

الدليل الإسترشادي في إدارة مخاطر المشاريع الحكومية

مكتب متابعة المشاريع

يناير 2026

جدول المحتويات

4.....	قائمة التعريفات	
7.....	المقدمة	
7.....	الهدف من إدارة مخاطر المشاريع الحكومية	1
9.....	إجراءات إدارة المخاطر	2
9.....	تحديد المخاطر	2.1
11.....	تحليل المخاطر	2.2
11.....	تصنيف المخاطر	2.2.1
12.....	تقييم المخاطر	2.2.2
18.....	معالجة المخاطر	2.3
18.....	استراتيجيات التعامل مع المخاطر	2.3.1
21.....	إعداد خطة الاستجابة للمخاطر	2.3.3
23.....	المراقبة والمراجعة	2.4
24.....	التواصل والتوثيق	2.5
25.....	خطوات تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية	3
26.....	المخطط المرحلي	3.1
28.....	الأدوار	3.2
28.....	المسؤوليات	3.3
37.....	التوصيات	4
37.....	الخاتمة	5
38.....	التوثيق	6
38.....	المراجع	7
39.....	الملاحق	8
40.....	ملحق (1): استراتيجيات وتقنيات تحديد المخاطر	
47.....	ملحق (2): استراتيجيات وتقنيات تحديد المخاطر	
47.....	ملحق (3): سجل الفرص	

الدليل الإستراتيجي في إدارة مخاطر المشاريع الحكومية

قائمة التعريفات

المفردة	التعريف
الجهات الحكومية	الجهات الخاضعة لقانون المناقصات.
المشاريع الحكومية	المشاريع الإنمائية والخاضعة لقانون المناقصات
فريق المصفوفة	هو الفريق المعني بتقييم أولوية اختيار المشاريع الحكومية الإنمائية
قسم إدارة المخاطر والأوامر التغييرية	قسم في مكتب متابعة المشاريع الحكومية بهيئة المشاريع والمناقصات والمحتوى المحلي والمعني بإدارة واعتماد وتوثيق إجراء إدارة مخاطر المشاريع الحكومية

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

المفردة	التعريف
مفهوم الخطر	يعرف الخطر وفق معيار ISO 31000 بأنه حالة عدم اليقين على تحقيق الأهداف ويقصد بالتأثير بأنه الانحراف الإيجابي / أو السلبي عن التوقعات. و يقصد بحالة عدم اليقين الافتقار إلى المعلومات المتعلقة بفهم أو معرفة حدث ما ، واحتمالية حدوثه، ونتائجـه.
مفهوم الفرص	وفقاً لمعيار ISO 31000 ، فإن الفرص تُفهم ضمن إطار إدارة المخاطر، حيث أن المخاطر يمكن أن يكون لها أثر سلبي (تهديد) أو أثر إيجابي (فرصة)، فالفرصة هي نتيجة محتملة إيجابية لحالة عدم تأكد قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع. وإذا تم استغلالها بشكل مناسب، فإنها قد تساهم في تحسين جودة المشروع أو تقليل تكلفته أو تسريع إنجازه أو زيادة رضا أصحاب المصلحة.
مفهوم إدارة المخاطر	هي النهج والممارسة المنهجية لإدارة عدم اليقين وذلك للحدّ من الضرر المحتمل والخسارة وزيادة الفرص والمكاسب المحتملة إلى أقصى حد. إدارة مخاطر المشاريع الحكومية هي عملية منظمة تهدف إلى تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي قد تؤثر على سير وإنجاز المشاريع الحكومية، وتشمل العملية تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها من خلال قياس تأثيرها واحتمالية حدوثها، مما يساعد في تصنيفها وفقاً لأهميتها وأولوية التعامل معها. تعتبر إدارة مخاطر المشاريع الحكومية ضرورية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وزيادة الكفاءة، وتحسين استخدام الموارد العامة.
مدير المشروع	مهندس المشروع لدى الجهة

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

المقدمة

تُعتبر المشاريع الحكومية محركاً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الخدمات العامة، إلا أنها تواجه مجموعة من المخاطر التي قد تؤثر على نجاحها وفعاليتها. الأمر الذي يستدعي تبني استراتيجيات فعالة لإدارة هذه المخاطر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

تكمن الغاية من هذا الدليل الاسترشادي إلى تزويد القائمين على إدارة المشاريع الحكومية بإطار عمل شامل ومنهجي لإدارة المخاطر وفق دورة حياة المشروع (البداية، التخطيط، التصميم، التعريف، التنفيذ، والإغلاق) بتخطيط وتنفيذ عملياتها، حيث يقدم الدليل خطوات واضحة لتحديد وتقييم المخاطر المحتملة، وتطوير استراتيجيات ملائمة للتخفيف منها، مما يساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشاريع.

يُعد هذا الدليل دليلاً استرشادياً لإدارة مخاطر المشاريع الحكومية، ويسري على المشاريع التي تبلغ قيمتها أو تزيد عن ثلاثة مليون ريال عُماني، كما يمكن استخدامه للمشاريع التي تقل قيمتها عن ثلاثة مليون ريال عُماني وفقاً لما يتناسب مع الجهات الحكومية.

1 الهدف من إدارة مخاطر المشاريع الحكومية

- تحقيق** أهداف المشروع وضمان تنفيذه في الوقت المحدد، ضمن الميزانية، وبجودة عالية.
- تحديد** المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع وتحقيق أهدافه.
- تخطيط** استراتيجيات الاستجابة للمخاطر وتقليل تأثيرها واحتمالية حدوثها.
- متابعة** المخاطر بانتظام وتحديث خطط الاستجابة حسب الحاجة.
- تحسين** اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروع من خلال تزويد صناع القرار بالمعلومات اللازمة.
- تعزيز** الشفافية والتواصل الفعال بين المعنيين بالمخاطر وإجراءات التعامل معها.
- تقليل** الأوامر التغييرية والملاحق نتيجة للإعداد المسبق لتوقع المخاطر والتعامل معها.

د- مشاريع - دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001		العملية	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	



2 إجراءات إدارة المخاطر

تشمل إدارة المخاطر مجموعة من الخطوات المترابطة تبدأ بتحديد المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، تليها تحليل وتقييم المخاطر من حيث احتمال حدوثها وتأثيرها، ثم وضع استراتيجيات للاستجابة للمخاطر وإعداد خطط الاستجابة لها، وأخيراً مراقبة ومراجعة فعالية الإجراءات المتخذة بشكل دوري مع التوثيق.



الشكل (1): خطوات ادارة مخاطر المشروع

2.1 تحديد المخاطر

هي المرحلة التي يتم من خلالها التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف وسير عمل المشروع. وتعتبر هذه المرحلة هي الخطوة الأولى في إدارة المخاطر، حيث تهدف إلى اكتشاف جميع العوامل التي قد تسبب تأثيراً سلبياً أو إيجابياً على سير العمل أو النتائج المرجوة.

أول خطوة في تحديد المخاطر تتضمن تجزئة الهدف، والمشروع، أو النشاط الرئيسي، أو القرار إلى عناصر أصغر. وحالما تتم تجزئة المشروع أو الهدف إلى عناصر أصغر، فسيكون من السهل تحديد أية أحداث داخلية أو خارجية محتملة يمكن أن يكون لها تأثير على تحقيق أهداف المشروع.

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	



2.2 تحليل المخاطر

- في هذه المرحلة، يتم تحليل كل خطر بشكل أعمق لمعرفة الأسباب والأثار المترتبة في حال وقوعه، ليسهل تحديد اجراءات التعامل معه والتقليل من أثره واحتماليه حدوثه. حيث يتم:
- تصنيف المخاطر: يتم تصنيف المخاطر بناءً على نوعها (مثل مخاطر تقنية، مالية، قانونية، وغيرها).
 - تقييم الاحتمالية والتأثير: تحليل احتمال حدوث كل خطر (من نادر إلى مؤكد غالباً) وتقييم تأثيره المحتمل إذا وقع (من تأثير شديد إلى تأثير طفيف).
 - تحليل الأسباب والعواقب: دراسة الأسباب المحتملة التي تؤدي إلى حدوث المخاطر، وكذلك العواقب المحتملة التي قد تترتب عليها.
- في تحليل المخاطر، لا يتم التركيز فقط على التهديدات، بل يجب أيضاً فحص الفرص التي قد تنشأ نتيجة للتعامل مع المخاطر بشكل استباقي. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي معالجة مخاطر معينة إلى تحسين أداء المشروع أو تقليل التكاليف.

2.2.1 تصنيف المخاطر

م	تصنيف الخطر	أمثلة
1	المخاطر المالية	ما يتعلق بتقلبات السوق، التغييرات في الميزانية، الالتزامات الضريبية، الديون وغيرها
2	المخاطر البيئية	الكوارث الطبيعية أو التغييرات المناخية
3	المخاطر التقنية	المتعلقة بمشاكل التكنولوجيا والتقنيات
4	المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة	ويشمل سلامة العاملين، سلامة مكان العمل، وسلامة المنتجات والخدمات، والسلامة العامة

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

يتم تحديد المخاطر عن طريق العديد من الاستراتيجيات والتقنيات حسب الموضح في الشكل (2):



الشكل (2): استراتيجيات وتقنيات تحديد المخاطر

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

جدول (2) يوضح احتمالية حدوث المخاطر بناءً على النسبة المتوقعة لحدوثها، ويسهل تقييم الاحتمالية باستخدام النسب في حال توفر بيانات سابقة للمشاريع أو دراسات توضح إمكانية احتساب حدوث الخطر بنسبة معينة

الدرجة	التقييم	المعيار
5	شبه مؤكد	من المحتمل حدوثه بنسبة 80% وأعلى
4	مرجح	من المحتمل حدوثه بنسبة تتراوح من 50% إلى 80%
3	محتمل	من المحتمل حدوثه بنسبة تتراوح من 10% إلى 50%
2	غير مرجح	من المحتمل حدوثه بنسبة تتراوح من 1% إلى 10%
1	نادر	من المحتمل حدوثه بنسبة أقل من 1%

جدول (2): احتمالية حدوث المخاطر بالنسبة لنسبة حدوث الخطر.

احتمالية تكرار الخطر الموضحة في الجدول (3)، تشير إلى عدد مرات حدوث الخطر في المشاريع الحكومية المماثلة أو قطاعات معينة

الدرجة	التقييم	المعيار
5	شبه مؤكد	متوقع الحدوث في جميع المشاريع
4	مرجح	يحدث في عدة مشاريع
3	محتمل	تحدث > 1 في 10 مشروع
2	غير مرجح	تحدث > 1 في 100 مشروع
1	نادر	نادراً ما تحدث مثل هذه الحوادث في قطاع البناء / المشاريع الحكومية

جدول (3): احتمالية حدوث المخاطر بالنسبة لتكرار حدوث الخطر

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

5	مخاطر تسليم الخدمات والمنتجات	يتضمن جودة الخدمة أو المنتج المقدم والأثر بعد تقديمها
6	المخاطر القانونية	عدم الامتثال للقوانين واللوائح
7	المخاطر السياسية	عدم الاستقرار السياسي والأمني في البلد
8	مخاطر أخرى	يمكن للجهة إضافة تصنيفات للمخاطر أخرى

جدول (1): بعض تصنيفات للمخاطر مع الأمثلة

2.2.2 تقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر، يتم تحليلها لتحديد احتمالية حدوثها و مدى تأثيرها على المشروع. يشمل ذلك:

أ. تقييم احتمالية حدوث المخاطر:

تعرف الاحتمالية (Likelihood) بدرجة الاحتمالية المتوقعة لحدوث الخطر، ويتم تقسيمها إلى خمسة مستويات، تتراوح من «نادر» إلى «شبه مؤكد»، ويمكن احتساب احتمالية حدوث الخطر بثلاثة طرق الموضحة في الجداول (2,3,4) أدناه، حيث يتم اختيار إحدى الطرق وذلك وفقاً لطبيعة الخطر والاحتمالية الأنسب للتقييم وسياق المشروع.

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

ب. تقييم تأثير المخاطر:

يتم قياس تأثير الخطر (Impact) حال حدوثه على مكونات المشروع مثل التكلفة، الوقت، والموارد، والأهداف وغيرها. ويتم تحديد مستويات تأثير الخطر إلى خمسة مستويات، تتراوح من «تأثير طفيف» إلى «تأثير كارثي» وفقاً للجدول (5) أدناه

العواقب				العواقب التأثير		
الجدول الزمني	التكلفة راس % المال	الكادر البشري	السمعة			
>6	>5%	وفيات متعددة	تأثير عالمي	5	تأثير كارثي	التأثير
3 - 6	3 - 5%	وفاة واحدة\ إعاقة كلية ودائمة	تأثير وطني	4	تأثير عالي	
1 - 3	1- 3%	الإصابات الخطيرة	تأثير واسع	3	تأثير متوسط	
0.5 - 1	0.5 -1%	الإصابات البسيطة	تأثير محدود	2	تأثير محدود	
<0.5	<0.5%	إصابات تتطلب اسعافات أولية فقط	تأثير طفيف	1	تأثير طفيف	

جدول (5): تقييم مستويات تأثير المخاطر على بعض جوانب المشروع

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

أما بالنسبة لجدول (4)، فيمكن استخدامه لتقييم تكرار حدوث الخطر في المشاريع الحكومية أو قطاعات معينة مع التركيز على الجهة الحكومية التي وقع لديها الخطر.

الدرجة	التقييم	المعيار
5	مؤكد غالباً	يحدث عدة مرات في السنة في المشروع المحدد
4	مرجح	يحدث عدة مرات في السنة في الوزارة المعنية
3	محتمل	وقعت الحادثة في وزارة معينة
2	غير مرجح	(حوادث وقعت على مجموعات (عدة وزارات
1	نادر	نادراً ما تحدث مثل هذه الحوادث في قطاع البناء / المشاريع الحكومية

جدول (4): احتمالية حدوث المخاطر بالنسبة لتكرار حدوث الخطر في الجهات الحكومية

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

ج. تصنيف المخاطر

بعد تقييم المخاطر، يتم تصنيف المخاطر وفقاً لدرجة تأثيرها واحتمالية حدوثها. يُستخدم عادةً مصفوفة المخاطر (Risk Matrix) والموضحة في الشكل (2)، وذلك لتوضيح التصنيف وتحديد أولويات المخاطر من أجل اتخاذ قرارات بشأن إدارتها أو تخفيفها.

- مصفوفة المخاطر (Risk Matrix) :
- المحور الأفقي (X): يحدد احتمالية حدوث الخطر (Likelihood) ويتراوح من نادر الحدوث (1) إلى شبه مؤكد الحدوث (5).
- المحور الرأسي (Y): يحدد تأثير الخطر (Impact or Consequence) ويتراوح من تأثير طفيف (1) إلى تأثير كارثي (5).

الاحتمالية							
5	4	3	2	1			
شبه مؤكد	مرجح	محتمل	غير مرجح	نادر			
25 غير مقبول	20 غير مقبول	15 حرج	10 حرج	5 مقبول نوعا ما	5	تأثير كارثي	التأثير
20 غير مقبول	16 حرج	12 حرج	8 مقبول نوعا ما	5 مقبول نوعا ما	4	تأثير عالي	
15 حرج	12 حرج	9 مقبول نوعا ما	6 مقبول نوعا ما	3 مقبول	3	تأثير متوسط	
10 حرج	8 مقبول نوعا ما	9 مقبول نوعا ما	4 مقبول نوعا ما	2 مقبول	2	تأثير محدود	
5 مقبول نوعا ما	4 مقبول نوعا ما	3 مقبول	2 مقبول	1 مقبول	1	تأثير طفيف	

ويتم احتساب درجة الخطر عبر المعادلة: درجة الخطر = الاحتمالية x التأثير
ويكون تصنيف درجة الخطر كالتالي:

- خطر مقبول (اللون الأخضر) : من الدرجة 1 إلى 3
- خطر مقبول نوعاً ما (اللون الأصفر) : من الدرجة 4 إلى 9
- خطر حرج (اللون البرتقالي) : من الدرجة 10 إلى 16
- خطر غير مقبول (اللون الأحمر) : الدرجة 20 و 25

مثال:

الأثر	الاحتمالية	الأثر x درجة الخطر : الاحتمالية
4 (تأثير عالي)	3 (محتمل)	(حرج) 12 12 = 3 x 4

ويتم توثيق جميع المخاطر التي تم تحديدها ، بما في ذلك تفاصيل المخاطر مثل الاحتمالية، التأثير، تدابير التخفيف، والمسؤوليات في سجل المخاطر (Risk Register). ويشمل سجل المخاطر عادةً الأعمدة التالية:

وصف الخطر، تصنيفه، احتمالية حدوثه وتأثيره، استراتيجيات التخفيف أو المعالجة، والمسؤوليات المرتبطة لمعالجة كل خطر.

أما فيما يتعلق بتقييم الفرص، فيتم تقييم احتمالية تحققها وأثرها الإيجابي على أهداف المشروع ، حيث يتم تقييم احتمالية الفرصة (ما مدى احتمالية حدوث الفرصة؟) إلى احتمالية منخفضة، متوسطة أو عالية. ويتم تحديد أثر الفرصة (ما هو التأثير المحتمل لهذه الفرصة على أهداف المشروع؟) إلى أثر منخفض، متوسط أو عالٍ، بعدها يتم تحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل فرصة بناءً على تقييمها.

الملحق رقم (2) سجل المخاطر .

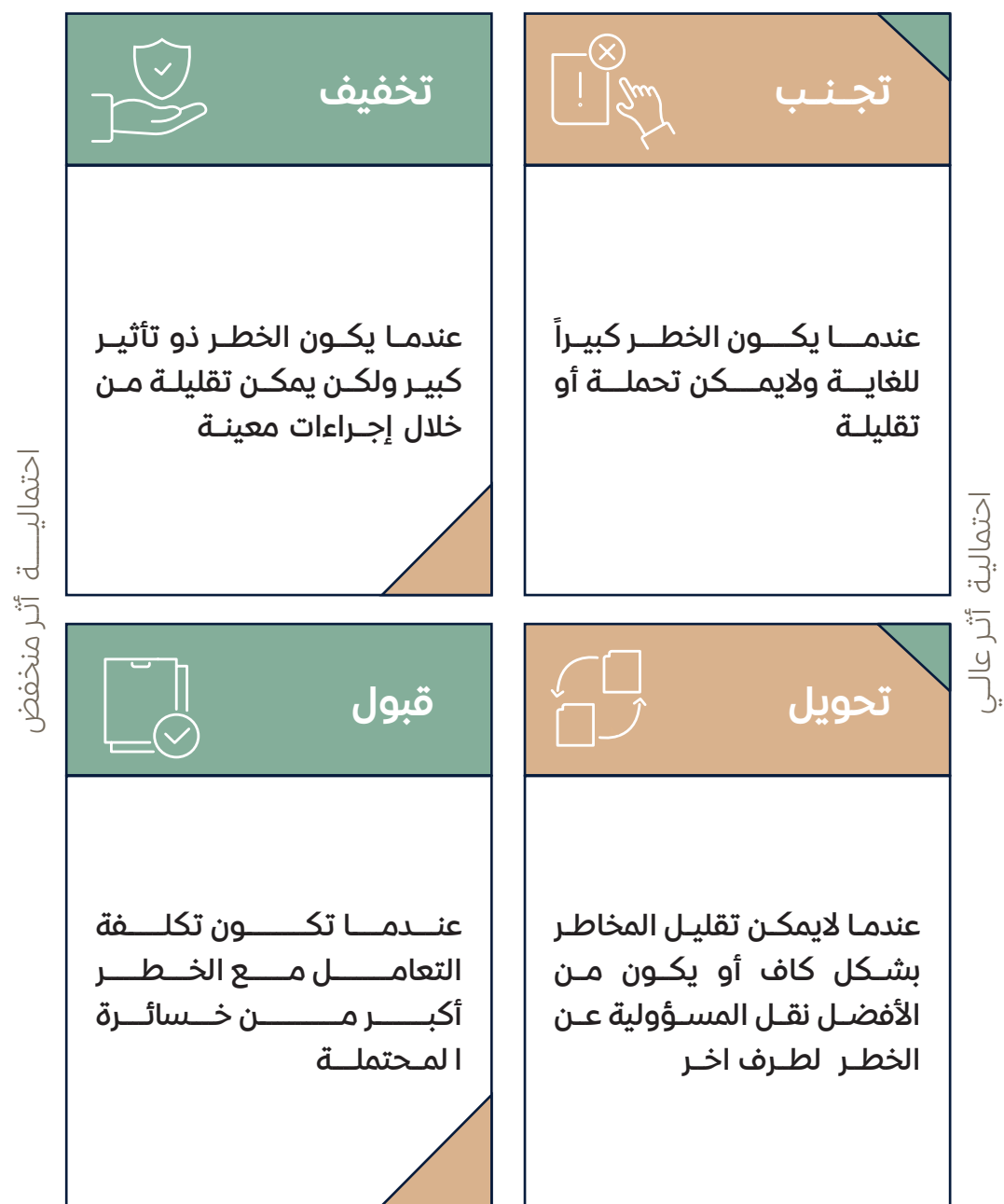
الملحق رقم (3) سجل الفرص.

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

2.3 معالجة المخاطر

تكلفة عالية - فائدة عالية



تكلفة منخفضة - فائدة منخفضة

الشكل (3): استراتيجيات التعامل مع المخاطر

2.3.1 استراتيجيات التعامل مع المخاطر

هي الإجراءات والتدابير التي يتم اتخاذها للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها في مرحلة تحديد المخاطر. الهدف من هذه الاستراتيجيات هو تقليل تأثير المخاطر على الأهداف، سواء كان ذلك من خلال الحد من احتمال حدوثها أو تقليل تأثيراتها في حالة حدوثها.

يتم تحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع المخاطر على حسب طبيعتها ومدى تأثيرها واحتمال حدوثها، ويمكن تلخيص الاستراتيجيات حسب معيار ISO 31000 إلى:

- **تجنب المخاطر (AVOID):** اتخاذ قرارات لتجنب المخاطر بشكل كامل من خلال تعديل أو إلغاء الأنشطة المسببة لهذه المخاطر (مثال: تغيير التصميم).
- **قبول المخاطر (ACCEPT):** قبول المخاطر كما هي دون إتخاذ إجراءات لتخفيفها أو تجنبها، يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية عندما تكون المخاطر منخفضة الاحتمال أو التأثير، أو عندما تكون تكلفة معالجة المخاطر أعلى من الفائدة الناتجة عن معالجتها (مثال: عدم التأمين على الممتلكات بسبب احتمالية وقوع السرقة أو الكسر ضعيفة وتكلفة التأمين عالية).
- **تحويل المخاطر (TRANSFER):** تحويل المخاطر لطرف آخر أو التعاقد مع أطراف خارجية لتولي مسؤولية هذه المخاطر (مثال: التأمين أو التعاقد مع الموردين).
- **تخفيف المخاطر (MITIGATE):** تعتمد هذه الاستراتيجية على اتخاذ إجراءات وقائية لتقليل احتمال حدوث المخاطر أو تقليل تأثيرها في حال حدوثها (مثال: تركيب أنظمة إطفاء الحريق الأوتوماتيكية في المباني لتقليل خطر انتشار الحرائق).

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

أما فيما يتعلق بإستراتيجيات التعامل مع الفرص، يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة وفقاً لتقييم الفرصة وذلك حسب ما هو موضح في الجدول (7):

الاستراتيجية	الإجراء المتخذ
(Exploit) الاستغلال	اتخاذ إجراءات سريعة ومدروسة للاستفادة من الفرصة قبل أن تختفي أو تقل احتمالية حدوثها
(Implement)تنفيذ	اتخاذ الإجراءات اللازمة للاستفادة من الفرصة وتطبيقها في الواقع
(Avoid) تجاهل	في بعض الأحيان قد لا تكون الفرصة مناسبة أو قد تكون عالية المخاطر أو مكلفة ، فيمكن اتخاذ قرار بعدم الدخول في الفرصة
(Share) المشاركة	التعاون مع أطراف أخرى لتعزيز المكاسب، أو قد يكون هناك بعض المخاطر التي يصعب على الجهة التعامل معها بمفردها
(Enhance) التعزيز	زيادة احتمالية حدوث الفرصة أو زيادة أثرها عن طريق تعزيز العوامل التي تؤثر في حدوث الفرصة. قد يشمل ذلك تحسين الموارد، القدرة على الابتكار، أو إتخاذ أي إجراء لدعم الفرصة
(Accept) القبول	عدم اتخاذ إجراء مباشر، مع المتابعة اذا تحققت تلقائياً

مثال:

الفرصة	الاحتمالية	الأثر	الاستراتيجية	الإجراء
توفر مورد محلي لمواد البناء بجودة جيدة وسعر مناسب	منخفضة	عالي	تعزيز	دعم المورد بالتدريب والتأهيل لزيادة الاعتماد عليه
انخفاض مؤقت في أسعار الحديد عالمياً	عالية	عالي	استغلال	الشراء المسبق إن أمكن

2.3.3 إعداد خطة الاستجابة للمخاطر

هي المرحلة التي يتم فيها اختيار وتحديد الإجراءات التفصيلية التي سيتم اتخاذها لمعالجة المخاطر المحددة والمقيّمة في المشروع. ويتم إعداد وتنفيذ خطط الاستجابة بناءً على نوع استراتيجية التعامل مع المخاطر المحددة مسبقاً. تهدف الخطة إلى تقليل احتمالية حدوث المخاطر و/أو تقليل أثرها السلبي إلى مستوى مقبول، مع تحديد الجهات المسؤولة والجدول الزمني للتنفيذ

مثال.

م	وصف الخطر	درجة الخطورة	استراتيجية التعامل مع المخاطرة	خطة الاستجابة
1	انخفاض إنتاجية العمالة في فصل الصيف بسبب الارتفاع في درجة الحرارة	متوسطة	تخفيف	تعديل ساعات العمل لتكون في الفترات الصباحية والمسائية فقط، وتوفير استراحات مبرّدة

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

2.4 المراقبة والمراجعة (Monitoring and Review):

تعتبر هذه المرحلة هي عملية مستمرة طوال دورة حياة المشروع، وتهدف إلى التحقق من فعالية خطة الاستجابة للمخاطر، رصد المخاطر الجديدة التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع، وتعزيز عملية اتخاذ القرار بناءً على البيانات المحدثة. وتشمل مرحلة المراقبة والمراجعة الأنشطة الأساسية التالية:

- متابعة تنفيذ خطط الاستجابة
- التأكد من أن الإجراءات المحددة لكل مخاطرة قد تم تنفيذها في الوقت المحدد
- تقييم ما إذا كانت الاستجابات فعّالة في تقليل الأثر والاحتمالية
- مراجعة سجل المخاطر بشكل دوري
- تحديث سجل المخاطر لإضافة أو حذف أو تعديل المخاطر بناءً على التطورات
- تصنيف المخاطر الجديدة أو المعدّلة وفقًا للمصفوفة المعيارية للمخاطر
- إعداد تقارير دورية
- تقارير شهرية أو ربع سنوية أو حسب توجه الجهة المالكة للمشروع توضح وضع المخاطر الحالية والاستجابات
- إجراء اجتماعات مراجعة للمخاطر
- اجتماعات دورية بمشاركة أصحاب العلاقة والمستشارين والفريق التنفيذي
- مراجعة المخاطر ذات الأولوية وتحديث الاستجابات عند الحاجة
- تفعيل آليات التنبيه المبكر
- مراقبة المؤشرات التشغيلية للمشروع للكشف المبكر عن أي انحرافات
- ربط أنظمة إدارة المخاطر مع نظام إدارة المشروع العام

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

2	حدوث أمطار غزيرة خلال فترة الحفر	منخفضة	قبول	وضع جدول زمني مرن يتضمن أيام احتياطية للتأخير بسبب الطقس
3	أخطاء في التصميم من قبل الاستشاري	عالية	تحويل	تحميل الاستشاري مسؤولية التكاليف الناتجة عن أخطاء التصميم التي تؤثر على التنفيذ أو التكلفة.

- في بعض الأحيان، تتطلب بعض المخاطر معالجتها عن طريق التصعيد (Escalation)، حيث يتم نقل معالجة الخطر أو اتخاذ القرار بشأنه إلى مستوى أعلى في الهيكل التنظيمي (مثل الجهة الحكومية المالكة، أو الإدارة العليا في الوزارة)، عندما تتجاوز خطورته أو أثره قدرة فريق المشروع على السيطرة عليه أو معالجته ضمن صلاحياته أو موارده.
- يتم اللجوء إلى التصعيد في الحالات التالية، كمثال وليس الحصر:
- عندما تكون درجة الخطورة مرتفعة جدًا (كارثية): مثلًا خطر يهدد بإيقاف المشروع أو يسبب خسائر مالية كبيرة.
 - عندما يتطلب الحل موافقة من جهات حكومية أعلى.
 - عند وجود تعارض بين أطراف المشروع (مقاول، استشاري، مالك) ولا يمكن حله داخل المشروع.
 - عندما تؤثر المخاطر على مشاريع حكومية أخرى أو على السياسة العامة.
 - عندما تتطلب المخاطر موارد أو ميزانية إضافية.

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

2.5 التواصل والتوثيق (Communication and Documentation):

تلعب عمليات التواصل والتوثيق دورًا محوريًا في نجاح إدارة المخاطر ضمن المشاريع الحكومية. فالمخاطر لا تُدار بمعزل عن أصحاب العلاقة أو بمعرفة محدودة داخل فريق العمل، بل من خلال تواصل فعال وممنهج يضمن نقل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب إلى الجهات المعنية، ويساهم في بناء فهم مشترك وتمكين اتخاذ القرار على أسس سليمة.

وفي المقابل، يتيح التوثيق السليم تسجيل كافة المعلومات المتعلقة بالمخاطر، بما في ذلك مراحل التحديد والتقييم والمعالجة، ليكون مرجعًا معتمدًا يمكن العودة إليه في المتابعة والمراجعة، ويوفر الشفافية المطلوبة في المشاريع الحكومية.

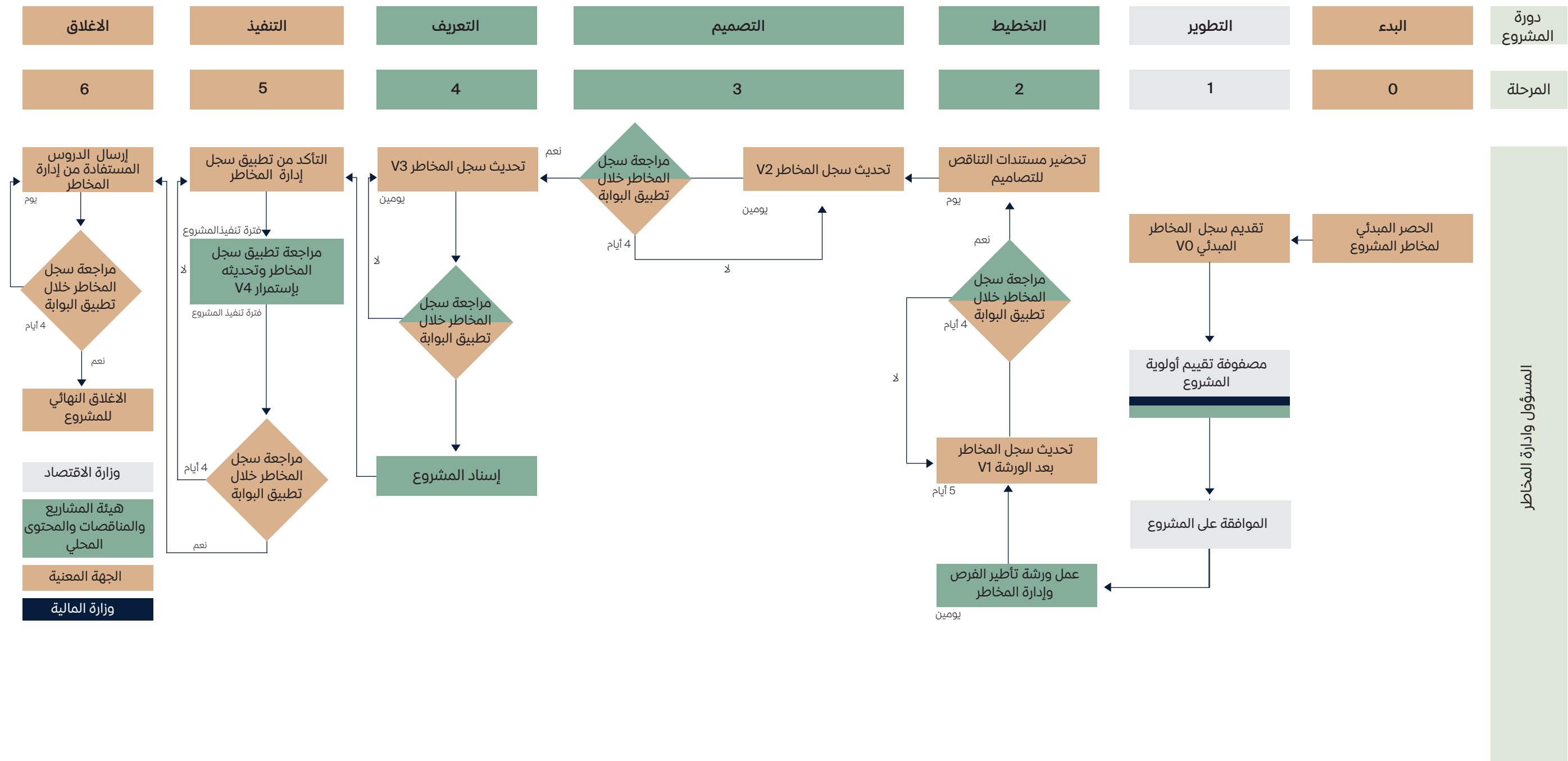
يتم توثيق ما تم تعلمه من المخاطر التي تمت مواجهتها، وفعالية الاستجابات المتخذة، لتجنب التكرار وتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية

03

خطوات تنفيذ
إجراءات إدارة
المخاطر في المشاريع
الحكومية

العملية		د- مشاريع - دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

3.1 المخطط المرحلي



001- د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع		العملية	
1-1-2026	تاريخ الطباعة	00	رقم الاصدار
مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار	تاريخ الصلاحية	قبل النشر	تاريخ الاصدار
النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة		مكتوم	التصنيف الأمني

د- مشاريع - دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001		العملية	
1-2026	تاريخ الطباعة	00	رقم الاصدار
مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار	تاريخ الصلاحية	قبل النشر	تاريخ الاصدار
النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة		مكتوم	التصنيف الأمنى

3.2 الأدوار

- الجهة المعنية : حصر مخاطر المشروع وتقييمها وإعداد الخطط العلاجية للتعامل معها، والتأكد من تطبيق سجل إدارة المخاطر، مراجعة واعتماد سجلات المخاطر خلال تطبيق بوابات الضمان للمشاريع التي تبلغ قيمتها أقل من 10 مليون،
- هيئة المشاريع والمناقصات والمحتوى المحلي : عمل ورش تأطير الفرص وحصر المخاطر، مراجعة واعتماد سجل المخاطر خلال تطبيق بوابات الضمان في حال بلغت تكلفة المشروع أكثر عن أو يساوي 10 مليون ريال عماني.

3.3 المسؤوليات

م	المرحلة الاجراء	التقسيمات	المختص	الوقت يوم عمل	المتطلبات	التعليمات و الشرح
1	الحصر المبدئي لمخاطر المشروع	الجهة المعنية	مدير المشروع	7	الدراسة الأولية للمشروع نموذج المخاطر المبدئي	تقوم الجهة بتنبؤ وحصر المخاطر المبدئية المتوقعة في المشروع
2	تقديم سجل المخاطر المبدئي	الجهة المعنية	مدير المشروع	7	السجل المبدئي للمخاطر	تقوم الجهة بتعبئة النموذج الأولي وإداراه مع متطلبات استمارة مصفوفة تقييم واختيار المشاريع الإنمائية

3	تقييم المشاريع وفق مصفوفة تقييم أولوية المشاريع	وزارة الاقتصاد	فريق المصفوفة	1	استمارة مصفوفة تقييم واختيار المشاريع الإنمائية مع المرفقات	يقوم فريق المصفوفة بتقييم المشاريع المقدمة لتحديد أولوية المشاريع
4	عمل ورشة تأطير الفرص وإدارة المخاطر	هيئة المشاريع والمناقصات والمحتوى المحلي- مكتب متابعة المشاريع	قسم إدارة المخاطر والأوامر التغييرية قسم ضمان الجودة	2	النموذج التفصيلي لإدارة المخاطر	يقوم المختصين بقسم إدارة المخاطر والأوامر التغييرية وقسم ضمان الجودة بعقد الورشة بحضور المعنيين من الجهة
5	تحديث سجل المخاطر بعد الورشة (V1)	الجهة المعنية	مدير المشروع	5	السجل التفصيلي لإدارة المخاطر	تقوم الجهة معددة السجل التفصيلي لإدارة المخاطر بعد الورشة

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

6	مراجعة سجل المخاطر خلال تطبيق بوابات الضمان	هيئة المشاريع والمناقصات والمحتوى المحلي(في حال قيمة المشروع يساوي أو أعلى من 10 مليون)	فريق البوابة بالهيئة	4	سجل المخاطر التفصيلي (V1)	يقوم فريق البوابة بالهيئة / أو فريق البوابة بالجهة بمراجعة سجل المخاطر مع المستندات المطلوبة لتطبيق البوابة والإفادة بالملاحظات على السجل
		الجهة المعنية(في حال كانت قيمة المشروع أقل من 10 مليون)	فرق البوابة بالجهة			

7	تحديث سجل المخاطر (V2)	الجهة المعنية	مدير المشروع	2	سجل المخاطر بعد تطبيق البوابة	يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المخاطر بعد إعداد مستندات التناقص، وأخذ البيانات المتعلقة بالمخاطر من لدى الاستشاري وإضافتها في السجل
---	------------------------	---------------	--------------	---	-------------------------------	--

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

8	مراجعة سجل المخاطر خلال تطبيق بوابات الضمان	هيئة المشاريع والمناقصات والمحتوى المحلي(في حال قيمة المشروع يساوي أو أعلى من 10 مليون)	فريق البوابة بالهيئة	4	سجل المخاطر (V2)	يقوم فريق البوابة بالهيئة / أو فريق البوابة بالجهة بمراجعة سجل المخاطر مع المستندات المطلوبة لتطبيق البوابة والإفادة بالملاحظات على السجل
		الجهة المعنية(في حال كانت قيمة المشروع أقل من 10 مليون)				

9	تحديث سجل المخاطر (V3)	الجهة المعنية	مدير المشروع	2	سجل المخاطر (V2) المعتمد	يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المخاطر حسب الملاحظات بعد تطبيق البوابة، وأخذ البيانات المتعلقة بالمخاطر من لدى المقاول مع التركيز على الجوانب الفنية وإضافتها في السجل
---	------------------------	---------------	--------------	---	--------------------------	--

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

10	مراجعة سجل المخاطر خلال تطبيق بوابات الضمان	هيئـة المشاريع والمناقصات والمحتوى المحلي(في حال قيمة المشروع يساوي أو أعلى من 10 مليون)	فريق البوابة بالهيئة	4	سجل المخاطر (V3)	يقوم فريق البوابة بالهيئة/ أو فريق البوابة بالجهة بمراجعة سجل المخاطر مع المستندات المطلوبة لتطبيق البوابة والإفادة بالملاحظات على السجل
11	التأكد من تطبيق سجل إدارة المخاطر	الجهة المعنية(في حال كانت قيمة المشروع أقل من 10 مليون)	مدير المشروع	خلال فترة تنفيذ المشروع	سجل المخاطر (V3) المعتمد	تقوم الجهة المعنية متمثلاً بمدير المشروع بمتابعة تنفيذ خطة إدارة المشروع بالتعاون مع المقاول والاستشاري

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

12	مراجعة تطبيق سجل المخاطر وتحديثه باستمرار (V4)	هيئـة المشاريع والمناقصات والمحتوى المحلي- مكتب متابعة المشاريع	قسم متابعة المشاريع	خلال فترة تنفيذ المشروع	سجل المخاطر (V3) المعتمد	يقوم مهندسي متابعة المشاريع بمتابعة تطبيق سجل إدارة المخاطر وتحديثه وإيداء الملاحظات
13	مراجعة سجل المخاطر خلال تطبيق بوابات الضمان	الجهة المعنية	فريق البوابة بالجهة	4	سجل المخاطر (V4)	يقوم فريق البوابة بالجهة بمراجعة سجل المخاطر مع المستندات المطلوبة لتطبيق البوابة والإفادة بالملاحظات على السجل
14	إرسال الدروس المستفادة من إدارة المخاطر	الجهة المعنية	مدير المشروع	1	آخر سجل مخاطر معتمد (V4)	التأكد من تضمين سجل المخاطر المحدث من ضمن الدروس المستفادة
15	مراجعة سجل المخاطر خلال تطبيق بوابات الضمان	الجهة المعنية	فريق البوابة بالجهة	4	سجل المخاطر (V4)	يقوم فريق البوابة بالجهة بمراجعة سجل المخاطر مع المستندات المطلوبة لتطبيق البوابة والإفادة بالملاحظات على السجل

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

4 التوصيات

انطلاقاً من أهمية إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة ونجاح المشاريع الحكومية، وضمان تحقيق أهدافها التنموية ضمن الأطر الزمنية والمالية المحددة، تأتي هذه التوصيات لتدعم تفعيل الدليل الاسترشادي لإدارة مخاطر المشاريع الحكومية، وتعزيز تطبيقه بشكل منهجي وفعال، بما يساهم في تحسين الحوكمة، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة، وبناء قدرات الكوادر المعنية بتنفيذ المشاريع عليه نوصي بالآتي :

- 5.1 اعتماد الدليل كإطار استرشادي موحد لإدارة مخاطر المشاريع الحكومية.
- 5.2 تطبيق إدارة المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشروع.
- 5.3 تأهيل وتدريب الكوادر المعنية على منهجيات إدارة المخاطر.
- 5.4 تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال توثيق ومتابعة المخاطر.
- 5.5 إلزامية تطبيق الدليل على المشاريع التي تبلغ قيمتها ثلاثة ملايين ريال عُماني فأكثر، مع إمكانية تكييفه للمشاريع الأقل قيمة.

5 الخاتمة

يأتي هذا الدليل كأداة إرشادية تدعم الجهات الحكومية في تبني منهجية متكاملة لإدارة المخاطر مما له دور في تعزيز كفاءة المشاريع الحكومية ورفع جودة التنفيذ وضبط التكاليف والجدول الزمنية.

إن تحقيق أهداف هذا الدليل لا يمكن أن يتم بمعزل عن تكاتف وتعاون جميع الجهات المعنية، فبجهود جماعية وتعاون فعال، يمكننا بناء منظومة مشاريع حكومية أكثر كفاءة وقدرة على مواجهة التحديات، ومرونة في استغلال الفرص التنموية.

ونؤكد في الختام أن نجاح هذا الدليل يكمن في تطبيقه العملي والمستمر، وإلتزام كافة الجهات بتنفيذ ما ورد فيه بوعي ومسؤولية مشتركة، ليصبح أداة استراتيجية تدعم تحقيق رؤية عُمان المستقبلية وتساهم في بناء بيئة مشاريع حكومية أكثر مرونة، وأكثر قدرة على التكيف مع التحديات والاستفادة من الفرص.

التوصيات والخاتمة والتوثيق والمراجع

د- مشاريع - دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001		العملية	
1-1-2026	تاريخ الطباعة	00	رقم الإصدار
مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار	تاريخ الصلاحية	قبل النشر	تاريخ الإصدار
النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة		مكتوم	التصنيف الأمني

6 التوثيق

كما تتوفر نسخة من العملية في الملف المشترك لدائرة التخطيط وضمان الجودة ، ويمكن الحصول عليها وفق الملفات التالية :

- 1. الملف المشترك لدائرة التخطيط وضمان الجودة
- 2. ملف قسم ضمان الجودة
- 3. ملف العمليات الموثقة بالصيغتين
- 4. ملف المديرية التابع لها العملية
- 5. ملف الدائرة المعنية بالعملية الموثقة

7 المراجع

ISO 31000 – Risk management – Principles and guidelines

دليل إدارة المشاريع الحكومية - مكتب متابعة المشاريع - هيئة المشاريع والمناقصات والمحتوى المحلي - 2024



العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

ملحقا

1. استراتيجيات وتقنيات تحديد المخاطر

1. العصف الذهني (Brainstorming):

جلسات جماعية يتم خلالها تبادل الأفكار لتحديد المخاطر المحتملة. يمكن إشراك أعضاء الفريق والخبراء من مختلف المجالات لتوسيع نطاق الأفكار

الشكل (1): استراتيجية تحديد المخاطر من خلال العصف الذهني

العصف الذهني	
الإيجابيات	✓
توليد أفكار كثيرة	◀
مشاركة متعددة التخصصات	◀
السلبيات	✗
تكرار الأفكار	◀
تجاهل المخاطر البسيطة	◀

2. قوائم التحقق (Checklists):

قوائم تحتوي على مخاطر معروفة تم تحديدها في مشاريع سابقة. يمكن استخدامها كإطار مرجعي لضمان حصر جميع المخاطر المتوقعة.

الشكل (2): استراتيجية تحديد المخاطر باستخدام قوائم التحقق

استخدام قوائم التحقق	
الإيجابيات	✓
تغطية شاملة	◀
استناد الى تجارب سابقة	
السلبيات	✗
مخاطر غير متوقعة	◀
محدودية التغطية	◀

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

3. الاستعانة بالخبراء (Expert Interviews):

إجراء مقابلات مع الخبراء أو أعضاء الفريق المتمرسين لتحديد المخاطر بناءً على تجاربهم الشخصية ومعرفتهم.

الشكل (3) : استراتيجية تحديد المخاطر عن طريق الاستعانة بالخبراء



العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

4. دراسة الوثائق والتقارير السابقة (Document Review):

مراجعة الوثائق مثل تقارير المشاريع السابقة، تقييمات المخاطر، والدراسات السابقة لمعرفة المخاطر التي تم تحديدها مسبقًا.

الشكل (4) : استراتيجية تحديد المخاطر عن طريق دراسة الوثائق والتقارير السابقة



العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

5. تحليل SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats):

استخدام أداة SWOT لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. يساعد هذا التحليل في تحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع من خلال دراسة العوامل الداخلية والخارجية.

الشكل (5) : استراتيجية تحديد المخاطر باستخدام تحليل SWOT



العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

6. المراجعة المستعرضة (Cross-Functional Review):

دعوة فرق متعددة الوظائف (مثل الإدارة، الهندسة، المالية، التسويق، إلخ) لمراجعة المخاطر. هذا يتيح تضافر المعرفة والتجارب من مجالات مختلفة.

الشكل (6) : استراتيجية تحديد المخاطر باستخدام المراجعة المستعرضة



العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الإصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الإصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

الملحق رقم (٢) سجل المخاطر

الملحق رقم (٣) سجل الفرص.

7. التحليل التنبؤي (Predictive Analysis):

استخدام الأساليب الرياضية والنمذجة لتوقع المخاطر بناءً على البيانات السابقة وتحليل الاتجاهات المستقبلية.

الشكل (7) : استراتيجية تحديد المخاطر باستخدام التحليل التنبؤي



التحليل التنبؤي

الإيجابيات

توقع المخاطر بناءً على البيانات

السلبيات

يتطلب بيانات دقيقة

معقد تقنيا

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

العملية		د- مشاريع- دائرة تنفيذ وضبط المشاريع- 001	
رقم الاصدار	00	تاريخ الطباعة	1-1-2026
تاريخ الاصدار	قبل النشر	تاريخ الصلاحية	مدة ٣ سنوات من تاريخ الإصدار
التصنيف الأمني	مكتوم	النسخة الورقية صالحة فقط من تاريخ الطباعة	

هيئة المشاريع والمناقصات
والمحتوى المحلي
Projects, Tenders and Local Content Authority

