



<https://jrl.ui.ac.ir/?lang=en>

Journal of Researches in Linguistics

E-ISSN: 2322-3413

18(2), 67-90

Received: 26.08.2025 Accepted: 04.11.2025

Research Paper

From Denial to Attack: The Genealogy of Defensive Strategies in Tavanir Company's Official Discourse

Hossein Rahmani  *

Associate professor, Department of Linguistics, Faculty of Humanities and Foreign Languages, University of Payame Noor, Tehran, Iran
hosein_rahmani@pnu.ac.ir

Abstract

Frequent and unplanned power outages by Tavanir have prompted various newspapers to criticize the company for poor planning, incompetence, weak management, and inadequate infrastructure. In an effort to repair its image, Tavanir has published responses to these accusations in newspapers and news outlets. Based on Benoit's Image Repair Theory (1995, 1997, and 2015)—the most recognized framework for image repair, which included the five super-strategies of denial, evasion of responsibility, reducing offensiveness, corrective action, and mortification—this study examined 23 responses from Tavanir over the past three years to analyze the strategies employed to restore its reputation. The findings revealed that denial was the most frequently used macro-strategy and notably, the company had not utilized the critical super-strategy of apology in any of its responses. Furthermore, the level of admission of fault and negligence by Tavanir had decreased each year compared to the previous year. The trend indicated a decline in the use of effective strategies, an increase in the use of moderately effective strategies, and a sharp rise in the adoption of ineffective strategies. Analyzing the image restoration efforts of a company whose management appears unconcerned about losing customers—and whose customers feel they have no choice but to endure—provides valuable insights into the dynamics of corporate accountability and public perception.

Keywords: Image Restoration Strategies, Denial, Apology, Benoit, Tavanir Company.

Introduction

This study critically analyzed the defensive discourse of Iran's state-owned power company, Tavanir, through the lens of William Benoit's Image Repair Theory. The company has faced significant public and media criticism due to frequent and widespread power outages, which have led to accusations of poor planning and managerial incompetence. In response, Tavanir has regularly published official rebuttals. This research applied Benoit's typology, which identified 5 key image repair strategies: denial, evasion of responsibility, reducing the offensiveness of the event, corrective action, and mortification. This study was significant for two main reasons. First, it examined a state-backed monopoly that provided an essential public service. Unlike competitive firms, Tavanir's customers had no alternatives, which diminished market pressure for genuine accountability. Second, it offered a diachronic analysis that tracked the evolution of Tavanir's communication strategies over 3 years (2023-2025), revealing strategic shifts.

The research aimed to determine:

1. Which of Benoit's strategies Tavanir employed most and least frequently.
2. How the critical strategy of mortification (apology) was utilized and what its presence or absence signified.
3. The longitudinal trend in the use of strategies categorized as "good", "fairly good", or "bad" over the 3-year period.

Materials and Methods

This study employed a descriptive-analytical design, utilizing a qualitative content analysis methodology complemented by quantitative frequency and percentage analyses to provide systematic evidence.

*Corresponding author



Data Collection and Corpus

The research population consisted of all official texts and statements issued by Tavanir in response to criticisms and complaints published in Persian-language mass media between March 2023 and February 2025. A purposive sampling method was employed, resulting in a complete census of 23 official rebuttals published during this period. These texts were gathered from a diverse range of national and provincial news platforms. The total corpus amounted to 23,708 words with an average length of approximately 1,030 words per rebuttal, indicating detailed and often analytical responses.

Analytical Procedure

The unit of analysis was defined as the "theme", which represented the smallest meaningful unit within the text containing a distinct image repair strategy. This could be a sentence, a paragraph, or a larger section rich in defensive content. The coding process was conducted in 3 stages:

- **Open Coding:** The entire text of all 23 rebuttals was meticulously examined and every statement or section that constituted a defense or image repair effort was extracted as an initial code. This process identified 212 initial codes.
- **Axial Coding:** These initial codes were grouped and categorized based on conceptual similarities into Benoit's five main super-strategies and their corresponding 14 sub-strategies.
- **Selective Coding:** Each identified strategy was further classified according to the evaluative framework of Wallace et al. (2007), which categorized strategies into:
 - **Good Strategies:** Corrective Action, Compensation, Mortification, Bolstering.
 - **Fairly Good Strategies:** Defeasibility, Minimization, Good Intentions, Differentiation, Transcendence.
 - **Bad Strategies:** Accident, Provocation, Attack Accuser, Shift Blame, Simple Denial.

To ensure reliability and consistency in the coding process, inter-coder reliability was assessed. 30% of the data (7 randomly selected rebuttals) were independently coded by a second researcher familiar with the theoretical framework. The agreement was calculated by using Holsti's formula, yielding a high coefficient of 0.87, which confirmed the reliability of the analysis.

Discussion of Results and Conclusion

The findings revealed a stark and consistent pattern of defensive, irresponsible communication by Tavanir, which had been intensified over the 3-year period studied. The analysis demonstrated a heavy reliance on confrontational strategies. The super-strategy of Denial was predominant, accounting for 47.17% of all coded strategies followed by Reducing Offensiveness at 31.13%. A closer examination of the sub-strategies revealed a clear tactical preference: Shift Blame was the most frequently employed tactic, comprising 34.43% of the total.

Tavanir consistently attributed widespread power outages to external factors, such as high consumption by inefficient industries, the use of outdated equipment by factories, and failures in subordinate companies. The second most common sub-strategy was "Attack the Accuser", which accounted for 25.94% of the responses. This tactic was used to discredit the motives and knowledge of critics, including members of parliament, factory managers, and media outlets. Together, this "Denial and Attack" approach reflected a corporate posture that fundamentally rejected core criticisms and sought to undermine the credibility of the critics themselves.

A critical finding was the complete absence of Mortification (Apology) across all 23 official rebuttals analyzed. The company never issued a straightforward apology, expressed regret, or sought forgiveness for the disruptions caused.

Moreover, the use of Corrective Action, the other primary constructive strategy, showed a sharp and concerning decline. Instances of Tavanir promising to address the issues had fallen from 8 in 2023 to only 2 in 2025. This trend signaled a retreat from a basic commitment to problem-solving, reinforcing the perception of an organization unwilling to engage in meaningful improvements.

Longitudinal data evaluated through an ethical and efficacy-based framework outlined a clear and troubling regression in Tavanir's communication strategy. The use of "bad" strategies (e.g., Denial, Shift Blame, Attack Accuser) had increased from 62.85% in 2023 to 79.75% by 2025. Concurrently, the use of "good" strategies (such as Corrective Action and Apology) had plummeted from 34.29% in 2023 to a mere 5.06% in 2025. These data vividly illustrated a corporate communication strategy that was becoming increasingly defensive and less accountable over time.

This specific pattern could be understood as a direct consequence of Tavanir's unique position as a state-backed monopoly. In a competitive market, a company that fails to apologize or rectify its services risks losing customers. However, for Tavanir, this market pressure was absent; the public and industries represented a "captive audience" with no alternative providers. Consequently, the primary incentive for accountability was not market-driven but rather political-administrative. Tavanir's accountability was directed upward toward government superiors rather than outward toward the public. Within this framework, admitting failure could be perceived as an admission of political failure, making denial and blame-shifting less costly with lower-risk strategies.

In conclusion, this research documented a sustained and escalating pattern of defensive discourse characterized by denial, blame-shifting, and attacks on critics coupled with a complete aversion to apology and a declining commitment to corrective action. The study argued that this counterproductive approach was not an anomaly but rather a rational, albeit shortsighted, response to the company's institutional environment. The structure of a state-enforced monopoly severed the connection between service failure and economic consequences, removing the primary driver for genuine accountability. As a result, a self-reinforcing cycle emerged, where public criticism was met with institutional defiance, further deepening public mistrust. For Tavanir and similar state-owned enterprises, genuine image restoration would necessitate a paradigmatic shift from a defensive-administrative discourse focused on political expediency to a social-responsibility discourse centered on public accountability and transparency. Until institutional incentives were realigned to prioritize the public as stakeholders, the cycle of criticism and defensive denial was likely to persist. This case study serves as a critical reference point for understanding crisis communication in non-competitive, state-controlled economic environments.



مقاله پژوهشی

از انکار تا حمله: تبارشناسی راهبردهای دفاعی در گفتمان رسمی شرکت توانیر در مواجهه با انتقادات

*حسین رحمانی 

چکیده

قطع مکرر و بی‌برنامه برق از سوی شرکت توانیر موجب شده است، روزنامه‌های مختلف در مصاحبه با مردم و کارخانه‌ها این شرکت را به بی‌برنامگی، ناتوانی و ضعف مدیریتی، ضعف در زیرساخت‌ها و... متهم کنند؛ شرکت توانیر نیز برای بازسازی اعتبار خویش جوابیه‌هایی به این اتهامات در روزنامه‌ها و پایگاه‌های خبری به چاپ می‌سازد. یکی از مشهورترین نظریه‌های بازسازی اعتبار، نظریه بنوا (1995, 1997, 2015) است که از ۵ فراراهبرد انکار، فرار از مسئولیت، کاهش اهانت‌آمیزی، عمل اصلاحی و عذرخواهی تشکیل می‌شود و در مجموع ۱۴ راهبرد دارد. بر اساس این نظریه، پژوهش حاضر با بررسی ۲۳ جوابیه شرکت توانیر در سه سال اخیر می‌کوشد راهبردهای این شرکت برای بازسازی اعتبار خود را بررسی کند. نتایج حاکی از آن است که فراراهبرد انکار بیش از دیگر فراراهبردها مورد استفاده قرار می‌گیرد و این شرکت در هیچ جوابیه‌ای از فراراهبرد مهم عذرخواهی استفاده نکرده است و میزان پذیرش قصور و کوتاهی از سوی شرکت توانیر هر سال کمتر از سال قبل است. روند استفاده شرکت توانیر از راهبردهای خوب کاهشی، از راهبردهای نسبتاً خوب افزایشی و از راهبردهای بد به شدت فزاینده است. بررسی راهبردهای بازسازی اعتبار شرکتی که مدیرانش نگرانی بابت از دست دادن مشتری ندارند و مشتریان را می‌تواند جالب توجه باشد.

کلیدواژه‌ها: (فرا) راهبردهای بازسازی اعتبار، انکار، عذرخواهی، بنوا، شرکت توانیر



۱. مقدمه

امروزه به لطف فضای مجازی سازمان‌های دولتی و خصوصی بیش از هر زمان دیگری در قبال اعمال خود پاسخگو نگه داشته می‌شوند. در عصر دیجیتال، اعتبار سازمانی یکی از مهم‌ترین عناصر سازمانی، جزئی حیاتی از نظام ارزشی و عاملی برای کاهش و افزایش اعتماد بین سازمان و مردم و به طریق اولی بین دولت و ملت محسوب می‌شود. افراد حقوقی (وازرخانه‌ها، سازمان‌ها، شرکت‌ها و ...) و حقیقی (سیاستمداران، هنرمندان و ورزشکاران و ...) همواره سعی دارند تصویر مثبتی از خود به نمایش بگذارند. اما سازمان‌ها و شخصیت‌های عمومی همواره در معرض این خطر هستند که یک اقدام نسنجیده یا خطای استراتژیک، به اعتبار و وجهه آنان لطمه جدی وارد کند. چنین رویدادی می‌تواند به یک بحران اعتباری منجر شود که نه تنها تداوم فعالیت‌ها را با چالش مواجه می‌سازد، بلکه می‌تواند میراثی از بدنامی را در اذهان عمومی بر جای بگذارد. یک عذرخواهی صادقانه و به موقع، همراه با پذیرش اشتباه و طلب بخشش از جامعه آسیب‌دیده، می‌تواند به عنوان سنگ بنایی برای بازسازی تصویر و اعتماد عمل کند. (Hearit, 2006). اگر سازمانی مرتکب عملی شود که از سوی عموم مردم یا مخاطبانش توهین تلقی گردد و مسئولیت آن عمل متوجه سازمان باشد، اعتبار/تصویر عمومی آن سازمان در معرض خطر قرار می‌گیرد (Benoit and Peng, 2008) و این خوشایند هیچ سازمان و نهادی نیست. لذا برای پیشگیری از آسیب به تصویر/اعتبار خود، راهبردهای گفتمانی اتخاذ می‌کند و پیام‌هایی را در تلاش برای بازسازی تصویر خویش صادر می‌کند که ذیل نظریه بازسازی تصویر^۱ می‌آید. تلاش برای بازسازی تصویر/اعتبار «بین سازمان و عموم مردم قبل از، در حین و پس از وقوع یک رویداد منفی» را مدیریت ارتباطات بحران^۲ می‌گویند (Coombs and Holladay, 2010) و تلاش برای بازسازی/ترمیم تصویر به بخش مهمی از مدیریت ارتباطات بحران تبدیل شده است.

وزارت نیرو، در مقام متولی تأمین منابع انرژی اساسی از قبیل برق، آب و گاز، با چالش‌های ساختاری متعددی در ادوار مختلف به ویژه در دولت کنونی مواجه بوده است. شواهد حاکی از آن است که این نهاد در تأمین پایدار و مطمئن تقاضای فزاینده انرژی، به ویژه در عصر حاضر که کلیه شئون حیات اجتماعی، اقتصادی و اقتصادی به برق وابسته است، با محدودیت‌های جدی مواجه شده است. تداوم قطعی‌های گسترده برق، اعم از برنامه‌ریزی‌شده و غیرمترقبه، نه تنها اختلالاتی ملموس در زندگی روزمره شهروندان ایجاد کرده، بلکه به عاملی بازدارنده در فرایند تولید و ارائه خدمات توسط بنگاه‌های اقتصادی و صنعتی تبدیل شده و هزینه‌های اجتماعی-اقتصادی قابل توجهی را بر کشور تحمیل نموده است. این ناتوانی و به گفته شرکت برق «ناترازی‌ها»، گلايه، نارضایتی و سرزنش مردم، کارخانه‌ها و دیگر شرکت‌ها را در مطبوعات کشوری و استانی در پی داشته است و به شدت، به وجهه/اعتبار شرکت توانیر و وزارت نیرو و بالتبع دولت‌های مستقر آسیب زده است. اگر شرکت‌های تولیدی یا غذایی مرتکب اعمال ناشایستی شوند مردم با رویگردانی از خرید کالاهای آن شرکت و تهیه نیازهای خود از دیگر شرکت‌های مشابه، مدیران شرکت را به اتخاذ راهبردهای ترمیم تصویر/وجهه مجبور می‌کنند؛ اما در مورد برق، مردم شرکت دیگری سراغ ندارند که برای تأمین آن بدانجا مراجعه کنند؛ در نتیجه دست‌اندرکاران و مدیران توانیر و وزارت نیرو تحت چنین اجباری نیستند ولی چون دولت برای ادامه حیات سیاسی خود به این مردم وابسته است و تأمین نیازهای اساسی آنان را از وظایف خود می‌داند، تلاش می‌کند تا تصویر خدشه‌دار شده خود را در اذهان مردم بهبود ببخشد و ترمیم کند. در چنین وضعیتی شرکت توانیر و وزارت نیرو با صدور جوابیه‌های متعدد سعی در ترمیم وجهه/اعتبار خود کرده‌اند.

مطالعه عذرخواهی به عنوان یک حوزه پژوهشی، در دهه ۱۹۷۰ توسط **ور^۳** و **لینکوجل^۴** (1973) توسعه یافت. این دو پژوهشگر ایده‌های خود را از مقاله‌ای از **ابلسون^۵** (1959) الهام گرفتند. در مقاله خود، ابلسون چهار راهبرد را برای حل تعارض شناسایی کرده بود: انکار،^۶ تفکیک،^۷ تعالی^۸ و تقویت^۹. **ور و لینکوجل** (1973) این چهار راهبرد را بسط دادند و توانستند معانی آن‌ها را در ارتباط با شکل عذرخواهی

¹ Image Repair Theory (IRT)

² Crisis Communication Management (CCM)

³ B. L. Ware

⁴ W. A. Linkugel

⁵ R. P. Ableson

⁶ denial

⁷ differentiation

⁸ transcendence

⁹ bolstering

عمیق تر کنند. آن‌ها همچنین چهار نوع گفتمان تبرئه گرایانه،^۱ دفاع گرایانه،^۲ تبیین گرایانه^۳ و توجیه گرایانه^۴ را که از ترکیبات دوتایی این چهار گونه حاصل می‌شد، اضافه کردند. بنوا (1995, 1997, 2015) این ایده‌های ور و لینکوگل (1973) را گسترش داد تا نظریه‌ای را ایجاد کند که به عنوان نظریه ترمیم تصویر شناخته می‌شود و از سیگر^۵ و گریفین پاجت^۶ (2010: 130) این نظریه «جامع‌ترین و پرکاربردترین گونه‌شناسی راهبردهای ترمیم تصویر را در ارتباطات پسابحرانی ارائه می‌دهد». بنوا خود نیز (2015: 844) ادعا کرد که نظریه ترمیم تصویر وی «فهرست جامع‌تری از راهبردهای پیام» را نسبت به نظریه ارتباطات بحران موقعیتی^۷ (Coombs, 2004, 2007)، نظریه جبران^۸ کوستن^۹ و رولند^{۱۰} (2004) و نظریه آغاز دوباره^{۱۱} سیگر و گریفین پاجت (2010) ارائه می‌دهد چون بر دفاع از خود یا دیگری متمرکز است.

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نظریه ترمیم تصویر بنوا (1995, 1997, 2015) به بررسی راهبردهایی می‌پردازد که شرکت توانیر از آن‌ها در بازسازی اعتبار خود استفاده کرده است و از این طریق به این سؤالات جواب دهد: ۱. شرکت توانیر در بازسازی اعتبار خود از کدام فرا(راهبرد) بیشترین و از کدام کمترین استفاده می‌کند؟ ۲. شرکت توانیر از راهبرد مهم عذرخواهی چگونه در بازسازی تصویر خود استفاده می‌کند؟ ۴. راهبردهای خوب، نسبتاً خوب و بد در این سه سال چگونه مورد استفاده شرکت توانیر قرار می‌گیرند؟ گرچه پژوهش‌های زیادی در زمینه وجهه افراد بر اساس نظریه‌های ادب و بی‌ادبی وجود دارد؛ پژوهشی در مورد بازسازی اعتبار شرکت‌ها مشاهده نشد؛ به علاوه داده‌های این پژوهش از این نظر با دیگر پژوهش‌ها متمایز است که مدیران شرکت توانیر نگرانی بابت از دست دادن مشتریان ندارند چون مردم اصولاً جایگزینی برای آن ندارند؛ لذا بررسی راهبردهای بازسازی اعتبار در جوابیه‌های این شرکت می‌تواند جالب توجه باشد.

۲. پیشینه

مطالعات ارتباطات بحران و استراتژی‌های ترمیم تصویر در حوزه‌های سیاسی، بلایای طبیعی و محیط زیستی، ورزش، شرکت‌ها و فضای مجازی مورد استفاده قرار گرفته‌اند:

۲.۱. حوزه سیاسی

نظریه بازسازی تصویر در آغاز در گفتمان سیاسی بکار گرفته شد و در این زمینه می‌توان به (Benoit and Nill, 1998; Benoit and McHale, 1999; Blaney et. al. 2002; Kramer and Olson, 2002; Len-Rios and Benoit, 2004; Benoit, 2006, 2014; Benoiy and Henson, 2009; Liu, 2008; Zhang and Benoit, 2009, Kurnal, 2021 and Shakir and Al-Azzawi, 2024) اشاره کرد.

تاوئر^{۱۲} (2010) استفاده از عذرخواهی در رسوایی‌های سیاسی را بررسی کرد تا دریابد چگونه استراتژی تعالی در عذرخواهی برای گروه دیکسی چیکس^{۱۳} پس از اظهار نظر جنجالی‌شان درباره جورج دبلیو بوش مؤثر بوده است. شکیر و العزای (2024) راهبردهای ترمیم تصویر توسط ترامپ در پاسخ به اتهامات سخنانی مار-آ-لاگو (2023) را انکار، طفره رفتن از مسئولیت، و کاهش توهین‌آمیز بودن برمی‌شمارند. بنوا (2014) تلاش‌های ترمیم تصویر رئیس‌جمهور اوباما را ارزیابی کرد و دریافت که او با ما به شدت بر توبه و اقدام اصلاحی برای بهبود نگرش‌ها نسبت به خود تکیه کرده است. کرنال^{۱۴} (2021) استراتژی‌های بازسازی تصویر معاون نخست‌وزیر لهستان به سبب عدم برگزاری انتخابات ریاست جمهوری لهستان پس از ظهور همه‌گیری کووید-۱۹ در سال 2020 را فرار از مسئولیت، کاهش توهین‌آمیز بودن و انکار می‌داند.

¹ absolute

² vindictive

³ explanative

⁴ justificative

⁵ M.W. Seeger

⁶ D. R. Griffin Padgett

⁷ situational crisis communication theory (SCCT)

⁸ theory of atonement

⁹ J. Koester

¹⁰ R.C. Rowland

¹¹ theory of renewal

¹² E. B. Towner

¹³ Dixie Chicks

¹⁴ J. Kurnal

۲.۲. حوزه بحران‌های محیط زیستی و بلایای طبیعی

این حوزه نیز پژوهش‌هایی همچون (Thomsen and Rawson, 1998; Benoit and Henson, 2009; Jerome and Rowland, 2009; Muralidharan et al., 2011) را در برمی‌گیرد. مورالیدهاران و همکاران (2011) پذیرش و جابجایی را راهبردهای شرکت بریتیش پترولیوم در بحران نشت نفت قلمداد کردند. بنوا و هنسون (2009) استراتژی ترمیم تصویر بوش و دولت فدرال در طوفان کاترینا را تقویت، اقدام اصلاحی و فرار از مسئولیت یافتند. تامسن و راوسون (1998) شرکت مواد غذایی و نوشیدنی اودوالا^۱ و بحران مسمومیت E. coli که شرکت را در میانه دهه 1990 تکان داد، را بررسی کردند. اودوالا از استراتژی‌های تقویت و اقدام اصلاحی برای مدیریت وضعیت استفاده کرد و این اقدامات فوری به حل مطلوب کوتاه‌مدت بحران و توانایی شرکت در حفظ حسن نیت کمک کرد.

۲.۳. در حوزه ورزش

پژوهش‌های (Brazeal (2008), Len-Rios (2010), Glantz (2010), Walsh and McAllister-Spooner (2011), Brown et al. (2012), Hambrick et al. (2015), Compton and Compton (2015), Sanderson and Emmons (2014), Meng and Pen (2013) در حوزه ورزشی پژوهش‌های ترمیم تصویر قرار می‌گیرند.

لن — ریوس (2010) عذرخواهی تیم لاکراس^۲ مردان دانشگاه دوک پس از اتهامات تجاوز جنسی را در ترمیم اعتبار این تیم مثبت ارزیابی کرد. مطالعه منگ و پن (2013) درباره کوبی برایانت، تایگر وودز و بن روتلیسبرگر^۳ نشان داد که این ورزشکاران از کار خود عذرخواهی کردند و قول به اقدامات اصلاحی دادند. مطالعه کامپتون و کامپتون (2015) درباره لیگ ملی فوتبال (NFL) نشان داد که استفاده از چندین استراتژی، به‌ویژه تقویت و اقدامات اصلاحی، مؤثر بوده است. در مقابل، ورزشکاران و سازمان‌هایی که از انکار و حمله استفاده کردند، نتوانستند تصویر خود را ترمیم کنند. پژوهش‌هایی در باره پاسخ راجر کلمنز^۴ به اتهامات استفاده از داروهای تقویت‌کننده عملکرد (Sanderson, 2008)، ترمیم تصویر لبرون جیمز^۵ پس از جنجال اعلام رسانه‌ای او برای پیوستن به میامی هیت (Brown et al., 2012)، پاسخ مایکل فلیس به انتشار اخبار استفاده از مواد مخدر غیرقانونی (Walsh and McAllister-Spooner, 2011)، پاسخ تونیا هاردینگ^۶ به اتهامات توطئه برای آسیب رساندن به یک رقیب (Benoit and Hanczor, 1994)، پاسخ ترل اوونز^۷ به اختلاف قرارداد با فیلادلفیا ایگلز (Brazeal, 2008)، سخنرانی فلویید لندیس^۸ به رسانه‌ها پس از مثبت شدن آزمایش ادرار در تور دو فرانس ۲۰۰۶ (Glantz, 2010)، مطالعه استراتژی‌های ترمیم تصویر تایگر وودز، کوبی برایانت و بن روتلیسبرگر^۹ (Meng and Pen, 2013)، اعتراف جاش همپلتون^{۱۰} به بازگشت به مصرف الکل (Sanderson and Emmons, 2014)، و پاسخ لنس آرمسترانگ^{۱۱} به تحقیقات فدرال درباره استفاده از داروهای تقویت‌کننده عملکرد (Benoit, 2015 and Hambrick et al. 2015) اثربخشی استفاده از توبه و اقدامات اصلاحی را در ترمیم تصویر تأیید می‌کنند.

۲.۴. حوزه شرکت‌ها

تعداد قابل توجهی از مطالعات به ارتباطات و مدیریت بحران و اثربخشی عذرخواهی‌های شرکتی تمرکز کرده‌اند. پژوهش‌های (Benoit, 1995, 1997, 2018; Greenberg and Eliot, 2009; Lee and Atkinson, 2019; Jung et al., 2011; Bergman and Kasper, 1993; Xu and Lin, 2009; Blaney et al. 2002; Caldiero et al., 2020) در زمره این پژوهش‌ها قرار می‌گیرند. گرینبرگ و الیوت (2009) عذرخواهی شرکت غذایی میل لیف فود^{۱۲} را در بازگرداندن اعتماد مشتریان در شرایط بحرانی مؤثر

¹ Odwalla

² Lacrosse

³ Ben Roethlisberger

⁴ Roger Clemens

⁵ LeBron James

⁶ Tonya Harding

⁷ Terrell Owens

⁸ Floyd Landis

⁹ Tiger Woods, Kobe Bryant, and Ben Roethlisberger

¹⁰ Josh Hamilton

¹¹ Lance Armstrong

¹² Maple Leaf Foods

قلمداد کردند. **ساموئل و همکاران** (2019) عذرخواهی کارآفرینان تأثیر مثبت و معناداری بر بخشش و همکاری‌های آینده دارد. **لی و چانگ** (2012) پذیرش فعالانه مسئولیت در مقایسه با پذیرش منفعلانه را مثبت ارزیابی کردند. نتایج پژوهش **ژو^۱ و لین^۲** (2020) نشان می‌دهد که شرکت‌های چینی و انگلیسی برای ترمیم تصویر کمتر از انکار استفاده می‌کنند و از نظر استفاده از تقویت و نیات خوب متفاوت هستند. پژوهش **بنوا** (2018) درباره شرکت یونایتد ایرلاینز که در آن مسافری به زور از هواپیما بیرون کشیده شد و شرکت یونایتد در ابتدا از «تمایز» (توجیه عمل بر اساس قوانین شرکتی) و سپس از «ابزار تاسف بدون عذرخواهی واقعی» استفاده کرد. این راهبردها باعث خشم و تمسخر مردم شد و بحران را تشدید کرد. یونایتد در نهایت تحت فشار افکار عمومی مجبور به عذرخواهی و تغییر سیاست‌های خود شد. **یونگ^۳ و همکاران** (2011) به استفاده از استراتژی‌های دفاعی مانند تعالی، انکار، حمله به واردکننده اتهام و تقویت از سوی سامسونگ پی بردند.

۲.۵. حوزه فضای مجازی

پژوهش‌های مرتبط با ترمیم تصویر در فضای مجازی در قیاس با دیگر حوزه‌ها محدودند؛ از جمله آن‌ها می‌توان به پژوهش‌های **Liu and** (2011; **Kim, 2011; Moody, 2011; Muralidharan et al.** 2011) اشاره کرد. **مودی** (2001) دریافته‌است که استفاده از رسانه‌های اجتماعی در دوران بحران می‌تواند مسائل جدیدی در ترمیم تصویر ایجاد کند و **لیو و کیم** (2011) دریافتند که استفاده از رسانه‌های اجتماعی در ترمیم تصویر، زمانی که همان راهبردهای رسانه‌های سنتی را تکرار می‌کند، کارایی کمتری دارند.

در ایران، اگرچه مطالعات بسیار اندکی مانند **خانیک** (۱۳۸۷) زمینه‌ها، مفاهیم نظری و مؤلفه‌های اساسی دو مقوله ریسک و بحران در روزنامه‌نگاری را برشمرده است و **وطن دوست** (۱۴۰۰) ارتباطات بحران و شایعات در دو رویداد بحرانی در تهران ریزش ساختمان پلاسکو و عملیات تروریستی داعش را بر اساس نظریه بحران موقعیتی (**Coombs and Holladay, 2010**) بررسی کرده است و نشان می‌دهد که سانسور نشر اطلاعات می‌تواند در انتشار شایعات نقش داشته باشد) انجام شده است، اما هیچ پژوهشی به صورتی نظام‌مند به بررسی راهبردهای بازسازی اعتبار یک شرکت دولتی انحصاری در مواجهه با یک بحران مستمر و ساختاری نپدراخته است. پژوهش‌های موجود عمدتاً بر یک رویداد خاص یا در بستر رقابتی متمرکز بوده‌اند. بنابراین، این پژوهش از دو منظر نوآوری دارد: نخست، موضوع مطالعه (یک شرکت انحصاری با مشتریانی که هیچ جایگزینی ندارند و نیز زمانمند بودن تحلیل (بررسی روند راهبردها در سه سال متوالی). این رویکرد امکان درک تحول گفتمان دفاعی یک نهاد دولتی در مواجهه با بحرانی پایدار را فراهم می‌سازد.

۳. سیمای پژوهش

۳.۱. بنیان نظری

این پژوهش بر اساس نظریه ترمیم تصویر ویلیام بنوا (1995, 1997 & 2015) انجام می‌شود. بنوا راهبردهای بازسازی تصویر را به ۵ دسته انکار،^۴ فرار از مسئولیت،^۵ کاهش اهانت‌آمیزی،^۶ عمل اصلاحی^۷ و عذرخواهی^۸ تقسیم می‌کند که سه دسته آن‌ها دارای زیرگروه هستند. در مجموع شرکت یا فردی که تصویر یا اعتبارش آسیب دیده است از ۱۴ راهکار برای بازسازی آن استفاده می‌کند که در پایین توضیح داده می‌شود:

۳.۱.۱. انکار

هر کسی که مجبور به دفاع از خود در برابر سوء ظن یا حملات دیگران باشد، گزینه‌های مختلفی دارد. گوینده ممکن است انجام عمل اشتباه

¹ Z. Xu

² S. Lin

³ T. Jung

⁴ denial

⁵ evasion of responsibility

⁶ Reducing the offensiveness of the event

⁷ corrective action

⁸ mortification

را انکار کند (Ware & Linkugel, 1973). اگر متهم انجام عمل خطا را واقعاً انکار کند و یا انجام آن توسط خود را انکار کند و این مورد پذیرش قرار گیرد، وی را باید از اتهام مبری دانست. پس در واقع یکی از راه‌های ترمیم اعتبار/تصویر انکار انجام عمل ناپسند است و دو راهکار دارد:

۱. فرد متهم می‌تواند صرفاً ارتکاب عمل خطا را انکار کند یا ادعا کند که عمل انجام‌شده توهین‌آمیز نبوده است. برای مثال: من به کنترل تسلیحات رأی ندادم.
۲. متهم می‌تواند تقصیر را به «مقصر واقعی» نسبت دهد. این روش گاهی مؤثرتر از انکار ساده است، زیرا هدف دیگری برای سرزنش ارائه می‌دهد. برای مثال: فرماندار قبلی مالیات‌ها را بالا برد.

۳. ۱. ۲. فرار از مسئولیت

این روش چهار راهکار دارد:

۱. تحریک: ^۱ استدلال می‌کند که فرد یا سازمان دیگری، متهم را به انجام عمل توهین‌آمیز واداشته و ارتکاب عمل، واکنشی منطقی به این تحریک بوده است. برای مثال: ما بر کالاهای وارداتی آن کشور تعرفه وضع کردیم چون آن‌ها بر صادرات ما تعرفه وضع کردند.
۲. قابلیت ابطال: ^۲ ادعا می‌کند که متهم اطلاعات کافی درباره عمل نداشته یا کنترلی بر آن نداشته است. برای مثال: نمی‌دانستم مهلت به پایان رسیده است.
۳. اتفاقی بودن: ^۳ عمل را یک پیشامد ناگوار یا تصادف غیرعمدی جلوه می‌دهد. برای مثال: خودروی دولتی به دلیل لغزنده بودن جاده با ماشین شما برخورد کرد.
۴. نیت خوب: ^۴ متهم عمل توهین‌آمیز را می‌پذیرد، اما ادعا می‌کند قصد خوبی داشته است. برای مثال: داروی اشتباهی دادم؛ اما قصد کمک داشتم.

۳. ۱. ۳. کاهش زندگي / اهانتي آميزي عمل

این استراتژی شش راهکار دارد:

۱. تقویت: ^۵ اشاره به ویژگی‌ها یا کارهای خوب متهم، با امید اینکه بر عمل منفی غلبه کند. برای مثال: من وقتم را به بسیاری از خیریه‌ها اختصاص می‌دهم.
۲. به حداقل رسانی: ^۶ استدلال می‌کند که عمل آنقدرها هم بد نبوده. برای مثال: ترامپ: صدها معامله موفق انجام دادیم؛ تنها چهار بار معامله بد داشتیم.
۳. تمایز: ^۷ مقایسه با اعمال مشابه بدتر. برای مثال: نذریدیم، فقط بدون اجازه برداشتم.
۴. تعالی: ^۸ توجیه عمل با هدفی والاتر. برای مثال: نان دزدیدم، اما برای سیر کردن فرزند گرسنه‌ام بود.
۵. حمله به مدعی: ^۹ یا واردکننده اتهام: کاستن از اعتبار منابع مورد وثوق وادارکننده اتهام. برای مثال: نمی‌توان به رقیب اعتماد کرد که حقیقت را بگوید.
۶. جبران خسارت: ^{۱۰} پیشنهاد پول، کالا، یا خدمات به قربانی برای تعدیل عمل توهین‌آمیز. برای مثال: ما از حق مالکیت عمومی برای

¹ provocation

² defeasibility

³ accident

⁴ good intentions

⁵ bolstering

⁶ minimization

⁷ differentiation

⁸ transcendence

⁹ attack the accuser

¹⁰ compensation

تصرف ملک شما استفاده کردیم، اما شما غرامتی دریافت کردید.

برخلاف دو استراتژی قبلی که بر سرزنش تمرکز داشتند، این استراتژی سعی می‌کند ذهنیت منفی نسبت به عمل را کاهش دهد.

۳. ۱. ۴. اقدام اصلاحی

در این استراتژی بازسازی تصویر، فرد متهم سعی می‌کند مشکل را حل کند. این رویکرد می‌تواند به شکل بازگرداندن وضعیت به قبل از ارتکاب آن عمل ناشایست باشد و یا قول مبنی بر اصلاح شیوه‌های خود و ایجاد تغییراتی برای پیشگیری از وقوع دوباره آن عمل باشد. اگر مسئله مربوط به عملی باشد که ممکن است دوباره اتفاق بیفتد، موقعیت‌کننده کار می‌تواند با تضمین‌های دوباره اینکه چنین اتفاقی در آینده روی نخواهد داد، تقویت می‌شود. برای مثال: دولت به پاکسازی خسارات ناشی از طوفان کمک خواهد کرد.

۳. ۱. ۵. عذرخواهی

این استراتژی نهایی شامل پذیرش تقصیر و درخواست بخشش است و دارای راهبردهای عذرخواهی صریح، اقرار به اشتباه و ابراز پشیمانی یا ندامت است. برای مثال: رأی مثبت من به یک قاضی دیوان عالی اشتباهی بود که مرتکب شدم و اکنون از آن پشیمانم.

والاس^۱ و همکاران (2007: 6-7) راهبردهای بازسازی اعتبار بنوا (1995, 1997, 2015) را به سه دسته راهبردهای خوب (اقدام اصلاحی، جبران، عذرخواهی و تقویت)، راهبردهای نسبتاً خوب (قابلیت ابطال، به حداقل رسانی، نیت خوب، تمایز و تعالی) و راهبردهای بد (اتفاق، تحریک، حمله به واردکننده اتهام، جابجایی اتهام، انکار صرف) تقسیم‌بندی می‌کند که از آن می‌توان در راستای ارزیابی عملکرد شرکت توانیر در سال‌های ۱۴۰۲، ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴ استفاده کرد.

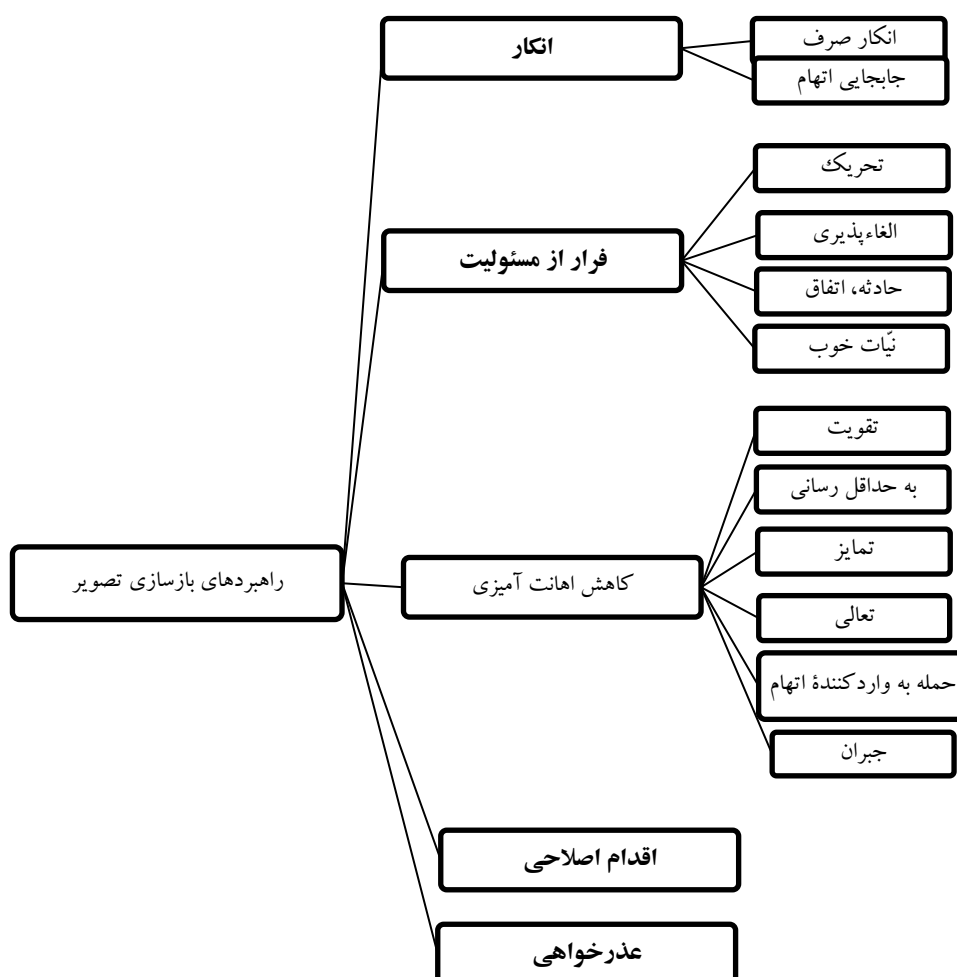
۳. ۲. داده‌های پژوهش و روش تحلیل داده‌ها

این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است که با به کارگیری رویکرد تحلیل محتوای کیفی و با پشتیبانی از تحلیل کمی فراوانی و درصد، به شناسایی و طبقه‌بندی راهبردهای بازسازی تصویر شرکت توانیر در جوابیه‌های منتشرشده آن می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه متون و بیانیه‌های رسمی شرکت توانیر در پاسخ به انتقادات و شکایات تشکیل می‌دهند که در بازه زمانی فروردین ۱۴۰۲ تا اسفند ۱۴۰۴ در رسانه‌های جمعی فارسی‌زبان منتشر شده‌اند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و مشتمل بر ۲۳ جوابیه است که کلیه جوابیه‌های منتشرشده توسط توانیر در این بازه زمانی است. داده‌ها از پایگاه‌های اینترنتی روزنامه سراسری کشور (شامل شرق، مهر، برق نیوز، دنیای اقتصاد، سازندگی، تعادل، تابناک، هم‌میهن، عصر ایران، جماران، مردم سالاری، جام جم، خبرگزاری صدا و سیما، وطن امروز، میزان، ایلنا، تسنیم، عصر امروز، باشگاه خبرنگاران جوان، ایرنا) و برخی استان‌ها (بازتاب خوزستان (خوزستان)، سپیدار نیوز (البرز)، قم فردا (قم)، صبح سباباط (یزد)، کبنا (کهگیلویه و بویراحمد)، عصر پویا (گیلان)) گردآوری شدند. جستجو با استفاده از کلیدواژه‌های «پاسخ شرکت توانیر»، «جوابیه توانیر»، «واکنش توانیر به انتقادات» و «شکایت از برق» در موتور جستجوی داخلی انجام شد. متونی که به صراحت به‌عنوان «جوابیه» یا «پاسخ» از طرف «شرکت توانیر» یا «مدیریت روابط عمومی توانیر» منتشر شده باشند، مورد بررسی قرار گرفتند. اخبار عادی درباره شرکت توانیر، مصاحبه‌های مسئولان شرکت که ارتباطی با بحث قطعی برق و توضیحات مربوط به آن نداشتند، از فرایند بررسی حذف شدند. ۲۳ جوابیه جمع‌آوری شده در مجموع حاوی ۲۳۷۰۸ کلمه بودند؛ میانگین طول هر جوابیه حدود ۱۰۳۰ کلمه بود که نشان از مفصل و تحلیلی بودن پاسخ‌ها دارد.

واحد تحلیل در این پژوهش، «مضمون» به‌عنوان کوچک‌ترین واحد معنادار در نظر گرفته شد. یک مضمون می‌توانست یک جمله، یک پاراگراف یا حتی یک کل محتوای غنی از یک جوابیه باشد که حاوی یک راهبرد بازسازی تصویر بود. فرایند کدگذاری در سه مرحله انجام پذیرفت: کدگذاری باز: در این مرحله، متن تمامی جوابیه‌ها به دقت مطالعه و هر گزاره یا بخشی که حاوی یک راهبرد برای دفاع یا ترمیم تصویر شرکت بود، به‌عنوان یک کد اولیه استخراج شد. در نهایت ۲۱۲ کد اولیه شناسایی گردید. کدگذاری محوری: کدهای اولیه بر

¹ J. D. Wallace

اساس اشتراکات مفهومی در ۵ فراراهبرد اصلی (بر اساس راهبردهای بنوا (2015, 1997, 1995) و زیرمجموعه‌های آن‌ها (راهبردهای جزئی) دسته‌بندی شدند. این فراراهبردها عبارتند از: انکار، فرار از مسئولیت، کاهش اهانت آمیزی، عمل اصلاحی و عذرخواهی. کدگذاری انتخابی: در این مرحله، هر یک از راهبردهای شناسایی شده بر اساس چارچوب ارزشی **والاس**^۱ و همکاران (2007: 6-7) در سه سطح راهبردهای خوب (اقدام اصلاحی، جبران، عذرخواهی و تقویت)، راهبردهای نسبتاً خوب (قابلیت ابطال، به حداقل رساندن، نیات خوب، تمایز و تعالی) و راهبردهای بد (اتفاق، تحریک، حمله به واردکننده اتهام، جابجایی اتهام، انکار صرف) طبقه‌بندی شدند. برای اطمینان از ثبات و دقت فرایند کدگذاری (پایایی پژوهش)، ۳۰ درصد از داده‌ها (۷ جوابیه) به صورت تصادفی انتخاب و توسط یک کدگذار دوم مستقل که با چارچوب نظری و معیارهای کدگذاری آشنا بود، مجدداً کدگذاری شد. سپس ضریب توافق بین کدگذاران با استفاده از فرمول هولستی محاسبه و عدد ۸۷/۰ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مطلوب در کدگذاری است.



نمودار ۱- راهبردهای بازسازی تصویر/اعتبار

Chart 1- Image Repair Strategies

۴. یافته‌ها

در این بخش به بررسی راهبردهای بازسازی تصویر در سال‌های مختلف به تفکیک پرداخته می‌شود. جهت جلوگیری از حجیم شدن بی‌رویه

¹ J. D. Wallace

بخش کیفی از ذکر تمامی ۲۳ جوابیه اجتناب شده و در هر سال نمونه‌ای از انتقادات و گلايه‌های افراد حقیقی و حقوقی که جوابیه شرکت توانیر را در پی داشته است، همراه با جوابیه ذکر و در آن راهبردهای موجود مشخص شده است. در واقع در بخش ۱.۴، با هدف ارائه یک نمونه عینی و ملموس از فضای تعامل و نوع انتقادات و نیز استراتژی‌های شرکت توانیر برای بازسازی تصویر خود، یک مورد از انتقادات و جوابیه مربوط به هر سال به صورت تفصیلی آورده شده است. هدف از این روش ارائه، نشان دادن کیفیت و محتوای انتقادات و پاسخ‌ها در یک بستر واقعی است تا درک بهتری برای خواننده از اینکه تحلیل کمی راهبردها (که در بخش بعد و در جداول بعد از هر سال ارائه شده) بر اساس چه نوع متونی استوار شده است، فراهم سازد. تحلیل کمی نهایی که در ادامه هر نمونه می‌آید، حاصل بررسی تمامی جوابیه‌های سال مورد نظر است و نه صرفاً نمونه ارائه شده. در ادامه، راهبردهای موجود در پاسخ‌ها مشخص می‌شود:

۱.۴. راهبردهای بازسازی تصویر به تفکیک سال

سال ۱۴۰۲

عضو کمیسیون صنایع و معادن مجلس، پاشایی بهرام، در گفت‌وگو با ایلنا انتقادهای زیر را متوجه شرکت توانیر کرد:^۱

- ۱- یکی از تصمیمات غلطی که دولت و در واقع وزارت نیرو گرفته این بود که سال گذشته تمام فشار ناشی از کمبود انرژی را به صنعت وارد کرد و تولید را با مشکلات قابل توجهی مواجه کرد. مسئولان الان فکر می‌کنند که چراغ خانه‌ها را خاموش نکرده‌اند و راضی هستند، بله این درست است که چراغ خانه‌ها خاموش نشده اما در مقابل چراغ کار و معیشت کارگر خاموش یا کم سو شد.
- ۲- بعضی وقت‌ها حتی با آن برنامه خاموشی که داده بودند هم طبق همان قطع نمی‌کردند و یک باره یک قطعه در دستگاه می‌ماند و دیگر کارآیی نداشت.

۳- فرصت تاکنون به اندازه کافی وجود داشت که زیرساخت‌ها فراهم شود و تولید انرژی را بالا ببرد. ببینید ما کشوری هستیم که گاز را در فضای آزاد رها می‌کنیم، خب با یک برنامه‌ریزی مناسب و ایجاد زیرساخت‌ها و مشوق‌ها تولید انرژی برق را در کشور افزایش دهیم و به اندازه نیاز کشور برق تولید کنیم.

۴- خیلی زشت است که ما در کشوری که روی نفت و گاز است نشسته‌ایم و بگوییم که برق نداریم.

۵- فارغ از بحث سوخت فسیلی از سوی دیگر ما فرصت بی‌ظیری برای بهره‌برداری از انرژی‌های تجدیدپذیر داریم که باید روی آن کار کنیم. چرا ما روی انرژی خورشیدی کار نمی‌کنیم؟ کشوری که دوسوم مساحتش بیابان است و تابش طولانی مدت آفتاب را دارد و از جنبه‌های دیگر زمینه بهره‌گیری از چنین فرصتی را دارد، چرا استفاده نمی‌کنیم؟ بسیاری از کشورهای دنیا می‌گویند سرزمین شما با توجه به شرایط جغرافیایی و سایر موارد بهترین موقعیت برای تولید برق است، خب چرا ما خودمان از این فرصت بهره نمی‌بریم؟

۶- ما باید از صنایع و کارخانجاتی که خودشان متولی تولید برق هستند یا می‌توانند باشند، حمایت‌های لازم را داشته باشیم و برق مازاد آن‌ها را هم خریداری کنیم و با ایجاد مشوق‌های دیگر به این سمت حرکت کنیم که صنایع خودشان برق مورد نیاز خود را تولید کنند تا آسیب کمتری به تولید وارد شود.

۷- ما از مجموعه اقداماتی که اشاره کردم، هیچ کدام را انجام ندادیم و بعد در مقابل مردم می‌گوییم که ایها الناس برق شما قطع نشده یا قطع نخواهد شد، خب در نتیجه برق صنایع و تولید قطع خواهد شد و همه چیز گران خواهد شد ولی خوشحال باشید که برق شما قطع نخواهد شد. به عقیده من مردم ما صبورتر از این حرف‌ها هستند، اگر به صورت منطقی با آن‌ها صحبت کنیم و به صورت شفاف شرایط را تشریح

¹ <https://www.ilna.ir/%D8%A8%D8%AE%D8%B4-%D8%B3%DB%8C%D8%A7%D8%B3%DB%8C-3/1374839-%D8%AA%D9%85%D8%B1%DA%A9%D8%B2-%D9%81%D8%B4%D8%A7%D8%B1-%D8%AE%D8%A7%D9%85%D9%88%D8%B4%DB%8C-%D9%87%D8%A7%DB%8C-%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%B3%D8%AA%D8%A7%D9%86-%D8%AF%D8%B1-%D8%A8%D8%AE%D8%B4-%D8%B5%D9%86%D8%A7%DB%8C%D8%B9-%D8%B9%D8%A7%D9%82%D9%84%D8%A7%D9%86%D9%87-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%DB%8C-%D9%86%DB%8C%D8%B3%D8%AA-%DA%86%D8%B1%D8%A7%D8%BA-%D8%AE%D8%A7%D9%86%D9%87-%D9%87%D8%A7-%D8%AE%D8%A7%D9%85%D9%88%D8%B4-%D9%86%D8%B4%D8%AF-%D8%A7%D9%85%D8%A7-%DA%86%D8%B1%D8%A7%D8%BA-%DA%A9%D8%A7%D8%B1-%D9%85%D8%B9%DB%8C%D8%B4%D8%AA-%DA%A9%D8%A7%D8%B1%DA%AF%D8%B1-%D8%AE%D8%A7%D9%85%D9%88%D8%B4-%DB%8C%D8%A7-%DA%A9%D9%85-%D8%B3%D9%88-%D8%B4%D8%AF>

کنیم؛ مردم شرایط کشور و نیاز صنایع و تولید را خواهند پذیرفت.

انتقادات نماینده مردم مرند و جلفا جوابیه شرکت توانیر را به شرح زیر در پی داشت:^۱

۱- تاکید می شود که ۹۰ درصد واحدهای صنعتی هیچگونه محدودیتی در تامین برق خود ندارند و در عمل بدون محدودیت به تولید مشغول هستند انکار و در باقی نیز تنها نیم روز در هفته (۱۲ ساعت) با اعلام قبلی، نسبت به مدیریت بار اقدام می شود. تقویت

۲- در سال جاری برای نخستین بار طرحی موسوم به فیدر تضمینی که پیشتر در مشهد اجرایی شده بود، با هدف سپردن مدیریت بار شهرکهای صنعتی به مدیران خود صنایع، در شهرک صنعتی شمس آباد اجرایی شده است که تاکنون رضایت بالای صاحبان صنایع را به دنبال داشته است. اقدام اصلاحی

۳- در حال حاضر به دلیل قیمت ارزان انرژی، صنایع رغبتی برای بهینه سازی انرژی و بکار بستن راهکارهای صحیح مدیریت انرژی ندارند و همین موضوع موجب شده تا مصرف انرژی صنایع در ایران گاه تا نزدیک ۴۰ درصد نیز از صنایع مشابه دنیا بیشتر باشد. جایجایی اتهام

۴- در سالهای اخیر واردات تجهیزات دست دوم و با راندمان پایین از سایر کشورهایی که به دنبال نوسازی صنایع خود بودند، شدت گرفته است درحالی که استفاده از تجهیزات با راندمان پایین در سایر کشورها به دلیل قیمت بالای انرژی به صرفه نیست، این تجهیزات با صرف ارزی که باید صرف بازسازی کشور شود، وارد ایران شد و اکنون مصرف انرژی ایران را به شدت افزایش داده است. جایجایی اتهام

۵- همچنین در حالی که براساس قانون می بایست با همکاری وزارتخانه های نیرو و صمت، تمام مدیران صنعتی کشور و مدیران انرژی صنایع، دوره های آموزشی بهینه سازی انرژی را می گذرانند، از میان ۷۵ هزار واحد صنعتی مستقر در شهرک های صنعتی، تنها ۶ هزار مدیر صنعتی اقدام به آموزش کرده اند. حمله به واردکننده اتهام

۶- براساس بررسی های صورت گرفته، در حال حاضر صنایع فولادی ایران با مصرف ۶۶۰ تن معادل نفت خام به ازای هر تن فولاد، دومین کشور پرمصرف دنیا در این خصوص به شمار می رود در حالی که کشورهایی مانند ترکیه، ایتالیا، مکزیک و ... سه برابر انرژی کمتری برای تولید فولاد مصرف می کنند. حمله به واردکننده اتهام

۷- بررسی ترازنامه انرژی شرکت مذکور و بسیاری از شرکت های فولادی در سایت کدال بیانگر آن است که در سال گذشته، نه تنها صنایع فولادی با زیان همراه نبوده اند انکار بلکه به لطف تغییر و نوسان نرخ ارز و محاسبه فولاد و محصولات فولادی با قیمت های جهانی، سودهای سرشاری داشته اند. حمله به واردکننده اتهام

۸- از ابتدای استقرار دولت سیزدهم، وزارت نیرو با همکاری وزارت صمت و توافق با صنایع بزرگ و معدنی، اقدام به امضای توافقنامه احداث نیروگاه کرد و به این صورت نیروگاه هایی که توسط خود صنایع احداث می شوند، پس از بهره برداری خواهند توانست برق مورد نیاز سرمایه گذاران خود را تامین و حتی در صورت مازاد، برق را به شبکه بفروشند. اقدام اصلاحی

۹- آمارهای رسمی و مصرف برق نشانگر آن است که در سال گذشته مصرف برق صنایع با رشد بیش از ۱۰ درصدی مواجه بود به طوری که بخش پتروشیمی ۳۰ درصد، آلومینیوم کشور ۱۸ درصد، بخش فولاد کشور ۸ درصد و سیمان ۵۴ درصد نسبت به سال گذشته رشد مصرف برق داشته اند حمله به واردکننده اتهام و امسال نیز از ابتدای خرداد ماه تاکنون برق تحویلی به صنایع نه تنها قطع نشده انکار بلکه حدود ۲۰ درصد افزایش یافته که نشان از توجه ویژه صنعت برق به رشد تولید و اشتغال دارد.

بر اساس یافته های مندرج در جدول شماره ۱، در سال ۱۴۰۲، شرکت توانیر در مجموع از ۳۵ راهبرد ترسیم تصویر استفاده کرده است که به ترتیب از راهبردهای انکار و کاهش اهانت آمیزی با فراوانی ۱۳ راهبرد، راهبرد اقدام اصلاحی با ۸ مورد و راهبرد فرار از مسئولیت با یک مورد استفاده کرده است. شرمتم توانیر در سال ۱۴۰۲ برای بازسازی تصویر خود در هیچ جوابیه ای از راهبرد عذرخواهی استفاده نکرده است. در میان زیرگروه ها نیز راهبرد حمله به واردکننده اتهام با فراوانی ۹، اقدام اصلاحی با فراوانی ۸، انکار با فراوانی ۷ و جایجایی اتهام با ۶ مورد

¹ <https://www.ilna.ir/%D8%A8%D8%AE%D8%B4-%D8%B3%DB%8C%D8%A7%D8%B3%DB%8C-3/1383872-%D8%AC%D9%88%D8%A7%D8%A8%DB%8C%D9%87-%D8%B4%D8%B1%DA%A9%D8%AA-%D8%AA%D9%88%D8%A7%D9%86%DB%8C%D8%B1-%D8%AF%D8%B1-%D8%AE%D8%B5%D9%88%D8%B5-%D9%85%D8%B5%D8%A7%D8%AD%D8%A8%D9%87-%D8%A7%DB%8C%D9%84%D9%86%D8%A7-%D8%A8%D8%A7-%D8%B9%D8%B6%D9%88-%DA%A9%D9%85%DB%8C%D8%B3%DB%8C%D9%88%D9%86-%D8%B5%D9%86%D8%A7%DB%8C%D8%B9-%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D9%86-%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3>

بیشتر از دیگر راهبردها در بازسازی تصویر مورد استفاده قرار گرفته است. در سال ۱۴۰۲ شرکت توانیر با استفاده از راهبردهای نیت خوب، تقویت، اقدام اصلاحی و جبران می‌پذیرد که عملی ناصواب و نادرست انجام داده است و برای ترمیم یا بازسازی تصویر/اعتبار خود اعلام می‌کند که این اقدامات را با نیت خوب، با هدفی بهتر انجام داده است و یا برای پیشگیری از تکرار آن اقدام به اجرای اعمال اصلاحی کرده است و خسارات افراد متضرر را جبران می‌کند. شرکت توانیر در مجموع در سال ۱۴۰۲، در ۳۷/۱۵٪ موارد پذیرفته است که اعمالش ناصواب بوده است. در ۶۲/۸۵٪ موارد نه تنها پذیرفته است که کار نادرستی انجام داده است، بلکه اتهامات را انکار و جابجا کرده او یا متقابلاً به افراد حقیقی و حقوقی که این اتهامات را به آن‌ها زده‌اند، حمله کرده است. در سال ۱۴۰۲ شرکت توانیر بابت هیچ‌یک از اقداماتی که انجام داده است، عذرخواهی نکرده است.

سال ۱۴۰۳

مدیرعامل کرمان موتور در گفتگو با روزنامه عصر ایران به طرح این انتقادات از شرکت توانیر پرداخت:^۱

- ۱- قطعی برق در این روزهای گرم تابستان، اثرات مخربی بر روی خط تولید کارخانجات گذاشته و تولید خودرو را مختل کرده است.
- ۲- به علت قطعی مکرر برق شاهد کاهش و یا توقف تولید در شرکت‌های قطعه سازی هستیم و به دنبال آن، این شرکت‌ها با مشکلات تولید و اولویت بندی در تحویل قطعات به خودروسازان مواجه شده‌اند که این مسائل مانع از فعالیت منظم در خطوط تولید کرمان موتور نیز شده است.
- ۳- در هفت روز قطعی کامل برق نیز، با برقراری شیف‌ت شب توانستیم ۲۳۸۰ دستگاه خودرو تولید کنیم و همچنین در پنج روز قطع برق ناپیوسته، ۱۰۴۰ خودرو در خطوط تولید کرمان موتور تولید شده است.
- ۴- وی در ادامه با اشاره به اینکه خودروهای کرمان موتور دارای درصد داخلی سازی بالایی هستند و معضل قطعی برق نه تنها کارخانه و خطوط تولید، بلکه سایر قطعه سازان را با معضل کاهش یا حتی توقف خط تولید مواجه می‌کند.
- ۵- این مسائل در کنار هم موجب تاخیر در تولید و مونتاژ خودروها می‌شود و در نهایت شاهد نارضایتی مشتریان به دلیل تاخیر در تحویل خودرو به آن‌ها خواهیم بود.

- ۶- فیروزی در پایان خواستار توجه و همراهی بیشتر مسئولان امر با بخش تولید و صنعت کشور شد تا هم شاهد رونق و توسعه در این بخش باشیم و هم به دلیل کاهش تولید ناشی از قطع برق صنایع، موجبات نارضایتی مردم و خریداران ایجاد نشود.
- شرکت مدیریت تولید، انتقال و توزیع برق ایران (توانیر) با ارسال جوابیه ای به خبر «مدیرعامل کرمان موتور: قطعی مکرر برق، تولید خودرو را مختل کرد» (منتشر شده در تاریخ ۲۸ مرداد ۱۴۰۳) واکنش نشان داد. متن جوابیه به این شرح است:^۲

- ۱- برق خودرو سازی کرمان موتور ۶ روز از ۷ روز هفته بدون محدودیت تامین می‌شود. انکار
- ۲- تمامی مشترکین صنعتی از جمله کارخانه‌های خودروسازی مکلف به مشارکت در اجرای برنامه‌های مدیریت بار ابلاغی از قبیل: جابجایی بار، استفاده از تعطیلات تابستانی و یا تعمیرات هستند. حمله به واردکننده اتهام
- ۳- به صراحت می‌توان عنوان کرد که تاکنون هیچ محدودیتی فراتر از برنامه‌های مدیریت بار به آن کارخانه ابلاغ نشده انکار و دلیل تاخیر در تعهدات کارخانه خودروسازی «کرمان موتور» به مردم، اعمال مدیریت بار و کاهش برق تحویلی نیست. حمله به واردکننده اتهام
- بر اساس یافته‌های مندرج در جدول شماره ۱، در سال ۱۴۰۳، شرکت توانیر در مجموع از ۹۸ راهبرد ترمیم تصویر استفاده کرده است که

^۱ <https://www.asriran.com/fa/news/990692/%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84-%DA%A9%D8%B1%D9%85%D8%A7%D9%86-%D9%85%D9%88%D8%AA%D9%88%D8%B1-%D9%82%D8%B7%D8%B9%DB%8C-%D9%85%DA%A9%D8%B1%D8%B1-%D8%A8%D8%B1%D9%82-%D8%AA%D9%88%D9%84%DB%8C%D8%AF-%D8%AE%D9%88%D8%AF%D8%B1%D9%88-%D8%B1%D8%A7-%D9%85%D8%AE%D8%AA%D9%84-%DA%A9%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%81%D8%B2%D8%A7%DB%8C%D8%B4-%D8%AA%D9%88%D9%84%DB%8C%D8%AF-%D8%AF%D8%B1-%D9%86%DB%8C%D9%85%D9%87-%D8%AF%D9%88%D9%85-%D8%B3%D8%A7%D9%84>

^۲ <https://www.asriran.com/fa/news/990936/%D8%AC%D9%88%D8%A7%D8%A8-%D8%B4%D8%B1%DA%A9%D8%AA-%D8%A8%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%87-%D8%AE%D8%A8%D8%B1-%D8%A7%D8%AE%D8%AA%D9%84%D8%A7%D9%84-%D8%AF%D8%B1-%D8%AA%D9%88%D9%84%DB%8C%D8%AF-%D8%B4%D8%B1%DA%A9%D8%AA-%DA%A9%D8%B1%D9%85%D8%A7%D9%86-%D9%85%D9%88%D8%AA%D9%88%D8%B1-%D8%A8%D9%87-%D8%AF%D9%84%DB%8C%D9%84-%D9%82%D8%B7%D8%B9%DB%8C-%D8%A8%D8%B1%D9%82>

به ترتیب از راهبردهای انکار با فراوانی ۵۱ مورد، کاهش اهانت آمیزی با فراوانی ۲۳ مورد، راهبرد اقدام اصلاحی با ۲۰ مورد و راهبرد فرار از مسئولیت با ۴ مورد استفاده کرده است. شرکت توانیر در سال ۱۴۰۳ برای بازسازی تصویر خود در هیچ جوابیه‌ای از راهبرد عذرخواهی استفاده نکرده است. شرکت توانیر در سال ۱۴۰۳ در برخی موارد می‌پذیرد که قصور داشته است و در این زمینه از راهبردهای بازسازی اعتبار/تصویر (نیات خوب، تقویت، به حداقل رسانی و اقدام اصلاحی) استفاده می‌کند. در این سال راهبرد به‌حداقل‌رسانی جایگزین راهبرد جبران می‌شود. راهبرد اقدام اصلاحی از نظر درصدی، کمتر از پارسال مورد استفاده قرار می‌گیرد و روندی نزولی طی می‌کند. مجموع این راهبردها ۲۴/۴۸٪ راهبردهای بازسازی تصویر را در برمی‌گیرد؛ در باقیمانده موارد ۷۵/۵۲٪ موارد شرکت نمی‌پذیرد که مرتکب اشتباهات یا قصوراتی شده است و اتهامات را انکار (۱۰/۲۰٪ موارد)، جابجا (۴۱/۸۴٪ موارد) می‌کند و یا با حمله متقابل به واردکننده اتهام (۱۹/۳۹٪ موارد)، مسئولیت این خطاها را به گردن آن‌ها می‌اندازد و یا کم‌کاری آن‌ها را خاطرنشان می‌کند. در میان این راهبردها نیز راهبرد جابجایی اتهام بیشترین فراوانی را دارند که بر اساس آن، شرکت توانیر آن، اعمال ناصواب و نادرست خویش را به عوامل دیگری نسبت می‌دهد. در سال ۱۴۰۳ شرکت توانیر هیچ‌یک از اقدامات خود را در حدی ندیده است که به خاطر انجامش، اقدام به عذرخواهی کند.

سال ۱۴۰۴

روزنامه برق نیز اتهامات زیر را علیه شرکت توانیر مطرح کرد:^۱

- ۱- در حالی که برخی از خانه‌ها در تهران از سرمایش و روشنایی بی‌وقفه بهره‌مندند، خانه‌های دیگری در تاریکی فرو می‌روند. در حالی که کولرهای گران‌قیمت در خانه‌های بالا شهر بی‌وقفه کار می‌کنند، ساکنان جنوب شهر در گرمای طاقت‌فرسای تابستان، چندین بار در روز خاموشی را تجربه می‌کنند. حالا این سوال مطرح است که چرا در پایتخت ایران، عدالت در توزیع برق رعایت نمی‌شود؟
- ۲- کارشناسان و صاحب‌نظران بر این نظرند که کهنولت زیرساخت‌ها، عدم سرمایه‌گذاری کافی در برخی مناطق و مدیریت ناکارآمد موجبات نابرابری خدمات برق بر زندگی مردم و ایجاد مشکلات اقتصادی، بهداشتی، امنیتی و اجتماعی را فراهم کرده است. البته کارشناسان معتقدند سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، بهبود مدیریت، شفاف‌سازی در تصمیم‌گیری و استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر از اولویت‌هاست.
- ۳- در ماه‌های اخیر شواهد و گزارش‌های متعددی از ناعادلانه بودن توزیع خاموشی‌های برق در مناطق مختلف تهران حکایت دارند. این گزارش‌ها که در رسانه‌ها و فضای مجازی بازتاب گسترده‌ای یافته‌اند از تفاوت چشمگیر در میزان قطعی برق میان مناطق شمالی و جنوبی پایتخت خبر می‌دهند؛ طبق اطلاعات منتشرشده مناطقی همچون شهرری، پاکدشت و اسلامشهر که در جنوب و شرق تهران هستند سهم بالاتری از خاموشی‌ها را داشته‌اند. در مقابل مناطق شمالی شهر با قطعی‌های بسیار کمتری مواجه بوده‌اند؛ برای نمونه طبق جدولی که در سایت شرکت توزیع برق تهران بزرگ منتشر شده سهم خاموشی در شمال تهران تنها یک درصد عنوان شده، در حالی که این عدد در شهر ری به ۳۲ درصد می‌رسد. این تفاوت معنادار به‌ویژه در شرایطی که شکاف‌های طبقاتی در تهران در حال عمیق شدن است، موجی از نگرانی را در میان شهروندان و فعالان رسانه‌ای ایجاد کرده است که ساکنان مناطق جنوبی پایتخت که عمدتاً با چالش‌های اقتصادی بیشتری دست‌وپنجه نرم می‌کنند حالا باید با سهم بیشتری از قطعی برق نیز مواجه شوند، موضوعی که بار دیگر بحث عدالت در خدمات عمومی را به صدر توجهات آورده است.

شرکت توانیر در جوابیه‌ای نوشت^۲:

- ۱- با توجه به مصوبات هیات محترم دولت و کارگروه مدیریت بهینه مصرف انرژی، به منظور حفظ پایداری شبکه برق کشور و تداوم تامین برق مشترکین در ایام اوج مصرف و مقابله با ناترازی بین تولید و مصرف برق در سطح کشور، شرکت توانیر موظف به مدیریت مصرف برق

^۱ <https://barghnews.com/fa/news/62493/%D8%B3%D9%87%D9%85-%D8%AE%D8%A7%D9%85%D9%88%D8%B4%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D8%B4%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%AA%D9%87%D8%B1%D8%A7%D9%86-%DB%B1-%D8%AF%D8%B1%D8%B5%D8%AF-%D9%88-%D8%AF%D8%B1-%D8%B4%D9%87%D8%B1-%D8%B1%DB%8C-%DB%B3%DB%B2-%D8%AF%D8%B1%D8%B5%D8%AF-%D8%AA%D9%88%D8%A7%D9%86%DB%8C%D8%B1-%D8%A8%D9%87-%DA%AF%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%B5%D8%B4-%C2%AB%D8%B3%D9%87%D9%85-%D8%AE%D8%A7%D9%85%D9%88%D8%B4%DB%8C%E2%80%8C%D9%87%D8%A7-%D8%AF%D8%B1-%D8%B4%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%AA%D9%87%D8%B1%D8%A7%D9%86-%DB%B1-%D8%AF%D8%B1%D8%B5%D8%AF-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%C2%BB>

^۲ <https://farhikhtegandaily.com/news/212417/%D8%AC%D9%88%D8%A7%D8%A8%DB%8C%D9%87-%D8%B4%D8%B1%DA%A9%D8%AA-%D8%AA%D9%88%D8%A7%D9%86%DB%8C%D8%B1-%D8%A8%D9%87-%DA%AF%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%B5%D8%B4-%C2%AB%D8%B3%D9%87%D9%85-%D8%AE%D8%A7%D9%85%D9%88%D8%B4%DB%8C%E2%80%8C%D9%87%D8%A7-%D8%AF%D8%B1-%D8%B4%D9%85%D8%A7%D9%84-%D8%AA%D9%87%D8%B1%D8%A7%D9%86-%DB%B1-%D8%AF%D8%B1%D8%B5%D8%AF-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%C2%BB>

و انرژی هستند. (نیات خوب) لذا ضمن اعلام برنامه قبلی، خاموشی‌های محدودی به مشترکان خانگی، تجاری و عمومی و مشترکان کشاورزی و صنعتی با انعقاد تفاهم نامه و با اطلاع رسانی قبلی اعمال شده که بر اساس آن مدت هر نوبت خاموشی برای مشترکین خانگی به‌طور معمول دو ساعت تنظیم می‌شود.

۲- در برخی موارد خاص، مانند بروز هم‌زمان چند محدودیت (افزایش مصرف غیرقابل پیش‌بینی جابجایی اتهام، اشکالات فنی در شبکه جابجایی اتهام، یا نیاز به جابجایی بار در شبکه جابجایی اتهام)، ممکن است مدت خاموشی از سقف پیش‌بینی شده فراتر رود.

۳- برخی گزارش‌ها در رسانه‌ها و فضای مجازی مدعی شده‌اند که خاموشی‌ها بیشتر در مناطق خاصی از شهر تهران به‌ویژه مناطق جنوبی و مرکزی اعمال شده و مناطقی در شمال شهر از خاموشی معاف بوده‌اند؛ این برداشت نادرست است (انکار) و ناشی از عدم اطلاع از ساختار فنی توزیع برق شهری است. حمله به واردکننده اتهام

۴- شبکه برق تهران به گونه‌ای طراحی شده که برخی فیدرهای توزیع برق، برق تأسیسات حیاتی نظیر بیمارستان‌ها، مراکز درمانی، ایستگاه‌های آتش‌نشانی، پمپاژهای آب و مراکز مدیریت بحران را نیز تأمین می‌کنند. مطابق دستورالعمل‌های فنی و مقررات پدافند غیرعامل، این فیدرها حساس محسوب می‌شوند و در لیست اولویت خاموشی قرار نمی‌گیرند تا خدمات حیاتی به مردم دچار اختلال نشود. در نتیجه، ممکن است برخی مشترکان خانگی یا تجاری که در شعاع تحت پوشش این فیدرهای اضطراری قرار دارند، حتی در زمان اعمال خاموشی‌های برنامه‌ریزی شده در سایر مناطق، خاموشی را تجربه نکرده باشند. نیات خوب این مسئله صرفاً فنی بوده و هیچ گونه ارتباطی با موقعیت جغرافیایی یا سطح درآمدی مناطق ندارد. انکار همچنین، تمام برنامه‌های خاموشی احتمالی در مناطق ۲۲ گانه تهران و کشور، شناور و چرخشی بر مبنای الگوی مصرف و ساختار شبکه به‌صورت ۲ ساعته اجرا شده و هیچ سیاستی مبنی بر تبعیض در اعمال خاموشی‌ها در دستور کار شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ و یا شرکت‌های توزیع برق سراسر کشور نیست. انکار

۵- از سوی دیگر شهرستان‌های ری، اسلام‌شهر، پاکدشت و شهر قدس تحت پوشش شرکت توزیع نیروی برق استان تهران هستند، در حالی که مرکز و شمال تهران تحت پوشش شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ قرار دارند. جابجایی اتهام هر یک از این شرکت‌ها، با توجه به شرایط و محدودیت‌های خاص خود، برنامه‌های جداگانه‌ای برای مدیریت بار و اعمال خاموشی‌ها تدوین می‌کنند. بنابراین، مقایسه برنامه‌های خاموشی این دو شرکت بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های ساختاری و عملیاتی آن‌ها قابل استناد نیست. حمله به واردکننده اتهام

۶- لازم به ذکر است براساس بررسی‌های صورت گرفته، تعداد ۱۴ مورد حادثه در شرکت توزیع نیروی برق استان تهران و ۷ مورد حادثه در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ در نیمه اردیبهشت ماه به ثبت رسیده که منجر به بروز خاموشی‌هایی با مدت زمان بیش از دو ساعت شده‌اند. هر چند که تمامی موارد ثبت شده در توزیع نیروی برق تهران بزرگ با برنامه و اطلاع رسانی قبلی بوده و در شرکت توزیع نیروی برق استان تهران نیز همه موارد به جز یک حادثه با مدت خاموشی ۱۳۶ دقیقه از پیش برنامه‌ریزی و اطلاع رسانی شده‌اند. انکار

بر اساس یافته‌های مندرج در جدول شماره ۳، در سال ۱۴۰۴، شرکت توانیر در مجموع از ۷۹ راهبرد ترمیم تصویر استفاده کرده است که به ترتیب از فرا راهبردهای انکار با فراوانی ۳۶ مورد، کاهش اهانت آمیزی با فراوانی ۳۰ مورد، فرار از مسئولیت با ۱۱ مورد و اقدام اصلاحی با ۲ مورد استفاده کرده است. شرکت توانیر در سال ۱۴۰۴ برای بازسازی تصویر خود در هیچ جوابیه‌ای از راهبرد عذرخواهی استفاده نکرده است. در میان زیرگروه‌ها نیز راهبرد حمله به واردکننده اتهام با ۲۷ مورد، جابجایی اتهام با ۲۶ مورد، انکار و نیات خوب با ۱۰ مورد بیشترین فراوانی را داشتند. مجموع راهبردهای قابلیت ابطال، نیات خوب، تقویت، به حداقل رسانی و اقدام اصلاحی که حاکی از پذیرش قصور و کوتاهی شرکت توانیر در سال ۱۴۰۴ است، از نظر درصدی از ۲۰/۲۴٪ مجموع راهبردها بیشتر نیست. این بدین معنی است که شرکت توانیر در ۷۹/۷۶٪ موارد، انجام قصور و کوتاهی از سوی خود را رد کرده است و در ۳۴/۱۸٪ موارد به واردکننده اتهام حمله کرده، در ۳۲/۹۱٪ موارد آن را به عواملی خارج از محدوده اختیارات خود نسبت داده است و در ۱۲/۷۴٪ موارد منکر هر نوع تقصیری از سوی خود شده است. نکته‌ای که لازم است ذکر شود این است که راهبرد اقدام اصلاحی از نظر درصدی بازهم روندی نزولی به خود گرفته است و امسال شدت نزول آن بسیار چشمگیر است. فقدان هر نوع عذرخواهی و جبران در کنار روند به شدت نزولی اقدامات

اصلاحی نشان می‌دهد که شرکت توانیر نه تنها قصدی برای پذیرش واقعی قصور خود ندارد، بلکه بایست هیچیک از اقداماتش هم عذرخواهی نکرده است.

جدول ۱- فراراهبردهای بازسازی اعتبار
Table1- Image Repair Superstrategies

فراراهبردهای بازسازی اعتبار بر اساس نظریه بنوا (1995, 1997, 2015)					سال و درصد
انکار	فرار از مسئولیت	کاهش اهانت آمیزی	اقدام اصلاحی	عذرخواهی	
۱۳	۱	۱۳	۸	۰	۱۴۰۲
۳۷/۱۴	۲/۸۶	۳۷/۱۴	۲۲/۸۶	۰	درصد
۵۱	۴	۲۳	۲۰	۰	۱۴۰۳
۵۲/۰۴	۴/۰۸	۲۳/۴۷	۲۰/۴۰	۰	درصد
۳۶	۱۱	۳۰	۲	۰	۱۴۰۴
۴۵/۵۷	۱۳/۹۲	۳۷/۹۸	۲/۵۳	۰	درصد
۱۰۰	۱۶	۶۶	۳۰	۰	مجموع کل
۴۷/۱۷	۷/۵۵	۳۱/۱۳	۱۴/۱۵	۰	درصد کل

۴.۲. راهبردهای ترمیم تصویر در جوابیه‌های شرکت توانیر

الف - راهبرد انکار: شرکت توانیر از راهبرد انکار بیش از دیگر راهبردها (۴۷/۱۷٪) در هر سه سال و نیز به طور کلی در ترمیم تصویر/اعتبار خویش استفاده می‌کند. این شرکت با بهره‌گیری از این راهبرد منکر اقدامات و اعمالی می‌شود که انتقاد و گلايه افراد و شرکت‌ها را در پی داشته است. البته راهبرد انکار خود دو زیر گروه به نام‌های انکار صرف و جابجایی اتهام دارد که در سال ۱۴۰۲ شرکت توانیر انکار صرف را بیش از جابجایی اتهام بکار برده است؛ به عبارتی در این سال شرکت توانیر انتقادات را بیشتر انکار کرده است. اما در سال ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴ اگرچه بازهم راهبرد انکار به طور کلی بیشتر از ۴ راهبرد دیگر مورد استفاده شرکت توانیر قرار گرفته است؛ اما در این دو سال این شرکت بیشتر کوشیده است به جای انکار صرف، وجود مشکلات را پذیرفته ولی آن را به عوامل و مسائل دیگری ربط می‌دهد تا خود را از این اتهامات و انتقادات برهاند.

ب - راهبرد کاهش اهانت آمیزی: دومین راهبرد که پس از انکار بیش از سایر راهبردها مورد استفاده قرار می‌گیرد، راهبرد کاهش اهانت آمیزی است؛ شرکت توانیر در ۶۶ مورد (۳۱/۱۳٪) از این راهبرد استفاده کرده است. این شرکت با استفاده از این راهبرد کوشیده است مسائل و اتفاقات رخ داده را کم اهمیت جلوه دهد. این راهبرد که دارای ۶ زیر گروه است که در میان آن‌ها راهبرد «حمله به واردکننده اتهام» بیش از سایر راهبردها مورد استفاده قرار گرفته است. شرکت توانیر با حمله متقابل به افراد و شرکت‌ها، ضمن آنکه مسئولیت آن اعمال را نمی‌پذیرد، یا خود آنان را مسئول اعمالی می‌داند که اتفاق افتاده است و یا ناآگاهی و عدم وجود دانش آن‌ها را خاطر نشان می‌سازد. البته شرکت با استفاده از راهبردهای زیر گروه کاهش اهانت آمیزی مانند تقویت، به حداقل رسانی و جبران، ارتکاب عمل ناشایست را می‌پذیرد ولی آن را در بافتی نشان می‌دهد که منفعت آن بیشتر از ضرر آن است (تقویت)، یا از اهمیت آن عمل می‌کاهد (به حداقل رسانی) و یا اینکه قول می‌دهد اقدامات جبرانی درپیش گیرد.

ج - راهبرد اقدام اصلاحی: سومین راهبرد مورد استفاده شرکت توانیر برای ترمیم تصویر خود، راهبرد اقدام اصلاحی است. استفاده از اقدام اصلاحی نشان می‌دهد که شرکت توانیر تقصیر و اتهام را پذیرفته و در راستای برطرف کردن آن اقدام شایسته‌ای انجام می‌دهد. اما همچنان که از جدول شماره ۲ پیداست استفاده از اقدام اصلاحی روندی نزولی داشته است. این بدان معناست که شرکت توانیر میل دارد مشکلات، نواقص و اتهامات را انکار، جابجا و یا به واردکننده اتهام حمله کند و کمتر اقدام اصلاحی درپیش بگیرد.

د- راهبرد فرار از مسئولیت: چهارمین راهبرد مورد استفاده شرکت توانیر در بازسازی تصویر خود، راهبرد فرار از مسئولیت است؛

همان‌طوری که در جدول شماره ۲ می‌بینیم میزان استفاده از این راهبرد در این سه سال، برعکس اقدام اصلاحی، روندی رو به رشد داشته است و نشانگر این است که شرکت قصد دارد از مسئولیت خویش شانه خالی کند. عبارتی نه تنها راهبرد اصلاح را در پیش نمی‌گیرد، بلکه از بعهده گرفتن مسئولیت نیز فرار می‌کند.

ه- عذرخواهی: پنجمین راهبرد راهبرد عذرخواهی است؛ استفاده از این راهبرد نشان از قبول مسئولیت دارد و برای بازسازی تصویر،

شرکت باید از افراد متضرر عذرخواهی کند. اما متأسفانه در هیچیک از جوابیه‌های شرکت توانیر حتی یک مورد عذرخواهی وجود ندارد و این مؤید این مطلب است که هیچگونه پذیرش کامل تقصیر یا اشتباهی از سوی شرکت توانیر وجود نداشته است و در نتیجه لزومی به عذرخواهی نمی‌بیند و یا نیازمند عذرخواهی و مشورتی مداری نیست چون مشتری راهی برای جایگزینی شرکت توانیر و تأمین برق مورد نیاز خود از جایی یا شرکت دیگری ندارد. این تصدی‌گری دولت در تأمین برق مورد نیاز مردم و شرکت‌ها، باعث می‌شود که عواقب کم‌کاری‌ها، نواقص و اشتباهات شرکت توانیر به پای دولت نوشته شود و به نارضایتی از آن دامن بزنند. نتیجه این امر این خواهد بود که شرکت توانیر نه تنها نیازی به عذرخواهی نمی‌بیند بلکه با انکار، جابجایی مسئولیت، حمله به واردکنندگان اتهام و فرار از مسئولیت بر ناتوانی‌ها و نواقص خویش پرده می‌افکند.

جدول ۲- راهبردهای بازسازی اعتبار

Table 2- Image Repair Strategies

راهبردهای بازسازی تصویر بر اساس نظریه بنوا (1995, 1997, 2015)													سال و درصد
انکار	جابجایی اتهام	تحریک	قابلیت ابطال	حادثه	نیات خوب	تقویت	به حداقل رسانی	تمایز	تعالی	حمله به واردکننده اتهام	جبران	اقدام اصلاحی	عذرخواهی
۷	۶	۰	۰	۰	۱	۳	۰	۰	۰	۹	۱	۸	۰
۲۰	۱۷/۱۴	۰	۰	۰	۲/۸۶	۸/۵۷	۰	۰	۰	۲۵/۷۱	۲/۸۶	۲۲/۸۶	۰
۱۰	۴۱	۰	۰	۰	۴	۲	۲	۰	۰	۱۹	۰	۲۰	۰
درصد	۴۱/۸۴	۰	۰	۰	۰	۲/۰۴	۲/۰۴	۰	۰	۱۹/۳۹	۰	۲۰/۴۰	۰
۱۰	۲۶	۰	۱	۰	۱۰	۲	۱	۰	۰	۲۷	۰	۲	۰
درصد	۳۲/۹۱	۰	۱/۲۶	۰	۱۲/۶۶	۲/۵۳	۱/۲۶	۰	۰	۳۴/۱۸	۰	۲/۵۳	۰
مجموع	۷۳	۰	۱	۰	۱۵	۷	۳	۰	۰	۵۵	۱	۳۰	۰
درصد	۳۴/۴۳	۰	۰/۴۷	۰	۷/۰۷	۳/۳	۱/۴۲	۰	۰	۲۵/۹۴	۰/۴۷	۱۴/۱۵	۰

به طور کلی از مجموع ۲۱۲ راهبردی که شرکت توانیر در بازسازی تصویر/ اعتبار خود در طی سالهای ۱۴۰۲، ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴ به کار بسته است در ۲۶/۸۸٪ موارد اتهاماتی را از سوی افراد حقیقی و حقوقی متوجه‌اش بوده است را با راهبردهایی همچون اقدام اصلاحی، جبران، به حداقل رسانی، تقویت، نیات خوب و قابلیت ابطال پذیرفته است. و در مابقی ۷۳/۱۲٪ موارد، شرکت توانیر اتهامات و گلایه‌های افراد و شرکت‌ها را نه تنها پذیرفته است بلکه در اغلب موارد با استفاده از راهبرد جابجایی اتهام (۳۴/۴۳٪ موارد)، آن را به عواملی که خارج از کنترل وی است، ربط داده است. در تقریباً ۲۶ درصد موارد با حمله متقابل به واردکننده اتهام سعی در ترمیم و بازسازی تصویر خود کرده است و در ۱۲/۷۴٪ موارد کلاً منکر وجود تقصیر و اشتباه شده است. به طور کلی در هیچیک از جوابیه‌های شرکت توانیر، از راهبرد عذرخواهی استفاده نشده است و این نشان می‌دهد این شرکت حتی در مواردی که اشتباهش را تلویحاً پذیرفته است، اصولاً باوری به عذرخواهی ندارد؛ چون مدیران این شرکت، نیازی به عذرخواهی نمی‌بینند، اگر عذرخواهی نکنند، مشتری از دست می‌دهند؟ اما آن‌ها باید بدانند که حمله به دیگران، جابجایی اتهام و پافشاری بر انکار و عدم عذرخواهی صادقانه، به طولانی شدن بحران و عمیق‌تر شدن خدشه به اعتماد عمومی منجر می‌شود. بازسازی تصویر زمانی صورت می‌گیرد شرکت توانیر مسئولیت خود را بپذیرد و برای قصور خویش

عذرخواهی کند و جهت پیشگیری از تکرار همین قصور، اقدامات اصلاحی انجام دهد و اگر فردی یا شرکتی از جانب آن‌ها متضرر شده است، باید از راهبرد جبران استفاده کند.

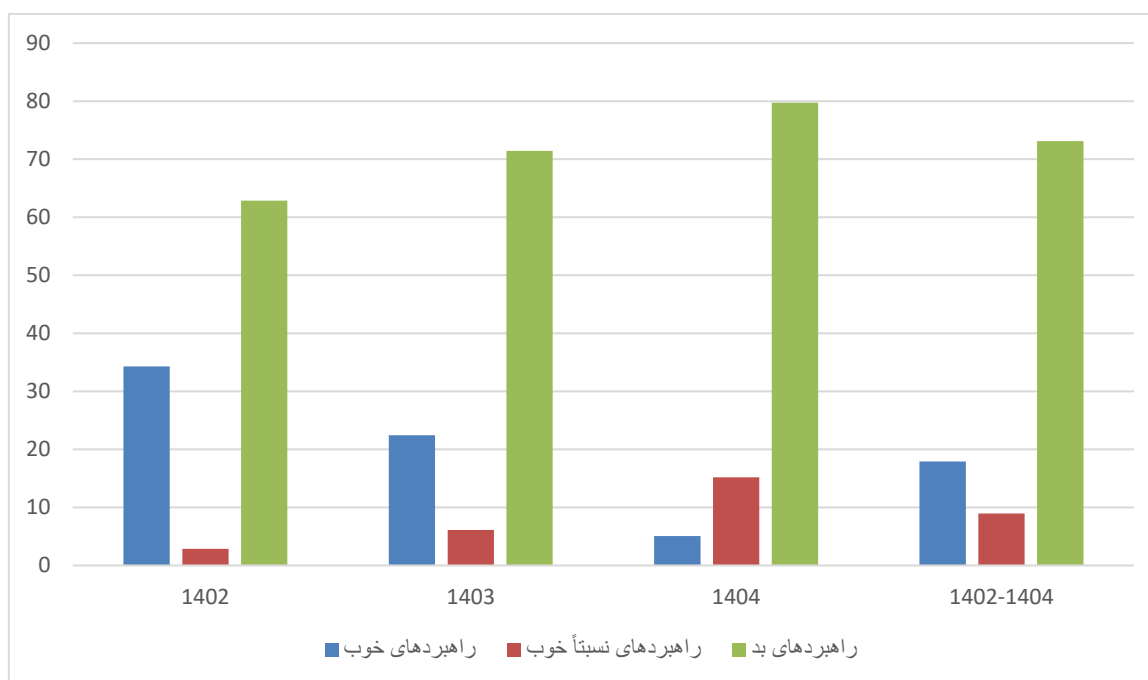
۴.۳. بررسی راهبردها بر اساس تقسیم‌بندی والاس

اگر از منظر والاس و همکاران (2007:6-7) که راهبردهای بازسازی اعتبار را به سه دسته راهبردهای خوب (اقدام اصلاحی، جبران، عذرخواهی و تقویت)، راهبردهای نسبتاً خوب (قابلیت ابطال، به‌حداقل‌رسانی، نیت خوب، تمایز و تعالی) و راهبردهای بد (اتفاق، تحریک، حمله به واردکننده اتهام، جابجایی اتهام، انکار صرف) عملکرد شرکت توانیر را در سال‌های ۱۴۰۲، ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴ بررسی کنیم درمی‌یابیم که این شرکت در هر سه سال نه تنها از راهبردهای بد بسیار بیشتر از راهبردهای دیگر استفاده کرده است بلکه استفاده از این راهبردهای بد همواره رو به تزاید بوده است و از ۶۲ درصد به تقریباً ۸۰ درصد رسیده است. از سوی دیگر، استفاده این شرکت از راهبردهای خوب برای بازسازی اعتبار خود همواره روندی نزولی داشته است و از ۳۴ درصد سال ۱۴۰۲ به ۵ درصد در سال ۱۴۰۴ رسیده است؛ به نظر می‌رسد این شرکت راهبردهای نسبتاً خوب را جایگزین راهبردهای خوب کرده است چرا که این راهبرد روندی روبه رشد داشته است؛ اما بازهم در قیاس با راهبردهای بد درصد ناچیزی است. مقایسه این راهبردها در نمودار میله‌ای زیر به وضوح نحوه مدیریت ارتباط بحران شرکت توانیر را در طی این سالها نشان می‌دهد:

جدول ۳- فراوانی راهبردهای خوب، نسبتاً خوب و بد

Table 3- Frequency of the Positive, fairly Positive and Negative Strategies

راهبردهای بد	راهبردهای نسبتاً خوب	راهبردهای خوب	سال
۲۲	۱	۱۲	۱۴۰۲
۶۲/۸۵	۲/۸۶	۳۴/۲۹	درصد
۷۰	۶	۲۲	۱۴۰۳
۷۱/۴۳	۶/۱۲	۲۲/۴۴	درصد
۶۳	۱۲	۴	۱۴۰۴
۷۹/۷۵	۱۵/۱۹	۵/۰۶	درصد
۱۵۵	۱۹	۳۸	مجموع
۷۳/۱۲	۸/۹۶	۱۷/۹۲	درصد



نمودار ۲- راهبردهای بازسازی اعتبار شرکت توانیر در سال های ۱۴۰۲-۱۴۰۴

Chart 2- Image Repair Strategies of Tavanir in 2022-2024

۵. بحث و بررسی

یافته‌های این پژوهش تصویر روشنی از یک الگوی ارتباطی دفاعی و غیرمسئولانه را توسط شرکت توانیر ترسیم می‌کند. این الگو به وضوح در چارچوب نظریه‌های مدیریت بحران و بازسازی تصویر، به ویژه مدل بنوا (1995, 1997, 2015) و دسته‌بندی والاس و همکاران (2007) قابل تفسیر است.

شاید مهم‌ترین یافته این پژوهش، غلبه مطلق راهبردهای دفاعی و تهاجمی (به‌ویژه «انکار» و «کاهش اهانت آمیزی») بر راهبردهای جبران‌کننده مانند «عذرخواهی» و «اقدام اصلاحی» است. این الگو نه تنها در طول سه سال مورد بررسی ثابت مانده، بلکه با کاهش چشمگیر «اقدام اصلاحی» و افزایش «فرار از مسئولیت»، روندی به سوی دفاعی‌تر شدن را نشان می‌دهد. این یافته را می‌توان تصدی‌گری دولتی و عدم وابستگی به مشتری قلمداد کرد. شرکت توانیر، به عنوان یک انحصارگر دولتی در حوزه حیاتی انرژی، با تهدید واقعی از دست دادن مشتریان خود به دلیل عملکرد ضعیف روبرو نیست. در چنین شرایطی، انگیزه‌های اقتصادی مستقیم برای جلب رضایت فعال مشتریان از طریق عذرخواهی و جبران به شدت تضعیف می‌شود. در عوض، منطق حاکم بر ارتباطات این شرکت، یک منطق سیاسی-اداری است که در آن پاسخگویی به مقامات بالادستی اولویت دارد، نه پاسخگویی به افکار عمومی. این مسئله توضیح می‌دهد که چرا شرکت ترجیح می‌دهد با «جابجایی اتهام» و «حمله به واردکننده اتهام»، مسئولیت را به نهادها یا عوامل بیرونی نسبت دهد، چرا که پذیرش اشتباه در این چارچوب می‌تواند به منزله قبول شکست در برابر نهادهای ناظر تعبیر شود.

نبود مطلق «عذرخواهی» و روند نزولی «اقدام اصلاحی» به وضوح با اصول کلیدی نظریات مدیریت بحران و بازسازی تصویر، به‌ویژه مدل بنوا در تضاد است. این نظریه تأکید می‌کند که مؤثرترین راه برای ترمیم اعتماد از دست رفته، پذیرش مسئولیت و ارائه اقدامات جبرانی مشخص است. این روند نزولی شدید «اقدام اصلاحی» (از ۸ مورد در ۱۴۰۲ به ۲ مورد در ۱۴۰۴) هشدار جدی است و نشان می‌دهد که شرکت توانیر انتقادات را نه به عنوان فرصتی برای بهبود، بلکه به عنوان تهدیدی برای حیثیت خود می‌پندارد. در نتیجه، آنچنان که باید، به دنبال رفع نواقص و برطرف کردن عیوب خویش نخواهد بود.

رویکرد توانیر نشان می‌دهد که این شرکت، «بازسازی تصویر» را نه از طریق «بازسازی اعتماد»، بلکه از طریق «انکار» و «حمله به منتقدان

و واردکنندگان اتهام» تعریف می‌کند. غلبه راهبرد انکار (۴۷.۱۷٪) نشان می‌دهد که شرکت توانیر اولویت خود را بر «رد مشکل» به جای «حل مشکل» قرار داده است. این مسئله با اصل بنیادی در مدیریت بحران که بر «صداقت و شفافیت» تأکید دارد، در تضاد مستقیم است. تغییر زیرگونه انکار از «انکار صرف» در سال ۱۴۰۲ به «جابجایی اتهام» در سال‌های بعد، نشان از استمرار شرکت در عدم پذیرش مسئولیت دارد. این استراتژی در کوتاه‌مدت ممکن است شرکت را از فشار مستقیم رسانه‌ها برهاند، اما در بلندمدت به خطر سیستماتیک اعتماد دامن می‌زند. هنگامی که یک نهاد حیاتی، پیوسته مسئولیت خود را انکار کند، بی‌اعتمادی از سطح یک شکایت خاص فراتر رفته و به یک بی‌اعتمادی ساختاری به کل سیستم حکمرانی تبدیل می‌شود. افزایش استفاده از راهبرد «حمله به واردکننده اتهام» نیز قابل تأمل است. این رویکرد، علاوه بر تضعیف اعتبار منتقد، پیامی هشداردهنده به تمامی مردم و دیگر منتقدان احتمالی می‌فرستد مبنی بر اینکه انتقاد از شرکت می‌تواند با واکنش تند و متقابل مواجه شود. این امر می‌تواند فضای عمومی گفت‌وگو را محدود کرده و میزان نارضایتی را در میان شهروندان افزایش دهد. استفاده مکرر این شرکت از راهبردهایی مانند حمله به منتقد و جابجایی اتهام، پیامی جز «ما اشتباه نمی‌کنیم، شما مقصرید یا دیگران و عواملی دیگر در خارج از حیطه اختیار ما مقصرند» را به مردم ارسال نمی‌کند. این امر به‌طور مستقیم به اعتماد عمومی، که سرمایه اصلی یک شرکت خدمات‌رسان است، آسیب می‌زند و شکاف بین شرکت و بالتبع دولت و مردم را عمیق‌تر می‌کند. به‌علاوه، هنگامی که یک سازمان به جای پرداختن به ریشه مشکلات، به انکار و حمله متقابل می‌پردازد، بحران نه تنها حل نمی‌شود، بلکه به صورت مزمن درآمده و در فضای عمومی رسانه‌ای می‌ماند. هر جوابیه جدید بدون پذیرش مسئولیت، تنها به انبوهی از شواهد علیه خود شرکت تبدیل می‌شود.

طبق معیار والاس، شرکت توانیر به شکل فزاینده‌ای به راهبردهای «بد» (مانند انکار، حمله متقابل و جابجایی اتهام) متوسل شده و از راهبردهای «خوب» (به‌ویژه عذرخواهی و اقدام اصلاحی) فاصله گرفته است. این روند نه تنها نشان‌دهنده یک استراتژی ارتباطی ریسک‌پذیر است، بلکه حاکی از یک فرهنگ سازمانی غیرشفاف و دفاعی است که پذیرش خطا را برنمی‌تابد. چنین رویکردی در ادبیات مدیریت بحران، به‌عنوان یک «الگوی تهاجمی» شناخته می‌شود که ممکن است در کوتاه‌مدت از بار مسئولیت حقوقی بکاهد؛ اما در بلندمدت به شدت به «سرمایه اعتباری» سازمان آسیب می‌زند. باید تأکید کرد که بازسازی واقعی تصویر نه با انکار، که با پذیرش مسئولیت، عذرخواهی صادقانه و اقدام اصلاحی مؤثر محقق می‌شود. تا زمانی که شرکت توانیر به این اصل بنیادی پایبند نباشد، نارضایتی عمومی به قوت خود باقی خواهد ماند.

۶. نتیجه

این پژوهش با واکاوی جوابیه‌های شرکت توانیر در بازه زمانی ۱۴۰۲ تا ۱۴۰۴، بر اساس چارچوب نظری بنوا در زمینه بازسازی تصویر، تصویری هشداردهنده از یک الگوی ارتباطی دفاعی و غیرمسئولانه را نمایان ساخته است. یافته‌های این مطالعه، که در بستر ادبیات مدیریت بحران و محیط اجتماعی-اقتصادی ایران تحلیل می‌شوند، حاکی از آن است:

در پاسخ به سؤال اول پژوهش، مشخص شد که فرااهبرد انکار با سهم ۴۷.۱۷٪، پرکاربردترین راهبرد توانیر در مواجهه با بحران بوده است. این یافته، هنگامی که در چارچوب مدل بنوا قرار می‌گیرد، نشان می‌دهد استراتژی غالب شرکت، نه تعهد به بازسازی تصویر و اعتماد عمومی، بلکه طرد مشکل، مبرا کردن خود و انداختن تقصیر به گردن دیگران و یا عواملی است که به زعم آنان از حیطه کنترل آنان خارج است. این رویکرد در تضاد کامل با اصل بنیادی صداقت و شفافیت در مدیریت بحران است که بر پذیرش مسئولیت به‌عنوان اولین گام برای جلب اعتماد مجدد تأکید دارد.

در پاسخ به سؤال دوم، نبود مطلق عذرخواهی در کلیه جوابیه‌ها، یافته‌ای کلیدی است که تنها با تحلیل محیط اجتماعی-اقتصادی مسئله قابل تبیین است. توانیر به‌عنوان یک انحصارگر دولتی در بخش حیاتی انرژی، با تهدید از دست دادن مشتریان خود روبرو نیست. در چنین ساختاری، منطق حاکم بر ارتباطات شرکت، یک منطق سیاسی-اداری است که در آن پاسخگویی به مقامات بالادستی، اولویت مطلق دارد، نه پاسخگویی به افکار عمومی. در این چارچوب، پذیرش اشتباه و عذرخواهی می‌تواند به منزله قبول شکست در برابر نهادهای ناظر تعبیر شود، در حالی که انکار و جابجایی اتهام، راهکاری کم‌هزینه برای انتقال مسئولیت به نهادهای یا عوامل بیرونی به نظر می‌رسد. این مسئله

توضیح می‌دهد که چرا شرکت نیازی به عذرخواهی و مشتری‌مداری احساس نمی‌کند.

در پاسخ به سؤال سوم، تحلیل روند راهبردها در طول سه سال، حاکی از افزایش مداوم راهبردهای دفاعی و کاهش چشمگیر راهبردهای جبران‌کننده است. کاهش «اقدام اصلاحی» از ۸ مورد در ۱۴۰۲ به تنها ۲ مورد در ۱۴۰۴، و افزایش همزمان «جابجایی اتهام» و «حمله به منتقد»، نشان می‌دهد که شرکت توانیر انتقادات را نه یک فرصت برای بهبود، بلکه تهدیدی برای حیثیت سازمانی خود می‌پندارد. این الگو به وضوح در دسته‌بندی **والاس و همکاران** (2007) قرار می‌گیرد که در آن شرکت به شکل فزاینده‌ای به راهبردهای «بد» (مانند انکار و حمله) روی آورده و از راهبردهای «خوب» (مانند عذرخواهی و جبران) فاصله گرفته است.

در پاسخ به سؤال چهارم، روند کلی نشان می‌دهد که سهم راهبردهای بد از ۶۲٪ در ۱۴۰۲ به حدود ۸۰٪ در ۱۴۰۴ رسیده، در حالی که سهم راهبردهای خوب از ۳۴٪ به ۵٪ کاهش یافته است. این روند نه تنها نشان‌دهنده یک استراتژی ارتباطی ریسک‌پذیر، بلکه حاکی از یک فرهنگ سازمانی غیرشفاف و دفاعی است که پذیرش خطا را برنمی‌تابد.

یافته‌های این پژوهش تصویر روشنی از یک الگوی ارتباطی دفاعی و غیرمسئولانه را توسط شرکت توانیر ترسیم می‌کند. این الگو به وضوح در چارچوب نظریه‌های مدیریت بحران و بازسازی تصویر، به ویژه مدل بنوا و دسته‌بندی **والاس و همکاران** (2007) قابل تفسیر است. با این حال، تحلیل حاضر با قراردادن این الگو در بستر خاص اقتصادی — اجتماعی ایران و نیز توجه به شکاف موجود در ادبیات پژوهشی داخلی، گامی فراتر از کاربرد صرف این نظریه‌ها برمی‌دارد.

در این چارچوب، شاید مهم‌ترین یافته این پژوهش، غلبه مطلق راهبردهای دفاعی و تهاجمی (به‌ویژه «انکار» و «کاهش اهانت آمیزی») بر راهبردهای جبران‌کننده مانند «عذرخواهی» و «اقدام اصلاحی» است. این الگو نه تنها در طول سه سال مورد بررسی ثابت مانده، بلکه با کاهش چشمگیر «اقدام اصلاحی» و افزایش «فرار از مسئولیت»، روندی به سوی دفاعی‌تر شدن را نشان می‌دهد. این یافته را می‌توان با ماهیت تصدی‌گری دولتی و انحصار توانیر تبیین کرد. برخلاف شرکت‌های خصوصی در یک بازار رقابتی که حیثیتشان به رضایت مشتری وابسته است، توانیر به عنوان یک انحصارگر دولتی در حوزه حیاتی انرژی، با تهدید واقعی از دست دادن مشتریان خود به دلیل عملکرد ضعیف روبرو نیست. در چنین شرایطی، انگیزه‌های اقتصادی مستقیم برای جلب رضایت فعال مشتریان از طریق عذرخواهی و جبران به شدت تضعیف می‌شود. در عوض، منطق حاکم بر ارتباطات این شرکت، یک منطق سیاسی — اداری است که در آن پاسخگویی به مقامات بالادستی اولویت دارد، نه پاسخگویی به افکار عمومی. این مسئله توضیح می‌دهد که چرا شرکت ترجیح می‌دهد با «جابجایی اتهام» و «حمله به واردکننده اتهام»، مسئولیت را به نهادها یا عوامل بیرونی نسبت دهد، چرا که پذیرش اشتباه در این چارچوب می‌تواند به منزله قبول شکست در برابر نهادهای ناظر تعبیر شود.

نبود مطلق «عذرخواهی» و روند نزولی «اقدام اصلاحی» به وضوح با اصول کلیدی نظریات مدیریت بحران در تضاد است. این روند نزولی شدید «اقدام اصلاحی» (از ۸ مورد در ۱۴۰۲ به ۲ مورد در ۱۴۰۴) هشدار جدی است و نشان می‌دهد که شرکت توانیر انتقادات را نه به عنوان فرصتی برای بهبود، بلکه به عنوان تهدیدی برای حیثیت سازمانی خود می‌پندارد. رویکرد توانیر نشان می‌دهد که این شرکت، «بازسازی تصویر» را نه از طریق «بازسازی اعتماد»، بلکه از طریق «انکار» و «حمله به منتقدان» تعریف می‌کند. تغییر زیرگونه انکار از «انکار صرف» در سال ۱۴۰۲ به «جابجایی اتهام» در سال‌های بعد، نشان از استمرار شرکت در عدم پذیرش مسئولیت دارد.

این الگو هنگامی که در مقیاس کلان‌تر حکمرانی در ایران قرار می‌گیرد، معنادار می‌شود. افزایش استفاده از راهبرد «حمله به واردکننده اتهام» پیامی هشداردهنده به تمامی منتقدان احتمالی می‌فرستد. این امر فضای عمومی گفت‌وگو را محدود کرده و به جای حل بحران، به بعد سیاسی آن دامن می‌زند. طبق معیار **والاس**، حرکت فزاینده توانیر به سمت راهبردهای «بد» (از ۶۲٪ به ۸۰٪) و دوری از راهبردهای «خوب» (از ۳۴٪ به ۵٪)، نه تنها یک استراتژی ارتباطی ریسک‌پذیر، بلکه نشان‌دهنده یک فرهنگ سازمانی تدافعی و غیرشفاف است.

در نهایت، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بازسازی اعتبار در یک شرکت انحصاری دولتی، مستلزم جایگزینی گفت‌وگو دفاعی — اداری با یک گفت‌وگو — اجتماعی است. تا زمانی که ساختار انگیزشی و فرهنگ سازمانی توانیر، پاسخگویی به مردم را در رأس اولویت‌های خود قرار ندهد، چرخه معیوب نارضایتی و بی‌اعتمادی تداوم خواهد یافت و بحران اعتبار این شرکت، به بحرانی برای اعتماد

عمومی به کل سیستم حکمرانی تبدیل خواهد شد. این پژوهش با شناسایی این شکاف زمینه را برای مطالعات آینده در مورد ارتباطات بحران سایر نهادهای انحصاری دولتی فراهم می‌کند.

یافته‌های این پژوهش به‌طور کامل با هسته مرکزی نظریه بنوا و حجم عظیمی از پژوهش‌های کاربردی آن (مانند مطالعات بر روی اودوالا، تایگر وودز، لیگ ملی فوتبال آمریکا (NFL) و شرکت میل لیف همسو است. این پژوهش‌ها به‌طور مستمر نشان داده‌اند که مؤثرترین راه برای بازسازی اعتماد، استفاده از راهبردهای «خوب» مانند عذرخواهی صادقانه، اقدام اصلاحی و جبران خسارت است که پژوهش حاضر نیز به‌طور تلویحی این اصل را تأیید می‌کند. توانیر، برعکس، در اقدامی کاملاً متضاد، حتی در مواجهه با شکستی مستمر در ارائه خدمت پایه، از پذیرش مسئولیت و عذرخواهی اجتناب کرد. این تضاد، نقش تعیین‌کننده «انحصار» و «نبود حق انتخاب» را پررنگ می‌کند. یافته‌های این پژوهش در تقابل کامل با یافته‌های ژو و لین (2020) قرار می‌گیرد؛ این مقایسه نشان می‌دهد که حتی شرکت‌ها در بسترهای اقتصادی با نقش پررنگ دولت (مانند چین) نیز به دلیل قرار گرفتن در یک اکوسیستم رقابتی جهانی، نمی‌توانند به سطوح بالای انکار متوسل شوند. برخلاف بنوا (2014) که به شدت بر «توبه و اقدام اصلاحی» برای بهبود نگرش‌ها تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که حتی در بالاترین سطح دولت در یک سیستم دموکراتیک، پذیرش مشکل و اقدام برای حل آن، راهبرد ترجیحی برای حفظ اعتبار است. پژوهش حاضر رویکرد توانیر را نه یک رویکرد «دولتی»، بلکه یک رویکرد «ویژه انحصارهای خدماتی فاقد مکانیسم پاسخگویی مستقیم» نشان می‌دهد.

به‌علاوه، یافته‌های این پژوهش که موید این مطلب است که راهبردهای «بد» مانند انکار و حمله به واردکننده اتهام نه تنها بحران را حل نمی‌کند که آن را تشدید می‌نماید که به وضوح با نتایج پژوهش‌هایی مانند مطالعه کامپتون و کامپتون (2015) و بنوا (2018) در مورد شرکت یونایتد ایرلاینز همسو است. این پژوهش‌ها نشان دادند سازمان‌هایی که به انکار و تهاجم متوسل شدند، نه تنها در ترمیم تصویر خود ناکام ماندند، بلکه با خشم و تمسخر عمومی بیشتری مواجه شدند. اما شرکت توانیر هرگز تحت آن فشار افکار عمومی قرار نگرفت که مجبور به تغییر رویه شود. برخلاف یونایتد، راهبرد «انکار» و «حمله» توانیر در یک بازه سه‌ساله تداوم و حتی تشدید یافت، زیرا مکانیسم بازخورد و تنبیه بازار (مانند تحریم مشتری) علیه آن وجود نداشت. راهبرد مبتنی بر انکار توانیر با پژوهش شکیر و العزازی (2024) در ارتباط با راهبرد ترامپ در قضیه مارالاگو همسوست. هر دو مورد (ترامپ و توانیر) در موقعیتی قرار داشتند که پایگاه قدرت حامیان ترامپ و مشتریان بیچاره توانیر لاجرم نسبتاً پایدار بود. این امر فضایی برای انکار بدون عواقب فوری ایجاد می‌کند. توانیر، به‌عنوان یک انحصار، فاقد «حامیان» یا «هواداران» داوطلبانه‌ای است که بتوانند این شرکت را مانند تایگر وودز و کوبی برایانت (پژوهش منگ و پن (2013)) مجبور به عذرخواهی و قول به اقدامات اصلاحی کنند.

پژوهش حاضر از یک سو اعتبار جهان‌شمول نظریه بنوا را تأیید می‌کند، چرا که نشان می‌دهد عدم رعایت اصول آن (عذرخواهی، اقدام اصلاحی) منجر به شکست در بازسازی اعتبار می‌شود. اما از سوی دیگر، الگوی رفتاری که شناسایی کرده (عدم عذرخواهی، انکار و حمله به واردکننده اتهام)، کاملاً در تضاد با نمونه‌های موفق موجود در ادبیات است. این تضاد در الگو، نوآوری اصلی پژوهش حاضر است. این پژوهش اثبات می‌کند که انحصار دولتی، رابطه اجباری با مشتری، بحران ساختاری می‌تواند به‌طور کامل معادلات نظریه‌های مبتنی بر بازارهای رقابتی را زیر و رو کند. بنابراین، یافته این پژوهش نه تنها بر شکاف موجود در ادبیات داخلی پرتو می‌افکند، بلکه به ادبیات جهانی نیز می‌افزاید که کاربست نظریه‌های مدیریت بحران در بستر انحصارهای دولتی، نیازمند ملاحظات و تحلیل‌های کاملاً متفاوتی است. بنابراین، یافته‌های این پژوهش، نتایج پژوهش‌های پیشین را تأیید می‌کند، و مرزهای کاربرد آن‌ها را گسترش می‌دهد این مطالعه نشان می‌دهد که نظریه بازسازی اعتبار، هنگامی که در بستر یک انحصار دولتی اعمال می‌شود، باید عامل «اجبار» به جای «انتخاب» و «پاسخگویی سیاسی» به جای «پاسخگویی بازار» را به‌عنوان متغیرهای تعیین‌کننده اصلی در نظر بگیرد.

منابع فارسی

خانیک، هادی. (۱۳۸۷). ارتباطات مخاطره، ارتباطات بحران: زمینه‌ها، مفاهیم و نظریه‌ها. فصلنامه علمی رسانه (۲)، ۱۹، ۸۱-۱۰۵.

وطن‌دوست، امید. (۱۴۰۰). ارتباطات بحران و شایعات در دو رویداد بحرانی در تهران ریزش ساختمان پلاسکو و عملیات تروریستی داعش. پژوهش‌نامه فرهنگ و رسانه (نامه فرهنگ و ارتباطات) (۵۲)، ۳۰۶-۲۸۰.

References

- Abelson, R. P. (1959). Modes of resolution of belief dilemmas. *Journal of Conflict Resolution* 3(4), 343-352. <https://doi.org/10.1177/002200275900300403>
- Benoit, W. L. (2006). President Bush's image repair effort on Meet the Press: The complexities of defeasibility. *Journal of Applied Communication Research* 34(3), 285-306.
- Benoit, W. L. (2014). President Barack Obama's image repair on HealthCare.gov. *Public Relations Review* 40, 733-738. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.7.003>
- Benoit, W. L. (2015). *Accounts, excuses, apologies: Image repair theory and research* (2nd Ed.). State University of New York Press.
- Benoit, W. L. (2018). Crisis and Image Repair at United Airlines: Fly the Unfriendly Skies. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research* 1(1), 11-26. <https://doi.org/10.30658/jicrcr.1.1.2>
- Benoit, W. L., & Hanczor, R. (1994). The Tonya Harding controversy: An analysis of image restoration strategies. *Communication Quarterly* 42(4), 416-433.
- Benoit, W. L., & McHale, J. P. (1999). Kenneth Starr's image repair discourse viewed in 20/20. *Communication Quarterly* 47(3), 265-280.
- Benoit, W. L., & Nill, D. M. (1998). Oliver Stone's defense of JFK. *Communication Quarterly* 46, 127-143.
- Benoit, W. L., & Pang, A. (2008). Crisis communication and image repair discourse. In T. L. Hansen-Horn and B. D. Neff (Eds.), *Public relations: From theory to practice* (pp. 244-261). Pearson.
- Benoit, W., & Henson, J. (2009). President Bush's image repair discourse on Hurricane Katrina. *Public Relations Review* 35(1), 40-46. <http://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.09.022>
- Benoit, W.L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies*. State University of New York Press.
- Benoit, W.L. (1997). Image restoration discourse and crisis communication. *Public Relations Review* 23, 177-186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Bergman, M. L., & G. Kasper. (1993). Perception and performance in native and nonnative apology. In G. Kasper and S. Blum-Kulka (Eds.), *Interlanguage Pragmatics* (pp. 82-87). Oxford University Press.
- Blaney, J., Benoit, W.L. & Brazeal, L. (2002). Blowout! Firestone's image restoration campaign. *Public Relations Review* 28(4), 379-92
- Brazeal, L. M. (2008). The image repair strategies of Terrell Owens. *Public Relations Review* 34, 145-150. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.03.021>
- Brown, K., Dickhaus, J., & Long, M. (2012). LeBron James and "The Decision:" An empirical examination of image repair in sports. *Journal of Sports Media* 7, 149175. <https://doi.org/10.1353/jsm.2012.0010>
- Caldiero, C., Taylor, M. & Ungureanu, L. (2009). Image repair tactics and information subsidies during fraud crises. *Journal of Public Relations Research* 21(2), 218-28.
- Compton, J., & Compton, J. (2015). Open letters from the National Football League, concussion prevention, and image-repair rhetoric. *International Journal of Sport Communication* 8, 266-275.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *International Journal of Business Communication* 41(3), 265-289. <https://doi.org/10.1177/0021943604265607>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review* 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, T. & Holladay, S. (2010). *The Handbook of Crisis Communications*. Blackwell Publishing.
- Glantz, M. (2010). The Floyd Landis doping scandal: implications for image repair. *Public Relations Review* 36, 157-163. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.09.002>
- Greenberg, J., & Elliott, C. (2009). A cold cut crisis: Listeriosis, Maple Leaf Foods, and the politics of apology. *Canadian Journal of Communication* 34, 189-204.
- Hambrick, M., Frederick, E., & Sanderson, J. (2015). From yellow to blue: Exploring Lance Armstrong's image repair strategies across traditional and social media. *Communication and Sport* 3, 196218. <https://doi.org/10.1177/2167479513506982>
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology: corporate response to allegations of wrongdoing*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Jerome, A. M., & Rowland, R. C. (2009). The rhetoric of interorganizational conflict: A subgenre of organizational apologia. *Western Journal of Communication* 73(4), 395-417. <http://doi.org/10.1080/10570310903279059>
- Jung, T., Graeff, R & Shim, W. (2011). Good for Samsung is Good for Korea: Image Restoration Strategies Used by Samsung After a Whistle-Blowing Corruption Scandal. *The Open Communication Journal* 5, 23-28.
- Khaniki, H. (2008). Risk Communications, Crisis Communications: Backgrounds, Concepts and theories. *Rasaneh* 19(2), 81-105. [In Persian]

- Koesten, J., & Rowland, R. C. (2004). The rhetoric of atonement. *Communication Studies* 55(1), 68–87. <https://doi.org/10.1080/10510970409388606>
- Kramer, M. R., & Olson, K. M. (2002). The strategic potential of sequencing apologia stases: President Clinton's self-defense in the Monica Lewinsky scandal. *Western Journal of Communication* 66(3), 347–368. <https://doi.org/10.1080/10570310209374741>
- Kurnal, J. (2021). Image Restoration Theory: Analysis of Polish Deputy Prime Minister's Tweets in Response to Postponed Polish Presidential Election in 2020. *International Journal of International Relations, Media and Mass Communication Studies* 7(3), 35-59. <https://doi.org/10.37745/ijimmcs.15>
- Lee, S. Y. & Atkinson, L. (2019). Never easy to say "sorry": Exploring the interplay of crisis involvement, brand image, and message appeal in developing effective corporate apologies. *Public Relations Review* 45, 178-188. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.007>
- Lee, S., & Chung, S. (2012). Corporate apology and crisis communication: The effect of responsibility admittance and sympathetic expression on public's anger relief. *Public Relations Review* 38, 932-934. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.08.006>
- Len-Rios, M. & Benoit, W.L. (2004). Gary Condit's image repair strategies: determined denial and differentiation. *Public Relations Review* 30(1), 95-106.
- Len-Rios, M. E. (2010). Image repair strategies, local news portrayals and crisis stage: A case study of Duke University's lacrosse team crisis. *International Journal of Strategic Communication* 4, 267–287. <http://doi.org/10.1080/1553118X.2010.515534>
- Liu, B. F., & Kim, S. (2011). How organizations framed the 2009 H1N1 pandemic via social and traditional media: Implications for US health communicators. *Public Relations Review* 37(3), 233–234.
- Liu, B.F. (2008). From aspiring presidential candidate to accidental racist? An analysis of Senator George Allen's image repair during his 2006 reelection campaign. *Public Relations Review* 34(4), 331-6.
- Meng, J., & Pan, P. (2013). Revisiting image-restoration strategies: An integrated case study of three athlete sex scandals in sports news. *International Journal of Sport Communication* 6, 87100. Retrieved from <http://www.american kinesiology.org/AcuCustoms/sitename/Documentitem/>
- Moody, M. (2011). Jon and Kate Plus 8: A case study of social media and image repair tactics. *Public Relations Review* 37(4), 405–413.
- Muralidharan, S., Dillistone, K., & Shin, J. (2011). The gulf coast oil spill: Extending the theory of image restoration discourse to the realm of social media and beyond petroleum. *Public Relations Review* 37(3), 226-232
- Samuel L. Clarke, Eric S. Rhodes. (2019). Entrepreneurial apologies: The mediating role of forgiveness on future cooperation. *Journal of Business Venturing Insights* 13, 120-150. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00147>
- Sanderson, J. (2008). How do you prove a negative? Roger Clemens's image-repair strategies in response to the Mitchell Report. *International Journal of Sport Communication* 1, 246262. Retrieved from <http://journals.Humankinetics.com/ijsc-back-issues/ IJSCVolume1Issue2June/>
- Sanderson, J., & Emmons, B. (2014). Extending and withholding forgiveness to Josh Hamilton: Exploring forgiveness within social interaction. *Communication and Sport* 2, 2447. <https://doi.org/10.1177/2167479513482306>
- Seeger, M. W., & Griffin Padgett, D. R. (2010). From image restoration to renewal: Approaches to understanding postcrisis communication. *Review of Communication* 10(2), 127–141. <https://doi.org/10.1080/15358590903545263>
- Shakir, A. & Al-Azzawi, O. Q. (2024). Image repair strategies in trump's self-defending speech in response to indictment: A pragmatic perspective. *Edelweiss Applied Science and Technology* 8(5), 307-316. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1688>
- Thomsen, S. R., & Rawson, B. (1998). Purifying a tainted corporate image: Odwalla's response to an E. Coli poisoning. *Public Relations Quarterly* 43(3), 35–46
- Towner, E. B. (2010). A patriotic apologia: The transcendence of the Dixie Chicks. *Rhetoric Review* 29(3), 293–309. <https://doi.org/10.1080/07350198.2010.485969>
- Vatandoost, O. (2021). Crisis communication and rumors in the two crisis events: The collapse of Plasco building and ISIS terror attack. *Letter of Culture and Communication* 5(2), 280-306. [In Persian]
- Wallace, J. D., Ferguson, D. P., & Chandler, R. C. (2007). A transformative typology of pragmatic and ethical responses to common corporate crises: interaction of rhetorical strategies, situational contingencies, and influential stakeholders. *Refereed proceedings of the Association of Business Communication 72nd Annual International Convention*, Washington. Available at: <https://www.businesscommunication.org/conferences/conference-proceedings/2007-conference-proceedings> (Accessed: 22, April, 2025).
- Walsh, J., & McAllister-Spooner, S. (2011). Analysis of the image repair discourse in the Michael Phelps controversy. *Public Relations Review* 37, 157162. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.01.001>
- Ware, B. L. & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of speech* 59(3), 273-283.
- Xu, Z. & Lin, S. (2020). A Contrastive Study of Image Repair Strategies between Chinese and English Corporate Apologies. *International Journal of English and Cultural Studies* 3(1), 20-32.
- Zhang, W. & Benoit, W.L. (2009). Former minister zhang's discourse on SARS: government's image restoration or destruction. *Public Relations Review* 35(3), 240-6.