



This paper is focused

director

new and
my son

in university
This paper

مسلم ولا يفرق بين المسلمين
لذلك الامم التي انبجها
لا ابراهيم والابن الذي اراه
والله يشهد حسن امله
من اجل اننا نريد ان
نعد لهامه على الامم
ما كان ان يجعل صلته
بعد عودته الى لاهول



ميرنگه

روابط عمومی ایرانی، در بحران

میزگردی در باره نقش روابط عمومی در بحران‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی

مشهور است که مدیران پس از انقلاب، مدیران بحران‌اند و در طی بیست و هفت سال گذشته نشان داده‌اند که در این زمینه حرف‌های زیادی برای گفتن دارند. بی‌راه نیست اگر گفته شود مدیریت کلاسیک ما در وضعیت‌های نسبتاً آرام آن همه قرین توفیق نبوده است که مدیریت در بحران. ایران پس از انقلاب انواع بحران‌ها را از سر گذرانده است و شاید حالا باید جماعتی بنشینند و این تجربه‌های گران‌قیمت را که شاید در دهه‌ها و سده‌های آینده به آن شکل اصیل سه دهه گذشته‌اش اتفاق نیفتد، مکتوب کنند و برای آیندگان نگاهش دارند. خدا را چه دیدی، شاید بسیاری از جوامع حال حاضر هم در مواقع بحرانی رو به این تجارب ایرانی بیاورند و بر پدر مدیران بحران ایرانی درود بفرستند!

میزگرد این شماره مجله "انجمن روابط عمومی ایران" با حضور تعدادی از این مدیران برگزار شد؛ مدیرانی که در مواقع بحرانی با رسانه‌ها و مطبوعات سروکار داشتند و باید با جهت‌دهی به ابزار اطلاع‌رسانی، سعی در تخفیف تبعات بحران‌ها می‌کردند. گاهی در دوره جنگ، زمانی در زمان سازندگی، و مدتی در دوران اصلاحات.

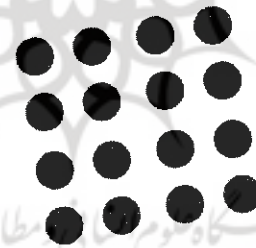
دکتر محمدحسین قدیری ایبانه

دکتر محمدحسین قدیری ایبانه، دکترای معماری خود را از دانشگاه فلورانس ایتالیا در فاصله سال‌های ۱۳۶۱-۱۳۵۱ گرفت. او بنیانگذار انجمن اسلامی دانشجویان ایتالیا بود و آن‌طور که خودش می‌گوید در یکی از روزهای دهه فجر انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷، یک‌کنته سفارت ایتالیا در رم را اشغال کرده و ده شبانه‌روز هم در آن اتراق کرده است. مدیران وزارت خارجه پس از این عمل متهورانه او را که هنوز دانشجوی معماری بوده به عنوان رایزن مطبوعاتی سفارت ایران در رم به کار گرفتند و او را رسماً به کارهای مربوط به روابط عمومی و اطلاع‌رسانی سوق دادند. او پس از بازگشت به تهران رسماً به استخدام وزارت خارجه درآمد و به مدیریت کلی روابط عمومی و معاونت سخنگویی وزارت خارجه رسید. در سال‌های ۱۳۶۹ تا ۱۳۷۱ به سفارت ایران در استرالیا رفت. در بازگشت از استرالیا مشاور وزیر خارجه شد و سپس به ریاست جمهوری رفت و مدیریت کلی روابط عمومی ریاست جمهوری را به عهده گرفت. قدیری تا سال ۱۳۷۶ معاون ارتباطات دفتر رئیس‌جمهور و دبیر شورای عالی سیاست‌گذاری تبلیغات دولت بود. در زمان ریاست جمهوری آقای خاتمی نیز مدتی معاون سخنگوی دولت و دبیر شورای عالی اطلاع‌رسانی دولت ماند. چندی پیش توانست دومین دکترای خود را در رشته مدیریت استراتژیک از دانشگاه عالی دفاع ملی دریافت کند. او اکنون مشاور ارتباطات و اطلاع‌رسانی مجمع تشخیص مصلحت نظام است.

دکتر حسین افخمی

دکتر حسین افخمی، استادیار علوم ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی است. او لیسانس روابط عمومی را از همین دانشگاه گرفته و مقطع فوق لیسانس را در رشته‌ای با عنوان "روزنامه‌نگاری بین‌المللی" از دانشگاه سیتی واقع در لندن گذرانده است. دکترای او نیز در زمینه علوم ارتباطات است. او این مدرک را از دانشگاه لینز واقع در شهر لینز انگلستان گرفت. پس از بازگشت از انگلستان، از سال ۱۳۷۶ به عضویت هیئت علمی دانشکده علوم ارتباطات دانشگاه علامه طباطبایی درآمد و ضمن تدریس در دانشگاه مدتی مدیرکل روابط عمومی وزارت صنایع، در مقطعی به عنوان معاون روابط عمومی و بین‌الملل سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی و مدتی هم سرپرست روابط عمومی گمرک ایران شد.

این سه تن که هر یک کوله‌باری از تجربه و دانش روابط عمومی را در سه دهه بحرانی گذشته بر دوش گرفته‌اند، در یکی از آخرین روزهای بهار ۱۳۸۵ گرد هم آمدند تا در مورد نقش روابط عمومی در مهار بحران‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بحث و تبادل نظر کنند.



مهندس میرزا بابا مطهری نژاد

آقای میرزا بابا مطهری نژاد، کارشناس ارشد مدیریت ارتباطات در مرکز آموزش مخابرات است. او که در مقطع کارشناسی، ریاضی خوانده است، به مدت ۱۴ سال مدیرکل روابط عمومی وزارت پست و تلگراف و تلفن سابق بود. در سال‌های ۱۳۷۷ و ۱۳۷۸ نیز به عنوان مشاور وزیر و مدیرکل روابط عمومی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی خدمت کرد. او نایب رئیس انجمن روابط عمومی ایران و مدیرمسئول ماهنامه تخصصی روابط عمومی یعنی همین مجله است.

۱. بحران چیست؟

مجله: اجازه بدهید بحث را از تعریف بحران شروع کنیم. وقتی از روابط عمومی در بحران سخن می‌گوییم، فرض ما این است که پس‌زمینه‌ای به نام بحران وجود دارد که روابط عمومی در بستر آن باید نقش‌آفرینی کند. بدیهی است که اگر از بحران در روابط عمومی سخن می‌گفتیم، زمینه بحث روابط عمومی بود و آنچه را که باید مورد بحث قرار می‌دادیم، خود بحران بود که در فضای روابط عمومی نقش‌آفرینی می‌کرد. بنابراین، منطقی است که در بحث حاضر از تعریف بحران و انواع آن شروع کنیم.

روابط عمومی جای مدیر قرار نمی‌گیرد، اما آن بخش از مدیریت را که با رسانه‌ها سر و کار دارد، اداره می‌کند. او مانند شیر فلکه‌ای بر راه مدیریت و رسانه‌ها قرار می‌گیرد و اطلاعاتی را که باید جریان یابد یا اطلاعاتی که نباید نشت کند، تنظیم می‌کند.

حسین افخمی: بحران عبارت است از هر نوع تهدید پیش‌بینی نشده. اگر تهدید را بشود پیش‌بینی کرد، از حالت بحرانی خارج می‌شود و می‌توان از آن پیش‌گیری به عمل آورد، یا برای مهار آن در زمان وقوع چاره‌اندیشی کرد. هر بحرانی از دیدگاه روابط عمومی سه مرحله دارد: یک نقطه آغاز دارد؛ یک مرحله دارد که در آن بحران آشکار می‌شود؛ و مرحله‌ای می‌رسد که باید بحران را از نظر ارتباطی مدیریت کرد. در نتیجه این فرآیند باید بحران فروکش کند و وضع به حالت عادی برگردد.

بسیاری از بحران‌ها قابل پیش‌بینی‌اند. بحران‌های سیاسی، در حالتی که می‌دانیم حزب "الف" جای خود را به حزب "ب" خواهد داد، قابل پیش‌بینی‌اند. بحران‌های اقتصادی، در حالتی که می‌دانیم چه شرایطی بورس را از رونق می‌اندازد، قابل پیش‌بینی‌اند. بحران‌های اجتماعی، در حالتی که در یک برهه زمانی رشد جمعیت از کنترل خارج شده باشد، قابل پیش‌بینی‌اند و... اما آنچه این بحران‌های قابل پیش‌بینی و مهار را به بحران واقعی تبدیل می‌کند، بحران کلانی به نام بحران مدیریت است که قادر به مطالعه، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی نیست. اتفاقاً روابط عمومی در مسیر مدیریت جامعه عمل می‌کند و در جایی نشسته است که باید بحران مدیریتی کشور را کاهش دهد. روابط عمومی جای مدیر قرار نمی‌گیرد، اما آن بخش از مدیریت را که با رسانه‌ها سر و کار دارد، اداره می‌کند. او مانند شیر فلکه‌ای بر راه مدیریت و رسانه‌ها قرار می‌گیرد و اطلاعاتی را که باید جریان یابد یا اطلاعاتی که نباید نشت کند، تنظیم می‌کند.

قدیری ایبانه: بحران عبارت است از خارج شدن از تعادل. پیش‌بینی وضعیت بحرانی در آینده از ضرورت‌های مدیریت صحیح است. برخی بحران‌ها قابل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی‌اند. قابل پیش‌بینی بودن یا نبودن، شدت بحران، میزان اطلاعات از بحران و فرصت برای رفع آن، از عوامل مهم در مدیریت بحران است. برخی از بحران‌ها از شدت بالایی برخوردارند. اطلاعات کمی در مورد آنها وجود دارد. فرصت کمی برای رفع آن باقی است و قابل پیش‌بینی سریع نیستند، مثل زلزله. اما برخی از بحران‌ها قابل پیش‌بینی‌اند و در نتیجه قابل پیش‌گیری. مثل اینکه ما امروز جمعیت پنج‌ساله‌ها را می‌دانیم. پانزده سال آینده می‌توان پیش‌بینی کرد که چه تعداد داوطلب کار در کشور خواهیم داشت. بنابراین برای ایجاد اشتغال آنها باید از امروز برنامه‌ریزی کرد تا در آن زمان کشور دچار انواع بحران نشود. بحران از جنبه‌های مختلف قابل بررسی است. از منظر سازمان، یک حزب، یک موسسه، یا مسائل اجتماعی، اقتصادی منطقه‌ای یا کشوری، و همچنین از منظر جهانی می‌توان بحران‌ها را طبقه‌بندی کرد.

مطهری نژاد: تعاریف دوستان را قبول دارم. اما یادآور می‌شوم که بحرانی که روابط عمومی متکفل سامان دادن به آن است، اغلب از نوع بحران‌های اجتماعی است. بحران اجتماعی وقتی بروز می‌کند که نیاز جامعه برای اطلاعات، وسیع‌تر و بیش‌تر از آن چیزی باشد که رسانه‌ها در اختیار افکار عمومی قرار می‌دهند.

۲. در شرایط بحرانی، کار روابط عمومی چیست؟

افخمی: برای پیش‌گیری از بحران، باید پیش‌بینی کرد و راه‌های پیش‌گیری را در نظر گرفت. در غیر این صورت، وقتی بحران پیش‌آمد، باید به مهار آن پرداخت. یا حداقل آن را تضعیف کرد تا خسارت کمتری وارد کند. مهار بحران، یک کار تیمی است و تمام مدیریت‌ها باید در آن درگیر شوند. هر سازمانی باید یک تیم مدیریت بحران برای خودش تعریف کند که در مواقع مقتضی وارد عمل شوند. روابط عمومی‌ها قطعاً یکی از مهمترین و موثرترین اعضای این تیم هستند.



رفع بحران‌ها بیاید. مسئولیت یک روابط عمومی حکومتی در وضعیت‌های بحرانی ملی را اگر بخواهیم طبقه‌بندی کنیم، از این قرار است:

۱. مقدمه مهار بحران، شناخت بحران است، چه بحران جاری و چه پیش‌بینی بحران آینده. اگر این شناخت صورت نگیرد و اطلاع بموقع از وقوع بحران به دست نیاید، فاجعه رخ خواهد داد. در هر زمینه‌ای ممکن است بحرانی وجود داشته باشد، اما مسئولان از آنها مطلع نباشند. روابط عمومی‌ها باید سازوکاری برای شناخت بحران و حساسیت نسبت به آن در سازمان تعبیه کنند.

۲. تلاش برای رفع بحران. اگر سازمان دچار بحران شود، مجموع مدیریت‌ها، از جمله روابط عمومی، باید در صدد رفع آن برآیند. برای هر بحرانی باید راه‌حل‌های خاص اندیشیده شود. مثلاً یکی از این راه‌حل‌ها اطلاع‌رسانی بموقع است. یکی دیگر، جلوگیری از انتشار اطلاعات در

در مهار بحران، اطلاع‌رسانی شفاف از ضروری‌ترین اقداماتی است که باید صورت گیرد. در مواقع بحرانی کانال‌های اطلاع‌رسانی باید خاص و مشخص باشند. بدترین حالتی که به تشدید بحران کمک می‌کند و آتش‌بیار معرکه خواهد بود، داشتن سخنگویان متعدد است. روابط عمومی باید کانال انحصاری سخنگویی داشته باشد و سایر مجاری سخنگویی مدیریت را به سوی این کانال انحصاری سوق دهد. سخنگوی روابط عمومی باید از نشت اطلاعاتی که به تشدید بحران می‌انجامد جلوگیری کند و جلو تعابیر و تفاسیر دوپهلو را بگیرد.

قدیری: روابط عمومی‌های دولتی و حکومتی، مسئولیت مشترک دارند. آنها نباید بخشی به مسائل نگاه کنند. مسئول روابط عمومی نظام، مجموع روابط عمومی‌های دولتی و حکومتی است. باید بتواند در صدد شناخت و پیش‌گیری و



مقدمه مهار بحران، شناخت بحران است، چه بحران جاری و چه پیش‌بینی بحران آینده. اگر این شناخت صورت نگیرد و اطلاع بموقع از وقوع بحران به دست نیاید، فاجعه رخ خواهد داد. در هر زمینه‌ای ممکن است بحرانی وجود داشته باشد، اما مسئولان از آنها مطلع نباشند.

مواقع مقتضی است. یادم هست در زمان شهید رجایی، سیلوهای گندم خالی بودند، اما گندم در راه بود. خالی بودن سیلوها خبر محرمانه بود و پخش آن بحران درست می‌کرد. خبر سری نگه داشته شد تا گندم رسید و خطر از سر گذشت. سری نگه داشتن و همزمان تلاش جدی برای رساندن گندم به سیلوها، دو اقدامی بود که توانست جلو یک بحران جدی را در جامعه بحران زده آن روز ما بگیرد. این را گفتم که این نکته بسیار مهم را گفته باشم که همیشه اطلاع‌رسانی چاره بحران نیست، بلکه کنترل مجرای اطلاع‌رسانی است که در مهار بحران به کمک می‌آید. البته به طور کلی اصل بر اطلاع‌رسانی است، مگر آنکه خلاف آن ثابت شود. هنر روابط عمومی آن است که این خلاف‌ها را تشخیص دهد. متأسفانه در فرهنگ مدیریتی ما برعکس عمل می‌شود: اصل بر عدم اطلاع‌رسانی است مگر اینکه چاره‌ای جز اطلاع‌رسانی نباشد! بخصوص که در عدم اطلاع‌رسانی، مدیریت‌ها مورد پرسش و اتهام قرار نمی‌گیرند و بنابراین میل به عدم اطلاع‌رسانی، در جایی که مدیر با امر اطلاع‌رسانی و قدرت آن در کمک به حل مسائل آشنا نیست، بسیار قوی‌تر از اطلاع‌رسانی شفاف دیده می‌شود.

۳. روابط عمومی، بحران ارتباطی را مدیریت می‌کند

مطهری نژاد: نکته‌ای که در تکمیل عرایض دوستان می‌توانم بگویم این است که در بحران‌های غیر قابل پیش‌بینی، مثل حوادث قهری، روابط عمومی سازوکار خیلی خاصی را می‌طلبد که متناسب با حادثه بتواند اطلاع‌رسانی کند و ضایعات و حواشی را کاهش دهد. اما همه بحران‌ها به این شدت نیستند. مثلاً بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، در دهه اول، مشکل مخابراتی شدیدی داشتیم. نزدیک به هفتصد هشتصد هزار فیش تلفن ثابت دست مردم بود. قیمت مصوب تلفن ۱۵ هزار تومان و قیمت تمام شده برای مخابرات صد هزار تومان بود. این فاصله قیمت از محل درآمدی مخابرات تامین می‌شد که معمولاً بیش از هفتاد هشتاد هزار خط را نمی‌توانست در سال جواب بگوید. تقاضا هم که بسیار زیاد بود و به علاوه نیازهای جدید هم خودش را نشان می‌داد.

یعنی واحدهای صنفی و صنعتی به وجود می‌آمدند و تعداد خانواده‌ها در حال افزایش بود. از آن طرف جنگ هم جریان داشت. می‌دانید که در زمان جنگ، بالا بردن هزینه‌های زندگی مردم بحران‌زاست. اما از سوی دیگر، عدم توسعه مخابرات هم مشکل‌زاست. این بحران، یک راه حل فنی و یک راه حل اجتماعی داشت. راه حل فنی توسعه مخابرات به‌راحتی قابل حل بود؛ نیروهای علاقه‌مند و فعال به میدان آمدند و اعلام کردند که می‌توانند به جای هفتاد هشتاد هزار خط تلفن، سالی یک میلیون تلفن نصب کنند. مسئله‌ای که حل نشده مانده بود، عبارت بود از هزینه‌ای که تولید نمی‌توانست بپردازد، اما مردم می‌توانستند. اینجا بود که روابط عمومی به میدان آمد و با توجیه و تهییج مردم، به آنها گفت که مخابرات هیچ مشکلی برای نصب تلفن ندارد و اگر کسانی بتوانند هزینه نصب تلفن را خودشان بپردازند، مخابرات در زمان کوتاهی می‌تواند تلفن در اختیار آنها بگذارد. با حل مشکل اجتماعی از طریق روابط عمومی بود که مخابرات توانست در همان زمان جنگ، تعداد نصب تلفن را از هفتاد هزار شماره در سال به یک میلیون و صد هزار شماره در سال برساند.

بحران‌های این‌چنینی در جامعه زیادند. یکی از آنها در جریان بازپس‌گیری پول ثبت نام موبایل در ماه‌های اخیر اتفاق افتاد. بیش از هفت میلیون خط موبایل در دفاتر پستی ثبت نام شد که چون تعداد ثبت‌نامی‌ها بیشتر از ظرفیت اعلام شده اولیه بود، کار مثل نوبت‌های قبل به قرعه‌کشی افتاد. بعد اعلام کردند که اگر کسی از نوبتش راضی نیست می‌تواند بیاید و پولش را پس بگیرد. راه حل فنی پس دادن پول مشخص شد. پست بانک به کمک آمد. اسامی و پول در پست بانک موجود بود. اما راه حل ارتباطی مشکل ساز شد. مسئله از نظر ارتباطی این بود که مردم چگونه مراجعه کنند؟ دیدیم که در اثر هجوم مردم به پست بانک، این مراکز از کارهای دیگرشان افتادند. نتیجه، نارضایتی مردم و ناکارآمدی پست بانک بود. در اینجا روابط عمومی باید بعد ارتباطی قضیه را دقیق‌تر بررسی می‌کرد و به مدیریت می‌گفت که مثلاً ما با استفاده از

روش‌هایی، اطلاعات کسانی را که می‌خواهند پولشان را پس بگیرند، جمع‌آوری کنیم و پول آنها را در منزل بدهیم. در این کار می‌شد هزینه پست بانک برای تحویل پول مشتری را از خود او کم کنند. با این راه حل یا راه حل‌هایی از این قبیل، می‌شد مشکل را از بحرانی شدن نجات داد. یا در همین قضیه، ما شاهد مصاحبه‌های متناقضی بودیم. یک مسئول می‌گفت که ثبت‌نام کنندگان ۱۵ روز بعد از تعیین اولویت‌ها، یک ماه فرصت دارند که پولشان را پس بگیرند، یکی دیگر می‌گفت که تا یک ماه قبل از رسیدن نوبت، می‌توانند پس بگیرند. تشویش در اطلاع‌رسانی به جای اینکه به کاهش بحران کمک کند، آن را تشدید هم می‌کند. اطلاع‌رسانی درست می‌تواند افکار عمومی را هدایت کند، به گونه‌ای که جلو بحران را بگیرد و حتی به جامعه آرامش ببخشد.

جمع‌بندی من این است که مشکلاتی که در سازمان پیش می‌آید، دو بعد دارد: بعد فنی و بعد ارتباطی. حل فنی مشکل به عهده مدیران و کارشناسان سازمان است، و حل ارتباطی مشکل با روابط عمومی.

۴. مطالعه موردی یک بحران: موبایل

مطهری نژاد: در مورد خاص موبایل، به نظر من اگر قبل از ثبت نام، شرایط واگذاری را به طور شفاف اعلام می‌کردند و می‌گفتند که مثلاً قرعه‌کشی تعیین اولویت‌ها چگونه است و آیا برای کسانی که چند خط ثبت نام کرده‌اند، مانند دوره قبل هر نوبت یکی از آنها درمی‌آید یا نه، افراد حین ثبت نام تصمیمشان را می‌گرفتند و ما با هجوم ناگهانی افراد منصرف شده مواجه نمی‌شدیم. یعنی می‌شد با اطلاع‌رسانی، از وقوع بحران هجوم به شعبه‌های پست‌بانک تا حدودی جلوگیری کرد.

قدیری: بله. به نظر من هم روابط عمومی‌ها باید در ارتباط تنگاتنگ به مدیران و کارشناسان فنی، به چاره‌سازی از نظر ارتباطی بپردازند. لازم‌اش این است که روابط عمومی‌ها در بدنه مدیریت سازمان فعال و در جریان باشند.

افخمی: من از زاویه دیگری به این موضوع نگاه می‌کنم. در مورد همین مسئله موبایل، خارج شدن یک وسیله از شکل یک ابزار ارتباطی به یک وسیله کسب و کار از نوع دلالتی، هم به اشتغال کاذب و فاسد دامن زده و هم آن را از دسترس عموم کسانی که نیاز به ارتباطات سیار دارند خارج کرده است. چند سال پیش، نظر من را در مورد روز ارتباطات پرسیدند. گفتم ما روز موبایل داریم، نه روز ارتباطات. تا وقتی من نتوانم یک میلیون و دویست هزار تومان بابت یک خط موبایل آن هم با این کیفیت پردازم، و کسانی برای ثبت نام هجوم بیاورند که به فکر ارتباطات نیستند و فکر کاسی‌اند، ما روز موبایل داریم، نه روز ارتباطات.

تا وقتی من نتوانم یک میلیون و دویست هزار تومان بابت یک خط موبایل آن هم با این کیفیت پردازم، و کسانی برای ثبت نام هجوم بیاورند که به فکر ارتباطات نیستند و فکر کاسی‌اند، ما روز موبایل داریم، نه روز ارتباطات.

قدیری: البته باید در نظر داشته باشیم که در هر حال، این نوع برخورد مردم با موبایل، سرمایه‌گذاری در حوزه مخابرات را زیاد می‌کند و از طرف دیگر، نقدینگی را در سطح جامعه کاهش می‌دهد که از نظر اقتصادی و تنظیم بازار پولی امر مطلوبی است. به هر حال، تا وقتی تقاضا بیشتر از عرضه باشد، نوبت و صف و قرعه‌کشی و گرانی هم هست. این مشکل را در کنکور هم داریم. تقاضا بیشتر از عرضه است و کنکور یک راه چاره برای آن. اگر ظرفیت و تقاضا متناسب بشوند، خودبه‌خود کنکور حذف می‌شود. همان‌طور که در بازار خودرو اتفاق افتاده و همان‌طور که در بازار موبایل در حال اتفاق افتادن است.

۵. مهمترین وظیفه روابط عمومی اطلاع‌رسانی است
مجله: بحث از مسیر خودش خارج شد. ما در مورد مسائل اقتصادی بحث نمی‌کنیم. روابط عمومی‌ها در این شرایط چه کار باید بکنند؟

قدیری: تلویزیون ممکن است تبلیغ کند که کمتر مصرف و مثلاً در مورد موبایل کمتر مکالمه کنید. در حالی که در جوامع توسعه‌یافته تبلیغ می‌کنند که بیشتر مکالمه کنید که توسعه بیشتر شود، یا بیشتر مصرف کنید تا کارخانه‌ها بیشتر تولید کنند. من معتقدم کشوری مثل ایران که از مجموع

پوشش دهند. برای استفاده از این خدمت هم مبلغ شصت هزار تومان که تعرفه تلفن ثابت است از مشترکان دریافت می‌کنند.

عراسخگویی ملموس به افکار عمومی: چقدر به هر ایرانی پول نفت می‌رسد؟

قدیری: یکی از عوامل بحران‌زا در جامعه که می‌تواند خسارات زیادی در پی داشته باشد، عدم اعتماد میان حکومت و مردم است. گرچه از این جهت مردم نسبت به نظام اعتماد لازم را دارند، اما این بی‌اعتمادی در مردم نسبت به مدیران نظام زیاد است. در افکار عمومی پرسش‌هایی شکل می‌گیرند که اگر پاسخ صحیحی به آنها داده نشود، می‌تواند بحران‌هایی را در سطوح مختلف جامعه شکل دهد یا بر دامنه بحران‌های سیاسی و اجتماعی بیفزاید و آنها را تشدید کند. من می‌خواهم در اینجا تعدادی از این پرسش‌های بحران‌زا را که در افکار عمومی دیده می‌شود و رفع آن نیاز به جواب‌های اقناعی دارد مطرح کنم.

ما یک کشور نفت خیز هستیم. مردم ایران کشورشان را یک کشور نفت خیز محسوب می‌کنند که چندسالی است درآمد نفتی آن چندبرابر شده، به طوری که در سال گذشته به بیش از چهار میلیارد دلار رسیده است. در افکار عمومی چنین سوالی موج می‌زند: چرا درآمد زیاد شده، ولی مشکلات مردم همچنان وجود دارد؟ تصور عمومی بر این است که این درآمد حیف و میل می‌شود و عدالت اجرا نمی‌شود. در نتیجه یک بحران بی‌اعتمادی نسبت به مدیران نظام در اذهان مردم به وجود می‌آید. فکر می‌کنم در سراسر کشور این پرسش وجود دارد. حتی در تهران، در مناطق به اصطلاح مرفه شمال شهر هم این تصور وجود دارد، چه رسد به استان‌های مرزی و اقوام مختلف ایرانی و اقلیت‌های مذهبی. آنها هم تصور می‌کنند که چون متعلق به قومیت خاصی هستند، این اجحاف در حق آنها صورت می‌گیرد و حقشان مثلا به تهرانی‌ها داده می‌شود، یا خورده می‌شود و احساس محرومیت می‌کنند. این احساس بی‌عدالتی عواقب وخیمی دارد و می‌تواند به بحران‌های امنیتی تبدیل شود.

من به عنوان کسی که سوابقی در کار روابط عمومی و اطلاع‌رسانی در سطح دولتی و ملی دارم، سعی کرده‌ام با

کشورهای انگلستان و آلمان و فرانسه و ایتالیا و کشورهای اسکاندیناوی بزرگتر است، ظرفیت بسیار زیادی برای توسعه مخابرات دارد. این همه تردد به ادارات و سفرهای اداری یک اشکال بزرگ است که هزینه‌های آن بسیار بیشتر از داشتن موبایل و پرداخت هزینه‌های آن است.

افخمی: در مورد مصرف، نباید خودمان را با جوامع غربی مقایسه کنیم. روابط عمومی باید به کمک مدیریتی بیاید که من آن را مدیریت صرفه‌جویی می‌نامم. یکی از ایرادهای ما به امریکایی‌ها این است که چندین برابر دنیا مصرف می‌کنند. اسراف در تکنولوژی هم بد است. روابط عمومی باید بتواند سطح توقعات جامعه را کنترل کند (صرفه‌جویی یعنی درست مصرف کردن). کجای دنیا مکالمه نیم‌ساعته و ۴۵ دقیقه دارند؟ حتی تلفن‌های رسمی و دولتی ما هم پر از حرف‌های طولانی و زائد است. باید مکالمه ضروری و بجا را آموزش داد. ما برای توسعه مخابرات احتیاج به مکالمه‌های بیشتر مردم نداریم. ما وقتی در زمینه تلفن ثابت ۳۵ خط به ازای صد نفر داریم، حالا حالاها باید کاری کنیم که تعداد خطوط ثابتمان را ببریم بالا. این نسبت الان در آمریکا ۱۰۸ خط به ۱۰۰ نفر است. افزایش تعداد مشترکان خود به خود به درآمدهای مخابرات و توسعه آن کمک می‌کند. برای افزایش استفاده از امکانات ارتباطی، ما الان ۲۰ هزار تا روستا داریم. مخابرات اگر به هر روستا یک خط موبایل می‌داد که بتوانند اهالی در مواقع اضطراری از آن استفاده کنند، خدمتی به مراتب بیش از این ارائه کرده بود که الان در روستاها تلفن ثابتی گذاشته با آن شرایط سخت گرفتن شماره‌های داخلی و کدهای منطقه‌ای و شهری و...

مطهری نژاد: اتفاقا باید به اطلاع شما برسانم که مخابرات این کار را کرده و در روستاها ارتباطات تلفن سیار برقرار است. ماجرا همین است که اگر روابط عمومی در بحث‌های ارتباطی درست عمل کند، جناب عالی که از افراد نخبه در حوزه ارتباطات به شمار می‌روید، الان باید می‌دانستید که مخابرات چنین خدمتی را به انجام رسانده است. الان مخابرات آنتن‌هایی در مناطق روستایی نصب کرده است که می‌توانند بیش از ده هزار روستای کشور را

مردم ایران کشورشان را یک کشور نفت خیز محسوب می‌کنند که چندسالی است درآمد نفتی آن چندبرابر شده، به طوری که در سال گذشته به بیش از چهار میلیارد دلار رسیده است. در افکار عمومی چنین سوالی موج می‌زند: چرا درآمد زیاد شده، ولی مشکلات مردم همچنان وجود دارد؟

تجزیه و تحلیل ارقام و آمار موجود، پاسخی همه فهم برای چنین سوالاتی پیدا کنم و آنها را در جریان سخنرانی هایی که در دانشگاه ها، مساجد و اماکن عمومی در ماه های اخیر داشته ام، مطرح کنم. اجمالی از این پاسخ ها چنین است: پارسال چهل میلیارد دلار نفت خام فروخته ایم. قیمت جهانی نفت رکورد شکسته و در فرایندی که خارج از اراده و کنترل دولت ما بوده این افزایش قیمت صورت گرفته است. مردم تصور روشنی از اینکه چهل میلیارد دلار درآمد یعنی چه، ندارند. من از مخاطبان خود در سخنرانی ها که شامل استادان و دانشجویان و مردم عادی مساجد هستند می پرسم شما فکر می کنید اگر این چهل میلیارد دلار نفت را تقسیم کنیم، به هر نفر چند تومان می رسد؟ پاسخ هایی که مردم می دهند اغلب یک میلیون تومان در ماه برای هر نفر است. می گویم همه آمار و ارقام موجودند و یک ضرب و تقسیم ساده ما را به جواب می رساند. درآمد چهل میلیاردی دولت موجود، بهای هر دلار معلوم، تعداد جمعیت هم در آمارهای رسمی مرقوم. ضرب می کنیم و تقسیم می کنیم و به عدد ۴۲ هزار و ۸۰۰ تومان می رسیم، که اگر دو هزار و ۸۰۰ تومان آن را هم صرف استخراج نفت کرده باشیم، خالص چهل هزار تومان در ماه به هر نفر می رسد. این رقم در سال عبارت است از ۴۸۰ هزار تومان. از دانشجویان پرسیدم: کدام یک از شما حاضر است پول نفتش را بگیرد و فقط هزینه تحصیلش را آزاد پرداخت کند؟ این رقم در چهار سال، با فرض ثابت ماندن قیمت نفت در همین حدود، به حدود دو میلیون تومان می رسد. کدامتان می توانید با پول نفتتان مشکل مسکنتان را حل کنید؟

این ذهنیت نادرست در افکار عمومی مانند این است که زن خانه داری تصور کند درآمد شوهرش یک میلیون تومان در ماه است، اما دویست هزار تومان به خانه می آورد. وضع این زن را مقایسه کنید با زنی که می داند درآمد شوهرش دویست هزار تومان است و همان دویست هزار تومان را به خانه می آورد. اگر مردم بدانند که عایدی شان از درآمد نفت نسبت به هزینه های زندگی جاری چقدر ناچیز است، نگاهشان نسبت به دولت متحول می شود.

۷. پاسخگویی ملموس به افکار عمومی: چرا عرب های نفتی

پولدارتر از ایرانی های نفتی اند؟

قدیری: در استان خوزستان دانشجویان و مردم وضعیت بنادر جنوبی ما را با بنادر شیخ نشین های خلیج فارس مقایسه می کردند. آنها می گفتند که هم ما نفت خیزیم، هم اماراتی ها. چرا آنها چنین و چنان اند و ما این همه محروم؟ متأسفانه توجه نمی شود که درآمد نفتی ما در کشوری با چه وسعت و جمعیتی هزینه می شود و آنها درآمد نفتی شان در چه مساحت و جمعیتی تقسیم می شود. من برایشان حساب کردم که مثلاً سهم هر اماراتی از نفت صادراتی در یک سال، برابر است با سرانه هر ایرانی در هشتاد سال. یعنی یک اماراتی هشتاد برابر یک ایرانی درآمد نفتی دارد، آن هم در سطح یکی از کوچکترین استان های ما. توجه کنید که ما به علت وسعت بسیار زیاد، باید بخش عمده درآمدها را صرف زیرساخت هایمان بکنیم. هر سال باید کیلومترها راه بکشیم، برق بکشیم، آب بکشیم، خدمات مخابراتی به دورترین روستاهایمان برسانیم و هزاران کار عمرانی زیربنایی دیگر و کلی هزینه نگه داری از تاسیسات بسیار پراکنده در سطح کشور.

با مقایسه می کنند سطح خدمات اجتماعی ایران را با کشوری مثل آلمان. جالب است که گفته می شود چرا آنها که یک کشور غیراسلامی هستند این قدر خدمات اجتماعی گسترده ای می دهند و دولت ایران که یک دولت اسلامی است، این قدر کم. من در جواب این سوال می گویم که مالیاتی که مردم آلمان در هر سال به دولتشان می دهند، بیش از ده برابر اوج درآمد نفتی ایران است و تامین اجتماعی در آنجا نسبت مستقیم دارد با میزان مالیاتی که می دهند.

امروزه یکی از وظایف مهم روابط عمومی ها و رسانه ها این است که افکار عمومی را با واقعیت ها آشنا و از توهمات دور کنند. این اقدامات موجب تعدیل توقعات از دولت و نظام خواهد شد و می تواند جلو بسیاری از بحران های امنیتی، سیاسی و اجتماعی را بگیرد. در اغلب حوزه ها، روابط عمومی ها با این اعداد و ارقام آشنا نیستند. برداشت من این است که تصورات بسیاری از مسئولان هم از وضعیت اقتصادی کشور مشابه تصورات عموم مردم است. معتقدم برای رهایی از وابستگی اقتصادی به نفت باید ابتدا از وابستگی ذهنی به نفت نجات پیدا کنیم. راه حل آن هم

امروزه یکی از وظایف مهم روابط عمومی ها و رسانه ها این است که افکار عمومی را با واقعیت ها آشنا و از توهمات دور کنند. این اقدامات موجب تعدیل توقعات از دولت و نظام خواهد شد و می تواند جلو بسیاری از بحران های امنیتی، سیاسی و اجتماعی را بگیرد.



روابط عمومی باید به کمک مدیریت بیاید و در رصد بحران‌هایی که در پی می‌آیند پیش‌نارز باشد. اما اگر کار از کار گذشته بود و بحران شکل گرفته بود، چند توصیه برای کاهش تبعات آن و نیز پیش‌بینی‌هایی برای حوادث غیرمترقبه خالی از فایده نیست

اطلاع‌رسانی صحیح است و عمده مسئولیت آن هم به عهده روابط عمومی‌هاست.

متأسفانه در کشور ما در ذهن مردم و مسئولان، تبلیغات و هزینه برای روابط عمومی و اطلاع‌رسانی نوعی اسراف تلقی می‌شود و بنابراین روابط عمومی‌ها از نظر امکانات و بودجه و تعداد پرسنل در چارت تشکیلاتی سازمان‌ها در موقعیت مطلوبی قرار ندارند. در حالی که باید اطلاع‌رسانی و ارتقای روابط عمومی را جزء حوزه‌های واجب و ضروری تلقی کنیم و بدانیم که با کار مناسب در این زمینه می‌توانیم جلو بسیاری از زیان‌های مادی و معنوی را بگیریم. همین تلقی غلط باعث شده است تا نیروهای توانا و کارا کمتر جذب روابط عمومی‌ها شوند و انتقال افراد به حوزه روابط عمومی نوعی مجازات برای کارکنان ناکارا و ناتوان محسوب شود.

۸. پاسخگویی ملموس به افکار عمومی: چرا سوخت باید به

قیمت واقعی عرضه شود؟

قدیری: من در ادامه بحث خودم که پاسخگویی به افکار عمومی به صورت ملموس برای رفع توهمات بحران‌ساز حال و آینده ماست، لازم می‌دانم به بحران مصرف سوخت در کشور اشاره کنم. می‌دانید که علی‌رغم تولید زیاد بنزین در کشور، مجبوریم سالانه ۵-۶ میلیارد دلار بنزین وارد کنیم. بحران سوخت ناشی از قیمت یارانه‌ای سوخت است. در حالی که قاچاق مواد مخدر ۶۰۰ درصد سود دارد، قاچاق مواد سوختی تا ۲۰۰۰ درصد سود نصیب قاچاقچیان سوخت می‌کند. جالب است بدانید که قاچاق مواد سوختی، از ایران به مقصد کشورهایی مثل امارات متحده و عربستان هم صورت می‌گیرد! راه حل این بحران را صاحب‌نظران اقتصادی واقعی کردن قیمت سوخت می‌دانند و هیچ راه دیگری هم ندارد. بحران سوخت مولد بحران‌های دیگری هم در کشور ما هست مثل بحران ترافیک در شهرهای بزرگ، بحران آلودگی هوا... اما اگر بخواهید این بحران را حل و قیمت‌ها را واقعی کنید، یک سلسله بحران‌های اجتماعی و امنیتی به وجود می‌آید و امکان شورش و تخریب اموال عمومی و... را به دنبال دارد. معضل بفرنجی است: ماندن در وضعیت موجود به معنی تداوم و تشدید بحران

مصرف سوخت، بحران مالی دولت، بحران قاچاق، بحران ترافیک، بحران آلودگی هوا و... است، و حل بحران از بعد اقتصادی زاینده بحران‌های اجتماعی و امنیتی است. نه می‌توان وضع موجود را ادامه داد و نه می‌توان به استقبال بحران‌های اجتماعی و امنیتی آن‌هم در شرایط تهدید جهانی رفت. راه حل این معضل از نظر من عبارت است از اطلاع‌رسانی بسیار گسترده و موثر برای معرفی صورت مسئله و آگاهی افکار عمومی از وضعیت نامطلوب موجود و علت آن، تا افکار عمومی بپذیرد که ادامه وضع موجود به صلاح نیست و راه حل درست هم واقعی کردن قیمت است. اما جامعه باید بداند که حذف یارانه با هدف فشار بر مردم صورت نمی‌گیرد، بلکه در جهت استقاه بهتر این منابع به نفع مردم است. بنابراین، باید برای مردم تشریح شود که حذف یارانه سوخت، بخصوص بنزین، یکی روی سکه است و سکه دو رو دارد. روی دوم این است که این بودجه به نفع مردم هزینه خواهد شد.

در اینجا مسئله اعتماد پیش می‌آید. متأسفانه در جامعه این اعتماد وجد ندارد که در صورت حذف یارانه سوخت، منابع مالی آن در جای بهتری صرف شود و حیف و میل و خرج تشریفات نگردد. باید در این زمینه نیز اعتمادسازی صورت بگیرد و به صورت شفاف و اطمینان‌بخش نشان داد که قرار است این بودجه در جای بهتری صرف شود و مردم هم خیلی زود آثار و برکات آن را لمس کنند.

من سال‌هاست در این زمینه مقاله می‌نویسم. اطلاع‌رسانی به مردم به صورت ملموس و قابل درک برای عموم برای شناخت وضعیت نامطلوب موجود و تهییج آنها برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب، نیاز به هنر روابط عمومی دارد. من برای روابط عمومی‌ها وظیفه بسیار سنگینی قائلم و عملکرد آنها را مقدمه و زمینه‌ای برای انجام اصلاحات اساسی اقتصادی می‌دانم.

۹. توصیه‌هایی به روابط عمومی‌ها برای مهار بحران

افخمی: روابط عمومی باید به کمک مدیریت بیاید و در رصد بحران‌هایی که در پی می‌آیند پیش‌نارز باشد. اما اگر کار از کار گذشته بود و بحران شکل گرفته بود، چند توصیه برای کاهش تبعات آن و نیز پیش‌بینی‌هایی برای حوادث غیرمترقبه خالی از فایده نیست:

۱. درست است که بحران‌هایی مثل زلزله از نظر زمانی و مکانی قابل پیش‌بینی نیستند، اما چون وقوع آنها محتمل است و شرایطی که پس از وقوع آنها حاصل می‌شود قابل تصور است، می‌توان نوسداروهایی قبل از مرگ سهراب آماده کرد. یکی از آنها، آموزش روزنامه‌نگاران نسبت به خطرات آن است. خبرنگاران مطبوعات و رسانه‌های ارتباط جمعی دیگر باید بیاموزند که مثلاً بعد از وقوع سیل چه خطراتی پیش می‌آید و چه آمادگی‌هایی باید وجود داشته باشد.

۲. یا در عرصه‌هایی مثل صنعت اگر مثلاً انفجاری در یک کارخانه مواد شیمیایی رخ داد، به روابط عمومی توصیه می‌شود که با افراد محلی روابط حسنه‌ای از پیش برقرار کرده باشد؛ مراقبت کند که پس از وقوع انفجار منطقه مورد هجوم قرار نگیرد؛ در جلب مساعدت‌های عمومی و مشارکت‌های اجتماعی بکوشد؛ با سازمان‌های خدمات‌رسان (آتش‌نشانی، پلیس، روابط عمومی‌های دیگر و...) ارتباط تنگاتنگ برقرار کند؛ و گاهی با این سازمان‌ها جلساتی داشته باشد.

۳. روابط عمومی باید در نقش مدیر ارشد بحران ظاهر شود. به این معنی که جامعه باید بداند حرف آخر را در مورد بحران از کی بشنود. روابط عمومی باید به سرعت نقش سخنگویی را به عهده بگیرد و از ایجاد مجاری دیگر خبری در مورد بحران جلوگیری به عمل بیاورد.

۴. روابط عمومی باید به گونه‌ای عمل کند که وحدت رهبری اقتضا می‌کند. روابط عمومی باید با مدیران دیگر و از جمله مقام بالاتر سازمان هماهنگ باشد و همه کارها و توصیه‌هایی که گفته شد را در هماهنگی با آنها به اجرا درآورد.

۵. روابط عمومی باید در بحران، حمایت گروه‌های ذی‌نفع را به دست بیاورد.

۶. روابط عمومی باید هشیار باشد که چه کسانی در مرز اطلاع‌رسانی هستند. یعنی چه کسانی اسرار سازمان را زود به بیرون درز می‌دهند. نباید آنها را به امان خدا رها کرد. کانال ارتباطی باید رسمی و مشخص باشد. هر چه کانال‌های رسمی بیشتر شود، امکان مهار کمتر است.

۷. روابط عمومی در هنگام اطلاع‌رسانی در مورد بحران، باید به گونه‌ای شرایط بحران را طرح کند که کمترین تنش و شوک ایجاد شود.

۸. بعد از بحران، روابط عمومی باید به اعتمادسازی بپردازد. در بسیاری از بحران‌ها سطح اعتماد عمومی کاهش می‌یابد. مثلاً پس از پایان بحران در بورس، تازه باید اعتمادسازی را آغاز کرد. یا بعد از وقوع و مهار بحران در سقوط یا ربایش هواپیما، اعتماد مردم به هواپیماها کاهش پیدا می‌کند که باید به سرعت وارد عمل شد و به اعتمادسازی پرداخت.

جمع‌بندی: روابط عمومی در نقش یک پیکارگر اجتماعی افخمی: به نظر من روابط عمومی می‌تواند نقش یک پیکارگر یا فعال اجتماعی را در قبال این قبیل بحران‌ها بازی کند و موضوع را از سطح بحث‌های تخصصی فردی، به سطح آگاهی اجتماعی برساند و دانش عمومی را بالا ببرد. اما طبعاً نمی‌تواند و در ید قدرت او نیست که بخواهد این دانش را به نگرش و سپس به رفتار تبدیل کند. بحث نگرش با روابط عمومی است، ولی ایجاد رفتار مطلوب کار روابط عمومی نیست. گروه‌های فعال اجتماعی و سازمان‌های غیردولتی باید کمک کنند تا این آگاهی در جامعه به نگرش و رفتار مورد نظر تبدیل شود. به این صورت که این دانش و نگرش را در دستور سیاسی احزاب و جناح‌های سیاسی و مجلس و سایر کانون‌های قدرت بگنجانند و آنها را تبدیل به قانون و آیین‌نامه کنند تا بتواند در سطح جامعه و در بستر آگاهی‌های عمومی که از پیش به وجود آمده است عملی شوند.

روابط عمومی‌ها از طریق اطلاع‌رسانی، طرح مسئله، جلب همکاری عمومی از طریق وسایل ارتباط جمعی، می‌توانند با یک منطق علت و معلولی، بحران‌ها و معضلات را به یک بحث در جامعه در طولانی‌مدت تبدیل کنند تا زمینه را برای تحولات اساسی آینده آماده نگه دارند. روابط عمومی مثلاً در بحث انرژی می‌تواند بر این واقعیت تاکید کند که ما به عنوان مسلمان باید حداکثر صرفه‌جویی را در مصرف انرژی داشته باشیم. اسراف در انرژی شرعاً حرام است و عرفاً هم باید حرمتش آشکار شود. روابط عمومی باید این حرمت را در سطح خودآگاه جامعه زنده کند. اما در نهایت، این سیاستمداران و نمایندگان مردم هستند که باید تدابیر سیاسی‌ای برای تحقق این خواست‌ها بیندیشند. روابط عمومی کاری می‌کند که در صورت اتخاذ این تدابیر، افکار عمومی با اجرای آنها همراهی کنند.