



گزارش تفصیلی نشست علمی «الزامات راهبری فرهنگی شهر در بحران؛ با بهره‌گیری از تجربه جنگ رمضان»

علی جمشیدی ✓





بر این اساس، اگر غایت حرکت فرهنگی و اجتماعی در شهر یا شهرستان، ارتقای سطح ایمان، معرفت، تربیت دینی و انقلابی مردم و فراهم سازی زمینه حرکت آنان به سوی تعالی باشد، مأموریت امام جمعه صرفاً به ارائه خطابه و بیان مواضع، محدود نمی شود؛ بلکه وی باید بتواند این حرکت جمعی را جهت دهی، هماهنگ و راهبری کند.

دو الزام اساسی برای تحقق مأموریت راهبری فرهنگی:

۱. **شناخت دقیق منطقه:** امام جمعه باید شناختی دقیق، واقعی و روزآمد از منطقه محل امامت خود کسب کند؛ به گونه ای که از مسائل، ظرفیت ها، فرصت ها و ملاحظات بومی آن منطقه آگاهی کافی داشته باشد.

۲. **فعال سازی و به کارگیری ظرفیت های منطقه:** امام جمعه باید بتواند همه ظرفیت ها را در جهت حل مسائل شهر، منطقه و رفع موانع رسیدن به اعتلای ایمانی و انقلابی مردم به کار گیرد.

«راهبری فرهنگی امام جمعه عبارت است از شناخت دقیق منطقه محل امامت و به کارگیری ظرفیت های موجود در جهت رفع موانع و فراهم سازی زمینه های اعتلای ایمانی و انقلابی مردم و شهر».

بخش دوم: بحران در مسیر راهبری فرهنگی

حجت الاسلام والمسلمین حسنی سعدی در ادامه بحث، توضیح داد: امام جمعه در عرصه راهبری فرهنگی، همواره در حال حرکت و پیشبرد فرآیند امامت در شهر است؛ اما در این مسیر فراز و نشیب هایی رخ می دهد که یکی از آنها بحران است.

نشست علمی با موضوع «الزامات راهبری فرهنگی شهر در بحران؛ با بهره گیری از تجربه جنگ رمضان»، روز چهارشنبه، ۲ اردیبهشت ماه ۱۴۰۵، در مرکز تخصصی شهدای محراب و با حضور دانش پژوهان و معاونان مرکز برگزار شد.

در این نشست، حجت الاسلام والمسلمین حسنی سعدی، معاون آموزش و راهبری فرهنگی شورای سیاست گذاری ائمه جمعه، به عنوان کارشناس نشست، با تمرکز بر مفهوم **راهبری فرهنگی امام جمعه** و با اتخاذ نگاهی فرصت محور به پدیده بحران، به تبیین الزامات مواجهه فعال، هماهنگ و مسئولانه با بحران های اجتماعی پرداخت. مباحث مطرح شده در این نشست، عمدتاً بر محورهایی همچون تعریف و مؤلفه های راهبری فرهنگی امام جمعه، تمایز میان مواجهه نرم و سخت با بحران، ظرفیت بحران برای ایجاد رشد و انسجام اجتماعی، اصول مواجهه و مدیریت بحران و ضرورت ارزیابی، مستندسازی و درس آموزی پس از رخدادها استوار بود.

بخش نخست: تعریف راهبری فرهنگی امام جمعه

حجت الاسلام والمسلمین حسنی سعدی در تبیین مفهوم «راهبری فرهنگی امام جمعه» اظهار داشت که امام جمعه متناسب با مأموریت و جایگاه خود در شهر یا منطقه تحت امامت، می تواند به عنوان «راهبر فرهنگی منطقه» ایفای نقش کند.

بخش سوم: ریشه رویکرد بحران در جنگ‌ها و نگاه غربی

معاون آموزش و راهبری فرهنگی شورای سیاستگذاری ائمه جمعه در ادامه، افزود: این نگاه‌های مدیریتی در غرب، زمانی به وجود آمده‌اند که غرب درگیر جنگ بوده و جنگ باعث پیدایش این نگاه‌ها شده است. یک جمله معروف می‌گوید: «شکوفایی اقتصادی در غرب، زمانی بوده که جنگ ایجاد شده است»؛ مبدأ شکوفایی صنایع در غرب، جنگ بوده است. از طرفی جنگ باعث شد رشته مدیریت اساساً به وجود بیاید و رویکردهای جدید نیز نسبت به آن شکل بگیرد. کشورهای غربی مانند آمریکا و اروپا برای آنکه بتوانند لشکر و جریان نظامی خود را بالنده کنند، رشد دهند و رو به جلو ببرند، خودشان بحران ایجاد می‌کنند؛ یعنی بسیاری از این جنگ‌ها را خودشان می‌سازند تا آن لشکر عظیم را در بوته آزمایش قرار دهند. به همین دلیل است که قویترین لشکر دنیا را دارند؛ چرا که هر سال جنگیده‌اند و یک بحران ساختگی ایجاد کرده‌اند.

بخش چهارم: امام جمعه در برابر بحران؛ دو نوع مواجهه

در این بخش، کارشناس نشست به تبیین دو نوع مواجهه امام جمعه با بحران در منطقه تحت مدیریت خود پرداخت: (۱) **مواجهه انفعالی و تدافعی**: در این رویکرد، فرد یا مجموعه در برابر بحران عقب‌نشینی می‌کند و با انفعال، به خود یا دیگران متوسل می‌شود و می‌پرسد: «چه باید کرد؟». (۲) **مواجهه فعال و جمعی**: در این رویکرد، بحران به عنوان نقطه آغاز اقدام و کنش جمعی تلقی می‌شود؛ به این معنا که باید گفت:

پیشینه ادبیات بحران: ادبیات بحران در غرب و در حوزه مدیریت، سابقه‌ای طولانی دارد؛ درباره آن گفت‌وگوهای بسیار و نظریات مختلفی ارائه شده و حتی به یک رشته علمی مستقل با رویکرد تخصصی تبدیل شده است.

دسته‌بندی نظریات پیرامون بحران:

۱. رویکرد سنتی:

- بحران را به مثابه اختلال در منطقه می‌بیند؛ یعنی ایجاد یک مشکل یا مسئله.
- مواجهه آن کاملاً تدافعی و انفعالی است؛ گویی به شما حمله شده و باید آن را دفع کنید، مانند یک حمله نظامی.

۲. رویکرد فرصت‌محور:

- در همین زمینه، این تعبیر مشهور از شهید حاج قاسم سلیمانی مورد توجه قرار می‌گیرد: «فرصتی که در بحران‌ها هست، در خود فرصت‌ها نیست».
- تعریف لغوی بحران^[۱] به معنای نقطه عطف است؛ نه اختلال یا اشکال.
- بحران در هر سطحی- از کشور و سازمان گرفته تا خانواده و اجتماع- می‌تواند نقطه‌ای باشد که ضعف‌ها و کاستی‌های پنهان آشکار شوند.

نگاه امامتی به بحران:

با توسعه این رویکرد و قراردادن آن در چارچوب «امامت»، می‌توان بحران را فرصتی برای تغییر رو به جلو دانست.

در این نگاه بحران می‌تواند دست‌کم سه کارکرد مهم داشته باشد:

الف) کمک به ایجاد مسیر تربیتی جدید برای اعتلای منطقه و شهر؛

ب) فرصتی برای شناخت نقاط ضعف؛

ج) شناخت آسیب‌ها و چیزهایی که قبلاً به آنها توجه نشده بود.

1. Crisis

مواجهه می‌شوند، دور هم جمع می‌شوند، به یکدیگر دلگرمی می‌دهند و بیشتر ارتباط برقرار می‌کنند.

نمونه آن همین وضعیتی است که الان در کشور می‌بینیم.^[۱]

۳. **افزایش انعطاف‌پذیری و یادگیری:** در بحران‌ها راحت‌تر یاد می‌گیریم؛ از موضع سخت و سلبی خود جدا می‌شویم؛ چارچوب‌ها شکسته می‌شود و فضا برای یادگیری بهتر ایجاد می‌گردد.

۴. **اعتلا و پیشرفت:** اگر مدیریت‌های موفق انجام شود، بحران موجب اعتلا و پیشرفت آن سازمان یا مجموعه می‌شود.

۵. **نوآوری و بهبود فرایندها:** مردم به چیزهای جدیدی دست می‌یابند.

۶. **بهبود فرایندهای ارتباطات سازمانی:** بحران می‌تواند موجب تقویت ارتباطات میان سازمان‌ها و دستگاه‌های مختلف شود به‌عنوان نمونه، در «جنگ رمضان»، هنگامی که واحد مسکونی هدف اصابت موشک قرار می‌گرفت، حدود ۲۱ دستگاه و نهاد در مدت یک ساعت در محل حاضر می‌شدند. هماهنگی چنین مجموعه‌هایی در تهران با این بزرگی دشوار بود؛ اما بحران موجب شد ارتباط میان دستگاه‌ها تقویت و نوعی وحدت عملیاتی ایجاد شود و هر مجموعه وظیفه خود را می‌شناخت و در کار دیگران مداخله نمی‌کرد.

بخش هفتم: اصول مدیریت بحران در راهبری فرهنگی؛ با تطبیق بر وقایع اخیر

سخنران در این بخش، ده اصل مدیریت بحران را به صورت فهرست‌وار ارائه کرد و هر یک از این اصول را با شواهد عملی، به ویژه تجربه «جنگ رمضان ۲»، پیوند داد.

۱. اشاره به جریان‌ات اجتماعی و تجمعات شبانه بعد از جنگ رمضان.

اکنون زمان آن رسیده است که اقدام کنیم، گرد هم آییم و به صورت جمعی بیندیشیم. وی با اشاره به سخنان رهبر شهید انقلاب، تأکید کرد که بخش قابل‌توجهی از این بیانات ناظر بر همین نوع مواجهه فعال و کنش‌گرانه با مسائل و بحران‌هاست. همچنین با اشاره به تعبیری از رهبر شهید انقلاب مبنی بر اینکه مردم در شرایط خاص «مبعوث می‌شوند»، توضیح داد که بحران می‌تواند زمینه‌ای برای ظهور و بالفعل‌شدن ظرفیت‌های نهفته اجتماعی باشد.

بخش پنجم: مؤلفه‌های کلیدی در مفهوم بحران

کارشناس نشست در ادامه، با اشاره به تعریف مفهوم بحران در نظریات جدید، پنج مؤلفه کلیدی را برشمرد:

- پیش‌بینی ناپذیری؛
- مبتنی بودن بر تهدید جدی؛
- فقدان اطلاعات؛
- نیاز به واکنش سریع؛
- نقش جدی رسانه‌ها و جامعه.

بخش ششم: چگونه بحران می‌تواند مبدأ فرصت باشد؟

حجت‌الاسلام والمسلمین حسنی سعدی در این بخش، شش مسیر را برای تبدیل بحران به فرصت تبیین کرد:

۱. **کشف نقاط ضعف و اصلاح آنها:** بحران موجب کشف نقاط ضعف و اصلاح آنها می‌شود.

۲. **تقویت انسجام و روحیه جمعی:**

اگر بحران به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند به افزایش همگرایی و تقویت روحیه جمعی منجر شود. حتی در سطح خانواده، هنگامی که اعضای خانواده با یک بحران اقتصادی

اصل پنجم: ارتباط شفاف و راهبردی

با کسانی که در بحران به ما کمک می‌کنند، نیازمند اتصال، حضور پررنگ در میدان و تبادل اطلاعات روشن و دقیق بین نخبگان هستیم. نمی‌توان منتظر تعیین وقت ماند تا افراد به دفتر یکدیگر مراجعه کنند. بحران، ارتباط مستقیم، سریع و اثربخش را اقتضا می‌کند.



اصل اول: برنامه ریزی دقیق

برنامه‌ریزی در مدیریت بحران، اصلی تخلف‌ناپذیر است. وقوع بحران به معنای بی‌نیازی از برنامه‌ریزی نیست؛ بلکه برنامه‌ریزی در بحران با زمان عادی تفاوت دارد؛ ممکن است در عرض پنج دقیقه به صورت ذهنی انجام شود، اما ورود به میدان بحران بدون هیچ فکر و برنامه‌ای می‌تواند پیامدهای خطرناکی به همراه داشته باشد.

اصل ششم: تصمیم‌گیری سریع و منعطف

در شرایط بحرانی، هم سرعت تصمیم‌گیری اهمیت دارد و هم انعطاف‌پذیری در تصمیم‌ها. اگر تصمیمی در بحران اتخاذ شد و در ادامه مشخص گردید که کارآمد نیست، نباید برای مدت طولانی منتظر ماند؛ بلکه باید به سرعت تصمیم بعدی را اتخاذ و اجرا کرد. در این شرایط، تصمیم‌گیری باید تا حد امکان جمعی باشد، حداکثر توافق میان عناصر مؤثر شکل گیرد و همه ظرفیت‌ها برای اجرای تصمیم به میدان بیایند.

اصل دوم: شناسایی و ارزیابی

باید در فاصله زمانی بسیار کوتاه، رخداد را از لایه‌های مختلف شناسایی کنیم، مؤلفه‌هایش را بشناسیم و بر اساس آن برنامه ریزی دقیق‌تری انجام دهیم.

اصل هفتم: هماهنگی و یکپارچگی در مواجهه با بحران

نمی‌توان پذیرفت که سپاه در یک مسیر، ارتش در مسیر دیگر، نیروی انتظامی در جهتی متفاوت، دستگاه‌های اجرایی به صورت مستقل و مردم نیز بدون ارتباط با این مجموعه‌ها عمل کنند و هر کدام حرفی بزنند؛ «این جور در نمی‌آید». در چنین شرایطی امام جمعه می‌تواند نقش مهمی در ایجاد هماهنگی ایفا کند و با تشکیل یک شورای هماهنگی، زمینه همراهی و هم‌افزایی میان دستگاه‌ها، نهادهای و بخش‌های مختلف را فراهم آورد.

اصل سوم: نظارت جدی بر نشانه‌های مهم بحران

اصل چهارم: تیم‌سازی

در مدیریت بحران، کار فردی جواب نمی‌دهد. در تعریف راهبری (به کارگیری همه ظرفیت‌ها) تیم‌سازی نهفته است. امام جمعه‌ای در مدیریت بحران موفق است که پیش از وقوع بحران، تیم خود را شناسایی و آماده کرده و میان اعضای آن، انسجام و هماهنگی اولیه را شکل داده باشد.

اصل هشتم: توجه به ابعاد انسانی و روانی بحران

یکی از ابعادی که معمولاً در مدیریت بحران کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، پیامدهای انسانی، عاطفی و روانی بحران است. سخنران در تبیین این مسئله، با اشاره به تجربهٔ میناب و استان هرمزگان، خاطرنشان کرد که در این حادثه، ۱۶۸ خانواده، فرزند خود را از دست داده‌اند؛ چه کسی مسئول رسیدگی به آسیب‌های عاطفی و روانی این خانواده‌هاست؟

وی تأکید کرد که در بسیاری از این موارد، این بُعد از بحران مورد غفلت قرار می‌گیرد؛ در حالی که حتی در یک شرکت خصوصی، هنگامی که حادثه‌ای رخ می‌دهد، کارکنان نیز ممکن است به صورت فردی و جمعی دچار آسیب‌های روحی شوند. اگر می‌خواهیم تصمیم‌ات بخششی بگیریم، باید این آسیب‌ها را نیز درمان کنیم؛ گاهی با گفت‌وگو، گاهی با نشست و برخاست دور هم. بحران در این بُعد نیز با سایر ابعاد متفاوت است.

اصل نهم: مدیریت رسانه‌ها و فضای مجازی

در شرایط بحرانی، مدیریت رسانه‌ها و فضای مجازی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سرعت انتشار اخبار، گستردگی شبکه‌های اجتماعی و امکان شکل‌گیری روایت‌های متعدد و گاه متعارض، موجب می‌شود که مدیریت صحیح فضای رسانه‌ای به یکی از الزامات اساسی راهبری بحران تبدیل شود.

ازاین‌رو، لازم است امام‌جمعه و مجموعهٔ فرهنگی منطقه، ضمن رصد مستمر فضای رسانه‌ای و شناسایی روایت‌های شکل‌گرفته پیرامون بحران، از ظرفیت رسانه‌های رسمی، شبکه‌های اجتماعی و نیروهای مؤثر مردمی برای اطلاع‌رسانی دقیق، بهنگام و اقناع‌کننده استفاده کنند.

اصل دهم: ارزیابی و یادگیری پس از بحران

یکی از اصول مهم مدیریت بحران، ارزیابی و یادگیری پس از پایان بحران است؛ اصلی که متأسفانه در بسیاری از بحران‌های اجتماعی به شدت مورد غفلت قرار می‌گیرد. در مواردی، پس از عبور از بحران، نه ارزیابی دقیقی از عملکردها صورت می‌گیرد و نه تجربه‌های به‌دست‌آمده به دانش و الگوی قابل استفاده برای آینده تبدیل می‌شوند. این درحالی است که بخش مهمی از پیشرفت‌های بعدی حاصل همین فرآیند ارزیابی، آسیب‌شناسی و یادگیری از تجربه‌های گذشته است. به‌عنوان نمونه، اگر مجموعهٔ نظامی کشور پس از «جنگ دوازده روزه» تجربه‌های به‌دست آمده را کسب نکرده بودند، امروز شاهد این پیشرفت نبودیم؛ کاری که شهید پاکپور در فرایند ارزیابی و بهره‌گیری از تجربه‌های میدان انجام دادند، نمونه‌ای از اهمیت یادگیری پس از بحران به شمار می‌رود. باین‌حال، این رویکرد در بحران‌های اجتماعی که معمولاً امام‌جمعه در منطقه تحت مدیریت خود با آن مواجه می‌شود، کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد و نهادهای فرهنگی غالباً به این مسئله بی‌اعتنا هستند.