



برنامه ریزی استراتژیک در شرکت توزیع

سید علی بر بند حسن شاهگردی محمد علی نورانی

شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد

واژه های کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، ارزیابی محیطی، فراگرد، خصوصی سازی

چشم انداز

چکیده:

فعاليتها، محیطی پر ابهام، متغیر و نامطمئن برای شرکتهای توزیع بوجود آمده، لذا به منظور پیش بینی بهتر آینده مبهم این شرکتهای، لزوم رویکرد به برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت شدیداً احساس می شود. مقدمه:

در سالیان اخیر، دلایل متعددی باعث شده تا مدیران به فراست دریابند که برنامه ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این رو بهره گیری از برنامه های استراتژیک به عنوان یک ضرورت در دولتها، سازمانها و جوامع مطرح شده است. در بیست و پنج سال گذشته رویکردهای مختلفی در رابطه با برنامه ریزی

از آنجا که سرعت تغییرات، رشد و گسترش لحظه به لحظه ارتباطات و افزایش وابستگی های متقابل، مدیران امروز را با محیطی پر ابهام و چالشی مواجه ساخته، بدیهی است اقدام به برنامه ریزی بدون در نظر داشتن تحولات محیطی و وابستگی های آن تلاشی بیهوده و عقیم خواهد بود. وجود چنین شرایط متلاطم، ناپایدار و غیر قابل اطمینان سازمانها را ملزم می سازد تا برخلاف گذشته تفکر و اقدامات خود را در قالب استراتژیک برنامه ریزی کنند.

در حال حاضر با توجه به سیاستهای مختلف وزارت نیرو به ویژه خصوصی سازی

استراتژیک مطرح شده که اکثر آنها متناسب با بخش خصوصی تدوین شده اند. با وجود این، موقعیت سازمانهای دولتی و نقش و رسالت آنها در زمینه ارتقای رفاه مادی و معنوی افراد جامعه از آنچنان حساسیتی برخوردار است که توجه بیش از پیش نسبت به مدیریت، آنها را اجتناب ناپذیر ساخته است. از این رو اوضاع و احوال موجود ایجاب می کند که سازمانهای دولتی نیز به شکلی جدید به تفکر و اقدام پردازند که در این شکل جدید نیز بی شک برنامه ریزی استراتژیک از برجسته ترین موقعیت برخوردار خواهد بود.

برنامه ریزی استراتژیک ۲:

برنامه ریزی استراتژیک کوششی راهبردی و سیستماتیک در جهت کمک به سازمانها در شرایط متلاطم و پر ابهام محیط است و با برنامه ریزی بلند مدت دارای جلوه متمایزی به شرح ذیل می باشد:

برنامه ریزی بلند مدت به تبیین اهداف و درجه بندی فعالیتهای جاری برای تحقق اهداف پرداخته و سازمان را در یک مسیر مشخص و کم انعطاف قرار می دهد و فرض بر این است که روند جاری تا آینده تداوم خواهد داشت و آینده بازتابی از روند جاری است.

برنامه ریزی استراتژیک بر ارزیابی محیط داخلی و به ویژه خارجی و تغییرات آن بسیار

اهمیت داده و لذا به جای اتکا به آینده ای مبتنی بر روند جاری، بر آینده ای بسیار متفاوت با وضعیت موجود تاکید دارد.

این نوع برنامه ریزی در انتظار تغییرات ناگهانی بوده و خود را برای برخورد با چالشهای احتمالی آماده می سازد.

فراگرد برنامه ریزی استراتژیک:

فراگردهای متعددی توسط متخصصین مدیریت از جمله «گرتزکی» و «استدمن» ارائه گردیده اما در این مقاله از مدل ارائه شده توسط آقای جان ام. برایسون که یک فراگرد هشت مرحله ای (شکل ۱) بشرح ذیل می باشد، استفاده شده است:

۱- آغاز فراگرد برنامه ریزی استراتژیک و حصول توافق درباره آن.

۲- تعیین و شناسایی دستورهای سازمانی.

۳- روشن ساختن رسالت و ارزشهای سازمانی

۴- ارزیابی محیط خارجی (فرصت و تهدیدها)

۵- شناسایی مسائل استراتژیکی که سازمان با آنها مواجه است.

۶- تنظیم استراتژیهای برای مدیریت مسائل استراتژیک.

۷- برقراری دیدگاه سازمانی کار ساز برای آینده.

برنامه ریزی استراتژیک در شرکت توریع:

با توجه به اینکه مدل برایسون بسیار منظم تر، مدبرانه تر و مشارکتی تر از سایر

مدلهای برنامه ریزی می باشد ، برای برنامه ریزی استراتژیک در شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد از این مدل استفاده شد .

به منظور تدوین برنامه در زمستان ۷۹ تیمی متشکل از مدیران ارشد سازمان ، با تدوین برنامه ای واقعی و کاربردی گام به گام نسبت به اجرای فرا گرد اقدام نمودند که با توجه به تعهد مدیریت نسبت به اجرای آنها ، بسیاری از اهداف پیش بینی شده در حال تحقق هستند . تشریح گام به گام و جزئیات برنامه از حوصله این مقاله خارج است ، لکن سعی می شود به نکات مهم و جالب توجهی که در جریان برنامه بدست آمده اشاره شود . مدل فوق در هنگام تعیین رسالت با طرح ۶ پرسش برنامه ریزان را با چالشی اساسی برای شناخت خود مواجه می کند . به خصوص سنوال ششم (چه چیز ما را متمایز یا منحصر به فرد می سازد ؟) آقای برایسون معتقد است که سازمانهای دولتی باید در مورد اینکه چه چیزی یا وظایفی آنها را متمایز یا منحصر به فرد می سازد کاملاً آگاه باشند ، در غیر اینصورت نامزدهای احتمالی خصوصی کردن خواهند بود . در واقع اگر در مورد یک سازمان یا کارکرد دولتی هیچ چیز متمایز یا منحصر به فرد وجود نداشته باشد در این صورت احتمالاً باید خصوصی شود . پاسخ به سنوال فوق راهکار روشنی برای حد و مرز خصوصی

کردن فعالیتها در شرکت ارائه می کند . انحصاری بودن عرضه انرژی برق ، همچنین یکتایی و انحصار شبکه توزیع انرژی الکتریکی ، یا به عبارتی کل فعالیت های توزیع ، به جز مالکیت شبکه قابل رقابت می باشد .

در ارزیابی محیط خارجی ، پس از بررسی کارشناسی ، مهمترین تهدیدها عدم تعیین تکلیف شرکتهای توزیع و بی ثباتی عمر مدیریت و مهمترین فرصتها برای اعتلای کیفیت ، نیروی کار ارزان و جریان خصوصی سازی فعالیتهای توزیع تشخیص داده شد .

در ارزیابی محیط داخلی پس از بررسی لازم ، مهمترین ضعفها عدم امکان توسعه منابع مالی ، عدم وجود بررسهای اقتصادی و مهمترین قوتها بهره مندی از کارکنان جوان و دارای روحیه مشارکت جوئی بالا و وجود سیستمهای روز مدیریتی تشخیص داده شد .

پس از مطالعه و استخراج فرصتها و تهدیدها و نقاط ضعف و قوت و نهایتاً تحلیل **SWOT** مسائل استراتژیک بشرح زیر شناسائی ، تعیین و اولویت بندی گردید :

۱ - حرکت به سمت خصوصی سازی

۲ - تامین منابع مالی

۳ - بهینه سازی مصرف انرژی

۴ - پیشگام بودن در صنعت توزیع برق

پس از انجام مرحله شناسایی و تعیین مسائل استراتژیک ، استراتژیهای شرکت توزیع برق مشهد

در هر کدام از اولویتهای فوق و براساس رویکرد اهداف تعیین شد که دو نمونه از استراتژیها در جدول ۱ و ۲ پیوست بیان شده است .

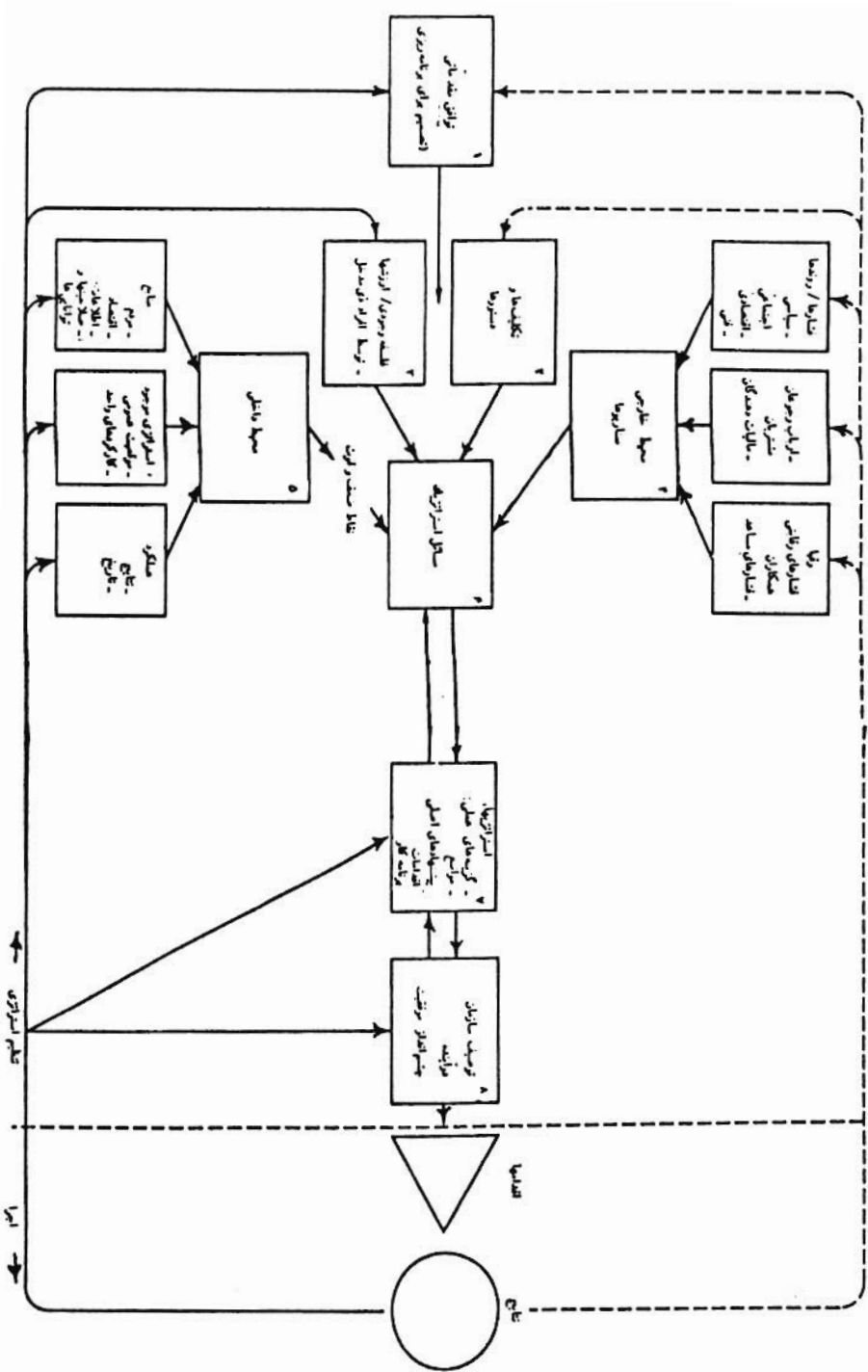
جدول شماره (۱)

مسئله استراتژیک : حرکت به سمت خصوصی سازی		اولویت اول
مسئولیت اجرا : - مدیر عامل - معاونت برنامه ریزی و نظارت - دفتر برنامه ریزی و اطلاعات مدیریت		اهداف مورد انتظار : ارزیابی اقتصادی فعالیتهای
- عدم همگن بودن فعالیتهای به لحاظ نوع فعالیت - منابع مورد نیاز و در دسترس		موانع موجود :
پیشنهاد : تحلیل زنجیره ارزش رقابتی (PORTER) برای کلیه فعالیت ها و مشخص نمودن فعالیتهای قابل برون ریزی		
اقدامات سال آینده : برون ریزی حداقل یک یا دو فعالیت		

جدول شماره (۲)

مسئله استراتژیک : تأمین منابع مالی		اولویت دوم
مسئولیت اجرا : - معاونت برنامه ریزی و نظارت - دفتر برنامه ریزی و اطلاعات مدیریت - دفتر برنامه ریزی نیروی انسانی		اهداف مورد انتظار : افزایش کارایی
عدم وجود سیستم پاداش مناسب		موانع موجود :
پیشنهاد : برقراری سیستم پاداش مناسب و مرتبط با کارایی در دو بعد مادی و معنوی - شناسایی هزینه های غیر ضروری - برون ریزی فعالیتهای غیر اقتصادی		
اقدامات سال آینده : ارزیابی اقتصادی واحدها و فعالیتهای آنها - ایجاد راههای برقراری پاداش حذف هزینه های غیر ضروری - برون ریزی حداقل یک یا دو فعالیت		

شکل شماره ۱- فرآیند و پدیده‌های استراتژیک



اشاره ای به عملکرد نتایج حاصله :

از آنجا که مهمترین رسالت مدیریت در اجرایی نمودن برنامه استراتژیک شرکت ، حرکت در راستای برنامه تدوینی و چشم انداز سازمانی می باشد ، طبعاً دستیابی به اهداف چشم انداز از طریق برنامه کوتاه مدت میسر بود . لذا شرکت توزیع نیروی برق مشهد اقدامات عملی خود را در قالب برنامه استراتژیک آغاز نمود تا قادر باشد در کمترین بازه زمانی نتایج را بررسی و نسبت به بازنگری روشهای کاری و اقدامات اصلاحی مبادرت ورزد .

با علم به اینکه اجرای هر گونه برنامه ریزی عملاً با مشکلات و چالشهای پیش بینی نشده ای مواجه خواهد بود ، گامهای عملیاتی برنامه استراتژیک شرکت با مهمترین اهداف یعنی تغییر در ساختار آغاز گردید که این گام بزرگ پس از تهیه طرحهای مقدماتی هم اکنون در مرحله عملیاتی قرار گرفته است و قدر مسلم اینکه توفیق در این مرحله گامهای بعدی برنامه ریزی استراتژیک را شتاب بخشیده و روان تر خواهد ساخت .

چنانچه بخواهیم به نتایج حاصل از اجرای اقدامات عملیاتی برنامه اشاره داشته باشیم می توان تسریع در تصمیم گیری های مدیریتی ، جلوگیری از دوباره کاریها و

ساماندهی امور موازی را به عنوان حداقل دستاوردهای حال حاضر بیان نمود که امید است با گذشت زمان و ارزیابی های دقیق کارشناسانه و تجزیه و تحلیل نتایج کار توفیق آن را بیابیم تا اهداف عالیه مورد نظر مدیریت در راستای چشم انداز شرکت را محقق سازیم که این امر طبعاً از شاخصهای اساسی و معتبر شرکتهای بزرگ می باشد .

چشم انداز: ۲

ما شدیداً معتقدیم در برابر نسل‌های آینده مسئولیت داریم، لذا حفظ محیط زیست، اصلی واجب‌الرعايه برای ما است.

ما اعتقاد داریم منابع انسانی سازمان بهترین عامل موفقیت هستند، لذا احترام به شخصیت، حفظ و رعایت حقوق کارکنان و توانا سازی آنان از اولویت‌های ما است.

در مرحله پایانی فراگرد برنامه ریزی استراتژیک، تدوین یک چشم انداز از آینده سازمان، انرژی پایان ناپذیری برای حرکت فراهم می‌کند. چشم انداز شرکت توزیع برق مشهد به شرح ذیل در برنامه استراتژیک آمده است:

« چشم انداز »

شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد
شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد وظیفه خطیر توزیع مطلوب انرژی برق و تأمین روشنایی معابر مشهد، چناران، سرخس و کلات را بعهده دارد و ما (مدیریت و کارکنان) معتقدیم کارمان مقدس است زیرا:

الف: خدمات عمومی که نیاز اولیه جامعه می‌باشد ارائه می‌کنیم.

ب: این خدمت عمومی در دومین کلان شهر مذهبی جهان عرضه می‌گردد.

ما می‌خواهیم همان گونه که تاکنون در بخش توزیع صنعت برق کشور پیش‌تاز بوده‌ایم، همواره این موقعیت ممتاز را حفظ نماییم.

ما معتقدیم مشترکین برق سهامداران شرکت هستند، لذا حفظ حقوق و رعایت احترام آنها اولویت ما است.

ما آرزو داریم شرکت بصورت سهامی عام و در خدمت شهروندان باشد.

ما مصمم هستیم برای تحقق آرزوها و اعتقادات فوق، اقدامات زیر را به انجام رسانیم:

❖ ایجاد تعهد قوی در مدیریت و کارکنان برای نیل به چشم انداز.

❖ توجه به رشد و بالنده گی منابع انسانی سازمان با استفاده از:

✓ احترام به شخصیت و حقوق کارکنان

✓ شایسته سالاری

✓ مدیریت مشارکتی

✓ توانا سازی کارکنان و تفویض اختیار بیشتر به آنان

✓ ایجاد انگیزه قوی مادی و معنوی

✓ استمرار آموزش‌های متناسب با مشاغل

استفاده از جدیدترین متدهای

علمی و سیستم‌های مدیریتی برای افزایش بهره وری شامل:

❖ استقرار و استمرار سیستم اطلاعات

مدیریت MIS

♦ استقرار و استمرار سیستم مدیریت

زیست محیطی ISO 14000

♦ استقرار و استمرار سیستم اطلاعات

جغرافیایی GIS

♦ نگهداشت سیستم کیفیت ISO 9000

♦ برقراری یک سیستم ارزیابی عملکرد

واقعی برای اندازه گیری و کنترل میزان

پیشرفت اثر بخشی و کارآیی سازمان و

برنامه ریزی لازم برای بهبود مستمر سیستم

با استفاده از تحلیل عملکرد و توجه ویژه

به بازخورهای ناشی از فعالیتهای سیستم .

مراجع و مأخذ :

۱- برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی ، تالیف

جان . ام . پرایسون ترجمه عباس منوریان ، چاپ اول ، تهران ، از

انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، سال ۱۳۷۲

۲- جزوه برنامه ریزی استراتژیک شرکت توزیع نیروی برق مشهد ، سید

علی برزند و جمعی از همکاران ، مشهد دوره کارشناسی ارشد مدیریت

اجرائی ، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت ، سال ۱۳۷۹

۳- جزوه مدیریت تحول در شرکت توزیع نیروی برق مشهد ، سید علی

برزند و جمعی از همکاران ، مشهد دوره کارشناسی ارشد مدیریت

اجرائی ، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت ، سال ۱۳۷۹