

## ارزیابی عملکرد مراکز دانشنامه‌نگاری در حوزه فرهنگ و تمدن اسلامی بر اساس مدل منشور عملکرد

(نمونه پژوهی: بنیاد دائرةالمعارف اسلامی)

سیمین قطبی | فاطمه فهیم‌نیا | حسن طارمی‌راد | عبدالرضا نوروزی چاکلی

### چکیده

هدف: ارزیابی عملکرد بنیاد دائرةالمعارف اسلامی بر اساس مدل منشور عملکرد.

روش‌شناسی: این پژوهش از نوع کاربردی با رویکردی آمیخته از روش‌های کتابخانه‌ای، مطالعه موردی و پیمایشی انجام شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، مطلعان کلیدی انتخاب و شاخص‌های ابعاد منشور عملکرد شکل مشخص شد. بر اساس پرسشنامه‌های پژوهشگرساخته، نظر ذی‌نفعان کلیدی با توجه به پنج وجه مدل منشور عملکرد ارزیابی شد.

یافته‌ها: سطح مطلوبیت (نامطلوب، نسبتاً مطلوب و مطلوب) عملکرد بنیاد دائرةالمعارف اسلامی از نظر ذی‌نفعان (هیأت‌امنا، اعضای هیأت علمی، مؤلفان، و تأمین‌کنندگان مالی) در پنج بُعد منشور عملکرد (انتظارات ذی‌نفعان، راهبردها، فرایندها، توانمندی‌ها و مشارکت ذی‌نفعان) بررسی شد: بر اساس نظر هیأت‌امنا تمام ابعاد عملکرد بنیاد، در سطح مطلوب، از نظر اعضای علمی و مؤلفان در سطح نسبتاً مطلوب و بر اساس تأمین‌کنندگان مالی در بُعد فرایندها، در سطح مطلوب و چهار بُعد دیگر در سطح نسبتاً مطلوب قرار داشت.

نتیجه‌گیری: ارتباط و توازن یکسانی میان همه ابعاد منشور عملکرد وجود دارد. بنابر ارزیابی ذی‌نفعان، عملکرد بنیاد در همه ابعاد در سطح نسبتاً مطلوب و مطلوب قرار دارد که نشان‌دهنده توجه سازمان به نیازهای همه ذی‌نفعان و در نتیجه، رضایت آنان و عملکرد موفق سازمان است. از آنجا که ارزیابی، عملکرد مقایسه بین وضع موجود و وضع مطلوب را امکان‌پذیر و نقاط قوت و ضعف سازمان را روشن می‌سازد، مدیریت بنیاد دائرةالمعارف اسلامی با تکیه بر اطلاعاتی که از سنجش شاخص‌ها به‌دست آمده است، می‌تواند با برنامه‌ریزی، شاخص‌هایی را که در سطح نامطلوب یا نسبتاً مطلوب قرار دارد به سطح مطلوب برساند و موفقیت سازمان را افزایش دهد.

### کلیدواژه‌ها

ارزیابی عملکرد، مدل منشور عملکرد، مراکز دانشنامه‌نگاری، بنیاد دائرةالمعارف اسلامی

# ارزیابی عملکرد مراکز دانشنامه‌نگاری در حوزه فرهنگ و تمدن اسلامی بر اساس مدل منشور عملکرد (نمونه پژوهی: بنیاد دائره‌المعارف اسلامی)

سیمین قطبی<sup>۱</sup>

فاطمه فهیم‌نیا<sup>۲</sup>

حسن طارمی‌راد<sup>۳</sup>

عبدالرضا نوروزی چاکلی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۰۳

## مقدمه

در سه دهه اخیر، تلاش‌های بسیاری در راه تدوین دانشنامه‌ها 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 دانشنامه‌نگاری متعددی تأسیس شده و دانشنامه‌ها به‌ویژه دانشنامه‌های تخصصی، منتشر شده‌اند. مراکزی به کار دانشنامه‌نگاری در حوزه فرهنگ و تمدن اسلامی همت پرداخته‌اند. از پیشگامان این مراکز می‌توان از "بنیاد دائره‌المعارف اسلامی" نام برد.

بنیاد دائره‌المعارف اسلامی، سازمانی غیردولتی است که با هدف پژوهش در موضوعات مختلف جهان اسلام و انتشار دانشنامه جهان اسلام در سال ۱۳۶۲ ش تأسیس شد. اندیشه تدوین این دانشنامه به تصمیم آیت‌الله سیدعلی خامنه‌ای (رئیس جمهور وقت) در نخستین سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی برمی‌گردد ایشان بر لزوم تدوین دائره‌المعارفی تأکید داشتند که معرف دانش و بینش حوزه فرهنگ و تمدن اسلام باشد. به‌منظور پاسخ‌گویی به نیازهای پژوهشی محققان مسلمان، عده‌ای از علما و دانشمندان به سرپرستی سید مصطفی میرسلیم (مسئول وقت نهاد ریاست جمهوری) گرد هم آمدند و با نظر هیأت امناء، چگونگی تأسیس بنیاد دائره‌المعارف اسلامی تصویب شد. نخستین مدیر عامل بنیاد مهدی محقق بود. فعالیت‌های بنیاد برای تدوین دانشنامه از پاییز ۱۳۶۳ آغاز شد (دانشنامه جهان اسلام، ۱۳۷۵، ص ۲۱-۲۲؛ آذرنگ، ۱۳۷۷).

۱. استادیار بنیاد دائره‌المعارف اسلامی؛ دانشجوی دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)  
ghotbisimin@yahoo.com
۲. دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تهران  
fahimnia@ut.ac.ir
۳. دانشیار و معاون علمی بنیاد دائره‌المعارف اسلامی  
h.taromi@rch.ac.ir
۴. دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد  
noroozi@shahed.ac.ir

تاکنون ۲۱ مجلد از این دانشنامه منتشر شده است. مقالات این دانشنامه حوزه وسیعی از علوم و معارف اسلامی و ایرانی را پوشش می‌دهد که عبارت‌اند 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، پوشاک و گیاهان دارویی جهان اسلام (دانشنامه جهان اسلام، ۱۳۷۵، ص ۲۱).

مراکز دانشنامه‌نگاری همچون سایر سازمان‌های عصر اطلاعات، برای موفقیت به هماهنگی با تغییرات زمانه نیاز دارند تا بتوانند خود را با تغییرات اقتصادی و نیازهای اجتماعی همساز کنند. ویژگی‌هایی چون انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری، تفویض اختیار، توجه به فرهنگ سازمانی، تقویت کارکنان و سرمایه‌گذاری برای آموزش کارکنان از شاخص‌های مهم است که توجه به آنها می‌تواند موفقیت این مراکز را رقم بزند (دفت، ۱۳۷۷).

سازمان‌ها همواره برای بهبود کیفیت، کاهش زمان چرخه تولید و کاهش هزینه‌ها در فرایند کاری تلاش می‌کنند تا بتوانند در موقعیت‌های رقابتی پیروز شوند (ممی‌زاده، ۱۳۸۷؛ دفت، ۱۳۷۷؛ کاپلان و نورتون<sup>۲</sup>، ۱۳۸۶). به‌منظور آگاهی از وضع موجود سازمان‌ها، عملکرد آنها باید ارزیابی شود. ارزیابی عملکرد یکی از مؤثرترین ابزارهای شناخت قابلیت‌ها و کنترل فرایند کاری در راستای نیل به اهداف سازمان و حفظ بقا و پویایی آن است. ارزیابی عملکرد از طریق سنجش شاخص‌های گوناگون هر سازمان و حفظ بقا و پویایی آن است. ارزیابی عملکرد که در اختیار مدیران قرار می‌دهد، به آنها در اتخاذ تصمیم درست یاری می‌رساند. مدیریت عملکرد با تکیه بر آن اطلاعات، می‌تواند نقاط ضعف را از بین ببرد، کاستی‌ها را برطرف و انحرافات را اصلاح کند و در نهایت، عملکرد را بهبود بخشد. همچنین، این اطلاعات دستیابی به اهداف را با تخصیص بهینه منابع و بازنگری در برنامه‌ها تسهیل می‌کند (طبرسا، فتحی، و نبوی، ۱۳۸۰).

از یک‌سو، برای مراکز دانشنامه‌نگاری در ایران استاندارد وجود ندارد و از سوی دیگر، روش‌های متداول سایر کشورها در ایران کارساز نیست. از این‌رو، هر مرکزی بنا بر اهداف و مأموریت‌هایی که در اساسنامه‌اش تعریف کرده، روشی را برای تدوین دانشنامه پیش گرفته است و سعی دارد از راه آزمون و خطا به هدف خود دست یابد. به‌ویژه، اولین مراکز دانشنامه‌نگاری که در دهه اول انقلاب تأسیس شدند، بدون تجربه پیشین، هرکدام، سبک و سیاق خود را پیدا کرده و به ضوابطی دست یافته‌اند تا بتوانند کارشان را پیش ببرند (طارمی‌راد، ۱۳۸۴). بدیهی است این مراکز با مشکلات و موانعی مواجه شده‌اند که بر روند انجام کار آنان تأثیر گذاشته و سازوکار آنها را تغییر داده است. بعضی از این مشکلات عبارت‌اند از: توجه

1. Daft

2. Kaplan & Norton

ناکافی به پژوهش و توازن میان تولید کارهای پژوهشی و دانشنامه‌نگاری، اهتمام نوزیدن دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به تربیت پژوهشگر، کمبود نیروی انسانی متخصص، کمبود نیروی دانشنامه‌نگار حرفه‌ای، دسترسی نداشتن به منابع در برخی حوزه‌ها، بودجه کم مؤسسات دانشنامه‌نگار، و هم‌گام نبودن دانشنامه‌نگاری در ایران با پیشرفت‌های فناوری (آذرننگ، ۱۳۸۶؛ حرّی، ۱۳۷۷؛ طارمی راد، ۱۳۷۷).

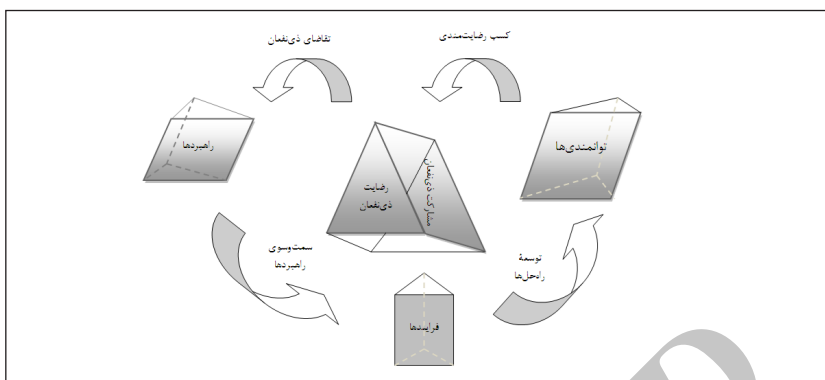
مراکز دانشنامه‌نگاری یکی از مهم‌ترین سازمان‌های علمی، پژوهشی و فرهنگی است. همان‌طور که اشاره شد، این مراکز همچون هر سازمان دیگری با مشکلاتی مواجه‌اند که حل آنها به بررسی علل نیاز دارد. ارزیابی عملکرد با به تصویر کشیدن وضع موجود، نقاط ضعف و انحراف را مشخص می‌کند. و رفع آنها می‌تواند موفقیت و تثبیت جایگاه این مراکز را به دنبال داشته باشد.

در چند دهه اخیر، سازمان‌ها به تبع تغییرات و تحولات عظیم در جوامع انسانی رشد و توسعه فراوانی یافته‌اند. با افزایش و گسترش سازمان‌ها رقابت در عرصه تولید و خدمات بیشتر شده است. در این میان سازمان‌هایی موفق‌ترند که عملکرد بهتری داشته باشند. بهبود عملکرد نیز در گرو ارزیابی است که به تناسب فعالیت‌ها، شاخص‌ها و الگوهای مناسب صورت می‌گیرد. به همین دلیل، روزه‌روز مدل‌ها و الگوهای جدیدی برای ارزیابی عملکرد طرح ریزی می‌شود که با توجه به اهداف، نیازهای اطلاعاتی و منابع مالی و انسانی سازمان‌هایی خاص به وجود آمده‌اند. در مدل‌ها و الگوهای جدید سعی شده است که در ارزیابی، همه ابعاد سازمان و ذی‌نفعان مد نظر قرار گیرد تا نتایج دقیق‌تری حاصل شود.

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

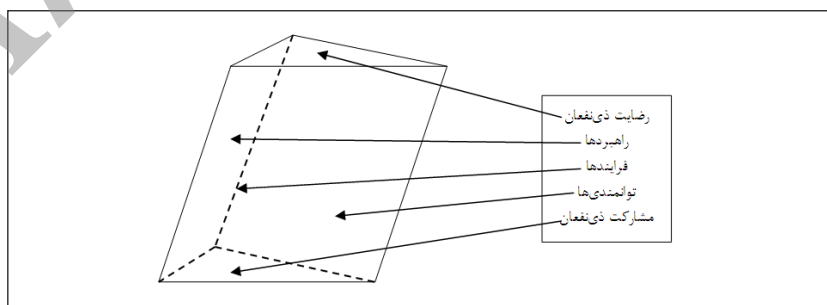
مدل منشور عملکرد در سال ۲۰۰۱ توسط نیلی<sup>۲</sup> و آدامز<sup>۳</sup> مطرح شد. آنها برخلاف این نظر عمومی که "سنجه‌های ارزیابی باید از راهبردها نشأت بگیرند" معتقدند که نخست باید خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان سازمان در نظر گرفته شود و سپس براساس آن راهبردهای سازمان تدوین شود. به عبارت دیگر، شکل‌گیری راهبردها پیش از آگاهی از نیاز ذی‌نفعان امکان‌پذیر نیست. بر این اساس، آنها مدل چندبُعدی منشور عملکرد را برای ارزیابی سازمان‌ها ارائه کردند. علت تشبیه این مدل به منشور از آن جهت است که منشور، نور به ظاهر سفید را تجزیه و پیچیدگی‌های آن را مشخص می‌کند. این مدل نیز پیچیدگی‌های ارزیابی عملکرد را نمایان می‌کند (نیلی، آدامز، و کنرلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲؛ حسین زاده، ۱۳۹۰).

1. Performance Prism
2. Neely
3. Adams
4. Kennerley



شکل ۱. چارچوب منشور عملکرد

منشور عملکرد پنج بُعد دارد. بُعد فوقانی به انتظارات ذی نفعان می پردازد. ذی نفعان ما چه کسانی هستند و چه خواسته‌هایی دارند؟ سازمان‌ها باید درصدد شناسایی ذی نفعان خود و نیازهای آنها باشند. بُعد تحتانی مشارکت ذی نفعان را می‌طلبد. همان‌گونه که ذی نفعان انتظاراتی از سازمان‌های خود دارند، سازمان‌ها نیز برای حفظ و توسعه توانمندی‌های خود نیازمند یاری ذی نفعان هستند. این بُعد مشخص می‌کند که سازمان از ذی نفعان خود چه می‌خواهد. بُعد سوم، راهبردهای برخاسته از نیازهای ذی نفعان است که باید بررسی شود. چه راهبردهایی باید پیاده شود که پاسخ‌گوی نیازها باشد؟ در بُعد چهارم به فرایندهایی پرداخته می‌شود که برای تحقق راهبردها باید پیاده و اجرا شود. چه فرایندهایی باید به کار برد که به راهبردها رسید؟ آخرین بُعد منشور به توانمندی‌های سازمان و تعیین ترکیب مؤثر و کارایی از افراد، امکانات، فناوری‌ها و زیرساخت‌هایی می‌پردازد که برای اجرای فرایندها لازم است. چه قابلیت‌هایی از لحاظ افراد، فعالیت‌ها، زیرساخت‌ها و فناوری‌ها باید فراهم شود تا فرایندها اثربخش تر و کارآمدتر باشد؟ (نیلی و همکاران، ۲۰۰۲؛ حسین‌زاده، ۱۳۹۰).



شکل ۲. ابعاد منشور عملکرد

یکی از نقاط قوت این مدل، نگرش چندبُعدی و یکپارچه به ارزیابی عملکرد است. منشور عملکرد امکان برقراری ارتباط دوطرفه بین جنبه‌های مختلف را فراهم می‌آورد و مسائل کلیدی انواع سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی را به‌طور جامع بررسی می‌کند. همچنین، تأکید این مدل بر انتخاب راهبردها بر مبنای نیازهای ذی‌نفعان از دیگر نقاط قوت این مدل است. در واقع، این مدل شکل توسعه‌یافته مدل کارت امتیازی است؛ با این تفاوت که در منشور عملکرد به ذی‌نفعان مختلف توجه ویژه‌ای می‌شود. موفقیت سازمان‌ها در درازمدت در گرو تصویری روشن از ذی‌نفعان کلیدی و نیازهای آنان است. این مدل به دلیل توانایی برقراری ارتباط بین پنج وجه می‌تواند در سازمان‌های مختلف اجرا شود و نیازهای گسترده و متنوع آنها را برآورده سازد (اولیاء، مدرسی، بهجت، و شهوازیان، ۱۳۸۹؛ حسین‌زاده، ۱۳۹۰؛ حقیقی کفاش، اسماعیلی، و اکبری، ۱۳۹۲).

مهم‌ترین دلیل استقبال از این مدل و موفقیت آن توجه به تمام ذی‌نفعان کلیدی یک سازمان است. عاملی که در دهه‌های 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). در مراکز دانشنامه‌نگاری ذی‌نفعان مختلفی هستند که نقش کلیدی در پیشبرد اهداف سازمان دارند. از این‌رو، توجه به نیازهای آنها در این مدل می‌تواند عاملی مهم در موفقیت این مراکز باشد. همچنین، برقراری ارتباط میان ابعاد مختلف منشور عملکرد برای مراکز دانشنامه‌نگاری مهم است.

در دهه اخیر، ارزیابی‌هایی با استفاده از این مدل در ایران صورت گرفته که به آنها اشاره می‌شود. شایان ذکر اینکه تاکنون پژوهشی در زمینه ارزیابی عملکرد مراکز دانشنامه‌نگاری در ایران صورت نگرفته است. در خارج از ایران نیز اساساً مرکز دانشنامه‌نگاری به این معنا وجود ندارد. با این حال روش و مدل ارزیابی عملکرد سازمان‌های دیگر در این پژوهش مد نظر قرار گرفته است.

کریمی (۱۳۸۵) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود عملکرد مناطق عملیات گاز را به‌عنوان یکی از سازمان‌های تابعه شرکت ملی گاز ایران بررسی کرده است. وی براساس مدل منشور عملکرد شاخص‌های مناسب با مناطق عملیات گاز را تعیین کرده است و پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها عملکرد هر یک از مناطق را با تأکید بر ایستگاه‌های فشار قوی در مقایسه با دیگر مناطق و ایستگاه‌ها رتبه‌بندی کرده است.

امیری (۱۳۹۰) عملکرد خانه‌های سلامت شهر تهران را ارزیابی کرده است. براساس مدل منشور عملکرد، ذی‌نفعان خانه سلامت عبارت‌اند از: مدیران، مسئولان، همیاران، و مراجعان. سپس، شاخص‌های هر یک از ابعاد ارزیابی عملکرد را از نظر ذی‌نفعان کلیدی

1. Mar, & Schiuma
2. O'Boyle, Ian, & Hassan

مشخص کرده است. در نهایت، مطلوبیت وضع هریک از ابعاد منشور عملکرد تعیین شد. ایزدی یزدان آبادی (۱۳۹۱) به ارزیابی عملکرد اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان پرداخته است. در پژوهش وی، ذی نفعان کلیدی عبارتند از: مدیران سازمان، کارمندان، مشتریان اداره، پیمانکاران، سازمان بالاسری (معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی استانداری کرمان) و محدودکننده‌های سازمان (صاحبان اراضی و معارضان). شاخص‌های هریک از ابعاد براساس ذی نفعان تعیین و ارزیابی اداره کل راه و شهرسازی استان کرمان انجام شد.

میرمحمدی صدرآبادی (۱۳۹۱) 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 می‌دهد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین ابعاد منشور عملکرد و اندازه‌گیری عملکرد سازمان امور اقتصاد و دارایی استان یزد ارتباط معناداری وجود دارد و می‌توان اندازه عملکرد این سازمان را با استفاده از مدل منشور عملکرد ارزیابی کرد.

پس از آنکه مدل منشور عملکرد توسط نیلی و آدامز مطرح شد، پژوهش‌های متعددی در خارج از ایران با استفاده از این مدل صورت گرفت که به برخی اشاره می‌شود: نیلی، آدامز و کرو<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در تحقیقی با عنوان "منشور عملکرد: در کاربرد و عمل" نشان دادند که برای محیط‌های امروزی برای ارزیابی و دیدگاهی گسترده از همه ذی نفعان مورد به چهارچوبی جدید نیاز است. آنها تلاش کردند ابعاد مختلف منشور عملکرد را در یک سازمان نمونه موفق در دنیا، مثل DHL که شرکت بین‌المللی پیک سریع‌السیار در انگلستان است، پیاده کنند. آنها به این نتیجه رسیدند که مدیریت عملکرد، مزایای گوناگونی را برای توسعه و موفقیت کلی سازمان فراهم می‌آورد.

نیلی و همکاران (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان "منشور عملکرد: کارت امتیازی برای ارزیابی و مدیریت تجارت موفق" نشان دادند که بهترین راه برای باقی ماندن در صحنه رقابت، سودآوری و موفق شدن سازمان‌ها، توجه به خواسته‌ها و نیازهای همه ذی نفعان و تلاش برای واگذاری مناسب ارزش‌ها به هریک از ذی نفعان خواهد بود. آنها در این پژوهش میزان اهمیت ذی نفعان مختلف را به تصویر کشیدند و مرکز توجه ارزیابی‌های عملکرد را از سوی سهامداران به سمت همه ذی نفعان سوق دادند.

چیلیدا<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پایان‌نامه خود اظهار می‌دارد که نظام‌های ارزیابی عملکرد در دهه‌های اخیر سیر تکاملی داشته‌اند و علاوه بر عوامل مالی، عوامل دیگری را شناسایی کرده‌اند که محرک‌های مهم در عملکرد سازمان‌ها محسوب می‌شوند. وی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها

1. Crowe
2. Chillida

را براساس مدل منشور عملکرد بررسی کرد و به این نتیجه رسید که جنبه‌ها و مشخصه‌های منشور عملکرد بیان‌کننده مدلی است که می‌تواند برای بنگاه‌های کوچک و متوسط ارزشمند و در جهت نیازهای آنها باشد. اما منشور عملکرد با همه نظریه‌های مسئولیت اجتماعی و نظریه‌های اصلی سهامداران سازمان سازگار نیست. مدیران باید به گونه‌ای 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>۱</sup> و حسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) به تجزیه و تحلیل عواملی پرداختند 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 براساس رضایت همه ذی‌نفعان شکل گرفته است ارتباط مستقیمی با عملکرد و شایستگی کارکنان دارد. نتایج منشور عملکرد دو اصل زیر را برای اینکه سازمان‌ها بیشترین منفعت را از نظام‌ها و مراحل آنها ببرند، بیان می‌کند:

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

وی به نتیجه می‌رسد که زمانی که منشور عملکرد به صورت صحیح مورد استفاده قرار بگیرد، ارتباط حیاتی و مهم بین خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان و خواسته‌های سازمان از طریق هم‌ترازی راهبردها، فرایندها و توانایی‌ها برقرار می‌شود.

یانگبانتوا<sup>۳</sup> و رومفو<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در تحقیق خود با استفاده از مدل منشور عملکرد به ارزیابی عملکرد سازمان‌هایی می‌پردازند که برخی از آنها دارای فرهنگ انعطاف‌پذیر و برخی دارای فرهنگ پایدار و تغییرناپذیرند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تفاوت قابل ملاحظه‌ای بین استفاده این اندازه‌گیری میان شرکت‌های با فرهنگ متفاوت وجود ندارد. در این تحقیق به نقش ذی‌نفعان در موفقیت سازمان‌ها تأکید شده است.

بررسی متون مربوط به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها نشان می‌دهد تحقیقات فراوانی به موضوع ارزیابی عملکرد پرداخته‌اند. برخی پژوهش‌ها با انتخاب یکی از مدل‌های ارزیابی عملکرد صورت گرفته‌اند. 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

1. O'Boyle
2. Hassan
3. Youngbantao
4. Romho



تشخیص مدل و شناخت درست شاخص‌ها و به‌کارگیری آن و اجرای دقیق مراحل آن است تا راهکارهای ارائه‌شده بتواند بهبود عملکرد سازمان را به‌دنبال داشته باشد.

### روش‌شناسی

در این پژوهش از روش کتابخانه‌ای، مطالعه موردی و روش پیمایشی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. نوع پژوهش کاربردی و با رویکردی آمیخته است. ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای مراکز دانشنامه‌نگاری در حوزه فرهنگ و تمدن اسلامی شناسایی و ویژگی‌های آنها مورد بررسی قرار گرفتند. سپس به‌منظور ارزیابی عملکرد این مراکز، مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد بررسی و مدل منشور عملکرد با توجه به ویژگی‌های مراکز دانشنامه‌نگاری انتخاب و آنگاه این مدل به‌عنوان نمونه در بنیاد دائره‌المعارف 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 نظرخواهی از مطلعان کلیدی و خبرگان تخصصی شاخص‌ها مورد جرح و تعدیل قرار گرفتند و سپس شاخص‌های نهایی اولویت‌بندی شدند. با توجه به ذی‌نفعان کلیدی بنیاد که شامل چهار گروه هیأت‌امنا، اعضای علمی، مؤلفان، و تأمین‌کنندگان علمی است، چهار پرسشنامه تنظیم شد. این پرسشنامه‌ها بین اعضای هر گروه (۱۰ نفر از اعضای هیأت‌امنا، ۴۰ 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 سطح‌بندی شد.

جدول ۱. شاخص‌های بنیاد دائره‌المعارف 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 هیأت‌امنا	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 براساس حوزه موضوعی؛ اعمال انضباط‌های معیار در دائره‌المعارف‌نویسی؛ برنامه‌ریزی ناظر به چشم‌انداز	ارزیابی قابل قبول از دانشنامه بر اساس کیفیت؛ شاخص‌های مرحله اول	۱. ارزیابی قابل‌قبول از دانشنامه براساس کیفیت ۲. تولید و انتظار به موقع دانشنامه ۳. جامعیت و مانعیت براساس حوزه موضوعی ۴. اعمال انضباط‌های معیار در دانشنامه‌نگاری ۵. برنامه‌ریزی ناظر به چشم‌انداز
	ب) اعضای علمی (مدیران، هیأت علمی، خدمات علمی)	رضایت شغلی؛ امنیت شغلی؛ رشد و یادگیری؛ مشارکت در تصمیم‌گیری	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 تصمیم‌گیری ۶. پویایی سازمان ۷. شناخته شدن سازمان در مجامع علمی
	ج) مؤلفان (همکاران بنیاد)	انتشار به موقع؛ دسترسی به شیوه‌نامه‌ها و انضباط‌های مدون؛ برخورداری از امتیاز علمی؛ آگاهی از تغییرات و اصلاحات؛ منصفانه بودن و پرداخت به موقع حق‌التألیف	شاخص‌های ابتدایی؛ مراقبت از مالکیت معنوی	شاخص‌های مرحله اول؛ برخورداری از تسهیلات علمی و سرعت دستیابی به منابع	۱. دسترسی به شیوه‌نامه‌ها و انضباط‌های مدون ۲. برخورداری از تسهیلات علمی و سرعت دستیابی ۳. آگاهی از تغییرات و اصلاحات احتمالی ۴. منصفانه بودن و پرداخت به موقع حق‌التألیف ۵. مراقبت از مالکیت معنوی مؤلفان ۶. انتشار به موقع دانشنامه
د) تأمین‌کنندگان 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	ذی‌نفعان	شاخص‌های اولیه	شاخص‌های پیشنهادی مطلعان (مرحله اول)	شاخص‌های پیشنهادی مطلعان (مرحله دوم)	شاخص‌های نهایی به‌ترتیب اولویت
۲. راهبردها		ارتقای سطح کیفی دارایی‌های سازمان؛ توسعه بهروری سازمان؛ زمان‌بندی درست کار؛ جذب بودجه؛ بازتاب عرضه محصول	شاخص‌های ابتدایی؛ پیشرو بودن سازمان	شاخص‌های مرحله اول	۱. توسعه بهره‌وری ۲. ارتقای سطح کیفی (منابع انسانی، تولیدات و کتابخانه) ۳. زمان‌بندی 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 کاپر منظم؛ دسترسی و تبادل اطلاعات؛ ارتقای مستمر فرایند تولید؛ گروهی بودن کار؛ تفویض اختیارات	شاخص‌های مرحله اول	۱. گزارش منظم ۲. دسترسی و تبادل اطلاعات ۳. ارتقای مستمر فرایند تولید ۴. انجام کار به شکل گروهی ۵. تفویض اختیارات
۴. توانمندی‌ها		توانایی جذب نیروهای مستعد؛ توانایی حفظ نیروهای مستعد؛ فرهنگ سازمانی؛ رعایت استاندارد کاری؛ استفاده از فناوری‌ها؛ نوآوری؛ فراهم‌آوری منابع اطلاعاتی؛ توفیق در جذب منابع مالی	شاخص‌های مرحله اول؛ فراهم‌آوری امکانات و فضای مناسب‌کاری	شاخص‌های مرحله اول؛ فراهم‌آوری امکانات و فضای مناسب‌کاری	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. فراهم‌آوری منابع اطلاعاتی ۹. فراهم‌آوری 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 هیأت امناء	حمایت معنوی؛ دادن آزادی عمل	شاخص های مرحله ابتدایی	شاخص های مرحله ابتدایی	۱. حمایت معنوی ۲. دادن آزادی عمل
	ب) اعضای علمی (مدیران، هیأت 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 الزام وابستگی سازمانی	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 الزام وابستگی سازمانی 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)	

## یافته‌ها

برای تعیین سطح مطلوبیت با توجه به اینکه پرسشنامه‌ها بر مبنای مقیاس لیکرت، پنج گزینه‌ای بودند، سطح بندی سه گزینه‌ای براساس آن صورت گرفت. به طوری که میانگین نمره بین ۱ تا ۲/۵۶ سطح نامطلوب، ۲/۵۷ تا ۳/۵۶ سطح نسبتاً مطلوب و ۳/۵۷ به بالا سطح مطلوب تعریف شد.

جدول ۲. میانگین به دست آمده سطح مطلوبیت در ابعاد مدل منشور عملکرد از نظر هیأت امانا

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

جدول ۲ نظر هیأت امانا درباره سطح مطلوبیت شاخص‌های مختلف ابعاد مدل منشور عملکرد نشان می‌دهد. مطابق این جدول ارزیابی عملکرد بنیاد از نظر هیأت امانا در همه ابعاد مورد بررسی در سطح مطلوب است.

جدول ۳. میانگین به دست آمده در ابعاد مدل منشور عملکرد از نظر اعضای هیأت 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	فرایندها
نسبتاً مطلوب	۲/۹۱	۱۳۲	توانمندی‌ها
نسبتاً مطلوب	۳/۴۳	۱۳۲	مشارکت ذی نفعان

جدول ۳ نشان‌دهنده نظر اعضای علمی درباره پنج بُعد منشور عملکرد است. براساس این جدول، اعضای علمی شاخص‌های ابعاد پنج‌گانه منشور عملکرد را نسبتاً مطلوب ارزیابی کرده‌اند.

جدول ۴. میانگین به دست 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 عملکرد دو بُعد انتظارات و مشارکت ذی نفعان از دید مؤلفان داخلی را نشان می دهد. از نظر مؤلفان داخلی شاخص های انتظارات و مشارکت ذی نفعان در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد.

جدول ۵. میانگین به دست 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 ذی نفعان

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 به دست 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	۳/۴۴	۷	راهبردها
مطلوب	۳/۵۷	۷	فرایندها
نسبتاً مطلوب	۳/۴۷	۷	توانمندی ها
نسبتاً مطلوب	۲/۸۲	۷	مشارکت ذی نفعان

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

## نتیجه‌گیری

بنیاد دائره‌المعارف اسلامی یکی از مراکز دانشنامه‌نگاری است که بیش از سی سال تجربه دانشنامه‌نگاری دارد. نتایج ارزیابی عملکرد این سازمان از نظر ذی‌نفعان نشان‌دهنده وضع نسبتاً مطلوب و مطلوب آن از ابعاد مختلف است. با توجه به پیشینه پژوهش که توجه به نیاز همه ذی‌نفعان را از دلایل موفقیت سازمان‌ها می‌داند، ارزیابی کلی در سطح نسبتاً مطلوب و مطلوب شاخص‌ها از نظر همه ذی‌نفعان در بنیاد دائره‌المعارف اسلامی حکایت از رضایت ذی‌نفعان از این سازمان دارد. این نتایج حاکی از آن است که این سازمان توانسته است که توازن را بین همه ابعاد برقرار و ارتباط چندجانبه بین ابعاد مختلف را حفظ کند. در ادبیات مدیریت و پیشرفت سازمانی، جلب رضایت همه ذی‌نفعان، ملاک اصلی موفقیت سازمانی دانسته شده است (دفت، ۱۳۷۷؛ مسعودی، ۱۳۹۱). لذا می‌توان نتیجه گرفت ارتباط بین خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان و برقراری تعادل بین راهبردها، فرایندها و توانایی‌ها و توازن بین این ابعاد در بنیاد دائره‌المعارف اسلامی موجب رضایت ذی‌نفعان و در نتیجه، موفقیت این سازمان شده است. با این حال، این سازمان برای بهبود عملکرد و دستیابی به موفقیت‌های بیشتر و رسیدن به سطح مطلوب از نظر همه ذی‌نفعان در همه ابعاد، نیاز به حل مشکلات و رفع نقاط ضعف خود دارد. مدیریت بنیاد دائره‌المعارف اسلامی با بررسی نتایج به‌دست آمده و اطلاعات مستندی که ارزیابی عملکرد درباره هر یک از شاخص‌ها در اختیار گذاشته است، می‌تواند با برنامه‌ریزی سطح شاخص‌های نامطلوب و نسبتاً مطلوب خود را به سطح مطلوب برساند و موفقیت خود را بسط دهد. با توجه به اینکه برقراری ارتباط میان ابعاد مختلف مراکز دانشنامه‌نگاری بسیار مهم است، مدل منشور عملکرد به دلیل سنجش این ارتباط و توجه به همه ذی‌نفعان مدل مناسبی برای ارزیابی عملکرد مراکز دانشنامه‌نگاری است.

ارزیابی عملکرد، بخشی از تلاش‌های بنیاد دائره‌المعارف را برای تولید کتاب مرجع نشان می‌دهد. با این حال، این سازمان نیز همچون سازمان‌های دیگر با مشکلاتی روبه‌رو است. از آنجا که موفقیت، امری نسبی است این سازمان نسبت به امکاناتش توانسته موفقیت‌هایی کسب کند و در صحنه رقابت باقی بماند. اما با توجه به ماهیت کار دانشنامه‌نگاری که نیرو، زمان و هزینه متناهی را می‌طلبد، این مرکز به حمایت‌های همه‌جانبه، چه از سوی دولت با حمایت مالی، چه از سوی مراکز آموزشی و پژوهشی با تربیت پژوهشگر و نیروی متخصص نیاز دارند تا کمبود نیروی انسانی و دغدغه‌های مالی را تا حدی جبران کنند. این حمایت‌ها می‌تواند به کاهش زمان انتشار بینجامد و راه دستیابی به موفقیت‌های بیشتر را هموار سازد.

## مآخذ

- آذرننگ، عبدالحسین (۱۳۷۷). *دانشنامه جهان اسلام* (ج ۴)، زیر نظر غلامعلی حداد عادل. تهران: بنیاد دائرةالمعارف اسلامی.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۶، خرداد- شهریور). *دانشنامه نگاری در ایران و آینده آن از دید کلان*. بخارا، ۱۶۲، ۸-۱۹.
- امیری، زینب (۱۳۹۰). *ارزیابی عملکرد خانه های سلامت شهر تهران بر اساس مدل (چارچوب) منشور عملکرد*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- اولیاء، محمد صالح؛ مدرس، ناصر؛ بهجت، محسن؛ و شهواریان، 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، دانشگاه اصفهان، اصفهان.
- حرّی، عباس (۱۳۷۷، آذر). *انتقال تجربه ها در دائرةالمعارف نگاری ایران معاصر*. کتاب ماه: کلیات، ۱۲، ۸.
- حسین زاده، یعقوب؛ حسین زاده، وحید (۱۳۹۰). *درآمدی بر سنجش عملکرد*. ویراستار: محمود خسرو جردی. تهران: چاپار.
- حقیقی کفاش، مهدی؛ اسماعیلی، محمدرضا؛ و اکبری، مسعود (۱۳۹۲). *ارزیابی عملکرد در سازمان های فرهنگی*. تهران: امیرکبیر.
- دانشنامه جهان اسلام (۱۳۷۵). *زیر نظر مصطفی میرسلیم* (ج ۱). تهران: بنیاد دائرةالمعارف اسلامی.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷). *تئوری و طراحی سازمان (علی پارسائیان و محمد اعرابی، مترجمان)*. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- طارمی راد، حسن (۱۳۸۴، پاییز). *دائرةالمعارف نویسی در ایران و جهان*. *معارف عقلی*، ۲، ۱۰۵-۱۵۸.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۷۷، آذر). *دلایل کندی نشر دائرةالمعارف در ایران*. کتاب ماه: کلیات، ۱۲، ۱۲.
- طبرسا، غلامعلی؛ فتحی، بهروز؛ نبوی، صمد (۱۳۸۰). *تبیین شاخص های 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* (رامین ملماسی و جمیله سیفی، مترجمان). تهران: شرکت چاپ و نشر بازگانی.
- 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، دانشگاه تهران، تهران.
- مسعودی، فرامرز (۱۳۹۱، خرداد). *ارزیابی پژوهشگاه ها و مراکز پژوهشی: نقد و بررسی کتاب مدل تعالی مؤسسه های پژوهشی*. کتاب ماه: کلیات، ۶، ۵۷-۵۷.



ممی‌زاده، جعفر (۱۳۸۷). مدیریت سازمان‌های 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. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.

Chillida, J. J. C. (2009). *Performance prism: a new approach to corporate social responsibility*.

Unpublished master's thesis, Aarhus University, Aarhus School of Business.

Mar, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement: Past, present and  
future. *Management decision*, 41 (8), 680-687.

Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). *The performance prism in practice. Measuring  
business excellence*, 5 (2), 6-12.

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

O'Boyle, I., & Hassan, D. (2013). Organizational performance management: examining  
the practical utility of the performance prism. *Organization development journal*, 31  
(3), 51-59.

Youngbantao, U., & Rompho, N. (2015). The uses of measures in performance prism in  
different organizational cultures. *Journal of accounting and finance*, 15 (6), 122-128.

#### استناد به این مقاله:

قطبی، سیمین؛ فهیم‌نیا، فاطمه؛ طارمی‌راد، حسن؛ و نوروزی چاکلی، عبدالرضا (۱۳۹۷).  
ارزیابی عملکرد مراکز دانشنامه‌نگاری در حوزه فرهنگ و تمدن اسلامی براساس مدل منشور  
عملکرد (نمونه پژوهی: بنیاد دائره‌المعارف اسلامی). *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی  
اطلاعات*، ۲۹ (۱)، ۸۵-۱۰۱.