

## ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی با استفاده از مدل

### کارت امتیازی متوازن (BSC)

محمود مرادی\*، خاطره ویسی، سارا بهرامی نیا

تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۴/۱۲ تاریخ پذیرش ۱۳۹۸/۶/۲۲

چکیده:

**هدف پژوهش:** هدف از انجام این پژوهش، ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن (BSC) می‌باشد. همچنین در این پژوهش نقاط قوت و ضعف عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی تعیین می‌گردد.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نوع کاربردی است و به روش پیمایشی-توصیفی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران، کارکنان و کاربران کتابخانه‌های دانشگاه رازی می‌باشد که در مجموع شامل ۷ مدیر و ۱۴ کارمند و ۸۰۰۰ نفر کاربر فعال کتابخانه‌های دانشگاه رازی است. حجم نمونه برای مدیران و کارمندان با روش سرشماری و برای کاربران با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۳۶۶ نفر تعیین شد. برای گردآوری داده‌ها از سه نوع پرسشنامه (مدیران، کارکنان، و کاربران) محقق ساخته سنجش عملکرد ابعاد مختلف رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مالی و مشتری در طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شده است. در این پژوهش از روش سرشماری و نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. همچنین داده‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی و آزمون تی تک نمونه‌ای و با استفاده از نرم افزار اس. پی. اس. اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد منظر مشتری بالاترین سطح توازن، و بعد از آن منظر مالی بهترین سطح توازن را داراست. دو منظر رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی که مربوط به سطح عملکرد کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه رازی است در پایین‌ترین سطح عملکرد قرار دارند.

**نتیجه‌گیری:** عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی در بُعد رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی نامتوازن است، به این معنی که کتابخانه‌های دانشگاه رازی نتوانسته در ارائه خدمات و توانمندسازی کارکنان خود موفق و به صورت مطلوب عمل کند. اما، عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از بُعد مالی متوازن و قابل قبول است، به این معنی که مدیران کتابخانه‌های دانشگاه رازی، منابع مالی کتابخانه را به شیوه‌ای مناسب و مطلوب هزینه می‌کنند. همچنین عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی در بُعد مشتری قابل قبول و متوازن است، اما لازم به ذکر است که طبق نتایج حاصل از این پژوهش، دانشجویان از به روز بودن منابع کتابخانه رضایت کافی ندارند و درصد جستجوهای ناموفق‌شان در پایگاه‌های اطلاعاتی زیاد است.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، دانشگاه رازی، کتابخانه‌های دانشگاهی، مدل کارت امتیازی متوازن (BSC).

۱. استادیار دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه رازی، کرمانشاه. MMoradi44@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی حسابداری دانشگاه رازی، کرمانشاه.

۳. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه رازی، کرمانشاه. Bahraminia.sara@stu.razi.ac.ir

## مقدمه

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است (عادلی، ۱۳۸۴). در دنیای امروزه، دانشگاه‌ها در جهت رشد و تعالی جامعه، نقش کلیدی و حیاطی ایفا می‌کنند. به همین دلیل در بسیاری از جوامع برای گسترش کمی و کیفی مراکز آموزش عالی، قدم‌های بسیاری برداشته می‌شود (کنعانی نسب، ۱۳۹۶).

یکی از مواردی که در جهت توسعه دانشگاه‌ها اهمیتی بسیار دارد، امکانات علمی و در راس آن‌ها، کتابخانه‌های دانشگاه‌ها است. توجه به نیازمندی‌ها و مسائل دانشجویان که آینده سازان جامعه را تشکیل می‌دهند، ضروری است. از آنجا که دانشجویان در دوران تحصیل خود، بارها و بارها نیازمند رجوع به منابع علمی، کتاب‌ها، مجلات، نشریات گوناگون و پایگاه‌های اطلاعاتی برای آموزش و پژوهش‌های خود هستند، بنابراین کتابخانه‌های دانشگاه‌ها باید مجهز به امکانات علمی و منابع جدید و به روزی باشند و عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی باید به گونه‌ای باشد که پاسخگویی نیازهای علمی و اطلاعاتی کاربران باشد.

یکی از شاخص‌های اصلی توسعه یافتگی کشورها، سهم یک جامعه در تولید دانش است که با توجه به نقش کتابخانه‌ها در این روند، ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها و بالطبع ارتقای آن‌ها، اهمیتی روز افزون یافته است (میراحمدی و دیگران، ۱۳۸۹). با توجه به اهمیت خدمات باکیفیت، در کتابخانه‌ها و افزایش تقاضای کاربران برای دریافت خدمات بهتر، ارتقای سطح کیفیت خدمات، یکی از چالش‌های مهم کتابخانه‌ها به شمار می‌رود. مدیران کتابخانه‌ها می‌کوشند از طریق تمرکز بر نیازهای مشتریان و پاسخگویی صحیح به خواسته‌های آنان، زمینه‌های دستیابی به تعالی کیفیت خدمات کتابخانه خود را فراهم کنند (بروکس، لینگس و بوتچن؛ ۱۹۹۹؛ ص ۴۹). از آنجا که

<sup>1</sup>- Brooks, Lings & Botschen

ارزیابی عملکرد هر سازمان موجب کشف نقاط قوت و ضعف آن مجموعه می‌گردد لذا مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی می‌توانند از طریق تقویت و بهره‌گیری از نقاط قوت و ضعف سازمان، تمرکز و تلاش بیشتری جهت برطرف کردن و بهبود نقاط ضعف آن مجموعه گشته و در نهایت موجب رشد و تعالی اهداف مدیریتی گردد. یکی از ابزارهای موثر برای ارزیابی عملکرد سازمان، کارت امتیازی متوازن است که بر اساس آن، دیدگاه سه گروه اصلی تاثیرگذار در هر سازمان (یعنی مدیران، کارمندان و کاربران) مورد بررسی قرار خواهد گرفت تا در نهایت وضعیت و فعلیت‌های سازمان را از جنبه‌های مختلف و کیفیت عملکرد مشخص کند.

کاپلان و نورتون؛ ابزاری برای ارزیابی عملکرد به نام کارت امتیازی متوازن ارائه نمودند. در واقع کارت امتیازی متوازن فراتر از یک ابزار برای ارزیابی عملکرد بوده و چارچوبی برای پیاده سازی اهداف و استراتژی‌های کلان سازمان را فراهم می‌آورد (نیکنام، اصل حداد و طالبی، ۱۳۸۶). کارت امتیازی متوازن، ابزاری جهت تکمیل شاخص‌های سنتی اندازه‌گیری عملکرد سازمان است و شامل مجموعه‌هایی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد شامل عملکرد مالی، ارتباطات با مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری است (زابلی، سلیمانی نژاد و زابلی، ۱۳۹۴). بنابراین جنبه‌های کارت امتیازی متوازن به شرح زیر است:

- وجه مشتری: شامل آن دسته اهداف بلند مدت و میان مدت است که نتایج تلاش‌های گذشته و گزارش‌های نتایج برای کاربران و مشتریان خارجی را در بر می‌گیرد؛
- وجه مالی: اهداف وجه مالی، نشان‌دهنده نتایج مالی (درآمد، هزینه) بوده، با فعالیت‌های فرآیند بودجه‌بندی در یک ردیف قرار دارند؛
- وجه فرآیندهای داخلی: اهداف فرآیندهای داخلی و عملکرد جاری سازمان را توصیف می‌کند؛
- وجه رشد و یادگیری: اهداف وجه رشد و یادگیری محرکی برای عملکرد آینده بوده، چگونگی ایجاد ارزش از طریق سرمایه‌گذاری در نوآوری، تکنولوژی و کارکنان را توصیف می‌کند (کتونن و کانتولا؛ ۲۰۰۵).

<sup>1</sup>- Kaplan and Norton

<sup>2</sup>- Kettunen and Kantola

باتوجه به نقش و تأثیرگذاری کتابخانه‌های دانشگاهی و تأثیرگذاری آنها در هر کشور، ارزیابی عملکرد و خدمات این کتابخانه‌ها اهمیت می‌یابد. ارزشیابی نظام‌مند کتابخانه‌های دانشگاهی از کارآیی سازمانی خود برای اطمینان از اینکه عملکردش مطابق با انتظارات بوده بسیار ضروری است. سوال اصلی پژوهش حاضر، این است که عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی چگونه است؟ در این پژوهش سعی می‌شود عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از جنبه‌های مختلف مالی، مشتری (کاربر)، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن مورد مطالعه قرار گیرد.

بنابراین پژوهش حاضر در صدد آن است با به کارگیری مدل کارت امتیازی متوازن، ضمن سنجش عملکرد و کیفیت کتابخانه‌ها، مشکلات و مسایل موجود در کتابخانه‌ها را شناسایی کند و راهکارهایی برای حل مشکلات آنها ارائه دهد. در این پژوهش به بررسی آنچه کتابخانه‌های دانشگاه رازی جهت ارائه خدمات و پاسخگویی به نیاز مراجعان انجام می‌دهند می‌پردازد تا دریابیم که آیا این کتابخانه، رسالت خود را به خوبی و در حد مطلوب انجام داده‌اند؟ نتایج حاصل از پژوهش حاضر علاوه بر تعیین عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی، می‌تواند به تبیین و به کارگیری شیوه‌هایی برای شناسایی منظرهای نامتوازن عملکرد و ارائه استراتژی در جهت متوازن کردن آنها و در نتیجه افزایش سطح رضایت از عملکرد و کارایی کتابخانه‌ها، بینجامد.

### اهداف پژوهش

هدف اصلی از اجرای این تحقیق، ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن می‌باشد. اما اهداف جزئی این پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. تعیین وضعیت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر رشد و یادگیری.
۲. تعیین وضعیت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر فرایندهای داخلی.
۳. تعیین وضعیت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر مشتری (کاربر).
۴. تعیین وضعیت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر مالی.

### سوال‌های پژوهش

۱. وضعیت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر رشد و یادگیری چگونه است؟
۲. وضعیت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر فرایندهای داخلی چگونه است؟
۳. وضعیت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر مشتری (کاربر) چگونه است؟

۴. وضعیت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر مالی چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

#### الف. پیشینه پژوهش‌های داخلی

نبی‌زاده کیوی، مومنی و خانی‌پور (۱۳۹۱)، در پژوهشی تحت عنوان ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن به ارزیابی آن پرداخته است. که جامعه آماری این پیمایش، تمامی کارکنان اداره مربوطه شامل ۷۴ نفر و ۱۵۰۰ نفر کاربر فعال آن است. تعداد ۳۰۶ نفر از بین کاربران و ۵۷ نفر از بین کارکنان و ۸ نفر از مدیران بر اساس جدول مورگان انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته و برای تحلیل داده‌ها و پاسخ به پرسش‌های پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده که یافته‌ها از منظر مشتری (کاربر) در بالاترین سطح و بعد از آن از منظر فرایندهای داخلی، بهترین سطح توازن را دارا بوده و دو منظر رشد و یادگیری و مالی در پایین‌ترین سطح خود قرار داشتند.

حریری و صراف‌پور (۱۳۹۲)، در تحقیقی تحت عنوان ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های تخصصی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن، به ارزیابی پرداخته‌اند، که به منظور اجرای این پژوهش در ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های تخصصی ایران در چهار وجه کارت امتیازی متوازن (منابع و زیرساخت‌ها، کارایی، رشد و توانمندی بالقوه) گردآوری شد و سپس از طریق یک مطالعه دلفی دو مرحله‌ای نظرات ۱۵ نفر از متخصصان کتابداری و اطلاع‌رسانی در مورد میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها در قالب پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای گردآوری شد. در نهایت تعداد ۴۸ شاخص برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های تخصصی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن، بومی‌سازی و انتخاب شد و در قالب یک سياهه واری ارایه گردید.

اردستانی (۱۳۹۳)، در تحقیقی تحت عنوان ارزیابی عملکرد بیمه ایران بر مبنای مدل بی اس سی<sup>۱</sup> با هدف اصلی ارزیابی عملکرد با استفاده از روش کارت امتیاز متوازن در بیمه ایران و اهداف فرعی آن ارزیابی عملکرد از منظر مشتری، مالی، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان ستادی بیمه ایران با حجم نمونه ای شامل ۷۶ نفر می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه، اسناد و مدارک شرکت بیمه ایران بوده که برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و نرم افزار SPSS استفاده شده است. در نتایج حاصل از تحقیق، عملکرد سازمانی، مطلوب ارزیابی گردید.

زابلی، سلیمانی نژاد و زابلی (۱۳۹۴)، در تحقیقی تحت عنوان ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمان بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن که جامعه مورد مطالعه این تحقیق را کارکنان کتابخانه‌ها و دانشجویان دانشکده‌های آن تشکیل دادند و اطلاعات مورد نیاز به وسیله پرسشنامه گردآوری شد، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری توصیفی و محاسبه میانگین امتیازات بر مبنای ۵ و با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۰، انجام شد. بر اساس یافته‌ها ارزیابی عملکرد بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن در حد متوسط ارزیابی گردید.

روزی طلب (۱۳۹۵)، در تحقیقی تحت عنوان معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی بر اساس مدل بی اس سی به مطالعه موردی بانک اقتصاد نوین (شعب استان فارس) پرداخته است. جامعه آماری این تحقیق شامل: مدیران، مشتریان و اساتید و صاحب نظران حوزه بی اس سی با حجم نمونه ۶۰ نفر بودند، که استخراج معیارهای ارزیابی اولیه پژوهش ایشان، از طریق مصاحبه با خبرگان موضوع، بر اساس مدل بی اس سی صورت گرفته و برای تحلیل عاملی تاییدی معیارهای به دست آمده، از پرسشنامه و در قالب مقیاس پنج مرتبه ای لیکرت با به کارگیری نرم افزار لیزرل ۸۸ استفاده شده است. نتیجه ای که از آزمون تحلیلی عاملی به دست آمده است: از منظر مالی، سنجه "رشد بانک" به عنوان موثرترین عامل در ارزیابی عملکرد سازمانی به شمار آمد و به ترتیب از منظر مشتری "رضایتمندی مشتریان" از منظر رشد و یادگیری "انگیزش کارکنان" و از منظر "فرایندهای داخلی" میزان کاهش توقفات در سرویس دهی ناشی از قطع ارتباط بین شبکه بانکی" به عنوان موثرترین سنجه انتخاب شدند.

## ب. پیشینه پژوهش های خارجی

<sup>۱</sup>. *Balanced Scorecard (BSC)*

کریب و هوگان (۲۰۰۳)، در پژوهش خود تحت عنوان کارت امتیازی متوازن، پیوستن برنامه ریزی راهبردی به سنجش و ارتباط به بحث در مورد موضوعات و راهبردها در اجرای روش کارت امتیازی متوازن به منظور تسهیل برنامه ریزی‌های راهبردی در کتابخانه یک دانشگاه خصوصی پرداختند. دانشگاه باند از کارت امتیازی متوازن جهت سنجش عملکرد کتابخانه‌های خود استفاده می‌کند. در این پژوهش بحث شده است که چگونه استفاده از کارت امتیازی متوازن می‌تواند پیوستن برنامه-ریزی راهبردی به سنجش را در یک کتابخانه دانشگاهی تسهیل بخشد و همچنین در این تحقیق فرایند تعیین شاخص‌های عملکرد در پیوند کارت امتیازی متوازن کتابخانه به کل دانشگاه توصیف شده و روابط بین شاخص‌های عملکرد و پیوند اهداف کلی کتابخانه و اهداف دانشگاه آزمایش شده است. نهایتاً اطلاعات مربوط به عوامل اجرای موفقیت آمیز کارت امتیازی متوازن در کتابخانه، فراهم شده است.

کتونن و کانتولا<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، در پژوهشی، طرح و اجرای سیستم اطلاعات مدیریت گسترده پردیس فنلاند را با استفاده از یک روش برنامه‌ریزی سخت، توصیف کردند. یافته‌ها نشان داد که روش کارت امتیازی متوازن نه تنها در تحقق اهداف راهبرد موسسه‌ای بلکه در برنامه‌ریزی سیستم اطلاعات مدیریت مفید است. این مطالعه یافته‌های سودمندی برای مدیران آموزشی، مدیران پروژه و توسعه دهندگان نرم افزار فراهم نمود. با توجه به این یافته‌ها کارت امتیاز متوازن، آگاهی‌های راهبردی بین افراد سازمان به وجود می‌آورد و راهبردهای واحدهای مختلف مدیریتی را به کار می‌گیرد و نهایتاً راهبرد را به شاخص‌ها و اهداف ملموس ترجمه می‌کند. تجربیات حاصل از این پژوهش، کاربرد کارت امتیازی متوازن را به عنوان اساس اطلاعات مدیریت پردیس فنلاند مورد تایید قرار داد.

### جمع بندی پیشینه پژوهش

مطالعه پژوهش‌های گذشته نشان داد که بیشتر پژوهش‌ها وضعیت عملکرد سازمان‌ها و ارگان‌های مختلف با استفاده از کارت امتیازی متوازن جهت ارزیابی میزان موفقیت سازمان مورد بررسی قرار داده‌اند و فقط در تعداد محدودی از پژوهش‌ها به بررسی عملکرد کتابخانه‌ها بر اساس کارت امتیازی متوازن پرداخته شده است. یکی از حلاء‌های قابل مشاهده در این پژوهش‌ها استفاده از کارت امتیازی

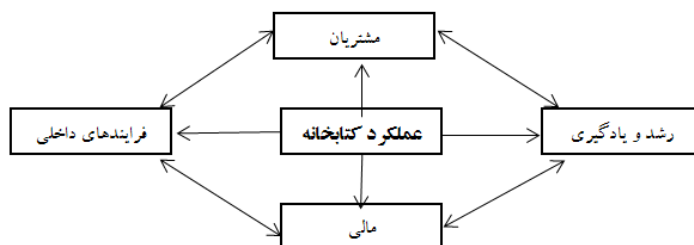
<sup>1</sup> - Cribb; Hufgan

<sup>2</sup>- Kettunen,J, Kantol

متوازن برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی می‌باشد، در حالی که با توجه به محیط رقابتی امروز تنها بر اساس بررسی دیدگاه کاربران کتابخانه و سنجش کتابخانه‌های دانشگاهی از نظر کیفیت و امکانات آن، نمی‌توان اطلاعات کافی در خصوص عملکرد کلی کتابخانه‌ها به عنوان نهادی فعال در آموزش و پژوهش به دست آورد. کتابخانه‌های دانشگاه رازی همچون دیگر سازمان‌ها از بخش‌های مختلف (مدیریت، کارکنان و مشتریان) تشکیل شده است، که ارزیابی تک تک این بخش‌ها و بررسی دیدگاه‌های آنان در خصوص وضعیت کتابخانه‌های دانشگاه رازی می‌تواند نشان دهنده عملکرد کلی سازمان باشد. تا به طور دقیق‌تر به وجود مشکلات از هر منظر پی برده و بتوانیم راهکارها و استراتژی‌های موثری در جهت رفع این مشکلات ارائه دهیم.

### مدل مفهومی

با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش در این بخش به توضیح الگوی مفهومی پژوهش و اجزای آن می‌پردازیم. همانگونه که مشاهده می‌کنید در این الگو متغیرهای مستقل ابعاد کارت امتیازی متوازن شامل مشتریان، رشد و یادگیری، مالی و فرایندهای داخلی به صورت کلی و مؤلفه‌های هر کدام از فعالیت‌ها به صورت جزئی می‌باشند. شاخص‌های ابعاد متغیرهای تحقیق در شکل زیر ذکر شده‌اند. در این مدل عملکرد کتابخانه را بر اساس مؤلفه‌های کارت امتیازی متوازن مورد بررسی قرار داده‌ایم.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی (پژوهشگر ساخته)

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع کاربردی است. و به لحاظ روش اجرا به روش پیمایشی - توصیفی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران، کارکنان و کاربران کتابخانه‌های دانشگاه رازی می‌باشد، که در مجموع شامل ۷ مدیر و ۱۴ کارمند و ۸۰۰۰ نفر کاربر فعال کتابخانه‌های دانشگاه رازی است. حجم نمونه برای مدیران و کارمندان با روش سرشماری و برای کاربران با



استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۳۶۶ نفر مشخص شده است، کاربران با استفاده از روش نمونه-گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. از تعداد پرسشنامه‌های توزیع شده در بین کاربران تعداد ۳۶۰ پرسشنامه تکمیل و جمع‌آوری گردید. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از ۳ پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پرسشنامه اول جهت سنجش جنبه مالی از کارت امتیازی متوازن مربوط به مدیران شامل ۱۰ سوال در طیف لیکرت پنج گزینه‌ای و پرسشنامه دوم جهت سنجش جنبه‌های رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی از کارت امتیازی متوازن مربوط به کارمندان شامل ۱۸ سوال در طیف لیکرت پنج گزینه‌ای و همچنین پرسشنامه سوم جهت سنجش جنبه مشتری (کاربر) از کارت امتیازی متوازن مربوط به کاربران کتابخانه شامل ۱۹ سوال در طیف لیکرت پنج گزینه‌ای مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی (فراوانی و درصد) و آمار استنباطی (آزمون تی تک نمونه‌ای) و با کمک نرم افزار آماری SPSS انجام شد. سپس بر اساس مقیاس ۵ نمره میانگین سؤالات محاسبه شد. بدین ترتیب که گزینه خیلی زیاد نمره ۵، گزینه زیاد نمره ۴، گزینه متوسط نمره ۳، گزینه کم نمره ۲ و در نهایت گزینه خیلی کم نمره ۱ منظور شد. میانگین نمره محاسبه شد و در صورت کسب نمره میانگین کمتر از ۲ وضعیت نامناسب و ضعیف، میانگین نمره ۲-۳/۵ وضعیت متوسط و میانگین نمره ۳/۵-۵ وضعیت مناسب و مطلوب تشخیص داده شد. برای بررسی معنی دار بودن نتایج در ابعاد مختلف عملکرد در مدل امتیازی متوازن از آزمون  $t$ -test استفاده شد. از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها انجام شد. سطح خطای  $\alpha = 0/05$  به عنوان سطح معنی داری در نظر گرفته شد. لازم به ذکر است، نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که متغیرها از توزع نورمالی برخوردار هستند. برای روایی و پایایی پرسشنامه محقق ساخته سنجش عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از روش اعتبار محتوایی استفاده شده (نظرات متخصصین). برای بررسی پایایی این پرسشنامه‌ها از طریق محاسبه آلفای کرونباخ، به ترتیب ۸۶ درصد (مدیران)، ۸۸ درصد (کارمندان) و ۷۰ درصد (کاربران) محاسبه شده‌اند که نشان داد که این ابزار از پایایی مناسب و مطلوبی برخوردار می‌باشند.

### یافته های پژوهش

جدول شماره ۱. توزیع فراوانی پاسخگویان از نظر جنسیت و مقطع تحصیلی در سال ۱۳۹۶

مدیران	کارمندان		دانشجویان (کاربران)		متغیر		
	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	
۲۸/۵۷	۲	۶۴/۲۸	۹	۵۶/۳	۲۰۲	زن	جنسیت
۷۱/۴۲	۵	۳۵/۷۱	۵	۴۳/۷	۱۵۸	مرد	
۰	۰	۷/۱۴	۱	۳/۹	۱۴	فوق دیپلم	تحصیلات
۰	۰	۴۲/۸۵	۶	۷۶/۴	۲۷۵	لیسانس	
۴۲/۸۵	۳	۴۲/۸۵	۶	۱۴/۴	۵۲	فوق لیسانس	
۵۷/۱۴	۴	۷/۱۴	۱	۵/۳	۱۹	دکتری	
۱۰۰	۷	۱۰۰	۱۴	۱۰۰	۳۶۰	جمع کل	

یافته های جدول شماره ۱ نشان می دهد که، دانشجویان (کاربران) از نظر جنسیت ۵۶/۳ درصد مونث (۲۰۲ نفر) و ۴۳/۷ درصد مذکر (۱۵۸ نفر) می باشند. بیشتر پاسخ دهندگان ۲۷۵ نفر (۷۶/۴ درصد) در مقطع کارشناسی و کمترین فراوانی ۱۹ نفر (۵/۳ درصد) مربوط به مقطع تحصیلی دکتری هستند. همچنین وضعیت کارمندان مورد بررسی از نظر جنسیت ۹ نفر (۶۴/۲۸ درصد) مونث و ۵ نفر (۳۵/۷۱ درصد) مذکر می باشند. از نظر تحصیلات بیشترین فراوانی مربوط به لیسانس ۶ نفر و فوق لیسانس ۶ نفر معادل (۸۵/۴۲ درصد) هستند. وضعیت مدیران مورد بررسی از نظر جنسیت، بیشتر مدیران ۵ نفر (۷۱/۴۲ درصد) مذکر می باشند. همچنین از نظر تحصیلات مدیران مورد بررسی ۳ نفر (۴۲/۸۵ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس و ۴ نفر (۵۷/۱۴ درصد) دارای مدرک دکتری تخصصی هستند.

### آمار استنباطی

پرسش شماره ۱: وضعیت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر رشد و یادگیری چگونه است؟

جدول ۲. آزمون t تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت منظر رشد و یادگیری در کتابخانه‌های دانشگاه رازی

شاخص‌ها	فراوانی	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معنی دار	نتیجه
علاقه به حرفه	۱۴	۴/۱۴	۱/۱۴	۰/۸۶	۴/۹۴	۱۳	۰/۰۰۰	متوازن
رضایت از سرپرستی	۱۳	۰/۹۲	۳/۹۲	۰/۸۶	۳/۸۶	۱۲	۰/۰۰۲	متوازن
ایجاد انگیزش	۱۴	۳/۲۱	۰/۲۱	۱/۴۲	۰/۵۶۳	۱۳	۰/۵۸۳	نامتوازن
رضایت از تفویض اختیار	۱۴	۲/۸۵	-۰/۸۴	-۰/۸۶	۰/۶۱۳	۱۳	۰/۵۴۷	نامتوازن
سنجش قابلیت و توانایی کارکنان	۱۴	۳/۱۴	۰/۱۴	۰/۹۴	۰/۵۶۳	۱۳	۰/۵۸۳	نامتوازن
بهبود فرایند پیشرفت	۱۴	۳/۴۲	۰/۴۲	۰/۹۳	۱/۷۱	۱۳	۰/۱۱۱	نامتوازن
<b>امتیاز کل بعد رشد و یادگیری</b>	۱۴	۳/۰۱	۰/۰۱	۳/۲۸	۱۴/۶۷	۱۳	۰/۱۱۱	<b>نامتوازن</b>

در جدول شماره ۲، وضعیت شاخص‌های منظر رشد و یادگیری تعیین شده است. چنانچه ملاحظه می‌شود، نتایج آزمون برای شاخص‌های علاقه به حرفه و رضایت از سرپرستی در بین کارمندان کتابخانه‌های دانشگاه رازی با سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار است، که نشان می‌دهد بین میانگین محاسبه شده و میانگین مقایسه شده از لحاظ آماری تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه

### ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های

مقدار  $t$  مثبت است، نشان می‌دهد این شاخص‌ها به طور معناداری در حد زیاد و مطلوبی وجود دارد. و همچنین شاخص‌های ایجاد انگیزش، رضایت از تفویض اختیار، سنجش قابلیت و توانایی کارکنان و بهبود فرایند پیشرفت معنی‌دار نیستند، اما با توجه به مقدار  $t$  که در این شاخص‌ها مثبت دیده شده است می‌توان گفت، که شاخص‌های مذکور در حد متوسط در کتابخانه‌های دانشگاه رازی وجود دارد. به طور کلی با توجه به سطح معناداری در امتیاز کل، بعد رشد و یادگیری بیشتر از ۰/۰۵،  $(sig=0/111)$  است، که نشان می‌دهد این منظر دارای تفاوت معناداری نبوده است و در حد قابل قبولی نیست و نامتوازن می‌باشد. بنابراین در پاسخ به پرسش پژوهش باید گفت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر رشد و یادگیری نامتوازن و قابل قبول نیست.

پرسش شماره ۲: وضعیت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر فرایندهای داخلی چگونه است؟

جدول ۳. آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت منظر "فرایند داخلی" در کتابخانه‌های دانشگاه رازی

شاخص‌ها	فراوانی	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معنی دار	نتیجه
کارآمد بودن فعالیت عملیاتی	۱۴	۳/۷۴	۰/۷۱	۰/۹۱	۲/۹۲	۱۳	۰/۰۱۲	متوازن
کیفیت ارائه خدمت	۱۴	۴/۰۰	۱/۰۰	۰/۹۶	۳/۸۹	۱۳	۰/۰۰۲	متوازن
ابداع و نوآوری	۱۳	۳/۱۵	۰/۱۵	۰/۸۰	۰/۶۹۳	۱۲	۰/۵۰۲	نامتوازن
استفاده از قابلیت فکری	۱۴	۳/۲۸	۰/۲۸	۰/۹۱	۱/۱۷۰	۱۳	۰/۲۶۳	نامتوازن
آگاهی از چشم اندازها	۱۴	۳/۳۵	۰/۳۵	۰/۶۳	۲/۱۱۰	۱۳	۰/۰۵۵	نامتوازن
امتیاز کل بعد فرایندهای داخلی	۱۴	۳/۰۹	۰/۰۹	۳/۲۴	۱۳/۶۲	۱۳	۰/۰۵	نامتوازن

همانطور که از نتایج جدول ۳ قابل مشاهده است، وضعیت شاخص‌های منظر فرایندهای داخلی در کتابخانه‌های دانشگاه رازی بررسی و تعیین شده است. آزمون برای شاخص‌های کارآمد بودن

فعالیت عملیاتی و کیفیت ارائه خدمت با سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار است، که نشان می‌دهد بین میانگین محاسبه شده و میانگین مقایسه شده از لحاظ آماری تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه مقدار  $t$  مثبت است، نشان می‌دهد این شاخص‌ها به طور معناداری در حد زیاد و مطلوبی وجود دارد. و همچنین آزمون شاخص‌های ابداع و نوآوری، استفاده از قابلیت‌های فکری، آگاهی از چشم اندازها معنی دار نیستند، و با توجه به مقدار  $t$  که در این شاخص‌ها مثبت دیده شده است می‌توان گفت، شاخص‌های مذکور در حد متوسط در کتابخانه‌های دانشگاه رازی وجود دارد. به طور کلی با توجه به سطح معناداری در امتیاز کل بعد فرایندهای داخلی بیشتر از  $0/05$  ( $\text{sig}=0/05$ ) است که نشان می‌دهد این منظر دارای تفاوت معناداری نبوده است و در حد قابل قبول و متوازن نمی‌باشد. بنابراین در پاسخ به پرسش پژوهش باید گفت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر فرایندهای داخلی نامتوازن بوده است و قابل قبول نیست.

پرسش شماره ۳: وضعیت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از "منظر مالی" چگونه است؟

جدول ۴. آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت منظر مالی در کتابخانه‌های دانشگاه رازی

شاخص‌ها	فراوانی	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه
رشد درآمد	۷	۲/۸۲	-۰/۲۷	۲۵/۱	-۱/۵۰	۶	۰/۱۸۲	نامتوازن
مدیریت بر دارایی‌ها	۷	۴/۱۴	۱/۱۴	۰/۶۹	۴/۳۸	۶	۰/۰۰۵	متوازن
کاهش هزینه‌ها	۶	۴/۳۳	۱/۳۳	۰/۸۱	۴/۰۰	۵	۰/۰۱۰	متوازن
افزایش کیفیت	۷	۳/۵۷	۰/۵۷	۰/۵۳	۲/۸۲	۶	۰/۰۳۰	متوازن
کفایت بودجه	۷	۲/۴۲	-۰/۵۷	۱/۲۷	-۱/۱۸	۶	۰/۲۸۰	نامتوازن
امتیاز کل بعد مالی	۷	۳/۳۵	۰/۳۵	۱/۹۱	۱۶/۴۶	۶	۰/۰۰۰	متوازن

#### ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های

همانطور که در جدول شماره ۴، قابل مشاهده است وضعیت شاخص‌های منظر مالی در کتابخانه‌های دانشگاه رازی تعیین شده است. نتایج نشان می‌دهد، آزمون برای شاخص‌های مدیریت بر دارایی‌ها، کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت خدمات کتابخانه‌های دانشگاه رازی معنی‌دار است و نشان می‌دهد بین میانگین محاسبه شده و میانگین مقایسه شده تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه مقدار  $t$  برای هر سه شاخص مثبت است نشان می‌دهد که این شاخص‌ها (مدیریت بر دارایی‌ها، کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت) در حد زیادی تحقق یافته و متوازن هستند. اما آزمون برای شاخص‌های رشد در آمد و کفایت بودجه کتابخانه‌های دانشگاه رازی معنی‌دار نیست و با توجه به اینکه مقدار  $t$  برای هر دو شاخص مذکور منفی است، به این معنی که شاخص‌های رشد در آمد و کفایت بودجه در حد قابل قبولی نمی‌باشند و نامتوازن هستند. در امتیاز کل منظر مالی آزمون معنی‌دار و مقدار  $t$  مثبت است، که نشان می‌دهد به طور کلی این شاخص در حد زیاد و مطلوبی قابل قبول و متوازن است. بنابراین در پاسخ به پرسش پژوهش باید گفت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر مالی متوازن و قابل قبول است.

پرسش شماره ۴: وضعیت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر مشتری (کاربر) چگونه است؟

جدول ۵. آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای تعیین وضعیت منظر مشتری (کاربر) در کتابخانه‌های دانشگاه رازی

شاخص‌ها	فراوانی	میانگین	میانگین مقایسه شده	انحراف استاندارد	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معنی‌دار	نتیجه
استفاده از کتابخانه	۳۶۰	۳/۲۷	۲/۲۷	۱/۸۹	۲/۷۵	۳۵۹	۰/۰۰۶	متوازن
روز آمدی منابع	۳۶۰	-۰/۲۴	-۰/۲۴	۰/۹۴	-۴/۹	۳۵۹	۰/۰۰۰	متوازن
درصد جستجو	۳۶۰	۳/۳۰	۰/۳۰	۰/۹۵	۶/۰	۳۵۹	۰/۰۰۰	متوازن
کیفیت خدمات	۳۶۰	۳/۱۱	۰/۱۱	۰/۹۴	۲/۳۴	۳۵۹	۰/۰۱۹	متوازن
سرعت خدمات رسانی	۳۵۹	۳/۲۶	۰/۲۶	۰/۹۶	۵/۱۷	۳۵۸	۰/۰۰۰	متوازن

نامتوازن	۰/۶۶۶	۳۵۸	-۰/۴۳۳	۰/۹۷	-۰/۲۲۰	۲/۹۷	۳۵۹	تامین نیازهای علمی
نامتوازن	۰/۰۶۵	۳۵۶	-۱/۱۸۵	۱/۱۴	-۰/۱۱	۲/۸۸	۳۵۷	خلاقیت در چیدمان
متوازن	۰/۰۱۲	۳۵۶	۲/۵۳	۰/۹۱	-۰/۱۲	۲/۸۷	۳۵۷	کیفیت و کمیت فعالیت فرهنگی
متوازن	۰/۰۰۰	۳۵۸	۲۶/۲۱	۰/۹۶	۱/۳۳	۴/۳۳	۳۵۹	هزینه عضویت
متوازن	۰/۰۰۰	۳۵۵	۴/۸۴	۰/۸۸	۰/۲۲	۳/۲۲	۳۵۶	رضایت کلی
متوازن	۰/۰۰۰	۳۵۸	۱۱/۹۶	۰/۹۵	۰/۶۰	۳/۶۰	۳۵۹	کافی بودن ساعات کاری
نامتوازن	۰/۲۰۱	۳۵۸	۱/۲۸	۰/۹۸	۰/۰۶	۳/۰۶	۳۵۹	جذب و حفظ کاربران
متوازن	۰/۰۰۱	۳۵۹	۱۰۹/۰	۵/۷۲	۰/۲۱	۳/۲۱	۳۶۰	امتیاز کل بعد کاربر (مشتری)

در جدول شماره ۵، وضعیت شاخص‌های منظر مشتری تعیین شده است، همانگونه که مشاهده می‌شود آزمون شاخص‌های استفاده از کتابخانه، روز آمدی منابع، درصد جستجو، کیفیت خدمات، سرعت خدمات رسانی، کیفیت و کمیت فعالیت فرهنگی، هزینه عضویت، رضایت کلی و کافی بودن ساعات کاری معنی دارست ( $\text{sig} < 0/05$ )، که نشان می‌دهد بین میانگین محاسبه شده و میانگین مقایسه شده تفاوت معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه مقدار  $t$  در شاخص‌های استفاده از کتابخانه، درصد جست و جو، کیفیت خدمات، سرعت خدمات رسانی، کیفیت و کمیت فعالیت فرهنگی، هزینه عضویت، رضایت کلی و کافی بودن ساعات کاری مثبت است، نشان می‌دهد این

شاخص‌ها به طور معناداری در حد زیادی وجود داشته است و متوازن می‌باشند. همچنین با توجه به اینکه مقدار  $t$  برای شاخص روز آمدی منابع منفی است ( $t = -4/9$ )، نشان می‌دهد این شاخص به طور معناداری در حد کم وجود دارد. اما آزمون برای شاخص‌های تامین نیازهای علمی، خلاقیت در چیدمان و جذب و حفظ کاربران معنی‌دار نیست و همچنین از آنجا که مقدار  $t$  در شاخص‌های مذکور منفی است، نشان می‌دهد این شاخص‌ها در حد قابل قبول و متوازن نمی‌باشند. در امتیاز کل منظر مشتری (کاربر) آزمون معنی‌دار و مقدار  $t$  مثبت است، که نشان می‌دهد به طور کلی این شاخص در حد زیاد و مطلوبی تحقق یافته است. بنابراین در پاسخ به پرسش پژوهش باید گفت عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از منظر مشتری متوازن و قابل قبول است.

### بحث و نتیجه گیری

عملکرد هر سازمان نشان دهنده کیفیت و کارایی سازمان می‌باشد و آگاهی از وضعیت عملکرد برای مدیران سازمان اهمیت ویژه دارد. زیرا بر اساس عملکرد سازمان است که مدیران و برنامه‌ریزان جهت بهبود خدمات و ارتقای سطح فعالیت‌های سازمان تلاش می‌کنند. سازمانی که در پژوهش حاضر مورد ارزیابی قرار گرفت، عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی در سال ۹۶ می‌باشد. با توجه به محیط رقابتی امروز تنها بر اساس بررسی دیدگاه کاربران کتابخانه و سنجش کتابخانه‌های دانشگاهی از نظر کیفیت و امکانات آن، نمی‌توان اطلاعات کافی در خصوص عملکرد کلی کتابخانه‌ها به عنوان نهادی فعال در آموزش و پژوهش به دست آورد. کتابخانه‌های دانشگاه رازی همچون دیگر سازمان‌ها از بخش‌های مختلف (مدیریت، کارکنان و مشتریان) تشکیل شده است، که ارزیابی تک تک این بخش‌ها و بررسی دیدگاه‌های آنان در خصوص وضعیت کتابخانه‌های دانشگاه رازی می‌تواند نشان دهنده عملکرد کلی سازمان باشد. بنابراین حاصل پژوهش حاضر، ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی با رویکرد کارت امتیازی متوازن است. نتایج به دست آمده در این پژوهش نشان می‌دهد:

عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی در بُعد رشد و یادگیری نامتوازن است، به این معنی که کتابخانه‌های دانشگاه رازی نتوانسته در ارائه خدمات و توانمندسازی کارکنان خود موفق و به صورت مطلوب عمل کند. به گونه‌ای که در ایجاد انگیزش در بین کارکنان، رضایت از تفویض اختیار، سنجش قابلیت و توانایی کارکنان و بهبود فرایند پیشرفت، عملکرد ضعیفی دارند. همچنین عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی در بُعد فرایندهای داخلی نامتوازن است. با توجه به نتایج به دست آمده کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه رازی در بخش فعالیت عملیاتی و کیفیت ارائه



خدمات به استفاده کنندگان کارآمد و مناسب عمل می‌کنند، اما در زمینه ابداع و نوآوری، استفاده از قابلیت‌های فکری، آگاهی از چشم اندازها، مطلوب و متوازن عمل نکرده است. در نتیجه مدیران و مسئولان کتابخانه با استفاده از برنامه‌ریزی‌های دقیق و کاربردی می‌توانند در جهت تحقق بیشتر این منظر تلاش کنند. این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش نبی‌زاده کیوی، مومنی و خانی پور (۱۳۹۱) ناهمخوان است.

عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی از بُعد مالی متوازن و قابل قبول است، به این معنی که مدیران کتابخانه‌های دانشگاه رازی، منابع مالی کتابخانه را به شیوه‌ای مناسب و مطلوب هزینه می‌کنند. و در شاخص‌های مدیریت بر دارایی‌ها، کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت به صورت متوازن و قابل قبول عمل می‌کنند. اما باید به این نکته هم توجه داشت که کتابخانه‌های دانشگاه رازی در رشد درآمد و درآمدزایی کتابخانه ناموفق بوده‌اند و همچنین طبق نتایج، بودجه اختصاص یافته به این بخش برای پاسخگویی به نیازهای علمی و اطلاعاتی کاربران کافی نیست. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش نبی‌زاده کیوی، مومنی و خانی پور (۱۳۹۱) ناهمخوان است.

همچنین عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی در بُعد مشتری قابل قبول و متوازن است، اما لازم به ذکر است که طبق نتایج حاصل از این پژوهش، دانشجویان از به روز بودن منابع کتابخانه رضایت کافی ندارند و درصد جستجوهای ناموفق‌شان در پایگاه‌های اطلاعاتی زیاد است. همچنین باید توجه کرد که رضایت دانشجویان از کمیت و کیفیت فعالیت‌های فرهنگی هم چندان زیاد نیست و نیز از نبود خلاقیت در تزئین فضای کتابخانه و چیدمان آن سخن به میان آمده است. به طور کلی می‌توان این‌گونه تبیین نمود که عملکرد کتابخانه‌های دانشگاه رازی در دو بعد مالی و مشتری مطلوب ارزیابی شده است، به این معنی که مدیران به خوبی هزینه‌های کتابخانه‌های دانشگاه رازی را مدیریت و سازماندهی می‌کنند، هر چند مدیران برای تحقق هر چه بیشتر به اهداف و رسیدن به عملکرد مطلوب‌تر کتابخانه‌های دانشگاه رازی باید در جهت درآمدزایی این سازمان تلاش بیشتری داشته باشند. لازم به ذکر است که در سازمان‌هایی مانند کتابخانه‌ها رضایت مشتریان در اولویت قرار دارد و متوازن بودن در این بخش نشان دهنده عملکرد نسبتاً مطلوب کتابخانه‌های دانشگاه رازی است. اگرچه این نکته را نمی‌توان نادیده گرفت که سازمانی در ارائه خدمات به کارمندان خود موفق‌تر است که کارمندان آن احساس آرامش و امنیت شغلی بیشتری داشته باشند، و در انجام وظایف خود که همان

ارائه خدمات و پاسخگویی به نیاز کاربران است با رضایت و موفقیت بیشتری عمل می‌کنند، که منجر به ارتقاء عملکرد مشتری و توازن بیشتر این شاخص (مشتری) خواهد شد. نتایج این بخش از پژوهش تا حدودی با یافته‌های پژوهش روزیطلب (۱۳۹۵) همخوانی دارد. همچنین نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش نبی‌زاده کیوی، مومنی و خانی پور (۱۳۹۱) همسو است که نشان داد اداره کل کتابخانه ملی در شاخص مشتری (کاربر) متوازن و در سطح مطلوب است. و با نتایج پژوهش سنایی (۱۳۹۲) مبنی بر تاثیر منفی وجه مشتری بر عملکرد جامعه مورد بررسی همخوانی ندارد.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

در بُعد رشد و یادگیری، با توجه به نامتوازن بودن شاخص‌های ایجاد انگیزش، رضایت از تفویض اختیار، سنجش قابلیت و توانایی کارکنان و بهبود فرایند پیشرفت، پیشنهاد می‌گردد:

- انگیزه‌های کارکنان در جهت رسیدن به اهداف کتابخانه‌های دانشگاه رازی تقویت و هدایت شود.
- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی جهت کتابداران و کارمندان و مدیران کتابخانه‌های دانشگاه.
- ارائه گزارش از عملکرد و سنجش توانایی‌های کتابداران و کارمندان در کتابخانه‌های دانشگاه رازی جهت تقویت بخش‌های ضعیف و هدایت بخش‌های قوی‌تر برای استفاده مطلوب از توانایی‌هایشان جهت ارتقا کیفیت عملکرد کتابخانه.
- افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کتابخانه.
- همچنین در بُعد فرایندهای داخلی با توجه به نامتوازن بودن شاخص‌های ابداع و نوآوری، استفاده از قابلیت‌های فکری، آگاهی از چشم‌اندازها، پیشنهاد می‌گردد:
- تشویق کارکنان و پرداخت پاداش به کارکنانی خلاق که جهت ارائه بهتر خدمات و عملکرد کتابخانه، پیشنهادهای تازه و کارآمدتری ارائه دهند.
- چشم‌انداز، اهداف راهبردی و برنامه‌های کتابخانه‌های دانشگاه را در اختیار کارکنان بگذارند تا آنها از برنامه‌های کتابخانه آگاهی پیدا کرده و در جهت دستیابی به اهداف تلاش کنند.

همچنین در بُعد مالی با توجه به نامتوازن بودن شاخص‌های رشد در آمد و کفایت بودجه، پیشنهاد می‌گردد:

- دریافت هزینه جهت استفاده از امکانات جانبی کتابخانه‌های دانشگاه رازی.
  - برگزاری دوره‌های آموزشی مورد نیاز برای کاربران، کارکنان و مدیران بخش‌های مختلف جهت درآمذزایی در کتابخانه‌ها.
  - برنامه‌ریزی مالی مناسب جهت دریافت بودجه و صرف هزینه‌ها.
- در نهایت نامتوازن بودن شاخص‌های تامین نیازهای علمی، خلاقیت در چیدمان و جذب و حفظ کاربران، در بُعد مشتری پیشنهاد می‌گردد:
- اختصاص بودجه مناسب جهت خرید منابع مختلف اعم از چاپی و الکترونیکی و تجهیزات مورد نیاز (اسکنر، چاپگر و سیستم‌های کامپیوتری).
  - معرفی و تبلیغات بیشتر در خصوص عضویت و استفاده بیشتر دانشجویان از خدمات کتابخانه.
  - شاداب‌سازی، خلاقیت و توجه بیشتر به فضا و چیدمان قفسه‌ها و بخش‌های مختلف کتابخانه‌های دانشگاه رازی.
  - ارائه خدمات فرهنگی و آموزشی مناسب برای کاربران.
  - برنامه‌ریزی دقیق و مرتب جهت وجین کتابخانه‌های دانشگاه رازی، و همچنین دریافت لیستی از کتاب‌ها و منابع مورد نیاز کاربران
  - همچنین با پیشرفت علم و افزایش روز افزون اطلاعات و دانش بشری، با به‌روز ساختن منابع مربوط به رشته‌های مختلف، موجب افزایش میزان استفاده از منابع و امکانات کتابخانه‌های دانشگاه رازی و در نتیجه افزایش سطح رضایت کاربران گردد.
  - می‌توان از طریق راه اندازی سیستم امانت بین کتابخانه‌ای برای رفع نیاز استفاده کنندگان، موجب رضایت و حفظ کاربران شد.

منابع

- حجازی، شهلا؛ موسوی، سیدمحسن و مکی نژاداصفهانی، احمدرضا (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن BSC جهت پیاده سازی استراتژیهای بیمارستان نظام مافی شهرستان شوش، کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت، تهران، موسسه سرآمد همایش کارین، قابل دسترس در : <https://www.civilica.com>
- حریری، نجلا و صراف پور، سحر (۱۳۹۲). ارائه شاخص های ارزیابی عملکرد کتابخانه های تخصصی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن. دانش شناسی (علوم کتابداری و اطلاع رسانی و فناوری اطلاعات). دوره ۷، شماره ۲۷، ص ۳۱-۴۲.
- حقیقی کاشف، مهدی و صادقی، فواد (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد شرکت بهره برداری مترو تهران با مدل کارت امتیازی متوازن، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۱۵، شماره ۵۸، ص، ۱۰۷-۱۲۵.
- زابلی، صدیقه؛ سلیمانی نژاد، عادل و زابلی، روح اله (۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد کتابخانه های دانشکده ای دانشگاه علوم پزشکی شهر کرمان براساس مدل امتیازی متوازن. فصلنامه علمی پژوهشهای سلامت محور، جلد ۱، شماره ۱، ص ۵۹-۴۷.
- سنایی، علی (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد شهرداری میاندوآب براساس مدل کارت امتیازی متوازن. تهران: موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی مجازی نور طویی. اولین همایش ملی جغرافیا، شهرسازی و توسعه پایدار.
- صادقی، فواد (۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد شرکت بهره برداری مترو تهران با مدل کارت امتیازی متوازن، نهمین همایش حمل و نقل ریلی. تهران: انجمن حمل و نقل ریلی، دانشگاه علم و صنعت.
- عادل، علیرضا (۱۳۸۴). ارزیابی عملکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در برقراری نظم و امنیت شهرستان بم. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم نظامی.
- نبی زاده کیوی، سهیلا؛ مومنی، عصمت؛ خانی پور، رضا و ملکی، رضا (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع رسانی کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران براساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC). فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۲۴ (۴): ص ۶-۲۳.
- نیکنام، شادی؛ اصل حداد، احمد و طالبی، حسین (۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمانها با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن. تهران: واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات شرکت ملی نفت ایران.

#### References

- Cribb: Hufgan, CH (2003). balanced score card: linking strategic planning to measurement and communication. Bond publication
- Kettunen, J, Kantol, I. (2005). Management information system based on balanced scorecard. Campus-wide information systems.
- Brooks, R.F., Lings, I.N. and Botschen, M. A. (1999), International marketing and driven wavefronts. Service Industries Journal. No.4. Pp. 41 – 50.

- Kettunen, J.; Kantola, I. (2005). Management information system based on balanced scorecard. *Campus-wide information systems*, 22(5).