



Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management (RSM)

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

Investigating Effective Planning in Organizational Performance Management from the Perspective of Islamic Teachings (Why, What, and How)

Asadollah Ahmadi¹ , Ali-Agha Pirouz² 
Abdullah Tavakoli³ 

1. PhD in Quranic Studies with a specialization in Management, Al-Mustafa International University, Qom, Iran (Corresponding Author).

asahmadi1968@gmail.com

2. Assistant Professor, Research Institute for Islamic Culture and Thought, Qom, Iran.

apzsqom@gmail.com

3. Associate Professor, Department of Management, Research Institute for Hawzah and University, Qom, Iran.

atavakkoli@rihu.ac.i

Received: 2025/04/08; Accepted 2025/07/16

Extended Abstract

Introduction and Objectives: Performance management, due to its central role in achieving organizational goals, is a powerful tool both from the perspective of management science and Islamic teachings, applicable at individual and organizational levels. Planning, as one of the most essential managerial functions and at the apex of managerial responsibilities, constitutes a critical component of the organizational performance management process; without it, performance management is meaningless. The importance of effective planning in contemporary organizations—particularly from a performance standpoint—is undeniable. Given the limited resources of organizations and the increasing diversity of their needs, all organizations aim to allocate scarce resources efficiently and effectively. Achieving this goal is impossible without precise and effective planning. However, questions remain regarding what constitutes “effective planning” and how it should be designed and implemented—a topic that has received limited independent research from the perspective of Islamic teachings. The primary aim of this study is to clarify this issue. Accordingly, considering that planning is influenced by organizational values, this research addresses the essence of effective planning in organizational performance management from an Islamic perspective and explores how it should be designed and executed.

Methodology: This study employs a combined ijtihād–analytical approach. After formulating the main and sub-ques-



Copyright: © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Research Institute of
Hawzah and University

Studeis of Religion, Spiritualiti & Management (RSM)

Journal homepag: <https://rsm.rihu.ac.ir/>



Original Article

tions, the theoretical foundations were reviewed. Since, according to Islamic scholars, the most accepted method for deriving divine rulings from religious sources is *ijtihād*, this method was adapted and applied to human sciences and management knowledge. Relevant religious documents were identified and analyzed. To categorize and analyze concepts, a thematic analysis method was used, conducted in five stages, resulting in concept extraction, theme development, and theory generation. Finally, a thematic network was designed and presented.

Findings: The study identified three categories of themes: descriptive (247 themes), interpretive (74 themes), and relational (5 themes). Results indicate that “comprehensive planning” represents effective planning in organizational performance management. This type of planning is necessary both rationally and through religious sources, offering benefits such as addressing deficiencies, optimal resource utilization, and risk mitigation. From the perspective of Islamic teachings, effective planning should be aligned with divine principles and guided by thirteen core principles: compliance, precision and subtlety, critical thinking, prioritization, simplicity and alignment with general capabilities, flexibility, foresight, belief in divine will, alignment in goal-setting, legitimacy of tools for achieving objectives, justice orientation, opportunity maximization and risk mitigation, and time management. Additionally, four facilitating factors—divine guidance, hope for problem resolution, leveraging experience, and consultation—play a significant role.

The study also outlines a six-step process for effective planning: (1) defining objectives, (2) identifying and analyzing internal and external factors, (3) determining pathways to achieve objectives, (4) selecting an appropriate solution, (5) determining the proper timing, and (6) implementing the plan.

Conclusion: This research examined the why, what, and how of effective planning in organizational performance management from an Islamic perspective. It concludes that comprehensive planning is essential for performance management due to rational, religious, and practical benefits. Effective planning, from the Islamic perspective, should follow a divine framework and adhere to the thirteen principles outlined above. The process is executed through the six-step methodology. The study also finds that Islamic and conventional management perspectives align in the necessity and benefits of planning and in the general process of the six-step approach, yet they differ in the quality of execution, particularly in goal-setting, solution selection, and certain governing principles of organizational planning.

Keywords: Planning, Performance, Organization, Performance Management, Organizational Performance Management, Islamic Teachings.

Cite this article: Asadollah Ahmadi, Ali-Agha Pirouz and Abdullah Tavakoli (2025). “Investigating Effective Planning in Organizational Performance Management from the Perspective of Islamic Teachings (Why, What, and How)”. *Journal of Religious, Spirituality, and Management Studies* 12(24): 95-122.



واکاوای برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی (چرایی، چیستی و چگونگی)

اسدالله احمدی^۱ ، علی آقا پیروز^۲

عبدالله توکلی^۳

۱. دکترای قرآن و علوم، گرایش مدیریت، جامعه المصطفی العالمیه، قم، ایران (نویسنده مسئول).

asahmadi1968@gmail.com

۲. استادیار پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، قم، ایران.

apzsqom@gmail.com

۳. دانشیار گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران.

atavakkoli@rihu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۵

چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: «مدیریت عملکرد» به دلیل نقش اساسی آن در موفقیت سازمان برای دستیابی به اهداف هم از دیدگاه دانش مدیریت و هم از منظر آموزه‌های اسلامی چه در بُعد فردی و چه در بُعد سازمانی ابزار توانمندی است. برنامه‌ریزی که از اهم وظایف مدیریتی است و در رأس هرم آنها قرار دارد، یکی از مؤلفه‌های مهم و اساسی فرایند مدیریت عملکرد سازمانی می‌باشد؛ به گونه‌ای که مدیریت عملکرد سازمان بدون آن بیمعناست. از این رو، اهمیت برنامه‌ریزی در سازمان‌های امروزی در ابعاد مختلف به‌ویژه در بعد عملکردی انکارشده نیست؛ زیرا با توجه به محدود بودن منابع سازمان و متنوع و رو به افزایش بودن نیازهای آن، همه سازمان‌ها به دنبال صرف منابع محدود برای رفع نیازهای متنوع، به صورت بهینه، اثربخش و کارا هستند و این خواسته بدون یک برنامه‌ریزی دقیق و مؤثر در سازمان تحقق پیدا نخواهد کرد؛ اما اینکه این برنامه‌ریزی مؤثر، چه نوع برنامه‌ریزی است و چگونه باید طراحی و اجرا شود، موضوعی است که فهم آن مهم است و براساس جستجوی صورت گرفته، چندان تحقیق مستقل نیز در این زمینه از منظر آموزه‌های اسلامی صورت نگرفته است. و هدف اصلی از انجام این تحقیق، روشن نمودن همین موضوع از این منظر است. بنابراین، با توجه به تأثیرپذیری برنامه‌ریزی از ارزش‌های حاکم بر سازمان، چیستی برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی و چگونگی طراحی و اجرا آن از این منظر، مسئله اصلی این پژوهش بوده است.





مطالعات دین، معنویت، مدیریت

Journal homepage: <https://rsm.rihu.ac.ir/>

نوع مقاله: پژوهشی

روش: این پژوهش با روش ترکیبی اجتهادی-تحلیلی انجام شده است. توضیح اینکه پس از طرح پرسش‌های اصلی و فرعی تحقیق، به بررسی مبانی نظری موضوع پرداخته شده و سپس با توجه به اینکه از نظر اندیشمندان اسلامی، پذیرفته‌ترین روش تحقیق در منابع دینی، برای استنباط احکام الهی، «روش اجتهاد» است و می‌توان آن را به گونه‌ای توسعه داد که در علوم انسانی و دانش مدیریت نیز کاربرد داشته باشد، از این روش استفاده شد و با بررسی منابع تحقیق، مستندات دینی مرتبط با موضوع تحقیق شناسایی شده است و در نهایت، برای دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل مفاهیم داده‌ها، مضمون‌گیری از مفاهیم و در نتیجه رسیدن به یک نظریه، از روش تحلیل مضمون استفاده و تجزیه و تحلیل مفاهیم و مضامین تحقیق، با این روش در پنج گام انجام شده است. و در مرحله آخر با تدوین گزارش تحقیق، شبکه مضامین تشکیل و طراحی شده است.

یافته‌ها: تحقیق با دستیابی به سه دسته مضامین توصیفی (۲۴۷ مضمون)، تفسیری (۷۴ مضمون) و رابطه‌ای (۵ مضمون) نشان می‌دهد که «برنامه‌ریزی جامع» به عنوان برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی، ضمن ضروری بودن آن عقلاً و نقلاً و نیز مفید بودن آن از حیث مقابله با کمبودها، استفاده بهینه از منابع و ایمنی از پیشیمانی، از منظر آموزه‌های اسلامی چیزی است که باید در قالب برنامه‌ریزی الهی انجام شود و مبتنی بر اصول سیزده‌گانه‌ای (تبعیت، دقت و ظرافت، تفکر و اندیشه، اولویت‌بندی در امور، سهولت و رعایت توان عمومی، انعطاف، آینده‌نگری و دوراندیشی، اعتقاد به حاکمیت مشیت الهی، همسویی در هدف‌گذاری، مشروعیت ابزار و وسایل دستیابی به اهداف، عدالت محوری، فرصت‌گرایی و تهدید زدایی، وقت‌شناسی و مدیریت زمان) باشد که از مبانی دینی نشئت گرفته‌اند. و نیز عوامل چهارگانه توفیق الهی، امید به حل مسئله، کاربست تجربه‌ها و مشاوره بر آن تأثیرگذار است. همچنین، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که نحوه برنامه‌ریزی مؤثر دارای فرایندهای شش مرحله‌ای به این ترتیب است: تعیین هدف، شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل درونی و بیرونی، شناسایی راه‌های دستیابی به هدف، انتخاب یک راه‌حل مناسب، تعیین زمان مناسب و اجرای برنامه.

نتایج: در این تحقیق تلاش شده است چرایی، چیستی و چگونگی برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی بررسی شود. در این زمینه تحقیق به این نتیجه رسیده که وجود برنامه‌ریزی جامع به عنوان برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی به دلایل عقلی و نقلی و نیز به دلیل فوایدی که دارد، یک امر ضروری است. و برنامه‌ریزی مؤثر از منظر آموزه‌های اسلامی چیزی است که در قالب برنامه الهی انجام شود و مبتنی بر اصول سیزده‌گانه یادشده باشد. و چگونگی آن نیز با طی مراحل شش‌گانه یادشده به انجام می‌رسد. همچنین، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که دو دیدگاه اسلامی و مدیریت رایج در بحث ضرورت و فواید برنامه‌ریزی و نیز در اصل فرایند و طی مراحل شش‌گانه آن با هم هماهنگ‌اند؛ اما در کیفیت طی این مراحل با هم تفاوت اساسی دارند و نیز دو دیدگاه یادشده در دو مرحله هدف‌گذاری و انتخاب راه‌حل رسیدن به هدف و همچنین در برخی از اصول حاکم بر برنامه‌ریزی در سازمان با هم تفاوت مبنایی دارند.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی، عملکرد، سازمان، مدیریت عملکرد، مدیریت عملکرد سازمانی، آموزه‌های اسلامی.

استناد: اسدالله احمدی، علی‌آقا پیروز و عبدالله توکلی (۱۴۰۴). «واکاوی برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی (چرایی، چیستی و چگونگی)». مجله مطالعات دین، معنویت، مدیریت ۱۲(۲۴): ۹۵-۱۲۲.

۱. مقدمه و بیان مسئله

«مدیریت عملکرد»، به دلیل نقش اساسی آن در موفقیت سازمان برای رسیدن به اهداف، ابزار توانمندی است که توانسته است به طور روزافزون توجه سازمان‌ها را به خود جلب نماید (صمدی و همکاران، ۱۳۹۱). این موضوع، یکی از مهم‌ترین موضوعات علمی است که آموزه‌های اسلامی و قرآنی چه در بُعد فردی و چه در بُعد سازمانی بر آن تأکید کرده است (بابایی طلائی، ۱۳۹۹، ص ۱۱). در مباحث مدیریتی، برنامه‌ریزی از اهم وظایف مدیریت است و در رأس هرم این وظایف قرار دارد. و در بحث مدیریت عملکرد سازمانی، برنامه‌ریزی یکی از مؤلفه‌های مهم و اساسی فرآیند آن است؛ به گونه‌ای که مدیریت و هدایت صحیح عملکرد سازمانی بدون آن بی‌معناست. چنان‌که در کل، زندگی اجتماعی موفق که مدیریت صحیح عملکرد یکی از مؤلفه‌های مهم آن است، بدون آن میسر نخواهد بود، و این امر، از بدیهیات عقلی است و نیاز به استدلال هم ندارد.

بنابراین، در سازمان‌های امروزی به‌عنوان بخشی از جامعه بزرگ انسانی که زندگی اجتماعی انسان‌ها را در سیطره خود دارند، اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی به‌عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیریتی در ابعاد مختلف، به‌ویژه در بُعد عملکردی و مدیریت آن، انکارشدنی نیست؛ زیرا با توجه به محدود بودن منابع سازمان‌ها و متنوع و رو به افزایش بودن نیازهای آنها، و نیز پویایی، متلاطم بودن و غیر اطمینانی بودن محیط آنها، همه سازمان‌ها به دنبال آن هستند که مصرف منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع، به‌صورت بهینه، اثربخش و کارا مدیریت نمایند. و این خواسته بدون یک برنامه‌ریزی دقیق و حساب شده در سازمان تحقق پیدا نخواهد کرد. و با توجه به بدیهی بودن و عقلی بودن اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی چه در بعد زندگی اجتماعی و سازمانی و چه در بعد گروهی و فردی، در منابع دینی و اسلامی نیز بر اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی برای مدیریت صحیح عملکردها تأکید شده است. (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۷۴، ص ۱۱۰)

و با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی در مطلق امور و عملکردها عقلاً و نقلاً، «برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی» که موضوع این پژوهش است، نیز مشمول این حکم می‌گردد؛ زیرا مدیریت صحیح عملکرد سازمان و بهبود آن از منظر آموزه‌های اسلامی بدون چنین برنامه‌ریزی میسر نخواهد بود، بنابراین، طرح و بررسی این موضوع، از اهمیت خاص برخوردار است. اما ضرورت طرح بحث از این موضوع از منظر آموزه‌های اسلامی، با توجه به این دو نکته روشن خواهد شد: نکته اول اینکه، در مباحث مدیریتی، برنامه‌ریزی دارای انواع مختلفی می‌باشد (رضائیان، ۱۳۸۶، ص ۱۸۲) و نوع واحدی ندارد؛ و نکته دوم اینکه، براساس ادبیات علمی بحث، برنامه‌ریزی، ضمن اینکه «تعیین اهداف» و «یافتن یا پیش‌بینی راه‌های رسیدن به آنها» دو رکن اساسی آن است، این ویژگی مهم را هم دارد که ارزش‌های حاکم بر جامعه (و سازمان) یعنی جهان‌بینی‌ها، اعتقادات و سنت‌های جامعه (و سازمان) نیز در آن منعکس می‌شوند (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۵۳).

حال با توجه به این دو نکته، اولاً، کدام نوع برنامه‌ریزی به‌عنوان برنامه‌ریزی مؤثر، می‌تواند بیشترین تأثیر را در مدیریت و بهبود عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی داشته باشد؟ و ثانیاً، با توجه به ارزش‌هایی که در برنامه‌ریزی انعکاس می‌یابند، کیفیت طراحی و چینی مؤلفه‌های فرایند برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از این منظر، چگونه خواهد بود و بر چه مبانی و اصول استوار است و چهارچوب و قالب طراحی آن، که مطابق با این ارزش‌ها باشد، کدام است؟ دو نکته یا مسئله مهمی که روشن شدن آن دو برای آشنایی با چیستی و چگونگی برنامه‌ریزی مورد بحث، از اهمیتی خاص برخوردار است و با توجه به جستجوی صورت گرفته در این پژوهش، تحقیق مستقلی، که روشنگر این موضوع از منظر آموزه‌های اسلامی باشد، در این مورد صورت نگرفته و خلأ پژوهشی در این زمینه احساس می‌شود. بنابراین، اهمیت مسئله و خلأ پژوهشی موجود در مورد آن، ضرورت تحقیق در این زمینه را به‌خوبی آشکار می‌کند و همین امر، موجب ضرورت انجام این پژوهش شده است.

افزون‌براینکه، این تحقیق در قالب بحث مدیریت اسلامی مطرح می‌شود و با توجه به تفاوت مبنایی که میان دو دیدگاه مدیریت اسلامی و

مدیریت رایج، نسبت به ارزش‌های حاکم بر سازمان، و به‌ویژه در تعیین اهداف و اتخاذ راه‌های رسیدن به آنها وجود دارد که در چهارچوب این ارزش‌ها صورت می‌گیرد، باز هم این مسئله قابل طرح است که تفاوت دو دیدگاه و یا به تعبیری، افتراقات و اشتراکات آنها در این بحث در چه خواهد بود. پاسخ به این مسئله نیز، واکاوی از چیستی و چگونگی برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی را ضروری می‌نماید تا دیدگاه اسلام در این زمینه روشن نشود، تفاوت‌ها هم فهم نخواهد شد.

براساس این، مسئله اصلی در این تحقیق آن است که برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی با توجه به ارزش‌های حاکم بر سازمان، چیست و چگونه طراحی و اجرا می‌شود و چه اصولی بر آن حاکم است. و نیز تفاوت آن با برنامه‌ریزی در دیدگاه مدیریت رایج در چیست. بنابراین، این سؤالات قابل طرح است:

سؤال اصلی: برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی چیست و چگونه باید انجام شود؟
سؤالات فرعی:

الف) چه نوع برنامه‌ریزی و در چه قالبی از منظر آموزه‌های اسلامی در مدیریت عملکرد سازمانی مؤثر است.

ب) اصول حاکم بر برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی کدامند؟

ج) برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی چگونه باید طراحی و انجام گیرد؟

د) تفاوت دو دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت رایج نسبت به برنامه‌ریزی مورد بحث در چیست؟

۲. ادبیات نظری بحث

پیش از بررسی برنامه‌ریزی مؤثر از منظر آموزه‌های اسلامی، لازم است چیستی و چگونگی آن از منظر لغوی و ادبیات علمی در دانش مدیریت و نیز چیستی واژگان کلیدی بحث، بررسی شود.

۱-۲. مفهوم‌شناسی

۱-۱-۲. برنامه‌ریزی در لغت و اصطلاح مدیریتی

۱-۱-۱-۲. از نظر لغت

برنامه‌ریزی معادل واژه انگلیسی «planning» است. براساس فرهنگ واژگان انگلیسی آکسفورد یا وبستر آمریکایی، واژه «plan» که فعل آن «to plan» است، دارای چند معنای متمایز است. به‌طورویژه این واژه می‌تواند به معنای بیان فیزیکی چیزی باشد؛ مانند «یک طرح» یا «ترسیم» یا «نقشه» یا «روش برای انجام کاری» یا «آرایش منظم بخش‌های یک هدف ویژه». و اسم‌های «planning» (برنامه‌ریزی) و «planner» (برنامه‌ریز) از فعل (to plan) ساخته شده است (سیف‌الدینی، ۱۳۸۸، ص ۳۰).

۲-۱-۱-۲. از نظر اصطلاح مدیریتی

در اینکه برنامه‌ریزی^۱ چیست و چه تعاریفی از آن ارائه شده و انواع آن و نیز رهیافت‌های آن کدامند، دیدگاه‌های مختلفی در منابع مدیریتی ارائه شده است که بحث و پرداختن به همه این دیدگاه‌ها خارج از ظرفیت این مقاله است. بنابراین، در اینجا به برخی از تعاریف

«برنامه‌ریزی جامع» و «عملیاتی» پرداخته خواهد شد که از نظر این تحقیق مهم‌ترین و اساسی‌ترین انواع برنامه‌ریزی از میان همه انواع مطرح شده آن است.

الف) تعاریف برنامه‌ریزی

- ❖ برنامه‌ریزی نوعی تعهد به انجام فعالیت‌های معین برای تحقق هدف، به شمار می‌آید (Koontz and others, 1988, p.103-104)؛
- ❖ برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش‌بینی کردن راه تحقق آن؛
- ❖ برنامه‌ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش‌بینی کردن راه‌ها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد (رضائیان، ۱۳۸۶، ص ۱۷۹).

از مجموع این تعاریف و تعریف‌های دیگری که برای برنامه‌ریزی بیان شده دو نکته استفاده می‌شود: اولاً، گرچه در این تعاریف، عبارت‌ها متفاوت است، اما «تعیین اهداف» و «پیش‌بینی راه‌ها و امکانات لازم برای رسیدن به اهداف»، به‌عنوان دو رکن اساسی در برنامه‌ریزی، برای همه تعاریف‌ها پذیرفته شده است؛

ثانیاً، عصاره تعاریف مختلف برنامه‌ریزی این است که برای تحقق هدف، قبل از اقدام به استفاده از توان فیزیکی و انجام کار، به حد کافی از توانایی‌های ذهنی باید استفاده شود. به همین جهت از برنامه‌ریزی به «نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده‌نگر» (رضائیان، ۱۳۸۶، ص ۱۷۸) تعبیر شده است. و نیز به همین دلیل گفته شده است که برنامه‌ریزی استراتژیک قبل از اینکه یک تکنیک و فن باشد، یک تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده‌نگری و پیش‌بینی افق‌های دور ترغیب می‌کند (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۵۳).

ب) انواع برنامه‌ریزی

در مورد انواع برنامه‌ریزی، با توجه به اهدافی که برای آن در نظر گرفته می‌شود، دسته‌بندی‌های زیادی مطرح شده است؛ اما در یک دسته‌بندی کلان، برنامه‌ریزی را به سه نوع تقسیم نموده‌اند (رضائیان، ۱۳۸۶، ص ۱۸۲): ۱. برنامه‌ریزی جامع یا راهبردی؛ ۲. برنامه‌ریزی عملیاتی یا اجرایی؛ ۳. برنامه‌ریزی تخصصی. محور بحث این مقاله دو نوع اول است؛ یعنی برنامه‌ریزی جامع و برنامه‌ریزی عملیاتی. بعضی از صاحب نظران دانش مدیریت، نظیر «جانسون»^۱ از اصطلاح «Strategic Planning» برای برنامه‌ریزی جامع و بلند مدت و از اصطلاح «Medium- Rang Programing» برای برنامه‌ریزی عملیاتی و میان مدت استفاده کرده‌اند (Johnson and Others, 1973, p. 62). بنابراین، براساس دیدگاه جانسون و همکارانش، برنامه‌ریزی سازمانی، به دو نوع عمده یعنی برنامه‌ریزی جامع / استراتژیک^۲ و برنامه‌ریزی عملیاتی / اجرایی^۳ تقسیم می‌شود. در برخی منابع مدیریتی در تعریف برنامه‌ریزی جامع، با استفاده از جمع‌بندی تعاریف مختلفی که در این زمینه ارائه شده است، این‌طور آمده: «با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت» (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۵۳).

در تعریف دیگر، برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک شامل تجزیه و تحلیل فرصت‌های رقابتی و تهدیدها و همچنین شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان و تعیین نحوه مواجهه مؤثر سازمان با خطرات محیط زیستی و نیز تعریف چهارچوب و دیدگاه سازمان و چگونگی تبدیل این دیدگاه به واقعیت می‌باشد (آیت‌اللهی، ۱۳۷۷، ص ۳۴). براساس تعاریف یاد شده و نیز ویژگی‌هایی که برای برنامه‌ریزی استراتژیک یا جامع بیان شده است (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۵۳ و ۵۴)، این نوع برنامه‌ریزی یک فرایند کلی، بلندمدت و آینده‌نگر است که در سطوح عالی

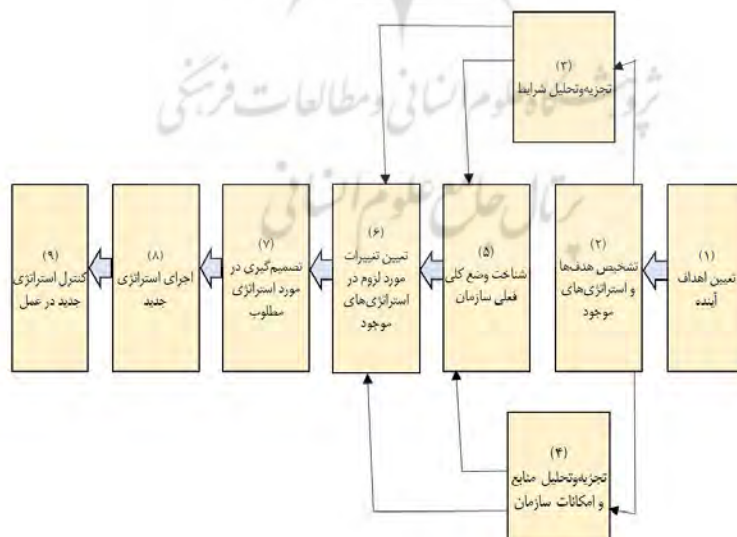
1. Johnson
2. Sterategic planning
3. Operatlonall planning

سازمان طراحی و اهداف کلان و اصلی سازمان را تعیین و مسیر کلی سازمان و فعالیت‌های آن را مشخص می‌کند. در حقیقت در برنامه‌ریزی راهبردی یا استراتژیک، رسالت، چشم‌انداز، اهداف کلی و بلندمدت سازمان به‌عنوان مبنا یا مبنای و اساس عملکرد سازمان تعیین می‌شود و در این‌گونه برنامه‌ریزی به‌نوعی ارزش‌ها، جهان‌بینی‌ها، اعتقادات و سنت‌های منعکس می‌شود که مبنای رفتار و عملکرد انسان و سازمان می‌باشد. و نیز کلیه مسیرهای اجرای این طرح و نقشه و مراحل و گام‌های پیاده کردن آن از نظر زمان و افراد اجراکننده آن مشخص می‌شود. به همین دلیل، "سیریل هودسن" برنامه‌ریزی را به ارائه طریق برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص و دوره زمانی معلوم تعریف نموده است (دفتر تحقیقات کاربردی معاونت طرح و ... ناجا، ۱۳۸۵) تا در یک اقدام دیگر که به آن برنامه‌ریزی عملیاتی (نوع دوم برنامه‌ریزی) گویند، این برنامه جامع به اجرا درآید. برنامه‌ریزی عملیاتی در سطح میانی سازمان طراحی می‌شود. به همین جهت، به آن سطح دوم برنامه‌ریزی اطلاق می‌شود و به «پیش‌بینی عملیات برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه جامع» (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۶۶) تعریف شده است.

براین اساس، این دو نوع برنامه‌ریزی، به هم پیوسته و مکمل هم‌اند و در مقام اجرا و عمل از یکدیگر قابل تفکیک نیستند؛ زیرا آنچه در برنامه جامع طراحی می‌شود، در برنامه عملیاتی باید اجرا شود. در منابع اسلامی نیز به این دو نوع برنامه‌ریزی اشاره شده است که در بحث یافته‌های پژوهش بیشتر به آن پرداخته خواهد شد. پژوهش حاضر نیز براساس همین معنا از برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی انجام شده و معتقد است که براساس این دو نوع برنامه‌ریزی که مترتب برهم و مکمل هم‌اند، می‌توان عملکرد سازمان را برای دستیابی به اهداف راهبردی، به صورت مطلوب مدیریت نمود.

ج) فرایند برنامه‌ریزی جامع

در برخی منابع مدیریتی (الوانی، ۱۳۸۵، ص ۵۷-۶۰)، برای برنامه‌ریزی جامع، فرایند ۹ مرحله‌ای تعریف شده است که به جهت اختصار، مراحل این فرایند، فقط در ضمن نمودار زیر نشان داده و از توضیح صرف‌نظر شده است.



نمودار ۱. مراحل مختلف فرایند برنامه‌ریزی جامع

همان‌طور که مشاهده می‌شود، برنامه اجرایی یا عملیاتی در مراحل فرایند برنامه جامع داخل است. به همین دلیل اشاره شد که این دو نوع برنامه‌ریزی در عمل از هم تفکیک‌ناپذیر است.

۲-۱-۲. برنامه‌ریزی در منابع اسلامی

چنان‌که که از مباحث گذشته به دست آمد، برنامه‌ریزی به معنای تفکر، تعقل و آینده‌نگری است و به تعبیری، برنامه‌ریزی یعنی به‌کارگیری فکر و اندیشه قبل از اقدام عملی است که اقدام عملی مرحله آخر فرآیند آن است. همین معنا از برنامه‌ریزی را می‌توان از گزاره‌های متعدد در منابع دینی و اسلامی نیز به دست آورد. در منابع اسلامی گزاره‌هایی وجود دارد که با استفاده از واژه‌ها و تعبیر مختلف مانند تدبیر، تقدیر، حزم، حيله، اقتصاد، توصیه به اهتمام به زمان و فرصت مانند زمانکم اربع ساعات، توصیه به نظم و ...، به مفهوم برنامه‌ریزی اشاره شده است که ظرفیت واکاوی تفصیلی مفاهیم همه این واژگان در اینجا وجود ندارد. فقط به بررسی مفهوم دو واژه پرکاربرد «تدبیر» و «تقدیر» در گزاره‌های اسلامی به اختصار پرداخته می‌شود.

واژه «تدبیر» که در گزاره‌های اسلامی به کار رفته و در موارد متعدد به آن توصیه شده است، در منابع لغوی به همین معنای تفکر و تعقل و تدبیر آمده که به چند مورد اشاره می‌شود؛

۱. «التَّدْبِيرُ: التَّفَكُّرُ فِي دَبْرِ الْأُمُورِ (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ص ۳۰۷)؛ تدبیر، تفکر و اندیشه نسبت به آینده و عاقبت کارهاست»؛

۲. تدبیر، عبارت است از اینکه کسی در کارش تدبیر و تفکر کند و به عواقبش بیندیشد، و تدبیر در کار یعنی تفکر و اندیشه در آن (ابن منظور،

۱۴۱۴ق، ج ۴، ص ۲۷۳)؛

۳. تدبیر در کار، یعنی نگاه و اندیشه و عاقبت‌نگری نسبت به آن و تفکر در آن (طریحی، ۱۳۷۵ش، ج ۳، ص ۲۹۹)؛

۴. تدبیر، گردانیدن و آراستن یک چیز به‌گونه‌ای که دارای عاقبت و نتیجه مطلوب باشد و تنظیم و ترتیب آن براساس یک چینش و نظم خوب‌تر (مصطفوی، ۱۳۶۸ش، ج ۸، ص ۷۹). براساس این یافته‌های لغوی، واژه «التدبیر» به معنای اندیشیدن، فکر کردن، چاره‌جویی، و تدبیر کردن برای رسیدن به یک هدف و نتیجه مطلوب یا حل یک مسئله و مشکل است. در واقع، «التدبیر» به معنای تلاش برای یافتن راه‌حل مناسب برای یک وضعیت و تنظیم و ترتیب امر بر اساس یک نظم خوب است. به‌دیگر سخن، تدبیر به معنای استفاده از فکر و خلاقیت برای حل مشکلات و دستیابی به اهداف است. و این مفهوم از واژه «تدبیر» اولاً، همان مفهوم برنامه‌ریزی است که در دانش مدیریت بیان شده. و ثانیاً، این مفهوم عامی است که شامل همه مراحل که برای برنامه‌ریزی در دانش مدیریت بیان شده، می‌شود؛ زیرا تمام مراحل یادشده، یک امر فکری و نیازمند تعقل و اندیشه است؛ تعیین اهداف، تجزیه و تحلیل عوامل درونی و بیرونی سازمان، شناسایی و بررسی راه‌حل‌های دستیابی به اهداف، انتخاب یک راه‌حل، تعیین زمان مناسب برای انجام و اجرای آن و ... همه اموری است که با تفکر و تعقل باید انجام شود. با این بیان، روشن می‌شود که واژه «تدبیر» در گزاره‌های اسلامی معادل است با واژه «برنامه‌ریزی» که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریتی در دانش مدیریت آمده است. بنابراین، وظیفه مدیریتی برنامه‌ریزی را می‌توان از منابع دینی نیز استفاده کرد. همچنین، همین معنا از برنامه‌ریزی را از گزاره‌های اسلامی که واژه «تقدیر» در آنها به کار رفته نیز می‌توان استفاده نمود؛ زیرا واژه «تقدیر» نیز به معنای تفکر و اندیشه است. در برخی منابع لغوی چنین آمده است:

تقدیر الهی یا فعل خداوند دو قسم است:

یکم، اینکه یک شیء را به‌صورت تمام و کمال بدون زیاده و نقصان ایجاد و خلق کند و به فعلیت و مرحله اجرا برسد. مانند آسمان و زمین و ... ؛

دوم؛ اینکه طرح و نقشه یک چیز را بریزد و زمینه و خمیرمایه اصلی آن را فراهم و ایجاد کند و اجزای آن بالقوه باشد؛ به‌گونه‌ای که اگر بعداً چیزی از این مایه اولیه به وجود آمد همان چیزی که طراحی شده بود به وجود آید نه چیزی دیگر. مانند هسته خرما که در آن قوه و خمیرمایه ایجاد خرما قرار داده

شده که از آن بعداً اگر قرار شد چیزی برآید، باید خرما برآید نه سیب و زیتون. یا منی انسان را به گونه‌ای ایجاد کرده که اگر بعداً چیزی از آن به وجود بیاید باید انسان باشد نه حیوانات دیگر (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ق، ص ۶۵۸). مانند آیه شریف، «مِنْ نُطْفَةٍ خَلَقَهُ فَقَدَرَهُ» (عبس، ۱۹)، این آیه اشاره دارد که در نطفه، قوه به وجود آمدن انسان قرار داده که کم به صورت انسان ظاهر می‌شود (همان، ص ۶۵۹). این معنای از تقدیر الهی، همان مفهوم برنامه‌ریزی است که طرح و برنامه آن ریخته شده تا در آینده به عمل درآید و براساس این معنا، واژه «تقدیر» نیز با واژه «برنامه‌ریزی» معادل هم هستند.

تقدیر انسان نیز دو گونه است:

یک معنای اینکه، انسان در مورد کاری و امری با استفاده از دیدگاه و عقل خود تفکر و اندیشه می‌کند و سپس بر مبنای همان تفکر و اندیشه، آن را انجام می‌دهد. این همان مفهوم برنامه‌ریزی است و از این نظر، واژه تقدیر با واژه برنامه‌ریزی معادل هم‌اند. معنای دیگر اینکه تفکر انسان براساس عقل نیست؛ بلکه بر مبنای آرزوها و شهوات و خواهش‌های نفسانی است که این نوع تفکر بی‌ارزش است (راغب، همان، ص ۶۵۹).
 ۱-۲-۳. مدیریت عملکرد سازمانی: عبارت است از «تدوین برنامه‌های برای دستیابی به اهداف، پیاده‌سازی برنامه‌های تدوین شده، سنجش نتایج و دادن بازخورد و بازبینی یافته‌ها به منظور اصلاح برنامه‌ها یا اقدام‌های صورت گرفته در صورت نیاز». (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰، ص ۳۲۲)
 ۱-۲-۴. آموزه‌های اسلامی؛ منظور از آموزه‌های اسلامی، گزاره‌هایی است مانند آیات و روایات که با محوریت مبانی و اصول اعتقادی و اخلاقی و ارزش‌های اسلامی از طریق کتاب الله و سنت و سیره پیامبر ﷺ و امامان معصومین علیهم‌السلام بیان می‌شوند.

۳. پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که کتاب‌ها و مقالات متعدد در موضوع برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی در سازمان و مدیریت تدوین و ارائه شده است؛ اما هیچ‌کدام از این تحقیقات به بیان برنامه‌ریزی مرتبط با موضوع این تحقیق (برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی) و با روش ترکیبی استنباطی-تحلیلی نپرداخته است. برای نمونه، به چند مورد از این گونه تحقیقات که با گرایش اسلامی انجام شده و به این تحقیق نزدیک‌تر تشخیص داده شد، در جدول ۱ اشاره می‌شود.

جدول ۱. پیشینه تحقیق

ردیف	عنوان	نویسنده	تاریخ نشر	روش	محتوی
۱	برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد اسلامی	محمد رضا رحیمی	۱۳۹۹	توصیفی-تحلیلی	این اثر در پنج فصل تدوین شده و برنامه‌ریزی منابع انسانی در ادبیات رایج، تعریف و مراحل برنامه‌ریزی با رویکرد اسلامی و عوامل سازمانی مؤثر بر آن را با روش یادشده مورد بحث قرار داده است.
۲	جایگاه برنامه‌ریزی در مدیریت اسلامی از منظر آیات و روایات	محمد عترت دوست	۱۳۸۹	توصیفی-تحلیلی	در این اثر ضمن تعریف برنامه‌ریزی و بیان جایگاه و اهمیت آن در مدیریت اسلامی از منظر دینی، به هدف در برنامه‌ریزی، برخی از اصول و لوازم آن و با روش یادشده پرداخته شده است.
۳	اصول حاکم بر مسیر دستیابی به اهداف در برنامه‌ریزی از منظر قرآن کریم	مهدی شفیعی و همکاران	۱۳۹۶	توصیفی-تحلیلی	در این اثر، به بررسی اصول حاکم بر مسیر دستیابی به اهداف در برنامه‌ریزی از منظر قرآن کریم پرداخته است.
۴	جایگاه برنامه‌ریزی از دیدگاه قرآن و عترت	محمدعلی فقیه نیا، حسینعلی بهرام‌زاده و مهشاد عرفانی	۱۳۹۵	توصیفی-تحلیلی	این اثر که یک مقاله کنفرانسی است، ضمن تعریف برنامه‌ریزی، بیان اهمیت و ضرورت آن، فلسفه و اولویت آن در میان وظایف مدیریت، به جایگاه آن در قرآن، و فواید آن از دیدگاه اسلام اشاره نموده است.

۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ تقسیم‌بندی پژوهش، از نوع استنباطی-تحلیلی است و به لحاظ جهت‌گیری، بنیادی-کاربردی و از نظر روش، پژوهش کیفی است که با رویکرد استقرایی و با استفاده از راهبرد اجتهادی و تحلیل مضمون و روش کتابخانه‌ای در گردآوری داده‌ها، به انجام رسیده است. از نظر اندیشمندان اسلامی، پذیرفته‌ترین روش تحقیق در منابع دینی، «روش اجتهاد» نامیده می‌شود. در مطالعات دینی، پژوهش‌های اسلامی با تکیه بر دو منبع اساسی و بنیادی و مکتوب با نام «کتاب» و «سنت» انجام می‌گیرد. این دو، منابعی هستند که شریعت، آموزه‌های خود را از طریق آنها به مسلمانان ارائه کرده است (منطقی، ۱۴۰۳).

با توجه به کارایی این شیوه پژوهش در استنباط احکام الهی، می‌توان آن را به گونه‌ای توسعه داد که در علوم انسانی و دانش مدیریت نیز به کار آید. با استفاده از روش اجتهادی می‌توان روش استخراج گزاره‌های مورد نظر را از متون دینی به دست آورد (بستان، ۱۳۹۲). در تعریف روش اجتهادی که یک روش کیفی است، چنین آمده است: «کوشش علمی روشمند در منابع معتبر دینی، با استفاده از ابزار و عناصر لازم برای تفهیم، اکتشاف و استخراج آموزه‌های مدیریت اسلامی، به گونه‌ای که از اعتبار برخوردار باشد» (منطقی، ۱۳۹۷). در این تحقیق برای استنباط مفاهیم از گزاره‌های اسلامی، از این روش استفاده شده است؛ اما این روش، با اینکه کاربردی‌ترین و بلکه مشهورترین شیوه در این زمینه است؛ لکن دسته‌بندی و تجزیه و تحلیل مفاهیم، مضمون‌گیری از مفاهیم و در نتیجه رسیدن به یک نظریه، از توان این روش خارج است و نیازمند روش دیگری است که آن را در این جهت یاری رساند. برای این کار، در این تحقیق، از روش «تحلیل مضمون» استفاده شد و تجزیه و تحلیل مفاهیم و مضامین تحقیق، با این روش انجام شده است. روش «تحلیل مضمون» نیز یکی از روش‌های کیفی نوین در حوزه مطالعات اجتماعی به شمار می‌رود که با رویکرد استنباطی به سراغ تحلیل متون مربوطه می‌رود (عابدجعفری و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین، این دو روش مکمل هم‌اند و در مفهوم‌سازی و تحلیل مضامین به همدیگر نیاز دارند که با ترکیب این دو روش، یک روش کامل به نام روش «استنباطی-تحلیلی» شکل می‌گیرد.

این پژوهش در چهار مرحله طرح سؤال پژوهش، تعیین جامعه آماری و منابع تحقیق، انجام تحقیق و تدوین گزارش نهایی تحقیق به انجام رسیده است. مرحله انجام تحقیق (مرحله سوم)، دارای پنج گام به این شرح است: گام اول، بررسی پیشینه تحقیق، مرور بر ادبیات نظری تحقیق، مفهوم‌شناسی و تبیین کلیدواژه‌ها با استفاده از لغتنامه‌ها و منابع مدیریتی؛ گام دوم، مطالعه منابع مربوطه و آشنایی با داده‌های مرتبط با موضوع و پرسش‌های تحقیق و استخراج و گردآوری آنها؛ گام سوم، کدگذاری توصیفی؛ گام چهارم، کدگذاری تفسیری؛ گام پنجم، کدگذاری رابطه‌ای.

در این فرایند، سعی شده که گزاره‌های استخراج شده مکرر مرور و با هم دیگر مقایسه شود و نیز مضامین به دست آمده در هر گام، در سطوح مختلف، تحلیل، پالایش و در گروه‌های منسجم دسته‌بندی و مضامین مشابه با هم ادغام و همگون سازی شده است و در نتیجه، سه دسته مضامین توصیفی یا پایه (۲۴۶ مضمون)، تفسیر یا سازمان دهنده (۷۴ مضمون) و رابطه‌ای یا فراگیر (۵ مضمون) از این تحقیق به دست آمد. به این صورت در مرحله آخر با تدوین گزارش تحقیق، شبکه مضامین تشکیل و در آخر مقاله در ضمن یک نمودار، نمایش داده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری آیات و روایات مرتبط با موضوع تحقیق

ردیف	گزاره‌های اسلامی منتخب	مضمون توصیفی	مضمون تفسیری
۱	پیامبر ﷺ: يَا ابْنَ مَسْعُودٍ إِذَا عَمِلْتَ عَمَلًا فَأَعْمَلْ بِعِلْمٍ وَعَقْلٍ وَإِيَّاكَ وَ أَنْ تَعْمَلَ عَمَلًا بِغَيْرِ تَدْبِيرٍ وَعِلْمٍ فَإِنَّهُ جَلَّ جَلَالُهُ يَقُولُ - وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِي نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنْكَاثًا (نحل، ۹۲) - (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۷۴، ص ۱۱۰)	تدبیر و برنامه‌ریزی در امور، عالمانه و عاقلانه عمل کردن است.	اهمیت و ضرورت تدبیر و برنامه‌ریزی در عملکردها.
۲	إِنَّا كُلُّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ (قمر، ۴۹) ... وَ خَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقَدَرَهُ تَقْدِيرًا (فرقان، ۲)	آفرینش موجودات هستی طبق برنامه‌ریزی خاص بوده است.	آفرینش عالم هستی براساس یک برنامه جامع بوده است.
۳	... إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ أَمَرَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَ لَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ (یوسف، ۴۰).	اختصاص قانون‌گذاری به خداوند و لزوم پیروی از قوانین او.	لزوم تبعیت در برنامه‌ریزی‌ها و اجرا، از برنامه‌های الهی.
۴	امام رضا (علیه السلام): «مَنْ طَلَبَ الْأَمْرَ مِنْ وَجْهِهِ لَمْ يَزَلْ ...» (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۶۸، ص ۳۴۰).	استفاده از راهکار درست و صحیح، موجب دستیابی به هدف است.	لزوم روشمند عمل کردن در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها.
۵	فَلْيُكُنْ أَحَبُّ الدَّخَائِرِ إِلَيْكَ ذَخِيرَةُ الْعَمَلِ الصَّالِحِ (نهج البلاغه، نامه ۵۳).	بهترین وسیله رسیدن به هدف، صالح بودن عمل است.	راه مناسب رسیدن به هدف برنامه، عمل صالح بر مبنای ایمان به دین اسلام با تمام ابعاد آن است.

۵. یافته‌های پژوهش

در این تحقیق، ضرورت و فواید، قالب و چهارچوب، اصول، عوامل مؤثر و مراحل انجام برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی بررسی شده است که به دلیل محدود بودن ظرفیت مقاله، به برخی از یافته‌های آن اشاره می‌شود و نیز بیان موارد تفاوت دو دیدگاه اسلامی و غربی به دلیل اختصار در بخش نتیجه‌گیری بحث انجام خواهد شد.

۵-۱. ضرورت و فواید برنامه‌ریزی

بخشی از یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده تأکید بر اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی در منابع دینی و اسلامی است. گزاره‌های مانند نهی پیامبر اسلام ﷺ از عملکرد غیر عالمانه و بدون برنامه، توصیه علی (علیه السلام) به ضرورت نظم و برنامه در کارها و اشاره قرآن به طبق برنامه بودن آفرینش هستی (قمر، ۴۹) و... همه بیانگر اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی در عملکردها و مدیریت آنهاست. و اطلاق مضامین این گزاره‌ها، شامل عملکرد و مدیریت عملکرد فردی، گروهی و سازمانی می‌شود. جدول ۳ نشان‌دهنده برخی از گزاره‌های اسلامی این بخش از یافته‌هاست.

جدول ۳. نمونه گزاره‌های اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی

منابع	مضامین توصیفی / پایه	مضمون تفسیر / سازمان دهنده	مضمون رابطه‌ای / فراگیر
(آمدی تمیمی، ۱۴۱۰ق، ص ۶۷۵)	تدبیر و برنامه‌ریزی در امور، عاقلانه عمل کردن است.	اهمیت تدبیر و برنامه‌ریزی در عملکردها	اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد
(حرعاملی، وسایل الشیعه، ج ۱۵، ص ۱۹۳)	لزوم برنامه‌ریزی عاقلانه و هوشیارانه برای انسان مؤمن در زندگی فردی و اجتماعی		
(مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۷۴، ص ۱۱۰)	لزوم تدبیر در امور فردی و اجتماعی	ضرورت نظم و برنامه‌ریزی در عملکردها	سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی.
(نامه ۴۷ نهج البلاغه)	لزوم نظم در کارها و امور زندگی فردی و اجتماعی		

بخشی دیگر از یافته‌های تحقیق بیانگر فواید برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی است. جلوگیری از لغزش‌ها در حین عمل و پیشیمانی بعد از عمل و نیز مقابله با کمبودها و استفاده بهینه از منابع و امکانات از جمله فواید مترتب بر آن است. جدول ۴ به برخی از گزاره‌های این بخش اشاره دارد.

جدول ۴. گزاره‌های اسلامی فواید برنامه‌ریزی

منابع	مضامین توصیفی / پایه	مضامین تفسیری / سازمان دهنده	مضمون رابطه‌ای / فراگیر
(لیثی، ۱۳۷۶، ص ۶۹)	برنامه‌ریزی پیش از عمل باعث در امان ماندن از پیشیمانی بعدی است	ایمنی از پیشیمانی بعد از عملکرد با برنامه‌ریزی قبلی	فواید برنامه‌ریزی عملکردی
(آمدی (۱۴۱۰ق)، ص ۷۹)	تدبیر و چاره‌جویی در کار، پیش از انجام آن از لغزش در امان دارد		
... (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۷۵، ص ۱۲)	دستیابی به نتایج مطلوب با امکانات کم و برنامه‌ریزی خوب	برنامه‌ریزی خوب موجب مقابله با کمبودها و استفاده بهینه از منابع و امکانات می‌شود	
(لیثی، ۱۳۷۶، ص ۵۴۴)	برنامه‌ریزی خوب، موجب بهینه‌سازی و کفایت منابع سازمان		

این دو بخش از یافته‌ها (ضرورت و فواید)، در حقیقت بیانگر چرایی برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی است.

۲-۵. برنامه‌ریزی در نظام هستی

بخشی از یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده آن است که از منظر آموزه‌های اسلامی نظام آفرینش الهی به‌عنوان یک سازمان و تشکیلات بزرگ و منسجم، دارای یک طرح و برنامه جامع برای مدیریت عملکرد آن بوده که در آن هم هدف اصلی و نهایی تعریف شده و هم شیوه و راه‌های دستیابی به آن مشخص شده است. اموری مانند خلقت آسمان و زمین یا برخی دیگر از اجزای عالم هستی در ظرف زمانی مشخص (هود، ۷ و...)، ترتیب در خلقت عالم هستی و اینکه ابتدا زمین و دیگر شرایط حیات انسان را بیافریند و سپس انسان را که حیاتش نیازمند این شرایط است، خلق نماید (بقره، ۳۰)، قرار دادن هدف از آفرینش عالم هستی، فراهم نمودن زمینه رشد و کمال انسان (بقره، ۲۹) و هدف از خلقت

انسان، رسیدن او به کمال و قرب الهی (بقره، ۳۰؛ ذاریات، ۵۶)، راه رسیدن به هدف (براساس برخی از یافته‌های تحقیق)، عمل صالح مبتنی بر ایمان به تمام ابعاد دین اسلام، و ... همه نشان‌دهنده برنامه‌ریزی دقیق و از روی علم و حکمت مدیر این سازمان بزرگ هستی است. بنابراین، از دیدگاه مدیریتی می‌توان چنین برداشت کرد که این یک طرح و برنامه جامع است که براساس علم و حکمت، برای مدیریت عملکرد این سازمان بزرگ ارائه شده تا براساس آن اقدام و آن را عملیاتی نماید. براساس این، برنامه‌ریزی در سازمان‌های اسلامی برای مدیریت عملکرد آنها نیز در همین قالب برنامه الهی باید انجام گیرد و در همین قالب است که برنامه‌ریزی‌های سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی، اعتبار می‌یابد و صبغه اسلامی به خود می‌گیرد و در غیر این قالب، از این منظر، در مدیریت عملکرد سازمانی مؤثر نخواهد بود؛ علی‌السلام در این زمینه می‌فرماید: تدبیر الهی چنان مسلط و مقدم بر تدبیر بشر است که گاهی تدبیر بشر که مخالف تدبیر الهی است، بی‌اثر می‌شود (نهج البلاغه، حکمت ۴۵۱). جدول ۵ نشان‌دهنده برخی از گزاره‌های اسلامی این بخش از یافته‌هاست.

جدول ۵. گزاره‌های اسلامی برنامه‌ریزی در نظام هستی

مضمون رابطه‌ای/ فراگیر	مضامین تفسیری / سازمان دهنده	مضامین توصیفی / پایه	منابع
برنامه الهی در نظام هستی، قالب/ چارچوب برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی	آفرینش عالم هستی بر اساس یک برنامه جامع بوده است.	آفرینش همه موجودات هستی، طبق برنامه خاص بوده است.	قمر، ۴۹؛ فرقان، ۲
	آفرینش موجودات هستی، اعم از انسان و جنیان، نعمت‌ها، و ... عالمانه، با برنامه، منظم، هدفمند و زمانمند بوده است.	آفرینش موجودات هستی، اعم از انس و جن، نعمت‌ها، کوه‌ها، رنگ‌ها، نژادها، ماه و خورشید، شب و روز، تسخیر موجودات، مرگ و زندگی و ... عالمانه، با برنامه، منظم، هدفمند و زمانمند بوده است.	ذاریات، ۵۶؛ روم، ۲۱ و ۳۷ و ۲۲؛ نحل، ۸۱؛ رعد، ۲۶؛ مزمل، ۲۰؛ یونس، ۳ و ۵ و ۶؛ فصلت، ۱۰؛ یس، ۳۹ و ۳۸؛ حجرات، ۱۳؛ ملک، ۲؛ ابراهیم، ۳۲ و ۳۳؛ نحل، ۱۲؛ ملک، ۲؛ نوح، ۱۵-۱۹؛ و...
	عالم هستی دارای یک نظم خاص است	عالم هستی دارای یک نظم خاص است	فصلت، ۱۲؛ ملک، ۳
	هدف از آفرینش موجودات هستی، کمال انسان؛ یعنی قرب الهی است.	آفرینش هستی برای انسان.	بقره، ۲۹؛
	راه رسیدن به این هدف، عمل صالح بر مبنای ایمان به دین اسلام در تمام ابعاد آن می‌باشد.	عبادت خدا هدف از خلقت جن و انسان.	بقره، ۲۹؛ ذاریات، ۵۶؛
	تدبیر کننده و برنامه‌ریز در نظام عالم هستی، خداوند است.	بهترین وسیله رسیدن به هدف، صالح بودن عمل است	حج، ۷۷؛ قصص، ۶۷؛ آل عمران، ۱۰۴؛ توبه، ۸۸؛ روم، ۳۸؛ سبأ، ۳۷؛ (نهج البلاغه، نامه ۵۳)؛ و ...
	تدبیر کننده و برنامه‌ریز در نظام عالم هستی، خداوند است.	برنامه‌ریز امور عالم هستی خداوند است.	سجده، ۵؛ یونس، ۳ و ۴۱؛
	اجرای برنامه جامع الهی در برخی از امور عالم هستی توسط فرشتگان.	فرشتگان، برنامه‌ریزی عملیاتی برخی از امور عالم هستی را بر عهده دارند.	نارعات، ۵؛ نحل، ۳۶؛ بقره، ۱۵۱؛ اعراف، ۵۹؛ هود، ۲۵؛ ابراهیم، ۴؛ روم، ۴۷؛ حدید، ۲۵؛ بقره، ۱۵۱؛ بقره، ۱۵۵؛ (نهج البلاغه، خ ۱)؛ و ...
	اجرای بخشی دیگر از برنامه جامع الهی با بعثت انبیاء الهی، صورت گرفته است.	هدف بعثت انبیاء الهی، دعوت مردم به قرب الهی دوری از طاغوت‌ها بوده است.	

۵-۳. اصول برنامه‌ریزی

بخشی از یافته‌های تحقیق نشان‌دهنده آن است که برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی دارای اصولی است. و منظور از اصول، معیارها، ضوابط و دستورالعمل‌هایی است که از مبانی دینی نشئت گرفته و باید به‌عنوان الگو و راهنما، مبنای عمل مدیران و برنامه‌ریزان در سازمان قرار گیرد. براساس این، برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی باید تابع برنامه‌ریزی در نظام الهی که قرآن بیانگر آن است، باشد؛ زیرا تعیین اصول زندگی بشر، شیوه عملکرد آن و نیز قانون‌گذاری و تعیین بایدها و نبایدها مخصوص خداوند است و از دایره اختیارات بشر خارج است و این یک اصل مهم در برنامه‌ریزی سازمانی است. همچنین، دقت و تیزی در برنامه‌ریزی، همراه بودن برنامه‌ریزی با تفکر و اندیشه، اولویت‌بندی در انجام امور و تشخیص و توجه به اهم و مهم و نیز در نظر گرفتن ظرفیت و توان عمومی و واقع‌گرایی و دوری از ایدئال‌گرایی در برنامه‌ریزی، دارای انعطاف بودن برنامه نسبت به شرایط خاص و اضطراری، آینده‌نگری و دوراندیشی در برنامه‌ریزی، اعتقاد به حاکمیت مشیت و اراده الهی در برنامه‌ریزی، همسویی هدف‌گذاری در برنامه‌ریزی سازمانی با هدف الهی از خلقت و اهداف نزول کتب آسمانی و ارسال رسولان الهی، مشروعیت ابزار و وسایل دستیابی به اهداف سازمان، عدالت محوری نسبت به حقوق همه در برنامه‌ریزی، فرصت‌گرایی و تهدید زدایی، و نیز وقت‌شناسی و مدیریت زمان در برنامه‌ریزی اصولی هستند که براساس آموزه‌های اسلامی باید در برنامه‌ریزی سازمانی رعایت شود تا برنامه‌ریزی صیغه اسلامی داشته باشد. جدول شماره ۶ بیانگر برخی از گزاره‌های اسلامی این بخش از یافته‌های تحقیق است.

جدول ۶. گزاره‌های اسلامی اصول برنامه‌ریزی

مضمون رابطه‌ای / فراگیر	مضامین تفسیری / سازمان دهنده	مضامین توصیفی / پایه	منابع
اصل تبعیت	لزوم تبعیت در برنامه‌ریزی و اجرا، از برنامه‌ریزی الهی.	اختصاص قانون‌گذاری و برنامه‌ریزی در عالم هستی به خداوند و لزوم پیروی از قوانین او.	انعام، ۵۷؛ یوسف، ۴۰ و ۶۷؛ و ...
اصل دقت و ظرافت	لزوم تیزی و دقت در برنامه‌ریزی	دقت در برنامه‌ریزی مهم‌تر از امکانات است	(آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۱۱۳)
اصل تفکر و اندیشه	لزوم تفکر و اندیشه قبل و در حین برنامه‌ریزی	تأثیر مهم تفکر و اندیشه در پیامدهای عملکرد	(لیثی، ۱۳۷۶، ص ۲۷)
		برنامه‌ریزی، ثمره تفکر و اندیشه است	(آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۳۲)
اصل اولویت‌بندی در امور	لزوم اولویت‌بندی در امور	اهمیت اولویت‌بندی میان کارها چه در مقام برنامه‌ریزی و چه در مقام اجرا	(آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۶۲۶)
اصل سهولت و رعایت توان عمومی	سختگیری نکردن در برنامه‌ها و در حد توان بودن آن	لزوم رعایت سهولت و عدم سختگیری در وضع تکالیف برنامه‌ریزی‌ها در حد توان باشد.	(کلینی، ۱۴۰۷ق، ج ۵، ص ۴۹۴) بقره، ۸۶؛ طلاق، ۷؛ و ...
اصل انعطاف	برنامه‌ریزی‌ها و وضع تکالیف باید انعطاف‌پذیری باشد	لزوم توجه و در نظر گرفتن شرایط خاص در برنامه‌ریزی	انعام، ۱۱۹؛ مائده، ۳
اصل آینده‌نگری و دوراندیشی	لزوم پیش‌بینی و آینده‌نگری در برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی باید براساس پیش‌بینی و آینده‌نگری باشد	(مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۷۵، ص ۲۵)؛
اصل اعتقاد به حاکمیت مشیت الهی	لزوم اعتقاد به حاکمیت اراده الهی بر برنامه‌ریزی‌های بشری	برنامه‌های مخالف مشیت الهی محکوم به ناپودی است	(آمدی، ۱۳۷۶، ص ۳۱۹)
		گاهی برنامه‌های الهی برخلاف تدبیر بشر جاری است	(آمدی، ۱۳۷۶، ص ۱۲۷)

اصل همسویی در هدف‌گذاری در برنامه‌ریزی	رسیدن انسان به کمال و قرب الهی، هدف از آفرینش هستی	هدف از خلقت موجودات روی زمین، کمال انسان است	بقره، ۲۹؛
اصل مشروعیت ابزار و وسیله در دستیابی به هدف	عدم جواز توجیه وسیله نامشروع با هدف مشروع	هدف از خلقت انس و جن، قرب الهی است	ذاریات، ۵۶؛
اصل عدالت محوری	برقراری عدالت در جامعه، هدف ارسال رسولان و انزال کتب آسمانی	نیاید برای دستیابی به هدف مشروع با وسیله نامشروع اقدام کرد	نهیج البلاغه، خ ۱۲۶ و حکمت ۳۲۷؛ بقره، ۱۸۹
	لزوم معیار قرار دادن عدالت، در همه عملکردها، عرصه‌ها و نسبت به عموم افراد جامعه	هدف از بعثت پیامبران الهی و انزال کتاب‌های آسمانی، اقامه عدل است	حدید، ۲۵؛ نحل، ۳۶؛
	لزوم دفع تهدیدها و نامایمات، با استفاده از فرصت	عدالت و نیکوکاری سرلوحه و معیار برنامه‌های الهی است	نحل، ۹۰؛ نساء، ۵۸؛ جرات، ۹؛ مائده، ۴۲؛ و ...
	لزوم توجه به زمان مناسب در عملکردها	عدالت معیار عملکرد مدیران	(نهیج البلاغه، نامه ۵۳)؛
اصل فرصت‌گرایی و تهدید زدایی		از دست دادن فرصت، نوعی تهدید است	(آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۷۴)؛
		استفاده از فرصت، موجب ایمن ماندن از نامایمات است	(آمدی، ۱۴۱۰، ۶۷۰ قق)
اصل وقت‌شناسی و مدیریت زمان		لزوم تعیین و رعایت زمان مناسب در عملکردها	(نهیج البلاغه، نامه ۱۲) و ...
		لزوم مدیریت زمان	یوسف، ۴۷-۴۹؛

این دو بخش از یافته‌ها (برنامه الهی و اصول)، در حقیقت بیانگر پاسخ چستی برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی است؛ یعنی برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی از این منظر، چیزی است که باید در قالب برنامه الهی و با تکیه بر این اصول انجام شود. یکی از موارد مهم اختلاف دو دیدگاه اسلامی و غربی در همین بخش از تحقیق است که بعداً توضیح داده خواهد شد.

۴-۵. عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی

بخشی از یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که از منظر آموزه‌های اسلامی امور چهارگانه ذیل در موفقیت و کارآمدی برنامه‌ریزی مطلوب در مدیریت عملکرد سازمانی اثرگذار است.

یکم، توفیق الهی؛ یعنی فراهم نمودن زمینه وقوع صحیح یک عمل توسط خداوند، اولین و مهم‌ترین عامل مؤثر بر چنین برنامه‌ریزی است. بنابراین موفقیت برنامه و رسیدن به هدف، مرهون توفیق الهی است (آمدی، ۱۴۱۰ ق، ص ۵۲ و ۶۱۷)؛ زیرا با توجه به تسلط اراده الهی بر همه اراده‌ها، برنامه‌ریزی بشر مغلوب تقدیر و برنامه‌ریزی خداوند خواهد بود (حکمت ۴۵۱ نهج البلاغه). براساس یافته‌های تحقیق، نائل شدن انسان به توفیق الهی خود نیازمند اسبابی مانند تقوی، توکل و توسل می‌باشد.

دوم، امید به حل مسئله یا رسیدن به هدف است؛ زیرا ناامیدی بزرگ‌ترین مانع موفقیت یک برنامه می‌باشد (آمدی، ۱۴۱۰ ق، ص ۱۸۶). **سوم**، کاربست تجربه‌هاست؛ زیرا تجربه‌ها، ریشه‌دوراندیشی و موفقیت است (آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۴۴) و به‌کارگیری آنها، موجب تکرار نشدن اشتباهات و بهره‌مندی از بهترین روش‌ها برای رسیدن به هدف است. در این صورت است که برنامه موفق و به هدف اصابت خواهد نمود (آمدی، ۱۴۱۰ ق، ص ۶۶۶).

چهارم، مشاوره؛ مشاوره با مشاورین خردمند و با صلاحیت، قبل از عمل و برنامه‌ریزی و حتی در حین عمل و برنامه‌ریزی نقش مهم در موفقیت برنامه‌ها دارد (مصباح الشریعة، ۱۴۰۰ ق، ص ۱۵۲). جدول ۷. به برخی از گزاره‌های اسلامی این یافته‌ها اشاره دارد.

جدول ۷. گزاره‌های اسلامی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی

مضمون رابطه‌ای / فراگیر	مضامین تفسیری / سازمان دهنده	مضامین توصیفی / پایه	منابع	
توفیق الهی	نقش مهم توفیق الهی در دستیابی به عملکرد مطلوب	موفقیت مرهون توفیق است	(آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۵۲)	
		تلاش همراه با توفیق نتیجه‌بخش است	(آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۳۵۷)	
توفیق	توفیق الهی بدون تقوی ممکن نیست	تقوی، موجب توفیق در انجام کارهای نیک، اصلاح اعمال و بخشش گناهان، توفیق در کامیابی و نجات از بدی‌ها و ... می‌شود	نحل، ۱۲۸؛ احزاب، ۷۰ و ۷۱؛ طلاق، ۳ و ۲؛ (ابن شعبه حرانی، ۱۴۰۴ق: ۲۳۲)؛ زمر، ۶۱ و ...	
		توفیق ملازم با تقوی و دین‌داری است	(آمدی، ۱۴۱۰ق: ۵۳۵)	
	توکل	توفیق در حل مشکلات، رفع شبهات، و رفع احتیاجات، با توکل بر خداوند ممکن است	کسی که توفیق توکل بر خدا پیدا کرد، در کارها موفق است	(کلینی، ۱۴۰۷ق، ج ۲: ۶۵)؛ (آمدی، ۱۴۱۰ق: ۶۵۶)
		توکل بر خداوند ملازم با توفیق در کارهاست	توکل بر خداوند ملازم با توفیق در کارهاست	(آمدی، ۱۴۱۰ق: ۳۱۸)
توسل	توفیق در دستیابی به هدف نهایی، بدون توسل به وسایل لازم ممکن نیست	توسل به وسایل مشروع موجب توفیق به قرب الهی و رستگاری است	مائده، ۳۵	
		تقوی، قرآن و عمل به دستوراتش، بهترین وسیله توفیق تقرب به خداست	(لیثی، ۱۳۷۶: ۱۵۳ و ۳۴۲)	
امید به حل مسئله	امید، در به نتیجه رسیدن کارها، نقش اساسی دارد	لزوم حفظ امید به رحمت الهی در کارها	زمر، ۵۳؛ یوسف، ۸۷	
		ناامیدی، بزرگ‌ترین مانع رسیدن به هدف است	(آمدی، ۱۴۱۰ق: ۱۸۶)؛ (آقاجمال خوانساری، ۱۳۶۶، ج ۷، ص ۲۷۹)	
کاربست تجربه‌ها	موفقیت در عملکردها و رسیدن به اهداف، در گیرو کاربست تجربه هاست	کاربست تجربه‌ها، موجب موفقیت و دوری از هلاکت است	(آمدی، ۱۴۱۰ق: ۵۹۳)؛ (نهج البلاغه، خطبه ۱۷۵)	
		به‌کارگیری تجربه‌ها، موجب رسیدن به اهداف است	(آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۶۶۶ و ۱۹)؛ (آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۴۴)	
مشاوره با مشاورین با صلاحیت	نقش اساسی مشاوره با دیگران، در موفقیت در عملکردها	مشورت با همدیگر، از جمله اموری است که در رسیدن به هدف کمک می‌نماید	شوری: ۳۸؛ آل عمران، ۱۵۶	
		مشاوره با خردمندان، موجب کامیابی و رسیدن به اهداف است	(آمدی، ۱۳۶۶، ص ۴۴۲)	

۵-۵. فرایند برنامه‌ریزی

بخشی از یافته‌های تحقیق، بیان‌کننده مراحل یا فرایند برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی است. گام‌های این فرآیند، با توجه به ادبیات تحقیق و نیز بر مبنای برنامه‌ریزی الهی که در نظام عالم هستی وجود دارد و با در نظر داشت اصولی که برای برنامه‌ریزی بیان شد، به اختصار تبیین می‌شود. از مجموعه تعاریفی که برای برنامه‌ریزی ارائه شده، استفاده می‌شود که در برنامه‌ریزی فعالیت‌های متعددی مانند هدف‌گذاری، بررسی محیط و ... صورت می‌گیرد. از این‌رو، گفته شده است که منطق برنامه‌ریزی در سازمان به‌ویژه در برنامه‌ریزی جامع یا استراتژیک بر این نکته استوار است که ضمن بررسی محیط درونی و بیرونی سازمان، به تبیین مجموعه‌ای از مؤلفه‌های برنامه‌ریزی در قالب SWOT^۱ (سوات) (قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) می‌پردازد (خان محمدی و همکاران، ۱۳۸۴)؛ یعنی برنامه‌ریزی برای مدیریت عملکرد در سازمان با توجه به شناخت و تجزیه و تحلیل این عناصر صورت می‌گیرد.

۵-۵-۱. گام‌های فرآیند برنامه‌ریزی

یکم، شناخت و تعیین هدف سازمان: این درحقیقت همان وضع مطلوبی است که سازمان به آنجا باید برسد. تعیین هدف در سازمان، از دو عامل مهم تأثیر می‌پذیرد: اول از باورها و اعتقادات مدیران و سیاست‌گذاران سازمان و دوم از ارزش‌های حاکم بر فضای سازمان. از این‌رو، هدف‌گذاری در برنامه‌ریزی مدیریت عملکرد سازمانی در نظام اسلامی نیز، از باورها، اعتقادات و ارزش‌های اسلامی حاکم بر سازمان و نیروی انسانی آن شدیداً متأثر خواهد بود. بنابراین، اهداف پیامبران الهی (اعراف، ۱۵۷؛ نحل، ۳۶)، هدف خلقت عالم هستی (بقره، ۲۹) و «قرب الهی» به‌عنوان هدف نهایی تلاش انسان در عالم هستی (ذاریات، ۵۶)، اموری هستند که به‌عنوان اعتقادات سیاست‌گذاران سازمان و ارزش‌های الهی و اسلامی حاکم بر فضای سازمان، بر هدف‌گذاری در برنامه‌ریزی مدیریت عملکرد سازمانی مؤثر خواهد بود.

دوم، شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل تأثیرگذار درونی و بیرونی در برنامه‌ریزی سازمان: منظور از تجزیه و تحلیل عوامل درونی، بررسی منابع و امکانات، ضعف‌ها و توانایی‌های موجود می‌باشد. برنامه‌ریزی باید در حد توان سازمان و نیروی انسانی آن باشد (پاینده، بی‌تا)، ص ۵۶۶؛ بقره، ۲۸۶)؛ زیرا اقدام به اعمالی فراتر از حد توان، موجب ذلت است (کلینی، ۱۴۰۷، ج ۵، ص ۶۴). چنان‌که در برنامه‌ریزی موفق حضرت یوسف (علیه السلام) به این نکته توجه کافی شده است (یوسف: ۴۷-۴۹).

در مورد عوامل بیرونی، مهم‌ترین نکته، شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و شرایط محیطی است که با توجه به آن باید برنامه‌ریزی نمود؛ زیرا استفاده از فرصت مناسب، از دچار شدن به تهدیدات و ناملازمات جلوگیری می‌کند (نهج البلاغه، نامه ۳۱) و آن را باید غنیمت شمرد (نهج البلاغه، حکمت ۲۰). چنان‌که حضرت یوسف (علیه السلام) در برنامه‌ریزی خود با شناخت دقیق از فرصت‌های موجود در هفت سال اول، از آنها برای دفع تهدید خطرناک قحطی و خشک‌سالی هفت سال دوم، به‌خوبی استفاده نمود (یوسف، ۴۷-۴۹).

سوم، شناسایی و بررسی راه‌های مختلف برای دستیابی به اهداف تعیین شده و رسیدن به وضع مطلوب: باید توجه داشت که یکی از دام‌های مدیریت، استبداد رأی و در نظر نگرفتن دیدگاه‌ها و راه‌حل‌های ارائه شده از سوی دیگران است. این در حالی است که مورد توجه قرار دادن دیدگاه‌های دیگران، موجب شناخت موارد خطا و لغزشگاه‌ها می‌شود (آقا جمال خوانساری، ۱۳۶۶، الفهرست، ج ۷، ص ۱۳۱) و بهترین راه‌حل، راه‌حلی است که با مشورت با دیگران ارائه شود (آمدی، ۱۴۱۰، ص ۲۰۲). و البته، برای انتخاب مناسب‌ترین راه، بررسی نقاط قوت و ضعف این راهکارها نکته مهم دیگری است که باید به آن توجه شود. علی (علیه السلام) فرمود: همان‌طور که سقا آب را در مشک می‌جنباند، اندیشه‌ها را همان‌طور بجنبانید تا درست‌ترین رأی به دست آید (آمدی، ۱۴۱۰، ص ۱۵۸) و این بررسی باید خردمندانه و دور از هوا و هوس باشد

(آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۱۷۸).

چهارم، تصمیم‌گیری و انتخاب یک راهکار مناسب‌تر برای دستیابی به هدف (آل‌عمران، ۱۵۹): قرآن می‌فرماید: راهکار درست آن است که پارسا باشید و از در خانه وارد شوید نه از پشت خانه‌ها (بقره، ۱۸۹) و امام باقر علیه السلام در تفسیر آن فرمود: یعنی هر کاری را باید از راهش انجام داد (عیاشی، ۱۳۸۰، ج ۱، ص ۸۶) و هر کس کاری را از راه خودش دنبال کند نمی‌لغزد (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۶۸، ص ۳۴۰) و براساس برخی یافته‌های تحقیق، راهکار مناسب برای دستیابی به هدف از منظر آموزه‌های اسلامی، عمل صالح بر مبنای ایمان به دین اسلام و بایدها و نبایدهای آن است (سبأ، ۳۷) و عمل صالح مهم‌ترین و محبوب‌ترین راهکار دستیابی به هدف برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان دانسته شده است (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).

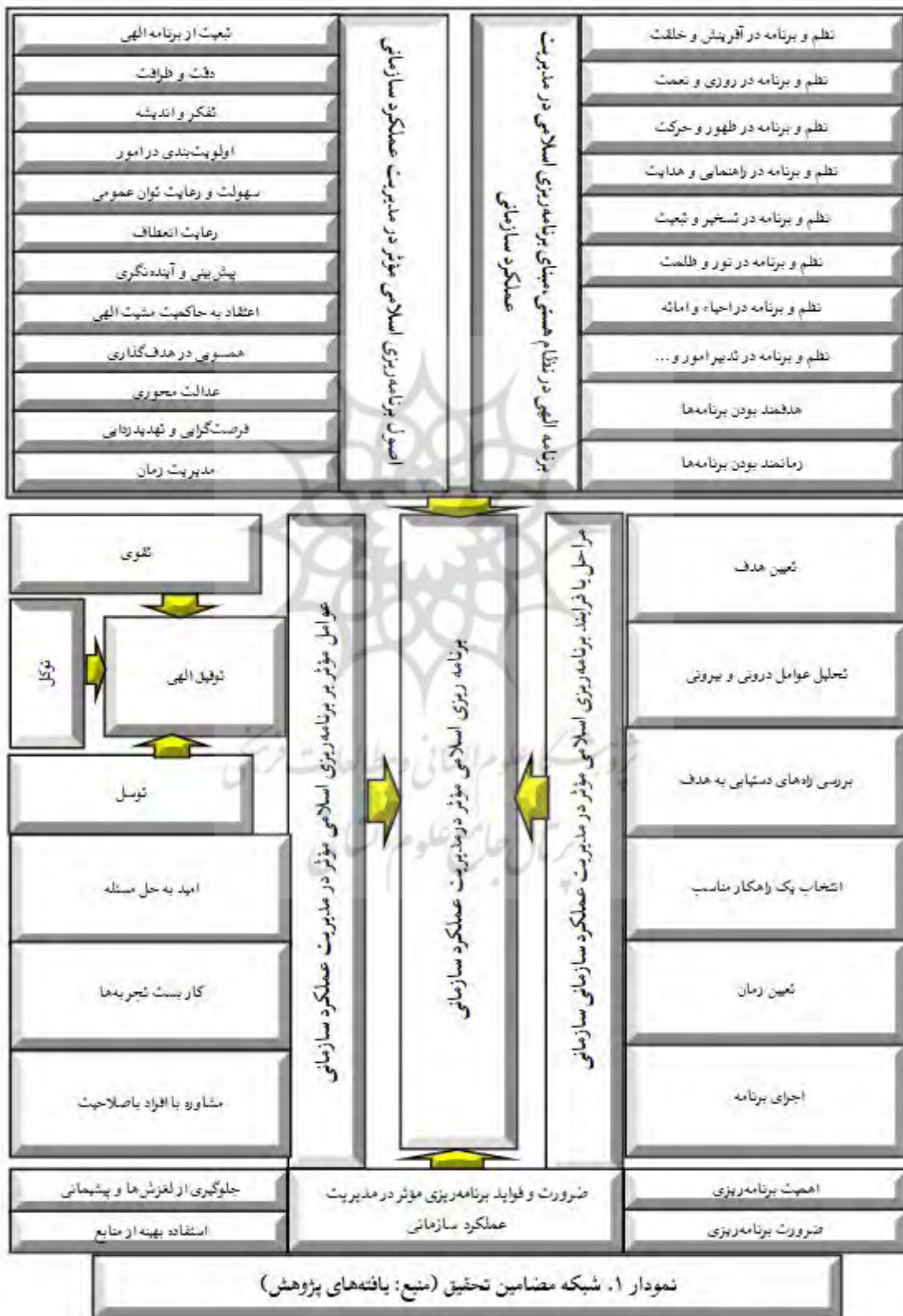
پنجم، تعیین زمان مناسب: یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که در آموزه‌های اسلامی بر اهمیت فرصت و زمان مناسب در عملکردها و لزوم غنیمت شمردن آن تأکید شده است (نهج‌البلاغه، قصار ۲۰؛ و ...). در برنامه‌ریزی برای مدیریت عملکرد سازمانی که در نوع خود یک عملکرد است نیز این اهمیت به‌خوبی احساس می‌شود؛ زیرا با برنامه‌ریزی براساس زمان‌بندی مشخص، هم در وقت صرفه‌جویی می‌شود و هم حجم برنامه‌ها متناسب با زمان لازم در نظر گرفته می‌شود. از این‌رو، در این آموزه‌ها بر لزوم تعیین زمان مناسب در برنامه‌های عملکردی تأکید شده است (نهج‌البلاغه: نامه ۱۲ و ۵۳) و هر کاری در گرو زمان خودش دانسته شده است (مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۷۴، ص ۱۶۵). چنان‌که در برنامه‌ریزی حضرت یوسف علیه السلام این امر به‌خوبی مشهود است (یوسف، ۴۷-۴۹).

ششم، اجرای برنامه جامع: چنان‌که اشاره شد، اجرای برنامه (برنامه عملیاتی) عملاً از خود برنامه (برنامه جامع) قابل تفکیک نیست؛ زیرا برنامه‌ریزی جامع در حقیقت، خروجی عقل نظری است و اقدام یا برنامه‌ریزی عملیاتی خروجی عقل عملی است. بنابراین اگر هماهنگی و تابعیت کامل بین عقل عملی و عقل نظری اتفاق بیفتد، خروجی عقل نظری، ورودی عقل عملی قرار خواهد گرفت و سازمان به نتیجه مطلوب خواهد رسید. در غیر این صورت، برنامه‌ریزی کار لغو و بی‌نتیجه خواهد بود. به همین دلیل در این تحقیق، اجرای برنامه، جزء فرآیند آن قرار داده شد. بخشی از یافته‌های تحقیق به این مطلب اشاره دارد. علی علیه السلام در مورد ضرورت اجرای برنامه‌ها می‌فرماید: آنگاه که دانستید، عمل کنید و هرگاه یقین پیدا کردید، اقدام نمایید (نهج‌البلاغه، حکمت ۲۶۶). و فرمود: بعد از تأمل و تفکر و دوراندیشی در مسئله و روشن شدن جوانب کار (برنامه جامع)، قاطعانه اقدام به انجام کن (برنامه عملیاتی) (حکیمی و همکاران، ۱۳۸۰، ج ۱، ص ۵۴۶). جدول ۸ به برخی از گزاره‌های این بخش از یافته‌ها اشاره دارد.

جدول ۸. گزاره‌های اسلامی مراحل برنامه‌ریزی

مضمون رابطه‌ای / فراگیر	مضامین تفسیری / سازمان دهنده	مضامین توصیفی / پایه	منابع
تعیین هدف	هدفمند بودن آفرینش موجودات هستی	هدف از خلقت عالم هستی، کمال انسان است	بقره، ۲۹
	رستگاری و قرب الهی، هدف عملکرد مؤمنان	هدف از آفرینش انسان و جنیان، رسیدن به کمال و قرب الهی است	داریات، ۵۶
	هدفمند بودن بعثت همه انبیاء الهی و نزول کتب آسمانی	دعوت مردم به قرب الهی و دوری از طاغوت‌ها هدف بعثت انبیاء الهی	نحل، ۳۶
		هدایت انسان، هدف از انزال کتب آسمانی،	آل عمران، ۴۳
شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل درونی و بیرونی	عوامل درونی: ضعف و قوت سازمان	ممنوعیت اقدام به انجام اعمالی که فراتر از حد توان است	(مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۷۴، ص ۱۶۵)
		لزوم تکلیف در حد توان	بقره، ۲۸۶؛ طلاق، ۷؛ اعراف، ۴۲؛ مؤمنون، ۶۲
		لزوم استفاده به موقع از فرصت‌ها	(آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۲۹۰)
		لزوم استفاده از فرصت موجود	یوسف، ۴۷
		لزوم اجتناب از عجله قبل از فرصت و لزوم استفاده از فرصت در زمان مناسب آن	(نهج البلاغه، حکمت ۳۵۵): (نهج البلاغه، نامه ۳۱)
		لزوم فرصت‌گرایی و شکار فرصت‌ها در برنامه‌ها برای مقابله با تهدیدها	
مراحل انجام / فرایند برنامه‌ریزی جامع از منظر آموزه‌های اسلامی	اهمیت شناسایی و بررسی راه‌ها و گزینه‌های مختلف در تصمیم‌گیری‌ها	لزوم بررسی و استفاده از دیدگاه‌های مختلف در مورد یک عمل یا برنامه	(آقا جمال خوانساری، ۱۳۶۶؛ الفهرست، ج ۷، ص ۱۳۱)؛ (آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۱۵۸)
	شناسایی و بررسی راه‌ها و گزینه‌های مختلف دستیابی به هدف	استفاده درست از آراء دیگران، نشانه خردمندی است	(آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۱۷۸)
		شریک شدن در درک و فهم دیگران با مشورت با آن‌ها حاصل می‌شود	(آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۶۲۸)
		لزوم مشاوره با افراد باصلاحیت	لزوم مشاوره با کسانی که دارای پنج ویژگی (عقل، علم، تجربه، ناصح و با تقوی) باشند (جعفر بن محمد، ۱۴۰۰ق، ص ۱۵۲)
تصمیم‌گیری و انتخاب یک راهکار مناسب	لزوم روشمند عمل کردن در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها	استفاده از راهکار درست و صحیح، موجب دستیابی به هدف است	(مجلسی، ۱۴۰۳ق، ج ۶۸، ص ۳۴۰)
تعیین زمان مناسب	لزوم تعیین زمان مناسب در برنامه‌های عملکردی	اهمیت و لزوم تعیین زمان مناسب در برنامه‌ریزی	(نهج البلاغه: نامه ۱۲)
		لزوم برنامه‌ریزی بر اساس زمان‌بندی مشخص	یوسف، ۴۷-۴۹
اجرای برنامه	لزوم اقدام و اجرای برنامه‌های عملکردی برای دستیابی به هدف	لزوم اقدام و عمل بعد از آگاهی و برنامه‌ریزی	(نهج البلاغه، حکمت ۲۶۶)
	اجرای برنامه‌ها توسط کارگزاران و نیروهای صفی	اجرای بخشی از برنامه جامع الهی توسط برخی فرشتگان	نازعات، ۵
		اجرای بخش دیگری از برنامه جامع الهی توسط پیامبران الهی	نحل، ۳۶

این بخش از یافته‌ها، در حقیقت بیان‌کننده چگونگی برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی است؛ یعنی فرایند برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی باید این مراحل را طی نماید. در این بخش از تحقیق نیز دو دیدگاه اسلامی و غربی اتفاق نظر ندارند که در بخش نتیجه‌گیری تحقیق توضیح داده خواهد شد.

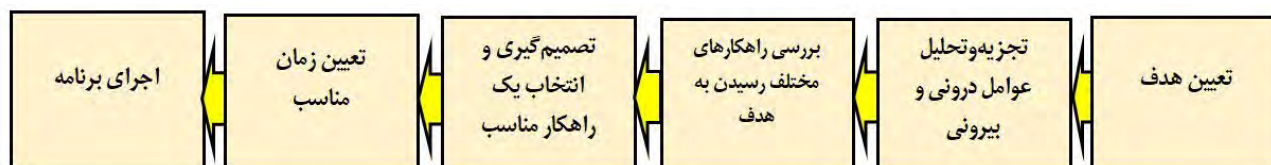


۶. بحث و نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی به‌عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیریتی، از اساسی‌ترین مؤلفه‌های فرایند مدیریت عملکرد سازمانی است و مدیریت عملکرد در سازمان‌ها بدون آن عقلاً بی‌معناست؛ زیرا صرف منابع محدود سازمان‌ها که خود نوعی از عملکرد سازمانی است، برای رفع نیازهای متنوع آنها به‌صورت بهینه، بدون یک برنامه‌ریزی دقیق در سازمان میسر نخواهد بود و نقلاً نیز در منابع اسلامی بر اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی برای مدیریت عملکرد تأکید شده است. نکات ذیل، نتایجی است که این پژوهش به آنها دست یافته است.

۱. براساس یافته‌های تحقیق، در منابع اسلامی افزون‌بر ضرورت برنامه‌ریزی برای بهبود عملکردهای سازمان، فوایدی مانند ایمنی از پشیمانی بعد از عملکرد و استفاده بهینه از منابع و امکانات سازمان نیز برای آن یادآوری شده است. و این مطلب ضمن اشاره به ضرورت برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی، بیانگر پاسخ به چرایی آن از منظر آموزه‌های اسلامی نیز می‌باشد. بخش دیگر از یافته‌های تحقیق و نیز دقت در نظام آفرینش الهی مانند خلقت آسمان و زمین یا برخی دیگر از اجزای عالم هستی در ظرف زمانی مشخص (هود، ۷ و...)، ترتیب در خلقت عالم هستی و اینکه ابتدا زمین و دیگر شرایط حیات انسان را بیافریند و سپس انسان را خلق نماید که حیاتش نیازمند این شرایط است (بقره، ۳۰)، ترتیب در آفرینش مرگ و حیات، نظم و ترتیب در گردش شب و روز و... نشانگر آن است که از نظر مدیریتی، آفرینش عالم هستی براساس یک برنامه جامع الهی بوده و اجرای این برنامه جامع، توسط کارگزاران الهی اعم از فرشتگان و انبیاء عظام الهی و... صورت می‌گیرد. یافته‌ها نشان می‌دهد که این نوع برنامه‌ریزی در نظام الهی هستی که متضمن هدف‌گذاری و تعیین شیوه و راه رسیدن به هدف است، قالب و چهارچوب برای برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی می‌باشد. یعنی برنامه‌ریزی از این منظر در صورتی صبغه اسلامی به خود می‌گیرد و در مدیریت عملکرد سازمانی مؤثر است که در این چهارچوب طراحی و ارائه شود و نیز براساس بخش دیگر از یافته‌ها، در آموزه‌های اسلامی اصولی بیان شده است که برنامه‌ریزی در مدیریت عملکرد سازمانی باید بر مبنای این اصول انجام گیرد. این اصول عبارت‌اند از: تبعیت، دقت و ظرافت، تفکر و اندیشه، اولویت‌بندی در امور، سهولت و رعایت توان عمومی، انعطاف، آینده‌نگری و دوراندیشی، اعتقاد به حاکمیت مشیت الهی، همسوی در هدف‌گذاری، مشروعیت وسیله دستیابی به هدف، عدالت محوری، فرصت‌گرایی و تهدید زدایی، وقت‌شناسی و مدیریت زمان.

به‌عنوان مثال، برنامه‌ریزی که تبعیت از برنامه‌های الهی نداشته باشد، مشیت الهی بر آن حاکم نباشد، در هدف‌گذاری همسو با اهداف الهی نباشد و مشروعیت راه‌های دستیابی به اهداف در آن مطرح نباشد، برنامه‌ریزی مؤثر از منظر آموزه‌های اسلامی نخواهد بود. مفاد این دو بخش از یافته‌ها، در حقیقت پاسخ به چستی برنامه‌ریزی از منظر آموزه‌های اسلامی است. بخشی دیگر از یافته‌های تحقیق، بیان‌کننده آن است که برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی، دارای فرایندی به شرح ذیل است:



این فرایند، اولاً، بیان‌کننده آن است که «برنامه‌ریزی جامع»، از منظر آموزه‌های اسلامی به‌عنوان برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی مطرح است؛ زیرا این فرایند برای برنامه‌ریزی مؤثر که این تحقیق به آن دست یافته، مربوط به برنامه‌ریزی جامع است. و ثانیاً، ضمن اینکه مؤلفه‌های برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد، بیانگر پاسخ به چگونگی برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی نیز می‌باشد؛ یعنی برنامه‌ریزی در صورتی تأثیر مطلوب را در مدیریت عملکرد سازمانی از این منظر دارد که این فرایند را طی نماید.

همچنین، یافته‌های تحقیق، چهار عامل توفیق الهی، امید به حل مسئله، کاربست تجربه‌ها و مشاوره با مشاورین با صلاحیت را از منظر آموزه‌های اسلامی به‌عنوان عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی موفق در مدیریت عملکرد سازمانی مطرح می‌نماید. به‌عنوان مثال، از منظر آموزه‌های اسلامی، اگر توفیق الهی که خود از طریق اسبابی چون تقوی، توکل و توسل دست‌یافتنی است، در کار نباشد، برنامه‌ها به‌جایی نمی‌رسید. چنانچه علی (علیه السلام) فرمود: تا توفیق الهی نباشد، تلاش‌ها هر چه باشد، به‌جایی نمی‌رسد: «لاینفع اجتهاد بغیر توفیق»؛ (آمدی، ۱۴۱۰ق، ص ۷۸۵) و یا برنامه‌ریز اگر امید به حل مسئله نداشته باشد، برنامه نتیجه‌بخش نخواهد بود. با این بیان، ضمن پاسخ به اکثر سؤال‌های فرعی تحقیق، پاسخ سؤال اصلی تحقیق که همان «چیستی و چگونگی برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی» بود، نیز به دست می‌آید. بنابراین، برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی از منظر آموزه‌های اسلامی برنامه‌ای است که در قالب برنامه الهی و بر مبنای اصول سیزده‌گانه یادشده و با در نظر داشت عوامل چهارگانه یادشده و نیز براساس فرایند پیش‌گفته طراحی و به اجرا درآید.

۲. اما در مورد مشابهت‌ها و تفاوت‌های دیدگاه اسلامی با دیدگاه غربی در زمینه چهارچوب، اصول، عوامل مؤثر، فرایند و ضرورت و فواید برنامه‌ریزی مؤثر بر مدیریت عملکرد سازمانی، یادآوری می‌شود که در بحث چهارچوب قرار دادن برنامه الهی برای برنامه‌ریزی سازمانی، دو دیدگاه باهم تفاوت اساسی دارند و این قالب برای دانشمندان غربی پذیرفتنی نیست و آنها به این چهارچوب اعتقاد ندارند. در بحث ضرورت و فواید برنامه‌ریزی دو دیدگاه با هم هماهنگ هستند و هر دو اهمیت و ضرورت آن را در جهت هدایت و مدیریت صحیح عملکرد سازمانی با استدلال پذیرفته‌اند. در اصل فرایند برنامه‌ریزی جامع و مراحل آن نیز، دو دیدگاه اتفاق نظر دارند؛ همان مراحل که از دیدگاه دانش مدیریت در ادبیات تحقیق برای برنامه‌ریزی جامع بیان شد، در دیدگاه اسلامی نیز به‌عنوان برنامه‌ریزی مؤثر در مدیریت عملکرد سازمانی پذیرفته شده است و با گزاره‌های اسلامی متعدد در متن تحقیق بر آن استدلال شد.

اما تفاوت اساسی این دو دیدگاه در کیفیت طی این مراحل است. در دیدگاه اسلامی، طی این مراحل باید در چهارچوب ارزش‌های اسلامی و براساس اصول و مبانی دینی و اسلامی باشد. اما دیدگاه مدیریت رایج به آن معتقد نیست. به‌عنوان مثال، یکی از مراحل مهم فرایند برنامه‌ریزی جامع، هدف‌گذاری است و دو دیدگاه در این مرحله باهم تفاوت مبنایی دارند؛ زیرا هدف در دیدگاه مادی‌گرایانه غرب در برنامه‌ریزی برای مدیریت عملکرد سازمان، دستیابی به سود مادی بیشتر است؛ اما در دیدگاه الهی و اسلامی، هم سود مادی و هم سود معنوی (قصص، ۷۷) در نظر است؛ یعنی ضمن اینکه از بهره مادی بی‌نصیب نیست، کمال انسانی و کمال جامعه انسانی و در نهایت قرب الهی، هدف اصلی است. یکی دیگر از مراحل مهم فرایند یادشده که دو دیدگاه با هم اختلاف دارند، مرحله یافتن یا پیش‌بینی و انتخاب راه‌های رسیدن به اهداف است؛ زیرا آنچه در دیدگاه مادی و غیر الهی مهم است، دستیابی به اهداف است؛ اما اینکه از چه راهی به اهداف برسد، مشروع باشد یا نه، براساس معیارها و اصول خاص باشد یا خیر، برایشان مهم نیست. درحالی‌که در دیدگاه الهی دستیابی به اهداف باید از راه مشروع و مبتنی بر اصول و معیارهای دینی باشد و دستیابی به اهداف از راه غیرمشروع پذیرفتنی نبوده (نهج البلاغه، خ ۱۲۶) و نتیجه آن از این منظر، ارزشمند نخواهد بود.

در بحث اصول حاکم بر سازمان نیز دو دیدگاه حداقل در پنج اصل تبعیت از برنامه الهی، اعتقاد به حاکمیت مشیت الهی، همسویی با اهداف الهی در هدف‌گذاری، مشروعیت ابزار دستیابی به هدف و عدالت محوری تفاوت اساسی دارند. در دیدگاه مدیریت رایج این امور به‌عنوان اصول برنامه‌ریزی مطرح نیست؛ درحالی‌که در دیدگاه اسلامی برنامه‌ریزی از جمله بر مبنای این اصول انجام می‌شود. افزون‌براین، در برخی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی مانند توفیق الهی و اسباب آن نیز باهم تفاوت مبنایی دارند. دیدگاه غربی به توفیق الهی و اسباب آن اعتقاد ندارد؛ درحالی‌که دیدگاه اسلامی سخت به آن معتقد و پایبند است. بنابراین، دو دیدگاه در چرایی برنامه‌ریزی هماهنگ هستند و در چیستی و چگونگی آن به صورت مبنایی باهم متفاوت‌اند.

۳. این پژوهش با تحقیقاتی که در جدول پیشینه تحقیق آورده شد، نیز تفاوت‌ها و مشابهت‌هایی دارد. از این جهت که هم این تحقیق و هم تحقیقات یادشده به نحوی با گرایش اسلامی انجام شده، باهم مشابه‌اند؛ ولی از جهت روش تحقیق، این پژوهش با همه تحقیقات یادشده متفاوت است؛ زیرا تحقیق حاضر با روش استنباطی-تحلیلی انجام شده و روش تحقیقات پیشین، توصیفی تحلیلی است. افزون‌براین، با تحقیق رحیمی هم از نظر موضوع و هم از نظر شیوه طرح بحث و انجام تحقیق متفاوت است. با تحقیق شفیعی و همکاران هم از نظر موضوع و هم از این جهت که در تحقیق ایشان فقط به اصول حاکم بر دستیابی به اهداف پرداخته شده، و در تحقیق حاضر جامع‌تر بحث شده، متفاوت است. با تحقیق فقیه‌نیا و همکاران نیز هم از نظر موضوع و هم به این دلیل که در تحقیق ایشان به اختصار و فهرست‌وار به برخی آیات و روایات پرداخته که تصور شده بر برنامه‌ریزی دلالت دارد، متفاوت است. تحقیق عترت‌دوست با اینکه نسبت به تحقیقات دیگر از نظر طرح عناوین بحث، به تحقیق حاضر نزدیک‌تر به نظر می‌رسد؛ اما هم موضوعاً و هم از نظر شیوه بحث و بسط و جامعیت آن، با تحقیق حاضر متفاوت است. بنابراین، در مجموع، تحقیق حاضر نسبت به تحقیقات پیشین، جامع‌تر و کامل‌تر به نظر می‌رسد.

۷. پیشنهادات

- با توجه به نتایج این تحقیق، نکاتی برای به‌کارگیری این نتایج در جهت مدیریت صحیح عملکرد به سازمان‌های اسلامی پیشنهاد می‌شود:
- در سازمان‌های اسلامی برای مدیریت صحیح عملکرد، برنامه‌ریزی باید به صورت برنامه‌ریزی جامع با فرایند شش مرحله‌ای یادشده و در چهارچوب برنامه الهی انجام گیرد. در غیر این صورت، برنامه از منظر آموزه‌های اسلامی صبغه اسلامی نداشته و مؤثر نخواهد بود؛
 - برای مدیریت صحیح عملکرد، برنامه‌ریزی در سازمان باید با تکیه بر اصول سیزده‌گانه که از آموزه‌های اسلامی به دست آمده است، صورت گیرد تا اثر مطلوب را داشته باشد. در غیر این صورت، نتیجه آن ارزشمند نخواهد بود. به‌عنوان مثال، اگر اصل همسویی در هدف‌گذاری میان اهداف الهی و اهداف برنامه‌ریزی در سازمان حاکم نباشد، برنامه‌ریزی اثری در مدیریت صحیح عملکرد سازمان از این منظر نخواهد داشت؛
 - برنامه‌ریزی در سازمان باید با توجه به عوامل تأثیرگذار بر آن انجام گیرد تا در مدیریت صحیح عملکرد سازمانی اثرگذار باشد. بنابراین، بدون توفیق الهی، یا ناامید بودن برنامه‌ریز از حل مشکل یا بدون استفاده از تجارب و مشاوره با اهل نظر، ممکن است برنامه اثر مطلوب را نداشته باشد؛
 - مدیران سازمان‌ها هنگام برنامه‌ریزی، به‌ویژه تقوی، توکل و توسل را که اسباب حصول توفیق الهی‌اند، باید مدنظر قرار دهند که بدون توفیق الهی همه رشته‌ها پنبه خواهد شد.

منابع

* قرآن

* نهج البلاغه

- آقا جمال خوانساری، محمد بن حسین (۱۳۶۶). شرح آقا جمال خوانساری بر غررالحکم و درر الکلم، الفهرست، مصحح: حسینی ارموی محدث، جلال‌الدین، ج ۷، تهران: دانشگاه تهران.
- آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۶۶). تصنیف غررالحکم و درر الکلم، مصحح: درایتی، مصطفی. قم: دفتر تبلیغات.
- آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۴۱۰ق). غررالحکم و درر الکلم، مصحح: رجائی، سیدمهدی. قم: دارالکتاب الإسلامی.
- آیت‌اللهی، علیرضا (۱۳۷۷). اصول برنامه‌ریزی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ابن‌شعبه حرانی، حسن بن علی (۱۴۰۴ق). تحف العقول، تصحیح: علی‌اکبر غفاری. قم: جامعه مدرسین.
- ابن‌منظور، محمد بن مکرم (۱۴۱۴ق). لسان العرب، مصحح: میردامادی، جمال‌الدین. چاپ سوم، بیروت: دارصادر و دارالفکر للطباعة و النشر و التوزیع.
- بابایی طلائی، محمدباقر (۱۳۹۹). مبانی و اصول مدیریت عملکرد از منظر آیات و روایات. تهران: دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام).
- بوستان، حسین (۱۳۹۲). گامی به سوی علم دینی، ج دوم، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- پاینده، ابوالقاسم (بی‌تا). نهج الفصاحة (مجموعه کلمات قصار حضرت رسول (ص)). تهران: دنیای دانش.
- جعفر بن محمد (۱۴۰۰ق). مصباح الشریعة. بیروت: اعلمی.
- حر عاملی، محمد بن حسن (۱۴۰۹). وسائل الشیعة. قم: مؤسسه آل‌البتیت b.
- حکیمی، محمدرضا، حکیمی، محمد، و حکیمی، علی (۱۳۸۰). الحیة، ترجمه احمد آرام. ج ۱، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- خان‌محمدی، سهراب، رادفر، رضا، و جاسبی، جواد (۱۳۸۴). مدل‌سازی پویای برنامه‌ریزی سازمانی با استفاده از داده‌های نادقیق. نشریه اقتصاد و مدیریت، ۶۵، ۲۵-۴۰.
- دفتر تحقیقات کاربردی معاونت طرح و برنامه و بودجه ناجا (۱۳۸۵). اصول و مبانی برنامه‌ریزی. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۷، صص ۴۳-۶۱.
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد (۱۴۱۲ق). مفردات ألفاظ القرآن، مصحح: داوودی، صفوان عدنان. چاپ اول، بیروت و دمشق: دارالقلم-الدار الشامیة.
- رحیمی، محمدرضا (۱۳۹۹). برنامه‌ریزی منابع انسانی با رویکرد اسلامی. قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی e.
- رضائیان، علی (۱۳۸۶). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
- رضائیان، علی، و گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰). مدیریت عملکرد؛ چیستی، چربی و چگونگی. تهران: دانشگاه امام صادق (علیه‌السلام).
- سیف‌الدین، فرانک (۱۳۸۸). مبانی برنامه‌ریزی شهری. تهران: آبیژ.
- شفیع، مهدی، نادری قمی، محمد مهدی، و اائق، قادرعلی (۱۳۹۶). اصول حاکم بر مسیر دستیابی به اهداف در برنامه‌ریزی از منظر قرآن کریم، اسلام و پژوهشهای مدیریتی، سال هفتم، شماره اول، (پیاپی ۱۵)، صص ۵۷-۷۳.
- صمدی، ساره، گل محمدی، علی‌اکبر، محمدی، ابوالفضل و رضاپور، تارا (۱۳۹۱). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمان بیمارستان‌های ناجا. طب انتظامی، ۱(۱)، ۳۷-۴۵.
- طریحی، فخرالدین بن محمد (۱۳۷۵ش). مجمع البحرین، مصحح: حسینی اشکوری، احمد. چاپ سوم، تهران: مرتضوی.

- عابد جعفری، حسن، تسلیمی، محمد سعید، فقیهی، ابوالحسن و شیخ زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین؛ روش ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۵ (۲ پیاپی ۱۰)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عترت دوست، محمد (۱۳۸۹). جایگاه برنامه‌ریزی در مدیریت اسلامی از منظر آیات و روایات. دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۲۳، صص ۱۰۷-۱۲۶.
- عیاشی، محمد بن مسعود (۱۳۸۰). التفسیر (تفسیر العیاشی)، محقق: هاشم رسولی. ج ۱، تهران: مکتبه العلمیه الاسلامیه.
- فقیه‌نیا، محمدعلی، بهرام‌زاده، حسینعلی، و عرفانی، مهشاد (۱۳۹۵). جایگاه برنامه‌ریزی از دیدگاه قرآن و عترت. سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، با تومی گرجستان (۱۶ خرداد ۱۳۹۵).
- کلینی، محمد بن یعقوب (۱۴۰۷ق). الکافی، مصحح: علی‌اکبر غفاری و محمد آخوندی. تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- لیشی واسطی، علی بن محمد (۱۳۷۶). عیون الحکم و المواعظ، مصحح: حسین حسینی بیرجندی. قم: دارالحدیث.
- مجلسی، محمدباقر بن محمدتقی (۱۴۰۳ق)، بحارالانوار، مصحح: جمعی از محققان. بیروت: دار احیاء التراث العربی.
- مصطفوی، حسن (۱۳۶۸ش). التحقیق فی کلمات القرآن الکریم. چاپ اول، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
- منطقی، محسن (۱۳۹۷). کاوشی در روش اجتهادی و کاربردی آن در مدیریت اسلامی. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۹ (۳۵)، ۱۳۹-۱۵۷.
- منطقی، محسن (۱۴۰۳). رفتار جوارحی و جوانحی، چارچوبی برای مطالعه رفتار سازمانی. مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۱۱ (۲۰)، ۱۷۳-۱۹۸.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.

References

- * The Holy Quran [in Persian]
- * Nahj al-Balagha [in Persian]
- Alvani, Seyyed Mehdi (2006). Public Management. Tehran: Nashr-e Ney. [in Persian].
- Amadi, Abdul-Wahid ibn Muhammad (1987). Tasnif Ghurar al-Hikam wa Durar al-Kalim. Edited by Mustafa Dirati. Qom: Office Advertising. [in Persian].
- Amadi, Abdul-Wahid ibn Muhammad (1990). Ghurar al-Hikam wa Durar al-Kalim. Edited by Sayed Mahdi Raja'i. Qom: Dar al-Kitab al-Islami. [in Persian].
- Applied Research Office of the Deputy of Planning and Budget of NAJA (2006). Principles and Foundations of Planning. *Bi-monthly Journal of Human Development in Police*, 7, 43-61. [in Persian].
- Aqa Jamal Khwansari, Muhammad ibn Hussain (1987), Sharh Aqa Jamal Khwansari bar Ghurar al-Hikam wa Durar al-Kalim, Volume 7, Edited by: Jalal al-Din Hussaini Armu'i Muhaddith, Tehran: University of Tehran. [in Persian].
- Ayatollahi, Alireza (1998). Principles of Planning. Tehran: Center for Public Management Training. [in Persian].
- Ayyashi, Muhammad ibn Masoud (2001). Al-Tafsir (Tafsir al-Ayyashi). Vol. 1. Edited by Hashim Rasuli. Tehran: Maktabat al-Ilmiyah al-Islamiyah. [in Persian].
- Babaie Talatpeh, Muhammad Baqir (2020). Foundations and Principles of Performance Management from the Perspective of Verses and Narrations. Tehran: Imam Hussein Comprehensive University. [in Persian].
- Bostan, Hussain (2013). A Step Toward Religious Science. Vol. 2, Qom: Research Institute of Hawzah and University. [in Persian].
- Etrat Dust, Muhammad (2010). The Position of Planning in Islamic Management from the Perspective of Verses and Narrations. *Bi-monthly Journal of Human Development in Police*, 7(23), 107-126. [in Persian].

- Faqih Nia, Muhammad Ali; Bahramzadeh, Hussain Ali; Erfani, Mahshad (2016). The Position of Planning from the Perspective of the Quran and Ahl al-Bayt. Third International Conference on Modern Research in Management, Economics, and Humanities, Batomy, Gorjistan (June 6, 2016). [in Persian].
- Hakimi, Muhammad Reza; Hakimi, Muhammad; Hakimi, Ali (2001). Al-Hayat. Translated by Ahmad Aram. Vol. 1. Tehran: Office Republication Farhang-e Islami. [in Persian].
- Hurr Amili, Muhammad ibn Hasan (1988). Wasa'il Shia. Edited by Institute of al-Bayt (AS). Qom: Institute of al-Bayt (AS). [in Persian].
- Ibn Manzur, Muhammad ibn Mukarram (2002), Lisan al-'Arab, Edited by: Jamal al-Din Mir Damadi,: Dar al-Fikr li al-Tiba'ah wa al-Nashr wa al-Tawzi' – Dar Sadir, , Beirut, 3rd edition. [in Persian].
- Ibn Shu'bah Harrani, Hasan ibn Ali (1983). Tuhaf al-Uqul. Edited by Ali Akbar Ghaffari. Qom: Jame'e Modarresin. [in Persian].
- Jafar ibn Muhammad (1979). Misbah al-Shari'ah. Beirut: A'lami. [in Persian].
- Johnson Richard A. and Other (1973). The Theory and Management of Systems, 3th. Edition, New York: McGraw-Hill Book Co.
- Kelayni, Muhammad ibn Yaqob (1986). Al-Kafi. Edited by Ali Akbar Ghaffari and Muhammad Akhundi. Tehran: Dar al-Kitab al-Islamiyah. [in Persian].
- Khan Mohammadi, Sohrab; Radfar, Reza; Jasbi, Javad (2005). Dynamic Modeling of Organizational Planning Using Imprecise Data. *Journal of Economics and Management*, 65, 25-40. [in Persian].
- Koontz, Harold and others (1988). Management. 8th ed., New York: McGraw-Hill, Inc. Abed Jafari, Hasan, Taslimi, Mohmmad Said, Faqiehi, Abulhasan and Sheikhzadeh, Mohammad. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Explaining Patterns in Qualitative Data. *Strategic Management Thought*, 5(2), (Serial No. 10), 151-198. [in Persian].
- Laysi Wasiti, Ali ibn Muhammad (1997). Uyun al-Hikam wa al-Mawa'iz. Edited by Hasani Birjandi. Qom: Dar al-Hadith. [in Persian].
- Majlisi, Muhammad Baqir ibn Muhammad Taqi (1982). Bahar al-anwar, Edited by a group of researchers. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-Arabi. [in Persian].
- Mantaghi, Mohsen (2018). An Exploration of the Ijtihadi Method and Its Application in Islamic Management. *Quarterly Journal of Public Management Perspective*, 9(35), 139-157. [in Persian].
- Mantaghi, Mohsen (2024). Behavioral Framework for Studying Organizational Behavior: A Study of Physical and Spiritual Acts. *Journal of Religion, Spirituality, and Management*, 11(20), 173-198. [in Persian].
- Mostafavi, Hasan (1989). Al-Tahqiq fi Kalimat al-Qur'an al-Karim, Ministry of Culture and Islamic Guidance, Tehran, 1st edition [in Persian].
- Payandeh, Abolqasem (n.d.). Nahj al-Fasahah (A Collection of Short Sayings of the Prophet). Tehran: Donyaye Danesh. [in Persian].
- Raghieb Isfahani, Husaain ibn Muhammad (n.d.). Mufradat Alfaz al-Quran. Edited by Safwan Adnan Dawudi Dar al-Qalam - Dar al-Shamiyah, Beirut-Damascus, 1st edition. [in Persian].
- Rahimi, Muhammad Reza (2020). Human Resource Planning with an Islamic Approach. Qom: Imam Khomeini Educational and Research Institute. [in Persian].
- Rezaeian, Ali (2007). Foundations of Organization and Management. Tehran: SAMT. [in Persian].
- Rezaeian, Ali; Ganjali, Asadullah (2011). Performance Management: What, Why, and How. Tehran: Imam Sadiq University. [in Persian].

- Samadi, Sarah, Golmohammdi, Ali akbar, Mohammadi, Abolfazl and Rezapou, Tara (2012). Designing a Performance Evaluation Model for NAJA Hospital Organizations. *Military Medicine*, 1(1), 37-45. [in Persian].
- Seif al-Din, Frank (2009). Foundations of Urban Planning. Tehran: Ayizh. [in Persian].
- Shafiee, Mehdi; Naderi Qomi, Mohammad Mahdi; Vasegh, Qader Ali (2017). The Principles Governing the Path to Achieving Goals in Planning from the Perspective of the Holy Qur'an. *Islam and Management Researches*, Vol. 7, No. 1 (Serial No. 15), pp. 57-73. [in Persian].
- Tarihi, Fakhr Al Din ibn Muhammad (1996). *Majma' al-Bahrain*. Edited by Hussaini Ashkuri, Ahmad, Mortazavi: Tehran, 3rd edition. [in Persian].

