

«الگوی بومی مدیریت بحران در کتابخانه‌های ایران»

ما کتابدارها هم مثل بقیه افراد جامعه از عبارت «مدیریت بحران» جسته گریخته مطالبی شنیده بودیم؛ اما هیچ گاه تصور نمی‌کردیم که کتابخانه هم نیاز به الگوی مدیریت بحران داشته باشد؛ چرا که تصور ما از بحران، همیشه سیل و زلزله بوده که درباره مدیریت آن هیچ ارتباطی بین خودمان و آن بحران‌های کلیشه‌ای که در ذهن‌مان جای گرفته بود، نمی‌یافتیم.

عمدتاً سازمان مدیریت بحران کشور را متولی و مسئول مقابله و برخورد با تمام بحران‌ها می‌دانستیم و شاید هنوز هم می‌دانیم. اما الان که بیش از دو سال از عمر **کرونا** می‌گذرد، با تمام وجود این نکته را لمس کردیم که اگر از قبل در کتابخانه‌ای که مشغول فعالیت هستیم، اصول و الگوی مدیریت بحران را داشتیم و حداقل به آن فکر می‌کردیم کمتر غافلگیر می‌شدیم و برنامه مشخصی برای فعالیت‌های خود در کتابخانه داشتیم.

ناگفته نماند که مدیریت بحران در کتابخانه‌ها فقط شامل تغییر بستر ارائه خدمات از فیزیکی به مجازی نیست؛ بلکه بسیاری از فرآیندهای کتابداری را نیز شامل می‌شود که در ذیل به آن می‌پردازیم.

بی‌تردید امکان پیشگیری از تمام بحران‌ها وجود ندارد، اما کتابخانه‌ها بایستی تدابیری را در رابطه با مدیریت موثر بحران بیندیشند، به طوری که امکان آمادگی در مقابل بحران و توانایی عکس‌العمل هنگام وقوع آن را داشته باشند.

در واقع بحران در کتابخانه یعنی اغتشاش عمده در کتابخانه که در امور مربوط به کارکرد و فعالیت‌های کتابخانه، امور اداری، مالی، موقعیتی و شهرت کتابخانه، اثرگذاری زیادی دارد که این بحران می‌تواند برون‌سازمانی باشد مانند سیل، آتش‌سوزی و زلزله باشد و یا درون‌سازمانی مانند بحران‌های مالی، کمبود بودجه و یا بی‌رغبتی کارکنان باشد و یا این بحران می‌تواند در محیط عملیات برون‌سازمانی (بحران‌هایی که داخل سازمان ایجاد و بازتاب آن در خارج از سازمان مشخص می‌شود) باشد مانند شکست در رقابت با سایر کتابخانه‌ها، از دست رفتن جهت‌دهی مراجعان و اختلال در رفع نیازهای اطلاعاتی آنان. به طور کلی بحران در کتابخانه‌ها امری ویرانگر قلمداد شده است؛ اما امروزه در ادبیات مدیریت، بحران لزوماً امر مذمومی نیست؛ بلکه مدیر می‌تواند از بحران به عنوان یک ابزار و امکان رشد و ارتقای سازمان بهره بگیرد؛ آنچه مهم است بحران نیست بلکه مدیریت اثربخش آن است که در مذموم یا ممدوح بودن بحران اثر می‌گذارد.

مدیریت بحران، علمی کاربردی است که به وسیله مشاهده نظام یافته بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آنها در جست‌وجوی ابزاری است که به وسیله آن بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری و در صورت کاهش آثار آنها، آمادگی امداد رسانی سریع و بهبود اوضاع اقدام کرد (نمودار ۱). در نمودار ذیل، مراحل مختلف چرخه مدیریت بحران نمایش داده شده است.



پیشگیری: شامل فعالیتهای سخت افزاری: بازسازی و بهسازی ساختمانها، زیرساختهای حیاتی و مهم، بافتهای فرسوده، روشهای اتکابی و جبرانی خسارت.

آمادگی: شامل فعالیتهای نرم افزاری: برنامه ریزی، فرهنگسازی، جمع آوری اطلاعات.

مقابله: شامل فعالیتهای عملیاتی: صدور فرامین، ابلاغ ماموریتها، انجام اقدامات و ارائه خدمات اضطراری پس از وقوع بحران.

بازسازی: شامل فعالیتهای احیاء و عادی سازی: کلیه اقدامات ضروری پس از وقوع بحران برای بازگرداندن وضعیت عادی به منطقه آسیب دیده با رعایت مقررات و در نظر گرفتن معیارهای توسعه پایدار.

در واقع تا در کتابخانه‌ها بروز و ظهور بحران تشخیص داده نشود طبعاً برای مقابله با آن هم اقدامی انجام نمی‌شود؛ اما این مهم را باید همواره مدنظر داشت کارکرد اصلی و اساسی مدیریت بحران و بنیاد و اساس مدیریت بحران بر پیشگیری است یعنی زمانی که همه چیز خوب است و همه امور در کتابخانه به خوبی در جریان است و هیچ بحرانی هم از هیچ ناحیه‌ای کتابخانه را تهدید نمی‌کند. در واقع تا اتفاقی رخ نداده و چالشی ایجاد نشده باید اقدامات پیشگیری کننده را لحاظ و حتی الامکان آنها را اجرا کرد.

اما ظهور بحران‌های سه گانه در کتابخانه‌ها با علائمی همراه است که به اختصار به آنها اشاره می‌شود:

علائم بحران‌های درون سازمانی

- ۱- افزایش چشم‌گیر خطا، بی‌نظمی و ضابطه‌شکنی در میان کارکنان.
- ۲- بی‌رغبتی و بی‌انگیزگی کارکنان کلیدی.
- ۳- خارج شدن تمام یا بخشی از فعالیت‌های کتابخانه از مسیر و چارچوب‌های علمی از پیش تعیین شده.
- ۴- عدم انطباق منابع (بودجه، امکانات و نیرو) با برنامه‌ها و مسائل مربوط به بودجه بندی در سازمان.
- ۵- ضعف و ناتوانی مدیران و کارکنان کلیدی در اجرای برنامه. (عدم تخصص و تجربه)
- ۶- کاهش کیفیت خدمات از جهات مختلف.
- ۷- از دست دادن و یا تغییر یک یا چند نیروی کلیدی.
- ۸- ایجاد خرابکاری، سرقت، افشای اطلاعات محرمانه، بروز وقایع غیراخلاقی و یا اعتصاب کارکنان.

علائم بحران در محیط عملیات برون سازمانی

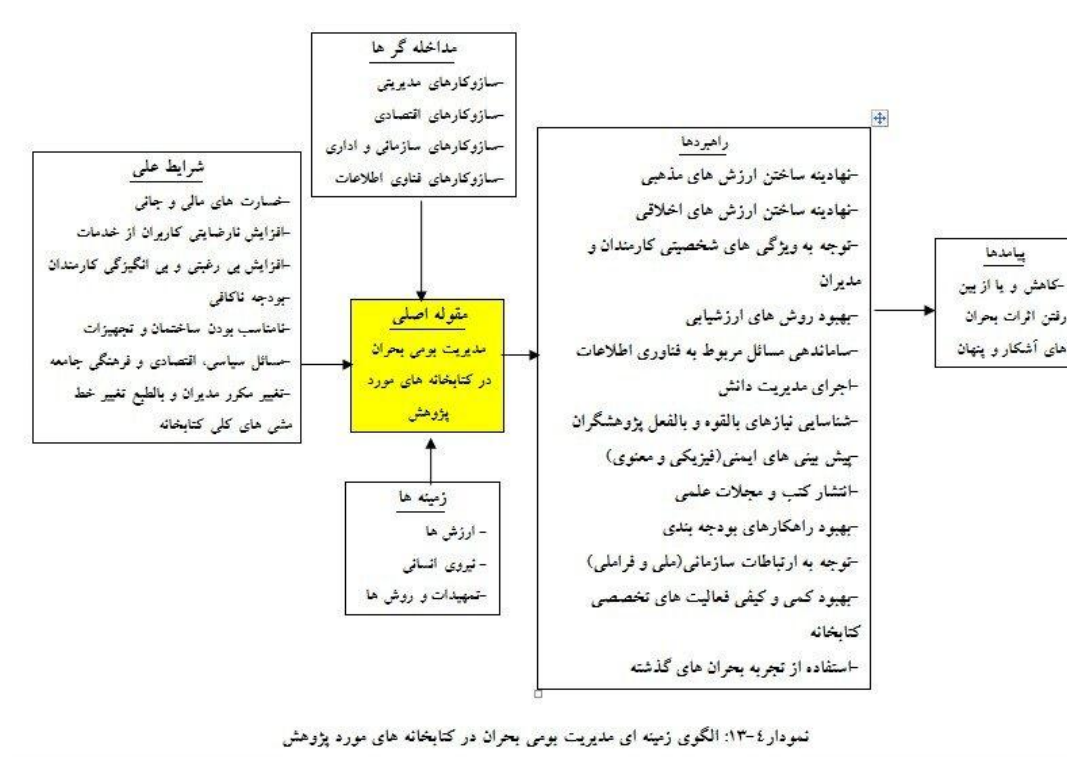
- ۱- افزایش اعتراضات و بروز بدبینی نسبت به عملکرد سازمان در همه زمینه‌ها.
- ۲- جایگزینی و یا موفقیت رقبا در محیط عملیاتی سازمان.
- ۳- بروکراسی و قوانین سازمان مادر

علائم وقایع بحران ساز برون سازمانی (خارج از دسترس)

- ۱- استاندارد نبودن ساختمان (در مقابل زمین لرزه، سیل، آتش سوزی و عدم تناسب با فعالیت‌های سازمان)
- ۲- به وجود آمدن شرایط جدید در سازمان.
- ۳- احتمال تهاجم و یا خرابکاری دشمن (در داخل و خارج) به صورت آشکار و پنهان
- ۴- مسائل فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه.

طی مصاحبه‌ای که در راستای انجام یک پژوهش با متخصصان مدیریت بحران در سطح کشور و نیز تصمیم گیرندگان حوزه مدیریت در پژوهشگاه‌ها و مدیران کتابخانه‌های آنها انجام شد، فاکتورها و مقوله‌هایی جهت مدیریت بحران در کتابخانه‌ها بیان کردند. این فاکتورها را می‌توان در سه دسته شرایط علی، زمینه‌ها و مداخله‌گرها دسته بندی کرد. بر

اساس مشاهدات، مصاحبه‌ها و اسناد کتابخانه‌ای، می‌توان راهکارهایی را نیز برای تکمیل فرآیند مدیریت بحران اضافه کرد. در نهایت نمودار حاصل به شکل ذیل خواهد بود.



با توجه به آنچه در نمودار بالا به عنوان الگوی مدیریت بحران در کتابخانه‌ها ملاحظه می‌شود، یک سری شرایط و عوامل (درونی و بیرونی) باعث ایجاد بحران‌های مختلف در کتابخانه‌ها می‌شود (شرایط علی) و کتابداران را ملزم و مجاب به طراحی الگوی مدیریت بحران می‌کند، از جمله خسارت‌های مالی و جانی که به دلایل مختلف رخ می‌دهد، افزایش نارضایتی کاربران از خدمات به دلایل مختلف، بودجه ناکافی کتابخانه، نامناسب بودن ساختمان و تجهیزات، مسائل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی جامعه که به نوعی بر عملکرد کلی کتابخانه‌ها اثرگذار است و تغییر مکرر مدیران و بالطبع تغییر خط مشی‌ها و سیاست‌های کلی کتابخانه‌ها.

مجموع این عوامل باعث می‌شود که تبیین و تدوین الگوی مدیریت بحران در کتابخانه‌ها ضروری و مسجل شود. **زمینه‌هایی که اجرای مدیریت بحران در کتابخانه را تسهیل و تسریع می‌کند عبارت است از:** ارزش‌ها، نیروی انسانی و تمهیدات و روش‌ها. اما یک سری سازوکارهایی نیز در کتابخانه‌ها وجود دارند که به عنوان مداخله‌گرها روند اجرای مدیریت بحران را کندتر می‌کنند مثل سازوکارهای مدیریتی، اقتصادی، اداری و سازمانی و فناوری اطلاعات.

در نهایت برای اینکه بتوان الگوی کامل و جامعی برای مدیریت بحران در کتابخانه‌ها ارائه داد لازم است که **راهکارهایی جهت پیشگیری و مقابله با بحران‌ها** در نظر گرفت که البته طی پژوهشی که صورت گرفته این راهکارها بررسی و ارائه شده است که عبارتند از: نهادینه ساختن ارزش‌های مذهبی و اخلاقی، توجه به ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارمندان، بهبود روش‌های ارزشیابی، ساماندهی امور مربوط به فناوری اطلاعات، اجرای مدیریت دانش، شناسایی نیازهای بالقوه و بالفعل کاربران، پیش‌بینی‌های ایمنی (سخت افزاری و نرم افزاری)، بهبود راهکارهای

بودجه‌بندی، توجه به ارتباطات سازمانی (ملی و فراملی)، بهبود کمی و کیفی فعالیت‌های تخصصی کتابخانه و استفاده از تجربیات گذشته کتابخانه در مواجهه با بحران‌های مختلف.

با توجه به تمام مطالبی که اشاره شد به نظر می‌رسد همه انواع کتابخانه‌ها با هر تعداد منبع اطلاعاتی و با هر فرمت و تجهیزاتی که باشند نیاز دارند اقدامات و فعالیت‌های پیشگیرانه قبل از وقوع بحران‌ها را انجام دهند و بودجه مجزایی برای این امر اختصاص دهند چرا که در غیر این صورت و در صورت وقوع بحران‌های دردرساز مجبور خواهند شد چندین برابر بودجه صرف کنند تا به مقابله و مواجهه با بحران‌های پیش آمده بپردازند.

لذا الگوی ارائه شده در این مطلب که «الگوی بومی مدیریت بحران در کتابخانه‌های ایران» محسوب می‌شود که از کتاب «مدیریت بحران در کتابخانه‌ها» منتشر شده اخذ شده است، بهترین مرجع جهت تبیین و تدوین خط مشی مدیریت بحران در کتابخانه‌هاست. **فراموش نکنیم که همواره پیشگیری بهتر از درمان است.** این مطلب را قبلاً می‌دانستیم اما کرونا در این مدت حضورش در کشور این مطلب را برای ما باورپذیرتر کرده که همواره علاج واقعه قبل از وقوع کنیم.

واحد کتابخانه بیمارستان