

## معرفی و استفاده از رویکرد "تمایز مثبت" در شناسایی ظرفیت‌های بهبود عملکرد مؤسسات مستقر در پارک علم و فناوری یزد

■ **علی حاجی غلام سریزدی**  
دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
Ali84hagi@yahoo.com

■ **عباس زارع بنادکوکي** (نویسنده مسئول)  
شرکت سامان‌آوران توسعه یزد، ایران  
Ab.tk65@gmail.com

■ **محمد صالح اولیاء**  
دانشیار دانشگاه یزد، ایران  
owliams@gmail.com

■ **داریوش پورسراجیان**  
مریی پژوهشی مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)، یزد، ایران  
Poursarraian@ijyu.ir

■ **شهرام شکوهی**  
مریی پژوهشی پارک علم و فناوری یزد، ایران  
shookuhi@gmail.com

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۱۵

### چکیده

در مراکز رشد پارک‌های علم و فناوری به منظور ارتقای سطح مؤسسات مستقر، انواع مختلفی از خدمات ارائه می‌گردد. با وجود مشابه بودن این خدمات برای تمامی مؤسسات، همواره تعداد کمی از این مؤسسات به گونه‌ای متفاوت از سایرین عمل نموده و متمایز از سایرین می‌گردند. در این پژوهش، با هدف یافتن علل اصلی موفقیت این مؤسسات متمایز و سعی در شناسایی راهکارهایی برای تعمیم آن به سایر مؤسسات، از رویکرد "تمایز مثبت"<sup>۱</sup> که به عنوان یکی از رویکردهای حل مسأله از اوایل دهه ۱۹۹۰ مطرح و مشهور گردیده است، استفاده شده است. این پژوهش در مرکز رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات پارک علم و فناوری یزد انجام پذیرفته و با طی چهار مرحله اصلی (مطابق با روش‌شناسی این رویکرد) یعنی مراحل "تعریف کردن"، "تعیین کردن"، "کشف کردن" و "طراحی کردن"، رفتارها و راهکارهای به کارگرفته شده توسط مؤسسات موفق، برای غلبه بر مشکلات و رشد و تعالی شناسایی گردیده است. در ادامه با استفاده از تکنیک "خانه کیفیت" راهکارهایی برای تعمیم نتایج پژوهش به سایر مؤسسات (از طریق تغییر در فرایندهای کلیدی پارک علم و فناوری یزد) پیشنهاد گردیده و در پایان نیز توصیه‌هایی برای الهام گرفتن سایر مؤسسات ارائه شده است.

### واژگان کلیدی

تمایز مثبت، متمایزان مثبت، پارک علم و فناوری، مرکز رشد، بهبود عملکرد مؤسسات.

## مقدمه

موضوع تمایز مثبت، کمتر از دو دهه است که در ادبیات مدیریت به عنوان یکی از روش‌های حل مسأله و بهبود عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش‌شناسی برای اولین بار در ایران با عنوان و ترجمه "تمایز مثبت" معرفی می‌گردد. این روش‌شناسی در بستر یک فرضیه شکل گرفته است که در هر گروه و یا جمعیت، افرادی هستند که در عین برخورداری از منابع و امکانات یکسان با دیگران، مسائل سخت و پیچیده را از طریق ابتکار و خلاقیت خود بدون استفاده از روش‌های مخصوص و یا منابع خارجی حل می‌کنند؛ که در ادبیات مرتبط آنها را متمایز<sup>۱</sup> نام می‌دهند. زیرا بر مسائلی که بیشتر افراد در گروه نمی‌توانند آنها را حل کنند، غلبه می‌نمایند. بنابراین تمایز مثبت به عنوان یک روش، ابزار یا رویکرد تلاش دارد تا مسائل و موضوعات سخت و حل نشدنی را به وسیله شناسایی متمایزان مثبت<sup>۲</sup>، و تعمیم آن به سایر اعضا و گروه‌ها، حل کند و موجب تقویت و رشد آنها گردد.

## تعریف تمایز مثبت و اصول آن

عبارت Positive Deviance، از دو قسمت "Positive" به معنای "مثبت" و "Deviance" به معنای "انحراف" تشکیل شده است که با یک تضاد معنایی همراه است؛ برخی از محققین عبارت "Positive Deviance" را یک عبارت پارادوکسیکال می‌نامند [۱]. در این پژوهش، واژه "تمایز" به جای واژه "انحراف" برگزیده و به طور کلی از اصطلاح "تمایز مثبت" به جای "انحراف مثبت" استفاده شده است. کامرو "تمایز مثبت" را به عنوان یک ساز و کار مهم در حرکت غیرعادی سازمان در جهت بهبود، معرفی می‌کند [۲]. به گفته او، ریشه کلمه deviance از دو کلمه لاتین تشکیل شده است: de به معنی از و via به معنی جاده می‌باشد. بنابراین deviance به معنی خارج از جاده معین می‌باشد. deviance (تمایز) به رفتارهایی اشاره دارد که غیر عادی، غیر معمول و متمایز است. بنابراین باید توجه داشت که اولاً این رفتار متمایز، تعمدی و یا با هدفی خاص انجام می‌پذیرد. لذا این رفتار یک امر تصادفی و جبری ناشی از فشارهای محیطی نیست و با یک شناس یا اشتباه صورت نمی‌گیرد. دوم اینکه این رفتار شامل یک حرکت قابل ملاحظه و متفاوت از نرّم‌ها می‌باشد و توجه افراد را به

خود جلب می‌کند [۳]. بیشتر افراد برای تمایز (انحراف) جنبه منفی در نظر می‌گیرند در حالی که این تمایز که در واقع نوعی حرکت خارج از نرّم‌ها می‌باشد؛ می‌تواند مثبت و سازنده باشد. کلمه مثبت بیانگر رفتارهای تحسین برانگیزی<sup>۳</sup> است که وضعیت را بهبود می‌بخشد. بنابراین تمایز مثبت را می‌توان به عنوان رفتارهای تعمدی یک عضو گروه از طریق به کارگیری راهکارهای "تحسین برانگیز" و خارج از نرّم گروه مرجع تعریف کرد [۴]. استفاده از واژه تحسین برانگیز در برچسب‌گذاری به این راهکارها بیانگر رفتارهای ویژه افراد می‌باشد [۵]. یکی از اصطلاحات و واژه‌های پرکاربرد در رویکرد تمایز مثبت، "متمایزان مثبت" است که در واقع همان افرادی است که از نرّم‌ها فراتر رفته و تمایز را ایجاد می‌نمایند [۶]. یکی از چالش‌ها در تعریف تمایز مثبت شناسایی و تشخیص نرّم‌هایی است که باید از آنها خارج شد. این نرّم‌ها را در سطح یک واحد سازمانی، کل سازمان و سطح کسب و کار تعریف می‌گردد. این نرّم‌ها در واقع درک مشترکی از ارزش‌ها و رفتارهای کاری در میان افراد یک کسب و کار، سازمان یا واحد می‌باشند [۷].

در پایان می‌توان گفت تمایز مثبت نگرشی مبتنی بر تغییرات فردی، سازمانی و فرهنگی است که ایده محوری آن این است که در هر اجتماع یا گروه اشخاصی وجود دارند که با استفاده از منابع و شرایط یکسان، حالات، رفتارها و راهبردهایی دارند که آنها را قادر می‌سازد تا عملکرد مؤثرتری نسبت به سایرین داشته باشند. فرض PD این است که یک تمایز مثبت می‌تواند موجب بهبود عملکرد سایرین گردد، در واقع اگر آنها نیز تمرین "حالات، تفکر و رفتار" داشته باشند می‌توانند خروجی خود را به خوبی آن گروه کنند [۸]. رویکرد PD رویکرد مبتنی بر قدرت و استعداد می‌باشد و برای مسائلی که نیاز به تغییر رفتاری و اجتماعی دارند کاربرد دارد و مبتنی بر اصول زیر است [۹]:

- سازمان‌ها، انجمن‌ها یا گروه‌های مورد مطالعه راه‌حلی از قبل دارند و بهترین متخصص و کارشناس در حل مسائلشان هستند.
- سازمان‌ها، انجمن‌ها یا گروه‌های مورد مطالعه خود سازماندهی شده و دارای منابع انسانی و دارایی‌های اجتماعی برای حل یک مسأله می‌باشند. هوش و دانش فنی به تنهایی در رهبر انجمن یا در متخصصان خارجی متمرکز نیست بلکه در کل انجمن توزیع شده است (هوش جمعی<sup>۴</sup>). بنابراین هدف فرایند PD استخراج هوش

3. Honorable  
4. Collective intelligence

1. Deviant  
2. Positive Deviants

معرفی و استفاده از رویکرد "تمایز مثبت" در شناسایی ظرفیت‌های ...  
محمد صالح اولیاء و دیگران

اولین بار با انتشار کتابی به نام "تمایز مثبت در تغذیه"<sup>۳</sup> توسط مارین زیتلین در دهه ۹۰ به کار رفت. استرنین این نظریه را به صورت کامل مورد بررسی قرار داد. آنچه در عمل کشف کرده و به کار برد این بود که در هر انجمن یا گروه افرادی هستند که اعمال و رفتار ویژه آنها را برای یافتن و اجرای راه حل بهتر برای یک مسأله نسبت به نزدیکانی که به همان منابع دسترسی دارند توانا می‌سازد [۱۰].

پس از بکارگیری مفهوم PD به عنوان ابزاری برای ارتقای رفتار و تغییرات اجتماعی توسط استرنین، این مفهوم توسط William Seidman و Michael McCauley در بخش خصوصی توسعه یافت. PD سپس به وسیله Gary Hamel توسعه بیشتری در سازمان‌ها و گروه‌ها یافت و از آن در نوآوری مدیریت به کار گرفته شد. همچنین در دهه اخیر استرنین و گروهی دیگر تحت عنوان قهرمانان PD<sup>۴</sup> این نگرش را در بخش‌ها و سازمان‌های مختلفی به کار بستند. بر مبنای موفقیت‌های سریعی که PD کسب کرد، این نگرش توسط گروه‌های مختلف در کشورهای مختلف به کار گرفته شد. از جمله این گروه‌ها می‌توان به وزرای بهداشت کشورهای مختلف، یونیسف، گروه‌های طرفدار صلح، بانک جهانی و ... اشاره کرد. همچنین در آمریکا هم اکنون سازمان‌ها و اتحادیه‌هایی نظیر آژانس توسعه بین‌الملل ایالات متحده (USAID)، اتحادیه معلمان، مؤسسه کنترل بیماری‌ها، مؤسسه شبکه عصبی، وزارتخانه آموزش و ... در حال استفاده از این نگرش می‌باشند. در بیش از ۵۰ کشور دنیا مانند آرژانتین، استرالیا، چین، کانادا، آمریکا، هند، مالزی، مکزیک، اکوادور، کلمبیا و ... پروژه‌هایی کلان و در سطح ملی با موضوعات مختلف با این نگرش انجام گردیده است. رویکرد PD در زمینه‌ها و رشته‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته است که از جمله می‌توان به کاربرد در بیمارستان‌ها [۱۱]، در زمینه سلامت عمومی [۱۲]، حمایت از کودکان، آموزش، بخش خصوصی [۱۳]، گروه‌ها و سازمان‌ها [۱۴] اشاره کرد.

### پیاده‌سازی PD

همانطور که اشاره شد PD یک رویکرد حل مسأله است که البته در نوع برخورد با مسأله، با رویکردهای دیگر متفاوت است. رویکردهای سنتی، مسأله را با تعریف آن دنبال کرده و بعد از آنالیز، به جواب و راه

جمعی برای به کار بردن در مورد مسأله‌ای است که نیازمند تغییر رفتاری و اجتماعی می‌باشد.

- پایداری به عنوان سنگ بنای این رویکرد می‌باشد. رویکرد PD سازمان را برای جستجو و کشف راه‌حل‌های پایدار برای مسأله مشخص خود توانا می‌سازد؛ چون رفتارهای غیرعادی موفقیت‌آمیز قبلاً در سازمان با همان محدودیت‌ها و چالش‌ها عملیاتی شده و عملی بودن آن به اثبات رسیده است.
- تغییر رفتار با تجربه و اجرای آن، راحت‌تر از دانستن درباره آن اتفاق می‌افتد.

### تاریخچه PD

در سال ۱۹۹۰ جری استرنین<sup>۱</sup> رهبر برنامه نجات کودکان در فیلیپین بود. در آن زمان سازمان آمریکایی نجات کودکان (USSC)، که مراقبت و راهبردهای مراقبتی لازم برای کودکان جهان در حال توسعه را فراهم می‌کند؛ از آقای استرنین و همسرش خواست تا مسئولیت شروع برنامه نجات کودکان در ویتنام را بر عهده گیرند. در این زمان ویتنام کشوری کاملاً فقیر بود. بین ۶۰٪ تا ۷۰٪ کودکان زیر ۵ سال ویتنامی دارای سوء تغذیه بودند. چندین برنامه درمانی کلاسیک انجام شده بود ولی فقط توانسته بود بهبود اندکی در وضعیت اسفبار کودکان، ایجاد کند. همزمان با عدم حصول توفیق در روش‌های مختلف به کار گرفته، و محدودیت رو به رشد منابع مالی دولت در این زمینه، استرنین و همسرش با یک تردید اساسی روبرو شدند زیرا که با وقت کمی که در اختیار آنها بود عملاً زمانی برای جستجوی یک راه حل یا حتی توسعه یک رویکرد وجود نداشت. جری می‌دانست بایستی برای این مسأله راهبرد موجود را بیابد. بررسی‌های او در این زمینه منجر به انتخاب رویکرد PD گردید. استرنین به بررسی کار محققان و به طور برجسته دکتر مارین زیتلین<sup>۲</sup> پرداخت. آنها بعد از مطالعات فراوان فهمیده بودند که بعضی از کودکان دچار سوء تغذیه، زودتر از دیگران با دریافت درمان، در عین برخورداری از تسهیلات پزشکی یکسان، بهبود می‌یابند. پژوهشگران مؤلفه‌هایی که منجر به نتایج بهتر در درمان این کودکان می‌شد را شناسایی کردند و کودکان موفق را Positive Deviants نامیدند. اصطلاح Positive Deviants برای

3. Positive Deviance in Nutrition  
4. PD Champions

1. Sternin  
2. Marian Zeitlin

- طراحی یک تمایز مبتنی بر یافته‌های تحقیق. در این پارادایم اعمال جدید منجر به بینش‌های جدید می‌شوند که در طول زمان درونی شده و جزء دانش می‌شود.  
به طور خلاصه و بر اساس نگرش‌های مختلف به موضوع، می‌توان پنج مرحله در اجرا PD نام برد که عبارتند از: تعریف<sup>۱</sup>، تعیین<sup>۲</sup>، کشف<sup>۳</sup>، طراحی<sup>۴</sup> و انتشار<sup>۵</sup>.

### مطالعه موردی: پارک علم و فناوری یزد

#### معرفی پروژه و مراحل اجرایی پروژه

بر مبنای رویکرد PD پروژه‌ای به منظور استفاده از این رویکرد با هدف بهبود عملکرد مؤسسات مستقر در پارک علم و فناوری یزد، تعریف و اجرا گردید. گام‌های زیر برگرفته از گام‌های اصلی PD می‌باشند که در این پروژه متناسب با شرایط مسأله و محیط به صورت جدول ۱ تعریف و پی‌گیری شدند.  
در ادامه، فعالیت انجام شده در هر یک از مراحل فوق، به تفصیل تشریح گردیده است.

#### تعریف

##### بیان مسأله

در مراکز رشد پارک علم و فناوری، مؤسسات متعددی در حال فعالیت می‌باشند. اصلی‌ترین مسأله در مورد این مؤسسات، رسیدن به سودآوری مورد نظر طی دوره چند ساله - که در این مدت تحت حمایت پارک قرار دارند - است. اما معمولاً فقط تعدادی محدود از این مؤسسات به سطح مورد انتظار می‌رسند و در میان اینها تعداد محدودی از شرکت‌ها نیز وجود دارند که به پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در کسب و کار خود دست می‌یابند. این شرکت‌ها با رفتار و راه رسم‌های غیر معمول و نادر، در عین برخورداری از امکانات و منابع مشترک با دیگر مؤسسات، راه حل‌های مناسبی برای مشکلات و مسائل پیش آمده پیدا کرده، در مسیر تحقق اهداف خود به کار برده، به موفقیت دست می‌یابند. سؤال این است که چرا نباید همه این مؤسسات به هدف اولیه خود - که همان سودآوری است - به بهترین وجه دست یابند؟ چرا در یک فضای مشترک با منابع و امکانات یکسان

حل می‌رسند. در حالی که PD از شناسایی راه حل شروع می‌شود و با آنالیز راه حل‌های موفق مسأله را حل می‌کند. PD بر مبنای فرضیه خود و در طی مراحل، راه حل‌هایی را کشف می‌کند و آنها را به دو دسته راه حل‌های قابل تعمیم و غیر قابل تعمیم طبقه بندی می‌کند. فرضیه این رویکرد این است که همیشه در یک جمع افرادی هستند که با رفتار و راه و رسم‌های غیر معمول و نادر، راه حل‌های مناسبی برای مشکلات و مسائل پیش آمده پیدا می‌کنند. در عین حالی که نسبت به سایر همکاران خود منابع یکسانی در اختیار دارند. راه حل‌ها و رفتارهای کشف شده دو گونه‌اند. گونه اول رفتارها و راهبردهایی که برای همه قابل دسترس هستند که این رفتارها انتخاب می‌شوند. و گونه دوم رفتارها و راهبردهایی که حقیقی و درست هستند اما قابل دسترس برای همه نیستند که کنار گذاشته می‌شوند.

باید توجه داشت که PD بر تکنیک و طرز کار تکیه می‌کند. در PD فرض بر این است که تطبیق روش شما با روش جدید فکر کردن، آسان‌تر از فکر کردن روی روش شما برای رسیدن به روش جدید است. حال PD چگونه عمل می‌کند؟ توصیف زیر از دستورالعمل PD، مبتنی بر روشن‌ترین روش گام به گام است که در کتاب Sternin and Pascale پیشنهاد شده است [۱۵]:

- ابتدا باید یک انجمن (گروه) تعریف شود؛ گروه، واحد درخواست کننده می‌باشد مانند مدرسه، یک روستا، یک گروه مخصوص و غیره.
- یک آنالیز موقعیت با دقت انجام شود. هدف از این آزمایش تعریف مسأله و توصیف نرم‌های رفتاری می‌باشد. این یک گام حیاتی می‌باشد؛ چنانچه امروز نرمی وجود نداشته باشد تمایز مثبتی نیز در آینده وجود نخواهد داشت.
- مجموعه ایی از اهداف (نتایج مطلوب) به طور واضح و روشن تعریف شود.
- تمایز کنندگان مثبت را تعریف و شناسایی کنید.
- استعلام و تحقیق در مورد تمایز مثبت طراحی شود. اعضای نام نویسی شده انجمن در یک عمل یادگیری و آمادگی، بررسی اعمال تمایز را تقبل می‌کنند.
- انجام استعلام و تحقیق. تحقیق میدانی به وسیله یک تسهیل کننده PD هدایت می‌شود.
- آنالیز یافته‌های حاصل از تحقیق.

1. Define
2. Determine
3. Discover
4. Design
5. Disseminate

معرفی و استفاده از رویکرد "تمایز مثبت" در شناسایی ظرفیت‌های ...  
محمد صالح اولیاء و دیگران

برای تعیین قلمرو پروژه، ابتدا تعریفی از مرکز رشد ارائه گردیده و سپس با معرفی مراکز رشد مستقر در پارک علم و فناوری یزد و مقایسه آنها، یکی از مراکز رشد به عنوان محدوده انجام پروژه تعیین گردیده است.

و حمایت‌های مشابه، فقط تعداد محدودی از مؤسسات به اهداف مورد نظر دست می‌یابند؟ با کشف، گسترش و تعمیم رفتارهای غیر معمول و نادر شرکت‌های موفق به دیگر شرکت‌ها، اهداف اصلی مراکز رشد محقق گردیده، باعث پیشرفت و تعالی پارک می‌گردد.

### تعیین حدود پروژه

جدول ۱- معرفی مراحل اجرایی پروژه

عنوان مرحله	فعالیت‌ها	عنوان مرحله	فعالیت‌ها
۱) تعریف	- تعریف مسأله - تعیین حدود پروژه - تعیین نتایج و اهداف مورد انتظار از انجام پروژه	۳) کشف	- جمع آوری اطلاعات از شرکت‌های موفق - کشف رفتارهای نادر و طبقه بندی آن - انتخاب رفتارهای مثبت قابل تعمیم
۲) تعیین	- تشکیل تیم تمایز مثبت (تیم منتخب پارک+تیم پروژه) - شناسایی و تعیین شاخص‌های ارزیابی - ارزیابی شرکتها - طبقه‌بندی شرکت‌ها بر اساس شاخص‌ها	۴) طراحی	- طراحی تکنیک‌های بسط و گسترش رفتارهای نادر - ایجاد آمادگی برای پیاده سازی تکنیکها در جهت تعمیم موفقیت

ماهیت حقوقی ندارند (آمادگی ثبت شرکت یا مؤسسه را نداشته باشند) و یا از نظر شروط پذیرش برای دوره انکوباتوری ضعف‌هایی داشته باشند. مدت استقرار هسته‌های تحقیقاتی در این دوره حداکثر یک سال است و در طول این مدت، موظف به تعریف ایده محوری و یا تأمین نیروی انسانی و تقاضا برای استقرار در مرکز رشد می‌باشند.

### انتخاب یکی از مراکز رشد برای ادامه پژوهش

همانطور که بیان گردید هدف از انجام این پژوهش انجام تمایز مثبت در عملکرد شرکت‌های پارک علم و فناوری یزد با بررسی رفتار و ویژگی‌های مؤسسات موفق می‌باشد. با توجه به اینکه در مرحله بعد باید از بین مؤسسات مرکز رشد منتخب، تعدادی از مؤسسات به عنوان مؤسسه موفق مورد کاوش قرار گیرند؛ لازم است که مرکز رشد انتخاب شده دارای ویژگی‌هایی چون سابقه فعالیت، تمرکز و تشکیلات منظم، وجود تعداد قابل توجه مؤسسات خارج شده از مرکز رشد و مستقر در پارک، عملکرد مناسب، همگنی شرکت‌های مستقر در آن، تعداد هسته و مؤسسه، اعتبار و حسن شهرت باشد. با جمع‌آوری اطلاعاتی از مراکز

### تعریف مرکز رشد و پیش رشد

مرکز رشد یا انکوباتور، مرکزی است که با در اختیار قرار دادن امکانات و خدمات از یک سو و مشاوره‌های لازم در زمینه‌های فنی، مدیریتی، حقوقی و ... از سوی دیگر به ایجاد، پرورش و توسعه واحدهای نوپا اعم از شرکت‌های خصوصی و یا دولتی کمک می‌کند. مدت استقرار مؤسسات در این مراکز معمولاً بین سه تا پنج سال است و دریافت خدمات در قبال پرداخت هزینه و بر اساس تعرفه‌های مصوب از محل اعتبارات تخصیص یافته به مؤسسات می‌باشد. پذیرش مؤسسات متقاضی جهت استقرار در مرکز رشد واحدهای تحقیقاتی بر اساس معیارهای چون ایده مناسب فناورانه، تیم کارآفرین و برنامه اقتصادی متکی بر بازار انجام می‌گیرد. مؤسساتی که در یکی از موارد فوق ضعف داشته باشند در صورت داشتن شرایط دیگر، به عنوان هسته تحقیقاتی در دوره پیش‌انکوباتوری پذیرفته می‌شوند. مؤسسات پذیرفته شده در مرکز رشد غالباً بر اساس زمینه‌های اولویت دار تعیین شده توسط پارک پذیرش می‌شوند. مرکز پیش رشد یا پیش انکوباتور مجموعه‌ای است به منظور حمایت از هسته‌های تحقیقاتی که یا

- مؤسسات خارج شده از مرکز رشد و مستقر شده در مرکز اقبال در حالی که حدود یکسال از خروج آنها از مرکز رشد و استقرار در اقبال نگذشته باشد.
- مؤسسات خارج شده از مرکز رشد که در اقبال مستقر نشده‌اند به شرط اینکه یکسال از خروج آنها نگذشته باشد.
- مؤسسات ورودی به مرکز اقبال از خارج از مرکز رشد

#### ارزیابی شرکت‌ها و طبقه بندی شرکت‌ها بر اساس شاخص‌ها

جمع‌آوری اطلاعات در مورد مؤسسات، بر اساس شاخص‌های مورد نظر، به صورت مصاحبه با مسئول مؤسسات و مدیر مرکز رشد و بررسی اسناد، در قالب تقسیم‌بندی بالا انجام پذیرفت و با اعمال تقریبی محدودیت‌هایی که در قالب تقسیم‌بندی چهارگانه به آنها اشاره گردیده است و انجام اولین فیلتر، تعدادی مؤسسه به عنوان مؤسسات موفق به تفکیک تقسیم‌بندی بالا انتخاب گردیدند. در مرحله بعد با تحلیل شاخص‌ها و اعتبار سنجی آنها و همچنین مصاحبه مجدد با مدیر امور مؤسسات و مدیر مرکز رشد، و همچنین با اعمال محدودیت‌های موجود و همچنین با تحلیل و جمع‌بندی اطلاعات در شورای راهبری پروژه، شش مؤسسه به عنوان مؤسسات موفق (positive deviants)، جهت ادامه مسیر پروژه انتخاب شدند.

#### کشف

##### جمع‌آوری اطلاعات از شرکت‌های موفق

هدف اصلی این مرحله، کشف رفتارهای نادری است که مؤسسات منتخب را قادر ساخته تا در عین برخورداری از یک بستر و شرایط یکسان، بر مسائل و مشکلات خود غالب شده و به رشد مطلوبی دست یابند به نحوی که آنان را از دیگران متمایز سازد. مراحل انجام کشف به صورت زیر بوده است:

- انتخاب مؤسسات منتخب: انتخاب بر مبنای شاخص‌های فنی و مالی و با نظر خبرگان پارک علم و فناوری یزد، انجام و منجر به انتخاب شش مؤسسه به عنوان مؤسسات برتر گردید و در مراحل بعدی مورد مصاحبه قرار گرفتند.
- انتخاب روش جمع‌آوری اطلاعات: برای جمع‌آوری اطلاعات و به دلیل اهمیت آن، روش مصاحبه نیمه ساختار یافته انتخاب گردید.
- تنظیم سؤالات مصاحبه: هدف اصلی از طراحی سؤالات، امکان مدیریت دلخواه جلسه مصاحبه و هدایت آن بوده است. ویژگی اصلی

رشد پارک یزد (فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT)، بیوتکنولوژی، مدیریت و اقتصاد، علوم انسانی و نساجی) و مقایسه این مراکز با در نظر گرفتن شاخص‌های فوق سرانجام با نظر مسئولان پارک و تیم پروژه، مرکز رشد ICT برای ادامه کار انتخاب گردید.

#### تعیین نتایج و اهداف مورد انتظار از انجام پروژه

برخی از خروجی‌های قابل دستیابی بعد از انجام پروژه، عبارتست از:  
(۱) شناسایی مؤسسات موفق، (۲) شناسایی علل نیل به موفقیت (تفکیک موارد قابل تعمیم و غیر قابل تعمیم)، (۳) کمک به طراحی سیستم مدیریت مرکز رشد بر اساس یافته‌ها، (۴) کمک و پشتیبانی از طراحی مدل پیش بینی موفقیت، (۵) اصلاح رویه‌ها و فرایندهای مرتبط در صورت نیاز، (۶) تعمیم موفقیت به دیگر مؤسسات.

#### تعیین

##### تشکیل تیم تمایز مثبت

تیم اجرایی پروژه تمایز مثبت، شامل شورای راهبری پروژه و تیم اجرایی پروژه بوده است. لازم به ذکر است که شورای راهبری پروژه، متشکل از تیم منتخب پارک و تیم پروژه بوده است.

##### شناسایی و تعیین شاخص‌های ارزیابی

در شناسایی و تدوین شاخص‌ها موارد مهمی وجود دارد که می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. جامعیت و اعتبار شاخص‌ها، امکان جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای محاسبه شاخص‌ها و فاصله زمانی که باید این شاخص‌ها محاسبه گردند. در این مرحله گزینه‌های زیادی مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت سه شیوه ارزیابی شامل استفاده از مدل Quantel، استفاده از مدل بومی شده Quantel و استفاده از نظر خبرگان و کارشناسان مرتبط پیشنهاد گردید که در جلسه برگزار شده با مسئولین پارک موارد زیر به عنوان خروجی جلسه مطرح گردید:

- برای انتخاب مؤسسات موفق از دو شاخص مالی و فنی استفاده گردد.
- برای جامعیت بخشیدن به کار، مؤسسات موفق از بین گروه‌های زیر انتخاب گردند:
- مؤسسات حاضر در مرکز رشد، که حداقل دو سال از حضور آنها در مرکز رشد گذشته باشد.

معرفی و استفاده از رویکرد "تمایز مثبت" در شناسایی ظرفیت‌های ...  
محمدصالح اولیاء و دیگران

سؤالاتی را مطرح نموده و مدیر پروژه را همکاری می‌نمودند. پس از پایان هر جلسه، جمع‌بندی و تحلیل مصاحبه توسط اعضای تیم پروژه و شورای راهبردی انجام گردیده است.

#### استخراج رفتارهای متمایز کننده

در فرضیه پروژه داریم که: در یک بستر ثابت (مرکز رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات)، گروهی (برخی از مؤسسات) وجود دارند که در عین برخورداری از منابع و شرایط یکسان، رفتارهایی از خود بروز می‌دهند که سبب غلبه آنها بر مشکلات شده و باعث تمایز آنها می‌گردد. از جمله مهمترین اهداف این پروژه شناسایی این رفتارهای متمایز کننده و قابل تعمیم و انتشار آن به مؤسسات دیگر می‌باشد. در این قسمت، رفتارهای متمایز کننده از طریق مصاحبه و تحلیل آن، استخراج گردیده است. ذکر این نکته لازم است که در ادامه گزارش، این رفتارها به رفتارهای قابل تعمیم و غیر قابل تعمیم دسته‌بندی شده است و تمرکز کار بر روی رفتارهای قابل تعمیم می‌باشد تا با پیش‌بینی ساز و کارهای لازم، تغییراتی هر چند اندک در روند مؤسسات دیگر به سوی موفقیت بیشتر، ایجاد گردد. از جمله این رفتارها و محرک‌ها که در همه و یا اکثر مؤسسات موفق شناسایی گردیده عبارتند از: - تلاش و پشتکار - وجود تجربه قبلی در محیط کاری - تسلط بر موضوع تخصصی (دانش فنی تخصصی در موضوع مؤسسه) - کار حرفه‌ای و متمرکز (جدیت در کار) - برند سازی و ایجاد اعتماد در بازار - اعتماد به نفس برای کسب موفقیت - کار تیمی موفق - تأمین سرمایه کافی - حمایت و پشتیبانی خانوادگی - انگیزه زیاد برای کارآفرینی - نظم و انضباط و برنامه‌ریزی کاری.

#### رفتارها و موضوعات متمایز کننده (PDs)

در جدول ۲، میزان تکرار رفتارها و موضوعات متمایز کننده در مؤسسات منتخب نمایش داده شده است.  
رفتارهای متمایز کننده نهایی بر اساس میزان تکرار از طرف مؤسسات و قابلیت تعمیم عبارتند از: (۱) تلاش و پشتکار، (۲) وجود تجربه قبلی در محیط کاری، (۳) تسلط بر موضوع تخصصی (دانش فنی تخصصی در موضوع مؤسسه)، (۴) کار حرفه‌ای و متمرکز (جدیت در کار)، (۵) برندسازی و ایجاد اعتماد در بازار، (۶) کار تیمی موفق، (۷) تأمین سرمایه کافی اولیه. لازم به ذکر است که این رفتارها دارای امکان تعمیم به سایرین با ابزارها و روش‌های مناسب و دارای ویژگی

سؤالات پرسشنامه، وادار ساختن مصاحبه شونده به استفاده از شیوه روایت‌گری و داستان‌گویی در بیان مطالب بوده است. با توجه به اهمیت اطلاعات مورد نیاز و همچنین جامعیت لازم در اطلاعات کسب شده از افراد مورد نظر، سؤالات در سه بخش به شرح زیر جهت هدایت مصاحبه شونده به مسیر دلخواه، طراحی گردید.

- **بخش عمومی:** شامل زمینه‌های کلی و با هدف کسب اطلاعات عمومی از مؤسسه طراحی گردید. سؤالات این قسمت در برگزیده زمینه فعالیت شرکت، مدت زمان راه‌اندازی شرکت، معرفی تاریخچه‌ای درباره شرکت می‌باشد.

- **بخش اصلی:** در این قسمت، سعی شده است با طرح سؤالات مورد نظر، اطلاعات مورد نیاز در مورد قسمت‌ها و ریز عملکرد مؤسسه، استخراج گردد. تعداد این سؤالات ۱۰ مورد و شامل موضوعاتی چون شواهدی بر موفقیت نسبی مؤسسه از بیان خود آنها، عوامل انگیزشی جهت ورود به این کسب و کار، چگونگی ایجاد و توسعه ایده اولیه، نحوه تیم‌سازی و شروع کار، وضعیت بازار در زمان ورود و میزان آشنایی با بازار، چگونگی ایجاد سرمایه اولیه، ویژگی برنامه‌ریزی اولیه برای ورود به کار، قائل بودن مزیت‌های نسبی در زمینه‌های نیروی انسانی - برنامه‌ریزی - ایده و محصول - بازار - ارتباطات - سرمایه، طریقه مواجهه با شکست‌های احتمالی در طول فعالیت، تعریف باید و نبایدهای مؤسسه برای خود در صورت برگشت به گذشته می‌باشد.

- **بخش تکمیلی:** در این قسمت، سؤالات کلی با هدف شناخت نقش پارک علم و فناوری در موفقیت مؤسسات طرح گردید. سؤالات این قسمت در مورد مزایا و معایب پارک علم و فناوری از دیدگاه مؤسسات و نقش پارک علم و فناوری در موفقیت مؤسسات بود.

- **انجام مصاحبه:** مصاحبه با مؤسسات به صورت حضوری با مشارکت اعضای تیم پروژه و یکی از اعضای شورای راهبردی انجام گردید. مدت زمان انجام مصاحبه، به طور متوسط ۳ ساعت برای هر یک از مؤسسات تنظیم گردید. جلسه مصاحبه با معرفی و توجیه پروژه توسط مدیر پروژه، آغاز گردیده و در ادامه بخش‌های مختلف پرسشنامه مورد سؤال قرار می‌گرفت و از مصاحبه شونده درخواست می‌گردید که به شکل داستان گونه به بیان وقایع بپردازد. اعضای تیم مصاحبه کننده، در مواقع لازم پیرامون پرسشنامه تنظیم شده،

- اکثر شرکت‌های برتر، فضای یزد را مناسب برای رشد و پیشرفت نمی‌دانند. پس توجه به بازار خارج از استان باید جزء اولویت‌های کاری قرار گیرد.
- اکثر شرکت‌ها، یزد را بهترین نقطه برای آغاز کسب و کار می‌دانند. پس استفاده بهینه از منابع و امکانات را در دستور کار خود قرار دهید.
- یافتن نیروی متخصص مورد نیاز مؤسسات در استان یزد دشوار است هرچند که از نظر هزینه نیروی انسانی به مراتب مناسب تر می‌باشد.
- اکثر مؤسسان با علاقه و اشتیاق شدید، به راه‌اندازی کسب و کار شخصی روی آوردند.
- سخت کوشی و اعتماد به نفس زیاد در ابتدای فعالیت تاکنون، یکی از مشترکات مؤسسان بوده است.
- تخصص اولیه و افزایش مداوم آن، نقطه مشترک مؤسسات در زمینه کاری آنها می‌باشد.
- نقطه منفی و البته مشترک بین تمامی مؤسسات، ضعف آنها در بازاربایی محصولات خود بوده است.
- هزینه زیاد آموزش نیروی انسانی و دشواری نگهداری آنها، مخصوصاً در ابتدای فعالیت به دلیل کمبود توان مالی، از مشکلات عمومی مؤسسات تلقی می‌گردد. به کارگیری تمهیدات لازم در این خصوص ضروری است.
- تلاش برای برنامه‌ریزی جهت ورود به بازار ملی و بین‌المللی در بین مؤسسات برتر، شروع شده است.
- امیدواری به آینده، به صورت جدی در مؤسسات برتر دیده می‌شود.
- مؤسسات در طول فعالیت خود با مشکلات زیادی روبرو بوده‌اند که معمولاً با توان خود بر آنها غلبه کرده‌اند.
- تغییر تیم اجرایی و متخصص در مؤسسات به خصوص در سال‌های ابتدایی فعالیت دیده می‌شود. ایجاد یک تیم هماهنگ و چند تخصصی در ابتدای فعالیت را در اولویت قرار دهید.
- لزوم نزولی بودن حمایت‌های پارک در طول دوره رشد، مورد تأکید برخی از مؤسسات می‌باشد.
- تغییر محصول در سال‌های اولیه فعالیت برخی مؤسسات دیده می‌شود.
- صداقت، وفاداری و قابل اعتماد بودن نیروهای کاری یزد نسبت به سایر شهرهای کشور، مورد تأکید و توافق نظر مؤسسات بوده و جزء مزیت‌های کاری استان یاد می‌شود.

رفتاری به این معنی که به طور تدریجی می‌توانند ایجاد گردند بوده و این رفتارها در مورد اکثر مؤسسات منتخب وجود داشته است.

جدول ۲- نمایش میزان تکرار رفتارهای متمایز کننده

ردیف	عنوان رفتار	مؤسسه	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	نظم و انضباط و برنامه ریزی کاری اولیه	*	*	*	*	*	*	*
۲	تلاش و پشتکار	*	*	*	*	*	*	*
۳	وجود تجربه قبلی در محیط کاری	*	*	*	*	*	*	*
۴	تسلط بر موضوع تخصصی (دانش فنی تخصصی در موضوع مؤسسه)	*	*	*	*	*	*	*
۵	کار حرفه ای و متمرکز (جدیدیت در کار)	*	*	*	*	*	*	*
۶	برند سازی و ایجاد اعتماد در بازار	*	*	*	*	*	*	*
۷	اعتماد به نفس برای کسب موفقیت	*	*	*	*	*	*	*
۸	کار تیمی موفق	*	*	*	*	*	*	*
۹	تامین سرمایه کافی	*	*	*	*	*	*	*
۱۰	حمایت و پشتیبانی خانوادگی	*	*	*	*	*	*	*
۱۱	انگیزه زیاد برای کارآفرینی	*	*	*	*	*	*	*

### طراحی

مرحله بعدی روش‌شناسی PD، مرحله طراحی است. در این مرحله، توصیه‌هایی - که برگرفته از متن مصاحبه با مؤسسات برتر می‌باشد- در قالب "توصیه‌هایی به مؤسسات" و "راهکارهای مدیریتی" ارائه می‌گردد. قسمت اول، حاصل تأملی در متن مصاحبه، و قسمت دوم، با به کارگیری تکنیک‌های برنامه‌ریزی استخراج گردیده است.

#### توصیه‌هایی به مؤسسات:

- عدم بسنده نمودن به دانش آکادمیک و توجه جدی به تجربه کاری. اینکه اکثر مؤسسان شرکت‌های برتر دارای تحصیلات آکادمیک ممتازی نیستند؛ قابل تأمل است.
- با توجه به اینکه همه مؤسسان شرکت‌های برتر، دارای تجربه شغلی قبلی می‌باشند تجربه شغلی کافی قبل از ایجاد مؤسسه می‌تواند موجب رشد و موفقیت سریع تر گردد.



معرفی و استفاده از رویکرد "تمایز مثبت" در شناسایی ظرفیت‌های ...  
محمدصالح اولیاء و دیگران

با توجه به جدول ۴، بیشترین اولویت مربوط به فعالیت‌های "پذیرش" و "نظارت و ارزیابی" و کمترین اولویت مربوط به فرایند "حمایت مالی" می‌باشد. با جمع زدن امتیاز هر یک از فعالیت‌ها، می‌توان یک شمای کلی از اولویت فرایندها ایجاد نمود. این اولویت‌گذاری به شکل زیر نمایش داده شده است. با توجه به جدول ۵، بالاترین اولویت مربوط به فرایندهای "پذیرش" و "نظارت و ارزیابی" و کمترین اولویت مربوط به فرایند "حمایت مالی" می‌باشد.

جدول ۳- اولویت رفتارها بر اساس نظر مؤسسات منتخب

اولویت	رفتار
۱	کار تیمی
۲	تلاش و پشتکار
۲	وجود تجربه قبلی در محیط کاری
۲	بند سازی و ایجاد اعتماد در بازار
۳	کار حرفه‌ای و مستمر (جدیدیت در کار)
۴	تخصصی در موضوع مؤسسه (تسلط بر موضوع تخصصی دانش فنی)
۵	تامین سرمایه اولیه

جدول ۴- اولویت فعالیت‌های هر فرایند

اولویت	نام فعالیت	نام فرایند
۱	تعیین معیارهای پذیرش و تهیه BP	پذیرش
۲	تعیین معیارهای ارزیابی	نظارت و ارزیابی
۲	ارزیابی	نظارت و ارزیابی
۳	شبکه‌سازی (برقراری لینک‌های بازار)	بازاریابی
۴	انتخاب مشاور	مشاوره
۵	برگزاری دوره آموزشی	آموزش
۶	کمیته پذیرش	پذیرش
۷	ارائه زیرساخت‌های فناوری	اداری و تخصصی
۸	اقدام	نظارت و ارزیابی
۹	ارائه خدمات ارزیابی و انتقال فناوری	اداری و تخصصی
۱۰	نیازسنجی آموزشی	آموزش
۱۱	شرایط حمایت مالی	حمایت مالی

- یکی از دغدغه‌های مؤسسات در اموری مثل بیمه و مالیات می‌باشد. استفاده از ظرفیت‌ها و حمایت‌های ایجاد شده در این خصوص تا حدی کارگشا می‌باشد.

### راهکارهای مدیریتی

پس از طی مرحله کشف، تعدادی از رفتارهای متمایز کننده استخراج گردید؛ و سپس از میان آنها رفتارهای متمایز کننده قابل تعمیم استخراج گردید. هدف از این فعالیت تلاش برای ایجاد ساز و کارها و روش‌هایی است که بتوان این رفتارهای متمایز کننده را به سایر مؤسسات مستقر انتشار داد و "تمایز مثبت" را ایجاد نمود. در این مرحله، ابتدا با استفاده از نظر مؤسسات منتخب، رفتارهایی متمایز کننده اولویت‌بندی شده و سپس با استفاده از تکنیک خانه کیفیت (QFD)، ارتباط هر یک از این رفتارها با فرایندهای اصلی پارک علم و فناوری، تعیین شده و راه‌کارهای لازم برای تحقق این رفتارها به تفکیک هر فرایند طراحی شده است که با اجرای خروجی‌های این قسمت از طرف پارک علم و فناوری یزد، بهبود عملکرد مؤسسات بر مبنای رویکرد پروژه قابل تصور خواهد بود. دو قسمت اصلی خانه کیفیت، به ویژگی‌های فنی و خواسته‌های مشتری مشهور هستند. در قسمت مربوط به خواسته‌های مشتری، رفتارهای متمایز کننده که در مرحله قبلی استخراج گردید، قرار گرفته است. یادآوری می‌گردد که رفتارهای متمایز کننده، با استفاده از نظر مؤسسات منتخب امتیازگذاری و اولویت‌بندی شده است و بر ایند آن به صورت جدول ۳ استخراج گردید.

در قسمت ویژگی‌های فنی، فرایندهای موجود در پارک علم و فناوری یزد شناسایی گردید. فرایندهای اساسی موجود در پارک علم و فناوری یزد در قالب فرایند آموزش، فرایند حمایت مالی، فرایند مشاوره و راهنمایی، فرایند پذیرش، فرایند بازاریابی، فرایند نظارت و ارزیابی، فرایند ارائه خدمات تخصصی و فرایند ارائه خدمات اداری تقسیم‌بندی شدند. جهت تشکیل خانه کیفیت، می‌بایست مؤلفه‌های اساسی تشکیل دهنده فرایندهای فوق را در قسمت ویژگی‌های فنی خانه کیفیت، قرار دهیم. جهت تحقق این کار، هر یک از فرایندها به مؤلفه‌های اساسی تقسیم‌بندی شده است. با انجام عملیات ماتریس خانه کیفیت، اولویت هر یک از فعالیت‌های اصلی فرایندهای پارک به صورت جدول ۴ می‌باشد.

جامعیت در مدل و توجه همزمان به فرایندگرایی و نتیجه‌گرایی توجه کند.

ارزیابی: ارزیابی می‌بایست به صورت کمی و کیفی انجام گیرد و همچنین توسط متخصص انجام پذیرد. همچنین انجام خودارزیابی توسط خود مؤسسات کمک زیادی به تحقق اهداف یک ارزیابی واقعی می‌نماید.

شبکه‌سازی (برقراری لینک‌های بازار): شبکه‌سازی، یکی از اقدامات کلیدی در بازار فعالیت مؤسسات می‌باشد. در شبکه‌سازی باید به شناسایی افراد کلیدی و مؤثر و تهیه بانک اطلاعات جامع از آنها پرداخت و ارتباط منظم مؤسسات با این افراد در قالب‌هایی نظیر جلسات حضوری و ... برقرار کرد.

انتخاب مشاور: آنچه مؤسسات برای رشد همه جانبه خود به آن احتیاج دارند، مشاوره به معنای واقعی mentoring یعنی هدایت کردن با یک مشاور هدایت‌گر با خصوصیات و توانمندی ویژه می‌باشد.

برگزاری دوره آموزشی: دوره‌های آموزشی برگزار شده برای مؤسسات، باید از نظر استاد و نحوه برگزاری متمایز باشد. اساتید مورد نظر باید صاحب تجربه عملی و واقعی بوده و متون کاربردی و متناسب با مؤسسات ارائه نمایند. برگزاری دوره آموزشی می‌بایست به صورت کارگاهی و با ایجاد مشارکت افراد باشد که هم موجب یادگیری بهتر شده و تجربیات مؤسسات را نیز به اشتراک می‌گذارد.

کمیته پذیرش: با توجه با اولویت اول معیارهای پذیرش و اولویت هفتم کمیته پذیرش، به خوبی می‌توان به اهمیت فرایند پذیرش مؤسسات پی برد. ترکیب کمیته پذیرش باید شامل نماینده مؤسسات برتر، افراد خبره در صنعت مرتبط و همچنین افراد آکادمیک مسلط به موضوع باشد. کمیته پذیرش باید در طول زمان پذیرش، نقش آموزشی داشته باشد؛ بدین معنی که شبیه به یک جلسه آموزشی باشد که در صورت تأیید مؤسسه، موجب هدایت آن و در صورت عدم پذیرش، موجب شناسایی نقاط ضعف مؤسسه و برطرف ساختن آن گردد.

ارائه زیرساخت‌های فناوری: زیرساخت‌های فناوری از قبیل اینترنت، شبکه، آزمایشگاه، دسترسی به منابع دانشی و ... جزء حداقل‌های لازم برای رشد مؤسسات است که می‌باید به بهترین نحو، ایجاد و مدیریت گردند.

نام فعالیت	نام فرایند	اولویت
شناسایی و معرفی فرصت‌ها	بازاریابی	۱۲
تبلیغات و اطلاع رسانی	پذیرش	۱۳
توجیه اولیه	پذیرش	۱۴
فرایند انجام مشاوره	مشاوره	۱۵
معرفی محصولات شرکت‌ها	بازاریابی	۱۶
برنامه ریزی دوره آموزشی	آموزش	۱۷
تعیین معیارهای حمایت مالی	حمایت مالی	۱۸
خدمات اداری	اداری و تخصصی	۱۹

جدول ۵- اولویت فرایندها

فرایند اولویت	تجهیزات	ظنارت و ارزیابی	بازاریابی	آموزش	اداری و تخصصی	مشاوره	حمایت مالی
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷

### ارائه (راهکارهای بهبود فعالیت‌ها)

در این قسمت، راهکارهایی به منظور بهبود وضعیت فعالیت‌ها پیشنهاد می‌گردد.

تعیین معیارهای پذیرش و تهیه BP: وجود معیارهای مناسب در پذیرش مؤسسات، باعث جذب بهتر و مؤثرتر شده و موجب اثربخشی بیشتر منابع و تسهیلات می‌گردد. در ترکیب تیم اولیه مؤسسات بر حسب نتایج به دست آمده از بررسی شرکت‌های برتر، وجود حداقل یک نفر کارشناس با تجربه در موضوع مؤسسه، ضروری به نظر می‌رسد. همچنین پتانسیل انجام کار تیمی<sup>۱</sup> در بین متقاضیان می‌بایست بررسی و لحاظ گردد. در پذیرش توجه به خصوصیات شخصیتی از قبیل اعتماد به نفس و ... توصیه می‌گردد.

تعیین معیارهای ارزیابی: این معیارها بایستی به ویژگی‌هایی چون توجه به میزان حضور مؤسسات (این مورد به یکی از عوامل اصلی موفقیت مؤسسات یعنی "تلاش و پشتکار" بر می‌گردد)، ایجاد

1. Team Working

معرفی و استفاده از رویکرد "تمایز مثبت" در شناسایی ظرفیت‌های ...  
محمد صالح اولیاء و دیگران

### منابع

1. Sagarin, Edward. (1985) "Positive Deviance: An Oxymoron" *Deviant Behavior*, 6:169-181.
2. Cameron, Kim S., Dutton, Jane E., and Quinn, Robert E. (2003) "Foundations of Positive Organizational Scholarship" in Kim S. Cameron, et al. *Positive Organizational Scholarship* San Francisco, California: Berrett-Koehler.
3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press
4. Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622-632.
5. Becker, D. J. (1983). The Endocrine Responses to Protein Calorie Malnutrition. *Ann. Rev. Nutr.*, 3: 187-212.
6. Clinard, M. B., & Meier, R. F. (2001). *Sociology of deviant behavior* (11 ed.). Fort Worth: Harcourt.
7. Elangovan & Shapiro, (1998). *betrayal of trust in organizations*. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, Jul., 1998 .
8. Tuhus-Dubrow, R. (2009). *The Power of Positive Deviants: A promising new tactic for changing communities from the inside*. *Boston Globe*. November 29, 2009.
9. Pascale, Richard T., and Sternin, Jerry. (2005b) "Your Company's Secret Change Agents" *Harvard Business Review* 83 (5, May): 73-81.
10. Sternin, Jerry. (2003b) "Practice Positive Deviance for Extraordinary Social and Organizational Change" in Louis Carter, Dave Ulrich, and Marshall Goldsmith (eds) *The Change Champion's Field Guide* New York, New York: Best Practice Publications.
11. Awad S., Palacio C., Subramanian A., et al. (2009). Implementation of a methicillin-resistant *Staphylococcus aureus* (MRSA) prevention bundle results in decreased MRSA surgical site infections. *The American Journal of Surgery*. 2009; 198: 607-610.
12. Babalola, S, Awasu, D, Quenum-Renaud, B. (2002). The correlates of safe sex practices among Rwandan youth: a positive deviance approach. *African Journal of AIDS Research* 2002, 1: 11-21.
13. Seidman, William & McCauley, Michael. (2003). *The Performance Improvement Multiplier*. *Performance Improvement*. October 2003, v42, n9, pp.33-37.
14. Hamel, Gary. (2007). *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston, 2007
15. Sternin, Jerry and Pascale, Richard. (2005a) *The Power of Positive Deviance Draft for book proposal*.

- اقدام: یکی از فعالیت‌های اساسی بعد از ارزیابی که می‌بایست به بهترین نحو صورت پذیرد، اقدام است. اقدامات بایستی به موقع و جدی بوده و تشویق و تنبیه مؤسسات باید بلافاصله بعد از ارزیابی انجام پذیرد. همچنین بی تفاوتی و یا اقدام ناکافی در برابر ارزیابی، موجب کاهش اثرات آن می‌گردد.
- ارائه خدمات ارزیابی و انتقال فناوری: برقراری لینک‌های لازم با مؤسسات بین‌المللی، عضویت در سازمان‌های جهانی و همچنین ایجاد دفتر انتقال فناوری، مهمترین وظیفه پارک علم و فناوری در این حوزه می‌باشد.

### نتیجه‌گیری

استفاده از رویکرد "تمایز مثبت"، در بهبود عملکرد مؤسسات مستقر در پارک علم و فناوری، برای اولین بار در کشور و در پارک علم و فناوری یزد انجام پذیرفت. در این پروژه با تمرکز بر روی فرضیه رویکرد، و در راستای هدف آن که بسط و انتقال رفتارهای متمایز مؤسسات برتر به سایر مؤسسات بوده است، فعالیت‌های مختلفی صورت پذیرفت. در این پروژه در مدت بیش از یکسال با کار جدی تیم پروژه و همراهی کارشناسان و مدیران پارک علم و فناوری یزد، صورت گرفته است. تمرکز اصلی فعالیت پروژه، انتخاب مؤسسات برتر و مصاحبه با آنها و در نهایت کشف رفتارهای متمایز کننده و ارائه راه‌کارهایی به منظور بسط و تعمیم آنها در جهت تکرار بیشتر موفقیت در بین سایر مؤسسات مستقر بوده است؛ که در نهایت منجر به ایجاد دو گروه راهکار، شامل "پیشنهادهایی به مؤسسات" و "توصیه‌های مدیریتی" گردید. بخش "پیشنهادهایی به مؤسسات" شامل تعدادی نکات کلیدی و پرتکرار در بین مؤسسات موفق می‌باشد که رعایت آنها از سوی مؤسسات می‌تواند به موفقیت بیشتر آنها کمک نماید. و در بخش "توصیه‌های مدیریتی" با استفاده از تکنیک "خانه کیفیت"، رفتارهای متمایز کننده که خروجی مرحله کشف بوده است، به فرایندهای اساسی پارک ارتباط داده شده است و در نهایت فرایندهای کلیدی و مؤثر در تکرار رفتارهای متمایز، شناسایی شده‌اند. در ادامه سعی شده است ۱۰ فرایند کلیدی با ارائه توصیه‌هایی - که برگرفته از متن پروژه است- به بهبود آنها در جهت پروژه کمک گردد.