

به کار گیری ایزو ۹۰۰۰ در تسریع روند تحول اداری

مقدمه

تحول اداری مدتی است که شروع شده و ادامه دارد. در این راستا مسلماً عوامل گوناگونی مانند نیاز به تامین رضایت ارباب رجوع و تسریع در ادامه خدمات و بالا بردن کیفیت آن دلایل اصلی بوده اند. این نیاز به بهبودی در واقع مهمترین مولفه الگوهای مدیریتی ایزو ۹۰۰۰ بوده است و آنرا مناسب هر گونه تشکیلات سازمانی اعم از تولیدی و خدماتی یا دولتی و خصوصی دانسته اند.

در گذشته گاهی این ایراد به استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ وارد می شد که منشا آن فعالیتهای صنعتی و تولیدی بوده و لذا به سختی قابل اعمال در موقعیت های خدماتی است. در واقع استاندارد ۲ - ۹۰۰۴ به همین منظور تدوین شده بود که به این مهم کمک کند. با اینهمه در اغلب زمینه های خدماتی بصورت گروهی یا از طریق یک سازمان متولی اقدام به تفسیر استانداردها در فعالیتهای مربوطه می کردند و گاهی حتی استانداردهای دیگری بر مبنای ایزو ۹۰۰۰ طراحی نمودند که P M ۹۰۰۰ برای اجرا در دستگاه های دولتی انگلستان از آن جمله است.

گر چه نیاز به تفسیر استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ برای موقعیت های خاص بجهت عمومی بودن و قابلیت بکار گیری این الگوها در انواع فعالیتهای همواره وجود خواهد داشت، با این همه بنظر می رسد که در ویرایش سال ۲۰۰۰ این استاندارد ها توجه خاصی به مناسب بودن زبان و ساختار این استانداردها با فعالیتهای خدماتی و اداری مبذول شده است.

ایزو ۹۰۰۰ چیزی بجز یک سیستم آزمون شده مدیریتی نیست. برقراری این سیستم در هزاران سازمان کوچک و بزرگ در چهار گوشه جهان برای انواع فعالیتهای تولیدی و خدمات و ادامه این روند پس از ۱۳ سال که از اولین ویرایش این استانداردها می گذرد خود نشان از تاثیر آن در مدیریت دارد.

بنابراین در تحول اداری نیز اگر منظور برقراری مدیریت کیفیت باشد ایجاد سیستم های مبتنی بر اصول ایزو ۹۰۰۰ کارساز خواهد بود. حال اینکه آیا دقیقاً مطابق این الگو عمل شود یا اعمال مبنای آن بدون ذکر نام انجام گیرد از درجه اهمیت کمتری برخوردار است. مهم این است که اطمینان حاصل شود اصول و مبانی بطور بطور کامل و به بهترین شکل ممکن برقرار شوند تا موفقیت برنامه تضمین گردد.

در اینجا به بررسی برخی اقداماتی که در جهت ایجاد تحول اداری انجام شده و از طریق متن برنامه سوم توسعه و بخشنامه های مربوطه در جریان آن قرار گرفته ایم پرداخته و یک بررسی تطبیقی با نیازهای ایزو ۹۰۰۰ به عمل آورده ایم و بطور کلی در پی تحقیق موارد زیر بوده ایم.

۱. برنامه های پیش بینی شده تحول اداری تا چه حد با نیازمندیهای ایزو ۹۰۰۰ همخوانی دارند.

۲. اجرای برنامه های پیش بینی شده تا چه حد در جهت ایجاد تحول اداری پیش می رود و ایزو ۹۰۰۰ چگونه می تواند در تسریع و بهبود این روند موثر باشد .

۳. مکانیزم بهره گیری از ایزو ۹۰۰۰ در تسریع روند تحول اداری چگونه خواهد بود .

برنامه های پیش بینی شده تحول اداری

اولین فصل از قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی اجتماعی و فرهنگی به اصطلاح ساختار اداری و مدیریت اختصاص دارد . برنامه سوم توسعه پیش بینی نموده است که این مهم از سه طریق انجام شود : (۱) تشکیل شورای عالی اداری به منظور پیشبرد وظایف و اختیاراتی که ساماندهی دستگاه های اجرایی را میسر می سازد ، (۲) تقویت خصوصی سازی که منجر به منطقی سازی فعالیتهای باقیمانده در دستگاه های دولتی میشود ، و (۳) اجرای برنامه جامع نیروی انسانی در بخش دولتی که استفاده بهینه از منابع انسانی و بهره وری را امکان پذیر می کند .

بخش عمده ای از وظایف و اختیارات شوری اداری به اصطلاح ساختار پرداخته است که از ادغام و انحلال دستگاه های موازی و ایجاد عدم تمرکز با انتقال آنها تا تجدید نظر در فعالیتهای داخلی دستگاه های اجرایی و ایجاد انسجام در آنها و حذف موارد موازی را در بر می گیرد . همچنین محدود نمودن فعالیت حوزه های ستادی به اعمال حاکمیت و امور راهبردی و رهاسازی دولت از تصدی های غیر ضرور و واگذاری آنها به ارگانهای مردمی مانند شهرداری ها و بخشهای غیر دولتی و یا حداقل به واحدهای استانی و شهرستانی از دیگر وظایف و اختیارات شورای عالی اداری تعیین شده اند .

اصلاح سیستم ها و روشهای اجرائی مورد عمل دستگاه های اجرائی و مهندسی مجدد (باز سازی) آنها با هدف تسهیل مراحل کارها ، خودکارسازی عملیات و کاهش میزان ارتباط کارمندان با مراجعه کنندگان از دیگر وظائف و اختیارات شورای مذکور تعیین شده اند .

در بخشهای دیگری از وظایف و اختیارات شورای عالی اداری تصویب موارد زیر منظور شده است :

• طرحهای بهره وری و ارتقاء کارائی منابع انسانی

• ضوابط و معیارهای بهینه سازی ساختار و توزیع منابع

• ضوابط تعیین و تکلیف نیروی انسانی جابجا شده در اثر تغییرات برنامه

• تعیین منابع تحقق برنامه های تحول نظام اداری

مقوله تقویت خصوصی سازی از برنامه توسعه را نیز می توان بنوعی در جهت تسریع روند تحول اداری دانست که از طریق تشویق مشارکت عمومی در امور تصدی گری ، ایجاد زمینه لازم برای پرداختن دستگاه های اجرائی دولتی به امور حاکمیت را تسهیل مینماید . اصولی مانند عدم گسترش تشکیلات دولت ، ایجاد عدم تمرکز ، حذف واحدهای غیر ضرور ، تجمع فرآیندها و تجانس وظایف در امور اجرائی مد نظر بوده اند که خود در راستای اهداف بازسازی ساختار اداری می باشند .

در بخش برنامه جامع نیروی انسانی شاغل در دستگاه های اجرائی اهداف کمی تعیین شده اند بطوریکه تعداد کارکنان شاغل دولت در پایان برنامه سوم نسبت به شروع برنامه به میزان ۵٪ کاهش یابد و نرخ استخدامهای جدید یک دوم نرخ کارکنان خارج از خدمت مجاز باشد .

در دو فصل بعدی برنامه سوم توسعه ساماندهی شرکتهای دولتی و واگذاری سهام و مدیریت شرکتهای دولتی طراحی شده اند . ارتباط منطقی این برنامه ها و تاثیر نتایج آنها بر روند و میزان موفقیت تحول اداری در این برنامه توسعه دیده شده است . پیش از تصویب برنامه سوم توسعه و در همان راستا مصوبه ای از سوی شورای عالی اداری در دیماه ۱۳۷۸ به کلیه وزارتخانه ها ، سازمانها ، موسسات و شرکتهای دولتی ، بانکها و شهرداریها ابلاغ شد که در خصوص لزوم اصلاح و بازنگری سیستم ها و روشهای انجام کار در دستگاه های اجرائی اهداف زیر در آن مستتر بود :

• ارائه خدمات به موقع و موثر به مردم

• تسهیل و تسریع انجام کارها

• کاهش هزینه های عمومی

• افزایش رضایت ارباب رجوع

• هماهنگی بین دستگاه های دولتی

در این بخشنامه تعداد قابل ملاحظه ای از دستگاه های اجرائی و روشهای خاص لیست شده اند که مراحل زیر را طی نمایند :

• تا پایان خرداد ماه ۱۳۷۹ نسبت به اصلاح روشهای اختصاصی و مشترک برنامه ریزی نمایند .

• ظرف ۴ ماه نسبت به تعیین روشهای اختصاصی و مشترک که نیاز به مستند سازی یا اصلاح و تدوین دارند اقدام نمایند .

• سپس سازمان امور اداری و استخدامی کشور نسبت به تعیین اولویت ها اقدام می نمایند که جهت اصلاح طی یک برنامه ۲ ساله به دستگاه های اجرائی ابلاغ می شوند .

• امور اداری و استخدامی برنامه را راهبری نموده و گزارش پیشرفت را به سازمان برنامه و بودجه اعلام می نماید تا اعتبارات تخصیص یابند .

• برنامه ای برای تشویق کارکنان در راستای ایجاد عزم ملی تدوین میشود .

• سازمان امور اداری تا پایان سال ۱۳۷۸ نسبت به تهیه دستورالعمل های حمایتی ، شاخص های اولویت ، کنترل و نظارت بر پیشرفت کارها ، آموزش و تجهیز کارشناسان سیستمها و روشها اقدام مینمایند .

• ستاد برنامه ریزی تحول اداری از طریق شوراهای تحول اداری و دستگاه های اجرایی نسبت به تشکیل کمیته تخصصی مربوط به اصلاح سیستمها و روشهای هر واحد اقدام مینماید و بر روند پیشرفت نظارت خواهد نمود .

لازم به ذکر است که تعدادی از روشهای مربوط به هر یک از دستگاه های اجرایی و روشهای مشترک بین برخی از آنها با ذکر موارد ارتباط در بخشنامه مذکور لیست شده اند که عموماً از نوع روشهای اجرایی خاص ارائه خدمات مربوط به هر بخش می باشند ، گر چه در بسیاری موارد ذکر شده است که مبتنی بر نظام کیفیت فراگیر (TQM) باشند . از آن جمله می توان به روش توزیع داروهای کمیاب ، روش ثبت سفارش کالاهای غیر نفتی ، روش استقرار نظام تامین اجتماعی فراگیر ، روش صدور مجوز چاپ و نشر کتاب و بسیاری دیگر از این نوع اشاره نمود .

کلیاتی در خصوص نیازهای ایزو ۹۰۰۰

نگاهی به روند توسعه و ویرایش استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ از سال ۱۹۸۷ تا کنون که الگوهای اصلی سیستم مدیریت کیفیت ویرایش سال ۲۰۰۰ جایگزین ویرایش قبلی سال ۱۹۹۴ میشوند نشان میدهد که مهمترین مبانی این گروه استانداردها را می توان در چند مقوله زیر خلاصه نمود :

• توجه به نیازهای مشتری و عملکرد فراتر از آن نیازها

• شفافیت در انتظارات (که داریم و از ما دارند)

• بهپوئی مستمر با توجه جاس به حل موثر شکایات و اشکالات فرآیندی

• برخورد سازمانی سیستماتیک و فرآیند گرا

ویرایش سال ۲۰۰۰ ایزو ۹۰۰۰ این مبانی را در الگوئی با نگرش فرآیندی خلاصه نموده است که در آن مدل در یک سو الزامات مشتری و در سوی دیگر رضایت مشتری قرار دارند .

چرخه PDCA در مدل مذکور بترتیب عوامل اصلی زیر را در بر میگیرد که در هر چرخش منجر به بهپوئی بیش از پیش میشوند :

• مسؤلیت مدیریت (فصل ۵)

• مدیریت منابع (فصل ۶)

• تحقق محصول (فصل ۷)

• سنجش و تحلیل و بهپوئی (فصل ۸)

عوامل بیستگانه ویرایش ۱۹۹۴ استانداردها اکنون با تصحیحات و اضافاتی در ۴ فصل مذکور خلاصه شده اند . فصل ۴ ویرایش جدید به ذکر نیازهای کلی سیستم مدیریت کیفیت اختصاص یافته که برخی از بایدهای مهم آن بدین قرار است :

• شناسائی فرآیندهای مورد نیاز سیستم و تعیین توالی و تعامل آنها

· تعیین معیارها و روشهای مورد نیاز عملکرد موثر فرآیندها

· اندازه گیری و پایش و تحلیل فرآیندها و برنامه ریزی بهبودی مستمر

فصل ۵

مسئولیت مدیریت مواردی مانند تعهد مدیریت، تعریف و تبیین نیازهای مشتری، برقراری خط مشی کیفیت، تعیین اهداف و طرح ریزی کیفیت، تبیین مسؤلیتها و اختیارات و برقراری نظامنامه و سیستم کنترل مستندات، و بازنگریهای مدیریت را در بر میگیرد.

فصل ۶

به مدیریت منابع اختصاص یافته است که از مهمترین آنها مدیریت منابع انسانی و اطمینان از آموزش و بکارگیری کارکنان صلاحیت دار در سیستم کیفیت را می توان نام برد. در عین حال مدیریت منابع شناسائی و برنامه ریزی و نگهداری منابع تجهیزاتی و تاسیساتی و اماکن کاری را نیز در بر می گیرد.

فصل ۷

موارد تحقق محصول را مد نظر دارد که اعم است از محصول فیزیکی یا ارائه خدمات که خود محصول منتج از فرآیندهای سیستم هستند. بخش مهمی از این فصل به برنامه ریزی فرآیندها اختصاص یافته است و بخش های دیگری از آن به ترتیب در خصوص شناسائی و بازنگری و تعیین ساختار فرآیندهای مربوط به مشتری، مراحل طراحی یا توسعه محصول و خدمات، نحوه های کنترل و تایید محصول تدارکاتی و سیستم خرید، موارد مربوط به فرآیندهای تولیدی و خدماتی سیستم شامل شناسائی و ردیابی محصول در تمام مراحل و همچنین روشهای کنترل وسایل و تجهیزات اندازه گیری و پایش می باشند.

بالاخره در فصل ۸

ویرایش جدید ایزو ۹۰۰۰ مبانی مهمترین مولفه سیستم مدیریت بر اساس چرخه کیفیت یعنی سنجش و تحلیل و بهبودی بیان شده است. این فصل شامل اندازه گیری رضایت مشتری، انجام ممیزهای داخلی با اندازه گیریهای مورد نیاز فرآیندها و محصول، کنترل عدم مطابقتها، تحلیل اطلاعات فرآیندی، و روشهای برنامه ریزی و اجرای بهسازی از طریق اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه می باشد.

بررسی تطبیقی برنامه های تحول اداری و نیازهای ایزو ۹۰۰۰

بنظر می رسد که برنامه های تحول اداری در کلیات خود به صورتی که در برنامه سوم توسعه و مستندات مربوطه آمده اند در راستای یک الگوی بهره وری طراحی شده باشند که خود مولفه ای مهم از سیستم مدیریت کیفیت و ایزو ۹۰۰۰ می باشد. تفاوتی که در اینجا قائل می شویم این است که بهره وری از عوامل مهم فرآیندهای تحقق محصول است که از

طرفی مدیریت منابع زمینه آن را فراهم می کند و از سوی دیگر سنجش و پایش لازمه تحلیل نتایج آن و بهبودی فرآیند است. لیکن ایزو ۹۰۰۰ همانطور که در الگوی نگرش فرآیندی آن مشاهده شد فراتر رفته و عوامل مسؤلیت مدیریت را نیز به نحوی ملموس تر و مدون شامل می شود که خود زمینه ساز برقراری سیستم در هر واحد تولیدی یا خدماتی است. به عبارت دیگر مهم است که مدیریت اجرائی هر واحد سازمانی راساً و البته بر اساس الگویی از پیش تعیین شده مسؤلیت مدیریت را که تعیین خط مشی و اهداف و ساختار سازمانی و مسؤلیتها و ساختار سیستم کیفیت و بازرگری و کنترل آن از الزامات اساسی یک سیستم موثر است بعهده گیرد. برنامه پیش بینی شده برای تحول اداری از بعد نیاز به مستندات با تاکید بر روشهای اجرائی و دستورالعملهای عملیاتی طراحی شده است و از این نظر راهنمای خوبی برای دستگاه های اجرائی می باشد. در عین حال در بعد نظامنامه و مستندات سطح اول سیستم کیفیت نیازمندیها بطور ضمنی مشهود است. در واقع بنظر میرسد که راهبرد ستاد برنامه ریزی رسیدن به مجموعه ای از روشها در هر بخش می باشد که در جهت تحول اداری بکار گرفته شوند. وجود این مجموعه ها در تطبیق با نیازمندیهای ایزو ۹۰۰۰ بسیار مفید واقع میشود ولیکن نیاز به مستندات نظامنامه ای که ساختار سیستم و تشکیلات و خط مشی و اهداف و ساختار روشها را در هر واحد بیان نماید و به اجراء درآید باقی خواهد بود.

ایجاد مکانیزمهای کنترل عدم مطابقت های فرآیندی از مهمترین و مشکل ترین روشهای سنجش و بهبودی در سیستم ایزو ۹۰۰۰ است. بخصوص ایجاد چنین مکانیزمی در فرآیندهای خدماتی از اهمیت و پیچیدگی بیشتری برخوردار است ولیکن نتایج آن فوق العاده موثر و مفید خواهد بود. نیاز به ایجاد فرهنگ سازمانی برقراری روشهای شناسائی عدم مطابقتها در هر یک از فرآیندها به جهت نیاز به مشارکت همگانی و درک عمومی از اینکه مدیران اطلاعات مربوط به اشکالات خاص را در جهت مقابله با کارکنان بکار نخواهد بست و منظور فقط بهبود روشها است از اهمیت زیادی برخوردار است. تجربه نشان داده است که اطمینان از عدم تضرر مالی و معنوی کارکنان زمینه ساز ایجاد سیستم و شفاف شدن عدم مطابقت های فرآیند است اگر چه حتی فراهم شدن چنین زمینه ای به خودی خود کافی نیست و تمهیدات دیگر مدیریتی نیز لازم است تا همه گیر و مستمر شود. در واقع تا زمانی که چنین مکانیزمی بصورت یک فرهنگ سازمانی متبلور نشده باشد طی مراحل اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه نیز که لازمه بهبود هر سیستم است چیز مهمی کم خواهد داشت.

روی دیگر سکه زمینه سازی برای بهسازی از طریق اقدامات پیشگیرانه یا اصلاحی ایجاد روشی برای جلب نظرات مشتری و مکانیزمی برای اندازه گیری میزان رضایت یا عدم رضایت است. از این نظر برنامه تحول اداری به دفعات بر جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع تاکید دارد و انرا از اهداف مهم تحول می داند. شاید لازم باشد که بر ایجاد و بکارگیری

مکانیزمهای عملی ارزیابی و سنجش میزان رضایت یا عدم رضایت بطور مستمر و سیستماتیک نیز تاکید شود که این از مهمترین نیازهای سیستم کیفیت بشمار می رود .

آنچه از ایزو ۹۰۰۰ در تمام مراحل از اهمیت ویژه ای در جهت ایجاد زمینه بهپوئی مستمر برخوردار است انجام ارزیابی های دوره ای بخصوص ممیزی های داخلی کیفیت است . جای این مقوله در مستندات مربوط به برنامه های تحول اداری خالی بنظر میرسد . گر چه شاید یکی از اهداف تشکیل ستاد برنامه ریزی و شورای تحول اداری ارزیابی در سطوح مختلف باشد ولیکن برنامه های مدون تر و در این رابطه در تسهیل روند تحول بی اثر نخواهد بود . باید توجه داشت که ممیزی در ایزو ۹۰۰۰ از جایگاهی خاص برخوردار است که رعایت کامل اصول و تکنیکهای آن میت.اند تفاوت اساسی در موفقیت سیستم ها و برنامه ها داشته باشد .

بررسی اجمالی اصول و روشهای ممیزی

جزئیات این مقوله نه تنها در استانداردهای مختلف ایزو ۹۰۰۰ تعریف و تعیین شده اند که بصورت جامع نیز در استاندارد ۱۹۰۱۱ که تصویب آن برای سال ۲۰۰۱ برنامه ریزی شده آمده اند .

((فرآیندی سیستماتیک ، مستقل و مستند برای دستیابی به شواهد ممیزی و ارزیابی واقع بینانه آن برای تعیین میزان مطابقت با معیارهای ممیزی))

در ارتباط با این تعریف شواهد ممیزی بقرار زیر آمده است :

((سوابق ، شرح وقایع یا دیگر اطلاعات تصدیق شده که به ممیزی مربوط میشود))

همینطور معیارهای ممیزی چنین تعریف شده است :

((مجموعه ای از خط مشی ها ، روشها یا دیگر الزاماتی که شواهد ممیزی جمع آوری شده با آن مقایسه میشود))

در تعریف ایزو ۹۰۰۰ انجام ممیزی به طریق فوق منجر به ((یافته های ممیزی)) میشود که خود مبنای ((نتایج ممیزی)) است و این نیاز به استفاده از ممیزین مجرب و آموزش دیده و بهره گیری از فنون مدون ممیزی دارد .

بطور کلی اصول ممیزی در سیستم ایزو ۹۰۰۰ موارد زیر هستند :

• استقلال ممیزی (بطوری که نتایج قابل اعتماد باشند)

• رفتار اخلاقی (تا انسجام کار حفظ شود)

• دقت در بیان یافته ها (که صحت نتایج غیر قابل تردید باشد)

• ذکر شواهد (تا مبنای منطقی یافته ها روشن باشد)

• دقت در اجراء (بطوریکه علی رغم مشاهدات تصادفی کار از هر نظر کامل باشد)

لذا یک ممیزی خوب و کامل از خصوصیات زیر برخوردار خواهد بود :

· در راستای ایجاد زمینه بهیوئی انجام میشود

· برنامه ریزی شده است و از فنون علمی استفاده می کند

· قابل بازکاری با نتایج مشابه است

· از پیش فرض و تضاد منابع عاری است

· با ملاحظه کاری انجام می شود و رازداری در آن حفظ میشود

· ضمن حفظ اصل جامعیت از طریق نمونه گیری اطلاعاتی امکان پذیر است

با تعاریف و اصول و خصوصیات مذکور انجام ممیزی نیز خود به عنوان فرآیندی در سیستم ایزو ۹۰۰۰ از چرخه PDCA

استفاده می کند که مراحل چهارگانه آن بطور کلی بقرار زیر تشریح شده اند :

برنامه ریزی : که طی آن اهداف ، دامنه شمول ، معیارها ، روشها ، منابع و مسؤلیتها داده های اصلی هستند .

آماده سازی و اجرا : که موارد تعیین شرایط احراز ، تشکیل گروه کار ، برنامه اجرائی ، تهیه چک لیست اجرای برنامه در محل ، ثبت یافته ها و گزارش نتایج را در بر میگیرد.

بررسی : که شامل بازنگری یافته ها ، تعیین عدم مطابقتها ، برنامه ریزی و پیگیری اقدامات و پایش بهیوئی سیستم است .

اقدام : که اجرای تغییرات ، بررسی موثر بودن آن ها و رفع اشکالات را در بر میگیرد و چرخه PDCA برای بهیوئی فراتر ادامه می یابد .

جمع بندی و پیشنهادات

از بررسی تطبیقی که در این مقاله به عمل آمد می توان چنین برداشت نمود که برنامه های تحول اداری در راستای ایجاد سیستمهایی بهینه و کارآ طراحی شده اند که نه تنها در جهت رضایت ارباب رجوع در دستگاه های اجرائی و تسریع کارها و پیشگیری از دوباره کاریها میباشد که ستاد مرکزی متولی این تحول تا هماهنگی مستقیم روشهای اجرائی در دستگاه های اجرائی متعدد پیش رفته است و روندی را آغاز نموده که می تواند در طولانی مدت منشا این تحول باشد . در عین حال بررسی اصول و مبانی ایزو ۹۰۰۰ نشان میدهد که ایجاد زمینه برقراری موثرتر عوامل مسؤلیت مدیریت و مکانیزمهای سنجش و ارزیابی می تواند در تسریع روند تحول اداری نقشی به سزا داشته باشد .

تعدد و تنوع دستگاه های اجرائی و روشهای مورد نیاز برای فرآیندهای گوناگون در آن واحدها می تواند کنترل موثر مرکزی نحوه اجرای آنها را اگر نه غیر ممکن بلکه بسیار مشکل نماید . بنظر میرسد که طراحی مدلی که در آن اعمال کنترل تفویض و ستاد مرکزی از اعمال یکسان و موثر آن اطمینان حاصل نمایند در تسریع روند تحول موثر باشد . در این راستا پیشنهادات کلی زیر ارائه میشود :

۱) تهیه مستندی موجز و موثر که شامل تمام بایدهای ایزو ۹۰۰۰ باشد و موارد اعمال آن استاندارد بر سیستم دستگاه های اجرایی دولتی را تفسیر و تعیین نماید و بتواند بعنوان سند مبنا در برقراری سیستم مدیریت کیفیت در سازمانهای گوناگون مورد استناد همگان باشد .

۲) طراحی یک نظامنامه عمومی توسط ستاد تحول اداری که بر مبنای الزامات ایزو ۹۰۰۰ طراحی شده باشد و هدف از آن ارائه الگوئی مناسب برای تدوین و برقراری نظامنامه کیفیت هر دستگاه اجرایی مستقل باشد .

۳) پس از برقراری اجرای سیستم مدیریت کیفیت در هر دستگاه اجرایی و انجام ممیزیهای داخلی و تست کارآیی اولیه سیستم می توان با ایجاد سیستمی متمرکز و با استفاده از بازوی اجرایی موسسات معتبر ممیزی کننده بصورت حرفه ای از میزان مطابقت اجرای روشها با الزامات و معیارهای پیش بینی شده اطمینان حاصل نمود .

بدیهی است که پیشنهادات مذکور نیاز به تشریح جزئیات و تبیین فصولی دارند که از حوصله این مقاله خارج است . لیکن در این مقطع شاید تشکیل جلسات بررسی کارشناسانه این موارد و بررسی و نقد اصول و امکانات عینیت بخشیدن به این پیشنهادات یا پیشنهادات مشابه از اولویت بیشتری برخوردار باشد .