

## مدیریت رسانه‌ای بحران؛ رویکردی پیشگیرانه

سیاوش صلواتیان<sup>✉</sup>، دکتر ظاهر روشندل اربطانی\*

### چکیده

توانایی بالقوه رسانه‌ها در رهبری افکار عمومی تنها در سایه مدیریت صحیح در آنها و بر آنهاست که می‌تواند به صورت بالفعل درآید. بحران در صورت فقدان مدیریت صحیح می‌تواند آسیب‌های غیرقابل جبرانی پدید آورد. با توجه به این واقعیت، بررسی نقش و کارکرد رسانه‌ها در فرایند مدیریت بحران، بسیار حایز اهمیت است. از آنجا که درخصوص نقش رسانه‌ها در هنگام وقوع بحران و پس از آن بررسی‌های زیادی صورت گرفته است، در مقاله حاضر، با رویکردی پیشگیرانه، به بررسی نقش رسانه‌های جمعی در مرحله پیش از وقوع بحران پرداخته شده است. پیش‌بینی زود هنگام بحران، تلاش برای پیشگیری از وقوع یا کاهش آثار منفی آن و آماده‌سازی جامعه برای مقابله مؤثر، از مهم‌ترین وظایفی است که رسانه‌های جمعی پیش از وقوع بحران، بر عهده دارند. سازمان صداوسیما با اتخاذ رویکردی پیشگیرانه و با استفاده از مدل پروانه‌ای نقش رسانه‌ها در مدیریت بحران، می‌تواند از طریق رصد و پایش محیط، آموزش و هدایت افکار عمومی، اطلاع‌رسانی و ایجاد همبستگی ملی، به مقابله پیش‌گیرانه با بحران بپردازد.

کلید واژه: رسانه ملی، مدل پروانه‌ای، مدیریت بحران، مدیریت رسانه

---

✉ دانشجوی دکترای مدیریت رسانه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات و مدرس دانشکده صداوسیما

Email: salavatian@gmail.com

\* دکترای مدیریت رسانه، استادیار دانشگاه تهران

پذیرش نهایی: ۹۰/۲/۲۴

تجدید نظر: ۸۹/۱۱/۲۷

تاریخ دریافت: ۸۹/۸/۱۷

## مقدمه

بحران یکی از معدود واژگانی است که به طور روزمره در ادبیات علمی، اجرایی، سیاسی، اقتصادی و حتی گفتاری مردم عادی نیز به کار می‌رود. کمتر کسی است که از واژه بحران و مدیریت بحران تصویری در ذهن خود نداشته باشد. فارغ از صحت و سقم این دیدگاه‌ها و کمبودها یا هم‌پوشانی‌های این تصورات ذهنی باید در نظر داشت که ریشه اصلی تمامی آنها دشواری، پیچیدگی و حاد بودن شرایط برای ادامه زندگی یا زیستن مسالمت‌آمیز است. با عنایت به کاربرد وسیع مفهوم بحران در ابعاد مختلف زندگی فردی و اجتماعی، از ابعاد مختلف به آن نگریسته شده و کتاب‌های متعددی درباره آن نگاشته شده است. هر کدام از این کتاب‌ها، مقالات یا نگاه‌ها می‌تواند مکمل دیگری و یا مفسر مجملی باشد که در دیگری مطرح شده است.

از دیگر سو، رسانه‌ها نیز در زندگی امروز انسان نقشی تأثیرگذار و غیرقابل انکار دارند. نقشی که کمتر فرد منصفی می‌تواند آن را منکر شود. رسانه‌ها در فضا سازی، آگاهی‌بخشی، اطلاع‌رسانی، آموزش، توانمندسازی و در یک کلام، ارتقا و رشد جامعه و حتی فرد تأثیر خواهند داشت. بخصوص رسانه‌های دیداری و شنیداری به دلیل بهره‌گیری از عنصر فیلم، خبر، عکس و پیام‌رسانی سریع‌تر، تأثیر مضاعفی بر اذهان افراد خواهند گذاشت. به همین دلیل، مطالعه تأثیر رسانه‌ها بر ابعاد مختلف زندگی انسان از جمله بحران می‌تواند جذاب، بدیع و اثرگذار باشد.

با وجود اهمیت موضوع مدیریت بحران متأسفانه این حوزه در کشور ما از ادبیاتی غنی برخوردار نیست و متناسب با اهمیتش به آن پرداخته نشده است. به طبع آن، بررسی کارکرد رسانه‌ها در مدیریت بحران نیز به صورت بسیار محدودی در داخل صورت گرفته است و معدود مطالعات انجام شده نیز مربوط به نقش رسانه‌ها در حین وقوع بحران است. نظر به اهمیت نقش پیشگیرانه رسانه‌ها در بحران و کارکردهای فوق‌العاده ویژه‌ای که می‌توانند در پیش‌بینی، پیشگیری و آمادگی برای بحران داشته باشند، بررسی نقش رسانه‌ها در مرحله پیش از وقوع بحران بسیار ضروری می‌نماید.

از این رو مقاله حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که نقش پیش‌بینانه، پیشگیرانه و آماده‌سازانه رسانه‌ها بخصوص سازمان صداوسیما در مدیریت بحران چیست و چگونه رسانه ملی می‌تواند به مدیریت مؤثر بحران کمک کند؟ برای پاسخگویی به این پرسش، ابتدا تعاریف مختلف ارائه شده از بحران، مطرح و انواع آنها طبقه‌بندی شده

است. در ادامه نیز ضمن تعریف مدیریت بحران، به مراحل مختلف، شامل پیش، حین و پس از بحران پرداخته شده و اقدامات و وظایف مدیران بحران در مرحله پیش از وقوع به طور تفصیلی مورد بررسی قرار گرفته است.

در این مقاله، ضمن بررسی نقش دوگانه رسانه در بحران‌سازی و بحران‌سوزی، انواع رویکردهای رسانه‌ها در مواجهه با بحران مطرح شده است و پس از طرح وظایف و کارکردهای انواع رسانه‌ها در مراحل مختلف بحران، بر اساس مدل پروانه‌ای، نقش رسانه‌ها در مدیریت مرحله پیش از بحران و وظایف سه‌گانه، کارکردهای پنجگانه و الزامات چهارگانه رسانه‌ها در مدیریت مرحله پیش از بحران بررسی شده است.

در پایان نیز ضمن ارائه پیشنهادهایی عملیاتی، راهکارهایی بر اساس مطالعات انجام شده در این پژوهش، برای چگونگی عملکرد صداوسیما به عنوان پرمخاطب‌ترین و تأثیرگذارترین رسانه کشور در مدیریت مرحله پیش از بحران مطرح شده است تا مدیران رسانه ملی از بحران‌های مدیریتی ناشی از فقدان برنامه‌ریزی صحیح و به موقع در شرایط بحرانی رهایی یابند.

### بحران و مدیریت بحران

«بحران» را معادل واژه Crisis در زبان انگلیسی می‌دانند که ریشه یونانی آن Krisis به معنی نقطه عطف در بیماری است. فرهنگ آریان‌پور واژه Crisis را بحران، شور، سرگشتگی، نقطه عطف، سختی و پریشان‌حالی معنا کرده است (آریان‌پور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

اگر چه، از لحاظ زبان‌شناسی، واژه «بحران» کم و بیش معنی واضح و مشخصی دارد، تاکنون گفتمان و ادبیات واحد و شفافی پیرامون آن شکل نگرفته است چنان که ارائه تعریفی مشخص و قابل اجماع از مفهوم بحران غیرممکن به نظر می‌رسد. به بیان چارلز مک کلند<sup>۲</sup>، «در پنجاه سال گذشته از منظرهای گوناگون تحقیقاتی، مطالعات بسیاری درباره بحران صورت گرفته اما چنین تلاش‌هایی نه تنها به ارائه تعریفی شفاف از این مفهوم کمک نکرده بلکه دلالت‌های آن را به مراتب پیچیده‌تر کرده است» (به نقل از رابرت<sup>۳</sup>، ۱۹۸۸). بسیاری از محققان، عامل اصلی پیدایش تعریف‌های گوناگون از بحران را، افزون بر رهیافت‌های روش‌شناختی اتخاذ شده، نشئت گرفته از زمینه واقعی رخداد بحران می‌دانند.

1. Aryanpour

2. Charles McClelland

3. Robert

از این رو، هر یک از دانشمندان و اندیشمندان، به فراخور نوع نگاهی که به موضوع داشته‌اند، از بحران، معانی متفاوتی ارائه کرده‌اند. رایینسون<sup>۱</sup> بحران را یک مقطع متراکم زمانی برای تصمیم‌گیری می‌داند که می‌تواند به دلیل حجم تهدیدهای ناشی از نوع تصمیم، مخاطرات بسیاری را متوجه منافع بازیگران سازد (رایینسون، ترجمه پژوهشکده مطالعات راهبردی، ۱۳۷۵). از نظر هرمان<sup>۲</sup>، بحران حادثه‌ای است که موجب سردرگمی و حیرت افراد می‌شود، قدرت واکنش منطقی و مؤثر را از آنان سلب می‌کند و تحقق اهدافشان را به خطر می‌اندازد. اما پرو<sup>۳</sup> (۱۹۸۴) با تفاوت قائل شدن بین حادثه و بحران، بحران را اختلالی عمده می‌داند که برعکس حادثه، کل سیستم را از کار باز می‌دارد، آن را با مشکلات عمده روبه‌رو می‌کند و حیاتش را به مخاطره می‌اندازد. بورنت<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) بحران را انتهای طیفی<sup>۵</sup> می‌داند که با حادثه<sup>۶</sup> آغاز می‌شود، با تعارض<sup>۷</sup> ادامه می‌یابد و به بحران که شدیدترین حالت به هم ریختگی است، ختم می‌شود. در لایحه پیشنهادی وزارت کشور جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۵) برای تشکیل سازمان مدیریت بحران، تعریفی کامل که می‌تواند مورد توافق قرار گیرد، به این شرح ارائه شده است؛ «شرایطی که در اثر حوادث، رخدادها و عملکردهای طبیعی و انسانی به طور ناگهانی یا غیر قابل کنترل پدید می‌آید و موجب ایجاد مشقت و سختی برای یک مجموعه یا جامعه انسانی می‌شود و برطرف کردن آن نیاز به اقدامات اضطراری، فوری و فوق‌العاده دارد».

از سویی، کارشناسان مدیریت بحران، با طبقه‌بندی و تعریف انواع بحران‌ها، حرکتی مبنایی را برای شناسایی و تفکیک بحران‌ها آغاز کرده‌اند. این کارشناسان هر کدام از منظری خاص و با توجه به ابعاد مختلفی از بحران‌ها به طبقه‌بندی آنها اقدام کرده‌اند. با بررسی و دقت نظر در انواع مختلف طبقه‌بندی‌های ارائه شده در ادبیات بحران می‌توان این طبقه‌بندی‌ها را در دو دسته کلی جای داد (صلواتیان، ۱۳۸۹):

۱. دسته اول، شامل طبقه‌بندی‌هایی است که بحران‌ها را بر اساس یک شاخص طبقه‌بندی کرده‌اند و می‌توان آنها را طبقه‌بندی‌های «تک شاخصه» نامید مانند:
  - ۱-۱. عده‌ای به اعتبار موضوع، بحران‌ها را در آشکال سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، امنیتی، قومی، طبیعی، فرهنگی، سازمانی و ... طبقه‌بندی کرده‌اند.

---

1. Robinson                      2. Hermann                      3. Perrow  
 4. Burnet                            5. continuum                      6. incident  
 7. conflict

۲-۱. عده‌ای دیگر بحران‌ها را از نظر گستردگی (فراگیری) به بحران‌های محلی، ملی، فراملی (منطقه‌ای و بین‌المللی) تقسیم کرده‌اند.

۳-۱. فرایند بروز، شاخص دیگری است که برای طبقه‌بندی انواع بحران از آن استفاده شده است. تقسیم‌بندی بحران‌ها به ناگهانی<sup>۱</sup> و تدریجی<sup>۲</sup> از سوی کونکی<sup>۳</sup> یا ناگهانی، تدریجی و ادامه‌دار از سوی پارسونز<sup>۴</sup> (به نقل از طاهریان، ۱۳۸۸) و ناگهانی، تدریجی و دوره‌ای از سوی انسف<sup>۵</sup> (انسف و مک دانل<sup>۶</sup>، ترجمه زندیه، ۱۳۷۹) همگی از این نوع تقسیم‌بندی‌ها هستند.

۲. دسته دیگری از طبقه‌بندی‌ها با ترکیب دو یا چند شاخص، انواع گوناگون بحران را از یکدیگر جدا کرده‌اند، که می‌توان به آنها طبقه‌بندی‌های چند شاخصه گفت.

۱-۲. میتراف از دو طیف استفاده می‌کند، یک طیف، داخلی یا خارجی بودن و دیگری، فنی یا اجتماعی بودن بحران را نشان می‌دهد. به این طریق می‌توان چهار نوع بحران‌های فنی داخلی، فنی خارجی، اجتماعی داخلی و اجتماعی خارجی را از هم جدا کرد (میتراف<sup>۷</sup> و شریواستاوا<sup>۸</sup>، ۱۹۷۸).

۲-۲. هرمان از سه شاخص میزان تهدید، زمان تصمیم‌گیری و درجه آگاهی در طبقه‌بندی خود استفاده کرده است. هرمان با قرار دادن هر یک از این سه شاخص بر روی محورهای  $x, y, z$  مدلی همچون یک مکعب ساخت که به مکعب بحران معروف شده است. او بر اساس این سه شاخص هشت نوع بحران را نام می‌برد (کاظمی، ۱۳۷۸).

۳-۲. پورعزت و همکاران (۱۳۸۷)، با ترکیب دو شاخص پیچیدگی و شدت به نوع دیگری از طبقه‌بندی اشاره می‌کنند. در این طبقه‌بندی، چهار نوع بحران مختلف دسته‌بندی می‌شوند.

۴-۲. قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۷)، در طبقه‌بندی خود دو شاخص دیگر یعنی ماهیت بحران (انسان ساخت یا طبیعت ساخت) و شعاع فراگیری بحران (محلی، ملی، منطقه‌ای یا بین‌المللی) را به کار می‌برند و به هشت نوع بحران مختلف اشاره می‌کنند.

طبقه‌بندی‌های چند شاخصه به دلیل ترکیب کردن چند شاخص و استفاده همزمان از آنها برای طبقه‌بندی به طور معمول دقیق‌تر و کامل‌تر از طبقه‌بندی‌های تک شاخصه

1. abrupt

2. cumulative

3. Coonkey

4. Parsons

5. Ansoff

6. McDonel

7. Mitroff

8. Shrivastava

هستند و با کمک گرفتن از آنها می‌توان به شناخت دقیق‌تری از بحران‌ها دست یافت (صلواتیان، ۱۳۸۹).

مدیریت بحران نیز مانند خود مفهوم بحران، از منظرهای گوناگون تعریف و تدقیق شده است. گستره مفهومی و تعریفی این واژه، بسیار فراخ و دربرگیرنده هر تمهیدی برای پرهیز از بحران، جستجوی اندیشمندانه بحران و خاتمه و مهار بحران در راستای تأمین منافع ملی و ... است (تاجیک، ۱۳۷۹).

طرح جامع امداد و نجات کشور با نگاه به بحران‌های ملی، مدیریت بحران را این گونه تعریف می‌کند: «فراگرد برنامه‌ریزی و اقدام دستگاه‌های اجرایی دولتی و عمومی که با مشاهده و تجزیه و تحلیل بحران‌ها، به صورت یکپارچه، جامع، هماهنگ و با استفاده از ابزارهای موجود انجام می‌پذیرد. در این فراگرد، ابتدا تلاش می‌شود از بحران‌ها پیشگیری شود؛ ولی در صورت بروز آنها، برنامه‌ریزی می‌شود تا با کسب آمادگی لازم و امدادرسانی سریع و به موقع، اوضاع کنترل شود و وضعیت عادی حاصل گردد» (پورعزت و همکاران، ۱۳۸۲).

فراگرد مدیریت بحران به سبب ماهیت متنوع، پیچیده، مبهم و چند بعدی بحران‌ها بسیار دشوار است. از این رو، صاحب‌نظران، الگوهای مختلفی را طرح و بسط داده‌اند که به ساده شدن فراگرد پیچیده مدیریت بحران کمک می‌کنند. الگوهای گوناگون به طور معمول مراحل و اقدامات مختلفی را برای فراگرد مدیریت بحران برمی‌شمارند که در یک دسته‌بندی کلی می‌توان آنها را در سه دسته جای داد: اقدامات پیش از بحران، اقدامات حین بحران و اقدامات پس از بحران.

### مدیریت مرحله پیش از بحران

تغییراتی که طی پنج دهه گذشته در فهم ما از بحران ایجاد شده، باعث شده است ما اینک بحران را به جای رخدادی که در یک زمان و مکان خاص رخ می‌دهد (لتوکاس<sup>۱</sup> و بارنشاوو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) یا یک وضعیت اجتماعی ویژه که طی یک دوره زمانی و گستره مکانی ایجاد می‌شود (تیرنی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷) بدانیم. این تغییر پدید آمده در فهم ما از بحران، باعث اهمیت یافتن مرحله قبل از بحران شده است. بر این اساس است که در مدیریت بحران، رویکرد «بحران‌پذیری» به جای رویکردهای «بحران‌گریزی» و «بحران‌ستیزی»

1. Letukas

2. Barnshaw

3. Tierney

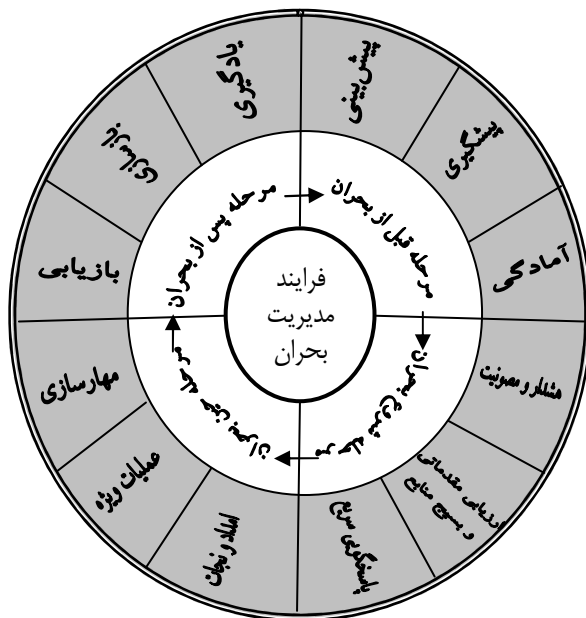
مورد توجه قرار می‌گیرد. در رویکرد بحران‌پذیری، مدیریت بحران با اتخاذ رویکردی «فوق فعال» در مرحله پیش از بحران، به پیش‌بینی بحران، پیشگیری از آن و آمادگی برای آن می‌پردازد (روشندل اربطانی، ۱۳۸۸).

دولت‌ها و نهادهای دولتی نیز بر اساس رویکردشان در مدیریت بحران، به دو گونه «التیام‌بخش» و «محافظ» تقسیم می‌شوند. دولتی که نقش التیام‌بخش دارد، دولتی است که پس از وقوع حادثه وارد صحنه می‌شود و فعالیت‌هایش موقتی و موردی است. اما دولتی که نقش محافظ دارد، قبل از وقوع حادثه به چاره‌جویی می‌پردازد و تلاش‌هایش پیشگیرانه است، اقدامات احتیاطی انجام می‌دهد و برنامه و خط‌مشی‌هایی برای مدیریت بحران تدوین می‌کند (فقیهی، ۱۳۸۲).

در دنیایی که روز به روز نامطمئن‌تر و خطرناک‌تر می‌شود، آماده‌سازی در تمامی سطوح و در تمامی ابعاد به منظور مدیریت اثربخش بحران و ایجاد اطمینان خاطر عمومی باید مورد توجه قرار گیرد (اوبرایان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). فدراسیون بین‌المللی صلیب سرخ<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، آماده‌سازی برای بحران را این‌گونه تعریف می‌کند: «انجام اقداماتی به منظور آماده شدن برای بحران و کاهش آثار آن، که این اقدامات شامل پیش‌بینی بحران، در صورت امکان پیشگیری از آن و آمادگی به منظور کاهش میزان آثار بحران بر جمعیت آسیب‌پذیر می‌شود».

مدل‌های مختلف مدیریت بحران فعالیت‌های مربوط به قبل از وقوع بحران را به مراحل متفاوتی تقسیم کرده‌اند و آنها را با نام‌های گوناگونی خوانده‌اند. لچات<sup>۳</sup> آن را به دو مرحله «انتظار» و «اعلام خطر» و میتراف به دو مرحله «تشخیص» و «آمادگی» تقسیم می‌کنند. روشندل اربطانی و همکاران (۱۳۸۸) با در نظر گرفتن تمامی مدل‌های مطرح شده، مدلی را مطرح کرده‌اند که جامع و در برگیرنده تمامی این مدل‌هاست. در مدل پیشنهادی آنها به نام «مدل چرخشی شکل مدیریت بحران» اقدامات قبل از وقوع بحران شامل سه مرحله «پیش‌بینی»، «پیشگیری» و «آمادگی» است (نمودار ۱).

### نمودار ۱- الگوی چرخه مدیریت بحران



مرحله پیش‌بینی، اولین گام در مدیریت بحران محسوب می‌شود که همان معادل مراحل تشخیص و انتظار در الگوهای دیگر است. در این مرحله، باید با اتخاذ رویکرد بحران‌پذیری و تجهیز به راهبرد فوق‌فعال، به پیش‌بینی بحران‌های مختلف پردازیم و به عبارتی، قبل از وقوع غافلگیرانه، خود به استقبال آنها برویم. پیشگیری نیز گام بسیار مهمی در فراگرد مدیریت بحران است که پس از مرحله پیش‌بینی مطرح می‌شود. با پیشگیری می‌توان از بروز بسیاری از بحران‌ها جلوگیری کرد یا از شدت وقوع آنها کاست. البته می‌دانیم که بسیاری از بحران‌ها قابل پیشگیری نیستند و با آماده شدن برای مقابله با آنها، تنها سعی داریم از خسارات حین بحران بکاهیم.

### رسانه و بحران

امروزه مردم از طریق رسانه‌ها اطلاعات دریافت می‌کنند. فعالیت رسانه‌ها در عرصه اطلاع‌رسانی و تبلیغات آنها را به عامل محوری شکل‌دهی به افکار عمومی در جوامع معاصر تبدیل کرده است. رسانه‌ها با توجه به قدرتی که در جذب توده مخاطبان و مشارکت



در فرایند شکل‌دهی به افکار عمومی دارند، نقش قابل ملاحظه‌ای در بحران‌ها و کشمکش‌های اجتماعی، سیاسی و بین‌المللی ایفا می‌کنند. البته درک عمومی جامعه و واکنش‌های تشدیدکننده یا ثبات‌بخش توده‌ها در قبال بحران، در انحصار رسانه‌ها نیست اما رسانه‌ها در این زمینه به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل و بازیگران اجتماعی مطرح هستند.

نگرش نظام‌مند به رویدادها از جمله رویدادهای بحرانی نشان می‌دهد که در ویت‌ترین و نیز پس‌زمینه و پشت پرده هر بحرانی، بازیگران مختلف، کم و بیش ایفای نقش می‌کنند؛ با نقش‌هایی که گاه ممکن است ناخواسته و ناآگاهانه نیز باشد. این بازیگران، اعم از مردم و گروه‌های مختلف اجتماعی و صنفی، نهادهای دولتی، عناصر بین‌المللی و رسانه‌ها هستند. با این نگاه است که نقش رسانه‌ها در هر بحران قابل مشاهده، ردیابی و تحلیل می‌شود (کاظمی، ۱۳۶۶) و البته این نقش می‌تواند هم در راستای بحران‌سازی و هم در راستای بحران‌زدایی باشد. امروزه در عصر ارتباطات و اطلاعات، هر گاه بحرانی رخ می‌دهد، آنچه ذهن را به خود مشغول می‌کند، این است که آیا رسانه‌ها با محرک بحران همراه خواهند شد یا در مهار و برون‌رفت از آن گام خواهند داشت. به عبارتی، در همان حال که رسانه‌ها می‌توانند ابزاری در خدمت بحران‌زدایی یا کاهش اثرات آن باشند، می‌توانند ابزاری در خدمت بحران‌سازی و تشدید بحران به شمار روند (روشندل اربطانی، ۱۳۸۷).

نگرش به مقوله بحران و موضوع بحران‌ساز، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده برای نوع اقدام و عمل در برابر بحران محسوب می‌شود. رویکردها به بحران شامل سه رویکرد بحران‌گریزی، بحران‌ستیزی و بحران‌پذیری است. سازمان‌های رسانه‌ای بحران‌گریزی، وجود هر گونه بحرانی را به کلی نفی می‌کنند. اما رویکرد بحران‌ستیزی رسانه را بر آن می‌دارد که پس از روی دادن بحران به جای انکار و ندیدن، به مواجهه با آن برخیزد و در جهت مدیریت بحران تلاش کند. البته این مدیریت، تنها مرحله حین بحران را در برمی‌گیرد، توجه به مراحل پیش و پس از بحران و تلاش برای پیش‌بینی، پیشگیری و آمادگی برای بحران، تنها با اتخاذ رویکرد بحران‌پذیری ممکن می‌شود. بر این اساس، چهار راهبرد عملی برای مواجهه سازمان‌های رسانه‌ای با بحران وجود دارد:

**راهبرد انفعالی.** براساس راهبرد انفعالی<sup>۱</sup>، رسانه ترجیح می‌دهد به هنگام مواجهه با شرایط بحرانی سکوت اختیار کند و واکنش آن، از نوع انکار یا بی‌توجهی باشد. طرفداران چنین راهبردی عقیده دارند که رسانه با پرداختن به مقولات، در واقع به آنها

اعتبار اجتماعی می‌بخشد و آنها را از اهمیت برخوردار می‌سازد. پس در صورت بروز بحران، بهترین شیوه عمل برای جلوگیری از گسترش دامنه بحران این است که بر آن سرپوش گذاشته شود.

**راهبرد واکنشی.** راهبرد واکنشی<sup>۱</sup> با تأکید بر ضرورت پاسخگویی به فشارها و تحرکات محیطی تهدیدکننده، سازمان رسانه‌ای را به واکنش برای حفظ حیات خود ترغیب می‌کند. سازمان‌هایی که از راهبرد واکنشی استفاده می‌کنند، دیدگاه‌های برنامه‌ریزی بلند مدت ندارند. نوع نگرش حاکم بر سازمان‌هایی که از چنین راهبردی در مواقع بحرانی تبعیت می‌کنند، منفی و تهدیدآمیز است؛ به همین دلیل واکنشی که از چنین مدیران و سازمان‌هایی انتظار می‌رود، نوعی همراهی با بحران است. چنین سازمان‌هایی تا فشار افکار عمومی را در شرایط بحرانی احساس نکنند، واکنش نشان نمی‌دهند و تنها زمانی دست به اقدام می‌زنند که در موقعیت بحران، تهدیدی متوجه خود ببینند. بر اساس چنین راهبردی، در ارائه اخبار و اطلاعات مربوط به بحران، باید به صورت گزینشی عمل کرد.

**راهبرد فعال.** رسانه‌هایی که در قبال بحران راهبرد فعال<sup>۲</sup> دارند، به محض وقوع آن وارد عمل می‌شوند و فعالانه در صدد کنترل و مهار بحران برمی‌آیند. چنین سازمان‌هایی بحران را جزئی از طبیعت بشری می‌پندارند و بر این اساس، خود را به اقدام فعالانه در مواجهه با بحران‌ها ملزم می‌دانند. در اینجا، شیوه عمل از انطباق و همراهی با بحران و اوضاع بحرانی، به سمت همراه ساختن اوضاع با خود سوق می‌یابد. رسانه‌هایی که در شرایط بحرانی راهبرد فعال دارند، به صورت گسترده به بررسی و تحلیل اوضاع پدید آمده می‌پردازند و در ارائه اخبار و اطلاعات به صورت گزینشی عمل نمی‌کنند اما در عین حال، تدابیر لازم را نیز می‌اندیشند. رسانه در چنین شرایطی از تمامی ظرفیت‌های خود برای جلب مشارکت عمومی و ایجاد همبستگی اجتماعی استفاده می‌کند.

**راهبرد فوق فعال.** راهبرد فوق فعال<sup>۳</sup> با تأکید بر کشف فرصت‌های جدید و چشم‌اندازهای نو برای رشد و پویایی، نه تنها وجود بحران‌ها را می‌پذیرد و در مواجهه با آنها فعالانه وارد عمل می‌شود بلکه فراتر از آن، برای مقابله با شرایط بحرانی پیش‌بینی‌های لازم را به عمل می‌آورد. رسانه‌هایی که در عالم عمل، مجهز به چنین راهبردهایی هستند، اندک شمارند. در رسانه‌هایی که راهبرد فوق فعال دارند، نوع

1. reactive

2. active

3. proactive

نگرش به بحران کاملاً مثبت و فرصت‌آفرین است. سازمان‌های رسانه‌ای با چنین راهبردی، ویژگی‌های ساختاری خاصی نظیر خلاقیت، نوآوری، انعطاف و فقدان تمرکز به خود می‌گیرند. بر اساس راهبرد فوق فعال، هر بحران می‌تواند فرصت‌هایی را با خود به همراه داشته باشد. پس باید مترصد بحران‌ها بود و از قبل، پیش‌بینی‌ها و آمادگی‌های لازم را برای مواجهه با آنها پیدا کرد تا در صورت بروز، بتوان در جهت ایجاد فرصت از آنها بهره‌برداری کرد. رسانه‌های دارای راهبرد فوق فعال نه تنها پیرو شرایط بحرانی نیستند و در صدد انطباق با آن بر نمی‌آیند بلکه به تطبیق شرایط با اهداف و مقاصد خود می‌پردازند و به صورت پیشرو عمل می‌کنند. چنین رسانه‌هایی در مرحله بعد از بحران نیز آن را به‌بوته فراموشی نمی‌سپارند و با بررسی ریشه‌های وقوع، به تجربه‌اندوختی از بحران و کاربست این تجربیات در اوضاع مشابه می‌پردازند (روشندل اربطانی، ۱۳۸۷).

پرداختن رسانه‌ها به بحران و پوشش دادن آن یک مسئله عادی و بسیار معمول است (تلگ<sup>۱</sup> و رالرسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). زیرا بحران‌ها منابع قابل توجه اخبار هستند. بر اساس تحلیل‌های تجربی صورت گرفته بیش از ۲۵ درصد تمامی خبرهای رسانه‌ای، مربوط به بحران‌های طبیعی، سیاسی، فناورانه و ... هستند (گانس<sup>۳</sup>، ۱۹۷۹). پوشش رسانه‌ای بحران‌ها به‌طور معمول برای رسانه‌های جمعی امکان‌جلب توجه مخاطبان‌شان را از طریق تصاویر جذاب و متنوع و داستان‌های مهیجی که در متن این بحران‌ها وجود دارد، ایجاد می‌کند (اپستن<sup>۴</sup>، ۱۹۷۳). علاقه رسانه‌ها برای پرداختن به بحران‌ها به‌حدی رسیده است که در قرن بیست‌ویکم، یکی از معیارهای اصلی برای ارزیابی اهمیت هر بحران، میزان توجهی است که جریان‌های رسانه‌ای اصلی به آن بحران نشان می‌دهند. هر چه رسانه‌ها به بحرانی بیشتر توجه کنند، آن بحران مهم‌تر، اصلی‌تر و خطرناک‌تر ارزیابی می‌شود (مولر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). همین مسئله باعث می‌شود رسانه‌ها در تعیین سیاست دولت‌ها در قبال بحران‌های گوناگون تا حدود زیادی تاثیرگذار باشند (برنس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸).

اما پوشش بحران‌ها از سوی رسانه‌ها انتخابی است و آنها گرایش دارند که بر اساس نوع بحران و عوامل شخصی بر اولویت‌های متفاوتی تأکید کنند (بیرکلند<sup>۷</sup>، ۱۹۹۷). با وجود کارکردهای مناسب رسانه‌ها در مدیریت بحران، توجه انتخابی رسانه‌ها به بحران‌ها

1. Telg

2. Raulerson

3. Gans

4. Epstein

5. Moeller

6. Barnes

7. Birkland

باعث می‌شود که در بسیاری از موارد، بحران‌های محدود و جزئی به دلیل جذابیت بزرگنمایی شوند و از سوی دیگر، بحران‌های مهم و خطرناک نیز به دلیل آنکه مورد توجه رسانه‌ها قرار نگرفته‌اند، مورد غفلت واقع شوند (کیتزینر<sup>۱</sup> و رلی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷).

### کارکردهای رسانه‌ها در مراحل مختلف مدیریت بحران

رسانه‌ها کارکردهای بسیار مهمی در ابعاد مختلف بحران دارند و مشارکت آنها برای مدیریت بهینه بحران بسیار ضروری است (اسکانلون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). آموزش عمومی پیرامون بحران، هشداردهی در خصوص خطرات، جمع‌آوری و انتقال اطلاعات مربوط به مناطق آسیب‌دیده، خبردهی از نیازهای خاص مردم آسیب‌دیده به نهادهای دولتی و سازمان‌های امدادی، فراهم آوردن امکان گفتگو درباره شیوه صحیح آمادگی و پاسخدهی در هنگام وقوع بحران در سطح جامعه، همگی از کارکردهای مهم و اساسی است که رسانه‌ها در مدیریت بحران بر عهده دارند (کیت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴).

البته نقشی که رسانه‌های مختلف (صوتی، تصویری و مکتوب) در مدیریت بحران بر عهده دارند، بر اساس فناوری مورد استفاده، روش انتقال اطلاعات و شیوه جمع‌آوری خبر در آنها، متفاوت است. رسانه‌های صوتی، تصویری بیشتر نقش پخش‌کننده سریع اطلاعات را در مراحل اولیه بحران ایفا می‌کنند در حالی که رسانه‌های مکتوب اغلب در مراحل پس از بحران نقش دارند (تلگ و رالسون، ۲۰۰۰).

آموزش عمومی درخصوص بحران باید به گونه‌ای باشد که منجر به دستیابی و استفاده از دانش بومی به منظور حفاظت از مردم، دارایی‌ها، میراث فرهنگی و ... شود (کاکالائوسکا<sup>۵</sup>، آماراتونگا<sup>۶</sup> و هیگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). آموزش در این مرحله شامل موارد زیر است:

الف) شناساندن بحران و وضعیت آن؛

ب) ایجاد آمادگی در سازمان‌های مسئول مواجهه با بحران؛

ج) آموزش شیوه‌های مقابله با بحران (خجسته، ۱۳۸۴).

رسانه‌ها همچنین به واسطه برخورداری از کارکرد نظارت بر محیط و تفسیر

1. Kitzinger

2. Reilly

3. Scanlon

4. Cate

5. Kakalauska

6. Amaratunga

7. Haigh

می‌توانند در مرحله پیش از بحران، بحران‌های بالقوه و در حال شکل‌گیری را در محیط ملی شناسایی و به مسئولان و کارگزاران گوشزد کنند (روشندل اربطانی، ۱۳۸۸). در این مرحله شاید بهترین نقش را تلویزیون بر عهده بگیرد، زیرا این رسانه با تکیه بر تصویر، قدرت آموزشی بالایی دارد. در این مرحله رادیو و رسانه‌های مکتوب نقش مکملی برای تلویزیون دارند، همانند نقش مکملی که گاه در تبلیغات بازرگانی ایفا می‌کنند.

در مرحله وقوع بحران، کارکرد اطلاع‌رسانی و خبری رسانه‌ها و نیز جلب مشارکت همگانی از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا بحران‌ها آبستن شایعات هستند و به منظور هدایت افکار عمومی باید به شیوه مدبرانه‌ای اطلاع‌رسانی شوند (روشندل اربطانی، ۱۳۸۷). «بدون شک، اطلاع‌رسانی و خبردهی روشن‌ترین و اصولی‌ترین نقش رسانه‌های جمعی در مقابله با بحران است» (کوآراتتلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱). در بحبوحه بحران، رسانه‌ها قوی‌ترین و قابل اطمینان‌ترین ابزار توزیع و پخش به موقع اطلاعات حیاتی در جامعه هستند. از سوی دیگر، طبق تحقیقات انجام شده، از نظر مردم نیز رسانه‌ها اصلی‌ترین منبع کسب اطلاعات در خصوص بحران به شمار می‌روند (اشنایدر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). رسانه رادیو به دلیل سرعت در پخش اخبار و نیز کوچک، قابل حمل و در دسترس بودن در هر شرایط و محیط، نقش ویژه و برجسته‌ای در مرحله حین بحران و بخصوص در بلایای طبیعی دارد (خجسته، ۱۳۸۴).

پوشش رسانه‌ای که در شرایط بحران ایجاد می‌شود، به جلب مشارکت عمومی در سطح محلی، ملی و منطقه‌ای می‌انجامد. این جلب مشارکت حتی می‌تواند در سطح بین‌المللی نیز کمک‌های کوتاه مدت کشورهای جهان را چه کشورهای توسعه یافته و چه در حال توسعه در پی داشته باشد (کاسگریو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

در مرحله پس از بحران، شیوه‌های مختلف تقویت روحی و اجتماعی مردم، ارائه تحلیل‌های مناسب همراه با آموزش‌های لازم برای پیشگیری از درگیر شدن مجدد در بحران‌های بعدی، بهره‌برداری از تجربیات به دست آمده در قالب‌های مختلف خبری، گزارشی و تحلیلی و سرانجام حضور فعال در صحنه شکل‌گیری افکار عمومی به نفع مردم، می‌تواند به عنوان راهکاری مفید برای مدیریت سالم و طبیعی بحران از سوی رسانه‌ها در این زمینه در نظر گرفته شود (بشیر، ۱۳۸۷).

کارشناسان در این مرحله، سه نقش را برای رسانه‌ها برمی‌شمارند:

الف) اطلاع‌رسانی برای تقویت همبستگی با آسیب‌دیدگان؛  
ب) بررسی چگونگی مواجهه سازمان‌های مسئول با بحران؛  
ج) اطلاع‌رسانی و آموزش برای کاهش آلام بازماندگان.

در میان رسانه‌های مختلف، مطبوعات به دلیل پرداختن به چرایی و چگونگی بحران و نحوه زدودن آثار آن، نقش پررنگ‌تری در این مرحله دارند. در واقع رسانه‌های مکتوب به دلیل «تقویم‌پذیری» می‌توانند اطلاعات جزئی و تفسیری بسیاری را حتی به صورت یک ویژه‌نامه یا سلسله مقالات پیوسته، در اختیار خوانندگان خود قرار دهند (خجسته، ۱۳۸۴).

### مدل پروانه‌ای نقش رسانه‌ها در مدیریت پیش از بحران

یکی از مدل‌هایی که به صورت خاص به بررسی نقش پیش‌بینانه، پیشگیرانه و آماده‌سازانه رسانه‌ها در مدیریت بحران می‌پردازد، «مدل پروانه‌ای نقش رسانه‌ها در مدیریت پیش از بحران» (صلواتیان، ۱۳۸۹) است. بر اساس این مدل، مدیریت بحران در مرحله قبل از بحران، شامل سه وظیفه اصلی است: پیش‌بینی بحران، پیشگیری از بحران و آمادگی بحران؛ که قسمت بال سمت راست پروانه را در نمودار مدل پروانه‌ای نقش رسانه در مدیریت پیش از بحران (نمودار ۲) تشکیل می‌دهند.

#### پیش‌بینی بحران

در مرحله پیش‌بینی، رسانه‌ها با اتخاذ رویکرد فوق‌فعال می‌توانند نقش بسیار سرنوشت‌سازی را بازی کنند. رسانه‌ها با نظارت و پایش مداوم محیط می‌توانند همچون دیده‌بانانی عمل کنند که با چشمانی چون چشم عقاب، به رصد محیط می‌پردازند. رسانه‌ها با حفظ استقلال و روحیه انتقادی خود می‌توانند اولین نشانه‌های وقوع بحران را تشخیص دهند و به موقع، وقوع آن را پیش‌بینی کنند.

#### پیشگیری از بحران

رسانه‌ها با کمک کارکردهای آموزشی خود می‌توانند به آموزش عمومی و گسترده در خصوص چگونگی پیشگیری از بحران بپردازند و از این طریق به نوعی فرهنگ‌سازی در جامعه دست بزنند. در حوزه بحران‌های سیاسی و اجتماعی نیز رسانه‌ها با توانایی

بالمقوه عظیمی که در هدایت افکار عمومی دارند، می‌توانند از طریق تبلیغات سیاسی و با بهره‌گیری از شیوه‌های اقناع موجب تغییر نگرش مردم شوند و با هدایت آنان به پیشگیری از وقوع بحران کمک کنند.

### آمادگی برای بحران

پس از معلوم شدن وقوع حتمی بحران، رسانه‌ها برای آماده کردن مردم نیز توانایی‌های ویژه‌ای دارند. رسانه‌ها با کمک کارکرد اطلاع‌رسانی خود می‌توانند به سرعت در خصوص وقوع بحران اطلاع‌رسانی کنند و مردم و مسئولان مقابله با بحران را مطلع سازند. رسانه‌ها همچنین می‌توانند از طریق افزایش همبستگی اجتماعی، بسیج همگانی برای آمادگی مقابله با بحران در جامعه ایجاد کنند.

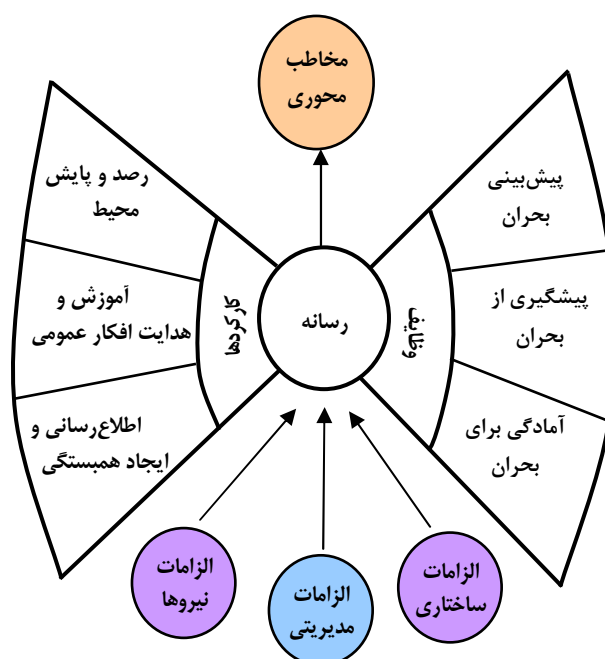
بر این اساس، پنج کارکرد مهم و اساسی رسانه‌ها در مدیریت پیش از بحران که کارکردهای مدل (قسمت بال سمت چپ پروانه در نمودار ۲) را تشکیل می‌دهند، شامل رصد و پایش محیط، آموزش، هدایت افکار عمومی، اطلاع‌رسانی و ایجاد همبستگی عمومی، می‌شوند.

تمامی کارکردهای پنجگانه فوق در اجرای وظایف سه‌گانه رسانه در مدیریت پیش از بحران نقش دارند، اما رسانه با رصد دقیق و تیزبینانه تحولات و پایش مداوم افکار عمومی می‌تواند بیشتر به پیش‌بینی بحران کمک کند. همچنین با کارکرد آموزش و هدایت افکار عمومی خود می‌تواند به شیوه‌های مختلفی از جمله فرهنگ‌سازی و مصون‌سازی مخاطبان، آرام‌سازی فضای جامعه و استفاده از شیوه‌های القایی و اقناعی برای تأثیرگذاری بر ذهن و عواطف مخاطبانش، در پیشگیری از وقوع بحران نقش به‌سزایی ایفا کند. در صورتی که پیشگیری از وقوع بحران میسر نشد، رسانه با اطلاع‌رسانی دقیق و به‌هنگام و همچنین ایجاد همبستگی عمومی از طریق تقویت انسجام عمومی و بسیج عمومی می‌تواند کارکرد مؤثری در آماده کردن جامعه برای بحران داشته باشد. بر این اساس، در این مدل، پنج کارکرد فوق در سه گروه دسته‌بندی شده‌اند و هر یک متناظر با یکی از وظایف مدیریت پیش از بحران رسانه‌ها قرار گرفتند تا تأثیر زیاد آن کارکرد(ها) را در آن وظیفه خاص نشان دهند. اما این به معنی آن نیست که هر کارکرد رسانه، فقط و فقط در یک وظیفه خاص مدیریت بحران کاربرد دارد. این مدل علاوه بر وظایف و کارکردهای رسانه در مدیریت بحران، الزامات

چهارگانه رسانه‌ها (الزامات مدیریتی رسانه، الزامات ساختاری رسانه، الزامات نیروهای رسانه، الزامات مربوط به مخاطب‌محور بودن رسانه) را برای مدیریت اثربخش بحران مطرح می‌کند (نمودار ۲).

سه دسته الزامات ساختاری، مدیریتی و نیروهای رسانه در پایین مدل (دم پروانه) آورده شده‌اند. اما از آن حیث که فلسفه وجودی هر رسانه، به برخورداری از مخاطبان متکی است و مخاطب‌محور بودن، مهم‌ترین ویژگی هر رسانه است، الزامات مربوط به مخاطب‌محور بودن رسانه در بالای مدل (سر پروانه) آمده است تا از این طریق بر این موضوع تأکید شود که جهت‌گیری تمامی فعالیت‌های هر رسانه‌ای باید به سمت مخاطبان باشد (صلواتیان، ۱۳۸۹).

#### نمودار ۲- مدل پروانه‌ای نقش رسانه در مدیریت پیش از بحران





## بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله، به بررسی نقش رسانه‌ها در مدیریت مرحله پیش از بحران پرداختیم؛ نقشی که سه وظیفه پیش‌بینی، پیشگیری و آمادگی را در مدیریت مرحله پیش از بحران پوشش می‌دهد. در این زمینه گفته شد که رسانه‌ها، هم می‌توانند برای مدیریت بحران تلاش کنند و شرایط بحرانی را کاهش دهند یا از بین ببرند و هم می‌توانند بحران‌ساز باشند و بحران‌های بسیار شدیدی ایجاد کنند. برای آنکه رسانه بتواند در مرحله پیش از بحران به خوبی نقش خود را ایفا کند و با پیش‌بینی و پیشگیری به موقع و آماده‌سازی مؤثر، آسیب‌ها و لطمات بحران را کاهش دهد، لازم است با رویکردی فعال و حتی فوق‌فعال به بحران و شرایط بحرانی، همیشه آماده مواجهه با بحران باشد. رسانه‌ها با اتخاذ این رویکرد نه تنها می‌توانند تهدیدات ناشی از شرایط بحرانی را کاهش دهند بلکه می‌توانند آنها را به فرصت نیز بدل سازند.

با این رویکرد می‌توان برای رسانه‌ها کارکردهای پنجگانه رصد و پایش محیط، آموزش، هدایت افکار عمومی، اطلاع‌رسانی و ایجاد همبستگی عمومی را در مدیریت مرحله قبل از بحران در نظر گرفت. کارکردهایی که در صورت توجه به الزامات چهارگانه مدیریتی، ساختاری، نیروی انسانی و مخاطب‌محور بودن رسانه، می‌تواند منجر به مدیریت موفق و اثربخش بحران از سوی رسانه شود.

در پایان، به منظور کاربردی‌تر شدن مطالب مطرح شده در این مقاله، پیشنهادهایی عملیاتی که برگرفته از مدل مورد بررسی است، برای مدیریت هر چه اثربخش‌تر مرحله پیش از بحران در سازمان صداوسیما ارائه شده است. این پیشنهادها متناسب با پنج کارکرد رسانه‌ها در مدیریت مرحله پیش از بحران و چهار دسته الزامات رسانه در مدیریت اثربخش بحران هستند که در جدول‌های ۱ و ۲ جمع‌بندی شده‌اند.

**جدول ۱- کارکردهای رسانه در مدیریت مرحله پیش از بحران**

| وظایف رسانه       | کارکردهای رسانه                  | پیشنهاد‌های اجرایی   |
|-------------------|----------------------------------|--|
| پیش‌بینی بحران    | کارکرد پیش و رصد محیطی رسانه     | رصد مستمر افکار عمومی<br>رصد تیزبینانه تحولات<br>رصد هوشمندانه بازیگران بحران ساز  |
| پیشگیری از بحران  | کارکرد آموزشی رسانه              | آموزش اثربخش<br>آموزش پیشگیرانه (مصون ساز)<br>آموزش فرهنگ ساز  |
|                   | کارکرد هدایت افکار عمومی رسانه   | هدایت افکار عمومی برای ایجاد فضای آرام در جامعه<br>هدایت افکار عمومی با رعایت اصول علمی پیام‌رسانی                                   |
| آمادگی برای بحران | کارکرد اطلاع‌رسانی رسانه         | اطلاع‌رسانی برنامه‌ریزی شده<br>اطلاع‌رسانی دقیق و به هنگام<br>اطلاع‌رسانی فعال<br>اطلاع‌رسانی کامل<br>دروازه‌بانی هوشمند اطلاع‌رسانی |
|                   | کارکرد ایجاد همبستگی عمومی رسانه | ایجاد همبستگی عمومی از طریق بسیج عمومی<br>ایجاد همبستگی عمومی از طریق ایجاد انسجام عمومی   |

**جدول ۲- الزامات رسانه‌ها برای مدیریت اثربخش بحران**

|  |  |
|--|--|
| الزامات مدیریتی رسانه                  | برنامه‌ریزی جامع مدیریت بحران<br>هماهنگی با مدیریت بحران<br>مدیریت اثربخش<br>شایسته‌سالاری |
| الزامات نیروهای رسانه                  | متخصص و ماهر بودن نیروها<br>آموزش‌های مستمر حین خدمت                                       |
| الزامات ساختاری رسانه                  | ساختار چابک رسانه<br>استقلال عمل رسانه<br>یادگیری سازمانی                                  |
| الزامات مربوط به مخاطب‌محور بودن رسانه | مخاطب‌شناسی<br>گسترش مخاطبان رسانه<br>جلب اعتماد مخاطبان                                   |

## کارکرد اطلاع‌رسانی رسانه

اطلاع‌رسانی برنامه‌ریزی شده. پیشنهاد می‌شود رسانه ملی به صورت برنامه‌ریزی شده دست به اطلاع‌رسانی در خصوص بحران بزند. برای این منظور، لازم است با اقدام به برنامه‌ریزی ساختاری و محتوایی برای اطلاع‌رسانی پیش از ورود به چرخه مدیریت بحران، طرح جامع اطلاع‌رسانی در بحران را تهیه کند. در همین خصوص پیشنهاد می‌شود صداوسیما با تشکیل کارگروهی به طراحی سناریوهای مختلف در خصوص بحران‌های طبیعی، سیاسی، اجتماعی و ... که احتمال وقوع آنها در کشور وجود دارد بپردازد.

**اطلاع‌رسانی دقیق و به هنگام.** دقیق، صحیح، سریع، به هنگام، ساده، رسا و شفاف بودن اطلاع‌رسانی در شرایط بحرانی به منظور افزایش اثربخشی کارکرد اطلاع‌رسانی صداوسیما، ضروری است. به همین دلیل لازم است مدیران معاونت سیاسی سازمان صداوسیما و دبیران خبر بخش‌های مختلف خبری توجه ویژه‌ای به سرعت و دقت در خبررسانی داشته باشند.

**اطلاع‌رسانی فعال.** رسانه ملی در امر اطلاع‌رسانی، با اتخاذ رویکردی پیشگیرانه و انتقادی از موضع پیش‌دستانه و فعال می‌تواند بحران را مدیریت کند. پیش‌دستی در پرداختن به موضوعاتی که قابلیت ذاتی تبدیل شدن به بحران را دارند و مطرح کردن انتقادهای سازنده وارد بر آنها می‌تواند پیشنهاد مؤثری برای رسانه ملی در مرحله پیش از بحران باشد.

**اطلاع‌رسانی کامل.** شایعه به عنوان مخرب‌ترین عامل موجود در صحنه بحران، زاده کمبود اطلاعات است. لازم است رسانه‌ها با اشباع اطلاعاتی جامعه از راه اطلاع‌رسانی حداکثری و کامل، از شیوع شایعه‌ها در زمان بحران جلوگیری کند. این وظیفه بر دوش رسانه ملی بسیار سنگین‌تر است؛ زیرا صداوسیما به عنوان رسانه‌ای با بالاترین اعتبار منبع در بین رسانه‌های کشور می‌تواند با اطلاع‌رسانی در خصوص موضوعات بحران‌زا تمامی زمینه‌های شایعه‌سازی در خصوص آنها را از بین ببرد.

**دروازه‌بانی هوشمند اطلاع‌رسانی.** از آنجا که اهمیت دروازه‌بانی اطلاعات در زمان بحران به چندین برابر می‌رسد، رسانه ملی باید در زمان بحران، نظارتی دقیق و هوشمندانه بر اطلاعات خروجی خود داشته باشد و به هماهنگی پیام‌های ارائه شده از سوی رسانه در زمان بحران توجه کند. این دروازه‌بانی هوشمندانه باید با رویکردی

یکپارچه در تمامی خروجی‌های رسانه ملی لحاظ شود و از این رو، لازم است همه معاونت‌های مسئول در خلق محتوا در سازمان صداوسیما (معاونت‌های سیما، صدا، سیاسی، برون مرزی و رسانه‌های مجازی) به این مسئله توجه ویژه‌ای نشان دهند.

### کارکرد آموزشی رسانه

آموزش پیشگیرانه (مصون‌ساز). ضروری است رسانه ملی با واکنش‌ها و واکنش‌پذیری مخاطبان و افزایش قدرت تحلیل آنان به پیشگیری از وقوع بحران در جامعه کمک کند. یکی از وظایف مهم سازمان صداوسیما، بالا بردن سواد رسانه‌ای مخاطبان رسانه است. با توجه به رقابت شدید حاکم بر فضای رسانه‌ای و تلاش مستمر رسانه‌های بیگانه برای بحران‌سازی سیاسی، فرهنگی و اجتماعی در راستای جنگ نرم رسانه‌ای، یکی از وظایف کلیدی رسانه ملی برای مصون‌سازی مخاطبان در برابر این رسانه‌ها، آموزش سواد رسانه‌ای به مخاطبان است.

آموزش فرهنگ‌ساز. بنیانگذار کبیر انقلاب، امام خمینی (ره) و پس از ایشان، رهبر حکیم انقلاب، آیت‌الله خامنه‌ای همیشه تأکید فراوانی بر نقش آموزشی و فرهنگ‌سازی رسانه ملی داشته و دارند. بر این اساس، سازمان صداوسیما باید با برنامه‌ریزی برای ارائه آموزش‌های فرهنگ‌ساز، اقدام به ایجاد فرهنگ تعادل، ظرفیت‌سازی در جامعه، تربیت مخاطبان برای قانون‌مداری، آموزش مشارکت‌های عمومی و ... کند. تا از این طریق بتواند نقش پیشگیرانه خود را در بحران‌ها، بویژه بحران‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی به خوبی ایفا کند.

آموزش اثربخش. ضروری است رسانه ملی با توجه به مرجعیت آموزشی خود در جامعه، از طریق افزایش غنای آموزش، افزایش تنوع در آموزش، توجه به جذابیت در آموزش، استفاده از محتوای متنوع، به کارگیری همزمان آموزش‌های مستقیم و غیر مستقیم و ... اثربخشی آموزش‌های خود را برای شرایط بحران افزایش دهد.

### کارکرد پایش و رصد محیطی

رصد تیزبینانه تحولات. سازمان صداوسیما در کنار نقش پخش و توزیع اخبار، وظیفه رصد و جمع‌آوری اخبار را نیز بر عهده دارد و از طریق خبرنگاران خود در نقاط مختلف کشور و جهان به تهیه گزارش و خبر می‌پردازد. این مسئله سبب شده است

رسانه ملی به عنوان چشم و گوش نظام، وظیفه پایش و رصد محیط را بر عهده داشته باشد. سازمان صداوسیما به خوبی می‌تواند از این طریق، زمینه‌های موجود در سطوح پایین جامعه را که قابلیت‌های جدی خلق بحران در آنها وجود دارد، بشناسد و به این ترتیب، نقش بسیار مهمی در پیش‌بینی بحران‌ها بازی کند. از این رو، پیشنهاد می‌شود رسانه ملی با سرمایه‌گذاری هر چه بیشتر بر واحدهایی چون واحد مرکزی خبر و بویژه باشگاه خبرنگاران جوان، به پایش و رصد تیزبینانه و هوشمندانه محیط اقدام کند تا به این طریق بتواند به شناسایی تهدیدهای موجود و به تبع آن، پیش‌بینی بحران‌ها بپردازد.

**رصد مستمر افکار عمومی.** رسانه ملی با برقراری ارتباط مستقیم با متن جامعه می‌تواند به خوبی به رصد افکار عمومی بپردازد تا از این طریق زمینه‌های بحران را در افکار عمومی جامعه شناسایی کند. تعامل مستمر با مردم، نظرخواهی آنان، نظرسنجی و ... از مواردی هستند که در بحث رصد افکار عمومی برای سازمان صداوسیما ضرورتی انکارناپذیر دارند و باید با برنامه‌ریزی درباره آنها بر عمق و وسعت این ارتباط با متن جامعه افزود.

**رصد هوشمندانه بازیگران بحران‌ساز.** در فضای بحران، غیر از رسانه‌های خودی که سعی در مدیریت بحران دارند، رسانه‌های دیگر که شاید بتوان از آنها به عنوان رسانه‌های بیگانه نام برد، نقش بحران‌زایی را ایفا می‌کنند. سازمان صداوسیما باید با رصد و پایش دقیق و هوشمندانه این رسانه‌ها و در کل، دیگر بازیگران عرصه بحران، در شناسایی نقاط ضعف بحران‌خیز و پیش‌بینی بحران‌ها، به مدیران بحران کمک کند. این وظیفه مهم و خطیر زمانی می‌تواند به شایستگی هر چه تمام‌تر انجام شود که بین مراکز تحقیقاتی سازمان صداوسیما مانند مرکز تحقیقات و مراکزی مانند واحد مانیتورینگ اداره کل تأمین برنامه معاونت سیما یا واحد مانیتورینگ معاونت سیاسی هماهنگی وجود داشته باشد؛ تا همراه با رصد این رسانه‌ها، فعالیت‌های تحقیقاتی لازم در خصوص اهداف، راهبردها و برنامه‌های این رسانه‌ها انجام گیرد و با شناسایی نقاطی که از سوی این رسانه‌ها مورد هدف قرار می‌گیرد، نقاط بحران‌خیز شناسایی شود.

### **کارکرد ایجاد همبستگی عمومی**

ایجاد همبستگی عمومی از طریق ایجاد انسجام عمومی. ارسال پیام‌های انسجام‌بخش و وحدت‌بخش و افزایش همدلی بین مردم، برای ایجاد همبستگی عمومی بین افراد از

وظایف مهم و خطیر رسانه ملی است. وظیفه‌ای که در مرحله پیش از بحران برای آماده‌سازی جامعه به منظور مقابله موثر با بحران‌های پیش رو اهمیت فراوان دارد. ایجاد همبستگی عمومی از طریق بسیج عمومی. پیشنهاد می‌شود رسانه ملی برای ایجاد همبستگی عمومی، با تقویت روحیه همکاری، به ایجاد و تقویت بسیج عمومی در جامعه، کمک کند. وظیفه‌ای که نمود بسیار موفق آن را می‌توان در بحران زلزله بم دید که صداوسیما توانست یک بسیج عمومی را در کشور پدید آورد.

### کارکرد هدایت افکار عمومی

هدایت افکار عمومی برای ایجاد فضای آرام در جامعه. حفظ آرامش در سطح جامعه، نقش به‌سزایی در موفقیت یا شکست مدیران بحران در اداره آن دارد و به همین دلیل پیشنهاد می‌شود رسانه ملی به عنوان پر نفوذترین رسانه کشور، با بهره‌گیری از زبان آرامش‌بخش و ارسال عادی پیام‌های خود، به آرام‌سازی افکار عمومی و حفظ آرامش مخاطبان در هنگامه بحران کمک کند.

هدایت افکار عمومی با رعایت اصول علمی پیام‌رسانی. پیشنهاد می‌شود سازمان صداوسیما از طریق به کارگیری اصول علمی پیام‌رسانی، به طور مداوم به میزان تأثیرگذاری پیام‌های خود در بحث هدایت افکار عمومی، توجه کند.

### الزامات مدیریتی رسانه

برنامه‌ریزی جامع مدیریت بحران. پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان صداوسیما، پیش از درگیر شدن با بحران، برنامه جامع و استراتژیکی که حوزه‌های مختلفی چون مالی، لجستیکی، منابع انسانی و ... را شامل شود، برای زمان مواجهه با بحران تدوین کند. البته مدتی است که با شکل‌گیری ستاد فوریت‌های سازمان صداوسیما، گام‌های اساسی و مفیدی در این خصوص برداشته شده است.

هماهنگی با مدیریت بحران. پیشنهاد می‌شود مدیریت رسانه ملی برای هماهنگی هر چه بیشتر با مدیریت بحران، تعامل مؤثری با مراکز مدیریت بحران داشته باشد. برای مثال، در بحران‌های ناشی از بلایای طبیعی، هماهنگی فوری و کامل با مراکز مدیریتی در بحث بحران همچون سازمان مدیریت بحران وزارت کشور، سازمان هلال احمر، سازمان مدیریت بحران شهرداری و ... می‌تواند به مدیریت بهینه بحران کمک بسیاری بکند.

مدیریت اثربخش. اجرای برنامه‌های راهبردی مواجهه با بحران، سازماندهی نیروها، ایجاد هماهنگی بین واحدها در زمان بحران، مدیریت فضای سازمانی و ... از جمله اقداماتی هستند که برای مدیریت اثربخش سازمان صداوسیما در زمان بحران، پیشنهاد می‌شوند.

شایسته‌سالاری. لازم است با انتخاب مدیران شایسته در مراکز حساس مرتبط با مسائل مدیریت بحران سازمان صداوسیما و بهره‌گیری از مشاوران خبره در حوزه ارتباطات و رسانه، به هر چه اثربخش‌تر شدن مدیریت بحران از سوی رسانه ملی کمک شود.

### الزامات نیروهای رسانه

متخصص و ماهر بودن نیروها. به کارگیری نیروهای متخصص و خبره با توانایی‌های فردی بالا که از مهارت فنی لازم برای انجام کار در سمت‌های حساس و تأثیرگذار در سازمان صداوسیما برخوردار باشند و همچنین شناسایی نقاط قوت و ضعف نیروهای موجود، برای افزایش اثربخشی عملکرد رسانه ملی در مدیریت بحران، پیشنهاد می‌شود. آموزش‌های مستمر حین خدمت. لازم است معاونت آموزش و پژوهش سازمان از طریق برخی واحدهای مربوطه، همچون مرکز آموزش یا دانشکده صداوسیما، به صورت مداوم به آموزش علمی نیروها و مدیران خود از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی آشنایی با بحران، چگونگی عمل در بحران، اجرای مانورهای آموزشی و ... بپردازد.

### الزامات ساختاری رسانه

ساختار چابک رسانه. اتخاذ ساختاری منعطف و چابک برای اقدام سریع و مؤثر در شرایط بحرانی، در هر سازمان رسانه‌ای امری ضروری است. اما به دلیل گستردگی بسیار ساختار سازمان صداوسیما، توجه به بحث چابک ساختن ساختار از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

استقلال عمل استقلال عمل، رسانه رابطه مستقیم با اثربخشی بسیاری از کارکردهای رسانه در شرایط بحران دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود استقلال عمل رسانه ملی از سوی مدیران سازمان صداوسیما مهم تلقی شود و تمام تلاش خود را برای حفظ این استقلال عمل به کار بندند.

یادگیری سازمانی. ضروری است سازمان صداوسیما با آسیب‌شناسی عملکرد خود در بحران‌های گذشته، به تجربیات جدیدی دست یابد. به این منظور، لازم است مدیران سازمان صداوسیما تلاش کنند ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را در سازمان خود پدید آورند. برای دستیابی به این هدف، تجارب را باید به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی در نظر گرفت و مدام در راه مستندسازی، حفظ و استفاده از این تجارب تلاش کرد.

### الزامات مربوط به مخاطب‌محور بودن رسانه

مخاطب‌شناسی. پیشنهاد می‌شود صداوسیما با توجه به برد ملی خود و تنوع بسیاری که این برد ملی در نوع مخاطبانش سبب شده است، به کمک روش‌های علمی مخاطب‌شناسی، نیازهای همه مخاطبان را مورد توجه قرار دهد تا از این طریق بتواند اعتماد آنان را جلب کند و روزبه‌روز بر کمیت و کیفیت مخاطبان خود بیفزاید.

گسترش مخاطبان رسانه. هر چه پیام رسانه به مخاطبان بیشتری برسد، اثربخشی رسانه در مدیریت بحران بیشتر خواهد شد. از این رو، پیشنهاد می‌شود رسانه ملی از لحاظ سخت‌افزاری و فنی نیز در راه گسترش برد رسانه‌ای خود تلاش کند. البته طی چند سال اخیر، با تلاش‌های مفید معاونت توسعه و فناوری، برد رسانه ملی به ۱۰۰ درصد کشور نزدیک شده است اما لازم است این تلاش‌های جهادی استمرار یابد تا بهترین سیگنال به دورترین نقاط کشور برسد.

جلب اعتماد مخاطبان. کارکردهای گوناگون رسانه تنها در صورتی در مدیریت بحران تأثیرگذار خواهند بود که مخاطبان به رسانه اعتماد داشته باشند و علاوه بر دریافت پیام‌های ارسالی، آنها را بپذیرند. به این منظور، پیشنهاد می‌شود رسانه ملی جلب اعتماد عمومی را شعار اصلی خود قرار دهد و از طریق تجزیه و تحلیل بازخوردهای مخاطبان، رعایت اخلاق حرفه‌ای، اعتماد به مخاطبان و ارزش قائل شدن برای همه آنان و ... اعتماد مخاطبان را جلب کند.

### منابع

- انسف، اچ. ایگور و ادوارد جی. مک دائل. (۱۳۷۵). استقرار مدیریت استراتژیک (ترجمه عبدالله زندیه). تهران: سمت.
- بشیر، حسن. (۱۳۸۷). رسانه‌ها و معناشناسی بحران. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، ۱۵ (۵۵).



- پورعزت، علی اصغر و همکاران. (۱۳۸۲). طراحی سیستم بسیج امکانات ملی برای مواجهه مناسب با بحران‌های طبیعی و اجتماعی. فصلنامه کمال مدیریت، ۲ (۴ و ۵).
- پورعزت، علی اصغر و همکاران. (۱۳۸۷). کاربرد نظام برنامه‌ریزی سلولی چندلایه در رسانه ملی برای مدیریت بحران در نظام‌های اجتماعی. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، ۱۵ (۵۵).
- تاجیک، محمدرضا. (۱۳۷۹). مدیریت بحران: نقدی بر شیوه‌های تحلیل و تدبیر بحران در ایران. تهران: فرهنگ گفتمان.
- خجسته، حسن. (۱۳۸۴). بحران بلایای طبیعی و نقش ویژه رادیو در کنترل آن. فصلنامه پژوهش و سنجش، ۱۲ (۴۲ و ۴۳).
- رابینسون، جیمز. (۱۳۷۵). بحران، در گزیده مقالات سیاسی و امنیتی (ترجمه پژوهشکده مطالعات راهبردی). ج ۱، تهران: مترجم.
- روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۸۷). نقش مدیریت رسانه در تحول بحران از تهدید به فرصت. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، ۱۵ (۵۵).
- روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۸۸). تدوین الگوی جامع مدیریت بحران با رویکرد نظم و امنیت. فصلنامه دانش انتظامی، ۱۰ (۲).
- صلواتیان، سیاوش. (۱۳۸۹). رسانه‌ها و مدیریت بحران (پیش‌بینی، پیشگیری، آمادگی). تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- طاهریان، مریم. (۱۳۸۸). نقش رسانه در هدایت، فرو نشاندن و مدیریت بحران، مجموعه مقالات بحران و رسانه (۲)، تهران: مرکز تحقیقات مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۸۲). مدیریت بحران: آموزه‌هایی از تجارب دیگران. فصلنامه کمال مدیریت، ۲ (۴ و ۵).
- قلی‌پور، آرین و همکاران. (۱۳۸۷). وضعیت‌شناسی بحران با رویکرد نظم و امنیت. فصلنامه امنیت و نظم. ۲ جدید (۲۰)، ۱۴۱-۱۶۳.
- کاظمی، علی اصغر. (۱۳۶۶). مدیریت بحران‌های بین‌الملل. تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌الملل.
- کاظمی، علی اصغر. (۱۳۷۸). اصول روابط بین‌الملل. تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌الملل.
- لایحه تشکیل سازمان مدیریت بحران. (۱۳۸۵). بازیابی، ۱۳۸۵/۸/۲۵ از:

- Aryanpour, A. H. (2000). **Progressive Dictionary: Oversea Version**.
- Barnes, M.D.; Hanson, C.L.; Len, N.; Meacham, A.T. & McIntyre, E. (2008). Analysis of Media Agenda Setting during and after Hurricane Katrina, **American Journal of Public Health**, 98, 4, 604-610.
- Birkland, T. (1997). **After Disaster: Agenda setting, public policy, and focusing events**, Washington, DC: Georgetown University Press.
- Burnet, J. (1998). A Strategic Approach to Managing Crisis, **Public Relation Review**, 24, 4.
- Cate, F.H. (ed). (1994). The Role of the Media in Disaster Mitigation: Roundtable on the Media, Scientific Information and Disasters, **International Disaster Communications: Harnessing the Power of Communications to Avert Disasters and Save Live**. Reterived from: [www.annenbergnorthwestern.edu](http://www.annenbergnorthwestern.edu)
- Cosgrave, J. (2007). **Synthesis report: expanded summary: joint evaluation of the international response to the Indian ocean Tsunami**. Reterived from: [www.tsunami-evaluation.org](http://www.tsunami-evaluation.org)
- Epstein, E.J. (1973). **News From Nowhere**. New York: Random House.
- Gans, H.J. (1979). **Deciding What's News: A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time**. New York: Pantheon.
- Hermann, C.F. (1963). Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations, **Administrative Science Quarterly**, 8, 61-82.
- International Federation of Red Cross Societies. (2000). **Introduction to Disaster Preparedness**. Reterived from: [www.ifrc.org](http://www.ifrc.org)
- Kaklauskas, A.; Amaratunga, D. & Haigh, R. (2009). Knowledge Model for Post-Disaster Management. **International Journal of Strategic Property Management**, 13, 117-128.
- Kitzinger, J. & Reilly J. (1997). The rise and fall of risk reporting: media

- coverage of human genetics research. **European Journal of Communication**, 12, 319-350.
- Letukas, L. & Barnshaw, J. (2008). A world-system approach to post-catastrophe international relief. **Social Forces**, 87, 2, 1063-1087.
- Mitroff, I. & Shrivastava P. (1978). Effective Crisis Management. **Academy of Management Executive Journal**, No 1.
- Moeller, S.D. (2006). Regarding the pain of others: Media, bias and the coverage of international disasters. **Journal of International Affairs**, 59, 2, 173-196.
- O'Brien, G. (2006). UK Emergency Preparedness: A Step in the Right Direction? **Journal of International Affairs**, 59, 2, pp 63-85.
- Perrow, C. (1984). **Normal Accident**, N.Y.: Basic Books.
- Quarantelli, E.L. (1991). Lessons from Research: Findings on Mass Communications System Behavior in the Pre, Trans and Postimpact Periods. **In Seminar Report on Crises and the Media**, Easingwold, England: The Emergency Planning College, 1-60.
- Robert, J. (1988). **Decision-making during international crisis**. London: Macmillan.
- Scanlon, J. (2005). Research about the mass media and disaster: never (hardly ever) the twain shall meet. **Disasters and Emergency Management: The Convergence of Concepts Issues and Trends from the Research Literature**.
- Snider, J.H. (2006). How Mass Media Use Crisis Communications for Political Gain: The Broadcast Industry, 9/11, and Hurricane Katrina. Political Communications Section of the 2006, **Annual Meeting of the American Political Science Association Conference**.
- Telg, R. & Raulerson, B. (2000). **Firefighter Public Information Officers' Communication Effectiveness with the Media during the 1998 Florida**

**Wildfires.** A Paper Presented to the Southern Association of Agricultural Scientists Agricultural Communications Section, Lexington KY.

Tierney, K. (2007). From the Margins to the Mainstream? Disaster research at the Crossroads. **Annual Review of Sociology**, 33, 1, 503-25.