

# نظام ملي مدیریت کیفیت صادرات

## \* دکتر بهروز ریاحی

### • چکیده

نیاز روز افزون به استانداردهای بین المللی در عرصه تجارت جهانی و همچنین جهانی سازی تجارت محصولات و خدمات از سوی دیگر موجب شده است بنگاههای تولیدی کشورهای علاقمند به حضور در فعالیت های اقتصادی بین المللی، نگاهی ویژه به نظام مدیریت کیفیت صادرات داشته باشند. کمبود سرمایه گذاری بین المللی و کاهش قدرت خرید جوامع، تقاضای عمومی برای کیفیت، ایمنی و حفظ محیط زیست، ایمنی و سلامتی مصرف کنندگان و جوامع و همچنین حضور فناوریهای جدید با هدف مشترک مثل نانو، بایو، مواد، فناوریهای ارتباطی اطلاعات و غیره، طراحی نظام مدیریت کیفیت صادرات ایران را بیش از پیش ضروری می نماید. این مقاله کوشیده است، با بررسی زوایای مختلف کیفیت صادرات به این موضوع مهم بپردازد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت کیفیت صادرات، تجارت جهانی، واژه صادراتی، سازمان تجارت جهانی، نظام درجه بندی محصولات، نشان ملی، جایزه صادراتی، خود اظهاری

### ▪ مقدمه

از مدیریت کیفیت جامع، کشورهای صنعتی به عنوان انقلاب آرام نام برده اند. حتی گامهای کوچک در این زمینه موجب قضاوت های بزرگ در توانمندی دولت ها و افزایش سطح زندگی و فراهم شدن فرصت ها برای اصلاحات بیشتر میشود. چالش این است، باید این گامهای کوچک را برداریم تا راه برای آینده بهتر باز شود. انبوه زدایی از تولید در تمام عرصه ها ( کالاها خدمات) یکی از ویژگی های جهان رقابتی است. در آینده به ایجاد سرمایه گذاریهای کوچک نیاز پیدا میکنیم و باید بتوانیم این سرمایه های اندک را به خرده تجارت ها، بازارها و فناوریهای کوچک متصل کنیم.

---

\* مدرس علمی کاربردی دانشگاه جامع علمی کاربردی

به این ترتیب یک سیستم اقتصادی جهانی به وجود می آید که کارایی بیشتری در مقایسه با سیستم کنونی خواهد داشت. مدیریت دردهای اول قرن بیست و یکم، بر دانش فنی، فرآیندهای تولید و توسعه منابع انسانی استوار بوده که مبدا حرکت کشورها در ایجاد رقابت جهانی میباشد. فرآیندهای جدید و نهادهای نو دست بدست هم می دهند تا چهار منشاء رقابتی یعنی منابع طبیعی، منابع مالی، سخت افزاری و نرم افزاری و منابع تکنولوژی را دگرگون سازند. همه شواهد حاکی از آن است که بازیگران جدید، تکنولوژی جدید و قواعد جدید، روشهای قبلی را دگرگون ساخته و شکاف بین کشورهایی که به شدت و به شکل قبل در این زمینه فعالیت میکردند، با سایر کشورهای غیر فعال، هر لحظه ژرفتر و عمیق تر میشود. در چنین شرایط متغیر، همگی با مسائل امض و پیچیده روبرو میشوند و این در حالی است که برای بازگشت به عقب تصوری نمی توان دید.

با توجه به محدود بودن منابع در تمام جهان، ما با کشورها و سازمانهای پیچیده، پویا و متحول همراه خواهیم بود. در قرن جدید کشورها از طریق افزایش بهره وری و گسترش کیفیت جامع و توانمند سازی مهم ترین عامل توسعه، یعنی منابع انسانی، جهت عرض اندام و حفظ بقا به رقابت جهانی می پردازند.

در شرایط جهانی شدن صنعت و توسعه و رقابت حاکم بر آن، کیفیت، قیمت، سرعت، انعطاف پذیری و مزیت های رقابتی تعیین کننده هستند و فقط کشورها یا سازمانهایی که سریع تر، ارزانتر و با کیفیت برتر تولید کنند، می توانند از این معرکه جانفرسا به سلامت گذر کنند. به منظور دستیابی به جایگاه شایسته در جهان امروز، ضروریست گامهای برای افزایش ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات در کشور برداشته شود.

« طراحی نظام مدیریت کیفیت صادرات محصولات و خدمات صادراتی ایران »  
یک ضرورت ملی است که می بایست بطور ویژه به آن پرداخته شود.

#### ▪ تحلیل شاخص ها و عوامل پائین بودن کیفیت در کشور

با توجه به پژوهش انجام شده در طی سالهای ۸۰ تا ۸۷ به طور کلی میتوان ، دلایل عمده پائین بودن کیفیت در ایران را به شرح زیر بیان نمود:

ساختار توسعه نیافته و وابسته ایران، توجه به تولیدات و ارائه خدمات جهت بازار داخلی ( درونگرایی شدید )، عدم تناسب و عدم وجود روشهای تولید و ارائه خدمات و مدیریت نوین، عدم تدوین و انتشار دستاوردهای علمی در انطباق با تئوریهای علمی تولید و ارائه خدمات، عدم کفایت کمی و کیفی در امر برنامه ریزی، تحقیقات و طراحی آموزشی، ناتوانی کمی و کیفی دستگاههای اجرایی در شناخت نیازهای مشتریان ( درونی و بیرونی )، عدم رعایت استانداردهای مدیریتی و صنعتی در کلیه سطوح، عدم بهره گیری از تجارب فراهم شده در کشورها و بومی نمودن، وجود ضایعات بسیار در کلیه مراحل و فرآیندها ( زمان، منبع، نیروی انسانی، تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری، مدیریتی )، وجود اقتصاد تک محصولی و وابسته بودن کلیه نهادها و ارگانها به درآمد حاصل از آن، عدم هماهنگی کمی و کیفی تولیدات داخلی با تولیدات مشابه خارجی از نظر کمیت و کیفیت، ناسالم بودن فضای کسب و کار ( مجموعه عوامل )، عدم تجربه علمی - کاربردی مدیران دولتی و کمبود دانش فنی و مهندسی اجتماع، خروج سرمایه و مدیران کارآمد از صحنه های عملیاتی ( در نهایت خروج کشور )، ضعف در نظام اداری و مدیریت کلان بخش دولتی، عدم تفکیک بخش سیاست گذاری برنامه ها از تولید و اجراء، عدم تبیین دقیق از نقشه و جایگاه نهادهای مدنی در برنامه ریزی های توسعه، نارسایی های موجود بر سر راه کیفیت در کشور به طور کلی **نارسائیهای زیر** باعث **افت کیفیت در کشور** گردیده است:

نارسائیهای عمومی، نارسائیهای تشکیلاتی، نارسائیهای ناشی از تغییرات تشکیلاتی وزارت خانه ها، بخش ها و قوانین موضوعه، نارسائیهای ناشی از وجود نظرات متفاوت در اداره امور اقتصادی و اجرایی کشور. بررسی های انجام شده در مورد نظام اداری کشور نشان دهنده ناهنجاریهای گوناگونی است که بر بهره وری ملی و کیفیت جامع کشور اثر گذارند که برخی از آنها را میتوان به شرح زیر نام برد:

عدم مشارکت پذیری و احساس بی نیازی به مشارکت مردم، فقدان روابط مشتاقانه با مردم، عدم پاسخگویی به مردم از سوی کلیه ارگانها و نهادها، رقابت با ارباب رجوع و برخورد طلبکارانه، حاکمیت روابط آمرانه و تحکم آمیز، عدم حساسیت به نتیجه کار حاکمیت سلیقه ها، فرافکنی، ناشکیبایی، عدم پویایی و خلاقیت و حاکمیت روحیه محافظه کاری، ضعیف بودن تعلقات سازمانی، بخشی نگری، روزمرگی، تمرکز گرایی،

عمل زدگی، تصدی گری، آرمان گریزی، در انتظار کسب دستورات از بالا، بی تفاوتی به شاخص های علمی و هزینه محوری.

## ▪ تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهای کیفیت در کشور

### الف) نقاط قوت

وجد پتانسیلهای بالقوه و قابل احیاء در بخش های کشاورزی، صنعت و خدمات در جهت توسعه پایدار وجود امکانات، توانایی ها و زیر بناهای اولیه لازم برای توسعه وجود امکان بالقوه در افزایش ارزش اقتصادی، مدیریتی در بخشهای مختلف، وجود امکانات نسبی و بستر مناسب برای تحقیق و توسعه آموزشهای علمی - کاربردی، پایین بودن سرمایه گذاری لازم برای ایجاد یک واحد ارزش افزوده و ارتقاء کیفیت نسبت به سایر بخشها، پایین بودن نسبی ارزبری، وجود ظرفیتهای تخصصی - تولیدی، وجود مزیت نسبی در تولید و صادرات در بخشهای مختلف اقتصادی- اجرایی، وجود سازمان و تشکیلات اداری و امکان بهینه سازی آن جهت افزایش بهره وری و ارتقاء کیفیت، رواج خودباوری و علاقه و پشتکار با وجود موانع و مشکلات، وجود پتانسیلهای قوی و ظرفیتهای انسانی، طبیعی و بالقوه و زمینه های جذب و انطباق فن آوری.

### ب) نقاط ضعف

فقدان استراتژی و ساسیتهای بلند مدت و منسجم در بخشهای مختلف کشور، عدم جامع نگری در نظام تصمیم گیری، فقدان کارشناسان و متخصصان مدیریتی در نظام برنامه ریزی و مدیریت در بخشهای مختلف به ویژه تعریف نیازها، تعیین اولویتها و مشارکت در اجراء برنامه ها، پایین بودن بهره وری عوامل، منابع و نهاده های تولید و خدمات، پایین بودن کیفیت بهره وری از منابع ( مالی، انسانی، تکنولوژی ) و بالا بودن ضایعات، کمبود آگاهیهای بهره برداران از دستاوردهای نوین مدیریت و عدم انسجام بخش های مختلف دولتی، خصوصی و تعاونی برای اجرایی نمودن آن، عدم تناسب الگوی تولید با منابع موجود در کشور، عدم توجه به بهره وری کیفیت، ملاحظات زیست محیطی در اجرای طرحهای اقتصادی و زیر بنای و بهره برداری از منابع در راستای توسعه پایدار در بخشهای مختلف کشور، فقدان برنامه جامع در بخشهای مختلف، عدم توجه کافی به جایگاه بهره وری و کیفیت فراگیر در اقتصاد کشور، آمیختگی وظایف حکومتی ( تدوین استانداردها و فعالیت های نظارتی و تحقیقاتی) با وظایف اجرایی، ضعف هماهنگی بین دستگاههای مختلف داخل خش و بیرون بخش

ها، استهلاك زود هنگام تاسيسات و تجهيزات و ماشين آلات، به لحاظ نارسايي در نظام بهره برداري مديريت تجهيزات، عدم هماهنگي و توازن بين صنايع پيشين و صنايع نوين ( زنجيره هاي توليد ) با نيازهاي بخش هاي مختلف.

### ج) فرصتها

وجود پيشرفتهاي مناسب در زمينه ساخت تجهيزات و ماشين آلات در داخل کشور، وجود زمينه هاي مناسب جهت ارتقاء و انتقال فن آوري، وجود زمينه هاي مناسب براي تکميل و توسعه بسياري از حلقه هاي مفقوده در زمينه صنايع واسطه اي صنعتي و غير صنعتي و سرمايه اي و خدماتي، وجود نيروهاي کار جوان و متخصص در زمينه هاي فني مهندسي، رشته هاي اقتصادي، مالي، برنامه ريزي و مديريت کشور و نياز بخشها و صنايع Hi-tech به نيروي انساني مبتکر و خلاق، وجود ظرفيتهاي غير قابل استفاده يا قابل استفاده بيشتري و بهتر، امکان افزايش سهم صادرات از توليدات با کيفيت در کلاس جهاني، امکانات لازم در تسهيل اطلاع رساني جهت افزايش و ارتقاء کيفيت، امکان سرمايه گذاري در آموزش و ارتقاء کيفيت در جهت تکميل زنجيره هاي توليد در بخشهاي مختلف در فعاليتهاي همگن، وجود زمينه براي جذب منابع خارجي و داخلي از طريق افزايش و ارتقاء کيفيت در بخشهاي مختلف، وجود بازار داخلي رو به گسترش، تسهيل دسترسي به امکانات از سرريز جريان تکنولوژي جهاني با توجه به جهت گيري جهاني شدن اقتصاد و توسعه شبکه هاي اطلاع رساني، وجود سازمان و تشکيلات اداري و امکان بهينه سازي آن در جهت، افزايش بهره وري و ارتقاء کيفيت، وجود مراکز تحقيق و توسعه متعدد، وجود پژوهشگران و نيروهاي ايراني در رتبه رهبريو متخصصان برجسته در سطح جهان، وجود حمايت نسبي از بهره وري و کيفيت از سوي مديران عالي جامعه.

### د) تهديدات

عدم تناسب ساختار اداري با وظائف حاکميتي، فقدان هماهنگي در مديريت يکپارچه و بهره وري کيفيت در بخشهاي مختلف، عدم شکل گيري نظام ارزيابي مديريت و شناسايي و مستند سازي تواناييها و ويژگي مديران، ضعف کارايي نازل مديريت دولتي و بخش خصوصي به خصوص در استانها، ضعف و ناکارايي قوانين و مقررات ماکليت معنوي، ناسازگاري قوانين جهت ايجاد انگيزه پويايي و تغيير، ضعف مديريت کيفيت مناسب جهت شرايط برون گرایی، فقدان تفکر ايجاد توسعه و شروع کارآفريني و خودکار آفريني، درونگرایی مزيت اقتصادي کشور و عملکرد انفعالي در برابر تحولات جهاني و احساس بي نيازي از آينده نگري و روزمرگي

سیاستگذاری، گسیختگی در نظام برنامه ریزی نظارتی و اجرا و عدم انسجام مدیریتی و سیاستگذاری (عدم تشکیل حافظه تصمیم گیری)، تاثیر گذاری دستگاهها و سازمانهای غیر تخصصی از بیرون بخش بر سیاست گذاری بخش، عدم ایفاء نقش شوراهاى عالی در انجام مقوله سیاستگذاری بهره وری جامع و ارتقاء کیفیت، رویکرد پروژه ای در حوزه طرح و برنامه، اعمال تصدی دولت و غلبه دولت بر نهادهای عمومی و تسلط دولت بر اقتصاد، ضعف نگرش و پرورش روحیه کارآفرینی در نظام آموزشی و فرهنگ عمومی، ضعف در الگو سازی و الگو برداری کارآفرینی، ناهماهنگی و ناهمخوانی سیاستگذاری حوزه های مرتبط و مهم، عدم استفاده از ساز و کار بازار جهت توسعه بهره وری و ارتقاء کیفیت، ضعف اطلاعات و برنامه و ناکافی بودن آن، ضعف نزولی تشکیل سرمایه در بخش های مختلف، ناکافی بودن سطح استانداردهای ملی و بین المللی، فقدان سیاست های مناسب و عدم ثبات در سیاستهای موجود، ساختار نامناسب نیروی انسانی شاغل، نارسایی در نظام تامین، نگهداری و ارتقای نیروی انسانی متخصص و محقق، کمبود استانداردهای شغلی و آموزشی در بخش های مختلف، عدم تعادل قیمتهای واقعی در بازار به دلیل ناکارایی سیستمهای موجود در بازار، نارسایی در حمایت های موثر مالی و غیر مالی از تولید کنندگان فکری و معنوی (copy Right)، تنوع عوارض صنعتی و عدم ثبات آنها، روشهای غلط حمایت از مصرف کننده، کاهش انگیزه تولید فکر و اندیشه در بهره وری و کیفیت، عدم ایجاد انگیزه در کلیه نهادها در زمینه رقابت سالم، کیفیت و افزایش ارزش افزوده، نارسایی در امنیت سرمایه گذاری و پایین بودن جذب سرمایه، وابستگی کشور، صنایع و بخش خدمات به منابع ارزی، کمبود زیرساختارهای تولیدی و خدماتی فنی و بازرگانی در بخشهای مختلف، عدم توجه به توجیهای فنی اقتصادی در توسعه ملی، عدم توجه به آمایش سرزمین، وجود تنگناهای شدید در جهت تعدیل نیروی انسانی.

#### ▪ چشم انداز مدیریت کیفیت در کشور

چشم انداز آینده در دو حالت می تواند مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد:

- حالت اول: بر مبنای ادامه روند وضع موجود
- حالت دوم: براساس اصلاح روند موجود، (تدوین استراتژی جامع کیفیت و اصلاح نقاط ضعف و استفاده از نقاط قوت)

**الف) چشم انداز آینده با توجه به ادامه روند موجود**

۱. ادامه روند عدم توجه به کیفیت موجب تضعیف منافع ملی در اقتصاد جهانی، کاهش بازار و خروج از بازار و در حاشیه ماندن می گردد.
۲. ادامه روند فعلی موجب از دست دادن منابع و از بین رفتن عوامل انگیزشی جهت توسعه بهره وری و کیفیت می گردد.
۳. عدم توجه به کیفیت فراگیر موجب تنزیل کیفیت زندگی اجتماعی، بروز ناآرامی. کاهش مشروعیت نظام می گردد.
۴. عدم توجه به کیفیت فراگیر موجب تنزیل کیفیت محیط زیست و باعث شدیدتر گردیدن بحرانهای زیست محیطی می گردد.
۵. ادامه روند موجود و بهره وری نامطلوب، بهره برداری کامل و ارزش افزایی در کلیه بخشهای اقتصادی، اجرایی و مدیریت کشور با مشکل مواجه خواهد ساخت.
۶. با توجه به بهره برداری و بهره وری نامطلوب در کلیه بخشها، چشم انداز توسعه و رشد اقتصادی نامطلوب اقتصادی نامطلوب پیش بینی می شود.
۷. عدم توجه به ارزش اقتصادی بهره وری و کیفیت جامع، چشم انداز توسعه، بهره برداری و نگهداری پایه بخشها را نامطلوب تصور می نماید.
۸. عدم سرمایه گذاری برای دستیابی به معیارها و استانداردهای بین المللی و کم توجهی به رعایت آنها، توسعه صادرات را با مشکل روبرو خواهد کرد.
۹. ادامه روند موجود در کیفیت جامع، موجب افزایش استهلاک بین المللی تاسیسات و تجهیزات و ماشین آلات و در نهایت موجب کاهش تولید صنعتی و هدایت مصرف کننده به استفاده از تولیدات خارجی گردیده که خود باعث کاهش اشتغال، افزایش بیکاری و بهره وری انسانی می گردد.
۱۰. عدم توجه به بهره وری جامع، موجب کاهش سرمایه گذاری و کم توجهی به رشد صنعتی و موجب هدر رفتن منابع خواهد شد.
۱۱. عدم آگاهیهای حاصل از تحولات مدیریتی و استانداردهای بین المللی باعث کاهش بهره وری و رشد بخشهای اقتصادی و موجب کاهش توان تولید می گردد.

## ب) چشم انداز آینده جامعه با کیفیت براساس اصلاح روند موجود

۱. استفاده بهینه از منابع موجود، امکان تامین کسری نیازهای معیشتی و رفاهی برای جمعیت کشور فراهم خواهد گردید و با افزایش ضریب خود اتکایی ارزیابی کاهش خواهد یافت.
۲. با مدیریت جامع بهره وری و سیستم مدیریت کیفیت جامع، شرایط بهره برداری مطلوب از کلیه بخش ها فراهم و حفاظت از منابع ملی در راستای توسعه پایدار فراهم خواهد شد.
۳. ارزش افزایی بیشتر در بخش های اقتصادی، اجرایی، مدیریتی از طریق مدیریت جامع بهره وری موجب گرایش جذب منابع مالی در کلیه بخشها و زیر بخشهای آنان می گردد.
۴. با توجه به ظرفیتهای موجود وتوانمندیهای بخشهای صنعتی و اقتصادی و خدماتی دستیابی به خودکفایی در کلیه زمینه ها فراهم و باعث رشد ناخالص داخلی می گردد.
۵. افزایش بهره وری و کیفیت، ایجاد فرصتهای شغلی جدید و گسترش زنجیره های تولید و خدمات بازرگانی را فراهم می آورد.
۶. افزایش بهره وری و ارتقاء کیفیت، باعث توسعه صادرات و درآمدهای ارزی کشور به میزان قابل توجهی افزایش خواهد یافت.
۷. افزایش بهره وری و ارتقاء کیفیت، باعث توسعه بازار، متنوع گردیدن ابزارهای مالی، تقویت سرمایه و سرمایه گذاری و جلب سرمایه در بخشهای مختلف و زمینه افزایش تولید با کلاس جهانی و صادرات را فراهم می آورد.
۸. افزایش بهره وری و ارتقاء کیفیت باعث کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی و بهره گیری از امکانات خرد و کلان را ضروری ساخته و نقش بخشهای مختلف را در توسعه ملی افزایش خواهد داد.
۹. تحقق صادرات قوی نه تنها از طریق افزایش و ارتقاء کیفیت واحدهای صنعتی و استفاده بهینه از سرمایه گذاریهای انجام شده میسر خواهد گردید.
۱۰. کاهش فاصله فن آوری موجود کشور با فن آوری روز دنیا، از طریق تقویت و گسترش فرهنگ بهره وری و ارتقاء کیفیت در جهت کاهش هزینه ها بهبود آرایه کیفیت و شناخت بازار و ایجاد امکان رقابت در سطح بین المللی مقدور است.

۱۱. افزایش ارتقاء کیفیت باعث کاهش تصدی های اقتصادی دولت توسعه بخش خصوصی و خصوصی سازی و مشارکت مردمی در فعالیتهای بخش های مختلف را فراهم می سازد.
۱۲. استقرار سیستم بهره وری جامع باعث منابع انسانی، اشتغال زایی و بهره وری کلیه عوامل باعث کاهش ناکارایی اقتصادی می گردد.

#### ▪ چالش های آینده در مقابل عدم توجه به ارتقاء کیفیت

عدم رقابت پذیری در سطح منطقه ای و جهانی، عقب افتادگی در فن آوری، اتکاء به منابع ارزی حاصل از نفت، عدم دستیابی به مقیاسهای اقتصادی، مدیریتی و اجرایی، ضعف در ارتقاء مدیریت و بازاریابی، ضعف در نرم افزارها، عدم پویایی در ایجاد مزیت های جدید، ضعف پویایی در ایجاد مزیت های جدید، ضعف پویایی سیاست خارجی در زمینه روابط اقتصادی و تسهیل ارتباط با سایر، بخش های اقتصادی با فضای بین المللی، ضعف در سرمایه گذاری به دلیل اتکاء به منابع داخلی و محروم شدن از پتانسیل های سرمایه گذاری در سطح منطقه و جهان، ضعف در ایجاد زمینه در جهت هدایت و حمایت سرمایه گذاران، ضعف ساز کارهای توسعه کارآفرینی و خود کارآفرینی، حجم وسیع مداخلات دولت به حضور گسترده در تصدی امور اقتصادی، عدم کارآیی ستادها در ایفای نقش مدیریتی سیاستگذاری، عدم اعتماد دولت در جهت مشارکت دادن نهادهای تخصصی در تصمیم سازیها، ناهمگنی و ناهمخوانی در حوزه های سیاستگذاری و تصمیم گیری.

#### ▪ استراتژی های پیشنهادی در ابعاد مختلف کیفیت

۱. تغییر و متنوع سازی در بهره وری و توجه از تمرکز بر هزینه نهادها و تقلید به کارآیی و فرایندگرایی
۲. پالایش محیط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی از هر گونه انحصار و اقتدار جویی و تغییر شرایط درونی بنگاهها و جایگزین ساختن افق دید آینده نگری به جای روزمرگی
۳. استقرار روشهای مدرن بهره وری و بهبود کیفیت در فرآیند بهبود مستمر و دائم
۴. اعمال مدیریت فرایندگرا به جای مدیریت تولیدگرا
۵. بهبود ساختار اداری دولت در راستای عمومی کردن فرهنگ بهره وری و کیفیت جامع

۶. ایجاد یکپارچگی و هماهنگی در مدیریت عالی اقتصادی در تدوین سیاستها و استراتژیها و نیز در مراحل اجرایی آن.
۷. گسترش تفکر علمی در بخشهای مختلف همراه با طرح ریزی دوباره نظام مدیریتی
۸. هم آهنگ ساختن سیاستهای اقتصادی، با تغییرات سیاسی، اقتصادی جهان
۹. علمی - کاربردی نمودن مدیریت نوین، در بخشهای تولیدی و خدماتی و حذف دیدگاههای سنتی و کهنه
۱۰. جایگزین ساختن " کار هوشمندانه " به جای کار زیاد و رسیدن به حداکثر بهره وری و کیفیت
۱۱. تاکید بر جامع نگری و کاهش تصدی دولت
۱۲. بهره برداری بهینه از منابع پایه و بهره برداری بهینه از منابع ملی
۱۳. شفافیت و ثبات در سیاستهای حمایتی از تولید و مدیریت
۱۴. لغو انحصارات دولتی با رعایت مفاد قانون اساسی و رفع تبعیض بخشهای دولتی و غیر دولتی
۱۵. ایجاد فضای مناسب به خصوص برای استفاده بهینه از منابع انسانی
۱۶. رعایت حدود حمایت از بخشهای اقتصادی داخلی در جهت تقویت پذیری منطقه ای و جهانی
۱۷. حمایت از تولید از مرحله سرمایه گذاری تا بهره برداری فروش و صادرات با نگرش مقررات زدایی و رفع موانع
۱۸. تغییر ساختار مدیریت و ایجاد نظام یکپارچه بهره وری در جهت اقتصادی کردن کلیه فعالیتهای

#### ▪ طراحی نظام مدیریت کیفیت صادرات در کشور

با توجه به آنچه اشاره رفت، به نظر میرسد طراحی نظام مدیریت کیفیت صادرات محصولات و خدمات در کشور، به عنوان یک طرح ملی نیازمند همکاری تمامی دستگاههای مرتبط می باشد.

نظام مدیریت کیفیت صادرات ایران را می توان در بخشهای زیر مورد بررسی و مذاقه نظر قرار داد :

• کنترل کیفیت محصولات صادراتی در تجارت مرزی
• تشویق کاربرد نام و نشان و ارتقاء کیفیت
• فرهنگ سازی کیفیت و ترویج استانداردها

• ظرفیت سازی مدیریت کیفیت صادرات
• رویه های بهبود کنترل کیفیت
• استراتژی ها، سیاست ها و برنامه های مدیریت کیفیت
• انطباق با استانداردهای بین المللی، روندهای جهانی کیفیت و سازمان جهانی تجارت
• بهبود کیفیت محصولات صادراتی کشاورزی و غذایی

### الف) کنترل کیفیت محصولات صادراتی در تجارت مرزی

به منظور کنترل کیفی محصولات صادراتی در مبادی خروجی و مرزی کشور، موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران با همکاری سازمان توسعه تجارت ایران می تواند ترتیبی اتخاذ نمایند که شرکت های بازرسی تایید صلاحیت شده، کنترل کیفیت کالاهای صادراتی میوه، تره بار، محصولات غذایی، لوازم آرایشی فاقد نشان استاندارد و پروانه کاربرد علامت استاندارد اجباری و پروانه صادراتی از موسسه استاندارد را به مقصد بازارهای مصرفی (عراق، افغانستان و کشورهای آسیای میانه) بر عهده بگیرند. لازم است سطح کیفی هر یک از اقلام کنترل کیفیت صادراتی و روش آن توسط موسسه استاندارد و سازمان توسعه تجارت ایران مشخص و به شرکتهای بازرسی ابلاغ گردد.

همچنین موسسه استاندارد و وزارتخانه های بازرگانی، صنایع و معادن، جهاد کشاورزی و امور اقتصادی و دارائی (گمرک) می بایست با همکاری تشکل های صادراتی در بخش های مرتبط به کیفیت و شرکت های بازرسی نسبت به استقرار نمایندگان شرکتهای بازرسی تایید صلاحیت شده، در بازارچه های مرزی با کشورهای همسایه با اولویت عراق و افغانستان اقدام تا بر اساس معیارهای کیفی مورد نظر نسبت به کنترل کیفیت کلیه کالاهای خروجی و کنترل نشان استاندارد و گواهی صادراتی عندالزوم به مقصد کشورهای همسایه از طریق بازارچه های مرزی اقدام گردد. در موارد اظهار کالا در گمرکاتی غیر گمرکات بازارچه های مرزی، نمایندگان شرکت های بازرسی گمرکات ذیربط مستقر میشوند تا با هماهنگی موسسه استاندارد گمرک بازارهای پیرامونی اقدام نمایند.

به منظور توسعه زیر ساخت های کیفیت در مبادی ورودی و خروجی کالا در بازارچه های مرزی، با همکاری موسسه استاندارد و وزارتخانه های امور اقتصادی، صنایع و معادن و جهاد کشاورزی، می توان

آزمایشگاه‌های آزمون، نیروی انسانی، سخت افزارها و نرم افزارهای مربوط را تامین و منابع آن را از اعتبارات عمرانی استانها و جوایز صادراتی تامین نمود. همچنین به منظور بهبود وضعیت بازاریچه های مرزی که بر کیفیت کالاهای صادراتی در مراحل جابجایی، نگهداری و انبارش تاثیر دارند و لازم است در بازاریچه های پرویز خان و شوشی در استان کرمانشاه، باشماق، سیف و تیران بند در استان کردستان، ترمچین در استان آذربایجان غربی، مهران در استان ایلام، دوغارون در استان خراسان رضوی، میل ۷۳ یزدان و میل ۷۵ در خراسان جنوبی و میلک در سیستان و بلوچستان، زیر ساخت ها و امکانات زیر تجهیز و بهبود یابد :

- \* محوطه سازی و آسفالت
- \* امکانات ارتباطی، تلفن، فاکس، اینترنت و شبکه سازی
- \* سرویس های بهداشتی
- \* سوله و بار انداز
- \* امکانات گرمایشی و سرمایشی
- \* محل اسکان و اقامتگاه جهت تجار و سایر مراجعین
- \* سالن مسافری

به منظور کنترل کیفیت کالاها در بازاریچه های مرزی همچنین لازم است با ایجاد امکانات برای موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران از صادرات کالاهای نامنطبق با مشخصات خریدار و یا پائین تر از حد استاندارد، کالاهایی که به نحوی مشهود فاقد حداقل مشخصات کیفی می باشند و کالاهای صادر کنندگانی که دارای سوابق منفی متعدد می باشند، در این بازاریچه ها توسط گمرک جلوگیری شود.

همچنین ضروری است کارت بازرگانی صادر کنندگانی که دارای تعداد و دفعات سوابق منفی در کیفیت کالاهای صادراتی باشند، توسط وزارت بازرگانی ابطال گردد.

بدین منظور سازمان توسعه تجارت، نام صادر کنندگان مختلف را از فهرست صادر کنندگان نمونه خارج و برای صادر کنندگان خوش نام مشوقهای صادراتی در نظر خواهد گرفت.

وزارت جهاد کشاورزی در تحقق این مهم می تواند جهت محصولات صادراتی کشاورزی ایران به بازارهای همجوار شناسنامه تولید با مشخصاتی چون مکان تولید، تاریخ تولید، تاریخ انقضاء و استانداردهای مرتبط در نظر گرفته و در شناسنامه تولید درج نمایند.

**(ب) تشویق کاربرد نام و نشان و ارتقاء کیفیت**

به منظور تشویق نام و نشان کیفیت، می توان منابع سخت افزاری، نرم افزاری و انسانی مناسب را جهت ایجاد سیستم های مرکزی کنترل کیفیت، صدور گواهی نامه محصول، اعمال نام و نشان برای بنگاههای کوچک، متوسط و همگن در سطح استانی و ملی پیش بینی کرد.

مشوقهای صادراتی و استانداردی جهت آن دسته از کالاهایی که تحت نام و نشان مشترک و یا اخذ استانداردهای ملی و بین المللی تولید و صادر می شوند، می توان در نظر گرفت.

دستگاههای ذیربط می توانند نسبت به انتخاب کالاها و خدمات صادراتی که دارای شهرت جهانی هستند و موجبات سربلندی محصولات ایران را فراهم می آورند «**نشان ملی**» را طراحی و اجرا نمایند.

برای جلوگیری از صدور کالاهای نامرغوب توسط صادر کنندگانی که بدون رعایت ضوابط کنترل کیفیت واژه صادراتی را بر روی محصولات خود درج می کنند هم می بایستی توسط دستگاههای ذیربط، تمهیدات لازم اندیشیده شود.

یکی از روشهای جلوگیری از استفاده نامناسب از واژه صادراتی، تدوین آئین نامه اجباری کردن درج تاریخ تولید و تاریخ انقضاء به زبان انگلیسی و سال میلادی برای کلیه کالاهای صادراتی از بازارچه های مرزی یا سایر مبادی گمرکی و درج اطلاعات فوق در بسته بندی حمل و یا بسته بندی مصرف کننده و یا اسناد حمل (در مورد کالاهای فله) می باشد.

### **ج) فرهنگ سازی کیفیت و ترویج استانداردها**

به منظور توسعه و ترویج فرهنگ کیفیت صادرات، ضروری است مقررات مربوط به خریدهای دولتی به گونه ای اصلاح گردد که کلیه سازمانهای دولتی ملزم به خرید کالاهای دارای استاندارد ملی و بین المللی گردند. همچنین ضروری است نظام سرآمدی سازمانی و جوایز کیفیت کالاهای صادراتی طراحی و به مرحله اجراء درآید.

معیارهای انتخاب، شیوه های اندازه گیری کیفیت کالاهای صادراتی، ضریب اهمیت این شاخص ها و ... می بایست توسط کمیته های علمی، اجرایی و سیاستگذاری (جایزه کیفیت صادراتی) تدوین و نهایی گردد.

یکی از شیوه های موثر توسعه و ترویج فرهنگ کیفیت صادراتی ترویج **طرح خود اظهاری** در تولید کنندگان صنعتی، معدنی و کشاورزی در بازارهای هدف اصلی ایران است.

بدین منظور رعایت الزامات ملی و بین المللی در زمینه فرآیندهای اعتباردهی مثل آزمون و کالیبراسیون، بازرسی، صدور گواهی محصول و تائید صلاحیت اشخاص، ضروری است.

رعایت این الزامات موجبات پذیرش متقابل دو جانبه و چند جانبه را فراهم می آورد. لازم است لیست کالاهای صادراتی که نیاز به کنترل کیفیت در صادرات دارند توسط مراجع ذیربط تدوین و به نهادهای ارزیابی انطباق ابلاغ گردد.

#### **د) ظرفیت سازی مدیریت کیفیت صادرات**

یکی از روشهای ارتقاء ظرفیت سازی مدیریت کیفیت صادرات، تدوین طرح جامع تخصصی کردن مبادی و گمرکات صادراتی و اعلام محورهای تحت کنترل کیفیت و اولویت در این مبادی است.

بدین منظور لازم است تشکل های غیر دولتی و نهادهای خصوصی که بتواند در این زمینه فعالیت نمایند تقویت گردند.

تدوین برنامه جامع تشویق ایجاد واحد کنترل کیفیت و تضمین کیفیت در کلیه بنگاههای متوسط صنعتی، معدنی و کشاورزی فعال در یکی از اجزای زنجیره ارزش محصولات مهم صادراتی که فاقد واحد کنترل کیفیت می باشند یکی از دیگر روش های ظرفیت سازی مدیریت کیفیت صادرات به حساب می آید.

تایید صلاحیت شرکتهای بازرسی کالاهای معتبر داخلی و خارجی که می توانند در زمینه صدور گواهینامه های انطباق مشخصات کیفی با استانداردهای بین المللی فعالیت نمایند تغییر یابد، به طور جدی مدنظر دستگاههای ذیربط قرار گیرد.

سیاست ها و مقررات مرتبط با مدیریت کیفیت صادرات ایران در کلیه گروههای کالایی و خدماتی، با حداکثر بهره برداری از نظرات تخصصی تشکیل های تخصصی مرتبط با می بایست تدوین گردد.

بدین منظور شناسایی شرکتهای خصوصی بازرسی کالا در سطح ملی و بین المللی برای بازرسی کالا های غذایی و کشاورزی ضروری است.

#### **ه) رویه های بهبود کنترل کیفیت صادرات**

به منظور بهبود روشهای کنترل و ارزیابی انطباق کالاهای صادراتی مشمول مقررات استاندارد اجباری اقدامات ذیل ضروری است:

۱) تدوین طرح جامع تشویق و بهبود کیفیت کالاها و آئین نامه مربوط

در کل زنجیره ارزش هر کالا

۲) تدوین نظام درجه بندی محصولات صادراتی ایران منطبق با استانداردهای بین المللی

۳) هدفمند نمودن یارانه و مشوق های صادراتی

۴) اولویت بررسی بیست قلم کالاهای اصلی صادراتی که بیشترین تعداد گزارش نقایص کیفی را داشته اند.

### و) استراتژی ها، سیاست ها و برنامه های مدیریت کیفیت صادرات

با توجه به ناماندگاری برخی کالاهای صادراتی در بعضی بازارها و اهمیت استراتژیک کیفیت در تجارت جهانی و به منظور پایداری صادرات کشور، می بایست برنامه مدیریت کیفیت محصولات اولویت دار مشروحه زیر تدوین و توسط مراجع زیربط ابلاغ گردد.

برنامه مدیریت کیفیت صادرات پسته و خشکبار	(۱)
برنامه مدیریت کیفیت صادرات خرما و زعفران	(۲)
برنامه مدیریت کیفیت صادرات پوست و سالامبور	(۳)
برنامه مدیریت کیفیت صادرات خاویار	(۴)
برنامه مدیریت کیفیت صادرات گیاهان دارویی	(۵)
برنامه مدیریت کیفیت صادرات میوه جات تازه، سبزیجات و صیفی جات	(۶)
برنامه مدیریت کیفیت صادرات پوشاک، چرم، منسوجات	(۷)
برنامه مدیریت کیفیت صادرات صنایع غذایی (رب گوجه، کنسرو جات، نوشابه ها، بیسکوئیت و شکلات)	(۸)
برنامه مدیریت کیفیت صادرات مصالح ساختمانی (کاشی، سرامیک، سیمان و ...)	(۹)
برنامه مدیریت کیفیت صادرات صنایع دستی	(۱۰)
برنامه مدیریت کیفیت صادرات فرش دستبافت، ماشینی و موکت	(۱۱)
برنامه مدیریت کیفیت صادرات قطعات خودرو	(۱۲)
برنامه مدیریت کیفیت صادرات ماشین آلات و تجهیزات و قطعات ماشین آلات و تجهیزات	(۱۳)

برنامه مدیریت کیفیت صادرات وسایل برقی، الکترونیکی، لوازم خانگی و گاز سوز	۱۴ (
برنامه مدیریت کیفیت صادرات لوازم التحریر، اسباب بازی	۱۵ (
برنامه مدیریت کیفیت صادرات شوینده ها، محصولات بهداشتی و آرایشی	۱۶ (
برنامه مدیریت کیفیت صادرات مبلمان، لوستر، روشنایی	۱۷ (
برنامه مدیریت کیفیت صادرات تجهیزات مخابراتی و محصولات الکترونیکی	۱۸ (
برنامه مدیریت کیفیت صادرات شیمیایی، پلیمری، روغن ها، رنگ و رزین	۱۹ (
برنامه مدیریت کیفیت صادرات طراحی، مهندسی پیمانکاری و خدمات فنی	۲۰ (
برنامه مدیریت کیفیت صادرات خدمات بهداشتی، سلامت و پزشکی	۲۱ (
برنامه مدیریت کیفیت صادرات خدمات آموزشی و پژوهشی	۲۲ (
برنامه مدیریت کیفیت صادرات نرم افزار، سخت افزار و فناوریهای ارتباطی و اطلاعاتی	۲۳ (
برنامه مدیریت کیفیت صادرات محصولات فرهنگی و گردشگری	۲۴ (

یکی دیگر از استراتژی های مدیریت کیفیت صادرات تشویق واحدهای تولیدی صادراتی که موفق به اخذ گواهینامه سیستمهای مدیریتی چون ایزو ۹۰۰۰، ۱۴۰۰۰، OHCCP, OHSAS و ایزو ۲۲۰۰۰ هستند. همچنین گواهینامه های رویه های مدیریتی خوب نظیر رویه های خوب کشاورزی (GAP) و رویه های تولید خوب (GMP) از شیوه های موثر بهبود مدیریت کیفیت صادرات است.

یکی دیگر از استراتژی های بهبود کیفیت صادرات در کشور توسعه صنعت گردشگری رد کشور است. بدین منظور لازم است، برنامه های ایمنی تجهیزات، ساختمان ها، اماکن و سخت افزارهای مرتبط با صنعت گردشگری تدوین و به مرحله اجرا در آید.

طراحی نظام جامع ملی پایش کیفیت کشور با بهره گیری از زیر ساخت های IT به گونه ای که بتوان به صورت منظم و سیستماتیک، روندهای کیفیت را تحت مراقبت و ارزیابی دوره ای قرار داد، از سیاست های دیگر بهبود کیفیت صادرات در کشور است.

اندازه گیری بازخوردهای کیفیت محصولات صادراتی توسط رایزن های اقتصادی مستقر در سفارتخانه های کشور در خارج، می تواند امکان قضاوت مناسبی را از کیفیت محصولات در اختیار قرار داد.

بدین منظور لازم است موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، روندهای جهانی کیفیت، استاندارد سازی بین المللی و نحوه تشویق و ترویج استانداردهای ملی انطباق آن را با استانداردهای بین المللی همواره مدنظر قرار دهد.

شناسایی بازارهای هدف محصولات صادراتی ایران و ارزیابی میزان مشارکت دستگاههای ذیربط کشور در این هدف امری ضروری و مهم است.

### **ز) انطباق استانداردهای ملی و بین المللی، روندهای جهانی کیفیت و سازمان جهانی تجارت**

با توجه به پیامدهای گسترده الزامات مرتبط با موانع فنی تجارت در موافقت نامه های TBT و SPS سازمان تجارت جهانی تجارت و زمان بر بودن تغییرات لازم در خصوص برای نظام ملی مقررات فنی و همچنین با تاکید بر اینکه اغلب کشورهای هدف صادراتی ایران عضو سازمان جهانی تجارت WTO می باشند و در آینده نزدیک به عضویت این سازمان در خواهند آمد و همچنین با توجه به پذیرش جمهوری اسلامی ایران به عنوان عضو ناظر این سازمان و قرار گرفتن کشور در فرایند الحاق، موسسات ذیربط می بایست در زمانی معین آثار و پیامدهای موافقت نامه های موانع فنی تجارت، و موافقت نامه های بهداشت انسانی، حیوانی و نباتی (SPS) سازمان جهانی تجارت بر صادرات ایران را بررسی و در صورت لزوم لوایح قانون مقررات و آئین نامه های لازم را به مراجع ذبط پیشنهاد نمایند.

همچنین به منظور جلوگیری از کاهش صادرات به بازارهای صنعتی و پیشرفته، افزایش صادرات به این بازارها، کاهش هزینه های مبادله و همچنین پذیرش متقابل گواهی های صادره در ایران توسط سایر کشورها لازم است، نظام ملی اعتباردهی ایران به صورت مستقل و با بیطرفی کامل تشکیل و اقدام به تائید صلاحیت نهادهای ارزیابی انطباق نماید. این

فرایند می تواند شناسایی متقابل دو جانبه (MRA) و چند جانبه (MLA) را فراهم آورد.

تدوین برنامه جامع محصولاتی مجدد زیر ساخت های ملی و بخش صادرات گواهی کیفیت ایران با تاکید بر ارزیابی و انطباق در چارچوب استانداردهای بین المللی و در جهت ایجاد قابلیت شناسایی بین المللی دو جانبه و چند جانبه، گواهی های ارکان کیفیت، تحصیل صادرات و کاهش هزینه مبادله برای تجارت ایران یکی دیگر از سیاست های کیفیت صادرات در کشور است.

### ح) بهبود کیفیت محصولات صادراتی کشاورزی و غذایی

برنامه جامع ایمنی غذایی با رویکرد یکپارچه و متمرکز بر کل اجزا زنجیره از مرحله تولید تا مصرف (رویکرد از مزرعه تا میز) در بازارهای داخلی و صادراتی در جهت رعایت استانداردهای بین المللی و با تاکید بر بهبود

کیفیت محصولات کشاورزی، تبدیل کشاورزی و غذایی، آشامیدنی صادراتی می بایست تدوین و به مرحله اجرا درآید. همچنین طرح جامع کنترل کیفیت باقیمانده سموم و آن دسته از محصولات کشاورزی که به صورت مستقیم یا غیر مستقیم صادر می گردند و یا به عنوان نهاده وارد سایر فرآیندهای تولیدات صادراتی می شوند، توسط دستگاههای زیربند تدوین و به مرحله درآید.

به منظور بهبود کیفیت محصولات کشاورزی و غذایی و در راستای جلوگیری از هدر رفتن بازارهای هدف، موارد زیر می بایست مورد توجه، سازمان های ذیربط قرار گیرد.

۱) چیدمان محصول در مزرعه یا محل بارگیری به نحوی باشد که زیر و روی آن یکسان باشد و از صدور محصول با کیفیت پائین به این بهانه که مشتری دارد جلوگیری شود. زیرا صدور محصول نامرغوب در خارج کشور تبلیغ بر علیه تولیدات کشور محسوب می شود.

۲) با توجه به اهمیت چیدمان صحیح کالا و فرهنگی بودن موضوع در استان های تولید کننده میوه، آموزش های لازم در این خصوص به باغداران داده می شود.

۳) استانداردهای لازم برای بسته بندی محصولات متناسب با نوع آن تعریف و ابلاغ شود به نحوی که در صورت تخلیه و بارگیری مکرر، جعبه یا کارتن آسیب نبیند.

۴) با توجه به گرمای شدید در مناطق مرزی در فصل تابستان، کالاهایی که حمل و نقل آن ها بدون استفاده از یخچال موجب فساد یا افت کیفیت می شود، حمل آن ها با کامیون یخچال دارد اجباری شود.

#### ▪ نتیجه گیری

با توجه به آن چه بیان شد « تدوین نظام ملی مدیریت کیفیت صادرات کشور » جهت حفظ بازارهای هدف و شناسایی بازارهای جدید امری جدی و اجتناب ناپذیر است که همه دستگاههای ذیربط می بایست، نسبت به آن حساس باشند.

وزارت خانه های بازرگانی، امور اقتصادی و دارایی، جهاد کشاورزی و سازمان های گمرک موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران و سازمان توسعه تجارت ایران نقش اساسی در تدوین نظام ملی مدیریت کیفیت صادرات ایران دارند.

#### • ضمیمه

#### برخی تجارب نویسنده در ارتباط با موضوع گزارش

---

❖ عضو کمیته تخصصی تدوین برنامه راهبردی مدیریت کیفیت

۱۳۸۵-۱۳۸۲

صادرات در وزارت بازرگانی

❖ عضو کمیته تخصصی مدیریت کیفیت در بخش دولتی ایران

۱۳۸۲- ادامه دارد

در معاونت راهبردی ریاست جمهوری

❖ عضو کمیته تخصصی اجلاس منطقه ای شرق آسیا EROPA-

۱۳۸۷

مدیریت کیفیت

❖ دبیر کمیته تدوین استانداردهای خدمات در بخش دولتی -

۱۳۸۲- ادامه دارد

معاونت راهبردی ریاست جمهوری

❖ عضو کمیته سلامت اداری در معاونت راهبردی ریاست جمهوری

۱۳۸۷- ادامه دارد