

## Dimensions of Strategic Planning and Control in the Teachings of Imam Reza (A.S.)

Abdolkhadi Motahhari<sup>1</sup> 

1. Researcher in Strategic Studies and Graduate of Management Sciences, Payame Noor University, Saveh, Iran.  
Email: motahary.313@gmail.com

### Article info

### Abstract

#### Article type:

Research Article

#### Received:

25 September 2025

#### In Revised form:

3 August 2025

#### Accepted:

14 January 2025

#### Published:

17 June 2026

The teachings of Imam Reza (A.S.) place special emphasis on planning as a condition for the perfection of faith and a safeguard against error. Despite this wealth of narrative heritage, a theoretical gap remains in the systematic connection between the “science of strategic management” and the “managerial conduct (Sīrah) of Imam Riḍā.” Aiming to fill this gap, the present study addresses the question of how a conceptual model for strategic planning and control can be designed based on Imam Reza’s teachings. This descriptive-analytical study was conducted using a documentary method. Three pivotal traditions from Imam Reza (A.S.)-“He who seeks a matter from its proper avenue” (man ṭalaba al-amr min wajhihī), “Excellence in estimating one’s livelihood” (ḥusn al-taqdīr fī al-ma’īshah), and “The division of one’s time into four parts”-were analyzed through a directed qualitative content analysis approach and juxtaposed with the global literature on strategic control. The result of this longitudinal study is a conceptual model comprising three primary variables-“formulation, implementation, and evaluation”-and ten secondary variables (including self-control and accountability). The model’s novelty lies in the integration of the technical principles of strategic control with the value-based foundations derived from Imam Reza’s teachings. The application of this model guides organizations toward the realization of strategies through an ethics-centered approach.

**Keywords:** Managerial Conduct (Sīrah) of Imam Reza (A.S.), Planning Science, Strategic Planning, Strategic Control.



**Reference:** Motahhari, Abdolkhadi. (2026). Dimensions of Strategic Planning and Control in the Teachings of Imam Reza (A.S.). *Imam Reza (A.S.) and Contemporary Sciences*, 4(11), 145-172.

**Publisher:** Imam Reza (A.S.) International University

**DOI:** <https://doi.org/10.22034/ijs.2025.456399.1299>



## 1. Introduction

Planning, as the primary and most fundamental function of management, constitutes the foundation of all levels of individual and organizational life. Despite the significant development of the knowledge of strategic planning and control in contemporary management literature and the formulation of numerous models to guide organizations toward success, a deep chasm is evident between these technical advancements and their value-based and ethical foundations. The global literature on strategic control has predominantly focused on technical and competitive dimensions and is incapable of addressing fundamental questions concerning the value-based, ethical, and human foundations of these systems. This is while within Islamic sources, particularly in the teachings of Imam Reza (A.S.), there exists an immense treasury of strategic teachings capable of filling this theoretical void. Three pivotal traditions from his eminence form the basis of this research: the narration “He who seeks a matter from its proper avenue” (*man ṭalaba al-amr min wajhihī*), which emphasizes purposeful and methodical action and the existence of an error-compensation mechanism; the narration “Excellence in estimating one’s livelihood” (*ḥusn al-taqdīr fī al-ma’īshah*), which places planning among the conditions for the perfection of faith; and the narration of dividing one’s time into four parts, which presents a comprehensive model for the strategic management of time. Despite the conceptual richness of these teachings, no systematic study analyzing these narrations within the theoretical framework and operational models of strategic planning and control is available. Aiming to fill this gap, the present study seeks to design a conceptual model for strategic planning and control based on Razavi teachings.

## 2. Research Objectives

Aiming to fill the theoretical gap between the science of strategic management and the managerial conduct (*Sīrah*) of Imam Reza(A.S.), the present study pursues three fundamental questions: first, how can the concepts of strategic planning and control be redefined and explicated based on the teachings of Imam Reza(A.S.)? Second, what variables constitute the conceptual model of strategic control grounded in the Razavi *Sīrah*, and what are the relationships among them? And third, what fundamental distinctions does this model exhibit compared to prevalent models in strategic management literature? At a broader level, this study seeks to demonstrate

how the epistemic and value-based capacities embedded in Islamic narrations can be utilized to enrich the knowledge of strategic planning and control and to build a bridge between “the science of strategic planning” and “the managerial Sīrah of Imam Reza(A.S.)” This bridging link can assist the country’s executive organizations in realizing their strategies through an ethics-centered approach grounded in Islamic values.

### **3. Methodology**

This research is fundamental-applied in terms of its purpose and descriptive-analytical of a documentary nature in terms of its essence and method of data collection. The research approach is qualitative and based on directed content analysis. This study is the result of longitudinal research spanning the period from 2012 to 2020, which led to the design of a strategic control model. The examined sample consists of authentic texts that were purposefully selected and include two categories: a) key documents and research in the domain of strategic management and control, including Persian and Latin scholarly books and articles by theorists such as Fayol, Schreyögg, Lorange, and up-to-date research such as Oviedo et al. (2017) and Board et al. (2022); b) original narrative and hadith sources, focusing on the traditions of Imam Reza(A.S.) contained in authoritative sources such as *Bihār al-Anwār* and ‘*Uyūn Akhbār al-Reza(A.S.)*. Data analysis was conducted using the directed qualitative content analysis method. Thus, initially, based on the theoretical foundations of strategic management, principal categories including the dimensions of planning and control were identified. Subsequently, the Razavi teachings related to these categories were extracted and analyzed with a comparative-analytical approach to explicate how these concepts are completed and elevated within the Razavi Sīrah and to yield the conceptual model of the research. The method of conceptual modeling in the humanities was employed as the basis for the model design, which defines a model as the representation of the interrelationships among simplified components of reality

### **4. Findings**

The outcome of this longitudinal study is a conceptual model comprising three primary variables-”formulation, implementation, and evaluation”-and ten secondary variables. This model redefines the concepts of planning, strategic planning, and strategic control at the intersection of strategic management literature

and Razavi teachings. In the formulation stage resides the variable of “setting strategic objectives.” In the implementation stage, six variables are organized: “task assignment,” “accountability,” “budgeting,” “self-control (responsibility),” “employee competence,” and “client-orientation (honoring clients).” In the evaluation stage, three variables are embedded: “feedback mechanism,” “tracking,” and “corrective action.” The distinguishing feature and principal innovation of this model is the presence of variables such as “self-control” and “honoring clients,” which are directly inspired by the value-based foundations of Islam and the Razavi Sīrah and are absent in conventional strategic control models.

The comparative analysis revealed that in the intellectual system of Imam Reza(A.S.), planning and control are regarded as “a dimension of the perfection of faith” and a sign of “human intellectual maturity.” The hadith “Excellence in estimating one’s livelihood” places strategic planning in livelihood on par with “understanding religion” (*tafaqquh fī al-dīn*) and elevates it from a worldly skill to a faith-based virtue. The four-part model of time management in the Imam’s words (worship, livelihood, association with critical elites, and lawful pleasure) presents a “sustainable equilibrium model” wherein the fourth part functions as the driving engine and enhancer of the other three parts—a mechanism adaptable to the concept of “feedback and corrective action” in modern strategic control models.

Furthermore, the hadith “He who seeks a matter from its proper avenue” emphasizes purposeful action from the correct path, which has a substantive consonance with the logic of “strategy formulation” and “ensuring its proper pursuit” in strategic control. In the dimension of control, the Razavi Sīrah, with the narration “When the Messenger of God (PBUH) dispatched an army and suspected a commander, he would send along with him someone from among his trusted ones to gather intelligence on his conduct,” delineates concealed strategic control based on trust and expertise, wherein the “moral competence” and “professional qualification” of the controller are interwoven.

## 5. Conclusion and Recommendations

The present study demonstrated that a deep chasm exists between the philosophical and value-based foundations of the global strategic control literature and Islamic teachings. The global literature defines strategic control primarily as a technical tool for ensuring the achievement of objectives and gaining competitive advantage, whereas in the Razavi Sīrah, these concepts are interwoven with faith, rationality,

and ethics. The conceptual model presented, with its ten variables, represents an attempt to fill this theoretical and operational gap and to operationalize Razavi teachings within the context of modern organizations. The model's novelty lies in the integration of the technical principles of strategic control with the value-based foundations derived from Imam Reza's teachings-an integration manifested in variables such as "self-control" and "honoring clients.

At the practical level, the research findings recommend that the country's executive organizations: first, in the strategy formulation stage, design contingency scenarios in addition to primary strategies for confronting environmental changes to enhance the flexibility of strategic control. Second, in the implementation stage, replace purely policing and traditional inspection approaches with control mechanisms based on "self-control" and "trust"-inspired by the Sīrah of the Holy Prophet (PBUH) in appointing specialized and committed agents, as narrated by Imam Reza(A.S.). Third, design a dynamic and continuous evaluation system capable of receiving environmental feedback and enabling timely corrective actions. The application of this model guides organizations toward the realization of strategies through an ethics-centered approach. Future research may empirically test this model in various organizations and assess the degree of influence of value-based variables on the effectiveness of strategic control. Furthermore, extending the scope of the study to other teachings of the Infallible Imams (A.S.) in the domain of strategic management can contribute to the further enrichment of this model.

**Keywords:** Managerial Conduct (Sīrah) of Imam Reza(A.S.), Strategic Planning, Strategic Control, Conceptual Model, Self-Control, Razavi Model.

## ابعاد برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی در آموزه‌های امام رضا علیه السلام

عبدالهادی مطهری<sup>۱</sup>

۱. پژوهشگر مطالعات راهبردی و دانش آموخته علوم مدیریت، دانشگاه پیام نور، ساوه، ایران. Email: motahary.313@gmail.com

### چکیده

### اطلاعات مقاله

آموزه‌های امام رضا علیه السلام بر برنامه‌ریزی به عنوان شرط کمال ایمان و مانع لغزش تأکید ویژه دارند. با وجود این سرمایه روایی، خلأ نظری در پیوند نظام‌مند «علم مدیریت راهبردی» و «سیره مدیریتی رضوی» محسوس است. پژوهش حاضر باهدف پرکردن این شکاف، به این پرسش می‌پردازد که چگونه می‌توان بر مبنای آموزه‌های رضوی، الگویی مفهومی برای برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی طراحی نمود؟ این مطالعه توصیفی-تحلیلی با روش اسنادی انجام شد. سه حدیث محوری امام رضا علیه السلام «مَنْ طَلَبَ الْأَمْرَ مِنْ وَجْهِهِ»، «حُسْنُ التَّقْدِيرِ فِي الْمَعِيشَةِ» و «تقسیم اوقات به چهار بخش» با رویکرد تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار واکاوی و در تقاطع با ادبیات جهانی کنترل راهبردی قرار گرفت. حاصل این مطالعه طولی، مدلی مفهومی با سه متغیر اصلی «تدوین، اجرا و ارزیابی» و ده متغیر فرعی (از جمله خودکنترلی و مسئولیت‌پذیری) است. نوآوری مدل در تلفیق اصول فنی کنترل راهبردی با مبانی ارزشی رضوی است. کاربست این الگو، سازمان‌ها را به تحقق استراتژی‌ها با رویکردی اخلاق‌مدار رهنمون می‌سازد.

**کلیدواژه‌ها:** سیره مدیریتی امام رضا علیه السلام، علم برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی راهبردی، کنترل استراتژیک.

### نوع مقاله: پژوهشی

### تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۷/۰۳

### تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۸/۱۰

### تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۱۰/۲۴

### تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۳/۲۷



استناد: مطهری، عبدالهادی. (۱۴۰۵). ابعاد برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی در آموزه‌های امام رضا علیه السلام. امام رضا علیه السلام و علوم روز. (۱۱)۴. ۱۷۲-۱۴۵.

ناشر: دانشگاه بین المللی امام رضا علیه السلام



DOI: <https://doi.org/10.22034/ijss.2025.456399.1299>

## ۱. بیان مسئله

برنامه‌ریزی، به‌عنوان «فرایند تفکر در باب فعالیت‌های لازم برای نیل به اهداف مطلوب»، نخستین و بنیادی‌ترین کارکرد مدیریت شناخته می‌شود که تمامی سطوح حیات فردی و سازمانی را در برمی‌گیرد. باوجود توسعه چشمگیر دانش برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی در ادبیات مدیریت معاصر و تدوین الگوهای متعدد برای هدایت سازمان‌ها به‌سوی موفقیت، شکاف عمیقی میان این پیشرفت‌های فنی و مبانی ارزشی و اخلاقی آن‌ها مشهود است. به‌طور خاص، ادبیات جهانی کنترل استراتژیک (اویجو و همکاران، ۲۰۱۷؛ بورد و همکاران، ۲۰۲۲؛ ولمحمدی و شهر آشوب، ۲۰۲۲) عمدتاً بر ابعاد تکنیکی و رقابتی متمرکز بوده و از پاسخ به پرسش‌های بنیادین در باب شالوده‌های ارزشی، اخلاقی و انسانی این سیستم‌ها ناتوان است. این در حالی است که در منابع اسلامی، گنجینه‌ای عظیم از آموزه‌های راهبردی وجود دارد که می‌تواند این خلأ نظری را پر کند.

امام رضا علیه‌السلام، در روایاتی متعدد بر ضرورت برنامه‌ریزی در ابعاد گوناگون حیات تأکید ورزیده‌اند. سه روایت‌محوری، اساس این پژوهش را تشکیل می‌دهند. در روایت نخست، حضرت با نگاهی فرایندی می‌فرماید: «مَنْ طَلَبَ الْأَمْرَ مِنْ وَجْهِهِ لَمْ يَزَلْ فَإِنْ زَلَّ لَمْ تَخْذُلْهُ الْحَيْلَةُ؛ هر که چیزی را از راهش بطلبد، نلغزد و اگر هم بلغزد، از پیدا کردن راه چاره فرو نماند» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۶۸، ص ۳۴۰). این حدیث بر «اقدام هدفمند و روش‌مند» و وجود «سازوکار جبران خطا» تأکید دارد. در روایت دوم، برنامه‌ریزی از سطح یک مهارت دنیوی فراتر رفته و در ردیف شرایط کمال ایمان قرار می‌گیرد: «لَا يَسْتَكْمَلُ عَبْدٌ حَقِيقَةَ الْإِيمَانِ حَتَّى تَكُونَ فِيهِ خِصَالٌ ثَلَاثٌ: الْفَقْهُ فِي الدِّينِ وَحُسْنُ التَّقْدِيرِ فِي الْمَعِيشَةِ وَالصَّبْرُ عَلَى الرَّزَايَا؛ انسان به حقیقت ایمان نمی‌رسد، مگر آنکه در او سه ویژگی باشد: دین خود را عمیق و آگاهانه بشناسد، در تأمین هزینه زندگی خود برنامه‌ریزی داشته باشد و در مشکلات و ناملازمات شکوایا باشد» (همان، ج ۷۵، ص ۳۳۹). در روایت سوم نیز، حضرت با ارائه الگوی چهاربخشی مدیریت زمان (عبادت، معاش، معاشرت با نخبگان ناقد، و لذت حلال)، یک برنامه جامع راهبردی برای حیات فردی و اجتماعی ترسیم می‌نمایند (همان، ص ۳۴۵).

باوجود غنای مفهومی این آموزه‌ها، مطالعه نظام‌مندی که بتواند این روایات را در چارچوب نظری و مدل‌های عملیاتی برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی تحلیل نماید، در دسترس نیست. پرسش‌های اصلی پژوهش عبارت‌اند از: چگونه می‌توان مفاهیم برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی را بر اساس آموزه‌های امام رضا علیه‌السلام بازتعریف و تبیین نمود؟ الگوی مفهومی کنترل استراتژیک مبتنی بر سیره رضوی از چه متغیرهایی تشکیل شده و روابط میان آن‌ها چگونه است؟ این الگو چه تمایزات بنیادینی با مدل‌های رایج در ادبیات مدیریت راهبردی دارد؟

پژوهش حاضر با روش توصیفی-تحلیلی و باتکیه بر مطالعه طولی (۱۳۹۱-۱۳۹۹) درصد پاسخ به این پرسش‌ها و ارائه یک مدل مفهومی تلفیقی است که بتواند پلی میان «علم برنامه‌ریزی راهبردی» و «سیره مدیریتی امام رضا علیه‌السلام» ایجاد نماید.

## ۲. پیشینه پژوهش

پژوهش حاضر در تقاطع دو حوزه «مدیریت راهبردی» و «سیره مدیریتی امام رضا علیه‌السلام» قرار دارد. از این رو، مرور پیشینه در دو بخش عمده صورت می‌گیرد: نخست، مطالعاتی که به نقش کنترل استراتژیک در عملکرد سازمانی پرداخته‌اند و دوم، خاستگاه نظری مدل پیشنهادی این مقاله. نکته قابل تأمل آن است که مطالعات حوزه اول، عموماً فاقد نگاه مبتنی بر ارزش‌های دینی هستند و این شکاف، ضرورت پژوهش حاضر را آشکار می‌سازد.

### ۱-۲. کنترل استراتژیک به مثابه عامل موفقیت سازمانی

ادبیات جهانی، کنترل استراتژیک را به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت راهبردی شناسایی کرده است. به‌عنوان نمونه، اویجو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای بر روی بیمارستان‌های مأموریتی در کنیا، تأثیر مستقیم و معنادار کنترل استراتژیک را بر عملکرد سازمانی تأیید کردند. یافته‌های آنان نشان داد که این نوع کنترل، با شکل‌دهی مجدد استراتژی کلی، هم‌افزایی و ارزش افزوده ایجاد می‌کند و تضمین می‌نماید که برنامه‌های استراتژیک حتی در صورت شکست اقدامات مرتبط، در مسیر درست خود باقی بمانند. این یافته، نقش «تضمین‌کنندگی» کنترل استراتژیک را برجسته می‌سازد.

در سطحی کلان‌تر، پارشال سانیل بورد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) در پژوهش خود بر روی سرمایه‌گذاری‌های بهداشتی در مناطق در حال توسعه، کنترل استراتژیک را به همراه عواملی چون هم‌افزایی و تعهد، یکی از پنج ویژگی کلیدی کارآفرینی مشارکتی معرفی کردند. آنان استدلال می‌کنند که رهبری تحول‌آفرین، باتکیه بر این ویژگی‌ها، می‌تواند زیست‌بومی درون‌زا و مبتنی بر فناوری ایجاد نماید. این دیدگاه، کنترل استراتژیک را از یک ابزار صرفاً نظارتی، به عاملی برای نوآوری و توسعه ارتقا می‌دهد.

همسوبا این نگاه، محمدی و شهر آشوب<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) با به‌کارگیری روش‌های تصمیم‌گیری فازی، به اولویت‌بندی استراتژی‌های عملکردی در برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی پرداختند. نتیجه مطالعه آنان، «تقویت و بهبود سیستم‌های تشویقی» را به‌عنوان بهترین استراتژی عملکردی معرفی کرد. این پژوهش به طور ضمنی نشان می‌دهد که کنترل استراتژیک اثربخش، نیازمند ابزارهای انگیزشی دقیق و هدفمند در مرحله اجرا است.

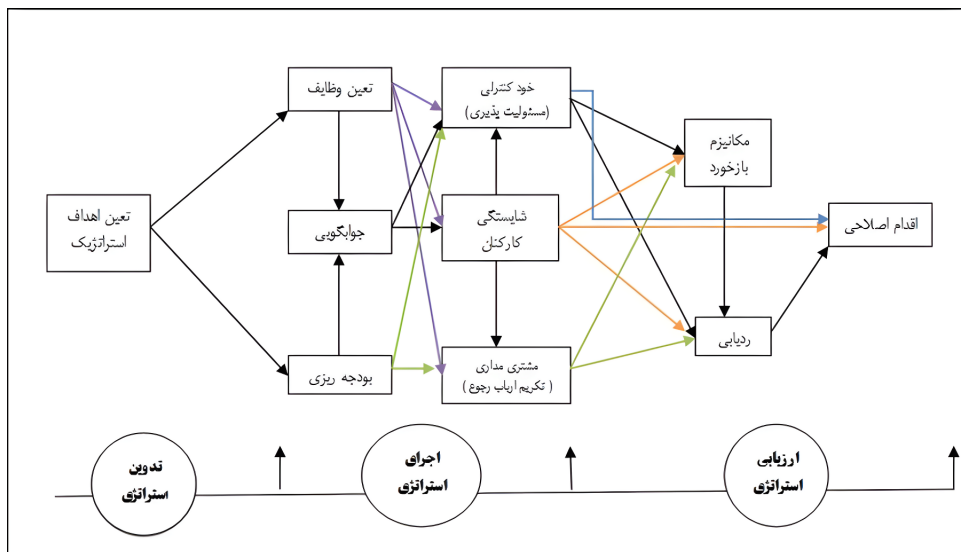
1. Oigo, D., Bichang'a, W., Waiganjo, E & Gaturu, P.

2. Borde, P.S., Arora, R. and Kakoty, S.

## ۲-۲. خاستگاه و تکامل مدل مفهومی کنترل راهبردی

پژوهش حاضر حاصل مطالعه‌ای طولی (۱۳۹۹-۱۳۹۱) است که به طراحی مدل کنترل استراتژیک با سه متغیر اصلی «تدوین»، «اجرا» و «ارزیابی» انجامیده است (مطهری و همکاران، ۱۳۹۹). در این مدل، ده متغیر مفهومی در قالب سه مرحله سازماندهی شده‌اند. در مرحله تدوین، «تعیین اهداف استراتژیک»؛ در مرحله اجرا، شش متغیر «تعیین وظایف»، «پاسخگویی»، «بودجه‌ریزی»، «خودکنترلی (مسئولیت‌پذیری)»، «شایستگی کارکنان» و «مشتری‌مداری (تکریم ارباب‌رجوع)» و در مرحله ارزیابی، سه متغیر «مکانیزم بازخورد»، «ردیابی» و «اقدام اصلاحی» قرار دارند. انتخاب این متغیرها مبتنی بر مبانی الگوسازی در علوم انسانی است که به‌عنوان «نمایش روابط متقابل میان اجزای ساده‌شده از واقعیت» تعریف می‌شود (خاکی، ۱۳۷۷؛ حافظ‌نیا، ۱۴۰۲).

مرور نظام‌مند پیشینه دو یافته کلیدی را آشکار می‌سازد. اول، اجماع پژوهشگران جهانی بر تأثیر ضروری کنترل استراتژیک در بهبود عملکرد سازمانی (اویجو و همکاران، ۲۰۱۷؛ بورد و همکاران، ۲۰۲۲؛ ولمحمدی و شهر آشوب، ۲۰۲۲)؛ دوم، غفلت همگانی این مطالعات از مبانی ارزشی و اخلاقی سیستم‌های کنترل. این در حالی است که منابع اسلامی با مفاهیمی چون «حُسْنُ التَّقْدِيرِ فِي المَعِيشَةِ» و «مَنْ طَلَبَ الأَمْرَ مِنْ وَجْهِهِ» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۶۸، ص ۳۴۰) بر برنامه‌ریزی آگاهانه و اقدام عقلانی تأکید دارند. پژوهش حاضر در نقطه تلاقی این شکاف تعریف شده و نوآوری آن، ارائه مدلی مفهومی با متغیرهایی ریشه‌دار در ارزش‌های اسلامی (از جمله خودکنترلی و تکریم ارباب‌رجوع) برای کاربردی‌ترین سیره مدیریتی امام رضا علیه‌السلام در دانش کنترل راهبردی معاصر است.



تصویر ۱: الگوی کنترل استراتژیک (مطهری و همکاران، ۱۳۹۹)

### ۳. چارچوب نظری و روش پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه یک چارچوب نظری تلفیقی و چندوجهی استوار است که در آن، مفاهیم «برنامه‌ریزی»، «برنامه‌ریزی راهبردی» و «کنترل راهبردی» از دو منظر مکمل و در عین حال متمایز و اکاوی می‌شوند. وجه اول، ادبیات کلاسیک و معاصر مدیریت راهبردی است که برنامه‌ریزی را به‌عنوان کارکرد اولیه مدیریت (الوانی، ۱۴۰۰) و برنامه‌ریزی راهبردی را به‌مثابه «فرایند خلق آینده سازمان» (شلینگ، ۱۴۰۲) تعریف می‌کند. در این امتداد، کنترل راهبردی نیز نه به‌عنوان یک «فرایند پویا و مستمر ارزیابی انتقادی طرح‌ها و فعالیت‌ها برای هدایت عملکرد آتی» (شری‌یونگ و استاینمن، ۱۹۸۷؛ لورانز و همکاران، ۱۳۸۵) مفهوم‌سازی می‌شود.

وجه دوم و بنیادین این چارچوب، آموزه‌های اسلامی و مشخصاً سیره مدیریتی امام رضا علیه‌السلام است. در این سطح، برنامه‌ریزی بلکه بُعدی از کمال ایمان (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۵، ص ۳۳۹) و کنترل، آمیزه‌ای هوشمندانه از نظارت درونی و نظارت بیرونی مبتنی بر اعتماد و تخصص (حر عاملی، ۱۴۱۶، ج ۱۵، ص ۶۰) تلقی می‌شود. نوآوری نظری مقاله در گره‌زدن این دو وجه است: استخراج «عناصر کلیدی کنترل راهبردی» از ادبیات مدرن و بازتعریف و غنی‌سازی آن‌ها در پرتو آموزه‌های رضوی. مدل مفهومی برآمده از این چارچوب (مطهری و همکاران، ۱۳۹۹)، با سه متغیر اصلی «تدوین»، «اجرا» و «ارزیابی» و ده متغیر مفهومی (از جمله خودکنترلی، مسئولیت‌پذیری و مشتری‌مداری)، تجلی عینی این پیوند است و مبنای تحلیل‌های پژوهش قرار می‌گیرد.

پژوهش از حیث هدف، بنیادی-کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی از نوع اسنادی است. رویکرد پژوهشی، کیفی و مبتنی بر تحلیل محتوای استقرایی است. با توجه به ماهیت نظری و اسنادی پژوهش، جامعه آماری موضوعیت ندارد. نمونه موردبررسی را متون معتبر تشکیل می‌دهند که به طور هدفمند انتخاب شده‌اند. الف) مستندات و پژوهش‌های کلیدی در حوزه مدیریت و کنترل راهبردی، شامل کتب و مقالات علمی فارسی و لاتین از نظریه‌پردازانی چون فایول، شری‌یونگ، لورانز و پژوهش‌های به‌روز مانند اویجو و همکاران، ۲۰۱۷ و بورد و همکاران، ۲۰۲۲. ب) منابع روایی و حدیثی اصیل، با تمرکز بر احادیث امام رضا علیه‌السلام مندرج در منابع معتبری چون بحار الأنوار و عیون أخبار الرضا علیه‌السلام.

تحلیل داده‌ها با روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار انجام شده است. بدین ترتیب که ابتدا بر اساس مبانی نظری مدیریت راهبردی، مقوله‌های اصلی (نظیر ابعاد برنامه‌ریزی و کنترل) شناسایی شدند. سپس، آموزه‌های رضوی مرتبط با این مقوله‌ها استخراج و با رویکردی

تطبیقی-تحلیلی، مورد واکاوی قرار گرفتند تا چگونگی تکمیل و تعالی این مفاهیم در سیره رضوی تبیین گردد و مدل مفهومی پژوهش حاصل شود.

#### ۴. مفهوم‌شناسی

برای تبیین دقیق و نظام‌مند موضوع، سه مفهوم کانونی این پژوهش به ترتیب سلسله‌مراتب منطقی و با رویکردی تحلیلی-تطبیقی تعریف می‌شوند.

##### ۴-۱. برنامه‌ریزی

واژه «برنامه‌ریزی» در زبان فارسی، مرکب از «برنامه» و «پسوند «ریزی» و به معنای «تنظیم دستور کار» و «تعیین و تدوین دستورالعمل برای یک کار یا رشته‌ای از کارها» است (دهخدا، ۱۳۹۰، ج ۱، ص ۴۱۲). با این حال، این مفهوم در دانش مدیریت، ابعادی به مراتب گسترده‌تر یافته و به‌عنوان نخستین و بنیادی‌ترین کارکرد مدیر شناخته می‌شود که شالوده سایر وظایف بر آن بنا می‌گردد. الوانی این مفهوم را «فراگرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می‌سازند» تعریف می‌کند (محمدی، ۱۳۹۳، ص ۴۰). این تعریف، برنامه‌ریزی را به‌عنوان پلی میان «وضعیت موجود» و «وضعیت مطلوب» ترسیم می‌نماید که مستلزم گام‌هایی نظام‌مند شامل هدف‌گذاری، پیش‌نگری منابع، بودجه‌بندی و تعیین خط‌مشی‌ها و ملاک‌های عمل است.

##### ۴-۲. برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی، سطحی پیشرفته از برنامه‌ریزی است که با نگاهی بلندمدت، کل‌نگر و آینده‌محور، سازمان را برای مواجهه فعال با محیط‌های پیچیده، متلاطم و رقابتی آماده می‌سازد. ماهیت این نوع برنامه‌ریزی، نه واکنش به تغییرات، بلکه «خلق آینده» از طریق تعیین هدف‌های بلندمدت و ترسیم مسیر دستیابی به آن‌ها با اتکا به قابلیت‌های درونی و تحلیل فرصت‌های محیطی است. شلینگ با تشبیه استراتژی به «نقشه راهی برای عبور سازمان از حال به آینده»، بر این ماهیت پویا و هدف‌گرا تأکید می‌کند (شلینگ، ۱۴۰۲، ص ۲۰۲). در همین راستا، برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان تلاشی منظم برای «ایجاد و توسعه رویه‌ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده» تعریف نمود (آقازاده، ۱۳۸۲، ص ۶۷). به بیان دیگر، راهبردی بودن یک برنامه بدین معناست که بهترین روش‌های ممکن برای پاسخگویی هوشمندانه به تغییرات محیطی، با توجه به اهداف تعیین شده و منابع در دسترس سازمان، برگزیده شود (شریف‌آبادی و غیبی‌زاد، ۱۳۸۵، ص ۵۲ و ۵۳).

### ۳-۴. کنترل راهبردی

کنترل راهبردی، آخرین و درعین حال مستمرترین حلقه در فرایند مدیریت راهبردی است که پویایی، انعطاف پذیری و بقای سازمان را در مسیر تحقق استراتژی‌ها تضمین می‌کند. این مفهوم، فراتر از کنترل‌های عملیاتی متمرکز بر کارایی، به ارزیابی مستمر «تناسب» و «اعتبار» خود استراتژی‌ها در مواجهه با شرایط متغیر محیطی می‌پردازد. یکی از جامع‌ترین تعاریف، کنترل راهبردی را «ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج، به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور و عملکرد آتی سازمان» معرفی می‌کند (شری یونگ و استین من، ۱۹۸۷، ص ۹۱). این تعریف، کنترل را از یک نقطه پایان، به یک فرایند مستمر یادگیری و تطبیق تبدیل می‌کند که مدیریت عالی را در واکنش به تغییرات پیش‌بینی نشده و انجام اقدامات اصلاحی به موقع توانمند می‌سازد (خاشعی و هرندی، ۱۳۹۴، ص ۶۴). تحقق عملی این نوع کنترل پویا، مستلزم به کارگیری مدل‌هایی مفهومی است که بتوانند روابط پیچیده میان متغیرهای اصلی (تدوین، اجرا و ارزیابی) را به صورت نظام‌مند بازنمایی کنند (مطهری و همکاران، ۱۳۹۹، ص ۱۰۸).

### ۵. تحلیل مبانی برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی: از آموزه‌های رضوی تا مدل‌سازی مفهومی

برنامه‌ریزی به‌عنوان یکی از کارکردهای اساسی مدیریت، عبارت است از «فراگرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می‌سازند» (محمدی، ۱۳۹۳، ص ۴۰). با این حال، تحولات پرشتاب محیطی پس از جنگ جهانی دوم، سازمان‌ها را با عدم اطمینان، رقابت فزاینده و پیچیدگی‌های تکنولوژیک مواجه ساخت و ضرورت گذار از برنامه‌ریزی سنتی به برنامه‌ریزی استراتژیک را اجتناب‌ناپذیر نمود. در پی این تحول، «کنترل استراتژیک» به‌عنوان حلقه مکمل ظهور یافت که دو کارکرد هم‌زمان را ایفا می‌کند: نخست، تضمین پیگیری و اجرای صحیح استراتژی سازمانی و دوم، توانمندسازی مدیریت عالی برای واکنش به موقع به تغییرات پیش‌بینی نشده (لورائو و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۱). امروز به کارگیری این رویکرد مستلزم طراحی مدل‌هایی مفهومی است که بتوانند سازمان را در مسیر دستیابی به اهداف راهبردی هدایت نمایند. مقاله حاضر با مبنا قرار دادن آموزه‌های امام رضا علیه‌السلام در باب برنامه‌ریزی، ضمن واکاوی این مفاهیم، به تبیین یک مدل کنترل استراتژیک با ده متغیر مفهومی پرداخته است. در ادامه، مبانی این سه مفهوم به طور تحلیلی و با رویکردی تطبیقی میان دانش مدیریت و سیره رضوی تشریح می‌گردد.

## ۱-۵. تبیین مبانی نظری و فرایندی برنامه‌ریزی در علم مدیریت

برنامه‌ریزی به‌عنوان بنیادی‌ترین کارکرد مدیریت، شالوده‌ای است که سایر وظایف مدیریتی بر آن استوار می‌شوند. هنری فایول، از پیش‌گامان نظریه مدیریت کلاسیک، برای نخستین‌بار فرایند مدیریت را به پنج کارکرد تفکیک نمود که برنامه‌ریزی در صدر آن‌ها قرار دارد.

۱. برنامه‌ریزی<sup>۱</sup>: پیش‌نگری و تدارک وسایل برای عملیات آینده.
  ۲. سازماندهی<sup>۲</sup>: ترکیب و تخصیص افراد و منابع دیگر برای انجام دادن کار.
  ۳. فرماندهی<sup>۳</sup>: هدایت و جهت‌دهی افراد در انجام دادن کار.
  ۴. هماهنگی<sup>۴</sup>: به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه فعالیت‌ها و کوشش‌ها.
  ۵. کنترل<sup>۵</sup>: رسیدگی به اینکه آیا کلیه امور طبق مقررات و دستورات صوت می‌گیرد یا نه.
- در این چارچوب، برنامه‌ریزی به معنای «پیش‌نگری و تدارک وسایل لازم برای عملیات آینده» تعریف شده است (الوانی، ۱۳۹۵، ص ۲۵). این مفهوم بعدها توسط اندیشمندان مدیریت توسعه یافت و برنامه‌ریزی به‌عنوان «فراگرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می‌سازند» تبیین گردید (محمدی، ۱۳۹۳، ص ۴۰). این تعریف جامع، برنامه‌ریزی را پلی استراتژیک میان «وضعیت موجود» و «وضعیت مطلوب» ترسیم می‌نماید. فرایند برنامه‌ریزی در علم مدیریت متضمن گام‌های نظام‌مندی است.

۱. هدف‌گذاری<sup>۱</sup>: تعیین اهداف و اولویت‌بندی آن‌ها
۲. پیش‌نگری<sup>۲</sup>: بررسی و پیش‌بینی منابع و امکانات لازم برای تحقق اهداف
۳. بودجه‌بندی<sup>۳</sup>: تشخیص فعالیت‌ها و تبدیل امکانات به اقدامات عملیاتی
۴. تعیین خط‌مشی‌ها، روش‌ها و ملاک‌های عمل. در این میان، دو رکن اساسی برنامه‌ریزی عبارت‌اند از «تعیین اهداف» و «پیش‌بینی راه‌ها و امکانات لازم برای دستیابی به آن اهداف» (الوانی، ۱۴۰۰، ص ۶۸). موفقیت مدیران نیز بر اساس دو معیار «اثربخشی» (انجام کار درست) و «کارایی» (انجام درست کارها) سنجیده می‌شود (طالبی و همکاران، ۱۴۰۳).

- 1.planning
- 2.organizing
- 3.commanding
- 4.coordinating
- 5.control
- 6.goal setting
- 7.forecasting
- 8.budgeting

با وجود جامعیت مفاهیم مدیریت کلاسیک، برنامه‌ریزی در پارادایم اسلامی از مبانی هستی‌شناختی و ارزشی متمایزی برخوردار است. در این پارادایم، برنامه‌ریزی فرایندی است که در چارچوب ضوابط و احکام الهی تعریف می‌شود و صرفاً از وسایل مشروع برای دستیابی به اهداف بهره می‌گیرد. این تمایز بنیادین، برنامه‌ریزی اسلامی را از رویکردهای منفعت‌محور صرف در مدیریت غربی متمایز می‌سازد. چنان‌که قرآن کریم هدف غایی خلقت را عبادت و تقرب به خداوند متعال معرفی می‌نماید (ذاریات/۵۶) و قیام به قسط و عدل را مأموریت محوری پیامبران الهی برمی‌شمرد (حدید/۲۵). بدین ترتیب، در مدیریت اسلامی، کلیه برنامه‌ریزی‌ها به سوی این اهداف غایی جهت‌گیری می‌شوند.

متون اسلامی مملو از آموزه‌هایی است که بر ضرورت برنامه‌ریزی، تدبیر و آینده‌نگری تأکید می‌ورزند. پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم در سفارشی حکیمانه به ابن مسعود می‌فرماید: «يَا ابْنَ مَسْعُودٍ إِذَا عَمَلْتَ عَمَلًا فَأَعْمَلْ بِعِلْمٍ وَعَقْلٍ وَ إِيْيَاكَ وَ أَنْ تَعْمَلَ عَمَلًا بِغَيْرِ تَدْبِيرٍ وَ عِلْمٍ فَإِنَّهُ جَلَّ جَلَالُهُ يَقُولُ وَ لَا تَكُونُوا كَالَّتِي نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنْكَاثًا» (نحل/۹۴)؛ ای پسر مسعود آنگاه که کاری انجام می‌دهی با آگاهی و عقل انجام بده و مبادا که کار را بدون برنامه‌ریزی و آگاهی انجام دهی، همانا خداوند متعال می‌فرماید: مانند زنی نباشید که رشته‌های خود را پس از محکم‌تاییدن و اتایید» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۴، ص ۱۰۹). این حدیث شریف با استناد به آیه ۹۴ سوره نحل، برنامه‌ریزی را با عقلانیت و آگاهی پیوند می‌زند و فقدان آن را موجب نقض و هدررفت تلاش‌ها معرفی می‌کند.

امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام نیز در بیانات متعددی برنامه‌ریزی را معیار خردمندی و کمال عقل دانسته‌اند. ایشان می‌فرمایند: «أَدْلُ شَيْءٍ عَلَى غَزَاةِ الْعُقْلِ حُسْنُ التَّدْبِيرِ؛ بهترین دلیل بر کمال عقل، برنامه‌ریزی خوب و مناسب است» (لیثی واسطی، ۱۳۷۶، ص ۱۱۷). این بیان عمیق، برنامه‌ریزی را از سطح یک مهارت مدیریتی فراتر برده و آن را نشانه بلوغ عقلانی و خردورزی معرفی می‌نماید. در بیانی دیگر، ایشان میان برنامه‌ریزی و پیشگیری از پشیمانی پیوندی علی برقرار می‌سازند: «التَّدْبِيرُ قَبْلَ الْعَمَلِ يُؤْمِنُكَ مِنَ النَّدَمِ؛ تدبیر پیش از کار، تو را از پشیمانی ایمن می‌سازد» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۶۸، ص ۳۳۸). همچنین با عبارتی راهبردی، رابطه برنامه‌ریزی و بهره‌وری منابع را تبیین می‌فرماید: «حُسْنُ التَّدْبِيرِ مَعَ الْكَفَافِ أَكْفَى مِنَ الْكَثِيرِ مَعَ الْإِسْرَافِ؛ برنامه‌ریزی خوب همراه با امکانات در حد کفافی، کارسازتر از امکانات فراوان همراه با اسراف است» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۵، ص ۱۱).

این روایت، به روشنی نشان می‌دهد که در منطق اسلامی، تدبیر و برنامه‌ریزی ارزشی فراتر از حجم منابع دارد و کارایی واقعی را در گرو مدیریت خردمندانه می‌داند. نمونه متعالی برنامه‌ریزی جامع و استراتژیک در متون اسلامی، برنامه‌ریزی پانزده‌ساله حضرت یوسف

علیه‌السلام است که در سوره یوسف به تفصیل ذکر شده است. آن پیامبر الهی با تحلیل دقیق نشانه‌های محیطی و پیش‌بینی بحران قحطی هفت‌ساله، برنامه‌ای جامع برای مدیریت منابع در دوران وفور (هفت سال نخست) و توزیع عادلانه ذخایر در دوران قحطی (هفت سال دوم) طراحی نمود. این برنامه‌ریزی که واجد تمامی گام‌های یک برنامه‌ریزی جامع مدرن است - شامل تعیین اهداف کلان، تحلیل منابع و امکانات، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، شناسایی و ارزیابی گزینه‌ها، اجرا و کنترل (الوانی، ۱۴۰۰، ص ۶۰-۵۱) - الگویی جاودانه از مدیریت راهبردی بحران با رویکرد الهی ارائه نمود.

در این میان، امام رضا علیه‌السلام برنامه‌ریزی را به سطحی جامع و کاربردی برای زندگی فردی و اجتماعی مسلمانان ارتقا داده‌اند. ایشان در حدیثی، الگوی تخصیص بهینه زمان را ترسیم می‌فرمایند: «اجْتَهِدُوا أَنْ يَكُونَ زَمَانُكُمْ أَرْبَعَ سَاعَاتٍ: سَاعَةٌ مِنْهُ لِمُنَاجَاتِهِ وَ سَاعَةٌ لِأَمْرِ الْمَعَاشِ وَ سَاعَةٌ لِمُعَاشِرَةِ الْإِخْوَانِ الثَّقَاتِ وَ الَّذِينَ يَعْرِفُونَكُمْ عِيُوبَكُمْ وَ يَخْلُصُونَ لَكُمْ فِي الْبَاطِنِ وَ سَاعَةٌ تَخْلُونَ فِيهَا لِلذَّاتِكُمْ وَ بِهَذِهِ السَّاعَةِ تَقْدِرُونَ عَلَى الثَّلَاثِ السَّاعَاتِ؛ بکوشید که وقتتان را به چهار بخش تقسیم کنید: بخشی برای رازو نیاز با خدا، بخشی برای کار و کسب معاش، بخشی برای هم‌نشینی با برادران مورد اعتماد که عیب‌هایتان را به شما می‌نمایانند و دلسوز شما هستند، و بخشی برای لذت‌های حلال. به کمک این بخش چهارم می‌توانید به سه بخش دیگر بپردازید» (علی بن موسی علیه‌السلام، ۱۴۰۶، ص ۳۳۷). این حدیث ژرف، یک «مدل مدیریت زمان» جامع و استراتژیک ارائه می‌دهد که در آن ابعاد معنوی (عبادت)، اقتصادی (معاش)، اجتماعی (معاشرت با نخبگان ناقد و دلسوز) و روان‌شناختی (لذت‌های حلال و بازآفرینی روحی) در چارچوبی متوازن و هدفمند سازماندهی شده‌اند.

نکته بدیع و راهبردی در کلام امام رضا علیه‌السلام، تعیین «زمان فراغت و لذت حلال» به‌عنوان موتور محرکه و توان‌افزای سه بخش دیگر است. این رویکرد نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی رضوی، الگویی پویا و مبتنی بر انسان‌شناسی عمیق است که به نیازهای فطری انسان برای تجدید قوا و استمرار بهره‌وری توجه ویژه دارد. می‌توان این مدل را این‌گونه تحلیل نمود که بخش چهارم (لذت حلال)، نقشی مشابه مرحله «کنترل و ارزیابی» در برنامه‌ریزی راهبردی مدرن ایفا می‌کند؛ چرا که بازخورد حاصل از آن، توان و انگیزه لازم برای تداوم فعالیت‌ها را فراهم می‌آورد؛ بنابراین، کلام امام رضا علیه‌السلام نه تنها بر ضرورت برنامه‌ریزی تأکید دارد، بلکه خود یک الگوی عملیاتی و نظام‌مند از برنامه‌ریزی جامع زندگی با رویکردی الهی و مبتنی بر تعادل پایدار ارائه می‌دهد که می‌تواند شالوده نظری محکمی برای طراحی سیستم‌های برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی معاصر باشد.

## ۲-۵. برنامه‌ریزی راهبردی: ماهیت، تعاریف و وجوه تمایز با برنامه‌ریزی سنتی

برنامه‌ریزی راهبردی مفهومی فراتر از برنامه‌ریزی عملیاتی و سنتی است و از آنجا که استراتژی به منزله «نقشه راهی برای عبور سازمان از حال به آینده» تعریف می‌شود (مورتی، ۱۳۸۸، ص ۳۹)، این سطح از برنامه‌ریزی نه یک واکنش منفعلانه به تحولات محیطی، بلکه فرایندی کنش‌گرایانه برای «خلق آینده مطلوب» است. استراتژی در عرصه سازمانی، فرمولی جامع برای دستیابی به موفقیت پایدار و طرحی تفصیلی برای پیروزی در میدان رقابت محسوب می‌گردد که تدوین آن مستلزم تأیید محور اصلی فعالیت‌ها و نهادینه‌سازی تفکر استراتژیک در کلیه سطوح سازمانی است (شلینگ، ۱۴۰۲، ص ۲۰۲).

یک برنامه استراتژیک اثربخش، چهار هدف اساسی را دنبال می‌کند: تحلیل دیدگاه خارجی، فرموله‌سازی روشمند استراتژی‌ها، به‌کارگیری روش‌های دقیق تحلیل و جایگزین‌سازی موقعیت، و تشریک مساعی جمعی در عمل (حسینی، ۱۳۹۸، ص ۳۹۴). بدین ترتیب، برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان تلاشی نظام‌مند و سازمان‌یافته برای تحقق بخشیدن به عملیات استراتژیک و نحوه اجرایی‌سازی استراتژی‌های تدوین شده تعریف نمود (مطهری، ۱۳۹۱، ص ۸۴).

مرور تعاریف ارائه‌شده توسط صاحب‌نظران برجسته، ابعاد گوناگون این مفهوم را آشکار می‌سازد. فرای و استونر<sup>۱</sup>، با نگاهی عمل‌گرایانه، برنامه‌ریزی استراتژیک را «ابزاری مدیریتی توانمند» برای انطباق رقابتی شرکت‌ها با تغییرات پیش‌بینی‌شده محیطی می‌داند که نگرشی تحلیلی از وضعیت فعلی و عوامل کلیدی موفقیت ارائه می‌کند (آقازاده، ۱۳۸۲، ص ۶۷ و ۶۸).

در سطحی عمیق‌تر، لرنر<sup>۲</sup> این فرایند را «تغییری سازمانی مستمر و پیچیده» توصیف می‌کند که با تحلیل محیط داخلی و خارجی، چارچوبی برای مزیت رقابتی فراهم آورده و سازمان را به یک «سازمان یادگیرنده» بدل می‌سازد که شیوه تفکر و عمل آن متحول شده و در فرهنگ سازمانی نهادینه می‌شود (همان). پفر<sup>۳</sup> با ترسیم یک مرز مفهومی ظریف، میان برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی استراتژیک تمایز قائل می‌شود (همان). هم‌سو با این دیدگاه، مک‌کون<sup>۴</sup> نیز برنامه‌ریزی استراتژیک را فرایند «بازسازی و تحول سازمانی» معرفی می‌کند که با بازتعریف نقش سازمان در محیط، آن را برای تطبیق پویا با نیازهای متغیر آماده می‌سازد (همان).

تحلیل تعاریف فوق‌نشان می‌دهد که ماهیت برنامه‌ریزی راهبردی در چند عنصر

1. Fry & Stoner
2. Lerner
3. Pfeiffer
4. Mccune

کلیدی مشترک خلاصه می‌شود: نگرش کل‌نگر به محیط، آینده‌محوری، خلق ابتکاری فرصت‌ها (به‌جای واکنش صرف)، تکیه بر تحلیل نظام‌مند نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی، و نهادینه‌سازی یادگیری مستمر سازمانی. یک برنامه استراتژیک موفق، فرایندی مشارکتی، مبتنی بر داده‌های باکیفیت، حساس به محیط خارجی، متمرکز بر خلق ارزش برای جامعه، و منتهی به عمل است (نجات‌بخش و نیکوکار، ۱۳۸۸). این ویژگی‌ها نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی راهبردی، برخلاف برنامه‌ریزی سنتی متمرکز بر کارایی عملیاتی، با «اثربخشی استراتژیک» و «خلق مزیت رقابتی پایدار» سروکار دارد. نکته بسیار قابل‌تأمل آن است که این ویژگی‌های کلیدی را می‌توان به‌روشنی در آموزه‌های ناب اسلامی و مشخصاً در سیره و کلام ائمه اطهار علیهم‌السلام و به‌ویژه امام رضا علیه‌السلام ردیابی نمود. درحالی‌که اندیشمندان غربی برنامه‌ریزی استراتژیک را در بستر رقابت تجاری تعریف می‌کنند، امام رضا علیه‌السلام در حدیثی ژرف، سطوح متعالی و انسانی این مفهوم را به تصویر می‌کشد. ایشان می‌فرمایند: «لَا يَسْتَكْمَلُ عَبْدٌ حَقِيقَةَ الْإِيمَانِ حَتَّى تَكُونَ فِيهِ خِصَالٌ ثَلَاثٌ: الْفَقْهُ فِي الدِّينِ وَ حُسْنُ التَّقْدِيرِ فِي الْمَعِيشَةِ وَ الصَّبْرُ عَلَى الرَّزَايَا؛ انسان به حقیقت ایمان نمی‌رسد، مگر آنکه در او سه ویژگی باشد: دین خود را عمیق و آگاهانه بشناسد، در تأمین هزینه زندگی خود برنامه‌ریزی داشته باشد، و در مشکلات و نامایمات شکیبا باشد» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۷۵، ص ۳۳۹).

تحلیل این حدیث شریف از منظر دانش مدیریت راهبردی، دریچه‌ای نو به روی پژوهش می‌گشاید. عبارت «حُسْنُ التَّقْدِيرِ فِي الْمَعِيشَةِ» که فراتر از یک توصیه ساده اقتصادی است، دقیقاً بر «برنامه‌ریزی مدبرانه، جامع‌نگر و آینده‌محور در عرصه حیات» دلالت دارد. نکته بدیع آنکه حضرت، این برنامه‌ریزی را در ردیف «تَفَقُّهُ فِي دِينِ» (شناخت عمیق و تحلیلی) و «صبر بر مصائب» (مدیریت بحران و تاب‌آوری استراتژیک) قرار می‌دهند و نیل به «حقیقت ایمان» را به این سه‌گانه ارزشی-مهارتی مشروط می‌نمایند. بدین ترتیب، برنامه‌ریزی راهبردی در سیره رضوی، بُعدی از کمال ایمانی و نشانه بلوغ عقلانی و معنوی انسان تلقی می‌شود.

این دیدگاه، شکاف عمیق موجود در ادبیات جهانی مدیریت (که از مبانی ارزشی غافل مانده) را پر می‌کند و شالوده‌ای متقن برای صورت‌بندی یک «نظریه برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر ارزش‌های الهی» ارائه می‌دهد. در این نظریه، مؤلفه‌هایی چون تحلیل آگاهانه محیط، آینده‌نگری و پیش‌بینی، تخصیص بهینه منابع، و تاب‌آوری در برابر چالش‌ها، همگی ذیل یک نظام ارزشی توحیدی معنا می‌یابند. این رویکرد دقیقاً همان حلقه مفقوده‌ای است که پژوهش حاضر با ارائه مدل مفهومی کنترل راهبردی، درصدد پیوند آن با دانش مدیریت معاصر است.

### ۳-۵. کنترل راهبردی: از بازرسی سنتی تا مدل‌های پویای مدیریت استراتژیک

کنترل، به‌عنوان آخرین و درعین حال پیوسته‌ترین حلقه در فرایند مدیریت، پس از برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت، نقشی حیاتی در تضمین تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کند. با تحول پارادایم‌های مدیریتی و گذار از برنامه‌ریزی سنتی به برنامه‌ریزی راهبردی، مفهوم کنترل نیز از «بازرسی و ممیزی پسینی» فراتر رفته و به «کنترل استراتژیک» به‌عنوان یک فرایند پویا، آینده‌نگر و یادگیری‌محور تکامل یافته است. هدف اصلی این سطح از کنترل، نه صرفاً کشف انحرافات، بلکه توانمندسازی مدیریت عالی برای واکنش به موقع به تغییرات پیش‌بینی‌نشده محیطی و تضمین تناسب مستمر استراتژی‌ها با شرایط متحول است (لورانژ و همکاران، ۱۳۸۵).

#### ۱-۳-۵. گونه‌شناسی کنترل در متون اسلامی: تقدم ذاتی کنترل درونی

متون اسلامی (آیات و روایات)، با نگاهی جامع و انسان‌شناسانه، دو نوع اساسی از کنترل را ترسیم می‌نمایند که رابطه‌ای طولی و مکمل دارند: کنترل درونی و کنترل بیرونی. نقطه ثقل آموزه‌های اسلامی، کنترل درونی است که از کانون «وجدان اخلاقی» و «خودآگاهی» نشأت می‌گیرد. این همان نظام سه‌گانه «مشارطه، مراقبه و محاسبه» در عرفان اسلامی است که فرد را پیش از آنکه در معرض حساسی بیرونی قرار گیرد، به خودارزیابی مستمر فرامی‌خواند: «زَنُوا أَنْفُسَكُمْ قَبْلَ أَنْ تُؤَاذَنُوا وَ حَاسِبُوا قَبْلَ أَنْ تُحَاسَبُوا؛ نفوس خویش را بسنجید پیش از آنکه سنجیده شوند و از آن‌ها حساب بکشید پیش از آنکه از شما حساب بکشند» (لیثی واسطی، ۱۳۷۶، ص ۲۷۶). قرآن کریم نیز با سوگند به «نفس لؤامه» (قیامت/ ۲۱) و خطاب‌های مکرر وجدان بیدار انسان (انفطار/ ۶)، شالوده این کنترل درونی را در فطرت آدمی تثبیت می‌نماید. این نوع کنترل، کم‌هزینه‌ترین و درعین حال عمیق‌ترین سازوکار تضمین عملکرد صحیح است. در طول این کنترل درونی، کنترل بیرونی قرار دارد که خود به دو شکل آشکار و پنهان قابل تفکیک است. نقطه اوج بلاغت و حکمت در این زمینه، فرمان امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام به مالک‌اشتر است که در آن، ضمن تأکید بر ضرورت کنترل پنهان، ویژگی‌های مأموران آن و غایت آن را تبیین می‌فرماید: «ثُمَّ تَفَقَّدَ أَعْمَالَهُمْ وَ ابْعَثَ الْعِيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَ الْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لَأَمُورِهِمْ حُدُودٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَ الرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ؛ آن‌گاه با فرستادن مأموران پنهان راستگو و باوفا، کارهای کارگزارانت را زیر نظر بگیر؛ زیرا بازرسی پنهانی، موجب ترغیب آنان به امانت‌داری و مدارا با زیردستان می‌شود» (مجلسی، ۱۴۰۳، ج ۳۳، ص ۶۰۵). در این بیان، کنترل نه یک ابزار سرکوب که سازوکاری برای پرورش اخلاق حرفه‌ای معرفی شده است.

در تکمیل این چارچوب، امام رضا علیه‌السلام روایتی راهبردی و به‌غایت دقیق از سیره پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم نقل می‌فرماید که مستقیماً بر کنترل استراتژیک پنهان

در حساس‌ترین شرایط دلالت دارد: «كَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ إِذَا بَعَثَ جَيْشًا فَاتَّهَمَ أَمِيرًا بَعَثَ مَعَهُ مِنْ ثِقَاتِهِ مَنْ يَتَجَسَّسُ لَهُ خَبْرَهُ؛ پیامبر خدا صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم هرگاه سپاهی را گسیل می‌داشت و به فرماندهی بدگمان بود، یکی از افراد مورداعتماد خود را برای کسب خبر [و نظارت] همراه او می‌فرستاد» (حر عاملی، ۱۴۱۶، ج ۱۵، ص ۶۰). تحلیل این حدیث شریف، مبانی زیر را برای یک مدل کنترل راهبردی کارآمد آشکار می‌سازد:

۱. ضرورت کنترل حتی در صورت وجود اعتماد نسبی (تفکیک اعتماد از نظارت مستمر)،
۲. انتخاب کنترل‌کننده از میان «ثقات» که نشان‌دهنده پیوند وثیق «صلاحیت اخلاقی» و «شایستگی حرفه‌ای» است،
۳. هدف‌گیری پیش‌دستانه برای جلوگیری از انحراف. این رویکرد کاملاً با تعاریف مدرن کنترل استراتژیک که بر «ارزیابی انتقادی طرح‌ها برای هدایت عملکرد آتی» تأکید دارند (شری‌یونگ و استاینمن، ۱۹۸۷)، هم‌خوانی ماهوی داشته و از آن‌ها غنای ارزشی بیشتری دارد.

### ۲-۳-۵. تحلیل ابعاد کنترل استراتژیک

در ادبیات مدیریت استراتژیک، کنترل راهبردی مفهومی چندبعدی است که فراتر از کنترل عملیاتی صرفاً متمرکز بر بودجه و کارایی، به ارزیابی مستمر «اعتبار و تناسب خود استراتژی‌ها» می‌پردازد. این مفهوم، دو نقش هم‌زمان را ایفا می‌کند: تضمین پیگیری صحیح استراتژی سازمانی و توانمندسازی مدیریت عالی برای واکنش به تغییرات پیش‌بینی نشده داخلی و خارجی (لورانژ و همکاران، ۱۳۸۵). از این منظر، کنترل استراتژیک یک فرایند یادگیری مستمر است که «آرایش میان استراتژی و کنترل» را به یک «منع مزیت رقابتی» برای سازمان بدل می‌کند (بند و اسکنلن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، ص ۱۰۲-۹۲). درحالی‌که انواع کنترل‌های استراتژیک با یکدیگر متفاوت‌اند اما همه آنها هدف مشترکی دارند و با هدایت جهت آینده شرکت سروکار دارند (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۹، ص ۱۳۳).

مرور تعاریف صاحب‌نظران، ابعاد گوناگون این مفهوم را آشکار می‌سازد. در یک سر طیف، تعاریف متمرکز بر «سیستم‌های اطلاعاتی» قرار دارند که کنترل استراتژیک را «سیستم گزارش‌گیری طراحی شده برای ارائه به‌موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات استراتژیک به مدیران ارشد» تعریف می‌کنند (روش و بل<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷، ص ۱۰۳-۹۱). در میانه طیف، تعاریفی با محوریت «تحقق اهداف» جای می‌گیرند که پرسش اصلی آن‌ها این است: «آیا گزینه‌های اجرا شده استراتژی به اهداف ازپیش‌تعیین‌شده منجر می‌شود یا

1. Band, David, C. & Scanlan G

2. Roush & Bell

3. Argyris, C.

خیر؟» (آرجیس ۲، ۱۹۷۶، ص ۳۷۵-۳۶۳). در بحث دیگر، تعاریف جامع‌نگر و پویایی قرار دارند که کنترل استراتژیک را «ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج، به‌منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور و عملکرد آتی سازمان» معرفی می‌کنند (شری‌یونگ و استاینمن، ۱۹۸۷، ص ۱۰۳-۹۱). هم‌راستا با این نگاه، الکساندر (۱۹۸۵) آن را «آخرین گام در فرایند مدیریت استراتژیک» (الکساندر، ۱۹۸۵، ص ۹۷-۹۱) و پیرسو و رایینسون (۱۹۸۸) آن را «پیگیری مسیر استراتژی در حال اجرا، کشف مسائل ناشی از تغییر در مفروضات بنیادی و ایجاد تعدیل‌های لازم» می‌دانند (پیرسو و رایینسون، ۱۹۸۸، ص ۲۸). همچنین به استناد نظر رابرت آنتونی و جان دردن و نرومن بدفورد در کتاب نظام‌های کنترل مدیریت، گفته شده است: «کنترل استراتژیک عبارت است از ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازنگری در استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی جهت دستیابی به اهداف» (گاردنر، ۱۹۸۵، ص ۲۴-۱). لُجی و باکسن (۲۰۰۴) نیز در تحلیلی تطبیقی، کنترل استراتژیک را در زمره «اثربخش‌ترین سیستم‌های جدید کنترلی» (لُجی و باکسن، ۲۰۰۴، ص ۵) در مقایسه با سیستم‌های سنتی ارزیابی می‌کنند. تحلیل این تعاریف نشان می‌دهد که عناصر کلیدی کنترل استراتژیک عبارت‌اند از:

۱. ماهیت فرایندی و پویا

۲. جهت‌گیری آینده‌نگر و پیش‌دستانه

۳. تأکید بر ارزیابی انتقادی و مستمر خود استراتژی‌ها

۴. کشف تغییرات در مفروضات بنیادی محیطی و ایجاد تعدیل‌های به‌موقع

۵. هدف‌گیری هدایت صحیح عملکرد آتی سازمان. این عناصر دقیقاً هم‌جهت با مبانی برگرفته از سیره رضوی و علوی است که بر نظارت پیش‌دستانه، تکیه بر عناصر متخصص و متعهد، و غایت‌گرایی اصلاحی تأکید دارند. مدل کنترل استراتژیک ارائه‌شده در این پژوهش (مطهری و همکاران، ۱۳۹۹)، با ده متغیر مفهومی در سه گام اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی، تلاشی است برای عملیاتی‌سازی همین عناصر کلیدی در بستر سازمان‌های امروزی، با نگاهی که ریشه در حکمت ناب رضوی دارد.

1. Alexander L. D.

2. Piarco J. A and P.s. Robinson.

3. Gardener E. P. M.

تحلیل تطبیقی کنترل راهبردی در ادبیات جهانی و آموزه‌های رضوی				
ردیف	بُعد تحلیلی	ادبیات جهانی	آموزه‌های امام رضا علیه‌السلام	متغیر متناظر در مدل
۱	هدف غایی	تضمین تحقق اهداف و کسب مزیت رقابتی	نیل به کمال ایمان و بلوغ عقلانی	تدوین اهداف استراتژیک
۲	مبنا و خاستگاه	تحلیل محیطی (فرصت/تهدید)	تفقه در دین + حسن تقدیر	تحلیل محیطی مبتنی بر ارزش
۳	ماهیت فرایند	پویا، یادگیرنده و مستمر	اقدام از مسیر صحیح	اجرا (تعیین وظایف، بودجه‌ریزی)
۴	سازوکار اصلی	ارزیابی انتقادی طرح‌ها و بازخورد	خودکنترلی + نظارت‌ثقات	خودکنترلی مکانیزم بازخورد
۵	نوع کنترل	کنترل بیرونی	تقدم کنترل درونی کنترل بیرونی توسط افراد متعهد و متخصص	شایستگی کارکنان، ردیابی
۶	معیار موفقیت	کارایی و اثربخشی عملیاتی	صبر بر رزایا + تکریم انسان‌ها	اقدام اصلاحی، مشتری‌مداری
۷	نقش خطا و شکست	شناسایی انحراف از برنامه	عدم لغزش یا یافتن راه چاره پس از لغزش	اقدام اصلاحی، انعطاف‌پذیری

جدول ۱: تحلیل تطبیقی کنترل راهبردی در ادبیات جهانی و آموزه‌های رضوی

## ۶. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با مبنا قرار دادن سه حدیث راهبردی از امام رضا علیه‌السلام در باب ضرورت و جایگاه برنامه‌ریزی، به واکاوی نظام‌مند مفاهیم «برنامه‌ریزی»، «برنامه‌ریزی راهبردی» و «کنترل راهبردی» پرداخت و در نهایت، مدلی مفهومی با سه متغیر اصلی و ده متغیر فرعی برای کنترل استراتژیک ارائه نمود. یافته‌های این مطالعه که حاصل یک پژوهش طولی (۱۳۹۹-۱۳۹۱) و مبتنی بر روش‌شناسی الگوسازی در علوم انسانی است، در دو سطح نظری و کاربردی قابل جمع‌بندی است.

در سطح نظری، تحلیل تطبیقی آموزه‌های رضوی با ادبیات مدیریت راهبردی نشان داد که شکاف عمیقی میان مبانی فلسفی و ارزشی این دو حوزه وجود دارد. ادبیات جهانی، کنترل

استراتژیک را عمدتاً به عنوان ابزاری فنی برای تضمین تحقق اهداف و کسب مزیت رقابتی تعریف می‌کند، در حالی که در منظومه فکری امام رضا علیه السلام، برنامه‌ریزی و کنترل، «بُعدی از کمال ایمان» و نشانه «بلوغ عقلانی» انسان تلقی می‌شود. حدیث «لَا يَسْتَكْمِلُ عَبْدٌ حَقِيقَةَ الْإِيْمَانِ حَتَّى تَكُونَ فِيهِ خُصَالٌ ثَلَاثٌ... حُسْنُ التَّقْدِيرِ فِي الْمَعِيشَةِ»، برنامه‌ریزی راهبردی در معیشت را هم‌سنگ «تفقه در دین» قرار داده و آن را از سطح یک مهارت دنیوی به یک فضیلت ایمانی ارتقا می‌دهد.

همچنین، الگوی چهاربخشی مدیریت زمان در کلام حضرت، یک «مدل تعادل پایدار» ارائه می‌دهد که در آن، بخش چهارم (لذت حلال) به عنوان موتور محرکه و توان‌افزای سه بخش دیگر عمل می‌کند؛ سازوکاری که می‌توان آن را با مفهوم «بازخورد و اقدام اصلاحی» در مدل‌های مدرن کنترل راهبردی تطبیق داد. از دیگر سو، حدیث «مَنْ طَلَبَ الْأَمْرَ مِنْ وَجْهِ لَمْ يَزَلْ...» بر «اقدام هدفمند و از مسیر صحیح» تأکید دارد که دقیقاً با منطق «تدوین استراتژی» و «تضمین پیگیری صحیح آن» در کنترل استراتژیک هم‌خوانی ماهوی دارد.

نوآوری اصلی پژوهش در پر کردن این شکاف نظری از طریق ارائه «مدل کنترل استراتژیک» با ده متغیر مفهومی است. این مدل که بر اساس روش الگوسازی مفهومی طراحی شده، در سه گام «تدوین» (متغیر: تعیین اهداف استراتژیک)، «اجرا» (متغیرهای: تعیین وظایف، پاسخگویی، بودجه‌ریزی، خودکنترلی، شایستگی کارکنان و مشتری‌مداری) و «ارزیابی» (متغیرهای: مکانیزم بازخورد، ردیابی و اقدام اصلاحی) سازمان‌دهی شده است. وجه ممیزه این مدل، حضور متغیرهایی چون «خودکنترلی» (مسئولیت‌پذیری) و «تکریم ارباب‌رجوع» است که مستقیماً از مبانی ارزشی اسلام و سیره رضوی الهام گرفته شده و در مدل‌های رایج کنترل راهبردی غایب هستند.

در سطح کاربردی، نتایج پژوهش به سازمان‌های اجرایی کشور توصیه می‌نماید که: ۱. در مرحله تدوین استراتژی، علاوه بر استراتژی‌های اصلی، سناریوهای اقتضایی برای مواجهه با تغییرات محیطی طراحی شود تا انعطاف‌پذیری کنترل استراتژیک افزایش یابد، ۲. در مرحله اجرا، سازوکارهای کنترلی مبتنی بر «خودکنترلی» و «اعتماد» (با الهام از سیره پیامبر اعظم صلی الله علیه و آله در نصب مأموران مخفی متخصص و متعهد، به روایت امام رضا علیه السلام) جایگزین رویکردهای صرفاً پلیسی و بازرسی سنتی گردد، ۳. یک سیستم ارزیابی پویا و مستمر طراحی شود که بتواند بازخوردهای محیطی را دریافت و اقدامات اصلاحی به موقع را امکان‌پذیر سازد.

در مجموع، این پژوهش نشان داد که به کارگیری دانش روز برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی،

آن‌گاه که با مبانی ارزشی و اخلاقی برگرفته از سیره ائمه اطهار علیهم‌السلام، به‌ویژه امام رضا علیه‌السلام، پیوند داده شود، به تعالی انسانی و تحقق جامعه ایمانی آرمانی رهنمون خواهد شد. پژوهش‌های آتی می‌توانند به آزمون تجربی این مدل در سازمان‌های مختلف و سنجش میزان تأثیر متغیرهای ارزشی بر اثربخشی کنترل راهبردی پردازند.

## منابع و مآخذ

- قرآن کریم (۱۳۸۹ش). مترجم: ناصر مکارم شیرازی. قم: علی ابن ابی طالب علیه السلام. آقازاده، هاشم (۱۳۸۲ش). **مطالعه تطبیقی مدل های برنامه ریزی استراتژیک**. تدبیر. ۱۴. ص ۷۳-۶۷. حافظ نیا، محمد رضا (۱۴۰۲ش). **مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی**. تهران: سمت. حر عاملی، محمد بن حسن (۱۴۱۶ق). **وسائل الشیعه**. قم: موسسه آل البیت علیهم السلام لإحياء التراث. حسینی، میرزا حسن (۱۳۹۸ش). **بازاریابی بین الملل**. تهران: دانشگاه پیام نور. خاشعی، وحید و هرندی، عطاءالله (۱۳۹۴ش). **تبیین مدل کنترل راهبردی در صنعت توزین**. مطالعات مدیریت راهبردی. ۶(۲۲). ۸۰-۶۱.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۸ش). **آشنایی با مدیریت بهره وری**. تهران: سایه نما. دهخدا، علی اکبر (۱۳۹۰ش). **لغت نامه دهخدا**. تهران: دانشگاه تهران.
- رضائی شریف آبادی، سعید و غیبی زاد، آزاده (۱۳۸۵ش). **برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه ها**. مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات. ۱۷(۳). ۶۰-۵۱.
- شلینگ، ملیسا (۱۴۰۲ش). **مدیریت استراتژیک نوآوری تکنولوژیک**. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی. طالبی، حجت و همکاران (۱۴۰۳ش). **تجزیه و تحلیل کارایی و اثربخشی بازده کارکنان فرا وظیفه (مسئولیت های متفاوت) سازمانی**. دومین کنفرانس مدیریت بازرگانی نوین کسب و کار و بازاریابی نوگرا.
- علی بن موسی، امام هشتم (۱۴۰۶ق). **فقه الرضا علیه السلام**. قم: آل البیت علیهم السلام لإحياء التراث. فروزنده دهکردی، لطف الله (۱۴۰۲ش). **مدیریت استراتژیک**. تهران: دانشگاه پیام نور. لورانژ، پیترو و همکاران (۱۳۸۵ش). **کنترل استراتژیک**. تهران: پژوهش های فرهنگی. لیشی واسطی، علی بن محمد (۱۳۷۶ش). **عیون الحکم و المواعظ**. قم: دارالحدیث. مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ق). **بحار الانوار**. بیروت: دار احیاء التراث العربی. محمدی، تقی (۱۳۹۳ش). **سرپرستی در عملیات زیارتی: ویژه کارگزاران حج و زیارت**. تهران: مشعر. مطهری، عبدالهادی و همکاران (۱۳۹۹ش). **کاربرد تحلیل مسیر در تبیین روابط بین عوامل مؤثر بر کنترل راهبردی**. نظارت و بازرسی. ۱۴(۵۴). ۱۲۶-۱۰۷.
- مطهری، عبدالهادی (۱۳۹۱ش). **طراحی و تبیین مدلی برای کنترل استراتژیک در شرکت های اجرایی با مطالعه موردی شرکت آبفای**. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (استراتژیک). دانشگاه پیام نور قم مرکز ساوه.
- مورتی، کریس (۱۳۸۸ش). **چالش های مدیریت در هزاره سوم**. تهران: مدیران. نجات بخش اصفهانی، علی و نیکوکار، غلامحسین (۱۳۸۸ش). **مدل کنترل استراتژیک دستگاه های فرهنگی کشور**. قم: جباری.
- الوانی، سید مهدی (۱۴۰۰ش). **مدیریت عمومی**. تهران: سمت.
- Alexander L. D.(1985), successfully implementing strategic Decisions. Long Range planning, No. 18, PP. 91 - 97. Great Britain: Pergamon Press plc.

- Argyris, C.(1976), Single-Loop and double-loop models in research on Decision making, *Administrative Science quarterly*, management control systems six Editions, PP. 363 - 375. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Band, David, C. & Scanlan G.(1995), strategic control through core competencies, *International Journal of strategic Management(Lunge Range Planning)*, 28(2), PP. 102-114. Great Britain: Pergamum Press plc
- Borde, P. S. , Arora, R. and Kakoty, S.(2022), “Transformational health-care leaders in collaborative entrepreneurial model to achieve UNSDG: a qualitative study”, *Leadership in Health Services*, Vol. 35 No. 4, pp. 477-493.
- Gardener E. P. M.(1985), A system Approach to bank prudential Management and supervision the untie lionization and feedback control, *Journal of management studies* No. 22, PP. 1 - 24.
- Legge D. Baxendale P.(2004), “The Strategic Control of an Ant-Based Routing System using Neural Net Q-Learning Agents”, Paper presented at the Fourth Symposium on Adaptive Agents and Multi-Agent Systems(AAMAS-4), at the AISB 2004 Convention, University of Leeds, UK, March 29th and 30th, 2004.
- Oigo, D. , Bichang’a, W. , Waiganjo, E & Gaturu, P.(2017). Influence of Strategic Control on Organizational Performance of Mission Hospitals In Kenya, *International Journal of Innovative Research & Development*, 6(6), 163-167.
- Piarco J. A and P. s. Robinson.(1988), *Strategic management, strategic formulation and Implementation*, Homewood III Erwin Publishing, p. 28
- Schreyong, G. & Steinmann, H.(1987), *Strategic control, A new Perspective*, *Academy of management Review*, No. 12, PP. 91 – 103.
- Valmohammadi, C. and Shahrashoob, V.(2022), “Determinants of the human capital department development programs toward achieving functional strategic objectives: a fuzzy hybrid approach”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 54 No. 3, pp. 377-395.

## References

- The Holy Quran (2010). Translated by Naser Makarem Shirazi. Qom: Ali ibn Abi Talib (A.S.).
- Alexander L. D.(1985), successfully implementing strategic Decisions. Long Range planning, No. 18, PP. 91 - 97. Great Britain: Pergamon Press plc.
- Ali ibn Musa, the Eighth Imam (1986). *Fiqh al-Reza (A.S.)*. Qom: Āl al-Bayt (A.S.) li-Iḥyā' al-Turāth.
- Alvani, S. M. (2021). *Public Management*. Tehran: SAMT.
- Aqazadeh, H. (2003). A Comparative Study of Strategic Planning Models. *Tadbir Journal*, 14, 67-73.
- Argyris, C.(1976), Single-Loop and double-loop models in research on Decision making, *Administrative Science quarterly*, management control systems six Editions, PP. 363 - 375. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Band, David, C. & Scanlan G.(1995), strategic control through core competencies, *International Journal of strategic Management(Lunge Range Planning)*, 28(2), PP. 102-114. Great Britain: Pergamum Press plc
- Borde, P. S. , Arora, R. and Kakoty, S.(2022), “Transformational health-care leaders in collaborative entrepreneurial model to achieve UNSDG: a qualitative study”, *Leadership in Health Services*, Vol. 35 No. 4, pp. 477-493. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2022-0032>
- Dehkhoda, A. A. (2011). *Dehkhoda Dictionary*. Tehran: University of Tehran.
- Forouzandeh Dehkordi, L. (2023). *Strategic Management*. Tehran: Payame Noor University.
- Gardener E. P. M.(1985), A system Approach to bank prudential Management and supervision the untie lionization and feedback control, *Journal of management studies* No. 22, PP. 1 - 24.
- Hafeznia, M. R. (2023). *An Introduction to Research Methods in the Humanities*. Tehran: SAMT.
- Hosseini, M. H. (2019). *International Marketing*. Tehran: Payame Noor University.
- Hurr al-Amili, M. b. H. (1996). *Wasā'il al-Shī'ah [The Means of the Shi'a]*. Qom: Mu'assasat Āl al-Bayt (A.S.) li-Iḥyā' al-Turāth.
- Khaki, G. (2009). *An Introduction to Productivity Management*. Tehran: Sayeh Nama.
- Khashei, V., & Harandi, A. (2015). Explaining the Strategic Control Model in the Weighing Industry. *Strategic Management Studies*, 6(22), 61-80.
- Laythi Wasiti, A. b. M. (1997). *'Uyūn al-Ḥikam wa al-Mawā'iz [Fountains of Wisdom and Admonitions]*. Qom: Dar al-Hadith.

- Legge D. Baxendale P.(2004), “The Strategic Control of an Ant-Based Routing System using Neural Net Q-Learning Agents”, Paper presented at the Fourth Symposium on Adaptive Agents and Multi-Agent Systems(AAMAS-4), at the AISB 2004 Convention, University of Leeds, UK, March 29th and 30th, 2004.
- Lorange, P., et al. (2006). Strategic Control. Tehran: Cultural Research Bureau.
- Majlesi, M. B. (1983). *Bihār al-Anwār [Seas of Lights]*. Beirut: Dār Iḥyā’ al-Turāth al-‘Arabī.
- Mohammadi, T. (2014). *Supervision in Pilgrimage Operations: A Manual for Hajj and Pilgrimage Agents*. Tehran: Mash’ar.
- Motahhari, A. (2012). *Designing and Explaining a Model for Strategic Control in Executive Companies: A Case Study of the Water and Wastewater Company*. Master’s Thesis in Executive (Strategic) Management. Payame Noor University of Qom, Saveh Branch.
- Motahhari, A., et al. (2020). Application of Path Analysis in Explaining the Relationships between Factors Affecting Strategic Control. *Supervision and Inspection*, 14(54), 107-126. Available at: <https://sid.ir/paper/401488/fa>
- Murti, C. (2009). *Management Challenges in the Third Millennium*. Tehran: Modiran Publications.
- Nejatbakhsh Esfahani, A., & Nikoukar, G. (2009). *A Strategic Control Model for the Country’s Cultural Institutions*. Qom: Jabbari Publications.
- Oigo, D. , Bichang’a, W. , Waiganjo, E & Gaturu, P.(2017). Influence of Strategic Control on Organizational Performance of Mission Hospitals In Kenya, *International Journal of Innovative Research & Development*, 6(6), 163-167.
- Piarco J. A and P. s. Robinson.(1988), *Strategic management, strategic formulation and Implementation*, Homewood III Erwin Publishing, p. 28
- Rezaei Sharifabadi, S., & Ghaybizad, A. (2006). *Strategic Planning for the Use of Information Technology in Libraries*. *Library and Information Organization Studies*, 17(3), 51-60.
- Schilling, M. (2023). *Strategic Management of Technological Innovation*. Tehran: Cultural Research Bureau.
- Schreyong, G. & Steinmann, H.(1987), *Strategic control, A new Perspective*, *Academy of management Review*, No. 12, PP. 91 – 103.
- Talebi, H., et al. (2024). Analysis of the Efficiency and Effectiveness of Employees’ Extra-Role (Different Responsibilities) Organizational Output. *Proceedings of the 2nd Conference on Modern Business Management and Innovative Marketing*.

Valmohammadi, C. and Shahrashoob, V.(2022), “Determinants of the human capital department development programs toward achieving functional strategic objectives: a fuzzy hybrid approach”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 54 No. 3, pp. 377-395.