

برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سازمان رسانه در مدیریت فجایع طبیعی

محمد سلطانی فر*

دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۱/۲۰

محمود رضا مرتضوی**

تأیید مقاله: ۱۳۹۶/۰۲/۰۵

چکیده

این مقاله با هدف تبیین برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سازمان رسانه در مدیریت فجایع طبیعی، ضمن بهره‌گیری از روش توصیفی، تبیینی روند برنامه‌ریزی را ترسیم کرده است. یافته‌های مقاله بیانگر این است که مدیران رسانه باید تمام بحرانهای احتمالی را شناسایی، و برای مقابله با هر حادثه احتمالی برنامه‌ریزی کنند. رسانه حتماً باید با «برنامه عمل مدون» راه خود را به سمت اهداف معین پیش گیرد و حتی برای کارهای پیش‌بینی نشده و بحرانهای اجتماعی بالقوه، فکر و برنامه قبلی داشته باشد. ضروری است برای برنامه‌ریزی در حوزه رسانه خبری از یک‌سو عناصر اصلی حوزه کارگروه‌های تولید پیام خبری را مشخص کرد و از سوی دیگر اهداف سازمان و انواع مخاطبان و موقعیت بحران را در نظر گرفت و آن‌گاه با توجه به ویژگیهای مخاطبان، ضمن لحاظ کردن اهداف سازمان در قالبها و مجراهای مناسب، پیام را مدیریت و ارائه کرد.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، رسانه و مدیریت فجایع طبیعی.

* دانشیار گروه ارتباطات دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز

** استادیار دانشگاه آزاد واحد میبد

مقدمه

فاجعه‌های طبیعی و غیر طبیعی - در وسعت عظیم با خسارات خبر - محصول اصلی سازمان رسانه خبری به‌شمار می‌رود. 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 بموقع اطلاعات خبر صحیح، جدید، دقیق و جامع در موقعیت وقوع بلایای طبیعی، بسیار دشوار است به این دلیل که بحران به‌عنوان وضعیتی خطرآفرین و ناامن‌کننده، روند جاری حیات جامعه و سازمان رسانه خبری را مختل می‌کند و برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیران را دشوار می‌سازد؛ لذا سازمانها و ازجمله سازمانهای خبری به این دلیل مدیریت می‌شوند تا در مسیر مطلوب (تحقق اهداف) به حیات خود ادامه دهند؛ هم‌چنین بتوانند در برابر تهدیدها و خطرهایی که ممکن است منشأ بحران مختلف باشد، تعادل خود را باز یابند. از سوی دیگر با تولید و توزیع اخبار برای آسیب‌دیدگان و سازمانهای امداد‌رسان، نقش راهبر و هدایت‌کننده را در مدیریت بحران ایفا کنند.

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، و بیانگر وضعیتی است که محدود یا بسیار گسترده، روش اقدامات عادی جامعه را در امور اقتصادی و اجتماعی مختل، و بخش یا بخشهایی از آن را نابود می‌سازد. بنابراین هنگام فجایع طبیعی همچون زلزله، بم، توانایی اجتماعات محلی (منطقه آسیب‌دیده) بسیار کاهش می‌یابد. فاجعه‌هایی طبیعی که در وسعت عظیم با خسارات مادی و انسانی همراه است، جامعه بحران‌زده را با مسائل روانی، اجتماعی، اقتصادی و اطلاع‌رسانی

خبری درگیر می‌کند. وضعیت پدید آمده، امدادرسانی را در مشارکت همگانی و با پشتیبانی رسانه‌های جمعی در تأمین نیاز اطلاعاتی فاجعه دیدگان، ضروری می‌سازد. بنابراین برای رسیدن به بازسازی و توسعه اجتماعی، اقتصادی منطقه آسیب‌دیده از فجاج 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 بموقع را فراهم سازند در میان متغیرهای مؤثر در مدیریت فاجعه نقش محوری ایفا خواهند کرد (Gruning, 1992, 45)؛ ضمن اینکه 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 بحرانی است. منظور از شناسایی، داشتن تصویر روشن از وضعیت قبل و بعد از بحران و تجسم عینی تأثیرات، خسارات، ضایعات و پیامدهای آن است.

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 اطلاع‌رسانی خبری باید انجام دهد که در ادامه به بررسی هر یک از آن موارد پرداخته می‌شود.

۱ - جمع‌آوری اطلاعات

به‌طور کلی جمع‌آوری اطلاعات شامل موارد زیر می‌شود:

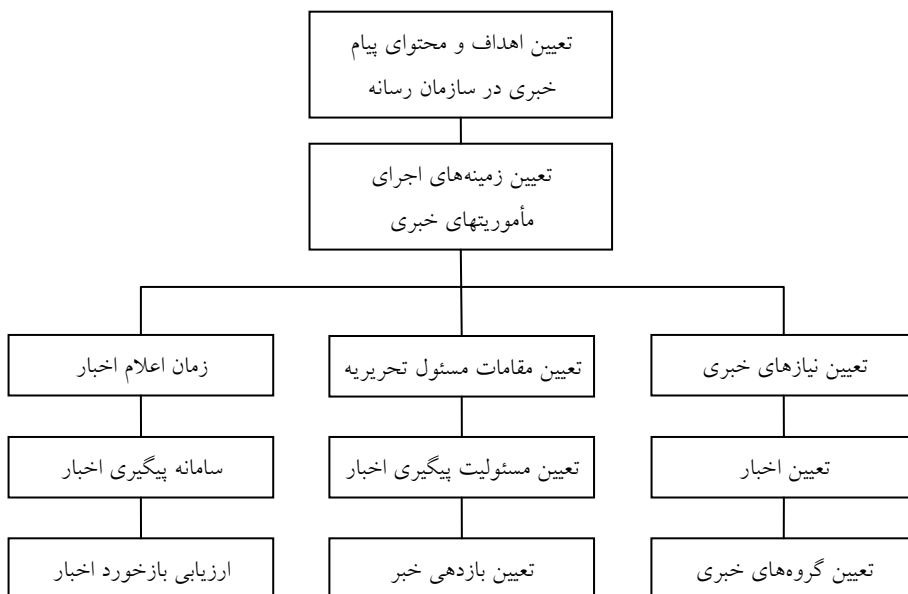
- ایجاد ستاد خبری بحران برحسب دستورالعمل‌های قبلی

- مصاحبه با مردم و مسئولان درگیر با بحران

- اطلاعات مدون و مکتوب شامل نقشه‌ها، عکسها و گزارشهای مرتبط با بحران

- روند تکامل و پیامدهای احتمالی بحران
 - ویژگی جامعه قبل از بحران
 - شناسایی بخشهای آسیب‌دیده و آسیب‌پذیر
- ۲- ارزیابی اطلاعات

- ارزیابی اطلاعات شامل این موارد است:
- شناسایی اطلاعات و منابع قابل اطمینان آنها به صورت طبقه‌بندی شده
 - تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات
 - پیش‌بینی‌ها و راهکارها برحسب نوع بحران و شدت آن



شکل ۱: برنامه تفصیلی خبری سازمان خبری برای مواقع بحرانی

هرکدام از سازمانهای خبری (خبرگزاریها، شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی خبری و روزنامه‌ها) باید برنامه تفصیلی خبری داشته باشند.

بنابراین هنگام برنامه تفصیلی خبری، نکات ذیل مورد نظر قرار می‌گیرد (مرتضوی، ۱۳۸۴: ۱۲۰، ۱۲۵):

- تعیین اهداف و محتوای پیام خبری در سازمان رسانه: اولویتهای خبری سازمان رسانه و اهداف مورد نظر در سیاستگذاریهای خبری
- تعیین زمینه‌های اجرای 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 اولویت‌دار و دارای ارزش 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 مسئول تحریریه: تعریف روشن از عناوین شغلی و مسئولیتهای مدیریتی در تحریریه برحسب 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 مسئولیت پیگیری اخبار: هر یک از گروه‌های خبری و رابطان خبری برحسب حوزه‌های مختلف خبری چه نقشی در پیگیری اخبار داشته باشند.
- تعیین سامانه پیگیری اخبار: باید مجاری و شیوه‌های ارتباطی پیگیری اخبار و چگونگی تماس با منابع خبری مشخص شود.
- تعیین بازدهی خبر: روشهای پژوهش و تحقیق در شناخت پیامدها و تأثیرات عملکرد خبری رسانه در جامعه
- ارزیابی بازخورد اخبار: اتخاذ روشهای مناسب برای دریافت و ارزیابی بازخورد مخاطبان نسبت به عملکرد خبری رسانه
- با توجه به این توضیحات در زمینه برنامه تفصیلی خبری سازمان برای مواقع

بحران طبیعی، توجه به نکات ذیل در اقدام ضربتی خبرنگاران و گزارشگران، ضروری است (Johnson and peppas, 2003, 19):

- در موقعیت بحرانی، همواره مسئله کمبود وقت مطرح است؛ بنابراین طراحی برنامه باید با سرعت زیاد صورت گیرد.

- برنامه‌ریزی مدیریت بحران معمولاً با توجه به تجربه گذشته، قبل از وقوع بحران انجام گیرد.

- الزاماً تمام نیازمندیهای برنامه از قبیل نیرو و وسایل از قبل تعیین شود. هم‌چنین تقدم و تأخر حرکت و پیش‌نیازها نیز مشخص شود. به‌محض وقوع بحران، برنامه را می‌توان از مختصر تعدیل یا تکمیل انجام داد.

- رسانه‌هایی که تجربه و سابقه برخورد مدبرانه با بحران ندارند، می‌توانند با همکاری خبرنگاران و مدیران خبر باتجربه، یک طرح قابل انعطاف را برای مدیریت خبر در بحران تهیه کنند.

- مدیران خبر برای مشخص کردن اهداف، حرکتها، مأموریتها و خط‌مشی‌ها، لازم است که از وضعیت موجود اطلاع کامل داشته باشند.

- هیچ‌یک از قسمت‌های جامعه بحران‌زده را نمی‌توان ثابت و ایستا تصور کرد؛ لذا مدیران خبر با آگاهی از محاسبات، که به آمار و اطلاعات کنونی متکی است، باید به‌صورت اقتضایی، تغییراتی را در برنامه تفصیلی ایجاد کنند.

مدیران و کارکنان سازمان رسانه و مخاطبان آن برای تحقق این امور به سه نوع اطلاع و شناخت نیاز دارند تا در رویارویی با بحران به‌طور مناسب اقدام کنند که عبارت است از:

۱- شناخت مشکل

در وهله اول برای اینکه سازمان رسانه از یک‌سو 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 هر

موضوع و مشکل، بدون وجود شناخت در برابر آن بحران صفر خواهد بود (London and Hsuanlin, 2005, 12).

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، ۱۳۸۱: ۶)؛ به عبارت دیگر، این شناخت برای آنان و مخاطبان (افراد، گروه‌ها و سازمانها 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 موضوع یا وضعیت مربوط و متصل می‌کنند؛ به عبارت دیگر، سازمان رسانه باید به این شناخت برسد که بحران با بخشهای مختلف جامعه چه ارتباطی دارد تا بتوانند خود و مخاطبان را در رویارویی مناسب با بحران قرار دهند (توتونچیان، ۱۳۸۱: ۳۹).

افراد زمانی که به دو شناخت اول و دوم برسند، آمادگی می‌یابند تا رفتار انفعالی را ترک کنند و به شناخت سطح درگیری دست یابند و به رفتار ارتباطی فعال مبادرت کنند. درواقع فرد در مراحل دسترسی به شناخت مشکل و شناخت محدودیت به «پردازش اطلاعات» می‌پردازد در حالی که با دسترسی به «شناخت سطح درگیری» به «جستجوی اطلاعات» اقدام می‌کند. پس از تشریح پنج متغیر شناخت مشکل، شناخت محدودیت و شناخت سطح درگیری (متغیرهای مستقل) و رفتار ارتباطی غیرفعال و فعال (به‌عنوان متغیرهای وابسته) لازم است.

با توجه به این مطلب می‌توان گفت افراد برای بروز رفتار مشارکتی درباره رفع بحران یا مسئله باید از انگیزه کافی و یا به‌بیان دیگر از کشش یا کنش مثبت نسبت آن برخوردار باشند. برای این منظور باید انگیزه افراد را نسبت به آن ارتقا بخشید.

این کار می‌تواند با تبیین اهمیت و تأثیرات مثبت موضوع یا تأثیرات منفی نبودن آن صورت گیرد. اقدام به افزایش احتمال بروز رفتار مشارکتی توسط اطلاع‌رسانی خبری از سوی سازمان باید با کاهش کشش منفی احتمال و ایجاد و تقویت کشش مثبت نسبت به رفع بحران همراه باشد (Zerman, 1995,27).

اطلاعات مؤثر در این جریان را که باید میان تحری سازمان رسانه و مخاطبان (افراد، گروه‌ها و سازمانهای دیگر) را از دید هدایت بخش می‌توان به دو نوع تقسیم کرد:

الف - اطلاعات هدایت نشده

ب - اطلاعات هدایت‌کننده و برنامه‌ریزی شده

منظور از «اطلاعات هدایت نشده»، اطلاعاتی است که فرد در طول زمان و بر اساس رویارویی با رویدادها و از منابع مختلف دریافت می‌کند و دسترسی به آن با برنامه مشخصی همراه نیست؛ در مقابل، «اطلاعات برنامه‌ریزی شده»، اطلاعاتی است که سازمان بر اساس 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 می‌توان گفت که وجود دو نوع آگاهی شامل شناخت مشکل و شناخت محدودیت باعث می‌شود 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، و رفتار خود را تغییر می‌دهند.

اطلاعات و تصمیم‌گیری، دو روی یک سکه است و بدون اطلاعات، امکان تصمیم‌گیری مناسب وجود ندارد؛ ضمن اینکه اطلاعات مؤثر، اطلاعاتی است که دارای طول و عمق لازم باشد. منظور از «طول اطلاعات»، کمیت و تعداد اطلاعات در هر پیام و منظور از «عمق پیام»، کیفیت پیام از لحاظ جامع بودن، صحت و

ارزشمند بودن است؛ لذا در سطح سازمان رسانه و واحدهای مختلف آن و محیط پیرامون، جریانی از انواع اطلاعات مهم یا کم‌اهمیت از طریق ارتباطات رسمی و غیر رسمی ایجاد می‌شود؛ اما باید به نقش ارتباطی و سهم اطلاعاتی نیز توجه کرد؛ بنابراین، ارتباط برقرارکنندگان اصلی به‌عنوان دریافت‌کنندگان و فرستندگان اصلی اطلاعات در میان مرزهایی عمل می‌کنند.

از طرفی اهمیت و وظیفه ارتباط برقرارکننده اصلی (دبیران، مدیران شبکه و...) به‌عنوان انتقال‌دهنده 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 بیشتر و کیفیت بهتری از اطلاعات هستند. هم‌چنین آنها در مقایسه با همکارانشان قابل دسترس‌تر هستند و نقاط مهم و کلیدی شبکه‌های اطلاعاتی غیر رسمی سازمان به شمار می‌روند (فرهنگی، ۱۳۸۳: ۲۳۳).

نقش سه مرحله‌ای سازمان رسانه

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

- ۱ - پیش از وقوع بحران - مرحله آموزش
 - ۲ - در طول بحران - مرحله رویارویی
 - ۳ - پس از وقوع بحران - مرحله پشتیبانی و اصلاح
- ۱ - نقش رسانه‌ها پیش از وقوع فاجعه طبیعی

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

در این مرحله، همه رسانه‌ها از راه‌های مختلف باید اطلاعات کافی درباره بلایا را به مخاطبان خود ارائه کنند و توانایی و دانایی آنان را برای رویارویی با لحظه بروز حادثه افزایش دهند. این دانش و آگاهی تنها در زمینه محافظت از جان اشخاص نیست بلکه حتی چگونگی کمک به آسیب دیدگان و نیز حفظ اموال و داراییها را شامل می‌شود. در این مرحله شاید بهترین نقش را تلویزیون بتواند به عهده بگیرد. آموزش عملی رسانه‌ها بویژه تلویزیون در لحظه بروز واقعه به مردم کمک شایانی می‌کند تا با شبیه‌سازی آنچه 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 مسئول رویارویی با بحران
- ۳ - چگونگی راه‌های مقابله با بحران و یا کمک به آسیب دیدگان احتمالی
- ۴ - شناخت بحران در وضعیت‌های مختلف آن؛ برای مثال اگر تهران در معرض زلزله قرار دارد و یا آلودگی هوای آن بحران‌زا است، 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.
- ۵ - ایجاد آمادگی در بخشهای سازمان مسئول رویارویی با بحران در مرحله پیش از بحران: رسانه‌ها می‌توانند با توجه به آثار و عوارض آن، نقش سازمانهای مسئول را به‌طور مرتب یادآور شوند و در آنها حساسیت و آمادگی لازم را برای اجرای وظیفه در موقعیت بحرانی ایجاد کنند. در این مرحله رسانه‌ها نقش نظارتی

خود را ایفا می‌کنند.

۶ - آموزش شیوه‌های مقابله با فاجعه‌ها و بلایای طبیعی که به شیوه‌های مقابله پیش از وقوع فاجعه، هنگام وقوع فاجعه و پس از آن تقسیم می‌شود.

نوع اول برای این است که شدت 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 فاجعه انسانی جلوگیری کند و موجب می‌شود در صورت لزوم، مردم با حداقل لطمه و صدمه از منطقه آسیب‌پذیر خارج شوند.

نوع دوم، آموزش شیوه‌های مقابله هنگام بحران و وقوع حادثه است. این امر بیشتر شبیه دفاع شخصی است. هنگام بروز زلزله چه باید کرد؟ اگر در بیابان در حال رانندگی هستید و با رعد و برقهای شدید روبه‌رو 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، هنگامی که هیچ نظمی در محل وجود ندارد و تقریباً همه‌چیز از کنترل خارج شده است، مردم می‌توانند در سازماندهی و برقراری نظم به منظور رهایی از مصیبت‌های بیشتر بعد از وقوع حادثه جلوگیری کنند.

۲ - نقش رسانه‌ها هنگام وقوع فاجعه طبیعی

برخی از بحرانها و بلایای طبیعی قابل پیش‌بینی است و برخی دیگر مانند زلزله غیر قابل پیش‌بینی. از این‌رو در این مرحله، نقش رسانه‌ها به دو گونه متفاوت قابل تقسیم بندی است (بیرویدیان، 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 زیاد باشد، تخلیه هر چه سریعتر

منطقه نیز در دستور کار قرار می‌گیرد و اطلاع‌رسانی به مردم درباره وضعیت یا درجه خطر و خسارتهای ناشی از آن، مرحله بعدی اقدام است.

ترغیب مردم به کمک‌رسانی نیز از دو جهت اهمیت دارد: اول اینکه احساس مسئولیت افراد را نسبت به سرنوشت هموطنان و هموعان زنده نگه می‌دارد و دوم اینکه موجب تقویت مسئولان می‌شود و کارها را در این وضعیت سخت، آسان می‌کند.

۲- در بلاهای 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. رسانه‌ها در این اوضاع دو نقش مهم می‌توانند ایفا کنند:

نخست، بسیج امکانات در حد نیاز و ترغیب و تهییج مردم و مسئولان برای امداد خستگی‌ناپذیر به بازماندگان و دوم، ترمیم و تسکین آلام مصیبت دیدگان و کمک به حفظ سلامت بازماندگان.

۳- نقش رسانه‌ها پس از فاجعه طبیعی

اطلاع‌رسانی، کارکرد اصلی رسانه‌ها در این مرحله است. مردم پیرامون باید هرلحظه از تأثیرات ویرانگر فاجعه و بحران آگاهی یابند و احساس مسئولیت را تا آخرین لحظات نیاز از دست ندهند. از طرفی مسئولان 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، منطقه‌ای و ملی به بررسی و نقد بگذارند و سازمانها را برای رویارویی با فجایع احتمالی آینده آماده کنند. اطلاع‌رسانی و آموزش باید بر اساس شناسایی مخاطبان، تعیین اهداف رسانه، تعیین قالب و ساختار پیام و تولید اطلاعات و اخبار باشد.

تصمیم‌گیری سازمان رسانه در مدیریت فاجعه

رسانه‌ها به‌عنوان ابزار نوین بشری از طریق اطلاع‌رسانی، آموزش و توسعه ارتباطات در سه مرحله پیشگیری، هدایت و مقابله و حذف بحران مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین میزان دسترسی به رسانه‌ها و دسترسی به فناوری و روشهای جدید و پیشرفته، می‌تواند در مدیریت سه‌گانه بحران مؤثر باشد. از این دیدگاه، مهار و «مدیریت بحرانها» از اهمیت زیادی برای تصمیم‌گیرندگان رسانه‌های جمعی و برنامه‌ریزان ارتباطی برخوردار است. بحران در چارچوب و روش سیستمی، وضعیتی است که نظم اصلی یا قسمت‌هایی از آن را (سامانه فرعی) مختل می‌کند و پایداری آن را بر هم می‌زند. از نظر برداشت عمومی نیز بحران به وجود آمدن وضعیت غیر معمول یا غیر متعارف در روند حرکت سامانه است؛ 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 می‌شود. در تصمیم برنامه‌ریزی شده قانونی هست که طبق آن یک عمل در وضعیت خاص انجام می‌شود. در تصمیم برنامه‌ریزی نشده نمی‌توان با اشاره به قانون آن را اتخاذ کرد. در تصمیم‌های برنامه‌ریزی شده به ساختار آنها بسیار توجه می‌شود؛ اهداف مشخص، و مجراهای اطلاعاتی در دسترس است درحالی‌که ساختار تصمیم‌های برنامه‌ریزی نشده بسیار ضعیف و اهداف مبهم است و اطلاعات مشخصی در دسترس نیست. نمونه یک تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده تعیین حقوق ماهانه اعضای تحریریه است؛ برای مثال ناشران روزنامه‌ها مجبور نیستند که هر ماه تصمیم بگیرند که برای اعضای تحریریه خود چقدر 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. در همه مراحل تصمیم‌گیری باید به جمع‌آوری اطلاعات و ارزیابی صحیح آنها توجه شود. جمع‌آوری اطلاعات به‌تنهایی باعث تصمیم‌گیری‌ای مؤثر و کارساز نمی‌شود. در تجزیه و تحلیل، که مهمترین عامل تصمیم‌گیری است، اطلاعات از هم گسیخته می‌شود 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 از این است که اطلاعات بسیاری را بدرستی مورد تجزیه و تحلیل قرار ندهیم.

هنگامی که مدیران تحریریه به روش بخردانه تصمیم می‌گیرند، مسئله را سامانمند تجزیه و تحلیل می‌کنند؛ راه حلی 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 تصمیم‌گیری هدایت کند؛ زیرا بسیاری از مدیران تحریریه هنگام تصمیم‌گیریهای خود در سازمان به‌صورت نامنظم (غیر ساختارمند) و به دلخواه عمل می‌کنند.

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. سردبیران از سه روش زیر پیروی می‌کنند:

۱ - تصمیم‌گیری خبری در وضعیت اطمینان

وقتی سردبیران از وقوع و چگونگی جزئیات خبر بخوبی آگاه هستند با اطمینان خاطر به پخش آن مبادرت می‌کنند و تصمیم‌گیری درباره شیوه اعلام این خبرها به آسانی انجام می‌گیرد و درواقع متغیر مجهولی وجود ندارد که تصمیم‌گیری را با

دشواری روبه‌رو سازد؛ برای مثال، انتخاب اطلاعات و پردازش آنها درباره یک رویداد اجتماعی مانند اجرای طرح سرشماری عمومی که جزئیات آن کاملاً مشخص است در وضعیت اطمینان تصمیم‌گیری می‌شود.

۲ - تصمیم‌گیری خبری در وضعیت خطر

در این روش زوایا و ابعاد خبر روشن نیست، ولی ارائه آن به مخاطبان ضروری است؛ برای مثال وقوع انفجار در کشور که صدای مهیبی ایجاد کرده است یا احتمال آلوده بودن شبکه آب آشامیدنی در یک شهر، وضعیت بغرنج و دشواری را به وجود می‌آورد. این حوادث ممکن است ناشی از عملیات خرابکاری یا ناشی از انفجار مواد شیمیایی در یک کارخانه یا علت‌های دیگر باشد. وقتی اطلاعات خبر به‌اندازه کافی در دست نیست، سردبیران تلاش می‌کنند از پیشداوری پرهیز، و بیشتر بر کلیات تکیه کنند تا پس از روشن شدن زوایای خبر با مشکل روبه‌رو نشوند. در بعضی از مواقع نیز سردبیران تیزهوش و شجاع به خطر اقدام، 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 خبر جنبه خطر 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 منابع خبری موثق، آگاهی از ویژگیهای جامعه و مخاطبان، ارزیابی دقیق متن اخبار صحت و جامعیت و... سعی می‌کنند، بحرانهای خبری را پشت سر بگذارند.

۳ - تصمیم‌گیری خبری در وضعیت عدم اطمینان

در حالتی که بعضی از زوایای خبر، مشخص، و بعضی از آن نامشخص باشد، تصمیم‌گیری نسبت به دو حالت قبل، حالت بینابین دارد. اگر اطلاعات موجود خیلی ناچیز باشد، تصمیم درباره اعلام خبر از خطر پیروی می‌کند و در غیر این

صورت هر چه قدر اطلاعات بیشتر باشد به حالت تصمیم‌گیری در وضعیت اطمینان نزدیک می‌شود. سردبیر وظایف متعددی دارد که مهمترین آنها به شرح ذیل 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 هرروز، متناسب با حیطه مسئولیت

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

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

ممکن است بعضی خبرها به دلیل جذاب بودن چند روز پی در پی موضوع خبر باشد و سردبیران معمولاً آنها را با رغبت زیاد پیگیری کنند. از سوی دیگر، مخاطبان نیز بشدت به این‌گونه خبرها علاقه‌مند باشند. حساسیت این‌گونه خبرها موجب می‌شود اگر سردبیری در پیگیری روند آن غفلت کند، عملکرد خبری رسانه از نظر مخاطبان کم اهمیت تلقی شود. ایفای نقش مشارکتی در سازمان و فراهم کردن 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 در مدیریت بحرانهای سازمان رسانه با بهره‌مندی از دو عنصر اساسی است: ارتباط و اطلاع؛ لذا هدف مدیران رسانه باید در ایجاد، حفظ و تداوم ارتباط و درنهایت ایجاد، حفظ و تداوم تفاهم در قالب اطلاع‌رسانی و پاسخگویی و حرکت در مسیر ایجاد زیرساختهای اطلاعاتی باشد. در صورت عدم آشنایی با این ارکان، بحرانهای بیرونی و درونی سازمان رسانه عامل از دست رفتن مشروعیت و جلب اعتماد مخاطبان، خواهد شد (روشندل اربطائی، ۱۳۸۶: ۱۸).

نتیجه‌گیری

مواردی که مدیریت سازمان رسانه خبری را در خدمت اهداف توسعه قرار می‌دهد، عبارت است از:

۱ - باید از ارائه اخبار و اطلاعات صرفاً مثبت، تبلیغاتی و یکسویه 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 بموقع و مؤثر 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 کارآمدترین و مهمترین ابزار انتقال اطلاعات و تأمین نیازها و خواسته‌های افکار عمومی به شمار می‌رود؛ بنابراین امروز شناخت ماهیت، جایگاه و ظرفیتهای رسانه‌ای و بهره‌برداری آگاهانه و صحیح از رسانه‌ها برای رسیدن به رویارویی مناسب با بحران، یکی از نیازها و ضرورتهای اساسی

است. اشتباه در عملکرد گروه‌های خبر تحریریه به دلیل عدم درک استفاده صحیح رویدادها، عامل تضعیف مشروعیت سازمان می‌شود؛ بحرانی که توسط سازمان رسانه بخوبی و از طریق ارتباطات و اطلاعات اداره شود به‌جای لطمه واردکردن 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 روبه‌رو می‌شود؛ وضعیتی که ممکن است در هر زمانی اتفاق بیفتد؛ با این حال و به‌رغم ماهیت غیر قابل پیش‌بینی، می‌توان برای مقابله با آن برنامه‌ریزی کرد؛ نقاط آسیب‌پذیر رسانه را مورد بررسی قرار داد و برای کاهش خطر احتمالی و تقویت سازمان، اقدامات پیگیرانه انجام داد. بنابراین مدیران رسانه باید تمام 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 اقدامات خبری، سازماندهی صورت گیرد. در این مقاله اطلاعات مربوط به اینکه چه اقدامی توسط چه بخشی از سازمان رسانه 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 «برنامه عمل مدون» راه خود را به سمت اهداف معین پیش گیرد و حتی برای کارهای پیش‌بینی‌نشده و برای بحرانهای اجتماعی بالقوه، فکر و برنامه قبلی داشته باشد.

برای برنامه‌ریزی در حوزه رسانه خبری، باید از یک‌سو عناصر اصلی حوزه کارگروه‌های تولید پیام خبری را مشخص کرد و از سوی دیگر اهداف سازمان و انواع مخاطبان و موقعیت بحران را در نظر گرفت و آن‌گاه با توجه به ویژگیهای مخاطبان و ضمن لحاظ کردن اهداف مؤسسه در قالبها و مجراهای مناسب، پیام را مدیریت و ارائه کرد.

منابع

۱. بیرودیان، 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. ش ۴۲ و ۴۳.
۴. روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۶). چستی مدیریت رسانه. فصلنامه رسانه. مرکز تحقیقات و مطالعات رسانه‌ها. ش ۷۰.
۵. شادی طلب، ژاله (۱۳۷۲). مدیریت فاجعه. فصلنامه رشد علوم اجتماعی، کمک آموزشی آموزش و پرورش. ش ۱۸.
۶. فرهنگ، علی اکبر (۱۳۸۳). نظریه‌های ارتباطات سازمانی. تهران.
۷. مرتضوی، محمود رضا (۱۳۸۴). مباحثی در ارتباطات جمعی. تهران
8. Gruning. J. E, (1992) »Exceiience in Public relation and communication management «. Lawrence Eribaum Associates, NewJersey, P.45
9. Johnson, v, and peppas, S. C, (2003) »crisis management in Belgium", coporate commuication, No, 1, p21
10. London Huang, Ying Hsuanlin, (2005) »crisis communicative strategies in Taiwan", public Relation Review, No1, p.12
11. Zerman, d, (1995) »crisis communicaton: managing the mass media", Information management & computer security, No 5, p 27