



# روابط عمومی و مدیریت بحران

❖ علی اکبر خدا بخش

کارشناس ارشد ژورنالیسم خبری و مدیر وقت روابط عمومی رادیو پیام

## دیباچه

امروزه «بحران» جزء لاینفک زندگی بشری است. بحران واقعیتی انکارناپذیر در روند امور انسانی است. تبلور مجموع فعالیت‌های انسانی در محیط سازمانی به‌عنوان پیچیده‌ترین و عالی‌ترین سیستم‌های باز روی می‌دهد. با توجه به گسترش روزافزون بحران‌ها در محیط سازمان‌ها، اهمیت شناخت «مدیریت بحران» در سازمان‌ها تجلی می‌یابد.

در این میان روابط عمومی که وظیفه ایجاد، حفظ و تداوم ارتباط میان سازمان و مخاطبان را با اعمال شیوه‌های آشکار و کارآمد مدیریتی عهده‌دار است، می‌تواند نقش مؤثری در توسعه فعالیت‌های سازمانی و اتخاذ راه‌حل‌های مناسب هنگام برخورد با تحولات پرشتاب زمان ایفا کند.

مدیران سازمان‌ها باید پیوسته آمادگی روبرویی با بحران‌ها را داشته باشند و برای پیشگیری و کاستن بحران‌ها بر سازمان‌های خود چاره‌اندیشی کنند. یکی از کارکردهای مهم و مؤثر روابط عمومی‌ها در زمان بروز بحران، اعمال مدیریت سازمانی در بحران‌هاست؛ چرا که اگر رسانه‌ها در زمان وقوع بحران به درستی اطلاع‌رسانی نکنند، بزرگ‌ترین خطر را برای سازمان ایجاد می‌کنند. لذا یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار که معمولاً در هنگام بروز بحران‌ها باید برای آن برنامه‌ریزی اطلاعاتی و خبری مناسب ترتیب داد، رسانه‌های جمعی هستند، که این وظیفه هم بر عهده روابط عمومی‌هاست.

## چکیده

مقاله پیش رو به بررسی نقش ساختاری روابط عمومی در مواجهه با مدیریت بحران در سازمان‌های رسانه‌ای می‌پردازد و مهم‌ترین هدف آن نیز دستیابی به دیدگاه‌ها و نظرهای مدیران و دست‌اندرکاران روابط عمومی‌ها در سازمان‌های رسانه‌ای است.

بررسی دیدگاه‌ها و نظرهای کارشناسان روابط عمومی نشان می‌دهد که ضعف ساختاری و تشکیلاتی روابط عمومی در سازمان‌ها از جمله عواملی است که مدیریت بحران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین، فقدان قوانین و مقررات در فرایند اطلاع‌یابی و اطلاع‌رسانی و در مواجهه با مدیریت بحران، کم‌رنگ و ضعیف است.

زمانی که جهت‌گیری رسانه‌های جمعی در مقابله با بحران به صورت مناسب و اصولی مدیریت نشود، عملکرد غیرصحیح رسانه‌ها در زمان قبل یا بروز بحران می‌تواند آن معضل و رویداد را تشدید و مشکلات را مضاعف کند. از طرفی، با مدیریت کردن درست و صحیح رسانه‌ها و بهره‌گیری مناسب از آنها این امکان را برای مجریان مقابله با بحران فراهم می‌سازد که بتوانند از این ابزار برای خروج سریع از بحران و اقصاء و هدایت افکار عمومی و مخاطبان بهره‌مناسبی گرفته شود.

رسانه رادیو با توجه با ویژگی‌های خود، چون: دسترسی همگانی، قابلیت حمل و نقل آسان، کم‌حجم‌بودن و... و به‌دلیل توانایی در جذب مخاطبان انبوه از اقشار مختلف جامعه و همچنین فراگیری آن نسبت به رسانه‌های دیگر نقش بسیار کلیدی و مهم در مدیریت بحران‌ها دارد. در این راستا، روابط عمومی چنین رسانه‌ای هم به تبع آن می‌تواند نقش ویژه‌ای داشته باشد. چون از جمله مجراهای مهم انتقال اطلاعات به مجریان و مدیران کنترل بحران و اطلاع‌رسانی و هدایت افکار عمومی را برعهده دارد. حتی سکوت رسانه‌ها و به‌ویژه رادیو می‌تواند به بحران دامن بزند. همان‌گونه که رادیو می‌تواند به‌عنوان یک رسانه، ابزاری در خدمت بحران‌سازی باشد، برای بحران‌زدایی و کاهش اثرات بحران نیز، ابزار بسیار مفیدی است.

یک روابط عمومی کارآمد که بر محور اطلاع‌رسانی و اطلاع‌یابی از مخاطبان و مدیران سازمان خود قرار دارد، قبل از هر واحد دیگری در جریان کوچک‌ترین اتفاقاتی در حال وقوع قرار می‌گیرد و می‌تواند خطرات احتمالی را به مدیریت گوشزد کند و بسیاری از بحران‌ها را قبل از وقوع به اطلاع مدیریت برساند.

در این مقاله پژوهشی از روش پیمایش نظرات ۴۰ نفر از کارشناسان مورد بررسی قرار گرفته است. روش گردآوری اطلاعات، استفاده از پرسشنامه است و با استفاده از نرم‌افزار SPSS به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته‌ایم.

از جمله نظریه‌هایی که در این پژوهشنامه استفاده شده است، می‌توان به: نظریه موقعیتی، نظریه عمومی نظام‌ها و همچنین نظریه‌های استفاده و رضامندی، نظریه وابستگی مخاطبان و همچنین نظریه برجسته‌سازی اشاره کرد.

## اهداف پژوهش

از جمله اهداف این پژوهش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شناخت ساختاری روابط عمومی در مواجهه با مدیریت بحران؛
- شناسایی شیوه مدیریت و اثر آن در مواجهه با مدیریت بحران؛
- شناخت نقش آموزشی در روابط عمومی در مواجهه با بحران.

## تاریخچه روابط عمومی در جهان

اصطلاح «روابط عمومی» نخستین‌بار در ایالات متحده آمریکا در نوشته‌های اداره اتحادیه راه‌آهن ایالات متحده آمریکا به کار رفت و در دهه اول قرن بیستم نخستین دفاتر روابط عمومی در مؤسسات این کشور ایجاد شد. در سال ۱۹۶۴ میلادی **فاینانشنال تایمز**، روابط عمومی را صنعتی بزرگ نامید. (شکوهی تبریزی، ۱۳۷۵) در سال ۱۹۰۶، «ای وی لی» اولین شرکت خصوصی را که خدمات روابط عمومی به مشتریان خود عرضه می‌کرد، در شهر نیویورک تأسیس کرد. در واقع می‌توان گفت که نخستین‌بار «ای وی لی» که بعدها به پدر روابط عمومی معروف شد، با فعالیت‌ها و تدابیر خود، روابط عمومی «اطلاع‌رسان» را پایه‌گذاشت. او با ابداع اصول تکنیکی و تأسیس یک شرکت روابط عمومی به ترویج و پیشرفت حرفه و دانش روابط عمومی خدمات شایانی کرد.

به‌طور کلی تاریخ روابط عمومی در جهان، سه مرحله عمده را پشت سر نهاده است:

**مرحله اول** مرحله «عاملیت مطبوعاتی» نام گرفته است. این مرحله در اواخر قرن هجدهم و مبتنی بر فلسفه «گول‌زدن مردم» شکوفا شد. در آن دوره تکیه عوامل مطبوعاتی با پیروی از روش بارنام، بیشتر بر تبلیغات پر سر و صدا متکی بود که بر وقایع بی‌اهمیت و مقطعی بیش از حد تأکید می‌کرد. این گروه بر این عقیده بودند که به‌کارگیری هر روشی که توجه عموم را جلب کند و در روزنامه‌ها فضای بازی در پیش روی مشتریان قرار دهد، مناسب است. در این مرحله عوامل مطبوعاتی با پراهمیت نشان دادن مسائل کوچک، قلب واقعیت و پنهان کردن خبرهای بد حرف آخر را می‌زدند. یعنی روابط عمومی بخشی از تلاش خود را به این امر معطوف می‌کند که خبرهای بد و نامطلوب به رسانه‌ها درز نکنند. در

این دوره جز مطبوعات، رسانه دیگری وجود نداشت. (خجسته‌نیا، ۱۳۷۷)

**مرحله دوم**، به مرحله «عناصر تبلیغاتی» معروف است. هنگامی که مهارت‌های عملی عوامل مطبوعاتی شکست خورد، مرحله دوم همچون نیرویی عظیم در مسیر تکاملی روابط عمومی در اوایل قرن بیستم آغاز شد. مجله‌های پرشمارگان و ارزان با برجسته‌ساختن ارتشا و فساد اجتماعی، اعمال خلاف قانون و غیراخلاقی در صنعت و تجارت را منتشر کردند و دیگر تلاش‌های عوامل مطبوعاتی برای گول‌زدن مردم مؤثر واقع نبود. در نتیجه مردم خواستار وضع ضوابط و قوانین دولتی برای حمایت و حفاظت از خویش شدند و مطبوعات نیز دیگر به عوامل فرصت‌طلب مطبوعاتی، اعتماد نمی‌کردند. بر اثر تلاش‌های عناصر تبلیغاتی نظیر «ای وی لدبترلی»، رفته رفته شرکت‌ها به اهمیت ایجاد اعتبار عمومی و مطبوعاتی خویش پی بردند. در این مرحله عوامل تبلیغاتی به انتشار یک‌طرفه اطلاعات واقعی به سوی مردم دست زدند و به فلسفه آگاه‌نگاه‌داشتن مردم معتقد بودند. مؤسسات در این دوره سعی کردند با رویکرد تولید انبوه اطلاعات آنچه سازمان می‌خواهد به بیرون از سازمان منتشر کنند و در واقع رویکرد اطلاع‌رسانی را پیش گرفتند و به اطلاع‌یابی توجهی نکردند. (همان منبع)

**مرحله سوم**، مرحله «مشاوره در باب روابط عمومی» نام گرفته است. شروع مرحله سوم سال ۱۹۲۳ بود. یعنی سالی که ادوارد برنیز کتابی به نام **متبلور ساختن افکار عمومی** نوشت و در آن روابط عمومی را از عنصر تبلیغاتی و مطبوعاتی متمایز کرد. در مرحله سوم، روابط عمومی می‌توانست اطلاعات به‌دست‌آمده از افراد و گروه‌های مهم را به مدیریت شرکت منتقل کند. این اطلاعات به‌عنوان منبع و مدخل در هنگام تعیین خطمشی به کار مدیریت می‌آید و سپس روابط عمومی با به‌کاربردن مهارت‌های مطبوعاتی خطمشی مدیریت را به عموم مردم انتقال می‌دهد. روابط عمومی در مرحله سوم برعکس عنصر مطبوعاتی در مرحله اول درباره حوادث جنجالی و ایجاد شایعات پر سر و صدا وقت نمی‌گذارد و هزینه نمی‌کند و در پنهان کردن اخبار بد نمی‌کوشد.

## تاریخچه روابط عمومی در ایران

با گذشت بیش از یک قرن فعالیت روابط عمومی در جهان، شیوه نوین روابط عمومی در ایران با ملی شدن صنعت نفت همزمان است، سپس وزارتخانه‌ها و سازمان‌های زیادی برای نشر اخبار و عرضه عملکرد و ارتباط مردمی و تسلط بر افکار عمومی و ایجاد ارتباط با رسانه‌های جمعی در این خصوص احساس نیاز و فعالیت روابط عمومی را به شکل نخستین آن آغاز کردند.

نخستین روابط عمومی رسمی در ایران در مردادماه ۱۳۳۲ شمسی در شرکت پیشین نفت ایران آغاز به کار کرد و اولین گردانندگان آن دکتر نطقی، استاد علوم ارتباطات و شاعر و نویسنده معاصر مرحوم ابوالقاسم حالت بودند. سپس استاد ابوالفضل مرعشی نیز به این جمع پیوست. نخستین انجمن روابط عمومی، با کمک و پشتیبانی شرکت ملی نفت و رئیس روابط عمومی این شرکت در اسفند ۱۳۴۶ تأسیس شد و بی‌درنگ عضویت در انجمن جهانی روابط عمومی را تقاضا کرد و به عضویت آن درآمد.

چنان که بنیانگذار نوین روابط عمومی ایران، دکتر حمید نطقی، ذکر کرده است، به طور کلی در تاریخ روابط عمومی سه مرحله مشخص وجود دارد:

نخست دورانی است که روابط عمومی بدین نام و نشان وجود نداشت، اما دانشمندان نوع دوست، گاهی ارزش‌های بشری را با کلمات مؤثر به گوش زورمندان می‌رساندند. دوران هنر مردم‌داری، دوران باب هشتم **گلستان، سبب‌است‌نامه و اخلاق ناصری** بود.

مرحله دوم فصل اصالت روش (تکنیک) است که در آن روزگار بشر می‌اندیشید که با به کار بردن شیوه‌های اجرایی و دستوری چون خواندن ورد و به کار انداختن ماشین سحرآمیزی می‌توان نقاب خوشایندی ساخت که مردم آن را چون چهره‌های حقیقی بپذیرند. این دوران، دوران تصویرسازی، تبسم دستوری و روابط عمومی فنی و یا هنر دوست‌یابی و مانند آن است که با همه حسن‌نیت آنها، چون این تدابیر و فلسفه استوار مدیریت نو به پذیرش مدیران متکی نبود، تنها گامی به پیش بود که اگر صمیمیتی در دنبال آن نمی‌آمد، از بازار گرمی و فریب فراتر نمی‌رفت.

مرحله سوم دوران پایه‌گذاری روابط عمومی بر شالوده فلسفه مدیریت نوست؛ یعنی دورانی

که در کنار مردم‌داری و استفاده از روش‌های مختلف روابط عمومی بعد سومی می‌یابد و یکی از عناصر «سامانه مدیریت نو» می‌شود. از صورت عنوان پرطمطراق برای بنگاه‌های آگهی‌نویس و تبلیغات بیرون می‌آید و با استفاده از هرگونه وسایل و فنون، وصول به هدف مدیریت نو را آسان‌تر می‌سازد.

«در یک جمله می‌توان خلاصه کرد که: اکنون روابط عمومی آمیزه‌ای است از هنر، تکنیک و فلسفه مدیریت نوین». (نطقی، ۱۳۵۰: ۲۹)

اما، این پدیده وارداتی از غرب که امروز به نام واحد روابط عمومی در ایران مطرح است، تاکنون چندین دور تحول مهم را گذرانده است:

### ۱- روابط عمومی نوین از ۱۳۳۰

**تا اوایل انقلاب اسلامی:** پس از استقرار مشروطه، اطلاع‌رسانی و جلب حمایت افکار عمومی داخلی و جهانی، مطبوعات، احزاب، مجامع و محافل ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی اهمیت فراوانی یافته بود. مدیران سازمان‌ها و رهبران اجتماعی، مذهبی، سیاسی و اقتصادی در سال‌های نخست خود به امور اطلاع‌رسانی و فعالیت‌های مجاب‌سازی و تبلیغی می‌پرداختند. ولی با افزایش حجم کار وادار شدند که واحد جدیدی را به سازمان خود بیفزایند و افراد متخصص در علم اطلاع‌رسانی و تبلیغاتی را به کار گیرند که این بخش از وظیفه مدیریتی خود را سامان دهند. این افراد که تجربه روزنامه‌نگاری داشتند، در نخستین واحدهای دفاتر روابط عمومی که در آن دوران اداره آمار، اطلاعات، انتشارات و تبلیغات قرار داشت، مشغول به کار شدند.

### ۲- روابط عمومی پس از انقلاب

**اسلامی (دوره فترت؛ سال ۱۳۵۷ تا ۱۳۶۳):** روابط عمومی پس از انقلاب اسلامی از سال ۱۳۵۷ تا ۱۳۶۳ هجری شمسی دوره فترت را گذراند. «پس از پیروزی انقلاب در ۲۲ بهمن ۱۳۵۷ نخستین مدیران و مسئولان به پاره‌ای از روابط عمومی‌ها به گمان این‌که در خدمت حکومت پیشین بوده‌اند، بی‌اعتنایی کردند. در حقیقت قضاوت بر مشروعیت روابط عمومی براساس فعالیت آنها در مؤسسات دولتی زمان شاه قرار گرفت. رشته روابط عمومی نیز از فهرست رشته‌های دانشگاهی کشور حذف شد.» (میرسعید قاضی، ۱۳۷۳: ۱۳)

دولتمردانی که پس از انقلاب اسلامی

مسئولیت اداره مؤسسات و ادارات را پذیرفته بودند، با توجه به وجود عوامل گوناگون مانند مشکلات ناشی از بازسازی سازمان‌ها و بی‌تجربگی در تبلیغات ارتباطات و مسائل دیگر چندان توجهی به فعالیت‌های روابط عمومی نشان ندادند. در این مقطع، واحد روابط عمومی و ارشاد اسلامی در سازمان‌ها، عموماً با مدیریت جدید کارهای ارتباطی و روابط عمومی را پیش بردند.

### ۳- دوره جنگ تحمیلی و پس از آن

**(سال ۱۳۶۳ تا ۱۳۷۶):** دو سال پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران، عراق به ایران حمله کرد. در آن دوره واحدهای روابط عمومی به بسیج نیروی انسانی و اعزام کارمندان داوطلب به جبهه پرداختند. مرکز آموزش مدیریت دولتی در طول دوره جنگ، دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت آموزش روابط عمومی برای آموزش کارمندان روابط عمومی مؤسسات دولتی و غیردولتی تشکیل داد.

تبلیغ، ترویج و تعمیم شعارهایی در حوزه مردم‌گرایی و... از طریق وسایل ارتباط جمعی، مردم را در حوزه روابط عمومی با گونه جدیدی از این رشته، یعنی روابط عمومی مخاطب‌مدار و مخاطب‌محور، آشنا کرد؛ روابط عمومی‌ای که از پرسشگری، نظارت و نقادی استقبال می‌کند و خود را به پاسخگویی درست و شفاف و سریع موظف می‌داند.

روابط عمومی ایران در حالی به استقبال جامعه اطلاعاتی و چالش‌های آن می‌رود که طبق جست‌وجو و تحقیق هیچ‌گونه آمار درستی از شمار دقیق و به‌روز کارشناسان، امکانات، زیرساخت‌ها و استعدادها فناوریانه و نرم‌افزاری روابط عمومی‌های کشور نداریم و معاونت تبلیغاتی وزارت ارشاد به‌عنوان متولی روابط عمومی در کشور هنوز در این رشته سرشماری و نیازسنجی خاصی نکرده است.

### حوزه وظایف روابط عمومی‌ها

مستندترین شرح وظایف که متخصصان روابط عمومی پذیرفته‌اند، در سال ۱۳۶۰ در گردهمایی چندروزه‌ای که وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی برگزار کرد، بدین شرح تدوین شده است:

#### الف: هدف

برقراری ارتباط متقابل بین مردم و مسئولان و جلب همکاری و بسط تفاهم عمومی، آگاهی

مردم از عملکرد دستگاه متبوع، آماده کردن اذهان عمومی در اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها و ایجاد محیط مناسب برای رشد فضایل اخلاقی کارکنان در چارچوب ضوابط و معیارهای نظام جمهوری اسلامی ایران.

### ب - جایگاه روابط عمومی

روابط عمومی به دلیل ماهیت خاص خود و ضرورت ارتباط مستمر، زیر نظر مستقیم ارشدترین مقام مسئول دستگاه متبوع قرار دارد.

روابط عمومی‌ها به علت حلقه ارتباطی با افکار عمومی و رسانه‌ها و از طرفی اهتمام به محیط سازمانی خود به رعایت اصول و وظایفی ملزمند که برخی از آنها ذکر می‌شوند:

- روابط عمومی و پاسخگویی؛
- روابط عمومی و تحقیق و پژوهش؛
- روابط عمومی و رسانه‌ها؛
- روابط عمومی و مشارکت؛
- روابط عمومی و ارتباطات سازمانی.

### آموزش در روابط عمومی

امروزه، آموزش در هر رشته علمی و هنری یکی از ضروریات اساسی است و بدون آن نمی‌توان مهارت‌ها و روش‌های کاربردی و نوین علمی را ترویج داد. به طوری که کانون حرکت به سوی توسعه‌یافتگی و تداوم آن همواره در سایه آموزش و سرمایه‌گذاری‌های آموزشی در برنامه‌های کلان سامانه‌های اجتماعی و اقتصادی جایگاه ویژه‌ای دارد. این موضوع در مورد روابط عمومی سازمان‌ها نیز اهمیت ویژه‌ای دارد.

امروزه برخلاف گذشته، سلسله وظایف و فعالیت‌های روابط عمومی در تبلیغات و ارتباطات رسانه‌ای خلاصه نمی‌شود و این فعالیت‌ها از گستره فعالیت تبلیغاتی به عرصه فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، پژوهشی و افکارسنجی پا نهاده است و بدون آموزش نمی‌توان به چنین رشدی رسید و روابط عمومی را در رسیدن به اهداف بلندمدت توانمند کرد. (ابراهیمی دیزآبادی، ۱۳۷۵)

«بررسی‌ها نشان می‌دهد که نخستین شکل آموزشی دانشگاهی فنون روابط عمومی در جهان در سال ۱۹۲۰ در دانشگاه ایلینوی آمریکا شکل گرفت.» (میرسعید قاضی، ۱۳۷۶: ۹)

همان‌طور که اشاره شد، در ایران نیز پس از تشکیل اولین واحد روابط عمومی به صورت نوین در سال ۱۳۳۰ شمسی نخستین اقدامات در جهت

شناسایی و آموزش این رشته را شرکت نفت با همکاری وزارت اطلاعات و جهاندردی تشکیل داد که کلاس‌های کوتاه‌مدت آموزشی و سمینار برگزار کردند.

در سال ۱۳۴۶، مؤسسه عالی روابط عمومی تأسیس شد که در سال ۱۳۵۰ نام آن به دانشکده علوم ارتباطات تغییر یافت که فعالیت‌های آن تا سال ۱۳۷۵ ادامه داشت و هر سال تعدادی کارشناس روابط عمومی از آن فارغ‌التحصیل می‌شدند. (میرسعید قاضی، ۱۳۸۲: ۲)

ماگداییشگا و جکوی. ال. اتانگ، استادان روابط عمومی استرلینگ انگلستان در مورد آموزش دانشگاهی روابط عمومی، معتقدند که آموزش روابط عمومی باید تکمیل و از درون انضباط‌پذیر شود و دانشگاهیانی تدریس کنند که به راحتی به انضباط‌های حرفه‌ای آشنایی دارند، تا به فراگیری نظریه‌های مختلف و تنوع و استنباط هر موقعیت خاص به دانشجویان کمک کند. اگر این کار در نظر گرفته شود، دانشجویان به جدی بودن ترغیب می‌شوند. آموزش روابط عمومی به سبک درون انضباطی خواستار انعطاف‌پذیری منطقی از جانب دانشجو و دانشگاه است. بدین لحاظ این حوزه‌ای است که در آن توانایی انتقال آموزش عالی وجود دارد. (رفیعی نژاد، ۱۳۷۷)

### نقاط ضعف در آموزش روابط عمومی

#### در ایران

بی‌تردید هرگونه اقدام برای تقویت و اصلاح نظام آموزشی روابط عمومی در ایران منوط به شناسایی دقیق ضعف آموزشی روابط عمومی است. در اینجا ضعف‌های روابط عمومی ایران آمده است:

- استمرارنداشتن آموزش دانشگاهی؛
- آغاز آموزش روابط عمومی در ایران بدون ایجاد امکانات لازم؛

- سهم اندک دروس تخصصی روابط عمومی در مجموع دوره کارشناسی روابط عمومی؛
- تعداد بسیار اندک دروس عملی دوره کارشناسی؛

- نبودن درس کارورزی یا کارآموزی عملی؛
- ناکافی بودن میزان پذیرش دانشجو؛
- شیوه غلط گزینش دانشجوی روابط عمومی؛

- نبود و کمبود استادان و مدرسان روابط عمومی؛

مدیران سازمان‌ها باید پیوسته آمادگی رویارویی با بحران‌ها را داشته باشند و برای پیشگیری و کاستن بحران‌ها بر سازمان‌های خود چاره‌اندیشی کنند. یکی از کارکردهای مهم و مؤثر روابط عمومی‌ها در زمان بروز بحران، اعمال مدیریت سازمانی در بحران‌هاست؛ چرا که اگر رسانه‌ها در زمان وقوع بحران به درستی اطلاع‌رسانی نکنند، بزرگ‌ترین خطر را برای سازمان ایجاد می‌کنند. لذا یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار که معمولاً در هنگام بروز بحران‌ها باید برای آن برنامه‌ریزی اطلاعاتی و خبری مناسب ترتیب داد، رسانه‌های جمعی هستند، که این وظیفه هم بر عهده روابط عمومی‌هاست.

- نداشتن استقلال در پذیرش دانشجو و آموزش روابط عمومی؛  
 - کافی نبودن منابع آموزشی؛  
 - استفاده نکردن از فناوری آموزشی کافی و جدید.

### نقش روابط عمومی

بروم و دوزایر (۱۹۹۰) دو نقش عمده و اساسی را در روابط عمومی بیان می‌کنند: یکی «متخصص» و کارورز روابط عمومی» و دیگری «مدیر» روابط عمومی است.

**نقش اول**، نقش اشخاصی همانند نویسندگان، تبلیغات‌چیان، عکاس‌ها، صفحه‌بندهای نشریات خطاطان و هنرمندان دیگر را دربرمی‌گیرد و درواقع همچون نقش روزنامه‌نگاران است.

**نقش دوم**، مدیران روابط عمومی، که خود مشاور مدیر اصلی سازمان به شمار می‌روند و در

مورد نیاز سازمان در ابعاد گوناگون دست یابد. بدیهی است که محدوده اطلاعات گسترده است و از امور اداری تا سازمان‌های رقیب را دربرمی‌گیرد. علاوه بر سنجش افکار عمومی درون سازمانی، بهترین سازمان‌دهی برای تدوین و تهیه اطلاعات، ایجاد هسته مشورتی با شرکت کارشناسان فعال، با انگیزه و تخصص‌های مختلف زیرنظر مدیریت روابط عمومی است.

همچنین پاولیک و پیرسون، دو صاحب‌نظر روابط عمومی، بر این باورند که روابط عمومی، نوع خاصی از همکاری در روند تصمیم‌گیری است. همچنین اسکات کاتلیپ، نقش‌های روابط عمومی را به ترتیب، شامل: فن‌ورز ارتباطات، تسهیل‌گر تصمیم‌گیری و متخصص اجرایی و اتخاذکننده تصمیم، ذکر می‌کند که خود نشانه ارتقای میزان کارایی و عملکرد روابط عمومی در فرایند تصمیم‌گیری است. (گلایبی، ۱۳۶۹)

در مجموع، نقش روابط عمومی را در نظام تصمیم‌گیری می‌توان در چهار شکل مشخص کرد:

**الف- تسهیل‌گر فرایند تصمیم‌گیری از طریق تأمین اطلاعات مورد نیاز:** سنجش مستمر محیط، پیگیری روند انتقال اطلاعات بین سازمان و محیط، ایفای نقش دفاعی در برابر ورود اطلاعات اضافی، پالایش، تسهیل و گزینش اطلاعات مناسب و سازمان‌دهی آنها برای عرضه به تصمیم‌گیران برای تصمیم‌گیری مناسب در این نقش ایفا می‌شود.

**ب- تصمیم‌سازی:** روابط عمومی گرچه در شکل ابزاری آن در اوایل قرن بیستم، صرفاً تسهیل تصمیم‌گیری بود، اما در آستانه قرن بیست و یکم و در شکل مدیریتی آن، توان تصمیم‌سازی دارد.

**ج- تأثیرگذاری بر فرایند و ساخت نظام تصمیم‌گیری و عضویت در گروه تصمیم‌گیری (ائتلاف حاکم بر سازمان):** روابط عمومی علاوه بر تسهیل‌گری و تصمیم‌سازی، بر فرایند تصمیم‌گیری نیز تأثیر می‌گذارد و گاه با ورود به جریان تصمیم‌گیری، تصمیم‌ها را با انتظارات افکار عمومی هماهنگ می‌کند و به این ترتیب به مردم‌سالارشدن نظام تصمیم‌گیری در سازمان کمک می‌کند.

**د- اصلاح تصمیم‌های سازمانی:** نقش دیگر روابط عمومی در فرایند تصمیم‌گیری،

یک روابط عمومی کارآمد که بر محور اطلاع‌رسانی و اطلاع‌یابی از مخاطبان و مدیران سازمان خود قرار دارد، قبل از هر واحد دیگری در جریان کوچک‌ترین اتفاق‌های در حال وقوع قرار می‌گیرد و می‌تواند خطرات احتمالی را به مدیریت گوشزد کند و بسیاری از بحران‌ها را قبل از وقوع به اطلاع مدیریت برساند.

رفع موانع و مشکلات سازمان نقش عمده‌ای به عهده دارند و مسئول نتایج بسیاری از برنامه‌های سازمان هستند. همچنین، سه نقش اصلی مدیریتی را برای روابط عمومی، اینچنین در نظر می‌گیرند:

**الف- متخصص،** خبره و کاردان که به‌عنوان مشاور در توصیف مشکلات، و ارائه راه‌حل‌ها کمک‌کننده است.

**ب- مشکل‌گشا،** که با مدیر اصلی سازمان برای تشخیص و حل مشکلات و مسائل مشارکت می‌کنند.

**ج- تسهیل‌گر ارتباطی** یعنی شخصی که ارتباط دوجانبه را بین سازمان و محیط آن برقرار می‌کند.

روابط عمومی برای آن که بتواند مشاور معتمد و مطمئن برای مدیر باشد، باید برنامه‌ریزی و سازماندهی کند؛ به‌گونه‌ای که بتواند به اطلاعات

واکنش گروه‌های مختلف مخاطبان در برابر پیام‌ها و رفتارهای سازمانی است. به عبارتی، روابط عمومی با ایجاد نظام بازخورد به سازمان کمک می‌کند که تصمیمات نامناسب خود را شناسایی و به بهبود آنها مبادرت ورزد تا از این طریق، اعتبار و شهرت سازمان خدشه‌دار نشود. وقوف به اهمیت روابط عمومی در نظام تصمیم‌گیری و استفاده از آن در این فرایند، ابزار مناسبی برای بهبود مدیریت سازمانی است. طرح و تأکید بر نقش‌های روابط عمومی در نظام تصمیم‌گیری سازمان به بهبود نظام تصمیم‌گیری در سازمان می‌انجامد. (علوی، ۱۳۷۸)

### اصول اخلاقی در روابط عمومی

«اخلاق، حاصل اصول پذیرفته‌شده‌ای است که خوب و بد را در رفتار تعیین می‌کند؛ نظام ملاک‌ها و معیارهای فرد بر اساس اعتقادات ارزشی و ارزش‌های فرهنگی و هنجارهای اجتماعی و همچنین براساس معیارهای حرفه‌ای به وجود می‌آید و سمت و سوی رفتار فرد را تعیین می‌کند.» (میرسعید قاضی، ۱۳۷۵: ۸۲)

مدیران و شاغلان در روابط عمومی در هر جامعه‌ای، علاوه بر رعایت ضوابط و معیارهای اداری، به مجموعه‌ای از رهنمودها و معیارهای اخلاقی و ارزشی نیاز دارند تا از طریق آنها بتوانند در اقدامات، فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌هایشان موفق شوند. به این معیارهای اخلاقی و ارزشی، اصول اخلاقی حرفه‌ای روابط عمومی می‌گویند. ضرورت وجود معیارهای اخلاقی روابط عمومی با تشکیل انجمن بین‌المللی روابط عمومی در اسانامه آن پیش‌بینی شده است. این مقررات و ضوابط اخلاقی با کمی تغییر در اسانامه انجمن ملی روابط عمومی همه کشورهای آمده و همه اعضای این انجمن به رعایت آن ملزمند:

- در امور مربوط به حرفه خود اصول اخلاقی و مقررات اعلامیه جهانی حقوق بشر را رعایت کنند.

- شخصیت افراد را در نظر گیرند و به آن احترام بگذارند و همیشه به خاطر داشته باشند که هر کس در نحوه قضاوت و نظریه خود آزاد است.

- موجبات اخلاقی و روانی و فکری لازم را برای تبادل نظر واقعی فراهم آورند و برای همه ذینفع‌ها حق بیان و اظهار نظر قائل شوند.

- در تمام موارد طوری رفتار کنند که منافع

همه ذی‌نفع‌ها با ایجاد ارتباط همیشگی به علایق و نیازهای عمومی از یک طرف و سازمان از طرف دیگر محفوظ بماند.

- کلیه قول و قرارهای خود را محترم بشمارند و آنها را رعایت کنند که به اختلال و نابسامانی نینجامد.

- حقیقت را تابع ملاحظات دیگر قرار ندهند. - اخبار و اطلاعاتی را منتشر نکنند که متکی به حقایق تحقیق نشده و یا حقایق تحقیق‌پذیر نباشد.

- به کارها و پیشه‌هایی کمک نکنند که به شرافت اخلاقی و شخصیت و احترام اشخاص آسیب می‌رساند.

- از فنون و طریقه‌هایی استفاده نکنند که اشخاص را ناخودآگاه تحت تأثیر قرار دهد و آنها را به اعمال ناعاقلانه وا دارد و بدین وسیله موجب سلب مسئولیت از آنان نسبت به اعمال خود شود. (سید محسنی، ۱۳۸۱)

### انواع روابط عمومی

روابط عمومی بخشی از وظایف و کارکرد مدیریت است که وظیفه دیده‌بانی و سنجش تمایلات و رفتار مخاطبان را برای برقراری روابط دوجانبه و تفاهم بین آنها و سازمان بر عهده دارد. این مخاطبان ممکن است که سهام‌داران، دولت، مشتریان و یا رسانه‌ها باشند. کار روابط عمومی مدیریت و اداره کردن مردمی است که همواره با آنها سروکار داریم. روابط عمومی به‌عنوان یک حرفه مستقل، اولین بار هنگامی به وجود آمد که بسیاری از واحدهای خصوصی و شرکت‌های دولتی و دیگر بنگاه‌ها و مؤسسات به بازار فروش برای کالا و خدماتشان احساس نیاز کردند؛ زیرا پندار عمومی و مخاطبان از سازمان‌ها خیلی برای آنها مهم است.

روابط عمومی را می‌توان از نظر معیار اثرگذاری و سودمندی و میزان کارایی و مفید بودن و یاری‌رسانی به مدیریت و سازمان و تسریع و تسهیل در جهت اهداف آن و اجرای برنامه‌ها به «روابط عمومی توجیه‌گر، روابط عمومی تبیین‌گر و روابط عمومی تحلیل‌گر» طبقه‌بندی کرد.

روابط عمومی تحلیل‌گر، روابط عمومی کارآمد است. این روابط عمومی با توجه به فلسفه وجودی سازمان، و همچنین اهداف اصلی و فرعی آن حرکت می‌کند. روابط عمومی تحلیل‌گر برنامه ادواری منظم روزانه، هفتگی، ماهیانه، فصلی

و سالانه دارد. برای روبه‌رویی با بحران‌ها و چالش‌ها که ناگهان و خارج از اراده حادث می‌شود، طرح‌های معینی دارد. این نوع روابط عمومی برای بهره‌گیری از فرصت‌های مناسب هم که پیش می‌آید، دارای طرح‌های قابل بهره‌گیری و بهره‌برداری است.

در فضای نامناسب سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و با وجود مدیران و فرهنگ مدیریتی نامساعد و پایین بودن دانش تخصصی مدیر واحد روابط عمومی، نوعی روابط عمومی پدید می‌آید که به آن روابط عمومی توجیه‌گر می‌گویند. این نوع روابط عمومی مشاطه‌گر، بزک‌کننده و توجیه‌گر است که بیشتر شایسته تبلیغات چی با معنی منفی کلمه است. این روابط عمومی برنامه‌ریزی ادواری و مدون ندارد که به صورت منفعل به دنبال حوادث و رویدادها می‌دود و با منطقی سطحی و استدلال‌هایی باورنکردنی و با غوغاسالاری و فعالیت‌های ارتباطی پرهزینه و پرزرق و برق در توجیه رویدادها، اقدامات و تصمیمات مدیران سازمان می‌کوشد. در فاصله بین این دو روابط عمومی، روابط عمومی تبیین‌گر وجود دارد، که در خوشبینانه‌ترین شکل آن تنها به اعلام و بیان رویدادها و گزارش و تشریح اقدامات سازمان می‌پردازد. (میرسعید قاضی، ۱۳۸۲)

روابط عمومی تبیین‌گر روابط عمومی سطحی محافظه‌کار با لحنی کلیشه‌ای، تکراری و قالبی است. یکی از عوامل مؤثر برای گذار از روابط عمومی توجیه‌گر به روابط عمومی تحلیل‌گر، وجود انجمن‌های حرفه‌ای و تخصصی فعال و پرتحرک است.

### بحران و شاخه‌های آن

هرگاه پدیده‌ای منظم، معمولی و آنچنان که پیش‌بینی می‌شود، جریان نیابد، حالتی نابسامان پدید آید، نظمی مختل شود و یا حالتی غیرطبیعی رخ نماید، سخن از بحران به میان می‌آید.

برای بحران تعاریف زیادی ارائه شده است که وجه مشترک همه آنها تهدید وضعیت و وجه تمایز آنها در شرایط فرعی هر وضعیت است. به هر ترتیب، تعریف بحران امری نسبی است.

### گونه‌شناسی بحران

بحران‌ها و محیط‌های دربرگیرنده آنها، بسیار متفاوت‌اند. به دیگر سخن، در تدبیر و محدودسازی هر بحران، گونه‌شناسی آن آغازی بس لازم

و اجتناب ناپذیر می‌نماید. این مهم نیز حاصل نمی‌شود، مگر در پرتو شناخت مبتنی بر اطلاعات متغیرها، مقتضیات محیطی و یا مناسبات بین محیطی که بسترساز ظهور و بروز نوعی خاص از بحران شده است. از این منظر می‌توان هم به اعتبار علل و عوامل بحران‌زا (داخلی و خارجی)، هم به اعتبار دامنه و رده‌های مختلفی که بحران در آن حادث می‌شود، هم به اعتبار اهداف مورد هجمه، و هم با برجسته کردن راهبردهای قدرت و مقاومت جاری و ساری در بستر هر بحران و نتایج هر یک به یک گونه‌شناسی کارا و مشخص در این عرصه دست یافت.

علل و عوامل بحران‌ها، بسیار گوناگون است. یک تغییر روان‌شناسی، یک حمله ناگهانی، افزایش تنش‌های سیاسی، شروع جنگ، کودتا، فروپاشی دولت‌ها، بروز ناآرامی و شورش، تظاهرات خشونت‌آمیز، خیزش‌های اجتماعی، ترور نخبگان سیاسی، ناکامی و بن‌بست اقتصادی، فجایع زیست‌محیطی، پاسخ‌ندادن به تقاضای مشروع اقشار مختلف جامعه و... هر یک می‌تواند منشأ بحرانی بس توفنده و مخرب باشد.

### ریخت‌شناسی بحران

در رده تحلیل ملی، ممکن است بحران سطح و لایه خارجی از نظام سیاسی-اجتماعی را مامن و مأوای تولد و رشد خود قرار دهد. بنابراین از این منظر بحران‌ها را می‌توان، هم به بحران‌های رده اول (درونی‌ترین لایه یک نظام) و بحران‌های رده دوم تقسیم کرد و هم به گونه موضوعی از بحران‌های اجتماعی، بحران‌های سیاسی و... یاد کرد. بحران رده اول به بحرانی اطلاق می‌شود که در سپهر ذهن و رفتار نخبگان رسمی-ابزاری تصمیم‌سازان و تدبیرپردازان رخ می‌نماید. کسانی که خود، رسالت مدیریت بحران را بر دوش دارند و کسانی که می‌باید ظلمت تهدید را به زبور تحلیل و تدبیر خود بیارایند، به دامنه‌اش حصار کشند و مردمان را به پادزهر تحمل و دفعش بیالایند. بحران رده اول معمولاً منشأیی اندرونی دارد، از بالا به پایین عمل می‌کند، شدتی زیاد و دامنه و گستره‌ای فراخ و تأثیر و نتیجه‌ای بی‌عمق و پایا دارد، صاعقه‌وار حادث می‌شود، طوفان‌وار تخریب می‌کند، ویرانه‌ای از عمارت‌های روحی روانی، فرهنگی، ارزشی، سیاسی و اجتماعی بر جای می‌گذارد، حریم و حرمتی باقی نمی‌گذارد، هاله‌های مشروع و مشروعیت‌زا را می‌درد و گمنام و بدنام، خودی

و بیگانه، دوست و دشمن را همنشین، جانشین و هم‌سرنوشت می‌سازد. بحران اول، درونی‌ترین هاله‌های سمپاتیک یک نظام را در برمی‌گیرد. بحران‌شکنان، خود در زیر چرخه این نوع بحران خرد و خفیف می‌شوند، اذهانشان، مورد هجمه انواع نامالایمات قرار می‌گیرد، بر چهره دیو و ددانی بس مخوف پدیدارشان می‌کند و امنیت را در سایه طرد امنیت‌سازان و امنیت‌مردان به تصویر می‌کشد.

با توجه به جدول شماره «۱»، بحران چنین هویدا می‌شود:

صورت و هیبتی است که با آن تولد می‌یابد. این چهره، چهره‌ای ناسازگون است که از رهگذر همنشینی هویت بحران‌زدا و بحران‌زا و تجمیع امنیت و ناامنی در یک پیکر واحد حاصل شده

نمونه	درجه آگاهی	زمان تصمیم‌گیری	میزان تهدید	وضعیت بحران
زلزله بم	غافلگیری	کوتاه	زیاد	کاملاً بحرانی
سیل گرگان	غافلگیری	بلند	زیاد	نظهور (بدعتی)
انواع سیل با تخریب اندک	غافلگیری	زیاد	کم	بطنی (کند)
زلزله بدون تخریب	غافلگیری	کوتاه	کم	ویژه (موردی)
آلودگی هوای تهران در برخی روزها	پیش‌بینی‌شده	کوتاه	زیاد	انعکاسی
سیل سال ۱۳۸۳ گرگان	پیش‌بینی‌شده	بلند	زیاد	عمدی (برنامه‌ای)
بارش چندروزه باران و برف و بروز سیل	پیش‌بینی‌شده	بلند	کم	عادی
محدود در یک منطقه	پیش‌بینی‌شده	کوتاه	کم	اداری

جدول شماره ۱: یک وضعیت بحرانی (مکتب بحران)  
(فصلنامه پژوهش و سنجش، ۱۳۸۴: ۱۱)

است. به دیگر سخن، آن کس که می‌باید بر دهان اسب سرکش و لجام‌گسیخته بحران لگام زند، خود اولین مقهور و منکوب‌شده آن است، و اولین خاکریزی است که توسط بحران فتح کرده است.

بحران رده دوم، بحرانی است که زیر بدنه‌های یک نظام را مورد هجمه قرار می‌دهد؛ از زیر می‌جوشد، کانون‌های متعدد قدرت و مقاومت را به خدمت می‌گیرد، در مقابل گفتمان مسلط، بادگفتمانی هرمونیک و آلترناتیو را سامان‌دهی می‌کند، درخوران بهره‌وری، مقبولیت و مشروعیت گفتمان حاکم را مخدوش می‌کند، بندهای اعتماد را می‌گسلد و قاعده هرم جامعه را دچار ناآرامی و تلاطم بنیان‌برانداز می‌کند. بحران رده دوم، بحرانی است که در ذهنیت عمومی

جامعه نشست و عنان هر نوع انگاره‌پذیری و تصویرسازی را از مدیران بحران سلب می‌کند، بهمن‌وار بر دامنه، گستره و قدرت تخریبش افزوده می‌شود و موانع و خاکریزهای مسیرش را یکی بعد از دیگری در ژرفا و پهناهای خود محدود و مستحیل می‌کند.

برخی نیز با لحاظ کردن سه عامل تهدید (شدت تهدید، تداوم زمانی و درجه آگاهی) بحران‌ها را به: بحران‌های شدید، بحران‌های نوظهور بدعتی، بحران‌های کند بطئی، بحران‌های ویژه یا موردی، بحران‌های انعکاسی، بحران‌های برنامه‌ای یا عمدی، بحران‌های عادی و بحران‌های اداری، تقسیم و طبقه‌بندی کرده‌اند.

لوسین پای با رویکرد ناظر بر توسعه در جوامع در حال‌گذار، به بحران‌هایی همچون، بحران‌های هویت، جهت‌تبیین روابط خود با دیگران و همچنین با محیط طبیعی، به چارچوب و قالبی ارزشی نیازمندند. هرگاه دقایق و عناصر بنیادین نظام ارزشی آزموده شود و یکپارچگی خود را از دست بدهد، هویت فرد یا گروه در معرض بی‌تعادلی یا بحران قرار می‌گیرد، بحران مشروعیت، بحران مشارکت، بحران نفوذ، حالتی که دولت به علت ناکارایی نتواند بر تمامی بخش‌های تحت حاکمیت خود مسلط باشد و گروه‌ها را به همکاری در برنامه‌ریزی و درک برنامه‌ها و سیاست‌ها دعوت کند، رخ می‌دهد. از سوی دیگر نفوذناشتن باعث می‌شود که حکومت نتواند خدمات و نیازهای مطلوب و مسائل نامطلوب از نظر مردم را دریابد و مناسب با نیازهای مردم تصمیم بگیرد.

بحران توزیع به بحران حاصل از توزیع و تقسیم ناعادلانه کالاها، خدمات، ارزش‌ها، ثروت‌ها در عرصه جامعه و بحران در یکپارچگی و همگرایی آن اشاره می‌کند. از منظر پای، صرفاً بعد از گذر از ورطه این بحران‌های متوالی است که جامعه‌ای می‌تواند به توسعه، ثبات و امنیت نائل آید، و به تعبیر هانتینگتون از فساد یا تباهی سیاسی برهد. (تاجیک، ۱۳۷۹)

## انواع بحران

اولین مرحله در بحران شناخت دقیق، شناخت حدود و مرزهای آن است. در تعاریف بحران به قدری به صورت عمومی و به قدری کلی و نامحدود یاد شده است که نمی‌توان برای آن دقیق و مشخص برنامه‌ریزی کرد. غالباً بحران‌ها عبارتند از: طبیعی، سیاسی، اقتصادی،

ملی، بین‌المللی و... یکی از مهم‌ترین بحران‌ها، بحران سیاسی است؛ زیرا بحران مشروعیت نظام حاکم است. (سیلان اردستانی، ۱۳۸۶)

## انواع بحران در جوامع

بحران‌های خزنده و تدریجی، بحران‌های دوره‌ای و بحران‌های ناگهانی و غافلگیرانه که چهار ویژگی دارند:

- الف- ناگهانی و بدون انتظار ظاهر می‌شود.
- ب- تجربه اندکی در مورد آنها وجود دارد.
- ج- ناتوانی در نشان دادن واکنش مناسب، سبب ضایعه عمده یا ازدست‌دادن فرصت بااهمیتی می‌شود.
- د- واکنش لازم آنچنان فوریت دارد که با نظام‌ها و روش‌های جاری نمی‌توان درباره آن اقدام عاجل کرد. (زندیه، ۱۳۷۵)

## تعریف بحران در سازمان

آنتونی واینر و هرمن کان در بررسی‌هایشان ۱۰ ویژگی برای بحران ذکر کرده‌اند:

- ۱- بحران تهدیدی واقعی برای هدف‌ها و مقاصد عوامل درگیر است.
- ۲- بحران نتایج مهمی در پی دارد که عواقب آن، آینده روابط طرف‌های درگیر را معین می‌کند.
- ۳- بحران مولود تغطی چندین رویداد است که از ترکیب آنها اوضاع جدید به وجود می‌آید.
- ۴- بحران یک مرحله زمانی است که در آن بی‌اطمینانی درباره برآورد وضع و راهکارهای مهار آن افزایش می‌یابد.
- ۵- بحران یک مرحله زمانی، یا وضعی است که در آن مهار کردن، رخدادها و تأثیر آنها کاهش می‌یابد.
- ۶- بحران وضعی اضطراری به وجود می‌آورد که در آن تشویق و نگرانی عوامل تصمیم‌گیرنده زیاد می‌شود.
- ۷- در وضع بحرانی، معمولاً آگاهی و اطلاعات موردنیاز تصمیم‌گیران ناقص و ناکافی است.
- ۸- در وضع بحرانی، عامل زمان ضد عوامل درگیر عمل می‌کند.
- ۹- در بحران، روابط بین عوامل درگیر دگرگون می‌شود.
- ۱۰- در وضع بحرانی، به‌ویژه در بحران‌های سیاسی که دولت‌ها درگیر آن هستند، اصطکاک بین عوامل درگیر، افزایش می‌یابد. (کازمی، ۱۳۷۵)

هرمان سه بعد مکعب بحران را بدین شرح معین می‌کند:

- شدت و میزان تهدید؛
  - تداوم زمانی برای تصمیم‌گیری؛
  - درجه غافلگیری و توانایی پیش‌بینی.
- در این مکعب هشت وضعیت بحرانی براساس درجه بزرگی تهدید و تداوم زمانی یا کوتاهی آن و همچنین درجه و توان پیش‌بینی بحران وجود دارد. از وضعیت کاملاً بحرانی که در آن تهدید شدید، زمان کوتاه و غافلگیری زیاد لحاظ شده تا وضعیت عادی که در آن تهدید ضعیف است. زمان برای اقدام و تصمیم‌گیری، بلند و طولانی و توان پیش‌بینی بروز بحران زیاد است. (تاجیک، ۱۳۷۹)

تبلیغ، ترویج و تعمیم شعارهایی در حوزه مردم‌گرایی و... از طریق وسایل ارتباط جمعی، مردم را در حوزه روابط عمومی با گونه جدیدی از این رشته، یعنی روابط عمومی مخاطب‌مدار و مخاطب‌محور، آشنا کرد؛ روابط عمومی‌ای که از پرسشگری، نظارت و نقادی استقبال می‌کند و خود را به پاسخگویی درست و شفاف و سریع موظف می‌داند.

## روابط عمومی و بحران سیاستگذاری روابط عمومی در مواجهه با بحران

روابط عمومی‌ها هنگام رویارویی با بحران‌ها برای بررسی، مقابله و درست مهار کردن آن باید تدابیری بیندیشند. این، نوعی سیاستگذاری در فرایند عملکرد روابط عمومی‌ها برای بحران است که ذکر می‌شود:

- تحقیق برای بررسی بحران‌های بالقوه‌ای که احتمال بروز دارد (شناخت مسئله)؛
- دریافت راه‌حل‌ها، طرح‌ریزی برای تعیین اهداف اجتماعی و حل بحران طبق نتایج حاصل از تحقیقات در چارچوب سازمانی خاص؛



- مرحله‌ی تصمیم‌گیری و آزمون عملی بودن راه حل؛  
- به‌کارگیری طرح (اجرا)؛  
- ارزیابی و اصلاح طرح برای کاربردهای بعدی؛

## وظایف روابط عمومی‌ها در مراحل

### سه‌گانه بحران

#### مرحله قبل از بحران

اولین گام در مدیریت بحران، شناسایی خطر است. یکی از راه‌های شناسایی بحران شناسایی حوادث بحران‌زا و اولویت‌بندی آنهاست. پاسخگویی به پیام‌های کاذب، آنچه تعریف شده است، آنچه در ابهام است و بسیاری از موضوع‌های بحران‌زا، کار روابط عمومی است. اما بسیاری از کارکنان و واحدهای روابط عمومی تنش می‌آفرینند و هنگام بروز تنش و تشنج برسرعت و هیجان آن می‌افزایند؛ زیرا هرگز نمی‌دانند که بررسی و رفع مشکلات بحرانی در کجای روابط عمومی واقع شده است و چه باید بکنند. ستاد بحران که پاسخگوی شایعه‌ها، ابهام‌ها و هیجان‌هاست، زیرمجموعه مدیریت امور و رویدادهاست.

#### مقابله با شایعه

به‌طور کلی بحران‌های عینی و ذهنی به چند شکل عمده بروز می‌کنند: حوادث غیرمترقبه، هیجان‌ها، شایعه‌ها و... که مجموعه‌ای از انتقاد، شکایت، ابهام و تحریف را در بر می‌گیرد. درباره شایعه باید گفت که وسیله انتقال شایعه، کلام (شفاهی) است. کارکرد عمده شایعه نیز این است که شایعه، سخن‌چینی و پیشگویی جای هر خلأ اطلاعاتی را پر می‌کند.  
ابهام + اهمیت = شایعه

#### ایجاد بانک اطلاعاتی

ایجاد این بانک به‌هنگام آرامش و پیش از بروز بحران می‌تواند ما را در هنگام بحران در تصمیم‌گیری درست و سریع یاری کند؛ به این ترتیب که پیش از بروز بحران واحدهای کمکی را شناسایی کرده باشیم. تهیه بریده جراید از حوادث گذشته که همیشه به روز باشد از منطقه، کشور و جهان می‌تواند ما را در پاسخگویی یاری کند.

#### آموزش

آموزش مصاحبه‌های تلویزیونی، رادیویی، تلفنی و مصاحبه مطبوعاتی برای مدیران ارشد و همچنین مدیران محلی درباره حساسیت خبرها

و مصاحبه در موقعیت بحران بخشی از سنگینی بار روابط عمومی را کم می‌کند. آنان باید بدانند که چگونه، چقدر و چه اطلاعاتی به خبرنگاران بدهند و از حقیقت‌گویی ترس نداشته باشند. آموزش خبرنگاران و آشنایی آنان با کاستی‌ها و قوت‌های سازمان بخشی از مشکلات را رفع می‌کند. تحلیل تمایلات و خواسته‌ها و نظرها و پیشنهاد‌های مردم درباره عملکرد سازمان برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری فوق‌العاده مهم است. آموزش کمک‌های اولیه برای نیروی انسانی که ممکن است در موقعیت رویدادها و حوادث غیرمترقبه قرار گیرند، می‌تواند ما را آماده‌تر کند. نظرسنجی برای بررسی وضعیت موجود و جلوگیری از بروز بحران یا کاهش بحران یکی از ساز و کارهای روابط عمومی در مرحله پیش از بحران است. به هر حال بحران‌های عمده ساز و کارهای خود را می‌طلبند که باید شناسایی شده، برنامه‌ریزی شوند.

#### مرحله هنگام بحران

با بروز بحران، کار عمده روابط عمومی آغاز می‌شود. شایعه‌ها و اخبار دروغ و یا اشتباه، کار روابط عمومی را سخت می‌کند. قانون بسیار مهم ارتباطات در وضعیت بحرانی:

- آن را به همه بگو؛
- زود بگو؛
- راست بگو.

#### مرحله پس از بحران

روابط عمومی با ارسال گزارش‌ها می‌تواند به گزارش‌های پس از بحران رسانه‌ها کمک کند؛ زیرا عموماً رسانه‌ها پس از بحران‌ها حادثه را تفسیر و تحلیل و تشریح می‌کنند.

**اصول روابط عمومی بحران**  
اولین مرحله در هر برنامه مدیریت بحران مطرح کردن این سؤال است: اگر... چه اتفاقی می‌افتد؟

در اینجا ۱۰ اصل روابط عمومی بحران ذکر می‌شوند که عبارت‌اند از:

- ۱- آمادگی
- ۲- فراهم کردن اطلاعات مقدماتی؛
- ۳- کنترل جریان اطلاعات؛
- ۴- پذیرش خطمشی‌های کلی؛
- ۵- موفق بودن اطلاعات؛
- ۶- پاسخگویی؛
- ۷- ابراز تأسف؛

۸- انتشار اطلاعات درست؛

۹- دقیق بودن؛

۱۰- بهره‌گیری از تجربیات. (قویدل، ۱۳۸۵)

## وظایف روابط عمومی در مدیریت بحران

عمده‌ترین وظایف روابط عمومی در وضعیت بحران:

- مشاوره به سیاستگذاران و مدیر سازمان؛
- اطلاع‌رسانی بهنگام از راه‌های ارتباطی درست؛

- ارتباطات رودررو و مستقیم با مردم و مخاطبان که کامل‌ترین و مؤثرترین و صمیمانه‌ترین نوع ارتباط است؛

- نفوذ بر تصمیم‌ها و تأثیر در تصمیم‌گیری؛
- تقدیر از خبرنگاران درستکار و سازمان‌هایی که روابط عمومی را برای بهبود وضعیت یاری کرده‌اند. (یحیایی، ۱۳۸۵)

### تشکیل ستاد بحران

روابط عمومی به دلیل مرکز اصلی بودن در ارتباط با افکار عمومی و تأثیرگذار به این حوزه باید برای ادای کارکرد خود در این حوزه فعالانه شرکت کند. شاید بتوان گفت که اطلاعات مهم‌ترین و راهبردی‌ترین کالای وضعیت بحرانی است و نزد کسی جز روابط عمومی نیست و هم اوست که می‌تواند برای تدبیر چنین وضعیتی تشکیل ستاد بحران را پیشنهاد کند که در هر مؤسسه و سازمانی می‌تواند نقشی حساس و حیاتی ایفا کند.

### وظایف ستاد بحران

مهم‌ترین وظایف ستاد بحران عبارت‌اند از:

- جمع‌آوری اطلاعات روزآمد؛
- جمع‌آوری اطلاعات به‌طور مستمر؛
- طبقه‌بندی اطلاعات درست؛
- گزارش روزانه اطلاعات به مدیریت روابط عمومی؛
- پیش‌بینی وقوع بحران و میزان نقش سازمان در ایجاد بحران.

این وظایف در اکثر وضعیت‌های بحرانی قابل تصور است. در تشریح این موارد باید اضافه کرد که ستاد بحران نخست اطلاعات جمع‌آوری می‌کند و این جمع‌آوری اطلاعات هم می‌تواند درباره عوامل مختلفی باشد. در واقع اقدام بعدی، ارزیابی اطلاعاتی است که جمع‌آوری می‌شود و در بررسی و ارزیابی، باید درستی و نادرستی آنها را تمیز داد.

طبیعی است که اطلاعات کهنه یا نادرست کنار گذاشته می‌شوند و اطلاعات دقیق و درست باید طبقه‌بندی شوند. پیش‌بینی وقوع بحران، مهم‌تر از تصمیم‌گیری هنگام وقوع بحران است. براساس اطلاعات به‌دست‌آمده، به‌سادگی می‌توان وقوع بحران را پیش‌بینی و حتی نقش سازمان در وقوع آن را اندازه‌گیری کرد. این امر سبب می‌شود که ستاد بحران، نخست کاستی‌ها و ضعف‌ها را دریابد و همچنین قوت‌ها را برای جلوگیری از بحران به کارگیرد. همواره می‌توان از این اطلاعات بهره‌گرفت و سازمان را با اطلاع‌رسانی دقیق بهره‌مند ساخت و از بحران جلوگیری کرد. حضور در مکان‌های بحران‌ساز نیز اطلاعات درست و دقیق‌تری در اختیار می‌گذارد و می‌توان به کاستی‌ها، ضعف‌ها و همچنین قوت‌ها پی برد. در مکان‌هایی که سازمان در آنجا فعال است، جمع‌آوری نظرها و سنجش افکار عمومی نباید فراموش شود.

همه نکاتی که گفته شد، در واقع پیش از وقوع بحران است. فرض کنید که بحران حادث شده است. اکنون چه باید کرد؟ اطلاعات جمع‌آوری و طبقه‌بندی‌شده پیش از بحران را اکنون باید از طریق وسایل ارتباط جمعی به اطلاع مردم رساند. هیچ چیز به اندازه اطلاعات راست و درست نمی‌تواند از شایعات منفی جلوگیری کند. خطر بزرگ برای روابط عمومی، انتشار شایعه‌های منفی است که اعتماد و تعامل روابط عمومی و مردم را خدشه‌دار می‌کند. در نتیجه ارتباط درست، یعنی: اتخاذ یک روش ارتباطی با مردم از طریق وسایل ارتباط جمعی، آن هم اخبار درستی که باید به مردم داده شود. در اینجا است که روابط عمومی به تعامل با وسایل ارتباط جمعی نیاز پیدا می‌کند. اما نباید صرفاً در لحظه وقوع بحران ارتباط با وسایل ارتباط جمعی برقرار شود که رسانه‌ها بتوانند در لحظه وقوع بحران به یاری روابط عمومی بشتابند.

ارتباط با وسایل ارتباط جمعی نیز با توجه به نوع آنها متفاوت است. تعامل با رادیو، تلویزیون، خبرگزاری‌ها و مطبوعات هر یک با توجه به ذات و مأموریت رسانه متفاوت است که در سخن، بحث اصلی تعامل با مطبوعات است.

مدیریت مسئله به سازمان اجازه می‌دهد که پیش از همگانی‌شدن گرایش‌های مهم مخاطب، تبدیل‌شدن آنها به تهدیدها و فشارهای قانونی، آنها را بشناسد و نظارت و بررسی کند. شناخت

بافت اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، تنها نقطه آغاز مدیریت مسئله است و پس از آن راهبرد برنامه‌ریزی با هدف تأثیرگذاری مطلوب بر بافت سازمانی اهمیت دارد. بنابراین مدیریت مسئله، فعالیتی راهبردی در روند برنامه‌ریزی‌های روابط عمومی محسوب می‌شود و نشان‌دهنده فرایندی همسنگ، منسجم و فعال در مدیریت بحران است که در آن برنامه‌ریزی برای ایجاد ارتباط و اجرای کار راهبردی مناسب با سهام‌داران، اهمیت بسیاری دارد.

بر اساس مطالب گفته‌شده باید جایگاه سهام‌داران در مسائل گوناگون شناسایی و انگیزه‌ها و رفتارهای احتمالی آنها پذیرفته شود. آنچه در نظریه وضعیتی در مورد مخاطب بیان می‌شود چارچوب فکری بسیار مفیدی برای پیش‌بینی واکنش مخاطب در مسائل مهم و دریافت برون سازمانی را فراهم و برای برقراری ارتباط و اقدام مناسب مشخص می‌کند. طبق این نظریه، می‌توان مخاطب را بر اساس پنج متغیر تقسیم‌بندی کرد:

- شناخت مشکل؛
- شناخت محدودیت؛
- میزان درگیری و جست‌وجو و پردازش اطلاعات؛
- هدف از توجه به سهام‌داران؛
- انتخاب و برنامه‌ریزی اطلاعاتی.

نقش فردی که مدیریت مسئله را بر عهده دارد، بیشتر جذب حمایت سرمایه‌داران، اقناع آنها برای دفاع از سازمان و بسیج آنها در جهت مناسب است. برای رسیدن به این هدف پیش از بروز هر مسئله، باید با همه مخاطبان ارتباط مثبت برقرار کرد. همچنین روش‌های مدیریت بحران به پیشگیری و شناخت عوامل ساختاری بحران می‌پردازد و توجه دارد که رابطه با سهام‌داران بر اساس فرایند ارتباطی همسنگ و متعهدانه باشد.

### نقش اطلاعات در مدیریت بحران

لازمه مدیریت بحران، لبریزشدن مستمر و مداوم اطلاعات پرورش‌یافته است. از منظری دیگر، تولید اطلاعات و مدیریت آن، فرایند کندی است، در حالی که تدبیر و مهار کردن بحران نیازمند اطلاعات برای اندیشیدن راه حلی بسیار سریع و آنی است. اطلاعات، اساساً مفهومی مبهم، نارسا و آشفته است و از منظرهای گوناگون و به اعتبارهای متفاوت می‌تواند تعریف شود.

اطلاعات، داده‌هایی است که تناسبات اثبات

شده است و سیاستگذاران جمع‌آوری می‌کنند که ایشان هم به نوبه خود در جهت قوام و اعتلای دولت از آن بهره‌برداری می‌کنند. در نگرشی عام، اطلاعات را می‌توان به سه اعتبار: سازمانی، فعالیت‌های خاص، و یا پیکره و مجموعه ویژه‌ای از دانش، معرفت و یا اخبار پرورش‌یافته تعریف کرد.

از منظر نخست، مفهوم «اطلاعات» به مصداق‌های ساختاری و نهادی رجوع می‌دهد. آنچه با این نوع برداشت به ذهن متبادر می‌شود، سازمان‌ها و مؤسسه‌هایی هستند که با هدف کسب، پرورش و تولید اطلاعات تأسیس شده‌اند. بدیهی است که در اینجا اطلاعات معنایی فراگیر دارد و شامل هرگونه اقدامات آشکار و پنهان آفندی و پدافندی در حوزه خودی و غیرخودی می‌شود.

از نگاه دوم، اطلاعات به نوعی فعالیت اطلاق می‌شود که شامل فرایندهای پیچیده جمع‌آوری ارزیابی، تجزیه و تحلیل، ترکیب، تفسیر اطلاعات خام و توزیع اطلاعات پردازش‌شده در میان مشتریان است. به بیان دیگر، اطلاعات می‌تواند به مثابه اخباری تبدیل شود که جمع‌آوری شده، سامان یافته و برای اهداف بازیگری و یا تصمیم‌سازان خاص تدوین و تحلیل شده است.

طراحی و برنامه‌ریزی (سمت‌دهی)، جمع‌آوری، بررسی (تجزیه و تحلیل)، و سرانجام توزیع و پخش. در تصویری جامع‌تر، می‌توان چنین چرخه‌ای را به شکل نمودار زیر ترسیم کرد. از این منظر، یک چرخه اطلاعاتی را می‌توان فرایندی دانست که در آن اخبار خام جمع‌آوری و به اطلاعات تبدیل و سپس میان مشتری‌های مشخص توزیع می‌شود.

با رویکرد سوم «اطلاعات» صرفاً به آن دسته از اخبار و داده‌ها اطلاق می‌شود که در فرایند تجزیه و تحلیل و بررسی، پرورش یافته باشد. لذا این اعتبار «اطلاعات» را باید از «اطلاعات» پرورش‌نیافته و یا خبر تفکیک کرد. از این منظر می‌توان اطلاعات را به گونه موضوعی نیز تقسیم و طبقه‌بندی کرد: اطلاعات راهبردی، اطلاعات راهکاری، اطلاعات اقتصادی، اطلاعات نظامی و... (تاجیک، ۱۳۷۹).

بحران جزو طبیعت جوامع پویاست. امروزه بحران‌ها جزء جدایی‌ناپذیر زندگی اجتماعی شده‌اند و روز به روز بر تعدد و تنوع آنها افزوده می‌شود. از سوی دیگر، رسانه‌های جمعی نیز به

با مقایسه با دو رسانه خبری دیگر روزنامه و تلویزیون دست کم بگیریم. نبودن بعد تصویری در رادیو یعنی آنکه نه مثل روزنامه و مطبوعات، کلمات چاپی و نه مثل تلویزیون، تصویر دارد که بشود آن را دید. صدا هم می‌تواند به اندازه تصویر کامل و تمام‌عیار باشد. ولی با وجود تمام این مشکلات، رادیو سابقه ممتاز و برجسته‌ای به نام یک رسانه خبری در بیست سال گذشته داشته است. (کرایسل، ۱۳۸۱)

### کارکرد رادیو در مدیریت بحران

امروزه در عصر ارتباطات و اطلاعات و با پیشرفت فناوری، رادیو در کنار دیگر رسانه‌ها در مدیریت بحران نقش بسزایی بر عهده گرفته است، به نحوی که در برخی از بحران‌ها، هیچ رسانه‌ای توان ایفای نقش رادیو را نداشته و ندارد. بنابراین رادیو از آغاز تا پایان فرایند بحران می‌تواند ایفای نقش کند و به طور کلی بخشی از بحران نیست که رادیو نتواند در آن خود را نشان ندهد. رادیو در هر سه مرحله بحران (یعنی پیش از بحران، هنگام بحران و پس از بحران)، ایفای نقش می‌کند.

پیش از بحران، رادیو به نام نهاد تخصصی رسانه‌ای می‌تواند شکل‌گیری بحران و عوامل ایجاد بحران را تشخیص دهد. در این مرحله رادیو به مسئولان و دست‌اندرکاران گوشزد می‌کند که بحرانی در حال شکل‌گیری است. مدیران بحران در مرحله شکل‌گیری دو راهکار پیش رو دارند: اول اینکه برای جلوگیری از وقوع بحران تمهیداتی ببندیشوند و پیش از این که بحران شکل بگیرد با استفاده از ساز و کارهای اصلاحی نظام خود را تغییر دهند و آنها را به‌روز سازند. نمود بارز این عمل، رفتار سرمایه‌داری در هنگام مقابله با بحران کمونیسم بود که با اعطای حق بیمه، ساعت کار کمتر، مزد بیشتر و... جلوی انقلاب‌های کمونیستی در کشورهای سرمایه‌داری را گرفتند. راه حل دوم، تجهیز و آماده‌شدن برای زمان وقوع بحران است که در خصوص بحران‌ها و فجایع طبیعی مانند زلزله، تمهید کاراترین فعالیت در قبل از وقوع بحران است. در هنگام وقوع بحران نیز رادیو می‌تواند نقش اطلاع‌رسانی و میانجی‌گری داشته باشد. اطلاع‌رسانی، مهم‌ترین نقش رادیو در هنگام وقوع بحران است.

دلیل رشد و تأثیرگذاری در جوامع جزء لاینفکی از زندگی بشری شده‌اند. رسانه‌ها به دلیل جذب مخاطب انبوه و توانایی شکل‌دهی افکار عمومی در اوضاع بحرانی جایگاه خاصی دارند. بنابراین برای تعامل بین این سه موضوع، مثلث رسانه، جامعه و بحران مطرح است:

بحران رسانه‌ای، حالتی است که در نتیجه آن توازن برنامه‌های رسانه دگرگون شود و متصدیان امور رسانه‌ها به تناسب حالت به‌وجودآمده به ترمیم و یا تعویض برنامه‌های ازپیش‌تعیین‌شده وادار شوند. در هر حال بدیهی است که وقوع بحران نه تنها یک سرفصل از رسانه مکتوب و یا یک برنامه از رادیو یا یک مجموعه تلویزیونی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، بلکه می‌تواند به تناسب خود تمامی سرفصل‌ها و مطالب صفحات مختلف مطبوعات و محتوای گفتار و متون و حتی موسیقی‌های رادیو و یا فیلم‌ها و اخبار و جنگ‌های تلویزیونی را نیز در بر گیرد و آنها را دگرگون و معطوف به خود کند.

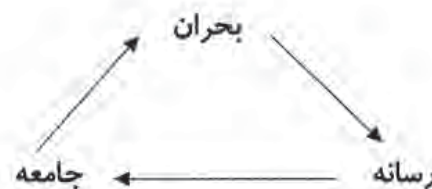
### نقش رادیو در مواجهه با بحران

نقش رسانه‌ها در جنگ‌های بزرگ جهان در صد سال گذشته به مثابه انواعی از بارزترین بحران‌های جهانی، با تحول فناوری رسانه‌ای ارتباط مستقیم داشته است؛ تا جایی که برخی از صاحب‌نظران برای هر دوره تاریخی یک شابلون رسانه‌ای را ملاک قرار داده‌اند و برای مثال گفته‌اند اگر جنگ جهانی اول را جنگ روزنامه‌ای و جنگ جهانی دوم را جنگ رادیویی بدانیم، جنگ ویتنام را جنگ تلویزیونی سیاه و سفید و جنگ اول خلیج فارس را جنگ تلویزیون ماهواره‌ای، جنگ دوم خلیج فارس به طور قطع جنگ رسانه‌های جایگزین خواهد بود. (مسعودی، ۱۳۸۳)

رادیو در مقایسه با دیگر رسانه‌ها مانند انواع مطبوعات و تلویزیون‌ها در انتقال خبر به مثابه مهم‌ترین نیاز مخاطب در هنگام وقوع بحران در دو دهه گذشته نقش برجسته و متمایزی داشته است. برنامه‌های خبر رادیو سنتی دیرینه و درخور احترام دارند. حتی همین امروز هم می‌توان به اطلاعیه‌های خبری جنگ جهانی دوم گوش داد و گویندگان آنها را برای شیوه اجرایی خبر و عرضه مستندات تاریخی تحسین کرد. در واقع رادیو آنچنان در پخش اخبار موفق است و طبیعی عمل می‌کند که حتی این تمایل در ما به‌وجود می‌آید که محدودیت‌های این رسانه را به ویژه



نمودار شماره ۱: نمودار چرخه اطلاعات



نمودار شماره ۲: تعامل رسانه، جامعه و بحران (روشندل، ۱۳۸۶: ۴۷۰)

## بحث و نتیجه گیری

از جمله نتایج تحقیق که در این پژوهش به آن دست یافتیم عبارتند از اینکه:

- جایگاه کنونی روابط عمومی‌ها به لحاظ ساختاری و تشکیلاتی و میزان اثرگذاری آن به هیچ وجه توانایی روبرویی با بحران‌ها را ندارد. بنابراین برای ایفای نقش مؤثر و تجلی قدرت تأثیرگذاری، روابط عمومی‌ها باید جایگاه، ساختار و نظام مدون واقعی داشته باشند تا بتوانند به نام یک نهاد پژوهشی جامع‌نگر در خط مقدم فعالیت‌ها قرار گیرند.

- بیشتر پاسخگویان در حوزه روابط عمومی بر این باورند که اقتدارنداشتن روابط عمومی‌ها باعث ناتوانی در مواجهه با بحران خواهد شد. این موضوع می‌تواند مدیریت بحران را دچار چالش کند. بنابراین شایسته است که پس از تدوین ساختار تشکیلاتی و مناسب برای این حوزه، از کارکرد روابط عمومی‌ها در جریان‌سازی و شناسایی پدیده‌ها و افکارسنجی مناسب و درست استفاده شود.

- می‌توان نتیجه گرفت که کارکنان و فعالان روابط عمومی با آموزش‌های لازم و تخصصی و شناخت بهتر محیط و رسانه و افکار عمومی می‌توانند با تدبیر و شیوه درست‌تری به موضوع بحران بنگرند و با بهره‌مندی و فراگیری آموزش‌های لازم و ضروری در شناخت مراحل اولیه و پیشگیری و سپس ورود به بحران، فرایند مدیریت بحران را با آگاهی و درایت مهار کنند.

- کارکنان روابط عمومی‌ها با استفاده از نیروهای غیرتخصصی و نامرتب در عرصه روابط عمومی مخالف هستند. باید یادآور شد که موفقیت روابط عمومی‌ها در گرو بهره‌گیری از کارشناسی، کارشناسان خبره، مرتبط و آشنا به حوزه روابط عمومی است. این افراد با توجه به تحصیلات و آشنایی به مسائل روابط عمومی و افکار عمومی در موقعیت بحران می‌توانند تأثیرگذار باشند. بر این اساس کارشناسان غیرمرتبط با موضوع روابط عمومی چه بسا به دلیل اشراف‌نداشتن و نوع نگاه تخصصی در افکارسنجی و مطالعات تخصصی موجب کاهش سرعت عمل و شناخت می‌شوند که آن خود سبب تشدید بحران خواهد شد.

- بیشتر کارکنان شاغل در روابط عمومی‌ها بر این باورند که به دلیل نبود قوانین و مقررات مدون از پیش تعیین‌شده، و مسائل درخور پیشگیری و

پیش‌بینی برای مواجهه با بحران‌ها و مشکلات درون و برون‌سازمانی، روابط عمومی‌ها در برابر بحران به نوعی انفعالی عمل می‌کنند و چه بسا با هرج و مرج در عمل و وحدت‌نداشتن در هدف، موجب بروز یا تشدید بحران شوند. شایسته است که برای ایفای نقش روابط عمومی‌ها اقدام عاجل صورت گیرد تا بر اساس قواعد و رویه‌های مرسوم و با توجه به اهداف و مأموریت‌های مصوب، روابط عمومی‌ها با آگاهی از هر مشکلی، برای مقابله با آن برنامه‌ریزی کنند.

## در پایان چند پیشنهاد کاربردی برای افزایش توان روابط عمومی‌های سازمان‌های رسانه‌ای در مدیریت بحران بیان می‌شود:

- اصلاح ساختار، مقررات و رویه‌های اداری روابط عمومی بر اساس تجزیه و تحلیل و بهینه‌سازی اطلاعات، تصمیم‌سازی و اقدام.

- جهت‌گیری به سمت دیدگاه ارتباط متقارن و دوسویه همسنگ به جای دیدگاه‌های یک‌سویه اقناع و تبلیغ.

- بازتعریف برنامه‌های مدیریت روابط عمومی‌ها بر اساس چرخه مدیریت جامع بحران، یعنی: پیش‌بینی، پیشگیری، آمادگی، اطلاع‌رسانی، مقابله و بازسازی.

- بازنگری و تدوین قوانین و قواعد مربوط به ساختار تشکیلاتی روابط عمومی‌ها برای در دستور قرارگرفتن بحران در شرح وظایف روابط عمومی‌ها به‌عنوان یک عنصر مهم و ضروری که هنگام لزوم می‌تواند به مدیریت بحران در موقعیت اضطراری کمک کند.

- تعیین سیاست‌ها و راهبردهای اطلاع‌رسانی پیش از مواجهه با بحران در روابط عمومی‌های همراه با نوع پیام‌هایی که برای روشننگری مخاطبان و مسئولان طراحی می‌شود، می‌تواند به روابط عمومی‌ها در مهار کردن بحران یاری رساند.

## منابع و مأخذ

انسف، اچ. ایگور؛ ادوارد جی، مک دانل، (۱۳۷۵). **استقرار مدیریت استراتژیک**، ترجمه عبدالله زندیه. تهران: سمت.  
تاجیک، محمدرضا (۱۳۷۹). **مدیریت بحران**، تهران: فرهنگ و گفتمان.  
خانیک، هادی (۱۳۷۶). «بازده نقش روابط عمومی در عصر اطلاعات»، مجله **روابط عمومی**، شماره ۵.

خجسته‌نیا، محمد (۱۳۷۷). «بررسی نمودار سازمانی روابط عمومی‌ها»، فصلنامه **هنر هشتم**، شماره ۱۲. دیباغ، علی‌رضا (۱۳۸۳). «رادیو، رسانه بحران: از ادعا تا واقعیت»، فصلنامه **پژوهش و سنجش**، سال دوازدهم، شماره‌های ۴۲ و ۴۳.

رفیعی‌نژاد، طاهره (۱۳۷۷). «نقدی بر شیوه‌های آموزش دانشجویان روابط عمومی»، فصلنامه **تحقیقات روابط عمومی**، سال اول، شماره ۱.

روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۶). **مدیریت رسانه در زمان بحران**، جزوه آموزشی اداره کل آموزش سازمان صدا و سیما.

سیلان اردستانی، حسن (۱۳۸۶). **رادیو و مدیریت بحران**. تهران: دفتر پژوهش‌های رادیو.

سفیدی، هوشمند (۱۳۸۰). **روابط عمومی بر تر**، تهران: آیه.

سفیدی، هوشمند (۱۳۷۸). «موانع روابط عمومی ایران»، فصلنامه **هنر هشتم**.

سیدمحسنی، سیدشهاب (۱۳۷۶). «بررسی نگرش روزنامه‌نگاران و دست‌اندرکاران روابط عمومی نسبت به وظایف واقعی و جایگاه روابط عمومی در ایران»، فصلنامه **هنر هشتم**، سال دوم، شماره ۳.

سید محسنی، سیدشهاب (۱۳۸۱). **روابط عمومی و ابزارهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی**، کتاب **سال روابط عمومی**، تهران: انجمن متخصصان روابط عمومی.

شکوهی تبریزی، سیامک (۱۳۷۵). **بررسی و مقایسه دیدگاه‌های روزنامه‌نگاران و کارکنان روابط عمومی نسبت به حرفه روابط عمومی**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد ارتباطات اجتماعی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده علوم اجتماعی.

علوی، پرویز (۱۳۷۸). **نقش روابط عمومی در سازمان**، کتاب **سال روابط عمومی**، تهران: نشر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

قوبدل، پروین (۱۳۸۵). **مدیریت در روابط عمومی**، دفتر تبلیغات و اطلاع‌رسانی، تهران: نزهت.

کرایسل، اندرو (۱۳۸۱). **درک رادیو**، ترجمه معصومه عصام. تهران: تحقیق و توسعه رادیو.

گلابی، سیاوش (۱۳۶۹). **سازمان، مدیریت و توسعه منابع انسانی**، تهران: فردوسی.

مسعودی، امیدعلی (۱۳۸۳). **هنر هشتم [بخش رادیویی]** تهران: **رادیو فرهنگ**.

میرسعید قاضی، علی (۱۳۷۳). «سیمای روابط عمومی در ایران»، فصلنامه **رسانه**، سال پنجم، شماره ۱۹.

میرسعید قاضی، علی (۱۳۸۰). «مفهوم مخاطب‌شناسی در روابط عمومی»، فصلنامه **تحقیقات روابط عمومی**، شماره ۳.

نطقی، حمید (۱۳۵۰). **روابط عمومی و مدیریت**، تهران: دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی.

یحیایی ایله‌ای، احمد (۱۳۸۵). «وظایف روابط عمومی در بحران». تهران: فصلنامه **تحقیقات روابط عمومی**، شماره ۱۲.