



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم



دانشکده کسب و کار  
دانشگاه هاروارد



راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

کتاب همراه مدیران

# تصمیم گیری

تصمیم سازی، ارزیابی ریسک ها، بررسی گزینه ها، انتخاب

مشاور: دیوید ای. گاروین

ترجمه: مجید کرمی

به نام خداوند بخشنده و مهربان

<p>تصمیم‌گیری، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه / مترجم مجید کرمی.</p>	<p>عنوان و نام پدیدآور:</p>
<p>آریانا قلم، ۱۳۹۲.</p>	<p>مشخصات نشر:</p>
<p>۱۰۸ ص. مصور، جدول؛ ۱۸،۵×۱۲ س.م.</p>	<p>مشخصات ظاهری:</p>
<p>۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۶۳-۴</p>	<p>شابک:</p>
<p>فیبا</p>	<p>وضعیت فهرست نویسی:</p>
<p>Making Decisions : ,Expert Solutions to Everyday Challenges,</p>	<p>یادداشت:</p>
<p>تصمیم‌گیری</p>	<p>موضوع:</p>
<p>کرمی، مجید، ۱۳۶۱ - مترجم</p>	<p>شناسه افزوده:</p>
<p>HD۳۰/۲۳/ت۵۷ ۱۳۹۰</p>	<p>رده بندی کنگره:</p>
<p>۱۵۳/۸</p>	<p>رده بندی دیویی:</p>
<p>۳۱۲۳۶۰۱</p>	<p>شماره کتابشناسی ملی:</p>

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

# تصمیم‌گیری

تصمیم‌سازی، ارزیابی ریسک‌ها، بررسی گزینه‌ها، انتخاب

دانشکده کسب و کار هاروارد

ترجمه

مجید کرمی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

## تصمیم‌گیری راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه

مترجم: ..... مجید کریمی  
طراحی روی جلد: ..... امید نعم‌الحبيب  
صفحه آرا: ..... خدیجه یوسفی  
شمارگان: ..... ۵۰۰۰ نسخه  
چاپ دوم: ..... بهار ۱۳۹۲  
ناشر: ..... آریانا قلم  
نشانی: ..... خیابان سه‌روردی جنوبی، خیابان ملایری پور، پلاک ۳۷  
تلفن: ..... ۸۸۳۴۲۹۱۰  
نمابر: ..... ۸۸۸۳۶۴۱۰  
وب سایت (فروشگاه اینترنتی): ..... [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

کلیه حقوق برای انتشارات آریانا قلم می‌باشد و هر گونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.



## مقدمه ناشر

در باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که در آن نیاز به آموختن، الزامی است. اما بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی و یا خواندن کتاب‌های پر حجم را می‌یابند.

در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاروارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را تحت عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر نموده است که برترین اساتید مدیریت دنیا نکات و راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را، در آن به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم سال گذشته در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نمود. که خوشبختانه مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفت و در طی یک سال چاپ اول آن به پایان رسید و چاپ دوم این کتاب در شروع سال ۹۲ تقدیم علاقه‌مندان می‌شود.

این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند. مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر انتشارات آریانا قلم

## فهرست مطالب

۸	پیام مشاور
۸	ارزش تجاری تصمیم‌گیری هوشمندانه
۱۱	<b>مبانی تصمیم‌گیری</b>
۱۳	<b>تصمیم‌گیری چیست؟</b>
۱۴	تصمیم‌گیری چیست؟
۱۴	تصمیم‌گیری به عنوان فرآیندی گروهی
۱۵	هشت مرحله تصمیم‌گیری
۱۷	<b>مرحله اول: آماده‌سازی</b>
۱۸	انتخاب افراد شرکت‌کننده در تصمیم‌گیری
۱۹	انتخاب رویکرد تصمیم‌گیری
۲۱	ایجاد محیط مساعد
۲۷	<b>مرحله دوم: شناسایی موانع</b>
۲۸	سوگیری‌های شناختی
۳۰	مدیریت پویایی گروه
۳۳	<b>مرحله سوم: چارچوب‌بندی موضوع</b>
۳۴	تمایز میان نشانه‌ها و دلایل ریشه‌ای
۳۵	ریشه‌یابی مسائل
۳۸	تعیین اهداف تصمیم‌گیری
۳۹	مراحلی برای تعیین اهداف تصمیم‌گیری
۴۱	<b>مرحله چهارم: آرایه گزینه‌های مختلف</b>
۴۳	طوفان فکری
۴۴	ترغیب به گفتگوی سودمند

۴۵	انصاف
۴۷	<b>مرحله پنجم: ارزیابی گزینه‌ها</b>
۴۸	بررسی متغیرهای مختلف
۵۰	استفاده از ماتریس اولویت‌بندی
۵۱	سبک‌وسنگین کردن گزینه‌ها
۵۴	استفاده از درخت تصمیم‌گیری
۵۹	<b>مرحله ششم: تصمیم‌گیری</b>
۶۰	تلاش برای رسیدن به نتیجه
۶۲	پایان شور و مشورت
۶۵	<b>مرحله هفتم: اعلام تصمیم</b>
۶۶	اتخاذ رویکرد صحیح
۶۸	بیان موارد ضروری در اعلام خبر
۶۹	<b>مرحله هشتم: اجرای تصمیم</b>
۷۰	تعیین وظایف، اختصاص منابع
۷۱	نظارت و پیگیری
۷۲	انجام اصلاحات مورد نیاز
۷۵	<b>ارزیابی فرآیند تصمیم‌گیری</b>
۷۶	آشنایی با پنج ویژگی تصمیم‌گیری مؤثر
۷۹	تصمیم اخلاقی
۸۳	<b>نکات و ابزارها</b>
۸۵	ابزارهایی برای تصمیم‌گیری
۹۵	خودآزمایی



## پیام مشاور

### ارزش تجاری تصمیم‌گیری هوشمندانه

آخرین تصمیم کاری مهمی که گرفتید چه بوده است؟ در مورد آن فکر کنید. مطمئناً گزینه‌های مختلفی پیش‌رو داشتید، اما انتخاب بهترین راه‌حل احتمالاً کار آسانی نبوده است. موارد بسیاری را باید سبک‌وسنگین می‌کردید و می‌دانستید که انتخاب شما بی‌شک بر شرکت و کارکنان آن تاثیر چشمگیری برجا می‌گذاشته است. هنگام تصمیم‌گیری چه احساسی داشتید؟ پس از آن چطور؟ آیا انتخاب صحیحی داشتید؟

هر چه تصمیم مهم‌تر و پرخطرتر باشد، فرآیند آن با مسئولیت بیشتری همراه می‌شود. برای این که هوشمندانه‌ترین تصمیمات را بگیرید باید از پیچیدگی فرایند کاسته و آن را علمی‌تر به پیش ببرید. شناخت هشت مرحله تصمیم‌گیری می‌تواند راهنمای شما باشد. در کتاب حاضر به هر یک از این مراحل، از آماده ساختن شرایط برای اتخاذ تصمیمی خاص و شناخت موانع تا ارایه و ارزیابی راه‌حل‌ها و اعلام تصمیم‌نهایی به تمامی ذی‌نفعان، به تفصیل پرداخته خواهد شد. همچنین در زمینه ارزیابی رویکرد کلی تصمیم‌گیری نیز چند راهنمایی ارایه خواهیم داد تا ضمن کسب تجربه در اتخاذ تصمیمات کاری، پیوسته بر قدرت تصمیم‌گیری تان بیفزایید.

## دیوید گاروین

دیوید گاروین<sup>۱</sup> استاد مدیریت در دانشکده کسب و کار هاروارد است، جایی که وی در آن متخصص رهبری و مدیریت عمومی محسوب می‌شود. او بیش از بیست و پنج سال است که به مطالعه و تدریس اصول یادگیری سازمانی، فرآیندهای کسب و کار و مدیریتی و طراحی و رهبری سازمان‌های بزرگ و پیچیده مشغول است. گاروین به نگارش نه کتاب، از جمله مدیریت عمومی: فرآیندها و اقدامات<sup>۲</sup>، یادگیری در عمل<sup>۳</sup>، آموزش قضاوت<sup>۴</sup> و مدیریت کیفیت<sup>۵</sup> پرداخته و همچنین سی مقاله و هشت مجموعه ویدئویی منتشر ساخته است. او سه بار برنده جایزه McKinsey شده است که هر ساله به بهترین مقاله در مجله Harvard Business Review اعطا می‌شود.

1. David A. Garvin
2. General Management: Processes and Action
3. Learning in Action
4. Education for Judgment
5. Managing Quality

# مبانی تصمیم‌گیری

تصمیم گیری چیست؟

## تصمیم‌گیری چیست؟

شما، به عنوان مدیر، مجبورید هر روزه تصمیمات مختلفی بگیرید. بعضی از تصمیمات ساده و بی‌دردسر هستند، نظیر این که پروژه خاصی را به کدام یک از اعضای تیم‌تان واگذار نمایید، در حالی که بعضی دیگر از تصمیمات پیچیده و دشوار هستند، نظیر انتخاب فروشنده جدید و یا تصمیم برای توقف تولید یک محصول به دلیل فروش کم.

بیشتر مدیران تصمیم‌گیری را رویدادی می‌دانند، که در آن فرد یا گروه باید در هر لحظه از زمان دست به انتخاب بزند. اما در واقعیت، کمتر پیش می‌آید که تصمیم مهمی توسط مدیر یا در جلسه به صورت آنی گرفته شود. به بیان ساده، تصمیم‌گیری فرآیندی اجتماعی یا گروهی است که به مرور زمان شکل می‌گیرد.

مدیران کارآمد می‌دانند که تصمیم‌گیری فرآیندهای سیستمی و عناصر خاص خود را دارد.

پیتر دراگر

## تصمیم‌گیری به عنوان فرآیندی گروهی

اتخاذ تصمیمات مهمی نظیر تغییر جهت‌گیری استراتژیک گروه یا استخدام مدیری جدید، معمولاً نیازمند وقت و کسب اطلاعات از سوی افراد متعدد و منابع اطلاعاتی سازمان است. در نتیجه، تصمیم‌گیری را می‌توان بیشتر فرآیندی گروهی به شمار آورد.

مدیرانی که تصمیم‌گیری را فرآیند گروهی می‌دانند در اتخاذ تصمیمات اثربخش بخت بیشتری دارند. دلیل آن هم این است که با صرف وقت آنان قادرند مسائل مرتبط با تصمیم‌گیری را بهتر شناسایی و ارزیابی نمایند. این افراد با درگیر ساختن سایرین، دیدگاه‌های مختلف را مدنظر قرار داده و به بحث عمق می‌بخشند. شاید بتوان گفت اتخاذ رویکرد فرآیندمحور می‌تواند به پذیرش بهتر تصمیم منجر شود، که این نیز خود در اجرای موثرتر آن اثرگذار است.

## هشت مرحله تصمیم‌گیری

می‌توان فرآیند تصمیم‌گیری را شامل هشت مرحله زیر دانست:

۱. **آماده‌سازی.** نخست باید به انتخاب افراد و تعیین رویکرد تصمیم‌گیری دست زد: آیا رویکرد شما دستیابی به اکثریت آراست و یا اتفاق آرا؟ در طول جلسات، به ویژه جلسات اول، روال گروه را با تشویق به گفتگوهای باز و مباحثه سازنده تنظیم کنید.
۲. **شناخت موانع.** چارچوب‌های ذهنی فردی و گروهی می‌توانند مانعی در تصمیم‌گیری گروهی باشند. با پیش‌بینی و شناخت این تمایلات می‌توانید راهی برای پیشگیری از آن بیابید.
۳. **چارچوب‌بندی موضوع.** تصمیم درست بستگی به درک روشن از موضوع و دلایل ریشه‌ای آن دارد.
۴. **ارایه گزینه‌های مختلف.** پس از شفاف کردن موضوع، شما می‌توانید با برگزاری جلسات طوفان فکری، ایده‌های خلاقانه‌ای برای شناسایی

گزینه‌های مختلف خلق کنید

۵. **ارزیابی گزینه‌ها.** حال شما می‌توانید امکان‌پذیری، خطرات و آثار اخلاقی هریک از گزینه‌ها را بررسی نمایید.
۶. **تصمیم‌گیری.** یکی از گزینه‌ها را انتخاب کنید.
۷. **اعلام تصمیم.** تعیین کنید تصمیم گرفته‌شده باید به اطلاع چه کسانی برسد و خبر را با دقت اعلام کنید.
۸. **اجرای تصمیم.** اقدامات مورد نیاز برای اجرای تصمیم را تعیین کنید، منابع لازم را اختصاص دهید و مدت زمان انجام را تعیین کنید.

در طول این هشت مرحله تصمیم‌گیری همواره می‌توانید به ارزیابی اثربخشی تصمیم خود و اعمال تغییرات لازم به منظور بهبود آن پردازید. در بخش‌های بعدی کتاب حاضر، به هر یک از این هشت مرحله‌ی فرآیند تصمیم‌گیری نگاهی دقیق‌تر خواهیم داشت. سپس راه‌های ارزیابی اثربخشی فرآیند تصمیم‌گیری را بررسی خواهیم کرد.

## ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **تصمیم‌گیری** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)



مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌هایی که مدیران هرروزه با آنها مواجه می‌شوند، ارائه می‌دهد. هرکدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها و ابزارها و آزمون‌ها می‌باشد که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهم برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه‌ی کوچک آن استفاده از آن در هر زمان و مکانی امکان پذیر است.

## Making Decisions Expert Solutions to Everyday Challenges



آخرین تصمیم مهمی که در کار خود گرفته‌اید چه بوده است؟ در مورد آن فکر کنید. مطمئناً گزینه‌های مختلفی پیش رو داشتید و انتخاب بهترین راه‌حل برای شما کار آسانی نبوده است. در کتاب حاضر به هر یک از مراحل تصمیم‌گیری، از آماده ساختن شرایط برای اتخاذ تصمیمی خاص و شناخت موانع تا ارزیابی راه‌حل‌ها و انتخاب تصمیم نهایی، به تفصیل پرداخته خواهد شد.



گروه پژوهش‌های صنعتی آریانا



دانشگاه هنر و یاد

ISBN: 978-600-6227-63-4



9 786006 227634