



شرکتهای توزیع در چرخه عمر سازمانی

مسعود مهری

رسول خلیلی

شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام

شرکت توزیع نیروی برق جنوب شرق تهران

چکیده:

بخش توزیع نیروی برق جبهه اصلی برخورد و ارتباط نزدیک به ۱۲ میلیون مشترک با صنعت برق کشور میباشد و با اطمینان میتوان گفت که اکثریت قریب به اتفاق مردم توفقیات وزارت نیرو را بر اساس عملکرد این بخش از صنعت برق ارزیابی می‌کنند. معذالک کاستیها و ضعفهای نظام برنامه‌ریزی و عدم انسجام و ارتباط و هماهنگی لازم بین بخشهای مختلف این شاخه از صنعت برق باعث شده که در دوره‌های مختلف حیات سازمانی شرکتهای توزیع، خط مشی‌های ضعیفی اتخاذ و جهت‌گیریها سیستم را از حرکت بسوی یک وضعیت پایدار، معین، تعریف شده و بهینه باز دارد.

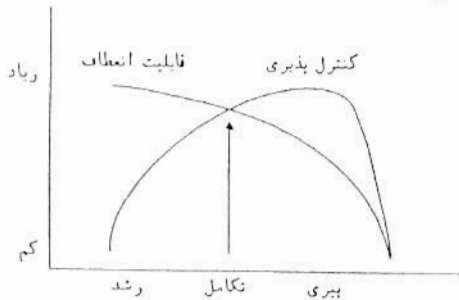
در این مقاله ضمن تشریح موقعیت مکانی شرکتهای توزیع بر روی منحنی عمر سازمانی، به لزوم بازنگری و تجدید در شیوه‌های اجرایی مکانیزم خصوصی سازی و تبدیل آن بعنوان یک فرآیند مؤثر و مفید در جهت تغییر سیستم اشاره میشود.

تمامی موجودات زنده از جمله گیاهان و انسانها همگی، از منحنی (دوره‌های) عمر ویاسیکل حیات (Life cycles) پیروی می‌کنند، متولد شده، رشد می‌کنند و به پیری می‌رسند و در نهایت می‌میرند. این سیستم‌های زنده در هر مرحله از عمر خود دارای الگوهای رفتاری خاص بمنظور غلبه بر مسائل آن دوره و یا مشکلات مربوط به انتقال از دوره‌ای به دوره دیگر هستند.

سازمانها نیز از این چرخه تبعیت کرده و دارای منحنی عمر خاص خود میباشند لذا در هر مرحله از مراحل منحنی با مشکلات خاص آن دوره مواجه بوده و همچنین در حرکت انتقالی به دوره بعد با مسائل متنوعی بایستی دست و پنجه نرم کنند. این سازمانها در طول حرکت خود در هر دوره با حل مشکلات و موانع، پتانسیلهای جدیدی را تولید کرده که میتواند انرژی لازم برای انتقال به دوره بعد باشد. در صورت عدم بکارگیری صحیح این پتانسیلها در جهت رفع مشکلات بیرونی، تغییر جهت داده و باعث بروز معضلات داخلی میشوند.

معیار سنجش میزان رشد و پیری هر سازمان، عمرسنواتی یا اندازه‌گیری خاص نمی‌باشد، شرکت‌هایی با طول عمر زیاد وجود دارند که هنوز جوان مانده‌اند و برعکس شرکت‌های جدیدالتأسیسی دیده میشود که مراحل پایانی عمر خود را میگذرانند جوانی یا پیری سازمان از چگونگی قابلیت انعطاف و کنترل پذیری در رفتار آنها مشخص میشود.

وقتی که سازمان قابلیت انعطاف داشته و کنترل پذیر باشد، نشان می‌دهد که زیاد جوان یا پیر نبوده، و توأمان مزایای جوانی و پختگی را دارا می‌باشد، این وضعیت به دوره تکامل شناخته میشود. چنین سازمانی میتواند جهت رباتوجه به اهداف و نیازها تغییر دهد و در نتیجه آنچه را که مایل به انجامش است، تحت کنترل درآورد. (شکل ۱)

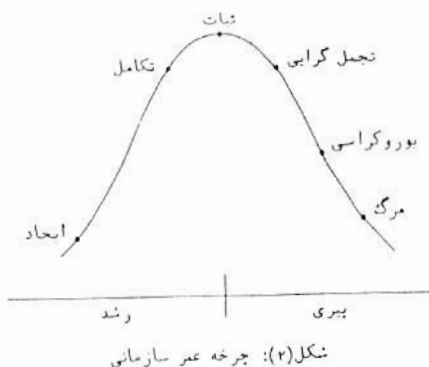


شکل(۱): قابلیت انعطاف و کنترل پذیری بر روی منحنی عمر

در چرخه عمر شرکتها (Corporate life cycles) رشد به معنی قابلیت مواجهه با مشکلات بزرگتر و پیچیده تر است و پیر شدن بمعنی کاهش این قابلیت. بایر شدن شرکت، این مشکلات بطور فزاینده ای حل نشدنی بنظر می رسد. در این میان مدیریت میبایستی بدنبال فراهم آوری شرایطی باشد که رشد یاجوانی در آن معتدل شده، سازمان را به تکامل رسانیده و در آن دوره حفظ نماید. در این مسیر کلید موفقیت، حذف کل موانع نیست، بلکه تمرکز بر مشکلاتی است که در دوره کنونی منحنی عمر بروز نموده اند، تا بدینوسیله بتوان با حل آنان رشد نموده و آمادگی مواجه شدن با مشکلات دوره بعد را پیدا نمود. وقتی که سازمانی به تکامل رسید، موفقیت در مواجه شدن با علل بروز پیری است، که در صورت کسب این موفقیت سازمان دیگر پیر نمی شود. پیری فرآیندی است که نبایستی در سازمان اتفاق بیفتد. سازمان در صورتیکه جوانی خود را حفظ کند، میتواند برای همیشه در تکامل باقی بماند.

منحنی عمر سازمانی:

چرخه عمر شرکتها سالم از منحنی توزیع نرمال تبعیت میکنند (شکل ۲) در این منحنی نقطه تکامل در رأس منحنی (نقطه عطف) قرار ندارد. در واقع بمانند میوه ای میباشد که در حال رسیدن است و پس از رسیدن به سمت فساد پیش می رود. اگر در یک شرکت دوره تکامل در نوک قله قرار داشته باشد تنها راه باقیمانده سراسیمه سقوط است. اما تکامل به این معنی نیست که به قله رسیده باشیم، بلکه نشانگر رشدی مستمر است. تکامل هدف و مقصد نیست، بلکه یک فرآیند است.



همانطور که در شکل مشاهده میگردد، بعد از نقطه تکامل منحنی هنوز به سمت بالا میرود که نمایانگر انرژی حیاتی لازم برای دستیابی به نتایج ثمربخش و کارآمد در کوتاه مدت یا بلند مدت میباشد. حتی

در شرایطی اگر سازمان ازدوره تکامل عبور کند، قدرت حیاتی آن افزایش می‌یابد. این افزایش قدرت از تحرک سازمانی که در ابتدای شرکت بوجود آمده است، سرچشمه می‌گیرد. پس از آزمایش و تقویت شدن در دوره‌ای از حیات سازمانی در دوره تکامل کاملاً منسجم گردیده است. اگر در دوره تکامل این انرژی مجدداً تولید و تقویت نگردد، سازمان نرخ رشد خود را ازدست داده و رشد انرژی حیاتی سازمان نیز کاهش یافته و به سمت دوره بعدی، یعنی ثبات (Stable) گام برخواهد داشت. این دوره پایان رشد و آغاز افول سازمانی شرکت می‌باشد.

شروع انحطاط سازمانی

دوره ثبات اولین دوره پیری در سیکل حیات است، شرکت هنوز قدرتمند می‌باشد، لیکن بتدریج قابلیت انعطاف خود را ازدست می‌دهد. سیستم در انتهای دوره رشد خود که شروعی است برای انحطاط و زوال سازمانی قرار دارد. روحیه خلاقیت نوع‌آوری و شهامت ازدست می‌رود. نظم‌گرایی و عملیات محافظه کارانه در جهت حفظ آنچه که در گذشته به انجام رسیده تنظیم می‌گردد. در این میان اولین تغییراتی که در طول این دوره بوقوع می‌پیوندد، مربوط به بودجه است. لذا در جهت عنایت به امر توسعه سازمانی از منابع مربوط به تحقیقات کاسته می‌شود و مدیریتی که باید منشاء تحول و دگرگونی باشد، دچار خمودگی گشته و با طولانی شدن این دوران، بناچار به سمت دوره تجمل‌گرایی (Aristocracy) می‌لغزد.

بارواج امور تشریفاتی، روزمره‌گی، نقصان قابلیت انعطاف، روند کاهش در خصوص نتایج بلندمدت به خلق یک رفتار سازمانی جدید می‌انجامد. قالب و شکل و ظاهر بر عملکرد و وظیفه‌ای غالب و افراط کاری، لوکس‌گرایی و ... حاکم می‌شود. این رفتار پوسیدگی سازمان را شتاب می‌بخشد و این دور باطل ادامه می‌یابد تا حیات شرکتی وارد مرحله بوروکراسی گردد. در این دوره شرکت دارای سیستم‌های فراوان و کارایی ناچیز است، برای انجام کاری در سازمان، ارباب رجوع باید روشهای پردردسری را بیابد تا از طرف فرعی و انشعابی با ایجاد شکاف در سیستم به نتیجه برسد، در یک چنین محیطی آدمهای اداری باقی می‌مانند. نیروهای خلاق می‌آیند و می‌روند، فرصتها بطور فزاینده بصورت مشکل دیده می‌شود. کسانی که به این فرصتها توجه به اشاره می‌کنند نیز مشکل آفرین شناخته خواهند شد. از آنجاکه نیروهای اداری فقط اداره را می‌گردانند، شرکت تبدیل به بوروکراسی متورم، باتأکید بر مقررات و خط مشی‌ها می‌گردد، و اهمیتی برای سختگیری جهت اهداف سازمانی و رسیدگی به

مراجعه کنندگان (امور مربوط به ارباب رجوع) قائل نخواهد شد. لذا ادامه این روند موجب آن را فراهم میکند که دیگر کسی نسبت به سازمان متعهد نباشد و یا به بیانی دیگر مرگ سازمان حادث میگردد.

شرکتهای توزیع نیروی برق و تئوری عمر سازمانی:

واحدهای توزیع نیروی برق که در گذشته بعنوان زیرمجموعه برق منطقه‌ای عمل میکردند و نیز در سالهای اخیر که بصورت مستقل در هراستان فعال میباشند، بدلیل ذیل دارای مشخصه سیستمی از نوع باز میباشند:

- سیستم بامحیط درحالت یک تعادل پویا است یعنی سازمان به موازات رشد جمعیت و افزایش متقاضیان برق درجهت توسعه ارائه خدمات خود تلاش میکند.

- در این سیستم افرادی وجود دارند که منشاء تحول و دگرگونی درجهت اهداف شرکت میباشند.

- مدیریت این شرکتها علاوه بر اینکه با کارکنان و مافوق‌های خود ارتباط دارند بامحیط خارج (مردم = مشترکین) مرتبط بوده و گردش رویدادها و انجام امور در قالب وظایف بطور دائم و مستمر در حال انجام میباشد.

بالطبع این سیستم برخلاف سیستمهای بسته میتواند از تئوری سیکل حیات در دوره عمر سازمانی پیروی نماید.

تشریح و تشخیص اینکه شرکتهای توزیع (بطور خاص) در کدام نقطه از منحنی تئوری عمر قرار گرفته‌اند نیازمند مطالعات وسیع کارشناسی و تجزیه و تحلیل بیشتری میباشد از طرفی در بررسی رفتاری شرکتهای مزبور شاید شاهد توزیع در توزیع باشیم. بعنوان مثال شاید شرکت در دوره ثبات از دوران رشد قرار گرفته باشد ولی در پاره‌ای موارد علائم دوره تکامل را بروز داده، در بعضی اوقات مشخصات دوره تجمل‌گرایی (اشرافیت) را، اما در بیشتر مواقع رفتارهای موجود نشانگر دوره ثبات است و این امر عادی است. معذالک مشخصه‌ها و علائمی وجود دارند که رفتار سازمان را در دوره حیاتش تشریح کرده که در دو قسمت متفاوت رشد و پیری گنجانده میشود.

این علائم از یک طرف به شناخت رفتار سازمانی و از طرف دیگر به بررسی علل قرارگیری در مراحل سیکل حیات کمک مینماید و بوسیله تحلیل آن علل میتوان مشکلات عادی را از غیر عادی تشخیص داده و نسخه‌ای مناسب با واقعیات موجود واحدهای توزیع تجویز و در قالب

برنامه ریزیهای دقیق و دستورالعمل اجرایی تبیین و ارائه کرد.

لذا در ذیل به تعدادی از مشخصات رفتاری شرکتهای توزیع در این دو دوره اشاره میگردد.

شرکتهای درحال پیری

- ۱- موقعیتهای موفقیتهای افراد ناشی از محافظه کاری آنهاست .
- ۲- افراد اهل نتیجه هستند و بس نه اهل وظیفه .
- ۳- معیار و ملاک ارزشیابی شکل و ظاهر و قالب کار (حضور فیزیکی)
- ۴- افراد راه لحاظ شخصیت و مقامشان که در سازمان دارند ارتقاء میدهند.
- ۵- افراد فرصتها را به مثابه مشکلاتی پیچیده می بینند.
- ۶- دستمزدها توسط کارگزینی تعیین میشود.
- ۷- نیروی انسانی بدون مسئولیت پذیری بدنبال اختیارات بیشتر است.
- ۸- مدیریت توسط سازمان کنترل میشود.
- ۹- مدیریت توسط اینرسی سازمان حرکت میکند.
- ۱۰- برای تغییر رفتار سازمان باید فرهنگ سیستم تغییر کند.
- ۱۱- مقاومت و سرسختی سازمان در برابر تغییرات محیطی.
- ۱۲- مدیریت روزمره گی بر سازمان حاکم میباشد.
- ۱۳- ارجاع وظایف افراد بر اساس دسترس بودن آنهاست.
- ۱۴- توسعه مدیریت در سازمان حاکم میباشد.
- ۱۵- اعمال نفوذ و قدرت بر قهای منطقه بیشتر در بعد مالی میباشد.
- ۱۶- مدیریت اعمال عکس العملی در مقابل حوادث شبکه را دارد.

شرکتهای درحال رشد

- ۱- موقعیتهای موفقیتهای افراد ناشی از خطر پذیری آنهاست.
- ۲- افراد اهل وظیفه هستند نه اهل نتیجه .
- ۳- معیار و ملاک ارزشیابی عملکرد و وظیفه ای است (کار آیی)
- ۴- افراد راه لحاظ فداکاریشان که برای سازمان دارند ارتقاء میدهند.
- ۵- افراد مشکلات را فرصتهایی برای تحقق انجام کار می بینند.
- ۶- دستمزدها بر اساس توان مالی شرکت و بهره وری فرد تعیین میشود.
- ۷- نیروی انسانی مسئولیت پذیر است.
- ۸- مدیریت سازمان را کنترل میکند.
- ۹- مدیریت نیروی حرکتی سازمان را تأمین میکند.
- ۱۰- تغییر مدیریت به تغییر رفتار سازمان می انجامد.
- ۱۱- انطباق و پویایی سازمان در برابر تغییرات محیطی.
- ۱۲- مدیریت برنامه ریز و آینده نگر نقش اصلی را در سازمان ایفاء می کند.
- ۱۳- ارجاع وظایف افراد بر اساس صلاحیت و شایستگی آنها است.
- ۱۴- آموزش مدیریت در سازمان حاکم میباشد.
- ۱۵- اعمال نفوذ و قدرت بر قهای منطقه ای بیشتر در بعد فنی میباشد.
- ۱۶- مدیریت اعمال پیشدستانه در مقابل حوادث شبکه را دارد.

هرچند تعیین دقیق موقعیت مکانی یک شرکت توزیع نیروی برق درمنحنی عمر سازمانی نیاز به تجزیه و تحلیل جامع و بررسی وضع موجود و گذشته را دارا می‌باشد، معذالک با آنچه که گفته شده، تفاوت‌هایی روشن بین آن دسته از سازمانهایی که از نظر سیکل حیات در دوران رشد قرار گرفته و سازمانهایی که در دوران پیری قرار دارند مشاهده می‌شود. مطابقت این مشخصه‌ها را می‌توان در مجموعه بهم پیوسته و زنجیره‌ای فعالیتها و سیاستها و امکانات و تأسیسات نظام برق‌رسانی توزیع در تشریح عوامل ذیل مشاهده کرد:

مدیریت: بطور کلی مدیریت سیستم توزیع در خدمت و دنباله‌رو حوادث شبکه شده و نه اینکه حوادث در کنترل آنان باشد. لذا این ادعا که مدیریت عموماً دچار روزمره‌گی بوده و امکان و مجالی برای آینده‌نگری ندارند اغراق نیست و در کنار این روزمره‌گی وقت عمدۀ مسئولین رده مختلف توزیع صرف اهدافی که در آن تبحر خاص داشته و دلیل وجودی آنان بوده یعنی مصرف مذاکره با مراجعین برای توجیه انواع ضعفها و کاستیهای دستگاه می‌شود. کاستیهایی که از بطن شرکت و نشأت گرفته از تفکرات دوران پیری در چرخه عمر سازمانی می‌باشد.

برنامه‌ریزی: ضرورت وجودی طرح جامع توزیع انکارناپذیر نیست، اما در حال حاضر سیستم توزیع نیرو نه طرح جامع و هادی دارد و نه فلسفه مدون سیستم توزیع. اگر هم کارهایی پس از طراحی با نظارت و کیفیت و مرغوبیت قابل قبول انجام پذیرد بر اساس سلیقه‌ها و استنباطات شخصی طراح و مجری یا بر طبق دستور مافوق می‌باشد و بنابراین این چنین اظهار نظری اغراق یا مغرضانه نیست اگر بگوییم سیستم توزیع ما هم فاقد استراتژی است و هم در نیل به اهداف تاکتیکی خود بی‌کفایت و فاقد قابلیت‌های اصولی و اساسی می‌باشد.

درآمدها و هزینه‌ها: در حال حاضر روزمرگی و گذران زمان در تلاش برای پایداری موقت شبکه‌های برق جایگزین اهداف تبیین شده گردیده و بخش اعظم منابع مالی که از سوی مردم تأمین شده است با انحرافی که در آن بوجود آمده، صرفاً مصرف عملیات جاری شرکتهای توزیع می‌باشد و این روند نامتوازن بین هزینه‌ها و درآمدها نتیجه‌ای جزء زیانده‌ی و ضررده‌ی نخواهد داشت.

نیروی انسانی: افراد در شرکتهای توزیع به دلایل درون شرکتی و برون‌بخشی از آن در رده‌های مختلف سازمانی دچار خمودگی عدم شهامت و خلاقیت در ارائه کار و طریق صواب می‌باشند لذا کم و کاستیها و عوارض ناشی از این مسئله سبب ایجاد وضعیت نامطلوب در کلیه واحدهای توزیع گردیده است. تأسیسات و مصرف: در حال حاضر این باور در ذهن مدیران وجود دارد که وظیفه اصلی

واحدهای توزیع نیرو منحصراً به توسعه شبکه و فروش برق که فشار ارباب رجوع پشت سر آن است می‌باشد و در حالیکه وظیفه عمده‌تری که پیش رو داریم همانا اصلاح شبکه و جبران استهلاک آن است. حال با توجه به عدم برنامه‌ریزی در جهت اصلاح و بهینه‌سازی شبکه در زمانهای نه چندان دور علاوه بر آنکه از بخش توزیع چیزی جز یک مشت تأسیسات و شبکه‌های فرسوده و مستهلک شده باقی نخواهد ماند، شرکت‌های توان انطباق شبکه با بار مصرفی را نداشته و نخواهند داشت.

سلامت و نشاط و جوانی شرکت‌های توزیع به عملکرد صحیح و به موقع و کافی فعالیتها و به عوامل اشاره شده در بالا بسته است. بدین تعبیر وجود نارسایی و ناهماهنگی این عوامل و بروز مشخصات دوران پیری وجود علائم هشدار دهنده و خطرناک بیماری غیر قابل‌علاجی را تداعی میکند. بیماری که تداوم آن راهی جز مرگ سازمانی را سرانجام نمی‌باشد. هر چند ضرورت‌های بیرونی و وابستگی به شرکت‌های توزیع آترادرنهایت به صورت انجماد حفاظت شده سرپانگه میدارد، لکن روند طولانی کردن این زندگی مصنوعی سازمانی به بهای صرف هزینه‌ها و سرمایه‌های بسیار گزاف همراه خواهد بود.

بروز علائم و مشخصات پیری در بدنه فربه و چاق شرکت‌های توزیع بطور اعم ضرورت انجام تغییرات عظیم برای تبدیل وضعیت فعلی به یک وضعیت رضایت‌بخش (از طریق علمی و مدرن نه سنتی) بطور مستمر در یک مدت زمان معقول (با آینده‌نگری نه تعجیل) را می‌طلبد. اما از طرفی تشکیلات و سازمان فعلی علاوه بر آنکه توان هزینه نمودن بهینه سرمایه‌گذاری و منابعی بیش از وضعیت حاضر را ندارد، بدلیل عدم کارآیی و کارآفرینی، قابلیت‌ها و کفایت‌های سیستمی لازم را نیز، در جهت تغییرات اساسی دارا نمی‌باشد.

اینجاست که بایستی رفتار سازمانی دگرگون گردد. در مراحل رشد تغییر رهبری و مدیریت در جهت رفع معضلات ممکن است منجر به تغییر رفتار شود. اما این دارو نمیتواند در مراحل پیری سیکل حیات مؤثر واقع شود، در این دوران تغییر سیستم بعنوان ضرورت مطرح میگردد.

مکانیزم خصوصی سازی بعنوان راه حل تغییر سیستم:

در طی چند ساله اخیر خصوصی کردن شرکت‌های دولتی بعنوان راهی در جهت منطقی کردن ساختار مجموعه شرکت‌های دولتی، بهبود ساختار مالی، کاهش فشار مالی شرکتها بر بودجه دولت، بالابردن کارآیی این واحدها، گسترش مالکیت در سطح کشور، تجهیز منابع مالی، استفاده

کارآمد از تخصص‌های موجود، کاهش نیروهای متورم بخش دولتی، تجدید ساختار سازمانی، ایجاد انگیزه برای فعالیت و دستیابی به وضعیت مناسب شغلی ... به مرحله اجرا گذاشته شده است.

به موازات روند اجرایی این حرکت در کل کشور خصوصی کردن شرکتهای توزیع این هدف را بدنبال داشته که با ایجاد قانونمندی و بکاربردن خلاقیت‌های فردی و نوآوری، افزایش کارایی بالا بردن راندمان و سودآوری، ارائه خدمات بهتر برای مشترکین را داشته باشد. در مراحل اولیه در چند سال اخیر این شرکتهای درهراستانی استقلال پیدا کرده‌اند و انتظار می‌رود با توجه به اساسنامه بخش خصوصی اینگونه شرکتهای روزی زیر پوشش مراکز خدماتی که در هر استان تشکیل می‌گردد قرار گیرند. از طرفی با استنباط از دیدگاه‌هایی که در این رابطه وجود دارد، بنظر می‌رسد خصوصی‌سازی این شرکتهای بطور کامل با انتقال مالکیت نمیتواند همراه باشد چون در هر صورت سپردن بخشهای استراتژیک اقتصاد آنهم برق که مادر صنعت میباشد و همه صنایع به آن وابستگی دارند به بخش خصوصی که در پی سوددهی میباشد و نیز آمادگی اداره چنین تشکیلاتی را ندارد مشکل است.

در تئوری عمر سازمانی، در جهت تغییر سیستم و منطقی کردن ساختار مجموعه شرکتهای توزیع مکانیزم خصوصی‌سازی میتواند با حفظ اصول حاکم بر برنامه‌ریزی صحیح و شیوه اجرایی مناسب بعنوان ابزاری در بازگشت از فرایند دوران پیری به دوران رشد تلقی گردد.

هر چند قضاوت نهایی در رابطه با عملکرد و نتایج برنامه خصوصی‌سازی شرکتهای توزیع را باید در سالهای آینده جستجو کرد و لاکن تجارب بدست آمده در طی چند سال اخیر و شناخت نقاط منفی در این حرکت لزوم بازنگری و ضرورت تجدیدنظر در برنامه‌ریزی و شیوه اجرایی کار را می‌طلبد. در مجموع اگر بخواهیم تنگناها و مشکلات این روند تغییر سیستم را به اختصار فهرست کنیم به نتایج کلی زیر میرسیم:

۱- مطالعات نشان می‌دهد که هرگاه پدیده‌ای در جهان بعنوان عاملی گشایشگر برای حل معضلات بطور کلی شناسائی یا طراحی شود ضمن اینکه همواره بکارگیری پدیده‌های چنین از یک معیار اصولی و تجربه‌شده‌ای بهره‌مند میباشد سعی می‌گردد که بر مبنای کوشش اندیشمندان طرق عملی حرکت نیز معین و پس از چندین مرحله آزمایشی و صرف هزینه‌های هنگفت پس از کسب اطمینان به این مطلب که اثرات ناشی از بکارگیری پدیده مورد نظر مثبت و زیانهای احتمالی آن در حداقل، ممکن است وقوع یابد، آنگاه بصورت یک تجویز مورد استفاده قرار گیرد. ولیکن در روند خصوصی‌سازی فعلی نسخه درمان دوران پیری برای همه شرکتهای پیچیده میشود بدون آنکه اولین

واکسن بر روی اولین شرکت الگو تزریق گردد و عوارض ناشی از آن مشخص و سپس تصمیم استفاده از آن برای همه شرکتها صورت گیرد. یعنی در واقع نتایج اجرای برنامه از قبل موفق فرض شده است.

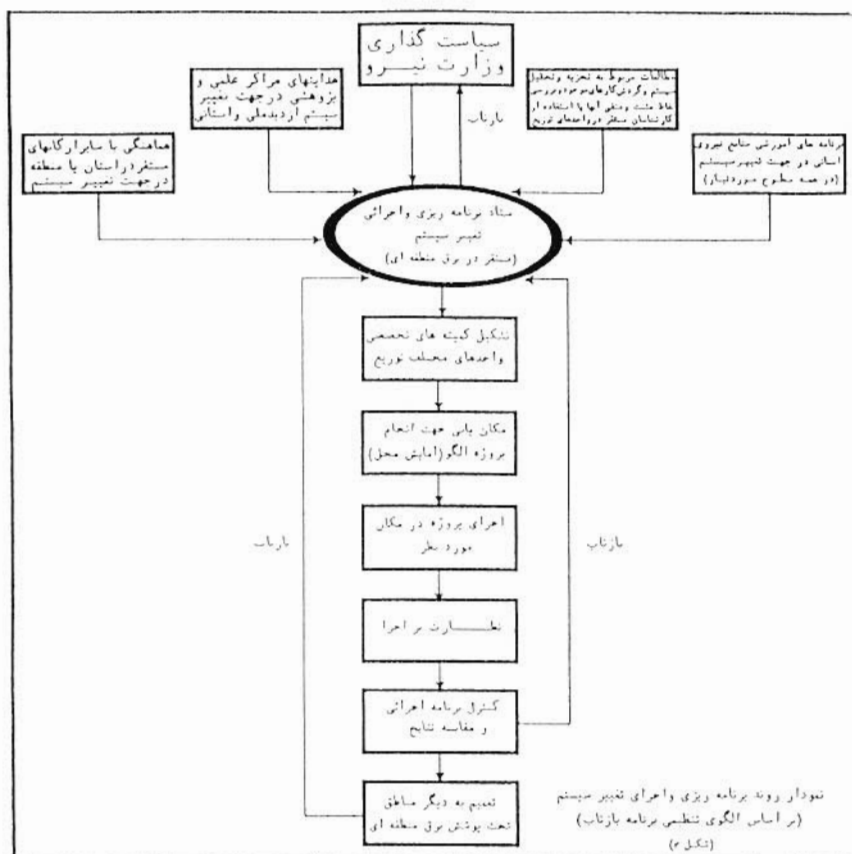
۲- برنامه ریزی و تنظیم برنامه عبارت از مشخص کردن اهداف استراتژی و شامل آن تفکری است که قبل از عمل طرح ریزی شود و نتیجه اش رسیدن به هدفی است که برای خود تعیین کرده ایم و لکن روش اجرای برنامه در روند خصوصی سازی شرکتها توزیع، روش سعی و خطایی است که آن رانمی توان فکر قبل از عمل دانست که آگاهانه جریان فعالیتها را پیش بینی کند بلکه صرفاً با اجرای برنامه به شیوه سلیقه ای بدون در نظر گرفتن نتایج آن منتظر عکس العمل در پذیرش آن باقی ماندن!! که این خود در دراز مدت نتایج ناخوشایندی ببار خواهد آورد.

۳- تکامل برنامه ریزی خصوصی سازی مستلزم وجود بازنگری و ارزیابی برنامه هم بصورت یک طرح و یک پروژه و هم در قالب کلیت یک برنامه توسعه اقتصادی - اجتماعی فرهنگی است که بالطبع فقدان چنین امری تشخیص صحیح از ناصحیح را غیر ممکن می سازد. تحلیل و تأمل موشکافانه در ابعاد مختلف خصوصی سازی شرکتها توزیع حاکی از عدم ارزیابی دقیق و نظارت و کنترل بر عملکرد آنها میباشد طبیعتاً در این روندا این سازمانها به سرعت به سمت جلو حرکت کرده، بدون آنکه نقاط مثبت و منفی در رفتار آنها مشخص گردد.

تبعات ناشی از این نارسائیهادر زمینه های گوناگون برکسی پوشیده نیست. معهذنا فارغ از تحلیل وریشه یابی این کاستیها، در چنین شرایطی زیربنایی ترین اصل در روند خصوصی سازی شرکتها توزیع، ایجاد یک نظام برنامه ریزی دقیق همراه بانظارت و کنترل و ارزیابی میباشد. بررسی توأم با تأمل در ابعاد مختلف عملکردی شرکتها توزیع موثدا این مسئله میباشد که برای توفیق در استمرار روند خصوصی سازی قبل از هر چیزی بایستی نسبت به ایجاد سازمان و تشکیلات مناسب برای تحقیق و برنامه ریزی و تعیین مکانیزمهای عملی، ایجاد ضوابط و مقررات اجرائی لازم، اصلاح ساختار سازمانی و مکانیزمهای کنترل و نظارت و نهایتاً بعنوان رابط شرکتها توزیع و وزارت نیرو اقدام بعمل آید چرا که موضوع خصوصی سازی با توجه به وسعت و پیچیدگی که داراست از وظیفه یک مجموعه و تشکیلات صرف در داخل وزارتخانه بدلیل عدم توانایی در نظارت و کنترل و ارزیابی دقیق بر عملکرد شرکتها و مدیران داخل واحدهای توزیع که درگیر مسائل روزمره کاری خود میباشند، خارج است.

لذا این تشکیلات بعنوان حلقه گمشده ارتباطی بین وزارت نیرو و شرکتها تحت پوشش برق

مادر میتواند دربرقهای منطقه‌ای ایجاد گردد. (شکل ۳)



نحوه عملکرد ستاد برنامه ریزی :

افزایش کارایی در این انتقال به مقیاس زیادی به این رابطه بستگی دارد که تاچه میزان قبل از انتخاب شیوه و مسیر مناسب خصوصی سازی یک روشن بینی و واقع بینی کامل درباره وضعیت گذشته و حال شرکتهای توزیع و هدفهای آتی داشته باشیم. لذا در قدم اول ستاد با شناخت از وضع گذشته و موجود واحدهای توزیع آنها را از جهت ساختار و امکانات و قابلیتها در ابعاد مختلف از جمله

نقاط قوت و ضعف و... از لحاظ تقسیم کار و تخصص و روند شیوه اجرایی انتقال و تغییر سیستم، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. بدلیل اهمیت موضوع و پیچیدگی و حجیم بودن آن ضروری است که باتشکیل کمیته‌های تخصصی توزیع (مشترکین، طراحی و نظارت، بهره‌برداری و...) وظایف مذکور بعهده این زیرمجموعه گذاشته شود. ستاد برنامه‌ریزی باهماهنگ کردن فعالیت‌های مختلف این کمیته‌ها، تلفیق و اولویت دادن مصالح شرکتی به مصالح و منافع شخصی و تنظیم برنامه‌های جامع، از آنها بعنوان یکی از اهرم‌های اساسی این حرکت استفاده میکند. لازم به تذکر است که باتهییه و تنظیم برنامه‌ها توسط کمیته‌های تخصصی، کار برنامه‌ریزی نباید خاتمه یافته تلقی شود، زیرا یک برنامه‌ریزی علمی باید دربرگیرنده مراحل اجرایی، کنترل و ارزیابی نیز باشد. این روش امکان می‌دهد تا بتوان از نتایج مثبت و منفی برنامه‌ریزی، ارزیابی شود و در برنامه‌ریزی‌های بعدی بتوان نواقص و اشتباهات پیشین را برطرف ساخت.

پس از خاتمه برنامه‌ریزی و تنظیم برنامه مشخص مرحله اجرایی آن شروع میشود. انتخاب مکان و منطقه استانی زیر مجموعه برق منطقه‌ای جهت اجرای برنامه بعنوان الگوسازی مدنظر قرار گرفته و اقدامات لازم (آمایش = آماده کردن) بمنظور اجرای برنامه تنظیم شده از لحاظ محتوا و وسایل، سازمان پرسنل نوع همکاری و ارتباطات مطرح میشود. باید در نظر داشت عدم رعایت اصول و ضوابط مربوط به آماده کردن روانی سیستم نیروی انسانی از طریق آموزش و مکان‌یابی ضربات جبران‌ناپذیری بر روند پیاده کردن برنامه وارد میکند. در مرحله آخر برنامه‌ریزی که کنترل و ارزیابی میباشد ستاد، اطلاعات لازم را درباره اختلاف بین برنامه‌های تنظیم شده و آنچه که عملاً به آن دسترسی حاصل شده و همچنین علل موفقیت یا عدم آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و ارزیابی میکند. در واقع این روش و جریان کار، رابطه بین آنچه که امکان دسترسی به آن ممکن و آنچه غیرممکن است را روشن میکند. ضرورت استمرار وظایف ستاد در دراز مدت، در مسئله خصوصی سازی بعنوان یک اصل باکسب اطلاعات و متغیرهای جدید در مقاطع زمانی معین، بخصوص در قیل و بعد از اجرا و پیاده کردن طرحها و برنامه‌ها، بسیار مهم میباشد. اگر این اصل استمرار را از مراحل مختلف خصوصی سازی حذف کنیم این برنامه صحت و اعتبار لازم رانخواهد داشت و در دراز مدت این تغییر سیستم به همان عواقب و معضلات سیستم دولتی دچار خواهد شد.

اولویت‌ها در ستاد برنامه‌ریزی :

در روند فعالیت ستاد برنامه‌ریزی اگر با معیارها اندازه‌های موزون، واقع‌بینی در تشکیل آن مبنا قرارگیرد، بطور اصولی پس از شناخت اولویتها و عوامل تعیین‌کننده گامهای اساسی در صراط مستقیم برداشته خواهد شد. ذکر این نکته ضروری است داشتن اولویتهای بسیار در واقع نداشتن و به ثمر رساندن آنهاست. لذا با توجه به اهمیت مسئله طراحی و نظارت با استفاده از تجارب کارشناسان مقوله‌ای از این باب را مورد بحث قرار می‌دهیم تا شاید بعنوان راه حلی در روند کنونی تغییر ساختار شرکتهای توزیع، مورد تأمل قرار گیرد.

تشکیل شرکتهای یا معاونتهای طراحی، برنامه‌ریزی و نظارت توزیع در برقرهای منطقه‌ای:

۱- کیفیت واحدهای فنی توزیع در حال حاضر

دراکثر شرکتهای توزیع واحدهای فنی به سه قسمت نظارت، طرح و برنامه و بهره‌برداری تقسیم شده‌اند. مهمترین واحد از دید مدیران نظارت بوده و قسمت بهره‌برداری عملاً "نقشی ضعیف و انفعالی را داشته و برنامه مدونی برای بهره‌برداری تدوین نشده و به جای اینکه برنامه از طریق مدیران به شبکه دیکته شود برنامه روزانه از شبکه به مدیران ابلاغ میگردد.

دلیل اهمیت دادن به قسمت نظارت ارتباط تنگاتنگ آن با واحد مالی میباشد، که باعث شده بهترین نفرات فنی در این قسمت گمارده شوند واحد طرح و برنامه نیز عملاً "نقش جمع‌آوری اطلاعات و تطبیق با بودجه و در نهایت تهیه آمار را دارد، لذا مسئله طراحی که مهمترین شکل توزیع میباشد بدلیل عدم درک صحیح از طراحی توزیع و اجرای تجربی توسعه و اصلاح و عدم علاقه مدیران به این واحد بدست فرآموشی سپرده شده است. با توجه به این وضعیت عمده وظیفه شرکتهای بهره‌برداری بهینه از شبکه موجود و تهیه طرحهای اصلاح شبکه می‌باشد جای خود را به جمع‌آوری کروکی صدور دستور کار و تهیه گزارش تکمیلی و روند جدید تهیه صورت وضعیت داده است. در واقع ضعف کلی سیستم موجود استفاده از مهندسين و تکنسینهای فنی در امور اداری میباشد.

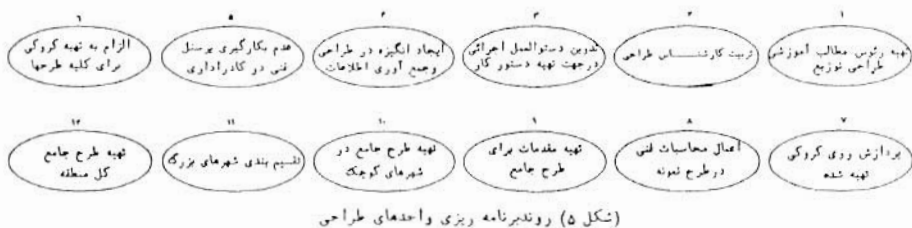
۲- تشکیل معاونت مهندسی توزیع در شرکت مادر

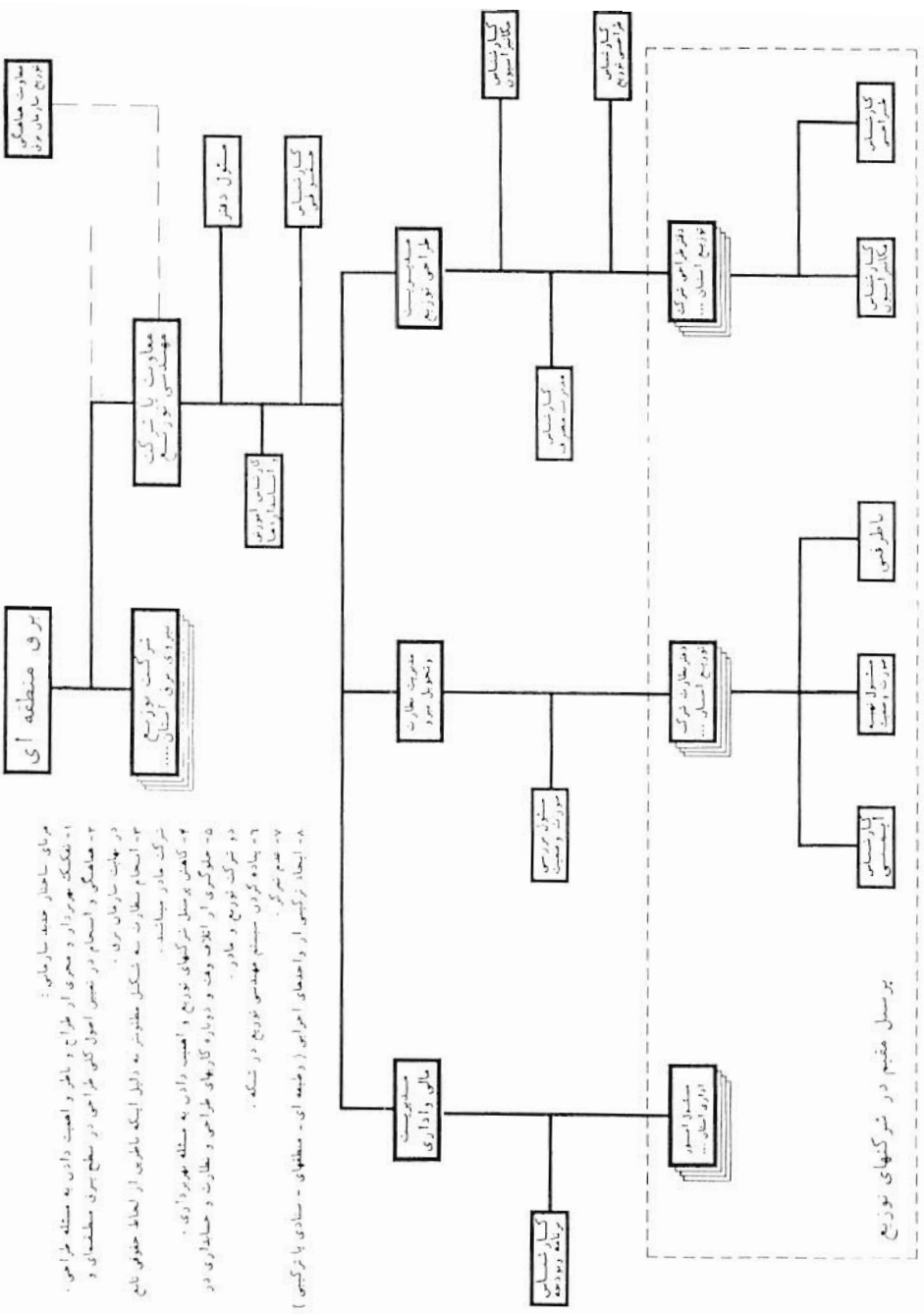
نظریه اینکه در سیستم جدید شرکتهای توزیع بعنوان پیمانکار عمل کرده و شرکتهای ما در نقش

کارفرما را دارند و همچنین یکی از قراردادهای پنجگانه طراحی و نظارت و برنامه ریزی نام گرفته لذا بایستی کلیه طرحهای اجرایی توسط کارفرما تأیید و حین اجراء، نظارت، و در نهایت تحویل گرفته شود. در صورتیکه همین عملیات حجیم با توجه به گستردگی پروژهها توسط خود شرکتهای توزیع که هنوز ساختار قبلی خود را حفظ کرده، و واحدهای طراحی، نظارت و حسابداری تأسیسات (باوجودیکه شبکه متعلق به شرکت مادر است)، به مانند گذشته عمل می کنند. لذا مناسب است که در داخل شرکتهای ما دریا شرکتی تأسیس شود که علاوه بر انجام وظایف محدود فعلی دفاتر توزیع در شرکتهای مادر، بعنوان مجری قرار داد پنجم در سطح چند شرکت توزیع عمل نموده و جایگزین شرکتهای مشاوره ای شود علاوه بر آن میتوان به منظور کاهش در هزینه های پرسنلی از پرسنل مقیم شرکتهای توزیع برای معاونت جدید نیز نیرو گرفت و دقیقاً مانند واحدهای فوق توزیع که در استانها مقیم بوده و از شرکت مادر تغذیه میشوند، عمل نمود. چارت پیشنهادی برای تشکیل این معاونت که در شکل (شکل ۴) آمده قابل تعمیم با وضعیت برقهای منطقه ای بوده و نهایتاً شرکتهای توزیع استانی را پوشش میدهد.

۳- تدوین نظام مهندسی توزیع طراحی توزیع

برای تبدیل وضعیت توزیع از سیستم تجربی به سیستم مهندسی و مدیریت فنی ارائه برنامه زمان بندی طراحی ضروری میباشد. دلیل پیاده کردن برنامه بصورت مقطعی، مقابله و با مقاومت و عکس العملهای طبیعی پرسنل در این تغییر روش میباشد. البته برنامه فوق میتواند در شرکتهای مختلف با توجه به وضعیت کنونی واحدهای فنی اجرا شده ولیکن کلیات طرح یکسان است. (شکل ۵)





شکل ۴: تجارت پیشنهادی جهت شکل‌دهی معاونت مهندسی توزیع

برای ساختار مجدد سازمانی:

- ۱- تشکیل هیئت‌مدیره و معرفی آن طرح و بازرسی و اهمیت دادن به مسئله طراحی.
- ۲- هماهنگی و انسجام در تعیین اصول کلی طراحی در سطح بین‌سازمانی و در نهایت سازمان بومی.
- ۳- انجام نظارت به شکل مطلوبتر به دلیل اینکه بازرسی از لحاظ حقوقی تابع شرکت صادر می‌باشد.
- ۴- کاهش پرسنل شرکت‌های توزیع و اهمیت دادن به مسئله بهره‌داری.
- ۵- ملوکتری از اتلاف وقت و دوباره کارهای طراحی و نظارت و حساداری در دو شرکت توزیع و مادر.
- ۶- پیاده کردن سیستم مهندسی توزیع در شبکه.
- ۷- عدم تفرقه.
- ۸- ایجاد ترکیب از واحد‌های آمرازی (دبلیو ای - منطقه‌ای - سادی یا ترکیبی)

در صورت تحقق و تشکیل معاونت‌های فوق و به موازات آن تشکیل دفاتر طراحی در شرکتهای توزیع با هدف مهندسی کردن توزیع، بایستی تعجیل لازم در جهت‌گیری به سمت تهیه طرح جامع بعمل آید. در صورت جهت‌دهی صحیح دفاتر طراحی و دادن امکانات و اهمیت به این واحد میتوان بسیاری از هزینه‌های موجود را کاهش داد و اگر هدف‌گذاری انجام شده با توجه به مشکلات توزیع در هر استان انجام شود بهره‌برداری بهینه از شبکه موجود کرد و از انجام سرمایه‌گذاریهای اضافی ممانعت بعمل آورد. برنامه اصلی دفاتر طراحی میتواند به شکل زیر انجام پذیرد: (شکل ۶)



(شکل ۶): چهارچوب وظایف دفاتر طراحی

با تحقق روش فوق و با اعتماد به پرسنل موجوده تنها ایجاد انگیزه در ایشان دور از دسترس

نمیباشد بلکه این روش تا حد زیادی مشکل به روز رساندن اطلاعات را حل خواهد نمود.

۴- پیاده کردن سیستم نظارت بهره‌برداری در شرکت‌های توزیع:

در حالیکه یکی از وظایف عمده شرکت‌های توزیع بهره‌برداری و نگهداری شبکه موجود میباشد لیکن عملاً نظارتی بر این کار بطور مدون وجود ندارد، در صورتیکه برای پروژه‌های نوسازی و نیروسانی نظارت هر چند ناقص انجام میشود. در اجرای قراردادهای پنجگانه لازم است که نظارت بهره‌برداری بطور مستمر آغاز شود و با استفاده از تهیه گردش کار و برنامه‌ریزی دقیق درسیکلهای مشخص نتیجه تعمیرات انجام شده را از روی آمار و اطلاعات تحلیل و بررسی نمود.

نتیجه:

- واقعیات کنونی واحدهای توزیع نیروی برق گویای تنگناها و نارسائیها و مشخصه‌های رفتاری دوران پیری و افول سازمانی آنها میباشد.

- پی‌بردن به مشکلات بنیادی و تلاش در جهت رفع آنها، ضرورت انجام تغییرات عظیم را بعنوان یک اصل اساسی مطرح میکند.

- در این میان تعمق و تأمل در موانع و مشکلات برنامه‌ریزی و شیوه‌های اجرایی چندساله اخیر، نمایانگر این است که، توفیق فرآیند خصوصی‌سازی شرکت‌های توزیع در دراز مدت مستلزم ایجاد سازمان و تشکیلات مناسبی در برقرهای منطقه‌ای جهت "نظام‌دار کردن برنامه‌های خصوصی سازی" و "احیاء اولویت‌های فراموش شده ناشی از شوک تغییر سیستم در مسیر برنامه‌ریزی و اجرا" میباشد.

مراجع مورد استفاده:

- ۱- دوره عمر سازمان - (ICHAK ADIZES) ترجمه کاوه محمد سیروس .
- ۲- آینده‌نگری رشد و توسعه در سیستم برنامه‌ریزی دکتر محمود پولاددژ.
- ۳- خصوصی‌سازی در شرکت برق منطقه‌ای گیلان (پایان نامه) جمشید پایندانی .
- ۴- سیستم توزیع نیرو و معضل همیشگی و عنصر فراموش شده شرکت‌های برق منطقه‌ای احمدعلی بهمن پور - برق تهران بهمن ۱۳۶۹ .
- ۵- برنامه‌ریزی در صنعت آب و برق محمود عجمی .
- ۶- مقالات مربوط به کنفرانس شبکه‌های توزیع نیرو (۱۳۷۲ - ۱۳۷۱).