

# باز مهندسی خدمات عمومی از طریق ISO ۹۰۰۰

نوشته: ذکریا احمد<sup>(۱)</sup>

برگردان: گروه مطالعات تطبیقی - دفتر برنامه ریزی کلان

## چکیده

این نوشته تلاش دارد مفهوم باز مهندسی را در رابطه با اجرای ISO ۹۰۰۰ در عرصه خدمات دولتی بیان کند. به عبارت دیگر، ISO ۹۰۰۰ سند استاندارد مکتوبی است که عاملهای اساسی نظامی معین را شرح می‌دهد، تا دستاوردهای حاصل از به کارگیری آن را مطابق با انتظارات و خواسته‌های متقاضیان تأمین و تضمین کند. بخش خدمات عمومی که مستقیماً با مردم سروکار دارد فعالیت خود را به منظور تحقق بخشیدن به فرایند باز مهندسی نمی‌تواند متوقف کند، بلکه بهتر است در جریان اجرای ISO ۹۰۰۰ اصول تعدیل یافته باز مهندسی را نیز هماهنگ سازد.

## ۱. مقدمه

۱-۱. بخش خدمات عمومی موظف است، به هر قیمت ممکن، خدمات مناسب و مورد توافق متقاضیان و کسانی را که معمولاً با آن همکاری دارند به آنان ارائه دهد. واژه اصلاحات اداری را کارکنان این بخش بارها در همین مورد به کار برده‌اند و یادآور شده‌اند که چنین اصلاحاتی اغلب تأثیری اندک در عملکرد خدمات عمومی دارد. همچنین، اصلاحات مدیریتی عاملی مهم و عامه-پسند و تغییر تفکر و دیدگاههای کارکنان هر مجموعه دولتی عامل دیگری از این دست برای دستیابی به ارائه خدمات اثربخش، با کارایی بیشتر، به شهروندان است. انجام اصلاحات در نظام دولتی، به سان گزینه‌ای مناسب برای انجام دگرگونیهای ماهوی در عرصه خدمات، شاید پاسخگوی تغییر الگوی مصرف متقاضیان باشد.

۱-۲. مفاهیم مدیریتی هر چه باشد، ریشه در تفکر مردم هر منطقه، چه شرق، چه شمال و چه جنوب داشته باشد، اصولاً برای استفاده در بخش دولتی و یا خصوصی طراحی شده است. پذیرش

۱. رئیس امور اداری مرکز توسعه آسیا و اقیانوسیه (APDC) - مالزی

کلی این مفاهیم امکانپذیر است و مهمترین عامل در به کارگیری آنها فرهنگ است. هر ملت فرهنگ مخصوص به خود را دارد و، برای دستیابی به هدفهای همگانی خویش، به گونه ای یگانه و یکسان عمل می کند. حتی سازمانها، چه در بخش دولتی و چه بخش خصوصی، فرهنگ خاص خویش را دارند و در میان آنها فرهنگهای نازل بد و یا خوب نیز وجود دارد. بنابراین، پذیرش فرهنگها از طریق تطبیق و مقایسه میان آنها در دستیابی به هدفها نقش حیاتی دارد.

۱-۳. هدف این نوشته آزمودن چگونگی پذیرش مفهوم مدیریت است. همچنین در پی این است که بابت بهره گیری از بازمهندسی در اداره بخش دولتی و اجرای استاندارد ISO ۹۰۰۰ در بخش خدمات شهری رابطه ای میان این دو بخش پدید آورد. به علاوه، این نوشته در اندیشه فراهم آوردن راهبردی است که خوانندگان بتوانند آن را در عرصه بازمهندسی به منظور اجرای ISO ۹۰۰۰ در سازمانهایشان به کار گیرند. به عبارت دیگر، هنگامی که استاندارد ISO ۹۰۰۰ در سازمانی اجرا می شود، آیا عوامل بازمهندسی در اجرا نقشی خواهد داشت؟ و اگر چنین نقشی وجود داشته باشد، آیا به صورت کلی یا جزئی است. این مسئله جای بحث فراوان دارد.

## ۲. بازمهندسی در سازمان

۱-۲. هامر و چامپی در کتابشان به نام «بازمهندسی در شرکت: باینه ای برای انقلاب در کار و کسب» چنین نوشته اند:

«بازمهندسی را به سان تفکری اساسی به منظور طراحی مجدد اصلاحات ریشه ای در فرایند کار و کسب جهت دستیابی به پیشرفت خارق العاده در معیارهای امروزی عملکرد، مانند هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت توصیف کرده اند.»

به نظر می رسد که مرحله آغاز و بازاریابی سازمان کانون بازمهندسی باشد، که در این رابطه تجدید ساختار فعالیت اقتصادی به هدف انجام اصلاحات مثبت در کارهای جاری که برای عملیات هر سازمان اهمیت حیاتی دارد جزء اصلی بازمهندسی به حساب می آید. بنابراین، بازمهندسی واقعی طراحی دوباره نظامها و فرایندها را بدون کم توجهی به شکلهای امروزی آنها، از جمله ساختارها، سیاستها، روشها و نقشها در بر می گیرد (هامر و چامپی، ۱۹۹۳).

## گامهای مهندسی مجدد

۲-۲. باز مهندسی به تعریف پیشگفته به اصلاحاتی ریشه‌ای نیازمند است که اغلب به دگرگونیهای بنیادی اجزاء مختلف فرایند مانند، شغلها، ساختارها، فن آوری، کارکنان، ارزشها، اعتقادات، مدیریت و نظامهای اندازه گیری مربوط می شود. خلاصه اینکه گامهای فرایند باز مهندسی رامی توان به شرح در پی آمده برشمرد:

ا. تعریف بینشی برای سازمان. این بینش باید روشن و دقیق باشد، آینده سازمان را منعکس کند؛ و با کارکنان سازمان رابطه برقرار کند.

ب. فرضهای مهم لازم است تدوین و ثبت شود. طرح سؤالیهایی مانند: چرا اصلاحات لازم است؟ نتایج باقی ماندن در وضعیت کنونی چیست؟ چه کسی تقاضای اصلاحات کرده است؟ و اصلاحات مورد نیاز چیست؟

ج. توسعه طرح، تعیین هدفهای سازمان و کسی که باید باز مهندسی را به انجام رساند، مشخص کردن کسب و کار محوری، ایجاد راهبردها، مشخص کردن فرایندهای نیازمند باز مهندسی و اداره کردن ارتباطات و انتظارات افراد را در بر می گیرد.

د. تجزیه و تحلیل کار، به گردآوری اطلاعات درباره قابلیتها و شایستگیها، ارزیابی مسائل سازمانی، نیازمندیهای متقاضیان و قابلیتهای فن آوری اطلاعاتی مربوط می شود.

هـ. طراحی مجدد کار و کسب، به طراحی فرایند جدید در جهت کامل سازی و تطابق آن با نیازها مربوط می شود که ممکن است به نتایج در پی آمده بینجامد:

- ۱- چندنوع کار به صورت یک کار با هم تلفیق شود.
- ۲- کارگران به تصمیم سازی پردازند.
- ۳- کار در جایی انجام گیرد، که ضرورت آن احساس می شود.
- ۴- از کنترل و واریسی کاسته شود.
- ۵- سازشها به کمترین مقدار ممکن کاهش یابد.
- ۶- مدیران موردی و تنها بایک نقطه تماس برقرار کنند.

و - مرحله اجرایی باید بر موارد در پی آمده تکیه داشته باشد:

۱ - قسمت‌های ساختاری که تغییر نمی‌کند ولی از تغییرات تأثیر می‌پذیرد.

۲ - مشخص کردن تغییراتی که باید در مرحله‌های بعد ایجاد شود.

۳ - آزمودن طرح جدید برای ارزیابی عملکرد آغازی و اجرای فرایند بازبینی پیوسته.

۴ - انجام پالایش اولیه و یک روند بازبینی مداوم در رابطه با آن شروع شود.

ز - سنجش نتایج عملکرد: این مرحله در فرایند باز مهندسی اهمیت دارد؛ نتایج انجام کار را

ارزشیابی می‌کند و فرصت‌های بیشتری را که می‌توان بر آنها تکیه کرد شناسایی می‌کند، اجرای

فرایندها و آموزش مشترک را بهبود می‌بخشد و انتقال نتایج کار به افراد را ممکن می‌سازد.

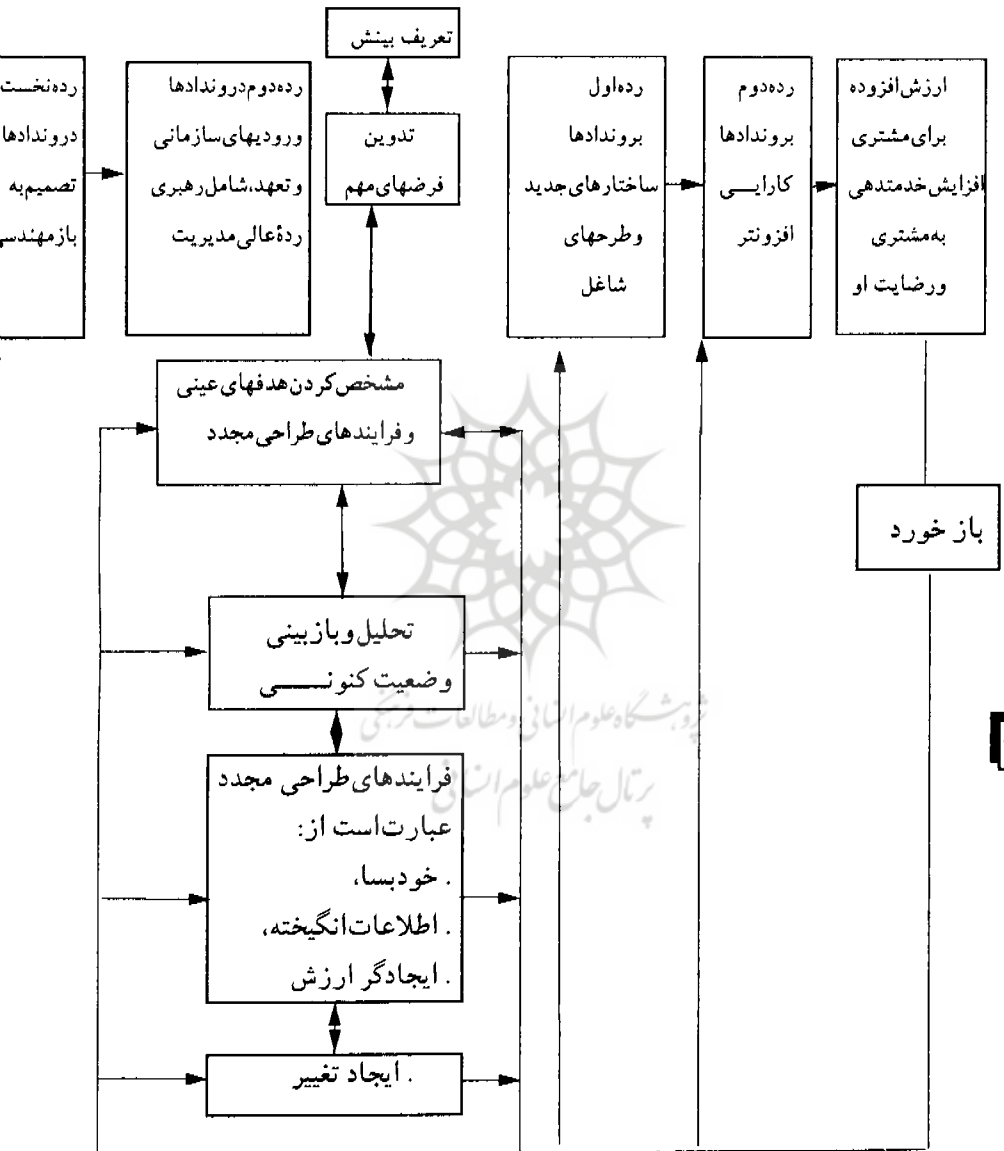
۳.۲. شکل‌های ۱ و ۲ و ۳ در پی آمده که م. بادران<sup>(۲)</sup> آنها را رسم کرده است. به روشنی گام‌های

باز مهندسی را شرح می‌دهد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

شکل ۱  
فرایند باز مهندسی

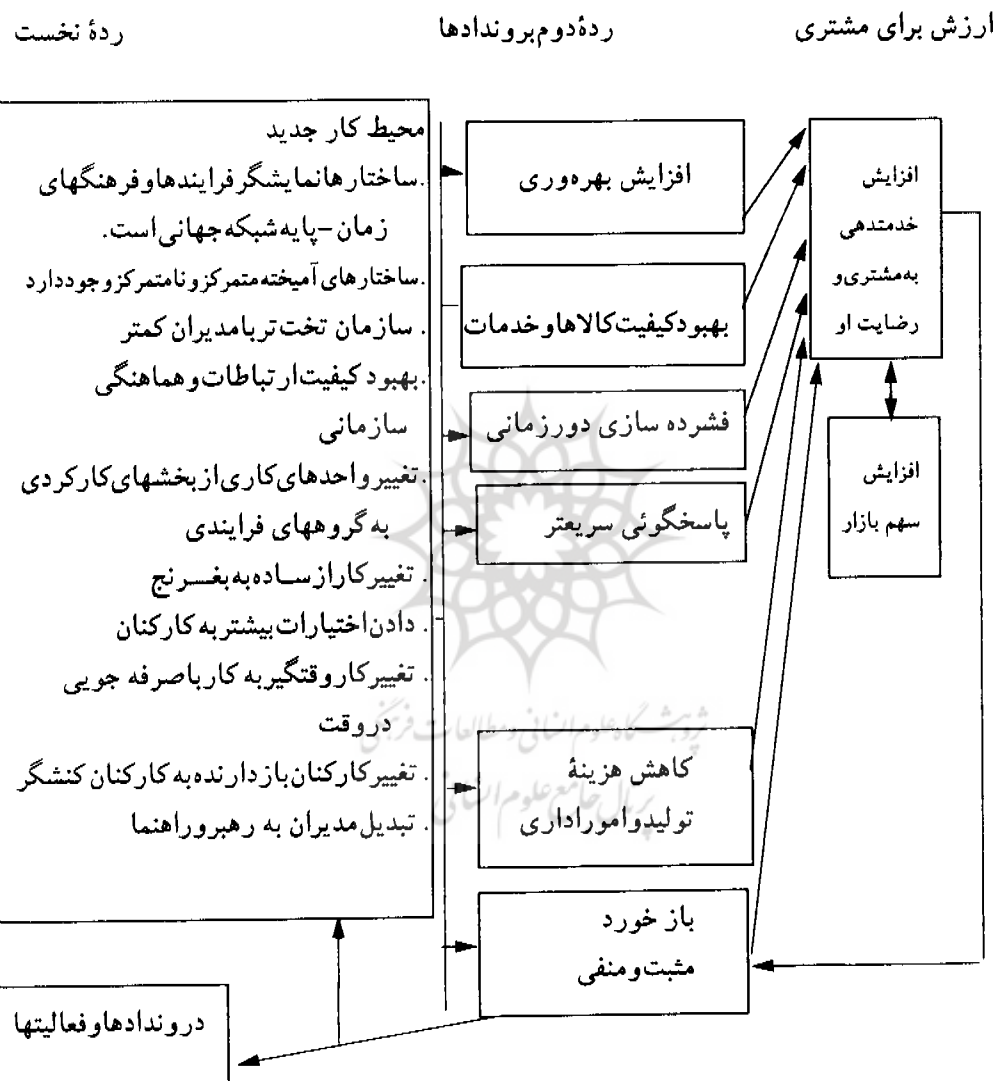


شکل ۲. دروندا‌های باز مهندسی



پژوهشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
رتال جامع علوم انساني

### شکل ۳. بروندها و باز خورد بازمهندسی



۲-۴. از بحث‌های گذشته می‌توان دریافت که بازمهندسی به معنی تجدید سازمان یا تجدید ساختار همه سازمان است. بازمهندسی در حقیقت جستجوی مدل‌های جدید سازماندهی کار است. سنت‌های کهنه به هیچ‌نمی‌آزد بازمهندسی سرآغاز جدیدی برای کار است. "هامروچامپی، صفحه ۴۹".

۲-۵. درباره تلاش‌ها و برنامه‌های اعمال شده در بخش عمومی به هدف افزایش اثربخشی و کارایی چه می‌توان گفت؟ آیا اصلاحات اداری رومی‌توان به سان تلاشی برای بازمهندسی سازمان به حساب آورده‌به‌طور قطع، این تلاشها طبق تعریف به معنی بازمهندسی به مفهوم واقعی آن نیست، مگر اینکه همه گام‌های فرایند بازمهندسی، همان‌طور که در بندهای پیش توصیف کردیم به کار گرفته شود. از سوی دیگر، بازمهندسی و اصلاحات هدف‌های همانندی از قبیل افزایش کارایی و اثربخشی در پاسخگویی به نیازمندیها و رضایت مشتریان را پی‌می‌گیرند. در بحث‌های در پی آمده نگارنده کوشیده است روابط میان بازمهندسی و استاندارد ISO ۹۰۰۰ را نشان بدهد. آنچه که در مورد ISO ۹۰۰۰ شرح داده‌ام، به سان کوششی برای بازمهندسی خدمات عمومی به حساب می‌آید. اگر قرار باشد مفهوم بازمهندسی صرفاً در خدمات عمومی به کار رود، شمار کمی از سازمانها به آن علاقه‌مند خواهند بود. بنابراین، این مفهوم «داغترین مدیریت» همانند مفاهیم مدیریتی دیگری همچون مدیریت هدف - پایه و مدیریت کیفی به دست فراموشی سپرده می‌شود و دستخوش سرنوشتی همانند آنها قرار می‌گیرد.

همچون مدیریت هدف - پایه (MBO) و مدیریت کیفی در مباحث در پی آمده تجربه ISO ۹۰۰۰ در خدمات شهری مالزی نقل شده است

### ۳. مفهوم ISO ۹۰۰۰

۳-۱. ISO ۹۰۰۰ استاندارد مکتوب که عناصر اساسی نظام مورد استفاده سازمانها را برای کسب اطمینان از اینکه محصولات و خدماتشان پاسخگوی انتظار مشتریان است تعریف

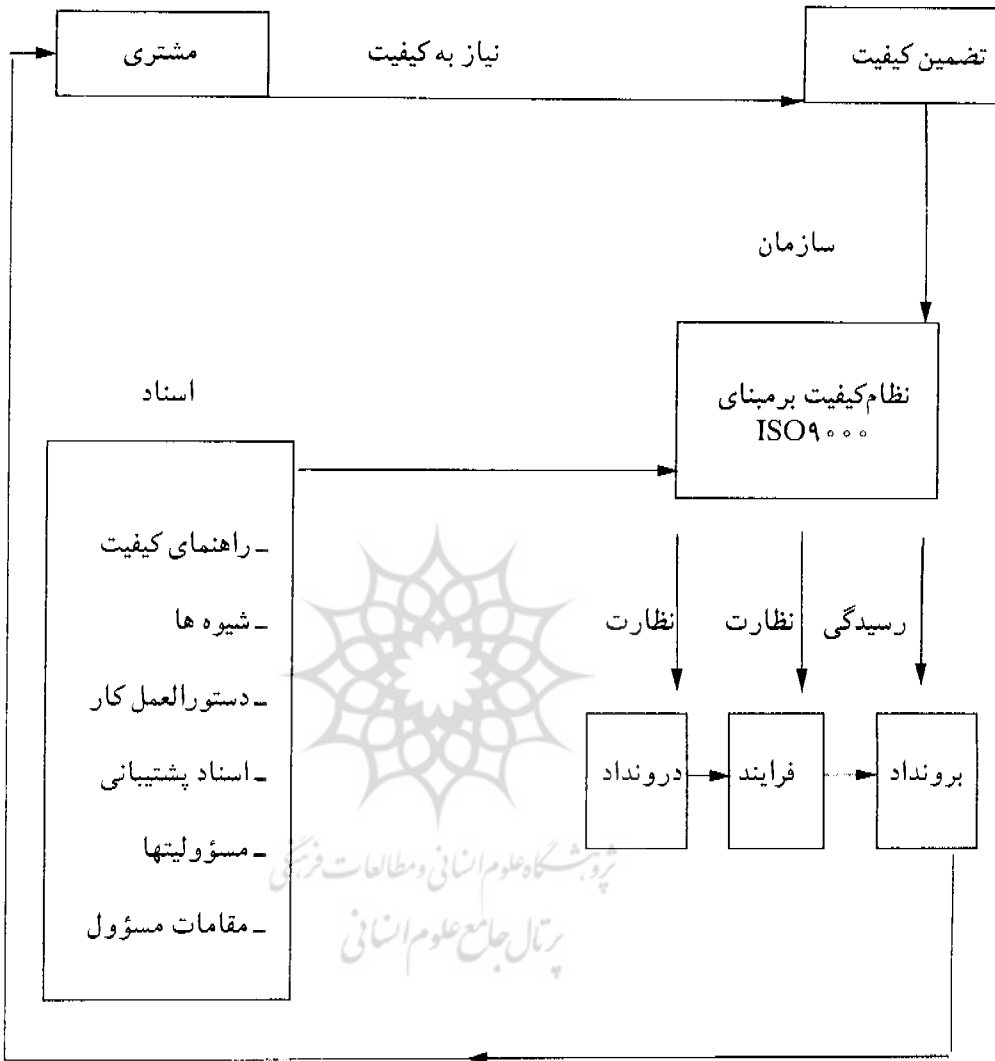


می‌کند. در استاندارد ISO ۹۰۰۰، کیفیت « به سان همهٔ خصیصه‌ها و ویژگیهای هر محصول و یا خدمت معین تعریف شده است که به توانایی آن برای تأمین نیازهای بیان شده و بیان نشدهٔ مربوط می‌شود. » (DAC، شماره ۲، سال ۱۹۹۶، صفحه B۱) ویژگیهایی مانند وقت شناسی، دقت، ادب، اعتمادپذیری، آگاهگری، دسترسیپذیری، صداقت، بی‌خطری، پاسخگو بودن، کارایی و اثربخشی شماری از ویژگیهای کیفی خدمات عمومی است که، هدف اصلی استاندارد ISO ۹۰۰۰ تضمین کیفیت آن است. اصل بنیادی تضمین کیفیت جلوگیری از خرابی محصول به جای تعمیر پس از خرابی آن است. » (DAC، شماره ۲، سال ۱۹۹۶، صفحه B۲).

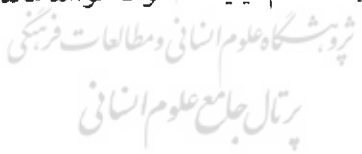
خدمات عمومی‌ای را که نسبت به استه‌ها و نیازمندیهای مشتریان حساس و از توان پاسخگویی به این خواسته‌ها برخوردار باشد، دارندهٔ استاندارد مدیریت کیفیت می‌نامند. مفهوم ISO ۹۰۰۰ بر نیاز مشتری به کیفیت تأمین شده طبق تضمین کیفیت سازمانی از طریق نظام کیفیتی که در اسناد مکتوب بر کنترل درون‌داد و فرایند تولید و بازرسی برون‌داد آن دلالت می‌کند، تأکید فراوان دارد. روابط میان این متغیرها در شکل ۴ مشاهده می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

شکل ۴. مفهوم ISO 9000



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی



۲-۳ اصول مهم ISO ۹۰۰۰ را می توان به شرح در پی آمده خلاصه کرد: ISO ۹۰۰۰ استاندارد مربوط به نظام کیفیت است. این استاندارد بر مبنای مستندسازی پایه گذاری شده است. آنچه را که انجام می دهید بر پایه اسناد استوار کنید و آنچه را که مستند ساخته اید انجام دهید و بر همان اساس درستی انجام آن را اثبات کنید. تأکید این استاندارد بر پیشگیری است و اینکه چگونه باید انجام شود. ۳-۳. هدفها و منافع حاصل از اجرای ISO ۹۰۰۰ در خدمات عمومی :

۱. دولت مالزی تصمیم گرفته است در پایان سال ۲۰۰۰ استاندارد ISO ۹۰۰۰ را در همه اداره های دولتی اجرا کند، در مجموع ۷۸۱ اداره دولتی وجود دارد که مشمول این تصمیم می شود. از وقتی که فرهنگ کیفیت در خدمات عمومی نهادینه شده است ، اجرای MS:ISO ۹۰۰۰ در کارایی و اثربخشی نظام مدیریت کیفیت در خدمات عمومی بسیار مؤثر بوده است. ۲۰ اصل تعیین کننده ISO ۹۰۰۰ که باید تأمین و اجرا شود تاهر سازمان بتواند پاسخگویی نیازمندیهای مشتریان خود باشد در شکل ۵ ملاحظه می شود. هر یک از عوامل (به شکل ۵ مراجعه کنید.) ضرورتهای مناسب خود را دارد که از طریق ممیزی فرایند کیفیت ، نظام کیفیت محفوظ خواهد ماند و دوام خواهد یافت.

## شکل ۵

| شماره | عناصر تشکیل دهنده ISO ۹۰۰۰                                     |
|-------|--|
| ۱     | مسئولیت مدیریت   |
| ۲     | نظام کیفیت   |
| ۳     | بازبینی قرارداد  |
| ۴     | نظارت بر طرح   |
| ۵     | نظارت بر اسناد و داده ها                                       |
| ۶     | خرید   |
| ۷     | نظارت بر محصول عرضه شده از سوی مشتری                           |
| ۸     | مشخص بودن و ردگیری پذیری                                       |
| ۹     | نظارت بر فرآیند  |
| ۱۰    | بازرسی و آزمون   |
| ۱۱    | نظارت بر بازرسی، تجهیزات آزمون و اندازه گیری                   |
| ۱۲    | وضعیت آزمون و بازرسی   |
| ۱۳    | نظارت بر محصول نامنتطبق بر مشخصه ها                            |
| ۱۴    | کشش اصلاحی و پیشگیر  |
| ۱۵    | عملیات حمل و نقل، نگهداری، بسته بندی، آماده سازی و تحویل محصول |
| ۱۶    | نظارت بر پیشینه های مربوط به کیفیت                             |
| ۱۷    | رسیدگی داخلی به کیفیت  |
| ۱۸    | کارآموزی   |
| ۱۹    | خدمتدهی  |
| ۲۰    | شیوه های آماری   |

ب - با دستیابی به هدفهایی که برشمردیم، منافی که خدمات عمومی دریافت می‌کند به شرح در پی آمده است:

- ۱- کاهش وحشت و رهایی مدیران از مداخله مداوم در کار و کسب.
  - ۲- فراهم کردن ابزاری که مشخص کردن و معین کردن وظیفه های مناسب را برای دستیابی به نتایج مطلوب میسر کند.
  - ۳- فراهم کردن ابزاری برای مستند سازی تجربه های سازمان که به گونه ای ساختار بندی شده است که پایه ای را برای آموزش و کارآموزی کارکنان و بهبود نظام مند عملکرد فراهم می آورد.
  - ۴- فراهم آوردن ابزارهایی برای شناسایی و حل مسائل کارمندان و جلوگیری از تکرار آنها.
  - ۵- فراهم آوردن امکان انجام درست وظیفه ها در نخستین مرحله برای کارکنان.
  - ۶- فراهم کردن شواهدی عینی که بتوان آنها را برای نشان دادن کیفیت کالاها و خدمات سازمان به کاربرد و به ارزیابان برون سازمانی نشان داد که عملیات گونه گون در سازمان تحت کنترل است.
  - ۷- فراهم کردن داده هایی که بتوان آنها را برای مشخص کردن عملکرد فرایندهای در دست اجرا، و محصولها و خدمات، بهسازی عملکرد سازمان و رضایت مشتریان به کاربرد (DAC، شماره ۲، سال ۱۹۹۶، صفحه های B<sub>۳</sub> و B<sub>۵</sub>).
- ۳-۴. راهبرد اجرایی:
۱. دولت مالزی راهبرد و طرح اجرایی برای اجرای MS:ISO۹۰۰۰ را بدین شرح برشمرده است:
  - ترویج MS:ISO۹۰۰۰، آموزش آن در مؤسسه های دولتی، توسعه و ارتقای مهارتها در زمینه مشاوره و رسیدگی و اجرا در مؤسسه های دولتی (دولت مالزی، ۱۹۹۶، صفحه های ۲۵-۲۸).

ب. واحد طراحی مدیریت و نوسازی اداری مالزی<sup>(۳)</sup> و مؤسسه ملی امور اداری<sup>(۴)</sup> به سان مؤسسه های برجسته مجری این برنامه ها تعیین شدند. واحد طراحی مدیریت و نوسازی یک نقشه «مسیرنما» برای اجرای MS:ISO 9000 طراحی کرده است که کار آن در ۳۱ ماه مه ۲۰۰۰ پایان می یابد. به نمودار پی آمده مراجعه کنید:

شکل ۶. «نقشه مسیرنما» برای اجرای MS:ISO 9000

|   |   |                        |
|---|---|------------------------|
| ۱ | پدید آوردن مدیریت احساس تعهد در مدیریت عالی | ۱۹۹۶/۷/۱۱ تا ۱۹۹۷/۱/۷  |
| ۲ | تشخیص فرایند محوری تأییدپذیر                | ۱۹۹۷/۱/۸ تا ۱۹۹۷/۶/۳۰  |
| ۳ | تأمین آموزش مهارت‌های گروه‌های اجرایی       | ۱۹۹۷/۲/۱ تا ۱۹۹۸/۷/۳۱  |
| ۴ | هدایت «تجزیه و تحلیل فاصله ها»              | ۱۹۹۷/۴/۱ تا ۱۹۹۸/۹/۳۰  |
| ۵ | آماده کردن اسناد مربوط به MS ISO 9000       | ۱۹۹۷/۷/۱ تا ۱۹۹۸/۹/۳۰  |
| ۶ | آموزش شیوه های مستند به کارکنان             | ۱۹۹۸/۱/۱ تا ۱۹۹۹/۶/۳۰  |
| ۷ | اجرای نظام MS ISO 9000                      | ۱۹۹۹/۴/۱ تا ۱۹۹۹/۱۲/۳۱ |
| ۸ | گواهینامه (تأییدیه)                         | ۱۹۹۸/۸/۱ تا ۲۰۰۰/۵/۳۱  |

3. MAMPU

4. INTAN

ج. مرحله ایجاد آگاهی و احساس تعهد در اجرای MS ISO ۹۰۰۰ در ژانویه سال ۱۹۹۷ پایان یافت. به طوری که تا ۳۰ ژانویه ۱۳۱۹۹۸ مؤسسه دولتی مالزیایی گواهی ISO ۹۰۰۰ دریافت کردند. و ۱۸ مؤسسه دیگر نیز تقاضا کرده اند که صلاحیت نظامهای کیفیت آنها مورد رسیدگی قرار گیرد. مؤسسه های دیگری نیز گروههای اجرایی مربوطه را تشکیل داده اند، و فرایند محوری اخذ گواهینامه را مشخص کرده اند و مستند سازی این اقدام را آموزش داده اند، و بیش از یکصد مؤسسه نیز یادآور شده اند که پیش از این فرایندهای محوری مورد توجه در اخذ گواهینامه را بازبینی کرده اند و آماده اند که در آموزش مهارتهای مستند سازی شرکت کنند (دولت مالزی، ۱۹۹۸، صفحه ۶۸).

د - از سوم جولای ۱۹۹۶ تا ۲۵ مارس ۱۹۹۷، ۹۷ سمینار یک روزه برای کارکنان بلند پایه کشوری از سوی واحد طرح مدیریت و نوسازی اداری مالزی برگزار شد که افزون بر ۵۰۰۰ نفر در آنها شرکت کردند. ۱۷ مؤسسه نیز در کارگاه ۵ روزه ISO ۹۰۰۰ که از مارس تا جولای ۱۹۹۷ تشکیل می شد شرکت کردند.

### ۳-۵. مسائل اجرایی

۱. واحد طراحی مدیریت و نوسازی اداری و مؤسسه ملی امور اداری چند مسئله اجرایی را مشخص کرده اند که میتوان آنها را بشرح در پی آمده خلاصه کرد:

۱. در خدمات سازمانی جهت اجرای ISO ۹۰۰۰ کمبود نوشتاری وجود دارد. این مسئله از طریق انتشار جزوه ای (DAC شماره ۲، سال ۱۹۹۶) که ISO ۹۰۰۰ را در مورد خدمات عمومی تطبیق داده بود، برطرف شد. با آموزش کارکنان برجسته این واحدها، سطح مهارت و دانش آنها ارتقا یافت.

۲. احساس تعهد مدیریت بسیار حیاتی است، ترویج ISO ۹۰۰۰ از طریق سمینارها و کارگاهها موجب می شود که این احساس تعهد در تمام سطوح مدیریت ترویج شود.

۳. چون شمار مؤسسه های دولتی متعدد است و آنها ۸۰۰/۰۰۰ کارمند دارند، با ظرفیت کنونی MAMPU و INTAN انجام کارآموزی، مشاوره و تحقق نیازهای مربوط به ممیزی آنها ناممکن

ناممکن است. برای رفع این قیدها، بسته های نرم افزار آموزشی فراهم شده است. کارآموزی افراد کارآموز انجام می پذیرد و مشاوران برگزیده خصوصی با تأیید MAMPU مشغول به کارند.

۴. اجرای DACها به تولید اسناد بسیاری انجامیده است. مهارتهای مستندسازی برای جلوگیری از دوباره کاری لازم است.

۵. برای پرهیز از مقاومت کارکنان دولتی در برابر اجرای استاندارد ISO ۹۰۰۰، لازم است به آنها آگاهی داده شود که این امر به نفع خود آنها، سازمان، ملت و کشورشان است.

#### ۴. ISO ۹۰۰۰ و بازمهندسی در خدمات عمومی

۱-۴. با تعدادی از کارکنان متخصص در اجرای ISO ۹۰۰۰ که در خدمات عمومی مالزی به کار مشغول اند و با مفهوم بازمهندسی نیز آشنايند مصاحبه به عمل آمد.

سؤالهای در پی آمده در این مصاحبه ها مطرح شد:

آ- زمانی که سازمانی تصمیم بگیرد ISO ۹۰۰۰ را اجرا کند، آیا فرایند بازمهندسی نیز در این موضوع مداخله خواهد داشت؟

ب- آیا ISO ۹۰۰۰، به سان راهبرد بازمهندسی در سازمانها به حساب می آید؟

ج- آینده مفهوم بازمهندسی در خدمات عمومی چیست؟

۲-۴. عموماً چنین احساس می شود که مفهوم کلی بازمهندسی که هامر و چامپی عرضه کردند به

دلایل در پی آمده در خدمات عمومی به کار نمی رود:

آ. برخلاف بخش خصوصی، سازمانهای دولتی در کارهای همديگر مداخله

می کنند. هرچند که وزارتخانه ها و ادارات در اجرای وظیفه های خود مستقل اند،

بعضی اوقات آنها نیز، در موضوعهای ویژه ای مانند سیاست ها، مسائل مالی،

مسائل کارکنان، به دخالت در کار یکدیگر می پردازند. برای مثال مؤسسه ملی

امور اداری دولتی یکی از قسمتهای تحت پوشش اداره خدمات عمومی است،

اما، خود این اداره یکی از ادارات نخست وزیری است. روابط متقابل دائمی بین

قسمتهای اداره خدمات عمومی و اداره های دیگر تابع نخست وزیری وجود



دارد. از لحاظ مالی، همه وزارتخانه‌ها و اداره‌های تحت پوشش قاعده‌ها و مقررات وزارت دارایی‌اند.

ب - «از سر گرفتن کار»، به معنای در نظر نگرفتن و عدم توجه به ساختار کنونی سازمان است که ممکن است در خدمات عمومی تأثیر بگذارد. وزارتخانه‌ها و اداراتی که در رابطه مستقیم با مردم‌اند در طول مدت تحقق فرایند بازمهندسی نمی‌توانند خدمتدهی به مردم را معوق نگه‌دارند. مفهوم بازمهندسی ممکن است در اداره‌ها و وزارتخانه‌های تازه تأسیس با در نظر گرفتن اصول اساسی بازمهندسی همراه باشد، اما این مطلبی نیست که هامر و چامپی در نظر داشتند.

۳-۴. در خدمات دولتی مالزی، هنگامی که یک سازمان تصمیم بگیرد ISO ۹۰۰۰ را، همان‌طور که پاراگراف ۳-۴ بحث شده است، اجرا کند، در فرایند اجرای اصلاحات درگیر شده است. بنابراین، پشتیبانی مدیریتی برای آن تضمین و فرهنگ کیفیت در آن نهادینه شده است. فرض بر این است که چنین سازمانی طرح راهبردی بلند مدتی دارد. «به نظر می‌رسد که بدون برانگیختن بهسازی عملکرد در مؤسسه‌های خدمات شهری، کارهای بسیاری می‌توان برای بهبود کیفیت خدمتدهی انجام داد.» در این راستا دولت تصمیم گرفته است مدت زمان مناسب برای اجرای نظام کیفیت مدیریت را در نظر بگیرد تا این موضوع جهانی بر مبنای استاندارد که از درون شناخته شده باشد با ISO ۹۰۰۰ منطبق شود. هماهنگی این استاندارد، نظام کیفیت مدیریتی را که از قبل در ادارات دولتی وجود داشته است بیشتر تقویت می‌کند.

۱۳ اداره دولتی گواهینامه نظام کیفیت ISO ۹۰۰۰ دریافت کردند. برای مثال از مؤسسه ملی امور اداری دولتی، سازمان آبیاری و زراعت، سازمان زیارت، انستیتو تکنولوژی MARA، شهرداری کوانتان، اداره شیمیایی، دبیرستان ملی درما و دیگر مراکزی که اصلاحات قابل توجهی در سازمانهای خود انجام داده‌اند می‌توان نام برد. آنها بیش از ۲۱ دستورالعمل کامل بهسازی اداری را که دولت در سالهای ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۶ صادر کرده بود اجرا کردند. طرحی استراتژیک، پرسر و صدا

و بلند مدت را برای مدیران و کارکنان متعهد دادند. از لحاظ عملکرد، آنها تا کنون کمترین موازین لازم را به منظور جلب رضایت متقاضیان رعایت کرده و به اجرا گذاشته اند. بنابراین، چرا تغییرات اعمال می شود؟ و چرا اجرای استاندارد ISO ۹۰۰۰ در سازمانشان انجام می گیرد؟ و چگونه این تغییرات محقق می شود؟

۴-۴. تجزیه و تحلیل ۲۰ عنصر استاندارد ISO ۹۰۰۰ (فهرست مربوط به شکل شماره ۵) و بعضی از اصول و عوامل دیگر، به همت هامر و چامپی در رابطه با بازمهندسی به کار گرفته شده است. واضح است که هر سازمان خدمات عمومی، دیدگاهها، مأموریتها، هدفها، استراتژیها، ساختارها، روشها، فرایندهای کار، فرهنگها، ارزشها و اعتقادات نظام مند مخصوص به خود را دارد. ارائه خدمات به شهروندان بر مبنای همه این مفاهیم نسبی بنا شده است. تعهدها و ضمانتهای موجود در دستورالعملهای خدمتدهی به مشتریان، مسؤولان خدمات عمومی را نسبت به وظایف و مسؤولیتهاشان هشیارتر می کند. مسئله ای همانند در فرایند بازمهندسی دیده می شود که بر تعهدهای مدیریت تأکید دارد. مسؤولیت مدیریتی استاندارد ISO ۹۰۰۰ به پشتیبانی مدیران کل و تعهد رهبران عالی نیازمند است. نظام کیفیت بر شکلی از بهسازی کیفی تأکید دارد که در مشخص کردن فرایندهای لازم برای تولید محصولات و ارائه خدمات به مشتریان مورد نیاز سازمان است و باید ساختار سازمانی مناسب و منابع کافی وجود داشته باشد تا به گونه ای مؤثر این فرایندها را اداره کند. هر سازمان باید برای دستیابی به هدفها و مقصودهای استراتژیک خود از بهسازی لازم برخوردار شده باشد. گام بعدی تجزیه کردن پروژه ها و برنامه است تا هدفهای کیفی بهتر و بیشتر توصیف شود. بر مبنای هدفهای کیفی و فرایند محوری<sup>(۵)</sup> تولید، بازدههای مورد نیاز آن نیز توسعه می یابد. برای تضمین اینکه بازده و محصول خواسته های مشتری را برآورد می کند باید، یک نظام کاری اثربخش و کارا بنیانگذاری شود. کانون نظام کیفی ISO ۹۰۰۰ در فرایندهای محوری که ممکن است به باز طراحی فرایندها منجر شود. آن را به سمت ساختار و طرحهای شغلی جدید هدایت

می کند. اینها شبیه به همان چیزی است که «بازمهندسی» خواهان آن است. برای مثال، فرایند محوری انجمن ملی خدمات عمومی، آموزش است.

گواهینامه ISO ۹۰۰۰ برای (INTAN) امری فرایند محوری است، نه در شمار فعالیتهای پشتیبانی دیگری مانند کارهای محلی، اداری، کتابخانه، مرکز اسناد. همچنین باید این نکته را در نظر داشت که ممکن نیست آموزش صرفاً متکی به خودش باشد، مگر اینکه خدمات و پشتیبانی دیگری را برای پیشرفت و بهبود به دنبال داشته باشد، بنابراین، خدمات دیگر نیز باید رشد کند.

دریافت گواهینامه در هر فعالیت ممکن است به زمانی طولانی نیازمند باشد، اما کیفیت این فعالیتها را نمی توان فراموش کرد. علی رغم اینکه فرایند بازمهندسی شروع هر فعالیتی را تحت نظر دارد، فرایندهای محوری ISO ۹۰۰۰ بر مبنای روشها و فرایندهای موجود پایه گذاری شده است. بازیابی و تجدید نظر در این فرایندها زمینه ای را برای بهسازی فراهم می کند.

۴-۵. در این نوشته تجزیه و تحلیل ۲۰ عامل استاندارد ISO ۹۰۰۰ ناممکن است؛ اما برای نتیجه گیری واقع بینانه در پاسخگویی به نیازمندیهای ۲۰ عامل به نظام مدیریت کیفیت، شرحی کامل از فرایند بهسازی سازمانی مورد نیاز است. در چنین مواردی فرایندهای جدید، ایجاد شده، اما در موارد دیگر برای پیشبرد فرایند کنونی، ارزش افزوده نزدیک به آن رخ داده است. حتی اگر فرایندهای بازمهندسی آن گونه که هامر و چامپی پیشنهاد کرده اند، به کار گرفته نشود، برای بنیان گذاری نظام کیفیت ISO ۹۰۰۰ اسناد و طرحهای مناسبی لازم است که بازدهی با کارایی و سودمندی زیاد را در زمینه خدمتدهی و تأمین رضایت مشتریان به بار آورد.

این درست همان نتیجه ای است که فرایند بازمهندسی در جستجوی آن است.