

جمهوری اسلامی ایران

وزارت نیرو

شرکت مدیریت تولید، انتقال و توزیع نیروی برق ایران

توانیر

# آرمان صنعت برق ایران

ویرایش دوم  
خرداد ۱۳۸۴

با مشاوره و هدایت علمی و عملی  
دکتر محمود عجمی

# فهرست

۲	..... مقدمه از آقای دکتر احمدیان، معاون وزیر نیرو و درامور برق و مدیرعامل شرکت توانیر
۴	..... مقدمه ویرایش اول جزوه آرمان صنعت برق ایران
۷	..... آرمان مشترک و فرایند دستیابی به آن
۱۶	..... مسیر منتهی به شکل گیری گروه کار در آرمان صنعت برق
۲۰	..... اعضای گروه کار در آرمان صنعت برق
۲۱	..... روش کار در گروه کار در آرمان صنعت برق در پیوند اول
۲۵	..... روش کار در گروه کار در آرمان صنعت برق در پیوند دوم
۳۰	..... آرمان صنعت برق و ابعاد اجرایی آن
۳۱	..... ابعاد اجرایی آرمان صنعت برق ایران
۳۲	..... بُعد مدیریت
۴۳	..... بُعد نیروی انسانی
۶۳	..... بُعد مشتریان
۸۳	..... بُعد فنی
۹۷	..... بُعد نظام اطلاعات
۱۰۹	..... بُعد محیط زیست
۱۳۳	..... بُعد اقتصادی و مالی
۱۵۴	..... بُعد ایمنی
۱۶۷	..... پیوستها

## مقدمه ویرایش دوم

بدنبال تدوین ویرایش اول آرمان صنعت برق ایران، فرآیند همفکری در ابعاد اجرایی آرمان با تشکیل جلسات مستمر و با حضور اعضای اولیه کارگروه و تنی چند از مدیران ارشد صنعت برق که در این مرحله به ترکیب کارگروه اضافه شده بودند، آغاز و به سرانجام رسید و نتیجه آن اکنون در مقابل روی شما قرار دارد. علاوه بر آنچه در مقدمه ویرایش اول این مجموعه مطرح شد، یادآوری و طرح نکات زیر ضروری بنظر میرسد:

- در فرآیند همفکری در ابعاد اجرایی آرمان این فرصت، هر چند کوتاه، فراهم شد که اعضای کارگروه در جنبه‌هایی به تامل بپردازند که علیرغم اهمیت فراوان تا کنون آنگونه که باید مورد توجه قرار نگرفته بودند. بطور طبیعی ورود به این حوزه‌های ناشناخته به سرعت امکانپذیر نبود. تصمیم به تشکیل کمیته‌های تخصصی برای بررسی این جنبه‌ها، از دستاوردهای این مرحله از تدوین آرمان صنعت برق به شمار می‌آید. اطمینان دارد نتیجه کار این کمیته‌های تخصصی ثمرات فراوانی برای صنعت برق بدنبال خواهد داشت.
- محیط اطراف ما به سرعت در حال تحول و دگرگونی است. در این شرایط اصرار ما بر ادامه روشهای قبلی و تکرار آنچه به آن مسلط هستیم بجای آنچه که باید انجام دهیم ولی احیانا آشنائی کافی با آن نداریم، نتیجه‌ای جز استمرار و پیچیده تر شدن مشکلات نخواهد داشت. گرچه کمتر مدیری را میتوان یافت که به این واقعیت اقرار نداشته باشد، ولی این اقرار و این سطح از باور، انگیزه و انرژی لازم را برای جدا شدن از وضع موجود ایجاد نمیکند. تردید ندارم اهمیت جرقه‌هایی که بدنبال گفتگوهای سازمان یافته کارگروه از این بابت در ذهن اعضا بوجود آمد، اگر بیش از اهمیت تدوین آرمان صنعت برق نباشد، کمتر از آن نخواهد بود.
- کار جمعی و استمرار در کار، دو مشکل جدی در فرهنگ کاری ما به شمار می‌آید. جای خوشحالی است که با پیگیری مجدانه آقای دکتر عجمی فرآیند همفکری در ابعاد اجرایی آرمان بعنوان یک تجربه موفق از یک حرکت گروهی و مستمر قابل ارائه می‌باشد.
- بحثهای صریح مطرح شده در جلسات کارگروه به روشنی نشان میدهد که علیرغم توفیقاتی که حاصل شده، جایگاه واقعی مدیریت منابع انسانی و تفکر سیستمی در مجموعه مدیریت صنعت برق از جایگاه قابل قبول آن فاصله‌ای نگران کننده دارد. دوره‌های آموزشی برگزار شده گرچه در آشنائی مدیران با این مفاهیم نقش مفیدی ایفا کرده است ولی استقرار این مفاهیم در زندگی مدیریتی صنعت برق محتاج حرکتی حساب شده و جدی است که از بالاترین سطوح سازمانی باید آغاز و حمایت شود.
- گرچه برخلاف آنچه در ویرایش اول ارائه شد و هر بعد اجرایی صرفاً نظر تدوین کننده آن بعد را بیان میکرد، در ویرایش دوم آنچه ارائه میشود تا حد زیادی نشان دهنده نظر کلیه

اعضای کارگروه است که در فرآیند همفکری حاصل شده است. با این وجود، درک عمیقتر ناشی از این همفکری این باور را تقویت کرده است که این کاروان<sup>۱</sup> تا رسیدن به سرمنزل مقصود راهی طولانی در پیش دارد. با این تفاوت که بنظر میرسد حرکت در این مسیر بعنوان بخشی ضروری از کار و فعالیت پذیرفته شده است.

در خاتمه لازم میدانم مجدداً از اعضای کارگروه تدوین آرمان صنعت برق و مشاور طرح جناب آقای دکتر عجمی صمیمانه سپاسگزاری کنم. انتظار می‌رود همراهی آنان کماکان در این حرکت، ادامه داشته باشد.

**محمد احمدیان**

**معاون وزیر نیرو و رئیس هیات مدیره شرکت مادر تخصصی توانیر**

**خرداد ۱۳۸۴**

---

<sup>۱</sup> رجوع کنید به بحث کاروان مدیران برای یافتن آرمان صنعت برق در مقدمه ویرایش اول

## مقدمه ویرایش اول جزوه آرمان صنعت برق ایران

کمتر ایرانی علاقمند به سرنوشت و آینده این کشور کهنسال را میتوان یافت که بارها از خود سوال نکرده باشد چرا امروزه با وجود سرمایه های غنی اعتقادی و فرهنگی و منابع سرشار طبیعی، از جایگاه مناسب خود در قافله بشری برخوردار نیستیم و چرا به تناسب تلاشهای خود نتیجه نمیگیریم؟ طبیعی است که هر فرد با توجه به تجربیات و حوزه کاری خود از جنبه خاصی به این سوال نگاه و پاسخی برای آن ارائه کند. من هم بارها با این سوال در ذهن خود مواجه و کم و بیش از کنار آن گذشته بودم. از شهریورماه سال ۱۳۸۰ که مسئولیت امور برق وزارت نیرو به من محول شد و از نزدیک شاهد تلاش شبانه روزی مدیران ارشد صنعت برق برای پاسخگویی به نیاز کشور به انرژی برق شدم، این سوال بار دیگر از این زاویه در ذهن من شکل گرفت که چرا با این همه تلاش، نتیجه دلخواه مردم و مدیران حاصل نمیشود؟ ویژگیهای مجموعه مدیران برق کشور، پاسخ را دشوارتر میساخت. این مجموعه از بهترین متخصصین کشور و همگی دارای تحصیلات عالییه از بهترین دانشگاههای داخل و یا خارج از کشور هستند. سطح هوش و توانمندیهای فردی، تعهد و علاقمندی به کار، احساس مسئولیت و سوابق تجربی آنان، بسیار بالا و تردیدی وجود ندارد که از عهده بالاترین مسئولیتها بخوبی برمیآیند. این بار گریزی از یافتن پاسخ نبود.

گرچه پاسخ به سوالاتی از این سنخ بدون تردید از وظایف مدیران ارشد یک سازمان است ولی همواره اعتقاد داشته ام یک مدیر نه میتواند و نه وظیفه دارد به تمام سوالات مطرح در باره سازمان تحت مدیریت خود پاسخگویی و برای تمام مشکلات سازمان شخصاً راه حل ارائه کند بلکه او وظیفه دارد تا شرایطی را فراهم کند که بهترین پاسخ برای سوالات و بهترین راه حلها برای مشکلات، در باره سازمان تحت مدیریت او تولید شود. به این ترتیب سقف پاسخگویی و چاره جوئیها به سطح دانش و توان فردی مدیر محدود نخواهد شد که امروزه با پیچیدگی در سازمانهای بزرگ، توانمندی فردی مدیر، هر میزان هم که بالا باشد، برای پاسخگویی و چاره جوئی کافی نخواهد بود. لذا برای پاسخگویی به سوال فوق در جستجوی مشاوره برآمدم که پاسخگوی این سوال باشد و خوشبختانه این مشاور، آقای دکتر محمود عجمی، به سادگی در دسترس بود ولی تاکید داشت پاسخ به این سادگی در دسترس نیست و نیازمند حرکتی است جمعی. او بجای پاسخ به این سوال، دهها سوال دیگر مطرح کرد و تاکید داشت پایه گذاری و هدایت فرآیندی که به یافتن پاسخ این سوالات منتهی شود وظیفه مدیران ارشد سازمان است و برای تحقق این هدف لازم است که

مدیران با هم سفری را آغاز کنند و مشاور فقط میتواند بعنوان یک راه بلد، همراه کاروان مدیران باشد. و اینگونه بود که کاروانی برای یافتن " آرمان صنعت برق ایران " به راه افتاد.

سابقه آشنائی اینجانب با آقای دکتر محمود عجمی به سال ۱۳۵۹ برمیگردد و در چند سال اول که مستقیماً در ستاد سازندگی و آموزش وزارت نیرو در خدمت ایشان بودم، صراحت، جدیت و انجام کار به احسن وجه ممکن را مهمترین ویژگی ایشان یافتم و لذا همواره استفاده از توصیه های ایشان را که گرچه بعضاً تلخ ولی همواره مفید و شفافبخش بود، بر خود فرض میدانستم. تلخ از آن بابت که علیرغم حکم عقل سلیم و آموزه های دینی و اعتقادی، ما بیشتر دوست میداریم که شخصی ما را تائید کند تا با صراحت و با بیان کاستی ها و نقایص راه را برای اصلاحمان فراهم سازد.

شروع مسئولیت اینجانب در توانیر تقریباً با به ثمر نشستن تحقیق دوره دکترای ایشان در مدیریت همزمان شد. به این ترتیب فرصت مغتنمی دست داد تا از روش مشاوره بکارگرفته شده توسط ایشان، در مجموعه وسیعتری از مدیران ارشد صنعت برق استفاده بعمل آید. در فرآیند این مشاوره به این باور رسیدیم که صرفاً آگاهی از دانش روز مدیریت حتی در بالاترین سطح خود در جهان، دردی را دوا نمیکند و نسخه ای در جیب، بیش نیست. آنچه مدیریت صنعت برق بدان سخت نیازمند است فراموش کردن عادات ناکارآمد خود و بکارگرفتن دانش روز مدیریت در یک فرآیند نهادینه شده و مستمر میباشد. کما اینکه در حوزه های کارشناسی فنی، مالی، اقتصادی و بازرگانی، صنعت برق نیازمند فضائی است که کارشناسان دائماً به دانش روز تجهیز و این دانش عملاً بکارگرفته شود. مهمتر از آن این باور ایجاد شد که این نیاز با به خدمت گرفتن مشاورین مدیریت که بجای مدیران صنعت برق فکر کنند، تصمیم بگیرند و راه حل ارائه دهند، برطرف شدنی نیست همانطور که اگر بدنبال پزشک حادثی هستیم و آدرس او را نمیدانیم، از راه بلد نمیخواهیم که بجای ما به ملاقات پزشک برود. دریافتیم وضع موجود نتیجه منطقی تصمیمات گذشته خود ما، مدیران این صنعت است که با میزانی از دانش و تجربه مدیریت که به آن مجهز بوده ایم، اتخاذ شده است. آن سطح از دانش امروز هم همان تصمیمات را تولید و این تصمیمات، فردائی مشابه امروز را بدنبال خواهد داشت. اشتباه بزرگی است اگر تصور کنیم مدیران قبلی مایل نبودند وضعیت امروز مشابه وضعیت آرمانی مورد نظر ما باشد و اشتباه بزرگتری است اگر تصور کنیم آنان تمام توان خود را برای تحقق این وضع آرمانی بکار نگرفته اند. در نتیجه دریافتیم برای تغییر وضعیت سازمان و بهبود مستمر آن، چاره ای جز تغییر و بهبود مستمر بینش مدیریتی و نیز قابلیت های مدیران وجود ندارد. نکته قابل توجه دیگری که دریافتیم این واقعیت بود که مانند یک گروه کوهنورد که با صعود به یک قله ضمن دستیابی به یک هدف مقطعی، توانائی خود را برای صعود به قله های رفیع تر

افزایش میدهد، گروه مدیران نیز میتواند ترسیم وضعیت مطلوب، انجام کار واقعی در سازمان، و توانمندسازی و تجهیز مدیران به روشهای علمی را توأم با هم انجام دهد و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان، و پیشبرد وظایف جاری در یک فرآیند سازمان یافته، علمی و مستمر همراه با هم بدست آید.

اجرای روش مشاوره مدیریت بکارگرفته شده توسط آقای دکتر عجمی عملاً با اختصاص بخشی از زمان جلسات معاونین توانیر به این بحثها آغاز شد و از دل این بحثها ضرورت تدوین آرمان مشترک صنعت برق شکل گرفت و مقرر شد گروهی از مدیران برق که فرصت بیشتری دارند نگارش اولیه آن را تهیه کنند. فرآیند تدوین این آرمان، که در بخشهای بعد توضیح داده میشود، بگونه ای طراحی شد که حرکت هدایت شده گروه توسط مشاور، ارتقاء سطح دانش و بینش مدیریت اعضا را به همراه داشته باشد و همزمان سند آرمان مشترک هم تنظیم گردد. دستاوردهای این حرکت در مدت کوتاهی که از شروع آن سپری شده قابل توجه است و تداوم اعضا در پیگیری آن، با وجود مشغله فراوان اجرائی، اعتقاد آنان به نتیجه بخش بودن این روش را نشان میدهد. این امیدواری وجود دارد که با شروع مراحل بعدی، بخش وسیعتری از مدیران صنعت برق در این حرکت مشارکت و همزمان از دستاوردهای آن بهره مند شوند.

در خاتمه لازم است از اعضای کارگروه تدوین آرمان صنعت برق ایران که عمدتاً از مدیران عامل شرکتهای برق منطقه ای و معاونین شرکت توانیر میباشند صمیمانه سپاسگزاری کنم. برخی از این عزیزان هر دو هفته یکبار زحمت مسافرت به تهران را بر خود هموار کردند و همگی در جلساتی که یک صبح کامل کاری را بخود اختصاص میداد فعالانه شرکت نمودند و تمامی آنان در فاصله بین جلسات وظایف مشخص شده را با جدیت پیگیری کردند. نتیجه کار این عزیزان اکنون در مقابل جمع وسیعتری از مدیران صنعت برق قرار دارد. امید است با استمرار این همکاری، مرحله دوم این کار یعنی فرآیند همفکری در ابعاد اجرائی در سطح اعضای کارگروه تداوم یابد و مدیریت مدلهای ذهنی برای ایجاد اشتراک ذهنی در باورهای مدیریتی و تنظیم ویرایش بعدی جزوه آرمان صنعت برق ایران برای طرح موضوع در سطح وسیعتری از مدیران ذیربط هم به سرانجام مطلوب برسد و آغازی برای حرکتهای بعدی باشد. طبیعی است این مهم جز با تداوم مشاوره و هدایت علمی و عملی آقای دکتر عجمی ممکن نخواهد شد و انتظار میرود این حرکت کماکان از همراهی ایشان بهره مند باشد.

**محمد احمدیان**

**معاون وزیر نیرو**

**ورئیس هیات مدیره شرکت مادر تخصصی توانیر**

**مرداد ماه ۱۳۸۳**

## آرمان مشترک و فرایند دستیابی به آن

توسط: محمود عجمی

نوع بشر به طور طبیعی در جستجوی پاسخ این قبیل سؤالات است که در طول زندگی به دنبال خلق چه چیزی است و به کجا می‌خواهد برود. سؤالات مزبور برای سازمانها به عنوان یک سیستم اجتماعی که انسان جزء اصلی و جزء تفکیک ناپذیر آن است نیز می‌تواند مصداق پیدا کند. در این رابطه آرمان پاسخ آن جستجو به مورد فرد و آرمان مشترک به مورد یک جمعیت و یا یک سازمان است.

”فقدان آرمان امید را در افراد می‌میراند و سازمانها را از انرژی مولد برای متعهد شدن بی بهره می‌سازد“ (Kim, ۲۰۰۲, P. ۴). اگر چه هر فرد و هر سازمان نیاز دارد که آرمان خود را بداند ولی این کار به آن معنا نیست که آرمان خود را به روشنی می‌داند بلکه بالعکس بیشتر افراد و سازمانها معمولاً از آن آگاهی و شناخت لازمه را ندارند.

نظر باینکه آرمان پاسخگوی سؤالات مورد اشاره در بالا است باین علت موضوع آرمان نظر بسیاری از صاحب نظران و مدیران سازمانها را به خود جلب کرده به طوری که امروزه ”آرمان به صورت واژه‌ای درآمده که یکی از بیشترین مورد استفاده‌ها را پیدا کرده‌است“ (Collins & Porras, ۱۹۹۶, P. ۶۶).

”آرمان می‌تواند به صورت یک نیروی قدرتمند در صحنه عمل ظاهر شود مشروط برآنکه در فرایند دستیابی به آن تمهیدات و شرایط لازمه آنچنان رعایت شده باشد که از روشنی کافی برای همه برخوردار بوده و یک توافق اصلی برای تحقق بخشیدن به آن ایجاد شده باشد“ (Kim, ۱۹۹۵, P. ۱).

آرمان برای افراد و سازمان مقصد معینی را می‌آفریند که اینکار به نوبه خود نیرویی را در قلب افراد برمی‌انگیزد که آنها را به سمت آن مقصد به حرکت می‌آورد.

براین نکته تأکید می‌شود که ایجاد آرمان یک فعالیت دائمی است و توسعه یک جمله یا عبارت برای آرمان تضمین کننده وجود آرمان برای فرد و یا سازمان نیست. ”آنها که عبارت تعیین شده برای آرمان را بجای آرمان واقعی برای فرد و یا سازمان اشتباه می‌گیرند، از این نکته غفلت کرده اند که تعیین جمله یا عبارت برای آرمان تنها یک نقطه شروع برای یک فرایند مستمر است“ (Kim, ۲۰۰۲, P. ۴).

”کلمه آرمان “Vision” از کلمه لاتین Videre به معنی دیدن (to see) مشتق شده‌است. چنین ارتباطی با مفهوم دیدن موضوع مهمی است زیرا هرچه آرمان روشن‌تر و غنی‌تر باشد به همان نسبت بیشتر مطلوب و مجذوب واقع خواهد شد. زیرا روشنی و غنای آن موجب می‌شود که سازمان سریع‌تر و راحت‌تر سمت و سوی آینده خود را بیابد و در نتیجه به افراد کمک می‌شود تا اهداف خود را نزدیکتر به اهداف سازمانی تعیین کنند“ (Senge et al, ۱۹۹۴, P. ۲۹۸). ”مدیران باید تصویر روشنی از یک آرمان درازمدت داشته



باشند، آرمانی که بتواند تعهد مشتاقانه کارکنان را به دست آورد ... آرمان سازمانی نباید نتیجه تفکر یک یا چند نفر از مدیران ارشد سازمان باشد بلکه می‌بایست با تشریح مساعی کارکنان مراحل ایجاد و شفاف شدن خود را در گذر زمان طی کند. رویکردی از مدیریت که بخواهد چنین دست‌آوردی داشته باشد نیازمند کارکنانی است که در تحلیل از وضعیت آینده و شکل دادن به آرمان سازمانی و فرموله کردن راههای دستیابی به آن، مشارکت نماید.“ (Antal & Krebsbach - Gnath, ۲۰۰۲, P. ۳۱)

” متأسفانه بسیاری از افراد تصور می‌کنند که آرمان‌گذاری از وظایف رهبران بالای سازمان است“ (Senge et al, ۱۹۹۴, P. ۲۹۸) در حالی که اینکار در مسئولیت همه است. ضرورتاً ” در قلب فعالیت مربوط به ایجاد یک آرمان مشترک وظیفه طراحی فرایندهای مستمر آن نیز نهفته است که در آن فرایندها، کارکنان در هر سطحی که هستند و هر نقشی که ایفا می‌کنند، بتوانند از آنچه که در دل دارند و برای آنها مهم است صحبت کنند و مدیران ارشد به آن گوش فرادهند. کیفیت این فرایند به‌ویژه میزان بازبودن فضای گفتگوها و مراقبتهای ویژه اینکار، تعیین‌کننده کیفیت و قدرت نتایج حاصله است“ (Senge et al, ۱۹۹۴, P. ۲۹۹).

لازم است مدیران ارشد سازمانها نهایت سعی خود را در ایجاد یک آرمان مشترک برای سازمان بنحو صحیح به عمل آورند. در این رابطه ” یک آرمان مشترک صحیح عبارتست از آرمانی که تعهد کارکنان را در سراسر سازمان نسبت به اجرای آن برانگیخته باشد. اساساً یک آرمان به طور واقعی آرمان مشترک نیست مگر آنکه نیروی دوام و تحول خود را در افراد ایجاد کرده باشد“ (Senge et al, ۱۹۹۴, P. ۳۱۳).

” یک آرمان تصویری از آینده است که فرد و یا سازمان در جستجوی خلق آن به حرکت درآمده ولی در زمان حاضر با عبارات توصیف می‌شود. عبارت آرمان به افراد نشان می‌دهد که به کجا می‌خواهند بروند و وقتی به آن مقصد رسیدند چگونه خواهند بود“ (Senge et al, ۱۹۹۴, P. ۳۰۲). ” آرمانها تصاویر روشنی از آینده‌ای است که مردم برآستی به دنبال آن هستند که آن را واقعیت بخشند“ (Kim, ۲۰۰۲, P. ۴).

” طراحی یک فرایند برای گردآوردن کارکنان برای تفاهم در یک آرمان فقط بخشی از فرمول موفقیت است. ایجاد آرمان مشترک، نیازمند تعهد به شناسایی وضعیت واقعی امروز سازمان به طور روشن و صادقانه نیز هست. وضعیت واقعی آنموقع روشن خواهد شد که نسبت به وقایع روزانه آن‌طور که اتفاق می‌افتد، نه آن‌طور که مدیران آرزوی آن را دارند، به گفتگو نشسته شود. در بین آرمان و واقعیت موجود شکاف عمیقی است که برای دستیابی به آینده مطلوب باید از آن شکاف عبور کرد. بسیاری از کوششها به علت آنکه راههای عبور از آن شکاف بنحو استراتژیکی شناسایی نمی‌شوند، محکوم به شکست هستند. برای پل زدن بر روی شکاف بین واقعیت موجود و آینده مطلوب ضروری است که نسبت به سطوح متعددی که در آن سطوح باید تفکر و اقدام صورت گیرد صریح بود. آن سطوح عبارتند از وقایع، الگوهای رفتاری، ساختارهای سیستمی، مدل‌های ذهنی و آرمان“ (Kim, ۱۹۹۵, P. ۲).

برخی از نقشهای اصلی و مزیت‌های یک آرمان مشترک به طور خلاصه عبارتند از :

- ایجاد نیروهایی در قلب افراد برای انجام امور (Senge, ۱۹۹۰, P. ۲۰۶)
- خلق کشش خلاق به عنوان یکی از وظایف اصلی آرمان (Senge et al, ۱۹۹۴, P. ۳۱۶)
- ایجاد کردن انرژی یادگیری در افراد (Senge, ۱۹۹۰, P. ۲۰۶)
- تعالی بخشیدن به امید و آرزوی کارکنان (Senge, ۱۹۹۰, P. ۲۰۸)
- تقویت ریسک پذیری و تجربه گرایی (Senge, ۱۹۹۰, P. ۲۰۹)
- تقویت تعهد به کارهای دراز مدت (Senge, ۱۹۹۰, P. ۲۱۰)
- ساختن یک دیدگاه طولانی مدت در انجام امور (Senge, ۱۹۹۰, P. ۲۱۰)
- کمک به بالابردن ظرفیت گوش دادن در رهبران بالای سازمانی و نیز در بالا بردن ظرفیت رهبری در دیگر سطوح سازمانی (Senge et al, ۱۹۹۴, P. ۳۱۳)

ایجاد یک آرمان مشترک برای یک سازمان کاری است در ورای فعالیتهای روزانه زیرا آرمان مشترک یک سازمان یک برنامه تغییر و رشد سازمانی است که آینده سازمان را معماری می کند. ” آرمان‌گذاری فرایند نوشتن چند جمله به طور رسمی و تهیه اهداف سازمانی نیست، گرچه آن‌ها فعالیتها نیز امور مفیدی محسوب می‌شوند، بلکه آرمان‌گذاری فرایندی است که افرادی در هیئت یک سازمان به نحو صحیحی می‌توانند مسیر رشد و تغییر را آغاز کرده و با هم به پیش حرکت کنند“ (Stone, ۱۹۹۶, P. ۱۴).

ایجاد یک آرمان مشترک، در سطح یک سازمان، فرایند طولانی مدتی برای رهبران می‌باشد. آن فرایند حاوی یک سری قواعد و اصولی است که در سازمان به اجرا گذاشته می‌شود. در این رابطه ” اصول و خطوط راهنمایی برای ساختن آرمان مشترک وجود دارد“ (Senge, ۱۹۹۰, P. ۲۱۱). اجرایی کردن آن اصول و خطوط راهنما مستلزم آن است که مدیران وقت زیادی به آن اختصاص دهند در این رابطه بعضی از صاحب نظران و صاحبان تجربه تا آنجا پیش رفته‌اند که فرایند آرمان‌گذاری در یک شرکت را مستلزم تخصیص ۲۰ تا ۵۰٪ وقت مدیریت ارشد سازمان اعلام کرده‌اند.

### **استراتژی برای ساختن آرمان مشترک**

نقطه آغاز فرایند آرمان مشترک در سازمانهای مختلف می‌تواند متفاوت باشد. بریان اسمیت (Bryan Smith) پنج مرحله متوالی را توضیح داده است که هر یک از آن پنج مرحله، با توجه به شرایط سازمان، می‌تواند به عنوان مرحله آغازین انتخاب شود. نامبرده خاطر نشان می‌کند که ” استراتژی آرمان مشترک یک امر توسعه ای (developmental) است. به این معنی که هر مرحله از پنج مرحله به گونه ای به اجرا درمی‌آید که ظرفیت شنیداری رهبران بالای سازمانی و ظرفیت رهبری دیگر کارکنان سازمان را ارتقاء دهد به طوری که

مجموعه سازمان به سوی مرحله بعدی حرکت کند“ (Senge, et al, ۱۹۹۴, P. ۳۱۳-۴). پنج مرحله مورد اشاره از مرحله دستوری (telling) آغاز و به مرحله همکاری کلیه افراد در خلق آرمان مشترک (Co-Creating) ، که مرحله نهایی استراتژی پنج مرحله‌ای است، ختم می‌شود و در هر مرحله نسبت به مرحله قبل، اتکاء ایجاد آرمان مشترک به مدیران و رهبران کاسته شده و درگیر کردن کارکنان در فرایند خلق آرمان مشترک را افزایش می‌دهد به طوری که موفقیت در هر مرحله فتح باب مرحله بعدی می‌شود و دیر یا زود پتانسیل سازمان به مرحله نهایی، که همکاری همه مدیران و کارکنان در خلق آرمان مشترک سازمان است، ارتقاء کیفیت پیدا می‌کند. لذا از این زمان به بعد است که مجموعه افراد سازمان در خلق آرمان مشترک به طور مستمر ایفای نقش می‌کنند (( برای استراتژی پنج مرحله‌ای و توصیف هر یک از مراحل لطفاً به (Senge, et al, ۱۹۹۴, P. ۳۱۲-۳۲۸) مراجعه شود)).

### اصول و قواعد خلق آرمان مشترک

همانطور که قبلاً اشاره شد، خلق آرمان مشترک برای یک سازمان یک امر یکبارگی نیست بلکه یک امر مستمر است که از طریق یک سری اصول و قواعد که به طور دائم در سازمان به اجرا گذاشته می‌شود محقق می‌شود. ”بستر مستحکم و ستر اینکار، دیسپلین قابلیت‌های شخصی است“ (Senge, ۱۹۹۰, P. ۲۱۱). ” همه ما در زندگی روزمره خود همواره در آستانه انتخاب‌هایی قرار می‌گیریم و عملاً تصمیماتی را در مورد مسیر زندگی خود انتخاب می‌کنیم، بدون آنکه آرمان بلندی در آن انتخاب، ما را راهنما و راهبر باشد. شرایط حاضر دنیا نشان می‌دهد که این روند در حال اصلاح است و در سالهای اخیر حرکت‌های امیدبخشی برای عمیق‌تر شدن این معنی در سطح دنیا عموماً و در سطح افراد خصوصاً در حال شکل گرفتن است. دیسپلین قابلیت‌های شخصی ( که می‌توان از آن به عنوان بستر حرکت برای آرمان‌گذاری نام برد و آرمان‌گذاری را برآن قاعده استوار نمود) چهارچوبی را برای دستیابی به این معنی ارائه می‌دهد که تمرین مستمر آن در تعیین یک مقصد نهایی (Purpose)، در شفاف‌سازی و ترجمه آن مقصد در یک آرمان بلند قابل دسترسی، و نیز در تعیین سیاست‌هایی در راستای آن مقصد نهایی که دستیابی به آرمان را امکان‌پذیر می‌سازد، نقشی حیاتی ایفا می‌نماید“ (O' Reilly & Johnson, Feb ۲۰۰۰, P. ۱). زیرا که اساساً کارهای بزرگ از عهده آدمهای بالغ و بزرگ برمیآید و همینطور سازمان‌های با پتانسیل بالا از افراد بالغ و رشد یافته تکوین می‌یابد و شرط لازم برای تربیت افراد بالغ و رشد یافته، وجود فرایند مستمری است که تحت عنوان دیسپلین قابلیت‌های شخصی متبلور شده است (( برای دیسپلین قابلیت‌های شخصی لطفاً مراجعه شود به (Senge, et al, ۱۹۹۴, P. ۱۹۱-۲۳۲) و (Senge, ۱۹۹۰, P. ۱۴۷-۱۷۳)).

در این قسمت بدون اینکه بیش از این به مبحث قابلیت‌های شخصی و قوانین و اصول اجرایی آن پرداخته شود، لازم است به این نکته اشاره کرد که "اصل حفظ کشش خلاق (Creative tension) مرکز و محور قوانین قابلیت‌های شخصی است" (Senge, ۱۹۹۰, P. ۱۵۱) و هرگاه کشش خلاق\* به درستی شناخته شود و بدون آنکه اجازه کاهش سطح آرمان داده شود، میدان فعالیت برای آن باز شود، در آن صورت آرمان به صورت یک نیروی فعال در خواهد آمد" (Senge, ۱۹۹۰, P. ۱۵۳) و اینچنین است که "انسانهای خلاق از فاصله موجود بین آرمانی که برای خود برمی‌گزینند و واقعیتی که از وضع فعلی خود در ذهن دارند، منبع فیاضی برای کسب انرژی خلق می‌کنند تا با استفاده از آن، تغییر وضع موجود و دستیابی به آرمان خود را ممکن سازند" (Senge, ۱۹۹۰, P. ۱۵۳). آنچه که امروزه از آن به عنوان فرایند خلاق نامیده می‌شود عبارت است از "فرایندی که از روحیه پراز انرژی برخاسته از فاصله بین آرمان و واقعیت حیات می‌یابد ... و اساساً تلاش برای پرکردن فاصله بین آرمان و واقعیت، جوهره هنرهای خلاق را تشکیل می‌دهد ... و از زاویه ای دیگر واقعیت بخشیدن به آنچه که امروز آرمان نامیده می‌شود، جوهره رهبری مطرح شده در دنیای امروز در امور اجتماعی، سیاسی و نیز در دنیای کسب و کار است" (Senge, ۲۰۰۳, Vol. ۵, No. ۱ P. ۴).

با توجه به بستر قابلیت‌های شخصی و انرژی حاصله از کشش خلاق به عنوان تأمین کننده انرژی مورد نیاز برای حرکت در مسیر تحقق آرمان، اصول و قواعد خلق آرمان مشترک به اختصار عبارتند از:

- \* تحریک و تشویق آرمانهای شخصی: آرمان مشترک ریشه در آرمانهای فردی دارد
- \* حرکت از آرمانهای فردی به سمت شکل گیری آرمان مشترک
- \* توسعه آرمان در سراسر سازمان با تأکید بر تعهد به آرمان (حرکت در فرایندهای تعهدزا)
- \* متکی کردن و یکپارچه کردن آرمان مشترک با دو متغیر حاکم دیگر سازمان یعنی هدف بنیادی (Mission) و ارزشها (Values)

\* در مقابل کشش خلاق، کشش احساساتی (Emotional Tension) قرار دارد که اگر، فرد یا گروهی به آن ورطه درافتد، نتیجه معکوس به بار خواهد آورد و به جای ایجاد یک منبع فیاض برای کسب انرژی حرکت به سوی آرمان، سیر نزولی طی می‌شود و با ایجاد عصبیتها و ناراحتیها، یاس و ناامیدی را به بار آورده که نتیجه‌اش، کاهش مداوم سطح آرمان خواهد بود و لذا "اگر کشش خلاق را از کشش احساساتی تفکیک نکنیم، همواره این خطر وجود خواهد داشت که به ورطه کاهش دادن سطح آرمان درافتیم" (Senge, ۱۹۹۰, p. ۱۵۱).

نظر به اینکه این مقاله جای بسط این موضوع نیست، فقط به طور بسیار فشرده اشاره می‌شود که خلق یک آرمان و تنظیم قواعد حرکت به سوی آن، در عملکرد فرد و سازمان، امر خطیری است و فعال شدن یکی از دو چرخه در آن محتمل است: یکی چرخه شوم یعنی درافتادن در سرانمایی یاس و ناامیدی و بالتیجه کاهش دادن مداوم سطح آرمان و دیگری چرخه خوش یمن یعنی مجهز شدن به یک منبع فیاض از انرژی و هر روز فعالیت کردن در مسیر تحقق آرمان و ارتقا سطح آن. توسعه چرخه های این پدیده و تجهیز آن به چرخه مدیریت مدلهای ذهنی، فرایندی را در پیش پای مدیریت می‌گذارد که مدیریت، با بصیرت لازم، فرایند خلق آرمان سازمانی را طوری طی کند که ضمن دیدن توام خوبیها و دشواری های راهی را که در صدد خلق آن و در پی حرکت در مسیر آن است، احتمال تضعیف چرخه شوم و تقویت چرخه خوش یمن مورد اشاره را به نحو اطمینان بخشی بالا ببرد.

در رابطه با دو بند آخر از اصول و قواعد فوق‌الذکر، مدیران لازم است به شرکتی بیندیشند که آرمانش در تمامی حرکتها و فعالیتهای سازمانی انعکاس یابد و به طور طبیعی سازمان را در نظر دیگران به صورت یک سازمان آرمانخواه تجلی دهد. طی کردن فرایندی که سازمان را به صورت یک سازمان آرمانخواه درآورد نیازمند فرایند طولانی مدت همسوسازی (alignment) است و در مقایسه با فرایند آرمانگذاری می‌توان به نقل قولی بسنده کرد که "ساختن یک سازمان آرمانخواه نیازمند یک درصد آرمان و ۹۹٪ همسوسازی است ... و شاید بتوان گفت که همسوسازی مهمترین کار در این رابطه می‌باشد" (Collins & Porras, ۱۹۹۶, P. ۷).

### تمهیدات اجتناب ناپذیر برای دستیابی به آرمان

در سطح هر سازمان در ارتباط با آرمان حداقل سه نکته جلب توجه می‌کند یکی وجه ظاهری آرمان است که به صورت عبارات و یا دیاگرام و نیز ابعاد اجرایی آن در روی یک صفحه نقش می‌بندد و قابلیت انتقال به غیر از تیم دست اندرکار در خلق آرمان را فراهم می‌سازد و دیگر فرایند اشتراک ذهنی (Sharing) در تیم مورد اشاره و یا در سطح کل سازمان می‌باشد. با اطمینان می‌توان گفت که صاحب‌نظران بر اهمیت بسیار زیاد فرایند اشتراک ذهنی صریحاً تأکید دارند و میزان تعهدی که در مجموعه سازمانی برای تحقق بخشیدن به آرمان شکل می‌گیرد، تنها از طریق فرایندی که مدیران وجه ظاهری آرمان را معماری می‌کنند، تعیین می‌گردد. در این خصوص، رویکردی که تعهدزایی را برعهده دارد رویکرد دیالگ (dialogue) و مهارتهای مطرحه در آن است. در رابطه با دیالگ و نقش بزرگ آن در اشتراک ذهنی (Sharing) و ایجاد تعهد (Commitment) در شرکت کنندگان و نیز نقش آن در همسویی (alignment) اذهان و بالتیجه شکل‌گیری یک تیم به عنوان یک تیم یادگیرنده (Team Learning)؛ برخی از صاحب‌نظران از دیالگ به عنوان یک دیسیپلین در سازمان یادگیرنده نام برده‌اند. درباره دیالگ و رویکرد آن خواننده محترم به نوشته‌های Edgar H. Schein, Peter M. Senge, Wiliam N. Isaacs و ... ارجاع داده می‌شود و در اینجا به همین‌قدر اکتفا می‌شود که دستیابی به اشتراک و همسویی در افراد یک تیم و یا در مجموعه کارکنان و مدیران یک سازمان، بر رویکرد دیالگ استوار بوده و هیچ‌گیزی از آن وجود ندارد. مبتنی بر این واقعیت "مهارت در دیالگ به صورت یکی از اساسیترین مهارتهای انسان در می‌آید" (Schein, Summer ۲۰۰۳, P. ۲۸) و به عنوان "یک رویکرد ضروری در ایجاد تفاهم مشترک و تسهیل کردن ایجاد یک فرهنگ گروهی مشترک" (Mirvis & Ayas, Summer ۲۰۰۳, P. ۴۸) ایفای نقش می‌کند. و "درک آنچه که یک سازمان در جستجوی آن است نیاز به رویکرد دیالگ دارد تا از طریق آن بتوان به آرمان مشترک کارکنان و مدیران دست یافت. آرمانی که برای همه آنها معنادار بوده و ریشه در آرمانهای فردی آنها دارد" (Simon & Rugchart, Summer ۲۰۰۳, P. ۱۴).

نکته سوم در رابطه با آرمان، رابطه بسیار مستحکم آن با مدل‌های ذهنی است. دستیابی به آرمان آن هنگام تضمین می‌یابد که مدل‌های ذهنی متناسباً اصلاح شده باشد. به‌طور کلی " آرمان مشترک نیاز جدیدی برای کاربرد مدل‌های ذهنی مربوطه را قویاً ایجاد می‌کند " (Senge et al, ۱۹۹۴, P. ۳۴۷) برآورده کردن چنین نیازی مستلزم فعال کردن چرخه مدیریت مدل‌های ذهنی یعنی شناسایی مدل‌های ذهنی، تست آنها و سپس اصلاح آنها است. فقدان مدیریت مدل‌های ذهنی به معنی استمرار وضعیت موجود است که با روح فرایند آرمان مشترک در تضاد است. اگر آرمان مقصد بلند دست یافتنی است که سازمان در جستجوی آن است، طبیعی خواهد بود که ساختارها و فرایندهای سازمانی در وضع موجود، کفایت حرکت بدان مقصد را نکنند و نیازمند ساختارها و فرایندهای دیگری باشد که علت موجه آن را باید در اصلاح مدل‌های ذهنی موجود و نیز در خلق مدل‌های ذهنی جدید جستجو کرد و اینکار نیاز به بازنگری در ذهیتها دارد یعنی همان که از آن به مدیریت مدل‌های ذهنی تعبیر شده است و این موضوع همان مطلب با اهمیتی است که آقای کریس آرجریس آن را در مدل یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای (Single and Double Loop Learning) مورد بحث قرار داده است. خروج از حلقه اول یادگیری و ورود در حلقه دوم یادگیری نیازمند مدیریت مدل‌های ذهنی است که از آن طریق دیدگاههای جدید مورد نیاز در ذهن خلق می‌شود. " آرجریس و شون بین حلقه اول و دوم یادگیری تفکیک قائل شده‌اند. قرارداد داشتن در حلقه اول یادگیری همراه با تغییر تدریجی در چهارچوبهای ذهنی موجود است در حالی که قرار گرفتن در حلقه دوم مستلزم تست پیش‌فرضهای ذهنی موجود و نیل به پیش‌فرضهای ذهنی جدید است" (Dibella et al, ۱۹۹۰, P. ۳۶۲).

مبتنی بر آنکه در حلقه اول و یا در حلقه دوم یادگیری عمل شود، دونوع تغییر از یکدیگر تفکیک می‌شوند یکی تغییر در استراتژیهای موجود دیگر تغییر در پیش‌فرضهای ذهنی موجود و دستیابی به پیش‌فرضهای ذهنی جدید. تغییر در استراتژیهای موجود برخاسته از فیدبک نتایج حاصله از تجربه اعمال استراتژیهای منتخب قبلی به عنوان ورودی در فرایند فرموله کردن استراتژیهای جدید سازمانی است. چنین فیدبکی سازنده حلقه اول یادگیری است. تغییر در پیش‌فرضهای موجود در ذهن، برخاسته از فیدبک حاصله از نتایج حاصله از تجربه اعمال استراتژیهای منتخب قبلی است که اینبار به فرایند اصلاح پیش‌فرضها وارد می‌شوند و تغییر و اصلاح آنها را موجب می‌گردند و این موضوع همان است که در سطور بالا تحت عنوان مدیریت مدل‌های ذهنی مطرح گردید.

آرجریس خاطر نشان می‌سازد که " حلقه اول یادگیری برای موضوعات تکراری مناسب است و حلقه دوم یادگیری برای موضوعات پیچیده که از قوانین و روشهای متداول تبعیت نکرده و فردای نوری را برای سازمان رقم می‌زند، مناسب می‌باشد." (Argyris, ۱۹۹۹, P. ۶۹)

بدیهی است که رشد مستمر در گروهی تغییر مستمر پیش‌فرضها و مدل‌های ذهنی است، همان‌که آرجریس آن را متغیرهای حاکم (governing variables) می‌نامد. و به‌همین علت است که به مدیران تأکید شده است که برفعال کردن حلقه دوم یادگیری در سازمان تمرکز بکنند و به حلقه اول یادگیری اکتفا ننمایند. زیرا "حلقه دوم یادگیری راه اثربخشی‌تری در تصمیم‌گیری می‌باشد." (Anderson, ۱۹۹۷, P. ۶) و اگرچه حلقه اول یادگیری متداول‌ترین حلقه یادگیری است ولی هرگز به معنی قدرتمندترین فرایند نمی‌باشد. حلقه دوم یادگیری است که اثربخشی درازمدت را تحت کنترل داشته و هدایت به سمت مقصد نهایی سیستم را به انجام می‌رساند" (Argyris, ۱۹۹۹, P. ۶۹). لطفاً برای شرح تفصیلی و جزئیات بیشتر حلقه‌های اول و دوم یادگیری و نیز مدل‌های ارائه شده در این رابطه، مراجعه شود به (Argyris, ۱۹۹۹, PP. ۶۷-۹۱)، (Kim, ۱۹۹۳, PP. ۳۷-۸۲)، (Dibella et al, ۱۹۹۶, PP. ۳۶۱-۳۷۹)، (Anderson, ۱۹۹۷, PP. ۱-۱۴)

نکته آخری که بازهم مورد تأکید قرار می‌گیرد و صاحب نظران همواره برآن اصرار می‌ورزند اجتناب از لفظ‌گرایی و بسنده نکردن به پردازش چند عبارت زیبا به‌عنوان آرمان است که در آن صورت چنان جملاتی را باید نتیجه خیالبافی و خوش‌خیالی گروهی دانست که از ادبیات امروز آرمان و آرمان‌گذاری در سازمان فرسنگها فاصله دارند و فقط به ظواهر دلخوش شده‌اند. "آرمانی که اقدامی فراگیر را در پی نداشته باشد خواب و خیالی بیش نیست همچنانکه اقداماتی که خاستگاه آنها یک آرمان نباشد اتلاف وقت محسوب می‌شود. راه درست و خردمندانه، آرمان همراه با اقدام است که می‌تواند تغییر و اصلاح را برای ما به ارمغان آورد" (Barker, ۲۰۰۰, P. ۱).

\* \* \*

## REFERENCES

- Anderson Liane, (1997), "Argyris and Schon's Theory on Convergence and Learning" [On Line]  
Available at: <http://www.scu.edu.au/schools/sawd/arr/argyris.html>
- Anatal A. B. & Krebsbach - Gnath C. (2002), "Internal Outsiders Transform Tradition - Bound Organizations" Reflections, Winter 2002, Vol. 4, No. 2, PP.23-33
- Argyris Chris, (1999), "On Organizational Learning", Blackwell Publishers Ltd.
- Barker, J., (2000), "Words of Wisdom", Leverage Points, Issue 2, July 25, 2000  
<http://www.Pegasuscom.Com/levpoints/lp2.html>
- Collins James C. and Porras Jerry I. (1996), "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review, Sep.-Oct., PP. 65-77
- DiBella Anthony J., Nevis Edwin C., and Gould Janet M. (1996), "Understanding Organizational Learning Capability", Journal of Management Studies, Vol.33, No. 3, May 1996, PP. 361 - 379
- Kim Daniel H. (1995), "Vision Deployment Matrix: A Framework for Large -Scale Change", The Systems Thinker, Vol. 6, No. 1, PP. 1-5
- Kim Daniel H. (2002), "Leading Ethically Through Foresight", The Systems Thinker, Vol. 13, No.7, PP. 2-6
- Mirvis H. Philip & Ayas Karen (2003), "Reflective Dialouge, life Stories, and Leadership Development" Reflections, Summer 2003, Vol. 4, No. 4, PP. 39-48
- O'Reilly K. W and Johnson L. K. (2000), "Aligning Personal and Organizational Vision" Pegasus Newsletter, Leverage Points, #7, Feb. 2000, PP. 1-3
- Schein Edgar K. (2003), "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", Reflection s, Summer 2003, Vol. 4, PP. 27-38
- Senge. Peter M.(1990), " The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization " , Published By Doubleday, USA
- Senge. P. M., Kleiner. A., Roberts C., Ross R. B., and Smith B. J.(1994), " The fifth Discip line Feildbook : strategies and tools for Building a Learning Organization " , Published by Doubleday, New York, USA .
- Senge, Peter (2003), " Creating Desired Futures in a Global Economy" Reflections, Vol. 5, No. 1, PP. 1-12
- Simon F. & Rugchart K. (2003), "Lessons From Creating a Learning Organization", Reflections, Summer 2003, Vol. 4, No. 3, PP. 14-21
- Stone Nan (1996), "The Value of Vision", Harvard Business Review, Sep. -Oct., P14



## مسیر منتهی به شکل گیری گروه کار در آمار صنعت برق

از سال ۱۳۷۷ شرکت‌های مدیریت تولید برق نکا (شهید سلیمی)، طوس و قم هریک جداگانه برای بهبود عملکرد خود، پروژه‌ای را با هدایت علمی و عملی آقای عجمی، به عنوان محقق پروژه، اجرا کردند. اجرای این پروژه خوشبختانه علاوه بر کمک به شکل‌گیری یک مدل مشاوره‌ای مدیریتی سه دوره‌ای در سطح مدیران ارشد (Managerial Intervention Framework)، کارآیی و اثربخشی این مدل را نیز به روشنی نشان داد. در نتیجه به طور طبیعی دیگر شرکتها از جمله شرکت برق منطقه‌ای فارس و سپس معاونت نیروی انسانی و بهبود بهره‌وری شرکت توانیر، خواستار اجرای این دوره شدند و ارزیابی‌های رسمی و غیررسمی از مدیران ارشد شرکت کننده در دوره، تاکید مجددی شد بر اثربخشی و کارآیی بالای مدل مزبور.

نتایج مثبت حاصل از اجرای دوره یاد شده موجب شد معاونت منابع انسانی و بهبود بهره‌وری شرکت توانیر، بررسی و ارزیابی دقیقتری بعمل آورد و توسعه کاربرد مدل مزبور را به عنوان یکی از محورهای بهبود بهره‌وری در صنعت برق در دستور کار خود قرار دهد. به این منظور از مدیران عامل سه شرکت مدیریت تولید یادشده و مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای فارس درخواست شد ارزیابی خود از اجرای مدل مشاوره‌ای مدیریتی مورد اشاره را به صورت مکتوب اعلام نمایند. پاسخهای دریافتی همگی موفقیت و اثربخش بودن دوره مزبور را به صراحت اعلام می‌کرد.

لذا در فروردین ماه سال ۱۳۸۲ آقای مهندس توکلی، معاون منابع انسانی و بهبود بهره‌وری شرکت توانیر، گزارشی از سابقه موضوع از زمان مدیریت آقای مهندس ملاکی مدیرعامل سابق شرکت توانیر، و پاسخهای دریافتی از مدیران عامل شرکت‌هایی که دوره در آنها اجرا شده بود و نیز تجربه عینی خود از اجرای مدل مزبور در معاونت منابع انسانی و بهبود بهره‌وری شرکت توانیر را به آقای دکتر احمدیان، مدیرعامل شرکت توانیر، ارائه کردند (نامه شماره ۸۲/۲۲/۳۸۵ مورخ ۸۲/۱/۳۱) و در بخش پایانی نامه مزبور، تعمیم این دوره‌ها را برای دیگر شرکت‌های تابعه صنعت برق خواستار شدند:

۰۰۰ این همکاران نیز همگی به مفید بودن و تاثیر عمیق آن در توجه مدیران به مبانی علمی در تصمیم‌گیریها، افزایش روحیه همدلی، تفاهم و مشارکت در ایشان و دستیابی به دیدگاهی مشترک از سازمان اذعان داشته اند، که مجموعاً نشان دهنده موفقیت این الگو در دستیابی به اهدافی است که در ابتدای نامه ذکر شد. به نظر می‌رسد زمان آن فرارسیده که به تعمیم این تجربه در صنعت برق پرداخته شود و بجای بسنده کردن به آشناییهای اتفاقی مدیران با این روش و علاقه خودجوش برای پیاده‌سازی آن در مجموعه خود، طرحی منسجم و زمانبندی شده تهیه گردد و بر مبنای آن برنامه تربیت مدیران تراز نوین که لازمه اداره این صنعت با پیچیدگی‌های ذاتی آن و شرایط موجود و آینده کشور است، اجرا گردد. ضمن تشکر از بذل توجه جنابعالی، چنانچه کلیات موضوع مورد موافقت باشد، این معاونت را در تداوم برنامه راهنمایی فرمایید.

پاسخ مدیرعامل شرکت توانیر بر ضرورت این امر:

جناب آقای مهندس توکلی

باسلام، ارتقاء ظرفیت مدیریتی در صنعت برق و تجهیز مدیران به روشهای نو و پیشرفته و نگاه علمی به مقوله مدیریت از ضرورت‌های انکارناپذیر است و اقدامات آن حوزه برای برنامه‌ریزی و حرکت در این جهت مورد حمایت و تاکید می باشد

احمدیان

۱۳۸۲/۲/۲

متن کامل گزارش یاد شده در پیوست شماره یک این جزوه درج شده است.

جریان دیگری در مسیر شکل‌گیری گروه کار تهیه آرمان صنعت برق، با طرح موضوع در شورای معاونین شرکت توانیر شکل گرفت. اینکار مسبق به طرح موضوع در جلسه مدیران ارشد صنعت برق بود که مدیرعامل شرکتهای مدیریت تولید برق نکا، طوس و قم با حضور در جلسه مورخ ۱۳۷۹/۸/۲۸، کلیت مدل و نحوه اجرای آن را بطور جزئی و دقیق ترسیم و نتایج حاصله از آن را تشریح و برابری بخشی و کارایی بالای این مدل تاکید و از شیوه کار محقق در اجرای مدل دفاع کردند. جمع‌بندی معاون وزیر نیرو در امور برق و مدیرعامل شرکت توانیر از بحثهای این جلسه، آنگونه که در خلاصه مذاکرات درج شده، دلالت بر ضرورت توسعه اجرای مدل در دیگر شرکتهای صنعت برق دارد. پاراگراف پایانی خلاصه مذاکرات مورد اشاره به این شرح می باشد.

” در بخشی از جلسه آقای مهندس ملاکی (معاون امور برق و مدیرعامل شرکت توانیر) به نقش آقای مهندس عجمی در حساس کردن مدیران به فکر کردن و تبدیل گفته‌ها و مدلها و ارائه مدلها به گویانده و توافق با گویانده بر سر مدل ذهنی مزبور اشاره نمودند. ایشان همچنین تاکید نمودند که آقای مهندس عجمی سعی نموده اند با مدیران به فهم و برداشت یکسان از کلمات رسیده و یک هدف مشترک برای دست اندرکاران نیروگاه تعریف نمایند. ایشان با طرح این سؤال که «آیا ضروری است این حرکت در سایر نیروگاهها تعمیم داده شده و بعد در شرکتهای توزیع نیز پیاده شود؟» تأکید نمودند که روی یک تئوری کار شده و به مراحل عملی رسیده و در چند نیروگاه نمونه پیاده شده و حال لازم است روش تعمیم کار مشخص شود. این روش می‌تواند تعیین یا ایجاد واحدهای برای اجرای پروژه یا مأمور کردن عده ای برای اجرای پروژه - به عنوان پروژه کارشناسی ارشد یا در مقابل حق الزحمه - باشد“.

برای متن کامل خلاصه مذاکرات فوق‌الذکر به پیوست شماره دو این جزوه مراجعه شود.

ارزیابی مثبت مدیریت ارشد صنعت برق از اجرای مدل مدیریتی مورد اشاره موجب شد پس از حضور آقای دکتر احمدیان در صنعت برق به عنوان معاون وزیر نیرو در امور برق و مدیرعامل شرکت توانیر، نیز موضوع پیگیری شود لذا در جلسه شماره ۱۲ مدیران ارشد صنعت برق در ۱۳۸۰/۱۲/۵ از آقای عجمی دعوت شد که روشهای کار در تفکر مدیریتی مدیران را مطرح کنند تا نسبت به کارآترین روش اخذ تصمیم بعمل آید. در این جلسه، آقای عجمی پنج روش مختلف را تشریح کردند که روش پنجم مدل مدیریتی برخاسته از کار تحقیق نامبرده بود. جملات زیر پاراگراف پایانی خلاصه مذاکرات این جلسه است که نتیجه تصمیم مدیران ارشد صنعت برق را به روشنی بیان می کند:

در ادامه، حاضرین به بحث و تبادل نظر پرداخته و ضمن موافقت کلیه آنان با ادامه این کار با کمک آقای مهندس عجمی تا حصول به نتایجی موثر و ملموس، نقطه نظرات خود را در مورد روش کار مطرح نموده و اکثر آنان با اجرای روش پنجم که تلفیقی از همه روشهاست موافقت نمودند و پیشنهاد کردند که اقدامات تعیین شده در چهار

دوره روش مزبور توسط آقای مهندس عجمی فشرده‌تر و کاربردی‌تر شود تا نیل به نتایج ملموس و مؤثر، تسریع گردد.

برای متن کامل خلاصه مذاکرات فوق‌الذکر به پیوست شماره سه این جزوه مراجعه شود  
به دنبال تصمیم فوق‌الذکر، آقای عجمی با حضور مستمر در جلسات مدیران ارشد، به طرح موضوعاتی در حوزه مدیریت پرداخت و سیر تحول آن در قرن بیستم از جمله وظایف پنجگانه مدیریت؛ دیسپلینهای آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی و مدیریت آن مدلها، تفکر سیستمی، الگوهای اساسی سیستم و کاربرد آن در مدیریت امروز به‌ویژه در سازمانهای مبتنی بر دانش، روشهای داستان‌پردازی از وقایع، سطوح پنجگانه تفاهم و مدیریت مبتنی بر تفکر سیستمی، استفاده از دیالگ، اهمیت فرایند اشتراک ذهنی مدیران در ایده‌های حاکم در سازمان را مطرح نمود. در هشتمین جلسه از جلسات مزبور، در تاریخ ۸۱/۱۰/۱، تدوین آرمان صنعت برق در دستورکار شورای مدیران ارشد قرارگرفت و در این رابطه نامه شماره ۱۱/۸۰۳۳ مورخ ۸۱/۱۰/۹ آقای دکتر احمدیان (پیوست شماره چهار این جزوه) خطاب به کلیه مدیران ارشد صادر شد تا علاوه بر کار در جلسات شورای مدیران ارشد، جلسات فردی هر یک از مدیران ارشد با آقای عجمی در خصوص تعیین جمله عمومی آرمان تشکیل شود. در این جلسات جمله‌های عمومی متعددی برای آرمان صنعت برق مطرح می‌شد و نهایتاً در جلسه مورخ ۸۱/۱۰/۱۵، آن جملات متعدد به هفت جمله محدود گشت که هفت جمله مزبور عبارتند از:

### **آرمانهای مطرح شده برای صنعت برق در جلسه مورخ ۸۱/۱۰/۱۵**

- تبدیل برق از یک خدمت دولتی به یک کالای اقتصادی
- رشد سازمان به یک سازمان دولتی کارآ و با راندمان بالا
- توسعه شرکت مادر با شرکتهای تابعه زنده و شاداب
- تبدیل صنعت برق به یک مرکز بورس برق ( یک مرکز دیسپاچینگ) در خاورمیانه
- داشتن شبکه برق مطمئن، پایدار و استاندارد با تولید مناسب
- دستیابی به حد اعلاى بهره‌وری
- تأمین رضایت کارکنان

در این مقطع زمانی طرح اساسنامه جدید توانیر که تغییر در ماموریتها و شیوه کارآینده شرکت توانیر را بدنبال داشت، موجب یک وقفه چند ماهه در برگزاری جلسات تدوین آرمان صنعت برق و ارجاع تدوین آرمان به یک گروه کوچکتر شده که بتواند در یک فاصله زمانی معین و با کارکارشناسی لازم جزوه وزینی که شایسته صنعت برق ایران باشد را آماده نماید. متعاقب این تصمیم در نشست با حضور مدیرعامل و چهار نفر از معاونین شرکت توانیر و نیز آقای عجمی در تاریخ ۸۲/۳/۱۸، در مورد نحوه پیگیری موضوع، همفکری به عمل آمد و مقرر شد

طی نامه‌ای موضوع کار و ویژگیهای آن را برای کلیه اعضای هیات مدیره و معاونین توانیر و نیز مدیران عامل شرکتهای برق منطقه‌ای تشریح و از آنان خواسته شود که در صورت تمایل به همکاری، داوطلبانه مراتب را اعلام نمایند. براین اساس نامه مورخ ۱۳۸۳/۳/۲۸ از طرف آقای دکتر احمدیان برای ۲۵ نفر ارسال گردید ( پیوست شماره پنج این گزارش)

برخلاف تصور اولیه که حداکثر ۸ الی ۱۰ نفر اعلام آمادگی خواهند کرد بجز یک نفر، ۲۴ نفر از ۲۵ نفری که نامه را دریافت کرده بودند به گرمی از اینکار استقبال و خواهان مشارکت جدی در تهیه آرمان صنعت برق شدند. این استقبال از یک طرف بسیار امیدبخش بود زیرا که مبین یک انرژی قوی درونی در مدیران صنعت برق برای انجام کار زیربنایی به حساب می‌آمد ولی محدود کردن تعداد به ۱۰ نفر برای گروه کار تهیه آرمان، انتخاب بعضی و حذف بعضی دیگر، کار ساده‌ای نبود. نهایتاً آقای دکتر احمدیان تعداد ۸ نفر را که تصور میشد فراغت بیشتری داشته باشند انتخاب تا جلسات مستمری باحضور و نظارت دقیق خودشان، مرحله اول تدوین آرمان صنعت برق را به انجام برسانند.

هدف از این مرحله تهیه جزوه حاوی جمله عمومی آرمان و ابعاد اجرایی آن، مستند به اطلاعات مأخوذه از روند صنعت برق در چند سال اخیر بود تا از طریق آن، طرح موضوع با جمعی وسیعتر ممکن و انجام کاری عمیق‌تر و گسترده‌تر برای تهیه آرمان صنعت برق مقدور گردد.

دعوت از آقای دکتر عجمی برای شرکت در جلسات گروه کار تهیه آرمان صنعت برق و هدایت علمی گروه طی نامه شماره ۱۱۱/۱۳۹ مورخ ۸۲/۵/۱ (پیوست شماره شش این جزوه) بعمل آمد. در این نامه مدیرعامل شرکت توانیر با یادآوری اهمیت به روز شدن دانش مدیریتی مدیران، زیربنای فکری خود در ایجاد کارگروه آرمان صنعت برق را در پنج بند تشریح و با اشاره به موفقیت و اثربخش بودن اجرای مدل مدیریتی مورد اشاره توسط نامبرده در چندین شرکت، رسماً از آقای عجمی خواستند که در جلسات کارگروه آرمان صنعت برق شرکت نموده و هدایت علمی آن را برعهده گیرند. باین ترتیب بود که کارگروه آرمان صنعت برق ایران شکل واقعی بخود گرفت و اولین جلسه آن در ۱۳۸۲/۵/۸ تشکیل گردید.

\* \* \*

## اعضای کارگروه آرمان صنعت برق ایران در تدوین جزوه

### "آرمان صنعت برق ایران \_ ویرایش دوم"

#### منتخب معاون وزیر نیرو در امور برق و مدیرعامل شرکت توانیر

معاون امور برق و مدیرعامل شرکت توانیر	دکتر محمد احمدیان
مشاور فنی مدیرعامل شرکت توانیر	دکتر محمد کبیری اصفهانی
معاون منابع انسانی و بهبود بهره‌وری در شرکت توانیر	مهندس منوچهر توکلی گرگری
مدیرعامل شرکت مدیریت شبکه برق ایران	مهندس محمدعلی وحدتی
مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای باختر	مهندس هوشنگ فلاحتیان
مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای فارس	مهندس محمدرضا فخرنبوی
مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان	مهندس میرفتاح فتاح قره باغ
مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای کرمان	مهندس حسین عبدالخالق‌زاده
مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای خراسان	مهندس محمد علی اسلامی
معاون برنامه ریزی و تحقیقات شرکت برق منطقه‌ای فارس	مهندس جلال زراعت پیشه
معاون طرح و توسعه شرکت برق منطقه‌ای خراسان	مهندس محمد حسن متولی زاده
معاون برنامه ریزی شرکت برق منطقه‌ای خراسان	مهندس مجید سعادت‌مند
مشاور مدیرعامل شرکت توانیر ( به عنوان مشاور کارگروه )	دکتر محمود عجمی

## روش کار در "کارگروه آرمان صنعت برق ایران" (در پی‌ود اول)

اولین جلسه کارگروه در ۱۳۸۲/۵/۸ با شرکت کلیه اعضا کار خود را آغاز کرد. آقای دکتر احمدیان معاون امور برق و مدیرعامل شرکت توانیر در سخن افتتاحیه جلسه به چهار نکته به شرح زیر اشاره کردند:

- ۱- اشاره بسیار فشرده‌ای به روند شکل‌گیری گروه کار و انتخاب اعضای آن
- ۲- اشاره به کار آقای عجمی در توسعه مدل مدیریتی مبتنی بر تئوری مداخله (Intervention Theory) و اثربخشی اجرای آن توسط نامبرده در چند شرکت در صنعت برق به عنوان دلیل انتخاب وی برای حضور در جلسات گروه کار و بر عهده گرفتن هدایت علمی و عملی گروه کار در آرمان صنعت برق.
- ۳- اشاره به حرکت‌های ایجاد شده در مدیریت سازمان‌های پیشرفته دنیا و جایگاه رفیع فرایند خلق آرمان و دست‌آورد آن در مدیریت
- ۴- تبیین هدف از تشکیل کارگروه در آرمان صنعت برق: آقای دکتر احمدیان اظهار داشتند که هدف از تشکیل کارگروه عبارتست از تدوین آرمان صنعت برق در یک جمع کوچکتر و آماده کردن جزوه آرمان صنعت برق ایران برای طرح صحیح موضوع در سطح وسیع تر در صنعت برق. نظر به اینکه سنگ بنای اینکار منطبق بر منطق "ابتدا تئوری و سپس عمل" پی‌ریزی و سیر تکوین خود را تا تشکیل کارگروه طی کرده بود، پس از سخن افتتاحیه آقای دکتر احمدیان، مشاور، منطق مزبور را تشریح و مبتنی بر آن، دو روند، به طور موازی به شرح زیر را به گروه کار پیشنهاد نمودند تا در صورت قبول گروه، به اجرا گذاشته شود.

- ۱- تقویت بیش علمی اعضای گروه کار، در نگاه به مدیریت در دو دیدگاه سستی و مدرن
- ۲- طی تدریجی فرایند آرمان مشترک و شکل دادن به آرمان صنعت برق منطبق بر ادبیات در ارتباط با تقویت بنیه علمی مدیران نسبت به مدیریت، کنفرانس‌های علمی در دستور کار قرار گرفت. باین ترتیب که هریک از اعضا از موضوعات مطرح شده توسط مشاور، یکی را به اختیار انتخاب و با مراجعه به کتب، مقالات و متون معتبر، کنفرانس خود را تنظیم و در تاریخ از قبل تعیین شده، در جلسه کارگروه ارائه می‌کرد.

هر جلسه کارگروه با سخنان معاون محترم امور برق و مدیرعامل شرکت توانیر آغاز به کار می‌کرد و بلافاصله کنفرانس علمی آغاز می‌گشت. برای هر جلسه توافق بین اعضا چنین صورت گرفته بود که مدت نیم

ساعت به ارائه کنفرانس و ۱۰ دقیقه به سؤال و پاسخ اختصاص یابد ولی در عمل کمتر این توافق رعایت شد و غالباً یکساعت از جلسه به این امر اختصاص می‌یافت.

جدول زیر لیست کنفرانس‌های ارائه شده در جلسات گروه کار را نشان می‌دهد.

### کنفرانسهای اعضای گروه کار در آرمان صنعت برق

شماره	* نام سخنران	موضوع	تاریخ جلسه گروه کار
۱	آقای مهندس توکلی گرگری	آرمان مشترک	۸۲/۵/۲۹
۲	آقای مهندس فلاحتیان	یادگیری جمعی	۸۲/۶/۱۲
۳	آقای دکتر احمدیان	مدلهای ذهنی	۸۲/۶/۲۶
۴	آقای مهندس محمدی عراقی	برنامه ریزی	۸۲/۷/۹
۵	آقای مهندس وحدتی	مدیریت منابع انسانی	۸۲/۸/۷
۶	آقای مهندس فتاح قره باغ	سازماندهی	۸۲/۸/۲۱
۷	آقای مهندس عبدالخالق زاده	تفکر سیستمی	۸۲/۹/۱۲
۸	آقای دکتر کیبیری	کنترل	۸۲/۱۰/۳
۹	آقای مهندس فلاحتیان	رهبری	۸۲/۱۰/۱۷
۱۰	آقای مهندس فخرنوبی	قابلیتهای شخصی	۸۳/۴/۳

در ارتباط با طی تدریجی فرایند شکل دادن به آرمان، منطبق با ادبیات، فرایند زیر توسط مشاور مطرح و در دستور کار قرار گرفت:

- ۱- تقویت آرمانهای فردی
- ۲- جهت گیری تدریجی و تمرکز بر تقویت آرمان هر یک از اعضا برای صنعت برق
- ۳- طی کردن فرایند اشتراک ذهنی (sharing) در تنظیم بخش عمومی آرمان گروه کار برای صنعت برق
- ۴- تعیین ابعاد اجرایی بخش عمومی آرمان در گروه کار
- ۵- پذیرش مسئولیت انجام کار کارشناسی در هر یک از ابعاد توسط اعضا (هر بُعد یک نفر)
- ۶- تبادل نظر و اخذ نظر از یکدیگر در کار کارشناسی در هر بُعد اجرایی
- ۷- تدوین مجموعه کار کارشناسی در هر بُعد در یک جزوه توسط مسئول مربوطه و تحویل آن به مشاور
- ۸- تنظیم ویرایش اول جزوه "آرمان صنعت برق ایران"

سه مرحله اول فرایند فوق‌الذکر که چند جلسه را به خود اختصاص داد منتهی به نهایی شدن چرخه‌ای شد مرکب از سه عبارت: ارتقاء رضایت همگانی، توسعه مشارکت عمومی و تأمین برق مطمئن و اقتصادی که نمودار آن در برگ ویژه در صفحه ۲۴ ملاحظه می‌شود. نکته قابل دقت در این بخش که تشکیل دهنده بخش عمومی آرمان می‌باشد اینست که سه عبارت مزبور در یک رابطه علی با یکدیگر معنادار می‌شوند و هر یک علت برای بعدی شده و تحقق یافتن مدیریت براین چرخه است که در گذر زمان آرمان مورد نظر اعضای گروه را محقق خواهد ساخت. برطبق ادبیات مطروحه در بخش آرمان، آن چیزی آرمان یک جمع تلقی می‌شود که تعهد به تحقق آن، در ضمن شکل‌گیری آن در جمع مورد نظر، ایجاد شده باشد و اگر انرژی تحقق آن در آحاد تیم مربوطه ایجاد نشده باشد رویایی بیش نیست و از حد یک خیالباقی و خوش خیالی تجاوز نخواهد کرد.

مبتهی بر حقیقت مطرحه در بالا می‌بایست بخش عمومی آرمان، در ابعاد اجرایی صنعت برق، مسیریابی و مشخص گردد و نقش مولد بودن (Generative) آرمان در باورهای ذهنی نهفته و آشکار مدیران و مدیریت سیستم صنعت برق، متجلی گردد و راهی پیموده شود که بینش جدیدی در مدیریت کردن بر صنعت برق را از طریق خلق مدل‌های ذهنی جدید پایه‌گذاری نماید تا در فردای این روز ساختارهای کارآیی که رفتار آینده صنعت برق را معماری نمایند، طراحی و مستقر شود تا از این راه حوادث و وقایع اتفاقیه آینده در صنعت برق رقم زده شود و منحنی رفتار مطلوب در عالم واقع ترسیم گردد و زمینه حرکت این صنعت در سطحی بالاتر و بهره‌ورتر، فراهم شود. لذا کار گروه، نقطه آغازین آن را پایه‌گذاری کرد و مرحله چهارم از فرایند را آغاز نمود و ابعاد اجرایی آرمان را تعیین کرد. در جدول زیر ابعاد اجرایی بخش عمومی آرمان را که در چند جلسه گروه کار نهایی شد و منطبق بر آن کارهای کارشناسی انجام گردید، ملاحظه می‌شود.

#### ابعاد اجرایی آرمان صنعت برق

شماره	نام بُعد اجرایی	مسئول کار کارشناسی در هر بُعد
۱	اقتصادی و مالی	دکتر محمد احمدیان
۲	نیروی انسانی	مهندس منوچهر توکلی گرگری
۳	مشتریان	مهندس محمدرضا فخرنوی
۴	مدیریت	مهندس حسین عبدالخالق زاده
۵	فنی	مهندس میرفتاح فتاح قره باغ
۶	نظام اطلاعات	مهندس هوشنگ فلاحتیان
۷	محیط زیست	مهندس محمدعلی وحدتی



نظر به اینکه تعداد ابعاد، متعدد و کارشناسی در هر بُعد، زمان بر بوده و دشواریهای خاص خود را دارد مسئولیت هر بُعد به یک نفر سپرده شد که با اشتیاق کامل و با استقبال اعضای گروه کار مواجه گردید (بند ۵ فرایند مورد اشاره).

در ارتباط با واژه کارشناسی در هر بُعد لازم به توضیح است که مسئول تعیین شده در گروه کار، مسئولیت به انجام رساندن کار کارشناسی را برعهده داشت و هرگز باین معنا نبود که خود شخصاً آن را کارشناسی نماید بلکه وی مسئولیت مراجعه به متون علمی، کارشناسان، اساتید ۰۰۰۰ را بر عهده داشت و در این رابطه بخشی از جلسات گروه کار به تبادل نظر اعضا اختصاص یافت که هم منابع داخلی مورد استفاده قرار گیرد و هم زمینه‌ای برای فرایند زمان بر اشتراک بین اعضا (sharing) را از هم اکنون پایه گذاری و تسهیل نماید (بند ۶ فرایند مورد اشاره). خاطر نشان می شود که طی کردن فرایند اشتراک ذهنی (sharing) در بین اعضای گروه کار، سطحی دیگر از کار گروه در آرمان صنعت برق است که پس از طی شدن قدمهای هشتگانه فرایند مورد اشاره و در دسترس قرار گرفتن ویرایش اول جزوه "آرمان صنعت برق ایران" آغاز خواهد شد و فرایند تبادل نظر و همکاری گرفتن از یکدیگر نباید با آن فرایند اصولی ولاینفک فرایند آرمان مشترک (Shared Vision Process) اشتباه شود.

فرمت کارشناسی در هر بُعد توسط مسئول مربوطه از قدمهای معینی تبعیت می کرد که توسط مشاور گروه کار تشریح و مورد عمل و استفاده اعضا قرار گرفت. فرمت مزبور شامل هشت قدم به شرح زیر می باشد:

- ۱- تهیه بانک شاخصهای اندازه گیری، از متون و دیگر مراجع علمی معتبر
- ۲- انتخاب چند شاخص مناسب برای وضعیت فعلی صنعت برق از بانک شاخصها، تعریف شاخصهای منتخب، تعیین فرمول و روش محاسباتی آنها
- ۳- جمع آوری اطلاعات برای محاسبه شاخصهای منتخب برای چندسال اخیر (پنج سال)
- ۴- محاسبه و رسم منحنی شاخصها
- ۵- ادامه منحنی هر شاخص برای چند سال آینده (پنجسال آینده) مبتنی بر وضعیت فعلی سازمان
- ۶- ادامه منحنی هر شاخص برای چندسال آینده (پنجسال آینده) مبتنی بر جمله عمومی آرمان
- ۷- تحلیل فاصله بین منحنیهای بندهای ۵ و ۶ برای دستیابی به بسترهای سازمانی و استراتژیها و اقدامات اصلاحی
- ۸- تهیه جدول نهایی بسترهای سازمانی و اهداف و استراتژیهای بهینه برای پرکردن فاصله مورد اشاره در بند ۷

طی شدن قدمهای هشتگانه فوق الذکر و تدوین آن در یک جزوه، قدم هفتم از فرایند هشتگانه مطروح در شکل دادن به آرمان مطابق با ادبیات (فرایند هشتگانه در صفحه ۲۰) را به انجام رسانید و به این ترتیب شرایط لازم برای طی کردن قدم هشتم آن یعنی تنظیم ویرایش اول جزوه "آرمان صنعت برق ایران"، را فراهم نمود و به این ترتیب جزوه "آرمان صنعت برق ایران، ویرایش اول - مرداد ۱۳۸۳" تنظیم و در دسترس قرار گرفت.

\* \* \*

## روش کار در "کار گروه آرمان صنعت برق ایران"

### (در پیوند دوم)

تاریخ برگزاری آخرین جلسه پیوند اول ۱۳۸۳/۴/۳ بود که مقدمات تدوین و انتشار ویرایش اول جزوه "آرمان صنعت برق ایران" فراهم شد و به این ترتیب پیوند اول خاتمه پذیرفت و متعاقب آن جزوه "آرمان صنعت برق ایران" ویرایش اول - مرداد ۱۳۸۳، در دسترس قرار گرفت و طی نامه‌ای رسمی برای کلیه مدیران عامل شرکتهای برق منطقه‌ای، معاونین شرکت توانیر و نیز کلیه اعضای کارگروه آرمان صنعت برق ایران ارسال گردید.

یادآوری میشود که آنچه در ویرایش اول جزوه تحت عناوین ابعاد اجرایی آرمان درج گردیده دست‌آورد کار کارشناسی در بعد مربوطه است که تنها تبادل نظر اولیه‌ای در بین اعضای کارگروه، نسبت به آن انجام شده بود و منطبق با ادبیات غنی مطرح شده در آرمان یک سازمان، می‌بایست فرایند اشتراک ذهنی (Sharing) برای آن طی شود که اینکار در سطح اعضای کارگروه، در پیوند دوم به انجام رسیده است.

فرایند اشتراک ذهنی عمدتاً بر استفاده از روش دیالگ مبتنی است که کلیه اعضای گروه در جلساتی، روش استدلال خود در انتخاب یک موضوع و یا اخذ یک تصمیم را به روشنی بیان می‌کنند و اینکار تا آنجا ادامه می‌یابد که افراد در روش استدلال باهم مشترک شوند.

روش کارگروه در پیوند دوم همان روش طی شده در پیوند اول بود که در مورد کنفرانسهای علمی اعضا به منظور ایجاد یک پایگاه ذهنی مشترک طی شد و بجای فرایند تبادل نظر در کارشناسی ابعاد اجرایی، فرایند اشتراک ذهنی (Sharing) مبتنی بر دیالگ را در مورد ابعاد مزبور به اجرا گذاشت.

تفاوت دیگری که در بخش ابعاد اجرایی آرمان، در پیوند دوم، بوجود آمد، اضافه شدن بعد ایمنی به ابعاد اجرایی بود که در دومین جلسه در تاریخ ۸۳/۱۰/۹ مورد توافق همه اعضا قرار گرفت و رسماً به شمار ابعاد اجرایی آرمان افزوده گردید.

با توجه به توضیحاتی که درج گردید کارگروه آرمان صنعت برق کار خود را در ۹ جلسه به انجام رسانید که جدول زمانی و دستور کار هریک از جلسات به شرح زیر می‌باشد:

### جلسه اول : ۸۳/۹/۱۷

- \* افتتاحیه جلسه توسط آقای دکتر احمدیان، معاون امور برق : تبیین اهمیت بالای این کار و اولویت آن نسبت به دیگر مسائل، در بعد درازمدت
- \* روش کارگروه در پیروید دوم توسط مشاور
  - محوریت بینش مدیریت
  - تفکر و فکر: قدرت تفکر و تبلور آن در قدرت تصمیم‌گیری، تصمیم‌سازی و بسترسازی برای امور تصمیم
  - توضیح و تشریح موارد مطروحه در نامه شماره ۱۱/۲۶۷۴ مورخ ۱۳۸۳/۸/۲۰ معاون امور برق به مشاور ( پیوست شماره ۷ )
  - یادگیری (L) و دو بستر تحقق آن : Openness & Commitment to the Truth
  - آنچه در فضای فکری مدیریت از گذشته دور جریان دارد و نیازمند مراقبت برای اصلاح است : TheoryX & Linear Thinking
- \* تنظیم جدول کنفرانسهای علمی اعضا
- \* تنظیم دستورکار جلسات و جدول زمانبندی جلسات پیروید دوم کارگروه با نظر اعضا ارائه ابعاد اجرایی آرمان توسط مسئول مربوطه در ۱۵ دقیقه به مورد هر بعد

### جلسه دوم : ۸۳/۱۰/۹

- \* کنفرانس آقای دکتر احمدیان در موضوع مدل‌های ذهنی
- \* یادآوریه‌های مشاور:
  - نقش مولد بودن آرمان در مدل‌های ذهنی
  - روش ارائه هر بُعد از ابعاد اجرایی آرمان مبتنی بر ۸ قدم کارشناسی مندرج در صفحه ۲۲ این جزوه
  - پایه‌گذاری کمیته‌های کارشناسی در هر یک از ابعاد اجرایی آرمان به‌عنوان یک کمیته کار دائمی
- \* ارائه بعد اجرایی محیط‌زیست توسط آقای مهندس وحدتی
- \* دیالگ اعضای کارگروه در بُعد محیط‌زیست
- \* تصویب گروه بر اضافه شدن بُعد ایمنی در آرمان صنعت برق و پذیرش مسئولیت آن توسط آقای مهندس متولی‌زاده

\* نظرات اعضای کار گروه در روشهای ترویج تفکر سیستمی در سطح صنعت برق

### جلسه سوم: ۸۳/۱۰/۲۳

\* کنفرانس آقای مهندس فلاحتیان در فصل ۲ کتاب سنگه با عنوان ” آیا سازمان شما از نظر یادگیری ناتوان است“

\* ارائه مشروح بُعد اجرایی نظام اطلاعات توسط آقای مهندس فلاحتیان

\* دیالگ اعضای کار گروه در بُعد اجرایی نظام اطلاعات

\* ارائه بُعد اجرایی فنی توسط آقای مهندس فتاح قره باغ

\* دیالگ اعضای کار گروه در بُعد اجرایی فنی

\* نظرات اعضای کار گروه در روشهای ترویج تفکر سیستمی در سطح صنعت برق ( ادامه از جلسه قبل)

### جلسه چهارم: ۸۳/۱۱/۷

\* کنفرانس آقای مهندس متولی زاده در فصل ۴ کتاب سنگه با عنوان ” قوانین پنجمین فرمان“

\* ادامه ارائه آقای مهندس فلاحتیان در بُعد اجرایی نظام اطلاعات و دیالگ اعضای کار گروه در آن

\* ادامه ارائه آقای مهندس فتاح قره باغ در بُعد اجرایی فنی و دیالگ اعضای کار گروه در آن

\* ارائه بعد اجرایی مدیریت توسط آقای مهندس عبدالخالق زاده و دیالگ اعضای کار گروه در آن

• پیشنهاد تشکیل تیمی متشکل از چهار نفر به سرپرستی آقای مهندس عبدالخالق زاده برای بررسی آثار و مدارک اثربخشی اجرای مدل AMIF در شرکتهای مختلف برای بهره گیری از آن اسناد و مدارک در تنظیم نهایی بعد اجرایی مدیریت

### جلسه پنجم: ۸۳/۱۱/۲۸

\* کنفرانس آقای مهندس فتاح قره باغ در فصل ۵ کتاب سنگه با عنوان ” تغییر نگرشها“

\* ارائه بُعد اجرایی نیروی انسانی توسط آقای مهندس توکلی

\* دیالگ اعضای گروه کار در بُعد اجرایی نیروی انسانی

\* گزارش آقای مهندس زراعت پیشه از روند کار در بُعد اجرایی اقتصادی و مالی و اخذ نظرات و پیشنهادات اعضای کار گروه

\* گزارش آقای مهندس متولی زاده از روند کار در بُعد اجرایی ایمنی و اخذ نظرات و پیشنهادات اعضای کار گروه

\* بازنگری مدیریت منابع انسانی و ساختار آن در صنعت برق و روشهای تحول در آن

### **جلسه ششم: ۸۳/۱۲/۱۲**

- \* کنفرانس آقای مهندس زراعت پیشه در فصل ۶ کتاب سنگه با عنوان " کلیشه های طبیعت"
- \* ارائه بُعد اجرایی مشتریان توسط آقای مهندس فخر نبوی
- \* دیالگ اعضای کارگروه در بُعد اجرایی مشتریان
- \* گزارش آقای مهندس عبدالخالق زاده از فعالیتهای معموله در تیم چهارنفره مدیریت و توضیح نتایج حاصله از آن
- \* اظهارات و پیشنهادات اعضای حاضر به تیم چهارنفره مدیریت برای تدوین بعد اجرایی مدیریت
- \* بازنگری مدیریت منابع انسانی و ساختار آن در صنعت برق و ارائه نقطه نظرای آرمانی قابل طرح در آن

### **جلسه هفتم: ۸۳/۱۲/۱۹**

- \* کنفرانس آقای مهندس سعادت مند در فصل ۸ کتاب سنگه با عنوان " هنردیدن جنگل از میان درختان"
- \* ارائه بُعد اجرایی مالی و اقتصادی توسط آقای مهندس زراعت پیشه
- \* دیالگ اعضای کار گروه در بُعد اجرایی مالی و اقتصادی
- \* ارائه بعد اجرایی ایمنی توسط آقای مهندس متولی زاده
- \* دیالگ اعضای کار گروه در بُعد اجرایی ایمنی
- \* بازنگری مدیریت منابع انسانی و ساختار آن در وضعیت موجود صنعت برق

### **جلسه هشتم: ۸۴/۱/۱۷**

- \* کنفرانس آقای مهندس فخر نبوی در فصل ۷ کتاب سنگه با عنوان " قانون اهرمها"
- \* ارائه بُعد اجرایی مدیریت توسط آقای مهندس عبدالخالق زاده و دیالگ اعضا (نوبت دوم ارائه و دیالگ)
- \* طرح موضوع آقای مهندس وحدتی در خصوص بعد اجرایی زیست محیطی و اخذ نظر از اعضا
- \* کنفرانس آقای دکتر کبیری در فصل اول کتاب سنگه با عنوان " چگونه اعمال ما واقعیات را می سازند"

\* ارائه بعداجرای اقتصادی و مالی توسط آقای مهندس زراعت‌پیشه و دیالگ‌اعضا در آن  
(نوبت دوم ارائه و دیالگ)

\* طرح موضوع توسط آقای مهندس متولی‌زاده در خصوص بعد اجرایی ایمنی و اخذ نظر از اعضا

\* طرح موضوع توسط آقای مهندس فخرنوبی در خصوص بعد اجرایی مشتریان و اخذ نظر اعضا

### جلسه نهم: ۸۴/۱/۱۷

\* کنفرانس آقای مهندس توکلی در موضوع “سیستم و تفکر سیستمی”

\* تبادل نظر بین مسئولین هریک از ابعاد اجرایی و دیگر اعضای کار گروه

\* کنفرانس آقای مهندس وحدتی در موضوع “یادگیری فردی و سازمانی”

\* سخن اختتامیه پریود دوم کارگروه توسط آقای دکتر احمدیان، معاون وزیر نیرو در امور برق

● اشاره به لزوم عطف توجه به اصلاح پیش‌فرضهای قطعی تلقی شده خودمان در

مورد شیوه کار ما در اداره صنعت برق (Mental Model Management)

● لزوم افزایش تواناییها در استفاده از تئوریها و مدل‌های مدیریتی در عمل توسط ما

مدیران (حاکمیت بخشیدن به منطق تئوری و عمل در مدیریت)

● اشاره به جانشین کردن راه‌های اساسی دراز مدت بجای راه‌های مقطعی فوری

(Archetype of Shifting the Burden)

● جمع‌بندی موارد فوق‌الذکر در نیازمندی جدی به بازنگری مدیریت خودمان با تاکید

بر شروع از خود

● تشکر صمیمانه از کلیه اعضای کارگروه و مشاور دوره

● تعیین زمان تشکیل جلسه بعدی کارگروه بلافاصله پس از در دسترس قرار گرفتن

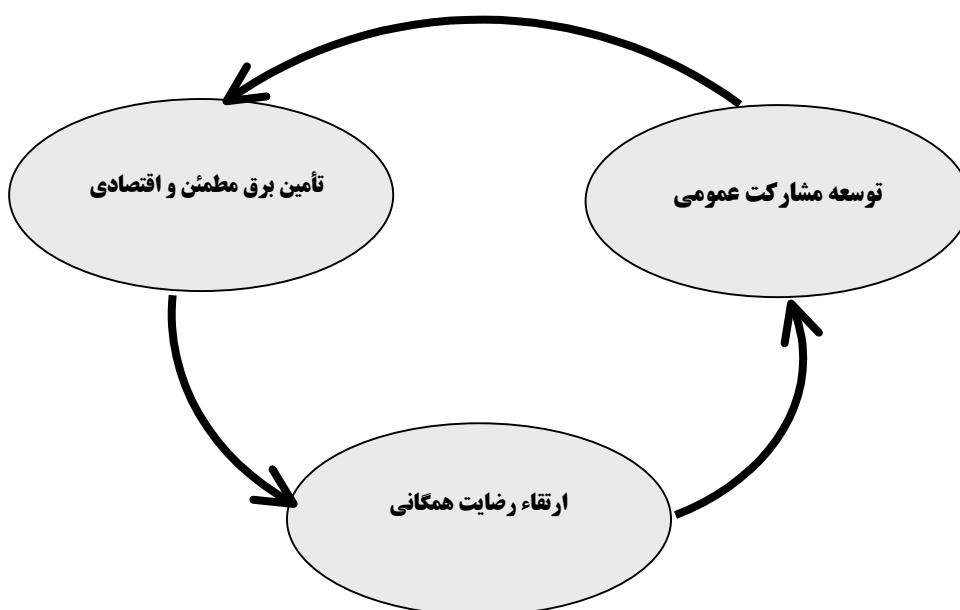
جزوه “آرمان صنعت برق ایران - ویرایش دوم”

\* \* \*

# آرمان صنعت برق ایران

تنظیم شده در کار گروه آرمان صنعت برق ایران  
(ویرایش دوم - خرداد ۱۳۸۴)

بخش عمومی آرمان:



ابعاد اجرایی آرمان:

- بُعد مدیریت
- بُعد نیروی انسانی
- بُعد مشتریان
- بُعد فنی
- بُعد نظام اطلاعات
- بُعد محیط زیست
- بُعد اقتصادی و مالی
- بُعد ایمنی

# **نتایج حاصله از بررسیهای کارگروه در هر یک از ابعاد اجرایی آرمان صنعت برق ایران**