

**FAKTOR KEJAYAAN KRITIKAL (FKK) BAGI PELAKSANAAN
MS ISO 9000 DALAM AGENSI KERAJAAN MALAYSIA**

Oleh

TAM WEI KEONG

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi
keperluan bagi Ijazah Sarjana Sastera**

Mei 2002

PENGHARGAAN

Saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada penyelia saya, Prof. Madya Dr. Zainal Ariffin Ahmad atas bimbingan dan dorongan kepada saya sepanjang masa dalam penyelidikan ini. Saya amat besar hati dengan usaha dan nasihat yang diberikan telah dijadikan sebagai batu asas dalam penyelidikan ini.

Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada kakitangan Biro Kualiti, USM yang telah banyak membantu saya sepanjang penyelidikan ini, terutamanya Dr. Zuraidah Mohd Zain, Puan Balkhis Said, Encik Ibrahim Md Diah, Puan Zurina Abdul Hamid dan Cik Wan Faridah Shahrin.

Pada masa yang sama saya hendak berterima kasih kepada kawan seperjuangan saya terutamanya Dr. Razli, Dr. Aminu, Encik T. Ramayah, Chee, Tan Chin, Tek Yong dan lain-lain. Melalui tunjuk ajar dan berkongsi pengalaman mereka kepada saya telah banyak memberi semangat dan teknik-teknik untuk menghadapi halangan yang mungkin akan berlaku sepanjang penyelidikan ini.

Tidak lupa juga, saya ingin merakamkan terima kasih kepada bapa saudara saya, Encik S.H. Goh sekeluarga yang telah banyak menyokong saya dari segi moral. Terakhir sekali, saya berhutang budi kepada kedua-dua ibubapa saya yang telah berkorban begitu banyak demi menyokong keputusan saya.

KANDUNGAN	Muka Surat
PENGHARGAAN	ii
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	ix
SENARAI LAMPIRAN	ix
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
BAB 1 . PENGENALAN	
1.1 Mukadimah	1
1.2 Latar Belakang Masalah	2
1.3 Kenyataan Masalah	3
1.4 Objektif Kajian	6
1.5 Persoalan Kajian	6
1.6 Skop Kajian	7
1.7 Signifikan Kajian	8
1.8 Definasi	9
1.8.1 MS ISO 9000	9
1.8.2 Faktor Kejayaan Kritikal (FKK)	10
1.8.3 Pencapaian Persijilan	12
1.9 Kesimpulan dan Urutan Bab Seterusnya	13
BAB 2 PENGULASAN SEMULA LITERATUR	
2.1 Mukadimah	14
2.2 Pengertian ISO dan ISO 9000	14

2.2.1	Prinsip ISO 9000	16
2.2.2.	Hubungan ISO 9000 dengan Kualiti	17
2.3	Pelaksanaan ISO 9000 dalam pendekatan Teori Sistem dan perspektif Teori Organisasi	19
2.3.1	Perspektif pemikiran rational dan struktur	20
2.3.2	Perspektif perhubungan manusia	21
2.3.3	Perspektif kuasa dan politik	21
2.3.4	Perspektif pemikiran simbolik	22
2.3.5	Kesimpulan: Integrasi Teori Sistem dan empat perspektif pemikiran organisasi dalam pelaksanaan ISO 9000	22
2.4	Pengulasan semula pelaksanaan pengurusan kualiti dalam perkhidmatan awam di Malaysia	24
2.5	MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam Di Malaysia	28
2.6	Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) Dalam Pengurusan Kualiti	30
2.6.1.	Mengapa FKK Untuk TQM Tidak Sesuai Dengan ISO 9000	32
2.6.2.	FKK Dalam Pelaksanaan ISO 9000 Dalam Kerajaan	34
2.7	Ringkasan sorotan karya terhadap FKK Dalam Pelaksanaan ISO 9000	41
2.8	Kesimpulan	42
 BAB 3 METODOLOGI		
3.1	Mukadimah	43
3.2	Model Penyelidikan/ Kerangka Teori	43
3.2.1	Pembolehubah Bersandar	45
3.2.2	Pembolehubah Tidak Bersandar	46

3.2.2.1	Perhubungan komitmen pengurusan atasan dengan pencapaian persijilan MS ISO 9000	46
3.2.2.2	Perhubungan komunikasi dengan pencapaian persijilan MS ISO 9000	47
3.2.2.3	Perhubungan penglibatan staf dengan pencapaian persijilan MS ISO 9000	48
3.2.2.4	Perhubungan latihan dengan pencapaian persijilan MS ISO 9000	48
3.2.2.5	Perhubungan sistem pengurusan informasi dengan pencapaian persijilan MS ISO 9000	49
3.2.2.6	Perhubungan pengauditan dalaman dengan pencapaian persijilan MS ISO 9000	49
3.2.2.7	Perhubungan pengalaman kualiti dulu dengan pencapaian persijilan MS ISO 9000	50
3.2.2.8	Perhubungan budaya dengan pencapaian persijilan MS ISO 9000	50
3.2.3	Pembolehubah Penyederhana	51
3.3	Kenyataan Hipotesis	51
3.4	Populasi	52
3.5	Rekabentuk Borang Soal Selidik	53
3.6	Kajian Perintis	56
3.7	Kaedah Pengumpulan Data	56
3.8	Unit Analisis	57
3.9	Teknik Analisis Data	57
3.9.1	Statistik Diskriptif	57
3.9.2	Ujian Kebolehpercayaan	58
3.9.3	Regresi Logistik	59
3.10	Rumusan	59

BAB 4 KEPUTUSAN PENYELIDIKAN

4.1	Mukadimah	60
4.2	Profil Responden	60
4.2.1	Profil Agensi Kerajaan Yang Melaksanakan MS ISO 9000	64
4.2.2	Skop Persijilan	64
4.3	Kebolehpercayaan Dan Kesahan Soalan FKK	65
4.4	Statistik Diskriptif Bagi FKK	71
4.5	Pengujian Hipotesis	72
4.6	Analisis Logistik	72
4.6.1	Penilaian Kebagusaian Untuk Model Logistik	73
4.6.2	Pentafsiran Koefisyen Untuk Model Logistik	75
4.6.3	Menguji Kesahan Model	78
4.6.4	Kesahan Model Bagi Agensi Kerajaan Yang Belum Mencapai Persijilan MS ISO 9000	78
4.6.5	Kesahan Model Bagi Agensi Kerajaan Yang Sudah Mencapai Persijilan MS ISO 9000	79
4.7	Pengujian Hipotesis Pertama	81
4.8	Pengujian Hipotesis Kedua	82
4.9	Kesimpulan	84

BAB 5 PERBINCANGAN

5.1	Mukadimah	85
5.2	Penemuan Hasil Kajian	85
5.3	Perbincangan	88
5.3.1	Demografi Profil Sampel	88
5.4	Pengaruh FKK Ke Atas Pencapaian Persijilan MS ISO 9000	90

5.4.1	Faktor Penglibatan Pekerja Dalam Pencapaian Persijilan MS ISO 9000	90
5.4.2	Faktor Komitmen Pengurusan Atasan Dalam Pencapaian Persijilan MS ISO 9000	91
5.4.3	Faktor Penggunaan Sistem Informasi Dalam Pencapaian Persijilan MS ISO 9000	93
5.4.4	Faktor Budaya Dan Komunikasi Terhadap Pencapaian Persijilan MS ISO 9000	94
5.5	Rumusan Faktor Kejayaan Kritikal Terhadap Pencapaian Persijilan MS ISO 9000	96
5.6	Kesan Moderator Terhadap FKK Dalam Pencapaian Persijilan MS ISO 9000	97
5.7	Implikasi Kajian Terhadap Teori	98
5.8	Implikasi Kajian Terhadap Pengenalpastian FKK Terhadap Pelaksanaan MS ISO 9000 Dalam Agensi Kerajaan Di Malaysia	99
5.9	Batasan Kajian	101
5.10	Cadangan Untuk Penyelidikan Kajian Masa Hadapan	105
5.11	Kesimpulan	107
	Bibliografi	109
	Lampiran	117

SENARAI JADUAL

Jadual		Muka surat
Jadual 3.1	Taburan Jenis Soalan Bahagian C	55
Jadual 4.1	Profil Sampel	61
Jadual 4.2	Profil Responden	63
Jadual 4.3	Jenis agensi kerajaan berlawanan dengan agensi kerajaan yang melaksanakan MS ISO 9000	64
Jadual 4.4	Skop persijilan berlawanan dengan agensi kerajaan yang melaksanakan MS ISO 9000	65
Jadual 4.5	Statistik kebolehpercayaan bagi Faktor Kejayaan Kritikal (FKK)	67
Jadual 4.6	Statistik Huraian bagi FKK	71
Jadual 4.7	Klasifikasi bagi regresi logistik	75
Jadual 4.8	Pembolehubah dalam Persamaan	76
Jadual 4.9	Kesahan model bagi agensi kerajaan yang belum mendapat persijilan MS ISO 9000	79
Jadual 4.10	Kesahan model bagi agensi kerajaan yang sudah mendapat persijilan MS ISO 9000	80
Jadual 4.11	FKK dalam pelaksanaan MS ISO 9000	82
Jadual 4.12	Pengaruh jenis agensi kerajaan terhadap FKK dalam pencapaian persijilan.	83
Jadual 5.1	Ringkasan terhadap keputusan yang signifikan	87

SENARAI RAJAH

Rajah		Muka surat
Rajah 2.1	Model SIRIMEX	26
Rajah 3.1	Model Penyelidikan	45

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran		Muka Surat
Lampiran A	Soal Selidik	117
Lampiran B	Profil Responden	120
Lampiran C	Analisis Faktor	125
Lampiran D	Ujian Kebolehpercayaan	127
Lampiran E	Taburan kekerapan bagi 5 FKK	130
Lampiran F	Regresi Logistik	131
Lampiran G	Regresi logistik untuk kesahan model bagi agensi kerajaan yang belum mendapat persijilan MS ISO 9000	135
Lampiran H	Regresi logistik kepada kesahan model bagi agensi kerajaan yang sudah mendapat persijilan MS ISO 9000	140
Lampiran I	Regresi Logistik dengan Pembolehubah Penyederhana	145

ABSTRAK

Penyelidikan ini bertujuan untuk mendapat pandangan dari agensi kerajaan tentang Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) dalam pelaksanaan MS ISO 9000 serta mengenalpasti apakah Faktor Kejayaan Kritikal yang memainkan peranan penting dalam pencapaian persijilan MS ISO 9000. Dalam penyelidikan ini, kajian rintis dilakukan dan diikuti oleh kajian tinjauan melalui borang soal selidik. Sebanyak 527 buah agensi kerajaan telah dihantarkan soalselidik dan kadar balasan hanya 23.8 peratus (165 buah agensi kerajaan). Data yang diperolehi dianalisis melalui kaedah regresi logistik untuk mengkaji dua hipotesis utama. Bagi hipotesis pertama sama ada terdapat perbezaan antara Faktor Kejayaan Kritikal dalam agensi kerajaan yang melaksanakan MS ISO 9000. Hasil penyelidikan ini menunjukkan bahawa faktor penglibatan pekerja adalah merupakan Faktor Kejayaan Kritikal yang penting dalam agensi kerajaan yang melaksanakan MS ISO 9000, diikuti ialah faktor sokongan dan komitmen pengurusan atasan. Bagi hipotesis kedua, tiada terdapat perbezaan pengaruh jenis agensi kerajaan terhadap pencapaian persijilan. Hasil kajian ini boleh digunakan sebagai satu strategi tanda aras bagi penambahbaikan kualiti bagi agensi kerajaan. Kajian ini juga memberi implikasi praktikal kepada pengurus kualiti terhadap pelaksanaan MS ISO 9000 dalam agensi kerajaan terutamanya dalam pengurusan dan pembangunan sumber manusia. Tumpuan harus diberikan kepada dua aspek iaitu penyediaan persekitaran yang menyokong pekerja melibatkan diri dalam pelaksanaan kualiti dan menghapuskan segala halangan bagi penglibatan pekerja dalam pelaksanaan dan pengurusan kualiti.

CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR MS ISO 9000 IMPLEMENTATION IN THE MALAYSIAN GOVERNMENT AGENCIES

ABSTRACT

This study attempts to look at the relationships between the Critical Success Factors (CSFs) and MS ISO 9000 implementation and to identify which CSFs play the main role in achieving MS ISO 9000 certification. A pilot study was conducted and followed by the survey method used to collect data from a national wide. The samples consisted of 527 public agencies that were implementing MS ISO 9000. However the respond rate was only 23.8 percent or 165 public agencies. Logistic regression was used to test the two main hypotheses. In the first hypothesis, significant differences were found among the CSFs leading to achievement of MS ISO 9000 certification, namely the staff involvement and followed by top management commitment. In the second hypothesis, type of organization did not moderate the relationship between CSFs and achievement of MS ISO 9000 certification. The findings of this research can be used for benchmarking improvement to the quality system in public agencies. This research also brings practical implications to quality managers who are implementing quality system especially in managing and developing human resources. It is imperative that quality managers focus on creating an environment that can support staff involvement in implementing quality system and second removing all obstacles for staff implementing and managing quality in the public agencies.

BAB 1

Pengenalan

1.1 Mukadimah

Kajian ini menumpu kepada agensi kerajaan yang melaksanakan MS ISO 9000. Mengikut Bouckaert (1994), kajian pengurusan kualiti dalam perkhidmatan awam dapat ditumpukan kepada 3 kategori iaitu pengurusan kualiti mikro, pengurusan kualiti meso dan pengurusan kualiti makro. Pengurusan kualiti mikro merupakan satu konsep kualiti dalaman organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi organisasi. Sedangkan pengurusan kualiti meso merupakan satu konsep kualiti luaran organisasi yang menumpu kepada kepuasan pelanggan/ pengguna terhadap perkhidmatan yang diterimanya. Manakala pengurusan kualiti makro merupakan satu konsep sistem generik yang menumpu kepada penambahbaikan kehidupan rakyat dalam masyarakat dengan pemerintah.

Dalam kajian ini, kerangka konsep adalah diperkembangkan dari Teori Sistem dan empat perspektif Teori Organisasi serta perspektif pengurusan kualiti mikro digunakan. Faktor dalaman organisasi akan dikaji dan seterusnya mengenalpasti Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) yang manakah mempengaruhi sesebuah agensi kerajaan dalam pencapaian persijilan ISO 9000. Kajian ini juga selaras dengan falsafah pelaksanaan ISO 9000 di mana ia menekankan kepada perkembangan sumber yang terdapat dalam

organisasi untuk mempertingkatkan kualiti dan mematuhi piawai yang ditetapkan (Wright, 1997).

Dalam bab pengenalan ini, latar belakang peningkatan pengurusan kualiti dalam perkhidmatan awam yang dijalankan oleh kerajaan Malaysia akan diutarakan demi memberikan satu gambaran yang menyeluruh mengenai usaha yang diambil oleh kerajaan. Seterusnya permasalahan kajian, objektif kajian, skop dan signifikan kajian akan dibincangkan serta kata kunci akan diterangkan pada bahagian terakhir.

1.2 Latar Belakang Masalah

Sejak 1968, kerajaan Malaysia telah beriltizam untuk meningkatkan kualiti dalam perkhidmatan awam dan Unit Perkembangan Pentadbiran telah ditubuhkan untuk meningkatkan prestasi perkhidmatan awam. Seterusnya, Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) telah ditubuhkan pada 1972, diikuti Institut Penyelidikan Piawai dan Industri (SIRIM), Perbadanan Produktiviti Negara (NPC) pada 1975 dan Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) pada 1977. Penubuhan agensi ini bertujuan ialah untuk memperlancarkan pengurusan kualiti dan mempertingkatkan produktiviti kerajaan.

Selain daripada itu, pelbagai idea yang dilaksanakan oleh pihak swasta telah dipindahkan ke sektor kerajaan termasuk Manual Prosedur Kerja (MPK) dan Fail Meja (FM), Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter, Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK), Sistem Perakaunan Mikro (SPM), Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan Piagam Pelanggan. (Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil 2/1996). Usaha

tersebut telah mencerminkan kerajaan Malaysia mengambil berat terhadap pengurusan kualiti dalam perkhidmatan awam terutamanya melalui amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM).

Pada 11 Julai 1996, Pelaksanaan ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam telah dilancarkan oleh Ketua Setiausaha Negara melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 2 Tahun 1996. Pelancaran pekeliling ini merupakan satu titik mula yang membawa satu perubahan baru dalam usaha kerajaan Malaysia yang beriltizam menubuhkan kerajaan pertama yang melaksanakan MS ISO 9000 (Musalmiah, 1996). Pelaksanaan MS ISO 9000 merupakan satu langkah yang mendorong agensi kerajaan ke arah peningkatan dalam pengurusan yang lebih keberkesanan dan berkeupayaan yang bertujuan untuk meningkat kepuasan pelanggan. MAMPU pula dipertanggungjawabkan untuk menjadi badan latihan dan persijilan MS ISO 9000 bagi semua agensi kerajaan. Ada juga agensi kerajaan yang telah dibenarkan mendapat persijilan dari SIRIM.

1.3 Pernyataan Masalah

Berdasarkan PKPA Bilangan 2 Tahun 1996, semua agensi kerajaan berkeupayaan mencapai persijilan MS ISO 9000 dalam bulan Ogos 2000. Tetapi sehingga kini (Disember 2000), hanya 104 agensi kerajaan daripada 781 agensi kerajaan yang berjaya mencapai persijilan, manakala 677 agensi kerajaan yang lain masih dalam keadaan bersusah payah dan bertungkus rumus menuju ke arah persijilan. Masalah yang berbangkit adalah apakah Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) yang terdapat dalam agensi kerajaan yang boleh membezakan sesebuah agensi yang berjaya mendapat persijilan

dengan agensi yang tidak berjaya mendapat persijilan MS ISO 9000 dalam tempoh yang dicadangkan oleh MAMPU.

Mengikut Bendell, Boulter dan Kelly (1994), mengenalpasti FKK merupakan satu pendekatan bagi mengukur perkembangan sesebuah organisasi yang melaksanakan program peningkatan kualiti. Ia merupakan satu indikator yang menunjukkan pencapaian sesebuah organisasi yang berjaya mengimplemetasikan MS ISO 9000 dan organisasi tersebut akan dianggap berjaya dalam perjalanan ke arah pencapaian persijilan MS ISO 9000. Ia adalah kerana FKK merupakan satu jalinan yang jelas menghubungkan misi organisasi dengan prestasi organisasi. Jadi setiap jabatan atau kumpulan dalam organisasi dapat mengukur prestasi masing-masing serta mengenalpasti faktor dalaman organisasi yang boleh menyumbang kepada peningkatan kualiti organisasi dan seterusnya pencapaian misi organisasi. Demi merealisasikan misi dan visi organisasi, FKK perlu dikenalpasti pada peringkat awalan dan jumlah FKK adalah dalam lingkungan 6 hingga 8 faktor sahaja (Bendell et al., 1994).

Dalam kajian lepas, ramai penyelidik cuba mengenalpasti FKK dalam organisasi yang melaksanakan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Antaranya ialah Ahire, Golhar dan Waller (1996); Black dan Porter (1996); Kanji (1998); Porter dan Parker (1993); Roa, Solis dan Raghunathan (1999); Saraph, Benson dan Schroeder (1989), namun, kajian yang dilaksanakan adalah dalam perindustrian dan organisasi besar dan tidak sesuai dalam perindustrian lain (Asri, 1999). Tambahan pula, Mandall dan Howell et al. (1998) juga menunjukkan bahawa hanya 4 FKK daripada 8 FKK yang dikenalpasti oleh Saraph et al. (1989) seperti komitmen pengurusan atasan, latihan, pengurusan pemprosesan dan penglibatan staf merupakan pemandu utama yang mendorong

sesebuah organisasi menuju ke arah kejayaan dalam pelaksanaan program peningkatan kualiti, manakala faktor lain adalah tidak berkaitan dengan pelaksanaan kualiti tetapi hanya menyanjungkan kecemerlangan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM).

Selain itu, pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dan ISO 9000 mempunyai konsep dan falsafah yang berlainan (Wright, 1997). Mengikut Bendell et al. (1994) organisasi perkhidmatan awam mesti mengenalpasti FKK sendiri mengikut keadaan dan situasi masing-masing. Ia adalah kerana organisasi perkhidmatan awam adalah berlainan dengan organisasi swasta dari segi misi dan tanggungjawab, pelanggannya, sikap pekerja, budaya, proses dan fungsi dalaman organisasi (Donnelly, 1999; Rainey dan Bozeman, 2000; Wright, 1997).

Lapan Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) yang cuba diperkembangkan dari kajian lepas adalah berdasarkan Teori Sistem dan empat perspektif dari Teori Organisasi. Lapan Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) yang dikenalpasti ialah komitmen dan sokongan pengurusan atasan, komunikasi, penglibatan semua pekerja, latihan, sistem pengurusan informasi, dokumentasi untuk pengauditan, aktiviti pelaksanaan kualiti yang lalu dan budaya organisasi. Pengenalpastian lapan Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) yang berdasarkan Teori Sistem adalah selaras dengan pelaksanaan sistem kualiti, ISO 9000 yang berfalsafah pengawalan sistem yang berkualiti, manakala empat perspektif dari Teori Organisasi yang dikaji juga berada dalam lingkungan perspektif kualiti mikro yang menumpukan kepada komponen ataupun subsistem dalam organisasi (Bouckaert, 1995).

Masalah yang telah disiasat dalam penyelidikan ini ialah Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) yang manakah memainkan peranan penting dan mendorong sesebuah agensi kerajaan yang melaksanakan MS ISO 9000 mencapai persijilan?

1.4 Objektif kajian

Kajian ini telah menyelidik dan mengenalpasti Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) dalam agensi kerajaan yang berjaya melaksanakan MS ISO 9000 dan mendapat persijilan dari MAMPU mengikut tempoh yang ditetapkan. FKK dalam kajian ini ialah komitmen pengurusan atasan, komunikasi, penglibatan ahli organisasi, latihan, sistem pengurusan informasi, pengauditan dalaman, aktiviti kualiti dahulu dan budaya organisasi. Seterusnya perhubungan antara FKK dengan pencapaian persijilan MS ISO 9000 juga akan dikaji. Secara ringkasnya, objektif kajian ini adalah:

1. Untuk membina profil agensi kerajaan yang melaksanakan MS ISO 9000.
2. Untuk mengenalpasti Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) yang terdapat dalam agensi kerajaan yang dapat membezakan organisasi yang berjaya dan tidak berjaya dalam pencapaian persijilan MS ISO 9000 dalam tempoh yang ditetapkan oleh Pekeliling MAMPU.

1.5 Persoalan Kajian

Secara lebih spesifik, objektif kajian ini adalah untuk menjawab soalan berikut:

1. Sejauh manakah FKK boleh mendorong sesebuah agensi kerajaan menuju ke arah pencapaian persijilan MS ISO 9000?

2. Apakah faktor penyederhana yang boleh mempengaruhi sesebuah agensi kerajaan dalam pencapaian persijilan MS ISO 9000?

Jadi FKK yang dikenalpasti dalam organisasi perkhidmatan awam yang melaksanakan MS ISO 9000 di Malaysia adalah berdasarkan Teori Sistem dan empat perspektif dalam Teori Organisasi yang dicadangkan oleh Bolman dan Deal (1984) serta penggabungan dan pengubahsuaian daripada FKK yang dicadangkan oleh Huarng et al. (1999); Rao et al. (1999) dan Saraph et al. (1989).

1.6 Skop Kajian

Kajian mengenai Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) dalam agensi kerajaan yang melaksanakan MS ISO 9000 merupakan satu kajian yang amat luas dan baru. Walaupun terdapat banyak kajian mengenai Faktor Kejayaan Kritikal (FKK), namun kebanyakan adalah dalam bidang pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan bukan dalam pelaksanaan ISO 9000. Tambahan pula, data dalam kajian empirikal yang dilaksanakan dalam perindustrian adalah tidak sesuai dengan suasana agensi kerajaan (Bendell et al., 1994). Jadi adalah wajar bagi agensi kerajaan mengenalpasti Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) mengikut suasana dan keadaan sendiri.

Kajian empirikal yang dijalankan adalah kekurangan sokongan teori (Krasachol & Tannock, 1999; Saraph et al., 1989). Untuk memberikan sokongan teori kepada kajian mengenai Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) dalam pelaksanaan MS ISO 9000, kajian ini akan berdasarkan Teori Sistem dan Teori Organisasi. Oleh kerana Teori Organisasi mempunyai empat perspektif yang amat luas, kompleks dan kadang kala bercanggah

antara satu sama lain, jadi satu integrasi antara empat perspektif perlu diwujudkan untuk memahami dan menyelesaikan masalah pengurusan (Bolman dan Deal, 1984). Jadi kajian ini hanya menumpu kepada 8 Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) yang merangkumi empat perspektif tersebut.

Kajian ini hanya merangkumi 784 agensi kerajaan yang telah berdaftar dengan MAMPU untuk melaksanakan MS ISO 9000. Komitmen pengurusan atasan agensi kerajaan dikaji manakala faktor kewangan dan faktor luaran organisasi seperti faktor persekitaran adalah dianggap sebagai homogenous dan bukan merupakan faktor kritikal yang boleh mempengaruhi pencapaian persijilan MS ISO 9000.

1.7 Kepentingan kajian

Kajian ini merupakan satu kajian deduktif dan dipercayai amat berguna kepada agensi kerajaan yang sedang melaksanakan MS ISO 9000. Ia adalah kerana kajian ini cuba mengenalpasti FKK yang terdapat dalam agensi kerajaan yang berjaya mencapai persijilan dalam tempoh yang ditetapkan. Tambahan pula, keputusan empirikal kajian dipercayai boleh membina satu “template” atau garis panduan kepada agensi kerajaan yang sedang melaksanakan MS ISO 9000.

Keputusan kajian ini juga boleh menyumbangkan kepada literatur pelaksanaan ISO 9000 dalam perkhidmatan awam. Ia memberi satu pemahaman terhadap pelaksanaan ISO 9000 berdasarkan teori organisasi. Dengan lebih spesifik, kajian ini menyumbangkan kepada perkembangan konsep dan empirikal tentang perhubungan

antara FKK dengan pencapaian persijilan ISO 9000 dalam agensi kerajaan Malaysia khususnya dalam perkhidmatan awam.

1.8 Definisi

1.8.1 MS ISO 9000

MS ISO 9000 merupakan satu siri Malaysian Standard (MS) yang dikeluarkan oleh Institut Standard dan Penyelidikan Perindustrian Malaysia (SIRIM), iaitu MS ISO 8402: 1991, MS ISO 9001: 1994, MS ISO 9002: 1994, MS ISO 9003: 1994, MS ISO 9004: 1991, dan MS ISO 9004: Part 2: 1994. Elemen-elemen yang terkandung dalam MS ini adalah sama dengan elemen-elemen dalam ISO 9000 yang digunakan di peringkat antarabangsa.

ISO ialah satu nama panggilan dan bukan akronim untuk International Organization for Standardisation. ISO adalah sebuah badan bersekutu yang menggabungkan organisasi dari seluruh dunia yang bertanggungjawab mewujudkan standard di negara masing-masing. Tujuan penubuhan badan ini adalah untuk menggalakkan pewujudan standard antarabangsa. Pewujudan standard ISO 9000 adalah untuk memastikan produk dan perkhidmatan yang dihasilkan oleh negara-negara ahli diiktirafkan pada peringkat antarabangsa.

ISO 9000 adalah satu standard bertulis yang menetapkan dan menerangkan elemen-elemen asas yang perlu ada dalam sistem kualiti bagi memastikan perkhidmatan yang diberikan oleh sesebuah organisasi dapat memenuhi kehendak pelanggan. Pelaksanaan

standard bagi sistem ini akan memastikan produk atau perkhidmatan yang dihasilkan dapat menepati spesifikasi yang telah ditetapkan untuk produk atau perkhidmatan tersebut pada setiap kali ianya dihasilkan.

1.8.2 Faktor Kejayaan Kritikal (FKK)

Faktor Kejayaan Kritikal merupakan faktor yang terdapat dalam organisasi yang boleh menyebabkan sesebuah organisasi berjaya mendapat persijilan MS ISO 9000 yang dianugerahkan oleh MAMPU.

1.8.2.1 Komitmen dan sokongan pengurusan atasan

Komitmen dan sokongan pengurusan atasan ialah daya usaha yang diberikan serta penglibatan pengurusan atasan terhadap pemprosesan pengurusan kualiti. Ia dilihat dari segi penggubalan dasar, matlamat kualiti, penyediaan sumber serta penglibatan dalam pemprosesan pelaksanaan MS ISO 9000.

1.8.2.2 Komunikasi

Komunikasi merupakan pemindahan maklumat antara individu dengan individu yang lain bertujuan untuk mewujudkan suasana saling faham memahami antara mereka. Ia dilihat dari segi keupayaan dan kepimpinan ketua pasukan pelaksanaan merancang dan mengkordinasi kumpulan pelaksanaan, menyelesaikan masalah percanggahan pendapat, menyampaikan informasi kepada ahli kumpulan demi mendorong dan

mengkordinasikan segala usaha ahli kumpulan ke arah pencapaian persijilan MS ISO 9000.

1.8.2.3 Penglibatan staf

Penglibatan staf adalah pekerja giat melibatkan diri dalam pelaksanaan MS ISO 9000 dan saling mengkordinasikan antara satu sama lain serta menyumbangkan hasil mereka ke arah pencapaian persijilan MS ISO 9000.

1.8.2.4 Latihan

Latihan merupakan satu siri program latihan berterusan yang menyampaikan konsep dan kemahiran pelaksanaan MS ISO 9000 kepada semua ahli dalam organisasi secara sistematik. Ia bertujuan untuk meningkatkan kesedaran mengenai kepentingan pelaksanaan MS ISO 9000 kepada organisasi serta meningkatkan kemahiran, keupayaan dan kecekapan ahli organisasi dalam pelaksanaan MS ISO 9000.

1.8.2.5 Sistem pengurusan informasi

Sistem pengurusan informasi merupakan penggunaan komputer untuk mengurus, mendokumen dan mengawal semua maklumat mengenai pemprosesan pelaksanaan MS ISO 9000.

1.8.2.6 Pengauditan dalaman

Pengauditan dalaman merupakan satu aktiviti yang penting dalam pelaksanaan MS ISO 9000. Biasanya ia dijalankan oleh satu pasukan ahli organisasi untuk memastikan semua pekerja dalam organisasi mematuhi pemprosesan organisasi yang berdasarkan prosedur yang telah didokumentasikan dan memastikan aktiviti audit dijalankan secara berterusan.

1.8.2.7 Aktiviti kualiti dulu

Pengalaman pengurusan kualiti yang lalu merujuk kepada pengalaman organisasi yang pernah melaksanakan aktiviti kualiti seperti 5S dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM).

1.8.2.8 Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan satu sistem nilai dan tanggapan yang dipegang oleh semua ahli dalam organisasi. Budaya organisasi di sini adalah merujuk kepada budaya organisasi yang terbuka dan penuh dengan kepercayaan iaitu semua ahli dalam organisasi boleh bebas memberi cadangan dan membuat keputusan.

1.8.3 Pencapaian Persijilan

Agensi kerajaan yang mengikut PKPA Bilangan 2 Tahun 1996 dalam pelaksanaan MS ISO 9000 dan berkeupayaan mematuhi keperluan dan syarat yang ditetapkan di dalam

piawaian ISO 9000 sebelum bulan Ogos, 2000 akan diberikan "Sijil ISO 9000 Perkhidmatan Awam Malaysia".

1.9 Kesimpulan dan urutan bab seterusnya

Penyelidikan ini bertujuan untuk menyediakan satu profil agensi kerajaan yang melaksanakan MS ISO 9000 dan seterusnya mengenalpasti Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) yang boleh membezakan organisasi kerajaan yang berjaya mendapat persijilan MS ISO 9000 dari MAMPU. FKK termasuk komitmen pengurusan atasan, komunikasi, penglibatan staf, latihan, sistem pengurusan informasi, pengauditan dalaman, aktiviti kualiti dulu dan budaya organisasi. Selain itu, penyelidikan ini juga ingin mencari perkaitan serta mengenalpasti hubungan antara faktor pembolehubah demografi terpilih dan faktor yang boleh mendorong sesebuah agensi kerajaan untuk mencapai persijilan MS ISO 9000. Oleh itu, kajian penyelidikan ini direkabentuk secara kuantitatif dengan menggunakan analisis statistik, iaitu bermatlamat mencari perkaitan antara Faktor Kejayaan Kritikal dengan pencapaian persijilan MS ISO 9000 dalam agensi kerajaan.

Bab 2 akan mengulaskan literatur yang berkaitan dengan FKK dan pelaksanaan ISO 9000 dalam organisasi. Bab 3 pula membincangkan kaedah penyelidikan yang akan digunakan manakala Bab 4 akan membentangkan keputusan dan menguji hipotesis kajian. Akhir sekali, Bab 5 memuatkan perbincangan dan kesimpulan serta cadangan tindakan.

BAB 2

SOROTAN KARYA

2.1 Mukadimah

Bab ini dibahagikan kepada empat bahagian. Bahagian pertama membincangkan keertian ISO dan hubungannya dengan kualiti. Pemahaman yang menyeluruh dan mendalam terhadap keertian ISO dan prinsipnya akan memberi satu gambaran yang jelas bagaimana pelaksanaannya dijalankan. Bahagian selepas ini ialah meninjau Teori Sistem dan perspektif pemikiran dari Teori Organisasi agar mendapat satu gambaran yang menyeluruh mengenai tingkah laku organisasi dalam pelaksanaan pengurusan kualiti. Seterusnya, perkembangan kualiti dalam Malaysia akan diulaskan demi memahami sejarah perkembangan pengurusan kualiti dan peranan yang dimainkan oleh kerajaan serta usaha dan aktiviti kualiti dalam sektor perindustrian di Malaysia untuk meningkatkan prestasi dan penghasilan. Bahagian akhir mengulas semula Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) dalam pelaksanaan ISO 9000. Pengulasan semula Faktor Kejayaan Kritikal (FKK) yang diamalkan dalam sektor perindustrian adalah untuk menyesuaikan keadaan dalam perkhidmatan awam.

2.2 Pengertian ISO dan ISO 9000

ISO merupakan satu nama panggilan dan bukan akronim untuk International Organisation for Standardisation. Ia merupakan sebuah badan bersekutu yang

ditubuhkan pada 1946 di Geneva, Switzerland yang menggabungkan organisasi dari seluruh dunia yang bertanggungjawab mewujudkan standard di negara masing-masing (Label dan Prister, 1996; Mampu, 2000). Pada 1987, ISO telah mewujudkan satu standard ISO 9000 yang memberi garis panduan kepada organisasi yang ingin untuk membangunkan program pengawalan kualiti dalam organisasi (Elmuti, 1996).

ISO 9000 adalah satu standard bertulis yang menetapkan dan menerangkan elemen-elemen asas yang perlu ada dalam satu sistem kualiti bagi memastikan perkhidmatan yang diberikan oleh sesebuah organisasi dapat memenuhi kehendak pelanggan. Penggunaan standard ISO 9000 memberi dua mesej yang penting iaitu organisasi yang mengamalkan standard ISO 9000 berkeinginan untuk menyediakan, membangunkan dan mengawal sistem kualiti yang sedia dalam organisasi. Mesej kedua ialah pengauditan dari pihak ketiga untuk memastikan sistem kualiti yang sedia ada mematuhi standard tersebut (Velury, 1996).

Pelaksanaan ISO 9000 adalah berdasarkan dengan konsep jaminan kualiti (quality assurance) di mana ia hanya menumpu kepada pemprosesan dalam organisasi sama ada aktiviti atau prosedur pemprosesan yang boleh mempengaruhi kualiti dirancang, dikawal dan didokumentasikan serta mematuhi kepada standard (Label dan Priester, 1996). Ia bukan semata-matanya untuk menilai kualiti produk.

Penekanan kepada pemprosesan produk adalah untuk memastikan produk yang dihasilkan mematuhi dan memenuhi kehendak dan kepuasan pelanggan. Dengan erti kata lain, penambahbaikan kualiti dan penghapusan ketidaksempurnaan dalam mana-

mana proses akan mengurangkan penghasilan produk yang cacat dan tidak mematuhi piawai pelanggan.

2.2.1 Prinsip-prinsip ISO 9000

Pelaksanaan ISO 9000 berasaskan kepada beberapa prinsip penting seperti berikut:

1. ISO 9000 adalah **standard bagi sistem kualiti**. Ia bukan standard untuk produk atau perkhidmatan yang dihasilkan. Standard bagi produk menetapkan ciri-ciri bagi produk berkenaan.
2. ISO 9000 berasaskan kepada **dokumentasi**. Prinsip ini menekan kepada
 - Dokumen apa yang dibuat;
 - Buat apa yang didokumenkan;
 - Buktikan
3. ISO 9000 **menekankan pencegahan** iaitu mencegah daripada berlakunya masalah dan bukannya mengatasi masalah selepas ianya berlaku.
4. ISO 9000 adalah satu standard universal. Ia adalah kerana ianya menggariskan keperluan-keperluan asas secara umum tetapi tidak memperincikan tindakan-tindakan yang perlu diambil bagi memenuhi keperluan tersebut. Dengan kata lain, ISO 9000 hanya menghuraikan apa yang perlu diadakan dan tidak bagaimana hendak membuatnya. Memandangkan ISO 9000 adalah standard yang universal, ia sesuai dilaksanakan oleh pelbagai jenis organisasi sama ada yang terlibat dalam

pengeluaran produk atau perkhidmatan termasuk perkhidmatan awam (http://www.mampu.gov.my/bm_circweb/pkpa0296/Bhg_II.htm).

Dari prinsip tersebut, jelas bahawa falsafah di belakang ISO 9000 menekankan kepada pencegahan daripada melakukan kesalahan pada peringkat permulaan lebih kepada menyelesaikan masalah pada peringkat akhir. Jadi, prinsip utamanya adalah "doing the right thing right, the first time and every time". Falsafah dalam ISO 9000 merancang apa yang ingin dilakukan, dokumentasi apa yang dirancang, melaksanakan apa yang didokumenkan, dan buktikannya dengan keputusan. Jadi, objektif keseluruhan ISO 9000 adalah untuk membangunkan satu sistem pengurusan kualiti dengan kecekapan dan keberkesanan demi menghasilkan penghasilan yang berpiawaian.

2.2.2 Hubungan ISO 9000 dengan Kualiti

Dalam ISO 9000, kualiti ditafsirkan sebagai keseluruhan ciri-ciri dan sifat-sifat sesuatu produk atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak yang dinyatakan atau yang tersirat. Ciri dan sifat ini ditentukan mengikut kehendak pelanggan. Pelanggan yang akan menilai sama ada perkhidmatan yang dihasilkan memenuhi ciri-ciri yang mereka tetapkan. Oleh itu, kualiti bermakna memenuhi kehendak pelanggan. Dalam perkhidmatan awam, antara ciri-ciri perkhidmatan berkualiti yang dapat memenuhi kehendak pelanggan termasuklah menepati masa, ketepatan fakta, layanan mesra, keselesaan, kecekapan, kebolehpercayaan informatif dan mudah diperolehi (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991).

Salah satu pendekatan mencapai kualiti adalah melalui jaminan kualiti. Dalam jaminan kualiti, kualiti tidak ditumpukan kepada produk akhir tetapi kepada proses yang

menghasilkan produk tersebut. Dengan memberi tumpuan kepada kawalan kualiti ke atas proses, penghasilan produk yang tidak memenuhi spesifikasi dapat dielakan sebelum ianya berlaku. Dengan kata lain, prinsip penting bagi jaminan kualiti adalah mencegah daripada berlaku masalah dan bukannya mengatasi masalah selepas ianya berlaku. Jaminan kualiti ini adalah matlamat utama yang hendak dicapai oleh Standard ISO 9000.

Bagi membolehkan organisasi sentiasa dapat memenuhi matlamat ini, organisasi perlu mewujudkan satu sistem kualiti yang terancang. Salah satu kaedah mewujudkan sistem kualiti yang terancang adalah melalui pelaksanaan sistem kualiti yang berasaskan Standard ISO 9000.

Sesebuah organisasi yang melaksanakan ISO 9000 dikehendaki mengenalpasti pelanggannya dan memahami kehendak pelanggan. Berdasarkan kehendak pelanggan, satu sistem kualiti baru boleh diperkembangkan dan dilaksanakan. Jadi satu sistem pengurusan kualiti yang berkesan dan berkecekapan baru boleh mengawal peringkat input, pemprosesan dan output. Pengawasan dalam ketiga-tiga peringkat tersebut boleh menggunakan ISO 9000 untuk memastikan pengurangan kesilapan, mengelakkan melakukan semula kerja dan mengurangkan pembaziran.

2.3 Pelaksanaan ISO 9000 dalam pendekatan Teori Sistem dan perspektif

Teori Organisasi

Menurut Hodgetts (1991), sistem didefinisikan sebagai “satu kesatuan yang terancang dan terdiri daripada dua atau lebih bahagian, komponen atau subsistem yang saling bergantung dan berinteraksi antara satu sama lain. Ia dapat dibezakan dari alam persekitarannya dengan batasan dan sempadannya”. Manakala Stewart (1985) mentakrifkan sistem sebagai “satu kumpulan item yang secara tetap saling bertindak atau saling bergantung untuk membentuk satu kesatuan yang menyeluruh”. Jadi, secara umumnya Teori Sistem menumpukan perhatian pada interaksi antara bahagian, komponen, subsistem dan aspek-aspek yang berlainan dalam organisasi seperti manusia, teknologi, struktur formal dan alam sekitar.

Selain itu, teori ini juga menyarankan bahawa organisasi perlu dilihat dari sudut sistem bersepadu di mana organisasi dilihat sebagai satu sistem sosial yang mempunyai ciri-ciri seperti mengandungi bahagian yang berinteraksi, mempunyai mekanisme peraturan, mempunyai tahap atau tingkat hirarki dan mempunyai sempadan yang tidak ketat (Stewart, 1985).

Mengikut Label dan Priester (1996), pelaksanaan ISO 9000 merupakan pelaksanaan satu sistem kualiti yang standard dalam sesebuah organisasi. Ia adalah berdasarkan kepada konsep jaminan kualiti di mana ia hanya menumpu kepada sistem pemprosesan dalam organisasi. Dengan erti lain, pemahaman yang menyeluruh terhadap pemprosesan subsistem, komponen dan bahagian serta dan tingkah laku sesebuah organisasi dari pendekatan Teori Sistem boleh membantu pelaksanaan ISO 9000 secara optimum.

Maka satu pendekatan Teori Sistem secara implisit terhadap pelaksanaan ISO 9000 melalui perspektif teori organisasi ditubuhkan.

Mengikut Bolman dan Deal (1984), pemahaman terhadap tingkah laku organisasi adalah merumitkan, menghairankan, mengelirukan dan mengaburkan. Ia adalah kerana organisasi bertindak secara dinamik di mana struktur dan peraturannya seringkali diubahsuaikan dan digubal supaya organisasi tersebut dapat berkembang selaras dengan aspirasi, kehendak dan minat ahli di dalamnya. Walau bagaimana pun, Bolman dan Deal (1984) telah menyarankan bahawa terdapat empat perspektif pemikiran dan teori untuk memahami tingkah laku organisasi iaitu perspektif pemikiran dan teori rasional dan struktur dalam organisasi, perspektif perhubungan manusia dalam organisasi, perspektif pemikiran dan teori kuasa dan politik dalam organisasi dan perspektif pemikiran dan teori simbolik dalam organisasi.

2.3.1 Perspektif pemikiran rasional dan struktur

Ahli teori sistem rasional menumpukan perhatian terhadap matlamat, peranan dan teknologi untuk mencari jawapan kepada persoalan organisasi. Ahli teori ini seperti Max Weber, Robert K. Merton, James D. Thompson, Peter M. Blau dan William C. Scott serta Charles Perrow berpendapat bahawa cara yang paling baik untuk mengukuh pengurusan organisasi ialah dengan membina struktur yang disesuaikan dengan hasrat serta suasana pengurusannya (Bolman dan Deal, 1984). Mereka mengutamakan hubungan peranan yang formal dalam organisasi. Mengikut teori ini, organisasi dibahagikan tugas dan tanggungjawab kepada ahlinya melalui pernyataan dasar,

peraturan dan hirarki pengurusan supaya pelbagai aktiviti dalam organisasi tersebut dapat diselesaikan.

2.3.2 Perspektif perhubungan manusia

Ahli teori perhubungan manusia seperti Abraham H. Maslow, Douglas McGregor, Frederic Herzberg, Chris Argyis dan Donald A. Schon, William Ouchi serta John P. Kotter menumpukan pandangan mereka terhadap perhubungan manusia dalam organisasi. Mereka mencadangkan bahawa cara yang paling sesuai untuk mengurus organisasi ialah menghubungkan kehendak, kepakaran dan nilai seseorang pekerja dengan kehendak, peranan dan peraturan secara kumpulan yang diperlukan bagi mencapai matlamat dan tujuan organisasi (Bolman dan Deal, 1984). Menurut ahli teori ini, strategi yang paling sesuai dalam usaha untuk mengukuhkan organisasi ialah menyesuaikan kehendak organisasi dengan kehendak ahli dalam organisasi itu.

2.3.3 Perspektif kuasa dan politik

Ahli teori ini melihat kuasa, konflik dan persaingan untuk mendapat sumber sebagai punca masalah dalam pengurusan organisasi. Ahli teori seperti Philip Selznick, Richard Cyert dan James G. March, Rosabeth M. Kanter, John Meyer dan Brian Rowan serta D.P. Warwick menyarankan bahawa organisasi merupakan arena perjuangan "politik" (Bolman dan Deal, 1984). Maka, pengurus dan pekerjanya perlu mengetahui bagaimana kuasa diuruskan, gabungan dijalankan, rundingan dijalankan dan konflik diselesaikan.

2.3.4 Perspektif pemikiran simbolik

Ahli teori pemikiran simbolik menumpukan perhatian terhadap makna dan simbol dalam organisasi. Ahli teori ini seperti Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy, Michael D. Cohen dan James G. March menyarankan bahawa kemantapan organisasi adalah bergantung kepada simbol, wira, amal-cara, keramaian serta mitos yang dicipta (Bolman dan Deal, 1984). Kemantapan organisasi lahir daripada nilai dan budaya kerja dan bukan disebabkan matlamat dan struktur.

2.3.5 Kesimpulan: Integrasi Teori Sistem dan empat perspektif pemikiran organisasi dalam pelaksanaan ISO 9000

Setakat ini tidak ada satu teori yang mengintegrasikan keempat-empat perspektif pemikiran ataupun mana-mana teori secara komprehensif menjadi satu kesepaduan pendekatan untuk memahami masalah pengurusan organisasi (Bolman dan Deal, 1984). Tambahan pula, dalam pengurusan kualiti dan pelaksanaan ISO 9000, kebanyakan kajian empirikal yang dikaji dan dijalankan adalah kekurangan sokongan teori (Krasachol & Tannock, 1999; Saraph et al., 1989). Untuk mengatasi masalah ini, Teori Sistem secara implisitnya menjadi asas bagi kajian ini iaitu mengkaji interaksi antara komponen ataupun subsistem dalam agensi kerajaan yang melaksanakan ISO 9000. Manakala komponen ataupun subsistem dalam agensi kerajaan yang melaksanakan sistem kualiti, MS ISO 9000 adalah diperkembangkan dari empat perspektif yang dicadangkan oleh Bolman dan Deal (1984).

Menurut Bolman dan Deal (1984), penggunaan satu daripada empat perspektif teori akan menimbulkan masalah dalam pembentukan pengurusan organisasi. Mungkin perspektif teori itu hanya dapat menyelesaikan satu bahagian atau satu keadaan persekitaran yang dihadapi oleh organisasi. Pendekatan yang menggunakan satu kaedah sahaja mungkin sesuai untuk menghadapi persekitaran organisasi yang stabil dan teknologi pemrosesan yang agak mudah. Tetapi untuk menghadapi perkembangan dunia organisasi masa depan dengan perkembangan teknologi dan maklumat yang pesat, para pengurus perlu memahami dan menggunakan keempat-empat perspektif dan teori tersebut. Mereka juga menyarankan bahawa pengurusan organisasi memerlukan pendekatan yang komprehensif dan tidak berpegang kepada satu teori sahaja.

Dengan itu, satu pendekatan terhadap agensi kerajaan yang melaksanakan ISO 9000 melalui integrasi keempat-empat perspektif pemikiran organisasi dilaksanakan. Dari perspektif pemikiran dan teori rasional dan struktur dalam organisasi, jenis organisasi, komitmen pengurusan atasan, sistem pengurusan informasi dan pengauditan dalaman akan dikaji. Ini adalah untuk mengkaji sama ada pengurusan atasan membahagikan tugas dan tanggungjawab kepada ahli-ahlinya melalui pernyataan dasar, peraturan dan hirarki pengurusan supaya aktiviti pelaksanaan MS ISO 9000 seperti pengauditan dalaman dijalankan dengan lancar. Selain itu, penggunaan komputer dan kod numerik yang piawai dalam faktor sistem pengurusan informasi juga dikaji.

Sementara itu, perspektif perhubungan manusia dalam organisasi yang mengutamakan sumber manusia, penglibatan ahli dalam organisasi dan latihan ahli akan dikaji sama ada penglibatan ahli boleh membawa organisasi berfungsi dengan lebih efisien dan mencapai matlamat organisasi.

Dari perspektif pemikiran dan teori kuasa dan politik dalam organisasi, komunikasi dan pengkordinasian ketua kumpulan dalam pasukan pelaksanaan juga dikaji. Ini adalah untuk mengkaji bagaimana ketua kumpulan memimpin, mengkordinasi, berkomunikasi dan menyelesaikan konflik dalam pasukannya semasa melaksanakan MS ISO 9000.

Manakala dalam perspektif pemikiran dan teori simbolik dalam organisasi, budaya organisasi dan aktiviti kualiti dulu akan dikaji. Kemantapan organisasi lahir daripada perpaduan nilai dan budaya kerja dan bukan disebabkan matlamat dan struktur. Organisasi disemadikan oleh simbol seperti suasana yang terbuka dan penuh kepercayaan, pekerja sanggup memberi cadangan dan membuat keputusan, amalan kerja yang berpasukan dan aktiviti harian yang berkaitan dengan kualiti. Secara keseluruhan, integrasi keempat-empat perspektif dalam pengurusan agensi kerajaan dalam pelaksanaan MS ISO 9000 merupakan satu pendekatan baru dalam kajian pengurusan kualiti.

2.4 Pengulasan semula pelaksanaan pengurusan kualiti dalam perkhidmatan awam di Malaysia

Sejak penubuhan Unit Perkembangan Pentadbiran (DAU- Development Administration Unit) pada 1968, kerajaan Malaysia tidak pernah mengabaikan langkah dalam usaha untuk mempertingkatkan keberkesanan pengurusan dalam perkhidmatan awam. Pelbagai program telah diperkenalkan untuk meningkatkan kualiti dalam perkhidmatan awam, antaranya termasuk Manual Prosedur Kerja (MPK) dan Fail Meja (FM), Peningkatan Kualiti Perkhidmatan Kaunter, Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK),