

ارائه مدل سنجش و راهکار بهبود عملکرد مدیریت برونسپاری توزیع برق مطالعه موردی در شرکت توزیع برق استان گیلان

آرش واقف کودهی^۱، زینب قلی زاده^۲

بهره برداری برق منطقه ای گیلان، گیلان رشت

arashvam@gmail.com

چکیده

این مطالعه به تحلیل و ارائه مدل سنجش و بهبود عملکرد مدیریت برونسپاری توزیع برق —بروش شبیه سازی (TOWS (Threats - Opportunities-Weakness-Strenghts) با مطالعه موردی در شرکت توزیع برق استان گیلان پرداخته است. بر این اساس، مجموعه ای از عوامل تاثیرگذار در مدیریت توزیع برق، توسط بخش خصوصی، مطابق با رویکرد کتاب اول وزارت نیرو و مبانی اصل چهل و چهار قانون اساسی، مورد بررسی قرار گرفته، ابتدا با تجزیه اجرای طرح به دسته بندی فرصت ها، تهدیدات و همچنین نقاط قوت و ضعف اقدام نموده، سپس از آن منظر به محاسبه میزان کارآئی استراتژی بکار گرفته شده در سال های گذشته پرداخته با تکیه بر تجارب موفق و ناموفق مدیریتی در قالب مدل TOWS راهکارهای مناسبی جهت افزایش میزان بهره وری اقتصادی و هم افزائی سطح کیفی پیشنهاد می گردد. در آخرین مرحله با استفاده از جذابترین پیشنهادات در مقیاس عوامل تأثیر گذار، برنامه ای زمان بندی شده، برای هر چه بهتر نهادینه نمودن اهداف طرح، تدوین می گردد. خروجی این مطالعه گامی موثر در نیل به اهداف و سیاست های کلان اقتصادی وزارت نیرو از مجرای قانون اساسی خواهد داشت.

واژه های کلیدی: مدیریت برونسپاری ، مدل TOWS ، شرکت توزیع برق استان گیلان

-
- ۱- دانشجوی کارشناسی ارشد صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران، مسئول پست فوق توزیع برق صومعه سرا
 - ۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد رشت، کارشناس درآمد تامین اجتماعی گیلان

۱- مقدمه

همواره آغاز یک طرح نوآورانه در قواره ی مدیریت واپس گرا مستلزم طی دوران پر سعی و خطائیسست که فقط با تدابیر ویژه ای می توان از بروز آسیب ها پیشگیری و جلوگیری نمود. پیشنهاد برونسپاری بدنه دولت مطابق با اصول قانون اساسی، دمیدن خون تازه ای به رگهای سازمان های دولتی بود که بر اساس تفاسیر متفاوت در زمانهای مختلف دچار تغییرات فراوانی گردید. در هر حال برونسپاری مدیریت برخی نواحی توزیع برق استان گیلان و واگذاری ترمیم و بهینه سازی و توسعه شبکه به بنگاه های خصوصی در این مطالعه مورد ارزیابی قرار گرفته است. با مدل سازی بروش TOWS فرصت ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف در آن سنجیده شده راهکارهای برون رفت از وضعیت کنونی در قالب پیشنهاداتی ارائه و در مقیاس عوامل تاثیرگذار اولویت بندی گردیده، قالب اجرایی آن منتج می گردد.

۲- دسته بندی و تجزیه و تحلیل عوامل:

۲-۱- بررسی عوامل تاثیرگذار خارجی^[۱]:

۲-۱-۱- فرصت ها (Opportunities):

۱- اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی:

مطابق با اصل چهل و چهار قانون اساسی سازمان های دولتی موظفند، اقدام به واگذاری برخی امور تعریف شده به بخش خصوصی نموده، و از این راه نسبت به کوچک نمودن بدنه دولت تمهیدات لازم را بکار گیرند.

۲- فعال شدن بخش خصوصی کشور:

با اجرای قانون فوق الذکر بخش خصوصی با رعایت محدوده مالی و حقوقی به سازمان های دولتی نزدیک گردیده، با انجام اموری که پیش از این در حیطه عملکرد دولت بود، فعال می شود.

۳- کوچک شدن حجم دولت:

کوچک شدن حجم دولت، منحصر شدن به واحدهای ستادی، نظارت بر امور واگذار شده و .. از تبعات برونسپاری سازمان های دولتی محسوب می گردد.

۴- کارآفرینی:

با ورود بنگاه های غیردولتی به عرصه ی عملکرد سازمان های برونسپاری شده، حجمی از کار با بکارگیری تعداد نامحدودی پرسنل، به بخش خصوصی واگذار می گردد.

۵- نوآوری:

بخش خصوصی با بکارگیری پرسنل جوان و تحصیل کرده، در محیطی پویا و رقابتی، با نوآوری در فناوری و علم روز اقدام به انجام امور محوله می کند.

۲-۱-۲- تهدیدات (Threats):

۱- فرهنگ سازمانی:

با واگذاری بخش های مختلف از سازمان های دولتی به بخش خصوصی، فرهنگ سازمان که پیش از این در انحصار کارکنان دولت بود با شوکی غیرمنتظره روبرو می گردد. معمولاً بخش خصوصی قائل به فرهنگ سازمانی نمی باشد.

۲- ساختار سازمان:

ساختار سازمان برونسپاری شده در اغلب اوقات بویژه در توانیر بصورت افقی تغییر وضعیت می دهد.

۳- انحراف مناقصات:

مناقصات این چینی بدلیل نقص در اسناد واگذاری معمولاً دچار انحرافات بزرگ و گاهی پیچیده می گردد.

۴- ناهمگونی پرسنل:

از دیدگاه مراجعین، مشترکین و جمعی ارباب رجوع، خدماتی که از بخش های زیربنایی کشور بویژه حوزه انرژی نشأت گرفته باشد، دولتی است. پرسنل بخش خصوصی بدلیل ندیدن آموزش های تکریم ارباب رجوع و سایر آموزشهای ضمن خدمت دولتی، معمولا در ارائه خدمات، خارج از موازین موجود، رعایت به تناسب خلق و خوی ذاتی خویش برخوردار می کنند.

۵- روابط پرسنل:

روابط بین پرسنل بخش برونسپاری شده و بخش باقیمانده دولتی، معمولا از ثبات و مداومت مناسبی برخوردار نیست.

۲-۲- بررسی عوامل تاثیرگذار داخلی^[۱]:

۲-۲-۱- نقاط قوت (Strengths):

۱- کیفیت کار:

کیفیت انجام امور محوله به بخش خصوصی غالبا از سطح بالاتری برخوردار است.

۲- سرعت تحویل کار:

قاعداً بدلیل صدور مفاصا و دریافت حق الزحمه مربوطه سرعت انجام حجم کار بسیار قابل قبول است.

۳- دقت در نظارت:

بدلیل وجود فیلترهای نظارتی در پروسه انجام امور تا دریافت حق الزحمه اصولاً کارها با دقت بالایی انجام می شود.

۴- بهره وری اقتصادی:

از نقطه نظر سازمان برونسپاری شده با در نظر گرفتن سرعت، کیفیت و دقت کار و عدم مسئولیت حقوقی در رابطه با پرسنل کارگر، همکاری بخش خصوصی با سازمانهای دولتی، دارای بهره وری اقتصادی بالایی می باشد.

۵- جذب مشارکت مردمی:

جذب مشارکت مردمی (علی الخصوص کسانی که به کار ساخت و فروش ساختمان اشتغال دارند) در سرمایه گذاری برای توسعه شبکه از نقاط قوت طرح محسوب می گردد.

۲-۲-۲- نقاط ضعف (Weakness):

۱- عدم ثبات بازار تجهیزات:

عرضه تجهیزات و قطعات مربوط به احداث، توسعه، ترمیم و نگهداری شبکه بدون ثبات و گاهی کمیاب است.

۲- عدم تطبیق بهای اجناس:

تامین مالی کلیه دستورکارهای اداری، برا ساس فهرست بهای همان سال سنجیده می شود. این درحالیست که نوسان بهای اجناس شاید به یک هفته هم نرسد.

۳- تأمین اعتبار مالی پیمانکار:

پیمانکاران خصوصا بعد از اجرای طرح های موسوم به کلید در دست (کلیه اجناس و تجهیزات بعهد پیمانکار)، در تامین مالی هزینه های انجام شده از سوی شرکت توزیع با مشکلات عدیده ای مواجهند.

۴- تأمین تجهیزات:

روند کند انجام کار در طرح هایی که تامین تجهیزات بعهد اداره است، کاملا مشهودست.

۵- تهیه و تحویل خاموشی:

روند صدور خاموشی از سوی اداره و همچنین رعایت زمانبندی از سوی پیمانکار از نقاط ضعف همیشگی بوده است.

با وزن دهی به عوامل تاثیرگذار خارجی و داخلی^[۱] (جداول شماره ۳ و ۴) اقدام به سنجش استراتژی بکار گرفته شده می پردازیم. ضمناً جداول نرمالیزه (جداول شماره ۴ و ۲) بروش ساده محاسبه گردیده است.^[۱]

جدول شماره ۱- ماتریس مقایسات زوجی WS

	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5
S1	۱.۰۰	۰.۱۴	۰.۱۷	۰.۱۷	۰.۱۷	۰.۱۷	۰.۲۵	۰.۵۰	۰.۱۳	۰.۲۰
S2	۷.۰۰	۱.۰۰	۰.۳۳	۴.۰۰	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۳۳	۳.۰۳	۰.۲۰	۰.۲۵
S3	۶.۰۰	۳.۰۰	۱.۰۰	۰.۳۳	۳.۰۳	۰.۲۰	۰.۲۰	۵.۸۸	۰.۱۷	۰.۳۳
S4	۶.۰۰	۰.۲۵	۳.۰۰	۱.۰۰	۰.۱۴	۰.۳۳	۰.۲۵	۵.۰۰	۰.۱۴	۰.۲۰
S5	۶.۰۰	۰.۲۵	۰.۳۳	۷.۰۰	۱.۰۰	۰.۵۰	۰.۳۳	۴.۰۰	۰.۱۷	۰.۲۰
W1	۶.۰۰	۱.۰۰	۵.۰۰	۳.۰۰	۲.۰۰	۱.۰۰	۰.۳۳	۳.۰۳	۰.۲۰	۰.۱۷
W2	۴.۰۰	۳.۰۰	۵.۰۰	۴.۰۰	۳.۰۰	۳.۰۰	۱.۰۰	۴.۰۰	۰.۱۷	۳.۰۳
W3	۲.۰۰	۰.۳۳	۰.۱۷	۰.۲۰	۰.۲۵	۰.۳۳	۰.۲۵	۱.۰۰	۰.۱۴	۰.۲۵
W4	۸.۰۰	۵.۰۰	۶.۰۰	۷.۰۰	۶.۰۰	۵.۰۰	۶.۰۰	۷.۰۰	۱.۰۰	۵.۰۰
W5	۵.۰۰	۴.۰۰	۳.۰۰	۵.۰۰	۵.۰۰	۶.۰۰	۰.۳۳	۴.۰۰	۰.۲۰	۱.۰۰
مجموع	۵۱.۰۰۰	۱۷.۹۷۳	۲۴.۰۰۰	۳۱.۷۰۰	۲۰.۸۴۰	۱۶.۷۸۰	۹.۲۸۰	۳۷.۴۴۳	۲۵۱۱	۱۰.۶۳۰

جدول شماره ۲- ماتریس نرمالیزه WS

	S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5	میانگین
S1	۰.۰۲۰	۰.۰۰۸	۰.۰۰۷	۰.۰۰۵	۰.۰۰۸	۰.۰۱۰	۰.۰۲۷	۰.۰۱۳	۰.۰۵۰	۰.۰۱۹	۰.۰۱۷
S2	۰.۱۳۷	۰.۰۵۶	۰.۰۱۴	۰.۱۲۶	۰.۰۱۲	۰.۰۱۵	۰.۰۳۶	۰.۰۸۱	۰.۰۸۰	۰.۰۲۴	۰.۰۵۸
S3	۰.۱۱۸	۰.۱۶۷	۰.۰۴۲	۰.۰۱۱	۰.۱۴۵	۰.۰۱۲	۰.۰۲۲	۰.۱۵۷	۰.۰۶۶	۰.۰۳۱	۰.۰۷۷
S4	۰.۱۱۸	۰.۰۱۴	۰.۱۲۵	۰.۰۳۲	۰.۰۰۷	۰.۰۲۰	۰.۰۲۷	۰.۱۳۴	۰.۰۵۷	۰.۰۱۹	۰.۰۵۵
S5	۰.۱۱۸	۰.۰۱۴	۰.۰۱۴	۰.۲۲۱	۰.۰۴۸	۰.۰۳۰	۰.۰۳۶	۰.۱۰۷	۰.۰۶۶	۰.۰۱۹	۰.۰۶۷
W1	۰.۱۱۸	۰.۰۵۶	۰.۲۰۸	۰.۰۹۵	۰.۰۹۶	۰.۰۶۰	۰.۰۳۶	۰.۰۸۱	۰.۰۸۰	۰.۰۱۶	۰.۰۸۴
W2	۰.۰۷۸	۰.۱۶۷	۰.۲۰۸	۰.۱۲۶	۰.۱۴۴	۰.۱۷۹	۰.۱۰۸	۰.۱۰۷	۰.۰۶۶	۰.۲۸۵	۰.۱۴۷
W3	۰.۰۳۹	۰.۰۱۸	۰.۰۰۷	۰.۰۰۶	۰.۰۱۲	۰.۰۲۰	۰.۰۲۷	۰.۰۲۷	۰.۰۵۷	۰.۰۲۴	۰.۰۲۴
W4	۰.۱۵۷	۰.۲۷۸	۰.۲۵۰	۰.۲۲۱	۰.۲۸۸	۰.۲۹۸	۰.۶۴۷	۰.۱۸۷	۰.۳۹۸	۰.۴۷۰	۰.۳۱۹
W5	۰.۰۹۸	۰.۲۲۳	۰.۱۲۵	۰.۱۵۸	۰.۲۴۰	۰.۳۵۸	۰.۰۳۶	۰.۱۰۷	۰.۰۸۰	۰.۰۹۴	۰.۱۵۲
مجموع	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰

$$W_{WS} = (0.17, 0.58, 0.77, 0.55, 0.67, 0.84, 0.147, 0.24, 0.319, 0.152) = 1$$

جدول شماره ۳- ماتریس مقایسات زوجی TO

	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5
O1	۱.۰۰	۰.۲۵	۰.۱۷	۰.۱۷	۰.۱۴	۰.۱۳	۰.۳۳	۰.۱۴	۰.۱۳	۰.۱۷
O2	۴.۰۰	۱.۰۰	۰.۳۳	۴.۰۰	۰.۲۰	۰.۳۳	۰.۳۳	۰.۱۷	۰.۳۳	۰.۲۰
O3	۶.۰۰	۳.۰۰	۱.۰۰	۰.۳۳	۳.۰۳	۰.۲۵	۰.۲۰	۷.۰۰	۰.۱۴	۰.۲۵
O4	۶.۰۰	۰.۲۵	۳.۰۰	۱.۰۰	۰.۱۳	۰.۳۳	۰.۲۰	۵.۰۰	۰.۱۴	۰.۲۰
O5	۷.۰۰	۰.۲۵	۰.۳۳	۸.۰۰	۱.۰۰	۰.۳۳	۰.۳۳	۴.۰۰	۰.۱۴	۰.۲۰
T1	۸.۰۰	۴.۰۰	۴.۰۰	۳.۰۰	۳.۰۰	۱.۰۰	۰.۵۰	۳.۰۳	۰.۲۵	۰.۲۰
T2	۳.۰۰	۳.۰۰	۵.۰۰	۵.۰۰	۳.۰۰	۲.۰۰	۱.۰۰	۴.۰۰	۰.۲۰	۳.۰۳
T3	۷.۰۰	۶.۰۰	۰.۱۴	۰.۲۰	۰.۲۵	۰.۳۳	۰.۲۵	۱.۰۰	۰.۱۳	۰.۲۵
T4	۸.۰۰	۳.۰۰	۷.۰۰	۷.۰۰	۷.۰۰	۴.۰۰	۵.۰۰	۸.۰۰	۱.۰۰	۶.۰۰
T5	۶.۰۰	۵.۰۰	۴.۰۰	۵.۰۰	۵.۰۰	۵.۰۰	۰.۳۳	۴.۰۰	۰.۱۷	۱.۰۰
مجموع	۵۶.۰۰۰	۲۵.۷۵۰	۲۴.۹۷۳	۳۳.۷۰۰	۲۲.۷۴۸	۱۳.۷۰۵	۸.۴۸۰	۳۶.۳۴۰	۲۶۲۹	۱۱.۴۹۷

جدول شماره ۴- ماتریس نرمالیزه TO

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅	میانگین
O ₁	۰.۰۱۸	۰.۰۱۰	۰.۰۰۷	۰.۰۰۵	۰.۰۰۶	۰.۰۰۹	۰.۰۳۹	۰.۰۰۴	۰.۰۴۸	۰.۰۱۴	۰.۰۱۶
O ₂	۰.۰۷۱	۰.۰۳۹	۰.۰۱۳	۰.۱۱۹	۰.۰۰۹	۰.۰۲۴	۰.۰۳۹	۰.۰۰۵	۰.۱۲۷	۰.۰۱۷	۰.۰۴۶
O ₃	۰.۱۰۷	۰.۱۱۷	۰.۰۴۰	۰.۰۱۰	۰.۱۳۳	۰.۰۱۸	۰.۰۲۴	۰.۱۹۳	۰.۰۵۴	۰.۰۲۲	۰.۰۷۲
O ₄	۰.۱۰۷	۰.۰۱۰	۰.۱۲۰	۰.۰۳۰	۰.۰۰۵	۰.۰۲۴	۰.۰۲۴	۰.۱۳۸	۰.۰۵۴	۰.۰۱۷	۰.۰۵۳
O ₅	۰.۱۲۵	۰.۰۱۰	۰.۰۱۳	۰.۲۳۷	۰.۰۴۴	۰.۰۲۴	۰.۰۳۹	۰.۱۱۰	۰.۰۵۴	۰.۰۱۷	۰.۰۶۷
T ₁	۰.۱۴۳	۰.۱۵۵	۰.۱۶۰	۰.۰۸۹	۰.۱۳۲	۰.۰۷۳	۰.۰۵۹	۰.۰۸۳	۰.۰۹۵	۰.۰۱۷	۰.۱۰۱
T ₂	۰.۰۵۴	۰.۱۱۷	۰.۲۰۰	۰.۱۴۸	۰.۱۳۲	۰.۱۴۶	۰.۱۱۸	۰.۱۱۰	۰.۰۷۶	۰.۲۶۴	۰.۱۳۶
T ₃	۰.۱۲۵	۰.۲۳۳	۰.۰۰۶	۰.۰۰۶	۰.۰۱۱	۰.۰۲۴	۰.۰۲۹	۰.۰۲۸	۰.۰۴۸	۰.۰۲۲	۰.۰۵۳
T ₄	۰.۱۴۳	۰.۱۱۷	۰.۲۸۰	۰.۲۰۸	۰.۳۰۸	۰.۲۹۲	۰.۵۹۰	۰.۲۲۰	۰.۳۸۰	۰.۵۲۴	۰.۳۰۶
T ₅	۰.۱۰۷	۰.۱۹۴	۰.۱۶۰	۰.۱۴۸	۰.۲۲۰	۰.۳۶۵	۰.۰۳۹	۰.۱۱۰	۰.۰۶۳	۰.۰۸۷	۰.۱۴۹
مجموع	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰	۱.۰۰۰

$$W_{TO} = (0.016, 0.046, 0.072, 0.053, 0.067, 0.101, 0.136, 0.053, 0.306, 0.149) = 1$$

جدول شماره ۵- سنجش مدیریت کنونی در مقیاس نقاط قوت و ضعف

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن	رتبه	نمره
۱	S1	۰.۰۱۷	۳	۰.۰۵۱
۲	S2	۰.۰۵۸	۳	۰.۱۷۴
۳	S3	۰.۰۷۷	۳	۰.۲۳۱
۴	S4	۰.۰۵۵	۱	۰.۰۵۵
۵	S5	۰.۰۶۷	۳	۰.۲۰۱
۶	W1	۰.۰۸۴	۱	۰.۰۸۴
۷	W2	۰.۱۴۷	۱	۰.۱۴۷
۸	W3	۰.۰۲۴	۲	۰.۰۴۸
۹	W4	۰.۳۱۹	۲	۰.۶۳۸
۱۰	W5	۰.۱۵۲	۲	۰.۳۰۴
۱۱	مجموع	۱	-	۱.۹۳۳

با توجه به جدول شماره ۵، کسب نمره ۱،۹۳۳ بیانگر عملکرد ضعیف شرکت توزیع استان گیلان، در مقیاس نقاط قوت و ضعف این طرح می باشد.^[۴]

همچنین با رجوع به جدول شماره ۶، در می یابیم شرکت توزیع استان گیلان با کسب نمره ۱،۹۰۹ از فرصت های اجرای طرح استفاده مناسبی ننموده و در مقابل تهدیدات صورت گرفته اقداماتی قابل ملاحظه ای از خود بروز نداده است.^[۵]

جدول شماره ۶- سنجش مدیریت کنونی در مقیاس فرصتها و تهدیدات

ردیف	فرصتها و تهدیدات	وزن	رتبه	نمره
۱	O1	۰,۰۱۶	۴	۰,۰۶۴
۲	O2	۰,۰۴۶	۴	۰,۱۸۴
۳	O3	۰,۰۷۲	۲	۰,۱۴۴
۴	O4	۰,۰۵۳	۴	۰,۲۱۲
۵	O5	۰,۰۶۷	۳	۰,۲۰۱
۶	T1	۰,۱۰۱	۱	۰,۱۰۱
۷	T2	۰,۱۳۶	۱	۰,۱۳۶
۸	T3	۰,۰۵۳	۲	۰,۱۰۶
۹	T4	۰,۳۰۶	۲	۰,۶۱۲
۱۰	T5	۰,۱۴۹	۱	۰,۱۴۹
۱۱	مجموع	۱	-	۱,۹۰۹

جدول شماره ۷- تشکیل ماتریس ارزیابی TOWS

نقاط قوت (S): ۱- کیفیت کار [۷] ۲- سرعت تحویل کار ۳- دقت در نظارت ۴- بهره‌وری اقتصادی [۸] ۵- جذب مشارکت مردمی	نقاط ضعف (W): ۱- عدم ثبات بازار تجهیزات ۲- عدم تطبیق بهای اجناس ۳- تأمین اعتبار مالی پیمانکار ۴- تأمین تجهیزات ۵- تهیه و تحویل خاموشی	
فرصتها (O): ۱- اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی ۲- فعال شدن بخش خصوصی کشور ۳- کوچک شدن حجم دولت ۴- کارآفرینی ۵- نوآوری	راهکار SO: واگذاری کلیه امور غیرحاکمیتی و غیرستادی به بخش خصوصی	راهکار WO: تعریف و استقرار نظام واگذاری امور
تهدیدات (T): ۱- فرهنگ سازمانی [۶] ۲- ساختار سازمان ۳- انحراف مناقصات ۴- ناهمگونی پرسنل ۵- روابط پرسنل	راهکار ST: حمایت دولت از تشکیل شرکتهای خدمات انرژی ESCO	راهکار WT: تدوین و اجرای فرهنگ پشتیبان برای برونسپاری شرکت

برای پیشنهاد راهکارهای کارآ و مناسب اقدام به تشکیل ماتریس TOWS ، جدول شماره ۷ می نمایم^[۵].
 ۲-۵- تصمیم گیری^[۲] (Decision stage):

با توجه به چهار راهکار پیشنهادی برای خانه های SO , WO , ST , WT و همچنین مقادیر وزن عوامل، اقدام به تشکیل ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (Quantitative Strategic Planning Matrix) QSPM^[۲] می نمایم.

جدول شماره ۸- ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

	وزن		عوامل		رتبه																
	SO-۱ استراتژی	WO-۲ استراتژی	ST-۴ استراتژی	WT-۵ استراتژی																	
عوامل خارجی	فرصت ها	رتبه	جلبیت	نمره	رتبه	جلبیت	نمره	رتبه	جلبیت	نمره	رتبه	جلبیت	نمره	رتبه	جلبیت	نمره	رتبه	جلبیت	نمره		
	O _۱	۱	۰	۰.۰۶۴	۴	۰	۰.۰۶۴	۴	۰.۰۱۶	۱	۰	۰.۰۶۴	۴	۰.۰۶۴	۴	۰.۰۶۴	۴	۰.۰۶۴	۴	۰.۰۶۴	۴
	O _۲	۲	۴	۰.۱۸۴	۴	۴	۰.۱۸۴	۴	۰.۰۴۶	۳	۳	۰.۱۳۸	۳	۰.۱۳۸	۳	۰.۱۳۸	۳	۰.۱۳۸	۳	۰.۱۳۸	۳
	O _۳	۳	۴	۰.۲۸۸	۴	۴	۰.۲۸۸	۴	۰.۰۷۲	۱	۱	۰.۰۷۲	۱	۰.۰۷۲	۱	۰.۰۷۲	۱	۰.۰۷۲	۱	۰.۰۷۲	۱
	O _۴	۴	۴	۰.۲۱۲	۴	۱	۰.۰۵۳	۱	۰.۰۵۳	۳	۳	۰.۱۵۹	۳	۰.۱۵۹	۳	۰.۱۵۹	۳	۰.۱۵۹	۳	۰.۱۵۹	۳
	O _۵	۵	۳	۰.۲۰۱	۳	۳	۰.۲۰۱	۳	۰.۰۶۷	۱	۱	۰.۰۶۷	۱	۰.۰۶۷	۱	۰.۰۶۷	۱	۰.۰۶۷	۱	۰.۰۶۷	۱
	تهدیدها																				
	T _۱	۱	۲	۰.۲۰۲	۲	۱	۰.۱۰۱	۱	۰.۱۰۱	۲	۲	۰.۲۰۲	۲	۰.۲۰۲	۲	۰.۲۰۲	۲	۰.۲۰۲	۲	۰.۲۰۲	۲
	T _۲	۲	۲	۰.۲۷۲	۲	۳	۰.۴۰۸	۳	۰.۱۳۶	۲	۲	۰.۲۷۲	۲	۰.۲۷۲	۲	۰.۲۷۲	۲	۰.۲۷۲	۲	۰.۲۷۲	۲
	T _۳	۳	۱	۰.۰۵۳	۱	۳	۰.۱۵۹	۳	۰.۰۵۳	۴	۴	۰.۲۱۲	۴	۰.۲۱۲	۴	۰.۲۱۲	۴	۰.۲۱۲	۴	۰.۲۱۲	۴
	T _۴	۴	۲	۰.۰۶۱۲	۲	۳	۰.۰۹۱۸	۳	۰.۳۰۶	۳	۳	۰.۰۹۱۸	۳	۰.۰۹۱۸	۳	۰.۰۹۱۸	۳	۰.۰۹۱۸	۳	۰.۰۹۱۸	۳
	T _۵	۵	۴	۰.۰۵۹۶	۴	۴	۰.۰۵۹۶	۴	۰.۱۴۹	۴	۴	۰.۰۵۹۶	۴	۰.۰۵۹۶	۴	۰.۰۵۹۶	۴	۰.۰۵۹۶	۴	۰.۰۵۹۶	۴
	مجموع			۰.۹۹۹					۰.۹۹۹												
	نقاط قوت																				
	S _۱	۱	۴	۰.۰۶۸	۴	۲	۰.۰۳۴	۲	۰.۰۱۷	۲	۲	۰.۰۳۴	۲	۰.۰۳۴	۲	۰.۰۳۴	۲	۰.۰۳۴	۲	۰.۰۳۴	۲
S _۲	۲	۴	۰.۲۳۲	۴	۱	۰.۰۵۸	۱	۰.۰۵۸	۳	۳	۰.۱۷۴	۳	۰.۱۷۴	۳	۰.۱۷۴	۳	۰.۱۷۴	۳	۰.۱۷۴	۳	
S _۳	۳	۳	۰.۰۷۷	۳	۴	۰.۳۰۸	۴	۰.۰۷۷	۴	۴	۰.۳۰۸	۴	۰.۳۰۸	۴	۰.۳۰۸	۴	۰.۳۰۸	۴	۰.۳۰۸	۴	
S _۴	۴	۳	۰.۰۵۵	۳	۴	۰.۱۶۵	۴	۰.۰۵۵	۳	۳	۰.۱۶۵	۳	۰.۱۶۵	۳	۰.۱۶۵	۳	۰.۱۶۵	۳	۰.۱۶۵	۳	
S _۵	۵	۴	۰.۰۶۷	۴	۲	۰.۱۳۴	۲	۰.۰۶۷	۳	۳	۰.۲۰۱	۳	۰.۲۰۱	۳	۰.۲۰۱	۳	۰.۲۰۱	۳	۰.۲۰۱	۳	
نقاط ضعف																					
W _۱	۱	۴	۰.۰۳۳۶	۴	۱	۰.۰۸۴	۱	۰.۰۸۴	۴	۴	۰.۳۳۶	۴	۰.۳۳۶	۴	۰.۳۳۶	۴	۰.۳۳۶	۴	۰.۳۳۶	۴	
W _۲	۲	۳	۰.۱۴۷	۳	۲	۰.۲۹۴	۲	۰.۱۴۷	۴	۴	۰.۴۴۱	۴	۰.۴۴۱	۴	۰.۴۴۱	۴	۰.۴۴۱	۴	۰.۴۴۱	۴	
W _۳	۳	۲	۰.۰۲۴	۲	۱	۰.۰۲۴	۱	۰.۰۲۴	۴	۴	۰.۰۹۶	۴	۰.۰۹۶	۴	۰.۰۹۶	۴	۰.۰۹۶	۴	۰.۰۹۶	۴	
W _۴	۴	۲	۰.۰۳۱۹	۲	۱	۰.۰۳۱۹	۱	۰.۰۳۱۹	۴	۴	۱.۲۷۶	۴	۱.۲۷۶	۴	۱.۲۷۶	۴	۱.۲۷۶	۴	۱.۲۷۶	۴	
W _۵	۵	۳	۰.۰۱۵۲	۳	۱	۰.۰۱۵۲	۱	۰.۰۱۵۲	۲	۲	۰.۰۳۰۴	۲	۰.۰۳۰۴	۲	۰.۰۳۰۴	۲	۰.۰۳۰۴	۲	۰.۰۳۰۴	۲	
مجموع			۱.۰۰۰					۱.۰۰۰													
مجموع			۵.۴۹۹			۴.۵۰۱		۵.۴۹۹			۵.۵۰۴		۵.۵۰۴		۴.۳۶۰						
امتیاز استراتژی جذابتر																				۵.۵۰۴	

* توضیح: نمره جذابیت: ۱- قابل قبول نیست. ۲- می توان قبول کرد. ۳- احتمالاً قابل قبول است. ۴- بسیار قابل قبول است.

۳- نتیجه گیری:

استفاده بهینه از انرژی در فرایند توسعه اقتصادی همواره بعنوان یک هدف مهم در توسعه پایدار مدنظر بوده است. این امر با بهینه سازی و بهبود روش های بهره برداری از منابع و فرآیندهای فرآورش، تبدیل و انتقال انرژی و نیز اجرای مدیریت انرژی، امکان پذیر می باشد.^[۹]

در کشور ما با توجه به وسعت صنایع انرژی بر، تکنولوژی قدیمی و قیمت های نه چندان واقعی انرژی، راندمان مصرف انرژی در مقایسه با کشورهای توسعه یافته به میزان قابل توجهی پایین است. با افزایش میزان رقابت و واقعی تر شدن قیمت انرژی، مدیریت بار و در نهایت استفاده از فرآیندها و تکنولوژی های جدید انرژی کوشش نمایند. این وضعیت فرصت مناسبی را جهت ایجاد و گسترش شرکت های سرویس انرژی (ESCO) فراهم نموده است.^[۱۰]

با توجه به اهمیت صرفه جویی در مصرف انرژی و ضرورت استفاده بهینه از منابع انرژی و با توجه به نقش ESCO ها در این راستا توجه صاحب نظران و متخصصین و متولیان بخش انرژی کشور در حمایت و ایجاد شرکت های سرویس انرژی، علاوه بر بهره وری هر چه بیشتر در بخش انرژی فرصت های شغلی مناسبی را در کشور ایجاد خواهد نمود.^[۱۱]

با توجه به جدول شماره ۸ جذابترین استراتژی «حمایت دولت از تشکیل شرکتهای خدمات انرژی»، تعیین می گردد. اما با توجه به عدم وجود زیرساخت های مورد نیاز در صنعت برق، علی رغم اینکه اجرای برونسپاری فرصتی مناسبی در اختیار نهاده، توصیه می شود، برنامه ای زمانبندی شده مشتمل بر استراتژی های دارای نمره بالای ۵ تدوین و اجرایی شود.

می توان با استفاده از بازخورد واگذاری چند سال گذشته حین برونسپاری کلیه امور غیرحاکمیتی و غیرستادی بطور زمانبندی شده اقدام به حمایت و تشکیل ESCO ها نمود؛ به آرامی ضمن واگذاری امور اجرایی و مدیریتی از سرمایه گذاری ESCO ها با سود حاصل از بهینه سازی، پروژه ها را هدایت نمود.^[۱۱]

چیزی که ESCO ها را از شرکت هایی که در زمینه انرژی فعالیت می کنند مانند شرکت های مشاوره انرژی و پیمانکاری تجهیزات و ... متمایز می کند، تفکر قرارداد بر مبنای اجرا و رسیدن به کارایی است (Performance Based). ESCO وقتی پروژه ای را تعهد می کند، سرمایه گذاری پروژه و سود شرکت، مستقیماً وابسته به مقدار انرژی خواهد بود که در واقع صرفه جویی خواهد شد.^[۱۰]

منابع:

[۱] Richard Daft, "Management". 3rd ed. (Orlando, Fla.: Driden Press, 1993).

[۲] آر دیوید فرد / مدیریت استراتژیک ؛ ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی - تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی،

(۱۳۷۹) برنامه ریزی استراتژی - نمونه پژوهشی

[3] Robert Grant, "The Resource-Based Theory of competitive Advantage: Implications for strategy Formulation," California Management Review (Spring 1991).

[4] Heinz Wehrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis," Long Rang Planing 15, no.2 (April 1982).

[5] Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment," Business Horizons 31, no. 5 (September-October 1988):67

[6] E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," Organizational Dynamics (Summer 1983): 13-28

[۷] دکتر حیدر امیران/ استاندارد ISO 9001 ویرایش سال ۲۰۰۰ برای همه/ مترجم/ شرکت مشاورین کیفیت ساز(۱۳۸۰)

[۸] افشین جوان/ بررسی مسائل زیست محیطی/ سازمان بهینه سازی مصرف سوخت کشور/ چاپ لیل(۱۳۸۰)

[۹] ماهنامه نفت و انرژی شماره ۴۲، مقاله زهرا حوائجی، www.naft-o-energy.com

[۱۰] ماهنامه نفت و انرژی شماره ۳، مقاله علی سوسفطایی، www.naft-o-energy.com

[۱۱] کتاب اول وزارت نیرو، معاونت برنامه ریزی و امور اقتصادی، تیر ۱۳۸۹