

## نظریه تصویر و کاربرد آن در تصمیم‌گیری فردی و سازمانی

دکتر علی رضاییان\*

اسدالله گنجعلی\*\*

محمد رضا کریمی\*\*\*

**چکیده:** اندکی تأمل در زندگی فردی و فعالیت‌های سازمانی نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری جزئی جدایی‌ناپذیر و عنصر حیاتی آن است. صاحب‌نظران تصمیم‌گیری، برای تبیین چستی، چرایی و چگونگی این پدیده مهم در سطح فردی و سازمانی تلاش‌های زیادی کرده‌اند. حاصل این تلاش‌ها، رویکردهای توصیفی و تجویزی است که تصمیم‌گیری را از دو دیدگاه متفاوت تبیین می‌کنند؛ یکی از نظریه‌هایی که در اواسط دهه ۱۹۸۰م. در قالب رویکرد توصیفی، شیمایی و مبتنی بر اصول طبیعی، سایر الگوها و نظریه‌های رویکرد تجویزی را به چالش کشید، «نظریه تصویر» بود. نظریه تصویر تلاشی در جهت تبیین چگونگی تصمیم‌گیری واقعی افراد است. نظریه تصویر، تصمیم‌گیرنده را دارای تصویرهایی از خود، وضعیت گذشته، حال و آینده‌اش می‌داند. نحوه شکل‌گیری این تصاویر و چگونگی تغییرات آن‌ها و نیز روابط متقابل و درونی میان این تصاویر، پایه‌های اصلی تصمیم‌گیری را در سطح فردی و سازمانی شکل می‌دهند. نظریه تصویر، تصمیم‌گیری را حاصل چگونگی ساخت، ترکیب، انسجام و هماهنگی میان «تصویر از خود»، «تصویر فرافکن»، «تصویر طرح‌ریزی‌شده» و «تصویر اقدام» می‌داند.

**کلیدواژه:** تصویر، نظریه تصویر، تصمیم‌گیری فردی و سازمانی

---

\* استاد دانشگاه شهید بهشتی

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی

[ganjali@isu.ac.ir](mailto:ganjali@isu.ac.ir)

[m\\_karimi@sbu.ac.ir](mailto:m_karimi@sbu.ac.ir)

اندیشه مدیریت، شماره ۱ - بهار ۱۳۸۶

Management Thought, No. 1, Spring 2007

#### مقدمه

اکنون که در حال خواندن این نوشتار هستید اقدام شما مبتنی بر یک تصمیم است. چگونه این تصمیم را اتخاذ کرده‌اید؟ آیا از مدل‌های تجویزی و پس از طی گام‌های منطقی تعریف مسئله، تشخیص علل، طراحی راه حل‌های ممکن و سپس، انتخاب بهترین راه حل به این نتیجه رسیدید که باید این مقاله را مطالعه کنید و یا نه از مدل‌های توصیفی در این تصمیم‌گیری بهره گرفته‌اید؟ شاید تصمیم شما مبتنی بر «نظریه تصویر» باشد. اگر علاقه‌مندید با چستی و چگونگی تصمیم‌گیری واقعی خود در تصمیمات فردی و سازمانی بیشتر آشنا شوید، در این سفر کوتاه با ما همراه باشید. شما در این نوشتار با چستی و چرایی نظریه تصویر در قالب پیشینه و خاستگاه این نظریه، تبیین ماهیت آن از حیث توصیفی یا تجویزی بودن، شمایمی بودن و نیز مبتنی بر اصول طبیعی بودن و همچنین، چارچوب عمومی این نظریه بیشتر آشنا خواهید شد و در ادامه، کاربرد این نظریه را در تصمیم‌گیری فردی و سازمانی شاهد خواهید بود.

#### ۱. نظریه تصویر؛ چستی و چرایی

##### ۱-۱. مدل‌های تصمیم‌گیری تجویزی یا توصیفی؟

اگر اندکی تأمل کنیم به خوبی خواهیم دید که برخی از تصمیم‌گیری‌ها از گام‌های منطقی مدل‌های تصمیم‌گیری تجویزی تبعیت نمی‌کنند (Morrell, 2003). فرض اصلی مدل‌های تصمیم‌گیری تجویزی (prescriptive) این است که تصمیم‌گیرنده از طریق ارزیابی نتایج اقدامات در دسترس، تصمیم‌گیری می‌کند و اقدامی را که نتیجه مورد انتظار را به صورت حداکثری فراهم می‌سازد، انتخاب می‌کند (Mitchell & etal, 1986, p.294).

گرچه تصمیم‌گیری‌های تجویزی، منطقی و بسیار ساده به نظر می‌رسند، در واقع، مشتمل بر پیش‌فرض‌هایی هستند که محل اشکال و قابل تأمل‌اند. برخی از این پیش‌فرض‌ها در نگاره شماره یک ارائه شده است.

نگاره شماره ۱. پیش‌فرض‌های الگوهای تصمیم‌گیری تجویزی

عنوان پیش‌فرض	شرح پیش‌فرض
ماهیت ارزیابی‌ها	در ارزیابی‌ها باید از رویه‌های تحلیلی استفاده شود.
شاخص‌های کمی	میزان نتایج مورد انتظار از اقدامات بر اساس شاخص‌های کمی قابل محاسبه است.
شرایط (conditions) تلخیص بدیل‌ها	شرایطی فرض می‌شود که اجازه می‌دهد گزینه‌های تصمیم خلاصه و غربال شوند.
اطلاعات	فرض می‌شود دسترسی کامل به اطلاعات وجود دارد.
قابلیت‌های فیزیکی و شناختی تصمیم‌گیرنده (cognitive & Physical Capabilities)	فرض می‌شود قابلیت‌های شناختی و فیزیکی تصمیم‌گیرنده محور اصلی و تعیین‌کننده در تصمیم‌گیری است و نه اقتضائات و شرایط محیطی و بافت محتوایی تصمیم.
حداکثرسازی	تصمیم‌گیرنده تلاش می‌کند نتایج و بازده تصمیم‌های خود را از طریق انتخاب بهترین گزینه به وسیله وزن‌دهی به همه گزینه‌ها حداکثر کند.

برگرفته از: (Zsombok & etal, 1992, p.29) و (Mitchell & etal, 1986, pp.294-295).

به کارگیری مدل‌های نظری تجویزی و رسمی در تصمیم‌گیری، همان نتایجی را که در مورد تصمیم‌گیری فردی ذکر شد، در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نیز دارند. در نگاه سطحی، این الگوها راه‌های جذابی برای تفکر در خصوص چگونگی شکل‌گیری تصمیم‌ها به نظر می‌رسند، اما در واقع این‌طور نیستند. هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی، تصمیم‌گیری خیلی ظریف‌تر از آن چیزی است که الگوهای تصمیم‌گیری رسمی و تجویزی ارائه می‌دهند (Mitchell & etal, 1986, p.295). بهترین تصمیم برای بعضی‌ها ممکن است بهترین تصمیم برای دیگران نباشد. به عبارت دیگر، مردم تصمیم‌گیری را بیشتر شهودی‌تر (more intuitive) و غیرعادی‌تر نسبت به آنچه که به طور سنتی تصور می‌شد، انجام می‌دهند و هنگام تصمیم‌گیری در

مورد برخی پدیده‌ها تفکر زیادی نمی‌کنند و از فرایند حسی و شهودی با حداقل پردازش استفاده می‌کنند (Zsombok & etal, 1992, p.29).

وقتی تصمیم‌گیران با مسائل ساده‌ای مواجه می‌شوند که گزینه‌های ساده‌ای پیش روی دارند و هزینه ارزیابی گزینه‌ها پایین است، از مدل‌های منطقی (rational model) به ندرت استفاده می‌کنند و در صورت استفاده نیز نتیجه درست و دقیقی به دست نمی‌آورند. در چنین شرایطی به جای مدل‌های منطقی، بیشتر تصمیمات مهم بر اساس قضاوت و شهود افراد اتخاذ می‌شود و کمتر از مدل‌های تجویزی استفاده می‌گردد.

#### ۱-۲. پیشینه و خاستگاه نظریه تصویر

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که وقتی افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها می‌خواهند تصمیم‌گیری کنند، تمایل دارند که شبیه آنچه در نظریه تصویر است، رفتار کنند (Leedom, 2004, p.24). نظریه تصویر توسط دو روان‌شناس به نام‌های بیچ (Beach) و میچل (Mitchell) در اواسط دهه ۱۹۸۰م. به منظور ارائه توصیفی از تصمیم‌گیری، که دانش فرد از طریق تصویرهای ذهنی ارائه می‌شود، پیشنهاد گردید. این مدل در تلاش است دامنه وسیعی از رفتارها را در زمان تصمیم‌گیری تبیین کند (Patalano, 2003, p.11).

شکل‌گیری نظریه تصویر، علاوه بر تحقیقات بیچ و میچل، مبتنی بر مباحثی است که در قالب «نظریه کنترل» ارائه شده است. بحث اصلی و چکیده نظریه کنترل این است که رفتار، فرایندی پیچیده است که به وسیله اهداف و بازخور هدایت می‌شود. موجود زنده از طریق این اهداف و بازخورهاست که بقا می‌یابد و پیشرفت می‌کند. تصمیم‌گیرنده، تصاویری اختصاصی از خود و جهان خود دارد. این تصاویر به عنوان راهنما عمل می‌کنند که قادرند رفتار را کنترل کنند. نظریه تصویر از این نکته مورد اشاره در نظریه کنترل، بهره گرفته و آن را با تصمیم‌گیری مرتبط ساخته است. علاوه بر مباحث مورد اشاره، شکل‌گیری و نضج نظریه تصویر از فلسفه، رفتار سازمانی، روان‌شناسی اجتماعی و مباحثی مانند توسعه فردی (personal development)، تعهد فراتصمیم (post-decisional commitment) بی‌بهره نمانده است. چنین مباحثی منجر

به شکل‌گیری مفهومی با عنوان «تصویر» (image) گردیده است. تصاویر عبارت‌اند از بازسازی گذشته فرد (جایگاهی که فرد پیشتر داشته است) و آرمان‌ها و آرزوهای فرد برای آینده (جایگاهی که فرد می‌خواهد به آن برسد). به بیان دیگر، هر تصویری مشتمل بر دیدگاه فرد نسبت به خود، گذشته خود (آنچه که پیشتر بوده است)، آینده خود (آنچه که فرد دوست دارد و می‌خواهد بشود) است. نظریه تصویر تلاشی در جهت نشان دادن نقش چنین تصاویر و اهداف و نحوه تأثیر و تأثر آن‌ها در تصمیم‌گیری فرد و سازمان است (Mitchell & etal, 1986, p.299).

### ۱-۳. ماهیت نظریه تصویر

نظریه تصویر، یک نظریه توصیفی (descriptive theory) است و نه تجویزی. شکل‌گیری و نضج این نظریه به ناکارآمدی مدل‌های تصمیم‌گیری رسمی و تجویزی مانند مدل‌های اقتصادی، آماری و... بر می‌گردد (Mitchell & etal, 1986, p.294). در نظریه تصویر، فرض بر این است که اغلب تصمیم‌ها بر مبنای قوانین و قواعد بسیار ساده اتخاذ می‌شوند که نیازمند حداقل تفکر تحلیلی (analytic thought) می‌باشند، اما این قوانین و قواعد، اکتشافی (heuristics) و پیش‌داورانه (biases) نیستند (Mitchell & etal, 1986, p.295).

نظریه تصویر جزو مدل‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر اصول طبیعی (naturalistic) است (Turban & Anderson, 2001). تصمیم‌گیری مبتنی بر اصول طبیعی عبارت است از اینکه چگونه یک فرد مجرب به صورت شخصی و یا در قالب یک گروه کاری در یک شرایط پویا با ناطمینانی بالا و به صورت واکنش سریع، موقعیت را شناسایی و ارزیابی می‌کند و به سرعت تصمیم مقتضی را اتخاذ و اجرا می‌کند (برای نمونه در شرایط آتش‌سوزی) (Elliot, 2005, p.15). این مدل‌ها به سبکی از تصمیم‌گیری اشاره دارند که گزینه‌های چندگانه توسط تصمیم‌گیرنده مقایسه نمی‌شود. همه افراد بارها این را تجربه کرده‌اند که هنگام تصمیم‌گیری در برخی شرایط، یک گزینه عمل را در نظر می‌گیرند و هنگام قرار گرفتن در موقعیت آن را اصلاح می‌کنند. افراد در چنین شرایطی بارها و بارها گزینه‌هایی را رد می‌کنند و یکی دیگر را انتخاب می‌کنند، اما هرگز آن‌ها

را با هم مقایسه نمی‌کنند بلکه به طور نظام‌مند با استفاده از استانداردهایی به صورت ناخودآگاه گزینه دلخواه را انتخاب می‌کنند (Zsombok & etal, 1992, p.29). بنابراین، مدل‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر اصول طبیعی، تلاش می‌کنند چگونگی تصمیم‌گیری افراد را در موقعیت‌هایی تبیین کنند که شرایط، اهداف و گزینه‌های عمل طی زمان تغییر می‌کنند، اطلاعات مبهم بوده و پیچیدگی و نااطمینانی محیطی بالاست و فعالیت‌های عملی ناشی از تصمیم (اقدام) به دلیل بالا بودن سطح پیچیدگی، میان تعداد زیادی از افراد تفکیک و توزیع می‌شود (Elliot, 2005, p.15). این شرایط، امکان استفاده از تعداد زیادی از راهبردهای تصمیم را از بین می‌برد و به تطبیق سریع با موقعیت به منظور ساختاردهی و ایجاد یک گزینه عمل منجر می‌شود. سؤال اصلی در چنین تصمیماتی عبارت است از اینکه چگونه تجربیات تصمیم‌گیرنده در وضعیت‌های واقعی مدلسازی می‌شود (Zsombok & etal, 1992, p.29).

نظریه تصویر همچنین یک نظریه شمایی (schema theory) است (Mitchell & Beach, 1986, p.1). اصطلاح «شما» (schema) برای اولین بار توسط بارلت (Barlett) مطرح شد. او نظریه خود را در قالب فرضیه‌های مبتنی بر تشکل ساختار ذهنی (mental structure) بیان کرد. بنا به تعریف بارلت در سال ۱۹۳۲م. «شما» عبارت است از ساختار ذهنی فرضی که توجه و بازسازی بعدی حافظه را کنترل می‌کند. این نظریه، پایه‌ای برای مطرح شدن نظریات دیگر مانند کلیشه‌ها (stereotypes)، نمونه‌ها (prototypes) و نظریه تصویر گردید. بنا به تعریف جامع‌تر، «شما» عبارت است از یک ساختار شناختی که نشان‌دهنده دانش سازمان‌یافته در مورد یک محرک است و نیز قواعد و قوانینی که به صورت ناخودآگاه، پردازش اطلاعات را هدایت می‌کند. در این معنا «شما» به عنوان یک پایه دانشی در خدمت فرد قرار می‌گیرد تا او را از جهت پردازش اطلاعات، تعیین نوع اقدام و انتظارات و پیشامدهای مورد انتظار یاری کند (Lord & Foti, 1986, p.22). تصاویر در نظریه تصویر، «شماهایی» هستند که مشخص‌کننده رفتار تصمیم است و در نقش اصول راهنمایی عمل می‌کنند که تصمیم‌گیرنده را در انتخاب اقدام مرتبط با هر موقعیت یاری می‌کنند (Morrell & Etal, 2001, p.1). با این تعریف می‌توان گفت تصاویر جزو شماهای

رخداد (script schema) می‌باشند. این نوع شما یک «برنامه اقدام از پیش تعبیه‌شده» در ذهن فرد است که از یک ساختار شناختی مبتنی بر تشریح سلسله وقایع صحیح و مرتبط با رخدادها و رویدادهای معین تشکیل می‌گردد. به واسطه این شما فرد امکان درک و استنباط از موقعیت و شرایط را پیدا می‌کند (Gioia & Manz, 1985, p.329).

نظریه تصویر تلاشی در جهت تبیین چگونگی تصمیم‌گیری واقعی افراد است. نظریه تصویر، تصمیم‌گیرنده را دارای تصویرهایی از خود، وضعیت گذشته، حال و آینده‌اش می‌داند (Mitchell & etal, 1986, p.296). تصاویر در این نظریه، طرح‌های کلی یا نمایش‌هایی از اطلاعات هستند که ارزش‌ها و دانش‌های یک تصمیم‌گیرنده را سازماندهی و رفتار او را هدایت می‌کنند (Nelson, 2004, p.29). یکی از این تصاویر، اصول و چارچوب‌هایی را برای تبیین این واقعیت مشخص می‌کند که چگونه باید رفتار کرد و چرا دنبال کردن چنین رفتاری مهم و ارزشمند است. تصویر دیگر، اهدافی را مشخص می‌کند که باید مطابق با اصول ارائه‌شده در تصویر اول دنبال گردد. تصویر سوم، راه‌هایی را مشخص می‌کند که هر کدام از آنها باید به اهداف مشخص شده منتج شوند. سؤال این است که این تصاویر چگونه شکل می‌گیرند؟ چگونه تغییر می‌کنند و روابط درونی میان آنها چگونه است؟ در واقع، نحوه شکل‌گیری این تصاویر و چگونگی تغییرات آنها و نیز روابط متقابل و درونی میان این تصاویر، پایه‌های اصلی تصمیم‌گیری را شکل می‌دهند (Mitchell & etal, 1986, p.296).

برخلاف بسیاری از مدل‌های سنتی تصمیم‌گیری که اطلاعات را به عنوان تنها عامل تعیین‌کننده در فرایند تصمیم‌گیری مفروض می‌دانند، نظریه تصویر فرض می‌کند که بر عوامل دیگری مانند تجربیات گذشته، ارزش‌ها و برنامه‌های فردی در ترکیب با اطلاعات باید تأکید شوند (Sandoval, 2005, pp.43-45).

بنا به نظریه تصویر، تصمیم‌گیرنده تصویر خود را به طور مداوم اصلاح و تعدیل می‌کند که این انطباق و پویایی برای تصمیم‌گیری یک امر حیاتی محسوب می‌شود. نظریه تصویر فرض می‌کند که تصمیم‌گیرنده مجموعه‌ای از گزینه‌های خوب را در ذهن دارد و سعی می‌کند که تصمیم اتخاذشده کمترین انحرافات را از بهترین گزینه‌ها داشته باشد (Marttunen & Suomalainen, 2004, pp.5-9).

#### ۴-۱. نظریه تصویر: یک انتقاد!

انتقادی که ممکن است از نظریه تصویر شود این است که نظریه تصویر، توصیف دقیق و سسله‌وار از مراحل مختلف فرایند تصمیم ارائه نمی‌دهد؛ به طوری که نمی‌توان این نظریه را یک نظریه تصمیم تلقی کرد. این نظریه در برگرنده وضعیت غیرعقلایی و بی‌نظم از فرایند تصمیم‌گیری است. چنین انتقادی فرضش بر این است که مدل‌هایی که نظریه تصمیم را شکل می‌دهند، بهترین و تنها راه‌هایی هستند که از طریق آن‌ها تصمیمات اتخاذ می‌شوند و این پیش‌فرضی است که انتقادهای زیادی بر آن وارد است. هدف نظریه تصویر، علاوه بر نشان دادن ابعادی از تصمیم‌گیری که دارای نظم هستند، نشان دادن آن ابعادی از تصمیم‌گیری است که از دیدگاه رویکرد رسمی و تجویزی، غیرعقلایی به نظر می‌رسند، اما از دیدگاه رویکرد توصیفی کاملاً عقلایی هستند (Mitchell & etal, 1986, pp.296-297).

#### ۵-۱. نظریه تصویر و راهبردهای تصمیم‌گیری

مطابق با نظریه تصویر، تصمیم‌گیرنده سه نوع راهبرد را در جریان تصمیم‌گیری‌های خود به کار می‌گیرد:

- راهبرد تحلیلی - هدفمند (aided-analytic strategy)؛

- راهبرد تحلیلی - غیرهدفمند (unaided-analytic strategy)؛

- راهبرد غیرتحلیلی (nonanalytic strategy).

راهبرد تحلیلی - هدفمند نیازمند استفاده از ابزارها یا پشتیبانی‌کننده‌های تصمیم است؛ برای مثال، خودکار، کاغذ، فرمول، تحلیل‌گر تصمیم و پارادایم‌های تحلیلی و رسمی که بر اساس آن‌ها تصمیم اتخاذ می‌شود.

در راهبرد تحلیلی - غیرهدفمند نیز از برخی از پشتیبانی‌کننده‌های رسمی و تحلیلی استفاده می‌شود، اما به صورت رسمی و تجویزی قابل توجیه نیستند و این راهبرد بدون کمک ابزارها اجرا می‌شود؛ برای مثال، تحلیل هزینه و منفعت یک اقدام در ذهن تصمیم‌گیرنده.



در راهبرد غیرتحلیلی نیز به سادگی با استفاده از قواعد سرانگشتی مبتنی بر عادات و بدون هر گونه تحلیل، تصمیم اتخاذ می‌شود (Mitchell & etal, 1986, p.297).

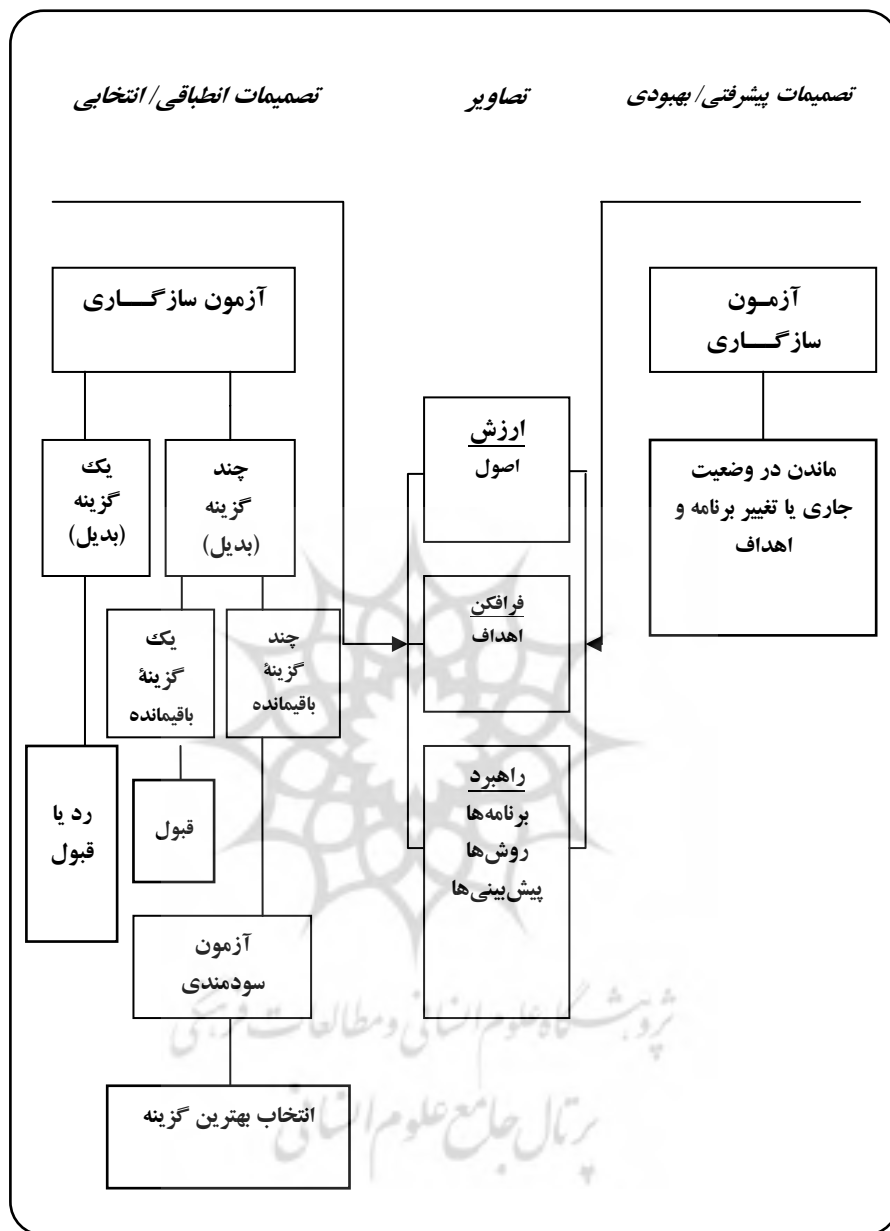
استفاده از هر کدام از راهبردهای سه‌گانه تصمیم‌گیری به عوامل زیر بستگی دارد:

- میزان پیچیدگی کار (اقدام منتج از تصمیم)؛
- میزان جبران‌ناپذیر بودن (تغییرناپذیر بودن) تصمیم؛
- میزانی که تصمیم‌گیرنده در قبال نتایج تصمیم، پاسخگو و مسئول است؛
- میزان تأثیر محدودیت‌های زمانی بر انتخاب راهبرد (Mitchell & etal, 1986, p.298).

تحقیقات نشان می‌دهد که در برخی از موارد، حتی تصمیمات مهم نیز با استفاده از راهبردهای غیرتحلیلی اتخاذ می‌شوند، در حالی که از دیدگاه نظریه تصمیم این نوع تصمیم‌گیری، غیرعقلایی و غیرمنطقی به نظر می‌رسد، اما در نگاهی عمیق‌تر و دقیق‌تر به این فرایند تصمیم‌گیری، کمترین بی‌نظمی مشاهده می‌شود و این نوع تصمیم‌گیری کاملاً منطقی به نظر می‌رسد. نظریه تصویر برخلاف نظریه‌های معمول تصمیم که قادر نیستند راهبردهای غیرتحلیلی و غیرهدفمند را توجیه کنند، در تلاش است از طریق توسعه نظریه‌های تصمیم، تنوع تصمیم‌گیری انسان را نشان داده گسترش دهد (Mitchell & etal, 1986, p.298).

#### ۱-۶. الگوی عمومی نظریه تصویر

نمودار شماره یک، الگوی عمومی نظریه تصویر را که در سال ۱۹۹۳م. توسط لپ‌شیتز (Lipshitz) ارائه شده است، نشان می‌دهد (Sandoval, 2005, p.30).



نمودار شماره ۱. مدل عمومی نظریه تصویر

این نظریه از سه جزء اصلی تشکیل شده است که عبارت‌اند از:  
یک. تصاویر (images):

- اصول و ارزش‌ها (principles)؛

- اهداف و برنامه‌ها (goals and plans)؛

دو. آزمون‌ها (tests):

- سازگاری (compatibility)؛

- سودمندی یا سودبخشی (profitability)؛

سه. چارچوب‌ها یا قالب‌ها (frames):

- زمینه (context)؛

- نمود و ظهور (presentation) (Narayanan & Zhang, 2000).

تصاویر که پایه‌های اصلی نظریه تصویر را شکل می‌دهند، گاهی در سه سطح به شرح زیر بیان می‌شوند:

- تصویر ارزش (value image)؛

- تصویر فرافکن (trajectory image)؛

- تصویر راهبردی (strategic image) (Nelson, 2004, p.29).

اما در شکل توسعه‌یافته نظریه تصویر، این تصاویر شامل چهار سطح ادراکی (perceptual level of image) هستند که عبارت‌اند از:

- تصویر از خود (self image)؛

- تصویر فرافکن (trajectory image)؛

- تصویر طرح‌ریزی‌شده (projected image)؛

- تصویر اقدام (action Image) (Leedom, 2004, pp.25-29).

هر یک از تصاویر چهارگانه در نگاره شماره دو به اجمال تعریف شده‌اند. چپستی و کاربرد هر یک از این تصاویر در تصمیم‌گیری فردی و سازمانی در بخش‌های بعدی این نوشتار به تفصیل تبیین می‌گردد.

## نگاره شماره ۲. تعریف تصاویر چهارگانه

توصیف	سطح تصویر
اعتقادات، روحیات، اخلاقیات، ارزش‌ها، هنجارها و تجربیاتی که به طور عموم در سطح فردی، گروهی و یا سازمانی پذیرفته شده است. این اجزا با هم منعکس‌کننده اصول و نقش ادراک‌شده در سطح فردی، گروهی و یا سازمانی است.	تصویر از خود (self image)
اهداف و نشانه‌های هدف که برنامه کاری و عملیاتی فرد، گروه و یا سازمان برای آینده را در بر دارد. این اهداف می‌توانند از رویدادهای به هم پیوسته، حالات مجزا و مجرد، یا حالات موقتی و میانی بدون هدف، که پلکانی در مسیر رسیدن به هدف اصلی هستند تشکیل شده باشند.	تصویر فراکن (trajectory image)
پیش‌بینی رویدادها و حالات مورد انتظار که آن‌ها را نتایج اجرای تصویر اقدام فرد، گروه و یا سازمان می‌دانند. یک فرد، گروه یا سازمان تصمیم‌گیرنده چنین فرض می‌کند که پیشرفت رضایت‌بخش از زمانی محقق خواهد شد که حالات و رویدادهای واقعی با حالات و رویدادهای پیش‌بینی شده، مرتبط باشند.	تصویر طرح‌ریزی شده (projected image)
تصویر اقدام، طرح‌ها و برنامه‌های طراحی شده برای دستیابی به اهداف یا نشانه‌های هدف را که در تصویر فراکن هستند، نمایش می‌دهد. چنین طرح‌هایی بر حسب منابع، روش‌ها و زمان‌بندی که برای دستیابی به اهداف یا نشانه‌های هدف لازم است، بیان می‌شوند.	تصویر اقدام (action image)

## ۲. نظریه تصویر و تصمیم‌گیری فردی

## ۲-۱. کاربرد تصاویر در تصمیم‌گیری فردی

همان‌طور که در مرور الگوی عمومی نظریه تصویر اشاره شد، چهار نوع تصویر وجود دارد که نحوه ساخت، ترکیب و هماهنگی و انسجام میان این تصاویر، فرایند تصمیم‌گیری را در سطح فردی شکل می‌دهد. چستی و کاربرد هر یک از این تصاویر در تصمیم‌گیری‌های فردی در اینجا به تفکیک بررسی می‌شود:

## ۲-۱-۱. تصویر از خود

«تصویر از خود» بیانگر تصویری است که فرد از خود دارد و خود را آن طور می‌بیند. این تصویر دربرگیرنده قواعد و اصولی است که به عنوان راهنما و مرزمنای زندگی عمل می‌کند. این اصول، اهدافی را که تصمیم‌گیرنده می‌خواهد محقق شود، تعدیل یا تغییر می‌دهند و به عنوان پس‌زمینه، مرجع مقایسه و معیار ارزیابی اهداف جدید (اهداف مورد انتظار) عمل می‌کنند.

تصویر از خود دربرگیرنده استانداردهایی برای اقدام‌های مختلف است. تصمیم‌گیرنده از طریق مقایسه تطبیقی اقدام‌ها با استانداردها اطمینان حاصل می‌کند که اقدام‌ها با اهداف و نیز اصولی که آن اهداف از آن‌ها ناشی شده‌اند، مطابقت دارد (Mitchell & Etal, 1986, p.300).

## ۲-۱-۲. تصویر فرافکن

«تصویر فرافکن» در برگیرنده برداشت فرد از جایگاه و موقعیتی است که قصد دارد در آینده به آن برسد. در واقع، این تصویر عبارت است از طرح و نقشه‌ای که تصمیم‌گیرنده در مورد چگونگی وضعیت موجود و مطلوب و نحوه و زمان دستیابی به آن طراحی کرده است. تصویر فرافکن دربرگیرنده غایتی است که تصمیم‌گیرنده در سایه تصویر از خود، آن را مطلوب و دلخواه ارزیابی کرده و برگزیده است (Mitchell & Etal, 1986, p.300).

## ۲-۱-۳. تصویر طرح‌ریزی شده

«تصویر طرح‌ریزی شده»، مجموعه‌ای از پیش‌بینی‌ها در خصوص رویدادها و وقایع آتی است که انتظار می‌رود به عنوان نتایج اجرای تصویر اقدام، محقق گردد. یک فرد زمانی از تصمیم اتخاذ شده رضایت کافی خواهد داشت که تصویر طرح‌ریزی شده با نتایج حاصل از تصویر اقدام تفاوت چندانی نداشته باشد. اگر به هر طریقی انتظارات برآورده نشوند، چنین رویدادها و وقایعی منجر به تعدیل و اصلاح در یک یا چند جزء از تصاویر فرد خواهند شد (Leedom, 2004, p.29).

این تصویر در برگرفته ترتیب زمانی رویدادها و حالاتی است که تصمیم‌گیرنده پیش‌بینی می‌کند که اگر جریان پیوسته فعالیت‌ها و اقدامات جاری (وضعیت موجود) تغییر نکند، آن‌ها اتفاق خواهند افتاد. این نوع تصویر را «تصویر طرح‌ریزی‌شده» می‌گویند؛ زیرا از طریق این تصویر است که تصمیم‌گیرنده آینده پیش‌بینی شده خود را به تصویر می‌کشد.

تصمیم‌گیرنده از طریق مقایسه تطبیقی تصویر فرافکن و تصویر طرح‌ریزی‌شده می‌تواند تطابق میان هدف و اقدام مورد نظر را ارزیابی کند (Mitchell & etal, 1986, p.300).

#### ۲-۱-۴. تصویر اقدام

تصویر اقدام شامل طرح‌های متنوعی است برای دستیابی به اهداف مختلفی که تصمیم‌گیرنده در حال پیگیری آن‌هاست. تصویر اقدام شامل طرح‌ها و برنامه‌ها یا روش‌ها است. برنامه‌ها یا طرح‌ها توالی رفتارهایی هستند که به عنوان یک رویداد واحد دیده می‌شوند. روش‌ها، نمود رفتارهای مستمر یا اقدامات و رفتارهای خاصی هستند که برای اجرای برنامه‌ها لازم‌اند (Beach & Mitchel, 1987, p.2).

تصویر اقدام همچنین دربرگیرنده برنامه‌های عملی برای رفع عدم تطابق میان تصاویر سه‌گانه قبلی (تصویر از خود، تصویر فرافکن و تصویر طرح‌ریزی‌شده) است. وقتی تصویر طرح‌ریزی‌شده (رویدادها و حالات پیش‌بینی‌شده) با تصویر فرافکن (وضعیت مطلوب و آنچه که باید در وضعیت ایده‌آل اتفاق بیافتد)، متفاوت باشد و بین این دو تصویر، شکاف معناداری وجود داشته باشد، تصمیم‌گیرنده برانگیخته می‌شود تا تصویر اقدام را تعریف کند و برنامه تعریف‌شده را از طریق به کارگیری فنونی اجرا کند. این فرایند، رفتارهایی را پایه‌ریزی می‌کند که برای ایجاد هماهنگی و سازگاری میان تصاویر فرافکن و طرح‌ریزی‌شده مورد نیاز است. به عبارت دیگر، تصویر اقدام دربرگیرنده رفتارهایی است که به تصمیم‌گیرنده اجازه می‌دهد به اهدافی که در تصویر فرافکن مدنظر بوده است، دست یابد (Mitchell & etal, 1986, p301).

## ۲-۲. تصمیم انطباق و بهبود در تصمیم‌گیری فردی

نحوه ساخت، شکل‌گیری و نیز تطابق میان تصاویر چهارگانه در برگرفته دو نوع تصمیم است:

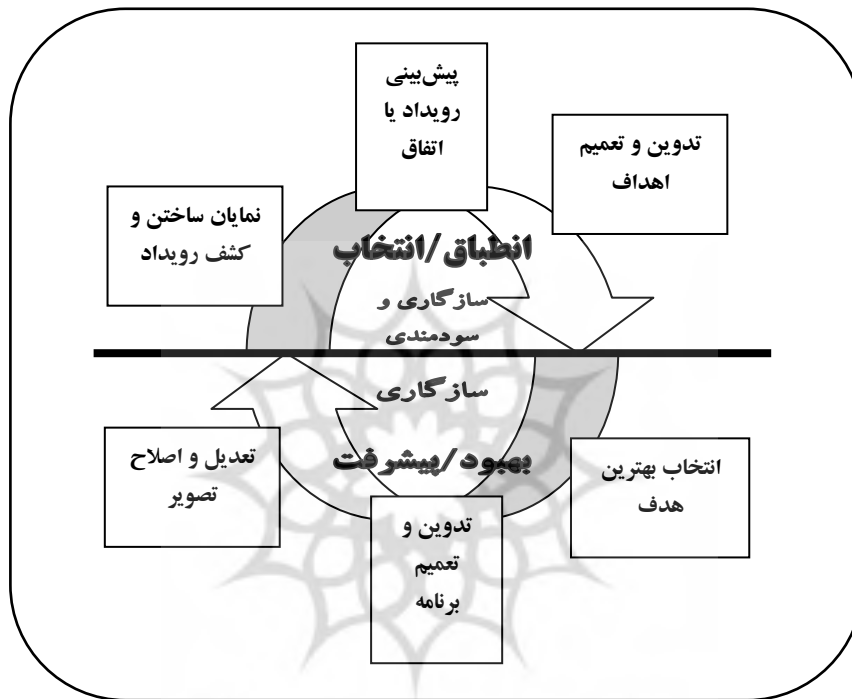
### ۱-۲-۲. تصمیم انطباق / انتخاب (adoption decision)

این نوع تصمیم به انتخاب یا رد اصول جدید در اهداف، راهبردها و روش‌های سازنده تصاویر، مربوط است. تصمیمات انطباق / انتخاب تعیین می‌کنند که آیا اهداف و راهبردهای جاری باید تغییر و توسعه یابند و یا از آنها همان گونه که هستند، استفاده شود. تصمیمات انطباق / انتخاب، تصویر از خود، تصویر فرافکن و تصویر اقدام را در نظر گرفته و آنها را مقایسه می‌کنند (Mitchell & etal, 1986, p301). در این تصمیم از آزمون سازگاری و آزمون سودمندی برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. بر اساس نظریه تصویر، افراد تصمیمات انطباقی را بر مبنای فرایند ساده دو مرحله‌ای اتخاذ می‌کنند: گام اول، آزمون سازگاری است که عبارت است از مقایسه میزان سازگاری یک گزینه خاص با تصاویر گوناگون - به خصوص اصول شخصی خاص و اهداف و برنامه‌های آینده - اگر نتیجه این آزمون بیانگر نبود هر گونه سازگاری باشد، تصمیم به رد آن گزینه گرفته می‌شود. در گام دوم، پس از آزمون سازگاری، آزمون سودمندی انجام می‌گیرد و به این معناست که تصمیم‌گیرنده در نظر می‌گیرد استفاده از کدام یک از گزینه‌های مختلف با برنامه‌ها، اهداف و ارزش‌هایش متناسب است. سپس، تصمیم در مورد پذیرش بهترین گزینه صورت می‌گیرد (Greenberg, 2003).

### ۲-۲-۲. تصمیم بهبود / پیشرفت (progress decision)

این نوع تصمیم به مقایسه تطابق و سازگاری میان تصویر فرافکن و تصویر اقدام برای نشان دادن شکاف میان آنها و تصمیم در خصوص بهبود این شکاف مربوط می‌شود (Mitchell & etal, 1986, p.301). در اینجا از آزمون سازگاری برای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. ناسازگاری میان رویدادها و حالات پیش‌بینی‌شده در تصویر فرافکن و طرح و برنامه‌های اقدام در نظر گرفته‌شده در تصویر اقدام، به این

معناست که یا اهداف جاری نامناسب‌اند و یا طرح‌ها و برنامه‌های اقدام برای دستیابی به اهداف ناکافی هستند و یا هر دو (Schwartz & Teen, 2001, pp. 170-171). نمودار شماره ۲ دو نحوه تعامل میان این دو نوع تصمیم را نشان می‌دهد:



نمودار شماره ۲. تصمیمات انطباق و بهبود

این دو نوع تصمیم (انطباق و بهبود) با توجه به ماهیت بافتی که در آن ظاهر می‌شوند، به دو نوع تصمیم تغییر اختیاری (optional change decision) و تصمیم تغییر اجباری (non-optional change decision) تقسیم می‌شوند. تصمیم تغییر اختیاری، وقتی مطرح است که وضع موجود به عنوان یکی از بدیل‌های انتخاب برای تصمیم‌گیرنده محسوب شود. اغلب تصمیماتی که توسط افراد یا سازمان‌ها اتخاذ می‌شوند، از نوع تغییر اختیاری هستند. از طرفی مواقعی و فرصت‌هایی پدید می‌آید که می‌تواند ناشی از دو رویداد باشد: ۱. رویدادهای



توسعه‌ای (developmental circumstances) مثلاً فارغ‌التحصیل شدن، افزایش تقاضا برای محصول- خدمت، تغییر در فناوری و ۲- رویدادهای محیطی (environmental circumstances) مثلاً آتش گرفتن، تحمیل قوانین توسط دولت، ورود رقیب قوی به بازار. در چنین شرایطی، وضع موجود به عنوان یک بدیل امکان انتخاب شدن ندارد و در مقایسه با رویدادهای جدید، این وضع موجود است که کنار گذاشته می‌شود. این تصمیم تغییر اجباری نسبت به تصمیم تغییر اختیاری کمتر اتفاق می‌افتد (Mitchell & Etal, 1986, pp.301-302).

به همراه تصمیمات اجباری و اختیاری، تصمیم انتخاب و تصمیم بهبود با دو معیار ارزیابی ساخته می‌شوند (Mitchell & Etal, 1986, p.302):

یک. تجانس و سازگاری (congruence): این معیار اولاً میزان سازگاری میان بدیل خاص مورد انتخاب و اصول، اهداف، برنامه‌ها و فنون موجود در قالب تصاویر و ثانیاً میزان سازگاری میان تصویر فرافکن و تصویر طرح‌ریزی شده را نشان می‌دهد. تطابق و سازگاری با اصطلاح «جذابیت جانبی» (lateral attractiveness) در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌گیرد.

دو. فایده تصادفی (contingent benefit): عبارت است از میزان نتایج مثبتی که یک بدیل برای انتخاب شدن دارد. فایده تصادفی در قالب اصطلاح جذابیت حاشیه‌ای (marginal attractiveness) در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار می‌گیرد.

برای تصمیم‌گیری، دو معیار ارزیابی سازگاری و فایده تصادفی در قالب دو قاعده تصمیم، تخمین و اندازه‌گیری می‌شوند. این دو قاعده عبارت‌اند از (Mitchell & Etal, 1986, p.303):

یک. کفایت (sufficiency): بدین معناست که جذابیت جانبی یا جذابیت حاشیه‌ای از آستانه برخی متغیرهایی که مربوط به ویژگی‌های تصمیم‌گیرنده و نیز شرایط محیطی تصمیم هستند، قدم فراتر گذاشته‌اند.

دو. حداکثرسازی (maximization): بدین معناست که در میان بدیل‌های رقیب (قابل جایگزین) (competing candidates) که همگی دارای جذابیت جانبی کفایت

هستند، بدیلی که بیشترین جذابیت کلی (مجموع جذابیت جانبی و جذابیت حاشیه‌ای) را دارد، به عنوان بخشی از تصویر انتخاب می‌شود.

### ۳-۲. راهبردهای تصمیم‌گیری فردی

با استفاده از مفاهیمی که تا به حال مرور گردید، می‌توان گفت تصمیم‌گیرنده از دو نوع راهبرد برای تصمیم‌گیری بهره می‌گیرد:

#### ۱-۳-۲. راهبرد غیرتحلیلی

چنین تصمیماتی، اغلب از نوع تصمیم انطباق/انتخاب می‌باشند و در بافت تغییر اختیاری اتفاق می‌افتند. در این راهبرد سؤال اصلی این است که آیا تصمیم‌گیرنده می‌خواهد از وضع موجود به وضعیت دیگری تغییر کند؟

معیار ارزیابی در رویکرد راهبرد غیرتحلیلی تمایل دارد به صورت سازگاری و تطابق با اصول، برنامه‌ها و روش‌های موجود باشد (جذابیت جانبی) و نیز قاعده کفایت در این رویکرد به کار گرفته می‌شود.

به کارگیری راهبرد غیرتحلیلی در تصمیم‌گیری، در عمل به نظر می‌رسد که منجر به تصمیمی نشده است؛ چرا که وضع موجود همواره در عرصه انتخاب، پیروز میدان خواهد بود. تحقیقات نشان می‌دهد که تعصب و جانبداری فراوانی برای حفظ وضع موجود وجود دارد؛ مگر اینکه بدیل مقابل وضع موجود دارای جذابیت بسیار بالا و یا فشارهای محیطی زیاد از حد باشد (Mitchell & etal, 1986, p.303).

#### ۲-۳-۲. راهبرد تحلیلی

این نوع تصمیمات معمولاً منجر به تغییر اقدام توسط تصمیم‌گیرنده می‌شوند؛ زیرا فراهم ساختن بهبود در اهداف فردی برای حفظ وضع موجود (تصمیمات بهبود) و یا انتخاب مؤلفه‌های جدید تصاویر زمانی که وضع موجود اختیاری نیست (تصمیم تغییر اجباری) با شکست مواجه می‌شود.

معیار ارزیابی در این رویکرد، جذابیت حاشیه‌ای است؛ یعنی فوایدی که تصمیم‌گیرنده انتظار دارد از تغییری که صورت می‌دهد محقق شود و اغلب قاعده حداکثرسازی در این رویکرد استفاده می‌شود (Mitchell & etal, 1986, p.304).

#### ۲-۴. مفهوم شک در تصمیم‌گیری فردی

یکی از مفاهیم اساسی در نظریه تصویر مفهوم شک و تردید (doubt) است. پیش‌بینی آینده توسط یک نفر، چه به صورت ایده‌آل و چه در قالب نتایج حاصل از انجام امور، دربرگیرنده شک و تردیدهایی در خصوص درستی آن پیش‌بینی است. استفاده از جذابیت حاشیه‌ای (که در مقابل جذابیت جانبی قرار دارد) برای ارزیابی بدیل‌های مورد انتخاب نیز دربرگیرنده شک و تردید است. شک و تردید از منابع مختلفی نشئت می‌گیرد؛ برای مثال، از ناسازگاری و عدم تطابق، قدرت پیش‌بینی و تخمین فرد، پیچیدگی برنامه‌ها، چارچوب زمانی که باید در آن چارچوب به اهداف رسید، کنترل‌های فردی (شخصی) در مقابل کنترل‌های محیطی و موانع فیزیکی و وضعیتی. شک و تردید - بیشتر از آنچه که احتمالات (probabilities)، میزان پذیرش تصمیم را در نظریه‌های تصمیم‌گیری سنتی تحت تأثیر قرار می‌دهد - میزان جذابیت بدیل مورد نظر را کاهش می‌دهد (Mitchell & etal, 1986, p.303).

#### ۳. نظریه تصویر و تصمیم‌گیری سازمانی

##### ۳-۱. کاربرد تصاویر در تصمیم‌گیری سازمانی

کاربرد نظریه تصویر در سازمان‌ها توسط شوارتز و تینی (Schwartz & Teeni) توسعه داده شد. گرچه نظریه تصویر بر تصمیم‌گیری در سطح فردی تمرکز دارد، باید خاطر نشان ساخت که تصمیمات گروهی هم به وسیله تصمیمات فردی تقویت می‌شوند. تصاویر چهارگانه‌ای که در الگوی عمومی نظریه تصویر به آن‌ها اشاره شد همان کارکرد و نقشی را که در تصمیم‌گیری فردی ایفا می‌کنند، در تصمیم‌گیری سازمانی نیز دارند:

### ۳-۱-۱. تصویر از خود سازمانی (organizational self-image)

این تصویر دربرگیرنده باورها و ارزش‌های محوری تسهیم‌شده (به اشتراک گذاشته‌شده) میان اعضای سازمان در مورد خود سازمان، روحیات، اخلاقیات، هنجارها و تجربیاتی است که عموماً در سازمان پذیرفته شده‌اند. این تصویر، توصیف‌کننده سازمان به عنوان یک کل واحد است و نه اجتماعی پراکنده از باورها و ارزش‌های اعضای آن (Mitchell & Etal, 1986, p.304).

اجزای اصلی سازنده تصویر از خود، اصول (principles) هستند. این اصول در نقش الزامات و دستوراتی عمل می‌کنند که انتخاب یا رد گزینه‌های اقدام و عمل و پیگیری اهداف را هدایت می‌کنند. اصول مورد نظر هم برای خلق اهداف و اقدامات جدید و هم برای بررسی اهداف و اقدامات بالقوه‌ای که از بیرون معرفی شده‌اند و هنوز پذیرش نشده‌اند، مورد توجه قرار می‌گیرند (Beach & Mitchell, 1987, p.1).

وقتی اخبار و اطلاعات در باره تصویر از خود سازمانی از منشور سازمان، اساسنامه، بیانیه مأموریت و سایر مستندات رسمی به دست می‌آید، بیانگر تصویر از خود کامل و دقیقی نیست. ابعاد غیررسمی تصویر نیز مهم هستند و باید بدان توجه شود (Mitchell & etal, 1986, p.304).

### ۳-۱-۲. تصویر فرافکن سازمانی (organizational trajectory image)

«تصویر فرافکن سازمانی»، تصویر از خود سازمانی را به عنوان سرلوحه رویدادها و شرایط مطلوب، به درون آینده بسط و توسعه می‌دهد. تصویر فرافکن سازمانی، نشان‌دهنده پیش‌بینی‌ها و طرح‌ریزی‌هایی است که سازمان دوست دارد و می‌خواهد به آن دست یابد. تصویر فرافکن سازمانی دربرگیرنده نشانه‌ها و رمزنامه‌هایی است که آینده ایده‌آل سازمان را نشان می‌دهند؛ برای مثال، تبدیل شدن به رهبر شماره یک بازار، ورود به بازارهای بین‌المللی (Mitchell & etal, 1986, p.304).

تصویر فرافکن بیشتر بر نتایج و پیامدهای تصمیم تأکید می‌کند تا روش‌های خاص استفاده‌شده برای دستیابی به آن نتایج و پیامدها (Leedom, 2004, p.28). تصویر فرافکن توضیح می‌دهد که چه نیازهایی برای دستیابی به تصویر از خود باید برآورده

شوند. داشتن تصویر از خود قوی در باره یک موضوع، منجر به ایجاد تصویر فرافکن قوی برای دستیابی به هدف مورد نظر می‌شود (Nelson, 2004, p.32). تصویر فرافکن شامل برنامه یا دستورکار برای آینده است. اجزای اصلی تشکیل‌دهنده تصویر فرافکن، اهداف (goals) هستند (Sandoval, 2005, p.30).

تصویر فرافکن سازمانی گاهی تنها در ذهن مدیران ارشد سازمان و دربرگیرنده نتایج غایی (اهداف اصلی) و اهمیت نسبی آن‌هاست. این تصویر باید در تمام سازمان نشر داده شده و به اشتراک گذاشته شود تا رفتار تصمیم را در همه سطوح سازمانی تحت تأثیر قرار دهد (Mitchell & etal, 1986, p304).

### ۳-۱-۳. تصویر طرح‌ریزی شده سازمانی (organizational projected image)

«تصویر طرح‌ریزی شده سازمانی» در هر زمان مشخص، دربرگیرنده پیش‌بینی سازمان از محیط عملیاتی (کاری) و استلزامات آن (در قالب اصول و اهداف تصویر از خود و تصویر فرافکن سازمانی) است. این تصویر شامل سه بخش مرتبط به هم است:

- برنامه‌ها (plans): توالی رفتارهایی هستند که به عنوان یک رویداد واحد دیده می‌شوند؛

- روش‌ها (tactics): اقدامات یا رفتارهای خاصی هستند که برای اجرای برنامه‌ها لازم‌اند؛

- پیش‌بینی‌ها (forecasts): بیان می‌کنند که در آینده چه اتفاقاتی خواهد افتاد (نتایج در آینده) (Nelson, 2004, pp.29-33).

تصویر طرح‌ریزی شده سازمانی، تلفیق و ترکیبی از محصولات شبکه‌های مختلف پردازش رسمی و غیررسمی است که در همه سازمان‌ها وجود دارد. نقش کلیدی که تصویر طرح‌ریزی شده سازمانی ایفا می‌کند، عبارت است از اینکه به عنوان «آزمون واقعیت» (reality test)، میزان پیشرفت واقعیت را در مقایسه با تصویر پیش‌بینی شده از سازمان پایش می‌کند. در بسیاری از سازمان‌ها، تصویر طرح‌ریزی شده سازمان، ماهیت کمی دارد؛ به سبب اینکه از داده‌های سخت (hard data) برای توصیف و تبیین استفاده می‌کند. البته قضاوت‌های پیچیده و مشکل، نیازمند ارزیابی داده‌های نرم (soft data) و

نیز ارزیابی علل وجود شکاف میان تصویر طرح‌ریزی‌شده سازمانی و تصویر فرافکن سازمانی است (Mitchell & Etal, 1986, p.305).

### ۳-۱-۴. تصویر اقدام سازمانی (organuzational action image)

تصویر اقدام سازمانی دربرگیرنده برنامه‌ها، روش‌ها و مجموعه‌ای از طرح‌هاست که در نقش راهنمای رفتار فردی و گروهی در سازمان عمل می‌کند و با هر یک از اهداف در تصویر فرافکن سازمانی همبسته است (Beach & Mitchell, 1987, p.2).

تصویر اقدام سازمانی برنامه‌ریزی‌شده، در قالب مستنداتمانند برنامه‌های راهبردی و بودجه‌های عملیاتی ارائه می‌شود؛ اما این تصویر برنامه‌ریزی‌شده در عمل به صورت تخصیص منابع، رفتارها و تصمیمات واقعی در می‌آید؛ به عبارت دیگر، تفاوت اساسی میان تصویر اقدام سازمانی برنامه‌ریزی‌شده و تصویر اقدام سازمانی تحقق‌یافته وجود دارد. این تفاوت ممکن است به سبب ضعف در برنامه‌ریزی تصویر اقدام سازمانی و یا اجرای ضعیف این تصویر باشد (Mitchell & etal, 1986, p.305). وقتی یک هدف جدید در تصویر از خود سازمانی در نظر گرفته می‌شود، یا پیشرفت به سمت هدف تعیین‌شده ناکافی است، یک طرح جدید برای تصویر اقدام باید در نظر گرفته شود (Beach & Mitchel, 1987, p.2).

### ۳-۲. تصمیم انطباق و بهبود در تصمیم‌گیری سازمانی

همان‌طور که در مورد تصمیمات فردی اشاره شد، نحوه ساخت، شکل‌گیری و نیز تطابق میان تصاویر چهارگانه در تصمیمات سازمانی دربرگیرنده دو نوع تصمیم است (Mitchell & etal, 1986, p.306).

### ۳-۲-۱. تصمیم انطباق / انتخاب

این تصمیم دربرگیرنده انتخاب (یا رد) مؤلفه‌های جدید تصویر از خود، تصویر فرافکن و یا تصویر اقدام سازمانی است.

### ۳-۲-۲. تصمیم بهبود / پیشرفت

این تصمیم از مقایسه تطابق و سازگاری میان تصویر فرافکن سازمانی و تصویر اقدام سازمانی منتج می‌شود. اگر میزان تطابق و سازگاری پایین باشد (بدین معناست که شکاف عملکردی زیادی وجود دارد)، تصمیم‌گیرنده برانگیخته می‌شود که ابتدا تصویر اقدام سازمانی را دوباره اجرا (امتحان) کند. اگر تصویر اقدام برای دستیابی به هدف، مؤثر به نظر رسید، تصمیم‌گیرنده در قدم بعدی، منطقی و قابل توجه بودن اهداف را در تصویر فرافکن مورد سؤال و تشکیک قرار می‌دهد. در موارد نادر، اگر تصویر فرافکن هم منطقی بود، تصمیم‌گیرنده تلاش می‌کند تصویر از خود سازمانی را تغییر دهد.

### ۳-۳. تبیین نحوه تصمیم‌گیری سازمانی

سازمان‌ها نیز همانند افراد با دو نوع بافت تصمیم‌گیری مواجه‌اند:

۱. تصمیم تغییر اختیاری: «تغییر اختیاری» در صورتی است که گزینه وضع موجود در کنار سایر بدیل‌ها امکان انتخاب شدن داشته باشد.
  ۲. تصمیم تغییر اجباری: «تغییر اجباری» در صورتی است که گزینه وضع موجود به عنوان یک بدیل مطرح نبوده و امکان انتخاب شدن نداشته باشد. تصمیم تغییر اجباری در سازمان‌ها کمتر رایج است. چنین تصمیماتی تنها تحت فشار جدی و تغییرات ناخواسته در محیط اتخاذ می‌شوند. در چنین شرایط بحرانی است که مدیران ارشد راضی می‌شوند تغییرات اساسی و بنیادی در وضع موجود ایجاد کنند (Mitchell & Etal, 1986, p.306).
- در نظریه تصویر، جذابیت جانبی (تطابق و سازگاری) رایج‌ترین معیار برای ارزیابی اصول، اهداف، برنامه‌ها و تاکتیک‌های قابل جایگزین است. این معیار در تصمیم‌گیری سازمانی رایج‌ترین معیار برای نشان دادن اولویت و اهمیت وضع موجود است. در ارزیابی یک بدیل، تصمیم‌گیرنده‌های سازمان اغلب این سؤال را می‌پرسند: «آیا این بدیل با آنچه که ما در حال حاضر انجام می‌دهیم و آنچه که قصد آن را داریم در آینده انجام دهیم سازگار است؟» (Mitchell & etal, 1986, p.307).

همان طور که در مورد تصمیم‌گیری فردی گفته شد، سازمان‌ها نیز از دو قاعده تصمیم بهره می‌گیرند: «کفایت» و «حداکثرسازی». به چند دلیل قاعده کفایت یک قاعده کلیدی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است؛ از جمله ( Mitchell & etal, 1986, ) (pp.307-308):

۱. بدیل‌ها در یک تصمیم خاص در مقابل گزینه وضع موجود به سرعت و به صورت پیوسته غربال می‌شوند. این غربال کردن با استفاده از ارزیابی نسبتاً ساده‌ای صورت می‌گیرد که در آن تلاش‌های محاسباتی و جستجو و کنکاش به حداقل ممکن می‌رسد، در حالی که اگر از قاعده حداکثرسازی با توجه به جذابیت حاشیه‌ای (هزینه و منفعت) استفاده شود، زمان و هزینه زیادی برای غربال کردن بدیل‌ها لازم خواهد بود.
۲. فرایند غربال کردن بدیل‌ها هم به صورت متوالی در طول زمان و هم به صورت سلسله‌مراتبی صورت می‌گیرد. تصمیم‌هایی که دارای چندین بدیل برای انتخاب هستند تا مادامی که به خوبی توسعه داده نشده باشند و یا به خوبی توجیه نگردند، در سلسله‌مراتب غربال می‌شوند. به عبارت دیگر، تصمیماتی که بالقوه دارای چندین بدیل برای انتخاب هستند، در سلسله‌مراتب به تصمیمات دوگزینه‌ای تبدیل می‌شوند که یکی از گزینه‌ها وضع موجود خواهد بود. تصمیماتی که شامل بدیل وضع موجود هستند، معمولاً مبتنی بر جذابیت جانبی با استفاده از قاعده کفایت اتخاذ می‌شوند.
۳. اغلب بدیل‌ها در تصمیم، در حقیقت «طراحی شده» هستند تا با عقاید، باورها و ارزش‌های تصمیم‌گیرنده‌های سطوح بالاتر سازمان مطابقت داشته باشند. از این رو، همه کسانی که در سطوح پایین‌تر سازمان قرار دارند و اهداف یا اقدام‌های بدیل برای انتخاب ارائه می‌دهند، دقت می‌کنند که بدیل‌های خود را طوری طراحی و ارائه کنند که با تصویر کسانی که تخصیص‌کننده نهایی منابع هستند، مطابقت داشته باشند.

### ۳-۴. مفهوم شک در تصمیم‌گیری سازمانی

در مورد تصمیم‌گیری سازمانی، توجه به نقش شک و تردید نیز ضروری است. شک و تردید به دلایل مشابهی که در مورد تصمیم‌گیری فردی گفته شد، افزایش می‌یابد. برای نمونه، پیچیدگی مسئله مورد بررسی، طول زمان در اختیار برای تصمیم‌گیری، تعداد



زیاد افراد و گروه‌هایی که هم در فرایند تصمیم و هم در اجرای آن درگیر می‌شوند، بی‌ثباتی محیطی و... همگی منجر به افزایش شک و تردید در تصمیم‌گیری سازمانی می‌شوند (Mitchell & etal, 1986, p.308).

### جمع‌بندی

برخی از تصمیم‌گیری‌ها از گام‌های منطقی مدل‌های تصمیم‌گیری تجویزی تبعیت نمی‌کنند. این مدل‌ها دارای پیش‌فرض‌هایی هستند که محل اشکال و قابل تأمل‌اند. نظریه‌های تصمیم‌گیری توصیفی به عنوان یک نظریه رقیب در تلاش است دامنه تبیین تصمیم‌گیری‌های فردی و سازمانی را از طریق اصلاح و تقویت پیش‌فرض‌های نظریه‌های تصمیم‌گیری تجویزی گسترش دهد.

یکی از نظریه‌های تصمیم‌گیری توصیفی که توانسته است از طریق پرداختن به ماهیت واقعی تصمیم‌گیری‌ها در سطح فردی و سازمانی نظریه‌های تجویزی را به چالش بکشانند، «نظریه تصویر» است. هدف نظریه تصویر، علاوه بر نشان دادن ابعادی از تصمیم‌گیری که دارای نظم هستند، نشان دادن آن ابعادی از تصمیم‌گیری است که از دیدگاه رویکرد رسمی و تجویزی، غیرعقلایی به نظر می‌رسند، اما از دیدگاه رویکرد توصیفی کاملاً عقلایی هستند.

این نظریه که یک نظریه شمایی و مبتنی بر اصول طبیعی است، با تکیه بر ساخت «تصویر» در تلاش است از طریق تبیین تصاویر چهارگانه «تصویر از خود»، «تصویر فرافکن»، «تصویر طرح‌ریزی شده» و «تصویر اقدام» و نحوه شکل‌گیری و چگونگی تغییرات آن‌ها و نیز روابط متقابل و درونی میان این تصاویر، واقعیت تصمیم‌گیری را در سطح فردی و سازمانی تحلیل و تبیین کند.

از دیدگاه نظریه تصویر، راهبردهای تصمیم‌گیری فردی و سازمانی، تنها محدود به راهبردهای تحلیلی نمی‌شود بلکه راهبردهای غیرتحلیلی نیز توجیه می‌گردد. در تصمیمات فردی و سازمانی، نحوه ساخت، شکل‌گیری و نیز تطابق میان تصاویر چهارگانه دربرگیرنده دو نوع تصمیم انطباق و بهبود است که در بافت تغییر اختیاری و تغییر اجباری شکل می‌گیرند.

تصمیمات فردی و سازمانی در نظریه تصویر با دو معیار جذابیت جانبی (تطابق و سازگاری) و جذابیت حاشیه‌ای (فایده تصادفی) و از طریق دو قاعده کفایت و حداکثرسازی انتخاب می‌شوند.

#### کتابنامه

- Beach, L. R. & Mitchel, T. R. ( 1987). “Image Theory: Principles, Goals, and Plans In Decision Making”Acta Psychologica.
- Beth Azar (1999). “Decision Researcher Split, but prolifit”, American Psychologies Association.
- Elliott, Taryn (2005). “Expert Decision Making in Naturalistic Environments”, Australian Governance: Department of Defense.
- Gioia, D.A. & Manz,C.C. ( 1985). “Linking Cognition and Behavior: A Script Processing Interpretation of Vicarious Learning”, Academy of Management Review, No.10
- Greenberg (2003). “Ision Making In Organization”, Prentice Hall.
- Leedom, Denniss K. (2004). “The analytic representation of sense making and knowledge management within a military C2 organization”, United state air force research laboratory.
- Lord, Robert G. & Foti, Roseanne J. (1986). “Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior”, The Thinking Organization, Jossey-Bass Publishers.
- Marttunen, Mika & Suomalainen, Merja (2004). “Participatory and Multiobjective Development of Water Course Regulation Alternatives from Stakeholders Prefrences”, Finnish Environment Institute, Finland.
- Mitchell, Terence R. (1986). Rediker, Kenneth J. & Beach Lee Roy, “Image Theory and Organization Decision Making”, The Thinking Organization, Jossey-Bass Publishers.

- Morrell, Kevin (2003). "Virtues, Images, Choice and Ethics", 7th European Business Ethics Network Conference in Cambridge, Loughborough University.
- Morrel K., Loan J. & Wilkinson A. ( 2001). "Lee and Mitchell's Unfolding Model of Employee Turnover", Business School.
- Narayaran & zhang ( 2000). "making Decision", Prentice Hall.
- Nelson, Kim A. (2004). "Consumer Decision Making and Image Theory: Understanding Value-Laden Decision", Journal of Consumer Psychology, No.14 (1&2)
- Patalano, Roberta (2003). "Beyond rationality: Images as guide-lines to choice", Working paper series, University of Torino.
- Sandoval, Angela (2005). "The Influence of Organizational Culture on Situation Awareness and Decision Making in a Simulated Peacekeeping Task Environment", PhD Dissertation in Industrial Engineering, Graduate Faculty of Texas Tech University.
- Shanteau, J. (2001). "Encyclopedia of psychology and behavior science", Wiley.
- Schwartz, David G. & Teen, Dov (2001). "Intelligent agent behavior based on organizational image theory", Keybernets, Vol.30, No.2..
- Terry Bahill (2003). "The decision analysis and resolution", University of Arizona.
- Turban, Efraim & Anderson (2001). Jay E., "Decision Support System and Intelligent Systems", 6th Edition, Prentice Hall.
- Zsambok, Caroline E. (1992). Beach, Lee Roy, Klein, Gary, "A literature review of analytical and naturalistic decision making", Final technical report, Klein association inc.