



کارت امتیازی متوازن و ضرورت استفاده از آن در ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها

حسین خسروی^۱

چکیده

جهت اطمینان از این امر که کتابخانه‌ها در راستای بهبود ارائه و ارتقای خدمات و تولیدات خود حرکت می‌نمایند؛ ارزیابی عملکرد آنها ضروری است. با توجه به اینکه استفاده از کارت امتیازی متوازن^۲، به عنوان یکی از جدیدترین روش‌ها و تکنیک‌های مدیریت عملکرد در عصر حاضر می‌باشد، هدف از مقاله حاضر معرفی فواید استفاده از روش کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها و نیز چگونگی انجام این روش است. روش پژوهش توصیفی-تحلیلی است؛ به نحوی که از منابع کتابخانه‌ای در این زمینه استفاده شده است. در فرایند استفاده از کارت امتیازی متوازن، ارزیابی عملکرد کتابخانه در سه بعد کارایی (انجام درست کارها)، اثربخشی (انجام کارهای درست) و تحول تکاملی (توانایی تطبیق با تغییر) به صورت متوازن انجام می‌شود و برای کاربرد اثربخش این روش در یک کتابخانه باید به صورت همزمان از یک طرف به ویژگیهای ماهوی روش کارت امتیازی متوازن و از طرف دیگر به ویژگیهای آن کتابخانه توجه نمود. همچنین استفاده از کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها دارای فواید زیادی است که مهمترین آنها عبارتند از: بهبود اثر بخشی مدیریت از طریق داشتن یک تصویر کلی قابل اجرا از استراتژی؛ بهینه سازی پیامدها و خروجیهای استراتژیک برای مجموعه‌ای از منابع و دارائیه‌ها؛ ایجاد تصویری کلی از وضعیت و روند حاکم بر کتابخانه از گذشته تا حال و امکان آینده نگری در امور مختلف؛ ایجاد انسجام و یکپارچگی جهت رسیدن به اهداف سازمانی؛ کمک به تمرکز کل سازمان در انجام اموری که منجر به ترقی و پیشرفت در عملکرد می‌شود و در نهایت ارائه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی کتابخانه و به دنبال آن پشتیبانی از توسعه، رشد و ایجاد فرصتهای تعالی.

کلیدواژه‌های موضوعی: بازاریابی در کتابخانه‌ها، مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، تعالی سازمان، کارت امتیازی متوازن

^۱ - مدرک تحصیلی، پست سازمانی؛ yahoo.com@.....

^۲ . balanced scorecard



مقدمه

ارتقاء بهره‌وری یکی از استراتژی‌های مهم رشد و توسعه در جهان است و به همین دلیل در ماده ۲ قانون برنامه چهارم توسعه (۸۸-۱۳۸۴) و نیز در ماده ۷۹ قانون برنامه پنجم (۹۴-۱۳۹۰) طراحی، اجرا و استقرار مدیریت بهره‌وری در سطوح مختلف اقتصاد ایران در کلیه وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و... مورد تأکید قرار گرفته است. با توجه به الزامات و تکالیف قانونی تعیین شده، تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش عملکرد، جمع‌آوری و تحلیل داده‌های عملکردی و به‌کارگیری این داده‌ها در جهت بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان با رویکردی سامانمند، یک اصل مهم در جهت موفقیت سازمان است که از آن تحت عنوان "نظام مدیریت عملکرد" یاد می‌شود. به کمک این نظام، عملکرد سازمان‌ها از طریق مقایسه وضع موجود با برنامه‌های مصوب یا وضع مطلوب بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده، صورت می‌گیرد.

با توجه به گسترش روزافزون علوم و فنون در زمان‌ها و مکان‌های مختلف، کتابخانه‌ها از جمله سازمان‌هایی هستند که دسترسی آسان به انبوه دانش بشری را میسر ساخته و تبادل افکار را امکان‌پذیر می‌سازند. یکی از شاخص‌های اصلی سنجش توسعه‌یافتگی کشورها نیز سهم یک جامعه در تولید دانش است که با توجه به نقش کتابخانه‌ها در این روند، ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها و بالتبع ارتقای کارایی آن‌ها اهمیتی روزافزون یافته است (کتابی، میر احمدی، کریم پور آذر، ۱۳۹۰).

سؤال اصلی در این زمینه آن است که کتابخانه‌ها چگونه می‌توانند در مسیر ارتقای عملکردهای خود موفق شوند و نیز چگونه می‌توانند موفقیت خود را ارزیابی نمایند؟ انتشارات ابسکو در آخرین نظرسنجی از مشتریان خود دریافت که بیش از ۶۰٪ مشتریانش روشی رسمی برای سنجش موفقیت سازمان ندارند. همچنین ۵۰٪ درصد از کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی از بازخوردهای غیررسمی مراجعانشان به عنوان معیار سنجش موفقیت استفاده می‌کنند (لیوید^۳، ۲۰۰۶). به نظر می‌رسد چنین تنوع و ابهامی در تعریف و تعیین موفقیت می‌تواند بر کل جامعه‌ای که کتابخانه خدمت می‌کند و نیز بر تک‌تک کارکنانش تأثیرگذار باشد؛ درحالی‌که اغلب کتابخانه‌ها می‌توانند با مأموریت خود ارتباط برقرار کرده و اهداف کلی خود را به‌وضوح بیان کنند.

³. Lloyd



چه اندازه گیری می کنید و چه به دست می آورید؟ مدیران برجسته مؤسسات انتفاعی، غیرانتفاعی و دولتی درک کرده اند که سامانه سنجش سازمان، بر رفتار کارکنان و راهبردهایشان تأثیرگذار است. همان طور که رابرت کاپلان^۴ عضو دانشکده تجارت هاروارد و متخصص مدیریت عملکرد بیان می کند: از یک طرف با ارزیابی و سنجش استراتژی، سازمان ها ابهام و سردرگمی در مورد اهداف و روش ها را کاهش داده و نیز انسجام و تمرکز در دنبال کردن مأموریت هایشان را به دست می آورند. از طرف دیگر ارزیابی استراتژی کاملاً ساده است؛ به نحوی که در ابتدا استراتژی باید به روشنی مشخص شود و سپس این استراتژی به نتایج قابل اندازه گیری کلیدی که به وسیله گروه های مختلف در سازمان درخواست شده است، متصل گردد. در نهایت داده های مورد نیاز برای نتایج قابل اندازه گیری باید وجود داشته باشد (لیوید، ۲۰۰۶). در واقع بدون معیارهای روشن تعریف شده هیچ راهی برای تعیین اثربخشی نسبی در دستیابی به اهداف کتابخانه وجود ندارد. این نا توانایی می تواند تأثیر فوق العاده ای در بسیاری از عملیات های کلیدی داشته باشد.

با توجه به اینکه نقش و اهمیت کتابخانه ها در پیشرفت بشر امروزی بر هیچ کس پوشیده نیست؛ ارزیابی عملکرد آن ها نیز ضروری است تا اطمینان حاصل شود که در راستای بهبود ارائه و ارتقای خدمات و تولیدات خود حرکت می نمایند. استفاده از کارت امتیازی متوازن، به عنوان یکی از جدیدترین روش ها و فنون مدیریت عملکرد در عصر حاضر است که کتابخانه ها نیز می توانند جهت ارزیابی و بهبود عملکردهای خود از آن استفاده کنند. این روش به کتابخانه ها اجازه می دهد تا با محدود کردن تعداد معیارهای مورد اندازه گیری، کنترل بهتری بر روی عملیات آماری خود داشته باشند و چنین مسئله ای از اهمیت فراوانی برخوردار است. بعلاوه با به کارگیری کارت امتیازی متوازن می توان تعادلی را در عملیات آماری کتابخانه ها برقرار نماید؛ به عبارت دیگر از آنجاکه کتابخانه ها ماهیت عام المنفعه دارند، در جمع آوری آمار و اطلاعات، بر روی خدمات ارائه شده به کاربران و منابع مورد استفاده تمرکز داشته و به سایر جنبه ها توجه چندانی نمی کنند. کارت امتیازی متوازن با افزودن جنبه های مالی، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد تعادلی را بین جنبه های یاد شده ایجاد می نماید. هر چند که جنبه مشتری در کتابخانه ها از اهمیت خاصی برخوردار است (ابن الرسول، یزدیان، ۱۳۸۶).

⁴. Kaplan

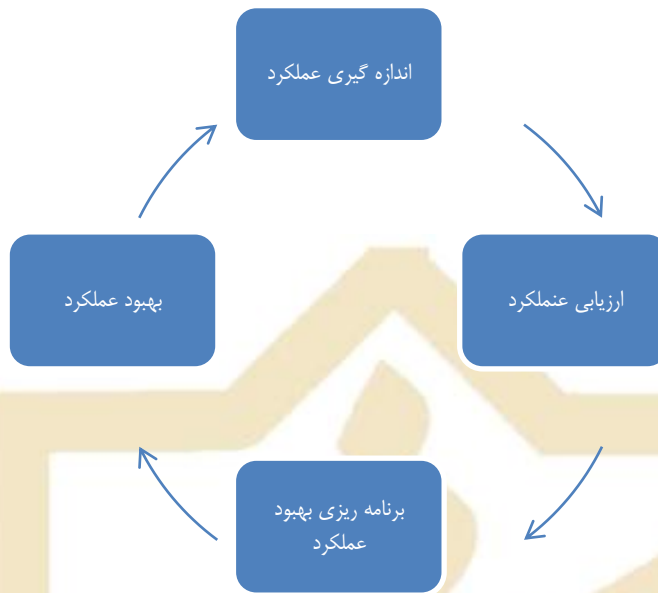


همچنین شاخص‌های عملکرد در موقعیت‌هایی که مدیران کتابخانه‌ها نیاز به توجیه رشته فعالیت‌های مشخص یا تصمیمات معینی دارند، می‌تواند کار آیی بسیاری داشته باشد. مستند کردن فرآیند بهبود خدمات و استفاده از داده‌های کمی عملکرد، موجب تحکیم جایگاه کتابخانه می‌شود و در عین حال اگر به جای کلمات مبهم از داده‌های موثق عملکرد استفاده شود، هرگونه انتقاد نسبت به عملکرد کتابخانه، به صورت مؤثرتری پاسخ داده می‌شود (ابوت، ۱۳۷۷؛ نقل در صراف پور، ۱۳۹۰). استفاده از شاخص‌های تعریف‌شده و روشن، به کتابخانه این امکان را می‌دهد که مستقیماً چالش‌های مهم خود را مشخص نماید و در کارکنان ایجاد انگیزه کرده، ارزش و شفافیت عملکردهای خود را در نظر موسسه مطبوع خود ارتقاء دهد (لوید، ۲۰۰۸؛ نقل صراف پور، ۱۳۹۰).

در این میان توجه مدیران به ارزیابی عملکرد در برخی از سازمان‌ها و کتابخانه‌ها نظیر "سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی" که با برخورداری از بخش‌های مختلف و مراجعان متعدد، اهداف بلندمدتی را دنبال می‌کنند، از اهمیت قابل توجهی برخوردار است؛ زیرا این سازمان یکی از مهم‌ترین گنجینه‌های فرهنگ مکتوب و غیر مکتوب ایران و جهان اسلام به شمار می‌رود که به دلیل هم‌جواری با مرقد مطهر امام رضا (ع) و تلاش مسئولان آستان قدس رضوی در طول تاریخ، دارای گنجینه‌های بی‌نظیری از منابع اطلاعاتی همچون کتاب‌ها، گزارش‌ها، نشریات، مواد آموزشی سمعی و بصری، نسخ خطی، کتاب‌های چاپ سنگی و نیز اسناد و اشیاء تاریخی فراوان می‌باشد. از این رو هدف از مقاله حاضر، بررسی جایگاه و ضرورت استفاده از روش کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها می‌باشد و به این سوالات پاسخ داده خواهد شد که: استفاده از روش کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها چه فوایدی را به دنبال دارد؟ و فرایند انجام ارزیابی عملکرد با استفاده از کارت امتیازی متوازن چگونه است؟

کارت امتیازی متوازن به عنوان مدلی مطلوب در راستای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها

اندازه‌گیری عملکرد، نقطه شروع برنامه بهبود عملکرد سازمانی است که در قالب فرایندی که چرخه عملکرد نامیده می‌شود، اجرا می‌گردد.



نمودار ۱. چرخه عملکرد (الهی، ۱۳۷۸)

عملکرد سازمانی از سه بعد تشکیل شده است که عبارتند از: کارایی^۵ (انجام درست کارها)، اثربخشی^۶ (انجام کارهای درست) و تحول تکاملی^۷ (توانایی تطبیق با تغییر). ارزیابی این ابعاد باید به صورت متوازن انجام گیرد. در واقع برای ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد به صورت متوازن، لازم است بین ابعاد مثلث توازن برقرار باشد. از آنجا که سازمان‌های مختلف دارای اهداف متفاوتی می‌باشند لذا شاخص‌های ارزیابی عملکرد آن‌ها نیز متفاوت است. بدین جهت برای داشتن تصویری کامل از عملکرد یک سازمان، مجموعه‌ای متوازن از شاخص‌ها مورد نیاز است که این شاخص‌ها می‌تواند شامل عوامل داخلی - خارجی، اهداف کوتاه مدت - بلند مدت، شاخص‌های مالی، ظرفیت یادگیری و تحول، شاخص‌های وظیفه‌ای - فرایندی و فردی - تیمی باشد (الهی، ۱۳۷۸).

5. Efficiency
6. Effectiveness
7. Evolutionary



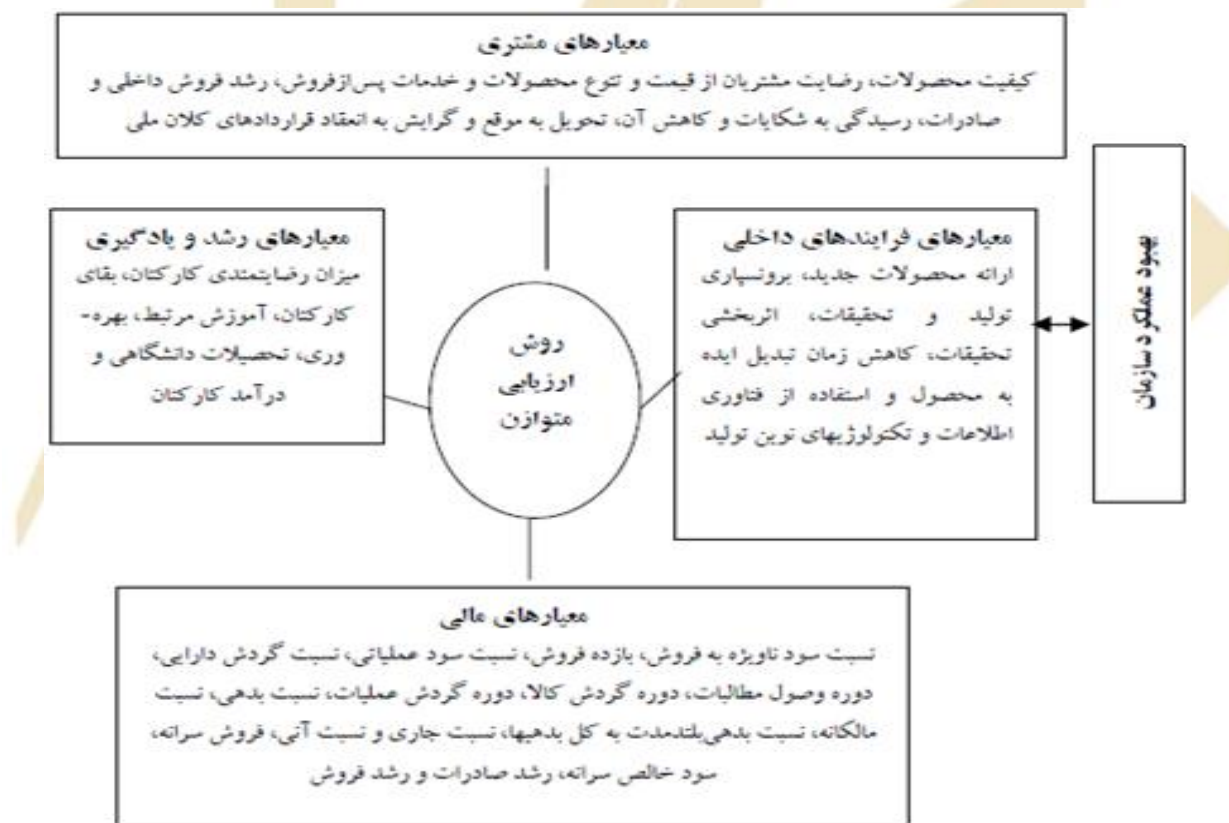
شاخص‌ها مسیر حرکت سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کنند. رحیمی (۱۳۸۵) مرحله اول در تدوین شاخص‌ها را توجه به چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، راهبردهای بلندمدت و کوتاه مدت، برنامه‌های عملیاتی و فعالیت‌های اصلی سازمان می‌داند. از نظر وی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باید دارای ویژگی‌های ذیل باشند:

- مخصوص، معین و مشخص باشد؛ یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح، رسا و صریح باشد؛ بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم را ایجاد نماید.
- قابل اندازه‌گیری باشد. سنجش آن‌ها به سادگی مقدور باشد؛ یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب‌های متغیر کمی را نیز داشته باشد.
- قابل دستیابی باشد.
- واقع‌گرایانه باشد؛ یعنی با فعالیت‌ها، مأموریت‌ها، خط‌مشی، راهبردهای واقعی سازمان و حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.
- چهارچوب و محدوده زمانی داشته باشد؛ یعنی شاخص، دوره ارزیابی معین داشته باشد.
- بانک اطلاعات یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد.

با توجه به تحولات گسترده سازمان‌ها، نیاز به استفاده از الگویی که قادر باشد به ارزیابی وضعیت موجود پرداخته و مسائل ریشه‌ای و آسیب‌های سازمانی را تشخیص و نواحی قابل بهبود را شناسایی نماید و در نهایت به عنوان مبنایی جهت تصمیم‌گیری صحیح مدیران سازمان قرار گیرد پیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود. در این زمینه آنچه به عنوان یک سؤال بزرگ فراروی سازمان‌ها و مشاوران در عرصه مدیریت قرار دارد؛ آن است که با چه ابزاری و چگونه می‌توان ضمن بررسی جامع شاخص‌های عملکردی، تمامی مسائل و عارضه‌های ریشه‌ای و نواحی قابل بهبود سازمان را شناسایی کرد و خود را برای حضور موفق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی آماده ساخت؟ در پاسخ به این سؤال در دهه‌های گذشته مدل‌های متفاوتی جهت اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد سازمان ارائه شده است. یکی از این مدل‌ها کارت امتیازی متوازن می‌باشد.



کارت امتیازات متوازن دارای چارچوبی مفهومی است که اهداف استراتژیک کلان سازمان را به شاخص‌های قابل سنجش تبدیل و توزیع متعادلی میان حوزه‌های حیاتی سازمان برقرار می‌کند. به عبارتی، بر اساس این مدل برای سنجش عملکرد هر سازمانی، باید بر حوزه‌های اصلی متمرکز شد که عبارت از: امور مالی (توجه به شیوه هزینه کردن منابع مالی سازمان)، مشتری و ارباب رجوع (جلب رضایت مشتری از طریق توزیع مناسب و بهبود کیفیت کالا و خدمات)، فرایندهای درونی سازمان (بهبود بعد منابع مالی و رضایت مشتری) و رشد یادگیری (بالا بردن توانمندی کارکنان)، هستند (هینز، ۲۰۰۱، به نقل از الوانی، ۱۳۸۲: ۱۲۸). براین اساس دانشفرد و همکاران (۱۳۸۹) مدلی مفهومی در این زمینه ارائه کرده‌اند که در نمودار (۲) قابل مشاهده است:





در مجموع کارت امتیازی متوازن مجموعه‌ای از معیارهای کمی است که بر اساس استراتژی‌های سازمان انتخاب شده و از آن به عنوان ابزاری برای برقراری ارتباط با کارکنان و ذی‌نفعان خارجی استفاده می‌شود. این ارتباطات که به یاری مجموعه‌ای از معیارهای گذشته و آینده‌نگر انجام می‌گیرد، به سازمان در دستیابی به چشم‌انداز و اهداف استراتژیک کمک می‌کند؛ بنابراین کارت امتیازی متوازن به عنوان سه ابزار در سازمان عمل می‌کند که عبارت‌اند از: ابزار ارتباطات (با استفاده از نقشه استراتژی)، سامانه اندازه‌گیری و سامانه مدیریت استراتژیک. همچنین سازمان را در غلبه بر سه عامل کلیدی اندازه‌گیری عملکرد اثربخش سازمان، شناسایی دارایی‌های نامشهود و چالش پیاده‌سازی موفق استراتژی، یاری می‌رساند (صالح اولیاء و دیگران، ۱۳۸۹).

در تبیین جایگاه مدل امتیازی متوازن، می‌توان گفت که این مدل بر اساس عقلانیت محدود در مدیریت عمومی بنا شده است چراکه از ویژگی رضایت بخشی به جای حداکثر سازی، تجزیه و تحلیل از بالا به پایین و استفاده از تغییرات جزئی - تدریجی برای اندازه‌گیری بهره‌وری کمک می‌گیرد (جانسون، ۲۰۰۱، به نقل از الوانی، ۱۳۸۲: ۱۳۰). در این زمینه صالح اولیاء و دیگران (۱۳۸۹) معتقدند که کارت امتیازی متوازن، سامانه‌ای است که اهداف کلان، معیارها، اهداف کمی، برنامه‌ها و ابتکارات را به هم مرتبط می‌سازد. این سامانه استراتژی سازمان را شرح می‌دهد و نحوه تحقق استراتژی سازمان را نشان می‌دهد. کارت امتیازی متوازن چهارچوبی است که شرکت‌ها به منظور پرورش افراد، همسو سازی و تعهد به استراتژی از آن استفاده می‌نمایند. به علاوه سامانه جامعی است که معیارهای عملکرد را با استراتژی‌ها همسو می‌سازد.

الوانی (۱۳۸۲) بیان می‌کند، هدف این مدل تدوین شاخص‌هایی مقایسه‌ای است که از طریق آن، عملکرد سازمان مورد نظارت و ارزیابی قرار می‌گیرد. مدل امتیازات متوازن با بهره‌گیری از گذشته به شکل‌گیری آینده می‌پردازد و در تلاش است تا عملکرد جاری و آینده را تعادل بخشد؛ بنابراین از دو دسته متغیر، "متغیرهای آینده‌نگر" (شاخص‌های عملکرد برای آینده) و "متغیرهای گذشته نگر" (نتایج اقدامات و عملکرد گذشته)، برای اندازه‌گیری عملکرد کمک می‌گیرد. ارائه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان، قابلیت انعطاف و سازگار با هرگونه سازمان، تمرکز بر تعداد معدودی معیار مهم و کنار گذاشتن اطلاعات غیر مرتبط، تمرکز زیاد بر بازار و مشتری، یادگیری و به‌کارگیری آسان، از امتیازات این مدل



است، همچنین قادر است تا استراتژی و رسالت سازمان را به اهداف قابل اندازه‌گیری و محسوس تبدیل کند (کنجی، ۲۰۰۲ در الوانی، ۱۳۸۲).

ارزیابی عملکرد در کتابخانه‌ها

کتابخانه‌ها نمی‌توانند در گذشته زندگی کنند، بلکه باید با ارزیابی عملکرد خود، نگاه به آینده و تلاش، پیش‌بینی کنند که چه پیشرفت‌هایی را برای دهه آینده می‌توانند به ارمغان آورند. ارزیابی و بهبود مستمر عملکرد کتابخانه‌ها می‌تواند پشتیبان توسعه، رشد و ایجاد فرصت‌های تعالی آن‌ها گردد. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف، بدون شناسایی چالش‌های پیش روی، بدون کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد (رحیمی، ۱۳۸۵). صاحب‌نظران معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوع اصلی در همه تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است که منجر به هوشمندی سامانه و برانگیختن کارکنان در جهت رفتار مطلوب می‌گردد و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. ارزیابی عملکرد از دیدگاه (فیور^۸، ۱۹۹۵) به نتایج زیر منجر می‌شود:

- با پی‌گیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده، مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا درآمده‌اند.
 - با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین اندازه‌گیری و رضایت کارکنان و کاربران مشخص می‌شود که آیا سیاست‌ها به‌طور صحیح تدوین شده‌اند.
- هر سازمان اجرایی زمانی عملکرد خوب دارد که کارکردش را اندازه‌گیری کند. اندازه‌گیری عملکرد شاخص‌های رشد سازمانی را شناسایی نموده و به بهبود مؤثر و به پیشرفت سازمانی کمک می‌کند. در زمینه فواید ارزیابی عملکرد، الهی (۱۳۷۸) مزایای ذیل را ذکر می‌کند:

⁸. Feurer



- اندازه‌گیری و نظارت دائمی بر تناسب عملکردها باهدف اطمینان یافتن از بهبود بخشی تدریجی و بی‌وقفه در طول زمان است.
- کسب اطلاع از وضعیت فعلی سازمان و اینکه در چه مرحله‌ای از دستیابی به اهداف خود قرار دارد.
- اندازه‌گیری عملکرد، زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری کند را شناسایی و در تعیین فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند.
- بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی از طریق اندازه‌گیری سامانه عملکرد فراهم می‌آید.

علاوه بر الهی (۱۳۷۸)، محققان متعددی (مانند منصوری، نجاتی و آجی پیشه ۱۳۸۸؛ سالاری، توکلی و خاتمیان فر ۱۳۹۱؛ رحیمی، ۱۳۸۵؛ ستاری فرد؛ کاپلان و نوتون، ۱۳۸۳؛ آمبونا و دیگران ۲۰۱۳؛ صالح اولیاء و دیگران، ۱۳۸۹؛ نبی زاده کیوی، ۱۳۹۱) مزایای زیادی را در اجرای سامانه ارزیابی عملکرد برشمرده‌اند. با توجه به اینکه سامانه اندازه‌گیری کارا قادر خواهد بود تا افراد و گروه‌ها را شناسایی، حسن نیت کارکنان نسبت به اهداف دستگاه اجرایی را سنجیده و اعتماد و شایستگی آنان ارتقاء دهد؛ بنابراین در سازمان‌های مختلف و به ویژه کتابخانه‌ها دارای جایگاه قابل توجهی است. از این رو در کتابخانه‌ها، نیز مانند هر سازمان دیگری باید به چگونگی ارزیابی عملکرد و شاخص‌ها و الگوهای مناسب آن توجه شود.

کارت امتیازی متوازن و ارزیابی عملکرد در کتابخانه‌ها

کتابخانه‌ها مخازن کاربر مدار را مأموریت خود می‌دانند. انجام موفقیت‌آمیز این مأموریت نیازمند جستجوی راه‌های جدید برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها است. مدیران کتابخانه‌های پویا در این زمینه باید با در نظر گرفتن روند فعلی و آینده که بر خدمات کتابخانه تأثیر می‌گذارد، برنامه‌ریزی نمایند. از طرفی خدمات کتابخانه تحت تأثیر ملاحظات مالی و مشکلات نیروی انسانی است. مسئله پیچیده بزرگ‌تر خواسته‌های مشتریانی است که انتظار خدمات بهتر و تمایل به فرصت‌های خودباوری بیشتری دارند. در واقع تغییر در کتابخانه‌ها به همان میزان که در خدمات وجود دارد، در فن‌آوری، ساختارهای



سازمانی، مالکیت، دسترسی به ارزش‌ها و سیاست‌ها قابل توجه است و از این رو قرار گرفتن در مسیر درست در حال حاضر نسبت به گذشته مسئولیت پیچیده‌تری است. (سایو^۹، ۲۰۰۶).

بخش‌های اقتصادی همانند سازمان‌های غیرانتفاعی، چالش‌های مشابهی را تجربه می‌کنند و بسیاری از آن‌ها رسیدن به سطوح بالاتری از موفقیت را خواستار می‌باشند. با توجه به اینکه بخش‌های اقتصادی با استفاده از روش‌های جدید مدیریت و ارزیابی عملکرد، پیشرفته‌ای عظیمی را به دست آورده‌اند؛ از این رو این سؤال مطرح می‌شود که آیا مدیران کتابخانه‌ها می‌توانند از این دستاوردهای علمی همانند بخش‌های اقتصادی و صنعتی برای ارائه بهترین عملکرد بهره ببرند؟ سایو (۲۰۰۶) در پژوهش خود بیان می‌کند که بکار بردن چنین ابزارهای مدیریتی به کتابخانه‌ها امکان لذت بردن از فوایدی را می‌دهد که در بخش اقتصادی نشان داده شده است. تجارت موفق می‌تواند مدلی برای استفاده مؤثر از منابع باشد و آرزوی کتابخانه گسترش منابع مؤثر است. آن‌ها می‌توانند با شبیه‌سازی همانند بخش تجارت موفق شوند. هدف از این تجارت، راضی نگه داشتن ذینفعان کلیدی مانند تأمین‌کنندگان، مشتریان و کارکنان است. به طور مشابه، هیچ کتابخانه‌ای موفق نخواهد شد اگر نیازهای ذینفعان خود را نشناسد و برآورده نسازد. کریب^{۱۰} و هوگان^{۱۱} (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که کتابخانه‌ها همانند سایر سازمان‌ها با استفاده از سامانه‌های مدیریت عملکرد پیشرفته و استفاده از ابزارهایی مانند کارت امتیازی متوازن، نه تنها به سنجش چیزهای درست می‌پردازند بلکه می‌توانند تأثیر ارتباطات درون و برون سازمانی را درک نمایند.

پژوهش‌های زیادی توسط محققان در زمینه ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها و مراکز غیرانتفاعی با استفاده از کارت امتیازی متوازن انجام شده است. به عنوان مثال ابن رسول و یزدیان (۱۳۸۶) در مقاله‌ای با عنوان "اندازه‌گیری عملکرد کتابخانه‌های آکادمیک - رهیافتی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن" کارت امتیازی متوازن را برای ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی توسعه داده و روشن نمودند که جای تصمیم‌گیری‌های سنتی و غیرکارا، با استفاده از چارچوب دقیق و تعریف شده، نه تنها

^۹. Sayo

9. Cribb

10. Hogan



می‌توان عملکرد کتابخانه را به‌طور مستمر ارزیابی کرد بلکه می‌توان تصمیمات بهتری را برای بهبود عملکرد اتخاذ نمود. صراف پور (۱۳۹۰) نیز در پایان‌نامه خود به ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های تخصصی ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن و استفاده از آن در ارزیابی کتابخانه مرکزی شرکت ملی گاز ایران پرداخته است. وی ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های تخصصی ایران در چهار وجه کارت امتیازی متوازن (منابع و زیرساخت‌ها، کارایی، رشد و توانمندی‌های بالقوه و استفاده) را گردآوری نمود. به منظور انجام مطالعه دلفی، نظرات ۱۵ نفر از متخصصان و خبرگان کتابداری و اطلاع‌رسانی به صورت سیاهه واری و در قالب پرسشنامه‌های چندگزینه‌ای جمع‌آوری شد. در نتیجه، تعداد ۴۸ شاخص بومی‌سازی و انتخاب گردید. در مرحله دوم پژوهش، به منظور سنجش اعتبار مدل تدوین‌شده، ارزیابی عملکرد کتابخانه مرکزی شرکت ملی گاز ایران بر اساس شاخص‌های مشخص‌شده در مرحله قبل، صورت پذیرفت. این بخش از پژوهش به روش پیمایشی و با استفاده از دو پرسشنامه و نیز روش مشاهده انجام گردید. یافته‌های پژوهشی وی نشان می‌دهد که کتابخانه مرکزی شرکت ملی گاز ایران دارای خطمشی فراهم آوری و سازمان‌دهی بوده و میزان نفوذ آن بین جامعه مخاطبان ۷۳/۷۵٪ است. قابلیت دستیابی کاربران به نظام رایانه‌ای ۹۴/۳۱٪ و سطح رضایت از وبسایت و روزآمدی منابع کتابخانه بین حد متوسط و بالا می‌باشد. سرانه امانت ۱/۴۵ امانت به ازای هر عضو، دسترس‌پذیری به عناوین درخواستی ۵۱٪، میزان موفقیت جستجو در فهرست کتابخانه ۷۵٪ و میزان پاسخگویی صحیح به سؤالات مرجع ۸۵٪ می‌باشد. درصد هزینه‌های فراهم آوری مجموعه الکترونیکی در این کتابخانه نیز ۲۰/۷۶٪ است. رضایت کلی کاربران از کتابخانه مرکزی شرکت ملی گاز ایران، در سطح بین متوسط و بالا (بین ۳.۴) ارزیابی شده است. نبی زاده کیوی (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان "ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی معاونت کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن" انجام داد. این پژوهش که به روش توصیفی-پیمایشی انجام گرفت؛ از پرسشنامه‌ای محقق ساخته استفاده شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده بیانگر آن است که عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی معاونت کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران در دو منظر مشتری و فرایندهای داخلی متوازن و در دو منظر مالی و رشد و یادگیری غیرمتوازن می‌باشد.



همز^{۱۲} (۲۰۰۹) در مقاله خویش با عنوان "نسل سوم کارت‌های متوازن برای کتابخانه‌ها: از ابزار اندازه‌گیری به ابزار کلیدی مدیریت استراتژیک" ابتدا به بیان نکات اساسی در مورد چگونگی استفاده از کارت متوازن در کتابخانه‌ها پرداخته و سپس به توصیف مطالعه‌ای موردی در این زمینه که در کتابخانه دانشگاه پروتیریا، انجام شده است؛ می‌پردازد. وی نتیجه می‌گیرد که کارت متوازن و به ویژه نقشه راهبردی مربوط به آن ابزار مفیدی برای ترجمه، برقراری تعامل و اجرای راهبرد است که ما را قادر به دیدن عناصر و تمام ارتباط‌های آن‌ها در یک صفحه می‌کند. همچنین منجر به تسهیل اجرای راهبرد و کنترل فرایندها می‌شود. وی تصریح می‌کند هرچند ایجاد کارت متوازن برای کل یک سازمان عمل خطیری است اما محدود کردن آن به یک برنامه مجزا، قابل مدیریت و در حالت خوش‌بینانه، پایدار است و مهارت‌ها و فهم‌هایی که در طول این فرایند به دست می‌آید می‌تواند به اجزای دیگر قابل‌انتقال باشد. سایو (۲۰۰۶) نیز پژوهشی با عنوان "بهبود خدمات کتابخانه‌ای با استفاده از مفاهیم عملکرد تجاری" انجام داد. بررسی وی در مورد کتابخانه‌های متعددی در آفریقای جنوبی با استفاده از کارت امتیازی متوازن و عوامل ضروری موفقیت و کیفیت خدمات، انجام شد. وی با ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی به جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات در زمینه ابعاد متنوع خدمات مثل اعتبار کتابخانه برای کاربران، پاسخگویی کارکنان، اطمینان کاربران، همدلی کارکنان و موارد محسوس مشابهی، پرداخت. اطلاعات به‌دست‌آمده از دو ابزار مورد استفاده در زمینه‌های تأثیر خدمات (ارزیابی نگرش و توانمندی‌های کارکنان)، کتابخانه به عنوان مکان (ارزیابی محیط و امکانات کتابخانه)، کنترل اطلاعات (بررسی میزان دسترسی کاربران به کتابخانه و منابع آن) مورد مقایسه قرار گرفتند. نتایج این پژوهش بیانگر آن بود که محدودیت‌های مالی بر ارائه خدمات کتابخانه مؤثر هستند. فقدان منابع که تحت تأثیر محدودیت‌های مالی قرار گرفته است بر نارضایتی مراجع تأثیر می‌گذارد. همچنین شکافی میان خدمات مورد انتظار مراجعان و خدمات دریافت شده وجود دارد. یافته‌ها همچنین نشان داد که مدیران کتابخانه باید ارزیابی عملکرد، فرایندهای مدیریت و راهبردهای تصمیم‌گیری را جهت تأمین نیازهای مراجعان مورد استفاده قرار دهند.

به‌طور کلی یافته‌های پژوهشگران مختلف در حوزه به‌کارگیری کارت امتیازی متوازن در کتابخانه‌ها بیانگر دستاوردهای متعددی است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: بهبود اثربخشی مدیریت از طریق داشتن یک تصویر کلی قابل اجرا از

¹². Hammes



استراتژی؛ بهینه‌سازی پیامدها و خروجی‌های استراتژیک برای مجموعه‌ای از منابع و دارایی‌ها؛ ایجاد تصویری کلی از وضعیت و روند حاکم بر سازمان از گذشته تا حال و امکان آینده‌نگری در امور مختلف؛ ایجاد انسجام و یکپارچگی جهت رسیدن به اهداف سازمانی؛ کمک به تمرکز کل سازمان در انجام اموری که منجر به ترقی و پیشرفت در عملکرد می‌شود و در نهایت ارائه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی کتابخانه.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه مدیران ارشد بسیاری از سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، وقت، انرژی و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبردهای اساسی سازمان‌های خود می‌کنند ولی اکثر آن‌ها از عدم اجرای مطلوب استراتژی خود سخن می‌گویند. چشم‌اندازی که این مدیران برای سازمان خود تصویر می‌کنند برای خود آن‌ها کاملاً روشن است ولی آگاهی و درک کارکنان آن‌ها از این چشم‌انداز، بسیار کم است؛ بنابراین، مدیران ارشد همواره در جستجوی راه‌حلی برای حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود بوده‌اند و در این میان، روش‌های ارزیابی عملکرد را به عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای استراتژی‌های خود برگزیده‌اند؛ اما ویژگی‌های عصر اقتصاد مبتنی بر دانش و اطلاعات، کارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد سنتی را که برای سازمان‌ها در عصر اقتصاد صنعتی مناسب به نظر می‌رسید، به شدت زیر سؤال برده است. در چنین شرایطی، روش ارزیابی متوازن ابتدا به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس به عنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی و یا به عبارت بهتر سامانه‌ای برای مدیریت استراتژی، توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون مطرح و از سوی صاحب‌نظران مدیریت و مدیران سازمان‌ها به شدت مورد استقبال قرار گرفت. به طوری که بسیاری از شرکت‌ها و مؤسسات بزرگ جهان نسبت به پیاده‌سازی آن اقدام کرده‌اند. شاید فضای عمومی کسب‌وکار و شرایط و مناسبات اقتصادی موجود در کشور ما، هنوز با آنچه در کشورهای پیشرفته حاکم است تا حدی فاصله داشته باشد. ولی بدون شک تحولات ناشی از پذیرفتن سازوکارهای اقتصاد بازار آزاد، بنگاه‌ها و سازمان‌های انتفاعی، غیرانتفاعی،



بخش خصوصی و دولتی، ما را ناگزیر از انجام تغییرات بنیادی در روش‌های مدیریتی خود خواهد ساخت و آشنایی با مفاهیمی که در بسیاری از نقاط جهان کارایی خود را به اثبات رسانده‌اند، برای این سازمان‌ها یک الزام حیاتی می‌باشد.

کارت امتیازی متوازن در طول یک دوره هفده‌ساله و با پشت سر گذاشتن سه مرحله یا نسل از توسعه، از یک ابزار اندازه‌گیری عملکرد به یک ابزار کلیدی مدیریت تکامل یافته است و به صورتی پایدار و محکم در دنیای کسب‌وکار تثبیت و توسط بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی استفاده می‌شود. استفاده از این ابزار در کتابخانه‌ها به عنوان یک سامانه جامع سنجش عملکرد محسوب می‌شود که استراتژی کتابخانه را تقویت نموده و منابع آن را تکمیل می‌نماید. همچنین فعالیت‌های کوتاه مدت و بلندمدت کتابخانه را با اهداف، مأموریت و استراتژی آن از طریق ایجاد اهداف قابل اندازه‌گیری و اجماع کلی پیوند می‌دهد. البته شایان ذکر است: هرچند استفاده از کارت امتیازی متوازن در ارزیابی عملکرد کتابخانه‌ها دارای منافع بسیاری است که در متن مقاله و در قالب پژوهش‌های متعدد مورد اشاره قرار گرفت؛ اما برای کاربرد اثربخش آن باید به نکات فراوانی توجه کرد. این نکات بیانگر در نظر گرفتن "ویژگی‌های ماهوی کارت امتیازی متوازن" از یک طرف و "سازمانی به نام کتابخانه" از طرف دیگر است. از این رو برای کاربرد مطلوب کارت امتیازی متوازن در کتابخانه پیشنهاد می‌شود:

- مأموریت‌ها و اهداف کتابخانه برای همه کارکنان به صورت روشن و عملی تعریف شود.
- با توجه به نقش مهم حمایت مدیران و رهبران کتابخانه، بنابراین رهبران در این زمینه علاوه بر ایفای نقش حامی باید درگیر و متعهد به اجرای روش جدیدی از مدیریت و برنامه‌ریزی شوند. در واقع جهت ایجاد یک سازمان استراتژی محور به چیزی بیش از ابزارها و فرایندها نیاز است. مهم‌ترین شرط موفقیت، تعلق و مشارکت گروه مدیریت ارشد است. استراتژی، تغییر اساسی هر بخش از سازمان را می‌طلبد که مستلزم کار گروهی است و پیاده‌سازی آن مستلزم توجه مداوم و تمرکز بر برنامه‌ها و اقدامات تحویلی و عملکرد سازمان در قیاس با نتایج برنامه‌ریزی شده است؛ بنابراین اگر رهبرانی که در رأس سازمان هستند، افرادی غیرفعال برای این فرایند باشند، تحول رخ نخواهد داد و فرصت برای عملکردهای موفقیت‌آمیز



از دست خواهد رفت؛ به عبارت دیگر یک برنامه ارزیابی متوازن با این شناخت آغاز می‌شود که این صرفاً یک پروژه ارزیابی نیست بلکه یک برنامه تحول است که تأکید و تمرکز بر بسیج و به حرکت درآوردن و ایجاد یک جهش آنی دارد.

- یکی از اصول حاکم بر کاربرد کارت امتیازی متوازن "اندازه‌گیری چیزهای درست نه همه چیز" است. درواقع با توجه به اینکه توسعه سامانه‌ها، فرایندها و فناوری برای گردآوری و ترکیب داده‌ها شدیداً زمان‌بر و پرهزینه است و استفاده از کارت امتیازی در این زمینه هزینه‌چندانی ندارد؛ بنابراین کاربرد موفقیت‌آمیز کارت امتیازی درگروه انتخاب شماری از معیارهای قابل‌کنترل واصلی و تمرکز بر آنها تا حد ممکن باید باشد.

- ایجاد و ارائه خلاقانه مشوق‌ها و کشف روش‌های جدید انگیزش در کارکنان با کارت امتیازی باید موردتوجه قرار گیرد؛ زیرا تحقیقات زیادی وجود دارد که بیان می‌کند کارکنان به چیزهای زیادی که به پول ارتباطی ندارد، تشویق می‌شوند. در دنیای کتابخانه، سود مشوق کلیدی یا واضحی برای کارکنان نیست و بسیاری از کارکنان کتابخانه‌ها به خاطر تعهد به خدمات عمومی آنجا هستند؛ بنابراین مدیران باید متوجه باشند که کارکنان به مشوق‌هایی برای بهبود و ارتقاء نیاز دارند. برای مثال، از مشوق‌های مؤثر به رسمیت شناختن سهم یک فرد یا یک گروه از انجام کار و موفقیت‌ها، آموزش و ارتقاء است. درواقع این مشوق‌های غیر نقدی به‌اندازه پاداش‌های مالی می‌تواند قوی باشد. در این راستا به نظر می‌رسد که سامانه جبران خدمت مبتنی بر ارزیابی متوازن، علاقه و انگیزه کارکنان را در همه ابعاد و عناصر استراتژی‌های کتابخانه ارتقاء می‌دهد.

- با توجه به اینکه تغییرات پایه‌گذاری شده بر اساس تحلیل‌های کارت امتیازی، تغییرات بر اساس داده‌ها را نشان می‌دهند؛ بنابراین بعداً این‌که داده‌ها جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شد، ضروری است که مدیران از این داده‌ها برای تغییرات استراتژیک استفاده نمایند. اگر در این راستا هیچ اقدامی صورت نگیرد، برنامه کارت امتیازی اعتبار خود را از دست خواهد داد.

در مجموع باید خاطر نشان نمود که توسعه و ایجاد یک سامانه ارزیابی عملکرد (که به درستی نمایانگر عملکرد لایه‌های مختلف کتابخانه باشد)، کاری دشوار و توأم با چالش‌های فراوان است. چالش اول، گرایش به ساخت چندین



شاخص مجزاً برای شناسایی بهترین‌ها در کتابخانه می‌باشد. مشکل چنین رویکردی، محدودیت اطلاعات قابل جمع آوری و همچنین دشواری و سختی جمع‌آوری و دسته‌بندی این اطلاعات می‌باشد. چالش بعدی، گرایش به تعجیل در قضاوت است که اغلب به خاطر عجله سازمان به‌طور عام و مدیران به‌طور خاص رخ می‌دهد که تنها به دنبال ایجاد یک سری شاخص‌ها برای ارزیابی می‌باشند. در اینجا می‌بایست اشاره داشت که ایجاد و توسعه شاخص‌ها، تنها وسیله‌ای برای تکمیل کار است نه انتهای کار. سامانه امتیازی متوازن، پایه‌ای را برای اجرای درست و موفق استراتژی کتابخانه مهیا کرده و چارچوبی را فراهم می‌آورد که افراد، دید تازه‌ای به کار و سازمان خود پیدا می‌کنند. بنابراین اجرای موفق این سامانه، مستلزم تغییر توأم تفکرات و روحیات افراد در کتابخانه‌ها می‌باشد.

منابع و مأخذ:

۱. ابن رسول، علی‌اصغر و یزدیان، احمد (۱۳۸۶). اندازه‌گیری عملکرد کتابخانه‌های آکادمیک - رهیافتی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
۲. دانشفرد، کرم ا...، وحدانی، کاوه و آغاز، عسل (۱۳۸۹). بررسی نقش پیاده‌سازی کارت امتیاز متوازن در بهبود عملکرد سازمان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. سال چهارم، شماره ۲.
۳. رحیمی، غفور (۱۳۸۵). ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان. تدبیر، شماره ۱۷۳.
۴. سالاری، محمود، توکلی، ثامن و خاتمیان فر، پریسا (۱۳۹۲). شناسایی و تطبیق شاخص‌های سنجش عملکرد کتابخانه‌های بزرگ (ملی، منطقه‌ای و جهانی) با وضعیت سازمانی کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی. دومین همایش ملی ارتقای کیفیت آثار، محصولات و فعالیت‌های فرهنگی. تهران: همایش ملی ارتقای کیفیت آثار.
۵. ستاری فر، احسان (۱۳۸۳). چرایی و چگونگی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های تعمیرات و بازسازی. تهران: سومین کنفرانس ملی نگهداری و تعمیرات.



۶. صالح اولیاء، محمد و دیگران (۱۳۸۹). آشنایی با سامانه‌های ارزیابی عملکرد. تهران: نص.
۷. صراف پور، 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. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته کتابداری و اطلاع‌رسانی، به راهنمایی نجلا حریری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.
۸. کاپلان، رابرت اس و دیوید پی نورتون (۱۳۸۳). سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۹. کتابی، سعیده و دیگران (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های عمومی استان‌ها توسط فن تحلیل پوششی داده‌ها. فصلنامه تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، (۶۴)، ۹-۲۸.
۱۰. منصوری، حسین و مهران نجاتی آجی پیشه (۱۳۸۸). اجرا و پیاده‌سازی مدل Sears: ابزاری نوین جهت ارزیابی عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی. فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، (۳)۴۷، ۲۳۳-۳۶۴.
۱۱. نبی زاده کیوی، سهیلا (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد اداره کل اطلاع‌رسانی معاونت کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته کتابداری و اطلاع‌رسانی به راهنمایی عصمت مؤمنی دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
۱۲. الوانی، مهدی و بهروز ریاحی (۱۳۸۲). سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۱۳. الهی، شعبان (۱۳۷۸). مثلث عملکرد سازمانی. مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور. قابل دسترس در:



۱۴. Christesen, D. A. (۲۰۰۸). **The impact of balanced scorecard usage on organization performance.** (Dissertation, University of Minnesota).

۱۵. Cribb, Gulcin & Hogan, Chris. (۲۰۰۳). **Balanced Scorecard: linking strategic planning to measurement and communication.** Jun. ۲۰۰۳.

Available at: http://epublications.bond.edu.au/library_pubs/

۱۶. Blackmon, V.Y. (۲۰۰۸). **Strategic planning and organizational performance: An investigation using the balanced scorecard in non-profit organizations.** (Dissertation, university of Capella).

۱۷. Feurer, Rainer; Chaharbaghi, Kazem & Wargin, John. (۱۹۹۵). **Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard.** Management Decision, Vol. ۳۳ Iss: ۱۰, pp.۴ – ۱۶. Available at: <http://www.emeraldinsight.com>

۱۸. Hammes, Monica. (۲۰۰۹). **Third generation Balanced Scorecards for libraries: from measuring instrument to core strategic management tool.** Available at: <http://www.repository.up.ac.za>

۱۹. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (۱۹۹۲). **The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance.** Harvard Business Review. ۷۰(۱), ۷۱-۷۹. Available at: <http://www.marketmatch.com>

۲۰. Lloyd, Stratton. (۲۰۰۶). **Building Library Success Using the Balanced Scorecard.**

Available at: <https://www.ebscohost.com>

۲۱. Ombuna, Denis Simon & et all (۲۰۱۳). **Impavt of balanced scorecard usage on the performance of commercial banks.** International Journal of Information Technology and Business Management. Vol.۱۰ No.۱

۲۲. Sayo, Nondumiso Constance Sinyenyeko. (۲۰۰۶). **Improving library services through the application of business performance concepts.** University of the Western Cape, South Africa.