

## درک تجربه زیسته مدیران روابط عمومی ورزشی از بحران‌های رسانه‌ای (رویکردی پدیدارشناسانه)

رسول نوروزی سید حسینی

استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

تاریخ ارسال: (۱۳۹۸/۱۰/۲۹) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۲/۱۹)

### Understanding Lived Experience of Sports Public Relations Managers from Media Crisis (A Phenomenological Approach)

Rasoul Norouzi Seyed Hosseini

Assistant Professor, Department of Sports Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Received: (2020/01/19) Accepted: (2020/05/08)

#### Abstract

Sport as a social phenomenon is affected by and affects different stakeholders. Therefore it will experience problems and crises in this process. The aim of this study is to understand lived experience of sports public relations managers from media crisis. Research was carried out by qualitative method and through phenomenological approach. 16 participants were selected using targeted sampling. Through deep and phenomenological interviews, data were collected. Data were analyzed using the seven step Diekelman's (1989) approach. According to the data analysis, five categories of meanings were identified about the media crisis including: reducing the prestige and reputation of organization, lack of prospecting and transparency, deliberative and actively responding to crisis, evaluating on time and selection of best practices, information ambiguity and confusing interests of the stakeholders. These concepts of experienced in the life-world of sport relations managers are constitutions of their social action. In case of proper analysis and application, better management can be seen in sports media crisis.

**Keywords:** Organization Credibility, Crisis, Media, Phenomenology, Sport.

#### چکیده

ورزش به‌عنوان یک پدیده‌ای اجتماعی از ذی‌نفعان مختلفی تأثیر می‌پذیرد و بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد و ممکن است در این فرایند مشکلات و بحران‌هایی را تجربه کند. هدف از این پژوهش درک تجربه زیسته مدیران روابط عمومی ورزشی از بحران‌های رسانه‌ای است که از طریق روش پژوهش کیفی و با استفاده از استراتژی پدیدارشناسی انجام شد. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند ۱۶ مشارکت‌کننده انتخاب شدند و از طریق مصاحبه‌های عمیق و پدیدارشناسانه داده‌ها جمع‌آوری شدند. همچنین با استفاده از رویکرد هفت مرحله‌ای دیکلمن (۱۹۸۹) داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند. براساس تجزیه و تحلیل انجام شده پنج دسته معانی برای تجربه زیسته مدیران روابط عمومی از بحران‌های رسانه‌ای شناسایی شدند که عبارت‌اند از تخریب وجهه و اعتبار سازمان؛ نبودن آینده‌نگری و شفافیت؛ پاسخ سنجیده و فعالانه به بحران؛ سنجش به هنگام امور و گزینش‌گری اقدامات و ابهام اطلاعاتی و لایه‌های شدن منافع ذی‌نفعان. این معانی تجربه شده در زیست جهان‌های مدیران روابط عمومی ورزشی برساخت‌هایی از کنش اجتماعی‌شان هستند که در صورت تحلیل صحیح، مدنظر قرار دادن و به‌کارگیری آن‌ها می‌توان مدیریت بهتری را در بحران‌های رسانه‌ای ورزشی شاهد بود.

**واژه‌های کلیدی:** اعتبار سازمان، بحران، رسانه، پدیدارشناسی، ورزش.

## مقدمه

رسانه‌ها به‌عنوان فراگیرترین و مؤثرترین نهاد تولید، بازتولید و توزیع اطلاعات در جهان نقش ایفا می‌کند و اغلب مسائل، در ابعاد اقتصادی، فرهنگی و سیاسی، اجتماعی و ورزشی در سطح ملی و در عرصه بین‌المللی در محیط رسانه‌های متجلی می‌شود (حاجی‌محمدی و منتظر قائم، ۲۰۱۵). رسانه‌ها در مدیریت ورزشی امروزی نقشی تأثیرگذار و غیرقابل‌انکار دارند (بروس و تینی، ۲۰۰۸). مدیران ورزشی از رسانه‌های جمعی برای ترویج ورزش، آگاهی‌بخشی، بازاریابی و نیل به اهداف سلامتی و ورزشی جامعه بهره می‌گیرند (پیلار، رافائل، فلیکس و گابریل، ۲۰۱۹).

درواقع، رسانه‌ها در فضا سازی، آگاهی‌بخشی، اطلاع‌رسانی، آموزش، توانمندسازی و در یک کلام، ارتقا و رشد پدیده‌های اجتماعی - نظیر ورزش - تأثیر دارند (صلواتی و روشندل، ۲۰۱۱). به‌عبارت‌دیگر، در عصر جدید این رسانه‌ها هستند که عرصه‌ای را برای نمایش فراورده‌های ورزشی فراهم می‌کنند تا از طریق آن‌ها تبادل پیام‌ها و محصولات صورت گیرد (لیانگ، ۲۰۱۹: ۴۰۵). رسانه‌ها به اشکال مختلف و شیوه‌های عملکردی مختلف عمل تبادل پیام را انجام می‌دهند. آن‌ها می‌توانند امور را پیش برده و نتایج را برای سازمان‌ها به بار آورند (نیری و صفاری، ۲۰۱۶). از این‌رو، می‌توان گفت که رسانه‌ها در ورزش به صورت یک شمشیر دو لبه عمل می‌کنند؛ هم امری تقویت‌کننده هستند و هم امری تضعیف‌کننده (پیلار و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، رسانه‌ها می‌توانند سازمان‌های ورزشی را معتبر ساخته و به آن‌ها وجهه دهند و هم برای این سازمان‌ها بحران‌هایی را ایجاد کنند (باروخ، ۲۰۲۰). با توجه به همین ویژگی است که در عصر ارتباطات و اطلاعات، هرگاه بحرانی رخ می‌دهد، آنچه ذهن را به خود مشغول می‌کند، این است که آیا رسانه‌ها با محرک بحران همراه خواهند شد یا در مهار و برون‌رفت از آن گام بر خواهند داشت. به‌عبارت‌دیگر، در همان حال که رسانه‌ها می‌توانند ابزاری در خدمت بحران‌زدایی یا کاهش آثار آن باشند، می‌توانند ابزاری در خدمت بحران‌سازی و تشدید بحران به شمار روند (روشن‌دل ارتباطی، ۲۰۰۷).

بنابراین، بحران‌ها نه تنها از طریق رسانه‌ها پوشش داده می‌شوند، بلکه به‌وسیله راهبرد و سازوکارهای رسانه‌ای نیز شکل می‌گیرند (حاجی‌محمدی و منتظر قائم، ۲۰۱۵). از این‌رو، گفته

می‌شود بحران رسانه‌ای حالتی است که توازن برنامه‌های رسانه را دگرگون کرده و متصدیان امور رسانه‌ای را به تناسب شرایط ایجاد شده، ناچار از ترسیم یا تعویض برنامه‌های از پیش تعیین شده می‌کند. بحران‌های رسانه‌ای تابع وقوع بحران‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و حتی ورزشی هستند (عیوضی، ۲۰۰۸: ۵۸). بنابراین، می‌توان به این نکته اشاره کرد که محیط‌های کلان می‌توانند در شکل‌گیری بحران‌های رسانه‌ای کمک کنند. همان‌گونه که کلایز<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود بیان می‌کند که عوامل محیطی نظیر عوامل اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، فناوری، اقتصادی می‌توانند بستری برای بحران‌های رسانه‌ای را خلق کنند.

در کنار این عوامل، کنش‌گری ذی‌نفعان و سیاست‌گذارهای موجود می‌تواند روند شکل‌گیری بحران را تسریع کرده و عدم توجه به این عوامل می‌تواند عوارض و پیامدهای بحران‌ها را تشدید کند. آنچه مسلم است این است که یک مسئله، زمانی به بحران رسانه‌ای تبدیل می‌شود که در کانون توجه رسانه‌ها قرار گیرد. چنان‌که بحران‌های خاص را اغلب رسانه‌های قدرتمند امروزی برای عموم روشن و آشکار می‌کنند (نصراللهی، ۲۰۱۲: ریتچ، ۲۰۰۴). در بسیاری از مواقع رسانه‌های ورزشی با قدرت بسیار بالا و سرعت زیاد برای پوشش خبری موضوعات ورزشی وارد صحنه شده و در جایگاه نمایندگان افکار عمومی به یکی از صحنه‌گردانان عرصه‌های مختلف مدیریت ورزشی تبدیل می‌شوند. عملکرد رسانه‌ها اگر همسو با اهداف مدیران ورزشی باشد، خدمتی بزرگ به آنان برای پیشبرد اهداف می‌کند. اما در مواردی، رسانه بنا به دلایلی معین در جهت ناهمسو با خواست اداره‌کنندگان ورزش حرکت نماید و با ایجاد مشکلاتی برای مدیران ورزشی موجبات بروز بحران‌های رسانه‌ای را فراهم می‌کند (بروس و تینی، ۲۰۰۸).

از این‌رو، ضروری است که به قدرت رسانه‌ها و کارکردهای آن در بحران‌های ورزشی توجه جدی شود. از آنجایی که بحران‌های ورزشی ثابت و نظم حاکم را به چالش می‌کشند، باید در جهت مدیریت آن‌ها اقدام کرد (دانکن و زابارا، ۲۰۱۷). علاوه بر این، باید به این نکته توجه کرد که رسانه‌ها در بحران‌های ورزشی می‌توانند روند روبه رشد انتظارات ارزشی را در ذی‌نفعان به وجود آورند که برآیند آن افزایش لجام‌گسیخته توقعات است که می‌تواند به افت کارآمدی سیستم و در نتیجه گسترش نارضایتی‌ها و تقویت احتمال وقوع مجدد بحران‌ها در

1. Bruce and Tini
2. Pilar, Rafael, Félix & Gabriel
3. Liang
4. Broch

5. Claeys
6. Ritchie
7. Duncan & Zabara

بهداشتی در رتبه سوم، منابع انسانی در رتبه چهارم و عوامل اجتماعی در رتبه پنجم قرار می‌گیرند.

فراهانی، کشاورز و مروی اصفهانی (۱۳۸۷) در پژوهش خود به شناسایی عوامل بحران در ورزش همگانی ایران پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که نه عامل بحران‌زا در حیطه ورزش همگانی ایران وجود دارد که براساس اولویت ضعف برنامه‌ریزی، نگرش نامناسب جامعه، ضعف نیروی انسانی، ضعف هماهنگی، مشکلات زیرساختی، مسائل مالی، مشکلات ساختاری و قانونی، ضعف نظام ارتباطی و عملکرد ضعیف رسانه‌ها هستند.

براون و ویلینگز<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود به بررسی نقش هواداران ورزشی در شکل‌گیری بحران‌ها در رسانه‌های اجتماعی پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که هواداران ورزشی از طریق داشتن صفحات مجازی و همچنین مشارکت زیاد در خلق پیام‌های رسانه‌ای می‌توانند در کسب اعتبار مجدد ورزشکارانی که درگیر بحران‌های اخلاقی شده‌اند، کمک شایانی داشته باشند. بروس و تینی<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش‌شان پیرامون راهبردهای پاسخ به بحران‌ها از طریق روابط عمومی ورزشی به این نکته اشاره می‌کنند که رسانه‌ها منافع زیادی را از طریق رسوایی‌های اخلاقی موجود در ورزش به دست می‌آورند و این ویژگی ورزش باعث شده است که رسانه‌ها همواره به دنبال موارد خاص در ورزش باشند که در صورتی که مواجهه مطلوب با آن‌ها صورت نگیرد، بحران‌هایی را برای سازمان‌های ورزشی به وجود می‌آورند. آن‌ها در پژوهش خود به راهبرد "توزیع متنوع پیام‌ها" برای به حداقل رساندن آثار بحران‌های اخلاقی ورزشکاران به اعتبار سازمان اشاره می‌کنند.

یوسفی و ناصری (۲۰۱۹) در پژوهشی بیان می‌کنند که نحوه انعکاس اخبار مغرضانه می‌تواند بحران‌هایی را برای سازمان‌های ورزشی به بار آورد. هینو و تاکدا<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش‌شان به این نکته اشاره می‌کنند که فعالیت‌های حامیان مالی و بحران‌های اقتصادی در بازار می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد بحران‌هایی از سوی رسانه‌ها برای تیم‌هایی شود که از حمایت مالی برخوردار شده‌اند.

ویلمن (۲۰۱۹) در پژوهش خود به این نکته اشاره می‌کند که مدیران ورزشی می‌توانند برای مقابله با بحران‌های رسانه‌ای از مهارت‌های روانشناسی کاربردی بهره بگیرند. وانگ<sup>۷</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی بیان می‌کند که سازمان‌های ورزشی با ظهور رسانه‌های جدید با مشکلات و بحران‌هایی روبه‌رو می‌شوند. عمده مشکلات

ورزش بینجامد (ویلمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). البته باید به این امر هم اشاره کرد که درک عمومی جامعه و واکنش‌های تشدیدکننده و یا ثبات‌بخش ذی‌نفعان در قبال بحران منحصراً در اختیار رسانه‌ها نیست (افتخاری، ۲۰۰۸: ۴۹). اما رسانه‌ها در این زمینه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل و بازیگران اجتماعی مطرح هستند (نصراللهی، ۲۰۱۲).

ریتجه (۲۰۰۴) با تأکید بر برخورداری از یک رویکرد پیش فعالانه نسبت به بحران‌های رسانه‌ای، معتقد است که سازمان‌ها باید در پی پاسخ به این پرسش باشند که چه موقع بحران‌های رسانه‌ای رخ می‌دهند و چگونه می‌توان در مقابل آن آماده بود و واکنش مناسب نشان داد. علاوه بر این، آرپان و پومپر<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش‌شان به این نتیجه رسیدند که در طول بحران‌ها عواملی از قبیل میزان ریسک، زمان و کنترل بر امور موجب پیچیدگی فرایند ارتباطات حیاتی می‌شوند.

دانکن و زابارا (۲۰۱۷) در پژوهش خود بیان می‌کنند که کیفیت ارتباطات و شیوه توزیع اطلاعات از مهم‌ترین عناصر موجود در حل بحران‌های سازمان‌های رسانه‌ای ورزشی هستند. آن‌ها بیان داشتند که توجه به ابعاد روان‌شناختی ارتباطات ورزشی می‌تواند تصاویر مخدوش شده بین ورزشکاران و تیم و همچنین همبستگی گسسته شده هواداران در طول بحران را ترمیم کند و به رسانه‌ها در جهت‌گیری مطلوب نسبت به بحران‌های ورزشی کمک کند. شاه منصوری و مظفری (۲۰۰۵) در پژوهش‌شان به این نکته اشاره کردند که رسانه‌های ورزشی از طریق نادیده گرفتن ارزش‌ها، نگرش‌ها، نمادها و طرز فکر شخصی و گروهی ورزشکاران و تماشاگران در ایجاد جو هیجانی و تحریک‌آمیز در فضای ورزش مؤثر هستند و در صورت مدیریت نکردن این هیجان‌ها شکل‌های از رفتارهای نامطلوب و بحرانی را ایجاد می‌کنند. میبر، ورهون، بینجز و ویلیگنترت<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود ادعان داشتند که می‌توان بین آگاهی از کمبودها و نقاط ضعف و میزان آمادگی برای بحران رابطه معنی‌داری وجود دارد. درواقع، نهادها هر قدر بتوانند اشراف بیشتری نسبت به نواقص و کمبودهای خود داشته باشند میزان آمادگی بیشتری برای مقابله با بحران‌های احتمالی را دارند. اصغری اعلایی، حامی و شجاعی (۲۰۱۷) در پژوهش خود به شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت بحران در اماکن ورزشی پرداختند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که عامل اصلی موفقیت در مدیریت بحران عامل تجهیزات و تأسیسات در رتبه اول و منابع مالی در رتبه دوم، منابع ایمنی و

4. Brown & Billings

5. Bruce & Tini

6. Hino & Takeda

7. Wang

1. Wylleman

2. Arpan & Pompper

3. Meer, Verhoeven, Beentjes, & Vliegthart

می‌تواند دریچه‌ای برای نگاه به بحران‌های رسانه‌ای در ورزش و خلق چارچوب‌های تحلیلی برای آن‌ها باشد تا از طریق آن‌ها راهکارهای مناسبی برای مدیریت مطلوب بحران‌های رسانه‌ای فراهم آید. با توجه به اهمیت موضوع بحران‌های رسانه‌ای، متأسفانه این حوزه در ورزش کشور ما از ادبیاتی غنی برخوردار نیست و متناسب با اهمیتش به آن پرداخته نشده است. از این رو در این پژوهش تلاش شد که تجربه زیسته مدیران روابط عمومی ورزشی از بحران‌های رسانه‌ای تشریح و تفسیر شود.

### روش پژوهش

این پژوهش با روش کیفی و از طریق استراتژی پدیدارشناسی انجام شد. ارزش پدیدارشناسی برای محققان ورزشی آن است که برای آن‌ها چارچوبی نظری و تفسیری از تجربه‌های زیسته مشارکت‌کنندگان ارائه می‌کند. براساس همین رویکرد، محققان در این پژوهش به دنبال تفسیر و فهم تجربه زیسته مدیران روابط عمومی ورزشی از بحران‌های رسانه‌ای بودند.

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش، شامل تمام مدیران روابط عمومی سازمان‌های ورزشی (فدراسیون‌های ورزشی، باشگاه‌های ورزشی، سازمان‌های دولتی ورزشی، مجموعه‌های ورزشی خصوصی و مردم‌نهاد) بودند. در این پژوهش داشتن سمت مدیریت روابط عمومی به‌عنوان معیار ورود به مطالعه محسوب گردید و هدف افرادی بودند که در مورد پدیده مورد مطالعه یعنی بحران‌های رسانه‌ای تجارب کافی داشتند و می‌توانستند بهترین اطلاعات را در مورد موضوع ارائه دهند. برای نائل شدن به این امر ابتدا سابقه سازمان در نشریات و اسناد عمومی بررسی شد و پس از آن از مدیران روابط عمومی این سازمان‌ها سؤالی غربالگریانه پیرامون داشتن تجربه بحران‌های رسانه‌ای پرسیده می‌شد. در صورت مثبت بودن جواب، آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب می‌شدند. از این رو، نمونه‌گیری به شیوه نظری و هدفمند (پاتون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰) انجام گرفت و حجم مشارکت‌کنندگان در حین انجام مصاحبه‌ها و بر مبنای قاعده اشباع نظرها معین شد. شایان ذکر است که نمونه‌ها تا آنجا که ممکن بود با یکدیگر متفاوت انتخاب شدند. زیرا هدف از این پژوهش به دست آوردن دامنه‌ای از نظرات مدیران روابط عمومی پیرامون تجربه زیسته‌شان از بحران‌های رسانه‌ای و تفسیر آن بود (نیس و اودومی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).

به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق بدون ساختار<sup>۳</sup> استفاده شد. در پژوهش حاضر محقق با ۱۶ نفر از افرادی که

این سازمان‌ها توسط مدیران روابط عمومی تجربه می‌شود که در صورت عدم تدبیر این مشکلات، موجودیت این سازمان‌های ورزشی به خطر می‌افتد.

با توجه به مطالب مطرح شده به نظر می‌رسد یکی از حوزه‌هایی که به‌شدت مستعد بروز بحران است، ورزش است. ورزش به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی از مسائل مختلفی تأثیر می‌پذیرد و بر گروه‌های مختلفی به‌عنوان ذی‌نفعان (نظیر ورزشکار، مدیران، تماشاچی و...) اثر می‌گذارد (مول و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۲۳). در واقع، داشتن ذی‌نفعان متعدد و بروز اتفاقات پیش‌بینی نشده مختلف در ورزش، آن را به بستری مناسب برای بروز انواع بحران‌ها تبدیل می‌کند. بنابراین، سازمان‌های ورزشی مجبورند همراه با افزایش پیچیدگی محیطی و توان خدماتی خود، توان رویارویی و مواجهه با بحران‌های مختلف را در خود افزایش دهند. بر همین اساس است که برخی از محققان، مدیریت بحران را بخشی از فعالیت‌های مهم سازمان‌های خدماتی نظیر گردشگری، فراغت و ورزش در نظر می‌گیرند و برای روابط عمومی سازمان‌ها در مواقع بروز بحران نقشی مهم قائل هستند (بروس و تینی، ۲۰۰۸). علاوه بر این وجود روابط درهم‌تنیده بین رسانه و ورزش نیز باعث می‌شود که احتمال بروز اتفاقاتی که نظم حاکم در آن را به هم زده و شرایط بحران‌زایی را ایجاد کند، وجود داشته باشد. در چنین شرایطی مدیران روابط عمومی ورزشی به‌عنوان نخستین صفوف رویارویی با بحران‌ها نقش مؤثری در پیشگیری و مقابله با آن را دارند. علاوه بر این، بحران‌های رسانه‌ای در ورزش به سبب ماهیت متنوع، پیچیده، مبهم و چندبعدی‌شان اموری سخت برای مدیریت تلقی می‌شوند. این ویژگی باعث می‌شود که مدیران روابط عمومی ورزشی با بحران‌ها و شبه بحران‌های مختلفی روبه‌رو شوند و تجارب گوناگونی برایشان ایجاد شود. بررسی مطالعات پیشین در حوزه ورزش و بحران‌های رسانه‌ای نشان می‌دهد که یک شکاف نظری بین دانش موجود در رابطه با بحران‌های رسانه‌ای و نقش مدیران روابط عمومی در این بحران‌ها وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، براساس جستجوهای منظم و گسترده، تجربه درک شده مدیران روابط عمومی از بحران‌های رسانه‌ای در ورزش تفسیر و تشریح نشده است. این در حالی است که فضاهای ورزشی همواره با احتمال بروز بحران‌های رسانه‌ای روبه‌رو هستند. بنابراین، کسب دانش و تفسیر تجربه درک شده از بحران‌های رسانه‌ای از سوی مدیران روابط عمومی می‌تواند امور مدیریت رسانه‌های ورزشی را بهبود بخشد. به‌عبارت‌دیگر، درک تجربه زیسته مدیران روابط عمومی می‌تواند کمک شایانی در فهم بحران‌های رسانه‌ای در ورزش داشته باشد و همچنین تفسیر این تجربه زیسته احتمالاً

1. Patton

2. Nieswiadomy

3. Unstructured Interview

برای مشخص کردن پیش‌فرض‌هایش انجام داد. این متخصص پیش‌فرض‌های احتمالی محقق را مشخص کرد و پس از تعیین این پیش‌فرض‌ها، آن‌ها به حالت تعلیق درآمدند و در روند مصاحبه لحاظ نشدند. این کار یکی از پیش‌نیازهای اساسی اجرای مصاحبه‌های پدیدارشناسی است تا از این طریق محقق پیش‌فرض‌های خود را در تفسیر تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان پژوهش اعمال نکند (دانایی‌فرد و کاظمی، ۲۰۱۰).

از آنجایی که رویکرد پدیدارشناسی در این پژوهش به شکل تفسیری بود، به‌منظور تفسیر و تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در این بخش از رویکرد دیکلن و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) استفاده شد. در این رویکرد بر این امر تأکید می‌شود که جستجو برای جوهره پدیده و معنای آن در درون یک زمینه تعریف شده فقط یک تکنیک یا یک سری از مراحل مکانیکی نیست؛ بلکه آشکار کردن معنای است که نیاز به تعلیق، شهود، تفسیر و تفکر را دنبال می‌کند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها فرایند هفت مرحله‌ای زیر انجام شد:

۱. تمامی مصاحبه‌ها برای دریافت ایده کلی (معنای تجربه زیسته) رونویسی و خوانده شد.
۲. خلاصه‌های تفسیری نوشته شد و جستجوهای برای موضوعات بالقوه انجام شد.
۳. نوار پیاده شده از مصاحبه‌ها به‌مثابه یک کار گروهی برای یک موضوع تفسیری بررسی شد.
۴. به متن و همچنین مشارکت‌کنندگان برای روشن کردن مضامین فرعی و اصلی مجدداً مراجعه شد.
۵. متون برای تعیین معانی رایج و اعمال مشترک مورد مقایسه مستمر قرار گرفت.
۶. الگوهای مرتبط با موضوعات تعیین شدند.
۷. از گروه مفسران و دیگر همکاران برای پیشنهادها در طرح نهایی استفاده شد (هالوی و ویلر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲)، به بیان ساده، پس از اجرای مصاحبه، سخنان ضبط شده به وسیله آموزنگر به متن نوشتاری تبدیل شد و جملات و عبارات و نقل‌قول‌هایی مشخص شدند که به درک تجربه افراد از پدیده دلالت می‌کردند. در مرحله بعد محقق از عبارات مهم برای دسته‌بندی معنای و مفاهیمی استفاده کرد که منجر به دستیابی به مضامین فرعی می‌شد. این مضامین فرعی نیز برای نوشتن آنچه شرکت‌کنندگان تجربه کرده‌اند در پوشش مضامین اصلی مورد استفاده قرار گرفت. به‌منظور تأمین موثق بودن<sup>۴</sup> اطلاعات به دست

به‌صورت مستمر تجربه احراز سمت مدیر روابط عمومی در سازمان‌های ورزشی مختلف را داشتند، مصاحبه کرده است. هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود. در این مصاحبه‌ها هدف محقق نفوذ به لایه‌های عمیق ذهن مصاحبه‌شونده و کسب اطلاعات حقیقی بود. در ابتدای مصاحبه چند پرسش کلی باز (چه چیزی در مورد بحران‌های رسانه‌ای تجربه کرده‌اید؟ چه چیزهایی بر تجربه شما از بحران‌های رسانه‌ای اثرگذار بودند) پرسیده شد. در حین مصاحبه سعی شد سایر پرسش‌ها در جریان مصاحبه شکل گیرند؛ به‌طوری که اهداف پژوهش را پوشش دهند. پس از پایان هر مصاحبه، محقق با خلاصه‌سازی آن چیزی که در مورد آن تجربه شنیده بود و عرضه آن به شرکت‌کننده، تأیید نهایی را از محتوای ادراک‌شده از مصاحبه حاصل کرد (انجام چرخه هرمنوتیکی<sup>۱</sup> به‌منظور اجرای پدیدارشناسی تفسیری). در مجموع ۱۶ مصاحبه با مدیران روابط عمومی ورزشی انجام شد که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها به شرح جدول ۱ است.

#### جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در

پژوهش

Table 1. The Demographic Information of Participants

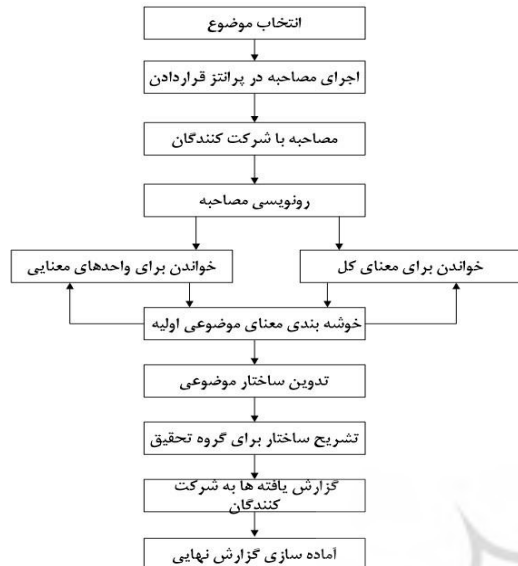
متغیر	دسته	تعداد
سن	بین ۲۰ تا ۳۰	۲
	بین ۳۱ تا ۴۰	۶
	بین ۴۱ تا ۵۰	۵
	بین ۵۱ تا ۶۰	۲
نوع سازمان	بالاتر از ۶۱ سال	۱
	باشگاه‌های ورزشی	۶
	سازمان ورزشی دولتی	۵
تحصیلات	سازمان مردم‌نهاد ورزشی	۲
	سازمان ورزشی خصوصی	۳
	دیپلم و پایین‌تر	۲
رشته تحصیلی	کارشناسی	۶
	کارشناسی ارشد	۷
	دکتری	۱
جمع کل	علوم ورزشی	۴
	غیر علوم ورزشی	۱۰
		۱۶

شایان ذکر است پیش از اجرای مصاحبه‌ها، یک مصاحبه به تعلیق درآوردن پیش‌فرض‌ها از سوی محقق انجام شد. بدین‌صورت که محقق با یکی از متخصصان پیرامون حوزه پژوهش یک مصاحبه

2. Diekelman & et al  
3. Holloway & Wheeler  
4. Trustworthiness

1. Hermeneutic Cycle

از آنچه یک فرد می‌تواند تجربه کرده باشد، به دست آورده است. از این رو، در این پژوهش مراحل زیر اجرا شد.



شکل ۱. فرایند گام به گام مراحل پژوهش (برونکر، ۲۰۰۶)

Figure 1. Step-by-Step Process in Research

در جهت رعایت ملاحظات اخلاقی برای افراد شرکت کننده در پژوهش هدف پژوهش، رویه‌های پژوهش، خطرات و فواید پژوهش، ماهیت داوطلبانه بودن شرکت در پژوهش بیان شد (عبادی، ۲۰۱۰). به عبارت دیگر، پس از دادن اطلاعات کافی در مورد پژوهش از مشارکت کنندگان برای مصاحبه رضایت کتبی اخذ شد. علاوه بر این به مشارکت کنندگان در پژوهش اطمینان داده شد که اطلاعات به دست آمده از آن‌ها محرمانه خواهد ماند و نتایج پژوهش بدون ذکر نام آن‌ها منتشر خواهد شد و به منظور رعایت این امر، حین پیاده‌سازی نوارها، همه اسمی باید به کد تغییر داده شدند و طی تحلیل داده‌ها و بیان نتایج نیز صرفاً با همان کدها به آن‌ها اشاره شد. در نهایت، با دادن شماره تماس و آدرس به مشارکت کنندگان در پژوهش، امکان برقراری ارتباط دوطرفه در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر و ارائه نسخه‌ای از مقاله حاصل از پژوهش در صورت تمایل مشارکت کنندگان فراهم شد.

### یافته‌های پژوهش

بر اساس رویه‌های مطرح شده در قسمت روش‌شناسی و طبقه‌بندی داده‌ها، مفاهیم، مضامین فرعی و اصلی، به شرح جدول ۲ است.

آمده به شرکت کنندگان مراجعه و از انطباق نظر آنان با تفسیرهای صورت گرفته، اطمینان حاصل شد. همچنین به منظور اطمینان از صحت و وسع یافته‌های حاصل از مصاحبه، از نظرات متخصصان و مشارکت کنندگان استفاده و نظرات آنان در تحلیل نهایی لحاظ گردید و در نهایت آن‌ها از این طریق نتایج کلی پژوهش را تأیید کردند.

طی آخرین مرحله از فرایند پژوهش تمرکز به سمت مشارکت کنندگان برگشت. در این مرحله محقق برای مشارکت کنندگان این فرصت را فراهم کرد که ساختار موضوعی<sup>۱</sup> توصیف کننده تجربه‌شان را بازبینی و بررسی کنند و بازخوردهایی برای انجام دادن اقدامات اصلاحی و کامل کردن ساختارها ارائه کنند. این مرحله در تأمین روایی<sup>۲</sup> پژوهش نقشی مهم دارد (دنزین و لینکلن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). هرگونه پیشنهاد ارائه شده از سوی مشارکت کنندگان برای اضافه کردن یا حذف کردن چیزی از ساختار موضوعی مدنظر قرار گرفت و تغییرات در درون ساختار موضوعی اعمال شدند و مسئله قابلیت اتکای داده‌ها نیز مدنظر قرار گرفت.

روش‌های مختلفی وجود دارد که محققان پدیدارشناسی می‌توانند برای کسب پایایی داده‌هایشان از آن‌ها استفاده کنند. جیورجی<sup>۴</sup> (۱۹۷۵: ۹۳) بیان می‌کند که یافته‌های به دست آمده از پژوهش پدیدارشناسانه در صورتی پایایی دارند که اگر یک خواننده همان دیدگاهی را اتخاذ کند که از سوی محقق به کار گرفته شده است. بتواند همان چیزی را که محقق دیده است ببیند خواه وی موافق یا خواه مخالف آن باشد. بنابراین، این مسئولیت محقق بود که تا حد امکان اطلاعات زیادی را پیرامون روش اجرای کار و یافته‌های اصلی، برای خواننده فراهم کند تا خواننده دیدگاه محقق را به خوبی درک کند. این اطلاعات شامل توصیف مشروح ساختار موضوعی به همراه گزیده‌های از اظهارات مصاحبه مشارکت کنندگان است که از موضوعات مشخص حمایت می‌کند (ادواردز و اسکینر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۳۸۶). یکی از شیوه‌های ارائه شده برای افزایش باورپذیری، شیوه ممیزی بیرونی است (دنزین و لینکلن، ۲۰۰۰) برای محقق شدن این امر از سه نفر از افرادی که هیچ رابطه‌ای با پژوهش نداشتند (اما متخصص این حوزه بودند) در مورد صحت جنبه‌های مختلف پژوهش (از گردآوری تا تحلیل داده‌ها) نظرخواهی شد. از طریق تأیید آن‌ها بر رویه‌ها و شیوه‌های گردآوری و تفسیر داده‌ها، ممیزی بیرونی پژوهش نیز بررسی شد. پس از لحاظ کردن مسائل مرتبط با موثق بودن اجرای پژوهش، گزارش نهایی تدوین شد. به طور کلی، گزارش پژوهش به گونه‌ای تنظیم شد که خواننده احساس کند درک بهتری

1. Thematic Structure
2. Validity
3. Denzin & Lincoln
4. Giorgi
5. Edwards & Skinner

جدول ۲. مفاهیم، مضامین فرعی و اصلی

Table 2. Concepts, Secondary and Main Themes

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مفاهیم
تخریب وجهه و اعتبار سازمان (معنای تجربه زیسته)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضربه زدن به اعتبار سازمان</li> <li>- کاهش اعتماد عمومی</li> <li>- خطرات جانی و مالی به ذینفعان</li> <li>- حس مخرب، منفی و صدمه‌زننده عمومی</li> <li>- هجمه عمومی به سازمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتبار مخدوش شده</li> <li>- بی‌اعتباری ورزشکاران</li> <li>- بی‌اعتمادی به مدیران تبلیغات منفی</li> <li>- تهدید جانی</li> <li>- تهدید مالی</li> <li>- تخریب شخصیت</li> <li>- انتقادات وسیع</li> <li>- نفرت پراکنی</li> <li>- شایعه‌پراکنی</li> </ul>
ریشه‌های شکل‌گیری بحران‌های رسانه‌ای (نبودن آینده‌نگری و شفافیت)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فقدان آموزش کافی</li> <li>- رقابت مخرب رسانه‌های رقیب</li> <li>- نبودن مدیریت رفتارهای غیرقابل پیش‌بینی رسانه‌ای</li> <li>- نبودن تیم‌های واکنش به بحران</li> <li>- عدم شفافیت سطوح اختیارات در بحران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود دوره آموزشی</li> <li>- عدم همکاری تیمی در بحران</li> <li>- وجود رقیبان فرصت‌طلب</li> <li>- فرصت‌طلبی برای تخریب</li> <li>- وجود رقبای پدزات</li> <li>- کم بودن ساعات آموزش</li> <li>- نامشخص بودن مسئولین</li> <li>- لایه‌های مختلف اختیارات جانبی</li> </ul>
شیوه حل بحران‌های رسانه‌ای (پاسخ سنجیده و فعالانه به بحران)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت کردن و جهت‌دهی به پیام‌ها از صدر تا ذیل</li> <li>- ایجاد یک لحن مطلوب برای کسب مجدد اعتماد</li> <li>- ارائه شواهد و قرائن</li> <li>- همراه کردن ذی‌نفعان</li> <li>- پاسخ فعالانه به انتقادات</li> <li>- بازسازی وجهه از طریق فعالیت‌های ژورنالیستی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کنترل پیام‌های منتشرشده</li> <li>- دسته‌بندی پیام‌ها</li> <li>- آرامش بخشی به مخاطبان</li> <li>- ارائه مدارک و مستندات</li> <li>- تنویر افکار عمومی</li> <li>- استفاده از رسانه‌های پرمخاطب</li> <li>- نگارش ستون‌های خبری</li> <li>- همراهی چهره‌ها</li> </ul>
واکنش‌ها نسب به بحران‌های رسانه‌ای (سنجش به هنگام امر و گزینش گری اقدامات)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- یافتن سخنگویان برای واکنش مطلوب</li> <li>- سکوت کردن برای گذر از بحران</li> <li>- قالب‌بندی و گزینش‌گری روایت‌های بحران</li> <li>- اجتناب از اشتباهات مضاعف</li> <li>- یافتن افراد کلیدی برای دریافت کمک‌های حمایتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انتخاب سخنران کلیدی</li> <li>- توجه به ویژگی‌های ظاهری سخنران</li> <li>- سکوت مصلحتی</li> <li>- پرهیز از اقدامات مشکل‌آفرین</li> <li>- استعانت از خیرین</li> <li>- انتخاب و تقطیع داستان روایت</li> <li>- پرهیز از گرافه‌گویی</li> <li>- کمک از مدیران کلان</li> </ul>
چالش‌های بحران‌های رسانه‌ای (ابهام اطلاعاتی و لایه‌ای شدن منافع ذی‌نفعان)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تزریق ابهام در فضاها رسانه‌ای</li> <li>- چنددستگی برای کنترل امور</li> <li>- در هم تنیدگی منافع ذی‌نفعان مرتبط با بحران</li> <li>- زیر ذره‌بین قرار گرفتن عمومی</li> <li>- نبودن اطلاعات به هنگام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- گره خوردن منافع</li> <li>- عدم وجود راهبرد حل بحران</li> <li>- برجسته شدن کارها</li> <li>- تأکید زیاد بر پیوستگی منافع</li> <li>- فیلتر شدن اطلاعات</li> <li>- استفاده از ابهام و کلمات کنایه‌آمیز</li> <li>- دورویی و بدبینی ذینفعان</li> <li>- رفتار مناقضانه رقبا</li> <li>- تضاد منافع و تعارض نقش مدیران</li> </ul>

است. درواقع، آن‌ها بحران‌های رسانه‌های را مواردی تفسیر می‌کنند که باعث ضربه زدن به اعتبار سازمان و کاهش اعتبار عمومی صدمه‌زننده برای سازمان را در پی دارد.

به‌منظور تدوین ساختار موضوعی و سیر روایی تجربه زیسته می‌توان این‌گونه بیان کرد که معنای تجربه بحران‌های رسانه‌ای برای مدیران روابط عمومی تخریب وجهه و اعتبار سازمان

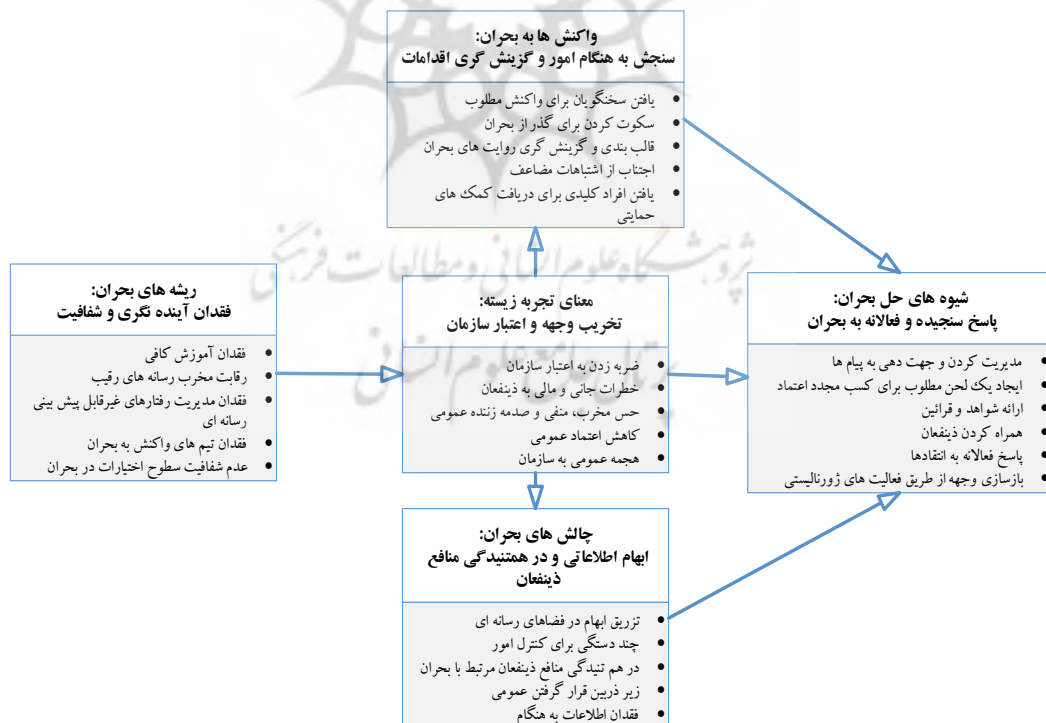


را به بحران‌های رسانه‌ای تجربه کرده‌اند که شامل یافتن سخنگویان برای واکنش مطلوب، سکوت کردن برای گذر از بحران، قالب‌بندی و گزینش‌گری روایت‌های بحران، اجتناب از اشتباهات مضاعف و یافتن افراد کلیدی برای دریافت کمک‌های حمایتی است. اگر تفسیر کلی از این موارد شود، سنجش به هنگام امور و گزینش‌گری اقدامات معنای تجربه زیسته آن‌ها به‌عنوان واکنش‌ها به بحران‌های رسانه‌ای است.

درنهایت، مدیران روابط عمومی ورزشی شیوه‌هایی را برای حل بحران‌ها تجربه کرده‌اند که عبارت‌اند از مدیریت کردن و جهت‌دهی به پیام‌ها از صدر تا ذیل، ایجاد یک لحن مطلوب برای کسب مجدد اعتماد، ارائه شواهد و قراین، همراه کردن ذی‌نفعان و پاسخ فعالانه به انتقادهاست. برآیند تفسیری این امور پاسخ سنجیده و فعالانه به بحران است. اگر سیر روایت تجربه زیسته مدیران روابط عمومی ورزشی از بحران‌های رسانه‌ای را به صورت می‌شود و در برخی مواقع خطرات جانی و مالی را برای کسانی در بر دارد که به نحوی از آنجا با سازمان ورزشی مرتبط هستند. علاوه‌بر این هجمه عمومی را در پی داشته و حس تخریب، منفی و شماتیک نشان دهیم، می‌توانیم تصویری به شرح شکل دو داشته باشیم.

اگر یک تفسیر کلی از این موارد شود، تخریب وجهه و اعتبار سازمان معنای تجربه زیسته آن‌ها در جهان زیسته‌شان به‌عنوان مدیران روابط عمومی ورزشی است. بنابر تفسیر آن‌ها ریشه‌های بحران‌های رسانه‌ای برای سازمان‌های ورزشی نبودن آموزش کافی، رقابت مخرب رسانه‌های رقیب، نبودن مدیریت رفتارهای غیرقابل‌پیش‌بینی رسانه‌ای، نبودن تیم‌های واکنش به بحران و درنهایت عدم شفافیت سطوح اختیارات در بحران است. اگر تفسیر کلی از این موارد شود، نبودن آینده‌نگری و شفافیت معنای تجربه زیسته آن‌ها به‌عنوان ریشه‌های بحران‌های رسانه‌ای است.

زمانی که بحران رسانه‌ای تجربه شود، واکنش‌ها و چالش‌هایی برای مدیران روابط عمومی شکل می‌گیرد. چالش‌های بر ساخته مدیران روابط عمومی ورزشی شامل تزریق ابهام در فضاهای رسانه‌ای، چنددستگی برای کنترل امور، در هم تنیدگی منافع ذی‌نفعان مرتبط با بحران، زیر ذره‌بین قرار گرفتن عمومی و نبودن اطلاعات به هنگام است. برآیند تفسیری این امور ابهام اطلاعاتی و لایه‌ای شدن منافع ذی‌نفعان است. به‌زعم مدیران روابط عمومی اگر این چالش‌ها حل نشوند و از طریق تدبیر مناسب در جهت مطلوب قرار نگیرند، مشکلات مضاعفی را برای سازمان‌های ورزشی به بار می‌آورند. در کنار این چالش‌ها، مدیران واکنش‌های



شکل ۲. تفسیر شماتیک تجربه زیسته مدیران روابط عمومی از بحران‌های رسانه‌ای

Figure 2. Schematic Interpretation of Lived Experience of Sports Public Relations Managers from Media Crisis

کیفی و با استفاده از استراتژی پدیدارشناسی انجام شد. بر این اساس از طریق مصاحبه‌های عمیق، داده‌هایی به دست آمد که از طریق خوشه‌بندی داده‌ها به‌صورت مرحله‌ای و رویکرد

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش درک تجربه زیسته مدیران روابط عمومی ورزشی از بحران‌های رسانه‌ای است که از طریق روش پژوهش



داد، من حس بدی نسبت به تیم خودمان پیدا کردم. در رسانه‌های تصاویر و نوشته‌هایی در مورد آن صحنه وجود داشت که آدم رو اذیت می‌کرد. تمام ترسم تو اون ایام این بود که آیا تیممون می‌تونه آبروی از دست‌رفته‌اش رو دوباره به دست بیاره؟! "

یکی دیگر از شرکت‌کنندگان (P2) بیان می‌کند:  
 "اون روزها که متن قراردادمون با مربی باشگاه لو رفت، همه به ما حمله می‌کردند که این چه قراردادی که نوشتین! روزنامه‌ها هم هی تیتیر می‌زند که پول مملکت رو دارید به باد می‌دین. "

به صورت کلی می‌توان بیان داشت که معنای بحران‌های رسانه‌های برای مدیران روابط عمومی ورزشی یک معنای پیوند خورده با اعتبار سازمان (نهاد) ورزشی است. در واقع این معنا (یعنی تخریب وجهه و اعتبار سازمان) به واسطه پیوستگی شغلی و وابسته بودن منافع مدیران روابط عمومی به اعتبار سازمان است که بدین صورت تفسیر می‌شود.

در کنار معنای تجربه مدیران روابط عمومی ورزشی آن‌ها شرایطی را به‌عنوان ریشه‌های شکل‌دهنده بحران‌های رسانه‌ای تعریف می‌کنند که تفسیر آن نبودن آینده‌نگری و شفافیت امور است. در واقع، نهادهای ورزشی به‌واسطه نداشتن آمادگی و آموزش کافی برای واکنش نشان دادن به بحران‌های رسانه‌ای در ورزش با چنین بحران‌های رسانه‌ای روبه‌رو می‌شوند. علاوه بر این سطوح نامشخص اختیارات و رقابت مخرب رسانه‌ها با هم یکی دیگر از عوامل ایجادکننده بحران‌های رسانه‌ای از نظر مدیران روابط عمومی ورزشی است. این رقابت مخرب رسانه‌ها و دنبال کردن خبرهای منفی پیرامون بدنای یا رسوایی‌های مختلف در ورزش است که تبدیل به بحران‌هایی برای نهادهای ورزشی می‌شود. در این راستا یکی از شرکت‌کنندگان (P9) در روند پژوهش بیان می‌کند:

"از نشریات زرد بیزارم. اونها نمی‌زارن تیم‌ها یک روز آروم رو تجربه کنه. هی به دنبال پیدا کردن یک مورد تو تیم ما هستن تا تیم رو به حاشیه ببرن. "

این معنای کشف شده و مفهوم رقابت مخرب رسانه‌های رقیب ناظر بر این نکته بروس و تینی (۲۰۰۸) است که رسانه‌ها منافع زیادی را به‌واسطه رسوایی‌های ورزشی به دست می‌آورند. بنابراین، این خاصیت پیش‌بینی‌پذیر نبودن رسانه‌ها و منافی که به‌واسطه مسائل منفی تیم‌ها و ورزشکاران به دست می‌آورند، منجر می‌شود که تعمداً- یا در برخی موارد ناخواسته- و جوهی از ورزش را پوشش دهند که تضمین‌کننده منافع آن‌ها باشد؛ غافل از اینکه این کارشان منجر به شکل‌گیری

دیگلمن و همکاران (۱۹۸۹) تجزیه و تحلیل شدند. براساس تجزیه و تحلیل انجام شده پنج دسته معانی از تجربه زیسته بحران‌های رسانه‌ای شناسایی شدند که عبارت‌اند از تخریب وجهه و اعتبار سازمان (معنای تجربه زیسته)؛ ریشه‌های شکل‌گیری بحران‌های رسانه‌ای (نبودن آینده‌نگری و شفافیت)؛ شیوه حل بحران‌های رسانه‌ای (پاسخ سنجیده و فعالانه به بحران)؛ واکنش‌ها نسب به بحران‌های رسانه‌ای (سنجش به هنگام امور و گزینش‌گری اقدامات) و چالش‌های بحران‌های رسانه‌ای (ابهام اطلاعاتی و لایه‌ای شدن منافع ذی‌نفعان). این معنای تجربه شده در زیست جهان‌های مدیران روابط عمومی ورزشی بر ساخت‌هایی<sup>۱</sup> از کنش اجتماعی‌شان است. تشریح آن‌ها شرح زیر است.

یکی دیگر از مفاهیم شناخته شده در روند پژوهش، تخریب وجهه و اعتبار سازمان به‌عنوان معنای بحران‌های رسانه‌ای است. در واقع، مدیران روابط عمومی معنایی را که برای بحران‌های رسانه‌ای بر ساخته بودند این بود که بحران‌های ورزشی که از طریق رسانه‌ها بازنمایی می‌شود می‌تواند اعتبار سازمان را مخدوش کند. این تجربه زیسته حاوی مفاهیمی از قبیل حس منفی و مخرب پخش شده در رسانه‌ها پیرامون سازمان، هجمه‌های عمومی نهادها و ذی‌نفعان به سازمان و روند کاهش اعتماد به سازمان بود. تفسیری که براساس چرخه هرمنوتیکی از این تجربه حاصل می‌شد، به خطر افتادن اعتبار و وجهه نهاد (موجودیت) ورزشی بود که نشان می‌داد بحران‌هایی که به شکل‌های مختلف از طریق ورزشکاران، مدیران، ذی‌نفعان و تیم‌ها به وجود می‌آمد برآیندش آن بود که اعتبار سازمان به خطر روبه‌رو می‌شد. در این راستا براون و بیلینگز (۲۰۱۳) نیز معتقدند که برخی ذی‌نفعان نهادهای ورزشی به‌واسطه اقداماتشان در عرصه‌های عمومی به تشدید بحران دامن می‌زنند که این امور بخشی از اعتبار آن نهاد ورزشی را با خطر روبه‌رو می‌کند. علاوه بر این، این رسانه‌ها هستند که نیازمند بحران‌های ورزشی هستند؛ زیرا همان‌گونه که بروس و تینی (۲۰۰۸) خاطر نشان می‌کنند، رسانه‌ها منافع زیادی را از طریق رسوایی‌های اخلاقی موجود در ورزش به دست می‌آورند. بنابراین، برخی اقدامات آن‌ها می‌تواند لطمات جبران‌ناپذیری در اعتبار نهادهای ورزشی (نظیر باشگاه، مجموعه ورزشی، تیم) به وجود بیاورد. در راستای معنای تخریب وجهه و اعتبار سازمان، یکی از شرکت‌کنندگان (P3) در روند پژوهش بیان می‌کند:

"زمانی که آن رسوایی اخلاقی بین دو بازیکن فوتبال رخ

اما ویژگی‌ها مشترکی دارند که سنجش به هنگام امور می‌تواند واکنش مطلوبی برای آن‌ها باشد. برای انجام دادن این کار باید گاهی اوقات در برابر بحران سکوت کرد همان‌گونه که یکی از شرکت‌کنندگان (P1) در روند پژوهش بیان می‌کند:

"من به مدت یک ماه هیچ اظهارنظری در مورد تصویر پخش‌شده از خودم نکردم. به نظرم این بهترین کار در اون دوره بود."

برخی از مدیران روابط عمومی ورزشی هم در بحران‌های رسانه‌ای سعی می‌کنند از افراد کلیدی کمک بگیرند و از آن‌ها در نقش‌هایی شبیه به مصلح و ایجادکننده سازش استفاده کنند. همان‌گونه که یکی از شرکت‌کنندگان (P1) در روند پژوهش بیان می‌کند:

"آقای ... به‌عنوان نماینده مجلس به ما خیلی کمک کرد. در مصاحبه‌ای که از تلویزیون پخش شد به‌صراحت از عملکرد ما دفاع کرد که این فشار رسانه‌ای روی ما رو کم کرد و مایه دل‌خوشی هوادارانمون شد."

علاوه‌بر این نحوه قالب‌بندی<sup>۱</sup> و روایت بحران یکی از اقدامات سنجیده مدیران روابط عمومی ورزشی در بحران‌های رسانه‌ای است. در واقع، سازمان‌های ورزشی به‌واسطه داشتن روابط رسانه‌ای سعی می‌کنند که بحران را به‌گونه‌ای روایت کنند که به بهترین شکل ممکن حل شود. همان‌گونه که کواکلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) بیان می‌کند رسانه‌های که در اختیار ما قرار گرفته‌اند، واقعیت را منعکس نمی‌کنند؛ بلکه نسخه‌ای انتخاب‌شده از واقعیت را ارائه می‌کنند. به این ترتیب، مدیران روابط عمومی ورزشی می‌توانند نسخه‌هایی از بحران را برای ذی‌نفعانشان روایت کنند که به حل بهتر و سریع‌تر بحران کمک کند. در این راستا یکی از شرکت‌کنندگان (P1) در روند پژوهش بیان می‌کند:

"در اون اتفاق کنایه من نگفتم که بازیکنمون تون اون تصادف در چه حالتی بوده، فقط گفتیم این بازیکن به خاطر نداشتن گواهینامه و تصادفی که داشته دستگیر شد."

هرچند که هیچ دو بحران رسانه‌ای دقیقاً شبیه به هم نیستند، اما در مدیریت آن‌ها با توجه به ویژگی‌های مشترکشان می‌توان راهکارهایی را در نظر گرفت. مدیران روابط عمومی ورزشی در بحران‌های رسانه‌ای باید پاسخی فعالانه و سنجیده به بحران داشته باشند. به‌عبارت‌دیگر، تمام تلاش خود را به‌کارگیرند که اعتبار و اعتماد کاهش‌یافته نسبت به سازمان را مجدداً به دست

بحران‌هایی برای آن تیم‌ها و ورزشکاران می‌شود.

زمانی که مدیران روابط عمومی ورزشی با بحران‌های رسانه‌های روبه می‌شوند، خود را رو در روی دو امر خاص می‌بینند. یکی چالش‌هایی است که این بحران برای آن‌ها پدید می‌آورد که در صورت تدبیر نکردن‌شان می‌تواند مشکلات دیگری را نیز بر بحران بیفزاید و دیگری واکنش به بحران رسانه‌ای. مدیران روابط عمومی ورزشی بیان می‌کنند که در برخی بحران‌های رسانه‌ای نوعی از ابهام اطلاعاتی به وجود می‌آید. همچنین به‌واسطه داشتن ذی‌نفعان متعدد، منافع ذی‌نفعان درهم‌تنیده می‌شود و پاسخ دادن به بحران را با مشکل روبه‌رو می‌کند. در کنار این امر تمامی اقدامات و جزئیات امور سازمان زیر ذره‌بین رسانه‌های رقیب قرار می‌گیرد. این‌ها همگی واکنش به بحران را مشکل روبه‌رو می‌کنند. شاید برآیند تمامی این چالش‌ها مبهم شدن روند ارتباطات در جریان بحران‌های رسانه‌ای باشد که انجام امور به هنگام و سنجیده را با مشکل روبه‌رو کند. دانکن و زابارا (۲۰۱۷) هم در پژوهش‌شان نیز به این امر اشاره کرده‌اند که در بحران‌های رسانه‌ای شده در ورزش این ارتباطات بین ورزشکاران و تیم‌ها و همچنین همبستگی بین هواداران مخدوش می‌شود که این امور می‌تواند روند ارتباطات در زمان بحران را با مشکل روبه‌رو سازد. این همان چالشی است که یکی از شرکت‌کنندگان (P13) در روند پژوهش بیان می‌کند:

"زمانی که تصویر بازیکن تیم ما در آن حالت در فضای مجازی پخش شده بود، هر قدر که توضیح می‌دادیم، مردم نمی‌پذیرفتند که بازیکن ما هم یک انسان جایز‌الخطاست. شرایط سختی بود چون نه حرف ما را قبول می‌کردن و نه کمکی می‌کردند که این شرایط را پشت سر بگذاریم؛ آخه ما از هوادارانمون انتظار حمایت داشتیم!"

در کنار این چالش‌های به وجود آمده ناشی از بحران‌های رسانه‌ای، چگونگی واکنش نشان دادن به بحران‌های رسانه‌ای امری دیگری است که توسط مدیران روابط عمومی ورزشی تجربه شده است. این اعتقاد وجود دارد که شیوه‌ای که مدیران روابط عمومی ورزشی به بحران‌های رسانه‌ای واکنش نشان می‌دهند، در کسب اعتبار مجدد سازمان بسیار تأثیرگذار است. تجربه زیسته مدیران روابط عمومی از واکنش به بحران‌های رسانه‌ای بدین‌صورت تفسیر می‌شود که باید سنجش به هنگام امور و گزینش گری اقدامات وجود داشته باشد و این واکنش مطلوبی به بحران‌های رسانه‌ای است. البته باید به این نکته هم اشاره کرد همان‌گونه که ریتچ (۲۰۰۴) و ویلمن (۲۰۱۹) نیز تأکید کرده‌اند، بحران‌های رسانه‌ای به یک شکل واحد نیستند.

اعتبار سازمان‌های ورزشی نظیر هواداران، وضعیت اقتصادی، قدمت و حوزه فعالیت و روش‌های حفظ وجهه سازمان در بحران‌های رسانه‌ای دوره‌های آموزشی و توجیهی برگزار شود.

- با توجه به اینکه ابهام اطلاعاتی و تداخل منافع ذی‌نفعان می‌تواند چالش‌هایی را در بحران‌های رسانه‌ای ایجاد کند، توصیه می‌شود منابع و جریان اطلاعاتی سازمان‌های ورزشی نظیر اطلاعات مالی و عملکردی در اختیار تمامی ذی‌نفعان قرار داده شود.

- از آنجایی که تجربه زیسته مدیران روابط عمومی ورزشی در مورد ریشه شکل‌گیری بحران‌های رسانه‌ای نبودن آینده‌نگری و شفافیت است، توصیه می‌شود که در سیاست‌گذاری سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی به مسئله بحران رسانه‌ای توجه شود و الزاماتی برای رویارویی با بحران‌های رسانه‌ای احتمالی اندیشیده شود.

- با توجه به اینکه سنجش به هنگام امور و گزینش‌گری اقدامات شیوه حل بحران‌های رسانه‌ای از طریق روابط عمومی ورزشی است، پیشنهاد می‌شود دوره‌های پرورش منابع انسانی و آزمون‌های شبیه‌سازی بحران برای تربیت مدیران اصلاح در حل بحران‌های رسانه‌ای در ورزش برگزار شود.

درنهایت محقق از تمامی عزیزانی که در اجرای این پژوهش یاری رساندند، سپاسگزاری می‌کند.

بیاورند و ذی‌نفعان را با خود همراه سازند. این تجربه زیسته مدیران روابط عمومی ورزشی از شیوه مطلوب حل کردن بحران‌های رسانه‌ای در ورزش است که لحن مطلوبی را اتخاذ کنند که با ارائه شواهد و قرائن کافی، ذی‌نفعان متعدد را با خود همراه کرده و پیام‌ها را به‌گونه‌ای جهت بدهند که درنهایت اعتبار و وجهه مخدوش شده سازمان را مجدداً به آن بازگرداند. درک کلی از یافته‌های این پژوهش آن است که وقتی بحران‌های رسانه‌ای تجربه‌شده از سوی مدیران روابط عمومی ورزشی را تحلیل می‌کنیم. درمی‌یابیم که اعتبار و وجهه سازمان نقشی مهم در تجربه بحران از سوی آنان دارد؛ دلیل این امر هم‌وابستگی متقابل مدیران روابط عمومی و اعتبار سازمان است. هر قدر وجهه و اعتبار سازمان ورزشی بیشتر باشد، مدیران روابط عمومی نیز اعتبار بیشتری برای فعالیت‌های خود در نظر می‌گیرند. بنابراین، می‌توان گفت که این روابط هم‌زیستانه بین مدیران روابط عمومی ورزشی و اعتبار سازمان است که نکته کلیدی تجربه زیسته از بحران‌های رسانه‌ای در ورزش بوده و سایر مفاهیم را باید با توجه به پیوندی که با آن دارند تحلیل و تفسیر کرد.

با توجه به نتایج حاصل‌شده در این پژوهش می‌توان توصیه‌های کاربردی زیر را ارائه کرد:

- از آنجایی که معنای محوری تجربه مدیران روابط عمومی از بحران‌های رسانه‌ای تخریب وجهه و اعتبار سازمان است، توصیه می‌شود که در تبیین و آسیب‌شناسی اجزا و مشخصات

## References

- Arpan, L. M., & Pompper, D. (2002). Stormy weather: testing stealing Thunder as a crisis communication strategy to improve communication flow between organization and journalists. *public relation review*, 29, 291- 308.
- Asghari-Alaei, H., Hami, M., & Shojaei, V. (2017). Investigating affecting factors on crisis management in mazandaran province and rating them. *First International Conference new researches on Sport sciences and Physical Education*, Hamedan. (In Persian)
- Broch, T. B. (2020). *Media and Sport Enchantment: Narrative, Myth, and Games of Modernity*. In A Performative Feel for the Game (pp. 43-81). Palgrave Macmillan, Cham.
- Brown, N., & Billings, A. (2013) Sports fans as crisis communicators on social media websites. *Public Relations Review*, 39(1), 74- 81.
- Bruce, T., & Tini, T. (2008). Unique crisis response strategies in sports public relations: Rugby league and the case for diversion. *Public Relations Review*, 34(2), 108-115.
- Brueckner, S. (2006). *German Olympians' Experiences of Competing at the 2004 Athens Games*. Ph.D diss, University of Tennessee.
- Claeys, A. S. (2017). Better safe than sorry: Why organizations in crisis should never hesitate to steal thunder. *Business Horizons*, 41(3), 293-300.
- Coakley, J. J. (2009). *Sports in society: Issues and controversies (10th ed.)*. Boston, MA: McGrawHill.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- DanaeeFard, H., & Kazemi, H. (2010) *Interpretative researches on organization: Phenomenology and phenomenography*

- strategies*. Tehran: Emam Sadegh University Publication. (In Persian)
11. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
  12. Duncan, K., & Zabara, N. (2017) Preventing damage: The psychology of crisis communication buffers in organized sports. *Public Relations Review*, 43(1), 193-200.
  13. Ebadi, H.A.(2010). Application of the phenomenological Research Method in Clinical Sciences. *Quarterly of strategy*, 19(54), 207-224. (In Persian)
  14. Edwards. A., & Skinner. J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
  15. Eftekhari, A. (2008). Crisis media management. *Journal of Communication Research*, 15(55), 31-53. (In Persian)
  16. Eyvazi, M.R. (2008). media Crisis study: media is power of 21 century. *Journal of Communication Research*, 15(55), 55-80. (In Persian)
  17. Keshavarz, L., & Marvi Esfahani, N. (2018). An Analysis of Factors Causing Crisis in Sport for All. *New Trends in Sport Management*, 6(21), 51-67.
  18. HajiMohamadi, A., & Montazerghaem, M. (2015). Media and international and regional crises: The default critical analysis of Turkish press articles on the Syrian crisis. *Quarterly Review of Political Science*, 11(1), 145-177. (In Persian)
  19. Hino.Y., & Takeda., F. (2019). *Market reactions to sport sponsorship announcements: Comparison between sponsors and their rivals*. Sport Management Review, In press, corrected proof, Available online 27 February 2019. doi.org/10.1016/j.smr.2019.02.002.
  20. Holloway, I., & Wheeler, S. (2002). *Qualitative Research for Nurses, 2nd Edit*. Oxford, BlackWell Science.
  21. Liang, L. (2019). Crafting Resonance in a Sports Media Event: The Olympic Games as a transnational social drama. *Journalism Studies*, 20(3), 401-422.
  22. Meer, T., Verhoeven, P., Beentjes, H., & Vliegthart, R. (2017). Communication in times of crisis: The stakeholder relationship under pressure. *Public Relations Review*, 12(3), 231-246.
  23. Mull, R., Kathryn, F., Bayless, G., Craing, M. R., & Jamieson, L. M. (2005). *Recreation sport management*. 4th Edition. Human Kinetics, London.
  24. Nasrolahi, A. (2012). How to manage the crisis by media and effective factors on its function, *Quarterly of media*, 23(1), 149-164. (In Persian)
  25. Nayyeri, S., & Safari, M. (2016). Inquiry into the applications of communication theories in the field of sport: Instagram content analysis with a focus on Uses and gratifications theory. *Communication Management in Sport Media*, 3(4), 45-58. (In Persian)
  26. Nieswiadomy, R.M. (1998). *Foundation of nursing research (3rd ed.)*. USA: Appleton and Lange.
  27. Patton. M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods (second ed. Vol. 14)*. Newbury, CA: Sage.
  28. Pilar, P. M., Rafael, M. C., Félix, Z. O., & Gabriel, G. V. (2019). Impact of sports mass media on the behavior and health of society. A systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 16(3), 486.
  29. Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crisis and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Journal of Tourism Management*, 25, 669- 683.
  30. Roshandel-Arbtani, T. (2007). Role of media management in crisis transformation from threat to opportunity. *Journal of Communication Research*, 15(55), 141-162. (In Persian)
  31. Salavatian, S., & Roshandel-Arbetan, T. (2011). managing crisis through media: a predictive approach. *Quarterly Journal of Communication Research*, 18(2), 149-176.
  32. Shahmansouri, A., & Mozafari, A. H. (2005). the emergence of sports crises and the method of preventing them in the fields of software, hardware and Media. *Journal of research on sport sciences*, 12, 87-106. (In Persian)
  33. Wang, D. (2019). *Three Problems of Sports Communication in China in the New Media Era*. In The First International Symposium on Management and Social Sciences (ISMSS 2019). Atlantis Press.
  34. Wylleman, P. (2019). An organizational perspective on applied sport psychology in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 42, 89-99.

35. Yousefi, B., & Naseri, A. (2019). Analysis of Iran's Sports Corruption Activities Using the TASP Model. *Communication Management in Sport Media*, 6(3), 23-38. (In Persian)





پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی