



برنامه ریزی و نظارت راهبردی

(کارشناسی ارشد مدیریت)

دکتر فریدون احمدی

«امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.»^۱

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چند هزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان، تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

۱. پیام مقام معظم رهبری به مناسبت آغاز هفته کتاب ۷۲/۱۰/۴

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار	پانزده
فصل اول. آشنایی با مفاهیم و اصول برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی	۱
هدف کلی	۱
هدف‌های یادگیری	۱
مقدمه	۲
۱-۱ تعریف برنامه‌ریزی	۲
۲-۱ تاریخچه برنامه‌ریزی	۵
۱-۲-۱ گرایش ارتجاعی (گرایش به گذشته)	۷
۲-۲-۱ گرایش غیرفعال یا گرایش به حال	۷
۳-۲-۱ گرایش فعال یا آینده‌گرایی	۷
۴-۲-۱ گرایش تعاملی	۸
۳-۱ سلسله‌مراتب برنامه‌های سازمان	۹
۱-۳-۱ بیانیه مأموریت، رسالت و مأموریت سازمانی	۹
۱-۳-۱-۱ محصول (کالا یا خدمت)	۱۰
۲-۳-۱-۲ مشتری	۱۰
۳-۳-۱-۳ بازار	۱۰
۴-۳-۱-۴ فلسفه	۱۰
۵-۳-۱-۵ توجه به کارکنان	۱۰
۶-۳-۱-۶ شایستگی متمایز	۱۰
۷-۳-۱-۷ فناوری	۱۱
۸-۳-۱-۸ توجه به بقای سازمان و سودآوری و رشد	۱۱
۹-۳-۱-۹ توجه به تصور مردم	۱۱

- ۱-۳-۲ چشم انداز..... ۱۲
- ۱-۳-۲-۱ تعالی بخش بودن چشم انداز سازمانی..... ۱۲
- ۱-۳-۲-۱ افق زمانی بلندمدت..... ۱۳
- ۱-۳-۲-۱ منحصربه فرد بودن..... ۱۳
- ۱-۳-۲-۱ رؤیایی و بلند پروازانه بودن..... ۱۳
- ۱-۳-۲-۱ بیان واضح مسیر حرکت سازمان..... ۱۴
- ۱-۳-۲-۱ ایجاد تعهد، علاقه و غرور در کارکنان..... ۱۴
- ۱-۳-۲-۱ نشان دادن فرصت های موجود سازمان..... ۱۴
- ۱-۳-۲-۱ ایجاد رضایت شغلی در کارکنان..... ۱۵
- ۱-۳-۲-۱ بناگذاری استانداردهای مناسب..... ۱۵
- ۱-۳-۳ هدفها..... ۱۵
- ۱-۳-۴ راهبردها (استراتژی ها)..... ۱۵
- ۱-۳-۵ خط مشی ها (سیاست ها)..... ۱۶
- ۱-۳-۶ رویه ها..... ۱۶
- ۱-۳-۷ روش ها..... ۱۷
- ۱-۳-۸ دستورها (مقررات و آیین نامه ها)..... ۱۷
- ۱-۳-۹ برنامه ها (طرح ها)..... ۱۷
- ۱-۳-۱۰ بودجه ها..... ۱۸
- ۴-۱ انواع برنامه ریزی..... ۱۸
- ۴-۱-۱ برنامه ریزی تخصصی..... ۱۸
- ۴-۱-۲ برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)..... ۱۹
- ۴-۱-۳ برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)..... ۱۹
- ۵-۱ نظارت و کنترل..... ۲۱
- ۶-۱ مفاهیم و تعاریف کنترل و نظارت..... ۲۱
- ۷-۱ تفاوت نظارت و کنترل..... ۲۲
- ۸-۱ ضرورت کنترل و نظارت در سازمان ها..... ۲۳
- ۹-۱ انواع کنترل و نظارت..... ۲۴
- ۹-۱-۱ کنترل پیش از عمل..... ۲۴
- ۹-۱-۲ کنترل سکانی..... ۲۴
- ۹-۱-۳ کنترل تفکیکی..... ۲۵
- ۹-۱-۴ کنترل بعد از عمل..... ۲۵
- ۱۰-۱ شیوه نظارت و کنترل..... ۲۵
- ۱۰-۱-۱ نظارت آشکار..... ۲۶
- ۱۰-۱-۲ نظارت پنهان..... ۲۶
- ۱۰-۱-۳ نظارت درونی یا خودکنترلی..... ۲۶
- ۱۰-۳-۱ عوامل ارزشی..... ۲۶

۲۷	عوامل انگیزشی ۱۰-۳-۲
۲۷	۱۱-۱ سطوح نظارت و کنترل
۲۷	۱-۱۱-۱ کنترل راهبردی
۲۸	۲-۱۱-۱ کنترل کوتاه مدت
۲۸	۳-۱۱-۱ کنترل عملیاتی
۲۸	۱۲-۱ انواع نظارت
۲۸	۱-۱۲-۱ نظارت تطبیقی
۲۸	۲-۱۲-۱ نظارت تحلیلی
۲۹	۳-۱۲-۱ نظارت راهبردی یا استراتژیک
۲۹	۱۳-۱ ویژگی های نظارت راهبردی یا کنترل مدیریتی
۳۰	۱۴-۱ تفاوت کنترل راهبردی با کنترل عملیاتی
۳۰	خلاصه فصل اول
۳۱	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل اول
۳۲	خودآزمایی تشریحی فصل اول
۳۵	فصل دوم. فرایند و مدل های برنامه ریزی و نظارت راهبردی (اجزا و مراحل آن)
۳۵	هدف کلی
۳۵	هدف های یادگیری
۳۶	مقدمه
۳۶	۱-۲ مدل مدیریت استراتژیک آندروز
۳۸	۲-۲ مدل مدیریت استراتژیک دیوید
۳۹	۳-۲ مدل مدیریت استراتژیک پیرس و رایبسون
۴۱	۴-۲ مدل ویلن و هانگر از مدیریت استراتژیک
۴۲	۵-۲ مدل مدیریت استراتژیک مک میلان و تامپوئه
۴۷	۶-۲ مدل مدیریت استراتژیک تامپسون و مارتین
۵۳	۷-۲ مدل مدیریت استراتژیک هیت، ایرلند و هاسیکسون
۵۳	۸-۲ مدل مدیریت استراتژیک موردن
۵۴	۱-۸-۲ تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی استراتژیک
۵۵	۲-۸-۲ تدوین استراتژی و تصمیم گیری استراتژیک
۵۵	۳-۸-۲ انتخاب استراتژیک
۵۶	۴-۸-۲ اجرای استراتژی
۵۷	۹-۲ مدل مدیریت استراتژیک هیل و جونز
۵۹	۱۰-۲ مدل مدیریت استراتژیک جانسون، ویتینگتون و اسکولز
۶۰	۱-۱۰-۲ موقعیت استراتژیک
۶۰	۲-۱۰-۲ انتخاب استراتژیک
۶۱	۳-۱۰-۲ استراتژی در عمل

۶۲	۱۱-۲ مدل مدیریت استراتژیک راتاثرمل
۶۲	۱-۱۱-۲ تحلیل استراتژی
۶۲	۲-۱۱-۲ تدوین استراتژی
۶۳	۳-۱۱-۲ اجرای استراتژی
۶۴	خلاصه فصل دوم
۶۶	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم
۶۸	خودآزمایی تشریحی فصل دوم
۶۹	فصل سوم. وظایف و نقش‌های مدیران و جایگاه برنامه‌ریزی
۶۹	هدف کلی
۶۹	هدف‌های یادگیری
۷۰	مقدمه
۷۱	۱-۳ وظایف مدیران
۷۱	۱-۱-۳ برنامه‌ریزی
۷۳	۱-۱-۳-۱ انواع برنامه‌ریزی
۷۵	۲-۱-۳-۱ فنون برنامه‌ریزی
۷۶	۲-۱-۳-۲ سازمان‌دهی و مبانی آن
۷۷	۳-۱-۳-۱ سازمان‌دهی بر مبنای هدف یا وظیفه
۷۸	۳-۱-۳-۲ سازمان بر مبنای نوع تولید یا عملیات
۷۹	۳-۱-۳-۳ سازمان بر مبنای منطقه عملیات
۸۰	۳-۱-۳-۴ سازمان بر مبنای ارباب‌رجوع یا مشتری
۸۱	۳-۱-۳-۵ سازمان بر مبنای پروژه
۸۲	۳-۱-۳-۶ سازمان ماتریسی یا خزانه‌ای
۸۳	۳-۱-۳-۷ سازمان با گروه‌های متداخل یا سازمان گروهی
۸۴	۳-۱-۳-۸ سازمان‌های مجازی
۸۶	۳-۱-۳-۹ سازمان‌های شبدری
۸۷	۳-۱-۳-۱۰ بسیج منابع و امکانات
۸۷	۳-۱-۳-۱۱ مدیریت بازاریابی
۸۸	۳-۱-۳-۱۲ تأمین منابع مالی و سرمایه‌ای (مدیریت مالی)
۸۸	۳-۱-۳-۱۳ ارزیابی، انتخاب و پرورش مدیران (مدیریت منابع انسانی)
۸۹	۳-۱-۳-۱۴ تأمین موارد و وسایل (لجستیک)
۸۹	۳-۱-۳-۱۵ تأمین و استفاده از منافع حقوقی و مقرراتی
۹۰	۳-۱-۳-۱۶ هدایت و رهبری
۹۲	۳-۱-۳-۱۷ نظریات خصوصیات ذاتی رهبر
۹۲	۳-۱-۳-۱۸ نظریات رفتاری رهبری
۹۴	۳-۱-۳-۱۹ نظریات موقعیتی و اقتضایی

۱۰۱	۳-۱-۵ کنترل و نظارت.....
۱۰۲	۳-۲ نظریه نقش‌های مدیریتی.....
۱۰۲	۳-۲-۱ نقش‌های مدیریتی مبتزبرگ.....
۱۰۵	۳-۲-۲ نقش‌های مدیریتی کوئین و همکاران.....
۱۰۶	۳-۲-۳ نقش‌های مدیریتی آدیزس.....
۱۰۷	۳-۲-۴ نقش‌های مدیریتی یوکی.....
۱۰۸	۳-۲-۵ نقش مدیریتی لوتانز.....
۱۰۹	۳-۲-۶ نقش‌های مدیریتی پیتر سنگه.....
۱۱۲	خلاصه فصل سوم.....
۱۱۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم.....
۱۱۵	خودآزمایی تشریحی فصل سوم.....
۱۱۷	فصل چهارم. پارادایم‌های مدیریتی و جایگاه برنامه‌های راهبردی در هر یک از این پارادایم‌ها.....
۱۱۷	هدف کلی.....
۱۱۷	هدف‌های یادگیری.....
۱۱۷	مقدمه.....
۱۱۸	۴-۱ پارادایم‌های سازمانی از منظر برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۱۱۸	۴-۱-۱ پارادایم تجویزی (پیش‌تدبیری).....
۱۲۰	۴-۱-۲ پارادایم توصیفی.....
۱۲۲	۴-۱-۳ تلفیق پارادایم‌ها (پارادایم سیستمی - اقتضایی دوراندیشانه).....
۱۲۳	۴-۲ مشخصات پارادایم تلفیقی.....
۱۲۳	۴-۳ مکاتب مدیریت استراتژیک.....
۱۲۳	۴-۳-۱ مکاتب تجویزی تدوین استراتژی.....
۱۲۴	۴-۳-۱-۱ مکتب طراحی.....
۱۲۵	۴-۳-۱-۲ مکتب برنامه‌ریزی.....
۱۲۶	۴-۳-۱-۳ مکتب موقعیت‌یابی.....
۱۲۶	۴-۳-۲ مکاتب توصیفی تدوین استراتژی.....
۱۲۶	۴-۳-۲-۱ مکتب کارآفرینی.....
۱۲۷	۴-۳-۲-۲ مکتب ادراکی.....
۱۲۷	۴-۳-۲-۳ مکتب یادگیری.....
۱۲۸	۴-۳-۲-۴ مکتب قدرت‌گرایی.....
۱۲۸	۴-۳-۲-۵ مکتب فرهنگی.....
۱۲۸	۴-۳-۲-۶ مکتب محیطی.....
۱۲۹	۴-۳-۲-۷ مکتب پیکربندی (تلفیقی).....
۱۲۹	خلاصه فصل چهارم.....
۱۳۰	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم.....
۱۳۱	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم.....

فصل پنجم. تجزیه و تحلیل های محیطی و فرایند تدوین برنامه های راهبردی متناسب با آن	۱۳۳
هدف کلی	۱۳۳
هدف های یادگیری	۱۳۳
مقدمه	۱۳۴
۱-۵ روش های تجزیه و تحلیل عوامل محیطی	۱۳۴
۱-۱-۵ بهره گیری از روش جی پستل	۱۳۴
۲-۱-۵ مدل پنج نیروی مایکل پورتر	۱۳۷
۱-۲-۱-۵ نیروی اول- رقابت محصولات جایگزین	۱۳۷
۲-۲-۲-۵ نیروی دوم- تهدید ورود کسب و کارهای تازه وارد	۱۳۸
۳-۲-۱-۵ نیروی سوم- رقابت بین رقبای موجود	۱۳۹
۴-۲-۱-۵ نیروی چهارم- قدرت چانه زنی خریداران	۱۴۰
۵-۲-۱-۵ نیروی پنجم- قدرت چانه زنی تأمین کنندگان	۱۴۱
۳-۱-۵ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	۱۴۲
۴-۱-۵ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی	۱۴۳
۵-۱-۵ ماتریس بررسی مقایسه ای رقابت	۱۴۵
۶-۱-۵ ماتریس SWOT	۱۴۵
۱-۶-۱-۵ قواعد حاکم بر ماتریس تحلیلی SWOT	۱۴۷
۷-۱-۵ ماتریس استراتژی اصلی	۱۴۷
۱-۷-۱-۵ استراتژی های رشد	۱۴۸
۲-۷-۱-۵ استراتژی های ثبات	۱۵۱
۳-۷-۱-۵ استراتژی های کاهش یا انقباض	۱۵۳
۴-۷-۱-۵ استراتژی های توسعه ای	۱۵۵
۵-۷-۱-۵ استراتژی های مشارکتی	۱۵۵
۸-۱-۵ ماتریس گروه مشاوران بوستون	۱۵۷
خلاصه فصل پنجم	۱۵۹
خودآزمایی چهارگزینه ای فصل پنجم	۱۶۰
خودآزمایی تشریحی فصل پنجم	۱۶۲
فصل ششم. اجرا و ارزیابی برنامه های راهبردی	۱۶۳
هدف کلی	۱۶۳
هدف های یادگیری	۱۶۳
مقدمه	۱۶۳
۱-۶ تعاریف اجرای استراتژی	۱۶۴
۲-۶ مدل اثر متقابل استراتژی انتخابی و بخش اجرا	۱۶۶
۳-۶ اجرای استراتژی از دیدگاه چارلز میل	۱۶۷
۴-۶ اجرای استراتژی از دیدگاه نوبل	۱۶۸

۱۶۸	۵-۶ الگوی تبدیل استراتژی به عمل
۱۶۹	۵-۶-۱ گام اول - ارزیابی امکان‌پذیری
۱۷۱	۵-۶-۲ گام دوم - تأمین منابع
۱۷۳	۵-۶-۳ گام سوم - سیاست‌گذاری و معیار سازی
۱۷۳	۵-۶-۴ گام چهارم - انگیزش و بسیج سازمان
۱۷۶	۵-۶-۵ گام پنجم - اصلاحات ساختاری
۱۷۷	۵-۶-۶ گام ششم - تبدیل استراتژی به عمل
۱۷۸	۵-۶-۷ گام هفتم - تحکیم
۱۷۹	۶-۶ موانع اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌های سازمانی
۱۸۰	۶-۶-۱ مانع مربوط به عدم انتقال استراتژی
۱۸۰	۶-۶-۲ مانع مربوط به عدم هم‌سویی کارکنان با استراتژی
۱۸۱	۶-۶-۳ مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد
۱۸۱	۶-۶-۴ مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم
۱۸۱	۶-۶-۷ روش‌های رفع موانع اجرای استراتژی
۱۸۲	۶-۶-۱ برطرف کردن مانع مربوط به انتقال استراتژی
۱۸۲	۶-۶-۲ برطرف کردن مانع مربوط به عدم هم‌سویی کارکنان
۱۸۳	۶-۶-۳ برطرف کردن مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم
۱۸۳	۶-۶-۴ برطرف کردن مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد
۱۸۴	خلاصه فصل ششم
۱۸۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم
۱۸۷	خودآزمایی تشریحی فصل ششم
۱۸۹	فصل هفتم. کنترل‌های عملیاتی و راهبردی و اقدام‌های اصلاحی
۱۸۹	هدف کلی
۱۸۹	هدف‌های یادگیری
۱۹۰	مقدمه
۱۹۰	۷-۱ کنترل راهبردی
۱۹۳	۷-۲ انواع کنترل راهبردی
۱۹۴	۷-۲-۱ کنترل بنیادی استراتژیک
۱۹۴	۷-۲-۲ کنترل تدریجی استراتژیک
۱۹۵	۷-۳ انواع کنترل استراتژیک براساس جایگاه و اجزا
۱۹۷	۷-۴ ارزیابی استراتژی‌ها براساس دیدگاه روملت
۱۹۷	۷-۴-۱ سازگاری
۱۹۷	۷-۴-۲ هماهنگی
۱۹۷	۷-۴-۳ امکان‌پذیر بودن
۱۹۷	۷-۴-۴ مزیت رقابتی

۱۹۸	۵-۷ نشانه‌های استراتژی بد به‌زعم روملت.....
۱۹۸	۵-۷-۱ ناتوانی در رویارویی با چالش‌ها.....
۱۹۸	۵-۷-۲ هدف‌های بلندمدت اشتباه برای استراتژی.....
۱۹۸	۵-۷-۳ هدف‌های کوتاه‌مدت استراتژیک بد.....
۱۹۹	۶-۷ ارتباط بین کنترل استراتژیک و برنامه استراتژیک.....
۱۹۹	۶-۷-۱ تناسب کنترل استراتژیک با استراتژی‌های سازمان.....
۱۹۹	۶-۷-۲ تناسب کنترل استراتژیک با شیوه تدوین استراتژی.....
۲۰۰	۷-۷ کنترل استراتژیک و تغییر سازمانی.....
۲۰۰	۷-۷-۱ موضوعات تغییر.....
۲۰۱	۷-۷-۲ انواع تغییر.....
۲۰۱	۷-۸ مدل جامع کنترل راهبردی.....
۲۰۲	۷-۸-۱ نقاط اهرمی برای اداره فرایند کنترل استراتژیک.....
۲۰۲	۷-۸-۱-۱ ویژگی‌های محیطی.....
۲۰۲	۷-۸-۱-۲ فرایند قانونمند کردن: نقش فیلترهای سازمانی.....
۲۰۳	۷-۸-۱-۳ بررسی محیطی.....
۲۰۳	۷-۸-۱-۴ نگرش غیرمستقیم.....
۲۰۵	۷-۸-۱-۵ نگرش شرطی.....
۲۰۵	۷-۸-۱-۶ قانونمند کردن.....
۲۰۶	۷-۸-۱-۷ کشف.....
۲۰۶	۷-۸-۲ بررسی محیطی تحت شرایط کنترل تدریجی و کنترل بنیادی استراتژیک.....
۲۰۶	۷-۸-۳ نقاط اهرمی برای اجرای کنترل استراتژیک.....
۲۰۸	۷-۹ رویکردهای کنترل تدریجی استراتژیک.....
۲۰۸	۷-۹-۱ کنترل مراکز مسئولیت (پاسخگویی).....
۲۰۹	۷-۹-۲ کنترل براساس ارزیابی عوامل حیاتی موفقیت.....
۲۰۹	۷-۹-۳ کنترل براساس استراتژی‌های عمومی (جنریک).....
۲۰۹	۷-۱۰ انواع استراتژی‌های عمومی.....
۲۰۹	۷-۱۰-۱ استراتژی‌های عمومی تجربی.....
۲۱۰	۷-۱۰-۲ استراتژی‌های عمومی هنجاری.....
۲۱۰	۷-۱۱ مکانیزم‌های کنترل تدریجی استراتژیک.....
۲۱۰	۷-۱۲ چارچوب اقتضایی برای کنترل استراتژیک در زمان صلح.....
۲۱۱	۷-۱۳ کنترل بنیادی استراتژیک.....
۲۱۱	۷-۱۳-۱ مدیریت مسائل استراتژیک.....
۲۱۲	۷-۱۳-۲ تجزیه و تحلیل حوزه استراتژیک.....
۲۱۳	۷-۱۳-۳ مدل‌سازی سیستم‌ها.....
۲۱۳	۷-۱۳-۴ توسعه استراتژی مبتنی بر سناریو.....
۲۱۳	۷-۱۴ سلسله‌مراتب کنترل استراتژیک.....

۲۱۴	۱۵-۷ اجرائی کردن کنترل استراتژیک.....
۲۱۵	۱۶-۷ تیم‌های کنترل استراتژیک.....
۲۱۵	۱-۱۶-۷ نقش مدیریت عالی.....
۲۱۶	۲-۱۶-۷ نقش‌های کنترل‌کننده مدرن.....
۲۱۶	۱-۲-۱۶-۷ به‌عنوان تسریع‌کننده.....
۲۱۶	۲-۲-۱۶-۷ به‌عنوان تحلیل‌گر.....
۲۱۶	۳-۲-۱۶-۷ به‌عنوان استراتژیست.....
۲۱۷	خلاصه فصل هفتم.....
۲۱۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم.....
۲۲۰	خودآزمایی تشریحی فصل هفتم.....
۲۲۱	فصل هشتم. بررسی جایگاه برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در مبانی مدیریت اسلامی.....
۲۲۱	هدف کلی.....
۲۲۱	هدف‌های یادگیری.....
۲۲۱	مقدمه.....
۲۲۲	۱-۸ جایگاه برنامه‌ریزی راهبردی در قرآن مجید.....
۲۲۴	۱-۱-۸ مرحله اول: آغاز برنامه‌ریزی استراتژیک و توافق بر سر آن.....
۲۲۵	۱-۱-۸ ارزش برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۲۲۵	۲-۱-۸ سازمان‌ها، واحدها.....
۲۲۵	۳-۱-۸ مراحل مشخصی که باید طی شود.....
۲۲۶	۴-۱-۸ شکل و زمان‌بندی گزارش‌ها.....
۲۲۶	۲-۱-۸ مرحله دوم: روشن ساختن دستورها.....
۲۲۶	۳-۱-۸ مرحله سوم: رسالت سازمان.....
۲۲۸	۴-۱-۸ مرحله چهارم: ارزیابی محیط خارجی.....
۲۲۹	۵-۱-۸ مرحله پنجم: ارزیابی محیط داخلی.....
۲۳۰	۶-۱-۸ مرحله ششم: شناسایی مسائل استراتژیکی سازمان.....
۲۳۱	۷-۱-۸ مرحله هفتم: تدوین استراتژی‌ها برای مدیریت مسائل.....
۲۳۱	۸-۱-۸ مرحله هشتم: تبیین چشم‌انداز سازمانی مؤثر برای آینده.....
۲۳۳	۲-۸ ویژگی‌های مدیریت در حکومت اسلامی در واکاوی نامه حضرت علی به مالک اشتر.....
۲۳۳	۱-۲-۸ خصوصیات و معیارهای تخصصی.....
۲۳۳	۱-۱-۲-۸ علم و دانش.....
۲۳۳	۲-۱-۲-۸ تجربه کاری.....
۲۳۴	۳-۱-۲-۸ حسن تدبیر.....
۲۳۴	۴-۱-۲-۸ سعه‌صدر.....
۲۳۴	۵-۱-۲-۸ شایستگی و کفایت.....
۲۳۵	۶-۱-۲-۸ آینده‌نگری.....

۲۳۵	۲-۲-۸ خصوصیات و معیارهای ارزشی
۲۳۵	۱-۲-۲-۸ تواضع و فروتنی
۲۳۵	۲-۲-۲-۸ عدالت و انصاف
۲۳۶	۳-۲-۲-۸ امانت‌داری
۲۳۶	۴-۲-۲-۸ عنایت به کارکنان
۲۳۶	۵-۲-۲-۸ خوش‌بینی نسبت به دیگران
۲۳۷	۶-۲-۲-۸ صداقت
۲۳۷	۷-۲-۲-۸ مشورت کردن
۲۳۸	۳-۲-۲-۸ خصوصیات و معیارهای مکتبی
۲۳۸	۱-۳-۲-۸ تقوی
۲۳۹	۲-۳-۲-۸ امید به پاداش الهی داشتن و بیمناک از عذاب او بودن
۲۳۹	۳-۳-۲-۸ توانایی در کنترل نفس
۲۴۰	۴-۳-۲-۸ توکل بر خدا
۲۴۱	۵-۳-۲-۸ قیام به وظیفه
۲۴۱	۶-۳-۲-۸ حق‌گرایی
۲۴۲	۷-۳-۲-۸ مسئولیت در قبال جامعه
۲۴۲	۸-۳-۲-۸ مهربانی با ضعیفان و قاطعیت با قدرتمندان
۲۴۳	۹-۳-۲-۸ خیرخواهی
۲۴۳	۱۰-۳-۲-۸ پرهیز از سوءاستفاده از مقام
۲۴۳	خلاصه فصل هشتم
۲۴۴	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم
۲۴۵	خودآزمایی تشریحی فصل هشتم
۲۴۷	پاسخنامه
۲۴۹	منابع

پیشگفتار

برنامه‌ریزی به‌عنوان یکی از وظایف اصلی و با اهمیت در بحث مدیریت صحیح، مورد تأکید قرار می‌گیرد و درواقع فرایندی است که چگونگی دستیابی سازمان به هدف‌های خود را تعیین می‌کند. در برنامه‌ریزی، مدیران با نگاه به آینده، هدف‌های سازمان را مشخص کرده و راهبردها را برای رسیدن به این هدف‌ها تدوین می‌کنند. با داشتن برنامه راهبردی، سازمان می‌تواند از تلاش‌های خود حداکثر خروجی را کسب کند زیرا هدف‌ها و راهبردهای کلان نقش هماهنگ‌کننده بین بخش‌های مختلف سازمان را داشته و اقدامات واحدهای مختلف را در یک مسیر جهت می‌بخشند. از سوی دیگر مخاطرات تصمیم‌گیری مدیران را کاهش می‌دهند. در فرایند تدوین برنامه‌ریزی راهبردی، سازمان چشم‌انداز و مأموریت خود را تعیین می‌کند، عوامل محیطی و درونی را به‌منظور تعیین فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف بررسی کرده و متناسب با آن‌ها هدف‌های کلان را تعیین می‌کند که به این ترتیب سند راهبردی سازمان شکل می‌گیرد.

در نوشتار حاضر تلاش شده است تا با ایجاد یک انسجام منطقی از مطالبی که ارائه خواهد شد، درک کلی از مفهوم برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی برای دانشجویان حاصل شود و دانشجو به‌راحتی قادر به تجزیه و تحلیل برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در سازمان‌های مختلف به‌صورت عملی باشد. مختصر، پرمحتوا و روان بودن مطالب از ویژگی‌های نوشتار حاضر است.

کتاب برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در ۸ فصل تدوین شده است. در فصل اول خواننده با مبانی و مفاهیم اولیه برنامه‌ریزی و نظارت آشنا می‌شود. در این فصل تعاریف برنامه‌ریزی، تاریخچه برنامه‌ریزی، انواع برنامه‌ریزی، سلسه‌مراتب برنامه‌های سازمانی، مفاهیم نظارت و کنترل و شیوه‌های انجام آن تشریح شده است. در فصل دوم کتاب، برنامه‌ریزی راهبردی در قالب ۱۱ مدل مختلف با فرایندهای سه‌گانه تدوین، اجرا و ارزیابی آن به‌طور کامل معرفی شده است. فصل سوم کتاب به معرفی وظایف پنج‌گانه مدیران در سازمان‌ها و معرفی انواع نقش‌های مدیریتی به‌زعم صاحب‌نظران این رشته علمی اختصاص دارد. در فصل چهارم پارادایم‌های مدیریت استراتژیک در قالب پارادایم‌های تجویزی و توصیفی شرح داده شده‌اند. فصل پنجم کتاب انواع روش‌های تجزیه و تحلیل محیطی جهت تدوین برنامه‌های راهبردی را مورد بررسی قرار می‌دهد. در فصل ششم کتاب در خصوص اجرای استراتژی‌های سازمانی، مدل‌ها و رویکردهای موجود مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. همچنین در این فصل موانع اجرای موفقیت‌آمیز اجرای برنامه‌های راهبردی هم مورد مطالعه و بررسی شده است. فصل هفتم کتاب به معرفی روش‌های کنترل راهبردی اختصاص دارد. در این فصل به شیوه‌ها و رویکردهای مهم کنترل راهبردی پرداخته شده است. در نهایت در فصل هشتم کتاب، برنامه‌ریزی راهبردی در مبانی اسلامی و با تأکید بر آیات قرآن مجید مورد مطالعه و بررسی واقع شده است.

فصل اول

آشنایی با مفاهیم و اصول برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی

هدف کلی

در این فصل دانشجویان با مفهوم برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی و انواع روش‌های آن آشنا می‌شوند.

هدف‌های یادگیری

انتظار می‌رود دانشجویان در پایان این فصل:

۱. با تعاریف برنامه‌ریزی و تاریخچه برنامه‌ریزی آشنا شوند.
۲. بتوانند سلسله‌مراتب برنامه‌های سازمان را بیان کنند.
۳. انواع برنامه‌ریزی و ویژگی‌های آن را یاد بگیرند.
۴. با مفاهیم کنترل و نظارت آشنا شوند.
۵. تفاوت‌های کنترل و نظارت و ضرورت آن‌ها در سازمان را بیان کنند.
۶. بتوانند شیوه نظارت و کنترل را توضیح دهند.
۷. سطوح نظارت و کنترل را بیان کنند.
۸. ویژگی‌های نظارت راهبردی را بشناسند.
۹. تفاوت کنترل راهبردی با کنترل عملیاتی را توضیح دهد.

مقدمه

انسان‌ها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود به تدریج بر ضرورت برنامه‌ریزی در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظام‌های اجتماعی، مورد توجه قرار دادند. سازمان‌ها و موسسه‌های اداری امروز، به حدی پیچیده شده‌اند که بدون اقدام به برنامه‌ریزی‌های دقیق امکان ادامه حیات ندارند. برنامه‌ریزی از وظائف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظائف آن‌ها نیز ارتباط دارد. اگر نگرش مبتنی بر برنامه‌ریزی به سراسر زندگی افراد تسری یابد، به نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده‌نگر و عزم راسخ بر استمرار آن، برایشان ایجاد می‌شود. به علاوه، تحقق هدف‌های فردی و سازمانی نیز مستلزم برنامه‌ریزی است به طوری که حتی برای نیل به هدف‌هایی بسیار جزئی و زودگذر (نظیر رفتن به یک مهمانی یا فروش یک محصول) نیز باید برنامه‌ریزی شود. در واقع نیاز به برنامه‌ریزی از این مسئله ناشی می‌شود که همه سازمان‌ها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آن‌اند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکارناپذیر برنامه‌ریزی می‌افزاید.

در این فصل تلاش می‌شود تا مفهوم برنامه‌ریزی به ویژه برنامه‌ریزی سازمانی، سیر تاریخی برنامه‌ریزی، گرایش‌های برنامه‌ریزی، اصول برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی به اختصار تشریح شود.

۱-۱ تعریف برنامه‌ریزی

در خصوص برنامه‌ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است که در ذیل به پاره‌ای از آن‌ها اشاره می‌شود:

برنامه‌ریزی عبارت است از برآورد احتیاجات آینده و تعیین منابع برای تأمین آن احتیاجات (میر سپاسی، ۱۳۸۱: ۱۴).

برنامه‌ریزی اقدامی سازمان‌یافته و آگاهانه برای انتخاب بهترین روش حصول به هدف‌های معین شده در زمان مشخص است (رضائیان، ۱۳۹۶).

برنامه‌ریزی شامل تعیین هدف و وضع خط‌مشی، تبدیل هدف به صورت برنامه عملیات و پیش‌بینی چگونگی اجرای آن‌ها می‌شود. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی براساس

پیش‌بینی و دورنگری درباره اینکه برای رسیدن به هدف یعنی چه کاری، چگونه، در طی چه مدت‌زمانی و به‌وسیله چه افرادی انجام شود، استوار است (اقتداری، ۱۳۹۲).

برنامه‌ریزی عبارت است از تصمیم‌گیری در مورد آنچه باید انجام گیرد و اینکه باید چگونه انجام گیرد (عجمی، ۱۳۷۰).

برنامه‌ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم واقعی، قابل آزمون و اندازه‌گیری هستند. برنامه‌ریزی عبارت است از فرایندی دارای مراحل مشخص و به‌هم‌پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود (اقتداری، ۱۳۹۲).

برنامه‌ریزی عبارت است از فرایندی دارای مراحل مشخص و به‌هم‌پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد.

برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه‌ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود. بر طبق این تعریف، تصمیم‌گیری‌های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاست‌ها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه‌ریزی نیستند. برنامه‌ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم واقعی، قابل آزمون و اندازه‌گیری هستند. دیدگاه‌ها، عقاید، احساسات و ارزش‌ها به‌عنوان حقایقی تلقی می‌شوند که فرایند برنامه‌ریزی براساس آن‌ها سازمان داده می‌شود (دیوید، ۱۳۹۶: ۳۱).

همان‌طور که اشاره شد برنامه‌ریزی صرفاً یک فرایند تصمیم‌گیری نیست بلکه فرایندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آن‌هاست یا به عبارتی گونه‌ای فرایند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی شده تصمیم‌گیری می‌شود.

برنامه‌ریزی، روش نظام‌مند و عقلایی بررسی آینده است تا معین شود چه کاری را می‌توان برای نیل به آینده‌ای مطلوب انجام داد و چگونه می‌توان از آینده نامطلوب

اجتناب کرد. براساس این تعریف، هنگامی که افراد در انتظار آینده هستند و درگیر برنامه‌ریزی می‌شوند چگونگی آینده مطلوب را تعیین می‌کنند و با استفاده از روش سیستماتیک تلاش می‌کنند تا موفقیت آینده موردنظرشان را تضمین کنند، بنابراین، برنامه‌ریزی نوعی تجربه مشترک انسانی است.

به‌طورکلی، برنامه‌ریزی به آن دسته از اقداماتی اطلاق می‌شود که مشتمل بر پیش‌بینی هدف‌ها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجهه‌شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه‌ریزی، تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی است (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۹۴: ۱۲۱).

برنامه بیانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه‌ریزی است اما برنامه‌ریزی یک فرایند پیوسته است که بیش از اتخاذ هر تصمیمی آغازشده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. برنامه‌ها تهیه‌شده و اجرا می‌شوند.

برنامه‌ریزی یعنی انتخاب هدف‌های «درست» و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش «درست و مناسب» برای تأمین این هدف‌ها (استونر، ۱۳۸۶). گاهی برنامه‌ریزی درواقع به آن دسته از اقداماتی اطلاق می‌شود که مشتمل بر پیش‌بینی هدف‌ها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجهه‌شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۹۴).

ازنظر برخی صاحب‌نظران، برنامه‌ریزی فرایندی است که سازمان در قالب آن، همه فعالیت‌ها و تلاش‌های خود را وضعیت مورد انتظار، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب کرده و ادغام می‌کند (بیلو و همکاران، ۱۳۸۶).

بالاخره برنامه‌ریزی عبارت است از ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم‌گیری در زمان حال به‌منظور انجام آنچه در آینده باید صورت گیرد و یا تصمیم‌گیری در زمان حال برای آنچه در آینده انجام خواهد شد و کسی که باید آن را انجام دهد.

در تعاریفی که از برنامه‌ریزی به‌وسیله پژوهشگران مختلف ارائه‌شده است، سه ویژگی عمده به چشم می‌خورد که عبارت‌اند از:

۱. برنامه‌ریزی ماهیتاً با پیش‌بینی همراه است و اصولاً پیش‌ازاین که عملی انجام شود، باید نوع کار و چگونگی انجام آن را معلوم کرد.

۲. برنامه‌ریزی یک نظام تصمیم‌گیری است که فرایند اتخاذ تصمیم نسبت به آنچه باید در آینده انجام شود و نیز تنظیم طرح‌های اجرایی برای دستیابی به هدف‌ها را در برمی‌گیرد.

۳. برنامه‌ریزی بر نتایج مطلوبی تأکید دارد که در آینده به دست می‌آید. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی وسیله‌ای برای حصول اطمینان نسبت به تأمین هدف‌های عمده سازمانی در زمان مورد نظر است (ایران‌زاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۹۴، ۱۲۲).

۱-۲ تاریخچه برنامه‌ریزی

در نگرش سنتی مدیریت، برنامه‌ریزی نقطه شروع تمامی حرکت‌ها است که اهمیت آن از گذشته‌ای دور بر همگان آشکار شده و آن را اساسی‌ترین وظیفه مدیریت دانسته‌اند. برنامه‌ریزی در سیر تکاملی خود، دستخوش تحولاتی بسیار قرار گرفت که طی سه دوره قابل تفکیک است:

دوره اول: گذار از دوره محصول گرایی^۱

دوره دوم: دوره بازار گرایی^۲

دوره سوم: دوره فرا صنعتی

گذار از دوره محصول گرایی در قرن نوزدهم میلادی به دوره بازار گرایی و در نهایت دوره فرا صنعتی باعث شد برنامه‌ریزی، روش‌ها و انواع آن نیز متناسب با نیاز هر دوره متحول شود. حال به شرح مختصری در مورد مشخصات هر دوره و گرایش‌های متداول برنامه‌ریزی در آن می‌پردازیم:

جدول ۱-۱. دوره محصول گرایی شروع سال‌های ۱۸۳۰-۱۸۲۰

ویژگی‌ها و مشخصات دوره	گرایش‌ها و روش‌های متداول برنامه‌ریزی در این دوره
تأکید بر محصول بود.	گرایش به گذشته بود و برنامه‌ها براساس محدودیت‌های
هر چه تولید می‌شد به فروش می‌رفت.	درون‌سازمانی شکل می‌گرفت.
تأثیر عوامل بیرونی محدود بود.	مدیریت فردی
عمده توجهات به درون سازمان معطوف بود.	بودجه‌بندی
رقابت حول و حوش محصول نهایی بود.	برنامه‌ریزی سالیانه
تولیدکننده حرف اول را می‌زد.	
تولید به صورت انبوه بود.	

(علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳)

جدول ۱-۲. دوره بازار گرایی شروع از سال‌های ۱۹۰۰

ویژگی‌ها و مشخصات دوره	گرایش‌ها و روش‌های متداول برنامه‌ریزی در این دوره
محصولات متنوع و بازارها رقابتی شد. بازارها از محصولات مشابه اشباع شد. تمرکز بر بازار مصرف بود. تأثیر عوامل بیرونی شدت گرفت، با این حال محیط ایستا بود. مشتری حرف اول را می‌زد. دید درون‌سازمانی به برون‌سازمانی تحول یافت. تغییرات محیطی از توابعی با متغیرهای قابل پیش‌بینی پیروی می‌کردند. مزیت رقابتی، قیمت، کیفیت و کمیت بود.	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت برنامه‌ریزی بلندمدت غلتان برنامه‌ریزی‌های SBUها برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شرکت

(علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۳)

جدول ۱-۳. دوره فرا صنعتی شروع از سال‌های ۱۹۵۰

ویژگی‌ها و مشخصات دوره	گرایش‌ها و روش‌های متداول برنامه‌ریزی در این دوره
محیط پویا و پر تغییر شد. پیچیدگی به عنوان مسئله غالب مطرح شد. چالش‌های جدید و غیرمنتظره شکل گرفت. مزیت رقابتی، یادگیری زودتر و سریع‌تر از رقبای شد. مسائل و موانع برون‌سی، موانع سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و شدت یافت. بازارها به شدت رقابتی شد. تمرکز بر آگاهی، دانش و اطلاعات معطوف شد. تغییرات آنچنان شدت یافت که اعتبار توابع پیش‌بینی کننده از بین رفت.	برنامه‌ریزی مشارکتی و تعاملی مدیریت استراتژیک بصیرت و تفکر استراتژیک دیدگاه تلفیقی برنامه‌ریزی و بصیرت استراتژیک مدیریت تغییر مدیریت دانش سازمان یادگیرنده / سازمان استراتژیست

(علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴)

ویژگی‌های زمانی هر یک از دوره‌های مختلف منجر به گرایش‌های خاصی از برنامه‌ریزی شدند که به شرح مختصری در مورد آن‌ها می‌پردازیم: