

## روابط عمومی و مدیریت کیفیت

● بزرگ سازی سازمانی به بن بست می‌رسد و لازم است کوچک سازی سازمانی صورت گیرد، یعنی سازمان‌های بزرگ و متمرکز تبدیل به سازمان‌های کوچکتر شوند.

برای انجام تمام کارهایش مجهز نیست، به همین دلیل ناچار است با هم‌نوع خود همکاری کند. به همین جهت سطح پیشرفت انسان وابسته به همکاری با یکدیگر است و اگر همکاری نکند، امکان حیات ندارد. البته این همکاری را یا از روی میل انجام می‌دهند و یا ناچارند انجام دهند. باید بدانیم که سطح خوشحالی افراد عموماً در این است که در همکاری‌شان خوشحال باشند، اگر خوشحال نباشند فشارهای عصبی به آنها وارد می‌شود و سبب ناراحتی آنان می‌شود ولی باز هم ناچارند در سطحی از همکاری‌ها باشند تا کارشان را ادامه دهند. بنابراین مسئله همکاری یکی از بزرگترین خصیصه‌های انسانی است.

مهندس عبدالرضا احسانی در جلسه ماهانه انجمن پیرامون روابط عمومی و مدیریت کیفیت سخنرانی کرد که با هم می‌خوانیم:

انسان به عنوان یک موجود ایدئولوژیک مستقل از این که به بقیه خصایلش توجه کنیم از لحاظ فیزیکی به اندازه کافی مجهز نیست تا کارهایش را تنها انجام دهد، یعنی ظرفیت فیزیکی انسان از جهت حواس و قدرت عضلانی وی، این کفایت را نمی‌دهد که زندگی‌اش را شخصاً پیش ببرد. به عبارتی ماهیتاً اجتماعی است. مثلاً یک گربه برای ادامه زندگی از انسان خیلی مجهزتر است ولی انسان از لحاظ ظرفیت فیزیکی

در بقیه موجودات از مورچگان گرفته تا فیل‌ها هم به صورت‌های مختلف است، ولی در هیچ موجودی به اندازه انسان نیست و به همین دلیل است که زبان دارای اهمیت است، یعنی انسان به سطحی از همکاری نیاز دارد که با ایما و اشاره امکان‌پذیر نیست. بنابراین توسعه زبان با توسعه سطح همکاری و توسعه اجتماعی کاملاً هماهنگی دارد. پس می‌توان نتیجه گرفت که مسئله همکاری یکی از پایه‌های زندگی بشری است که امکان ادامه حیات را می‌دهد و اساساً مبتنی بر تفاهم و این که چقدر به یکدیگر خبر و اطلاعات بدهیم و براساس آن نسبت به یکدیگر تفاهم ایجاد کنیم، می‌باشد.

منحنی افزایش جمعیت جهان از سال ۱۷۵۰ تا

## ● یکی از معضلات روابط عمومی‌ها این است که چون مسئولیت‌ها به شکل افقی و کار به شکل عمودی انجام می‌شود، روابط عمومی‌ها باید ارتباطات را بهبود دهند.

شیمیایی بدهند و این کود شیمیایی زمین را از چسبندگی به دانه دانه‌ای تبدیل می‌کند و در واقع چسبندگی آن را می‌گیرد.

به عنوان نمونه دیگر، با این که جنگل‌های آمازون در حدود ۶۰٪ اکسیژن دنیا را ایجاد می‌کنند اما در حال انهدام هستند. متأسفانه باید بدانیم مسایلی در حال اتفاق است که نمی‌توان آنها را به روشهای گذشته حل و فصل نمود. باید از خود پرسیم که آیا جنگل‌های برزیل متعلق به برزیلی‌ها است. اگر ۶۰٪ اکسیژن متعلق به تمام دنیا است، بالطبع جنگل‌های برزیل هم، متعلق به تمام دنیا است، یا آیا نفت متعلق به ما است؟ آیا آب‌های دریاها متعلق به کسانی است که اطراف دریاها هستند؟ اینها سئوالاتی هستند که دیگر،

با روش‌های قبلی نمی‌توان به آنها پاسخ داد. باید بدانیم که منابع طبیعی به شدت تحت فشارند و این حالتی است که ایجاد نگرانی میکند.

مهندس احسانی با اشاره به افزایش توقعات مردم گفت: هنگامی که توقعات مردم افزایش پیدا کرد، منابع سرمایه‌ای جهت ایجاد تأسیسات زیر بنایی و تولیدی و برای پاسخگویی به نیاز مردم روز به روز تحت فشار بیشتری است و این نه فقط در ایران و کشورهای همجوار بلکه در تمام کشورهای دنیا مرسوم است. باتوجه به این که ما تحت فشار روز افزون کاهش دستیابی به منابع سرمایه‌ای هستیم چه باید کرد و راه حل سیستماتیک چیست؟ در پاسخ می‌توان گفت که تقاضای مردم به کالا و خدمات باید مدیریت شود و باید به نسبت منابع سرمایه‌ای پاسخ گفته شوند، پس ناچاریم مقوله‌ای تحت عنوان «مدیریت تقاضای منابع

۲۱۰۰ نشان می‌دهد که در بخشی از سالها، توسعه جمعیت خیلی آرام صورت می‌گیرد که شاید آن را به دلایل تاریخی و نرخ منفی رشد جمعیت بتوان نسبت داد که با مهاجرات‌ها افزایش پیدا می‌کند. در مجموع جمعیت کاملاً تحت کنترل است. کشورهای توسعه یافته به کشورهای اروپای غربی، ژاپن، آمریکا، روسیه، کانادا و کشورهایی که به مجموعه کشورهای غربی معروفند اطلاق می‌شود. از لحاظ بافت جمعیتی کشورهایی که تحت عنوان «در حال توسعه» و یا عناوینی مانند «جهان سوم» ذکر می‌شوند در حال انفجار جمعیتی هستند. این مقوله در کشور ما هم کاملاً قابل رؤیت است. در سال ۱۳۳۵، ما در ایران ۱۶ میلیون نفر جمعیت داشتیم، در سال ۱۳۵۵ دارای ۳۵ میلیون نفر جمعیت یعنی افزایش تقریباً ۲۰ میلیونی در سال ۱۳۷۵، جمعیت به ۶۰ میلیون نفر رسید که طبق پیش بینی‌های خوشبینانه در سال ۱۴۰۰ حدود ۱۰۰ میلیون نفر جمعیت خواهیم داشت. این نشان میدهد که نظام سازمانی، نظام مدیریتی و نظام شهرداری ما تحت فشارهایی است که دائماً به کهننگی تهدید می‌شوند.

ما از دو جهت تحت فشار بسیار شدید هستیم، منابع زیست محیطی مانند آب، خاک و هوا که منابع اصلی زیستی هستند و به سرعت مصرف می‌شوند و این مسئله کاملاً قابل رویت است. مثلاً اگر شما به اخبار توجه کنید متوجه می‌شوید، سیل‌هایی که اتفاق می‌افتد ناشی از این است که خاک، چسبندگی‌اش را از دست داده است چون تعداد زیادی از احشام از سبزه‌ها و مراتع استفاده می‌کنند و این باعث شده تا خاک کشور ناپایدار شود و زمین در مقابل باران، مقاومت خود را از دست داده و با اندک بارانی سیل ایجاد می‌شود که در کشور چین هم خیلی شایع است. در کشوری مانند آمریکا که بسیار پیشرفته است نیز این مسئله اتفاق می‌افتد چرا که برای کشت و زرع، مجبورند ده برابر بیش از کشورهای دیگر به خاک، کود

مالی» داشته باشیم یعنی چه کنیم تا کمتر تقاضای منابع مالی داشته باشیم.

مدیریت تقاضا اساساً مبتنی بر اطلاع رسانی و تفاهم مردمی است، چون امکان پاسخگویی به این تقاضاها وجود ندارد. اگر تقاضاها مدیریت شود و حجم آنها مشخص گردد، مسئله مدل «تأمین منابع مالی» پیش می‌آید که چگونه این منابع بدست می‌آید برای پاسخگویی، مسئله مدل «بحران نقدینگی» عنوان خواهد شد. این موضوعات به ویژه موضوع اول به شدت مبتنی بر تفاهم است. اگر کسی تقاضایی داشته باشد و بازور به آن پاسخ دهیم که آن را انجام نمی‌دهیم این به معنی جدا شدن آن فرد از بافت اجتماعی است. در سال ۱۹۹۲ در «ریودوژانیرو» سران کشورهای دنیا جمع شدند تا تصمیم بگیرند که چگونه از انفجار جمعیت و فشار بر محیط زیست جلوگیری کنند که این منجر شد به دستورالعمل بیست و یک که راهنمای کشورها بود و عنوان شده که توسعه پایدار اساساً یک حرف می‌زند و آن این که می‌گوید شما چگونه توسعه پیدا کنید تا مصالح و منافع جمعیت فعلی ناقض مصالح و منافع نسل بعدی نباشد.

براساس این گردهمایی توسعه پایدار بر چهار اصل توسعه تکنولوژیک، انسانی، اقتصادی و زیست محیطی تأکید می‌کند، اما روش اجرای این قضیه چیست؟ برای نظام اجرایی این اصل گذاشته شد که این مردم هستند که مسائل را حل می‌کنند نه دولتها.

در بلژیک پس از جمع شدن سران، تعریف مجددی از دولت به عمل آمد و آن این که هنر دولتها مشارکت در سازماندهی و اجرای فعالیتهای ظرفیت سازی به منظور ایجاد زمینه مناسب برای حل مسائل مردم است که مدیریت این ایجاد همکاری بین مردم، به عهده دولت است. در طرح ساماندهی اقتصادی جمهوری اسلامی ایران که توسط رئیس جمهور معرفی شد در چهارده بند سیاستهای اقتصادی، بند چهارم و بند دوازدهم دقیقاً به این مسئله اشاره می‌کند، یعنی

## ● روابط عمومی باید در هر زمان و مکان، مستقل از تعریف عمومی آن اهداف مشخص داشته باشد تا بشود برای آن صرف منابع و اعتماد کرد.

چگونه تأمین منابع مالی برای سرمایه‌گذاری صورت گیرد.

در بند چهارده به خصوصی سازی و متمرکز ساختن فعالیتهای اساسی دولت در حوزه اعمال حاکمیت و کاستن دامنه دار از تصدی اشاره می‌شود که در واقع تعریف مجددی از دولت انجام می‌شود. تخصص دولت ایجاد فضای هم افزایی و ابزار اصلی اطلاع رسانی و ایجاد تفاهم است، هر چقدر تعداد عناصر یک سیستم افزایش پیدا کند کنترل آن به شکل غیر خطی افزایش پیدا می‌کند، هر چقدر سازمان بزرگتر شود مدیریت آن مشکل تر می‌شود. برای کنترل این دشواری‌ها باید ستادها را تقویت کنیم و بدانیم که ستادهای حجیم و انبوه، تحت تأثیر پیچیدگی‌های افزایش عناصر قرار می‌گیرند، بنابراین یک مانع کنترلی اطلاق می‌شوند، در اینجا است که بزرگ سازی سازمانی به بن بست می‌رسد و لازم است کوچک سازی سازمانی صورت گیرد، یعنی سازمان‌های بزرگ و متمرکز تبدیل به سازمان‌های کوچکتر شوند.

باید توجه داشته باشیم چون کوچک سازی سازمانی، تمرکز را از بین می‌برد، ممکن است آنارشیسم ایجاد شود. بنابر این مکانیزم‌های کنترل باید فعال شوند، مکانیزم‌های کنترلی به طور رایانه‌ای، اطلاعاتی هستند که شامل اطلاع رسانی و موضوعات مربوط به روابط عمومی می‌باشند. این موضوع ارتباط مستقیم با کشورها

دارد و تنها در کشور ایران نیست، بلکه در تمام دنیا حاکم است. به عنوان مثال سال ۱۹۳۰ در انگلستان میانگین تعداد کارکنان سازمانها سی و دو نفر بود یعنی سازمانها کوچک بودند و به مرور زمان افزایش پیدا

## ● باتوجه به مهم بودن اطلاع رسانی در جامعه امروز ما ناچاریم به شکل جدیدی به مسایل اطلاع رسانی بنگریم و نمی توانیم روابط عمومی را برای زیبایی روابط عمومی بخواهیم.

کشورهای که دارای ظرفیت کارفرمایی می باشند، در امر توسعه سرعت بسیار بالایی خواهند داشت و کشورهایی که ظرفیت کارفرمایی ندارند در هر ارتباطی بخش چشمگیری از انرژی خود را صرف می کنند و در حقیقت به نتیجه ای نمی رسند و از همکاری ضرر هم می بینند.

پس ظرفیت کارفرمایی یعنی بنیاد توسعه معاصر، اما شما تا چقدر می توانید کارفرما باشید؟ چون شرکتهای دولتی ما عمدتاً پیمانکار بودند نه کارفرما، در نتیجه این ظرفیت در آنها رشد نکرده است و چون با کاهش منابع سرمایه به صورت سریع بروز شده ایم در نتیجه معضل سازمانی ما، ضعف کارفرما شده است.

برای اینکه مشخص کنیم چه توقعی از واحدهای روابط عمومی داریم باید بدانیم، آنقدر در نقش روابط عمومیها سریع انجام شده که با روشهای گذشته مرتفع نخواهد شد. باید بدانیم که سازمانهای بزرگ اصولاً روابط عمومی را برای افزایش ظرفیت کارفرمایی می خواهند. اما روابط عمومی چگونه بین عوامل مختلف کار، هماهنگی ایجاد کند؟ اگر این هم افزایشی صورت نگیرد پس زنجیره ارزش افزوده فعال نیست یا به عبارتی کیفیت کار پایین است. تمامی مشارکت کنندگان در این زنجیره ارزش افزوده نمی توانند از خود راضی باشند. از جمله کسانی که می خواهند این همکاری را ایجاد کنند واحدهای روابط عمومی هستند.

وی در ادامه گفت: در ادامه بحث باید از کار یا پروژه تعریف شود و پس از آن باید بدانیم که چگونه کار به

کردند و در دهه شصت به میانگین نود و سه نفر رسیده اند که پس از آن بر اساس سیاستهایی کاهش پیدا کرد که در آغاز دهه نود، باز هم به همان تعداد سال ۱۹۳۰ رسید. در آلمان و آمریکا هم کوچک سازی در سازمانها صورت گرفته است.

بنا بر این کوچک سازی فقط مفهومی نیست که در کشور ما باشد بلکه رویه ای عمومی است که در تمام سازمانهای بزرگ این امر ملموس است.

هنگامی که می خواهید سرمایه گذاری کنید، الزاماً باید ظرف مدت کوتاهی پول فراوانی خرج کنید، هر چقدر پولی که خرج می کنید، مدت سرمایه گذاری را طولانی تر کند باید بهره بیشتری پرداخت کنید حال اگر دولت، پول این سرمایه گذاری را بدهد و شما فقط مدیریت آنرا به عهده بگیرید ممکن است فشار بهره را احساس نکنید و فکر کنید که فقط دارید پول را خرج می کنید. پس می توان نتیجه گرفت هر قدر منابع سرمایه ای کمتر شود ضرورت وام گرفتن مطرح می شود و گره کار این است که چه کنیم تا به صورت فشرده سرمایه گذاری شود تا زمان بهره برداری افزایش پیدا کرده، درآمدهای بیشتری ایجاد شود و بتوانیم با درآمدها سرمایه گذاری بیشتری کنیم.

مهندس احسانی در مورد معضل اصلی در زمینه سرمایه گذاری در جامعه گفت: معضل اصلی جامعه ما در زمینه سرمایه گذاری این است، که چون عمده سرمایه گذاریها توسط دولت صورت می گیرد و عمده کار در شرکتهای دولتی انجام می شود، ممیزی سرعت انجام نمی شود. ما به تفاهم نیاز داریم تا این کار را به شکل مدرن تری انجام دهیم، در واقع باید سرعت در ایجاد، انضباط و بهره برداری شود. معضل سازمانی ما این است که در این زمینه سنت های لازم را نداریم پس باید از مقوله تبلیغ استفاده شود تا به شکل گسترده ای در ادبیات سازمانی جای گیرد.

اما تا چه حد می توانیم مدیریت همکاری عناصر تولیدی و اجتماعی را ایجاد کنیم؟

پیمانکار واگذار شود نظارت کلان بر اجرای کار و ممیز فرآیند پیمانکار و مشاوران چیست؟

باید بدانیم که چگونه روابط خود را با پیمانکار شفاف کنیم و این شفافیت چگونه تداوم یابد سازمان‌ها باید بدانند به عنوان کارفرما هر چقدر رشد کنند، به نتیجه‌ای نخواهند رسید. برای آنکه بتوانیم سریعتر پیش برویم باید تقسیم کار بیشتری داشته باشیم تا بیشتر تصویر کلان سازمان از بین برود. یعنی عناصری که کار تقسیم شده را انجام می‌دهند، بیشتر منجر به گم کردن تصویر کلان می‌شوند. به عبارتی واضح‌تر، در حالی که یک متخصص، شرکت و فرآیندهای واحد به شدت بر کارش متمرکز است، اما از کلان غافل است. این بر می‌گردد به نظام اطلاع رسانی و ایجاد تفاهم و وضوح بخشیدن به تصویر کلان که ما ناچاریم مدتی داشته باشیم، اما نمی‌توانیم بر اساس یک درک کلی شروع کنیم و کلاس گذاشته و پنجاه نفر را درس کارفرمایی بدهیم و دویست نفر را آموزش سیستم‌های اطلاعاتی بدهیم.

یکی از ابهامات بزرگ این است که نمی‌توانیم به مفهوم سازمان در بین کارکنان سازمان اتکاء داشته باشیم زیرا عمده نیروی شاغل در سازمان‌های بزرگ فرصتی جهت درک آناتومی سازمان نداشته‌اند.

انقلاب اسلامی ایران کار بسیار بزرگی در جهت کسب استقلال در کشور انجام داد. قبل از انقلاب نهادهای استراتژیک تصمیم‌گیر، در خارج از کشور بودند اما پس از انقلاب ارتباط با این نهادها قطع شد زیرا دیگر نقش جهانی، نقشی نبود که دیگران می‌خواستند بلکه نقشی بود که خود ما می‌خواستیم البته عوارض جانبی هم به همراه داشت، از جمله اینکه قبل از انقلاب نظام اقتصادی ما، در یک نظم جهانی عمل می‌کرد و این مسئله باعث می‌شد که دارای انضباط باشد، اما پس از قطع ارتباط، وارد کردن نهادهای تصمیم‌گیر به داخل کشور پیامدهای اقتصادی و اجتماعی در بر داشت. منابع مالی دولت کم شد و مدیریت مالی از خارج از

## ● هنر دولتها مشارکت در سازماندهی و اجرای فعالیت‌های ظرفیت سازی به منظور ایجاد زمینه مناسب برای حل مسئله مردم است که مدیریت این ایجاد همکاری بین مردم به عهده دولت است.

این بخش‌ها به داخل بخش‌ها انتقال یافت. به عبارتی ظرفیت کارفرمایی ظرفیتی نیست که به سادگی بدست آید.

همچنین در مورد تعهدات هر بنگاه اقتصادی باید گفت که هر بنگاه اقتصادی دارای شش تعهد است.

تعهد به سرمایه‌گذاران، تعهد به کارکنان، تعهد به تأمین‌کنندگان و عرضه‌کنندگان مواد و خدمات، تعهد به مشتریان، تعهد به جامعه و تعهد به محیط زیست. سازمانها باید در چهار چوب این تعهدات و پرداختن به آن فعالیت کنند و چون منابع محدود هستند پس این تعهدها باید محدود شوند که سبب می‌شود، درگیری ایجاد شود در واقع وقتی مشتریان نیاز دارند به آنها بیشترین تعهد داده شود، احساس می‌کنند تعهدشان با تعهد کارکنان درگیر می‌شود. پس کارکنان و مشتریان هر دو می‌خواهند سازمان به آنها متعهد باشد که سبب می‌شود تفاهم بوجود نیاید. در اینجا باید یک مدل یا مدل‌هایی باشد که سعی کند این تعهدات را با یکدیگر آشتی دهد. سازمان یافته‌ترین نظام یک سازمان، حسابداری است که همه چیز آن باید نظم داشته باشد تا وزارت دارایی مواظب انجام عمل این نظام باشد. از چندین سال قبل که سرمایه‌گذاران شکل گرفتند سعی کردند تعهداتشان را نسبت به یکدیگر شفاف کنند. هنگامی که آنان خواستند مدلی داشته باشند تا تعهدات کلی را به نفع خود سازماندهی کنند، تفاهمات زیادی ایجاد شد تا اینکه در قرن نوزدهم در اروپا اوج گرفت و منجر به ایجاد بیمه‌های اجتماعی و افزایش تعهد نسبت به کارکنان شد. در مجموع کارکنان سعی

کردند بنگاههای اقتصادی را وادار کنند نسبت به خود متعهد باشند. پس موضوع دیگری که پیش آمد تعهد سازمانها به پیمانکاران و تأمین کنندگان مواد و خدمات بود.

همچنین در خصوص ارائه یک مدل جهت همکاری باید مدلی داشته باشیم تا همکاری را به شکل یک ماریج جلو ببرد یعنی مدیریت کیفیت جامعه که هدفش پایان ناپذیر است.

نظام اطلاع رسانی مورد انتظار از روابط عمومی است و باید از طریق ایجاد زمینه برای همکاری و شفاف سازی تعهدات و کاهش سوء تفاهمها توسعه اجتماعی را امکان پذیر کند ما باید بتوانیم توسعه را تضمین کنیم و در این راستا دستور کار نظام اطلاع رسانی با دستور کار روابط عمومی در سازمانهای بزرگ تناقض نخواهد داشت. پیمانکار بزرگی مانند کشور انگلستان توانسته با اهداف مخرب خود صد و پنجاه هزار نفر را در هندوستان استعمار کند، با اینکه دارای اهداف بسیار نامطلوبی می باشد ولی پیمانکار بسیار برجسته ای است و در این مسئله نمی شود تردید کرد.

باتوجه به مهم بودن اطلاع رسانی در جامعه امروز ما ناچاریم به شکل جدیدی به مسائل اطلاع رسانی بنگریم و نمی توانیم روابط عمومی را برای زیبایی روابط عمومی بخواهیم. روابط عمومی باید در هر زمان و مکان مستقل از تعریف عمومی آن اهداف مشخص داشته باشد تا بشود برای آن صرف منابع و اعتماد کرد. اگر روابط عمومی اهداف مشخص سازمان را که ممکن است اعلام نشده باشد، به دلیل عدم وضوح درک نکند پس تخصیص منابع به آن امکان پذیر نخواهد شد.

در کشور ما بسیاری از مؤسسات مفهوم شرکت را به طور وضوح درک نکرده اند. شرکت همان طور که از اسمش بر می آید به معنی مشارکت و همکاری است. ولی در پس پرده نام شرکت، مفهوم نسبتاً خشنی وجود دارد و آن اینکه با تعهد محدود است، شما نمی توانید شرکت ایجاد کنید با تعهد نامحدود وقتی

تعهد محدود باشد پس خشونت سازمانی اجتناب ناپذیر است چرا که بدون خشونت نخواهید توانست شرکت داشته باشید.

باید بدانید که هرگز نمی توانید همه را خوشحال کنید. چرا که اعمال شما در سازمان همیشه با عدم رضایت بعضی ها همراه است. فرض کنیم دولت که وظیفه اش ایجاد هماهنگی و شرایط هم افزایی است ناچار بین همه ارگانها یعنی مجمع عمومی، هیئت مدیره، مدیر عامل، مشتریان و... هماهنگی ایجاد کند. اما چگونه این ارتباطات شفاف می شوند، برای جواب به این سؤال باید گفت این کار به صورت مسئولیت عمودی و کار افقی انجام می شود. پس سازمان موفق سازمانی است که هم مسئولیت پذیر باشد و هم کارش انجام شود و این دو موضوعی است که با یکدیگر انطباق ندارند. اگر بخواهیم کار را پربازده جلوه دهید مسئولیت کم رنگ می شود و اگر بخواهید مسئولیت را خیلی پر رنگ کنید امپراطوری درست می شود. امپراطوری فروش، امپراطوری ساخت و تولید، امپراطوری تحقیق و توسعه و...

یکی از معضلات روابط عمومی ها این است که چون مسئولیتها به شکل افقی و کار به شکل عمودی انجام می شود، روابط عمومی ها باید ارتباطات را بهبود دهند و در واقع از طریق مشارکت در شفاف سازی درجه همکاری بیشتری در سازمان ایجاد کند. در کشور ما مستندسازی بسیار ضعیف است و ما معمولاً دستور العمل اجرایی کمی داریم. بعضی از سازمانهای ما دستور العملهای زیادی دارند مانند شرکت نفت. سازمانهایی که مستندسازی و مجموعه سیستمها و روشهای بسیار ضعیف دارند باید نظام نامه ای باشد تا یک خط مشی در سازمان جاری شود. اگر این مدل و این هرم در یک سازمان شکل گیرد ما تقریباً دیگر وضعیت پایداری خواهیم داشت. چرا که همکاری نیاز به مستندسازی دارد. براساس مستندات که همان فرآیند بهبود کیفیت است آموزش می بینید.

فرآیند بهبود کیفیت به این معنا هست که شما هیچ وقت کسی را نخواهید دید که به تمام اهداف کیفی دست پیدا کرده باشد. هنگامی که نگذارید کیفیت پایین بیاید در واقع به نظام تعیین کیفیت دست پیدا کرده‌اید.

طبق قوانین ترمودینامیک هر چیزی که سطح نظام یافتگی‌اش بالاتر برود تمایل در پایین آمدن سطح آن بیشتر می‌شود. یعنی بدن ما که بسیار نظام یافته است به سرعت به مجموعه سلول‌های منفرد تبدیل می‌شود و تخصص اصلی مسئولان روابط عمومی مدیریت کیفیت است. باید بدانیم که فلسفه سیستم‌های مدیریت کیفیت پیشگیری است نه درمان. شما هر چقدر به درمان توجه کنید هزینه‌هایتان افزایش پیدا می‌کند. مثلاً در آمار سازمان بهداشت جهانی آمده است که اگر بخواهید از ابتلا به بیماری هر نفر جلوگیری کنید به پانصد دلار احتیاج دارید و اگر بخواهید درمانش کنید به پنج هزار دلار. بنابراین نظام‌های تضمین کیفیت از بروز مشکل جلوگیری میکنند نه این که مشکل را حل کند.

پس فرآیندهای کلیدی که بر کیفیت تأثیر می‌گذارند باید کنترل و ممیزی شوند و نتایج ممیزی که ضعف‌ها را نشان می‌دهد مورد بازنگری مدیریت قرار گرفته، اقدامات پیشگیری و اصلاحی انجام شود تا دوباره اتفاق نیفتد. این همان چرخه تضمین کیفیت است. به قول سعدی: درختی که اکنون گرفته است پای / به نیروی شخصی برآید ز جای // وگر همچنان روزگار دلی / به گردن ز بیخ برنگذری // سرچشمه شاید گرفتن به بیل / چون پر شد نشاید گذشتن به پیل // یعنی اگر می‌خواهید مشکلی را حل کنید نباید بگذارید پیش بیاید و این همان چیزی است که در مدل‌های ایزو ۹۰۰۰ عنوان شده که چگونه از بروز عوامل نامطلوب و فرآیندهای نامطلوب جلوگیری کنید. ما تا هنگامی که در برق و آب قطعی نداشته باشیم مسئله صرفه جویی و صحیح مصرف کردن را فراموش

می‌کنیم.

مهندس احسانی در خصوص سه نیاز تلویحی، تصریحی و تکوینی اظهار داشت: چون این یک نیاز تلویحی است، در نیاز تصریح شده شما چیز بیشتری می‌خواهید یعنی به جز این که برق باید مداوم باشد و کیفیت آن هم خوب باشد باید مثلاً یک کارخانه، اطلاعات مصرف برقش را هم از شرکت برق دریافت کند. اما نیاز تکوینی این است که بخواهید شرکت برق چگونگی استفاده شمارا ارسال کند، یا مثلاً اطلاعات ویژه صنعتی در مورد کار و مصرف در اختیار شما بگذارد.

درفرآیند مدیریت کیفیت به دلیل این که این جریان دائماً در حال تحول است، واحدهای روابط عمومی باید دائماً سطح نیازهای تصریح شده کارکنان، مشتریان و جامعه را مشخص کنند. آن چیزی که تلویحی است به زبان نمی‌آید باید مشخص شود. اگر روابط عمومی‌ها نیازهای تکوینی را ابداع و مطرح نکنند سازمان متوجه این نیازها نخواهد شد. این کار بانظر سنجی انجام می‌شود که نیازهای تکوینی جامعه چیست؟ موفق‌ترین روابط عمومی‌ها آن‌هایی هستند که به این مسئله تسلط کامل دارند.

وی در پایان در مورد مسئله شفاف سازی اظهار داشت: اما مسئله شفاف سازی از چه طریق به دست می‌آید؟

اینکار می‌تواند از طریق روابط افراد، واحدها و بخش‌ها بایکدیگر انجام شود. در فرهنگ کیفیت، مشتری کسی نیست که خدمات سازمان را دریافت می‌کند. بلکه در سازمان نیز واحدها مشتری یکدیگر و افراد هم مشتری و تأمین کننده یکدیگر هستند. در واقع در فرهنگ کیفیت مشتری‌ها، تأمین کننده‌ها و سیستم‌هایی که الان تحت عنوان ایزو ۹۰۰۰ و سیستم‌های تضمین کیفیت مطرح می‌شوند، وظیفه شفاف سازی را برعهده دارند.

برگردان از نواز مینو حیدری روحی