مصفوفة القرار المرجّحة

بعض القرارات فيها عدة خيارات جيدة وأمور كثيرة يجب مراعاتها. ومصفوفة القرار المرجّحة تضعها كلها في جدول واحد بسيط، لكي نقارن الخيارات بإنصاف. فكل خيار يُقيَّم وفق قائمة من المعايير، وكل معيار يحصل على وزن يبيّن مدى أهميته. وقد نشر أستاذ الهندسة البريطاني ستيوارت بيو طريقة قريبة منها، تُقارَن فيها الخيارات بخيار مرجعي، ويوصف كل خيار بأنه أفضل منه أو أسوأ أو مماثل له. ويضيف التقييم المرجّح الأرقام إلى هذه الفكرة، لكي تحسب المعايير الأهم أكثر من غيرها.

1. حصر الخيارات

الخطوة الأولى هي كتابة الخيارات الحقيقية جنباً إلى جنب. وتكفي عادة ثلاثة إلى خمسة خيارات، لأن كثرتها تجعل الجدول صعب الاستخدام. ومن المفيد إدراج الوضع الحالي كأحد الخيارات، لأن عدم فعل شيء هو أيضاً خيار. وفي طريقة بيو، يُسمّى هذا الخيار المرجعي خط الأساس أو المرجع.

مثال: تبحث أسرة عن شقة جديدة، فتحصر الخيارات: ثلاث شقق زارتها، إضافة إلى البقاء في مكانها. والآن أصبح كل خيار ظاهراً على صفحة واحدة.

في العمل: على نهى، مديرة المشتريات، أن تختار مورداً جديداً لمواد التغليف. فتحصر الخيارات: المورد الأول والثاني والثالث، مع المورد الحالي كخط أساس. فيتوقف الفريق عن الجدال حول الأسماء ويبدأ بالمقارنة.

2. اختيار المعايير

الخطوة الثانية هي تحديد ما يجعل الخيار جيداً. فالمعايير هي الأمور المهمة حقاً، مثل التكلفة أو الجودة أو الوقت. والمعايير الجيدة واضحة، ويمكن التحقق منها، ولا يتداخل بعضها مع بعض. وتكفي عادة أربعة إلى سبعة معايير، وينبغي أن يشارك في اختيارها من يتأثرون بالقرار.

مثال: تختار الأسرة المعايير: الإيجار، والمسافة إلى المدرسة، والمساحة، والضجيج. ويُستبعد لون الجدران، لأن تغييره سهل.

في العمل: تطلب نهى من الفريق أن يختار المعايير معاً: الجودة، ومدة التسليم، والسعر، والخدمة. وكل معيار منها يمكن التحقق منه بالحقائق.

3. ترجيح المعايير

تعترف الخطوة الثالثة بأن المعايير ليست كلها بالأهمية نفسها. فكل معيار يحصل على وزن، مثلاً من واحد إلى خمسة، أو على نسبة مئوية، بحيث يكون مجموع النسب مئة. وينبغي الاتفاق على الأوزان قبل أن يقيّم أحد الخيارات. وإلا فقد يغيّر بعضهم الأوزان لمساعدة خيارهم المفضل على الفوز.

مثال: ترجّح الأسرة المعايير: للإيجار خمسة، وللمسافة إلى المدرسة أربعة، وللمساحة ثلاثة، وللضجيج اثنان. والآن تحسب الميزانية أكثر من غيرها، كما ينبغي.

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

في العمل: يرجّح فريق نهى المعايير قبل رؤية أي درجات: للجودة خمسة، وللتسليم أربعة، وللسعر ثلاثة، وللخدمة اثنان. فلا يستطيع أحد لاحقاً أن يطوّع الأوزان لصالح مورد بعينه.

4. تقييم كل خيار

الخطوة الرابعة هي تقييم كل خيار على كل معيار بالمقياس نفسه، مثلاً من واحد إلى خمسة. وفي نسخة بيو، يوصف كل خيار ببساطة بأنه أفضل من خط الأساس أو أسوأ منه أو مماثل له. وينبغي أن تقوم الدرجات على الحقائق، مثل الأسعار والعينات والمراجع، لا على المشاعر. ومن الأعدل تقييم معيار واحد في كل مرة لجميع الخيارات، وأن يشارك في التقييم أكثر من شخص.

مثال: تقيّم الأسرة كل شقة من واحد إلى خمسة على كل معيار. فتحصل الشقة الأولى على خمسة للإيجار، ولكن على اثنين فقط للضجيج، لأنها بجانب طريق مزدحم.

في العمل: يقيّم فريق نهى كل مورد بحقائق من العينات والطلبات التجريبية والمراجع. فيحصل المورد الثاني على درجات عالية في الجودة والتسليم، بينما المورد الأول هو الأرخص.

5. الحساب واتخاذ القرار

الخطوة الأخيرة هي ضرب كل درجة في وزن معيارها، ثم جمع النتائج لكل خيار. والخيار صاحب المجموع الأعلى هو المرشح الأقوى. وقبل اتخاذ القرار، نتحقق من النتيجة: هل يبقى فائزاً إذا تغيّر وزن ما قليلاً، وهل يبدو صحيحاً؟ فالمصفوفة تدعم الحكم السليم، لكنها لا تحل محله.

مثال: تضرب الأسرة وتجمع، فتفوز الشقة الثانية بستين نقطة، متقدمة على الشقة الأولى بخمسين. وتتحقق الأسرة من النتيجة بزيارة الشقة الثانية مرة أخرى، ثم توقّع العقد.

في العمل: تضرب نهى وتجمع، فيفوز المورد الثاني، مع أنه ليس الأرخص. وتتحقق من النتيجة بتغيير وزن السعر قليلاً، فيبقى المورد الثاني فائزاً، فيتخذ الفريق قراره بثقة.

الخاتمة

وخلاصة القول، تحوّل مصفوفة القرار المرجّحة الاختيار الصعب إلى خمس خطوات واضحة: حصر الخيارات، واختيار المعايير، وترجيح المعايير، وتقييم كل خيار، ثم الحساب واتخاذ القرار. وهي تجعل أسبابنا ظاهرة، لكي يفهمها الآخرون ويناقشوها. كما أنها تقلل من تأثير الصوت الأعلى في الغرفة. وعندما تكثر الخيارات وتكبر المخاطر، يمكن لجدول بسيط أن يقود إلى قرار أكثر إنصافاً.

المصادر

- ستيوارت بيو (1991): كتاب Total Design، دار Addison-Wesley (مصفوفة بيو لاختيار البدائل).
- ويكيبيديا: طريقة مصفوفة القرار (طريقة بيو) (بالإنجليزية) – https://en.wikipedia.org/wiki/Decision-matrix_method
- ويكيبيديا: ستيوارت بيو (بالإنجليزية) – https://en.wikipedia.org/wiki/Stuart_Pugh
- MindTools: تحليل مصفوفة القرار (بالإنجليزية) – https://www.mindtools.com/a2ou5dw/decision-matrix-analysis

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