

## روابط عمومی و نقش آن در مدیریت بحران

### مهدی هاشملو

کارشناس ارشد مدیریت رسانه دانشگاه تهران  
و کارشناس ارتباطات بانک سپه (نویسنده مسؤل)  
mahdi.hashemloo@ut.ac.ir

### مریم هممتی

کارشناس ارشد مطالعات فرهنگی و رسانه  
و کارشناس روابط عمومی سازمان رفاه، خدمات و مشارکت‌های اجتماعی شهرداری تهران  
maryamhemmatih@gmail.com

### چکیده

هدف این مقاله، بررسی و واکاوی روابط عمومی و نقش آن در مدیریت بحران است. این پژوهش به روش توصیفی-تبیینی انجام شد و همچنین از روش مروری-کتابخانه‌ای برای واکاوی نقش روابط عمومی در مدیریت بحران استفاده شده است. یافته‌ها پژوهش نشان می‌دهد که اگر سازمانی بخواهد که در کار خود موفق باشد بشدت نیاز به یک واحد مستقل به نام روابط عمومی دارد. همچنین یکی از معضلات بشر عصر حاضر، رویدادهای غیرمترقبه است. این رویدادها چه از سازه‌ها در ایجاد آن نقش داشته باشند و چه طبیعت آنها را ایجاد کند، خسارات و ضایعات گسترده‌ای را همراه می‌آورند. لذا بروز هر رویدادی از این قبیل، علاوه بر ایجاد خسارات و ضایعات جانی و مالی، ناپایداری ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را نیز سبب می‌شود. نقشی که چنین روابط عمومی به عنوان بازوی مشاوره اصلی و امین مدیریت کل عملیات ایفا می‌کند، نه تنها باعث تسهیل وظایف اجرایی مدیریت خواهد شد، بلکه این امکان را هم به وجود خواهد آورد تا حتی از پیامدهای ناگوار سیاسی، اجتماعی، حقوقی و اقتصادی بالقوه بعدی نیز جلوگیری شود.

**کلمات کلیدی:** روابط عمومی، مدیریت بحران، سازمان‌ها و استراتژی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۲۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۵

## مقدمه

عدم انطباق بین نیازها و منابع، تغییر ناگهانی، بروز حوادث غیرمنتظره و خطرناک و نداشتن اطمینان از اوضاع و بر هم خوردن تعادل را بحران می نامیم. به عبارت دیگر تغییر ناگهانی، شدیدتر از حالت عادی و غافل گیری تهدیدآمیز، از جمله معیارهای تعریف بحران هستند. براساس این تعریف در شرایط عادی، توازن بین نیازهای جامعه از یک طرف و توانمندیها و منابع موجود از طرف دیگر برقرار است اما با بروز شرایط بحرانی که می تواند نتیجه بروز هر اتفاق غیرعادی و پیش بینی نشده طبیعی و غیرطبیعی مانند زلزله، سیل و... باشد، به دلیل شرایطی که بر جامعه تحمیل می شود دیگر توازن بین نیازها و منابع برقرار نخواهد بود (معدای، ۱۳۹۳: ۳۹).

چنانچه بخواهیم تعریفی دقیق از بحران ارایه دهیم باید آن را با توجه به تناسب شرایطی که افراد در آن قرار دارند تعریف کرد. به طور کلی، باید پذیرفت که ارایه یک تعریف مشخص از بحران، کار بسیار دشواری است و تعاریف ارایه شده نیز همگی نسبی هستند چرا که ممکن است موضوعی برای یک فرد، سازمان یا جامعه بحران باشد اما در جامعه دیگر بحران محسوب نشود. اما این نکته که در شرایط بحرانی باید اقدامات اساسی و جدی انجام شود تا شرایط بحرانی تر نشود مورد پذیرش همه کشورها و مردم است زیرا شرایط بحرانی از شرایط عادی متمایز است.

پس می توان گفت هنگامی که مجموعه شرایط خاصی، روال متداول و پیش بینی شده جریان کار، فعالیت، تولید، خدمت رسانی، زندگی، ارتباطات، تامین نیازهای عمومی، سلامت، محیط زیست و یا افکار عمومی را تغییر یکباره می دهد، در این حالت شرایط بحرانی بروز کرده است (حقیقی، ۱۳۹۴: ۶۸).

فعالیت های روابط عمومی و سعی در برقراری ارتباط و تفاهم با مردم، از عهد باستان وجود داشته است و تنها ابزار و ادوات روابط عمومی و نوع مهارت و تخصصی فعالیت های روابط عمومی با تغییر و تحول همراه بوده است. سنگ نبشته های که از شاهان بزرگ هخامنشی باقیمانده نشان می دهد که فرمانروایان هخامنشی به قدرت و تاثیر افکار عمومی وقوف داشته اند و منظور از این سنگ نبشته ها نفوذ در افکار عمومی بوده است. عبارت واصطلاحاتی هم که از روم قدیم باقیمانده است، نشان می دهد که آنها نیز به تاثیر افکار عمومی واقف بوده اند. عبارت "صدای مردم، صدای خداست." نشان دهنده این مطلب است. در عین حال علی رغم چنین پیشینه ای از روابط عمومی می توان گفت: روابط عمومی به مفهوم امروزی آن

به عنوان یک دانش نوپا و جوان مطرح است که قدمت آن در جهان کمتر از یک قرن و در ایران حدود نیم قرن می باشد (سید محسنی، ۱۳۸۹: ۸).

امروزه در هر اداره و سازمانی وجود بخشی با عنوان روابط عمومی از بدیهیات است. کارکرد و نقش این حوزه آن قدر اهمیت یافته است که اساساً وجود هیچ سازمان و اداره ای را بدون آن نمی توان متصور شد و بقا و ادامه حرکت آنها بیش از هر چیز وابسته به کارایی و قدرت است. روابط عمومی در واقع مهمترین بخش بدنه یک سازمان است. بخشی که برای تحقق اهداف آن سازمان، بستر سازی و بیشترین ارتباط با مخاطبان انسانی آن سازمان برقرار می کند. فعالیتی که روابط عمومی انجام می دهد در یک کلمه "ارتباط" از دیدگاه نظری، "علم" از جنبه عملی و اجرایی خود "فن" و از جنبه خلاقانه و زیباشناسی "هنر" است و آیینه تمام نمای سازمان و جایگاه دریافت و انتقال اطلاعات است (یعقوبیان، ۱۳۸۹: ۲۱).

اگر به پیشینه تشکیل اولین واحد روابط عمومی در دنیا نگاهی گذرا داشته باشیم، به این واقعیت می رسیم که این حرفه و فن از نظر ماهیت و کارکرد قرابت زیادی با رسانه ها دارد. به نحوی که در یکی از تعاریف قدیمی، "روابط عمومی را هنر کاربرد خردمندان از رسانه برای نفوذ در افکار عمومی" تعریف کرده اند. همچنین جالب است بدانیم پدر روابط عمومی در دنیا "ایوی لی" خبرنگار اقتصادی در نشریات نیویورک بوده است. در واقع شالوده و هسته اصلی تشکیل روابط عمومی به مفهوم امروزی آن در سال ۱۹۰۶ میلادی توسط شخصی به نام ایوی لی که خبرنگار اقتصادی نشریات نیویورک بوده است پایه گذاری و تکوین یافته است و این امر نشانگر محوری بودن فعالیت های رسانه ای در روابط عمومی است (سید محسنی، ۱۳۸۹: ۱۰).

با آغاز قرن بیستم، فعالیت ها و راهبرد هایی برای پیشبرد امور اتخاذ شد. از تغییرات اجتماعی گرفته تا سرگرمی که به عنوان بخشی از مفهوم جامع روابط عمومی به حساب می آید. در جنگ جهانی اول با وارد شدن آمریکا به جنگ، متخصصان روابط عمومی فعالیت های گسترده ای را شروع کردند، به طوری که روزنامه نیویورک تایمز این جنگ را نخستین جنگ (آژانس های مطبوعاتی) لقب داد. بعد از جنگ جهانی اول رونق اقتصادی در آمریکا موجب توسعه پژوهش بازار و راهبرد های پیچیده تری برای آموزش مصرف کنندگان در تمیز کالاها شد. "لی و برینز" و دیگران در این دوران روابط عمومی را رسماً به عنوان یک شغل مطرح کردند و خود را رسماً مشاوران روابط عمومی خواندند (حبیبی، ۱۳۸۶).

## اهداف پژوهش

هدف اصلی پژوهش، شناخت عوامل مرتبط با روابط عمومی سازمان‌ها در مدیریت بحران است.

اهداف جزئی پژوهش نیز عبارتند از:

شناخت عوامل درون سازمانی مرتبط با روابط عمومی در مدیریت بحران  
شناسایی عوامل برون سازمانی مرتبط با روابط عمومی در مدیریت بحران

## سوالات پژوهش

براساس آنچه مطرح شد، سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از:  
کدام عوامل مرتبط با روابط عمومی سازمان‌ها در مدیریت بحران نقش دارند؟  
سوالات فرعی پژوهش عبارت است از:

کدام عوامل درون سازمانی مرتبط با روابط عمومی در مدیریت بحران نقش دارند؟  
کدام عوامل برون سازمانی مرتبط با روابط عمومی در مدیریت بحران نقش دارند؟

## پیشینه تحقیق

دکتر مهدی محسنیان راد در سال ۱۳۸۵ در مقاله ای که به سومین همایش بین المللی روابط عمومی ایران ارایه کرد، به بررسی مدیریت بحران و تأثیر آن بر روابط عمومی پرداخت. او روابط عمومی ایران را در سیستم های مدیریت بحران، دارای ارتباطات عوام فریبانه به جای ارتباطات اقناعی می داند که به جای توجه به «همگان‌ها»، متمرکز بر «عوام» شده و محصول آن این است که تصویر سازمان در افکار عمومی به شدت شکننده شده و پیامدهای ناهنجاری در اجتماع برجای بگذارد.

در نشست تخصصی آسیب شناسی روابط عمومی در ایران در سومین همایش بین المللی روابط عمومی نیز داوود زارعیان، میرزابابا مطهری نژاد، محمدصغاری و محمدعلی نادعلی زاده به بررسی برخی آفت‌ها و آسیب‌های جامعه روابط عمومی کشور پرداختند. دفتر تبلیغات و اطلاع رسانی معاونت اطلاع رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی در سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۸۰، دو همایش تحت عنوان آسیب شناسی روابط عمومی در ایران برگزار کرده است و کارشناسان، هر یک از زوایای گوناگون آسیب‌های حرفه را مورد تحلیل قرار داده اند.

همچنین محسنیان راد و قدیمی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان "آسیب شناسی روابط عمومی در ایران با تمرکز بر روی اسناد مربوط به مقررات گذاری و نحوه سازماندهی حرفه روابط عمومی

در ایران، مشاهده حضوری فرایندهای کار حرفه ای در چهار وزارتخانه و مصاحبه های عمقی با مدیران کارشناسان و کارورزان آن ها نشان داده دادند که فقدان ساخت ها و زیر ساخت های مادی از جمله تکنولوژیکی از یک سو و فقدان مبانی فکری، حقوقی و مدیریتی از سوی دیگر سبب شده است تا روابط عمومی ها در ایران در پاسخگویی سیستماتیک و نهادینه شده به نیازهای افکار عمومی ناتوان باشند. در نتیجه کارکردهای روابط عمومی نه تنها در مقابل افکار عمومی بلکه به عنوان یک خرده سیستم در منظر سیستم بزرگ تر نیز نامطلوب به نظر می رسد. بنابراین بدون وجود استثنا میان نیاز واقعی مشتریان و قابلیت واقعی پاسخگویی روابط عمومی ها، شکافی به عمق توسعه دموکراتیک وجود دارد. بر اساس یافته های به دست آمده از این پژوهش روابط عمومی ها در ایران با الگوی تبلیغی سازگارند. اطلاع یابی از نیازها و انتظارات مشتریان و محیط در حال تغییر به عنوان فرایند اصلی کار در روابط عمومی ها و بستر لازم برای اطلاع رسانی و برقراری روابط و مناسبات سازنده و دوسویه عمده مورد غفلت قرار گرفته و زیرساخت ها و ساختارهای پژوهشی لازم برای تحقق این امر وجود ندارد. محمدتقی روغنی ها نیز مطلبی تحت عنوان «آسیب شناسی تعامل میان رسانه ها و روابط عمومی ها» دارد که در کتاب روابط عمومی و توسعه فرهنگی به چاپ رسیده است (تابش، ۱۳۸۳).

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توضیحی-تبیینی انجام شده است. همچنین از روش مروری کتابخانه ای جهت بررسی تاریخچه روابط عمومی و مدیریت بحران در این پژوهش استفاده شده است.

## چارچوب نظری

### نظریه تعادل در مدیریت بحران

درخصوص فعالیت رسانه ها واکنش مخاطب و تأثیر بر افکار عمومی، نظریه های متعددی وجود دارد، اما نظریه تعادل با شرایط و امکان کنترل شرایط بحرانی سازگارتر است. در این نظریه، عمل رسانه ای پس از شکل گرفتن می تواند منجر به تعادل یا شکستن تعادل شود. این امر به طور اختصاصی در بحران ها نیز مطرح است (مرتضوی، ۱۳۹۰: ۲۸۹). هرگاه تعادل بین نیازمندی ها و توانمندی های موجود در یک نظام زنده و پویا که تابع قوانین و اصول تعیین شده است، به هر دلیلی برهم بخورد، نظام دچار بحران می شود.

یکی از عوامل مؤثر بر تداوم بحران‌ها بویژه بحران‌های ناشی از حوادث، تداخل مدیریت‌ها و نیز ناهمگونی دیدگاه‌ها در ارزیابی بحران و در نتیجه نبود اتحاد و همبستگی در نحوه مدیریت است. گاه آغاز بحران با بروز حادثه همراه است اما توجه به این نکته بسیار مهم است که همواره آغاز بحران، نیازمند وقوع حادثه نیست. عامل ایجاد بحران الزاما نباید حادثه‌ای طبیعی یا غیرطبیعی باشد. گاه سوء مدیریت یک نظام یا ضعف در قوانین مصوب جامعه یا فقدان نظارت بر حسن اجرای آن می‌تواند از عوامل ایجاد بحران باشد. در این نظریه، حیات و ثبات هر نظام فعال و زنده که در چارچوب قوانین و ساز و کارهای مشخص به فعالیت خود ادامه می‌دهد، ناشی از برقرار ماندن تعادل بین نیازمندی‌های آن نظام با توانمندی‌هایی است که برای تامین نیازمندی‌ها در اختیار مدیران قرار می‌گیرد. بنابراین تعریف، در صورت بروز اختلال یا تغییر در یکی از سه عنصر توانمندی‌ها، نیازمندی‌ها یا قوانین حاکم بر نظام مورد بحث، بحران ایجاد می‌شود (مرتضوی، ۱۳۹۰: ۳۰۱).

### نظریه مدیریت شناور در مدیریت بحران

در جوامعی که تنها مدیران بخش دولتی مسئولیت کنترل بحران را برعهده دارند، همواره شاهد از هم گسیختگی در ارائه خدمات برای رفع بحران هستیم. در جامعه متکی بر توانمندی‌های دولتی، اعضای دورمانده از آسیب، نه تنها نقش فعالی در زمینه کنترل بحران‌های ناشی از حوادث برعهده نمی‌گیرند بلکه خود، عاملی برای کاهش سرعت در رساندن کمک‌های ارسالی و ارائه خدمات به نیازمندان واقعی می‌شوند؛ زیرا این گروه به دلیل نبود آموزش‌های لازم و برعهده نداشتن هرگونه مسئولیت در این زمینه، با وجود برخورداری از توان جسمی و امکانات افزون‌تر نسبت به آسیب‌دیدگان حقیقی، تا رفع نیازمندی‌های خود به جمع گروه‌های کمک‌رسان نخواهند پیوست. شرایط بحرانی متعدد نشان می‌دهد تا زمانی که تنها دولت هر کشور مسئولیت کنترل بحران را بر عهده داشته باشد، کنترل بحران فاقد کارایی و سرعت لازم خواهد بود. در بحث مدیریت بحران به شیوه جزیره‌ای، تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها از دولت به عموم جامعه مورد بررسی و توجه قرار می‌گیرد وسیع می‌شود. نحوه اثرگذاری بحران بر تک تک افراد جامعه، چه مسئولان دولتی و چه آحاد مردم تشریح شود و حرکت به سوی ایجاد گروه‌های مسئولیت‌پذیر مدنی، بدون توجه به گرایش‌های سیاسی، مذهبی و مدنی هر یک انجام پذیرد (یقین‌لو، ۱۳۹۱: ۱۳۸).

## روابط عمومی در مدیریت بحران

هارلو<sup>۱</sup> از پیشگامان روابط عمومی در جهان، روابط عمومی را دانشی دانسته است که توسط آن، سازمان‌ها آگاهانه می‌کوشند به مسئولیت اجتماعی خویش عمل کنند تا بتوانند حمایت کسانی را که برای موسسه اهمیت دارند، به دست آورند (هارلو، ۱۹۹۷: ۲۱۰).

به اعتقاد کوتلیپ<sup>۲</sup> روابط عمومی عبارت است از اداره کردن وظایف، شناسایی، ایجاد، حفظ و نگهداری روابط مطلوب بین سازمان و جامعه (کوتلیپ، ۱۹۶۲: ۳۴).

برنیز<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقات خود روابط عمومی را به صورت "ارائه اطلاعات به مردم برای ایجاد همبستگی متقابل نگرش‌ها و اقدامات یک سازمان با مخاطبان خود" تعریف نموده است (برنیز، ۲۰۱۵: ۴۰).

دست‌اندرکاران روابط عمومی بر خلاف پزشکان، حقوقدانان، حسابداران، و سایر متخصصان اغلب در تعریف موضوع کار خود مشکل دارند. این مشکل از آن‌جا ناشی می‌شود که کار این گروه صورت‌های گوناگونی به خود می‌گیرد و زمینه‌های مختلفی را شامل می‌شود، دلیل دیگر این است که روابط عمومی رشته و حرفه نسبتاً جدیدی است. "ادوارد برنیز" یکی از بنیانگذاران این رشته، از جمله نخستین افرادی بود که روابط عمومی را به عنوان یک حرفه اصیل و جدی تعریف کرد. تعریفی که وی در سال ۱۹۵۲ ارائه داد (با تجدید نظر در تعریفی که در سال ۱۹۲۳) ارائه داده بود و جامعیت کمتری داشت هنوز هم یکی از ساده‌ترین و در عین حال دقیق‌ترین تعاریف این رشته است. وی می‌گوید روابط عمومی عبارت است از:

- اطلاعاتی که به مردم داده می‌شود.
- تلاش‌های ترغیبی به منظور تغییر گرایش‌ها و رفتار مردم.
- کوشش در همبسته ساختن نگرش‌ها و اقدامات یک موسسه با مخاطبان خود و متقابلاً نگرش‌ها و اقدامات مخاطبان با موسسه (کوهن، ۱۳۸۶: ۹).

## تکنیک‌های روابط عمومی

در واقع افرادی که در روابط عمومی فعالیت می‌کنند عمدتاً با چهار تکنیک بسیار مهم باید آشنایی داشته باشند تا بتوانند برای سازمان موفقیت و بهروزی را به ارمغان آورند و از

<sup>1</sup> Harlow

<sup>2</sup> Cutlip

<sup>3</sup> Bernays

سوی دیگر بتوانند نیاز های مخاطبان و سازمان را بطور مناسب و جامع برطرف کنند این تکنیک ها به شرح زیر است:

### تکنیک پژوهش

یک برنامه روابط عمومی موثر باید مبتنی بر اهداف روشن و دقیق باشد، مخاطب خاص خود را بشناسد و به شیوه ای دقیق ارائه شود که توجه مخاطبان را به سوی خود جلب کند. از این رو شناخت اهداف مشتری و استنباط دقیقی از آن ها، شناسایی مخاطبان مطلوب و درک پیام روابط عمومی، اهداف مهم تحقیق روابط عمومی به عنوان کارهای مقدماتی تهیه یک برنامه در این زمینه است.

### تکنیک طرح و برنامه ریزی

برنامه روابط عمومی طرح مدّونی است که خطوط کلی فعالیت های گوناگون را که قصد دارید برای مشتری انجام دهید مشخص می کند. این برنامه هریک از اقدامات منفرد روابط عمومی را از قبیل نوشتن یک اطلاعیه خبری، آماده کردن متن یک سخنرانی و تهیه یک گزارش ارزیابی در بافت گسترده تر یک کوشش فراگیر جای می دهد. یک برنامه روابط عمومی می تواند اقداماتی را در برگیرد که طی یک سال برای مشتری صورت گرفته است و یا به رویدار یا پروژه خاصی که زمان معینی به آن اختصاص یافته است مربوط می شود.

### تکنیک برقراری ارتباط

به طور کلی، هر فرد برای برقراری ارتباط با دیگران و انتقال پیام های خود از وسایل مختلفی استفاده می کند. مثلاً وقتی فرد می خندد، با نگاه و لبخند نشاط خود را به دیگران نشان می دهد. "کلود شنون و وارون ویور"، دو دانشمند آمریکایی در کتابشان، تئوری ریاضی ارتباط، می نویسند: کلمه ارتباط معرف تمام جریان هایی است که به وسیله آنها یک اندیشه می تواند اندیشه دیگری را تحت تاثیر قرار دهد. به عبارت دیگر، ارتباط سبب می شود که وجدان انسان در وجدان دیگر تصاویر، مفاهیم، تمایلات و رفتارها و آثار روانی گوناگون پدید آید.

### تکنیک ارزیابی

بیشتر بنگاه ها و موسسات بزرگ دارای واحد تحقیق مخصوص به خود هستند و این توانایی را دارند که برنامه سنجش افکار عمومی را در سطح و پیچیدگی انجام دهند. اما موسسه و بنگاه های کوچکتر، فاقد بودجه مستمر تحقیقاتی اند و ظاهراً در تشکیلات خود نیازی به محققان حرفه ای ندارند و مجبورند در مواقع ضروری از مشورت پژوهشگران آزاد روابط عمومی استفاده کنند. (سعیدی، ۱۳۸۹: ۸۸-۵).



البته مدیر روابط عمومی باید با تمامی این تکنیک‌ها آشنایی کافی را داشته باشد و بتواند از هر یک این تکنیک‌ها در جای خود و به موقع استفاده کند تا بتواند سازمان را به رشد و پیشرفت برساند در واقع آشنایی با این تکنیک‌ها و استفاده از آن‌ها یکی از کلیدهای موفقیت روابط عمومی در برنامه ریزی‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت است.

### استراتژی و راهبردهای روابط عمومی در مدیریت بحران

دنیاى امروز بدون هیچ شبهه‌ای پذیرفته است که روابط عمومی در سطوح استراتژیک و عالی سازمان قرار دارد و جایگاه کارگزار روابط عمومی در درون تیم رهبری سازمان یا هیات مدیره است چرا که اصولاً روابط عمومی یک استراتژیک است و یا در مدیریت استراتژیک سازمان نقش اساسی دارد. در مدیریت استراتژیک تلاش بر این است که در جهان امروزی چه جایگاهی را به خود اختصاص داده ایم و نه پرداختن به این موضوع که آرزو داشتیم در چه جایگاهی بودیم، بلکه باید ببینیم می‌خواهیم به کجا برسیم.

استراتژی به ارزیابی تغییرات رقابتی محیط پرداخته، پتانسیل‌های سرمایه‌گذاری شرکت و یا سازمان را برای رسیدن به مقصود در شرایط عینی مشخص می‌کند. یعنی استراتژی طرح واحدی است، همه جانبه و یا تلفیقی که نقاط ضعف و قوت را با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌کند و یا به عبارتی مدیریت استراتژیک فرایند اتخاذ تصمیماتی است، که منجر به ادامه حیات و یا مرگ موسسه می‌شود. با توجه به این که سازمان باید بتواند تهدیدات و نقاط قوت خود را بشناسد. باید پرسید برای این کار چه نهاد و عنصری بهتر از روابط عمومی وجود دارد. در واقع روابط عمومی وزارت اطلاعات یک سازمان و شرکت است. لذا باید عنصر اطلاعاتی داشته باشد تا بتواند اطلاعات را جذب کند و اطلاعات را تهیه کند. در این صورت روابط عمومی نقش استراتژیک پیدا می‌کند و می‌تواند در کنار مدیریت سازمان قرار گیرد و در هدفگذاری، تبیین رسالت سازمان و تعیین استراتژی آن ایفای نقش کند (ساعی، ۱۳۸۹).

در واقع بحث در مورد این است که روابط عمومی چگونه نقاط ضعف را به قوت تبدیل کند و چگونه تهدیدات را به فرصت تبدیل کند تا بتواند هم با سازمان‌های دیگر رقابت داشته باشد و هم بتواند در مواقع بحرانی تصمیماتی با توجه به آن موقعیت اتخاذ کند. فقط در این زمان است که بخشی به عنوان روابط عمومی می‌تواند برنامه ریزی درست و همه جانبه داشته

باشد و سازمان یا شرکت را از این موقعیت نجات دهد یا تدبیر درستی را برای آن بگیرد و راه پیشرفت را برای سازمان هموارتر کند.

## روابط عمومی بحران

روابط عمومی ها با جمع آوری اطلاعات محیطی خارج از سازمان و سپس تجزیه و تحلیل آن می توانند در تصمیم سازی مدیران ارشد تأثیرگذار باشند.

روابط عمومی ها با کار علمی و نگرش دقیق به تغییر و تحولات محیطی می توانند زمینه های بروز بحران و عوامل شکل گیری آن را شناسایی کنند و ضمن هشدارهای لازم در پیشگیری از بروز آن همکاری کنند (مارتنز، ۱۳۸۶: ۶۵).

همچنین بعد از بوجود آمدن بحران، روابط عمومی می تواند نقش موثری در عادی سازی شرایط و بازسازی محیط داشته باشد و با ارتباط مناسب بین سازمان، محیط و منطقه درهنگام بحران، نقش مثبتی در عادی سازی ایفا کند. روابط عمومی در همه جای دنیا تاکنون به عنوان منبع علمی در بخشهای ویژه ارتباطات مورد بررسی قرار گرفته است.

بررسی کارکرد روابط عمومی در مدیریت بحران بهترین راه شناسایی، محک و ارزیابی آن است. در این زمان است که روابط عمومی ها می توانند توانایی خود را عرضه کنند (سیدمحسنی، ۱۳۹۹: ۸۷).

روابط عمومی نباید فقط نقش اطلاع دهی را انجام دهد، بلکه در کنار آن باید نقش اطلاع یابی را نیز داشته باشد و با تجزیه و تحلیل اطلاعات و عملیاتی کردن آن و شرکت در جلسات راهبردی و سازمانی، تصمیم سازی کند و با اقداماتی مناسب به وضع مطلوب دست یابد.

## روابط عمومی و اطلاع رسانی در بحران

برای روابط عمومی ها، وظایف مختلفی تعیین شده است که پژوهش، افکارسنجی، بازاریابی و مشتری مداری، تبلیغات و اطلاع رسانی از آن جمله هستند. در بین این کارکردها، نقش خبری و اطلاع رسانی عملکرد روابط عمومی ها آثار و پیامدهای سریع و بارزی در جامعه دارد تا جایی که توفیق و یا عدم موفقیت سازمان براساس رویکردها و اقدامات روابط عمومی آن سازمان، مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرد (یعقوبیان، ۱۳۹۹: ۴۷).

این نقش با توسعه سازمانهای خبری، اهمیت یافتن افکار عمومی و ضرورت آگاهی مردم از فعالیتهای جاری و آتی سازمانها، بیش از گذشته اهمیت یافته است. از این رو، روابط عمومی ها، براساس اهداف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و آموزشی سازمانهای خود، چگونگی

تولید و توزیع اخبار را برنامه ریزی می کنند، آنها برای تحقق اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت، درصد اثرگذاری موردنظر بر مخاطبان هستند که احتمال دارد به منظور مهار بحران جلوه گر شود.

### کارکردهای روابط عمومی در مدیریت بحران

کارکردهای روابط عمومی در مدیریت بحران عبارتند از:

- روابط عمومی یکی از مهمترین منابع اطلاعاتی و خبری است که در شکل گیری نگرش افراد نسبت به سازمان و تصمیمات مدیران نقش اساسی دارد.
- مدیران و کارکنان روابط عمومی به ویژه کارشناسانی که در بخش ارتباط با رسانه های گروهی فعالیت می کنند، باید شناخت و آگاهی کاملی از ماهیت، کارکرد و خط مشی آنها داشته باشند.
- مسؤولیت تهیه گزارش و یا اطلاعیه های خبری و هماهنگی با رسانه های گروهی برعهده بالاترین مقام روابط عمومی شرکت است.
- ارایه اطلاعات خبری شفاف، دقیق و کامل از بروز شایعه پیرامون واقعه می کاهد.
- مشورت با کارشناسان امور روان شناسی در هنگام تولید اخبار در خصوص آثار روانی پیام در جامعه، بسیار اهمیت دارد.
- پرداختن به عناصر اصلی واقعه و پرهیز از اخبار شخصیت مدار و حواشی کم اهمیت به افزایش آگاهی مردم کمک می کند.
- جلب نظر عمومی مبنی بر صحت و درستی اطلاعات و اخبار و اطمینان دادن به جامعه مبنی بر اینکه منبع اخبار موثق است، به رفع ابهامات کمک می کند.
- تشکیل کمیته مدیران امور خبر برای هدایت و نظارت بر عملکرد خبرنگاران در حوزه های خبری، پیشگیری از کارهای موازی، دستیابی به منابع موثق خبری، ضروری است.
- توجه به بازتاب اخبار، بازخورد رسانه ها و مردم، در اختیار داشتن کانال های ارتباطی برای دریافت دیدگاههای مردم از طریق نظرسنجی توسط روابط عمومی ، بسیار ضروری است.
- پیشگیری از تعارضات و تناقضات خبری به خصوص در آرایه آمار و ارقام، اسامی اشخاص و دلایل واقعه، توسط روابط عمومی با تشکیل ستاد خبری منسجم، لازم است.

- روابط عمومی شرکت پس از عادی شدن شرایط، گزارش مستند از نحوه انعکاس اخبار و اطلاعات مربوط به هر بحران در رسانه ها را تهیه و در اختیار سرپرست کمیته بحران قرار دهد (حبیبی، ۱۳۹۶: ۱۳۲).

## مدیریت بحران

مدیریت بحران به معنای سوق دادن هدفمند جریان پیشرفت امور به روالی قابل کنترل و انتظار برگشت امور در اسرع وقت به شرایط قبل از بحران است. این موضوع از عواملی است که معمولاً از بیرون به مسوولان مدیریت بحران فشار می آورد و خود یکی از مهمترین عوامل تصمیم گیری های غلط و گسترش دامنه بحران محسوب می شود.

مدیریت بحران از سه بخش تشکیل می شود: نخست پیش بینی و پیشگیری، دوم برنامه ریزی و آموزش، سوم هدایت و کنترل. زمانی که بحران رخ می دهد کار زیادی جز هدایت و کنترل نمی توان انجام داد و مهمترین اقدامات در این زمان اتخاذ تصمیم های صحیح است.

### فعالیت های درون سازمانی در بحران

اقدامات درون سازمانی مدیریت بحران شامل موارد زیر است:

- شناخت دقیق فرایند کار از آغاز تا پایان.
- شناخت نقاط بحرانا یا مقاطعی که احتیاج به بازرسی و کنترل دارد.
- توسعه و تکمیل راهکارهای اجرایی تدوین شده برای مدیریت و کنترل بحران.
- رایه راهکارها به مجریان، مسؤلان و تمامی کسانی که با فرآیند منشاء بحران آشنایی دارند.
- مانور یا تمرین عملی چگونگی مدیریت بحران.
- استفاده از قوه تصور و تخیل افراد برای تکمیل هر چه بیشتر برنامه (فیلم هایی چون زلزله در نیویورک، آتش سوزی های بزرگ، آتشفشان، سیل و...) که با هزینه های هنگفت در سطح جهان ساخته شده است می تواند برای جرقه های ذهنی تدوین برنامه مدیریت بحران مفید باشد.
- تهیه و نگهداری نسخه های کپی از اسناد و مدارک مهم در خارج از محیط.
- برقراری ارتباط درست و لازم با خارج از محیط به وسیله انتشار اخبار صحیح و متناسب (سبیلان اردستانی، ۱۳۹۸: ۳۹۰).

اعلام وجود بحران، یک خبر نامطلوب است، اما تصمیم گیران یک شرکت نباید این حوادث را با مدیریت نامطلوب برابر بدانند. یک بحران می تواند بهترین شرکتها با ورزیده ترین مدیریت را نیز مورد حمله قرار دهد. این مشکلات ممکن است از عوامل طبیعی - فنی یا انسانی نشأت بگیرند که به سیستم مدیریت یک سازمان بستگی ندارد. بزرگترین اشتباه این است که تصور شود سازمان یا مؤسسه از بحران مصون می ماند.

## انواع استراتژی‌های رسانه‌ای در بحران

### استراتژی عدم برجسته سازی بحران

در این استراتژی به بحران به عنوان یک رویداد عادی نگریسته خواهد شد.

### استراتژی قانونی

در این استراتژی، تاکید بر نظر متخصصان و صاحب نظران پیرامون بحران جهت جلوگیری از تاثیر شایعات بر مردم است.

### استراتژی پاسخگویی و جلوگیری از گسترش بحران

در این نوع استراتژی، بر ارائه گزارش های خبری حاوی نظرات مسئولان مطلع تاکید می شود.

### استراتژی روانشناسانه

در این استراتژی، اطلاع رسانی در خصوص زوایای مختلف انسانی و اهمیت انسانی بحران مورد تاکید و توجه است.

### استراتژی تسریع در اطلاع رسانی

در این استراتژی، سرعت در اطلاع رسانی با استفاده از تمام ابزارها مورد توجه قرار خواهد گرفت.

### استراتژی روشنگری اجتماعی

پیامها و مطالبی که اعتماد مردم را جلب کند در این استراتژی مورد تاکید و توجه است.

### استراتژی ارائه معنا و تصویری مطلوب

در این استراتژی، ارائه تصویری معنا بخش از جوانب مختلف بحران، ارائه اطلاعات چند رسانه ای به شیوه ای که نیازهای رسانه ای و اطلاعاتی مخاطب را برآورده کند مد نظر است (بابایی، ۱۳۹۵: ۳۹).

## بحران سازمانی

امروزه بحران به صورت بخش جدایی ناپذیر و طبیعی حیات سازمانها درآمده است. بحرانها دیگر ویژگی غیرعادی، کمیاب و اتفاقی برای جامعه جهانی تلقی نمی شوند.

همه سازمانها هر روز و هر لحظه تحت تأثیر بحرانهای کوچک و بزرگ قرار دارند.

بروز بحران در سازمانهای مختلف باید با بینش مثبت به عنوان یک سرمایه تلقی شود و این به خاطر آن است که در بحران، مجموعه امکانات سازمان، ساختارها، نیروی انسانی، توانمندی قانونی و... به خوبی با یکدیگر ترکیب شده و همدلی مناسبی در سازمان ایجاد و از امکانات بلااستفاده سازمان به نحو مطلوبی استفاده می شود (سعیدی، ۱۳۹۳: ۶۰).

هر چند بروز بحران یک نوع سرمایه است ولی بعضی از بحرانها موجب اختلال در روند کار سازمانی شده و تحقق اهداف سازمان و مزیت رقابتی از بین می رود. بحران در سازمانها ناگهانی به وجود نمی آید بلکه طی مدت زمانی طولانی زمینه های آن در فرآیندها، ساختارها و منابع انسانی، شکل گرفته و سپس به بروز بحران منجر می شود.

برای پیشگیری از بحرانهای منفی و مدیریت صحیح بر آن، باید تمهیدات لازم قبل از شکل گیری خمیرمایه بحران، اندیشیده شود. یکی از رویکردهایی که به شکل جدی و عملیاتی به مدیریت بحران و پیشگیری از بروز بحران کمک می کند نظام مدیریت کیفیت فراگیر است که نظامی مشکل یاب و بحران یاب است.

عوامل درون سازمانی مؤثر در بحران را در ۶ گروه می توان جمع بندی کرد:

۱. نحوه عملکرد مدیران سازمان
۲. عدم کفایت تجربه و جمع آوری اطلاعات
۳. ارزشها، عقیده و نگرش مدیریت
۴. پیشینه تاریخی و تجارب سازمان
۵. مرحله عمر و زندگی سازمان
۶. ویژگیهای دیگر سازمان نظیر درجه تمرکز و... (نصیری، ۱۳۹۲: ۹۲).

بحرانهای سازمانی معمولا خبر نمی کنند و یکی از ویژگیهای عمده آنها همین غیرمترقبه بودن آنهاست که تصمیم گیرندگان را با هیجان و اضطراب مواجه می کند.

## نتیجه گیری

با توجه به این بحث ها در واقع اگر سازمانی بخواهد که در کار خود موفق باشد بشدت نیاز به یک واحد مستقل به نام روابط عمومی دارد. زیرا که این واحد قلب تپنده سازمان است و به عنوان یک سیستم اطلاعاتی و گزینشی برای سازمان عمل می کند. در روابط عمومی ما شاهد فعالیت های درون سازمانی و برون سازمانی هستیم که روابط عمومی با توجه به در نظر گرفتن این فعالیت ها هم سازمان و هم مخاطبان را در نظر دارد و مشخص است که برای هر یک برنامه ریزی کرده است، که این امر می تواند یکی از عوامل پیشرفت سازمان باشد. اگر درست بنگریم روابط عمومی پل ارتباطی بین سازمان و مردم است که هم نیاز های سازمان و هم نیاز های مردم را برای دو طرف ارتباط شرح می دهد. در واقع روابط عمومی برای سازمان به منزله مغز متفکر است که تمام ایده ها، خلاقیت ها، هنر و دانشی که سازمان نیاز دارد تا بتواند به درستی با مخاطب ارتباط برقرار کند از آن نشات می گیرد. یک سازمان برای اینکه بتواند رسالت خود را به طور جامع و کامل به پایان برساند نیاز به یک روابط عمومی آگاه در همه زمینه ها اعم از اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... دارد.

یکی از معضلات بشر عصر حاضر، رویدادهای غیرمترقبه است. این رویدادها چه انسانها در ایجاد آن نقش داشته باشند و چه طبیعت آنها را ایجاد کند، خسارات و ضایعات گسترده ای را همراه می آورند.

همچنین بروز هر رویدادی از این قبیل، علاوه بر ایجاد خسارات و ضایعات جانی و مالی، ناپایداری ساختارهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را نیز سبب می شود.

به عبارت دیگر، هر رویدادی که به این ترتیب به وقوع بپیوندد و بحران زا باشد تلاش امدادی وسیعی را طلب می کند تا از میزان خسارات و ضایعات آن تا حد ممکن کاسته شود. به همین ترتیب، فعالیت دستگاه هماهنگ کننده عملیات امدادی در صورتی از بالاترین بازده برخوردار خواهد شد که به یک روابط عمومی مبتنی بر پایه های علمی متکی باشد.

نقشی که چنین روابط عمومی به عنوان بازوی مشاوره اصلی و امین مدیریت کل عملیات ایفا می کند، نه تنها باعث تسهیل وظایف اجرایی مدیریت خواهد شد، بلکه این امکان را هم به وجود خواهد آورد تا حتی از پیامدهای ناگوار سیاسی، اجتماعی، حقوقی و اقتصادی بالقوه بعدی نیز جلوگیری شود.

وجود چنین روابط عمومی در کنار دستگاه هماهنگ کننده عملیات امدادی، به توسعه پایدار کمک می کند. چرا که کار روابط عمومی در این رابطه قبل از وقوع هر رویداد شروع و تا مدت ها بعد از خاتمه عملیات امدادرسانی ادامه خواهد داشت.

## منابع

- بابایی، محسن. (۱۳۹۵). مدیریت رسانه در بحران، تهران: سمت.
- تابش، علیرضا. (۱۳۸۳). روابط عمومی و توسعه فرهنگی. ناشر: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، دفتر روابط عمومی.
- حبیبی، سیدابوالفضل. (۱۳۹۶). مفاهیم و کاربرد مدیریت بحران، تهران: دانشگاه امیرکبیر.
- حسن زاده، حمید. (۱۳۹۸). روابط عمومی سرمایه اجتماعی سازمان، تهران: نشر صانعی.
- حقیقی، علیرضا. (۱۳۹۴). مدیریت بحران و راهکارهای آن، نشریه داخلی شرکت توانیر، پیک برق، ص ۲۱.
- ساعی، منصور. (۱۳۸۹). نقش راهبردی و استراتژیک روابط عمومی، فصلنامه مطالعات رسانه، تهران: علوم تحقیقات.
- سیلان اردستانی، حسن. (۱۳۹۸). وظایف روابط عمومی، تهران: سمت.
- سعیدی، رحمان. (۱۳۹۳). تکنیک های روابط عمومی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، چاپ پنجم.
- سید محسنی، سید شهاب. (۱۳۹۹). ارتباطات رسانه‌ای در روابط عمومی، تهران: انتشارات کارگزار روابط عمومی، چاپ اول.
- مارتنز کوهن، پائولا. (۱۳۸۶). درسنامه روابط عمومی، مترجمان سید محمد خاموشی و میر سعید قاضی، تهران: انتشارات دفتر مطالعه و توسعه رسانه ها، چاپ اول.
- محسنیان راد، مهدی و اسماعیل قدیمی. (۱۳۸۸). آسیب شناسی روابط عمومی در ایران، فصل نامه علوم اجتماعی. دوره ۱۶، شماره ۴۷، اسفند ۱۳۸۸: ۷۶-۱۲۳
- مرتضوی، محمودرضا. (۱۳۹۰). روابط عمومی و مدیریت خبر در بحران، سایت کارگزار روابط عمومی.
- معادی، سعید. (۱۳۹۳). مدیریت بحران (روابط عمومی پیش از فاجعه)، تهران: منشور جاوید.
- نصیری قیداری، حسن. (۱۳۹۲). مدیریت روابط عمومی، تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.
- یعقوبیان، عبدالرضا. (۱۳۹۹). روابط عمومی کلید ارتباط موثر، تهران: نشر چشمه.



یقین لو، مهرانگیز و خلیلی عراقی، مریم. (۱۳۹۱). گزارش بحران و مدیریت بحران، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره ۱۳۸، ص ۴۵-۴۸.

Cutlip, S. M, (1962). Effective public relations. Pearson Education India.

Bernays, E. L. (2015). Biography of an Idea: The Founding Principles of Public Relations. Open Road.

Harlow, R. F. (1977). Public relations definitions through the years. Public Relations Review.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## Role of Public Relations in Crisis Management

Mahdi Hashemloo (Author)

*mahdi.hashemloo@ut.ac.ir*

Maryam Hemmati

*maryamhemmatih@gmail.com*

### Abstract

The purpose of this article is to investigate and analyze public relations and its role in crisis management. This research was carried out in a descriptive-explanatory method and also a review-library method was used to analyze the role of public relations in crisis management. The research findings show that if an organization wants to be successful in its work, it needs an independent unit called public relations. Also, one of the human problems of this era is unexpected events. These events, whether humans play a role in creating them or whether nature creates them, bring extensive damages and losses. Therefore, the occurrence of any such event, in addition to causing human and financial losses and losses, also causes the instability of social, economic and political structures. The role played by such public relations as the main advisory arm and the trustee of the overall management of the operation will not only facilitate the executive tasks of the management, but will also make it possible to avoid potential adverse political, social, legal and economic consequences. Prevent the next one.

**Keywords:** public relations, crisis management, organizations and strategy

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی