

## ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان با کارت امتیازی متوازن (سال ۱۳۹۲)

مریم بابایی چمازکتی (نویسنده مسئول)

کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی تنکابن  
maryam.babaie@ymail.com

حیدر مختاری

استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام نور  
mokhtariazad@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۳/۳۱

### چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان با استفاده از کارت امتیازی متوازن-الگویی نسبتاً نو و چندوجهی برای ارزیابی عملکرد همه‌جانبه سازمان‌ها- در سال ۱۳۹۲ بوده است.

**روش:** این پژوهش کاربردی است و به روش پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری آن در منظر مشتری، کلیه اعضای کتابخانه‌های عمومی استان گلستان به تعداد ۲۸۷۰۰ نفر بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده حجم نمونه‌ای به تعداد ۳۷۵ نفر انتخاب شد. برای بررسی منظر رشد و یادگیری، کلیه کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان گلستان به تعداد ۹۸ نفر به شیوه سرشماری انتخاب شد. برای بررسی منظر فرآیندهای داخلی، کتابخانه عمومی میرفندرسکی گرگان به‌عنوان نمونه هدفمند انتخاب و وضعیت آن با استانداردهای ایفلا برای کتابخانه‌های عمومی مقایسه شد. برای بررسی منظر مالی، از سیاهه واریسی برای درج داده‌های مالی اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان گلستان در دو سال مالی ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱ استفاده گردید. ابزار گردآوری داده‌ها برای بررسی منظر مشتری (کاربران) و رشد و یادگیری (کارکنان) دو پرسشنامه مجزای محقق ساخته بود. روایی پرسشنامه‌ها با نظر متخصصان احراز شد. پایایی پرسشنامه‌های کاربران و کارکنان با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که به ترتیب ۰/۹۶۷ و ۰/۹۶۸ به‌دست آمد.

**یافته‌ها:** ارزیابی عملکرد در منظر مشتری با روش کارت امتیازی متوازن نشان داد که رضایت کاربران از خدمات کتابخانه، مطلوب و در منظر رشد و یادگیری، رضایت کارکنان در حد متوسط است. در منظر فرآیندهای داخلی، شاخص‌های کتابخانه عمومی میرفندرسکی پایین‌تر از حد استاندارد قرار داشت و در منظر مالی، درصد تحقق درآمدها و هزینه‌های اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان گلستان به ترتیب کمتر از حد انتظار و در حد انتظار است.

**اصالت/ارزش:** ارزش این مقاله در نشان‌دادن ضعف کتابخانه‌های استان گلستان در جلب رضایت مؤثر کاربران است که به نظر می‌رسد درصد پایین تحقق درآمدها خدمت‌رسانی مؤثر را تحت تأثیر قرار داده است.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، کتابخانه‌های عمومی، استان گلستان.

Research on Information Science and Public Libraries; The Quarterly Journal of Iran Public Libraries Foundation; Vol. 22, No.3; Successive No. 86; Fall 2017; Pp. 335-353; Indexed in ISC, SID & Magran.

تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی: فصلنامه علمی- پژوهشی؛ دوره ۲۲، شماره ۳، پیاپی ۸۶، پاییز ۱۳۹۵ ص ۳۳۵-۳۵۳ نمایه‌شده در ISC، SID و Magran

## مقدمه

ارزیابی عملکرد از بهترین راه‌های کسب اطلاعات برای تصمیم‌گیری در سازمان‌هاست. بین سال‌های ۱۸۵۰ تا ۱۹۷۵ میلادی سازمان‌ها تنها با تصمیم‌گیری بر اساس اندازه‌های مالی از موفقیت یا عدم موفقیت خود اطمینان می‌یافتند؛ ولی با افزایش رقابت در بازار، مدیران علاوه بر اندازه‌های مالی نیازمند آگاهی از سایر جنبه‌های عملکرد سازمان نیز بودند. بسیاری از استدلال‌های مربوط به لزوم توجه به اندازه‌های غیرمالی در ارزیابی عملکرد از ضعف‌ها و بحران‌های مربوط به توجه صرف به اندازه‌های مالی منتج شده‌اند؛ انتقاداتی از قبیل اینکه چنین ارزیابی عملکردی فقط تصمیم‌های مربوط به دوره‌های کوتاه‌مدت را پیش می‌برند (پرهیزگار، رجب‌بیگی و جعفری، ۱۳۸۹). از این رو، بسیاری از سازمان‌ها اندازه‌هایی را که بیانگر وضعیت سلامت سازمان‌شان است، به ورای سنجه‌های مالی گسترش دادند تا عملکرد و تلاش‌های بهبود فرآیندهای سازمانی در مسیری درست هدایت شوند.

هر نظام یا سازمانی دارای اهداف مشخص و از قبل تعیین شده است. مدیریت نظام یا سازمان با استفاده از منابع و امکانات موجود در صدد دستیابی به این اهداف است. سنجش میزان دستیابی به این اهداف (ارزیابی عملکرد) و نحوه استفاده از منابع و امکانات موجود در این جهت، نقش مهمی در کارآیی - اثربخشی هر سازمان دارد. ارزیابی عملکرد مرکز اصلی فعالیت‌ها و اقدامات مدیریت سازمان است؛ زیرا مدیریت برای هدایت مجموعه تحت رهبری خود نیاز به آگاهی از نحوه عملکرد آن در ابعاد مختلف دارد تا بتواند بر اساس این اطلاعات به اتخاذ تصمیم و برنامه‌ریزی آتی پردازد. امروزه، پیچیدگی‌های محیط برون و درون‌سازمانی، وجود رقبای سازمانی کوچک و بزرگ و محدودیت بودجه و امکانات، بهبود عملکرد سازمانی را در سازمان‌ها بسیار برجسته و ضروری کرده است و بدون وجود نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و همه‌جانبه، هر فعالیتی به منظور بهبود عملکرد بی‌فایده یا نارساست (مروتی شریف‌آبادی، طحاری مهرجردی و بابایی‌میدی، ۱۳۹۰).

از جمله سازمان‌هایی که ارزیابی عملکرد همه‌جانبه در آنها بسیار ضروری است، کتابخانه‌ها به ویژه کتابخانه‌های عمومی هستند. کتابخانه‌های عمومی از مهم‌ترین مراکز فرهنگی و اطلاع‌رسانی در جامعه محسوب می‌شوند و در فرآیند توسعه پایدار کشورها نقش اساسی و

حیاتی ایفا می‌کنند (میرغفوری و مکی، ۱۳۸۶). کتابخانه‌های عمومی از جمله نهادهایی اجتماعی هستند که از دل جامعه برخاسته‌اند و امکان بهره‌مندی اقشار مختلف جامعه را از انواع منابع و خدمات اطلاعاتی فراهم می‌آورند و از مؤثرترین اهرم‌های توسعه فرهنگی و اجتماعی جوامع و از مهم‌ترین مظاهر تجلی عدالت اجتماعی هستند (حریری و کیانی، ۱۳۹۱). از منظر فیسک<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) کتابخانه‌های عمومی در حال حاضر نقش‌های جدیدی به عهده گرفته‌اند و علاوه بر دارا بودن مجموعه کتاب‌ها و منابع دیجیتال، خود به صورت مراکزی فرهنگی-اجتماعی درآمده‌اند. همین نقش چندوجهی و پیچیده دال بر ضرورت ارزیابی عملکرد آنها با مدلی چندوجهی و همه‌سو نگر است.

کتابخانه‌های عمومی در حکم مراکزی غیرانتفاعی و اجتماعی- فرهنگی، همانند دیگر سازمان‌های مشابه خود جهت ارزیابی عملکردشان نمی‌توانند تنها به شیوه‌های ارزیابی عملکرد سنتی (معیارهای مالی) متکی باشند که به جنبه‌های کاربرمداری، آموزش کارکنان و استانداردسازی چندان توجهی ندارند. از این رو، برای ارزیابی کامل عملکرد کتابخانه باید عملکرد آن را از همه جوانب، از جمله از بعد مشتری‌مداری، حفظ و ارتقای توانمندی و مهارت‌های کارکنان و فرآیندهای درونی بررسی کرد. از سوی دیگر، پویا بودن و بقا در محیط رقابتی امروزی که بدیل‌هایی به ظاهر فریبنده و سهل‌الوصول از جمله اینترنت برای کتابخانه سر برآورده‌اند، از چالش‌های بزرگ همه کتابخانه‌ها از جمله این نهاد عمومی است. کتابخانه‌های عمومی برای تثبیت وضعیت خود و عرضه خدمات جدیدی که برخی از آنها را رقبا نوظهوری مثل اینترنت و وب انجام می‌دهند، باید جایگاه خود را حفظ و با ارزیابی مکرر عملکردشان اهداف خود را توسعه داده و نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی خود را بشناسند. همچنین، لازم است این کتابخانه‌ها مأموریت‌ها، چشم‌اندازها و استراتژی‌های‌شان را به اهداف دسترس‌پذیر و معیارهای عینی تبدیل نمایند تا به آسانی قابل ارزیابی باشند؛ بنابراین، وجود مدلی همه‌جانبه و متوازن برای ارزیابی عملکرد آنها در همه یا بیشتر ابعاد کاری، برای بازخورددهی به دست‌اندرکاران این کتابخانه‌ها به منظور بهبود عملکردشان بسیار ضروری است. کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> یکی از این مدل‌های چندوجهی است.

1. Fisk

2. Balanced Score Card (BSC)

مدل کارت امتیازی متوازن چارچوب مفهومی است که وظیفه آن ترجمه اهداف استراتژیک سازمان به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی است که به طور معمول از میان چهار منظر وجه مالی<sup>۱</sup>، مشتریان<sup>۲</sup>، فرآیندهای داخلی<sup>۳</sup>، و یادگیری و رشد<sup>۴</sup> انتخاب می‌شوند. در منظر مالی، توجه به شیوه هزینه کرد منابع مالی سازمان و در منظر مشتری توجه به مشتری و رضایت وی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. منظر فرآیندهای داخلی سازمان بر نتایج کارهای داخلی توجه و تأکید دارد. منظر رشد و یادگیری نیز به توانمندسازی کارکنان و رشد و یادگیری سازمانی آنان منجر می‌شود. البته هر کدام از این منظرها به منظر دیگر مربوط و کامل کننده آن است. کارت امتیازی متوازن کنترل عملیات کتابخانه‌ها را ممکن و عملی می‌سازد و بالقوه موجب به دست آوردن عملکرد مطلوب در کتابخانه‌ها می‌شود (سلف<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). نظر به نبود یک نظام ارزیابی عملکرد متوازن در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی زیر نظر آن، پژوهش حاضر درصدد برآمد تا عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان را به عنوان نمونه‌ای از کتابخانه‌های عمومی کشور بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن ارزیابی کند تا قابلیت آن در ارزیابی همه‌جانبه عملکرد کتابخانه‌های عمومی مشخص شود. از این رو، این مسئله مطرح شد که بر اساس منظرهای چهارگانه کارت امتیازی متوازن، عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان چگونه است؟

### پرسش‌های پژوهش

پرسش‌های پژوهش حاضر به شرح ذیل است:

۱. عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان از منظر مشتریان کارت امتیازی متوازن چگونه است؟
۲. عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان از منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن چگونه است؟
۳. عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان از منظر فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن چگونه است؟

1. Financial Perspective

2. Customer Perspective

3. Internal Process Perspective

4. Learning and Growth Perspective

5. Self

۴. عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان از منظر مالی کارت امتیازی متوازن چگونه است؟

### مبانی نظری

#### ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد مراحل کمی کردن نتایج حاصل از عملکرد سازمان در قالبی مشخص و در محدوده زمانی معین و مقایسه آن با منابع صرف شده است (مدیری، داد و قبائی آرانی، ۱۳۸۹). در تعریفی دیگر، ارزیابی عملکرد فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت برای بررسی میزان تحقق اهداف و وظایف سازمانی آنهاست (روشن و صادقیان، ۱۳۸۸). همچنین کاسیو<sup>۱</sup> ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف سازمانی محوله تعریف می‌کند (نقل در تولایی، ۱۳۸۶).

ارزیابی عملکرد از فرآیندهای اصلی مدیریت برای تجزیه و تحلیل عملکرد و بررسی بود یا نبود انحراف بین عملکرد و اهداف سازمان است که نتیجه این ارزیابی زمینه‌ساز تصمیم‌گیری صحیح برای اقدامات آینده است (کاسمی، ۱۳۸۸). هدف نهایی ارزیابی عملکرد بهبود اثربخشی سازمان است (احمدوند، تربتی و پوررضا، ۱۳۹۱). در مجموع، با انجام ارزیابی عملکرد، می‌توان از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده آگاه شد و وضعیت جاری را با روند گذشته مقایسه و نقاط قوت و ضعف را به منظور تقویت و ترمیم آنها شناسایی کرد (نیازآذری، صالحی و خلیلی، ۱۳۸۷).

#### کارت امتیازی متوازن و منظرهای چهارگانه آن

کارت امتیازی متوازن هم نظامی برای مدیریت بر استراتژی و هم نظامی برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان است. این نوع ارزیابی امروزه معروف‌ترین چارچوب در مدیریت عملکرد شناخته می‌شود. این مدل بر مبنای استراتژی، عملکرد تمامی اجزای سازمان را لحظه به لحظه تحت کنترل و نظارت درآورده و آن را با برنامه‌ها و اهداف سازمان مقایسه و میزان موفقیت،

1. Casio

خروجی کار و پیشرفت در دستیابی به اهداف راهبردی را اندازه‌گیری و ارزیابی می‌کند. نظام مدیریتی کارت امتیازی متوازن ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص‌های عملکرد گذشته، جاری و آینده را شامل شده و معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار می‌دهد؛ چرا که روش‌های گذشته و سنتی که عمدتاً بر سنجش‌های مالی استوار بودند؛ نه تنها در انعکاس کامل دلایل توفیق یا شکست سازمان‌ها کفایت لازم را نداشتند، بلکه ارتباط منطقی و علت و معلولی را بین عوامل محرکه توفیق و دستاوردهای حاصل برقرار نمی‌کردند و از این رو در حمایت از برنامه‌های مدیریت به خصوص برنامه‌های استراتژیک سازمان ناتوان بودند (ایرانزاده و برقی، ۱۳۸۸).

کارت امتیازی متوازن شامل مجموعه‌ای از مقیاس‌هاست و تعادل و توازن میان اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، مقیاس‌های مالی و غیرمالی و چشم‌اندازهای عملکرد داخلی و خارجی برقرار می‌کند و بر حفظ روابط علت و معلولی آنها تأکید می‌ورزد (دانشفرد، ۱۳۸۹). کارت امتیازی متوازن چهار منظر دارد که هر یک بعدی از عملکرد سازمان را می‌سنجد.

*منظر مالی* بر آن است که برای دستیابی به موفقیت مالی چه کارهایی را باید انجام داد. سنجش‌های مالی از اجزای مهم نظام ارزیابی متوازن‌اند که هدف آنها در بخش عمومی چگونگی مدیریت مدبرانه و بهینه منابع عمومی است (تبریزی، ۱۳۸۷) و نقطه شروعی برای شناسایی اهداف مالی سه منظر دیگر (مشتری، فرآیندهای داخلی، و یادگیری و رشد) بوده و نهایتاً موفقیت این سه از طریق منظر مالی اندازه‌گیری می‌شود (پرهیزگار، رجب‌بیگی و جعفری، ۱۳۸۹). این منظر همچنین ارتقای سازمان را در قالب نتایج اقتصادی حاصل اندازه‌گیری و منعکس می‌کند. منظر مالی دلالت بر این دارد که آیا استراتژی و عملیات سازمان برای مشتریان و سازمان ایجاد ارزش افزوده می‌کند یا نه؟ و آیا تغییر یک استراتژی منجر به بهبود شرایط موفق اقتصادی می‌شود یا نه؟ (احمدپور، رسائیان و احمدزاده، ۱۳۸۵).

*منظر مشتری* در بخش عمومی و غیرانتفاعی در رأس قرار می‌گیرد و دارای اهمیت زیادی است. هدف این منظر چگونگی بیشینه‌سازی منافع شهروندان است (پل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). سازمان‌ها برای انتخاب اهداف و سنجش‌های مربوط به مشتری باید به چند سؤال حیاتی پاسخ دهند: این که چه کسانی در کانون هدفشان هستند و ارزش‌های احتمالی آنان چیست؟ (سلیمانی، عباس‌پور و

1. Poll

رحیمیان، ۱۳۹۰) و چگونه می‌توان فهمید که به مشتریان، ارزش و خدماتی مورد نظرشان عرضه می‌شود یا خیر؟ (ملکی فر و شالچی فرد، ۱۳۸۴). مدیران باید رسالت عمومی‌شان در مورد خدمت به مشتری را به شاخص‌های مخصوصی ترجمه کنند که نشانگر عوامل مهم از نظر مشتریان است. از جمله این عوامل زمان، کیفیت، خدمت، و هزینه است (شکری نوشق، ۱۳۸۷).

منظر فرآیندهای داخلی در پی آن است که سازمان بر کدام فرآیند تمرکز بیشتری کند تا نظر صاحبان سهام و مشتریان را تأمین نماید؛ این که در چه چیزی باید برتری داشت و سرآمد بود (سلیمانی، عباس‌پور و رحیمیان، ۱۳۹۰). شاخص‌های مشتری‌محور باید به فعالیت‌هایی تبدیل شوند که سازمان به صورت درونی انجام می‌دهد تا انتظارات مشتریان را برآورد. شاخص‌های این جنبه از کارت امتیازی متوازن باید براساس فرآیندهایی از کسب و کار استخراج شوند که بیشترین تأکید را بر عوامل مرتبط با رضایتمندی مشتریان دارند (شکری نوشق، ۱۳۸۷). منظر فرآیندهای داخلی توضیح روش‌ها، مزیت‌ها و برتری‌های درون‌سازمانی است (نمازی و رمضانی، ۱۳۸۲). معیارهای فرآیندهای داخلی باید بر فرآیند یا مراحل داخلی که اثر بیشتری بر رضایت مشتری و رسیدن به اهداف سازمان دارند، تمرکز کنند. به علاوه، توجه به فرآیندهای داخلی سازمان موجب تقویت دو بعد مشتری و مالی است (الوانی و سیدنقوی، ۱۳۸۲).

بالاخره اینکه منظر رشد و یادگیری آن دسته اقداماتی است که باید در رشد و یادگیری و آموزش کارکنان و توانمندسازی آنان به کار گرفت تا از این راه، وضعیت مطلوب از نظر ذینفعان و مشتریان تحقق پیدا کند. به علاوه، آهنگ شتابان تغییرات علمی و فن‌آوری در محیطی که سازمان را احاطه کرده و جایگزینی مدام نیروهایی با دانش جدید و وجود رقابت شدید در دنیای معاصر به سازمان‌هایی نیاز دارد که فرآیندها و تولیدات موجودشان را در پرتو کارکنانی توانمند مدام بهبود بخشند (دانشفرد، وحدانی و آغاز، ۱۳۸۹). از معیارهای کلیدی برای ارزیابی عملکرد در این منظر رضایت کارکنان، نگهداری کارکنان، بهره‌وری کارکنان و نیز ساعات آموزش و فراگیری نیروهای سازمان است. اهداف و سنجه‌های مطرح در این وجه، توانمندسازهای اهداف تعیین شده در سه منظر دیگر هستند (طبرسی و آراسته، ۱۳۸۷). این منظر شامل معیارهای توانایی کارکنان و رویه سازمانی برای ایجاد تغییرات می‌باشد که جنبه نوآوری،

خلاقیت و آموزش کارکنان را توضیح داده و توجه اصلی آن بر موفقیت آتی افراد سازمان و موفقیت و ارتقای شغلی آنان می‌باشد و به اصول موفقیت آتی افراد و زیرساخت‌های سازمان توجه مستقیم دارد. از جمله معیارهای این منظر دارایی‌های فکری، رضایت مندی کارکنان، خلاقیت در بازار و توسعه مهارت‌هاست.

لازم به ذکر است، تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور در حوزه ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی و عمدتاً با استفاده از مدل‌های ارزیابی سیرز<sup>۱</sup> (منصوری و نجاتی آجی‌بیشه، ۱۳۸۸؛ حریری و مصفا، ۱۳۹۰)، فن تحلیل پوششی داده‌ها<sup>۲</sup> (کتابی، میراحمدی و کریم‌پور آذری، ۱۳۸۹؛ مروتی شریف‌آبادی، طحاری مهرجردی و بابایی میبدی، ۱۳۸۹)، سروکوال<sup>۳</sup>، لیب‌کوال<sup>۴</sup>، روش بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای<sup>۵</sup> (فرج‌پهلوی، نوشین‌فرد و حسن‌زاده، ۱۳۹۰)، و ای اف کیو ام<sup>۶</sup> بوده است که در حد کاوش انجام شده در این پژوهش، تاکنون در ایران و جهان پژوهش خاصی در مورد ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی با کارت امتیازی متوازن انجام نشده است.

در مجموع، هنوز عملکرد کتابخانه‌های عمومی در داخل کشور با مدل کارت امتیازی متوازن ارزیابی نشده است. معدود تحقیقات انجام شده در کتابخانه‌های دانشگاهی خارج کشور با این مدل ارزیابی عملکرد که بیشتر حالت توصیه و مبنای نظری دارند (برای نمونه: پل، ۲۰۰۱؛ کریب و هوگان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳؛ سلف<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴، ۲۰۰۳؛ کرلیدو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰) هم نشان از قابلیت آن در ارزیابی همه‌جانبه و ارتقای عملکرد کتابخانه دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع توصیفی - پیمایشی است و جنبه ارزیابانه دارد. مراحل انجام این پژوهش بدین صورت بود که ابتدا دو پرسشنامه ویژه کاربران و کارکنان کتابخانه‌های عمومی، به ترتیب برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها در منظرهای «مشتری» و «رشد و یادگیری» از ابعاد کارت امتیازی متوازن در اختیار این افراد قرار گرفت. برای تعیین و برآورد نمونه آماری کاربران (منظر مشتری) کتابخانه‌های عمومی، از بین ۲۸۷۰۰ نفر اعضای کل

1. Sears

4. LibQual

7. Cribb &amp; Hogan

2. Data Envelopment Analysis (DEA)

5. 360-degree feedback

8. Self

3. ServQual

6. EFQM

9. Kyriillidou

کتابخانه‌های عمومی استان گلستان از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (نادری و سیف نراقی، ۱۳۹۰)، تعداد ۳۷۵ نفر انتخاب شد که از این تعداد ۳۵۰ پرسشنامه تکمیل شده از طرف کاربران بازگردانده شد. با سرشماری کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان گلستان به تعداد ۹۸ نفر، ۷۳ نفر به پرسشنامه‌های مخصوص کاربران (منظر رشد و یادگیری) پاسخ دادند. هر دو گروه افراد مورد نظر پس از درج اطلاعات جمعیت‌شناختی و زمینه‌ای خود، به گویه‌های مندرج در این پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. در منظر مالی از سیاهه واری و داده‌های مالی موجود، شامل پیش‌بینی و عملکرد درآمدها و هزینه‌های کتابخانه‌های عمومی استان گلستان در دو سال مالی ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱ استفاده شد. در جامعه کتابخانه‌های عمومی استان گلستان (برای بررسی منظر فرآیندهای داخلی) نیز کتابخانه عمومی میرفندرسکی شهرستان گرگان که تنها کتابخانه مرکزی استان بود، به عنوان نمونه هدفمند، به علت نزدیک‌تر بودن به استانداردها انتخاب گردید و منظر فرآیندهای داخلی طبق استانداردهای ایفلا برای کتابخانه‌های عمومی (۱۳۵۹) در این کتابخانه ارزیابی شد. توجه چنین کاری آن بود که چون استاندارد روزآمد، جهان‌شمول و کلی برای ارزیابی این منظر در کل کتابخانه‌های عمومی مورد بررسی وجود نداشت، به ناچار فرآیندهای داخلی کتابخانه میرفندرسکی گرگان، مبنای قضاوت در باب فرآیندهای داخلی دیگر کتابخانه‌ها قرار گرفت و به دلیل نبود استاندارد روزآمد به ناچار از این استانداردها برای مقایسه استفاده شد.

با مطالعه مقدماتی و نظری دقیق در منابعی مانند ابزارهای خودارزیابی و بهبود در مدیریت منابع انسانی و مقالات و پژوهش‌های موجود در باب مسائل مرتبط و پرسشنامه‌های قبلی در باب کارت امتیازی متوازن، مسائل مربوط به رضایت کاربران و کارکنان کتابخانه‌ها، گویه‌هایی از آنها استخراج و در قالب دو پرسشنامه محقق‌ساخته برای کاربران و کارکنان عرضه شد. روایی پرسشنامه‌ها را چندین نفر از کتابداران و استادان متخصص بررسی کردند و در نهایت، پرسشنامه کارکنان با ۳۰ سؤال و پرسشنامه کاربران با ۴۲ سؤال تهیه شد. پایایی این پرسشنامه‌ها در حجمی ۳۰ نفری با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه کارکنان  $a=0.967$  و پرسشنامه کاربران  $a=0.968$  بود. ابزار گردآوری داده‌ها در منظر مالی سیاهه واری برای بررسی درآمدها و هزینه‌های اداره کل کتابخانه‌های عمومی، و در منظر فرآیندهای داخلی نیز سیاهه واری تهیه

شده بر اساس شاخص‌های استانداردهای کتابخانه‌های عمومی ایفلا بود. روایی هر دو سیاهه با کمک متخصصان احراز شد. داده‌ها در نرم‌افزار اسپاس نسخه ۱۹ وارد و تلخیص و تحلیل شد.

### یافته‌ها

ابتدا نتایج آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی عرضه و سپس به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود.

از تعداد ۳۵۰ نفر از کاربران بیشتر افراد مورد بررسی (به تعداد ۲۶۷ نفر، یا ۷۶/۳ درصد) زن بودند. بر حسب سطح تحصیلات آنان، بیشتر افراد دارای مدرک دیپلم (به تعداد ۱۳۲، یا ۳۷/۸ درصد) و پس از آن دارای مدرک کارشناسی به تعداد ۱۰۹ نفر (۳۱/۲ درصد) بودند. بیشتر اعضا دانش‌آموزان به تعداد ۱۳۰ نفر (۴۳/۵ درصد) و پس از آن، دانشجویان به تعداد ۱۰۸ نفر (۳۶/۱ درصد) بودند.

از تعداد ۷۳ نفر از کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان گلستان بیش از نیمی از افراد (۳۸ نفر یا ۵۲/۱ درصد) مرد و بقیه (۳۵ نفر یا ۴۷/۹ درصد) زن بودند. بیش از نیمی از کارکنان (۴۶ نفر یا ۵۶/۲ درصد) مدرک کارشناسی داشتند. بیشتر این کارکنان (به تعداد ۵۹ نفر یا ۸۰/۸ درصد) پیمانی بودند. سابقه خدمت ۱۰-۵ سال (۲۵ نفر، ۳۴/۲ درصد) و بعد از آن ۵-۱ سال (۲۱ نفر، ۲۸/۸ درصد) بیشتر از سایر گروه‌های سنوات خدمتی بود؛ بنابراین، بیشتر نیروها جوان بودند.

پرسش اول: از منظر مشتریان کارت امتیازی متوازن، عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان چگونه است؟

جدول ۱. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای آزمون میزان رضایت کاربران کتابخانه‌های عمومی استان گلستان

(منظر مشتریان کارت امتیازی متوازن) (N=۳۵۰)

نتیجه	P value	df	t	خطای معیار میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	منظر مشتری
تفاوت معنی‌دار است	۰,۰۰۴	۳۴۹	۲,۹۳۳	۱,۷۳	۳۲,۴۵	۱۳۱,۰۹	رضایت کلی

جدول ۱ نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای را برای بررسی منظر مشتری در کتابخانه‌های عمومی استان گلستان نشان می‌دهد. بر اساس نتیجه این آزمون، میانگین رضایت کلی کاربران (۱۳۱/۰۹) با نقطه میانی (عدد ۱۲۶) تفاوت معنی‌داری ( $t=2,933$ ،  $p=0/004$ ). بنابراین، عملکرد این کتابخانه‌ها از منظر مشتری مطلوب بوده است.

پرسش دوم: از منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن، عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان چگونه است؟

جدول ۲. نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای آزمون میزان رضایت کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان گلستان (منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن) ( $N=73$ )

نتیجه	P value	df	t	خطای معیار میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	منظر رشد و یادگیری
تفاوت معنی‌دار نیست	۰,۱۸۲	۷۲	۱,۳۴۸	۳,۵۴	۳۰,۲۱	۹۴,۷۷	رضایت کلی

جدول ۲، نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای را برای بررسی منظر رشد و یادگیری در کتابخانه‌های عمومی استان گلستان نشان می‌دهد. بر اساس نتیجه این آزمون، میانگین رضایت کلی کارکنان (۹۴/۷۷) با نقطه میانی (عدد ۹۰) تفاوت معنی‌داری ندارد ( $t=1,348$ ،  $P_{value}=0,182$ ). بنابراین، عملکرد این کتابخانه‌ها از منظر رشد و یادگیری در حد متوسط و نه مطلوب بوده است.

پرسش سوم: از منظر فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن، عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان چگونه است؟

برای پاسخ به این پرسش، مؤلفه‌های مطرح در فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن با اساس قرار دادن وضعیت کتابخانه عمومی میرفندرسکی گرگان، به عنوان نمونه‌ای کلان از کتابخانه‌های عمومی این استان با شاخص‌های استانداردهای ایفلا برای کتابخانه‌های عمومی مقایسه شد (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج مقایسه وضعیت کتابخانه عمومی میرفندرسکی گرگان با استانداردهای ایفلا برای ارزیابی عملکرد از منظر فرآیندهای داخلی کارت امتیازی متوازن

افزایش سلاقه کتب (نسخه)	۳۸۵۰۰	۳۳۵۰	۹
کتابداران متخصص ادبیات کودک کان	۶	۰	۰
تعداد کتابداران متخصص	۲۰	۷	۳۵
فضای موجود کارکنان (مترمربع)	۲۸	۲۸	۱۰۰
تعداد کارکنان (کتابدار، اداری و دفتری)	۶۲	۷	۱۱
فضای استفاده کنندگان (مترمربع)	۵۷۸	۱۱۰۶	۱۹۱
تعداد صندلی سالن‌های مطالعه	۲۳۱	۴۰۸	۱۷۶
تعداد چاپگر	۳۱	۰	۰
ایستگاه‌های رایانه	۱۶	۵	۳۲
تعداد نشریات ادواری (نسخه)	۱۵۶	۴	۲
تعداد نشریات ادواری (نسخه)	۱۵۴	۸۰	۵۲
تعداد رسانه‌های دیداری - شنیداری	۱۵۴۰۰	۱۷۵۰	۱۲
بخش کودکان (نسخه)	۷۷۰	۲۵	۳
بخش کتب مرجع (نسخه)	۵۱۳۳۴	۲۴۰۰	۴
بخش کتب مرجع (نسخه)	۱۵۴	۱۴۴	۹۳
کل مجموعه (نسخه)	۱۵۴۰۰	۳۵۰۰	۲۲
متر از ساختمان (مترمربع)	۸۴۷	۳۷۰	۴۳
جمعیت منطقه (فقر)	۱۵۴۰۰۰	۳۱۳۰۰	۲۰
شاخص کتابخانه	۸۰۰۸	۳۳۰۰	۴۱
استاندارد ایفلا	۱۵۴۰۰۰	۱۵۴۰۰۰	درصد تحقق
کتابخانه میرفندرسکی			

طبق نتایج مندرج در این جدول، فضای بخش مرجع، فضای مختص کاربران و تعداد صندلی‌های مخصوص استفاد کنندگان و فضای موجود برای کارکنان در این کتابخانه در مقایسه با استاندارد ایفلا در حد مطلوب قرار دارد؛ اما در بقیه موارد کم‌تر و پایین‌تر از حد استاندارد است. در مجموع، کتابخانه عمومی میرفندرسکی ۴۵ درصد از استانداردهای ایفلا را دارا می‌باشد که البته مطلوب نیست.

پرسش چهارم: از منظر مالی کارت امتیازی متوازن، عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان چگونه است؟

جدول ۴. عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان از منظر مالی کارت امتیازی متوازن (سال مالی ۱۳۹۰)

هدف عملیاتی	شاخص	هدف‌گذاری (۱۳۹۰) به ریال	واقعی (۱۳۹۰) به ریال	درصد تحقق شاخص
افزایش درآمدهای کتابخانه‌های عمومی استان گلستان	درآمدهای نقدی	۱۳۳۵۲۰۰۰	۲۸۴۵۰۰۰	۲۲
	درآمدهای غیر نقدی	۲۰۰۰۰۰۰	۱۵۴۰۰۰۰	۷۷
	جمع کل درآمدها	۱۵۳۵۲۰۰۰	۴۳۸۵۰۰۰	۲۹
کاهش هزینه‌های کتابخانه‌های عمومی استان گلستان	هزینه‌های اداری	۱۶۶۱۴۲۴۳۲۸	۲۱۲۶۸۷۱۰۰۰	۱۲۸
	هزینه‌های پرسنلی	۹۹۱۸۹۶۱۱۴۰	۹۷۷۱۵۰۰۰۰۰	۹۹
	هزینه‌های عمرانی	۱۱۶۲۷۰۰۰۰۰	۱۰۵۷۰۰۰۰۰۰	۹۱
	جمع کل هزینه‌ها	۱۲۷۴۳۰۸۵۴۶۸	۱۲۹۵۵۳۷۱۰۰۰	۱۰۲
نسبت کل هزینه‌ها به درآمدهای کتابخانه‌های عمومی استان گلستان		۸۳۰	۲۹۵۵	۳۵۶

طبق جدول ۴، میزان تحقق شاخص‌های مالی برگرفته شده از درآمدها و هزینه‌های اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان گلستان در سال ۱۳۹۰، به ترتیب ۲۹ و ۱۰۲ درصد بوده است که نشان از محقق نشدن اهداف در درآمدها و تحقق آن در هزینه‌هاست. نسبت کل هزینه‌ها به درآمدهای این سازمان با ۳۵۶ درصد (بیش از ۳/۵ برابر) نشان می‌دهد که اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان گلستان نتوانسته است به اهداف مالی تعیین شده در سال مالی ۱۳۹۰ دست پیدا کند و حتی بسیار عقب‌تر از اهداف تعیین شده گام برداشته است.

جدول ۵. عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان از منظر مالی کارت امتیازی متوازن (سال مالی ۱۳۹۱)

هدف عملیاتی	شاخص	هدف‌گذاری (۱۳۹۱) به ریال	واقعی (۱۳۹۱) به ریال	درصد تحقق شاخص
افزایش درآمدهای کتابخانه‌های عمومی استان گلستان	درآمدهای نقدی	۱۱۲۵۱۰۰۰	۴۷۹۵۰۰۰	۴۳
	درآمدهای غیر نقدی	۳۴۱۰۰۰۰۰	۲۱۶۵۰۰۰۰	۶۴
	جمع کل درآمدها	۴۵۳۵۱۰۰۰	۲۶۴۴۵۰۰۰	۵۹
کاهش هزینه‌های کتابخانه‌های عمومی استان گلستان	هزینه‌های اداری	۲۸۴۲۵۶۹۶۵۰	۳۷۰۲۲۸۷۰۰۰	۱۳۱
	هزینه‌های پرسنلی	۱۲۳۷۰۳۷۵۰۰۰	۱۲۸۸۲۳۰۰۰۰۰	۱۰۵
	هزینه‌های عمرانی	۱۲۶۸۴۰۰۰۰۰	۴۰۰۰۰۰۰۰۰	۳۲
	جمع کل هزینه‌ها	۱۶۴۸۱۳۴۴۶۵۰	۱۶۹۸۴۵۸۷۰۰۰	۱۰۳
نسبت کل هزینه‌ها به درآمدهای کتابخانه‌های عمومی استان گلستان		۳۶۴	۶۴۳	۱۷۷

طبق داده‌های جدول ۵، میزان تحقق شاخص‌های مالی برگرفته شده از درآمدهای اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان گلستان در سال ۱۳۹۱، برابر ۵۹ درصد بوده است که در حد متوسط قرار دارد. میزان تحقق شاخص‌های مالی در هزینه‌های اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان گلستان ۱۰۳ درصد است که نشان از تحقق این شاخص‌ها در این سال مالی است. نسبت کل هزینه‌ها به درآمدهای این سازمان با ۱۷۷ درصد نشان می‌دهد که اداره کل کتابخانه‌های عمومی استان گلستان باز هم نتوانسته است به اهداف تعیین شده در سال مالی ۹۱ دست پیدا کند. البته مقایسه شاخص‌های مالی دو سال مالی متوالی ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱ نشان می‌دهد که درصد تحقق شاخص‌های درآمدی در سال ۹۱ نسبت به سال ۹۰ به میزان ۳۰ درصد بیشتر شده است. نسبت شاخص‌های هزینه در این دو سال تغییر چندانی نداشته است. به هر حال، در این دو سال نسبت مطلوب شاخص‌های درآمدی محقق نشده است. نسبت هزینه‌ها به درآمدها در این دو سال سیری نزولی داشته است.

### نتیجه‌گیری

هدف این تحقیق ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان با مدل کارت امتیازی متوازن در سال ۱۳۹۲ بود تا قابلیت این مدل در ارزیابی همه‌جانبه کتابخانه‌های عمومی مشخص شود. طبق نتایج حاصل، میانگین رضایت کلی کاربران کتابخانه‌های عمومی استان گلستان از خدمات این کتابخانه‌ها (منظر مشتری) در حد مطلوب بوده است. این عملکرد مطلوب را می‌توان به عواملی چون فضا و ساختمان، منابع اطلاعاتی، خدمات اطلاع‌رسانی، برخورد کتابداران و... منتسب کرد که بررسی هر کدام نیازمند تحقیقی مستقل است. این نتیجه با نتیجه حاصل از تحقیق منصوری و نجاتی آجی‌بیشه (۱۳۸۸) که عملکرد کتابخانه مرکزی دانشگاه یزد را با مدل سیرز بررسی کردند همخوان نیست. علت احتمالی این ناهمخوانی تفاوت نوع کتابخانه‌ها در تحقیق مذکور (کتابخانه‌های دانشگاهی) و تحقیق حاضر (کتابخانه‌های عمومی) و تفاوت مدل‌های ارزیابی عملکرد به کار رفته در این دو پژوهش است. طبق نتایج حاصل، عملکرد این کتابخانه‌ها در منظر رشد و یادگیری کارت امتیازی متوازن (رضایت کارکنان) به صورت کلی در حد متوسط (و نه مطلوب) بوده است. در برخی

پژوهش‌ها نیز مانند پژوهش حریری و اشرفی‌ریزی (۱۳۸۸) میزان رضایت شغلی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی در مراکز استان‌ها از حد متوسط پایین‌تر بوده است. مسئولیت عظیمی که بر عهده کتابخانه‌های عمومی قرار دارد، توجه جدی به شرایط کاری نیروی انسانی شاغل در این کتابخانه‌ها را ایجاب می‌کند. ورود فن‌آوری‌های جدید اطلاعاتی و آموزش مادام‌العمر چالش‌های جدیدی را فراروی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی قرار داده است. در این شرایط جدید، نیروی انسانی کتابخانه‌ها ناگزیرند عملکرد کاری خود را ارتقاء بخشند و به نیازهای در حال تغییر مخاطبان این مراکز پاسخ دهند. به طور قطع، رضایت شغلی در کتابخانه‌های عمومی از وجوه مختلف شغلی این کتابخانه‌ها را در سازگاری با شرایط در حال دگرگونی امروز در موقعیت مساعدتری قرار می‌دهد. علت این رضایت نه چندان مطلوب، ریشه در عوامل دیگر (از جمله نظام حقوق و درآمد، نوع و ماهیت شغل، پیشرفت و ارتقای شغلی، رضایت از مسئول، آموزش و یادگیری، خلاقیت و نوآوری، قوانین و مقررات، جو و فضای سازمانی، تعهد و وفاداری سازمانی و...) دارد که بررسی تفصیلی آنها نیازمند مطالعات مستقل است.

از منظر فرآیندهای داخلی، وضعیت کتابخانه عمومی میرفندرسکی در مقایسه با استانداردهای ایفلا پایین‌تر از استاندارد و حتی از حد متوسط آن کمتر بوده است. تلویحاً می‌توان نتیجه گرفت وضعیت فرآیندهای داخلی در دیگر کتابخانه‌ها که از نظر رتبه، امکانات و درجه کمتر از این کتابخانه‌اند، چنین باشد. استانداردهای کتابخانه‌های عمومی شاخص مناسبی برای برنامه‌ریزی خدمات و انگیزه‌ای برای حرکت به سوی کمال است و ساختمان و تجهیزات کافی و مناسب در خدمات‌دهی نقش به‌سزایی دارد. استانداردسازی کتابخانه‌های عمومی کشور طبق الزامات ملی ضروری است.

در ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان از منظر مالی کارت امتیازی متوازن، معلوم شد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان کاهش هزینه نداشته‌اند و در عین حال، میزان هزینه‌کردشان مطلوب و معقول بوده است؛ اما درآمدهای چندانی هم نداشته‌اند. پویایی سازمان به حمایت و بودجه نیاز دارد که این دستاورد برای ادامه بقا و موجودیت آن ضروری است (شاپوری، ۱۳۸۷). چون سطح درآمدها در این کتابخانه‌ها پایین و سطح هزینه‌ها به نسبت

بیشتر از درآمدها بوده است، باید به فکر درآمدزایی و بازاریابی برای این کتابخانه‌ها بود. البته عمر درآمدزایی در کتابخانه‌های عمومی بسیار کوتاه بوده و در سال‌های اخیر به آن توجه شده است؛ اما با توجه به تغییرات روزافزون، نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور نیز باید بتواند همگام با این روند گام بردارد. بازاریابی در کتابخانه‌ها از مباحثی است که کمک شایانی را از جنبه مالی به کتابخانه‌های عمومی می‌کند.

کتابخانه‌های عمومی جهت توسعه و گسترش خدمات خود و حفظ و ثبات و بقا در عرصه ناپایدار و متغیر امروزی، نیازمند پایش و ارزیابی عملکرد کامل خود در تمام جزئیات و شاخص‌ها و جنبه‌های فعالیتی هستند. هدف اصلی ارزیابی عملکرد بررسی همه‌جانبه گذشته برای ترسیم راه آینده کتابخانه‌های عمومی است. روش‌ها و مدل‌های متفاوتی جهت ارزیابی عملکرد در آنها به کار گرفته شده‌اند که عمدتاً جزءنگر بوده و تنها سنجه‌های مالی را مورد بررسی قرار می‌دادند و قادر به ارزیابی متوازن همه بخش‌های سازمان کتابخانه نبوده‌اند. همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان داد، کارت امتیازی متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که می‌تواند اهداف راهبردی کلان کتابخانه‌های عمومی را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توازن را میان حوزه‌های حیاتی آن برقرار کند. این نتیجه مؤید نظر کریب و هوگان (۲۰۰۳) در اهمیت کارت امتیازی متوازن در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌هاست. نیاز ضروری کتابخانه‌های عمومی برای گسترش خدمات خود در تمام زمینه‌های آن، از جمله رضایت مشتری (کاربر) که مهم‌ترین بخش در تمام سازمان‌های خدماتی نیز به شمار می‌رود، حفظ و نگهداری و رشد و پرورش کارکنان برای خدمات‌دهی بهتر و کامل‌تر به کاربران، ایجاد فرآیندهای داخلی مناسب برای فراهم کردن محیطی مناسب و امن و مکانی با موقعیت بهتر، تجهیزات مناسب و استاندارد هم برای حفظ و جذب کاربران و هم ایجاد رضایت کارکنان برای خدمات‌رسانی مناسب‌تر و در نهایت، کسب نتایج مالی برای ایجاد و تقویت سه منظر قبلی همگی در قالب این مدل قابل اندازه‌گیری است. همچنان که سلف (۲۰۰۳، ۲۰۰۴) مدل کارت امتیازی متوازن را برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی مناسب می‌داند، کارت امتیازی متوازن سنجه‌ای مناسب برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی است و جا دارد اقدامات اجرایی و تحقیقی بیشتری در این باب انجام گیرد.

چون تمام متغیرها و شاخص‌های موجود قابل ارزیابی در یک سازمان از طریق مدل کارت امتیازی متوازن در چهار منظر مشتری، رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی و مالی نمود پیدا می‌کنند (پل، ۲۰۰۱) و این مدل عاملی در بروز خلاقیت و نوآوری در کتابخانه‌هاست (پینار و پنزورن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰)، پیشنهاد می‌شود نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور تحقیق مشابهی برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی کل کشور انجام دهد. لازم است عملکرد کتابخانه‌های عمومی کشور بر طبق مدل‌های ارزیابی عملکرد دیگری نیز ارزیابی شوند تا امکان مقایسه نتایج حاصل از این الگوها فراهم شود. پژوهش‌هایی برای تلفیق و یکپارچه‌سازی مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد در کتابخانه‌ها ضرورت دارد تا بتوان از نقاط قوت همه آنها یکجا بهره برد.

نظر به نبود استاندارد و سنجش‌ای جامع و جدید مطابق شرایط کتابخانه‌های عمومی کشور جهت ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها در منظر فرآیندهای داخلی، پیشنهاد می‌شود نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور استانداردهای خاص کتابخانه‌های عمومی را بر اساس معیارهای ملی تعیین نماید. در نهایت اینکه با توجه به درآمد کم کتابخانه‌های عمومی و محدودیت‌های مالی، توصیه می‌شود نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در فکر راه‌های افزایش درآمد (بازاریابی کتابخانه‌ها) باشد.

## منابع

- احمدپور، احمد؛ رسائیان، امیر و احمدزاده، حمید (۱۳۸۵). ارزیابی متوازن پایدار و معیارهای غیرمالی عملکرد. *اقتصاد بورس*، ۵۹، ۴-۱۱.
- احمدوند، علی‌محمد؛ تربتی، امیر و پوررضا، ناصر (۱۳۹۱). طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره‌گیری از BSC و EFQM. *دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*، ۴(۱)، ۵۵-۸۶.
- ایفلا (۱۳۵۹). *استانداردهای ایفلا برای کتابخانه‌های عمومی*. ترجمه شیرین تعاونی. تهران: مرکز خدمات کتابداری.
- الوانی، مهدی و نقوی، علی (۱۳۸۲). مدل امتیازات متوازن: الگویی برای سنجش عملکرد در بخش دولتی. *فصلنامه مدیریت*، ۳۷ و ۳۸، ۳-۱۸.
- ایران‌زاده، سلیمان و برقی، امیر (۱۳۸۸). *الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان*. تبریز: فروزش.
- پرهیزگار، محمد مهدی؛ رجب‌بیگی، مجتبی و جعفری، علی (۱۳۸۹). ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی شرکت امداد خودرو ایران). *مدیریت فردا*، ۹، ۳۲-۵۲.

1. Pienaar & Penzhorn

- تبریزی، پرگل (۱۳۸۷). بررسی مدل کارت امتیازی متوازن به عنوان مدلی برتر در ارزیابی استراتژی‌های سازمان. *شهرداری‌ها*، ۳ (۸۷)، ۸۸-۹۷.
- تولایی، روح... (۱۳۸۶). رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمانها. *توسعه انسانی پلیس*، ۴ (۱۲)، ۹-۳۰.
- حریری، نجلا و اشرفی‌ریزی، حسن (۱۳۸۸). بررسی میزان رضایت شغلی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی در مراکز استان‌ها. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۴۵ (۱۲)، ۵-۳۰.
- حریری، نجلا و کیانی، اعظم (۱۳۹۱). سنجش تطبیقی عملکرد مدیریت کتابخانه‌های عمومی شهرداری، نهاد کتابخانه‌های عمومی و سازمان اوقاف و امور خیریه در شهر اصفهان. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۸ (۲)، ۳۱۳-۳۳۰.
- حریری، نجلا و مصفا، زهت (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های وابسته به دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران بر اساس مدل سیرز. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۵ (۵۶)، ۱۱۹-۱۳۵.
- دانشفرد، کرم...؛ وحدانی، کاوه و آغاز، عسل (۱۳۸۹). بررسی نقش پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در بهبود عملکرد سازمان. *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۴ (۲)، ۵۵-۷۲.
- روشن، علیقلی و صادقیان، مجتبی (۱۳۸۸). بررسی مطلوبیت شیوه رایج ارزیابی عملکرد از نظر کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت*، ۲ (۵)، ۹۴-۷۹.
- سلیمانی، فرزانه؛ عباس‌پور، عباس و رحیمیان، حمید (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی کارت امتیازی متوازن. *رهبری و مدیریت*، ۵ (۱)، ۷۵-۶۳.
- شاپوری، سودابه (۱۳۸۷). بازاریابی در کتابخانه‌ها. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱ (۱۴)، ۱۵۷-۱۸۴.
- شکری‌نوشق، مهدی (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد سازمان با رویکرد کارت امتیازی متوازن. *کنترل کیفیت*، ۲۸ (۴۵)، ۴۵.
- طبرسی، مجتبی و آراسته، فرزاد (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن. *فصلنامه مدیریت*، ۵ (۱۲)، ۱۲-۲۰.
- فرح‌پهلوی، عبدالحسین؛ نوشین‌فرد، فاطمه و حسن‌زاده، مریم (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کتابداران به روش ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی استان گیلان. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۸ (۴)، ۴۰۷-۴۲۶.
- کاظمی، روح‌الله (۱۳۸۸). استقرار سیستم ارزیابی عملکرد به روش کارت امتیازی متوازن. *حمل و نقل و توسعه*، ۲۸ (۳۸)، ۳۹-۳۸.
- کتابی، سعیده؛ میراحمدی، محمدرضا و کریم‌پورآذر، آسیه (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان‌ها توسط تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۷ (۱)، ۹-۲۸.
- مدیری، ناصر؛ داد، علی و قبائی آرنائی، مصطفی (۱۳۸۹). *مهندسی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان*. تهران: مهرگان قلم.
- مروتی شریف‌آبادی، علی؛ طحاری مهرجردی، محمدحسین و بابایی میبدی، حمید (۱۳۹۰). ارائه یک مدل برنامه‌ریزی آرمانی برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان‌های کشور. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۱ (۶۷)، ۴۱-۵۸.

- ملکی‌فر، عقیل و شالچی‌فرد، محمد (۱۳۸۴). راهنمای گام به گام پیاده‌سازی «کارت امتیازی متوازن» به‌عنوان یک سیستم ارزیابی استراتژیک. مدیریت فرد، ۶۱-۶۹.
- منصوری، حسین و نجاتی آجی‌بیشه، مهران (۱۳۸۸). اجرا و پیاده‌سازی مدل Sears: ابزاری نوین جهت ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۲ (۴۷)، ۲۳۳-۲۶۴.
- میرغفوری، حبیب‌الله و مکی‌زاده، فاطمه (۱۳۸۶). ارزیابی سطح کیفیت خدمات کتابخانه با رویکرد لایب کوآل. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱ (۱)، ۶۲-۷۹.
- نمازی، محمد و رمضانی، امیررضا (۱۳۸۲). ارزیابی متوازن در حسابداری مدیریت. مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، ۲ (۳۸)، ۲-۲۰.
- نیازآذری، کیومرث؛ صالحی، محمد و خلیلی، سلیمه (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد سازمان بر اساس کارت امتیازی متوازن در مراکز تأمین اجتماعی استان مازندران. مدیریت صنعتی، ۳ (۶)، ۱۱۱-۱۲۲.

#### References

- Cribb, G. & Hogan, C. (2003). *Balanced Scorecard: Linking Strategic Planning to Measurement and Communication*, 24<sup>th</sup> Annual IATUL Conference, 2-5 June 2003, Ankara, Turkey.
- Kyrillidou, M. (2010). The ARL Library Scorecard Pilot: Using the Balanced Scorecard in Research Libraries. *Research Library Issues: A Bimonthly Report from ARL, CNI, and SPARC*, 271, 36-40
- Pienaar, H. & Penzhorn, C. (2000). Using the Balanced Scorecard to Facilitate Strategic Anagement of an Academic Information Service. *Libri*, 50 (3), 202-209.
- Poll, R. (2001). Performance, Processes, and Costs: Managing Service Quality with the Balanced Scorecard. *Library Trends*, 49 (4), 709-717.
- Self, J. (2003). From Values to Metrics: Implementation of the Balanced Scorecard at a University Library. *Performance Measurement and Metrics*, 4 (2), 57-63.
- Self, J. (2004). Metrics and Management: Applying the Results of the Balanced Scorecard. *Performance Measurement and Metrics*, 5 (3), 101-105.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

- بابایی چمازکتی، مریم و مختاری، حیدر (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان گلستان با کارت امتیازی متوازن (سال ۱۳۹۲). تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۲ (۳)، ۳۳۵-۳۵۳.