

Ranking and In-Depth Explanation of the Contextual Factors Underlying Organizational Failure in Non-Governmental Secondary Schools: An Explanatory Mixed-Methods Study

1. Mohammad Ghahramani^{✉*}: Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

2. Mohammad Sadegh Shirazi[✉]: PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email Address: m-ghahramani@sbu.ac.ir

Abstract:

This study aimed to rank the environmental-market, structural-resource, managerial-leadership, and cultural-social factors underlying organizational failure and to explain their mechanisms in non-governmental secondary schools in Tehran. This applied study employed an explanatory sequential mixed-methods design. In the quantitative phase, 107 teachers, administrative employees, deputies, and managers working in non-governmental secondary schools in Tehran during the 2022–2023 academic year were selected through convenience sampling. Data were collected using a researcher-developed 33-item questionnaire assessing contextual factors and organizational failure. Content validity was confirmed using the content validity ratio and content validity index, while internal consistency was assessed using Cronbach's alpha. Quantitative data were analyzed through Pearson correlation and stepwise multiple linear regression in SPSS version 26. In the qualitative phase, 15 participants whose organizational failure scores were in the highest quartile were selected through purposive extreme-case sampling. Semi-structured interviews were conducted until theoretical saturation, and the data were analyzed using six-phase thematic analysis in MAXQDA version 24. All four contextual factors were positively and significantly associated with organizational failure. Structural-resource factors had the strongest correlation with organizational failure, followed by managerial-leadership, environmental-market, and cultural-social factors. The regression model showed that the four predictors collectively explained 66.9% of the variance in organizational failure. Structural-resource factors ranked first with a standardized coefficient of $\beta = .330$, managerial-leadership factors ranked second with $\beta = .303$, environmental-market factors ranked third with $\beta = .242$, and cultural-social factors ranked fourth with $\beta = .167$. The qualitative analysis identified four corresponding themes: structural fragility and resource erosion, reactive leadership and owner-centered governance, environmental pressure and educational market instability, and cultural fragmentation and declining social capital. Organizational failure in non-governmental secondary schools is a multidimensional and reinforcing process in which structural-resource fragility plays the central role and is intensified by reactive leadership, environmental instability, and cultural fragmentation. Prevention therefore requires simultaneous improvement of financial and human resource structures, participatory leadership, organizational learning, stakeholder trust, and adaptive capacity.

Keywords: Organizational failure, non-governmental schools, contextual factors, organizational leadership, organizational resources, mixed-methods research.

How to Cite: Ghahramani, M. & Shirazi, M. S. (2027). Ranking and In-Depth Explanation of the Contextual Factors Underlying Organizational Failure in Non-Governmental Secondary Schools: An Explanatory Mixed-Methods Study. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(1), 1-23.



رتبه‌بندی و تبیین عمیق عوامل زمینه‌ساز شکست سازمانی در مدارس متوسطه غیردولتی: یک پژوهش آمیخته با طرح تشریحی

۱. محمد قهرمانی^{ID*}: دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲. محمد صادق شیرازی^{ID}: دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: m-ghahramani@sbu.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر رتبه‌بندی عوامل محیطی - بازاری، ساختاری - منبعی، مدیریتی - رهبری و فرهنگی - اجتماعی زمینه‌ساز شکست سازمانی و تبیین عمیق سازوکارهای اثرگذاری آن‌ها در مدارس متوسطه غیردولتی شهر تهران بود. این پژوهش کاربردی با رویکرد آمیخته و طرح تشریحی متوالی انجام شد. در فاز کمی، ۱۰۷ نفر از معلمان، کارکنان اداری، معاونان و مدیران مدارس متوسطه غیردولتی شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه محقق ساخته ۳۳ گویه‌ای عوامل زمینه‌ساز شکست سازمانی گردآوری شد. روایی محتوایی ابزار با استفاده از شاخص‌های نسبت و شاخص روایی محتوا و پایایی آن با آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌ها با ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چندگانه گام‌به‌گام در نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ تحلیل شدند. در فاز کیفی، ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگانی که نمره شکست سازمانی آنان در بالاترین چارک قرار داشت، با نمونه‌گیری هدفمند موارد حاد انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای در نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۴ تحلیل شدند. هر چهار عامل زمینه‌ای با شکست سازمانی رابطه مثبت و معناداری داشتند. عامل ساختاری - منبعی بیشترین همبستگی را با شکست سازمانی نشان داد و پس از آن عوامل مدیریتی - رهبری، محیطی - بازاری و فرهنگی - اجتماعی قرار گرفتند. نتایج رگرسیون نشان داد عوامل ساختاری - منبعی، مدیریتی - رهبری، محیطی - بازاری و فرهنگی - اجتماعی در مجموع ۶۶/۹ درصد از واریانس شکست سازمانی را تبیین کردند. عامل ساختاری - منبعی با ضریب بتای ۰/۳۳۰ در رتبه نخست، عامل مدیریتی - رهبری با ضریب ۰/۳۰۳ در رتبه دوم، عامل محیطی - بازاری با ضریب ۰/۲۴۲ در رتبه سوم و عامل فرهنگی - اجتماعی با ضریب ۰/۱۶۷ در رتبه چهارم قرار گرفتند. تحلیل کیفی نیز چهار مضمون شکنندگی ساختاری و فرسایش منابع، رهبری واکنشی و حکمرانی مالک‌محور، فشار محیطی و بی‌ثباتی بازار آموزش و گسست فرهنگی و کاهش سرمایه اجتماعی را آشکار کرد. شکست سازمانی در مدارس متوسطه غیردولتی پدیده‌ای چندبعدی و چرخه‌ای است که در آن محدودیت منابع و ضعف‌های ساختاری نقش محوری دارند و در تعامل با رهبری واکنشی، فشارهای محیطی و گسست فرهنگی تشدید می‌شوند؛ بنابراین، پیشگیری از شکست مستلزم اصلاح هم‌زمان ساختار مالی و منابع انسانی، توسعه رهبری مشارکتی، تقویت یادگیری سازمانی و بازسازی اعتماد ذی‌نفعان است.

کلیدواژه‌گان: شکست سازمانی، مدارس غیردولتی، عوامل زمینه‌ساز، رهبری سازمانی، منابع سازمانی، پژوهش آمیخته.

نحوه استناددهی: قهرمانی، محمد، و شیرازی، محمد صادق. (۱۴۰۶). رتبه‌بندی و تبیین عمیق عوامل زمینه‌ساز شکست سازمانی در مدارس متوسطه غیردولتی: یک پژوهش آمیخته با طرح تشریحی. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۱)، ۱-۲۳.



مقدمه

سازمان‌های آموزشی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی‌اند که پایداری و اثربخشی آن‌ها نه تنها بر کیفیت یادگیری دانش‌آموزان، بلکه بر توسعه سرمایه انسانی، بازتولید فرهنگی، تحرک اجتماعی و آینده اقتصادی جامعه اثر می‌گذارد. مدرسه به‌عنوان یک سازمان اجتماعی باز، در تعامل مستمر با محیط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و جمعیتی فعالیت می‌کند و برای بقا و دستیابی به اهداف خود ناگزیر است میان رسالت آموزشی، انتظارات ذی‌نفعان، محدودیت منابع و الزامات مدیریتی تعادل برقرار کند. با این حال، همه مدارس در ایجاد و حفظ چنین تعادلی موفق نیستند و برخی از آن‌ها به تدریج با افت عملکرد، کاهش اعتماد ذی‌نفعان، فرسودگی نیروی انسانی، ضعف کیفیت خدمات و ناپایداری مالی مواجه می‌شوند. شکست در سازمان‌های آموزشی معمولاً یک رخداد ناگهانی و آشکار نیست، بلکه فرایندی تدریجی، چندسطحی و انباشتی است که ممکن است ابتدا در قالب نشانه‌های پراکنده‌ای مانند کاهش انگیزش معلمان، افت ثبت‌نام، افزایش جابه‌جایی کارکنان، محدودشدن برنامه‌های آموزشی و تشدید نارضایتی والدین ظاهر شود و در ادامه، ظرفیت مدرسه را برای حفظ عملکرد و مشروعیت اجتماعی تضعیف کند (Gupta et al., 2026; Mariyono et al., 2026; Shariat et al., 2026). از این رو، شکست سازمانی را نباید صرفاً به تعطیلی رسمی یا ورشکستگی کامل سازمان محدود کرد، بلکه باید آن را طیفی از زوال تدریجی قابلیت‌های راهبردی، ساختاری، انسانی و اجتماعی دانست.

مفهوم شکست در ادبیات سازمانی ماهیتی نسبی و وابسته به زمینه دارد. یک سازمان ممکن است در برخی شاخص‌ها همچنان به فعالیت ادامه دهد، اما در دستیابی به رسالت اصلی، حفظ اعتماد ذی‌نفعان یا سازگاری با تغییرات محیطی ناکام باشد. حتی شکست می‌تواند به فرصتی برای یادگیری، بازنگری و اصلاح تبدیل شود، مشروط بر آنکه سازمان از ظرفیت تحلیل تجربه، پذیرش خطا و تغییر رویه‌های ناکارآمد برخوردار باشد. بررسی مفهوم «موفقیت شکست» نشان می‌دهد پیامدهای شکست صرفاً منفی نیستند و نحوه تفسیر، مدیریت و یادگیری از شکست می‌تواند مسیر آینده سازمان را تعیین کند (Mozaffari, 2024). با این حال، در سازمان‌هایی که فرهنگ پنهان کاری، سرزنش یا انکار مسئله غلبه دارد، شکست‌های کوچک به جای تبدیل شدن به منبع یادگیری، انباشته می‌شوند و زمینه فروپاشی تدریجی را فراهم می‌آورند. بنابراین، تمایز میان شکست به‌عنوان یک رویداد قابل اصلاح و شکست به‌عنوان یک فرایند زوال سازمانی، برای تحلیل وضعیت مدارس اهمیت اساسی دارد.

فرهنگ سازمانی یکی از بسترهای اصلی موفقیت یا شکست سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ زیرا الگوهای مشترک معنا، ارزش‌ها، رفتارها و انتظارات رفتاری را شکل می‌دهد و نحوه واکنش اعضا به مسائل، تعارض‌ها و تغییرات را هدایت می‌کند. فرهنگ سازمانی می‌تواند همکاری، نوآوری، یادگیری و مسئولیت‌پذیری را تقویت کند یا برعکس، موجب سکوت، مقاومت، بی‌اعتمادی و عادی‌شدن عملکرد ضعیف شود (Ginting, 2023). شواهد موجود نیز نشان می‌دهد فرهنگ سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر نگرش‌ها، رفتارها، انگیزش و هماهنگی کارکنان، با عملکرد فردی و موفقیت کلی سازمان ارتباط دارد (Sahoo et al., 2025). در محیط مدرسه، این مسئله اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا کیفیت خدمات آموزشی تا حد زیادی به تعاملات انسانی، اعتماد متقابل، همکاری حرفه‌ای معلمان و وجود هویت مشترک وابسته است. هنگامی که فرهنگ سازمانی مدرسه تحت تأثیر تعارض‌های درونی، رقابت ناسالم، روابط غیررسمی مخرب یا دوگانگی میان رسالت آموزشی و منافع اقتصادی قرار گیرد، ظرفیت آن برای حل مسائل و اصلاح عملکرد کاهش می‌یابد.

اعتماد سازمانی نیز یکی از اجزای بنیادین فرهنگ سالم و عملکرد پایدار است. مدیریت‌های آزارگر، رفتارهای غیرحرفه‌ای و سوءاستفاده از قدرت می‌توانند اعتماد کارکنان را از بین ببرند و با کاهش رضایت شغلی، افزایش تنش و گسترش نگرش‌های منفی نسبت به سازمان همراه شوند (Hakimi, 2020). در مدارس غیردولتی که امنیت شغلی کارکنان ممکن است به وضعیت مالی، تصمیم‌های مالک یا تغییرات ثبت‌نام وابسته باشد، کاهش اعتماد می‌تواند پیامدهای شدیدی ایجاد کند. کارکنانی که نسبت به عدالت تصمیم‌ها، حمایت مدیران یا تداوم شغل خود اطمینان ندارند، احتمالاً مشارکت کمتری در برنامه‌های بهبود خواهند داشت و بیشتر به رفتارهای محافظه‌کارانه، کناره‌گیری روان‌شناختی یا ترک سازمان گرایش پیدا می‌کنند. ادراک بی‌عدالتی سازمانی، ناامنی شغلی و فشارهای سازمانی نیز می‌تواند از طریق افزایش فرسودگی شغلی، احتمال شکست در عملکرد کاری را افزایش دهد (Mehdad et al., 2018). از این رو، فرسودگی سرمایه انسانی را باید هم یکی از پیامدهای شکست سازمانی و هم یکی از سازوکارهای بازتولیدکننده آن در نظر گرفت.

یکی دیگر از پدیده‌های مرتبط با زوال سازمانی، سکوت سازمانی است. در شرایطی که کارکنان احساس کنند بیان مشکلات، انتقاد از تصمیم‌ها یا ارائه پیشنهادهای اصلاحی برای آنان هزینه دارد، اطلاعات مهم در سطوح پایین سازمان باقی می‌ماند و مدیریت از نشانه‌های اولیه بحران آگاه نمی‌شود. مدل‌های شکست سکوت سازمانی نشان می‌دهند فقدان سازوکارهای گفت‌وگوی ایمن، بی‌اعتمادی به مدیران، ترس از پیامدهای فردی و باور به بی‌اثر بودن اظهار نظر، می‌تواند ظرفیت سازمان را برای شناسایی و اصلاح مشکلات کاهش دهد (Masoumi & Faizi, 2021). این وضعیت در مدارس می‌تواند به پنهان ماندن مشکلات آموزشی، افت کیفیت تدریس، نارضایتی دانش‌آموزان، تعارض با والدین و ضعف فرایندهای اداری منجر شود. هنگامی که معلمان و کارکنان به این نتیجه برسند که طرح مسئله تغییری ایجاد نمی‌کند، سازمان از یکی از مهم‌ترین منابع یادگیری خود، یعنی تجربه روزمره اعضا، محروم خواهد شد.

یادگیری از شکست مستلزم وجود امنیت روان‌شناختی است؛ به این معنا که اعضای سازمان بتوانند بدون ترس از تحقیر، مجازات یا آسیب حرفه‌ای، درباره خطاها و مشکلات صحبت کنند. فشار زمانی و انتظارات فزاینده می‌تواند رابطه میان امنیت روان‌شناختی و انگیزش برای یادگیری از شکست را تحت تأثیر قرار دهد و در شرایط فشار بالا، فرصت تحلیل تجربه‌ها و اصلاح خطاها را محدود سازد (Lin et al., 2022). مدارس غیردولتی نیز معمولاً با فشارهای زمانی و عملکردی متعددی، از جمله جذب و حفظ دانش‌آموز، پاسخ‌گویی به والدین، اجرای برنامه درسی، کسب نتایج آموزشی مطلوب و مدیریت هزینه‌ها مواجه‌اند. اگر این فشارها با ضعف امنیت روان‌شناختی همراه شوند، احتمال اتخاذ تصمیم‌های کوتاه‌مدت و واکنشی افزایش می‌یابد و مسائل بنیادی بدون حل باقی می‌مانند. بنابراین، توانایی مدرسه برای یادگیری از شکست‌های کوچک و تبدیل آن‌ها به تغییرات اصلاحی، می‌تواند مرز میان سازگاری سازمانی و ورود به چرخه زوال باشد.

عامل دیگری که در تبیین شکست سازمانی نقش اساسی دارد، دسترسی به منابع و نحوه تخصیص آن‌هاست. کمبود منابع تنها به معنای محدودیت مالی نیست، بلکه می‌تواند شامل کمبود نیروی انسانی شایسته، زمان، اطلاعات، فناوری، شبکه‌های حمایتی و ظرفیت مدیریتی باشد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند کمیابی منابع در گروه‌های متنوع می‌تواند پویایی‌های منفی، تعارض و رفتارهای کاهنده عملکرد را فعال کند و احتمال موفقیت گروه را کاهش دهد (Yu & Greer, 2023). در مدارس غیردولتی، وابستگی شدید به شهریه، تغییر تعداد ثبت‌نام‌کنندگان، افزایش هزینه‌های جاری و محدودیت دسترسی به منابع پایدار، سازمان را در برابر شوک‌های محیطی آسیب‌پذیر می‌کند. کمبود منابع ممکن است مدیران را به کاهش هزینه‌های آموزشی، استفاده از قراردادهای ناپایدار، حذف برنامه‌های توسعه‌ای و به‌تعویق انداختن نوسازی تجهیزات سوق دهد؛ اقداماتی که اگرچه در کوتاه‌مدت فشار مالی را کاهش می‌دهند، در بلندمدت کیفیت، رضایت و مشروعیت مدرسه را تضعیف می‌کنند.

ظرفیت سازمانی و قابلیت شبکه‌سازی نیز می‌تواند تعیین کند که یک سازمان کوچک چگونه با محدودیت منابع و نوسان‌های محیطی مواجه شود. قابلیت استفاده از شبکه‌های بیرونی، دسترسی به اطلاعات و فرصت‌ها و توسعه هوشیاری سازمانی، از عوامل مؤثر بر موفقیت بنگاه‌های کوچک شناخته شده‌اند (Zacca, 2026). مدارس غیردولتی را نیز می‌توان سازمان‌هایی نسبتاً کوچک و وابسته به شبکه‌ای از والدین، نهادهای آموزشی، جامعه محلی، تأمین‌کنندگان و نیروهای حرفه‌ای دانست. فقدان ارتباطات پایدار با این کنشگران، مدرسه را از حمایت، اطلاعات و فرصت‌های لازم برای سازگاری محروم می‌کند. در مقابل، شبکه‌های قوی می‌توانند در جذب دانش‌آموز، تأمین نیروی انسانی، توسعه برنامه‌های آموزشی و حفظ اعتبار اجتماعی نقش محافظتی داشته باشند. بنابراین، کاهش توان شبکه‌سازی و مشارکت ذی‌نفعان می‌تواند یکی از زمینه‌های پنهان شکست سازمانی در مدارس باشد.

محدودیت‌های سازمانی فقط از کمیابی منابع ناشی نمی‌شوند، بلکه ساختارهای بسته، رویه‌های سخت‌گیرانه و ضعف جریان اطلاعات نیز می‌توانند نوآوری و حل مسئله را محدود کنند. بررسی عوامل محدودکننده سازمان‌های نوآوری باز نشان می‌دهد موانعی مانند ساختارهای نامناسب، ضعف هماهنگی، ابهام در نقش‌ها، کمبود اعتماد و ناکارآمدی سازوکارهای مشارکت، ظرفیت سازمان را برای بهره‌گیری از دانش و همکاری بیرونی کاهش می‌دهند (Abhari & McGuckin, 2023). مدارس غیردولتی برای پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر دانش‌آموزان و والدین، نیازمند انعطاف در برنامه‌ها، استفاده از فناوری، توسعه شیوه‌های آموزشی و مشارکت با محیط بیرونی‌اند. اگر ساختار مدرسه بیش از اندازه متمرکز، مالک‌محور یا فاقد تفویض اختیار باشد، نوآوری محدود می‌شود و تصمیم‌ها بدون استفاده از دانش معلمان و کارکنان اتخاذ می‌شوند.

در کنار منابع و ساختار، کیفیت مدیریت و رهبری تعیین می‌کند که سازمان چگونه فشارها و محدودیت‌های خود را تفسیر و مدیریت کند. تحلیل مطالعات مربوط به موفقیت و شکست تغییر سازمانی نشان داده است عواملی مانند کیفیت ارتباطات، مشارکت کارکنان، حمایت رهبری، وضوح هدف و آمادگی برای تغییر در سرنوشت برنامه‌های تحول نقش دارند (Jones et al., 2018). مدیریت توانمندساز نیز می‌تواند از طریق تقویت تصمیم‌گیری مشارکتی، احتمال موفقیت پروژه‌ها و اقدامات پیچیده را افزایش دهد (Wang et al., 2025). در مقابل، تمرکز تصمیم‌گیری، حذف کارکنان از فرایندهای مهم، نبود شفافیت و مدیریت بحران‌محور، کیفیت تصمیم‌ها را کاهش می‌دهد و احساس بی‌قدرتی را در میان اعضای سازمان گسترش می‌دهد. این موضوع در مدارس غیردولتی که نقش مؤسس، مالک و مدیر ممکن است با یکدیگر هم‌پوشانی داشته باشد، اهمیت ویژه‌ای دارد.

آمادگی برای تغییر نیز یکی از پیش‌شرط‌های بقای سازمان در دوره‌های انتقال و تحول است. سازمان‌هایی که فاقد چشم‌انداز مشترک، ظرفیت رهبری، اعتماد اعضا و سازوکارهای مناسب انتقال مسئولیت‌اند، در مواجهه با تغییرات مدیریتی آسیب‌پذیرتر می‌شوند (Allo Iv, 2026). چالش‌های جانشین‌پروری در سازمان‌ها نیز نشان می‌دهد فقدان برنامه‌ریزی برای انتقال مسئولیت، وابستگی بیش‌ازحد به افراد کلیدی و نبود نظام شناسایی و پرورش مدیران آینده می‌تواند تداوم سازمانی را تهدید کند (Rajaei & Deminejad, 2025). در مدارس غیردولتی، تغییر مدیر، مؤسس یا اعضای کلیدی کادر آموزشی ممکن است دانش ضمنی، روابط اجتماعی و رویه‌های تثبیت‌شده را مختل کند. اگر تجربه‌های مدیریتی مستند نشوند و یادگیری حاصل از تصمیم‌های گذشته به نسل بعدی مدیران منتقل نشود، سازمان ناچار خواهد بود خطاهای پیشین را تکرار کند. مستندسازی تجربه‌های مدیران و ایجاد ساختاری برای حفظ و انتقال دانش سازمانی می‌تواند از اتلاف سرمایه تجربی جلوگیری کند (Baharifar & Elahi, 2021).

هویت سازمانی نیز در فرایند شکست نقشی مهم دارد. تغییرات راهبردی بدون توجه به هویت سازمان می‌تواند تعارض‌هایی میان گذشته، مأموریت کنونی و جهت‌گیری آینده ایجاد کند. پویایی‌های هویت سازمانی در فرایند تغییر مدل فعالیت نشان می‌دهد که ناهماهنگی میان هویت تثبیت‌شده و جهت‌گیری جدید می‌تواند بذره‌های شکست را در سازمان ایجاد کند (Snihur & Clarysse, 2022). در مدارس غیردولتی، تعارض میان هویت آموزشی و منطق تجاری نمونه‌ای از چنین ناهماهنگی‌ای است. مدرسه از یک‌سو موظف به ارائه آموزش باکیفیت و توجه به رشد همه‌جانبه دانش‌آموز است و از سوی دیگر، برای ادامه فعالیت به درآمد، جذب دانش‌آموز و کنترل هزینه‌ها نیاز دارد. اگر منطق اقتصادی بر رسالت آموزشی غلبه کند، اعتماد معلمان و والدین کاهش می‌یابد؛ و اگر ملاحظات مالی به‌طور کامل نادیده گرفته شود، تداوم فعالیت مدرسه با مخاطره مواجه خواهد شد.

فناوری و تحول دیجیتال نیز به بخش مهمی از مدیریت مؤسسات آموزشی تبدیل شده است. موفقیت در پیاده‌سازی فناوری‌های نو، از جمله هوش مصنوعی، به عوامل راهبردی سازمان، آمادگی مدیریتی، زیرساخت مناسب، مهارت نیروی انسانی و فرهنگ پذیرش نوآوری وابسته است (Phakamach et al., 2025). ازاین‌رو، ضعف هوشمندسازی در مدارس را نباید صرفاً کمبود تجهیزات تلقی کرد؛ بلکه ممکن است نشانه‌ای از فقدان راهبرد، آموزش، پشتیبانی و توانایی ادغام فناوری با فرایندهای آموزشی و مدیریتی باشد. شرایطی که انتظارات والدین و دانش‌آموزان از خدمات دیجیتال افزایش یافته است، ناتوانی مدرسه در توسعه زیرساخت‌های فناورانه می‌تواند بر جذابیت، رقابت‌پذیری و مشروعیت آن اثر منفی بگذارد.

شکست سازمانی در مدارس با شکست تحصیلی دانش‌آموزان نیز ارتباطی دوسویه دارد. شکست تحصیلی تنها محصول ویژگی‌های فردی دانش‌آموز نیست، بلکه عوامل سازمانی و اجتماعی نیز در شکل‌گیری آن نقش دارند (Morelli et al., 2021). ضعف مدیریت آموزشی، بی‌ثباتی معلمان، کاهش خدمات مشاوره‌ای، کمبود امکانات و جو سازمانی نامطلوب می‌تواند کیفیت یادگیری و تعلق دانش‌آموزان را کاهش دهد. به همین ترتیب، افت نتایج آموزشی و افزایش نارضایتی دانش‌آموزان و خانواده‌ها می‌تواند اعتبار مدرسه، ثبات نام آینده و ثبات مالی آن را تهدید کند. بنابراین، زوال عملکرد آموزشی هم پیامد شکست سازمانی و هم عاملی برای تشدید آن است.

شواهد مربوط به شکست برنامه‌های مقابله با فساد اداری نیز نشان می‌دهد فاصله میان سیاست‌های رسمی و اجرای واقعی، ضعف پاسخ‌گویی، ناکارآمدی سازوکارهای نظارتی و ناهماهنگی نهادی می‌تواند اقدامات اصلاحی را بی‌اثر کند (Montazeri et al., 2023). این منطق در سطح مدرسه نیز قابل توجه است؛ زیرا وجود آیین‌نامه‌ها، برنامه‌های راهبردی یا دستورالعمل‌های کیفیت به‌تنهایی تضمین‌کننده موفقیت نیست. هنگامی که برنامه‌ها به اقدامات اجرایی، مسئولیت‌های روشن، منابع کافی و سازوکار ارزیابی پیوند نخورند، شکاف میان اسناد رسمی و عملکرد واقعی افزایش می‌یابد. همچنین، معیارهای موفقیت و شکست باید متناسب با سطح بلوغ و شرایط سازمان تعریف شوند؛ زیرا هماهنگی، اعتماد، ارتباطات و وضوح فرایندها در ارزیابی عملکرد تیم‌ها و سازمان‌های پیچیده نقش تعیین‌کننده دارند (Keil et al., 2018).

مرور ادبیات نشان می‌دهد عوامل زمینه‌ساز شکست سازمانی در چهار خوشه کلی قابل سازمان‌دهی‌اند: فشارهای محیطی و بازاری، محدودیت‌های ساختاری و منابعی، ضعف‌های مدیریتی و رهبری و اختلالات فرهنگی و اجتماعی. بالاین‌حال، این عوامل مستقل از یکدیگر عمل نمی‌کنند. کمبود منابع می‌تواند مدیریت را به تصمیم‌های کوتاه‌مدت سوق دهد؛ رهبری غیرمشارکتی می‌تواند سکوت و بی‌اعتمادی را افزایش دهد؛ فرهنگ ضعیف می‌تواند یادگیری از شکست را مختل کند؛ و فشارهای بازاری می‌تواند آسیب‌های درونی را تشدید سازد. در نتیجه، شکست سازمانی بیشتر شبیه یک چرخه تقویت‌شونده است تا یک رابطه ساده علت و معلولی. افزون بر این، بخش زیادی از مطالعات پیشین در حوزه شرکت‌ها، سازمان‌های دولتی، پروژه‌ها، تیم‌ها یا مؤسسات آموزش عالی انجام شده و بررسی تجربی و یکپارچه این عوامل در مدارس متوسطه غیردولتی محدود مانده است.

در مدارس غیردولتی شهر تهران، ترکیب وابستگی مالی به شهریه، رقابت برای جذب دانش‌آموز، افزایش انتظارات والدین، ناپایداری نیروی انسانی، تفاوت در ظرفیت مدیریتی و ضرورت حفظ کیفیت آموزشی، زمینه‌ای پیچیده برای مطالعه شکست سازمانی فراهم می‌کند. رویکردهای صرفاً کمی می‌توانند شدت روابط و قدرت پیش‌بینی عوامل را مشخص کنند، اما الزاماً قادر به توضیح سازوکارهایی نیستند که از طریق آن‌ها محدودیت منابع، تصمیم‌های مدیریتی، فشارهای محیطی و روابط فرهنگی به زوال مدرسه منجر می‌شوند. در مقابل، مطالعات صرفاً کیفی می‌توانند تجربه‌های عمیق مشارکت‌کنندگان را آشکار سازند، اما برای رتبه‌بندی عوامل و تعیین سهم نسبی آن‌ها محدودیت دارند. استفاده از طرح آمیخته تشریحی متوالی این امکان را فراهم می‌کند که ابتدا عوامل زمینه‌ساز به‌صورت کمی رتبه‌بندی شوند و سپس یافته‌های آماری از طریق تجربه زیسته افراد دارای بالاترین سطح ادراک شکست سازمانی، به‌طور عمیق تبیین شوند.

ازاین‌رو، هدف پژوهش حاضر رتبه‌بندی عوامل محیطی - بازاری، ساختاری - منابعی، مدیریتی - رهبری و فرهنگی - اجتماعی زمینه‌ساز شکست سازمانی و تبیین عمیق سازوکارهای اثرگذاری آن‌ها در مدارس متوسطه غیردولتی شهر تهران با استفاده از طرح آمیخته تشریحی متوالی بود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد روش‌شناختی، یک پژوهش آمیخته با طرح تشریحی متوالی بود. در این طرح، ابتدا داده‌های کمی گردآوری و تحلیل شد تا ضمن بررسی روابط میان عوامل زمینه‌ساز و شکست سازمانی، قدرت پیش‌بینی و رتبه هر یک از عوامل مشخص شود. سپس، فاز کیفی با هدف تبیین عمیق‌تر نتایج کمی، کشف سازوکارهای اثرگذاری عوامل پیش‌بین و فهم تجربه زیسته کارکنانی اجرا شد که نشانه‌های شدیدتری از شکست سازمانی را در مدارس محل خدمت خود تجربه کرده بودند. در نتیجه، فاز کیفی صرفاً یک مرحله مستقل نبود، بلکه انتخاب مشارکت‌کنندگان، تدوین محورهای مصاحبه و جهت‌گیری تحلیل آن به‌طور مستقیم بر یافته‌های حاصل از فاز کمی استوار بود. تلفیق دو دسته یافته نیز در مرحله تفسیر انجام شد؛ به این معنا که نتایج مصاحبه‌ها برای توضیح چرایی و چگونگی روابط آماری و روشن کردن فرایندهایی به کار رفت که از طریق آن‌ها عوامل محیطی، ساختاری، مدیریتی و فرهنگی می‌توانستند به زوال تدریجی عملکرد مدارس غیردولتی منجر شوند.

جامعه آماری فاز کمی پژوهش شامل تمامی معلمان، کارکنان اداری و مدیران شاغل در مدارس متوسطه غیردولتی شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ بود. از میان اعضای این جامعه، ۱۰۷ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. انتخاب این روش با توجه به پراکندگی مدارس غیردولتی در مناطق مختلف شهر تهران، محدودیت دسترسی پژوهشگران به فهرست کامل کارکنان و ضرورت جلب همکاری داوطلبانه مشارکت‌کنندگان صورت گرفت. تلاش شد نمونه کمی از حیث جایگاه سازمانی، سابقه خدمت و نوع مسئولیت شغلی، تنوع کافی داشته باشد تا برداشت‌های گروه‌های مختلف شاغل در مدرسه درباره زمینه‌های شکست سازمانی منعکس شود. متغیرهای پیش‌بین پژوهش شامل چهار دسته عامل محیطی - بازاری، ساختاری - منابعی، مدیریتی - رهبری و فرهنگی - اجتماعی بود که بر مبنای مدل مفهومی اولیه پژوهش و مطالعات مقدماتی مرتبط با پدیده شکست سازمانی در مدارس تدوین شده بودند. متغیر ملاک نیز شکست سازمانی بود که به‌صورت عملیاتی از طریق مجموعه‌ای از نشانه‌ها، شامل زوال عملکرد آموزشی، فرسودگی سرمایه انسانی، کاهش مشروعیت و اعتماد اجتماعی و ناپایداری مالی، مورد سنجش قرار گرفت.

جامعه مورد مطالعه در فاز کیفی از میان مشارکت‌کنندگان فاز کمی تعیین شد. پس از محاسبه نمره کلی شکست سازمانی، افرادی که نمره آنان در بالاترین چارک توزیع قرار داشت، به‌عنوان موارد دارای تجربه شدیدتر و غنی‌تر از پدیده مورد مطالعه شناسایی شدند. از میان این افراد، ۱۵ نفر با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند از نوع موارد حاد انتخاب شدند.

منطق استفاده از نمونه‌گیری موارد حد آن بود که کارکنان و مدیرانی که بالاترین سطح ادراک یا تجربه شکست سازمانی را گزارش کرده بودند، می‌توانستند اطلاعات دقیق‌تر و عمیق‌تری درباره نحوه شکل‌گیری، تشدید و پیامدهای فروپاشی تربیتی مدرسه ارائه دهند. نمونه‌گیری و انجام مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافت که داده‌های جدید به ایجاد مضمون یا بینش مفهومی تازه‌ای منجر نمی‌شد و اشباع نظری حاصل شده بود.

ملاک ورود به هر دو فاز پژوهش شامل اشتغال فعلی در یکی از مدارس متوسطه غیردولتی شهر تهران، داشتن حداقل یک سال سابقه فعالیت مستمر در مدرسه محل خدمت و اعلام رضایت آگاهانه برای مشارکت در پژوهش بود. شرط سابقه حداقل یک‌ساله به این دلیل در نظر گرفته شد که مشارکت‌کنندگان فرصت کافی برای شناخت ساختار مدیریتی، روابط سازمانی، وضعیت منابع، شرایط رقابتی و تحولات عملکردی مدرسه داشته باشند. در فاز کمی، ناقص‌ماندن پرسشنامه یا پاسخ‌دادن نامعتبر به بخش قابل‌توجهی از گویه‌ها به‌عنوان ملاک خروج در نظر گرفته شد. در فاز کیفی نیز انصراف مشارکت‌کننده از ادامه مصاحبه، عدم رضایت از ضبط گفت‌وگو یا ناتمام‌ماندن مصاحبه از ملاک‌های خروج بود. پیش از ورود به پژوهش، هدف مطالعه، شیوه استفاده از داده‌ها، محرمانگی اطلاعات، اختیاری‌بودن مشارکت و امکان خروج از پژوهش در هر مرحله برای افراد توضیح داده شد. پس از اخذ تأییدیه اخلاقی و انجام هماهنگی‌های لازم با اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران و مدیران مدارس، فرایند گردآوری داده‌ها آغاز شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در فاز کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته عوامل زمینه‌ساز شکست سازمانی در مدارس متوسطه غیردولتی بود. این پرسشنامه شامل ۳۳ گویه بود که در قالب پنج خرده‌مقیاس عوامل محیطی - بازاری، عوامل ساختاری - منبعی، عوامل مدیریتی - رهبری، عوامل فرهنگی - اجتماعی و شکست سازمانی تنظیم شد. گویه‌ها بر اساس مدل مفهومی پژوهش، بررسی ادبیات نظری و شواهد مقدماتی مربوط به شرایط مدارس غیردولتی تدوین شدند. پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای، از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم»، نمره‌گذاری شدند. نمره بالاتر در چهار خرده‌مقیاس نخست نشان‌دهنده شدت بیشتر عوامل زمینه‌ساز و نمره بالاتر در خرده‌مقیاس شکست سازمانی بیانگر ادراک بالاتر از نشانه‌های زوال و ناپایداری سازمانی مدرسه بود. شکست سازمانی در این ابزار صرفاً به تعطیلی رسمی یا ورشکستگی مدرسه محدود نشد، بلکه فرایندی تربیتی در نظر گرفته شد که می‌توانست در قالب افت کیفیت آموزشی، کاهش انگیزش و ماندگاری نیروی انسانی، تضعیف اعتماد والدین و جامعه و ناتوانی مدرسه در حفظ ثبات مالی و عملیاتی آشکار شود. برای بررسی روایی محتوایی پرسشنامه، نسخه اولیه ابزار در اختیار پنج نفر از متخصصان حوزه مدیریت آموزشی، رهبری سازمانی و روش تحقیق قرار گرفت. متخصصان، گویه‌ها را از نظر ضرورت، تناسب، وضوح، سادگی و میزان پوشش ابعاد مفهومی بررسی کردند. بر اساس دیدگاه آنان، برخی عبارت‌ها از نظر نگارشی اصلاح و گویه‌های دارای هم‌پوشانی مفهومی بازنگری شدند. شاخص نسبت روایی محتوا و شاخص روایی محتوا برای گویه‌ها و ابعاد پرسشنامه محاسبه شد و نتایج، کفایت روایی محتوایی ابزار را نشان داد. برای ارزیابی پایایی درونی نیز ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضرایب آلفای خرده‌مقیاس‌ها در دامنه ۰/۷۶ تا ۰/۸۹ قرار داشت که نشان‌دهنده همسانی درونی قابل‌قبول تا مطلوب ابعاد پرسشنامه بود. پیش از اجرای اصلی، شیوه پاسخ‌گویی و قابل‌فهم‌بودن گویه‌ها نیز بررسی شد تا از برداشت نسبتاً یکسان مشارکت‌کنندگان از مفاهیم مورد سنجش اطمینان حاصل شود.

پرسشنامه‌های فاز کمی به دو شیوه حضوری و برخط در اختیار افراد واجد شرایط قرار گرفتند. گردآوری داده‌های این مرحله طی هشت هفته انجام شد. در توزیع حضوری، پس از هماهنگی با مدیران مدارس، پرسشنامه‌ها در زمان مناسب در اختیار معلمان، کارکنان اداری و مدیران قرار گرفت و پس از تکمیل جمع‌آوری شد. در اجرای برخط نیز پیوند پرسشنامه از طریق مجاری ارتباطی مورد تأیید مدارس برای افراد ارسال شد. در هر دو شیوه، توضیحات یکسانی درباره هدف پژوهش، محرمانگی پاسخ‌ها و ضرورت پاسخ‌گویی دقیق ارائه شد. از مشارکت‌کنندگان خواسته شد پاسخ‌های خود را بر مبنای شرایط واقعی مدرسه محل خدمت و تجربه مستقیمشان از فرایندهای سازمانی ثبت کنند، نه بر اساس وضعیت مطلوب یا انتظارات رسمی.

ابزار گردآوری داده‌ها در فاز کیفی، پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بر اساس نتایج فاز کمی و با استفاده از چارچوب‌های WH5 و STAR طراحی شد. چارچوب WH5 برای بررسی ابعاد مختلف هر تجربه، از جمله ماهیت رویداد، افراد درگیر، زمان و مکان وقوع، علل شکل‌گیری و نحوه گسترش آن به کار رفت. چارچوب STAR نیز به مصاحبه‌گر کمک کرد تا مشارکت‌کننده درباره موقعیت سازمانی، وظایف و مسئولیت‌های خود، اقدام‌ها یا واکنش‌های انجام‌شده و نتایج حاصل از آن‌ها توضیح دقیق‌تری ارائه دهد. پرسش‌های اصلی مصاحبه بر تجربه مشارکت‌کنندگان از نشانه‌های شکست سازمانی، شرایط آغازکننده یا تشدیدکننده آن، تعامل عوامل محیطی و درون‌سازمانی، نقش مدیران و

مالکان مدارس، وضعیت منابع انسانی و مالی، فرهنگ حاکم بر مدرسه و پیامدهای مشاهده شده برای کارکنان، دانش آموزان و والدین متمرکز بود. همچنین، متناسب با مهم ترین پیش بینی کننده های شناسایی شده در تحلیل رگرسیون، پرسش های کاوشگر اختصاصی مطرح شد تا مشخص شود چرا برخی عوامل در مقایسه با سایر عوامل از قدرت پیش بینی بیشتری برخوردار بوده اند.

مصاحبه ها به صورت انفرادی و در محیطی آرام و متناسب با ترجیح مشارکت کنندگان انجام شدند. پیش از آغاز هر مصاحبه، رضایت آگاهانه برای مشارکت و ضبط صدا دریافت شد. مصاحبه گر با استفاده از پرسش های باز و پرسش های پیگیری کننده، مشارکت کنندگان را تشویق کرد تا نمونه های واقعی و جزئیات عینی تجربه های خود را بیان کنند. همه مصاحبه ها ضبط و سپس به صورت کلمه به کلمه پیاده سازی شدند. برای حفظ محرمانگی، نام اشخاص، مدارس و سایر اطلاعات هویتی از متن مصاحبه ها حذف و برای هر مشارکت کننده یک کد شناسایی در نظر گرفته شد. هم زمان با انجام مصاحبه ها، یادداشت های میدانی و تأملی درباره لحن، تأکیدها، موقعیت های سازمانی و برداشت های اولیه پژوهشگر ثبت شد تا در فرایند تحلیل و تفسیر داده ها مورد استفاده قرار گیرد.

داده های کمی با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۶ تحلیل شدند. در مرحله نخست، داده ها از نظر کامل بودن، صحت ورود، وجود مقادیر دورافتاده و الگوی داده های مفقود بررسی شدند. سپس، برای توصیف ویژگی های متغیرهای پژوهش از شاخص های آمار توصیفی، به ویژه میانگین و انحراف معیار، استفاده شد. برای بررسی روابط دومتغیره میان عوامل محیطی - بازاری، ساختاری - منبعی، مدیریتی - رهبری و فرهنگی - اجتماعی با شکست سازمانی، ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شد. پس از مشخص شدن جهت و شدت روابط، رگرسیون خطی چندگانه به روش گام به گام به کار رفت تا عوامل دارای سهم معنادار در پیش بینی شکست سازمانی شناسایی و بر اساس میزان قدرت پیش بینی رتبه بندی شوند. در این روش، متغیرهای پیش بین بر مبنای سهم افزایشی آن ها در تبیین واریانس شکست سازمانی وارد مدل شدند و تغییرات ضریب تعیین، ضرایب رگرسیونی استاندارد شده، آماره آزمون و سطح معناداری هر متغیر مورد بررسی قرار گرفت.

پیش از اجرای تحلیل رگرسیون، پیش فرض های آماری لازم بررسی شدند. نرمال بودن توزیع متغیرها و باقیمانده های مدل از طریق شاخص های توصیفی و بررسی نمودارهای مربوط ارزیابی شد. خطی بودن رابطه میان متغیرهای پیش بین و شکست سازمانی، استقلال خطاها، همگنی واریانس باقیمانده ها و نبود الگوهای غیرخطی نیز مورد توجه قرار گرفت. برای بررسی هم خطی چندگانه از شاخص تحمل و عامل تورم واریانس استفاده شد و مقادیر عامل تورم واریانس کمتر از ۱۰ به عنوان نشانه قابل قبول بودن وضعیت هم خطی در نظر گرفته شد. پس از تأیید پیش فرض ها، مدل نهایی رگرسیون استخراج و بر اساس ضرایب استاندارد شده و میزان واریانس تبیین شده، رتبه عوامل زمینه ساز شکست سازمانی تعیین شد. علاوه بر این، نمره کلی شکست سازمانی برای هر مشارکت کننده محاسبه و چارک های توزیع مشخص شد تا افراد قرار گرفته در بالاترین چارک برای ورود به فاز کیفی شناسایی شوند.

داده های کیفی با روش تحلیل مضمون شش مرحله ای براون و کلارک و با استفاده از نرم افزار MAXQDA نسخه ۲۴ تحلیل شدند. در مرحله آشنایی با داده ها، متن مصاحبه ها چندین بار مطالعه و فایل های صوتی با متن های پیاده سازی شده تطبیق داده شدند. یادداشت های اولیه درباره تجربه های برجسته، روابط میان عوامل، موقعیت های تکرارشونده و توضیحات احتمالی برای یافته های کمی ثبت شد. در مرحله تولید کدهای اولیه، بخش های معنادار متن به صورت نظام مند کدگذاری شدند. کدگذاری با رویکردی ترکیبی انجام گرفت؛ به این معنا که برخی کدها بر اساس چهار عامل شناسایی شده در مدل کمی جهت گیری داشتند، اما پژوهشگر برای استخراج مفاهیم جدید و پیش بینی نشده از متن مصاحبه ها نیز انعطاف لازم را حفظ کرد. بنابراین، تحلیل به طبقه بندی داده ها در چارچوب متغیرهای کمی محدود نشد و امکان شناسایی سازوکارهای میانجی، شرایط تشدیدکننده و پیامدهای نوظهور فراهم شد.

در مرحله جست و جوی مضامین، کدهای مرتبط در قالب خوشه های مفهومی سازمان دهی و مضامین اولیه تشکیل شدند. سپس، مضامین از نظر انسجام درونی، تمایز مفهومی و انطباق با کل مجموعه داده ها بازبینی شدند. در مرحله تعریف و نام گذاری، دامنه و محتوای هر مضمون به طور دقیق مشخص و رابطه آن با عوامل رتبه بندی شده در فاز کمی تبیین شد. گزارش نهایی تحلیل نیز با استفاده از روایت های تحلیلی و گزیده های مناسب از تجربه مشارکت کنندگان تدوین شد. محور اصلی تحلیل کیفی پاسخ به این پرسش بود

که عوامل دارای بالاترین قدرت پیش‌بینی، از چه مسیرهایی و تحت چه شرایطی موجب تشدید شکست سازمانی در مدارس متوسطه غیردولتی می‌شوند و چگونه تعامل میان عوامل بیرونی و درونی، مدرسه را وارد چرخه‌ای از افت عملکرد، فرسودگی نیروی انسانی، کاهش مشروعیت و ناپایداری مالی می‌کند.

برای افزایش اعتبار یافته‌های کیفی، از بازبینی مکرر کدها و مضامین، مقایسه مستمر داده‌ها، ثبت مسیر تصمیم‌گیری‌های تحلیلی و استفاده از یادداشت‌های تأملی بهره گرفته شد. بخشی از برداشت‌ها و خلاصه مضامین در اختیار تعدادی از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا میزان انطباق آن‌ها با تجربه‌های واقعی بررسی شود. همچنین، کدها و مضامین منتخب با نظر پژوهشگران یا متخصصان آشنا با روش‌های کیفی و مدیریت آموزشی بازبینی شدند. برای افزایش قابلیت انتقال نیز ویژگی‌های زمینه پژوهش، مشخصات کلی مشارکت‌کنندگان و شرایط مدارس با حفظ محرمانگی به‌صورت دقیق توصیف شد. در مرحله نهایی، ادغام یافته‌های کمی و کیفی از طریق پیوند مستقیم نتایج انجام گرفت؛ بدین صورت که رتبه‌بندی آماری عوامل، چارچوب اولیه تفسیر را فراهم کرد و مضامین کیفی، سازوکارهای اثرگذاری، شرایط زمینه‌ای و معانی نهفته در پس این رتبه‌بندی را توضیح دادند. این ادغام امکان ارائه تصویری جامع‌تر از شکست سازمانی را فراهم ساخت؛ تصویری که هم شدت و قدرت روابط میان متغیرها را نشان می‌داد و هم فرایندهای انسانی، مدیریتی و زمینه‌ای نهفته در پس آن روابط را آشکار می‌کرد.

یافته‌ها

در فاز کمی پژوهش، داده‌های حاصل از پاسخ‌های ۱۰۷ نفر از معلمان، کارکنان اداری، مشاوران، معاونان و مدیران مدارس متوسطه غیردولتی شهر تهران تحلیل شد. از مجموع مشارکت‌کنندگان، ۴۴ نفر معادل ۴۱/۱ درصد مرد و ۶۳ نفر معادل ۵۸/۹ درصد زن بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۳ نفر معادل ۲/۸ درصد دارای مدرک کاردانی، ۴۷ نفر معادل ۴۳/۹ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۴۵ نفر معادل ۴۲/۱ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۲ نفر معادل ۱۱/۲ درصد دارای مدرک دکتری بودند. بنابراین، بیش از چهارپنجم مشارکت‌کنندگان دارای تحصیلات کارشناسی یا کارشناسی ارشد بودند که نشان‌دهنده برخورداری نمونه از سطح تحصیلات دانشگاهی نسبتاً مطلوب بود. از نظر سابقه کار آموزشی، ۸ نفر معادل ۷/۵ درصد سابقه مستقیم تدریس نداشتند و در بخش‌های مدیریتی یا اداری فعالیت می‌کردند؛ ۱۸ نفر معادل ۱۶/۸ درصد کمتر از پنج سال، ۱۸ نفر معادل ۱۶/۸ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۹ نفر معادل ۱۷/۸ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۰ نفر معادل ۹/۳ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۳۴ نفر معادل ۳۱/۸ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت آموزشی داشتند. بر این اساس، بخش قابل‌توجهی از نمونه از تجربه حرفه‌ای طولانی برخوردار بود و تقریباً یک‌سوم افراد بیش از ۲۰ سال سابقه فعالیت آموزشی داشتند. از نظر سمت سازمانی، ۱۷ نفر معادل ۱۵/۹ درصد مؤسس یا مدیر، ۹ نفر معادل ۸/۴ درصد معاون، ۱۵ نفر معادل ۱۴/۰ درصد مشاور یا معلم راهنما، ۱۰ نفر معادل ۹/۳ درصد عضو کادر اداری یا اجرایی و ۵۶ نفر معادل ۵۲/۳ درصد دبیر یا معلم بودند. حضور افراد دارای سمت‌های متفاوت موجب شد پدیده شکست سازمانی از منظر سطوح گوناگون مدرسه، از مدیریت عالی و تصمیم‌گیری تا اجرای برنامه‌های آموزشی و امور پشتیبانی، بررسی شود. در فاز کیفی نیز ۱۵ نفر از افرادی انتخاب شدند که نمره شکست سازمانی آنان در بالاترین چارک توزیع قرار داشت. این افراد ضمن برخورداری از تجربه مستقیم و مستمر در مدارس غیردولتی، نشانه‌های شدیدتری از زوال عملکرد آموزشی، فرسودگی سرمایه انسانی، افت مشروعیت اجتماعی یا ناپایداری مالی مدرسه را گزارش کرده بودند.

جدول ۱ میانگین مؤلفه‌های عملکردی مدارس مورد مطالعه را در ابعاد یادگیری، رضایت و توسعه نشان می‌دهد. با توجه به اینکه پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای محاسبه شده بود، نمره ۳ به‌عنوان نقطه میانی نظری در نظر گرفته شد و میانگین‌های کمتر از آن بیانگر ارزیابی نامطلوب یا کمتر از حد متوسط از وضعیت مؤلفه مربوط بود.

جدول ۱. میانگین مؤلفه‌های عملکردی مدارس در ابعاد یادگیری، رضایت و توسعه

دسته	مؤلفه	یادگیری	رضایت	توسعه	میانگین کل	رتبه
مدیریت و رهبری	حصول اطمینان از تداوم کسب‌وکار	۲/۷۰	۲/۶۵	۲/۷۱	۲/۶۹	۸
مدیریت و رهبری	برنامه‌ریزی راهبردی	۲/۸۳	۲/۷۳	۲/۷۹	۲/۷۸	۱
مدیریت و رهبری	برنامه‌ریزی عملیاتی	۲/۸۲	۲/۷۳	۲/۷۵	۲/۷۷	۲
مدیریت و رهبری	هدایت فرهنگ و ارزش‌ها	۲/۷۰	۲/۶۶	۲/۶۸	۲/۶۸	۹

۵	۲/۷۱	۲/۷۴	۲/۶۹	۲/۶۹	بهبود مستمر	مدیریت و رهبری
—	۲/۷۳	۲/۷۳	۲/۶۹	۲/۷۵	میانگین دسته	مدیریت و رهبری
۱۶	۲/۶۰	۲/۶۴	۲/۷۱	۲/۴۵	مشارکت ذی‌نفعان	کنشگران
۱۲	۲/۶۴	۲/۶۰	۲/۷۳	۲/۵۸	ایجاد رابطه پایدار	کنشگران
۱۲	۲/۶۴	۲/۶۲	۲/۶۹	۲/۶۰	مشاوره	کنشگران
۷	۲/۷۰	۲/۶۷	۲/۷۱	۲/۷۳	نیروی انسانی	کنشگران
—	۲/۶۵	۲/۶۳	۲/۷۱	۲/۵۹	میانگین دسته	کنشگران
۳	۲/۷۵	۲/۷۲	۲/۷۴	۲/۷۹	طراحی و توسعه برنامه درسی	فرایندها و خدمات آموزشی
۹	۲/۶۸	۲/۶۵	۲/۶۸	۲/۷۲	راهبردهای آموزش و ابزارهای یادگیری	فرایندها و خدمات آموزشی
۵	۲/۷۱	۲/۶۴	۲/۷۵	۲/۷۵	پشتیبانی آموزشی	فرایندها و خدمات آموزشی
۹	۲/۶۸	۲/۶۰	۲/۷۱	۲/۷۲	ارزیابی روند یادگیری	فرایندها و خدمات آموزشی
۴	۲/۷۳	۲/۶۶	۲/۷۳	۲/۸۱	فعالیت‌های فرهنگی - پرورشی	فرایندها و خدمات آموزشی
۱۸	۲/۵۹	۲/۶۸	۲/۵۹	۲/۵۱	نظارت و راهنمایی	فرایندها و خدمات آموزشی
—	۲/۶۹	۲/۶۶	۲/۷۰	۲/۷۲	میانگین دسته	فرایندها و خدمات آموزشی
۱۹	۲/۵۶	۲/۶۳	۲/۵۸	۲/۴۷	مدیریت مالی و پشتیبانی	پشتیبانی و محیط
۱۹	۲/۵۶	۲/۶۲	۲/۶۲	۲/۴۵	اداری - اجرایی	پشتیبانی و محیط
۱۴	۲/۶۱	۲/۶۲	۲/۶۵	۲/۵۵	فضای کالبدی و تجهیزات	پشتیبانی و محیط
۱۴	۲/۶۱	۲/۶۵	۲/۶۵	۲/۵۳	هوشمندسازی	پشتیبانی و محیط
۲۱	۲/۴۹	۲/۵۹	۲/۴۹	۲/۳۸	فعالیت‌های فرامدرسه‌ای	پشتیبانی و محیط
۱۶	۲/۶۰	۲/۶۶	۲/۶۳	۲/۵۲	بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست	پشتیبانی و محیط
۲۲	۲/۴۶	۲/۴۹	۲/۵۶	۲/۳۲	خدمات جانبی	پشتیبانی و محیط
—	۲/۵۶	۲/۶۱	۲/۶۰	۲/۴۶	میانگین دسته	پشتیبانی و محیط
—	۲/۶۵	۲/۶۶	۲/۶۷	۲/۶۲	میانگین کل	کل مؤلفه‌ها

نتایج جدول ۱ نشان داد که میانگین کل مؤلفه‌های عملکردی برابر با ۲/۶۵ و پایین‌تر از نقطه میانی نظری مقیاس بود؛ بنابراین، مشارکت‌کنندگان وضعیت کلی عملکرد مدرسه را در سطحی کمتر از حد متوسط ارزیابی کرده بودند. در میان دسته‌های اصلی، مدیریت و رهبری با میانگین ۲/۷۳ بالاترین وضعیت نسبی را داشت؛ پس از آن، فرایندها و خدمات آموزشی با میانگین ۲/۶۹ و مؤلفه‌های مرتبط با کنشگران با میانگین ۲/۶۵ قرار گرفتند. پایین‌ترین میانگین به پشتیبانی و محیط با مقدار ۲/۵۶ اختصاص داشت. این الگو نشان می‌دهد که ضعف‌های مرتبط با منابع مالی، امور اداری، زیرساخت‌ها، تجهیزات، خدمات جانبی و محیط پشتیبان مدرسه بیش از سایر حوزه‌ها در معرض زوال قرار داشتند. در سطح مؤلفه‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی با میانگین ۲/۷۸ در رتبه نخست، برنامه‌ریزی عملیاتی با میانگین ۲/۷۷ در رتبه دوم و طراحی و توسعه برنامه درسی با میانگین ۲/۷۵ در رتبه سوم قرار گرفتند. با وجود این، حتی میانگین مؤلفه‌های دارای رتبه بالاتر نیز از نقطه میانی نظری کمتر بود؛ بنابراین، برتری آن‌ها صرفاً نسبی بود و نمی‌توان آن‌ها را نشان‌دهنده وضعیت مطلوب تلقی کرد. در مقابل، خدمات جانبی با میانگین ۲/۴۶، فعالیت‌های فرامدرسه‌ای با میانگین ۲/۴۹، مدیریت مالی و پشتیبانی و امور اداری - اجرایی هر دو با میانگین ۲/۵۶ و نظارت و راهنمایی با میانگین ۲/۵۹ پایین‌ترین رتبه‌ها را به دست آوردند. همچنین، مقایسه سه بعد یادگیری، رضایت و توسعه نشان داد میانگین بعد یادگیری برابر با ۲/۶۲ و پایین‌تر از دو بعد رضایت و توسعه بود. این نتیجه بیانگر آن است که ضعف‌های موجود بیش از همه، ظرفیت مدارس برای یادگیری سازمانی، اصلاح فرایندها و تبدیل تجربه‌های روزمره به تصمیم‌های بهبوددهنده را محدود کرده است. پایین بودن نمره یادگیری در مشارکت ذی‌نفعان، فعالیت‌های فرامدرسه‌ای، خدمات جانبی و امور اداری - اجرایی نیز نشان می‌دهد این حوزه‌ها فاقد سازوکارهای منظم بازخورد، ارزیابی و اصلاح بوده‌اند و می‌توانند به‌عنوان نقاط آغاز زوال تدریجی مدرسه در نظر گرفته شوند.

به‌منظور بررسی وضعیت متغیرهای اصلی، میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی محاسبه شد. همچنین، برای تعیین جهت و شدت روابط میان عوامل محیطی - بازاری، ساختاری - منبعی، مدیریتی - رهبری و فرهنگی - اجتماعی با شکست سازمانی، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. آمار توصیفی و ماتریس همبستگی عوامل زمینه‌ساز و شکست سازمانی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	۱	۲	۳	۴	۵
عامل محیطی - بازاری	۳/۷۸	۰/۶۴	-۰/۳۱	-۰/۲۲	۱				
عامل ساختاری - منبعی	۳/۸۶	۰/۶۱	-۰/۴۲	۰/۰۸	۰/۵۲	۱			
عامل مدیریتی - رهبری	۳/۷۴	۰/۶۶	-۰/۲۸	-۰/۳۴	۰/۴۷	۰/۶۱	۱		
عامل فرهنگی - اجتماعی	۳/۴۹	۰/۶۸	-۰/۱۱	-۰/۴۹	۰/۴۵	۰/۵۰	۰/۵۸	۱	
شکست سازمانی	۳/۶۷	۰/۵۹	-۰/۳۶	-۰/۱۵	۰/۶۲	۰/۷۱	۰/۶۸	۰/۵۴	۱

مطابق جدول ۲، عامل ساختاری - منبعی با میانگین ۳/۸۶ بالاترین میانگین را در میان عوامل زمینه‌ساز داشت و پس از آن عوامل محیطی - بازاری با میانگین ۳/۷۸، مدیریتی - رهبری با میانگین ۳/۷۴ و فرهنگی - اجتماعی با میانگین ۳/۴۹ قرار گرفتند. میانگین شکست سازمانی نیز برابر با ۳/۶۷ بود که قرار گرفتن آن بالاتر از نقطه میانی نظری مقیاس، از حضور نسبتاً قابل توجه نشانه‌های زوال سازمانی در مدارس مورد مطالعه حکایت داشت. مقادیر چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها در دامنه +۱ تا -۱ قرار داشت؛ از این رو، توزیع داده‌ها انحراف شدید از نرمال بودن نداشت و استفاده از آزمون‌های پارامتریک مناسب ارزیابی شد. نتایج همبستگی پیرسون نشان داد هر چهار عامل زمینه‌ساز با شکست سازمانی رابطه مثبت و معناداری داشتند. قوی‌ترین رابطه به عامل ساختاری - منبعی اختصاص داشت که با شکست سازمانی همبستگی ۰/۷۱ داشت. پس از آن، عامل مدیریتی - رهبری با ضریب ۰/۶۸، عامل محیطی - بازاری با ضریب ۰/۶۲ و عامل فرهنگی - اجتماعی با ضریب ۰/۵۴ قرار گرفتند. جهت مثبت این روابط نشان می‌دهد با افزایش مشکلات مربوط به ساختار و منابع، ضعف‌های مدیریتی، فشارهای محیطی و اختلالات فرهنگی، شدت شکست سازمانی نیز افزایش می‌یابد. همبستگی‌های میان متغیرهای پیش‌بین نیز مثبت و معنادار بود و از ۰/۴۵ تا ۰/۶۱ تغییر می‌کرد. با وجود ارتباط عوامل زمینه‌ساز با یکدیگر، هیچ‌یک از ضرایب همبستگی میان متغیرهای پیش‌بین به سطح بسیار بالا نرسید؛ بنابراین، شواهد اولیه‌ای از هم‌خطی چندگانه شدید مشاهده نشد. الگوی روابط نشان داد شکست سازمانی در مدارس غیردولتی پدیده‌ای تک‌عاملی نیست، بلکه حاصل هم‌زمان فشارهای بیرونی، محدودیت منابع، ضعف رهبری و اختلال در فرهنگ و روابط اجتماعی مدرسه است.

برای تعیین سهم مستقل عوامل زمینه‌ساز در پیش‌بینی شکست سازمانی و رتبه‌بندی آن‌ها، رگرسیون خطی چندگانه به روش گام‌به‌گام اجرا شد. بررسی مقدماتی داده‌ها نشان داد پیش‌فرض‌های نرمال بودن باقیمانده‌ها، خطی بودن روابط، استقلال خطاها و همگنی واریانس‌ها برقرار بود. مقدار آماره دوربین - واتسون برابر با ۱/۹۱ به دست آمد که استقلال نسبی خطاها را تأیید کرد. همچنین، مقادیر تحمل بیشتر از ۰/۱۰ و مقادیر عامل تورم واریانس کمتر از ۲ بود و در نتیجه، هم‌خطی چندگانه مسئله‌ای جدی در مدل محسوب نمی‌شد. خلاصه مدل‌های گام‌به‌گام و ضرایب مدل نهایی در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج رگرسیون گام‌به‌گام برای پیش‌بینی شکست سازمانی

الف. خلاصه مدل‌های رگرسیون						
گام	متغیر وارد شده به مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	تغییر ضریب تعیین	آماره تغییر F
۱	عامل ساختاری - منبعی	۰/۷۱۲	۰/۵۰۷	۰/۵۰۲	۰/۵۰۷	۱۰۸/۰۲
۲	عامل مدیریتی - رهبری	۰/۷۷۹	۰/۶۰۷	۰/۵۹۹	۰/۱۰۰	۲۶/۴۶
۳	عامل محیطی - بازاری	۰/۸۰۶	۰/۶۵۰	۰/۶۴۰	۰/۰۴۳	۱۲/۶۵
۴	عامل فرهنگی - اجتماعی	۰/۸۱۸	۰/۶۶۹	۰/۶۵۶	۰/۰۱۹	۵/۸۶
ب. ضرایب مدل نهایی رگرسیون						
متغیر	ضریب غیر استاندارد B	خطای استاندارد	ضریب استاندارد بتا	آماره t	سطح معناداری	تحمل واریانس
مقدار ثابت	۰/۳۷۴	۰/۲۳۲	—	۱/۶۱	۰/۱۱۰	—
عامل ساختاری - منبعی	۰/۳۱۹	۰/۰۶۳	۰/۳۳۰	۵/۰۶	کمتر از ۰/۰۰۱	۱/۸۹

عامل مدیریتی - رهبری	۰/۲۷۰	۰/۰۵۹	۰/۳۰۳	۴/۵۸	کمتر از ۰/۰۰۱	۰/۵۱	۱/۹۶	۲
عامل محیطی - بازاری	۰/۲۲۳	۰/۰۵۴	۰/۲۴۲	۴/۱۳	کمتر از ۰/۰۰۱	۰/۶۶	۱/۵۲	۳
عامل فرهنگی - اجتماعی	۰/۱۴۵	۰/۰۵۹	۰/۱۶۷	۲/۴۶	۰/۰۱۶	۰/۶۱	۱/۶۴	۴

نتایج جدول ۳ نشان داد عامل ساختاری - منبعی در گام نخست وارد معادله شد و به‌تنهایی ۵۰/۷ درصد از واریانس شکست سازمانی را تبیین کرد. این نتیجه بیانگر آن است که کمبود منابع مالی، بی‌ثباتی نیروی انسانی، ضعف ساختارهای اداری، ابهام نقش‌ها، فرسودگی تجهیزات و محدودیت ظرفیت‌های پشتیبانی، مهم‌ترین زمینه‌های شکل‌گیری شکست سازمانی در مدارس مورد بررسی بودند. در گام دوم، عامل مدیریتی - رهبری وارد مدل شد و ۱۰ درصد بر قدرت تبیین مدل افزود؛ به‌طوری‌که مجموع واریانس تبیین‌شده به ۶۰/۷ درصد رسید. ورود عامل محیطی - بازاری در گام سوم نیز ۴/۳ درصد دیگر از واریانس شکست سازمانی را تبیین کرد و ضریب تعیین مدل را به ۶۵ درصد افزایش داد. در گام چهارم، عامل فرهنگی - اجتماعی وارد مدل شد و با افزودن ۱/۹ درصد به واریانس تبیین‌شده، ضریب تعیین نهایی را به ۶۶/۹ درصد رساند. مدل نهایی از نظر آماری معنادار بود؛ به‌گونه‌ای که مقدار آماره F برای مدل چهارمتغیره برابر با ۵۱/۵۴ به دست آمد و سطح معناداری آن کمتر از ۰/۰۰۱ بود. ضریب تعیین تعدیل‌شده برابر با ۰/۶۵۶ نشان داد چهار عامل زمینه‌ای، پس از تعدیل بر اساس تعداد متغیرهای پیش‌بین و حجم نمونه، ۶۵/۶ درصد از تغییرات شکست سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. مقایسه ضرایب استانداردشده مدل نهایی نشان داد عامل ساختاری - منبعی با بتای ۰/۳۳۰ در رتبه نخست، عامل مدیریتی - رهبری با بتای ۰/۳۰۳ در رتبه دوم، عامل محیطی - بازاری با بتای ۰/۲۴۲ در رتبه سوم و عامل فرهنگی - اجتماعی با بتای ۰/۱۶۷ در رتبه چهارم قرار داشتند. اثر هر چهار عامل پس از کنترل اثر سایر متغیرها مثبت و معنادار باقی ماند. بر اساس ضرایب غیراستاندارد، معادله پیش‌بینی شکست سازمانی به‌صورت «شکست سازمانی برابر است با ۰/۳۷۴ به‌علاوه ۰/۳۱۹ عامل ساختاری - منبعی، ۰/۲۷۰ عامل مدیریتی - رهبری، ۰/۲۲۳ عامل محیطی - بازاری و ۰/۱۴۵ عامل فرهنگی - اجتماعی» به دست آمد. این نتایج نشان داد محدودیت منابع و نارسایی‌های ساختاری، هسته اصلی شکست سازمانی را تشکیل می‌دهند؛ بالاین‌حال، کیفیت مدیریت تعیین می‌کند که این محدودیت‌ها تا چه اندازه مهار یا تشدید شوند و فشارهای محیطی و مشکلات فرهنگی نیز به‌عنوان عوامل تقویت‌کننده، روند زوال را تسریع می‌کنند.

پس از تحلیل یافته‌های فاز کمی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگانی انجام شد که نمره شکست سازمانی آنان در بالاترین چارک قرار داشت. متن مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی و چندین مرحله بازخوانی، کدگذاری و طبقه‌بندی شد. تحلیل داده‌ها به استخراج چهار مضمون اصلی منطبق با عوامل کمی و مجموعه‌ای از زیرمضامین انجامید. در مجموع، عامل ساختاری - منبعی بیشترین گستردگی را در روایت مشارکت‌کنندگان داشت و پس از آن عوامل مدیریتی - رهبری، محیطی - بازاری و فرهنگی - اجتماعی قرار گرفتند. نتایج تحلیل مضمون در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مضامین و سازوکارهای تبیین‌کننده شکست سازمانی در مدارس متوسطه غیردولتی

رتبه	مضمون اصلی	زیرمضامین	تعداد مشارکت‌کنندگان اشاره‌کننده	فراوانی کدها	سازوکار اثرگذاری بر شکست سازمانی
۱	شکندگی ساختاری و فرسایش منابع	وابستگی تک‌منبعی به شهریه؛ تأخیر در وصول درآمدها؛ ناترازی هزینه و درآمد؛ کمبود و جابه‌جایی نیروی انسانی؛ تراکم وظایف و ابهام نقش؛ فرسودگی فضای فیزیکی و تجهیزات؛ ضعف زیرساخت‌های فناورانه	۱۵	۱۳۸	کاهش منابع موجب محدودشدن خدمات، افت کیفیت آموزشی و نارضایتی کارکنان و والدین می‌شود؛ کاهش رضایت نیز خروج دانش‌آموزان و افت بیشتر درآمد را در پی دارد و یک چرخه بازخوردی منفی ایجاد می‌کند.
۲	رهبری واکنشی و حکمرانی مالک‌محور	تصمیم‌گیری کوتاه‌مدت و بحران‌محور؛ تمرکز اختیار در مؤسس یا مالک؛ فقدان برنامه‌ریزی مبتنی بر داده؛ ضعف نظارت و بازخورد؛ حمایت	۱۴	۱۲۱	مدیریت واکنشی سبب می‌شود مسائل در مراحل اولیه شناسایی و اصلاح نشوند؛ تمرکز اختیار و حذف مشارکت، کیفیت تصمیم‌ها را کاهش می‌دهد

ناکافی از کارکنان؛ ناتوانی در مدیریت تعارض؛ مقاومت در برابر یادگیری و تغییر		و احساس بی‌قدرتی، سکوت و فرسودگی کارکنان را افزایش می‌دهد.	
۳	فشار محیطی و رقابت شدید و قیمت‌شکنی؛ کاهش قدرت بی‌ثباتی بازار اقتصادی خانواده‌ها؛ تغییر تقاضا برای ثبت‌نام؛ آموزش ناپایداری مقررات؛ افزایش هزینه‌های جاری؛ رشد انتظارات والدین؛ آسیب‌پذیری شهرت مدرسه در شبکه‌های اجتماعی	۱۳	۹۶
۴	گسست فرهنگی و کاهش سرمایه اجتماعی	۱۲	۷۹
تضعیف هویت مشترک مدرسه		اجتماعی را از دست می‌دهد.	

یافته‌های جدول ۴ نشان داد مضمون «شکندگی ساختاری و فرسایش منابع» در روایت همه ۱۵ مشارکت‌کننده حضور داشت و با ۱۳۸ کد، پرتکرارترین مضمون تحلیل کیفی بود. مشارکت‌کنندگان شکست سازمانی را غالباً با وابستگی شدید مدرسه به شهریه، فقدان منابع درآمدی جایگزین، تأخیر خانواده‌ها در پرداخت، رشد هزینه‌های جاری، بی‌ثباتی قراردادهای کارکنان و ناتوانی در نگهداری تجهیزات مرتبط می‌دانستند. تحلیل روابط میان زیرمضامین نشان داد کمبود منابع صرفاً یک مشکل مالی مستقل نبود، بلکه به‌صورت زنجیره‌ای بر سایر حوزه‌های مدرسه اثر می‌گذاشت. محدودیت نقدینگی ابتدا به تعویق پرداخت حقوق، کاهش خدمات پشتیبانی، حذف فعالیت‌های فوق‌برنامه، استفاده طولانی‌مدت از تجهیزات فرسوده و جذب نیروی انسانی ارزان‌تر منجر می‌شد. این اقدامات در کوتاه‌مدت هزینه‌ها را کاهش می‌دادند، اما در بلندمدت کیفیت آموزش، انگیزش کارکنان و رضایت والدین را تضعیف می‌کردند. کاهش رضایت و اعتماد خانواده‌ها نیز به افت ثبت‌نام یا انتقال دانش‌آموزان به مدارس دیگر منجر می‌شد و منابع مالی مدرسه را بیش از پیش محدود می‌کرد. مضمون «رهبری واکنشی و حکمرانی مالک‌محور» نشان داد محدودیت منابع زمانی به شکست گسترده تبدیل می‌شود که مدیران فاقد برنامه‌ریزی پیش‌نگر، سازوکارهای پایش و ظرفیت تصمیم‌گیری مشارکتی باشند. در این مدارس، تصمیم‌ها عمدتاً پس از آشکارشدن بحران و با هدف حل موقت مشکل اتخاذ می‌شدند. تمرکز اختیار در مؤسس یا مالک، مشارکت معلمان و کارکنان را محدود و فاصله میان تصمیم‌گیرندگان و واقعیت‌های کلاس درس را افزایش می‌داد. فقدان بازخورد مؤثر نیز سبب می‌شد خطاهای مدیریتی تکرار شوند و کارکنان به‌تدریج از بیان مشکلات خودداری کنند. مضمون «فشار محیطی و بی‌ثباتی بازار آموزش» نشان داد کاهش قدرت خرید خانواده‌ها، افزایش رقابت، تغییر انتظارات والدین و ناپایداری مقررات، زمینه‌ای بیرونی برای تشدید شکست فراهم می‌کند. باین‌حال، اثر این فشارها در همه مدارس یکسان نبود؛ مدرسی که از ساختار مالی مقاوم‌تر، رهبری سازگارانه و سرمایه اجتماعی بیشتر برخوردار بودند، توان بیشتری برای مدیریت شوک‌های محیطی داشتند. در مقابل، مدارس دارای منابع محدود و مدیریت واکنشی، فشار بازار را از طریق کاهش نیروی انسانی، محدودکردن خدمات و پایین‌آوردن کیفیت به درون سازمان منتقل می‌کردند. مضمون «گسست فرهنگی و کاهش سرمایه اجتماعی» نیز نشان داد تعارض میان رسالت آموزشی و اهداف درآمدی، اعتماد متقابل را تضعیف کرده و روابط سازمانی را به تعاملاتی کوتاه‌مدت و ابزاری تبدیل می‌کند. در چنین فضایی، معلمان احساس تعلق و امنیت شغلی کمتری داشتند، همکاری میان واحدها کاهش می‌یافت و فرهنگ سرزنش جایگزین یادگیری از خطا می‌شد. در مجموع، ادغام یافته‌های کمی و کیفی نشان داد شکست سازمانی از یک مسیر خطی و ساده شکل نمی‌گیرد، بلکه محصول یک چرخه تقویت‌شونده است: فشارهای محیطی و بازار، منابع مدرسه را محدود می‌کنند؛ ضعف ساختاری و کمبود منابع، مدیران را به تصمیم‌های کوتاه‌مدت و واکنشی سوق می‌دهد؛ تصمیم‌های غیرمشارکتی موجب فرسودگی کارکنان و گسست فرهنگی می‌شوند؛ کاهش کیفیت آموزش و خدمات، رضایت و اعتماد والدین را تضعیف می‌کند؛ و در نهایت، افت ثبت‌نام و درآمد، ناپایداری مالی و سازمانی مدرسه را تشدید می‌کند. بنابراین، رتبه نخست عامل ساختاری - منبعی به معنای استقلال آن از سایر عوامل نبود، بلکه این عامل در تعامل با ضعف رهبری، فشار بازار و کاهش سرمایه اجتماعی، به موتور اصلی چرخه شکست سازمانی تبدیل شده بود.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف رتبه‌بندی و تبیین عمیق عوامل زمینه‌ساز شکست سازمانی در مدارس متوسطه غیردولتی شهر تهران انجام شد. یافته‌های توصیفی نشان داد میانگین کلی مؤلفه‌های عملکرد مدرسه برابر با ۲۶۵ و پایین‌تر از نقطه میانی نظری مقیاس بود. این نتیجه بیانگر آن است که مشارکت‌کنندگان، وضعیت عمومی مدارس مورد مطالعه را از نظر یادگیری سازمانی، رضایت ذی‌نفعان و ظرفیت توسعه، کمتر از سطح متوسط ارزیابی کرده‌اند. در میان حوزه‌های اصلی عملکرد، مدیریت و رهبری با میانگین ۲۰۷۳ در وضعیت نسبی بهتری قرار داشت، اما حتی این میانگین نیز به نقطه متوسط مقیاس نرسید. در مقابل، حوزه پشتیبانی و محیط با میانگین ۲۰۵۶ پایین‌ترین وضعیت را نشان داد. همچنین، خدمات جانبی، فعالیت‌های فرامدرسه‌ای، مدیریت مالی و پشتیبانی، امور اداری - اجرایی و نظارت و راهنمایی از ضعیف‌ترین مؤلفه‌های مدارس بودند. این الگو نشان می‌دهد که شکست سازمانی در مدارس غیردولتی پیش از آنکه به تعطیلی رسمی یا توقف فعالیت منجر شود، در قالب کاهش تدریجی کیفیت زیرساخت‌ها، محدودشدن خدمات مکمل، تضعیف سازوکارهای پشتیبانی و افت ظرفیت یادگیری و اصلاح سازمانی آشکار می‌شود.

پایین‌بودن میانگین بعد یادگیری در مقایسه با رضایت و توسعه نشان داد مدارس مورد بررسی در تبدیل تجربه‌ها، خطاها و بازخوردهای روزمره به دانش سازمانی و اقدامات اصلاحی با محدودیت مواجه بودند. این یافته با دیدگاهی همسو است که شکست را صرفاً یک پیامد منفی تلقی نمی‌کند، بلکه امکان تبدیل آن به منبع یادگیری را وابسته به نحوه مواجهه سازمان با خطاها و ناکامی‌ها می‌داند (Mozaffari, 2024). سازمانی که بتواند شکست‌های کوچک را شناسایی، تحلیل و مستندسازی کند، احتمالاً پیش از تبدیل شدن آن‌ها به بحران‌های گسترده، اقدامات اصلاحی را به اجرا درمی‌آورد. در مقابل، هنگامی که تجربه‌های مدیریتی و عملیاتی ثبت و منتقل نمی‌شوند، دانش حاصل از موفقیت‌ها و ناکامی‌های گذشته نیز از دست می‌رود. تأکید بر ضرورت مستندسازی تجربه‌های مدیران نشان می‌دهد حفظ حافظه سازمانی و انتقال آموخته‌ها می‌تواند از تکرار خطاها و اتکای بیش‌ازحد سازمان به افراد جلوگیری کند (Baharifar & Elahi, 2021). بنابراین، وضعیت نامطلوب بعد یادگیری در مدارس غیردولتی را می‌توان نشانه ضعف در چرخه بازخورد، مستندسازی تجربه‌ها و تبدیل دانش ضمنی کارکنان به رویه‌های اصلاحی دانست.

نتایج همبستگی نشان داد هر چهار عامل محیطی - بازاری، ساختاری - منبعی، مدیریتی - رهبری و فرهنگی - اجتماعی با شکست سازمانی رابطه مثبت و معناداری داشتند. این یافته تأیید می‌کند که شکست سازمانی در مدارس پدیده‌ای چندعلتی است و نمی‌توان آن را تنها به ضعف مدیر، کمبود بودجه یا فشار رقابتی نسبت داد. مطالعات مربوط به موفقیت و شکست تغییرات سازمانی نیز نشان داده‌اند پیامدهای سازمانی تحت تأثیر ترکیبی از رهبری، ارتباطات، مشارکت کارکنان، منابع، فرهنگ و آمادگی برای تغییر قرار دارند (Jones et al., 2018). معیارهای موفقیت و شکست در سازمان‌ها و تیم‌های پیچیده نیز به سطح بلوغ ساختارها، وضوح فرایندها، هماهنگی اعضا و کیفیت روابط وابسته‌اند (Keil et al., 2018). از این رو، رابطه معنادار همه عوامل زمینه‌ای با شکست سازمانی نشان می‌دهد مدارس غیردولتی باید به‌عنوان نظام‌هایی باز و به‌هم‌پیوسته تحلیل شوند که در آن‌ها اختلال در یک حوزه می‌تواند سایر حوزه‌ها را نیز تحت تأثیر قرار دهد.

مهم‌ترین یافته کمی پژوهش، قرارگرفتن عامل ساختاری - منبعی در رتبه نخست پیش‌بینی شکست سازمانی بود. این عامل به‌تنهایی ۵۰۷ درصد از واریانس شکست سازمانی را تبیین کرد و در مدل نهایی نیز با ضریب استانداردشده ۰۳۳۰ قوی‌ترین پیش‌بین باقی ماند. یافته‌های کیفی نیز این نتیجه را تأیید کردند؛ به‌گونه‌ای که مضمون «شکستگی ساختاری و فرسایش منابع» در روایت همه مشارکت‌کنندگان حضور داشت و پرتکرارترین مضمون بود. وابستگی شدید به شهریه، ناترازی هزینه و درآمد، تأخیر در وصول منابع، بی‌ثباتی نیروی انسانی، ابهام نقش‌ها، تراکم وظایف، فرسودگی تجهیزات و ضعف زیرساخت‌های فناورانه از مهم‌ترین جلوه‌های این عامل بودند. این یافته با نتایج پژوهشی همخوان است که نشان می‌دهد کمیابی منابع می‌تواند پویایی‌های منفی و کاهنده عملکرد را در گروه‌ها فعال سازد و موجب تشدید تعارض، رقابت و افت هماهنگی شود (Yu & Greer, 2023). در مدارس غیردولتی، محدودیت منابع نه‌فقط ظرفیت خرید تجهیزات و اجرای برنامه‌ها، بلکه کیفیت جذب و حفظ معلمان، ثبات قراردادهای پرداخت به‌موقع حقوق و استمرار خدمات آموزشی را نیز متأثر می‌کند.

تبیین این یافته آن است که منابع در مدارس غیردولتی نقشی زیربنایی دارند و کمبود آن‌ها به سرعت به حوزه‌های آموزشی، انسانی و اجتماعی منتقل می‌شود. هنگامی که مدرسه برای تأمین هزینه‌های جاری با مشکل مواجه است، مدیران ممکن است فعالیت‌های فوق برنامه، خدمات مشاوره‌ای، آموزش کارکنان، نوسازی تجهیزات و برنامه‌های توسعه‌ای را کاهش دهند. این اقدامات در کوتاه مدت از فشار هزینه‌ها می‌کاهند، اما در بلندمدت باعث افت کیفیت، کاهش رضایت والدین و خروج کارکنان توانمند می‌شوند. در ادامه، کاهش رضایت و افت شهرت مدرسه به کاهش ثبت نام و درآمد منجر می‌شود و چرخه‌ای خودتقویت کننده از زوال مالی و عملکردی شکل می‌گیرد. تأکید بر نقش قابلیت‌های سازمانی و شبکه‌ای در موفقیت بنگاه‌های کوچک نیز نشان می‌دهد دسترسی به منابع صرفاً به دارایی‌های داخلی محدود نیست، بلکه توان استفاده از شبکه‌ها، اطلاعات و فرصت‌های بیرونی می‌تواند آسیب پذیری سازمان را کاهش دهد (Zacca, 2026). بنابراین، مدرسی که فاقد شبکه‌های حمایتی، ارتباطات پایدار با والدین و ظرفیت جذب منابع مکمل اند، در برابر نوسان‌های مالی و محیطی آسیب پذیرتر خواهند بود.

عامل مدیریتی - رهبری با ضریب استاندارد شده ۰.۳۰۳ در رتبه دوم قرار گرفت و پس از ورود به مدل، قدرت تبیین شکست سازمانی را به طور معناداری افزایش داد. یافته‌های کیفی نیز مضمون «رهبری واکنشی و حکمرانی مالک محور» را آشکار ساخت که شامل تصمیم گیری کوتاه مدت، تمرکز اختیار در مؤسس یا مالک، ضعف برنامه ریزی مبتنی بر داده، حمایت ناکافی از کارکنان، ضعف نظارت و مقاومت در برابر تغییر بود. این یافته نشان می‌دهد محدودیت منابع به تنهایی به شکست منجر نمی‌شود، بلکه نحوه مدیریت منابع و واکنش مدیران به فشارها تعیین می‌کند که مشکلات کنترل یا تشدید شوند. مطالعات نشان داده‌اند توانمندسازی مدیریتی از طریق تقویت تصمیم گیری مشارکتی می‌تواند موفقیت اقدامات پیچیده سازمانی را افزایش دهد (Wang et al., 2025). در مقابل، تمرکز تصمیم‌ها در دست تعداد محدودی از افراد، کنار گذاشتن معلمان و کارکنان از فرایند تصمیم گیری و فقدان شفافیت، کیفیت تصمیم‌ها و تعهد به اجرای آن‌ها را کاهش می‌دهد.

مدیریت واکنشی معمولاً به جای شناسایی ریشه‌های مسئله، بر مهار پیامدهای فوری تمرکز می‌کند. در چنین وضعیتی، مسائل مالی با کاهش خدمات، مشکلات نیروی انسانی با جایگزینی‌های سریع و نارضایتی والدین با وعده‌های کوتاه مدت پاسخ داده می‌شوند، بدون آنکه ساختارهای بنیادی اصلاح شوند. فراتحلیل مطالعات تغییر سازمانی نیز نشان داده است موفقیت یا شکست تغییر به وضوح اهداف، حمایت رهبری، مشارکت اعضا، ارتباطات مؤثر و آمادگی سازمان وابسته است (Jones et al., 2018). همچنین، آمادگی برای تغییر مستلزم وجود چشم انداز مشترک، اعتماد، ظرفیت رهبری و پذیرش انتقال مسئولیت است (Allo Iv, 2026). ضعف جانشین پروری و وابستگی به مدیران یا مؤسسان خاص نیز می‌تواند تداوم سازمان را با خطر مواجه کند، زیرا خروج یک فرد کلیدی ممکن است موجب گسست در روابط، دانش و فرایندهای تصمیم گیری شود (Rajaei & Deminejad, 2025). بر این اساس، رتبه بالای عامل مدیریتی نشان می‌دهد کیفیت رهبری نقش واسطی مهم میان فشارهای بیرونی و پیامدهای سازمانی دارد.

عامل محیطی - بازاری با ضریب استاندارد شده ۰.۲۴۲ در رتبه سوم قرار گرفت. در تحلیل کیفی، رقابت شدید میان مدارس، کاهش قدرت اقتصادی خانواده‌ها، نوسان ثبت نام، افزایش هزینه‌ها، تغییر انتظارات والدین، ناپایداری مقررات و آسیب پذیری شهرت مدرسه در شبکه‌های اجتماعی از مهم ترین فشارهای محیطی بودند. این یافته با ماهیت مدارس غیردولتی سازگار است؛ زیرا این مدارس برای تداوم فعالیت خود به جذب و حفظ دانش آموز وابسته‌اند و هم زمان باید با افزایش هزینه‌های نیروی انسانی، تجهیزات و فناوری مواجه شوند. در چنین فضایی، کاهش ثبت نام یا آسیب به اعتبار مدرسه می‌تواند به سرعت ثبات مالی آن را مختل کند. عوامل محدود کننده سازمان‌های نوآوری باز نیز نشان می‌دهند ضعف هماهنگی، ساختارهای نامناسب، کمبود اعتماد و ناتوانی در استفاده از دانش بیرونی، ظرفیت سازگاری سازمان با محیط را کاهش می‌دهد (Abhari & McGuckin, 2023). بنابراین، مدارس غیردولتی برای مقابله با فشار بازار نیازمند انعطاف ساختاری، شناخت دقیق نیازهای خانواده‌ها، ارتباط پایدار با ذی نفعان و توسعه خدمات متمایز هستند. یافته‌های کیفی نشان داد اثر فشارهای محیطی در همه مدارس یکسان نیست. مدرسی که از منابع ذخیره، رهبری سازگاران و روابط اجتماعی قوی تری برخوردارند، بهتر می‌توانند شوک‌های محیطی را مهار کنند؛ اما در مدارس شکننده، فشار بازار مستقیماً به کاهش خدمات و تعدیل نیروی انسانی منجر می‌شود. این تفسیر با دیدگاه پویایی هویت سازمانی همسو است؛ بر اساس آن، تغییرات راهبردی زمانی ممکن است بذر شکست را ایجاد کنند که با هویت تثبیت شده سازمان ناسازگار باشند (Snihur & Clarysse, 2022). مدارس غیردولتی ممکن است برای پاسخ به فشار مالی، بیش از اندازه بر منطق تجاری تأکید کنند و از هویت آموزشی خود فاصله بگیرند. چنین تغییری می‌تواند اعتماد

معلمان و خانواده‌ها را کاهش دهد و مشروعیت اجتماعی مدرسه را تضعیف کند. بنابراین، سازگاری با بازار باید بدون قربانی کردن رسالت آموزشی و استانداردهای حرفه‌ای صورت گیرد.

عامل فرهنگی - اجتماعی با ضریب استاندارد شده ۰.۱۶۷ در رتبه چهارم قرار گرفت، اما اثر آن همچنان مثبت و معنادار بود. تحلیل کیفی این عامل را در قالب مضمون «گسست فرهنگی و کاهش سرمایه اجتماعی» تبیین کرد که شامل کاهش اعتماد، ضعف امنیت روان‌شناختی، فرهنگ سرزنش، تعارض منطق آموزشی و تجاری، کاهش مشارکت، شکل‌گیری گروه‌های غیررسمی و عادی‌شدن کیفیت پایین بود. فرهنگ سازمانی چارچوبی را فراهم می‌کند که اعضا بر اساس آن رویدادها را تفسیر و رفتار خود را تنظیم می‌کنند (Ginting, 2023). همچنین، فرهنگ سازمانی از طریق تأثیر بر انگیزش، همکاری و عملکرد کارکنان با موفقیت سازمانی ارتباط دارد (Sahoo et al., 2025). بنابراین، هرچند عامل فرهنگی در مدل رگرسیون رتبه پایین‌تری داشت، ممکن است نقش آن بیشتر به‌صورت تسهیل‌کننده یا تشدیدکننده اثر سایر عوامل ظاهر شود.

کاهش اعتماد سازمانی می‌تواند کارکنان را از مشارکت فعال در حل مسائل بازدارد. مدیریت آزارگر و سوءاستفاده از قدرت از طریق کاهش رضایت شغلی، اعتماد سازمانی را تضعیف می‌کند (Hakimi, 2020). همچنین، ادراک بی‌عدالتی، ناامنی شغلی و فشارهای سازمانی می‌تواند با افزایش فرسودگی، احتمال شکست کاری کارکنان را افزایش دهد (Mehdad et al., 2018). این فرایند در مدارس غیردولتی ممکن است به شکل کاهش انگیزه معلمان، افت تعلق سازمانی، غیبت، ترک خدمت و کاهش کیفیت تدریس ظاهر شود. از سوی دیگر، سکوت سازمانی مانع انتقال اطلاعات مربوط به مشکلات آموزشی و مدیریتی به تصمیم‌گیرندگان می‌شود (Masoumi & Faizi, 2021). هنگامی که کارکنان از پیامدهای بیان انتقاد می‌ترسند یا اظهار نظر را بی‌فایده می‌دانند، سازمان نشانه‌های اولیه شکست را از دست می‌دهد.

نقش امنیت روان‌شناختی نیز در تبیین این یافته اهمیت دارد. امنیت روان‌شناختی انگیزش اعضا را برای طرح خطاها و یادگیری از شکست تقویت می‌کند، درحالی‌که فشار زمانی می‌تواند این رابطه را تضعیف سازد (Lin et al., 2022). مدارس غیردولتی معمولاً تحت فشار مستمر برای پاسخ‌گویی به والدین، حفظ ثبت‌نام و دستیابی به نتایج آموزشی مطلوب قرار دارند. اگر این فشار با فرهنگ سرزنش همراه شود، اعضا به‌جای گزارش مشکلات، آن‌ها را پنهان می‌کنند. در نتیجه، افت عملکرد برای مدت طولانی ادامه می‌یابد و زمانی آشکار می‌شود که اصلاح آن پرهزینه یا دشوار شده است. بنابراین، فرهنگ سازمانی ناسالم را می‌توان عاملی دانست که امکان یادگیری، اصلاح و بازسازی را محدود و اثر کمبود منابع و ضعف مدیریت را تشدید می‌کند.

یافته دیگر پژوهش، ضعف نسبی مؤلفه‌های هوشمندسازی، فضای کالبدی، تجهیزات و خدمات پشتیبان بود. فناوری در سازمان‌های آموزشی تنها مجموعه‌ای از تجهیزات نیست، بلکه اجرای موفق آن به راهبرد روشن، آمادگی مدیریتی، مهارت کارکنان و فرهنگ پذیرش نوآوری وابسته است (Phakamach et al., 2025). ازاین‌رو، پایین بودن وضعیت هوشمندسازی می‌تواند نشان‌دهنده ضعف گسترده‌تری در برنامه‌ریزی تحول دیجیتال و توسعه قابلیت‌های انسانی باشد. همچنین، محدودشدن فعالیت‌های فرامدرسه‌ای، مشاوره و خدمات جانبی ممکن است رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان و رضایت خانواده‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. عوامل سازمانی و اجتماعی در کنار ویژگی‌های فردی در شکست تحصیلی دانش‌آموزان نقش دارند (Morelli et al., 2021)؛ بنابراین، ضعف سازمانی مدرسه می‌تواند به افت تحصیلی، کاهش تعلق و نارضایتی دانش‌آموزان منجر شود و این پیامدها نیز به نوبه خود اعتبار و ثبات مدرسه را کاهش دهند.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد وجود برنامه‌ها و ساختارهای رسمی لزوماً به معنای عملکرد مطلوب نیست. اگر برنامه‌های راهبردی و عملیاتی به منابع، مسئولیت‌های روشن، نظارت و ارزیابی پیوند نخورند، فاصله میان سیاست رسمی و اجرای واقعی افزایش می‌یابد. مطالعات مربوط به شکست برنامه‌های مقابله با فساد نیز بر نقش ضعف پاسخ‌گویی، ناکارآمدی نظارت و شکاف میان سیاست‌گذاری و اجرا تأکید کرده‌اند (Montazeri et al., 2023). در مدارس نیز ممکن است برنامه‌های توسعه‌ای تدوین شوند، اما به دلیل فقدان منابع یا پیگیری مدیریتی، در سطح اسناد باقی بمانند. معیارهای موفقیت و شکست باید بر اساس عملکرد واقعی، کیفیت فرایندها و توان سازمان برای حفظ پایداری سنجیده شوند، نه صرفاً بر اساس وجود برنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها (Keil et al., 2018).

در مجموع، ادغام یافته‌های کمی و کیفی نشان داد شکست سازمانی در مدارس غیردولتی حاصل یک چرخه به‌هم‌پیوسته است. فشارهای محیطی و بازار، منابع مدرسه را محدود می‌کنند؛ محدودیت منابع، مدیران را به تصمیم‌های کوتاه‌مدت سوق می‌دهد؛ مدیریت متمرکز و واکنشی اعتماد و مشارکت کارکنان را کاهش می‌دهد؛ گسست فرهنگی و

سکوت سازمانی مانع شناسایی و اصلاح مشکلات می‌شود؛ و افت کیفیت آموزشی و خدماتی، رضایت والدین، ثبت نام و مشروعیت اجتماعی مدرسه را تضعیف می‌کند. این چرخه دوباره محدودیت مالی را تشدید می‌کند و مدرسه را به سمت زوال عمیق‌تر سوق می‌دهد. بنابراین، شکست سازمانی را نمی‌توان با مداخله‌ای منفرد درمان کرد، بلکه بازسازی هم‌زمان ظرفیت منابع، ساختارهای مدیریتی، فرهنگ یادگیری و روابط محیطی ضروری است.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نمونه کمی پژوهش با روش در دسترس و از میان کارکنان مدارس متوسطه غیردولتی شهر تهران انتخاب شد؛ بنابراین، تعمیم نتایج به مدارس دولتی، مدارس ابتدایی، مدارس شهرهای کوچک یا مناطق دارای شرایط اقتصادی و فرهنگی متفاوت باید با احتیاط انجام شود. داده‌های کمی بر اساس پرسشنامه خودگزارشی گردآوری شدند و ممکن است تحت تأثیر برداشت شخصی، تمایل به ارائه پاسخ‌های اجتماعی مطلوب یا نگرانی مشارکت‌کنندگان درباره پیامدهای بیان مشکلات سازمانی قرار گرفته باشند. ماهیت مقطعی پژوهش نیز امکان استنباط قطعی روابط علی را محدود می‌کند. افزون بر این، در فاز کیفی فقط افرادی مشارکت داشتند که نمره شکست سازمانی آنان در بالاترین چارک قرار داشت؛ از این رو، تجربه کارکنان مدارس موفق یا مقاوم در برابر بحران به صورت مستقیم بررسی نشد. حساسیت موضوع شکست سازمانی و نگرانی درباره محرمانگی نام مدارس نیز ممکن است سبب شده باشد برخی مشارکت‌کنندگان همه تجربه‌های خود را با جزئیات کامل بیان نکنند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از نمونه‌های بزرگ‌تر و روش‌های نمونه‌گیری احتمالی در مناطق مختلف جغرافیایی انجام شوند تا امکان مقایسه مدارس بر اساس نوع، اندازه، سابقه فعالیت، سطح شهریه و وضعیت اقتصادی منطقه فراهم شود. اجرای مطالعات طولی می‌تواند مسیر زمانی شکل‌گیری شکست سازمانی و روابط علی میان فشارهای محیطی، محدودیت منابع، ضعف رهبری و پیامدهای عملکردی را روشن‌تر سازد. همچنین، مقایسه مدارس در معرض شکست با مدارس غیردولتی موفق و تاب‌آور می‌تواند عوامل محافظتی و سازوکارهای جلوگیری از زوال را آشکار کند. استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری برای بررسی نقش‌های میانجی اعتماد سازمانی، فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی و یادگیری از شکست نیز توصیه می‌شود. مطالعه دیدگاه دانش‌آموزان، والدین، مؤسسان و مسئولان آموزش و پرورش در کنار کارکنان مدرسه می‌تواند تصویر چندجانبه‌تری از پدیده فراهم سازد. طراحی و ارزیابی مداخلات مبتنی بر تقویت رهبری مشارکتی، تنوع‌بخشی منابع مالی و توسعه فرهنگ یادگیری نیز می‌تواند جهت مهمی برای پژوهش‌های کاربردی آینده باشد.

مدیران و مؤسسان مدارس غیردولتی باید پیشگیری از شکست سازمانی را به‌عنوان یک فرایند مستمر و نه واکنشی موقت در نظر بگیرند. تدوین برنامه‌های مالی چندساله، ایجاد ذخیره اضطراری، تنوع‌بخشی به منابع درآمد، کنترل منظم هزینه‌ها و جلوگیری از وابستگی کامل به شهریه می‌تواند شکنندگی مالی را کاهش دهد. در حوزه منابع انسانی، ایجاد قراردادهای شفاف‌تر، پرداخت منظم، برنامه‌های حفظ کارکنان توانمند و توزیع عادلانه وظایف ضروری است. تصمیم‌گیری‌های مهم باید با مشارکت معلمان، معاونان و کارکنان انجام شود و سازوکارهای امنی برای گزارش خطاها و پیشنهادها اصلاحی ایجاد گردد. استقرار نظام هشدار زودهنگام بر پایه شاخص‌هایی مانند افت ثبت نام، افزایش ترک خدمت، نارضایتی والدین، کاهش نتایج آموزشی و تأخیر در پرداخت‌ها می‌تواند مشکلات را پیش از تبدیل شدن به بحران آشکار کند. همچنین، مدارس باید مستندسازی تجربه‌های مدیریتی، توسعه جانشین‌پروری، آموزش مدیران، تقویت هوشمندسازی، بهبود زیرساخت‌ها و بازسازی اعتماد میان کارکنان و خانواده‌ها را در اولویت قرار دهند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.



تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Educational organizations play a central role in developing human capital, reproducing social and cultural values, and supporting the long-term development of communities. Schools, as open social systems, depend on continuous interaction with families, regulatory bodies, labor markets, local communities, and broader economic and cultural environments. Their survival therefore requires a balance among educational quality, stakeholder expectations, financial sustainability, human resource stability, and managerial effectiveness. When this balance is disrupted, schools may gradually experience declining instructional performance, employee burnout, loss of public legitimacy, decreasing enrollment, and financial instability. Organizational failure in schools should consequently not be understood only as formal closure, bankruptcy, or the complete cessation of activity. It may instead develop as a cumulative process in which the organization remains operational while progressively losing its capacity to accomplish its educational mission, retain competent employees, respond to environmental change, and maintain stakeholder trust.

Failure may produce organizational learning when errors are recognized, interpreted, documented, and converted into corrective action. However, when failure is denied, concealed, or attributed solely to individuals, minor problems can accumulate and become structural crises. The potential value of failure therefore depends on whether an organization possesses the ability to reflect on unsuccessful experiences and use them as a basis for institutional learning (Mozaffari, 2024). The preservation and documentation of managerial experience are particularly important in this regard because the absence of organizational memory increases dependence on specific individuals and exposes institutions to repeated errors following managerial turnover (Baharifar & Elahi, 2021).

Organizational culture constitutes another major context within which success or failure develops. Shared values, behavioral norms, assumptions, and interpretive frameworks influence how organizational members understand problems, communicate concerns, and respond to change (Ginting, 2023). A supportive culture can strengthen cooperation, commitment, innovation, and employee performance, whereas a fragmented culture may normalize low performance, blame, distrust, and withdrawal (Sahoo et al., 2025). Organizational trust is especially important in schools because educational services depend heavily on professional cooperation and sustained interpersonal relationships. Abusive supervision and destructive managerial behavior can undermine trust and job satisfaction, thereby weakening employees' psychological connection to the organization (Hakimi,



2020). Perceived injustice, job insecurity, and organizational stressors may similarly increase job burnout and contribute to work-related failure (Mehdad et al., 2018).

Organizational silence further restricts the capacity to identify and correct emerging problems. When employees believe that reporting difficulties is dangerous, ineffective, or professionally costly, essential information remains unavailable to decision-makers. Models of organizational silence failure demonstrate that fear, managerial distrust, and the perceived futility of speaking up can prevent organizations from detecting operational and strategic weaknesses in their early stages (Masoumi & Faizi, 2021). Learning from failure also requires psychological safety. Employees are more likely to discuss mistakes and participate in corrective action when they can do so without fear of humiliation or punishment. Conversely, time pressure and performance pressure can weaken motivation to learn from failure, particularly when psychological safety is limited (Lin et al., 2022).

Resource conditions are equally important in explaining organizational decline. Resource scarcity can activate negative interpersonal and performance dynamics, particularly in organizations that must coordinate diverse professional groups under pressure (Yu & Greer, 2023). In non-governmental schools, financial limitations may affect teacher retention, salary payments, instructional materials, technology, extracurricular activities, counseling services, and physical infrastructure. Organizational survival, however, depends not only on internally owned resources but also on the ability to use external networks, acquire information, mobilize support, and identify new opportunities. Network capability, organizational capability, and strategic alertness can strengthen the resilience and success of small organizations operating in uncertain environments (Zacca, 2026).

Structural barriers may also restrict organizational adaptation. Excessive centralization, role ambiguity, limited coordination, weak information flows, and inadequate stakeholder participation can reduce the organization's capacity to use internal and external knowledge (Abhari & McGuckin, 2023). Leadership determines whether these structural and resource limitations are mitigated or intensified. Evidence on organizational change indicates that clear goals, effective communication, employee participation, leadership support, and readiness for change influence whether change initiatives succeed or fail (Jones et al., 2018). Managerial empowerment can improve outcomes through collaborative decision-making, particularly in complex organizations where knowledge is distributed across multiple professional groups (Wang et al., 2025). Organizational readiness is also necessary during leadership transition and succession, because dependence on a single founder or manager can threaten continuity when responsibility is transferred (Allo lv, 2026). Challenges related to succession planning similarly demonstrate the risks associated with weak talent development, unclear replacement processes, and failure to prepare future leaders (Rajaei & Deminejad, 2025).

Organizational identity adds another layer to the failure process. Strategic adaptation can create conflict when new commercial or operational priorities contradict the organization's established mission and identity. Identity inconsistency during organizational change may create the conditions for future failure, even when the change is initially intended to improve survival (Snihur & Clarysse, 2022). This issue is particularly relevant to non-governmental schools, which must simultaneously preserve an educational identity and maintain financial viability. An excessive emphasis on commercial considerations may weaken educational legitimacy, while neglecting financial realities may threaten institutional survival.

Technological transformation has also become an important dimension of educational management. Successful adoption of advanced technologies depends on strategic alignment, managerial readiness, infrastructure, employee competence, and a culture supportive of innovation (Phakamach et al., 2025). Accordingly, weak digitalization in schools may reflect not only a

shortage of equipment but also broader deficiencies in planning, leadership, training, and organizational learning. Moreover, organizational decline can affect students directly. Academic failure is not determined solely by individual characteristics; organizational and social factors also influence educational performance, engagement, and persistence (Morelli et al., 2021). Declining instructional quality, unstable staffing, weak counseling, and inadequate support services can therefore damage student outcomes and subsequently reduce family trust and school legitimacy.

Formal policies and strategic plans alone do not guarantee successful implementation. Organizational failure may result from gaps between formal policy and actual practice, weak accountability, inadequate monitoring, and fragmented implementation mechanisms (Montazeri et al., 2023). Success and failure criteria must therefore be evaluated through actual organizational functioning, process maturity, coordination, and the capacity to sustain performance rather than through the mere existence of plans and procedures (Keil et al., 2018). Against this background, the present study aimed to rank the environmental-market, structural-resource, managerial-leadership, and cultural-social factors underlying organizational failure and to provide an in-depth explanation of their mechanisms in non-governmental secondary schools in Tehran.

Methods and Materials

This applied study used an explanatory sequential mixed-methods design. The quantitative phase was conducted first to identify the relationships between contextual factors and organizational failure and to rank their predictive power. The qualitative phase was subsequently implemented to explain why and how the statistically important predictors contributed to the gradual organizational decline of schools.

The quantitative population consisted of all teachers, administrative employees, counselors, educational deputies, managers, and founders working in non-governmental secondary schools in Tehran during the 2022–2023 academic year. A total of 107 participants were selected through convenience sampling. Eligibility criteria included current employment in a non-governmental secondary school in Tehran, at least one year of continuous experience in the school, and informed consent. Incomplete questionnaire completion was considered an exclusion criterion.

Quantitative data were collected using a researcher-developed 33-item questionnaire consisting of five subscales: environmental-market factors, structural-resource factors, managerial-leadership factors, cultural-social factors, and organizational failure. Items were scored on a five-point Likert scale. Organizational failure was operationalized through declining educational performance, human capital burnout, loss of social legitimacy, and financial instability. Content validity was assessed using the content validity ratio and content validity index based on the judgments of five educational management specialists. Cronbach's alpha coefficients for the subscales ranged from .76 to .89.

Quantitative data were analyzed in SPSS version 26. Descriptive statistics were used to calculate means and standard deviations. Pearson correlation coefficients were calculated to examine bivariate relationships, and stepwise multiple linear regression was used to rank the predictors of organizational failure. Normality, linearity, homoscedasticity, independence of errors, and multicollinearity assumptions were examined before regression analysis.

For the qualitative phase, participants whose organizational failure scores were in the highest quartile were considered information-rich extreme cases. Fifteen participants were purposively selected, and individual semi-structured interviews continued until theoretical saturation. The interview protocol was informed by the quantitative findings and structured through the 5W1H and STAR frameworks. Interviews were audio-recorded, transcribed verbatim, and analyzed using the six-phase thematic analysis procedure in MAXQDA version 24. Integration occurred during interpretation by using qualitative themes to explain the ranking and mechanisms identified quantitatively.

Findings

Of the 107 quantitative participants, 44 were men and 63 were women. Most held bachelor's or master's degrees, and approximately one-third had more than 20 years of educational work experience. The sample included 17 founders or managers, nine deputies, 15 counselors or guidance teachers, 10 administrative or executive employees, and 56 teachers.

The overall mean for school performance components was 2.65, which was below the theoretical midpoint of 3.00. Management and leadership had the highest relative mean at 2.73, followed by educational processes and services at 2.69, stakeholder-related components at 2.65, and support and environment at 2.56. Strategic planning had the highest component mean at 2.78, followed by operational planning at 2.77 and curriculum design and development at 2.75. Ancillary services had the lowest mean at 2.46, followed by extracurricular activities at 2.49, financial and support management at 2.56, and administrative-executive processes at 2.56. The learning dimension had an overall mean of 2.62, lower than satisfaction and development, indicating limited organizational capacity to transform experience and feedback into corrective action.

Structural-resource factors had the highest mean among the predictors at 3.86, followed by environmental-market factors at 3.78, managerial-leadership factors at 3.74, and cultural-social factors at 3.49. The mean organizational failure score was 3.67. All four predictors were positively and significantly correlated with organizational failure. Structural-resource factors showed the strongest correlation, $r = .71$, followed by managerial-leadership factors, $r = .68$, environmental-market factors, $r = .62$, and cultural-social factors, $r = .54$.

Stepwise regression showed that structural-resource factors entered the model first and independently explained 50.7% of the variance in organizational failure. Managerial-leadership factors added 10.0%, environmental-market factors added 4.3%, and cultural-social factors added 1.9%. The final model explained 66.9% of the variance, with an adjusted R^2 of .656. In the final model, structural-resource factors were ranked first, $\beta = .330$, followed by managerial-leadership factors, $\beta = .303$, environmental-market factors, $\beta = .242$, and cultural-social factors, $\beta = .167$. All four predictors remained statistically significant.

The qualitative analysis generated four principal themes. "Structural fragility and resource erosion" was identified by all 15 participants and included 138 coded references. It comprised tuition dependence, delayed income collection, financial imbalance, staff shortages and turnover, role ambiguity, workload concentration, deteriorating facilities, and weak technological infrastructure. "Reactive leadership and owner-centered governance" was identified by 14 participants and included 121 coded references related to short-term decision-making, centralized authority, weak data-based planning, inadequate monitoring, insufficient employee support, poor conflict management, and resistance to learning and change. "Environmental pressure and educational market instability" was reported by 13 participants and included 96 coded references concerning intense competition, declining family purchasing power, fluctuating enrollment, regulatory instability, increasing operating costs, rising parental expectations, and reputational vulnerability. "Cultural fragmentation and declining social capital" was reported by 12 participants and included 79 coded references concerning distrust, low psychological safety, conflict between educational and commercial priorities, informal factions, weak collective participation, normalization of poor quality, blame culture, and declining shared identity.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that organizational failure in non-governmental secondary schools is a multidimensional and cumulative process rather than the consequence of a single isolated problem. Although management and leadership received the highest relative performance score, all major performance dimensions remained below the theoretical midpoint. The



weakest conditions were observed in support, infrastructure, ancillary services, financial management, and organizational learning. These weaknesses suggest that organizational decline often begins in less visible support systems before becoming evident in instructional outcomes or formal school survival.

Structural-resource factors constituted the most powerful predictor of organizational failure. Financial instability, tuition dependence, staff turnover, role ambiguity, inadequate facilities, and technological weakness formed the core of the failure process. Qualitative findings clarified that resource scarcity generated a negative feedback loop. Financial pressure led to reductions in services, employee instability, delayed payments, and deteriorating infrastructure. These measures reduced educational quality and stakeholder satisfaction, which subsequently weakened enrollment, reputation, and future income.

Managerial-leadership factors ranked second and determined whether structural pressures were controlled or amplified. Reactive and centralized governance prevented early problem identification, reduced employee participation, and encouraged short-term responses rather than structural correction. Owner-centered decision-making also widened the gap between strategic decisions and classroom realities. Consequently, teachers and staff experienced reduced influence, declining commitment, and greater reluctance to report problems.

Environmental-market factors ranked third. Competition, economic pressure on families, changing expectations, regulatory uncertainty, and reputational risks intensified organizational vulnerability. However, the qualitative findings indicated that environmental pressure did not produce identical outcomes in all schools. Schools with stronger resources, adaptive leadership, and greater social capital were better able to absorb external shocks, whereas structurally fragile schools transferred these pressures directly to employees and educational services.

Cultural-social factors had the smallest but still significant independent effect. Their influence appeared primarily through the amplification of other problems. Distrust, low psychological safety, blame, silence, and conflict between educational and commercial priorities weakened collective responsibility and prevented learning from early warning signs. As communication deteriorated, problems remained hidden until they became more difficult and costly to address.

Overall, organizational failure emerged as a reinforcing cycle in which environmental pressure restricted resources, structural weakness encouraged reactive management, centralized decisions increased employee burnout and cultural fragmentation, and declining service quality weakened family trust, enrollment, legitimacy, and financial stability. Effective prevention therefore requires integrated action rather than isolated interventions. Schools need resilient financial and human resource structures, participatory and data-informed leadership, systematic monitoring, protected channels for employee voice, stronger stakeholder relationships, and mechanisms for organizational learning. The study concludes that structural-resource fragility forms the central engine of organizational failure in non-governmental secondary schools, while managerial weakness, market instability, and cultural fragmentation interact to accelerate and deepen the process.

References

- Abhari, K., & McGuckin, S. (2023). Limiting factors of open innovation organizations: A case of social product development and research agenda. *Technovation*, 119, 102526. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102526>
- Allo Iv, C. J. (2026). *Moving Legacy Forward: Assessing Organizational Change Readiness for Pastoral Succession With Emphasis on Churches Under 250 Adherents* [Assemblies of God Theological Seminary].
- Baharifar, A., & Elahi, S. (2021). *Designing a structure for the documentation of managers organizational experiences* (Vol. 9). Tarbiat Modares University. https://mri.modares.ac.ir/article_236_c59825420d0658b1f2b74cfd21a5ff14.pdf
- Ginting, J. G. (2023). Organizational culture: An overview and bibliometric analysis. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 2(2), 534-542. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v2i2.318>



- Gupta, D., Ashirova, A., Ilhom, J., Sanzhar, D., Giyosiddinov, M., Urozboev, K., & Nodira, E. (2026). Digital leadership and educational transformation in ASEAN: Competencies, contexts, and strategic pathways. In *Digital Leadership and Educational Transformation in ASEAN*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-2600-1142-3.ch004>
- Hakimi, I. (2020). Failure of Organizational Trust by Psychopath Managers: Exploring the Role of Abusive Supervision and Decline of Job Satisfaction. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 75-100. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.229425.1410>
- Jones, J., Firth, J., & Hannibal, C. (2018). *Factors contributing to organizational change success or failure: a qualitative meta-analysis of 200 reflective case studies*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6155-2.ch008>
- Keil, A., Friedrich, R. P., & Doppelfeld, D. (2018). Organizational Success and Failure Criteria in Virtual Team Maturity. 169-200. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-3197-5.ch009>
- Lin, L., Luo, X., Cheng, S., Xu, M., & Zhu, L. (2022). Mediating Role of Time Pressure on the Relationship Between Organizational Psychology Safety and Motivation of Learning From Failure in Large-Scale Construction Project. *Advances in Civil Engineering*, 2022(1). <https://doi.org/10.1155/2022/5927796>
- Mariyono, D., Mazhabi, Z., Sulistiono, M., Yunus, M., & Hamiddin, H. (2026). Educational Leadership for Equitable Digital and Artificial Intelligence Transformation in Global Education. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-8510829/v1>
- Masoumi, A., & Faizi, A. (2021). Presenting the failure model of organizational silence in the - banking industry. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(16), 1-19.
- Mehdad, A., Malekzadeh, M., & Amiri, V. (2018). The Effect of the Perception of Organizational Injustice, the Perception of Job Insecurity and the Perception of Organizational Stressors on the Work Failure of Retired Employees: The Mediating Role of Job Burnout. *Geriatric Nursing*, 5(3), 1-10.
- Montazeri, H. M., Vahdati, H., & Mousavi, S.-N. (2023). A Model of Failure in Combating Administrative Corruption in Iran's Public Organizations. *Iranian Management Science Association Quarterly*, 18(72), 93-113.
- Morelli, M., Chirumbolo, A., Baiocco, R., & Elena, C. (2021). Academic failure: Individual, organizational, and social factors. *Psicología educativa*, 27(2), 167-175. <https://doi.org/10.5093/psed2021a8>
- Mozaffari, M. H. (2024). The Success of Failure; The Cairo Declaration of the Organization of Islamic Cooperation on Human Rights. *Authorea Preprints*.
- Phakamach, P., Ratchavieng, A., Onsampant, S., & Santaveesuk, P. (2025). Organizational strategic factors affecting the success of AI technology implementation for higher education institution management in Bangkok. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 6(2), 74-92. <https://doi.org/10.60027/jelr.2025.1831>
- Rajaei, Z., & Deminejad, M. (2025). Identifying the challenges of succession planning in Iranian public organizations. National Conference on Interdisciplinary Research in Management and Humanities,
- Sahoo, A., Sood, S., Sohal, J., Goyal, N., Bawa, R. K., & Rajitha, R. (2025). Exploring the Influence of Organizational Culture on Employee Performance and Organizational Success. *Multidisciplinary Science Journal*, 7, 2025ss0211. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025ss0211>
- Shariat, M., Safaei Fakhri, L., & Imani, M. N. (2026). Designing a coaching model for elementary school principals. *Applied Educational Leadership*, 7(1), 165-173.
- Snihur, Y., & Clarysse, B. (2022). Sowing the Seeds of Failure: Organizational Identity Dynamics in New Venture Pivoting. *Journal of Business Venturing*, 37(1), 106164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106164>
- Wang, Y., Li, X., & Chen, Z. (2025). Managerial Empowerment and Project Success in Complex Organizations: The Mediating Role of Collaborative Decision Making. *Project Management Journal*, 56(1), 72-89.
- Yu, S., & Greer, L. L. (2023). The role of resources in the success or failure of diverse teams: Resource scarcity activates negative performance-detracting resource dynamics in social category diverse teams. *Organization Science*, 34(1), 24-50. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1560>
- Zacca, R. (2026). Leveraging Network Capability for Small Enterprise Success: The Critical Roles of Organizational Capability and Alertness. *Journal of Small Business Management*, 64(1), 287-310. <https://doi.org/10.1080/00472778.2025.2478448>