



راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در صنعت آب و برق

معاونت تحقیقات و منابع انسانی

دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری

تابستان ۱۴۰۰



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 ۱۳/۱۸۵۴۰ ط 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

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	۳-۲-۲-۱- 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 «نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی» به شماره ۳۰۲۵۵۰ مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ به موضوع فرهنگ سازمانی رسمیت دهد. فرهنگ سازمانی در نظام نامه 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 شده است. با توجه به این که جاری سازی تکالیف مدنظر نظام نامه و تحقق اهداف آن امری فراتر از مکاتبات اداری و بخشنامه‌های سازمانی است، به منظور اجرایی شدن مفاد نظام نامه، 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 شده است؛ در بخش نخست، با توجه به این که الگوی توسعه فرهنگ سازمانی وزارت نیرو، مبتنی بر «نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی» است، خلاصه‌ای از ابعاد و معیارهای نظام نامه قید شده است. در بخش دوم، به مقوله «فرهنگ سنجی» به عنوان اولین گام جهت شناخت وضعیت موجود مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اشاره شده است. 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 شده است 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 شده است. ایجاد انگیزه برای همراهی کارکنان با برنامه‌های توسعه فرهنگ سازمانی، نیازمند سازوکارهای تشویقی مادی و معنوی است که در بخش انتهایی به آن اشاره شده است. 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 تاریخیچه سازمان، بررسی روایت

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 فرهنگی 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 «کمیسون 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 نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی
- ارائه راهکارهایی در خصوص توسعه فرهنگ سازمانی و چگونگی سنجش آن
- ارتقای دانش و آگاهی کارکنان در زمینه فرهنگ سازمانی

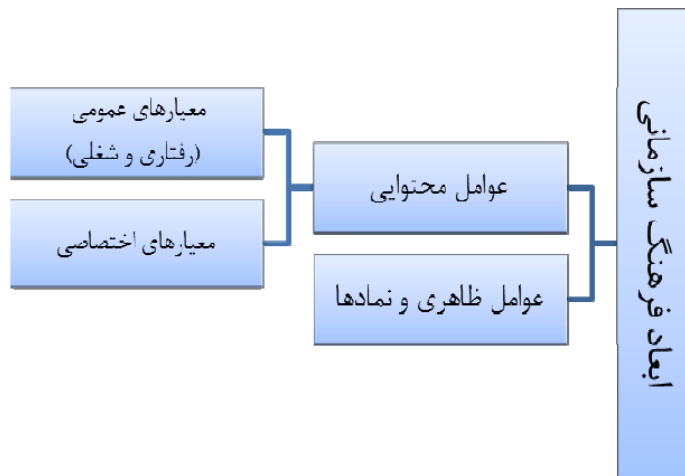
۲- محدوده اجرا

محدوده اجرای این راهنما شامل حوزه ستادی وزارت نیرو، شرکت‌های مادرتخصصی 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.



شکل ۱- الگوی توسعه فرهنگ سازمانی وزارت نیرو

۱-۱-۳- 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 قرارداد 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 ویژگی‌هایی که بیشتر جنبه رفتار فردی دارد اشاره می‌شود و در بخش شغلی به آن دسته خصوصیات فرهنگ سازمانی که در مقیاس شغل معنا پیدا می‌کند، 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 شغلی		معیارهای عمومی رفتاری	
عنوان معیار	اولویت	عنوان معیار	اولویت
قانون‌گرایی	۱	روحیه حفظ بیت‌المال	۱
نتیجه‌گرایی	۲	روحیه خدمت‌گزاری به مردم	۲
توجه به حقوق مردم و منافع عمومی	۳	رعایت کرامت انسانی	۳
پاسخگویی	۴	رعایت اخلاق اداری	۴
اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی	۵	روحیه تعلق سازمانی	۵

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 جمع‌بندی نظرات شرکت‌های مادر تخصصی، به تصویب شورای راهبری توسعه مدیریت وزارت نیرو رسیده است.

جدول ۳- معیارهای اختصاصی فرهنگ سازمانی وزارت نیرو

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

۲-۱-۳- 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

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

۲-۳- 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.

۱-۲-۳- 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.

۲-۲-۳- اقدام

بعد از سنجش معیارهای فرهنگ سازمانی، چنانچه میانگین معیارهای فرهنگ سازمانی پایین تر از حد متوسط باشد، لازم است معیارهای مذکور به عنوان مؤلفه‌های 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 شده‌اند، اقدام شود. در این رابطه می‌توان 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 شده‌است.

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

پس از این‌که 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 ریشه‌یابی علل اصلی و فرعی که مسبب وضعیت موجود شده‌است، مورد نیاز می‌باشد. به منظور تبیین علل و شناسایی عوامل، می‌توان از ابزارهای حل مساله از جمله موارد زیر استفاده کرد:

- نمودار درختی
- روش شکستن مساله
- نمودار استخوان ماهی
- روش درخت تصمیم‌گیری
- روش کوه یخ

وجه اشتراک روش‌های 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 می‌شود کارکنان شوق و علاقه کافی برای یادگیری نداشته‌باشند، 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 پرسش‌های جزئی‌تر 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.

۲-۲-۳- 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 همدمی 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 ...

- استفاده از ظرفیت‌های آیین نامه اجرایی ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری برای اعطای پاداش مادی به کارمندان خلاق سازمان
- چرخش و ارتقای شغلی
- دعوت و مشارکت دادن در جلسات مهم سازمان
- غنی سازی شغل و تفویض اختیار به کارکنان در چارچوب ضوابط

۴- جمع بندی

راهنمای فعلی بدون پرداختن به مناقشه‌های نظری مفهوم فرهنگ سازمانی و با توجه به چارچوب حاکم بر «نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی» تدوین شده است. 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 عملیاتی نمودن معیارهای فرهنگ سازمانی در چارچوب ابعاد محتوایی (معیارهای عمومی و اختصاصی فرهنگ سازمانی) و عوامل ظاهری (نمادها) در مجموعه صنعت آب و برق بوده است.

بر همین اساس، در گام نخست و به منظور سنجش وضعیت فعلی فرهنگ سازمانی، پرسشنامه‌ای برای سنجش معیارهای بیست گانه فرهنگ سازمانی در تناسب با مقتضیات و شرایط سازمانی تهیه شده است. 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 در نظر 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 نظام مند و با رویکرد حل مساله نگریسته شود.



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

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

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	روحیه تفکر حفظ بیت المال	تا چه میزان جهت نگهداری و حفظ تجهیزات اداری و فنی رویه‌ها و دستورالعمل‌های مشخصی وجود دارد؟					
			تا چه اندازه کیفیت نگهداری از تجهیزات مورد استفاده کارکنان اندازه‌گیری و گزارش می‌شود؟					
			تا چه اندازه به منظور نگهداشت و بهبود روحیه حفظ بیت‌المال، از دوره‌های آموزشی خلاقانه، متنوع و اثربخش استفاده می‌شود؟					
۲	عمومی	روحیه خدمت‌گزاری به مردم	تا چه میزان معیارهای خدمت‌گزاری به طور شفاف تعیین و اطلاع‌رسانی شده‌است؟					
			تا چه اندازه برای خدمت‌گزاری به مردم رویه‌های قابل پیش‌بینی وجود دارد و به طور مستمر مورد پایش قرار می‌گیرد؟					
			تا چه میزان افرادی که روحیه خدمت‌گزاری به مردم را دارند، شناسایی و تقدیر می‌شوند؟					
۳	عمومی	رعایت کرامت انسانی	تا چه اندازه جایگاه و منزلت کارکنان (تجربه، سنوات خدمت، تخصص و...) رعایت می‌شود؟					
			به چه میزان برای حفظ کرامت انسانی افراد مراسم تقدیر از کارکنان و خانواده آنها برگزار می‌شود؟					
			مدیران در برخورد با کارکنان (در همه سطوح سازمانی) فارغ از جایگاه سازمانی چه میزان به آنها احترام می‌گذارند؟					
۴	عمومی	رعایت اخلاق اداری	تا چه اندازه استانداردهای رفتاری و اخلاقی برای کارکنان تدوین شده‌است؟					
			تا چه اندازه آداب و اخلاق اداری رعایت می‌شود؟					
			رعایت اخلاق اداری تا چه اندازه در ارتقاء شغلی کارکنان تأثیر دارد؟					


ردیف	بعد	مؤلفه	سوالات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۵		روحیه تعلق سازمانی	تا چه میزان از مؤلفه‌های تعلق سازمانی مشخص شده و نسبت به سنجش و پایش آن اقدام می‌شود؟					
			تا چه اندازه کارکنان خودشان را از طریق عضویت در سازمان به دیگران معرفی می‌کنند و باعث افتخارشان است؟					
			تا چه میزان از مؤلفه‌هایی که نمایانگر عضویت کارکنان در سازمان است (از جمله پوشش سازمانی و ...) استفاده می‌شود؟					
۶		قانون‌گرایی	مدیران تا چه اندازه در پیاده‌سازی تکالیف قانونی با قاطعیت و صلابت عمل می‌کنند؟					
			کارکنان تا چه اندازه به قوانین و مقررات مرتبط با حوزه وظایف و مأموریت‌های سازمان تسلط دارند؟					
			تا چه اندازه کارکنان مقید به رعایت مقررات هستند؟					
			قانون‌مداری مدیران و کارکنان تا چه اندازه در پیشرفت شغلی آنها تأثیر دارد؟					
۷	عمومی	نتیجه‌گرایی	تا چه میزان اجرای قوانین و مقررات به صورت یکسان برای همگان اجرا می‌شود؟					
			تا چه اندازه اهداف سالیانه سازمان با ویژگی‌هایی از جمله دقیق بودن، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی و زمان‌بندی شده تعریف می‌شود؟					
			تا چه اندازه تحقق اهداف سازمان مورد سنجش قرار می‌گیرد؟					
۸	عمومی	رابطه به حقوق مردم و منافع عمومی	سازمان تا چه اندازه نظام پاداش‌دهی را به تحقق اهداف پیوند کرده‌است؟					
			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 می‌آید؟					
			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	پاسخگویی		عمومی مرتبط بوده، به صورت شفاف تعریف و در معرض دید عموم قرار گرفته است؟						
			انتظارات مشتریان (مشترکین/اریاب رجوع) تا چه میزان به طور مستمر مورد پایش قرار می گیرد؟						
			تا چه اندازه بین اختیارات و مسئولیت های کارکنان تناسب وجود دارد؟						
			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؟						
۱۰	فردی	اجتناب از برخورد سلیقه ای و	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؟					
۱۳		فرهنگ دیجیتال	تا چه اندازه در اتخاذ تصمیمات از نظرات صاحب نظران خارج از سازمان بهره برده می شود؟					
			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؟					
۱۴		صیانت از منابع و محیط زیست	تا چه میزان سامانه های سازمان یکپارچه هستند؟					
			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؟					
۱۵		نگهداری و تجهیزات و امکانات	چقدر در تعریف پروژه های سازمان به مخاطرات زیست محیطی توجه می شود؟					
			تا چه میزان برای نگهداری و استفاده بهینه از تجهیزات به رعایت استانداردها و دستورالعمل های مربوطه توجه می شود؟					
۱۶		یادگیری شوق	چقدر از ابزارهای هوشمند و فنون مدیریت دارایی در حوزه مدیریت نگهداری تجهیزات و تحلیل های مرتبط با آن استفاده می شود؟					
			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		شایسته سالاری	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		بهبودی در ارائه خدمات	تا چه میزان سازمان به ارائه پاسخ مناسب و در زمان مقرر به ارباب رجوع اهمیت می دهد؟					
			تا چه میزان سازمان 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؟	پیشنازی 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	 جمهوری اسلامی ایران وزارت نیرو
---	--	--

پیوست شماره (۲)

ملاحظات آماری در فرهنگ‌سنجی

۱- تعیین حجم نمونه جهت توزیع پرسشنامه

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

۲- روش نمونه‌گیری

بعد از مشخص شدن میزان حجم نمونه، لازم است در خصوص روش نمونه‌گیری تصمیم‌گیری شود. نمونه‌گیری به این معناست که تعداد محدودی از کل کارکنان سازمان به روش تصادفی انتخاب می‌شوند به طوری که نماینده کل سازمان باشند. بهتر است روش نمونه‌گیری در فرهنگ‌سنجی به صورت طبقه‌ای 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 روش‌های آماری موجود، نرمال بودن توزیع داده‌ها بررسی می‌شود. همچنین با استفاده از فنون آماری، میانگین هر یک از مولفه‌های فرهنگ سازمانی مشخص می‌گردد. مؤلفه‌هایی از فرهنگ سازمان که میانگین امتیاز آن‌ها پایین‌تر از عدد ۳ است با توجه به طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) در کانون توجه قرار می‌گیرند. روش‌هایی همچون مصاحبه با کارکنان قدیمی و جدید، بررسی سوابق سازمان، بررسی روایت‌های سازمانی کارکنان از موفقیت‌ها، شکست‌ها و ترفیع و تنزل رتبه کارکنان در گذر سال‌ها و گفتگوهای گروهی و غیره می‌تواند عمق بیش‌تری به شناخت وضعیت معیارهای فرهنگ سازمانی بدهد.

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	<ul style="list-style-type: none"> - احصاء قوانین و مقررات مربوط به واحدهای مختلف کاری - به روزرسانی 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی حقوق مردم در ارتباط با مأموریت‌ها و وظایف سازمان - مستندسازی و اطلاع‌رسانی حقوق مردم از طریق رسانه‌های عمومی و فضای مجازی - مشخص نمودن نقش و وظایف واحدهای سازمانی جهت احقاق حقوق مشتریان - تعیین شاخص‌های قابل اندازه‌گیری 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	<ul style="list-style-type: none"> - تدوین یا به‌روزرسانی شرح وظایف کارکنان و واحدهای سازمانی به منظور پاسخگویی در برابر وظایف محوله - پاسخگویی مناسب و به موقع به نهادهای نظارتی - مستندسازی و اطلاع‌رسانی وظایف سازمانی با روش‌های مختلف به عموم مردم - شناسایی انتظارات ذینفعان داخلی (کارکنان) و خارجی (پیمانکاران، نهادهای نظارتی و ...) - سازمان جهت پاسخگویی به ذینفعان - در نظر گرفتن زمان‌هایی برای ملاقات مردمی توسط مدیران - طراحی شاخص‌های سنجش پاسخگویی برای کارکنان و واحدهای سازمانی - طراحی نظام رصد و سنجش برنامه‌ها و پروژه‌های 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 ۸۰۰۰

ردیف	معیار فرهنگ سازمانی	اقدامات
۵	اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی	<ul style="list-style-type: none"> - مستندسازی و اطلاع‌رسانی فرایندهای سازمانی به همراه مستندات مربوطه برای همگان - مکانیزه کردن فرایندهای سازمانی به منظور جلوگیری از اعمال سلیقه در اجرای فعالیت‌ها - تعیین کدهای رفتاری و گفتاری برای کلیه مشاغل - تهیه چک لیست و انجام بازرسی‌های ادواری برای کنترل اجرایی شدن استانداردهای رفتاری - قاعده‌مند کردن وظایف سازمانی از طریق تهیه نظام‌نامه، دستورالعمل و سایر اسناد اداری
۶	برنامه محوری	<ul style="list-style-type: none"> - تدوین برنامه استراتژیک برای سازمان - تعریف پروژه‌های (فنی و غیر فنی) در چارچوب راهبردها و برنامه‌های سازمان - تدوین برنامه‌های سازمان بر اساس اسناد پشتیبان و با مشارکت کلیه کارکنان - تخصیص اعتبارات و بودجه در چارچوب برنامه‌های 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	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری جلسه‌هایی به منظور مشارکت کارکنان در بررسی مسائل مختلف سازمان - لحاظ نمودن نظرات کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان - ایجاد و تقویت بسترهای مناسب مشارکت از جمله نظام پیشنهادها و مدیریت دانش - طراحی نظام تقدیر و سپاس‌گزاری 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 - بهره‌گیری از نکات مندرج در برخی از استانداردهای مشارکت کارکنان از جمله استاندارد بین‌المللی ایزو ۱۰۰۱۸ و استاندارد ملی ۱۹۲۴۳ - ایجاد مکانیزمی جهت اخذ نظرات و دیدگاه‌های ذینفعان بیرونی - تعریف پروژه‌ها و فعالیت‌های سازمانی به گونه‌ای که نیازمند مشارکت بین افراد و بخش‌های مختلف سازمان باشد.

ردیف	معیار فرهنگ سازمانی	اقدامات
۸	فرهنگ دیجیتال	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت آشنایی کارکنان با مفهوم «فرهنگ دیجیتال» - لحاظ نمودن مفهوم «فرهنگ دیجیتال» و «تحول دیجیتال» در استراتژی‌های سازمان - تشویق رفتارهای حامی ریسک‌پذیری، تفکر تحول‌آفرین و جستجوی ایده‌های جدید - طراحی فرایندهای الکترونیکی برای بهره‌گیری از اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها جهت اتخاذ تصمیمات - تعیین واحد سازمانی به منظور برقراری ارتباط و بهره‌گیری از خدمات شرکت‌های استارت‌آپی و نخبگان دانشگاهی
۹	شوق یادگیری	<ul style="list-style-type: none"> - 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 دوره‌های آموزشی مبتنی بر نیاز و دانش محور - طراحی نظام تقدیر و سپاس‌گزاری از کارکنان دارای شوق و انگیزه یادگیری - ایجاد زیرساخت‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده و یاددهنده - فراهم نمودن زمینه‌های یادگیری کارکنان از طریق جلسه‌های ارتقای دانش و یادگیری - تشویق و ترغیب کارکنان به استفاده از دانش و یادگیری در عمل
۱۰	شایسته‌سالاری	<ul style="list-style-type: none"> - لحاظ نمودن معیارهای شایسته‌سالاری 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 - بهره‌گیری از افراد توانمند و نخبه در انتصابات سازمانی - تعریف و تدقیق معیارهای شایستگی سازمانی و اطلاع‌رسانی آن به کارکنان
۱۱	تعامل با مردم و ذینفعان	<ul style="list-style-type: none"> - تعریف دقیق ذینفعان درون و برون سازمانی - مستندسازی انتظارات ذینفعان از سازمان - مشخص نمودن شاخص‌های ارزیابی تعامل با ذینفعان - طراحی و یا پالایش مسیرهای ارتباطی مستمر با ذینفعان سازمانی جهت اطلاع از تغییر نگرش‌ها و ...

ردیف	معیار فرهنگ سازمانی	اقدامات
۱۲	پایبندی در ارائه خدمات	<ul style="list-style-type: none"> - 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	پیشنازی در مصرف بهینه آب و برق	<ul style="list-style-type: none"> - 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