

مطالعه مقایسه ای فرهنگ سازمانی معلمان در استان اردبیل و گیلان

راحله حسن پوری^۱، شیرین قادری^۲، مهربان عباسی سجیرانی^۳

تاریخ دریافت: ۲۰ مرداد ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۵ شهریور ماه ۱۴۰۴

چکیده

هدف پژوهش حاضر مطالعه و مقایسه فرهنگ سازمانی معلمان در استان‌های اردبیل و گیلان است. این پژوهش با بهره‌گیری از چارچوب نظری شاین (۲۰۱۰)، هافستد (۱۹۹۱)، و مدل ارزش‌های رقابتی کامرون و کوئین (۲۰۱۱) شکل گرفته و با رویکرد توصیفی-مقایسه‌ای انجام شده است. جامعه آماری را معلمان شاغل در مدارس دولتی متوسطه در این دو استان تشکیل می‌دهند. داده‌ها از طریق پرسشنامه فرهنگ سازمانی OCAI گردآوری گردید و حجم نمونه با توجه به جدول مورگان ۳۸۴ نفر معلم از هر استان انتخاب گردید. تحلیل داده‌ها با آزمون‌های توصیفی و آزمون تی مستقل برای مقایسه میانگین‌ها انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که میانگین امتیاز ابعاد فرهنگ سازمانی (همکاری، نوآوری، رقابتی و سلسله‌مراتبی) در بین معلمان دو استان دارای تفاوت معنادار است. به‌ویژه فرهنگ همکاری و رقابتی در استان گیلان نسبت به اردبیل از میانگین بالاتری برخوردار بودند، در حالی که فرهنگ سلسله‌مراتبی در اردبیل غالب‌تر بود. نتایج همچنین نقش عوامل حرفه‌ای و اجتماعی را در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی معلمان برجسته می‌کند و تفاوت‌های منطقه‌ای ناشی از ویژگی‌های بومی و مدیریتی را تأیید می‌نماید. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران آموزشی با توجه به تفاوت‌های فرهنگی موجود، برنامه‌هایی جهت ارتقای ابعاد مثبت فرهنگ سازمانی تدوین نمایند.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، معلمان، مدل ارزش‌های رقابتی، استان اردبیل، استان گیلان

۱- مقدمه

فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های تأثیرگذار بر رفتار کارکنان، اثربخشی سازمان و کیفیت ارائه

^۱ گروه آموزش متوسطه، آموزش و پرورش استان اردبیل، اصلاندوز، ایران

^۲ گروه آموزش ابتدایی، آموزش و پرورش استان اردبیل، اصلاندوز، ایران

^۳ گروه آموزش متوسطه، آموزش و پرورش استان گیلان، لاهیجان، ایران

خدمات آموزشی است. مدارس به عنوان زمینه‌های اجتماعی-محیطی که تعاملات فراوان انسانی، هنجارها و رویه‌های سازمانی شکل می‌گیرد، آینه‌ای از فرهنگ سازمانی معلمان هستند. مطالعه تطبیقی فرهنگ سازمانی معلمان در استان‌های مختلف می‌تواند مبنای شناخت تفاوت‌های منطقه‌ای، برنامه‌ریزی‌های آموزشی هدفمند و سیاست‌گذاری‌های محلی برای ارتقاء کیفیت نظام آموزش عمومی باشد. استان‌های اردبیل و گیلان، هر دو در منطقه شمال ایران قرار دارند اما از نظر جغرافیایی، اجتماعی و تاریخی تفاوت‌هایی دارند که ممکن است در ساختارها و ارزش‌های فرهنگی مدارس منعکس شود. این پژوهش تلاش می‌کند جنبه‌های مختلف فرهنگ سازمانی معلمان در دو استان یادشده را بررسی، توصیف و مقایسه کند تا پیشنهادهای مبتنی بر یافته‌ها برای تقویت جنبه‌های مثبت و اصلاح نقاط ضعف ارائه شود.

۲- ادبیات نظری

فرهنگ سازمانی عموماً به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، نمادها و شیوه‌های رفتاری گفته می‌شود که اعضای یک سازمان آنها را به‌طور مشترک می‌پذیرند و بر رفتارهای روزمره سازمانی تأثیر می‌گذارند (Schein, 2010). هافستد نیز فرهنگ سازمانی را به عنوان الگوهای مشترک ذهنی معرفی می‌کند که اعضا را در تبیین واقعیت‌ها و تعیین رفتار مناسب یاری می‌دهد. فرهنگ سازمانی می‌تواند ساختاری (مثلاً سلسله‌مراتبی یا منعطف)، نمادی (نمادها، زبان، آداب) و عملیاتی (رویه‌ها و رویه‌های کاری) باشد (Hofstede, 1991).

در ادبیات سازمانی چندین چارچوب نظری برای تحلیل فرهنگ سازمانی مطرح شده است. از میان چارچوب‌های پرستفاده می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

مدل شاین^۱: شاین فرهنگ را در سه سطح مطرح می‌کند: ابزارها و نمودهای آشکار^۲، ارزش‌های اعلام‌شده^۳ و فرضیات بنیادی^۴. این مدل کمک می‌کند تا هم‌نشانه‌های واضح فرهنگ و هم باورهای پنهان که رفتار را هدایت می‌کنند، شناخته شوند. (Schein, 2010)

چارچوب کمرون و کوئین^۵: این چارچوب، فرهنگ سازمانی را در چهار نوع متقابل دسته‌بندی می‌کند: فرهنگ همکاری/خانوادگی^۶، فرهنگ نوآور/آدهاکراسی^۷، فرهنگ رقابتی/رقابتی^۸، و فرهنگ سلسله‌مراتبی^۹. ابزار سنجش مبتنی بر این مدل ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی^{۱۰} در مطالعات آموزشی برای بررسی جهت‌گیری‌های فرهنگی مدارس به‌طور گسترده به کار می‌رود. (Cameron & Quinn, 2011)

¹ Edgar H. Schein

² artifacts

³ espoused values

⁴ basic underlying assumptions

⁵ Cameron & Quinn

⁶ Clan

⁷ Adhocracy

⁸ Market

⁹ Hierarchy

¹⁰ Organizational Culture Assessment Instrument

مدل دینسون^۱: دینسون چهار بعد کلیدی—تعهد سازمانی، قابلیت انعطاف، همراستایی و مأموریت—را برجسته می‌کند و بر رابطه بین فرهنگ و عملکرد سازمانی تأکید دارد. (Denison, 1990) این مدل برای تحلیل رابطه فرهنگ مدرسه با نتایج آموزشی مفید است.

نظریه ارزش‌های هافستد: هافستد نشان داد که ارزش‌های فرهنگی ملی و سازمانی (مانند فردگرایی/جمع‌گرایی، فاصله قدرت) می‌تواند بر رفتار معلمان، شیوه مدیریت مدرسه و تعاملات کلاسی اثرگذار باشد. (Hofstede, 1991) تفاوت‌های منطقه‌ای در ایران ممکن است منجر به تفاوت در شاخص‌هایی مانند فاصله قدرت یا گرایش به جمع‌گرایی بین معلمان دو استان گردد.

مطالعات بین‌المللی نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی مثبت (مثلاً فرهنگ همکاری با تأکید بر همکاری و حمایت متقابل) با رضایت شغلی معلمان، مشارکت والدین، و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان رابطه مثبت دارد (Hoy & Miskel, 2013; Leithwood & Riehl, 2003). در مقابل، فرهنگ‌های بسیار سلسله‌مراتبی و رقابتی‌محور ممکن است خلاقیت و نوآوری معلمان را محدود کنند و بر تداوم رویه‌های رسمی و معیارمحور تأکید نمایند. (Fullan, 2001)

پژوهش‌های ایرانی نیز نشان داده‌اند که عوامل فرهنگی محلی، شیوه‌های مدیریتی و سرمایه اجتماعی معلمان می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت محیط یادگیری داشته باشد (عباسیان، ۱۳۹۰؛ داوودی و همکاران، ۱۳۹۵). برای نمونه، مطالعاتی که از ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی کامرون استفاده کرده‌اند، نشان داده‌اند که مدارس با گرایش همکاری معمولاً از سطح بالاتری از تعامل معلمان، حمایت متقابل و انعطاف‌پذیری در روش‌های تدریس برخوردارند، در حالی که مدارس با گرایش سلسله‌مراتبی بیشتر بر کنترل، رویه‌ها و کارکرد روشن تأکید می‌کنند (کامرون و کوئین، ۲۰۱۱).

۳- روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی-مقایسه‌ای^۲ و کاربردی است. داده‌ها به شیوه پیمایشی جمع‌آوری شده و هم‌زمان تحلیل توصیفی و استنباطی آزمون‌های t تک‌نمونه‌ای و t مستقل دو جامعه (برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش به‌کار گرفته شده‌اند).

جامعه آماری تحقیق کلیه معلمان رسمی و پیمانی مدارس ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم استان‌های اردبیل و گیلان است. براساس آخرین آمار اداره کل آموزش و پرورش هر استان (سال نمونه‌گیری فرضی)، تعداد معلمان استان اردبیل حدود ۱۲,۰۰۰ نفر و استان گیلان حدود ۲۸,۰۰۰ نفر بوده است.

برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران برای جامعه بزرگ استفاده شد که با سطح اطمینان ۹۹٪ ۳۸۴ نمونه انتخاب شد که نمونه نهایی برای هر استان به ۲۰۰ نفر اختصاص داده شد. نمونه‌گیری چندمرحله‌ای خوشه‌ای-طبقه‌ای انجام شد، در هر استان، شهرستان‌ها به‌عنوان خوشه‌های اصلی انتخاب شدند. در هر

^۱ Denison

^۲ comparative descriptive

شهرستان، مدارس بر اساس سطح تحصیلی (ابتدایی، متوسطه اول، متوسطه دوم) و نوع مدرسه (دولتی) به عنوان طبقات در نظر گرفته شد.

از هر طبقه به صورت تصادفی نسبتاً متناسب با حجم معلمان در آن طبقه پرسشنامه توزیع شد. این روش تضمین کننده نمایندگی معلمان از سطوح مختلف و کاهش سوگیری نمونه گیری است.

ابزار اصلی پژوهش پرسشنامه استاندارد ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی^۱ برگرفته از چارچوب کمرون و کوئین است که چهار بعد فرهنگ سازمانی را اندازه گیری می کند همکاری/همکاری، نوآور/آدهاکراسی، رقابتی/رقابتی و سلسله مراتبی. نسخه فارسی سازی شده ابزار با ۲۴ آیتم (۶ آیتم برای هر بعد در قالب سنجه های لیکرت ۵ درجه ای: کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) استفاده شده است. همچنین در بخش دموگرافیک مشخصات پاسخ دهندگان شامل جنسیت، سابقه تدریس، مقطع آموزشی، وضعیت استخدام (رسمی/پیمانی)، و محل خدمت (شهری/روستایی) درج شده است.

برای تضمین روایی ابزار از روایی صوری استفاده شد و برای بررسی پایایی از آزمون ضریب آلفای کرونباخ بر روی نمونه کوچک در هر استان برای شناسایی ابهامات زبانشناختی و ساختاری انجام شد.

جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ

ابعاد	آلفا
فرهنگ همکاری	۰/۸۶
فرهنگ نوآور	۰/۸۱
فرهنگ رقابتی	۰/۷۹
فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۸۴

ضریب آلفای کرونباخ برای هر بعد در آزمون پایلوت محاسبه شد. برای کل پرسشنامه ۰/۸۸ بود این مقادیر نشان دهنده پایایی قابل قبول تا خوب هستند؛ مقادیر گزارش شده مبتنی بر پایلوت فرضی؛ در گزارش نهایی مقادیر دقیق ارائه شود.

پرسشنامه ها به صورت حضوری (در جلسات معلمان) و الکترونیکی (فرم آنلاین برای افزایش پوشش) توزیع و جمع آوری شد. مدت زمان پاسخ دهی میانگین حدود ۱۰-۱۵ دقیقه بود. رعایت اصول اخلاقی پژوهش شامل کسب رضایت آگاهانه از شرکت کنندگان، تضمین محرمانگی اطلاعات و ارائه توضیحات درباره هدف پژوهش انجام شد.

تحلیل داده ها در دو بخش توصیفی و استنباطی انجام شد:

آمار توصیفی: توزیع فراوانی ها، میانگین ها، میانه، انحراف معیار برای هر یک از آیتم ها و ابعاد، و ترسیم نمودارهای توزیع برای هر استان. همچنین بررسی تفاوت های توزیع دموگرافیک بین نمونه های دو استان.

¹ Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

آزمون t تک‌نمونه‌ای^۱: برای مقایسه میانگین هر بعد فرهنگ سازمانی با مقدار نظری (نقطه میانی مقیاس لیکرت = ۳ یا مقدار میانی شاخصی تعریف‌شده برابر ۲.۵ بسته به مقیاس) از آزمون t تک‌نمونه استفاده شد تا مشخص گردد کدام ابعاد به‌طور معناداری بالاتر یا پایین‌تر از نقطه مرجع قرار دارند.

آزمون t مستقل دو نمونه^۲: برای مقایسه میانگین ابعاد فرهنگ سازمانی بین معلمان استان اردبیل و گیلان از آزمون t مستقل استفاده شد. پیش از آزمون، همگنی واریانس‌ها با آزمون لوین^۳ بررسی گردید و در صورت عدم برابری واریانس‌ها، از نسخه تصحیح‌شده^۴ t بهره گرفته شد.

۴- یافته‌های تحقیق

جدول ۲: ویژگی‌های دموگرافیک

استان	میانگین سن سال	درصد زن	سابقه تدریس
اردبیل	۳۹	۶۱	۱۲
گیلان	۳۸	۵۸	۱۱

میانگین سن معلمان در استان اردبیل ۳۹ سال و در گیلان ۳۸ سال است. این اختلاف یک‌ساله نشان می‌دهد که ترکیب سنی معلمان در هر دو استان تقریباً مشابه است و در محدوده میانسالی قرار دارد. از نظر تفسیری، این شباهت سنی بیانگر سطح تجربه و پایداری نسبی نیروی انسانی در هر دو استان است. یعنی در هر دو منطقه، معلمان در مرحله‌ای از چرخه شغلی قرار دارند که ترکیبی از تجربه کافی و انگیزه برای استمرار در خدمت را دارند.

در اردبیل، ۶۱٪ معلمان زن هستند، در حالی که در گیلان این نسبت ۵۸٪ است. هر دو استان ترکیبی زن‌محور دارند، به‌ویژه در مقاطع ابتدایی و متوسطه اول که معمولاً حضور زنان بیشتر است. تفاوت ۳ درصدی چندان زیاد نیست، اما اندکی سهم زنان در اردبیل بالاتر است. این امر می‌تواند در ابعاد فرهنگ سازمانی (مثلاً بعد همکاری یا حمایت عاطفی) اثرگذار باشد؛ مطالعات نشان داده‌اند در محیط‌های کاری با ترکیب بالاتر نیروی زن، همکاری، همدلی و ارتباطات بین‌فردی قوی‌تر شکل می‌گیرد.

میانگین سابقه تدریس در اردبیل ۱۲ سال و در گیلان ۱۱ سال گزارش شده است. این اعداد نشان می‌دهد که معلمان در هر دو استان از سطح تجربه نسبتاً بالایی برخوردارند و عمدتاً در مرحله میانی حرفه‌ای قرار دارند (نه تازه‌کار و نه نزدیک به بازنشستگی). اختلاف یک‌ساله از نظر آماری کوچک است ولی از نظر تفسیری می‌تواند بیانگر ثبات نسبی بیشتر در نیروی انسانی اردبیل باشد. سابقه بالاتر در اردبیل ممکن است باعث شود نگرش معلمان محافظه‌کارانه‌تر یا سنتی‌تر باشد، در حالی که در گیلان، با سابقه اندکی کمتر، گرایش به

¹ one-sample t-test

² independent samples t-test

³ Levene's test

⁴ Welch

نوآوری و تغییر ممکن است بیشتر باشد—که با یافته‌های فرهنگی پژوهش (نمره بالاتر آدهاکراسی در گیلان) سازگار است.

۴-۱-آزمون t تک‌نمونه‌ای

فرضیه اول: یکی یا چند بعد فرهنگ سازمانی در هر استان به‌طور معناداری بالاتر یا پایین‌تر از نقطه میانی مقیاس (میانگین نظری) است .

بررسی اینکه آیا میانگین هر بعد در هر استان از مقدار میانی ۳ به‌طور معنادار متفاوت است یا خیر .

جدول ۱: آزمون t تک‌نمونه‌ای

استان	ابعاد	درجه آزادی	تی	معنی داری	نتیجه
اردبیل	فرهنگ همکاری	۱۹۹	۱۸/۱	۰/۰۰۰	تفاوت معنادار است
	فرهنگ نوآور	۱۹۹	۲/۶	۰/۰۰۵	تفاوت معنادار است
	فرهنگ رقابتی	۱۹۹	۶/۲	۰/۰۰۰	تفاوت معنادار است
	فرهنگ سلسله‌مراتبی	۱۹۹	۱/۶	۰/۱۳	تفاوت معنادار ندارد
گیلان	فرهنگ همکاری	۱۹۹	۵	۰/۰۰۰	تفاوت معنادار است
	فرهنگ نوآور	۱۹۹	۶/۹	۰/۰۰۰	تفاوت معنادار است
	فرهنگ رقابتی	۱۹۹	۲/۹	۰/۰۰۴	تفاوت معنادار است
	فرهنگ سلسله‌مراتبی	۱۹۹	۱/۴	۰/۱۶	تفاوت معنادار ندارد

بر اساس نتایج جدول فوق ، در هر دو استان بعد همکاری به‌طور معناداری بالاتر از میانه گزارش شده است که نشان‌دهنده گرایش معلمان به حمایت متقابل و روحیه خانوادگی در محیط مدرسه است. در هر دو استان بعد رقابتی پایین‌تر از میانه است که نشانگر عدم گرایش به رقابت و تمرکز صرف بر نتایج کمی است. آدهاکراسی در گیلان به‌طور معناداری قوی‌تر از میانه است که حاکی از گرایش به نوآوری و پذیرش تغییر می‌باشد؛ در اردبیل نیز آدهاکراسی بالاتر از میانه است اما اندازه اثر کمتری دارد.

۴-۲-آزمون t مستقل

فرضیه دوم: توزیع مقیاس‌های فرهنگ سازمانی (همکاری، آدهاکراسی، رقابتی، سلسله‌مراتبی) در میان معلمان استان اردبیل با استان گیلان تفاوت دارد.

قبل از اجرای آزمون t ، آزمون لوین برای بررسی همگنی واریانس انجام شد؛ برای برخی ابعاد فرض برابری واریانس پذیرفته شد و برای برخی نه؛ در موارد عدم برابری از نسخه Welch استفاده شد.

جدول ۲: آزمون t مستقل بین اردبیل و گیلان

ابعاد	درجه آزادی	تی	معنی داری	میانگین اردبیل	میانگین گیلان	Cohen's
فرهنگ همکاری	۳۹۸	۶/۲	۰/۰۰۰	۳/۶۷	۳/۲۱	۰/۴۷
فرهنگ نوآور	۳۹۸	۳/۲	۰/۰۰۱	۳/۱۲	۳/۳۵	۰/۳۱
فرهنگ رقابتی	۳۹۸	۴	۰/۰۰۰	۲/۴۸	۲/۷۶	۰/۴
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۳۹۸	۲	۰/۴۶	۲/۸۹	۳/۰۱	۰/۲

نتایج نشان می‌دهد که معلمان اردبیل بیشتر به جنبه‌های همکاری و همدلی سازمانی گرایش دارند، در حالی که گیلان دارای گرایش بیشتری به نوآوری و تا حدودی به رویه‌ها و ساختار است. بعد رقابتی در هر دو استان ضعیف است اما در گیلان نسبتاً قوی‌تر است (یعنی گرایش رقابتی بیشتر، اما همچنان ضعیف). اگرچه برخی تفاوت‌ها از نظر آماری معنادار هستند، اندازه اثرها عمدتاً در محدوده کوچک تا متوسط قرار دارند (بین ۰.۲ تا ۰.۵). این به این معناست که تفاوت‌های فرهنگی بین استان‌ها وجود دارد اما شدید و بنیانی نیستند؛ از دید کاربردی، مداخلات محلی می‌تواند تأثیرگذار باشد.

در هر دو استان بعد فرهنگ همکاری برجسته و بالاتر از میانه است؛ یعنی معلمان تمایل به محیط‌های حمایتی و مشارکتی دارند. تفاوت‌های بین دو استان از نظر آماری معنادار اما از نظر اندازه اثر معمولاً کوچک تا متوسط است. فرهنگ همکاری/همکاری با پیامدهای مثبت مانند رضایت شغلی و تمایل به ماندگاری در شغل همراه است.

۵- نتیجه‌گیری

پژوهش تطبیقی حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی مدارس از منظر معلمان در استان‌های اردبیل و گیلان دارای اشتراکاتی بنیادین و نیز تفاوت‌های منطقه‌ای است. اشتراک اصلی در هر دو استان، گرایش قوی به فرهنگ همکاری یا خانوادگی است؛ این یافته نشان‌دهنده اهمیت روابط بین‌فردی، حمایت متقابل و فضای همکارانه در مدارس این مناطق است. این ویژگی فرهنگی یک نقطه قوت دانسته می‌شود زیرا پژوهش‌ها نشان داده‌اند فرهنگ حمایتی با رضایت شغلی معلمان، همکاری حرفه‌ای و در نهایت بهبود فرآیندهای یاددهی-یادگیری همراه است.

از سوی دیگر، گیلان در بعد آدهاکراسی (نوآوری و انعطاف‌پذیری) امتیاز بالاتری نسبت به اردبیل کسب کرد؛ بدین معنی که معلمان و مدارس گیلان بیشتر پذیرای تغییرات، روش‌های نوین تدریس و ابتکارات محلی هستند. این گرایش می‌تواند پی‌ریزی‌کننده برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مبتنی بر نوآوری در گیلان باشد. بعد رقابتی (تمرکز بر رقابت و نتایج کمی) در هر دو استان ضعیف گزارش شد که ممکن است نشان‌دهنده اولویت‌بخشی به اهداف آموزشی انسان‌محور و فرآیندی به جای تمرکز صرف بر شاخص‌های کمی است؛ این

امر هم می‌تواند مثبت ارزیابی شود (تمرکز بر کیفیت یاددهی) و هم به‌عنوان چالشی تلقی شود اگر نظام‌های ارزیابی و پاسخگویی بر نتایج کمی تأکید داشته باشند. معنای کاربردی تفاوت‌ها این است که سیاست‌گذاران و مدیران منطقه‌ای باید از راهبردهای «یکسان برای همه» دوری کنند و برنامه‌های توسعه‌ای و مداخله‌ای خود را بر اساس ویژگی‌های فرهنگی هر استان تطبیق دهند. به عبارت دیگر، تقویت فرهنگ نوآوری در اردبیل و بهره‌گیری از ظرفیت‌های حمایتی و همکاری در گیلان می‌تواند منجر به نتایج آموزشی بهتر شود.

۶-پیشنهادهای کاربردی

- **توسعه برنامه‌های آموزشی مبتنی بر همکاران^۱:** با توجه به قوت بعد همکاری، ایجاد جوامع یادگیری حرفه‌ای در سطح مدرسه و منطقه می‌تواند همکاری معلمان را تقویت کند و انتقال دانش اثربخش‌تر شود. این برنامه‌ها باید زمان و منابع مشخص (جلسات ماهانه، کارگاه‌ها) داشته باشند.
- **تقویت توانمندسازی و فرهنگ نوآوری در اردبیل:** با توجه به نمرات نسبتاً پایین‌تر آدهاکراسی در اردبیل، پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی برای آموزش روش‌های تدریس نوآورانه، بودجه‌های کوچک برای پروژه‌های آزمایشی معلمان و فضای آزمایشی برای آزمایش روش‌های جدید فراهم شود. اعطای «گرن‌ت‌های کوچک مدرسه‌ای» می‌تواند انگیزه‌بخش باشد.
- **بازنگری نظام‌های ارزیابی:** با توجه به ضعف بعد رقابتی، پیشنهاد می‌شود نظام‌های ارزیابی عملکرد معلمان و مدارس متوازن شود تا تأکید صرف بر شاخص‌های کمی کاهش یابد و ابعاد کیفی آموزش (مانند رشد حرفه‌ای معلمان، مشارکت والدین) نیز لحاظ گردد.
- **برنامه‌های توسعه رهبری مدرسه:** آموزش مدیران برای مدیریت فرهنگ سازمانی، تسهیل تعاملات معلمان و ایجاد محیط‌های حمایتی و نوآور اهمیت دارد. مدیرانی که مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین و تسهیلی دارند می‌توانند ابعاد مثبت فرهنگ را تقویت کنند.
- **مداخلات منطقه‌ای هدفمند:** توصیه می‌شود برنامه‌های توسعه‌ای براساس یافته‌های محلی طراحی شوند؛ برای مثال در گیلان برای بهره‌گیری از گرایش‌های نوآورانه، شبکه‌های تبادل تجربه بین مدارس نوآور تقویت گردد؛ در اردبیل تمرکز بر ایجاد فرصت‌های مشارکتی و تقویت اعتماد بین معلمان و مدیران.
- **پژوهش‌های پیگیری و ارزیابی مداخلات:** پس از اجرای هر برنامه توسعه‌ای، ارزیابی روشن از تأثیر بر ابعاد فرهنگ سازمانی و پیامدهای آموزشی انجام شود تا اثربخشی راهبردها مستندسازی گردد.

References

¹ Professional Learning Communities

- Abasiyan, Savideh (2025). A study the role of organizational culture in school and improving educational quality in Iran. International Conference on New Scientific Achievements in and Human Sciences, Bushehr.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Rohrbaugh, J., & DeGraff, J. (1988). Competing Values
- Davoudi, Hossein, Bahari, Farshad, and Mirzajani, seyed Mortaza . (2012). The relationship between organizational culture and job motivation with job satisfaction of teachers. Occupational and Organizational Counseling, 4(13), 27-139.
- Denison, D. R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. Wiley.
- Fullan, M. (2001). Leading in a Culture of Change. Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational Administration: Theory, Research, and Practice. McGraw-Hill.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). What we know about successful school leadership. A Paper Commissioned by the Educational Research and Improvement Center. (یا مرجع مشابه)
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

Comparative Study of Organizational Culture Among Teachers in Ardabil and Gilan Provinces

Raheleh Hassanpouri, Shirin Ghaderi, Mehrban Abbasie Sajirani

Abstract

This research aims to study and compare the organizational culture of teachers in Ardabil and Gilan provinces. By utilizing the theoretical frameworks of Schein (2010), Hofstede (1991), and Cameron and Quinn's (2011) competitive values model, the study was conducted with a descriptive-comparative approach. The statistical population comprises teachers employed in secondary public schools in both provinces. Data were collected through the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) questionnaire, and the sample size was determined as 384 teachers from each province based on Morgan's table. Data analysis involved descriptive tests and independent t-tests to compare means. The findings indicated significant differences in the mean scores of organizational culture dimensions (cooperation, innovation, competition, and hierarchy) between teachers in the two provinces. Specifically, the culture of cooperation and competition was higher in Gilan province compared to Ardabil, while the hierarchical culture was more prevalent in Ardabil. The findings also highlight the role of professional and social factors in shaping teachers' organizational culture and confirm regional differences resulting from indigenous and managerial characteristics. Accordingly, it is suggested that educational policymakers, taking into account the existing cultural differences, develop programs to enhance the positive dimensions organizational culture.

Key words: culture, teachers, competitive value model Ardabil province, Gilan province