

## 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 تکابن  
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 سبتاً 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، کتابخانه‌های عمومی میرفندرسکی گرگان به عنوان نمونه هدفمند انتخاب و وضعیت آن با استانداردهای ایفلا برای کتابخانه‌های عمومی مقایسه شد. برای بررسی منظر مالی، از سیاهه وارسی 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 ضربی آلفای کرونباخ محاسبه گردید که به ترتیب ۰,۹۶۷ و ۰,۹۶۸ به دست 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، ساختچهای 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 نشان دادن 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 & Magiran.

تحقيقهای اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی؛ فصلنامه علمی-پژوهشی؛ دوره ۲۲، شماره ۳، پیاپی ۸۶، پاییز ۱۳۹۵ ص ۳۳۵-۳۵۳ نمایه شده در ISC, SID و Magiran.

## 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 می‌یافتد؛ 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، رجب‌یگی و جعفری، ۱۳۸۹). از این رو، بسیاری از سازمان‌ها اندازه‌هایی را که بیانگر وضعیت سلامت سازمان شان 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 بی فایده یا نارسانست (مروتی شریف‌آبادی، طحاری‌مهر جردی و بابایی‌میبدی، 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 می کنند (میرغفوری و مکی، ۱۳۸۶). کتابخانه های عمومی از جمله نهادهایی اجتماعی هستند که از دل جامعه برخاسته اند و امکان بهره مندی اقشار مختلف جامعه را از انساع منابع و خدمات اطلاعاتی فراهم می آورند و از مؤثر ترین اهرم های توسعه فرهنگی و اجتماعی جوامع و از مهم ترین مظاهر تجلی عدالت اجتماعی هستند (حریری و کیانی، ۱۳۹۱). از منظر فیسک<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) کتابخانه های عمومی در حال حاضر نقش های جدیدی به عهده گرفته اند و علاوه بر دارا بودن مجموعه کتاب ها و منابع دیجیتالی، خود به صورت مراکزی فرهنگی - اجتماعی درآمده اند. همین نقش چندوجهی و پیچیده دال بر ضرورت ارزیابی عملکرد آنها با مدلی چندوجهی و همه سو نگر است.

کتابخانه های عمومی در حکم مراکزی غیرانتفاعی و اجتماعی - فرهنگی، همانند دیگر سازمان های مشابه خود جهت ارزیابی عملکردشان نمی توانند تنها به شیوه های ارزیابی عملکرد سنتی (معیارهای مالی) متکی باشند که به جنبه های کاربر مداری، آموزش کارکنان و استاندار دسازی چندان توجهی ندارند. از این رو، برای ارزیابی کامل عملکرد کتابخانه باید عملکرد آن را از همه جوانب، از جمله از بعد مشتری مداری، حفظ و ارتقای توانمندی و مهارت های کارکنان و فرآیندهای درونی بررسی کرد. از سوی دیگر، پویا بودن و بقا در محیط رقابتی امروزی که بدیل هایی به ظاهر فریبنده و سهل الوصول از جمله اینترنت برای کتابخانه سر برآورده اند، از چالش های بزرگ همه کتابخانه ها از جمله این نهاد عمومی است. کتابخانه های عمومی برای ثبت وضعيت خود و عرضه خدمات جدیدی که برخی از آنها را رقبای نوظهوری مثل اینترنت و وب انجام می دهند، باید جایگاه خود را حفظ و با ارزیابی مکرر عملکردشان اهداف خود را توسعه داده و نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدهای پیش روی خود را بشناسند. همچنین، لازم است این کتابخانه ها مأموریت ها، چشم اندازها و استراتژی های شان را به اهداف دسترس پذیر و معیارهای عینی تبدیل نمایند تا به آسانی قابل ارزیابی باشند؛ بنابراین، وجود مدلی همه جانبه و متوازن برای ارزیابی عملکرد آنها در همه یا بیشتر ابعاد کاری، برای باز خورددهی به دست اندر کاران این کتابخانه ها به منظور بهبود عملکردشان بسیار ضروری است. کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> یکی از این مدل های 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 توامندسازی 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 در صدد 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  
3. Internal Process Perspective

2. Customer 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>1</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 (کاظمی، 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 سنجه‌های مالی استوار بودند؛ نه تنها در انعکاس کامل دلایل توفیق یا شکست سازمان‌ها کفايت لازم را نداشتند، بلکه ارتباط منطقی و علت و معلولی را بین عوامل محركه 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 مقیاس‌های از مقياس‌هاست و تعادل و توافق 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 موقیت مالی چه کارهایی را باید انجام داد.

سنجه‌های 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 موقیت این سه از طریق منظر مالی اندازه‌گیری می‌شود (پرهیزگار، رجب‌یگی 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 غیراتفاقی در رأس قرار می‌گیرد و دارای اهمیت زیادی است. هدف این منظر چگونگی بیشینه‌سازی منافع شهروندان است (پل، ۲۰۰۱). سازمان‌ها برای انتخاب اهداف و سنجه‌های 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؟ (ملکی‌فر و شالچی‌فرد، 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 (شکری‌نوشق، 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 مشتری محور باید به فعالیت‌هایی تبدیل شوند که سازمان به صورت درونی انجام می‌دهد تا انتظارات مشتریان را برآورد. شاخص‌های این جبهه از کارت امتیازی متوازن باید براساس فرآیندهایی از کسب و کار استخراج شوند که بیشترین تأکید را بر عوامل مرتبط با رضایتمندی مشتریان دارند (شکری‌نوشق، ۱۳۸۷). منظر فرآیندهای داخلی توضیح روش‌ها، مزیت‌ها و برتری‌های درون‌سازمانی است (نمایزی 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 بخشنند (دانشفرد، وحدانی و آغاز، ۱۳۸۹). از معیارهای کلیدی برای ارزیابی عملکرد در این منظر رضایت کارکنان، نگهداری کارکنان، بهره‌وری کارکنان و نیز ساعت آموزش و فراغیری نیروهای سازمان است. اهداف و سنبدهای مطرح در این وجه، توانمندسازهای اهداف تعیین شده در سه منظر دیگر هستند (طیرسی و آراسته، ۱۳۸۷). این منظر شامل معیارهای توانایی کارکنان و رؤیه 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 مدل‌تاً 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> (كتابي، ميراحمدی و كريمه‌پور آذری، ۱۳۸۹؛ مروتى شريف‌آبادى، طحاري مهرجردى و بابايان ميدى، ۱۳۸۹)، سرو‌کوال<sup>۳</sup>، ليب‌کوال<sup>۴</sup>، روش بازخورد<sup>۵</sup> درجه‌ای (فرج‌پهلو، نوشين‌فرد و حسن‌زاده، ۱۳۹۰)، و اف‌كيو‌ام<sup>۶</sup> بوده است که در حد کاوش انجام شده در اين پژوهش، تاکنون در ايران و جهان پژوهش خاصی در مورد ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی با کارت امتيازى متوازن انجام نشده است.

در مجموع، هنوز عملکرد کتابخانه‌های عمومی در داخل کشور با مدل کارت امتيازى متوازن ارزیابی نشده است. معدود تحقیقات انجام شده در کتابخانه‌های دانشگاهی خارج کشور با اين مدل ارزیابی عملکرد که بيشتر حالت توصيه و مبنای نظری دارند (براي نمونه: پل، ۲۰۰۱؛ كريسب و هوگان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳؛ سلف<sup>۸</sup>، ۲۰۰۴؛ ۲۰۰۳؛ كريليدو<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 يادگيري» از ابعاد کارت امتيازى متوازن در اختیار اين افراد قرار گرفت. برای تعیین و برآورد نمونه آماری کاربران (منظر مشتری) کتابخانه‌های عمومی، از بين ۲۸۷۰۰ نفر اعضای کل

1. Sears                  2. Data Envelopment Analysis (DEA)                  3. ServQual  
4. LibQual                  5. 360-degree feedback                  6. EFQM  
7. Cribb & Hogan                  8. Self                  9. Kyrillidou

## تحقیقات اطلاع رسانی و

### کتابخانه های عمومی

ارزیابی عملکرد کتابخانه های عمومی استان گلستان با کارت امتیازی متوازن (سال ۱۳۹۲)

کتابخانه های عمومی استان گلستان از روش نمونه گیری 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 کتابخانه های عمومی استان گلستان به تعداد ۹۸ نفر، ۷۳ نفر به پرسشنامه های مخصوص کاربران (منظر رشد و یادگیری) پاسخ دادند. هر دو گروه افراد مورد نظر پس از درج اطلاعات جمعیت شناختی و زمینه ای خود، به گوییه های مندرج در این پرسشنامه ها پاسخ دادند. در منظر مالی از سیاهه وارسی و داده های مالی موجود، شامل پیش بینی و عملکرد درآمدها و هزینه های کتابخانه های عمومی استان گلستان در دو سال مالی ۱۳۹۰ و ۱۳۹۱ استفاده شد. در جامعه کتابخانه های 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 نزدیک تر بودن به استانداردها انتخاب گردید و منظر فرآیندهای داخلی طبق استانداردهای ایفلا برای کتابخانه های عمومی (۱۳۵۹) در این کتابخانه ارزیابی شد. توجیه چنین کاری آن بود که چون استانداردی روزآمد، جهان شمول و کلی برای ارزیابی این منظر در کل کتابخانه های عمومی مورد بررسی وجود نداشت، به ناچار فرآیندهای داخلی کتابخانه میرفندرسکی گرگان، مبنای قضاوت در باب فرآیندهای داخلی دیگر کتابخانه ها قرار گرفت و به دلیل نبود استانداردی 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 پژوهش های موجود در باب مسائل مرتبط و پرسشنامه های قبلی در باب کارت امتیازی متوازن، مسائل مربوط به رضایت کاربران و کارکنان کتابخانه ها، گوییه هایی از آنها استخراج و در قالب دو پرسشنامه محقق ساخته برای کاربران و کارکنان عرضه شد. روایی پرسشنامه ها 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 پرسشنامه ها در حجمی ۳۰ نفری با استفاده از ضربیب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه کارکنان  $\alpha=0.967$  و پرسشنامه کاربران  $\alpha=0.968$  بود. ابزار گردآوری داده ها در منظر مالی سیاهه وارسی برای بررسی درآمدها و هزینه های اداره کل کتابخانه های عمومی، و در منظر فرآیندهای داخلی نیز سیاهه وارسی تهیه

شده بر اساس شاخص های استانداردهای کتابخانه های عمومی ایفلا بود. روایی هر دو سیاهه با کمک متخصصان احراز شد. داده ها در نرم افزار اس پی اس اس نسخه ۱۹ وارد و تلخیص و تحلیل شد.

### یافته ها

ابتدا نتایج آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی عرضه و سپس به پرسش های پژوهش پاسخ داده می شود.

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 دانش آموزان 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 کتابخانه های عمومی استان گلستان بیش از نیمی از افراد (۳۸ نفر یا ۵۲ 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 گروه های سنت از خدمتی بود؛ بنابراین، بیشتر نیروها جوان بودند.

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

جدول ۱. نتایج آزمون تی تک نمونه ای برای آزمون میزان رضایت کاربران کتابخانه های عمومی استان گلستان (منظر مشتریان کارت امتیازی متوازن) (N=۳۵۰)

نتیجه	P_value	df	t	خطای معیار میانگین	اعتراف استاندارد	میانگین	منظور مشتری
تفاوت معنی دار است	۰,۰۰۴	۳۴۹	۲,۹۳۳	۱,۷۳	۳۲,۴۵	۱۳۱,۰۹	رضایت کلی

## تحقیقات اطلاع رسانی و

## تایارهای آزمون

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

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 معنی داری ( $t=2,933$ ,  $p=0,004$ ). 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 کلی
تفاوت معنی دار نیست	0,182	72	1,348	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 معنی داری 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

دانش کتابخانه	درصد تحقق	استاندار ایفلا کتابخانه میرفندرسکی
شناخت کتابخانه		
تعداد کارکنان (کتابدار، اداری و دفتری)	۱۱۰۶	۵۷۸
فضای موجود کارکنان (متوسط)	۴۰۸	۲۳۱
تعداد کارکنان (کتابدار، اداری و دفتری) فضای استفاده کنندگان (متوسط)	۱۹۱	۱۷۶
تعداد صندلی سالنهای مطالعه	۵	۰
تعداد چاپگر	۱۶	۰
مفصل به اینترنت	۱۶	۰
استسکاهاي رايابه	۲۱	۰
تعداد کل	۱۶	۰
فضای (متوسط)	۱۵۶	۱۵۶
تعداد شرایط اداری (نسخه)	۱۵۴	۱۵۴
تعداد	۱۷۵	۱۷۵
تعداد رسانه های دیداری - شبکه اداری	۰	۰
فضای (متوسط)	۲۵	۲۵
بخش کودکان (نسخه)	۲۴۰	۱۱۳۳۴
تعداد	۱۴۴	۱۴۴
فضای (متوسط)	۱۵۴	۱۵۴
بخش کتاب محوج (نسخه)	۱۵۴۰	۱۵۴۰
تعداد	۲۷۰	۲۷۰
فضای (متوسط)	۸۴۷	۸۴۷
کل مجموعه (نسخه)	۱۵۴۰۰	۱۵۴۰۰
تعداد	۳۱۳۰	۳۱۳۰
متواری ساختمان (مجموع)	۸۰۰۸	۸۰۰۸
جمعیت مناطقه (نفر)	۱۵۴۰۰	۱۵۴۰۰
دانش کتابخانه		
استاندار ایفلا کتابخانه میرفندرسکی		

طبق نتایج مندرج در این جدول، فضای بخش مرجع، فضای مختص کاربران و تعداد صندلی های مخصوص استفاده 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 پایین تر از حد استاندارد است. در مجموع، کتابخانه عمومی میرفندرسکی ۴۵ درصد از استانداردهای ایفلا را دارا می باشد که البته مطلوب نیست.

پرسش چهارم: از منظر مالی کارت امتیازی متوازن، عملکرد کتابخانه های عمومی استان

گلستان چگونه است؟

## تحقیقات اطلاع رسانی و

## کتابخانه های عمومی

ارزیابی عملکرد کتابخانه های عمومی استان گلستان با کارت امتیازی متوازن (سال مالی ۱۳۹۲)

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

درصد تحقق شاخص	واقعی (۱۳۹۰) به ریال	هدف گذاری (۱۳۹۰) به ریال	شاخص	هدف عملیاتی
۲۲	۲۸۴۵۰۰۰	۱۳۳۵۲۰۰۰	درآمد های نقدی	افزایش درآمد های کتابخانه های
۷۷	۱۵۴۰۰۰	۲۰۰۰۰۰	درآمد های غیر نقدی	عمومی استان گلستان
۲۹	۴۳۸۵۰۰۰	۱۵۳۵۲۰۰۰	جمع کل درآمد ها	
۱۲۸	۲۱۲۶۸۷۱۰۰	۱۶۶۱۴۲۴۳۲۸	هزینه های اداری	
۹۹	۹۷۷۱۵۰۰۰۰	۹۹۱۸۹۶۱۱۴۰	هزینه های پرسنلی	کاهش هزینه های کتابخانه های
۹۱	۱۰۵۷۰۰۰۰	۱۱۶۲۷۰۰۰۰	هزینه های عمرانی	عمومی استان گلستان
۱۰۲	۱۲۹۵۵۳۷۱۰۰	۱۲۷۴۳۰۸۵۴۶۸	جمع کل هزینه ها	
۳۵۶	۲۹۵۵	۸۳۰	نسبت کل هزینه ها به درآمد های کتابخانه های عمومی	استان گلستان

طبق جدول ۴، میزان تحقق شاخص های مالی برگرفته شده از درآمد ها و هزینه های اداره کل کتابخانه های عمومی استان گلستان در سال ۱۳۹۰، به ترتیب ۲۹ و ۱۰۲ درصد بوده است که نشان از محقق نشدن اهداف در درآمد ها و تحقق آن در هزینه هاست. نسبت کل هزینه ها به درآمد های این سازمان با ۳۵۶ درصد (بیش از ۳/۵ برابر) نشان می دهد که اداره کل کتابخانه های عمومی استان گلستان نتوانسته است به اهداف مالی تعیین شده در سال مالی ۱۳۹۰ دست پیدا کند و حتی بسیار عقب تر از اهداف تعیین شده گام برداشته است.

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

درصد تحقق شاخص	واقعی (۱۳۹۱) به ریال	هدف گذاری (۱۳۹۱) به ریال	شاخص	هدف عملیاتی
۴۳	۴۷۹۵۰۰۰	۱۱۲۵۱۰۰	درآمد های نقدی	افزایش درآمد های
۶۴	۲۱۶۵۰۰۰	۳۴۱۰۰۰۰	درآمد های غیر نقدی	کتابخانه های عمومی استان
۵۹	۲۶۴۴۵۰۰۰	۴۵۳۵۱۰۰	جمع کل درآمد ها	گلستان
۱۳۱	۳۷۰۲۲۸۷۰۰	۲۸۴۲۵۶۹۶۵۰	هزینه های اداری	
۱۰۵	۱۲۸۸۲۳۰۰۰۰	۱۲۳۷۰۳۷۵۰۰۰	هزینه های پرسنلی	کاهش هزینه های
۳۲	۴۰۰۰۰۰۰	۱۲۶۸۴۰۰۰۰	هزینه های عمرانی	کتابخانه های عمومی استان
۱۰۳	۱۶۹۸۴۵۸۷۰۰	۱۶۴۸۱۳۴۴۶۵۰	جمع کل هزینه ها	گلستان
۱۷۷	۶۴۳	۳۶۴	نسبت کل هزینه ها به درآمد های کتابخانه های	
			عمومی استان گلستان	

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... منتب 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 (ونه مطلوب) بوده است. در برخی

پژوهش ها نیز مانند پژوهش حریری و اشرفی ریزی (۱۳۸۸) میزان رضایت شغلی کتابداران شاغل در کتابخانه های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه های عمومی در مراکز استان ها از حد متوسط پایین تر بوده است. مسئولیت عظیمی که بر عهده کتابخانه های عمومی قرار دارد، توجه جدی به شرایط کاری نیروی انسانی شاغل در این کتابخانه ها را ایجاب می کند. ورود فن آوری های جدید اطلاعاتی و آموزش مادام العمر چالش های جدیدی را فراروی کتابداران شاغل در کتابخانه های عمومی قرار داده است. در این شرایط جدید، نیروی انسانی کتابخانه ها ناگزیرند عملکرد کاری خود را ارتقاء بخشنده و به نیازهای در حال تغییر مخاطبان این مراکز پاسخ دهند. به طور قطع، رضایت شغلی در کتابخانه های عمومی از وجوده مختلف شغلی این کتابخانه ها را در سازگاری با شرایط در حال دگرگونی امروز در موقعیت مساعدتری قرار می دهد. 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 های عمومی میرفندرسکی در مقایسه با استانداردهای ایفلا پایین تر از استاندارد و حتی از حد متوسط آن کمتر بوده است. تلویح می توان نتیجه گرفت وضعیت فرآیندهای داخلی در دیگر کتابخانه ها که از نظر رتبه، امکانات و درجه کمتر از این کتابخانه اند، چنین باشد. استانداردهای کتابخانه های عمومی شاخص مناسبی برای برنامه ریزی خدمات و انگیزه ای برای حرکت به سوی کمال است و ساختمن و تجهیزات کافی و مناسب در خدمات دهی نقش بهسزایی دارد. استانداردسازی کتابخانه های عمومی کشور طبق الزامات ملی ضروری است.

در ارزیابی عملکرد کتابخانه های عمومی استان گلستان از منظر مالی کارت امتیازی متوازن، معلوم شد کتابخانه های عمومی استان گلستان کاهش هزینه نداشته اند و در عین حال، میزان هزینه کردن مطلوب و معقول بوده است؛ اما درآمدهای چندانی هم نداشته اند. پویایی سازمان به حمایت و بودجه نیاز دارد که این دستاوردهای برای ادامه بقا و موجودیت آن ضروری است (شاپوری، ۱۳۸۷). چون سطح درآمدها در این کتابخانه ها پایین و سطح هزینه ها 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. همان طور 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 کتابخانه‌های است. 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 خدمات دهی 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 خدمات رسانی 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 (۲۰۰۴، ۲۰۰۳) 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.

## تحقیقات اطلاع رسانی و

## کتابخانه های عمومی

ارزیابی عملکرد کتابخانه های عمومی استان گلستان با کارت امتیازی متوازن (سال ۱۳۹۲)

چون تمام متغیرها و شاخص های 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 می کنند (پل، ۲۰۰۱) و این مدل عاملی در بروز خلاقیت و نوآوری در کتابخانه هاست (پینار و پنزورن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰)، پیشنهاد می شود نهاد کتابخانه های عمومی کشور تحقیق مشابه برای ارزیابی عملکرد کتابخانه های عمومی کل کشور انجام دهد. لازم است عملکرد کتابخانه های عمومی کشور بر طبق مدل های ارزیابی عملکرد دیگری نیز ارزیابی شوند تا امکان مقایسه نتایج حاصل از این الگوها فراهم شود. پژوهش هایی برای تلفیق و یکپارچه سازی مدل های مختلف ارزیابی عملکرد در کتابخانه ها ضرورت دارد تا بتوان از نقاط قوت همه آنها یکجا بهره برد. نظر به نبود استاندارد و سنجه ای جامع و جدید مطابق شرایط کتابخانه های عمومی کشور جهت ارزیابی عملکرد کتابخانه ها در منظر فرآیندهای داخلی، پیشنهاد می شود نهاد کتابخانه های عمومی کشور استانداردهای خاص کتابخانه های عمومی را بر اساس معیارهای ملی تعیین نماید. در نهایت اینکه با توجه به درآمد کم کتابخانه های عمومی و محدودیت های مالی، توصیه می شود نهاد کتابخانه های عمومی کشور در فکر راه های افزایش درآمد (بازاریابی کتابخانه ها) باشد.

## منابع

- احمدپور، احمد؛ رسائیان، امیر و احمدزاده، حمید (۱۳۸۵). ارزیابی متوازن پایدار و معیارهای غیرمالی عملکرد. *اقتصاد بورس*، ۵۹، ۴-۱۱.
- احمدوند، علی محمد؛ تربیتی، امیر و پوررضاء، ناصر (۱۳۹۱). طراحی الگوی مفهومی مدیریت عملکرد و تدوین راهبرد با بهره گیری از BSC و EFQM. *دوفصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*، ۴(۱)، ۵۵-۸۶.
- ایفلا (۱۳۵۹). استانداردهای ایفلا برای کتابخانه های 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، محمدمهدی؛ رجبیگی، مجتبی و جعفری، علی (۱۳۸۹). ارائه شاخص های ارزیابی عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی شرکت امداد خودرو ایران). *مدیریت فردا*، ۹، ۳۲-۵۲.

1. Pienaar & Penzhorn

تحقیقات اطلاع‌رسانی و  
کتابخانه‌ها

پاییز ۱۳۹۵ دوره ۲۲ شماره ۳

- تبریزی، پرگل (۱۳۸۷). بررسی مدل کارت امتیازی متوازن به عنوان مدلی برتر در ارزیابی استراتژی‌های سازمان. *شهرداری‌ها*، ۳(۸۷)، ۸۷-۹۷.
- تولایی، روح‌ا... (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 مصطفی، نزهت (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، کرم‌ا...؛ 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*، ۵(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*، ۴۵(۲۸)، ۲۸-شکری‌نوشق، مهدی (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد سازمان با رویکرد کارت امتیازی متوازن. *فصلنامه مدیریت*، ۵(۱۲)، ۱۲-۲۰.
- فرج‌پهلو، عبدالحسین؛ نوشین‌فرد، فاطمه و حسن‌زاده، مریم (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کتابداران به روش ۳۶ درجه: مطالعه موردي 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(۳۹)، ۳۸-۳۹.
- کتابی، سعیده؛ میراحمدی، محمدرضا و کریم‌پور‌آذر، آسیه (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان‌ها توسط تکییک تحلیل پوششی داده‌ها. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۷(۱)، ۹-۲۸.
- مدیری، ناصر؛ داد، علی و قبائی آرانی، مصطفی (۱۳۸۹). مهندسی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان. *تهران: مهرگان قلم*.
- مروتی شریف‌آبادی، علی؛ طحاری مهرجویی، محمدحسین و بابایی میبدی، حمید (۱۳۹۰). ارائه یک مدل برنامه‌ریزی آرمانی برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان‌های کشور. *پژوهشنامه پژوهش و مدیریت اطلاعات*، ۱(۶۷)، ۴۱-۵۸.

ملکی‌فر، عقیل و شالچی‌فرد، محمد (۱۳۸۴). راهنمای گام به گام پیاده‌سازی «کارت امتیازی متوزن» به عنوان 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 لایپ‌کوآل. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱ (۱)، ۶۲-۷۹.

نمازی، محمد و رمضانی، امیرضا (۱۳۸۲). ارزیابی متوزن 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 متوزن در مرکز 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 این گونه استناد کنید:

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