

وظایف و نقش ستاد و مدیران سطوح مختلف
ستادی و اجرایی

تألیف

دکتر محمد آهنچی

تهران

۱۳۹۵





وظایف و نقش ستاد و ...

تألیف	محمد آهنگی
ویراستار	اسداله معظمی گودرزی
ویراستار فنی	پروانه خادمی
صفحه آرا	آتنا موسوی
طراح جلد	مجید یکتا
ناشر	کلک سیمین
ناظر چاپ	کلک سیمین
لیتوگرافی، چاپ، صحافی	نشر امروز
نوبت چاپ	اول
سال چاپ	۱۳۹۵
تیراژ	۱۰۰۰
قیمت	۲۵۵/۰۰۰ ریال

شابک: ۵-۳۲-۷۵۰۶-۶۰۰-۹۷۸

تهران: خیابان انقلاب، بین خیابان ابوریحان و انشک ساختمان فروردین، ط ۸، واحد ۳۳، تلفکس: ۶۶۴۶۸۵۴۵

Kelke_simin@yahoo.com

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای ناشر محفوظ است.

سرشناسه	:	آهنگی، محمد ۳۰۴
عنوان و نام پدیدآور	:	وظایف و نقش ستاد و مدیران / طووح مختلف ستادی و اجرایی / تألیف محمد آهنگی
مشخصات نشر	:	تهران: کلک سیمین، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری	:	۲۸۸ص: مصور، جدول، نمودار.
شابک	:	۹۷۸۶۰۰۷۵۰۶۳۲۵
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیا
موضوع	:	مدیریت
موضوع	:	Management
موضوع	:	سازمان صف و ستاد
موضوع	:	Line and staff organization
موضوع	:	قابلیت اجرایی
موضوع	:	Executive ability
موضوع	:	رفتار سازمانی
موضوع	:	Organizational behavior
موضوع	:	برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	:	Strategic planning
رده‌بندی کنگره	:	۱۳۹۵ آ۲۹/ف HD۲۷۰
رده‌بندی دیویی	:	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۳۹۹۸۲۵

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۳	دیباچه
۱۷	پیشگفتار
۱۹	مقدمه
۲۳	سخنی با دانشمندان
۲۵	فصل اول: ایجاد الگوهای هادی در سطوح مختلف مدیریت
۲۸	تجزیه و تحلیل و بحث
۲۹	مدیریت سطوح میانی
۳۳	فصل دوم: وظایف و نقش مدیران عالی سازمان
۳۵	فصل سوم: نقش و وظایف ستادها
۳۵	مقدمه
۳۵	از نظر وظایف خاص مدیریت
۳۸	تعریف مفاهیم
۴۱	وظایف واحدهای عملیاتی، اجرایی و صفی
۴۲	فلسفه وجودی واحدهای صف و ستاد و ضرورت آن
۴۵	انواع ستادها
۴۸	یادآوری
۵۳	فصل چهارم: وظایف خاص مدیریت در حوزه‌های مختلف علمی و عملی
۵۳	مقدمه
۵۴	الف) حوزه مدیریت

۵۷	ب) حوزه طرح ریزی
۵۹	ج) حوزه برنامه ریزی
۵۹	د) حوزه فرهنگ
۶۱	هـ) حوزه تغییرات
۶۲	و) حوزه ساختاری سازمان
۶۳	ز) حوزه آموزش
۶۴	ط) حوزه مشتری مداری
۶۵	ی) حوزه های دیگر
۶۷	فصل پنجم: خلاصه وظایف و نقش مدیران ستادی و اجرایی
۶۷	مقدمه
۶۸	بخش اول: اهم وظایف مدیران ستادی و اجرایی
۷۲	بخش دوم: مدیریت تغییر و تحول
۷۳	بخش سوم: مدیریت بحران
۷۵	بخش چهارم: مدیریت استراتژیک
۷۷	بخش پنجم: مدیریت ریسک (قبول خطر)
۷۹	بخش ششم: مدیریت لجستیک
۸۹	فصل ششم: مدیریت استراتژیک (نقش و وظایف مدیریت استراتژیک - ...)
۸۹	مقدمه
۹۱	بخش اول: آشنایی خوانندگان با واژه و تفکر استراتژیکی و...
۹۱	بخش دوم: ارائه مدل استراتژیکی
۹۶	بخش سوم: نحوه اجرای استراتژی
۹۷	بخش چهارم: چگونه می توان به تفکرات استراتژیکی دست یافت؟
۹۸	بخش پنجم: اهداف این بحث
۹۸	بخش ششم: چه اشخاصی بهتر است شرکت نمایند
۱۱۵	فصل هفتم: نحوه تجزیه و تحلیل فاکتورهای محیط
۱۱۵	۱. چگونه هر بخش تعریف شود؟

۱۱۶	۲. روند جاری و آینده چگونه خواهد بود؟
۱۱۶	۳. روند تاریخی و تدریجی اتفاقات چگونه است؟
۱۱۷	۴. ضابطه شناخت روند تغییرات چیست؟
۱۱۷	۵. درجه تغییرات در ترسیم روند چگونه است؟
۱۱۸	۶. بالاخره آخرین سؤال، نحوه جمع‌بندی نتایج بخشهای مختلف
۱۲۱	هدف و منظور از تجزیه و تحلیل چیست؟
۱۲۱	مفهوم محیط شور برای آن
۱۲۷	فصل هشتم. وظایف و نقش مدیریت استراتژیک در عمل و ...
۱۲۷	مقدمه
۱۲۹	وظایف و نقش مدیران استراتژیک
۱۲۹	ورودیهای مدیریت عالی و مدیریت استراتژیک
۱۳۳	بهره‌وری
۱۳۵	فصل نهم: نظام تصمیم‌گیری در مدیریت دولتی و بخش خصوصی
۱۳۵	مقدمه
۱۳۷	تصمیمهای نوع اول
۱۳۹	تصمیمهای نوع دوم و رتبه مدیران میانی (تصمیم‌گیری تطبیقی یا تفهیمی)
۱۴۴	روش طول مغزی
۱۵۱	مدیریت دولتی
۱۵۲	نظام تصمیم‌گیری ابتکاری
۱۵۵	نحوه تجزیه و تحلیل فاکتورهای محیط
۱۵۸	مدل تقسیم‌بندی محیط
۱۶۰	هدف و منظور از تجزیه و تحلیل محیط
۱۶۰	شناخت محیط اقتصادی
۱۶۶	جمع‌بندی متغیر بخشهای محیط
۱۶۷	اصولی که باید براساس آن متغیرهای محیط را جمع‌بندی کرد
۱۶۹	چارچوب زمانی الگوها
۱۷۰	روابط داخلی و بین بخشهای مختلف محیط

۱۷۳	تشخیص روابط بین الگوها
۱۷۳	تصمیم‌گیری استراتژیک
۱۷۴	چگونه الگو بر سازمان اثر می‌کند؟ و اولویت آن چیست؟
۱۷۵	فصل دهم: ثبات اقتصادی - اجتماعی (بیشرفت و استمرار حیات سازمانها و ...)
۱۷۵	الف) ثبات اقتصادی
۱۸۰	ب) ثبات اجتماعی
۱۸۳	فصل یازدهم: بهره‌وری، اثربخشی، سودمندی، کارایی و بهره‌وری
۱۸۳	عنصر اساسی در سازماندهی
۱۸۵	سودمندی
۱۸۶	کارایی
۱۸۶	بهره‌وری
۱۸۸	نظریه‌ها
۲۰۳	فصل دوازدهم: تحلیل رفتاری در سازماندهی، مدیریت اجرایی
۲۰۳	مقدمه
۲۰۴	توجه به انگیزه
۲۰۴	علم بررسی رفتار انسان
۲۱۰	مجموعه محیط
۲۱۳	دو گلاس مک‌گراکر
۲۱۶	ابراهام ماسلو
۲۱۹	کریس آرجریس
۲۲۱	مدل مختلط
۲۲۳	فصل سیزدهم: سوابق رهبری (Leadership)
۲۲۴	سوابق و انواع رهبری در طول زمان
۲۲۶	چند ویژگیهای رهبری و رهبری کردن
۲۲۶	شایستگیهای اساسی و اولیه رهبر
۲۲۸	خصوصیات رهبران آینده

۲۲۹	فصل چهاردهم: نوع رهبری مدرن و مؤثر (قرن بیست و یکم)
۲۳۳	فصل پانزدهم: انگیزه‌ها و محرکها
۲۳۳	مقدمه
۲۳۴	نظریه پردازای در مورد انگیزش
۲۳۷	انگیزش کارکنان در مقایسه با مدیران
۲۳۸	دیدگاهها، بینشها، نظرات و مکاتب درباره انگیزش
۲۳۹	مکتب تعاملی-استقبالی
۲۴۰	مکتب مدیریت علمی
۲۴۱	مکتب روابط انسانی
۲۴۱	مکتب بینش (X - Y)
۲۴۲	مکتب اسلام
۲۴۳	مکتب سیستمی
۲۴۳	مکتب محتوایی
۲۵۰	مفاهیم جدید انگیزش
۲۵۸	مکتب خودتنظیمی (تئوری هدف گذاری)
۲۶۰	تحلیل رفتاری انگیزه‌ها و محرکها
۲۶۱	انواع محرکها
۲۶۲	فرآیند فیزیولوژیکی رفتار
۲۶۵	فصل شانزدهم: کاهش تنشها
۲۶۵	سازمان و منابع انسانی
۲۶۵	کاربردها
۲۶۸	کاهش تنشها
۲۷۱	فصل هفدهم: پیش‌بینی آینده
۲۷۱	وضعیت آینده
۲۷۴	استراتژی در سطح شرکت هلدینگ
۲۷۴	استراتژی گروه (Corporation)
۲۷۵	استراتژی هریک از شرکها

۲۷۵	منظور از پیش‌بینی آینده چیست؟
۲۷۸	پیش‌بینی آینده (Forecasting)
۲۷۹	تکنیک دلفی
۲۸۰	پیش‌بینی فروش (Sales forecast)
۲۸۴	محدودیت‌های مدل‌های آماری
۲۸۵	متدهای استنباطی (Deductive methods)
۲۸۵	ترکیب از متدها (Combination of Methods)
۲۸۷	منابع

دیباچه

خداوندی را سپاس که نعمتها و منابع مختلف را به طور فراوان در اختیار ما زمینیان به رایگان قرار داد. خورشید را آفرید که به ما زندگی بخشد، دریاها و آبها را جاری و ساری کرد که بهترین و بنیادین منبع غذایی است. کوهها، درهها، چشمه سارها، جنگلها و مراتع را خلق کرد که مرکب به نوبه خود شادی آفرین و هستی بخش است. دامها، طیورها و هزاران منابع دیگر فضایی، زمینی و حتی زیرزمینی را به حد وفور به ما ارزانی داشت. پیامبرانی را به ما مبعوث کرد که راه صحیح را به ما بیاموزند و ما را از راه نادرست و غلط پرهیز دارند. گردش ستاره ها، ماه ها، منظومه ها و کهکشانها را که از نظمی خاص و منظم پیروی می کنند در دید و رویت ما گذاشت که آنها را ببینیم، بشناسیم و بیاموزیم. همه ما انسانها را به طور مساوی و یکسان خلق کرد که از این منابع فراوان، کم نظیر و هستی بخش براساس نیاز و استعداد و لیاقت خویش بهره برداری کنیم و هزاران پدیده های بی بدیل دیگر. متأسفانه از همان روز اول که نطفه انسان در رحمش کلید خورد تاکنون به طور مستمر افرادی تحت عنوان رئیس قبیله، رئیس قوم، سرکرد کدخدای امیر، فرعون، امپراطور، سلطان و عناوینی از این دست بر افراد و جامعه حکومت کردند و برخلاف خواست خداوند که تمام منابع و نعمتهای این کره خاکی را برای مخلوقات خرد آفرید، به بهانه های مختلف و واهی که اهم آنها حفظ قدرت و فرمانروایی بی چون و چرا و مطلق بود، برای خود و اطرافیانسان تصاحب کردند. آنها توانستند برخلاف اهداف خلقت و براساس زور و قدرت خود زمین خدا را تقسیم بندی کنند و با زور و ظلم و جور و ستم بر خلق خدا حکومت کردند. در این تقسیم بندی موضوع بخش شمال و جنوب، مشرق و مغرب، فقیر و ثروتمند و نظائر آن به راه انداختند و تا توانستند شیره و توان جسم و جان فقرا و زیردستان را برای رفاه و عیش و نوش خود گرفتند و منابع خدادادی آنها را به تاراج بردند و از مخلوقات خداوند متعال به عنوان یک ابزار در تمام طول تاریخ بهره وری کردند.

زمانی رسید که برای بیشتر دزدیدن و غارت کردن اموال مردم به ویژه تهیدستان از خدمات فلاسفه و موبدان و نظام حکومت داری آنان برای کسب قدرت و ثروت بیشتر و استمرار حکومت بهره گرفتند، وقتی دیگر ادیبان و شاعران را به خدمت گرفتند و از شهرت و نام آنان و راهنمایی و مشاوره شان بیشتر به مال اندوزی پردازند. علما و دانشمندان نیز قشر دیگری بودند که مورد استفاده آنان قرار گرفتند، سپس برای مال اندوزی بیشتر به اقتصاددانان روی آوردند و این فرآیند در طول تاریخ ادامه یافته تا بالاخره نوبت به مدیران منتهی گردید. این اتفاق از اوایل قرن بیستم آغاز گردید و هنوز ادامه دارد. در این راستا خود به خود همه چیز را در گرو رفتار مدیران شناختند و هر چه را که ناصواب بود به گردن مدیریت انداختند و هر چه را که صحیح و درست بود به خود منتصب کردند.

نویسندگان بیچاره کتابها و مقاله ها نوشتند، خون دلها خوردند و رنجه کشیدند که شاید با همه اقبالی که بر این مدیریت قائلند، مدیران را به سوی آن سوق دهند؛ ولی در عمل هیچ اتفاقی نیفتاد که نیفتاد مدیران هر چه به نظرشان رسید همان کردند؛ گرچه مدیریت می تواند نقش عمده در موفقیت سازمانها، برآورد، آن طور که خود گویند و ما می فهمیم شرایط زمان و مکان، شرایط و سیاستهای حکومتی، قانین دست و پاگیر، نوسانهای پولی و از همه مهم تر شرایط بیرونی و منطقه ای از یک طرف و عادات ناپسندیده که در طول زمان در نظام اداری و مدیریت نهادینه شده است از طرف دیگر، به مدیران فرصت نداد و یا نخواستند از نوشته ها استفاده کنند. این بود داستانی که بر این سیاره و بر این کشور در طول زمان گذشت.

حال سؤال اصلی از من این است که تو با همه داستانها و داستان سرائیها که کردی، پس چرا اقدام به تألیف کتابی به نام مدیریت کردی! مطمئناً پاسخ آ، پر واضح است. مدهای مدیدی است علی الخصوص در کشور ما که نمایندگان مغرور مردم، مسئولان دست اندر کار مملکت، روزنامه ها، تحصیل کرده ها و همه و همه، عدم پیشرفت و کمبودها را به گردن مدیریت می اندازند و آنها را سبب بی نظمیها، اشتباهات، انحرافات و عدم توفیق قلمداد می کنند. آنها چنین القاء می کنند که اگر مدیران وظیفه خود را خوب بدانند و نقش خود را به خوبی بازی کنند، همه چیز نیکو شود و آسایش و رفاه همگانی در پی دارد. شاید این مطلب درست باشد؛ اما هزاران تحصیل کرده داریم که در رشته های دیگر تحصیل کرده اند و حالا به امر مدیریت که به آن بیگانه اند می پردازند، یعنی به پدیده ای که قبلاً برای آن ساخته و پرداخته نشده اند.

بعضی از کشورهای پیشرفته برای برطرف کردن این نقیصه در نظام دانشگاهی خود تغییراتی داده‌اند به گونه‌ای که هر دانشجوی جدید اعم از اینکه برای چه رشته‌ای برگزیده شده باشد یا خود انتخاب کرده است، دو سال تحصیلات اولیه خود را در دانشگاه به دروس پایه (یا عمومی) پردازد که آن چیزی نیست جز فراگرفتن علم مدیریت، رهبری، علوم اجتماعی، اقتصاد و نظائر آن. بدین ترتیب تمام فارغ‌التحصیلان دانشگاهی اعم از پزشکی یا علوم پایه باید با مقدمات علم مدیریت که در همه پستها و مقامها ضروری است آشنا شوند؛ اما اکنون که در نظام دانشگاهی ما چنین سیستمی (دروس پایه) به هر دلیل قطعاً وجود ندارد به همین دلیل برای این نویسنده انگیزه‌ای شد که کتابی تألیف کنم که تمام وظایف و نقش مدیریت و مدیران را برای مدیرانی که در هر بخش یا واحدی خدمت می‌کنند مفید و قابل استناد باشد و شاید خلأ آن دو سال دروس پایه تا اندازه‌ای جبران شود. این کتاب و البته مقالات مدیریت و ستادها را به طور خلاصه و تیتروار معرفی خواهد کرد و سعی شده که تمام قواعد، اصول، فرآیندها و قانونمندیهای مدیریت را که حاصل و خلاصه بررسی صدها کتاب و مقاله‌های مدیریت بوده، جهت مطالعه مدیران محترم و در هر سطحی ارائه نماید. نباید گریز از عدالت، آسایش و رفاه اجتماعی را برای همه در پی داشته باشد.

محمد آهنچی

پیشگفتار

مذتهای مادی است که از زبان مسئولان، مدیران کشور، نمایندگان محترم مجلس و حتی مقام و خرم ریاست جمهوری و مطبوعات می‌شنویم و می‌خوانیم که تمام مشکلات کشور را در عدم شناخت و اجرای درست نقش و وظایف مدیریت می‌دانند؛ اگرچه این گفته‌ها ممکن است تا اندازه‌ای صحیح و برای همگان به‌ویژه آنها که به نحوی با سازمانها و ادارات دولتی سروکار دارند قابل فهم و درک باشد؛ ولی علل و دلایل دیگری نیز هست که این فهم را مشکل‌تر و پیچیده‌تر، حتی غیرقابل حل می‌نماید. شاید ذکر بعضی از آنها برای جلب توجه مدیران به‌ویژه دانشگاهیان مفید افتد ولی همان‌طور که بر آن اتفاق نظر دارند تنها شناخت و دانستن نظرات علمی کافی نیست، بلکه به کار بستن آن نیز کلاف پیچیده‌ای است که باز کردن آن با گرفتاریهای ریز و درشت که مدیران روز و شب با آن درگیرند امکان اندیشیدن و راه‌حل پیدا کردن آنها نمی‌دهد. ضمن آنکه مدیران بالا اختیار لازم را به پایین دستها برای تصمیم‌گیری و شکست دادن و آماده گردیدن برای ارتقاء مقام و حل مسئله را نمی‌دهند. از طرفی بعضی مدیران عادت کرده و باور دارند که همه چیز را خود می‌دانند و نیازی به تحقیقات یا سپردن کار و مسئله به دستگاہای بیرونی برای حل کردن ندارند و شاید این باور هم در طول سالیان دراز برای پائین دستها و برای کارکنان نیز جافاده و آنها در سازمانها به صورت عنصری دستور بگیر و فرمان‌بر مثل گذشتگان درآمده‌اند و هیچ‌گونه نقش مثبتی را در سازمان بر عهده ندارند و حتی در چارچوب وظایف قانونی و مدون خویش نیز قادر به تصمیم‌گیری نیستند.

معضل بزرگ دیگر که این مشکل را آفریده و چند برابر کرده است، شاید به دلیل نظام دانشگاهی باشد که هنوز به صورت سنتی و تنها براساس رشته‌های علمی دسته‌بندی و تنظیم گردیده‌اند و به خدمات خویش ادامه می‌دهند، در صورتی که مسئولان علمی کشور به‌خوبی می‌دانند که فارغ‌التحصیلان براساس رشته مربوط در ادارات منتصب نمی‌گردند؛

بلکه شرایط جامعه و سازمانها به گونه‌ای است که اجباراً از یک نفر متخصص دام و طیور در پست مدیریت استفاده می‌کنند و همین‌طور در رشته‌ها و مشاغل دیگر.

بعضی از دانشگاه‌های دنیا مدتهاست که به این واقعیت پی‌برده و دو سال اول دانشگاه را برای تمام رشته‌های مختلف دانشگاهی اختصاص به دروس عمومی داده‌اند، حتی برای رشته‌هایی نظیر پزشکی.

در این دو سال پایه، صرف‌نظر از اینکه دانشجو چه رشته‌ای می‌خواند، دروسی مثل مدیریت اقتصاد، آمار، ریاضیات، روانشناسی، حقوق عمومی، رهبری و نظایر آن را فرا گرفته و با مدیریت آشنا می‌شوند؛ بنابراین به‌سادگی از این فارغ‌التحصیلان در مشاغل دیگر در صورت نیاز نیز استفاده می‌کنند و با مشکل کمتری مواجه می‌شوند؛ مثلاً اگر یک پزشک معروف به ریاست یک بیمارستان منتصب شود، دیگر مشکلی در اداره بیمارستان ندارد (حتی در مطلب اختصاصی خواهیم دید).

در هر صورت با توجه به این کمبودها و نظایر آنکه هم‌اکنون در سیستم دانشگاهی و در نظام اداری کشور به چشم می‌خورد که با حضور با بررسیهای جامع و طولانی مدت برای رفع این مشکلات تهیه گردیده که مطمئناً فارغ‌التحصیلان رشته‌های مختلف و ادارات در سطوح مختلف مطالعه آن را برای پیشرفت امور مربوط نافع خواهند یافت و شاید این هدیه و خدمت ناچیزی است که نویسنده این سطور برای موفقیت و رفاه فرزندان کشور تقدیم می‌دارد.

مقدمه

در دهه ۱۹۶۰ پدیده نگرش سیستمی و سیستم اپروچ و متعلقات آن به وسیله بر تآلفی به جهان عرضه شد. این بدان معنی نیست که قبل از آن هیچ یک از دانشمندان یا نویسندگان به این پدیده پی نبرده و یا ناشناخته باشد، مثلاً در همین ایران خودمان شاعر و نویسنده توانا مولانا وقتی به داستان فیلا و بخشش و کوچکتری مثل خرطوم، دست و پا و سایر اعضای بدن فیل که این حیوان را می‌سازد، اشاره می‌کند، و این چیزی جز بیان یک نظم سیستمی نیست؛ اما آنچه که تألیفی را در این زمینه شناخت و معروف می‌کند، نظم و نسق دادن به این نوع نگرش است. او اعتقاد دارد که هر سیستمی اولاً خود از چند بخش تحت عنوان داده (INPUT) فرآیند (Process) و خروجی (Output)، بازتاب یا (Feedback) شکل گرفته است. از طرفی هر سیستم خود از سیستمهای کوچکتر به نام سیستمهای خرد یا خرد سیستم و همین طور سیستمهای بالاتری تشکیل شده و برای شناخت سیستم در نگرش سیستمی به تمام مواردی که به طور خلاصه مطرح گردید باید توجه کرد. در اینجا قصد این نیست که سیستم و نگرش سیستمی یکبار دیگر مطرح گردد. چون صدها کتاب و مقاله درباره آن به رشته تحریر درآمده است و حتی در قرآن کریم که می‌فرماید: «خداوند هر چیزی را به جای خود قرارداده که جایی از آن بهتر و مناسب‌تر نبوده» اشاره‌اش به همان مکتب سیستمی است. پس منظور از ذکر این مختصر این بود که چگونگی توسعه علم و مکاتب مختلف را به طور خلاصه بیان نمایم تا این توسعه به بحث مدیریت استراتژیک و تغییراتی را که در پی دارد منتهی شود. در بحث مدیریت استراتژیک موضوعهای مطرح است که شاید تاکنون بر بعضی از نویسندگان پوشیده باقی مانده باشد و در اینجا هدف این است که این نکات پوشیده را برملا کند و به‌ویژه مدیران عزیز صنایع، کشاورزی، بازرگانی و حتی وزارتخانه‌ها و نهادها بتوانند برای بالا بردن بهره‌وری اولاً آن نکات را بشناسند و اگر آن را مفید یافتند به آن عمل کنند. نکته این است که بعد از ظهور پدیده استراتژیک در دهه ۱۹۸۰-۱۹۹۰ باید چند اتفاق

اساسی در سازمانها اعم از خصوصی و دولتی پدید می‌آید که متأسفانه هنوز انجام نشده است: این اقدامات را به شرح زیر می‌توان نام برد:

۱. تغییر و تجدیدنظر در ساختار تشکیلاتی به‌ویژه ساختار ستادهای ستی.

۲. تغییر و تجدیدنظر در نقش ستادها.

۳. تغییر و تجدیدنظر در نقش واحدهای اجرایی

۴. گسترش برنامه‌ریزیها از کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت و اضافه کردن برنامه‌ریزی استراتژیک.

۵. تشکیل دانشکده لجستیک در دانشگاهها و گسترش نقش واحدهای بازرگانی در دانشگاهها.

۶. استفاده گسترده از تکنولوژی اطلاعات و تکنولوژیهای نو و پیشرفته در ستادها و واحدهای اجرایی به صورت شبکه‌های یکپارچه و سراسری.

خوب می‌دانیم که این اتفاقاتها یک شبه صورت نگرفته است، بلکه دهها سال به طول انجامیده است که دانشمندان به اندیشه‌ها و تئوریهای موجود را تکمیل کنند و گسترش دهند به همین دلیل بود که بیش از یک قرن، طایفه‌ای نظریه‌های مدیریت علمی، نظریه کلاسیک، نظریه رفتاری، نظریه ریاضی، نظریه سیستمها به نظریه استراتژیک انجامید و هنوز نیز نظریه‌های جدیدی در حواشی نظریه‌های اصلی نظریه تغییر، اقتصادسنجی، نظریه خصوصی‌سازی، نظریه شیء‌سازی، نظریه بحران، نظریه ریسک و نظایر آن تولید یافته است.

اولاً تغییر ساختار چرا؟

در ساختارهای گذشته در ستادها واحدی قرار داشت و هنوز نیز در کشور ما وجود دارد به نام پشتیبانی که از واحدهای پراکنده و مستقلی مثل واحد درخواست، واحد تعهدات، واحد خرید و کارپردازی، واحد انبار، واحد تعمیر و نگهداری، واحد بسته‌بندی، واحد مواد، واحد توزیع و نظایر آن تشکیل شده است این واحدها چون وقت گیر، پرهزینه، ناهماهنگ، پراکنده و مشکل آفرین بودند توسط کشورهای غربی و پیشرفته صنعتی در طول ۴ دهه گذشته ابتدا آنها را به دو واحد مواد (MATERIAL) و واحد توزیع (Distribvtion) تبدیل کردند و هریک از واحدهای دوازده گانه مستقل را تحت یکی از این دو عنوان که برارنده او بود درآوردند و در نهایت آن را به مدیریت لجستیک که همه این واحدهای

خرد و دوازده گانه را رهبری می کرد در آوردند (ما هنوز آن را پشتیبانی می نامیم). موضوع دوم که با ظهور مدیریت استراتژیک در کشورهای صنعتی به نقش مدیریت لجستیک افزوده شده است نقش ستادی نیز در برنامه ریزی استراتژیک بوده، بدین ترتیب که باید در انتخاب اهداف کلان، در گزینش چشم انداز و در انتخاب استراتژی به ویژه در آن قسمت که به لجستیک ارتباط دارد مشارکت نماید. نقشی که قبلاً وجود نداشته و اکنون باید در ساختار این واحد افزوده شود و این نقش دوگانه به آن واگذار گردد؛ یعنی مشارکت در کلیه فعالیتهای ستادی مانند گزینش طرحها، پروژه ها، برنامه ها، بودجه و سایر عملیات مدیریت استراتژیک از یک طرف و اداره مؤثر واحدهای دوگانه جدید و دوازده گانه تیم از طرف دیگر که جملگی نقش اجرایی مدیریت لجستیک را دربر دارد، و به بیان دیگر مدیریت لجستیک فعلی نقش دوگانه ای بازی می کند، یعنی هم نقش ستادی و هم نقش اجرایی که در گذشته سابقه نداشت.

همین امر تغییر ساختار و تغییر نقش در واحد عمده دیگری که در کشورهای صنعتی اتفاق افتاده است، مثل ساختار مشارکت بازرگانی، اعم از واحدهای دولتی یا بخش خصوصی. این موضوع که با پدید آمدن خصوصی سازی ارتباط تنگاتنگی دارد، از اهمیت ویژه و بالایی برخوردار است.

در این مقدمه قصد نداریم که تمام اتفاقهای ریز و درشتی که در ارتباط با مدیریت اتفاق افتاده و منجر به تولید نظریه های جدید گردیده اند را ذکر شود، بلکه نظر و نیت این است که به خوانندگان و مدیران محترم اطمینان دهد که تمام این اتفاقات و نقش و وظیفه مدیران اعم از مدیران دولتی یا بخش خصوصی به صورت بسیار خلاصه تهیه شده است که مطمئناً خواندن آن را برای اداره واحد مربوط مناسب و مفید خواهد دانست.