

## نقش رسانه ها در مدیریت بحران

محمد مالکی ۱

زیدون حسین ۲

### چکیده

امروزه یکی از مولفه های اساسی در مراحل مختلف بحران، نقش مهم رسانه ها می باشد. رسانه ها به دلیل توانایی در جهت دهی به افکار عمومی، نقش اساسی در مراحل مختلف بحران ایفا می کنند. نقش دوگانه رسانه ها در بحران زایی و بحران زدایی، برجسته کردن و کوچک نشان دادن، القای امید و یا ناامیدی و... برای همگان واضح است. در این میان، عوامل بسیاری در این قضیه دخیل هستند؛ این عوامل باعث می شوند رسانه ها در بحران کارکردهای متفاوت داشته باشند. مقاله حاضر با هدف ارزیابی نقش نظریه رسانه ها در مراحل مختلف بحران نوشته شده است و به دنبال پاسخ به این پرسش می باشد که رسانه ها در مدیریت بحران از چه جایگاهی برخوردارند و چه نقشی را در مراحل مختلف بحران ایفا می کنند؟ همچنین در این مقاله، ضمن بررسی مدل مدیریت بحران و عوامل مؤثر بر کارکردهای رسانه در بحران، نتایج این پژوهش در پایان آمده است.

**واژگان کلیدی:** بحران، مدیریت بحران، رسانه، استراتژی.

---

۱ - m\_sbu83@yahoo.com

۲ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت رسانه دانشگاه علامه طباطبائی Zaidonmm9@gmail.com

## مقدمه

بحران، واقعیتی اجتناب ناپذیر در زندگی اجتماعی است. بحران‌ها در ذات خود بستر شکل‌گیری تهدیدها و فرصت‌هایی هستند که بر حسب نوع، شدت و گستره‌ی محیطی بحران، می‌تواند نظام سیاسی و مدیران حاکم را در شرایط دشوار و پرمخاطره‌ای قرار دهند. در شرایط بحران، فعالیتهای خبری و اطلاع‌رسانی از چنان حساسیتی برخوردار است که همه چیز تعیین‌کننده می‌شود: زمان، تصویر، لحن، ادبیات و واژه. بنابراین آنچه که در این شرایط از حساسیت و اهمیت ممتاز برخوردار می‌شود، مدیریت شرایط بحرانی است. مدیریتی که بتوان با هنرمندی و هوشمندی، با بحران‌های موجود و تبعات ناشی از آن مقابله کرد و رویکرد پیش‌دستانه را به مرحله اجرا گذاشت. همچنین نوع رویکرد، استراتژی و جهت‌گیری رسانه نیز بر کارکرد رسانه در بحران‌ها تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، میزان اعتقاد به هر یک از رویکردها و استراتژی‌ها، نوع حرکت و جهت‌گیری رسانه‌ها در بحران را تعیین می‌کند و بدون شک، تولید و انتشار اخبار از نوع نگاه دست‌اندرکاران رسانه‌ها و راهبردها و رویکردها به آن، تأثیر می‌پذیرد.

## تعریف بحران

بحران را معادل واژه انگلیسی crisis در نظر می‌گیرند که ریشه یونانی آن krisis به معنی نقطه عطف در بیماری است. تحلیل معنایی واژه بحران، گستردگی معنای آن را می‌رساند. فرهنگ پیشرفته آریانپور واژه crisis را به معنای بحران، سرگشتگی، نقطه عطف، سختی و پریشان حالی معنا کرده است (Aryanpur, 2000). بحران وضعیتی است که نظم سیستم اصلی یا قسمت‌هایی از آن (سیستم‌های فرعی) را مختل کرده، پایداری آن را بر هم زند (تاجیک، ۱۳۷۹، ص ۶۲) به عبارت دیگر، بحران حادثه‌ای است که در اثر رخدادها و عملکردهای طبیعی و انسانی به طور ناگهانی به وجود می‌آید و سختی و خسارت را به یک مجموعه یا جامعه‌ی انسانی وارد می‌کند و بر طرف کردن آن نیاز به اقدامات و عملیات اضطراری و فوق‌العاده دارد. (حسینی و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۰).

خصوصیات دوازده گانه‌ای توسط واینر<sup>۱</sup> و کان<sup>۲</sup> بیان شده است که به شناخت بهتر بحران کمک می‌نماید (تاجیک، ۱۳۷۹، ص ۳۴):

۱. بحران معمولاً یک نقطه چرخش در سلسله‌ای از رویدادها و عملیات‌هاست؛
۲. وضعیتی که در آن ضرورت تصمیم‌گیری و عمل در اندیشه طراحان و عوامل درگیر بسیار بالاست؛
۳. بحران یک تهدید واقعی برای هدف‌ها و مقاصد عوامل درگیر است؛
۴. بحران نتایج مهمی به دنبال دارد که عواقب آن، آینده روابط طرف‌های درگیر را معین می‌کند؛
۵. بحران مولود تعاطی تعدادی از وقایعی است که از ترکیب آنها شرایط جدیدی به وجود می‌آید؛
۶. مرحله‌ای زمانی که در آن شک درباره تخمین وضعیت و راهکارهای مهار آن افزایش می‌یابد؛
۷. بحران یک مرحله زمانی یا وضعیتی است که در آن کنترل رخدادها و تأثیر آن‌ها کاهش می‌یابد؛
۸. بحران یک وضعیت اضطراری است که در آن تشویش و نگرانی عوامل تصمیم‌گیرنده افزایش می‌یابد؛
۹. در وضعیت بحرانی معمولاً آگاهی و اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیرندگان ناقص و ناکافی است؛
۱۰. در وضعیت بحرانی عوامل زمان‌علیه عوامل درگیر عمل می‌کنند؛
۱۱. در بحران، روابط بین عوامل دگرگون می‌شود؛
۱۲. در وضعیت بحرانی تنش بین عوامل افزایش می‌یابد.

میلر و ایسکوئیز، خصوصیات بحران‌ها را بر اساس مطالعات روان‌شناسی و جامعه‌شناسی این چنین مطرح می‌کنند (عبدالحمید، ۲۰۱۷، ص ۳۶۵):

۱- یک وضعیت بحرانی، کوتاه مدت و حاد است تا برهه‌ای طولانی، اگر چه طول مدت آن همواره نامشخص است.

۲- بحران موجد رفتاری است که غالباً آسیب‌شناسانه می‌باشد، نظیر احساس بی‌کفایتی

۳- بحران، اهداف طرف‌ها و سازمان‌های درگیر در آن را با تهدید مواجه می‌سازد.

۴- بحران، امری نسبی است، آنچه که برای یک گروه یا یک شخص، بحران به حساب می‌آید، ممکن است برای طرف دیگر بحران نباشد.

۵- بحران، باعث ایجاد تنش فیزیکی و روانی به همراه اضطراب و نگرانی می‌شود.

بحران از جنبه‌های گوناگون دارای تعاریف متعددی است ولی به نظر بسیاری از کارشناسان بحران عبارت است از هر حادثه یا وضعیتی که حالتی فوق‌العاده دارد و در هر کشوری که روی دهد، آن کشور را از حالت تعادل خارج می‌کند و برای برطرف کردن آن نیاز به اقدامات اضطراری، اساسی و فوق‌العاده است. به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که بحران اختلالی است که از جهت سطح، کل سیستم و از جهت نوع فیزیکی یا نمادی، سیستم را تهدید می‌کند. بدین ترتیب بحران ممکن است به دو صورت در جامعه به وجود آید؛ یکی بحران در زمانی که کل سیستم از جهت مادی و فیزیکی تحت تأثیر قرار گرفته و حیات آن به مخاطره افتاده است و دوم آنکه سیستم از لحاظ مسائل اعتبار و حیثیت اجتماعی و بطور نمادین دچار بحران گردیده، و به ورطه سقوط کشانیده شده است. بحران، بقای جامعه و مشروعیت آن را متزلزل ساخته و موجب فروپاشی یا تغییرات بنیادی در آن می‌گردد (الوانی، ص ۵۷).

در حوزه‌های مختلف علوم سیاسی، مفهوم بحران با معانی گوناگونی چون پریشانی، اسپریگنز، (۱۳۷۰، ص ۴۹-۵۰) وحشت، فاجعه، مصیبت، خشونت بالقوه و بالفعل و یا به عنوان نقطه عطفی در تصمیم‌گیری استفاده شده است (سیف زاده، ۱۳۷۳، ص ۱۶۹).

## مدیریت بحران

مدیریت بحران به معنای هماهنگ سازی آگاهانه مجموعه تلاش‌ها، همراه با استفاده حداکثری از ظرفیت‌های انسانی، فنی، مالی و غیرمالی با رویکرد طراحی و به کارگیری مجموعه‌ای از برنامه‌ها و فعالیت‌های مختلف در قبل، حین و بعد از بحران است به صورتی که حداکثر کارایی و اثربخشی عملیات امداد و نجات در حوادث و سوانح حاصل شود (طبرسا، ۱۳۸۲-۱۳۸۳، ص ۶۳). مدیریت بحران به عنوان فرایندی نظام یافته تعریف می‌شود که طی این فرایند، سازمان تلاش می‌کند بحران‌های بالقوه را شناسایی و پیش بینی کند، سپس در مقابل آنها اقدامات پیشگیرانه انجام دهد تا اثر آنها را به حداقل برساند. محققان هر کدام بر یک عنصر خاص از اجزای فرایند مدیریت بحران تمرکز کرده اند، و تحقیق‌هایی را درباره آن انجام داده‌اند (رضوانی، ۱۳۸۵: ۲۶).

مدیریت بحران در راستای اهداف خود، باید از اصول و چارچوب‌هایی استفاده کند که دستیابی به اهداف اصلی با کمترین هزینه، میسر شود. مک کارتی اصول زیر را با مدیریت بحران مرتبط می‌داند (مک کارتی، ۱۳۸۱، ص ۶۱-۶۹):

۱- اصل نیاز به اطلاعات: استفاده از اطلاعات با هدف افزایش ظرفیت و توانمندی مدیران و کارگزاران بحران، در درک پیچیدگی و حساسیت‌های موقعیت بحرانی و اتخاذ تصمیم‌های نافذ و اثربخش، یک ضرورت و اصل انکارناپذیر است.

۲- کنترل ابزار در رسیدن به هدف: به منظور جلوگیری از افزایش تنش‌های حاصل از بحران، طرفین درگیر باید از ابزار زور و فشار تنها در حد ضرورت و به صورت محدود استفاده کنند؛ زیرا اصرار بیش از حد در به کارگیری اهرم‌های فشار، طرف مقابل را وادار به مقاومت و واکنش بیشتری کرده و این روند، بحران را تشدید و غیر قابل کنترل می‌نماید.

۳- برنامه ریزی شرایط اضطراری و توانمندی‌ها: این اصل بر ایجاد قدرت و توانمندی مدیریت بحران در برنامه‌ریزی برای شرایط اضطراری تأکید دارد. رمز واقعی مدیریت بحران، توانمندسازی مدیران بحران در ایجاد انعطاف و ظرفیت لازم در بخش‌های مختلف اداری جهت انتقال آسان، مطمئن و کم‌هزینه از شرایط عادی به وضعیت بحرانی است.

۴- اصل ارتباط: این اصل بر اهمیت ارتباط در مدیریت بحران تأکید دارد. سبک و سیاق مدیریت بحران و رابطه‌ی تولیدکننده- مصرف کننده، نقش مهمی در تعیین شیوه‌ی دستیابی به ارتباط ایفا می‌کند.

۵- اصل مشروعیت: این اصل بر مشروعیت استفاده از ابزار و روش‌های مقابله با بحران تأکید دارد. شرط موفقیت در مواجهه با بحران، کسب حمایت‌های مردمی از اقدام‌های مدیریت بحران می‌باشد که در صورت مشروع بودن ابزار و روش‌های برخورد با بحران حاصل می‌شود.

۶- اصل محدودیت هدف: به منظور جلوگیری از تشدید بحران، طرفین درگیر در بحران باید اهداف خود را محدود نمایند. اتخاذ اهداف نامحدود و اصرار بر تحقق این هدف‌ها در شرایط بحران منجر به گسترش دامنه‌ی بحران و فعال شدن اهداف حاشیه‌ای در محیط بحران می‌شود.

چرخه مدیریت بحران شامل مراحل زیر است:

۱. پیشگیری: اقدامات با هدف جلوگیری از وقوع مخاطرات یا کاهش آثار زیانبار آن.  
۲. آمادگی: اقداماتی برای افزایش توانایی در انجام مراحل مختلف مدیریت بحران. آمادگی شامل جمع‌آوری اطلاعات، پژوهش، برنامه‌ریزی، ایجاد ساختارها، آموزش، تأمین منابع، تمرین و مانور است.

۳. مقابله: ارائه خدمات اضطراری و فوق‌العاده بدنبال وقوع بحران است با هدف حفاظت از منابع مختلف در جلوگیری از گسترش خسارات، مقابله با حوادث بحرانی شامل شناسایی دامنه بحران، ریشه‌یابی عوامل ایجاد بحران، استفاده از ابزارهای انسانی، اطلاعاتی و فیزیکی مورد نیاز برای مقابله با بحران است.

۴. بازسازی: بازگرداندن شرایط یک سازمان آسیب دیده پس از بحران به شرایط عادی با در نظر گرفتن ویژگی‌های سازمان موفق و کلیه ضوابط ایمنی (تاجیک، ۱۳۷۹، ص ۴۷).

## رسانه و بحران

رسانه از بحران اثر می‌پذیرد و بر بحران اثر می‌گذارد؛ بدون شک، یک مساله، زمانی به بحران تبدیل می‌شود که در کانون توجه رسانه‌ها قرار گیرد. بر طرف کردن شرایط غیرعادی که از آن با عنوان مدیریت بحران یاد می‌کنیم، از طریق ابزارهای مختلفی صورت می‌گیرد که رسانه یکی از آنهاست. بحران‌ها بدون اطلاع قبلی حادث می‌شوند و نظم جاری جامعه را بر هم می‌زنند. فقدان

اطلاعات کافی، یکی از مهمترین عوامل تشدید کننده وضعیت بحرانی است و از این رو اطلاع رسانی در مدیریت بحران، نقش راهبردی در زمان های پیش از وقوع، حین وقوع و بعد از وقوع بحران دارد. باید اضافه کرد که ایفای نقش در زمان بحران با اکتفا به فن آوری های رایج و عادی، ممکن نیست و شاید بتوان گفت مجهزترین ابزار اجتماعی برای تقبل چنین مسئولیتی رسانه های جمعی می باشند (قلی پور و پورعزت، ۱۳۸۷، ص ۳۲). رسانه ها به عنوان یکی از مهمترین مولدین دانش و ابزار قوی تهییج افکار، احساسات و حتی تغییر رفتارهای فردی و جمعی از اهمیت بسیار بالایی برخوردارند. این قدرت گسترده رسانه های جمعی باعث شده آنها مهم ترین ابزار مدیریت بحران در جوامع محسوب شوند که می توانند با ایجاد آمادگی هرچه بیشتر در جوامع و هشداردهی سریع و گسترده در هنگام بحران، از آسیب های بحران ها بکاهند

با وجود اهمیت نقش رسانه در مدیریت بحران، علم "مدیریت رسانه ای بحران" است، هنوز یک رویکرد نوپا به شمار می آید. اخیراً، تعدادی زیادی از پژوهش ها درباره نقش رسانه در مدیریت بحران، منتشر شده است که به بحران های داخلی مانند بحران های اجتماعی، زیست محیطی و صنعتی یا بحران های بین المللی، می پردازند و اهمیت نقش رسانه ها در طول بحران، حین بحران و پس از آن را مورد بررسی قرار می دهند. تصمیم گیرندگان مرتبط با این بحرانها، به "مدیریت رسانه ای بحران" به عنوان یکی از اجزای مهم استراتژی مقابله با بحران تکیه می کنند (السنوسی، ۲۰۱۶، ص ۱۴).

بدون شک، در مورد همه مسایل جهان، وظیفه اطلاع رسانی بر عهده رسانه های جمعی است؛ رسانه های جمعی می توانند افکار عمومی را از طریق انتقال اطلاعات صحیح و مناسب مدیریت کنند، لذا یکی از منابعی هستند که سیاستگذاران همواره برای مدیریت بحران از آنها استفاده می کنند (عیوضی، ۱۳۸۸، ص ۲۶۳) رسانه ملی نقش عمده ای در مدیریت بحران دارد؛ چنان که مدیریت موثر این بحران ها بویژه پس از وقوع، بدون دخالت رسانه ملی غیرممکن است (قلی پور و پورعزت، ۱۳۸۷، ص ۲۹).

بر اساس آنچه که گفته شد مدیریت بحران می تواند در داخل رسانه، خارج رسانه و به وسیله رسانه باشد و این مدیریت در هر یک از انواع سه گانه مذکور از عوامل متعددی اثر می پذیرند (نصراللهی، ۱۳۹۱، ص ۱۵۰). در این مقاله فقط به مباحث مربوط به اداره بحران به وسیله

رسانه و عوامل مؤثر بر کارکردهای آن می‌پردازیم. در اداره بحران به وسیله رسانه، برخلاف بحران سازمان غیررسانه‌ای، این سازمان رسانه‌ای است که به علت ارزش‌های خبری بالای وقایع بحرانی، فعال است و با توجه به مأموریت خود، وقایع بحرانی را پوشش خبری دهد.

نگرش به مقوله بحران و موضوع بحران ساز، مهمترین عامل تعیین‌کننده برای نوع اقدام در برابر بحران محسوب میشود. رویکردها به بحران شامل سه رویکرد بحران‌گریزی، بحران‌ستیزی و بحران‌پذیری است. بر این اساس چهار استراتژی عملی برای مواجهه رسانه‌ها با بحران وجود دارد (روشندل اربطانی، ۱۳۸۷، ص ۱۵۳-۱۵۵):

الف. استراتژی انفعالی؛ براساس راهبرد انفعالی، رسانه ترجیح می‌دهد در موقع مواجهه با شرایط بحرانی سکوت کند و با واکنش از نوع انکار یا بی‌توجهی به موضوع بحران، آن را بی‌اهمیت جلوه دهد. حامیان این استراتژی 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 آن را نادیده بگیرد. در کل، برخورد انفعالی با بحران‌ها بیشتر ناظر بر اقدامات بازسازی و اصلاحی است که بعد از بحران انجام می‌شود.

ب. استراتژی واکنشی؛ راهبرد واکنشی با تاکید بر ضرورت پاسخگویی به فشارها و تحرکات محیطی تهدیدکننده، رسانه را به واکنش برای حفظ حیات خود ترغیب می‌کند. سازمان‌هایی که از راهبرد واکنشی استفاده می‌کنند، برنامه‌ریزی بلندمدت ندارند. نوع نگرش حاکم بر سازمان‌هایی که از این استراتژی در مواقع بحرانی تبعیت می‌کنند، منفی و تهدیدآمیز است؛ به همین دلیل، واکنشی که از چنین 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 اقدام میکنند که در موقعیت بحران تهدیدی متوجه خود ببینند. براساس این استراتژی در ارائه اخبار و اطلاعات مربوط به بحران، باید به صورت گزینشی عمل کرد.



ج. استراتژی فعال: رسانه‌هایی که در مواجهه با بحران استراتژی فعال دارند، به محض وقوع آن وارد عمل می‌شوند و فعالانه برای کنترل و مهار بحران تلاش می‌کنند. این رسانه‌ها، بحران را جزئی از طبیعت بشری می‌شمارند و براساس این، خود را به اقدام فعالانه در مواجهه با بحران‌ها ملزم می‌دانند. در اینجا شیوه عمل از انطباق و همراهی با بحران، به سوی همراه ساختن اوضاع با خود تغییر می‌یابد. رسانه‌هایی که در شرایط بحرانی استراتژی فعال دارند، به صورت گسترده به بررسی و تحلیل اوضاع می‌پردازند و در ارائه اخبار و اطلاعات به صورت گزینشی عمل نمی‌کنند اما در عین حال، تدابیر لازم را نیز می‌اندیشند.

د. استراتژی فوق فعال: استراتژی فوق فعال با تاکید 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 بیشتر از آن، با هدف مواجهه با شرایط بحرانی، پیش‌بینی‌های لازم را به عمل می‌آورد. رسانه‌هایی که مجهز به چنین استراتژی‌هایی هستند، کم می‌باشند. در رسانه‌هایی که استراتژی فوق فعال دارند، نوع نگرش به بحران کاملاً ایجابی و فرصت‌آفرین است. رسانه‌ها با این استراتژی، خصوصیات ساختاری مانند خلاقیت، نوآوری، انعطاف و فقدان تمرکز به خود می‌گیرند. براساس استراتژی 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 وقوع، بتوان در جهت ایجاد فرصت از آنها استفاده کرد.

### مراحل جامع مدیریت بحران

رسانه‌ها، در شرایط بحران، نقش بسیار مهمی دارند. در واقع هم بحران‌های بیرونی باید به وسیله رسانه‌ها مدیریت شوند و هم اینکه رسانه با عملکرد صحیح، به موقع و پاسخ به نیازهای مخاطبان خود به بحران مبتلا نشود. شناخت مراحل بحران در ترسیم رابطه‌ی این پدیده با رسانه‌ها موثر است. این مراحل با تحلیل وضعیت رسانه‌ها از منظر بحران‌زدگی یا بحران‌زایی، می‌تواند به تبیین فرایند بحران کمک کند. مراحل سه‌گانه زیر برای بحران بر پایه "زمان وقوع" می‌باشد که هر مرحله خود ویژگی‌های خاصی دارد که در شکل‌گیری، گستردگی و عمق آن موثر است (بشیر، ص ۱۱۸-۱۱۹):

3. active

4. proactive

۱- مرحله قبل از بحران: پیش‌بینی، پیشگیری، آمادگی؛

۲- مرحله حین بحران: امداد و نجات، عملیات ویژه، مهارسازی؛

۳- مرحله پس از بحران: بازسازی، یادگیری (صلواتیان، ۱۳۸۹).

قبل از وقوع بحران. این مرحله که دوره زمانی پیش از وقوع را شامل می‌شود، براساس نوع بحران ممکن است، قابل پیش‌بینی یا غیرقابل پیش‌بینی باشد. مدیران رسانه با توجه به اثرات حیاتی و عمیق بحران بر رسانه و جامعه، در این مرحله باید حتی الامکان، رویدادها و حوادث با ظرفیت بحرانی را زیر نظر داشته باشند و سناریوهای مختلف و محتمل در مورد نوع، چگونگی وقوع، و سرعت اثرگذاری و تبعات آن بر جامعه و رسانه را تدوین کنند و برای هر یک از سناریوها برنامه داشته باشند. در صورتی که بحران قابل پیش‌بینی باشد، رسانه باید خود را با توجه به مختصات قابل پیش‌بینی از بحران، تطبیق دهد و خود و مخاطبان را برای اقدام (پیشگیری، مواجهه یا مقابله و بحران زایی) آماده کند (نصراللهی، ۱۳۸۹، ص ۱۸۶).

در این مرحله برخی از کارشناسان اتخاذ استراتژی p4 را پیشنهاد می‌کنند: پیشگیری (prevent)، برنامه‌ریزی (plan)، آماده‌سازی (prepare) و آموزش و تمرین (practice) (یحیی، ۲۰۱۶، ص ۵). برخی دیگر از نویسندگان با تاکید بر نقش مخاطبان رسانه، مدل پروانه‌ای نقش رسانه در مدیریت مرحله پیش از بحران را ارائه می‌نمایند. بر اساس این مدل، مدیریت مرحله پیش از بحران شامل سه وظیفه اصلی پیش‌بینی، پیشگیری و آمادگی می‌شود. در خصوص وظیفه پیش‌بینی بحران، مهم‌ترین کارکرد رسانه رصد و نظارت بر محیط است. رسانه باید با رصد تیزبینانه و هوشمندانه محیط و تحولاتش، اقدام به شناسایی تهدیدات موجود و به تبع آن پیش‌بینی بحران‌ها کند. وظیفه‌ی بعدی مدیریت بحران در مرحله قبل از بحران، پیشگیری از وقوع بحران است. در این مرحله نیز رسانه‌ها می‌توانند با آموزش و هدایت افکار عمومی به مدیریت بحران کمک کنند. پس از پیش‌بینی بحران و در صورت عدم موفقیت در پیشگیری از وقوع آن، نوبت به وظیفه‌ی سوم مدیریت بحران در مرحله پیش از وقوع یعنی آماده شدن برای مواجهه با بحران می‌رسد. در اینجا، رسانه‌ها می‌توانند از طریق اطلاع‌رسانی و ایجاد همبستگی عمومی به آماده شدن جامعه برای مواجهه با بحران کمک کنند (اربطانی و صلواتیان، ۱۳۸۹، ص ۱۶-۱۹).

در این مرحله همه رسانه‌ها می‌توانند به ایفای نقش پردازنده، و در محیط اجتماعی، آمادگی لازم را برای مواجهه با بلا یا و حوادث طبیعی و بحران‌های ناشی از آن به وجود آورند. در این مرحله همه رسانه‌ها به طرق مختلف می‌توانند به مخاطبان خود اطلاعات کافی درباره بحران‌هایی بدهند که آن جامعه ممکن است در معرض آن قرار بگیرد تا توانایی و دانش آنها را برای مواجهه در لحظه وقوع حادثه بالا ببرند. این دانش و آگاهی نه تنها باید درباره‌ی حفظ جان شخص و دیگران باشد، بلکه لازم است شامل طریقه کمک به آسیب دیدگان و حفظ اموال و دارایی‌ها نیز باشد. در این مرحله شاید تلویزیون بهترین نقش را بتواند برعهده بگیرد. آموزش عملی رسانه‌ها، خصوصاً تلویزیون در لحظه بروز واقعه، کمک بزرگی به مردم می‌کند تا با شبیه سازی با آنچه در تلویزیون مشاهده کرده‌اند، از خطر حادثه نجات یابند. در این مرحله آموزش پیش از بحران رادیو و رسانه‌های مکتوب، نقش مکملی برای تلویزیون دارند. آموزش در این مرحله شامل تبیین بحران و وضعیت‌های آن، ایجاد آمادگی در بخش‌های سازمانی و مسئولان مواجهه با بحران و چگونگی راه‌های مقابله با بحران و یا کمک به آسیب دیدگان احتمالی می‌باشد (خجسته، ص ۱۴-۱۵).

مرحله حین بحران. در این مرحله، رسانه‌ها به عنوان منبع ارزشمند اطلاعاتی، نقش سرنوشت‌سازی در مدیریت بحران دارند. اطلاع‌رسانی، وظیفه اصلی و اساسی رسانه‌ها در این مرحله است. نوع اخبار در این مرحله توصیفی است یعنی توصیف آنچه اتفاق افتاده است. اطلاع‌رسانی صحیح و به موقع در جلب مشارکت مردم، جلوگیری از شایعات و تمرکز بر موارد مهم نقش مؤثری دارد. در این مرحله، نظریه برجسته‌سازی مدعی تاثیر رسانه‌ها بر شناخت و نگرش مردم و تعیین اولویت‌های ذهنی آنان از طریق انتخاب و برجسته‌سازی بعضی از موضوعات و رویدادها در قالب خبر و گزارش خبری است. به این معنا که رسانه‌ها با برجسته ساختن بعضی از موضوعات و وقایع، بر آگاهی و اطلاعات مردم تاثیر می‌گذارند. اگر چه نمی‌توانند تعیین کنند که مردم چگونه فکر کنند، اما می‌توانند تعیین نمایند که در باره چه چیزی فکر کنند. منظور از برجسته‌سازی رسانه‌ها در بحران این است که رسانه‌ها، به ویژه در اخبار و گزارش‌های خبری، این قدرت را دارند که توجه عموم مردم را به مجموعه‌ای از مسائل و موضوعات معین و محدود معطوف سازند و از مسائل و موضوعات دیگر چشم‌پوشی کنند. حاصل کار این می‌شود که بعضی از مسائل خاص توسط بسیاری از مردم در جامعه و خارج از قلمرو رسانه‌ها به بحث گذاشته

می‌شود، درحالی که به مسائل و موضوعات دیگر توجه نمی‌شود (مهدی زاده، ص ۵۹). مفهوم برجسته سازی را نباید صرفاً به مفهوم اولویت گذاری به معنی انتخاب و اولویت بعضی از موضوعها و وقایع در رسانه‌ها در قالب تیتراژ مطبوعات یا عناوین اول اخبار رادیو و تلویزیون تقلیل داد. برجسته سازی فراتر از اولویت گذاری و دارای شیوه‌ها و پیچیدگی‌های خاص خود است.

در حین بحران رسانه‌ها قویترین و مطمئن‌ترین وسیله توزیع و پخش به موقع اطلاعات حیاتی در جامعه هستند. طبق تحقیقات انجام شده، از منظر مردم، رسانه‌ها اصلی‌ترین منبع کسب اطلاعات درخصوص بحران هستند. بی‌اطلاعی مردم درخصوص بحران، امکان این‌که آنها نتوانند آمادگی‌های لازم را کسب کنند و تصمیمات حیاتی بگیرند، را افزایش می‌دهد. از این جهت رسانه‌های جمعی در قبال تامین اطلاعات لازم درخصوص بحران برای مردم، مسئولیت دارند. پوشش رسانه‌ای که در حین بحران ایجاد می‌شود، باعث جلب مشارکت عمومی در سطح محلی، ملی و منطقه‌ای می‌شود. این جلب مشارکت حتی می‌تواند در سطح بین‌المللی نیز کمک‌های کوتاه مدت کشورهای جهان را به دنبال داشته باشد (صلواتیان، ۱۳۹۰، ص ۱۵-۱۶).

کارکرد اطلاع‌رسانی و خبری رسانه‌ها و نیز جلب مشارکت همگانی از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا بحرانها همراه با شایعات هستند و به‌منظور هدایت افکار عمومی باید به شیوه صحیحی اطلاع‌رسانی شوند (روشندل اربطانی، ۱۳۸۷، ص ۱۵۲). از دیدگاه مارش (وارابینز، نخستین کاری که یک رسانه باید در حین بحران انجام دهد، آگاه کردن همه کارکنان است. شایعات ممکن است از درون رسانه آغاز شود؛ از این رو تربیت کادری آگاه و با اطلاعات صحیح و زیاد، از اهمیت بسیار برخوردار است. (نصرالهی، ۱۳۸۹، ص ۶۷).

مرحله بعد از بحران. نقش رسانه پس از بحران، اگر بیشتر از مراحل قبل نباشد، کمتر نیست. رسانه‌ها در این مرحله نیز وظایف بسیار مهمی برعهده دارند که غفلت از آن ممکن است درباره عملکرد مراحل قبلی آنها نیز تردید کنند. بنابراین کسب اعتبار و حفظ مخاطب، اقدام تدریجی و مستمر را می‌طلبد و نحوه عمل رسانه در هر مرحله از بحران در مراحل دیگر اثرگذار است. مراحل بعد از بحران مرحله رسیدن به دستاورد است و باید از این مرحله حداکثر استفاده را کرد. بر

اساس نظریه مسئولیت اجتماعی اصل بر ایجاد پیوند میان استقلال و آزادی رسانه‌ها و وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی آنهاست که تاکید می‌کند رسانه‌ها باید در عین پاسخگویی به نیازهای مخاطبان، در برابر فعالیت‌های خود مسئولیت نیز داشته باشد و وظایف اجتماعی خود را محدود به مالکان رسانه‌ها ندانند. مضمون اصلی این نظریه این است که آزادی و مسئولیت، مکمل هم هستند و همان گونه که رسانه‌ها حق دارند از دولت و سایر نهادها انتقاد کنند، مسئولیتی نیز در قبال مصالح و منافع ملی و پاسخ به نیازهای جامعه دارند (مهدی زاده، ۱۳۸۹، ۸۹).

بر این اساس و با توجه به حساسیت زیاد مرحله بعد از بحران، رسانه‌ها می‌توانند وظیفه خود را با توجه به نظریه مسئولیت اجتماعی، در دو سطح بیرونی و درونی انجام دهند. در سطح بیرونی، استمرار تولید و انتشار اخبار مورد لزوم مردم، پیگیری وعده‌های داده شده و مطالبه آن از مسئولان و ایفای نقش نظارتی بر برنامه‌های اجرا شده در مناطق بحران زده مهمترین وظایف هستند. در سطح درونی، مهمترین اقدامات عبارتند از: ارزیابی عملکرد و شناسایی نقاط قوت و ضعف (از راه‌های گوناگون مانند برگزاری نظرسنجی، بررسی پیام‌های مخاطبان، برگزاری جلسات کارشناسی و اخذ دیدگاه‌های کارشناسی) ثبت تجربیات به دست آمده از بحران و انتقال آن به کارکنان، قدردانی از خبرنگاران، مدیران و سایر افراد موفق، بررسی دستورالعمل‌ها و اصلاح آنها و تامین تجهیزات و امکانات برای استفاده در بحران احتمالی آینده.

مسلم است که مدتی پس از وقوع هر بحران، از شدت اولیه آن کاسته می‌شود و ممکن است دست اندرکاران یا گروه‌های خبری، به یک غفلت ناخواسته خبری دچار شوند و فکر کنند کار پایان یافته است. در حالی که در مرحله پس از بحران ممکن است اتفاقاتی رخ دهد که خبرها و نکاتی به مراتب جالب‌تر و مهم‌تر از خود بحران داشته باشند و جریان اخبار آنها کاملاً متفاوت از جریان اولیه بحران باشد. از این رو مرحله پس از بحران از اهمیت زیادی برخوردار است و به توجه ویژه و برنامه‌ریزی جامع نیاز دارد. پیامدهای بلند مدت مرحله پایان بحران، معمولاً به شکل غیرملموس و ناخواسته در ابعاد اجتماعی و روانی منعکس می‌شوند و رسانه‌ها این توانایی را دارند که آنها را تشخیص و کاهش دهند. به هر حال، پس از وقوع بحران، هنوز هم رسانه‌ها کارهای زیادی دارند که باید انجام دهند. رسانه‌ها با چیدمان اسنادی (ارائه تصویری واقعی) و چیدمان احساسی و عاطفی (بررسی حادثه و ارائه چشم اندازی از آینده متأثر از بحران)، تا پایان بحران،

همچنان وظیفه مراقبت از محیط و افکار عمومی و اطلاع رسانی به جامعه را ادامه می‌دهند و سرانجام با ارزیابی تاثیر اقدامات صورت گرفته، با هدف جلوگیری از بازگشت دوباره اوضاع بحرانی، کار خود را دنبال می‌کنند. از اقدامات اساسی رسانه‌ها در این مرحله، یادگیری و کسب تجربه از بحرانهاست که حجم زیادی از محتوای آنها را به خود اختصاص می‌دهد. بدون این مرحله، مدیریت بحران در چرخه سنتی خود باقی می‌ماند و بدین ترتیب محدود تجربیاتی که از هر بحران به دست می‌آید، شخصی، پراکنده و بدون مبانی علمی - کاربردی خواهد بود. بنابراین، با پایان یافتن بحران، نوبت به بازنگری و نقد ابعاد گوناگون آن در رسانه‌های جمعی می‌رسد؛ در این بازنگری، نظام‌های جمع‌آوری، پردازش و توزیع اطلاعات، دستگاه‌های تصمیم‌گیری، نظام‌های کنترل و بازرسی، دستگاه‌های ارتباطی و متغیرهای مهم اثرگذار در حوزه مدیریت بحران نقد و بررسی می‌شوند. مرحله پس از بحران، از فعالیتهای مهم زیر تشکیل میشود: استمرار تولید و انتشار اخبار؛ پیگیری وعده‌های مقامات و مطالبات مردم؛ ایفای نقش نظارتی؛ آموزش چگونگی انطباق مردم با اوضاع جدید؛ تحقیق و تفحص در مورد علل بحران و نظرسنجی از مخاطبان و اعلام نتایج به مدیران تولید پیام و در صورت نیاز اصلاح برنامه‌ریزی قبلی؛ اصلاح دستورالعمل‌ها (نصراللهی، ۱۳۸۹، ص ۱۸۹-۱۹۰).

با توجه به سه مرحله فوق در مدیریت بحران، چارچوب کلی که کیفیت تعامل رسانه‌ها با بحران را مشخص می‌کند شامل موارد زیر است (خضور، ۱۹۹۹، ص ۸۰):

- ۱- نوع، ماهیت و گستردگی بحران؛
- ۲- ماهیت نظام حاکم؛
- ۳- نوع نظام رسانه‌ای حاکم؛
- ۴- نوع منظومه رسانه‌ای موجود؛
- ۵- نوع و میزان امکانات مادی و انسانی موجود؛
- ۶- موضع دولت نسبت به بحران؛
- ۷- استراتژی کلی اتخاذ شده از سوی رهبران سیاسی برای مواجهه با بحران.

## نتیجه گیری

در این مقاله نقش رسانه‌ها در مدیریت مراحل مختلف بحران را بررسی کردیم. پس از تعریف بحران و مدیریت بحران، مراحل سه‌گانه‌ی بحران بر اساس زمان وقوع را توضیح دادیم. بر این اساس، مرحله قبل از بحران، مرحله رصد، آموزش، پیش‌بینی، پیشگیری، و آمادگی؛ مرحله حین بحران، مرحله امداد و نجات، عملیات ویژه، و مهارسازی؛ و مرحله پس از بحران، مرحله ارزیابی، بررسی حادثه و ارائه چشم انداز می‌باشد. سپس به وظایف و کارکردهای مختلف رسانه در این مراحل سه‌گانه پرداختیم. بحران‌ها جزء جدایی‌ناپذیر جوامع و زندگی بشری به شمار می‌روند و رسانه‌ها نیز جزء جدایی‌ناپذیر بحران‌ها هستند و در مراحل مختلف قبل، حین و بعد از بحران نقش غیرقابل انکاری دارند. با مدیریت رسانه می‌توان خسارات ناشی از بحران را به حداقل رساند و حتی بحران را به فرصت تبدیل کرد. مدیریت بحران به وسیله رسانه از نوع رویکرد، جهت‌گیری، استراتژی و عوامل متعدد دیگر اثر می‌پذیرد و کارکردهای آن را متفاوت می‌کند. دانستن این عوامل و اثرات آن بر خروجی‌های رسانه‌ها، عملکرد متفاوت رسانه‌ها را در بحران قابل درک می‌کند و قدرت مانور ذهنی مدیران را نیز در بحران‌ها افزایش می‌دهد. استفاده از رسانه‌های اجتماعی در بحران، بدون در نظر گرفتن چالش‌های موجود، آسیب‌ها و مشکلات جدی به جامعه بحران زده وارد می‌کند.

## پیشنهادات

در زمینه مدیریت بحران در سطح رسانه‌های داخلی، این پیشنهادات ارائه می‌شود:

- ۱- بازگرداندن اعتماد از دست رفته به رسانه‌های رسمی؛
- ۲- توجه بیشتر به فضای مجازی به دلیل فراگیری آن و سرعت انتقال اطلاعات در این فضا؛
- ۳- بهره‌گیری از تولیدات منتشر شده در شبکه‌های اجتماعی و محصولات شهروند-خبرنگاران؛
- ۴- میزان آموزش در خصوص روزنامه‌نگاری بحران بسیار اندک است، بنابراین تاسیس رشته «روزنامه‌نگاری بحران» پیشنهاد می‌شود؛
- ۵- اتخاذ یک سیاست رسانه‌ای منسجم و هماهنگ در مقابله با بحران‌ها؛
- ۶- واکنش منصفانه و به موقع نسبت به شایعات و اخبار نادرست در بحران‌های گسترده؛
- ۷- استفاده از محبوبیت سلبریتی‌ها برای انتقال پیام در مواقع بحرانی؛

- ۸- بهره‌گیری از نهادهای جامعه مدنی مانند گروه‌ها و تشکل‌های مردمی داوطلبانه و NGO ها در انتقال اطلاعات، به ویژه در شهرستان‌ها و مناطق دوردست؛
- ۹- ارزیابی مداوم، منظم و سازماندهی شده عملکرد رسانه‌های رسمی و غیررسمی در مدیریت بحران؛
- ۱۰- تاکید بر همبستگی ملی، انسجام بخشی و بسیج نیروهای مردمی برای برون رفت از بحران.



## منابع

### فارسی

- اسپریگنز، توماس (۱۳۷۰) فهم نظریه‌های سیاسی، ترجمه فرهنگ رجایی، تهران: انتشارات آگاه.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۶-۱۳۷۵)، سازمانهای بحران پذیر و بحران ستیز، مجله دانش مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶، زمستان و بهار.
- بشیر، حسن (۱۳۸۶) رسانه‌ها و معناشناسی بحران، نامه صادق، شماره ۳۱، بهار و تابستان.
- تاجیک، محمدرضا (۱۳۷۹) مدیریت بحران؛ نقدی بر شیوه‌های تحلیل تدبیر بحران در ایران، تهران: فرهنگ گفتمان.
- خجسته، حسن (۱۳۸۴) بحران بلاای طبیعی و نقش ویژه رادیو در کنترل آن، فصلنامه پژوهش و سنجش، سال ۱۲، شماره ۴۲ و ۴۳، تابستان و پاییز.
- خضور، ادیب (۱۹۹۹) الاعلام و الازمات، ریاض: اکادیمیه نایف العربیه للعلوم الامنیه.
- حسینی، مازیار و همکاران (۱۳۸۷) مدیریت بحران، تهران: موسسه انتشارات نشر شهر.
- رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۵) تلفیق مدیریت بحران در راهبردهای سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۷، بهمن.
- روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۷) نقش مدیریت رسانه در تحول بحران از تهدید به فرصت، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشهای ارتباطی، سال پانزدهم، شماره ۱
- روشندل اربطانی، طاهر و صلواتیان، سیاوش (۱۳۸۹) طراحی مدل نقش رسانه‌های جمعی در مدیریت مرحله پیش از بحران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۷، بهار
- السنوسی، ثریا (۲۰۱۶) إدارة الأزمات الإرهاییة إعلامیا: أزمه "شارلی ایبدو" نموذجاً، Arab Media & Society Issue 22, Spring 2016
- سیف‌زاده سیدحسین (۱۳۷۳) نظریه‌های مختلف درباره راههای گوناگون نوسازی و دگرگونی سیاسی، تهران: نشر قومس.

- - صلواتیان، سیاوش (۱۳۹۰)، بررسی نقش رسانه‌ها در مدیریت بحران (با تاکید بر سه وظیفه پیش‌بینی، پیشگیری و آمادگی)، تهران: همایش علمی تخصصی مدیریت بحران و بحران مدیریت.
- - طبرسا، غلامرضا. (۱۳۸۳-۱۳۸۲) تبیین شاخصهای مدیریت حوادث بارویکرد پیشگیری از وقوع بحران. فصلنامه کمال مدیریت، شماره ۴ و ۵، زمستان و بهار.
- - عبدالحليم، طارق حسن (۲۰۱۷) الادارة التربوية في الالفية الجديدة، مدخل متجدد لعالم متغير، قاهره: دار العلوم للنشر والتوزيع
- - عیوضی، محمد رحیم (۱۳۸۸) مدیریت رسانه ای و مهندسی افکار عمومی، مطالعات تربیتی و روانشناسی، شماره ۲، تابستان.
- - قلی پور، آرین و پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۷) تاملی بر نقش رسانه ملی در رصد و مدیریت بحران های پنهان اجتماعی: مدیریت قومیت ها. فصلنامه پژوهش های ارتباطی، دوره ۱۵، شماره ۵۶، زمستان.
- - مک کارتی، شاون (۱۳۸۱) نقش اطلاعات در مدیریت بحران: در آمدی بر درک محور دو قطبی تولیدکننده - مصرف کننده اطلاعات، ترجمه محمد رضا تاجیک، تهران: انتشارات فرهنگ گفتمان.
- - نصراللهی، اکبر (۱۳۸۹) مدیریت پوشش خبری بحران در رسانه های حرفه ای، تهران: همشهری.
- - نصراللهی، اکبر (۱۳۹۱) چگونگی مدیریت بحران به وسیله رسانه و عوامل مؤثر بر کارکرد آن، رسانه، سال بیست و سوم، شماره ۱.
- - یحیی، بن لعربی، دور الاتصال فی إدارة الأزمات، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، شماره ۵، ژانویه ۲۰۱۶
- - Aryanpur Progressive Dictionary: Overseas Version (2000) -Edition