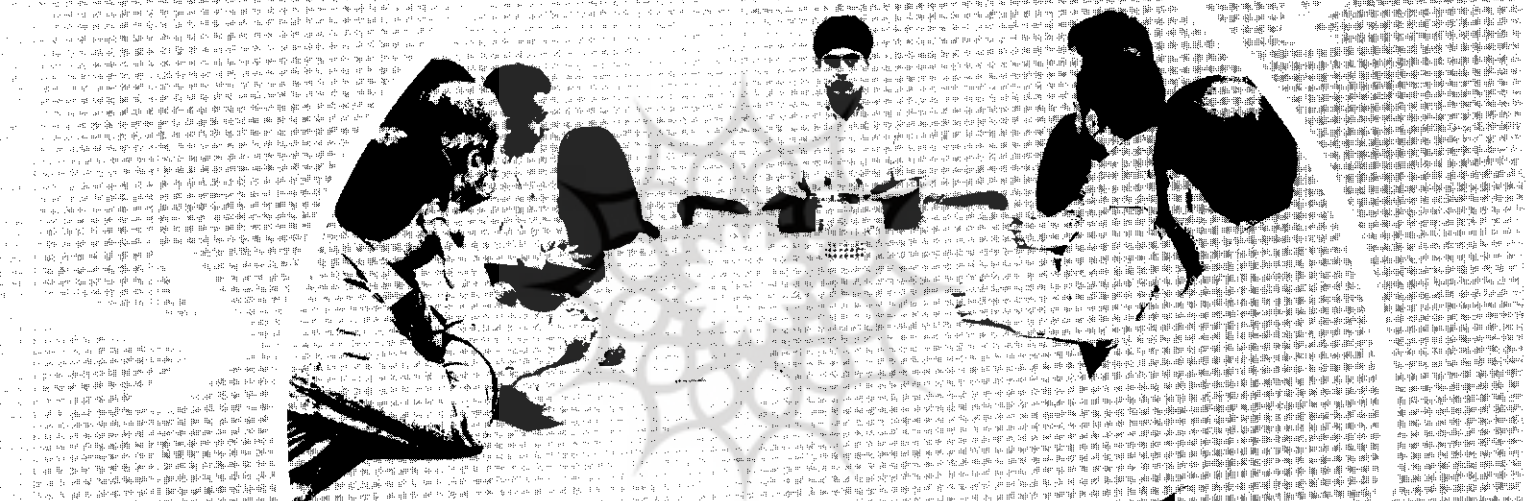


# دینامیسم اور نئی جہانگیر

# Director of Newspapers in University

مسماہرہ دینی اور جہانگیر کے لئے  
لاہور اور دیگر شہروں میں  
پرائیویٹ اور سرکاری اداروں میں  
موجود ہیں اور ان کے ذریعے  
مختلف شعبوں میں کام کیا جا رہا ہے۔



یہ تصویر ایک گروپ میٹنگ یا کانفرنس کی حالت کو دکھاتی ہے۔ ایک خاتون سرخ ریشمی کپڑے اور سفید کلاں پہنے ہوئے بائیں طرف بیٹھی ہے۔ اس کے سامنے ایک میز پر کچھ دستاویزات اور ایک پیسٹریٹ ہے۔ اس کے سامنے ایک مرد سوئٹ اور ٹائی پہنے ہوئے بیٹھا ہے۔ ان کے ساتھ دیگر لوگ بھی بیٹھے ہیں، جن میں سے کچھ لوگ دستاویزات دیکھ رہے ہیں۔ پس منظر میں ایک اور شخص کھڑا ہے۔

## میں

میں نے اس وقت تک نہیں دیکھا تھا کہ ایک ایسی شخصیت کیسے بن سکتی ہے جو اپنے دور کے مسائل کو سمجھنے اور ان کے حل تلاش کرنے کی صلاحیت رکھتی ہو۔ اس شخصیت کی زندگی میں بہت سے چیلنجز آئے ہیں، لیکن ان کے سامنے وہ ہمیشہ جوش و خروش کے ساتھ کھڑی رہی ہے۔

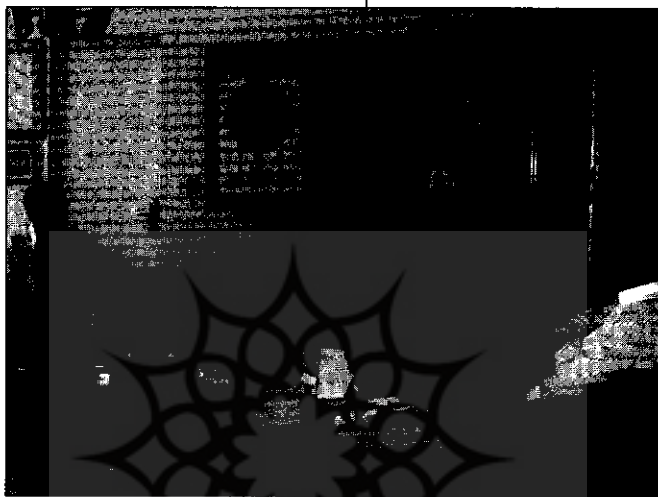
# نشریات داخلی تکنیکی برای ارتقای تاکتیک سازمان

میزگردی در مورد نشریات داخلی و رویکرد جدید دولت به آنها

نشریه داخلی، امتداد کدام کار کرد روابط عمومی است؟

مطهری نژاد:

نشریات داخلی، ابزاری کارآمد برای ارتباطات درون سازمانی هستند. اهمیت ارتباطات درون سازمانی بر کسی پوشیده نیست. سازمانی که در درون خودش تفاهم و وفاق کافی ندارد، نمی‌تواند با چالش‌های بیرونی‌اش پیروزمندانه مواجه شود. برقراری ارتباطات صحیح درون سازمانی ابزار و تکنیک‌های متعددی دارد که اگر به صورت حرفه‌ای



به آن نظر شود، نشریات داخلی قطعاً یکی از موثرترین آنها است.

**کاظمی دینان:** بحث این است که رسانه‌ها اصولاً ابزاری برای ارتباط با افکار عمومی هستند. افکار عمومی را از طریق رسانه‌ها می‌توان هدایت کرد. نشریه یک رسانه به شمار می‌رود. افکار عمومی درون سازمانی را با نشریه داخلی می‌شود منسجم و همسو با اهداف سازمانی کرد. از یک دیدگاه دیگر، نشریه داخلی یک تکنیک است و در روابط عمومی باید تکنیک‌های مختلفی به کار برد. وجود نشریه داخلی برای برقراری ارتباطات درون سازمانی ضروری است. بسیاری از سازمان‌های بسیار وسیع‌اند و در اقصی نقاط کشور پراکنده‌اند. سازمان‌هایی مثل بانک ملی یا وزارت کشاورزی صدها شعبه و دفتر در سراسر کشور دارند. کارمندی که در یاسوج کار می‌کند چگونه امکان بیابد که از دیدگاه مدیر خود در تهران باخبر شود؟ چگونه بفهمد که سازمان مربوط به خودش در جاهای دیگر چه کار کرده است؟ رئیس سازمان چه خواسته‌ای دارد و او چه باید بکند؟ و بالعکس، رئیس سازمان از کجا بتواند کارمند او در یاسوج چه خواسته‌ای دارد و چه واکنشی باید به خواسته‌های او نشان بدهد؟ نشریه داخلی می‌تواند اعضای یک سازمان پراکنده را دور هم جمع کند و به آنها کمک کند که یکدیگر را در نقاط مختلف یک شهر یا کشور

چندی پیش دولت در دستورالعملی، خواستار جمع آوری آن بخش از

نشریاتی شد که به زعم آنها «هزینه‌ای بردوش دولت می‌گذارند». . . . داستان نشریات داخلی سازمانها و نهاد های دولتی به سالهای دور باز می‌گردد؛ زمانی که این نشریات تنها بلندگوی مدیرانشان بودند و کمتر اهداف سیستمی را در دستور کار خود داشتند، با گذر سالها اما تجربه های گرانبهای روزنامه نگاران به یاری این سازمانها شتافت و نشریات داخلی هم اکنون در سطح قابل قبولی

منتشر می‌شوند. اینگونه نشریات هم اکنون به عنوان حلقه واسطه ای مابین کارکنان و مدیریت ارشد شرکتها به ایفای مسئولیت مهم شان می‌پردازند و این نقش تاحدی است که یک نشریه داخلی را بازتاب افکار مدیران حاکم بر آن شرکت می‌دانند. ایجاد «علقه» میان تمامی بخشهای یک سازمان امروزه به عنوان مهم ترین وظیفه یک نشریه داخلی قلمداد می‌شود و . . .

اما چندی است که بخشنامه دولت فضای مایوس کننده ای را بر فضای این تنها «تربیون» همکاران خکفرما کرده است به نحوی که هم اکنون تمام تلاش و تکاپوی نخبگان این عرصه این است که نشریات داخلی را در جایگاه فعلی شان حفظ نمایند.

تمام این موارد بهانه ای شد تا در میزگردی تخصصی به موضوع اهمیت و جایگاه نشریات داخلی در سازمانها و شرکتهای دولتی بپردازیم و ابعاد بخشنامه دولت را نیز واکاوی نماییم، در این میزگرد آقایان دکتر نمکدوست، روزنامه نگار و استاد دانشگاه، کاظمی دینان عضو هیئت مدیره انجمن روابط عمومی ایران و مدیرسابق روابط عمومی بانک ملی ایران و میرزابابا مطهری نژاد، نائب رئیس انجمن به بررسی موارد مطروحه بالا می‌پردازند که در زیر می‌خوانید.

و حتی درون یک سازمان عریض و طویل ببینند.

**دکتر نمک دوست:** یکی از مهم‌ترین کارکردهای ارتباط و شیوه‌های ارتباطی مختلف ایجاد «همدلی» است. وقتی با هم ارتباط برقرار می‌کنیم، همدیگر را می‌شناسیم و می‌فهمیم که دنیاهايمان چگونه است. احساس همدلی می‌کنیم. چرا مردم ایران با مردم لبنان احساس همدلی می‌کنند؟ چون می‌فهمند که آنها در چه وضعی قرار دارند. در حالی که این همدلی بین مردم ایران با آفریقا به وجود نمی‌آید. در آنجا یک میلیون نفر در جنگ‌های قبیلگای کشته می‌شوند اما بین آنها و مردم ما همدلی برقرار نمی‌شود. این آگاهی و شناخت وضع همدیگر است که همدلی را به وجود می‌آورد.

هر سازمانی هدفی دارد. یکی از راه‌های آگاهی از اهداف سازمانی و در جریان قرار گرفتن کارکنان و به‌ویژه کارکنان تازه‌وارد از اهداف سازمان، نشریه داخلی آن سازمان است. مگر می‌توانیم در خدمت و وقف یک سازمان باشیم بدون آنکه راهبرد آن سازمان را بشناسیم؟ همیشه در یک سازمان تاکتیک‌هایی وجود دارند و برای رسیدن به آنها تکنیک‌هایی تعبیه می‌شوند. تکنیک همیشه متکی بر تاکتیک است؛ بر اساس تاکتیک تکنیک معین می‌شود و بالعکس، تکنیک به ارتقای تاکتیک کمک می‌کند. نشریه داخلی یک تکنیک است که می‌تواند به ارتقای تاکتیک سازمان کمک کند.

تاکید من از میان جنبه‌های مختلف کارکرد نشریات داخلی، بر همدلی است چون به نظر می‌رسد در انتقال به نشریات داخلی وجه همدلی نادیده گرفته شده است. حرف‌های زیادی زده می‌شود که زاین چه اقتصاد پیشرفته‌ای دارد اما در مورد همدلی اعضای شرکت‌های فعال در این کشور صحبت نمی‌کنیم. به کارمندان این شرکت‌ها تفهیم شده است که سازمان می‌تواند به اعتلای شما کمک کند و به شما آرامش بدهد. متأسفانه در مورد نشریات داخلی وجه ایجاد همدلی مغفول مانده است. عموماً در یک سازمان این نشریه داخلی است که کمک می‌کند تا اعضای سازمان با آگاهی نسبت به هم حرکت کنند. همدلی مثل روغنی است که موتور ماشین را روان می‌کند تا قطعات آن با کمترین صدمه و بیشترین بازدهی حرکت کنند. نشریات داخلی با مهربان کردن فضای کار از طریق دادن آگاهی به کارکنان و با دادن شخصیت مشترک و هویت سازمانی به آنان، یکی از بهترین ابزار ارتباط سازمانی است.

**کاظمی دینان:** نشریه داخلی تعلق سازمانی به وجود می‌آورد. اما اگر

افراد حرفه‌ای آن را منتشر نکنند، تعلق سازمانی را تخریب می‌کند. متأسفانه شاهدیم که نشریات داخلی توسط افراد غیرمتخصص منتشر می‌شوند. کار رسانه‌ای یک کار تخصصی است. باید خبر را به گونه‌ای نوشت که برای خواننده سازنده باشد. لازمه کارکردهای مثبتی که برای نشریه داخلی برشمردیم، برخورد حرفه‌ای است. نمونه‌های حرفه‌ای زیادی هم در میان نشریات داخلی وجود دارند و نمی‌شود همه آنها را با چوب غیر حرفه‌ای گری راند.

**نشریه داخلی چه ارزش افزوده‌ای، چه به طور مستقیم و چه به طور غیرمستقیم، برای سازمان ایجاد می‌کند؟**

مطهری‌نژاد: گفته شده است که در چند ماه اخیر برای صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمان‌های دولتی، از میان برگزاری سمینار، سفر و نشریات داخلی، نشریات داخلی زودتر به تیغ حنق دچار شده‌اند. به نظر من، برای تحقق بسیاری از اهداف سازمانی، وسیله‌های کم‌هزینه‌تر، پرکاربردتر و مفیدتر از نشریه داخلی وجود ندارد. در مورد خطاهای نشریات هم صحبت خواهم کرد. اما این خطاها در مقابل کارکردهای مثبت نشریات داخلی قابل گذشت هستند. ببینید رسانه‌ها موجب می‌شوند که ما همدیگر را ببینیم. نشریات داخلی باعث می‌شوند که کارکنان سازمان همدیگر را ببینند. دین همدیگر، به‌ویژه در سازمان‌های بسیار بزرگ و پراکنده بسیار مهم است. نشریه داخلی در همبستگی سازمانی نقش بزرگی بازی می‌کند. نشریه داخلی در آموزش، همگون‌سازی، و ایجاد همدلی در میان اعضای سازمان نقش موثری دارد. وقتی اشتباهی پیش می‌آید، به رفع اشتباه و در مورد اقدامات مثبت به ترویج آنها کمک می‌کند. گاهی برای یک همگون‌سازی کوچک و ساده در میان کارکنان و مدیران سازمان، سمینارهای مفصل با هزینه‌های آن‌چنانی راه می‌اندازند (که آن‌هم معلوم نیست تا چه حد محقق شود). نشریه داخلی با هزینه‌های بسیار کمتر این کار را می‌کند. یا یک سررسید با هزینه‌های ناچیز (البته در مقایسه با سایر روش‌های جایگزین) می‌تواند اطلاعات یک سازمان را برای یک سال در دسترس کارکنان قرار دهد. چنین کارهایی نفع‌ها هزینه نیست بلکه باید آن را به چشم یک سرمایه‌گذاری نگاه کرد. نشریه داخلی به‌ویژه با دستورالعمل موجود در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بسیار کم‌هزینه اما پربازده است به شرط آنکه افراد حرفه‌ای به انتشار آن اقدام کنند تا بتوانند با اعضای سازمان ارتباط برقرار و در آنها انگیزه ایجاد نمایند.

## نمک‌دوست: پول خرج کردن برای آموزش، هزینه کردن نیست

سرمایه‌گذاری است. نشریه داخلی، کارکرد آموزشی از نوع خوب آن را دارد. بر خلاف شیوه مرسوم آموزش، که آموزش تحکمی است و آموزش‌پذیر باید بیاموزد که جهان را چگونه ببیند، چطور با دیگران صحبت کند و به کدام روش بیندیشد نشریه داخلی از موضعی برابر با آموزش‌پذیر برخوردار می‌کند. در این فضای آموزشی، همه فرصت دارند دیدگاه‌هایشان را مطرح کنند. در نگاه سنتی و قدیمی، متکلم و حده مدیر سازمان است اما در مدیریت درست همه اعضای سازمان حق برابر دارند تا صدایشان را بلند کنند. این برابری در حرف زدن ناشی از این واقعیت است که نشریه داخلی با دخالت کارکنان در یک سازمان منتشر می‌شود.

یکی از نقش‌های آموزش کاهش هزینه است. کارگری که به مسائل کارخانه واقف باشد، از میزان ضایعات در کار خود کم می‌کند. او می‌کوشد مصرف امکاناتی را که در اختیار دارد بهینه کند.

نشریه داخلی وسیله‌ای است برای دیدن کارکنان. از نگاه سنتی به نظر می‌رسد که کارکنان باید مدیران را ببینند. اما در نگاه درست باید مدیران هم کارکنان را ببینند. کارمند باید بتواند حرفش را از طریق نشریه داخلی بگوید و مدیر هم باید بتواند آن را بشنود و به آن واقف شود. مدیر باید از این طریق بفهمد که چه چیزهایی به کارمندانش انرژی می‌دهد و چه چیزهایی شور و نشاط فعالیت را در او کم می‌کند. مدیران برای وقوف به این انگیزه‌های کاری، باید کلی هزینه پژوهش‌های جورواجور و طولانی بکنند. نشریه داخلی به شکلی پویا و زنده و البته با هزینه‌های بسیار اندک و می‌توان گفت به ارزان‌ترین شکل ممکن حرف‌های کارکنان را به مدیران و مدیران را به کارکنان می‌رساند. این شیوه درستی نیست که نشریات داخلی را اعلام کنیم؛ بلکه باید در اصلاح آنها بکوشیم. با این استدلال که از این ابزار استفاده غیر حرفه‌ای می‌شود یا انتشار آنها به دست افراد غیر حرفه‌ای است باید گفت که کارکردی و تلویزیون و بسیاری از مطبوعات هم درست نیست و تعطیل آنها هم لازم است. باید در مورد اصلاح این رسانه‌های صحبت کنیم و نه محو آنها!

من از سی سال پیش که وارد دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی شدام، با هر متری که اندازه می‌گیرم، می‌بینم روابط عمومی در کشور ما بسیار پیشرفت کرده است. منظور من البته نهاد روابط عمومی است و چنین نظری را در مورد آموزش روابط عمومی ندارم. همین که دو تا انجمن تخصصی در

زمینه روابط عمومی در کشور ما شکل گرفته و در حال فعالیت است و جلسات پر رونقی برگزار می‌کند نشانه‌ای از این حرکت رو به جلو در کشور ما در حوزه روابط عمومی است. به تبع این پیشرفت در روابط عمومی، نشریات داخلی هم کم‌کم دارند جایگاه خودشان را پیدا می‌کنند و شکل و شمایل حرفه‌ای پیدا می‌کنند. چند وقت پیش نشریه داخلی یکی از شرکت‌های آب و فاضلاب مربوط به جنوب کشور را می‌دیدم و به نظر آمد به لحاظ تعداد خبر و مضمون خبرهای غیرتشریفاتی نشریه بسیار خوبی است. در بسیاری از نشریات داخلی فعلی، می‌بینیم که به کارکنان فضای بیشتری برای حضور و حرف زدن داده می‌شود. زبان نشریات داخلی به یک زبان غیررسمی نزدیک‌تر می‌شود و متولیان این قبیل نشریات تلاش می‌کنند تشریه‌شان ظاهر خوب و شکلی هم داشته باشد. نشریه داخلی کودکی را می‌ماند که دارد کم‌کم بزرگ و بالنده می‌شود. به نظر من که از سال ۱۳۵۶ دانشجوی روزنامه‌نگاری بودم، روابط عمومی به عنوان یک حرفه زودتر و بیشتر از روزنامه‌نگاری جایگاه خود را پیدا کرده است. زمانی روابط عمومی مانع دسترسی به اطلاعات بود، اما اکنون با روزنامه‌نگاری هم‌مل است و به آن کمک می‌کند. در بسیاری از فعالیت‌های روزنامه‌نگارانه نشریات روابط عمومی به عنوان یکی از منابع مهم خبری به کار می‌آیند.

## مطهری نژاد: یکی از آسیب‌های نشریات داخلی این است که این

نشریات تبدیل به یک نهاد تبلیغاتی برای مدیران می‌شوند. در نتیجه کارمندان از چنین نشریه‌هایی فاصله می‌گیرند. به نظر من، کاش کارگزاران جدید دولتی، توجهی که برای تعطیلی نشریات داخلی می‌آوردند از این قبیل بود که چون این نشریات به ابزار تبلیغاتی مدیران تبدیل شده‌اند و عیوب سازمان را می‌پوشانند باید تعطیل شوند. این توجه به مراتب معقول‌تر بود تا اینکه به علت صرفه‌جویی در هزینه‌ها این بحث را پیش بکشند.

## کاظمی دینان: هر هزینه‌ای یک سرمایه‌گذاری بالقوه است. حتی

هزینه‌ای که من و شما برای خورد و خوراک می‌کنیم، سرمایه‌گذاری‌ای است برای زنده ماندنمان. اگر سمینار تعریف شود و هدفمند باشد چه اشکالی دارد؟ آموزش هم همین‌طور. در روابط عمومی هزینه نداریم. همه هزینه‌های روابط عمومی را به حساب سرمایه‌گذاری بگذارید. به شرط آنکه روابط عمومی واقعا روابط عمومی باشد و بلندگوی مدیر نباشد. اگر یک کاربلد روابط عمومی را اداره کند این هزینه‌ها سرمایه‌گذاری‌های بسیار خوبی هستند.



کاظمی دینان:  
دموکراسی  
زمانی به وجود  
آمد که  
رسانه‌های به  
وجود آمدند.  
دموکراسی نام  
دیگری است برای  
افکار عمومی و  
بها دادن به آن.  
بنابر این،  
رسانه‌ها نقش  
تعیین‌کننده‌ای  
در افکار عمومی  
دارند.



**نمک دوست:**  
متأسفانه رسم شده است که وقتی مدیری عوض می‌شود، مدیر بعدی حتی سردبیر نشریه داخلی‌اش را هم با خودش می‌آورد. این یک روند طبیعی نیست. آدم‌ها بر اساس علائق و توانایی‌هایشان رشتند نمی‌کنند و از برداختن به یک کار تخصصی و انباشت تجربه در آن زمینه باز می‌مانند.

## روابط عمومی



بلون روابط عمومی، مدیر از کجا بداند کارمندانش چه نظرات و انتقادات و پیشنهادهایی دارند. آن که در گوشه‌های دیگر از کشور نشست است چه امکانی دارد که نظرش را به گوش مدیر و همکاران دیگرش در این سوی کشور برساند؟ مدیر که نمی‌تواند مرتباً به همه جا سر بزند. مدیر بر اساس این انتظارات و انتقادات است که می‌تواند سیاست‌ها را به‌درستی بچیند و برای اجرای آنها برنامه‌ریزی کند. به طوری که این برنامه‌ها مورد قبول و اقبال کارمندان قرار بگیرند. دموکراسی زمانی به وجود آمد که رسانه‌های به وجود آمدند. دموکراسی نام دیگری است برای افکار عمومی و بها دادن به آن. بنابراین، رسانه‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در افکار عمومی دارند. در اجتماعات کوچکتر، یعنی در سازمان‌ها هم افکار عمومی داریم. سازمان برای اینکه به نقطه بهینه مشترک با کارمندانش برسد باید افکار عمومی سازمان خودش را بشناسد. کاش کارگزاران محترم دولتی به جای اینکه بگویند نشریه داخلی هزینه اضافی بر دوش سازمان تحمیل می‌کند می‌گفتند چون کار کرد ندارد، یا افراد حرفه‌ای باید این کار را به عهده بگیرند باید در مورد آنها تجدید نظر بشود.

**مگر چه تعداد تیم حرفه‌ای در کشور پیدا می‌شود که بتواند این همه نشریه داخلی را پوشش بدهد؟**  
نمک‌خوست: تیم حرفه‌ای به اندازه کافی وجود ندارد. بنابراین، سازمان‌ها باید روزنامه‌نگارهای مخصوص خودشان را تربیت کنند. جنس روزنامه‌نگاری سازمانی با روزنامه‌نگاری عمومی فرق می‌کند. اینکه شما بتوانید نشریه‌ای برای یک سازمان خاص یا مخاطبان خاص آن منتشر بکنید توانایی‌هایی را می‌طلبد که با مهارت‌های معمول روزنامه‌نگاری در نشریات عام یکی نیست. بحث این نیست که روزنامه‌نگارها بیایند و نشریه داخلی در بیاورند. بلکه باید یکی از ترم‌های آموزشی روابط عمومی، آموزش روزنامه‌نگاری سازمانی باشد. درس یا کارگاه نشریه در درس‌های روابط عمومی باید بین ۱۶ تا ۲۰ واحد درسی را اشغال کند. اگر دولت روی حرفه‌ای بودن تیم‌های منتشرکننده نشریات داخلی دست بگذارد، در این صورت می‌توان گفت که عملاً نشریات داخلی باید تعطیل شوند. چاره کار گسترش آموزش حتی در سطح فوق‌لیسانس روابط عمومی و ایجاد گرایش‌هایی مثل نشریه داخلی یا تولید رادیو - تلویزیونی برای روابط عمومی‌هاست.

**کاظمی دینان:** زمانی بود که یک نفر به عنوان چشم‌پزشک همه بیماری‌ها و مشکلات چشم را در حیطة تخصص خودش می‌دانست و مردم هم انتظار داشتند که هر مشکلی در چشمشان هسته همان یک نفر کشف و درمان کند. امروز دیگر هر کدام از مشکلات چشم برای خودش یک

متخصص و فوق‌متخصص پیدا کرده است. روابط عمومی هم نسبت به زمان پیدایش آن تخصصی‌تر شده است. دیگر باید کم‌کم به این طرف برویم که کارشناسان متخصص در زمینه‌های مختلف داشته باشیم. متأسفانه گاهی کسانی را در مسئولیت روابط عمومی قرار می‌دهند که فاقد هر نوع استعدادی در این زمینه‌اند. نشریه این افراد غیرمتخصص هم چیزی می‌شود متناسب با شخصیت و سایر توان‌مندی‌های او در این حوزه. افرادی این چنین، برای حفظ موقع و مقام تنها هنری که بلدند این است که از ابزاری مثل خبرنگار برای تبلیغ مدیر بالاتر خود استفاده کنند و عملاً خبرنگار را تبدیل می‌کنند به مدیرنامه!

**نمک‌دوست:** هر جا در روند طبیعی کاری دخالت شود مشکل به وجود می‌آید. سال‌هاست که می‌گوییم برای اینکه بخش خصوصی واقعی در کشور داشته باشیم، دولت باید دست از سر این بخش بردارد. این حرف در حوزه اقتصاد بسیار گفته شده است اما در زمینه روابط عمومی این باور را نداریم. روابط عمومی‌ها در بسیاری از کشورهای جهان، روابط عمومی بخش خصوصی محسوب می‌شوند. این روابط عمومی‌ها اساساً به دنبال تأمین منافع شرکت‌های مربوط به خودشان هستند اما در یک مقیاس کلان به توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور کمک می‌کنند.

چندسالی است که موضوع جهانی‌سازی بحث و حتی مد روز شده است و در هر سخنرانی که در حوزه اقتصاد و فرهنگ می‌شود یک خط در میان به جهانی‌سازی گریزی می‌زنند. مگر بلون روابط عمومی می‌شود جامعه را مهیای ورود به اقتصاد جهانی و تجارت آزاد کرد؟

متأسفانه رسم شده است که وقتی مدیری عوض می‌شود، مدیر بعدی حتی سردبیر نشریه داخلی‌اش را هم با خودش می‌آورد. این یک روند طبیعی نیست. آدم‌ها بر اساس علائق و توانایی‌هایشان رشتند نمی‌کنند و از برداختن به یک کار تخصصی و انباشت تجربه در آن زمینه باز می‌مانند. به نظر من، مشکل اصلی در تبدیل خبرنگار به مدیرنامه، روابط عمومی نیست؛ این مدیر است که دوست دارد عکسش تمام‌قد چاپ شود. نگاه مدیر باید عوض شود. چرا مدیر دوست دارد نشریه داخلی به جای عکس کارگر یا کارمندش، عکس خودش را چاپ کند؟ ایراد از مدیر است و نباید کاسه کوزه‌ها را بر سر نشریه داخلی بشکنیم.

**کاظمی دینان:** روابط عمومی دو کانال دارد: یکی به طرف درون سازمان و دیگری به طرف بیرون سازمان. از یک کانال افکار عمومی درون سازمان وارد می‌شود و از کانال دیگر افکار مدیر سازمان بیرون می‌رود. این کانال‌ها را نباید درستی‌ها را حذف کرد. اما مواظب



مطهری نژاد:  
نشریات داخلی  
به صورت  
غیر حرفه‌ای  
منتشر شده‌اند.  
اگر کارکردهای  
یک رسانه را  
اطلاع رسانی،  
آموزش،  
همگون سازی،  
مشارکت، و  
تفریح و  
سرگرمی بدانیم،  
یک نشریه  
مطلوب حداقل  
باید سه تا از این  
کارکردها را  
داشته باشد

روزنامه‌نگاری  
مردم‌پسند

۱۱

داخلی بودند قابل قبول تر و منطقی تر از معیار هزینه به نظر می‌رسند به نظر من شامل این موارد می‌شوند:

نشریات داخلی به نهاد تبلیغاتی دستگاه و مدیران تبدیل شده‌اند. نشریات داخلی به عاملی برای سرپوش گذاشتن بر عیوب و ضعف‌ها و کاستی‌ها حتی در بعد درون‌سازمانی تبدیل شده‌اند. نشریات داخلی به تریبون سخنرانی‌های مدیران تبدیل شدند. گرچه به طور مستقیم به تعریف و تمجید از مدیر نپرداخته‌اند اما با درج پیوسته سخنرانی‌های طولانی آنها، نقش تریبون را برای آنها به عهده گرفته‌اند. نشریات داخلی به صورت نامنظم منتشر شده‌اند. انتشار نامنظم نشریات توقعات کارمندان را برآورده نمی‌کند و موجب از دست رفتن مخاطبان می‌شود.

نشریات داخلی به صورت غیر حرفه‌ای منتشر شده‌اند. اگر کارکردهای یک رسانه را اطلاع‌رسانی، آموزش، همگون‌سازی، مشارکت و تفریح و سرگرمی بدانیم، یک نشریه مطلوب حداقل باید سه تا از این کارکردها را داشته باشد.

یکی از اساتید علوم ارتباطات در درس جامعه‌شناسی مطبوعات می‌گفت که عوام جامعه ما خبرهایی را دوست دارند در روزنامه‌ها بخوانند که خودشان از آنها اطلاع دارند! حال آنکه به طور طبیعی آنچه را که می‌دانیم، که می‌دانیم و باید برای آنچه نمی‌دانیم به رسانه رو کنیم. با کارمند در سازمان هم این رفتار را نکنیم؛ نشریه داخلی نباید نشریه‌ای باشد که کارمند آنچه را که خبر دارد و مطلع است در آن بخواند.

**کاظمی دینان:** مطالب خوب و قابل توجه در نشریه خواننده را دنبال خودش می‌کشد. چه خوب است که کارمند وقتی نشریه داخلی سازمانش اول ماه منتشر نشود احساس کمبود کند. نشریه برای رفع نقایص سازمان شفاف‌سازی می‌کند. آنچه نشریات داخلی را بی‌فایده نشان می‌دهد این است که به دنبال نیازهای کارکنان و نقایص سازمان نمی‌روند. در واقع، چند نفر دور هم می‌نشینند و آنچه را که خودشان فکر می‌کنند یا برایشان راحت‌تر است می‌نویسند در صورتی که باید متناسب با افکار عمومی کارکنان و برای آنها و تا حد امکان با مشارکت آنها نوشته شود.

نشریه باید محلی برای پاسخگویی باشد؛ کارمند سوال کند و مدیر پاسخ دهد. یا مدیر سوال کند و کارمند پاسخ دهد. کارمند اگر از طریق نشریه صدایش را به مدیر نرساند، دیگر از چه راهی خواهد توانست؟

**نمک دوست:** در مورد روزنامه‌های عمومی هم می‌گویند که روزنامه‌ها آینه جامعه‌اند چون می‌گویند در جامعه چه خبر است. روزنامه‌ها حتی در

باشیم که با حذف یک هزینه اندک، هزینه‌های بسیار بیشتری را بر سازمان تحمیل نکنیم.

**نمک دوست:** بینیم کانال ارتباطی را در سازمان ببندیم چه می‌شود. سازمان نیاز به ارتباط بین عناصر درونی‌اش دارد. در نبود یک کانال ارتباطی، پیچ و شایعه رواج پیدا می‌کند؛ مدیر جاسوسانی می‌گمارد تا بلند کارمندان را جمع به او و در واقع، پشت سرش چه حرف‌هایی می‌زنند و چون حرف مدیر هم شنیده نمی‌شود، کارمندان در مورد او به خیال‌پردازی و قصه‌سازی مشغول می‌شوند. کانال ارتباطی سالم که بسته می‌شود ناگزیر یک کانال اطلاعاتی ناسالم باز می‌شود که تلاش برای بستن آن مشکل بزرگتری ایجاد می‌کند و سازمان را از رسیدن به اهدافش باز می‌دارد.

کسانی که موافق دموکراسی هستند برای آن سه رکن در نظر می‌گیرند اول، شفافیت. نشریه داخلی به شفافیت فضای سازمان کمک می‌کند. دوم، مشارکت. نشریه داخلی مشارکت عمومی کارمندان و حتی مدیران را جلب می‌کند. سوم، پاسخگو بودن. نشریه داخلی گفته‌ها و قول‌ها را پی می‌گیرد و از مدیران در مورد آنها سوال می‌کند. نتیجه روشن است: نشریه داخلی می‌تواند به تحقق مردم‌سالاری در سازمان کمک کند.

**چرا نشریات داخلی این قدر غیر حرفه‌ای از آب درمی‌آیند؟**  
**مطهری نژاد:** من با کلیت این ارزیابی مخالفم؛ نشریات خوبی هم در روابط عمومی‌ها منتشر می‌شوند. من چون گاهی به کار داوری در مورد روابط عمومی‌ها و در نتیجه نشریات داخلی آنها مشغولم، نشریات داخلی قابل قبول زیادی می‌بینم که خیلی خوب و عالی‌اند و بسیار موثر و مفید تهیه می‌شوند. نشریات داخلی ضعف‌هایی هم دارند اما آنچه به عنوان علت تعطیلی این قبیل نشریات عنوان شده است علت واقعی نیست. ما هیچ نشریه داخلی که هزینه آن آن‌قدر زیاد باشد که در سطح دولت تصمیم بگیرند متوقفش کنند نداریم. چندین سال است که در قوانین بودجه و قانون مطبوعات کشور، به نشریات داخلی توجه و شکل و شمایل آن یا آناتومی آن به‌دقت تعریف شده است. مثلاً جلد نشریه داخلی نباید بیشتر از دو رنگ داشته باشد. متن آن باید تک‌رنگ باشد. تعداد صفحات آن نباید از یک حدی بیشتر باشد. تیراژ آن هم باید متناسب با تعداد کارکنان باشد. اگر کسی از قانون مطبوعات تخلف کرده است باید به قانون باز گردد. این قانونی است که سال‌هاست وجود دارد و البته فقط هم نشریات داخلی سازمان‌های دولتی را در بر می‌گیرد و نشریاتی که در سازمان‌های غیر عمومی و بدون بودجه دولتی کار می‌کنند از این مقررات مستثنا هستند. اما آسیب‌هایی که اگر معیار تعطیلی و سامان‌بخشی مجدد نشریات



نمک دوست:  
آسیب شناسی  
نشریات،  
آسیب شناسی  
مدیران است.  
مدیران ما برای  
بقای خود  
نیازمند نتایج کار  
سازمانی  
نیستند؛ آنها  
نیازمند تبلیغ  
برای بقا هستند.  
مصلحت آنها  
سکوت است. این  
یک اشکال  
تاریخی در  
جامعه ماست

ادب و ادبیات

جوامع استبدادی هم که دروغ می گویند و تبلیغی هستند باز هم آینه آن جوامع اند. شما از تبلیغاتی بودن، تکراری بودن حرف‌ها و نبود تکرار در مطالب روزنامه‌ها به وجود نابسامانی در جامعه پی می‌برید. نشریه روابط عمومی هم از این قاعده مستثنا نیست؛ اگر مدیر را تبلیغ می‌کند، آینه نظام فکری آن سازمان است. اگر بفرموده‌اش است یعنی نظام مدیریتی سازمان تفکر بفرموده دارد. در صورتی که اگر تکرار، امید و تحرک داشته باشد نشان می‌دهد که تفکر سازمان هم واجد این ویژگی‌هاست. آسیب‌شناسی نشریات، آسیب‌شناسی مدیران است. مدیران ما برای بقای خود نیازمند نتایج کار سازمانی نیستند؛ آنها نیازمند تبلیغ برای بقا هستند. مصلحت آنها سکوت است. این یک اشکال تاریخی در جامعه ماست. مدیران ما متکی به درآمدی هستند که از عملکرد سازمانی حاصل نمی‌شود. یک زمان اقتدار مدیران سرزمین ما از تسلط بر منابع آب سرچشمه می‌گرفته یک دوره تسلط بر زمین، و در روزگار ما تکیه بر درآمد نفت. این قبیل اتکا بر منابع، نیاز به طبقات اجتماعی و نیاز به مالیات برای بقا ندارد. اتفاقاً این سازمان‌ها هستند که برای بقا نیاز به دولت دارند. در ادبیات اداری ما مرسوم است که می‌گویند فلان مدیر خیلی قوی است چون وقتی با خودش آمد منابع مالی زیادی آورد. این اتکا به مدیر در سازمان، بدهی است که کارمند را که ناشران خبرنامه داخلی جزئی از آنها هستند وابسته به مدیر می‌کند. نشریه داخلی بیانگر روحیه حاکم بر سازمان است. انتقاد در اصل بر روحیه مدیران وارد است تا طرز کار نشریه داخلی. مشکل از مدیر است که می‌گوید چرا من در خدمت سازمانم و سازمان در خدمت من نیست. در نشریات بخش خصوصی عکس این روحیه را می‌بینید. محتوای نشریه باید سود سازمانی را بالا ببرد و درآمد ایجاد کند. قهرمان اصلی در این بخش کارکنان اند چون توجه به این قهرمان (کارمند) موجب افزایش درآمد است.

**کاظمی دینان:** خیلی پیش آمده است که آمده‌اند مسئله را حل کنند، صورت مسئله را پاک کرده‌اند. حذف نشریه داخلی، پاک کردن صورت مسئله است. آیا همه نشریات را بررسی کرده‌ایم که بدانیم خوب‌اند یا بد؟ آیا با صرفه‌جویی در هزینه نشریه اتفاق بهتری در مجموعه می‌افتد یا نه؟ علم کردن مسئله هزینه در نشریات داخلی غیر کارشناسی است.

**نمک دوست:** زمانی یک خبرنگار از معاون پژوهشی وقت وزارت علوم پرسید که چرا این قدر به پژوهشگر پول می‌دهید و ارزش ریالی بعضی از این پژوهش‌ها کمتر از پولی است که به آن می‌دهید. معاون مربوطه گفته بود که چه اشکالی دارد؛ این پول به پژوهشگر این کشور برسد بهتر است یا صرف ناهارهای پنجاه میلیونی و ریخت و پاش‌های آن چنانی

بشود؟ در مورد صرفه‌جویی در هزینه‌ها خیلی زود تیغمان به نشریه گرفته است. در حالی که شما شیرهای آب سازمان‌های دولتی را که دائماً چکه می‌کنند در نظر بگیرید. اصلاح این شیرها میلیاردها تومان صرفه‌جویی در آب این کشور به وجود می‌آورد. صرفه‌جویی میلیاردری در اسراف‌هایی به این وضوح مغفول مانده‌اند و انتشار نشریه داخلی که می‌تواند برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند به عنوان مصداق اسراف معرفی می‌شود.

**نشریه داخلی خوب چه استانداردی دارد؟ اگر بخواهیم ویژگی‌های مثبتی را که بر شمردید، به یک سری شاخص کمی تبدیل کنیم، نشریه معیار چگونه خواهد بود؟ نشریات داخلی در کشورهایی که سابقه بیشتری دارند از چه ترکیب و شکله‌ای برخوردارند؟**

**مطهری نژاد:** استاندارد در سطح آتاتومی نشریه وجود دارد. به لحاظ تعداد صفحات گفته شده است که نشریه داخلی باید بین ۸ تا ۱۶ صفحه باشد. البته در تنظیم این مقررات نقطه ضعفی وجود دارد؛ مؤلفه گستردگی و تعداد کارکنان در تعیین تعداد صفحات دخالت داده نشده است. این تعداد صفحه ممکن است در بعضی سازمان‌های گسترده جواب ندهد، یا در بعضی سازمان‌های کوچکتر زیاد هم باشد. یکی از مهمترین موضوعاتی که باید در این آیین‌نامه دیده می‌شد، نقش و کارکردهای نشریه بود. اگر ما برای نشریه داخلی کارکردهای پنج‌گانه آموزش، همدلی، مشارکت، همگون‌سازی، و تفریح و سرگرمی را قائل باشیم، باید نشریه را مکلف کنیم روی این بخش‌ها کار کارشناسی کند و در نشریه ترکیبی از این عناصر وجود داشته باشد. یکی دیگر از استانداردهایی که باید در نشریه رعایت شود، ارتباط دوسویه است. اگر جایی به عنوان تریبون مدیر در نشریه در نظر گرفته‌ایم، باید جایی هم برای کارمند در نظر بگیریم.

نکته دیگر در تعیین استانداردهای نشریات داخلی این است که چه نوع سازمان‌هایی نشریات داخلی مشترک داشته باشند؟ بسیاری از سازمان‌ها را می‌بینیم که گستردگی و تنوع فعالیت‌های آنها با یک نشریه پوشش داده نمی‌شود. سازمان‌های گسترده‌ای را هم می‌بینیم که با هم زبان مشترک دارند و تنوع محتوایی در کارشان کمتر است. جالب است که تعدادی از سازمان‌های گسترده نوع اول فاقد نشریات متنوع‌اند و تعدادی از سازمان‌های نوع دوم چند نشریه داخلی دارند.

به جز این موارد، به نظر من، در اموری که به صورت فرایندی شکل می‌گیرند، دست مجری باید باز باشد تا به فراخور شرایط و نیازهای جدید بتواند شکل و شمایل و ترکیب مناسبی را تنظیم و ترتیب کند.

**کاظمی دینان:** نشریه داخلی باید پیش از هر چیزی انتقال‌دهنده

افکار عمومی باشد. در مراحل بعد باید این عناصر را بشود در آن پیدا کرد:

اطلاع‌رسانی و اطلاع‌یابی  
ترویج پاسخگویی در سازمان  
فرهنگ‌سازی در سازمان  
ایجاد علاقه بین کارکنان و سازمان  
ایجاد علاقه میان کارکنان شفاف‌سازی برای کارکنان به طوری که همه بتوانند سازمان و خودشان را در آن ببینند.  
تبیین و توضیح دیدگاه‌های مدیریت سازمان برای کارکنان.

### انجمن روابط عمومی ایران به عنوان

یک نهاد تخصصی روابط عمومی در کشور چرا تا کنون اقدام به ارائه یک استاندارد برای نشریات داخلی نکرده است؟

**مظهری نژاد:** تا به حالا ماموریتی در این خصوص به انجمن داده نشده است که بنشیند و استانداردسازی کند. البته انجمن به گونه‌ای دیگر برای تحقق این هدف تلاش کرده است. در انتخاب روابط عمومی‌های برتر که تاکنون دوازده دوره آن در وزارت ارشاد انجام شده است (از سال ۱۳۷۰ به این طرف)، یکی از اهداف ما الگوسازی کارهای برتری بوده است که روابط عمومی‌ها ارائه کرده‌اند، از جمله در بخش نشریات داخلی. به جز این، تاکنون به طور جدی این هدف دنبال نشده است. ما از همین جا اعلام آمادگی می‌کنیم که با تاکید بر کل ابزارهای روابط عمومی اگر ماموریتی به انجمن بدهند، انجمن به کمک کارشناسان خبره خود این توانایی و قابلیت را دارد که چارچوب و استانداردهای این ابزار را تعریف و ارائه کند. ما نشریات داخلی و خارجی زیادی را تا کنون مورد مطالعه قرار داده‌ایم و معمولاً در مشاوری‌های مربوط به این ابزار از نتایج همین مطالعات استفاده



### نمک دوست:

استانداردی که قانون تعریف می‌کند مبنای درستی ندارد. چرا؟ نشریه داخلی یکی از ابزارهای ارتباطی روابط عمومی است؛ تهیه برنامه رادیویی، تهیه برنامه تلویزیونی، برگزاری سمینار، انتشار بروشور و کاتالوگ و... هم از ابزارهای ارتباطی روابط عمومی هستند. مگر ارشاد برای برنامه تلویزیونی تعریف کرده است که حتماً باید سیاه و سفید باشد؟ پس چرا این

ملاحظات شامل حال نشریه شده است؟ اگر بالای سر روابط عمومی متخصص نشسته باشد، خودش به فراخور نیازهای مجموعه مشخص می‌کند که چه کاری را چگونه باید انجام دهد. روابط عمومی یک سازمان متولی فرش کشور چگونه می‌تواند با نشریه سیاه و سفید، زیبایی‌های قالی‌های هزار رنگ را به جلوه بیاورد؟ چنین نشریه‌ای نه چهار رنگ که باید هشت رنگ چاپ شود.

من با استانداردسازی آناتومیک موافق نیستم. به نظر من با توجه به تنوع و تکثر بسیار و فضاهای فکری متفاوت، جز اینکه در کلان‌ها به تفاهم برسیم، راه دیگری نداریم و نباید به دنبال تفاهم در جزئیات برویم. ما نهادهای متنوعی در جامعه داریم؛ از دانشگاه تا کارخانه خودروسازی، سازمان‌های امنیتی و نظامی، روزنامه یا رادیو و تلویزیون. همه این نهادها می‌خواهند نشریه داخلی منتشر کنند. چگونه می‌توان این نهادهای متنوع با کارکردها و نیازهای مختلف را واداشت که از یک قالب پیروی کنند. فقط یک استاندارد را که در فرهنگ ما هم هست و می‌توان آن را در یک جمله بیان کرد، می‌توانم هم برای این کار و هم برای هر کار دیگری پیشنهاد کنم:

راستگو باش تا درست‌کردار باشی.

اگر نشریات داخلی ما راستگو باشند، خودبه‌خود استاندارد هم خواهند بود.