

## ایجاد مزیت رقابتی در کتابخانه

علی اصغر شریفی نیا<sup>۱</sup>

دکتر ثریا ضیایی<sup>۲</sup>

### چکیده

از نظر پورتر منابع ایجاد مزیت رقابتی، کارآیی، کیفیت، نوآوری و پاسخگویی به مشتریان می‌باشند که در این مقاله به بررسی هر کدام از این موارد در کتابخانه برای ایجاد مزیت رقابتی در آنها نسبت به رقبایی که خدمات اطلاعاتی مشابهی را ارائه می‌دهند، می‌پردازیم. این چهار عامل، منابع عمومی ایجاد مزیت رقابتی می‌باشند که نشانگر روش‌های عمومی دستیابی به متمایزسازی است که هر کتابخانه‌ای می‌تواند بدون توجه به نوع فعالیت یا نوع محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهد، از آن استفاده کند. روش پژوهش بررسی هر کدام از این منابع با توجه به پژوهش‌های انجام شده می‌باشد. این پژوهش نشان می‌دهد که، اگر چه چهار عامل مزیت رقابتی از نظر پورتر به صورت مجزا مورد بحث قرار می‌گیرند، اما این عوامل به شدت در کتابخانه با هم در ارتباط هستند و تاثیر متقابل روی یکدیگر دارند. به طور نمونه، برتری کیفیت می‌تواند منجر به برتری کارآیی شود و در عین حال نوآوری می‌تواند کارآیی، کیفیت و پاسخ‌گویی به مراجعان را افزایش دهد و رسیدن به برتری در کارآیی، کیفیت و نوآوری بخشی از برتری برای پاسخ‌گویی در مقابل مراجعان می‌باشد.

**کلید واژه:** مزیت رقابتی در کتابخانه، کارایی، کیفیت، نوآوری، پاسخگویی به مراجعان

۱. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام نور مرکز مشهد [Alisharifinia@gmail.com](mailto:Alisharifinia@gmail.com)

۲. استادیار گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه پیام نور مرکز مشهد [soraya.ziaei@gmail.com](mailto:soraya.ziaei@gmail.com)

## مقدمه

گرچه مزیت رقابتی<sup>۲</sup>، مفهومی پر اهمیت در مدیریت سازمان‌های فعال در بخش خصوصی است، استفاده از آن در سازمان‌های فعال در بخش عمومی از جمله کتابخانه‌ها نیز سودمند است، زیرا کتابخانه‌ها نیز همانند سازمان‌های بخش خصوصی، در پی افزایش کارایی و بهره‌وری از امکانات خود هستند (رجعی بگلو، ۱۳۹۳).

کتابخانه‌ها در بخش عمومی در حال از دست دادن موقعیت انحصاری خود بوده و به طور فزاینده‌ای با بخش اطلاعات خصوصی و سایر بخش‌ها در رقابتند. بهره‌وری فزاینده آن بخش‌ها، مستلزم کاهش در هزینه از طریق کاهش نیروی انسانی و افزایش مسئولیت‌های آنها شده است (لین، ۱۹۹۴).

با توجه به فضای اطلاعاتی و ارتباطی جدید ایجاد شده و پا به عرصه گذاشتن امکانات و تسهیلات جدید در این فضا، کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی علمی باید تلاش کنند تا در این رقابت برای ارائه سریع، کارآمد، معتبر و راحت اطلاعات از رقبای خود و ارائه خدمات و منابع اطلاعاتی که این خدمات در آن‌ها جاری است، پیشی گرفته و خدمات تخصصی و ویژه داشته باشند. از آنجا که این مراکز با کاهش بودجه و افزایش فعالیت‌های خدماتی مواجه هستند، رقابت در جذب بودجه، نیروی انسانی کارآمد و نیز مشتریان (توجه‌پذیری خدمات و منابع اطلاعاتی) رویکرد غالب رقابتی خواهد بود. مدیران کتابخانه‌ها با درک عمیق‌تر رفتار مراجعه‌کنندگان و نیازهای آنان، قادر خواهند بود جایگاه کتابخانه‌ها را در میان مراجعان خود حفظ کنند.

جهت پیشی گرفتن در فضای اطلاعاتی جدید بوجود آمده، یک کتابخانه زمانی دارای مزیت رقابتی است که منابع و قابلیت‌های مشخصی که منحصر به فرد و به سختی قابل تقلید باشد را بدست آورد و بتواند خدماتی را ارائه کند که ارزش بیشتری برای مراجعان نسبت به رقبا دارد (ناوارو و دیگران، ۲۰۱۰). مزیت رقابتی نقطه کانونی استراتژی و مفهوم اساسی در مدیریت استراتژیک است. این مزیت با متمایز سازی کتابخانه در یک کار خاص، در جهت نظر مراجعان ایجاد می‌شود. مراجعان باید از لحاظ ذهنی احساس کنند که کتابخانه قادر به برآوردن نیازهای آنان نسبت به رقبای دیگر است (اونگ و اسمیل، ۲۰۰۸). در صدر رقبا می‌توان از وب جهان گستر و به طور خاص موتورهای کاوش و پایگاه‌های اطلاعاتی نام برد که می‌روند جای کتابخانه را جهت کسب نیازهای اطلاعاتی تصاحب کنند. البته کتابخانه‌ها می‌توانند با ارائه اطلاعات دقیق، صحیح، عمیق، گزینش شده و به روز از این امر جلوگیری کنند.

در این مقاله راهکارهای ایجاد مزیت رقابتی با توجه به منابع ایجاد مزیت رقابتی، از نظر پورتر که کارآیی، کیفیت، نوآوری و پاسخگویی به مشتریان می‌باشند، بررسی می‌شوند و به بررسی هر کدام از این موارد در کتابخانه برای ایجاد مزیت رقابتی در آن، نسبت به رقبایی که خدمات اطلاعاتی مشابه‌ای را ارائه می‌دهند، می‌پردازیم.

## ۳. Competitive Advantage

## مزیت رقابتی

مزیت طبق تعریف واژه نامه مریام وبستر<sup>۴</sup> (الف) برتری در موقعیت و شرایط و (ب) عامل یا شرایط منفعت برای دارنده آن، تعریف می‌گردد و رقابت، عمل یا فرایندی تعریف می‌شود که بین حریفان در می‌گیرد. بنابراین، آنچه از ترکیب این دو واژه برمی‌آید. عوامل و شرایطی است که باعث رقابت میان دو یا چند فرد، سازمان و ... می‌گردد و باعث برتری حداقل یکی از آنها شده و در این میان مزیتی نیز حاصل می‌گردد. مزیت رقابتی به طور ساده هر آن چیزی تعریف می‌شود. که موجب می‌شود درآمد بیش از هزینه صرف شده افزایش یابد. در تعریفی دیگر، مزیت رقابتی عاملی است که سبب ترجیح محصول (کالا یا خدمات) توسط مشتری برای یک شرکت نسبت به رقیب خود می‌گردد. مزیت رقابتی جایی شکل می‌گیرد که خرید یک محصول، نسبت به محصول رقیب ارزش بیشتری برای مشتری ایجاد کند. ارزش بیشتر برای مشتری همواره متناظر با مزیت رقابتی برای سازمان است (دلوی و فلسفی نژاد، ۱۳۸۹). اما، تعریف‌های دیگری نیز از مزیت رقابتی وجود دارد. هی و ویلیامسون<sup>۵</sup> مزیت رقابتی را تشخیص ظرفیت‌ها و موقعیت بازاری تلقی می‌کنند که موجب برتری بنگاه در مقایسه با سایر رقبایش می‌شوند. به بیان دیگر، مزیت رقابتی موقعیت بی‌نظیر یک سازمان در برابر رقبایش می‌باشد که از طریق الگوی توسعه منابع، گسترش پیدا می‌کند (راسخی و ذبیحی، ۱۳۸۷). مزیت رقابتی، همان واکنش سریع نسبت به شرایط و تغییرات است (یزدان پناه، ۱۳۸۹).

واژه مزیت رقابتی توسط مایکل پورتر<sup>۶</sup> به شهرت رسیده است. بطور کلی ایده مزیت رقابتی برای اندازه‌گیری موفقیت شرکت نسبت به رقبا می‌باشد (اونگ و اسمیل، ۲۰۰۸). آنچه در مزیت رقابتی مطرح است، به مجموعه‌ای از عوامل اشاره دارد که به سبب پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها و فعالیت‌های منتسب به آنها، از سادگی برخوردار نیست. این نوع مزیت با درهم کنش عوامل، مؤلفه‌ها، عناصر، ابزارها و شرایطی توصیف می‌گردد که سازمان‌ها با آنها درگیر بوده یا به سبب وجود آنها، با سازمان‌های دیگر رقابت می‌کنند. پورتر مزیت رقابتی را به سبب نشان دادن نقدهایی که بر مزیت نسبی وارد بود، مطرح نمود. وی موفقیت را تنها به مزیت‌هایی نسبی آشکار شده وابسته نمی‌دانست، بلکه معتقد بود باید از طریق شناخت وضعیت و ساختار سازمان خود و ظرفیت سازی، به خلق مزیت پرداخت و با فراهم آوردن بسترهای سرآمدی و شرایط کارایی رقابتی، به عنوان فعال عرصه‌های مختلف، تبدیل گردید (خاندوزی، ۱۳۸۴). اگر شرکت یا سازمانی قادر باشد فعالیت خاصی را بهتر از رقبا انجام دهد، می‌تواند ارزش‌های منحصر به فردی را برای مشتریان ایجاد نماید که در نهایت باعث برتری در برابر آنها خواهد شد. البته، اگر رقبا نتوانند به سادگی آن را تقلید کنند و آن کالا یا خدمت ارزش و اهمیت بیشتری برای مشتری

۴ -Merriam Webster Available at: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/advantage>

۵-Hay & Williamson

۶-Michael Porter

داشته باشد، کسب مزیت رقابتی تضمین خواهد شد. بنابراین، می‌توان گفت مزیت رقابتی به مجموعه‌ای از عوامل اشاره دارد که باعث می‌گردد یک سازمان نسبت به رقبای خود برتری داشته و یا بهتر از آن‌ها خدمت یا محصولی ویژه را ارائه و مشتریان بیشتری را به خود جلب کند. چنانچه تصور کنیم کتابخانه‌ای خدمتی متمایز مانند بازاریابی خدمات از طریق تلفن همراه را در دستور کار خود قرار داده است و از طریق این خدمت به اطلاع رسانی خدمات و منابع اطلاعاتی خود می‌پردازد، این کتابخانه قادر خواهد بود نسبت به کتابخانه‌های بی‌بهره از این شیوه خدمت‌رسانی، مشتریان بیشتری را به سوی خود جذب نماید (رجبعلی بگلو، ۱۳۹۳).

دلایل متعددی می‌توان ذکر کرد که باعث شده، رقابت در این بخش مطرح گردد. برخی از مهم‌ترین این دلایل، عبارتند از:

- تغییر در نیازهای اطلاعاتی مشتریان
  - گسترش فناوری‌های نوین و ضرورت هم‌پایی نیروی انسانی با این فناوری‌ها
  - رشد فزاینده در به‌کارگیری فناوری‌های اطلاعات و خدمات مرتبط با آنان
  - افزایش قیمت منابع اطلاعاتی
  - وجود انحصار در دسترسی به منابع اطلاعات (پایگاه‌های اطلاعاتی)
  - وجود نرم‌افزارهای مختلف کتابخانه‌ای با هزینه‌های بالا
  - ادغام پایگاه‌ها و تشکیل کارتل‌های منابع اطلاعاتی
  - وجود نوعی رقابت پنهان و آشکار برای به دست آوردن مشتری
  - وجود نوعی رقابت پنهان و آشکار برای به دست آوردن منابع اطلاعاتی
- در این میان، کتابخانه‌ها به تجربه و تحلیل رقیبان نیاز خواهند داشت تا با این رویکرد در مورد آنها پژوهش نمایند و بینشی مناسب را فراهم کنند. در این بینش و پژوهش، سازمان‌ها و رسانه‌هایی که در همان بخش از بازار اطلاعاتی ارائه خدمت می‌نمایند، شناسایی شده و از رویکرد و ابزارهای آن‌ها استفاده خواهد شد.

از نظر پورتر منابع ایجاد مزیت رقابتی عبارتند از: کارایی، کیفیت، نوآوری و پاسخگویی به مشتریان می‌باشد که به بررسی هر کدام از این موارد در کتابخانه برای ایجاد مزیت رقابتی در آن‌ها نسبت به رقبایی که خدمات اطلاعاتی مشابه‌ای را ارائه می‌دهند، می‌پردازیم.

## کارایی

کارایی سیستم‌ها به منظور تعیین نیازها و نشان دادن موفقیت خدمات به عوامل زیر بستگی دارد:

- تعیین نیازها و انتظارات مشتری.
- ارتباط مدیریت با مشتری.
- استانداردهای خدمات مشتری.
- تعهد نسبت به مشتری.
- حل مشکلات و شکایت‌ها برای بهبود بخشی کیفی.

اندازه‌گیری کارایی کتابخانه بطور مشخص از نظر رضایتمندی استفاده‌کنندگان، مشکل است چرا که مفهوم رضایت یک مفهوم مبهم و ذهنی است و از فردی به فرد دیگر متفاوت است. اینکه نیاز اطلاعاتی فرد در یک کتابخانه برطرف شده است یا خیر، بستگی به عوامل بسیار متنوعی دارد. تغییر در استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها باعث گردیده است تا شیوه استفاده از منابع چاپی و الکترونیکی، رفتارهای کاربران و سهولت یا سرعت بهره‌مندی از خدمات، تغییرات فراوانی کند. اصول اساسی این دیدگاه بر پایه به کارگیری مجموعه‌ای از منابع ارزشمند و در دسترس است که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌گردد (رجبعلی بگلو، ۱۳۹۳). فناوری اطلاعات دارای خصوصیتی از قبیل به روز بودن، سریع و دقیق بودن، کارایی و اثربخشی بوده و عملکرد سازمانی را بهبود بخشیده است (حاجی اصغری، ۱۳۹۰).

با افزایش تنوع در منابع اطلاعاتی از جمله منابع دیداری- شنیداری، منابع الکترونیکی و منابع چند رسانه‌ای و نیز افزایش تنوع در ابزارهای اطلاعاتی مانند منابع الکترونیکی روی دیسک‌های فشرده و یا شبکه اینترنت، لازم است کتابخانه چنین منابعی را با توجه به نیازهای اطلاعاتی و روند پیشرفت فناوری تهیه و در دسترس مراجعان قرار دهد. یکی از اهداف اشتراک منابع در کتابخانه‌ها افزایش اثربخشی و کارایی کتابخانه در پاسخ به ضعف‌های درونی و تهدیدهای محیطی است (علیدوستی، ۱۳۸۰ و حیاتی، شهسواری و طباحان اصفهانی، ۱۳۹۱).

کار روی منابع اطلاعاتی اولیه رسیده به کتابخانه و دادن خروجی‌های مناسب به آنها مانند: انواع نمایه‌ها و چکیده‌ها، اطلاعات کافی کتابشناسی، سفارشی کردن خدمات و ... می‌تواند کارایی کتابخانه‌ها را افزایش دهد.

### کیفیت

هر کتابخانه با توجه به قشر استفاده‌کنندگان و نیازهای متنوع آنان باید انواع خدمات مناسب را برنامه‌ریزی کرده و ارائه بدهد. به عبارت دیگر لازم است پا را از خدمات سنتی مانند امانت کتاب و یا خدمات مرجع فراتر گذاشته و خدمات تخصصی تری مانند مصاحبه مرجع، خدمات آگاهی‌رسانی جاری، خدمات اشاعه‌گزینشی اطلاعات، خدمات تحویل مدرک، خدمات مرجع مجازی و خدمات الکترونیکی راه دور (از طریق شبکه رایانه) ارائه دهد. هرچه به کیفیت خدمات کتابخانه بیفزاییم باعث رشد و بالندگی و استقبال مراجعین شده ایم که باعث بالا رفتن بهره‌وری می‌شود.

### مفهوم کیفیت در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

به طور آرمانی، کتابخانه‌ها همچون سایر سازمان‌های آموزشی، خدماتی و غیرانتفاعی که کیفیت را از منظرغناهی منابع موجود در مجموعه خود تعریف می‌کنند، تعداد مجلدهای موجود، تعداد کارمندان و مقیاس‌هایی از این قبیل، به عنوان شاخص‌های کیفیت لحاظ شده‌اند. اما به گمان

کاول جاربو<sup>۷</sup> در یک محیط بیدار آگاه به شرایط، کیفیت بر اساس میزان رضایتمندی مشتریان و کاربران تعریف می‌شود. در این زمینه، تان<sup>۸</sup> یادآوری می‌کند که کیفیت کتابخانه‌ها باید موارد زیر را شامل شود:

- درک نیازهای کاربران؛
  - ارائه خدمات بهینه رو در رو و از راه دور؛
  - تحویل بی نقص خدمات؛
  - تسهیلات و امکانات مناسب (تریا و...)؛
  - فضای داخلی پذیرفتنی (مبلمان، نور، گرما و...)؛
  - پذیرایی و استقبال مناسب؛
  - تجهیزات قابل اعتماد (رایانه‌ها، و سایر منابع دیداری - شنیداری)؛
  - مدیریت اجرای کارآمد (پاسخگویی مؤثر به پرسش‌ها)؛
  - کارمندان مؤدب و حامی؛
  - خدمات پشتیبانی مناسب؛
  - نظارت بر توقعات، شکایات و پیشنهادهای سازنده کاربران و
  - استفاده از حلقه‌های بازخورد به منظور بهبود ضعف‌ها (اسفندیاری مقدم و دیگران، ۱۳۹۲).
- امروزه کتابخانه‌ها از حالت مجموعه محوری به سمت مشتری محوری گرایش پیدا کرده‌اند و کتابداران برای راضی نگه داشتن کاربران، کیفیت خدمات را مدنظر قرار داده‌اند. اندازه‌گیری کیفیت خدمات در کتابخانه‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا داشتن کتابخانه‌هایی با کیفیت بالا می‌تواند فرایند توسعه پایدار را در کشورها تسهیل کند (میرغفوری و مکی، ۱۳۸۶).
- با توجه به اهمیت خدمات با کیفیت 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 و لینگس، ۱۹۹۹).

آگاهی از مفهوم کیفیت خدمت و تلاش برای بهبود آن به ارائه خدمات با کیفیت در کتابخانه‌ها منجر شده است و از طریق افزایش سطح کیفیت خدمات می‌توان افزایش رضایتمندی اعضا را انتظار داشت. ارتقاء مستمر کیفیت یک دیدگاه فلسفی- مدیریتی و جامع است که بر سه محور: پاسخ به نیازها و انتظارات مراجعان، تمرکز بر فرایند ارائه خدمات و ارتقا مستمر بنا شده است. این فلسفه مدیریت که در نهایت به بهبودی و نوسازی کتابخانه منجر می‌گردد بدون آمادگی و مشارکت همه اعضا کتابخانه راه به جایی نمی‌برد. ایجاد آگاهی و فراهم آوردن زمینه بیشتر تغییر در اندیشه و عمل مدیران و کارکنان اولین جزء و گامی است که باید اتفاق بیفتد. اما مدیریت

۷. Kovel-Jarboe

۸. Tann

کیفیت فراگیر از منظر دیگری نیز مورد تعریف قرار می‌گیرد که در این تعریف مراجعان در کانون توجه قرار دارند و کیفیت را مواجه شدن با انتظارات مراجعان و فرا رفتن از انتظارات آنان می‌دانند.

## نوآوری

هالت در سال ۱۹۹۸ اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان، فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کار برد. وارکینگ نیز توضیح می‌دهد که، نوآوری هر چیز تجدید نظر شده است که طراحی و به حقیقت درآمده باشد و موفقیت سازمان را در مقابل رقبا مستحکم کند و نیز یک برتری رقابتی بلند مدت را میسر سازد. نوآوری یا ابداع، کاربردی و عملی کردن افکار و اندیشه‌های نو و بدیع ناشی از خلاقیت است. نوآوری، تبدیل خلاقیت (ایده نو) به عمل و یا نتیجه (سود) است.

به عبارت دیگر نوآوری خلق چیز جدیدی است که یک هدف معین را دنبال و به اجرا درمی‌آورد (خداداد حسینی، ۱۳۸۵). نوآوری و تفکر راهبردی برای آینده هر سازمانی مهم و حیاتی هستند و ارتباط مستقیمی با وظایف و اهداف سازمان دارند.

نوآوری عبارت است از هر چیز جدید در روش عملیات یا روشی که کتابخانه محصولات خود را ارائه می‌کند. لذا نوآوری شامل پیشرفت در انواع فرآیندها و سیستم‌های مدیریت، ساختارهای سازمانی و استراتژی‌های ایجاد شده توسط کتابخانه است.

نوآوری می‌تواند مهمترین منبع ایجاد مزیت رقابتی باشد. در بلند مدت رقابت می‌تواند به عنوان فرآیندی تلقی شود که توسط نوآوری هدایت می‌شود. اگر چه همه نوآوری‌ها موفقیت‌آمیز نیستند اما همان تعداد اندکی که به موفقیت نائل می‌شوند، منابع عمده مزیت رقابتی هستند. دلیل این امر این است که نوآوری موفقیت‌آمیز ویژگی منحصر به فردی به سازمان می‌دهد که رقبا فاقد آن هستند. این منحصر به فرد بودن به سازمان اجازه می‌دهد تا خودش را از دیگر رقبا متمایز نماید (خداداد حسینی، ۱۳۸۵).

یکی از اصلی‌ترین دلایلی که کتابخانه‌ها را وادار می‌کند تا به سوی نوآوری حرکت کنند. بهبود عملکرد آن‌ها می‌باشد. نوآوری در خدمات یکی از مهم‌ترین انواع نوآوری است که در خدمات کتابخانه‌ها از مصداق‌های فراوانی برخوردار است و می‌تواند موجبات ارتقاء اثربخشی خدمات این مراکز را در پی داشته باشد. نوآوری باید در تمام شئون کتابخانه از فرآیندهای موجود در کتابخانه گرفته تا سیستم‌های مدیریت و ساختار سازمانی به منصفه ظهور و بروز برسد. کتابخانه‌ها با نوآوری در خدمات می‌توانند باعث ایجاد ویژگی‌های منحصر به فردی در خود شوند که رقبا را آنان مانند اینترنت و ... فاقد آن باشند.

به عنوان نمونه در اکتبر سال ۲۰۰۵ کتابخانه عمومی ترو در شهر وایت پلینز، بخشی را ویژه کودکان افتتاح کرد. مدخل ورودی این کتابخانه شبیه به غار طراحی شده بود تا حس اکتشاف را در مخاطب برانگیزد. اتاقی تحت عنوان "قلعه" جهت اجرای کارهای هنری و صنایع دستی و اتاقی تحت عنوان "باغ ساحلی مسی" جهت مطالعه کودکان زیر درختانی از جنس مس وجود دارد.

در طبقه دوم بخش کودکان به انضمام محلی برای بازی آنها همراه با تجهیزاتی متناسب با قد و اندازه کودکان طراحی شده است.

در کتابخانه پالمر استون ترث، اتاقی در طبقه همکف روبروی کافی شاپ به محل نگهداری و تورق روزنامه‌ها اختصاص یافته است که از ساعت ۷ صبح با امکان صرف صبحانه به مراجعان سرویس می‌دهد تا حس دلنشین حضور در منزل را تداعی کند.

می‌توان در حیاط کتابخانه، به جای صندلی‌های خشک و سخت از تخت‌های سنتی در زیر درختان استفاده کرد تا افراد برای رفع خستگی ناشی از مطالعه به آنجا بیایند. دانستن تمایلات و نیازهای مراجعان به عنوان الگوهای رفتاری می‌تواند چشم‌اندازی بدهد برای اینکه کی، کجا و چگونه یک نوآوری می‌تواند مناسب یک سازمان باشد.

اگر کتابخانه‌ها واقعا می‌خواهند نوآور باشند باید در کارمندان خود اطمینان و تعهد و مهارت را افزایش دهند. اقدامات نوآورانه، شجاعانه هستند و کارمندان کتابخانه باید احساس کنند که این فعالیت‌ها مفید و ارزشمندند. برای اینکه وضعیتی را به وجود آوریم که نوآوری راهبردی را تشویق کند باید کتابخانه را برای آینده آماده کنیم.

در مجموع اقدامات ذیل می‌تواند در جهت کمک به ایجاد تغییرات مثبت در روند فعالیت‌های کتابخانه‌ها مؤثر باشد:

- استفاده از دانشجویان معماری و هنر در طراحی محیط‌های کتابخانه‌ای
- ترتیب دادن گردش دسته جمعی برای اعضا و مراجعان کتابخانه
- دعوت از اشخاص مهم، سرشناس یا معروف که مراجعان از جمله کودکان دوستشان دارند.
- اختصاص روزهای تعطیل و جمعه‌ها به برنامه‌های جنبی که ایجاد سروصدا دارد و مغایر با سکوت محیط کتابخانه است.
- صدور کارت عضویت افتخاری برای مسؤولین شهر
- جلب حمایت خیرین در برپایی مراسم مختلف
- برگزاری مراسم درارتباط با شب یلدا، عید نوروز و مناسبت‌های دیگر
- استفاده از منابع اهدائی مردم جهت رفع کمبود منابع در کتابخانه
- نمایش فیلم، کتابخوانی، قصه خوانی
- برگزاری مسابقات مختلف فرهنگی و هنری
- برگزاری نمایشگاه از جمله نمایشگاه نقاشی، صنایع دستی، کتاب
- برگزاری کنسرت موسیقی
- فروش کتابهای مورد نیاز مراجعان
- رنگ آمیزی خاص و متفاوت دیوارها و مبلمان
- پرکردن اوقات فراغت مراجعان در تابستان با کلاس‌های مختلف
- برگزاری برنامه‌های بزرگداشت مناسبت‌ها و نمایش کتابهای مخصوص هر مناسبت
- تغییرات دوره‌ای در چیدمان وسایل جهت ایجاد تنوع ظاهری



- استفاده از عناصر فرهیخته منطقه و محله برای پیش برد برنامه ها
- ارتباط کتابخانه با مساجد، دانشگاهها، مدارس، کارخانجات و ادارات مختلف در سطح شهر
- دعوت از افراد و گروه‌های مختلف جهت بازدید و آشنایی با کتابخانه.

### پاسخ گویی

کتابخانه‌ها به طور سنتی بر این باورند، محصولات و خدمات آنها شایستگی درونی دارد و مراجعان باید به صورت خودکار جذب کتابخانه شوند. این نوع اندیشیدن دربارهٔ مراجع، کمکی به کتابخانه‌ها نمی‌کند تا از پس چالش‌های امروزی برآیند. این چالش‌ها دربرگیرندهٔ تأمین بودجهٔ کافی، افزایش استفادهٔ مراجعان و گسترش و تقویت مفهوم کتابخانه به عنوان خدمت ضروری است. بنابراین، کتابخانه‌ها باید بر طراحی و ارائه خدمات و محصولات خود در جهت رفع نیازهای شناسایی شدهٔ جامعه تمرکز کنند (دنی، ۲۰۰۱). منبع مزیت رقابتی در خارج از کتابخانه به وجود آمده و علاوه بر این، به عنوان منبع رقابت بر سر ارائه ارزش والاتر به مراجعان مورد توجه کتابخانه قرار می‌گیرد (وود راف، ۱۹۹۷). با شناسایی جامعهٔ خدماتی خود، گام بلندی در جهت دستیابی به یکی از مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی یعنی مشتری برداشته خواهد شد. استفاده‌کنندگان و مراجعان به منزله هسته مرکزی کلیه فعالیت‌های کتابخانه هستند همه تلاش‌ها باید در راستای برآوردن نیازهای آنان صورت پذیرد. به همین دلیل اهمیت دادن به دیدگاه‌های استفاده‌کنندگان و مراجعان رکن مهم هر نظام اطلاع‌رسانی موفق است. محور اساسی در مدیریت کیفیت فراگیر مراجعان می‌باشند. مراجعان ضامن بقای کتابخانه و دارای ارزش هستند. مراجعان رگ حیات و از دارایی‌های بسیار با ارزش کتابخانه محسوب می‌شوند و بدون آنها عملکرد کتابخانه بی معنا خواهد بود. مراجعان هیچ گونه وابستگی به کتابخانه ندارند، بلکه کتابخانه به آنها بستگی دارد. یکی از اصول زیربنایی مدیریت کیفیت فراگیر تمرکز بر مراجعان است، که باید خواسته‌ها و شرایط مراجعان، توسط هر کسی که مراجعه کننده دارد تأمین شود.

### پاسخ گویی در مقابل مراجعان

یکی از مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل ایجاد مزیت رقابتی در کتابخانه‌ها برآوردن نیازهای مراجعان می‌باشد. پاسخ‌گویی، باعث بهبود کارایی فرآیند کتابخانه و بهبود کیفیت ارائه خدمات در کتابخانه و منجر به ارزش قائل شدن به مراجعان می‌شود. برآوردن نیاز مراجعان منجر به ارائه خدماتی جدید و رسیدن به برتری در کارایی، کیفیت و نوآوری می‌شود که سفارشی کردن خدمات برای برطرف کردن نیازهای منحصر بفرد مراجعان و کاهش زمان ارائه خدمات از جمله آنان می‌باشد. برای دستیابی به پاسخ‌گویی در مقابل مراجعان، کتابخانه باید به طور دقیق چیزی را که مراجعان به دنبال آن هستند، به آنها ارائه کند. در نتیجه کتابخانه باید هر آنچه را که برای تشخیص نیازهای مراجعان و برآوردن نیازهای آن‌ها لازم است انجام دهد. رسیدن به برتری در پاسخ‌گویی

در مقابل مراجعان، شامل ارزش قائل شدن برای مراجع و انجام اقداماتی برای بهبود کارایی فرآیند سازمانی و بهبود کیفیت می باشد. علاوه بر این، توجه به برآوردن نیازهای مراجعان ممکن است موجب ایجاد روش‌های جدید یا ارائه خدمتی جدید شود. عامل دیگری که باید در بحث پاسخ‌گویی در مقابل مراجعان به آن توجه نمود نیاز به سفارشی کردن یا باب طبع مراجعان نمودن خدمات برای نیازهای منحصر به فرد آنان می باشد. یک بعد دیگر پاسخ‌گویی در مقابل مراجعان، زمان پاسخ به مراجعان است. زمان پاسخ به مراجعان یعنی زمانی که صرف ارائه یک خدمت می شود. بررسی‌ها نشان می دهد که کند بودن زمان پاسخ به مراجعان، منبع اصلی نارضایتی مراجعان است (خداداد حسینی، ۱۳۸۵).

### دستیابی به پاسخ‌گویی در مقابل مراجعان

کتابخانه برای دستیابی به پاسخ‌گویی در مقابل مراجعان باید به آنها آنچه را که می خواهند و در زمانی که آن را می خواهند عرضه کند. رسیدن به برتری در پاسخ‌گویی در مقابل مراجعان شامل ارزش قائل شدن برای مراجعان و اتخاذ گام‌هایی برای بهبود کارایی کتابخانه است. برای رسیدن به برتری در پاسخ‌گویی در مقابل مراجعان دو پیش‌نیاز وجود دارد:

الف - تمرکز بر مراجعان ب- برآورده کردن نیازهای مراجعان

#### الف - تمرکز بر مراجعان

کتابخانه نمی تواند در مقابل مراجعانش پاسخگو باشد، مگر اینکه بداند که آنها چه می خواهند. از این رو اولین گام در دستیابی به برتری در پاسخ‌گویی در مقابل مراجعان برانگیختن کل کتابخانه به تمرکز بر روی آنها است. برای این کار سه ابزار وجود دارد. تمرکز بر مراجعان باید از راس کتابخانه شروع شود: در این راه مدیریت عالی و رهبری کتابخانه باید اقدامات لازم را اتخاذ کنند.

نگرش‌های کارمندان: رسیدن به برتری در تمرکز بر مراجعان مستلزم این است که همه کارکنان مراجعان را به عنوان هسته فعالیت‌های خود تلقی کنند. آوردن مراجعان به داخل کتابخانه: مراجع فقط نیاز ندارد که کارمند همانند او فکر کند، بلکه می‌خواهد به کارمند به آنچه می‌گوید گوش فرا دهد. منظور از آوردن مراجعان به داخل کتابخانه حضور فیزیکی آنان در کتابخانه نیست، بلکه انتقال عقاید و نظرات آنان به تصمیم‌گیران و مدیران عالی می باشد. این کار از طریق ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی و یا ایجاد صفحات اینترنتی قابل اجرا می باشد. (خداداد حسینی، ۱۳۸۵).

#### ب - برآورده کردن نیازهای مراجعان

زمانی که تمرکز بر مراجعان انجام شد، وظیفه بعدی برآورده کردن نیازهایی است که در مرحله تمرکز بر مراجعان تشخیص داده شده اند. همچنان که ذکر شد کیفیت، نوآوری و کارایی برای

برآورده ساختن نیازهای مراجعان حیاتی هستند. اما علاوه بر این‌ها کتابخانه‌ها می‌توانند سطح بالاتری از رضایت را در مراجعان خود ایجاد کنند. این امر در صورتی امکان پذیر است که خدمات خود را تا آنجا که ممکن است مطابق با نیازهای تک تک مراجعان سفارشی نموده و زمان پاسخگویی به نیازهای مراجعان را نیز به حداقل برسانند.

### سفارشی کردن

سفارشی کردن شامل متنوع کردن خدمات برای سازگار کردن آن با نیازهای منحصر به فرد گروهی از مراجعان است و حد نهایی آن سفارش کردن بر حسب تک تک مراجعان است. با توسعه فن‌آوری‌های نوین، افزایش هزینه‌ها برای سفارشی کردن تا حدودی کنترل شده است.

### زمان پاسخ گویی

دادن آنچه را که مراجعان می‌خواهند و زمانی که آن را می‌خواهند، به سرعت در پاسخ گویی به نیازهای مراجعان وابسته است. یک کتابخانه برای به دست آوردن مزیت رقابتی باید به سرعت به نیازهای مراجعانش پاسخ دهد. (خداداد حسینی، ۱۳۸۵).

### مشتری گرایی

یکی از اساسی‌ترین مفاهیم در مدیریت کیفیت فراگیر، توجه به رضایت مشتری (اعضا و مراجعه کنندگان) است. در حقیقت بدون توجه به رضایت مراجعان نمی‌توان مدعی شد که کالا یا خدمات با کیفیت عرضه شده است، این مراجعان هستند که درباره کیفیت، قضاوت و اظهار نظر نهایی را انجام می‌دهند، مدیریت کتابخانه باید به معیارهای مورد نظر مراجعان توجه داشته باشد و تاکید کافی در مورد آنها به عمل آورد. روابط کتابخانه با مراجعان باید به گونه‌ای باشد که اعتماد و اطمینان متقابل را افزایش دهد و وفاداری دو جانبه مراجعان را تضمین نماید. بطور کلی در توجه به مراجعان بایستی به عملی کردن اصول زیر پرداخت:

#### ۱- اصل خوشحال نمودن مراجعان

از اهداف عمده نگرش مدیریت کیفیت فراگیر جلب رضایت مراجعان است و امروزه کتابخانه‌ها پذیرفته‌اند که نیروهای برتر در رابطه میان کتابداران و مراجعان جای خود را عوض کرده و کتابدار دیگر دست بالا را ندارد و این مراجعان است که به چنین برتری رسیده است و نیازهای خود را به کتابدار دیکته می‌کند.

#### ۲- اصل تقویت تعهد نسبت به مراجعان

اولین و شاید مهم‌ترین تعهد امروزی مدیران و کارکنان، تعهد نسبت به مراجعان است. در فرهنگ ایرانی و اسلامی ما نیز عبادت به جز خدمت به خلق نیست و صالح‌ترین افراد سودمندترین آنان نسبت به مردم معرفی شده است. مراجع به کسانی اطلاق می‌شود که می‌توانند از حاصل کار واحد تحت نظارت مدیر بهره جویند.

یک کارمند(کتابدار) کمال جو به دو طریق می‌تواند تعهد خود و کتابخانه را به طور موثری به مراجعان نشان دهد:

الف: خدمت کردن به مراجع

ب: اهمیت قائل شدن برای آن

و عملی شدن این دو شیوه از طریق آموزش کارکنان کتابخانه امکان پذیر است، بطور کلی برای تقویت تعهد نسبت به مراجعان بایستی برای منابع انسانی آموزش های زیر طراحی و اجرا شود:

- آموزش برآورد مداوم نیازهای مراجعان

- آموزش اینکه حق همیشه با مراجعان است

- آموزش پاسخگویی به موقع و صریح به نیازهای مراجعان

- آموزش اولویت شناسی برای کارکنان جهت مقوله بندی نیاز مراجعان

### ۳- اصل ایجاد دورنمای خدمت به مراجع

کتابخانه پس از اطلاع از نیازها و انتظارات آتی مراجعان و ارزیابی عملکرد فعلی، باید دورنمایی از خدمت آتی ترسیم کند. دورنما بایستی فوری باشد که ضمن برآورده ساختن نیازها و نظرات مراجعان فراتر از انتظارات باشند.

صلاحیت‌های متمایز: منابع و قابلیت ها

صلاحیت متمایز، یک نقطه قوت منحصر به فرد است که به کتابخانه اجازه می‌دهد تا به برتری در کارآیی، کیفیت، نوآوری و پاسخ گویی به مراجعان دست یابد. صلاحیت‌های متمایز یک کتابخانه دارای دو منشا می‌باشند:

الف) منابع کتابخانه

ب) قابلیت های کتابخانه

منابع کتابخانه به منابعی مانند تکنولوژی، منابع انسانی، فیزیکی و مالی بر می‌گردد، این منابع می‌توانند به دو دسته کلی تقسیم شوند:

۱- منابع ملموس: منابعی هستند که قابل دیدن هستند و می‌توان آنها را لمس کرد مانند ساختمان، منابع اطلاعاتی، تجهیزات و ... این منابع ماهیت فیزیکی دارند.

۲- منابع ناملموس: منابعی هستند که قابل دیدن نیستند و نمی‌توان آنها را لمس کرد. مانند دانش فنی و تکنولوژیکی

قابلیت‌های کتابخانه به مهارت‌های آن در هماهنگی منابع و استفاده بهره‌ور از آنها برمی‌گردد؛ این مهارت‌ها در امور روزمره، کتابخانه قرار دارند. این امور روزمره روشی هستند که کتابخانه از آن طریق تصمیم‌گیری کرده و فرآیندهای درونی خود را به منظور رسیدن به اهداف کتابخانه مدیریت می‌نماید. به بیان کلی‌تر، قابلیت‌های کتابخانه، محصول سیستم‌های کنترلی و ساختار آن می‌باشند.

این دو عامل مشخص می‌کنند که تصمیمات چگونه اتخاذ شوند و اینکه هنجارها و ارزش‌های فرهنگی چگونه باشند. باید توجه داشت که ماهیت قابلیت‌ها ناملموس و غیرعینی است.

تمایز قائل شدن بین منابع و قابلیت‌ها برای درک و فهم اینکه چه چیزی صلاحیت متمایز را ایجاد می‌کند بسیار حیاتی است. کتابخانه ممکن است منابع منحصر به فرد و ارزشمندی را دارا باشد، اما قابلیت کتابخانه در استفاده موثر از آن منابع است که کتابخانه را قادر به ایجاد و حفظ صلاحیت متمایز می‌سازد. همچنین باید توجه کرد که یک کتابخانه ممکن است منابع منحصر به فرد و ارزشمندی برای ایجاد صلاحیت متمایز نداشته باشد اما دارای قابلیت‌هایی باشد که سایر رقبا فاقد آن باشند.

برای اینکه یک کتابخانه، دارای صلاحیت‌های متمایز باشد باید حداقل یکی از دو شرط را داشته باشد:

منابع ارزشمند و منحصر به فرد و قابلیت‌های ضروری برای بهره‌برداری از آن منابع را دارا باشد. یک قابلیت منحصر به فرد برای مدیریت منابع عادی (که ارزشمند و یا منحصر به فرد نیستند و در سطح معمولی قرار دارند) داشته باشد.

صلاحیت متمایز کتابخانه زمانی تقویت می‌شود که کتابخانه هم دارای منابع ارزشمند و منحصر به فرد بوده و هم قابلیت‌های منحصر به فرد را برای مدیریت آن منابع در اختیار داشته باشد (خداداد حسینی، ۱۳۸۵).

## نتیجه‌گیری

از نظر پورتر، چهار عامل کارایی، کیفیت، نوآوری و پاسخ‌گویی به مشتری مزیت رقابتی را می‌سازند. این چهار عامل منابع عمومی ایجاد مزیت رقابتی می‌باشند که نشانگر روش‌های عمومی کاهش هزینه‌ها و دست‌یابی به متمایز سازی است که هر کتابخانه‌ای می‌تواند بدون توجه به نوع فعالیت یا نوع محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهد، از آن استفاده کند. اگر چه این چهار عامل به صورت مجزا مورد بحث قرار می‌گیرند، اما این عوامل به شدت با هم ارتباط و تاثیر متقابل دارند. به طور نمونه، برتری کیفیت می‌تواند منجر به برتری کارایی شود و در عین حال نوآوری می‌تواند کارایی، کیفیت و پاسخ‌گویی به مراجعان را افزایش دهد و رسیدن به برتری در کارایی، کیفیت و نوآوری بخشی از برتری برای پاسخ‌گویی در مقابل مراجعان می‌باشد.

برودی پرستون و بارنر (۲۰۰۲) موفقیت یک سازمان را در نهایت به توانایی ایجاد حفظ پایگاه مشتری وابسته می‌دانند. آن‌ها معتقدند:

در محیط پیچیده و رقابتی امروزی، کتابخانه‌ها باید اطمینان پیدا کنند، مشتریان به جای انتخاب از دامنه وسیعی از فعالیت‌های جایگزین، از خدمات آن‌ها استفاده می‌کنند. و رابز<sup>۸</sup> ابزارهایی از قبیل پردازش و اشاعه سریع اطلاعات، تأمین اطلاعات مرتبط و به موقع برای تصمیم‌گیری و استفاده نوآورانه از اطلاعات در ایجاد فرصت‌های جدید را به کتابخانه‌ها پیشنهاد می‌کند تا به مزیت رقابتی موفق دست پیدا کنند. اگر کتابخانه‌ها از تطبیق قابلیت‌های خدماتی به نیازهای مشتریان خود غفلت کنند، به خاطر وجود مشتریانی که به دنبال پیشنهادهای جایگزین و رقابتی

برای ارضای نیازهای متعدد و پیچیده خود هستند، در خطر در حاشیه قرار گرفتن و غیرمرتبط بودن قرار می‌گیرند.

### فهرست منابع

۱. اسفندیاری مقدم علیرضا، مسعود رزمی شندی، یعقوب نوروزی (۱۳۹۲) کیفیت خدمات کتابخانه های ایران (بررسی پژوهشهای مدل لیب کوآل در ایران) تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، دوره ۴۷، شماره ۲، تابستان ص. ۱۹۱-۲۰۸
۲. حاجی اصغری، هانیه (۱۳۹۰) نقش فناوری اطلاعات در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، ارتباط علمی، (۱)۲۰
۳. حیاتی، زهیر، شهسواری، ویدا، طباطبانی اصفهانی، منصوره (۱۳۹۱) دستنامه پایگاه های اطلاعاتی، تهران: کتابدار، ص ۳۱۰
۴. خاندوزی، سید احسان (۱۳۸۴) انگاره پورتر در تجارت و مزیت رقابتی. فصلنامه راهبرد یاس، شماره ۴
۵. خداداد حسینی، حمید، عزیزی، شهریار، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، تهران: صفار، ۱۳۸۵، ص ۷۳
۶. دلوی، محمدرضا و محمد فلسفی نژاد (۱۳۸۹) مروری بر نظریه های مزیت رقابتی، تدبیر، شماره ۲۲۱
۷. راسخی، سعید و المیرا ذبیحی لهرمی (۱۳۸۷) مزیت رقابتی در سطح بنگاه: مفهوم و تئوری، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی علوم اقتصادی، شماره ۲۸
۸. رجبعلی بگلو، رضا (۱۳۹۳) مزیت رقابتی و نقش آن در اقتصاد کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی، فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی، شماره اول، جلد ۱۵ - ۵۷
۹. علیدوستی، س (۱۳۸۰) اشتراک منابع و همکاری بین کتابخانه ها، تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران
۱۰. میرغفوری، حبیب الله؛ مکی، فاطمه (۱۳۸۶) ارزیابی سطح کیفیت خدمات کتابخانه های آموزشی با رویکرد لیب کوآل (مورد: کتابخانه های دانشگاه یزد) فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی آستان قدس رضوی (۱) ۱۰، ۶۲-۷۹
۱۱. یزدان پناه، احمدعلی (۱۳۸۹) بررسی همراستایی نشانگرهای ارزیابی عملکرد مراکز آموزش عالی در فرآیند برنامه ریزی راهبردی، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک و عملکرد

1. Broady-Preston, J. & Emma Barnes (2002) Creating sustainable competitive advantage in libraries: Wales a case study. Available: [<http://cdigital.uv.mx/handle/>][Accessed 4 Mar. 20015]
2. Brooks, R.F. , Lings, I.N. and Botschen, M. A. (1999) International marketing and driven wavefronts. Service Industries Journal. No.4. Pp. 41 – 50.
3. Denny, Lorraine (2001) Marketing your library for competitive advantage. Available: [<http://conferences.alia.org.au/libtec2001/papers/denny/>] [Accessed 16 Apr. 20015]
4. Line, M.B. (1994) The Pursuit of Competitive advantage in Libraries Leads ... Where? New Library World, V.95, N.6.

5. Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., Díez, J.A. )2010( Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business* vol.45: pp.49-58.
6. Ong, J.W., Ismail, H.B. )2008( Sustainable Competitive Advantage through Information Technology Competence: Resource-Based View on Small and Medium Enterprises. *Communications of the IBIMA*, vol.1
7. Woodruff, R.B. (1997) Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V.25, No.2, pp 139-153.