

## بررسی نقش روابط سازمانی در مدیریت بحران سازمانی (مطالعه موردی: شهرداری اراک)

میثم مهرافشان<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۶/۳۱

### چکیده

بحران به طور ناگهانی به وقوع می پیوندد و برای ساخت های زیربنایی و یا ارزش ها و هنجارهای اساسی یک تهدید جدی محسوب می گردد. از این رو مستلزم واکنش سریع می باشد. مدیریت بحران یک کارکرد مهم سازمانی است. عدم موفقیت در مدیریت بحران می تواند به صدمه جدی و ضرر یک سازمان منجر شود یا حتی ممکن است به موجودیت آن پایان دهد. در این میان مسئولان روابط عمومی بخشی جدایی ناپذیر از تیم های مدیریت بحران هستند. مدیریت بحران های طبیعی نیز همانند مدیریت سایر انواع بحران ها، نیازمند تصمیم گیری سریع و سنجیده و واکنش های عظیم و پردامنه هستند. این تصمیمات و واکنش ها، آمادگی سازمانی و منابع گسترده ای را می طلبند که اغلب، سازمان های بزرگ دولتی دارندگان این منابع و آمادگی لازم هستند. به همین دلیل، به هنگام بروز بحران، معمولاً سازمان های دولتی، ارتش ها و قوای لشکری اولین سازمان هایی هستند که وارد عرصه مدیریت بحران می شوند. هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر روابط سازمانی بر مدیریت بحران سازمانی در شهرداری اراک است. پژوهش حاضر در نیمه اول سال ۱۴۰۲ صورت گرفته و از نوع توصیفی تحلیلی است و پس از بررسی مفاهیم با ارائه نتایج به پیشنهادات کاربردی پرداخته شده است. روش پژوهش، توصیفی و روش گردآوری اطلاعات آن، کتابخانه ای است. بدین صورت که از منابع کتابخانه ای نظیر کتاب، مقاله، منابع خارجی و... و آموخته های محقق استفاده شده است. از نتایج پژوهش چنین برمی آید که روابط سازمانی و مدیریت بهینه آن، بر مدیریت بحران تأثیر مستقیم دارد که در راستای پژوهش، ضمن بررسی آن، سؤالات پژوهش تحلیل شده و نتایج تحلیل بیانگر این بود که با آگاهی پیدا کردن نسبت به عوامل و جنبه های روابط سازمانی، می توان آن را تا حدی بهبود و از بروز بحران در سازمان جلوگیری کرد.

### واژگان کلیدی

روابط سازمانی، بحران، مدیریت بحران، استراتژی.

۱. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، اراک، ایران. (mehrafshan.markazi@gmail.com)

## مقدمه

ارتباط به معنای انتقال درست مفاهیم بین افراد است؛ این تبادل معانی و مفاهیم، داری سبک‌ها و شیوه‌های مختلفی است و در مکان‌ها و شرایط مختلف می‌تواند نیاز انسان را به اشکال مختلفی برطرف نماید. کارکرد روابط عمومی در سازمان، کمک به ایجاد اعتماد و اعتبار در گروه‌های سازمانی و ارتباط با مخاطبان آن است و باعث ارتقای سازمان می‌شود (بختیاری، ۱۳۹۴). ارتباطات سازمانی به روشی گفته می‌شود که کسب و کارها و سازمان‌ها به کمک آن با مخاطبان خود ارتباط برقرار می‌کنند. این مخاطبان شامل گروه‌های زیر می‌شوند:

- مشتریان فعلی و بالقوه؛
  - کارکنان؛
  - ذی‌نفعان اصلی (مانند سرمایه‌گذاران)؛
  - رسانه‌ها و عموم مردم؛
  - سازمان‌های دولتی و سایر بخش‌های نظارتی (شخص ثالث).
- ارتباطات سازمانی، بسته به نوع مخاطبان، می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد؛ اما به‌طور کلی می‌توان گفت که استراتژی ارتباطات سازمانی، مکتوبات (گزارش‌های داخلی و خارجی، تبلیغات، وبسایت، مطالب تبلیغاتی، ایمیل، یادداشت‌ها و انتظارات مطبوعاتی)، ارتباطات کلامی (جلسات، کنفرانس‌های مطبوعاتی، مصاحبه‌ها و ویدئوها) و ارتباطات غیرکلامی (تصاویر، اینفوگرافی‌ها و برندینگ) را در بر می‌گیرد (بخشعلی، ۱۳۹۹).

## انواع ارتباطات سازمانی

بسیاری از سازمان‌ها برای سازماندهی عملکرد ارتباطات خود قسمت‌های ویژه‌ای دارند. بخش ارتباطات یک سازمان، تمام مواردی را در خود جای می‌دهد که به حوزه ارتباطات مربوط می‌شوند؛ از جمله موارد زیر:

- بازاریابی؛
  - تبلیغات؛
  - روابط کارکنان؛
  - روابط عمومی؛
  - روابط با سرمایه‌گذار؛
  - روابط با جامعه یا دولت.
- در بیشتر سازمان‌ها، جایگاه رئیس ارشد ارتباطات در کنار رؤسای بخش‌های بازاریابی، تبلیغات و روابط عمومی و در صدر جدول سازمان است؛ همچنین این مقام با مفاهیم ارتباطات تجاری یا مالی گره می‌خورد. برای داشتن درک درستی از اهمیت ارتباطات سازمانی و نقش مهم آن در جریان کار، هریک از انواع آن در ادامه شرح داده شده است (صغری سینا، ۱۴۰۱).

## ارتباط با (و میان) کارکنان

در ارتباط سازمانی، مخاطبان سازمان‌ها به ۲ دسته داخلی و خارجی تقسیم می‌شوند؛ کارکنان جزء مخاطبان داخلی محسوب می‌شوند. انواع وسایل ارتباطی که در رابطه با کارکنان یک سازمان از آنها استفاده می‌شود، شامل موارد زیر است:

- کتابچه‌های پرسنلی؛
- اینترنت (وبسایت‌های داخلی و خصوصی سازمان‌ها)؛
- سرویس‌های پیام‌رسان فوری، مثل اسکایپ (skype)
- اطلاعیه‌های پرسنلی (تغییرات سازمانی یا مزایای ویژه)؛
- اخبار مهم، مانند گزارش‌های مالی یا تغییرات گسترده سازمانی.

اغلب، سازمان کارکنان خود را در جریان اخبار یا اطلاعیه‌هایی که انتظار می‌رود که رسانه‌ها آنها را پوشش دهند، قرار می‌دهد. سایر اسناد شامل سیاست‌های رسانه‌ای (اینکه سازمان انتظار دارد که کارکنان چگونه پاسخ‌گوی رسانه‌ها باشند)، فهرست راهنما و خبرنامه‌های کارکنان است.

## ارتباط با سرمایه‌گذار

روابط با سرمایه‌گذار در ارتباط سازمانی، بخش مهمی از ارتباطات سازمانی است. سرمایه‌گذاران نیز، مانند کارکنان، در دسته مخاطبان داخلی سازمان قرار می‌گیرند؛ به همان دلیل که در امنیت مالی سازمان سهم خاصی دارند. ارتباطات با سرمایه‌گذاران، دربرگیرنده گزارش‌های سالانه، به‌روزرسانی‌های ۳ ماهه، اخبار سهام، تجزیه و تحلیل‌های بازار، صورت‌جلسه هیئت‌امنا و گزارش‌های مالی است. دفتر ارتباطات سازمانی می‌تواند آخرین آپدیت‌های مربوط به کسب‌وکار را برای سرمایه‌گذارها بفرستند. این اطلاعات به‌روز رسانی شده است و می‌تواند حاوی پوشش رسانه‌ای درباره سازمان (نظرات مثبت یا منفی) و آخرین اخبار مربوط به رقابت‌ها و مقایسه بین سازمان‌ها باشد.

## ارتباط از راه بازاریابی

بازاریابی برای هر سازمانی، اعم از سازمان‌های تجاری، حوزه سلامت، سازمان‌های غیرانتفاعی یا خرده‌فروشی‌ها، ابزار مهمی محسوب می‌شود. در دفتر ارتباطات سازمانی، بازاریابی در دسته مخاطبان خارجی، مانند مشتریان، قرار دارد. بازاریابی نقش مهمی را ایفا می‌کند؛ عملکردی که مسئول ساختن یک وجهه مقبول برای محصولات یا خدمات سازمان است که مخاطبان آن را می‌بینند. بازاریابی، چهره عمومی سازمان را برای مخاطبان ترسیم می‌کند؛ حال می‌خواهد به‌وسیله وبسایت باشد یا بسته‌بندی محصول، لوگو یا پیام تبلیغاتی مربوط به آن سازمان. یک دفتر ارتباطات سازمانی، وقت بسیار و احتمالاً تعدادی کارمند جداگانه را به رسیدگی به بازاریابی اختصاص می‌دهد؛ زیرا این موضوع می‌تواند به‌طور مستقیم بر موفقیت مالی سازمان تأثیر داشته باشد (آلویا، ۲۰۱۹)

## روابط با دولت

روابط دولتی بخش دیگری از استراتژی ارتباط سازمانی محسوب می‌شود که در دسته مخاطبان خارجی قرار می‌گیرد؛ این مخاطبان می‌توانند شامل قانون‌گذاران، لابی‌کنندگان، گروه‌های نظارتی یا خود دولت باشند. بخش‌های ارتباطی که وقت خود را برای برقراری روابط با دولت سپری می‌کنند، معمولاً این کار را بر عهده یک فرد یا یک تیم تخصصی می‌گذارند. یک متخصص روابط دولتی نیاز دارد که دانش گسترده‌ای در مورد فرایندهای دولتی، داشتن روابط با قانون‌گذاران اصلی و درکی از نحوه کار با لابی‌گراها داشته باشد؛ حتی ممکن است سازمان برای نمایندگی از منافع خود، یک لابی‌کننده استخدام کند تا بتواند روی تصمیم‌گیرندگان نهایی تأثیر بگذارد.

## تمرکز بر ارتباط سازمانی

ارتباطات با کارکنان، روابط با سرمایه‌گذاران، بازاریابی و روابط با دولت، هر کدام نمونه‌هایی از انواع ارتباطات سازمانی هستند که سازمان باید روی آنها تمرکز کند. بخش ارتباطات سازمانی، بسته به بزرگی سازمان یا نوع صنعتی که سازمان در آن دسته قرار گرفته، ممکن است قسمت‌های بیشتری را نیز در بر بگیرد. هر سازمانی ممکن است روی یک بخش بیشتر از سایر قسمت‌ها تمرکز کند؛ این موضوع به ساختار آن سازمان و اولویت‌های ارتباطات سازمانی بستگی دارد. در این پژوهش تلاش می‌کنیم نه تنها به مفهوم ارتباطات پردازیم، بلکه جنبه‌هایی از نحوه پیاده‌سازی صحیح آن را نیز بیان کنیم. لذا با توجه به آنچه گفته شد هدف پژوهش حاضر، بررسی اثر ارتباطات بر مدیریت بحران در شهرداری اراک در نیمه اول سال ۱۴۰۲ است. پژوهش دارای ۴ سوال به شرح زیر است:

۱. فعالیت‌های درون سازمانی در مدیریت بحران شامل چه فعالیت‌هایی است؟
۲. روابط عمومی و اطلاع‌رسانی در بحران به چه شکلی است؟
۳. کارکردهای روابط عمومی در مدیریت بحران چیست؟
۴. چه پیشنهادهایی برای توانمندی روابط عمومی سازمان‌ها می‌دهید؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### روابط سازمانی

ارتباطات سازمانی<sup>۱</sup> به عنوان کانال‌ها و شیوه‌های ارتباطی که بین کارکنان در یک سازمان تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از مباحث کلاسیک در تئوری‌های مدیریت است. منظور از ارتباط<sup>۲</sup>، میزان هماهنگی یا رابطه بین ارکان سازمان است. از این رهگذر منظور از ارتباط عمودی فرآیند ایجاد ارتباط بین مقامات بالا و پایین سازمان است. این روابط از طریق زنجیره فرماندهی و... پیش می‌شود. ارتباط افقی یعنی تماس و هماهنگی‌هایی که در سطح افقی بین دوایر صورت می‌گیرد. در یک تقسیم‌بندی دیگر ارتباط افقی و عمودی را به صورت ارتباطات رسمی دسته‌بندی کرده‌اند. در این رویکرد روابط رسمی را در برابر ارتباطات غیر رسمی قرار می‌دهند. روابط غیررسمی با تصدی پست‌ها توسط عامل انسانی در سازمان شکل می‌گیرد.

<sup>1</sup> Organizational communication

<sup>2</sup> Linkage

## بحران

بحران، واقعیتی اجتناب ناپذیر در زندگی اجتماعی است. بحران‌ها در ذات خود بستر شکل‌گیری تهدیدها و فرصت‌هایی هستند که بر حسب نوع، شدت و گستره‌ی محیطی بحران، می‌تواند نظام سیاسی و مدیران حاکم را در شرایط دشوار و پر مخاطره‌ای قرار دهند. در شرایط بحران، فعالیت‌های خبری و اطلاع‌رسانی از چنان حساسیتی برخوردار است که همه چیز تعیین‌کننده می‌شود: زمان، تصویر، لحن، ادبیات و واژه؛ بنابراین آنچه که در این شرایط از حساسیت و اهمیت ممتاز برخوردار می‌شود، مدیریت شرایط بحرانی و مدیریت استراتژیک در مواقع بحرانی است.

مدیریتی که بتوان با هنرمندی و هوشمندی استراتژیک، با بحران‌های موجود و تبعات ناشی از آن مقابله کرد و رویکرد پیش‌دستانه را به مرحله اجرا گذاشت. همچنین نوع رویکرد، استراتژی و جهت‌گیری استراتژیک رسانه نیز بر کارکرد رسانه در بحران‌ها تأثیر می‌گذارد؛ به عبارت دیگر، میزان اعتقاد به هر یک از رویکردها و استراتژی‌ها، نوع حرکت و جهت‌گیری رسانه‌ها در بحران را تعیین می‌کند و بدون شک، تولید و انتشار اخبار از نوع نگاه دست‌اندرکاران رسانه‌ها و راهبرد‌ها و رویکردشان به آن، تأثیر می‌پذیرد. در دوره‌ای که سازمان با بحران مالی روبرو است، مدیران توانا تر، تصمیم‌گیری مناسب‌تری در ارتباط با تأمین منابع مورد نیاز خواهند داشت (علی‌نژاد، ۱۳۹۶).

## 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 می‌آورد و خود یکی از مهمترین عوامل تصمیم‌گیری‌های غلط و گسترش دامنه بحران محسوب می‌شود.

مدیریت بحران از سه بخش تشکیل می‌شود: نخست پیش‌بینی و پیشگیری، دوم برنامه‌ریزی و آموزش، سوم هدایت و کنترل. زمانی که بحران رخ می‌دهد کار زیادی جز هدایت و کنترل نمی‌توان انجام داد و مهمترین اقدامات در این زمان اتخاذ تصمیم‌های صحیح است. مدیریت بحران به صورت مستقیم بر آینده و پایداری سیستم اقتصادی و اجتماعی جامعه اثرگذار خواهد بود (توکاکیسا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

## استراتژی

مفهوم و چرایی **استراتژی** در طول نیم قرن گذشته تغییرات زیادی کرده است. با افزایش بی‌ثباتی و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط کسب و کار، استراتژی ارتباط کمتری با طرح‌ها و برنامه‌های دقیق گرفته است و بیشتر با دستورالعمل‌های مربوط به موفقیت سر و کار دارد. این موضوع با مثال‌های گفته شده در مقالات دیگر همخوانی دارد. به نظر می‌رسد اگرچه افراد موفق ممکن است برنامه استراتژیک دقیقی نداشته باشند اما آن‌ها درباره آنچه می‌خواهند و نحوه دستیابی به آن، ایده‌های روشنی دارند. این تغییر توجه از استراتژی به عنوان برنامه به استراتژی به عنوان جهت، نشان‌دهنده بی‌اهمیت دانستن نقش استراتژی نیست. هرچه محیط، متلاطم‌تر باشد، استراتژی باید دارای انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بیشتری باشد؛ اما دقیقاً در این شرایط است که استراتژی به جای بی‌اهمیت شدن، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وقتی بنگاه‌ها با تهدیدات پیش

<sup>1</sup> Tokakisa

بینی نشده ای مواجه باشند و فرصت های جدید به طور مستمر ظاهر شود، استراتژی به قطب نمایی تبدیل می شود که می تواند بنگاه را از میان دریا های طوفانی هدایت کند.

توکاکیس و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش مدیریت بحران در مدیریت دولتی: مدل سه فازی برای حوادث ایمنی، به این نتیجه رسیدند که مدیریت بحران با تمرکز شدید بخش دولتی به تجدید ساختاری و فرهنگی نیاز دارد. در این زمینه نیز، در هر سه فاز پیش، حین و پس از بحران، راهکارهایی ارائه می شود که بیشتر بر افزایش ارتباطات داخلی و خارجی در بعد اطلاعاتی و مشارکتی و توانمند کردن مدیران بحران به رهبرانی با قدرت تصمیم گیری مطلوب در شرایط اضطراری و پیش بینی ناپذیر متکی است. همچنین دینگ، لیو (۲۰۱۸)، در پژوهش: تحلیل عوامل بحرانی موفقیت در مدیریت بحران، تحلیل این عوامل نشان دادند که طرح واکنش اضطراری، اجتماعی و مقررات، تأثیرگذارترین عامل و مشارکت و حمایت ارتش تأثیرپذیرترین عامل در روش دیمتل است.

### روش پژوهش

داده ها و اطلاعات پژوهش حاضر، از طریق مرور ادبیات مقالات مجلات و مقالات کنفرانس بازیابی شده است و اطلاعات اضافی از مخاطبین به صورت آنلاین، از طریق پلتفرم های رسانه های اجتماعی مانند فیس بوک و لینکدین و سایر شبکه های مجازی به دست آمد. در نهایت، از طریق آن روش ها، توسعه مختصری از نقش روابط سازمانی در مدیریت بحران سازمانی شناسایی شد. لذا پژوهش حاضر از نظر ماهیت از نوع توصیفی و از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. اجرای این نوع تحقیق می تواند صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرآیند تصمیم گیری باشد.

جامعه آماری پژوهش متشکل از مشاوران شهرداری، خبرگان، کارشناسان و اساتید محترم مدیریت و مدیریت شهری و علوم ارتباطات کشور ایران تشکیل شده است. این افراد به جهت تخصص های مختلف در موارد گفته شده و در بر گرفتن طیف وسیعی از صاحب نظران و مدیران، میتوانند اطلاعات مناسب و ارزشمندی را در اختیار پژوهش حاضر قرار دهند. جهت حفظ اعتبار مدل، سعی شده است قسمت اعظم جامعه آماری از افرادی که سابقه فعالیت آنها در زمینه مدیریت بحران و ارتباطات است، انتخاب گردد. از این رو در پژوهش حاضر به منظور جمع آوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش موضوع، از منابع کتابخانه ای، مقالات، کتب موجود در این زمینه و از شبکه جهانی اینترنت استفاده شده است و در بخش میدانی پژوهش از مصاحبه با ۳۲ خبره در این حوزه جهت جمع آوری اطلاعات استفاده گردیده است.

### یافته های پژوهش

طبق یافته های پژوهش، نتایج نشان می دهد که تعداد شرکت کنندگان به طور مساوی خانم و آقا هستند و میانگین سنی آنها بین ۲۶ تا ۵۴ سال می باشد. در این بخش، بر اساس یافته های کیفی، به ۳ سوال اصلی پژوهش پاسخ داده شده است که در ادامه به تشریح هر کدام می پردازیم.

### بررسی سوالات پژوهش

#### سوال اول: فعالیت های درون سازمانی در مدیریت بحران شامل چه فعالیت هایی است؟

اقدامات درون سازمانی مدیریت بحران شامل موارد زیر است:

۱. شناخت دقیق فرایند کار از آغاز تا پایان

۲. شناخت نقاط بحرانا یا مقاطعی که احتیاج به بازرسی و کنترل دارد.
  ۳. توسعه و تکمیل راهکارهای اجرایی تدوین شده برای مدیریت و کنترل بحران
  ۴. ارایه راهکارها به مجریان، مسئولان و تمامی کسانی که با فرآیند منشاء بحران آشنایی دارند.
  ۵. مانور یا تمرین عملی چگونگی مدیریت بحران
  ۶. استفاده از قوه تصور و تخیل افراد برای تکمیل هر چه بیشتر برنامه (فیلم هایی چون زلزله در نیویورک، آتش سوزی های بزرگ، آنتشفسان، 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.
  ۷. تهیه و نگهداری نسخه های کپی از اسناد و مدارک مهم در خارج از محیط
  ۸. برقراری ارتباط درست و لازم با خارج از محیط به وسیله انتشار اخبار صحیح و متناسب.
- بحرانها از لحاظ ماهیت، بزرگی و شدت، متفاوت هستند، اما تمامی آنها مسایلی را به بار می آورند که می تواند به طور جدی توانایی کارکردی سازمان را مختل کند. یک بحران معمولاً زیربنای شرکت را تحت تأثیر قرار داده، با ارزش ترین دارایی هایش یعنی اعتبار و شهرتش را از بین می برد.
- 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 شرکتهای 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.

## بحران سازمانی

امروزه بحران به صورت بخش جدایی ناپذیری 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 همدمی مناسبی در سازمان ایجاد و از امکانات بلااستفاده سازمان به نحو مطلوبی استفاده می شود. هر چند بروز بحران یک نوع سرمایه است ولی بعضی از بحرانها موجب اخلاص 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 (کوران، ۲۰۲۱).

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

### سوال دوم: روابط عمومی و اطلاع رسانی در بحران به چه شکلی است؟

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. 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 در هنگام 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.

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.

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، در صدد اثرگذاری موردنظر بر مخاطبان هستند که احتمال دارد به منظور مهار بحران جلوه گر شود.

### بحران در فرآیند ارتباط

ارتباط را می توان فرآیندی دانست که در جریان آن، فرستنده (فرستندگان) با گیرنده (گیرندگان) از طریق نشانه های کلامی و غیر کلامی قابل فهم میان خود، به صورت مستقیم و غیرمستقیم به تبادل افکار، نظرات، احساسات، عقاید، اطلاعات و اخبار می پردازند. بحران از درون فرآیند ارتباط به محیط و از محیط به درون فرآیند وارد می شود (شاتسک، ۲۰۱۷). این بحث در تئوری سیستمی به صورت ارتباط متقابل سازمان و محیط پیرامون آن مطرح می شود. برحسب عناصر تشکیل دهنده ارتباط و اختلالات، بحران در کارکرد خبری روابط عمومی از ابعاد زیر بررسی می شود<sup>۱</sup>:

۱. فرستندگان خبر: شامل خبرنگاران، گزارشگران، دبیران، ویراستاران، سردبیران و مدیران امور تحریریه روابط عمومی ها هستند؛ عاملان یا ارتباط گرانی که در جریان تولید خبر اقدام می کنند. فرستندگان خبر در مورد اهداف و طبیعت پیام خبری تصمیم می گیرند و از طریق تعیین وقایع، صحت خبر و گزینش خبری اعمال مدیریت می کنند، اینکه چه واقعه ای درباره سازمان به خبر تبدیل میشود و کدام یک از رویدادهای خارج از سازمان در چرخه تولید و توزیع قرار بگیرد.

در این مرحله، هرگونه خطا (عمدی یا غیرعمدی) که موجب اعلام اخبار غیردقیق، مبهم، فاقد اطلاعات لازم و حاوی اشتباه در تشخیص اولویت های خبری باشد، در نهایت موجب بروز تعارض شدید میان «واقعه، سازمان، روابط عمومی و جامعه» است. تکرار چنین خطاهایی ضمن آسیب به اعتبار سازمان در نزد افکار عمومی، رابطه بین مخاطب و روابط عمومی را دچار بحران و چالش میکند. وقتی این فضای بحران زده با التهابات جامعه تقارن یابد، آسیب پذیری عناصر ارتباط، تشدید خواهد شد.

۲. رمزگذاری خبر: ستاد خبر یا همکاران امور خبری در روابط عمومی، محصول خبر را رمزگذاری می کنند و معانی خاصی - که احتمال دارد صرفاً بازتاب دهنده چشم اندازی مثبت از سازمان باشد - به صورت کلامی و غیر کلامی در پیام خبری جای می دهند.

در مرحله رمزگذاری، از طریق کاربرد نمادها و نشانه ها در قالب کلمات و تصاویر خبری، کدگذاری انجام می شود. به این صورت که موقعیت هر یک از اجزای متن نوشتاری یا تصویری خبری بر حسب تقدم و تأخر اجزای تشکیل دهنده پیام خبری، استفاده از تشبیهات و صفات، سوق دادن خبر به سوی تبلیغ و تأکید روی اسامی و آمارها از عوامل مهم در رمزگذاری خبری است.

۳. انتقال خبر: تازگی از مهمترین ویژگیهای پیام خبری است، این ویژگی در شرایط رقابت خبری و هنگامی که کنجکاوی جامعه نسبت به واقعه در برانگیختگی شدید است بسیار پراهمیت می شود. نکته اصلی در این مرحله به حداقل رساندن فاصله

<sup>۱</sup> مقاله «مدیریت بحران و راهکارهای آن»، علیرضا حقیقی، نشریه داخلی شرکت توانیر - پیک برق.

مقاله «نقش میریت کیفیت فراگیر»، دکتر ایرج سلطانی، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره ۱۵۵، فروردین ۱۳۸۴.

مقاله «روابط عمومی و مدیریت خبر در بحران»، محمودرضا مرتضوی، سایت کارگزار روابط عمومی.

گزارش بحران و مدیریت بحران، مهرانگیز یقین لو و مریم خلیلی عراقی، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر.

میان زمان وقوع رویداد و زمانهای مربوط به گسترش آن از یک سو و آگاهی مدیران، کارکنان، رسانه های جمعی و جامعه، از سوی دیگر است.

۴. گیرنده خبر: دریافت کننده خبر یا متقاضی پیام خبری (رسانه های جمعی، خبرگزاری ها و...) براساس خط مشی خبری، تجربیات قبلی از عملکرد روابط عمومی و ویژگیهای سازمانی و شخصیتی، به صورت گزینشی اقدام به رمزگشایی، ادراک و اعلام خبر می کند. لذا، هنگامی که جریان با اخبار متناقض نسبت به موضوع، تصورات قالبی و پایین بودن سطح درک گیرنده از منبع (روابط عمومی) همراه شود، به ادراک نادرست از منظور فرستنده خبر و محتوای آن می انجامد. این مشکل به ویژه در زمان بحران (شرایط توأم با ترس، ابهام و تردید) شدت می یابد.

### سوال سوم: کارکردهای روابط عمومی در مدیریت بحران<sup>۱</sup> چیست؟

- ۱- 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.
- ۲- 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.
- ۳- مسؤولیت تهیه گزارش و یا اطلاعیه های خبری و هماهنگی با رسانه های گروهی برعهده بالاترین مقام روابط عمومی شرکت است.
- ۴- ارایه اطلاعات خبری شفاف، دقیق و کامل از بروز شایعه پیرامون واقعه می کاهد.
- ۵- مشورت با کارشناسان امور روان شناسی در هنگام تولید اخبار در خصوص آثار روانی پیام در جامعه، بسیار اهمیت دارد.
- ۶- پرداختن به عناصر اصلی واقعه و پرهیز از اخبار شخصیت مدار و حواشی کم اهمیت به افزایش آگاهی مردم کمک می کند.
- ۷- 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.
- ۸- جامعه و حتی کارکنان درون سازمان در وضعیت بحرانی، آمادگی بیشتری برای پذیرش و ترویج شایعات دارند. لذا شایعه زدایی از محورهای اصلی فعالیت اطلاع رسانی روابط عمومی در دوران بحران است.
- ۹- روابط عمومی به عنوان مرجع، مورد استناد مدیران درون سازمان و رسانه های جمعی قرار می گیرد لذا نحوه رمزگذاری و انتقال اخبار در دوران بحران باید براساس رفع تنش و برنامه ریزی بر مبنای اطلاعات دقیق باشد.
- ۱۰- خبرنگاران در شرایط بحران با موانع متعدد مواجه می شوند؛ بنابراین، هماهنگی های قبلی برای همکاری یهای خبری اهمیت دارد.

<sup>۱</sup> معادی، سعید، مدیریت بحران (روابط عمومی پیش از فاجعه) / تهران: منشور جاوید، ۱۳۸۳.

مقاله «نقش مدیریت روابط عمومی در حوادث و بحرانها»، سعید محمدجعفری، ماهنامه روابط عمومی، شماره ۱۱

مقاله «نقش روابط عمومی در مدیریت بحران جدی است»، ماهنامه روابط عمومی، شماره ۳۷، شهریور ۱۳۸۴.

مقاله «روابط عمومی و مدیریت بحران»، «مایکل رجستر» و «جودی لارکین»، فصلنامه علمی آموزشی تحقیقات روابط عمومی، شماره اول

- ۱۱- 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.
- ۱۲- 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.
- ۱۳- 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.
- ۱۴- تنظیم اخبار در حجم کم با بیان اصلی ترین و مهمترین عناصر خبری تا قابلیت بیشتری برای پخش از سوی رسانه های جمعی رادیو و تلویزیون، همچنین انتشار در روزنامه ها را داشته باشند.
- ۱۵- استفاده از افعال معلوم به جای افعال مجهول در متن اخبار و اطلاعیه های خبری.
- ۱۶- صدور به موقع اصلاحیه ها، اطلاعیه ها، تکذیبیه ها و تاییدیه های خبری که از نظر تنظیم و بیان موضوع، مناسب باشد.
- ۱۷- به دنبال اعلام وضعیت بحران با شرایط اضطرار و لزوم تشکیل کمیته اطلاع رسانی از سوی سرپرست ستاد بحران و تا زمان عادی شدن شرایط، لازم است اطلاعیه ها و گزارشها از سوی روابط عمومی شرکت، تهیه و پس از تایید توسط سرپرست ستاد مدیریت بحران از طریق روابط عمومی شرکت و با بهره گیری از ابزار اطلاع رسانی در اختیار رسانه های گروهی قرار گیرد.
- ۱۸- در هنگام آرایه گزارش از وضعیت اضطراری باید از عبارات ساده استفاده شود به صورتی که قابل فهم برای عامه مردم باشد در ضمن از بکارگیری لغات تخصصی و غیرقابل فهم برای غیرمتخصصان پرهیز شود.
- ۱۹- اطلاعات کمتر، تأثیر بیشتری دارد. مردم و افکار عمومی جامعه به عمق مطالب و خبر توجه می کنند نه اندازه و کمیت آن، بیانیه های خبری نباید بیش از دو صفحه باشد زیرا پیامهای طولانی باعث می شود که شنونده یا خواننده آن را دنبال نکند و در نتیجه قسمتی از پیام از بین خواهد رفت.
- ۲۰- باید به نیاز رسانه های گروهی برای تهیه خبر و اطلاعات در زمان بحران توجه داشت. رسانه های نوشتاری، شنیداری و تصویری هر یک نیازهای خبری جدا دارند.
- رسانه های تصویری به دنبال تهیه عکس، فیلم، نوار مصاحبه و... هستند و رسانه های نوشتاری به دنبال مصاحبه های طولانی همراه با جزییات و...
- ۲۱- در هنگام بروز حادثه و شرایط بحرانی، رسانه های خبری در پی کسب پاسخ به برخی سوالات هستند از جمله:  
 الف) چه اتفاقی افتاده، پیامدهای حادثه چیست؟  
 ب) چه عواملی موجب بروز حادثه بوده و چه سازمان و واحدهایی مسؤول رفع حادثه و پیامدهای احتمالی است؟  
 ج) میزان خسارتهای وارده چقدر است و چه سازمانی مسؤول جبران خسارتهای مالی است؟
- ۲۲- پس از عادی شدن شرایط و بنا به تشخیص سرپرست ستاد بحران گزارشهای تکمیلی برای ارسال به رسانه های گروهی در اختیار روابط عمومی ها قرار گیرد.

۲۳- 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.

### سوال چهارم: پیشنهادهای لازم برای توانمندی روابط عمومی سازمان ها

- ۱) توجه جدی به افکار همه کارکنان در ایجاد حرکت، اصلاح و جریان سازی سالم بدون در نظر گرفتن امیال و رویکردهای سیاسی مخرب که متأسفانه یکی از معضلات روابط عمومی هاست.
- ۲) ارائه مشاوره ای، روانشناسی، علوم تربیتی، جامعه شناسی، مردم شناسی و غیره که این موضوع خلأ بزرگی در حوزه فعالیت بسیاری از مدیران روابط عمومی های فعلی است.
- ۳) دفاع از جایگاه روابط عمومی در مقابل دخالت های غیرمسئولانه واحدها و افراد
- ۴) حفاظت از حریم سازمان در مقابل جوسازی ها، خلاف گویی ها، دروغ پردازی ها، تهدیدها و غیره. این مهم در حالی محقق می شود که مدیر روابط عمومی خود مبرا از این مسائل باشد.
- ۵) خروج روابط عمومی از موضع انفعالی به موضع فعال
- ۶) تغییر فرهنگ سازمانی غلط. به این نکته باید توجه کرد که کارگزار روابط عمومی موقعی می تواند در راستای تغییر فرهنگ سازمانی گام بردارد که با مقوله فرهنگ آشنایی داشته و با علم رفتار سازمانی مانوس باشد.
- ۷) ایجاد حسن رابطه بین کارکنان، مشاوران و مدیران سازمان
- ۸) کمک در جذب استعدادهای درخشان کارکنان یا به عبارتی ایجاد بستری مناسب در جهت بالندگی اندیشه کارکنان
- ۹) تقویت ارزش ها و ویژگی های مطلوب انسانی
- ۱۰) معرفی الگوهای آموزشی مناسب درون سازمانی و برون سازمانی
- ۱۱) سازماندهی خبری سازمان (تلاش برای اطلاع یابی و اطلاع رسانی به موقع با روش ها و ابزارهای ارتباطی)
- ۱۲) تدوین نظام ارتباطی منسجم و تبلیغی شفاف و روشن
- ۱۳) تغییر نگرش مسئولان نسبت به نقش روابط عمومی و جایگاه و اهمیت آن
- ۱۴) جهت گیری و جهت دهی سازمان به سوی کارمند محوری
- ۱۵) همکاری فعال و مستمر با مطبوعات و رسانه ها
- ۱۶) تأکید هماهنگ بر بهبود روابط درون سازمانی و برون سازمانی
- ۱۷) انعکاس انتقادات و اخبار به صورت شفاف و عدم ممیزی نمودن آن به مسئولان و دریافت بازخورد آن جهت ارائه به کارکنان
- ۱۸) برگزاری جلسات داخلی بین کارکنان و مدیران به صورت ماهیانه یا فصلی
- ۱۹) تهیه مقاله های علمی در حوزه فعالیت های سازمان و نشر آن در رسانه های گروهی
- ۲۰) معرفی مطلوب مقالات و تحقیقات کارکنان در سطح سازمان
- ۲۱) انعکاس تجربه های موفق کارکنان سازمان

- ۲۲) چاپ بروشور پیام های آموزشی، پژوهشی و دیگر فرآورده های سازمانی
- ۲۳) تهیه فیلم برای معرفی سازمان
- ۲۴) ایجاد برنامه نظام مند همدردی با خانواده های سازمان
- ۲۵) تهیه و تنظیم منشور اخلاقی روابط عمومی سازمان
- ۲۶) وجود مراکز آموزشی با محیط عملی و کاربردی روابط عمومی
- ۲۷) ارائه آموزش کوتاه مدت به طور مستمر برای کارکنان روابط عمومی ها
- ۲۸) ایجاد نهادهای حرفه ای و تخصصی اثرگذار بر حوزه روابط عمومی
- ۲۹) حمایت مدیریت سازمان ها از روابط عمومی
- ۳۰) انتشار مجلات تخصصی متعدد در حوزه روابط عمومی
- ۳۱) حذف کارهای زائد و موازی از وظایف روابط عمومی
- ۳۲) تخصصی شدن وظایف روابط عمومی

### نتیجه گیری

در این پژوهش، با معنای ارتباط سازمانی و انواع آن و ارتباط آن با مدیریت بحران آشنا شدید. امروزه روابط بین انسان‌ها پیچیده تر شده است و در نتیجه آن، در سازمان‌ها نیز چنین چالشی بیش از پیش وجود دارد؛ از این رو، بهتر است کوشش خود را بر پایه تقویت این مهارت بگذارید. در حقیقت توانایی برقراری ارتباط موثر درست در سطح بالا از بزرگ‌ترین قابلیت‌های بشر است.

تعداد کمی از سازمان‌ها به لزوم آماده ساختن خود برای رویا رویی با گسترده وسیعی از بحران‌ها پی برده اند. به همین ترتیب برای مقابله با سلسله گسترده ای از بحران‌ها سازو کارهای لازم برای شناسایی علایم بحران را به وجود نیاورده اند. از طرفی تنها بخش کوچکی از سازمان‌ها به لزوم بررسی موشکافانه و مستمر فرهنگ سازمان خود پی برده اند که معلوم کنند آیا فرهنگ سازمان از برنامه مدیریت بحران پشتیبانی می کند یا بر ضد آن کار می کند. علاوه بر این تنها تعداد کمی از سازمان‌ها به طور منظم و مرتب ذینفعان خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند به همین دلیل به نظر می رسد که رشته مدیریت بحران نیازمند پیشرفت های بیشتری است (کامپاگنولا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

تحقیق حاضر به بررسی نقش ارتباطات سازمانی در مدیریت بحران شهرداری اراک می پردازد. از آن جا که هر سازمان در معرض بحران های گوناگون می باشد و این سازمان نیز از این قاعده مستثنی نیست و با توجه به وظیفه مهم و کلیدی این سازمان، بی توجهی به برنامه هایی برای مقابله با بحران های احتمالی می تواند عواقب وخیمی به دنبال داشته باشد؛ بنابراین مدیریت بحران در این سازمان، از اهمیت زیادی برخوردار است. هدف این پژوهش، بررسی و واکاوی روابط عمومی و نقش آن در مدیریت بحران بود و به روش توصیفی-تبیینی انجام شد و همچنین از روش مروری-کتابخانه ای برای واکاوی نقش روابط عمومی در مدیریت بحران استفاده گردید. یافته ها پژوهش نشان می دهد که اگر سازمانی بخواهد که در کار

<sup>1</sup> Campagnola

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 انسانها در ایجاد آن نقش داشته باشند و چه طبیعت آنها را ایجاد کند، خسارات و ضایعات گسترده ای را همراه می آورند. 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 می شود. 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 (مرهویی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). برخی از بحران هایی که این سازمان ممکن است با آن ها مواجه شود عبارت اند از:

-عدم اطمینان کارکنان به مدیریت و بحران اطمینان

-بحران اقتصادی

-بحران سیاسی

-بحران زیست محیطی و...

یکی از عناصر مهم مدیریت بحران ارتباطات است. در طول یک بحران ارتباطات اساس هر اندیشه و عملی هستند. در چنین شرایط وحشت بر انگیزی اکثر ارتباطات متناقض و برخی نادرست هستند. بعضی از سازمان ها و انسان ها به دلیل ترس اطلاعات را مخفی می کنند. این نوع فشار تجمعی و ترس ارتباطات را کاهش می دهد. علاوه بر این افراد اغلب از شرایط عدم اطمینان متنفر هستند و در نتیجه در این موارد اطلاعات منفی اندکی وجود دارند که باعث گمراهی بیشتر می شود (بنامتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

با توجه به اینکه اطلاعات در مدیریت بحران نقش مهم و برجسته ای را بازی می کند اهمیت ارتباطات مشخص می گردد. ارتباطات مناسب به ارائه اطلاعات مناسب صحیح، کامل، سریع و به هنگام منجر می شود. دریافت اطلاعات صحیح، مربوط و به هنگام از عملیاتی که در سازمان انجام می گیرد مراحل کنترل بازخور فعالیت ها را ممکن ساخته و باعث اتخاذ تصمیماتی مناسب توسط مدیران می شود. به طور خلاصه می توان گفت موضوع مهمی که در ارتباط با وقوع بحرانها در شرایط گوناگون و چگونگی برخورد با آنها توسط افراد وجود دارد این است که تمامی بحرانها به طور چشمگیری با یکدیگر مشابه بوده و ویژگیهای مشترکی دارند. این ویژگیها به شرح زیر است:

- خسارت: هر بحرانی به طریقی باعث خسارت می شود حتی اگر نتوان آن را به راحتی با آمار و ارقام برحسب دلار محاسبه کرد. این خسارت می تواند به صورت عدم اعتماد در گروه ها، از دست دادن انگیزه در کارمندان و یا اثراتی بر روی سلامت انسانها بروز کند.

- جریان فزاینده وقایع: زمانی که وقایع یکی پس از دیگری اتفاق می افتند تنها می توانید امیدوار باشید که قدم اول را شما برخواهید داشت آن هم به شرط این که مدتها پیش از وقوع بحران، برنامه ریزی کرده باشید.

<sup>1</sup> Marhoui

<sup>2</sup> Benamati

- زمان به نفع شما نیست: باید بحران را به سرعت و به طور کارآمدی کنترل کرد. در غیر این صورت شرکت بحران زده، اعتماد حیاتی مشتریان و سرمایه گذاران را از دست خواهد داد. علاوه بر این، خطر بدتر شدن روحیه کارمندان، مسایل و روابط کاری و مشکلات استخدامی را در پیش رو دارد.
- مساله رسانه های خبری: به محض اینکه دچار بحران نسبتاً بزرگی شوید، مسلماً در یک چشم به هم زدن خبرنگاران از همه طرف برای انعکاس خبر، هجوم می آورند. موشکافی رسانه ها یکی از وقایع زندگی امروز است.
- شایعات و حدسیات: ماهیت عمومی بودن شایعه، برخورد با آن را مشکل می کند، این یک حقیقت ساده است که مردم، سخن چینی و شایعه را دوست دارند.
- واکنش های روانی: چگونگی واکنش مردم زمانی که ناگهان با یک وضعیت بحرانی روبرو می شوند نیز معمولاً بسیار مشابه است. موارد زیر جزء معمولترین واکنش ها هستند.
- ناباوری: فشار عصبی گرفتار شدن در یک بحران می تواند برای مدیری که آمادگی کنترل گرداب وقایع و همچنین واکنش های هیجانی خود را ندارد فاجعه آمیز باشد.
- قبول شکست: افراد ممکن است به این نتیجه برسند که دیگر همه چیز تمام شده است در این صورت آنها عقب می کشند و هیچ کاری نمی کنند. هیچ حرفی نمی زنند و تقریباً فلج می شوند.
- وحشت زدگی: حالتی است که به تبع قبول شکست پدید می آید. بعد از اینکه شکست آشکار شد کارمندان و مسئولان شرکت و وابستگان خارج از شرکت همگی دچار وحشت می شوند.
- مقصر دانستن دیگران: اینکه یک سپر بلای واقعی و یا خیالی داشته باشیم، وسوسه بزرگی است، اما به بهبود وضعیت حاد بحرانی کمکی نمی کند.

### منابع

- بختیاری، ف. (۱۳۹۴). تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر کار شغلی و خودکارآمدی کارکنان ستادی سازمان آموزش فنی و حرف های کشور. پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بی نالمللی مهارت آموزی و اشتغال. سازمان آموزش فنی و حرف های کشور.
- بخشعلی، ز، امین موسوی، س.ع؛ و رضایینور، ج. (۱۳۹۹). رابطه فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بهره وری سازمانی با نقش متغیر میانجی توانمندسازی و استرس شغلی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه شهید بهشتی). فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. دوره ۱۲، شماره ۴۴. صفحه ۱۲۸ - ۱۰۷.
- علی نژاد، مهدی، تارقی، ستاره (۱۳۹۶). تاثیر توانایی مدیریت بر سیاست تامین مالی. فصلنامه دانش حسابداری، ۸(۲)، ۱۸۰-۱۵۹.
- صغری سینا، ف (۱۴۰۱). رابطه بین فناوری اطلاعات و ارتباطات و کار شغلی با نقش میانجی چابکی سازمانی. فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی. سال ۱۲، شماره ۴. صفحه ۲۲ - ۱.
- Aloia, L. S., & Strutzenberg, C. (2019). Parent-child communication apprehension: The role of parental alienation and self-esteem. *Communication Reports*, 32, 1-14. <https://doi.org/10.1080/08934215.2018.1514641>

- Benamati, J. S. and Lederer, A. L. (2018). Decision support systems infrastructure: The root problems of the management of changing IT. *Decision Support Systems*, 45(4), 833-844.
- Campagnola, M. (2017), Examining the Relationship Between Communication Apprehension and Individual Innovativeness in Managers, Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Management, Walden University.
- Curran T, Seiter J, Guan M, White T. (2021), Associations Between Mother- Child Communication Apprehension, and Young Adult Resilience, Depressive Symptoms, and Self-Esteem. *Psychological Reports*. 124(3):1093-1109. doi:10.1177/0033294120921355.
- Ding, X.F., & Liu, H.C. (2018). A 2-dimension uncertain linguistic DEMATEL method for identifying critical success factors in emergency management. *Applied Soft Computing*, 71, 386-395.
- Marhoui, M. A., and Al-Munawwar, A. (2017). The title of the study of innovation in information technology and sustainable performance of the company: the mediating role of organizational agility, *Proceedings of the Ninth International Conference on Information Management and Engineering*.
- Shutske, J. M. (2017). Tools and Technologies for Practitioners: Five Big Trends. In: *Proceedings of 2017 Wisconsin Agribusiness Classic*, pp. 138-139. [http://www.agclassic.org/proceedings/2017\\_Proceedings.pdf](http://www.agclassic.org/proceedings/2017_Proceedings.pdf).
- Tokakisa, Vassileios, Polychronioua, Panagiotis, Boustras, George, (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents, *Safety Science*, No 28, Vol 113, Pp 37-43.



---

## Examining the role of organizational relations in organizational crisis management (Case study: Arak Municipality)

Meysam Mehrafshan<sup>1</sup>

---

### Abstract

Crisis occurs suddenly and is considered a serious threat to infrastructure or basic values and norms. Therefore, it requires a quick reaction. Crisis management is an important organizational function. Failure in crisis management can lead to serious damage and loss of an organization or may even end its existence. Meanwhile, public relations officers are an integral part of crisis management teams. The management of natural crises, like the management of other types of crises, requires quick and well-considered decisions and massive and wide-ranging reactions. These decisions and reactions require organizational preparation and extensive resources, which are often the owners of large government organizations. For this reason, when a crisis occurs, usually government organizations, armies and military forces are the first organizations that enter the field of crisis management. The main purpose of this research is to investigate the effect of organizational relations on organizational crisis management in Arak Municipality. The current research was carried out in the first half of 2023 and is of a descriptive and analytical type, and after examining the concepts, practical suggestions have been made by presenting the results. The research method is descriptive and the data collection method is library. In this way, library sources such as: books, articles, foreign sources, etc., and the researcher's learning's have been used. From the results of the research it appears that organizational relations and its optimal management have a direct impact on crisis management. Organizational relations can be improved to some extent and prevent crises in the organization.

### Keywords

Organizational Relations, Crisis, Crisis Management, Strategy.

---

1. Department of Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Arak, Iran.  
(mehrafshan.markazi@gmail.com)