

برنامه راهبردی کتابخانه‌های بیمارستانی

برنامه راهبردی پنج‌ساله کتابخانه های مراکز آموزشی درمانی دانشگاه

علوم پزشکی کرمان

بر اساس استاندارد ملی کتابخانه‌های بیمارستانی ایران

دوره اجرا: ۱۴۰۵-۱۴۱۰

تهیه کننده: خانم فاطمه شکاری، مسئول کتابخانه بیمارستان شهید بهشتی

همکاران: خانم دکتر سارا شفیعیان، مدیریت اطلاع رسانی و منابع علمی دانشگاه

خانم لیلا نامدار، رئیس کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه

خانم نجمه معاذالهی کارشناس کتابدار کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه

خانم فاطمه بابایی، مسئول کتابخانه بیمارستان شفا

خانم مریم خواجه‌وی، کارشناس کتابدار کتابخانه بیمارستان شفا

خانم مرضیه علوی رضوی، مسئول کتابخانه بیمارستان مهندس افضلی پور

خانم زهراکیشینی زاده، مسئول کتابخانه بیمارستان شهید باهنر

تابستان ۱۴۰۵

بخش اول

۱-۱: مقدمه

کتابخانه‌های بیمارستانی یکی از ارکان اصلی نظام ارائه خدمات سلامت محسوب می‌شوند و نقش مهمی در افزایش کیفیت مراقبت از بیماران و سطح سلامت آنها، افزایش مستمر متون و منابع علمی معتبر، پشتیبانی از آموزش، پژوهش، تصمیم‌گیری بالینی و توسعه حرفه‌ای کارکنان سلامت، ایفا می‌کنند. در نظام‌های سلامت پیشرفته، کتابخانه بیمارستانی تنها محل نگهداری منابع علمی نیست، بلکه به عنوان مرکز مدیریت دانش، آموزش مبتنی بر شواهد و تسهیل‌کننده دسترسی به اطلاعات معتبر شناخته می‌شود.

ماموریت اصلی کتابخانه‌های بیمارستانی:

- تامین منابع علمی روزآمد پزشکی جهت ارایه به پزشکان و کادر درمان
- افزایش کیفیت مراقبت از بیماران و سطح سلامت آنها
- مرکز متولی گردآوری و تسهیل دسترسی به منابع مورد نیاز
- دسترسی به موقع پزشکان به منابع علمی معتبر
- بالا بردن کیفیت تشخیص، پیشگیری و تصمیم‌گیری در روش‌های درمانی

رشد روزافزون دانش پزشکی، توسعه فناوری‌های اطلاعاتی، گسترش پایگاه‌های اطلاعاتی الکترونیکی و افزایش نیاز متخصصان به اطلاعات روزآمد، ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی برای کتابخانه‌های بیمارستانی را بیش از گذشته آشکار ساخته است. بدون وجود برنامه‌ای منسجم، کتابخانه قادر نخواهد بود نیازهای متغیر پزشکان، پرستاران، دانشجویان، پژوهشگران و سایر کارکنان سلامت را پاسخ دهد.

استاندارد ملی کتابخانه‌های بیمارستانی ایران (۱۴۰۱) بر تدوین برنامه راهبردی، تعیین مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و شاخص‌های ارزیابی عملکرد تأکید ویژه دارد. این استاندارد برنامه‌ریزی راهبردی را یکی از الزامات اصلی مدیریت کتابخانه معرفی کرده و از کتابخانه‌ها می‌خواهد اهداف خود را متناسب با سیاست‌های کلان وزارت بهداشت و دانشگاه‌های علوم پزشکی تنظیم نمایند.

برنامه راهبردی حاضر با هدف تعیین مسیر توسعه کتابخانه بیمارستان طی یک دوره پنج‌ساله تدوین شده است. در این برنامه، ابتدا وضعیت موجود کتابخانه بررسی شده و سپس بر اساس تحلیل محیط داخلی و خارجی، اهداف راهبردی، برنامه‌های اجرایی و شاخص‌های ارزیابی عملکرد تعیین شده‌اند. اجرای این برنامه زمینه ارتقای کیفیت خدمات اطلاع‌رسانی، افزایش رضایت کاربران، توسعه منابع علمی، بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و حرکت به سوی کتابخانه دیجیتال را فراهم خواهد کرد.

علاوه بر این، برنامه حاضر با اهداف اعتباربخشی بیمارستان، توسعه آموزش مبتنی بر شواهد، ارتقای پژوهش‌های بالینی، افزایش سواد اطلاعاتی کاربران و مدیریت دانش سازمانی همسو بوده و می‌تواند به‌عنوان سند مرجع برای تصمیم‌گیری مدیران بیمارستان مورد استفاده قرار گیرد.

۱-۲: معرفی کتابخانه

کتابخانه بیمارستان، واحدی تخصصی در ساختار آموزشی و پژوهشی بیمارستان است که وظیفه تأمین، سازماندهی، نگهداری و ارائه منابع علمی مورد نیاز پزشکان، اعضای هیأت علمی، پرستاران، پیراپزشکان، دانشجویان و پژوهشگران را بر عهده دارد. کتابخانه بیمارستانی مکانی است که برای ارائه خدمت به کاربران تخصصی در راستای ارتقاء مراقبت از بیمار و سطح سلامت از طریق منابع اطلاعاتی چاپی و الکترونیک راه اندازی شده است.

ماموریت دارد تا خدمات کتابخانه و اطلاع‌رسانی پزشکی را در راستای ارتقاء سطح مراقبت از بیمار و تأمین نیازهای اطلاعاتی کاربران با استفاده از فناوری‌های نوین فراهم نماید و با ارائه خدمات اطلاعاتی به روز، نیاز به اطلاعات مبتنی بر شواهد پزشکی کاربران خود را به طور کارآمد و موثر پاسخگو باشد.

فعالیت‌های اصلی کتابخانه شامل موارد زیر است:

- گردآوری مجموعه سازی و سازماندهی منابع چاپی و الکترونیکی
- ارائه خدمات مرجع
- آموزش جستجوی منابع علمی
- آموزش پایگاه‌های اطلاعاتی
- پشتیبانی از پژوهش‌های بیمارستان

- ارائه خدمات اطلاع‌رسانی پزشکی
- همکاری با واحد توسعه تحقیقات بالینی (CDRC)
- همکاری با کمیته پژوهشی بیمارستان
- پشتیبانی از برنامه‌های اعتباربخشی
- توسعه خدمات کتابخانه دیجیتال

کاربران اصلی کتابخانه عبارتند از:

پزشکان متخصص، پزشکان عمومی، رزیدنت‌ها، اینترن‌ها، پرستاران، کارشناسان پیراپزشکی، اعضای هیأت علمی، دانشجویان، پژوهشگران، مدیران بیمارستان، بیماران و خانواده آنها

کتابخانه با بهره‌گیری از منابع چاپی، کتاب‌های الکترونیکی، مجلات علمی، پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر، اینترنت، سامانه‌های مدیریت منابع اطلاعاتی و خدمات اطلاع‌رسانی، نقش مهمی در ارتقای کیفیت خدمات درمانی و پژوهشی بیمارستان ایفا می‌کند.

۳-۱: چشم‌انداز:

تبدیل شدن به کتابخانه‌ای مرجع، هوشمند و نوآور در پشتیبانی از خدمات درمانی، آموزشی و پژوهشی

کتابخانه بیمارستان در افق ۱۴۱۰، مرجع اصلی ارائه خدمات اطلاعات سلامت، مدیریت دانش، آموزش مبتنی بر شواهد و پشتیبانی پژوهش‌های بالینی خواهد بود و با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، دسترسی سریع، عادلانه و هوشمند به اطلاعات علمی را برای تمامی کاربران فراهم خواهد ساخت.

۴-۱: مأموریت:

تأمین دسترسی سریع و عادلانه به منابع علمی معتبر، ارتقای سواد اطلاعاتی و پشتیبانی از تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد

مأموریت کتابخانه بیمارستان عبارت است از:

- تأمین منابع علمی معتبر و روزآمد

- توسعه خدمات اطلاع‌رسانی سلامت
- حمایت از آموزش پزشکی
- پشتیبانی از پژوهش‌های بالینی
- ارتقای سواد اطلاعاتی کاربران
- توسعه کتابخانه دیجیتال
- فراهم نمودن دسترسی سریع و عادلانه به اطلاعات علمی
- مشارکت در تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد
- همکاری مؤثر با واحدهای آموزشی، پژوهشی و درمانی بیمارستان
- ارتقای کیفیت خدمات کتابخانه بر اساس استانداردهای ملی و بین‌المللی

۱-۵: ارزش‌ها:

پاسخگویی، کیفیت، عدالت در دسترسی، اخلاق حرفه‌ای، نوآوری، یادگیری مستمر، کار تیمی، مسئولیت‌پذیری و بهبود مستمر

ارزش‌های سازمانی

کتابخانه بیمارستان در تمامی فعالیت‌های خود به ارزش‌های زیر پایبند است:

۱. اعتبار و روزآمدی منابع : گردآوری، مجموعه سازی و سازماندهی بروزترین و معتبرترین منابع علمی پزشکی

۲. پاسخگویی: ارائه خدمات سریع، دقیق و متناسب با نیاز کاربران

۳. عدالت در دسترسی: ایجاد فرصت برابر برای تمامی کاربران در استفاده از منابع علمی

۴. کیفیت: بهبود مستمر کیفیت خدمات، منابع و فرایندهای کتابخانه

۵. اخلاق حرفه‌ای: رعایت اصول محرمانگی، مالکیت فکری، امانت‌داری و صداقت علمی

۶. یادگیری مستمر: توسعه دانش و مهارت کارکنان کتابخانه و کاربران

۷. نوآوری: استفاده از فناوری‌های نوین و راهکارهای خلاقانه در ارائه خدمات

۸. کار تیمی: تعامل سازنده با واحدهای درمانی، آموزشی و پژوهشی بیمارستان

۹. مسئولیت‌پذیری: پایبندی به استانداردهای حرفه‌ای و پاسخگویی در برابر ذی‌نفعان

۱۰. شفافیت: شفافیت در ارائه خدمات، مدیریت منابع و ارزیابی عملکرد

۱۱. بهبود مستمر: پایش مداوم عملکرد و اجرای اقدامات اصلاحی برای ارتقای کیفیت خدمات

بخش دوم

۲-۱: تحلیل محیط داخلی:

تحلیل محیط داخلی به شناسایی منابع، قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و محدودیت‌های کتابخانه می‌پردازد و زمینه لازم را برای برنامه‌ریزی راهبردی فراهم می‌کند. در این برنامه، محیط داخلی کتابخانه در شش حوزه اصلی بررسی شده است.

۲-۱-۱: منابع انسانی

کتابخانه بیمارستان برای ارائه خدمات تخصصی نیازمند نیروی انسانی متخصص، آموزش‌دیده و آشنا با علوم اطلاعات، مدیریت دانش و فناوری‌های نوین است. وجود کتابدار متخصص، آشنایی کارکنان با پایگاه‌های اطلاعاتی پزشکی، مهارت در جستجوی منابع علمی و توانایی آموزش کاربران از مهم‌ترین سرمایه‌های انسانی کتابخانه محسوب می‌شود.

در مقابل، کمبود نیروی انسانی متخصص، محدود بودن فرصت‌های آموزش ضمن خدمت، افزایش حجم خدمات و عدم تناسب تعداد کارکنان با حجم فعالیت‌ها از مهم‌ترین محدودیت‌های این حوزه است.

۲-۱-۲: منابع اطلاعاتی

منابع اطلاعاتی شامل کتاب‌های چاپی، کتاب‌های الکترونیکی، مجلات علمی، پایان‌نامه‌ها، دستورالعمل‌های بالینی، پایگاه‌های اطلاعاتی، بسته‌های آموزشی چند رسانه‌ای و سایر منابع اطلاعات سلامت است.

کتابخانه بیمارستان باید مجموعه‌ای متوازن، روزآمد، دارای اعتبار علمی و متناسب با نیازهای آموزشی، پژوهشی و درمانی بیمارستان فراهم آورد.

۳-۱-۲: ساختمان، تجهیزات و فضای فیزیکی

فضای مناسب مطالعه، سالن مطالعه، مخازن استاندارد، تجهیزات رایانه‌ای، اینترنت پرسرعت، تجهیزات دیجیتال، اسکنر، چاپگر، سیستم امانت و نرم‌افزار مدیریت کتابخانه از الزامات ارائه خدمات مطلوب محسوب می‌شوند.

۴-۱-۲: فناوری اطلاعات

امروزه بخش عمده خدمات کتابخانه بر بستر فناوری اطلاعات ارائه می‌شود. وجود نرم‌افزار مدیریت کتابخانه، دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی، سامانه کتابخانه دیجیتال، شبکه اینترنت و خدمات برخط از شاخص‌های مهم توسعه کتابخانه محسوب می‌شوند.

۵-۱-۲: خدمات کتابخانه

خدمات کتابخانه شامل:

- خدمات امانت
- خدمات مرجع
- جستجوی منابع علمی
- آموزش سواد اطلاعاتی حضوری و غیر حضوری
- آموزش جستجوی PubMed، Scopus و سایر پایگاه‌ها
- خدمات تأمین مدرک
- خدمات غیر حضوری (تحويل مدرک، مرجع مجازی، یادگیری از دور، آگاهی‌رسانی جاری ...)
- مشاوره پژوهشی
- اطلاع‌رسانی جاری
- پشتیبانی از پژوهش‌های بیمارستان

- خدمات ویژه بیمار کتابخانه (تامین منابع مناسب بیمار، آموزش، دسترسی اطلاعات، نشست های کتابخوانی و ...)

۶-۱-۲: مدیریت و راهبری

مدیریت اثربخش کتابخانه مستلزم وجود برنامه راهبردی، بودجه مناسب، شناسایی ذینفعان و نیازهای آنها، تعیین اهداف کلی و اهداف عینی، تعیین چشم اندازها و ماموریت‌ها، بهبود کیفیت خدمات، پیش بینی تغییرات محیطی و فناوری، نظام ارزیابی عملکرد، برنامه آموزشی کارکنان، مدیریت کیفیت و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های بیمارستان، نظارت و ارزیابی است.

جدول ۱-۲: نقاط قوت

ردیف	نقاط قوت
۱	وجود کتابداران متخصص
۲	حمایت مدیریت بیمارستان
۳	دسترسی به اینترنت پرسرعت
۴	دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی پزشکی
۵	همکاری با واحد پژوهش
۶	وجود خدمات مرجع علمی
۷	امکان آموزش کاربران
۸	تجربه کارکنان
۹	وجود منابع چاپی و الکترونیکی
۱۰	همکاری با دانشگاه علوم پزشکی

جدول ۲-۲: نقاط ضعف و چالش‌ها

ردیف	نقاط ضعف
۱	کمبود بودجه و منابع مالی
۲	کمبود نیروی انسانی متخصص
۳	فراوانی و تخصصی شدن رشته های علمی در حال تغییر
۴	اهمیت اطلاعات روزآمد در حرفه پزشکی
۵	قدیمی بودن بخشی از منابع
۶	کمبود فضای فیزیکی
۷	فرسودگی تجهیزات
۸	کمبود رایانه برای کاربران

۹	نبود کتابخانه دیجیتال کامل
۱۰	کمبود آموزش مستمر کارکنان
۱۱	ضعف در تبلیغ خدمات
۱۲	نبود نظام ارزیابی مستمر رضایت کاربران

۲-۲: تحلیل محیط خارجی

محیط خارجی عواملی را شامل می‌شود که خارج از کنترل مستقیم کتابخانه قرار دارند اما بر عملکرد آن تأثیر می‌گذارند. این عوامل شامل سیاست‌های وزارت بهداشت، شرایط اقتصادی، پیشرفت فناوری، افزایش تعداد دانشجویان، تخصصی شدن رشته های علمی، تنوع نیازهای کاربران، تحولات آموزشی و توسعه پژوهش است.

جدول ۲-۳: فرصت‌ها

ردیف	فرصت
۱	توسعه کتابخانه دیجیتال
۲	گسترش پایگاه‌های اطلاعاتی پزشکی
۳	حمایت وزارت بهداشت
۴	رشد آموزش مجازی
۵	همکاری با دانشگاه‌ها
۶	توسعه پزشکی مبتنی بر شواهد
۷	افزایش پژوهش‌های بیمارستانی
۸	هوش مصنوعی در خدمات کتابخانه
۹	ارتقای اعتباربخشی بیمارستان
۱۰	گسترش آموزش کاربران

جدول ۲-۴: تهدیدها

ردیف	تهدید
۱	افزایش قیمت منابع علمی
۲	کاهش بودجه
۳	تحریم‌های بین‌المللی
۴	تغییر سریع فناوری

۵	افزایش هزینه اشتراک پایگاه‌ها
۶	کاهش فضای فیزیکی کتابخانه
۷	کاهش مطالعه منابع چاپی
۸	رقابت منابع غیرمعتبر اینترنتی
۹	محدودیت‌های ارزی
۱۰	کاهش نیروی انسانی متخصص

۲-۳: تحلیل

۲-۳-۱: عوامل سیاسی

- سیاست‌های وزارت بهداشت
- استانداردهای اعتباربخشی
- قوانین مالکیت فکری
- سیاست توسعه آموزش پزشکی
- حمایت دانشگاه علوم پزشکی

۲-۳-۲: عوامل اقتصادی

- نرخ تورم
- محدودیت بودجه
- افزایش قیمت کتاب
- افزایش هزینه اشتراک پایگاه‌ها
- نوسانات نرخ ارز

۲-۳-۳: عوامل اجتماعی

- افزایش سطح تحصیلات کارکنان
- افزایش تعداد رشته‌های علمی و منابع اطلاعاتی
- افزایش تقاضای آموزش

- توسعه فرهنگ پژوهش
- رشد آموزش الکترونیکی
- افزایش نیاز به اطلاعات سلامت

۲-۳-۴: عوامل فناوری

- هوش مصنوعی
- کتابخانه دیجیتال
- رایانش ابری
- نرم افزارهای مدیریت کتابخانه
- پایگاه های اطلاعاتی پزشکی
- خدمات مرجع مجازی

جدول ۲-۵: ماتریس (Swot)

تهدیدها (T)	فرصت ها (O)	عوامل داخلی / خارجی
راهبردهای ST	راهبردهای SO	نقاط قوت (S)
راهبردهای WT	راهبردهای WO	نقاط ضعف (W)

۲-۴: راهبردهای SO

۱. توسعه کتابخانه دیجیتال با استفاده از حمایت مدیریت و سازمان مادر
۲. گسترش آموزش کاربران با بهره گیری از کتابداران متخصص
۳. افزایش همکاری های پژوهشی با دانشگاه علوم پزشکی
۴. افزایش خدمات امانت بین کتابخانه ای
۵. توسعه خدمات مبتنی بر شواهد
۶. افزایش دسترسی به منابع الکترونیکی

۲-۵: راهبردهای ST

۱. به روزرسانی مستمر منابع علمی
۲. توسعه خدمات آنلاین برای مقابله با تغییرات فناوری
۳. مدیریت بهینه بودجه
۴. توسعه آموزش سواد اطلاعاتی
۵. افزایش امنیت اطلاعات

۲-۶: راهبردهای WO

۱. جذب اعتبارات پژوهشی
۲. آموزش تخصصی کارکنان
۳. توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
۴. خرید تجهیزات جدید
۵. افزایش تبلیغات خدمات کتابخانه

۲-۷: راهبردهای WT

۶. مدیریت هزینه‌ها و اولویت‌بندی خرید منابع
۷. توسعه همکاری بین کتابخانه‌ای
۸. استفاده حداکثری از منابع رایگان معتبر
۹. طراحی برنامه مدیریت ریسک
۱۰. استقرار نظام پایش و ارزیابی عملکرد

۲-۸: جمع‌بندی:

نتایج تحلیل محیط داخلی و خارجی نشان می‌دهد که کتابخانه بیمارستان از ظرفیت‌های مناسبی در حوزه منابع انسانی، خدمات و زیرساخت‌های اطلاعاتی برخوردار است؛ اما محدودیت‌های مالی، کمبود نیروی انسانی، افزایش سریع منابع علمی جدید و تغییرات پیشرو در فناوری از مهم‌ترین چالش‌های پیش رو هستند. بهره‌گیری از فرصت‌های ناشی از توسعه فناوری‌های اطلاعاتی، حمایت وزارت بهداشت و گسترش پزشکی مبتنی بر شواهد، همراه با اجرای راهبردهای استخراج‌شده از ماتریس SWOT، می‌تواند زمینه ارتقای عملکرد کتابخانه و تحقق اهداف راهبردی آن را در افق برنامه پنج‌ساله فراهم سازد.

بخش سوم

اهداف راهبردی، اهداف اختصاصی، اهداف عملیاتی، برنامه‌های زمانی، نقشه استراتژی و شاخص‌های عملکرد (KPI)

جدول ۳-۱: اولویت‌بندی اقدامات در برنامه راهبردی:

هدف راهبردی	اقدام اجرایی	اولویت اجرا	زمان اجرا	مسئول اجرا	شاخص ارزیابی
توسعه کتابخانه دیجیتال	راه‌اندازی سامانه کتابخانه دیجیتال و دسترسی برخط به منابع	بسیار بالا (High)	سال ۱۴۰۵ تا نیمه اول ۱۴۰۶	مسئول کتابخانه / واحد فناوری اطلاعات	راه‌اندازی سامانه و دسترسی حداقل ۸۰٪ کاربران
توسعه کتابخانه دیجیتال	خرید و اشتراک پایگاه‌های اطلاعاتی و کتاب‌های الکترونیکی	بسیار بالا (High)	۱۴۰۵ تا ۱۴۰۷	مسئول کتابخانه	افزایش ۳۰٪ منابع الکترونیکی
توسعه کتابخانه دیجیتال	دیجیتال‌سازی منابع چاپی منتخب	متوسط (Medium)	۱۴۰۶ تا ۱۴۰۸	کتابدار	تعداد منابع دیجیتال‌شده

ارتقای کیفیت خدمات	اجرای نظرسنجی رضایت کاربران	بسیار بالا (High)	هر شش ماه	مسئول کتابخانه	رضایت کاربران $\leq 85\%$
ارتقای کیفیت خدمات	کاهش زمان پاسخگویی به درخواست‌های کاربران	بسیار بالا (High)	از سال ۱۴۰۵	کتابدار مرجع	میانگین زمان پاسخگویی کمتر از ۲۴ ساعت
ارتقای کیفیت خدمات	برگزاری دوره‌های آموزش سواد اطلاعاتی	متوسط (Medium)	هر فصل	مسئول آموزش کتابخانه	حداقل ۸ دوره آموزشی در سال
استفاده از فناوری‌های نوین	استقرار سامانه امانت و تمدید آنلاین	بسیار بالا (High)	۱۴۰۵	واحد فناوری اطلاعات	انجام حداقل ۷۰٪ خدمات به صورت الکترونیکی
استفاده از فناوری‌های نوین	ایجاد داشبورد مدیریتی شاخص‌های کتابخانه	متوسط (Medium)	۱۴۰۶	واحد فناوری اطلاعات	گزارش شاخص‌ها ماهانه
استفاده از فناوری‌های نوین	توسعه اپلیکیشن یا نسخه موبایلی خدمات کتابخانه	پایین (Low)	۱۴۰۸ تا ۱۴۰۹	واحد فناوری اطلاعات	بهره‌برداری از سامانه موبایل
به‌کارگیری هوش مصنوعی	استقرار چت‌بات پاسخگوی کاربران	متوسط (Medium)	۱۴۰۶ تا ۱۴۰۷	فناوری اطلاعات / کتابخانه	پاسخگویی خودکار به حداقل ۵۰٪ پرسش‌ها
به‌کارگیری هوش مصنوعی	استفاده از هوش مصنوعی برای پیشنهاد منابع علمی	متوسط (Medium)	۱۴۰۷	کتابخانه	ارائه پیشنهاد هوشمند منابع
به‌کارگیری هوش مصنوعی	تحلیل نیازهای اطلاعاتی کاربران با هوش مصنوعی	پایین (Low)	۱۴۰۸ تا ۱۴۱۰	کتابخانه فناوری اطلاعات /	گزارش‌های تحلیلی سالانه

جدول ۳-۲: معیار اولویت بندی

تعریف	سطح اولویت
اقدامات زیرساختی و ضروری که پیش‌نیاز اجرای سایر برنامه‌ها هستند و باید در سال اول و دوم اجرا شوند.	بسیار بالا (High)
اقداماتی که پس از ایجاد زیرساخت‌ها اجرا شده و موجب بهبود کیفیت خدمات می‌شوند.	متوسط (Medium)
اقدامات توسعه‌ای و نوآورانه که پس از تثبیت خدمات اصلی اجرا خواهند شد.	پایین (Low)

۳-۱: اهداف راهبردی

با توجه به رسالت، چشم‌انداز و نتایج تحلیل محیط داخلی و خارجی، اهداف راهبردی کتابخانه بیمارستان برای دوره پنج‌ساله (۱۴۰۵-۱۴۱۰) به شرح زیر تعیین می‌شوند:

* اهداف: SMART هدف مشخص (Specific)، قابل اندازه‌گیری (Measurable)، قابل دستیابی (Achievable)، مرتبط (Relevant) و دارای زمان‌بندی (Time-bound) باشد.

۳-۱-۱: هدف راهبردی ۱: توسعه کتابخانه دیجیتال

تا پایان سال ۱۴۰۷، دسترسی برخط کاربران مجاز به حداقل ۸۰ درصد منابع الکترونیکی موردنیاز از طریق سامانه یکپارچه کتابخانه دیجیتال فراهم شده و تعداد منابع الکترونیکی کتابخانه نسبت به سال پایه ۱۴۰۴ حداقل ۵۰ درصد افزایش یابد.

❖ شاخص‌های ارزیابی

- درصد دسترسی برخط کاربران
- تعداد منابع الکترونیکی
- تعداد کاربران فعال سامانه

۳-۱-۲: هدف راهبردی ۲: ارتقای کیفیت خدمات کتابخانه

تا پایان سال ۱۴۰۸، میانگین رضایت کاربران از خدمات کتابخانه به حداقل ۸۵ درصد رسیده، میانگین زمان پاسخگویی به درخواست‌های اطلاعاتی به کمتر از ۱۲ ساعت کاهش یافته و حداقل ۹۵ درصد خدمات در زمان استاندارد ارائه شود.

❖ شاخص‌های ارزیابی

- رضایت کاربران
- زمان پاسخگویی
- درصد خدمات ارائه شده در زمان استاندارد

۳-۱-۳: هدف راهبردی ۳: توسعه فناوری‌های نوین

تا پایان سال ۱۴۰۷، حداقل ۸۰ درصد خدمات کتابخانه به صورت الکترونیکی ارائه شده، سامانه امانت و تمدید آنلاین به طور کامل استقرار یافته و داشبورد مدیریتی پایش شاخص‌های عملکرد راهاندازی شود.

❖ شاخص‌های ارزیابی

- درصد خدمات الکترونیکی
- بهره‌برداری از سامانه امانت آنلاین
- تعداد گزارش‌های داشبورد مدیریتی

۳-۱-۴: هدف راهبردی ۴: توسعه خدمات مبتنی بر هوش مصنوعی

تا پایان سال ۱۴۰۸، حداقل سه خدمت مبتنی بر هوش مصنوعی شامل چت‌بات پاسخگو، پیشنهاد هوشمند منابع علمی و تحلیل نیازهای اطلاعاتی کاربران در کتابخانه مستقر شده و حداقل ۶۰ درصد پرسش‌های کاربران به صورت خودکار پاسخ داده شود.

❖ شاخص‌های ارزیابی

- تعداد خدمات مبتنی بر هوش مصنوعی
- درصد پاسخگویی خودکار
- میزان استفاده کاربران از خدمات هوشمند

۳-۱-۵: هدف راهبردی ۵: ارتقای آموزش و سواد اطلاعاتی

تا پایان سال ۱۴۱۰، سالانه حداقل ۱۰ دوره آموزش سواد اطلاعاتی برای کارکنان، پزشکان، دانشجویان و پژوهشگران برگزار شده و حداقل ۲۵۰ نفر در این دوره‌ها آموزش ببینند و میانگین رضایت شرکت‌کنندگان به بیش از ۹۰ درصد برسد.

❖ شاخص‌های ارزیابی

- تعداد دوره‌های آموزشی
- تعداد شرکت‌کنندگان
- رضایت شرکت‌کنندگان

۳-۱-۶: هدف راهبردی ۶: تقویت خدمات پژوهشی

تا پایان سال ۱۴۱۰، تعداد خدمات جستجوی منابع علمی و مشاوره پژوهشی حداقل ۵۰ درصد نسبت به سال پایه افزایش یافته و رضایت اعضای هیئت علمی و پژوهشگران از خدمات پژوهشی به بیش از ۹۰ درصد برسد.

❖ شاخص‌های ارزیابی

- تعداد جستجوهای تخصصی
- تعداد مشاوره‌های پژوهشی
- رضایت پژوهشگران

۳-۱-۷: هدف راهبردی ۷: استقرار نظام پایش و بهبود مستمر

تا پایان سال ۱۴۱۰، حداقل ۹۵ درصد اقدامات برنامه عملیاتی مطابق زمان‌بندی اجرا شده، تمامی شاخص‌های عملکرد به صورت شش‌ماهه پایش شوند و گزارش عملکرد سالانه کتابخانه به مدیریت بیمارستان ارائه گردد.

❖ شاخص‌های ارزیابی

- درصد تحقق برنامه عملیاتی
- تعداد گزارش‌های پایش

- درصد شاخص‌های ارزیابی شده

جدول ۳-۳: خلاصه اهداف راهبردی SMAR

هدف راهبردی	هدف کمی نهایی	زمان تحقق
توسعه کتابخانه دیجیتال	دسترسی برخط ۸۰٪ کاربران و افزایش ۵۰٪ منابع الکترونیکی	پایان ۱۴۰۷
ارتقای کیفیت خدمات	رضایت کاربران $\geq ۸۵\%$ و پاسخگویی کمتر از ۱۲ ساعت	پایان ۱۴۰۸
توسعه فناوری‌های نوین	الکترونیکی شدن ۸۰٪ خدمات	پایان ۱۴۰۷
به‌کارگیری هوش مصنوعی	استقرار ۳ خدمت هوشمند و پاسخگویی خودکار ۶۰٪	پایان ۱۴۰۸
آموزش و سواد اطلاعاتی	برگزاری ۱۰ دوره آموزشی در سال و آموزش ۲۵۰ نفر	پایان ۱۴۱۰
توسعه خدمات پژوهشی	افزایش ۵۰٪ خدمات پژوهشی و رضایت $\geq ۹۰\%$	پایان ۱۴۱۰
پایش و بهبود مستمر	تحقق ۹۵٪ برنامه عملیاتی	پایان ۱۴۱۰

۲-۳: اهداف اختصاصی

در راستای تحقق اهداف راهبردی، اهداف اختصاصی زیر تعیین می‌شوند:

۱. افزایش ۳۰ درصدی منابع علمی تا پایان برنامه
۲. افزایش رضایت کاربران به بیش از ۹۰ درصد
۳. کاهش زمان پاسخگویی به درخواست‌ها به کمتر از ۲۴ ساعت
۴. آموزش سالانه حداقل ۸۰ درصد کارکنان و کاربران کلیدی
۵. افزایش استفاده از منابع الکترونیکی حداقل ۵۰ درصد
۶. توسعه همکاری با سایر کتابخانه‌های علوم پزشکی
۷. افزایش تعداد کارگاه‌های آموزشی سالانه
۸. استقرار کامل کتابخانه دیجیتال

۳-۳: اهداف عملیاتی

جدول ۳-۴: اهداف عملیاتی

هدف	اقدام عملیاتی
توسعه منابع	خرید منابع چاپی و الکترونیکی
توسعه خدمات	راه اندازی خدمات مرجع مجازی
فناوری	ارتقای نرم افزار مدیریت کتابخانه
آموزش	برگزاری کارگاه های جستجوی منابع
پژوهش	ارائه خدمات مشاوره پژوهشی
کیفیت	سنجش مستمر رضایت کاربران
مدیریت	تدوین دستورالعمل های اجرایی

۳-۴: برنامه زمانی

۳-۴-۱: برنامه کوتاه مدت (سال اول)

❖ محور منابع

- نیازسنجی منابع اطلاعاتی
- خرید منابع ضروری
- ساماندهی مجموعه

❖ محور فناوری

- ارتقای رایانه ها
- بهبود اینترنت و افزایش دسترسی منابع الکترونیکی
- به روزرسانی نرم افزار کتابخانه

❖ محور آموزش

- آموزش کارکنان و مراجعین

- برگزاری کارگاه‌های PubMed و Scopus

- آموزش سواد اطلاعاتی

❖ محور خدمات

- استقرار فرم نظرسنجی کاربران

- بهبود خدمات امانت

- توسعه خدمات مرجع

- دسترسی به منابع اطلاعاتی چاپی و الکترونیکی

- افزایش خدمات غیر حضوری (مجازی)

- افزایش خدمات آموزشی حضوری و غیر حضوری

- خدمات همکاری بین کتابخانه ای

- خدمات آگاهی رسانی جاری

- خدمات ویژه بیمار

۳-۴-۲: برنامه میان مدت (سال دوم و سوم)

- راه اندازی کتابخانه دیجیتال

- افزایش اشتراک پایگاه‌های اطلاعاتی

- استقرار خدمات مرجع مجازی

- توسعه آموزش الکترونیکی

- همکاری با کتابخانه‌های دانشگاهی

- استقرار سامانه مدیریت دانش

- اجرای برنامه ارزیابی عملکرد

۳-۴-۳: برنامه بلندمدت (سال چهارم و پنجم)

- تبدیل کتابخانه به مرکز مدیریت دانش بیمارستان
- استفاده از هوش مصنوعی در خدمات اطلاعاتی
- استقرار کامل خدمات دیجیتال
- افزایش دسترسی از راه دور به منابع علمی
- مشارکت فعال در اعتباربخشی بیمارستان
- تبدیل کتابخانه به مرجع آموزش مبتنی بر شواهد

۳-۵: نقشه استراتژی

۳-۵-۱: منظر یادگیری و رشد

- آموزش کارکنان
- توسعه مهارت‌ها
- ارتقای فناوری

۳-۵-۲: منظر فرایندهای داخلی

- بهبود فرایندهای کتابخانه
- توسعه خدمات دیجیتال
- مدیریت کیفیت

۳-۵-۳: منظر کاربران

- افزایش رضایت کاربران
- آموزش و افزایش سواد سلامت
- دسترسی سریع‌تر به اطلاعات
- ارتقای کیفیت خدمات

۳-۵-۴: منظر نتایج و ارزش آفرینی

- ارتقای آموزش

- تقویت پژوهش
- بهبود تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد
- ارتقای اعتباربخشی بیمارستان

۳-۶: شاخص‌های کلیدی عملکرد

جدول ۱-۶: شاخص‌های کلیدی عملکرد

ردیف	هدف راهبردی	شاخص عملکرد (KPI)	فرمول محاسبه	خط پایه ۱۴۰۴	هدف ۱۴۰۶	هدف ۱۴۰۷	هدف ۱۴۰۸	هدف نهایی ۱۴۱۰	تناوب پایش	مسئول پایش
۱	توسعه کتابخانه دیجیتال	درصد دسترسی برخط کاربران به منابع الکترونیکی	(تعداد کاربران دارای دسترسی ÷ کل کاربران مجاز) × ۱۰۰	۴۵٪	۶۰٪	۷۰٪	۷۵٪	۸۰٪	شش ماهه	مسئول کتابخانه / واحد فناوری اطلاعات
۲	توسعه کتابخانه دیجیتال	تعداد منابع الکترونیکی در دسترس	تعداد کتاب‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی	۴۰۰۰	۵۰۰۰	۶۰۰۰	۶۸۰۰	۷۵۰۰	سالانه	مسئول کتابخانه
۳	توسعه کتابخانه دیجیتال	درصد منابع چاپی دیجیتال‌سازی شده	(منابع دیجیتال‌سازی شده ÷ منابع منتخب) × ۱۰۰	۱۰٪	۲۵٪	۴۰٪	۵۵٪	۷۰٪	سالانه	کتابدار
۴	ارتقای کیفیت خدمات	میزان رضایت کاربران	میانگین امتیاز پرسشنامه رضایت	۶۸٪	۷۵٪	۸۰٪	۸۳٪	۸۵٪	شش ماهه	مسئول کتابخانه / واحد ارزیابی
۵	ارتقای کیفیت خدمات	میانگین زمان پاسخگویی به درخواست‌ها	مجموع زمان پاسخگویی ÷ تعداد درخواست‌ها	۴۸ ساعت	۳۶ ساعت	۲۴ ساعت	۱۸ ساعت	کمتر از ۱۲ ساعت	ماهانه	کتابدار مرجع
۶	ارتقای کیفیت خدمات	درصد خدمات ارائه شده در زمان استاندارد	(خدمات به موقع ÷ کل خدمات) × ۱۰۰	۷۰٪	۸۰٪	۸۵٪	۹۰٪	۹۵٪	فصلی	مسئول کتابخانه

۷	آموزش کاربران	تعداد دوره‌های آموزش سواد اطلاعاتی	تعداد دوره‌های برگزار شده	دوره ۲	دوره ۴	دوره ۶	دوره ۸	دوره ۱۰	سالانه	مسئول آموزش کتابخانه
۸	آموزش کاربران	تعداد شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی	مجموع افراد آموزش‌دیده	۶۰ نفر	۱۲۰ نفر	۱۸۰ نفر	۲۲۰ نفر	۲۵۰ نفر	سالانه	مسئول آموزش
۹	فناوری‌های نوین	درصد خدمات کتابخانه به صورت الکترونیکی ارائه می‌شوند	خدمات الکترونیکی ÷ کل خدمات ۱۰۰×	۳۰٪	۵۰٪	۶۰٪	۷۰٪	۸۰٪	شش ماهه	واحد فناوری اطلاعات
۱۰	فناوری‌های نوین	درصد استفاده از سامانه امانت آنلاین	(امانت آنلاین ÷ کل امانت‌ها) ۱۰۰×	۰٪	۴۰٪	۵۵٪	۶۵٪	۷۵٪	ماهانه	مسئول کتابخانه
۱۱	هوش مصنوعی	درصد پاسخگویی خودکار به پرسش‌های کاربران	(پاسخ‌های خودکار ÷ کل پرسش‌ها) ۱۰۰×	۰٪	۲۰٪	۳۵٪	۴۵٪	۶۰٪	شش ماهه	فناوری اطلاعات
۱۲	هوش مصنوعی	تعداد خدمات مبتنی بر هوش مصنوعی	تعداد خدمات فعال	۰	۱	۲	۳	۵	سالانه	مسئول کتابخانه / IT
۱۳	پژوهش	تعداد جستجوهای تخصصی انجام شده برای پژوهشگران	تعداد درخواست‌های ثبت شده	۱۲۰	۱۸۰	۲۲۰	۲۶۰	۳۰۰	سالانه	کتابدار مرجع
۱۴	پژوهش	درصد رضایت اعضای هیئت علمی از خدمات پژوهشی	میانگین امتیاز پرسشنامه	۷۰٪	۷۸٪	۸۲٪	۸۵٪	۹۰٪	سالانه	مسئول کتابخانه
۱۵	مدیریت و بهبود مستمر	درصد تحقق اقدامات برنامه عملیاتی	(اقدامات انجام شده ÷ کل اقدامات برنامه) ۱۰۰×	۶۰٪	۷۵٪	۸۵٪	۹۰٪	۹۵٪	شش ماهه	رئیس کتابخانه

روش پایش شاخص‌ها: تمامی شاخص‌های کلیدی عملکرد به صورت دوره‌ای توسط مسئول کتابخانه جمع‌آوری و تحلیل شده و نتایج آن در جلسات کمیته راهبری کتابخانه و مدیریت بیمارستان بررسی می‌شود. در صورت انحراف از اهداف تعیین‌شده، برنامه‌های اصلاحی تدوین و اجرا خواهد شد. بازنگری شاخص‌ها سالانه و متناسب با نیازهای سازمان و نتایج پایش انجام می‌شود.

۳-۷: شاخص‌های پایش برنامه راهبردی

برای ارزیابی میزان تحقق اهداف، شاخص‌های زیر به صورت سالانه پایش می‌شوند:

- درصد تحقق اهداف راهبردی
- درصد تحقق برنامه عملیاتی
- میزان جذب منابع اطلاعاتی جدید
- میزان استفاده از منابع الکترونیکی
- تعداد جلسات آموزشی برگزارشده
- میزان مشارکت کارکنان در آموزش
- درصد تحقق برنامه بودجه
- میانگین زمان ارائه خدمات
- میزان رضایت کاربران
- درصد اجرای اقدامات اصلاحی

۳-۸: جمع‌بندی:

اهداف راهبردی این برنامه با تأکید بر توسعه منابع اطلاعاتی، ارتقای کیفیت مراقبت از بیماران، افزایش سطح سلامت، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، توانمندسازی سرمایه انسانی، افزایش مستمر متون و منابع علمی، حمایت از پژوهش و استقرار نظام مدیریت کیفیت تدوین شده‌اند. تحقق این اهداف از طریق برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت و پایش مستمر شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) امکان‌پذیر خواهد بود. اجرای این برنامه، کتابخانه بیمارستان را به مرکزی کارآمد برای

مدیریت دانش، آموزش مبتنی بر شواهد و پشتیبانی از فعالیت‌های درمانی، آموزشی و پژوهشی تبدیل خواهد کرد.

بخش چهارم:

برنامه عملیاتی پنج‌ساله، جدول زمان‌بندی، ماتریس RACI، مدیریت ریسک، پایش و ارزیابی، منابع و استنادات

۴-۱: برنامه عملیاتی پنج‌ساله کتابخانه بیمارستان

برنامه عملیاتی، مهم‌ترین بخش برنامه راهبردی است که اهداف راهبردی را به فعالیت‌های اجرایی، مسئولیت‌ها، زمان‌بندی، منابع موردنیاز و شاخص‌های ارزیابی تبدیل می‌کند. این برنامه به‌گونه‌ای طراحی شده است که امکان پایش مستمر، ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر خدمات کتابخانه را فراهم سازد.

جدول ۴-۱: برنامه عملیاتی پنج‌ساله

هدف راهبردی	اقدام اجرایی	اولویت اجرا	زمان‌بندی	مسئول اجرا	شاخص ارزیابی
توسعه کتابخانه دیجیتال	راه‌اندازی سامانه یکپارچه کتابخانه دیجیتال	بسیار بالا (High)	نیمه اول ۱۴۰۵	مسئول کتابخانه / واحد فناوری اطلاعات	راه‌اندازی سامانه
توسعه کتابخانه دیجیتال	خرید و اشتراک پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر	بسیار بالا (High)	۱۴۰۵-۱۴۰۶	مسئول کتابخانه	افزایش منابع الکترونیکی
توسعه کتابخانه دیجیتال	دیجیتال‌سازی منابع چاپی منتخب	متوسط (Medium)	۱۴۰۶-۱۴۰۸	کتابدار	درصد منابع دیجیتال‌شده
ارتقای کیفیت خدمات	اجرای نظرسنجی رضایت کاربران	بسیار بالا (High)	هر شش ماه	مسئول کتابخانه	رضایت کاربران $\leq 85\%$

ارتقای کیفیت خدمات	کاهش زمان پاسخگویی به درخواست‌ها	بسیار بالا (High)	از سال ۱۴۰۵	کتابدار مرجع	پاسخگویی کمتر از ۲۴ ساعت
ارتقای کیفیت خدمات	برگزاری دوره‌های آموزش سواد اطلاعاتی	متوسط (Medium)	فصلی	مسئول آموزش	تعداد دوره‌های برگزار شده
استفاده از فناوری‌های نوین	استقرار سامانه امانت و تمدید آنلاین	بسیار بالا (High)	۱۴۰۵	واحد فناوری اطلاعات	درصد خدمات الکترونیکی
استفاده از فناوری‌های نوین	ایجاد داشبورد مدیریتی شاخص‌های عملکرد	متوسط (Medium)	۱۴۰۶	فناوری اطلاعات	تولید گزارش‌های مدیریتی
استفاده از فناوری‌های نوین	توسعه نسخه موبایلی خدمات کتابخانه	پایین (Low)	۱۴۰۸-۱۴۰۹	فناوری اطلاعات	بهره‌برداری از سامانه
به‌کارگیری هوش مصنوعی	استقرار چت‌بات پاسخگوی کاربران	متوسط (Medium)	۱۴۰۶-۱۴۰۷	فناوری اطلاعات / کتابخانه	درصد پاسخگویی خودکار
به‌کارگیری هوش مصنوعی	پیشنهاد هوشمند منابع علمی	متوسط (Medium)	۱۴۰۷	کتابخانه	تعداد پیشنهادهای هوشمند
به‌کارگیری هوش مصنوعی	تحلیل نیازهای اطلاعاتی کاربران با هوش مصنوعی	پایین (Low)	۱۴۰۸-۱۴۱۰	کتابخانه / فناوری اطلاعات	گزارش‌های تحلیلی
هدف راهبردی	فعالیت اجرایی	مسئول اجرا	زمان اجرا	منابع موردنیاز	شاخص ارزیابی
توسعه منابع	نیازسنجی منابع اطلاعاتی	مسئول کتابخانه	سال اول	نیروی انسانی	گزارش نیازسنجی
توسعه منابع	خرید کتاب و مجلات	مدیریت بیمارستان	سالانه	بودجه	تعداد منابع خریداری شده
توسعه منابع	توسعه الکترونیکی منابع	کتابدار	سال اول تا پنجم	اشتراک پایگاه‌ها	تعداد پایگاه‌های فعال
فناوری اطلاعات	ارتقای نرم‌افزار کتابخانه	واحد فناوری اطلاعات	سال اول	بودجه فناوری	راه‌اندازی نرم‌افزار
فناوری اطلاعات	راه‌اندازی کتابخانه دیجیتال	کتابخانه IT +	سال دوم	سرور، نرم‌افزار	بهره‌برداری سامانه
آموزش	برگزاری کارگاه‌های آموزشی	کتابدار	هر فصل	مدرس، تجهیزات	تعداد کارگاه‌ها

خدمات	توسعه خدمات مرجع مجازی	کتابدار	سال دوم سال دوم تا پنجم	اینترنت، نرم افزار	میزان استفاده کاربران
پژوهش	راه اندازی و توسعه خدمات تحویل مدرک در بالین (Clinical Document Delivery)	کتابدار بالینی / کتابخانه همکاری واحدهای درمانی	دسترسی به پایگاه های اطلاعاتی، رایانه یا تبلت، اینترنت، نیروی انسانی	تعداد درخواست های پاسخ داده شده، میانگین زمان تحویل مدرک، میزان رضایت پزشکان و کادر درمان	تعداد خدمات پژوهشی
کیفیت	حمایت پژوهش های بیمارستان	کتابخانه	مستمر	منابع اطلاعاتی	رضایت کاربران
مدیریت	اجرای نظرسنجی کاربران	مسئول کیفیت	هر شش ماه	فرم ارزیابی	گزارش بازنگری
	بازنگری برنامه راهبردی	کمیته راهبردی	سالانه	جلسات کارشناسی	

جدول ۴-۲: راهنمای اولویت اجرا

سطح اولویت	معیار

هدف راهبردی	اقدام اجرایی	اولویت اجرا	زمان اجرا	شاخص KPI	مقدار هدف	مسئول اجرا
توسعه کتابخانه دیجیتال	راه اندازی سامانه کتابخانه دیجیتال	بسیار بالا	۱۴۰۵- ۱۴۰۶	درصد دسترسی کاربران به منابع الکترونیکی	۸۰٪ تا پایان ۱۴۰۷	مسئول کتابخانه / IT
توسعه کتابخانه دیجیتال	افزایش اشتراک پایگاه های اطلاعاتی	بسیار بالا	۱۴۰۵- ۱۴۰۷	تعداد منابع الکترونیکی	۷۵۰۰ عنوان	مسئول کتابخانه
ارتقای کیفیت خدمات	سنجش رضایت کاربران	بسیار بالا	هر شش ماه	رضایت کاربران	۸۵٪	مسئول کتابخانه
ارتقای کیفیت خدمات	کاهش زمان پاسخگویی	بسیار بالا	۱۴۰۵- ۱۴۱۰	میانگین زمان پاسخگویی	کمتر از ۱۲ ساعت	کتابدار مرجع
آموزش کاربران	برگزاری دوره های سواد اطلاعاتی	متوسط	سالانه	تعداد دوره ها	۱۰ دوره در سال	مسئول آموزش
استفاده از فناوری های نوین	استقرار سامانه امانت آنلاین	بسیار بالا	۱۴۰۵	درصد خدمات الکترونیکی	۸۰٪	واحد فناوری اطلاعات
استفاده از فناوری های نوین	ایجاد داشبورد مدیریتی	متوسط	۱۴۰۶	گزارش های مدیریتی	۱۲ گزارش سالانه	IT
به کارگیری هوش مصنوعی	راه اندازی چت بات کتابخانه	متوسط	۱۴۰۶- ۱۴۰۷	پاسخگویی خودکار	۶۰٪ درخواست ها	IT
به کارگیری هوش مصنوعی	پیشنهاد هوشمند منابع	پایین	۱۴۰۷- ۱۴۰۸	تعداد پیشنهادهای هوشمند	حداقل ۵۰۰ پیشنهاد در سال	کتابخانه

پایش و بهبود مستمر	ارزیابی تحقق برنامه	بسیار بالا	شش ماهه	درصد تحقق برنامه عملیاتی	۹۵٪	کمیته راهبری
--------------------	---------------------	------------	---------	--------------------------	-----	--------------

۳-۴: ماتریس مسئولیت

جدول ۴-۴: ماتریس مسئولیت

فعالیت	مجری	پاسخگو	مشاور	اطلاع رسانی
تدوین برنامه سالانه کتابخانه	مسئول کتابخانه	رئیس بیمارستان	معاون آموزشی، معاون پژوهشی	کارکنان کتابخانه
خرید منابع چاپی و الکترونیکی	مسئول کتابخانه	مدیر پشتیبانی	واحد مالی، کمیته کتابخانه	ریاست بیمارستان
توسعه کتابخانه دیجیتال	واحد فناوری اطلاعات	رئیس بیمارستان	مسئول کتابخانه، معاون پژوهشی	تمامی کاربران
دیجیتال سازی منابع	کتابدار	مسئول کتابخانه	واحد فناوری اطلاعات	کاربران
استقرار سامانه امانت آنلاین	واحد فناوری اطلاعات	رئیس بیمارستان	مسئول کتابخانه	کارکنان
برگزاری دوره های آموزش کاربران	مسئول آموزش کتابخانه	مسئول کتابخانه	معاون آموزشی	کارکنان و دانشجویان
ارزیابی رضایت کاربران	مسئول کتابخانه	رئیس بیمارستان	واحد مدیریت کیفیت	کمیته راهبری
پایش شاخص های عملکرد (KPI)	مسئول کتابخانه	رئیس بیمارستان	واحد آمار و مدیریت کیفیت	شورای مدیران
استقرار خدمات مبتنی بر هوش مصنوعی	واحد فناوری اطلاعات	رئیس بیمارستان	مسئول کتابخانه، معاون فناوری اطلاعات	کاربران

بازنگری سالانه برنامه راهبردی	کمیته راهبری کتابخانه	رئیس بیمارستان	معاونان بیمارستان	تمامی واحدهای مرتبط
-------------------------------	-----------------------	----------------	-------------------	---------------------

جدول ۴-۵: راهنمای ماتریس RACI

کد	مفهوم
R (Responsible)	فرد یا واحدی که اجرای مستقیم فعالیت را بر عهده دارد.
A (Accountable)	مقام یا مدیری که مسئول نهایی پاسخگویی و تأیید اجرای فعالیت است.
C (Consulted)	افراد یا واحدهایی که قبل از تصمیم‌گیری باید با آنان مشورت شود.
I (Informed)	افراد یا واحدهایی که باید از روند و نتایج فعالیت مطلع شوند.

۴-۴: مدیریت ریسک

جدول ۴-۶: شناسایی و مدیریت ریسک

ریسک	احتمال	شدت اثر	سطح ریسک	اقدام کنترلی
رشد سریع منابع علمی و کاهش نیمه عمر اطلاعات	زیاد	زیاد	بالا	اولویت‌بندی خرید منابع
کاهش بودجه	زیاد	زیاد	بالا	اولویت‌بندی خرید منابع
افزایش قیمت پایگاه‌های اطلاعاتی	زیاد	زیاد	بالا	استفاده از اشتراک‌های کنسرسیومی
خرابی تجهیزات	متوسط	متوسط	متوسط	برنامه نگهداری تجهیزات
قطع اینترنت	متوسط	زیاد	بالا	اینترنت پشتیبان
کمیبود نیروی انسانی	متوسط	زیاد	بالا	آموزش نیروهای جایگزین
کاهش مراجعه کاربران	متوسط	متوسط	متوسط	توسعه خدمات دیجیتال
حملات سایبری	کم	زیاد	متوسط	پشتیبان‌گیری و امنیت اطلاعات
از دست رفتن داده‌ها	کم	زیاد	بالا	تهیه نسخه پشتیبان منظم

۴-۵: نظام پایش و ارزیابی

به منظور اطمینان از تحقق اهداف برنامه راهبردی، کمیته پایش عملکرد کتابخانه به‌صورت سالانه شاخص‌های عملکرد را بررسی و گزارش می‌کند.

جدول ۴-۷: شاخص‌های پایش

شاخص	دوره ارزیابی	مسئول
میزان تحقق اهداف راهبردی	سالانه	رئیس کتابخانه
رضایت کاربران	هر شش ماه	مسئول کیفیت
استفاده از منابع الکترونیکی	فصلی	کتابدار
تعداد آموزش‌ها	فصلی	واحد آموزش
خرید منابع جدید	سالانه	مدیریت کتابخانه
زمان پاسخگویی به کاربران	ماهانه	کتابدار
عملکرد کتابخانه دیجیتال	ماهانه	واحد IT
تحقق بودجه	سالانه	مدیریت بیمارستان

۴-۶: فرایند بازنگری برنامه راهبردی

بازنگری برنامه راهبردی به صورت سالانه انجام شده و شامل مراحل زیر است:

۱. جمع‌آوری اطلاعات عملکرد
۲. تحلیل شاخص‌های ارزیابی
۳. بررسی نقاط قوت و ضعف
۴. بررسی تغییرات محیط داخلی و خارجی
۵. اصلاح اهداف و برنامه‌های اجرایی
۶. تصویب نسخه اصلاح شده در کمیته راهبردی

۴-۷: گزارش‌دهی عملکرد

گزارش عملکرد کتابخانه در سه سطح تهیه می‌شود:

- گزارش ماهانه: شامل آمار خدمات، امانت، مراجعات و استفاده از منابع
- گزارش فصلی: شامل شاخص‌های عملکرد، گزارش میزان افزایش منابع، آموزش‌ها و فعالیت‌های پژوهشی
- گزارش سالانه: شامل میزان تحقق اهداف راهبردی، میزان تامین منابع جدید، میزان افزایش یا کاهش بودجه، میزان افزایش یا کاهش منابع انسانی، میزان افزایش یا کاهش تجهیزات و امکانات فیزیکی، تحلیل شاخص‌ها، ریسک‌ها، اقدامات اصلاحی و برنامه سال آینده

۴-۸: نتیجه‌گیری

اجرای موفق برنامه راهبردی نیازمند حمایت سازمان مادر و مدیریت بیمارستان، مشارکت کارکنان متخصص کتابخانه، افزایش بودجه و تأمین منابع مالی، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و پایش مستمر عملکرد است. استقرار نظام ارزیابی مبتنی بر شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، مدیریت ریسک و بازنگری سالانه برنامه، زمینه تحقق اهداف راهبردی و ارتقای جایگاه کتابخانه را در آموزش، پژوهش و خدمات درمانی بیمارستان فراهم خواهد ساخت.

منابع و استنادات

۱. استاندارد ملی کتابخانه‌های بیمارستانی ایران. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی. تهران؛ ۱۴۰۱.
۲. Medical Library Association (MLA). Standards for Hospital Libraries. Chicago: MLA.
۳. World Health Organization (WHO). Knowledge Management Toolkit. Geneva: WHO.
۴. International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). IFLA Guidelines for Health Libraries. The Hague: IFLA.

۵. American Library Association (ALA). Standards for Libraries in Health Care Institutions. Chicago: ALA.
۶. ISO ۹۰۰۱:۲۰۱۵. Quality Management Systems—Requirements.
۷. Kaplan RS, Norton DP. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
۸. Kaplan RS, Norton DP. Strategy Maps. Harvard Business School Press.
۹. Joint Commission International (JCI). Hospital Accreditation Standards. Latest Edition.
۱۰. در PubMed، Scopus و Web of Science مقالات علمی نمایه شده در پایگاه های .زمینه مدیریت کتابخانه های بیمارستانی و مدیریت دانش