





دانشگاه علامه طباطبائی  
دانشکده‌ی روانشناسی و علوم تربیتی

گروه کتابداری و اطلاع رسانی

پایان نامه جهت اخذ درجه‌ی کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی

عنوان:

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

استاد راهنما:

دکتر عصمت مومنی

استاد مشاور:

دکتر رضا خانی پور

پژوهشگر:

سهیلا نبی زاده کیوی

شهریور ۱۳۹۱

چیدم کلی زباخ ادب تابروز عید      دربارگاه میر ادب پرور آورم

حیف است باخسان گل دانش کنی نثار      من گل نثار مردم دانشور آورم

«شهریار»

پاس خدایی را که نیکی های آفرینش را برای ما برگزید و پاس خدایی را که سیاهی ندانستن را از ما زد و دوزخ را پاس از برای او... نمی توانم معنایی بالاتر از تقدیر و لشکر بر زبانم جاری سازم و پاس خود را در وصف استادان خویش آشکار نمایم، که هر چه گویم و سراپیم، کم گفته ام.

از سرکار خانم دکتر محبت مومنی، استاد فرزانه و صبورا، به خاطر راهنمایی های ارزنده ی ایشان و توجبه و لسانه شان به اینجانب کمال تشکر را دارم. از جناب آقای دکتر رضا خانی پور استاد فریخته، که همواره مرا مورد لطف و عنایت خویش قرار داده و زحمت مشاوره ی این رساله را قبل نمودند بسیار سپاسگزارم. از جناب آقای دکتر فریدون خسروی استاد ارجمند، که زحمت داوری این رساله را پذیرفتند، سپاسگزارم.

از استاد دکتر جناب آقای دکتر ضاعلی، که همواره از راهنمایی ها و تجربیات ارزنده شان در نگارش این رساله کمال استفاده را برده ام، نهایت قدر دانی را دارم.

بجمله این از تمامی دوستان و عزیزانی که در تمامی مراحل تحصیلی همواره مشوق را هم بودند و دستی با آنها همواره مایه ی فخر و مباهات من بوده است کمال تشکر را دارم.

تقدیم بہ پدر بزرگوار و مادر مہربانم

آن دو فرشتہ ای کہ از خواستہ ایشان گذشتند، سختی ہارابہ جان خریدند و خود را سپر بلائی مشکلات و ناملایات گردن تا من بہ جایگاہی کہ اکنون در آن ایستادہ ام برسم۔

،

تقدیم بہ برادرانم

کہ سوارہ در طول تحصیل متعل زحمتم بودند و تکیہ گاہ من در موہبتہ با مشکلات، و وجودشان یاد دگر می من می باشد۔

و

تقدیم بہ خواہرانم

کہ وجودشان سادی، شش و صفایشان ما بہ آراش من است۔

## چکیده فارسی

نام خانوادگی: نبی زاده کیوی	نام: سهیلا
عنوان پایان نامه: ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)	
استاد راهنما: دکتر عصمت مومنی	استاد مشاور: دکتر رضا خانی پور
درجه تحصیلی: کارشناسی ارشد رشته: کتابداری و اطلاع رسانی گرایش: اطلاع رسانی	
محل تحصیل: دانشگاه علامه طباطبایی تهران دانشکده: روانشناسی و علوم تربیتی	
تاریخ فارغ التحصیلی: شهریور ۱۳۹۱	تعداد صفحات: ۱۵۳
کلیدواژه‌ها: ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، BSC، اداره کل اطلاع رسانی، کتابخانه ملی ایران	
<h3>چکیده</h3> <p>هدف اصلی این پژوهش ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) و ارائه راهکارها و پیشنهاداتی به منظور بهبود و اصلاح سیستم ارزیابی عملکرد آن می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش، یک پژوهش پیمایشی - توصیفی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارمندان و مدیران اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی ایران و همچنین ۱۵۰۰ نفر کاربران فعال این اداره می باشد که تعداد ۳۰۶ نفر از بین کاربران و ۵۷ نفر از بین کارمندان رسمی و پیمانی و ۸ نفر از بین مدیران به صورت نمونه گیری براساس جدول مورگان انتخاب شده اند. در این پژوهش به منظور جمع آوری داده ها از پرسشنامه نیمه ساختار یافته استفاده شده است، بعد از تکمیل پرسشنامه و جمع آوری داده ها، تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون t تک نمونه ای برای پاسخ به پرسش های پژوهش استفاده شده است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که عملکرد اداره کل 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 می باشد.</p>	

## فهرست مندرجات

شماره صفحه

مطالب

أ.....	فهرست مندرجات
ز.....	فهرست جداول
ط.....	فهرست نمودارها
ی.....	فهرست شکل ها

### فصل اول: کلیات پژوهش

۲.....	(۱) مقدمه
۳.....	(۲) بیان مسئله
۵.....	(۳) اهمیت و ضرورت پژوهش
۷.....	(۴) اهداف پژوهش
۷.....	(۵) پرسش های پژوهش
۸.....	(۶) تعاریف نظری و عملیاتی
۸.....	(۷) محدودیت های پژوهش

## فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱۳	..... مقدمه	(۱)
۱۳	..... مبانی مفهوم شناسی ارزیابی عملکرد	(۲)
۱۳	..... (۱-۲) تاریخچه و تعریف ارزیابی عملکرد	(۱-۲)
۱۴	..... (۲-۲) اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد	(۲-۲)
۱۶	..... (۳-۲) اهداف ارزیابی عملکرد	(۳-۲)
۱۷	..... (۴-۲) دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد	(۴-۲)
۲۰	..... (۵-۲) ویژگی های سیستم های ارزیابی عملکرد	(۵-۲)
۲۰	..... مزایای سیستم های ارزیابی عملکرد	(۵-۲)
۲۲	..... مشکلات سیستم های ارزیابی عملکرد	(۵-۲)
۲۴	..... (۶-۲) نتایج حاصل از اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد	(۶-۲)
۲۴	..... (۷-۲) دیدگاه های مختلف اندازه گیری عملکرد	(۷-۲)
۲۵	..... (۸-۲) شیوه های مختلف ارزیابی عملکرد	(۸-۲)
۲۷	..... (۹-۲) معرفی الگوهای ارزیابی عملکرد سازمانی	(۹-۲)
۳۱	..... مدل کارت امتیازی متوازن	(۳)
۳۲	..... (۱-۳) تعریف کارت امتیازی متوازن	(۱-۳)
۳۲	..... (۲-۳) اهمیت و ضرورت کارت امتیازی متوازن	(۲-۳)
۳۴	..... (۳-۳) چگونگی شکل گیری روش ارزیابی متوازن	(۳-۳)
۳۶	..... (۴-۳) سیر تکامل کارت امتیازی متوازن	(۴-۳)
۳۷	..... کارت امتیازی متوازن نسل اول	(۴-۳)

۳۸	کارت امتیازی متوازن نسل دوم
۳۹	کارت امتیازی متوازن نسل سوم
۴۲	۵-۳ ویژگی‌های کارت امتیازی متوازن
۴۲	۶-۳ منظرهای کارت امتیازی متوازن
۵۰	۷-۳ کارکردهای کارت امتیازی متوازن
۵۴	۸-۳ توازن در ارزیابی متوازن
۵۷	۹-۳ رابطه علت و معلولی بین وجوه کارت امتیازی متوازن
۵۸	۱۰-۳ فرآیند ایجاد و بکارگیری BSC
۶۱	۱۱-۳ گام‌های پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن
۶۱	۱۲-۳ BSC در سازمان‌های دولتی
۶۳	۱۳-۳ تغییرات مدل BSC در سازمان‌های دولتی
۶۴	۱۴-۳ وجه تمایز ارزیابی عملکرد متوازن در سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی
۶۷	۱۵-۳ بودجه بندی و کارت امتیازی متوازن
۶۶	۱۶-۳ استراتژی و کارت امتیازی متوازن :
۷۰	۱۷-۳ روش کارت امتیازی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد
۷۰	۱۸-۳ تعیین سنجه‌ها برای ارزیابی متوازن
۷۱	۱۹-۳ طراحی گروهی از سنجه‌ها
۷۲	۲۰-۳ منابع تولید سنجه‌های عملکرد
۷۲	۴ مراحل ساخت کارت امتیازی متوازن
۷۲	۱-۴ نقاط قوت ارزیابی عملکرد از طریق کارت امتیازی متوازن



۷۳	.....	۲-۴	موانع موجود بر سر راه استقرار BSC
۷۴	.....	۵	ارتباط کارت امتیازی متوازن با سایر سیستم‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد
۷۴	.....	۱-۵	ارتباط کارت امتیازی متوازن با (ISO)
۷۷	.....	۲-۵	ارتباط کارت امتیازی متوازن با مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
۷۷	.....	۳-۵	ارتباط کارت امتیازی متوازن با مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)
۷۸	.....	۴-۵	ارتباط کارت امتیازی متوازن با جایزه ملی مالکوم بالدريج
۷۶	.....	۵-۵	ارتباط کارت امتیازی متوازن با جایزه مدیریت کیفیت اروپا (EFQM)
۷۹	.....	۶	پیشینه پژوهش
۷۷	.....		پیشینه پژوهش در ایران
۸۵	.....		پیشینه پژوهش خارج از ایران
۸۶	.....	۷	چارچوب نظری تحقیق
۸۷	.....	۱-۷	پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی ایران
۹۵	.....	۲-۷	معرفی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران
۹۷	.....	۳-۷	معرفی معاونت کتابخانه ملی ایران

## فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۱۰۰	.....	۱	مقدمه
۱۰۰	.....	۲	روش پژوهش
۱۰۰	.....	۳	جامعه آماری پژوهش
۹۸	.....	۴	شیوه نمونه گیری و حجم نمونه آماری

- ۵) شیوه و ابزار گردآوری داده‌های پژوهش ..... ۹۸
- ۶) روایی ابزار گردآوری داده ها ..... ۱۰۲
- ۷) پایایی ابزار گردآوری داده ها ..... ۱۰۲
- ۸) روش تجزیه و تحلیل داده‌ها ..... ۱۰۳

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

- ۱) مقدمه ..... ۱۰۵
- ۲) تحلیل توصیفی داده ها ..... ۱۰۵
- ۱-۲) یافته های توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی نمونه های پژوهش ..... ۱۰۵
- ۲-۲) یافته های توصیفی مربوط به شاخص های چهار منظر کارت امتیازی متوازن ..... ۱۱۳
- ۳) تحلیل استنباطی داده ها ..... ۱۲۸
- پرسش فرعی یک پژوهش ..... ۱۲۸
- پرسش فرعی دو پژوهش ..... ۱۳۰
- پرسش فرعی سه پژوهش ..... ۱۳۰
- پرسش فرعی چهار پژوهش ..... ۱۳۱

### فصل پنجم: بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

- ۱) مقدمه ..... ۱۳۴
- ۲) خلاصه یافته های حاصل از سوالات پژوهش و بحث در مورد آنها ..... ۱۳۴
- ۱-۲) خلاصه یافته های حاصل از سوالات فرعی پژوهش و بحث در مورد آن ..... ۱۳۴

- ۲-۲) خلاصه یافته های حاصل از سوال اصلی پژوهش و بحث در مورد آن ..... ۱۳۸
- ۳-۲) نتیجه گیری کلی ..... ۱۴۱
- ۳) پیشنهادهای کاربردی برای بهبود عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی ایران ..... ۱۴۱
- ۳-۱) پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد در "منظر رشد و یادگیری" ..... ۱۴۱
- ۳-۲) پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد در "منظر فرایندهای داخلی" ..... ۱۴۲
- ۳-۳) پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد در "منظر مشتری" ..... ۱۴۲
- ۳-۴) پیشنهادهایی برای بهبود "منظر مالی" ..... ۱۴۳
- ۴) پیشنهادهایی برای پژوهش های آینده ..... ۱۴۴

#### فهرست مآخذ

- منابع فارسی ..... ۱۴۵
- منابع انگلیسی ..... ۱۵۱

#### پیوست

پرسشنامه پژوهش

## فهرست جداول

عنوان	شماره صفحه
جدول ۴-۱. توزیع فراوانی جنسیت افراد گروه نمونه	۱۰۲
جدول ۴-۲. توزیع فراوانی رده سنی گروه حجم نمونه	۱۰۴
جدول ۴-۳. توزیع فراوانی مدرک تحصیلی گروه نمونه	۱۰۶
جدول ۴-۴. توزیع فراوانی میزان سابقه کار گروه افراد نمونه	۱۰۸
جدول ۴-۵. توزیع فراوانی وضعیت استخدامی گروه نمونه	۱۰۹
جدول ۴-۶. توزیع فراوانی وضعیت شاخص انگیزش و تفویض اختیار در منظر رشد و یادگیری	۱۱۰
جدول ۴-۷. توزیع فراوانی وضعیت شاخص سنجش قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان در بعد رشد و یادگیری	۱۱۱
جدول ۴-۸. توزیع فراوانی وضعیت شاخص سنجش قابلیت و توانایی کارکنان در بهره‌گیری و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در منظر رشد و یادگیری	۱۱۲
جدول ۴-۹. شاخص‌های توصیفی منظر رشد و یادگیری	۱۱۲
جدول ۴-۱۰. توزیع فراوانی وضعیت شاخص ابداع و نوآوری در انجام کارها در منظر فرایندهای داخلی	۱۱۳
جدول ۴-۱۱. توزیع فراوانی وضعیت شاخص کیفیت ارائه خدمات در منظر فرایندهای داخلی	۱۱۴
جدول ۴-۱۲. توزیع فراوانی وضعیت شاخص فرایند عملیاتی کارا در منظر فرایندهای داخلی	۱۱۵
جدول ۴-۱۳. شاخص‌های توصیفی منظر فرایندهای داخلی	۱۱۶
جدول ۴-۱۴. توزیع فراوانی وضعیت شاخص رضایت مشتری در منظر مشتری	۱۱۸
جدول ۴-۱۵. توزیع فراوانی وضعیت شاخص جذب مشتری در منظر مشتری	۱۱۹
جدول ۴-۱۶. توزیع فراوانی وضعیت شاخص نگهداری مشتری در منظر مشتری	۱۲۰
جدول ۴-۱۷. شاخص‌های توصیفی منظر مشتری	۱۲۱

- جدول ۴-۱۸. توزیع فراوانی وضعیت شاخص کاهش هزینه‌های اضافی در منظر مالی ..... ۱۲۲
- جدول ۴-۱۹. توزیع فراوانی وضعیت شاخص مدیریت بر دارایی در منظر مالی ..... ۱۲۳
- جدول ۴-۲۰. توزیع فراوانی وضعیت شاخص افزایش کیفیت خدمات اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی در منظر مالی ..... ۱۲۴
- جدول ۴-۲۱. شاخص‌های توصیفی منظر مالی ..... ۱۲۵
- جدول ۴-۲۲. آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت شاخص‌های منظر رشد و یادگیری ..... ۱۲۶
- جدول ۴-۲۳. آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت منظر فرایندهای داخلی ..... ۱۲۸
- جدول ۴-۲۴. آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت منظر مشتری ..... ۱۲۹
- جدول ۴-۲۵. آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت منظر مالی ..... ۱۳۰
- جدول ۵-۱. عملکرد کلی اداره کل اطلاع‌رسانی معاونت کتابخانه ملی ایران در ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن ..... ۱۳۹

## فهرست نمودارها

عنوان	شماره صفحه
نمودار ۴-۱. توزیع فراوانی جنسیت افراد نمونه	۱۰۳
نمودار ۴-۲. توزیع فراوانی رده سنی گروه حجم نمونه	۱۰۵
نمودار ۴-۳. توزیع فراوانی مدرک تحصیلی گروه نمونه	۱۰۷
نمودار ۴-۴. توزیع فراوانی میزان سابقه کار گروه افراد نمونه	۱۰۹
نمودار ۴-۵. توزیع فراوانی وضعیت استخدامی گروه نمونه	۱۱۰
نمودار ۴-۶. شاخص های توصیفی منظر رشد و یادگیری	۱۱۳
نمودار ۴-۷. شاخص های توصیفی منظر فرایندهای داخلی	۱۱۷
نمودار ۴-۸. شاخص های توصیفی منظر مشتری	۱۲۱
نمودار ۴-۹. شاخص های توصیفی منظر مالی	۱۲۵

## فهرست شکل ها

عنوان	شماره صفحه
شکل ۱-۱. چارچوب کارت امتیازی متوازن .....	۹
شکل ۱-۲. اهداف ارزیابی عملکرد سازمانی .....	۱۶
شکل ۲-۲. مقایسه دیدگاههای سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد .....	۲۰
شکل ۳-۲. انواع مدل های ارزیابی عملکرد .....	۲۶
شکل ۴-۲. جایزه دمینگ .....	۲۸
شکل ۵-۲. چهارچوب جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج .....	۲۹
شکل ۶-۲. مدل سرآمدی کسب و کار بنیاد مدیریت کیفیت اروپا .....	۳۰
شکل ۷-۲. کارت امتیازی نسل اول .....	۳۷
شکل ۸-۲. کارت امتیازی نسل دوم .....	۳۸
شکل ۹-۲. چهار فرایند مدیریتی جدید .....	۳۹
شکل ۱۰-۲. شاخص های منظر مالی .....	۴۳
شکل ۱۱-۲. ارتباط وجوه پنج گانه منظر مشتری .....	۴۵
شکل ۱۲-۲. سنجه های اصلی منظر مشتری .....	۴۶
شکل ۱۳-۲. شاخص های منظر فرایندهای داخلی .....	۴۷
شکل ۱۴-۲. شاخص های منظر رشد و یادگیری .....	۴۹
شکل ۱۵-۲. روابط علی و معلولی در مدل کارت امتیازی متوازن .....	۵۶
شکل ۱۶-۲. مقایسه BSC در سازمان های بخش دولتی و خصوصی .....	۶۱
شکل ۱۷-۲. اصول سازمان راهبرد محور .....	۶۴

- شکل ۲-۱۸. ترجمه یک مأموریت به نتایج موردنظر ..... ۶۷
- شکل ۲-۱۹. مراحل ساخت کارت امتیازی متوازن ..... ۷۰
- شکل ۲-۲۰. مراحل اجرای کارت امتیازی متوازن در اداره کل اطلاع رسانی معاونت کتابخانه ملی ایران .. ۸۷
- شکل ۲-۲۱. تعیین اولویت‌ها و اهداف استراتژیک با توجه به منظرهای چهارگانه ..... ۹۰



# فصل اول: کلیات پژوهش

مقدمه

بیان مسئله

اهمیت و ضرورت پژوهش

اهداف پژوهش

پرسش های پژوهش

تعاریف نظری و عملیاتی

محدودیت های پژوهش

## (۱) مقدمه

امروزه همه سازمان ها، چه دولتی و چه خصوصی، برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابتی، به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد اثربخش نیاز دارند که در قالب آن بتوانند کارایی و اثربخشی برنامه های سازمان، فرآیندها و نیروی انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند (تقی و عبداللهی، ۱۳۸۶). سازمان های کارا به جمع آوری و تحلیل داده ها بسنده نمی کنند بلکه از این داده ها برای بهبود سازمان و تحقق رسالت ها و استراتژی های سازمان استفاده می کنند (عرب مازار، حسینی، و شریفی، ۱۳۸۸). اندازه گیری پیش نیاز بهبود عملکرد است. اگر پیشرفت عملکرد قابل اندازه گیری نباشد، قابل ادعا نیز نیست. سیستم های مختلف اندازه گیری عملکرد از جمله کارت امتیازی متوازن، در جستجوی دستیابی به این هدف، مجموعه ای از معیارهای عملکرد را ارائه می کنند (کاپلان و نورتون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

روش کارت امتیازی متوازن<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۲ توسط پروفیسور کاپلان و نورتون، دو تن از اساتید دانشگاه هاروارد ارائه شد و مورد استقبال بسیاری از سازمانها قرار گرفت. مدل کارت ارزیابی متوازن یکی از روش های نوین برای ارزیابی عملکرد سازمان می باشد که از چهار منظر: منظر مالی<sup>۳</sup>، منظر مشتری<sup>۴</sup>، منظر فرایندهای داخلی<sup>۵</sup>، و منظر رشد و یادگیری<sup>۶</sup>، عملکرد سازمان را مورد ارزیابی قرار می دهد. در این مدل ابتدا اهداف استراتژیک و ماموریت سازمان تعیین و سپس استراتژی های لازم برای رسیدن به این اهداف تعیین می شود. بعد از این مرحله معیارهای لازم برای ارزیابی عملکرد را در چهارچوب چهار منظر گفته شده در بالا تعیین می کنند (ابن الرسول و رضایی، ۱۳۸۳).

در اختیار داشتن نتایج ارزیابی، کتابخانه و مدیران را قادر می کند براساس طرحهای هدفمند، فارغ از نظام مدیریت خدمات یا امکانات و تسهیلات عمل کنند و امکان پیدا کردن نقاط ضعف و قوت ارائه خدمات، مانند فقدان سیاست گذاری های مناسب کتابخانه ای، ناکافی بودن منابع، ضعیف بودن برنامه های خدمت رسانی و مدیریت نامناسب را به ما می دهد که این امر در هر سطح از ارزیابی درست است. در نهایت می توان به تبیین سیاست ها، طرح ها و اقداماتی جهت ارتقا دست یافت (فلیو<sup>۷</sup>، ۱۳۸۵، ص. ۱۲).

---

1. Kaplan & Norton  
2. Balanced Scorecard  
3. Financial Perspective  
4. Customer Perspective  
5. Internal Processes Perspective  
6. Learning & Growth Perspective  
7. Flyv

با توجه به اینکه امروزه از کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد سازمان ها، فرایندهای سازمانی، واحدهای سازمانی و حتی ارزیابی پروژه ها استفاده می شود، ما در پژوهش حاضر سعی بر آن داریم تا عملکرد فعلی اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران را با استفاده از این مدل مورد ارزیابی قرار داده و میزان همسویی راهبردی عملکرد سازمانی را از چهار منظر مطرح شده در کارت امتیازی متوازن مورد بررسی قرار دهیم. امیدواریم که با این پژوهش گامی در جهت بهبود عملکرد این کتابخانه برداشته و مسئولین را در انجام تصمیم گیری های بهتر یاری رسانیم.

## ۲) بیان مسئله

نقش و اهمیت کتابخانه ها در پیشرفت بشر امروزی بر هیچ کس پوشیده نیست. کتابخانه ها نهادهایی اجتماعی هستند که با گردآوری، سازماندهی و نگهداری دانش مدون بشر امکان رشد اندیشه، شکوفایی استعدادها و باروری ذهن خلاق انسان های پویا و جست و جو گر را فراهم می کنند. با توجه به گسترش روزافزون علوم و فنون در زمان ها و مکان های مختلف، تنها کتابخانه ها هستند که دسترسی آسان به انبوه دانش بشری را میسر ساخته و تبادل افکار را امکان پذیر می سازند. 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 بالتبع ارتقای کارایی آنها اهمیتی روزافزون یافته است. موضوع سنجش عملکرد، دیرزمانی است که در متون کتابداری و اطلاع رسانی جایگاه ویژه ای را به خود اختصاص داده و مسائل بحث انگیز و مختلفی را میان صاحب نظران باعث شده است. در لزوم ارزیابی عملکرد کتابخانه ها همچون سایر موسسات خدماتی شکی نیست؛ اما ارائه راهکاری صحیح و دقیق و چند بعدی که بتواند به درستی فرآیند ارزیابی عملکرد یک واحد کتابخانه ای را انجام دهد با اهمیت است (میراحمدی، کریمی، و کریم پور آذر، ۱۳۸۹).

یک کتابخانه ملی موثر و کارآمد، به خاطر وظایف وسیع در سطح ملی و نقش مهمی که در توسعه ی کتابخانه های یک کشور و خدمات اطلاع رسانی ایفا می کند، ضرورتی ملی است. ارزشیابی نظام مند کتابخانه ملی از کارایی سازمانی خود برای اطمینان از اینکه عملکردش مطابق با انتظارات بوده بسیار ضروری است. می توان ادعا کرد که یک کتابخانه ملی موثر و کارآ تا حد زیادی آینه ی تمام نمای کارایی کتابخانه ها و خدمات اطلاع رسانی یک کشور است (زاویه بابا<sup>۱</sup> و عبدالشکور<sup>۲</sup>، ۱۳۸۴، ص. ۱۴۵). اگر نقش

---

<sup>۱</sup> . Zawayah Baba

<sup>۲</sup> . Abdul Shukor

سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران در روند پیشرفت جامعه برای سیاست گذاران ملموس و خدمات آن قابل سنجش باشد در اختصاص بودجه و امکانات نیز آگاهانه تر و سخاوتمندانه تر عمل خواهد شد.

عمده فعالیت هایی که در خصوص ارزیابی عملکرد کتابخانه ها و مراکز اطلاعاتی در ایران انجام شده است را می توان به دو دسته کلی تقسیم کرد. برخی به اصول، مفاهیم و کلیات سنجش عملکرد و خدمات کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی پرداخته اند و دسته دوم که تعداد بیشتری را دربر گرفته و عمدتاً پایان نامه های کارشناسی ارشد هستند، به معرفی یا اجرای یک مدل خاص ارزیابی عملکرد و خدمات و یا در کتابخانه و مرکز یا کتابخانه ها و مراکز و یا نوع خاصی از کتابخانه ها مانند کتابخانه های عمومی، تخصصی و دانشگاهی پرداخته اند، و در واقع بررسی های موردی انجام داده اند. این گروه از فعالیت ها معمولاً به مواردی چون تضمین کیفیت، ارزیابی کیفیت خدمات، ایزو ۱۱۶۲۰، سروکوال، لایب کوال، استانداردهای کتابخانه های تخصصی ایران، مدیریت کیفیت فراگیر، مدل بنیاد کیفیت اروپا، تحلیل شکاف و ایزو ۹۰۰۰ پرداخته و تلاش کرده اند کتابخانه ها و مراکز اطلاعاتی را براساس مدل ها و استانداردهای شناخته شده مورد ارزیابی قرار دهند (مسعودی، ۱۳۸۹). یکی از روش های جدید، سنجش عملکرد با سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن است. سیستم موثر سنجش عملکرد مبتنی بر کارت امتیازی متوازن معیارهای غیر مالی مهمی مانند کیفیت، سرعت پاسخگویی به مشتری (کاربر)، معیارهای دارای تمرکز بیرونی مانند رضایت مشتری و معیارهای آینده نگر مانند ابداع محصول یا خدمت جدید و رضایت کارکنان را با دیدگاه جامع ایجاد می کند. این روش کاربرد موثری در ارزشیابی عملکرد کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی دارد (مایک بورنه، پای پا بورنه، ۲۰۰۲، به نقل از تفرشی، ۱۳۸۸) که متأسفانه تا به حال در ایران پژوهشی جدی که به ارزیابی عملکرد کتابخانه ها با استفاده از این مدل بپردازد، وجود نداشته و محقق جای خالی BSC را در بین این پژوهش ها احساس می کند و این خود محرک اصلی برای انجام این پژوهش توسط محقق شده است.

با توجه به آنچه ذکر شد، پایان نامه حاضر در صدد پاسخگویی به مسئله ی زیر می باشد:

آیا عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با توجه به جایگاه شاخص این کتابخانه به عنوان مادر همه ی کتابخانه های کشور و نماینده فرهنگ ایران در داخل و خارج از کشور می باشد، مناسب است؟ بدین منظور محقق با استفاده از سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن به ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران پرداخته و راهکارهایی را در جهت بهبود عملکرد سازمان ارائه می دهد. به این منظور ابتدا چشم انداز و استراتژی این کتابخانه مورد بررسی قرار گرفت و سپس این استراتژی در قالب اهداف آن تعریف شد. اهداف پژوهش در منظرهای چهارگانه کارت