



بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد

کارکنان در معاونت صدا
از دیدگاه کارکنان
پژوهشگاه علوم انسانی
رتال جامع علوم انسانی

● محمدعلی دوست محمدی

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت رسانه از

دانشکده صدا و سیما

گزارش: مهری حدادی

این قاعده مستثنی نبوده و بر حسب اهداف و مأموریت‌هایشان، پیشینه پیدایی، تکنولوژی، ساختار و روش‌های اجرایی و ... دارای فرهنگ‌های متفاوتی هستند.

افراد یک نظام اجتماعی دارای باورها، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترکی هستند که در مجموع فرهنگ آن نظام را تشکیل می‌دهند. سازمان‌ها نیز به عنوان یک نظام اجتماعی از

«فرهنگ را روح سازمان و انرژی اجتماعی تعریف می‌کنند که می‌تواند سازمان را به جلو براند یا از حرکت بازدارد. این توان بالقوه به خاطر تأثیری است که فرهنگ سازمان بر رفتار کارکنان دارد.»

بدین معنا اگر قرار باشد در یک سازمان دگرگونی‌های دلپسند و پایدار ایجاد شود، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش دگرگونی شود و عملاً کامیابی و شکست هر سازمان را باید در فرهنگ حاکم بر آن جست‌وجو کرد.

فرهنگ حاکم بر سازمان یا فرهنگ سازمانی با ترکیب دو مفهوم فرهنگ و سازمان، ضمن دربرداشتن معانی فرهنگ، محدود به سازمان می‌شود و همانند فرهنگ یک ملت یا شهر، فرهنگ تک یا یگانه نیست؛ بلکه آمیزه‌ای از فرهنگ‌های گوناگون یا پاره‌فرهنگ‌هایی است که زیر چتر یک سازمان گرد هم آمده‌اند.

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترکی دارند. این باورها، ارزش‌ها و هنجارها موجب انسجام و یکپارچگی در کوشش‌های ایشان، تعهد درونی آنها به سازمان و در نهایت موفقیت سازمان‌ها می‌شود.

با نگاهی به نقش و کارکردهای عمده فرهنگ سازمانی می‌توان به این نکته وقوف پیدا کرد که شاید هیچ متغیری در سازمان نتواند به اندازه فرهنگ، اعضای سازمان را یکپارچه، متحد و همسو کند؛ این اتحاد و یکپارچگی در صورت مدیریت صحیح می‌تواند پایدار بماند؛ به طوری که خصایص شخصیتی و رفتاری تک‌تک اعضای سازمان را در این جهت شکل داده و بسیج نماید.

از سویی در عصر جدید که با تغییر و تحولات فزاینده همراه است، افراد برای بقا و افزایش کارایی خود نیازمند تطبیق با شرایط جدید و سازگاری با محیط هستند و یکی از مؤلفه‌های اساسی که در تسهیل یا ممانعت از این سازگاری نقش مهمی را ایفا می‌کنند، فرهنگ سازمانی است. در واقع هر نوع تغییر در سازمان وابستگی جدی و شدیدی با فرهنگ آن سازمان دارد. قوت و ضعف هر نظام نیز با میزان تغییر و تحول فرهنگی آن ارتباط دارد. اینجاست که مدیریت تغییر فرهنگ سازمانی از امور مهمی است که باید در راستای سازگاری با محیط و افزایش کارایی عملکرد کارکنان مورد توجه جدی قرار گیرد؛ بر همین اساس، لازم است فرهنگ موجود در هر سازمانی مورد شناسایی قرار گیرد تا بتوان در صورت لزوم با تغییر در فرهنگ موجود و پیاده‌سازی و استقرار فرهنگ مطلوب، زمینه سازگاری با تحولات محیطی و بهبود عملکرد کارکنان را فراهم کرد.

سازمان صداوسیما نیز به عنوان یکی از نهادهای تأثیرگذار در حوزه‌های فرهنگ، سیاست، اقتصاد و... بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند شناخت کافی از محیط درونی و بیرونی خویش است؛ چرا که این سازمان دارای دامنه فعالیت وسیع و بسیار زیادی بوده و شدت و دوام اثرات مثبت و منفی فرهنگی این سازمان بی‌نظیر است و می‌تواند در همه ابعاد زندگی انسان در جامعه نفوذ کند.

با توجه به اینکه مهم‌ترین ویژگی جهان امروز رقابت رسانه‌ای است و سازمان صداوسیما درصدد مقابله با تهاجم فرهنگی و جنگ‌های روانی و رسانه‌ای است، بنابراین ناچار است با تکیه بر افراد سازمان به عنوان مهم‌ترین سرمایه، آنها را به درک، فهم و ارائه دانسته‌های جدید و استفاده عملی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق کند؛ بنابراین با توجه به تحولات فراروی سازمان‌ها و قبول این نکته که تغییر امری ضروری در سازمان‌ها به شمار می‌رود، لازم است که در وهله اول شناخت عمیق فرهنگ سازمانی در صداوسیما صورت گیرد تا بتوان به طور مؤثرتری به تدوین برنامه‌های مختلف سازمانی دست زد.

از سویی با عنایت به کارکرد خاص رادیو و عهده‌دارشدن مسئولیت‌های ویژه رسانه‌ای آن که شاید در دیگر بخش‌های سازمان وجود نداشته باشد، شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی رایج و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان به منظور افزایش کارایی معاونت، اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

پرداختن به مسئله فرهنگ سازمانی معاونت صدا از آن جهت مهم به نظر می‌رسد که این سازمان با فرهنگ تولید و مصرف خود می‌تواند از یک‌سو، ابزاری برای بررسی تخریب فرهنگ و یا به عنوان مجرای برای تهاجم فرهنگی و ورود فرهنگ ناسازگار و بیگانه باشد و از سویی دیگر می‌تواند به عنوان یک سازمان پیشروی فرهنگی در جهت پویایی و بالندگی فرهنگ جامعه عمل کند. بدیهی است که چنین سازمانی باید از غنی‌ترین فرهنگ‌های سازمانی برخوردار باشد. چنانچه فرهنگ سازمانی این معاونت از زوایای علمی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی به دست می‌دهد که می‌تواند به صورت اساس یا مبنایی باشد که منعکس‌کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است و مطالعه هر یک، تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان و در نتیجه کارایی این حوزه را نمایان خواهد کرد.

کلام آخر اینکه مدیریت منابع انسانی به عنوان یک برتری رقابتی محسوب شده و اگر معاونت صدا در صدد بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای سطح کیفی برنامه‌هاست، با استفاده از مدیریت فرهنگ به معنای استفاده از عناصر فرهنگی و تغییر و حتی

خلق این عناصر می‌تواند نقش مهمی در اثربخشی سازمان و دارا بودن کارکنانی با مهارت و وجدان کاری بالا داشته باشد.

محقق در این پژوهش، ضمن شناسایی وضعیت موجود فرهنگ سازمانی در معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران و تفاوت آن با وضعیت مطلوب، فرهنگ سازمانی و تأثیرات آن را بر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار می‌دهد.

بر این اساس تعیین وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در حوزه معاونت صدا و بررسی رابطه آن با عملکرد کارکنان این حوزه به عنوان هدف اصلی این پژوهش مطرح شده است. محقق در بیان فرضیه‌های تحقیق بر این باور است که فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت صدا در وضع موجود از نوع جزئی است و رابطه معنی‌داری میان فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت صدا و عملکرد منابع انسانی آن وجود دارد. جهت بررسی موضوع، اطلاعات لازم به دو روش کتابخانه‌ای- اسنادی و پیمایشی از طریق اجرای پرسشنامه در دو بخش فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان از میان نمونه آماری به حجم ۳۰۴ نفر به شیوه نمونه‌گیری سیستماتیک از ۳۵۵۰ کارمند بخش‌های مختلف صدا جمع‌آوری شده است.

سپس محقق با بهره‌گیری از الگوی استیفن رابینز، به عنوان کامل‌ترین و عمده‌ترین شاخصه‌های فرهنگ سازمانی مطرح از سوی اندیشمندان علم مدیریت، فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت صدا را با شاخصه‌های ابتکار و مسئولیت فردی، پذیرش مخاطره، هدایت، تحمل تضاد و برخوردها را با، انسجام و یکپارچگی، حمایت مدیریت، ساختار و کنترل، هویت سازمانی، سیستم پاداش، الگوی ارتباط، استانداردها و تصمیم‌گیری به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته است تا تأثیر آن را بر متغیر وابسته که همانا عملکرد کارکنان معاونت صداست، با شاخصه‌های عملکرد نیروی انسانی از نظر «هرسی» و «گلداسمیت» یعنی توان، شناخت، کمک، تمایل، ارزیابی، اعتبار و محیط سنجیده‌شده مورد بررسی قرار دهد.

در نهایت پرسشنامه جداگانه تهیه و تنظیم شد. در پاسخ به سؤال «فرهنگ سازمانی معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟» بر اساس ۱۲ شاخصه‌ای که برای فرهنگ سازمانی تعریف شده بود، پرسشنامه‌ای با ۴۱ سؤال تدارک دیده شد که هر یک از این شاخصه‌ها با چند سؤال (گویه) بررسی شدند تا فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت صدا به دست آید.

برای تعیین عملکرد کارکنان نیز پرسشنامه دیگری تنظیم شد تا هفت شاخصه اصلی عملکرد از طریق ۲۱ سؤال استخراج و در نهایت رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان و تأثیر متقابل آن تبیین شود.

هیچ متغیری در سازمان نمی‌تواند به اندازه فرهنگ، اعضای سازمان را یکپارچه، متحد و همسو کند. این اتحاد و یکپارچگی در صورت مدیریت صحیح می‌تواند پایدار بماند؛ به طوری که خصایص شخصیتی و رفتاری تک‌تک اعضای سازمان را در این جهت شکل داده و بسیج نماید.



از آنجا که هدف این تحقیق آن بود که با مقایسه دقیق متغیرهای فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان به استنباط علی آنها نائل آید و با نشان دادن همبستگی یا پیوستگی این دو رابطه، معنی داری بین آنها را تبیین کند، بنابراین علاوه بر بهره گرفتن از روش‌های تحلیل یک‌متغیره و توصیفی، برای بررسی همزمان دو متغیر و بررسی رابطه آنها از روش‌های تحلیل دو متغیر، چند متغیره و استنباطی استفاده شد.

از آنجا که در هر سطح تحلیل دامنه‌ای از روش‌های تحلیل وجود دارد و انتخاب این روش‌ها تا حد زیادی بسته به سطح سنجش متغیرهاست، در سطوح سنجش اسمی از آزمون X_2^2 و آماره‌های توصیفی متناسب از قبیل V کرامر و Sommersd استفاده شده است. در سطح سنجش ترتیبی نیز «آزمون‌های U من ویتنی» و در سطح سنجش فاصله‌ای آزمون F (تحلیل واریانس) و ضریب همبستگی «پیرسون» به کار گرفته شده است.

در این پژوهش از ۳۰۴ کارمند معاونت صدا که درباره «بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان در معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران» مورد نظرسنجی قرار گرفتند، ۶۲/۸٪ مرد و ۳۷/۲٪ زن و از این میان ۵۶/۹٪ متأهل و ۴۳/۱٪ مجرد بوده‌اند.

همچنین بیشترین تعداد پاسخگویان از گروه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال و کمترین تعداد پاسخگویان از گروه سنی بالای ۵۵ سال بوده‌اند.

بیشترین تعداد پاسخگویان با اختصاص ۳۸/۵٪ از تعداد کل پاسخگویان دارای مدرک لیسانس بوده‌اند.

در رابطه با وضعیت استخدامی باید گفت که بیشترین تعداد پاسخگویان در وضعیت استخدامی برنامه‌ای بوده‌اند؛ همچنین ۳۸/۵٪ پاسخگویان بین ۷ تا ۱۲ سال سابقه خدمت داشته‌اند که بیشترین درصد را به خود اختصاص داده‌اند.

یافته‌ها حکایت از آن دارد که براساس معیارها و استانداردهای علمی و الگوهای ارائه‌شده، فرهنگ حاکم بر بخش‌ها و زیرمجموعه‌های معاونت صدا از فرهنگی ضعیف، ناسالم و جزئی (براساس مدل گوفه-جونز) برخوردار است. تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیات، رابطه فرهنگ ضعیف سازمانی و عملکرد پایین کارکنان را نیز تأیید کردند که بدین ترتیب موجبات عدم رضایت شغلی آنان نیز فراهم گشته است.

فرهنگ حاکم بر رادیو ضعیف شناخته شد؛ چرا که قدرت هر فرهنگی با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌شود که یافته‌های پژوهش، این نکته را تأیید نمی‌کنند. پایین بودن توافق در میان کارکنان نسبت به مؤلفه‌های

فرهنگی و باورها و ارزش‌ها حکایت از ضعف فرهنگ دارد. اگر رضایت و توافق در مورد اهمیت ارزش‌ها و باورها وجود داشته باشد آن فرهنگ یک فرهنگ قوی است؛ بنابراین اداره‌هایی که در آنها ارزش‌های کلیدی معاونت بیشتر مورد قبول واقع نشده است و باعث شده تعهد کارمندان به آن ارزش‌ها کمتر شود، به طور یقین آن فرهنگ ضعیف بوده است. عدم امنیت شغلی و به دنبال آن تشدید جابه‌جایی‌ها، عدم تداوم رویه و از همه مهم‌تر حاکمیت قوانین و مقررات رسمی، دلایل دیگری بر ضعف فرهنگ است؛ چرا که یک فرهنگ قوی، رفتارهای افراد را تداوم داده و جایگزین قوانین و مقررات رسمی می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که در معاونت صدا، وفاداری، تعلق به سازمان و وظیفه‌شناسی کاهش یافته و دستیابی به تعالی و نوآوری در حد یک آرزو باقی مانده است؛ از سویی به ارزش‌ها و مفروضات منفی، پاسخ داده می‌شود که منجر به ترویج آن ارزش‌های غیراخلاقی شده و تغییر را با دشواری مواجه می‌سازد. مجموع نمرات پاسخگویان، فرهنگ این معاونت را پراکنده و ناپیوسته نشان می‌دهد که این فرهنگ یک فرهنگ ضعیف قلمداد می‌شود و در نتیجه عملکرد و بهره‌وری را دچار آسیب می‌کند.

وجود فرهنگ قوی و مثبت است که منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان و ثبات رفتاری آنان می‌شود؛ این در حالی است که فرهنگ حاکم بر معاونت صدا، فرهنگی بیمار و ناسالم است؛ چرا که در این حوزه نیز همانند دیگر فرهنگ‌های بیمار، علائم و مشخصه‌هایی نظیر تقدم و اهمیت مراحل انجام کار بر دستیابی به هدف، اهمیت بیشتر سلسله‌مراتب نسبت به ارائه خدمات و ... مشهود است؛ همچنین در این معاونت، مدیران از قدرت خویش در جهت پرورش توانمندی‌های کارکنان استفاده نمی‌کنند؛ چون آنان غالباً روش‌های کنترل‌کننده بیرونی، اقدامات مداخله‌جویانه و استرس‌زا را در پیش می‌گیرند و در نتیجه اقدامات کارکنان تحت تأثیر عوامل انگیزش منفی مانند حقارت، ترس و عدم امنیت شغلی است.

از دیگر مشخصه‌های فرهنگ بیمار در معاونت صدا می‌توان به فقدان جوی حمایت‌کننده، عدم پرورش ریسک‌پذیری، درس‌نگرفتن از اشتباهات و مشکلات و حاکم نبودن حس درک اشاره کرد.

اما در قبول فرضیه اول پژوهش، فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت صدا در وضعیت جزئی است؛ چون براساس مدل گوفه و جونز، فرهنگ سازمانی به چهار نوع گروهی، شبکه‌ای، مادی و جزئی تقسیم می‌شود؛ در این دیدگاه جامعه‌پذیری (انجام کار توسط کارمندان بدون اینکه از یکدیگر انتظاری داشته باشند) و انسجام و یکپارچگی، دو عامل اساسی شناخته می‌شوند.

داده‌ها نشان می‌دهد که در معاونت صدا، کارمندان، همکاران خود را به دیده اعضای خانواده خود نمی‌نگرند، همدیگر را به ندرت می‌شناسند، مشتاقانه به یکدیگر کمک نمی‌کنند، آشکارا اطلاعات را تقسیم و تسهیم نمی‌کنند، برای دستیابی به اهداف سازمانی مصمم نیستند، کارها را با میل و رغبت و سرعت انجام نمی‌دهند و احساس تعلق خاطر به اداره متبوع خود ندارند؛ همه این موارد تأییدکننده جامعه‌پذیری پایین و اتحاد و همبستگی کم در معاونت صداست که نشان‌دهنده فرهنگ جزئی در این معاونت است.

در این پژوهش، مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در عملکرد و اثربخشی کارکنان در نظر گرفته شده است که یافته‌های تحقیق حکایت از آن دارد که با توجه به ضعیف بودن فرهنگ در معاونت صدا، عملکرد کارکنان نیز پایین است؛ چرا که عملکرد، تابعی از توان و انگیزه است که داده‌ها نشان از بی‌انگیزگی کارمندان دارد.

ماهیت فرهنگ سازمانی از چندین مؤلفه تشکیل شده است که از آن جمله می‌توان به مؤلفه‌های مطرح‌شده توسط «استیفن رابینز» همچون خلاقیت، پذیرش مخاطره، هدایت، یکپارچگی و... اشاره کرد که بر عملکرد کارکنان تأثیر بسزایی دارند. در ادامه هر یک از مؤلفه‌ها در معاونت صدا به تفکیک بررسی و رابطه آن با عملکرد کارکنان تبیین شده است:

۱- مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

رابطه بین مؤلفه‌های ابتکار و مسئولیت فردی، پذیرش مخاطره، هدایت، انسجام و یکپارچگی، حمایت مدیریت، ساختار و کنترل، هویت سازمانی، تشویق و پاداش، استانداردها و تصمیم‌گیری در کارکنان معاونت صدا رابطه‌ای مثبت و مستقیم بوده و شدت آن (با توجه به مقدار ضریب همبستگی) ضعیف ارزیابی شده است.

همچنین رابطه بین مؤلفه‌های تحمل تضاد و برخوردها را و الگوی ارتباط در معاونت صدا و عملکرد کارکنان آن معاونت، رابطه‌ای مثبت و مستقیم بوده و شدت آن متوسط ارزیابی شده است.

۲- مؤلفه‌های عملکرد

۴/۴۷٪ پاسخگویان وجود مؤلفه توان در معاونت صدا را در حد متوسط، ۵/۳۸٪ قوی، ۲/۱۱٪ بسیار قوی، ۲٪ ضعیف و ۱٪ نیز بسیار ضعیف عنوان کرده‌اند. ۶/۵۷٪ پاسخگویان میزان مؤلفه شناخت را در معاونت صدا در حد متوسط، ۹/۳۳٪ ضعیف، ۹/۴٪ بسیار ضعیف و ۶/۳٪ قوی دانسته‌اند.



۴۳/۸٪ پاسخگویان وجود مؤلفه کمک در معاونت صدا را متوسط، ۳۶/۵٪ ضعیف، ۱۷/۴٪ بسیار ضعیف و ۲/۳٪ قوی ارزیابی کرده‌اند.

۴۴/۱٪ پاسخگویان وجود مؤلفه تمایل در معاونت صدا را قوی، ۴۰/۸٪ متوسط، ۱۲/۲٪ بسیار قوی، ۲٪ ضعیف و ۱٪ نیز در حد بسیار ضعیف ارزیابی کرده‌اند.

۶۶/۱٪ پاسخگویان، وجود مؤلفه ارزیابی را در معاونت صدا در حد متوسط، ۱۹/۴٪ قوی، ۷/۲٪ ضعیف، ۴/۳٪ بسیار ضعیف و ۳٪ بسیار قوی عنوان کرده‌اند. ۴۷٪ پاسخگویان، وجود مؤلفه اعتبار در این معاونت را در حد متوسط، ۲۸٪ ضعیف، ۲۰/۱٪ بسیار ضعیف، ۳/۹٪ قوی و ۱٪ بسیار قوی دانسته‌اند.

۷۰/۱٪ پاسخگویان تأثیر محیط بر عملکرد کارکنان معاونت صدا را در حد متوسط، ۱۶/۱٪ قوی، ۱۰/۹٪ ضعیف و ۳٪ بسیار ضعیف عنوان کرده‌اند.

در مجموع ۵۱/۳٪ پاسخگویان، فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت صدا را ضعیف، ۲۱/۴٪ بسیار ضعیف، ۲۶٪ متوسط و ۱/۳٪ قوی ارزیابی کرده‌اند.

با توجه به ضریب همبستگی پیرسون، رابطه‌ای مثبت و مستقیم بین فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت صدا و عملکرد کارکنان این معاونت در حد متوسط وجود دارد.

همچنین ۶۵/۱٪ پاسخگویان، عملکرد کارکنان این معاونت را متوسط، ۱۷/۸٪ ضعیف، ۱۳/۸٪ قوی، ۲٪ بسیار ضعیف و ۱/۳٪ بسیار قوی ارزیابی کرده‌اند.

خلاصه آنکه این پژوهش نیز همانند نظریات و نوشته‌های صاحب‌نظران، بر مفهوم فرهنگ و قدرت و سرایت ارزش‌های معنوی، عقاید و فرضیاتی تأکید دارد که نیروی انسانی به آنها وابسته است؛ به طوری که معتقد است فرهنگ سازمانی قادر خواهد بود که به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان تأثیر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد و جانشین مناسبی برای قوانین و مقررات خشک و رسمی باشد و حتی مؤثرتر از سیستم کنترل سازمان عمل کند؛ در صورتی که فرهنگ معاونت صدا قوی و مثبت شود، باعث خواهد شد که کارکنان این حوزه درباره آنچه انجام می‌دهند، احساس بهتری داشته و امور محوله را به نحو احسن انجام دهند؛ در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر خواهد شد. بهبود عملکرد متعاقباً باعث بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد شد. افزایش عملکرد در گرو فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرش‌ها، طرز تلقی و نظام ارزش‌هاست.

این تحقیق مدعی است سازوکار بهبود عملکرد نه در قوانین و مقررات که در ارزش‌های مشترک و تعهد به ارزش‌های فرهنگی

نهفته است؛ به طوری که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا به عملکرد بالا نیز دست یافت.

در جهت ایجاد چنین سیستمی، ارزش‌های فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و در این میان، مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند؛ زیرا بهبود عملکرد در حیطه مسئولیت مدیران است و از سطح مدیریت شروع می‌شود. بر این اساس انتظار می‌رود گام دوم از سوی مدیران سطوح بالای اجرایی معاونت برداشته شود. این پژوهش با تأکید بر نقش ویژه فرهنگ در یکپارچگی، اتحاد و همسویی کارکنان در معاونت صدا معتقد است که باید روی فرهنگ سازمانی کار کرد تا همیشه قوی و زنده بماند و متناسب با شرایط و مقتضیات حرکت کرده و در مسیری درست، اثربخش و مفید به حال برنامه‌ها، باقی بماند. نتایج و یافته‌ها نشان می‌دهد که خلاقیت و ابتکار فردی کارکنان به خوبی تشویق نمی‌شود و مقررات دست‌وپاگیر اداری مانع انجام کارهاست. بر این اساس لازم است مدیریت مقررات و رویه‌های موجود در کار مورد بازنگری قرار گرفته و با توجه به نوع کار، ساختارمندی کارها به حداقل کاهش یابد.

از سویی به نظر می‌رسد، مدیریت در تبیین اهداف سازمانی و جذب تعهد کارکنان موفقیت کمتری داشته است، حمایت مدیران از کارکنان اندک است و ارتباط نزدیکی میان آنان وجود ندارد و... این عوامل می‌تواند هویت سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. در این راستا لازم است، مدیریت توجه بیشتری به آنان داشته و آنها را بیشتر مورد حمایت قرار دهد؛ همچنین سیستم‌های پاداش و ارزیابی مورد بازنگری قرار گیرد. تلاش وافر برای جذب و حفظ نیروهای کارآمد، خبره و شایسته، استخدام و به‌کارگیری افراد براساس ضوابط، گشودن کانال‌های ارتباطی به روی نظرات و پیشنهادها و عملیاتی‌شدن آنها و تغییر نگرش مدیران نسبت به زیردستان، از جمله موارد پیشنهادی محقق در پایان‌نامه مزبور است.

خلاصه آنکه فرهنگی که در جهت بهره‌وری و افزایش عملکرد نیست، به هر طریق ممکن باید تغییر کند. بسته به سلیقه و ابتکار مدیران، تغییرات مناسب در فرهنگ باید ایجاد شود تا به صورت یک فرهنگ سازگار با مقتضیات سازمانی جدید درآید.

برای این کار، مدیران رادیو باید نخست فرهنگ موجود را تجزیه و تحلیل کرده، جایگاه مطلوب رادیو را تعریف نموده، رسالت و اهدافشان را تبیین کنند و فرهنگ و ارزش‌های مناسبی که اهداف آنها را حمایت کند، مشخص و سپس ایجاد نمایند و در مواقع لازم برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمانی، راه حل مناسبی انتخاب کنند.

