



راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق

معاونت تحقیقات و منابع انسانی

دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری

تابستان ۱۴۰۰

شماره سند: ۱۴۰۰/۱/۵۴۰ ر تاریخ صدور: ۱۴۰۰/۵/۱۰ شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	 جمهوری اسلامی ایران وزارت نیرو نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	 جمهوری اسلامی ایران وزارت نیرو
	راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق	



نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق

مقام تصویب کننده: معاون تحقیقات و منابع انسانی وزارت نیرو

دریافت کنندگان سند جهت اجرا

- معاونت های حوزه ستادی
- مراکز و دفاتر مستقل حوزه ستادی
- شرکت های مادر تخصصی و زیرمجموعه
- سازمان انرژی های تجدیدپذیر و بهره وری انرژی برق (ساتبا)
- مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی وابسته به وزارت نیرو
- دفتر فناوری اطلاعات، امنیت فضای مجازی و آمار وزارت نیرو
- دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت نیرو

اسناد مرتبط:

- نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی به شماره ۳۰۲۵۵۰ مورخ ۱۳۹۷/۰۶/۱۴ شورای عالی اداری
- مصوبه شماره ۱۱۲۷۱۲۸ مورخ ۱۳۹۵/۱۲/۲۸ شورای عالی اداری، موضوع حقوق شهروندی در نظام اداری
- آیین نامه اجرایی ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری
- مواد ۳، ۷ و ۱۱ تصویب نامه حقوق شهروندی در نظام اداری به شماره ۱۱۲۷۱۲۸ مورخ ۱۳۹۵/۱۲/۲۸
- ماده (۴) آیین نامه اجرایی مواد (۸۴)، (۸۶)، (۸۷)، (۹۱) و (۹۳) قانون مدیریت خدمات کشوری به شماره ۴۴۷۷۰/۷۷۶۸۳ مورخ ۱۳۸۹/۴/۸
- تصویب نامه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری به شماره ۱۳۸۱/۲/۱۰ مورخ ۱۳۸۱/۲/۱۰
- بخشنامه شماره ۹۳/۴۷۵۳۰/۵۰/۱۰۰ مورخ ۱۳۹۳/۱۱/۲۶ وزیر نیرو، موضوع ابلاغیه شورای راهبری توسعه مدیریت وزارت نیرو
- مصوبه شماره ۶۲ شورای راهبری توسعه مدیریت وزارت نیرو مورخ ۱۳۹۹/۱۲/۲

شماره سند: ۱۴۰۰/۱/۵۴۰ تاریخ صدور: ۱۴۰۰/۵/۱۰ شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	 جمهوری اسلامی ایران وزارت نیرو
	راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق	

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
۲	۱- اهداف
۲	۲- محدوده اجرا
۲	۳- تعاریف
۲	۳-۱- الگوی فرهنگ سازمانی وزارت نیرو
۳	۳-۱-۱- عوامل محتوایی فرهنگ سازمانی
۵	۳-۱-۲- عوامل ظاهری و نمادهای فرهنگ سازمانی
۶	۳-۲- مراحل توسعه فرهنگ سازمانی
۶	۳-۲-۱- فرهنگ سنجی (سنجش فرهنگ)
۷	۳-۲-۲- اقدام
۷	۳-۲-۳- اقدامات بهبود معیارهای فرهنگ سازمانی
۹	۳-۲-۲-۲- اقدامات تشویقی جهت تقویت رفتارهای سازنده فرهنگ سازمانی
۱۰	۴- جمع بندی
۱۱	۵- بازنگری سند
۱۱	۶- گردآورندگان سند
۱۲	۷- کنترل سند

پیوست ها

۶ صفحه	۱- پرسشنامه سنجش وضعیت معیارهای فرهنگ سازمانی صنعت آب و برق
۱ صفحه	۲- ملاحظات آماری در فرهنگ سنجی
۱ صفحه	۳- فرم شناسنامه پروژه
۵ صفحه	۴- اقدامات پیشنهادی بهبود فرهنگ سازمانی

مقدمه

فرهنگ سازمانی در زمره موضوعات محوری و بنیادینی است که توجه و تقویت عناصر مثبت و اثربخش آن، موجبات افزایش اثربخشی و کارایی سازمان را فراهم می‌آورد. فرهنگ سازمانی، سنگ بنای تمام رفتارها، نگرش‌ها و فرایندهای سازمانی است. اهمیت این موضوع موجب شده سازمان اداری و استخدامی کشور با ابلاغ «نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی» به شماره ۳۰۲۵۵۰ مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ به موضوع فرهنگ سازمانی رسمیت دهد. فرهنگ سازمانی در نظام‌نامه مذکور در چارچوب دو بعد محتوایی، شامل معیارهای عمومی (رفتار فردی و شغلی) و اختصاصی، و بعد ظاهری (نمادها و سمبل‌ها و...) طبقه‌بندی و تعریف شده‌است. با توجه به این‌که جاری‌سازی تکالیف مدنظر نظام‌نامه و تحقق اهداف آن امری فراتر از مکاتبات اداری و بخشنامه‌های سازمانی است، به منظور اجرایی‌شدن مفاد نظام‌نامه، فارغ از الزامات اداری و تجویزی، سعی شده مجموعه اقداماتی که لازم است سازمان‌ها در این خصوص انجام دهند، تحت عنوان «راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی» تشریح گردد.

راهنمای فعلی در سه بخش تنظیم شده‌است؛ در بخش نخست، با توجه به این‌که الگوی توسعه فرهنگ سازمانی وزارت نیرو، مبتنی بر «نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی» است، خلاصه‌ای از ابعاد و معیارهای نظام‌نامه قید شده‌است. در بخش دوم، به مقوله «فرهنگ‌سنجی» به عنوان اولین گام جهت شناخت وضعیت موجود مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اشاره شده‌است. در همین راستا و به منظور سنجش معیارهای (عمومی و اختصاصی) فرهنگ سازمانی وزارت نیرو، پرسشنامه‌ای تدوین شده که به کمک آن سازمان‌ها قادر به شناخت وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، استخراج نقاط قوت، بهبود و طراحی راهکارهای عملیاتی برای ارتقای وضعیت فرهنگ سازمانی خواهند بود. در بخش سوم، به تفکیک معیارهای فرهنگ سازمانی (عمومی و اختصاصی)، مجموعه اقداماتی برای بهبود، پیشنهاد شده‌است تا سازمان‌ها متناسب با شرایط و مقتضیات خود از آن‌ها استفاده کنند. همچنین، با عنایت به اهمیت طراحی نظام پاداش‌دهی مناسب به منظور تثبیت رفتارهای مثبت و سازنده فرهنگ سازمانی، به این موضوع نیز پرداخته شده‌است. ایجاد انگیزه برای همراهی کارکنان با برنامه‌های توسعه فرهنگ سازمانی، نیازمند سازوکارهای تشویقی مادی و معنوی است که در بخش انتهایی به آن اشاره شده‌است. بر اساس راهنمای فعلی، در گام نخست لازم است سازمان‌ها نسبت به شناخت وضعیت موجود فرهنگ سازمانی اقدام کنند. بدون شک، انجام هر گونه اقدام اصلاحی، بدون درک صحیح شرایط اولیه میسر نیست. البته در مسیر شناخت وضعیت موجود فرهنگ سازمانی، افزون بر پرسشنامه پیشنهادی، می‌توان از سایر روش‌های سنجش، از جمله مشاهده میدانی، گفتگو با کارکنان، تشکیل گروه‌های کانونی (Focus Group)، مطالعه تاریخچه سازمان، بررسی روایت

شماره سند: ۱۴۰۰/۱/۵۴۰ تاریخ صدور: ۱۴۰۰/۵/۱۰ شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	 جمهوری اسلامی ایران وزارت نیرو
	راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق	

شکست‌ها و موفقیت‌های قبلی و مطالعه اسناد اداری استفاده کرد. بعد از مرحله شناخت وضعیت موجود و تحلیل آماری وضعیت معیارهای فرهنگ سازمانی به لحاظ شاخص‌های آماری (فراوانی، میانگین، انحراف معیار و ...) لازم است نتایج، در گروه‌های کارشناسی مورد بررسی قرار گیرد تا با اتخاذ رویکرد حل مساله، شرایط فعلی فرهنگ سازمانی بررسی شود. در این مرحله، نقش گروه‌های کانونی بسیار حائز اهمیت است. گروه‌های مذکور که شامل افراد با تجربه و دارای دانش در زمینه مورد بحث هستند، به خوبی می‌توانند به منظور برطرف نمودن مسائل فرهنگ سازمانی در شناسایی و ارائه راهکارها، ایفای نقش داشته باشند. پیشنهاد می‌شود، دغدغه‌های فرهنگ سازمانی و راهکارهای پیشنهادی و گزارش پیشرفت آنها در بالاترین سطح تصمیم‌گیری سازمانی و در چارچوب «کمیسیون توسعه مدیریت» پیگیری گردد. در نهایت، به منظور نهادینه‌سازی راهکارهای شناسایی شده، نیاز به سازوکارهای تشویقی از نوع مادی و غیر مادی است که در راهنما به آن اشاره شده است. همچنین شایسته است از امکانات و منابع مادی و غیرمادی به منظور تقویت رفتارهای مثبت و سازنده فرهنگ سازمانی استفاده شود.

۱- اهداف

- تسهیل فرایند اجرای نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی
- ارائه راهکارهایی در خصوص توسعه فرهنگ سازمانی و چگونگی سنجش آن
- ارتقای دانش و آگاهی کارکنان در زمینه فرهنگ سازمانی

۲- محدوده اجرا

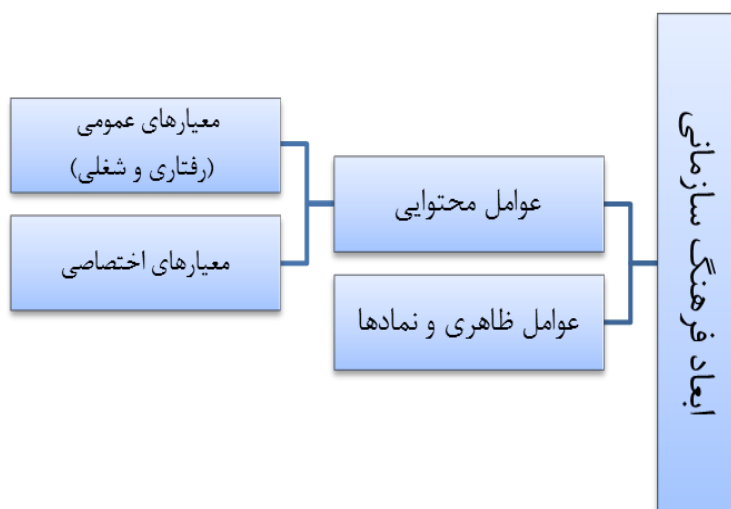
محدوده اجرای این راهنما شامل حوزه ستادی وزارت نیرو، شرکت‌های مادر تخصصی و زیرمجموعه ساتبا، مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی وابسته به وزارت نیرو می‌باشد.

۳- تعاریف

۳-۱- الگوی فرهنگ سازمانی وزارت نیرو

الگوی توسعه فرهنگ سازمانی وزارت نیرو مشتمل بر اقدامات مشخص در دو بعد «عوامل محتوایی» و «عوامل ظاهری و نمادها» است که در ادامه به آن اشاره می‌شود.

شماره سند: ۱۴۰۰/۱/۵۴۰ تاریخ صدور: ۱۴۰۰/۵/۱۰ شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	 جمهوری اسلامی ایران وزارت نیرو
	راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق	



شکل ۱- الگوی توسعه فرهنگ سازمانی وزارت نیرو

۳-۱-۱- عوامل محتوایی فرهنگ سازمانی

این عوامل دربرگیرنده تمامی اقدامات فرایندی، اجرایی، ساختاری و نیروی انسانی است که اجرای صحیح و دقیق آنها، تضمین کننده نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان است و شامل معیارهای عمومی (رفتاری و شغلی) و اختصاصی می باشد. تقویت عوامل محتوایی فرهنگ سازمانی در ابتدا مستلزم انجام اقدامات مشخصی است که در جدول ۱ به اهم آن اشاره شده است.

جدول ۱- اقدامات مرتبط جهت نهادینه کردن عوامل محتوایی فرهنگ سازمانی

ردیف	اقدامات
۱	لحاظ نمودن معیارهای عمومی در فرایند جذب و گزینش
۲	لحاظ نمودن معیارهای عمومی در طراحی دوره های آموزشی بدو و حین خدمت
۳	برگزاری دوره های آموزشی در همه سطوح در زمینه معیارهای عمومی و اختصاصی
۴	ایجاد سازوکارهای تشویق و تنبیه کارکنان در چارچوب قوانین و مقررات و اجرایی نمودن آن
۵	ارزیابی عملکرد سالیانه کارکنان (اعم از رسمی، پیمانی، قراردادی و ...) بر اساس معیارهای عمومی و اختصاصی و مبنای عمل قراردادن نتایج آن در تمامی مراحل استخدام، تبدیل وضعیت، مسیر ارتقای شغلی و انتصاب به پست های مدیریتی و سرپرستی

معیارهای عمومی فرهنگ سازمانی وزارت نیرو در دو سطح رفتاری و شغلی است. در سطح رفتاری به مجموعه ویژگی هایی که بیشتر جنبه رفتار فردی دارد اشاره می شود و در بخش شغلی به آن دسته خصوصیات فرهنگ سازمانی که در مقیاس شغل معنا پیدا می کند، توجه شده است. این معیارها که بر مبنای اخذ دیدگاه و اجماع نظر خبرگان اولویت بندی و استخراج گردیده، در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- معیارهای عمومی (رفتاری و شغلی) اولویت دار فرهنگ سازمانی وزارت نیرو

معیارهای عمومی رفتاری		معیارهای عمومی شغلی	
اولویت	عنوان معیار	اولویت	عنوان معیار
۱	روحیه حفظ بیت المال	۱	قانون گرایی
۲	روحیه خدمت گذاری به مردم	۲	نتیجه گرایی
۳	رعایت کرامت انسانی	۳	توجه به حقوق مردم و منافع عمومی
۴	رعایت اخلاق اداری	۴	پاسخگویی
۵	روحیه تعلق سازمانی	۵	اجتناب از برخورد سلیقه ای و فردی

معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی وزارت نیرو شامل ده ویژگی به شرح جدول ۳ است که با توجه به ماهیت وظایف و مأموریت وزارت نیرو و پس از اخذ و جمع بندی نظرات شرکت های مادر تخصصی، به تصویب شورای راهبری توسعه مدیریت وزارت نیرو رسیده است.

جدول ۳- معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی وزارت نیرو

ردیف	عنوان معیار	ردیف	عنوان معیار
۱	برنامه محوری	۶	شوق یادگیری
۲	مشارکت فردی و سازمانی	۷	شایسته سالاری
۳	فرهنگ دیجیتال	۸	تعامل با مردم و ذینفعان
۴	صیانت از منابع و محیط زیست	۹	چابکی در ارائه خدمات
۵	نگهداری و استفاده بهینه از تجهیزات و امکانات	۱۰	پیشتازی در مصرف بهینه آب و برق

۳-۱-۲- عوامل ظاهری و نمادهای فرهنگ سازمانی

این عوامل شامل تمامی اقدامات فرایندی، اجرایی، ساختاری و نیروی انسانی است که اجرای صحیح و دقیق آن‌ها تضمین کننده نهادینه سازی نمادهای ظاهری فرهنگ سازمانی مطلوب در سازمان می باشد. به عبارت دیگر، منظور مواردی است که هنگام گردش در سازمان مشاهده می شود. جدول (۴) اقدامات مرتبط با نهادینه سازی عوامل ظاهری و نمادها را تبیین می نماید.

جدول ۴- اقدامات مرتبط با عوامل ظاهری و نمادها

ردیف	اقدامات
۱	تعیین کدهای سه گانه رفتاری، گفتاری و ظاهری برای تمامی مشاغل (به ویژه مشاغلی که به طور مستقیم با مردم در ارتباط هستند)، از قبیل نگهبانان، متصدیان باجه های ارائه خدمات، مسئولین دفاتر، مسئولین روابط عمومی و مدیران سطوح مختلف*
۲	تعیین کدهای تمامی فعالیت های اداری و پشتیبانی در جهت ایجاد و تقویت انضباط اداری و مالی از قبیل: نحوه پذیرایی در جلسات در سطوح مختلف سازمانی، نگهداری فضاها و ساختمان ها، بهره برداری از تجهیزات اداری و وسایل نقلیه، خرید، نگهداری و تخصیص امکانات و وسایل انجام وظایف متناسب با سطح سازمانی، برگزاری همایش ها و نشست های علمی و اداری، مراسم فرهنگی و مناسبتی**

* استانداردهای فوق با در نظر گرفتن مفاد تصویب نامه حقوق شهروندی در نظام اداری (به ویژه مواد ۳، ۷ و ۱۱) به شماره ۱۱۲۷۱۲۸ مورخ ۱۳۹۵/۱۲/۲۸، ماده (۴) آیین نامه اجرایی مواد (۸۴)، (۸۶)، (۸۷)، (۹۱) و (۹۳) قانون مدیریت خدمات کشوری به شماره ۴۴۷۷۰/۷۷۶۸۳ مورخ ۱۳۸۹/۴/۸، تصویب نامه طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری به شماره ۱۳/۱۸۵۴۰ ط. مورخ ۱۳۸۱/۲/۱۰ و سایر قوانین و مقررات مرتبط، تنظیم و عملیاتی می شود. نتایج اجرایی این بخش در قالب چک لیست مشخص و به صورت ادواری (چهار ماهه) ارزیابی شده و نتایج آن مبنای تشویق و تنبیه کارکنان قرار می گیرد.

** کلیه واحدهای سازمانی باید به منظور نهادینه سازی نظم و انضباط اداری و مالی، نسبت به تهیه و تنظیم دستورالعمل های اجرایی مربوط به قوانین و مقررات مرتبط با نظم بخشی اداری و مالی نظیر پاسخگویی و رعایت حقوق شهروندی، حفظ، نگهداری و بهره برداری اصولی از ابنیه و اموال و تجهیزات سازمانی و رعایت موازین اخلاقی و استانداردهای ظاهری و پوشش مناسب، به همراه

شماره سند : ۱۴۰۰/۱/۵۴۰ تاریخ صدور : ۱۴۰۰/۵/۱۰ شماره تجدیدنظر : تاریخ تجدیدنظر :	نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	 جمهوری اسلامی ایران وزارت نیرو
	راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق	

سازوکارهای تشویقی و تنبیهی مستخرج از قوانین و مقررات پس از تصویب در «کمیسیون توسعه مدیریت» اقدام نمایند.

۳-۲- مراحل توسعه فرهنگ سازمانی

توسعه فرهنگ سازمانی در راهنمای فعلی اشاره به دو مرحله «سنجش فرهنگ» و «اقدام اصلاحی» دارد. در مقوله «سنجش»، شناخت وضعیت موجود فرهنگ سازمان یا فرهنگ سنجی مدنظر است که در آن، وضعیت فرهنگ سازمان به تفکیک معیارهای عمومی و اختصاصی ترسیم می شود. در مرحله «اقدام»، با توجه به نتایج حاصل از مرحله قبل، دو نوع اقدام در نظر گرفته شده است. اولین اقدامات برای آن دسته از معیارهای فرهنگ سازمانی که دارای میانگین امتیاز متوسط به پایین هستند، در نظر گرفته شده است. اقدامات بعدی، شامل مواردی هستند که جنبه تشویقی و تقویتی دارند و بیشتر برای آن دسته از معیارهای فرهنگ سازمانی که میانگین آنها متوسط به بالا می باشد، پیشنهاد می گردد.

۳-۲-۱- فرهنگ سنجی (سنجش فرهنگ)

«فرهنگ سنجی» یا به عبارت دیگر، «سنجش مؤلفه های فرهنگ سازمان»، پیش نیاز هر گونه برنامه ریزی و اقدام برای حرکت به سمت شرایط مطلوب فرهنگ سازمان است. ابزارهای مختلفی همچون مصاحبه، تشکیل گروه های کانونی، بررسی سوابق و تاریخچه سازمان برای شناخت وضعیت موجود فرهنگ سازمانی وجود دارد. پرسشنامه نیز یکی از شناخته شده ترین ابزارهای جمع آوری اطلاعات می باشد که در راهنمای فعلی در نظر گرفته شده است.

به منظور سنجش معیارهای بیست گانه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق (ده مؤلفه عمومی و ده مؤلفه اختصاصی)، پرسشنامه ای تدوین شده که در پیوست شماره (۱) آمده است. در تکمیل و تحلیل پرسشنامه، لازم است به ملاحظات آماری مندرج در پیوست شماره (۲) توجه شود.

شماره سند: ۱۴۰۰/۱/۵۴۰ تاریخ صدور: ۱۴۰۰/۵/۱۰ شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	 جمهوری اسلامی ایران وزارت نیرو
	راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق	

۳-۲-۲- اقدام

بعد از سنجش معیارهای فرهنگ سازمانی، چنانچه میانگین معیارهای فرهنگ سازمانی پایین تر از حد متوسط باشد، لازم است معیارهای مذکور به عنوان مؤلفه های قابل بهبود در دستور کار کمیسیون توسعه مدیریت قرار گیرد و اقداماتی در راستای بهبود فرهنگ سازمانی صورت گیرد. در این خصوص پیش از هر گونه اقدامی باید نسبت به شناسایی عللی که مسبب وضعیت فعلی شده اند، اقدام شود. در این رابطه می توان از فنون مختلف شناسایی و حل مساله استفاده کرد؛ اما در صورتی که میانگین امتیاز معیارهای فرهنگ سازمانی بالاتر از متوسط باشد، لازم است به منظور تقویت و تثبیت رفتارهای سازنده و مثبت فرهنگ سازمانی از سازوکارهای تشویقی استفاده شود. در ادامه به هر دو دسته از اقدامات اشاره شده است.

۳-۲-۲-۱- اقدامات بهبود معیارهای فرهنگ سازمانی

پس از این که وضعیت فعلی فرهنگ سازمان از طریق پرسشنامه و سایر ابزارها (مصاحبه، مشاهده میدانی، مطالعه تاریخچه سازمان و ...) مشخص گردید، لازم است برای آن دسته از معیارهای فرهنگ سازمانی که دارای میانگین پایین تر از حد متوسط هستند، اقدامات بهبود در نظر گرفته شود. برای انجام این امر، پیش از هر گونه اقدامی، تحلیل و ریشه یابی علل اصلی و فرعی که مسبب وضعیت موجود شده است، مورد نیاز می باشد. به منظور تبیین علل و شناسایی عوامل، می توان از ابزارهای حل مساله از جمله موارد زیر استفاده کرد:

- نمودار درختی
- روش شکستن مساله
- نمودار استخوان ماهی
- روش درخت تصمیم گیری
- روش کوه یخ

وجه اشتراک روش های فوق، در تمرکز بر شناسایی علل مساله است. به عنوان مثال، چنانچه بررسی علل کاهش «شوق یادگیری» مدنظر باشد، لازم است به عللی که باعث می شود کارکنان شوق و علاقه کافی برای یادگیری نداشته باشند، توجه شود یا در مورد معیار «تعلق سازمانی»، باید علل پایین بودن روحیه تعلق سازمانی، بررسی شود. همچنین، در مورد معیار «نگهداری و استفاده بهینه از تجهیزات و امکانات»، این سوال مطرح است که چرا نگهداری و استفاده بهینه از امکانات و تجهیزات آنطور که شایسته است، وجود ندارد؟ طرح پرسش های جزئی تر به همراه ذکر شواهد و مستندات (عکس و

فیلم) باعث می شود ریشه های مساله بهتر شناسایی و راهکارهای مناسب برای رفع آن در نظر گرفته شود. بعد از مشخص شدن علل مسئله، لازم است جهت برطرف نمودن آن، تصمیماتی اتخاذ گردد و نتیجه در قالب پروژه های فرهنگ سازمانی تعریف شود. به همین منظور، «فرم شناسنامه پروژه» که با مشارکت واحد مجری و تأیید «کمیسیون توسعه مدیریت» تکمیل می شود، پیشنهاد می گردد (پیوست شماره ۳). در فرم مذکور، چارچوب کلی، اهداف، دلایل توجیهی و گام های اصلی اجرای پروژه به همراه شاخص های حصول اطمینان از انجام آن در نظر گرفته می شود. شناسنامه پروژه بیشتر برای آن دسته از معیارهای فرهنگ سازمانی که دارای میانگین پایین تر از متوسط هستند، قابل استفاده است و می تواند در ابعاد محتوایی (رفتاری و شغلی) و اختصاصی و همچنین عوامل ظاهری و نمادها تنظیم شود. لازم به ذکر است، مسئولیت نظارت بر حسن اجرای پروژه های فرهنگ سازمانی و تدوین برنامه های بهبود و همچنین پاسخگویی به مراجع بالادستی، بر عهده کمیسیون توسعه مدیریت است. واحدهای سازمانی می توانند نسبت به اتخاذ تدابیری جهت بهبود معیارهای فرهنگ سازمانی اقدام نمایند. مجموعه ای از اقدامات، به تفکیک معیارهای فرهنگ سازمانی با در نظر گرفتن شرایط و مقتضیات واحدهای سازمانی در پیوست شماره (۴) ارائه شده است.

در نهایت، اجرای اقدامات بهبود فرهنگ سازمانی، نیازمند دانش و تجربه تیم مدیریتی و برخورداری از مهارت های «مدیریت تغییر» است. قبل از انجام هرگونه اقدام درخصوص تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی، لازم است عوامل بازدارنده تغییر، شناسایی و با رویکرد ارشادی و نرم نسبت به آماده سازی ذهنیت کارکنان برای پذیرش تغییرات اقدام شود. بدون شک، فراهم نمودن امکانات و زیرساخت های مادی و غیرمادی و مدیریت دوران گذار در فرایند تغییر سازمانی بسیار حائز اهمیت است. از سوی دیگر، بعد از اجرای تغییر و به منظور تثبیت و نهادینه سازی آن، لازم است سازوکارها و نظام های تشویقی و تقویتی مناسب لحاظ شود تا زمینه تقویت رفتارهای مثبت و سازنده فرهنگ سازمانی را فراهم آورد.

۳-۲-۲- اقدامات تشویقی جهت تقویت رفتارهای سازنده فرهنگ سازمانی

اقدامات تشویقی، برای کلیه معیارهای فرهنگ سازمانی که در مسیر بهبود قرار دارند، قابل استفاده است. البته همان طور که برای معیارهای فرهنگ سازمانی- که در سطح پایین تر از متوسط هستند- نیاز به واکاوی و شناسایی علل ایجادکننده آن می باشد، به منظور حفظ وضعیت معیارهایی که در سطح مطلوب قرار دارند نیز لازم است سازوکارهای تقویت رفتارهای سازنده و مثبت فرهنگ سازمانی در نظر گرفته شود. بدون شک، ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق سازوکارهای تشویقی به منظور همراهی و همدلی با برنامه های توسعه فرهنگ سازمانی بسیار ضروری است. آنچه مهم است، تناسب و همخوانی بین نظام پاداش دهی با سطح نیاز کارکنان است. به عنوان مثال، گرچه پاداش های مالی همواره جذاب هستند، اما از اهمیت سایر پاداش ها همچون، ایجاد امنیت (روانی و شغلی)، احترام (فردی، سازمانی)، غنی سازی شغل، تفویض اختیار در انجام کارها و ... نباید غفلت ورزید. از سوی دیگر، ارتباط بین زمان پرداخت پاداش و وقوع رفتار بسیار مهم است. پاداش هایی که در کمترین زمان پس از وقوع رفتار موردنظر تخصیص می یابند، دارای اثرگذاری بالایی هستند. همچنین، تنوع در اختصاص پاداش در تقویت رفتارهای کارکنان تأثیر بالایی دارد. پاداش های یکنواخت و تکراری، به تدریج اثر انگیزشی خود را از دست می دهند. از سوی دیگر، غیرمنتظره بودن پاداش اثرگذاری آن را دو چندان خواهند کرد. پاداش هایی که قابل پیش بینی اند و کارکنان طبق روال و عرف سازمان منتظر دریافت آن هستند، چندان جنبه انگیزشی قوی ندارند. بنابراین، پیشنهاد می شود در تخصیص پاداش به جنبه غیرمنتظره بودن آن توجه شود.

در نهایت، پیشنهاد می شود در تخصیص پاداش، به خانواده کارکنان نیز توجه شود. برخی از پاداش ها می توانند به همسر و فرزندان کارکنان پرداخت شود. پاداش به خانواده کارکنان، حامل این پیام است که خانواده نیز برای سازمان و مدیران مهم هستند. این امر، افزون بر این که باعث ایجاد انگیزه کارکنان می شود، موجب ایجاد تصویر ذهنی مثبت از سازمان در اذهان دیگران می گردد. در پایان، به برخی از سازوکارهای تشویقی که به اقتضای شرایط سازمانی می تواند توسط مدیران استفاده شود، اشاره شده است:

- تشویق و تقدیر با امضای بالاترین مقام سازمانی با درج در پرونده کارگزینی مستخدم
 - اولویت در استفاده از تسهیلات پرداختی به کارکنان مانند وام ضروری، وام خرید مسکن و ...
 - اولویت در استفاده از امکانات رفاهی
 - اولویت در استفاده از فرصت های آموزشی و اعزام به سمینارها، همایش ها و بازدیدهای علمی
- و ...

شماره سند: ۱۴۰۰/۱/۵۴۰ ر تاریخ صدور: ۱۴۰۰/۵/۱۰ شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	 جمهوری اسلامی ایران وزارت نیرو
	راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق	

- استفاده از ظرفیت‌های آیین‌نامه اجرایی ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری برای اعطای پاداش مادی به کارمندان خلاق سازمان
- پرخش و ارتقای شغلی
- دعوت و مشارکت‌دادن در جلسات مهم سازمان
- غنی‌سازی شغل و تفویض اختیار به کارکنان در چارچوب ضوابط

۴- جمع‌بندی

راهنمای فعلی بدون پرداختن به مناقشه‌های نظری مفهوم فرهنگ سازمانی و با توجه به چارچوب حاکم بر «نظام‌نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی» تدوین شده‌است. رویکرد حاکم بر آن بر دو محور «شناخت (سنجش) وضعیت موجود فرهنگ سازمان» و «اقدام بهبود و یا تثبیت رفتارهای سازنده و مثبت فرهنگ سازمان» استوار است و هدف آن ارائه پیشنهادهایی به منظور عملیاتی‌نمودن معیارهای فرهنگ سازمانی در چارچوب ابعاد محتوایی (معیارهای عمومی و اختصاصی فرهنگ سازمانی) و عوامل ظاهری (نمادها) در مجموعه صنعت آب و برق بوده‌است.

بر همین اساس، در گام نخست و به منظور سنجش وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی، پرسشنامه‌ای برای سنجش معیارهای بیست‌گانه فرهنگ سازمانی در تناسب با مقتضیات و شرایط سازمانی تهیه شده‌است. البته علاوه بر پرسشنامه، امکان استفاده از سایر روش‌های سنجش فرهنگ سازمانی از جمله مشاهده میدانی، گفتگو با کارکنان و بررسی تاریخچه سازمان نیز وجود دارد. با تکمیل پرسشنامه، شناخت اولیه نسبت به وضعیت موجود فرهنگ سازمانی حاصل می‌گردد و نقاط قابل بهبود و مثبت فرهنگ سازمانی شناسایی می‌شود. بر اساس نتایج حاصله، پروژه‌های فرهنگ سازمانی در قالب «فرم شناسنامه پروژه» تنظیم می‌گردد. «کمیسیون توسعه مدیریت» مسئولیت راهبری و نظارت پروژه‌های مربوطه را بر عهده دارد. در ارتباط با اقدامات مرتبط با بهبود معیارهای فرهنگ سازمانی، مجموعه پیشنهادهایی در پیوست شماره ۴ منظور شده که به تناسب شرایط و مقتضیات قابلیت استفاده دارد.

در نهایت، انتظار می‌رود با درنظر گرفتن نکات مندرج در این راهنما و با استفاده از ظرفیت‌های موجود در سازمان، زمینه‌های تفکر و اقدام در خصوص مسائل فرهنگ سازمانی فراهم شود، به گونه‌ای که به مسائل و راهکارهای فرهنگ سازمان از منظر نظام‌مند و با رویکرد حل مساله نگریسته شود.

شماره سند: ۱۴۰۰/۱/۵۴۰ تاریخ صدور: ۱۴۰۰/۵/۱۰ شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق	 جمهوری اسلامی ایران وزارت نیرو
--	--	---

۵- بازنگری سند

این راهنما در صورت نیاز، به پیشنهاد دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری و تأیید معاونت تحقیقات و منابع انسانی وزارت نیرو مورد بازنگری قرار می گیرد.

۶- گردآورندگان سند

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۱	مرتضی بخشایش	مدیرکل دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت نیرو
۲	کامبیز اقبالی	معاون امور توسعه مدیریت دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری
۳	آرش رسته مقدم	رئیس گروه نظام های مدیریت و بهبود سازمانی
۴	امین نوریزدان	کارشناس گروه نظام های مدیریت و بهبود سازمانی

شماره سند: ۱۴۰۰/۱/۵۴۰ تاریخ صدور: ۱۴۰۰/۵/۱۰ شماره تجدیدنظر: تاریخ تجدیدنظر:	نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	 جمهوری اسلامی ایران وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
	راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق	

۷- کنترل سند

۱. صدور سند

مهر و امضاء	سند با ضوابط آیین نامه تولید، بهره برداری و بازنگری اسناد اداری مطابقت دارد. نام و نام خانوادگی کنترل کننده سند: مرتضی بخشایش سمت: مدیرکل دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری
-------------	--

۲. دریافت سند و کنترل های لازم

مهر و امضاء	نام سازمان: تاریخ دریافت سند: ✓ سند از نظر شکلی (تعداد اوراق، خوانایی و ...) کامل است. ✓ سند در فرم های مربوطه ثبت گردید. ✓ اسناد منسوخ یا بی اعتبار مرتبط ابطال گردید. نام و نام خانوادگی کنترل کننده: سمت:
-------------	---

۳. بهره برداری

مهر و امضاء	نام واحد سازمانی: ✓ دریافت سند: تاریخ: ✓ خاتمه دوره اجرا: تاریخ: نام و نام خانوادگی دریافت کننده: سمت:
-------------	--

۴. ابطال سند

مهر و امضاء	این سند در تاریخ: به استناد ابطال گردید. نام و نام خانوادگی ابطال کننده: سمت:
-------------	--

پیوست شماره (۱)

پرسشنامه سنجش وضعیت معیارهای فرهنگ سازمانی صنعت آب و برق

ردیف	بعد	مؤلفه	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱	عمومی	رویه تفکر حفظ بیت المال	تا چه میزان جهت نگهداری و حفظ تجهیزات اداری و فنی رویه ها و دستورالعمل های مشخصی وجود دارد؟					
			تا چه اندازه کیفیت نگهداری از تجهیزات مورد استفاده کارکنان اندازه گیری و گزارش می شود؟					
			تا چه اندازه به منظور نگهداشت و بهبود روحیه حفظ بیت المال، از دوره های آموزشی خلاقانه، متنوع و اثربخش استفاده می شود؟					
رویه خدمت گذاری به مردم		تا چه میزان معیارهای خدمت گذاری به طور شفاف تعیین و اطلاع رسانی شده است؟						
		تا چه اندازه برای خدمت گذاری به مردم رویه های قابل پیش بینی وجود دارد و به طور مستمر مورد پایش قرار می گیرد؟						
		تا چه میزان افرادی که روحیه خدمت گذاری به مردم را دارند، شناسایی و تقدیر می شوند؟						
رعایت کرامت انسانی		تا چه اندازه جایگاه و منزلت کارکنان (تجربه، سنوات خدمت، تخصص و...) رعایت می شود؟						
		به چه میزان برای حفظ کرامت انسانی افراد مراسم تقدیر از کارکنان و خانواده آنها برگزار می شود؟						
		مدیران در برخورد با کارکنان (در همه سطوح سازمانی) فارغ از جایگاه سازمانی چه میزان به آنها احترام می گذارند؟						
رعایت اخلاق اداری		تا چه اندازه استانداردهای رفتاری و اخلاقی برای کارکنان تدوین شده است؟						
		تا چه اندازه آداب و اخلاق اداری رعایت می شود؟						
		رعایت اخلاق اداری تا چه اندازه در ارتقاء شغلی کارکنان تأثیر دارد؟						

ردیف	بعد	مؤلفه	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۵		روابط بین سازمانی	تا چه میزان از مؤلفه های تعلق سازمانی مشخص شده و نسبت به سنجش و پایش آن اقدام می شود؟					
			تا چه اندازه کارکنان خودشان را از طریق عضویت در سازمان به دیگران معرفی می کنند و باعث افتخارشان است؟					
			تا چه میزان از مؤلفه هایی که نمایانگر عضویت کارکنان در سازمان است (از جمله پوشش سازمانی و ...) استفاده می شود؟					
۶		قانون گرایی	مدیران تا چه اندازه در پیاده سازی تکالیف قانونی با قاطعیت و صلابت عمل می کنند؟					
			کارکنان تا چه اندازه به قوانین و مقررات مرتبط با حوزه وظایف و مأموریت های سازمان تسلط دارند؟					
			تا چه اندازه کارکنان مقید به رعایت مقررات هستند؟					
			قانون مداری مدیران و کارکنان تا چه اندازه در پیشرفت شغلی آنها تأثیر دارد؟					
			تا چه میزان اجرای قوانین و مقررات به صورت یکسان برای همگان اجرا می شود؟					
۷		پایبند به گرامر	تا چه اندازه اهداف سالیانه سازمان با ویژگی هایی از جمله دقیق بودن، قابل اندازه گیری، دست یافتنی و زمان بندی شده تعریف می شود؟					
			تا چه اندازه تحقق اهداف سازمان مورد سنجش قرار می گیرد؟					
			سازمان تا چه اندازه نظام پاداش دهی را به تحقق اهداف پیوند کرده است؟					
۸		عمومی	برای نظارت و کنترل بر تحقق حقوق عامه مردم، تا چه میزان فرایندهای تعریف شده و قابل سنجش وجود دارد؟					
			رعایت حقوق اداری کارکنان تا چه میزان به عنوان یک اصل به حساب می آید؟					
			تا چه میزان روند اخذ تصمیماتی که به نحوی با حق و تکلیف					

ردیف	بعد	مؤلفه	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۹	تسهیلگری		عمومی مرتبط بوده، به صورت شفاف تعریف و در معرض دید عموم قرار گرفته است؟					
			انتظارات مشتریان (مشترکین/ارباب رجوع) تا چه میزان به طور مستمر مورد پایش قرار می گیرد؟					
			تا چه اندازه بین اختیارات و مسئولیت های کارکنان تناسب وجود دارد؟					
۱۰	فردی	ایجاد انگیزه از برخورد سلیقه ای و	تا چه میزان در قبال تصمیمات و عملکرد در برابر مردم پاسخگویی وجود دارد؟					
			تا چه میزان ارزیابی مدیران بر اساس کیفیت پاسخگویی آنها می باشد؟					
			به چه میزان پایگاه های اطلاعاتی، عملکرد سازمان را به طور شفاف اطلاع رسانی می کنند؟					
			تا چه میزان برای اجتناب از برخورد سلیقه ای از سازوکارهای فرایندی و از پیش تعیین شده استفاده می شود؟					
			تا چه حد در تصمیم گیری ها بر اساس دستورالعمل ها و به صورت یکسان برای همه عمل می شود؟					
			برای پرهیز از برخورد سلیقه ای و فردی، تا چه اندازه مصادیق تعارض منافع (فردی و شرکتی) احصاء شده است؟					
۱۱	اختصاصی	برنامه محوری	سازمان تا چه اندازه با استفاده از راهبردهای مشخص در جهت اهداف و مأموریت های تعیین شده حرکت می کند؟					
			تا چه اندازه در هنگام اتخاذ تصمیمات به اثرات کوتاه مدت و بلندمدت آنها توجه می شود؟					
			اقدامات سازمان تا چه اندازه بر اساس برنامه های مدون (و نه به صورت اتفاقی و موردی) انجام می شود؟					
			چقدر برنامه های راهبردی سازمان به برنامه های عملیاتی و قابل سنجش تبدیل شده اند؟					

ردیف	بعد	مؤلفه	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۲		مشارکت فردی و سازمانی	تا چه اندازه کارکنان در تدوین برنامه های سازمان مشارکت دارند؟					
			به چه میزان از دیدگاه کارشناسان در تصمیم گیری ها استفاده می شود؟					
			تا چه اندازه در اتخاذ تصمیمات از نظرات صاحب نظران خارج از سازمان بهره برده می شود؟					
۱۳		فرهنگ دیجیتال	تا چه میزان دریافت خدمات، بدون نیاز به مراجعه حضوری به سازمان انجام می شود؟					
			تا چه میزان به افزایش سواد دیجیتال کارکنان و مدیران توجه می شود؟					
			تا چه میزان سامانه های سازمان یکپارچه هستند؟					
۱۴		صیانت از منابع و محیط زیست	چقدر شاخص های صیانت از منابع و محیط زیست به طور شفاف تعریف و به اطلاع ذینفعان (سازمان های بیرونی، پیمانکاران، تامین کنندگان و ...) رسانده شده است؟					
			تا چه میزان شاخص های صیانت از منابع و محیط زیست مورد سنجش و پایش قرار می گیرد؟					
			چقدر در تعریف پروژه های سازمان به مخاطرات زیست محیطی توجه می شود؟					
۱۵		نگهداری و تجهیزات و امکانات	تا چه میزان برای نگهداری و استفاده بهینه از تجهیزات به رعایت استانداردها و دستورالعمل های مربوطه توجه می شود؟					
			چقدر از ابزارهای هوشمند و فنون مدیریت دارایی در حوزه مدیریت نگهداری تجهیزات و تحلیل های مرتبط با آن استفاده می شود؟					
۱۶		یادگیری	تا چه اندازه فرایندهای یادگیری کارکنان مشخص است و بر مبنای آن عمل می گردد؟					

ردیف	بعد	مؤلفه	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۷		تأیید سالیانه	سازمان تا چه میزان شرایطی را فراهم نموده که کارکنان آموزه های جدید خود را به کار گیرند و نتیجه آن را در عمل مشاهده کنند؟					
			تا چه میزان افرادی که دارای رویکردهای نوینی هستند و بدنبال اجرایی نمودن مفاهیم جدید می باشند، توسط تیم مدیریتی ارشد سازمان مورد حمایت و تشویق قرار می گیرند؟					
			تا چه اندازه شایسته سالاری در سازمان رعایت می شود؟					
۱۸		تعامل با مردم و ذینفعان	تا چه میزان در راستای استقرار نظام شایسته سالاری از نظام ارزیابی عملکرد استفاده می شود؟					
			مدیران ارشد تا چه اندازه در عمل، حامی و پشتیبان افراد شایسته هستند؟					
			تا چه میزان سازمان به ایجاد مسیر ارتباطی کارا و اثربخش با ذینفعان خارجی اهتمام داشته و تکریم ارباب رجوع را در اولویت های کاری قرار می دهد؟					
۱۹		تأیید در ارائه خدمات	تا چه میزان سازمان به ارائه پاسخ مناسب و در زمان مقرر به ارباب رجوع اهمیت می دهد؟					
			تا چه میزان ارباب رجوع قادر است به شکل ساده و سریع به مدیران سازمان دسترسی داشته باشد؟					
			سازمان تا چه اندازه در ارائه خدمات به صورت چابک (با سرعت و دقت، صحت و استمرار) جدی و دارای هدف و برنامه است؟					
			سازمان تا چه میزان دارای فرایندهای شفاف، یکپارچه و دارای شاخص های قابل اندازه گیری در ارائه خدمات چابک (با سرعت و دقت، صحت و استمرار) می باشد؟					

					سازمان تا چه میزان از ابزارهای فناوری اطلاعات برای ارائه خدمات چابک (با سرعت و دقت، صحت و استمرار) استفاده می کند؟			
					سازمان به منظور مصرف بهینه آب و برق به چه میزان دارای برنامه های مدون و مشخص است؟	پیشگامی در مصرف بهینه آب و برق		۲۰
					تا چه اندازه کارکنان مقید به رعایت مصرف بهینه آب و برق هستند و آن را به عنوان ویژگی متمایز فرهنگ سازمانی در نظر می گیرند؟			
					تا چه اندازه تجربیات مرتبط با فرهنگ مصرف بهینه آب و برق در بین کارکنان به اشتراک گذاشته می شود؟			

شماره سند : تاریخ صدور : شماره تجدیدنظر : تاریخ تجدیدنظر :	نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی
	راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق

پیوست شماره (۲)

ملاحظات آماری در فرهنگ سنجی

۱- تعیین حجم نمونه جهت توزیع پرسشنامه

برای تعیین حجم نمونه، روش های آماری متعددی وجود دارد. بطور کلی به منظور افزایش سطح اطمینان و کاهش خطای نمونه گیری، به حجم نمونه بالاتری نیاز است تا نمونه انتخابی معرف جامعه باشد. یکی از روش ها، استفاده از «جدول مورگان» است. در این روش با دانستن میزان حجم جامعه به راحتی می توان به حجم نمونه مورد نیاز پی برد.

۲- روش نمونه گیری

بعد از مشخص شدن میزان حجم نمونه، لازم است در خصوص روش نمونه گیری تصمیم گیری شود. نمونه گیری به این معناست که تعداد محدودی از کل کارکنان سازمان به روش تصادفی انتخاب می شوند به طوری که نماینده کل سازمان باشند. بهتر است روش نمونه گیری در فرهنگ سنجی به صورت طبقه ای باشد؛ به این صورت که نسبت جمعیت واحدهای سازمانی در انتخاب نمونه لحاظ شود.

۳- محاسبات و تحلیل آماری

با کمک نرم افزار SPSS و روش های آماری موجود، نرمال بودن توزیع داده ها بررسی می شود. همچنین با استفاده از فنون آماری، میانگین هر یک از مولفه های فرهنگ سازمانی مشخص می گردد. مؤلفه هایی از فرهنگ سازمان که میانگین امتیاز آنها پایین تر از عدد ۳ است با توجه به طیف پنج گزینه ای لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) در کانون توجه قرار می گیرند. روش هایی همچون مصاحبه با کارکنان قدیمی و جدید، بررسی سوابق سازمان، بررسی روایت های سازمانی کارکنان از موفقیت ها، شکست ها و ترفیع و تنزل رتبه کارکنان در گذر سال ها و گفتگوهای گروهی و غیره می تواند عمق بیش تری به شناخت وضعیت معیارهای فرهنگ سازمانی بدهد.

شماره سند : تاریخ صدور : شماره تجدیدنظر : تاریخ تجدیدنظر :	نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی	 جمهوری اسلامی ایران وزارت نیرو
	راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق	

پیوست شماره (۳)

فرم شناسنامه پروژه

تاریخ شروع:		۱- عنوان پروژه:		
تاریخ پایان:				
۲- اهداف پروژه:				
۳- دلایل توجیهی انجام پروژه:				
۴- مدیر پروژه:				
۵- اعضای پروژه:				
۶- برنامه زمان بندی:				
شرح اقدام	شاخص سنجش	تاریخ شروع	تاریخ پایان	توضیحات
۷- منابع مورد نیاز و توضیحات تکمیلی:				
رئیس کمیسیون توسعه مدیریت: نام و امضاء				

پیوست شماره (۴)

اقدامات پیشنهادی بهبود فرهنگ سازمانی

ردیف	معیار فرهنگ سازمانی	اقدامات
۱	قانون گرایی	- احصاء قوانین و مقررات مربوط به واحدهای مختلف کاری - به روز رسانی و انتشار قوانین و مقررات سازمان جهت اطلاع رسانی به ذینفعان داخلی و خارجی - استفاده از روش های نوین آموزش سازمانی در راستای ترویج فرهنگ قانون گرایی - مکانیزه نمودن فرایندهای مرتبط با قوانین و مقررات به منظور جلوگیری از اجرای سلیقه ای آنها - در نظر گرفتن میزان اجرای دقیق مقررات به عنوان معیار ارزیابی عملکرد فردی و گروهی - طراحی نظام پاداش و تنبیه متناسب با میزان اجرای قوانین - طراحی فرایندهای شفاف پاسخگویی به اعتراضات ناشی از عدم اجرای دقیق مقررات - ابهام زدایی و رفع نواقص قوانین و مقررات - بهره گیری از سامانه های الکترونیکی به منظور رصد تکالیف قانونی توسط واحدهای مختلف سازمان - ایجاد شفافیت و دسترسی آزاد به قوانین و مقررات سازمان از مجرای اینترنت و اینترنت
۲	نتیجه گرایی	- طراحی و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در سطوح فردی و سازمانی - استفاده از مدل های نوین مدیریت عملکرد از قبیل «کارت امتیازی متوازن» در سازمان - تعریف شاخص های کلیدی عملکرد به صورت کمی و سنجش پذیر - طراحی و سنجش شاخص های بهره وری، مسئولیت اجتماعی، رضایت مشتریان و رضایت کارکنان به عنوان نتایج مهم عملکرد سازمان - برقراری ارتباط بین نظام ارزشیابی کارکنان با نظام مدیریت عملکرد - طراحی نظام ارتقای کارکنان بر اساس نتیجه گرایی

ردیف	معیار فرهنگ سازمانی	اقدامات
۳	توجه به حقوق مردم و منافع عمومی	- شناسایی حقوق مردم در ارتباط با مأموریت ها و وظایف سازمان - مستندسازی و اطلاع رسانی حقوق مردم از طریق رسانه های عمومی و فضای مجازی - مشخص نمودن نقش و وظایف واحدهای سازمانی جهت احقاق حقوق مشتریان - تعیین شاخص های قابل اندازه گیری به منظور سنجش میزان توجه به حقوق مردم و منافع عمومی - انجام افکارسنجی به روش علمی به منظور آگاهی از رضایت مشتریان و رعایت منافع عمومی - لحاظ نمودن معیار توجه به حقوق مردم در ارزیابی عملکرد کارکنان و واحدهای سازمانی
۴	پاسخگویی	- تدوین یا به روز رسانی شرح وظایف کارکنان و واحدهای سازمانی به منظور پاسخگویی در برابر وظایف محوله - پاسخگویی مناسب و به موقع به نهادهای نظارتی - مستندسازی و اطلاع رسانی وظایف سازمانی با روش های مختلف به عموم مردم - شناسایی انتظارات ذینفعان داخلی (کارکنان) و خارجی (پیمانکاران، نهادهای نظارتی و ...) - سازمان جهت پاسخگویی به ذینفعان - در نظر گرفتن زمان هایی برای ملاقات مردمی توسط مدیران - طراحی شاخص های سنجش پاسخگویی برای کارکنان و واحدهای سازمانی - طراحی نظام رصد و سنجش برنامه ها و پروژه های سازمان جهت پاسخگو نمودن در سطوح فردی و سازمانی - لحاظ نمودن شاخص پاسخگویی به عنوان معیار ارزیابی عملکرد - تقویت ارتباط بین نظام انتخاب مدیران با میزان پاسخگویی - استفاده از استانداردهای پاسخگویی از جمله SA 8000

ردیف	معیار فرهنگ سازمانی	اقدامات
۵	البتار سلیقه ای و فردی از برخورد	- مستندسازی و اطلاع رسانی فرایندهای سازمانی به همراه مستندات مربوطه برای همگان - مکانیزه کردن فرایندهای سازمانی به منظور جلوگیری از اعمال سلیقه در اجرای فعالیت ها - تعیین کدهای رفتاری و گفتاری برای کلیه مشاغل - تهیه چک لیست و انجام بازرسی های ادواری برای کنترل اجرایی شدن استانداردهای رفتاری - قاعده مند کردن وظایف سازمانی از طریق تهیه نظام نامه، دستورالعمل و سایر اسناد اداری
۶	برنامه محوری	- تدوین برنامه استراتژیک برای سازمان - تعریف پروژه های (فنی و غیر فنی) در چارچوب راهبردها و برنامه های سازمان - تدوین برنامه های سازمان بر اساس اسناد پشتیبان و با مشارکت کلیه کارکنان - تخصیص اعتبارات و بودجه در چارچوب برنامه های سازمان - طراحی نظام ارزیابی عملکرد افراد بر اساس میزان تحقق برنامه - ارزیابی واحدهای سازمانی بر اساس میزان دسترسی به اهداف برنامه
۷	مشارکت فردی و سازمانی	- برگزاری جلسه هایی به منظور مشارکت کارکنان در بررسی مسائل مختلف سازمان - لحاظ نمودن نظرات کارکنان در تصمیم گیری های سازمان - ایجاد و تقویت بسترهای مناسب مشارکت از جمله نظام پیشنهادها و مدیریت دانش - طراحی نظام تقدیر و سپاس گزاری از افراد بر اساس میزان مشارکت در موضوعات مختلف - در نظر گرفتن و لحاظ نمودن نظرات سایر ذینفعان داخلی و بیرونی سازمان جهت مشارکت در بررسی مسائل مختلف - بهره گیری از نکات مندرج در برخی از استانداردهای مشارکت کارکنان از جمله استاندارد بین المللی ایزو ISO 10018 و استاندارد ملی ۱۹۲۴۳ - ایجاد مکانیزمی جهت اخذ نظرات و دیدگاه های ذینفعان بیرونی - تعریف پروژه ها و فعالیت های سازمانی به گونه ای که نیازمند مشارکت بین افراد و بخش های مختلف سازمان باشد.

ردیف	معیار فرهنگ سازمانی	اقدامات
۸	فرهنگ دیجیتال	- برگزاری کارگاه های آموزشی جهت آشنایی کارکنان با مفهوم «فرهنگ دیجیتال» - لحاظ نمودن مفهوم «فرهنگ دیجیتال» و «تحول دیجیتال» در استراتژی های سازمان - تشویق رفتارهای حامی ریسک پذیری، تفکر تحول آفرین و جستجوی ایده های جدید - طراحی فرایندهای الکترونیکی برای بهره گیری از اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها جهت اتخاذ تصمیمات - تعیین واحد سازمانی به منظور برقراری ارتباط و بهره گیری از خدمات شرکت های استارتاپی و نخبگان دانشگاهی
۹	شوق یادگیری	- تدوین شرح وظایف کارکنان به صورت چالشی و نیازمند یادگیری مداوم - مواجه نمودن کارکنان با شرایط جدید و متفاوت که نیازمند دانش جدید باشد. - طراحی دوره های آموزشی مبتنی بر نیاز و دانش محور - طراحی نظام تقدیر و سپاس گزاری از کارکنان دارای شوق و انگیزه یادگیری - ایجاد زیرساخت های فرهنگ سازمانی یادگیرنده و یاددهنده - فراهم نمودن زمینه های یادگیری کارکنان از طریق جلسه های ارتقای دانش و یادگیری - تشویق و ترغیب کارکنان به استفاده از دانش و یادگیری در عمل
۱۰	شایسته سالاری	- لحاظ نمودن معیارهای شایسته سالاری در انتخاب و انتصاب افراد - در نظر گرفتن سازوکارهای فرایندی و شفاف در زمینه انتخاب و انتصاب مدیران - برقراری ارتباط بین مدیریت عملکرد افراد با نظام انتخاب و انتصاب - بهره گیری از افراد توانمند و نخبه در انتصابات سازمانی - تعریف و تدقیق معیارهای شایستگی سازمانی و اطلاع رسانی آن به کارکنان
۱۱	تعامل با مردم و ذینفعان	- تعریف دقیق ذینفعان درون و برون سازمانی - مستندسازی انتظارات ذینفعان از سازمان - مشخص نمودن شاخص های ارزیابی تعامل با ذینفعان - طراحی و یا پالایش مسیرهای ارتباطی مستمر با ذینفعان سازمانی جهت اطلاع از تغییر نگرش ها و ...

نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

شماره سند :
تاریخ صدور :
شماره تجدیدنظر :
تاریخ تجدیدنظر :

راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق

ردیف	معیار فرهنگ سازمانی	اقدامات
۱۲	پایبندی در ارائه خدمات	- شناسایی فرایندهای ارائه خدمات و رو به مشتری در سازمان - مدل سازی فرایند ارائه خدمات - تهیه نقشه فرایندهای سازمان - الکترونیکی نمودن فرایندهای ارائه خدمت به مشتریان - پایش و کنترل فرایند ارائه خدمات به صورت الکترونیکی
۱۳	پیشازی در مصرف بهینه آب و برق	- در نظر گرفتن سازوکارهای تشویقی (مادی و غیرمادی) برای مصرف بهینه آب و برق - استفاده از ظرفیت های کارکنان سازمان برای ارائه ایده های ناب در این زمینه از طریق نظام پیشنهادها و یا نظام مدیریت دانش سازمان - استفاده از ظرفیت رسانه ها و افکار عمومی جهت ترویج فرهنگ مصرف بهینه آب و برق