



# ساترا

موسسه‌های تنظیم صوت و تصویر

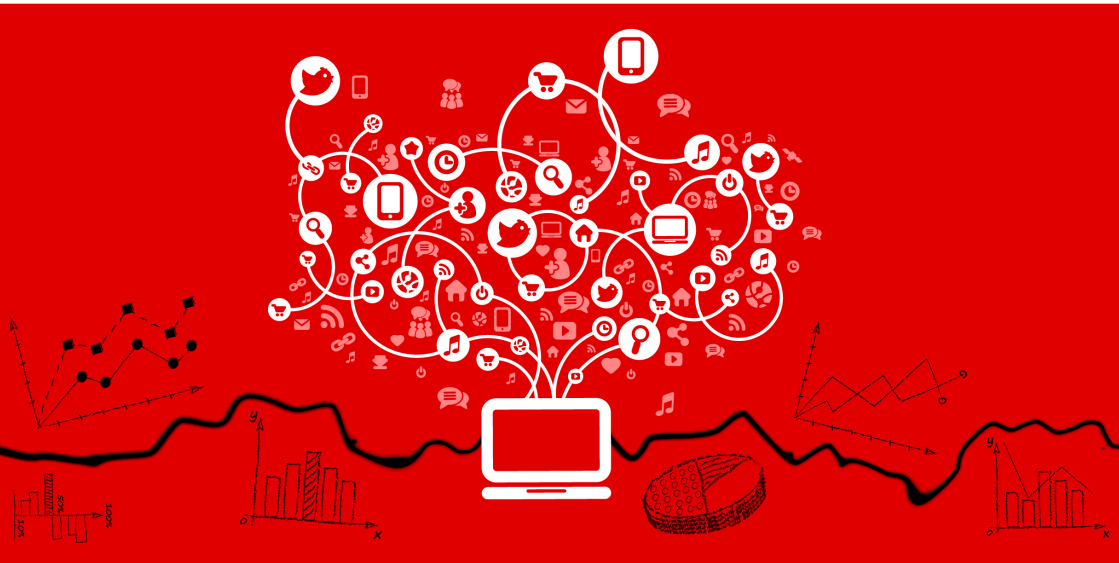
موسساتهای صوت و تصویر فراگیر

مرکز مطالعات تنظیم‌گری رسانه

## ارتباطات بحران؛ چیستی و زمینه‌ها

چالش‌ها و الزامات انتشار صوت  
و تصویر فراگیر در زمان بحران

«بهار ۱۳۹۹»



به نام خدا

عنوان گزارش (فارسی و انگلیسی):


ارتباطات بحران؛ چابستی و زمینه‌ها

**What is Social Communication?**

سال انتشار / محل انتشار:

بهار ۱۳۹۹ / تهران

نویسنده:

عمادالدین پاینده (اندیشکده حکمرانی شریف )

همکاران:

محمد عادل، پریسا ریحانی، زهرا روشندل، مریم رحیمی

ویراستار:

سبحان افشار

گرافیسیت:

نقیسه رستمی

حوزه:

تنظیم‌گری رسانه

نوع سند:

گزارش

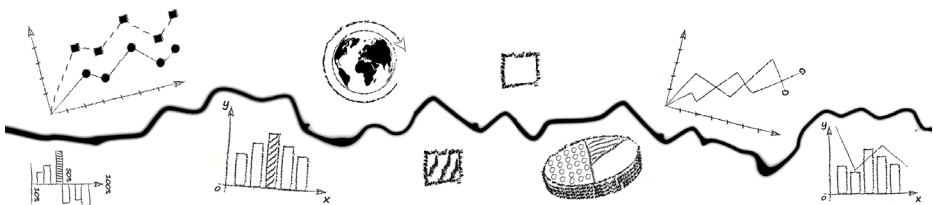
کلیدواژه:

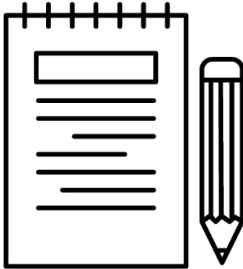
ارتباطات بحران، مخاطرات اجتماعی، استراتژی‌های مواجهه

«استفاده از مطالب گزارش با ذکر منبع مجاز است»

با وجود اعتماد مردم به سازمان‌ها و نهادها و افراد، سیاست‌مداران می‌توانند و خیم‌ترین شرایط را از سر بگذرانند؛ در حالی که بدون آن حتی ساده‌ترین مسائل هم دشوار شده و تبدیل به دستاویزی برای نقد رسانه‌ها و سایر گروه‌های مخالف می‌شوند. اعتماد به خودی‌خود نمی‌تواند منجر به ارتباطات بحران کارآمد شود، زیرا در زمان بحران، تمامی اقدامات و برنامه‌های گذشته مورد واکاوی و بررسی قرار گرفته می‌شود تا مقصر اصلی در رخداد پیش‌آمده پیدا شود. از این‌رو در زمان بحران، ارتباطات بحران نوعی استراتژی است که می‌توان از آن هم برای مدیریت بحران سود جست و هم به وسیله آن اعتماد عمومی به نهادها و مسئولان مربوطه را افزایش داد، زیرا بدون این اعتماد، اساساً هر اقدامی به نتایج موردنظر نخواهد رسید.

ارتباطات بحران می‌تواند باعث تقویت یا از دست رفتن اجماع لازم در حمایت از سیاست‌ها و برنامه‌های سیاست‌مداران شود و حسن شهرت آنها را تحت‌تأثیر قرار دهد. ارتباطات بحران در رابطه‌ای مثلث‌گونه میان بازیگران سیاسی (دولتی و غیردولتی)، رسانه‌های جمعی (سازمان‌های خبری، روزنامه‌نگاران و خبرنگاران) و شهروندان (شامل همه افراد و گروه‌های جامعه) شکل گرفته و معنا پیدا می‌کند. معنای یک واقعه جزء ذاتی آن نیست؛ بلکه نوع نگاهی که به یک حادثه می‌شود، معنای آن را مشخص می‌کند. اینکه یک رخداد چگونه درک شود و چگونه بر مردم تأثیر بگذارد، مشخص می‌کند که آن رخداد به عنوان بحران تلقی شود یا خیر. در زمان بحران، حسن شهرت و توانایی جلب اعتماد مردم مهم‌ترین فاکتورها در ارتباطات بحران به شمار می‌روند. مفهوم کلیدی در این امر، «اعتماد» است.



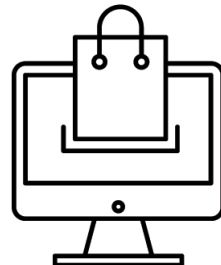


مرکز مطالعات حکمرانی و تنظیم‌گری ساترا به‌عنوان بازوی علمی سازمان تلاش می‌کند تا ضمن تولید و ترویج ادبیات حوزه حکمرانی و تنظیم‌گری رسانه و ارتباطات، اقدامات سازمان را با نگاهی کارشناسانه و علمی مورد بررسی قرار دهد و از همین طریق، ساترا به‌منزله سازمانی شواهدمحور و مبتنی بر پژوهش به انجام وظایف خود بپردازد. مرکز مطالعات بخش قابل‌ملاحظه‌ای از نتایج این تحقیقات را برای مسئولان عالی‌رتبه، مدیران سازمان‌ها، نخبگان و کارشناسان این حوزه ارائه می‌کند و همچنین برای سهولت دسترسی عموم، این پژوهش‌ها را در قالب‌های مختلف نیز منتشر می‌کند. اهم اهداف این مرکز عبارت است از: انجام پژوهش‌های بنیادین در حوزه حکمرانی و تنظیم‌گری رسانه و توسعه جریان ترجمه این حوزه، توسعه شبکه پژوهشگران و سیاست‌پژوهان، تربیت نیروی پژوهشی و هدایت ساترا به‌سوی اقدامات تنظیم‌گرانه مبتنی بر پژوهش. بر همین اساس، گزارش پیش رو بر بخشی از وظایف یادشده جامه عمل می‌پوشاند.

## سازمان تنظیم مقررات صوت و تصویر فراگیر چه مأموریتی دارد؟



سازمان تنظیم مقررات صوت و تصویر فراگیر به منظور تحقق منافع عمومی در سپهر خدمات رسانه‌ای صوتی - تصویری فراگیر و با هدف سامان‌دهی و تنظیم‌گری، تضمین پایداری و توسعه صنعت صوت و تصویر، توسعه خودتنظیم‌گری و هم‌تنظیم‌گری و تمهید نقش‌آفرینی اثربخش و مطلوب آحاد مردم، کسب‌وکارها و نهادها در زنجیره ارزش این صنعت بنیان نهاده شده است. سازمان به دنبال آن است که با تحقق مأموریت خود موجب ارتقای سلامت و کیفیت خدمات رسانه‌ای صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی، تقویت و ارتقای جایگاه صنعت رسانه‌ای صوتی - تصویری جمهوری اسلامی ایران در رقابت‌های سنگین جهانی، حفاظت از مرزهای رسانه‌ای کشور و کاهش آسیب‌پذیری جامعه در مقابل هجمه‌های فرهنگی بیگانگان، جلوگیری از انحصار و تضمین رقابت سالم و در نهایت زمینه‌سازی تحقق الگوی رسانه‌ای در تمدن نوین اسلامی شود.



۵	مقدمه
۸	مروری بر مطالعات تنظیم‌گری «ارتباطات بحران»
۱۰	اصول بنیادین مقررات‌گذاری برای زمان بحران
۱۲	مداخلات «زمان بحران» ویژه سرویس‌های رسانه‌ای صوت و تصویر فراگیر
۱۴	ارتباطات بحران؛ چپستی و زمینه‌ها
۲۵	استراتژی‌های معناسازی
۲۶	مروری بر نظریات ارتباطات بحران
۳۰	کتاب‌شناسی

سیاست‌گذاران برای مدیریت در زمان بحران مجبورند از روش‌های مدیریتی نوین در محیطی استفاده کنند که ماهیت بحرانی دارد. یکی از مهم‌ترین شیوه‌ها در این باره، ارتباطات بحران است که می‌توان آن را توسعه، جمع‌آوری، پردازش و انتشار اطلاعات لازم برای مقابله با موقعیت بحرانی تعریف کرد. «امروزه ارتباطات مهم‌ترین رکن امنیت و توسعه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و حتی سیاسی بوده و بیشترین تأثیر را در بسیاری از امور مرتبط با زندگی بشر از جمله مدیریت زمان بحران دارد. برنامه‌ریزی و کنترل جریان اطلاعات قبل، حین و پس از بحران از یکسو و قابل اعتماد بودن، موثق بودن، تبحر و مؤثر بودن تلاش‌های مدیریت بحران به‌همراه اطلاع‌رسانی به موقع از سوی دیگر، می‌تواند موجب موفقیت مدیریت بحران شود. ارتباطات در زمان بحران می‌تواند به‌منظور رفع مشکلات با تعیین سیستم پاسخگو به نیازها و سؤالات، ارسال پیام و گزارش به صورت حرفه‌ای، تأمین خدمات درمانی، تأمین مایحتاج روزمره زندگی، اسکان اضطراری، برقراری نظم، آواربرداری و جست‌وجو برای یافتن افراد مفقود شده، تدفین کشته‌ها و مواردی از این قبیل برقرار گردد» (جلالی، ۱۳۹۱: ۲۱۰).

بحران رخدادی بزرگ با نتایج احتمالی منفی است که می‌تواند سازمان‌ها، شرکت‌ها و صنعت را تحت تأثیر قرار دهد. بحران می‌تواند در روند معمول اختلال ایجاد و حتی گاهی اوقات موجودیت یک سازمان را با مخاطره مواجه کند. بحران در سطح سازمانی را می‌توان «در قالب یک رویداد یا سلسله‌ای از رویدادها و حوادث غیرمعمول، غیرمنتظره و ویژه که سطح بالایی از ناطمینانی و تهدید را سبب می‌شود، تعریف کرد یا در تعریفی دیگر می‌توان آن را تهدید ادراک‌شده درمورد اهداف با اولویت بالای سازمان، بازتعریف کرد» (سیگر و همکاران، ۱۹۹۸ به‌نقل از شولتز و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۱۲). بحران شامل اعتصاب، حملات تروریستی، تحریم و سایر اتفاقات از این دست می‌شود. اندازه سازمان در زمینه پیدایش بحران هیچ تأثیری ندارد و تمامی سازمان‌ها از جمله شرکت‌های چندملیتی، کسب‌وکارهای خرد و حتی افراد ممکن است دچار بحران شوند. در هر حال بحران توانایی مختل‌کردن جریان عادی را دارد؛ پس نمی‌توان آن را بخشی از روال معمول دانست؛ هرچند یک بحران لزوماً آنچنان فاجعه‌بار نیست که سازمان را منحل کند.





هدف اصلی متخصصان روابط عمومی در ارتباطات بحران نه همه مردم بلکه افرادی هستند که در واقع گروه هدف برنامه‌های سازمان را تشکیل می‌دهند. این گروه هدف می‌تواند شامل کارمندان، مشتریان، ذی‌نفعان، اتحادیه‌ها، بازنشستگان و... باشد. تحقیقات نشان داده سازمان‌هایی که دارای برنامه‌هایی برای مدیریت بحران و همچنین ارتباطات بحران کارآمد هستند، بهتر می‌توانند از بحران خارج شوند و تصویر خود را بهبود بخشند (فرن بنکز، ۲۰۰۷: ۶-۸). فرن بنکز (۲۰۰۷) مدیریت بحران را فرایندی از برنامه‌ریزی استراتژیک برای حل بحران می‌شناسد که با ارتباطات بحران مرتبط است. بدین ترتیب، وی مدیریت بحران و ارتباطات بحران را دو جزء اصلی یک فرایند می‌داند. بر همین مبنا، ما نیز مسئله ارتباطات را از سایر اقدامات مدیریتی جدا فرض نمی‌کنیم؛ بنابراین در این دیدگاه، ارتباطات بحران یکی از اجزای اصلی و حتی جزء مرکزی فرایند مدیریت بحران است.

مدیریت بحران فرایندی از برنامه‌ریزی استراتژیک است که می‌تواند برخی از مخاطرات و نااطمینانی‌ها را رفع کند و این قدرت را به سازمان و افراد بدهد که کنترل اوضاع را در دست داشته باشند. ارتباطات بحران در واقع گفت‌وگویی است میان سازمان و مردم پیش، حین و پس از شرایط بحرانی. استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مورد استفاده در این گفت‌وگو به‌منظور کاهش آسیب به تصویر و وجهه سازمان طراحی شده‌اند. مدیریت بحران کارآمد که شامل ارتباطات بحران نیز می‌شود، نه تنها قادر است شرایط بحرانی را رفع کند، بلکه گاهی اوقات بهبود وجهه سازمان حتی نسبت به پیش از بحران را نیز به دنبال دارد. روابط عمومی در سازمان‌ها با هدف جلوگیری از شکل‌گرفتن تصویری منفی و ارائه وجهه‌ای مثبت ایجاد شده‌اند. دغدغه پیشگیری از ایجاد وجهه منفی سازمان باعث می‌شود سازمان‌ها بخشی را تحت عنوان روابط عمومی ایجاد کنند و متخصصانی را در این حوزه به استخدام خود درآورند.

## مروری بر مطالعات تنظیم‌گری «ارتباطات بحران»

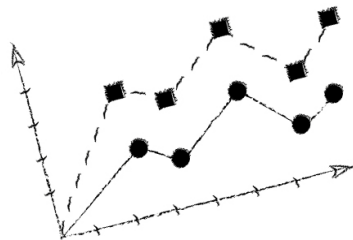


سند حاضر به عنوان مطالعات پشتیبان مقررات پخش صوت و تصویر فراگیر در زمان «بحران»، به دنبال بررسی اسناد تنظیم‌گری مرتبط با زمان بحران در کنار منابع علمی آکادمیک ارتباطات بحران بوده است.

این که نهادهای تنظیم‌گر رسانه - به طور مشخص فضای مجازی - چه دستورالعمل‌های الزامی یا پیشنهادی برای رسانه‌های صوت و تصویر فراگیر تدارک دیده‌اند و سازوکارهای عملیاتی‌سازی دستورالعمل‌های مذکور از چه قرار است، مهمترین پرسش‌هایی به شمار می‌روند که مطالعه اسناد تنظیم‌گری این حوزه را شایان توجه می‌سازد.

علاوه بر این مسئله، مطالعه فرایندهای مداخله سایر نهادهای تنظیم‌گر صوت و تصویر در زمینه مدیریت بحران از طریق رسانه‌ها می‌تواند از چند جهت حائز اهمیت باشد:

سابقه انعکاس موضوع مدیریت بحران در اسناد رسمی (دستورالعمل، قانون، مقررات و...) حوزه رسانه و ارتباطات به اولین تلاش‌ها برای به رسمیت شناختن و قانونمند کردن فعالیت بخش خصوصی (ایجاد بازار رقابتی) شبکه‌های رادیویی - تلویزیونی در بریتانیا طی ۱۹۸۰ بازمی‌گردد؛ زمانی که نهاد حاکمیت به تدریج تصمیم گرفت از تصدی‌گری مطلق در عرصه وسایل ارتباطات جمعی، دست‌کم در لایه خدمت (سرویس)، فاصله بگیرد و ضمن کاهش هزینه‌های عملیاتی و اجرایی تحمیل‌شده به واسطه این صنعت بر اقتصاد، رقابت آزاد و تکثر رسانه‌ای را با هدف ارتقای کیفیت و افزایش اثرگذاری (نفوذ) بر مخاطب توسعه دهد. اگرچه اولین بارقه‌های مقررات‌گذاری در حوزه رسانه‌های جمعی را می‌توان در دهه ۱۹۲۰ (یک سده گذشته) جست‌وجو کرد، مسائلی از قبیل وظایف رسانه‌ها در زمان «بحران» تا قبل از عصر رسانه‌های خصوصی موضوعیتی نداشت، زیرا نهاد رسانه در آن زمان به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های اجرایی دولت و نظام حاکمیت فعالیت می‌کرد و بر این اساس هیچ‌گاه به جزئیات وظایف رسانه‌های صوت و تصویر اشاره نمی‌شد.





در فاز نخست مطالعه اسناد تنظیم‌گری، به بررسی اسناد بالادستی (ملی) برودکست و پخش رادیو و تلویزیون در کشورهای مختلف پرداخته شد. در این بخش، هدف از تحلیل محتوای اسناد، استخراج الزامات یا اصول حاکم بر مقررات‌گذاری و طراحی مداخله نهاد تنظیم‌گر در «شرایط بحران» است. به این منظور، مهمترین رؤس مواد و بندهای ذکر شده در اسناد بالادستی تنظیم‌گری کشورهای منتخب (بریتانیا، ترکیه، دانمارک، کره جنوبی، اسپانیا، سنگاپور و استرالیا) مد نظر قرار گرفته است که عمدتاً مربوط به نسل قدیم رسانه‌ها (برودکست؛ پخش رادیو و تلویزیون) هستند. در فاز دوم تأکید بر طیف قابل توجهی از مداخلات متنوع است که رگولاتورهای مختلف به‌طور ویژه برای رسانه‌های صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی طراحی کرده و مبتنی بر سازوکار تنظیم‌گری مشارکتی یا خودتنظیم‌گری در تعامل مثبت با فعالان بازار به مرحله اجرا رسانده‌اند؛ به‌طور ویژه، نهادهای تنظیم‌گر کانالان<sup>۱</sup>، ترکیه<sup>۲</sup>، بریتانیا<sup>۳</sup> و سنگاپور<sup>۴</sup> پاره‌ای از سیاست‌های خود نسبت به رسانه‌های صوت و تصویر در شرایط بحران‌های طبیعی و انسان‌ساخت را مستند کرده‌اند که دست‌مایه اصلی این بخش را تشکیل می‌دهد.

وجه تفاوت ارتباطات بحران در رسانه‌های نوین و فضای مجازی چیست؟



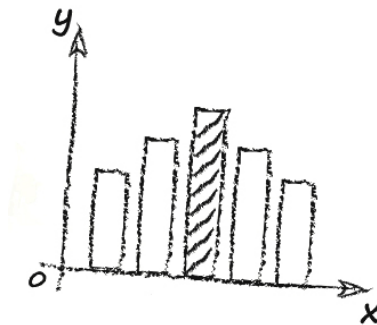
مؤثرترین نوع مداخلات سیاستی نهاد تنظیم‌گر در «شرایط بحران» چیست؟ مقررات‌گذاری، مزیت‌گرایی اقتصادی، پاداش و تنبیه، محدودسازی، ورود مستقیم دولت (تصدی‌گری) و...



سرعت، روزآمدی، چابکی و ماهیت تعاملی (شبکه‌ای) فضای مجازی در برابر ساختارهای سنتی تنظیم‌گری چگونه خودنمایی می‌کند؟



رویکرد سازمان تنظیم مقررات صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی در مواجهه با بحران چه باید باشد؛ فنی، استراتژیک، انطباقی، مناسازی یا اقتضایی (حسب مورد)؟



1. consell de l'audiovisual de catalunya
2. RTÜK | Radyo ve Televizyon Üst Kurulu
3. The Office of Communications, Ofcom
4. The Infocomm Media Development Authority, IMDA

## اصول بنیادین مقررات گذاری برای زمان بحران

### اصل اول

در هنگام وقوع بحران اعم از طبیعی (سیل، زلزله، طوفان، آتش‌سوزی و...) و غیرطبیعی (جنگ، حمله تروریستی و...) یا وضعیت‌های غیرعادی نظیر آن، اصل بر حفظ و محترم شمردن آزادی بیان و اطلاعات است؛ به این معنا که «ممیزی قبل از پخش» یا توقف برنامه‌ها با «دستور مقام قضایی» مانند گذشته نباید اتفاق بیفتد؛ مگر:

### اصل پنجم

در زمان بروز بحران (مخاطرات طبیعی یا بحران‌های سیاسی - اجتماعی)، صیانت از حریم خصوصی قربانیان و جمعیت در معرض حادثه و پرهیز از تجسس در زندگی شخصی افراد و به نمایش کشیدن وضعیت اسفبار آن‌ها بدون مراعات «حقوق انسانی» و «کسب رضایت»، در صدر اولویت‌ها قرار دارد.

### اصل دوم

در موقعیت‌هایی که به صلاح دید نهادهای متولی امنیت ملی ضروری به نظر می‌رسد و موقعیت‌هایی که در آن‌ها نظم عمومی جدی و آشکارا مختل می‌شود، مقامات بلندپایه دولتی/حاکمیتی می‌توانند صرفاً جریمه‌ای موقت برای متخلفان لحاظ کنند.

### اصل ششم

در زمان بروز بحران (مخاطرات طبیعی یا بحران‌های سیاسی - اجتماعی)، صیانت از حریم خصوصی قربانیان و جمعیت در معرض حادثه و پرهیز از تجسس در زندگی شخصی افراد و به نمایش کشیدن وضعیت اسفبار آن‌ها بدون مراعات «حقوق انسانی» و «کسب رضایت»، در صدر اولویت‌ها قرار دارد.

### اصل سوم

مطابق با قانون عمومی بروکست «در زمان بحران»، ارائه‌دهندگان خدمات صوت و تصویر فراگیر (مشخصاً پخش‌کننده‌ها) ملزم به پخش و اطلاع‌رسانی مداوم و مستمر کلیه اطلاعیه‌های دولتی، حوزه سلامت و... خارج از نوبت عادی پخش برنامه هستند. اولویت پخش با اعلامیه‌ها، اعلان‌ها، اطلاعیه‌ها یا هرگونه اطلاع‌رسانی رسمی نهادهای امنیت ملی، سلامت، نظم عمومی یا منافع ملی - میهنی است.

### اصل هفتم

با اتکا بر دو اصل «پرهیز از برانگیختن خشونت و تعصب» و «ارتقای سلامت روان مخاطب»<sup>۱</sup> در هنگام بروز بحران‌های غیرطبیعی همچون تروریسم، جنگ، شورش و... نمایش صحنه‌های حاوی خشونت و به طور کلی آثار یا نشانه‌های حملات تروریستی باید با محدودیت پخش و مهندسی پیام از سوی تنظیم‌گر صوت و تصویر همراه باشد.

### اصل چهارم

تحریریه اخبار و برنامه‌های مشابه با ژانر خبررسانی و اطلاع‌رسانی تا زمان فروکش‌کردن بحران زیر نظر مسئولان ستاد مرکزی مدیریت بحران کشور صورت گیرد؛ بدین معنا که کلیه رسانه‌ها متعهد شوند خوراک خبری خود را در شرایط بحران از منابع و خبرگزاری‌های مورد تأیید اعلام‌شده توسط شورای عالی مدیریت بحران کشور اخذ کنند.

### اصل هشتم

استفاده از ظرفیت‌های «ژورنالیسم حرفه‌ای» در زمان بحران؛ رسانه‌های صوت و تصویر به‌منظور پوشش هرچه مناسب‌تر اتفاقات و جلوگیری از ورود افراد آموزش‌ندیده یا مردم عادی به عرصه خبرنگاری باید مبادرت به بسیج منابع انسانی متخصص و کارآزموده ژورنالیسم و ارتباطات در مناطق ساحت‌دهنده (درگیر بحران) نمایند.

استفاده بهینه از تاکتیک‌های «مدیریت پیام»؛ بهتر است مدیران بحران از چند کانال ارتباطی استفاده نمایند تا پیام خود را تقویت کنند. باید دانست که مخاطبان از رسانه‌های متفاوتی استفاده می‌کنند، و استفاده صرف از یک رسانه گفتاری، نوشتاری یا دیداری باعث می‌شود برخی از مخاطبان به پیام ما دسترسی پیدا نکنند. به همین ترتیب، رسانه‌های صوت و تصویر می‌توانند پروتکل‌های فنی، زیرساختی و محتوایی ویژه‌ای با هدف مدیریت پیام در زمان بحران تدوین کنند و به اجرا درآورند.

### اصل دوازدهم

اهمیت «حکمرانی مشارکتی و جلب مشارکت مردمی»<sup>۱</sup> در ارتباطات بحران<sup>۲</sup>؛ در هنگام بحران باید به مردم گفته شود که چه اتفاقی در حال رخ دادن است و در میان سازمان‌هایی که مدیریت بحران را بر عهده دارند، رسانه‌ها مسئولیت به اشتراک گذاشتن این اطلاعات را به صورت تعاملی و در مشارکت با مردم محلی و دچار بحران متقبل می‌شوند. رسانه‌های صوت و تصویر باید در شرایط بحران سهم ویژه‌تری برای نظرات مخاطبان و کاربران در تصمیم‌گیری در برنامه‌سازی، کنداکتور پخش، پوشش رویدادها و نظایر آن قائل شوند.

### اصل سیزدهم

با تکیه بر رسالت اساسی رسانه‌ها در حمایت از اقلیت‌ها، تکثرگرایی، تنوع و همچنین مقابله با تبعیض و نابرابری، انتظار می‌رود رسانه‌های صوت و تصویر محوریت پخش برنامه‌ها و پوشش مستند وقایع در بی‌گناهی گروه‌های آسیب‌پذیر (کودکان، زنان، سالمندان و به‌طور کلی افراد ناتوان) و مردم عادی‌ای که عمدتاً قربانیان این قبیل حوادث می‌شوند، اختصاص دهند.

### اصل چهاردهم

با عنایت به «تمامیت و یکپارگی ارضی و فرهنگی کشور»، بحران‌های طبیعی یا غیرطبیعی در هر سطح اعم از محلی، منطقه‌ای و ملی مشمول قوانین زمان بحران می‌شوند. همچنین اقتضائات، الزامات و دستورالعمل‌های ویژه بحران‌های خاص متعاقباً از سوی ستاد مدیریت بحران کشور به رسانه‌ها ابلاغ می‌گردد.

### اصل نهم

نظر به حساسیت‌های بصری، زبانی و ضریب اثرگذاری بالای «پخش زنده» در مقایسه با دیگر اقسام پخش، ضروری است در زمان وقوع بحران تا زمانی که پیامدها و اثرات آن در منطقه فروکش کند، محدودیت‌های ویژه‌ای نسبت به زمان‌بندی، نوع پوشش، ممیزی محتوا و سایر جزئیات پخش زنده اعمال شود؛ سازمان صداوسیما مطابق با قانون مدیریت بحران کشور وظیفه اعلام و ابلاغ الزامات پخش زنده در شرایط بحران به رسانه‌های صوت و تصویر را برعهده دارد.

### اصل دهم

به منظور التزام به «وحدت رویه در سیاست‌گذاری» و «پرهیز تعارض منافع نهادی»، صداوسیما به‌عنوان بازوی رسانه‌ای / اطلاع‌رسانی ستاد مدیریت بحران کشور (بر اساس قانون مدیریت بحران کشور) باید در تعامل با شورای عالی مدیریت بحران کشور مبادرت به تصویب سیاست‌های آموزشی، تبلیغاتی و اطلاع‌رسانی «شرایط بحران» نماید. بر این اساس، رسانه‌های صوت و تصویر ملزم به رعایت خط‌مشی‌های ابلاغی سازمان برای زمان بحران خواهند بود.

### اصل یازدهم

## 1. Cooperation and Co-regulation

۱. مردم حق دارند بدانند یا چه خطرات بالقوه‌ای مواجه هستند و تلاش‌های جاری باید برای اطلاع‌رسانی و آموزش همگانی با استفاده از ارزیابی‌های ریسک مبتنی بر علم، ایجاد شوند. در همین زمان، نگرانی‌های عمومی درباره خطرات بالقوه باید به عنوان یک مورد قانونی پذیرفته شوند.

## مداخلات «زمان بحران» ویژه سرویس‌های رسانه‌ای صوت و تصویر فراگیر

پایه نظام قانونی موجود می‌پردازد. برای مثال، اگر منتشر نشدن اخبار جعلی و اطلاعات نادرست در شرایط بحران اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند، رسانه‌های فعال در بریتانیا باید مسئولیت چنین اتفاقی را بپذیرند و همه توان فنی‌زیرساختی خود را جهت جلوگیری و محدودسازی این مسئله به کار ببندند. این رویکرد معمولاً نیازمند سابقه جدی در تنظیم‌گری حوزه برودکست و وجود قوانین مرتبط با این حوزه است، زیرا تنظیم‌گری رسانه‌های نوین در این رویکرد از خلال تسری دامنه و قلمرو شمولیت قوانین برودکست تحقق پیدا می‌کند.



### رویکرد وحدت رویه در اطلاع‌رسانی:

# ب

مفهوم پیام‌های لازم‌الانتشار<sup>۱</sup> اصلی‌ترین کلیدواژه این رویکرد است که وام‌گرفته از تنظیم‌گری عرصه برودکست (پخش رادیو و تلویزیون)، حداقلی‌ترین مسئولیت را برای پلتفرم‌های دیجیتال پرمخاطب (مرجع) در الزام به انتشار پیام‌ها و اطلاعیه‌های ضروری حاکمیت در شرایط بحران می‌داند. بنابراین رسانه‌های نوین وظیفه دارند با هر شکل و فرمت بصری که کمترین لطمه را به مناسبات

در این بخش، مطالعات انجام گرفته روی چند نهاد تنظیم‌گر صوت و تصویر که مستنداتی از آن‌ها مبنی بر وجود سیاست‌های رسانه‌ای خاص در زمان بحران به انتشار عمومی رسیده است، مورد واکاوی قرار گرفته است. نتایج حاکی از سه دسته رویکرد متمایز در زمینه مواجهه تنظیم‌گرایانه با رسانه‌های نوین است که البته محدود به مسئله مدیریت بحران نمی‌شود و دامنه آن طیف گسترده‌ای از چالش‌های نوظهور تنظیم‌گری همچون اخبار جعلی، صیانت از داده، حریم خصوصی، تبلیغات سیاسی و نظایر آن را در بر می‌گیرد. مسلماً هر یک از رویکردهای مذکور که در ادامه به توضیح آن خواهیم پرداخت، به اقتضای فلسفه سیاسی - اجتماعی و نظام حکمرانی خاص کشورها شکل گرفته است؛ به‌طوری که نمی‌توان از آن به‌مثابه یک سیاست منفرد (مجزا) از سیستم حکومت‌مندی ملی سخن گفت.

### رویکرد مسئولیت‌پذیری پلتفرم‌ها:

# الف

اتحادیه اروپا مهم‌ترین ترویج‌دهنده و نماینده این رویکرد در جهان به حساب می‌آید که می‌توان از آن به عنوان یک استراتژی اقتصاد سیاسی در سطح کلان نیز یاد کرد. بر اساس این رویکرد، نهاد تنظیم‌گر بدون ایجاد تغییر خاصی در نظام مقررات‌گذاری رسانه یا حتی الزام رسانه‌ها به استفاده از روش‌های معین برای تضمین منفعت عمومی، به تنظیم‌گری بر

## رویکرد پروتکل‌های تکموردی (فاقد عمومیت):<sup>۲</sup>



در این رویکرد اگرچه مقررات‌گذاری عمومی و اتخاذ سیاست‌های محدودکننده بازار محلی از اعراب پیدا نمی‌کند، دستورالعمل‌های اجرایی تکموردی به تفکیک انواع بحران‌های مورد ابتلا، جای آن را می‌گیرد. این پروتکل‌ها ترکیبی از مداخلات توصیه‌ای، فنی، آموزشی و حقوقی را در بر دارند که با هدف به حداقل رساندن آسیب‌های بحران به کاربران (منفعت عمومی)، فعالان بازار (بخش خصوصی) و حاکمیت ملی (یکپارچگی سیاسی) طراحی می‌شوند و در تعامل سازنده میان نهاد تنظیم‌گر و ذی‌نفعان اجرایی می‌شود. نهاد تنظیم‌گر ایالت کاتالان و وزارت تنظیم‌گر رسانه و فاوا در چین دستورالعمل‌های اجرایی دقیقی برای پوشش رسانه‌ای به تفکیک بحران‌هایی نظیر تروریسم، خشونت، خودکشی، بحران‌های همه‌گیر (اپیدمی) و بلایای طبیعی تدوین کرده‌اند. موضوع جالب‌توجه این است که نقش الزامات فنی (مثل زیرساخت پرچسب‌زنی به محتوای نادرست یا اخبار جعلی) و توصیه‌نامه‌ها (همچون کدهای تصویب‌برداری، آماده‌سازی روان‌شناختی، مسئولیت سردبیری رسانه و...) در زمان بحران) در این قبیل پروتکل‌ها پررنگ می‌شود. اهمیت این طراحی متنوع سیاستی از این بابت است که ضریب اثرگذاری مواجهه نهاد تنظیم‌گر به این ترتیب افزایش پیدا می‌کند و ماهیت سیاست‌ها تناسب بیشتری با سرعت تحولات در فضای مجازی خواهد داشت.

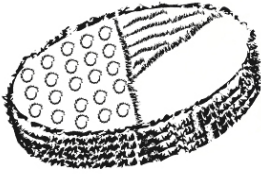
مالی آن‌ها در بازار و قراردادهای تجاری منعقدشده با مشتریان وارد کند، انتقال پیام‌های رسمی کمیته (ستاد) مدیریت بحران را به خصوص در زمان وقوع بحران‌های طبیعی در دستور کار قرار دهند. رویکرد مورد بحث غالباً در کشورهایی که رهیافت مقررات‌زدایی از فضای مجازی را در پیش گرفته‌اند اجرا می‌شود؛ همچون کانادا، ترکیه، کره جنوبی و... این کشورها عمدتاً تجربه محدودسازی و مداخله مستقیم در مدیریت پیام در شرایط بحران را داشته‌اند و از این حیث به‌جای سرمایه‌گذاری در تنظیم‌گری فضای مجازی به‌عنوان یک بستر نوین



انتشار صوت و تصویر، این بستر را در حکم بخشی از استراتژی یکپارچه مدیریت بحران کشور مورد نظر قرار داده‌اند. وجه مشترک دیگری که کشورهای مجری این رویکرد را به یکدیگر پیوند می‌دهد، دغدغه توسعه فضای مجازی بومی و ترغیب رقابت در این حوزه به نفع سرویس‌دهندگان داخلی است. این مسئله ضرورت چشم‌پوشی از مقررات‌گذاری مفصل و پرچسب‌زنی در فضای مجازی را به امری هدفمند و سیاستی جدی تبدیل کرده است.

1. Must-Carry

2. Ad hoc Protocol

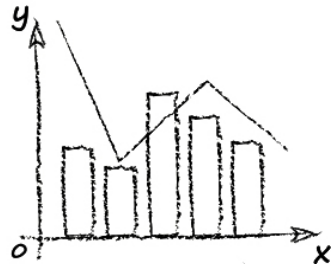


### رویکرد تکنیکی:

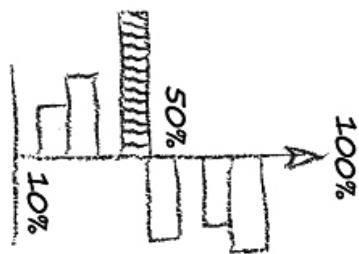


رویکرد تکنیکی به ارتباطات بحران، از اواخر دهه ۷۰ به ادبیات مدیریت بحران ورود پیدا کرد و طی دهه ۸۰ بسیار فراگیر شد. در این دهه بود که لزوم برنامه‌ریزی مدون برای ارتباطات بحران مورد تأکید متخصصان قرار گرفت. در این دوره بسیاری از مباحث اولیه حول ارتباطات بحران و برنامه مدیریت بحران شکل گرفت. می‌توان گفت که در اثر توجه عمومی به بحران‌ها در این دوره، جنبه‌های ارتباطاتی مدیریت و اقداماتی نظیر انتشار اطلاعات، روابط رسانه‌ای، نیاز به گسترش و توسعه رسانه‌های نوشتاری و همچنین آموزش سخنگویان نهادها به عنوان لوازم ضروری آمادگی برای بحران مورد تأکید قرار گرفت. تأکیدی اینچنینی بر برنامه‌ریزی مربوط به بحران، سبب قوت گرفتن رویکردی مکانیکی به مدیریت بحران شد. این رویکرد عمدتاً بر استعاره «دوره بحران» متمرکز است، زیرا بحران را به مراحل و اجزای مختلفی تقسیم می‌کند که به صورت خطی در امتداد یکدیگر قرار دارند. تعداد مراحل مختلفی که در این رویکرد برای یک بحران شناسایی می‌شود، از محقق به محقق دیگر متفاوت است؛ اما می‌توان همه آنها را در سه مرحله پیش از بحران، حین بحران و پس‌ابحران خلاصه کرد.

برای شناسایی فرایند ارتباطات بحران لازم است به تغییر و تحولات رویکردهای مربوط به بحران و مدیریت بحران توجه شود. بیشتر محققان ریشه‌های مبحث ارتباطات بحران را در وقایع مربوط به دهه ۸۰ میلادی می‌دانند. با رشد مباحث مربوط به ارتباطات بحران، پیش‌فرض‌های مربوط به آن نیز پیچیده‌تر شده است؛ به طوری که می‌توان دوره‌های مختلفی را حول آن تشخیص داد که در هر کدام بر ویژگی‌های خاصی از ارتباطات بحران تأکید می‌شود. به طور کلی این تغییرات را می‌توان اینگونه بیان کرد که طی دهه ۸۰، ارتباطات بحران بیشتر بر پیشنهاد‌های تکنیکی تمرکز داشت و برنامه‌های خاصی را همراه با چک‌لیست‌های مشخص تجویز می‌کرد. طی دهه ۹۰، متخصصان امر توجه بیشتری را معطوف به مسائل استراتژیک کردند و بر تأثیرات نااطمینانی‌های حاصل از بحران و همچنین نتایج احتمالی مختلف ناشی از اقدامات تأکید داشتند. امروزه بیشتر محققانی که مسئله بحران را مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهند، بر فرهنگ و تغییرات سازمانی تأکید دارند. در ادامه به ارائه خلاصه‌ای از ویژگی‌های این سه دوره می‌پردازیم:



از آموخته‌های بحران در برنامه‌ریزی برای بحران‌های آتی، بر مرحله پسابحران تأکید دارد. با توجه به این رویکرد، پیشگیری از بحران، تشخیص و مدیریت آن به جای آنکه صرفاً اقدامی خاص و لازم در هنگام بحران باشد، به بخشی اساسی از اقدامات سازمان‌ها و نهادها تبدیل شده است. در واقع این پارادایم چنان فراگیر شده که برای ارزیابی میزان حرفه‌ای بودن روابط عمومی یک سازمان به کار می‌رود.



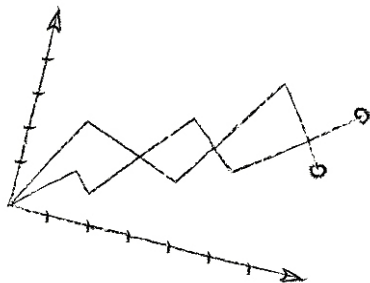
### رویکرد استراتژیک:

توصیف پیشین مربوط به دوره بحران، مرحله پسابحران را مرحله پایانی مدیریت بحران می‌داند؛ اما پس از چندین سال، روندی جدید برای مراحل بحران جایگزین شد که بحران را به صورت چرخه‌ای مدنظر قرار می‌داد. به خصوص در دهه ۹۰، محققان رویکرد پیشین، بحران را برای حفاظت از دارایی‌های مادی و معنوی شرکت‌ها در هنگام بحران ناکافی دانستند و بر اقدامات پیشگیرانه متمرکز شدند. در حین اینکه مسئله مدیریت بحران تکامل می‌یافت، محققان توجه بیشتری به لوازم ضروری مراحل مختلف چرخه بحران معطوف کردند و بر مسائلی همچون مسائل مدیریتی و محیطی متمرکز شدند. این دوره جدید در مدیریت بحران نسبت به دوره پیشین در دهه‌های ۷۰ و ۸۰، بیشتر بر رویکرد استراتژیک تأکید داشت تا رویکردی تکنیک‌محور. به‌عنوان مثال، میلار و هت (۲۰۰۴) بحران را دارای دو بُعد می‌دانستند: بعد تکنیکی و مدیریتی و بعد نمادین. در هر دو بعد نیاز به اقدامات برنامه‌ریزی‌شده در راستای رابطه میان سازمان و ذی‌نفعان وجود دارد. آگاهی از فشار خواسته‌های ذی‌نفعان همراه با فهم ابعاد نمادین بحران باعث شد تا در این رویکرد در مدیریت بحران، به استراتژی نسبت به تکنیک توجه بیشتری شود. این رویکرد همچنین به منظور استفاده

### رویکرد انطباقی:



هرچند رویکرد استراتژیک همچنان رویکرد مسلط در رابطه با بحران است، تمرکزش را بر بنیادهای فرهنگی و سازمانی بحران گسترش داده است. در این اواخر، مطالعات مربوط به بحران تأکید بیشتری را بر تعامل میان ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان، سویه‌های فرهنگی بحران و ساختار اجتماعی بحران داشته است. در مقایسه با دوره‌های اولیه ارتباطات بحران که در آن‌ها بحران وضعیتی تلقی می‌شد که مخاطبان توسط اطلاعات تدارک‌دیده‌شده برای محافظت از منافع سازمان تغذیه می‌شدند،

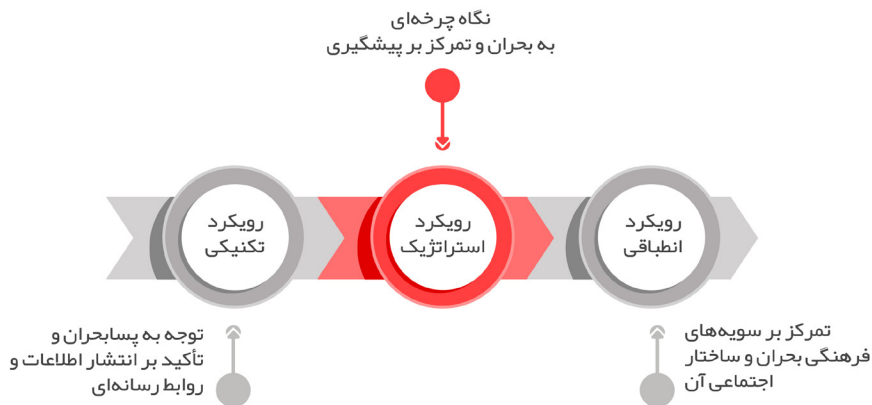


برای ایجاد و توسعه روابط با ذی‌نفعان کلیدی داخلی و خارجی می‌دانند. تعامل میان سازمان‌ها و مردم نتیجه ترکیبی از کارهای مختلف است که ممکن است در یک وضعیت پویا مدام تغییر کند و در نتیجه تصمیمات در حین بحران به جای آنکه صرفاً جریانی خطی از اقدامات باشد، ناشی از تعامل میان ماتریکسی از متغیرهاست. در این رویکرد، تأکید اصلی بر مفهوم ارتباطات به عنوان تعاملات محلی است که به سازمان‌ها و مردم اجازه می‌دهد با یکدیگر منطبق شوند. جریانی از تحقیقات نقش این تعاملات را در درک افراد از بحران و پاسخ به آن نشان داده‌اند که تحت عنوان تعامل متقابل جست‌وجوی اطلاعات، معناسازی و اقدام تعریف شده است.

امروزه تمایل کمتری به این نوع نگاه وجود دارد. روند شکل‌گیری رویکرد استراتژیک به بحران، که در آن نقطه نظرات مخاطبان نیز در مدیریت منعکس می‌شود، منجر به توسعه دیدگاهی ارتباطی به بحران شده که حامل تعامل میان ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان است. در روند کنونی مدیریت بحران و ارتباطات بحران، به توسعه روابط مثبت و مستحکم میان گروه‌های ذی‌نفع مختلف به‌عنوان اقدامی پیشگیرانه یا عاملی برای تضعیف بحران نگریسته می‌شود؛ به طوری که برخی محققان اکثر بحران‌های سازمانی را به‌جای آنکه ناشی از مسائل تکنیکی سازمان یا آسیب‌های محیطی بدانند، آنها را نتیجه مستقیم ناتوانی سازمانی







که رخ داده است، چگونی قابل‌حل‌بودن این مسئله، افراد مسئول این امر و مشخص کردن مقصر، ناطمینانی و بلا تکلیفی به وجود آمده در مردم را کاهش دهند. در این میان گروه‌های دیگری به‌غیر از سیاست‌مداران مسئول نظیر رقبای سیاسی و رسانه‌های مختلف سعی دارند روایت خود از بحران و چگونگی رخداد آن را تعریف کنند. این رقابت میان گروه‌های مختلف بر سر شکل‌دهی به ذهنیت عامه مردم با استفاده از روایت خاص خود، همان است که از آن تحت عنوان معنا سازی یاد می‌شود. «نوع تعریف ما از بحران تعیین می‌کند که آیا حواسمان به ارتباط درونی بحران با مشکلات، ذی‌نفعان و خطر هست یا نه. ارتباطات بحران هم به مثابه فرایند و هم به‌مثابه معنا و محتوا، تعبیری لفظی است. بحرانی که به بهترین شکل مدیریت می‌شود، بحرانی است که اتفاق نیفتاده است و بحرانی که به بهترین شکل با ارتباطات به دیگران منتقل می‌شود، بحرانی است که مسائل را به سریع‌ترین و اخلاقی‌ترین شکل ممکن درست می‌کند» (کومبز و هالیدی، ۱۳۹۲: ۲۹ به نقل از مرادی و رضایی، ۱۳۹۶: ۶۵-۶۴).

همانطور که ویک (۱۹۹۵) اشاره می‌کند، «معنای یک واقعه جزء ذاتی آن نمی‌باشد؛ بلکه نوع نگاهی که به یک حادثه می‌شود معنای آن را مشخص می‌سازد. اینکه یک رخداد چگونه درک شود و چگونه بر مردم تأثیر بگذارد، مشخص می‌کند که آن رخداد به‌عنوان بحران تلقی شود یا نه. زمانی که یک بحران به آرامی و طی یک فرایند انباشتی اتفاق بیفتد، احتمال بیشتری وجود دارد که توسط کسانی به غیر از مسئولان (رسانه‌ها، فعالان حوزه‌های مختلف و...) ویژگی‌های آن تعریف شود و دامن مسئولان را به‌عنوان مقصران اصلی که به هشدارها توجه نکرده‌اند، بگیرد» (گیلپین و مورفی، ۲۰۰۸: ۱۴). بوین و همکاران (۲۰۰۵) در تعریف خود از ارتباطات بحران از مفهومی با عنوان «معناسازی» استفاده می‌کنند. در زمان وقوع بحران، رقابتی نمادین حول بازمانی حادثه رخ داده شکل می‌گیرد که در آن گروه‌های مختلف سعی در ارائه تصویری خاص به مردم دارند. اولین گروه سیاست‌مداران و سیاست‌گذارانی هستند که سعی دارند با ارائه داستانی قانع‌کننده و شرح اتفاقی



مردم، مهم‌ترین فاکتورها در ارتباطات بحران هستند. مفهوم کلیدی در این امر «اعتماد» است. با وجود اعتماد مردم به سازمان‌ها و نهادها و افراد، سیاست‌مداران می‌توانند وخیم‌ترین شرایط را از سر بگذرانند؛ در حالی که بدون آن حتی ساده‌ترین مسائل هم دشوار شده و تبدیل به دستاویزی برای نقد رسانه‌ها و سایر گروه‌های مخالف می‌شوند. اعتماد به خودی خود نمی‌تواند منجر به ارتباطات بحران کارآمد شود، زیرا در زمان بحران تمامی اقدامات و برنامه‌های گذشته مورد واکاوی و بررسی قرار می‌گیرد تا مقمر اصلی در رخداد پیش‌آمده پیدا شود.

ادعای اصلی بویین و همکاران این است که ارتباطات بحران می‌تواند باعث تقویت یا از دست رفتن اجماع لازم در حمایت از سیاست‌ها و برنامه‌های سیاست‌مداران شود و حسن شهرت آنها را تحت تأثیر قرار دهد. ارتباطات در زمان بحران فرایندی است رقابتی که در آن هر سخن، تصویر و ژستی اهمیت دارد، زیرا در زمان بحران ناطمینانی‌های فردی و اجتماعی می‌توانند تحت تأثیر تصویر ارائه شده از سوی گروه‌ها و سازمان‌های مختلف کاهش یابند و حتی بدتر شوند. در زمان بحران، حسن شهرت و توانایی جلب اعتماد

سازمان‌هایی که با بحران یا بلایا در ارتباط هستند، به‌دنبال محدودکردن لطمه واردشده به شهرت خود، اجتناب از قبول مسئولیت و حتی انداختن تقصیر به گردن دیگران هستند. سازمان‌های دولتی ممکن است برقراری مجدد نظم عمومی را در اولویت قرار دهند، در حالی که مردم ممکن است مطلع شدن از هنگام وقوع حادثه، حفاظت و حتی جبران خسارات را در اولویت خود قرار دهند. در جین بحران، رسانه‌ها به‌دنبال اطلاعات فوری برای توزیع گسترده هستند در حالی که بهداشت عمومی احتمالاً به روشن شدن حقایق و حفظ حریم خصوصی بیماران می‌پردازد» (سیگر، ۱۳۹۲: ۲۰۳). در ادامه به بررسی هر یک از اضلاع این رابطه می‌پردازیم:

ارتباطات بحران در رابطه‌ای مثلث‌گونه میان بازیگران سیاسی (دولتی و غیردولتی)، رسانه‌های جمعی (سازمان‌های خبری، روزنامه‌نگاران و خبرنگاران) و شهروندان (شامل همه افراد و گروه‌های جامعه) شکل گرفته و معنا پیدا می‌کند. در این رابطه، رسانه‌های جمعی رابط اصلی میان مردم و سیاستمداران هستند و در همان حال گروه‌های مخالف نظیر گروه‌های فشار، اتحادیه‌ها، شرکت‌ها و... سعی دارند با دسترسی به رسانه‌های جمعی، اطلاعات و عقاید خود را به مردم منتقل کنند. «ارتباطات بحران معمولاً هدف‌های متنوعی دارد که بعضی از آنها ممکن است با یکدیگر در تضاد باشند. یکی از اهداف همگانی، کاهش آسیب و جلوگیری از آن است.



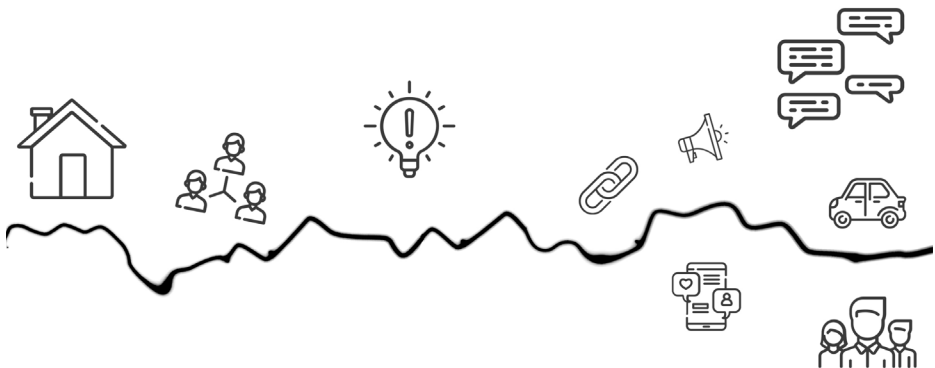
(نمودار ۲ - اضلاع مهم در مدیریت و ارتباطات بحران)

## رسانه‌های جمعی

# ۱

گزارش رسانه‌ها از بحران می‌تواند در حوادث مختلف و حتی یک حادثه از رویکردی انتقادی به عملکرد و پیدا کردن مقصر تا بیان غیرانتقادی و صرف بازگویی اعلامیه‌های دولتی متفاوت باشد. عواملی چند نظیر ایدئولوژی سیاسی، سیاست‌های خبری و عوامل سازمانی نظیر شیوه خبررسانی می‌توانند در این امر مؤثر باشند. برخی رسانه‌ها ممکن است از لحاظ امکانات برای جابه‌جایی به محل حادثه غنی‌تر باشند و برخی دیگر ممکن است در زمینه تأکید بر استانداردهای خبررسانی حتی در شرایط اضطراری بهتر عمل کنند. «رسانه‌های نوین می‌توانند در یک مدیریت بحران حتی ارتباطات کاربران (آسیب‌دیدگان) را به تولیدکنندگان (مدیران بحران) تبدیل کنند» (جلالی، ۱۳۹۱: ۲۰۹).

در زمینه ارتباطات بحران، نحوه ارتباط میان سیاستمداران و رسانه‌ها می‌تواند مورد بحث باشد. در برخی موارد رسانه‌ها می‌توانند به راحتی فریب دولتمردان را خورده و تصویر دلخواه سیاستمداران از بحران را ارائه دهند. این امر زمانی رخ می‌دهد که بحران پیش‌آمده جدید بوده و ابعاد تکنیکی آن برای رسانه‌ها ناشناخته باشد. در نتیجه، تنها منبع موثق برای فهم واقعه رخ داده، اطلاعاتی است که از جانب متخصصان دولتی به رسانه‌ها عرضه می‌شود. در حالتی دیگر، رسانه‌ها نه تنها در مقابل سیاستمداران دست خالی نبوده، بلکه این قدرت را دارند که با توجه به دانش خود به افکار عمومی جهت دهند تا جایی که حتی می‌توانند سیاستمداران را قربانی روایت خود کنند.



دولت

۳

زیرساخت‌ها و مکانیسم‌های ارتباطاتی دولت نمی‌توانند عملکردی عادی در زمان بحران داشته باشند و لازم است توسط سایر بخش‌های دولت و حتی بخش‌هایی بیرون از دولت تقویت شوند. این امر به معنای آن است که باید در زمان بحران، در زمینه ارتباطات بحران همواره ابتکار عمل داشت، زیرا در این زمان ممکن است سیاست‌گذاران در دام واکنش‌های فوری افتاده و رویکرد جامع لازم برای حل مسئله را از دست دهند. سه فاکتور مهم برای مؤثر واقع شدن ارتباطات بحران از سوی دولت ضروری است:

الف) میزان آمادگی

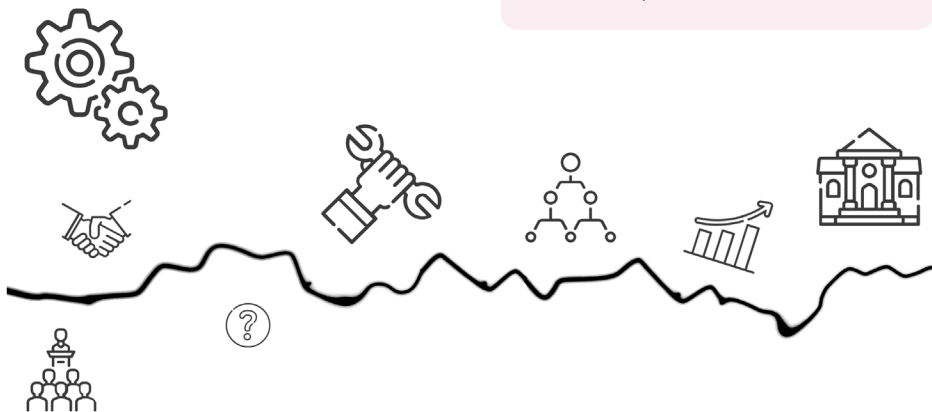
ب) میزان هماهنگی اطلاعات منتشرشده

ج) میزان حرفه‌ای بودن

مردم

۲

در بحران‌های مختلف، مردم می‌توانند نقش‌های مختلفی را پذیرا باشند. به عنوان تماشاگر، آنها می‌توانند برای رسانه‌ها و سیاست‌مداران صرفاً هدفی برای اطلاع‌رسانی باشند. به عنوان قربانی، مردم به دنبال اطلاعاتی از آنچه رخ داده هستند و به عنوان شاهد حادثه، منبع اطلاعاتی مناسبی برای خبرنگاران محسوب می‌شوند. گاهی اوقات اقدامات انجام شده برای حل بحران ناشی از برخی کلیشه‌های موجود در مورد افراد بحران‌زده است. برای مثال، یکی از کلیشه‌های رایج این است که در زمان بحران و حادثه، مردم وحشت‌زده می‌شوند. مطالعات بسیاری نشان داده‌اند که مردم نه تنها در زمان بحران وحشت‌زده نمی‌شوند، برعکس به دنبال آن هستند که در مقابل بحران به صورت عقلانی عمل کنند. در واقع آنچه بسیاری از سیاست‌مداران و رسانه‌ها از آن به عنوان وحشت عمومی یاد می‌کنند، رفتار عقلانی در شرایطی است که افراد اطلاعات کمی نسبت به موقعیت پیش آمده دارند.



## الف

### میزان آمادگی

نداشتن آمادگی لازم به معنای از دست دادن سرعت عمل و انسجام در مراحل اولیه بحران پیش آمده است. در این موقعیت دولت به جای آنکه روایت خود از بحران را ارائه دهد، روایت دیگران را می‌پذیرد. همچنین این آمادگی نداشتن منجر به واماندگی در مقابل خبرنگارانی می‌شود که دولتمردان را محاصره کرده‌اند. این امر منجر به آن می‌شود که سخنگویان دولت نتوانند نقش خود را به خوبی بازی کنند و در نتیجه با زبانی بروکراتیک به سؤالات پیش آمده پاسخ دهند که در نتیجه ممکن است نه تنها اطمینان لازم را در مردم به وجود نیاورند، حتی نتیجه عکس دهد.

## ب

### میزان هماهنگی اطلاعات منتشرشده

در زمان بحران گروه‌ها و سازمان‌های مختلفی از سوی دولت در قبال بحران مآخذ تصمیم‌گیری و اقدام هستند که بسیاری از آنها در پی آن هستند که در ارائه روایت از بحران نقشی داشته باشند. غالباً ایجاد هماهنگی میان این واحدها محدود بوده و حتی گاهی اوقات ممکن است رقابتی در میان آن‌ها به وجود بیاید؛ به طوری که ممکن است به دلایل سیاسی تلاش کنند تا یکدیگر را مقصر جلوه دهند. این امر در نهایت می‌تواند منجر شود که کل بدنه دولت در قبال بحران مقصر شناخته شود. بنابراین بهبود هماهنگی در ارائه اطلاعات، یکی از لوازم اصلی در روابط عمومی دولت است، زیرا چنین ناهماهنگی در اطلاع‌رسانی و گمراه کردن مردم می‌تواند اثرات جبران ناپذیری در فرایند معناسازی دولت از بحران داشته باشد.

## میزان حرفه‌ای بودن

# ج

در زمان بحران متخصصان روابط عمومی در معرض آزمون قرار می‌گیرند، زیرا در این زمان نیاز به رویکردی حرفه‌ای برای مواجهه با رسانه‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. سخنگویان همواره ممکن است بین تقاضاهای متناقض مسئولان مربوطه و خبرنگاران گیر بیفتند؛ این مسئله در زمان بحران دوچندان می‌شود. از نظر خبرنگاران، سخنگویان عامل اصلی ایجاد مانعی جدی میان مدیران مسئول بحران و آنچه رسانه‌ها می‌خواهند از مسئولان بشنوند، هستند. خبرنگاران از سخنگویان و متخصصان روابط عمومی با دانش ناکافی نسبت به مسئله، که بیش از آنکه در پی ایجاد گفت‌وگویی میان رسانه‌ها و مسئولان باشند در پی محافظت از سیاستمداران و سیاست‌گذاران هستند، عصبانی می‌شوند. مهمترین عاملی که کارآمدی تلاش‌های دولت در ارتباطات بحران را معین می‌کند، میزان اعتبار دولت و سخنگویان آن است. اگر سیاستمداران در پی جهت‌دهی به معنای سیاسی و عمومی بحران هستند، باید خود را به عنوان منبعی موثق و قابل اعتماد در ارائه اطلاعات نشان دهند. زمانی که این اعتماد از دست برود، افراد به بررسی و واکاوی تمامی سخنان و اعمال انجام‌شده می‌پردازند و کمتر تمایل دارند اطلاعاتی رسمی را باور کنند. چنین دینامیزی می‌تواند منجر به چرخه‌ای خودتقویت‌کننده شود؛ بدین صورت که بی‌اعتمادی کاهش اعتبار را در پی دارد و این خود منجر به ایجاد تفسیرهایی برای پیدا کردن مقصر می‌شود که در نهایت افزایش بی‌اعتمادی را در پی خواهد داشت.



رسانه‌ها منتشر کند، می‌تواند میزانی از اعتبار را برای آن به همراه بیاورد؛ در حالی که اگر این مسئله از سوی رسانه‌ها علنی شود، احتمال دارد سازمان به لاپوشانی متهم شود. داشتن دانشی کامل از سازوکار خبررسانی در رسانه‌ها می‌تواند به سازمان اجازه دهد که زمان مناسب برای پخش اطلاعات را پیدا کند. رهبران دولتی ممکن است به علت مشاوره‌های بد در زمینه ارتباطات بحران، در دام از دست‌دادن اعتبارشان بیفتند. یکی از اشتباهات معمول، تأکید بیش از حد بر سناریوهای خوش‌بینانه است. زمانی که دولتمردان جزئیاتی با پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه نامناسب ارائه می‌دهند، اعتبار آنها به صحت پیش‌بینی‌ها گره خورده و ممکن است در معرض خطر قرار گیرد. یکی دیگر از اشتباهات، تمایل دولتمردان به قاطع ظاهر شدن است، زیرا همواره رسانه‌ها و سایر بازیگران سیاسی، آنها را تحت فشار قرار می‌دهند تا اظهارات قاطعانه‌ای داشته باشند.

پیش از همه، تاریخچه و حسن شهرت سازمان‌های دولتی پیش از بحران می‌تواند تصاویر آنها در رسانه‌ها و تفاسیر مردم را تحت تأثیر قرار دهد. عملکردهای موفق قبلی در مدیریت بحران می‌تواند اعتبار سازمان‌ها و افراد دولتی را افزایش دهد. دوم اینکه اقدامات اولیه در زمان بحران می‌تواند نقشی تعیین‌کننده داشته باشد. رویکرد مسئولان در زمان بحران، که به نفعی آن بپردازند، آن را کوچک جلوه دهند و اقدامات لازم را انجام ندهند یا برعکس اقداماتی بیش از آنچه لازم است انجام دهند، می‌تواند در میزان اعتبار آنها مؤثر باشد، زیرا رسانه‌ها و مردم ممکن است اقدامات بیش از حد لازم را قبول کنند، ولی فقدان عمل مناسب را هرگز. سومین عامل این است که زمانبندی پیام‌رسانی می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند. اگر سازمانی حقیقتی شرم‌آور درباره عملکرد خود یابد و آن را داوطلبانه پیش از





## استراتژی‌های معناسازی:

می‌شوند. اقداماتی نظیر اهدای تاج گل در محل حادثه و سایر مکان‌های نمادین، مثالی بارز از این مناسک است. یکی از استراتژی‌های نمادین ضروری برای دولتمردان، سرکشی به محل حادثه و ملاقات با قربانیان است. یکی دیگر از اقدامات نمادین در زمان بحران می‌تواند راه انداختن تحقیقات رسمی برای یافتن علت حادثه باشد.

### پوشاندن ابعاد بحران



گاهی اوقات در حین بحران، دولتمردان پنهان‌کاری را به شفافیت ترجیح می‌دهند. اگر بحران تضادی عمیق یا آسیب‌هایی در نظم موجود را آشکار کند، یکی از اقدامات اساسی دولتمردان، مقابله با این آشکارسازی و کاهش اثرات آن است که در این حالت آنها درگیر اقدامی با عنوان پوشاندن واقعه می‌شوند. پوشاندن واقعه شامل اقداماتی نظیر خودداری از گفتن تمامی ماجرا، کم نشان دادن آسیب‌های به وجودآمده و پنهان کردن جنبه‌های حساس عملیات مدیریت بحران است. این پنهان‌کاری ممکن است در کوتاه‌مدت موفقیت‌آمیز باشد و برای دولتمردان زمان یا اعتبار سیاسی کسب کند؛ اما چنانچه با اقدامات اساسی در حل بحران همراه نباشد، می‌تواند منجر به رسوایی شود. در این مرحله، زمانبندی اهمیت بسیاری دارد و اگر پوشاندن و پنهان‌کاری نتواند نگرانی‌ها را کاهش دهد، ممکن است وضعیت را وخیم‌تر کند.

فرایند معناسازی در ارتباطات بحران صرفاً به پیروی از یک سری برنامه‌ها و استراتژی‌هایی که پیش از بحران تدوین شده‌اند، محدود نمی‌شود و همچنین شامل اقدامات بادهه از سوی سیاستمداران برای ایجاد ارتباط با مردم است. با استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی شده و ابتکار عمل، دولتمردان می‌توانند احساسات عمومی را تحت تأثیر قرار دهند. در اینجا به سه اقدام مؤثر در این‌باره اشاره می‌شود:

### شکل‌دهی به تعریف بحران



کسی که بتواند در شکل‌دهی به چیستی بحران نقش مؤثری داشته باشد، کلید ارائه استراتژی مناسب برای حل مسئله را در دست دارد. تعریف بحران عمدتاً نیازمند بهره‌بردن از اطلاعات، مباحثات و توافقات است. استفاده از استعاره‌ها و مفاهیم احساسی در لفاظی‌های سیاستمداران می‌تواند نقش مؤثری در کاهش یا افزایش اضطراب جمعی داشته باشد.

### استفاده از مناسک بحران



واکنش نسبت به بحران شامل شرکت در مراسم و مناسک نیز می‌شود که به عنوان رفتارهای نمادین قابل قبول از طرف جامعه تعریف

### نظریه دفاعی:



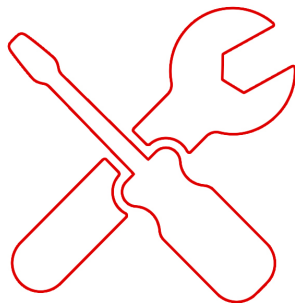
«مصالحه و توافق» می‌نامند. «تحقیقات ارتباطات بحران، اغلب نشان می‌دهد که در وضعیت بحران، جدای از تقاضای عمومی که برای اطلاعات ایجاد می‌شود، راهبردهای واکنشی باید کمتر دفاعی و بیشتر تطبیقی باشد، ضمناً، در وضعیت بحران، مسئولیت بحران نیز بالا خواهد رفت [...] فرض بر این است که پذیرش مسئولیت در بیان عذرخواهی، منجر به واکنش‌های مثبت بیشتر و شهرت سازمانی بالاتری می‌شود. البته تحقیقات تجربی اخیر این مفروضات را تا حدی به چالش کشیده است؛ برای تمرکز روی نیازهای قربانیان و به منظور شکل‌دهی مثبت به برداشت‌های مخاطبان، نه تنها عذرخواهی، بلکه همدردی نیز باید صورت پذیرد. در مقابل، فراهم‌آوردن اطلاعات بر مشکلاتی که برای شهرت سازمان پیش می‌آید، غلبه نمی‌کند؛ احتمالاً به این دلیل که ارائه اطلاعات طی یک بحران، عملی ضروری قلمداد می‌شود [...] بنابراین چنین فرض می‌شود که هر دو راهبرد عذرخواهی و ابراز همدردی، نسبت به راهبرد ارائه اطلاعات، منجر به شهرت بیشتری خواهد شد» (شولتز و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۱۴).

زمانی که یک سازمان در بحرانی مقصر شناخته شود، واکنش آن نسبت به افکار عمومی نوعی دفاع و عذرخواهی نامیده می‌شود. این واکنش تلاشی برای دفاع از حیثیت و وجهه سازمان است؛ هرچند لزوماً به معنای عذرخواهی واقعی نیست. تلاش سازمان ممکن است به صورت انکار واقعه، توضیح درباره اتفاق رخ داده یا عذرخواهی باشد. سازمان مربوطه ممکن است بر این امر اصرار کند که اتهامات وارد شده به آن غلط بوده و کاملاً مسئله را انکار کند یا توضیح دهد که تعدی در اتفاق رخ داده وجود نداشته است؛ در اصطلاح به این امر «بازتعریف» می‌گویند. افکار عمومی نیز در مواردی که احساس کند واقعه رخ داده ناشی از سیاست‌های سازمان نبوده و در واقع نتیجه برخی اتفاقات نامترقبه است، تمایل به بخشش دارد. اگر سازمان بتواند نشان دهد که اقداماتی در راستای جلوگیری از حادثه انجام داده است، امکان دارد تمامی گناهان آن از سوی مردم بخشیده شود. همچنین استراتژی عذرخواهی می‌تواند شامل اطلاع‌رسانی به مردم درباره این موضوع باشد که هرچند ممکن است سازمان در حادثه مقصر به نظر بیاید، در واقع اینگونه نیست. این اقدام را در اصطلاح «تفکیک و افتراق» می‌نامند. استراتژی سومی که می‌توان به کار برد، همان عذرخواهی واقعی است؛ نظیر اذعان به اینکه ما (سازمان) مقصر هستیم و از این بابت عذر می‌خواهیم. این اقدام را در اصطلاح

### نظریه تصمیم‌گیری:



تصمیمات را اتخاذ کرد. نظریه تصمیم‌گیری هرچند ممکن است در همه زمینه‌های مدیریتی به کار گرفته شود، در زمینه مدیریت روابط عمومی و ارتباطات بحران بسیار کارآمد است. این نظریه به‌خصوص در مسائل مدیریتی و تلاش برای جلوگیری از بحران کاربرد دارد. تصمیمات در شرایط مختلفی اتخاذ می‌شوند و نتایج نیز ممکن است مشخص، نامشخص، مبهم یا پرمخاطره باشند. این نظریه پیشنهاد می‌دهد که تصمیم‌گیران منافع احتمالی هر پیشنهادی را در نظر بگیرند و با توجه به آن اقدام کنند؛ چنین رویکردی را اصطلاحاً «حداکثرسازی» می‌نامند (یک تصمیم نسبت به سایر تصمیمات چه منفعتی در پی دارد). نظریه‌پردازان اشاره می‌کنند که ممکن است تصمیم‌گیران تصمیمی را که حاوی بیشترین منافع است، اتخاذ نکنند و به جای آن تصمیمی را برگزینند که حداقل نیازمندی‌ها را رفع می‌کند. این امر غالباً بدین خاطر است که آنها اطلاعات کافی برای تصمیم‌گیری ندارند. این عمل را در اصطلاح «راضی شدن» می‌گویند. البته واضح است زمانی که سازمان تلاش می‌کند روابط طولانی‌مدت خود را سامان دهد، بهتر است از اقدامات حداکثرسازی به جای رضایت‌مندی استفاده کند، زیرا با عملکرد رضایت‌مندی، ممکن است افکار عمومی از تصمیم گرفته‌شده راضی نشود یا تصمیم اتخاذشده موقتی باشد و صرفاً به عنوان مسکن در قبال بحران عمل کند.



### نظریه ترمیم وجهه:



این نظریه بر مبنای نظریه عذرخواهی بنا شده است. در این نظریه سازمان مشخص می‌کند که چه مسائلی می‌توانند حیثیت و وجهه‌اش را مورد تهدید قرار دهند و همچنین چه بخشی از مردم باید در مورد مسائل پیش‌آمده متقاعد شوند تا تصویر مثبت سازمان بازیافته شود. برای کارایی در این بخش، لازم است سازمان چشم و گوش خود را در برابر اخبار و نظرات مردم باز کند، زیرا در غیر این صورت، راه درست واکنش نشان دادن به اتفاقات را متوجه نخواهد شد. اولویت‌های سازمان در این بخش این است که اخبار بد را همانند اخبار خوب دنبال کند و همچنین بداند که چه بخشی از مردم به سازمان بدگمان هستند و اطلاعات آنها به چه میزانی است؛ بنابراین یکی از اولین اقدامات سازمان‌ها در زمان رخداد بحران، انجام تحقیقات در این موارد است.



### نظریه انتشار:

این نظریه همچنین نظریه انتشار نوآوری‌ها نیز خوانده می‌شود، زیرا این امر را می‌آزماید که ایده‌های مختلف نظیر رویه‌ها، اقدامات و اهداف جدید چگونه مورد قبول شرکت‌ها و افراد قرار می‌گیرند. این تئوری شامل فرایندی پنج مرحله‌ای است:

۱- آگاهی نسبت به ایده جدید

۲- علاقه‌مندی به ایده

۳- ارزیابی ایده و تشخیص نقاط ضعف و قوت آن

۴- آزمایش ایده به منظور تشخیص میزان اثر آن

۵- تصویب یا عدم پذیرش ایده. مورد پذیرش قرار گرفتن یک ایده جدید به سه متغیر بستگی دارد:

#### ۱) گذشته:

پیش از هرگونه اتخاذ تصمیم برای ایجاد تغییر، باید دانست که قبلاً چه اتفاقی رخ داده و چه مسائلی در گذشته وجود داشته و الان در چه شرایطی هستیم.

#### ۲) تصمیم‌گیران:

باید از خصوصیات تصمیم‌گیران آگاهی کافی داشت؛ اینکه آنها چه ویژگی‌هایی دارند و متغیرهایی نظیر سن، تحصیلات و... چه تأثیری بر تصمیم‌گیری آنها می‌گذارند.

#### ۳) نوآوری یا تغییر:

باید این امر را در نظر گرفت که آیا نوآوری مذکور، مزایای بیشتر و معایب کمتری در مقایسه با رویه جاری دارد یا خیر.

معمولاً افرادی مانند متخصصان روابط عمومی که در سازمان‌ها به دنبال تغییر و نوآوری هستند، سعی دارند برای تصویب ایده‌های خود، در مراحل آگاهی و علاقه‌مندی از رسانه‌های جمعی استفاده کنند و در مراحل ارزیابی و آزمایش از ارتباطات شخصی بهره‌گیرند.



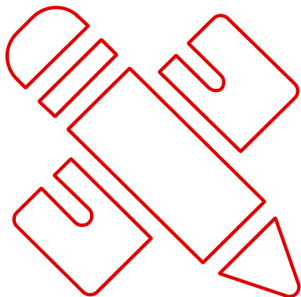
### نظریه برتری و مزیت:

بیشتر تحقیقات مربوط به روابط عمومی و ارتباطات بحران بر نظریه مزیت که توسط گرونیگ و هانت ارائه شده است، مبتنی هستند. نظریه مزیت بر گونه‌های مختلفی از روابط عمومی استوار است که تحت عنوان مدل از آنها یاد می‌شود. چهار مدل ارائه شده توسط گرونیگ و هانت، راهی را برای طبقه‌بندی انواع روابط عمومی در سازمان‌ها فراهم آورده است. در یک طیف از مدل شماره ۱ تا مدل شماره ۴، به نظر می‌رسد مدل ۱ کمتر مطلوب بوده و مدل ۴ مطلوب‌ترین باشد و مدل ۲ و ۳ در میان دو سر طیف قرار می‌گیرند.

### مدل شماره ۱

#### مدل تبلیغاتی:

در این مدل، مسئولان روابط عمومی به دنبال معرفی سازمان یا محصولات خود هستند. آنها ممکن است اظهارات دروغ، اشتباه، نیمه حقیقی و حقایقی ناقص را به مخاطبان خود عرضه کنند. در این مدل شاهد جریان یک‌سویه اطلاعات از سمت سازمان به مردم، تحقیقات اندک و نبود بازخورد از سوی مردم هستیم. برخی تحقیقات نشان داده‌اند که ۱۵ درصد متخصصان ارتباطات و روابط عمومی از این مدل استفاده می‌کنند و همچنان بسیاری به سمت آن گرایش دارند. انتظار می‌رود با آگاه‌تر شدن مسئولان روابط عمومی و رشد بیشتر این حرفه، استفاده از این مدل کاهش یابد.



این مدل شکل می‌گیرند، برنامه‌های ممتاز می‌نامند. چنین برنامه‌هایی از ابزارهایی نظیر مذاکره، مصالحه، چانه‌زنی و... استفاده می‌کنند. در این مدل از یکسو سازمان نیازها و خواسته‌های مردم را می‌داند و در سوی دیگر مردم نیز تمایلات و نیازهای سازمان را درک می‌کنند. در هنگام بحران، سازمان‌ها به دلیل موقعیت خاص، دائماً تحت فشارند تا از مدل ارتباطی متقارن برای ارتباط با مردم استفاده کنند. تحقیقات مختلفی نشان داده است که متخصصان در سازمان‌ها تمایل به استفاده از این مدل دارند؛ به شرط آنکه تخصص و تجربه کافی را در اختیار داشته باشند و سازمان‌های متبوع آن‌ها این فرایند را بپذیرند. دسته‌بندی ذکر شده چندان جامع و کامل نیست. یک سازمان ممکن است توانان مدل ۲ و ۴ را به کار گیرد؛ اما اگر به عنوان مثال مدل ۲ را بیشتر از مدل ۴ مورد استفاده قرار دهد، در آن صورت، آن سازمان ذیل استفاده کنندگان مدل ۲ طبقه‌بندی می‌شود.

## مدل اطلاعات عمومی:

مدل  
شماره ۲

ویژگی اصلی این مدل، که بیشتر در شرکت‌ها و کمپانی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، تمایل به انتشار اطلاعات به صورت ژورنالیستی است. تفاوت اساسی این مدل با مدل قبلی، ضرورت بیان حقیقت در این مدل است. اکثر بخش‌های روابط عمومی در سازمان‌های دولتی در این دسته قرار می‌گیرند. این مدل همانند مدل شماره ۱ شامل جریان یک‌طرفه اطلاعات از سازمان‌ها و نهادها به سوی مردم است و در آن نیاز به تحقیق نیست یا اندک است؛ هرچند امکان دارد انواعی از ارزیابی در آن مورد استفاده قرار گیرد.

## مدل متقارن دوطرفه:

مدل  
شماره ۱

در این مدل که به مدل «فهم متقابل» نیز معروف است، متخصصان حوزه روابط عمومی به عنوان واسطه‌های میان سازمان و مردم عمل می‌کنند. متخصصان در پی آن هستند تا برخلاف مدل‌های پیشین، در این مدل به‌جای تکیه‌گویی به گفت‌وگو دست پیدا کنند. همچنین ممکن است در نتیجه برنامه ارتباطی میان مردم و سازمان، تغییری در رفتار سازمان حاصل شود. در این مدل تحقیقات و نظریات علوم اجتماعی نه برای متقاعد کردن مردم که برای ایجاد ارتباط به کار گرفته می‌شوند. برنامه‌های ارتباطی مؤثر را که بر اساس

۱. جلالی، ع (۱۳۹۱، پاییز). جایگاه رسانه‌های جدید در ارتباطات زمان بحران، فصل‌نامه دانش پیشگیری و مدیریت بحران: دوره دوم، شماره سوم، صص ۲۰۷-۲۱۶.
۲. شولتز، ف، اوتز، ز و گریتز، آ (۱۳۹۵، تابستان). آیا رسانه پیام است؟ واکنش‌ها و برداشت‌ها از ارتباطات بحران به وسیله تئویتور، وبلاگ‌ها و رسانه‌های سنتی، ترجمه حسین امجدی، فصل‌نامه نقد کتاب: سال سوم، شماره ۱۰، صص ۲۱۱-۲۳۱.
۳. سلطانی‌گورفرامرزی، م و صفرنیا، ح (۱۳۸۹، تیرماه). ارتباطات بحران؛ هدایتگر سازمان به ساحل نجات، مجله تدبیر، شماره ۲۱۸، صص ۱۶-۲۴.
۴. مرادی، ح و رضایی، م (۱۳۹۶، تابستان). نقشه راهبرد ارتباطات بحران ارزی در سطح امنیت ملی، فصل‌نامه مدیریت بحران: سال نهم، شماره ۳۲، صص ۶۰-۸۳.
۵. سیگر، م (۱۳۹۲، تابستان). بهترین اقدامات در ارتباطات بحران: فرایند میزگرد تخصصی، ترجمه وحید دشتیان مقدم، فصل‌نامه دانش پیشگیری و مدیریت بحران: دوره سوم، شماره دوم، صص ۲۰۱-۲۱۲.
۶. Anthonissen, P. (2008). Crisis communication: Practical PR strategies for reputation management & company survival. Kogan Page Publishers
۷. Assessment, S. I. (1995). Guidelines and principles for social impact assessment. Environmental Impact Assessment Review, 15(1), 11-43
۸. Balke, A., & Pearl, J. (1995, August). Counterfactuals and policy analysis in structural models. In Proceedings of the Eleventh conference on Uncertainty in artificial intelligence (pp. 11-18). Morgan Kaufmann Publishers Inc
۹. Cahn, D. D., & Abigail, R. A. (2007). Managing conflict through communication. Pearson/Allyn and Bacon
۱۰. Coombs, W. T. (2014). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage Publications
۱۱. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. Journal of public relations research, 8(4), 279-295
۱۲. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.). (2010). The handbook of crisis communication
۱۳. Esteves, A. M., Franks, D., & Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: the state of the art. Impact Assessment and Project Appraisal, 30(1), 34-42
۱۴. Hale, J. E., Dulek, R. E., & Hale, D. P. (2005). Crisis response communication challenges: Building theory from qualitative data. The Journal of Business Communication (1973), 42(2), 112-134
۱۵. Marra, F. J. (1998). Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. Public relations review, 24(4), 461-474
۱۶. Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2006). The SAGE handbook of conflict communication: Integrating theory, research, and practice. Sage Publications
۱۷. Reynolds, B., & W. SEEGER, M. A. T. T. H. E. W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrative model. Journal of health communication, 10(1), 43-55
۱۸. Riebert, K., & Olsson, E. K. (2007). The importance of ritual in crisis journalism. Journalism Practice, 1(2), 143-158
۱۹. Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2017). Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity. Sage Publications
۲۰. Vanclay, F. (2003). International principles for social impact assessment. Impact assessment and project appraisal, 21(1), 5-12
۲۱. Volkmer, I. (2002). Journalism and political crises in the global network society. Journalism after September, 11, 235-46
۲۲. Webler, T., Kastenholz, H., & Renn, O. (1995). Public participation in impact assessment: a social learning perspective. Environmental impact assessment review, 15(5), 443-463



# ساترا

سازمان تنظیم مقررات  
ریاست  
رسانه‌های صوت و تصویر فراگیر

در راستای اصل ۴۴ قانون اساسی و نظریه تفسیری شورای محترم نگهبان از این اصل، سازمان تنظیم مقررات صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی «ساترا» بر اساس ابلاغیه مورخ ۹۴/۰۶/۲۲ به ریاست محترم جمهور به‌عنوان ریاست شورای عالی فضای مجازی تشکیل شده است. «مرکز مطالعات تنظیم‌گری رسانه» به عنوان بازوی مشورت‌دهنده به سازمان تنظیم مقررات صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی محسوب می‌شود. این مرکز بخشی از رسالت خویش را ارائه اخبار و گزارش‌های مهم در مسائل مهم حوزه تنظیم‌گری فضای مجازی قرار داده است. این اقدام با هدف ترویج گفتمان تنظیم‌گری رسانه و فضای مجازی در میان صاحب‌نظران و سیاست‌گذاران، آشنایی با آخرین فعالیت‌های تنظیم‌گرانه، همچنین تبیین ابعاد اقتصادی، اجتماعی و حقوقی تنظیم‌گری انجام می‌شود.



## مرکز مطالعات تنظیم‌گری رسانه

سازمان تنظیم مقررات صوت و تصویر فراگیر در فضای مجازی (ساترا)

بهار ۱۳۹۹