



ارزیابی و رتبه‌بندی ریسک در پروژه‌های تولیدسازی 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 تولیدسازی در قالب ۱۷ دسته اصلی و ۱۹۶ زیر سطح تهیه شده و سپس این ریسک‌ها در عملیات تولیدسازی سد سیمراه در جنوب غرب ایران رتبه‌بندی شده است. بدین منظور از روش تصمیم‌گیری گروهی و میانگین وزین جهت جمع‌آوری و تجمعی نظر خبرگان و از روش تخصیص خطی به عنوان 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 می‌گردد 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

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

اساس پیمایشی دیگر (در بین شرکت‌های انگلیسی در سال ۱۹۹۴)، ۴۰ درصد پروژه‌ها از نظر بودجه و یا زمان از مقدار تعیین شده تجاوز‌کرده‌اند 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 تولیدسازی 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 تولیدسازی بررسی شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

۱. مقدمه

پروژه‌های تولیدسازی بهدلیل 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 تولیدسازی، افزایش ۳۰ تا ۵۰ درصدی در زمان و هزینه‌ها به علت مدیریت ناقص و اشتباہ گزارش شده است [۱]. بر

تاریخ وصول: ۸۹/۳/۱۸
تاریخ تصویب: ۸۹/۸/۵
***نویسنده مسئول مقاله:** دکتر احمد رضا 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 درنتیجه 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 تجرب 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 جزیبات زیادی در فرایند تصمیم‌گیری اعمال می‌شود. در نهایت نظرات خبرگان با استفاده از روش‌های مختلفی نظیر میانگین‌گیری تجمعی شوند [۲۱].

در این مطالعه نخست ساختار جامعی از ریسک‌های اصلی پروژه‌های توول‌سازی تهیه شده و سپس این ریسک‌ها در عملیات ساخت توول‌های سد سیمه‌های در جنوب غرب ایران رتبه‌بندی شده‌اند. بدین منظور از روش تصمیم‌گیری گروهی جهت جمع‌آوری نظر خبرگان و از روش میانگین وزین جهت تجمعی 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 واقع گرایانه 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 جبراً خطی (به ازای تبادلات 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.

⁸ Multi Attribute Decision Making
⁹ Linear Assignment

انجمن بین المللی توول جهت ارزیابی ریسک پروژه‌های توول‌سازی از تعریف مرسوم ریسک یعنی حاصلضرب احتمال در اثر یک رخداد بهره جسته است [۴]. گروه مطالعاتی دیگری در زمینه پروژه‌های توول‌سازی نیز ضمن شناسایی برخی از ریسک‌های بالقوه در پروژه‌های توولی و زیرساختی مطالعه مشابهی را انجام داده‌اند [۵]. ایساکسون و استایل^۱، اثرات فاکتورهای مختلف ریسک ماشین‌های توول‌زنی را روی زمان و هزینه حفر توول بررسی کرده و یک مدل احتمالاتی جهت تخمین هزینه و زمان ارائه کرده‌اند [۶]. گروه بین-المللی بیمه توول ضمن استفاده از روش مرسوم احتمال و اثر ریسک، پاسخ به ریسک را با تأکید بر بیمه مورد بررسی قرار داده-اند [۷]. برخی دیگر از محققین هزینه و زمان طراحی و ساخت پروژه‌های زیرزمینی و ساخت توول 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]. جانی^۲ ضمن تشریح انواع ریسک‌های بالقوه در حفریات روباز در عربستان فقط به ارزیابی کیفی ریسک پرداخته است [۹]. برد^۳ چگونگی مدیریت اینمی و کاهش ریسک توول‌سازی 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 واقع گرایانه 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 بسازانی و آچر^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 علاوه بر ماتریس احتمال و اثر ریسک از معیارهای قابلیت کنترل ریسک و قابلیت کشف یا میزان مواجهه با ریسک نیز در تعیین اولویت‌بندی ریسک-ها 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

مهم کمک رساند زیرا ابزار موثری جهت شناسایی هدفدار و طبقه‌بندی شده ریسک ارایه می‌دهد. مطالعات متعددی در خصوص شناسایی و طبقه‌بندی برخی از عوامل ریسک در پروژه‌های تولید سازی 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 واپس‌هست 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 تولید سازی را در چهار دسته کلی تقسیم می‌کند: ۱- ریسک آسیب (پرسنل، تجهیزات)، ۲- ریسک عدم دستیابی به استانداردها و معیارها، ۳- ریسک‌های تأخیر، ۴- ریسک‌های افزایش هزینه‌ها [۴]. و گنر^۴ در تقسیم‌بندی خود چهار نوع ریسک را برای پروژه‌های تولید سازی 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...). مطالعات دیگر را نیز می‌توان ذکر نمود که به برخی از عوامل ریسک در سایر پروژه‌ها پرداخته‌اند [۲۷-۲۸]. در یک جمع‌بندی کلی، این تحقیقات عمده‌تاً 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 تولید سازی تهیه شده است. در ادامه، ریسک‌های عملیات تولید سازی سد و نیروگاه سیمراه 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 جمع آوری گردید.

مرحله دوم: ابتدا یک شاخص اولیه ریسک^۵ (PIR) بر مبنای معیارهای احتمال وقوع ریسک و میزان اثرگذاری ریسک بر اهداف پروژه تولید سازی 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 بست می‌آید، اگر چه بردار وزن شاخص‌ها براساس نظر خبرگان بست آمده باشد. مراحل بکارگیری این تکنیک به شرح زیر است [۲۶]:

گام اول: تعیین رتبه هر ریسک به ازه 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 (۲) که یک ماتریس مربعی ($m \times m$) بوده که سطر آن ریسک ۱ و ستون آن رتبه k می‌باشد. مولفه‌های ماتریس γ_{ik} عبارت است از مجموع وزن شاخص‌هایی که ریسک α در آن‌ها دارای رتبه k 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 بیچیده 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 تولید سازی 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 Dudden

³ Yogaranpan

⁴ Wagner

⁵ Primary Index Risk

$ASIR_1 = \text{میزان تجمیعی شاخص اثرات اجتماعی اقتصادی به ازای هر ریسک}$
 $SIR_j = \text{میزان شاخص اثرات اجتماعی اقتصادی به ازای هر ریسک در گروه } j$

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

$N = \text{تعداد کل افراد خبره که در این تحقیق } 30 \text{ نفر می‌باشند.}$
 $\text{شاخص تجمیعی سایر معیارها نیز به طور مشابه محاسبه می‌شود و نهایتاً شاخص‌های ASIR}_1 \text{ که در آن ASIR}_1 = ASIR_1 = \text{میزان تجمیعی شاخص اثرات اجتماعی اقتصادی به ازای هر یک از ریسکها}$
 $ASIR_2 = \text{میزان تجمیعی شاخص اثرات زیست محیطی به ازای هر یک از ریسکها}$
 $ASIR_3 = \text{میزان تجمیعی شاخص نزدیکی زمان وقوع به ازای هر یک از ریسکها}$

$ASIR_4 = \text{میزان تجمیعی شاخص مواجهه با ریسک به ازای هر یک از ریسکها}$
 $ASIR_5 = \text{میزان تجمیعی شاخص عدم اطمینان تخمین به ازای هر یک از ریسکها}$
 $ASIR_6 = \text{میزان تجمیعی شاخص مدیریت‌پذیری به ازای هر یک از ریسکها در این مرحله رتبه‌بندی نهایی ریسکها با استفاده از ۷ شاخص شامل شاخص APIR و شاخص‌های ASIR}_1 \text{ که در آن ASIR}_1 \text{ بر مبنای روش تخصیص خطی انجام می‌گردد.}$

۵. شناسایی و طبقه‌بندی ریسک‌ها

مجموعه ریسک‌های پروژه‌های تولن‌سازی 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^۳) پیروی و یک ساختار جامع سلسله مراتبی از ریسک‌های پروژه‌های تولن‌سازی 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 بر می‌گردد، اما در اینجا هر دو در یک مجموعه به عنوان ریسک‌های فنی در نظر گرفته شده‌اند.

^۳ Work Breakdown Structure

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

شاخص اولیه ریسک به ازای هر ریسک در هر گروه
 احتمال وقوع ریسک = P

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 وزن‌ها برابر یک است. این شاخص بر اساس نظرات هر یک از شش گروه خبرگان به طور جداگانه محاسبه می‌شود و نهایتاً شاخص‌های PIR₁ الی PIR₆ به ازای هر کدام از ریسک‌های ۱۷ گانه بدست می‌آید. در ادامه این شاخص‌ها با استفاده از روش میانگین وزن تجمعی شده و شاخص اولیه تجمیعی ریسک^۱ (APIR) به ازای هر کدام از ریسک‌ها بر اساس رابطه ۵ بدست می‌آید.

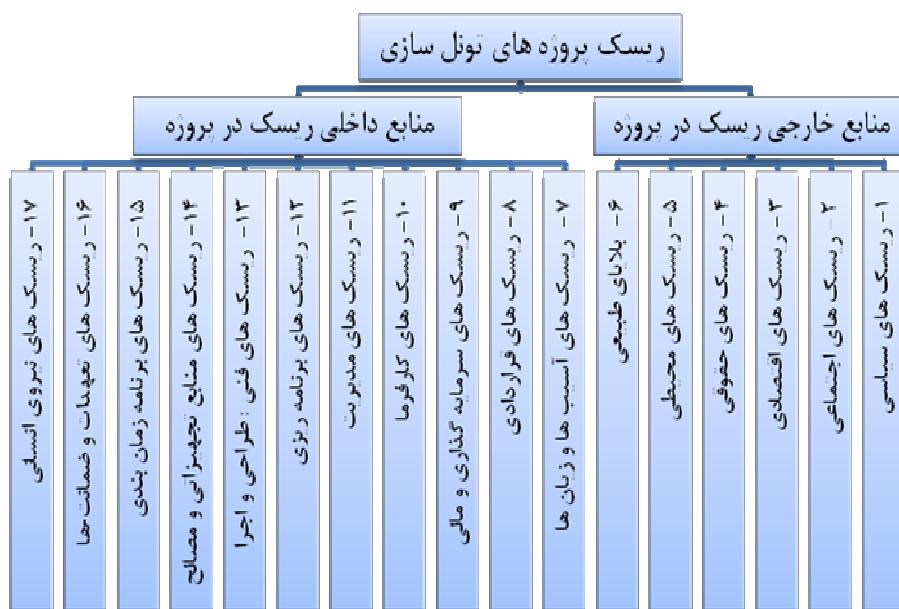
$$\text{APIR} = \frac{\sum_{j=1}^6 (n_j \times \text{PIR}_j)}{N} \quad (5)$$

$\text{APIR} = \text{شاخص اولیه تجمیعی هر ریسک}$
 $\text{PIR}_j = \text{شاخص اولیه ریسک به ازای هر ریسک در گروه } j$
 $n_j = \text{تعداد افراد خبره در گروه } j = 1, 2, 3, \dots, 6$
 $N = \text{تعداد کل افراد خبره که در این تحقیق } 30 \text{ نفر می‌باشند.}$
 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 × 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 وزن، میزان تجمیعی هر شاخص محاسبه شده است. در این راستا میزان تجمیعی شاخص اثرات اجتماعی اقتصادی^۲ (ASIR₁) طبق رابطه ۶ بدست می‌آید.

$$\text{ASIR}_1 = \frac{\sum_{j=1}^6 (n_j \times \text{SIR}_j)}{N} \quad (6)$$

¹ Aggregate Primary Index Risk

² Aggregate Secondary Index Risk



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 بروزه	صلاحیت پیمانکار (تجربه، ظرفیت و توانایی)
تکراری بودن یا نبودن پروژه (جدید بودن پروژه)	عدم دقت در اجرا
وقفه‌های کاری	سطوحی نگری
غیر اجرایی بودن طرح	دوباره کاری
تاخیر در ارایه اطلاعات	کافی نبودن مدارک و نقشه‌ها
عدم تحقق اهداف پروژه	ارتباطات در تیم (ابنیه، تاسیسات و برق)
عدم حصول عملکرد پیش‌بینی شده	مشخصات فنی ضعیف
کیفیت ضعیف	مشکلات تکنولوژیک
مشکلات راهاندازی	رعايت مشخصات فنی و استانداردها
نتایج غیر قابل قبول برای بهره‌بردار	سیستم اجرای نامناسب
مسایل راهبردی (قابلیت نگهداری، بهره‌برداری و آموزشی)	عدم تامین 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 نظری تکنیک دلفی، روش کنفرانس و طوفان فکری (در قالب ۱ گروه کارشناسی ۸ نفره، ۲ گروه ۵ نفره و ۳ گروه ۴ نفره، جمعاً ۳۰ نفر در ۶ گروه) جمع‌آوری شده‌اند. نظرسنجی و امتیازدهی در خصوص میزان هریک از شاخص‌ها به ازای هر کدام از ریسک‌ها مطابق با طیف پنج گانه لیکرت [۲۹] (خیلی کم، کم، خیلی زیاد) انجام شده است (جدول ۲). همچنین نظرسنجی در خصوص میزان تاثیر 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 سیمه در ۶۰ کیلومتری جنوب شرقی شهرستان ایلام در زون زاگرس چین خورده و در بخش جنوب‌غربی آن واقع شده است. سنگ بستر از نوع سنگ‌های آهکی سازنده آسماری شهبان از آن پروژه شامل ۲ تونل انحراف (مجموعاً ۸۷۱ متر با قطر تقریباً ۹ متر)، تونل آبر 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:

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

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

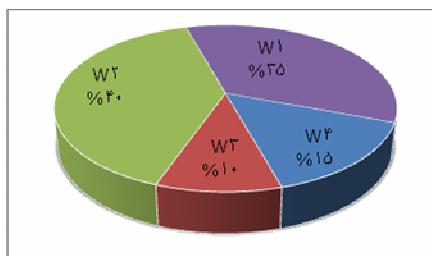
جدول ۳. میزان احتمال و اثرگذاری ریسک بر فاکتورهای پروژه براساس استاندارد PMBOK و طیف امتیازدهی لیکرت

عملکرد	استاندارد PMBOK	احتمال	زمان	هزینه	کیفیت
عملکرد نیاز به تایید کاروگاه دارد	عملکرد نیاز به تایید کاروگاه دارد	بنین ۰۷۵٪	بنین ۰۷۶٪	بنین ۰۷۶ تا ۰۷٪	بنین ۰۷۶ تا ۰۷٪
عملکرد غیر قابل کارگاه	عملکرد غیر قابل کارگاه	بنین ۰۷۶٪	بنین ۰۷۷٪	بنین ۰۷۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷۷ تا ۰۷٪
کاوش عملکرد	کاوش عملکرد	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
کاوش عملکرد ناچیز	کاوش عملکرد ناچیز	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
تغییر کمتر از ۵٪ / مدت بیمان	تغییر کمتر از ۵٪ / مدت بیمان	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
تغییر از ۵ تا ۱۰٪ / مدت بیمان	تغییر از ۵ تا ۱۰٪ / مدت بیمان	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
تغییر از ۱۰ تا ۲۰٪ / مدت بیمان	تغییر از ۱۰ تا ۲۰٪ / مدت بیمان	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
تغییر بیش از ۲۰٪ / مدت بیمان	تغییر بیش از ۲۰٪ / مدت بیمان	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
افراش هزینه ناچیز	افراش هزینه ناچیز	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
افراش هزینه کمتر از ۵٪ مبلغ بیمان	افراش هزینه کمتر از ۵٪ مبلغ بیمان	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
افراش هزینه از ۵ تا ۱۰٪ مبلغ بیمان	افراش هزینه از ۵ تا ۱۰٪ مبلغ بیمان	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
افراش هزینه از ۱۰ تا ۲۰٪ مبلغ بیمان	افراش هزینه از ۱۰ تا ۲۰٪ مبلغ بیمان	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
افراش هزینه بیش از ۲۰٪ مبلغ بیمان	افراش هزینه بیش از ۲۰٪ مبلغ بیمان	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
کاهش کیفیت نامحسوس	کاهش کیفیت نامحسوس	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
کاهش کیفیت کم	کاهش کیفیت کم	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
کیفیت نیاز به تایید کاروگاه دارد	کیفیت نیاز به تایید کاروگاه دارد	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
کیفیت غیر قابل کارگاه	کیفیت غیر قابل کارگاه	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
کاهش عملکرد نامحسوس	کاهش عملکرد نامحسوس	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
عملکرد غیر قابل کارگاه	عملکرد غیر قابل کارگاه	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪
عملکرد غیر قابل کارگاه دارد	عملکرد غیر قابل کارگاه دارد	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪	بنین ۰۷ تا ۰۷٪

جدول ۵. حاصلضرب احتمال در اثرات برای گروه اول

ریسک	معیار	$(P \times I_1)$	$(P \times I_2)$	$(P \times I_3)$	$(P \times I_4)$
۱	ریسک	.۰۷	.۰۷	.۰۳	.۰۵
۲	ریسک	.۸۱	.۸۱	.۰۹	.۴۵
۳	ریسک	.۸۱	.۸۱	.۲۷	.۴۵
۴	ریسک	.۰۳	.۰۳	.۰۳	.۰۳
۵	ریسک	.۴۵	.۶۳	.۰۹	.۴۵
۶	ریسک	.۲۱	.۲۱	.۰۷	.۳۵
۷	ریسک	.۰۹	.۰۹	.۰۹	.۰۹
۸	ریسک	.۴۵	.۴۵	.۰۵	.۴۵
۹	ریسک	.۸۱	.۸۱	.۰۹	.۴۵
۱۰	ریسک	.۸۱	.۸۱	.۰۹	.۴۵
۱۱	ریسک	.۴۹	.۴۹	.۳۵	.۳۵
۱۲	ریسک	.۴۵	.۴۵	.۰۵	.۴۵
۱۳	ریسک	.۶۳	.۶۳	.۰۳	.۳۵
۱۴	ریسک	.۰۵	.۱۵	.۰۵	.۰۵
۱۵	ریسک	.۶۳	.۶۳	.۰۷	.۳۵
۱۶	ریسک	.۱۵	.۱۵	.۰۵	.۰۵
۱۷	ریسک	.۲۱	.۲۱	.۲۱	.۲۱

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 سکوها به صورت مقدماتی، تهییندی، شده‌اند.



شکل ۲. وزن اهمیت معیارها

۶- مرحله دوم

در این مرحله نخست نظرات خبرگی بدست آمده در خصوص معیارهای احتمال وقوع، میزان تاثیر بر زمان پروژه، میزان تاثیر بر 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_{XI}) 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

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

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)	نمره پیشنهادی
	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	۰.۵۱	۰.۶۴۳	۳	
۳	۰.۷۰۲	۰.۶۷۵	۰.۵۲۲	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	۰.۵۲۹	۰.۵۶۰	۵	
۱۴	۰.۱۴۰	۰.۱۴۰	۰.۱	۰.۱۲۵	۰.۰۷۸	۰.۱۴	۰.۱۲۳	۱۵	
۱۵	۰.۵۳۲	۰.۳۸۰	۰.۵۲۲	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	

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

۳-۶. مرحله سوم
میزان شاخص‌های ASIR_d ای ASIR_u 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 ₁	ASIR ₂	ASIR ₃	ASIR ₄	ASIR ₅	ASIR ₆	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	۰.۱۲۳	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

-۶-۴-۱. گام اول: تعیین رتبه هر ریسک به ازاء هر یک از شاخص‌های موجود به صورت یک ماتریس 17×7 که سطر آن بیانگر رتبه و ستون آن بیانگر شاخص است (جدول ۸).

۶-۴-۲. مرحله چهارم
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	$ASIR_1$	$ASIR_2$	$ASIR_3$	$ASIR_4$	$ASIR_5$	$ASIR_6$	$APIR$
۱ رتبه	R13	R5	R11	R1	R2	R10	R3
۲ رتبه	R3	R13	R1	R5	R5	R5	R10
۳ رتبه	R10	R6	R5	R7	R7	R1	R2
۴ رتبه	R2	R12	R9	R10	R9	R3	R9
۵ رتبه	R17	R3	R7	R9	R11	R6	R13
۶ رتبه	R15	R7	R2	R11	R13	R14	R5
۷ رتبه	R9	R10	R3	R2	R10	R4	R15
۸ رتبه	R7	R9	R10	R13	R1	R9	R11
۹ رتبه	R11	R11	R13	R16	R4	R15	R12
۱۰ رتبه	R14	R15	R15	R15	R17	R17	R8
۱۱ رتبه	R12	R16	R17	R17	R3	R16	R1
۱۲ رتبه	R6	R1	R14	R3	R6	R7	R6
۱۳ رتبه	R8	R2	R16	R14	R14	R8	R17
۱۴ رتبه	R16	R8	R6	R6	R15	R2	R16
۱۵ رتبه	R1	R4	R8	R12	R12	R12	R14
۱۶ رتبه	R4	R14	R12	R8	R16	R11	R7
۱۷ رتبه	R5	R17	R4	R4	R8	R13	R4

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

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

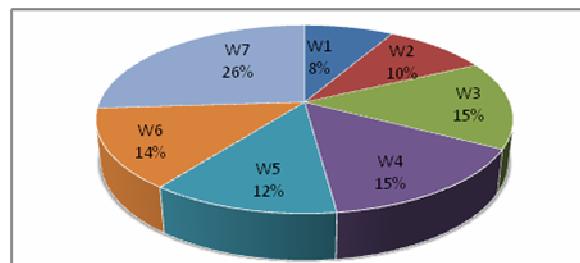
$$\sum_{k=1}^{17} h_{ik} = 1 \quad , i = 1, 2, \dots, 17 \quad (8)$$

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

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

برای حل این مسئله با توجه به بزرگی حجم آن (۲۸۹ متغیر تصمیمی) 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 این روش مرسم (حاصلضرب احتمال در اثرات) به عنوان شاخص اولیه ریسک نیز در این جدول نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود رتبه‌ها در برخی

-۶-۴-۴. گام دوم: تشکیل ماتریس تخصیص یا ماتریس گاما (γ) که یک ماتریس مربعی 17×17 بوده که سطر آن ریسک ۱ و ستون آن رتبه k می‌باشد. مولفه‌های ماتریس γ (γ_{ik}) عبارت است از مجموع وزن شاخص‌هایی که ریسک ۱ 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 (W1 الی W7) برای ریسک‌ها

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.

واقع گرایانه نیست. ۲- در این روش امکان بروز خطای سیستماتیک وجود دارد. ۳- با توجه به خصوصیات روش چند معیاره تخصیص خطی (نظری 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 (به عنوان یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخه 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

نریسک	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
(R1) ^۱	۰,۱۵	۰,۱۵	۰,۱۴	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۱۲	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۶	۰,۱۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۸	۰,۰۰	۰,۰۰
(R2) ^۲	۰,۱۲	۰,۰۰	۰,۲۶	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۱۵	۰,۱۵	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۱۰	۰,۱۴	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰
(R3) ^۳	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
(R4) ^۴	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	۰,۱۰	۰,۰۸	۰,۰۵	۰,۰۰
(R5) ^۵	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
(R6) ^۶	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
(R7) ^۷	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	۰,۲۶	۰,۰۰	۰,۰۰
(R8) ^۸	۰,۰۰	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	۰,۱۲
(R9) ^۹	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
(R10) ^{۱۰}	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
(R11) ^{۱۱}	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	۰,۱۴	۰,۰۰	۰,۰۰
(R12) ^{۱۲}	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۱۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۲۶	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۴۱	۰,۱۵	۰,۰۰
(R13) ^{۱۳}	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
(R14) ^{۱۴}	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
(R15) ^{۱۵}	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۸	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۱۴	۰,۴۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۱۲	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰
(R16) ^{۱۶}	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۱۵	۰,۰۰	۰,۰۳	۰,۰۰	۰,۱۵	۰,۳۴	۰,۰۰	۰,۱۲	۰,۰۰
(R17) ^{۱۷}	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۸	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۲۶	۰,۳۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰	۰,۰۰

جدول ۱۱. مقایسه رتبه ریسک در دو روش

شماره ریسک	روش رتبه‌بندی 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 Mechanic. 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". *Tunnelling 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., Beauregard, 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 سیمراه 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 تحلیلی تر بودن نتایج آن می‌باشد.

مراجع

- [۱] اصغرپور، محمدمجواه، « تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره »، تهران: انتشارات دانشگاه تهران. ۱۳۷۷.
- [۲] وفائی، فرهاد، « طراحی یک مدل ریاضی برای اندازه‌گیری کارائی 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.
- [۳] Reilly, J.J., Thompson, R., *International Survey, 1400 Projects*. Internal report, confidential report, 2001.
- [۴] Wagner, H., "Risk Evaluation and Control in Underground Construction". International symposium on underground excavation and tunneling. 2-4 February 2006, Bangkok: Thailand.
- [۵] Ghosh, S., Jintanapakanont, 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., Mawdesley, 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.