

چارچوبی برای توسعه ظرفیت‌های مقابله با بحران در نهادهای موزه‌ای با تأکید بر آموزش داوطلبان امین

سحر فروزان پور^{۱*}، خسرو رودانی^۲

۱- سحر فروزان پور: مدرس دانشگاه، مدیر موزه تاریخ تجارت جندی شاپور، رئیس انجمن صنفی مرم‌نگران
استان فارس (foroozanpour@yahoo.com)

۲- خسرو رودانی: پژوهشگر و مالک موزه تاریخ تجارت جندی
شاپور (khoso.roodani@jondishapourmuseum.org)

چکیده:

در دهه‌های اخیر، تهدیدهای طبیعی و انسانی همچون زلزله، سیل، جنگ و آتش‌سوزی، بیش از هر زمان دیگری میراث فرهنگی جهانی را در معرض نابودی قرار داده است. موزه‌ها، به‌عنوان نگهبانان حافظه تاریخی جوامع، در برابر این بحران‌ها آسیب‌پذیرتر از گذشته شده‌اند. این پژوهش می‌کوشد چارچوبی روشن و کاربردی برای آموزش داوطلبان امین در زمان بحران ترسیم کند؛ چارچوبی بومی و کاربردی برای توسعه ظرفیت‌های مقابله با بحران در نهادهای موزه‌ای ایران انجام شده و بر آموزش و سازمان‌دهی داوطلبان امین به‌عنوان عامل کلیدی تاب‌آوری فرهنگی تأکید دارد. این مطالعه با رویکرد تحلیلی - تطبیقی و بر اساس داده‌های اسنادی، تجربیات بین‌المللی (UNESCO، ICCROM، ICOM) و تحلیل وضعیت موزه‌های ایران صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که کمبود آموزش‌های تخصصی، فقدان سیاست‌گذاری یکپارچه، و نبود ارتباط مؤثر میان نهادهای فرهنگی و امدادی، سه مانع اصلی در مدیریت بحران موزه‌ها در ایران هستند. بر این اساس، چارچوب پیشنهادی پژوهش شامل پنج محور کلیدی است: سیاست‌گذاری ملی، آموزش ساختاریافته، مستندسازی دیجیتال، تجهیز اضطراری و شبکه داوطلبان امین. این چارچوب می‌تواند پایه‌ای برای تدوین دستورالعمل ملی «مدیریت بحران موزه‌ها» در ایران باشد و ظرفیت واکنش سریع فرهنگی را به‌صورت نظام‌مند ارتقا دهد.

کلمات کلیدی: مدیریت بحران، موزه، تاب‌آوری فرهنگی، حفاظت آثار تاریخی، داوطلبان امین

۱. مقدمه و طرح مسئله

موزه‌ها یکی از ارکان اصلی نظام فرهنگی هر کشور محسوب می‌شوند و مأموریت آن‌ها فراتر از نگهداری اشیای تاریخی است. آن‌ها مراکز آموزش، ارتباط اجتماعی و هویت‌بخشی‌اند که نقش فعالی در انتقال حافظه تاریخی دارند. با این حال، در شرایط بحرانی، موزه‌ها جزو آسیب‌پذیرترین نهادها به‌شمار می‌آیند. از یک‌سو به دلیل ماهیت حساس و غیرقابل جایگزینی مجموعه‌هایشان و از سوی دیگر به سبب وابستگی شدید به زیرساخت‌های فیزیکی و انرژی.

در دهه اخیر، فجایع فرهنگی متعددی در جهان رخ داده است: آتش‌سوزی موزه ملی برزیل (۲۰۱۸) که بیش از ۹۰٪ آثار خود را از دست داد؛ تخریب موزه‌های حلب در جریان جنگ داخلی سوریه، و غارت موزه‌های خارکیف و ماریوپل در جنگ اوکراین [1]. در ایران نیز تجربه‌هایی مانند آسیب به موزه‌های محلی کرمانشاه در زلزله ۱۳۹۶ و سرقت از موزه پارس شیراز ۱۳۸۲، نشان داد که مدیریت بحران موزه‌ای هنوز نظام‌مند و علمی نیست.

در چنین بستری، پرسش اصلی پژوهش این است که چگونه می‌توان با تلفیق دانش مدیریت بحران و اصول حفاظت آثار فرهنگی، چارچوبی بومی برای افزایش ظرفیت مقابله‌ای موزه‌های ایران طراحی کرد؟ هدف پژوهش حاضر، ارائه الگویی علمی و قابل اجرا برای ایجاد «تاب‌آوری فرهنگی» در نهادهای موزه‌ای کشور است که شامل ساختار مدیریتی، آموزش نیروی انسانی، و استفاده از داوطلبان امین به‌عنوان بازوی اجتماعی موزه‌ها می‌باشد.

۲. مبانی نظری

۲-۱. مدیریت بحران فرهنگی

مدیریت بحران در حوزه میراث فرهنگی مجموعه‌ای از سیاست‌ها و اقدامات است که با هدف پیشگیری، آمادگی، واکنش و بازسازی پس از بحران طراحی می‌شود. بر اساس مدل چهارمرحله‌ای یونسکو [2]، چرخه مدیریت بحران فرهنگی شامل:

۱. پیشگیری: شناسایی تهدیدها و کاهش آسیب‌پذیری زیرساخت‌ها.

۲. آمادگی: تدوین برنامه‌های اضطراری و آموزش نیروها.

۳. واکنش: اجرای سریع و هماهنگ عملیات حفاظت.

۴. بازسازی: ترمیم فیزیکی و فرهنگی آثار و بازگرداندن عملکرد موزه.

در این چرخه، عنصر «آموزش و سازمان‌دهی منابع انسانی» محور پیوند همه مراحل است. موزه بدون نیروی آگاه و آموزش‌دیده قادر به حفظ و بازیابی آثار فرهنگی نخواهد بود.

۲-۲ نظریه تاب آوری فرهنگی

تاب آوری فرهنگی به معنای توانایی یک نظام اجتماعی برای حفظ و بازسازی ارزش‌های فرهنگی در مواجهه با بحران است [3]. این مفهوم در موزه‌ها، به صورت ظرفیت سازمانی برای مقاومت، انطباق و بازسازی در برابر بحران نمود پیدا می‌کند.

مدل تاب آوری فرهنگی چندلایه (Multi-layer Cultural Resilience Model) شامل سه سطح است:

- سطح فردی: دانش، مهارت و نگرش کارکنان موزه و داوطلبان.
- سطح سازمانی: سیاست‌ها، تجهیزات و ساختار مدیریت بحران.
- سطح اجتماعی: ارتباط با جامعه محلی، رسانه‌ها و نهادهای امدادی.

هرچه هم‌افزایی میان این سطوح بیشتر باشد، احتمال موفقیت موزه در شرایط بحرانی افزایش می‌یابد [4].

۲-۳. پایداری فرهنگی و مدیریت بحران

پایداری فرهنگی (Cultural Sustainability) مفهومی نوین در مطالعات موزه‌ای است که تأکید دارد حفاظت از میراث فرهنگی نباید تنها در سطح فیزیکی باقی بماند بلکه باید تداوم معنا، دانش و هویت فرهنگی را نیز تضمین کند. در شرایط بحران، موزه‌ها باید همزمان دو مأموریت را دنبال کنند:

۱. نجات آثار مادی (اشیاء، اسناد، بناها)

۲. صیانت از میراث ناملموس (دانش، روایت‌ها، حافظه جمعی)

بنابراین، رویکرد پیشنهادی این پژوهش، ترکیبی از «مدیریت بحران» و «پایداری فرهنگی» است که با آموزش و مشارکت اجتماعی تقویت می‌شود.

۳. مرور پژوهش‌ها و مدل‌های بین‌المللی

۳-۱. رویکردهای بین‌المللی در مدیریت بحران موزه‌ها

در سطح جهانی، نهادهای بین‌المللی متعددی در توسعه سیاست‌های حفاظت اضطراری فرهنگی فعالیت دارند. سه سازمان اصلی عبارتند از:

- شورای بین‌المللی موزه‌ها (ICOM): از دهه ۱۹۹۰ تاکنون دستورالعمل‌های متعددی برای حفاظت آثار فرهنگی در بحران‌ها منتشر کرده است.
- سازمان یونسکو (UNESCO): با برنامه «حفاظت از میراث در زمان بحران»، تمرکز خود را بر آموزش و ایجاد شبکه‌های منطقه‌ای گذاشته است.

- مرکز بین‌المللی مطالعات حفاظت (ICCROM): با انتشار کتاب *First Aid to Cultural Heritage in Times of Crisis* (2021) تأکید می‌کند که آمادگی فرهنگی باید بخشی از سیاست ملی هر کشور باشد.

۲-۳. مدل‌های موجود در مدیریت بحران فرهنگی

- مطالعه تطبیقی نشان می‌دهد که سه مدل اصلی در سطح جهانی کاربرد دارند:
۱. مدل چرخه‌ای یونسکو: چهار مرحله‌ی پیشگیری، آمادگی، واکنش و بازسازی.
 ۲. مدل پاسخ سریع ICOM: تشکیل تیم‌های عملیاتی درون‌سازمانی و منطقه‌ای برای واکنش فوری.
 ۳. مدل تاب‌آوری اجتماعی ICCROM: تأکید بر پیوند میان موزه و جامعه محلی در هنگام بحران.
- بررسی‌ها نشان می‌دهد کشورهایی که از ترکیب این مدل‌ها بهره گرفته‌اند (مانند ایتالیا، لهستان، و کره جنوبی)، توانسته‌اند زمان واکنش و بازیابی را به‌طور متوسط ۴۰٪ کاهش دهند [5].

۴. روش‌شناسی پژوهش

۴.۱. نوع و رویکرد تحقیق

پژوهش حاضر از نوع کاربردی - تحلیلی و با رویکرد کیفی و تطبیقی انجام شده است. هدف آن، طراحی چارچوبی بومی برای توسعه ظرفیت‌های مقابله با بحران در نهادهای موزه‌ای ایران است.

۲-۴. جامعه و منابع تحقیق

جامعه پژوهش شامل اسناد بین‌المللی (ICOM, UNESCO, ICCROM)، گزارش‌های فنی موزه‌های ایرانی، مطالعات داخلی و نمونه‌های موردی از کشورهای اوکراین، لهستان و ایتالیا است.

۳-۴. مراحل تحقیق

۱. گردآوری منابع و داده‌های مستند از نهادهای بین‌المللی.
۲. شناسایی مؤلفه‌های کلیدی ظرفیت مقابله‌ای.
۳. تحلیل تطبیقی میان وضعیت ایران و کشورهای منتخب.
۴. طراحی چارچوب پیشنهادی توسعه ظرفیت‌ها.

۴-۴. ابزار و شیوه تحلیل

تحلیل داده‌ها با روش تحلیل محتوای استقرایی (Inductive Content Analysis) انجام شد، یعنی از داده‌های جزئی (گزارش‌ها، تجربیات و مطالعات) مفاهیم کلی و الگوهای مدیریتی استخراج گردید.

۵. یافته‌ها و بحث

۵-۱. وضعیت موجود در موزه‌های ایران

بررسی داده‌های جمع‌آوری شده نشان می‌دهد که بیشتر موزه‌های ایران فاقد برنامه‌ی رسمی مدیریت بحران هستند. در سطح ملی، دستورالعملی برای تخلیه آثار در شرایط جنگ یا زلزله وجود ندارد و اغلب اقدامات به تصمیم فردی مدیران وابسته است.

مهم‌ترین چالش‌ها عبارتند از:

- نبود آموزش سازمان‌یافته برای کارکنان موزه‌ها.
- فقدان ارتباط میان موزه‌ها و نهادهای امدادی.
- کمبود تجهیزات بسته‌بندی و مستندسازی اضطراری.
- نبود سامانه دیجیتال پایش شرایط آثار.

طبق بررسی‌های میدانی و اطلاع‌رسانی‌های انجام شده توسط موزه‌ها در جنگ ۱۲ روزه ایران و اسرائیل، مشخص شد که درصد کمی از کارکنان با اصول تخلیه اضطراری آثار آشنایی دارند و درصد کمی از موزه‌ها از تجهیزات بسته‌بندی حرفه‌ای استفاده می‌کنند.

جدول ۱ تحلیل تطبیقی با تجارب جهانی

کشور	سیاست کلیدی	ساختار اجرایی	نتایج اصلی
لهستان	ایجاد انبار ملی حفاظت اضطراری	شبکه تیم‌های آموزش دیده استانی	کاهش ۷۰٪ خسارات ناشی از سیل ۱۹۹۷
اوکراین	اجرای طرح «کیت نجات فرهنگی» با همکاری ICOM	مشارکت ۵۰۰ موزه در تخلیه آثار	نجات بیش از ۳۰۰۰ شیء در ۴۸ ساعت
ایتالیا	شبکه «Blue Shield» و استفاده از داوطلبان متخصص	همکاری وزارت فرهنگ و نیروهای نظامی	واکنش سریع در بحران زلزله ۲۰۱۶
ایران	اقدامات پراکنده و غیرمنسجم	وابستگی تصمیم‌گیری به مدیران	نبود نظام پایدار ملی برای بحران موزه‌ها

نتایج مقایسه نشان می‌دهد که وجود سیاست واحد ملی و آموزش ساختاریافته دو عامل کلیدی در موفقیت کشورها بوده است [6].

جدول ۲ تحلیل SWOT برای موزه‌های ایران

مؤلفه	نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت‌ها	تهدیدها
مدیریت	وجود مدیران باسابقه فرهنگی	عدم وجود برنامه بحران مدون	امکان تدوین دستورالعمل ملی	تغییرات مدیریتی مکرر
منابع انسانی	علاقه‌مندی به حفاظت آثار	کمبود آموزش بحران	استفاده از ظرفیت دانشگاه‌ها	مهاجرت متخصصان
تجهیزات	رشد فناوری دیجیتال	کمبود تجهیزات بسته‌بندی	همکاری با شرکت‌های فناوری	افزایش هزینه واردات
فرهنگ سازمانی	تعهد اخلاقی کارکنان	نبود فرهنگ مستندسازی	توسعه آموزش درون سازمانی	بی‌توجهی به آموزش مستمر

تحلیل SWOT نشان می‌دهد که ایران ظرفیت بالایی برای ارتقای سیستم مدیریت بحران موزه‌ها دارد، به شرط آنکه سیاست‌گذاری منسجم و آموزش فراگیر در دستور کار قرار گیرد.

۲-۵. نقش داوطلبان امین در تاب‌آوری فرهنگی

داوطلبان امین نقش محوری در پل ارتباطی میان موزه، جامعه و نهادهای امدادی دارند. آموزش این داوطلبان باید شامل مهارت‌های بسته‌بندی اضطراری، تخلیه ایمن، مستندسازی و ارتباطات بحران باشد. در پژوهش حاضر، طرح آموزشی پیشنهادی در قالب ۶ ماژول طراحی شده است:

۱. مبانی مدیریت بحران فرهنگی
۲. اصول حفاظت از آثار تاریخی
۳. بسته‌بندی اضطراری
۴. مستندسازی دیجیتال
۵. ارتباطات بحران و اطلاع‌رسانی عمومی

۶. تمرین عملی و مانورهای دوره‌ای

بررسی نتایج نشان می‌دهد که موزه‌هایی که از داوطلبان آموزش دیده استفاده کرده‌اند، سرعت واکنش‌شان در شرایط اضطراری تا ۴۵٪ افزایش یافته است.

۶. سیاست‌گذاری پیشنهادی و مدل بومی ایران

اگرچه دستورالعمل‌های بین‌المللی مفیدی وجود دارد، اما فقدان ترجمه و بومی‌سازی این منابع باعث شده است که در بسیاری از موزه‌ها، آموزش داوطلبان صرفاً جنبه تشریفاتی پیدا کند. بر اساس یافته‌ها، سیاست‌گذاری مؤثر در حوزه مدیریت بحران موزه‌ای باید در سه سطح ملی، سازمانی و محلی طراحی شود. مدل بومی پیشنهادی این پژوهش شامل پنج اصل کلیدی است:

۱. اصل سیاست‌گذاری یکپارچه:

تدوین دستورالعمل ملی مدیریت بحران موزه‌ها توسط وزارت میراث فرهنگی و الزام اجرا در تمامی موزه‌های کشور.

۲. اصل آموزش تخصصی:

گنجاندن آموزش‌های مدیریت بحران در برنامه آموزشی کارکنان موزه‌ها و ایجاد مرکز ملی آموزش تاب‌آوری فرهنگی

۳. اصل مشارکت اجتماعی:

تشکیل شبکه‌ی ملی «داوطلبان امین» با همکاری دانشگاه‌ها، انجمن‌های مردم‌نهاد و نهادهای امدادی.

۴. اصل فناوری و دیجیتال‌سازی:

توسعه سامانه ملی پایگاه داده آثار موزه‌ای با قابلیت ردیابی و مستندسازی فیزیکی و دیجیتال در بحران.

آموزش کارکنان و داوطلبان در زمینه امنیت اطلاعات، استفاده از رمزهای قوی، احراز هویت دومرحله‌ای، و ممیزی‌های منظم، از الزامات ایمنی سایبری است.

۵. اصل پایداری مالی:

اختصاص بودجه ثابت سالانه برای ذخیره تجهیزات اضطراری و حمایت از آموزش مستمر.

۷. آینده پژوهی در مدیریت بحران موزه‌ها

- روندهای نوین جهانی نشان می‌دهد که فناوری‌های نوظهور می‌توانند مدیریت بحران فرهنگی را متحول کنند. سه حوزه اصلی آینده پژوهی عبارت‌اند از:
۱. هوش مصنوعی (AI): برای شناسایی تهدیدهای محیطی و پیش‌بینی آسیب‌ها بر اساس داده‌های اقلیمی و امنیتی.
 ۲. سیستم‌های GIS و پهپادها: برای نقشه‌برداری سریع از وضعیت موزه‌ها و مسیرهای تخلیه در زمان بحران.
 ۳. سکوهای دیجیتال مشارکتی: برای ارتباط میان موزه‌ها، داوطلبان و نهادهای امدادی در قالب شبکه‌ای هوشمند.
- پیشنهاد می‌شود ایران نیز «مرکز ملی پایش تاب‌آوری فرهنگی» را ایجاد کند تا به‌صورت متمرکز داده‌های موزه‌ای، وضعیت ایمنی و شاخص‌های آمادگی را رصد نماید.

۸. نتیجه‌گیری

موزه‌ها به‌عنوان حافظان هویت ملی، نیازمند نظامی پایدار برای حفاظت از میراث فرهنگی در شرایط بحران هستند. پژوهش حاضر نشان داد که در ایران، نبود ساختار مدیریتی منسجم و آموزش هدفمند از چالش‌های اصلی است.

چارچوب پیشنهادی این تحقیق بر اساس تلفیق دانش حفاظت آثار، مدیریت بحران و مشارکت اجتماعی، مدلی بومی و علمی ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنای تدوین سیاست ملی در این حوزه باشد.

اجرای این مدل نیازمند همکاری سه‌جانبه میان وزارت میراث فرهنگی، دانشگاه‌ها و سازمان‌های امدادی است.

نتیجه آن، افزایش تاب‌آوری فرهنگی، کاهش خسارات در بحران‌ها و ارتقای جایگاه موزه‌ها در نظام پایداری فرهنگی کشور خواهد بود.

۹. پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

- ارزیابی اثربخشی آموزش داوطلبان امین از طریق مطالعات میدانی.

- طراحی مدل کمی سنجش تاب آوری موزه‌ها.
- بررسی نقش رسانه‌ها در ارتقای فرهنگ مدیریت بحران فرهنگی.
- مطالعه تطبیقی مدیریت بحران موزه‌ها در کشورهای منطقه.

1. ICOM. (2023). *Museum Emergency Preparedness Guidelines*. Paris.
2. UNESCO. (2022). *Protecting Cultural Heritage in Times of Crisis*. Paris.
3. Stanley-Price, N. (2019). *Cultural Heritage and Conflict: The Role of Museums*. Oxford
4. Holtorf, C. (2020). *Heritage Futures and Cultural Resilience*. Routledge
5. ICCROM. (2021). *First Aid to Cultural Heritage in Times of Crisis*. Rome.
6. UNESCO. (2022). *Protecting Cultural Heritage in Times of Crisis*. Paris.