

# ارزیابی عملکرد مراکز دانشنامه نگاری در حوزه فرهنگ و تمدن اسلامی براساس مدل منشور

## عملکرد (مورد پژوهی: بنیاد دایرةالمعارف اسلامی)

سیمین قطبی<sup>۱</sup>

فاطمه فهیم نیا<sup>۲</sup>

حسن طارمی راد<sup>۳</sup>

عبدالرضا نوروزی چاکلی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۰۳

### چکیده

هدف: ارزیابی عملکرد بنیاد دایرةالمعارف اسلامی بر اساس مدل منشور عملکرد است.

روش/ رویکرد پژوهش: این پژوهش از نوع کاربردی با رویکردی آمیخته است. روش کتابخانه‌ای، مطالعه موردی، و روش پیمایشی، روشهای مورد استفاده در این پژوهش است. با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند، مطلعان کلیدی انتخاب و شاخص‌های ابعاد منشور عملکرد شکل گرفتند. براساس پرسشنامه های محقق ساخته، نظر ذی نفعان کلیدی با توجه به پنج وجه مدل منشور عملکرد سنجیده شده است.

یافته ها: بررسی سطح مطلوبیت (نامطلوب، نسبتاً مطلوب، و مطلوب) عملکرد بنیاد دایرةالمعارف اسلامی از نظر ذی نفعان (هیئت امنا، اعضای علمی، مؤلفان، و تأمین کنندگان مالی) در پنج بُعد منشور عملکرد (انتظارات ذی نفعان، راهبردها، فرایندها، توانمندی‌ها و مشارکت ذی نفعان) نشان می دهد:

بر اساس نظر هیئت امنا تمام ابعاد عملکرد بنیاد، در سطح مطلوب، از نظر اعضای علمی و مؤلفان در سطح نسبتاً مطلوب، و بر اساس تأمین کنندگان مالی در بُعد فرایندها، در سطح مطلوب و چهار بُعد دیگر در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارد.

نتیجه گیری: یافته ها بیانگر آن است که ارتباط و توازن یکسانی میان همه ابعاد منشور عملکرد وجود دارد. بنابر ارزیابی ذی نفعان، عملکرد بنیاد در همه ابعاد در سطح نسبتاً مطلوب و مطلوب قرار دارد که نشاندهنده توجه سازمان به نیازهای همه ذی نفعان و در نتیجه رضایت آنان و عملکرد موفق سازمان است. از آنجا که ارزیابی عملکرد مقایسه بین وضع موجود و وضع مطلوب را امکان

<sup>۱</sup> استادیار بنیاد دایرةالمعارف اسلامی و دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

ghotbisimin@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه تهران fahimnia@ut.ac.ir

<sup>۳</sup> دانشیار و معاون علمی بنیاد دایرةالمعارف اسلامی h.taromi@rch.ac.ir

<sup>۴</sup> دانشیار دانشگاه شاهد noroozi@shahed.ac.ir

پذیر و نقاط قوت و ضعف سازمان را روشن می سازد، مدیریت بنیاد دایرةالمعارف اسلامی با تکیه بر اطلاعاتی که از سنجش شاخصها بدست آورده است، می تواند با برنامه ریزی، شاخصهایی را که در سطح نامطلوب یا نسبتاً مطلوب قرار دارد را به سطح مطلوب رسانده و موفقیت سازمان را افزایش دهد.

کلید واژه ها: ارزیابی عملکرد، مدل منشور عملکرد، مراکز دانشنامه نگاری، بنیاد دایرةالمعارف اسلامی

دو دایره ویرایش نشده

## مقدمه

دانشنامه نگاری در ایران پس از انقلاب اسلامی شکوفایی و رونق بسیاری یافته و گامهای بلندی در این زمینه برداشته شده است. در سه دهه اخیر تلاشهای بسیاری در راه تدوین دانشنامه ها صورت گرفته تا با ارائه گزارشی جامع و مستند و روشمند در قالب مقالات علمی، زمینه فهم عمیق و متکی به اطلاعات موثق فراهم شود. در این زمینه مراکز دانشنامه نگاری متعددی تأسیس شده و به انتشار دانشنامه ها به ویژه دانشنامه های تخصصی پرداخته اند. در این میان مراکزی هم به کار دانشنامه نگاری در حوزه فرهنگ و تمدن اسلامی همت گماشته اند. از پیشگامان این مراکز می توان از بنیاد دایرةالمعارف اسلامی نام برد.

بنیاد دایرةالمعارف اسلامی، سازمان غیر دولتی است که با هدف تحقیق و پژوهش در موضوعات مختلف جهان اسلام و انتشار کتابی مرجع با عنوان *دانشنامه جهان اسلام* در سال ۱۳۶۲ش تأسیس شد و پس از گذشت سالها تحقیق و تتبع و فعالیت در عرصه های علمی و تربیت و جذب نیروهای متخصص، به یکی از مؤسسات معتبر علمی کشور تبدیل گشت. اندیشه تدوین این دانشنامه به تصمیم آیت الله سید علی خامنه ای ( رئیس جمهور وقت) در نهمین سالهای پس از پیروزی انقلاب اسلامی برمی گردد که بر لزوم تدوین دایرةالمعارفی که معرف دانش و بینش حوزه فرهنگ و تمدن اسلام باشد، تاکید داشتند. به منظور پاسخگویی به نیازهای پژوهشی محققان مسلمان، عده ای از علما و دانشمندان به سرپرستی سید مصطفی میرسلیم (مسئول وقت نهاد ریاست جمهوری) گرد هم آمدند و با نظر هیئت امناء، چگونگی تأسیس بنیاد تصویب و نخستین مدیر عامل بنیاد (مهدی محقق) انتخاب شد. فعالیتهای بنیاد برای تدوین دانشنامه از پاییز ۱۳۶۳ آغاز گشت ( *دانشنامه جهان اسلام*، ۱۳۷۵، ج ۱، ص بیست و یک- بیست و دو؛ آذرنگ، ۱۳۷۷، ذیل " بنیاد دایرةالمعارف اسلامی").

طی سه دهه ای که از تأسیس بنیاد دایرةالمعارف اسلامی گذشته، این مرکز، گامهای بلندی در جهت پیشرفت دانشنامه نگاری برداشته و توانسته است به یکی از مراکز اصلی و معتبر دانشنامه نگاری در جهان اسلام تبدیل شود و جایگاه خود را به عنوان تولید کننده دایرةالمعارفی معیار تثبیت نماید. تاکنون ۲۱ مجلد از این دانشنامه منتشر شده است. مقالات این دانشنامه شامل حوزه وسیعی از علوم و معارف اسلامی و ایرانی است که عبارت اند از: اصطلاحات علوم قرآنی، حدیث، فقه، کلام، عرفان، فلسفه، ادبیات، هنر، سیره انبیا و اولیا و ائمه (علیهم السلام)، شرح حال و آرای مفسران و محدثان و فقها و متکلمان و فلاسفه و حکما و شعرای عالم اسلام، تاریخ سیاسی اسلام، جغرافیای کشورهای اسلامی، آثار و ابنیه تاریخی، ابزار و پوشاک ها و گیاهان دارویی جهان اسلام ( *دانشنامه جهان اسلام*، ۱۳۷۵، ج ۱، دیباچه، ص بیست و یک).

مراکز دانشنامه نگاری برای موفقیت، همچون سایر سازمانهای عصر اطلاعات نیاز به هماهنگی با تغییرات زمانه دارند تا بتوانند خود را با تغییرات اقتصادی و نیازهای اجتماعی همساز کنند. ویژگی هایی چون انعطاف پذیری، خلاقیت و نوآوری، تفویض اختیار، توجه به فرهنگ سازمانی، تقویت کارکنان، و سرمایه گذاری در آموزش کارکنان از شاخص های مهم و اساسی هستند که توجه به آنها می تواند موفقیت این مراکز را رقم بزند (دفت،<sup>۵</sup> ۱۳۷۷).

سازمانها همواره سعی بر بهبود کیفیت، کاهش زمان چرخه تولید، و کاهش هزینه ها در فرایند کاری دارند تا در موقعیت های رقابتی بمانند (ممی زاده، ۱۳۸۷؛ دفت، ۱۳۷۷؛ کاپلان<sup>۶</sup> و نورتون<sup>۷</sup>، ۱۳۸۶). به منظور آگاهی از وضع موجود سازمان ها، نیاز به ارزیابی عملکرد آنها است. ارزیابی عملکرد یکی از مؤثرترین ابزارهای شناخت قابلیت ها و کنترل فرایند کاری در جهت نیل به اهداف سازمان و حفظ بقا و پویایی آن است. ارزیابی عملکرد از طریق سنجش شاخص های گوناگون هر سازمان، وضع آن را ترسیم می کند و با اطلاعاتی که در اختیار مدیران قرار می دهد، به آنها در اتخاذ تصمیم درست یاری می رساند. مدیریت عملکرد با تکیه بر آن اطلاعات، می تواند نقاط ضعف را از بین ببرد، کاستی ها را برطرف کند و انحرافات را اصلاح نماید و در نهایت عملکرد را بهبود بخشد. همچنین این اطلاعات دستیابی به اهداف را با تخصیص بهینه منابع و بازنگری در برنامه ها تسهیل می بخشد (طبرسا و همکاران، ۱۳۸۰).

با توجه به اینکه استانداردهایی برای مراکز دانشنامه نگاری در ایران وجود ندارد و از سوی دیگر روشهای متداول سایر کشورها در ایران کار ساز نیست، هر مرکزی بنا بر اهداف و مأموریتهایی که در اساسنامه اش تعریف کرده، روشی را برای تدوین دانشنامه پیش گرفته است و سعی دارد از راه آزمون و خطا به هدف خود دست یابد به ویژه مراکز اولیه دانشنامه نگاری که در دهه اول انقلاب تأسیس شده اند بدون تجربه پیشین، هر یک سبک و سیاق خود را پیدا کرده و به ضوابطی دست یافته اند تا بتوانند کارشان را پیش ببرند (طارمی راد، ۱۳۸۴). بدیهی است این مراکز با مشکلات و موانعی مواجه شده اند که بر روند انجام کار آنان تأثیر گذاشته است و ساز و کار آنها را تغییر داده است. برخی از این مشکلات عبارت اند از عدم توجه کافی به پژوهش و توازن میان تولید کارهای پژوهشی و دانشنامه نگاری، عدم اهتمام دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی به تربیت پژوهشگر، کمبود نیروی انسانی متخصص، کمبود نیروی دانشنامه نگار حرفه ای، عدم دستیابی به منابع در برخی حوزه ها، کمبود

---

<sup>۵</sup> . Daft

<sup>۶</sup> . Kaplan

<sup>۷</sup> . Norton

بودجه مؤسسات دانشنامه نگار، و هم گام نبودن دانشنامه نگاری در ایران با پیشرفتهای فناوری (آذرنگ، ۱۳۸۸؛ همو، ۱۳۸۶؛ حرّی، ۱۳۷۷؛ طارمی راد، ۱۳۷۷).

مراکز دانشنامه نگاری یکی از مهمترین سازمانهای علمی، پژوهشی و فرهنگی است. همانطور که اشاره شد این مراکز همچون هر سازمان دیگری با مشکلاتی مواجه اند که حل آنها نیاز به بررسی علل و عوامل آن دارد. ارزیابی عملکرد با به تصویر کشیدن وضع موجود، نقاط ضعف و انحراف را مشخص می کند. که رفع آنها می تواند موفقیت و تثبیت جایگاه این مراکز را در صحنه رقابتی را به دنبال داشته باشد.

در دهه های اخیر سازمانها به تبع تغییرات و تحولات عظیم در زندگی جوامع انسانی رشد و توسعه فراوانی یافته اند. با افزایش و گسترش سازمانها، رقابت در عرصه تولید و خدمات بیشتر شده است. در این میان سازمانهایی موفق ترند که عملکرد بهتری داشته باشند. بهبود عملکرد نیز در گرو ارزیابی است که به تناسب فعالیتها، شاخصها و الگوهای مناسب صورت می گیرد. به همین دلیل روز به روز مدلها و الگوهای جدیدی برای ارزیابی عملکرد طرح ریزی می شود که با توجه به اهداف، نیازهای اطلاعاتی و منابع مالی و انسانی سازمانهایی خاص بوجود آمده اند. در مدلها و الگوهای جدید سعی شده است که در ارزیابی، همه ابعاد سازمان و ذی نفعان در مد نظر قرارگیرند تا نتایج دقیق تری حاصل شود.

به منظور ارزیابی عملکرد بنیاد دایرةالمعارف اسلامی مدلهای مختلف ارزیابی عملکرد بررسی و از میان آنها، مدل منشور عملکرد<sup>۱</sup> انتخاب شد.

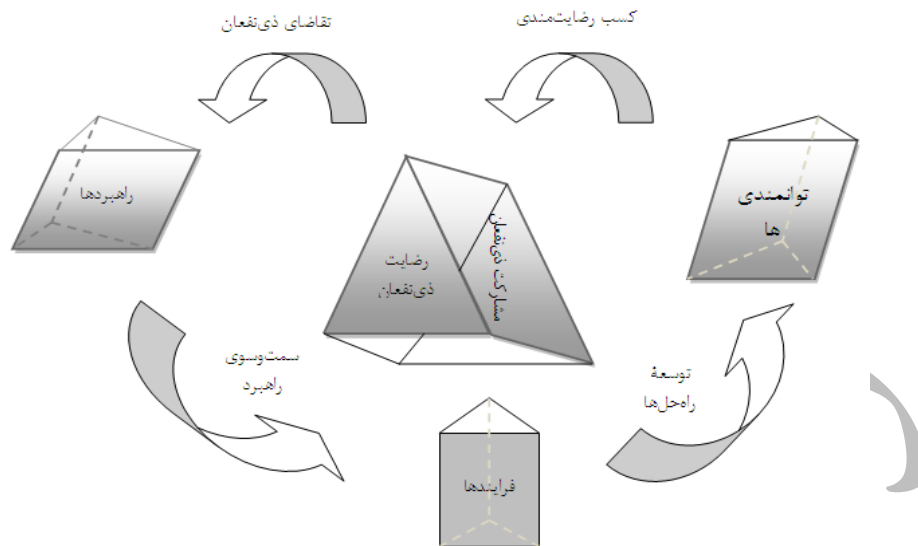
مدل منشور عملکرد در سال ۲۰۰۱ توسط نیلی<sup>۹</sup> و آدامز<sup>۱۰</sup> مطرح شد. آنها برخلاف این نظر عمومی که بر این باورند که "سنجه های ارزیابی باید از راهبردها نشأت بگیرند"، معتقدند که نخست باید خواسته ها و نیازهای ذی نفعان سازمان در نظر گرفته شود و سپس براساس آن راهبردهای سازمان تدوین گردد. به عبارت دیگر شکل گیری راهبرد ها پیش از آگاهی از نیاز ذی نفعان امکان پذیر نیست. بر این اساس آنها مدل چند بعدی منشور عملکرد را برای ارزیابی سازمان ها ارائه نمودند. علت تشبیه این مدل به منشور از آن جهت است که چون منشور، نور به ظاهر سفید را تجزیه کرده و پیچیدگی های آن را مشخص می سازد. این مدل نیز پیچیدگی های ارزیابی عملکرد را نمایان می کند ( نیلی و همکاران، ۲۰۰۲؛ حسین زاده، ۱۳۹۰).

---

1. Performance Prism

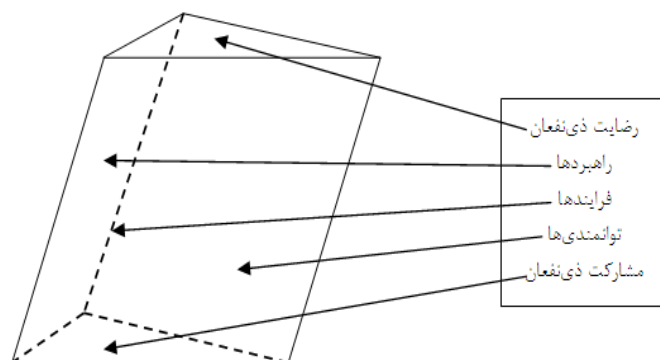
<sup>9</sup> . Neely

<sup>10</sup> . Adams



چارچوب منشور عملکرد (نیلی و همکاران، ۲۰۰۲)

منشور عملکرد پنج بُعد دارد. بعد فوقانی به انتظارات ذی نفعان می پردازد. ذی نفعان ما چه کسانی هستند و چه خواسته هایی دارند؟ بنابر این سازمان ها باید در صدد شناسایی ذی نفعان خود و نیازهای آنها باشند. بُعد تحتانی مشارکت ذی نفعان را می طلبد. همانگونه که ذی نفعان انتظاراتی از سازمان های خود دارند سازمان ها نیز برای حفظ و توسعه توانمندی های خود نیازمند یاری آنها هستند. این بُعد مشخص می کند که سازمان از ذی نفعان خود چه می خواهد. بُعد سوم راهبردهای برخاسته از نیازهای ذی نفعان است که باید مورد توجه قرار گیرد. چه راهبرد هایی باید پیاده شود که پاسخگوی نیازها باشد؟ در بُعد چهارم به فرایندهایی پرداخته می شود که برای تحقق راهبردها باید پیاده و اجرا شود. چه فرایندهایی را باید بکار برد که به راهبرد ها رسید ؟ آخرین بُعد منشور به توانمندی های سازمان و تعیین ترکیب مؤثر و کارایی از افراد ، امکانات، فناوری ها و زیرساخت هایی می پردازد که برای اجرای فرایندها لازم است. چه قابلیت هایی را از لحاظ افراد، فعالیت ها، زیرساخت ها و فناوری ها باید فراهم نمود تا فرایندها اثر بخش تر و کارآمدتر باشد؟(نیلی و همکاران، ۲۰۰۲؛ حسین زاده، ۱۳۹۰).



ابعاد منشور عملکرد (نیلی و همکاران، ۲۰۰۲)

از نقاط قوت این مدل، نگرش چند بعدی و یکپارچه به ارزیابی عملکرد است. منشور عملکرد امکان برقراری ارتباط دو طرفه بین جنبه های مختلف را فراهم می آورد و مسائل کلیدی انواع سازمان های انتفاعی و غیر انتفاعی را بطور جامع بررسی می کند. همچنین تأکید این مدل بر انتخاب راهبردها بر مبنای نیازهای ذی نفعان از دیگر نقاط قوت این مدل است. در واقع این مدل شکل توسعه یافته مدل کارت امتیازی است با این تفاوت که در منشور عملکرد به ذی نفعان مختلف توجه ویژه ای می شود. موفقیت سازمانها در بلند مدت در گرو تصویری روشن از ذی نفعان کلیدی و نیازهای آنان است. این مدل به دلیل توانایی برقراری ارتباط بین پنج وجه می تواند با سازمانهای مختلف سازگار باشد و نیازهای گسترده و متنوع آنها را برآورده سازد (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۹؛ حسین زاده، ۱۳۹۰؛ حقیقی کفاش و همکاران، ۱۳۹۲).

مهمترین دلیل استقبال از این مدل و موفقیت آن توجهی است که به تمام ذی نفعان کلیدی یک سازمان دارد. عاملی که در دهه های اخیر به آن بسیار توجه شده است و نقش آنها در موفقیت سازمانها به اثبات رسیده است (مار و شیوما، ۲۰۰۳؛ اوبلای و حسن، ۲۰۱۳). از آنجاکه مراکز دانشنامه نگاری از ذی نفعان مختلفی تشکیل شده اند که نقشی کلیدی در پیشبرد اهداف سازمان برعهده دارند، توجه به نیازهای آنها در این مدل می تواند عاملی مهم در موفقیت این مراکز باشد. همچنین برقراری ارتباط میان ابعاد مختلف منشور عملکرد برای مراکز دانشنامه نگاری حائز اهمیت است.

با توجه به ویژگی های مدل منشور عملکرد در دهه اخیر ارزیابی هایی با استفاده از این مدل در ایران صورت گرفته که به آنها اشاره می شود. شایان ذکر اینکه تا کنون پژوهشی در زمینه ارزیابی عملکرد مراکز دانشنامه نگاری در ایران صورت نگرفته است. در خارج از ایران نیز اساساً مرکز دانشنامه نگاری به این معنا وجود ندارد. با این حال روش و مدل ارزیابی عملکرد سازمانهای دیگر در این پژوهش مد نظر قرار گرفته است.

کریمی (۱۳۸۵ش) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود عملکرد مناطق عملیات گاز را به عنوان یکی از سازمانهای تابعه شرکت ملی گاز ایران مورد بررسی قرار داده است. وی براساس مدل منشور عملکرد شاخص های مناسب با مناطق عملیات گاز را تعیین کرده است و پس از تجزیه و تحلیل داده ها، عملکرد هر یک از مناطق را با تأکید بر ایستگاه های فشار قوی در مقایسه با دیگر مناطق و ایستگاه ها رتبه بندی کرده است.

امیری (۱۳۹۰ش) پایان نامه کارشناسی ارشد خود را به ارزیابی عملکرد خانه های سلامت شهر تهران اختصاص داده است. بر اساس مدل منشور عملکرد ذی نفعان خانه سلامت را که عبارت اند از : مدیران، مسئولین، همیاران، و مراجعان تعیین کرده و سپس شاخص های هر یک از ابعاد ارزیابی عملکرد را از نظر ذی نفعان کلیدی مشخص نموده و در نهایت با تعیین مطلوبیت ، وضع هر یک از ابعاد منشور عملکرد بیان داشته است.

ایزدی یزدان آبادی (۱۳۹۱ش) در پایان نامه خود به ارزیابی عملکرد اداره کل راه و شهر سازی استان کرمان پرداخته است. در این پژوهش ذی نفعان کلیدی شامل مدیران سازمان، کارمندان، مشتریان اداره، پیمان کاران، سازمان بالا سری (معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی استانداری کرمان) و محدود کننده های سازمان (صاحبان اراضی و معارضین) است که شاخص های هر یک از ابعاد براساس ذی نفعان تعیین و ارزیابی اداره کل راه و شهر سازی استان کرمان انجام شده است.

میر محمدی صدر آبادی (۱۳۹۱ش) در پایان نامه خود به ارزیابی عملکرد سازمان امور اقتصاد و دارایی استان یزد پرداخته است. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارشناسان شاغل امور مالیاتی و اقتصادی و دارایی استان یزد تشکیل می دهد. یافته های پژوهش بیانگر آن است. بین ابعاد منشور عملکرد و اندازه گیری عملکرد سازمان امور اقتصاد و دارایی استان یزد ارتباط معناداری است و می توان اندازه عملکرد این سازمان را با استفاده از مدل منشور عملکرد ارزیابی نمود.

پس از آنکه مدل منشور عملکرد توسط نیلی و آدامز مطرح شد، تحقیقهای زیادی در خارج از ایران با استفاده از این مدل صورت گرفت که به برخی از آنها اشاره می شود :



نیلی و همکاران (۲۰۰۱) در تحقیقی با عنوان " منشور عملکرد: در کاربرد و عمل " نشان می دهند که برای محیط های امروزی چارچوبی جدید برای ارزیابی و دیدگاهی گسترده از همه ذی نفعان مورد نیاز است. در این پژوهش آنها می کوشند ابعاد مختلف منشور عملکرد را در یک سازمان نمونه موفق در دنیا، مثل DHL که شرکت بین المللی پیک سریع السیر در انگلستان است، پیاده کنند. آنها به این نتیجه رسیده اند که مدیریت عملکرد مزایای گوناگونی را در جهت توسعه و موفقیت کلی سازمان فراهم می نماید.

نیلی و همکاران (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان " منشور عملکرد: کارت امتیازی برای ارزیابی و مدیریت تجارت موفق " اثبات می کنند بهترین راه برای سودآوری، ادامه حیات، باقی ماندن در صحنه رقابت و موفق شدن سازمانها، توجه به خواسته ها و نیازهای همه ذی نفعان و تلاش برای واگذاری مناسب ارزشها به هریک از آنها خواهد بود. آنها می کوشند در این پژوهش میزان اهمیت ذی نفعان مختلف را به تصویر بکشند و مرکز توجه ارزیابی های عملکرد را از سوی سهامداران به سمت همه ذی نفعان سوق دهند.

چیلیدا<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) در پایان نامه خود اظهار می دارد که نظامهای ارزیابی عملکرد در دهه های اخیر سیر تکاملی را طی کرده اند و علاوه بر عوامل مالی، عوامل دیگری را شناسایی کرده اند که به عنوان محرک های مهم در عملکرد سازمانها محسوب می شوند.

وی در تحقیق خود مسئولیت اجتماعی شرکتها را براساس مدل منشور عملکرد بررسی کرده، و به این نتیجه رسیده است که در حالیکه جنبه های و مشخصه های منشور عملکرد بیان کننده مدلی است که می تواند برای بنگاه های کوچک و متوسط ارزشمند و در جهت نیازهای آنها باشد، در عین حال منشور عملکرد با همه تئوریهای مسئولیت اجتماعی و تئوریهای اصلی سهامداران سازمان سازگار نیست. مدیران باید به گونه ای عمل کنند تا انصاف را در رفتار سهامداران تضمین کنند. انتظار این است که سازمانها همزمان به انتظارات قانونی همه سهامداران توجه کرده و توازن را برقرار سازند.

اوبلای<sup>۱۲</sup> و حسن<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۳) در تحقیق خود به تجزیه و تحلیل عواملی می پردازند تا فایده عملی مدیریت عملکرد نشان داده شود. آنها به بر نقش مدل منشور عملکرد در موفقیت مدیریت عملکرد اشاره دارند. منشور عملکرد به دلیل آنکه بر اساس رضایت همه ذی نفعان شکل گرفته است ارتباط مستقیمی با عملکرد و شایستگی

<sup>11</sup> .Chillida

<sup>12</sup> .O'Boyle

<sup>13</sup> . Hassan

کارکنان دارد. نتایج منشور عملکرد دو اصل زیر را برای اینکه سازمانها بیشترین منفعت را از نظامها و مراحل آنها ببرند، بیان می کند:

۱. درک ارتباط کامل بین ذی نفعان یک سازمان با خود سازمان . تمایل به ایجاد توافق در زمینه های مشترک که هر دو طرف به همکاری متقابل رضایت داشته باشند.
۲. ارتباط راهبردها، تواناییها و فرایندها عوامل اصلی در تضمین رضایت نیازهای همه ذی نفعان است بدون آنکه موفقیت اصلی سازمان را از نظر دور دارند.

وی به نتیجه می رسد که زمانی که منشور عملکرد به صورت صحیح مورد استفاده قرار بگیرد ، ارتباط حیاتی و مهم بین خواسته ها و نیازهای ذی نفعان و خواسته های سازمان از طریق هم ترازی راهبردها، فرایندها و تواناییها برقرار می شود.

یانگبانتوا<sup>۱۴</sup> و رومفو<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۵) در تحقیق خود با استفاده از مدل منشور عملکرد به ارزیابی عملکرد سازمانهایی می پردازند که برخی از آنها دارای فرهنگ انعطاف پذیر و برخی دارای فرهنگ پایدار و تغییر ناپذیرند. نتایج تحقیق نشان می دهد که تفاوت قابل ملاحظه ای بین استفاده این اندازه گیری میان شرکتهای با فرهنگ متفاوت وجود ندارد. در این تحقیق به نقش ذی نفعان در موفقیت سازمانها تأکید شده است.

### نتیجه گیری از پیشینه پژوهش

بررسی متون مربوط به ارزیابی عملکرد سازمانها نشان می دهد تحقیقات فراوانی به موضوع ارزیابی عملکرد پرداخته اند. برخی پژوهشها با انتخاب یکی از مدلهای ارزیابی عملکرد صورت گرفته اند. در این پژوهشها تأکید شده است مدلی برای ارزیابی سازمان انتخاب شود که با ویژگیهای آن سازمان سازگار باشد. برخی پژوهشها نیز به دنبال ارائه الگویی جدید برای ارزیابی سازمان مورد نظر است. در تمام این پژوهشها به نقش و اهمیت شاخصها تأکید و یادآوری شده است که شاخصها باید مناسب و خاص سازمان مورد بررسی باشد تا نتایج تحقیق درست و قابل اطمینان باشد. نکته مهم در ارزیابی عملکرد تشخیص مدل و شناخت درست شاخصها و بکارگیری آن و اجرای دقیق مراحل آن است تا راهکارهای ارائه شده بتواند بهبود عملکرد سازمان را به دنبال داشته باشد.

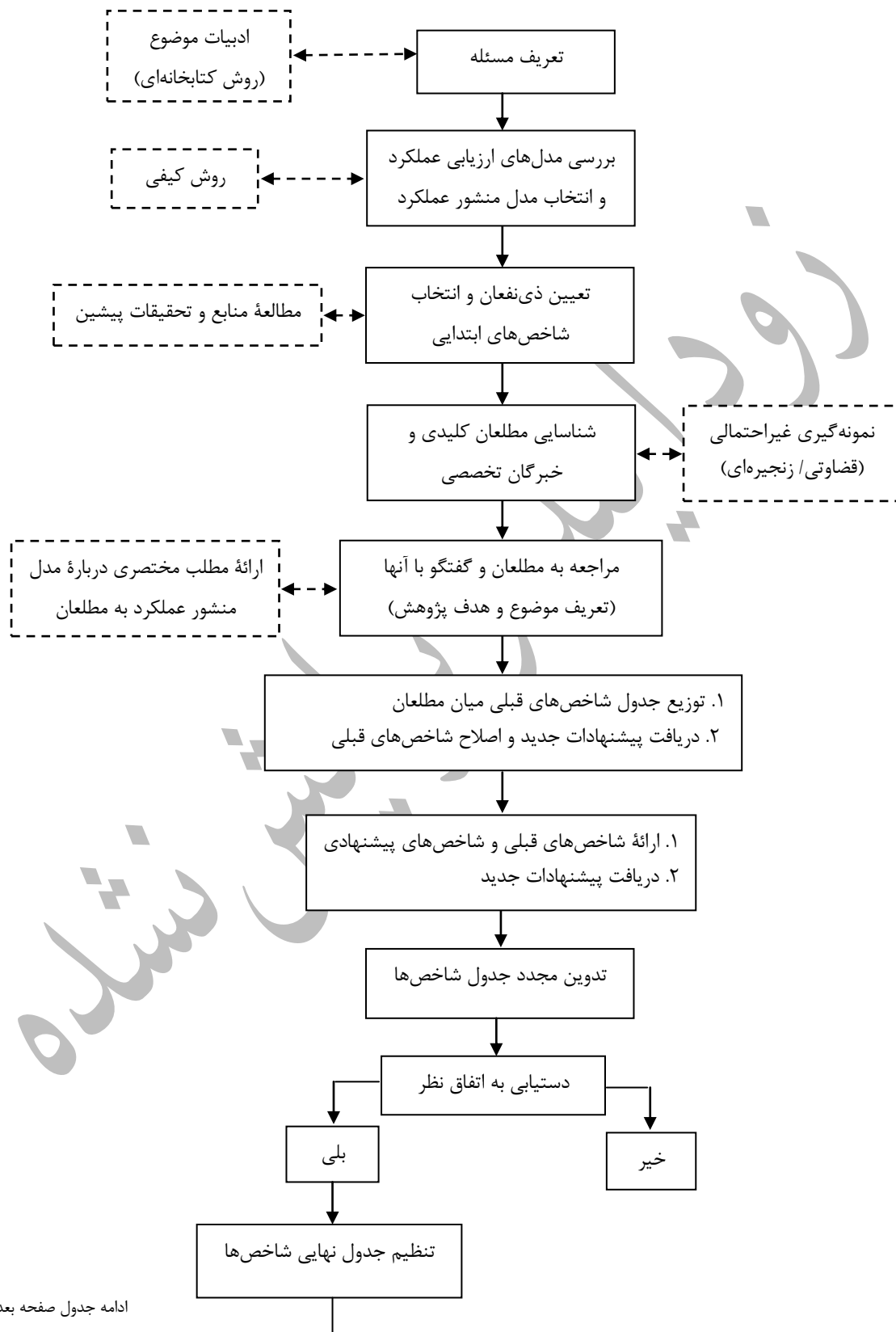
### روش شناسی

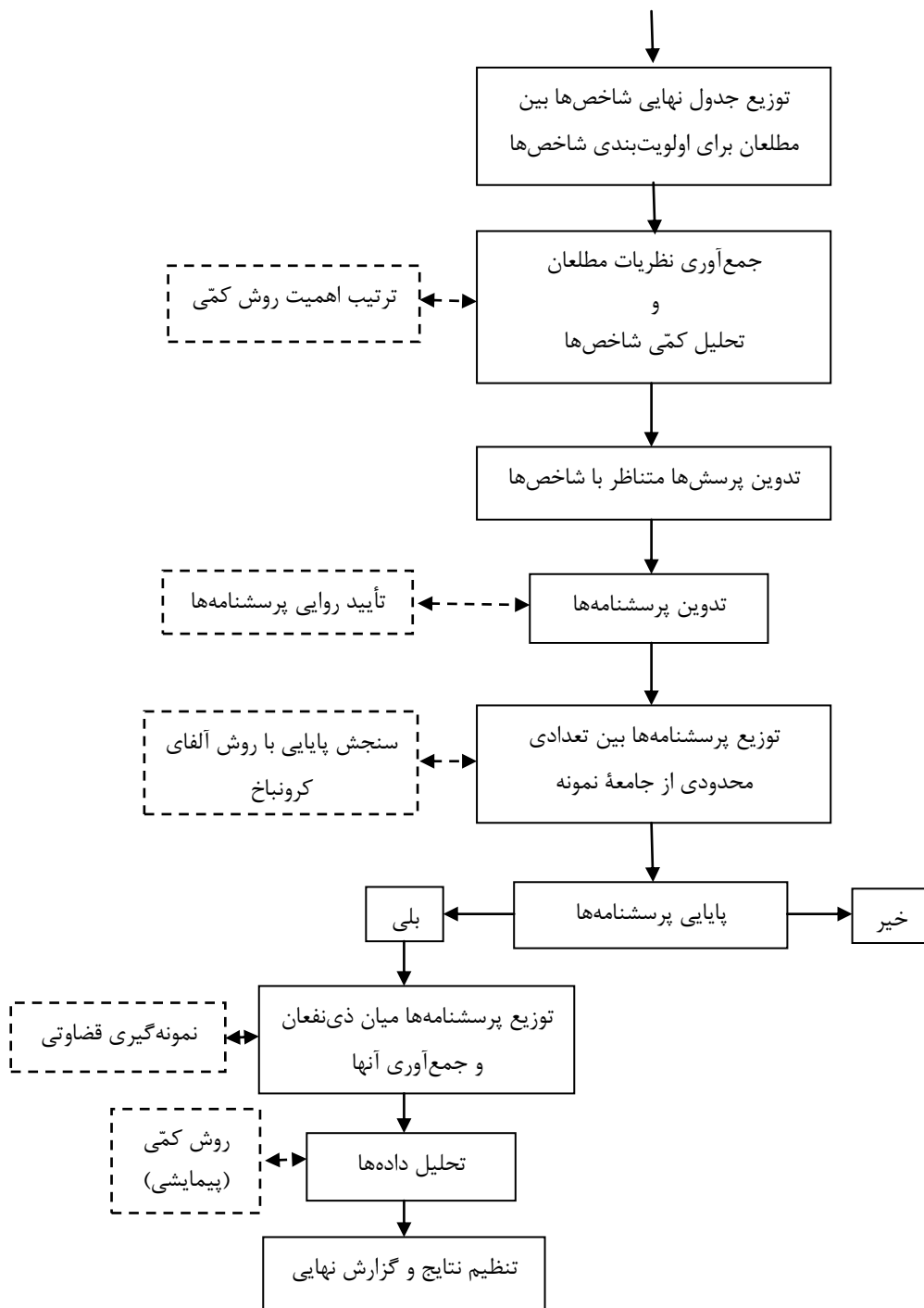
<sup>14</sup> . Youngbantao

<sup>15</sup> . Romho

این پژوهش از روش کتابخانه‌ای، مطالعه موردی و روش پیمایشی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کرده است. نوع پژوهش کاربردی و با رویکردی آمیخته است. ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای مراکز دانشنامه نگاری در حوزه فرهنگ و تمدن اسلامی شناسایی و ویژگیهای آنها مورد بررسی قرار گرفتند. سپس به منظور ارزیابی عملکرد این مراکز، مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد بررسی و مدل منشور عملکرد با توجه به ویژگیهای مراکز دانشنامه نگاری انتخاب و آنگاه این مدل به عنوان نمونه در بنیاد دایرةالمعارف اسلامی پیاده شد. سپس با استفاده از روش کیفی شاخصهای اولیه در ابعاد مختلف منشور عملکرد با توجه به ویژگی‌های سازمان و شناخت ذی‌نفعان کلیدی سازمان شناسایی شد. پس از آن با نظر خواهی از مطلعان کلیدی و خبرگان تخصصی شاخصها مورد جرح و تعدیل قرار گرفتند و سپس شاخصهای نهایی اولویت بندی شدند. با توجه به ذی‌نفعان کلیدی بنیاد که شامل چهار گروه هیئت‌امنا، اعضای علمی، مؤلفان، و تأمین‌کنندگان علمی است، چهار پرسشنامه تنظیم شد. این پرسشنامه‌ها بین اعضای هر گروه (۱۰ نفر از اعضای هیئت‌امنا، ۱۴۰ نفر از اعضای علمی، ۱۱۷ نفر از مؤلفان، و ۷ نفر از تأمین‌کنندگان مالی) که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، توزیع شد. با استفاده از روش پیمایشی داده‌ها جمع‌آوری گردید و با استفاده از روش تعیین سطح مطلوبیت، شاخصهای ابعاد‌های مختلف از نظر چهار گروه ذی‌نفعان سطح بندی شد.

پژوهش‌های  
پایس  
نشده





فرایند پژوهش

جدول ۱. شاخص‌های بنیاد دایرةالمعارف اسلامی بر اساس مدل منشور عملکرد

ابعاد	ذی نفعان	شاخص‌های اولیه	شاخص‌های پیشنهادی مطلعان (مرحله اول)	شاخص‌های پیشنهادی مطلعان (مرحله دوم)	شاخص‌های نهایی به ترتیب اولویت
۱. انتظارات ذی نفعان	الف) مؤسسان و هیئت امنا	کیفیت کار و محصول؛ انتشار به موقع دانشنامه؛ ارزیابی مثبت محصول؛ تناسب حجم مقالات؛ پوشش موضوعات	کیفیت کار؛ انتشار به موقع دانشنامه؛ جامعیت و مانعیت بر اساس حوزه موضوعی؛ اعمال انطباق‌های معیار در دایرةالمعارف نویسی؛ برنامه ریزی ناظر به چشم انداز	ارزیابی قابل قبول از دانشنامه بر اساس کیفیت؛ شاخص‌های مرحله اول	۱. ارزیابی قابل قبول از دانشنامه بر اساس کیفیت ۲. تولید و انتظار به موقع دانشنامه ۳. جامعیت و مانعیت براساس حوزه موضوعی ۴. اعمال انطباق‌های معیار در دانشنامه نگاری ۵. برنامه ریزی ناظر به چشم انداز
	ب) اعضای علمی (مدیران، هیئت علمی، خدمات علمی)	رضایت شغلی؛ امنیت شغلی؛ رشد و یادگیری؛ مشارکت در تصمیم گیری	شاخص‌های ابتدایی؛ شناخته شدن سازمان در مجامع علمی؛ برخورداری از تسهیلات کاری و علمی	شاخص‌های مرحله اول؛ پویایی سازمان	۱. رضایت شغلی ۲. امنیت شغلی ۳. برخورداری از تسهیلات کاری و علمی ۴. رشد و یادگیری و ارتقای تخصصی ۵. مشارکت در تصمیم گیری ۶. پویایی سازمان ۷. شناخته شدن سازمان در مجامع علمی
	ج) مؤلفان (داخلی همکار)	انتشار به موقع؛ دسترسی به شیوه نامه‌ها و انطباق‌های مدون؛ برخورداری از امتیاز علمی؛ آگاهی از تغییرات و اصلاحات؛ منصفانه بودن و پرداخت به موقع حق التألیف	شاخص‌های ابتدایی؛ مراقبت از مالکیت معنوی	شاخص‌های مرحله اول؛ برخورداری از تسهیلات علمی و سرعت دستیابی به منابع	۱. دسترسی به شیوه نامه‌ها و انطباق‌های مدون ۲. برخورداری از تسهیلات علمی و سرعت دستیابی ۳. آگاهی از تغییرات و اصلاحات احتمالی ۴. منصفانه بودن و پرداخت به موقع حق التألیف ۵. مراقبت از مالکیت معنوی مؤلفان ۶. انتشار به موقع دانشنامه
	د) تأمین کنندگان مالی		شاخص‌های ابتدایی؛ تبلیغ محصول	شاخص‌های مرحله اول؛ تبلیغ و معرفی مؤثر دانشنامه؛ اعمال سازوکارهای اقتصاد فرهنگ	۱. کیفیت و اعتبار دانشنامه ۲. تولید و انتشار به موقع دانشنامه ۳. تخصیص بهینه منابع ۴. تبلیغ و معرفی مؤثر دانشنامه ۵. اعمال سازوکارهای اقتصاد فرهنگ

ابعاد	ذی نفعان	شاخص های اولیه	شاخص های پیشنهادی مطلعان (مرحله اول)	شاخص های پیشنهادی مطلعان (مرحله دوم)	شاخص های نهایی به ترتیب اولویت
۲. راهبردها		ارتقای سطح کیفی دارایی های سازمان؛ توسعه بهروری سازمان؛ زمان بندی درست کار؛ جذب بودجه؛ بازتاب عرضه محصول	شاخص های ابتدایی؛ پیشرو بودن سازمان	شاخص های مرحله اول	۱. توسعه بهره‌وری ۲. ارتقای سطح کیفی (منابع انسانی، تولیدات، و کتابخانه) ۳. زمان بندی مقبول و اجرایی ۴. پیشرو بودن سازمان ۵. جذب بودجه کافی ۶. بازخورد مثبت عرضه دانشنامه
۳. فرایندها		گردش کاری منظم؛ دسترسی و تبادل اطلاعات؛ بهبود کار؛ کار گروهی	گردش کار منظم؛ دسترسی و تبادل اطلاعات؛ ارتقای مستمر فرایند تولید؛ گروهی بودن کار؛ تفویض اختیارات	شاخص های مرحله اول	۱. گزارش منظم ۲. دسترسی و تبادل اطلاعات ۳. ارتقای مستمر فرایند تولید ۴. گروهی بودن کار ۵. تفویض اختیارات
۴. توانمندی‌ها		توانایی جذب نیروهای مستعد؛ توانایی حفظ نیروهای مستعد؛ فرهنگ سازمانی؛ رعایت استاندارد کاری؛ استفاده از فناوری‌ها؛ نوآوری؛ فراهم آوری منابع اطلاعاتی؛ توفیق در جذب منابع مالی	شاخص های مرحله ابتدایی؛ آموزش	شاخص های مرحله اول؛ فراهم آوری امکانات و فضای مناسب کاری	۱. توانایی جذب منابع انسانی مستعد و شایسته ۲. توانایی حفظ منابع انسانی مستعد ۳. ترویج و تحکیم فرهنگ سازمانی ۴. رعایت استاندارد کاری ۵. استفاده از فناوری‌های جدید ۶. نوآوری ۷. آموزش ۸. فراهم آوری منابع اطلاعاتی ۹. فراهم آوری امکانات و فضای مناسب کاری ۱۰. توفیق در جذب منابع مالی

ابعاد	ذی نفعان	شاخص های اولیه	شاخص های پیشنهادی مطلعان (مرحله اول)	شاخص های پیشنهادی مطلعان (مرحله دوم)	شاخص های نهایی به ترتیب اولویت
۵. مشارکت ذی نفعان	الف) مؤسسان و هیئت امنا	حمایت معنوی؛ دادن آزادی عمل	شاخص های مرحله ابتدایی	شاخص های ابتدایی	۱. حمایت معنوی ۲. دادن آزادی عمل
	ب) اعضای علمی (مدیران، هیئت علمی، خدمات علمی)	احساس تعلق و وفاداری به سازمان؛ ارتقای علمی؛ تعهد کاری؛ تداوم همکاری؛ تخصیص وقت لازم به سازمان	شاخص های مرحله ابتدایی؛ توسعه مهارت ها؛ حساسیت به اعتبار سازمان	شاخص های مرحله اول؛ انتشار آثار با قید وابستگی به سازمان	۱. احساس تعلق و وفاداری ۲. حساسیت به اعتبار سازمان ۳. ارتقای علمی ۴. توسعه و رشد مهارت ها ۵. تعهد کاری و رعایت اخلاق حرفه ای ۶. انتشار آثار با قید وابستگی به سازمان ۷. تخصیص وقت لازم و کافی برای سازمان
	ج) مؤلفان (داخلی و همکار)	تعهد کاری؛ تحویل به موقع سفارشات	شاخص های مرحله ابتدایی؛ تداوم همکاری و حفظ ارتباط با سازمان	شاخص های مرحله اول؛ رعایت همه استانداردها و انضباط های کمی و کیفی در تألیف مقاله	۱. تعهد کاری و رعایت اخلاق حرفه ای ۲. تداوم همکاری و حفظ ارتباط با سازمان ۳. تحویل به موقع مقالات ۴. رعایت همه استانداردها و انضباط های کمی و کیفی در تألیف مقاله
	د. تأمین کنندگان مالی	افزایش اعتبار؛ تخصیص امکانات بیشتر	شاخص های ابتدایی؛ انجام به موقع تعهدات مالی	شاخص های مرحله اول	۱. تأمین مالی و افزایش منظم اعتبار ۲. انجام به موقع تعهدات مالی ۳. تخصیص امکانات بیشتر (تشویقی و رفاهی)



## یافته ها

برای تعیین سطح مطلوبیت با توجه به اینکه پرسشنامه ها بر مبنای مقیاس لیکرت پنج گزینه ای بودند، سطح بندی سه گزینه ای بر اساس آن صورت گرفت. به طوری که میانگین نمره بین ۱-۲/۵۶ به سطح نامطلوب، ۲/۵۷-۳/۵۶ به سطح نسبتاً مطلوب، و ۳/۵۷ به بالا به سطح مطلوب اختصاص داده شد.

جدول ۲: میانگین بدست آمده سطح مطلوبیت در ابعاد مدل منشور عملکرد از نظر هیئت امنا

وضعیت ارزیابی	میانگین پاسخ	تعداد	میانگین ابعاد
مطلوب	۳/۹۴	۷	انتظارات
مطلوب	۴/۱۰	۷	راهبردها
مطلوب	۴/۰۴	۷	فرآیندها
مطلوب	۳/۹۸	۷	توانمندی ها
مطلوب	۴/۳۵	۷	مشارکت ذی نفعان

جدول ۲ نظر هیئت امنا را درباره سطح مطلوبیت شاخصهای مختلف ابعاد مدل منشور عملکرد نشان می دهد. مطابق این جدول ارزیابی عملکرد بنیاد از نظر هیئت امنا در همه ابعاد مورد بررسی در سطح مطلوب است.

جدول ۳: میانگین بدست آمده در ابعاد مدل منشور عملکرد از نظر اعضای علمی

وضعیت ارزیابی	میانگین پاسخ	تعداد	میانگین ابعاد
نسبتاً مطلوب	۲/۶۵	۱۳۲	انتظارات
نسبتاً مطلوب	۳/۱۰	۱۳۲	راهبردها
نسبتاً مطلوب	۳/۳۸	۱۳۲	فرآیندها
نسبتاً مطلوب	۲/۹۱	۱۳۲	توانمندی ها
نسبتاً مطلوب	۳/۴۳	۱۳۲	مشارکت ذینفعان

جدول ۳ نشان دهنده نظر اعضای علمی درباره پنج بُعد منشور عملکرد است. بر اساس این جدول، اعضای علمی شاخصهای ابعاد پنجگانه منشور عملکرد را نسبتاً مطلوب ارزیابی کرده اند.

جدول ۴: میانگین بدست آمده در ابعاد مدل منشور عملکرد از نظر مؤلفان داخلی

وضعیت ارزیابی	میانگین پاسخ	تعداد	میانگین ابعاد
نسبتاً مطلوب	۲/۹۸	۸۳	انتظارات
نسبتاً مطلوب	۳/۴۴	۸۳	مشارکت ذینفعان

جدول ۴ به ارزیابی عملکرد دو بُعد انتظارات و مشارکت ذی نفعان از دید مؤلفان داخلی پرداخته است. نتایج بیان کننده آن است که از نظر مؤلفان داخلی شاخصهای انتظارات و مشارکت ذی نفعان در سطح نسبتاً مطلوبی است.

جدول ۵: میانگین بدست آمده در ابعاد مدل منشور عملکرد از نظر مؤلفان همکار

وضعیت ارزیابی	میانگین پاسخ	تعداد	میانگین ابعاد
نسبتاً مطلوب	۳/۲۲	۲۱	انتظارات
نسبتاً مطلوب	۳/۶۵	۲۱	مشارکت ذینفعان

جدول ۵ حاکی از آن است که مؤلفان همکار، عملکرد بنیاد را دو بُعد انتظارات و مشارکت ذی نفعان، نسبتاً مطلوب ارزیابی کرده اند.

جدول ۶: میانگین بدست آمده در ابعاد مدل منشور عملکرد از نظر تأمین کنندگان مالی

وضعیت ارزیابی	میانگین پاسخ	تعداد	ابعاد
نسبتاً مطلوب	۳/۲۱	۷	انتظارات
نسبتاً مطلوب	۳/۴۶	۷	راهبردها
مطلوب	۳/۵۷	۷	فرآیندها
نسبتاً مطلوب	۳/۴۷	۷	توانمندی ها
نسبتاً مطلوب	۲/۸۲	۷	مشارکت ذینفعان

جدول ۶ نشان دهنده نظر تأمین کنندگان مالی درباره ابعاد منشور عملکرد است. مطابق این جدول، تأمین کنندگان مالی شاخصهای بُعد فرایندها را در سطح مطلوب و چهار بُعد دیگر را در سطح نسبتاً مطلوب ارزیابی کرده اند.

### نتیجه گیری

بنیاد دایرةالمعارف اسلامی یکی از مراکز دانشنامه نگاری است که بیش از سی سال تجربه دانشنامه نگاری دارد. این مرکز طی این سالها دستاوردهای عظیمی کسب کرده که آن را به یکی از مراکز معتبر و معیار در حوزه

دانشنامه نگاری تبدیل کرده است. نتایج ارزیابی عملکرد این سازمان از نظر ذی نفعان نشان دهنده وضع نسبتاً مطلوب و مطلوب آن از ابعاد مختلف مورد بررسی است. با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش که توجه به نیاز همه ذی نفعان را از دلایل موفقیت سازمانها می داند، ارزیابی کلی در سطح نسبتاً مطلوب و مطلوب شاخصها از نظر همه ذی نفعان در بنیاد دایرةالمعارف اسلامی حاکمیت از رضایت ذی نفعان از این سازمان دارد. این نتایج حاکی از آن است که این سازمان توانسته است که توازن را بین همه ابعاد برقرار و ارتباط چند جانبه بین ابعاد مختلف را حفظ کند. در ادبیات مدیریت و پیشرفت سازمانی، جلب رضایت همه ذی نفعان، ملاک اصلی موفقیت سازمانی دانسته شده است (دفت، ۱۳۷۷؛ مسعودی، ۱۳۹۱). لذا می توان نتیجه گرفت ارتباط بین خواسته ها و نیازهای ذی نفعان و برقراری هم ترازی بین راهبردها، فرایندها و تواناییها و توازن بین این ابعاد در بنیاد دایرةالمعارف اسلامی موجب رضایت ذی نفعان و در نتیجه موفقیت این سازمان شده است. با این حال این سازمان برای بهبود عملکرد و دستیابی به موفقیت های بیشتر و رسیدن به سطح مطلوب از نظر همه ذی نفعان در همه ابعاد، نیاز به حل مشکلات و رفع نقاط ضعف خود دارد. مدیریت بنیاد دایرةالمعارف اسلامی با بررسی نتایج بدست آمده و اطلاعات مستندی که ارزیابی عملکرد درباره هر یک از شاخصها در اختیار گذاشته است، می تواند با برنامه ریزی سطح شاخصهای نامطلوب و نسبتاً مطلوب خود را به سطح مطلوب رسانده و موفقیت خود را بسط دهد. با توجه به اینکه برقراری ارتباط میان ابعاد مختلف مراکز دانشنامه نگاری امری مهم است، مدل منشور عملکرد به دلیل سنجش این ارتباط و میزان آن و همچنین توجه به همه ذی نفعان مدل مناسبی برای ارزیابی عملکرد مراکز دانشنامه نگاری است. این مدل می تواند در مراکز دانشنامه نگاری مشابه با توجه به ذی نفعان و شاخصها و ویژگیهای خاص آن سازمانها نیز پیاده شود و عملکرد آنها مورد ارزیابی قرار گیرد.

ارزیابی عملکرد، بخشی از تلاشهای این مرکز را برای تولید کتاب مرجع نشان می دهد. با این حال، این سازمان نیز همچون سازمان های دیگر با مشکلاتی روبروست. از آنجا که موفقیت امری نسبی است این سازمان نسبت به امکاناتش توانسته موفقیتهایی را کسب کند و در صحنه رقابت باقی بماند. اما با توجه به ماهیت کار دانشنامه نگاری که کاری نیرو بر، زمان بر و هزینه بر است، مراکز دانشنامه نگاری از جمله این مرکز نیاز به حمایتهای همه جانبه، چه از سوی دولت با حمایت مالی، چه از سوی مراکز پژوهشی با تربیت پژوهشگر و چه از سوی مؤسسات آموزشی با تربیت نیروی متخصص دارند تا دغدغه های مالی و کمبود نیروی انسانی متبخر را تا حدی جبران نمایند. این حمایتها می تواند به کاهش زمان انتشار بیانجامد و راه دستیابی به موفقیتهای بیشتر را هموار سازد.

## مآخذ

- آذرنگ، عبدالحسین (۱۳۷۷). بنیاد دایرةالمعارف اسلامی. *دانشنامه جهان اسلام*، ج ۴، زیر نظر غلامعلی حداد عادل، تهران: بنیاد دایرةالمعارف اسلامی.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۸). پژوهش و دانشنامه نگاری. *کتاب ماه کلیات*، سال ۲، ش ۴ (فروردین)، ص ۸۸-۹۱.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۶). دانشنامه نگاری در ایران و آینده آن از دید کلان. *بخارا*، ش ۱۶۲ (خرداد- شهریور)، ص ۸-۱۹.
- امیری، زینب (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد خانه های سلامت شهر تهران بر اساس مدل (چارچوب) منشور عملکرد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- اولیاء، محمد صالح؛ مدرسی، ناصر؛ بهجت، محسن؛ و شهوازیان، سلاله (۱۳۸۹). آشنایی با سیستم های ارزیابی عملکرد. تهران: نص.
- ایزدی یزدان آبادی، حسام (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد بر مبنای مدل منشور عملکرد با استفاده از مدل های تصمیم گیری چند معیاره در اداره کل راه و شهر سازی کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده آموزش های مجازی، دانشگاه اصفهان، اصفهان.
- حرّی، عباس (۱۳۷۷). انتقال تجربه ها در دایرةالمعارف نگاری ایران معاصر. *کتاب ماه کلیات*، سال ۱، ش ۱۲ (آذر)، ص ۸.
- حسین زاده، یعقوب؛ حسین زاده، وحید (۱۳۹۰). *درآمدی بر سنجش عملکرد*. ویراستار: محمود خسروجردی، تهران: چاپار.
- حقیقی کفاش، مهدی؛ اسماعیلی، محمد رضا؛ و اکبری، مسعود (۱۳۹۲). *ارزیابی عملکرد در سازمان های فرهنگی*. تهران: امیر کبیر.
- دانشنامه جهان اسلام* (۱۳۷۵). ج ۱، زیر نظر مصطفی میرسلیم. تهران: بنیاد دایرةالمعارف اسلامی.

دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

طارمی راد، حسن (۱۳۸۴). *دایره‌المعارف نویسی در ایران و جهان*. معارف عقلی، پیش شماره ۲ (پاییز).

\_\_\_\_\_ (۱۳۷۷). *دلایل کندی نشر دایره‌المعارف در ایران*. کتاب ماه کلیات، ش ۱۲ (آذر)، ص ۱۲.

طبرسا، غلامعلی؛ فتحی، بهروز؛ نبوی، صمد (۱۳۸۰). *تبیین شاخصهای فرهنگی*. ج ۱، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

کاپلان، رابرت اس؛ نورتون، دیوید پی (۱۳۸۶). *تبدیل استراتژی از حرف به عمل: کارت امتیازی متوازن*، ترجمه رامین ملماسی و جمیله سیفی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

کریمی، تورج (۱۳۸۵). *ارزیابی عملکرد مناطق عملیاتی انتقال گاز با استفاده از تلفیق مدل منشور عملکرد، تکنیک شبه تحلیل پوششی داده ها، و برنامه ریزی چند هدفه*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران.

مسعودی، فرامرز (۱۳۹۱). *ارزیابی پژوهشگاه ها و مراکز پژوهشی: نقد و بررسی کتاب مدل تعالی مؤسسه های پژوهشی*. کتاب ماه کلیات، سال ۱۵، ش ۶ (خرداد)، ص ۵۲-۵۷.

ممی زاده، جعفر (۱۳۸۷). *مدیریت سازمان های آینده*، تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

میرمحمدی صدرآبادی، منصوره (۱۳۹۱). *ارزیابی عملکرد سازمان امور اقتصاد و دارایی استان یزد با استفاده از مدل منشور عملکرد*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.

Chillida, Juan jose Costa(2009). *Performance prism: a new approach to corporate social responsibility*. M.S. thesis, Aarhus University, Aarhus School of Business.

Mar, Bernard; Schiuma, Gianni (2003). *Business performance measurement: past, present and future*. *Management decision*, vol.41, no.8, pp.680-687.

Neely,A.;Adams,C.; and Crowe,P.(2001). *The performance prism in practice*. *Measuring business excellence*, vol.5,no.2,pp.6-12.

Neely,A.; Adams,C.; and Kenerley,M.(2002).*The performance Prism: the scorecard for measuring and managing business success*, London: Prentice Hall Financial Times.

O'Boyle,Ian and Hassan, David(2013).Organizational performance management: examining the practical utility of the performance prism. *Organization development journal*,pp.51-59.

Youngbantao, Unchan; Rompho, Nopadol(2015). The uses of measures in performance prism in different organizational cultures. *Journal of accounting and finance*, vol.15, no.6, pp. 122-128.

استناد به این مقاله:

قطبی، سیمین؛ فهیم‌نیا، فاطمه؛ طارمی راد، حسن؛ نوروزی چاکلی، عبدالرضا (زودآیند). ارزیابی عملکرد مراکز دانشنامه‌نگاری در حوزه فرهنگ و تمدن اسلامی براساس مدل منشور عملکرد (مورد پژوهی: بنیاد دایره‌المعارف اسلامی). *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*.