



فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان در معاونت صدا

❖ مبری حدادی

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 می‌شوند.

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.

فرهنگ آن سازمان باید دستخوش دگرگونی گردد. 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 در برداشتن معانی فرهنگ، محدود به سازمان می‌شود و همانند فرهنگ یک ملت یا شهر، تک و 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

افراد یک نظام اجتماعی دارای باورها، اعتقادات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترکی هستند که در مجموع فرهنگ آن نظام را تشکیل می‌دهند. سازمان‌ها هم که نظام اجتماعی‌اند، از این قاعده مستثنی نبوده و بر حسب اهداف و مأموریت‌هایشان، پیشینه‌پدایی، تکنولوژی، ساختار و روش‌های اجرایی و ... دارای فرهنگ‌های متفاوتی هستند.

فرهنگ را روح سازمان و انرژی اجتماعی تعریف می‌کنند که می‌تواند سازمان را جلو ببرد 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،

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 ایفا می‌کند، فرهنگ سازمانی است. در واقع هر نوع تغییر در سازمان وابستگی جدی و شدیدی با فرهنگ آن سازمان دارد. قوت و ضعف هر نظام 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 سازمان 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 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؛ چراکه این سازمان علاوه بر دامنه فعالیت وسیع، در زمینه شدت و دوام تأثیرات مثبت و منفی فرهنگی بی‌نظیر است و می‌تواند در همه ابعاد زندگی انسان در جامعه نفوذ کند.

با توجه به اینکه مهم‌ترین ویژگی جهان رسانه‌های امروز، رقابت است و سازمان صداوسیما در صدد مقابله با ناتوی فرهنگی و جنگ‌های روانی و رسانه‌ای است، بنابراین ناچار است با تکیه بر منابع انسانی سازمان که مهم‌ترین سرمایه‌اند، 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 فراوری 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 پرداخت.

از سویی با عنایت به کارکرد خاص رادیو و عهده‌دار شدن مسئولیت‌های ویژه رسانه‌ای - 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 رادیو 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 یک سو ابزاری برای بررسی تخریب فرهنگ و یا مجرای برای تهاجم فرهنگی و ورود فرهنگ ناسازگار و بیگانه باشد و از سویی دیگر می‌تواند مانند یک سازمان پیشروی فرهنگی در جهت پویایی و بالندگی فرهنگ در 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 اساسی 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.

و آخر اینکه مدیریت منابع انسانی 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 معاونت صدای جمهوری اسلامی ایران و تفاوت آن با وضعیت مطلوب، فرهنگ سازمانی و تأثیرات آن را بر عملکرد کارکنان بررسی می‌کند.

بر این اساس تعیین وضعیت فرهنگ سازمانی موجود در حوزه معاونت صدا و بررسی رابطه آن با عملکرد کارکنان این حوزه 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 روش 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، که کامل‌ترین و عمده‌ترین شاخصه‌های فرهنگ سازمانی مطرح از سوی اندیشمندان علم مدیریت است، فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت صدا را با شاخصه‌های ابتکار و مسئولیت‌فردی، پذیرش مخاطره، هدایت، تحمل تضاد و برخوردها، 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 (توان،

شناخت، کمک، تمایل، ارزیابی، اعتبار و محیط سنجیده شده) را بررسی کند. در نهایت پرسشنامه جداگانه‌ای 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 پرسشنامه دیگری تنظیم شد تا هفت

تحلیل یک متغیره و توصیفی، برای بررسی هم‌زمان دو متغیر و بررسی رابطه آنها، از روش‌های تحلیل دو متغیره، 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 و آماره‌های توصیفی متناسب از قبیل V کرامر و Sommersd استفاده شده است. در سطح سنجش ترتیبی نیز آزمون‌های U من و ویتنی و در سطح سنجش فاصله‌ای آزمون F (تحلیل واریانس) و ضریب همبستگی پیرسون

بالا ۵۵ سال بوده‌اند. بیشترین تعداد پاسخگویان با اختصاص ۳۸/۵٪ از تعداد کل پاسخگویان دارای مدرک لیسانس بوده‌اند. درباره وضعیت استخدامی باید گفت که بیشترین تعداد پاسخگویان در وضعیت استخدامی برنامه‌ای بوده‌اند؛ همچنین ۳۸/۵٪ پاسخگویان بین هفت تا ۱۲ سال سابقه خدمت داشته‌اند که بیشترین درصد را به خود اختصاص داده‌اند. یافته‌ها حکایت از آن دارد که بر اساس معیارها و استانداردهای علمی و الگوهای ارائه شده، فرهنگ حاکم بر



هیچ تغییری 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 تک تک اعضای سازمان را در این جهت شکل داده و بسیج نماید.

شاخصه اصلی عملکرد از طریق ۲۱ سؤال استخراج و در نهایت رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان و تأثیر متقابل آن تبیین شود. از آنجا که هدف این تحقیق آن بود که با مقایسه دقیق متغیرهای فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان به استنباط علمی آنها نائل آید و با نشان دادن همبستگی یا پیوستگی این دو رابطه، معنی‌دار بودن بین آنها را تبیین کند، بنابراین علاوه بر بهره‌گرفتن از روش‌های

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 بودند. از این میزان 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

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 تأیید کردند که بدین ترتیب موجبات عدم رضایت شغلی آنان فراهم شده است. فرهنگ حاکم بر رادیو ضعیف شناخته شد؛ چرا که قدرت هر فرهنگ 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، فرهنگی قوی است؛ بنابراین اداره‌هایی که در آنها ارزش‌های کلیدی معاونت مورد قبول واقع نشده است و باعث شده تعهد کارمندان به آن ارزش‌ها کمتر شود، به طور یقین آن فرهنگ ضعیف بوده است. نبود 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 یک‌آرزو باقی مانده است؛ از سویی به ارزش‌ها و مفروضات منفی، پاسخ داده می‌شود که منجر به ترویج ارزش‌های نامناسب شده و تغییر را با دشواری مواجه می‌سازد.

مجموع نمرات پاسخگویان، فرهنگ این معاونت را پراکنده، متفرق و ناپیوسته نشان می‌دهد؛ این فرهنگ یک فرهنگ ضعیف قلمداد می‌شود و در نتیجه عملکرد و بهره‌وری را دچار آسیب می‌کند.

وجود فرهنگ قوی و مثبت منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان و ثبات رفتاری آنان می‌شود؛ این در حالی است که فرهنگ حاکم بر معاونت صدا، فرهنگی قابل دفاع نیست؛ چرا که علائم و مشخصه‌هایی نظیر تقدم و اهمیت مراحل انجام کار بر دستیابی هدف، اهمیت بیشتر سلسله مراتب نسبت به

ارائه خدمات و... مشهود است؛ همچنین در این معاونت، لازم است که مدیران از قدرت خویش در جهت پرورش توانمندی‌های کارکنان استفاده کنند، اقدامات کارکنان تحت تأثیر عوامل انگیزش منفی مانند حقارت، ترس و عدم امنیت شغلی است.

از دیگر مشخصه‌های فرهنگ نامناسب در معاونت صدا می‌توان به فقدان جوی حمایت‌کننده، عدم پرورش ریسک‌پذیری و درس‌نگرفتن از اشتباهات و مشکلات اشاره کرد.

اما در قبول فرضیه اول پژوهش، فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت صدا در وضعیت جزئی است؛ چون بر اساس 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 عاملی مؤثر در عملکرد و اثربخشی کارکنان در نظر گرفته شده است؛ یافته‌های تحقیق حکایت از آن دارد که با توجه به ضعف بودن فرهنگ در معاونت صدا، عملکرد کارکنان پایین

است؛ چرا که عملکرد، تابعی از توان و انگیزه است که داده‌ها از بی‌انگیزگی کارمندان حکایت دارد.

ماهیت فرهنگ سازمانی از چندین مؤلفه تشکیل شده است که از آن جمله می‌توان به مؤلفه‌های مطرح شده 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:

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 و عملکرد آنها، 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 و الگوی ارتباط در معاونت صدا و عملکرد کارکنان آن معاونت، رابطه‌ای مثبت و مستقیم بوده و شدت آن متوسط ارزیابی شده است.

مؤلفه‌های عملکرد

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

۴۳/۸٪ پاسخگویان وجود مؤلفه «کمک» در معاونت صدا را متوسط، ۳۶/۵٪ ضعیف، ۱۷/۴٪ بسیار ضعیف و ۴/۳٪ در حد قوی ارزیابی کرده‌اند. ۴۴٪ پاسخگویان وجود مؤلفه

«تمایل» در معاونت صدرا قوی، $40/8\%$ متوسط، $12/2\%$ بسیار قوی، 2% ضعیف و 1% نیز در حد بسیار ضعیف ارزیابی کرده‌اند.

$66/1\%$ پاسخگویان، وجود مؤلفه «ارزیابی» را در معاونت صدا در حد متوسط، $19/4\%$ قوی، $7/2\%$ ضعیف، $4/3\%$ بسیار ضعیف و 3% در حد بسیار قوی مطرح نموده‌اند. 47% پاسخگویان، وجود مؤلفه «اعتبار» در این معاونت را در حد متوسط، 28% ضعیف، $20/1\%$ بسیار ضعیف، $3/9\%$ قوی و 1% در حد بسیار قوی دانسته‌اند.

70% پاسخگویان تأثیر «محیط» بر عملکرد کارکنان معاونت صدا را در حد متوسط، $16/1\%$ قوی، $10/9\%$ ضعیف و 3% در حد بسیار ضعیف عنوان کرده‌اند.

در مجموع $51/3\%$ پاسخگویان، فرهنگ سازمانی حاکم بر معاونت صدا را ضعیف، $21/4\%$ بسیار ضعیف، 26% متوسط و $1/3\%$ در حد 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 $65/1\%$ پاسخگویان، عملکرد کارکنان این معاونت را متوسط، $17/8\%$ ضعیف، $13/8\%$ قوی، 2% بسیار ضعیف و $1/3\%$ در حد بسیار قوی ارزیابی کرده‌اند.

خلاصه آنکه این پژوهش نیز همانند نظریات و نوشته‌های صاحب‌نظران بر مفهومی 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 سازمانی‌ای قادر خواهد بود که به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان تأثیر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد که 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 باشند 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. 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 در دوره بررسی، مدیریت در تبیین اهداف سازمانی و جذب تعهد کارکنان موفقیت چشمگیری نداشته است، حمایت مدیران از کارکنان اندک است و ارتباط نزدیکی میان آنان وجود ندارد و... این عوامل می‌توانند هویت سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. 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 نظرها و پیشنهادهای عملیاتی‌شدن آنها و تغییر نگرش مدیران نسبت به زیردستان از جمله موارد پیشنهادی محقق در پایان‌نامه مزبور است.

خلاصه آنکه فرهنگ 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 کرده، رسالت و اهدافشان را تبیین کنند و فرهنگ و ارزش‌های مناسبی که اهداف آنها را حمایت کند، مشخص و سپس آنها را ایجاد نمایند و در مواقع لازم برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمانی راه حل مناسبی انتخاب کنند.

منبع:

گزارشی از پایان‌نامه محمدعلی دوست محمدی