

■ ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران براساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)
سهیلانبی زاده کیوی | عصمت مؤمنی | رضا خانی پور | رضا ملکی

■ چکیده

هدف: ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن براساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) و ارائه راهکار و پیشنهاد به منظور بهبود و اصلاح سیستم ارزیابی عملکرد آن

روش/رویکرد پژوهش: جامعه آماری این پیمایش تمامی کارکنان اداره مربوطه شامل ۷۴ نفر، و ۱۵۰۰ نفر کاربران فعال آن است. تعداد ۳۰۶ نفر از بین کاربران، ۵۷ نفر از بین کارکنان و ۸ نفر از بین مدیران براساس جدول مورگان انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته، و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t تک نمونه‌ای برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش استفاده شد.

یافته‌ها: منظر مشتری بالاترین سطح توازن، و بعد از آن منظر فرایندهای داخلی بهترین سطح توازن را داراست. دو منظر رشد و یادگیری و مالی در پایین‌ترین سطح توازن قرار دارند.

نتیجه‌گیری: عملکرد در دو منظر مشتری و فرایندهای داخلی متوازن و در دو منظر مالی و رشد و یادگیری غیرمتوازن است.

کلیدواژه‌ها

ارزیابی عملکرد، مدل های ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن (BSC)، اداره کل اطلاع رسانی، کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران براساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)

سهیلا نبی زاده کیوی^۱ | عصمت مؤمنی^۲ | رضا خانی پور^۳ | رضا ملکی^۴

دریافت: ۱۳۹۷/۷/۱۲ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۲

مقدمه

تصمیم گیری، مهم ترین دغدغه هر مدیر در فعالیتهای حرفه ای است. بنا به نظر بسیاری از دانشمندان حوزه مدیریت، تصمیم گیری معیار ارزیابی عملکرد هر مدیر است. برخی دانشمندان مانند هربرت سایمون گام رافرا تر گذاشته و تصمیم گیری را معادل مدیریت دانسته اند (غضنفری و غفاریان، ۱۳۷۹). مدیران در تصمیم گیری های خود به اطلاعات گوناگونی نیاز دارند و مراحل مشخصی را برای دسترسی به اطلاعات طی می کنند. یکی از مبانی تصمیم گیری برای مدیران، ارزیابی عملکرد است که آنان را در گرفتن تصمیم هدایت می کند. چنانچه ارزیابی عملکرد به روش علمی انجام شده باشد، راهنمای مؤثری برای مدیران در تصمیم گیری هاست (میرغفوری و شفیع رودپشتی، ۱۳۸۶). اندازه گیری عملکرد را می توان فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی فعالیتها تعریف کرد. اندازه گیری پیش نیاز بهبود عملکرد است. اگر پیشرفت عملکرد قابل اندازه گیری نباشد، قابل ادعای نیز نیست. سیستم های مختلف اندازه گیری عملکرد از جمله کارت امتیازی متوازن، در جست و جوی دستیابی به این هدف مجموعه ای از معیارهای عملکرد را ارائه می کنند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).
موضوع ارزیابی عملکرد و بازنگری اهداف و برنامه ها براساس یافته های حاصل از اندازه گیری و ارزیابی عملکرد، یکی از مباحث مهم و چالش برانگیز در اداره سازمانها و مدیریت نوین منابع انسانی است.

۱. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی
نهاد کتابخانه های عمومی کشور استان اردبیل
(نویسنده مسئول)
nabizadeh.64@gmail.com
۲. استادیار دانشکده روان شناسی و
علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی
momenlesmat@yahoo.com
۳. استادیار سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران
R-Khanipour@nlai.ir
۴. استادیار دانشکده روان شناسی و علوم
تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی
maleki61@yahoo.com
5. Kaplan & Norton

ارزیابی نیازمند استفاده از ابزارها و الگوهای مخصوص است. مدل‌های گوناگونی برای ارزیابی عملکرد سازمان، مورد تأکید اندیشمندان و متفکران مدیریتی بوده است. یکی از مدل‌های یادشده، مدل کارت امتیازی متوازن^۶ است. روش کارت امتیازی متوازن در سال ۱۹۹۲ توسط پروفیسور کاپلان و نورتون، دو تن از اساتید دانشگاه هاروارد ارائه شد و مورد استقبال بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفت (ابن‌الرسول و رضایی، ۱۳۸۳).

کارت امتیازی متوازن یک تکنیک مدیریتی است که به مدیران کمک می‌کند تا فعالیت‌ها و روند رو به رشد و رو به افول سازمان را از زوایای مختلف بررسی کنند. این تکنیک برای مدیران شریطی را فراهم می‌کند تا بتوانند چارچوبی جامع برای تفسیر و ترجمان چشم‌انداز و استراتژی سازمان در قالب مجموعه‌ای از سنجه‌های عملکرد ارائه دهند (اسعدی و دیگران، ۱۳۸۹). در روش BSC علاوه بر مقیاس مالی^۷، عملکرد سازمان از سه منظر مشتری^۸، فرایندهای داخلی^۹، و رشد و یادگیری^{۱۰} نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (بانکر و شانگ^{۱۱}، ۲۰۰۴).

منظر مالی: سنجه‌های مالی عملکرد نشان‌دهنده میزان تأثیر استراتژی، نحوه اجرا و پیاده‌سازی اقدامات سازمان در سودآوری واحدهای کسب و کار است.

منظر مشتری: این جنبه شامل مواردی مانند رضایت مشتری، نظرات مشتریان، جذب مشتریان جدید و زمان لازم برای پاسخ‌گویی به مشتریان است، و در نهایت اینکه مشتریان از سازمان چه می‌خواهند.

منظر فرایندهای داخلی: در این منظر، مدیران مهم‌ترین فرایندهایی را که برای دستیابی به اهداف مشتریان و سودآوری سازمان وجود دارد، تعیین می‌کنند.

منظر رشد و یادگیری: این منظر پاسخ به این پرسش است که آیا سازمان می‌تواند فرایند پیشرفت و ایجاد را تداوم بخشد؟ جنبه رشد و یادگیری، چگونگی موفقیت سازمان را توضیح می‌دهد و توجه اصلی آن بر مبنای موفقیت آتی افراد سازمان و ساختار آن است (اسعدی و دیگران، ۱۳۸۹).

سیستم مؤثر سنجه‌های عملکرد مبتنی بر کارت امتیازی متوازن معیارهای غیرمالی مهمی مانند کیفیت، سرعت پاسخ‌گویی به مشتری (کاربر)، معیارهای دارای تمرکز بیرونی مانند رضایت مشتری و معیارهای آینده‌نگر مانند ابداع محصول یا خدمت جدید و رضایت کارکنان را با دیدگاه جامع ایجاد می‌کند. این روش کاربرد مؤثری در ارزشیابی عملکرد کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی دارد (تفرشی، ۱۳۸۸).

باتوجه به گسترش روزافزون علوم و فنون در زمان‌ها و مکان‌های مختلف، این کتابخانه‌ها هستند که دسترسی آسان به انبوه دانش بشری را میسر ساخته و تبادل افکار را امکان‌پذیر می‌کنند. یکی از شاخص‌های اصلی سنجه‌های توسعه‌یافتگی کشورها سهم یک جامعه در تولید

6. Balanced scorecard
7. Financial perspective
8. Customer perspective
9. Internal processes perspective
10. Learning & Growth Perspective
11. Banker & Shang

دانش است که باتوجه به نقش کتابخانه‌ها در این روند، ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها و بالطبع ارتقاء کارایی آنها اهمیتی روزافزون یافته است (میراحمدی و دیگران، ۱۳۸۹). باتوجه به نقش و تأثیرگذاری کتابخانه‌های ملی و تأثیرگذاری آنها در هر کشور، ارزیابی عملکرد و خدمات این کتابخانه‌ها اهمیت می‌یابد. ارزشیابی نظام مند کتابخانه ملی از کارایی سازمانی خود برای اطمینان از اینکه عملکردش مطابق با انتظارات بوده بسیار ضروری است. می‌توان ادعا کرد که یک کتابخانه ملی مؤثر و کارآ تا حد زیادی آینه تمام‌نمای کارایی کتابخانه‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی یک کشور است (زاویه‌بابا^{۱۲} و عبدالشکور^{۱۳}، ۱۳۸۴، ص ۱۴۵). کتابخانه ملی در هر کشوری به‌عنوان کتابخانه مادر، گنجینه عظیمی از میراث ملی و غنای فکری یک ملت است. باتوجه به نقش مهم کتابخانه ملی در برنامه‌ریزی و توسعه زیرساخت‌های کتابخانه‌های سراسر کشور، ارزیابی عملکرد آن نیز می‌تواند در درجه اول بر عملکرد خود سازمان، به دنبال آن بر عملکرد سایر کتابخانه‌ها، و در نهایت بر عملکرد کل کشور تأثیر مثبتی داشته باشد. همچنین اگر نقش سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران در روند پیشرفت جامعه برای سیاست‌گذاران ملموس و خدمات آن قابل سنجش باشد، در اختصاص بودجه و امکانات نیز آگاهانه‌تر و سخاوتمندانه‌تر عمل خواهد شد.

این ارزیابی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران می‌تواند ضمن آگاهی بخشیدن به مدیران بخش‌های مختلف اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی ایران از وضعیت موجود، آگاهی‌های لازم برای اقدام‌های آتی را نیز در اختیار آنها قرار دهد تا بر مبنای آن و با شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیریت این اداره، برای مدیریت مطلوب برنامه‌ریزی کنند و از این طریق، عملکرد سازمان خود را بهبود بخشند.

جست‌وجوی اولیه در متون فارسی و انگلیسی نشان داد که با وجود مطالعات فراوانی که در سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی و دولتی، با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن انجام شده است، بررسی و ارزیابی عملکرد در کتابخانه‌ها با استفاده از این مدل و در زمینه خاص موضوع این تحقیق، انجام نشده است. در این بخش به بیان چند نمونه از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه موضوعی تحقیق در ایران و در خارج از ایران می‌پردازیم:

پژوهشی که توسط طلایه شایگان (۱۳۸۶) در بخش ستادی بانک کارآفرین انجام شد در نهایت به این نتیجه رسید که عملکرد بانک کارآفرین به طور کلی و بر اساس میانگین در هر بُعد، متوازن و قابل قبول است.

فقهی فرهمند (۱۳۸۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که وضعیت عوامل کلیدی عملکرد جامعه آماری با روش معمولی کمتر از روش BSC است و عملکرد حوزه‌های روش BSC در جامعه آماری وضعیت یکسان و هماهنگی ندارد.

12. Zawiyah Babah
13. Abdul Shukor

منصوری و نجاتی آجی بیشه (۱۳۸۸) در پژوهشی به ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه یزد با استفاده از مدل Sears که برگرفته شده از مدل کارت امتیازی متوازن است، پرداخته‌اند. یافته‌های حاصل از به‌کارگیری این مدل حاکی از آن است که توجه به مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مذکور تأثیر به‌سزایی در بهبود عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی دارد.

صرافپور (۱۳۹۰) در بررسی‌ای که انجام داد به این نتیجه رسید که رضایت کلی کاربران از کتابخانه مرکزی شرکت ملی گاز ایران، در سطح بین متوسط و بالا (بین ۳,۴) است. در پایان نیز باتوجه به نتایج حاصل شده، پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد کتابخانه مورد نظر ارائه شده است.

ملو و سامپایو^{۱۴} (۲۰۰۳)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی و کیفیت عملکرد کتابخانه‌ها»، طرح‌هایی را بررسی کردند که ده سال پیش از آن، در پرتغال و برزیل به ارزیابی کیفیت عملکرد خدمات کتابخانه‌های دانشگاهی پرداخته بودند. آنان ارزیابی کیفیت خدمات کتابخانه‌ها را مفهومی می‌دانند که امروزه نزد همه کتابداران پذیرفته شده و راهی است برای ارزیابی نیازها و میزان رضایتمندی کاربران و عملکرد بهتر کتابخانه‌ها.

پژوهشی در سال ۲۰۰۶ در مترو بارسلون براساس مدل کارت امتیازی متوازن انجام شد. در این تحقیق با استفاده از کارت‌های امتیازی و براساس شاخص‌های موجود، عملکرد مترو بارسلون مورد بررسی قرار گرفته و نتیجه به‌دست آمده نشان داد که عملکرد مترو از چهار منظر (مالی، مشتری فرایندهای داخلی و کارکنان) در وضعیت مطلوب و متوازی قرار دارد (باقری، ۱۳۸۹).

در پژوهشی دیگر که توسط چریستن^{۱۵} (۲۰۰۸) به منظور بررسی تأثیر کاربرد کارت امتیازی متوازن بر روی عملکرد سازمانی در ۶۱ شرکت به روش پیمایشی انجام شد، رابطه بین کارت امتیازی متوازن و عملکرد شرکت‌ها براساس آزمون کوواریانس و رگرسیون خطی، این فرض اولیه (که رابطه معنیداری بین استفاده از کارت امتیازی متوازن و عملکرد مطلوب شرکت‌ها وجود دارد) مورد تأیید قرار گرفت. این پژوهش مزیت استفاده از BSC را برای بهبود عملکرد شرکت نشان می‌دهد (باقری، ۱۳۸۹).

هدف اصلی پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی ایران و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن براساس مدل کارت امتیازی متوازن و ارائه راهکارها و پیشنهاداتی به منظور بهبود و اصلاح سیستم ارزیابی عملکرد آن است. از این رو با توجه به اهمیت اندازه‌گیری عملکرد و با عنایت به آنکه کارت امتیازی متوازن از جمله ابزارهایی است که برای ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد و کارآمدی آن در بسیاری از کشورهای

14. Mello & Sampaio
15. Christesen

- توسعه یافته تأیید شده است، پرسش اساسی این پژوهش آن است که آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل BSC متوازن است؟
- پرسش‌های فرعی‌ای که در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند به شرح زیر است:
۱. آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر رشد و یادگیری متوازن و قابل قبول است؟
 ۲. آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر فرایندهای داخلی متوازن و قابل قبول است؟
 ۳. آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر مشتری متوازن و قابل قبول است؟
 ۴. آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر مالی متوازن و قابل قبول است؟

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی، به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش اجرا پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را کل کارکنان و مدیران رسمی و پیمانی اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران به تعداد ۷۴ نفر و همچنین مراجعه کنندگان به این اداره که میانگین روزانه ۱۵۰۰ نفر است، تشکیل می‌دهند. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان برای مدیران ۸ نفر، برای کارشناسان (کارمندان) ۵۷ نفر و برای مشتریان ۳۰۶ نفر برآورد شده است و مشتریان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. داده‌های مورد نیاز از طریق ۳ پرسشنامه مستقل محقق ساخته جمع‌آوری شده است. نمره‌گذاری این پرسشنامه براساس مقیاس لیکرت به صورت خیلی زیاد (۵)، زیاد (۴)، متوسط (۳)، کم (۲)، و بسیار کم (۱) است. روایی پرسشنامه مورد نظر با مصاحبه و مشاوره اساتید و صاحب‌نظران مورد بررسی قرار گرفت و برای سنجش میزان پایایی آن از ضریب آلفای (α) کرونباخ استفاده شد α محاسبه شده برای پرسشنامه کارشناسان ۸۹ درصد و برای مشتریان ۸۱ درصد است که نشان‌دهنده ضریب بالای پایایی ابزار سنجش است. داده‌های مورد استفاده مربوط به محدوده زمانی سال ۹۰-۹۱ است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و به منظور بررسی توازن میان منظرهای چهارگانه ارزیابی متوازن و پاسخ به پرسش‌های پژوهش از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. در این آزمون میانگین محاسبه شده حاصل از اجرای پرسشنامه با میانگین نظری پرسشنامه (میانگین مقایسه شده)، مقایسه و آزمون می‌شود و در صورت معنی‌داری تفاوت نشان می‌دهد که میانگین از حد متوسط بیشتر یا کمتر است.

درصد تحقق شاخص‌ها

در ادامه جدول مربوط به درصد تحقق شاخص‌های توصیفی مربوط به چهار منظر کارت امتیازی متوازن اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران ارائه می‌شود.

منظورها	شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حداکثر نمره قابل کسب	درصد تحقق شاخص
رشد و یادگیری	انگیزش، تفویض اختیار میان کارکنان و هم‌ترازسازی آنها	۵۷	۹/۶۳	۳/۴۵۲	۲۰	۴۸/۱۵
	سنجش قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان	۵۷	۸/۲۶	۲/۵۸۸	۱۵	۵۵/۱
	سنجش قابلیت و توانایی کارکنان در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی	۵۷	۳/۱۹	۰/۸۹۵	۵	۶۳/۹
فرایندهای داخلی	ابداع و نوآوری در انجام کارها	۵۷	۹/۸۹	۱/۹۴۳	۱۵	۶۶/۰
	کیفیت ارائه خدمات	۵۷	۹/۹۸	۲/۰۷۶	۱۵	۶۶/۵
	فرایندهای عملیاتی کارآ	۵۷	۹/۱۶	۱/۶۳۸	۱۵	۶۱/۱
مشتری	رضایت مشتری	۳۰۶	۲۶,۶۳	۴,۳	۴۰	۶۱/۵۷
	جذب مشتری	۳۰۶	۹/۳۱	۲/۳	۱۵	۶۲/۱
	نگهداری مشتری	۳۰۶	۷/۵۸	۱/۶	۱۰	۷۵/۸
مالی	کاهش هزینه‌های اضافی	۸	۱۲/۰۰	۲/۰۷۰	۲۵	۴۸/۰
	مدیریت بر دارایی‌ها و سرمایه سازمان	۸	۶/۳۸	۱/۵۰۶	۱۰	۶۳/۸
	افزایش کیفیت خدمات اداره کل اطلاع‌رسانی	۸	۱۰/۰۰	۱/۱۹۵	۱۵	۶۶/۷

جدول ۱

شاخص‌های توصیفی منظرهای کارت امتیازی متوازن

باتوجه به نتایج ارائه شده در جدول ۱، شاخص‌های مورد بررسی چهار منظر براساس میانگین‌های به‌دست آمده از حداکثر نمره‌های قابل کسب مربوط به هر شاخص، درصدهای تحقق آنها را نشان می‌دهد.

یافته‌ها

پرسش فرعی شماره یک پژوهش: آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر رشد و یادگیری متوازن و قابل قبول است؟

منظر رشد و یادگیری	تعداد	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه
انگیزش، تفویض اختیار میان کارکنان و هم‌ترازسازی آنها	۵۷	۹/۶۳	۱۲	۳/۴۵۲	-۵/۱۸۰	۵۶	۰/۰۰۰	تفاوت معنی دار است
سنجش قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان	۵۷	۸/۲۶	۹	۲/۵۸۸	-۲/۱۵۰	۵۶	۰/۰۳۶	تفاوت معنی دار است
توانایی کارکنان در استفاده از سیستم اطلاعاتی	۵۷	۳/۱۹	۳	۰/۸۹۵	۱/۶۲۸	۵۶	۰/۱۰۹	تفاوت معنی دار نیست
امتیاز کل منظر رشد و یادگیری	۵۷	۲۱/۰۸	۲۴	۶/۲۸	-۳/۴۲	۵۶	۰/۰۰۱	تفاوت معنی دار است

جدول ۲

آزمون t تک‌نمونه‌ای برای تعیین وضعیت شاخص‌های منظر رشد و یادگیری

در جدول ۲، وضعیت شاخص‌های منظر رشد و یادگیری تعیین شده است. چنانچه ملاحظه می‌شود، آزمون برای شاخص انگیزش، تفویض اختیار میان کارکنان، هم‌ترازسازی آنها و سنجش قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان معنی دار است که نشان می‌دهد بین میانگین محاسبه شده و میانگین مقایسه شده از لحاظ آماری تفاوت معنی داری وجود دارد. با توجه به اینکه مقدار t منفی است، نشان می‌دهد این شاخص‌ها به‌طور معنی داری در حد کم وجود داشته‌است؛ اما آزمون برای شاخص توانایی کارکنان در استفاده از سیستم اطلاعاتی معنی دار نیست که نشان می‌دهد این شاخص در حد متوسطی بوده است. در امتیاز کل منظر رشد و یادگیری نیز آزمون معنی دار و مقدار t منفی است که نشان می‌دهد این شاخص در حد کمی تحقق یافته است. بنابراین در پاسخ به پرسش پژوهش باید گفت عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر رشد و یادگیری نامتوازن بوده و قابل قبول نیست.

پرسش فرعی شماره دو پژوهش: آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر فرایندهای داخلی متوازن و قابل قبول است؟

منظر فرایندهای داخلی	تعداد	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	نتیجه
ابداع و نوآوری در انجام کارها	۵۷	۹/۸۹	۹	۱/۹۴۳	۳/۴۷۷	۵۶	۰/۰۰۱	تفاوت معنی‌دار است
کیفیت ارائه خدمات	۵۷	۹/۹۸	۹	۲/۰۷۶	۳/۵۴۱	۵۶	۰/۰۰۱	تفاوت معنی‌دار است
فرایند عملیاتی کارآ	۵۷	۹/۱۶	۹	۱/۶۳۸	۰/۷۳۴	۵۶	۰/۴۶۶	تفاوت معنی‌دار نیست
امتیاز کل بعد فرایند داخلی	۵۷	۲۸/۹۴	۲۷	۴/۸۳	۲/۹۸	۵۶	۰/۰۰۱	تفاوت معنی‌دار است

جدول ۳

آزمون t نکدمونه‌ای برای تعیین وضعیت منظر فرایندهای داخلی

در جدول ۳، وضعیت شاخص‌های منظر فرایندهای داخلی تعیین وضعیت شده‌اند. چنانچه ملاحظه می‌شود، آزمون برای شاخص ابداع و نوآوری در انجام کارها و کیفیت ارائه خدمات معنی‌دار است که نشان می‌دهد بین میانگین محاسبه‌شده و میانگین مقایسه شده از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری وجود دارد. با توجه به اینکه مقدار t مثبت است، نشان می‌دهد این شاخص‌ها به‌طور معنی‌داری در حد زیاد وجود داشته است؛ اما آزمون برای شاخص فرایند عملیاتی کارآ معنی‌دار نیست که نشان می‌دهد این شاخص در حد متوسطی بوده است. در امتیاز کل بعد فرایند داخلی آزمون معنی‌دار و مقدار t مثبت است که نشان می‌دهد این شاخص در حد زیادی تحقق یافته است. بنابراین در پاسخ به پرسش پژوهش باید گفت: عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر فرایندهای داخلی متوازن و قابل قبول است.

پرسش فرعی شماره سه پژوهش: آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر مشتری متوازن و قابل قبول است؟

منظر مشتری	تعداد	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	نتیجه
رضایت مشتری	۳۰۶	۲۴/۶۳	۲۴	۴/۳	۲/۵۷۷	۳۰۵	۰/۰۰۱	تفاوت معنی‌دار است
جذب مشتری	۳۰۶	۹/۳۱	۹	۲/۳	۲/۳۶۱	۳۰۵	۰/۰۱۹	تفاوت معنی‌دار است
نگهداری مشتری	۳۰۶	۷/۵۸	۶	۱/۶۳	۱۶/۸۷۴	۳۰۵	۰/۰۰۰	تفاوت معنی‌دار است
امتیاز کل منظر مشتری	۳۰۶	۹۱/۵۲	۳۹	۶/۹۳	۶/۳۶	۳۰۵	۰/۰۰۰	تفاوت معنی‌دار است

جدول ۴

آزمون t تک‌نمونه‌ای برای تعیین وضعیت منظر مشتری

در جدول ۴، وضعیت شاخص‌های منظر مشتری تعیین وضعیت شده‌اند. چنانچه ملاحظه می‌شود، آزمون برای هر سه شاخص رضایت، جذب و نگهداری مشتری معنی‌دار است که نشان می‌دهد بین میانگین محاسبه شده و میانگین مقایسه شده از لحاظ آماری تفاوت معنی‌داری وجود دارد. باتوجه به اینکه مقدار t در هر سه مورد مثبت است، نشان می‌دهد این شاخص‌ها به‌طور معنی‌داری در حد زیاد وجود داشته است. در امتیاز کل منظر مشتری آزمون معنی‌دار و مقدار t مثبت است که نشان می‌دهد این شاخص در حد زیادی تحقق یافته است. بنابراین در پاسخ به پرسش پژوهش باید گفت عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر مشتری متوازن و قابل قبول است.

پرسش فرعی شماره چهار پژوهش: آیا عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر مالی متوازن و قابل قبول است؟

منظر مالی	تعداد	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه
کاهش هزینه‌های اضافی	۸	۱۲/۰۰	۱۵	۲/۰۷۰	-۴/۰۹۹	۷	۰/۰۰۵	تفاوت معنی‌دار است
مدیریت بر دارایی‌ها و سرمایه سازمان	۸	۶/۳۸	۶	۱/۵۰۶	۰/۷۰۴	۷	۰/۵۰۴	تفاوت معنی‌دار نیست
افزایش کیفیت خدمات اداره کل اطلاع رسانی	۸	۱۰/۰۰	۹	۱/۱۹۵	۲/۳۶۶	۷	۰/۰۵۰	تفاوت معنی‌دار است
امتیاز کل منظر مالی	۷	۲۸/۳۷	۳۰	۱/۶۸	-۲/۶۷	۷	۰/۰۲۹	تفاوت معنی‌دار است

جدول ۵

آزمون t تک‌نمونه‌ای برای تعیین وضعیت منظر مالی

در جدول ۵، وضعیت شاخص‌های منظر مالی تعیین وضعیت شده‌اند. چنانچه ملاحظه می‌شود، آزمون برای شاخص کاهش هزینه‌های اضافی و افزایش کیفیت اداره کل اطلاع رسانی معنی‌دار است که نشان می‌دهد بین میانگین محاسبه شده و میانگین مقایسه شده از لحاظ آماری تفاوت معنی داری وجود دارد. با توجه به اینکه مقدار t برای کاهش هزینه‌های اضافی منفی است نشان می‌دهد این شاخص‌ها به‌طور معنی داری در حد کم وجود داشته‌اند؛ اما مقدار t برای افزایش کیفیت اداره کل اطلاع رسانی مثبت است که نشان می‌دهد این شاخص در حد زیادی تحقق یافته است، اما آزمون برای شاخص مدیریت بر دارایی‌ها و سرمایه سازمان معنی‌دار نیست که نشان می‌دهد این شاخص در حد متوسطی بوده است. در امتیاز کل منظر مالی نیز آزمون معنی‌دار و مقدار t منفی است که نشان می‌دهد این شاخص در حد کمی تحقق یافته است. بنابراین در پاسخ به پرسش پژوهش باید گفت عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر مالی نامتوازن بوده و قابل قبول نیست.

پاسخ پرسش اصلی پژوهش: آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مدل متوازن BSC است؟

عملکرد کلی اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی ایران تابعی از عملکرد واحدهای مختلف در چهار منظر (مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری) است. به‌طور کلی عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی باتوجه به نتایج ارائه‌شده در جدول ۶ در دو منظر فرایندهای داخلی و مشتری، متوازن و در دو منظر مالی و یادگیری غیر متوازن است.

نتیجه کلی	نتایج شاخص‌ها	شاخص‌ها	منظرها
غیر متوازن	مدیران این شاخص را در حد کم تأیید کرده‌اند.	کاهش هزینه‌های اضافی	مالی
	مدیران این شاخص را در حد متوسط تأیید کرده‌اند.	مدیریت بر دارایی‌ها	
	مدیران این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده‌اند.	افزایش کیفیت خدمات	
متوازن	مراجعان این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده‌اند.	رضایت مشتری	مشتری
	مراجعان این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده‌اند.	جذب مشتری	
	مراجعان این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده‌اند.	نگهداری مشتری	
متوازن	کارمندان این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده‌اند.	ابداع و نوآوری	فرایندهای داخلی
	کارمندان این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده‌اند.	کیفیت ارائه خدمات	
	کارمندان این شاخص را در حد متوسط تأیید کرده‌اند.	فرایند عملیات کارآ	
غیر متوازن	کارمندان این شاخص را در حد کم تأیید کرده‌اند.	انگیزش و تفویض اختیار	رشد و یادگیری
	کارمندان این شاخص را در حد کم تأیید کرده‌اند.	قابلیت کارکنان	
	کارمندان این شاخص را در حد متوسط تأیید کرده‌اند.	قابلیت و توانایی کارکنان در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی	

جدول ۶

عملکرد کلی اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران در مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن

نتیجه‌گیری

در پاسخ به پرسش فرعی شماره یک پژوهش: «آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر رشد و یادگیری متوازن و قابل قبول است؟»، باتوجه به نتایج ارائه‌شده در جدول ۲ عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی در بُعد «رشد و یادگیری» غیرمتوازن است. لذا به این نتیجه می‌رسیم که اداره کل اطلاع‌رسانی در ارائه خدمات به کارکنان خود خیلی خوب و مطلوب عمل نکرده است، زیرا هیچ‌یک از ۳ شاخص متعلق به این منظر بیشتر از متوسط تحقق نیافته است. در نتیجه مدیران این اداره باید در جهت تحقق هرچه بیشتر اهداف استراتژیک مربوط به این منظر تلاش بیشتری به عمل آورند.

در پاسخ به پرسش فرعی شماره دو: «آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر فرایندهای داخلی متوازن و قابل قبول است؟»، باتوجه به نتایج به‌دست آمده در جدول ۳، عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی در منظر فرایندهای داخلی متوازن است.

همانطور که در ادامه اشاره خواهد شد، باتوجه به اینکه عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی در منظر مشتری متوازن است، به دلیل وجود روابط علی میان این دو منظر، عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی در منظر فرایندهای داخلی هم متوازن شده است. بنابراین، نتیجه می‌گیریم که اداره کل اطلاع‌رسانی در زمینه رضایت، جذب و نگهداری مشتری مطلوب عمل کرده و در واقع در ارائه خدمات به کاربران به‌صورت متوازن عمل کرده است.

در پاسخ به پرسش فرعی شماره سه: «آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر مشتری متوازن و قابل قبول است؟»، باتوجه به نتایج به‌دست آمده در جدول ۴، عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی در منظر مشتری متوازن است.

متوازن بودن عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی در منظر مشتری، باتوجه به وجود روابط علت و معلولی بین منظرها نشان‌دهنده متوازن بودن عملکرد در منظر فرایندهای داخلی است؛ یعنی اداره کل اطلاع‌رسانی از لحاظ کیفیت ارائه خدمات به مراجعان و انجام فرایند عملیاتی کارآ و رعایت سلسله‌مراتب اداری در روند انجام کارهای روزمره موفق عمل کرده است و همچنین در روند انجام کارها ابداع و نوآوری داشته است. در مقایسه با پژوهش انجام‌شده توسط ابراهیمی سروعلیا در شرکت ایران خودرو دیزل و همچنین پژوهش انجام‌شده توسط باقری در شرکت آب و فاضلاب شهر تهران، بین شاخص‌های منظر مشتری و شاخص‌های منظر فرایندهای داخلی ارتباط معناداری وجود دارد و در واقع نتایج این پژوهش، همسو با نتایج ابراهیمی سروعلیا و باقری در فرضیه معناداری رابطه بین منظر فرایندهای داخلی و منظر مشتری است.

در پاسخ به پرسش فرعی شماره چهار: «آیا عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران از منظر مالی متوازن و قابل قبول است؟»، با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۵، عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی در منظر مالی غیرمتوازن است. با توجه به اینکه بین مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن روابط علت و معلولی وجود دارد، وقتی عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی در منظر مالی غیرمتوازن است، به این نتیجه می‌رسیم که عملکرد در سه بُعد دیگر به گونه‌ای بوده است که باعث غیر متوازن شدن عملکرد در این بُعد شده است. در واقع اداره کل اطلاع‌رسانی، سرمایه‌های خود در مناظرهای دیگر (مثل کارکنان و قابلیت‌های فکری آنها) را به صورت مفید به کار نگرفته است.

از طرفی اکثر محققان بر این باورند که عملکرد بنگاه در سازمان‌های خدماتی، تابعی از متغیرهای کارکنان و مشتریان است. در محیط رقابتی کنونی که گسترش روزافزون دارد، سازمان‌ها باید نسبت به تحویل خدمات باکیفیت به مشتریان و ارتقاء تجربه و رضایت مشتریان متعهد باشند (اشنایدر و باون^{۱۶}، ۱۹۹۹؛ سیواداس و باکت پریویت^{۱۷}، ۲۰۰۰). وفاداری مشتری، عامل تعیین‌کننده کلیدی در عملکرد مالی بلندمدت است و در نهایت به افزایش سود منجر می‌شود (مک دوگال و لیوسکیو^{۱۸}، ۲۰۰۰). از سوی دیگر، کارکنان به عنوان ارزشمندترین منبع هر سازمان خدماتی تصور می‌شوند و نگرش (شامل رضایت و تعهد) و رفتارشان (شامل بقا، غیبت و بهره‌وری) تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها و بقای نهایی آنهاست (چلادورای^{۱۹}، ۱۹۹۹؛ مودی^{۲۰}، ۱۹۹۹). در حالی که کسب و کارها با چالش روزافزون شرایط رقابتی مواجهند، استراتژی توسعه کارکنانی متعهد، وفادار و راضی، تضمین‌کننده موفقیت و بازگشت‌های چشمگیر مالی است (هوسلید^{۲۱}، ۱۹۹۵). کتابخانه ملی در منظر مشتری خوب عمل کرده، ولی در منظر رشد و یادگیری که مربوط به کارکنان است متوازن نبوده و ضعیف عمل کرده است و با در نظر گرفتن راه‌های اصلاح عملکرد در کوتاه‌مدت مثل کاهش هزینه آموزش و پژوهش، برگزار نکردن دوره‌های آموزشی مناسب برای تقویت توانمندی‌های کارکنان خود، باعث شده است که عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی در طولانی‌مدت (که در منظر مالی خود را نشان می‌دهد) به صورت مطلوب عمل نکند، و متوازن عمل نکردن در منظر رشد و یادگیری منجر به ایجاد عدم توازن در منظر مالی اداره کل اطلاع‌رسانی شده است.

علاوه بر نتایج ارائه شده، دو نتیجه‌گیری کلی از این پژوهش به دست می‌آید و آن این است که مدیران و مسئولان اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی ایران در جهت تحقق شاخص کاهش هزینه‌های اضافی در منظر مالی و شاخص‌های انگیزش، تفویض اختیار میان کارکنان و هم‌ترازسازی آنها و نیز شاخص قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان در منظر رشد و یادگیری ضعیف عمل کرده‌اند و لذا باید در جهت توسعه این شاخص‌ها تلاش به عمل

16. Schneider & Bowen
17. Sivasdas & Baket-Prewitt
18. McDougall & Levesque
19. Chelladurai
20. Mowday
21. Huselid

آورده و برنامه ریزی استراتژیکی مناسبی داشته باشند. همچنین باتوجه به درصد تحقق در حد متوسط شاخص های قابلیت و توانایی کارکنان در استفاده از سیستم های اطلاعاتی و فرایند عملیاتی کارآ و مدیریت بر دارایی ها و سرمایه سازمان، این اداره باید به فکر بهبود اهداف استراتژیکی در جهت تحقق بیشتر این شاخص ها باشد؛ زیرا پرداختن به نقاط ضعف و تلاش در جهت مرتفع ساختن آنها و نیز تقویت نقاط بهبود، می تواند سطح کیفیت عملکرد را در این اداره بهبود بخشد.

از سوی دیگر، انجام این پژوهش و حصول نتایج روشن، بیانگر این واقعیت است که الگوی کارت امتیازی متوازن که تاکنون بیشتر در مؤسسات صنعتی، و در موارد اندکی در مؤسسات خدماتی غیر کتابداری به کار گرفته شده است، این قابلیت را دارد که با اندک تغییرات و تعدیل هایی با محیط کتابخانه و خدمات آن سازگار شده و در این محیط نیز به کار گرفته شود.

باتوجه به نتایج به دست آمده که نشان می دهد عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی ایران در دو منظر رشد و یادگیری و مالی غیر متوازن عمل کرده است، پیشنهاداتی در راستای بهبود این دو منظر ارائه می شود:

۱. مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های استراتژیک کتابخانه بیشتر شود.
۲. دانش، قابلیت و شایستگی کارکنان اداره کل اطلاع رسانی شناسایی و در جهت بهبود عملکرد کتابخانه به کارگیری شود.
۳. یک سیستم پاداش و ارتقاء بر اساس سیستم ارزیابی عملکرد (در راستای ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع رسانی در این پژوهش) طراحی شود که ماهانه عملکرد کارکنان را ارزیابی کند و براساس آن به کارکنان پاداش جبران خدمات تعلق گیرد و همچنین می تواند باعث تفویض اختیارات به آنان شود.
۴. انگیزه های کارکنان در جهت رسیدن به اهداف اداره کل اطلاع رسانی تقویت و هدایت شود.
۵. چشم انداز، اهداف راهبردی و برنامه های کلان سازمان را در اختیار کارکنان بگذارند تا آنها از برنامه های کتابخانه آگاهی پیدا کرده و در جهت دستیابی به اهداف تلاش کنند.
۶. اداره کل اطلاع رسانی می بایست از طریق شفاف کردن مأموریت، ارزش ها و برنامه های راهبردی و عملیاتی سازمان، تلاش های کارکنان را برای رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان سازماندهی کند که برای این منظور می توان از برنامه ریزی تعاملی استفاده کرد.
۷. اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی از منظر مالی به طور مستقیم در رشد درآمد یا کاهش هزینه های اضافی دخالت ندارد. این اداره می تواند با ارتقای کمی و کیفی خدمات به

کاربران به صورت غیر مستقیم بر شاخص های مالی این اداره تأثیر گذار باشد و همچنین باعث افزایش بهره وری شود.

۸. اداره کل اطلاع رسانی در طی اجرای برنامه های جدید خود در جهت کاهش هزینه های اضافی موفق عمل نکرده است و باید در جهت حذف هزینه های اضافی اقدام کند.
۹. معاونت پشتیبانی کتابخانه ملی باید در جهت جذب کارمندان متخصص رشته کتابداری تلاش کند و برنامه هایی در جهت تعدیل نیروی انسانی ناکارآمد به اجرا درآورد.
مواردی برای پژوهش های آینده پیشنهاد می شود:

- مقایسه عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از کارت امتیازی متوازن به فاصله هر یک سال، به منظور اطمینان از بهبود و تعالی عملیاتی در منظرهای مورد نظر؛

- بررسی روابط علت و معلولی میان منظرها و سنجه های مختلف موجود در کارت امتیازی متوازن با استفاده از تکنیک دیماتل و ترسیم نقشه استراتژی برای کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران؛

- بررسی تأثیر کارت امتیازی متوازن در افزایش انگیزه کارکنان و همسویی با اهداف استراتژیک سازمان؛

- بررسی نقش پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در بهبود عملکرد کتابخانه ها؛ و
- طراحی و اصلاح منظرهای مورد نیاز برای بومی سازی و سازگاری الگوی کارت امتیازی برای برنامه ریزی راهبردی و ارزیابی عملکرد کتابخانه ها و خدمات کتابداری و اطلاع رسانی.

در نهایت، باتوجه به نتایج حاصل می توان پیشنهاد کرد برای بهبود کیفیت عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران مدیران این اداره با بررسی دقیق شاخص های به کاررفته در این تحقیق و توجه به نتایج حاصل، جنبه هایی از مدیریت را که به بهبود نیاز دارند شناسایی و برای آنها برنامه ریزی کنند.

منبع

ابن الرسول، اصغر؛ رضایی، محسن (۱۳۸۳). «کاربرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد». مدیریت فردا، ۵ و ۶: ۴۳-۵۱.

اسعدی، محمد؛ و دیگران (۱۳۸۹). «ارزیابی عملکرد بیمارستان های دولتی استان یزد با استفاده از ترکیب مدل های کارت امتیازی متوازن، تحلیل پوششی داده ها و سروکوال». مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، ۱۸(۶): ۵۵۹-۵۶۹.

باقری، زهرا (۱۳۸۹). «ارزیابی عملکرد شرکت آب و فاضلاب شهر تهران با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)». پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، تهران.

تفرشی، شکوه (۱۳۸۸). «سنجش و ارزیابی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی: نظریه‌ها، روش‌ها و ابزارها».

کلیات کتاب ماه: اطلاعات، ارتباطات و دانش‌شناسی، ۴۴-۴۷.

زاویه بابا، داتو؛ عبدالشکور، روشم (۱۳۸۴). «شاخص‌های عملکرد برای کتابخانه‌های ملی در آسیا/اقیانوسیه: پیشنهادات مقدماتی براساس پیمایشی در کتابخانه‌های آسیا/اقیانوسیه». ترجمه فاطمه زارع‌زاده. در: **گزیده مقالات ایفلا ۲۰۰۳ (برلین: ۱-۹ اوت ۲۰۰۳)**. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.

شایگان، طلایه (۱۳۸۶). «ارزیابی عملکرد بانک کارآفرین با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن». پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی.

صرافپور، سحر (۱۳۹۰). «ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های تخصصی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن و استفاده از آن در ارزیابی کتابخانه مرکزی شرکت ملی گاز ایران». پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

غضنفری، مهدی؛ غفاریان، وفا (۱۳۷۹). «انسان، کامپیوتر و تصمیم‌گیری». **ماهنامه تدبیر**، ۱۰۸: ۳۲-۳۷.
فقهی‌فرهمند، ناصر (۱۳۸۸). «بررسی وضعیت عوامل کلیدی عملکرد سازمان‌های خدماتی با روش امتیازی متوازن». **فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی**، ۴(۱۰): ۵۷-۶۷.

منصوری، حسین؛ نجاتی آجی‌بیشه، مهران (۱۳۸۸). «اجرا و پیاده‌سازی مدل Sears: ابزاری نوین جهت ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی». **کتابداری و اطلاع‌رسانی**، ۱۲(۳): ۲۳۳-۲۶۴.

میراحمدی، محمدرضا؛ کتابی، سعیده؛ کریم‌پور آذر، آسیه (۱۳۸۹). «ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان‌ها توسط تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها». **فصلنامه علمی - تحقیقی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور**، ۱۷(۱): ۹-۲۸.

میرغفوری، سیدحیب‌الله؛ شفیعی‌رودپشتی، میثم (۱۳۸۶). «رتبه‌بندی کتابخانه‌های دانشگاهی براساس سطح عملکرد با استفاده از تکنیک‌های تحلیل پوششی داده‌ها و بردا (مورد: کتابخانه‌های دانشگاه یزد)».

کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۰(۳): ۳۵-۵۶.

Banker R. D.; Chang H (2004). "A balanced scorecard analysis performance metrics".

European Journal of Operational Research, 154:423-436.

Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign,

IL: Human Kinetics.

- Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996). "Using balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*, 74: 75-85.
- McDougall, G. H. G.; Levesque, T. (2000). "Customer satisfaction with services: Putting-perceived value into the equation". *Journal of Services Marketing*, 14: 392-410.
- Mello, L.; Sampaio, M. (2003). "Evaluation and quality libraries performance: A view from Portugal and Brazil". from: <http://eprints.rclis.org/archive/0003633/02/posterMeloSampaio>. Northumbria-4.pdf
- Mowday, R. T. (1999). "Reflections on the study and relevance of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 8: 387-401.
- Schneider, B.; Bowen, D. E. (1999). "Understanding customer delight and outrage". *Sloan Management Review*, 41: 35-46.
- Sivadas, E.; Baket-Prewitt, J. L. (2000). "An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28: 73-82.

استناد به این مقاله:

نبی زاده کیوی، سهیلا؛ و دیگران (۱۳۹۲). «ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران براساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)». *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۴(۴): ۶-۲۳.