

برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سازمان رسانه در مدیریت فجایع طبیعی

دکتر محمد سلطانی‌فر*

تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۰۴/۰۲

محمودرضا مرتضوی**

تاریخ تأیید مقاله: ۹۴/۰۵/۰۳

صفحات: ۳۷-۵۶

چکیده

مدیریت اثربخش خبر در سازمان رسانه، بیان‌کننده مجموعه روش‌هایی در برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری است که به مهار بحران و مشارکت همگانی در کاهش آسیب‌های ناشی از آن کمک می‌شود. بلایا و حوادث طبیعی یکی از انواع بحران جوامع محسوب می‌شود و بیانگر وضعیتی است که به صورت محدود یا بسیار گسترده رویه اقدامات عادی جامعه را در امور اقتصادی و اجتماعی را مختل می‌کند و احتیاج به برنامه‌ریزی برای مواجهه با بحران می‌باشد. برای تحقق این امور، مدیران و کارکنان سازمان رسانه و مخاطبان آن به سه نوع اطلاع و شناخت احتیاج دارند تا در مواجهه با بحران به طور مناسب اقدام کنند که عبارت‌اند از:

۱- شناخت مشکل ۲- شناخت محدودیت ۳- شناخت سطح درگیری

در این مطالعه مدیر با بهره‌گیری از اقدامات رسانه‌های جمعی و دست‌یابی به "شناخت سطح درگیری" و با استفاده از روش تحلیلی و تعقلی به بررسی و پردازش اطلاعات و اخبار جهت اشراف و مدیریت بهینه بر بحران و مواجهه اصولی بر فجایع طبیعی و مهار بحران و جلب مشارکت همگانی در این امر مهم می‌پردازد.

کلیدواژه‌ها: تصمیم‌گیری، سازمان رسانه، مدیریت بحران طبیعی و...

* استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

** دکتری علوم ارتباطات اجتماعی و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی میبد

مقدمه

فاجعه‌های طبیعی و غیر طبیعی - در وسعت عظیم با خسارات خبر محصول اصلی سازمان رسانه خبری محسوب می‌شود. مدیریت سازمان رسانه در فرایند تولید خبر باید بر اساس ضروریات عملکرد سازمان رسانه یعنی سرعت، صحت و تازگی در تولید پیام خبری باشد. مدیریت در سازمان رسانه خبری از نظر تولید به موقع اطلاعات خبر صحیح، جدید، دقیق و جامع در شرایط وقوع بلایای طبیعی، بسیار دشوار است. به دلیل آنکه بحران به عنوان یک وضعیت خطر آفرین و نا امن‌کننده روند جاری، حیات جامعه و سازمان رسانه خبری را مختل می‌کند و اتخاذ برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیران را بغرنج می‌نماید. لذا سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های خبری از آن جهت مدیریت می‌شوند تا در مسیر مطلوب (تحقق اهداف) به حیات خود ادامه دهند. همچنین بتوانند در برابر تهدیدها و خطراتی که ممکن است منشاء بحران مختلف باشد، تعادل خود را باز یابند. از سوی دیگر با تولید و توزیع اخبار برای آسیب‌دیدگان و سازمان‌های امداد رسان، نقش راهبر و هدایت‌کننده در مدیریت بحران ایفاء می‌کند.

مدیریت اثربخش خبر در سازمان رسانه، بیان‌کننده مجموعه روش‌هایی در برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری است که به مهار بحران و مشارکت همگانی در کاهش آسیب‌های ناشی از آن کمک می‌شود. بلایا و حوادث طبیعی یکی از انواع بحران جوامع محسوب می‌شود و بیانگر وضعیتی است که به صورت محدود یا بسیار گسترده رویه اقدامات عادی جامعه را در امور اقتصادی و اجتماعی مختل کند و بخش یا بخش‌هایی از آن را نابود سازد. بنابراین در هنگام فجایع طبیعی همچون زلزله بم، توانایی اجتماعات محلی (منطقه آسیب دیده) بسیار کاهش می‌یابد. فاجعه‌های طبیعی که در وسعت عظیم با خسارات مادی و انسانی همراه هستند، جامعه بحران‌زده را با مسائل روانی؛ اجتماعی؛ اقتصادی و اطلاع‌رسانی خبری

درگیر می‌نمایند. وضعیت پدید آمده، امداد رسانی را در یک مشارکت همگانی و با پشتیبانی رسانه‌های جمعی در تأمین نیاز اطلاعاتی فاجعه دیدگان ضروری می‌نماید. بنابراین برای رسیدن به بازسازی و توسعه اجتماعی، اقتصادی منطقه آسیب‌دیده از فجایع طبیعی، اقدامات رسانه‌های جمعی در تأمین اطلاعات خبری و آگاهی‌های لازم برای مهار بحران و رفع مسائل مختلف پس از بحران، بسیار ضروری است (شادی طلب، ۱۳۷۲: ۴۴).

در صورتی که رسانه‌های جمعی بتوانند با خبر رسانی مطلوب (با دقت، سرعت، جامعیت و صحت) موجب راهنمایی جامعه در مسیر اجرای برنامه‌های بازسازی شوند و زمینه‌های مشارکت همگانی و امداد رسانی به موقع را فراهم نمایند، در میان متغیرهای مؤثر در مدیریت فاجعه یک نقش محوری ایفا خواهند کرد (گرینینگ^۱، ۱۹۹۲: ۴۵). ضمن آن که تحقق این نقش به شناسایی و ارزیابی تحریریه خبر از بحران به وجود آمده بستگی دارد و مدیریت خبر در بحران، نیازمند شناخت دقیق وضعیت بحران است. منظور از شناسایی، داشتن تصویر روشن از شرایط قبل و بعد از بحران و تجسم عینی اثرات، خسارات، ضایعات و پیامدهای آن، می‌باشد. در صورت آشنایی کم خبرنگاران و مدیران خبر از جامعه بحران‌زده، وجود مشاوران آگاه، اجتناب‌ناپذیر است. اقداماتی که سازمان رسانه جمعی از جنبه اطلاع‌یابی خبری و اطلاع رسانی خبری باید انجام دهد، که در ادامه به بررسی هر یک از آن موارد می‌پردازیم

۱- جمع‌آوری اطلاعات

به طور کلی، جمع‌آوری اطلاعات شامل موارد زیر می‌شود:

- ایجاد ستاد خبری بحران بر حسب دستورالعمل‌های قبلی
- مصاحبه با مردم و مسئولان درگیر با بحران

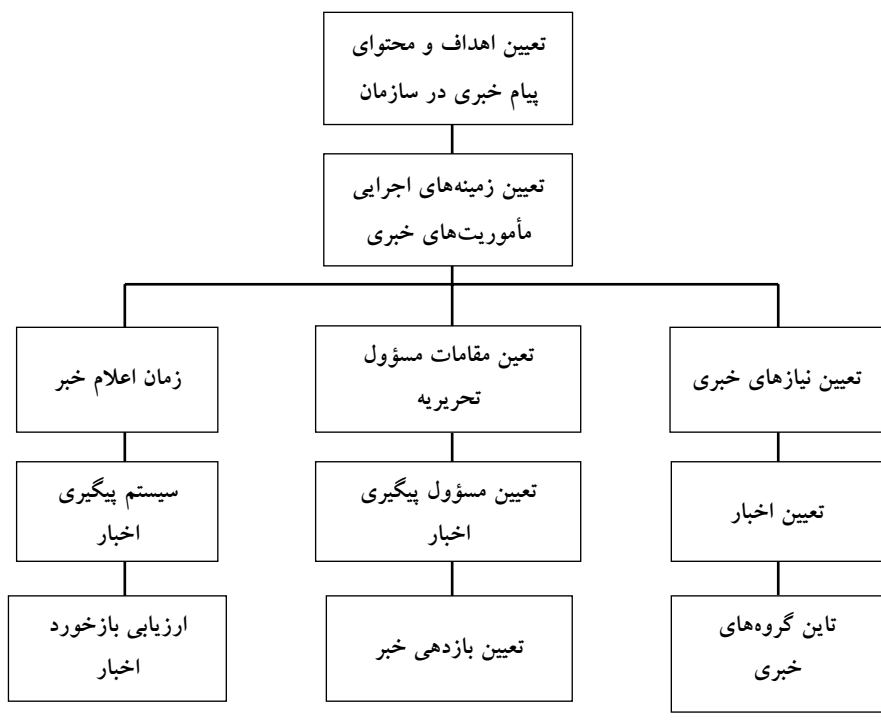
- اطلاعات مدرن و مکتوب شامل نقشه‌ها، عکس‌ها و گزارش‌های مرتبط با بحران
- روند تکامل و پیامدهای احتمالی بحران
- مشخصات جامعه قبل از بحران
- شناسایی بخش‌های آسیب دیده و آسیب پذیر

۲- ارزیابی اطلاعات

ارزیابی اطلاعات شامل موارد زیر است:

- شناسایی اطلاعات و منابع قابل اطمینان آن‌ها به صورت طبقه‌بندی شده
- تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات
- پیش‌بینی‌ها و راه کارها بر حسب نوع بحران و شدت آن.

نمودار برنامه تفصیلی خبری سازمان خبری برای مواقع بحرانی



هر کدام از سازمان‌های خبری (خبرگزاری‌ها، شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی خبری و روزنامه‌ها) باید دارای یک برنامه تفصیلی خبری باشند. بنابراین به هنگام برنامه تفصیلی خبری، نکات زیر باید مورد توجه قرار بگیرد: (مرتضوی، ۱۳۸۴، ۱۲۰، ۱۲۵).

- تعیین اهداف و محتوی پیام خبری در سازمان رسانه. اولویت‌های خبری سازمان رسانه و اهداف مورد نظر در سیاست‌گذاری خبری
- تعیین زمینه‌های اجرایی مأموریت‌های خبری: تأمین نیروی انسانی، تجهیزات خبری و مشخص کردن وظایف و مسئولیت‌های بخش‌های مختلف خبری
- تعیین نیازهای خبری: مشخص کردن موضوعات و سوژه‌های خبری اولویت دار و دارای ارزش‌های خبری و مبتنی بر اهداف سازمان رسانه
- تعیین زمان اعلام: مشخص کردن زمانبندی پردازش اخبار و آماده شدن متون یا تصاویر خبری برای رسیدن به زمان مناسب اعلام
- تعیین مقامات مسؤول تحریریه: تعریف روشن از عناوین شغلی و مسئولیت‌های مدیریتی در تحریریه بر حسب سطوح مختلف سازمانی
- تعیین مخاطب: باید معلوم باشد که مخاطبان رسانه از چه طبقات یا گروه‌های اجتماعی هستند و در برگیری خبرها از چه میزان اهمیتی برخوردار است.
- تعیین مسؤولیت پیگیری اخبار: هر یک از گروه‌های خبری و رابطان خبری بر حسب حوزه‌های مختلف خبری چه نقشی در پیگیری اخبار داشته باشند.
- تعیین سیستم پیگیری اخبار: باید مجاری و شیوه‌های ارتباطی پیگیری اخبار و نحوه تماس یا منابع خبری مشخص شود.

- تعیین گروه‌های خبری: گروه‌های خبری تحریریه بر حسب وظیفه خبری و اجرای مأموریت‌ها و نحوه هماهنگی میان آن‌ها مشخص می‌شود.
- تعیین بازدهی خبر: روش‌های پژوهشی و تحقیق در شناخت پیامدها و اثرات عملکرد خبری رسانه در جامعه.
- ارزیابی بازخورد خبر: اتخاذ روش‌های مناسب برای دریافت و ارزیابی بازخورد مخاطبان نسبت به عملکرد خبری رسانه.
- با توجه به توضیحات ارائه شده در خصوص برنامه تفصیلی خبری سازمان برای مواقع بحران طبیعی، توجه به نکات زیر در اقدام ضربتی خبرنگاران و گزارشگران، ضروری است: (جانسون و پیپاس، ۱، ۲۰۰۳: ۱۹)
- در شرایط بحرانی، همواره مسئله کمبود وقت اداری بسیار است، بنابراین طراحی برنامه باید با سرعت زیاد صورت گیرد.
- برنامه‌ریزی مدیریت بحران معمولاً با توجه به تجارب گذشته، قبل از وقوع بحران انجام می‌گیرد.
- الزاماً کلیه نیازمندی‌های برنامه از قبیل پرسنل و وسایل، از قبل تعیین می‌شود. همچنین تقدم و تاخر حرکت و پیش نیازها نیز مشخص می‌شوند. به محض وقوع بحران، برنامه را می‌توان از مختصر تعدیل یا تکمیل انجام داد.
- رسانه‌هایی که از تجربه و سابقه برخورد مدیران با بحران‌ها برخوردار نیستند، می‌توانند با همکاری خبرنگاران و مدیران خبر با تجربه، یک طرح قابل انعطاف را برای مدیریت خبر در بحران تهیه کنند.
- مدیران خبر برای مشخص کردن اهداف، حرکت، مأموریت‌ها و خط‌مشی‌ها، لازم است که از وضعیت موجود، اطلاع کامل داشته باشند.
- هیچ یک از قسمت‌های جامعه بحران زده را نمی‌توان ثابت و ایستا تصور

کرد. لذا مدیران خبر با آگاهی از محاسبات که متکی به آمار و اطلاعات کنونی است، باید به صورت اقتضایی، تغییراتی را در برنامه تفضیلی ایجاد کنند.

برای تحقق این امور، مدیران و کارکنان سازمان رسانه و مخاطبان آن به سه نوع اطلاع و شناخت احتیاج دارند تا در مواجهه با بحران به طور مناسب اقدام کنند که عبارت‌اند از:

۱- شناخت مشکل

در وهله اول برای اینکه سازمان رسانه از یک سو و مردم (مخاطبان) در رفع بحران (مانند وقوع زلزله عظیم) کمک کنند، نیازمند دریافت اطلاعات برای شناخت مشکل هستند. امکان مشارکت مردم و داشتن رفتار ارتباطی فعال در برابر یک موضوع و مشکل، بدون وجود شناخت در قبال بحران مسیر، صفر خواهد بود (لاندون و هسیانلین^۱، ۲۰۰۵: ۱۲).

۲- شناخت محدودیت

«پس از شناخت مشکل، مدیران و کارکنان سازمان رسانه باید به این شناخت و اطلاع‌رسانی برای مخاطبان برسند که برای ابراز رفتار مورد نظر با چه محدودیت‌ها و موانعی روبه‌رو هستند» (توتونچیان، ۶: ۱۳۸۱).
به عبارت دیگر، این شناخت برای آنان و مخاطبان (افراد، گروه‌ها و سازمان‌های دیگر) لازم است که بدانند تا چه اندازه می‌توانند در رفع مشکل تأثیرگذار و نقش داشته باشند.

۳- شناخت سطح درگیری

منظور از سطح درگیری این است که مدیران و کارکنان سازمان رسانه و مخاطبان تا چه اندازه خود را به یک موضوع مربوط و متصل می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان رسانه باید به این شناخت برسند که بحران چه ارتباطی با بخش‌های

1- London and Hsuanlin

مختلف جامعه دارد تا بتوانند خود و مخاطبان را در مواجهه مناسب با بحران قرار دهند (توتونچیان، همان: ۳۹).

افراد تا زمانی که به دو شناخت اول و دوم می‌رسند، آمادگی می‌یابند تا رفتار انفعالی را ترک کرده و به شناخت سطح درگیری نائل می‌شوند، به رفتار ارتباطی فعال مبادرت می‌کنند. در واقع فرد در محل دسترسی به شناخت مشکل و شناخت محدودیت، به «پردازش اطلاعات» می‌پردازد، در حالی که با دسترسی به «شناخت سطح درگیری»، اقدام به «جستجوی اطلاعات» می‌کند. پس از تشریح پنج متغیر شناخت مشکل، شناخت محدودیت و شناخت سطح درگیری (متغیرهای مستقل) و رفتار ارتباطی غیر فعال و فعال (به عنوان متغیرهای وابسته)، لازم است. با توجه به این مطلب می‌توان گفت: افراد برای بروز رفتار مشارکتی درباره رفع یک بحران یا مسئله باید از انگیزه کافی و یا به بیان دیگر از کشش یا والانس مثبت نسبت آن برخوردار باشند. برای این منظور باید انگیزه افراد را نسبت به آن ارتقا بخشید. این کار می‌تواند با تبیین اهمیت و اثرات مثبت موضوع یا اثرات منفی فقدان آن صورت گیرد. اقدام به افزایش احتمال بروز رفتار مشارکتی توسط اطلاع رسانی خبری از سوی سازمان باید همراه با کاهش کشش منفی احتمال و ایجاد تقویت کشش مثبت نسبت به رفع بحران باشد (زرمن، ۱، ۱۹۹۵: ۲۷). «اطلاعات مؤثر در این جریان را که باید میان تحریریه سازمان رسانه و مخاطبان (افراد، گروه‌ها و سازمان‌های دیگر) را از منظر هدایت پخش به دو نوع تقسیم کرد:

الف) اطلاعات هدایت نشده

ب) اطلاعات هدایت‌کننده و برنامه‌ریزی شده

منظور از «اطلاعات هدایت نشده»، اطلاعاتی هستند که فرد در طول زمان و بر اساس مواجهه با رویدادها و از منابع مختلف دریافت می‌کند و دسترسی به آن با برنامه مشخصی همراه نبوده است. در مقابل «اطلاعات برنامه‌ریزی شده»، اطلاعاتی

است که سازمان بر اساس یک طرح و برنامه و به منظور جلب مشارکت افراد یا گروه‌ها ارائه می‌کند و مخاطبان نیز به صورت جستجو گرانه و برنامه‌ریزی رفتار می‌کنند. (بیرویدیان، ۱۳۸۵: ۱۸۰).

بنابراین با توجه به مطالب یاد شده، می‌توان گفت که وجود دو نوع آگاهی شامل شناخت مشکل و شناخت محدودیت باعث می‌شوند تا افراد برای پذیرش اطلاعات برنامه‌ریزی شده آمادگی پیدا کنند و افراد با دست‌یابی به «شناخت سطح درگیری» اطلاعات پردازش شده خود را به مشکل ارتباط داده و رفتار خود را تغییر می‌دهند.

به دلیل آن که اطلاعات و تصمیم‌گیری، دو روی یک سکه هستند و بدون اطلاعات، امکان تصمیم‌گیری مناسب وجود ندارد. ضمن این که اطلاعات موثر، اطلاعاتی است که دارای طول و عمق لازم باشد. منظور از «طول اطلاعات» کمیت و تعداد اطلاعات در یک پیام و منظور از «عمق پیام» کیفیت پیام از لحاظ جامع بودن، صحت، ارزشمند بودن و... است. لذا در سطح سازمان رسانه و واحدهای مختلف آن و محیط پیرامون جریانی از انواع اطلاعات مهم یا کم اهمیت از طریق ارتباطات رسمی و غیر رسمی ایجاد می‌شود. اما باید به نقش ارتباطی و سهم اطلاعاتی نیز توجه کرد. بنابراین، ارتباط برقرارکنندگان اصلی به عنوان دریافت‌کنندگان و ارسال‌کنندگان اصلی اطلاعات در میان مرزهایی عمل می‌کنند. از طرفی اهمیت و وظیفه ارتباط برقرارکننده اصلی (دبیران، مدیران شبکه و...) به عنوان انتقال دهنده اطلاعات، بسیار حائز اهمیت است. ارتباط برقرارکنندگان اصلی می‌توانند از طریق امکان بالقوه اطلاعاتشان، از دیگر افراد سازمان متمایز شوند و در مقایسه با دیگران، اساساً دارای میزان بالاتر کیفیت بهتری از اطلاعات هستند. همچنین آن‌ها در مقایسه با همکارانشان قابل دسترس‌تر بوده و نقاط مهم و کلیدی شبکه‌های اطلاعاتی غیر رسمی سازمان به شمار می‌روند (فرهنگی، ۱۳۸۳: ۲۳۳).

۳- نقش سه مرحله‌ای سازمان رسانه

نقش اطلاع‌رسانی رسانه‌ها در مدیریت و کنترل بلایای طبیعی شامل سه مرحله است: (بیرودیان، ۱۳۸۵: ۹۴).

- ۳-۱- پیش از وقوع بحران - مرحله آموزش
- ۳-۲- در طول بحران - مرحله مواجهه
- ۳-۳- پس از وقوع بحران - مرحله پشتیبانی و اصلاح

۳-۱- نقش رسانه‌ها پیش از وقوع فاجعه طبیعی

در این مرحله، همه رسانه‌ها می‌توانند به ایفای نقش پردازند و در محیط اجتماعی، آمادگی لازم برای مقابله و مواجهه با بلایا و حوادث طبیعی و بحران‌های ناشی از آن ایجاد کنند.

در این مرحله، همه رسانه‌ها از راه‌های مختلف باید اطلاعات کافی درباره بلایایی را به مخاطبان ارائه دهند و توانایی و دانایی آنان را برای مواجهه با لحظه بروز حادثه بالا ببرند. این دانش و آگاهی تنها در زمینه محافظت از جان اشخاص نیست بلکه حتی نحوه کمک به آسیب‌دیدگان و نحوه حفظ اموال و دارایی‌ها را نیز شامل می‌شود. در این مرحله شاید بهترین نقش را تلویزیون بتواند به عهده بگیرد. آموزش عملی رسانه‌ها به خصوص تلویزیون در لحظه بروز واقعه کمک شایانی به مردم می‌کند تا با شبیه‌سازی آن چه در تلویزیون مشاهده کرده‌اند از خطر حادثه نجات یابند. در این مرحله رادیو و رسانه‌های مکتوب نقش مکملی برای تلویزیون دارند، همانند نقش مکملی که گاه در تبلیغات بازرگانی ایفا می‌کنند (خجسته، ۱۳۸۴: ۱۵).

آموزش در این مرحله شامل موارد زیر است:

- ۱- شناساندن بحران و وضعیت آن
- ۲- ایجاد آمادگی در بخش‌های سازمان مسؤول مواجهه با بحران

- ۳- چگونگی راه‌های مقابله با بحران و یا کمک به آسیب‌دیدگان احتمالی
- ۱- شناخت بحران در وضعیت‌های مختلف آن. برای مثال اگر تهران در معرض زلزله قرار دارد و یا آلودگی هوای آن بحران‌زاست، مردم باید با این پدیده‌ها و آثار و عوارض طبیعی آن بر اقتصاد، اجتماع، محیط زندگی و سلامت جسم و روان خود آگاه شوند. زیرا شناخت موضوع به مردم کمک می‌کند مراحل بعدی آموزش را با انگیزه بیشتری دنبال کنند.
- ۲- ایجاد آمادگی در بخش‌های سازمان مسئول مواجهه با بحران در مرحله پیش از بحران رسانه‌ها می‌توانند با توجه به آثار و عوارض آن، نقش سازمان‌های مسئول را به طور مرتب یادآور شوند و در آن‌ها حساسیت و آمادگی حساسیت و آمادگی لازم را برای انجام وظیفه در شرایط بحرانی ایجاد کنند. در این مرحله رسانه‌ها نقش نظارتی خود را ایفا می‌کنند.
- ۳- آموزش شیوه‌های مقابله با فاجعه‌ها و بلایای طبیعی که به شیوه‌های مقابله پیش از وقوع فاجعه، حین وقوع فاجعه و پس از آن تقسیم می‌شوند.
- نوع اول برای آن است که شدن بحران به حداقل ممکن برسد، در این صورت خسارات ناشی از آن کمتر خواهد بود. برای مثال، اگر آموزش مقاوم‌سازی ساختمان‌ها جدی گرفته شود و مردم آن را به کار ببندند، ضریب ایمنی در مقابل زلزله افزایش می‌یابد یا آموزش تخلیه منطقه پیش از بروز حادثه که می‌تواند از وقوع یک فاجعه انسانی جلوگیری کند و موجب می‌شود در صورت لزوم، مردم با حداقل لطمه و صدمه از منطقه آسیب پذیر خارج شوند.
- نوع دوم، آموزش شیوه‌های مقابله حین بحران و وقوع حادثه است. این امر بیشتر شبیه دفاع شخصی است. در هنگام بروز زلزله چه باید کرد؟ اگر در بیابان در حال رانندگی هستید و با رعد و برق‌های شدید مواجه شدید، چگونه خود را حفظ کنید و نظایر آن.

نوع سوم آن، آموزش برای بعد از وقوع حادثه و بحران است. اگر آموزش‌های صحیح و جامعی به مردم داده شود، در هنگامی که هیچ نظمی در محل وجود ندارد و تقریباً همه چیز از کنترل خارج شده است، مردم می‌توانند در سازماندهی و برقراری نظم برای رهایی از مصیبت‌های بیشتر بعد از وقوع حادثه جلوگیری کنند.

۲-۳- نقش رسانه‌ها در هنگام وقوع فاجعه طبیعی

برخی از بحران‌ها و بلایای طبیعی قابل پیش‌بینی هستند و برخی دیگر مانند زلزله غیر قابل پیش‌بینی. از این رو در این مرحله، نقش رسانه‌ها به دو گونه متفاوت قابل تقسیم‌بندی است: (بیرودیان، ۱۳۸۵: ۸۴).

۱- در بلایای طبیعی قابل پیش‌بینی مانند طوفان، سیل و غیره، قدم اول، اعلام وضعیت اضطراری، آماده کردن مردم منطقه، مسئولان و در صورت لزوم، مردم سراسر کشور است. چنانچه احتمال خطر بسیار بالا باشد، تخلیه هر چه سریع‌تر منطقه نیز در دستور کار قرار می‌گیرد. اطلاع‌رسانی به مردم درباره وضعیت یا درجه خطر ناشی از آن، مرحله بعدی اقدام است. ترغیب مردم به کمک‌رسانی نیز از دو جهت اهمیت دارد. اول آن که احساس مسئولیت افراد را نسبت به سرنوشت هموطنان و هم‌نوعان زنده نگه می‌دارد و دوم آن که موجب تقویت مسئولان امر می‌شود و انجام امور را در این شرایط سخت، تسهیل می‌کند.

۲- در بلایای طبیعی غیر قابل پیش‌بینی، گاه مردم با مصیبت از دست دادن تمام اعضای خانواده روبه‌رو می‌شوند. تمام دارایی و مایملک خود را از دست می‌دهند و در معرض آسیب‌های بهداشتی و روانی شدید، قرار می‌گیرند. در این اوضاع رسانه‌ها دو نقش مهم می‌توانند ایفا کنند: نخست، بسیج امکانات در حد نیاز و ترغیب و تهییج مردم و مسئولان برای امداد‌خستگی ناپذیر به بازماندگان و دوم، ترمیم و تسکین آلام مصیبت‌دیدگان و کمک به حفظ سلامتی بازماندگان.

۳-۳- نقش رسانه‌ها پس از فاجعه طبیعی

اطلاع‌رسانی، کارکرد اصلی رسانه‌ها در این مرحله است. مردم پیرامون باید هر لحظه از اثرات مخرب فاجعه و بحران آگاهی یابند و احساس مسؤولیت را تا آخرین لحظات نیاز، از دست ندهند. از طرفی مسئولان امر نیز نباید از مراقبت‌های خود و تمرکز بر رفع مشکلات و نارسایی‌های بازماندگان بکاهند. رسانه‌ها می‌توانند، ضعف‌ها و نقاط قوت مدیریت بحران را در سطح محلی، منطقه ای و ملی، بررسی و به نقد بگذارند و سازمان‌ها را برای مواجهه با فجایع احتمالی آینده آماده کنند. اطلاع‌رسانی و آموزش باید بر اساس شناسایی مخاطبان، تعیین اهداف رسانه، تعیین قالب و ساختار پیام و تولید اخبار باشد.

۴- تصمیم‌گیری سازمان رسانه در مدیریت فاجعه

رسانه‌ها به عنوان ابزار نوین بشری، از طریق اطلاع‌رسانی، آموزش و توسعه ارتباطات در سه مرحله پیشگیری، هدایت و مقابله و حذف بحران مورد استفاده قرار می‌گیرند. بنابراین میزان دسترسی به رسانه‌ها و دسترسی به تکنولوژی و تکنیک‌های جدید و پیشرفته، می‌تواند در مدیریت سه گانه بحران موثر باشد. از این منظر، مهار و «مدیریت بحران‌ها» از اهمیت زیادی برای تصمیم‌گیرندگان رسانه‌های جمعی و برنامه‌ریزان ارتباطی برخوردار می‌باشد. در چارچوب و روش سیستمی، یک بحران عبارت است از: وضعیتی که نظم اصلی یا قسمت‌هایی از آن را (سیستم فرعی) مختل کرده و پایداری آن را بر هم زند. از نظر برداشت عمومی نیز بحران عبارت است از: به وجود آمدن شرایط غیر معمول یا غیر متعارف در روند حرکت یک سیستم. به بیان دیگر بحران وضعیتی است ناپایدار که در یک یا چند قسمت از عناصر متغیر نظم موجود، ایجاد می‌شود.

تصمیم‌ها به دو نوع برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده تقسیم شده و قانونی وجود دارد که طبق آن یک عمل تحت شرایط خاص انجام می‌شود. تصمیم برنامه‌ریزی نشده را نمی‌توان به قانون منتسب کرد. ولی در تصمیم‌های برنامه‌ریزی

شده، به ساختار بسیار توجه می‌شود، اهداف مشخص هستند و مجراهای اطلاعاتی در دسترس‌اند. در حالی که ساختار تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده بسیار ضعیف و اهداف مبهم‌اند و اطلاعات مشخصی در دسترس نیست. نمونه یک تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده تعیین حقوق ماهیانه اعضای تحریریه است. برای مثال ناشران روزنامه‌ها مجبور نیستند که هر ماه تصمیم بگیرند که برای اعضای تحریریه خود چه قدر پرداخت کنند. میزان و شکل حقوق معمولاً بر پایه حقوق سالانه از پیش تعیین شده است. هر چه تردید و احتمال خطر در تصمیم‌گیری کمتر باشد، تصمیم برنامه‌ریزی شده بهتر عمل می‌کند. همان‌طور که اساس و بنیان مدیریت، تصمیم‌گیری است، نقطه اصلی و کانون تصمیم‌گیری هم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل دقیق اطلاعات است. نقطه اصلی و کانونی تصمیم‌گیری هم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل دقیق اطلاعات است. در همه مراحل تصمیم‌گیری باید به جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی صحیح آن‌ها توجه شود. جمع‌آوری اطلاعات به تنهایی باعث تصمیم‌گیری‌های مؤثر و کارساز نمی‌شود. در تجزیه و تحلیل که مهمترین عامل تصمیم‌گیری است، اطلاعات از هم گسیخته می‌شوند و بدین ترتیب آن‌ها را می‌توان بررسی کرد و متناسب با بهره‌مندی از آن‌ها، دسته‌بندی لازم را برای اطلاعات قائل شد. تجزیه و تحلیل درست اطلاعات اندک، بسیار سودمندتر است از این که اطلاعات بسیاری را به درستی مورد تجزیه و تحلیل قرار ندهیم. هنگامی که مدیران تحریریه به روش بخردانه تصمیم می‌گیرند، مسئله را به صورت منظم و سیستمی تجزیه و تحلیل می‌کنند و راه‌حلی را انتخاب می‌نمایند و مراحل معقول را یکی پس از دیگری پشت سر می‌گذارند. روش بخردانه بدان سبب است که مدیر تحریریه رسانه، خبرنگاران را در یک تصمیم‌گیری هدایت کند. زیرا بسیاری از مدیران تحریریه هنگام تصمیم‌گیری‌های خود در سازمان به صورت نا منظم (غیر سیستماتیک) و دلخواه عمل می‌کنند.

۵- تصمیم‌گیری خبری مدیران خبر

خبر حساسیت زیادی دارد و صحت و سقم آن می‌تواند سند اعتبار آن باشد. اما تصمیم‌گیری برای انتخاب، پردازش و انتشار یا پخش بعضی از خبرها بسیار دشوار است و سردبیران از سه روش زیر پیروی می‌کنند:

۱- تصمیم‌گیری خبری در شرایط اطمینان

وقتی سردبیران از وقوع و چگونگی جزئیات خبر به خوبی آگاه هستند، با اطمینان خاطر به پخش آن مبادرت می‌کنند و تصمیم‌گیری درباره شیوه اعلام این خبرها به سهولت انجام می‌گیرد و در واقع متغیر مجهولی که امر تصمیم‌گیری را با دشواری مواجه سازد، وجود ندارد. برای مثال، انتخاب اطلاعات و پردازش آن‌ها درباره یک رویداد اجتماعی مانند اجرای طرح سرشماری عمومی که جزئیات آن کاملاً مشخص است، در شرایط اطمینان تصمیم‌گیری می‌شود.

۲- تصمیم‌گیری خبری در شرایط ریسک

در این شرایط زوایا و ابعاد خبر روشن نیست. ولی ارائه آن به مخاطبان ضروری است. برای مثال وقوع انفجار در یک کشور که صدای مهیبی ایجاد کرده است یا احتمال آلوده بودن شبکه آب آشامیدنی در یک شهر، شرایط بغرنج و دشواری را به وجود می‌آورد. این حوادث ممکن است ناشی از عملیات خرابکاری یا ناشی از انفجار مواد شیمیایی در کارخانه یا علل دیگر باشند. وقتی اطلاعات خبر به اندازه کافی در دست نیست، سردبیران تلاش می‌کنند از پیش داوری پرهیز و بیشتر بر کلیات تکیه کنند تا پس از روشن شدن زوایای خبر با مشکل مواجه نشوند. در بعضی از مواقع نیز سردبیران تیزهوش و شجاع اقدام به ریسک می‌کنند و درباره واقعه، احتمالاتی را مطرح می‌کنند که در صورت تحقق و عینیت یافتن آن‌ها، مخاطبان به توانایی‌های بخش خبری اعتماد بیشتری می‌کنند و بخش خبری برای آن‌ها جدایی بیشتری پیدا می‌کند. حالت دیگری که در اعلام خبری اعتماد بیشتری می‌کنند و بخش خبری برای آن‌ها جذابیت بیشتری پیدا می‌کند.

دیگر اینکه در اعلام خبر جنبه ریسک را به همراه دارد این است که سردبیر نمی‌داند اعلام خبر چه بازتابی در سطح جامعه ایجاد می‌کند. بنابراین مدیران با توجه به عملکرد رسانه‌های مختلف، اطلاعات به دست آمده از منابع خبری موثق، آگاهی از ویژگی‌های جامعه و مخاطبان، ارزیابی دقیق متن اخبار، صحت و جامعیت و غیره سعی می‌کنند بحران‌های خبری را پشت سر بگذارند.

۳- تصمیم‌گیری خبری در شرایط عدم اطمینان

در حالتی که از زوایای خبر مشخص و بعضی از زوایای آن نامشخص باشد، تصمیم‌گیری نسبت به دو حالت قبل، حالت بینابین دارد. اگر اطلاعات موجود خیلی ناچیز باشد، تصمیم‌گیری درباره اعلام خبر از ریسک پیروی می‌کند و در غیر این صورت هر چه قدر اطلاعات بیشتر باشد به حالت تصمیم‌گیری در شرایط اطمینان نزدیک می‌شود. سردبیر وظایف متعددی بر عهده دارد که اهم آن‌ها به شرح زیر است:

- آشنا بودن با مراحل تولید و اعلام خبر
- تعیین ترکیب و ساختار بخش خبری
- تعیین وظایف دبیران و کارمندان خبر
- آگاهی از جریان خبرهای ملی و بین‌المللی در هر روز، متناسب با حیطه مسئولیت

- مطلع شدن از کم و کیف شیوه‌های بنگاه‌های خبری جهان
- آگاهی از کم و کیف خبرهایی که از رسانه‌های مختلف به اطلاع عموم رسانده است

- مطلع شدن از جریان رویدادها
- آشنایی با سابقه موضوع خبرها
- آگاهی کامل برای تهیه سوابق خبر
- تعیین نحوه اجرا و شیوه سردبیری خبر

ممکن است بعضی خبرها به خاطر جذاب بودن، چند روز متوالی موضوع خبر باشند و سردبیران معمولاً آن‌ها را با رغبت زیاد پیگیری کنند. از سوی دیگر، مخاطبان نیز به شدت به این گونه خبرها علاقه‌مند باشند. حساسیت این گونه خبرها موجب می‌شود اگر سردبیری در پیگیری روند آن غفلت کند، عملکرد خبری رسانه از نظر مخاطبان کم اهمیت تلقی می‌شود. ایفای نقش مشارکتی در سازمان و فراهم‌کردن بستر مدیریت مشارکتی، ایجاد فضای ارتباطی شفاف و متعامل، همدلی و همراهی کارکنان سازمان رسانه، اطلاعات مورد نیاز مدیران خبر را در درون آن به جریان می‌اندازد و ظرفیت تحریریه اخبار را در خدمت اهداف سازمان قرار می‌دهد. به تعبیر دقیق‌تر، دو رکن اساسی در مدیریت بحران‌های سازمان رسانه با بهره‌مندی از دو عنصر اساسی است: ارتباط و اطلاع.

بنابراین هدف مدیران رسانه باید در ایجاد، حفظ و تداوم ارتباط و در نهایت ایجاد، حفظ و تداوم تفاهم در قالب اطلاع‌رسانی و پاسخگویی و حرکت در مسیر ایجاد زیرساخت‌های اطلاعاتی باشد. در صورت عدم آشنایی با ارکان فوق، بحران‌های بیرونی و درونی سازمان رسانه عامل از دست رفتن، مشروعیت و جلب اعتماد مخاطبان خواهد شد (روشندل ارتباطی، ۱۳۸۶: ۱۸).

۶- نتیجه‌گیری

مواردی که مدیریت سازمان خبری را در خدمت اهداف توسعه قرار می‌دهد عبارت‌اند از:

۱- باید از ارائه اخبار و اطلاعات صرفاً مثبت، تبلیغاتی و یک سویه خودداری شود.

۲- نقش مشورتی روابط عمومی‌ها در جلسات تصمیم‌گیری مدیران خبر در حل بحران‌ها، حائز اهمیت است.

۳- جلوگیری از بروز شایعات در سطح سازمان و محیط پیرامون از وظایف مدیران سازمان رسانه است.

خبرنگاران گروه‌های تحریریه با حضور به موقع و موثر در عرصه اجتماعی با جمع‌آوری اطلاعات از سطح جامعه و انتقال به مدیران، می‌توانند ناکامی‌ها و بحران‌های سازمانی و به سردی گراییدن رابطه سازمان با جامعه را از بین ببرند.

۴- استفاده از «رسانه‌ها» امروزه کار آمدترین و مهم‌ترین ابزار انتقال اطلاعات و تأمین نیازها و خواسته‌های افکار عمومی محسوب می‌شود. بنابراین امروزه شناخت ماهیت، جایگاه و ظرفیت‌های رسانه‌ای و بهره‌برداری آگاهانه و صحیح از رسانه‌ها برای رسیدن به مواجهه مناسب با بحران، یکی از نیازها و ضروریات اساسی است. اشتباه در عملکردهای گروه‌های خبری تحریریه به دلیل عدم درک استفاده صحیح رویدادها، عامل تضعیف مشروعیت سازمان می‌شود. بحرانی که توسط رسانه به خوبی و از طریق ارتباطات اطلاعات اداره شود به جای لطمه وارد کردن بر حسن شهرت سازمان، موجب ارتقای اعتبار آن می‌شود.

سازمان رسانه تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی با اختلالات و بحران‌هایی در فرایند تولید پیام قرار می‌گیرد. شرایطی که ممکن است در هر زمانی اتفاق بیفتد. با این حال و علیرغم ماهیت غیر قابل پیش‌بینی، می‌توان برای مقابله با آن برنامه‌ریزی کرد. نقاط آسیب‌پذیر رسانه را مورد بررسی قرار داد و برای کاهش خطرات احتمالی و تقویت سازمان، اقدامات پیگیرانه انجام گیرد. بنابراین مدیران رسانه باید کلیه بحران‌های احتمالی را شناسایی کنند. حتی اگر احتمال بروز آن‌ها بسیار ناچیز باشد. لازم است برای هر یک از حوادث غیر مترقبه طرحی تهیه شود و برای انجام اقدامات خبری، سازمان‌دهی صورت گیرد.

در این نوشتار اطلاعات مربوط به اینکه چه اقدامی توسط چه بخشی از سازمان رسانه انجام خواهد گرفت و ارتباط رسانه با جامعه بحران‌زده به چه صورت مدیریت شود لحاظ شده است. سازمان رسانه برای مقابله با هر حادثه احتمالی باید

برنامه‌ریزی کند. رسانه حتماً باید با یک «برنامه عمل» مدون راه خود را به سمت اهداف معین پیش گیرد و حتی برای امور پیش بینی نشده و برای بحران‌های اجتماعی بالقوه، فکر و برنامه‌ریزی قبلی داشته باشد. برای انجام برنامه‌ریزی در حوزه رسانه خبری، باید از یک طرف عناصر اصلی حوزه کار گروه‌های تولید پیام خبری را مشخص کرد و از طرف دیگر اهداف سازمان و انواع مخاطبان و شرایط بحران را در نظر گرفت و آن‌گاه با توجه به ویژگی‌های مخاطبان، ضمن لحاظ کردن اهداف مؤسسه در قالب‌ها و مجراهای مناسب، پیام را مدیریت و ارائه کرد.

منابع

۱. بیرویدیان، نادر (۱۳۸۵)، مدیریت بحران، مشهد: جهاد دانشگاهی.
۲. توتونچیان، محمود (۱۳۸۱)، مدیریت بحران، تهران.
۳. خجسته، حسن (۱۳۸۴)، بحران بلایای طبیعی و نقش ویژه رادیو در کنترل آن، فصلنامه پژوهش و سنجش، صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، شماره ۴۲ و ۴۳، تابستان و پاییز.
۴. روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۶)، چیستی مدیریت رسانه، فصلنامه رسانه، مرکز تحقیقات و مطالعات رسانه‌ها، شماره ۷۰، تابستان.
۵. شادی طلب، ژاله (۱۳۷۲)، مدیریت فاجعه، فصلنامه رشد علوم اجتماعی، کمک آموزشی آموزش و پرورش، شماره ۱۸، تابستان.
۶. فرهنگ، علی‌اکبر (۱۳۸۳)، نظریه‌های ارتباطات سازمانی، تهران.
۷. مرتضوی، محمودرضا (۱۳۸۴)، مباحثی در ارتباطات جمعی، تهران.
8. Gruning, J. E. (1992), "Exceiience in Public relationand communication management". Lawrence EribaumAssocistes, New Jersey, p. 45.
9. Johnson , V. and Peppas, S. C. (2003), "Crisis management in Belgium ," coporateCommuicition, No, 1, p 21.
10. London Huang , Ying Hsuanlin, (2005), "Crisis Communi Cativestrategies in Taiwan", public Relation review, No 1, p.12.
11. Zerman, D. (1995), "Crisis communication: managing the mass media ," information managemet& computer security, No5, p 27.