

۱۴۹ ۱۳۲۶



تصمیم‌سازی درست

کتابی ساده برای آن‌که بیاموزیم که چرا و چگونه تصمیم‌سازی کنیم

محمد هادی ذوالنوریان



انتشارات پیوست

سرشناسه : ذوالنوریان، محمد هادی، ۱۳۶۳ -

عنوان و نام پدیدآور: تصمیم سازی درست: کتابی ساده برای آن که بیاموزیم که چرا و چگونه تصمیم سازی کنیم/ محمد هادی ذوالنوریان؛ تهیه مؤسسه پیرانو بین الملل.

مشخصات نشر: تهران: نشر پیوست، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۲۰۸ص: مصور، جدول.

شابک : ۹۷۵۱۶-۰۰۰-۶۰۰-۹۷۸ ۱۱۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی : فیپا

عنوان دیگر: کتابی ساده برای آن که بیاموزیم که چرا و چگونه تصمیم سازی کنیم.

موضوع : تصمیم گیری

موضوع: Decision making

موضوع: موفقیت

موضوع: Success

شناسه افزوده: مؤسسه پیرانو

*ردیف کتابخانه کنگره: ۱۳۹۶، ۱۳۹۶/۵۹، BF۴۴۸

رده بندی یونسکو: ۱۵۳/۸۱

شماره کتاب شناسی ملی: ۴۶۵۵۲۱۹

انتشارات پیوست

تهران . صندوق پستی ۱۱۳۳-۱۵۱۱۴

تلفن: ۴۱ ۸۸ ۳۶۰۰ . نامبر: ۱۱۳۳-۱۶۱۰

○ تصمیم سازی درست

چاپ اول: بهار ۱۳۹۶ . تیراژ: ۸۰۰ نسخه

لیتوگرافی و صحافی: کانون رسانه نوین

حروفچینی و صفحه آرایی: انتشارات پیوست . طراح جلد: شیما ابوالفضلی

ویراستار: محبوبه وجودی

همه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

هیچ بخشی از این اثر نباید بدون اجازه ناشر و مؤلف به هیچ صورتی تکثیر و نسخه برداری شود.

قیمت: ۱۱۰۰۰ تومان

مدیریت بینا، حفظ پویایی و ارتقاء نوآوری هر سازمان نیازمند تجزیه و تحلیل صحیح محیط، انتخاب بهترین اهداف و راهبردها، ارتقاء توانمندی های سازمان و اقدام مؤثر در جهت تأمین هدف های تدوین شده است.

بی شک دستیابی به اهداف، فارغ از مطالعه پژوهش و تدبیر و تحقیق در امور امکان پذیر نمی باشد. مؤسسه پیرانو با همکاری مدیریت امکانات پوست با تجربه فاضل و غریف و توانمندی های خود به آموزش و انجام مطالعه و پژوهش در حوزه های علمی پرداخته تا انجام فرآیند های پیشگامانه و مدیریت این امر را به صاحب نظران و پژوهشگران این حوزه تسهیل نماید. بنابراین با توجه به اهمیت موضوع این مرجع، تحریر و نگارش این موضوعی و انتشار نتایج حاصل از مطالعات تخصصی را وظیفه خود دانسته و بر این باور است که به واسطه چنین اقداماتی، زمینه دسترسی به دانش در سایه مدیریت سیستمی ممکن می شود.

امید است با بهره مندی از نظرات ارزشمند جنابعالی، در ارائه مؤثرترین آثار، کام برداریم.

محمد حسین ذوالنوریان

مدیر عامل مؤسسه پیرانو - بهار ۹۶

فهرست مطالب

۷	فصل اول: برترین تکنیک تصمیم‌گیری
۸	مقدمه
۱۵	تعریف و مفاهیم اولیه مهندسی ارزش
۲۸	چه چیزهایی مهندسی ارزش نیست؟
۳۱	مهندسی ارزش چه اهدافی را دنبال می‌کند؟
۳۴	دلایل پایین بودن ارزش
۵۰	چگونه ارزش‌آفرینی کنیم
۵۵	مدیریت یک مطالعه مهندسی ارزش چقدر مهم است؟
۶۳	فصل دوم: اطلاعات رهنوع تصمیم‌گیری
۶۴	مقدمه
۶۶	چرا فرایند تفکر دارا، گروهی مهم است؟
۶۸	دلایل نیاز به کار گروهی چیست؟
۷۵	خصوصیات یک تیم مؤثر
۹۳	شناخت آفت‌های پنج‌گانه و روش‌های صرف‌آوردن آن‌ها
۱۱۳	تفکر کار گروهی با اجتناب از کلی‌گویی
۱۲۷	فصل سوم: اطلاعات، عامل اصلی موفقیت
۱۲۸	مقدمه
۱۲۹	جمع‌آوری اطلاعات
۱۳۵	تعیین معیارهای ارزیابی
۱۳۶	محدودیت‌های طرح
۱۳۷	مدل‌سازی داده‌ها
۱۴۲	منابع، الزامات و نیازمندی‌ها
۱۵۱	فصل چهارم: کارکرد اصلی را بشناسیم
۱۵۲	مقدمه
۱۶۲	شناسایی فانکشن چگونه انجام می‌پذیرد؟
۱۷۳	مقایسه و ارزیابی فانکشن‌ها
۱۸۱	FAST و کاربردهای آن
۲۰۸	مراجع

پای صحبت مدیران که می‌نشینیم به دفعات زیاد دو کلمه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری را می‌شنویم. واقعا این دو کلمه به چه معناست؟ آیا ما تصمیم می‌سازیم؟ و اصولا ساختن تصمیم یعنی چه؟ مگر تصمیم ساختنی است؟ من در مورد ریشه این دو کلمه مطالعه کردم و نتیجه مطالعات بنده نشان داد که در ادبیات انگلیسی در حوزه مدیریت چیزی که تصمیم‌سازی باشد و متفاوت از تصمیم‌گیری، وجود ندارد و تنها واژه‌ای که بتواند در این مورد، مفهومی نزدیک به آنچه در زبان فارسی مورد نظر است، ارائه کند Decision Support System است که گاه به آن سیستم تصمیم‌یاری گفته می‌شود.

اما بگذارید کمی در مورد هر یک از واژه‌ها توضیح دهم. تصمیم‌سازی، آن‌طور که در ادبیات فارسی حوزه مدیریت تعریف شده به‌طور کلی به معنای فراهم نمودن زمینه مناسب برای تصمیم‌گیری است و اما عمل بررسی عبارتست از یک انتخاب از میان چند بدیل (Alternative) جهت رسیدن به هدف. (مرحل مسئله) پس تصمیم‌سازی یعنی این‌که زمینه مناسب برای تصمیم‌گیری ایجاد کنیم و این زمینه مناسب یعنی این‌که تشخیص دهیم که آیا اصلا مسئله‌ای وجود دارد که لازم باشد برای حلش تصمیم گرفته شود و اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری چه هستند و چه‌طور می‌توان از آن استفاده کرد و به کمی و به چه شکلی می‌تواند تصمیم اخذ شده را اجرا کند و با پاسخگویی به سؤالات فوق. حال زمینه برای تصمیم‌گیری فراهم شده است و از بین تصمیمات یا بدیل‌های مختلف مدیر باید بهترین را انتخاب کند یا به عبارتی دیگر، باید بهترین تصمیم را بگیرد.

در واقع تصمیم‌سازی مراحل مختلف فرآیند تصمیم‌گیری است که در انتها به تصمیم‌گیری منتج می‌شود. تصمیم‌گیری از مراحل تشکیل شده که به‌طور کلی به شرح زیر است:

۱- اطمینان از وجود نیاز به یک تصمیم

۲- تعیین معیارهای تصمیم

۳- تخصیص درجه اهمیت به معیارها

۴- کشف راه حل‌ها

۵- ارزیابی راه حل‌ها

۶- انتخاب بهترین راه حل

۷- اجرای تصمیم

۸- ارزیابی آثار تصمیم اجرا شده

و مطابق با آنچه در بالا توضیح دادم، تا مرحله شماره ۵ تصمیم‌سازی است و مرحله ۶ تصمیم‌گیری است.

علی‌رغم توضیحاتی که در فوق ارائه شده، به نظر من کلمه تصمیم‌سازی اصولاً کلمه درستی نیست و به نظر می‌آید حاصل ترجمه کلمه انگلیسی making decision است که معنای آن در فارسی همان تصمیم‌گیری است؛ ولی تصمیم‌سازی ترجمه شده است. در انگلیسی کلمه مشابه دیگری وجود دارد که taking decision است که در معنا کاملاً برابر با making decision است و در کاربرد هیچ تفاوتی بین آن‌ها نیست.

اما در این ارتباط واژه دیگری وجود دارد به نام تصمیم‌یاری که معادل DSS یا Decision Support System است و در برخی منابع آن را سیستم حمایت از تصمیم ترجمه کرده‌اند. DSS به زبان ساده، استفاده از کامپیوتر در حل مسئله و تصمیم‌گیری است. یعنی مدیر با استفاده از اطلاعاتی که کامپیوتر به او می‌دهد و مدل‌ها و ارتباطاتی که می‌تواند از طریق کامپیوتر بین داده‌ها و اطلاعات ایجاد کند، توانایی تحلیل وضعیت و تصمیم‌گیری را خواهد داشت. پس شاید بتوان گفت که DSS یا سیستم تصمیم‌یار نیز همان تصمیم‌سازی است اما این بار با استفاده از فناوری. نکته جالب توجه این است که در ایجاد زمینه لازم برای اخذ تصمیم، یعنی همان چیزی که به آن تصمیم‌سازی یا سیستم تصمیم‌یاری گفته می‌شود، عموماً مدیران سطوح میانی برای مدیران ارشد و مدیران سطح عملیاتی برای مدیران میانی تصمیم‌سازی می‌کنند. اما بر عکس این موارد نیز ممکن است؛ در جایی که مدیران میانی یا ارشد تمایل به تفویض اختیار تصمیم‌گیری دارند. اما آنچه که بیش از پیش مهم است، شناخت اراتر تصمیم‌سازی برای مدیران است. در کشورهای مختلف جهان جهت رسیدن به تصمیم‌سازی تکنیک‌های آزمون داده شده‌ای را استفاده می‌کنند، یکی از این تکنیک‌ها، استفاده از روش مهندسی ارزش می‌شد. این روش که از سال ۱۹۴۷ میلادی در ایالات متحده آمریکا ابداع شد، توانسته در هفت دهه‌ای که از عمر خود می‌گذرد، خدمات شایانی به حوزه تصمیم‌سازی مدیران بنماید.