



مؤسسه فرهنگی هنری  
دیارگران تهران

**به نام خدا**



مؤسسه فرهنگی هنری  
دیارگران تهران

**راهنمای کاربردی**  
**مدیریت ریسک پروژه بر اساس**  
**PMBOK**  
**(به همراه مطالعه موردی)**

مؤلف

**مهندس سید مهدی مصطفوی گرجی**



هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

## ◀ عنوان کتاب: راهنمای کاربردی مدیریت ریسک پروژه بر اساس PMBOK (به همراه مطالعه موردی)

◀ مولف : مهندس سید مهدی مصطفوی گرچی

◀ ناشر: موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ ویراستار: سارا امینی

◀ صفحه آرای: فرنوش عبدالهی

◀ طراح جلد: داریوش فرسای

◀ نوبت چاپ: اول

◀ تاریخ نشر: ۱۳۹۹

◀ چاپ و صحافی: صدف

◀ تیراژ: ۱۰۰ جلد

◀ قیمت: ۴۵۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۲۷۴-۸

نشانی واحد فروش: تهران، میدان انقلاب،

خ کارگر جنوبی، روبروی پاساژ مهستان،

پلاک ۱۲۵۱

تلفن: ۲۲۰۸۵۱۱۱-۶۶۴۱۰۰۴۶

فروشگاههای اینترنتی دیباگران تهران :

[WWW.MFTBOOK.IR](http://WWW.MFTBOOK.IR)

[www.dibbook.ir](http://www.dibbook.ir)

[www.dibagarantehran.com](http://www.dibagarantehran.com)

نشانی تلگرام: @mftbook      نشانی اینستاگرام دیبا [dibagaran\\_publishing](http://dibagaran_publishing)

هر کتاب دیباگران، یک فرصت جدید شغلی.

هر گوشی همراه، یک فروشگاه کتاب دیباگران تهران.

از طریق سایتها و اپ دیباگران، در هر جای ایران به کتابهای ما دسترسی دارید.

# فهرست مطالب

- ◆ فصل ۱: تاریخچه مدیریت ریسک در پروژه و بررسی چارچوبهای موجود جهت مدیریت ریسک پروژه .. ۹
- ◆ فصل ۲: مدیریت ریسک پروژه ..... ۱۷
- ◆ فصل ۳: معرفی فرآیندهای مدیریت ریسک پروژه ..... ۲۸
- ◆ فصل ۴: مدیریت ریسک ..... ۳۶
- ◆ فصل ۵: شناسایی ..... ۴۸
- ◆ فصل ۶: انجام تحلیل کیفی ریسک ..... ۶۲
- ◆ فصل ۷: انجام تحلیل کمی ریسک ..... ۷۹
- ◆ فصل ۸: پاسخ به ریسک ..... ۹۱
- ◆ فصل ۹: پیاده سازی و اجرای ریسک ..... ۱۱۰
- ◆ فصل ۱۰: نظارت بر ریسک ها ..... ۱۱۲
- ◆ فصل ۱۱: انواع بودجه جهت مدیریت یک پروژه ..... ۱۲۱
- ◆ فصل ۱۲: ارائه یک نمونه عملی از ارزیابی یک پروژه ..... ۱۲۵
- ◆ پیوست ۱- تجمیع روشهای مدیریت ریسک ..... ۱۳۶
- ◆ پیوست ۲- واژگان مدیریت ریسک ..... ۱۴۶
- ◆ منابع ..... ۱۵۴

خط مشی کیفیت انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌های است که بتواند  
خواسته‌های به روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.  
هر کتاب دیباگران تهران، یک فرصت جدید شغلی

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بی‌کران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی دانشگاهی، علوم پایه و به ویژه علوم کامپیوتر و انفورماتیک گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش روشن می‌نماید.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری جمعی از اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران، محققان و نیز پرسنل ورزیده و ماهر در زمینه امور نشر درصدد هستند تا با تلاش‌های مستمر خود برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهند.

کتابی که در دست دارید با همت "مهندس سید مهدی مصطفوی گرجی" و تلاش جمعی از همکاران انتشارات میسر گشته که شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

**کارشناسی و نظارت بر محتوا: زهره قزلباش**

در خاتمه ضمن سپاسگزاری از شما دانش‌پژوه گرامی درخواست می‌نماید با مراجعه به آدرس [dibagaran.mft.info](mailto:dibagaran.mft.info) (ارتباط با مشتری) فرم نظرسنجی را برای کتابی که در دست دارید تکمیل و ارسال نموده، انتشارات دیباگران تهران را که جلب رضایت و وفاداری مشتریان را هدف خود می‌داند، یاری فرمایید.

امیدواریم همواره بهتر از گذشته خدمات و محصولات خود را تقدیم حضورتان نماییم.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران  
[bookmarket@mft.info](mailto:bookmarket@mft.info)

## ❖ مقدمه مولف

کلمه Project به معنای پروژه، از واژه لاتین Projectum و آن هم از فعل projicere گرفته شده است و کلمه آخر به معنای "پرتاب چیزی به سمت جلو" می‌باشد. این کلمه از دو قسمت "pro" به معنای "پیش‌نیاز یک اقدام که در ادامه آن می‌آید" و کلمه "jicere" به معنای "پرتاب" تشکیل شده است. بنابراین کلمه Project، در واقع، به معنای "پیش از پرتاب" می‌باشد. وقتی در زبان انگلیسی برای اولین بار از این کلمه استفاده شد، به برنامه‌ریزی نمودن برای چیزی اشاره داشته نه به فعالیتی که واقعاً برای انجام آن برنامه موردنیاز بوده است. بعدها کلمه پروژه به صورت مفهوم امروزی درآمده که به معنای اقدامی موقتی و منحصربه‌فرد برای ایجاد نتیجه‌ای مشخص می‌باشد.

با توجه به عدم قطعیت‌های موجود در دنیای واقعی و متعاقب آن در پروژه‌ها، تمامی پروژه‌ها با درجه‌ای از عدم قطعیت همراه می‌باشند که مانع از اجرای دقیق برنامه‌ها می‌شوند. به عنوان مثال پروژه‌ای که به ناگاه قوانین دولتی تغییر کرده و بخشی از اقلام پروژه با ممنوعیت واردات روبه‌رو شود. این عدم قطعیت‌ها همان ریسک‌هایی می‌باشد که پروژه‌ها با آنها درگیر هستند.

کلمه ریسک در قرن ۱۷ در فرهنگ لغت آکسفورد معرفی شد. این کلمه دارای ریشه پرتغالی و یا اسپانیولی بوده و به معنای قایق‌رانی در آب‌های خروشان می‌باشد. براساس فرهنگ لغت آکسفورد، تلفظ کلمه Risk در ابتدا به صورت فرانسوی "risqué" بوده و از سال ۱۶۵۵ با این تلفظ امروزی به کار رفته است. در این فرهنگ لغت ریسک را به این صورت معنی کرده‌اند:

"احتمال فقدان، صدمه یا سایر شرایط ناسازگار و ناخوشایند. شانس و یا موقعیتی که شامل این احتمالات باشد."

مطالعات در حوزه مدیریت ریسک بعد از جنگ جهانی دوم آغاز شد و همراه با پیشرفت مدیریت پروژه، مدیریت ریسک پروژه نیز به آن حوزه اضافه شد. از اواخر دهه ۸۰ میلادی با جدی شدن موضوعات و مباحث مدیریت پروژه و تدوین چارچوب‌های آن در مراجع مختلف جهانی، مدیریت ریسک نیز به عنوان یکی از محورهای مهم مدیریت پروژه در مراجع معتبر مدیریت پروژه ظاهر گشت.

براساس تعریف PMBOK، ریسک پروژه یک رویداد یا شرایط غیرقطعی در آینده می‌باشد که در صورت وقوع، اثراتی مثبت و یا منفی بر روی اهداف پروژه دارد. در این تعریف دو واژه مهم شامل "غیر قطعی" و "تأثیر روی اهداف پروژه" به کار رفته است. وقتی که اهمیت ریسک پروژه موردبررسی قرار می‌گیرد، هر دوی این ابعاد باید در نظر گرفته شود. بعد عدم قطعیت با واژه "احتمال وقوع" و بعد تأثیرگذاری با واژه "اثر و یا پیامد" معرفی می‌گردد.

مفهوم ریسک پروژه شامل رویدادهای غیرقطعی می‌باشد که می‌تواند تأثیرات مثبت و یا منفی بر روی اهداف پروژه داشته باشد که به آنها به ترتیب فرصت و تهدید می‌گویند. در فرآیند مدیریت ریسک پروژه باید به هر دوی این مفاهیم توجه شود.

مدیریت ریسک پروژه دارای طیف کاربردپذیری گسترده‌ای بوده و در قسمت‌های مختلفی مانند امور مالی، بیمه و غیره دارای کاربردهای متعدد می‌باشد. در این کتاب بر کاربرد مدیریت ریسک پروژه در حوزه پروژه‌ها پرداخته شده است.

تقدیم به

پدرم که عالمانه به من سرآم و خست تا چگونه در عرصه زندگی، ایستادگی را تجربه نمایم

و به مادرم، دریای بس کرار از فداکاری و عشق که وجودم بر لاش همه رنج بود و وجودش برایم همه مهر

و به: همسرم، اسطوره زندگی، پناه حقیقی و امید بودم

## آنچه در این کتاب می‌خوانید:

این کتاب با توجه به چارچوب معرفی شده در PMBOK در خصوص مدیریت ریسک‌های پروژه نوشته شده که شامل ۷ فرآیند جهت مدیریت ریسک‌های پروژه می‌باشد که عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، شناسایی ریسک‌ها، انجام تحلیل کیفی ریسک، انجام تحلیل کمی ریسک، برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک، اجرای برنامه پاسخ به ریسک و نظارت بر ریسک‌ها.

◆ در فصل اول کتاب تاریخچه مدیریت ریسک ارائه و برخی از مدل‌های موجود در این زمینه معرفی شده‌اند.

◆ در فصل دوم از کتاب در خصوص مدیریت ریسک پروژه، تعریف ریسک، گروه‌بندی ریسک، انواع ریسک‌ها و مسئولیت‌ها در فرآیند مدیریت ریسک در پروژه بحث شده است.

◆ در فصل سوم در خصوص فرآیندهای مدیریت ریسک پروژه، ارتباط مدیریت ریسک پروژه با مدیریت پروژه و فاکتورهای مؤثر بر مدیریت ریسک پروژه صحبت شده است.

◆ در فصل چهارم تا دهم کتاب در خصوص برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، شناسایی ریسک‌ها، انجام تحلیل کیفی و کمی ریسک‌ها، برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک‌ها، اجرای برنامه‌های پاسخ به ریسک‌ها و نظارت بر ریسک‌ها بحث شده است. در هر یک از این فصول، ابزارها و تکنیک‌های لازم جهت انجام فرآیند مربوطه و نمونه فرم لازم جهت اجرا در پروژه واقعی ارائه شده است.

◆ در فصل یازدهم کتاب نیز یک نمونه عملی از اجرای مدیریت ریسک در یک شرکت مهندسی شرح داده شده است. در این فصل تمامی فرآیندهای معرفی شده در فصول قبلی و ابزارها و فرم‌های لازم به کار گرفته شده و ارزیابی ریسک واقعی در یک شرکت مهندسی انجام شده است.

در انتهای کتاب نیز فهرستی از پرکاربردترین واژه‌ها در حوزه مدیریت ریسک معرفی شده‌اند.

این کتاب در تمامی انواع پروژه‌ها و برای تمامی افراد درگیر در مدیریت پروژه مناسب بوده و افراد می‌توانند ابزارها و فرم‌های مرتبط را با توجه به پروژه خود بهینه‌سازی نموده و به کار گیرند.