

دانش مدیریت

شماره ۷۰ - پاییز ۱۳۸۴

صص ۱۴۰ - ۱۱۷

## مدل پنجره نگاه

حسین مزروعی \*

تاریخ دریافت مقاله: ۸۴/۳/۱۷

تاریخ تایید نهایی: ۸۴/۹/۶

### چکیده

شرط توسعه سازمان، توسعه منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی مستلزم تغییر و یادگیری است. امکان تغییر منابع انسانی در مراتب دانش، نگرش و رفتار به واسطه نوع نگاهی است که آن‌ها به قضایای پیرامون خود دارند. در این مقاله، طبق مدل پنجره نگاه، انواع نگاه به شرح زیر مطرح است:

۱. نگاه از درون به درون: نگاه فرد از منظر خود به درون سازمان
۲. نگاه از درون به برون: نگاه فرد از منظر خود به برون سازمان
۳. نگاه از برون به برون: نگاه فرد از منظر دیگران به برون سازمان
۴. نگاه از برون به درون: نگاه فرد از منظر دیگران به درون سازمان

براساس حالات سوم و چهارم مدل یاد شده، لازم است قضایا و جریان‌های درون و برون سازمانی، با نگاه برونی، مورد مطالعه قرار گیرد و از این طریق شناختی جامع حاصل شود. مدل پنجره نگاه به واسطه مباحث ارتباطات، ادراک و نگرش مورد حمایت قرار گرفته و به کاربردهای چشم‌گیر آن اشاره شده است.

**واژه‌های کلیدی:** تغییر، یادگیری، نگاه درونی و برونی، اطلاعات، ادراک و نگرش

---

\* عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

### مقدمه

انسان‌ها، دایم در حال قضاوت، تصمیم‌گیری و اعلام موضع هستند. اساس هر تصمیم درست و اقدام مناسب، حصول شناخت جامع از قضایا، مسایل و وقایع است. انسان با شناخت ناقص و خلاف واقع، به هنگام تصمیم‌گیری خطا خواهد کرد. شناخت واقعی افراد، مبتنی بر اطلاعات کافی و کامل از قضایا و واقعیت‌ها است. نمی‌توان با اطلاعات ناقص و ناکافی، به ادراک کامل از پدیده‌ها دست یافت. آنچه که انسان را یاری می‌کند تا به معرفت درست پدیده‌ها دست یابد، ملاحظه و مطالعه رخدادها به صورت کامل است. در صورتی که داده‌ها در حد کافی و به صورت واضح حاصل شود، تجزیه و تحلیل، و تعبیر و تفسیر واقعیت‌ها میسرتر است. با کمبود اطلاعات، افق دید انسان محدود می‌شود. هر قدر زاویه نگاه انسان و گستره آگاهی فرد محدودتر شود، انسان در شناخت حقایق و سپس در انتخاب راه دچار خطای بیشتری شود. چنین انسانی هیچ‌گاه نمی‌تواند درست تدبیر کند و تصمیم مناسب و مقتضی را اخذ کند و اقدام شایسته و بایسته‌ای را دنبال کند. بعضی از سازمان‌های اداری و گروه‌های سیاسی در تفکرات درون‌گروهی خود فرو می‌روند و فکر می‌کنند همه چیز را می‌دانند و همه‌ی آن‌چه را که می‌دانند درست است. در این صورت از واقعیت‌های جامعه دور می‌مانند و به تدریج مطرود می‌شوند. تنها راه مقبولیت اجتماعی و تداوم رشد و توسعه‌ی سازمان‌ها، ارتباط با محیط و آگاهی از جو فکری جامعه و نگرستن خود از منظر آنان است.

یکی از مباحثی که می‌تواند انسان را در شناخت واقعیت‌ها و فهم حقایق کمک کند و محدودیت‌های شناختی او را کاهش دهد، مدل پنجره نگاه است. این مدل حاصل تلاش ذهنی نگارنده است.

### توصیف مدل پنجره نگاه

در مدل زیر، دو محور مورد توجه است:

۱. در محور عمودی، "منظر و نگاه افراد" به دو دسته تقسیم شده است:

الف) نگاه از درون: فرد، قضایا را از منظر و عینک خود می‌بیند و به تحلیل آن‌ها می‌پردازد.

ب) نگاه از بیرون: فرد، قضایا را از منظر و عینک دیگران (افکار عمومی) می‌بیند و به تحلیل آن‌ها می‌پردازد.

۲. در محور افقی، "حوزه مورد مطالعه" به دو دسته تقسیم شده است:  
**الف) نگاه به درون:** فرد، به وقایع و قضایای درون سازمانی می‌نگرد، یعنی تنها یک محدوده‌ی خاصی را نظاره می‌کند  
**ب) نگاه به برون:** فرد، به وقایع و قضایای برون سازمانی می‌نگرد، یعنی فرد وقایع و قضایای پیرامون خود را در سطح وسیع می‌بیند.  
 اگر چهار گزینه یاد شده را با یکدیگر ادغام کنیم، طبق خانه‌های مدل پنجره نگاه، چهار وضعیت حاصل می‌شود:



نمودار ۱. مدل پنجره نگاه

هریک از چهار وضعیت با توجه به "منظر فرد" و "حوزه مورد مطالعه فرد" به شرح زیر است:

**خانه‌ی اول (نگاه از درون به درون):** فرد قضایای درون سازمانی را از منظر خود می‌بیند و تحلیل می‌کند. در این حالت، فرد قضایا را با نگاه محدود و سطحی مورد بررسی قرار می‌دهد. افکار مدیران و کارکنان تحت تأثیر جریانات درون گروهی شکل می‌گیرد و تصمیمات آن‌ها، جهت دار می‌شود. در واقع آن‌ها تصور می‌کنند که فکر می‌کنند و می‌خواهند، می‌بینند و عمل می‌کنند. در این صورت خود را حق مطلق می‌بینند و منظر دیگران را (رقیبان، افکار عمومی جامعه و...) در بیراهه و منحرف می‌انگارند. هیچ‌گاه به نقد خود، احساس نیاز نمی‌کنند، چون همان جریان درون گروهی که باعث شکل‌گیری افکار و دیدگاه آن‌ها شده است، آینه آن‌ها شده است! این‌ها در درون سازمان، بسته و منجمد

فکر می‌کنند و در نتیجه ارزیابی و تحلیل شان از قضایا محدود و سطحی و یک سویه خواهد بود. شناخت این افراد از سیستم سازمان محدود است و بینش آن‌ها تا نوک بینی‌شان است.

**خانه‌ی دوم (نگاه از درون به برون):** فرد قضایای برون سازمانی را از منظر خود می‌بیند و تحلیل می‌کند. فرد با عینک شخصی و محدود خود به محیط سازمان نگاه می‌کند و به مسایل عمومی جامعه چشم می‌دوزد.

اگرچه در حالات اول و دوم، فرد قضایا را با عینک کوچک و نگاه محدود خود می‌بیند و تحلیل می‌کند، ولی در حالت دوم، چون فرد، بیرون از دایره محدود سازمان را می‌بیند، امید می‌رود که به تدریج زمینه خروج فرد از لاک خود ساخته‌اش فراهم شود و با نگاه باز، اطراف خود را نظاره کند. بالاخره در مقایسه باحالت اول، در سطح بالاتری قرار دارد، چون لازمه‌ی افزایش افق دید، توجه به اطراف خود و کسب اطلاعات است. پس به رغم این که در حالت دوم، شناخت افراد محدود است ولی می‌تواند تا حدی سرآغاز گسترش دید آن‌ها باشد.

**خانه سوم (نگاه از برون به برون):** فرد از منظر دیگران (نگاه بیرونی) به محیط اطراف خود می‌نگرد. با عینک افکار عمومی، وقایع محیط سازمان خود را می‌بیند و مطالعه می‌کند. در این حالت، فرد با مطالعات وسیع خود، به دنبال دریافت اطلاعات عمومی و وسعت بخشی به شناخت خود از مسایل عمومی محیط است. چون فرد با نگاه بیرونی به محیط و مسایل عمومی چشم دوخته است، خوب می‌تواند با واقعیت‌های محیطی آشنا شود و اطلاعات مفید و مورد نیاز را برای پردازش و مدیریت در سازمان کسب کند. با توجه به این که فعالیت و سوگیری هر سازمانی، تحت تأثیر عوامل و شرایط محیطی است، در حالت سوم، سطح آگاهی مدیران از محیط و توانمندی‌های آن‌ها برای انطباق با محیط افزون می‌شود.

**خانه‌ی چهارم (نگاه از برون به درون):** فرد از منظر افکار عمومی به قضایای درون سازمانی می‌نگرد و آن‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. در این حالت، چون مدیران و کارکنان با نگاه بیرونی، قضایای درون سازمانی را مورد مطالعه قرار می‌دهند، نگاه و سطح آگاهی آن‌ها وسیع‌تر و عمیق‌تر است. در واقع افراد با نگاه باز، از بیرون سازمان باز خورد می‌گیرند و در مورد اوضاع و شرایط سازمان خود شناخت بیشتری را حاصل می‌کنند.

اگر بخواهیم صورت ساده‌ای از مدل پنجره‌ی نگاه را به دست آوریم، خانه‌های ۱ و ۲ را تحت عنوان نگاه درونی و خانه‌های ۳ و ۴ را تحت عنوان نگاه بیرونی نام گذاری می‌کنیم.

این دونگاه، دو زاویه برای مطالعه پدیده‌ها و موضوعات است. در نگاه درونی، افراد بدون ارتباط با محیط و آگاهی از دیدگاه‌ها و رویدادهای آن، با توجه به همان اطلاعات محدود و دیدگاه شخصی خود، دست به مطالعه‌ی پدیده‌ها می‌زنند و به طور معمول در قضاوت و اظهار نظر، یک بعدی و سطحی عمل می‌کنند. ولی در نگاه برونی، افراد به واسطه‌ی ارتباطات گسترده‌ی خود با محیط سازمان و افزایش سطح اطلاعات از دیدگاه‌ها و رویدادهای آن، وقایع را مطالعه می‌کنند و با نگاه همه‌جانبه و شناخت جامع‌تری به نقد و نظر می‌پردازند.

در نگاه درونی، افراد در لاک خود ساخته فرو می‌روند و فقط محدوده اطراف خود را با افق دید کوتاه و محدود می‌نگرند، هم‌چون کسانی که در پایین دامنه کوه، به تماشای بخش محدودی از اطراف خود به تماشا می‌نشینند و با نگاهی محدود به مطالعه و ارزیابی وقایع مشغول می‌شوند. ولی در نگاه برونی، افراد از نگاه بسته و قشریگری مبری هستند، و به شناخت واقعی وقایع، آن‌طور که هست، نزدیک‌تر می‌باشند. هم‌چون افرادی هستند که از رأس قله، تمامی پیرامون خود را می‌نگرند و بانگاهی وسیع به مطالعه و ارزیابی قضایا می‌پردازند.

در نگاه درونی، مدیران خود را در آینه افکار خود تماشا می‌کنند و هر چه می‌بینند خود مثبت‌بینی و خود مطلق‌بینی است. از این رو خود را نیازمند نقد نمی‌بینند. ولی در نگاه برونی، مدیران خود را در آینه افکار عمومی می‌بینند و به تماشای نقد خود از سوی محیط می‌نشینند.

حسب مدل پنجره‌ی نگاه، فرد در یک مقطع فقط با نگاه درونی به مطالعه‌ی قضایا می‌پردازد (خانه‌های اول و دوم مدل) و در مقطع دیگر با افزایش ارتباطات بیرونی خود و آشنایی با افکار عمومی، از مطالعه‌ی سطحی و محدود خارج می‌شود و با وسعت دید، به بررسی رخدادهای می‌پردازد. (خانه‌های سوم و چهارم مدل) یعنی تنها محدود و متکی بر دید خود نمی‌شود و با برقراری ارتباط با دیگران درباره قضایا و شرایط آن‌ها، اطلاعاتی را به دست می‌آورد. آنچه را که از طریق نگاه درونی به دست آورده و فهمیده، با آنچه که به واسطه‌ی نگاه برونی به دست می‌آورد و می‌فهمد متفاوت و چه بسا متضاد است. این تفاوت و تضاد باعث به چالش کشیده شدن افکار و رشد آن‌ها می‌شود. فرد در تقابل و چالش بین برداشت‌های حاصله از نگاه درونی و اطلاعات ناشی از نگاه برونی، می‌تواند زاویه‌ی دید خود را گسترش دهد و شناخت واقعی‌تر و کامل‌تری از وقایع به دست آورد و

قدرت تحلیل واقعی مسایل را پیدا کند. در واقع فرد پس از نگاه درونی خود که حوزه‌ی دید او را محدود می‌کند، نسبت به نگاه دیگران که پدیده‌ها را از زوایای مختلفی مطالعه کرده‌اند آشنا می‌شود (نگاه برونی) و بدین وسیله حوزه‌ی دید خود را گسترش می‌دهد. هر قدر میزان تعامل مدیران با جامعه بیشتر شود و افکار آن‌ها در معرض نقد جامعه قرار گیرد، امکان نقدپذیری و گستردگی افق دید مدیران بیشتر می‌شود و در تصمیمات خود، واقع بینانه‌تر عمل می‌کنند. هر قدر هم‌پوشی منظر مدیران با منظر افکار عمومی بیشتر شود، آن‌ها به نگاه برونی نزدیک‌تر می‌شوند. پس در نگاه برونی، افراد با نگاهی به افق دور دست و ملاحظه‌ی محیط خود، دید و منظر خودشان را وسعت می‌بخشند. یعنی آن‌ها با ملاحظه دیدگاه دیگران، منظر خودشان را باز بینی و اصلاح می‌کنند و چه بسا قضا یا را از زاویه‌ای جدیدتر و با نگاهی واقعی‌تر مورد توجه قرار می‌دهند.

البته کار مشکلی است که فرد بخواهد، یک پدیده را از نگاه دیگران ببیند. حتی گاهی که فکر می‌کند دارد پدیده‌ها را از نگاه دیگران می‌بیند، در حال مشاهده آن از نگاه خود است. به ویژه کسی که مطلق بین باشد نمی‌تواند خود را به جای دیگران قرار دهد و موضوع را از زاویه‌ی دید آن‌ها ببیند. ولی اگر مدیر بخواهد از واقعیت‌ها، برداشت صحیحی به دست آورد، ناگزیر است جای خود را تغییر دهد و در جای ارباب رجوع بنشیند تا بتواند موضوع را از زاویه‌ی دید او مطالعه کند، و البته این کار مشکل است و نیاز به تمرین دارد. به هر جهت این هنر بزرگ مدیران است که واقعیت‌ها را با نگاه برونی و از زاویه‌ی دید دیگران ببینند تا حوزه‌ی دید خود را در مشاهده و مطالعه‌ی پدیده‌ها گسترش دهند تا بتوانند واقعیت‌ها را آن‌طور که هست ببینند. لازمه‌ی حصول نگاه برونی این است که فرد خودش را در موقعیت دیگران که آمیخته با سختی‌ها و سهولت‌ها، پستی‌ها و بلندی‌ها، و... است قرار دهد، با آن‌ها به بحث و گفتگو بنشیند و پیرامون وضعیت آن‌ها، اطلاعات گسترده‌ای را دریافت کند و بدون پیش داوری به قضاوت بنشیند. اطلاعات دریافتی که حاصل دیدگاه دیگران است، تدریجاً نگرش انسان را تغییر می‌دهد.

در تأیید نگاه برونی، می‌توان به مستندات زیر استناد کرد. این‌ها با ملاحظه‌ی عوامل محیطی زیر، بر ارزش و اهمیت نگاه برونی تأکید می‌کنند:

۱. مشتری: "در مدل جدید، جهت‌گیری استراتژیک شرکت Cisco توسط یک گروه از مدیران ارشد تعیین و مشخص نمی‌شود، بلکه این امر توسط مشتریان پیشرو و عمده‌ی شرکت صورت می‌گیرد. این یک نگرش برون به درون است در مقابل نگرش درون به

بیرون. مشتری استراتژی است. چمبر می گوید: "هیچ چیز نخوت بارتر از این نیست که به مشتری چنین گفته شود: چیزی که شما نیاز دارید اینجا پیش ماست. در بسیاری از اوقات شما در مسیر صحیح قرار ندارید." با مشتریان عمده‌ی شرکت Cisco به عنوان شریک برخورد می‌شود و آن‌ها هستند که استراتژی شرکت را شکل می‌دهند [۲].

۲. کارهای مشابه: "اگر پیش بینی‌های سنتی را که مبتنی بر توجه به توانایی‌ها، تجربه‌ها و چشم‌داشت‌های درونی شرکت است، با چاشنی تحلیل آماری کارهای مشابه قبلی ترکیب کنیم، مدیران فهم دقیق‌تر و کامل‌تری از وضعیت بعدی پروژه پیدا خواهند کرد. این وضعیت که ما آن را نگاه از بیرون می‌نامیم، سبب می‌شود نگاه از درون به دقت سنجیده شود و میزان پدیده‌های شگفت و عجیب در جریان اجرای پروژه کم شود و وقت و سرمایه بیهوده تلف نشود." [۱۴]. "در تهیه‌ی یک برنامه‌ی جدید آموزشی، کارشناس آموزشی برای یک مسأله دو پیش بینی ارائه داد و به جواب‌های بسیار متفاوت رسید. ما این دو حالت متمایز را نگاه از درون و نگاه از بیرون می‌نامیم. نگاه از درون همان است که کارشناس و دیگر اعضای تیم داشتند. آن‌ها با توجه محض به پروژه‌ای که در دست داشتند (یعنی توجه به هدف پروژه، منابع و موانع آن) زمان لازم برای ختم کار را پیش بینی کردند (بین هیجده تا سی ماه). اساس پیش بینی آن‌ها سناریوهایی بود که در ذهن خود تهیه کرده و براساس آن، وضع حال را به آینده پیوند زده بودند. نباید تعجب کرد که همه‌ی آن پیش‌بینی‌ها حتی محافظه‌کارترین آن‌ها، بیش از حد خوش‌باورانه بود. اما نگاه از بیرون همان است که کارشناس سعی در معرفی و قبولاندن آن داشت. در این نگاه جزئیات پروژه کنار گذاشته می‌شود و اصلاً سعی نمی‌شود رویدادهایی را پیش‌بینی کرد که بر مسیر آینده‌ی پروژه اثر می‌گذارند. اساس آن نگاه، دقت و بررسی در تجربه‌های مشابه و هم‌تراز است. در این رویکرد، تخمینی از روند و حاصل کار پروژه‌های مشابه ارائه و طیفی از آن‌ها تهیه می‌شود (بین هفت تا ده سال). آن‌گاه جایگاه پروژه‌ی کنونی در آن طیف مشخص می‌شود. پیش‌بینی حاصل، به مراتب دقیق‌تر از پیش‌بینی‌های قبلی بود (هشت سال).

تضاد میان دید درونی و دید برونی در پژوهش‌ها نیز ثابت شده است. بر اثر پژوهش‌های اخیر معلوم شده وقتی از مردم سؤال‌هایی می‌کنند که لازمه‌ی پاسخ دادن به آن‌ها نگاه بیرونی است، پیش‌بینی‌های آن‌ها به مراتب عینی‌تر و دقیق‌تر از کار در می‌آید [۱۴]. در پایان می‌توان اذعان نمود افرادی که دارای نگاه برونی هستند، از نگرش سیستمی

برخوردار شده‌اند. "نگرش سیستمی چهارچوبی منطقی و علمی ارائه می‌دهد که با سایر نگرش‌ها متفاوت است و این تفاوت، از چند بعدی بودن آن ناشی می‌شود. از این رو فردی که قالب ذهنی خود را بر مبنای سیستم نگرشی استوار می‌سازد، می‌تواند به شناخت کامل تری از محیط خود دست یابد. نگرش سیستمی راه و روش فکر کردن و قالب ذهنی خاصی است. نحوه تفکری است که چهارچوبی برای در نظر گرفتن عوامل درون و برون سیستمی به عنوان یک کل متشکل به دست می‌دهد.

فردی که جهان بینی و نحوه تفکر خود را بر نگرش سیستمی استوار می‌سازد، نه تنها تا حدود زیادی، از یک بعدی بودن و قشری فکر کردن مبری می‌شود و از تعصب نا آگاهانه و یک سو نگرشی دوری می‌جوید، بلکه با بررسی درباره‌ی کلیت یک موضوع و در نظر گرفتن کلیه ارتباطات ممکن (البته در حد امکان) می‌کوشد تا به شناخت کامل تری از موضوعات و سیستم‌های محیطی خویش دست یابد و در نتیجه می‌تواند در موقعیت شناخته شده تری وظایف خویش را انجام دهد [۹].

### شرح نظری مدل پنجره نگاه

با توجه به آنچه از شرح مدل پنجره‌ی نگاه بر آمد، ملاک مرز بندی نگاه‌های درونی و برونی، میزان ارتباط با محیط سازمان و سطح آگاهی آن‌ها از آن است. مدیران با نگاه برونی خود می‌توانند با گسترش افق دید خود، سطح آگاهی خود را از دیدگاه‌ها و رویدادهای محیطی افزایش دهند و با ملاحظه‌ی اطلاعات جدید و بررسی آن‌ها، دچار چالش فکری شوند. چنین فرض می‌شود که این تحریک فکری، باعث ژرف نگری و تغییر در ادراک و نگرش مدیران می‌شود. بنابراین به رغم این که ادراک و نگرش افراد بر روابط و تحلیل شان از اطلاعات دریافتی مؤثر است، امید می‌رود با گسترش ارتباطات و افزایش اطلاعات، ادراک و نگرش آن‌ها نیز تحت تأثیر قرار گیرد. از این رو برای فهم بیشتر مدل پنجره نگاه و اثبات تئوریک آن، مبحث "تعامل سازمان با محیط" را با ملاحظه مفاهیم ادراک و نگرش مورد بحث قرار می‌دهیم تا روشن شود که چگونه اطلاعات جدید و به موقع از رخدادهای محیطی باعث تغییر در ادراک و نگرش مدیران می‌شود و نظام فکری آن‌ها را فعال و به روز می‌کند.



### تعامل سازمان با محیط

داده‌های محیط و ستاده‌های سازمان، نشانگر نیاز سازمان به محیط است. از این رو سازمان ناگزیر است انعطاف پذیر شود و خودش را با محیط وفق دهد. لازم است سازمان، عملکرد خود را با خواسته‌های محیطی منطبق کند و ستاده‌ای را صادر کند که مورد قبول محیطش قرار گیرد، تا در مقابل، محیط نیز سازمان را با منابع خود تغذیه کند و باعث حیات سازمان شود. پس سازمان محدود به خود نیست و ناگزیر است با محیط خود داد و ستد داشته باشد و همراه با اقتضائات و تغییرات محیطی، به ایجاد تحول در خود بپردازد.

بنابراین لازم است با استفاده از نگرش سیستمی، تغییرات و تأثیرات متقابل سازمان و محیط مورد ملاحظه قرار گیرد، تا از این طریق ضرورت و اهمیت ارتباط سازمان با محیط، به منظور کسب اطلاعات از شرایط و عوامل محیطی، جهت انطباق با محیط معلوم شود. آنچه که باعث تداوم حیات سیستم می‌شود تحلیل جامع وقایع درون و برون سازمانی، و تغییر سازمان همراه با تغییرات محیطی است.

"سیستم‌های باز به طور مداوم از محیط خود اطلاعات دریافت می‌کنند. این دریافت اطلاعات، سیستم‌ها را در جهت انطباق خود با شرایط کمک کرده و آن‌ها را در پی‌گیری اقدامات اصلاحی انحرافات حاصله از جریان از پیش تعیین شده، یاری می‌دهد" [۵]. به عبارت دیگر "با نگاهی از برون به درون، بستر تحول و انطباق خود با شرایط محیطی را فراهم می‌کنند" [۱۵].

"کارخانه جنرال موتورز در ابتدای فعالیت خود، واقعاً محیطش را نادیده گرفت. زیرا مدیران اجرایی مختلف، محیط را طوری می‌دیدند که تقریباً هیچ اثری بر عملکرد شرکت نداشت. هنگامی که برخی منتقدان، جنرال موتورز را به خاطر عدم ارتباطش با محیط به باد انتقاد گرفتند، جنرال موتورز به خود آمد و بیشتر شکل سیستم باز به خود گرفت. رفتار و کردار گروه‌های مشتریان، سهامداران، مقررات دولتی، رقبای خارجی، شرکت را بر آن داشت که با محیطش تعامل بیشتری داشته باشد و واکنش بیشتری نسبت به محیطش نشان دهد" [۵].

پس "توان و تمایل یک سازمان برای کسب اطلاعات در مورد اوضاع محیطی، عامل حیاتی برای انطباق مطلوب با محیط به شمار می‌آید. در واقع سازمان فقط از طریق کسب اطلاعات می‌تواند از تهدیدها یا فرصت‌های محیطی آگاه شود؛ تهدیداتی که ممکن است در قالب ظهور رقبای جدید، وضع قوانین و مقررات جدید، و تقاضا برای محصولات یا

فراگردهای جدید جلوه گر شوند، و فرصت‌هایی که ممکن است مبتنی بر آگاهی از نیازهای مشتریان، توان ایجاد نیاز برای آنان و امکان استفاده از تکنولوژی‌های جدید و ابداعی خود سازمان باشد" [۷].

بنابراین سازمان ناگزیر است به واسطه برقراری ارتباط با محیط و شناخت اوضاع و احوال آن، خود را با تغییرات محیطی وفق دهد. محور اصلی تمامی تغییرات سازمانی، انسان است. افراد کانون تمام تغییرات سازمانی هستند. هر تغییری خواه بر حسب ساختار، فراگرد گروهی، سیستم‌های پاداش یا طراحی شغل، نیازمند تغییر در افراد است [۸]. جان مایه تغییرات، کسب آگاهی و شناخت است. تغییر، یک فراگرد تدریجی مبتنی بر شناخت است که از طریق به دست آوردن اطلاعات و مفاهیم تازه حاصل می‌شود [۱۱]. "برای تغییر یا تمرین رفتارهای جدید باید اطلاعات جدید، الگوهای رفتاری جدید، یا روش جدید نگاه به چیزها را برای کارکنان فراهم آورد. هدف از این اقدام، کمک به کارکنان در یادگیری مفاهیم جدید یا دیدگاه‌های جدید است" [۸]. پس می‌توان با افزایش ارتباط با محیط و شناخت شرایط محیطی، نگاه برونی را تقویت کرد و با تغییر در نگاه افراد، امکان تغییرات انسانی را، به منظور تغییرات سازمانی، برای انطباق مطلوب با محیط فراهم کرد.

### ادراک

کم و کیف اطلاعات دریافتی افراد، تحت تأثیر ادراک آن‌ها است. در واقع افراد تحت تأثیر ادراک خود، به اطلاعات دریافتی خود از واقعیت‌ها سمت و سو می‌دهند. "ادراک فرآیندی است که فرد را با محیط خود مرتبط می‌کند. وقتی محرک‌های محیط را دریافت می‌کنیم، از رویدادهای اطراف خود یک تجربه منحصر به فرد و شخصی فراهم می‌آوریم. ادراک، بیش از آن که یک فرآیند عینی باشد، یک فرآیند ذهنی است، زیرا ما به شیوه‌ی شخصی در چهارچوبی منحصر به فرد و دنیایی متفاوت از دنیای دیگران، ادراک می‌کنیم" [۱۳]. اغلب گفته می‌شود که هر کس دنیا را با دیدگان متفاوتی می‌بیند، این عقیده کم و بیش حقیقت دارد، زیرا هر کس در منظری ایستاده و واقعیت‌های پویا و سیال زندگی را از آن دیدگاه می‌نگرد و این تفاوت و اختلاف دیدگاه‌های افراد برخاسته از نظرگاه و منظر آنان است" [۸]. بنابراین هر کس قضایا را از منظر خود می‌بیند و به تعبیر و تفسیر می‌پردازد. چون منظر افراد متفاوت است، ادراک و قضاوت آن‌ها نیز متفاوت خواهد بود.

رفتار فرد براساس تعبیر و تفسیر وی از واقعیتی است که مشاهده می‌کند، یعنی رفتار شخص بر مبنای ادراک او از واقعیت است نه خود واقعیت. اغلب افراد از این نکته غافلند که واقعیتی را که ادراک می‌کنند با واقعیتی که دیگران ادراک می‌کنند، متفاوت است [۸]. بنابراین گاهی ادراک افراد مانع فهم درست و دقیق قضایای پیرامون آن‌ها می‌شود. به منظور ادراک صحیح از واقعیت‌ها، لازم است ارتباطات افراد با جهان خارج شان گسترش یابد، افکار آن‌ها در معرض افکار عمومی قرار گیرد، آن‌ها با دیدگاه‌های دیگر در چالش قرار گیرند تا افق دید آن‌ها وسعت و عمق یابد. پس یکی از راه کارهایی که باعث اصلاح ادراک می‌شود، ارتباط و تعامل بیشتر با عوامل محیطی و دریافت اطلاعات و حصول شناخت بیشتر است. امید است با افزایش سطح اطلاعات و افق دید، ادراکات قبلی ترمیم شود. در این میان عنصری که باعث فهم دقیق‌تر پیام‌های دریافتی از محیط می‌شود، بازخور است. با بازخور می‌توان ادراک خود را از پیام‌ها و رخدادها بازبینی کرد و گاهی به سوی اصلاح استنباط‌ها از قضایای پیرامون برداشت.

گاهی، ادراک انسان تحت تأثیر شرایطی تحریف می‌شود و واقعیت‌ها را آن طور که هست نمی‌بیند. در واقع دچار خطای ادراکی می‌شود. چون افراد براساس اطلاعات محدود و با نگاهی سطحی نگرانه، به قضاوت از پدیده‌ها می‌پردازند، دچار بدفهمی و نقص در شناخت وقایع می‌شوند. به طور مثال، افراد در خطای کلیشه‌ای، منهای مطالعه پدیده مورد نظر، ادراک قالبی خود را تعمیم می‌دهند. پس عامل اصلی در خطاهای ادراکی، فقدان اطلاعات لازم و مطالعه کافی در مورد پدیده‌ها است. به طور طبیعی یکی از راه‌های مقابله با خطاهای ادراکی و آشنایی با واقعیت، آن طور که هست، کسب اطلاعات لازم پیرامون پدیده‌ها و مطالعه کافی آن‌ها است. یعنی افراد با افزایش آگاهی و گسترش وسعت دید، می‌توانند یک نگاه همه جانبه حاصل کنند و شناخت خود را واقعی‌تر کنند. یعنی افراد با نگاه برونی خود می‌توانند حوزه اطلاعات و افق دید خود را گسترش دهند و ادراک خود را به واقعیت نزدیک کنند.

نکته قابل توجه دیگر، محدودیت فکری و تصویری انسان‌ها است. "قبول محدودیت فکری، افق دید انسان را وسعت می‌بخشد، زیرا وقتی انسان متوجه محدودیت فکری خود شد، بر یک روش اداری برای همیشه تکیه نمی‌کند و امکان دست یافتن به راه‌های بهتر را از دست نداده و در جست و جوی آن‌ها برمی‌آید" [۱۰]. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت "فرد صاحب قدرت، می‌بایستی با قبول اصل محدودیت فکری، با گشاده رویی، نظریات

افراد مختلف را در موارد لزوم استعمال کند" [۱۰]. یعنی فرد با اذعان بر محدودیت فکری خود، با محیط ارتباط برقرار کند و با افزایش سطح آگاهی خود از جریانات و بازخوردها، به گسترش افق دید خود و دست یابی به دیدگاه‌ها و راه کارهای جدید همت گمارد.

### نگرش

در این جا به مفهوم و اجزای نگرش و سپس به چگونگی تغییر در نگرش پرداخته می‌شود و مشخص خواهد شد که عامل اساسی در تغییر نگرش افراد، این است که آن‌ها اطلاعات و وقایع جدیدی را تجربه کنند.

نگرش یک نظام سه عنصری است: "عناصر شناختی شامل اعتقادات و باورهای شخص درباره یک شیء یا اندیشه است. عنصر احساسی یا عاطفی که معمولاً نوعی احساس عاطفی با باورهای ما پیوند دارد، و تمایل به عمل، به آمادگی برای پاسخ‌گویی به شیوه‌ای خاص اطلاق می‌شود [۱۲]."

برای تغییر نگرش‌ها، شیوه‌های زیادی وجود دارد. این شیوه‌ها را می‌توان در عناصر تشکیل دهنده‌ی نگرش اعمال کرد

**تغییر عنصر شناختی:** برای تغییر در عنصر شناختی یک نگرش، می‌توان اطلاعات تازه و متفاوت در اختیار افراد گذاشت. برای این کار می‌توان از شیوه‌های مختلف کمک گرفت. (بحث، مطالعه کتاب، تبلیغات تلویزیونی و...)

**تغییر عنصر عاطفی:** برای تغییر در عنصر عاطفی نگرش، باید ترتیبی داد که فرد تجربه‌های تازه کسب کند و احساساتی به دست آورد که او را در تغییر نگرش کمک می‌کنند.

**تغییر عنصر رفتاری:** برای تغییر در رفتار، راهبردهای زیادی وجود دارد که در این جا به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. بازسازی محرک: این کار به اطلاعات، وضوح و نظم آرایه محرک و به ویژه به اعتبار آرایه دهنده‌ی محرک وابسته است.

۲. پایین آوردن اعتماد به نفس فرد از طریق بمباران او با اطلاعات زیاد: این کار موجب می‌شود که اثربخشی فرآیند جذب اطلاعات دیگر کاهش یابد [۱۳].

بنابراین مشخص شد که لازمه‌ی ایجاد تغییر در عناصر تشکیل دهنده‌ی نگرش (شناختی، عاطفی و رفتاری)، افزایش سطح اطلاعات و تجارب احقراد است. آن‌ها دایره آگاهی خود را وسعت می‌بخشند تا بیش از آن چه را که می‌دانند، بدانند و بیش از آن چه

را که می‌فهمند بفهمند. در واقع افراد با گسترش حوزه آگاهی و فهم خود، نسبت به دانسته‌های خود با تأمل بیشتری می‌نگرند و از لاک ذهنی خود خارج می‌شوند. در این صورت، افراد قضایای درون سازمان را با نگاهی از بیرون نظاره و مطالعه می‌کنند. با افزایش و تنوع اطلاعات و آشنایی با دیدگاه‌های متفاوت و متعارض، امکان ژرف‌نگری برای افراد فراهم می‌شود. افراد در این چالش و تکاپوی ذهنی و روانی، از دیدگاه‌های جدید بهره می‌برند و با نگاه همه‌جانبه، موضوعات را مورد بررسی قرار می‌دهند. هر چه این چالش‌ها تداوم یابد، افراد از افق‌های فکری جدیدتری برخوردار می‌شوند و نتیجه این حرکت، خروج فرد از قالب‌های ذهنی منجمد است. در واقع افراد از نگاه درونی به نگاه برونی سیر می‌کنند و این آغاز واقع‌نگری و حقیقت‌بینی و خروج از جزء‌نگری و سطحی‌بینی است.

بالاخره می‌توان چنین اذعان کرد که افراد با نگرش سیستمی، تأثیرات محیطی را مورد ملاحظه قرار می‌دهند. با نگاهی باز، بازخوردهای محیطی سیستم‌ها را به منظور تجدید نظر در آموخته‌ها و دیدگاه‌های خود دریافت می‌کنند و بدین وسیله نگرش آن‌ها مورد بازبینی و اصلاح قرار می‌گیرد. پس سرآغاز شکل‌گیری نگرش افراد، دانش و اطلاعات است. اطلاعات بر نگرش افراد مؤثر است و به تدریج نگرش را شکل می‌دهد. ضمن این که نگرش افراد، فیلتری برای ارزیابی اطلاعات است، با اطلاعات می‌توان فیلتر ذهنی افراد را تغییر داد. اطلاعات در حوزه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، نظامی و اعتقادی باعث شکل‌گیری نگرش افراد در حوزه‌های یاد شده است. یک تحلیل‌گر سیاسی، اقتصادی و... با اطلاعات مربوط به حوزه خود، به تدریج تأثیر پذیر می‌شود. اگر اطلاعات مؤید نگرش او باشد، نگرش فرد بیشتر تثبیت می‌شود ولی اگر اطلاعات دریافتی با ذهنیت افراد مغایرت داشته باشد، امکان تغییر در نگرش وجود دارد. لازم به ذکر است که بخشی از اطلاعات دریافتی، همان نگرش‌ها و دیدگاه‌های دیگران (جامعه) است.

پس می‌توان چنین نتیجه گرفت که: "مدیر نباید اجازه دهد که گروه، خود را از منابع خارجی محروم کند. گروهی که از منابع خارجی جدا شود نمی‌تواند دیدگاهی گسترده داشته باشد و دچار ذهنیت‌گرایی می‌شود" [۶].

در پایان این بخش از مقاله باید بر این حقیقت اذعان کرد که لازمه‌ی تحول و توسعه سازمان، حصول شناخت واقعی از قضایا است و این مهم با تجدیدنظر بر روی الگوهای ذهنی سازمان که از ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده است، میسر است.

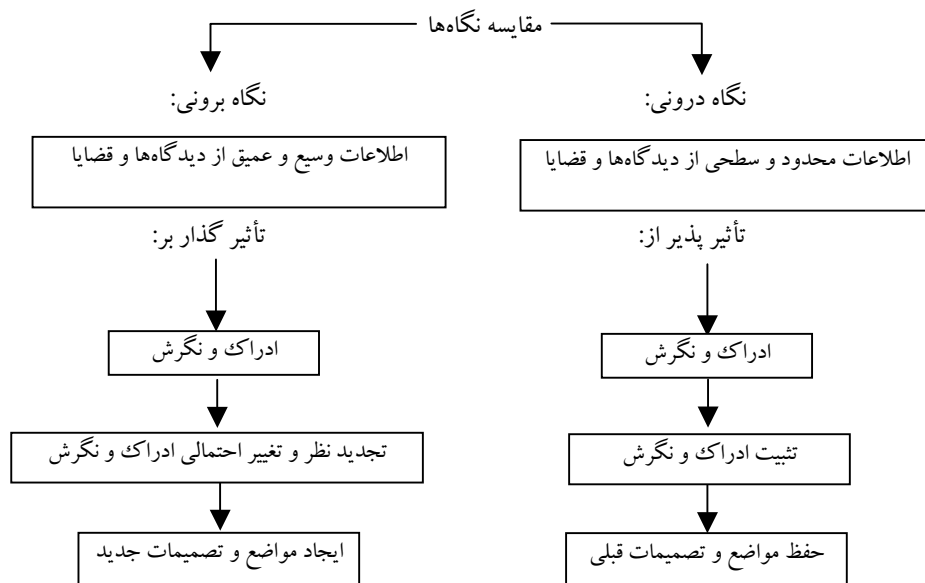
"سازمان یادگیرنده باید به ساز و کارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی کرده و آن‌ها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. یکی از دلایل شکست سازمان‌ها، عدم سازگاری الگوهای ذهنی آن‌ها با واقعیات محیطی است. الگوی ذهنی سازمان، نحوه نگرش و جهان بینی سازمان را نشان می‌دهد، این الگو چگونگی برخورد سازمان با مسائل پیرامونش را مشخص می‌سازد و توفیق یا شکست سازمان را در آینده رقم می‌زند. ممکن است الگوی ذهنی سازمانی نسبت به مشتریانش "عدم اعتماد" باشد یا به عکس ممکن است الگوی ذهنی سازمان دیگری "اعتماد و اطمینان به مشتریان" باشد. هر یک از این دو الگوی ذهنی رفتارهای خاص خود را به وجود می‌آورند و هر یک از این دو سازمان عملکردهای خاصی را از خود بروز می‌دهند. الگوهای ذهنی می‌توانند موجب پیشرفت و رشد سازمان شده و هم‌چنین قادرند سازمان را به ورطه نیستی بکشانند. الگوهای ذهنی عوامل قدرت‌مند و نافذی در رفتارها و عملکرد سازمان هستند و با تغییر این الگوها، عملکردها نیز دستخوش تغییر و دگرگونی می‌شوند. یک پدیده واحد و یک اتفاق یک‌سان از سوی دو سازمان با دو الگوی ذهنی متفاوت، به طور مختلف درک شده و واکنش‌های متفاوتی را ایجاد می‌کند.

برای آن که سازمان‌ها موفق باشند لازم است الگوهای ذهنی واقع بینانه‌ای داشته باشند، با اطلاعات، آن‌ها را به روز درآورند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آن‌ها همواره حفظ شود. برای سازمان هیچ چیز خطرناک‌تر از الگوی ذهنی خشک و غیرقابل انعطافی نیست که دنیای پیرامون خود را از یاد برده باشد [۳].

می‌توان بر اساس مبحث یاد شده و با ملاحظه نمودار شماره (۲)، انواع نگاه‌ها را با یکدیگر مقایسه کرد.

حسب مدل یاد شده، افرادی که از نگاه درونی برخوردار هستند و در خانه‌های ۱ و ۲ عمل می‌کنند، سطح اطلاعات و آگاهی آن‌ها از دیدگاه‌ها و رویدادهای محیطی، محدود و سطحی است و فرض اساسی بر این است که ادراک و نگرش آن‌ها تغییر چندانی نمی‌کند، چون ادراک و نگرش آن‌ها به عنوان فیلتری برای مطالعه و تحلیل اطلاعات دریافتی عمل خواهد کرد و بالطبع همان تصمیمات و مواضع قبلی شان حفظ خواهد شد. افرادی که دارای نگاه برونی هستند و در خانه‌های ۳ و ۴ عمل می‌کنند، سطح اطلاعات و آگاهی آن‌ها از افکار و قضایای محیطی، وسیع‌تر و عمیق‌تر است و فرض بر این است که به احتمال زیاد ادراک و نگرش شان، تغییر می‌کند، و به طور طبیعی مواضع و تصمیمات

جدیدی به وجود می آید.



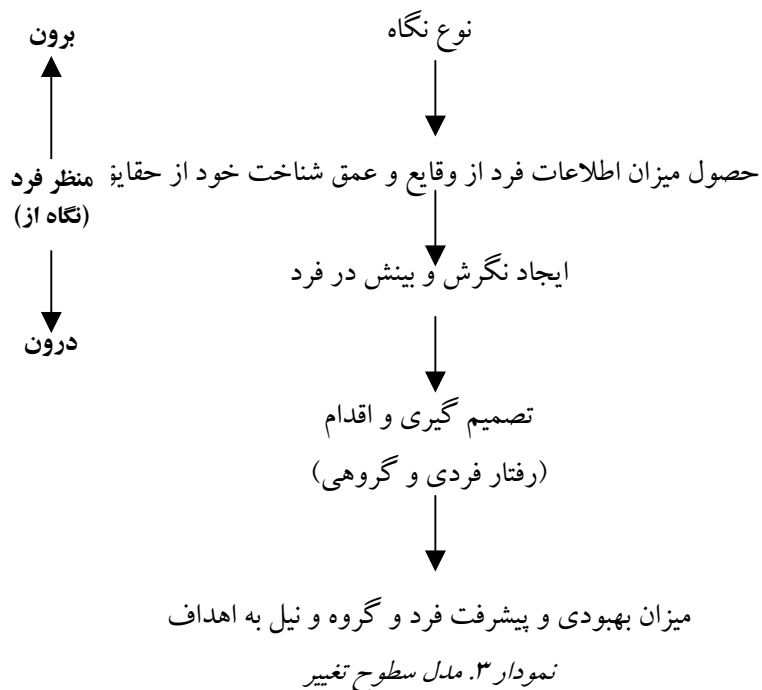
نمودار ۲. مدل مقایسه‌ی نگاه‌های درونی و برونی

می‌توان با توجه به مبحث "سطوح تغییر"، با ساز و کار تغییر در نگاه، امکان تغییر در ادراک و نگرش را فراهم کرد. یعنی به واسطه‌ی گسترش ارتباطات بیرونی و دریافت اطلاعات وسیع و عمیق از دیدگاهها و قضایا، سطح دانش را تغییر داد و از این طریق امکان تغییر در ادراک و نگرش را بوجود آورد. همان‌طور که در شکل‌گیری ادراک فعلی انسان، شرایط محیطی دخیل بوده است، می‌توان بواسطه‌ی تقویت ارتباطات محیطی و آگاهی از شرایط و رخدادها، ادراک جدیدی را بوجود آورد. پس مدیران و کارکنان می‌توانند با سیر از نگاه درونی به نگاه برونی و گسترش افق دید خود، در مراتب مختلف دانش، نگرش و رفتار توسعه یابند. این مراتب در نمودار شماره (۳) مشهود است.

### کاربرد مدل پنجره نگاه

با توجه به نمودار شماره (۴) زیر، ممکن است یک فرد در تمامی ربع‌های چهارگانه قرار داشته باشد، ولی باید دید، سوگیری فرد، بیشتر در کدام ربع قرار دارد. به صورتی که در

نمودار شماره (۴) نمایان شده است، فرد بیشتر در خانه های سوم و چهارم قرار دارد.



از برون به درون	از برون به برون
۴	۳
۱	۲
از درون به درون	از درون به برون

پدیده و حوزه مورد مطالعه  
 ( نگاه به ) ← درون → برون

نمودار ۴. مدل پنجره نگاه



بالاخره باید توجه داشت که لازم است افراد، سیر صعودی خود را از حالت‌های ۱ به ۲، ۲ به ۳، و ۳ به ۴ طی کنند. برای این حرکت لازم است افراد با برقراری ارتباطات گسترده خود، اطلاعات افزون‌تری را دریافت کنند و ایده‌ها و نگرش‌های خود را در معرض افکار عمومی قرار دهند. این تعامل مداوم و حرکت چالشی، باعث گستردگی دید و بینش افراد می‌شود. این بحث مؤید همان ضرب المثل قدیمی است: دنیا دیده بهتر از دنیا ندیده است.

در صورتی که افراد براساس خانه‌های سوم و چهارم مدل پنجره نگاه عمل کنند، آثار و نتایج زیر حاصل می‌شود:

۱. تغییر در ادراک افراد: با دریافت اطلاعات وسیع و گسترش پنجره ذهن افراد، ادراک آن‌ها تغییر می‌یابد و می‌توانند برای فهم واقعی واقعیت‌ها توانمندتر عمل کنند.

به طور مثال مدیران، خود را به جای ارباب رجوع قرار دهند تا بتوانند با وسعت بخشی افق دید خود، ادراک خود را از وقایع واقعی کنند. چون موقعیت این طرف میز - که مدیران نشسته‌اند - با آن طرف میز - که ارباب رجوع قرار گرفته است - فرق می‌کند، ادراک مدیران، کارکنان و ارباب رجوع متفاوت است. برای آگاهی از واقعیت‌ها، مدیران باید خود را در موقعیت ارباب رجوع قرار دهند تا با حصول اطلاع از واقعیت‌ها، به شناخت قضایا و جریان‌های پنهان نایل شوند. پس در این صورت افراد در حالت چهارم، با واقعیت‌های بیشتری مواجه می‌شوند و با ملاحظه و مقایسه قضایا، دایره دید خود را برای ادراک و تشخیص بهتر گسترش می‌دهند.

۲. افزایش سطح یادگیری افراد: افراد در تعاملات اجتماعی خود، با تجارب جدیدی مواجه می‌شوند و آموخته‌هایی را می‌آموزند و از خود رفتارهای جدیدی را نشان می‌دهند. باید اذعان کرد که "همواره می‌توان از دیگران چیزهایی آموخت، حتی از رقیبان چرا من پسندارم که همه چیز رامی دانم. باید خود را قانع کنید که همه‌ی پاسخ‌ها را در آستین ندارید. تبدیل شدن به سازمانی باز و یادگیرنده، بسیار با اهمیت است" [۴].

۳. جامعیت نگری: با توجه به اثرات شگرف عوامل محیطی بر سازمان، مدیران، سازمان را در یک گستره وسیع می‌بینند و با جامعیت دید و نگرش خود، به تحلیل قضایا می‌پردازند. تمام واقعیت‌ها، و روابط و پیچیدگی‌های آن‌ها را درک می‌کنند و می‌توانند برداشت درستی از واقعیت‌ها و تغییرات محیطی بیابند. به عبارت دیگر آن‌ها کل‌نگر می‌شوند و از جزء نگری و یک سو نگری احتراز می‌کنند.

۴. ایجاد عنصر بازخورد برای سازمان: در واقع مدیران با ملاحظه رخدادها و تغییرات محیطی، نگاه بیرونی می‌یابند و با همین نگاه به تحلیل وقایع درون سازمانی می‌پردازند. در این صورت انتظارات و خواسته‌های محیط را به داخل سازمان منتقل می‌کنند، یعنی در این جا مدیران، عامل و واسط بازخورد محیط به سازمان، به منظور تامین خواسته‌ها و اقتضائات محیط می‌شوند.

۵. باز مهندسی افکار و ایده‌ها: افراد با نگاهی باز و جامع نسبت به ادراک و ذهنیت خود تردید می‌کنند و قالب ذهنی آن‌ها شکسته می‌شود. سپس با بازبینی قالب ذهنی و نگرش خود، به باز مهندسی فکر خود می‌پردازند. یعنی دست به اصلاح فکر و نظر خود می‌زنند، خطاهای فکری خود را درمان می‌کنند و آنچه که درست فکر می‌کرده‌اند تأیید و تثبیت می‌شود. البته باز مهندسی فکر براساس آگاهی از محیط خارج و قدرت استدلال فرد انجام می‌شود.

۶. ایجاد روحیه انتقادپذیری: با توجه به این که دیدگاه‌های دیگران باعث تغییر و توسعه نگرش مدیران و بهبود امور می‌شود، آن‌ها باید از نظرات و انتقادات استقبال کنند. استقبال از آراء و نظرات مخالف ارباب رجوع و... باعث تقویت روحیه انتقادپذیری می‌شود.

۷. ایجاد آمادگی در افراد برای پذیرش تغییرات سازمانی: با دریافت اطلاعات وسیع و گسترش پنجره ذهن افراد، نگرش آن‌ها دستخوش تغییر قرار می‌گیرد و با حقایق به صورت منطقی تر عمل خواهند کرد. در این صورت افراد در ابعاد شناختی و عاطفی، آمادگی لازم را برای پذیرش تغییرات و ایجاد تغییر در سازمان به دست می‌آورند.

۸. تقویت قدرت خلاقیت: افراد با افزایش اطلاعات و آگاهی از تجارب محیطی و اندیشه‌های دیگران، و تعامل و تقابل آن‌ها با تجارب و اندیشه‌های خود، ایده‌های جدیدی به ذهن‌شان خطور می‌کنند. در واقع افراد تفکر واگرا پیدا می‌کنند. "اسپاچت"، تفکر خلاق را معلول برخورد و ارتباط وسیع فرد با محیط می‌داند. افرادی که فکرشان باز است، کم‌تر تحت تاثیر عادات و تلقینات قرار می‌گیرند و بهتر می‌توانند محیط اطراف خود را بشناسند و به خلق افکار و عقاید تازه مبادرت کنند" [۱].

۹. اخذ تصمیم جامع و موضع‌گیری مناسب: افراد براساس جامعیت‌نگری و دریافت اطلاعات لازم و آگاهی از تمامی قضایا و جریانات، بهتر می‌توانند برای تصمیم‌گیری و

موضوع گیری مناسب، به تحلیل مسایل و جمع بندی آنها پردازند.

۱۰. ایجاد آمادگی در افراد برای کار در سازمان ارگانیک: با توجه به این که افراد از نظر دانش، نگرش و رفتار تغییر و توسعه یافته اند برای انجام کار در ساختار ارگانیک، آمادگی و انعطاف لازم را دارا هستند.

۱۱. تقویت هم فکری و هم کاری میان مدیران و کارکنان با مردم و ارباب رجوع: ادراک مدیران و کارکنان با مردم و ارباب رجوع متفاوت است. منظر این دو قشر، به لحاظ تفاوت موقعیت آنها، فرق می کند. آنچه که آنها می بینند و تفسیر می کنند با یکدیگر متفاوت است. لازم است مدیران خود را در موقعیت مردم قرار دهند و قضایا را از عینک آنها نگاه کنند تا در واقع ضمن افزایش آگاهی و اصلاح فهم خود از وقایع، سطح تفاهم خود با جامعه را به منظور کاهش تعارضات و تقویت هم کاری آنها گسترش دهند. پس برخلاف حالت اول، که هر کس با دید محدود و شخصی، موضوعات را می بیند و در نتیجه اختلاف نظر افراد افزایش می یابد، در حالت چهارم، ارتباط پویا و تعاملات فعال و تأثیرات متقابل میان افراد به وجود می آید.

۱۲. امکان یابی برای برنامه های استراتژیکی: افراد با آگاهی از عوامل اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، فنی و اقلیمی محیط و شناخت فرصت ها و تهدیدهای محیطی و آشنایی دقیق تر از قوت ها و ضعف های داخلی سازمان بهتر می توانند به تجزیه و تحلیل قضایا پردازند و از آینده نگری و پیش بینی افق های دوردست برخوردار شوند، در این صورت، ظرفیت های سازمان توسعه می یابد.

۱۳. ایجاد تغییر در سازمان: دید باز و فراگیر افراد، زمینه پویایی سازمان می شود و... یعنی تغییر در نگرش افراد و بالطبع در فرهنگ سازمان، باعث تغییر در برنامه های سازمان می شود.

### جمع بندی، نتیجه گیری و پیشنهادها

براساس نگرش سیستمی، لازم است عوامل و شرایط درون و برون سازمانی با نگاهی باز و جامع مورد مطالعه قرار گیرد. نحوه مطالعه واقعیت ها، در میزان حصول شناخت واقعی پدیده ها، بسیار مؤثر است. طبق مدل پنجره ی نگاه، چهار حالت که متضمن نحوه ی نگاه و حوزه مورد مطالعه است، نشان داده شده است:

۱. نگاه از درون به درون: فرد از منظر خود به درون سازمان می نگرد.

۲. نگاه از درون به برون: فرد از منظر خود به برون سازمان می‌نگرد.

۳. نگاه از برون به برون: فرد از منظر دیگران به برون سازمان می‌نگرد.

۴. نگاه از برون به درون: فرد از منظر دیگران به درون سازمان می‌نگرد.

هرکسی، پدیده‌ها را از یک زاویه ای می‌بیند و بر اساس تجزیه و تحلیل خود از اطلاعات دریافتی‌اش به یک برداشتی می‌رسد. نگاه انسان، نشان‌گر زاویه‌ی دید او است که از کدام زاویه به مشاهده و مطالعه‌ی پدیده‌ها می‌پردازد. حسب تفاوت در نوع نگاه و زاویه‌ی دید افراد، دیدگاه آنان نیز متفاوت است. آنچه که زاویه‌ی دید فرد را به ویژه در مسایل اجتماعی تعیین می‌کند، ویژگی‌های شخصیتی افراد و شرایط محیطی اعم از سختی‌ها و سهولت‌ها، فراز و نشیب‌ها، شکست‌ها و پیروزی‌ها، تلخی‌ها و شادی‌ها، و... می‌باشد. افراد بر اساس شخصیت خود و شرایط محیطی غالب بر آن‌ها و ذهنیت خاصی که بر آمده از شخصیت و شرایط آن‌هاست موضوعات را مورد مطالعه قرار می‌دهند و به نتایج مشخصی می‌رسند. این مطالعه از زاویه‌ی خاص، باعث شکل‌گیری دیدگاه خاص در افراد می‌شود. چون شخصیت و شرایط افراد متفاوت است، تحلیل و تفسیر آن‌ها نیز متفاوت است. بنابراین نوع نگاه و زاویه‌ی دید فرد، بر نوع اطلاعات دریافتی و برداشت او از مشاهده‌ی واقعیت‌ها مؤثر است. با توجه به این که در نگاه درونی، سطح مطالعه‌ی انسان محدود، سطحی و یک بعدی است، اطلاعات دریافتی هم محدود و یک بعدی است، و در نگاه برونی، سطح مطالعه‌ی انسان وسیع، عمیق و چند بعدی است، اطلاعات دریافتی هم گسترده و همه جانبه است. انسان پس از دریافت اطلاعات، به تجزیه و تحلیل و ارزیابی آن‌ها می‌پردازد. هر چقدر سطح اطلاعات فرد بیشتر باشد، فهم او از واقعیت بیشتر می‌شود و نگرش واقعی‌تر و درست‌تری به دست می‌آورد. هنگامی که پدیده‌ی ای از یک زاویه دیده شود، زوایای دیگر آن پنهان است. هر چقدر پدیده از زوایای مختلفی دیده شود، امکان دست‌یابی به فهم واقعیت بیشتر می‌شود. بدین منظور می‌توان با برقراری ارتباط و تبادل آراء با افراد مختلف و آشنایی با زوایای دید آن‌ها نسبت به پدیده‌ها، به شناخت خود از پدیده‌ها جامعیت بخشیم. در واقع با نگاه برونی که حاصل آراء و نظرات افراد دیگر است زاویه‌ی دید خود را وسعت دهیم تا پدیده‌ها را کامل‌تر ببینیم و بشناسیم. با نگاه برونی چراغ ذهن روشن‌تر می‌شود، طوری که ذهن انسان واقعیت را بیشتر و بهتر می‌بیند و درست‌تر تجزیه و تحلیل می‌کند و بهتر به فهم واقعیت دست می‌یابد. بنابراین مدیران نباید در مسایل سازمانی و اجتماعی تنها به نگاه درونی خود بسنده کنند، بلکه لازم است با نگاه

برونی هم آشنا شوند و حوزه‌ی مطالعات خود را گسترش دهند تا بتوانند با اشراف بیشتر، واقعیت‌ها را مدیریت کنند.

نگاه درونی و نگاه برونی که بر روی محور عمودی مدل نمودار شماره (۱) آمده است، از یکدیگر مجزا هستند. نگاه درونی حاصل فرایند ذهنی خود فرد است ولی نگاه برونی حاصل فرایند ذهنی دیگران است که به واسطه‌ی ارتباط و تبادل آراء و دریافت بازخور به فرد منتقل می‌شود. این اطلاعات دریافتی در تقابل و چالش با اندیشه‌ی فرد، باعث گسترش دید او می‌شود. هنر کسی که "نگاه از برون" دارد، همین است که بتواند خود را اسیر نگاه درونی نکند و در واقع آن چه را که خود می‌فهمد مطلق نکند، و برای این کار لازم است به واسطه‌ی ارتباط با دیگران و آشنایی با افکار و دیدگاه‌های آنان، موضوعات را از عینک دیگران ببیند. با آگاهی از افکار و ایده‌های دیگران، میان دیدگاه‌های خود و دیگران چالش به وجود آورد و بدین وسیله، حوزه‌ی دید خود را گسترش دهد و امکان شناخت قضایا و فهم حقایق را برای خود فراهم کند. در واقع فرد پس از ملاحظه و مطالعه‌ی قضایا با نگاه درونی خود، با برقراری ارتباط با دیگران و آشنایی با فضای فکری آنان، نگاه برونی خود را گسترش می‌دهد؛ طوری که گویا خود را به جای آنان قرار داده و با ملاحظه‌ی شرایطی که آنان در آن قرار گرفته اند قضایا را می‌بیند و به مطالعه می‌پردازد. در این حین بین آنچه که خود از زاویه‌ی دیدش می‌دیده و می‌فهمیده است، با آنچه که از زاویه‌ی دید دیگران می‌بیند و می‌فهمد، چه بسا تعارض به وجود می‌آید. این تعارض در برداشت‌ها و دیدگاه‌ها، برای فرد چالش ذهنی ایجاد می‌کند. فرد در این چالش‌ها و تحرکات ذهنی به فهمی متفاوت با فهم اول که تنها محدود به نگاه درونی بود نایل می‌شود. پس نتایج حاصله از نگاه برونی در چالش با نتایج حاصله از نگاه درونی، باعث چالش ذهنی و رشد فکری فرد می‌شود.

البته کسی می‌تواند از این فضای چالشی بهره‌ی لازم را ببرد که از صفاتی مانند منطقی بودن، تعصب کور نداشتن، منصف بودن و عمیق تأمل کردن برخوردار باشد. حال اگر کسی از این صفات برخوردار بود می‌تواند با ملاحظه‌ی وقایع از عینک دیگران، زاویه‌ی دید خود را برای شناخت کامل تر رخدادها وسعت بخشد و امکان تجزیه و تحلیل وقایع و فهم صحیح تر آن‌ها را به وجود آورد. پس فرد به واسطه‌ی افزون سازی اطلاعات و آشنایی با دیدگاه‌های متفاوت و بروز چالش ذهنی، می‌تواند نتایج جدیدتری را از مطالعات خود اخذ نماید و از سطحی نگری، یک سو به نگری، مقطع نگری و کوتاه نگری رهایی

یابد و در واقع این آغاز رشد ذهنی فرد برای توانمندسازی قدرت تشخیص و تحلیل است. می‌توان با تغییر در نگاه (از نگاه درونی به نگاه برونی)، سطح دانش و اطلاعات را تغییر داد. البته باید توجه داشت آنچه که در مطالعه وقایع پیرامون، به منظور انباشت اطلاعات تأثیر گذار است، ادراک است. خطاهای ادراکی می‌تواند مانع فهم واقعی قضایا شود. لازمه‌ی اصلاح ادراک، گسترش تعاملات اجتماعی و افزایش برقراری ارتباط با عوامل و شرایط محیطی است. هم‌چنین با توجه به این که نگرش مدیران در رفتار آن‌ها اعم از تصمیم‌گیری و هرگونه اقدام مؤثر است، آن‌ها می‌توانند با گسترش ارتباطات با جهان خارج، و تعاملات و چالش‌های فکری، اندیشه خود را تغییر دهند و یا بهبود بخشند. بنابراین می‌توان اذعان کرد که همراه با افزایش اطلاعات، افق دید انسان گسترش می‌یابد. انسان با مطالعه و مقایسه‌ی اطلاعات دریافته‌ی به روزنه‌های جدیدتری از حقایق دست می‌یابد. این وسعت‌نگری، یافته‌های جدیدتری را برای ذهن انسان به ارمغان می‌آورد و برداشت‌های تازه‌تری را ایجاد می‌کند. در واقع انسان با ارتباطات و مطالعات وسیع‌تر خود، به ادراکات و نگرش‌های جدیدتر و چه بسا درست‌تری دست می‌یابد.

شاید تمایل افراد بر این باشد که در موقعیت خود بمانند و از زاویه‌ی دید خود، به موضوعات نگاه کنند، ولی این فرآیند به جزءنگری آن‌ها و دورماندن از فهم کامل واقعیت‌ها منجر می‌شود. مدیران باید از مطلق‌نگری احتراز کنند و در مقاطع مختلف، خود را در موقعیت دیگران قرار دهند و قضایا را از دید دیگران ببینند و لازمه‌ی این امر، برقراری ارتباط با دیگران و آگاه شدن از دیدگاه‌ها و رخدادها است. هنرشان در این است که با دریافت بازخور و خوب گوش کردن نظر دیگران، بتوانند خود را از این طرف میز به آن طرف منتقل کنند و به جای ارباب رجوع، کارمندان سازمان و... قرار دهند تا واقعیت را درست درک کنند و نگرش خود را اصلاح کنند و این سرآغاز حصول اطلاعات کامل و شناخت جامع برای تفاهم میان افراد و تصمیم‌گیری درست است. با فرض سیر از نگاه درونی به نگاه برونی، آثار و نتایج اساسی و حیاتی در سطوح فردی و سازمانی به منظور تعالی سازمان حاصل می‌شود.

در پایان چند پیشنهاد ارایه می‌شود:

۱. مدل پنجره نگاه می‌تواند برای تمامی صنف‌ها از جمله مدیران و کارکنان سازمان‌ها، گروه‌های سیاسی، معلمان و اولیاء متمر ثمر باشد. آن‌ها می‌توانند با نگاه برونی خود در خانه‌های سوم و چهارم از لاک خود ساخته‌ی ذهنی و تفکر گروهی

- خارج شوند و راه حقیقت فهمی را برای خود فراهم کنند.
۲. به منظور افزایش اطلاعات و آگاهی از دیدگاه‌ها و رخدادهای می‌توان از راهکارهای زیر کمک گرفت: بازدید از سازمان‌های دیگر، برگزاری جلسات گفت و شنود با مردم، شرکت در جلسات سازمان‌های دیگر، نظر سنجی از مردم و ارباب رجوع، ارتباط گسترده با رسانه‌ها، شرکت مدیران و کارکنان در همایش‌های علمی و تخصصی، ارتباط با مراکز علمی و دانشگاهی، و...
۳. با توجه به اهمیت مدل پنجره نگاه، لازم است علاوه بر این که از دیدگاه‌های دیگران آگاه می‌شویم، از ارائه دیدگاه‌های خود به افراد و سازمان‌های دیگر دریغ نورزیم تا دیگران هم بتوانند به صورتی بهتر در خانه‌های سوم و چهارم قرار گیرند.

## منابع

۱. آقای فیثانی، تیمور. (۱۳۷). خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها. تهران: نشر ترمه.
۲. ارون تاج، عباس. (۱۳۷۸). شرکت‌های آینده. ماهنامه‌ی تدبیر، ش ۹۴. ص ۲۴-۲۷.
۳. الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۵). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی
۴. بینش، مسعود (۱۳۸۲). اندیشه‌های جک ولش. ماهنامه‌ی تدبیر، ش ۱۴۱، ص ۵۷-۶۲.
۵. رایینز، استیفن. الف. (۱۳۷۶). تئوری سازمان، (سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، مترجمین). تهران: انتشارات صفار.
۶. رایینز، استیفن. ب. (۱۳۷۶). مبانی رفتار سازمانی، (علی پارسایان و سید محمد اعرابی، مترجمین). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. رضاییان، علی. (۱۳۷۶). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. تهران: انتشارات سمت.
۸. رضاییان، علی. (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سمت.
۹. زاهدی، شمس السادات. (۱۳۷۶). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم‌ها. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی
۱۰. صادق پور، ابوالفضل. (۱۳۷۸). نظریه‌ی سیستم‌ها در مدیریت، در نگرش سیستمی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۱. علوی، سید امین الله. (۱۳۷۱). روانشناسی مدیریت و سازمان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۲. کریمی، یوسف. (۱۳۸۲). روانشناسی اجتماعی. تهران: نشر ارسباران.
۱۳. گنجی، حمزه. (۱۳۸۳). روانشناسی کار. تهران: نشر ساوالان.
۱۴. لوالو، دان؛ کانمان، دانیل. (۱۳۸۲). سراب موفقیت. (فضل الله امینی، مترجم) ماهنامه‌ی گزیده‌ی مدیریت، ش ۳۱، ص ۳۹-۴۷
۱۵. مزروعی، حسین. (۱۳۸۳). تحول سازمان از منظر تئوری سیستم. در مجموعه‌ی مقالات دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.