

معرفی مکاتب «پیش تدبیری» و «تجربی انطباقی»^(۱)

مقایسه دو مکتب در مدیریت استراتژیک

از: دکتر ناصر میرسپاسی

مقدمه:

حضور مبحث مدیریت استراتژیک در حوزه بحث آموزشی و کاربرد آن در عمل در قلمروی مدیریت بازرگانی، صنعتی و دولتی از سال‌های اول دهه شصت میلادی در جهان صنعتی و در دانشگاه‌های عمده به‌ویژه در مدرسه مدیریت بازرگانی دانشگاه هاروارد، بصورت مکمل مبحثی تحت‌عنوان سیاست بازرگانی (BUSINESS POLICY) و انتقال واژه دیرینه و معروف نظامی، استراتژی (STRATEGY) به متون مدیریت جایگاهی شناخته شده پیدا کرده است.

به‌استناد اشاره فوق باید گفت مدیریت استراتژیک مفهومی نو و به‌علت اینکه در زمینه‌های نظری و کاربردی آن اختلاف نظرهای گوناگون وجود دارد، آموزش آن نیز با مشکلاتی همراه است که طبعاً این اختلاف نظرها، بطور جدی‌تری در محافل آموزشی کشورهای جهان سوم مطرح است. زیرا وضعیت این کشورها با کشورهای صنعتی و فزاینده جهان تفاوت چشم‌گیر دارد و همانطور که، اغلب کشورهای در حال توسعه برای انتخاب الگوی حرکت خود به سوی توسعه و رشد اقتصادی بر سر دوراهی یا چند راهی‌های خاص قرار گرفته‌اند، در انتخاب الگوی مدیریت خرد و کلان جامعه نیز با همین مشکل مواجه هستند.^(۲)

با اینکه هدف اصلی این نگارش تحلیل نظری و مقایسه دو مکتب عمده در مدیریت استراتژیک است و اصولاً بحثی تئوریک و آموزشی است، بی‌مناسبت نیست اشاره‌ای نیز به چگونگی ورود آموزش مدیریت استراتژیک به ایران شود که به نحوی با موضوع این مقاله در ارتباط است.

یکی از استادان همراه گروه کانادایی ادعا می‌کرد که در همه شرایط و حتی در همه سازمان‌های کانادایی هم امکان اجرایی مدیریت استراتژیک در چارچوب این مکتب وجود ندارد. به‌رحال پس از گفتگوهای زیادی که در چند جلسه انجام گرفت بالاخره این نتیجه حاصل شد که این آگاهی برای مدیران عالی سازمان‌های دولتی و صنعتی ایران مفید بوده و لازم است که این آموزش برای مدیران عالی سازمان‌ها ارائه گردد. در راستای این گفتگوها، هر دو سازمان (سازمان مدیریت صنعتی و مرکز آموزش مدیریت دولتی) مبادرت به تشکیل دوره‌های آموزشی مدیریت استراتژیک کردند که البته تأکید سازمان مدیریت صنعتی در آموزش مدیریت استراتژیک در سطح شرکت‌های صنعتی و تأکید مرکز آموزش مدیریت دولتی بر مدیریت استراتژی ملی قرار گرفت.^(۳)

از همان آغاز گفتگو با گروه کانادایی و بررسی امکان‌سنجی پیاده کردن مدیریت استراتژیک در ایران و مقاله‌هایی که در زمینه مدیریت استراتژیک توسط نگارنده مطالعه شد، و توجه به اظهار نظرهایی نظیر آنکه، مدیریت استراتژیک نوعی مدیریت آینده‌نگر، انطباق‌پذیر، خلاق و پویاست، مدیریت استراتژی خاص دوره بحران، دوره تغییرات سریع محیط، عصر دگرگونی‌های ساختاری نظام اجتماعی و سیاسی، تحولات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی، کم‌یابی و بحران منابع اولیه، محدودیت‌ها و آلودگی محیط زیست، عصبان‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است.^(۴) بالاخره این نکته به ذهن متبادر می‌شود که طرح این و سوال که آیا اعمال مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ایران امکان‌پذیر است یا خیر، از کجا ناشی می‌شود؟



حدود شش سال قبل که گروهی از استادان کانادایی و ایرانی مقیم کانادا برای مذاکره در مورد اجرای دوره‌های فشرده چند هفته‌ای مدیریت استراتژیک از طرف وزارت صنایع سنگین به ایران دعوت شدند، در جلساتی در مرکز آموزش مدیریت دولتی و سازمان مدیریت صنعتی با شرکت استادان کانادایی و ایرانی ضمن ارزیابی پتانسیل گروه دعوت‌شده از کانادا، اغلب این سوال مطرح می‌شد که آیا مدیریت استراتژیک در چارچوب مدل‌های ارائه‌شده در کتاب‌های معروف مدیریت استراتژیک از جمله کتاب‌های کلاسیک ANDREW و ANSOFF که هر دو از استادان مجرب دانشگاه هستند و بقیه کتابهایی که از این مکتب پیروی می‌کنند در کشورهای در حال توسعه و مخصوصاً در ایران با شرایط متحول با تغییرات روزمره جاری قابل اجرا خواهد بود.



مکتب

با مطالعه اظهارنظرهای اخیر دانشمندان در این زمینه و ارائه مکاتب مختلف در زمینه مدیریت استراتژیک، به نظر می‌رسد به جای پرسش فوق که دلیل کافی برای دادن پاسخ منفی به آن وجود ندارد شاید بهتر باشد پرسش زیر را مطرح کرد:

«یکارگیری کدام یک از مکاتب مدیریت استراتژیک در ایران و یا در کشورهای در حال رشد، مناسب و کاربردی تر است؟»

لازم به ذکر است که نگارش حاضر صرفاً به منظور پاسخ دادن به پرسش فوق تنظیم نگردیده، بلکه مقدمه‌ای است برای تحلیل بیشتر مقایسه دو مکتب عمده در این زمینه که اختلاف نظر مشهودتری در مورد آنها مطرح است، ولی در عین حال برای انجام مباحثات علمی و نظری بیشتر در محافل دانشگاهی و آموزش مدیریت، حائز اهمیت است.

با توجه به مقدمه مختصر فوق، اینک به طور اجمال به مبانی مکاتب مختلف مدیریت استراتژیک اشاره و دو مکتب عمده پیش تدبیری و تجربی-انطباقی، به طور مبسوط تری مقایسه می‌گردد.

مبانی مدیریت استراتژیک

میتنبرگ (MINTZBERG 1989) مکاتب مدیریت استراتژیک را به طور کلی به دو دسته تقسیم کرده که دسته اول را مکاتب تجویزی (PRESCRIPTIVE SCHOOLS) و دسته دوم را مکاتب توصیفی (DESCRIPTIVE SCHOOLS) نامیده است. مکتب اول معتقد بر طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای هدفهای بلندمدت و دسته دوم متکی بر اقدام به موقع و منطبق با شرایط جاری و تقریباً اعمال تدابیر غیررسمی و خلق‌الساعه است. میتنبرگ دسته اخیر را در پنج مکتب به صورت زیر خلاصه کرده است:

- ۱ - مکتب نوآوری و ابتکار عملی (ENTREPRENEURIAL SCHOOL) که شکل‌گیری استراتژی را یک فرایند نگرشی (VISIONARY PROCESS) می‌داند.
- ۲ - مکتب ادراکی (COGNITIVE SCHOOL) که شکل‌گیری استراتژی را یک فرایند فکری و ذهنی (MENTAL PROCESS) تلقی می‌کند.
- ۳ - مکتب محیط گرا (ENVIRONMENTAL SCHOOL) که اعمال استراتژی را یک فرایند انفعالی (PASSIVE PROCESS) می‌شناسد.

● «میتنبرگ» مکاتب مدیریت استراتژیک را به دو دسته مکاتب تجویزی و مکاتب توصیفی تقسیم کرد.

● مکتب تجویزی معتقد بر طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای اهداف بلندمدت است.

۴ - مکتب یادگیری (LEARNING SCHOOL) که استراتژی را یک فرایند تجربی انطباقی معرفی می‌کند، و یکی از صاحب‌نظران سرشناس پشتیبانی کننده این مکتب خود میتنبرگ است.

۵ - مکتب ترکیبی (CONFIGURATIONAL SCHOOL) که به تعبیر میتنبرگ ضمن غیر مهم تلقی کردن مراحل و ترتیب توالی در تصمیم‌گیری و اجرا، سعی بر آن دارد تا یافته‌های مکاتب دیگر را هم به نحوی کاربردی در کنار هم قرار دهد.

بی‌مناسبت نیست یادآور شویم که علت اصلی مقایسه دو نظریه پیش تدبیری و تجربی انطباقی در این نگارش پاسخ به این پرسش است که آیا سازمان‌هایی که در ایران اعمال مدیریت استراتژیک می‌کنند (البته در مفهوم مکاتب تجویزی) موفق‌تر هستند؟ برای پاسخ دادن به این پرسش، پژوهش مفصلی در چارچوب یک پایان‌نامه دکتری در شرف انجام است، که بخشی از یافته‌های آن در نتیجه‌گیری نهایی در این مقاله مورد استفاده قرار گرفته است.

انگیزه دوم نگارنده در تنظیم این نگارش، مطالعه دو مقاله بسیار غنی و ارزنده از هنری میتنبرگ استیاد دانشگاه مگکیل کانادا و ایگورانسف استاد دانشگاه بین‌المللی ایالات متحده امریکا بوده که هر دو مقاله در مجله مدیریت استراتژیک به چاپ رسیده است.^(۵)

مقایسه مکتب پیش تدبیری و مکتب تجربی-انطباقی

براساس این نظر که تعاریف، در علوم اجتماعی زمینه مناسبی را برای شناخت مفاهیم نظری ارائه می‌کند، شاید بهترین شروع برای شناخت تفاوت بین مکاتب مدیریت استراتژیک استفاده از تعاریف ارائه شده باشد. به همین جهت این مقایسه را با تعاریف آغاز می‌کنیم.

۱ - نمونه‌هایی از تعاریف مدیریت استراتژیک که متأثر از مکاتب تجویزی است:

الف - مدیریت استراتژیک عبارت است از تحت نظم و قاعده درآوردن (FORMULATION) به‌اجرا درآوردن (IMPLEMENTATION) و ارزیابی کردن (EVALUATION) کلیه اقدامات و عملیاتی است که سازمان را قادر می‌سازد آینده را دقیق‌تر و روشن‌تر ترسیم کرده و اهداف سازمان را تحقق بخشد.^(۱)

ب - مدیریت استراتژیک یک فرایند تصمیم‌گیری است که مقدر است درون سازمانی را با فرصت‌ها و تهدیدات محیط برون سازمانی به‌نحوی به هم ربط می‌دهد که ارزش هر یک از این عوامل در تحقق اهداف به‌خوبی مشخص گردد.^(۷)

پ - استراتژی با رعایت تهدیدات و فرصت‌های محیط برون سازمانی و منابع و توانایی‌های سازمان راه رسیدن به اهداف را مشخص می‌کند.^(۸)

تعاریف فوق دقیقاً با تعاریفی که توسط آندروز (ANDREWS) در نوشته‌های مختلف او، و همچنین تعاریف آنسوف (ANSOFF) که از سردمداران مقوله مدیریت استراتژیک تجویزی هستند، همخوانی دارد.

مشخصات مکتب پیش تدبیری (DESIGN SCHOOL) می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:
۱ - شکل‌گیری استراتژی (STRATEGY FORMATION) باید فرایندی آگاهانه و کنترل شده باشد.

۲ - مسئولیت کنترل و آگاهی به‌عهده شخص اول سازمان است. این شخص استراتژیست واقعی سازمان و رهبر سازمان است نه فقط یک مدیر.^(۹)

۳ - مدل شکل‌گیری استراتژی باید ساده و غیررسمی باشد.

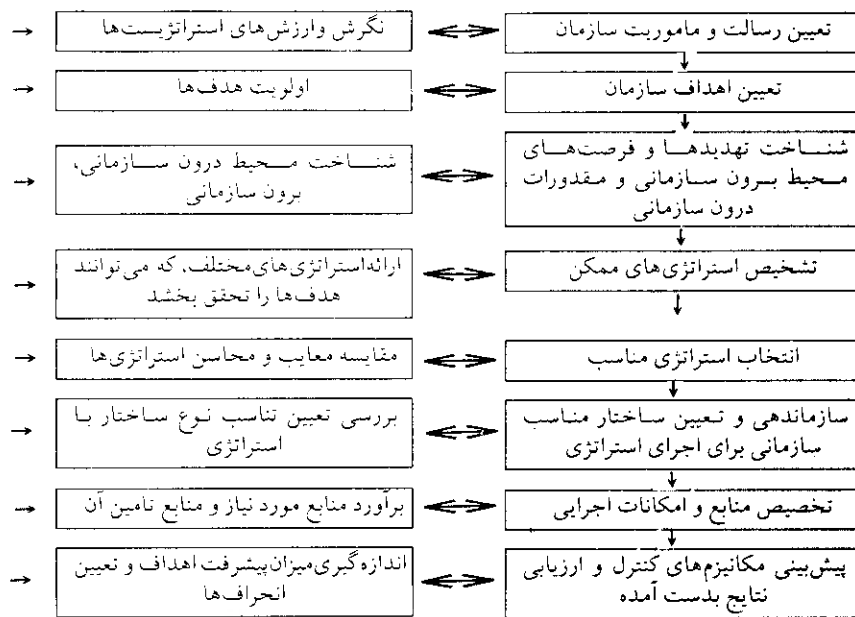
۴ - استراتژی‌ها باید منحصر به فرد و ویژه برای هر سازمان باشد.

۵ - استراتژی‌ها به‌طور کامل از فرایند طراحی تدابیر شکل می‌گیرند.

۶ - استراتژی‌ها باید کاملاً مشخص و در صورت امکان به‌نحوی وارد جزئیات شود که سادگی آنها حفظ گردد.

۷ - در صورتی که استراتژی‌ها با شرایط ذکر شده شش‌گانه فوق طراحی شوند اجرای آن امکان‌پذیر خواهد بود.

۸ - و بالاخره ویژگی عمده مکتب‌های تجویزی این است که طرح‌ریزی، اجرا و ارزیابی در فرایندی تکمیلی ولی جدا از هم صورت می‌گیرد (اول طرح‌ریزی بعد اجرا و بعد ارزیابی).



نمودار شماره ۱ - فرایند مرحله‌ای مدیریت استراتژیک

داشته و با مشکل تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان و همچنین پیش‌بینی تهدیدات و فرصت‌های محیط برون سازمانی مواجه بوده‌ام، معذالک پیش‌بینی‌های متکی به اطلاعات، با همه مشکلات و نارسائی‌هایش می‌تواند تا حد زیادی مدیران را در ترسیم آینده سازمان‌ها یاری کند.

در مورد ایرادی که در بند مشکل طراحی ساختار سازمانی بعد از طرح‌ریزی استراتژیک، گرفته شده، باید یادآور شد که استراتژی معمولاً با توجه به توانائی‌های موجود سازمان طراحی می‌شود و تجربه‌های معتبر و با ارزش است و طبعاً به اقتضائی و انطباقی بودن راه‌حل‌های استراتژیک اعتقاد بیشتری دارد.

بر مبنای طرزفکر این مکتب، شرایط تحول و تغییر ارزیابی قابل اطمینان از تهدیدات و فرصت‌های محیط برون سازمانی غیرممکن و ارزیابی نقاط قوت و ضعف درون سازمانی غیرواقعی و متأثر از برداشت‌های متفاوت مدیران و در نتیجه غیرقابل اطمینان خواهد بود. (۱۳)

برخلاف نگرش مکتب پیش‌تدبیری که طراحی ساختار سازمانی را به دنبال تعیین استراتژی و متناسب با استراتژی توصیه می‌کند، مکتب تجربی انطباقی، استراتژی را بیشتر از ساختار سازمانی قابل تغییر می‌داند و بر این عقیده است که تغییر و تحول مکرر ساختار سازمانی یک موسسه نسبت به استراتژی کمتر به امکان نزدیک‌تر است. این تفکر در تحقیق قدیمی خانم «وود وارد» که ساختار سازمانی را معلول تکنولوژی شناخته مشاهده دارد. (۱۴)

در چارچوب نگرش این مکتب که نام دیگر آن مکتب تعیین‌کننده است (DETERMINISTIC SCHOOL) عوامل و شرایط را حاکم بر تصمیمات می‌داند، و در راستای این نگرش حداقل استراتژی همانقدر که بر عواملی نظیر ساختار سازمانی، تکنولوژی، و ساختار منابع انسانی تاثیر می‌گذارد از آنها تاثیر می‌گیرد (نمودار ۲ تجسمی از تعامل بین چهار عامل ذکر شده را نشان می‌دهد) (۱۵) و بنا بر نظر این مکتب نمی‌توان گفت بر مبنای استراتژی، تکنولوژی، و مثلاً بر مبنای تکنولوژی، ساختار سازمانی و بالاخره بر مبنای ساختار سازمانی، ساختار منابع انسانی باید طراحی شود.

کرده‌اند قابلیت‌های انعطاف خاص در مدل‌های اولیه خود به وجود آورند. (۱۲)

(لازم به ذکر است که تجویز مکتب پیش‌تدبیری بدان معنا نیست که نقاط ضعف این مکتب پذیرفته نشده است بلکه امتیاز هر مکتب نسبت به دیگری در مقایسه معایب و محاسن آنها مشخص می‌گردد. شاید بتوان گفت: ولی حداقل از نظر ویژگی‌ها و نیروی روانی انسان و به استناد نظریه پیش‌گویی خود شکوفایی، شاید بتوان گفت: خواستن توانستن است.

با نگرش به این ضرورت که کشورهای جهان سوم باید فعالانه در جستجوی راه‌های توسعه و تحقق اهداف بلندمدت خود باشند (ACTIVE BEHAVIOR) بکارگیری مکتب تجربی انطباقی ممکن است رفتار انفعالی (REACTIVE BEHAVIOR) و پذیرش شرایط محیط را فرهنگ جامعه بسازد، در حالی که این جوامع نیاز به رفتار گستاخانه و پذیرش ریسک‌های شدید در شرایط عدم اطمینان به سوی آرمان‌های درجهت توسعه خود دارند و برای ایجاد همین فرهنگ باید باورهای خواستن توانستن است را جایگزین چو فردا شود فکر فردا کنیم ساخت.

۳ - با اینکه تشخیص تهدیدات و فرصت‌های محیط برون سازمانی و نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها به سادگی امکان‌پذیر نیست و همانگونه که در زیرنویس شماره ۱۲ اشاره شده، نگارنده عملاً در طرح‌ریزی استراتژیک برای بعضی سازمان‌ها که به صورت مشاور با آنان همکاری

در راستای ویژگی‌های برشمرده شده برای مکاتب تجویزی، فرایند مدیریت استراتژیک ترتیب توالی خاصی را مطابق نمودار شماره ۱ دنبال می‌کند.

۲ - نمونه‌هایی از تعاریف مدیریت استراتژیک که متأثر از مکاتب توصیفی و تجربی - انطباقی است.

الف - در مدیریت استراتژیک تاکید بر تفکر و اقدام به موقع است (نه داشتن یک برنامه حجیم استراتژیک در جیب) (۱۰)

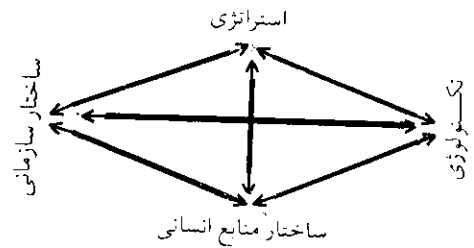
ب - مدیریت استراتژیک یک فرایند تصمیم‌گیری متکی بر آزمایش و تجربه است (و در شرایط غیرقابل پیش‌بینی امکان انتخاب استراتژی دقیق و مشخص بلندمدت وجود ندارد).

پ - تفکر و اقدام استراتژیک (در مقایسه با اقدام یا تفکر تاکتیکی و عملیاتی) به فعل و انفعالات و موفقیت کل یک مجموعه توجه دارد نه یک بخش از مجموعه.

ت - مدیریت استراتژیک یک اقدام و یا اعمال یک راه حل اقتضائی و انطباقی کلان است. (۱۱)

همانگونه که از تعاریف فوق استنباط می‌شود مکاتب تجربی و انطباقی بیشتر به تفکر و اقدام استراتژیک توجه دارند تا برنامه‌ریزی استراتژیک این تفکر، در شرایط غیرقابل پیش‌بینی (که باید گفت آینده بطور دقیق قابل پیش‌بینی است) طرح‌ریزی بلندمدت را امکان‌پذیر نمی‌داند. به نظر این مکتب، اقدامات استراتژیک متکی بر آزمایش است و صاحبان مکتب پیش‌تدبیری تلاش





نمودار شماره ۲ - تعامل چهار عامل عمده سازمانی

ادعای دیگری که مورد تاکید این مکتب است عدم امکان تعریف و تبیین دقیق و مشخص استراتژی برای آینده است. زیرا سازمان‌ها و شرایط محیط بطور مستمر تحت تغییر و تحول هستند و در فضای تحول و تغییر سریع نمی‌توان استراتژی از پیش تعیین شده و کاملاً مشخص را دنبال کرد.

یک استراتژیست کسی است که بتواند هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت و موفقیت سازمان خود تصمیم‌گیری کند زیرا به علت مشکل شناخت شرایط آینده، تصمیم‌گیری و طرح‌ریزی بلندمدت، احتمال موفقیت زیاد نخواهد بود.

مهمترین ادعای مکتب اخیر غیرقابل تفکیک بودن طرح‌ریزی از اجراء است و توصیه شده است طرح و مجری استراتژی نباید از هم جدا باشند. البته میباید عدم امکان جداسازی طرح‌ریزی از اجراء (PLANNING, IMPLEMENTING) شباهت زیادی به بحث عدم امکان جداسازی خط‌مشی از اداره (POLICY, ADMINISTRATION) و همچنین شباهت به بحث عدم امکان جدا سازی فکرکردن و انجام دادن (THINKING, DOING) دارد که از موضوعات بسیار قدیمی و به‌ویژه در حوزه مدیریت دولتی است. بحث در این زمینه سابقه طولانی دارد و طرفداران و مخالفین این دو نظریه بین صاحب‌نظران مدیریت فراوانند. (۱۶)

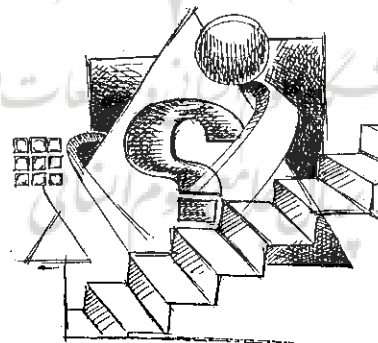
به عقیده مکتب تجربی - انطباقی، چنین تفکیکی تنها در مدل‌های بوروکراسی و ماشینی می‌تواند مطرح باشد که تعداد قبلی از افراد در رأس سازمان فکر می‌کنند و انبوهی از افراد فقط مجری آن فکر هستند. البته این تفکیک را مکتب تجربی - انطباقی به کلی رد نمی‌کند بلکه آن را تنها مناسب سازمان‌هایی می‌داند که دارای تکنولوژی ساده و غیر پیچیده و کارهای یکنواخت و ساده هستند. به عقیده مینتزبرگ این تفکیک فقط در بعضی سازمان‌های دولتی و عمدتاً در

سازمان‌های نظامی می‌تواند کاربرد داشته باشد. (۱۷)

نظرات مک‌نامارا و انسوف

به عنوان مثال مینتزبرگ یادآور می‌شود که «رابرت مک‌نامارا» که خود یکی از اعضای دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه هاروارد نیز بوده، در زمانی که سمت وزیر دفاع امریکا را داشت طرح‌ریزی استراتژی نظامی یا استراتژی دفاعی ایالات متحده امریکا را در چنین فرایندی توصیف می‌کند: ما باید ابتدا مشخص کنیم سیاست خارجی ما چه باید باشد و براساس آن یک استراتژی نظامی طراحی کنیم که پشتیبان اجرای آن سیاست خارجی گردد، آنگاه ارتشی را سازماندهی کنیم که بتواند بطور موفقیت‌آمیزی استراتژی طراحی شده را اجرا کند. (۱۸)

بجز مواردی که شرایط ذکر شده را دارا هستند به عقیده مینتزبرگ سازمان‌ها باید از تجربه‌های روزمره یادگیری کنند و خود را با شرایط جاری منطبق سازند به همین دلیل نام دیگری نیز برای این تفکر تحت عنوان مکتب یادگیری (LEARNING SCHOOL) انتخاب کرده است. در مقابل، انسوف در پشتیبانی از مکتب پیش‌تدبیری، البته با توجه به تغییراتی که در دو دهه اخیر در آن اعمال شده معتقد است، و ادعا می‌کند که به دلایل مختلف، این مکتب در موفقیت



● مکاتب تجربی و انطباقی بیشتر به تفکر و اقدام استراتژیک توجه دارند تا به برنامه‌ریزی استراتژیک.

● استراتژیست کسی است که بتواند هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت و موفقیت سازمان خود تصمیم‌گیری کند.

سازمان‌ها جوابگو بوده و مفروضات مطروحه در مورد پشتیبانی تحقیقات متعدد است. از جمله ادعاهایی که در جهت پشتیبانی این مکتب ارائه شده موارد زیر است:

۱- برای طرح این ادعا که استراتژیست‌ها هستند که در مورد آینده تصمیم می‌گیرند و ارزش و باورهای آنهاست که در شکل‌گیری اهداف و استراتژی نقش اساسی ایفا می‌کند، انسوف شواهد عینی بسیار ارائه کرده است.

در پیش در نظریه انسوف، بی‌مناسبت نیست اشاره شود، تحقیقات انجام شده در کشورهای صنعتی و همچنین مطالعات مختصری که در کشور خودمان انجام گرفته نشان می‌دهد که بنیان‌گذاران و مدیران عالی شرکت‌های بزرگ چگونه براساس باورها و اعتقادات خود سمت حرکت آینده شرکت‌هایشان را مشخص کرده‌اند و حتی برای شرکت‌های خود فرهنگ سازمانی خاص که زیربنای این فرهنگ را باورهای آنها تشکیل داده، به وجود آورده‌اند.

علاوه بر شرکت‌های بزرگ ژاپنی که باورهای استراتژیست‌های آنها در سمت‌گیری حرکت شرکت، کاملاً نقش داشته است، (مانند نقش ماتسوشیتا در ماتسوشیتا الکتریک) تحقیقات انجام شده در ایالت متحده امریکا نیز عمدتاً این نظریه را پشتیبانی می‌کند که بنیان‌گذاران و مدیران عالی سازمانها، سمت حرکت آینده و حتی آینده دور سازمانهای خود را انتخاب می‌کنند. از جمله تحقیق وسیعی که در این زمینه و توسط «توماس پیترز» و «رابرت واترمن» انجام و در کتابی تحت عنوان در جستجوی بهترینها (که اخیراً به فارسی هم ترجمه شده منتشر شده) می‌باشد.

در این کتاب که در واقع در پاسخ به این پرسش که «چه درسهایی می‌توانیم از شرکت‌هایی که به بهترین روش اداره می‌شوند بیاموزیم» نوشته شده است، نویسندگان کتاب به این نتیجه رسیده‌اند که راز موفقیت شرکت‌های بزرگ امریکایی در اعمال تدابیر زیر است که همه این تدابیر از ارزشها و باورهای استراتژیست‌هایی نشأت گرفته است که بنیان‌گذاران شرکت بوده‌اند.

لازم به ذکر است که نظریه «مینتزبرگ» به هیچ‌وجه با اعمال اقدامات زیر مغایرتی ندارد و حتی عمدتاً اقداماتی، نظیر این موارد را مینتزبرگ توصیه کرده است ولی نکته مورد نظر این است که به عقیده «پیترز» و «واترمن» این تدابیر از باورهای استراتژیست‌های رأس سازمان سرچشمه گرفته است.

الف - تاکید بر عمل و اقدام فعالانه. شرکتهای برتر نمی‌نشینند تا اتفاق مساعدی برای آنها بیفتد. یا به تعبیر دیگر این شرکتها آینده را فعالانه می‌سازند و در مقابل حوادث، برخورد انفعالی ندارند.

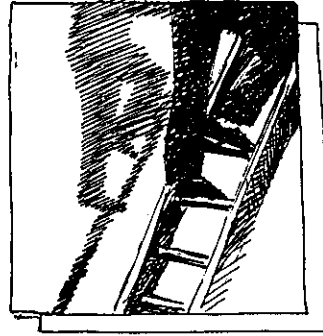
ب - نزدیکترین ارتباط را با مشتری و ارباب رجوع برقرار می‌کنند شرکتهای برتر، مشتری‌گرا هستند. پ - تفویض اختیارات به سطوح پایین‌تر و زمینه نوآوری را بوجود می‌آورند، شرکتهای برتر، نوآفرینی را در درون سازمانهای خود تقویت می‌کنند.

ت - تاکید بر افزایش بهره‌وری از طریق کارکنان دارند. شرکتهای برتر روی استعداد کارکنان خود حساب می‌کنند و آنها را به‌عنوان منبع فکر و ایده نگاه می‌کنند و نه فقط ارائه‌کنندگان کار فیزیکی. و برای پرورش مهارتها، توانایی‌ها، فرهنگ و شخصیت آنها برنامه‌ریزی می‌کنند. ث - مدیران عالی (استراتژیست‌ها) گاهاً درگیر کار اجرایی می‌شوند و از این راه ارزشهای مورد نظر خود را به همکاران منتقل می‌کنند (البته نباید این زیست رهبری با تداخل طرح‌ریزی و اجرا اشتباه شود. ضمن اینکه همانگونه که در جای دیگری اظهار نظر شد با این نظر که طرح‌ریزی از اجرا کاملاً جدا باشد، نگارنده هماهنگی ندارد).

ج - در حوزه‌های تخصصی خاصی باقی می‌مانند و تمرکز در فعالیتهای ویژه را ترجیح می‌دهند. چ - روش‌های ساده و ستادهای کوچک انتخاب می‌کنند. شرکتهای برتر از ایجاد بوروکراسی‌های اداری و کاغذبازی خودداری می‌ورزند.

ح - سیستمهای متمرکز و در عین حال غیرمتمرکز به‌وجود می‌آورند. شرکتهای برتر، تمرکز و کنترل را از راه ایجاد باورها و فرهنگ مشترک بوجود می‌آورند و عدم تمرکز را از طریق دادن اختیارات و اجازه تفکر و نوآوری اعمال می‌کنند. (۱۹) این استراتژی صرفاً در سایه مدیریت فرهنگ سازمان معینی برنامه‌ریزی و به‌منظور نزدیک کردن باورهای مشترک امکان‌پذیر خواهد بود.

۲ - در عین حال که در شرایط تغییر و تحول شدید پیش‌بینی آینده و طرح‌ریزی برای تحقق هدفها دشوار است. اما وجود اهداف کیفی حتی اگر به‌صورت آرمان باشد، در تمرکز تلاشها برای سرعت‌دادن به سوی اهداف هدایت‌کننده است. به‌عبارت دیگر وجود یک طرح برای آینده مانند وجود یک فرضیه برای کشف یک پدیده است که پژوهش را در انتخاب راه و روش هدایت می‌کند.



● شرکتهای برتر، نوآفرینی را در درون سازمان‌های خود تقویت می‌کنند.

● نظریه‌های نرم‌اتیو که مکتب پیش‌تدبیری از آن دسته به حساب می‌آید، برای پاره‌ای از کشورهای جهان سوم مناسب‌تر است، به‌ویژه در کشور ما که بنا دارد در چارچوب فرهنگ و ارزش‌های اسلامی حرکت توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی خود را بنیان‌گذاری کند.

جهان سوم و مکتب پیش‌تدبیری

شاید بتوان ادعا کرد که نظریه‌های نرم‌اتیو که مکتب پیش‌تدبیری از آن دسته به حساب می‌آید، برای آینده‌سازی پاره‌ای از کشورهای جهان سوم با باورها و ارزشهای خاصی در این جوامع وجود دارد، مناسب‌تر باشد، به‌ویژه در کشور خودمان که بنا دارد در چارچوب فرهنگ و ارزشهای اسلامی حرکت توسعه اقتصادی-اجتماعی و سیاسی خود را بنیان‌گذاری کند و با توجه به اینکه در عین حال، تغییر ساختار سازمانی در جهت ایجاد تناسب آن با استراتژی، الزاماً به‌مفهوم همه چیز را بهم‌ریختن نیست. ممکن است بخش عمده‌ای از ساختار قبلی سازمان باقی بماند و برحسب مورد در بعضی از قسمتهای سازمان ناچاراً تغییراتی انجام گیرد. ولی نباید فراموش شود که سازمان و ساختار سازمانی وسیله‌ایست برای تحقق هدف و نباید با هدف اشتباه شود. چه بسا سازمانهایی که حتی بدون تغییر استراتژی هم نیاز به تغییر و دگرگونی ساختاری داشته باشند. (۲۰)

انتقاد دیگری که به مکتب پیش‌تدبیری وارد است غیرقابل تفکیک بودن طرح‌ریزی از اجراست. لازم به ذکر است که مرحله‌بندی کردن اقدامات با عدم مشارکت مدیران اجرایی تفاوت

دارد. شک نیست که طرح‌ریزی استراتژیک هرچه با مشارکت بیشتر کارکنان انجام گیرد، منطقی‌تر، عملی‌تر و در اجرا با سهولت بیشتر پیش می‌رود. استراتژیست‌ها معمولاً با آثار تصمیم‌گیری‌های مشارکتی آشنایی دارند ولی نباید فراموش شود که شیوه مشارکت نیز در چارچوب الگوهای اقتضائی اثربخش است. (۲۱)

«آنسوف» معتقد است که حتی اگر مدل اولیه مکتب پیش‌تدبیری (DESIGN SCHOOL) دارای نارسائی‌هایی بوده است ولی اعمال یک سرخورد کل‌نگر به مدیریت استراتژیک (HOLISTIC-STRATEGIC MANAGEMENT) این نارسائی‌ها را برطرف کرده است.

به عقیده «آنسوف» تحول و تغییراتی که طی زمان کوتاهی در تفکر اولیه مکتب «پیش‌تدبیری» بوجود آمده بشرح زیر است:

۱ - تغییر در نگرش به نقاط قوت و ضعف (نسبت به آنچه که در ابتدا در مکتب پیش‌تدبیری مطرح بوده) و لزوم تأثیر دادن تغییرات محیط از راه بازخوردها (FEEDBACKS)

۲ - تغییرات در تدوین طرح‌های استراتژیک

۳ - تغییر عنوان نقاط قوت و ضعف به توانائی‌های سازمان

۴ - تغییر این تفکر که «استراتژی باید توسط مدیرعامل تعیین شود» به نظریه «تمرکزی کردن تصمیمات استراتژیک»

۵ - جلولوگیری از یک بعدی فکری کردن استراتژیست‌ها

۶ - تعامل تأثیر استراتژی و ساختار در نظر گرفته شده است.

۷ - بکارگیری واژه مدیریت استراتژیک به‌جای واژه فرموله کردن استراتژی

۸ - تطابق طرح با زمان

۹ - اعمال تئوری رفتار کاربردی در اجرای استراتژی

۱۰ - و بالاخره آزمون فرضیه موفقیت مدیریت استراتژیک در کشورهای مختلف

در یک تحلیل اجمالی می‌توان گفت که مکتب تجربی-انطباقی (EMERGING SCHOOL) که مکتبی توصیفی است واقع‌گراتر از مکتب پیش‌تدبیری، با مبحث مدیریت استراتژیک برخورد می‌کند و طبعاً با فرهنگ جوامع مبتنی بر پراگماتیسم و نگرش پوزیتیویزم، سازگاری بیشتری دارد. با این وصف به علت تغییراتی که در طول دو دهه اخیر در تفکر پیش‌تدبیری نیز اعمال شده است، نارسائی‌های مورد



MINTZBERG'S "THE DESIGN SCHOOL: RECONSIDERING THE BASIC PREMISES OF STRATEGIC MANAGEMENT. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL.12,419-4611. (1991)

مینتزبرگ در مقاله فوق‌الذکر اشاره کرده است که مکتب تجویزی و توصیفی در مجموع از ده مکتب شکل گرفته است که در اولی شامل سه مکتب و دومی به جای هفت مکتب شش مکتب ذکر شده ولی آنچه که در مقاله است پنج مکتب است در صورتیکه اشتباهات فوق اشتباهات حروفچینی نباشد لازم است به اصل ماخذی که معرفی شده مراجعه شود (MINTZBERG 1989)

۶ - این تعریف از فرد دیوید (FRED DAVID) استاند دانشگاه می‌سی‌سی‌پی است که در مقاله دکتر محمد آهنگی تحت عنوان مدیریت استراتژیک که در مجله شماره دو مدیریت دولتی چاپ شده، آورده شده است. در ذکر منابع در این مقاله سعی شده است ضمن اشاره به نظریه‌دهندگان اولیه، به مقالات فارسی که از این منابع استفاده کرده‌اند نیز اشاره شود تا خوانندگان مقاله که عمدتاً دانشجوی رشته مدیریت هستند از مقالات فارسی متنشر شده در این زمینه نیز مطلع شوند.

۷ - به منبع زیر که برخوردی کاربردی و بسیار روشن در زمینه مدیریت استراتژیک ارائه کرده است، مراجعه شود: ALAN J. ROWE, RICHARD O. MASON, KARL E. DICKEL, STRATEGIC MANAGEMENT, A. METHODOLOGICAL APPROACH (ADDISON-WESLEY PUBLISHING COMPANY 1987) P.11.

۸ - به منبع زیر مراجعه شود: LESLIE W. RME PHYLLIS G. HOLLAND, STRATEGIC MANAGEMENT: CONCEPTS AND EXPERIENCES, (MC GRAW-HILL INTERNATIONAL EDITION 1989) P. 3.

۹ - در چارچوب مکاتب تجویزی رهبری از مدیریت جدا در نظر گرفته می‌شود و رهبر سازمان شخص اول سازمان است که به او و همکارانش استراتژیست‌های سازمان نیز اطلاق می‌شود. به مقاله زیر مراجعه شود:

ABRAHAM ZALEZNIK, MANAGERS AND LEADERS: ARE THEY DIFFERENT? BUSINESS LEADERS HAVE MUCH MORE IN COMMON WITH ARTISTS THAN THEY DO WITH MANAGERS. HARVARD BUSINESS REVIEW MARCH-APRIL 1992.

به منبع زیر با توضیحی که توسط نگارنده داده شده مراجعه شود: جان ام. برابسون، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، مجله شماره ۱۰ مدیریت دولتی ۱۹۴۹. (از نظر نگارنده روشن نیست که چرا نویسنده این مقاله با تأکید بر مکتب توصیفی مقاله را آغاز کرده ولی بلافاصله با تفکر تجویزی آنرا ادامه داده است)

۱۱ - به نظر نگارنده علیرغم اینکه در تعاریف ارائه شده توسط مکاتب تجویزی به اقتضائی بودن (CONTINGENCY) اشاره شده است، تصمیم‌گیری اقتضائی و انطباقی (ADAPTIVE) از ویژگی‌های مکتب‌های توصیفی است.

۱۲ - به مقاله آنسوف صفحه ۴۵۲ موارد هفتگانه‌ای که در تفکر اولیه مکتب پیش‌تدبیری وارد شده و نام آنرا آنسوف مکتب مدیریت استراتژیک کل نگر گذاشته است. (HOLISTIC STRATEGIC MANAGEMENT)

عقب‌ماندگی‌ها، دوراندیشی همراه با خطرپذیری بیشتر لازم است. گام نهادن به سوی توسعه در شرایط فعلی نظم سیاسی - اقتصادی جهان، بدون مخاطره تقریباً امکان‌پذیر نیست ولی از این مخاطرات باید با دوراندیشی لازم در کشورهای جهان سوم استقبال کرد. (۲۳) به تعبیر فروغ بنظامی، تاکی به انتظار قیامت توان نشست برخیز تا هزار قیامت بپاکنی

۱ - در این نگارش واژه مکتب پیش‌تدبیری برای (DESIGN SCHOOL) و واژه تجربی-انطباقی برای (EMERGING SCHOOL) بکاررفته که البته واژه‌های دیگری نظیر مکتب طراحی برای اولی و مکتب انعطافی برای دومی نیز می‌توان به کار برد.

۲ - علی‌اکبر افجه‌ای، سلسله مراتب نیازهای سازمانی، مجله اقتصاد و مدیریت.

۳ - لازم به یادآوری است که در دانشگاه علوم استراتژیک ارتش که با دو دانشکده از سال ۱۳۷۱ آغاز به کار کرده است یکی از دانشکده‌ها، تحت عنوان دانشکده مدیریت استراتژیک نام گرفته و مباحث مدیریت استراتژیک در محتوای برنامه‌های آن گنجانده است.

۴ - علی اسدی، مدیریت استراتژیک از دیدگاه اجتماعی مجله شماره ۱۴ مدیریت دولتی ۱۳۷۰.

۵ - همانگونه که در متن مقاله اشاره شده، ایده این تحلیل نظری از دو مقاله مزبور گرفته شده است:

HENRY MINTZBERG, THE DESIGN SCHOOL: RECONSIDERING THE BASIC PREMISES OF STRATEGIC MANAGEMENT. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL VOL.11,171-195 (1990)

H. IGOR ANSOFF, CRITIQUE OF HENRY



● می‌توان نگرش دو مکتب پیش‌تدبیری و تجربی-انطباقی را به یکدیگر نزدیک ساخت.

● فصل مشترک دیدگاه‌های پیش‌تدبیری و تجربی-انطباقی را می‌توان یک مکتب تلفیقی نامید.

ادعای صاحب‌نظران مکتب مقابل، کاهش یافته و باتوجه به آنچه به‌عنوان حاصل این تغییرات و درنظر گرفتن معایب و نارسایی‌های مکتب پیش‌تدبیری و محاسن و قابلیت‌های اجرایی بیشتر مکتب تجربی انطباقی مطرح است، می‌توان نگرش این دو مکتب را به هم نزدیک کرد. ضمن آنکه فصل مشترک این دو دیدگاه را می‌توان مکتب تلفیقی (MERGING SCHOOL) نامید: مشخصات مکتب پیشنهادی به‌صورت زیر قابل تلخیص است:

۱ - در چارچوب نگرش این مکتب، ضمن تأکید بر لزوم همخوانی تفاوت قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیط (چهارعنصری که معمولاً آنرا با علامت اختصاری SWOT معرفی می‌کند)، تغییردادن عوامل محیطی و شکل دادن محیط مطابق اهداف و استراتژی، ضروری است و در واقع تأثیرگذاری بر عوامل PROACTIVE را اصل و تأثیرپذیری از عوامل IREACTIVE را نیز بعضاً لازم می‌شمارد.

۲ - در مکتب پیشنهادی، ضمن اینکه دیدگاه (VISION) و ارزش‌های (VALUES) مدیران عالی و استراتژیست‌های سازمان، فرهنگ‌ساز و تعیین‌کننده به حساب می‌آید دخالت مستقیم و غیرمستقیم افراد و واحدهای سازمانی هم در نقش نوآوران و خلاقان اندیشه‌های تغییردهنده و تغییرگیرنده غیرقابل اجتناب است.

۳ - در این تفکر طبعاً تحلیل‌های کلان (MACRO ANALYSIS) همراه با تحلیل‌های خرد (MICRO ANALYSIS) توأمآ ملاک تصمیم‌گیری‌ها قرار می‌گیرد.

۴ - رسالت‌ها و آرمان‌های تجویزی با واقع‌گرایی بیشتر تبیین و اجرا می‌شود. (۲۲) و خلاصه اینکه این تلفیق یک برخورد سیستمی اقتضائی، دوراندیشانه را توصیه می‌کند.

تعبیر جمله فوق (مدل سیستمی - اقتضائی دوراندیشانه)، آن است که، در هر کشور و هر سازمان باید الگوی خاص و متأثر از آرمانها، ایدئولوژی‌ها و واقعیت‌های محیطی خود را انتخاب کند ولی بعلمت اینکه شکاف وسیعی بین شرایط کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته صنعتی وجود دارد، توصیه این نگارش برای کشور خودمان شرایط اعمال مدیریت استراتژیک با دیدگاه تلفیقی و با گرایش بیشتر در جهت تفکر پیش‌تدبیری است. زیرا به عقیده نگارنده علیرغم ریسک ناشی از عدم اطمینان از امکان پیش‌بینی آینده، برای سرعت بخشیدن به کاهش

مقایسه دو مکتب...

بقیه از صفحه ۲۳

۱۳- با اینکه نگارنده به دلائلی که در ادامه مقاله آمده برای کشورهای جهان سوم مکتب تجویزی را بیشتر توصیه می‌کند، که معذالک لازم است شواهدی را که نذیرکننده نقاط ضعف این مکتب است منصفانه مطرح کرد. در سال گذشته، نگارنده و عده‌ای از همکاران در سازمان مسکن مبادرت به آموزش و اجرای مدیریت استراتژیک نمودیم (البته ذکر این نکته لازم است که انجام این مطالعه با ادغام سازمان مسکن با سازمان زمین شهری و ایجاد سازمان ملی زمین و مسکن، تصمیمی که توسط وزارت مسکن و شهرسازی اتخاذ گردید، هیچگونه ارتباطی نداشت) در جلساتی که با مدیران ارشد و مدیر کل آن سازمان برای تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان و تهدیدات و فرصتهای محیط داشتیم، ملاحظه شد که دید مدیران در این زمینه‌ها بطور فاحشی تفاوت دارد. بدین معنی که مثلا موردی را یک مدیر نقطه قوت سازمان می‌دانست، مدیری دیگر همان مورد را نقطه ضعف سازمان تلقی می‌کرد. از جمله مواردی که اختلاف نظر فاحشی در مورد قوت و ضعف آنها مطرح می‌شد، تکنولوژی، نیروی انسانی و شرایط رقابتی این سازمان بود و به علت همین اختلاف نظرهای شدید ما را که به عنوان مشاور در طرح‌ریزی استراتژیک آن سازمان همکاری داشتیم با مشکل ارزیابی نقاط قوت و ضعف واقعی سازمان مسکن مواجه ساخت.

مشکل مهم‌تر از آن، نظر مدیران سازمان در شناخت

تهدیدات و فرصتهای محیط در پنج سال برنامه دوم توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور بود که ادعا می‌کردند، که این موارد در شرایط فعلی، به‌یچوجه قابل پیش‌بینی نیست.

۱۴- به کتاب وود وارد، تکنولوژی و ساختاری سازمانی مراجعه شود.

۱۵- جزوه مدیریت استراتژیک منابع انسانی انتشارات سازمان مدیریت صنعتی تالیف نگارنده.

۱۶- به مقاله نگارنده تحت‌عنوان نقش کارکنان در تصمیم‌گیری مدیران، مجله شماره ۳ مدیریت دولتی مراجعه شود.

۱۷- یکی از نگارشات نسبتا کلاسیک که به آن در بسیاری از کتب و مقالات در زمینه علت پایین‌بودن سطح کارایی دستگاه‌های دولتی و به‌ویژه واحدهای نظامی ارجاع می‌شود، مقاله ام. دی. فرد می‌باشد:

M.D. FRED INFORMATION AND AUTHORITY: THE STRUCTURE OF MILITARY ORGANIZATION. AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW. 1959.

۱۸- ضمنا این پرسش نیز مطرح است که آیا در شرایط فعلی سازمانهای نظامی سازمان‌های سنجیده‌ای نیستند. شاید بوروکراتیک بودن آنها، تا حدی قابل قبول باشد ولی ساده‌بودن آنها مورد پرسش است.

۱۹- به کتاب ROWE و دیگران، همان منبع صفحات ۹ الی ۱۲ مراجعه شود و به منبع زیر

PETER WATERMAN. IN SEARCH OF EXCELLENCE.

۲۰- پایان نامه دکترای نگارنده در همین زمینه بوده و

فرضیه تحقیق مزبور، رد نظریه کریس آرجریس است که پیشرفت علم و تکنولوژی پایه‌های بوروکراسی به‌ویژه بوروکراسی در سازمانهای نظامی را متزلزل نموده و دیگر سلسله مراتب فرماندهی بر مبنای اختیارات شغلی وجود ندارد بلکه تخصصی علمی است که تعیین‌کننده است و فرضیه موردنظر با اطلاعات وسیعی که جمع‌آوری گردید تأیید پشتیبانی گردید که البته ممکن است در شرایط فعلی تأثیر تکنولوژی بیشتر از ۲۰ سال قبل باشد.

N. MIRSEPASSI TECHNOLOGY AND BEURUCRATIC DIMENSIONS IN MILITARY ORGANIZATIONS, DOCTORAL THESIS AMERICAN UNIVERSITY WASHINGTON D.C. 1974

۲۱- برای درک بهتری از شرایط فنی، سیاسی و فرهنگی سازمانها توضیح بسیار رسائی در منبع زیر آورده شده است:

MARY ANNE DEVANNA, CHARLES FOMBRUN AND NOEL TICHY. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: AN ORGANIZATIONAL DYNAMICS, SPECIAL REPORT AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, NEW YORK NY 1988.

ضمنا در مورد اثربخشی مشارکت نیز تئوری‌های مختلف مطرح است که از جمله نظریه اقتضائی هرسی و بلینچارد در کتاب مدیریت رفتار سازمانی را می‌توان نام برد.

۲۲- به کتاب مدیریت استراتژیک یک راه روش‌شناسی تالیف ROWE و دیگران مراجعه شود.

۲۳- این اصطلاح در متون انگلیسی بدین صورت مطرح شده است.

ULTIMATE GOAL WITH ULTIMATE RISK



BONYAD
شرکت سرمایه‌گذاری و
INVESTMENT
تجارتی بنیاد
& COMMERCIAL
سهامی خاص
COMPANY

بسمه تعالی

اطلاعیه شرکت سرمایه‌گذاری و تجارتی بنیاد

قابل توجه تولیدکنندگان و تجار

با توجه به تغییرات حاصله در مقررات واردات و صادرات و لزوم کاهش مدت زمان سفارش تا تحویل که موجب تقلیل هزینه

و متضمن منافع سفارش دهندگان میباشد این شرکت با استفاده از منابع مالی و اعتباری، استفاده ویژه از تاسیسات بندر آزاد ترابوزان، همچنین بهره‌گیری از تسهیلات حمل و نقل و تخصص در امور مربوط به گمرک و ترخیص کالا آماده است نیازهای ضروری صنایع و نیز بخش بازرگانی کشور به مواد اولیه را در اسرع وقت و حداقل پیش پرداخت و هزینه تأمین و تدارک نمود، و یا از طریق مشارکت مستقیم با شما همکاری نماید.

خواهشمند است شماره تماس خود و اقلام وارداتی مورد نیاز را با ذکر نوع، مقدار، مدت تحویل از طریق پست تصویری شماره ۶۸۶۹۵۳ اعلام فرمائید تا در اسرع وقت اقدام لازم بعمل آید.

شرکت سرمایه‌گذاری و تجارتی بنیاد