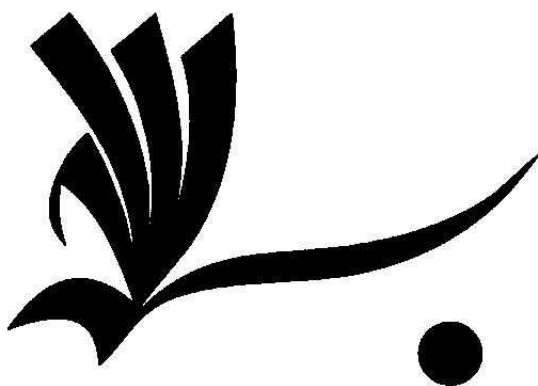




تصمیم‌گیری در مدیریت

اساس، منطق و انتخاب هوشمندانه

نویسنده:

ماکس. اچ. بیزرمن

دون. ای. مور

مترجم:

مهرداد زارع دوست

پروژه سگ سازمان اتکا

دکتر محمد تقی عیسائی

(هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف)

سرشناسه	بیزرمن، ماکس ایچ. ۱۹۵۵ - م.
عنوان و نام پدیدآور	Bazerman, Max H. تصمیم‌گیری در مدیریت: احساس، منطق و انتخاب هوشمندانه / نویسندگان ماکس. ایچ. بیزرمن، دون. ای. مور؛ مترجمان مهرداد زارع دوست، محمد تقی عیسائی.
مشخصات نشر	تهران: اتکا، انتشارات، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	۴۱۰ ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۸۹۱۰-۳۴-۹
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: Judgment in managerial decision making, Ath ed.
یادداشت	واژه‌نامه.
یادداشت	کتابنامه.
یادداشت	نمایه.
عنوان دیگر	مدبران و چالش‌های تصمیم‌گیری: جلوگیری از بروز خطاهای رایج در قضاوت و تصمیم‌گیری
موضوع	تصمیم‌گیری
موضوع	Decision making
موضوع	قضاوت
موضوع	Judgment
موضوع	بهرت
موضوع	Management
شناسه افزوده	دان. ا. ۱۹۷۰ - م.
شناسه افزوده	Don A. ۱۰۰۲۲
شناسه افزوده	عیسائی، محمد، مترجم، ۱۳۴۱ - مترجم
شناسه افزوده	زارع دوست، مهرداد، ۱۳۴۰ - مترجم
شناسه افزوده	اتکا، انتشارات
رده بندی کنگره	۱۳۹۷HDT۰۲۲ / ۴۰۴
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۳
شماره کتابشناسی ملی	۵۵۸۳۶۸۲

عنوان:	تصمیم‌گیری، مدیریت، منطق و انتخاب هوشمندانه
مترجم یا مترجمان:	مهرداد زارع دوست، محمد تقی عیسائی
ویراستار فنی و ادبی:	علی باقری تیرناشی (پژوهشگر)، مهرداد زارع دوست (اتکا)
زمان و نوبت چاپ:	۱۳۹۷ / اول
شمارگان:	۲۰۰ نسخه
طراح جلد:	شرمین امیری (پژوهشگر سازمان اتکا)
شابک:	۹۷۸ - ۶۰۰ - ۸۹۱۰ - ۳۴ - ۹
قیمت:	۴۶۰۰۰ ریال



کلیه حقوق چاپ این کتاب محفوظ و متعلق به سازمان اتکا است.

هر نوع تکثیر یا نشر تمام یا بخشی از این کتاب منوط به اجازه کتبی سازمان اتکا خواهد بود.

نشانی: تهران، خ امام خمینی (ره)، خ شهید مرادی، ساختمان شهدای مرکزی اتکا، انتشارات سازمان اتکا

تلفن: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۱۲۴ | دورنگار: ۰۲۱-۶۱۹۱۵۳۵۵ | وبسایت: www.etkapublishing.ir | ایمیل: info@etkapublishing.ir

تَفَكَّرْ قَبْلَ أَنْ تَعِزَّ وَ شَاوِرْ قَبْلَ أَنْ تُعْذِرَ وَ تَدَبَّرْ قَبْلَ أَنْ تُهْجِمَ؛

پیش از تصمیم‌گیری بیندیش و پیش از اقدام، مشورت کن و پیش از داخل شدن [در کار] تدبّر کن.

امام علی (علیه‌السلام)

غیرالحکم: ح ۴۵۴۵

کتاب «تصمیم‌گیری در مدیریت» نوشته‌ی دو تن از اساتید دانشگاه و پژوهشگران بنام حوزه‌ی اقتصاد رفتاری به نام‌های «ماکس بیزمن» و «دون ای مور» است که سال‌های زیادی در این حوزه فعالیت داشته‌اند و مقاله‌های بسیار و همچنین کتاب تألیف کرده‌اند. کتاب حاضر که در بسیاری از دانشگاه‌ها به عنوان مرجع علمی محسوب می‌شود، به معرفی فرآیندهای ذهنی تصمیم‌گیری می‌پردازد. عوامل تأثیرگذار بر تصمیم و انواع خطاهای رایج در فرآیند تصمیم‌گیری با استفاده از مثال‌های متنوع مورد بررسی قرار گرفته‌اند. شناخت این خطاها کمک زیادی به بهبود کیفیت تصمیم‌گیری می‌کند. در فصل نخست مقدمه‌ای بیان شده و دو سیستم تفکر همراه با دایره‌ی فرآیند تصمیم‌گیری، معرفی شده‌اند. از فصل دوم تا فصل نهم تصمیم‌گیری فردی بررسی شده است. در این فصل‌ها عوامل رفتاری مؤثر بر تصمیم‌گیری افراد و خطاهای رایج در فرآیند انتخاب و تصمیم‌گیری‌ها به تفصیل بررسی شده‌اند، اعتماد به نفس بیش از حد به عنوان مادر خطاهای تصمیم‌گیری معرفی و نشان داده شده است که با اجتناب از این خطا می‌توان بسیاری از ضعف‌های خود را شناسایی و خطاهای فرآیند تصمیم‌گیری خویش را تصحیح کرد. همچنین سوگیری‌های ناخواسته‌ای که معمولاً در میان مدیران شایع است شناسایی شده‌اند و گستردگی و عوارض آن‌ها نشان داده شده است. در ادامه روابط بین فردی و مذاکره بررسی شده است؛ خطاهای ذهنی رایج در مذاکرات تحلیل و تشریح شده‌اند و راه‌هایی برای بهبود روند مذاکره و ارزش‌آفرینی بیشتر برای هر دو طرف پیشنهاد شده است. در نهایت در فصل آخر پس از جمع‌بندی و مرور مفاهیم معرفی شده در کتاب، استراتژی‌هایی برای بهبود کیفیت تصمیم‌گیری در شرایط مختلف ارائه و ابزارهایی برای دستیابی به این مهم معرفی و تشریح شده است.

در کشور ما فعالیت‌ها و پژوهش‌های بسیار کمی در حوزه‌ی اقتصاد رفتاری و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری انجام شده است. با وجود اینکه در منابع دینی ما در مورد تصمیم‌گیری و تدبیر و دوراندیشی قبل از اتخاذ تصمیم سخنان گهربار بسیاری وجود دارد، اما خود این حوزه با کم‌توجهی مواجه شده است و مطالعات و پژوهش‌های اندکی در زمینه‌ی شناسایی راهکارهای بهبود کیفیت تصمیم در زمینه‌های مختلف و به خصوص در قلمروی تصمیم‌گیری مدیران و سازمان‌ها صورت گرفته است و پژوهش‌های پیوسته و منظمی که چالش‌ها و خطاهای رایج تصمیم‌گیری و کیفیت تصمیمات سازمان‌ها و صنایع مختلف را مورد ارزیابی قرار دهد، وجود ندارد. همچنین سازمان‌های ما در پیاده‌سازی سیستم‌های جدید حمایتی تصمیم و استفاده از ابزارهای تصمیم‌گیری فعالیت‌های چشم‌گیر و منظمی نداشته‌اند.

تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های ذهنی هر فرد در زندگی است. تصمیم‌های درست و باکیفیت افراد را به سوی رشد و موفقیت هدایت می‌کنند و انتخاب‌های اشتباه موجب شکست آن‌ها می‌شوند. تصمیم‌گیری در سطح مدیران تأثیر عمده‌ای بر آینده‌ی سازمان و کارکنانی که برای موفقیت آن تلاش می‌کنند دارد و عامل مهمی در میزان مندرجات سانی آن سازمان به مردم و اجتماع محسوب می‌شود. حتی باهوش‌ترین افراد نیز در معرض انتخاب‌های اشتباه قرار دارند. بنابراین شناخت و درک فرآیند تصمیم‌گیری و خطاهای رایج در این فرآیند و تلاش برای به‌یادآوردن این خطاها می‌تواند نتایج بزرگی را برای فرد و اجتماع به ارمغان بیاورد. مدیرانی که هنگام تصمیم‌گیری، با آینده‌نگری و عاقبت‌اندیشی، زوایا و جوانب مختلف مسئله را بررسی می‌نمایند و امکانات و مقدمات لازم را پیش‌بینی می‌کنند، تصمیمات استوارتر و متقن‌تری اتخاذ می‌کنند و میزان موفقیت و اثربخشی آن‌ها افزایش می‌یابد. مولای متقیان حضرت علی (ع) در یکی از سخنان گهربار خود در مورد دوراندیشی می‌فرماید:

من نظر فی العواقب سلم من النوائب: *غررالحکم و دررالکلم، ج ۳۹، ۸۰***

کسی که در پیامدها و عواقب کار دقت کند، از گرفتاری‌ها در امان ماند.

سیاست‌ها، مقررات و رویه‌ها سبب می‌شوند تا مدیران در وقت خود صرفه‌جویی کنند و مقدار بیشتری از وقت خود را صرف امور مهم‌تر نمایند. اما وقتی مدیران با مسائل پیش‌بینی نشده و اضطراری روبه‌رو می‌گردند که سیاست‌های سازمان یا شرکت برای حل آن‌ها روشی ارائه نکرده است و اطلاعات کافی در این زمینه جمع‌آوری نشده باشد در این صورت آن‌ها مجبورند تصمیمات برنامه‌ریزی نشده بگیرند و

بنابراین دسترسی به اطلاعات جامع و آشنایی با روش‌های اجتناب از تصمیم‌های بی‌کیفیت در چنین موقعیت‌هایی لازم و ضروری است. کلام نورانی امام صادق(ع) به همین نکته اشاره دارد که در فرازی از وصیت خود به عبدالله بن جندب می‌فرماید: «به هنگام هر امری توقف کن، تا ورودی را از خروجی آن شناسایی نمایی قبل از اینکه در آن تصمیم واقع گردی و پشیمان شوی» (بحارالانوار، ج ۷۸، ص ۲۸۳). همچنین گاهی ممکن است برخی از سیاست‌ها و رویه‌های سازمان به دلایل مختلفی نظیر تغییرات محیط و رشد علم، منسوخ شده باشند و پس از مدتی منجر به تصمیم‌های بی‌کیفیت شوند. شناسایی و تغییر این رویه‌ها خود نیازمند مهارت بالا در شناسایی کیفیت تصمیمات و رفع خطاهای ذهنی است. کتاب حاضر در این مورد نیز ابزار مناسبی برای کمک به شناسایی این خطاها در اختیار مدیران قرار می‌دهد.

آنچه مسلم است چنانچه برخی از روش‌ها و ابزارهای معرفی شده و تجربه شده برای بهبود نظام تصمیم‌گیری در سازمان‌ها را با توجه به شرایط و فرهنگ هر سازمان، پیاده‌سازی و اجرا نماییم و از تجربه‌ی عملی انباشته شده بهره‌جسته را از پژوهش‌های منظم و مستمری که انواع خطاهای رایج و کیفیت تصمیمات اتخاذ شده در سازمان‌های ایرانی را مورد بررسی قرار می‌دهند، استفاده کنیم (برای مثال با ثبت نتایج نهایی تصمیمات در دوره‌های مختلف و استفاده از درس‌آموخته‌های آن در دوره‌های بعدی و باز تکرار این روند) می‌توان به توسعه‌ی این مفاهیم در سازمان‌ها و در میان مدیران و همچنین پرورش پژوهشگران توانمند در این حوزه کمک شایانی نمود. امید است ترجمه‌ی کتاب‌ها و مقالات حوزه‌ی تصمیم‌گیری مدیران، در جهت ارتقای دانش مدیران و سازمان‌های کشور عزیزمان مفید واقع گردد.

فصل ۱ - درآمدی بر تصمیم‌گیری مدیران	۱
کالبدشکافی تصمیم‌گیری	۲
سیست فک و ۲	۵
مرزهای توجه و عقایدیت	۷
درآمدی بر میانبرهای دهند و اورژ	۱۰
سرفصل مطالب کتاب	۱۶
فصل ۲ - بیش اعتمادی	۲۱
مادر همه‌ی سوگیری‌ها	۲۳
وهم دقت	۲۵
وهم خودبزرگ‌بینی	۳۶
وهم برتری	۴۲
تصمیم‌گیری سنجیده و متعادل	۴۶
فصل ۳ - سوگیری‌های رایج	۴۹
سوگیری‌هایی که از میانبر دسترسی سرچشمه می‌گیرند	۵۶
سوگیری‌هایی که از میانبر نمایندگی سرچشمه می‌گیرند	۶۱
سوگیری‌هایی که از میانبر تأیید سرچشمه می‌گیرند	۷۴
جمع‌بندی	۹۰

فصل ۴ - هوشیاری محدود ۹۵

۱۰۴ نابینایی ناشی از بی‌توجهی

۱۰۵ نابینایی نسبت به تغییرات

۱۰۷ کانون‌گرایی و توهم تمرکز

۱۱۰ هوشیاری محدود در گروه‌ها

۱۱۲ هوشیاری محدود در موارد استراتژیک

۱۲۶ بحث

فصل ۵ - اثر صورت‌بندی بر انتخاب گزینه‌ها ۱۲۷

۱۳۳ تأثیر صورت‌بندی بر ارزیابی همزمان چند مسئله

۱۳۶ ما یقین و حتی شبه‌یقین را درست داریم

۱۳۹ صورت‌بندی و زیاده‌فروشی بیمه

۱۴۰ برای شما چقدر می‌ارزد؟

۱۴۳ ارزشی که برای دارایی‌های خود قائل هستیم

۱۴۵ حسابداری ذهنی

۱۴۸ صورت‌بندی تخفیف-پاداش

۱۵۰ مقایسه‌ی ارزیابی جداگانه و ارزیابی همزمان گزینه‌ها

۱۵۳ نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

فصل ۶ - اثر انگیزه‌ها و عواطف بر تصمیم‌گیری ۱۵۷

۱۶۱ وقتی که عاطفه و شناخت در مقابل هم قرار می‌گیرند

۱۶۲ خودهای چندگانه

۱۶۵ اثر تفاوت زمانی

حل و فصل تعارض‌های درونی	۱۶۹
استدلال خودافزا	۱۷۲
تأثیر عواطف بر تصمیم‌گیری	۱۷۵
خلاصه	۱۸۰
فصل ۷ - پیش‌پایبندی به تعهدات	۱۸۳
الگوی پافشاری یک‌جانبه	۱۸۷
الگوی شش‌جانبه رقابتی	۱۸۹
پیش‌پایبندی چگونه به وجود می‌آید؟	۱۹۵
مدیریت برداشت	۱۹۸
نابخردی‌های رقابتی	۱۹۹
جمع‌بندی	۲۰۱
فصل ۸ - عدالت و اخلاق در تصمیم‌گیری	۲۰۳
برداشت افراد از عدالت	۲۰۵
مقاومت در برابر اولتیماتوم‌های ناعادلانه	۲۰۹
اخلاقیات محدود	۲۱۹
ادعای بیش از حد	۲۲۱
تبعیض گروهی	۲۲۳
نگرش‌های ضمنی	۲۲۵
بی‌اخلاقی غیرمستقیم	۲۳۰
وقتی ارزش‌ها مقدس به نظر می‌رسند	۲۳۳
روان‌شناسی تضاد منافع	۲۳۵

۲۳۷	 ناپیئایی با انگیزه
۲۴۱	 نتیجه‌گیری
۲۴۳	 فصل ۹ - خطاهای رایج در سرمایه‌گذاری
۲۴۷	 روان‌شناسی تصمیمات ضعیف در سرمایه‌گذاری
۲۴۸	 اعتماد بنفَس بیش از حد موجب افزایش مبادلات می‌شود
۲۵۰	 تصمیمات خوش‌بینانه در سرمایه‌گذاری
۲۵۳	 انکار تصادف بودن پدیده‌های تصادفی
۲۵۴	 لنگر، حفظ وضع موجود به تعویق انداختن
۲۵۷	 نظریه‌ی زیان‌گریزی فروش سهام سودآور و حفظ سهام زیان‌ده
۲۵۹	 مبادله‌ی فعال
۲۶۱	 گام‌های عملی
۲۶۱	 هدف خود از سرمایه‌گذاری را مشخص کنید
۲۶۴	 چرا پیش‌بینی بازار سهام بسیار دشوار است؟
۲۶۴	 استفاده‌ی کاربردی از مفاهیم فصل
۲۶۷	 فصل ۱۰ - تصمیم‌گیری منطقی در مذاکره
۲۷۰	 رویکرد تجزیه و تحلیل تصمیم در مذاکرات
۲۷۱	 گزینه‌های جایگزین توافق
۲۷۲	 علایق گروه‌ها
۲۷۴	 طلب ارزش در مذاکره
۲۷۶	 ایجاد ارزش در مذاکره
۲۷۸	 داد و ستد امتیاز برای ایجاد ارزش

۲۸۰	خلق ارزش از طریق قرارداد مشروط
۲۸۳	ابزارهای ایجاد ارزش
۲۹۰	جمع‌بندی و نقد
۲۹۳	فصل ۱۱ - ذهنیت مذاکره‌کنندگان
۲۹۴	توهم ثابت بودن اندازه‌ی کیک ارزش
۲۹۷	صورت‌بندی داوری‌های مذاکره‌کنندگان
۲۹۹	تشدید غم‌خیزی، تعارض‌ها
۳۰۱	اعتماد بنفس بیش از حد در مذاکره
۳۰۴	سوگیری خودافزایی مذاکره
۳۰۹	خطای لنگر در مذاکره
۳۱۱	نتیجه‌گیری
۳۱۳	فصل ۱۲ - بهبود تصمیم‌گیری
۳۱۷	استراتژی ۱: از ابزارهای تحلیل تصمیم استفاده کنید
۳۲۵	استراتژی ۲: تخصص کسب کنید
۳۳۰	استراتژی ۳: سوگیری را از تصمیمات خود رفع کنید
۳۳۵	استراتژی ۴: از استدلال قیاسی استفاده کنید
۳۳۸	استراتژی ۵: از بیرون به موضوع نگاه کنید
۳۴۰	استراتژی ۶: سوگیری‌های دیگران را پیدا کنید
۳۴۴	استراتژی ۷: به سوی تصمیمات هوشمندانه و اخلاقی حرکت کنید
۳۵۰	پیوست ۱
۳۵۳	منابع کتاب
۳۹۷	واژه‌نامه‌ی لغات تخصصی
۴۰۶	نمایه