

کتاب تصمیم

پنجاه مدل برای تفکر استراتژیک

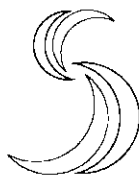
مایکل کروگرس - رمان شپلر

مترجمان

مهندس مهدی کریمی (مدیرعامل شرکت انرژی دانا)

دکتر عبدالله آقایی (عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی)

الهام پارساپور (کارشناس ارشد مدیریت اجرایی MBA)




انتشارات تیسّا

بسم الله الرحمن الرحيم
هست کلید در گنج حکیم

سرشناسه	:	کروگروس، مایکل krogerus, Mikael
عنوان و نام پدیدآور	:	کتاب تصمیم: پنجاه مدل برای تفکر استراتژیک / نویسنده مایکل کروگروس، رمان شیلر؛ مترجمان مهدی کریمی، عبدالله آقای، الهام پارساپور؛ آبه سفارش شرکت انرژی دانا.
مشخصات نشر	:	تهران: تیس، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	:	۲۱۴ ص.، مصور، جدول، نمودار.
شابک	:	۵۰۰۰ ریال؛ 978-600-92975-0-4
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیبیا
یادداشت	:	عنوان اصلی: The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking, 2010
موضوع	:	تصمیم‌گیری.
موضوع	:	تفکر انتقادی.
شناسه افزوده	:	چپلر، رومان Tschäppeler, Roman
شناسه افزوده	:	کریمی، مهدی، ۱۳۲۷-، مترجم
شناسه افزوده	:	آقای، عبدالله، ۱۳۴۱-، مترجم
شناسه افزوده	:	پارساپور، الهام، ۱۳۶۵-، مترجم
شناسه افزوده	:	شرکت انرژی دانا
رده‌بندی گنکره	:	۱۳۹۱ ۴۴۸/ک۴ک۲ BF
رده‌بندی دیویی	:	۱۵۳/۸۳
شماره کتابشناسی ملی	:	۲۷۲۸۵۷۴

کتاب تصمیم
پنجاه مدل برای تفکر استراتژیک
مایکل کروگرس، رمان شپلر
مهندس مهدی کریمی، دکتر عبدالله آقایی، الهام پارساپور
بهار ۱۳۹۱
۸

نویسندگان
مترجمان
چاپ اول
شماره نشر

کارگاه ساغر مهر 
کیوان سرافرازی

اجرا
ویراستار

عظیه حاجی یوسفی
لوتوس، نازنین، بدر، میترا، زر، اصفهان
نازکی، سیاه، لعلده - دفرمه فشرده و کشیده

طرح و اجرای جلد، آرایش صفحات،
انتخاب فونت و حواشی متن

حروف استفاده شده

پام مهر
چاپخانه کریمی
صحافی کریمی


لینوگرافی روی جلد، متن و حواشی
چاپ متن و روی جلد
صحافی

شیرین احمدی

مدیرمسئول

با سپاس از سَمیه سیاه پست، بهناز زرین کلک

شماره ۷۰۷، برج سمرقند، جنت آباد جنوبی، تهران
www.Teesa.ir iTeesa@mail.com

انتشارات تِسا 

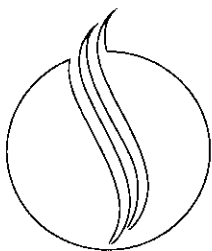
قیمت: ۵۰۰۰ تومان
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۹۷۵-۰۰-۴

تعداد ۲۰۰۰ نسخه

همه حقوق چاپ و نشر این اثر انحصاراً (طبق قرارداد) محفوظ است.
این اثر تحت پوشش قانون حمایت از مؤلفان و مصنفان ایران قرار دارد.
استفاده از مطالب با ذکر منبع بلاشکال است.

مرکز پخش و فروش: مهرآوران؛

تهران، میدان آرژانتین، بلوار بیهقی، خیابان چهاردهم شرقی، پلاک ۹، فروشگاه کتاب. تلفن: ۸۴۳۶۰



انرژی

دانا

دهمین سال تأسیس شرکت انرژی دانا

www.kelab.ir

فهرست

- ۱۳ پیشگفتار
- ۱۷ نکاتی برای استفاده مفیدتر از کتاب
- ۲۱ چگونه خود را بهبود بخشیم
- ۲۳ ماتریس آیزنهاور
- ۲۵ تحلیل SWOT
- ۲۸ ماتریس BCG
- ۳۰ ماتریس سبد پروژه
- ۳۳ مدل جان وایتمور
- ۳۵ مدل نوار لاستیکی
- ۳۷ مدل بازخورد
- ۴۰ مدل شجره‌نامه
- ۴۳ جعبه ریخت‌شناسی و SCAMPER
- ۴۷ مدل هدیه اسکوایر
- ۴۹ مدل نتایج
- ۵۲ مدل راه حل تعارض
- ۵۵ مدل مسیرهای متقاطع
- ۵۹ چگونه خود را بهتر درک کنیم؟
- ۶۱ مدل جریان

۶۴ پنجره جوهری
۶۷ مدل ناهماهنگی شناختی
۷۰ ماتریس موسیقی
۷۲ مدل تیز قابل تصور
۷۵ مدل Uffe Elbæk
۷۸ مدل مد
۸۰ مدل انرژی
۸۳ مدل ابرحافظه
۸۵ قطب‌نمای سیاسی
۸۸ مدل عملکرد شخصی
۹۱ مدل پشت صحنه
۹۴ تله پتانسیل شخصی
۹۷ چرخه تبلیغات کاذب
۱۰۰ مدل علائم جزئی
۱۰۳ مدل هدف شبکه‌ای
۱۰۶ مدل دانش سطحی
۱۰۹ چگونه دیگران را بهتر درک کنیم؟
۱۱۱ مدل پنیر سوئیسی
۱۱۵ اهرام مازلو
۱۱۸ تفکر خارج از چارچوب
۱۲۱ مدل‌های محیط سینوسی و بورديو
۱۲۴ مدل یادگیری دو حلقه‌ای
۱۲۹ مدل AI
۱۳۲ مدل دنیای کوچک
۱۳۵ اصل پارتو

۱۳۸	مدل دنباله بلند
۱۴۱	شبیه‌سازی مونت کارلو
۱۴۴	مدل قوی سیاه
۱۴۷	مدل شکاف - انتشار
۱۵۱	مدل حبه سیاه
۱۵۴	مدل شأن و جایگاه
۱۵۷	مدل معمای زندانی
۱۶۱	چگونه دیگران را بهبود دهیم؟
۱۶۳	مدل عملکرد تیمی در کسلر - سیبت
۱۶۶	مدل تیم
۱۶۹	مدل شکاف در بازار
۱۷۲	مدل هرسی - بلنچارد (رهبری اقتضایی)
۱۷۶	مدل نقش آفرینی (بلبین و دیونو)
۱۸۰	مدل بهینه‌سازی نتیجه
۱۸۳	مدل بهترین بعدی جهان
۱۹۱	حال نوبت شماست
۱۹۳	درس نقاشی ۱
۱۹۶	درس نقاشی ۲
۲۰۵	پیوست: بیوگرافی نقل‌کنندگان جملات کوتاه

زندگی برای کسب رضایت است؛ رضایت وابسته است به دستاوردها؛ دستاوردها منتج از اقدامات است و تصمیم‌ها مقدمه و پیش‌نیاز اقدامات. فرایند تصمیم‌گیری با فراهم آوردن داده‌ها آغاز و با تبدیل داده‌ها به اطلاعات، تحلیل آنها و سپس اتخاذ تصمیم به سرانجام می‌رسد و این‌گونه است که شاید به جرئت بتوان گفت که تصمیم‌گیری یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین اقدامات بشر است. تصمیم‌گیری در همه ارکان زندگی بشری جاری است. تصمیم‌گیری در هر سازمان مهم‌ترین فعالیت آن سازمان است. هرچه دامنه تصمیم گسترده‌تر و تأثیرگذارتر باشد، نیاز به مطالعه، فکر و دقت بیشتری دارد. تصمیمات سطوح بالای سازمان طبعاً گستردگی و تأثیر وسیع‌تر و عمیق‌تری بر کلیه ارکان و فعالیت‌های سازمان دارد؛ لذا ریسک تصمیم اهمیت ویژه‌ای دارد. در جایی که تصمیم دارای تأثیرات مالی و جانی گسترده‌ای است، مراحل تصمیم‌سازی باید با دقت مضاعف صورت پذیرد. در

فرایند تصمیم، پرسش‌ها و نکات مهمی وجود دارد که مدیران باید به آن توجه خاصی داشته باشند. چگونگی و نحوه تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، زمان و مکان تصمیم‌گیری، افراد مرتبط و ابزارهای مورد استفاده در تصمیم، از مهم‌ترین نکات است. از سوی دیگر، دانش نسبت به موضوع و تسلط بر ابزارهای علمی نیز از ضرورت‌های تصمیم‌گیری است.

در مورد تصمیم‌گیری، کتاب‌ها و مقاله‌های بسیاری به رشته تحریر درآمده که هرکدام در نوع خود قابل استفاده است. تفاوت ویژه‌ای که این کتاب با سایر کتاب‌ها دارد این است که در این کتاب تعداد زیادی از مدل‌هایی که در تصمیم‌گیری سریع و مناسب کارساز است، به بیان ساده و مختصر همراه با شکل و مثال بیان شده است. این مدل‌های موثر در تصمیم‌گیری، نوین، علمی و کاربردی هستند و مدیران را به تصمیم‌گیری موثرتر و سریع‌تر و مطمئن‌تر رهنمون می‌سازند.

علاوه بر اینها، در تبیین هرکدام از پنجاه مدل، جملات قصار و ویژه‌ای از افراد مشهور بیان شده که به فهم و استفاده از آن مدل‌ها کمک شایانی می‌کند. مترجمان تلاش کرده‌اند بیوگرافی مختصری از این افراد تدوین نموده و در پایان کتاب قرار دهند تا خوانندگان کتاب آشنایی مختصری با آنها پیدا کنند.

در پایان ذکر این نکته حائز اهمیت است که ترجمه متون علمی و مفهومی به ویژه از نوع مدیریتی، کاری بس دشوار است؛ لذا به رغم دقت عمل زیاد در ترجمه و تدوین این کتاب، وجود

نقص و کاستی در آن دور از انتظار نیست. پیشاپیش ضمن
عذرخواهی از این بابت، از خوانندگان محترم درخواست می‌شود
نظرات اصلاحی خود را از مترجمان این اثر، دریغ نفرمایند.

مهندس مهدی کریمی^۱

دکتر عبدالله آقایی^۲

الهام پارساپور

1. karimi.m@danaenergy.ir

2. AAghaie@kntu.ac.ir

نکاتی برای استفاده مفیدتر از کتاب

چرا باید این کتاب را بخوانید

این کتاب برای کسانی تألیف شده که روزانه با افراد مختلفی سروکار دارند. خواه معلم، استاد دانشگاه، خلبان و یا مدیر ارشد باشید، همواره با این پرسش‌ها مواجه خواهید بود: چگونه می‌توانم تصمیم‌گیری درستی داشته باشم؟ چگونه می‌توانم در خود و یا تیم خود انگیزه ایجاد کنم؟ چگونه می‌توانم تغییر ایجاد کنم؟ چگونه می‌توانم کاراتر عمل کنم؟ و یا در سطوح شخصی‌تر، ویژگی‌های دوستان من کدام مشخصه‌های من را آشکار می‌کند؟ آیا من در زمان حال زندگی می‌کنم؟ خواسته من چیست؟

آنچه در این کتاب خواهید یافت

پنجاه مورد از بهترین مدل‌های تصمیم‌گیری - برخی بسیار شناخته‌شده و بعضی نسبتاً ناشناس - که به شما در پاسخگویی به این پرسش‌ها کمک می‌کنند، در این کتاب در قالب جملات و نمودارها آمده است. البته انتظار پاسخ‌های مستقیم نداشته باشید؛

خود را برای مورد آزمایش قرار گرفتن آماده کنید. با کمک این مدل‌ها می‌توانید دانشی را که با آن می‌توانید دوستان و همکاران خود را تحت تأثیر قرار دهید، کسب نمایید. مثلاً مدل قوی سیاه چیست، مدل دنباله بلند چگونه مدلی است، اصل پارتو چه می‌گوید، چرا همواره مطالب را فراموش می‌کنیم و یا در شرایط تعارض چگونه باید رفتار کرد.

چگونه باید از این کتاب استفاده کنید

این کتاب، کتاب کار است. شما می‌توانید مدل‌ها را کپی کنید، آنها را پر کنید، خط بزنید، توسعه داده و بهبود ببخشید. خواه در حال آماده شدن برای یک جلسه ارائه هستید و یا می‌خواهید بازنگری عملکرد سالانه داشته باشید، خواه تصمیم‌گیری سختی پیش رو دارید و یا بحث و مناظره طولانی را پشت سر گذاشته‌اید، خواه قصد بازنگری در ایده کسب‌وکار خود دارید و یا می‌خواهید خود را بهتر بشناسید، این کتاب شما را راهنمایی می‌کند.

مدل تصمیم‌گیری چیست؟

مدل‌های این کتاب دارای معیارهای زیر هستند:

- به ساده‌سازی می‌پردازند: تمام جوانب را دربر نمی‌گیرند، بلکه تنها موارد مرتبط را شامل می‌شوند.
- عملی و واقع‌گرا هستند: بر مواردی که مفید هستند، تمرکز می‌کنند.

■ به جمع‌بندی می‌پردازند: خلاصه‌ای اجرایی از ارتباطات پیچیده به دست می‌دهند.

■ بصری هستند: با استفاده از تصاویر و نمودارها به توصیف مفاهیمی می‌پردازند که بیان آنها مشکل است.

■ سازماندهی می‌کنند: ساختارسازی نموده و به صورت سیستماتیک دسته‌بندی می‌کنند.

■ روش هستند: پاسخ تولید نمی‌کنند، بلکه سؤال می‌پرسند؛ پاسخ‌ها زمانی حاصل می‌شوند که شما مدل‌ها را به کار می‌برید. در پیوست این کتاب می‌توانید منبع هریک از مدل‌ها، همچنین فهرست کتاب‌ها و وب‌سایت‌های مورد استفاده را بیابید. مدل‌هایی که هیچ منبعی برای آنها ذکر نشده است، توسط خود نویسنده تبیین شده‌اند.

چرا به مدل‌های تصمیم‌گیری نیاز داریم؟

وقتی با آشفتگی مواجه می‌شویم، به دنبال راهی برای سازماندهی می‌گردیم تا بتوانیم حداقل مروری مجدد داشته باشیم. مدل‌ها به ما کمک می‌کنند از میزان پیچیدگی شرایط بکاهیم و بر آنچه واقعاً مهم است تمرکز کنیم. اغلب منتقدان معتقدند مدل‌ها واقعیت را منعکس نمی‌کنند. اگرچه این مطلب صحیح است، اما باید توجه داشت این ادعا که مدل‌ها ما را وادار به تفکر در قالبی تجویزی می‌کنند، نادرست است. مدل‌ها نحوه تفکر ما را تعیین نمی‌کنند؛ آنها نتیجه یک فرایند تفکر فعال هستند.

شما می‌توانید این کتاب را به دو روش مطالعه کنید: اگر از آن دسته افراد هستید که از روش آزمون و خطا استفاده می‌کنند، از بخش «چگونه خود را بهبود بخشیم» شروع به مطالعه کنید. اما اگر از آن دسته افراد هستید که ابتدا به یادگیری نظریات پرداخته و بعد کاری را انجام می‌دهید، ابتدا با مطالعه بخش «چگونه خود را بهتر درک کنیم»، شروع کنید.

هر مدل تنها به اندازه فردی که آن را به کار می‌برد، کارآمد است.