

## مدیریت کیفیت در مراکز رشد

■ علیرضا فرجی

عضو هیئت علمی دانشگاه کاشان

arfaraji@yahoo.com



### مکیده

در این مقاله ضمن مرور اجمالی بر اصطلاحات استاندارد های کیفیت از جمله مدیریت، نظامنامه، برنامه و اهداف کیفیت، نحوه پیاده سازی، مستند سازی و ارزیابی سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۰ و نیز تدوین طرح تجاری مرکز رشد بر اساس آن ارائه می شود.

### واژه های کلیدی

مدیریت مرکز رشد؛ مستند سازی سیستم کیفیت؛ مدیریت کیفیت.

### ۱. هدف و دامنه کاربرد استاندارد ایزو ۹۰۰۰

این استاندارد نیازمندی های سیستم کیفیت را برای بکارگیری در مواردی که لازم است توانایی عرضه کننده (شرکت، مؤسسه و ...) در طراحی و عرضه محصول منطبق با اهداف تضمین شود، مشخص می کند. هدف از نیازمندی های تعیین شده، بیش از هر چیز تأمین رضایت مشتری از طریق پیشگیری از بوجود آمدن عدم انطباق در تمامی مراحل طراحی تا ارائه محصول است. در استاندارد ایزو، محصول نتیجه انجام فعالیت ها و فرایندها است و انواع خدمات را نیز در برمی گیرد. در برخی استانداردهای کیفیت، علاوه بر فرد یا شرکتی که محصول یا خدمات را دریافت می کند، کارکنان خود مؤسسه و نیز افراد و شرکت هایی که از آنها مواد اولیه و خدمات دریافت می شود نیز به عنوان مشتری تلقی می شوند.

این استاندارد را می توان به منظور ساماندهی و افزایش کیفیت کلیه فعالیت های مؤسسات خدماتی و از جمله مرکز رشد به کار گرفت و همه

توسعه نگرش نسبت به تعریف مفهوم کیفیت گردید و مشخص شد که صرفاً یافتن، ثبت و در نهایت برطرف کردن اشتباهات، یک راهبرد تدافعی را بوجود می آورد که با آن در بلند مدت حتی نمی توان سهم بازار را حفظ کرد.

در کنار مشخصه های فنی، مشخصه های عملکردی مانند قیمت، خدمات پس از فروش، برخورد مطلوب با مشتری و رسیدگی به نارضایتی ها نقش مهمی را ایفا می کند. به علاوه مشخصه های کیفیتی دیگری نیز هست که بر حفظ ویژگی های فنی تمرکز نمی یابد، بلکه منطبق بر نیازهای مشتریان است که فراتر از مفهوم عملکردی کیفیت می باشد.

سیستم کیفیت در استاندارد ایزو، عبارت است از وسیله ای برای حصول اطمینان از انطباق

مراحل طراحی خدمات و فعالیت ها را تا ارائه آن به واحدهای مستقر و حتی کارکنان و اشخاص حقیقی و حقوقی توسط آن پوشش داد. زیرا ارائه خدمات مناسب برای رشد هسته ها و واحدهای مستقر، رسالت اصلی مرکز رشد است. در بخش های زیر چگونگی پیاده سازی استاندارد کیفیت در مرکز رشد به طور اجمال مطرح می شود.

### ۲. مفهوم کیفیت از دیدگاه ایزو ۹۰۰۰

در تاریخچه نظام کنترل کیفیت، ابتدا سمت گیری و توجه به مفهوم کیفیت عمدتاً به ویژگی های فنی خدمات معطوف می شد. این که کیفیت به عنوان مهمترین عامل راهبردی موفقیت در بازارهای جهانی مطرح است، باعث

محصول با نیازمندی‌های تعیین شده که باید ایجاد، تدوین و نگهداری شود. در بسیاری از موارد نیازمندی‌های کیفیت ممکن است با زمان تغییر کنند و این امر مستلزم بازنگری ادواری آنها خواهد بود.

### ۳. مدیریت کیفیت و اهداف آن در مرکز رشد

در ایزو مفهوم مدیریت کیفیت چنین تعریف شده است: تمامی فعالیت‌های مربوط به کل وظایف مدیریت که تعیین کننده خط مشی کیفیت، اهداف و مسئولیت‌ها بوده و آنها را به کمک روش‌هایی از قبیل طرح‌ریزی کیفیت، کنترل کیفیت، تضمین کیفیت و بهبود کیفیت در چارچوب سیستم کیفیت به مرحله اجرا در می‌آورد.

مدیریت کیفیت در حوزه مسئولیت تمامی سطوح مدیریت است. ولی باید توسط مدیریت رده بالا هدایت شود و اجرای آن همه اعضای مؤسسه را در بر گیرد. همچنین باید جنبه‌های اقتصادی آن مورد توجه قرار گیرد. مسئولیت مدیریت و خط مشی کیفیت از نیازمندی‌های اولیه سیستم کیفیت است.

خط مشی کیفیت، مقصد و جهت‌گیری یک مؤسسه در رابطه با کیفیت است و از اجزای خط مشی کلی مؤسسه است که رسماً به وسیله مدیریت رده بالا تعیین شده و باید نسبت به آن در تمام ارکان مؤسسه، عملاً پایبندی نشان داده شود.

هدف مدیریت کیفیت این است که خط مشی کیفیت معین شده را جامه عمل بپوشاند و اهداف کیفیتی متعلق به آن را نیز محقق سازد. هدف مهمتر آن است که ضمن اقتصادی کردن

و معقول ساختن هزینه‌ها، رضایت کامل مشتریان به دست آید. پایه و اساس این کار، اداره مؤسسه با مدیریت کیفیت سازماندهی شده‌ای است که تمامی بخش‌های مؤسسه را شامل شود.

استقرار استاندارد در هر مؤسسه نیاز به تجربه عملی، سازماندهی مناسب در تمامی مراحل اجرا و برنامه زمانبندی مشخص دارد. حصول کیفیت مطلوب در ارائه خدمات، نتیجه استفاده از ابزارهای مؤثر مانند راهبردهای موفق مؤسسه و گرایش به سوی انتظارات کیفیتی روزافزون مشتریان است. بنابراین مجرب بودن مدیر مرکز برای تحقق اهداف کیفیتی ضروری است. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد کیفیت و بهبود مستمر علاوه بر آنکه بهره‌وری را در سازمان به دنبال دارد، در رأس عوامل رقابت مؤسسات قرار دارد.

مهمترین فایده یک نظام مدیریت کیفیت، سازماندهی فعالیت‌های سازمان است و ابزار هدایتی مهمی در اختیار مدیریت مؤسسه قرار می‌دهد که می‌تواند بر اساس آن سطح کیفیت مورد نظر را پایدار نموده و به طور منظم آن را بهبود بخشد. در نتیجه هزینه‌اشتباهات، ضایعات و اتلاف وقت به طور مؤثر کاهش می‌یابد. اجرای درست این نظام در هر مؤسسه می‌تواند فواید دیگری از جمله عبور از بحران‌ها و نیز کسب اعتبار مناسب را برای آن به همراه آورد.

برخی از اهداف کیفیتی در مرکز رشد را می‌توان به صورت ذیل عنوان کرد:

■ قوانین و مقررات هر کشور و همچنین موارد مندرج در آیین‌نامه‌های مرکز همواره رعایت شوند؛  
■ خدمات قابل ارائه به واحدها تا حد امکان نیازهای مشترک همه واحدها را به بهترین نحو پوشش دهد؛

■ خدمات ارائه شده به سطحی از کیفیت برسد که علاوه بر نیازهای فعلی واحدهای مستقر، نیازهای آینده واحدها و مرکز نیز بررسی و راهبردها و برنامه‌های لازم برای برآورده کردن آنها پیش‌بینی شود؛

■ اعتماد واحدها به مرکز به عنوان تکیه‌گاه یا مشاور مطمئن به حداکثر میزان مطلوب برسد؛  
■ کسب شهرت مطلوب که تضمین جذب واحدهای جدید و محدود شدن مخاطرات را به دنبال دارد؛

■ کاهش هزینه‌های کیفیت که خود درصد قابل توجهی از هزینه‌ها را شامل می‌شود؛

■ شفافیت در ارزیابی عملکرد واحدها و کارکنان و برخورد با مقصرین و نیز جلوگیری از سوء استفاده‌های احتمالی جدید؛

■ استقلال مالی مرکز و کاهش وابستگی به کمک‌های دولتی.

وضع قوانین و زیرساخت‌های مورد نیاز برای کارآفرینی و حمایت از کسب و کارهای کوچک توسط دولت و نیز اعطای مجوز به مرکز رشد بر اساس توانمندی‌های منطقه‌ای و در راستای اهداف کلی توسعه مناطق مختلف می‌تواند اهداف کیفی مراکز رشد را به تحقق نزدیکتر کند.

مفاهیم کیفیتی می‌تواند همه فعالیت‌های مراکز رشد از جمله نحوه ارائه خدمات به واحدها، هزینه ارائه خدمات، نحوه ارتباط مرکز با واحدها در زمان استقرار در مراحل مختلف پیش‌رشد، رشد و پس از فارغ‌التحصیلی و همچنین برخورد مرکز با سایر مراجعین را پوشش دهد.

### ۴. مستندسازی نظام کیفیت در مرکز رشد

برنامه‌ریزی، اجرا و در نهایت کنترل آنچه انجام داده‌ایم با آنچه که نوشته و برنامه‌ریزی کرده‌ایم

سازمانی مبتنی بر فعالیتهای کیفی مرکز رشد):

- جهت‌گیری و هدایت صحیح فعالیتهای مؤثر بر کیفیت؛
- آموزش کارکنان در مورد عناصر کیفیت و آگاه‌کردن آنان از تأثیر کارشان بر کیفیت خدمات؛
- مبنایی برای انجام ممیزیهای کیفی.

#### ۲-۴- برنامه کیفیت

طرح یا برنامه کیفیت وسیله‌ای برای اجرای نظام کیفیت در یک محصول، یکی از خدمات و یا پروژه‌های مشخص است که به بخش‌هایی مرتبط در نظام‌نامه کیفیت ارجاع می‌شود. برنامه کیفیت فعالیتهایی را که باید در سطوح مختلف انجام شود، تعیین کرده و نظامی را برای کنترل و نظارت بر این فعالیتهای فراهم می‌سازد. هر یک از فعالیتهای باید برنامه خاصی داشته و موارد زیر در آن تعریف شده باشد:

- برنامه کیفیت برای نیل به مقصودی روشن (همانند برنامه جذب و پذیرش واحدها) تدوین می‌شود و بوسیله نمودار گردش عملیات، نوع و توالی فعالیتهای را از ابتدا تا انتها نشان می‌دهد.
- در برنامه کیفیت باید روش‌های بازنگری، تغییر و به روز آوردن اسناد و مدارک مورد توجه قرار گرفته و به روش‌های اجرایی مربوطه اشاره نماید.
- چارچوب، حد و جزئیات برنامه کیفیت باید تا حد امکان مطابق خواسته‌های مشتری، به طور خلاصه و بدون ابهام طراحی و تهیه شود.
- تأکید می‌شود که هر یک از خدمات یا فعالیتهای مرکز رشد می‌تواند برنامه کیفیت مخصوص داشته و موارد زیر در هر یک از آنها تعریف شود:
- اهداف کیفی تعیین شده برای هر برنامه خاص؛
- تعیین مسئولیت‌ها و اختیارات ویژه طی مراحل



شکل ۱. هرم کیفیت

اختیارات، ارتباطات کاری کارکنانی که در اداره، اجرا و بازرسی کارهای مؤثر در کیفیت نقش دارند، روش‌ها، دستورالعمل‌ها و نحوه کنترل آنهاست.

نظام‌نامه کیفیت در مرکز رشد را می‌توان برای نیل به اهداف زیر تهیه کرد:

- به عنوان سند معتبر مرجع برای اجرای نظام کیفیت در مرکز رشد؛
- اعلام و انتقال اهداف کیفی و خط مشی مرکز رشد به مشتریان اعم از واحدهای مستقر و مرتبط و کارکنان؛
- ارائه یک تصویر قابل قبول از مرکز رشد برای حصول اطمینان سازمان مؤسس و مشتریان؛
- ضرورت تضمین کیفیت مؤثر خدمات و محصولات مشاوران و شرکت‌هایی که مرکز از آنها تجهیزات و خدمات دریافت می‌کند؛
- تعریف ساختار و مسئولیت‌های سازمانی در مرکز و تشریح خطوط ارتباطات عمودی و افقی در مورد کلیه موضوعات مربوط به کیفیت (چارت

نیاز به ثبت اطلاعات دارد. پی‌گیری جریان اطلاعات به منظور ریشه‌یابی مشکلات بوجود آمده صرفاً از طریق اطلاعات مدون امکان‌پذیر است. جریان اطلاعات و مستندات نظام مدیریت کیفیت در سطوح مختلف، مطابق هرم روبرو قابل تفکیک است. اطلاعات هر رده مصرف‌کنندگان خاصی دارد که اگر این اطلاعات در اختیار آنها قرار نگیرد، موجب بروز اشتباه خواهد شد.

#### ۱-۴- نظام‌نامه کیفیت

نظام‌نامه کیفیت مدرکی است که خط مشی کیفیت را تشریح می‌کند و نظام کیفیت یک مؤسسه را توضیح می‌دهد. نظام‌نامه کیفیت می‌تواند به تمام یا بخشی از فعالیتهای یک مؤسسه مربوط باشد. عنوان و دامنه موضوعی یک نظام‌نامه، انعکاسی از دامنه شمول و کاربرد آن است. نظام‌نامه در بر دارنده خط‌مشی، مسئولیت‌ها،

مختلف اجرای برنامه؛

- روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌های کاری که در اجرای این برنامه باید به کار گرفته شود؛
- روش‌های مناسب بازرسی، تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها و ممیزی در هر یک از مراحل کار؛
- چگونگی اعمال تغییرات در برنامه کیفیت در حین اجرا و پس از اتمام؛
- سایر معیارها و ضوابط لازم برای تأمین اهداف؛
- روش‌های سنجش میزان نیل به اهداف در هر برنامه.

#### ۳-۴- روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌ها

روش‌ها یا رویه‌های اجرایی سطح دیگری از مستندات است که برای پشتیبانی نظام کیفیت لازم است. تمام واحدها یا گروه‌های تخصصی دیگر در فعالیت‌هایی که روی کیفیت تأثیر می‌گذارند، به طور معمول وظایف مشخصی را بر اساس ضوابط موجود در هر مؤسسه انجام می‌دهند. تدوین روش‌های اجرایی برای فراهم کردن شرایط لازم در اداره و هدایت نظام‌نامه امری ضروری است. به عنوان مثال نحوه ارائه حمایت‌های مالی از واحدهای مستقر در قالب یک روش اجرایی قابل تدوین است. هر طرح کیفیت ممکن است چندین روش اجرایی را در ذیل خود تعریف نماید. برای این منظور روش‌های اجرایی مکتوب و مدون گردیده و معمولاً شامل موارد زیر می‌شوند:

- هدف روش اجرایی؛
- دامنه شمول (محدوده اعتبار)؛
- مسئولیت‌ها؛
- روش کار؛
- گردش عملیات؛
- تقدم و تأخر و نوع فعالیت‌ها؛

- نحوه و نوع ثبت اطلاعات؛

- چگونگی حفظ و نگهداری مدارک؛
- تغییرات یا افراد مجاز در تغییر مسئولیت‌ها؛ دستورالعمل‌ها؛
- فرم‌ها و مستندات ذیربط روش اجرایی مانند منبع، ماخذ و پیوست‌ها.

دستورالعمل‌ها، دستور کارهای خاص برای انجام کارها هستند و باید دارای جزئیات کافی بوده و جزئیات روش انجام کار و سطح کیفیت مورد نظر را به روشنی تشریح نمایند. دستورالعمل‌ها در فرایندهای ویژه و اطمینان از انجام کامل فعالیت‌ها نقش اساسی دارند و باید در محلهایی که وظایف انجام می‌شوند، در دسترس و در معرض دید باشند. دستورالعمل نحوه پرداخت تسهیلات مالی حمایت از ایده محوری نمونه‌ای از دستورالعمل‌های مورد نیاز مرکز است.

برای تشخیص نیازمندی هر کار به دستورالعمل خاص سؤالات زیر را از خود بپرسید: آیا ممکن است این کار اشتباه انجام شود و روی کیفیت تأثیر منفی بگذارد؟ اگر پاسخ به این گونه سؤالات مثبت است، باید برای آن دستورالعمل کاری تهیه شود. همچنین باید پرسید آیا این کار برای افرادی که به تازگی به استخدام مؤسسه درآمده‌اند، کاملاً مشخص است؟ اگر پاسخ به اینگونه سؤالات مثبت باشد، به دستورالعمل نیاز ندارد.

درج نمودار گردش عملیات و تعیین مسئولیت‌ها نه تنها شفافیت و سرعت فهم دستورالعمل را افزایش خواهد داد، بلکه از تداخل مسئولیت‌ها پیشگیری نموده و هر یک از کارکنان را مسئول و پاسخگوی مجموعه امور و حیطه کاری مشخص خواهد نمود. بر این اساس تعداد

کارکنان مورد نیاز برای فعالیت‌ها بر اساس حجم مراجعات قابل تعیین بوده و از افراط و تفریط در جذب کارکنان جلوگیری خواهد کرد. کلیه فعالیت‌های مرکز می‌تواند در چارچوب سیستم کیفیت ایزو و در قالب هرم کیفیت، مستندسازی و آیین‌نامه‌های آن به صورت روش‌های اجرایی و دستورالعمل تدوین و تنظیم گردد.

#### ۴-۴- سوابق کیفیت و کنترل مستندات

در روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌ها باید بخشی برای تعریف و طبقه‌بندی سوابق کیفیت منظور شود. چگونگی نگهداری سوابق، فرد مسئول و آنچه باید به عنوان سابقه بایگانی شود و سوابقی که نگهداری یا ارسال آن برای هر واحد ضروری است نیز باید مشخص شود. بر این اساس لازم نیست تمام مدارک به بایگانی اصلی ارسال شود. به عنوان مثال نگهداری بسیاری از اسناد مالی مرکز باید در امور مالی بایگانی شود و رونوشت برخی از آنها به سایر بخش‌ها ارسال شود.

منظور از کنترل مستندات حصول اطمینان از آن است که اجرا کنندگان کارها از وجود و در دسترس بودن مستندات معتبر که بخشی از وظایف آنها است، آگاه باشند. همچنین دستورالعمل‌های جامع و کاملی در رابطه با تدوین، بازنگری، اصلاح و تأیید مستندات لازم است.

البته امروزه با وجود سیستم‌های اتوماسیون اداری می‌توان همه اطلاعات و مدارک را در هنگام تهیه و اجرا به شبکه پارانه‌ای وارد کرد و برای اطمینان از عدم دسترسی افراد غیر مجاز، سطوح دسترسی متفاوت برای مدیران، مسئولان بخش‌ها، کارکنان و حتی مراجعین و واحدهای

مستقر ایجاد نمود. همچنین می‌توان امکان دسترسی سریع و آسان‌تر را فراهم کرد. در این صورت کنترل مستندات نیز راحت‌تر و با اشتباه کمتر قابل انجام است.

## ۵. ارزیابی سیستم کیفیت، ضامن میات و بقای سیستم کیفیت

در استاندارد ایزو بررسی مستقل و نظام‌یافته فعالیت‌های مرتبط با کیفیت و نتایج آن برای تطبیق با آنچه برنامه‌ریزی شده و محاسبه میزان و نحوه تأثیر و دستیابی بر اهداف، تعریفی است که از ارزیابی (ممیزی) آورده شده است. ممیزی باید کلیه اجزای سیستم کیفیت را پوشش دهد و بوسیله اشخاصی انجام شود که مسئولیت مستقیمی در حوزه مورد ممیزی ندارند. این کار صرفاً به بازرسی محدود نمی‌شود و باید عدم تطابق‌های موجود در سیستم را تشخیص داده و اقدامات اصلاحی را نتیجه دهد.

ارزیابی جامع، عالمانه و غیر مغرضانه و نقد ضوابط، افراد و فعالیت‌های سیستم در هر مؤسسه اگر با اقدامات اصلاحی، تشویقی و تنبیهی مجموعه همراه شود، ضامن بقای اجرای صحیح سیستم، اصلاح آیین‌نامه‌ها و اشتباهات، جلوگیری از رانت‌ها و سوءاستفاده‌ها، رفع موانع، کاهش ضایعات، افزایش سرعت و تداوم حیات واقعی سیستم کیفیت در مؤسسه خواهد شد.

مدیر مرکز موظف است موارد نامنتطبق، نواقص در مستندات، مشکلات اجرایی همچون کمبود تجهیزات، خطاهای کارکنان، آموزش‌های مورد نیاز و نتایج ارزیابی‌ها را به طور مستند به شورای مرکز اطلاع داده و با تعریف پروژه‌های بهبود مستمر نقاط ضعف موجود در مرکز رفع گردد. ارزیابی داخلی سیستم باید در قالب روش‌های

اجرایی و دستورالعمل‌های ویژه تدوین و انجام پذیرد. این مستندات نیز باید تحت کنترل بوده و نحوه تشخیص و برخورد با عدم انطباقات، ضعف‌ها و کمبودها، تخلفات و فواصل ارزیابی را متذکر شود. ارزیابی دوره‌ای داخلی باعث ایجاد حلقه بازخورد در سیستم خواهد شد و نواقص و معایب مرکز را با میزان عدم انطباق هر یک شناسایی نموده و زمینه‌ساز ارائه و انجام پروژه‌های بهبود مستمر خواهد شد.

اخذ گواهینامه معتبر سیستم کیفیت ایزو توسط مرکز منوط به ارزیابی آن از سوی مؤسسات بین‌المللی معتبر در این زمینه است. تمدید این گواهینامه نیاز به ارزیابی‌های دوره‌ای خواهد داشت.

## ۶. تدوین طرح تجاری مرکز رشد مبتنی بر سیستم کیفیت

یکی از نیازمندی‌های ضروری برخی از سیستم‌های کیفیت از جمله QS ۹۰۰۰ تدوین طرح تجاری رسمی، مستند و جامع در مؤسسه است. این طرح باید تحت کنترل مدارک بوده و محتوای آن توسط شخص ثالث ارزیابی گردد. نظام‌نامه کیفیت و برنامه تجاری که گاهی نیز از آن به عنوان برنامه کاری نام برده می‌شود، دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که در ذیل به چند مورد آن اشاره می‌شود:

- سندی زنده هستند؛
- راهنمای حرکت مرکز رشد به حساب می‌آیند و بسیاری از اهداف آنها مشترک است؛
- می‌توانند عامل موفقیت یا شکست مرکز رشد باشند؛
- معیار اصلی ارزیابی عملکرد در مرکز به حساب می‌آیند؛

- می‌توانند کلیه فعالیت‌های مرکز رشد را پوشش دهند و بسیاری از مفاد آنها یکسان است؛
- سایر مستندات مرکز بر مبنای جهت‌گیری مشخص شده در آنها تهیه می‌شوند؛
- اساس برنامه‌ریزی فعالیت‌های مرکز رشد هستند.

بر اساس این مشترکات می‌توان طرح تجاری مرکز را در چارچوب نظام‌نامه کیفیت تدوین نمود. چون نظام‌نامه کیفیت و برنامه تجاری دارای ویژگی‌های مشترک بوده و می‌توانند اغلب فعالیت‌های مرکز را پوشش دهند، بسیاری از مفاد آنها یکسان است. اما تدوین طرح تجاری از نیازمندی‌های استاندارد ایزو نبوده و از ملزومات استانداردهای کاملتر محسوب می‌شود. بنابراین تدوین طرح تجاری باعث تکامل سیستم کیفیت ایزو و رفع برخی نواقص آن خواهد شد.

به طور متقابل می‌توان به وسیله تحلیل SWOT طرح تجاری که نقاط ضعف و قوت مرکز را به همراه فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو نشان می‌دهد، راهبردهای کیفیتی مرکز را تعیین کرد و برای آنها برنامه نوشت. این عمل باعث غنای روش‌های اجرایی و بالا بردن تأثیر فعالیت‌ها و بهبود بازدهی آنها و در نتیجه نزدیکی به اهداف کیفیتی مرکز خواهد شد.

برنامه‌ریزی از عناصر بنیادین سیستم کیفیت و یکی از اهداف تدوین طرح تجاری است. طرح‌ریزی نظام کیفیت مبتنی بر برنامه‌ریزی است. از سوی دیگر در طرح تجاری مرکز، تحقق ارائه خدمات، رشد بازار و جذب واحدها، جذب نیروی انسانی، افزایش ظرفیت جذب واحدها، جذب اعتبارات، ارائه تسهیلات مالی و سایر فعالیت‌های اجرایی همگی مبتنی بر برنامه‌ریزی دقیق و جامع است. بنابراین باید برنامه‌های طرح

حلقه‌های هم‌افزایی بیشتر بین مرکز رشد و داخل و خارج دانشگاه (سازمان مؤسس).

به منظور نیل به هدف اخیر حلقه‌های هم‌افزایی بین مرکز رشد و اعضای هیئت علمی، گروه‌های آموزشی و پژوهشی دانشگاه، دانشجویان و کمیته‌های علمی دانشجویی در داخل دانشگاه و نیز در خارج آن با بخش خصوصی به ویژه صنوف شهرستان و صنایع، ادارات و کارخانجات منطقه طراحی شده و به اجرا درآمد که در مرجع [۷] به عنوان الگویی برای مراکز رشد دانشگاهی تشریح گردیده است.

رسیدن به استانداردهای جهانی مراکز رشد به عنوان خط مشی کیفیت تعیین گردید. منظور از استانداردهای جهانی، ضوابط و ویژگی‌های معمول و مورد تأیید سازمان جهانی یونیدو است. از مهمترین ویژگی‌های این مراکز رشد، اداره امور آنها به شیوه خصوصی با کادر اجرایی کوچک و برنامه منظم است. اطلاعات بیشتر در این زمینه در مرجع [۸] آمده است. بنابراین حداکثر تلاش برای انطباق امور مرکز با خط مشی مذکور انجام شد.

همچنین مستندات این مرکز به گونه‌ای تهیه شده است که به راحتی بتوان آنها را در چارچوب نظام‌نامه کیفیت بازنویسی کرد. البته به علت اینکه قرار نبود گواهینامه سیستم کیفیت توسط مرکز اخذ شود، برای روان بودن و فهم سریع مفاد مستندات مرکز توسط گروه‌های مختلف به ویژه واحدهای مستقر از آوردن اصطلاحات سیستم ایزو در آنها اجتناب شد. اما حفظ روح سیستم کیفیت و انجام فعالیت‌ها بر اساس نیازمندی‌های آن، همواره مد نظر بود. بدین علت

از آنجا که مسئولیت راهاندازی و مدیریت مرکز رشد مذکور از ابتدا بر عهده نگارنده این مقاله بود و پیش از آن تجربه پیاده‌سازی و نگهداری سیستم مدیریت کیفیت در شرکت‌های خصوصی توسط نگارنده کسب شده بود، از این‌رو تلاش گردید که از همان ابتدا در تهیه و تدوین مستندات مورد نیاز مرکز، نیازمندی‌های سیستم کیفیت و اهداف کیفی آن در کنار سایر اهداف مورد توجه قرار گیرد. بنابراین اهداف کیفی زیر در تدوین آیین‌نامه‌ها و انجام کلیه فعالیت‌های این مرکز رشد دانشگاهی مد نظر قرار گرفت:

- شفافیت در تنظیم مفاد آیین‌نامه‌ها و تلاش به منظور فهم راحت‌تر؛
- جذب کارکنان کارآمد و تفکیک دقیق مسئولیت‌ها؛
- بهینه کردن زمان انجام امور و کاهش بوروکراسی؛
- کاهش هزینه‌ها در حد معقول با حفظ کیفیت مطلوب؛
- ایجاد

تجاری مرکز را با برنامه‌های کیفیتی تلفیق کرده و برای تحقق آنها برنامه‌ریزی کرد.

از آنجا که طرح تجاری نیز تحت کنترل سیستم کیفیت بوده و مورد ارزیابی شخص ثالث قرار می‌گیرد، پویایی و زنده بودن آن تضمین شده و نقاط ضعف و قوت آن معلوم و با نگاه به فرصت‌ها و تهدیدات مرکز، راهبردها و برنامه‌های کیفی جدید در آن منظور و به روز خواهد شد. این تأثیر متقابل باعث تکامل مضاعف و رشد سریعتر مرکز شده و ضعف‌های موجود را زودتر برطرف خواهد کرد. و پس از مدت گذشت زمان نه چندان طولانی، اجرای سیستم کیفیت مهمترین نقطه قوت مرکز خواهد شد.

## ۷- مطالعه موردی موضوع در مرکز رشد دانشگاه کاشان



روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌ها با نام آیین‌نامه به تصویب شورای مرکز رشد رسیده است. برنامه‌های این مرکز در قالب برنامه‌های کیفیت زیر دست‌بندی شده که هر یک در ذیل خود چند روش اجرایی و دستورالعمل را شامل می‌شود:

#### - برنامه جذب و پذیرش واحدهای فناور

روش‌های اجرایی جذب و پذیرش برای هسته‌ها در بخش پیش‌رشد، شرکت‌های نوپا در بخش رشد، واحدهای تحقیق و توسعه صنایع در بخش رشد تحقیقاتی و واحدهای پژوهشی دانشگاهی در بخش رشد تحقیقاتی به طور مجزا؛

دستورالعمل فراخوان واحدهای جدید جهت استقرار در مرکز؛

دستورالعمل نحوه مصاحبه، گزینش و استقرار واحدهای جدید در مرکز.

#### - برنامه حین استقرار و تعامل متقابل واحدها و مرکز

روش‌های اجرایی استقرار تا خروج واحدها در بخش‌های پیش‌رشد، رشد و رشد تحقیقاتی به صورت مجزا؛

دستورالعمل‌های نحوه فعالیت و ارتباط واحدها با مرکز در زمان استقرار در هر بخش مرکز به تفکیک.

#### - برنامه ارائه خدمات غیر مالی به واحدهای مستقر

روش اجرایی ارائه خدمات عمومی، اداری و پشتیبانی به واحدهای مستقر؛

تهیه دستورالعمل برای نحوه ارائه و دامنه شمول هر یک از خدمات شامل: استفاده از

کتابخانه‌های مرکز و دانشگاه، اینترنت، شبکه داخلی و اطلاع‌رسانی، رزرو و استفاده از اتاق جلسات و مرکز کامپیوتر، استفاده از تجهیزات کرایه‌ای مانند ویدئو پروژکتور و انواع دوربین‌های دیجیتال، خدمات نظافت و آبدارخانه، خدمات اداری شامل منشی‌گری، چاپ و تکثیر؛

روش اجرایی ارائه خدمات فنی و تخصصی به واحدهای مستقر؛

تهیه دستورالعمل برای نیازسنجی و برگزاری دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی، نحوه ارائه مشاوره توسط مشاوران مرکز به واحدها، استفاده از کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌های دانشگاه.

#### - برنامه ارائه خدمات مالی و اعتباری به واحدهای مستقر

روش اجرایی ارائه تسهیلات مالی خدماتی (غیر مستقیم) و دستورالعمل اعطای وام خدماتی؛

روش اجرایی اعطای وام پژوهشی حمایت از ایده محوری (غیر مستقیم) و دستورالعمل آن؛

دستورالعمل نحوه دریافت وام و مدارک مورد نیاز واحدها؛

دستورالعمل نحوه بازپرداخت بدهی هسته‌ها، شرکت‌های نوپا و سایر واحدها به مرکز؛

دستورالعمل نحوه محاسبه و پرداخت حق‌الزحمه کارکنان، مشاوران و اعضای شورای مرکز؛

روش اجرایی و دستورالعمل جذب اعتبارات توسط مرکز رشد در دو بخش دولتی و غیر دولتی؛ دستورالعمل هزینه‌ها شامل خرید تجهیزات و خدمات مورد نیاز مرکز؛

برنامه نظارت و ارزیابی واحدهای مستقر؛

روش اجرایی و دستورالعمل نظارت و ارزیابی انواع واحدهای مستقر به تفکیک؛

دستورالعمل انواع تخلفات و نحوه برخورد با متخلفین واحدها.

#### - برنامه اداره مرکز به شیوه خصوصی

روش اجرایی تفکیک وظایف و مسئولیت هر یک از نیروهای سازمانی و مشاوران مرکز رشد؛

روش اجرایی ارتباط مرکز رشد و سازمان مؤسس (دانشگاه)؛

روش اجرایی و دستورالعمل برون‌سپاری فعالیت‌های مرکز رشد و نحوه دریافت خدمات از بخش خصوصی؛

دستورالعمل جذب و نحوه ارتباط با مشاوران خبره؛

دستورالعمل سنجش حجم و زمان انجام فعالیت‌ها و بهینه‌سازی امور و کارکنان.

#### - برنامه سیستم کیفیت

روش اجرایی کنترل کیفی فعالیت‌های مؤثر بر ارائه خدمات؛

روش اجرایی تضمین کیفیت در سیستم؛

روش اجرایی و دستورالعمل کنترل و نگهداری مدارک و سوابق؛

روش اجرایی و دستورالعمل ممیزی داخلی در مرکز؛

روش اجرایی بهبود مستمر در سیستم؛

دستورالعمل نحوه تعامل با واحدهای فارغ‌التحصیل و خارج شده از مرکز؛

روش اجرایی پاسخگویی و کسب رضایت مشتریان (شامل واحدهای مستقر، سایر مراجعین و کارکنان).  
هر روش اجرایی و دستورالعمل دارای کاربردهایی است که در زمان اجرا تکمیل شده و بایگانی می‌شود. در این سیستم کیفیت معاون

مرکز به عنوان نماینده مدیریت ناظر اجرای درست و دقیق فعالیت‌ها در چارچوب سیستم بوده و گاهی جلسه شورای مرکز با عنوان بازنگری در سیستم مدیریت تشکیل شده و مغایرت‌ها و عدم انطباقات موجود را تحلیل کرده و برای رفع آنها اقدامات لازم انجام می‌شود.

همانگونه که در بخش‌های قبل بیان شد، نظام‌نامه کیفیت و برنامه تجاری دارای ویژگی‌های مشترک بوده و می‌توانند کلیه فعالیت‌های مرکز را پوشش دهند.

بنابراین بسیاری از برنامه‌های آنها یکسان بوده و در تدوین این برنامه‌ها در مستندات مرکز رشد دانشگاه کاشان، اهداف کیفی و تجاری به طور همزمان مورد توجه قرار گرفته اند. و برنامه‌های جذب و پذیرش و حین استقرار واحدها در مرکز و ارائه انواع خدمات و همچنین برنامه اداری و سازمانی و نحوه تعاملات مرکز با سایرین، فصل مشترک این دو سند هستند. همچنین در قالب برنامه کاری، همه برنامه‌های عملیاتی از جمله برنامه‌های کیفی بر اساس مدت زمان اجرا در سه دسته کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تقسیم‌بندی شده که نحوه ارزیابی و نیل به هر یک از اهداف را در سیستم کیفیت تسهیل می‌کند.

البته تهیه و تدوین برنامه‌های بازار و بازار هدف مرکز در نوع، نحوه و حوزه جذب و پذیرش

واحدهای جدید از مهمترین برنامه‌های طرح تجاری مرکز است که اگر چه ممکن است به طور مستقیم به اهداف کیفی مرتبط نباشد، اما باید طوری تنظیم شوند که اهداف کیفی را تهدید نکنند.

برنامه مالی در طرح تجاری مرکز با توجه به خط مشی کیفیت به گونه‌ای تدوین شد که مشروط به اصلاح بند مربوطه در اساسنامه و اعطای مجوز مشارکت مرکز در سهام واحدها، مرکز در مدت زمان کمتر از ۱۰ سال همانند مراکز رشد استاندارد به نقطه سر به سر رسیده و از آن پس سودآور می‌شود.

ضمناً انجام ارزیابی‌های داخلی از مرکز و واحدها نقاط ضعف و قوت مرکز و میزان اثربخشی هر یک از فعالیت‌ها و تحقق هر یک از اهداف را مشخص نموده و با انعکاس این موارد و کمبودهای موجود به شورای مرکز و بررسی شرایط زمانی و فرصت‌های موجود و دوری از تنگناهای پیش رو موارد لازم تصویب شده و اقدامات اجرایی توسط مدیر مرکز صورت می‌گیرد.

## ۸. نتیجه‌گیری

این مقاله ضمن نشان دادن امکان پیاده‌سازی استاندارد کیفیت ایزو ۹۰۰۰ در مرکز رشد به اصول به‌کارگیری آن اشاره کرده و چگونگی تدوین مستندات لازم برای نیل به این مطلوب را بیان

نمود. این مسئله زمینه‌ساز اصلاح و بهبود همه فعالیت‌های مرکز خواهد بود. نحوه تدوین برنامه تجاری مرکز رشد در چارچوب سیستم کیفیت نیز تشریح و مطالعه موردی موضوع در مرکز رشد دانشگاه کاشان به طور خلاصه بیان شد. به طور

مشابه می‌توان سیستم مدیریت کیفیت را برای ساماندهی امور و افزایش بهره‌وری در پارک‌های علم و فناوری نیز پیاده‌سازی کرد.

در پایان از آقای دکتر بهزاد سلطانی که این مقاله را ویرایش علمی نمودند تشکر و قدردانی می‌نمایم.

## ۹. منابع و مراجع

۱. استاندارد ایران ایزو ۸۴۰۲.
۲. استاندارد ایران ایزو ۹۰۰۱.
۳. استاندارد QS۹۰۰۰.
۴. جزوات دوره‌های آموزشی شرکت کاوش (مجری آموزش و پیاده‌سازی سیستم کیفیت)، ۱۳۸۰.
۵. تدوین برنامه کاری نمونه برای مراکز رشد، ارائه شده توسط مرکز رشد رویش، کرمان، ۱۳۸۳.
۶. مستندات تدوین شده در مرکز رشد دانشگاه کاشان، علیرضا فرجی، ۸۵-۱۳۸۲.
۷. الگویی برای مراکز رشد دانشگاهی، علیرضا فرجی، مجله رویش شماره ۵، بهار ۱۳۸۳.
۸. اداره مراکز رشد به شیوه خصوصی، علیرضا فرجی، مجله رشد فناوری، پائیز ۱۳۸۵.