



ارزیابی و رتبه‌بندی ریسک در پروژه‌های تونل‌سازی با استفاده از روش تخصیص خطی

احمدرضا صیادی*، محمد حیاتی و عادل آذر

چکیده:

رتبه‌بندی ریسک‌های یک پروژه به‌ویژه زمانی که تعداد عوامل ریسک‌زا افزایش می‌یابد به عنوان بخشی مهم از فرایند پیچیده مدیریت ریسک محسوب می‌شود. در این تحقیق نخست ساختار جامعی از ریسک‌های اصلی پروژه‌های تونل‌سازی در قالب ۱۷ دسته اصلی و ۱۹۶ زیر سطح تهیه شده و سپس این ریسک‌ها در عملیات تونل‌سازی سد سیمره در جنوب غرب ایران رتبه‌بندی شده است. بدین منظور از روش تصمیم‌گیری گروهی و میانگین وزین جهت جمع‌آوری و تجمیع نظر خبرگان و از روش تخصیص خطی به‌عنوان یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه جهت تعیین رتبه ریسک‌ها استفاده شده است. شاخص‌های رتبه‌بندی در دو دسته اولیه و ثانویه تقسیم شده‌اند. شاخص اولیه بر مبنای احتمال و میزان اثرگذاری ریسک‌ها بر اهداف اصلی پروژه (زمان، هزینه، کیفیت و عملکرد) با وزن‌های متفاوت تعیین شده است. دسته دوم شاخص‌ها شامل اثرات اجتماعی-اقتصادی، اثرات زیست محیطی، نزدیکی زمان وقوع ریسک، میزان مواجهه با ریسک، عدم اطمینان تخمین و میزان مدیریت‌پذیری ریسک است. با کمک روش تخصیص خطی ریسک‌ها با توجه به شاخص‌های گوناگون بهتر ارزیابی می‌گردند و در نتیجه واقع بینانه‌تر رتبه‌دهی می‌شوند. بر اساس نتایج بدست آمده، عوامل اقتصادی و شرایط حقوقی به ترتیب بیشترین و کمترین رتبه ریسک را به خود اختصاص می‌دهند.

کلمات کلیدی

تونل‌سازی، ارزیابی ریسک، ساختار شکست ریسک، رتبه‌بندی، تخصیص خطی

۱. مقدمه

پروژه‌های تونل‌سازی به دلیل عدم قطعیت‌های مرتبط با آن‌ها همواره با درصد بالایی از ریسک همراه می‌باشند. مدیریت درست و به موقع این ریسک‌ها موجب حداقل کردن احتمال وقوع یا اثر پیامدهای منفی بر اهداف پروژه می‌گردد. در یک پیمایش جهانی در خصوص پروژه‌های تونل‌سازی، افزایش ۳۰ تا ۵۰ درصدی در زمان و هزینه‌ها به علت مدیریت ناقص و اشتباه گزارش شده است [۱].

اساس پیمایشی دیگر (در بین شرکت‌های انگلیسی در سال ۱۹۹۴) ۴۰ درصد پروژه‌ها از نظر بودجه و یا زمان از مقدار تعیین شده تجاوز کرده‌اند و در بیش از ۶۰ درصد آن‌ها نیز مدیریت ریسک سازمان ضعیف ارزیابی شده است [۲].

ارزیابی ریسک یکی از ارکان مدیریت ریسک بوده و با توجه به ماهیت نامطمئن پروژه‌های تونل‌سازی و لزوم صرف بهینه منابع، دارای اهمیت زیاد است. هدف از ارزیابی ریسک، اندازه‌گیری ریسک‌ها بر اساس شاخص‌های مختلف از قبیل میزان تاثیر و احتمال وقوع می‌باشد. رتبه‌بندی ریسک‌ها، قسمت کلیدی این فرایند محسوب می‌شود. زیرا با انجام عملیات رتبه‌بندی، ارجحیت هر ریسک در مقابل سایر ریسک‌ها مشخص و در نتیجه امکان برنامه‌ریزی میزان تخصیص منابع موجود برای مقابله با هر ریسک فراهم می‌شود [۳]. در تحقیقات متعددی چگونگی ارزیابی ریسک در پروژه‌های تونل‌سازی بررسی شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

تاریخ وصول: ۸۹/۳/۱۸

تاریخ تصویب: ۸۹/۸/۵

*نویسنده مسئول مقاله: دکتر احمدرضا صیادی، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه تربیت مدرس. Sayadi@modares.ac.ir

محمد حیاتی، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه تربیت مدرس. Mohammad_hayaty@yahoo.com

دکتر عادل آذر، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس. Azar@modares.ac.ir

یکی از دیگر مشکلات استفاده از ماتریس احتمال - اثر ریسک این است که در آن ممکن است اهمیت ریسک‌های با احتمال کم و اثر مهم نادیده گرفته شود، چرا که طی این تکنیک، ریسک‌هایی که احتمال زیاد و اثر کم دارند با ریسک‌هایی که احتمال کم و اثر زیاد دارند معادل فرض شده و در نتیجه باعث بروز خطای سیستماتیک می‌شود [۱۹].

در شرایطی که اولویت‌بندی واحدهای تصمیم‌گیری بر اساس اهمیت نسبی آن‌ها با توجه مجموعه معیارهای متعددی مد نظر باشد، استفاده از فنون تصمیم‌گیری گروهی و چندمعیاره (نظیر روش تخصیص خطی) ابزاری مناسب جهت رتبه‌بندی و اتخاذ تصمیمات منطقی به‌شمار می‌رود [۲۰]. در این راستا از خبرگان مختلف با تجارب و نقطه نظرات علمی گوناگون بهره گرفته شده و در نتیجه از نظرات و قضاوت‌های چندین خبره به جای یک خبره استفاده و در نتیجه جزئیات زیادی در فرایند تصمیم‌گیری اعمال می‌شود. در نهایت نظرات خبرگان با استفاده از روش‌های مختلفی نظیر میانگین‌گیری تجمیع می‌شوند [۲۱].

در این مطالعه نخست ساختار جامعی از ریسک‌های اصلی پروژه‌های تونل‌سازی تهیه شده و سپس این ریسک‌ها در عملیات ساخت تونل‌های سد سیمره در جنوب غرب ایران رتبه‌بندی شده‌اند. بدین منظور از روش تصمیم‌گیری گروهی جهت جمع‌آوری نظر خبرگان و از روش میانگین وزین جهت تجمیع نظرات استفاده شده است. همچنین روش تخصیص خطی به عنوان یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه جهت تعیین رتبه ریسک‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. شاخص‌های رتبه‌بندی در دو مرحله تعیین شده‌اند. نخست حوزه اثرگذاری ریسک بر اهداف زمان، هزینه، کیفیت و عملکرد پروژه با وزن‌های متفاوت لحاظ شده است. سپس به منظور ارزیابی و رتبه‌بندی واقع‌گرایانه ریسک‌ها، شاخص‌های تکمیلی اثرات اجتماعی اقتصادی، اثرات زیست محیطی، نزدیکی زمان وقوع ریسک، میزان مواجهه با ریسک، عدم اطمینان تخمین و میزان مدیریت‌پذیری ریسک نیز در نظر گرفته شده‌اند.

۲. روش تخصیص خطی

این روش یکی از مهمترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه (MADM)^۸ می‌باشد. در روش تخصیص خطی^۹ (LA) گزینه‌های مفروض از یک مساله بر حسب امتیازات آن‌ها از هر شاخص رتبه‌بندی شده و سپس رتبه نهایی گزینه‌ها از طریق یک فرایند جبران خطی (به ازای تبدلات ممکن در بین شاخص‌ها) مشخص خواهد شد. در روش تخصیص خطی براساس خاصیت سیمپلکس فضای جواب، ضمن در نظر گرفتن تمامی ترتیبات به طور ضمنی، جواب بهینه در یک فضای محدب سیمپلکس استخراج می‌شود.

انجمن بین المللی تونل جهت ارزیابی ریسک پروژه‌های تونل‌سازی از تعریف مرسوم ریسک یعنی حاصلضرب احتمال در اثر یک رخداد بهره‌جسته است [۴]. گروه مطالعاتی دیگری در زمینه پروژه‌های تونل‌سازی نیز ضمن شناسایی برخی از ریسک‌های بالقوه در پروژه‌های تونلی و زیرساختی مطالعه مشابهی را انجام داده‌اند [۵]. ایساکسون و استایل^۱، اثرات فاکتورهای مختلف ریسک ماشین‌های تونل‌زنی را روی زمان و هزینه حفر تونل بررسی کرده و یک مدل احتمالاتی جهت تخمین هزینه و زمان ارائه کرده‌اند [۶]. گروه بین-المللی بیمه تونل ضمن استفاده از روش مرسوم احتمال و اثر ریسک، پاسخ به ریسک را با تاکید بر بیمه مورد بررسی قرار داده-اند [۷]. برخی دیگر از محققین هزینه و زمان طراحی و ساخت پروژه‌های زیر زمینی و ساخت تونل را با لحاظ ریسک بصورت یک تابع احتمالاتی بیان کرده و تنها دو شاخص مرسوم احتمال و اثر ریسک را به منظور ارزیابی ریسک مطرح کرده‌اند [۸]. جاندی^۲ ضمن تشریح انواع ریسک‌های بالقوه در حفاریات روباز در عربستان فقط به ارزیابی کیفی ریسک پرداخته است [۹]. برد^۳ چگونگی مدیریت ایمنی و کاهش ریسک تونل‌سازی را با استفاده از چندین شاخص بررسی نموده و شیوه انتخاب معیارهایی پذیرش ریسک را تحلیل نموده است [۱۰].

می‌توان ملاحظه نمود که در این تحقیقات جهت ارزیابی ریسک، عمدتاً از دو شاخص «میزان تاثیر» و «احتمال وقوع» ریسک در قالب ماتریس احتمال - اثر ریسک^۴ استفاده شده است. این رویه غیر قابل اطمینان بوده و نتایج اخذ شده واقع‌گرایانه نیست [۱۱]. زیرا شاخص‌های متعدد دیگری نیز باید مد نظر قرار گیرد. به عنوان مثال، شاخص‌های «توانایی سازمان در واکنش به ریسک» [۱۲] و «عدم اطمینان تخمین» [۱۳] جهت ارزیابی و رتبه‌بندی ریسک در سایر پروژه‌ها مطرح شده‌اند. همچنین بسارانی و آرچر^۵ احتمال و میزان تاثیر بر زمان، هزینه و کیفیت پروژه را در رتبه‌بندی ریسک بکار برده‌اند [۱۴]. واترلند^۶ و همکاران برای ارزیابی ریسک از سه معیار رخداد، شدت اثر و ردیابی استفاده کرده‌اند [۱۵]. هیمز^۷ علاوه بر ماتریس احتمال و اثر ریسک از معیارهای قابلیت کنترل ریسک و قابلیت کشف یا میزان مواجهه با ریسک نیز در تعیین اولویت‌بندی ریسک‌ها استفاده کرده است [۱۶]. در برخی از نرم‌افزارهای کنترل پروژه دو شاخص تکمیلی مدیریت‌پذیری و نزدیکی وقوع ریسک نیز در نظر گرفته شده‌اند [۱۷]. در برخی دیگر از منابع در زمینه ارزیابی ریسک زیست محیطی از شاخص‌های اثرات اجتماعی اقتصادی و اثرات زیست محیطی استفاده شده است [۱۸].

¹ Isaksson & Stille

² Jannadi

³ Beard

⁴ Probability-impact risk rating matrix (I-P Matrix)

⁵ Baccarini & Archer

⁶ Waterland

⁷ Haimes

⁸ Multi Attribute Decision Making

⁹ Linear Assignment

مهم کمک رساند زیرا ابزار موثری جهت شناسایی هدفدار و طبقه‌بندی‌شده ریسک ارائه می‌دهد. مطالعات متعددی در خصوص شناسایی و طبقه‌بندی برخی از عوامل ریسک در پروژه‌های تونل‌سازی انجام شده است. از این جمله می‌توان موارد زیر را ذکر نمود. دودک^۲ ریسک پروژه‌های فضاهای زیرزمینی را در سه دسته سازه‌ای، قراردادی و عملکردی تقسیم می‌کند. این تقسیم‌بندی تا حدود زیادی بر اساس زمان و دوره عمر یک سازه زیرزمینی می‌باشد. ریسک‌های عملکردی به زمان بهره‌برداری از یک سازه زیرزمینی مربوط بوده و شکست‌هایی که به هدف ساخت سازه زیرزمینی وابسته است را در بر می‌گیرد [۲۵]. یوگارانپان^۳ ریسک‌ها را به چهار نوع: طبیعی (سیل، زلزله و...)، خارجی (اقتصادی، سیاسی و...)، داخلی (استراتژیک، طرح ریزی، ضعیف و...) و نیروی انسانی (تصادفات منجر به آسیب و...) تقسیم نموده است [۲۶].

برخی از محققین انواع ریسک‌های مرتبط با طرح‌های تونل‌سازی را در چهار دسته کلی تقسیم می‌کنند: ۱- ریسک آسیب (پرسنل، تجهیزات)، ۲- ریسک عدم دستیابی به استانداردها و معیارها، ۳- ریسک‌های تأخیر، ۴- ریسک‌های افزایش هزینه‌ها [۴]. وگنر^۴ در تقسیم‌بندی خود چهار نوع ریسک را برای پروژه‌های تونل‌سازی شناسایی می‌کند که عبارتند از: ۱- ریسک‌های ساخت و طراحی ۲- ریسک‌های درآمد و تقاضا ۳- ریسک‌های عملیات و نگهداری ۴- دیگر ریسک‌ها (مانند: تغییرات در قانون، مالیات و...) [۲]. مطالعات دیگری را نیز می‌توان ذکر نمود که به برخی از عوامل ریسک در سایر پروژه‌ها پرداخته‌اند [۲۷-۲۸]. در یک جمع‌بندی کلی، این تحقیقات عمدتاً به صورت بخشی و در قالب مطالعات موردی انجام شده و یک ساختار جامع شکست ریسک را ارائه نمی‌کنند.

۴. روش تحقیق

در این تحقیق ابتدا یک ساختار جامع شکست ریسک برای پروژه‌های تونل‌سازی تهیه شده است. در ادامه، ریسک‌های عملیات تونل‌سازی سد و نیروگاه سیمره در قالب چهار مرحله زیر ارزیابی و رتبه‌بندی شده است.

مرحله اول: در این مرحله با توجه به ساختار شکست ریسک، نخست یک پرسشنامه جامع طراحی شده سپس نظرات خبرگان با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی در قالب چندین گروه از خبرگان جمع‌آوری گردید.

مرحله دوم: ابتدا یک شاخص اولیه ریسک^۵ (PIR) بر مبنای معیارهای احتمال وقوع ریسک و میزان اثرگذاری ریسک بر اهداف پروژه تونل‌سازی تعریف شده است. این اهداف شامل زمان، هزینه، کیفیت و عملکرد پروژه می‌باشند (رابطه ۴).

بعلاوه خاصیت جبرانی بودن شاخص‌ها از مبادله بین رتبه‌ها و گزینه‌ها بدست می‌آید، اگر چه بردار وزن شاخص‌ها براساس نظر خبرگان بدست آمده باشد. مراحل بکارگیری این تکنیک به شرح زیر است [۲۲]:

گام اول: تعیین رتبه هر ریسک به ازاء هر یک از شاخص‌های موجود به صورت یک ماتریس $(m \times m)$ که سطر آن بیانگر رتبه و ستون آن بیانگر شاخص است.

گام دوم: تشکیل ماتریس تخصیص یا ماتریس گاما (γ) که یک ماتریس مربعی $(m \times m)$ بوده که سطر آن ریسک i و ستون آن رتبه k می‌باشد. مولفه‌های ماتریس γ (γ_{ik}) عبارت است از مجموع وزن شاخص‌هایی که ریسک i در آن‌ها دارای رتبه k است می‌باشد. ماتریس گاما یک ماتریس تخصیص است که می‌توان با هر یک از روش‌های تخصیص (حمل و نقل، روش مجارستانی، روش شبکه و روش برنامه‌ریزی خطی صفر و یک) جواب بهینه را بدست آورد. متداول‌ترین روش حل در تخصیص خطی روش برنامه‌ریزی خطی است [۲۲].

گام سوم: محاسبه جواب بهینه (رتبه نهایی) با استفاده از روش برنامه‌ریزی خطی به کمک مدل زیر:

$$\text{Max } Z = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^m \gamma_{ik} h_{ik} \quad (1)$$

$$\sum_{k=1}^m h_{ik} = 1, \quad i=1, 2, \dots, 17 \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^m h_{ik} = 1, \quad k=1, 2, \dots, 17 \quad (3)$$

$$h_{ik} = 0 \text{ or } 1$$

از جمله ویژگی‌های بارز این تکنیک می‌توان به موارد زیر اشاره نمود [۲۳]: (۱) روش فوق با استفاده از یک رتبه‌بندی ساده برای گزینه‌ها موجب تبادل در بین شاخص‌ها می‌گردد و محاسبات پیچیده ندارد. (۲) این روش نیازی به یکسان‌سازی مقیاس‌های اندازه‌گیری نداشته و شاخص‌ها می‌توانند از هر مقیاس باشند.

۳. ساختار شکست ریسک

ساختار شکست ریسک^۱ (RBS) یک ساختار سلسله مراتبی از ریسک‌های پروژه است و می‌تواند برای ساختاردهی و هدایت فرایند مدیریت ریسک به کار گرفته شود [۲۴]. با توجه به تنوع و تعداد زیاد ریسک‌هایی که پروژه‌های تونل‌سازی را تحت تأثیر قرار می‌دهند عملاً بدون یک روند سیستماتیک و صحیح جهت شناسایی و مدیریت آن‌ها، هر گونه اقدامی برای درک و مقابله با ریسک‌ها با مشکل مواجه می‌شود. استفاده از روش RBS می‌تواند به انجام این

¹ Risk Breakdown Structure

² Duddeck

³ Yogaranpan

⁴ Wagner

⁵ Primary Index Risk

$ASIR_1$ = میزان تجمیعی شاخص اثرات اجتماعی اقتصادی به ازای هر ریسک

SIR_j = میزان شاخص اثرات اجتماعی اقتصادی به ازای هر ریسک در گروه j

n_j = تعداد افراد خبره در گروه $j = 1, 2, 3, \dots, 6$

N = تعداد کل افراد خبره که در این تحقیق ۳۰ نفر می‌باشند.

شاخص تجمیعی سایر معیارها نیز به طور مشابهی محاسبه می‌شود و نهایتاً شاخص‌های $ASIR_1$ الی $ASIR_6$ بدست می‌آید:

$ASIR_1$ = میزان تجمیعی شاخص اثرات اجتماعی اقتصادی به ازای هر یک از ریسک‌ها

$ASIR_2$ = میزان تجمیعی شاخص اثرات زیست محیطی به ازای هر یک از ریسک‌ها

$ASIR_3$ = میزان تجمیعی شاخص نزدیکی زمان وقوع به ازای هر یک از ریسک‌ها

$ASIR_4$ = میزان تجمیعی شاخص مواجهه با ریسک به ازای هر یک از ریسک‌ها

$ASIR_5$ = میزان تجمیعی شاخص عدم اطمینان تخمین به ازای هر یک از ریسک‌ها

$ASIR_6$ = میزان تجمیعی شاخص مدیریت‌پذیری به ازای هر یک از ریسک‌ها

مرحله چهارم: در این مرحله رتبه‌بندی نهایی ریسک‌ها با استفاده از ۷ شاخص شامل شاخص $APIR$ و شاخص‌های $ASIR_1$ الی $ASIR_6$ بر مبنای روش تخصیص خطی انجام می‌گردد.

۵. شناسایی و طبقه‌بندی ریسک‌ها

مجموعه ریسک‌های پروژه‌های تونل‌سازی در دو دسته کلی ریسک‌های داخلی و خارجی و در قالب هفده سطح و ۱۹۶ زیرسطح بر اساس روش RBS به شرح زیر دسته‌بندی شده‌اند (شکل ۱).

در تنظیم این ساختار از اصول ساختار شکست کار (WBS^3) پیروی و یک ساختار جامع سلسله مراتبی از ریسک‌های پروژه‌های تونل‌سازی ارائه شده است. ریسک‌ها به شکلی تجزیه شده‌اند که از یک طرف جامعیت لازم را داشته باشند و از طرف دیگر فصل مشترک بین آن‌ها به حداقل برسد. قابل ذکر است که تعداد سطوح اصلی و فرعی قابل افزایش بوده ولی احتمالاً باعث افزایش پیچیدگی و مشکلات جمع‌آوری نظر خبرگان می‌شود.

به عنوان نمونه RBS ریسک‌های اجرا از دسته ریسک‌های فنی در جدول (۱) آورده شده است. گرچه این ریسک‌ها در سیستم سه عاملی به دو طرف پیمانکار و مشاور با خصوصیات متفاوت برمی‌گردد، اما در اینجا هر دو در یک مجموعه به عنوان ریسک‌های فنی در نظر گرفته شده‌اند.

$$PIR = \sum [W_1 (P \times I_1) + W_2 (P \times I_2) + W_3 (P \times I_3) + W_4 (P \times I_4)] \quad (4)$$

شاخص اولیه ریسک به ازای هر ریسک در هر گروه

P = احتمال وقوع ریسک

I_1 الی I_4 میزان اثر گذاری ریسک به ترتیب بر زمان، هزینه، کیفیت و عملکرد پروژه و W_1 الی W_4 وزن اهمیت معیار اثر ریسک به ترتیب بر زمان، هزینه، کیفیت و عملکرد پروژه بوده به طوری که مجموع این اوزان برابر یک است. این شاخص بر اساس نظرات هر یک از شش گروه خبرگان به طور جداگانه محاسبه می‌شود و نهایتاً شاخص‌های PIR_1 الی PIR_6 به ازای هر کدام از ریسک‌های ۱۷ گانه بدست می‌آید. در ادامه این شاخص‌ها با استفاده از روش میانگین وزین تجمیع شده و شاخص اولیه تجمیعی ریسک^۱ ($APIR$) به ازای هر کدام از ریسک‌ها بر اساس رابطه ۵ بدست می‌آید.

$$APIR = \frac{\sum_{j=1}^6 (n_j \times PIR_j)}{N} \quad (5)$$

$APIR$ = شاخص اولیه تجمیعی هر ریسک

PIR_j = شاخص اولیه ریسک به ازای هر ریسک در گروه j

n_j = تعداد افراد خبره در گروه $j = 1, 2, 3, \dots, 6$

N = تعداد کل افراد خبره که در این تحقیق ۳۰ نفر می‌باشند.

در این مرحله با استفاده از این شاخص امکان یک رتبه‌بندی مقدماتی ریسک‌ها فراهم می‌شود. مشاهده می‌شود که تعریف ساده و مرسوم ریسک (یعنی احتمال \times اثر گذاری ریسک) در قالب شاخص PIR و در نتیجه در شاخص $APIR$ لحاظ شده است ولی حوزه اثرگذاری به چهار معیار "زمان، هزینه، کیفیت و عملکرد" با وزن‌های متفاوت گسترش داده شده است. مرحله سوم: همانطور که در قسمت مقدمه ذکر شد، شاخص‌های مرسوم احتمال وقوع و میزان تاثیر نتیجه جامع و قابل اعتماد و معتبری بدست نمی‌دهد لذا در این تحقیق ۶ شاخص ثانویه (تکمیلی) برای جبران کمبود مذکور پیشنهاد شده است. در این مرحله نظرات خبرگی شاخص‌های تکمیلی به ازای هر یک از ریسک‌های ۱۷ گانه را بررسی کرده و با استفاده از روش میانگین وزین، میزان تجمیعی هر شاخص محاسبه شده است. در این راستا میزان تجمیعی شاخص اثرات اجتماعی اقتصادی^۲ ($ASIR_1$) طبق رابطه ۶ بدست می‌آید.

$$ASIR_1 = \frac{\sum_{j=1}^6 (n_j \times SIR_j)}{N} \quad (6)$$

¹ Aggregate Primary Index Risk

² Aggregate Secondary Index Risk

³ Work Breakdown Structure



شکل ۱. ساختار شکست ریسک پروژه‌های تونل‌سازی (۱۷ ریسک اصلی)

جدول ۱. اجزای ریسک‌های طراحی و اجرا

| | |
|---|--|
| ارتباط سازنده با بهره‌بردار نهایی | پیچیدگی پروژه از لحاظ اجرا |
| نوع و اندازه پروژه | صلاحیت پیمانکار (تجربه، ظرفیت و توانایی) |
| تکراری بودن یا نبودن پروژه (جدید بودن پروژه) | عدم دقت در اجرا |
| وقفه‌های کاری | سطحی نگری |
| غیر اجرایی بودن طرح | دوباره کاری |
| تاخیر در ارائه اطلاعات | کافی نبودن مدارک و نقشه‌ها |
| عدم تحقق اهداف پروژه | ارتباطات در تیم (ابنیه، تاسیسات و برق) |
| عدم حصول عملکرد پیش بینی شده | مشخصات فنی ضعیف |
| کیفیت ضعیف | مشکلات تکنولوژیک |
| مشکلات راه‌اندازی | رعایت مشخصات فنی و استانداردها |
| نتایج غیر قابل قبول برای بهره‌بردار | سیستم اجرای نامناسب |
| مسائل راه‌بردی (قابلیت نگهداری، بهره‌برداری و آموزشی) | عدم تأمین به موقع کالا و مصالح |
| نیروی انسانی ماهر و متخصص | عدم دسترسی به تجهیزات اجرایی |

شاخص‌های مختلف جهت ارزیابی ریسک می‌باشد. نظرات خبرگان با بهره‌مندی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری گروهی نظیر تکنیک دلفی، روش کنفرانس و طوفان فکری (در قالب ۱ گروه کارشناسی ۸ نفره، ۲ گروه ۵ نفره و ۳ گروه ۴ نفره، جمعا ۳۰ نفر در ۶ گروه) جمع‌آوری شده‌اند. نظرسنجی و امتیازدهی در خصوص میزان هریک از شاخص‌ها به ازای هرکدام از ریسک‌ها مطابق با طیف پنج گانه لیکرت [۲۹] (خیلی کم، کم، ...، خیلی زیاد) انجام شده است (جدول ۲). همچنین نظرسنجی در خصوص میزان تأثیر ریسک‌ها بر اهداف هزینه، زمان، کیفیت و عملکرد و احتمال وقوع مطابق با استاندارد PMBOK [۲۴] صورت گرفته است (جدول ۳).

۶. مطالعه موردی

سد سیمره در ۶۰ کیلومتری جنوب شرقی شهرستان ایلام در زون زاگرس چین‌خورده و در بخش جنوب‌غربی آن واقع شده است. سنگ بستر از نوع سنگ‌های آهکی سازند آسماری شهبازان می‌باشد. مجموعه عملیات تونل‌سازی در این پروژه شامل ۲ تونل انحراف (مجموعا ۸۷۱ متر با قطر تقریبا ۹ متر)، تونل آب‌بر نیروگاه (۱۴۷۶ متر با قطر ۱۱ متر) و ۶ گالری تزریق در طرفین بدنه سد می‌باشد. با توجه به ساختار شکست ریسک معرفی شده، ارزیابی و رتبه‌بندی عوامل ریسک این تونل‌ها در قالب ۴ مرحله زیر انجام شده است:

۱-۶. مرحله اول

پرسشنامه تهیه شده شامل ۱۷ سطر و ۱۱ ستون است. سطور این جدول شامل ریسک‌های ۱۷ گانه اصلی (شکل ۱) و ستون‌ها شامل

جدول ۲. طیف امتیاز دهی به شاخص‌ها برای هر ریسک

| میزان شاخص | خیلی کم | کم | متوسط | زیاد | خیلی زیاد |
|------------|---------|-----|-------|------|-----------|
| امتیاز | ۰،۱ | ۰،۳ | ۰،۵ | ۰،۷ | ۰،۹ |

جدول ۳. میزان احتمال و اثرگذاری ریسک بر فاکتورهای پروژه براساس استاندارد PMBOK و طیف امتیازدهی لیکرت

| استاندارد PMBOK | احتمال | زمان | هزینه | کیفیت | عملکرد |
|-----------------|---------------|------------------------------|---------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| استاندارد PMBOK | کمتر از ۵٪ | تاخیر کمتر از ۵٪ مدت پیمان | افزایش هزینه کمتر از ۵٪ منابع پیمان | کاهش کیفیت کم | عملکرد نیاز به تایید کارفرما دارد |
| | بین ۵ تا ۲۵٪ | تاخیر از ۵ تا ۱۰٪ مدت پیمان | افزایش هزینه از ۵ تا ۱۰٪ منابع پیمان | کاهش کیفیت کم | عملکرد نیاز به تایید کارفرما دارد |
| | بین ۲۶ تا ۵۰٪ | تاخیر از ۱۰ تا ۲۰٪ مدت پیمان | افزایش هزینه از ۱۰ تا ۲۰٪ منابع پیمان | کاهش کیفیت متوسط | عملکرد نیاز به تایید کارفرما دارد |
| | بین ۵۱ تا ۷۰٪ | تاخیر از ۲۰ تا ۳۰٪ مدت پیمان | افزایش هزینه بیش از ۲۰٪ منابع پیمان | کاهش کیفیت زیاد | عملکرد نیاز به تایید کارفرما دارد |
| | بیشتر از ۷۱٪ | تاخیر ناچیز | افزایش هزینه ناچیز | کاهش کیفیت نا محسوس | عملکرد قابل قبول کارفرما |
| | خیلی کم | خیلی زیاد | خیلی زیاد | خیلی کم | خیلی زیاد |
| | کم | متوسط | متوسط | کم | متوسط |
| | زیاد | زیاد | زیاد | زیاد | زیاد |
| | بسیار زیاد | بسیار زیاد | بسیار زیاد | بسیار زیاد | بسیار زیاد |
| | ۰.۱ | ۰.۳ | ۰.۵ | ۰.۷ | ۰.۹ |
| | ۰.۳ | ۰.۵ | ۰.۷ | ۰.۹ | ۰.۱ |
| | ۰.۵ | ۰.۷ | ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۳ |
| | ۰.۷ | ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۳ | ۰.۵ |
| | ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۳ | ۰.۵ | ۰.۷ |
| | ۰.۱ | ۰.۳ | ۰.۵ | ۰.۷ | ۰.۹ |
| | ۰.۳ | ۰.۵ | ۰.۷ | ۰.۹ | ۰.۱ |
| | ۰.۵ | ۰.۷ | ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۳ |
| ۰.۷ | ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۳ | ۰.۵ | |
| ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۳ | ۰.۵ | ۰.۷ | |

جدول ۵. حاصلضرب احتمال در اثرات برای گروه اول

| معیار ریسک | $(P \times I_1)$ | $(P \times I_2)$ | $(P \times I_3)$ | $(P \times I_4)$ |
|------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ریسک ۱ | ۰.۲۷ | ۰.۲۷ | ۰.۰۳ | ۰.۱۵ |
| ریسک ۲ | ۰.۸۱ | ۰.۸۱ | ۰.۰۹ | ۰.۴۵ |
| ریسک ۳ | ۰.۸۱ | ۰.۸۱ | ۰.۲۷ | ۰.۴۵ |
| ریسک ۴ | ۰.۰۳ | ۰.۰۳ | ۰.۰۳ | ۰.۰۳ |
| ریسک ۵ | ۰.۴۵ | ۰.۶۳ | ۰.۰۹ | ۰.۴۵ |
| ریسک ۶ | ۰.۲۱ | ۰.۲۱ | ۰.۰۷ | ۰.۳۵ |
| ریسک ۷ | ۰.۰۹ | ۰.۰۹ | ۰.۰۹ | ۰.۰۹ |
| ریسک ۸ | ۰.۲۵ | ۰.۴۵ | ۰.۰۵ | ۰.۲۵ |
| ریسک ۹ | ۰.۸۱ | ۰.۸۱ | ۰.۰۹ | ۰.۴۵ |
| ریسک ۱۰ | ۰.۸۱ | ۰.۸۱ | ۰.۰۹ | ۰.۴۵ |
| ریسک ۱۱ | ۰.۴۹ | ۰.۴۹ | ۰.۳۵ | ۰.۳۵ |
| ریسک ۱۲ | ۰.۴۵ | ۰.۴۵ | ۰.۲۵ | ۰.۲۵ |
| ریسک ۱۳ | ۰.۶۳ | ۰.۶۳ | ۰.۳۵ | ۰.۳۵ |
| ریسک ۱۴ | ۰.۰۵ | ۰.۱۵ | ۰.۲۵ | ۰.۲۵ |
| ریسک ۱۵ | ۰.۶۳ | ۰.۶۳ | ۰.۰۷ | ۰.۳۵ |
| ریسک ۱۶ | ۰.۱۵ | ۰.۱۵ | ۰.۰۵ | ۰.۲۵ |
| ریسک ۱۷ | ۰.۲۱ | ۰.۲۱ | ۰.۲۱ | ۰.۲۱ |

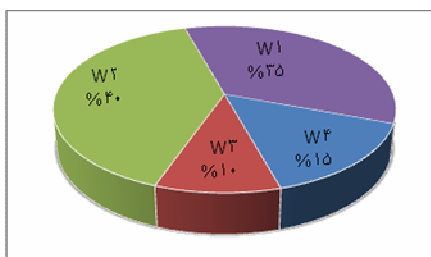
۶-۲. مرحله دوم

در این مرحله نخست نظرات خبرگی بدست آمده در خصوص معیارهای احتمال وقوع، میزان تاثیر بر زمان پروژه، میزان هزینه پروژه، میزان تاثیر بر کیفیت پروژه، میزان تاثیر بر عملکرد پروژه، بررسی شده است. به عنوان نمونه، نظرات خبرگی بدست آمده مربوط به گروه اول در جدول (۴) نشان داده شده است. در ادامه حاصلضرب احتمال در هر کدام از اثرات چهار گانه $(P \times I)$ برای هر ۶ گروه، را محاسبه کرده و به عنوان نمونه نتایج مربوط به گروه اول در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۴. نظرات خبرگی گروه اول بر اساس تصمیم‌گیری گروهی

| گروه اول | (P) | (I ₁) | (I ₂) | (I ₃) | (I ₄) |
|----------|-----|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ریسک ۱ | ۰.۳ | ۰.۹ | ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۵ |
| ریسک ۲ | ۰.۹ | ۰.۹ | ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۵ |
| ریسک ۳ | ۰.۹ | ۰.۹ | ۰.۹ | ۰.۳ | ۰.۵ |
| ریسک ۴ | ۰.۳ | ۰.۱ | ۰.۱ | ۰.۱ | ۰.۱ |
| ریسک ۵ | ۰.۹ | ۰.۵ | ۰.۷ | ۰.۱ | ۰.۵ |
| ریسک ۶ | ۰.۷ | ۰.۳ | ۰.۳ | ۰.۱ | ۰.۵ |
| ریسک ۷ | ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۱ | ۰.۱ | ۰.۱ |
| ریسک ۸ | ۰.۵ | ۰.۵ | ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۵ |
| ریسک ۹ | ۰.۹ | ۰.۹ | ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۵ |
| ریسک ۱۰ | ۰.۹ | ۰.۹ | ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۵ |
| ریسک ۱۱ | ۰.۷ | ۰.۷ | ۰.۷ | ۰.۵ | ۰.۵ |
| ریسک ۱۲ | ۰.۵ | ۰.۹ | ۰.۹ | ۰.۵ | ۰.۵ |
| ریسک ۱۳ | ۰.۷ | ۰.۹ | ۰.۹ | ۰.۵ | ۰.۵ |
| ریسک ۱۴ | ۰.۵ | ۰.۱ | ۰.۳ | ۰.۵ | ۰.۵ |
| ریسک ۱۵ | ۰.۷ | ۰.۹ | ۰.۹ | ۰.۱ | ۰.۵ |
| ریسک ۱۶ | ۰.۵ | ۰.۳ | ۰.۳ | ۰.۱ | ۰.۵ |
| ریسک ۱۷ | ۰.۷ | ۰.۳ | ۰.۳ | ۰.۳ | ۰.۳ |

میزان اوزان اهمیت معیارهای W_1 الی W_4 بر اساس نظر سنجی از خبرگان تعیین شده، که در شکل (۲) آورده شده است. بدین ترتیب می‌توان میزان شاخص PIR را بر اساس رابطه ۴ و شاخص APIR را بر اساس رابطه ۵ محاسبه نمود (جدول ۶). در نهایت بر اساس این شاخص مجموعه ریسک‌ها به صورت مقدماتی رتبه‌بندی شده‌اند.



شکل ۲. وزن اهمیت معیارها

جدول ۶. رتبه بندی ریسک‌ها بر مبنای شاخص اولیه تجمیعی ریسک

| شماره ریسک | شاخص اولیه ریسک (PIR) در ۶ گروه خبره | | | | | | شاخص اولیه تجمیعی ریسک (APIR) | رتبه ریسک |
|------------|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------|
| | گروه اول تعداد ۸ نفر | گروه دوم تعداد ۵ نفر | گروه سوم تعداد ۵ نفر | گروه چهارم تعداد ۴ نفر | گروه پنجم تعداد ۴ نفر | گروه ششم تعداد ۴ نفر | | |
| ۱ | ۰.۲۲۸ | ۰.۲۰۷ | ۰.۲۰۴ | ۰.۳۹ | ۰.۲۰۴ | ۰.۲۱۹ | ۰.۲۳۸ | ۱۱ |
| ۲ | ۰.۶۸۴ | ۰.۶۸۴ | ۰.۶۲۱ | ۰.۶۱۲ | ۰.۷۰۲ | ۰.۵۱۱ | ۰.۶۴۳ | ۳ |
| ۳ | ۰.۷۰۲ | ۰.۶۷۵ | ۰.۵۳۲ | ۰.۷۰۲ | ۰.۶۳۹ | ۰.۷۰۲ | ۰.۶۶۱ | ۱ |
| ۴ | ۰.۰۳۰ | ۰.۰۵۱ | ۰.۰۳ | ۰.۰۶۵ | ۰.۰۳۶ | ۰.۰۵۴ | ۰.۰۴۲ | ۱۷ |
| ۵ | ۰.۴۸۶ | ۰.۵۴۹ | ۰.۴۵۹ | ۰.۳۲۲ | ۰.۴۸۶ | ۰.۴۸۶ | ۰.۴۷۰ | ۶ |
| ۶ | ۰.۲۱۷ | ۰.۱۹۶ | ۰.۲۳۱ | ۰.۲۷۳ | ۰.۱۹ | ۰.۲۱۷ | ۰.۲۲۰ | ۱۲ |
| ۷ | ۰.۰۹۰ | ۰.۰۹۰ | ۰.۰۷ | ۰.۰۷ | ۰.۰۹ | ۰.۱۵۳ | ۰.۰۹۲ | ۱۶ |
| ۸ | ۰.۳۱۰ | ۰.۲۹۵ | ۰.۳۱ | ۰.۲۷ | ۰.۳۸۵ | ۰.۳۱ | ۰.۳۱۲ | ۱۰ |
| ۹ | ۰.۶۸۴ | ۰.۵۳۲ | ۰.۶۲۱ | ۰.۵۱۱ | ۰.۶۵۷ | ۰.۶۸۴ | ۰.۶۲۲ | ۴ |
| ۱۰ | ۰.۶۸۴ | ۰.۶۸۴ | ۰.۶۱۲ | ۰.۶۸۴ | ۰.۵۳۲ | ۰.۷۱۱ | ۰.۶۵۵ | ۲ |
| ۱۱ | ۰.۴۵۵ | ۰.۴۳۴ | ۰.۴۵۵ | ۰.۴۵۵ | ۰.۳۸۵ | ۰.۳۶ | ۰.۴۳۰ | ۸ |
| ۱۲ | ۰.۴۰۰ | ۰.۵۰۴ | ۰.۴ | ۰.۴ | ۰.۴ | ۰.۴ | ۰.۴۱۷ | ۹ |
| ۱۳ | ۰.۵۶۰ | ۰.۵۶۰ | ۰.۴۹ | ۰.۷۲ | ۰.۵۱۱ | ۰.۵۳۹ | ۰.۵۶۰ | ۵ |
| ۱۴ | ۰.۱۴۰ | ۰.۱۴۰ | ۰.۱ | ۰.۱۲۵ | ۰.۰۷۸ | ۰.۱۴ | ۰.۱۲۳ | ۱۵ |
| ۱۵ | ۰.۵۳۲ | ۰.۳۸۰ | ۰.۵۳۲ | ۰.۴۹ | ۰.۲۹ | ۰.۴۶۲ | ۰.۴۵۹ | ۷ |
| ۱۶ | ۰.۱۵۵ | ۰.۱۵۵ | ۰.۰۶۹ | ۰.۱۴ | ۰.۰۶۳ | ۰.۱۵۵ | ۰.۱۲۶ | ۱۴ |
| ۱۷ | ۰.۲۱۰ | ۰.۲۱۰ | ۰.۱۸۹ | ۰.۲۷۰ | ۰.۲۱۰ | ۰.۱۰۵ | ۰.۲۰۱ | ۱۳ |

۳-۶. مرحله سوم

افزایش میزان شاخص‌های مدیریت‌پذیری (ASIR_۶) و عدم اطمینان (ASIR_۵) برای هر ریسک موجب کاهش رتبه ریسک می‌گردد. ولی زیاد بودن میزان سایر شاخص‌ها موجب افزایش رتبه ریسک می‌شود.

میزان شاخص‌های ASIR_۶ الی ASIR_۱ در جدول (۷) آورده شده است. همچنین شاخص APIR نیز در ستون آخر این جدول ذکر شده است. این جدول به عنوان ماتریس تصمیم جهت رتبه‌بندی نهایی (مرحله چهارم) مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

جدول ۷. ماتریس حاصل از تلفیق نظرات خبرگان

| شماره ریسک | ASIR _۱ | ASIR _۲ | ASIR _۳ | ASIR _۴ | ASIR _۵ | ASIR _۶ | APIR |
|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|
| ۱ ریسک (R1) | ۰.۲۴۰ | ۰.۱۶۰ | ۰.۸۷۳ | ۰.۸۷۳ | ۰.۱۲۷ | ۰.۴۶۷ | ۰.۲۳۸ |
| ۲ ریسک (R2) | ۰.۸۴۰ | ۰.۱۳۳ | ۰.۸۴۷ | ۰.۶۷۳ | ۰.۱۰۰ | ۰.۷۳۳ | ۰.۶۴۳ |
| ۳ ریسک (R3) | ۰.۸۴۷ | ۰.۴۷۳ | ۰.۸۴۰ | ۰.۵۳۳ | ۰.۱۳۳ | ۰.۴۷۳ | ۰.۶۶۱ |
| ۴ ریسک (R4) | ۰.۱۳۳ | ۰.۱۲۷ | ۰.۲۲۷ | ۰.۱۲۷ | ۰.۱۲۷ | ۰.۵۳۳ | ۰.۰۴۲ |
| ۵ ریسک (R5) | ۰.۱۰۰ | ۰.۸۷۳ | ۰.۸۷۳ | ۰.۸۷۳ | ۰.۱۰۰ | ۰.۳۳۳ | ۰.۴۷۰ |
| ۶ ریسک (R6) | ۰.۴۷۳ | ۰.۸۶۷ | ۰.۳۳۳ | ۰.۳۳۳ | ۰.۲۷۳ | ۰.۴۷۳ | ۰.۲۲۰ |
| ۷ ریسک (R7) | ۰.۶۷۳ | ۰.۴۷۳ | ۰.۸۶۷ | ۰.۸۶۷ | ۰.۱۰۰ | ۰.۷۲۷ | ۰.۰۹۲ |
| ۸ ریسک (R8) | ۰.۴۶۷ | ۰.۱۳۳ | ۰.۳۳۳ | ۰.۱۳۳ | ۰.۴۷۳ | ۰.۷۲۷ | ۰.۳۱۲ |
| ۹ ریسک (R9) | ۰.۷۰۰ | ۰.۲۷۳ | ۰.۸۷۳ | ۰.۷۳۳ | ۰.۱۰۰ | ۰.۵۶۰ | ۰.۶۲۲ |
| ۱۰ ریسک (R10) | ۰.۸۴۷ | ۰.۴۷۳ | ۰.۸۴۰ | ۰.۸۶۷ | ۰.۱۲۷ | ۰.۱۳۳ | ۰.۶۵۵ |
| ۱۱ ریسک (R11) | ۰.۶۷۳ | ۰.۲۷۳ | ۰.۹۰۰ | ۰.۷۳۳ | ۰.۱۰۰ | ۰.۸۷۳ | ۰.۴۳۰ |
| ۱۲ ریسک (R12) | ۰.۶۳۳ | ۰.۷۲۷ | ۰.۳۳۳ | ۰.۳۲۷ | ۰.۳۲۷ | ۰.۸۶۷ | ۰.۴۱۷ |
| ۱۳ ریسک (R13) | ۰.۸۶۷ | ۰.۸۷۳ | ۰.۷۳۳ | ۰.۶۷۳ | ۰.۱۰۰ | ۰.۸۷۳ | ۰.۵۶۰ |
| ۱۴ ریسک (R14) | ۰.۶۶۷ | ۰.۱۲۷ | ۰.۴۶۷ | ۰.۴۶۷ | ۰.۲۷۳ | ۰.۴۷۳ | ۰.۱۲۳ |
| ۱۵ ریسک (R15) | ۰.۸۱۳ | ۰.۲۴۰ | ۰.۶۴۷ | ۰.۶۴۰ | ۰.۳۰۰ | ۰.۶۴۰ | ۰.۴۵۹ |
| ۱۶ ریسک (R16) | ۰.۴۳۳ | ۰.۲۴۰ | ۰.۴۴۷ | ۰.۶۴۷ | ۰.۴۴۰ | ۰.۶۴۷ | ۰.۱۲۶ |
| ۱۷ ریسک (R17) | ۰.۸۴۰ | ۰.۱۲۷ | ۰.۶۲۰ | ۰.۶۳۳ | ۰.۱۲۷ | ۰.۶۴۰ | ۰.۲۰۱ |

۴-۶. مرحله چهارم

۴-۶-۱. گام اول: تعیین رتبه هر ریسک به ازاء هر یک از شاخص‌های موجود به صورت یک ماتریس (۱۷×۷) که سطر آن بیانگر رتبه و ستون آن بیانگر شاخص است (جدول ۸).

در آخرین مرحله به منظور رتبه‌بندی نهایی ریسک‌ها از روش تخصیص خطی استفاده شده است. مراحل بکارگیری این تکنیک برای مسئله مورد نظر به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۸. تعیین رتبه هر ریسک به ازاء هر یک از شاخص‌ها

| شاخص رتبه | ASIR ₁ | ASIR ₂ | ASIR ₃ | ASIR ₄ | ASIR ₅ | ASIR ₆ | APIR |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------|
| رتبه ۱ | R13 | R5 | R11 | R1 | R2 | R10 | R3 |
| رتبه ۲ | R3 | R13 | R1 | R5 | R5 | R5 | R10 |
| رتبه ۳ | R10 | R6 | R5 | R7 | R7 | R1 | R2 |
| رتبه ۴ | R2 | R12 | R9 | R10 | R9 | R3 | R9 |
| رتبه ۵ | R17 | R3 | R7 | R9 | R11 | R6 | R13 |
| رتبه ۶ | R15 | R7 | R2 | R11 | R13 | R14 | R5 |
| رتبه ۷ | R9 | R10 | R3 | R2 | R10 | R4 | R15 |
| رتبه ۸ | R7 | R9 | R10 | R13 | R1 | R9 | R11 |
| رتبه ۹ | R11 | R11 | R13 | R16 | R4 | R15 | R12 |
| رتبه ۱۰ | R14 | R15 | R15 | R15 | R17 | R17 | R8 |
| رتبه ۱۱ | R12 | R16 | R17 | R17 | R3 | R16 | R1 |
| رتبه ۱۲ | R6 | R1 | R14 | R3 | R6 | R7 | R6 |
| رتبه ۱۳ | R8 | R2 | R16 | R14 | R14 | R8 | R17 |
| رتبه ۱۴ | R16 | R8 | R6 | R6 | R15 | R2 | R16 |
| رتبه ۱۵ | R1 | R4 | R8 | R12 | R12 | R12 | R14 |
| رتبه ۱۶ | R4 | R14 | R12 | R8 | R16 | R11 | R7 |
| رتبه ۱۷ | R5 | R17 | R4 | R4 | R8 | R13 | R4 |

۴-۶-۳. گام سوم: محاسبه جواب بهینه (رتبه نهایی) با استفاده از روش برنامه‌ریزی خطی به کمک مدل زیر:

$$Max Z = \sum_{i=1}^{17} \sum_{k=1}^{17} \lambda_{ik} h_{ik} \quad (7)$$

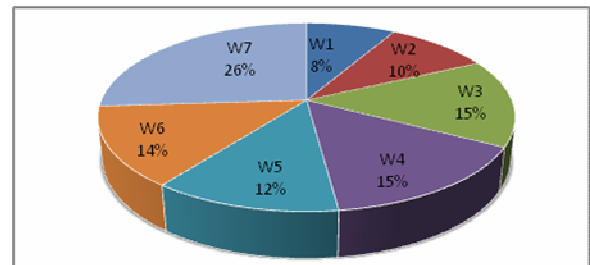
$$\sum_{k=1}^{17} h_{ik} = 1, \quad i=1,2,\dots,17 \quad (8)$$

$$\sum_{i=1}^{17} h_{ik} = 1, \quad k=1,2,\dots,17 \quad (9)$$

$$h_{ik} = 0 \text{ or } 1$$

برای حل این مسئله با توجه به بزرگی حجم آن (۲۸۹ متغیر تصمیم) از نرم افزار LINGO استفاده شده است. با توجه به اینکه متغیرهای تصمیم دارای مقادیر صفر یا یک می‌باشند خروجی این برنامه فقط به ازای مقادیر عدد یک در جدول (۱۰) نشان داده شده است. به عنوان مثال h(1,8) بیانگر رتبه ۸ برای ریسک ۱ می‌باشد. رتبه‌بندی ریسک‌ها بر اساس این روش در جدول (۱۱) ارائه شده است. رتبه‌بندی ریسک‌ها بر اساس روش مرسوم (حاصلضرب احتمال در اثرات) به عنوان شاخص اولیه ریسک نیز در این جدول نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود رتبه‌ها در برخی

۴-۶-۲. گام دوم: تشکیل ماتریس تخصیص یا ماتریس گاما (γ) که یک ماتریس مربعی ۱۷×۱۷ بوده که سطر آن ریسک i و ستون آن رتبه k می‌باشد. مولفه‌های ماتریس γ (γ_{ik}) عبارت است از مجموع وزن شاخص‌هایی که ریسک i ام در آن‌ها دارای رتبه k ام می‌باشد. وزن هر کدام از شاخص‌ها (W1 الی W7) بر اساس نظرسنجی خبرگان مطابق شکل (۳) می‌باشد. نتایج این مرحله در جدول (۹) ارائه شده است.



شکل ۳. وزن شاخص‌های (ASIR₁ الی ASIR₆) و APIR

ماتریس گاما یک ماتریس تخصیص است و همانطور که ذکر شد می‌توان با هر یک از روش‌های تخصیص جواب بهینه را بدست آورد. متداول‌ترین روش حل در تخصیص خطی روش برنامه‌ریزی خطی است.

واقع‌گرایانه نیست. ۲- در این روش امکان بروز خطای سیستماتیک وجود دارد. ۳- با توجه به خصوصیات روش چند معیاره تخصیص خطی (نظیر امکان در نظر گرفتن همزمان چندین شاخص، لحاظ نمودن وزن‌های متفاوت برای شاخص‌ها، تبادل بین شاخص‌ها، انعطاف‌پذیری روش و نیز بهینه بودن نتایج)، ریسک‌ها بهتر ارزیابی شده و در نتیجه به صورت واقع بینانه‌تر رتبه‌دهی می‌شوند.

از ریسک‌ها در دو روش متفاوت است. روش LA (به‌عنوان یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه در رتبه‌بندی ریسک‌ها) نتایج معتبرتری نسبت به روش مرسوم (استفاده از حاصلضرب احتمال و اثر) بدست می‌دهد. برخی از دلایل عبارتند از: ۱- در روش کلاسیک، تنها دو شاخص مورد استفاده قرار گرفته و سایر معیارهای مهم نادیده گرفته شده‌اند. بنابراین نتایج اخذ شده از روش کلاسیک

جدول ۹. ماتریس تخصیص

| رتبه k | رتبه ۱ | رتبه ۲ | رتبه ۳ | رتبه ۴ | رتبه ۵ | رتبه ۶ | رتبه ۷ | رتبه ۸ | رتبه ۹ | رتبه ۱۰ | رتبه ۱۱ | رتبه ۱۲ | رتبه ۱۳ | رتبه ۱۴ | رتبه ۱۵ | رتبه ۱۶ | رتبه ۱۷ |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ریسک ۱ (R1) | ۰.۱۵ | ۰.۱۵ | ۰.۱۴ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۲ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۲۶ | ۰.۱۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۸ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ |
| ریسک ۲ (R2) | ۰.۱۲ | ۰.۰۰ | ۰.۲۶ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۵ | ۰.۱۵ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۰ | ۰.۱۴ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ |
| ریسک ۳ (R3) | ۰.۲۶ | ۰.۰۸ | ۰.۰۰ | ۰.۱۴ | ۰.۱۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۵ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۲ | ۰.۱۵ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ |
| ریسک ۴ (R4) | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۴ | ۰.۰۰ | ۰.۱۲ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۰ | ۰.۰۸ | ۰.۵۶ |
| ریسک ۵ (R5) | ۰.۱۰ | ۰.۴۱ | ۰.۱۵ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۲۶ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۸ |
| ریسک ۶ (R6) | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۴ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۴۷ | ۰.۰۰ | ۰.۳۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ |
| ریسک ۷ (R7) | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۲۷ | ۰.۰۰ | ۰.۱۵ | ۰.۱۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۸ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۴ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۲۶ | ۰.۰۰ |
| ریسک ۸ (R8) | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۲۶ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۲۲ | ۰.۱۰ | ۰.۱۵ | ۰.۱۵ | ۰.۱۲ |
| ریسک ۹ (R9) | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۵۳ | ۰.۱۵ | ۰.۰۰ | ۰.۰۸ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ |
| ریسک ۱۰ (R10) | ۰.۱۴ | ۰.۲۶ | ۰.۰۸ | ۰.۱۵ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۲۲ | ۰.۱۵ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ |
| ریسک ۱۱ (R11) | ۰.۱۵ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۲ | ۰.۱۵ | ۰.۰۰ | ۰.۲۶ | ۰.۱۸ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۴ | ۰.۰۰ |
| ریسک ۱۲ (R12) | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۲۶ | ۰.۰۰ | ۰.۰۸ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۴۱ | ۰.۱۵ | ۰.۰۰ |
| ریسک ۱۳ (R13) | ۰.۰۸ | ۰.۱۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۲۶ | ۰.۱۲ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۵ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۴ |
| ریسک ۱۴ (R14) | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۴ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۸ | ۰.۰۰ | ۰.۱۵ | ۰.۲۷ | ۰.۰۰ | ۰.۲۶ | ۰.۱۰ | ۰.۰۰ |
| ریسک ۱۵ (R15) | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۸ | ۰.۲۶ | ۰.۰۰ | ۰.۱۴ | ۰.۴۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۲ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ |
| ریسک ۱۶ (R16) | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۵ | ۰.۰۰ | ۰.۲۳ | ۰.۰۰ | ۰.۱۵ | ۰.۳۴ | ۰.۰۰ | ۰.۱۲ | ۰.۰۰ |
| ریسک ۱۷ (R17) | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۸ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۲۶ | ۰.۳۰ | ۰.۰۰ | ۰.۲۶ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۰۰ | ۰.۱۰ |

جدول ۱۱. مقایسه رتبه ریسک در دو روش

| شماره ریسک | روش رتبه بندی ریسک | |
|------------|--------------------|--------------|
| | LA | I & P Matrix |
| ۱ | ۸ | ۱۱ |
| ۲ | ۳ | ۳ |
| ۳ | ۱ | ۱ |
| ۴ | ۱۷ | ۱۷ |
| ۵ | ۲ | ۶ |
| ۶ | ۱۲ | ۱۲ |
| ۷ | ۱۶ | ۱۶ |
| ۸ | ۱۳ | ۱۰ |
| ۹ | ۴ | ۴ |
| ۱۰ | ۷ | ۲ |
| ۱۱ | ۹ | ۸ |
| ۱۲ | ۱۵ | ۹ |
| ۱۳ | ۵ | ۵ |
| ۱۴ | ۶ | ۱۵ |
| ۱۵ | ۱۰ | ۷ |
| ۱۶ | ۱۴ | ۱۴ |
| ۱۷ | ۱۱ | ۱۳ |

جدول ۱۰. بخشی از خروجی LINGO

| Variable | Value |
|------------|-------|
| h(۱, ۸) | ۱ |
| h(۲, ۳) | ۱ |
| h(۳, ۱) | ۱ |
| h(۴, ۱۷) | ۱ |
| h(۵, ۲) | ۱ |
| h(۶, ۱۲) | ۱ |
| h(۷, ۱۶) | ۱ |
| h(۸, ۱۳) | ۱ |
| h(۹, ۴) | ۱ |
| h(۱۰, ۷) | ۱ |
| h(۱۱, ۹) | ۱ |
| h(۱۲, ۱۵) | ۱ |
| h(۱۳, ۵) | ۱ |
| h(۱۴, ۶) | ۱ |
| h(۱۵, ۱۰) | ۱ |
| h(۱۶, ۱۴) | ۱ |
| h(۱۷, ۱۱) | ۱ |

- [6] Reilly, J.J., Brown, J., "Management and Control of Cost and Risk for Tunneling and Infrastructure Projects". Tunneling and Underground Space Technology, Vol. 19 (B18). 2004, pp. 1-8.
- [7] ITA/AITES., "Guidelines for Tunneling Risk Management: International Tunneling Association, Working Group No. 2". Tunneling and Underground Space Technology, Vol. 19. 2004, pp. 217-237.
- [8] Isaksson, T., Stille, H., "Model for Estimation of Time and Cost for Tunnel Projects Based on Risk Evaluation". Rock Mechanics. Rock Engineering, Vol. 38 (5). 2005, pp. 373-398.
- [9] ITIG (The International Tunneling Insurance Group), 2006. "A Code of Practice for Risk Management of Tunnel Works". Available on: http://www.munichre.com/publications/tunnel_code_of_practice_en.pdf
- [10] Reilly, J.J., Parker, H.W., "Benefits and Life-Cycle Costs of Underground Projects". Proceedings, AITES-ITA World Tunnel Congress, Prague, Vol. 1. 2007, pp. 679-684.
- [11] Jannadi, O.A., "Risks Associated with Trenching Works in Saudi Arabia". Building and Environment, Vol. 43. 2008, pp. 776-781.
- [12] Beard, A.N., "Tunnel Safety, Risk Assessment and Decision-Making". Tunneling and Underground Space Technology, Vol. 25. 2010, pp. 91-94.
- [13] Chapman C. B., Ward S. C., *Project risk management: processes, Techniques and Insights*, John Wiley, Second edition. UK: Chichester, 2003.
- [14] McDermott R.E., Mikulak, R.J., Beaugard, M.R., *The Basics of FMEA*, New York: Quality resources, 1996.
- [15] Klein, J.H., Cork, R.B., "An Approach to Technical Risk Assessment". International Journal of Project Management, Vol.16, No.6. 1998, PP. 345-351.
- [16] Baccarini, D., Archer, R., "The Risk Ranking of Projects: a Methodology". International Journal of Project Management, Vol. 19. 2001, pp. 139-145.
- [17] Waterland, L.R., Venkatesh, S., Unnasch, S., *Safety and Performance Assessment of Ethanol/diesel Blends (E-Diesel)*. California: Cupertino, 2003.
- [18] Haimes, Y.Y., *Risk Modeling, Assessment, and Management*. 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons, 2008.
- [19] *Pertmaster Software*, 2002. Pertmaster Project Risk v7.5: Tutorial, manual and help, Available on: <http://www.pertmaster.com/>
- [20] Xu, L., Liu, G., "The Study of a Method of Regional Environmental Risk Assessment". Journal of environmental assessment, Vol. 90, Issue. 11. 2009, pp. 3290-3296.
- [21] Pipattanapiwong, J., *Development of Multi-Party Risk and Uncertainty Management Process for an*

۷. نتیجه‌گیری

رتبه‌بندی ریسک‌ها در پروژه‌های پرمخاطره نظیر پروژه‌های تونل‌سازی از جمله اقدامات ضروری برای مدیریت و ارائه پاسخ به ریسک‌های مرتبط است. این امر مستلزم شناسایی و تعیین مجموعه عوامل ریسک‌زاست که در این تحقیق در قالب طراحی یک مدل ساختار جامع شکست ریسک (در ۱۷ سطح اصلی و ۱۹۶ زیرسطح) مورد توجه واقع شده است. از این مدل در عملیات تونل‌سازی سد سیمره در جنوب غرب ایران استفاده شده و با استفاده از تکنیک‌های نوین مبتنی بر تصمیم‌گیری گروهی به جمع‌آوری نظرات خبرگان و با استفاده از روش میانگین وزین به تجمیع نظرات آن‌ها پرداخته شده است. جهت رتبه‌بندی مقدماتی ریسک‌ها با استفاده از روش مرسوم ماتریس اثر - احتمال ریسک، حوزه اثر ریسک بر اهداف زمان، هزینه، کیفیت و عملکرد پروژه با وزن‌های متفاوت (محاسبه شاخص اولیه ریسک) گسترش داده شده است. به منظور ارزیابی و رتبه‌بندی واقع‌گرایانه ریسک‌ها، شاخص‌های ثانویه (تکمیلی) اثرات اجتماعی اقتصادی، اثرات زیست محیطی، نزدیکی وقوع ریسک، میزان مواجهه با ریسک، عدم اطمینان تخمین و میزان مدیریت‌پذیری ریسک نیز در نظر گرفته شده است. رتبه‌بندی نهایی به روش تخصیص خطی LA انجام گردید. روش ارائه شده نتایج معتبرتری نسبت به روش مرسوم بدست می‌دهد. این برتری به‌واسطه ارائه شاخص‌های تکمیلی ارزیابی، امکان در نظر گرفتن همزمان چندین شاخص، لحاظ نمودن وزن‌های متفاوت برای شاخص‌ها، تبادل بین شاخص‌ها انعطاف‌پذیری روش و نیز تحلیلی‌تر بودن نتایج آن می‌باشد.

مراجع

- [۱] اصغرپور، محمدجواد، «تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره»، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۷.
- [۲] وفائی، فرهاد، «طراحی یک مدل ریاضی برای اندازه‌گیری کارایی مدل‌های جبرانی MADM به کمک روش تحلیل پوششی داده‌ها». رساله دوره دکتری مدیریت گرایش تحقیق در عملیات. دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس تهران، ۱۳۸۶.
- [3] Reilly, J.J., Thompson, R., *International Survey, 1400 Projects*. Internal report, confidential report, 2001.
- [4] Wagner, H., "Risk Evaluation and Control in Underground Construction". International symposium on underground excavation and tunneling. 2-4 February 2006, Bangkok: Thailand.
- [5] Ghosh, S., Jintanapanakont, J., "Identifying and Assessing the Critical Risk Factors in an Underground Rail Project in Thailand: a Factor Analysis Approach". International Journal of project management, vol. 22. 2004, pp. 633-643.

- Infrastructure Project*, Doctoral dissertation, Kochi University of Technology, 2004.
- [22] Pomerol, J.C., Romero, S.B., *Multi-Criterion Decision in Management: Principles and practice*, Netherlands: Kluwer Academic, Dordrecht, 2000.
- [23] Saaty, T.L., Vargas, L.G., *Decision Making with the Analytic Network Process: Economic, Political, Social and Technological Applications with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*, New York: Springer, 2006.
- [24] PMI (Project Management Institute), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Pennsylvania, USA: Newtown Square, 2004.
- [25] Duddeck, H., "Risk Assessment and Risk Sharing in Tunnelling". *Tunnelling and Underground Space Technology*, Vol. 2, 1987. pp. 315-317.
- [26] Yogaranpan Y. M., *Risk Management, the Key to Success in Management of Construction Projects in General and Underground Projects in Particular*, Project Manager, Australian Water Technologies Pty. Ltd, 1996. Available on: <http://www.ats.org.au/>
- [27] Thevendran, V., Mawddesley, M.J., Perception of human" *Risk Factors in Construction Projects: an Explanatory Study*". *International journal of Project Management*, Vol.22. 2004, pp.131-137.
- [28] Ng, A., Loosemore, M., "Risk Allocation in the Private Provision of Public Infrastructure". *International Journal of Project Management*, NO.25. 2007, pp. 66-76.
- [29] Hwang, C., Yoon, K., *Multiple Attribute Decision Making Methods and Applications: A state of the art survey*, New York: Verlag, 1989.