مصفوفة المخاطر

عندما يُعِدّ فريقٌ قائمة مخاطره، تكون القائمة طويلةً في الغالب، ولا تستحق كل المخاطر الاهتمام نفسه. ومصفوفة المخاطر أداةٌ بسيطة تساعدنا على تحديد المخاطر التي نتعامل معها أولاً. وهي شبكةٌ تقارن بين أمرين: مدى احتمال وقوع الخطر، ومدى خطورة أثره. ولأن خاناتها ملوّنةٌ بالأخضر والبرتقالي والأحمر، فإنها تُسمّى أيضاً الخريطة الحرارية للمخاطر.

1. مقياسان: الاحتمال والأثر

تستخدم المصفوفة مقياسين، وتمنح فرقٌ كثيرة كلاً منهما خمسة مستويات. فالاحتمال، ويُسمّى أيضاً الأرجحية، يمتد من واحد، أي نادر، إلى خمسة، أي شبه مؤكد. والأثر، ويُسمّى أيضاً الشدة أو العاقبة، يمتد من واحد، أي ضئيلٌ جداً، إلى خمسة، أي خطيرٌ جداً. وعادةً يمتد الاحتمال على أحد جانبي الشبكة والأثر على الجانب الآخر، فتتكون خمسٌ وعشرون خانة.

مثال: ترى عائلةٌ تخطط لنزهة أن المطر مرجّح، لكن أثره صغير، لأنها تستطيع الانتقال إلى مكانٍ مسقوف.

في العمل: نور مديرة فعاليات، وهي تنظّم المؤتمر السنوي لشركتها لثلاثمئة ضيف. وقبل أن تقيّم أي خطر، تكتب سطراً واضحاً لكل مستوى في المقياسين.

2. حساب درجة الخطر

لحساب درجة الخطر، نختار مستوى احتماله ومستوى أثره، ثم نضربهما. فالخطر المرجّح، أي المستوى الرابع، ذو الأثر المتوسط، أي المستوى الثالث، درجته اثنتا عشرة. وأدنى درجةٍ ممكنة هي واحد وأعلاها خمسٌ وعشرون. وبعض المؤسسات تجمع الرقمين بدلاً من ذلك، أو تستخدم الحروف والألوان؛ والمهم هو استخدام الطريقة نفسها مع كل خطر.

مثال: من شبه المؤكد أن يسوء تسرّب صنبور المطبخ، أي المستوى الخامس، لكن الضرر صغير، أي المستوى الأول، فتكون درجته خمساً.

في العمل: تقيّم نور خطر اعتذار المتحدث الرئيسي بأنه ممكن، أي المستوى الثالث، وأثره كبير، أي المستوى الرابع. فدرجته اثنتا عشرة، وتضعه في الخانة المناسبة.

3. المناطق الخضراء والبرتقالية والحمراء

تُجمَع خانات المصفوفة في مناطق ملوّنة، وكل منطقةٍ تخبر الفريق بما عليه فعله. فالأخضر يعني خطراً منخفضاً: نقبله ونكتفي بمراقبته. والبرتقالي يعني خطراً متوسطاً: نحتاج إلى خطةٍ لتقليله ومسؤولٍ محدد، ضمن العمل المعتاد. والأحمر يعني خطراً مرتفعاً: يحتاج إلى إجراءٍ فوري، واهتمام الإدارة العليا، وأحياناً إلى قرارٍ بإيقاف الخطة أو تغييرها. وكل مؤسسةٍ تحدد أين تبدأ كل منطقة؛ فعلى شبكةٍ من خمسةٍ في خمسة مثلاً، قد تكون الدرجات حتى أربعة خضراء، ومن خمسة إلى اثنتي عشرة برتقالية، ومن خمس عشرة فأكثر حمراء.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

مثال: في البيت، يُعدّ صرير الباب خطراً أخضر، أما السلك الكهربائي المهترئ قرب الستائر فخطرٌ أحمر يُستبدَل في اليوم نفسه.

في العمل: خطر المتحدث لدى نور درجته اثنتا عشرة، فهو برتقالي، لذلك تحجز متحدثاً احتياطياً. أما انقطاع الكهرباء في مكان المؤتمر فدرجته خمس عشرة، فهو أحمر، لذلك تناقشه مع المدير وتطلب من إدارة المكان توفير مولّد.

4. استخدام المصفوفة في اجتماع

تعمل المصفوفة بأفضل صورة كحوارٍ جماعي، لا كنموذجٍ يملؤه شخصٌ وحده. فيشرح الميسّر المقياسين أولاً، ثم يقيّم الفريق كل خطرٍ معاً، ويشرح أصحاب الآراء المختلفة أسبابهم. ورسم الشبكة على سبورة أو شاشةٍ مشتركة، ووضع كل خطرٍ عليها كنقطة، يتيح للجميع رؤية الصورة كاملةً دفعةً واحدة. وينتهي الاجتماع بإجراءاتٍ واضحة للمخاطر الحمراء والبرتقالية، لكلٍّ منها مسؤولٌ وموعد.

مثال: تجلس عائلةٌ تخطط للانتقال إلى بيتٍ جديد حول الطاولة، وتضع كل مصدر قلقٍ على شبكةٍ بسيطة مرسومة على ورقة.

في العمل: في اجتماعٍ مدته ساعة، يضع فريق نور خمسة عشر خطراً على الشبكة. ويقيّم مسؤول اللوجستيات خطر تأخر الطعام بدرجةٍ أعلى مما فعلت نور، فيتفق الفريق على مورّدٍ ثانٍ.

5. حدود المصفوفة

فالتقييمات ذاتية: قد يقيّم شخصان الخطر نفسه تقييماً مختلفاً، وقد تؤثر فيها الحالة المزاجية أو الأحداث الأخيرة. وقد تتساوى درجات مخاطر مختلفة جداً؛ فمشكلةٌ صغيرة متكررة وكارثةٌ نادرة قد تحصل كلٌّ منهما على خمس درجات، مع أنهما تحتاجان إلى استجابتين مختلفتين تماماً. ومن السهل التقليل من شأن المخاطر النادرة الشديدة، لأن الاحتمال المنخفض يخفض الدرجة حتى عندما يكون الأثر كارثياً. وأخيراً، تتغير المخاطر، لذا يجب مراجعة التقييمات بانتظام، لا كتابتها مرةً واحدة ثم نسيانها.

مثال: حريق المنزل نادر، ومع ذلك تشتري العائلة تأميناً، لأن الأثر سيكون هائلاً.

في العمل: الحريق في مكان المؤتمر نادر لكنه كارثي، لذلك تبدو درجته متواضعة. ومع ذلك تتحقق نور من مخارج الطوارئ مع إدارة المكان، ويعيد فريقها تقييم جميع المخاطر كل أسبوعين حتى موعد المؤتمر.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن مصفوفة المخاطر تقارن احتمال كل خطرٍ وأثره على شبكةٍ واحدة بسيطة. فنحدد مقاييس واضحة، ونحسب درجة كل خطر، ونترك المناطق الخضراء والبرتقالية والحمراء توجّه إجراءاتنا. لكن الدرجات أحكامٌ لا حقائق، لذا تستحق الكوارث النادرة اهتماماً خاصاً، ويحتاج كل تقييمٍ إلى مراجعةٍ منتظمة. وعند استخدامها بعناية، تساعد المصفوفة الفرق على إنفاق وقتها ومالها على المخاطر الأهم.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)