

## فصل نامه دانش شناسی

(علوم کتابداری و اطلاع رسانی و فناوری اطلاعات)

دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال

سال دوازدهم، شماره ۴۴، بهار ۱۳۹۸، از صفحه ۶۵ الی ۷۵

# ارزیابی عملکرد کتابخانه های سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)

زهرا قربانی<sup>۱</sup> | فریبا افکاری<sup>۲</sup> | نجمه سالمی<sup>۳</sup>

۱- کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش شناسی (نویسنده مسؤل)، gh.z1390@yahoo.com

۲- دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی دانشکده علوم ارتباطات و مطالعات رسانه دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۳- هیات علمی علم اطلاعات و دانش شناسی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران مرکز، najmehsalemi@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۹۹/۳/۲۳ | تاریخ پذیرش: ۹۹/۷/۲۵

## چکیده

**هدف:** ارزیابی عملکرد کتابخانه های سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران و شناسایی وضعیت آنها بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) و ارائه پیشنهاد به منظور بهبود و تقویت سیستم ارزیابی عملکرد آن است.

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش، پیمایشی- توصیفی می باشد. جامعه آماری این پژوهش تعداد ۴۷۵ نفر از کارکنان کتابخانه های سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران بوده اند. این تعداد شامل ۲۱۴ نفر از بین کاربران و ۱۶۵ نفر از کارکنان و ۹۶ نفر از مدیران که بر اساس جدول مورگان انتخاب شدند. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته خانم سهیلا نبی زاده استفاده شده است و برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و برای پاسخ به پرسش های پژوهش از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است.

**یافته ها:** منظرهای «مشتری» و «فرآیند های داخلی» بالاترین سطح توازن و در مرحله بعد منظر «مالی» بهترین سطح توازن را کسب کرد. و منظر «رشد و یادگیری» در پایین ترین سطح توازن قرار گرفت.

**نتیجه گیری:** عملکرد در سه منظر «فرآیند های داخلی»، «رضایت مشتری» و «مالی» متوازن و در منظر «رشد و یادگیری» غیر متوازن است.

واژه های کلیدی: کارت امتیازی متوازن (BSC)، ارزیابی عملکرد، شهرداری تهران، کتابخانه های سازمان فرهنگی و هنری

## مقدمه

اگر در ساده ترین تعریف، نسبت داده به ستاده، کارایی نامیده شود، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده ی بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی، معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت ها است. منظور از اثر بخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارا بودن فعالیت ها و عملیات است (شیخزاده، ۱۳۸۸).

بطور کلی، ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه گیری دستگاه ها در دوره های مشخص به گونه ای که انتظارات و شاخص های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف باشد، اطلاق می شود. سازمان ها برای رسیدن به اهداف خود نیازمند شناخت نحوه ی عملکرد کارکنانش هستند تا بر این اساس عملکرد خود را بهبود بخشند و تحولات مثبتی در سازمان ایجاد کنند. فقدان شناخت کافی و کامل از استعدادها و ضعف های بالقوه کارکنان، ناشی از فقدان ارزیابی صحیح مدیران و سرپرستان از کیفیت و کمیت عملکرد کارکنان آنها می باشد (ایرانزاده، عماری، حسینی، ۱۳۸۶).

یکی از مدل های نوین در سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی مدل کارت امتیازی متوازن است که دارای چهار منظر؛ مالی، مشتری، فرآیند های داخلی و یادگیری و رشد است. (اسعدی و دیگران، ۱۳۸۹)

منظر مالی؛ افزایش درآمد، افزایش سود و بهبود نتایج مالی  
منظر مشتری؛ ایجاد ارزش برای مشتریان با ارائه محصولات و خدمات مورد نظر

منظر فرآیندهای داخلی؛ بهبود در فرآیند های عملیاتی به منظور دستیابی به اهداف مشتریان و سود آوری سازمان

منظر یادگیری و رشد؛ بهبود در فرآیند های عملیاتی به منظور ارتقای کیفیت و ایجاد تمایز در محصولات و خدمات  
کارت امتیازی متوازن یک تکنیک مدیریتی است که به مدیران کمک می کند تا فعالیت ها و روند رو به رشد و رو به افول سازمان را از زوایای مختلف بررسی کنند. این تکنیک برای مدیران شرایطی را فراهم می کند تا بتوانند چارچوبی جامع برای تفسیر و ترجمان

چشم انداز و استراتژی سازمان در قالب مجموعه ای از سنجه های عملکرد ارائه دهند (اسعدی و دیگران، ۱۳۸۹).

ارزیابی عملکرد علاوه بر بازخورد اطلاعاتی، کارکرد های مهم دیگری نیز دارد که یکی از آنها تعیین نیاز های آموزشی و توسعه منابع انسانی است. بنابراین ارزیابی تنها ابزاری است که قادر است عملکرد سیستم و افزایش توانایی آن را مورد سنجش قرار دهد و نسبت به استفاده بهینه از آن اطمینان حاصل نماید. سنجش عملکرد سازمان ها یکی از قوی ترین ابزارهای مدیریتی است که می توان به کمک آن، اطلاعات مورد نیاز از وضعیت سازمان را به دست آورد. (گریگورودیس و اورفانوداکی و زوپونیدیس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲-لیو و لیو و فننگ و رانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴)

با توجه به گسترش روزافزون علوم و فنون در زمان ها و مکان های مختلف، این کتابخانه ها هستند که دسترسی آسان به انبوه دانش بشری را میسر ساخته و تبادل افکار را امکان پذیر می کنند. یکی از شاخص های اصلی سنجش توسعه یافتگی کشورها سهم یک جامعه در تولید دانش است که با توجه به نقش کتابخانه ها در این روند، ارزیابی عملکرد کتابخانه ها و بالطبع ارتقاء کارایی آنها اهمیتی روزافزون یافته است (میراحمدی، کتابی، کریم پور آذر، ۱۳۸۹).

باید دانست که برنامه ریزی راهبردی منافع زیادی به همراه خواهد داشت. برای مثال، با توجه به آهنگ سریع تغییرات، کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی می توانند از دید مشتری که نسبت به اهداف و مسیر حرکت کتابخانه ها به وجود می آید، حداکثر استفاده را به عمل آورند (متیوز<sup>۳</sup>، ۱۳۸۷). به علاوه، همخوان نمودن هر چه بیشتر خدمات کتابخانه با نیازهای استفاده کنندگان، اثر بخشی بیشتری به دنبال خواهد داشت.

مزایایی که برای برنامه ریزی راهبردی وجود دارد و چالش هایی که کتابخانه در اثر تغییرات محیطی با آن روبروست باعث شده که بسیاری از افراد از جمله مک کلامروچ<sup>۴</sup>، (۲۰۰۱) برنامه ریزی راهبردی برای کتابخانه ها را یک امر ضروری بدانند.

<sup>۱</sup> . Grigoroudis E, Orfanoudaki E, Zopounidis C

<sup>۲</sup> . Liu S, Liu J, Feng Y, Rong G

<sup>۳</sup> . Matthews, Joseph R

<sup>۴</sup> . Mcclamroch

اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران در دو منظر مشتری و فرآیندهای داخلی متوازن و در دو منظر مالی و رشد و یادگیری غیرمتوازن می‌باشد.

فروتن (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی عملکرد شهرداری با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) در شهرستان کاشان» به این نتیجه رسید که ابعاد رشد و یادگیری و مشتری در وضعیت مطلوبی قرار ندارند ولی بعد فرآیند های داخلی و مالی در سطح اطمینان ۹۹ درصد در وضعیت مطلوب و رضایت بخشی قرار دارند و در مجموع عملکرد شهرداری کاشان در سطح اطمینان ۹۵ درصد در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

مهرگان و دهقان نیری (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی موقعیت راهبردی در دانشگاه ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن» جامعه آماری آن کلیه کارکنان و دانشجویان دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و انتخاب نمونه آماری به حجم ۴۷ نفر کارکنان و ۲۲۱ نفر دانشجویان بوده است. ابزار اندازه گیری پژوهش پرسشنامه بوده و تجزیه و تحلیل داده ها بیانگر آن است که درجه اهمیت دیدگاه های کارت امتیازی متوازن به این شرح می باشد: رشد و یادگیری، فرآیند های داخلی، مشتری و مالی و امکانات.

ابزری و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر فناوری اطلاعات بر بهبود عملکرد در صدا و سیما مرکز کهکیلویه و بویراحمد با استفاده از کارت امتیازی متوازن (BSC)» روش تحقیق توصیفی-پیمایشی بوده و جامعه آماری آن کلیه مدیران و کارکنان صدا و سیما مرکز استان و شهرستان های تابعه به حجم ۲۵۰ نفر بوده است. از بین این جامعه آماری ۹۰ نفر به عنوان نمونه آماری به روش تصادفی طبقه ای متناسب با حجم نمونه ای انتخاب شده و برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه ای استفاده گردیده است. تحلیل داده ها با استفاده از آزمون t تک متغیره بیانگر این است که بیشترین تأثیر فناوری اطلاعات مربوط به بهبود فرآیند های داخلی و کمترین تأثیر مربوط به منظر رشد و یادگیری بوده است.

براتی و همکاران (۱۳۸۵) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارکنان بیمارستان امیرالمومنین (ع) سمنان

علاوه بر ضرورت توجه به برنامه ریزی راهبردی، توجه به نظامی که در قالب آن، هم ارزیابی به صورت مطلوب انجام گیرد و هم نتایج حاصل از ارزیابی به صورت مطلوب و در قالب یک ساز و کار مناسب تأثیر گذار باشد، قابل توجه می باشد. در یک سازمان، ارزیابی عملکرد، یک کار ضروری است (ونگ و کیم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷- یو و وای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

برنامه ریزی راهبردی برای آینده کتابخانه ها و کتابداران، علاوه بر اینکه باید برای توانمند ساختن آنها به منظور تطبیق و هماهنگی با تغییرات تأکید داشته باشند، باید آنها را برای شرایط آینده و اجرای مناسب نقش خود آماده کنند. آینده مورد نظر را ممکن و یا حتی آن را بسازند. این ارزیابی می تواند شناخت وضعیت موجود و شناختن نقاط قوت و ضعف را برای مدیریت مطلوب در اختیار قرار دهد.

کشور ما علیرغم غنای فرهنگی و داشتن سابقه بسیار طولانی تمدن اسلامی، متأسفانه از نظر میزان مطالعه در سطح پایینی قرار دارد، و این در صورتی است که امروزه یکی از شاخص های رشد ملی در هر کشوری توسعه کتاب و کتاب خوانی است. لذا ارتقای عملکرد کتابخانه ها می تواند رشد و علاقمندی مراجعه کنندگان را بهبود بخشد. (فخرایی، سیروس ۱۳۷۵)

در ذیل به چند نمونه از پژوهش های انجام گرفته در این زمینه می پردازیم:

سید غفوری (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان "ارزیابی عملکرد معاونت شهر سازی و معماری شهرداری تهران با استفاده از کارت امتیازی متوازن" به این نتیجه رسید که عملکرد معاونت از دید شهروندان در دو بعد تعالی فرآیند و ارزش ذینفعان نامطلوب و در دو بعد یادگیری سازمان و رضایت ذینفعان مطلوب است. ولی از نظر کارشناسان، عملکرد معاونت در هر چهار بعد مطلوب می باشد.

نبی زاده (۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان "ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی ایران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)" به این نتیجه رسید که عملکرد اداره کل

<sup>1</sup> . Hwang, Y. & kim, D.J

<sup>2</sup> . Xu,J, and Y.Li

سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران بود. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، کارکنان و کاربران کتابخانه های وابسته به سازمان فرهنگی، هنری بود. سازمان مذکور دارای ۹۶ کتابخانه بود، که در هر کتابخانه یک مدیر، و یک یا دو کتابدار (۱۶۵ نفر) و ۲۱۴ نفر از بین مراجعه کنندگان بود. بمنظور جمع آوری داده ها از پرسشنامه خانم نبی زاده<sup>۲</sup> استفاده شده است، و برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و از آزمون t تک نمونه ای برای پاسخ به فرضیه های پژوهش استفاده شده است. ضریب پایایی پرسشنامه ها از طریق فرمول زیر به وسیله نرم افزار SPSS محاسبه شده است.

$$ra = \frac{J}{J-1} \left( 1 - \frac{\sum sj^2}{s^2} \right)$$

ra = ضریب آلفای کرونباخ

J = تعداد سوالات آزمون

$\sum sj^2$  = واریانس سوالات آزمون

$s^2$  = واریانس کل آزمون

ضرایب پایایی کل برای هر یک از پرسشنامه ها در منظرهای کارت امتیازی متوازن در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ضرایب پایایی کل پرسشنامه

ضریب پایایی	پرسشنامه
۰/۹۱	تمامی ابعاد مورد بررسی

پایایی پرسشنامه های هر چهار منظر ارزیابی عملکرد ۰/۹۱ محاسبه شده است.

ضریب پایایی برای هر یک از زیرمقیاس های پرسشنامه ارزیابی عملکرد در جدول ۲ نشان داده شده است.

با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن در سال ۸۵ انجام دادند، تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، نشان داد که بیشترین امتیاز مربوط به منظر رشد و یادگیری منظر های مشتری، فرایند های داخلی و مالی به ترتیب در ردیف های دیگر امتیازی قرار می گیرند. یعنی پاسخ دهندگان برای ارزیابی عملکرد امتیاز اول را به منظر رشد و یادگیری و سپس به منظر های مشتری، فرایند های داخلی و مالی داده اند.

یوماشانکار و دوتا<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی تحت عنوان «کارت امتیازی متوازن در اداره مؤسسات آموزش عالی: چشم انداز هندوستان» نشان دادند که استفاده از کارت امتیازی متوازن جهت ارزیابی عملکرد باعث رضایت دانشجویان، استفاده بهینه از امکانات، اصلاح فرایندهای انجام کار و رشد و ارتقاء افراد را باعث می شود.

ضرورت انجام این پژوهش از آن جهت است که بدلیل اینکه کتابخانه های سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در تمامی مناطق ۲۲ گانه شهر تهران پراکنده اند، این پژوهش می تواند شناخت کاملی از وضعیت موجود تمامی کتابخانه های سطح شهر تهران و نقاط قوت و ضعف آن به ما نشان بدهد و راهکارها و پیشنهادات آن می تواند در تمامی مناطق مورد استفاده قرار گیرد، در حالی که هر کدام از پژوهش های صورت گرفته با استفاده از این روش (کارت امتیازی متوازن) در حوزه های مختلفی انجام شده و در خصوص کتابخانه ها نیز در مورد یک کتابخانه خاص انجام شده است.

هدف اصلی پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد کتابخانه های سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران و شناسایی وضعیت موجود و همچنین شناخت نقاط قوت و ضعف آن بر اساس کارت امتیازی متوازن BSC و ارائه راهکارها و پیشنهاداتی به منظور بهبود و اصلاح سیستم ارزیابی عملکرد آن است.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش، پیمایشی- توصیفی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی مدیران، کتابداران و مراجعه کنندگان کتابخانه های

<sup>۲</sup> . پژوهش خانم سهیلا نبی زاده با عنوان «ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)»

<sup>۱</sup> . Umashankar & Dutta

### جدول ۲. ضرایب پایایی زیر مقیاس های پرسشنامه ابعاد کارت امتیازی متوازن

ابعاد کارت امتیازی متوازن	ضریب پایایی
مالی	۰/۸۳
مشتری	۰/۸۲
فرآیندهای داخلی	۰/۹۰
یادگیری و رشد	۰/۸۸

در این تحقیق از نظر اساتید و خبرگان این رشته، برای سنجش روایی پرسشنامه استفاده شده است.

### یافته‌ها

برای بهتر نشان دادن وضعیت یافته ها از چهار منظر کارت امتیازی متوازن، هر منظر به سه شاخص تقسیم بندی شده است.

منظر رشد و یادگیری

- انگیزش و تفویض اختیار میان کارکنان؛

- سنجش قابلیت ها و توانایی های کارکنان؛
- سنجش قابلیت استفاده از سیستم های اطلاعاتی؛
- منظر فرآیندهای داخلی
- ابداع و نوآوری در انجام کارها؛
- فرآیند عملیاتی کارا و حذف بوروکراسی اداری؛
- کیفیت ارائه خدمات؛
- منظر مراجعه کنندگان
- رضایت مشتری؛
- نگهداری مشتری؛
- جذب مشتری؛

منظر مالی

- کاهش هزینه های اضافی؛
- افزایش کیفیت خدمات؛
- مدیریت بر دارایی ها و سرمایه؛

### جدول ۳. ابعاد کلی و درصد تحقق شاخص ها و نتایج آنها

ابعاد	شاخص‌ها	درصد تحقق شاخص	نتایج شاخص‌ها	نتایج ابعاد	نتیجه کلی
رشد و یادگیری	انگیزش و تفویض اختیار	۵۳/۴۵	کارکنان این شاخص را در حد کم تأیید کرده اند	امتیاز کل منظر در حد کمی تحقق یافته است	غیرمتوازن*
	توانایی های کارکنان	۶۰/۵۲	کارکنان این شاخص را در حد کم تأیید کرده اند		
	قابلیت و توانایی کارکنان در استفاده از سیستم های اطلاعاتی	۶۹/۲	کارکنان این شاخص را در حد متوسط تأیید کرده اند		
فرآیندهای داخلی	ابداع و نوآوری	۶۵/۶۱	کارکنان این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده اند	امتیاز کل منظر در حد زیادی تحقق یافته است	متوازن
	کیفیت ارائه خدمات	۶۸/۸۴	کارکنان این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده اند		
	فرآیند عملیاتی کارا	۶۶/۷۸	کارکنان این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده اند		
مشتری	رضایت مشتری	۷۳/۲	مراجعه کنندگان این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده اند	امتیاز کل منظر در حد زیادی تحقق یافته است	متوازن
	جذب مشتری	۸۱/۷۳	مراجعه کنندگان این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده اند		
	نگهداری مشتری	۸۳/۸۶	مراجعه کنندگان این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده اند		
مالی	کاهش هزینه های اضافی	۵۷/۸۸	مدیران این شاخص را در حد کم تأیید کرده اند	امتیاز کل منظر در حد متوسط تحقق یافته است	متوازن
	مدیریت بر دارایی ها	۷۵/۳	مدیران این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده اند		
	افزایش کیفیت خدمات	۶۷/۲۸	مدیران این شاخص را در حد زیاد تأیید کرده اند		

«توانایی های کارکنان» را در حد کم تأیید کرده اند و شاخص «قابلیت و توانایی کارکنان در استفاده از سیستم های اطلاعاتی»

\* بطور کلی عملکرد کتابخانه های سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران از منظر «رشد و یادگیری» غیر متوازن است. بدلیل اینکه کارکنان شاخص «انگیزش و تفویض اختیار» و

نیز در حد متوسط تأیید شده است، لذا برآورد منظر «رشد و یادگیری» بر اساس اطلاعات به دست آمده غیر متوازن است.

#### جدول ۴. شاخص های توصیفی

منظر «رشد و یادگیری»					
مقیاس شاخص ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	حداکثر نمره قابل کسب	درصد تحقق شاخص
انگیزش و تفویض اختیار میان کارکنان	۱۶۵	۱۰/۶۹۰	۳/۴۶۸	۲۰	۵۳/۴۵
سنجش قابلیت ها و توانایی های کارکنان	۱۶۵	۹/۰۷۸	۲/۷۴۳	۱۵	۶۰/۵۲
سنجش قابلیت استفاده از سیستم های اطلاعاتی کارکنان	۱۶۵	۳/۴۶۰	۰/۸۵۸	۵	۶۹/۲
منظر «فرآیند های داخلی»					
ابداع و نوآوری در انجام کارها	۱۶۵	۹/۸۴۲	۲/۵۰۳	۱۵	۶۵/۶۱
کیفیت ارائه خدمات	۱۶۵	۱۰/۳۲۷	۲/۳۰۱	۱۵	۶۸/۸۴
فرآیند عملیاتی کارا	۱۶۵	۱۰/۰۱۸	۲/۴۷۰	۱۵	۶۶/۷۸
منظر «مشتری (مراجعه کنندگان)»					
رضایت مشتری	۲۱۴	۲۹/۲۸	۷/۳۱۵	۴۰	۷۳/۲
جذب مشتری	۲۱۴	۱۲/۲۶	۲/۳۲	۱۵	۸۱/۷۳
نگهداری مشتری	۲۱۴	۸/۳۸	۱/۷۴۷	۱۰	۸۳/۸۶
منظر «مالی»					
کاهش هزینه های اضافی	۹۶	۱۴/۴۷	۴/۰۶۲	۲۵	۵۷/۸۸
مدیریت بر دارایی ها و سرمایه سازمان	۹۶	۷/۵۳	۱/۳۳۸	۱۰	۷۵/۳
افزایش کیفیت خدمات کتابخانه	۹۶	۱۰/۰۹۳	۲/۶۵۹	۱۵	۶۷/۲۸

بر طبق نتایج بدست آمده؛

شاخص «انگیزش و تفویض اختیار میان کارکنان» کمترین درصد را نشان می دهد.

شاخص «سنجش قابلیت استفاده از سیستم های اطلاعاتی کارکنان» بیشترین درصد را نشان می دهد.

بطور کلی عملکرد کتابخانه های سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران از منظر «رشد و یادگیری» غیرمتوازن است.

شاخص «کیفیت ارائه خدمات» بیشترین درصد را نشان می دهد.

شاخص «ابداع و نوآوری در انجام کارها» کمترین درصد را

نشان می دهد.

بطور کلی عملکرد کتابخانه های سازمان فرهنگی و هنری

شهرداری تهران از منظر «فرآیند های داخلی» متوازن است.

شاخص «نگهداری مشتری» بیشترین درصد را نشان می دهد.

شاخص «رضایت مشتری» کمترین درصد را نشان می دهد.

بطور کلی عملکرد کتابخانه های سازمان فرهنگی و هنری

شهرداری تهران از منظر «مراجعه کننده» متوازن است.

شاخص «مدیریت بر دارایی ها و سرمایه سازمان» بیشترین

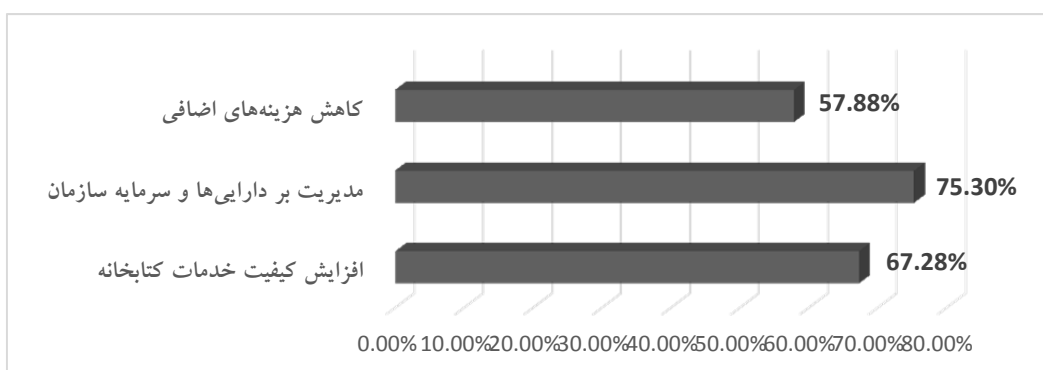
درصد را نشان می دهد.

شاخص «کاهش هزینه های اضافی» کمترین درصد را نشان

می دهد.

بطور کلی عملکرد کتابخانه های سازمان فرهنگی و هنری

شهرداری تهران از منظر «مالی» متوازن است.



نمودار ۱. شاخص‌های توصیفی منظر «مالی»

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تعیین میزان عملکرد کتابخانه‌های سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران با استفاده از مدل BSC انجام شده است.

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که عملکرد کتابخانه‌های وابسته به سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران در سه منظر «فرآیند‌های داخلی»، «رضایت مشتری» و «مالی» متوازن و در منظر «رشد و یادگیری» غیر متوازن می‌باشد.

بین مناظر چهارگانه کارت امتیازی متوازن روابط علت و معلولی وجود دارد، وقتی عملکرد کتابخانه‌های مورد بررسی در یک منظر غیر متوازن باشد، به این نتیجه می‌رسیم که عملکرد در سه بعد دیگر به گونه‌ای بوده است که باعث غیر متوازن شدن عملکرد در این بعد شده است.

در واقع کتابخانه‌های سازمان فرهنگی و هنری سرمایه‌های خود در منظر رشد و یادگیری مثل کارکنان و قابلیت‌های فکری آنها را به صورت مفید به کار نگرفته است و با کاهش هزینه آموزش و پژوهش، برگزار نکردن دوره‌های آموزشی مناسب برای تقویت توانمندی‌های کارکنان خود، بکار نگرفتن دانش و شایستگی کارکنان، آشنا نکردن کارکنان با چشم‌انداز و اهداف راهبردی کتابخانه باعث شده است که عملکرد کتابخانه‌ها در طولانی مدت در منظر مالی در شاخص «کاهش هزینه‌های اضافی» بصورت مطلوب نباشد و عملکرد منظر رشد و یادگیری بصورت نامتوازن منجر به مطلوب نبودن شاخص مذکور در منظر مالی کتابخانه‌ها شده است.

طبق نتایج بدست آمده بالاترین درصد‌های بدست آمده منظر «رشد و یادگیری» بصورت ذیل است؛

شاخص «انگیزش و تفویض اختیار میان کارکنان» با تحقق شاخص ۵۳.۴۵ درصد نشان می‌دهد کارکنان این شاخص را در حد کم تایید کرده‌اند.

شاخص «سنجش قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان» با تحقق شاخص ۶۰.۵۲ درصد نشان می‌دهد کارکنان این شاخص را در حد کم تایید کرده‌اند.

شاخص «سنجش قابلیت استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی کارکنان» با تحقق شاخص ۶۹.۲ درصد نشان می‌دهد کارکنان این شاخص را در حد متوسط تایید کرده‌اند.

امتیاز کل منظر رشد، یادگیری و نوآوری (پتانسیل‌ها و توسعه) در کتابخانه‌های سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران براساس کارت امتیازی متوازن BSC در حد کم تحقق یافته است و غیر متوازن است.

نبی زاده (۱۳۹۱)، فروتن (۱۳۹۰)، ابزری و همکاران (۱۳۸۶) هم در یافته‌های پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رشد، یادگیری و نوآوری وضعیت مطلوبی نداشته است. این نشان می‌دهد که عدم برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب جهت بالا بردن توانمندی‌های کارکنان و عدم تخصیص هزینه آموزش و پژوهش باعث پایین آمدن میزان رشد و یادگیری شده است.

از سوی دیگر در پژوهش سیدغفوری (۱۳۹۲)، مهرگان و دهقان نیری (۱۳۸۸)، براتی و همکاران (۱۳۸۵)، یوماشانکار و دوتا (۲۰۰۷) بعد رشد و یادگیری درجه اول اهمیت را داشته است. این نشان می‌دهد

شاخص «نگهداری مشتری» با تحقق شاخص ۸۳.۸۶ درصد نشان می‌دهد مراجعه کنندگان این شاخص را در زیاد تایید کرده اند.

وضعیت منظر مشتری در کتابخانه‌های سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران بر اساس کارت امتیازی متوازن BSC در حد زیادی تحقق یافته است و متوازن است.

سیدغفوری (۱۳۹۲)، نبی زاده (۱۳۹۱) و یوماشانکار و دوتا (۲۰۰۷) بعد مراجعه کنندگان (مشتری) را متوازن دانسته اند این موضوع بیانگر این است که جذب، رضایت و نگهداری مشتری از اهمیت زیادی برخوردار بوده است.

فروتن (۱۳۹۰)، مهرگان و دهقان نیری (۱۳۸۸)، ابزری و همکاران (۱۳۸۶) و براتی و همکاران (۱۳۸۵) در پژوهش های خود منظر مراجعه کنندگان را غیرمتوازن یافتند.

طبق نتایج بدست آمده بالاترین درصدهای بدست آمده منظر «مالی» بصورت ذیل است؛

شاخص «کاهش هزینه‌های اضافی» با تحقق شاخص ۵۷.۸۸ درصد نشان می‌دهد مدیران این شاخص را در حد کم تایید کرده اند.

شاخص «مدیریت بر دارایی‌ها و سرمایه سازمان» با تحقق شاخص ۷۵.۳ درصد نشان می‌دهد مدیران این شاخص را در حد زیاد تایید کرده اند.

شاخص «افزایش کیفیت خدمات کتابخانه» با تحقق شاخص ۶۷.۲۸ درصد نشان می‌دهد مدیران این شاخص را در زیاد تایید کرده اند.

وضعیت منظر مالی در کتابخانه‌های سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران بر اساس کارت امتیازی متوازن BSC در حد متوسط تحقق یافته است و متوازن است.

فروتن (۱۳۹۰) و یوماشانکار و دوتا (۲۰۰۷) در یافته هایشان منظر مالی متوازن بوده است. این موضوع حاکی از آن است که از منظر مالی که شامل؛ کاهش هزینه اضافی، مدیریت بر دارایی و سرمایه سازمان و افزایش کیفیت خدمات است، در حد متوسط رو به بالا بوده اند. از سوی دیگر سیدغفوری (۱۳۹۲)، نبی زاده (۱۳۹۱)، مهرگان و دهقان نیری (۱۳۸۸) و براتی و همکاران (۱۳۸۵) در

دهد که در آنها میزان یادگیری و ارتقاء توانمندی کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار بوده است.

طبق نتایج بدست آمده بالاترین درصدهای بدست آمده منظر «فرآیندهای داخلی» بصورت ذیل است؛

شاخص «ابداع و نوآوری در انجام کارها» با تحقق شاخص ۶۵.۶۱ درصد نشان می‌دهد کارکنان این شاخص را در حد زیاد تایید کرده اند.

شاخص «کیفیت ارائه خدمات» با تحقق شاخص ۶۸.۸۴ درصد نشان می‌دهد کارکنان این شاخص را در حد زیاد تایید کرده اند.

شاخص «فرآیند عملیاتی کارا» با تحقق شاخص ۶۶.۷۸ درصد نشان می‌دهد کارکنان این شاخص را در زیاد تایید کرده اند.

امتیاز کل منظر فرآیندهای داخلی (زیرساخت‌ها) در کتابخانه‌های سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بر اساس کارت امتیازی متوازن BSC در حد زیادی تحقق یافته است و متوازن است.

نبی زاده (۱۳۹۱)، فروتن (۱۳۹۰)، ابزری و همکاران (۱۳۸۶)، یوماشانکار و دوتا (۲۰۰۷) در پژوهش خود بعد فرآیندهای داخلی را متوازن دانسته اند. نتیجه می‌گیریم که نوآوری در انجام کارها و کیفیت خدمات و فرآیندهای عملیاتی به نحو مطلوبی انجام می‌پذیرد.

در پژوهش سیدغفوری (۱۳۹۲)، مهرگان و دهقان نیری (۱۳۸۸) و براتی و همکاران (۱۳۸۵) بعد فرآیندهای داخلی از امتیازی بالایی برخوردار نبوده است.

نتایج بدست آمده بالاترین درصدهای بدست آمده منظر «مراجعه کنندگان (مشتری)» بصورت ذیل است؛

شاخص «رضایت مشتری» با تحقق شاخص ۷۳.۲ درصد نشان می‌دهد مراجعه کنندگان این شاخص را در حد زیاد تایید کرده اند.

شاخص «جذب مشتری» با تحقق شاخص ۸۱.۷۳ درصد نشان می‌دهد مراجعه کنندگان این شاخص را در حد زیاد تایید کرده اند.



## تشکر و قدردانی

این مقاله حاصل پایان نامه با عنوان «ارزیابی عملکرد کتابخانه های سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)» از دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز است. محقق این پژوهش از تمامی کسانی که در انجام هرچه بهتر مطالعه همکاری کرده اند، کمال تشکر و قدردانی دارد.

## منابع

- ابزری، م و دیگران (۱۳۸۶). تأثیر فناوری اطلاعات بر بهبود عملکرد سازمانی در صدا و سیما و سیمای مرکز کهگیلویه و بویراحمد با استفاده از کارت امتیازی متوازن (BSC)، کهگیلویه و بویراحمد. مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، ۲ (۴۵)، ۶۹-۱۰۲.
- اسعدی، م؛ 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، یزد. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، ۱۸ (۶)، ۵۶۹-۵۵۹.
- ایرانزاده، س؛ عماری، ح؛ و حسینی، ع (۱۳۸۶). بررسی تأثیر ارزشیابی در بهبود عملکرد کارکنان شبکه بهداشت و درمان هشتگرد، تبریز: فصلنامه علوم مدیریت دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، ۱ (۳)، ۱۰۵-۱۲۵.
- براتی، ا؛ ملکی، م.ر؛ گلستانی، م. (۱۳۸۵). ارزیابی نظام مدیریت عملکرد کارکنان بیمارستان امیرالمومنین سمنان با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن. فصل نامه علمی و پژوهشی سلامت، ۹ (۲۲)، ۴۷-۵۴.
- حقیقی، م؛ صادقی، ف (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد شرکت بهره برداری مترو تهران با مدل کارت امتیازی متوازن، تهران: فصلنامه علمی-ترویجی مطالعات مدیریت، ۵۸ (۱۰۷-۱۲۵).
- سیدغفوری، م. (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران با استفاده از کارت امتیازی متوازن، تهران: پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- شیخزاده، ر (۱۳۸۸). الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان های مأموریت محور. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱ (۲)، ۵۷-۸۳.

پژوهش های خود بعد مالی را نامطلوب یافتند. این موضوع نشان می دهد که موارد ذکر شده در بعد مالی در این پژوهش ها از اهمیت کمی برخوردار بوده و توجهی به آنها داده نشده است. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاداتی در راستای بهبود این دو منظر ارائه می شود:

۱. خدمات لیب کوال<sup>۱</sup> توسط انجمن کتابخانه های تخصصی آمریکا ارایه می شود و تاکنون بیش از هزار کتابخانه در این طرح ارزیابی شرکت کرده اند. کتابخانه های مختلف با ثبت نام در طرح لیب کوال و پرداخت هزینه انجام پیمایش، کاربران خود را به تکمیل پرسشنامه ای که از طریق وب در اختیار آنها قرار می گیرد، ترغیب می کنند. پرسشنامه های تکمیل شده وارد پایگاه اطلاعاتی لیب کوال می شود و نتایج تحلیل در قالب نمودارها و جداولی که نشان دهنده کیفیت خدمات از دیدگاه کاربران است به کتابخانه مربوطه گزارش می شود. این ارزیابی ها که معمولاً به صورت سالانه انجام می شود علاوه بر آگاه کردن کتابخانه ها از وضعیت خدمات خود، موجب حاکمیت فرهنگ ارزیابی و ارتقاء کیفیت در کتابخانه ها می شود. این ارزیابی های مرتب، علاوه بر کنترل کیفیت کتابخانه ها، داده های تطبیقی لازم برای شناسایی وضعیت هر کتابخانه در مقایسه با سایر کتابخانه ها را نیز فراهم می کند.

۲. مدل کارت امتیازی متوازن کتابخانه ها را در چند زمینه بررسی می کند. مانند یک سیستم که دارای ورودی، فرآیند و خروجی و بازخورد می باشد. اگر شاخص های عملکرد استاندارد را بصورت بومی در ایران طراحی کنیم و در قالب پرسشنامه هایی که از طریق وب در اختیارشان قرار می گیرد در یک پایگاه اطلاعاتی طراحی شود و کتابخانه ها موظف شوند هر ساله به پرسشنامه ها پاسخ دهند و نتایج آن بصورت اختصاصی برای هر کتابخانه فرستاده شود تا بتوانند هر ساله خود ارزیابی شوند. این پرسشنامه ها روش می تواند با توجه به فناوری به روز شود. این کار می تواند توسط کمیته برنامه ریزی و ارزشیابی انجمن کتابداری و اطلاع رسانی ایران انجام شود.

<sup>۱</sup> . LibQual

کارت امتیازی متوازن (BSC). فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۲۴ (۴)، ۶-۲۳.

Grigoroudis E. Orfanoudaki E. Zopounidis C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation: a multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega*. 40 (1), 104-19.

Liu, S., Liu, J., Feng, Y., Rong, G. (2014). Performance assessment of decentralized control systems: an iterative approach. *Control Engineering Practice*, 22 (2), 52-63.

Mcclamroch, Jo., et al. (2001). Strategic Planning: Politics, Leadership and Learning. *The Journal of Academic Librarianship*, 27, 5.

Hwang, Y., & kim, D.J. (2007). Understanding affective commitment collectivist culture, and social influence in relation to knowledge sharing in technology mediated learning. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 50 (3), 323-248.

Umashankar, V. and Dutta, K. (2007). *Balanced Scorecards in Managing Higher Education Institutions: An Indian Perspective. International Journal of Educational Management*, 21, 54-67

فخرایی، س. (۱۳۷۵). بررسی روش های موثر در افزایش میزان مطالعه دانش آموزان آذربایجان شرقی: شورای تحقیقات آموزش و پرورش.

فروتن، س. (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد شهرداری کاشان با استفاده از کارت امتیازی متوازن. دانشگاه علامه طباطبا

میراحمدی، م. ر.؛ کتابی، س.؛ کریم پور آذر، آ. (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد کتابخانه های عمومی استان ها توسط تکنیک تحلیل پوششی داده ها. فصلنامه علمی-تحقیقی نهاد کتابخانه های عمومی کشور، ۱۷ (۱)، ۹-۲۸.

محمودی، ع. ر. (۱۳۸۸). بررسی وضعیت ساختمان و تجهیزات کتابخانه های سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران بر اساس استاندارد ها. فصلنامه کتاب، ۷۸، ۷۸-۹۷.

متیوز، ج. (۱۳۸۷). برنامه ریزی و مدیریت راهبردی در کتابخانه ها، ترجمه عبدالحسین فرج پهلوی. اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران.

مهرگان، م. ر.؛ دهقان نیری، م. (۱۳۸۸). مدل راهبردی ارزیابی مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۱۵ (۲)، ۵۵-۷۹.

نبی زاده کیوی، س.؛ و دیگران (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل

## Performance assessment of Tehran Municipality Cultural and Artistic Organization libraries using balanced score card

---

Zahra Ghorbani<sup>1</sup> | Fariba Afkari<sup>2</sup> | Najmeh Salemi<sup>3</sup>

1-Master of knowledge & Information Science, (Corresponding author) Gh.z1390@yahoo.com

2-Ph.D, Professor of Information Sciences and Knowledge Faculty Of Communications Sciences and Media Studies  
ISLAMIC AZAD UNIVERSITY Central Tehran Branch falkari@ut.ac.ir

3-Ph.D, Faculty member of Knowledge & Information Science, Islamic Azad University- Central Tehran Branch  
,najmehsalemi@yahoo.com

### Abstract

---

**Objective:** Performance assessment of Tehran Municipality Cultural and Artistic Organization libraries using Balanced Scorecard

**Methods:** The population of this study are included whole of staffs and managers and also users in the Tehran municipality Cultural and artistic Organization libraries and also 214 the users and 165 permanent staffs and 96 people through the managers. The data are collected through a researcher semi-structure questionnaire which is done by Ms. Nabizade and it's titled "Evaluation of performance the general office Information in National library I.R. of Iran respect to Balanced Scorecard" then the data analysis and interpretation and it is used one way T-test for testing the questions.

**Results:** The results show that the operation of the Tehran municipality Cultural and artistic Organization libraries through three perspectives which are the customer and the internal process and financial balanced through one other perspectives which are the growth and learning imbalanced.

**Conclusion:** Performance is balanced in the three perspectives of "internal processes", "customer satisfaction" and "financial" and in the perspective of "growth and learning" is unbalanced.

**Keyword:** Performance Assessment, Balanced Scorecard (BSC), Tehran municipality, Cultural and Artistic Organization Libraries.

---