



سیزدهمین کنفرانس شبکه های توزیع نیروی برق  
۱۱ و ۱۲ اردیبهشت ۱۳۸۷ - گیلان



اثرات برون سپاری بخش اتفاقات و عملیات  
شرکت توزیع نیروی برق اهواز در کاهش هزینه ها

نویسندگان:

فرهاددانشی شرکت توزیع نیروی برق اهواز  
مجید دلاوری استاد دانشگاه علوم تحقیقات واحد اهواز  
علی اصغر اسفندیاری استادبازنشسته دانشگاه شهید چمران

## خلاصه مقاله

### واژه های کلیدی: ارزیابی - عملکرد-برونسپاری - بخش عملیات

دستور کارها بوده اند آزاد و در اختیار شرکت قرار گرفته که به منظور درونی کردن این هزینه فرصت، زمان صرفه جوئی شده استخراج و به صورت ریالی مبلغ 831600000 محاسبه گردید که با اضافه نمودن این هزینه به سه مورد هزینه قبلی، به 43/6 درصد کاهش در هزینه ها خواهیم رسید .

قبل از هر گونه اقدامی در شرکت توزیع نیروی برق اهواز تشکیل کمیته برون سپاری برای هدف گذاری ضروری است . همچنین سازوکارهای مورد نیاز در حوزه های راهبری ، پشتیبانی و اجرائی جهت کلیه فعالیتهای که قابلیت برونسپاری آن تایید شده ضروری است . ضمناً با توجه به میزان و نوع اثرات (منفی یا مثبت) واگذاری فعالیتهای بر روحیه و انگیزه نیروی انسانی به مسائل تاثیر گذار بر نیروی انسانی توجه شود و به رشد متوازن و کیفی بخش پیمانکاران و توسعه ظرفیت آنان توجه شود .

هدف از این تحقیق ارزیابی عملکرد برونسپاری فعالیتهای عملیاتی در بخشی از حوزه تحت پوشش شرکت توزیع نیروی برق اهواز و بررسی هزینه ها ، قبل و بعد از برون سپاری می باشد. جهت تعیین هزینه های مربوطه واحد برون سپاری شده در شرکت توزیع نیروی برق اهواز پس از بررسی (ادبیات نظری تحقیق) که شامل : تئوری های خصوصی سازی ، روش های خصوصی ، خصوصی سازی در صنعت برق جهان ، علل و منافع حاصل از خصوصی سازی ، هدف از خصوصی سازی ، مشکلات ، موانع و محدودیتهای خصوصی سازی و مدیریت فرآیند برونسپاری می باشد به بررسی پیرامون (ارزیابی عملکرد برون سپاری بخش عملیات در شرکت توزیع برق اهواز) پرداخته شده است که شامل ، بررسی پایداری شبکه برق و هزینه ها شرکت توزیع نیروی برق اهواز ، می باشد. در بخش جمع آوری اطلاعات مربوط به هزینه ها با توجه به عدم وجود سیستم قیمت تمام شده در شرکت کار میدانی گسترده ای انجام گرفت. بدین ترتیب که کلیه فعالیتهای برون سپاری شده استخراج ، سپس با مراجعه به دستور کارهای مختلف انجام شده در سال 1385 تعداد آنها مشخص و همچنین زمان مورد نیاز برای انجام هر دستور کار استخراج گردید. پس از آن درانجام هر فعالیت ، تجهیزات و ماشین آلات خاص و منابع انسانی متناسب با آن نوع فعالیت مشخص شد. که هزینه های آن در دو قالب هزینه های عملیاتی و پرسنلی مشخص گردید. مجموعه فعالیتی که با اجرای برون سپاری بخش عملیات در شرکت توزیع نیروی برق اهواز، توسط شرکت طرف قرارداد صورت می پذیرد در 20 مورد تقسیم بندی شد. که در هر فعالیت برون سپاری شده متوسط هزینه پرسنلی، و هزینه خودرو و تجهیزات جهت اجرای فعالیت با استفاده از اطلاعات و داده های قابل اتکاء جمع آوری و محاسبه گردید. که این حوزه هزینه ای معادل با 75/7 درصد از کل هزینه ها اجرای فعالیت های برون سپاری شده می باشد. سپس هزینه ساختمانی جهت انجام این فعالیت ها و رسیدگی به مراجعات مردمی محاسبه گردید که 13/8 درصد از کل هزینه را به خود اختصاص داد. و در پایان هزینه های نظارت جهت رسیدگی به این امور 10/3 درصد از کل هزینه ها را شامل شد. که در مجموع هزینه کل در این سه بخش محاسبه ، و مبلغ 2320805494 ریال بدست آمد با مقایسه هزینه استخراج شده در 20 فعالیت و هزینه قرارداد با پیمانکار به مبلغ 213400000 ریال ، شاهد کاهش 7/8 درصدی در هزینه ها می باشیم. که این کاهش در هزینه های آشکار می باشد. علاوه بر این گروههای عملیاتی و اتفاقاتی سازمان که قبلاً در گیر انجام این

نه محفلی و تحمیلی شکل می‌گیرد. البته همان گونه که اشاره شد این حقیقت را نباید نادیده گرفت که خمیرمایه هر گونه تجزیه و تحلیل علمی، اطلاعات و داده‌های شفاف و قابل اتکا است.

کوتاه سخن اینکه در اقتصادهای دولتی وابسته به رانت‌خواران و رانت‌خواهان سازمان یافته، نه تجزیه و تحلیل علمی و تخصصی جایگاهی دارد و نه اطلاعات شفاف و قابل اتکا، چرا که در پیچ و خم تاریخ دالان‌های اقتصاد دولتی وابسته به دلالان ریز و درشت، اطلاعات اگر پاک نشود، غیرشفاف می‌شود.

دیدگاه اصلی و کلی در مورد بکارگیری ظرفیتهای بخش خصوصی این است که یک شرکت خصوصی می‌تواند خدمات مشخصی را با اثربخشی و کارایی مناسب و هزینه کمتر از نهادهای دولتی انجام دهد. همچنین محدود بودن منابع سرمایه‌ای و سطح درآمد و معضل پائین بودن سطح بهره‌وری و انگیزش نیروی انسانی در سازمانهای دولتی به‌مراه رشد سریع جمعیت و نیازهای مرتبط و بالا رفتن سطح توقعات مردم، نیاز به سرمایه‌گذاری بالا در حفظ تاسیسات دولتی و تسریع در پاسخ‌گویی به مشتریان را دو چندان میکند. با این وجود اصل رقابت، صرفه اقتصادی، رضایت مشتری و... همگی مؤید آن هستند که برونسپاری خدمات توزیع برق کمک شایانی به حفظ تاسیسات دولتی و حذف تدریجی یارانه‌های دولتی می‌نماید. مسائل و معضلات مطرح شده در شرایطی است که حجیم بودن سازمانهای دولتی موانع عمده‌ای در راستای تسریع در انجام خدمات و ایجاد تحول و سودآوری در صنعت توزیع برق کشور می‌باشد، لذا سوق دادن بخشی از فعالیتهای این شرکتها به بخش خصوصی نیاز مبرم و آتی آنها می‌باشد.

بدیهی است استفاده از تکنولوژی پیشرفته در صنعتی کردن یک کشور، راه‌حل نهایی و شرط اجتناب‌ناپذیر برای رفع مشکلات تمام یا اکثر کشورهای در حال توسعه به شمار می‌رود، اما این بدان معنی نیست که هر طرحی را باید برای اقتصاد یک جامعه سودمند تلقی کنیم، حتی اگر به بخشی از هدف‌های موردنظر به میزان‌های پیش‌بینی شده نیز نایل آمده باشد. یکی از اصول برجسته تنظیم طرح‌های توسعه، سودمندی آنها از جنبه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی بر پایه‌های علمی است. برای تحقق این امر، استفاده بهینه از منابع و امکانات، یکی از عوامل اصلی است. کاربرد یک روش علمی مناسب در ارزیابی طرح‌ها و انتخاب بهترین طرح برای نایل به یک یا چند هدف خاص در مقایسه با سایر طرح‌های مشابه، امری بسیار ضروری است. در تمامی کشورهای پیشرفته صنعتی و اکثر کشورهای در حال توسعه، که توسعه اقتصادی در توسعه سیاسی آنها تبلور یافته، استفاده از روش‌های علمی در ارزیابی طرح‌های اقتصادی الزامی است.

به عنوان مثال تحلیل هزینه-فایده یک چارچوب منطقی و یک ابزار علمی برای انتخاب طرحی است که متناسب با شرایط یک جامعه یا منطقه، بهترین است. اگر هدف نهایی سیاست‌های اقتصادی را به حداکثر رساندن رفاه مادی و معنوی جامعه بدانیم، عامل کلیدی در ترکیب مطلوب «زمین، کار و سرمایه» سرمایه‌فکری (مغز افزار) و مدیریت و پرورش این سرمایه ارزشمند و کمیاب است؛ عاملی که با تفکر و اندیشه خود خالق ارزش‌های مادی و معنوی در عرصه‌های مختلف حیات اجتماعی هر کشوری است. مهندسان و صاحب‌نظران فنی با استفاده از شیوه‌های علمی نوین، امکان عملی هر طرح یا ترکیبی از طرح‌ها را تایید می‌کنند. حسابداران رسمی و تحلیلگران مالی با شفاف‌سازی اطلاعات برپایه استانداردهای قابل قبول، امکان تجزیه و تحلیل علمی اطلاعات را فراهم می‌کنند و اقتصاددانان و متفکران نیز اثرات مستقیم و غیرمستقیم اقتصادی و اجتماعی انواع طرح‌ها را در بخش‌های مختلف جامعه تعیین می‌کنند. بنابراین تحلیل هزینه-فایده روش جامعی آرایه می‌دهد که به وسیله آن سوال‌ها و جواب‌های تخصصی و مشخصی مطرح می‌شود و از درون آن تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌های علمی و تخصصی

## روش انجام تحقیق

هزینه های آشکار می باشد. علاوه بر این گروههای عملیاتی و اتفاقاتی سازمان که قبلا در گیر انجام این دستور کارها بوده اند آزاد و در اختیار شرکت قرار گرفته که به منظور درونی کردن این هزینه فرصت، زمان صرفه جوئی شده استخراج و به صورت ریالی مبلغ 831600000 محاسبه گردید که با اضافه نمودن این بند به سه مورد هزینه، به 43/6 درصد کاهش در هزینه ها خواهیم رسید .

آنالیز زمانی کلیه دستور کارهای عملیاتی و اتفاقاتی در سال 1385

| ردیف | مورد                        | تعداد دستور کار در سال 1385 (قره) | زمان هر دستور کار (دقیقه) | متوسط زمان کل در سال 1385 (دقیقه) |
|------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| 1    | سرقت سیم                    | 200                               | 120                       | 24000                             |
| 2    | کابل سرویس                  | 300                               | 60                        | 18000                             |
| 3    | فیوز خط                     | 50                                | 60                        | 3000                              |
| 4    | فیوز ترانس به دلیل شوک      | 550                               | 40                        | 22000                             |
| 5    | سیم پارگی                   | 100                               | 120                       | 12000                             |
| 6    | اخطار به علت بدهی           | 3000                              | 7                         | 21000                             |
| 7    | واحد قطع و وصل              | 3000                              | 30                        | 90000                             |
| 8    | فیوز لینک و تعویض پایه فیوز | 500                               | 40                        | 20000                             |
| 9    | جوشکاری                     | 0                                 | 0                         | 0                                 |
| 10   | اتصال در شبکه هوایی         | 200                               | 30                        | 6000                              |
| 11   | تعویض کله چراغ و لامپ       | 1000                              | 30                        | 30000                             |
| 12   | خاموشی 11 و 33 کیلو ولت     | 25                                | 70                        | 1750                              |
| 13   | شاخه زنی                    | 200                               | 20                        | 4000                              |
| 14   | چمبر سوزی                   | 60                                | 40                        | 2400                              |
| 15   | اورهال پست ترانس            | 100                               | 100                       | 10000                             |
| 16   | بازدید از شبکه              | 10                                | 240                       | 2400                              |
| 17   | تعویض مقره                  | 50                                | 60                        | 3000                              |
| 18   | سوختن سر کابل               | 0                                 | 0                         | 0                                 |
| 19   | اصلاح تیر بتنی              | 30                                | 100                       | 3000                              |
| 20   | شکایت ولتاژ                 | 300                               | 100                       | 30000                             |
|      | جمع کل                      | 9675                              | 1267                      | 302550                            |

موضوعات مورد بررسی در ادبیات تحقیق در دو بخش ادبیات نظری برونسپاری و بررسی اثرات برون سپاری در کاهش هزینه های اجرائی فعالیت های عملیاتی و اتفاقاتی مورد بررسی قرار گرفته شد.

در بخش اول به موضوعاتی از قبیل تئوری ها و روش های خصوصی سازی ، خصوصی سازی در صنعت برق جهان که به دلیل شباهت ساختار صنعت برق ایران به کشور انگلستان و شرایط اقلیمی ایران به کشور پاکستان در مجموع هر سه ساختار مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج مشارکت بخش خصوصی در صنعت برق بعضی کشور ها نیز ضمیمه گردیده است. از موضوعات مهم در این بخش علل ، مشکلات ، موانع و محدودیتهای خصوصی سازی و اهداف و منافع حاصل از خصوصی سازی و همچنین دلایل خصوصی سازی در صنعت برق ایران و مورد بررسی قرار گرفته است و نهایتا مدیریت فرآیند برونسپاری تشریح شده است .

در بخش دوم در حوزه اجرائی، تهیه فعالیت های اجرائی بود که در 20 فعالیت تهیه و تنظیم گردید. که به تفصیل هزینه اجرای هر کدام مشخص شد. در این تحقیق هدف بررسی هزینه های شرکت توزیع نیروی برق اهواز و در مورد فعالیت های برون سپاری شده بخش عملیات و اتفاقات بوده است. برای سنجش متغیرهای هزینه مورد بررسی، یک فعالیت میدانی انجام گردید. مجموعه فعالیتی که با اجرای برون سپاری توسط شرکت طرف قرارداد صورت می پذیرد در 20 مورد تقسیم بندی شد. که در هر فعالیت متوسط هزینه پرسنلی، و هزینه خودرو و تجهیزات جهت اجرای فعالیت در یک روز محاسبه شده است که در هر فعالیت متوسط هزینه پرسنلی، و هزینه خودرو و تجهیزات جهت اجرای فعالیت در یک روز محاسبه، شد. در این حوزه به مبلغ 1758389314 ریال رسیدیم که 75/7 درصد از کل هزینه ها می باشد. سپس هزینه تعمیر و نگهداری و اجاره ساختمان جهت انجام این فعالیت ها و رسیدگی به مراجعات مردمی محاسبه و مبلغ 322416180 ریال استخراج، که 13/8 درصد از کل هزینه را به خود اختصاص داد. و در پایان هزینه مدیریت جهت نظارت و رسیدگی به این امور مبلغ 240000000 ریال محاسبه که 10/3 درصد از کل هزینه ها را شامل شد. که در مجموع هزینه کل در این سه بخش محاسبه، و مبلغ 2320805494 ریال بدست آمد با مقایسه هزینه استخراج شده در 20 فعالیت و هزینه قرارداد با پیمانکار به مبلغ 213400000 ریال، شاهد کاهش 7/8 درصدی در هزینه ها می باشیم. که این کاهش در

هزینه کل، در سه بخش بصورت مجزا آورده شده است:  
الف) هزینه موارد بیست گانه امور عملیاتی و اتفاقاتی دستور کار  
شده در سال 1385

هزینه دستور کارهای عملیاتی و اتفاقاتی در سال 1385

ج) هزینه پرسنلی دو مدیر جهت رسیدگی به امور نظارتی  
جدول هزینه پرسنلی دو مدیر جهت رسیدگی به امور نظارتی

|           |   |
|-----------|---|
| 240000000 | هزینه دو مدیر جهت انجام امور<br>این مناطق در طی<br>یکسال (ریال) |
|-----------|---|

جمع کل هزینه

|            |  |
|------------|--|
| 2320805494 | هزینه کل مربوط به<br>موارد الف و ب و ج<br>در شرکت توزیع<br>نیروی برق اهواز در<br>سال 1385 (ریال) |
|------------|--|

مقایسه بین هزینه های انجام شده دستور کارها در  
سال 1385 بین شرکت توزیع و شرکت طرف قرارداد

|            |  |
|------------|--|
| 2320805494 | هزینه انجام دستور کارها توسط شرکت<br>توزیع نیروی برق اهواز در سال 1385<br>(ریال) |
| 2138400000 | هزینه قرارداد با شرکت پیمانکار در سال<br>1385 (ریال)                             |
| 7/8%       | درصد کاهش هزینه های آشکار  |
| 302550     | صرفه جوئی زمانی گروههای عملیاتی و<br>اتفاقاتی (دقیقه)                            |
| 831600000  | صرفه جوئی ریالی مربوط به آزاد سازی<br>گروههای عملیاتی و اتفاقاتی                 |
| 43/6%      | درصد کاهش هزینه های آشکار و پنهان  |

| هزینه کل انجام دستور کارها بدون اجناس<br>مصرفی (ریال) | هزینه انجام هر دستور کار بدون اجناس<br>روزانه (ریال) | زمان مفید لازم جهت انجام دستور کارها به<br>قیمت | زمان انجام دستور کارها به دقیقه | تعداد دستور کار در سال 1385 (فقره) | موارد   |
|---|--|---|---------------------------------|------------------------------------|---|
| 1450667680  | 1419440  | 1022  | 245150                          | 5465                               | 4و3و2و1<br>و5و7و8و<br>10و12و<br>14و15و<br>17و20 |
| 97533304  | 1108333  | 88  | 21000                           | 3000                               | 6   |
| 0   | 0  | 0   | 0                               | 0                                  | 9   |
| 177430000   | 1419440  | 125   | 30000                           | 1000                               | 11  |
| 25925000  | 1525000  | 17  | 4000                            | 200                                | 13  |
| 6833330   | 683333   | 10  | 2400                            | 10                                 | 16  |
| 0   | 0  | 0   | 0                               | 0                                  | 18  |
| 1758389314  |  | 1262  | 302550                          | 9675                               | جمع کل  |

ب) هزینه ساختمانی جهت کنترل شبکه از طریق بی سیم و رسیدگی به مراجعات مردمی:  
جدول هزینه ساختمانی جهت کنترل شبکه سال 1385

| هزینه کل در یک سال (ریال) | جمع کل هزینه روزانه (ریال) | هزینه روزانه دو واحد (ریال) | تعداد واحد های ساختمانی | هزینه یک واحد ساختمان جهت استقرار<br>(ریال) | هزینه پرسنلی روزانه (ریال) | تعداد پرسنل (نفر) | متوسط هزینه هر پرسنل روزانه (ریال) |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|---|----------------------------|-------------------|------------------------------------|
| 322416180                 | 883332                     | 333332                      | 2                       | 166666                                      | 550000                     | 2                 | 275000                             |

## نتیجه گیری

ماحصل نتایج حاصل از مطالعات و بحث های نظری و تحقیقات میدانی و تعیین اعتبار و نقد فرضیه و نتایج حاصل از تکمیل پرسشنامه و تجزیه و تحلیل آنها بیانگر نتایج ذیل می باشد :

- با توجه به خصوصی سازی در کشورهای دیگر و مزایا و محدودیت های هر کدام از روش ها و شرایط خاص صنعت برق توصیه می شود که با توجه به اهداف برون سپاری در شرکت توزیع برق اهواز که کاهش هزینه ها ، افزایش سرعت در ارائه خدمات (افزایش رضایت مشترکین) ، افزایش کیفیت خدمات و سهم کردن کارکنان در ارائه خدمات می باشد از روش عرضه سهام به گروه های خاص استفاده شود و قبل از خصوصی سازی نسبت به تغییر ساختار سازمانی و مالی شرکت اقدام مناسب صورت گرفته و همچنین در برخی از واحدها از شیوه تجدید سازمان دولتی و تجزیه آن به واحدهای کوچکتر استفاده نماید در ارتباط با نحوی واگذاری برخی از واحدهای کم اهمیت ، مصرف کننده و بدون درآمد از طریق روش فروش شرکت به مدیران / کارکنان می توان استفاده نمود .

- شایسته است قبل از هر گونه اقدامی در شرکت توزیع نیروی برق اهواز اهداف برون سپاری و اثرات مورد انتظار از طریق کمیته برون سپاری مشخص و از طریق برنامه مرتبط هدف گذاری گردد .

### پیشنهادات

1- با وجود آنکه بسیاری از شرکتهای مطمئن شده اند که برونسپاری باعث کاهش هزینه ها می شود ولی باید مدعی بود که تنها راه کاهش هزینه ها نیست لذا تشکیل کمیته برونسپاری متشکل از معاونین و مدیران اجرائی در حوزه های مختلف کاری جهت بررسی اولیه هرگونه برونسپاری ضروری است .

2- از آنجائیکه «برون سپاری» به عنوان یک ابزار اجرایی ساده و اقتصادی روز به روز کاربردهای بیشتری پیاده می کند. می بایست مدیران شرکت توزیع نیروی برق اهواز از استراتژی برون سپاری استفاده کنند لذا نیاز به " برنامه ریزی استراتژیک برونسپاری " در شرکت توزیع نیروی برق اهواز می باشد .

3- در پی حرکت کشور به سمت تمرکززدائی و کاهش تصدی گری دولت در سالهای اخیر، لزوم تجدید ساختار در شرکت توزیع نیروی برق اهواز نیز به عنوان یکی از ساختارهای عمده احساس می شود . لذا در راستای نیل به اهداف تعیین شده

می بایست بین تکنولوژی، استراتژی و ساختار هماهنگی لازم را ایجاد نمایند. پس با توجه به بکارگیری تکنولوژی جدید و تغییر ماهیت شرکت از حالت بوروکراتیک دولتی به سودآوری نیاز به استفاده از ساختارهای جدید سازمانی می باشد که یکی از مهمترین ویژگیهای این ساختار تأمین منابع از خارج سازمان (OUTSOURCING) می باشد.

4- جهت رشد متوازن و کیفی بخش پیمانکاران توزیع ، توسعه ظرفیت پیمانکاران توزیع به منظور توسعه بازار رقابت و اجرای خدمات مورد تقاضا با کیفیت مطلوب مورد نظر قرار گرفته شود ، از آن جمله می توان حمایت آموزشی و ابزاری (نرم افزار و سخت افزار) پیمانکاران را می توان نام برد .

5- شرکتهای برای بقاء و رشد خود در این محیط متغیر، متحول و پویا باید فعالیت خود را بر روی شایستگی محوری متمرکز نموده و از مشارکت شرکت ها و افراد وابسته پرهیز نمایند .

6- با توجه به میزان و نوع اثرات (منفی یا مثبت) واگذاری فعالیتها بر روحیه و انگیزه نیروی انسانی شرکت ، طوری برنامه ریزی گردد که افراد شاغل در آن فعالیتها احساس شکست و ترس نداشته باشند لذا باید به دنبال راه هایی از جمله شریک کردن کارکنان در کار، تعدیل نیروی انسانی طی یک دوره زمانی مشخص و در صورت انجام بازخریدی جلب رضایت این افراد یا اعزام کارکنان به شرکتهای پیمانکار راه مناسب برونسپاری را پیش گرفت از سوی دیگر برای آن دسته از کارکنانی که در سازمان باقی می مانند نسبت به غنی سازی مشاغل و آموزش ایشان اقدام گردد.

7- همانطوریکه شرکت های برق منطقه ای نسبت به ایجاد شرکتهای توزیع اقدام نمودند نسبت به ایجاد شرکتهای جدید جهت فعالیت در بخشهای اجرایی، طراحی، نظارت، و خدمات مشترکین اقدام نماید بطوریکه تمام شاغلین این شرکتهای سهامدار شرکت جدید باشند در این راستا می توان ابتدا تیمهای خودگردانی را بر اساس فعالیتهای مورد نظر ایجاد نموده این تیمها کار را از ابتدا تا پایان برنامه ریزی اجرا و کنترل نمایند هر چند که تیم ممکن است یک مدیر یا مربی داشته باشد و در مرحله بعد و پس از ایجاد آمادگی به طور کامل از شرکت توزیع نیروی برق گردند. به نظر می رسد در شرکت توزیع نیروی برق اهواز مشابه برخی از شرکت های توزیع ، واگذاری خدمات مشترکین در اولویت اول به بخش خصوصی ضروری می باشد .

8- جهت توسعه منابع انسانی و همچنین کاهش اثرات سوء برونسپاری و ارتقاء روابط صنعتی در شرکت می بایست ابتدا

7 - شرکت رهیافت جامع مدیران ، گزارش " بررسی مسائل صنعت برق " - خرداد 1383

۸-

[http://www.bens.org/images/tail\\_special.PDF](http://www.bens.org/images/tail_special.PDF)

۹-

the restructuring and privatization of the electricity distribution and supply businesses in the England and wales-university of Cambridge-michael.g.plolitt

نسبت به آماده نمودن افراد جهت پذیرش تغییر ساختار اقدام نمود جهت اینکار می توان با تهیه جزوات، بروشورها، اعلامیه، گفتگوی مستقیم، و برگزاری کنفرانس های متعدد نسبت به ارائه اطلاعات دقیق و شفاف اقدام کرد. ضمن آنکه عاملان تغییر باید بجای استراتژی «برد و باخت»، استراتژی «برنده ، برنده» را اتخاذ نمایند.

9- تشکیل نظامهای ارزیابی صلاحیت مشاورین و پیمانکاران از ضرورت های برونسپاری است شایسته است پس از تشکیل کمیته برونسپاری نسبت به تهیه و تدوین دستورالعمل های مربوطه اقدام گردد .

10- وجود نظامهای مناسب متحدالشکل در کلیه مراحل برونسپاری ضرورت انکارناپذیری است زیرا ثبات نسبی در شیوه ها و نظام های ارائه شده مسیر فعالیت مشاوران و پیمانکاران را تسریع و هموار می نماید .

11- با توجه به شناسائی فعالیت ها جهت قابلیت برونسپاری و اولویت بندی فعالیت ها ، جهت تعیین ظرفیت کار و تعیین صحیح خدمات مورد نیاز یا کارسنجی استفاده از خدمات مشاورین مجرب ضروری می باشد .

12- شرکت توزیع برق اهواز جهت موفقیت مالی می بایست بخشهای سازمان را به دو گروه مرکز هزینه و مرکز سود تقسیم نموده و فعالیتهایی را که در مراکز هزینه قرار گرفته و جزو وظایف اصلی شرکت نمی باشند را طی قراردادی به افراد یا سازمانهای دیگر واگذار نماید.

منابع

1- پاکدامن، رضا، کتاب " جنبه های کاربردی خصوصی سازی"، انتشارات مجمع علمی و فرهنگی مجد، چاپ اول، اردیبهشت 1374

2- پرکوپنکو ، ژوزف ، ترجمه : اکبری ، حسین و داوری ، دردانه ، " مدیریت خصوصی سازی " - چاپ اول ، زمستان 1380

3- دکتر حیدری ، غلامرضا ، طراحی مدل خصوصی سازی در ایران ، نشر : پیام ایران خودرو - چاپ اول ، زمستان 1380

4- اشرف زاده ، فرزاد ، مقاله " مدل فراگیر جهت برونسپاری " ، تدبیر 147 ، مرداد 83

5- ترابی ، حبیب ، خوارزمی پیام ، مقاله "عوامل کلیدی توسعه ظرفیت پیمانکاران در برونسپاری فعالیتهای توزیع

در برق تهران " ، معاونت نظارت بر توزیع برق تهران

6- شرکت توزیع نیروی برق اهواز - " مستندات ، مدارک و گزارشات دفتر برنامه ریزی " - 1380 لغایت 1383

