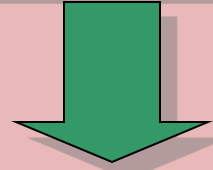
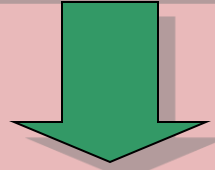


# Decision Making

تصميم گيري

## منابع پیچیدگی فراگرد تصمیم گیری در دنیای معاصر



❖ شاخص های چندگانه

❖ عوامل نامشهود

❖ مخاطره و عدم اطمینان

❖ آثار بلند مدت

❖ اطلاعات میان رشته ای

❖ مشارکت افراد متعدد در تصمیم گیری

❖ قضاوت های ارزشی

**Authoritative  
Decision Making  
(Tyranny)**

**Balanced  
Decision Making  
(Civil Society)**

**Group  
Decision Making  
(Mob Rule)**

**Individual  
Decision Making  
(Anarchy)**



## Decision Making

تعريف تصميم گيري :

انتخاب راه حل برتر از میان راه حل های موجود .

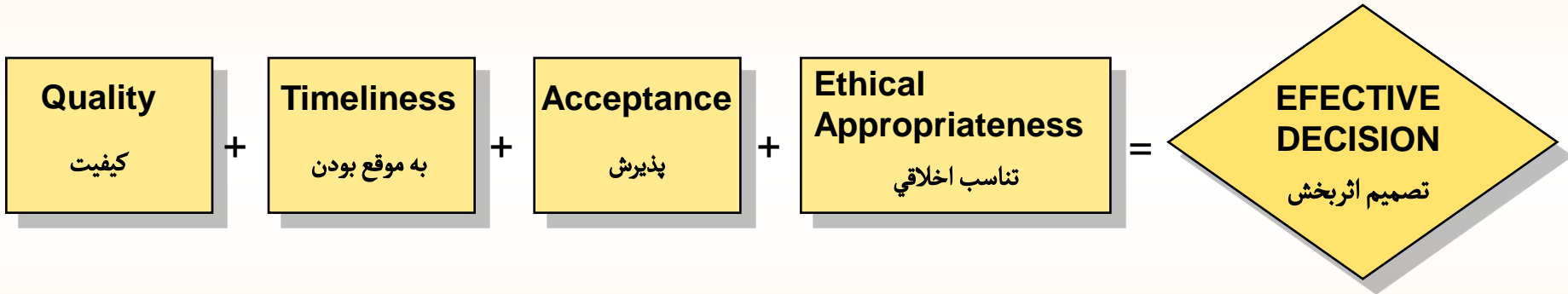
## Problem Solving

تعريف حل مساله :

اخذ يك تصميم منحصر به فرد با استفاده از ابتكار و خلاقيت .

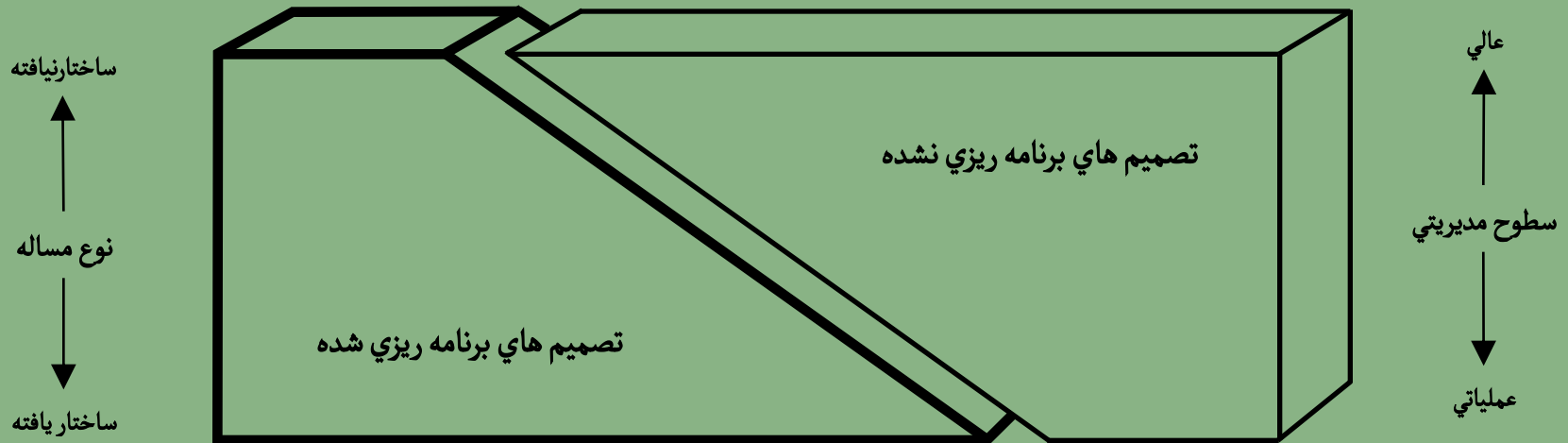
## ویژگی های یک تصمیم اثربخش

### Features of an Effective Decision



# انواع تصمیم گیری

## Type of Decision Making



## مقایسه تقسیم های برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده

| برنامه ریزی نشده  | برنامه ریزی شده   |                      |
|---|---|----------------------|
| غیر قابل برنامه ریزی - استثنایی - ابتکاری                           | قابل برنامه ریزی - کلیشه ای - عمومی - قابل محاسبه                   | نوع تصمیم            |
| جدید<br>بدون ساختار - کانالهای ناکامل اطلاعاتی معیارهای<br>ناشناخته | ضابطه مند - قابل پیش بینی - اطلاعات - معیارهای بخوبی<br>تعریف شده . | ماهیت تصمیم          |
| تکیه بر اصول - قضاوت - فرایندهای حل مساله خلاق                      | تکیه بر رویه ها و محاسبات   | استراتژی تصمیم گیری  |
| قضاوت - شهود - خلاقیت   | مدیریت علمی<br>بودجه بندی سرمایه ای<br>راه حل کامپیوتری<br>رویه ها  | تکنیک های تصمیم گیری |

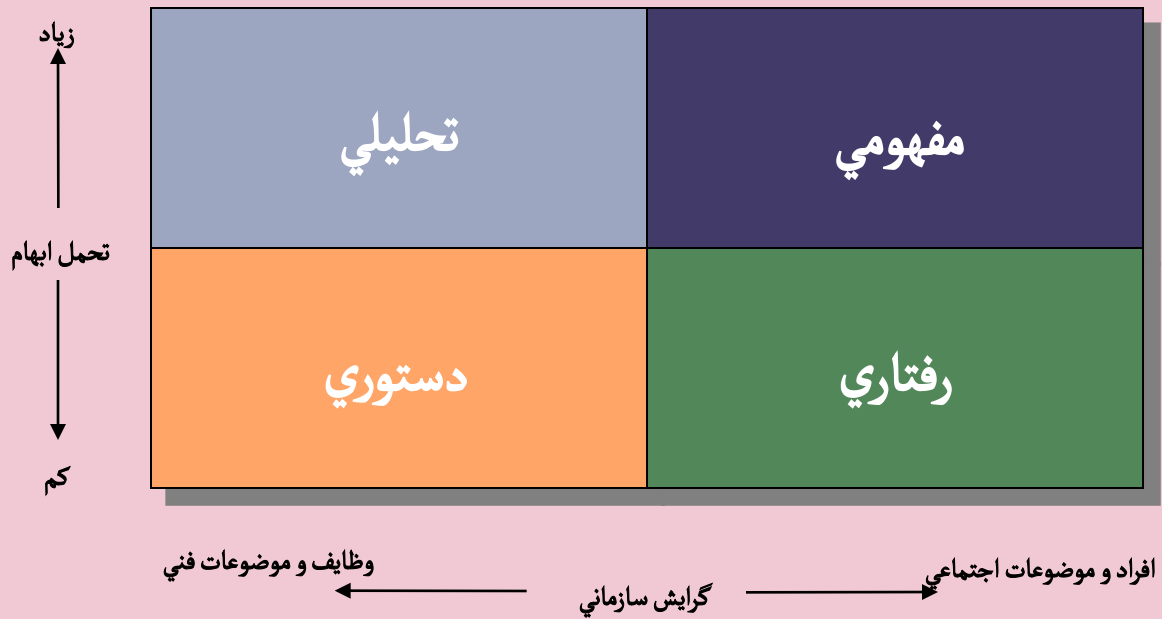
## هرچه مديران انجام مي دهند با تصميم سر و كار دارد .

| تصميم عمومي | عمل مدير يتي   |
|-------------|--|
|             | <p>اهداف بلند مدت سازمان کدامند ؟</p> <p>چه استراتژي هايي براي اين اهداف مناسبند ؟</p> <p>اهداف کوتاه مدت سازمان چه بايد باشد ؟</p> <p>دست رسي به اهداف انفرادي تا چه حد مشکل هستند ؟</p>                                  |
|             | <p>چه تعداد از زيردستان بايد مستقيما به من گزارش دهند ؟</p> <p>تا چه حد بايد در سازمان مركزيت وجود داشته باشد ؟</p> <p>چگونه شغل ها بايد طراحي شود ؟</p> <p>چه هنگام سازمان بايد به شكل متفاوتي عمل كند ؟</p>              |
|             | <p>با كاركنان كم انگيزه چگونه بايد رفتار كنم ؟</p> <p>در يك شرايط مشخص اثربخش ترين روش رهبري چيست ؟</p> <p>يك تغيير مشخص چگونه بهره وري كاركنان را تحت تاثير قرار مي دهد ؟</p> <p>براي تشويق تضاد چه زماني مناسب است ؟</p> |
|             | <p>چه فعاليت هايي در سازمان بايد کنترل شوند ؟</p> <p>چگونه اين فعاليت ها بايد کنترل شوند ؟</p> <p>انحراف از عملکرد چه واقعي مهم است ؟</p> <p>سازمان چه نوع سيستم اطلاعاتي مديريت بايد داشته باشد ؟</p>                     |

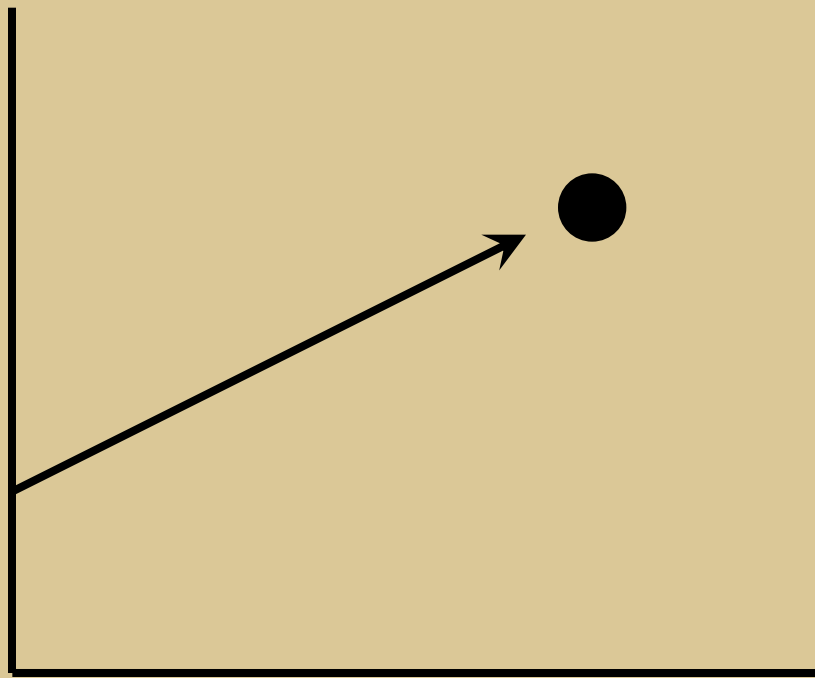


## تیم کاری تصمیم گیری که مدیران تشکیل می دهند .

| تصمیم | مدیر  |
|-------|---|
|       | <p>مدیر حسابداری</p> <p>از چه شرکت حسابداری باید استفاده کنیم ؟<br/> چه کسانی باید پرداخت ها را بررسی کنند ؟<br/> آیا باید به این مشتری اعتبار بدهیم ؟</p>  |
|       | <p>مدیر مالی</p> <p>از چه بانکی استفاده کنیم ؟<br/> آیا باید اوراق قرضه بفروشیم یا سهام ؟</p>   |
|       | <p>مدیر منابع انسانی</p> <p>چگونه استخدام کنیم ؟<br/> آیا برنامه های آزمون را اجرا کنیم ؟<br/> آیا باید شخصا شکایات کارکنان پاسخ دهم ؟</p>  |
|       | <p>مدیر تولید</p> <p>از چه عرضه کننده ای مواد اولیه تهیه کنیم ؟<br/> آیا باید واحد جدیدی بسازیم ؟<br/> آیا باید ماشین آلات جدیدی بخریم ؟</p>  |
|       | <p>مدیر فروش</p> <p>از کدام نماینده فروش در منطقه استفاده کنیم ؟<br/> آیا مبارزه تبلیغاتی را باید آغاز کنیم ؟<br/> آیا در پاسخ به پایین آمدن قیمت رقبا ، ما نیز باید قیمت ها را پایین بیاوریم ؟</p> |

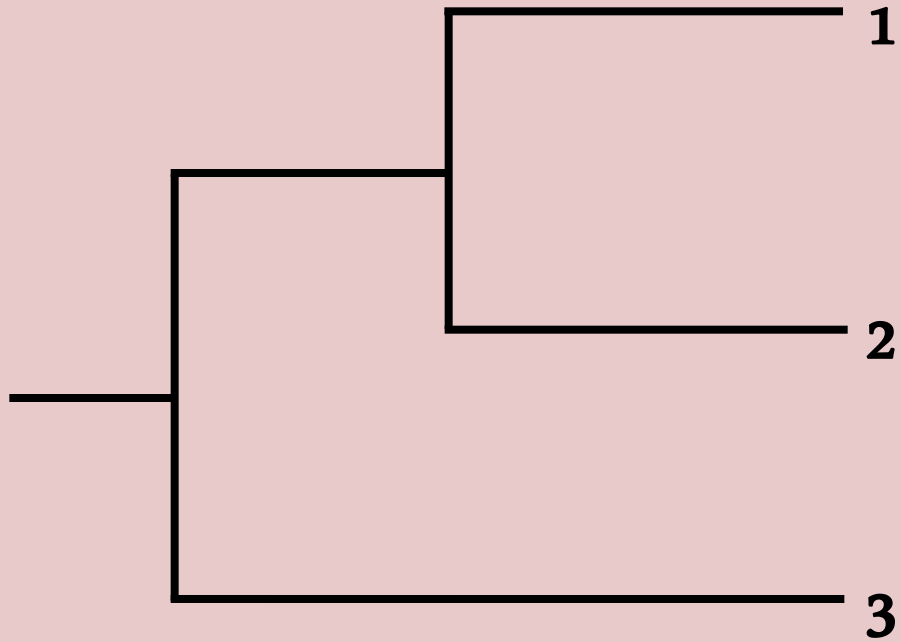


## سبک های تصمیم گیری



## آینده روشن

- آنچه میدانیم
- ابزار تحلیل
- ابزار استراتژی سنتی
- يك پيش بيني براي تعيين استراتژي كافي است



## آینده محتمل:

➤ چند نتیجه متمایز که آینده را تعریف میکند

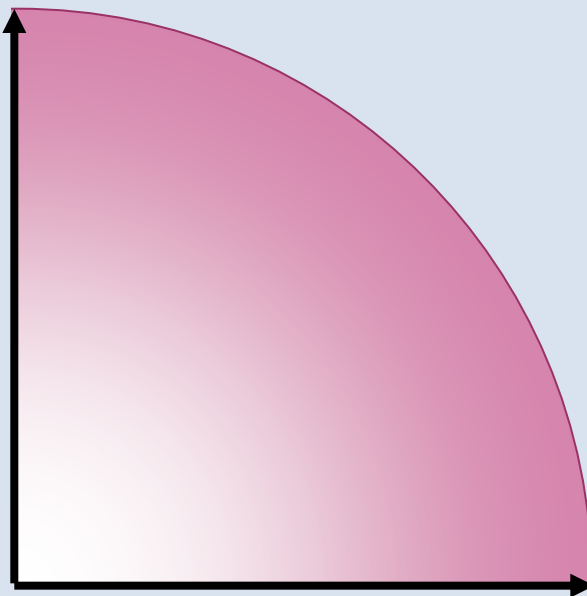
➤ تحلیل تصمیم

➤ مدل ارزیابی گزینه ها

➤ تئوری بازی

آنچه میدانیم

ابزار تحلیل



## محدوده اي از آينده

محدوده اي از نتايج ممكن ولي بدون سناريوي طبيعي ➤

تحقيق تقاضاي نهفته ➤

پيشبيني تكنولوجي ➤

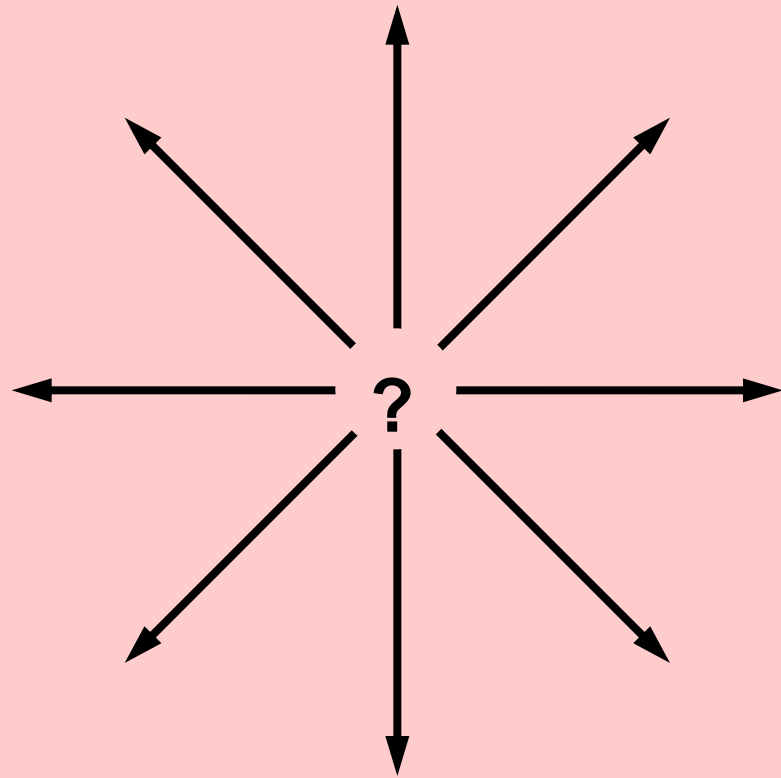
طرح برنامه ➤

ورود به بازار هاي جديد مانند هند ➤

آنچه ميدانيم

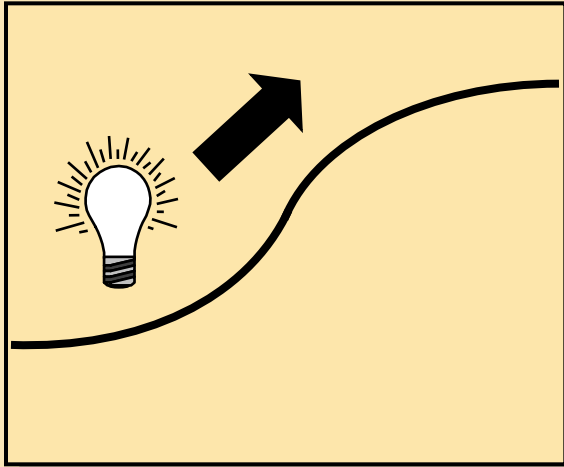
ابزار تحليل

مثال



## ابهام واقعي

- آنچه میدانیم
- پیش بینی بی پایه آینده
- ابزار تحلیل
- تشخیص مثال و تشبیه
- مدل های دینامیکی غیر خطی

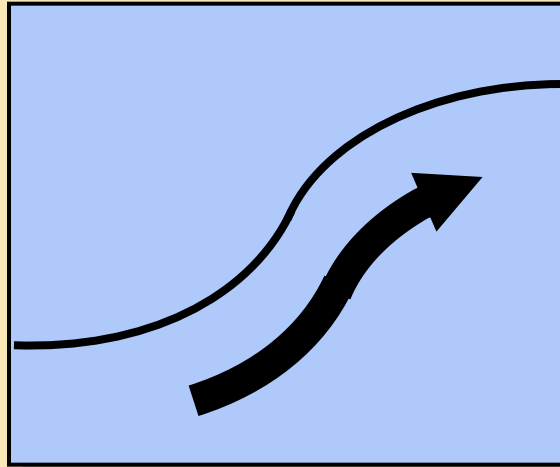


### آینده را شکل دهید:

در تعیین عملکرد صنعت نقش رهبري داشته  
باشید.

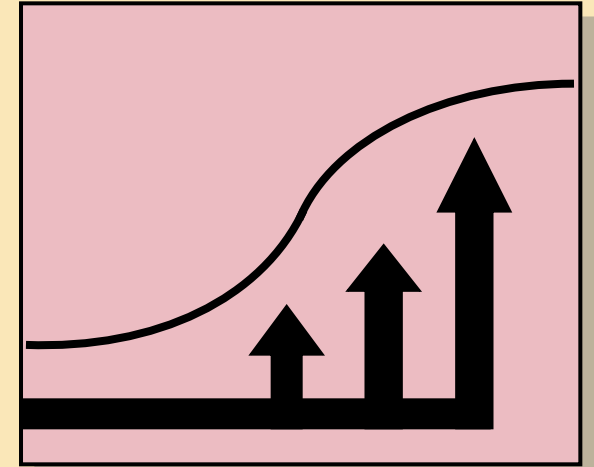
➤ استاندارد گذاري

➤ ایجاد تقاضا



### با آینده انطباق حاصل نمایید:

از طریق سرعت، شتاب، و انعطاف و  
تشخیص فرصت های بازار موجود برنده شوید.



### حفظ حق بازي:

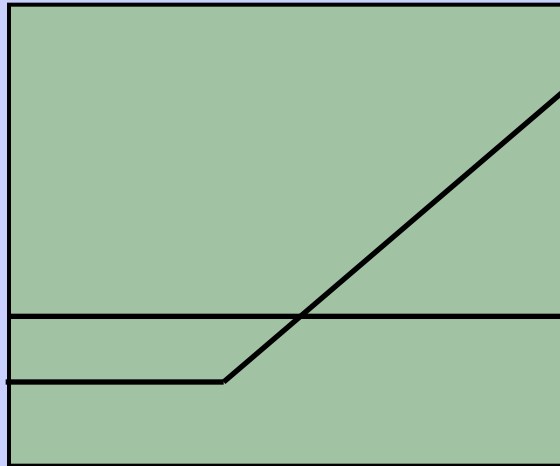
به حد كافي سرمایه گزاري کنید تا در بازي  
بمانید ولي از تعهدات زودرس اجتناب نمایید.

| سناریو | ارزش |
|--------|------|
| .1     | +    |
| .2     | +    |
| .3     | +    |
| .4     | +    |

### اعمال بدون تاسف

تصمیمات استراتژیک که در هر سناریو نتیجه

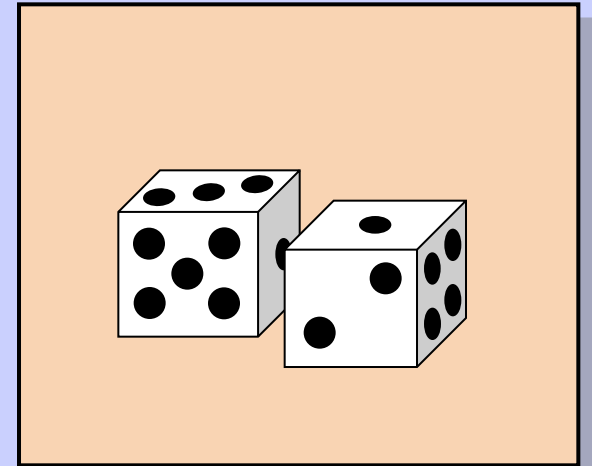
مثبت در بر دارد



### گزینه ها

تصمیماتی که یک نتیجه مثبت مهم و چند

نتیجه منفی کوچک را در بر دارد



### شرط بندی بزرگ

استراتژی های متمرکز با نتایج مثبت در یک

یا دو طرح ولی اثر منفی در برنامه های دیگر

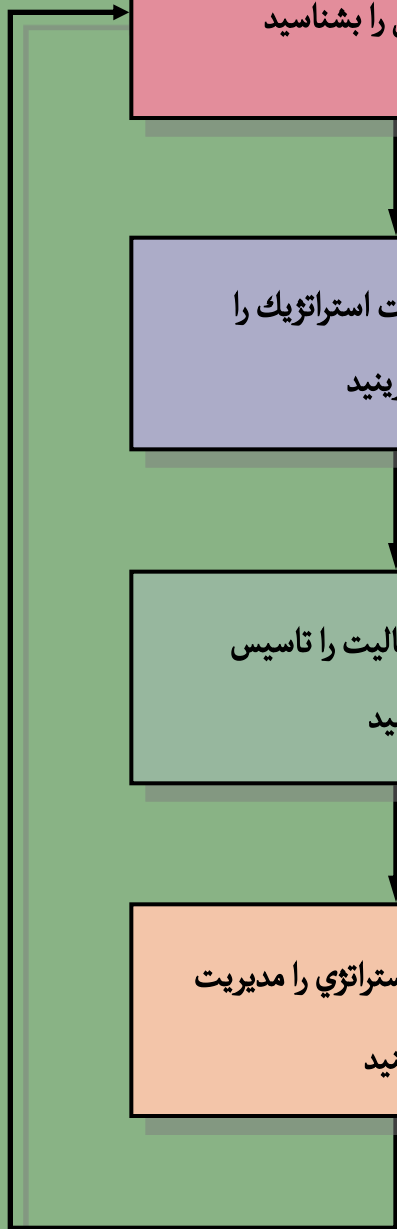


1- طبیعت و گستره عدم قطعیت  
های محیطی را بشناسید

2- یک وضعیت استراتژیک را  
برگزینید

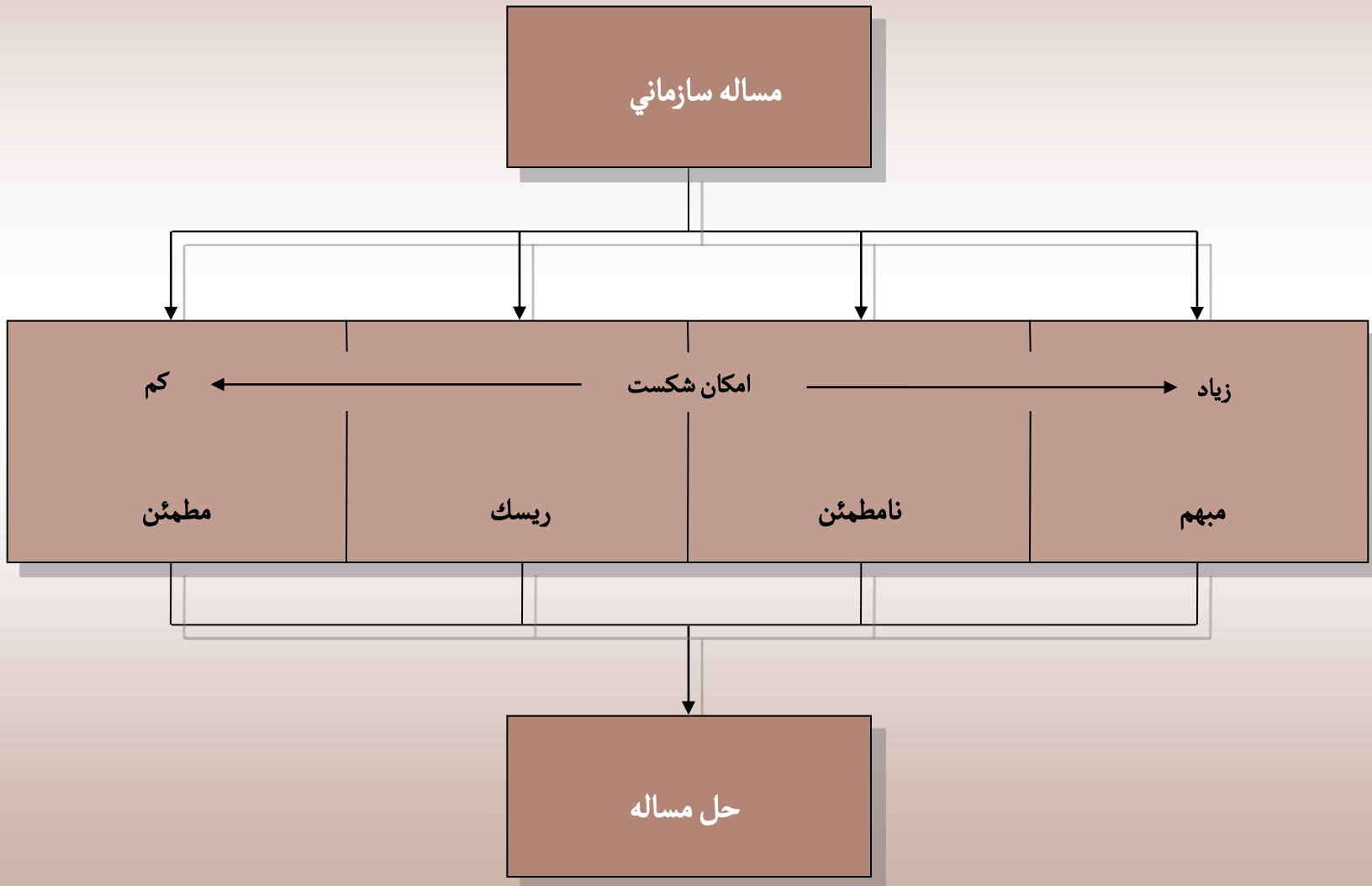
3- یک سبد فعالیت را تأسیس  
کنید

4- بطور فعالانه استراتژی را مدیریت  
کنید



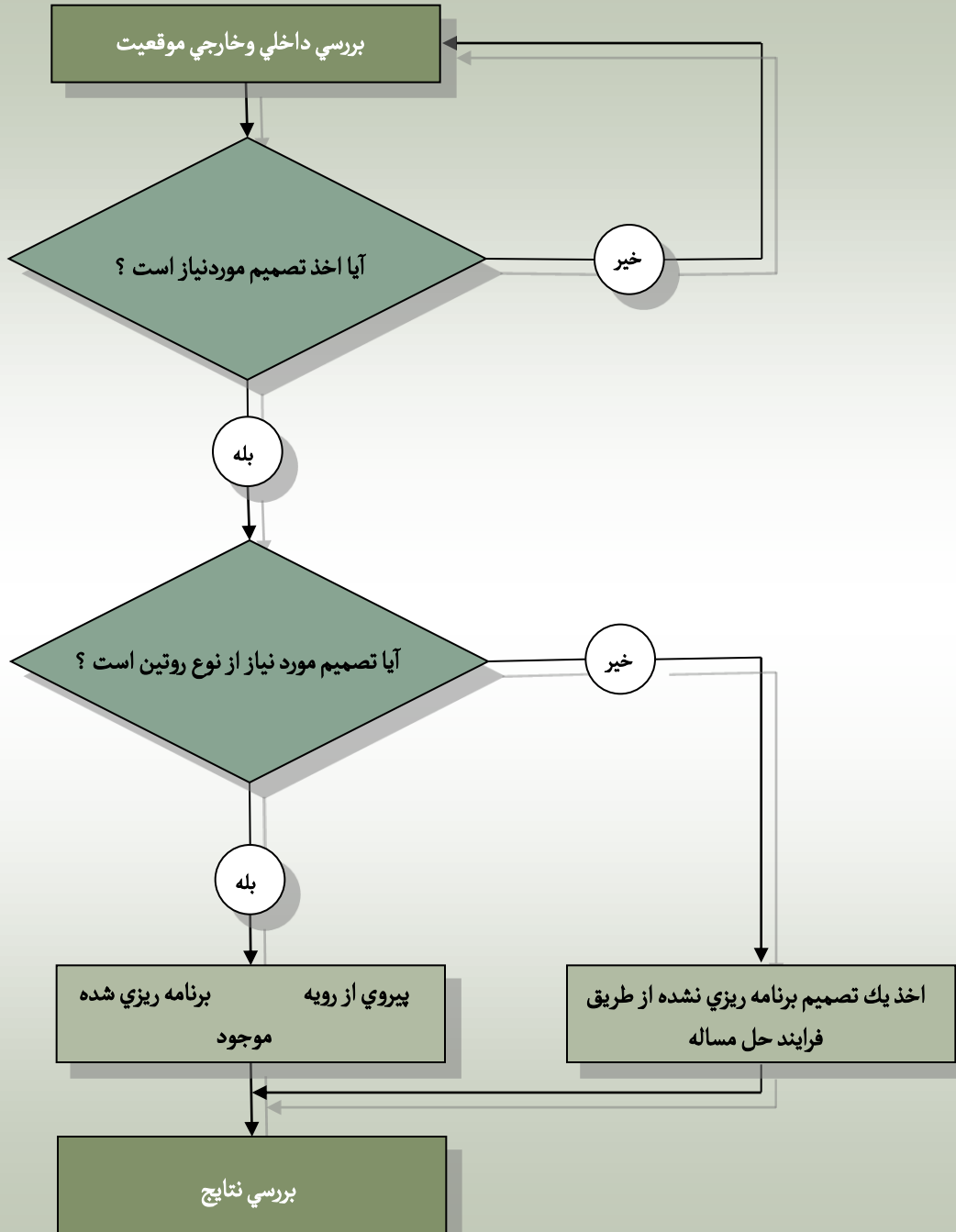
# موقعیت های تصمیم گیری

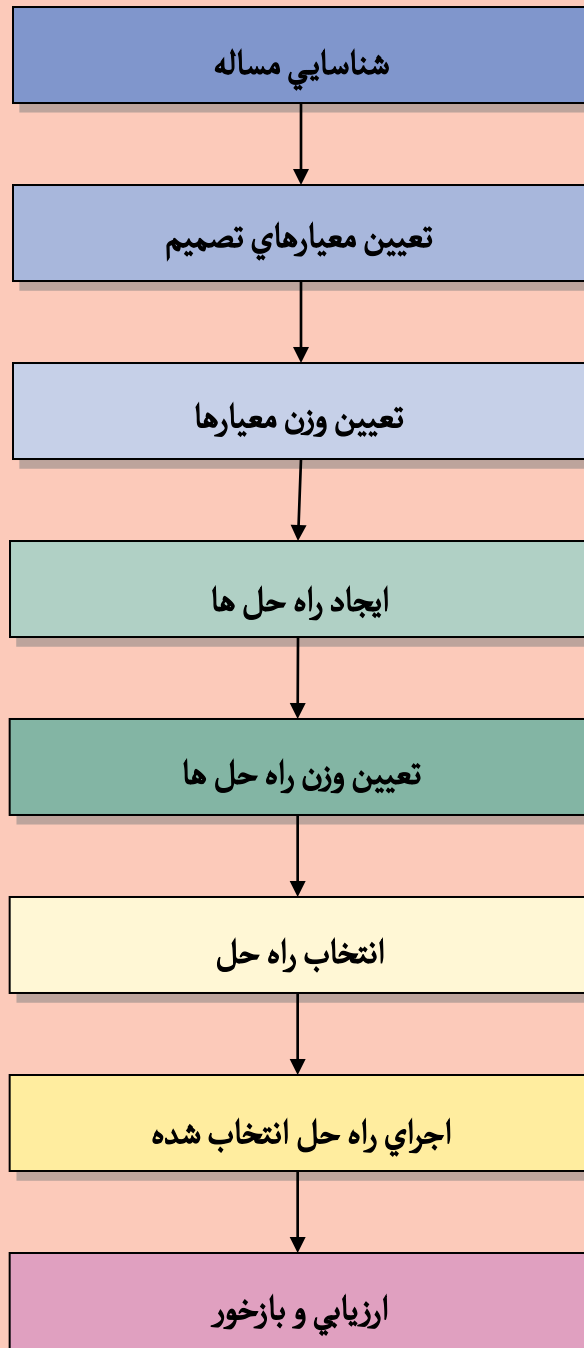
## Decision Making Situations



# مدل تصمیم گیری

## Decision Making Model





فرايند تصميم گيري :

## مفروضات تئوري عقلايي تصميم گيري

مسائل شفاف و غير مبهم هستند

يك هدف مشخص بخوبي تعريف شده براي دسترسي وجود دارد

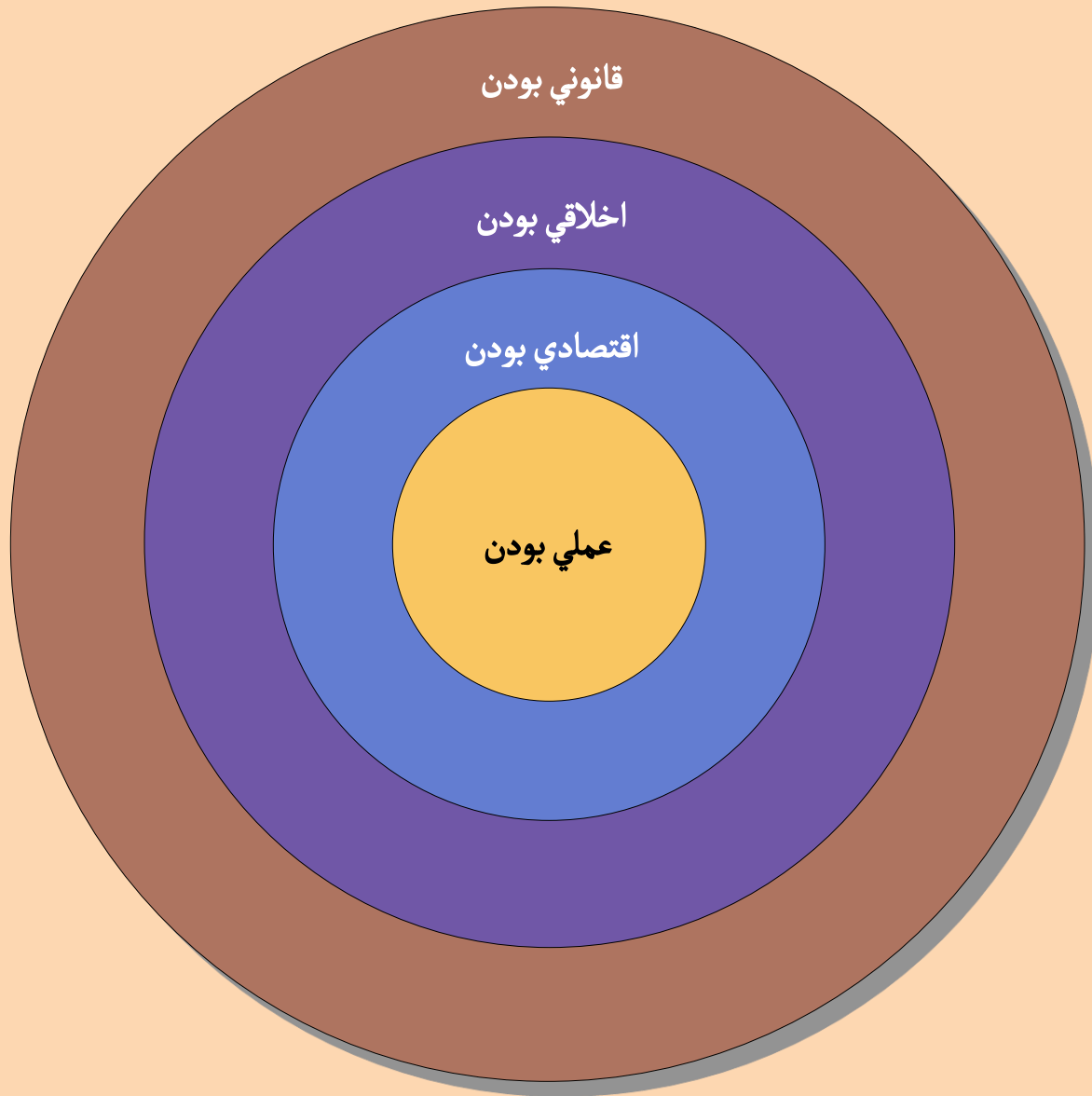
تمام راه حل ها و نتايج حاصل از آنها شناخته شده هستند

منطق ترجيحات بخوبي روشن است

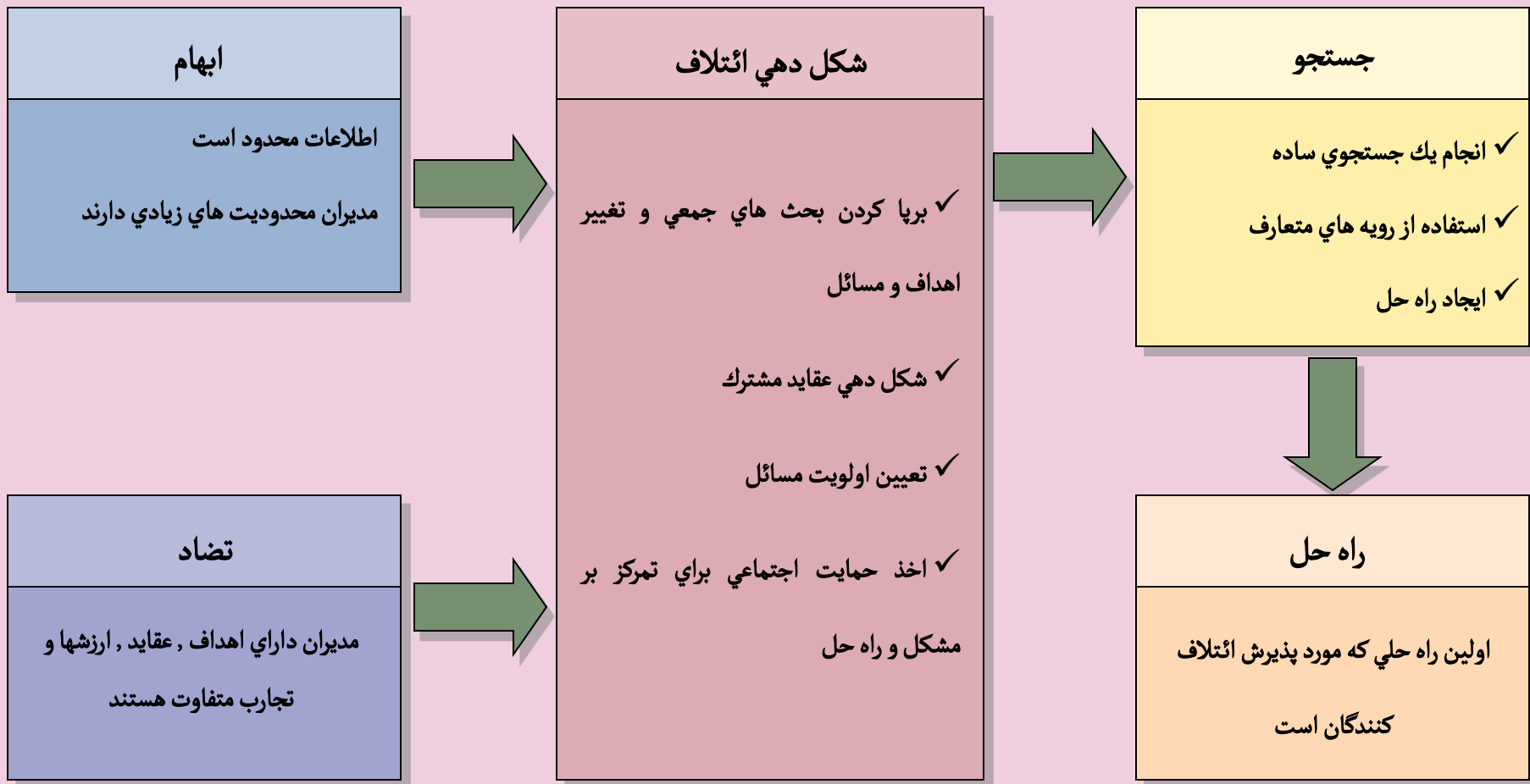
منطق ترجيحات ثابت و دائمي است

محدوديت هاي هزينه و زمان وجود ندارد

نتيجه نهايي هر تصميم حداكثر سازي سود اقتصادي يا حداقل سازي ضرر مالي است



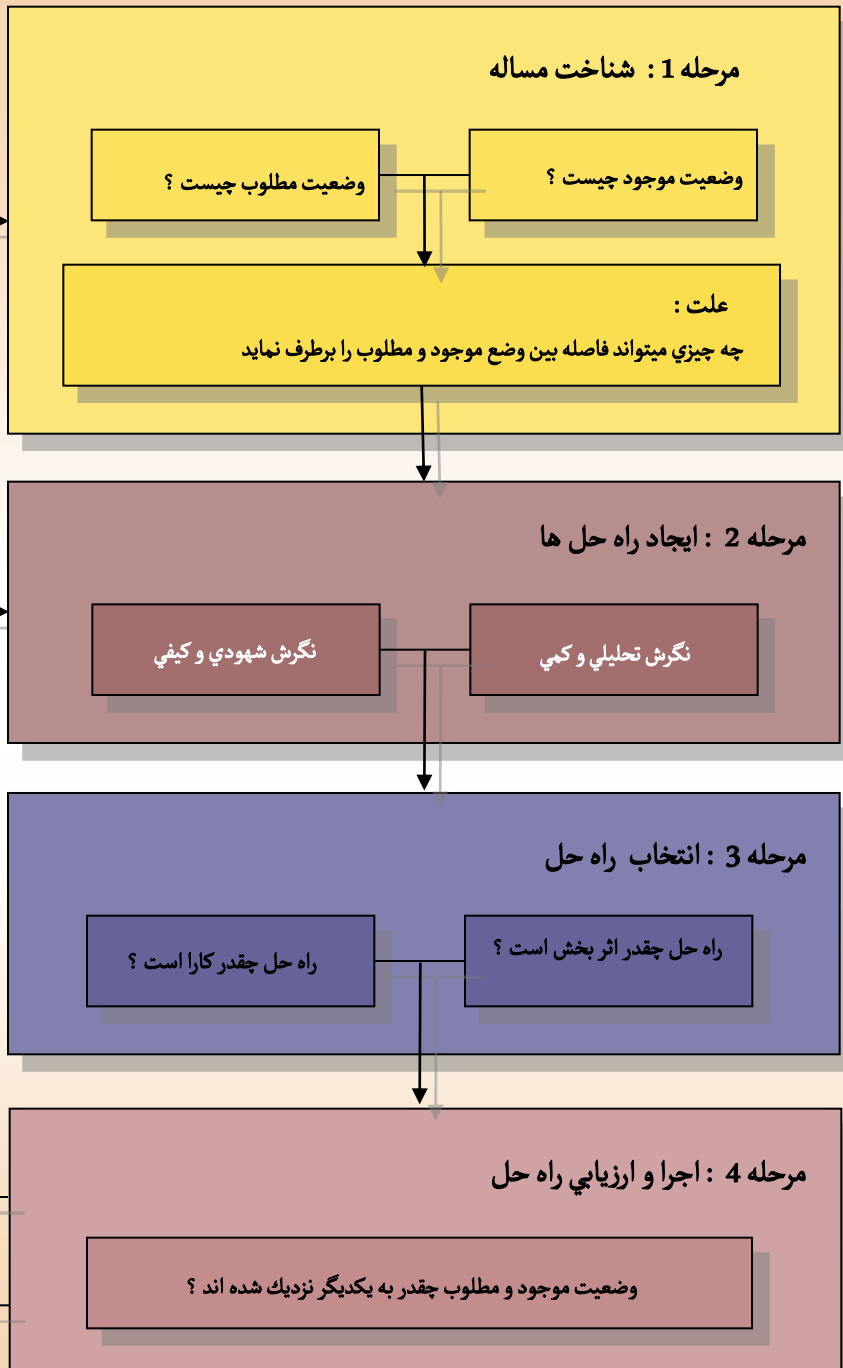
معیارهای عمومی برای سنجش راه حل ها



مدل تصمیم گیری مبتنی بر ائتلاف

# فرایند حل مساله

## The Problem Solving Process



بازگشت به مرحله 1 برای تعریف مجدد مساله و شروع دوباره

بازگشت به مرحله 2 برای راه حل مورد نظر



# قفل های ذهنی خلاقیت

Looking For The “right “ answer

1- جستجوی پاسخ صحیح

Always Trying Tobe Logical

2- کوشش دائمی برای منطق بودن

Strictly Fowlloing The rules

3- پیروی شدید از رویه ها

In Sisting on being Practical

4- تأکید بر عملی بودن

Avoiding ambiguity

5- اجتناب از ابهام

Fearing and avoiding Failure

6- اجتناب از ترس و شکست

Forgetting how to Play

7- فراموش کردن ، بازیگوشی

Becoming too Specialized

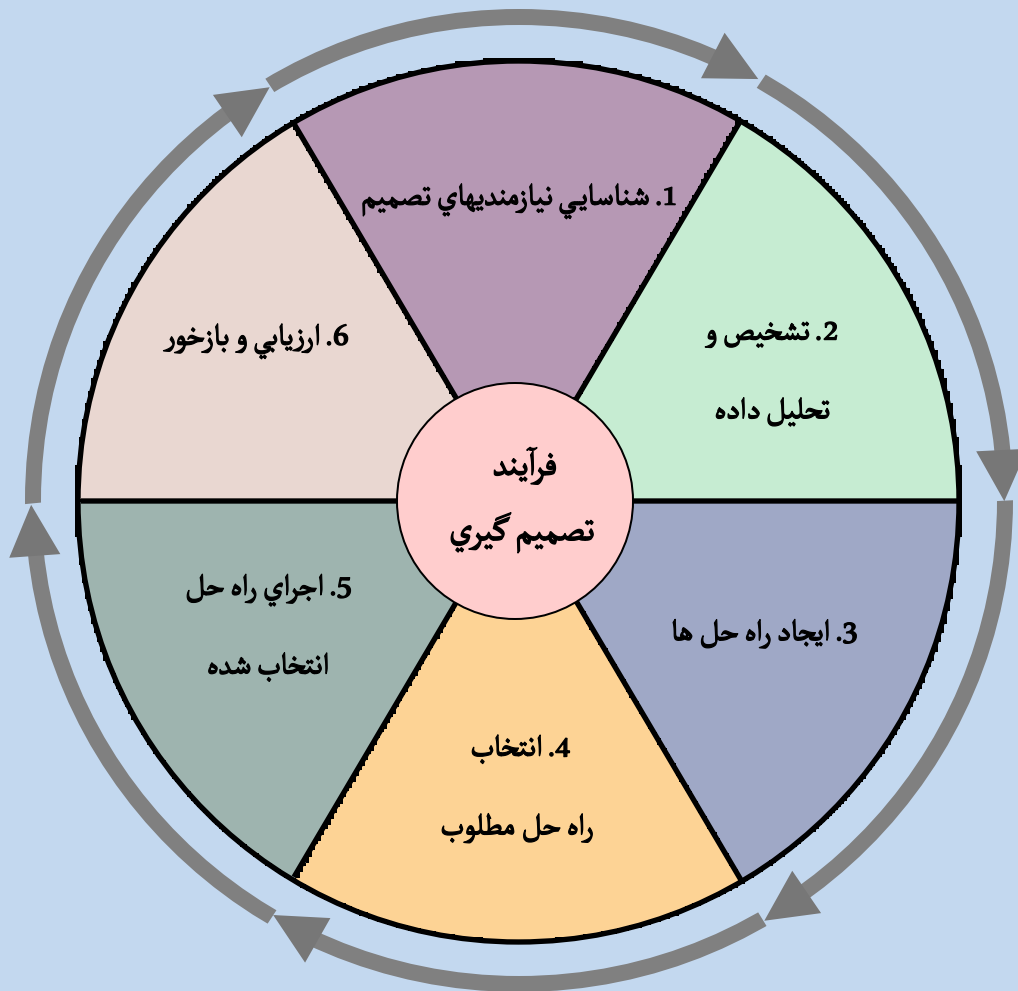
8- بسیار تخصصی شدن

Not Wanting to Look Foolish

9- عدم تمایل به مضحك جلوه نمودن

Saying “ I am not Creative “

10- تأکید بر اینکه « خلاق نیستم »



Problems

Solutions

Participants

Choice opportunities



Problems

Solutions

Participants

Choice opportunities

— Problems

- - - Solutions

— Participants

- · - · Choice opportunities