

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

کتاب جیبی

تصمیم گیری

Neil Russell-Jones

مترجم

محسن ذکایی

کارشناس ارشد مدیریت پروژه و ساخت

Russell, Jones, Neil

ISBN: 964-8313-21-0 ریا: ۷۰۰۰

The decision-making pocketbook.

راسل، جونز، نیل،

تصمیم‌گیری نیل راسل جونز: مترجم: محسن ذکایی - تهران: ادینه، ۱۳۸۵

۱۱۲ ص: مصور، نمودار.

عنوان اصلی:

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیبا

۱. تصمیم‌گیری. الف. ذکایی. محسن، ۱۳۵۲ - مترجم. ب. عنوان. ج. عنوان: تصمیم‌گیری

۱۵۲/۸۲

۸ ک ۲ / ۳۴۸ BF

۱۳۸۵

کتابخانه ملی ایران

م ۸۴-۲۱۶۰۶

کتاب جیبی تصمیم‌گیری

نویسنده: نیل راسل جونز

مترجم: محسن ذکایی

شابک: ۹۶۴-۸۳۱۳-۲۱-۰۰

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۸۵

قیمت: ۷۰۰ تومان

انتشارات ادینه:

تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، ساختمان ناشران فخر رازی، واحد ۲۳

تلفن: ۶۶۹۵۷۸۰۱، ۶۶۹۶۳۷۷۷، ۶۶۹۶۳۷۷۸، ۹۱۲۱۲۱۳۷۰، فکس: ۶۶۹۶۳۲۹۵

www.adinehbook.com

info@adinehbook.com

کلیه حقوق مربوط به این کتاب متعلق به شرکت توسعه پایدار نوین و کانون تفکر مدیریت پروژه‌های عمرانی نوین می‌باشد

فهرست

۸۳

روانشناسی تصمیم‌گیری
افراد در برابر گروه‌ها، تئوری هرمان،
پویایی گروه، ویژگی‌های تصمیم‌گیرندگان،
سنتز اجماع



۵

مقدمه
تصمیم چیست و چه نیست،
اجزای اصلی، چرا برخی تصمیمات
سخت‌ترند، مزایای اقتباسی رویکرد
صحیح، اشتباهات رایج



۱۰۱

اطلاع‌رسانی یک تصمیم
بیان چستی و چگونگی،
شکل‌دهی استدلال



۱۵

نظام تصمیم‌گیری
شش رویکرد هفت مرحله‌ای، تعریف،
درک، شناسایی و ارزیابی، اولویت‌ها،
بازنگری و اقدام



۱۰۵

نتایج
چند ضرورت تصمیم‌گیری، مزایای
تصمیم‌گیری اثربخش، پیشنهادات،
ایجاد استدلال



۵۹

تحلیل پشتیبانی تصمیم
بازنگری تحلیل گزینه‌ای موجود
شامل درخت تصمیم، نمودارهای
تأثیر و ون، تحلیل احتمال، سناریوی
برنامه‌ریزی، ماتریسها و تحلیل ریسک





مقدمه

تبریک‌ا

تبریک می‌گوییم. شما ممکن است برای مطالعه این چند صفحه چند تصمیم گرفته باشید:

- رفتن به کتاب فروشی
- جستجو در کتابهای بخش بازرگانی
- انتخاب یک کتاب درباره تصمیم‌گیری
- و حالا احتمالاً تصمیم دارید آن را بخرید.

اغلب این تصمیم‌ها به صورت ناخودآگاه گرفته می‌شوند مگر این که به صورت آگاهانه بخواهید کتاب خاصی درباره تصمیم‌گیری بخرید.

بیشتر تصمیمات ما ناخودآگاه هستند که بدون بررسی عمیق و به صورت خودکار اتخاذ می‌شوند اما معمولاً تحت تأثیر شرایط قرار می‌گیرند. در یک صبح معمولی، ما تصمیماتی درباره این که چگونه لباس بپوشیم، چه چیزی را به عنوان صبحانه بخوریم، چگونه به محل کار برویم و غیره اتخاذ می‌کنیم. در محل کار هم تصمیمات کاری یا شخصی دیگری گرفته می‌شود. تصمیمات کاری به شکلی فرموله شده به صورت رسمی یا غیر رسمی اتخاذ می‌شوند تا به شکلی ما را در نتیجه خروجی تأثیر گذار نمایند.



مقدمه

ساختار کتاب

این کتاب دربارهٔ تصمیم‌گیری و چگونگی انتخاب بین گزینه‌ها نوشته شده است. ساختار این کتاب بر اساس دو بخش است:

- بخش اول (فصل ۱ و ۲) شامل یک مقدمه با تعریفی از واقعیت یک تصمیم و نظام تصمیم‌گیری است.
- بخش دوم (فصلهای ۳ تا ۶) به محتوای نهفته در نظام تصمیم‌گیری پرداخته و پویایی گروه، روش‌شناسی‌ها و ابزارها؛ چگونگی بیان یک تصمیم، نتایج و توصیه‌ها را توضیح می‌دهد.



مقدمه

تصمیم چیست؟

طبق فرهنگ لغات، فعل «تصمیم گرفتن» به معنای قطع کردن، به پایان رساندن، حل کردن، مستقر شدن و کمک فکری دادن و غیره است. فردی را در موضع قدرت تصمیم گیرنده گویند و ما به کسانی که آنچه را در فکرشان است انجام می دهند، «قاطع» و «استوار» می گوئیم.

ریشه لاتین این کلمه به معنای بریدن است و اشاره دارد بر این که یک تصمیم واقعاً چیست. بریدن آشفتگیهای اطراف در راستای توانایی بخشیدن به فرد برای دیدن مسیر یک هدف و تصمیم گیری برای دنبال کردن مسیر با همه مضامین آن.

چه چیزی تصمیم نیست؟

اجازه دادن به رویدادها برای طی کردن خواه ناخواه مسیر خود، تصمیم نیست. اگر چنین اجازه‌ای به رویدادها دادید، باز هم نتیجه‌ای به دست خواهد آمد اما تصمیم یا تأثیری بر اساس شرایط محیطی بر آن اعمال نشده است. چنین نتیجه‌ای بی‌انگیز ناتوانی یا فقدان اشتیاق برای تحلیل است و کنترل نادیده گرفته شده است. این مسأله ممکن است در مورد انتخاب نوع عطر خیلی مهم نباشد اما در عمده مسائل اقتصادی یا دیگر تصمیمات حیاتی، بسیار با اهمیت است.



مقدمه

تصمیم چیست؟

«بودن یا نبودن؛ مسأله این است.»

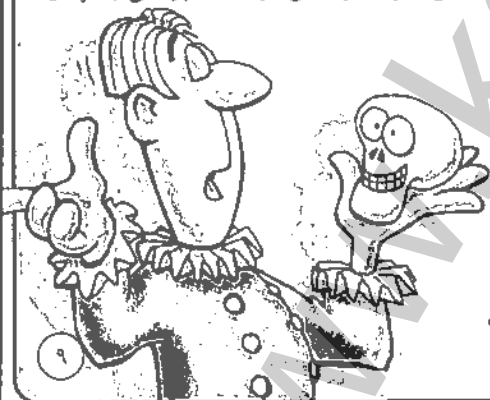
تصمیم گیری عبارت است از انتخاب حساب شده یک گزینه از بین دو یا چند گزینه در راستای بهینه سازی مؤثر یک وضعیت یا خروجی. تصمیم گیری همچنین با تلاش برای به حداقل رساندن تأثیر عنصر شانس یا ریسک در زندگی، به وسیله اتخاذ تصمیمات و تأثیر گذاری دلخواه بر نتیجه همراه است.

به طور خلاصه، تصمیم گیری عبارت است از:

- انتخاب یک گزینه از بین سایر گزینه ها (که می تواند اقدامی را در پی نداشته باشد).
- تحت شرایطی که نامشخص است.
- و شما را در معرض ریسک قرار می دهد.
- تا به اهداف، آرمان یا نتیجه خاصی دست یابید.

باید انتخاب کرد و آن انتخاب باید مؤثر باشد، در غیر این صورت

فقط یک پیشامد رخ داده است.

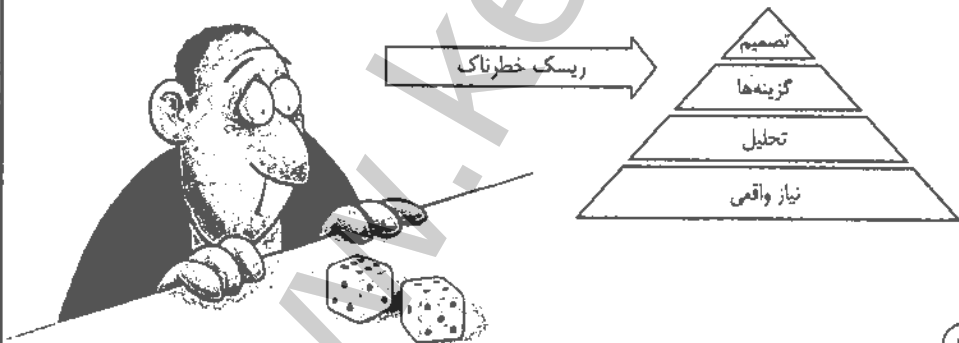




مقدمه

اجزای اصلی

تصمیم‌گیری فرآیندی است که شناسایی یک نیاز را تا تصمیمی که بیانگر آن نیاز و مسائل واقعی است، در بر دارد. همزمان، باید ریسکهای مسائل و پیامدهای تصمیم را به حداقل رساند.





مقدمه

چرا برخی تصمیمات سخت‌تر از بقیه هستند؟

در حالی که برخی تصمیمات بسیار ساده هستند (مثل شام چه بخوریم) برخی دیگر بی‌اندازه مشکلند. معمولاً یک تصمیم سخت پیامدها یا الزامات بیشتری به دنبال دارد و یا در برخی حالات، سطح بیشتری از منابع را می‌طلبد. در واقع، تمام تصمیماتی که مشکل گرفته می‌شوند، سخت نیستند. برخی به علت اندازه‌شان دشوارتر از بقیه به نظر می‌آیند:

- اگر دوستی از شما ۵۰۰ تومان قرض بخواهد بدون فکر کردن به او تقدیم می‌کنید.
 - اگر دوستی از شما ۵۰۰ هزار تومان قرض بخواهد احتمالاً احتیاط کرده و سوالاتی از او می‌کنید.
- تصمیم، در اصل با توجه به خوش‌حسابی، یکسان است. اما جایی که مقدار، بیشتر است، تصمیم به نظر سخت‌تر می‌آید زیرا که پیامدهای آن بزرگتر است. کسی به ۵۰۰ تومان اهمیت نمی‌دهد اما کسی نمی‌خواهد ۵۰۰ هزار تومان را از دست بدهد. این یک ریسک را نشان می‌دهد.

اما جایی که تصمیم‌گیری در آنجا سخت می‌شود کجاست؟ ۶۰۰ تومان؟ ۲۵ هزار تومان؟ یا بیشتر؟ ریسک آنجاست که دوست نتواند یا نخواهد پول را پس بدهد، لذا ممکن است که از تصمیم منصرف شوید. تصمیم شما بر اساس فرضیات شما از ریسک و اندازه احتمال از دست دادن پول خواهد بود. اگرچه ممکن است از این منظر به آن نگاه نکنید.



مقدمه

تعریف تصمیمات سخت

یک تصمیم را هنگامی دارای ویژگیهای سخت می‌نامیم که:

- وضعیت نامعلوم باشد؛ بدین معنی که ریسک مشاهده شده بزرگتری وجود داشته باشد.
 - وضعیت به خاطر مسائل مختلف، ذاتاً مشکل باشد؛ برای مثال مکان یابی یک فرودگاه جدید بی‌اندازه مشکل است. به خصوص با توجه به اهمیتی که به محیط زیست داده می‌شود. چرا که عوامل بسیاری را باید لحاظ نمود (مسیرهای پروازی، کنترل ترافیک هوایی، شکافها، سرنشینان، ارتباط مخابراتی و ...).
 - چندین هدف وجود داشته اما یک یا چند هدف، مسدود باشد؛ لذا ممکن است که حد وسط نیاز باشد.
 - چشم‌اندازهای مختلف می‌توانند به نتایج متفاوت منجر شوند؛ به خصوص زمانی که دو یا چند نفر در تصمیم‌گیری دخالت داشته باشند. آنها ممکن است در رابطه با فرضیات نتایج احتمالی و یا حتی خود تصمیم، توافق نداشته باشند.
- مسئله اصلی، اداره تصمیمات سخت به گونه‌ای است که تا حد امکان عوارض کمی داشته باشند. این امر مستلزم استفاده از یک رویکرد منطقی و مستحکم و سطح مناسبی از جزئیات است که در کمتر شدن ریسک، ضروری است.



مقدمه

مزایای رویکرد صمیم

یک رویکرد منطقی و مستحکم در تصمیم‌گیری به همراه تحلیل و پشتیبانی مورد نیاز:

- با فراهم‌سازی ساختاری که در آن، مشکلات را بتوان سازماندهی کرد با دشواریها برخورد می‌کند.
- نا معلومی‌ها را شناسایی می‌کند و سپس به صورت ساختار یافته و مفید ارائه می‌نماید.
- با تعدد اهداف برخورد می‌کند.
- چشم‌اندازهای مختلفی را تحلیل کرده و ارائه منطقی را تسهیل می‌کند تا بتوان اجماع در تصمیمات را به دست آورد به خصوص جایی که چندین انتخاب وجود دارد.
- انعطاف‌پذیری تغییر را زمانی که شرایط، دگرگون می‌شوند و یا زمانی که شایستگی تصمیم، نامعتبر و یا اساساً زیر و رو می‌گردد، تشویق می‌کند.
- یک روش ارزیابی را فراهم ساخته تا نشان دهد یک تصمیم، چگونه گرفته شده است، چه چیزهایی مدنظر بوده است، چه کسانی درگیر بوده‌اند و غیره (هنگامی که اشتباه پیش می‌آید و یا پشیمانی به بار می‌آید، بسیار مفید است).



مقدمه

برخی اشتباهات تصمیم‌گیری

- تحقیقات، برخی اشتباهات یا نکات رایج را که هنگام تصمیم‌گیری باید مراقب آنها بود شناسایی نموده‌است. از جمله:
 - شتاب: نباید با سرعت اشتباه شود. تصمیم، پیش از وجود حقایق یا قبل از محاسبه آنها اتخاذ می‌شود. با شتاب تصمیم گرفتن برابر است با افسوس در فراغت.
 - چشم‌انداز محدود: گاهی اوقات، نتایج، مسأله‌ای غلط را نتیجه می‌دهند چرا که پیش قضاوت یا محدود بودن چهارچوب تحلیل، واقعیت را در گون می‌سازد.
 - اطمینان بیش از حد: یا به خود تصمیم و یا به طور عمومی در درک مسائل و واقعیتها.
 - حسابهای سرانگشتی: تکیه بر چهارچوبهای سخت یا میانبرها برای تصمیمهای مهم به جای انجام تحلیلهای کافی.
 - فیلتر کردن: غربال نتایج ناخوشایند یا آنها که تصورات پیشین را حمایت نمی‌کنند یا تصمیمی که می‌خواهید اتخاذ کنید.
 - حقه‌بازی: فقدان چهارچوب تحلیلی و در نتیجه مدیریت متغیرها یا اطلاعات در ذهن خود.
- یک نظام مناسب، در مرتفع کردن این مشکلات کارساز می‌باشد.