

آمادگی، آموزش، پشتیبانی از فردا

مدیریت بحران در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی پزشکی

تقویت تاب آوری، حفظ دسترسی به اطلاعات حیاتی
و تداوم خدمات کتابخانه ای در شرایط بحرانی



مخاطبان:

کتابخانه های دانشگاهی و بیمارستانی / کارشناسان کتابداری و اطلاع رسانی پزشکی

دکتر فائزه امینی

دکترای تخصصی کتابداری
و اطلاع رسانی پزشکی

بحران به چه معناست؟

- سازمان‌ها با عواملی روبه‌رو هستند که زمان رسیدن سازمان به اهدافش را غیرقطعی می‌کند. تأثیری که این عدم قطعیت بر اهداف سازمان دارد «بحران» نامیده می‌شود.



- رویدادی که ظرفیت معمول سازمان را برای حفظ خدمات مختل یا تهدید می‌کند.

پس؛

بحران در کتابخانه = هر اختلالی که توان کتابخانه را برای ارائه خدمات اطلاعاتی محدود کند یا آن را تهدید کند.

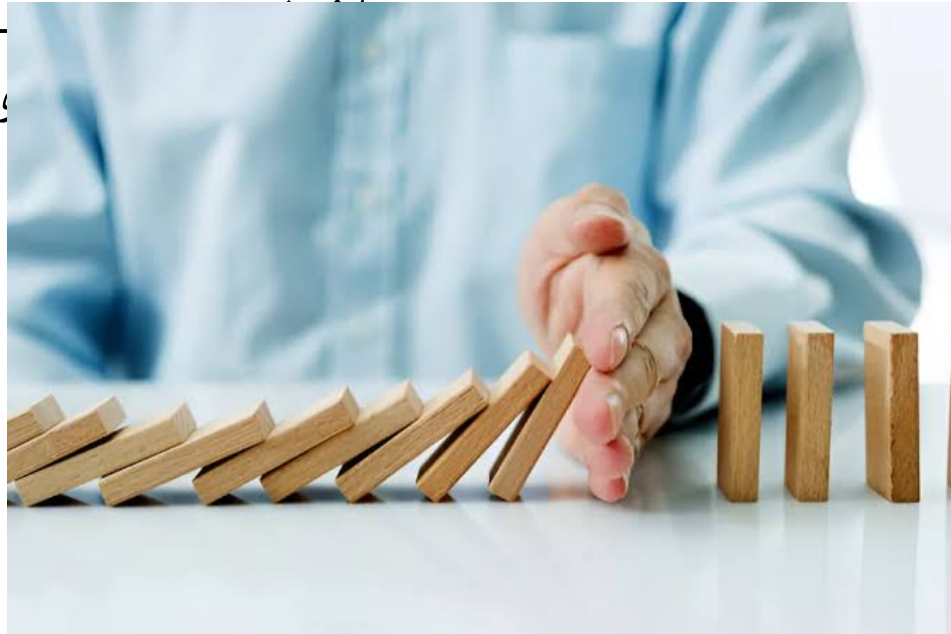
انواع بحران در کتابخانه ها

- **فیزیکی:** آتشسوزی، زلزله، سیل و آبگرفتگی، قطعی برق، خرابی سیستم تهویه یا تأسیسات، قطع برق
- **سازمانی:** بحران های مالی، کمبود بودجه و نیروی انسانی، بی رغبتی کارکنان، جابه جایی یا از دست دادن نیروهای کلیدی، تعارض نقش ها، نبود جانشین برای نیروهای متخصص
- **سلامت جامعه:** اپیدمی، پاندمی، شیوع بیماری های واگیردار
- **اطلاعاتی:** افزایش ناگهانی تقاضای اطلاعات، انتشار شایعات، infodemic، disinformation، misinformation
- **دیجیتال:** قطع اینترنت یا شبکه، حمله سایبری، اختلال در سامانه کتابخانه، قطع دسترسی به منابع ناشران

مدیریت بحران

به طور کلی مدیریت بحران فرایند برنامه‌ریزی و عملکرد است که با مشاهده نظام‌مند موارد بحران و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری جهت کاهش اثرات بحران است.

صاحب‌نظران حوزه‌ی سازمان و مدیریت، بحران را یکی از مهمترین ویژگی‌های سازمان‌ها، ویژگی غیرعادی، کم‌گروه‌ها نیست، بلکه است.



مدیریت بحران

مدیریت بحران سنتی بیشتر بر این سؤال تمرکز داشت:

«وقتی حادثه اتفاق افتاد چه کار کنیم؟»

اما رویکرد جدیدتر به دنبال پاسخ به سؤال گسترده‌تری است:

«چگونه سازمان را طوری طراحی کنیم که بتواند اختلال را جذب کند، خدمات حیاتی را ادامه دهد، خود را با شرایط جدید تطبیق دهد و از حادثه یاد بگیرد؟»

از واکنش به حادثه به سمت آمادگی، سازگاری و یادگیری

1. پیشگیری | قبل از بحران
تعیین ریسک‌ها ، کاهش احتمال وقوع و
محلول‌دهی آن
آمادگی | پیش از وقوع
ارزیابی مخاطرات، قوانین و
استانداردهای ایمنی

2. آمادگی | پیش از وقوع
افزایش توان سازمان برای واکنش سریع و
مؤثر
برنامه‌ریزی، آموزش، تأمین منابع و
آماده‌سازی تجهیزات، تدوین طرح عملیاتی
مدیریت بحران و مانور

3. مقابله | هنگام بحران
اقدام فوری برای حفاظت از جان، منابع و
تداوم خدمات
فعال‌سازی برنامه بحران، امدادرسانی،
ارتباطات و خدمات اضطراری

4. بازسازی | پس از بحران
بازگرداندن خدمات به وضعیت عادی و
تبدیل کردن شرایط به شرایط پیش از
بحران



۲. چرا مدیریت بحران برای کتابخانه‌های پزشکی اهمیت بیشتری دارد؟

- کتابخانه عمومی یا دانشگاهی ممکن است در یک بحران بتواند بخشی از خدمات خود را برای چند روز یا چند هفته متوقف کند؛ اما وضعیت کتابخانه پزشکی، به‌خصوص کتابخانه بیمارستانی، متفاوت است.
- ممکن است یک پزشک در شرایط اضطراری نیازمند یک راهنمای درمانی، مقاله، مرور نظام‌مند یا منبع دارویی باشد. در چنین شرایطی، **تأخیر اطلاعاتی ممکن است اهمیت بیشتری از تأخیر در یک خدمت معمول کتابخانه داشته باشد.**
- استانداردهای کتابخانه‌های بیمارستانی نیز بر نقش کتابخانه در فراهم کردن دسترسی به اطلاعات مبتنی بر شواهد و حمایت از مراقبت، آموزش و فعالیتهای حرفه‌ای تأکید دارند. از این رو،

سه خطر اصلی که کتابخانه شما را تهدید می‌کند
نام ببرید؟



گام اول : پیشگیری

اقدام لازم : ارزیابی ریسک در کتابخانه

ارزیابی خطراتی که متوجه افراد، ساختمان، مجموعه‌ها، محتویات کتابخانه و آرشیو و تأسیسات است، اولین مرحله در پیشگیری از حوادث بوده و شرط اولیه و لازم در نوشتن برنامه کنترل بحران است.

در صورتی که خطرات شناسایی شده و ریسک ناشی از روی دادن آنها تخمین زده شود، میزان آسیب وارده به کتابخانه می‌تواند کاهش یابد.

ارزیابی خطرات احتمالی، فرایند پیوسته‌ای بوده و باید به صورت مرتب انجام شود و با روش‌های مؤثر مدیریت شوند



Library

Knowledge
Supports
Better Health

Medical Information

Evidence-Based Practice

Health Sciences

Library Science

Risk Assessment

Hazard	Likelihood	Impact	Risk Level
Fire	Low	Very High	High
Earthquake	Low	High	Medium
Flood	Low	High	Medium
Power Outage	High	High	High
Cyber Attack	Medium	High	High
Staff Shortage	High	Medium	High

ارزیابی ریسک. گامی در پیشگیری و آمادگی است:

ارزیابی خطر در کتابخانه

به منظور مشخص کردن اولویت خطرات:

احتمال وقوع × شدت پیامد = اولویت ریسک

آیا ایمنی افراد آسیب می بیند؟

آیا خدمات حیاتی متوقف می شوند؟

آیا مراقبت بالینی تحت تأثیر قرار می گیرد؟

آیا آموزش متوقف می شود؟

آیا پژوهش آسیب می بیند؟

آیا اعتبار سازمان آسیب می بیند؟

آیا اطلاعات کاربران در معرض خطر قرار می گیرد؟

بحران	احتمال	اثر	اولویت
قطعی اینترنت	زیاد	زیاد	بسیار بالا
آتش سوزی	کم	بسیار زیاد	بالا
خرابی سیستم	متوسط	زیاد	بالا
کمبود نیرو	زیاد	متوسط	بالا
سیل	کم	زیاد	متوسط/بالا

گام دوم : آمادگی

اقدام لازم : تدوین برنامه مدیریت بحران



Medical Library
Information Supports Better Health

Clinical Medicine
Evidence-Based Practice
Health Information
Medical Informatics

برنامه مدیریت بحران
کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی پزشکی

- آمادگی ☒
- پیشگیری ☒
- پاسخ ☒
- بازیابی ☒

EMERGENCY EVACUATION PLAN
EXIT

- تدوین دستورالعمل مناسب، سازمان‌یافته و مرتبط برای وضعیت اضطراری
- تعیین روش و مراحل تخلیه و اقدامات احتیاطی
- اولویت‌بندی منابع اطلاعاتی و اطلاعات فنی سامانه‌های رایانه‌ای موجود
- شناسایی افراد کلیدی برای کمک در هنگام وقوع حادثه
- آموزش کارکنان
- داشتن بیمه کتابخانه

آمادگی امروز، تداوم خدمات فردا

گام دوم : آمادگی

اقدام لازم : تدوین برنامه مدیریت بحران

برنامه کنترل بحران عبارت است از:

یک سند مختصر، صریح و روشن که چارچوب اقدامات پیشگیرانه و آمادگی را، که برای کم کردن خطر لازم است، مشخص می‌کند و همچنین جزئیات برخورد درست با حادثه و فرایند بازسازی را نشان می‌دهد که باید در زمان وقوع حادثه برای کم کردن اثرات ناشی از آن قبل از انجام اجرا شود.

قبل از انجام اجرا شود	هنگام بحران	بعد از بحران
چه خطراتی وجود دارد؟ چه کسی مسئول است؟ چه منابعی باید آماده باشد؟ کارکنان چگونه	چه کسی تصمیم می‌گیرد؟ چه کسی با مدیریت تماس می‌گیرد؟ چه کسی مسئول کارکنان است؟ چه کسی مسئول	چگونه خدمات برگردند؟ مجموعه چگونه بازیابی شود؟ خسارت چگونه ارزیابی شود؟ چه چیزی باید

تفاوت برنامه مدیریت بحران با واکنش لحظه ای چیست؟

- بسیاری از سازمان ها تصور می کنند اگر مدیران باتجربه ای داشته باشند، در زمان بحران می توانند تصمیم درست بگیرند و نیازی به تدوین برنامه ندارند. این نگاه در ظاهر منطقی است، اما در عمل ریسک بالایی دارد. چون بحران، زمان تصمیم گیری بداهه نیست. در شرایط بحرانی، استرس، فشار زمانی، ابهام و تعدد پیام ها باعث می شود حتی مدیران توانمند هم بدون وجود چارچوب مشخص، با خطاهای بیشتری روبه رو شوند.

- برنامه مدیریت بحران باعث می شود تصمیم گیری صرفاً وابسته به حافظه، تجربه فردی یا واکنش احساسی نباشد. در واقع، این برنامه نوعی نظم از پیش طراحی شده برای مواجهه با بی نظمی است. هرچه بحران شدیدتر باشد، ارزش وجود این نظم بیشتر

ویژگی‌های یک برنامه مدیریت بحران

- **واقع‌بینانه است**
برنامه باید بر اساس شرایط واقعی سازمان، منابع موجود، تعداد کارکنان، نوع فعالیت، محیط کاری و تهدیدهای محتمل نوشته شود. برنامه‌ای که صرفاً از یک الگوی عمومی کپی شده باشد، در زمان بحران کاربرد محدودی خواهد داشت.
- **روشن و قابل فهم است**
در شرایط بحرانی، کسی فرصت خواندن متن‌های طولانی و مبهم را ندارد. برنامه باید زبان روشن، ساختار منظم و دستورالعمل‌های قابل فهم داشته باشد.
- **نقش‌ها را دقیق مشخص می‌کند**
هر فرد یا واحد باید بداند در زمان بحران چه مسئولیتی دارد، به چه کسی گزارش می‌دهد و چه اختیاراتی دارد.
- **قابل به‌روزرسانی است**
شرایط سازمان، ساختارها، شماره تماس‌ها، ریسک‌ها و منابع در طول زمان تغییر می‌کنند. بنابراین برنامه مدیریت بحران باید به‌طور منظم بازبینی شود.
- **تمرین‌پذیر است**

گام سوم : مقابله

اقدام لازم : تداوم خدمات (Business Continuity)

توجه داشته باشید که در زمان بحران، مدیریت بحران فقط نجات ساختمان و مجموعه نیست؛ سؤال اصلی این است که «چگونه خدمت را ادامه دهیم؟» به منظور تداوم خدمات در کتابخانه لازم است:

1. خدمات حیاتی کتابخانه را مشخص کنید:

- به عنوان مثال: دسترسی به منابع الکترونیکی، پاسخ به سؤالات اطلاعاتی، جستجوی منابع، خدمات تحویل مدرک، آموزش کاربران، خدمات اطلاعاتی بالینی، پشتیبانی از پژوهشگران

2. سپس خدمات را به سه سطح تقسیم کنید:

- سطح ۱: حیاتی

باید حتی در بحران ادامه پیدا کند.

- سطح ۲: مهم

می‌تواند با ظرفیت کاهش‌یافته ادامه پیدا کند.

- سطح ۳: قابل تعویق

در بحران موقتاً متوقف می‌شود

گام چهارم : بازسازی

اقدام لازم : تبدیل شرایط به شرایط پیش از بحران

پس از بحران، مرحله بازیابی و بازگشت به حالت عادی آغاز می‌شود. این مرحله می‌تواند بسیار طولانی و پرهزینه باشد. مهمترین فعالیت‌ها در این گام شامل: ارزیابی خسارات و برنامه‌ریزی برای ترمیم و بازگرداندن خدمات به حالت پیش از بحران است.

بعد از بحران باید پرسید:

- چه اتفاقی افتاد؟
- چه چیزی خوب پیش رفت؟
- چه چیزی خوب پیش نرفت؟
- چه چیزی باید تغییر کند؟
- چه کسی مسئول اصلاح است؟
- این مرحله باعث می‌شود بحران به یادگیری سازمانی تبدیل شود.

گام چهارم : بازسازی

اقدام لازم : تبدیل شرایط به شرایط پیش

بازیابی فقط «برگشتن به ساختمان» نیست

بازیابی شامل :

۱. فیزیکی- بازسازی ساختمان و تجهیزات
۲. اطلاعاتی- بازگرداندن دسترسی به منابع
۳. خدماتی- فعال سازی مجدد خدمات
۴. انسانی- حمایت از کارکنان
۵. سازمانی- اصلاح فرآیندها
۶. یادگیری- ثبت تجربه و اصلاح برنامه

تاب‌آوری Resilience

تاب‌آوری سازمانی به توانایی یک سازمان برای آمادگی، مقابله، سازگاری و بازگشت مؤثر به شرایط عادی پس از وقوع بحران اشاره دارد. کتابخانه‌ها نیز به‌عنوان نهادهای مهم فرهنگی، آموزشی و اطلاعاتی، در زمان بحران نقش قابل‌توجهی در حفظ تداوم خدمات و دسترسی جامعه به اطلاعات ایفا می‌کنند.

برخورداری از برنامه مدیریت بحران، زیرساخت‌های مناسب، خدمات دیجیتال، نیروی انسانی آموزش‌دیده، ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان و پشتیبان‌گیری از منابع اطلاعاتی، از عوامل مهم افزایش تاب‌آوری کتابخانه‌هاست. یک کتابخانه تاب‌آور می‌تواند در برابر بحران‌هایی مانند بلای طبیعی، اختلالات فناوری، بیماری‌های فراگیر و

نقش کتابداران در بحران

قبل از بحران	هنگام بحران	بعد از بحران
منابع معتبر بحران را شناسایی کند. راهنماهای بالینی و اطلاعات اضطراری را آماده کند. کارکنان درمانی را آموزش دهد. منابع آفلاین تهیه کند. شبکه همکاری ایجاد کند.	نیاز اطلاعاتی را سریع شناسایی کند. اطلاعات معتبر را ارزیابی کند. اطلاعات نادرست را از منابع معتبر تفکیک کند. دسترسی به منابع الکترونیکی را تسهیل کند.	نیازهای اطلاعاتی جدید را ارزیابی کند. خدمات را بازطراحی کند. تجربه بحران را مستندسازی کند.

نقش کتابداران در بحران

بر اساس مطالعات بررسی نقش کتابداران در مدیریت بحران، کتابدار فقط مسئول کتابخانه نیست و می‌تواند نقش‌های زیر را داشته باشد:

۱. **Information Provider** : فراهم‌کننده اطلاعات معتبر
۲. **Information Specialist** : متخصص جست‌وجو و ارزیابی اطلاعات
۳. **Information Responder** : پاسخ‌دهنده سریع به نیازهای اطلاعاتی بحران
۴. **Evidence Specialist** : فراهم‌کننده شواهد برای تصمیم‌گیری
۵. **Information Monitor** : پایش منابع و تحولات اطلاعاتی
۶. **Information Disseminator** : توزیع اطلاعات معتبر برای گروه‌های هدف
۷. **عضو تیم مدیریت بحران** : حضور در جلسات آمادگی و پاسخ

سناریو ۱: قطع برق و از دسترس خارج شدن منابع

الکترونیک است. بیمارستان در حال فعالیت عادی است که برق ساختمان

کتابخانه و بخشی از بیمارستان قطع می‌شود. سیستم‌های رایانه‌ای، اینترنت، پایگاه‌های اطلاعاتی و دسترسی به منابع الکترونیکی کتابخانه از کار می‌افتد.

هم‌زمان، یک پزشک بخش مراقبت‌های ویژه برای تصمیم‌گیری درباره درمان یک بیمار، به یک مقاله و راهنمای بالینی نیاز فوری دارد. چند رزیدنت نیز برای آزمون و فعالیت آموزشی به منابع کتابخانه نیاز دارند.

UPS کتابخانه فقط برای مدت محدودی کار می‌کند و مشخص نیست برق چه زمانی

پرسش‌های بحث خواهد شد.

- اولین اقدام شما چیست؟
- آیا خدمات کتابخانه را تعطیل می‌کنید یا بخشی از آن را ادامه می‌دهید؟
- کدام خدمات باید در اولویت باشند؟
- چگونه نیاز پزشک بخش مراقبت‌های ویژه را پاسخ می‌دهید؟
- اگر اینترنت کل بیمارستان قطع باشد، چه جایگزین‌هایی دارید؟
- آیا کتابخانه باید «برنامه تداوم خدمت در زمان قطعی برق» داشته باشد؟ این برنامه شامل چه مواردی است؟

نکات این سناریو:

- اولویت دادن به خدمات حیاتی بالینی نسبت به خدمات آموزشی و پژوهشی.
- استفاده از منابع چاپی، منابع ذخیره شده محلی و نسخه های پشتیبان مجاز.
- داشتن فهرست از منابع و راهنماهای بالینی ضروری.
- پیشبینی UPS و منابع برق اضطراری.
- داشتن روش ارتباطی جایگزین با بخش های بیمارستان.
- مستندسازی درخواست های اضطراری و خدمات ارائه شده.
- بررسی اینکه چه منابعی به صورت آفلاین یا روی سرور داخلی قابل دسترسی اند.

نکته کلیدی برای بحث:

بحران صرفاً «قطع برق» نیست؛ بحران اصلی، اختلال در دسترسی به

سناریو ۲: آتشسوزی یا دودگرفتگی در مجاورت کتابخانه

کارکنان کتابخانه متوجه بوی دود می‌شوند. کمی بعد مشخص می‌شود در طبقه مجاور آتشسوزی رخ داده است. هنوز آتش به کتابخانه نرسیده، اما دود وارد فضای کتابخانه شده است. در همان زمان ۲۰ نفر در سالن مطالعه حضور دارند و تعدادی از کارکنان نیز در بخش مخزن مشغول کار هستند.

پرسش‌های بحث

چه کسی باید تصمیم به تخلیه بگیرد؟
اولویت شما حفاظت از افراد است یا نجات منابع؟
آیا کارکنان باید برای نجات کتاب‌ها وارد مخزن شوند؟
چه کسی باید با آتش‌نشانی و مدیریت بیمارستان ارتباط برقرار کند؟
چگونه محل امن جایگزین برای ادامه فعالیت در نظر می‌گیرید؟
بعد از مهار آتش، چه اقداماتی برای منابع آسیب‌دیده انجام می‌دهید؟

نکات این سناریو:

اصل اساسی:

جان انسان‌ها < ایمنی کارکنان < تداوم خدمات و حفاظت از منابع
اقدامات:

- تخلیه سریع و کنترل‌شده.
- جلوگیری از بازگشت افراد به ساختمان بدون تأیید ایمنی.
- شمارش کارکنان و کاربران.
- اطلاع‌رسانی به مدیریت بحران بیمارستان.
- عدم به خطر انداختن کارکنان برای نجات منابع.
- پس از ایمن شدن محل، ارزیابی خسارت.
- جداسازی منابع آسیب‌دیده از منابع سالم.
- مستندسازی خسارت و اولویت‌بندی بازسازی منابع.

سناریو ۳: حمله سایبری و از کار افتادن سامانه کتابخانه

صبح دوشنبه، کارکنان متوجه می‌شوند سامانه مدیریت کتابخانه و حساب‌های کاربری از دسترس خارج شده‌اند. پیام مشکوکی روی برخی رایانه‌ها ظاهر شده و دسترسی به فایل‌ها امکان‌پذیر نیست. هم‌زمان مشخص می‌شود که چند سامانه دیگر بیمارستان نیز دچار اختلال شده‌اند. رئیس یکی از بخش‌های بیمارستان از کتابخانه می‌خواهد فوراً مشخص کند آیا اطلاعات کاربران کتابخانه نیز در معرض خطر قرار گرفته است یا خیر.

پرسش‌های بحث

- آیا کارکنان کتابخانه باید شخصاً برای رفع مشکل اقدام کنند؟
- اولین واحدی که باید مطلع شود کدام است؟
- چگونه خدمات کتابخانه را در شرایط آفلاین ادامه می‌دهید؟
- اگر اطلاعات کاربران در معرض خطر باشد، چه اقداماتی ضروری است؟
- چه اطلاعاتی باید به کاربران اعلام شود و چه اطلاعاتی نباید بدون هماهنگی منتشر شود؟
- آیا کتابخانه باید نسخه پشتیبان آفلاین داشته باشد؟

نکات این سناریو:

قطع نکردن یا دستکاری سیستم‌ها بدون هماهنگی با واحد فناوری اطلاعات/امنیت اطلاعات.
گزارش سریع حادثه.
حفظ شواهد و مستندات.
فعال کردن فرایندهای دستی و آفلاین.
استفاده از فهرست‌های اضطراری منابع و شماره‌های تماس.
بررسی وضعیت پشتیبان‌ها توسط واحد مسئول.
توجه ویژه به محرمانگی اطلاعات کاربران.
اطلاع‌رسانی هماهنگ و غیرهیجانی.

منابع

1. Akhshik SS, Beglou RR. A systematic review of crisis management in libraries with emphasis on crisis preparedness. *IFLA journal*. 2023 Mar;49(1):201-15.
2. Cowell J. Managing a library service through a crisis. *Library Management*. 2021 May 20;42(4-5):250-5. Clifton VL, Flathers KM, Brigham TJ. COVID-19 - background and health sciences library response during the first months of the pandemic. **Med Ref Serv Q**. 2021;40(1):1-10. doi:10.1080/02763869.2021.1873611 IF: NA NA NA. PMID:33625334 IF: NA NA NA.
3. Sullo E, Brody S. Providing information to support COVID-19 pandemic response: academic medical librarians' roles in creating an intelligence report. **Med Ref Serv Q**. 2021;40(1):23-34. doi:10.1080/02763869.2021.1873613 IF: NA NA NA. PMID:33625323 IF: NA NA NA.
4. Soehner C, Godfrey I, Bigler GS. Crisis communication in libraries: Opportunity for new roles in public relations. *The Journal of Academic Librarianship*. 2017 May 1;43(3):268-73.
5. Yu F, Mani N. How American academic medical/health sciences libraries responded to the COVID-19 health crisis: an observational study. **Data Inf Manag**. 2020;4(3):200-208. doi:10.2478/dim-2020-0013 IF: 8.3 Q1 NA. PMID:35382103 IF: 8.3 Q1 NA.
6. Ashiq M, Jabeen F, Mahmood K. Transformation of libraries during Covid-19 pandemic: a systematic review. **J Acad Librariansh**. 2022;48(4):102534. doi:10.1016/j.acalib.2022.102534 IF: NA NA NA. PMID:35502415

8. فائزه فرهودی، فهیمه باب الحوائجی ، (1394). الگوی بومی مدیریت بحران در کتابخانه های ایران: پژوهش کیفی، نشریه تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی، 21(82)، 449-466.
 9. گراهام متیوز، (1398). مدیریت بحران در کتابخانه ها و آرشیوها، نشریه آرشیو ملی، 4(14).
 10. سعید غفاری، علی اصغر صادقین، حجت خدمتی نژاد، (1399). بررسی وضعیت مدیریت بحران در کتابخانه های عمومی شهرستان کاشان، نشریه مدیریت بحران های اجتماعی، 12(38)، 75-99.
- و