

تجربه ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی در شرکت آب منطقه ای آذربایجان شرقی و اردبیل

سید هادی بلوهری - پروانه آقازاده

ارزیابی عملکرد به منظور تشخیص نقاط ضعف و قوت و برنامه ریزی دقیق و اتخاذ تصمیمات مناسب صورت گرفته و لازمه مدیریت پویا است. با استفاده از ارزیابی است که می توان به شکاف بین عملکرد و هدف دست یافت. بر این اساس و با توجه به پراکندگی جغرافیایی واحدهای شهرستانی شرکت آب منطقه ای آذربایجان شرقی و اردبیل که باعث پیچیدگی در ساختار سازمانی شرکت شده است تدوین نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی از سال ۱۳۷۸ شروع شد. ابتدا با توجه به شرح وظائف، مسؤولیت ها و اختیارات واحدها با نظر مسؤولین و مدیران مافوق واحدهای شهرستانی شاخصهائی تعریف و از بین آنها و شاخصهائی اخذ شده از سازمان ملی بهره وری ایران، وزارت نیرو و سایر مراجع علمی و اجرایی و طی جلسات متعدد در سطوح کارشناسی، مدیریت میانی و مدیریت عالی شاخصهائی که در شرایط موجود قابلیت اجرا و کاربرد دارند در قالب هفت گروه مشخص و دسته بندی شدند.

هر یک از گروهها از چندین شاخص و هر شاخص نیز از چندین عامل تشکیل شده است. در امتیازدهی شاخصهائی کیفی از روش لیکرت استفاده شده است و ضرایب وزنی هر یک از گروهها، شاخصها و عاملها با روش دلفی و نظرخواهی از مدیران بدست آمده است. چنانچه شاخص یا عاملی در واحدهای شهرستانی مصداق نداشته باشد ضریب شاخص یا عامل مزبور به سایر شاخصهائی گروه تقسیم می شود. با توجه به اینکه در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سی درصد امتیاز ارزشیابی به کارهای گروهی کارکنان اختصاص یافته است بر این اساس نتایج ارزیابی واحدهای شهرستانی مستقیماً سی درصد در ارزشیابی عملکرد کارکنان تأثیر خواهد گذاشت.

گروههای ارزیابی به شرح زیر می باشد :

- ۱) گروه خلاقیت و نوآوری
- ۲) گروه برنامه ریزی
- ۳) گروه عملکرد مالی
- ۴) گروه بهره برداری
- ۵) گروه مشارکت مردمی
- ۶) گروه مطالعات پایه منابع آب
- ۷) گروه امور اداری

طبق نظام نامه تدوین شده، ارزیابی واحدهای شهرستانی همه ساله توسط واحدهای ارزیابی کننده و مطابق دستور العمل های موجود در نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی تا آخر فروردین انجام گرفته و به دفتر بهبود مدیریت اعلام می شود تا بعد از جمع بندی، امتیاز نهائی واحدها مشخص و به مدیریت عامل منعکس گردد. جهت مشخص و شفاف شدن روش اجرائی ارزیابی، نمودار گردش عملیات ارزیابی واحدهای شهرستانی در دفتر بهبود مدیریت تهیه و ابلاغ شده است.

ارزیابی واحدهای شهرستانی برای سال ۷۹ انجام و نتایج آن بدست آمد. این نتایج تجزیه و تحلیل گردید و باعث شد موارد مختلفی در عملکرد واحدهای شهرستانی مورد بررسی قرار گیرد تا منجر به بعضی رهنمودها و پیشنهادات جهت بهبود ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی گردد.

استقرار سیستمی جهت جمع آوری پیشنهادات و نوآوری ها (نظام پیشنهادات هم می تواند مورد عمل واقع شود).

همانطوریکه می دانیم کشور ما بیشترین مصرف سرانه انرژی را در بین سایر کشورها دارد و مصرف انرژی در کشور معادل مصرف کشور چین با ۱/۲۵ میلیارد نفر جمعیت است. لذا جهت تقلیل مصرف مزبور کمیته ملی مصرف بهینه انرژی و سازمان بهینه سازی مصرف سوخت در سالهای اخیر تشکیل شده و لازم است همکاری تنگاتنگی در جهت بهینه سازی مصارف انرژی در سازمان با کمیته و سازمان مزبور بعمل آید.

- با توجه به اینکه کیفیت زندگی کاری یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد می باشد پیشنهاد می شود شاخصی با عنوان «میزان رعایت ارگونومی و انجام سایر اقدامات در جهت رفاه کارکنان» به شاخص های گروه امور اداری اضافه گردد.

- با توجه به تأکید ستاد برنامه ریزی تحول اداری و تصویب نامه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری پیشنهاد شد که شاخص ایجاد تسهیلات جهت رفاه حال ارباب رجوع تغییر و تکمیل گردد و به همین دلیل ضریب وزنی گروه امور اداری نیز افزایش یابد.



گروه ها وشاخص های ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی

سازمانهای هدفمند و آرمانگرا باید از موفقیت و دستیابی شان به اهداف سازمانی اطلاع و از سیر منطقی پیشرفت امور سازمان اطمینان حاصل کنند. هر سازمان باید بتواند به نیازهای مشتریان و خواسته های اجتماعی پاسخ گو باشد و برتری لازم را در قبال رقبای خود احراز نماید. بخصوص امروزه که با افزایش جمعیت و محدودیت منابع طبیعی ، پیشرفتهای تکنولوژی و مسائل اقتصادی و اجتماعی این امر تشدید شده است و نیل به آن جز با ارزیابی مستمر و برنامه ریزی مبتنی بر آن میسر نخواهد بود.

ارزیابی عملکرد به منظور تشخیص نقاط ضعف و قوت و برنامه ریزی دقیق و اتخاذ تصمیمات مناسب صورت گرفته و لازمه مدیریت پویا است و می تواند در هفت معیار و شاخص تعریف شود.

- اثر بخشی (Effectiveness): درجه دسترسی به هدفهای ازپیش تعیین شده در هر سازمان ،میزان اثربخشی در آن سازمان را نشان می دهد.

- کارائی (Efficiency): اجرای درست کارها و فعالیت ها با کاهش هزینه های غیرضروری ، افزایش بهبود کیفیت محصولات و خدمات.

-کیفیت (Quality): میزان توان سیستم در تولید محصول مطابق با نیازهای مشتری.

- بهره‌وری (productivity): میزان توان سیستم در متناسب سازی معقول، منطقی و اقتصادی داده‌ها با ستانده‌ها نسبت به استفاده از منابع و عوامل تولید در قبال مقدار معینی از محصول.

- کیفیت زندگی کاری (Quality of work life): میزان توان سیستم در ایجاد رضایت شغلی در کارکنان.

- نوآوری (Innovation): میزان پاسخ‌گویی به نیازهای جدید بازار و انطباق با تغییرات محلی در جهت تولید و ارائه محصول و خدمات جدید با هدف توسعه سهم بازار.

- سودآوری (profitability): رابطه‌ای بین درآمد و هزینه‌ها می‌باشد.

با توجه با معیارهای ذکر شده برای ارزیابی عملکرد سازمان واضح است که شاخصهای بهره‌وری، جزئی از معیارهای ذکر شده است و با برنامه‌ریزی و اجرای مستمر نظام ارزیابی عملکرد می‌توانیم بهره‌وری سازمان را نیز بهبود بخشیم.

با این نگرش و با توجه به پیچیدگی شرکت، نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی در شرکت آب منطقه‌ای آذربایجان شرقی و اردبیل تدوین گردید. که با اجرای آن به اهداف زیر دست می‌یابیم.

- افزایش کارایی استفاده از منابع شرکت.
- تسهیل در برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت و بلندمدت استفاده از منابع.
- کمک به ارزیابی عملکرد واحدهای شرکت در مقایسه با یکدیگر.
- ایجاد فضای منطقی رقابت بین واحدهای شرکت.
- استفاده از مقادیر بدست آمده در شاخصهای مالی برای برنامه‌ریزی سطح مورد انتظار.
- تعیین استراتژی بهبود عملکرد با توجه به اختلاف موجود بین شاخصهای عملکرد بدست آمده در مقایسه با حد مطلوب.

بدیهی است در تدوین این نظام از رهنمودها و همکاری مدیریت ارشد و سایر مدیران و کارشناسان سازمان استفاده شده است که جا دارد از همه آنها تشکر و قدردانی گردد و امیدوار است کمافی السابق با نظرات سازنده خود ما را در رفع اشکالات و نواقص احتمالی یاری فرمایند.

تدوین نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهری

پراکندگی جغرافیایی واحدهای شهرستانی شرکت آب منطقه‌ای آذربایجان شرقی و اردبیل باعث شده است که پیچیدگی در ساختار سازمانی شرکت بیشتر شود و افزایش پیچیدگی لزوم ایجاد سیستمی را که بتواند فعالیت‌ها را تحت کنترل درآورد اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. براین اساس تدوین نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی از سال ۱۳۷۸ شروع شد. ابتدا با توجه به شرح وظائف، مسئولیت‌ها و اختیارات واحدها با نظر مسئولین و مدیران مافوق واحدهای شهرستانی شاخصهائی تعریف و از بین آنها و شاخصهای اخذ شده از سازمان ملی بهره‌وری ایران، وزارت نیرو و سایر مراجع علمی و اجرایی و طی جلسات متعدد در سطوح کارشناسی، مدیریت میانی و مدیریت عالی شاخصهائی که در شرایط موجود قابلیت اجرا و کاربرد دارند در قالب هفت گروه مشخص و دسته‌بندی شدند.

هر یک از گروهها از چندین شاخص و هر شاخص نیز از چندین عامل تشکیل شده است. ضرایب وزنی هر یک از گروهها، شاخصها و عاملها با روش دلفی و نظرخواهی از مدیران بدست آمده است و در امتیاز دهی شاخصهای کیفی از روش لیکرت استفاده شده است. چنانچه شاخص یا عاملی در واحدهای شهرستانی مصداق نداشته باشد ضریب شاخص یا عامل مزبور به سایر شاخصهای گروه تقسیم می‌شود. گروهها و شاخصهای مربوطه به شرح زیر می‌باشد.

۱) گروه خلاقیت و نوآوری

- این گروه از هفت شاخص به ترتیب زیر و پانزده عامل تشکیل شده است.
- ۱-۱- فعالیت‌های تحقیقاتی: این شاخص با توجه به کمیت و کیفیت مقالات تحقیقاتی که به کمیته تحقیقات شرکت ارائه می‌شود ارزیابی می‌گردد.
 - ۱-۲- ارائه روش‌های نو در امر بهره‌برداری: به این شاخص با توجه به کمیت و کیفیت روشهای ارائه شده در امر بهره‌برداری توسط واحدهای شهرستانی امتیاز تعلق می‌گیرد.
 - ۱-۳- ارائه روش‌های نو در امر طرح و توسعه: به این شاخص با توجه به کمیت و کیفیت روشهای ارائه شده در امر طرح و توسعه توسط واحدهای شهرستانی امتیاز تعلق می‌گیرد.
 - ۱-۴- پیشنهاد روشهای جدید در ارتباط با اصلاح روشهای کاری، متضمن تسهیل انجام امور، صرفه‌جویی، کسب درآمد و غیره در ارتباط با فرایندها.
 - ۱-۵- گزارش نتیجه مطالعات شخصی.
 - ۱-۶- مستند سازی تجربیات و دانش فردی عمدتاً در ارتباط با مشاغل واحد.

۲) گروه برنامه ریزی

- این گروه از چهار شاخص وهشت عامل تشکیل شده است . شاخص های این گروه عبارتند از:
- ۱-۲- نحوه ارائه برنامه عملیاتی (نحوه ارائه گزارش برنامه تعمیر ونگهداری واطلاعات هزینه ای سرمایه ای) .
 - ۲-۲- اعلام نیازهای آموزشی کارکنان (غیراز طرح رشد وارتقاء) .
 - ۳-۲- دوره های آموزشی طراحی شده .
 - ۴-۲- ارائه اطلاعات درخواستی واحد تخصیص آب .

۳) گروه عملکرد مالی

- این گروه از پنج شاخص به ترتیب زیر و پنج عامل تشکیل می شود.
- ۱-۳- حق النظاره دریافتی از آبهای زیرزمینی .
 - ۲-۳- آب بهاء دریافتی از شرب و صنعت .
 - ۳-۳- سایر درآمدها (درآمدهای حاصل از آبگرم ، پرورش ماهی ،...) .
 - ۴-۳- درآمد خدمات کارشناسی .
 - ۵-۳- آب بهاء دریافتی از شبکه ها (شبکه های مدرن ، نیمه مدرن و سنتی) .

۴) گروه بهره برداری

- این گروه از ده شاخص وهشت عامل تشکیل شده است که شاخص های آن عبارتند از:
- ۱-۴- گزارشات نظارتی بهره برداری از شبکه ها و آبگیری سدها وپرداشت از آنها .
 - ۲-۴- جلوگیری ازحفریهای غیر مجاز .
 - ۳-۴- مقداربستر متروکه ، که اجاره داده شده است .
 - ۴-۴- جلوگیری از تجاوز به بستر وحریم .
 - ۵-۴- نحوه ارسال گزارش سیل .
 - ۶-۴- تعیین حد بسترو حریم وآزادسازی واصلح مسیر رودخانه ها .
 - ۷-۴- میزان برداشت آب های زیرزمینی .
 - ۸-۴- میزان تعمیرات ونگهداری انجام شده .
 - ۹-۴- کیفیت انجام تعمیرات ونگهداری .
 - ۱۰-۴- نحوه تنظیف تاسیسات اداری .

۵) گروه مشارکت مردمی

- این گروه با دو شاخص وچهار عامل ارزیابی می شود . شاخصهای این گروه عبارتند از:
- ۱-۵- میزان همکاری و هماهنگی در اجرای تبصره ۱۰۶ .
 - ۲-۵- میزان پشتیبانی وراهبری تعاونی های آبران .

۶) گروه مطالعات پایه منابع آب

- ۱-۶- این گروه از دو شاخص و هشت عامل تشکیل شده است .
- ۲-۶- عملیات صحرائی آبهای زیرزمینی .
- ۳-۶- عملیات صحرائی آبهای سطحی .

۷) گروه امور اداری

- این گروه از پنج شاخص و دوازده عامل تشکیل می شود که شاخص های این گروه عبارتند از:
- ۱-۷- نحوه بایگانی اسناد و مدارک فنی ونامه های ارسال .
 - ۲-۷- میزان موفقیت دراعمال اختیارات حاصل از ماده سی .
 - ۳-۷- صرفه جوئی در انرژی (برق ، آب ، سوخت و تلفن) .
 - ۴-۷- ایجاد تسهیلات جهت رفاه حال ارباب رجوع .
 - ۵-۷- جایگاه بین سایر ادارات شهرستان تابعه .

ارزیابی واحدها

در تاریخ ۲۰/۱۰/۷۹ جهت مشخص شدن نقاط ضعف و قوت نظام تدوین شده مقرر گردید که نظام مزبور بطور آزمایشی در دو واحدهای شهرستانی پیاده شده و مورد ارزیابی قرار گیرد. در همین راستا نظام ارزیابی تدوین شده به ادارات کل ابلاغ شد تا داده های لازم را ارائه نمایند.



داده های ارسال شده بررسی گردید و جلساتی بااداره کل برگزار شد این داده ها در برنامه کامپیوتری وارد و نتایج مشخص شدند. نتیجه این ارزیابی باعث شد که اصلاحات مختصری در نظام ارزیابی اعمال گردیده و برای ارزیابی کلیه واحدها مهیا گردد. در اسفند ماه ۷۹ نظام ارزیابی به ادارات کل ارسال شد تا نسبت به جمع آوری اطلاعات لازم و ارزیابی واحدهای مربوطه طبق نظام مزبور اقدام نموده و نتایج را به دفتر بهبود مدیریت ارسال نمایند.

نتایج ارائه شده از ادارات کل در آذرماه ۸۰ به واحدهای ذیربط (معاونت مطالعات، معاونت بهره برداری، معاونت طرح و توسعه و دفتر برنامه ریزی) جهت اعلام نظر ارسال شد. این نظرات از حوزه های مربوطه دریافت و نسبت به ارزیابی نهائی واحدهای شهرستانی اقدام گردید.

روش ارزیابی

ارزیابی واحدهای شهرستانی همه ساله توسط واحدهای ارزیابی کننده که مشخص شده اند طبق دستورالعمل های موجود در نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی تا آخر فروردین انجام گرفته و به دفتر بهبود مدیریت اعلام می شود تا بعد از جمع بندی امتیاز نهائی واحدها مشخص و به مدیریت عامل منعکس گردد. جهت مشخص و شفاف شدن روش اجرایی ارزیابی نمودار گردش عملیات ارزیابی واحدهای شهرستانی در دفتر بهبود مدیریت تهیه و ابلاغ شده است.

(پیوست ۱)

نتایج ارزیابی

ارزیابی واحدهای شهرستانی برای سال ۷۹ انجام و نتایج آن بدست آمد. این نتایج تجزیه و تحلیل گردید و باعث شد موارد مختلفی در عملکرد واحدهای شهرستانی مورد بررسی قرار گیرد تا منجر به بعضی رهنمودها و پیشنهادات جهت بهبود عملکرد واحدهای شهرستانی گردد. ذیلاً به برخی از این موارد اشاره می گردد.

- ۱- گروه خلاقیت و نوآوری: نتایج بدست آمده نشان می دهد که اغلب واحدها در این گروه امتیاز کسب نکرده اند. دلیل این امر به نظر می رسد علاوه بر تازگی موضوع، ناشی از عدم وجود سیستمی که بتواند پیشنهادات را از افراد واحدها دریافت کرده و ثبت و پردازش کند می باشد.
- ۲- شاخص X_{12} (حق النظاره دریافتی از آب های زیرزمینی)، اغلب شهرستانها وصولی بیشتری از حق النظاره پیش بینی شده دارند که دلیل آن پرداخت موققات سالهای گذشته کشاورزان می باشد و به این دلیل امتیاز این شاخص برابر ۱ در نظر گرفته شده است.
- ۳- شاخص X_{14} (درآمد حاصل از سایر خدمات)، آنچه که در مورد این شاخص قابل ذکر است اینست که تمامی واحدهای شهرستانی مبلغ دریافتی از سایر درآمدها را صفر ذکر کرده اند و بنظر می رسد این امر به دلیل عدم وجود تعریف مشخص از «سایر درآمدها» ناشی شده است با اضافه کردن توضیحاتی در این زمینه در نظام ارزیابی، برای سال بعد این شاخص را ارزیابی خواهیم کرد.
- ۴- عوامل Z_{41} و Z_{32} (تعیین حدبستر و حریم و اصلاح مسیر رودخانه ها)، برای بعضی از شهرستانها مقداری بیش از یک و برای بعضی از شهرستانها خیلی کمتر از ۱ بدست آمده است که علت آن اختصاص اعتبار محدود برای این عوامل از ستاد حوادث غیرمترقبه می باشد. ادارات کل به ترتیب اهمیت اعتبار اختصاص داده شده را در مورد شهرستانها تقسیم نموده اند و این امر باعث شده است که میزان تعیین حدبستر و حریم و اصلاح مسیر رودخانه ها در بعضی از واحدهای شهرستانی به میزان پیش بینی شده نرسد. لذا در امتیازدهی، ضریب این عوامل بین سایر شاخصها تقسیم شده است.

پیشنهادات:

- ۱- ارائه سیستمی جهت جمع آوری پیشنهادات و نوآوری ها (نظام پیشنهادات هم می تواند مورد عمل واقع شود)
- ۲- همانطوریکه می دانیم کشور ما بیشترین مصرف سرانه انرژی را در بین سایر کشورها دارد و مصرف انرژی در کشور معادل مصرف کشور چین با ۱/۲۵ میلیارد نفر جمعیت است. لذا جهت تقلیل مصرف مزبور کمیته ملی مصرف بهینه انرژی و سازمان بهینه سازی مصرف سوخت درسالیهای اخیر تشکیل شده و لازم است همکاری تنگاتنگی در جهت بهینه سازی مصارف انرژی در سازمان با کمیته و سازمان مزبور بعمل آید.
- ۳- باتوجه به اینکه کیفیت زندگی یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد می باشد پیشنهاد می شود شاخصی با عنوان «میزان رعایت ارگونومی و انجام سایر اقدامات در جهت رفاه کارکنان» به شاخصهای گروه خلاقیت و نوآوری اضافه گردد.
- ۴- با توجه به تاکید ستاد برنامه ریزی تحول اداری و تصویبنامه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری پیشنهاد می گردد که شاخص X_{34} (ایجاد تسهیلات جهت رفاه حال ارباب رجوع) به شکل زیر تغییر و تکمیل گردد و به همین دلیل ضریب وزنی گروه امور اداری از ۰،۰۸ به ۰،۱۵ افزایش یابد.
- ۵-۱- شاخص ایجاد تسهیلات جهت رفاه حال ارباب رجوع با عوامل زیر ارزیابی شود.



۵-۱-۱- آیا لیست فعالیت های واحد شهرستانی تهیه و در ورودی اداره و نمودارهای گردش عملیات مربوط به مشتریان در محل مناسب نصب و به اطلاع مشتریان می رسد؟ (Z62=0.24, c62)

(در لیست تهیه شده به خدماتی که واحد شهرستانی ارائه می دهد اشاره شده و نمودارهای مربوطه معرفی و محل نصب آنها مشخص می شود.)

۵-۱-۲- آیا خط گویا برای راهنمایی مردم راه اندازی و پاسخ مناسب به ارباب رجوع ارائه می گردد؟ (Z63 ، 0.14 c63)

۵-۱-۳- آیا فرم نظرسنجی تهیه و در اختیار ارباب رجوع قرار گرفته و صندوق پیشنهادات جهت جمع آوری فرمهای مربوطه و سایر نظرات نصب شده است؟ (Z64 ، 0.2 c64)

۵-۱-۴- ارزیابی واحد شهرستانی از نظر ارباب رجوع چگونه بوده است؟ (Z65 ، 0.22 c65)

الف (عالی	۴ امتیاز
ب (خیلی خوب	۳ امتیاز
ج (خوب	۲ امتیاز
د (متوسط	۱ امتیاز
ه (ضعیف	صفر امتیاز

$$\text{امتیاز کسب شده} = \frac{Z_{65}}{4}$$

۵-۱-۵- نصب نمودار راهنمای طبقات و تابلوی راهنمای هر اتاق . (Z66 ، 0.1 c66)

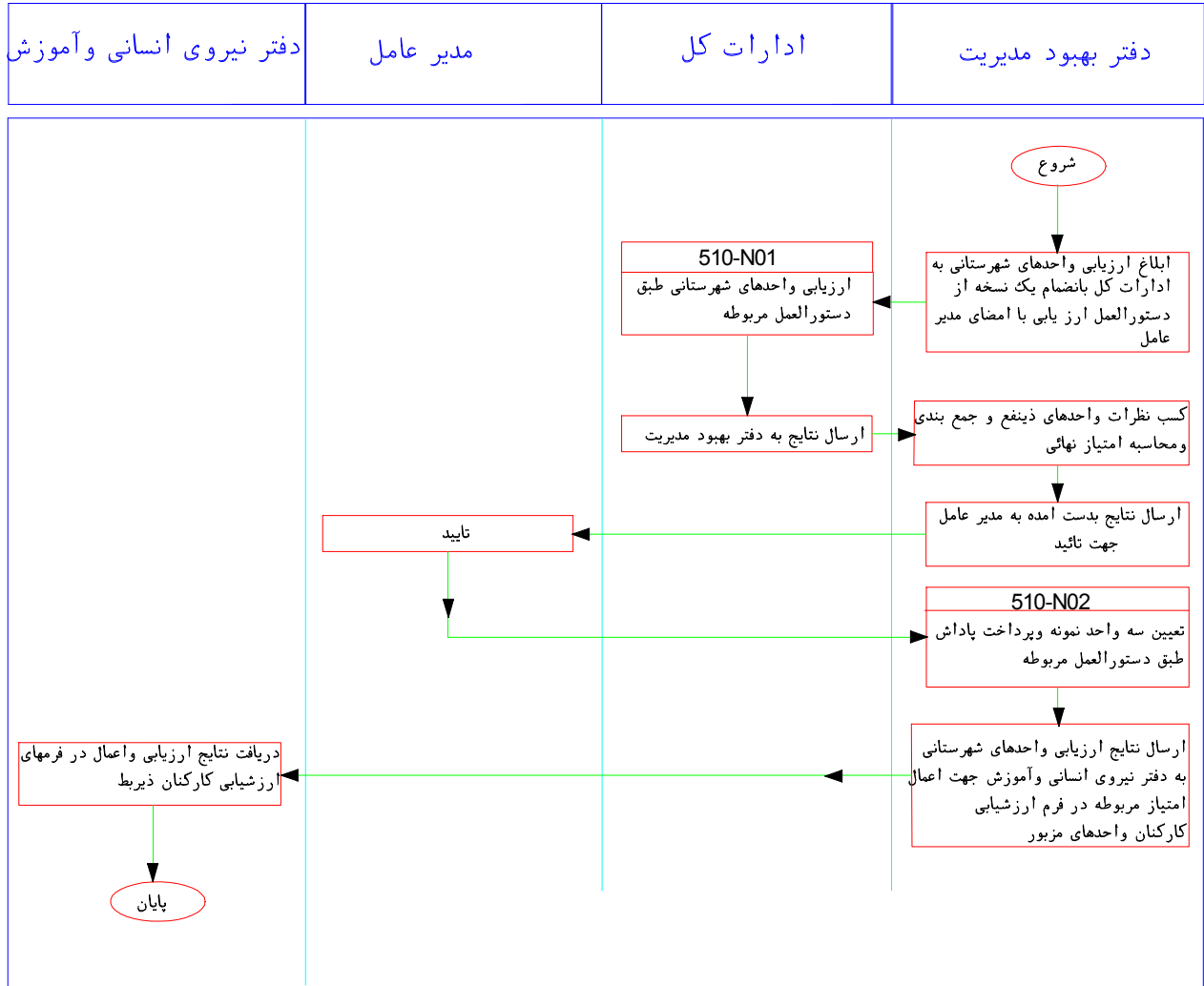
۵-۱-۶- تعبیه صندلی انتظار در محل مناسب برای راحتی مراجعین . (Z67 ، 0.1 c67)

۵- بمنظور تشویق واحدهای شهرستانی جهت بهبود عملکرد ، پیشنهاد می شود برای سال ۷۹ پاداش دهی با مکانیزم مقایسه ای بین واحدهای شهرستانی هراستان بطور جداگانه صورت پذیرد و برای سال های بعد علاوه بر این روش مکانیزم مقایسه بهسازی و پیشرفت واحدها با وضعیت خود در سالهای قبل نیز مورد توجه قرار گیرد.

منابع ومراجع :

- ۱ - نظام ارزیابی عملکرد واحدهای شهرستانی ، شرکت آب منطقه ای ، ۱۳۷۹
- ۲ - بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها ، شهنام طاهری ، ۱۳۸۰

نمودار گردش عملیات ارزیابی واحدهای شهرستانی



شرکت سهامی آب منطقه ای آذربایجانشرقی و اردبیل												
510	1	W	15	V0	شناسه نمودارگردش عملیات ارزیابی واحدهای شهرستانی							
(دفتر بهبود مدیریت)		تاریخ ابلاغ و اجرا:			تصویب (مدیریت عامل)		تاریخ تصویب:		تایید گروه تخصصی		تاریخ تایید:	واحد تهیه کننده:
		۸۰۳/۱۶									دفتر بهبود مدیریت	تاریخ تهیه:
N01		N02		شماره پیوست ها								
تاریخ ویرایش و ابلاغ		شرح اصلاحات			تصویب کننده نیرو		تایید کننده		پیشنهاد دهنده			

این نمودار گردش عملیات از تاریخ ابلاغ اعتبار دارد و در صورت نیاز به اصلاحات به دفتر بهبود مدیریت اعلام گردد.