

سازمان و مدیریت نیروی انسانی

سازمان آب و برق خوزستان براساس قانون و آئین نامه مصوبه مجلس در سال ۱۳۳۹ دفتر مستقلی در تهران تأسیس کرد که در ابتدا از مدیرعامل و معاون مدیرعامل و یک منشی تشکیل می شد.

شناسائی، استخدام و کارآموزی کارشناسان ایرانی برای تحویل گرفتن و اداره طرح های عمرانی از مهم ترین اهداف سازمان بود. به تدریج، در مدت کوتاهی، تعدادی از جوانان که بیشتر آن ها فارغ التحصیل دانشگاه های آمریکائی بودند، در رشته های مختلف کشاورزی، آبیاری، مهندسی، بودجه، حسابداری و مدیریت در دفتر سازمان در تهران استخدام شدند. این کارمندان نسبت به امور عمران خوزستان مطالعاتی انجام دادند، تا سازمان بتواند قسمت های مختلف مؤسسه عمران خوزستان را تحویل گیرد و رأساً اداره نماید. همانطور که در فصول گذشته نوشته شده است، مؤسسه عمران خوزستان، که توسط شرکت عمران و منابع (Development Resources Corp) تأسیس شده بود، کلیه امور عمرانی طرح جامع عمران خوزستان را اداره می کرد. سازمان آب و برق خوزستان، پس از مذاکره با مسئولین شرکت عمران و منابع و نمایندگان آنان در تهران و اهواز، تصمیم گرفت که در اوّل فروردین ۱۳۴۱ کلیه قسمت های اداری مؤسسه عمران خوزستان، مانند کارپردازی، حمل و نقل، روابط عمومی، روابط با ادارات دولتی، حسابداری و بودجه، کارگزینی، و آموزش و استخدام کارمندان، و از بین قسمت های فنی (ساختمان سددز، احداث خطوط فشار قوی برق، توزیع برق در شهرها و روستاها، طرح آبیاری دز، طرح نیشکر هفت تپه) قسمت توزیع برق

درشهرها و روستاها را تحویل گیرد.

در این زمان بزرگترین و مهم‌ترین مسئله ما تأمین نیروی انسانی سازمان بود. بخصوص که مدیریت کلیه ادارات و طرح‌های فوق‌الذکر را کارشناسان خارجی (آمریکائی، انگلیسی، هلندی و غیره) به عهده داشتند. در ضمن تصمیم گرفته بودیم که حتی المقدور از انتقال کارمند از وزارت خانه‌ها و یا سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی خودداری کنیم، زیرا وزارت خانه‌ها و سازمان‌های دولتی خود درمضیقه بودند و کمبود کارشناس و متخصص در رشته‌های برق و آبیاری و کشاورزی و مدیریت و حسابداری و سایر رشته‌ها در کشور کاملاً آشکار بود. لذا، با این که بعلت استقلال مالی و با توجه به آئین نامه سازمان می‌توانستیم حقوق و مزایای بیشتری پیشنهاد کنیم، سعی ما بر این قرار گرفت که با کمک کارشناسان خارجی که در سازمان کار می‌کردند کارمندان ایرانی خود سازمان را آموزش دهیم و در ضمن از طریق دانشگاه‌ها و نمایندگی‌های سیاسی ایران در آمریکا و دیگر کشورها دانشجویان ایرانی را در رشته‌های مورد نیاز شناسائی و آن‌ها را تشویق به خدمت در خوزستان نمائیم.

معمولاً افرادی را انتخاب می‌کردیم که علاوه بردانش فنی به زبان انگلیسی نیز مسلط باشند، زیرا، در مرحله اول ورود به خدمت می‌بایستی با روساء و کارشناسان خارجی کارکنند و آموزش ببینند، برای این کار دانستن زبان انگلیسی ضروری بود.

ذکر این نکته لازم است که کارشناس خارجی هرگز با میل و رغبت کارمند زیردست ایرانی خود را تعلیم و آموزش نمی‌داد. زیرا طبعاً نمی‌خواست که کارمند ایرانی جای وی را بگیرد و موجب خاتمه‌گرفتن کارش شود. لذا مدیریت سازمان می‌بایستی روش‌هایی اتخاذ کند که کارشناسان خارجی به دادن آموزش‌های ضروری ترغیب شوند و در ضمن ایرانی‌ها نیز ناملازمات احتمالی را تحمل کنند و از برخورد عقایدشان با خارجی‌ها نهراسند و بدانند که آینده بهتری در انتظار آنان است و مدیریت سازمان در تعهدی که نسبت به آن‌ها کرده وفادار خواهد بود و به

آن عمل خواهد کرد.

در واقع، جوانان ایرانی که به استخدام سازمان درمی آمدند، فرصت‌هایی برای قبول مسئولیت‌های بزرگ و اجرای کارهای جالب می‌یافتند که کمتر در شرایط دیگر و در کشورهای دیگر بدست می‌آمد. به عنوان مثال، منصور عسگری، یکی از جوانان که در رشته مهندسی برق از امریکا فارغ‌التحصیل و در نیروگاه سددز استخدام شده بود، پس از دو سال خدمت در نیروگاه به سمت رئیس طرح برق سازمان منصوب گردید. مسئول کنادائی اداره نیروگاه به من گفت که انتصاب به چنین سمتی در کنادا معمولاً پس از ۲۰ سال خدمت انجام می‌گیرد.

دراول فروردین ۱۳۴۱ که فعالیت‌های مؤسسه عمران خوزستان را تحویل گرفتیم، اولین حکمی که صادر شد انتصاب یک جوان ایرانی به سمت مدیریت مالی سازمان بود. دکتر محمد جواد منشی زاده که تحصیلات اولیه خود را در رشته داروسازی در دانشگاه تهران به پایان رسانیده بود، پس از چند سال سرپرستی داروخانه‌ای در تهران به رشته حسابداری علاقمند و پس از اتمام تحصیلات حسابداری در دانشگاه در اداره حسابداری عمران خوزستان در تهران استخدام شده بود. پس از تحویل گرفتن فعالیت‌ها از مؤسسه عمران خوزستان وی به سمت مدیر مالی سازمان منصوب و به اهواز منتقل گردید. در مقابل، مدیر مالی که خارجی بود، بسمت مشاور مدیر مالی تغییر سمت یافت. به فاصله کوتاهی مدیریت امور اداری سازمان نیز تغییر کرد و عبدالواحد بهنام، که تحصیلات رشته بازرگانی را در هندوستان انجام داده بود و سالها سمت‌های مختلف را در اداره همکاری اقتصادی ایران و آمریکا (اصل ۴) تصدی داشت، بسمت مدیر امور اداری منصوب گردید.

برای استخدام جوانان دانشجو که در آمریکا تحصیل می‌کردند چند هیئت از طرف سازمان به آمریکا مسافرت کردند. ریاست هیئت اول را آقای عبدالرضا انصاری، مدیرعامل سازمان به عهده داشت. امیرحسین نخعی، که مسئول امور استخدام و آموزش در دفتر تهران سازمان بود و بعداً

معاون وزارت آموزش و پرورش شد، نیز در این مأموریت شرکت داشت. این دونفر در دو مسیر مختلف در آمریکا حرکت و براساس برنامه ریزی قبلی، در شهرهای مختلف آمریکا، با دانشجویان مصاحبه کردند و موفق شدند تعدادی قرارداد استخدام منعقد نمایند. سازمان تعدادی از این دانشجویان را در شرکت های امریکائی به کارآموزی گماشت و هزینه کارآموزی و مراجعت آن ها را به ایران تقبل کرد. رویه سازمان این بود که این جوانان پس از توقف بسیار کوتاه در تهران به خوزستان عزیمت و کار خود را شروع کنند. سازمان در همه مناطق فعالیتش مسکن، وسیله نقلیه برای کار، وسائل زندگی، و نیز باشگاههای ورزشی و سینما و سالن هائی برای برگزاری جشن و مهمانی فراهم کرده بود. برخلاف رویه و روش سنتی در ادارات دولتی ایران، میان رؤساء و کارمندان یک نوع دوستی بوجود آمده بود، و رفتار رئیس و سرئوسی وجود نداشت. کارمندان خود را غریبه حس نمی کردند و در جلسات هفتگی مطالب و مسائل و پیشنهادات اصلاحی خود را به راحتی مطرح می کردند و مورد بحث قرار می دادند. پس از گذشت دو سال تعداد قابل توجهی از جوانان فارغ التحصیل دانشگاهها در سازمان استخدام شدند و در زمان کوتاهی تعدادی از آن ها توانستند جانشین کارشناسان خارجی شوند و خارجی هائی که قبلاً رئیس آنها بودند مشاور آنها شدند. این جوانان موجب استخدام جوانان دیگری شدند که خود به سازمان معرفی می کردند. در اینجا باید از جالینوس شفازند یاد کرد که اولین رئیس ایرانی دفتر کارگزینی و آموزش کارمندان سازمان دراهواز بود. قبل از وی یک جوان امریکائی رئیس کارگزینی بود که علاقه ای به سپردن امور به یک جوان تحصیل کرده ایرانی نداشت و با این که به سمت مشاور منصوب گردید که با جالینوس شفازند همکاری نماید پس از مدت کوتاهی به آمریکا مراجعت نمود. ولی تصمیمات مدیریت سازمان در امور استخدامی، ارتقاء، انتصاب و آموزش کارکنان توسط مسئولین ایرانی دفتر کارگزینی بنحو شایسته ای اجرا گردید.

اولین مدیر ایرانی طرح نیشکر نادر حکیمی بود که تحصیلاتش را در

رشته مهندسی در دانشگاه آمریکائی بیروت و ام آی تی (M.I.T) آمریکا به پایان رسانده بود. وی در سال ۱۳۴۱ به سمت معاون کارخانه تولید نیشکر منصوب شد و با پشتکار و لیاقتی که داشت توانست نظر موافق رؤساء طرح را جلب کند و در مدت کوتاهی به سمت معاون طرح نیشکر هفت تپه ارتقاء مقام یابد. وی سپس مدیر طرح نیشکر شد و کارشناسان خارجی با سمت مشاور با وی همکاری می‌کردند. پس از چند سال نادر حکیمی به تهران رفت و در امور تجارتي خصوصی به فعالیت پرداخت. برای مدتی نیز حکیمی با سمت معاونت وزارت دارائی مسئولیت اداره امور کشتیرانی و بنادر را داشت.

یکی دیگر از جوانان تحصیل کرده که در سال ۴۱ استخدام شد و با فعالیت و کاردانی خود به سمت مدیر طرح آزمایشی آبیاری دز رسید، اصغر اژدری بود. وی فارغ التحصیل از دانشکده کشاورزی کرج بود و سپس موفق به اخذ درجه فوق لیسانس در مهندسی ماشین آلات کشاورزی از دانشگاه دورهم (Durham) انگلستان گردید. اژدری ابتدا معاون اداره ماشین آلات کشاورزی طرح آبیاری آزمایشی دز شد و پس از یکسال خدمت به سمت معاون فنی و در سال ۱۳۴۳ به سمت مدیر طرح آبیاری آزمایشی دز منصوب گردید. از این زمان این طرح کلاً بدست ایرانیان اداره شد.

در ماه‌های آخری که مدیران اولیه سازمان آب و برق خوزستان در خوزستان خدمت می‌کردند، یعنی در حوالی سال ۱۳۴۵، با مسئله جدیدی روبرو گشتند و آن نگهداری کارمندان جوان در خوزستان بود، چون با بهبود همه جانبه اوضاع اقتصادی در ایران قوه جاذبه تهران موجب تشدید علاقه کارمندان به انتقال به تهران شده بود.

مضافاً، بسیاری از مؤسسات دولتی و غیردولتی علاقمند به استخدام این کارمندان بودند، زیرا آن‌ها نه تنها تحصیلات دانشگاهی داشتند و در خارج و در خود سازمان در رشته تخصص خود کارآموزی دیده بودند، بلکه پس از سال‌ها تجربه ورزیده شده و در زمینه‌های مختلف مدیریت کار یادگرفته بودند. در این زمینه ما زیاد سخت‌گیری نمی‌کردیم، زیرا نظام

سازمان، از آن جمله سیاست ارتقاء مقام براساس لیاقت، حقوق و مزایای مکفی، امکان استفاده از وام برای خرید خانه و اتومبیل، دسترسی به مراکز فروش مایحتاج از طریق شرکت های تعاونی و غیره، جوانان را به ادامه خدمت در خوزستان تشویق می نمود. معذک، سازمان با انتقال تعداد زیادی از کارمندان به بخش دولتی و خصوصی موافقت کرد. البته، همواره کارمندان دیگری در سازمان استخدام شده و کارآموزی می دیدند تا آماده برای جانشینی کارمندان انتقالی باشند. این نیزگفتنی است که تعدادی از کارمندانی که از سازمان آب و برق خوزستان به مؤسسات دیگر منتقل شدند به مقامات حساس مملکتی رسیدند، که خود از آثار مفید و مثبت سازمان برای مملکت به شمار می آید.

بطورمثال، زمانی که نادر حکیمی به تهران منتقل شد، جوان دیگری به نام اصغر شرکت، که در طرح نیشکر هفت تپه خدمت می کرد، به مدیریت طرح نیشکر هفت تپه ارتقاء مقام یافت.. اصغر شرکت از دانشگاه نیراسکا درجه لیسانس در کشاورزی اخذ کرده بود. وی در ابتدای خدمت در سازمان در طرح آبیاری آزمایشی دز فعالیت می کرد، و پس از چندی به طرح نیشکر هفت تپه منتقل شد و با همکاری با کارشناسان خارجی در امور مدیریت طرح کارآموزی دید و به سمت معاونت طرح نیشکر هفت تپه منصوب شد و سپس به مدیریت طرح رسید. در زمان وی ظرفیت تولید شکر تصفیه شده از ۳۰ هزار تن به ۵۰ هزار تن رسید و مقدمات افزایش ظرفیت تولید شکر به ۱۰۰ هزار تن فراهم گردید. این از موفقیت های چشم گیر ایرانی ها بود، زیرا کلیه امور تولید شکر به دست ایرانی ها اداره می شد و کارآموزی و تربیت جوانان، که از سیاست های مهم سازمان بود، در طرح نیشکر در همه مراحل رعایت می شد. در نتیجه این امکان به وجود آمد که مدیران طرح همواره از بین جوانان شاغل در خود طرح انتخاب شوند. نمونه دیگر محمدرضا نقابت معاون طرح نیشکر هفت تپه بود که پس از استعفای اصغر شرکت وی به سمت مدیر طرح نیشکر هفت تپه منصوب گردید.

در طرح آبیاری آزمایشی دز، نیز، زمانی که اصغر اژدری، مدیر طرح، به تهران منتقل گردید، معاون وی، مهدی یزدی، که رشته مهندسی آبیاری را در آمریکا تحصیل کرده بود جانشین وی شد، و بدین ترتیب کارمندان برای تصدی مشاغل بالاتر آموزش می‌دیدند.

در بدو تأسیس سازمان آب و برق خوزستان در ۱۳۳۹ در حدود ششصد کارشناس، کارمند، و کارگر خارجی در طرح عمران خوزستان در تهران و خوزستان فعالیت می‌کردند. این رقم شامل کارشناسان خارجی سازمان می‌شد که از سوی شرکت عمران و منابع استخدام شده بودند و نیز کارمندان، مهندسين، و کارگرانی که برای پیمانکاران خارجی در زمینه‌های سدسازی، نیشکر، آبیاری و برق کار می‌کردند. زمانی که من به عنوان نماینده مدیرعامل سازمان برای تحویل گرفتن فعالیت‌های مؤسسه عمران خوزستان Khuzestan Development Services (KDS) به اهواز رفتم، همه رؤسای ادارات و قسمت‌های فنی خارجی و اکثریت آنها امریکائی بودند. در اواسط سال ۱۳۴۵ که عبدالرضا انصاری و من به ترتیب به سمت وزیرکشور و معاون وزارت کشور منصوب شدیم و از سازمان رفتیم، همه قسمت‌های فنی مانند سددز، طرح آبیاری آزمایشی دز، طرح نیشکر هفت تپه، قسمت توزیع برق؛ و نیز دفاتر اداری مانند حسابداری، بودجه، کارپردازی، انبارداری، روابط عمومی، کارگزینی، آموزش، و حمل و نقل را ایرانیان، که همگی فارغ‌التحصیل دانشگاه بودند، تصدی می‌کردند. در این زمان سد ساخته شده بود، شکر از کشت نیشکر در هفت تپه تولید می‌شد و برق کلیه شهرها و تعداد زیادی از روستاهای خوزستان تامین شده بود، و شبکه طرح آبیاری آزمایشی در ۲۲ هزار هکتار زیرسد ساخته شده بود و از آن بهره برداری می‌شد.

استقلال سازمان، بخصوص استقلال مالی سازمان، سهم مهمی در موفقیت این برنامه داشت. اما تشویق صحیح و بموقع کارمندان، از آن جمله ترفیع آنان برای تصدی مشاغل بالاتر، تشخیص و ترغیب فعالیت استثنائی، مانند اخذ نشان از دربار و یا پرداخت پاداش‌های نقدی، و یا اعزام به

خارج برای مطالعات و آموزش بیشتر، و دیگر روش‌ها نیز به پیشرفت کار کمک می‌کرد.

پروژه ریزی و بودجه

یکی از اولین اقدامات سازمان آب و برق خوزستان مطالعه و بررسی دقیق هزینه‌های طرح‌ها، بخصوص هزینه‌های اداری، و نحوه تهیه بودجه عمرانی و بودجه قسمت‌های اداری بود. سازمان موفق به صرفه‌جویی‌های جالبی شد. مثلاً، زمانی که مؤسسه عمران خوزستان را تحویل گرفتیم، سازمان رأساً مراکز بهداری خود را اداره می‌کرد. در نتیجه تعدادی طبیب خارجی و ایرانی و هم‌چنین پرستار و دیگر کارمندان بهداری در استخدام سازمان بودند. از آنجا که سازمان در زمینه بهداشت تخصص نداشت، استخدام و نگهداری این افراد و خرید دارو و وسایل بهداری مشکل فراهم کرده بود. هزینه بهداشت کارمندان خارجی و ایرانی زیاد و در بودجه سازمان رقمی چشم‌گیر بود. مؤسسه عمران خوزستان در اهواز و هفت تپه و دزفول و محل سد دز تعدادی کلینیک تأسیس و اجباراً چند پزشک و پرستار خارجی استخدام کرده بود، زیرا پزشکان ایرانی حاضر به قبول خدمت در خوزستان نبودند. اگر احياناً پزشکی حاضر به خدمت در خوزستان می‌شد، جذب شرکت ملی نفت ایران می‌شد. هزینه‌های گزاف امور بهداشتی فقط شامل حقوق یک پزشک خارجی نبود، بلکه هزینه سفر وی و خانواده اش به ایران و برگشت و هزینه تحصیل فرزندان آنان و دیگر هزینه‌های وابسته به استخدام خارجی‌ها را نیز شامل می‌شد.

سازمان آب و برق خوزستان با مشورت و تایید رئیس سازمان برنامه و پس از مذاکره با تعدادی از بیمارستان‌های تهران قراردادی با بیمارستان پارس تهران منعقد کرد. براساس این قرارداد بیمارستان پارس کلیه وسایل بهداری سازمان را تحویل گرفت، کارمندان و پزشکان خارجی و ایرانی کلینیک‌های سازمان به بیمارستان پارس منتقل شدند، و از آن پس اداره

امور مربوط به بهداشت بدست کارشناسان و پزشکان بیمارستان پارس انجام گرفت. این اقدام سازمان موجب شد که نه تنها سرویس بهداشتی مطمئن تر و مدرن تری ارائه شود، بلکه همه کارمندان سازمان و خانواده آنها بیمه بهداشتی شوند. در نتیجه کارمندان و خانواده آنان اطمینان خاطر بیشتری پیدا کردند، به ویژه این که در گذشته کارمندان و خانواده آنان مجبور بودند به بیمارستان های محلی مراجعه کنند، که خدمات بهداشتی آنها به هیچ وجه اطمینان بخش نبود. تصدی امور بهداشتی توسط بیمارستان پارس موجب جلب کارمند و ادامه خدمت در خوزستان شد. از آن پس اعزام کارشناسان خارجی برای معالجه به تهران و یا کشورهای خارج به میزان قابل توجهی کاهش یافت و موجب تقلیل هزینه بهداشتی سازمان گردید.

لازم به توضیح است که این اقدام سازمان ابتدا با واکنش منفی کارشناسان خارجی مواجه شد، اگرچه مدیریت شرکت عمران و منابع از این سیاست بهداشتی سازمان پشتیبانی می کرد. کارشناسان خارجی علاقمند بودند که همچنان به پزشکان خارجی مراجعه کنند. لذا، مدتی وقت لازم بود تا این کارشناسان با پزشکان ایرانی آشنا شده و به آنها اعتماد پیدا کنند. از این رو سازمان دو پزشک و یک پرستار خارجی را که در استخدام داشت در اختیار بیمارستان پارس گذاشت. پس از اتمام مدت قرارداد این پزشکان به خدمت آنان خاتمه داده شد، و از آن پس کلیه امور بهداشتی به دست ایرانیان اداره گردید.

مسئولین سازمان آب و برق خوزستان نه فقط به کاهش هزینه ها توجه داشتند، بلکه سعی می کردند که کار را بدست کاردان بسپارند و اموری را که دیگران می توانستند بهتر و با هزینه کمتر انجام دهند بر اساس قراردادهای محکم در اختیار آنها بگذارند، مانند همین قرارداد با بیمارستان پارس.

روش های صرفه جویی و تشویقات سازمانی

در مؤسسه عمران خوزستان دفتری با تعدادی کارمند برای تهیه بلیط ترن، راه آهن و هواپیما وجود داشت که برای کارمندان خارجی و ایرانی بلیط تهیه و احیاناً تسهیلاتی در مسافرت آنان ایجاد می‌کرد. با یکی از آژانس های مسافرتی مذاکره و قراردادی منعقد گردید و از آن پس این امور توسط آن آژانس انجام می‌گرفت. علاوه بر این که هزینه دفتر مسافرت ها کلاً صرفه جویی شد، آژانس مسافرتی تعدادی بلیط هواپیما به رایگان در اختیار سازمان قرار داد تا برای اعزام کارمندان بخارج برای تشویق یا معالجه آن ها مورد استفاده قرار گیرد.

در اهواز اداره انبار و منازل کلیه امور تعمیراتی منازل و ساختمان های اداری سازمان را رأساً انجام می‌داد، و تعدادی لوله‌کش، بنا، آهنگر، سیم‌کش، متصدی وسائل برقی منازل در استخدام داشت و حتی برای ساختن و تعمیر میز و صندلی دفاتر و مبلمان منازل تعدادی نجار استخدام شده بودند. ولی بعداً با عقد قرارداد با افراد و شرکت های مختلف مقدار زیادی از این امور به پیمانکاران سپرده شد و نه فقط امور مربوط به اداره و استخدام و نگهداری و جانشین کردن کارمندان و کارگران حذف گردید، بلکه تعمیرات با کیفیت بهتر و با هزینه کمتر انجام می‌گرفت.

در اجرای برنامه های صرفه جویی گاهگاهی با مشکلاتی برخورد می‌کردیم که نیاز به راه حل های خاص داشت. از جمله، هریک از مدیران طرح ها و رؤساء خارجی فعالیت ها که در نواحی مختلف خوزستان مانند هفت تپه، دزفول، اندیمشک، سددز، و اهواز خدمت می‌کردند، اتومبیل با راننده در اختیار داشتند. در تعیین هزینه اتومبیل، می بایستی استهلاک اتومبیل، هزینه تعمیرات و بنزین و روغن، حقوق و اضافه کار راننده، هزینه سهم کارفرما برای بیمه اجتماعی و هزینه ثابت دفاتر کارگزینی و کارپردازی و اداری سازمان محاسبه می‌شد. سازمان با توجه به میزان این هزینه ها با پیمانکاری قراردادی منعقد نمود و براساس این قرارداد پیمانکار ده اتومبیل

سواری نو با ده راننده در اختیار سازمان قرار داد که هر یک از آن ها به یکی از طرح ها و یا ادارات و یا برای مسافرین سازمان در فرودگاه آبادان اختصاص یافت. با این عمل مبلغی در حدود ۴۰ درصد هزینه ها صرفه جویی شد. اما چند روزی نگذشت که از سوی مسئولین سازمان های دولتی در اهواز شایعات زیادی در مورد واگذاری اتومبیل سواری نو به کارمندان سازمان آب و برق رواج یافت، که اخبار آن در تهران نیز منتشر و موجب تبلیغات سوئی بر علیه سازمان شد و سازمان با تهیه طرح وام اتومبیل کارمندان را تشویق به خرید اتومبیل کرد که این راه دیگری برای تقلیل هزینه ها بود.

پیش از این که سازمان کارها را تحویل بگیرد، دفتر کارپردازی مؤسسه عمران خوزستان کلیه خریدهای محلی را از یک شرکت در اهواز خریداری می کرد. این شرکت خصوصی انباری در اهواز داشت، کارکنان آن به زبان انگلیسی آشنائی داشتند، و تنها شرکتی بود که نمایندگی لوازم انواع ماشین آلات را داشت. سازمان، پس از تحویل گرفتن کار، از شرکت های محلی دعوت کرد که خود را برای ارائه خدمات مورد نیاز سازمان آماده سازند. از آن پس خریدها از شرکت های مختلف انجام گرفت و رقابت میان فروشندگان موجب صرفه جویی در بودجه سازمان شد. خریدهای بزرگ از طریق مناقصه های عمومی و یا مناقصه های محدود انجام می گرفت. شیوه تصمیم گیری درباره خرید اجناس و خدمات این بود که براساس آئین نامه هائی که تهیه کرده بودیم ابتدا نیازمندی ها در رده های پائین مطرح و بحث می شد. سپس، گام به گام، به رده های بالاتر می رسید. در کلیه موارد، همه مسئولین ذیربط در تصمیم گیری مشارکت داشتند. هیچ امری پنهانی و دور از اطلاع مدیران و مسئولین انجام نمی شد. این شیوه تصمیم گیری از فساد جلوگیری می کرد.

تهیه پرونده

بودجه سازمان آب و برق خوزستان مورد توجه خاص مسئولین سازمان برنامه بود و رسیدگی به بودجه سازمان در سازمان برنامه با حضور افسران عالی رتبه آن سازمان انجام می‌گرفت. در بعضی از جلسات مهندس صفی‌اصفیه، سرپرست سازمان برنامه، خود نیز شرکت می‌کرد. پس از تأسیس وزارت آب و برق بودجه سازمان جزء فصل بودجه وزارت آب و برق به مجلس شورای ملی تسلیم می‌شد.

در سال ۱۳۴۱ سازمان آب و برق خوزستان بودجه عمرانی پنج ساله تهیه و به سازمان برنامه ارائه کرد. از آن پس بودجه سالیانه براساس برنامه عمرانی پنج ساله تهیه و تنظیم می‌شد. این شیوه بودجه بندی در نوع خود بی سابقه بود. طبیعتاً، کارمندان و کارشناسان ملزم به رعایت دقیق بودجه پیش بینی شده و مصوبه بودند و کلیه محدودیت‌ها بدون هیچ تغییری رعایت می‌گردید.

سازمان آب و برق خوزستان، براساس قانون مصوبه، از نظر مالی مستقل بود. اما، آشکارا، در ابتدای کار سازمان مجبور بود برای انجام پروژه‌های عمرانی از دولت کمک بگیرد. لذا، بودجه سازمان از دو بخش تأمین می‌شد. یکی از درآمدهای حاصل از فروش برق، شکر و آب، که هزینه‌های تولید محصولات فوق و هزینه‌های عمومی و اداری را تأمین می‌کرد و بخش دیگر بودجه سرمایه گذاری بود که دولت برای هزینه‌های عمرانی تأمین می‌کرد. قرار بود سازمان پس از تکمیل برنامه‌های اولیه عمران خوزستان از دولت وجوهی دریافت ندارد و هزینه برنامه‌های عمرانی آینده را از محل درآمد خود سازمان تأمین کند و سازمان برنامه تعهد کرده بود که وام بانک بین الملل را دولت رأساً پرداخت نماید.

سازمان آب و برق خوزستان از اولین مؤسسه‌های دولتی بود که از سیستم حسابداری صنعتی *cost accounting* پیروی می‌کردند. براساس این شیوه حسابداری هزینه‌های ادارات مرکزی به طرح‌های مختلف سرشکن

می‌شد و هزینه تولید، اعم از برق، آب و شکر، دقیقاً محاسبه می‌شد. بویژه برای ایجاد انگیزه در مصرف برق شهری و صنعتی و با توجه به هزینه تولید برق، که با دقت محاسبه شده بود، نرخ برق در حداقل ممکن تعیین گردید که از نرخ برق در دیگر نقاط کشور کمتر بود. نرخ پائین برق، به نوبه خود، یکی از عوامل جذب صنایع به خوزستان شد.

مدیریت سازمان فعالیت‌ها را به دقت پی‌گیری و ارزشیابی می‌کرد و این نحوه عمل موجب شد که بودجه مصوبه به نحو صحیحی اجرا شود و تجربه‌های حاصله در تهیه برنامه‌ها و بودجه‌های آتی مورد استفاده قرار گیرد. رؤسای طرح‌ها و مسئولین ادارات مرکزی در اهواز موظف بودند هرماه گزارشی از وضع بودجه، امور مالی و پیش رفت کار قسمت خود برای مدیریت تهیه کنند. گزارش‌ها توسط مدیران بررسی می‌شد و رؤساء طرح‌ها مرتباً در جریان این بررسی قرار می‌گرفتند.

وسائل رفاه کارمندان

شهرهای خوزستان مانند اهواز و خرمشهر و دزفول و اندیمشک فاقد مسکن مناسب و تسهیلات بهداشتی و وسائل تفریحی و ورزشی بودند. بهمین دلیل برای سازمان‌های دولتی و خصوصی استخدام کارشناسان ورزیده و جوانان تحصیل کرده برای خدمت در خوزستان مشکل بود. فقط شرکت ملی نفت ایران بود که برای رفاه کارکنان خود وسائل و تسهیلات لازم فراهم کرده بود. با توجه به مشکلات فوق، سازمان آب و برق خوزستان نیز درصدد تأمین وسائل مختلف رفاه برای کارمندان برآمد و برای کارشناسان ایرانی و خارجی نه تنها مسکن تهیه کرد، بلکه در سال‌های اول مبلان و وسائل دیگر نیز در اختیار کارمندان قرار داد. در اهواز و هفت تپه و دزفول و اندیمشک و در محل سد دز سالن‌هایی برای نشان دادن فیلم سینمایی برای کارمندان تهیه کرد. در هر منطقه باشگاهی ساخت که دارای رستوران، استخر، سالن ورزش، و محلی برای برپا کردن مهمانی‌ها و دیگر

جشن ها بود.

سازمان کارمندان خود را تشویق می‌کرد که با توجه به هوای گرم و شرایط سخت خوزستان از مرخصی سالانه استفاده نمایند. بهمین منظور با سازمان مهمانخانه های بنیاد پهلوی مذاکره و ترتیبی داده شد که با هزینه کم و در زمان های مشخص کارمندان سازمان از مراکز توریستی و مهمانسراهای بنیاد پهلوی استفاده کنند.

مسابقات ورزشی میان باشگاه‌های سازمان ترتیب داده می‌شد و وسائل اسکی روی آب در دریاچه سد دز فراهم شده بود که مورد استفاده کارمندان قرار می‌گرفت. کارمندانی که کوشش بیشتری در انجام کار خود نشان می‌دادند برای شرکت در سمینارهای علمی و یا برای اخذ درجه تخصصی به تهران و یا خارج از کشور اعزام می‌شدند. این خود موجب علاقمندی بیشتر کارمندان به کار و فعالیت می‌شد.

مدیران و کارمندان ارشد سازمان می‌توانستند از وام اتومبیل استفاده کنند. این وام ها بدون بهره بود و در ضمن موجب صرفه جوئی در هزینه حمل و نقل سازمان می‌شد. چنانچه کارمندان از اتومبیل شخصی خود برای انجام کارهای سازمان استفاده می‌کردند، هزینه بنزین و هزینه استهلاک معینی به آنان پرداخت می‌شد. این برنامه موجب تقلیل هزینه اداره حمل و نقل سازمان گردید

چندسال پس از این که کارشناسان جوان ایرانی درخوزستان جایگزین کارشناسان خارجی شدند، برنامه وام مسکن نیز به مورد اجرا گذارده شد و هزینه مسکن سازمان کاهش یافت و کارمندان نیز در حفظ منزل و مسکن خود بیشتر توجه می‌کردند.

همانطور که در قسمت بودجه توضیح داده شد، سازمان به موضوع بهداشت کارمندان توجه خاص داشت. با قراردادی که با بیمارستان پارس تهران منعقد شده بود، کارمندان و خانواده آنان دارای بیمه کامل بهداشتی شدند. در مراجعه به دکترها و یا بستری شدن در بیمارستان هیچگونه هزینه ای نمی‌پرداختند و کلیه هزینه مداوا و بستری شدن در بیمارستان

دیگری از فارغ التحصیلان دانشگاه های آمریکا گردید که به ایران مراجعت و در خدمت سازمان درآیند.

تعداد قابل توجهی از مدیران و کارشناسان ایرانی سازمان موفق به دریافت نشان از دربار شدند. مدیریت سازمان هرساله درخواست اهداء نشان برای کارمندان سازمان به دربار شاهنشاهی ارسال می‌داشت. این امر در دستگاه های دیگر دولتی در سطح استان سابقه زیادی نداشت و اهدای نشان از نظر روانی برای کارمندان بسیار مفید و جالب بود.

از نظر اهمیتی که هریک از کارمندان برای سازمان داشت، در مواقعی که پادشاه و یا نخست وزیر از طرح های سازمان بازدید می‌کردند، همیشه کارمند مسئول قسمتی که مورد بازدید قرار می‌گرفت گزارش و توضیح می‌داد و هیچ وقت سعی نشد که فقط مدیرعامل یا معاونین مدیرعامل سازمان منحصرأ درباره فعالیت سازمان گزارش دهند. از این روکارمند حس می‌کرد که فعالیتش به حساب می‌آید و نتیجه زحماتش پاسخ داده شده است.

رویداد زیرگواهی مطالب بالاست. روزی در پایگاه هوایی وحدتی در دزفول مانور هوایی با همکاری نیروهای ایران و امریکا ترتیب داده شده بود که پادشاه و تعدادی از وزیران و امرای لشکری و هم چنین تعدادی از امرای لشکری امریکا برای مشاهده آن به دزفول آمده بودند. صبح زود که قرار بود تعدادی چترباز از هواپیماهای جنگی ای که از امریکا عازم ایران بودند در دزفول در روپروی جایگاه به زمین آیند طوفان شن شد و نتیجتاً مانور انجام نگرفت. اما پادشاه تصمیم گرفتند که آن روز را در دزفول بمانند و مانور روز بعد انجام گیرد. بعدازظهر آن روز به من اطلاع دادند که پادشاه علاقمندند با مهمانان خارجی، که تعدادی عکاس و فیلم بردار و خبرنگار خارجی نیز همراه آن‌ها خواهند بود، از طرح آبیاری آزمایشی دز بازدید بعمل آورند. در نواحی مختلف طرح، مانند محل انشعاب کانال‌های اصلی و مزرعه صفی آباد و مرکز برنامه سواد آموزی، مسئولین مربوطه و کارمندان جوان سازمان که با لباس کار شرکت کرده بودند، بدون هیچ

گونه تشریفات معمول این نوع بازدیدها درباره فعالیت های طرح آبیاری توضیحاتی می دادند و پادشاه با دقت به گزارش کارمندان توجه می کردند و در بعضی موارد خود اثرات طرح عمران خوزستان و تکمیل شبکه آبیاری و امکانات توسعه کشاورزی را برای مهمانان خارجی تشریح می کردند. این خود نشان می داد که ایشان تا چه حد به امور عمرانی خوزستان علاقمند و پشتیبان برنامه های عمرانی آن ناحیه بودند. در ضمن برنامه این پذیرائی ناگهانی از پادشاه و مهمانانشان چون بنحو بسیار ساده ای ترتیب داده شده بود اثر خوبی در مهمانان گذارد. بخصوص، یکی از زارعین طرح که با تقدیم چند شاخه گل وحشی به پادشاه که خود از صحرا تهیه کرده بود با زبانی ساده از کمک هائی که به زارعین آن ناحیه شده است سپاسگزاری کرد بسیار جلب توجه نمود.

دو موضوعی که در فوق اشاره شد، یعنی دریافت نشان از دربار و امکان دادن گزارش توسط کارمند مسئول، موجب تشویق کارمندان می شد و اهمیت و اثر این نحوه تشویق کمتر از پرداخت پاداش و یا ایجاد وسائل تفریحی و ورزشی نبود. در این جا به یکی از موارد دیگر مدیریت باید اشاره کرد: کارمندان سازمان هر یک مسئول انجام وظائف خود بودند و اختیارات انجام کار نیز بیک یک آنان تفویض می شد و این تفویض اختیار از مدیرعامل به معاونین و سپس به دیگر رؤساء قسمت ها و ادارات انجام گرفته بود. از این رو کارمندان حس می کردند که وجود آن ها به حساب می آید و متقابلاً مدیریت سازمان انتظار دارد که مسئولیت امور را قبول کنند و بنحو صحیحی وظائف خود را انجام دهند.