



معایب و محاسن ارزیابی عملکردهای سالیانه شرکتهای توزیع نیرو توسط وزارت نیرو و پیشنهاد روش های جدید ارزیابی

محمد رضا محسن پور

شرکت توزیع نیروی برق شیراز

ایران

کلید واژه: ارزیابی - شرکتهای توزیع

تاثیر ارزیابی در بهبود فعالیتها، این نیاز می باشد که عملکرد شرکتهای توزیع سالیانه مورد ارزیابی قرارگیرد. و در حال حاضر ارزیابی شرکتهای توزیع از طریق وزارت نیرو انجام می شود و علیرغم وجود نکاتی مثبت در ارزیابی ولی بدلیل وجود معایبی در شیوه ارزیابی عملا بازده مورد نظر از ارزیابی حاصل نمی شود و بایستی بگونه ای ارزیابی اصلاح نمود که معایب به حداقل و نتیجه مورد نظر از ارزیابی حاصل شود.

چکیده: ارزیابی از هر نوع عملکرد و فعالیت، مثبت و ارزشمند می باشد ولی زمانی این ارزش جایگاه خود را تثبیت می کند که بر اثر عدم دقت در ارزیابی و یا عدم وجود روش ثابت و مناسب، این ارزش به ضدا ارزش تبدیل نشود. طبق برنامه وزارت نیرو نتیجه هر ارزیابی، رتبه بندی و مقایسه بین شرکتهای توزیع می باشد و در صورتیکه برنامه ریزی بگونه ای باشد که عدالت نسبی برقرار شود هر شرکت در جایگاه واقعی خود قرار می گیرد. لذا برنامه ریزی در شیوه ارزیابی بایستی به شیوه ای طراحی شود که میزان خطا حداقل و عدالت نسبی حاکم شود. با توجه به میزان

مقدمه:

بهره وری معیاری است که به کمک آن می توان چگونگی هدف منابع یک سازمان به منظور دستیابی به اهداف کمی و کیفی زمانبندی شده و ایجاد محصولات و خدمات معینی، اداره و راهبری کرد. در واقع بهره وری راهنمای مدیران جهت نیل به اهداف سازمان خویش است. برای دستیابی به توسعه سریع فعالیت ها، توجه به عوامل به تنهایی کامل نبوده بلکه باید ارتقای سطح بهره وری نیز مورد توجه قرارگیرد. جان اچ مک کتل می نویسد: ارزیابی عملکرد امری است که هر ساله با صرف وقت و هزینه نسبت زیاد در سازمانهای دولتی با اهدفی چون بهبود عملکرد، دادن باز خور به کارکنان، رشد هدایت و ارتقاء و ترفیع آنان در سازمان های دولتی انجام می شود و به حق اگر هدف اخیر برآورده شود وجهت بهسازی و برطرف کردن کمبودها و نقاط ضعف مهارتی و تخصصی کارکنان تمهیدات لازم اتخاذ گردد، در بسیاری از موارد مشکلات سازمانها از بین خواهدرفت.

اصطلاح ارزشیابی یا رزیابی بطور ساده به تعیین ارزش برای هر چیزی یادآوری ارزشی کردن گفته می شود. باین حال، تعریف جامعتری از ارزشیابی به شرح ذیل می توان بدست داد: (دکتر علی اکبر سیف- ۱۳۷۶)

ارزشیابی به یک فرایند نظامدار (سیستماتیک) برای جمع آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات گفته می شود. به این منظور که تعیین می شود آیا هدفهای مورنظر تحقق یافته اند و یا به چه میزان درحال تحقق یافتن هستند.

برنامه ریزی منابع انسانی امروزه یکی از استراتژیهای بسیار با اهمیت جهت نیل به توسعه اقتصادی است اگر این برنامه ریزی بتواند بصورت عقلانی و منطقی، سبب تغییر در نگرش و تفکر جامعه در راستای ارائه ابتکار و خلاقیت و نوآوری گردد بسیار مفید وثمرتمر خواهد بود. (میرسپاسی - ۱۳۷۱)

یکی از معیارهایی که در برنامه ریزی نیروی انسانی مورد توجه قرار می گیرد بهره وری می باشد که این بهره وری نحوه موثر و کارا از منابع تحت اختیار می باشد که هرچه این میزان بالا رود با مطلوبیت بیشتری همراه می گردد و به بیان دیگر بهره وری حاصل یک سلسله اقدامات و کارهای هماهنگ می باشد که در جهت بهبود وضعیت و استفاده بهتر از استعدادها و امکانات صورت می پذیرد.

بهره وری به منزله یک تلاش است و مانند هر تلاش دیگر آدمی غایتش کمال و بهره وری انسانی است.

بهره وری هم یک مفهوم وهم معیاری برای ارزیابی عملکرد و پدیده هاست، این مفهوم دردوران معاصر برای ارزیابی عوامل تولید به کار گرفته شده و معیاری است که به کمک آن می توان بطور مستمر شرایط موجود را بهبود داد. بهبود و ارتقاء سطح بهره وری در یک سازمان از راههای مختلف امکان پذیر است. شناخت عوامل موثر بر ارتقای بهره وری و میزان تاثیر آنها مقدمه لازم در راه دستیابی به مکانیزمهای ارتقاء بهره وری است. (مقاله آقایان قاسم مصلحی و بهروز ارباب شیرانی - ۱۳۷۵)

همانطور که بیان شد، ارزشیابی شامل داوری ارزشی درباره مطلوب بودن یا مطلوب نبودن ویژگی موضوع مورد ارزشیابی است. اما در اندازه گیری هیچگونه داوری یا قضاوتی درباره نتایج حاصل، انجام نمی گیرد. با وجود این، اندازه گیری پایه و اساس ارزشیابی درست رami سازد، زیرا بدون در دست داشتن نتایج یک اندازه گیری دقیق از ویژگی های محصول مورد نظر نمی توان ارزشیابی درستی از آن به عمل آورد.

گرچه ما از انواع مختلف ارزشیابی ها بحث می کنیم اما این بدان معنی نیست که فرایندهای مختلف ارزشیابی وجود دارند. صرف نظر از اینکه چه چیزی مورد ارزشیابی قرار می گیرد فرایند اساسی ارزشیابی یکی است. در انواع مختلف ارزشیابی ها چیزی که تغییر می کند موضوع مورد ارزشیابی، نحوه کارفرایند ارزشیابی و نوع تصمیماتی که گرفته می شوند هستند. بسته به اینکه چه چیزی مورد ارزشیابی قرار بگیرد، اطلاعات مختلفی جمع آوری می شود، ملاکهای مختلفی بکار می رود، تصمیمات مختلفی اتخاذ می گیرد. اما فرایند اساسی ارزشیابی همیشه یکسان است و مفاهیم و اصول کلی اندازه گیری و ارزشیابی یکسان بکار می روند.

هر ارزشیابی می توان به سه مرحله تقسیم نمود: (گی (۱۹۹۱)

- ۱- مرحله طراحی: چه کاری انجام خواهیم داد؟
- ۲- مرحله فرآیندی: چگونه آنرا انجام می دهیم؟
- ۳- مرحله فرآورده ای: چگونه آنرا انجام دادیم؟

در ارزشیابی می بایست:

- ۱- ارزشیابی بصورت مستمر- صحیح و منصفانه و براساس ضوابط اداری و به دور از هرگونه رابطه و غیره انجام شود.
- ۲- ارزشیابی کننده بایستی در امر ارزشیابی از شرایط و تخصص کافی برای اظهار نظر در مورد افراد برخوردار باشد (داشتن انگیزه کافی برای ارزشیابی دقیق و معتبر) و بی طرف بودن.
- ۳- قبل از دادن نمره ارزشیابی بایستی مشخص شود که ضعف عملکرد مربوط به خود سازمان بوده یا عوامل دیگری از خارج به شکل تحمیلی بوده است.

ارزشیابی می تواند نتایج زیر داشته باشد:

- ۱- ارتقاء قابلیت های فردی کارکنان
- ۲- افزایش قدرت خلاقیت و ابتکار کارکنان
- ۳- گرایش بیشتر کارکنان به آموزش
- ۴- بهبود روابط بین رئیس و مرئوس
- ۵- افزایش بهره وری و کیفیت کار
- ۶- مشخص شدن نقیصه های سازمان
- ۷- افزایش انگیزش کارکنان
- ۸- بهبود روحیه کارکنان
- ۹- بهبود ارتباطات سازمانی
- ۱۰- بهبود روحیه گروهی
- ۱۱- افزایش همبستگی گروهی

شرح مقاله:

خصوصی سازی وزارت نیرو توجه به اهمیت جایگاه بخش توزیع از چند سال قبل بصورت شرکتهای نیمه خصوصی زیر نظر مستقیم برق منطقه ای شروع به فعالیت نمود. شرکتهای توزیع از محدود شرکتهای اقماری وزارت نیرو می باشد که مستقیماً با مردم در ارتباط می باشد و رضایت و یا عدم رضایت مردم از شرکتهای توزیع به طور غیر مستقیم نشاندهنده رضایت و یا عدم رضایت از وزارت نیرو می باشد. لذا شرکتهای توزیع جایگاه ویژه ای داشته و به منظور رضایت مندی بایستی فعالیتهای شرکتهای توزیع در همه بخش ها بهبود یابد. در این جهت شرکتهای توزیع با پشتیبانی وزارت نیرو جهت افزایش بهره وری، برنامه ریزی می نماید. در این رابطه و به منظور اندازه گیری میزان بهبود فعالیتهای نیاز می باشد که به طرق مختلف شرکتهای توزیع مورد ارزیابی قرار گیرد.

به نظرمی رسد کمتر کسی باشد که تاثیر ارزیابی در جهت بهبود فعالیتهای منکرشود ولی این نکته بسیار حائز اهمیت می باشد که ارزیابی به شیوه ای طراحی و اجرا شود که حقیقتاً رسالت واقعی آن انجام شود و به گونه ای نباشد که تنها نقش خود را از دست بدهد بلکه تاثیر منفی در فعالیتهای داشته باشد.

وزارت نیرو نیز با علم به اهمیت ارزیابی، شرکتهای توزیع را ارزیابی می کند. توجه کافی به ارزیابی و ارتقاء سطح آن و همچنین طرح در کنفرانس ها حاکی از اهمیت دادن به این موضوع از طرف مسئولین محترم وزارت نیرو می باشد. پس همه پرسنل شرکتهای توزیع وظیفه خود می دانیم که در این امر و

در جریان روند تکامل علم مدیریت و تحلیل سیستماتیک آن، برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش و کنترل به عنوان وظائف اصلی مدیریت تعریف شده است. کنترل به عنوان بهترین وسیله ارزیابی عملکرد افراد و سازمان شناخته شده است. این فرآیند استاندارد بگونه ای مختلف در سازمانها، ارگانها، شرکتهای و بطور کلی سیستمها مورد استفاده قرار گرفته است و می گیرد. برای هرگونه ارزیابی نیاز به یک استاندارد یا وسیله سنجش است تا بتوان با دقت قابل قبول عملکرد موضوع مورد کنترل را ارزیابی نمود.

برای ارزیابی یک بخش یا یک عملکرد در درجه اول، جمع آوری اطلاعات ضروری است یعنی اطلاعاتی که بتوان آنرا برای تعیین این منظور به کاربرد که آن بخش با چه مقدار کارسازی و کارایی عملکرد خود را انجام می دهد. (ریچاردولف-۱۳۷۱)

ارزیابی در حقیقت سنجش روند و نتایج اجرای یک طرح با هدفها و روشهای از قبل تنظیم شده است و ارزیابی میزان شایستگی و کارایی یک پدیده یا جریان تعیین می نماید و ارزیابی بدنبال تشخیص ارزش است. (استفن ایزاک)

یک ارزیابی در صورتی ارزنده است که:

۱- بر مبنای اصول علمی طرح ریزی و اجرا شود.

۲- از تاثیرات شخصی ارزیاب در امان باشد.

۳- نتایج حاصله با صحت و دقت گزارش گردد.

شرکتهای توزیع نیروی برق از جمله شرکتهای اقماری وزارت نیرو می باشد که با توجه به سیاست

درجهت بهبود وضعیت ارزیابی به مسئولین ذیربط کمک کرده تا سعی شود ارزیابی به شکل مناسب انجام شود.

گرچه بررسی عمیق و ریشه ای درمورد موفق و یا ناموفق بودن ارزیابی فعلی وزارت نیرو در قالب گروه کارشناسی و در سطح وسیعتری از نمونه ها نتیجه دقیقتری حاصل خواهد شد لیکن بدلیل مشابهت و مشترک بودن بعضی از فاکتورها در شرکتهای توزیع و تجربیات کسب شده از ارزیابی سالیانه و روند تغییرات و همچنین اطلاع نسبی از وضعیت شرکتهای توزیع و اینکه موضوع ازدیدگاه یک ارزیاب شونده مورد بررسی قرار گرفته می تواند تا حدودی نتیجه این مقاله مثمرتر باشد.

درنگاه کلان به نتایج و تاثیر ارزیابی های انجام شده ازشرکتهای توزیع دقیقاً اثرات مثبت آنرا مشاهده می کنیم که می توان اختصاراً به چند نمونه اشاره نمود:

۱- توجه بیشتر به فعالیتهای شرکتهای توزیع.

۲- بهبود نسبی فعالیتها.

۳- فعال شدن بعضی از فعالیتهای فراموش شده .

۴- مشخص شدن نقاط ضعف و توجه مسئولین به این نقیصه .

۵- تبادل اطلاعات بیشتر بین شرکتهای توزیع.

۶- اکتیو عمل نمودن درطول سال به منظور بهتر نمودن

جایگاه شرکت مطبوع در بین شرکتهای

وقتی به شکل خرد به قضیه نگاه می شود مشاهده می کنیم بدلیل نوع برنامه ریزی، اجراء، انتظارات ، بازخورها و همچنین یکسری عوامل خارجی مثل

شرایط خاص شرکتهای توزیع موضوع بگونه ای دیگر مطرح می شود و آن اثرات مثبت که درنگاه کلان مشاهده می شد دیگر لمس نمی شود.

در این مقاله سعی شده صرف نظر از موفق یا ناموفق بودن برنامه های ارزیابی، از دید دیگری مسئله را مورد ارزیابی قرار گیرد ر آن شناسائی عواملی است که به اعتبار ارزیابی لطمه می زند و آنرا از مسیر اصلی خود منحرف می نماید و بابه عبارتی شناسائی عواملی که اگر تحت کنترل قرارگیرد باعث انحراف مسیر ارزیابی و بالابردن میزان خطا می شود و در نهایت ارائه راهکارهایی که نه تنها به اعتبار ارزیابی کمک کند بلکه بگونه ای باشد. که میزان خطا را کاهش دهد.

قبل از ادامه بحث و شناسائی این عوامل قابل ذکر است که ممکن است تعدادی از این عوامل در بعضی شرکتهای اصلاً جایگاهی نداشته باشد و بابه عبارتی تاکنون اتفاق نیفتاده باشد و تعداد دیگری از عوامل باشند و ضعف، در همه شرکتهای مشابهت داشته باشد.

به جهت اختصار در نوشتار از یک طرف وادای حق مطلب از طرف دیگر سعی می شود بعضی عوامل به شکل مشروح تر و عوامل دیگر بصورت اختصار آورده شود.

شرح عوامل :

۱- ازموارد بسیار مهمی که می بایست در بررسی ارزیابی به آن توجه کرد نوع نگاه به ارزیابی است .

اگر به ارزیابی و نتایج آن بیش از آنچه که انتظار می رود توجه شود و از نگاه ارزشی و حیثیتی به آن توجه شود به خطا خواهیم رفت برای اینکه در این مورد بتوانم راحتتر حق مطلب ادا کنم لازم است مثالی بیاورم: سیستم مدیریت کیفیت (ایزو ۹۰۰۰) چند سالی است که در شرکتها، سازمانها و کارخانجات در ایران مطرح می باشد و نگاهی که به این موضوع در ایران می شود نگاهی غیر از آن است که بقیه کشورها به آن می کنند یعنی سیستمی که جزء ابتدائی ترین الزامات هر محصول می باشد در ایران به صورت ارزشی و حسی نگاه می شود یعنی فلان سازمان سعی می کند با هر هزینه ای و با هر وسیله ای که شده گواهینامه این سیستم اخذ نماید و از بقیه پیشی بگیرد و بلافاصله در مطبوعات تبلیغ می کند. متأسفانه احتمال چنین خطر مشابهی در نگاه شرکتها توزیع به نتایج ارزیابی می تواند اتفاق بیفتد. یعنی کسب نتیجه ارزیابی به هر وسیله ممکن حتی هزینه های آنچنانی و کاذب و اطلاعات صوری!

اگر به شکل اصولی به این موضوع رسیدگی نشود و این دیدگاه رشد نماید این نگرانی وجود دارد بگونه ای ارزیابی پیش خواهد رفت که پس از مدتی نمودن ارزیابی بر بودن آن ترجیح دهیم. لذا بایستی بگونه ای برنامه ریزی شود که چنین برداشتی از ارزیابی نشود.

۲-۳: از موارد دیگر، تعریف عوامل ارزیابی و ارائه شاخص های عوامل کمی ارزیابی بدون توجه به جایگاه فعلی شرکتها توزیع است بگونه ای که

بعضی از این عوامل به شکل تقریباً نزدیک به ایده آل تعریف شده اند. انتظارات بالا و در بعضی موارد غیر واقع بینانه از یک طرف و نوع نگاه ارزشی و حیثیتی به نتایج ارزیابی از طرف دیگر این احتمال وجود دارد که اطلاعات واقعی ارائه نشود و اطلاعات نزدیک به آنچه خواسته شده ارائه گردد و اگر انتظارات چنین باشد خطر قوت گرفتن چنین تفکری وجود خواهد داشت. پس می بایست عوامل و روش ارزیابی بگونه ای تعریف شود که شرکتها را در ارائه اطلاعات واقعی هدایت نمود.

۳-۳: از موارد دیگر که به نظرمی رسد در نتیجه ارزیابی خطا ایجاد کند اعمال ضریب منطقه ای در نتایج ارزیابی است و به نظر می رسد ضرائب تعیین شده برای شرکتها مناسب نباشد. در حال حاضر ضریب منطقه ای برای شهرهای بزرگ کمتر از شهرهای کوچک می باشد در صورتیکه با توجه به دلایل ذیل در بعضی فعالیتها برعکس می بایست ضریب شهرهای بزرگ بیشتر باشد

۱-۳: شهرهای بزرگ از نظر نوع انتظارات و رضایت مردمی باشهرهای کوچک متفاوت و رضایت مندی در شهرهای بزرگ مشکل ترمی باشد.

۲-۳: به علت وجود بکسری کارخانجات تولیدی و وجود مراکز حساس در بعضی شهرها (بعضاً شهرهای بزرگ) حساسیت و مشکلات ناشی از آن در مقایسه با شهرهای کوچک بیشتر می باشد.

۳-۳: به علت ترافیک بالا در شهرهای بزرگ و محدودیت رفت و آمد ماشین های سنگین ، رفع خاموشی، برقسانی، سرویس و نگهداری، تعمیرات و

بازسازی شبکه مشکل تر ومدت زمان آن طولانی ترمی باشد.

۳-۴: وجود پستهای زمینی و بعضا قدیمی بودن بعضی از پستها (بعضی از پستها زیرزمینی می باشد) خدمات سرویس و نگهداری، تعمیرات و اتفاقات مشکل ترومدت زمان آن طولانی ترمی باشد.

۳-۵: حجم تاسیسات زیربنائی مثل لوله های انتقال آب، مخابرات، گاز و سیستم فاضلاب در شهرهای بزرگ بیشتر پیچیده تر بوده وحساسیت حفاری به مراتب بیشتر از شهرهای کوچک می باشد.

۳-۶: هزینه ومشکلات استعمال از مراکز چون گاز، مخابرات، آب وفاضلاب در شهرهای بزرگ به مراتب مشکل تر و زمان بیشتری نسبت به شهرهای کوچک می باشد.

۴-۱: یکی دیگر از مواردی که احتمال دارد در نتایج ارزیابی تاثیر پذیر و ایجاد خطا نماید قرارداد تمام شرکت های توزیع در یک دسته ومقایسه بین هم می باشد. دلالی که به نظر می رسد قرارداد کلیه شرکتها در یک دسته ایجاد خطا نماید عبارتند از:

۱-۴: تمام موارد ذکر شده در بند ۳ (بند قبلی)

۲-۴: وضعیت آب وهوائی مثل رطوبت، گرما وسرمای بیشتر از حد متعارف بعضی شهرها و موارد دیگر که می تواند از بقیه شهرها متمایز نمود.

۳-۴: در بعضی شهرها دسترسی وجذب نیروهای متخصص که نقش بسزایی در عملکرد شرکت های توزیع خواهد داشت، بیشتر است.

وموارد متعدد دیگر نشان دهنده این است که نمی توان ضریب منطقه ای بگونه ای تعریف نمود که

تمام مشکلات فوق در برگیرد لذا به نظر می رسد اگر شرکت های توزیع در ۲ تا سه دسته قرار بگیرند و در هر دسته شرکتها باهم مقایسه نمود مطلوب تر باشد.

۵-۵: عدم توازن بین نوع و تعداد عوامل ارزیابی تعریف شده با مدت زمان ارزیابی، که با توجه به زمان کوتاه ارزیابی باعث می شود که فعاليتها بخوبی ارزیابی نشود وعملا باعث خطا در ارزیابی شود.

۶-۵: یکی از فرم های عوامل ارزیابی صرفا به توسعه واحداث شبکه اختصاص داشته وحتمی در شاخص های نیروی انسانی تعداد قابل توجهی پرسنل در بخش توسعه واحداث تعریف شده است. در صورتیکه رسالت اولیه تشکیل شرکت های توزیع، سرویس و نگهداری، تعمیرات، بازسازی شبکه و بهره برداری از شبکه بوده وکلا فعالیت توسعه واحداث از شرح وظائف شرکت های توزیع حذف شده است. در حال حاضر با توجه به اینکه در ارزیابی نمره قابل توجهی به بخش توسعه واحداث اختصاص یافته باعث خطا در ارزیابی می شود.

۷-۵: بعضی از فعالیتهای شرکت های توزیع مستقیما تاثیر پذیر وتحت الشعاع نوع برخوردار برق منطقه ای با شرکت های توزیع می باشد. که می توان اختصارا به چند نمونه اشاره نمود:

۱-۷: وابستگی نقدینگی شرکت های توزیع به برق منطقه ای که در این مورد میزان در اختیار دادن نقدینگی ویانحوه پشتیبانی مالی وزمانهای پرداخت تاثیر زیادی در فعالیت شرکت های توزیع دارد وشدت وضعف این پشتیبانی از طرف برق منطقه ای بطور مستقیم بر روی ارزیابی شرکت های توزیع تاثیر می

گذار.

۷-۲: وابستگی بودجه و اعتبارات جاری و طرح به برق منطقه ای که در این مورد میزان اعتبارات جاری و طرح و زمان انعقاد قراردادها تاثیر بسزایی در فعالیت شرکتهای توزیع خواهد داشت.

۷-۳: دستورالعمل و آیین نامه های داخلی و توافق های به عمل آمده بین شرکتهای توزیع و شرکتهای برق منطقه ای و موارد مشابه دیگر و متفاوت بودن این برخوردارها در سطح کشور باعث خطا در ارزیابی شرکتهای توزیع خواهد داشت.

۷-۴: نحوه تقسیم پرسنل در بدو تشکیل شرکتهای توزیع بدون در نظر گرفتن شرح وظائف شرکتهای توزیع از یک طرف و انتقال افراد از شرکتهای اقماری دیگر به شرکتهای توزیع بدون اعلام نیاز و صرفا بر اساس یکسری سیاست گذاری برق منطقه ای از طرف دیگر علاوه بر ایجاد مشکلات فراوان باعث تغییر در شاخص های نیروی انسانی و ایجاد خطا در ارزیابی می شود.

۸- اختلاف رویه گروههای مختلف ارزیاب کننده در شرکتهای مختلف توزیع و تاثیر پذیری سلیقه و رویه ارزیاب در نتیجه ارزیابی نیز از عواملی است که نتیجه ارزیابی رابه خطا می کشاند.

۹- بعضی از عوامل بگونه ای تعریف شده اند که ناخودآگاه باعث خطا در نتیجه ارزیابی خواهد شد بگونه ای که با تغییر گروه ارزیاب نظریه عوض می شود.

۱۰- در بعضی موارد هزینه تشریفات و برگزاری ارزیابی به شکل قابل توجهی بالا و کاذب می باشد

و این احتمال وجود دارد که باعث تحت تاثیر قرار

گرفتن ارزیاب از نحوه پذیرائی و تشریفات شود.

۱۱- تغییر سیاست سالیانه وزارت نیرو از ترکیب گروههای ارزیاب نیز از عوامل ایجاد خطا در ارزیابی می باشد.

در انتها به نظر می رسد که اگر با توجه به پیشنهادات ذیل (در بعضی موارد در متن مقاله تشریح شده است) سیستم ارزیابی اصلاح شود میزان خطا در ارزیابی کاهش و عدالت نسبی که انتظار می رود صورت گیرد.

۱- ارزیابی به شکل مقطعی نباشد بلکه بایستی در طول سال و نه صرفا در همه موارد با حضور ارزیاب بلکه در بعضی موارد می توان بگونه ای دیگر عمل نمود. مثلا:

۱-۱: یکی از شاخص های بسیار مهم مثل انرژی توزیع نشده و نرخ خاموشی که درصد قابل توجهی از فعالیتها ی دیگر تحت پوشش قرار می دهد از طریق نصب نرم افزار متحدالشکل در شرکتهای توزیع و با نظارت برق منطقه ای مربوطه می توان در طول سال اطلاعات مورد نیاز دریافت نمود.

۱-۲: با دریافت انرژی تحویلی و انرژی فروخته شده توسط شرکتهای توزیع و از طریق برق منطقه ای فاکتور مهم دیگری مثل میزان تلفات که این نیز درصد قابل توجهی از فعالیتهای شرکت را شامل می شود، مشخص نمود.

۱-۳: با استفاده از گزارش حسابرسان که سالیانه شرکتهای توزیع را حسابرسی می کنند می توان میزان توانائی شرکتهای توزیع در بیشتر زمینه ها ارزیابی

نمود.

۲- دسته بندی شرکتهای توزیع بگونه ای که شرکت توزیع شهرهای بزرگ در یک گروه و شرکتهای دیگر نیز به دودسته دیگر براساس نوع وضعیت آب وهوائی تقسیم نمود و شرکتهائی که در یک دسته قرار می گیرند با هم مقایسه نمود.

۳- بعضی از عواملی که بایستی حضورارزیابی شودبگونه ای برنامه ریزی شودکه این ارزیابی بدون اطلاع قبلی وسرزده انجام شود.

۴- یک گروه ارزیاب ثابت جهت شرکتهای توزیع درهردسته انتخاب شود.

۵- حذف بعضی فعالیتها مثل توسعه واحداث که جزء وظائف شرکتهای توزیع نمی باشد.

۶- گزارشات آماری و دوره ای بگونه ای طراحی وکارشناسی شود که ضمن جلوگیری ازاحیاناً گزارش اشتباه بتوان در بعضی موارد از این گزارشات در ارزیابی شرکت ها استفاده نمود.

۷- فعال واکتیبو عمل نمودن شرکتهای توزیع در جلسات مختلف که از طرف وزارت نیرو برگزار می شود می تواند معیاری برای ارزیابی شرکتهای توزیع باشد.

۸- سعی شود با توجه به برنامه ریزی انجام شده شرکتهای توزیع مستقل وزیرنظر وزارت نیرو فعالیت نماید تاصرف نظر از مسئله ارزیابی مشکلات عدیده ای که شرکتهای توزیع با آن مواجه هستند حل شود.

فهرست منابع وماخذ

الف - منابع فارسی

- ۱- ناصر میرسپاسی -مدیریت منابع انسانی- تهران- انتشارات نقش جهان- چاپ ششم- ۱۳۶۸
- ۲- گروهی از اساتید مدیریت- شیوه های عملی ارتقاء بهره وری -چاپ اول-مرکز آموزش مدیریت دولتی- ۱۳۷۵
- ۳- جان اچ مک کنل-روش ارزیابی مدیریت- ترجمه همایون خاموشی- تهران- ۱۳۷۳
- ۴- دکترعلی اکبرسیف- روشهای اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی- ویرایش ۲- چاپ سوم- تهران - نشر دوران- ۱۳۷۶
- ۵- ریچاردولف- ارزشیابی آموزشی- ترجمه علیرضاکیامنش- چاپ اول-مرکز نشر دانشگاهی- تهران- ۱۳۷۱
- ۶- استفن ایزاک- راهنمای جامع تحقیق و ارزیابی- ترجمه مرضیه کریم نیا-تهران- ۱۳۷۱

ب - منابع خارجی

- ۱- Gay, L.R. (1991). Educational evaluation and measurement (2nd.ed.) Maxwell Macmillan, International