

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 (إعانة لتحقيق الأهداف)

Existing Condition ← discrepancy → desired condition
(الحالة الموجودة) ← تناقض → (الحالة المطلوبة)

→ 3 conditions to determine that this is a problem

- ① aware of → إدراك وجود مشكلة
- ② authority → Information and Resources (المعلومات والموارد) / السلطة
- ③ act under pressure → عدم إمكانية وإذا لم يتقبل مشكلة

Step 2: Identify Decision Criteria → تحديد معيار القرار

- Decision Criteria are factors that are important (relevant) to resolving the problem
عوامل مهمة لحل المشاكل (العوامل)

- 1 start up cost ←
 - 2 location ←
 - 3 team ←
 - 4 competition ←
- } example for criteria

Step 3: Allocate Weights to the Criteria

إعطاء الأهمية المناسبة لكل معيار / إعطاء الأهمية المناسبة لكل معيار إلى معيار المشكلة
كلما كان المعيار مهمًا، كلما أعطيت وزنًا أكبر (1-10)

→ to give the most important criteria a weight 10 Higher
start up cost → 10 location → 7 team → 9 competition → 6

⇒ Decision makers set the appropriate order of criteria based on the importance of the criteria. then
less important - High 1 - 10

يقوم أصحاب القرارات بوضع الترتيب المناسب للمعايير بناءً على أهمية المعيار بالسنة 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)
 ↓ (مقارنة) ↓ (مقارنة)

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 (اختلالهم)

Criteria / Alternative	Start-up cost	Location	Team	Competition	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

* رقم تقييم المعايير بالنسبة للبدائل في الجدول فوق
 * كلما كان رقمنا وزنه اعلى

كلما كان رقمنا وزنه اعلى

كلما كان رقمنا وزنه اعلى

مثلاً يكون إنخفاضه لا يفرعها (تفسيره)

Step 6: Select an Alternative

- Choosing the best alternative or the one that generated the highest total in Step 5.

اختيار البديل الأفضل
اختيار أفضل بديل أو البديل الذي حصل على أعلى مجموع في الخطوة 5 (Franchising)

Step 7: Implement the Alternative

• Putting the Chosen alternative into action

← دفع البديل المختار موضع التنفيذ
↑ 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

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

كل حد في المؤسسة أو الشركة يجب أن يأخذ القرارات للقيام بالأمور المطلوبة ، ومن أهمها البنية المراد وفي جرد من الوظيفة الإدارية عند القيام بقرارات وعند التنظيم والقيادة والسيطرة في كل خطوة يجب أن يأخذ قرار للقيام بها

← ٤ وجهات نظر حول كيفية اتخاذ المديرين للقرارات.
Four Perspectives on how managers make decisions.
 Making decision :-

[1] Rationality (عقلانية) بهدف الاختيار المنطوقية

- Rational decision making منطقية Describes choices that are logical and consistent and maximize values على
قانونية ثابتة نظم القيمة
- Managers will make logical and consistent choices to maximize value.
- Assumptions of Rationality افتراضيات العقلانية
 - The decision maker would be fully objective and logical.
 - The problem faced would be clear and unambiguous خالصة الغموض الغريبة
 - The decision maker would have a clear and specific goal أهداف واضحة مميزة
 - Know all possible Alternatives and consequences and consistently select the alternatives that maximizes achieving that goal معرفة البدائل المتوفرة وتبني البديل الذي يحقق الهدف

[2] Bounded Rationality (عقلانية محدودة)

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

← اتخاذ قرار منطقي ولكنه محدود بقدرته الفرد على معالجة المعلومات

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

• Satisfice & Accept solutions that are (good enough) تقبل المعلومات لم تكن متوقعة

• escalation of commitment - an increased commitment to a previous decision despite evidence it may have been wrong. تعزيز التزام القرار فهو (مزيد كفاية) هذا القرار كما في لو كان في أفضل من
انت ملتزم بقررتك وقرارتك ومن غير انك قد كنت بالعدل حتى لو انها مشيئة

[3] The Role of Intuition

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

← بناء القرارات على أساس الخبرات والافتقار وتراكم الأحكام (الطعم الاتاني)

What is Intuition :-

[1] Experience-based decisions.

⇒ Managers make decisions based on their past experiences

← اتخاذ القرارات بناءً على خبراتهم ما يخلوا بالتفاهيل / او ربما لانهم

[2] Affect-initiated decisions.

⇒ Managers make decisions based on feelings and emotions.

← اتخاذ القرارات بناءً على احساسهم ومشاعرهم / يكونون على حياء وصدق ولا

[3] Cognitive-based decisions. ادراك

⇒ Managers make decisions based on skills, knowledge, training

← اخذ قراراتهم بناءً على المهارات والمعرفة والتدريب وماذا على ذلك في اتخاذ القرارات

[4] Subconscious mental processing

العمل الخفي

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

استخدام البيانات من العقل الخفي لمساعدتهم على اتخاذ القرارات

[5] Values or ethics based decisions.

⇒ Managers make decisions based on ethical values and culture.

اتخاذ قرارات بناءً على قيم الانسان وثقافته و اخلاقه

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

تكملة للعمليات العقلية والعمليات العقلية والعمليات العقلية ولا يمكن ان يتم اتقانها
لنفسها

← 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 المنهجي للأدلة الأساسية لتحسين ممارسة الإدارة.

• Note: any decision making process is likely to be enhanced through the use of relevant and reliable evidence

← أي عملية اتخاذ قرار منسوبة وموثوقة وتناسب مع القرار

⇒ The Four essential elements of EBMgt

• The decision maker's expertise and judgment.

← كيف تربيته وكيف تعلم في هذا المجال (مناطق القرار)

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

← الأدلة الخارجية التي أنت تكون موثوق فيها وتناسب القرار (كالأدلة العلمية)

← إذا كانوا انتخابهم بعد الأبحاث لم يساعدني في اتخاذ القرار

← إذا كان الأدلة أمثالت لازم تكون معتددة ومبرهنة موثوق لا غير اعتدالها

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

Stake in the decision. ← الأشخاص اراء الانتخاب حولها وإذا

يفتقدون وضع العينة لهم بحيث تدعم القرار من وجهة النظر لشخص قويم.

• Relevant Organizational (internal) Factors such as context

Circumstances, and organizational members. ← الثقافة داخلية

والاختلافات بين اقسامها والظروف في المؤسسة ووجود اعضاء المؤسسة

حيث الأخذ بالرائع. الأشياء المفضلة والغير مفضلة في المؤسسة

⇒ The strength or influence of each of these elements on

a decision will vary with each decision ← قوة أي عنصر من

هذه العناصر تتغير مع قرار لقرار / حسب طبيعة القرار ومدى اعتبارهم أكثر

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.

• describes the differences of

قرارات غير مبرمجة

Characteristic

Programmed decisions

Non Programmed decisions

1	Type of problem	Structured	Unstructured
2	Managerial level	Lower levels	Upper levels → TOP management
3	Frequency	Repetitive, routine	New, unusual
4	Information	Readily Available	Ambiguous or incomplete
5	Goals	Clear, specific	Vague
6	Time frame for solution	Short	Relatively long
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 قرارات يواجه المديرون ثلاثة حالات مختلفة (مختلفة)

مؤكد / صنع القرار في بيئة مؤكدة

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
تماما فالقرار قادر على التوقع والتنبؤ للنتيجة
ما يكون في بيئته واضحة

2] **Risk** ⇒ a situation in which the decision maker is able to estimate the likelihood of certain outcomes

1. Personal experience 2. secondary information

(assign probability) ← استخدام الاحتمالات
الاحتمالات التي تكون في الاسواق
لدراسة وتقييم وتوقع النتائج

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

الخطر /

لا يوجد في بيئته مؤكد ولا يوجد فيها نتائج للتنبؤ

→ little information available. → عدم توفر معلومات كافية

→ Psychological orientation - managers. ← طبيعة المدير ومزاجه

1. Optimistic (متفائل) 2. Pessimistic (متشائم) Maximin

3. Regret (Most likely) realistic → الحدس يكون أكثر واقعية

(قادر على الموازنة)

1. Optimistic - (متفائل) => follow **Maximax Choice**
(maximizing the maximum possible payoff) ← (مفلس)

← تحقيق اكبر مردود ممكن من الارباح المتوقعة / باخذ ال payoff الاكبر
التيار اليه متفائل يروح اعلى

2. Pessimistic - (متشاؤم) => follow **maximin choice**
(maximizing the minimum possible payoff) ←

← تحقيق اقل الخسائر من الارباح المتوقعة / اقل الخسارة / ما يدور عين

3. Regret, Realistic - (واقعي) => follow **minimax choice**
(to minimize his maximum) ←

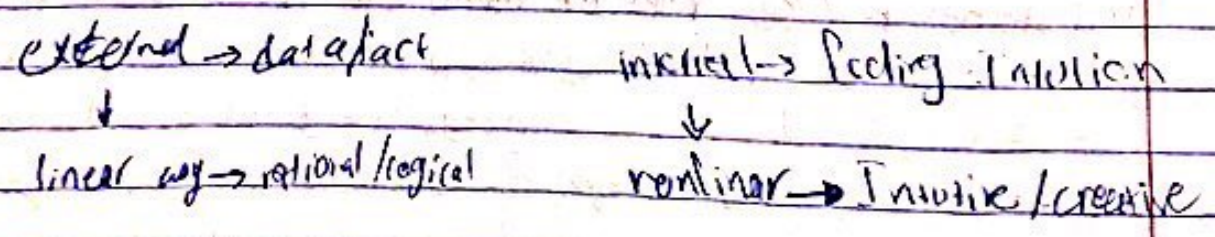
← ما يجب بدونه ان يتراخى عند قليل ولا غلبه كبير / ويقترها انه يجب ان يجرب
دراسة جريئة ويتجنب ارقام اخرى وذلها / الخسارة تكون نسبة تنبؤ
بعد اعوانه / الخسارة اقل ←

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

→ Your thinking style reflects two things: ←

[1] The source of information you tend to use
(external data and facts or internal sources such as feeling and intuition)
← راجع الى مركز على الاحساس والوجدان
← راجع الى مركز على الاحساس والوجدان

[2] Whether you process that information in a linear way (rational, logical, analytical) or nonlinear way (intuitive) Creative
← كسب لوجي لاجل كسب
← كسب لوجي لاجل كسب





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 وجه التحديد :-
 استخدام مصادر خارجية للمعلومات، عادة ما يتم معالجة المعلومات من خلال التفكير العقلاني والمنطقي.

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.

يتميل إلى استخدام المصادر الداخلية للمعلومات، طريقة معالجة المعلومات باستخدام الحدس والاحساسات والتفكير العاطفي.

Decision - Making Biases and errors :-

Heuristics → "rules of thumb" that managers use to simplify decision-making.

الخدوشات هي القواعد البسيطة التي يستخدمها المدير لتبسيط عملية اتخاذ القرار.

• they help to make sense of complex, uncertain and ambiguous information.

يساعدون في اتخاذ القرارات في الحالات المعقدة والمربكة وغير الواضحة.

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

خطأ :- استخدام القواعد البسيطة لا يعني أن هذه القواعد موثوقة. ليس بالضرورة أن يكون الوجود والعدم موثوقين لذلك يمكن أن يكون القرار خاطئاً أحياناً. ولكن يجب معرفة طرق التوقف عن اتخاذ القرارات غير الموثوقة.