

## تبیین جایگاه مدیریت روابط با مشتری (CRM) در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

رضا رجبعلی بگلو<sup>۱</sup>

فرانک زمردپوش<sup>۲</sup>

### چکیده

پیدایش و پیشرفت نظریه‌های سازمان و مدیریت، همواره نقشی حیاتی در تلاش به‌منظور افزایش و بهبود کارآیی و اثربخشی یک سازمان ایفا نموده است. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز در اجرای صحیح و موفق این نظریه‌ها تلاش روزافزون داشته‌اند. علاوه بر طرح‌های سروکوال و لیب‌کوال، به‌کارگیری راهبردها و رویکردهای مدیریتی همچون مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت تعارض و ... در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، آغازگر توجه به راهکارهای مدیریتی است. یکی از این رویکردها، مدیریت روابط با مشتری (سی.آر.ام.) است. از آنجا که کاربر/مشتری مؤلفه‌ای اساسی در کانون فعالیت‌های سازمانی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی است، معرفی، شناخت و به‌کارگیری این رویکرد و فرایند می‌تواند در بهبود عملکرد این مراکز خدماتی و دانش - محور مورد توجه قرار گیرد. این مقاله سعی دارد از یک سو جایگاه کاربر/مشتری، وفاداری و رضایت وی و نیز کیفیت خدمات کتابخانه‌ای را بررسی کند و از سوی دیگر، علاوه بر معرفی موانع اجرای سی.آر.ام. از قبیل نبود راهبرد مناسب، وجود نگرش‌های منفی کارمندان و مقاومت آنها در برابر تغییر، روشهایی همچون آموزش کارمندان و کاربران/مشتریان، شناخت کامل سی.آر.ام. و

.....  
۱. کارشناس ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، کارشناس طرح خدمت سازمان انرژی اتمی ایران

reza.beglou@gmail.com

۲. کارشناس ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، معاون مرکز منابع علمی و پشتیبانی پژوهشی سازمان انرژی اتمی

ایران fzomorod@aeoi.org.ir

ایجاد و گسترش خط‌مشی‌های اجرایی مناسب در تعیین چارچوبها را به عنوان ضرورت‌های اجرای موفق این رویکرد در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مورد بررسی قرار دهد.  
کلیدواژه‌ها: مدیریت روابط با مشتری، کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، مشتری‌مداری.

## مقدمه

پیدایش و پیشرفت نظریه‌های سازمان و مدیریت به گونه‌ای بوده که پژوهشگران این حوزه همیشه سعی کرده‌اند در افزایش و بهبود کارآیی و اثربخشی یک فرایند، بخش یا سازمان نقشی حیاتی ایفا نموده و در همه سازمانها در کنار بهبود عملکرد سازمانی، رضایت کاربران/مشتریان را نیز بیش از پیش شاهد باشیم. این نظریه‌های سازمان و مدیریت به اندازه‌ای در تمامی سازمانها رسوخ پیدا کرده است که سازمانی را نمی‌توان یافت که از این نظریه‌ها در بهبود عملکرد خود استفاده نکند. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز همچون دیگر سازمانها و به فراخور حال، باید در اجرای نظریه‌ها، راهبردها و رویکردهای مدیریتی پیشگام بوده و در اجرای صحیح و موفق آنها گام‌هایی اساسی بردارند. رشد توجه پژوهشگران حوزه علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی در نظریه‌ها، راهبردها و رویکردهای مدیریتی در ادبیات این رشته، نمایانگر این مسئله است که می‌توان از آنها به عنوان پدیده‌ای روزافزون در بدنه پژوهشهای کتابداری و اطلاع‌رسانی نام برد. علاوه بر طرحهای سروکوال<sup>۱</sup> بویژه نوع اصلاحی و ارتقا یافته آن لیب کوال<sup>۲</sup>، به کارگیری رویکردهای مدیریتی همچون مدیریت کیفیت فراگیر (یوهانسون، ۱۹۹۲؛ باترویک، ۱۹۹۳؛ اسپنگ، ۱۹۹۶؛ وانگ، ۲۰۰۶)، مدیریت تعارض (آدومی و آنی، ۲۰۰۶) و نظریه ۶ سیگما (کیم، ۲۰۰۶) در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، آغازگر مطرح شدن رویکردهای نوین سازمان و مدیریت در محیط کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی است. مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز به دلیل ماهیت خدماتی آنها، پذیرای این رویکردها بوده و باید از آنها استقبال کنند. یکی از این رویکردهای سازمان و مدیریت که پیدایش آن به اوایل دهه

- .....  
1. ServQual.  
2. LibQual.

۱۹۹۰ باز می‌گردد، مدیریت روابط با مشتری<sup>۱</sup> (سی.آر.ام.) است. این راهکار و فرایند پیوسته و ادامه‌دار، تلاش دارد با بازنگری روابط با کاربر/مشتری، در جهت حفظ روابطی مستحکم و پویا بین تأمین‌کننده خدمات و کاربر/مشتری، در جهت تعالی سازمانی و رضایت کاربر/مشتری گام بردارد. از آنجا که کاربر/مشتری مؤلفه‌ای اساسی است که در کانون فعالیتهای سازمانی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی قرار دارد؛ معرفی، شناخت و به‌کارگیری این رویکرد مدیریتی نیز می‌تواند در بهبود عملکرد این سازمانهای خدماتی و دانش‌محور مورد توجه قرار گیرد. در این مقاله علاوه بر معرفی جایگاه کاربر/مشتری و معرفی وفاداری<sup>۲</sup>، رضایت و کیفیت در خدمات کتابخانه‌ای، عناصر اصلی این رویکرد و اجرای موفق آن در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی معرفی شده است.

### کاربر/مشتری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

مشتری‌مداری یا کاربر‌محوری، یکی از ارکان اساسی در همه سازمانها (از جمله کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی) است. آنچه کتابخانه‌ها را از سازمانهای تجاری متمایز می‌نماید، تفاوت بین دو واژه مشتری و کاربر است. این دو واژه گاهی به‌جای یکدیگر به‌کار گرفته و گاهی نیز از هم متمایز می‌شوند. واژه مشتری، بیشتر دیدگاهی تجاری به سازمانها می‌بخشد، در حالی که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به‌عنوان نهادی فرهنگی - اجتماعی و البته غیرانتفاعی، کمتر مراجعه‌کنندگان را به دیده‌افراد با سودآوری اقتصادی می‌نگرند. با وجود این تفاوت دیدگاه، دنیای تجارت موفق شده تا اندازه‌ای این دو نگرش را به هم نزدیک کند و به دنبال دریافتی یکسان از این دو است. محیط کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز به سبب تغییرات مرتبط با ظهور نشر الکترونیکی، به محیطی مدیریتی تبدیل شده‌اند. مجموعه‌ای از پیشرفتهای فناوری باعث شده تا دریافت کاربران از نقش عملکردی خدمات کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در عصر جدید تغییر کند. مشتریان/کاربران مراکز

1. Customer Relationship Management (CRM).
2. Loyalty.

اطلاع‌رسانی در این محیط، مهم‌ترین بهره‌برداران این تغییر و تحولات لقب گرفته‌اند، به گونه‌ای که انتظارات و نیازهای آنها به‌طور فزاینده‌ای افزایش یافته است. اگر تصور کنیم خدمتی در کتابخانه‌ای که تا به حال ارائه می‌شده است، ارائه نشود به‌طور یقین کاربران/مشتریان از حذف این خدمت ناراضی خواهند بود، مگر این که به‌شکلی دیگر و یا در ترکیب با خدمات دیگر ارائه و یا اینکه خدمتی جدید ایجاد شود که نیاز خدماتی قبلی را نیز مرتفع سازد. در دنیای تجارت نیز این امر صادق است. یکی دیگر از دلایل متفاوت بودن مشتری و کاربر، وجود بازاریابی خدمات برای مشتری است، اگرچه کاربران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به دلایلی ویژه کمتر مورد بازاریابی قرار می‌گیرند. هرچند بازاریابی محصولات توسط کارگزاران و فراهم‌کنندگان منابع اطلاعاتی و پایگاه‌های داده صورت می‌پذیرد، ولی در کتابخانه‌ها به دلایلی، تمایل چندانی برای بازاریابی خدمات و محصولات خود وجود ندارد. «کومار» (۲۰۰۴) دلایلی را که کتابخانه‌ها را وادار می‌سازد تا نسبت به بازاریابی خدمات خود تمایل نشان ندهند، این گونه ذکر می‌کند:

۱. وجود این اعتقاد که بازاریابی غیرضروری است

۲. نبود آموزشهای بازاریابی

۳. بودجه ناکافی

۴. درک ناصحیح از بازاریابی

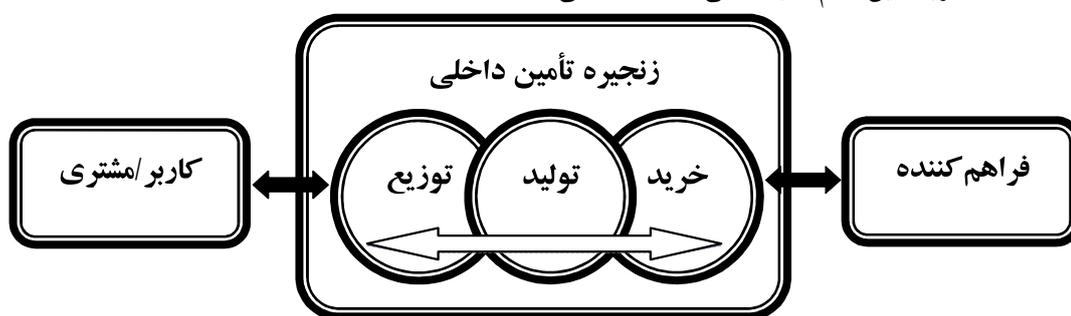
۵. بی‌میلی در به‌کارگیری فنونی که اساساً در بخش خصوصی توسعه یافته‌اند، با این

دیدگاه که دستکاری شده<sup>۱</sup> و غیرحرفه‌ای هستند.

صرف نظر از این تفاوت دیدگاه، در نظام اداری کاربر/مشتری جایگاه ویژه‌ای دارد و توجه به دیدگاه‌ها و بازخوردها، کیفیت و رضایتمندی از خدمات و محصولات، بخشی جدایی‌ناپذیر در هر سازمانی است. بررسی زنجیره تأمین<sup>۲</sup> کالا، محصولات و خدمات، نموداری را نشان می‌دهد که در آن خدمات از فراهم‌کننده به مشتری جریان می‌یابد. این

.....  
1. Manipulative.  
2. Supply Chain.

زنجیره یا شبکه آمایش<sup>۱</sup>، نظام سازمانها، افراد، فناوریها، فعالیتهای، اطلاعات و منابعی است که در جریان یک خدمت از تأمین کننده به کاربر/ مشتری مورد نیاز انجام می پذیرد<sup>۲</sup>. این نظام باید به گونه ای در سازمانها جریان یابد که در بالاترین سرعت، کیفیت و حجم، نیازهای کاربران/ مشتریان از دریافت یک کالا، محصول یا خدمت تأمین شود. شکل زیر، جریان این نظام را به شکلی ساده نشان می دهد:



شکل ۱. زنجیره تأمین در سازمانها (برگرفته از دایرةالمعارف ویکی پدیا)

آنچه از این شکل برمی آید، کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی نیز به عنوان سازمانهایی خدمت رسان در جهت تأمین نیازهای مشتریان خود برآمده و با استفاده از منابع مالی و انسانی خود، به خرید، تولید و توزیع منابع اطلاعاتی به کاربران/ مشتریان اقدام می ورزند. در محیط کتابخانه، کاربران/ مشتریان نقطه شروع و عنصر راهبردی در زنجیره تأمین بوده اند و کتابداران با انواع گوناگونی از کاربر/ مشتری مواجهند. این زنجیره شامل تمامی افرادی است که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در انجام درخواست کاربر/ مشتری درگیر هستند. گاهی این زنجیره به شکل پیچیده تری نیز به کاربران/ مشتریان خدمت رسانی می کند که با وجود برون سپاری<sup>۳</sup> خدمات و محصولات، جریان زنجیره تأمین را پیچیده تر از پیش می نماید. با وجود این تغییر، زنجیره تأمین همیشه از مؤلفه های اصلی خود

1. Logistics Network.

2. [http://en.wikipedia.org/wiki/Supply\\_chain](http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain).

3. Outsourcing.

تأمین‌کننده و مشتری) برخوردار بوده و خواهد بود. با اجرای رویکرد مشتری‌مداری در سازمانها، زنجیره تأمین و بسیاری از فرایندهای سازمانی دیگر، از این رویکرد تأثیر می‌پذیرند به گونه‌ای که این تأثیر ممکن است باعث شود تا در بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار<sup>۱</sup> کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، تغییر ایجاد شود.

با وجود اینکه پیشینه‌های زیادی درباره مفهوم ارزش کاربر/مشتری و رابطه آن با کیفیت خدمات و رضایت کاربر/مشتری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی وجود دارد (واتسون و دیگران، ۱۹۹۳؛ هرنون و آلتمن، ۱۹۹۸؛ کوک و هیث، ۲۰۰۱؛ کومار، ۲۰۰۷)، با توجه به تغییر در رفتار و عاداتهای مطالعه در محیط جدید، پژوهشهای تجربی بیشتری در این باره مورد نیاز است، به طوری که مطالعات معدودی درباره نحوه ارزش‌گذاری و گروه‌بندی کاربر/مشتری انجام شده است. در این میان، نیازمندها، انتظاراتها و رفتارهای کاربر/مشتری نیز دائم تغییر می‌کند که باید به منظور ایجاد رضایت و جلب وفاداری کاربران/مشتریان مورد توجه قرار گیرد. «بال» (۲۰۰۳، ۲۲) در مقاله‌ای با عنوان «روابط عمومی و سی.آر.ام. در کتابخانه‌ها»، ضمن برشمردن رقبات کتابخانه‌ها مانند کتابفروشی‌ها، مشاوران، میانجی‌های اطلاعاتی و اینترنت، بر لزوم تشویق کاربران/مشتریان به وفاداری در کتابخانه اشاره می‌کند. وی رضایت مشتری را به عنوان هدفی اصلی در کتابخانه‌ها ذکر می‌کند که به عنوان یک فلسفه، نه تنها در مؤسسه‌ها، بلکه توسط کارمندان نیز باید پذیرفته شود.

### وفاداری، رضایت و کیفیت در خدمات کتابخانه‌ای

وفاداری، رضایت و کیفیت در خدمات، واژه‌هایی است که در سی.آر.ام. بسیار دیده می‌شود. وفاداری کاربران/مشتریان کتابخانه می‌تواند با فراهم‌آوری اطلاعات به موقع و معتبر به آنها امکان‌پذیر شود. این وفاداری با وجود روابط موثر بین کتابخانه و کاربر/مشتری نیز قابل دستیابی است. «ندویسی» (۲۰۰۷) معتقد است هنگامی که رابطه‌ای

.....  
1. Business Process Re-engineering.

مؤثر بین یک سازمان و کاربر/مشتری خود ایجاد می‌شود، روابط بهتر به پدید آمدن کاربران/مشتریان وفادارتر منجر خواهد شد. کاربران/مشتریان وفادار نیز به صورت بالقوه می‌توانند کاربران/مشتریان جدیدی را برای کتابخانه جلب کنند که این کار با حسن شهرت و ایجاد روابط شفاهی<sup>۱</sup> امکان‌پذیر خواهد بود. روابط شفاهی به ارتباطهای غیررسمی اطلاق می‌گردد که از طرف کاربران/مشتریانی صادر می‌شود که درباره مالکیت استفاده یا ویژگیهای خدمات یا کالاها ارائه شده است (مکینتاش، ۲۰۰۷). سطوح رضایتمندی از تعاملها و برخوردهایی تشکیل می‌شود که یک شخص در ارتباط با یک سازمان خاص تجربه می‌کند و نشانه‌ای از کیفیت خدمات را برای آن شخص به وجود می‌آورد. تجارب جمعی تعداد بسیاری از اشخاص، یک شهرت سازمانی برای کیفیت خدمات ایجاد می‌کند (طاهریان، ۱۳۸۶، ۱۸۱).

کیفیت و رضایت کاربر/مشتری از خدمات، مفاهیمی هم‌سنگ<sup>۲</sup> محسوب می‌شوند. مطالعه کیفیت خدمات ضرورتاً دربرگیرنده مطالعه رضایت کاربر/مشتری از خدمات نیست. عکس این قضیه نیز صحیح است؛ یعنی مطالعه رضایت از خدمات الزاماً دربرگیرنده مطالعه کیفیت خدمات نیست. کیفیت خدمات به عنوان ابزاری راهبردی محسوب می‌شود که ویژگی کتابخانه را نسبت به آنچه باید باشد، در نظر می‌گیرد. در واقع، سنجش کیفیت خدمات، فرایندی است که مقایسه بین امکانات مطلوب و واقعیتهای کنونی را فراهم می‌آورد. کیفیت خدمات برای سنجش عملکرد کتابخانه‌ها پیشنهاد می‌شود. کیفیت خدمات در جریان کاهش شکاف بین انتظاراتی کاربران/مشتریان از بهترین خدمات، و درک و دریافت آنها از خدمات ارائه شده، تعریف می‌شود. کیفیت خدمات به شکل‌های مختلفی تعریف شده است، اما مفهوم کیفیت خدمات که برای ارزیابی کتابخانه انجام می‌شود «بررسی تفاوت بین انتظاراتی کاربران/مشتریان و ادراک دریافتی وی از عملکرد واقعی» تعریف شده است (نیمسومبون، ناگاتا، ۲۰۰۳). مشتریان، دو سطح از کیفیت

1. Word of Mouth Communications.
2. Coequal.

خدمات را انتظار دارند: سطح مطلوب و سطح کافی. «ناحیه تحمل»<sup>۱</sup> این دو سطح را از یکدیگر جدا می‌سازد. مثلاً فراهم کننده خدمات با منابع محدودی که در اختیار دارد، ابتدا می‌تواند دریافت کاربر/ مشتری را از کیفیت خدمات با برآورده کردن حداقل سطوح انتظارها ارتقا بخشد. سپس با اختصاص منابع و توجه بیشتر به سطوح بالاتر انتظارها، استانداردهای مطلوب را نیز برآورده سازد.

در عوض، ارزیابی رضایت کاربر/ مشتری ابزاری شناختی محسوب می‌شود. کتابخانه‌ها باید به دلیل ماهیت خدماتی خود، به رضایت کاربر/ مشتری توجهی ویژه داشته باشند. رضایت کاربر/ مشتری تجربه آنی و ذهنی<sup>۲</sup> وی نسبت به خدماتی است که با آنها روبرو هستند. در واقع، کیفیت خدمات مفهومی عینی، سنجشی و شناختی است، در حالی که رضایت عنصری ذهنی، مبتنی بر احساسات و انفعالی است (طاهریان، ۱۳۸۶، ۱۸۲). عامل مهمی که در تدوین راهبرد سی.آر.ام. مورد توجه می‌باشد، شناخت عوامل مؤثر بر رضایت مشتریان و ارائه خدمات مناسب با علایق آنهاست. برآورده ساختن کیفیت خدمات به اندازه برآورده ساختن رضایت کاربر/ مشتری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی اهمیت دارد. این هر دو، به انتظارهای کاربر/ مشتری وابسته‌اند. «هرنون و آلمن» (۲۰۰۱، ۳۳-۳۱) سه نوع انتظار را در درک تجربه‌ای ارضاکننده در کاربر/ مشتری ذکر می‌کنند:

۱. **انتظارهای اصلی یا هسته<sup>۳</sup>**: در همه افراد به صورت آگاهانه و غیر آگاهانه وجود دارند. این عناصر شامل تواضع، احترام، وقار و دیگر ویژگیهایی است که در صورت رعایت نکردن، به شدت شوک آور است.

۲. **انتظارهای آموخته شده**: از تجربیات نشأت گرفته شده‌اند؛ برای مثال هرچه تأمین کننده خدمات گزینه‌های اضافی برای خدمات ارائه کند، انتظارها نیز مطابق آنها توسعه خواهند یافت.

- .....
1. Tolerance Zone.
  2. Prompt & Subjective experience.
  3. Core expectations.

۳. **انتظارهای مورد پیش‌بینی:** نوعی از کیفیت خدمات است که در حال حاضر ارائه نمی‌شوند. این ویژگی، بین فراهم‌کنندگان خدمات رقابت به وجود می‌آورد. چنانچه فراهم‌کننده خدمات این نوع انتظارها را پیش‌بینی کند، نه تنها فراتر از انتظارهای کاربر/مشتری گام می‌گذارد، بلکه مجموعه‌ای جدید از انتظارهای آموخته شده در وی ایجاد خواهد نمود.

تعیین این نوع انتظارها که در مجموع «تجربه‌های مورد انتظار»<sup>۱</sup> نامیده می‌شوند، در نظامی مبتنی بر سی.آر.ام. قابل اندازه‌گیری و سنجش خواهد بود. سی.آر.ام. یک راهبرد کسب و کار<sup>۲</sup> برای مدیریت روابط متقابل با کاربر/مشتری است که به منظور بهینه‌سازی ارزش و رضایتمندی بلندمدت کاربر/مشتری به کار گرفته می‌شود. یکی از ابزارهایی را که می‌توان در نظام سی.آر.ام. به کار گرفت، الگوی سروکوال است. پس از الگوی سروکوال، الگوی لیب کوال به عنوان ابزاری اختصاصی برای ارزیابی کیفیت کتابخانه‌ها شناخته می‌شود که توسط انجمن کتابخانه‌های پژوهشی تدوین گردیده است. در حال حاضر، شناخت انتظارهای کاربران کتابخانه‌ها و بررسی و تحلیل شکاف میان انتظارها و برداشتهای آنها از خدمات دریافتی، با استفاده از ابزار لیب کوال، متداول‌ترین شیوه‌ای است که در سنجش کیفیت خدمات در کتابخانه‌ها به کار می‌رود. (حریری و افنانی، ۱۳۸۷).

با وجود اینکه همه سازمانها تلاش خود را در همگام نمودن سیاستها و رویکردهای سازمانی با الگوهای تغییر انتظارهای کاربران/مشتریان صرف نموده‌اند، این تغییرات همیشگی در نیازمندیها، انتظاراتها و رفتارها باعث شده تا سازمانها نتوانند با این تغییرات همگام شوند. همگامی با این تغییرات، سازمانها را به سازمانهایی یادگیرنده تبدیل کرده است، به گونه‌ای که خود را نیازمند نظامی می‌دانند که به‌طور دائم روابطش را با کاربر/مشتری مشخص و تبیین نماید. این نظام در سازمانها به نظام سی.آر.ام. شناخته می‌شود. نتایج نشان می‌دهد بیشترین ملاحظات سازمانها در به کارگیری سی.آر.ام. ارتقای

- .....
1. Expected Experiences.
  2. Business Strategy.

سطح رضایت مشتری، حفظ مشتریان موجود و ارتقای ارزش مادام‌العمر مشتری است. «زین‌الدین» (۱۹۹۹) در این باره می‌گوید: «جلب مشتری مهم است، اما حفظ و راضی نگاه داشتن او اهمیت بیشتری دارد. حفظ مشتری هزینه کمتری دارد و بنابراین، از جلب مشتری سودمندتر است. حفظ مشتری باعث ایجاد شهرت می‌شود که به نوبه خود هزینه‌های فراهم‌آوری مشتری را نیز کاهش می‌دهد».

### سی.آر.ام. چیست؟

با وجود اینکه سی.آر.ام. در محیط تجارت، به شکلی گسترده و به‌عنوان رویکرد تجاری مهمی شناخته شده است، تعریف جامعی در این باره وجود ندارد که همه بر سر آن اتفاق نظر داشته باشند. منطق به کار رفته در اجرای سی.آر.ام.، «تحت نظر قرار دادن» و «مدیریت بر تمام فرایندهای خدمت‌رسانی به کاربر/مشتری» است. «باران، گالکا و استرانک» (۲۰۰۸) سی.آر.ام. را راهبردی تجاری با نتایج زیر تعریف کرده‌اند: «بهبود منافع، مزایا و رضایت مشتری با سازماندهی بر اساس مشتری، پرورش رفتارهای رضایت‌بخش مشتری و اجرای فرایندهای مشتری محور. این فرایند با گردآوری اطلاعات، درک چگونگی مدیریت روابط با مشتری را در سازمان افزایش می‌دهد ... این راهبرد تجاری به گونه‌ای از فناوری اطلاعات برای فراهم‌سازی دیدگاهی جامع، معتبر و یکپارچه از مشتریان استفاده می‌کند که از همه فرایندها و تعاملهای مشتریان به‌منظور حفظ و گسترش دوجانبه روابط سودمند یاری می‌جوید». بنابراین سی.آر.ام. فن و یا مجموعه‌ای از فرایندهایی است که برای جمع‌آوری داده‌ها طراحی شده است و اطلاعاتی را فراهم می‌سازد که سازمان را در جهت ارزیابی گزینه‌های راهبردی خود یاری می‌کند (باران، گالکا و استرانک، ۲۰۰۸). رشد توجه به سی.آر.ام. در دهه ۱۹۹۰ شروع شد (لینگ و ین، ۲۰۰۱؛ ژو و دیگران، ۲۰۰۲). «نگای» (۲۰۰۵) نیز در پژوهش خود دریافت که ۳۷٪ مقالات سی.آر.ام. به فناوری اطلاعات و علم اطلاعات مرتبط است. وی در ادامه نتیجه می‌گیرد فناوری اطلاعات و علم اطلاعات نقش مهمی را در گسترش و اجرای سی.آر.ام. ایفا

می‌نماید. وی محبوب‌ترین موضوعات ذکر شده در فناوری اطلاعات و علم اطلاعات برای سی.آر.ام. را «نرم‌افزار، ابزارها، نظام‌ها»، «داده‌کاوی» و «مدیریت دانش» ذکر می‌کند. «کوتوروف» (۲۰۰۳) سی.آر.ام. را بیش از آنکه یک راه حل بدانند، یک راهبرد تلقی می‌کند. سی.آر.ام. در واقع یکی از فنون مدیریت اطلاعات<sup>۱</sup> است که با دارا بودن روش‌شناسی ویژه، برای شناخت بهتر نیازها و رفتارهای کاربر/مشتری به کار گرفته می‌شود. سی.آر.ام. که در مبحث هوش کسب و کار<sup>۲</sup> نیز قرار می‌گیرد، نگاهی ۳۶۰ درجه‌ای به کاربر/مشتری دارد. این رویکرد به‌عنوان بخشی از نظریه‌های مدیریت راهبردی<sup>۳</sup> نیز شناخته می‌شود که در محیط کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز همچون محیط تجارت قابل اجراست. در فضای رقابتی که امروزه کارگزاران پایگاه‌های اطلاعاتی در آن به سر می‌برند، سی.آر.ام. اهمیت بسیار زیادی دارد. با وجود تفاوت‌های موجود بین محیط تجارت و محیط کتابخانه‌ها، بعضی از قواعد محیط تجارت در کارگزاران منابع اطلاعاتی نیز قابل اجراست. قواعدی همچون قواعد پارتو<sup>۴</sup> (۸۰٪ منافع از ۲۰٪ مشتریان به دست می‌آید) که از اصول تضمین‌کننده موفقیت شرکتهای تجاری است، در اقتصاد کارگزاران منابع اطلاعاتی نیز قابل به کارگیری است، زیرا در بسیاری از مسائل همچون قیمت‌گذاری منابع اطلاعاتی، از اصول قابل اجرا در راهبرد کارگزاران پایگاه‌های داده به‌شمار می‌رود. اجرای صحیح و هدفمند سی.آر.ام. مزایای بسیاری را برای سازمانها در پی دارد که به‌طور خلاصه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شناخت بهتر و عمیق‌تر نیازهای کاربر/مشتری
- ایجاد و حفظ روابطی صحیح، متناسب با نیاز کاربر/مشتری
- افزایش کیفیت خدمات، و وفاداری و رضایت کاربر/مشتری
- بهبود عملکرد سازمانی با ارتقای کارایی و اثربخشی

- .....
1. Information Management Technique.
  2. Business Intelligent.
  3. Strategic Management Theories.
  4. Pareto Rules.

### اجرای موفق سی.آر.ام.

نظریات متعدد و متفاوتی درباره اجرای سی.آر.ام. وجود دارد. «آنتون» سی.آر.ام. را رویکردی یکپارچه برای مدیریت روابط با مشتری با بازمهندسی ارزش مشتری از طریق بهبود خدمات و تثبیت موقعیت رقابتی پیشنهادها، می‌داند (چن و پوپوویچ، ۲۰۰۳). «ژو و دیگران» (۲۰۰۲) معتقدند اجرای سی.آر.ام. باید به‌عنوان راهبردی حقوقی نگریسته شود که به طراحی دقیق و حمایت همه‌جانبه در همه سطوح سازمان نیازمند است. «بال» (۲۰۰۳) اجرای سی.آر.ام. را معمولاً مستلزم تغییر فرایند کسب‌وکار و معرفی فناوری اطلاعاتی جدید دانسته که به رهبری مقتدری نیازمند است. «چن و پوپوویچ» (۲۰۰۳) مدیریت و اجرای موفق سی.آر.ام. را مستلزم رویکردی یکپارچه و موزون بین فناوری، فرایند و افراد می‌دانند و هم‌راستا بودن هدفهای سی.آر.ام. با هدفهای کارمندان و کاربران/مشتریان را عاملی اساسی در پشتیبانی از موفقیت اجرای سی.آر.ام. برمی‌شمارند.

«موزیکو» (۲۰۰۸) نظام اجرای سی.آر.ام. را به‌گونه‌ای تصور می‌کند که به جای هدفهای محدود و کوچک، در بافت هدفهای وسیع‌تری مورد توجه قرار گرفته شود. «برادی، فلیس و مارشال» (۲۰۰۶) معتقدند «طراحی خلاقانه طوفان فکری<sup>۱</sup> توسط کارمندان و مشتریان در دستیابی به دیدگاهی بهتر درباره سودمندی و اثربخشی، به اجرای موفق سی.آر.ام. می‌انجامد». فراهم‌آوری بازخورد از کاربر/مشتری و فراهم‌آوری اطلاعاتی نظام‌مند از درک آنها از گزینه‌های خدماتی و نحوه تجربه این خدمات نیز می‌تواند در اجرای موفق سی.آر.ام. تعیین‌کننده باشد. اجرای موفق سی.آر.ام. تا اندازه‌ای نیز به آگاهی مدیران ارشد از راه‌حلهای فراهم‌شده به وسیله فناوری اطلاعات متکی است. از فناوری اطلاعات نیز که به‌عنوان یک توانمندساز<sup>۲</sup> در بازطراحی بنیانی فرایند کسب و کار در سازمانها استفاده می‌شود، می‌توان در دستیابی به بهینه‌سازی عملکرد سازمانی استفاده نمود (چن و پوپوویچ، ۲۰۰۳). اما مهمتر از همه، ایجاد تغییرات سازمانی مطلوب در ساختار

- .....
1. Brainstorming.
  2. Enabler.

سازمانی دانش محور است. «ژو و دیگران» (۲۰۰۲) معتقدند «آنچه باید مورد توجه قرار بگیرد این است که گرچه سی.آر.ام. به فناوری نوظهور وابسته است، ولی سی.آر.ام. تنها زمانی بهترین کارآیی را دارد که به وسیله فرهنگ سازمانی حمایت شود و هدفهای مشتری مداری را در بر داشته باشد.» «چن و پوپویچ» (۲۰۰۳) نیز معتقدند پشتیبانی مدیران ارشد و درگیر شدن آنها، یکی از عوامل کلیدی در موفقیت اجرای سی.آر.ام. است.

برنامه ریزی مستلزم تعیین هدفهای معین برای کتابخانه، توصیف فعالیتهای جاری و مؤثر بودن آن فعالیتهای، ارزیابی انتظارهای کاربران/مشتریان و نیازهای اطلاعاتی آنهاست. بدین منظور، کتابخانه باید به نیازهای مشتریان توجه کند و به نحو مقتضی به آنها پاسخ گوید. همچنین، خدماتی را فراهم نماید که به صورتی دقیق و فوری به همه کاربران/مشتریان ارائه شوند. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی همچنین باید تمامی تلاش خود را برای برآورده کردن نیازهای پژوهشی کاربران/مشتریان خود صرف کنند. یکی دیگر از راهکارهای موفقیت در اجرای سی.آر.ام. تهیه الگوی رفتاری کاربران/مشتریان است. این راهکار، فرایندی است که شامل تقسیم‌بندی گروه‌های کاربران/مشتریان هدف، ایجاد معیارهای سنجش رفتار، بررسی و پیگیری تغییرهای رفتاری، تهیه الگوهای رفتاری و پیش‌بینی رفتارهای آتی آنهاست (چن و پوپویچ، ۲۰۰۳). با وجود منابع الکترونیکی و استفاده روزافزون از آنها، اجرای سنجشهای مربوط به میزان استفاده کاربران/مشتریان از منابع اطلاعاتی که به‌عنوان آمارهای مدیریتی میزان استفاده از منابع شهرت دارند نیز می‌تواند در این میان در تهیه الگوی رفتاری کاربران/مشتریان به کار گرفته شود. این سنجشها که دربرگیرنده گزارشهای تعاملهای کاربران در استفاده از منابع اطلاعاتی است، می‌تواند جزئی از طرحهای سنجش میزان استفاده و رضایت از خدمات ارائه شده به کاربر/مشتری تلقی شود و در ارزیابی فعالیتهای خدماتی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، دریچه‌ای جدید بگشاید. کتابخانه‌ها بیش از پیش دریافته‌اند که باید از روشها و مجراهای بیشتری برای درک درخواستهای کاربران روشها و مجراهای بیشتری را فراهم و خدماتی را ارائه کنند که مطابق با آن روشها تعیین شده‌اند.

«برادی - پرستون، فلیس و مارشال» (۲۰۰۶) دربارهٔ اجرای سی.آر.ام. در کتابخانه‌ها معتقدند: «گرچه سازمانها و شرکتهای بسیاری برای فراهم‌آوری اطلاعات مشتریان در فرایندهای بازاریابی خود در سی.آر.ام. از اینترنت استفاده می‌کنند، ولی کتابخانه‌های بسیار معدودی وجود دارند که روشهای پیچیده نظامهای اطلاعاتی سی.آر.ام. همچون نحوه و مکان ذخیرهٔ داده‌های سی.آر.ام.، نحوهٔ استخراج دانشی معنادار از داده‌ها و نحوه دسترسی پذیری دانش به فردی مشخص را به کار می‌گیرند. با وجود شرایطی که کتابخانه‌ها در وضعیت حاضر به آن دچار هستند، تلاشها برای ترکیب و به کارگیری مزایای این رویکرد مدیریتی قابل ستایش خواهد بود». آنها همچنین معتقدند «با وجود پایگاه‌های داده کاربرپسند، کتابخانه‌های ایستا به‌طور فزاینده‌ای غیرضروری و یا غیرمرتبط شده‌اند. در نتیجه انفجار اطلاعات در دسترس از طریق اینترنت که با پیچیدگی فزاینده رفتار اطلاع‌یابی کاربران کتابخانه‌ها همراه شده است، نقش آتی کتابداران در خدمات با ارزش افزوده در تحویل اطلاعات مورد تأکید قرار گرفته و به‌طور مستقیم نشانگر نیازهای کاربران/مشتریان می‌باشد».

پژوهشهای چندانی دربارهٔ اجرای سی.آر.ام. در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی صورت نگرفته است. نتایج دو پروژه پژوهشی انجام شده در طی سالهای ۲۰۰۳-۲۰۰۴ در کتابخانه دانشگاه مالتا و نیز در سالهای ۲۰۰۵-۲۰۰۶ در کتابخانه دانشگاه لانکستر نشان داد استفاده از چارچوب سی.آر.ام. موجب برقراری ارتباط میان کارمندان کتابخانه و کاربران آنها می‌شود. در این پژوهش، با استفاده از گروه‌های کانونی،<sup>۱</sup> احساس کارمندان و کاربران نسبت به کیفیت خدمات کتابخانه و ارتباط میان کتابداران و کاربران بررسی شد. یافته‌های این پژوهش نشان داد سی.آر.ام. چارچوب مفیدی در تجزیه و تحلیل ارزش کتابخانه‌های دانشگاهی بوده و راهبردهای ارتباط خوب در اجرای موفقیت‌آمیز سی.آر.ام. ضروری است. به‌علاوه، آموزش کاربران و کارمندان در کسب مهارتهای اطلاعاتی و یا نظامهای جدید نیز عنصری اساسی در رویکرد سی.آر.ام. محسوب شده و درگیری فعال

.....  
1. Focus Groups.

کاربران/مشتریان در فرایند طراحی و تحویل خدمات کتابخانه نیز نتایج مثبتی دربر خواهد داشت.

«وانگ» (۲۰۰۷) نیز در یک مطالعه موردی، موانع احتمالی در اجرای نظام سی.آر.ام. در ۸ کتابخانه دانشگاهی و کارایی و اثربخشی این نظام را پس از اجرا بررسی نمود. وی در بررسی خود، ضمن بیان این مطلب که معرفی و اجرای سی.آر.ام. فرایندی طولانی است که باعث شناسایی موانع اجرایی در نظام سی.آر.ام. در یک کتابخانه می‌شود، پیشنهادهایی در زمینه ایجاد الگویی به منظور استفاده در گسترشهای آینده ارائه نمود.

«وولان و نانز» (۲۰۰۳) سازمانهایی را که بیش از همه از نظامهای سی.آر.ام. بهره‌مند خواهند بود، حاوی دو ویژگی می‌دانند: ۱. تعداد کاربران/مشتریان و تعاملهای کاربران/مشتریان با سازمان بیشتر باشد. ۲. پیچیدگی هر تعامل دربارهٔ مجرا و نوع ارتباط بیشتر باشد. وی نتیجه می‌گیرد که شرکتها و سازمانهای درگیر رسانه‌ها و سرگرمی، بالاترین میزان بهره‌مندی از نظامهای سی.آر.ام. را خواهند داشت. از آنجا که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز به لحاظ تعداد کاربران/مشتریان و تعاملهای آنها پیچیدگی زیادی دارند، بالاترین میزان بهره‌مندی را نیز از نظامهای سی.آر.ام. برخوردار خواهند بود. علاوه بر این، کتابخانه‌ها (بوژه کتابخانه‌های عمومی) با رسانه‌ها و سرگرمی کاربران/مشتریان ارتباط بسیار زیادی دارند. کتابخانه‌ها نیز همچون هر سازمان خدماتی دیگر، همواره تلاش کرده‌اند تا خدمات ارائه شده به مشتری/کاربر را ارتقا ببخشند و روابطی مستحکم و در حال پیشرفت را با کاربران/مشتریان خود ایجاد کنند تا به کیفیت خدمات و رضایت مشتریان دست یابند. این خود یکی از مهم‌ترین هدفها و رسالتهای کتابخانه‌هاست.

### موانع اجرای سی.آر.ام.

به عقیده «ژو و دیگران» (۲۰۰۲) مقاومت کارمندان یکی از مهمترین تهدیدها همراه با اجرای سی.آر.ام. به‌شمار می‌رود. از آنجا که به‌کارگیری سی.آر.ام. در یک سازمان تغییرات زیادی را به همراه دارد، آنچه مدیران در عمل با آن مواجه می‌شوند، مقاومت

بسیار زیاد در برابر تغییر است. آنچه باعث می‌شود مقاومت در برابر سی.آر.ام. را بتوان کاهش داد یا حذف نمود، این است کاربران/مشتریان را از ابتدای اجرای سی.آر.ام. در این کار درگیر نمود. «ژو و دیگران» (۲۰۰۲) معتقدند که «ایجاد و طراحی برنامه‌ای مناسب برای آموزش، یکی از راه‌حلهایی است که در برابر مقاومت در اجرای سی.آر.ام. می‌توان به کار گرفت» (برادی، فلیس و مارشال، ۲۰۰۶). آموزش کاربران/مشتریان و کارمندان در مهارت‌های اطلاع‌یابی یا نظامها را عنصر اساسی در رویکرد سی.آر.ام. می‌دانند. آموزش کاربران در همه کتابخانه‌ها، بخشی اساسی در رویکرد جلب رضایت کاربران یک کتابخانه است. ثابت شده همان‌گونه که مشتریان به آموزش نیازمندند، مشتریان تنها زمانی راضی خواهند بود که کارمندان راضی وجود داشته باشند و رضایت مشتریان در گرو رضایت کارمندان خواهد بود.

«موزیکو» (۲۰۰۸) موانع حقیقی اجرای مؤثر سی.آر.ام. را فرهنگ سازمانی، نگرش‌های کارمندان، ساختار سازمانی و نبود طرح راهبردی در نظام سی.آر.ام. می‌دانند. «بوز» (۲۰۰۲) مهم‌ترین تهدید در برابر اجرای سی.آر.ام. را تمرکز مدیریت بر هدفها و منافع کوتاه مدت به جای دیدگاه بلندمدت می‌دانند. «موزیکو» (۲۰۰۸) مشکل عمده سازمانها در اجرای مؤثر سی.آر.ام. را جنبه «نرم‌افزاری» سازمان می‌داند تا جنبه «سخت‌افزاری» آن. یافته‌های پژوهش «وانگ» (۲۰۰۷) نیز نشان داد بزرگترین چالش در اجرای سی.آر.ام. در یک کتابخانه، «نبود تجربه کافی در اجرای نظام سی.آر.ام.» بوده و مشکل اساسی در اجرای آن را «بالا بردن میزان آگاهی درونی در مورد عملکردها و تواناییهای نظام سی.آر.ام.» می‌بیند که «در این راستا آموزش کارمندان کتابخانه باید مدنظر قرار گیرد». وی علاوه بر این اظهار می‌دارد: «از آنجا که نتایج این مطالعه را نمی‌توان تعمیم بخشید و به دلیل نبود نمونه‌های عملی در سایر کتابخانه‌های دانشگاهی، مطالعات عملی بیشتری باید در این زمینه صورت پذیرد».

اجرای سی.آر.ام. همیشه با موفقیت همراه نیست. نمونه‌هایی وجود دارد که نشان می‌دهد این نظام در مواردی با شکست مواجه شده است. «هاروی» (۲۰۰۱) به گزارشی از

گارتتر اشاره می کند که در آن ۶۵٪ اجرای سی.آر.ام. به شکست منجر شده است. «راولی» (۲۰۰۲) نیز هم راستا با هاروی ۸۰٪ اجراهای سی.آر.ام. را به شکست محکوم می کند. آنها بیشتر نرم افزارهای تجاری سی.آر.ام. را با شکست همراه می بینند، زیرا متناسب با هدفها و عملکرد سازمانها طراحی نشده اند. «بولتون» نیز با این محققان موافق است و اجراهای اولیه سی.آر.ام. را شکست خورده می بیند.

یکی از دلایل موفق نبودن سی.آر.ام. را نبود درک صحیح از سی.آر.ام. دانسته اند (اسنایدر و دیویسون، ۲۰۰۳). «بولتون» (۲۰۰۴) دلیل موفق نبودن سی.آر.ام. را نداشتن راهبردی واضح و نیز شکست در ایجاد تغییرات مناسب در فرایند کسب و کار اعلام می دارد. «چن و پوپویچ» (۲۰۰۳) گرچه بخش وسیعی از سی.آر.ام. را فناوری ذکر می کنند، در نظر گرفتن سی.آر.ام. به عنوان راه حلی صرفاً فنی را محتمل به شکست می دانند.

### اجرای سی.آر.ام. در کتابخانه ها

اکنون کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی در دنیای رقابتی روزافزون، باید بیش از پیش خدمت محور بوده و با افزایش تقاضا، خدماتی ارائه کنند که بر اساس نیازهای کاربران/مشتریان ویژه خود طراحی شده باشند. سی.آر.ام. نیز در این میان با فراهم آوردن روش شناسی ها، راهبردها و فرایندهایی خاص، شکاف بین وضعیت کتابخانه و رضایت کاربران/مشتریان را کاهش خواهد داد. در این روش، با تهیه دانشی عمیق از کاربر/مشتری با رویکردی فعالیت محور نسبت به خدمات، به این مهم دست پیدا می کنند. کتابخانه ها باید از طریق کیفیت خدماتی خود، احترام به کاربر/مشتری از طریق کارمندان خط مقدم، حساسیت نشان دادن در مورد امنیت اطلاعات و ایجاد حس اعتماد در کاربر/مشتری به کتابخانه و خدمات آنها، تلاش خود را صرف جلب اعتماد کاربران/مشتریان نمایند (وانگ، ۲۰۰۷). جستجوی بازخورد از مشتریان و کارمندان نیز مرحله ای مهم در طرح خدمات<sup>۱</sup> محسوب می شود. این فرایند یکی از جنبه های تعیین کننده روابط بین کیفیت

خدمات و رضایت است که شامل موارد زیر می‌باشد: ۱. تعیین نقش کاربر/مشتري در ارزیابی نحوه ارائه خدمات کتابخانه ۲. ایجاد فرصت برای کارمندان در تعیین رضایت شغلی ۳. پشتیبانی از ایده‌هایی که به رضایت از نحوه ارائه خدمات به کاربران/مشتریان منجر می‌شود.

«استفانو و دیگران» (۲۰۰۳) مراحل پیشرفت سی.آر.ام. را به ۴ مرحله تقسیم می‌کنند:

۱. مرحله اول: مرحله بدون کمک فناوری اطلاعات و به صورت دستی و ابتدائی  
۲. مرحله دوم: فناوری اطلاعات به منظور کمک به مراحل دستی می‌آید. مثلاً صفحات گسترده<sup>۱</sup>، نظامهای پایگاه داده و بسته‌های آماری که می‌توانند در تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده مربوط به مشتریان، مورد استفاده قرار گیرند  
۳. مرحله سوم: مرحله خودکار شده فناوری اطلاعات با استفاده از فناوری‌هایی از قبیل اینترنت و یکپارچه‌سازی تلفن/رایانه

۴. مرحله چهارم: سی.آر.ام. یکپارچه با به کارگیری نظامهای اطلاعاتی پیچیده که با فراهم‌آوری بسیار یکپارچه پشت صحنه<sup>۲</sup>، خط مقدم<sup>۳</sup> و عملیات اینترنتی به منظور پیگیری شخصی‌سازی<sup>۴</sup> مشتری، سطح بالای خدمات و رضایت مشتری صورت می‌پذیرد.

«وانگ» (۲۰۰۷) معتقد است کتابخانه‌ها از مرحله اول گذشته‌اند و از آنجا که برای کتابخانه‌ها مجهز شدن به وب و فناوری اطلاعات غیر معمول نیست، بسیاری از کتابخانه‌ها در مرحله دوم و سوم قرار دارند. بعضی از کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی وب‌سایت خود را به گونه‌ای طراحی کرده‌اند که انتظارهای مشتریان را برآورده نمایند. این کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی از پست الکترونیکی، گروه‌های خبری، اتاقهای گپ دوستانه، میزگردهای متخصصان، اف.ای.کیو. و دیگر اطلاعات و فرمهای بازخورد کاربران استفاده می‌کنند تا از تعامل بین کتابخانه - کاربر، کاربر - کتابخانه و کاربر - کاربر حمایت کنند.

- .....
1. Spreadsheet.
  2. Back-Office.
  3. Front-Office.
  4. Personalization.

افزایش و ارتقای کارایی نقاط تماس<sup>۱</sup> در یک مرکز اطلاع‌رسانی می‌تواند به گونه‌ای به کاربران/مشتریان یاری برساند که از این نقاط برای دریافت خدمات و ارائه بازخوردهای سودمند استفاده کند. مهم‌ترین بخش این نقاط تماس وب‌سایت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی است. سایر نقاط تماس نیز عبارتند از: ایمیل، تلفن، نامه، میز مرجع و میز امانت و ... این نقاط تماس معمولاً با نظام‌های اطلاعاتی جداگانه‌ای کنترل و اطلاعات آنها به شکلهای مختلف به مدیریت ارسال می‌شود. اگر معنای مشتری را به تأمین‌کننده، توزیع‌کننده، کارمند و مشتری توسعه بدهیم، مفهوم نقاط تماس را می‌توان به «نظام پردازش تعامل‌ها»<sup>۲</sup> در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی تبدیل کرد؛ بدین معنا که هرگونه تعاملی را که با زنجیره تأمین (تأمین‌کننده، توزیع‌کننده، مشتری) سر و کار دارد را در نظامی یکپارچه با روابط مفهومی و تعاملی معین تبدیل کرده و از آن در جهت سی.آر.ام. در زنجیره تأمین خدمات بهره برد. سی.آر.ام. این نقاط تماس را به صورتی یکپارچه در می‌آورد تا از آنها دیدگاهی مشترک درباره مشتری پدید آورد (چن و پوپویچ، ۲۰۰۳). در نتیجه، نقاط تماس نقشی مهم و عمده را در ایجاد تصویری کامل از سی.آر.ام. به‌منظور تعامل با مشتریان فراهم می‌آورند (ژو و دیگران، ۲۰۰۲). داده‌هایی که از نقاط تماس با مشتری<sup>۳</sup> حاصل می‌شود، می‌تواند برای تجزیه و تحلیل جمع‌آوری شوند. این داده‌ها برای درک رفتار و نیازهای مشتری و ارائه خدمات بهتر به آنها به دانش مشتری تبدیل می‌شود که در نظامی مبتنی بر مدیریت دانش مشتری<sup>۴</sup> (CKM) قابل بهره‌برداری است. «کومار و رومانی» (۲۰۰۴) از سی.آر.ام. به‌عنوان فرایند دستیابی و حفظ روابطی مداوم با کاربران/مشتریان از طریق نقاط تماس متعدد یاد کرده‌اند که با برخوردی متناسب با کاربر/مشتری بر اساس پاسخهای محتمل آنها در برنامه‌های سازمان، قابل دستیابی است.

1. Touch Points.
2. Transaction Processing System.
3. Customer Contact Centers.
4. Customer Knowledge Management.

تغییر یا باز مهندسی فرایند کسب و کار هم‌راستا با نظام سی.آر.ام. انجام می‌شود که عاملی مهم در فراهم‌آوری خدمات مشتری - مدار محسوب می‌شود. فرایند کسب و کار به مجموعه‌ای از فعالیتهای ساختارمند و مرتبط و یا زنجیره‌ای از وقایع گفته می‌شود که خدمت یا محصولی ویژه را برای کاربر/مشتری خاصی تولید می‌کند. این فرایند ضرورتاً با گروهی از افراد سروکار دارد که با هم برای ارتقای فرایندهای کاری خود کار می‌کنند. در واقع، این مجموعه از وظایف به هم مرتبط، به اجرای هدفهایی ویژه به سازمان کمک می‌کنند. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز به منظور اجرای سی.آر.ام. باید فرایندهای کسب و کار درونی خود را تغییر و ارتقا بخشند. خود کارسازی، یکپارچه‌سازی و استانداردسازی فرایندهای درونی که به فراهم‌آوری، ارائه و دریافت بازخورد از مشتریان ختم می‌شود، در نهایت به ارائه خدمات با کیفیت به کاربر/مشتری منجر شده، افزایش کارایی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی را در پی خواهد داشت. آنچه می‌توان در پایان درباره مدیریت روابط با مشتری در نظامهای اطلاع‌رسانی گفت، این است که سی.آر.ام. با فراهم آوردن دانشی از کاربران/مشتریان، سعی دارد از نظام مدیریت تصمیم‌گیری پشتیبانی کند و در جهت ارتقای آن بکوشد.

### نتیجه‌گیری

نقش نظریه‌ها، راهبردها و رویکردهای مدیریتی در محیط رقابتی امروزی سازمانها بویژه در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، در برقراری ارتباط و حفظ کاربران/مشتریان در زنجیره تأمین این مراکز اهمیت بسیاری یافته است. لزوم به کارگیری سی.آر.ام. به عنوان رویکردی نوین و سودمند در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی نیز در همین راستا لازم به نظر می‌رسد. در عین حال، اجرای موفقیت‌آمیز این رویکرد نیز در گرو آگاهی و حمایت همه جانبه مدیران ارشد، نکته‌ای بدیهی است. از آنجا که اجرای سی.آر.ام. فرایندی پیچیده و طولانی است که نیازمند درک کامل خواسته‌های کاربران/مشتریان و ارائه خدمات تخصصی مناسب با رویکرد مشتری مداری است، در نظر گرفتن موانع اجرای

سی.آر.ام. از قبیل نبود راهبرد مناسب، وجود نگرشهای منفی کارمندان و مقاومت آنها در برابر تغییر نیز به همین میزان اهمیت پیدا خواهد کرد. بنابراین، برای غلبه بر این موانع، روشهایی همچون آموزش کارمندان و کاربران/مشتریان، ایجاد و گسترش خط‌مشیهای اجرایی به منظور تعیین چارچوبهای مناسب و شناخت کامل سی.آر.ام. به عنوان ملزومات اجرای این رویکرد، پیشنهاد می‌شود. به دلیل کمبود مطالعات کافی در این زمینه و نبود الگویی مناسب با راهبرد کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، پژوهشهای تجربی بیشتری در ارتباط با اجرای سی.آر.ام. ضروری است.

### منابع

- حریری نجلا و فریده افنانی (۱۳۸۷). «بررسی کیفیت خدمات کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی تابعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و دانشگاه آزاد اسلامی مستقر در تهران، از طریق مدل تحلیل شکاف». فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، سال یازدهم، شماره ۲ (پیاپی ۴۲).
- طاهریان، آمنه (۱۳۸۶). «عوامل مؤثر بر ارتقای میزان رضایتمندی کاربران کتابخانه‌ها با تاکید بر کتابخانه‌های تخصصی». فصلنامه کتاب، سال هجدهم، شماره ۲ (پیاپی ۷۰).

- Adomi, E. E. & Sylvester Ozioma Anie (2006). "Conflict management in Nigerian University libraries". *Library Management*. V.27, N.8, Pp. 520 – 530.

- Ball, Rafael (2003). "Public relations and customer relationship management in Libraries". 9<sup>th</sup> International Conference of Public relations Libraries, publishers, information centers, universities. Krakow 2-3 June 2003.

- Baran, R., R. Galka & D. P. Strunk (2008). "Principles of Customer Relationship Management". Australia: Thomson, Southwest,.

- Bolton, M. (2004). "Customer centric business processing". International Journal of Productivity and Performance Management. V.53, N.1, pp. 44-51.

- Bose, Ranjit (2002). "Customer Relationship Management: key concepts for IT success". Industrial management & data systems. V. 102, N.2, pp89-97.

- Bull, Christopher (2003). "Strategic issue in Customer Relationship Management (CRM) implementation". Business Process Management. V.9, N.5, 592-602.

- Brody-Preston, J., Y. Felice & S. Marshall (2006). "Customer Relationship: case studies from Malta and the UK". Library Management. V. 27, N.67, pp.430-445.

- Butterwick, N. B. (1993). "Total Quality Management in the university library. Library Management". V.,14, N.,3.

- Chenn, I. J. & Karen Popovich (2003). "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology". Business process management journal. V.9, N.,5, pp627-688.

- Cook, Colleen & Fred M. Heath (2001). "Users' Perceptions of Library Service Quality: A LibQUAL+ Qualitative Study". Library Trends, v49 n4 p548-84.

- Kotorov, Rado (2003). "Customer Relationship Management: strategic lessons and future directions". Business Process Management. V.9, N.5, pp. 61-571.

- Harvey, D. (2001), "Tougher times ahead". Conspectus – The IT Report for Directors and Decision Makers, October, pp.38-9.

- Herson, P., & Altman, E. (2001). "Assessing service quality: Satisfying the Expectations of library customers". Chicago: American Library Association.

- Johannsen, C.G.( 1992). "Danish experiences of TQM in the library world". New Library World; V.,93, N.,6. [Online]: DOI: 10.1108/00242530710736019

- Kim, Dong-Suk (2006). "A Study on Introducing Six Sigma Theory in the Library for Service Competitiveness Enhancement". 72<sup>nd</sup> IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL. 20-24 August, Seoul.[Online]: <http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Kim-en.pdf>

- Kumar, R. D. (2004). "Importance of Marketing and Total Quality Management in Libraries". Electronic Journal of Academic and Special Librarianship. V.5, N.2-3.

- Kumar S., A. (2007). "Measuring service quality in an academic library: an Indian case study". Library Review. V., 56, N.3, pp. 234 - 243

- Kumar, V. & G. Romani (2004). "Taking customer lifetime value analysis to the next level". Journal of integrated communications. Pp. 27-33.

- Ling, R. and Yen, D.C. (2001). "Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies". Journal of Computer Systems, V.4, N.3, pp. 82-97.

- Macintosh, Gerrard (2007). "Customer orientation, relationship quality, and Rational benefits to the firm". Journal of service marketing. V.21, N.3, 150-159.

- Musico, Christopher (2008). "CRM class is in session: More colleges and consulting firms are offering CRM-specific certifications".[Online]: <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Insight/CRM-Class-Is-in-Session-50141.aspx>

- Musico, Christopher (2008). "Making CRM mandatory for university administration". [Online]: <http://www.allbusiness.com/education-training/education-systems-institutions/11510236-1.html>

- Ndubisi, Nelson Oly (2007). "Relationship Marketing and Customer Loyalty. Marketing Intelligence & Planning". V. 25, N. 1, pp. 98-106.

- Ndubisi, N.O., C. K. Wah, G. Ndubisi (2007). "Supplier Customer Relationship and Customer Loyalty: the banking industry perspective". Journal of enterprise information management. V.20, N.2, pp.222-236.

- Nimsomboon N. & H. Nagata (2003). "Assessment of library service quality at Thammasat university library system". [Online]: [http://www.kc.tsukuba.ac.jp/div-comm/pdf/report0\\_403.pdf](http://www.kc.tsukuba.ac.jp/div-comm/pdf/report0_403.pdf)

- Ngai, E. W. T. (2005). "Customer Relationship Management research" (1992-2002). Marketing intelligence & planning, V.21, N.1, pp.51-60.

- Rowley, K. (2002). "Eight questions for customer knowledge management in e-Business". Journal of knowledge management. V.6, N.5, pp.500-511.

- Snyder, M. and Davidson, I. (2003). "In trouble?". Conspectus- The IT Report for Directors and Decision Makers, pp. 30-2.

- Spang, Lothar (1996). "A staff-generated cross-training plan for academic reference librarians: The TQM approach at Wayne State University libraries". Reference Services Review; V., 24, N.2.

- Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C., Stafyla, A. (2003). "CRM and customer -centric knowledge management: an empirical research". Business Process Management Journal, Vol.9 No.5, pp.617-34.

- Wang, Hong (2006). "From user to customer: TQM in academic libraries?" *Library Management*. *Library Management*. V., 27, N.9

- Wang, Mei-Yu (2007). "Introducing CRM into an academic library". *Library Management*, V.28, N. 6/7.

- WATSON R. T. et al (1993). "User satisfaction and service quality of the IS department: closing the gaps". *Journal of information*. V.,8, N., 4, pp. 257-265

- Wollan and Nunes. (2003) "The Ultimate CRM handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability". New York, McGraw-Hill.

- Xu, O. Yu et al (2002). "Adopting customer relationship management Technology. *Industrial Management & data systems*". V. 102, N.8, pp.442-452.

- Zineldin, M (1999). "Exploring the common ground of total relationship management and total quality management (TQM)". *Management decision*. V.37, N.9, pp955-971.