

# نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

راهنمای توسعه فرهنگ سازمانی در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان



## 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
- آئین نامه اجرایی ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری
- مواد ۷.۳ و ۱۱ تصویب نامه حقوق شهروندی در نظام اداری به شماره ۱۱۲۷۱۲۸ مورخ ۱۳۹۵/۱۲/۲۸



بسمه تعالی

## نظام نامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

### کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

#### مقدمه

فرهنگ سازمانی ارزش‌ها، باورها، هنجارها و رفتارهای مشترکی است که هر سازمان بنا بر اهداف و مأموریت خویش آن‌ها را ایجاد و دنبال می‌کند. فرهنگ سازمانی چکیده‌ای از باورها، درک مشترک و خرد جمعی کارکنان است که در بستر تجارب و یافته‌های سازمانی شکل می‌گیرند و همانند یک راهنما، رفتار آینده سازمان را شکل می‌دهد. بنابراین زمانی که اعضای یک سازمان، فرهنگی را بپذیرند، در درون خود توانمندی‌هایی را به وجود می‌آورند که راهنمای نوع رفتارشان است. بدین تعبیر فرهنگ سازمانی نقش مهمی در کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان و نیز سطح عملکردشان دارد. اهمیت این موضوع موجب شده تا 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 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.

#### چشم‌انداز:

کانون به‌عنوان یک سازمان پیشرو با رویکرد ارتقاء اثربخشی کانون در جامعه پردازی آینده ایران، به دنبال ایجاد محیطی خلاق، پویا و الهام‌بخش برای توسعه فرهنگی، هنری، پژوهشی و علمی کودکان و نوجوانان است.

#### اهداف:

تقویت هویت فرهنگی و دینی در کودکان و نوجوانان

ارتقای خلاقیت، نوآوری و یادگیری مستمر در سازمان

بهبود کیفیت خدمات

تقویت تعامل و همکاری میان کارکنان

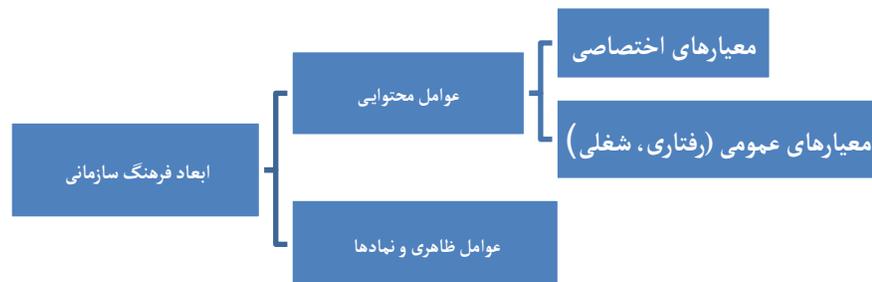
توسعه ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی در جامعه



## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مهمترین عنصر بنیادین در ایجاد هویت و راهبری سازمان عمل می کند فرهنگ سازمانی در کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان شامل ارزش ها، باورها، هنجارها و رفتارهای مشترکی که کانون به دنبال ترویج آن ها است و هویت و شخصیت این نهاد را شکل می دهد.

فرهنگ سازمانی کانون ترکیبی از ماموریت آن یعنی توسعه فکری و فرهنگی کودکان و نوجوانان است که توانسته با تکیه بر عناصر فرهنگ سازمانی و الگوهای تعاملی فضای پویا و حرفه ایی را رقم می زند و آن را به سازمانی پیشرو، تحول آفرین و با سرمایه اجتماعی بالا به جامعه بشناساند و مشتمل بر اقدامات مشخص در دو بعد "عوامل محتوایی" و "عوامل ظاهری و نمادها" است.



عوامل محتوایی فرهنگ سازمانی در برگیرنده تمامی اقدامات فرایندی، اجرایی، ساختاری و نیروی انسانی است که اجرای صحیح و دقیق آن ها 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 به شرح ذیل است.



### اقدامات اجرایی نمودن مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

ردیف	اقدامات
۱	لحاظ نمودن معیارهای عمومی در 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 سازو کارهای تشویق و تنبیه کارکنان در چارچوب قوانین و مقررات و اجرایی نمودن آن
۵	ارزیابی عملکرد سالیانه کارکنان (اعم از رسمی، پیمانی، قرار دادی و...) بر اساس معیارهای عمومی و اختصاصی و مبنای عمل قرار دادن نتایج آن در تمامی مراحل استخدام، تبدیل وضعیت، مسیر ارتقای شغلی و انتصاب به پست های مدیریتی و سرپرستی

معیارهای رفتار عمومی توسعه فرهنگ سازمانی در دو سطح رفتاری و شغلی است در سطح رفتاری به مجموعه ویژگی های که جنبه رفتار فردی اشاره دارد و در بخش شغلی به آن دسته خصوصیات فرهنگ سازمانی که در مقیاس شغل معنا پیدا می کند.

### معیارهای اختصاصی توسعه فرهنگ سازمانی کانون پرورش فکری کودکان و نوجوانان

ردیف	معیار	ردیف	معیار
۱	مخاطب محوری	۶	تعهد و مسئولیت پذیری
۲	خلاقیت و نوآوری	۷	استفاده از فناوری
۳	یادگیری و رشد	۸	همکاری و تعامل
۴	تسهیل گری و هدایت گری	۹	فرهنگ سازی (ایرانی - اسلامی)
۵	ایجاد محیط فزاینده و جذاب	۱۰	رفتار حرفه ای



## اهمیت فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در کانون اهمیت ویژه‌ای دارد که به شرح زیر است:

**الف- شکل‌دهی به هویت سازمانی:** فرهنگ سازمانی هویت کانون را تعیین می‌کند و آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد. در کانون، این هویت به توجه ویژه به نیازها و علایق کودکان و نوجوانان، ارزش‌های فرهنگی و اسلامی، و ارتقاء خلاقیت و نوآوری مربوط می‌شود.

**ب- هدایت رفتارها و تصمیم‌گیری‌ها:** فرهنگ سازمانی به عنوان یک راهنمای رفتار عمل می‌کند و الزامات هنجاری برای کارکنان را تعیین می‌کند. در کانون، ارزش‌های نظیر احترام به کودکان، خلاقیت، و همکاری باید به عنوان مبنای تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات مدیران و کارکنان مورد استفاده قرار گیرند.

**ج- توسعه و نگهداری از روابط:** فرهنگ سازمانی مناسب موجب تقویت روابط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی می‌شود. ارتباطات مؤثر و تعاملات متقابل بین کارکنان، والدین و مراجعین به تقویت اعتماد و همدلی در کانون کمک می‌کند. این روابط قوی می‌تواند به ارتقاء آگاهی اجتماعی و فرهنگی کودکان و نوجوانان منجر شود.

**د- افزایش رضایت و انگیزه کارکنان:** یک فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان شود. وقتی کارکنان احساس کنند که در محیطی خلاق، حمایتی و متعهد به ارزش‌ها کار می‌کنند، میل بیشتری به ارائه بهتر عملکرد خود خواهند داشت. در کانون، این امر به حفظ و جذب استعدادهای برتر و خلاق کمک می‌کند.

**ه- تقویت خلاقیت و نوآوری:** فرهنگ سازمانی می‌تواند بستری برای شکل‌گیری خلاقیت و نوآوری باشد. در کانون، ایجاد فضایی آزاد و تشویق به ارائه ایده‌های جدید و نوآورانه می‌تواند به بهبود فعالیت‌های آموزشی و فرهنگی و همچنین ارائه خدمات بهینه به کودکان و نوجوانان منجر شود.

**و- افزایش کارایی و بهبود عملکرد:** فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند موجب افزایش کارایی و بهبود عملکرد کلی سازمان شود. کانون از طریق تعیین اهداف مشترک، انجام فعالیت‌ها با جدیت، و ارزیابی مستمر و فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر به ایجاد محیطی پویا و تطبیق‌پذیر کمک می‌کند.

**ز- پاسخگویی به تغییرات محیطی:** در دنیای امروز که تغییرات سریع و قابل توجهی در مسائل اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی رخ می‌دهد، یک فرهنگ سازمانی منعطف و پویا می‌تواند به کانون کمک کند تا به این تغییرات سریع پاسخ دهد و خود را سازگار کند. این ویژگی به کانون این امکان را می‌دهد که به شکل بهینه به نیازها و چالش‌های نوظهور پاسخگو باشد.

**ح- ایجاد تجربه مثبتی برای مراجعین:** فرهنگ سازمانی مناسب نه تنها بر کارکنان تأثیر می‌گذارد بلکه بر تجربه مراجعین نیز تأثیرگذار است. کانون با ارائه خدمات باکیفیت، محیطی دل‌پذیر و احترام به نیازهای کودکان و نوجوانان می‌تواند در ذهن آن‌ها برند مثبتی ایجاد نماید.



## وضع مطلوب فرهنگ سازمانی

ترسیم وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی یک فرآیند پویا و مداوم است. این فرآیند باید به طور مستمر مورد ارزیابی و بازبینی قرار گیرد و با توجه به تغییرات محیطی و نیازهای جدید، به روزرسانی شود. برای ترسیم وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی در کانون، باید به ابعاد مختلف زیر توجه شود:

### ➤ تمرکز بر کودکان و نوجوانان

- محیط کودک محور: فضاهای کانون به گونه‌ای طراحی و تجهیز می‌شوند که جذاب، امن و مناسب برای کودکان و نوجوانان باشند.
- مشارکت فعال: کودکان و نوجوانان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های کانون مشارکت فعال دارند و نظراتشان مورد توجه قرار می‌گیرد.
- احترام به حقوق: حقوق کودکان و نوجوانان در تمامی سطوح کانون رعایت می‌شود و با آن‌ها با مهربانی، صبر و درک رفتار می‌شود.
- تمرکز بر نیازها: مخاطبین در قلب تمام فعالیت‌ها و تصمیمات کانون هستند و فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای باشد که نیازها و علایق کودکان و نوجوانان به طور دقیق شناسایی می‌شود و در اولویت قرار گیرد.
- توسعه همه جانبه کودکان و نوجوانان: فرهنگ سازمانی باید به دنبال توسعه همه جانبه کودکان و نوجوانان در ابعاد فکری، ذوقی، عاطفی، اجتماعی و حتی جسمی باشد.
- احترام به شخصیت و فردیت کودکان و نوجوانان: هر کودک و نوجوان منحصر به فرد است و فرهنگ سازمانی باید به این تفاوت‌ها احترام بگذارد و به آنان فرصت دهد تا استعدادها و توانایی‌های خود را بروز دهند.

### ➤ خلاقیت و نوآوری

- فضای باز برای ایده‌ها: کارکنان کانون آزادانه ایده‌های خود را مطرح می‌کنند و برای امتحان کردن روش‌های جدید تشویق می‌شوند.
- پذیرش ریسک: کانون، ریسک‌پذیری حساب شده را تشویق می‌کند و از اشتباهات به عنوان فرصت‌های یادگیری استفاده می‌کند.
- استفاده از فناوری: کانون از فناوری‌های جدید برای بهبود فرآیندها و ارائه خدمات نوآورانه به کودکان و نوجوانان بهره می‌برد.
- خلاقیت در فعالیت‌ها: برنامه‌ها و فعالیت‌های کانون خلاقانه و متنوع هستند و از روش‌های آموزشی جذاب استفاده می‌کنند.



- پذیرش تغییر و تحول: فرهنگ سازمانی باید پذیرای تغییر و تحول باشد و آمادگی انطباق با شرایط جدید را داشته باشد
- آزمایش و تجربه: فرهنگ سازمانی باید آزمایش و تجربه را ترغیب و از اشتباهات و تصمیم های ناکافی به عنوان فرصت هایی برای یادگیری استفاده نماید.

### ➤ یادگیری و رشد

- یادگیری مداوم و مستمر: کارکنان کانون به طور مداوم در حال یادگیری و توسعه مهارت های خود هستند و از دانش و تجربیات خود با دیگران به اشتراک می گذارند.
- توسعه مهارت ها و دانش: مربیان کانون باید به طور مداوم مهارت ها و دانش خود را در زمینه آموزش و پرورش مخاطبین به روز کنند.
- فرصت های رشد: کانون فرصت های مناسبی برای رشد فردی و حرفه ای کارکنان فراهم می کند.
- آموزش اثربخش: فعالیت های آموزشی کانون به گونه ای طراحی می شوند که برای کودکان و نوجوانان جذاب و اثربخش باشند.
- فرهنگ یادگیری: کانون یک فرهنگ یادگیری را ترویج می کند که در آن، همه افراد (کارکنان و مراجعین) به دنبال یادگیری و بهبود مستمر هستند.
- به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات: فراهم آوردن محیطی که اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات بین کارکنان در سطوح مختلف ترغیب و تشویق شود.

### ➤ همکاری و تعامل

- مشارکت کودکان و نوجوانان در برنامه ها: فرهنگ سازمانی باید مشارکت کودکان و نوجوانان را در برنامه ریزی و اجرای برنامه های کانون ترویج کند. مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها: فرهنگ سازمانی باید مشارکت کارکنان را در تصمیم گیری های سازمانی تشویق کند.
- کار تیمی و مشارکت: کارکنان کانون به عنوان یک تیم واحد با یکدیگر همکاری می کنند و از دانش و تجربیات هم بهره می برند.
- ارتباطات باز، شفاف و موثر: ارتباطات در کانون شفاف و باز است و همه افراد از اطلاعات و تصمیمات مهم آگاه هستند.
- مشارکت والدین و جامعه: والدین و اولیای تربیتی در فعالیتهای کانون مشارکت فعال دارند و از نقش مهمی در رشد و یادگیری کودکان و نوجوانان برخوردارند.
- تعامل سازنده و احترام متقابل: فرهنگ سازمانی باید به احترام متقابل و قدردانی از تلاش های یکدیگر تاکید کند و تعاملات بین کارکنان و مراجعین بر پایه احترام، همدلی و درک متقابل است.



### ➤ تعهد و مسئولیت‌پذیری

- **تعهد به ارزش‌ها:** کارکنان کانون به ارزش‌های سازمانی متعهد هستند و در تمامی فعالیت‌های خود از آن‌ها پیروی می‌کنند.
- **مسئولیت‌پذیری:** کارکنان کانون مسئولیت کارهای خود را بر عهده می‌گیرند و برای بهبود عملکرد خود تلاش می‌کنند.
- **اخلاق حرفه‌ای:** کارکنان کانون به اصول اخلاق حرفه‌ای پایبند هستند و با صداقت، امانت‌داری و دلسوزی کار می‌کنند.
- **انجام وظایف:** وظایف و مسئولیت‌های هر یک از کارکنان به طور واضح مشخص است و همه افراد در انجام وظایف خود جدی هستند.

### ➤ احترام و همدلی

- **احترام به تفاوت‌ها:** کانون به تفاوت‌های فردی افراد احترام می‌گذارد و فضایی را فراهم می‌کند که در آن، همه احساس پذیرفته شدن کنند.
- **همدلی با دیگران:** کارکنان کانون با دیگران همدلی می‌کنند و تلاش می‌کنند تا نیازها و احساسات آن‌ها را درک کنند.
- **رفتار مهربانانه:** کارکنان کانون با مهربانی، صبر و دلسوزی با دیگران رفتار می‌کنند.
- **فضای امن:** کانون یک فضای امن و حمایتی را برای کودکان و نوجوانان و همچنین کارکنان خود فراهم آورد.

### ➤ فرهنگ غنی ایرانی-اسلامی

- **حفظ ارزش‌ها:** کانون در فعالیت‌های خود، ارزش‌های فرهنگی و اسلامی را حفظ و ترویج می‌کند.
- **استفاده از هنر:** کانون از هنر و ادبیات ایرانی-اسلامی در برنامه‌های خود استفاده می‌کند.
- **مناسبت‌های فرهنگی:** کانون مناسبت‌های فرهنگی و مذهبی را گرامی می‌دارد و در این مناسبت‌ها برنامه‌های متنوعی برگزار می‌کند.
- **تقویت هویت:** کانون در جهت تقویت هویت ملی و دینی کودکان و نوجوانان تلاش می‌کند.

### ➤ امنیت و سلامت

- **ایجاد محیط امن و سالم:** فرهنگ سازمانی (امنیت فیزیکی و روانی، احترام و برابری، فضای باز و شفاف و ..) باید محیطی امن و سالم برای کودکان و نوجوانان و کارکنان فراهم کند.
- **پیشگیری از آسیب‌های احتمالی:** فرهنگ سازمانی نسبت به پیشگیری از آسیب‌های احتمالی برای کارکنان (فرسودگی شغلی، کاهش بهره‌وری، فضای کار سمی، کاهش تعهد و وفاداری) و مخاطبین



(عدم احساس امنیت، آسیب های روانی و عاطفی، سو استفاده و آزار، محرومیت از فرصت های رشد و ... ) توجه کند.

- توسعه سلامت روان: (خدمات مشاوره و روان درمانی، مدیریت استرس ، محیط گرم و پذیرنده، افزایش توانایی های خودآگاهی، مهارت های ارتباطی، فعالیت های تفریحی و خلاقانه و ..) اهمیت به سلامت روان کارکنان و مخاطبین مورد توجه جدی فرهنگ سازمانی است.

### ➤ رفتار حرفه‌ای

- رعایت اخلاق حرفه‌ای آگاهی به اهداف سازمانی، تعهد سازمانی
- حفظ اسرار سازمانی
- انجام وظایف با دقت و مسئولیت‌پذیری

### سیاست‌ها و برنامه‌های ارتقای فرهنگ سازمانی

- برگزاری دوره‌های آموزشی: در زمینه ارزش‌های فرهنگی و مهارت‌های ارتباطی
- تشویق کارکنان: ایجاد نظام پاداش‌دهی برای رفتارهای همسو با ارزش‌های سازمانی
- پایش و ارزیابی: سنجش دوره‌ای وضعیت فرهنگ سازمانی و دریافت بازخورد
- توسعه سیستم‌های یادگیری: ترویج فرهنگ یادگیری در بین کارکنان و مخاطبان

### نظارت و ارزیابی

- ارزیابی مستمر رفتارها و عملکرد کارکنان
- ایجاد سامانه بازخورد برای دریافت نظرات کارکنان و مراجعین
- ارائه گزارش‌های دوره‌ای برای شناسایی نقاط قوت و ضعف

### پیوست‌ها

- پیوست شماره یک - منشور اخلاقی سازمانی
- پیوست شماره دو - ارزش‌های سازمانی
- پیوست شماره سه - هنجارهای سازمانی
- پیوست شماره چهار - معیارهای عمومی شغلی
- پیوست شماره پنج - معیارهای اختصاصی شغلی
- پیوست شماره شش - تعیین استاندارد فعالیت‌های اداری و پشتیبانی
- پیوست شماره هفت - دستورالعمل تشویق و تنبیه کارکنان