

## طراحی مدل BSC با استفاده از چارچوب MBI

محمدعلی رضائی فرانی / استادیار، گروه روش‌شناسی و نقد علم، دانشکده مرکز مطالعات علوم انسانی اسلامی دانشگاه امام حسین (ع)،  
hekmat1400@yahoo.com

زهرا باقری / دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی  
z.bagheri71.com@gmail.com

دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۱۲ - پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۱

### چکیده

با مطالعه کامل ادبیات تحقیق و مقالات مختلف درباره مدل‌های BSC و مدیریت بر مبنای اسلام (MBI) و مشورت با اساتید محترم، قصد داریم تا مدل BSC را با چارچوب (Management by Islam MBI) جهت انجام این تحقیق همراه کنیم. در ابتدا سعی شده است که مدل BSC به عنوان یک مدل پایه انتخاب گردد و چارچوب MBI در داخل آن گنجانده شود؛ ولی با مطالعه دقیق‌تر مدل‌ها و با توجه به اینکه چارچوب MBI بسیار وسیع و همه‌جانبه‌تر بوده و چارچوبی است که با مدل‌های عقلانی و اثربخش غربی قابل ترکیب شدن است، لذا به این نتیجه رسیدیم که بهتر است مدل جامع و فراگیر MBI را مدل مرجع در نظر گیریم و مدل BSC را در درون آن قرار دهیم. با توجه به مطالعات زیادی که روی مقالات مختلف فارسی و لاتین انجام شد، مدلی بهتر از MBI یافت نشده است که توسط اتحادیه دنیای معنویت آمریکا مطرح شد که بنیان‌گذار آن آقای ابرار انصاری است و بهترین مدلی بود که به صورت بسیار زیبایی مدل عقلانی و اثربخش غربی را با رویکرد معنوی و خدانشناسانه آشنا کرده بود. حال با توجه به ادبیات تحقیق و مطالعات انجام شده، چارچوب MBI را بسط و گسترش می‌دهیم تا به خوبی آن را با مدل BSC ترکیب کنیم و در نتیجه از آن به عنوان چارچوبی برای مقایسه شرکت‌ها از لحاظ میزان انطباق سیستم اندازه‌گیری عملکردشان با مدل BSC و مدل MBI استفاده کنیم و ببینیم که تا چه حد سیستم اندازه‌گیری عملکرد شرکت‌ها، به سیستم مدیریت بر مبنای اسلام و کارت ارزیابی متوازن نزدیک است.

**کلیدواژه‌ها:** مدل، مدل BSC، چارچوب MBI، مدیریت بر مبنای اسلام.

تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان، اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی، به عنوان یکی از نشانه‌ها و بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود (یارمحمدیان و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۲۰). پیتر دراکر می‌گوید: عوامل بسیار کمی به اندازه ارزیابی عملکرد برای یک سازمان اهمیت دارند و ارزیابی، یکی از ضعیف‌ترین حوزه‌های مدیریت امروز است (طیبی و ملکی، ۲۰۰۳، ص ۶۸). طی سال‌های گذشته، از مدل‌های مختلفی برای سنجش و بهبود عملکرد سازمان‌ها استفاده شده است. در این میان، کارت امتیازی متوازن به‌عنوان یکی از کامل‌ترین ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد، با استقبال گسترده‌ای مواجه شده و مورد استفاده سازمان‌ها و شرکت‌های گوناگون در حوزه‌های مختلف قرار گرفته است. در ارزیابی با روش کلاسیک کارت امتیازی متوازن یا Balanced Score Card، ارزیابی عملکرد سازمان از چهار زاویه یا منظر صورت می‌گیرد: ۱. منظر مالی (Financial Perspective)؛ ۲. منظر مشتری (Customer Perspective)؛ ۳. منظر فرایندهای داخلی (Internal Process Perspective)؛ ۴. منظر یادگیری و رشد (Learning & Growth Perspective). همچنین روش کارت امتیازی متوازن، ترکیبی از سنجش‌های مالی و غیرمالی است (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱، ص ۱۱۵). به‌علاوه در دین مبین اسلام بر ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف زندگی فردی و اجتماعی بسیار تأکید شده است؛ زیرا این دین الهی بر آن است که سعادت دنیوی و اخروی انسان در گرو اعمال است؛ بنابراین ضوابط و روش‌های فراوانی را جهت ارزیابی و سنجش میزان صحت عملکرد ارائه کرده است. اهمیت این موضوع چنان است که اعتقاد به روز قیامت یا یوم‌الحساب - یعنی زمانی که اعمال همه انسان‌ها توسط خداوند متعال ارزیابی و قضاوت خواهد شد - از اصول اعتقادی پیروان این دین آسمانی است (سالاری‌نهند و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۵). در این تحقیق، چارچوب MBI بسط و گسترش می‌یابد تا به خوبی با مدل BSC ترکیب شود و در نتیجه از آن به عنوان چارچوبی برای مقایسه شرکت‌ها از لحاظ میزان انطباق سیستم اندازه‌گیری عملکردشان با مدل BSC و مدل MBI استفاده گردد. هدف این کار، ارزیابی انطباق سیستم اندازه‌گیری عملکرد شرکت‌ها با سیستم مدیریت بر مبنای اسلام و کارت ارزیابی متوازن است.

### بیان مسئله

پژوهش حاضر درصدد است تا وجود ارتباط میان مؤلفه‌های استراتژی منابع انسانی و معیارهای مدل تعالی سازمانی را نشان دهد. با توجه به اهمیت ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها و برجسته بودن نقش فرهنگ اسلامی در سازمان‌های اسلامی، سؤال بزرگی که فراروی این سازمان‌ها قرار دارد، این است که الگوی ارزیابی عملکرد با استفاده از مدل BSC تا چه اندازه با مدل MBI مرتبط است. بنابراین سؤالات تحقیق عبارت‌اند از:

۱. روش‌های ارزیابی عملکرد بر مبنای اسلام چگونه است؟

۲. شیوه ترکیب مدل BSC با مدل MBI چگونه است؟

## ضرورت و اهمیت پژوهش

بررسی تاریخچه موضوع ارزیابی عملکرد نشان‌دهنده آن است که ارزیابی عملکرد از هنگام خلق نظام آفرینش در ذات آن وجود داشته و خداوند در قرآن کریم و در سوره‌های متعددی ارزیابی عملکرد را به بندگان گوشزد کرده است (نقوی و فرهادی، ۱۳۹۵، ص ۲۳). اسلام نیز مانند سایر مکاتب مدیریتی، برخوردار از روش‌هایی برای مدیریت عملکرد است و نه در مقام مقایسه تطبیقی و نیز انطباقی آن، بلکه صرفاً کشف دیدگاهی عملکردیانه در شرع مقدس و نیز ضرورت ارزیابی و اصلاح اعمال در همه عمر است که عمر سازمانی بخشی از آن می‌باشد (بزرگیان، ۱۳۸۱، ص ۱). شناخت و بررسی جدیدترین مکاتب مدیریتی و میزان انطباق آن با مفاهیم دینی و اسلامی، یکی از نیازهای انسان امروزی است؛ که همین امر موجب می‌شود تا لزوم مقایسه معتبرترین روش ارزیابی عملکرد به روش کارت امتیازی متوازن با مدل مدیریت بر مبنای اسلام، بیش‌ازپیش احساس شود.

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی است و سعی شده است تا با تحلیل‌های کیفی، ضمن دستیابی به شناختی عمیق از موضوع، زمینه افزایش تعمیم‌پذیری و صحت نتایج نیز فراهم آید. با توجه به هدف‌ها و پرسش‌های پیش روی محقق، از طرح اکتشافی استفاده کرده است که در آن، اطلاعات مورد نیاز به روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری و با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای کیفی و ممیزی پژوهش، روایی و پایایی تضمین شده است. پژوهش کیفی خاصیت رفت و برگشتی دارد، نه خطی، داده‌ها به صورت نظام‌مند بازمینی می‌شوند؛ کانون تمرکز پژوهش در طول انجام پژوهش حفظ می‌شود و تناسب داده‌ها و کار تحلیل مفهومی و تفسیر، به صورت مستمر نظارت و ممیزی می‌شود.

## پیشینه و یافته‌های پژوهش

تحقیقی در راستای شناسایی عوامل و معیارهای مؤثر برای بهره‌وری نیروی انسانی در محیط یک سازمان نظامی - صنعتی با استفاده از روش دلفی، مؤلفه‌ها مطابق با شرایط سازمانی جامعه بررسی و بومی‌سازی شدند و در قالب ابعاد مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) طبقه‌بندی گردیدند. همچنین با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته اطلاعات جمع‌آوری شد و با به‌کارگیری روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS داده‌های تحقیق تحلیل شدند. نتایج حاصل از تحقیق، شامل شناسایی ۴۵ شاخص مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی و طبقه‌بندی در ابعاد مشتری، مالی، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد (ابعاد مدل کارت امتیازی متوازن) است (آقایی و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۲۷).

در تحقیق باقری و صفایی (۱۳۹۵) تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای منابع انسانی با استفاده از الگوی BSC، در یک شرکت پیمانکار مخابراتی انجام شد. به کمک فن تدوین راهبرد و نظرات مدیران، خبرگان و متخصصان منابع انسانی، نمونه‌های شاخص برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی توسط صاحب‌نظران مقایسه گردید و الگوی BSC جهت تدوین راهبردهای منابع انسانی انتخاب شد. ماتریس SWOT منابع انسانی با توزیع پرسش‌نامه میان مدیران و کارشناسان ارشد تهیه و بر اساس آن BSC منابع انسانی طراحی شد.

در مقاله یارمحمدیان و همکاران (۱۳۹۴) مدلی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها ارائه شده و شاخص‌های استراتژیک بر اساس الگوی کارت امتیازی متوازن به منظور ارزیابی عملکرد برنامه استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان بررسی گردیده است.

حکیمی‌پور (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با نام «ارائه شاخص ترکیبی ارزیابی بانک‌داری اسلامی» به ارزیابی سیستم بانکی کشور در زمینه رعایت موازین فقهی اسلام و دستیابی به اهداف نظام اقتصاد اسلامی پرداخته است. میرنقوی و فرهادی (۱۳۹۵) به ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج البلاغه پرداخته‌اند. هدف این تحقیق، مطالعه تعیین ویژگی‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های الگوی ارزیابی عملکرد بر مبنای فرمایش‌های گهربار حضرت علی علیه السلام است. در مقاله‌ای دیگر، تاریخچه، دلایل اهمیت، اصول ارزشیابی عملکرد از منظر دینی و مدل‌های تعالی سازمانی ارائه شده است (سالاری‌نهند و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۹).

مسعودی‌پور و مصلح (۱۳۹۶) به بازنمایی مفهوم عملکرد در اندیشه قرآنی با تأکید بر رویکرد سازمانی پرداخته‌اند. پس از بررسی مبانی نظری غرب، ابتدا آیاتی از قرآن کریم که در آنها از ریشه «عمل» کلماتی به کار رفته است، احصا شدند و مورد بررسی و تدبیر قرار گرفتند. در نهایت، مدل مفهومی عمل در بیان قرآن به دست آمد که دارای سه بُعد موضوع‌های مربوط به عمل، موضوع‌های مربوط به عامل و موضوع‌های مربوط به ناظر عمل شکل گرفت.

مهم‌ترین منبعی که می‌توان قواعد، مقررات و احکام اسلامی را از آن استنتاج کرد، کتاب خدا (قرآن) و سنت (گفتار، امضاء، تقریر و کردار یا رفتار عملی معصومین علیهم السلام) است در موارد خیلی خاص، از اصل اجماع هم استفاده می‌شود. عقل دلیل دیگری است که در نبود آن سه اصل، حجت قاطع محسوب می‌گردد و فهم سه اصل فوق را هم به عهده دارد. در خصوص اصل ارزیابی عملکرد، آیاتی در قرآن مشاهده شده است که به‌صورت صریح یا تلویحی بر ضرورت انجام این وظیفه تأکید کرده‌اند. واژه‌هایی که در قرآن کریم معنا و مفهوم ارزیابی را می‌رسانند عبارت‌اند از: بلا، حساب، حکم، سؤال، استواء، ضیاع، فصل، قضاوت و وزن. بنابراین از نظر دینی، نه تنها ارزیابی عملکرد اصلی است پذیرفته شده، بلکه بر ضرورت و لزوم آن بسیار تأکید شده است؛ به‌طوری که یکی از کارهای دستگاه عدل الهی در دنیا و آخرت، ارزیابی و رسیدگی به اعمال همه انسان‌هاست. البته در موارد دیگری خداوند تعالی در قالب قصه‌های قرآنی درباره برخی از پیامبران، وقایعی را تبیین می‌کند که کردار و رفتار آنان مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته است.

تتبع در قرآن نشان می‌دهد که خداوند برای سنجش و ارزیابی، ملاک‌ها و معیارهایی قرار داده است. در متون دینی ما ترکیبی از سه شیوه ارزیابی مبتنی بر ویژگی‌های فردی، ارزیابی مبتنی بر رفتار و ارزیابی مبتنی بر نتیجه، مورد تأکید است؛ یعنی هم به نتیجه و نفس عمل توجه شده است، هم به ویژگی‌های فردی و رفتاری آیات و روایاتی که بر وفای به عهد و تعهد به میثاق‌ها تأکید می‌کنند، دلیل بر این‌اند که اگر فردی برای انجام کاری اجیر سازمانی شود، علاوه بر وظیفه سازمانی او مبنی بر درست کار کردن، از نظر شرعی هم نسبت به ایفای وظیفه مسئولیت دارد؛ از این‌رو حلیت اخذ دستمزد، منوط به ارائه خدمتی است که برای آن اجیر شده است.

در ارزیابی‌ها نباید ملاحظات شخصی، قومی و نژادی مد نظر باشد (هود: ۹۲) و شخصیت افراد نباید زیر سؤال رود. به عملکرد افراد است که امتیاز داده می‌شود، نه به شخصیت آنها. «قال انی لعملمک من القالین» (شعراء: ۱۶۸) حضرت لوط<sup>ع</sup> به قوم بدکردارش گفت: من دشمن سرسخت «عمل» شما هستم. ایشان کار بد آنها را تخطئه می‌کند، نه شخصیت آنان را. در رعایت معیارها باید دقیق بود و از هرگونه شتاب‌زدگی و عجله در قضاوت پرهیز کرد. امام علی<sup>ع</sup> فرمودند: «و لا تعجلن الی تصدیق ساع فان الساعی غاش و ان تشبه بالناصحین» (نهج البلاغه فیض الاسلام، ص ۹۹۸)؛ در زمینه تصدیق بدگو و سخن‌چین شتاب ممکن؛ زیرا سخن‌چین، خیانت‌کار و فریب‌دهنده است؛ هرچند خود را به صورت پنددهندگان درآورد (پس شتاب در قبول گفتار او شاید باعث خطایی شود که پشیمانی بعد از آن سودی نداشته نباشد) (زارع، ۱۳۸۲، ص ۱۵۱).

دارموس و سواندی (۲۰۱۵) معتقدند که ارزیابی عملکرد فرایندی متشکل از برنامه‌ریزی، اجراء، کنترل، توسعه معیارهای مستمر و منطبق با مأموریت‌های دانشگاه است که با هدف جلب رضایت ذی‌نفعان و تضمین کیفیت دانش‌آموختگان صورت می‌گیرد. میلا و همکاران (۲۰۱۴) ویژگی‌های یک سیستم ارزیابی مناسب را شامل داشتن دید استراتژیک، جامعیت و پویایی عنوان کرده‌اند.

با توجه به دیدگاه‌های الهی، انسان‌شناختی و ارزش‌شناختی حضرت علی<sup>ع</sup>، جامع‌ترین و کامل‌ترین ویژگی سیستم ارزیابی از **نهج البلاغه** قابل شناسایی و برشماری است و ویژگی‌هایی که مدنظر حضرت علی<sup>ع</sup> بوده، از نظر کمیت و همچنین کیفیت، فراتر از ویژگی‌هایی است که دانشمندان معاصر و به‌ویژه غربی به آن اشاره کرده‌اند. همچنین ویژگی‌های ارزیابی عملکرد در اندیشه امیرالمؤمنین علی<sup>ع</sup> شامل دو بعد اجرایی (دقت و ریزی‌نی، قاطعیت، عدالت‌جویی و انصاف، پویایی و انعطاف‌پذیری) و اهداف و رویکردها (استراتژی‌محوری، نتیجه‌گرایی، تعالی و بهبود مستمر) است و انواع ارزیابی عملکرد نیز در اندیشه آن حضرت شامل ارزیابی الهی یا معنوی و ارزیابی غیر الهی یا سازمانی (خودارزیابی، ارزیابی همگانی و ارزیابی مدیریتی) است که استفاده از این مبانی ارزشمند در طراحی مدل‌های ارزیابی عملکرد، راهگشای مدیران و مسئولان این حوزه خواهد بود (نقوی و فرهادی، ۱۳۹۵، ص ۳۴).

فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان به عنوان یکی از وظایف خطیر مدیریت منابع انسانی از مواردی است که می‌بایست در منابع اسلامی به دنبال تأمین محتوای آن بود. اصولی وجود دارد که با به کارگیری آنها در فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان، ضمن تأمین اهداف سازمان و کارکنان، حاکمیت ارزش‌های معنوی در سازمان‌های اداری بیش از پیش اهمیت یابد (سالاری‌نهند و همکاران، ۱۳۹۴، ص ۹).

کارت امتیازی متوازن دربرگیرنده معیارهای کیفی، و از نوآوری‌های اخیر مدیریتی است که توسط نورتن و کاپلان در سال ۱۹۹۲ به عنوان ابزار اندازه‌گیری عملکرد مطرح گردید و در سال ۲۰۰۴ به عنوان مدلی برای برقراری هم‌راستایی بین نیروی انسانی سازمان، اطلاعات و سرمایه‌های سازمان مطرح شد (الکساندرو و همکاران، ۲۰۰۵، ص ۲۱۵).

روش ارزیابی متوازن، ابزاری است اثربخش برای شناخت، تشریح و ترجمه دارایی‌های نامشهود به ارزش واقعی قابل درک برای ذی‌نفعان و برای سازمان‌ها بسیار راه‌گشاست و امکان اجرای موفق راهبردها را فراهم می‌سازد. این روش، سازوکار نوینی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و ابزاری برای تحقق راهبرد آنهاست و از زمان معرفی این روش سازمان‌های بسیاری در سراسر جهان با به کارگیری آن توانسته‌اند ضمن پیاده‌سازی راهبرد خود، به موفقیت‌های چشم‌گیری نایل شوند (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰، ص ۲۴۶).

ارزیابی از زمان ظهور نظام آفرینش وجود داشته است؛ خداوند بزرگ در قرآن کریم می‌فرماید: «لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَإِنْ تُبَدُّوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخَفُّوهُ يَحْسِبِكُمْ بِهِ اللَّهُ فَيَغْفِرُ لِمَنْ يَشَاءُ وَيُعَذِّبُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ» (بقره: ۲۸۴). آنچه در آسمان‌ها و زمین است، ملک خداست و آنچه شما در دل دارید، چه آشکار کنید و چه پنهان خداوند شما را با آن محاسبه می‌کند. پس هر کس را که بخواهد می‌آموزد و هر کس را که بخواهد عذاب می‌کند؛ و خدا بر همه چیز تواناست. با تعمق در ریشه فرهنگ اسلامی، می‌توان از فرمان حکومتی حضرت علی علیه السلام به مالک اشتر یاد کرد که در بسیاری از فرازهای آن، پدیده ارزشیابی عملکرد مورد تأکید است. در غرب در سال ۱۸۰۰ میلادی، نظام ارزشیابی به صورت رسمی در سطح فردی و سازمانی در اسکاتلند توسط *رابرت اون* در صنعت نساجی مطرح شد و پس از آن کشورهای آمریکایی، هلند، سوئد و... از این پدیده بهره بردند (سلامی و میار، ۱۳۹۵، ص ۱۲۸).

می‌توان انتزاع مفهومی کلان‌نظریه‌های غربی در حوزه مفهوم عمل و عملکرد را در دو حوزه دانست: یکی خروجی‌ها و دستاوردها، و دوم فرایندها و مسیر رسیدن به اهداف آنچه شالوده نظریه‌های مدیریت در حوزه مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد را شکل می‌دهد، ارزیابی نتایج و فرایندهاست؛ اما این نوع نگاه به عملکرد در اندیشه دینی کافی نیست. از نگاه دینی، هر عملی باید دارای دو بُعد باشد: حُسن فعلی و حُسن فاعلی. حُسن فعلی ناظر به چگونگی و چیستی فعل است. به طور خلاصه می‌توان حُسن فعلی را معادل اثربخشی و کارآمدی دانست؛ اما نکته مهم و اصلی که نباید در مفهوم عملکرد از آن غفلت کرد، باعث حُسن فاعلی است که نشان‌دهنده نیت و انگیزه فرد برای انجام عمل است. در اندیشه دینی عملی که با نیت الهی انجام نشود، ارزشی ندارد (مسعودی‌پور و مصلح، ۱۳۹۶، ص ۱۲۴).

به رغم اهمیت و کارکردهای بی‌شمار مدیریت و ارزشیابی عملکرد کارکنان، ضعف‌ها و سوءکارکردهایی نیز در این زمینه وجود دارد. بی‌توجهی به جایگاه رقابتی، بهینه‌سازی مصرف منابع و نقاط راهبردی، برخی از ضعف‌هایی هستند که در این زمینه مطرح است. برخی صاحب‌نظران این ضعف‌ها را علائم فقدان تناسب بین محیط، راهبرد و آنچه اندازه‌گیری می‌شود، می‌دانند (ملنیک و همکاران، ۲۰۱۳، ص ۲). یا به عبارت دقیق‌تر، نبودن یکپارچگی و انسجام بین اجزای این نظام، در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل، به‌ویژه در زمینه ایجاد انسجام بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد، در سطح سازمانی و سطح فردی کارکنان مشهودتر است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۲۱۴).

برخی از صاحب‌نظران اثربخشی نظام‌های ارزشیابی عملکرد فعلی را مورد انتقاد قرار می‌دهند و معتقدند که نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سازمان‌های مختلف، نیازمند بهسازی بیشتری در سطوح فردی و سازمانی در راستای تبدیل شدن به ابزارهایی کارا هستند (گروسی، ۲۰۱۲، ص ۲).

## چارچوب MBI

از نظر هر مرد و زن مسلمان، سعادت انسان در شناخت راهنمایی‌هایی است که از سوی خداوند و به وسیله پیامبر اسلام حضرت محمد ﷺ برای انسان آورده شده است. اگر چه سازمان‌ها، اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی به وسیله مجموعه‌ای از راهبردها مدیریت می‌شوند، اما این راهبردها ساخته دست بشر هستند و به ندرت ابعاد معنوی مدیریت امور را تأمین می‌کنند. چارچوب MBI چارچوبی است که برای جنبه‌های مادی و معنوی مدیریت سازمانی طراحی شده است که استراتژی کاهش ریسک عملیاتی و کارایی مدیریت خدامحور را پیشنهاد می‌کند.

ابعاد این چارچوب شامل دو بعد عقلانی و عملیاتی است. ابعاد عقلانی عبارت است از:

خداشناسی (Godconscious):

تفکر عمیق روشنفکرانه (contemplation):

درک (understanding):

دانش (knowledge):

آموزش (education):

و ابعاد عملیاتی عبارت است از:

نمونه تمثیلی (exemplification):

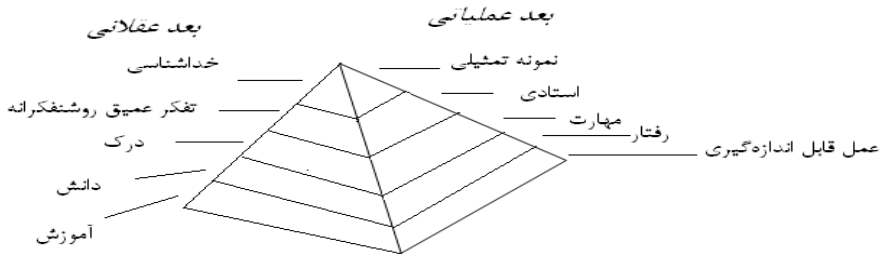
استادی (mastery):

مهارت (skill):

رفتار (Behavior):

عمل قابل اندازه‌گیری یا (action).

بنابراین اجرای MBI به یک جهان‌بینی و نگرش خداشناسانه نیاز دارد. چارچوب MBI به صورت یک هرم است که (از نگاه مورد استفاده در این بخش) به دو قسمت تقسیم شده است. این دو قسمت شامل بخش عقلانی (ذهنی) و بخش عملیاتی است و هر قسمت بخش دیگر را تغذیه می‌کند. مینا و پایه چارچوب آمادگی و میل و اراده (شخصی یا سازمانی) برای به دست آوردن سطح درست آموزش متصل شده به اعمال قابل اندازه‌گیری است. آموزشی که با اعمال قابل اندازه‌گیری دنبال شود، دانش رفتاری خلق می‌کند؛ دانش رفتاری یادگیری ماهرانه ایجاد می‌کند؛ سپس یادگیری ماهرانه تفکر عمیق روشنفکرانه را موجب می‌شود که با استادی در مجموعه مهارت‌ها دنبال می‌شود. در این مدل، استادی در مهارت‌ها و توانایی تفکر عمیق روشنفکرانه سطح خداشناسی را تعمیق می‌بخشد؛ یعنی جایی که اشخاص ارزش تمثیلی پیدا می‌کنند. در شکل شماره ۱ چارچوب MBI آورده شده است.



شکل ۱. چارچوب MBI

چارچوب ترکیبی مدیریت بر مبنای اسلام و کارت ارزیابی متوازن، در شکل شماره ۲ به صورت یک هرم با پنج سطح نشان داده شده است. بنابراین برای اینکه سازمان‌ها از پایین هرم به بالای آن برسند، باید پنج مرحله را بگذرانند (کلامی، ۱۳۹۲، ص ۷۳).

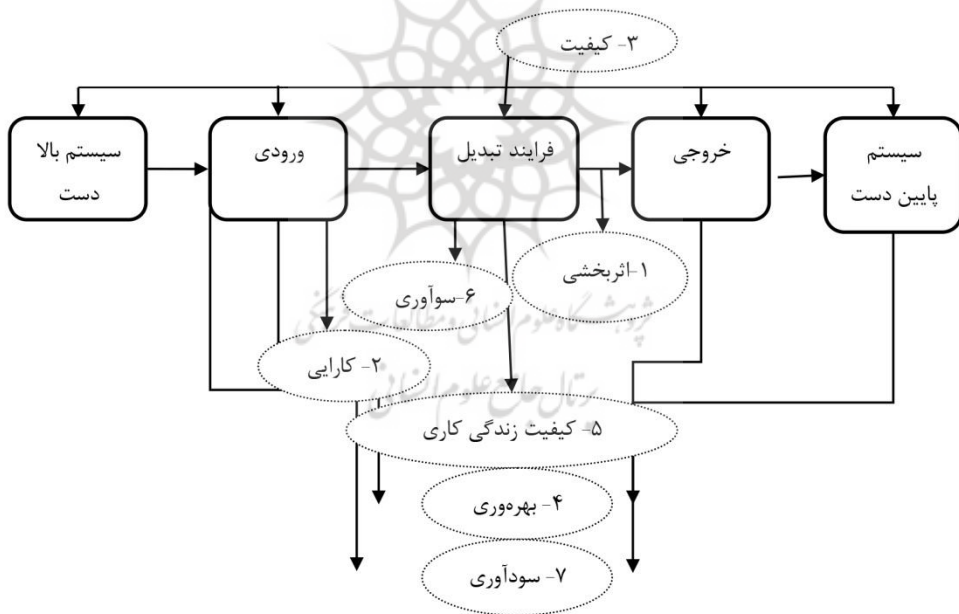


شکل ۲، مدل ترکیبی اولیه مدیریت اسلامی (MBI) و کارت ارزیابی متوازن

مرحله اول، تدوین و مشخص نمودن استراتژی، اهداف، بینش و مأموریت بر طبق اصول خداشناسانه و معنوی است؛ هرگاه سازمان‌ها استراتژی و اهداف و مأموریت خود را با بینش خداشناسانه و معنوی و انسان‌دوستانه تدوین کنند، سطح یک مدیریت بر مبنای اسلام را احراز کرده‌اند.



مرحله دوم هرم، به کار بردن یک چارچوب جامع است که به وسیله آن، هم اهداف مادی و هم اهداف معنوی تحقق یابد. این سطح محل مدل و چارچوب و ابزار اندازه گیری عملکرد است و در این تحقیق، ابزار ما کارت امتیازی متوازن، یعنی BSC است؛ اما برای اینکه کارت امتیازی متوازن در این سطح جای گیرد، باید علاوه بر خصوصیت مادی ای که دارد، خصوصیت معنوی نیز داشته باشد؛ لذا سطح دوم هرم MBI کارت ارزیابی متوازن معنوی و مادی توأمان شده است. همچنین با توجه به اینکه دین جامع اسلام به استفاده کامل از عقل و خرد و دانش توصیه می کند، به منظور جامع شدن MBI - که همان BSC ارزش بنیان است - مدل علمی ارزیابی عملکرد سینک و تاتل (Sink and Tuttle) را که یکی از رویکردهای کلاسیک برای طراحی سیستم های ارزیابی عملکرد است، در آن می گنجانیم. در شکل شماره ۳، هفت معیار عملکردی در چارچوب سینک و تاتل آورده شده است. مدل سینک و تاتل بیان می کند که عملکرد یک سازمان، ترکیبی از روابط داخلی میان هفت معیار عملکردی است. این هفت معیار عبارت اند از: ۱. اثربخشی؛ ۲. کارایی؛ ۳. کیفیت؛ ۴. بهره وری؛ ۵. کیفیت زندگی کاری؛ ۶. نوآوری؛ ۷. سودآوری.



شکل ۳. هفت معیار عملکردی در چارچوب سینک و تاتل (۱۹۸۹ میلادی)

برای گنجاندن مدل سینک و تاتل در BSC ارزش بنیان، عوامل اثربخشی و کیفیت را مطابق مدل در بخش فرایندهای داخلی BSC، عامل بهره وری را در بخش زیرین BSC (حفظ شایسته سالاری و...) و نیز سطح مالی آن قرار داده ایم. عامل سودآوری را در سطوح مالی و سطح زیرین BSC، و عامل نوآوری

و کارایی را در سطوح فرایندهای داخلی و یادگیری و آموزش، و عامل کیفیت را در بخش فرایندهای داخلی قرار داده‌ایم.

انکون که استراتژی و چارچوب اجرایی خود را تنظیم کردیم، وارد سطح سوم هرم MBI می‌شویم.

### مرحله یادگیری سازمانی با نگاه الهی

این سطح به ما می‌گوید که سیستم برای اجرای چارچوب BSC معنوی شده، باید مانند یک موجود عقلانی عمل کند؛ یعنی مدیریت و تک‌تک کارکنان، شعور و بینش لازم را درباره چارچوب و اجرای آن به دست آورند و یاد بگیرند که چگونه عقل و خرد و دانش و تجربه خود را با توکل به خداوند در جهت رسیدن به اهداف ترکیب کنند؛ و نیز مدیریت باید با داشتن سیستم اطلاعاتی قوی از داخل سازمان به منظور پایش شرایط محیطی برای اجرا یا تغییر استراتژی، عقل و خرد و دانش و تجربه خود را همراه با توکل به خداوند در جهت تحقق اهداف و استراتژی سازمان به کار بندد. در این مرحله، به کار بستن چهار عنصر الزامی است و بر آن تأکید شده است. این عناصر عبارت‌اند از: الف) عقل و خرد، ب) دانش و تجربه؛ ج) توکل به خداوند؛ د) سیستم اطلاعاتی قوی از داخل و خارج سازمان.

### انعطاف‌پذیری در اجرای چارچوب

در این مرحله گفته می‌شود که بر طبق اصول خداشناسی و اسلامی، عقل حکم می‌کند که سیستم برای کسب موفقیت باید انعطاف‌پذیر باشد؛ یعنی در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی، هرگاه مدیریت در میانه راه احساس کند که شرایط باید تغییر کند یا روند خاصی در حال شکل‌گیری است یا قسمتی از راهکارها اشتباه بوده است، باید با شجاعت و فروتنی و عقل، تغییر استراتژی و اصلاح آن را بپذیرد و از روی غرور و خودخواهی بر ابقای مسیر و راهکارهای قبلی اصرار نرزد و ایجاد تغییر را بپذیرد. کارکنان نیز باید انعطاف‌پذیری سیستم را بپذیرند و در برابر آن مقاومت نشان ندهند و به این بلوغ برسند که برای موفقیت، سیستم اجرای چارچوب باید انعطاف‌پذیری داشته باشد.

### مهارت در پیاده‌سازی MBI

آخرین سطح هرم، استادی و مهارت در فرایند MBI و نهادینه‌شدن کل مراحل و اجرای آن برای سازمان و تک‌تک کارکنان است؛ یعنی مدیریت و کارکنان، فرایند MBI را یاد گرفته باشند و تمام اصول آن را در جهت تحقق اهداف و استراتژی سازمان به کار گیرند و فعالیت‌های روزانه خود را با استراتژی معنوی مشخص شده هم‌جهت کنند؛ لذا مدل ترکیبی اولیه مدیریت اسلامی (MBI) و کارت امتیازی متوازن (BSC) به صورت یک هرم در شکل شماره ۲ آمده است.

## معنوی کردن کارت ارزیابی متوازن

همان طور که گفته شد، در سطح دوم چارچوب مدیریت اسلامی (MBI)، به یک مدل سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی نیاز است که در این تحقیق از ابزار BSC استفاده می‌شود؛ اما بر طبق چارچوب MBI، این مدل باید با رویکرد اسلامی از فیلتر ارزش‌های اسلامی عبور داده شود؛ لذا با مطالعه کتب و مقالات مختلف اصول و مبانی اسلامی یک کارت ارزیابی متوازن ارزش‌بنیان، به صورتی که توضیح داده می‌شود، استخراج و تدوین شد (علی‌احمدی، ۱۳۸۶، ص ۲۵۳).

چنانکه پیش‌تر گفته شد، کارت ارزیابی متوازن از چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و یادگیری و آموزش تشکیل شده است. پیشنهاد محقق برای معنوی کردن کارت ارزیابی متوازن آن است که یک لایه و مرحله به سطح زیرین BSC و یک لایه به سطح بالایی آن بیفزاییم و چهار لایه کارت ارزیابی متوازن را از رویکرد اصول ارزش‌های اسلامی عبور دهیم.

همان طور که می‌دانیم، در دین اسلام به اصل عدالت و از جمله مصداق شایسته‌سالاری آن در مدیریت، تأکید فراوان شده است؛ لذا لایه زیرین که به مدل BSC اضافه شده است، همان رعایت عدالت سازمانی و حفظ شایسته‌سالاری در استخدام، ارتقا و انتصاب است تا با به کار بردن این سطح، اطمینان حاصل شود افرادی که وارد سازمان می‌شوند، افرادی لایق و واجد شرایط کافی هستند و تناسب شغل و شاغل در مورد آنها رعایت شده است. لایه بعدی BSC، یادگیری و آموزش علمی و فنی است و برای ارزش‌بنیان شدن این منظر در سازمان، علاوه بر آموزش علمی و فنی کارکنان که منجر به کاراثر شدن آنها و فرایندها می‌شود، باید موضوع اخلاق و استانداردهای حرفه‌ای نیز در مورد کارکنان اجرا شود که این آموزش‌ها، علاوه بر بالا بردن معنویت کارکنان، موجب تقوا در آنها نیز می‌شود و روحیه تقوا هم موجب ایجاد خود کنترلی در آنها می‌گردد و نیاز به کنترل‌های خارجی توسط افراد و مدیریت کاهش می‌یابد و در نهایت، موجب افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها می‌شود. سطح سوم BSC منظر فرایندهای داخلی است. با توجه به اینکه اصول اسلامی به انسان در انجام امور خود به کار بستن عقل و تدبیر را توصیه می‌کنند و عقل حکم می‌کند که فرایندهای داخلی باید در جهت کارا شدن و کاهش هزینه‌ها باشد، لذا برای دادن رنگ و روی ارزشی به این سطح، سعی شده است تا سؤالات تحقیق در راستای هدایت شود که نشان دهد فرایندهای داخلی در جهت کاهش آلودگی محیط زیست و سلامت پرسنل و نیز کارا کردن فرایند و پایین بردن هزینه و بالا بردن کیفیت هستند.

در سطح بعدی کارت ارزیابی متوازن، به منظر مشتری پرداخته‌ایم. برای ارزش‌محور کردن این سطح، سعی شده است تا سؤالات تحقیق در جهت احترام گذاشتن به کلیه کارکنان و مشتریان و ارزش‌نهادن و دلسوزی به آنها و تلاش در جهت رفع نیازهای آنها و اطمینان از رعایت حقوق هر یک از این ذی‌نفعان و نهایت رضایت قلبی آنان هدایت شود.

سطح بعدی منظر مالی است که برای ارزش‌محور کردن این سطح، به سطح بالایی آن، سطح تحقق مأموریت‌های نظام اسلامی و کسب رضایت الهی افزوده شده است، که این سطح از کارت ارزیابی متوازن معنوی شده نشان می‌دهد که نتایج مالی به دست آمده تا چه اندازه در جهت کسب رضایت الهی استفاده شده است؛ مثلاً اینکه آیا اهداف مالی در جهت امور خدایسندانه و بشردوستانه، از جمله کمک به رفع بیکاری، فقرزدایی، کاهش فاصله طبقاتی، انجام امور خیریه و غیرانتفاعی و ارتقای فرهنگ عمومی جامعه بوده است یا خیر؟ و اینکه آیا سود مالی به دست آمده به‌طور عادلانه بین ذی‌نفع‌ها تسهیم شده است یا خیر؟ با اضافه شدن سطح تحقق اهداف حاکمیت اسلامی به سطح بالای کارت ارزیابی متوازن، مدل BSC ارزش‌بنیان شده است. صورت کلی مدل کارت ارزیابی متوازن ارزش‌بنیان - که با استفاده از معیارهای سینک و تاتل اصلاح شده است در شکل شماره ۴ آورده شده است.

#### معنوی

تسهیم بخشی از نتایج مالی به امور خیریه و رفع بیکاری و کاهش فاصله طبقاتی و ارتقای فرهنگ عمومی جامعه و تحقق اهداف حاکمیت و کسب رضای

#### الهی

#### مالی

۱. تسهیم عادلانه نتایج مالی بین ذی‌نفعان، ۲. رسیدن به سودآوری قابل

انتظار؛ ۳. تلاش در بهره‌وری هزینه (بهره‌وری) سینک و تاتل

#### مشتری

۱. احترام به کارکنان و دلسوزی به آنها و تلاش صادقانه جهت رفع نیاز آنها و

ذی‌نفعان ۲. به دست آوردن رضایت مشتری و تلاش جهت رفع نیاز مشتری؛

۳. به دست آوردن سودآوری از مشتری و پیدا کردن مشتریان جدید و بازارهای

جدید و تقویت فروش (سودآوری) سینک و تاتل

#### فرآیندهای داخلی

۱. اهمیت دادن به حفظ محیط زیست و سلامت کارکنان و کیفیت زندگی کاری

کارکنان؛ ۲. تلاش کارکنان برای انجام کارها با کیفیت عالی با حداکثر استفاده

از زمان کاری (اثربخشی و کیفیت) سینک و تاتل؛ ۳. تلاش کارکنان برای

کاهش هزینه‌ها.

#### یادگیری و آموزش علمی و معنوی

۱. یادگیری و آموزش علمی و فنی و معنوی کارکنان (سودآوری)؛ ۲. آموزش

مناسب کارکنان متناسب با استعداد و تخصص آنها (کارایی) سینک و تاتل؛ ۳-

خلاقیت و نوآوری در فرایند تولید محصولات (نوآوری) سینک و تاتل.

رعایت عدالت سازمانی و حفظ شایسته‌سالاری در استخدام، ارتقا و

انتصاب (بهره‌وری در استخدام) سینک و تاتل

با توجه به تمام توضیحاتی که داده شد، مدل ترکیبی نهایی مدیریت اسلامی (MBI) و کارت ارزیابی متوازن (BSC) به صورت هرم ناقصی درمی‌آید که در شکل شماره ۳ نشان داده شده است. به دلیل بزرگ بودن هرم مربوط به مدل ترکیبی مدیریت اسلامی و کارت ارزیابی متوازن سطوح کارت ارزیابی متوازن که در شکل شماره ۵ به آن اشاره شده، در شکل شماره ۶ سطوح BSC از سطح ۱ تا ۴ نشان داده شده است.

همه کارکنان به اصول استراتژی و اخلاقی واقفاند و استفاده از اصول اخلاقی و تجربیات و دانش در فعالیت‌های روزمره در جهت استراتژی بین کلیه کارکنان نهادینه شده است (سطح ۵ از MBI).

– مدیریت و کارکنان واقفاند که به حکم عقل، سیستم برای موفقیت باید انعطاف‌پذیر باشد و هر لحظه امکان تغییر استراتژی وجود دارد و باید پذیرفته شود.

– مدیریت سازمان با شجاعت، فروتنی و درایت کامل، اشتباه بودن استراتژی قبلی را می‌پذیرد و کارکنان نیز آن را می‌پذیرند و هر لحظه آماده اجرای آن می‌باشند (سطح ۴ از MBI).

– مدیریت و تک‌تک کارکنان از آموزش کافی درباره درک استراتژی و به کار بستن دانش و تجربه خود در جهت اجرای استراتژی و هم‌جهت کردن کارهای روزانه خود در جهت استراتژی و توکل به خداوند در اجرای آن برخوردارند.

– مدیریت جهت تصمیم‌گیری به کانال‌های اطلاعاتی قوی مربوط به داخل و خارج سازمان مجهز می‌باشد که تغییرات محیط را در جهت تدوین و تغییر استراتژی پایش کند. سیستم اطلاعاتی مدیریت سازمان، هوشمند است (سطح ۳ از MBI).

– حفظ شایسته‌سالاری در استخدام، ارتقا، و انتصاب کارکنان، جزء اهداف سازمان است و اجرا می‌شود (بهره‌وری در استخدام و سودآوری مدل سینک و تاتل).

– یادگیری و آموزش علمی و فنی (متناسب با استعداد و تخصص) و معنوی و اخلاقی کارکنان جزء اهداف سازمان است و اجرا می‌شود (کارایی و سودآوری مدل سینک و تاتل).

– تشویق پرسنل جهت نوآوری در فرایند و تولید محصولات (نوآوری مدل سینک و تاتل).

– تلاش پرسنل در جهت ب‌انجام رساندن کارها با کیفیت عالی در کمترین زمان ممکن، جزء اهداف سازمان است و اجرا می‌شود (کیفیت و اثربخشی مدل سینک و تاتل).

اهمیت به حفظ محیط زیست و سلامت کارکنان و کیفیت زندگی کاری آنها، جزء اهداف سازمان است و اجرا می‌شود (کیفیت زندگی کاری مدل سینک و تاتل).

– احترام به کارکنان و دلسوز به آنها و تلاش صادقانه در جهت رفع نیاز آنها و

ذی نفعان

– رسیدن به سودآوری مورد انتظار و تلاش در جهت بهره‌وری مالی (بهره‌وری مدل سینک و تاتل)

– تسهیم عادلانه نتایج مالی بین ذی نفعان و اختصاص بخشی از نتایج مالی به امور خیریه، رفع بیکاری، کاهش فاصله طبقاتی و... جزء اهداف سازمان است و اجرا می‌شود.

– به دست آوردن رضایت مشتریان و تلاش در جهت رفع نیازهای آنها و برقراری روابط صمیمی با مشتری، جزء اهداف سازمان است و اجرا می‌شود.

– به دست آوردن سود از مشتری و پیدا کردن بازارها و مشتریان جدید و تقویت فروش، جزء اهداف سازمان است و اجرا می‌شود (سودآوری مدل سینک و تاتل).

– تحقق اهداف حاکمیت الهی و کسب رضای الهی (سطح ۲ از MBI)

استراتژی سازمان از یک چارچوب خدائشناسانه گذرانده شده است (سطح ۱ از MBI)

- سطح ۳ BSC+ اتصال سیستم ارزیابی عملکرد سازمان به سیستم جبران خدمت کارکنان و یادگیری (سطح ۴ از BSC).  
 - سیستم اندازه‌گیری عملکرد مشتق شده از استراتژی + وجود اتصال‌های علی بین شاخص‌های مالی و غیرمالی + وجود توازن بین شاخص‌های مالی و غیر مالی (سطح ۳ از BSC).  
 - سیستم اندازه‌گیری عملکرد - سیستم اندازه‌گیری عملکرد مشتق شده از استراتژی + وجود اتصال‌های مشتق شده از استراتژی + وجود توازن علی بین شاخص‌های مالی و غیرمالی بین شاخص‌های مالی و غیر مالی (سطح ۲ از BSC) (سطح ۲ الف از BSC)  
 سیستم اندازه‌گیری عملکرد از استراتژی مشتق شده است (سطح ۱ از BSC)

شکل ۶. سطوح ۱ تا ۴ BSC.

## نتیجه‌گیری

اگر بندگی خدا عنصر کامل چارچوب وسیع‌تری نباشد و بزرگی و یاد او نادیده گرفته شود و افراد فقط به زندگی روزمره مشغول باشند، با خطر و ریسک ورشکستگی در برابر خداوند هنگام ملاقات او در روز رستاخیز مواجه می‌شوند. روش مدیریت ریسک MBI که قرآن و حدیث را دربر دارد، به عنوان محوریت سیستم پشتیبانی، تصمیم‌گیری روش متوازن را در کنترل ریسک تسهیل می‌کند. بنابراین، روش MBI پتانسیل بیشتری در تربیت اعضای با اخلاق دارد و به انسان به عنوان نماینده خداوند بر روی زمین توجه می‌کند.

چارچوب MBI باید یک مفهوم متوازن‌کننده برای تسهیل فرایند یادگیری حرفه‌ای و دانش سازمانی باشد که لازمه اجرای استانداردهای اخلاقی و سیاست‌های خدامحور همگن‌شده جهانی برای تثبیت محیط‌های سازمانی و شخصی بادوام و مؤثر است. حفظ توازن، تنها یک توصیه نیست؛ بلکه سفارش الهی است؛ اگرچه ممکن است اسلام در هنگام ورود به زندگی شخصی، نقش متوازن‌کننده بازی کند؛ ولی ما به ندرت به سازمان‌ها و مؤسساتمان این روش متوازن‌شده را وارد می‌کنیم؛ توازنی که به ما کمک می‌کند تا ریسک کسب و کار را کم کنیم و به موفقیت همه جانبه برسیم. بنابراین روش MBI یک تسهیل‌گر برای رسیدن به یک کارت امتیازی متوازن است.

با توجه به اینکه بیشتر مدل‌های مدیریت عملکرد توسط مکاتب مدیریتی غربی طراحی شده‌اند، در این مقاله سعی شد تا با دیدگاهی اسلامی به یکی از نظام‌های ارزیابی عملکرد نگرسته شود. در سطح دوم چارچوب مدیریت اسلامی (MBI)، به یک مدل سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی نیاز است که در این تحقیق، از ابزار BSC استفاده می‌شود؛ اما بر طبق چارچوب MBI، این مدل باید با رویکرد اسلامی از فیلتر ارزش‌های اسلامی عبور داده شود؛ از این رو با مطالعه کتب و مقالات مختلف اصول و مبانی اسلامی، یک کارت ارزیابی متوازن ارزش‌بنیان استخراج و تدوین شد. با توجه به تمام توضیحاتی که در این پژوهش داده شد، مدل ترکیبی نهایی مدیریت اسلامی (MBI) و کارت ارزیابی متوازن (BSC) به منظور ارزیابی عملکرد بر مبنای اسلام، به صورت هرمی شکل تهیه شد.

- آقایی، رضا، و همکاران، ۱۳۹۴، «بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از مدل BSC، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۷، ش ۴، ص ۲۷-۴۸.
- باقری، زهرا، و همکاران، ۱۳۹۵ «برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر مبنای الگوی BSC»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، ش ۳ - ش پیاپی ۲۵، ص ۱۵۹-۱۸۱.
- بزرگیان، احمد، ۱۳۸۱ «مدیریت عملکرد با نگرش ارزیابی عملکرد در اسلام»، همایش ملی مدیریت عملکرد، دوره ۱، ص ۱۷-۱ حسن بیگی، ابراهیم، ۱۳۹۰، «مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، سمت.
- حکیمی‌پور، نادر، ۱۳۹۷، «ارائه شاخص ترکیبی ارزیابی بانک‌داری اسلامی: مطالعه موردی بانک‌های ایران»، اقتصاد اسلامی، سال ۱۸، ش ۷۲، ص ۱۸۲-۱۵۱.
- زارع، حمید، ۱۳۸۲، «معیارها و اصول ارزیابی عملکرد در متون دینی اسلامی» فرهنگ مدیریت، سال اول، ش ۴، ص ۱۵۵-۱۳۹. سالاری‌نهند، و همکاران، ۱۳۹۴، «ارزیابی عملکرد کارکنان و جایگاه آن در اسلام»، کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دوره ۲.
- سلامی، حسین، و همکاران، ۱۳۹۵، «الگوی ارزیابی عملکرد فرماندهان و مدیران عالی سپاه منطبق با رویکرد علوی»، مطالعات دفاعی استراتژیک، ش ۶۴ ص ۱۲۶-۱۲۶
- عباسی، عباس، و همکاران، ۱۳۹۵، «طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی ایران»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال ۸، ش ۴، ص ۲۳۵-۲۱۳.
- علی‌احمدی، و همکاران، ۱۳۸۶، مبانی و اصول مدیریت اسلامی (کلیات، مبانی، اصول برنامه‌ریزی، انگیزش، بهره‌وری، نظارت و کنترل مدیریت ارزشی)، تولید دانش.
- کلامی، مجید و همکاران، ۱۳۹۲، بررسی و ارزیابی عملکرد شرکت‌های سیمان بر اساس مدل ارزیابی کارت امتیازی متوازن و مدیریت بر مبنای اسلام، دانشگاه پیام نور، دانشکده علوم انسانی، پایان‌نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد، گروه مدیریت اجرایی.
- مسعودی‌پور، سعید و همکاران، ۱۳۹۶، «بازشناسی مفهوم عملکرد در اندیشه قرآنی: با تأکید بر رویکرد سازمانی»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ص ۱۲۶-۱۰۷.
- نقوی، میرعلی و همکاران، ۱۳۹۵ «ارزیابی عملکرد سازمانی از منظر نهج البلاغه، پژوهش نهج البلاغه، سال ۵، ش ۱۵، ص ۳۹-۲۱.
- یارمحمدیان، محمدحسین و همکاران، ۱۳۹۴، «ارایه مدلی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها: مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان»، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۶ ش ۲، پیاپی ۲۲، ص ۱۹-۲۸.
- Alexandros, P., Georgeio A., Gregory P., Klaseric S., (2005). An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action, European Management Journal, 23(2), 214-227.
- Daromes, F. E & Suwandi, G. (2015). Embedding Core Value into the Internal Quality Assurance Systems in Higher Education. Social and Behavioral Sciences, 211, 660-664.
- Grossi, L. E. (2012). Performance Appraisal as a Tool for Efficiency in the Public Sector.
- Jan, Slavik. Anna, Putnova, Andrea, Cebakova. (2015). Leadership as a Tool of Strategic Management. Procedia Economics and Finance Volume 26, 2015, Pages 1159-1163.
- Janudin, S. E.; Ruhanita, M.; Amizawati, M. A. and Nor Liza, A. (2014). "Performance Measurement System in Malaysian Public Research University: Does it Contemporary". International Journal of Management in Education. Volume 10. Issue 3, 55-70.

- Josep, Bisbe. Ricardo, Malagueño. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?. Management Accounting Research Volume 23, Issue 4, December 2012, Pages 296-311.
- Kaplan ,R. S. & Norton ,D.P. (2001).Strategic Performance Measurement in Nonp Maelah, R.; Mohd Amir, A. and Abdullah Nor, L. (2014). “Performance Measurement System in Malaysian Public Research University”: Does it Contemporary? International Management Accounting Conference 7.rofit Organizations.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2013). Is performance measurement and management fitfor the future?. Management, Pages 1-14. Accounting Research.
- Tayibe, Sayed Jamalalaldin., Maleki,Mohammad Reza.(2003). Strategic Planning and Performance Measurement. Tehran: Simayi Farhang.

