درس: زبان تخصصی کد 11514

(صفحات 18 تا 20 کتاب مرجع)

استاد: سرکار خانم دکتر غفورنیا

 گروه 10 مربوط به ارائه مورخ 04/10/1394

دانشجویان آقایان: طحان، سبزواری، عشقی، حسینی، بزرگواری

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

**Improving Decision Making**

ارتقا تصمیم گیری

**The existence of cognitive biases raises the issue of how to bring critical information to bear on the decision mechanism so that a company’s strategic decisions are realistic and based on thorough evaluation.**

وجود تعصبات شناختی به طرح این مساله منجر می شود که چگونه می توان اطلاعات بحرانی را در سازوکار تصمیم گیری به نحوی بکار برد که تصمیمات راهبردی یک شرکت واقع گرایانه بوده و بر اساس یک ارزیابی کلی باشند.

**Two techniques known to enhance strategic thinking and counteract groupthink and cognitive biases are devil’s advocacy and dialectic inquiry.**

برای ارتقا تفکر راهبردی و مقابله با تفکرات گروهی و تعصبات شناختی مطرح هستند که عبارتند از وکالت شیطان و پرسش منطقی

**Cognitive=psycholagical**شناختی

Devil’s advocacy **requires the generation of both a plan and a critical analysis of the plan. One member of the decision- making group acts as the devil’s advocate, bringing out all the reasons that might make the proposal unacceptable.**

وکالت شیطانی نیازمند تولید یک طرح و یک تحلیل نقادانه از ان طرح می باشد. یکی از اعضای گروه تصمیم گیری به عنوان وکیل مدافع شیطان عمل کرده ، و تمامی دلایلی که می تواند باعث عدم پذیرش طرح پیشنهادی گردد را ارائه می کند.

**In this way, decision makers can become aware of the possible perils of recommended courses of action.**

به این ترتیب ، تصمیم گریندگان می توانند از خطرات موجود در رویه های عملی پیشنهاد شده آگاه گردند.

**recommended= Urged** توصیه می شود

Dialectic inquiry **is more complex, for it requires the generation of a plan (a thesis) and a counterplan (an antithesis) that reflect plausible but conflicting courses of action.**

پرسش منطقی پیچیده تر است ، به این خاطر که نیازمند تولید یک طرح و یک طرح متضاد می باشد که در بردارنده رویه های عملی محتمل و در عین حال متناقض می باشد.

**Plausible=Reasonable =**محتمل

**Complex=involved=**پیچیده

**Strategic managers listen to a debate between advocates of the plan and counterplan and then make a judgment of which plan will lead to the higher performance.**

مدیران راهبردی به بحثی بین طرفداران طرح و مخالفان آن پرداخته و در مورد این که کدام طرح به بهترین عملکرد منتهی می شود قضاوت می کنند.

**debate =consideration**=مناظره

**The purpose of the debate is to reveal problems with definitions, recommended courses of action, and assumptions of both plans. As a result of this exercise, strategic managers are able to form a new and more encompassing conceptualization of the problem, which becomes the final plan (a synthesis).**

هدف این بحث نشان دادن مشکلات موجود در تعاریف ، رویه های عملی توصیه شده و مفروضات هر دو طرح می باشد. در نتیجه ای اقدام ، مدیران راهبردی می توانند یک درک جدید و فراگیر از مشکل را به دست آورده که همان طرح نهایی را شکل می دهد.

**Conceptualization=Concept =**مفهوم

**Dialectic inquiry can promote thinking strategically.**

پرسش منطقی می تواند به شیوه ای راهبردی باعث ارتقا تفکر گردد.

**inquiry =asking=پرس و جو**

**Another technique for countering cognitive biases, championed by Nobel Prize winner Daniel Kahneman and his associates, is known as the outside view.**

روشی دیگر برای مقابله با تعصبات شناختی ، که توسط برنده جایزه نوبل دانیل کاهنمان و همکارانش مورد حمایت قرار گرفته ، به عنوان دیدگاه بیرونی شناخته می شود.

**Associates=colleague=همکاران**

**illusion =False belief =وهم**

**The outside view requires planners to identify a reference class of analogous past strategic initiatives, determine whether those initiatives succeeded or failed, and evaluate the project at hand against those prior initiatives.**

دیدگاه بیرونی طراحان را موظف می کند تا طبقه بندی ارجاعی از اقدامات راهبردی گذشته را ارائه نموده ، و تعیین کنند که آیا این اقدامات موفق بوده یا با شکست مواجه شده اند ، و پروژه را نسبت به اقدامات قبلی مورد ارزیابی قرار دهند.

**According to Kahneman, this technique is particularly useful for countering biases such as the illusion of control (hubris), reasoning by analogy and representativeness.**

طبق نظر کاهنمان ، این تکنیک به طور خاص برای مقابله با تعصباتی از قبیل توهم کنترل ، منطق قضاوت بر اساس تشابه و نمایش گری مفید واقع می شود.

**Particularly=specifically=ویژه**

**illusion =False belief =وهم**

**Thus, for example, when considering a potential acquisition planners should look at the track record of acquisitions made by other enterprises (the reference class), determine whether they succeeded or failed, and objectively evaluate the potential acquisition against that reference class.**

بنا بر این ف به عنوان مثال ، وقتی طراحان یک اکتساب احتمالی را مد نظر قرار می دهند باید به سوابق اکتساب های ایجاد شده توسط سایر بنگاه های تجاری نیز توجه کنند، و تعیین کنند که آیا این موارد موفقیت آمیز بوده اند یا با شکست مواجه شده اند و همچنین اکتساب احتمالی را نسبت به گروه مرجع مورد ارزیابی قرار دهند.

**Acquisitions=receiving=جمع آوری**

**Evaluate=judge=ارزیابی**

**Reference=Remark =مرجع**

**Kahneman argues that such a “reality check” against a large sample of prior events tends to constrain the inherent optimism of planners and produce more realistic assessments and plans.**

کاهنمان ادعا می کند که این نوع " بررسی حقیقت" در برابر یک نمونه بزرگ از رویداد های گذشته منجر به جلوگیری از خوشبینی ذاتی توسط طراحان شده و ارزیابی های واقع گرایانه تر و طرح های بهتری را موجب می گردد.

**inherent =basic=ذاتی**

**Assessments=evaluation=ارزیابی**

**Strategic Leadership**

رهبری راهبردی

**One of the key strategic roles of both general and functional managers is to use all their knowledge, energy, and enthusiasm to provide strategic leadership for their subordinates and develop a high-performing organization.**

یکی از نقش های راهبردی کلیدی برای مدیران عمومی و عملکردی استفاده از تمام آگاه ی، انرژی و شوق خود برای ارائه رهبری راهبردی برای زیر دستان و توسعه یک سازمان با عملکرد عالی می باشد.

**Enthusiasm=excitement=اشتیاق**

**Several authors have identified a few key characteristics of good strategic leaders that do lead to high performance: (1) vision, eloquence, and consistency, (2) commitment, (3) being well informed, (3) willingness to delegate and empower, (5) astute use of power, and (6) emotional intelligence.**

مولفان متعددی ویزگی های کلیدی بی شماری را از رهبران راهبردی موفق بر شمرده اند که منجر به ارتقا عملکرد می گردد : (1) بصیرت، فصاحت و سازگاری ، (2) تعهد ، (3) مطلع بودن ، (4) تمایل به محول کردن امور و توانمند سازی افراد ، (5) استفاده زیرکانه از قدرت و (6) هوش هیجانی.

**identified=label=شناخته شده**

**Intelligence=Understand =هوش**

**Vision, Eloquence, and Consistency**

بصیرت ، فصاحت و سازگاری

**One of the key tasks of leadership is to give an organization a sense of direction.**

یکی از وظایف کلیدی رهبری ایجاد جهت گیری در سازمان است.

**Strong leaders seem to have clear and compelling visions of where their organizations should go, are eloquent enough to communicate their visions to others within their organization in terms that energize people, and consistently articulate their visions until they become part of the organization’s culture.**

به نظر می رسد که رهبران قوی دارای دیدگاه های صریح و جبارانه ای از مسیر حرکت سازمانی بوده ، به قدر کافی برای برقراری ارتباط بین دیدگاه های خود و دیگران فصاحت داشته و می توانند به افراد انگیزه داده و به طور مداوم دیدگاه های خود را تصریح نمایند تا این دیدگاه ها به بخشی از فرهنگ سازمانی مبدل گردند.

**Direction=management=جهت**

**Articulate=clearly=بیان**

**Examples of strong business leaders include Microsoft’s Bill Gates, Jack Welch, the former CEO of GE and Sam Walton, Walmart’s founder.**

نمونه هایی از رهبران تجاری قدرتمند را می توان بیل گیتس و مایکروسافت ، جک ولش ، رئیس کل سابق GE و سم والتون بنیانگذار والمارت دانست.

**For years, Bill Gates’ vision of a world in which there would be a Windows-based personal computer on every desk was a driving force at Microsoft.**

برای سال ها ، دیدگاه بیل گیتس از دنیایی که در آن یک رایانه با سیستم عامل ویندوز بر روی هر میز کاری وجود داشته باشد نیروی محرک و انگیزه بخش مایکروسافت بوده است.

**Personal=private=شخصی**

**More recently, the vision has evolved into one of a world in which Windows-based software can be found on any computing device— from PCs and servers to video game consoles (X-B ox), cell phones, and handheld computers.**

اخیرا ، این دیدگاه به دیدگاه جهانی تبدیل شده که طبق ان نرم افزار های مبتنی بر ویندوز را می توان در تمام رایانه یافت ، از رایان های شخصی گرفته تا کنسول های بازی ویدئویی ، تلفن های همراه و نوت بوک و لپ تاپ ها.

**Evolve=develop=تکامل یابد**

**At GE, Jack Welch was responsible for articulating the simple but powerful vision that GE should be first or second in every business in which it competed, or exit from that business.**

در GE ، جک ولش مسئول تصریح دیدگاهی ساده اما قدرت مند بود که Ge باید در تمامی تجارت هایی که وارد می شود اول یا دوم باشد یا از ان تجارت خارج شود.

**Similarly, it was Sam Walton who established and articulated the vision that has been central to Walmart’s success— passing on cost savings from suppliers and operating efficiencies to customers in the form of everyday low prices.**

به طور مشابه ، سم والتون بود که دیدگاه مرکزی موفقیت والمارت را ایجاد و تصریح نمود – او با دور زدن واسطه ها باعث ایجاد کارایی در فروشگاه های خود شد و اجناس ارزان قیمت را هر روزه در اختیار مصرف کنندگان قرار داد.

**Commitment**

تعهد

**Strong leaders demonstrate their commitment to their vision and business model by actions and words, and they often lead by example. Consider Nucor’s former CEO, Ken Iverson.**

رهبران قوی تعهد خود را به دیدگاه ها و مدل تجاری خود از طریق اعمال و الفاظ نشان می دهند ، و ان ها معمولا مصداق ارزش های خود هستند. رئیس کل سابق Nucor را به یاد بیاورید ، او کسی نبود جز کـــِـن آیورسون .

**Commitment=assurance=تعهد**

**Nucor is a very efficient steelmaker with perhaps the lowest cost structure in the steel industry. It has turned in 30 years of profitable performance in an industry where most other companies have lost money because of a relentless focus on cost minimization.**

نوکور یک تولید کننده متفاوت فولاد است که هزینه های تولیدی آن در این صنعت در دنیا از همه رقبا کمتر است. این مساله منجر به 30 سال عملکرد سود آور در صنعتی شده که اغلب سایر کمپانی ها در آن دچار مشکلات مالی هستند و ایت به خاطر تمرکز شدید بر کاهش هزینه ها است.

**Performance=accomplishment=عملکرد**

**In his tenure as CEO, Iverson set the example: he answered his own phone, employed only one secretary, drove an old car, flew coach class, and was proud of the fact that his base salary was the lowest in the Fortune 500 (Iverson made most of his money from performance-based pay bonuses).**

او در مقام رئیس کل ، نمونه ای را بنیان نهاد : او تلفن خود را پاسخ می داد ، تنها یک منشی استخدام کرده بود ، یک اتومبیل قدیمی سوار می شد و و از این مساله احساس غرور می کرد که حقوق پایۀ او در Fortune 500 از همه پایین تر بود.

**Secretary=Office working =دبیر**

**This commitment was a powerful signal to employees that Iverson was serious about doing everything possible to minimize costs. It earned him the respect of Nucor employees, which made them more willing to work hard**

تعهد یک علامت مهم برای کارمندان بود که نشان می داد ایورسون برای کاهش هزینه ها تا حد امکان هر کاری انجام می داد. این مساله باعث شد تا او احترام کارمندان نوکور را بدست آورده ، که این نیز به آن ها انگیزه تلاش بیشتری را می داد.

**Powerful=Strong=**قدرتمند

**Although Iverson has retired, his legacy lives on in the cost- conscious organization culture that has been built at Nucor, and, like all other great leaders, his impact will go beyond his tenure as a leader.**

اگر چه ایورسون بازنشسته شده است ، میراث او در قالب یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر کاهش هزینه ها به بقای خود ادامه داده که توسط او در نوکور ایجاد گردید و همانند سایر رهبران بزرگ ، تاثیر او فراتر از حد یک رهبر بوده است.

**Legacy=heritagc=میراث**

**Organization=arranging=سازمان**

**Impact=force=تأثیر**

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*پایان\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*The End\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*