

Chapter (2) Making Decisions

Decisions → A choice among two or more alternative
* Managers at all levels and in all areas

The decision-making process عملية اتخاذ القرارات

→ Steps in the process مراحل عملية اتخاذ القرارات

Step 1: Identify a Problem تحديد المشكلة

Problem → an obstacle that makes it difficult to achieve a desired goal or purpose
عقبة تجعل من الصعب تحقيق الأهداف المطلوبة (إعاقة لتحقيق الأهداف)

Existing Condition ← discrepancy → desired condition

(الحالة الموجودة) ← تناقض → (الحالة المطلوبة)

→ 3 conditions to determine that this is a problem

① aware of

② authority

③ act under pressure

أدراك وجود مشكلة

Information and Resources
المعلومات والموارد
(المعلومات المتاحة)

المضي قدماً في المشكلة
وعدم القناعة وإذا أملت
تقبل مشكلة

Step 2: Identify Decision Criteria تحديد معايير القرار

- Decision Criteria are factors that are important (relevant) to resolving the problem
معايير القرار هي العوامل الهامة لحل المشاكل (العوامل)

1 start up cost

2 location

3 team

4 competition

example for criteria

Step 3: Allocate Weights to the Criteria تخصيص الأوزان لمعايير القرار

اعطاء المعايير أوزان / أهمية المعايير بالنسبة إلى حل المشكلة
كلما كان المعيار مهماً بالنسبة إلى الحل، كلما كان وزنه أكبر 1-10

→ to give the most important criteria a weight 10

start up cost
10

location
7

team
9

competition
6

Higher

⇒ Decision makers set the appropriate order of criteria based on the importance of the criteria

less important - High
1 - 10

يقوم أصحاب القرارات بوضع الترتيب المناسب للمعايير بناءً على أهمية المعايير بالنسبة لهم

Step 4: Develop Alternatives

- list viable alternatives that could resolve the problem

Step 5: Analyze Alternatives:

- Appraising each alternative's Strengths and Weaknesses.
- An alternatives appraisal is based on its ability to resolve the issue related to the Criteria and Criteria Weight.

* Scratch → (من الصفر) Existing → (موجود)
↓ (أولويات Scratch و Existing)

Criteria Alternative	Start-up Cost	Location	Team	Competition
Scratch	6	10	4	5
Existing	9	8	10	7
Franchising	7	9	10	9

* تقييم المعايير بالنسبة للبدائل

Criteria Alternative	Start-up cost 10 ⇒ Step 3	Location 7	Team 9	Competition 6	Score
Scratch	6.10	10.7	4.9	5.6	280
Existing	9.10	8.7	10.9	7.6	350
Franchising	7.10	9.7	10.9	9.6	400

* وهنا نقوم بـ ٣ أشياء كانت وهي الأولويات للمعايير و ثم ضربنا وزر المعيار في رقم تقييم المعيار بالنسبة للبدائل في الجدول فوق
معايير البدائل لمعيار كان الأولويات هو أخذ الأهم

كلما كان نقاط الميز أعلى بمطابق وزر أعلى

كلما كان نقاط الميز أقل بمطابق وزر أقل

مثلاً يكون إنخفاضه لا زفير عاليها نفس ضعف

Step 6: Select an Alternative اختيار البديل الأفضل

- Choosing the best alternative or the one that generated the highest total in Step 5. اختيار أفضل بديل أو البديل الذي حصل على أعلى مجموع في الخطوة 5.

(Franchising) مثال

Step 7: Implement the Alternative تنفيذ البديل

- Putting the Chosen alternative into action

↑ the decision

- Conveying the decision to and gaining commitment from those who will carry out the alternative

← نقل القرار إلى أولئك الذين سينفذون البديل وكسب الالتزام منهم

Step 8: Evaluate Decision Effectiveness

- The soundness of the decision is judged by its outcomes

← يتم الحكم على سلامة القرار من خلال نتائجه

- How effectively was (the problem resolved by outcomes resulting from the chosen alternatives?)

← تقييم فعالية القرار ، فعالية حل المشكلة من خلال النتائج التي ظهرت بناءً على البدائل التي اخترتها

- If the problem was not resolved, what went wrong?

إذا لم يتم حل المشكلة ، ما السبب في ذلك وما هو مصدر الخطأ ؟

Managers Making Decisions ⇒ Decisions essence of managers Job

← اتخاذ القرارات هي جوهر وظيفة المبررات

- decisions making is important to managers, its part of the four managerial function plan / organize / lead / control

كل فرد في المؤسسة أو الشركة يجب أن يأخذ القرارات للقيام بالأمور

الوظيفية ، ولكن في الأمر بالنسبة للمبررات هي جزء من الوظيفة الإدارية

← عند التخطيط يقوم باتخاذ قرارات وعند التنظيم والقيادة والسيطرة

في كل خطوة يجب أن يأخذ قرار للقيام بها

Four Perspectives on how managers make decisions. Making decision:-

[1] Rationality (عقلانية)

- Rational decision making Describes choices that are logical and consistent and maximize values.
→ Managers will make logical and consistent choices to maximize value.
- Assumptions of Rationality (افتراضات العقلانية)
 - The decision maker would be fully objective and logical.
 - The problem faced would be clear and unambiguous.
 - The decision maker would have a clear and specific goal.
 - Know all possible Alternatives and consequences and consistently select the alternatives that maximizes achieving that goal.

[2] Bounded Rationality (عقلانية محدودة)

Decision making that's rational, but limited (bounded) by an individual's ability / or process information.

- they can't possibly analyze all information on all alternatives.

• Satisfice & Accept solutions that are (good enough).

- escalation of commitment - an increased commitment to a previous decision despite evidence it may have been wrong.

[3] The Role of Intuition

- Intuitive decision Making & Making decisions on the basis of experience, feelings, and accumulated judgment.

← بناء القرارات على أساس الخبرة والافتقار وتراكم الأحكام (الطعم التذوقي)

What is Intuition :-

[1] Experience-based decisions.

⇒ Managers make decisions based on their past experiences

← اتخاذ القرارات بناءً على خبراتهم ما سبقوا بالتفصيل / وربما لا تفكر

[2] Affect-initiated decisions.

⇒ Managers make decisions based on feelings and emotions.

← اتخاذ القرارات بناءً على أحاسيسهم ومشاعرهم / يكونون عواطفهم ومزاجهم

[3] Cognitive-based decisions. إدراك

⇒ Managers make decisions based on skills, knowledge, training

← أخذ قراراتهم بناءً على مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم
ومناد على ذلك في اتخاذ القرارات

[4] Subconscious mental processing العقل الباطن

⇒ Managers use data from subconscious mind to help them make decisions.

استخدام البيانات من العقل الباطن لمساعدتهم على اتخاذ القرارات

[5] Values or ethics based decisions.

⇒ Managers make decisions Based on ethical values and culture.

اتخاذ القرارات بناءً على قيم الإنسان وثقافته وأخلاقه

* Intuitive decision Making can complement both rational and bounded Rational decision making.

يمكن أن يكمل الحدس العقلانية والعقلانية المحدودة ولا يمكن أن يتبع العقلانية (نوعاً ما)

← الإدارة القائمة على الأدلة :-

[4] The Role of Evidence-Based Management (EBMgt)

- The systematic use of the best available evidence to improve management practice. ← الاستخدام المنظم للأدلة الأساسية المطبقة

- Note : any decision making process is likely to be enhanced through the use of relevant and reliable evidence. ← ملاحظة : أي عملية صنع قرار من المحتمل أن تتحسن من خلال استخدام أدلة ذات صلة وموثوقة

⇒ The Four essential elements of EBMgt

- The decision maker's expertise and judgment.

← كيف الخبرة وحكمته في هذا المجال (صانع القرار)

- external evidence that's been evaluated by the decision-maker

← الأدلة الخارجية التي تم تقييمها وتوحيها وتناسب القرار (الخارجية)

← إذا كانوا يحتاجون إلى معلومات إضافية لمساعدتهم في اتخاذ القرار

← إذا كانت الأدلة أبحاث لا يتم تقييمها وتوحيها وتتناسب مع القرار

- Opinions, preferences, and values of those who have a

Stake in the decision. ← الأشخاص الذين لديهم مصلحة في القرار

بمفهومهم وقيمهم الشخصية لهم بحيث تدعم القرار من وجهة النظر الشخصية

- Relevant Organizational (internal) Factors such as context

Circumstances, and organizational members. ← الثقافة التنظيمية

والاختلافات بين أعضائها وأوضاعها في المؤسسة ووجود أهداف المؤسسة

حيث الأخذ بالاعتبار الأشياء المفصلة والفرص المتاحة في المؤسسة

⇒ The strength or influence of each of these elements on

a decision will vary with each decision. ← قوة تأثير كل عنصر

هذه العناصر تختلف من قرار لقرار / حسب طبيعة القرار ومدى تأثيره

Types of decisions :-

[1] STRUCTURED Problems and PROGRAMMED DECISIONS

1. Structured Problems $\Rightarrow$ Straight Forward, Familiar, and easily defined problems. information is available.

• Programmed decisions $\Rightarrow$ a repetitive decision that can be handled by a routine approach.

$\Rightarrow$ Three types of (programmed decisions)

• Procedure - a series of sequential steps used to respond to a well-structured problem

• Rule - an explicit statement that tells managers what can or cannot be done

• Policy - a guideline for making decisions

• General Parameters $\Rightarrow$

[2] UNSTRUCTURED Problems and NONPROGRAMMED Decisions.

• Unstructured problems $\Rightarrow$ Problems that are new or unusual and for which information is ambiguous or incomplete

• Non Programmed decisions $\Rightarrow$ unique and nonrecurring and involve custom made solutions.

• Custom made solutions

• describes the differences 2-

Characteristics of Programmed decisions.

قرارات غير مبرمجة - Non Programmed decisions.

1 Type of problem	Structured / منظمة	Unstructured / غير منظمة / غير عادية
2 Managerial level	Lower levels / مستويات أدنى	Upper levels / TOP management / مستويات أعلى
3 Frequency	Repetitive, routine	New, unusual
4 Information	Readily Available / متوفرة	Ambiguous or incomplete / غامضة / غير مكتملة
5 Goals	Clear, specific / واضحة	Vague / غامضة / غير واضحة
6 Time frame for solution	Short / قصير	Relatively long / أطول نسبيًا
7 Solution relies on:	Procedures, rules, Policies	Judgment and Creativity

Decision-Making Conditions

حالات صنع القرار

→ When Making decision, Managers ~~face~~ may face three different conditions.

عند اتخاذ قرار معين يواجه المديرون ثلاثة حالات مختلفة (مختلفة)

مؤكدة / متينة القرار / متينة

1 **Certainty** → a situation in which a manager can make accurate decisions because all outcomes are known.

في الحالة التي يكون فيها المدير قادر على اتخاذ قرارات دقيقة حيث تكون نتيجة القرار واضحة
تمامًا والقرار قادر على التوقع والتنبؤ للنتيجة

2 **Risk** → a situation in which the decisions maker is able to estimate the likelihood of certain outcomes

1. Personal experience 2. Secondary information
الاحتمالات الشخصية في الماضي المعلومات الثانوية
(assign probability) - يمكن تقدير الاحتمالات
بدراسة وتقييم وتوقعي النتائج

من غير الواضح لا يمكن توقعه

3 **Uncertainty** → a situation in which a decision maker has neither certainty nor reasonable probability estimates available.

الخطر /

لا يوجد شيء مؤكد ولا يوجد احتمال للتنبؤ

→ little information available. عدم توفر معلومات لاتخاذ أي قرار

→ Psychological orientation - managers. طبيعة المدير ومزاجه

1. Optimistic / متفائل 2. Pessimistic / متشائم

3. Regret (Most likely) realistic / حزن (أكثر واقعية) واقعية

(أقار على الموازنة)

1. Optimistic: (متفائل) → follow Maximax Choice

(maximizing the maximum possible payoff) ←

(مفاز)

← تحقيق اكبر مردود ممكن من الارباح المتوقعة / باخذ ال payoff الاكبر
التاريخي محتمل (مجازي)

2. Pessimistic: (متشائم) → follow maximin choice

(maximizing the minimum possible payoff) ←

← تحقيق الحد الأدنى من الارباح المتوقعة / اقل مغامرة / ما يدور عن

3. Regret, Realistic: (واقعي) → follow minimax choice

(to minimize his maximum) ←

← ما يجب بدونه ان يتراجع عائد قليل ولا عائد كبير / ويقترب من ان يجب ان يجب
دراسة جديده وتختلف ارقام اخرى، وبالتالي / المغامرة تكون تسمى تسمى
بعد اخذ الحد / المغامرة اقل ← عائد ما عائد في النتيجة

Decision-Making Styles P. 86 (أنماط صنع القرار)

→ Your thinking style reflects two things: ←

← نوع التفكير (مفكر)

[1] The source of information you tend to use

(external data and facts or internal sources such as feeling and intuition) ←

← مصادر المعلومات ← خارجي ← مركز على الحقائق والوقائع
← داخلي ← مركز على المشاعر والحدس

[2] Whether you process that information in a linear way

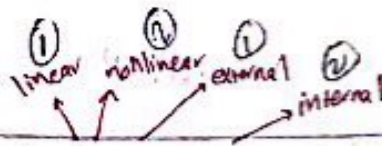
(rational, logical, analytical) or nonlinear way (intuitive) Creative

external → data/fact

internal → Feeling, intuition

linear way → rational/logical

nonlinear → Intuitive/creative



These four dimensions are collapsed into two styles

← تنهار هذه الأبعاد إلى نمطين :-
نمط التفكير الخطي ونمط التفكير غير الخطي

1] linear thinking style - a person's tendency to use external data/facts, the habit of processing information through rational, logical thinking.

← على قدرته على استخدام معلومات خارجية موجودة بالسوق وتحليلها بطريقة واحدة والتفكير المنطقي والمنهجي. (كخطوات)

2] Non linear Thinking style - a person's preference for internal sources of information, a method of processing this information with internal insights, feelings, and hunches.

← يدخل الحدس والاحساس و الحس والتصور الباطني في استخدام معلومات داخلية وليس بالاعتماد على تحليل المعلومات بل يتخذ بالقرارات وأخذ القرارات الغير مبني على أساس احساسه وشعوره بالواقف

Decision - Making Biases and errors :-

← الناس يميلون عند زيادة وضوح صورة لمساعد في اتخاذ القرارات
"rules of thumb" that managers use to simplify decision-making
Heuristics (القواعد، المرشد) • الإختصارات

هي القاعدة الأساسية التي يستخدمها المدير لتبسيط عملية اتخاذ القرار

• They help to make sense of complex, uncertain and ambiguous information
يساعدوني لاتخاذ القرارات في الحالات المعقدة والغامضة
ليس وضوح خبره كافية لديهم

Mistakes :- Use rules of thumb that doesn't mean these rules are reliable.

← مثل قولنا اننا استخدم المرشد المبيع والموثوق
← ليس بالضرورة انه يكون الموجه والمرشد موثوق لذلك يمكن ان يكون القرار خاطئاً أحياناً ولكن يجب معرفة انه الموجه انه اخطار الموجه والموجه الموثوق.