

# کاربرد نظام برنامه‌ریزی سلولی چندلایه در رسانه ملی برای مدیریت

## بحران در نظام‌های اجتماعی

دکتر علی اصغر پورعزت\*

دکتر آرین قلی‌پور\*\*

### چکیده

فجایع طبیعی و بحران‌های اجتماعی بدون اطلاع قبلی حادث می‌شوند و نظم جاری جامعه را برهم می‌زنند؛ فقدان اطلاعات کافی، یکی از مهم‌ترین عوامل تشدیدکننده وضعیت بحرانی است و از این رو نقش اطلاع‌رسانی در مدیریت بحران، نقشی راهبردی در دوره‌های پیش از وقوع، وقوع و پس از وقوع بحران است. برای رویارویی با بحران دو رویکرد قابل اتخاذ است، رویارویی برنامه‌ریزی شده (تلاش برای پیش‌بینی و کنترل پیش از وقوع حادثه بحرانی) و برخورد، پس از غافلگیری.

در مقاله حاضر، بر استفاده از نظام برنامه‌ریزی سلولی چندلایه برای رویارویی با بحران که اثربخشی آن به شدت در گرو حمایت رسانه ملی است، تأکید شده است. رسانه ملی به سه صورت می‌تواند به این فراگرد کمک کند: ایفای نقش به‌مثابه بانک اطلاعاتی و ذخیره دانش مدیریت بحران؛ تدوین برنامه‌ای برای همراهی با مدیریت بحران از طریق بازیابی و ارائه به‌موقع اطلاعات و تدوین برنامه‌های گوناگون به‌منظور هدایت مناسب کمک‌های مردمی به سوی مناطق بحران‌زده، برحسب نوع و شدت وضعیت بحرانی.

واژگان کلیدی: بحران، نظام برنامه‌ریزی سلولی چندلایه، رسانه ملی، مدیریت بحران، نظام‌های اجتماعی

---

---

Email: Pourezzat@ut.ac.ir

\* دکترای مدیریت دولتی، استادیار دانشگاه تهران

Email: agholipoor@ut.ac.ir

\*\* دکترای مدیریت دولتی، استادیار دانشگاه تهران

پذیرش نهایی: ۸۷/۷/۷

تجدیدنظر: ۸۷/۵/۶

تاریخ دریافت: ۸۷/۲/۳۰

## مقدمه

نظام‌های اجتماعی در معرض بحران‌های متعدد و متنوعی قرار دارند؛ که با شدت و ضعف متفاوت، گاه کلیت و موجودیت نظام اجتماعی را تهدید می‌کنند و گاه جریان عادی امور را مختل می‌سازند. بی‌تردید جوامعی در برابر بحران‌ها موفق ظاهر می‌شوند که بتوانند تمام ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل خود را به شکل مناسب، معطوف به مقابله اثربخش با وضعیت‌های بحرانی کنند و از سهل‌انگاری و ساده‌انگاری تقدیرگرایانه اجتناب ورزند. با توجه به گستردگی جوامع انسانی و پیچیدگی حاصل از فعالیت خرده‌نظام‌های گوناگون اداری، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی، بازآفرینی نظم در جریان بحران، اهمیت فوق‌العاده‌ای می‌یابد. چه بسا بی‌توجهی به بازآفرینی نظم، موجب بروز نوعی هم‌نیروکاهی<sup>۱</sup> و افزایش سطح اختلال و بی‌نظمی و تشدید انترپوی مثبت<sup>۲</sup> در نظام بحران‌زده شود (آش<sup>۳</sup> و راس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). از این‌رو تأکید می‌شود که هدایت فعالیت‌های خرده‌نظام‌های درگیر بحران، از عمده‌ترین الزامات مدیریت اثربخش بحران است که چه بسا به دلیل اختلالات ناشی از بحران در زمان بروز حادثه، متولی معینی نداشته باشد. باید توجه داشت که ایفای این نقش در زمان بحران با اکتفا به فناوری‌های متداول و عادی ممکن نیست و شاید بتوان گفت مجهزترین خرده‌نظام اجتماعی برای عهده‌داری چنین مسئولیتی (مدیریت جریان اطلاعات برای تصمیم‌گیری سریع) رسانه ملی است؛ زیرا در شرایطی که سخت‌افزارهای پشتیبان ارتباطات محلی از کار می‌افتند، رسانه ملی در وهله نخست و رسانه‌های جمعی فرامحلی، فراملی و حتی فرامنطقه‌ای در وهله بعد، از قدرت فوق‌العاده اثربخشی برای هدایت جریان اطلاعات و زمینه‌سازی اخذ تصمیم سریع و به‌موقع در متن بحران، برخوردار می‌شوند. بنابراین پرسش‌های اصلی مقاله به این صورت مطرح می‌شوند:

۱. نقش رسانه ملی در رویارویی با وضعیت‌های بحرانی چیست؟
۲. ایفای این نقش مستلزم اتخاذ چه نوع تدابیر و سازوکارهایی است؟

1. negative synergy

2. positive entropy

3. Ash

4. Ross

### برنامه‌ریزی مدیریت بحران

ماهیت برنامه‌ریزی برای رویارویی با بحران، با برنامه‌ریزی‌های عادی تفاوت دارد زیرا بحران به صورت برنامه‌ریزی شده یا با اطلاع قبلی حادث نمی‌شود؛ بنابراین مقابله اثربخش با آن مستلزم آمادگی همه‌جانبه برای مدیریت فوق‌فعال شرایط غیرقابل پیش‌بینی و بحران‌زده است (ایبا<sup>۱</sup> و جرواسیو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). این ضرورت در حالی مطرح می‌شود که آمادگی همه‌جانبه برای مدیریت بحران، هزینه بسیاری دارد و در شرایط کمیابی منابع امکان‌پذیر و مقرون به صرفه نیست. بنابراین، باید به گونه‌ای عمل کرد که بیشترین بهره‌وری از کمترین منابع حاصل آید؛ مدیریت بحران طی مراحل کلی زیر انجام می‌شود:

- شناخت و ارزیابی بحران (شناسایی مسئله)

- شناسایی راه‌حل‌های مقابله با بحران

- انتخاب و اجرای راه‌حل مناسب

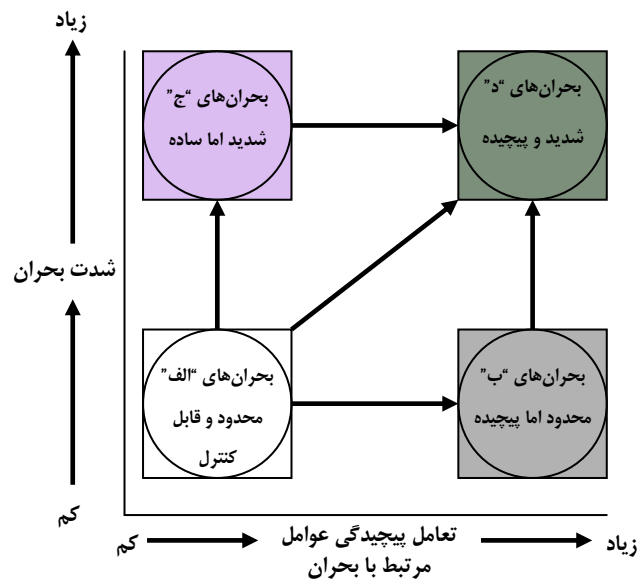
- ارزیابی پیامدهای نهایی اجرای راه‌حل

با توجه به دشواری وضعیت بحرانی و درهم‌تنیدگی وضعیت، احتمالاً فرصتی برای طی مراحل یادشده وجود ندارد و مدیر بحران مجبور است همزمان هر چهار مرحله فوق را مدنظر قرار دهد.

### شناخت و ارزیابی بحران

در مرحله شناسایی و ارزیابی بحران، ابتدا ابعاد فعلی بحران و خسارت‌های اولیه آن مدنظر قرار می‌گیرد و سپس به پیامدهای تسلسلی و احتمال تشدید بحران و تغییر شکل آن توجه می‌شود (پورعزت و دیگران، ۱۳۸۳).

## نمودار ۱ - سیر افزایش پیچیدگی و شدت بحران‌ها



نمودار ۱، سیر افزایش پیچیدگی و شدت بحران‌ها را نشان می‌دهد. در وضعیت الف، بحران‌های محدود و قابل کنترل مطرح می‌شوند؛ این بحران‌ها ممکن است طبیعی یا اجتماعی باشند. به‌رحال همواره امکان دارد ساده‌ترین بحران‌ها به دلیل بی‌توجهی و رسیدگی نکردن به‌موقع، به بحران‌های شدید و پیچیده تبدیل شوند و مجموعه پیچیده‌ای از بحران‌ها را با پیامدهای ترکیبی کل آن مجموعه ایجاد کنند.

بحران‌های محدود قابل کنترل، بحران‌هایی هستند که ابتدا در محدوده‌ای معین و با شدت پایین ایجاد مشکل می‌کنند؛ مانند راه افتادن سیلاب‌های محلی در مواقع بارندگی شدید در شهرها. این بحران‌ها مخاطراتی را برای بخشی از جامعه ایجاد می‌کنند، اما دایره اثرگذاری و تخریب آنها محدود است و به‌سرعت می‌توان به آنها رسیدگی کرد. نمونه دیگر این بحران‌ها ممکن است هنگام مسابقه دو تیم فوتبال پرتعدادار یک شهر رخ دهد و برای چند ساعت ادامه پیدا کند.

در وضعیت ب، بحران‌های محدود اما پیچیده شکل می‌گیرند؛ مانند مواردی که مشتریان یک بانک گروگان گرفته می‌شوند و پلیس مجبور می‌شود به اقدامات

پیچیده‌ای برای حفظ سلامت گروگان‌ها مبادرت ورزد. بدیهی است در چنین مواردی، راه‌حل‌ها ساده نیستند و نمی‌توان از پیش آنها را طراحی کرد. از این‌رو، مدیریت بحران باید در محل صورت پذیرد و ساعت‌ها صرف مذاکره و اخذ تضمین متقابل شود.

در وضعیت ج، بحران‌های شدید اما ساده رخ می‌دهند؛ با افزایش دامنه تخریب بحران‌های ساده، ممکن است بحران‌های شدید ساده ایجاد شوند؛ برای مثال هنگامی که بارندگی برف و باران، علاوه بر ایجاد سیلاب‌ها، سبب قطع برق و قطع ارتباط اهالی یک شهر و قرار گرفتن آنها در مضیقه‌های به نسبت طولانی مدت می‌شود و شدت تخریب‌ها، آسیب‌پذیری‌ها و هزینه‌ها افزایش می‌یابد.

در وضعیت د، بحران‌های شدید و پیچیده حادث می‌شوند. در این وضعیت، شدت بحران به حدی افزایش می‌یابد که تبعات و پیامدهای آن به راحتی قابل محاسبه نیستند، این بحران‌ها گستره متنوع و وسیعی را دربر می‌گیرند و زندگی مردم را مختل می‌سازند و گاه به مبدأ مقطعی از تاریخ حوادث محلی تبدیل می‌شوند؛ برای مثال گفته می‌شود «پس از زلزله منجیل» یا «پس از زلزله بم». مواردی نظیر زمین لرزه‌های شدید، جنگ‌ها، کودتاها، حرکت‌های گسترده اجتماعی، اعتصاب‌ها و انقلاب‌ها از این نوع بحران‌ها هستند.

نکته مهم و بسیار حائز اهمیت آن است که همواره پیشگیری بهتر از درمان است؛

برنامه پیشگیری از بحران در دو مقطع قابل طراحی است:

۱. پیش از وقوع بحران با اهتمام به تدوین سناریوهای از پیش طراحی شده

۲. پس از مشاهده علائم اولیه بحران یا وقوع بحران‌های ساده و محدود

پیشگیری نوع دوم، برای اجتناب از تشدید بحران و هم‌افزایی حوادث ناشی از آن یا تبدیل آنها به بحران‌های شدید و پیچیده انجام می‌شود. گاه بی‌توجهی به نیازهای مردم بحران‌زده، به شکل‌گیری حرکت‌های اجتماعی بلندمدت و مخربی دامن می‌زند که ممکن است پیامدهای آن سال‌ها باقی بماند (قلی‌پور، ۱۳۸۴).

از این‌رو تأکید می‌شود که ارزش زمان در مدیریت بحران، در روندی شبیه به

تصاعد هندسی افزایش می‌یابد و در بسیاری از موارد، آنچه در ساعات اولیه بحران

بسیار کم هزینه و عملی به نظر می‌رسد، در صورت بی‌توجهی بسیار پرهزینه و

غیرعملی خواهد شد. حتی ممکن است مدیریت نامناسب بحران، زمینه‌ساز بحران‌های

جدید و خود، بحران‌آفرین شود.

### شناسایی راه‌حل‌های مقابله با بحران

پس از شناسایی وضعیت بحرانی، باید به شناسایی راه‌حل‌های مقابله با بحران اهتمام ورزید. در این مرحله باید توجه داشت که هر بحران، از نظام عملکردی ویژه‌ای برخوردار است؛ نظامی که از اجزای متفاوتی تشکیل شده است و احتمالاً عملکرد هر یک از آن اجزا، نموده‌ها و پیامدهای ویژه‌ای دارد که گاه به صورت مجزا و بسیط و گاه به صورت جمعی و مرکب ظاهر می‌شوند و به هم‌افزایی شدت پیامدهای تخریبی بحران می‌انجامند.

از این‌رو در مرحله راه‌حلیابی باید با توجه به تنوع عملکرد اجزای نظام بحران‌زا، تدابیر پیشگیرانه اثربخشی اتخاذ شود و در هر مرحله، مجموعه‌ای نظام یافته از راهکارها، فراخور پیامدهای تخریبی اجزای نظام بحران‌زا، مدنظر مجریان نظام مدیریت بحران قرار گیرد؛ چنان‌که تا حد امکان مانع از هم‌افزایی بحران و پیامدهای تسلسلی آن شود؛ ضمن اینکه فراخور هر تغییر احتمالی در ترکیب اجزای بحران، باید برای اعمال تغییرات تاکتیکی در نظام مدیریت بحران مهیا بود (قلی‌پور، ۱۳۸۳).

با توجه به تنوع بحران‌های احتمالی و امکان وقوع هم‌زمان برخی از آنها، باید راه‌حل‌های بیشتر و متنوع‌تری طراحی شود؛ هر چه تعداد راه‌حل‌های پیش‌بینی شده افزایش یابد، می‌توان ترکیب‌های بهتر و بیشتری از راه‌حل‌ها ارائه کرد و اقتضاهای بیشتری را در طراحی برنامه مدیریت بحران مدنظر قرار داد. در واقع، با افزایش تعداد راه‌حل‌های انفرادی تنظیم‌شده و فزونی تعداد بسته‌های نظام‌یافته راه‌حل، دست مجریان برنامه مدیریت بحران بازتر می‌شود.

### انتخاب و اجرای راه‌حل

موفقیت این مرحله به‌شدت وابسته به صحت عملکرد مدیریت بحران در مراحل پیشین است. اگر مراحل شناسایی و یافتن راه‌حل به‌درستی انجام شوند، مرحله انتخاب و اجرای راه‌حل آسان‌تر خواهد شد. نکته مهم این است که حتی اجرای راه‌حل‌های ساده ممکن است در هنگامه بحران دشوار و گاه ناممکن شود. از این‌رو نظام اجرایی باید تا حد امکان انعطاف‌پذیر و حتی خودمختار باشد. نوع کنترل در زمان بحران به فراگردهای درونی خودمدیریتی و نظامنامه‌های اخلاقی و حرفه‌ای مدیران بحران متکی

خواهد بود؛ زیرا ناگزیر باید سطح اعتماد افزایش یابد و اختیارات مدیران توسعه داده شود؛ البته مسئولیت نیز به‌شدت افزایش می‌یابد و تنبیه و مجازات افراد خاطی در هنگامه بحران بسیار شدیدتر خواهد بود.

باید توجه داشت که در جریان بحران، هرچه بر هولناک بودن حادثه بحرانی افزوده می‌شود، میزان تحمل افراد کاهش می‌یابد و روحیه مردم بحران‌زده حساس‌تر و شکننده‌تر و در نتیجه آسیب‌پذیرتر می‌شود؛ از این رو اجرای برنامه‌های مقابله با بحران باید با حسن تدبیر و درایت قابل توجهی توأم باشد (قلی‌پور، ۱۳۸۰).

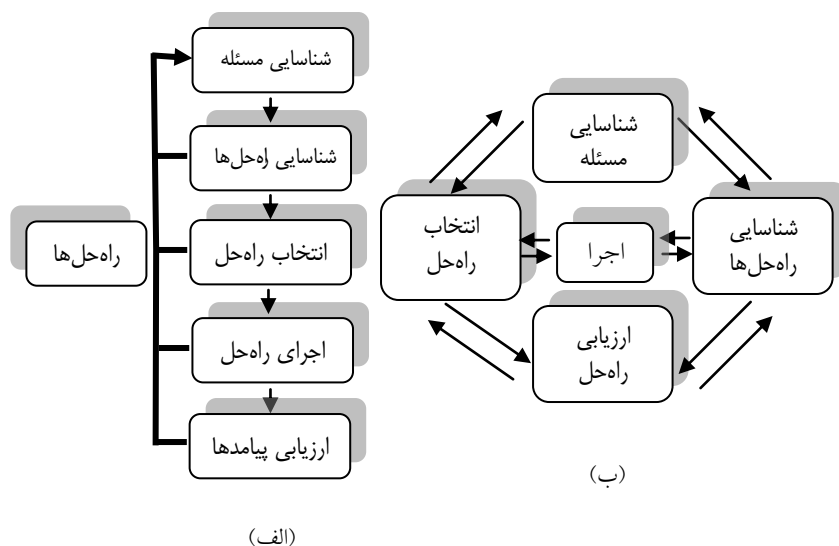
### ارزیابی پیامدهای نهایی

اجرای هر برنامه، پیامدهایی را به‌صورت بازده مستقیم اولیه<sup>۱</sup> و آثار غیرمستقیم و نهایی<sup>۲</sup> به‌دنبال دارد. پیش از اجرای برنامه‌های مقابله با بحران، باید آثار اولیه و نهایی آنها پیش‌بینی شوند تا با درایت مدیران بحران، پیامدهای منفی حاصل از اجرای این برنامه‌ها به حداقل برسند. باید توجه داشت که ارزیابی پیامدهای نهایی بحران می‌تواند به‌نحو شایان توجهی، به تحول و اصلاح رویه‌های مدیریت بحران در عصرهای بعدی کمک کند؛ از این رو، این مرحله - حتی در زمان مقابله با بحران - باید به‌صورت بسیار جدی پیگیری شود.

### آمیختگی خط‌مشی‌گذاری، اجرا و ارزیابی در هنگامه بحران‌ها

مدیریت بحران از نظر زمان به‌شدت در تنگناست؛ مدیر بحران فرصتی برای طی مراحل تصمیم‌گیری ندارد؛ از این رو، در فراگرد تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، مراحل شناسایی مسئله، انتخاب راه‌حل، اجرا و ارزیابی درهم تنیده می‌شوند (نمودار ۲).

نمودار ۲- مقایسه فراگرد مدیریت و خطمشی‌گذاری در شرایط عادی و شرایط بحرانی



الف) فراگرد مدیریت و خطمشی‌گذاری در شرایط عادی  
ب) فراگرد پیچیده مدیریت و خطمشی‌گذاری در شرایط بحرانی

چنان‌که ملاحظه می‌شود، در شرایط بحرانی، اجرا محوریت دارد؛ یعنی سایر مراحل، حول محور اجرا و وابسته به امکانات اجرایی طی می‌شوند.

### برنامه‌ریزی راهبردی مقابله با بحران

با توجه به آنچه در مقدمه ذکر شد، در شرایط بحرانی رخدادهای گوناگونی، رهبران و مدیران را در تنگنای مضاعف قرار می‌دهند. قابل تأمل است که در رویکردی روش‌شناسانه می‌توان همین واقعیت‌ها را به‌مثابه اصول موضوعه مدیریت بحران تلقی کرد:

۱. در بحران‌ها فرصت (زمان) بسیار محدود است و هر لحظه بر ارزش زمان اقدام افزوده می‌شود.

۲. در بحران‌ها منابع بسیار محدودند و به‌سختی تأمین می‌شوند.



۳. در بحران‌هایی که جان انسان‌ها در معرض خطر است، هزینه و زمان، معانی حرفه‌ای خود را از دست می‌دهند.

بنابراین در شرایط بحرانی، اصول موضوعه زیر همواره باید مدنظر رهبران و مدیران بحران قرار گیرد:

۱. به سریع‌ترین شکل ممکن برای رویارویی با بحران اقدام شود.
۲. با توجه به ارزش کارکردی (نه ریالی) حداکثر استفاده از منابع موجود به عمل آید.
۳. حداکثر امکانات برای کمک‌رسانی به منطقه بحرانی در دسترس باشد.
۴. از میان مجموعه اقدامات، اقدامی در اولویت قرار گیرد که جان انسان‌های بیشتری را حفظ می‌کند (پورعزت؛ قلی‌پور و پیران‌نژاد، زیر چاپ).

بنابراین، باید در بخشی از مراحل خط‌مشی‌گذاری و اقدام، در زمان بحران صرفه‌جویی کرد. قابل تأمل است که امکان صرفه‌جویی در فراگرد مدیریت بحران وجود دارد؛ زیرا پیش از بحران می‌توان انواع شرایط بحرانی را شناسایی و قاعده‌مند کرد، وجوه تمایز آنها را برشمرد و ماتریس گسترده‌ای از انواع وضعیت‌های بحرانی و مختصات و مقتضیات ویژه هریک را پیش‌بینی و فهرست کرد (نمودار ۳).

نمودار 3 - ماتریس مجموعه بحران‌های احتمالی در نظام‌های اجتماعی (برنامه‌ریزی سلولی مقابله با بحران)

$A_{۱۱}$	$A_{۱۲}$	$A_{۱۳}$	$A_{۱۴}$	$A_{۱۵}$	...	$A_{۱n}$
$B_{۱۱}$	$B_{۱۲}$	$B_{۱۳}$	$B_{۱۴}$	$B_{۱۵}$	...	$B_{۱n}$
$C_{۱۱}$	$C_{۱۲}$	$C_{۱۳}$	$C_{۱۴}$	$C_{۱۵}$	...	$C_{۱n}$
$D_{۱۱}$	$D_{۱۲}$	$D_{۱۳}$	$D_{۱۴}$	$D_{۱۵}$	...	$D_{۱n}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$
$N_{۱۱}$	$N_{۱۲}$	$N_{۱۳}$	$N_{۱۴}$	$N_{۱۵}$	...	$N_{۱n}$

هر حرف، از یک نوع بحران، و هر اندیس، از شرایط ویژه آن در یک مقطع زمانی حکایت دارد. بنابراین، هر حرف اندیس، می‌تواند معرف یک برنامه ویژه برای مقابله با یک بحران ویژه در زمان اقدام باشد (پورعزت، ۱۳۸۵).

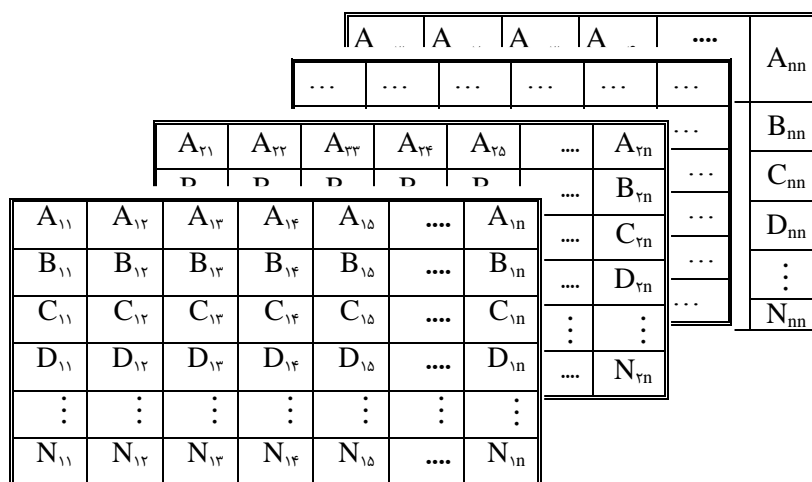
بدیهی است با شناسایی هر وضعیت بحرانی می‌توان مجموعه‌ای از راه‌حل‌های مقتضی را در قالب یک برنامه مقابله، از پیش قاعده‌مند و برنامه‌ریزی کرد. بنابراین، در برخی از مراحل عمده و وقت‌گیر تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری صرفه‌جویی می‌شود و به‌نوعی، «دانش مدیریت، مبارزه و مقابله با بحران» ذخیره می‌گردد. نکته مهم این است که مدیریت بحران باید پیش از وقوع بحران، به‌طور مستمر به شناسایی بحران‌های احتمالی و سناریونویسی برای مقابله با آنها پردازد؛ زیرا هر حرف اندیس در ماتریس مدیریت بحران، بر یک سناریوی بحران و برنامه مقابله با آن دلالت دارد که پیش از وقوع بحران، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی می‌شوند و یک سلول از ماتریس گسترده برنامه‌ریزی سلولی را شکل می‌دهند (همان).

یکی از فرصت‌های استثنایی هنگام سناریونویسی برای مقابله با بحران، آن است که بحران‌های گوناگون، از حیث برخی پیامدها شباهت دارند. البته این به معنی نادیده گرفتن تفاوت‌های اساسی و مهم بحران‌های گوناگون نیست، بلکه صرفاً به این معناست که هر چقدر هم بحران‌ها با هم متفاوت باشند، پیامدهای مشابهی دارند که می‌توان برای رویارویی با آنها اقدام به برنامه‌ریزی بلندمدت کرد. بر همین اساس، ارزیابی پیامدهای مدیریت بحران‌های گوناگون، ممکن است برای مدیریت انواع بحران‌ها عبرت‌آموز باشد.

برای مثال، برخی پیامدهای بحران‌هایی نظیر سیل، زلزله، جنگ، آتشفشان و سونامی مشابه یکدیگرند؛ همه این بحران‌ها، علاوه بر مرگ‌ومیر، پیامدهایی نظیر بی‌خانمانی، آوارگی و ورشکستگی جمعی جمعیت کثیری از انسان‌ها را به‌دنبال دارند؛ ضمن اینکه فراگرد مدیریت آنها برای تأمین غذا، پوشاک و اسکان نیز بسیار شبیه یکدیگر است. دیگر اینکه با ارزیابی پیامدهای اجرای هریک از برنامه‌های مدیریت بحران، می‌توان روندی از احتمالات و مقتضیات یک بحران ویژه را، در اعماق اعصار و زمان‌های آینده تصور کرد و به تدوین سناریوهای مقابله با آن برحسب امکانات آینده پرداخت؛ بنابراین متناظر با هر سلول از ماتریس برنامه‌های مقابله با بحران، در زمان اقدام (زمانی که در آن برنامه اقدام انتخاب و اجرا می‌شود) می‌توان تعداد زیادی سناریوی جایگزین را متناسب با امکانات و تسهیلات ویژه هر عصر در نظر گرفت و درخصوص آن به برنامه‌ریزی و تدبیر پرداخت (پورعزت، ۱۳۸۵).

بنابراین ترتیب لایه‌های متعدد تصمیم‌گیری در برابر مدیران بحران گسترده می‌شود. مدیر بحران با وجود فشارهای ناشی از تأمین هزینه و زمان مدیریت، با صرفه‌جویی در مراحل اولیه اتخاذ تصمیم، در شرایطی اثربخش قرار می‌گیرد و بر سرعت تصمیم‌گیری و قدرت و فرصت انتخاب او افزوده می‌شود (نمودار ۴).

نمودار ۴- برنامه‌ریزی سلولی چندلایه برای مدیریت انواع بحران‌های احتمالی در آینده



در هر عصر احتمال دارد که بحران‌های متعددی پیش آید؛ بنابراین رسانه ملی همواره باید آماده باشد که با هر بحران، به‌صورت مناسب برخورد کند.

### رسالت رسانه ملی در مدیریت بحران

رسانه ملی می‌تواند نقش فوق‌العاده مؤثری در فراگرد مدیریت بحران ایفا کند، بویژه در صورتی که از نظام برنامه‌ریزی سلولی چندلایه استفاده شود، رسانه می‌تواند به‌مثابه دیده‌بانی هوشیار، در خدمت ستاد مرکزی مبارزه با حوادث غیرمترقبه یا انواع بحران‌های احتمالی باشد. ضمن اینکه قادرست متناسب با هریک از سناریوهای

مدیریت بحران در هر عصر، خود نیز سناریوی مناسبی را تدوین و به صورت بسته برنامه‌ریزی مدیریت بحران ذخیره‌سازی کند (پنگ<sup>۱</sup>، کروپ<sup>۲</sup> و کامرون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

بنابراین سه نقش مهم برای فعالیت رسانه در هنگام بحران قابل تعریف است:

۱. ایفای نقش در مقام یک خرده‌نظام ذخیره اطلاعات، برای حفظ دانش مدیریت بحران و ذخیره‌سازی سناریوها و راهکارهای مقتضی برای رویارویی با هر وضعیت احتمالی در بحران؛ چنان‌که به‌مثابه یک واحد فناوری اطلاعات فعال در مجموعه نظام مدیریت بحران، در شأن خرده‌نظامی حساس و تعیین‌کننده ظاهر شود. در این صورت، رسانه باید به مطالعه مستمر انواع بحران‌ها و راهکارهای مقابله با آنها بپردازد و نتایج مطالعات خود را برای استفاده از وضعیت‌های بحرانی در اختیار مدیران بحران قرار دهد. در این نقش، رسانه به‌نوعی بانک اطلاعاتی و ذخیره دانش در نظام مدیریت بحران تبدیل می‌شود.
۲. ایفای نقش در مقام یک خرده‌نظام اطلاع‌رسانی برای ایجاد ارتباط میان واحدهای گوناگون درگیر در مدیریت بحران؛ چنان‌که با توجه به پراکندگی واحدهای متعدد و متنوع کمک‌رسانی و مدیریت بحران، جایگزین نظام‌های اطلاع‌رسانی تخریب‌شده در جریان بحران شود. قابل تأمل است که در بحران‌ها، گاه تمام زیرساخت‌ها، از جمله زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی ویران می‌شوند. در چنین شرایطی که امکان استفاده از تلفن‌های عادی و همراه وجود ندارد و امکان استفاده از بی‌سیم و تلفن‌های ماهواره‌ای نیز بسیار محدود است، رسانه می‌تواند با هدایت رادیویی خرده‌نظام‌های فعال در مدیریت بحران، به‌مثابه جزئی از خرده‌نظام‌های مقابله با بحران، نقشی تعیین‌کننده ایفا کند. در این نقش، رسانه به یک خرده‌نظام اطلاع‌رسانی در بحران تبدیل می‌شود.
۳. ایفای نقش در مقام خرده‌نظام روابط عمومی و هدایتگر کمک‌های مردمی، برای رویارویی با بحران؛ رسانه قدرت فوق‌العاده‌ای برای برانگیختن حمایت‌های مردمی و کمک‌رسانی به مناطق آسیب‌دیده دارد. باید توجه داشت که در ساعات اولیه بحران، روند کمک‌های مردمی بسیار تعیین‌کننده است، ضمن اینکه تعیین نوع کالاها و خدمات مورد نیاز

1. Pang

2. Cropp

3. Cameron

بر حسب هر بحران، بسیار ضروری است. در اغلب موارد منابع و توانایی کمک‌رسانی مردم محدود است، از این رو باید به‌گونه‌ای هدایت شود که بیشترین بهره ممکن از آن به‌دست آید. هنگامی که بحران واقع می‌شود، رسانه می‌تواند براساس برنامه‌ریزی سلولی از پیش طراحی شده، به‌طور دقیق به مردم بگوید چه نوع کالاهایی در کدام منطقه از بحران و در چه زمان‌هایی مورد نیاز است تا مردم بهتر بتوانند به جریان مدیریت بحران مساعدت کنند. در این نقش، رسانه به یک خرده‌نظام هدایتگر جریان کمک‌رسانی تبدیل می‌شود. رسانه ملی هنگامی موفق‌تر است که بتواند ضمن ممارست در تدوین سناریوهای جدید، به‌طور مستمر، تبارهای سناریوهای پیشین را در امتداد عصرهای قبلی اقدام، بازیابی و معایب و مزایای حاصل از اجرای هر یک را مستندسازی کند. به این ترتیب، هنگام استفاده از هر سناریو، مدیران رسانه می‌توانند در جریان مراتب اثربخشی نسخه‌های پیشین قرار گیرند و میزان اعتبار آن را حدس بزنند و اعتبار نسخه‌های آینده را پیش‌بینی کنند. ضمن اینکه با توجه به شباهت بحران‌ها، رسانه ملی می‌تواند بخشی از برنامه‌های مقابله با بحران را به‌دستورالعمل‌ها و سناریوهای پایدار تبدیل کند؛ برای مثال همچنان که ذکر شد، در همه بحران‌های گسترده، تأمین برخی نیازهای اولیه زندگی مانند آب، سوخت، غذا، پوشاک و مواد دارویی و بهداشتی و سرپناه مناسب در شمار اولویت‌های اساسی خواهد بود. بنابراین، رسانه می‌تواند برنامه‌هایی را درباره نحوه کمک‌رسانی در زمینه‌های یادشده، فراخور هر بحران آماده پخش نگه دارد. مهم این است که فراگرد تحقق رسالت و انجام وظیفه رسانه در زمان بحران، در قالب مجموعه‌هایی از سناریوهای پایدار و نیز مجموعه‌هایی از سناریوهای مکمل، به‌صورت سلولی برنامه‌ریزی شود. البته باید توجه داشت که هنگام تدوین سناریو برای ایفای نقش رسانه در مدیریت بحران، نمی‌توان با قطعیت، شدت و کیفیت و خامت اوضاع بحرانی را پیش‌بینی کرد؛ از این رو، بسته‌های سناریوهای طراحی شده برای تعریف نقش رسانه ملی در مدیریت بحران باید از انعطاف کافی برخوردار باشند. بنابراین، در برابر هر جلوه از وضعیت بحرانی، طراحی یک برنامه رویارویی یا مقابله ضرورت دارد. از این رو، خرده‌نظام مدیریت بحران در رسانه ملی، حتی در مواقع غیربحرانی نیز بسیار پرمشغله خواهد بود؛ زیرا باید به‌طور دائم به پیش‌بینی و سناریونویسی براساس احتمالات گوناگون مبادرت ورزد.

نکته مهم این است که رسانه باید در زمان بحران، بر نقطه قوت خود در اطلاع‌رسانی و هماهنگ‌سازی عملیات مدیریت بحران تمرکز کند؛ زیرا در بحران‌های شدید به‌طور معمول تمام نظام‌های ارتباطی مختل یا منهدم می‌شوند؛ در حالی که اطلاع‌رسانی در این‌گونه مواقع اهمیت مضاعفی می‌یابد. بنابراین، می‌توان رسالت اصلی رسانه را در زمان بحران به شرح زیر فهرست کرد:

۱. تلاش برای بهبود وضعیت روحی و روانی مردم بحران‌زده و انطباق و سازگاری آنان با شرایط موجود و افزایش امید به زندگی در آنان
۲. اطلاع‌رسانی برای هدایت برنامه کمک‌های مردمی به منطقه بحران‌زده
۳. هماهنگی عملیات مقابله با بحران در منطقه بحران‌زده و مناطق اطراف
۴. بازآفرینی نظم مخدوش‌شده یا جایگزین‌سازی روش‌های داوطلبانه ایجاد نظم مضاعف
۵. استفاده از هنر و ادبیات برای تهییج احساسات عامه برای کمک به هموعان
۶. جمع‌آوری و مستندسازی تجربیات حاصل از مدیریت بحران و انتقال آن به مسئولان مقابله با بحران‌های طبیعی و اجتماعی
۷. اطلاع‌رسانی دقیق به کمک‌کنندگان درباره اینکه کمک‌های آنها در کجا و چگونه در حال مصرف است.

### نتیجه‌گیری

مدیریت بحران باید با دوراندیشی و با آمادگی مستمر انجام پذیرد. مدیر بحران باید به‌گونه‌ای آموزش داده شود که پیش از وقوع بحران، در حد امکان برای رویارویی با هر وضعیتی آمادگی داشته باشد. باید سناریوهای گوناگونی برای مقابله با هر وضعیت حادثه‌ساز در اختیار باشد و از آنها به‌طور مقتضی استفاده کرد. به‌این ترتیب مجموعه‌ای از سناریوهای جایگزین برای مقابله با هر بحران در هر عصر، تا آینده دور برنامه‌ریزی می‌شود و نظام برنامه‌ریزی سلولی چندلایه برای مدیریت بحران شکل می‌گیرد. بدیهی است، استقرار موفق و کارآمد چنین نظامی مستلزم بهره‌مندی از یک نظام اطلاعاتی قوی است در حالی که به‌طور معمول نظام‌های اطلاعاتی در دسترس، در جریان بحران‌ها متلاشی می‌شوند. بنابراین، رسانه ملی باید هم در نقش جایگزین نظام‌های اطلاعاتی مخدوش‌شده، با هدف کمک به مدیران بحران و ایجاد نظم جدید در وضعیت

بحرانی، وارد عمل شود و هم مسئولیت بهبود فراگرد کمک‌رسانی و هدایت بهتر کمک‌های مردمی را برعهده گیرد؛ از این رو می‌توان نقش رسانه ملی در هنگامه بحران را به صورت زیر فهرست کرد:

الف) ایفای نقش به‌مثابه یک خرده‌نظام اطلاعاتی برای مدیریت و استفاده از ذخایر دانش مبارزه با بحران

ب) اطلاع‌رسانی به سایر خرده‌نظام‌های درگیر در کمک‌رسانی و مدیریت بحران

ج) ایفای نقش به‌مثابه روابط عمومی و هدایتگر جریان‌های کمک و مساعدت

مردمی به مناطق آسیب‌دیده

به این ترتیب رسانه ملی نیز به یک نظام برنامه‌ریزی سلولی چندلایه، متناظر با نظام مدیریت بحران نیاز دارد تا در هر زمان خاص و در برابر هر بحران خاص، مجموعه‌ای از وظایف خاص را برعهده بگیرد و به مدیریت مؤثر بحران‌های طبیعی و اجتماعی کمک کند.

## منابع

- پورعزت، علی اصغر و دیگران (۱۳۸۳). طراحی سیستم بسیج امکانات ملی برای مواجهه مناسب با بحران‌های طبیعی و اجتماعی کمال مدیریت ، ۲، ۴ و ۵، زمستان ۱۳۸۲ و بهار ۱۳۸۳، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.
- پورعزت، علی اصغر. (۱۳۸۵). تأکید بر راهبرد توسعه دانش محور برای منطقه آزاد ارس، با تأمل بر نقش چین و اروپا در اقتصاد منطقه. اولین سمینار بازشناسی فرصت‌های سرمایه‌گذاری در منطقه آزاد ارس. ارس: سازمان منطقه آزاد تجاری - صنعتی.
- پورعزت، علی اصغر؛ آرین قلی‌پور و علی پیران‌نژاد. (زیر چاپ). عدالت و اعتماد: ره‌آورد دولت الکترونیک. تهران: دانشور.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۸۰). جامعه‌شناسی سازمان‌ها: رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۸۳). بحران مدیریت در مدیریت بحران. کمال مدیریت ، ویژه مدیریت بحران. ۲، ۴ و ۵، زمستان ۱۳۸۲ و بهار ۱۳۸۳.
- قلی‌پور، آرین. (۱۳۸۴). نهادها و سازمان‌ها: رویکرد نهادی به سازمان و مدیریت. تهران: سمت.

- Ash, S. R. & Ross, D. K. (2004). Crisis Management through the Lens of Epidemiology, **Business Horizons**, 47/3.
- Iba, W. & Gervasio, M. T. (1997). **Crisis Response Planning: A Task Analysis**. Proceedings of the Nineteenth Annual Conference of the Cognitive Science.
- Pang, A. Cropp, F. & Cameron, G. T. (2006). Corporate crisis planning: Tensions, issues, and contradictions. **Journal of Communication Management**, 10/4.