

## طراحی مدل نقش رسانه‌های جمعی در مدیریت مرحله پیش از بحران

طاهر روشندل اربطانی\*

سیاوش صلواتیان\*\*

### چکیده

وقوع انواع بحران‌ها در جوامع امروزی و لطمات و آسیب‌های فراوان آن‌ها باعث شده در چند دهه‌ی اخیر مدل‌های گوناگونی در حوزه‌ی مدیریت بحران ارائه گردد، اما معمولاً مرحله‌ی پیش از بحران در این مدل‌ها مغفول واقع می‌شود. هدف این مقاله بررسی نقش رسانه‌های جمعی به عنوان قدرتمندترین ابزار مدیریت افکار عمومی در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران و رسیدن به مدلی در این خصوص است. برای رسیدن به مؤلفه‌های این مدل افرادی که در حوزه‌ی رسانه و مدیریت بحران هم خبرگی آکادمیک و هم خبرگی تجربی داشتند، برگزیده شدند و با آن‌ها مصاحبه‌ی عمیق شد. با تجزیه و تحلیل این مصاحبه‌ها به روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد، «مدل پروانه‌ای نقش رسانه‌ها در مدیریت مرحله پیش از بحران» طراحی شد. بر اساس این مدل، رسانه‌ها در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران پنج کارکرد اصلی رصد و پایش محیط، آموزش، هدایت افکار عمومی، اطلاع‌رسانی و ایجاد همبستگی عمومی دارند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رسانه‌ها می‌توانند در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران نقش به‌سزایی داشته باشند و لذا توصیه می‌شود با عمل بر اساس مدل ارائه‌شده به پیش‌بینی به موقع بحران، پیش‌گیری از آن و آمادگی برای مقابله با آن بپردازند. مفاهیم کلیدی: بحران، مدیریت بحران، مرحله‌ی پیش از بحران، رسانه‌های جمعی، تئوری‌سازی داده‌بنیاد

---

\* استادیار دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت رسانه دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۷، بهار ۱۳۸۹، ص ۱۱۱ - ۸۹

**مقدمه**

بحران از ابتدا یکی از واقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر زندگی بشر بوده و بشریت همیشه با انواع مختلفی از بحران‌ها مواجه بوده است. از بحران‌هایی چون قحطی، خشک‌سالی، سیل، زلزله، شیوع بیماری‌های واگیردار گرفته تا بحران‌هایی چون جنگ‌ها و آلودگی‌های زیست‌محیطی و ... تمامی این بحران‌ها به میزان حجم‌شان آسیب‌ها و لطمات متفاوتی به محیطی که در آن رخ می‌دهند، وارد می‌کنند. حجم بحران که به وسیله‌ی سه عامل دامنه‌ی فراگیری، شدت وقوع و مدت دوام بحران (پای و دیگران، ۱۳۸۰) مشخص می‌گردد، می‌تواند در حدی وسیع و گسترده باشد که کل بشریت را مورد تهدید قرار دهد، هم‌چون فراگیری آنفولانزای نوع یک (H1N1) در سال ۲۰۰۹. بحران با برهم زدن نظم سیستم اصلی یا قسمت‌هایی از آن، موقعیت‌هایی را که مستلزم پاسخ‌دهی آنی و اختصاص منابع فوق‌العاده است به وجود می‌آورد و موجب سردرگمی و غافل‌گیری نهادهای تصمیم‌گیرنده می‌شود. این پاسخ‌دهی آنی و اختصاص منابع فوق‌العاده و دیگر فعالیت‌های لازم در مقابله با بحران را مدیریت بحران می‌نامند. اندیشمندان خارجی و داخلی مدل‌های مختلفی را در خصوص مدیریت بحران مطرح کرده‌اند که هر کدام ویژگی‌های خاص خود را دارد. بررسی این مدل‌ها نشان می‌دهد که در آن‌ها اغلب به مرحله‌ی پیش از بحران توجه اندکی شده و بیشتر در خصوص شیوه‌ی مدیریت بحران هنگام وقوع آن صحبت شده است. اما با اتخاذ رویکردی فعال در مقابل بحران که به جای فرار و انکار به دنبال پذیرش آن است، اهمیت فراوان مرحله‌ی پیش از وقوع بحران در پیش‌بینی بحران، پیش‌گیری از آن و آمادگی برای آن به منظور هرچه کمتر کردن آسیب‌های آن نمایان می‌شود. همین مسئله ما را بر آن داشت تا در پژوهش خود در حوزه‌ی مدیریت بحران بر مرحله‌ی پیش از بحران متمرکز شویم.

در عصری که آن را عصر اطلاعات می‌دانند و در جهانی که آن را دهکده‌ی جهانی می‌نامند، رشد فزاینده‌ی فناوری‌های ارتباطی سبب شده رسانه‌ها به ابزارهایی قدرتمند در جوامع بدل گردند که مدیریت جریان اطلاعات، تفکرات، احساسات و هیجانات را بر عهده دارند. این قدرت بلامنازع رسانه‌های جمعی باعث شده آن‌ها مهم‌ترین ابزار مدیریت بحران در جوامع گردند که می‌توانند از طریق ایجاد آمادگی هرچه بیشتر در جوامع و هشداردهی سریع و گسترده در هنگام بحران، از صدمات بحران‌ها بکاهند (Ferrier & Emdad, 2003). البته رسانه هم‌زمان می‌تواند چون کبریتی آتش بحران را برافروزد یا

چوبی بر آتش اندازند و یا چون آب بر آتش ریزد و آن را خاموش سازد. این نقش دوگانه رسانه را به تیغ تیزی بدل کرده که می‌تواند در دست زنگی‌ای مست باشد یا در دست جراحی حاذق. از این رو طراحی مدلی که بتواند راهنمایی برای عمل صحیح رسانه‌ها در شرایط بحران باشد ضروری می‌نماید. ضرورتی که منجر به انتخاب موضوع طراحی مدل نقش رسانه‌های جمعی در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران برای این پژوهش گردید.

بررسی ادبیات این حوزه نشان می‌دهد که در خصوص نقش رسانه‌ها در مدیریت بحران کار اندکی انجام شده و کارهای صورت‌گرفته نیز از پراکندگی فراوانی برخوردارند. با وجود نظرات مختلفی که در این زمینه مطرح شده، کمبود مدل کاملی که به تشریح نقش رسانه‌های جمعی در مدیریت بحران بپردازد مشاهده می‌شود. با مشاهده‌ی این مسئله تصمیم بر آن شد که با بهره‌گیری از روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد، از دل داده‌هایی که از طریق روش اسنادی و مصاحبه با خبرگان جمع‌آوری می‌شود، تلاش کنیم مدلی را طراحی کنیم که برای اولین بار در این زمینه به شیوه‌ای دقیق و طبقه‌بندی‌شده و با جزئیات کامل کارکردهای رسانه‌های جمعی را در مدیریت بحران و البته فقط در مرحله‌ی پیش از بحران بیان کند.

## ادبیات پژوهش

### بحران و مدیریت بحران

اگرچه از لحاظ زبان‌شناسی واژه‌ی «بحران» کم‌وبیش معنی واضح و مشخصی دارد، تاکنون گفتمان و ادبیات واحد و شفافی پیرامون آن شکل نگرفته است و ارائه‌ی تعریفی مشخص و قابل اجماع از مفهوم بحران غیرممکن می‌نماید. در پنجاه سال گذشته از منظرهای گوناگون تحقیقاتی، مطالعات بسیاری درباره‌ی بحران انجام شده اما چنین تلاش‌هایی نه تنها به ارائه‌ی تعریفی شفاف از این مفهوم کمک نکرده بلکه دلالت‌های آن را به مراتب پیچیده‌تر کرده است (Robert, 1988). بدین جهت، هریک از دانشمندان و اندیشمندان به فراخور نوع نگاهی که به موضوع داشته‌اند از بحران معانی متفاوتی ارائه کرده‌اند. از نظر هرمان (۱۹۶۳) 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 (۱۹۸۴) با تفاوت قابل شدن بین حادثه و بحران، بحران را اختلالی عمده می‌داند که بر عکس حادثه، کل سیستم را از کار باز می‌دارد و سیستم را با مشکلات عمده روبه

رو می‌کند و حیات آن را به مخاطره می‌اندازد. بورت (۱۹۸۸) بحران را انتهای طیفی<sup>۱</sup> می‌داند که با حادثه<sup>۲</sup> شروع می‌شود، با تعارض<sup>۳</sup> ادامه می‌یابد و به بحران که شدیدترین حالت به هم‌ریختگی است، ختم می‌شود. در لایحه‌ی پیشنهادی وزارت کشور جمهوری اسلامی ایران برای تشکیل سازمان مدیریت بحران، تعریفی کامل که می‌تواند مورد توافق قرار گیرد بدین شرح ارائه شده است: «شرایطی که در اثر حوادث، رخدادها و عملکردهای طبیعی و انسانی به طور ناگهانی یا غیرقابل کنترل پدید می‌آید و موجب ایجاد مشقت و سختی برای یک مجموعه یا جامعه‌ی انسانی می‌شود و برطرف کردن آن نیاز به اقدامات اضطراری، فوری و فوق‌العاده دارد» (لایحه‌ی تشکیل سازمان مدیریت بحران، ۱۳۸۵).

همان‌طور که دانستیم بحران یعنی شرایطی خارج از وضعیت عادی و این به معنی آن است که الگوهای مدیریتی عادی در این شرایط کارساز نخواهد بود. مدیریت بحران‌ها به دلیل محدودیت‌های فشار زمانی، کنترل محدود و عدم اطمینان زیاد بسیار مشکل‌تر است (Burnet, 1988) و همین مسئله باعث شده که «مدیریت بحران» به عنوان شاخه‌ای از دانش مدیریت به صورت جداگانه محل بحث و بررسی‌های مفصل قرار گیرد. اما مدیریت بحران هم، چون خود مفهوم بحران، از منظرهای گوناگون مورد تعریف و تدقیق واقع شده است. گستره‌ی مفهومی و تعریفی این واژه بسیار فراخ و دربرگیرنده‌ی هر تمهیدی برای پرهیز از بحران، جست‌وجوی اندیشمندانه‌ی بحران و خاتمه و مهار بحران در راستای تأمین منافع ملی و ... است (تاجیک، ۱۳۷۹). بر این اساس در بحران‌های ملی، یکی از وظایف مهم دولت‌ها و سازمان‌های دولتی ذیربط مدیریت و اداره‌ی بحران‌ها در جوامع است که همین مسئله باعث شده اداره‌ی بحران‌ها<sup>۴</sup> به عنوان شاخه‌ای از حوزه‌ی مدیریت دولتی<sup>۵</sup> شناخته شود (Herzog, 2007).

### مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران

فراگرد مدیریت بحران به سبب ماهیت متنوع، پیچیده، مبهم و چندبعدی بحران‌ها بسیار دشوار است. از این رو، صاحب‌نظران مختلف، مدل‌های مختلفی را طرح و بسط داده‌اند که به ساده شدن فراگرد پیچیده‌ی مدیریت بحران کمک می‌کنند. مدل‌های گوناگون معمولاً 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
- اقدامات پس از بحران

تغییراتی که طی پنج دهه‌ی گذشته در فهم ما از بحران ایجاد شده است ( Letukas & Barnshaw, 2008) باعث شده ما اینک بحران را به جای رخدادی که در یک زمان و مکان خاص رخ می‌دهد، یک وضعیت اجتماعی ویژه که طی یک دوره‌ی زمانی و گستره‌ی مکانی ایجاد می‌شود، بدانیم (Tierney, 2007). این تغییر پدیدآمده در فهم ما از بحران باعث اهمیت یافتن مرحله‌ی قبل از بحران گردیده است. بر این اساس است که در مدیریت بحران رویکرد بحران‌پذیری<sup>۶</sup> به جای رویکردهای بحران‌گریزی<sup>۷</sup> و بحران‌ستیزی<sup>۸</sup> مورد توجه واقع شده است. در رویکرد بحران‌پذیری، مدیریت بحران با اتخاذ رویکردی فوق‌فعال<sup>۹</sup> در مرحله‌ی پیش از بحران به پیش‌بینی بحران، پیش‌گیری از آن و آمادگی برای آن می‌پردازد (روشندل اربطانی، ۱۳۸۸).

دولت‌ها و نهادهای دولتی نیز بر اساس رویکردهای مدیریت بحران به دو گونه‌ی «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، ۱۳۸۳).

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 (O'Brien, 2006). فدراسیون بین‌المللی صلیب سرخ آماده‌سازی برای بحران را این گونه 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» (International Federation of Red Cross Societies, 2000).

## رسانه و بحران

نگرش سیستماتیک به رویدادها از جمله رویدادهای بحرانی نشان می‌دهد که در ویتترین و نیز پس‌زمینه و پشت پرده‌ی هر بحرانی بازیگران مختلف کم و بیش ایفای نقش می‌کنند، با نقش‌هایی که شاید بعضاً ناخواسته و ناآگاهانه باشد. این بازیگران 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. امروزه مردم اساساً از طریق رسانه‌ها اطلاعات دریافت می‌کنند. فعالیت رسانه‌ها در عرصه‌ی اطلاع‌رسانی و تبلیغات<sup>۱</sup> آن‌ها را به عامل محوری شکل‌دهی افکار عمومی در جوامع معاصر تبدیل کرده است. رسانه‌ها با توجه به قدرتی که در جذب توده‌ی مخاطبان و مشارکت در فرآیند 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 منحصراً در اختیار رسانه‌ها نیست اما رسانه‌ها در این زمینه به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل و بازیگران اجتماعی مطرح هستند (کاظمی، ۱۳۶۶). دنیس مک‌کوئیل (۲۰۰۰) این قدرت را در توانایی ذاتی رسانه می‌داند. وی می‌گوید: «رسانه‌ها می‌توانند تغییرات پیش‌بینی‌شده یا تغییرات ناخواسته‌ای را موجب شوند، تغییرات محدودی ایجاد کنند، تغییرات را سهولت بخشند، وضع موجود را تقویت کنند یا از تغییر در وضع موجود جلوگیری نمایند. همه‌ی این تغییرات در سطح افراد، نهادهای جامعه و فرهنگ رخ می‌دهد». البته این نقش می‌تواند هم در راستای بحران‌سازی و هم در راستای بحران‌زدایی باشد. امروزه در عصر ارتباطات و اطلاعات، هرگاه 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 برخواهند داشت.

پرداختن رسانه‌ها به بحران و پوشش دادن آن یک مسئله‌ی عادی و بسیار معمول است (Telg & Raulerson, 2000). زیرا بحران‌ها منابع قابل توجه اخبار هستند. بر اساس تحلیل‌های تجربی صورت‌گرفته بیش از ۲۵ درصد تمامی خبرهای رسانه‌ای، مربوط به بحران‌های طبیعی، سیاسی، تکنولوژیکی و ... است (Gans, 1979). پوشش رسانه‌ای بحران‌ها معمولاً برای رسانه‌های جمعی امکان جلب توجه مخاطبان‌شان را از طریق تصاویر جذاب و متنوع و داستان‌های مهیجی که در متن این بحران‌ها وجود دارد، ایجاد می‌کند (Epstein, 1973). علاقه‌ی رسانه‌ها در پرداختن به بحران‌ها به حدی رسیده است که در

قرن بیست و یکم، یکی از معیارهای اصلی برای ارزیابی اهمیت هر بحران، میزان توجهی است که جریان‌های رسانه‌ای اصلی به آن بحران می‌کنند. هر چه رسانه‌ها به بحرانی توجه بیشتری کنند، آن بحران مهم‌تر، اصلی‌تر و خطرناک‌تر ارزیابی می‌شود (Moeller, 2006). همین مسئله باعث می‌شود رسانه‌ها در تعیین سیاست دولت‌ها در قبال بحران‌های گوناگون تا حدود زیادی تأثیرگذار باشند (Barness, Hanson, Len, Meacham, & McIntyre, 2008).

اما پوشش بحران‌ها توسط رسانه‌ها انتخابی است و آن‌ها گرایش دارند که بر اساس نوع بحران و عوامل شخصی بر اولویت‌های متفاوتی تأکید کنند (Birkland, 1997). علی‌رغم کارکردهای مناسب رسانه‌ها در مدیریت بحران، توجه انتخابی رسانه‌ها به بحران‌ها باعث می‌شود در بسیاری از موارد بحران‌های محدود و جزئی به دلیل جذابیت بزرگ‌نمایی شوند و از سویی دیگر بحران‌های مهم و خطرناک به دلیل مورد توجه رسانه‌ها واقع نشدن، مغفول واقع شوند (Kitzinger & Reilly, 1997; Glassner, 1999).

### کارکردهای رسانه‌ها در مراحل مختلف مدیریت بحران

مطالعات و پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که رسانه‌ها می‌توانند نقش حیاتی‌ای قبل، حین و بعد بحران‌ها بازی کنند. رسانه‌ها کارکردهای بسیاری مهمی در ابعاد مختلف بحران دارند. مشارکت آن‌ها برای مدیریت بهینه‌ی بحران بسیار ضروری است (Scanlon, 2005). آموزش عمومی پیرامون بحران، هشداردهی از خطرات، جمع‌آوری و انتقال اطلاعات مربوط به مناطق آسیب‌دیده، خبردهی از نیازهای خاص مردم آسیب‌دیده به نهادهای دولتی و سازمان‌های امدادی، ایجاد امکان گفت‌وگو درباره‌ی شیوه‌ی صحیح آمادگی و پاسخ‌دهی در هنگام وقوع بحران در سطح جامعه، همه از کارکردهای مهم و اساسی است که رسانه‌ها در مدیریت بحران برعهده دارند (Cate, 1994). البته نقشی که رسانه‌های مختلف (صوتی، تصویری و مکتوب) در مدیریت بحران برعهده دارند بر اساس تکنولوژی مورد استفاده، روش انتقال اطلاعات و شیوه‌ی جمع‌آوری خبر در آن‌ها، متفاوت است. رسانه‌های صوتی، تصویری بیشتر نقش پخش‌کننده‌ی سریع اطلاعات را در مراحل اولیه‌ی بحران دارند در حالی که رسانه‌های مکتوب غالباً در مراحل بعد از بحران نقش دارند (Telg & Raulerson, 2000).

در مرحله‌ی پیش از بحران، کارکرد آموزشی و فرهنگ‌سازی رسانه‌ها بیشتر حایز اهمیت است زیرا ایجاد آمادگی از طریق آموزش بسیار کم هزینه‌تر از آموختن از یک فاجعه است (Thematic Discussion Paper Cluster 3, 2005). رسانه‌های جمعی در صورتی که درست مدیریت شوند، می‌توانند ابزاری باارزش برای برنامه‌های آموزش عمومی به منظور پیشگیری از بحران و آمادگی برای آن باشند (Wegner, James, & Faupel, 1985). آموزش عمومی در خصوص بحران باید به گونه‌ای باشد که منجر به دستیابی و استفاده از دانش بومی به منظور حفاظت از مردم، دارایی‌ها، میراث فرهنگی و ... گردد (Kaklauskas, & Amaratunga, & Haigh, 2009).

آموزش در این مرحله شامل موارد زیر است:

- شناساندن بحران و وضعیت آن
- ایجاد آمادگی در سازمان‌های مسئول مواجهه با بحران
- آموزش شیوه‌های مقابله با بحران (خجسته، ۱۳۸۴)

رسانه‌ها همچنین به واسطه‌ی برخورداری از کارکرد نظارت بر محیط و تفسیر می‌توانند در مرحله‌ی 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 بتواند بر عهده بگیرد، زیرا تلویزیون 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 مرحله‌ی وقوع بحران، کارکرد اطلاع‌رسانی و خبری رسانه‌ها و نیز جلب مشارکت همگانی از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا بحران‌ها آستن شایعات هستند و به منظور هدایت افکار عمومی باید به شیوه‌ای مدیرانه اطلاع‌رسانی شوند (روشندل اربطانی، ۱۳۸۷). «بدون شک، اطلاع‌رسانی و خبردهی روشن‌ترین و اصولی‌ترین نقش رسانه‌های جمعی در مقابله با بحران است» (Quarantelli, 1991) و در بحبوحه‌ی بحران رسانه‌ها قوی‌ترین و قابل اطمینان‌ترین ابزار توزیع و پخش به موقع اطلاعات حیاتی در جامعه هستند (Snider, 2006). از سوی دیگر طبق تحقیقات انجام‌شده، از نظر مردم نیز رسانه‌ها اصلی‌ترین منبع کسب اطلاعات در خصوص بحران هستند (Wenger, James, & Faupel, 1980).

بی‌اطلاعی مردم در خصوص بحران، امکان این را که آن‌ها نتوانند آمادگی‌های لازم را کسب کنند و تصمیمات حیاتی بگیرند، افزایش می‌دهد. از این جهت رسانه‌های جمعی در



قبال تأمین اطلاعات لازم در خصوص بحران برای مردم، مسئولیت دارند ( O'Brien, 2006). به قول ادی فریتز<sup>۱۱</sup>، مدیر شبکه‌ی تلویزیونی این. آی. بی.<sup>۱۲</sup>، «رسانه‌ها در زمان بحران چشم، گوش و زبان جامعه برای ارتباط با محیط هستند» (Local Broadcasters, 2002). رسانه‌ی رادیو به دلیل سرعت پخش اخبار، کوچک و قابل حمل بودن و در دسترس بودن در هر شرایط و محیطی، نقش ویژه و برجسته‌ای در مرحله حین بحران و به خصوص در بلاایای طبیعی دارد (خجسته، ۱۳۸۴). پوشش رسانه‌ای که در شرایط بحران ایجاد می‌شود، باعث جلب مشارکت عمومی در سطح محلی، ملی و منطقه‌ای می‌شود. این جلب مشارکت حتی می‌تواند در سطح بین‌المللی نیز کمک‌های کوتاه‌مدت کشورهای جهان، چه کشورهای توسعه‌یافته و چه در حال توسعه را در پی داشته باشد (Cosgrave, 2007).

در مرحله‌ی پس از بحران شیوه‌های مختلف تقویت روحی و اجتماعی مردم، ارائه‌ی تحلیل‌های مناسب همراه با آموزش‌های لازم برای پیش‌گیری از درگیر شدن مجدد در بحران‌های بعدی، بهره‌برداری از تجربیات به‌دست‌آمده در قالب‌های مختلف خبری، گزارشی و تحلیلی و سرانجام حضور فعال در صحنه‌ی شکل‌گیری افکار عمومی به نفع مردم، می‌تواند به عنوان راه‌کاری مفید برای مدیریت سالم و طبیعی بحران توسط رسانه‌ها در این زمینه در نظر گرفته شود (بشیر، ۱۳۸۷). کارشناسان سه نقش برای رسانه‌ها در این مرحله برمی‌شمارند:

- اطلاع‌رسانی برای تقویت همبستگی با آسیب‌دیدگان
- بررسی چگونگی و نحوه‌ی مواجهه‌ی سازمان‌های مسئول با بحران
- اطلاع‌رسانی و آموزش برای کاهش آلام بازماندگان

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

## روش پژوهش

هدف این پژوهش طراحی مدل نقش رسانه‌های جمعی در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران است. برای دستیابی به این هدف لازم بود به متخصصانی که سال‌ها در حوزه‌های

مدیریت استراتژیک، مدیریت بحران، مدیریت رسانه و رسانه و بحران فعالیت داشته‌اند رجوع شود و در طراحی مدل نقش رسانه‌ها در مدیریت پیش از بحران از نظرات آن‌ها استفاده کنیم. برای این منظور از یک رویکرد کیفی پژوهش به نام روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد<sup>۱۳</sup> بهره گرفتیم. در این روش که شیوه‌ای عمومی از تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای برای کشف تئوری و مدل از داده‌هاست، مدل به طور مستقیم از بطن داده‌ها استخراج می‌شود و از بررسی ادبیات ظهور نمی‌کند (دانایی فرد، ۱۳۸۴). در این روش برخلاف دیگر روش‌های کمی مرسوم به جای طی مسیر: نظریه، جمع‌آوری داده، تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری، پژوهش خود را با سؤال آغاز کرده و طی فرآیند مستمر جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل و دسته‌بندی داده‌ها در نهایت به یک نظریه‌ی جدید دست می‌یابیم.

اولین مرحله در اجرای روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد، شکل‌گیری موضوع و سؤالات در ذهن پژوهشگران است. علاقه و تجربیات پژوهشگران به حوزه‌ی مدیریت بحران و کارهای قبلی‌شان در این حوزه از یک سو و تخصص علمی و دانشگاهی آن‌ها پیرامون مدیریت رسانه‌ها از سوی دیگر باعث ایجاد حساسیت تئوریک<sup>۱۴</sup> در ذهن‌شان در خصوص نقش رسانه‌ها در مدیریت بحران شد. با مراجعه به ادبیات حوزه‌ی رسانه و بحران مشاهده شد که مدلی جامع از نقش رسانه‌ها در مدیریت مرحله پیش از بحران وجود ندارد. از این‌جا بود که موضوع و سؤالات اصلی پژوهش در ذهن پژوهشگران شکل گرفت:

- رسانه‌های جمعی در مرحله‌ی پیش از بحران در مدیریت بحران چه کارکردهایی دارند؟
- مؤلفه‌های اصلی «مدل نقش رسانه‌های جمعی در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران» کدامند؟

مرحله‌ی بعد انتخاب مشارکت‌کنندگان بود. در این روش خبرگان و متخصصان، تئوریسین‌های کارآمدی هستند که در ایجاد، اصلاح و پالایش تئوری و مدل مشارکت می‌کنند. لذا جامعه‌ی آماری این پژوهش متشکل از کلیه‌ی خبرگانی بود که در دو زمینه‌ی رسانه‌های جمعی و مدیریت بحران تخصص علمی و عملی داشتند. برای دستیابی به چنین خبرگانی، پژوهشگران طی بررسی‌های دقیق و مفصل جامعه‌ی آماری خود را اساتید گروه مدیریت رسانه‌ی دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران، اساتید گروه مدیریت دولتی دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)، اساتید گروه ارتباطات دانشکده‌ی صدا و سیما و همچنین مدیران عضو شورای مدیریت بحران سازمان صدا و سیما تعیین کردند.

در پژوهش‌هایی که به روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد انجام می‌شوند، پژوهشگر به دنبال نمونه‌هایی است که بتوانند به نحو احسن به سؤال‌های او پاسخ دهند، تا از طریق تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی‌ای که روی داده‌های به‌دست‌آمده از آن‌ها انجام می‌دهد به تئوری جامع و کاملی در آن خصوص دست یابد. از این رو شیوه‌ی نمونه‌گیری در روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد جهت‌دار است و مشارکت‌کنندگانی به عنوان نمونه از جامعه انتخاب می‌شوند که از تخصص بیشتری در زمینه‌ی تحقیق برخوردار باشند. لذا نمونه‌ها در ابتدای تحقیق مشخص نبوده و طی پژوهش مرحله به مرحله نسبت به نتیجه‌ی تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از هر نمونه، نمونه‌های بعدی توسط پژوهشگر انتخاب می‌شوند. در این پژوهش نیز بر همین منوال نمونه‌گیری انجام شد. در نمونه‌های ابتدایی سعی شد به سراغ افرادی برویم که از تخصص، تجربه، تبحر و سابقه‌ی علمی و پژوهشی بیشتری در این زمینه برخوردار باشند. در انتخاب نمونه‌ها علاوه بر توجه به معیارهای فوق، فاکتور در دسترس بودن نیز در انتخاب نمونه از بین جامعه دخیل بود.

آنچه در روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد مهم است دستیابی به داده‌های ژرف است که بتواند الگوها، مفاهیم، طبقات و ویژگی‌ها و ابعاد پدیده را تبیین نماید (Glaser & Strauss, 1967). بنابراین ضروری است که یک اندازه‌ی مناسب از نمونه که بتواند داده‌های کافی را فراهم کند، انتخاب شود (Auberbach & Silverstein, 2003). اندازه‌ی مناسب نمونه در این رویکرد پژوهشی به وسیله‌ی اشباع تئوریک تعیین می‌شود و آن زمانی اتفاق می‌افتد که هیچ داده‌ی مرتبط جدیدی در رابطه با طبقه وجود نداشته باشد (Douglas, 2003). بدین منظور پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از هر نمونه، رسیدن به وضعیت اشباع توسط پژوهشگران بررسی می‌شد. نشانه‌های رسیدن به حد کفایت نظری از نمونه‌ی هشتم نمایان شد اما به منظور هرچه دقیق‌تر شدن نتایج، نمونه‌گیری‌ها ادامه یافت تا این‌که در نمونه‌ی یازدهم پژوهش به طور کامل به مرحله‌ی اشباع رسید و دیگر هیچ کد محوری جدیدی به کدهای استخراجی قبلی اضافه نشد. پس به طور قطع می‌توان گفت این پژوهش با یازده نمونه به حد کفایت نظری رسید و پس از آن فرآیند نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها پایان یافت.

در مورد هر نمونه پس برقراری ارتباط با آن‌ها، ابتدا پیرامون موضوع، اهداف و سؤالات پژوهش توجیه می‌شدند و پس از کسب موافقت برای مصاحبه‌ها، با آن‌ها درخصوص مکان و زمان مصاحبه هماهنگی می‌گردید. محل مصاحبه‌ها در دفتر این اساتید در دانشگاه‌های

مختلف بود. مصاحبه‌ها به صورت عمیق و باز انجام می‌گرفت و طی آن‌ها در سه محور سوالاتی از خبرگان پرسیده می‌شد:

- وظایف رسانه‌های جمعی در مرحله‌ی پیش از بحران کدامند؟
  - کارکردهای این رسانه‌ها به ازای وظایفشان در مرحله‌ی پیش از بحران چیست؟
  - ویژگی‌های لازم برای رسانه‌های جمعی به منظور مدیریت بهینه‌ی بحران چیست؟
- پس از انجام هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌های آن به منظور پایه‌گذاری مدل صورت می‌گرفت. ابتدا کدگذاری باز انجام می‌شد. بدین ترتیب که داده‌های جمع‌آوری شده در مصاحبه‌ها به صورت مکتوب بر روی کاغذ درج می‌گردیدند. سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط و پاراگراف به پاراگراف نوشته‌های موجود کدهای باز ایجاد می‌گردید. این کدها اقتباسی از نوشته‌ها و در برخی موارد عین خود نوشته است. به عنوان مثال طی مصاحبه‌ای یکی از نمونه‌ها جمله‌ای با این مضمون بیان کرد که «رسانه‌ها باید به صورت مداوم سعی در تنویر افکار عمومی کنند». پس از پیاده کردن متن این مصاحبه این جمله به کد باز «تنویر افکار عمومی» تبدیل شد. در مجموع ۱۱۸ کد آزاد از تجزیه و تحلیل یازده مصاحبه به دست آمد. در ادامه کدگذاری محوری و گزینشی روی داده‌ها انجام می‌شود که نتیجه‌ی آن استخراج مقوله‌ها و کشف ارتباط میان آن‌هاست. در کدگذاری محوری، کدهای تولیدشده در گام قبلی را به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی می‌کنیم. کدگذاری محوری منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌گردد. کدهای مشابه هر یک در گروه خاص خود قرار می‌گیرند. بدین منظور تمامی کدهای ایجادشده دوباره بازبینی شد و با متون مقایسه گردید تا مطلبی فراموش نگردد. در این فرآیند ممکن است چندین کد باز با عنوان یک کد محوری کدگذاری شوند. ۱۱۸ کد باز استخراجی به ۲۸ کد محوری تبدیل شدند. کد باز «تنویر افکار عمومی» استخراج شده در مثال قبلی، با چند کد دیگر ادغام شد و کد محور یا مقوله‌ی «هدایت افکار عمومی» را پدید آورد (به نمونه‌ای از کدگذاری باز و محوری در جدول شماره ۱ توجه کنید).

پس از اینکه تمامی داده‌ها به صورت یادشده کدگذاری باز و محوری شدند، نوبت به گروه‌بندی آن‌ها می‌رسد. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شده و سپس گروه‌های ایجادشده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج گردد. البته در این مرحله مراجعه به ادبیات نظری پژوهش

کمک زیادی به هرچه دقیق‌تر شدن گروه‌بندی‌ها کرد (برای مشاهده‌ی شیوه گروه‌بندی کدهای محوری به جدول ۲ مراجعه کنید).

جدول ۱ - نمونه‌ای از کدگذاری باز و محوری انجام‌شده

نظرات متخصصان	کدهای باز	کدهای محوری
تلاش مداوم و دقیق در تنویر افکار عمومی	تنویر افکار عمومی	هدایت افکار عمومی
داشتن رویکرد فعال در اطلاع‌رسانی	اطلاع‌رسانی فعال	اطلاع‌رسانی فعال
رسانه نهاد مرجع در حوزه‌ی تربیت افکار عمومی	مرجعیت آموزشی رسانه	آموزش اثربخش
ایجاد مصونیت در برابر رسانه‌های بحران‌زا	مصون‌سازی مخاطبان	آموزش پیش‌گیرانه (مصون‌ساز)
برنامه‌ریزی بلندمدت برای فرهنگ‌سازی مقابله با بحران	فرهنگ‌سازی مبتنی بر برنامه	آموزش فرهنگ‌ساز
دقت در یافتن هشدارها و نشانه‌های اولیه‌ی بحران	تیزبینی در رصد تحولات	رصد تیزبینانه‌ی تحولات
شناسایی زمینه‌های نارضایتی مردم	رصد افکار عمومی	رصد افکار عمومی
نشان دادن آرامش از طریق رفتارهای غیرکلامی	آرام‌سازی افکار عمومی	ایجاد فضای آرام در جامعه

### یافته‌های پژوهش

گروه‌بندی کدهای محوری در هر مورد و مقایسه‌ی آن‌ها، نشان داد که می‌توان تمامی کدهای به‌دست آمده را در دو گروه اصلی جای داد:

- کدهایی که مربوط به کارکردهای رسانه در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران هستند.
- کدهایی که به تشریح ویژگی‌های مورد نیاز رسانه برای مدیریت اثربخش بحران می‌پردازند.

بر اساس تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها به روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد، پنج کارکرد رسانه‌های جمعی در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران، به این شرح به دست آمد:

- کارکرد پایش و رصد محیط
  - کارکرد آموزش
  - کارکرد هدایت افکار عمومی
  - کارکرد اطلاع‌رسانی
  - کارکرد ایجاد همبستگی عمومی
- به علاوه الزامات رسانه برای مدیریت اثربخش بحران نیز به این شرح حاصل شد:
- الزامات مدیریتی رسانه
  - الزامات نیروهای رسانه
  - الزامات ساختاری رسانه
  - الزامات مربوط به مخاطب‌محور بودن رسانه

**جدول ۲ - گروه‌های کلی، فرعی و کدهای محوری مستخرج از کل مصاحبه‌ها**

گروه‌های کلی	گروه‌های فرعی	کدهای محوری
کارکردهای رسانه در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران	کارکرد اطلاع‌رسانی رسانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطلاع‌رسانی برنامه‌ریزی‌شده</li> <li>• اطلاع‌رسانی دقیق و به‌هنگام</li> <li>• اطلاع‌رسانی فعال</li> <li>• اطلاع‌رسانی کامل</li> <li>• دروازه‌بانی هوشمند اطلاع‌رسانی</li> </ul>
	کارکرد آموزشی رسانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آموزش اثربخش</li> <li>• آموزش پیش‌گیرانه (مصون‌ساز)</li> <li>• آموزش فرهنگ‌ساز</li> </ul>
	کارکرد پایش و رصد محیطی رسانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رصد مستمر افکار عمومی</li> <li>• رصد تیزبینانه‌ی تحولات</li> <li>• رصد هوشمندانه‌ی بازیگران بحران‌ساز</li> </ul>
	کارکرد ایجاد همبستگی عمومی رسانه	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد همبستگی عمومی از طریق بسیج عمومی</li> <li>• ایجاد همبستگی عمومی از طریق ایجاد انسجام عمومی</li> </ul>

طراحی مدل نقش رسانه‌های جمعی در مدیریت مرحله پیش از بحران

<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدایت افکار عمومی برای ایجاد فضای آرام در جامعه</li> <li>• هدایت افکار عمومی با رعایت اصول علمی پیام‌رسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کارکرد هدایت افکار عمومی رسانه</li> </ul>	الزامات رسانه‌ها برای مدیریت اثربخش بحران
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه‌ریزی جامع مدیریت بحران</li> <li>• هماهنگی با مدیریت بحران</li> <li>• مدیریت اثربخش</li> <li>• شایسته‌سالاری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الزامات مدیریتی رسانه</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• متخصص و ماهر بودن نیروها</li> <li>• آموزش‌های مستمر حین خدمت</li> <li>• شناخت علمی رسانه توسط نیروها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الزامات نیروهای رسانه</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساختار چاپک رسانه</li> <li>• استقلال عمل رسانه</li> <li>• یادگیری سازمانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الزامات ساختاری رسانه</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مخاطب‌شناسی</li> <li>• گسترش مخاطبان رسانه</li> <li>• جلب اعتماد مخاطبان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الزامات مربوط به مخاطب‌محور بودن رسانه</li> </ul>	

گروه‌های کلی، فرعی و کدهای محوری مستخرج از کلیه مصاحبه‌ها در جدول ۲ آورده شده است.

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

هدف اصلی این پژوهش دستیابی به مدل نقش رسانه‌های جمعی در مدیریت مرحله پیش از بحران است. لذا براساس نتایج تجزیه و تحلیل‌ها و ادبیات نظری، اقدام به استخراج و طراحی این مدل شد. در بخش ادبیات پژوهش تشریح شد که در مرحله پیش از بحران، مدیریت بحران سه وظیفه اصلی دارد، که این سه وظیفه قسمت وظایف مدل ما را تشکیل دادند:

- پیش‌بینی بحران
- پیش‌گیری از بحران
- آمادگی برای بحران

گفته شد که در این بررسی پنج کارکرد رسانه‌ها در مدیریت پیش از بحران به دست آمد، که این پنج کارکرد نیز در قسمت کارکردهای مدل ما آورده شدند. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که تمامی کارکردهای پنج‌گانه‌ی مذکور در اجرای وظایف سه‌گانه‌ی رسانه در مدیریت پیش از بحران نقش دارند اما رسانه با رصد دقیق و تیزبینانه‌ی تحولات و پایش مداوم افکار عمومی می‌تواند بیشتر به وظیفه‌ی پیش‌بینی بحران بپردازد. همچنین با کارکردهای آموزش و هدایت افکار عمومی 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، به پیش‌گیری از وقوع بحران کمک به‌سزایی 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 نقش مؤثری در آماده کردن جامعه برای مقابله با بحران داشته باشد. بر این اساس در مدل ارائه‌شده این پنج کارکرد در سه گروه دسته‌بندی شدند و هر یک متناظر با یکی از وظایف مدیریت پیش از بحران رسانه‌ها قرار گرفتند تا تأثیر زیاد آن کارکرد(ها) را در وظیفه‌ای خاص نشان دهد. اما این به معنی آن نیست که هر کارکرد رسانه فقط و فقط در یک وظیفه‌ی خاص مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران کاربرد دارد.

علاوه بر وظایف و کارکردهای رسانه در مدیریت بحران، تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، منعکس‌کننده‌ی الزاماتی چهارگانه برای رسانه در مدیریت اثربخش بحران بود. سه دسته الزامات ساختاری، مدیریتی و نیروهای رسانه به پایین مدل اضافه شد. اما از آن‌جا که فلسفه‌ی وجودی هر رسانه‌ای به برخورداری از مخاطبان متکی است و مخاطب‌محور بودن را به عنوان مهم‌ترین ویژگی هر رسانه می‌دانند، از این‌رو الزامات مخاطب‌محور بودن به بالای مدل اضافه شد تا از این طریق بر این موضوع تأکید شود که جهت‌گیری تمامی فعالیت‌های هر رسانه باید به سمت مخاطبانش باشد. مدل نهایی که به دلیل شباهت ظاهری به یک پروانه «مدل پروانه‌ای نقش رسانه در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران» نام‌گذاری شد، در شکل ۱ مشاهده می‌شود.

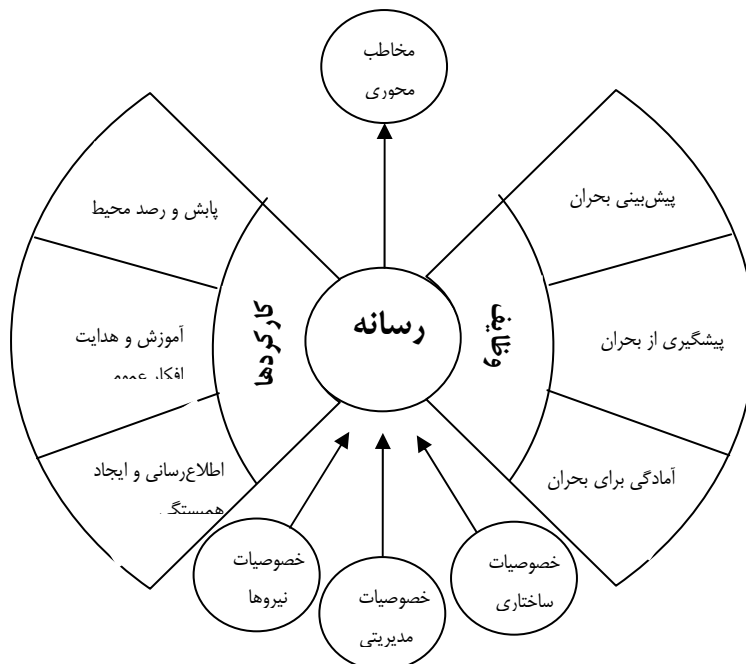
مدل پروانه‌ای نقش رسانه‌ها در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران اولین مدلی است که با اتخاذ رویکردی فعال در مواجهه با بحران طراحی شده و از این رو به صورت خاص به مرحله‌ی پیش از بحران می‌پردازد. از سویی دیگر مدلی جامع از نقش رسانه‌های جمعی در



مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران است که کارکردهای آن‌ها را واضح، دقیق و طبقه‌بندی شده ارائه می‌دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی مدلی برای مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران توسط رسانه‌های جمعی بود. پژوهشگران برای این منظور به سراغ خبرگان حوزه‌ی رسانه و مدیریت بحران رفتند و از طریق مصاحبه‌های عمیق و باز به جمع‌آوری اطلاعات از آن‌ها پرداختند. سپس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به روش تئوری‌سازی داده‌بنیاد کدگذاری گردید. نتیجه‌ی گروه‌بندی کدها به دست آمدن کارکردهای رسانه‌های جمعی در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران و یک سری الزامات رسانه برای مدیریت اثربخش بحران بود. با ترکیب دو مجموعه‌ی کارکردها و الزامات با وظایف رسانه در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران که در بررسی ادبیات و از مدل چرخشی شکل مدیریت بحران به دست آمده بود، مدل پروانه‌ای نقش رسانه در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران حاصل شد.



شکل ۱ - مدل پروانه‌ای نقش رسانه در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران

بر اساس این مدل، مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران شامل سه وظیفه‌ی اصلی پیش‌بینی، پیش‌گیری و آمادگی می‌شود. در خصوص وظیفه‌ی پیش‌بینی بحران مهم‌ترین کارکرد رسانه «رصد و پایش محیط» است. رسانه باید با پایش و رصد تیزبینانه و هوشمندانه‌ی محیط و تحولاتش، اقدام به شناسایی تهدیدات موجود و به تبع آن پیش‌بینی بحران‌ها کند. همچنین رسانه می‌تواند با برقراری ارتباط مستقیم با متن جامعه به رصد مستمر و دقیق افکار عمومی بپردازد. در فضای بحران غیر از رسانه‌های خودی که سعی در مدیریت بحران دارند، رسانه‌های دیگر که شاید بتوان از آن‌ها به عنوان رسانه‌های دشمن نام برد، نقش بحران‌زایی دارند. رسانه باید با رصد و مانیتور دقیق و هوشمندانه این رسانه‌ها و در کل دیگر بازیگران عرصه‌ی بحران، به مدیران بحران در شناسایی نقاط ضعف بحران‌خیز جهت پیش‌بینی بحران‌ها، کمک کند.

وظیفه‌ی بعدی مدیریت بحران در مرحله‌ی 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. تفاوت کارکرد هدایت افکار عمومی و آموزشی رسانه در شیوه‌ی القایی و اقناعی بودن اثرگذاری رسانه است. در کارکرد آموزشی بیشتر از شیوه‌های اقناعی استفاده می‌شود و رسانه با عقل و منطق مخاطبان درگیر است، اما در کارکرد هدایت افکار عمومی رسانه به سراغ احساسات و عواطف و هیجانات مخاطبانش می‌رود و از شیوه‌های القایی بیشتر استفاده می‌کند.

در زمینه‌ی کارکرد آموزشی رسانه در مرحله‌ی پیش از بحران، ضروری است رسانه از طریق آموزش‌های مصون‌ساز و واکسینه کردن ذهن مخاطبان و افزایش قدرت تحلیل آن‌ها به پیش‌گیری از وقوع بحران در جامعه کمک کند. همچنین پیشنهاد می‌شود رسانه با برنامه‌ریزی برای ارائه‌ی آموزش‌های فرهنگ‌ساز، اقدام به ایجاد فرهنگ تعادل، ظرفیت‌سازی در جامعه، تربیت مدنی مخاطبان، آموزش مشارکت‌های عمومی و ... کند. البته ضروری است که رسانه 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، به‌کارگیری هم‌زمان آموزش‌های مستقیم و غیرمستقیم و ... اثربخشی آموزش‌های خود را برای شرایط بحران افزایش دهد. کارکرد هدایت افکار عمومی شامل ایجاد فضای آرام در جامعه و آرام‌سازی افکار عمومی با بهره‌گیری از زبان آرامش‌بخش در رسانه و ارسال عادی

پیام‌ها می‌شود. از این طریق با ایجاد حس آرامش در مخاطبان از هرگونه تشدید وضعیت و وقوع بحران پیش‌گیری شود.

پس از پیش‌بینی بحران و در صورت عدم موفقیت در پیشگیری از وقوع آن، نوبت به وظیفه‌ی سوم مدیران بحران در مرحله‌ی پیش از وقوع یعنی آماده شدن برای مقابله با بحران می‌رسد. بدین منظور رسانه‌های جمعی می‌توانند از طریق «اطلاع‌رسانی» و «ایجاد همبستگی عمومی» به آماده شدن جامعه برای مقابله با بحران کمک کنند.

پیشنهاد می‌شود رسانه به صورت برنامه‌ریزی شده دست به اطلاع‌رسانی در خصوص بحران بزند. برای این منظور باید به برنامه‌ریزی ساختاری و محتوایی برای اطلاع‌رسانی پیش از ورود به چرخه‌ی مدیریت بحران اقدام کرده و طرح جامع اطلاع‌رسانی در بحران را تهیه کند. تا بتواند به اطلاع‌رسانی دقیق، صحیح، سریع، به‌هنگام، ساده، رسا و شفاف بپردازد. رسانه باید در امر اطلاع‌رسانی با اتخاذ رویکردی فعال و انتقادی از موضع پیش‌دستانه و فعال، بحران را مدیریت کند و برای جلوگیری از ایجاد شایعه در جامعه به اشباع اطلاعاتی جامعه از طریق اطلاع‌رسانی حداکثری و کامل بپردازد. ارسال پیام‌های انسجام‌بخش و وحدت‌بخش و افزایش هم‌دلی بین مردم، برای افزایش سطح همبستگی عمومی بین آن‌ها از کارکردهای مهم رسانه در جهت آماده کردن جامعه برای روبه‌رو شدن با بحران است. همچنین رسانه می‌تواند از طریق تقویت روحیه‌ی همکاری به ایجاد و تقویت بسیج عمومی در جامعه کمک کند.

در این پژوهش علاوه بر کارکردهای رسانه در مدیریت مرحله‌ی پیش از بحران، الزامات رسانه برای مدیریت اثربخش بحران نیز به دست آمد. این الزامات شامل چهار گروه الزامات مدیریتی، ساختاری، نیروها و مخاطب‌محور بودن رسانه می‌شود. «الزامات مدیریتی رسانه» شامل برنامه‌ریزی جامع و استراتژیکی برای مدیریت بحران پیش از درگیر شدن با آن، هماهنگی و تعامل تنگاتنگ با مراکز مدیریت بحران، انتخاب مدیران شایسته در سازمان رسانه‌ای و تلاش برای مدیریت اثربخش رسانه در هنگام بحران است. «الزامات نیروهای رسانه» نیز شامل به‌کارگیری نیروهای متخصص و خبره با توانایی‌های فردی بالا، شناسایی نقاط قوت و ضعف نیروهای موجود، ارائه‌ی آموزش‌های مستمر حین خدمت هم‌چون برگزاری دوره‌های آموزشی آشنایی با بحران، چگونگی عمل در بحران، اجرای مانورهای آموزشی و ... می‌شود. «الزامات ساختاری رسانه» به بیان ویژگی‌های ساختاری رسانه به منظور عملکرد اثربخش در شرایط بحرانی می‌پردازد. چابک و منعطف بودن ساختار رسانه

برای اقدام سریع و مؤثر در شرایط بحران، حفظ استقلال عمل رسانه در زمان بحران، توجه مستمر به بحث یادگیری سازمانی به وسیله‌ی آسیب‌شناسی عملکرد رسانه در بحران‌های گذشته، همه از الزامات ساختاری رسانه است.

کارکردهای گوناگون رسانه تنها در صورتی در مدیریت بحران تأثیرگذار خواهند بود که رسانه مخاطبانی داشته باشد و این مخاطبان به رسانه اعتماد داشته باشند تا علاوه بر دریافت پیام‌های ارسالی، آن‌ها را بپذیرند. مخاطب‌شناسی، سعی در افزایش هرچه بیشتر مخاطبان رسانه و از همه مهم‌تر تلاش برای جلب اعتماد مخاطبان از «الزامات مربوط به مخاطب‌محور بودن رسانه» است که برای مدیریت اثربخش بحران بسیار ضروری است. در پایان به پژوهشگرانی که به این حوزه علاقه‌مند هستند پیشنهاد می‌شود، در پژوهش‌های خود به تکمیل کردن این مدل و بسط آن به دیگر مراحل مدیریت بحران یعنی بحران و پس از بحران کمک کنند و همچنین آزمون این مدل در یک نمونه عملی می‌تواند صحت و دقت آن را محک زند.

#### پی‌نوشت‌ها

1. continuum
2. incident
3. conflict
4. disaster administration
5. public administration
6. crisis acceptance
7. crisis flight
8. crisis fight
9. proactive
10. propaganda
11. Eddie Frites
12. NAB
13. grounded theory
14. theoretical sensitivity

## منابع

- بشیر، حسن. (۱۳۸۷). رسانه‌ها و معناشناسی بحران. *فصلنامه علمی پژوهشی پژوهش‌های ارتباطی*، ۵۵، ۹۲-۹.
- پای، لوسین و دیگران. (۱۳۸۰). *بحران‌ها و توالی در توسعه‌ی سیاسی*. ترجمه‌ی خواجه سروی، غلام‌رضا. تهران: پژوهشکده‌ی مطالعات راهبردی.
- تاجیک، محمدرضا. (۱۳۷۹). *مدیریت بحران: نقدی بر شیوه‌های تحلیل و تدبیر بحران در ایران*. تهران: نشر فرهنگ گفتمان.
- خجسته، حسن. (۱۳۸۴). بحران بلایای طبیعی و نقش ویژه‌ی رادیو در کنترل آن. *فصلنامه پژوهش و سنجش*، ۴۳/۴۲، ۲۵-۷.
- دانایی فرد، حسن. (۱۳۸۴). *تئوری‌پردازی با استفاده از رویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری‌بنیادی*. *ماهنامه‌ی علمی پژوهشی دانشگاه شاهد*، ۱۱، ۷۵-۵۷.
- روشندل ارتباطی، طاهر. (۱۳۸۸). تدوین الگوی جامع مدیریت بحران با رویکرد نظم و امنیت. *فصلنامه علمی پژوهشی دانش انتظامی*، سال ۱۰، شماره ۲، ۸۰-۶۳.
- فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۸۳). مدیریت بحران: آموزه‌هایی از تجارب دیگران. *فصلنامه علمی پژوهشی کمال مدیریت*، سال ۲، شماره ۵/۴، ۱۴-۳.
- کاظمی، علی‌اصغر. (۱۳۶۶). *مدیریت بحران‌های بین‌الملل*. تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌الملل.
- لایحه‌ی تشکیل سازمان مدیریت بحران. برگرفته از <http://www.mehrnews.com>. تاریخ بازیابی ۱۳۸۵/۸/۲۵.

- Auberbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York: New York University Press.
- 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. Retrieved from <http://www.annenberg.northwestern.edu>
- Cosgrave, J. (2007). *Synthesis report (expanded summary): Joint evaluation of the international response to the Indian Ocean Tsunami*. Retrieved from <http://www.tsunami-evaluation.org>

- Douglas, D. (2003). Grounded theories of management: A methodological review. *Management Research News*, 26(5), 44-60.
- Epstein, E. J. (1973). *News from nowhere*. New York: Random House.
- Ferrier, N., & Emdad Haque, C. (2003). Hazards risk assessment methodology for emergency managers: A standardized framework for application. *Natural Hazards*, 28, 271-290.
- Gans, H. J. (1979). *Deciding what's new: A study of CBS evening news, NBC Nightly News, Newsweek and Time*. New York: Pantheon.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded research: Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Glassner, B. (1999). *The culture of fear*. New York: Basic Books.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8, 61-82.
- Herzog, R. J. (2007). A model of natural disaster administration: Naming and framing theory and reality. *Administrative Theory & Praxis*, 29(4), 586-604.
- International Federation of Red Cross Societies. (2000). *Introduction to disaster preparedness*. Retrieved from <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.
- Local Broadcasters. (2002). *National report on community service*. NAB.
- McQuail, D. (2000). *McQuail's mass communication theory* (4th ed.). London: Sage.
- 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), 63-85.
- Perrow, C. (1984). *Normal accident*. New York: 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 Press.
- 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*. 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*. Lexington, KY: Southern Association of Agricultural Scientists Agricultural Communications Section.
- Thematic Discussion Paper Cluster 3. (2005). *Knowledge, innovation and education: Building a culture of safety and resilience*. Kobe-Hyogo, Japan: The World Conference of Disaster Reduction.
- Tierney, K. (2007). From the margins to the mainstream? Disaster research at the crossroads. *Annual Review of Sociology*, 33(1), 503-525.
- Wenger, D., James, T. F., & Faupel, C. E. (1980). *A few empirical observations concerning the relationship between the mass media and disaster knowledge: A research report*. Disasters and the Mass Media, Washington, DC: National Academy of Sciences, 241 -253.
- Wenger, D., James, T. F., & Faupel, C. E. (1985). *Disaster beliefs and emergency planning*. New York: Irvington Publishers, Inc.