

## ضرورت اداره مراکز رشد واحدهای فناوری به شیوه خصوصی

■ علیرضا فرجی

عضو هیئت علمی دانشگاه کاشان

arfaraji@yahoo.com



### مکیده

مهمترین مأموریت مرکز رشد فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای تأسیس، رشد و توسعه شرکت‌های خصوصی نوپای فناوری و ارائه حمایت‌های مادی و معنوی لازم جهت موفق نمودن آنهاست. از آنجا که ساختار اصلی این مؤسسات نوپا درون مرکز رشد شکل می‌گیرد، ساختار اداری و مالی آنها متأثر از مرکز رشد خواهد بود. بررسی این موضوع با نگاهی به تعاملات متقابل مرکز و واحدهای مستقر نوپا، نیاز مرکز به داشتن استقلال در تأمین منابع مالی و ایجاد زمینه‌های رشد و توسعه در خود و همچنین بررسی تجربه مراکز رشد موفق خارج از کشور نشان می‌دهد اعمال مدیریت به شیوه خصوصی در مراکز رشد دولتی راهکاری مناسب برای حل بسیاری از مشکلات پیش رو، الگویی مناسب و در دسترس برای واحدهای مستقر نوپا و ساختاری بهینه برای مدیریت مرکز خواهد بود.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت مرکز رشد، مدیریت خصوصی، مدیریت دولتی، الگوی سازمانی.

### ۱- نیاز واحدهای مستقر در مراکز رشد

تعاملات مرکز رشد و واحدهای مستقر در آن به دلیل اهداف و وظایف حمایتی مرکز در ابعاد گوناگون و نیاز واحدها از سوی دیگر، بسیار زیاد است و از جوانب مختلف بر ساختار و نحوه رشد و توسعه آنها تأثیرگذار می‌باشد. نیاز واحدها به مدیریت خصوصی مرکز می‌تواند به صورت ذیل دسته‌بندی گردد:

### ۱-۱- مرکز رشد، اولین و در دسترس‌ترین الگوی واحدهای مستقر نوپا

از آنجا که اغلب واحدهای مستقر در مرکز، نوپا هستند و از بدو تأسیس در مرکز حضور دارند و حتی برخی از زمان پیش‌رشد به صورت هسته در مرکز متولد می‌شوند، بنابراین به طور دائم و مستمر با مسئولین و کادر مرکز رشد سر و کار دارند. از این رو اولین رفتار سازمانی خود را در مرکز تجربه می‌کنند و آن را به صورت عملی می‌آموزند.

از سوی دیگر مرکز رشد موظف است همه نوع حمایت مادی و معنوی از آنها به عمل آورد و اغلب در نقش مادر یا دایه و یا حداقل مشاوره امین، خود را به واحد نوپا نزدیک کند. بنابراین به طور طبیعی و ناخودآگاه، واحد به صورت

وراثتی یا تقلیدی، مدیریت و رفتار سازمانی را از مرکز الگوبرداری نموده یا از آن متأثر خواهد شد. بنابراین هرچه وابستگی به مرکز به علت عدم داشتن تجربه مؤسسين واحدها یا نداشتن روابط سازنده با سایر شرکت‌های خصوصی خارج از مرکز بیشتر باشد، این موضوع پررنگ‌تر خواهد بود. نیازمندی‌های مدیریتی و ساختاری بخش دولتی و خصوصی با یکدیگر بسیار متفاوت است. اکنون این سؤال مطرح می‌گردد که آیا ساختار مدیریتی و رفتار سازمانی به شیوه دولتی، که واحدهای نوپا بطور ناخودآگاه در معرض آن بوده و آن را به گونه عملی در مدت نسبتاً طولانی از مرکز رشد آموخته، در آن رشد کرده و از آن تأثیر پذیرفته‌اند، برای این واحدهای خصوصی نوپا مفید است؟ آیا واحد نوپا می‌تواند معایب آن را

تشخیص دهد و از انتقال این معایب به ساختار درونی خود جلوگیری کرده یا آن را اصلاح نماید؟

## ۲-۱- تشخیص نادرست نیازهای واحدهای مستقر توسط مرکز

یکی از مهمترین و اساسی‌ترین حمایت‌های هر مرکز رشد از واحدهای مستقر ارائه مشاوره‌های عمومی و تخصصی به واحدهای مستقر فناور است. اهمیت این موضوع در رشد کمی و کیفی واحدهای مستقر و تعداد هسته‌های تبدیل شده به شرکت و واحدهای رشد یافته موفق، چنان مهم است که یکی از علل تأسیس مراکز رشد مجازی محسوب می‌شود.

ارائه مشاوره‌های مرکز به واحدهای مستقر فراگیر است و حتی واحدهای مستقر در بخش رشد پژوهشی را نیز در بر می‌گیرد. اغلب دوره‌های آموزشی مورد نیاز واحدها از جانب مرکز تشخیص داده می‌شود و در قالب دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی به آنها ارائه می‌شود. گاهی نیز آموزش‌ها به صورت مشاوره توسط مشاوران یا مدیران و کادر سازمانی مرکز رشد و با درخواست واحد فناور ارائه



می‌گردد. از آنجا که انتخاب مربیان و مشاوران مرکز به توصیه مسئولین مرکز که اغلب از ابتدا در بخش دولتی فعالیت داشته‌اند، انجام می‌شود و با نیازمندی‌ها و مشکلات بخش خصوصی از نزدیک آشنا نیستند، بنابراین امکان مشاوره ناکارآمد و برگزاری دوره‌های آموزشی غیرمفید برای واحدها زیاد خواهد شد.

این مسئله زمانی حادتر می‌شود که واحد نوپا چون مرکز رشد را امین خود دانسته و به او به دیده یآوری مطمئن می‌نگرد، مشاوره‌ها و راهکارهای آموزش دیده را با اطمینان می‌پذیرد و اغلب این راهکارها را به کار می‌گیرد. چه بسا این مشاوره‌ها بر مشکلات واحدهای نوپا بیفزاید. بعلاوه یکی از مهمترین راهکارها در اثربخش نمودن مشاوره‌ها و دوره‌های آموزشی برای هدایت و رشد صحیح واحدهای مستقر، استادکاری<sup>۱</sup> برای آنها از سوی مدیران مرکز و کادر مشاوران آن می‌باشد که با توجه به مسائل مطرح شده واحدهای مستقر در این مراکز از این مسئله که در موفقیت آنها نقش اساسی دارد بهره لازم را نخواهند برد.

## ۳-۱- کم‌تحرکی نظام دولتی در برآورده نمودن نیاز واحدها

یکی از ویژگی‌های بخش خصوصی که در سازمان‌های دولتی به آن توجهی نمی‌شود، سرعت عمل در اجرا پس از تصمیم‌گیری است. بخش دولتی به علت بوروکراسی و کم‌اهمیت دادن درخواست ارباب‌رجوع و عدم درک صحیح کارمندان از امور در دست اقدام از یکسو و کمبود بودجه، تعطیلات رسمی فراوان و نداشتن نظام اداری کارآمد و قوانین شفاف از سوی دیگر در انجام طرح‌ها و اجرای امور به کندی پیش می‌رود.

به گونه‌ای که در سراسر کشور این امر یک ویژگی معروف ادارات دولتی شناخته می‌شود. اکثر مراکز رشد کشور نیز که وابسته به سازمان‌های دولتی هستند، با مسائل شرکت‌های خود با همین دیدگاه برخورد می‌کنند. حال این سؤال مطرح است که چگونه می‌توان از بخش خصوصی که ویژگی مهم آن انجام کار در اسرع وقت و حتی استفاده از تعطیلات برای پیشبرد برنامه‌هاست، در مراکز رشد با نظام دولتی حمایت کرد؟

## ۴-۱- عدم توجه به واقعیت و تجربه در تعامل با واحدها

بسیاری از مشکلاتی که بخش خصوصی در کشور با آن مواجه است، به علت زیرساخت‌های نامناسب کشور و عدم وجود قوانین مناسب یا تغییرات ناگهانی و بدون پیش زمینه آنها در زمینه مالکیت معنوی، صادرات و واردات، نداشتن برنامه توسعه صنعتی و تجاری مشخص در سطح کلان کشور و بازنده شدن بخش خصوصی در رقابت با بخش دولتی است. علیرغم توجه و حمایت برخی سازمان‌ها از جمله مراکز رشد از بخش خصوصی، شاهد ورشکستگی ناگهانی و یا به هدر رفتن زحمات چند ساله یک شرکت می‌شویم. این موارد واقعیات انکارناپذیری است که گریبان‌گیر بخش خصوصی است و اغلب بخش‌های دولتی کشور با آن بیگانه‌اند.

اگر مدیران و دست‌اندرکاران مراکز رشد نیز با این واقعیات ناآشنا باشند، چگونه خواهند توانست در ارزیابی، نظارت و حمایت از واحدهای خصوصی واقع نگری کنند؟ آیا برای تشخیص و شناسایی واحدهای کوشا و پرتلاشی که به علت عوامل خارجی با شکست مواجه شده‌اند و جلوگیری از فعالیت واحدهایی که برای سوء استفاده و احیاناً

رانت‌خواری به مرکز وارد شده‌اند، تجربه فعالیت در بخش خصوصی لازم نیست؟

#### ۵-۱- ناسازگاری نظام مالی و اداری بخش دولتی و خصوصی

اگر چه بسیاری از مسائل واحدهای مستقر در مراکز رشد بدون ارتباط با سازمان و درون شورای مرکز حل و فصل می‌گردد، اما وابستگی اعطای وام به واحدهای مستقر از طریق بخش اداری مالی سازمان مؤسس، پیشبرد توسعه فعالیت‌های واحدها را با کندی بسیار مواجه کرده است. این مسئله در سازمان‌های مؤسس دانشگاهی بیشتر قابل ملاحظه است. از سوی دیگر عدم حمایت مالی به موقع از یک شرکت خصوصی ممکن است زبان‌های جبران ناپذیری برای او به بار آورد و رقیبان او فرصت پیدا نمایند که بازار را تسخیر کنند. در صورتی که سازمان‌های دولتی به علت وابستگی به درآمدهای دولتی هرگز دچار ورشکستگی نمی‌شوند و هراسی برای تأمین درآمد خود در پایان هر ماه ندارند. بنابراین هرگز نمی‌توانند خود را حامی واقعی واحدهای مستقر معرفی کنند. البته این بدان معنا نیست که بدون ضابطه و بدون اخذ تضمین لازم از واحد تسهیلات مالی به او اعطا گردد. از طرفی مراکز رشد برای پذیرش مسئولیت اعطای وام به واحدها به طور مستقل متحمل مشکلات متعددی می‌شوند. یک راهکار مناسب برای حل این مشکل دو سوبه انعقاد قرارداد بین سازمان مؤسس و یک مؤسسه مالی و اعتباری مثل بانک است. مشروط بر اینکه به محض معرفی واحد فناور از سوی مرکز رشد و دادن تضمین لازم برای بازپرداخت از سوی واحد به بانک ظرف کمتر از یک هفته پس از زمان معرفی، وام به واحد فناور

پرداخت گردد. در مقابل با دادن کارمزد به بانک بر اساس قرارداد، بانک بازپرداخت پول مرکز رشد را تضمین کند.

#### ۲- مراکز رشد دولتی و پالش‌های پیش‌رو

##### ۱-۲- کادر اداری غیر متخصص و بیش از حد مورد نیاز

ادارات دولتی به علت وابستگی به دولت، در جذب و نصب مدیران و کادر اداری خود اغلب غیر حرفه‌ای عمل کرده و تا حد امکان علاوه بر جذب نیروهای غیر متخصص، تعداد نیروهای غیر ضروری خود را افزایش می‌دهند. در صورتی که اگر همین سازمان‌های دولتی به بخش خصوصی واگذار شود کادر اداری آن را تا یک سوم تعداد فعلی کاهش خواهند داد. مراکز رشد دولتی نیز از این قاعده مستثنی نیستند. تجربه ثابت نموده است که نیروی اداری بیش از تعداد لازم نه تنها در پیشبرد امور مؤثر نیست، بلکه مشکلاتی را به همراه خواهد داشت که در نهایت برخی از امور برجای مانده و یا حداقل به صورت مطلوب و با سرعت لازم انجام نخواهد شد. از اینروست که ساعت کار مفید یک کارمند در کشور تا ۲۰ دقیقه ذکر شده است. اما این معضل در بخش خصوصی به ندرت مشاهده می‌شود. بخش خصوصی به علت حساسیت در کاهش هزینه‌ها، حداقل نیروی متخصص پارموقت، نیمه‌وقت و تمام‌وقت را بر اساس نظام زمان‌سنجی کار و زمان گاهی به صورت هفتگی به کار می‌گیرد و عملکرد آنها را به طور مداوم ارزیابی نموده، اشتباهات آنها را تذکر می‌دهد و در صورت تکرار آنان را جایگزین یا حذف می‌نماید.

##### ۲-۲- درآمدهای دولتی، هزینه‌های سربار و

#### بی‌دقتی در مسائل مالی

هزینه سربار در ادارات دولتی نسبت به هزینه‌های مأموریتی سازمان بسیار بالاست. علت اصلی این مسئله ناشی از نداشتن دغدغه درآمد به علت وابستگی به پول نفت و اعتبارات دولتی است. برخلاف شرکت‌های خصوصی که حیاتشان به بازاریابی و کسب درآمد وابسته است، ادارات دولتی هرگز در این زمینه مشکل عمده‌ای نداشته‌اند. زیرا یا بازار را منحصرأ در اختیار گرفته‌اند، یا بخش خصوصی توان رقابت با آنها را ندارد. هنر مدیران دولتی در کشور ما جذب بودجه بیشتر برای زیرمجموعه تلقی می‌شود و بر خلاف بخش خصوصی هرگز در هزینه‌ها حساسیت و ریزبینی انجام نمی‌گیرد. از مهمترین پیامدهای این ساختار مدیریت دولتی جذب نیروهای اضافی و غیر متخصص، اعمال برخوردهای سلیقه‌ای در هزینه‌ها، عدم توجه به بیت‌المال و بی‌دقتی در مسائل مالی، وجود رانت‌خواری به علت شفاف نبودن قانون و انحصار اطلاعاتی، ضایعات لوازم، اموال و وقت و عدم جدیت در جلوگیری از مشکلات اداری است. پرواضح است که برخی از مراکز رشد دولتی نیز دچار این مشکلات هستند. یک مقایسه ساده میان بخش دولتی با بخش خصوصی نشان می‌دهد که بخش خصوصی به علت ساختار ذاتی خود و نداشتن درآمدهای بادآورده، نمی‌تواند مشکلات موجود در سازمان‌های دولتی را در خود تحمل کند و در صورت مشاهده هر یک از این موارد به سرعت راهی را برای مقابله با آن پیدا خواهد کرد. بنابراین بخش خصوصی به دنبال اجرای هر چه دقیق‌تر حسابداری صنعتی و محاسبه قیمت تمام محصولات یا خدمات می‌باشد.

## ۳-۲- اصلاح ساختار اداری و جلوگیری از اعمال سلیقه‌های شخصی

یکی از مهمترین عللی که امروزه به عنوان رمز موفقیت و کلید توسعه سازمان‌های موفق از آن یاد می‌شود اجرای نظام اداری و مالی شفاف بر اساس آیین‌نامه‌ها، قوانین و دستورالعمل‌های مصوب داخلی و در نتیجه افزایش راندمان و بهره‌وری است. نداشتن نظام اداری و مالی روشن، مشخص نبودن وظایف دقیق هر فرد و در نتیجه پاسخگو نبودن به معضلات و مشکلات، برخورد‌های سلیقه‌ای، عدم وجود راهبرد سازمانی و نظام ارزیابی، نظارت و مجازات قاطع متخلفین در مؤسسات دولتی کشور، اصلاح این مشکلات را ضروری کرده است. بسیاری از این مشکلات در بخش خصوصی وجود ندارد و یا به ندرت اتفاق می‌افتد. در صورتی‌که رسیدن به این معیارها در بخش دولتی متضمن هزینه اضافی برای آموزش و پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت کیفی و اصلاحی است که اغلب صوری است. چه بسا اجرای این نظام‌ها در بسیاری از بیمارستان‌ها، بانک‌ها و ادارات دولتی مشاهده می‌شود اما عملکرد سازمانی آنها بهبود نیافته و سطح رضایت‌مندی مردم را افزایش نداده است. آیا مراکز رشد کشور نیز با مدیریت دولتی خواهند توانست راندمان کاری و سطح رضایت مشتریان خود را تا حد مطلوب بالا ببرند؟

## ۴-۲- تلاش دولت برای استقلال مالی برخی مؤسسات دولتی

رویکرد دولت در سال‌های اخیر به سمت کاهش وابستگی مالی مؤسسات و نهاد‌های دولتی به اعتبارات دولتی و تشویق آنها به کسب درآمد بر اساس امکانات و توانایی‌ها از راه‌های دیگر

است. حتی دانشگاه‌ها نیز از این قاعده مستثنی نبوده‌اند و افزایش مؤسسات آموزشی غیر انتفاعی نیز در همین راستا بوده است. اکنون این سؤال مطرح می‌شود در زمانی که دولت به کاهش تعداد مؤسسات وابسته به اعتبارات دولتی تأکید دارد، تشکیل مؤسسات جدیدی با نام مراکز رشد دولتی که بر مبنای اساسنامه‌های فعلی خود مجبورند تا ابد با تزریق بودجه دولتی به حیات خود ادامه دهند متناقض نیست؟ چه راهکاری برای کسب درآمد از سایر منابع در اساسنامه این مراکز تجویز شده است؟

## ۵-۲- رویکرد کاهش تصدی‌گری مراکز دولتی از سوی دولت

کارشناسان اتفاق نظر دارند که نظام دولتی فعلی کشور جوابگوی حل مشکلات پیش روی خود نیست و نه تنها کارآیی لازم برای ایجاد موتورهای توسعه پایدار کشور را در ابعاد مختلف ندارد، بلکه زمینه را برای سایر بخش‌های کشور نیز تخریب کرده و در برخی مواقع مانع آن است. این مسئله چند سالی است که در کشور مطرح گردیده و اخیراً برای کاهش سطح تصدی‌گری دولت در بسیاری از زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی تا سطح نظارتی، قوانینی وضع گردیده است. شاید یکی از مهمترین مأموریت‌های دولت اخیر را بتوان اجرای موفقیت‌آمیز قوانین خصوصی‌سازی و افزایش نقش بخش خصوصی و تعاونی دانست. آیا این حرکت خصوصی‌سازی مراکز رشد دولتی را تشویق نمی‌کند؟

## ۶-۲- تجربه جدید حمایت از بخش خصوصی درون سازمان‌های دولتی

حمایت مالی از بخش خصوصی بدون انگیزه کسب سود در مراکزی که وابسته به مراکز دولتی

است، تجربه جدیدی در کشور است. این مسئله در مراکز دانشگاهی به علت عدم ماهیت مالی و اعتباری دانشگاه‌ها که سازمان‌های مؤسس هستند تعجب برانگیز بوده است. مشکلات رفت و آمد شرکت‌های خصوصی و مشتریان آنها در غیر ساعات اداری، ایام تعطیل و مسائل حراستی این مشکل را مضاعف کرده است. صدور ناگهانی مجوز مراکز رشد بدون ایجاد زمینه آشنایی و فرهنگ‌سازی لازم در سازمان‌های مؤسس را باید پیش‌زمینه این مشکل دانست. البته این معضل تا حدود زیادی حل شده است، اما تعریف نحوه ارتباط مراکز رشد با سایر بخش‌های سازمان مؤسس و جایگاه آن در ساختار تشکیلاتی سازمان در هنگام ابلاغ مجوز و بودجه آن می‌تواند از بروز این مسئله جلوگیری کند.

## ۳- تجربه مراکز رشد موفق خارج از کشور

با اینکه مراکز رشد کنونی از خارج از کشور الگوبرداری شده و متولیان توسعه آن در کشور بارها از مراکز خارجی موفق بازدید نموده‌اند و از کارشناسان خارجی نیز مکرراً دعوت کرده و مشاوره گرفته‌اند، اما به برخی نکات کلیدی توجه اساسی نشده است. از جمله این نکات عبارتند از:

- تدوین قوانین و فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم و فرهنگ‌سازی قبل از صدور مجوز مراکز؛
- امکان‌سنجی و مأموریت تخصصی مراکز بر اساس قابلیت‌های هر منطقه؛
- بومی‌سازی مراکز و سپس رشد تدریجی صدور مجوز مراکز؛

- پیش‌بینی منابع مالی متعدد برای درآمدهای مرکز در اساسنامه برای رسیدن به نقطه سر به سر مالی؛
- ساختار اداری و مدیریتی مرکز.

کما اینکه این مشکلات اکنون بروز کرده و مراکز رشد متعددی با آن مواجه هستند. در واقع این مشکلات مواردی نیستند که پس از صدور مجوز و تشکیل مراکز رشد متعدد به راحتی قابل حل باشند.

واقعیت این است که ظهور و گسترش مراکز رشد در کشورهای مختلف و حتی توسعه نیافته در طول چند سال براساس امکان سنجی، بررسی قابلیت‌های منطقه‌ای، بررسی نتایج تأسیس دو یا سه مرکز رشد و فرهنگ‌سازی، تدوین قوانین لازم و آماده‌سازی زیرساخت‌ها صورت گرفته است و پس از اینکه الگوی بومی مرکز موفق تهیه و تصویب شد و نتایج مطلوب آن ملاحظه گردید، آنگاه به صدور مجوزهای تدریجی سایر مراکز بر اساس مطالعات جامع اقدام می‌شود.

از صحبت‌های کارشناسانی چون پروفسور رستم لالکاکا و دکتر جولین وب چنین برداشت می‌شود که مراکز رشد در کشورهای مختلف از جمله در اروپا و استرالیا در زمینه منطبق بر اهداف توسعه هر منطقه و صرفاً با کمک اولیه دولت راه‌اندازی می‌شود.

به عنوان مثال مرکز رشد با کمک سیصد هزار دلاری دولت، آنهم در دو قسط با فاصله یک یا دو ساله، راه‌اندازی می‌شود و از ابتدا سایر منابع مالی برای ادامه حیات و توسعه آن پیش‌بینی می‌شود. از مهمترین آنها می‌توان به شراکت مرکز در سهام شرکت‌های خصوصی نوپا و کسب درآمد از آنها یا فروش سهام متعلق به مرکز پس از رشد یافتگی و خروج آنها اشاره نمود.

بر این اساس یک مرکز رشد می‌تواند در مدت ۴ تا ۷ سال به نقطه سر به سر مالی رسیده و از این پس به خود متکی باشد و حتی درآمدزا باشد. این مطلب ریشه اصلی تشکیل مراکز رشد

خصوصی در خارج از کشور است. برای ایران نقطه سر به سر ۸ سال پیش‌بینی شده است. همچنین در کشورهای اروپایی تعداد پرسنل مرکز اعم از مدیر و کارکنان اصلی و فرعی جمعاً بین ۳ تا ۷ نفر است. واضح است که ۷ نفر، کادر مراکز رشدی است که به حداکثر رشد خود رسیده‌اند.

این موارد ناشی از ساختار اداری مالی و نحوه مدیریت خصوصی حاکم بر این مراکز است. هر چند به علت پیشرفته نبودن ارائه خدمات در کشورهای در حال توسعه، این ارقام می‌توانند در این کشورها تا سی درصد رشد داشته باشند. مراجع مذکور نشان می‌دهد اکثریت مراکز رشد در اروپا و آمریکا و حتی بسیاری از کشورهای آسیای جنوب شرقی با وجود سرمایه‌گذاری دولت مرکزی یا محلی، با مدیریت خصوصی اداره می‌شوند.

#### ۴- ارائه راهکار برای رفع نیازهای مذکور ۴-۱- اجتناب از گفتار درمانی و اهمیت رفتار درمانی

امروزه همگان اذعان دارند که گفتار درمانی به ویژه در دوره رشد اگرچه ممکن است تأثیر مقطعی داشته باشد، اما اگر با عمل همراه نگردد نه تنها اثر مثبتی در مخاطب نخواهد داشت بلکه ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد. در آموزه‌های دینی و ادبیات کهن ما به این موضوع تأکید فراوانی شده است. این مسئله هنگامی حادثتر است که فردی خود مرتکب عملی گردد و دیگران را از آن بازدارد.

اکنون حکایت این است که مرکز رشدی با ویژگی مدیریت دولتی مرسوم کشور بخواهد متولی حمایت و تربیت شرکت‌های خصوصی نوپا گردد و او را به سرعت عمل، استفاده از فرصت‌ها،

برنامه‌ریزی اداری و مالی توصیه کند. شما عکس‌العمل این شرکت‌های نوپا را پس از چند سال چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا آنگونه تربیت و رشد یافته‌اند که بتوانند پس از خروج از مرکز روی پای خود بایستند و از رقبای خود عقب نمانند؟

راه حل آن است که مراکز رشد دولتی نیز چهره دو شخصیتی خود را کنار گذاشته و اگر بنا دارند مربی و حامی بخش خصوصی باشند خود به شیوه مراکز خصوصی عمل کنند تا با کمترین گفتار و در عمل، خود را در معرض الگوبرداری شرکت‌ها قرار دهند.

سازمان مؤسس دولتی می‌تواند مرکز رشد خود را در ساختمانی مجزا و خارج از حوزه فعالیت‌های سازمانی معمول خود مستقر کند تا برای شرکت‌های خصوصی نیز مشکل رفت و آمد و حراستی پیش نیاید و با اداره مرکز رشد به شیوه خصوصی، الگوی مدیریتی بهینه برای سایر بخش‌های سازمانی خود نیز ترتیب دهد. همچنین ضمن فرهنگ‌سازی برای مراکز رشد، مشکل واحدهای مستقر را نیز از نظر سرعت عمل و شفافیت در برخورد حل کرده و کمترین تداخل بین امور مراکز رشد و سایر بخش‌های سازمان را مصوب کنند.

پیشنهاد دیگر اینکه مراکز رشد دانشگاهی و حتی وابسته به پارک‌های علم و فناوری می‌توانند برای اداره مرکز رشد با یک شرکت خصوصی متبخر در زمینه مراکز رشد قرارداد بسته و حق‌الزحمه‌ای را به صورت سالیانه بر اساس ارزیابی عملکرد آنها پرداخت کنند. در این مورد سازمان مؤسس می‌تواند در مورد نحوه پرداخت اعتبار خدماتی و پژوهشی به واحدهای مستقر به صورت مستقیم دخالت داشته باشد.

#### ۲-۴- بکارگیری افراد فعال و با تجربه بخش خصوصی در اداره و مشاوره مراکز رشد

بهترین گزینه برای مدیریت مرکزی که متولی هدایت و رشد بخش خصوصی است، انتخاب مدیری مجرب و موفق از بخش خصوصی است که با بخش‌های مختلف سازمان مؤسس و مشکلات بخش خصوصی آشنا باشد. انتخاب مربیان دوره‌های آموزشی و مشاوران مرکز از فعالان بخش خصوصی، زمینه استادکاری و نظارت و ارزیابی واقع‌گرایانه از واحدهای نوپای مستقر را به وجود خواهد آورد و مخاطره عدم موفقیت واحدها را به شدت کاهش خواهد داد.

#### ۳-۴- استقرار چند شرکت خصوصی موفق در مراکز رشد

استقرار چند شرکت خصوصی موفق در مرکز رشد و پذیرش واحدهای تحقیق و توسعه چند

شرکت بزرگ زنده در بخش رشد تحقیقاتی، امکان الگوبرداری راحت‌تر و بهتر را برای واحدهای نوپا فراهم می‌کند و زمینه ارتباط آنها با بخش خصوصی خارج از مرکز را به نحو مطلوب به وجود خواهد آورد. همچنین واحدهای نوپا نحوه تعامل با شرکت‌های بزرگ‌تر را تجربه کرده و چندین روش مدیریتی و ساختار متفاوت را از نزدیک مشاهده کرده و بهترین ساختار و شیوه اداره را برای خود انتخاب خواهند نمود.

به علاوه شرکت‌های نوپا با توصیه مرکز رشد می‌توانند پروژه‌ها و طرح‌های شرکت‌های مذکور را اخذ نموده و به عنوان پیمانکاران فرعی برای آنها، علاوه بر تأمین بخشی از بازار خود، رشد و توسعه یافته، اعتماد دیگران را جلب کرده و اعتبار حقوقی نیز کسب نمایند. اگر مدیریت مرکز به عهده بخش خصوصی باشد، این منظور سریع‌تر و کارآتر تحقق خواهد یافت.



#### ۴-۴- تسهیل و توسعه ارتباط واحدهای فناور مستقر در مراکز رشد با محیط خارج از مرکز

مرکز رشد می‌تواند با برگزاری نشست‌های منطقه‌ای ضمن معرفی توانایی‌های واحدهای مستقر، در جذب و واگذاری پروژه‌های بزرگ و واگذاری آنها به واحدها بخشی از مشکل بازاریابی این شرکت‌های کم‌اعتبار را مرتفع نماید. ارتباط مرکز با صنوف مختلف و ادارات دولتی مرتبط با شرکت‌های خصوصی همچون سازمان صنایع و معادن، سازمان ثبت اسناد و املاک کشور، اداره کار و امور اجتماعی، وزارت تعاون، وزارت اقتصاد و امور دارایی و همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی برای واحدها توسط کارشناسان این ادارات، ارتباط شرکت‌های فناور نوپا را با خارج از مرکز تسهیل نماید تا شرکت‌ها پس از رشدیافتگی و خروج از مرکز با مشکلات کمتری مواجه شوند. مراکز رشد خصوصی می‌توانند قرارداد انجام پروژه‌های بزرگ را منعقد نموده و آن را با شکستن به پروژه‌های کوچک‌تر توسط شرکت‌های مستقر به انجام رسانند. بدینوسیله درآمد مرکز و شرکت‌های مستقر را افزایش می‌دهند. همچنین بدین طریق ارتباط شرکت‌های مستقر با محیط خارج را تسهیل کنند. یک راهکار عملی دیگر سوق تدریجی واحدها به کاهش وابستگی به مرکز از ابتدا تا زمان خروج است.

#### ۵-۴- سوق تدریجی واحدها به کاهش وابستگی به مرکز رشد از ابتدا تا زمان خروج

آنچه باید همواره مورد توجه مدیران و شورای مراکز رشد قرار گیرد آن است که شرکت‌های خصوصی نوپا به صورتی رشد و تربیت یابند که پس از خروج از مرکز، ضربه ناگهانی نخورند و ورشکست نگردند. زیرا در این صورت نه تنها

6. UNIDO, **Practical Guidelines for Business Incubation Systems**, Vienna, 1992.

۷. گفتگو با جولین وب، وظایف اصلی مراکز رشد، نشریه پارک فناوری پردیس، شماره ۱۰.

۸. بهزاد سلطانی، تحلیل وضعیت موجود و ارائه شرایط مناسب برای راه اندازی مراکز رشد و پارک‌های علم، فناوری در کشور، اولین کارگاه آموزشی پارک‌ها و مراکز رشد علم و فناوری، اصفهان.

۹. گفتگو با دکتر بهزاد سلطانی، نشریه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، رویش، شماره ۴.

خصوصی است باید در اسرع وقت در اصلاح ساختار اداری خود و تغییر آن به شکل خصوصی اقدام نموده و جهت اصلاح اساسنامه خود برای پیش‌بینی سایر منابع مالی بدون اتکا به دولت کوشش نمایند. برخی از نکات فوق می‌تواند برای مدیریت پارک‌های علم و فناوری نیز مفید باشد. عملیاتی نمودن موضوع این مقاله می‌تواند برای مطالعات بعدی مورد توجه قرارگیرد.

### منابع و مآخذ

1. Lalkaka, Rustam, **'Best Practices' in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned European Union**, Belgian Presidency International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development Brussels, 14 - 15 November 2001

2. Lalkaka, Rustam, **Assessing the Performance and Sustainability Of Technology Business Incubators New Economy & Entrepreneurial Business Creation Mediterranean Countries**, Trieste, Italy. 4 - 6 December 2000

3. Jorge Costa-David, Jack Malan, Rustam Lalkaka, **Improving Business Incubator Performance through Benchmarking and Evaluation: Lessons Learned from Europe**, 16TH International Conference on Business Incubation National Business Incubation Association, April 28 - May 1, 2002, Toronto, Canada

4. Rustam Lalkaka and Daniel Shaffer, **Nurturing 'Entrepreneurs, Creating Enterprises: Technology Business Incubation in Brazil**, 26 Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development International Conference on Effective Business Development Services, Rio de Janeiro, Brazil, March 2 - 3, 1999

5. Dinyar Lalkaka, **Incubator Sustainability: The Asian Experience**, Best Practices in Science Based Incubators, Science Alliance, Rotterdam, 11 December 2003

زحمات چند ساله ثمری نخواهد داشت، بلکه واحد فناور از بازپرداخت بدهی خود به مرکز رشد نیز ناتوان خواهد بود. بنابراین باید راهکار کاهش وابستگی مادی و معنوی واحدهای فناور در طول زمان استقرار در مرکز در نظر گرفته شود. به گونه‌ای که به واحدهای در شرف خروج از مرکز، به جای حمایت و کمک، چگونگی رفتار واقعی در خارج از مرکز آموزش داده شود. افزایش میزان حضور شرکت‌های نوپا در مراکز رشد تا مدت پنج سال می‌تواند به تحقق این امر کمک شایانی بنماید. به گونه‌ای که برخی واحدهای رشدیافته در دو سال پایانی به صورت مستأجر در مرکز حضور داشته و تنها از برخی حمایت‌های معنوی مرکز رشد بهره گیرند.

### ۵ - نتیجه‌گیری

یکی از بهترین مدل‌ها برای اداره مراکز رشد دولتی موجود در کشور، اعمال مدیریت خصوصی در آنهاست که پیامد آن، ارائه الگویی در دسترس و مطمئن برای تأثیرپذیری شرکت‌های خصوصی نوپای مستقر در آن خواهد بود. البته این سخن نفی کننده مالکیت دولتی به عنوان موسس و سرمایه گذار اصلی مرکز رشد نیست.

از سوی دیگر نظام دولتی رایج کشور کمتر می‌تواند رشد و توسعه مؤسساتی را که این شیوه را پذیرفته‌اند تحقق بخشد. بنابراین مرکز برای رشد و توسعه همه جانبه خود نیاز به مدیریت خصوصی دارد.

تلاش دولت برای کاهش وابستگی به اعتبارات دولتی نیز به مراکز رشد دولتی گوشزد می‌نماید که گرچه راهاندازی و حمایت اولیه این مراکز برعهده دولت بوده است، اما برای بقا و رشد خود که پیش‌نیاز رشد کمی و کیفی شرکت‌های