

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جمهوری اسلامی ایران

وزارت نیرو

شرکت سهامی مدیریت منابع آب ایران

گزارش فاز اول:

مهندسی مجدد فرآیندهای معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی شرکت آب منطقه‌ای قم

گزارش شناخت کلان شرکت، ادبیات نظری و
روش‌شناسی پژوهش

مشاور: دانشگاه قم





شناسنامه گزارش	
عنوان گزارش	شناخت کلان شرکت، ادبیات نظری و متداولوژی پژوهش
شناسه گزارش	Report-Ph01-V2
شماره ویرایش	۰۲
عنوان پروژه	مهندسی مجدد فرآیندهای معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی شرکت آب منطقه‌ای قم
نام کارفرما	شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم
نام مشاور	دانشگاه قم
عنوان ناظر	
شماره قرارداد و تمدیدیه آن	

تیم اجرایی پروژه	تأیید و تصویب کننده
مدیر پروژه: دکتر پیمان متقی	مدیر پروژه: دکتر پیمان متقی
همکاران اصلی پروژه: اسماعیل شعبانی، علی اصغری صارم، علی خالویی	تاریخ: ۱۳۹۲/۰۶/۲۰
امضا:	

ردیف	تاریخ	تهیه	تأیید و کنترل کیفی	تصویب	شرح اقدام انجام شده	شماره ویرایش
۰۱	۱۳۹۲/۰۶/۲۰	✓	✓	✓	تدوین نسخه اول گزارش	



فهرست مطالب

۱.....	۱- پیشگفتار
۲.....	۲- مقدمه
۱.....	۳- شناخت کلان شرکت
۲.....	۳-۱- درباره شرکت
۳.....	۳-۲- اهداف شرکت
۳.....	۳-۲-۱- اهداف بلند مدت شرکت
۴.....	۳-۲-۲- اهداف میان مدت
۴.....	۳-۳- وظایف
۵.....	۳-۴- ذینفعان معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی
۶.....	۳-۵- چارت سازمانی
۸.....	۳-۶- آمار و اطلاعات شرکت
۸.....	۳-۶-۱- تعداد و تخلیق چاه، چشم و قنات مجاز استان قم به تفکیک محدوده مطالعاتی
۸.....	۳-۶-۲- لحیت تعداد و تخلیق چاههای مجاز استان قم به تفکیک عمق و نوع مصرف
۹.....	۳-۶-۳- پروندهای فعال و راکد
۱۰.....	۳-۶-۴- برآورد متقاضیان (بیوونی) شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم بطور سالنه
۱۱.....	۳-۶-۵- تعداد مجوزهای صادرشده و پروندهای مطروحه در کمیته‌های رسیدگی به صدور پروانه‌ها
۱۱.....	۳-۶-۶- تعداد مجوزهای صادرشده به تفکیک مجوزها از سال ۱۳۸۶ تا ۱۳۹۱
۱۲.....	۳-۷- شاخص‌های کاریکی ارزیابی عملکرد معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی
۱۶.....	۴- مبنای نظری
۱۶.....	۴-۱- مقدمه
۱۷.....	۴-۲- تاریخچه و خاستگاه مهندسی مجدد
۱۸.....	۴-۳- چیستی مهندسی مجدد
۱۹.....	۴-۴- تعریف و تشریح ابعاد تعریف مهندسی مجدد
۲۱.....	۴-۵- رویکردهای مهندسی مجدد
۲۲.....	۴-۶- روش‌شناسی‌های مهندسی مجدد کلین
۲۲.....	۴-۶-۱- روش‌شناسی مهندسی مجدد کلین
۲۲.....	۴-۶-۲- روش‌شناسی مهندسی مجدد فیوری
۲۳.....	۴-۶-۳- روش‌شناسی مهندسی مجدد گاها
۲۳.....	۴-۶-۴- روش‌شناسی مهندسی مجدد پتروزوو و استپر
۲۳.....	۴-۶-۵- روش‌شناسی مهندسی مجدد تگزاس اینسترومیت
۲۳.....	۴-۶-۶- روش‌شناسی مهندسی مجدد ابلنسکی
۲۴.....	۴-۶-۷- روش‌شناسی مهندسی مجدد علوی و یو



.....	۲۴	۴-۶-۸- روش شناسی مهندسی مجدد کندور
.....	۲۴	۴-۶-۹- روش شناسی مهندسی مجدد راسمن
.....	۲۴	۴-۶-۱۰- روش شناسی مهندسی مجدد کوپرز و لیبرند
.....	۲۵	۴-۶-۱۱- روش شناسی مهندسی مجدد کنینگر
.....	۲۵	۴-۶-۱۲- متداولوژی مهندسی مجدد بارت
.....	۲۵	۴-۷- نقش مهندسی مجدد در سازمان
.....	۲۶	۴-۸- محركها و ضرورت مهندسی مجدد
.....	۲۶	۴-۹- اصول مهندسی مجدد
.....	۲۷	۴-۱۰- تسهیل کننده ها مهندسی مجدد
.....	۲۷	۴-۱۰-۱- سازمان
.....	۲۷	۴-۱۰-۲- فرهنگ سازمانی
.....	۲۸	۴-۱۰-۳- منابع انسانی
.....	۲۸	۴-۱۰-۴- مدیریت کیفیت جامع
.....	۲۸	۴-۱۰-۵- تکنولوژی اطلاعات
.....	۲۸	۴-۱۰-۶- نگرش مشتری گرایی کارکنان
.....	۲۸	۴-۱۱-۱۴- اجرا کنندگان مهندسی مجدد
.....	۲۹	۴-۱۲- گرینش فرآیندها جهت مهندسی مجدد
.....	۳۱	۴-۱۳- شناخت و درک فرآیند فعلی
.....	۳۲	۴-۱۴- بسوی فرایند محوری
.....	۳۴	۵- روش شناسی پروژه
.....	۳۴	۵-۱- پرسش های پروژه
.....	۳۴	۵-۲- رویکردها و مراحل انجام پروژه
.....	۴۲	۵-۳- شرح خدمات پروژه
۴۴	۶- منابع



۱ پیشگفتار

«منابع آب ما محدود است باید به قدر نیاز مصرف کنیم»

طراحی مجدد هر فرآیند باعث شفاف شدن نقاط قوت و ضعف آن فرآیند می‌گردد و استمرار آن پویایی سیستم را به دنبال دارد و بدیهی است هر چه مبانی و متداولوژی طراحی سنجیده‌تر شود نتیجه این طراحی واقع‌تر خواهد شد.

طراحی مجدد فرآیندهای شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم نیز از این امر مستثنی نبوده و این امر نیازمند بهره‌گیری از ادبیات نظری، متداولوژی با توجه به شناخت کلان شرکت است. فرآیندهای شرکت براساس یک سری مبانی، همواره از سال‌ها قبل وجود داشته‌اند، ولی در طول زمان ناشناخته مانده‌اند. لذا برای شروع بایستی شناخت صحیحی از سازمان و حوزه اختیار و عمل آن بدست آورده. بعد از این مرحله، با توجه به اینکه تطبیق مبانی طراحی مجدد فرآیند با واقعیت‌های موجود یک اصل اجتناب‌ناپذیر است، بایستی با استفاده از تجربیات موجود در این زمینه، به متداولوژی مناسب طراحی در شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم دست یافت. لذا مرور ادبیات نظری و متداولوژی مهندسی مجدد می‌تواند به شناخت متداولوژی مناسب برای مهندسی مجدد فرآیندها کمک نماید.



۲ مقدمه

در گزارش پیش‌رو به شناخت کلان شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم، ادبیات نظری و متداولوژی مناسب انجام پژوهه مهندسی مجدد فرایندها در شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم پرداخته می‌شود. این گزارش در سه بخش جداگانه تدوین شده که در بخش اول به شناخت کلان شرکت و ارائه آمار و اطلاعات مربوط به معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی پرداخته شده، سپس در بخش دوم ادبیات نظری حوزه مهندسی مجدد آورده می‌شود و در نهایت در بخش سوم متداولوژی مناسب جهت مهندسی مجدد فرایندهای شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم تشریح می‌شود.

بخش اول:

شناخت کلان شرکت

۳ شناخت کلان شرکت

در پی بروز تحولات قابل توجه در جنبه‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی در سطح کشور، نهادها و سازمان‌ها تلاش نموده‌اند تا با انجام اصلاحات در ابعاد سازمانی مختلف، خود را با این تحولات منطبق نموده و به نیازمندی‌های محیطی پاسخ گویند. شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم نیز به عنوان یک شرکت خدماتی، تلاش دارد تا به اعمال تحولات بنیادین بپردازد تا بتواند پاسخگویی موثری در قبال تحولات محیطی داشته باشد.

از این رو معاونت حفاظت و بهره‌برداری، که مهمترین معاونت شرکت در حوزه مدیریت تقاضا، عرضه و مصرف منابع آب بوده و بازنگری جامعی در سال‌های اخیر در آن صورت نگرفته است، بایستی با توجه به تحولات محیطی که برخی از آنها به شرح ذیل می‌باشد، مورد بازنگری و بررسی قرار قرار گیرد:

- تدوین چشم‌انداز جامع در شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم و ضرورت بازنگری در رابطه با ماموریت‌های جدید در راستای تحقق بخشیدن به آن
- دارا بودن بیشترین مراجعین بیرونی
- بروز فشارهای محیطی موثر بر کارایی و اثربخشی عملکرد شرکت
- ضرورت ایفای نقش فعال و محوری به سبب دانش محور شدن سازمان‌های امروزی
- ظهور تکنولوژی‌های پیشرفته

همچنین یکی از دلایل این امر این است که تحولات جدید، اهداف و ماموریت جدیدی را بر عهده شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم و اجزاء ساختاری آن قرار می‌دهد. این امر ایجاب می‌کند تا فرآیندهای کاری این معاونت حفاظت و بهره‌برداری بررسی شده و مورد بازبینی قرار گیرد. همچنین اداره حقوقی نیز با توجه به این که در فرآیندهای معاونت حفاظت و بهره‌برداری دخیل می‌باشد و بخشی از امور در اداره حقوقی به انجام می‌رسد، بایستی جهت حادث شدن این تحولات، با این معاونت هماهنگ و امور خود را همراستا سازد. از این‌رو حوزه اختصاصی این پروژه که معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی است و چنین بنظر می‌رسد که به دلایل زیر لازم است تا فرآیندها و رویه‌های انجام کار در معاونت حفاظت و بهره‌برداری



و اداره حقوقی با بکارگیری روش‌های علمی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته فرصت‌های بهبود

در آنها شناسایی و پیشنهاد شود:

- لزوم مستندسازی فرآیندها
- افزایش سرعت و سهولت تصمیم‌گیری و بهبود کیفیت خدمات به مشتریان و متقدیان
- کاهش هزینه‌ها و روانسازی جریان کار در فرآیندها
- بهبود هماهنگی بین بخش‌های مختلف معاونت
- افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌ها با استفاده از توانمندسازهای فناوری اطلاعات
- ایجاد توانمندی و نظام ارزیابی و بهبود مستمر عملکرد فرآیندهای کاری حفاظت و بهره‌برداری و

اداره حقوقی

- اصلاح قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌های مرتبط با اجرای فرآیندهای کاری و تصمیم‌گیری‌ها
- ایجاد بستر مناسب برای تغییرات سازمانی در معاونت و دیگر بخش‌های سازمان در راستای توسعه و تعالی

۳ - هرباره شرکت

شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم از شرکت‌های تابعه وزارت نیرو و تحت اشراف شرکت مادر تخصصی مدیریت منابع آب ایران بوده که تا قبل از سال ۱۳۸۵ و در مقاطع مختلف به صورت دفتر یا اداره کل به عنوان یکی از واحدهای زیرمجموعه سازمان آب منطقه‌ای تهران محسوب می‌شده است و با اجرای قانون تشکیل شرکت‌های سهامی آب منطقه‌ای در مردادماه سال ۱۳۸۵ از شرکت آب منطقه‌ای تهران منفك و با نام و ماهیت فعلی و به طور مستقل و با مسؤولیت‌های ایجاد شده است.

وظیفه مهم این شرکت، براساس قانون توزیع عادلانه آب و سایر قوانین مرتبط، مدیریت منابع آب سطحی و زیرزمینی از نظر تأمین، عرضه و تقاضا و حفظ و صیانت از این منابع ارزشمند با رویکرد توسعه پایدار می‌باشد.

معاونت‌های حفاظت و بهره‌برداری از منابع آب، طرح و توسعه، برنامه‌ریزی و بهبود مدیریت، مدیریت مطالعات پایه منابع آب، و مدیریت بهره‌بردای از سد ۱۵ خرداد به عنوان واحدهای ستادی و امور منابع آب شهرستان قم، به عنوان واحد صفت که وظیفه رسیدگی به مراجعت‌مردمی و ارباب رجوع محترم را به عهده دارد از جمله واحدهای تحت نظر این شرکت جهت نیل به این اهداف می‌باشند.

از نظر تقسیمات آبی استان قم در حوضه آبریز اصلی فلاٹ مرکزی و حوزه فرعی دریاچه نمک واقع شده و شامل دشت‌های قم، قنوات، علی آباد، سلفچگان، نیزار، مسیله، شریف‌آباد و کوشک نصرت می‌باشد.

براساس قانون توزیع عادلانه آب و نتایج مطالعات انجام شده کلیه این دشت‌ها بعلت برداشت‌های بی‌رویه



و بیش از حد به لحاظ توسعه بهره‌برداری از منابع آب ممنوعه می‌باشند و صدور مجوز چاه و قنات جدید در این دشت‌ها بويژه برای مصارف کشاورزی قانوناً امکان‌پذیر نمی‌باشد.
اهم فعالیت‌ها و اولویت کاری این شرکت در تحقق اهداف و اجرای وظایف و مسئولیت‌های قانونی به شرح زیر است:

- بررسی، مطالعه و پایش مستمر روند تغییرات کمی و کیفی منابع آب و بهره‌برداری بهینه از آن.
- حفاظت و صیانت از منابع آب موجود با اجرای طرح‌های تعادل بخشی و تغذیه مصنوعی، جلوگیری از حفاری غیرمجاز و کنترل بهره‌برداری به میزان مجاز.
- تأمین پایدار آب مورد نیاز بخش‌های مختلف با اولویت شرب، صنعت، خدمات و کشاورزی از طریق منابع آب داخلی و انتقال آب از حوضه‌های مجاور.

<p>خلاصه تاریخچه شرکت: هیئت وزیران در جلسه مورخ ۸۴/۳/۱۸ بنا به پیشنهاد مشترک وزارت نیرو، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزارت امور اقتصادی و دارایی و به استناد ماده واحد قانون تبدیل ادارات کل امور آب استان‌ها به شرکت‌های آب منطقه‌ای استان مصوب ۱۳۸۳ - اساسنامه شرکت سهامی آب منطقه‌ای را تصویب نمود.</p> <p>مجوز تأسیس: تصویب نامه شماره ۳۵۱۴۶/ت ۳۳۰۹۵ هـ هیئت وزیران - صورت جلسه مورخ ۸۵/۴/۱۴ مجمع عمومی عادی به طور فوق العاده شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم</p> <p>تاریخ تأسیس شرکت: ۱۳۸۵/۵/۸ شماره ثبت: ۵۸۸۱</p> <p>موضوع فعالیت شرکت طبق اساسنامه: انجام وظایف عملیاتی مدیریت منابع آب در زمینه شناخت، مطالعه، توسعه، حفاظت، بهره‌برداری بهینه از منابع آب و همچنین ایجاد و توسعه، بهره‌برداری و نگهداری از تاسیسات و سازه‌های آبی (به استثناء تاسیسات و سازه‌های مربوط به آب و فاضلاب) و برق آبی در چارچوب الزامات و سیاست‌های مدیریت حوزه آبریز و مطالعات جامع و برنامه‌ریزی توسعه منابع آب، تکالیف مندرج در قوانین و مقررات مربوط و سیاست‌های وزارت نیرو</p> <p>گستره فعالیت شرکت (جغرافیایی): محدوده جغرافیایی استان قم، محدوده سد ۱۵ خرداد و قسمتی از محدوده جغرافیایی استان‌های مرکزی و اصفهان به دلیل اجرای طرح خط انتقال آب از سد کوچری به شهر قم</p> <p> محل دفتر مرکزی: قم - خیابان شهید فاطمی (دور شهر) نبش کوچه شماره یک - کد پستی ۳۷۱۵۶۵۳۱۸۴ - صندوق پستی ۳۷۱۸۵-۴۹۷</p>
--

۳ ۲ ۲ هدف شرکت

۳ ۲ ۱ هدف بلند مدت شرکت

- دسترسی عادلانه همگان به آب سالم و کافی بر مبنای الگوهای مصرف مناسب
- توجه جدی به اصلاح الگوی مصرف به عنوان یک دغدغه اصلی
- استفاده بیشتر از مشارکت مردمی در اجرای طرح‌ها



- ## • بهبود مدیریت و اصلاح روش‌ها

۳ - میانمدت اهداف

- تبیین برنامه‌های سرمایه‌گذاری جدید جهت تأمین منابع مالی و همچنین شناسایی منابع درآمدی جدید
 - ایجاد تعادل بخشی بین منابع و مصارف آب
 - ارتقاء توانمندی و ظرفیت اجرایی، فنی، نیروی انسانی و مدیریتی شرکت در چارچوب سیاست‌های وزارت نیرو
 - حفاظت کمی و کیفی منابع آب به منظور بهره برداری بهینه با رعایت حقوق کلیه ذینفعان (طبیعی/انسانی)
 - کاهش هزینه اجرایی طرح‌ها و بهینه‌سازی طرح‌ها در قالب مهندسی ارزش مستندسازی
 - اصلاح ساختار نیروی انسانی و مالی شرکت
 - نهادینه کردن نظام مشتری‌مداری و حمایت از حقوق مشترکین
 - ارتقاء مدیریت عرضه و تقاضا و اصلاح الگوی مصرف
 - ارتقاء و توسعه نظام تأمین و پرورش مدیران بخش آب
 - عملیاتی‌سازی الگوی بهینه مصرف در بخش‌های مختلف
 - حفظ، احیا و بهره‌برداری پایدار از سازه‌های تاریخی آب
 - نهادینه کردن درآمدزایی شرکت و خودکفایی آن در هزینه‌های سالیانه

٣ ٤ وظائف

وظایف شرکت آب منطقه‌ای قم عبارت است از:

۱. انجام مطالعات لازم برای شناخت، توسعه و بهره‌برداری از منابع آب و انرژی برق آبی.
 ۲. تهیه و اجرای طرح‌ها و پروژه‌های تامین و انتقال آب برای بخش‌های مختلف مصرف، شبکه‌های آبیاری و زهکشی، آبرسانی به شهرها و صنایع، پایداری و ایمنی سدها، مهندسی رودخانه و سواحل، کنترل سیالاب، تغذیه مصنوعی و تولید انرژی برق آبی.
 ۳. بهره‌برداری و نگهداری از تاسیسات و سازه‌های تامین آب، انتقال آب، تولید انرژی برق آبی ایجاد شده و یا واگذار شده.



۴. اجرای برنامه‌ها و مصوبات امور اداری که وزارت نیرو در اجرای قانون توزیع عادلانه آب و سایر قوانین و مقررات مربوط به آب (از جمله مطالعات پایه و حفاظت کمی و کیفی و نظارت بهره‌برداری از منابع آب) بعنوان کارگزاری ارجاع می‌نماید.
۵. کارگزاری وزارت نیرو در تخصیص آب موردنیاز بخش‌های مختلف مصرف.
۶. انجام تحقیقات لازم درباره منابع آب و تاسیسات آبی و برق آبی.
۷. واگذاری اشتراک به متلاطیان براساس تعریف‌های مربوط در چارچوب قوانین و مقررات ذیربطر.
۸. انجام هرگونه عملیات و معاملات بازرگانی در چارچوب مصوبات مجمع عمومی و قوانین مقررات مربوط که برای مقاصد شرکت ضروری و به صرفه و صلاح شرکت باشد و سایر وظایف مندرج در اساسنامه.
۹. برنامه‌ریزی برای انجام امور مربوط به طرح و تعقیب دعاوی شرکت علیه اشخاص حقیقی و حقوقی و دفاع از دعاوی مطروحه در کلیه مراحل قضایی.
۱۰. برنامه‌ریزی و هماهنگی، تملک و خرید اراضی در محدوده طرح‌های عمرانی.
۱۱. برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت بهمنظور ساماندهی دارائی‌های غیرمنتقل و مایملک شرکت.

۳. ۴. ذینفعان معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی

مطالعات انجام شده تا این مرحله دید کلی را نسبت به حوزه کار پژوهه و انتظارات ذینفعان اصلی آن فراهم نموده است. معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی باستی براساس اهداف و وظایف تدوین شده با متلاطیان، نهادها، سازمانها، شرکت‌ها و بخش‌های مختلفی در ارتباط باشد. این متلاطیان، نهادها، سازمانها، شرکت‌ها و بخش‌های مختلف، ذینفعان معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی را شکل می‌دهند که معاونت به نحوی با آنها در تعامل است. به عبارتی معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی با تمامی ذینفعان فرآیندها، رویه‌های کاری خاصی را برقرار می‌نماید. از این‌رو شناسایی ذینفعان باستی با دقت کامل صورت گیرد. نقص در شناسایی ذینفعان باعث نادیده گرفتن بخشی از فرآیندهای معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی خواهد شد. این فرآیندها به سه شکل درون سازمانی، بین سازمانی، و فراسازمانی وجود دارند که بسته به نوع ذینفع قابل تقسیم‌بندی می‌باشند. جدول زیر لیست ذینفعان معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی را نشان می‌دهد.



جدول ۱-۱- ذینفعان معاونت حفاظت و بهره‌برداری و اداره حقوقی

شرکت‌های تولیدی-خدماتی	سایر معاونت‌ها و دفاتر شرکت
شرکت‌های خدماتی	متتقاضیان حقیقی و حقوقی
سازمان جهاد کشاورزی	کارکنان
دانشگاه‌ها و معاونت پژوهشی	شرکت‌های مشاور و پیمانکاران
دیوان محاسبات و سازمان‌های بازرگانی و حسابرسی	مجلس شورای اسلامی
شهرداری قم	مراکز قضایی و انتظامی
شرکت سهامی مدیریت منابع آب ایران	هیات دولت و دستگاه‌های اجرایی
وزارت نیرو	وزارت‌خانه‌ها
دادگستری کل استان قم	شرکت آب و فاضلاب شهری و روستایی قم
اداره کل ثبت اسناد و املاک استان قم	هیات‌های حل اختلاف
دفاتر ثبت اسناد رسمی	پلیس و نیروی انتظامی
سازمان بازرگانی استان	دیوان محاسبات
سازمان حسابرسی	سازمان صنعت، معدن و تجارت
اداره کل محیط زیست	اداره کل منابع طبیعی
	مدیریت امور اراضی

۳ ۴ چارت سازمانی

ساختار سازمانی شرکت سهامی آب منطقه‌ای قم در دید کلی به شرح ذیل می‌باشد که حوزه مورد بررسی در این پژوهه در آن مشخص شده است.

