شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر خشم والدین در پاسخ به کیفیت مواجهه خدمات مدارس غیردولتی با استفاده از تکنیک آراس خاکستری

◈ دکتر علی یاسینی[۱] ◈ یسرا پناه[۲]

چکیده: هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر خشم والدین در پاسخ به کیفیت مواجهه خدمات مدارس غیردولتی مقطع ابتدایی بود. روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها آمیخته اکتشافی (کیفی ـ کمی) بوده است. برای استخراج شاخصها و معیار در بخش کیفی از مصاحبه عمیق استفاده شده است. جامعه آماری در این بخش ۱۲ نفر از خبرگان بودند. پس از طی دو مرحله، هفت معیار به منزلهٔ عوامل اثرگذار بر خشم والدین احصا شد. هفت معیار براساس ضریب اهمیت شامل پاسخگو نبودن ۰/۷۲۵، نامناسب بودن کیفیت نتیجه ۰/۸۵، نامناسب بودن کیفیت فرایند ۰/۸۲۵، ضعف در کیفیت تعامل ۰/۷۵، نارسایی خدمات ۰/۶۵، عدم پایبندی به قول و عمل ۰/۷۷۵ و شواهد فیزیکی نامناسب ۰/۳۵ در خشم والدین نقش دارند. در قسمت کمی برای اولویت‌بندی و رتبه‌بندی معیارها و همچنین رتبه‌بندی مدارس از تکنیک آراس خاکستری و آرای سه‌خبره استفاده شده است. نتایج حاصل از ماتریس موزون رتبه‌بندی معیارهای مرتبط با خشم والدین نسبت به کیفیت مواجهه خدمات مدارس غیردولتی نشان داد که قوی‌ترین معیارهای سوق‌دهنده خشم والدین، معیار نامناسب بودن کیفیت نتیجه و نامناسب‌بودن فرایندند. با توجه به اینکه بیشترین عامل خشم والدین، نامناسب بودن کیفیت نتیجه است، بهبود در این زمینه می‌تواند کاهش چشمگیر خشم آنها را سبب شود.

کلید واژگان: کیفیت مواجهه خدمات، خشم والدین، تکنیک آراس خاکستری، مدارس غیردولتی

◉ تاریخ دریافت: ۹۹/۸/۲۳ ◉ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۷/۱۰

۱. **نویسنده مسئول:** دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. a.yasini@ilam.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. Y.panah1371@gmail.com

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

مقدمه

سازمانهای دولتی و نیز غیردولتی موظف‌اند خود را در آیینه وجود مشتری ببینند و در محیط رقابتی، خواسته‌ها و تمایلات مشتری را درک و به گونه‌ای عمل کنند که مشتری از خدمات آنها راضی باشد (چاکراوارتی، فاینبرگ و ری[1]، ۲۰۰۴). این مهم در حوزه آموزش نیز قابل تأمل است. از قدیم تا به امروز، اشکالی گوناگون از بازاریابی در بافت مدارس مشاهده شده (اوپلاتکا[2]، ۲۰۰۲؛ هانگ[3]، ۲۰۱۲) و در این زمینه پژوهشهای متعددی مانند فرایند انتخاب مدرسه و عوامل مؤثر بر آن (نصیری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۵؛ غفاری و شیروانی، ۱۳۹۶)، تأثیر والدین بر کیفیت خدمات مدارس (جهانیان و بلادی‌نژاد، ۱۳۹۱؛ سنجری، ۱۳۸۴؛ معدن‌دار آرانی، کاکیا و موذنی، ۱۳۹۲) و واکنش مدارس نسبت به نیروهای رقابتی در بازار (اوپلاتکا و همسلی - براون[4]، ۲۰۱۲) انجام گرفته است. با این‌حال در حوزه بازاریابی مدرسه و مفاهیمی مانند تصویر ذهنی مشتریان از مدارس (جایاواردینا[5]، ۲۰۱۰) و کیفیت خدمات مدارس (احمد، آیمین و الله[6]، ۲۰۱۶؛ یانگ و رابسن[7]، ۲۰۱۲) نیاز است که پژوهشهای بیشتری انجام شود. در مدارس غیردولتی، تعداد نسبتاً بالای مشتریان، تداوم استفاده آنها از خدمات بیشتر، اهمیت بالای حفظ و تقویت روابط بلندمدت مدارس با مشتریان و الزام روابط نزدیک‌تر و عمیق‌تر با مشتریان سبب شده است تا بررسی عوامل مؤثر بر وفاداری مشتریان در این سازمانها از اهمیتی بسزا برخوردار باشد (واس، گروبر و رپل[8]، ۲۰۱۰).

در سازمانهای آموزشی همواره پرسشی در زمینه صنعتی یا خدماتی بودن ماهیت آموزش مطرح می‌شود. ارائه خدمات آموزشی به‌مثابه یک صنعت، بیشتر در مدارس و دانشگاههای غیردولتی نمود دارد، چرا که فشار علمی و جو رقابتی در راستای جذب مشتریان جدید سبب شده است که چنین سازمانهایی بیشتر به سمت بازاریابی آموزشی کشانده شوند (لارسون[9]، ۲۰۰۹). در پژوهشهای اولیه مدیریت و رهبری آموزشی، پژوهشگران (اوبمتا[10]، ۱۹۹۹؛ فولر[11]، ۱۹۹۶؛ آدبویگه[12]،۱۹۹۴؛ اولانیان[13]، ۱۹۸۰) مفهوم کمیت و کیفیت در آموزش را مورد بررسی قرار داده‌اند (به نقل از کوهوت دیاز[14]، ۲۰۱۸).

1. Chakravarty, Feinberg & Rhee
2. Oplatka
3. Hung
4. Hemsley-Brown
5. Jayawardhena
6. Ahmed, Aimin & Ullah
7. Yang & Robson
8. Voss, Gruber & Reppel
9. Larson
10. Obemeta
11. Fuller
12. Adeboyge
13. Olaniyan
14. Kohout-Diaz

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

از نظر آنها مفهوم کیفیت اشـــاره دارد به منابع انســـانی، مالی و فیزیکی که افراد از آنها به‌مثابه ابزاری برای ارزش‌گذاری و اولویت‌دهی مدارس اســـتفاده می‌کنند. همچنین استوپ و جانسون[1] (۱۹۶۷) اذعان داشـــته‌اند که والدین و دانش‌آموزان، ارزیابی خود از مدارس را بیشـــتر به نگرش و واکنش خود در ازای خدمات ارائه شدهٔ مدارس، نسبت می‌دهند (به نقل از فراندسن[2] و همکاران، ۲۰۱۸). آنچه مشهود است حلقهٔ مفقود در همهٔ سازمانهای دولتی و غیردولتی یعنی مفهوم کیفیت خدمات است که سایر پدیده‌ها مانند وفاداری، رضایت، تعهد، خشـــم، ریزش و رویگردانی مشـــتریان به آن گره خورده‌اند (دیکینسون و دســـای[3]، ۲۰۱۵؛ هی، شـــی، وان و ژائو[4]، ۲۰۱۴؛ نیتزان و لیبای[5]، ۲۰۱۱) که خشـــم والدین ازجمله مفاهیمی است که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفته است.

خشم مشتری یـکی از مقوله‌های مرتبط با مدیـریت ارتباط با مشتری و بازاریابی است که مشخص می‌کند مشـــتری چرا و بر اثر کدام عوامل خشمگین شـــده و ریزش می‌کند (پاترسون، مک‌کول‌کندی، اســـمیت و لو[6]، ۲۰۰۹). امروزه پژوهشـــگران به موضوع خشم مشتری علاقه نشـــان داده و دریافته‌اند که حفظ یک مشـــتری به مراتب سهل‌تر و کم‌هزینه‌تر از جذب مشـــتری جدید است (صوفیه، ۱۳۸۹؛ ســـوراچارتکومتونکون[7]، مک‌کول‌کندی و اسمیت، ۲۰۱۵). هر مشـــتری که به‌طور کامل راضی نباشد به‌آسانی خشمگین می‌شـــود و ریزش می‌کند. بنابراین زمان، مکان و چگونگی خواستن و نیاز مشتری بســـیار مهم اســـت و همواره باید بدان آگاه بود (حمیدی‌زاده، حاجی‌کریمی و نائیجی، ۱۳۹۰). گاهی نیازهای مشتریان بسیار متعدد می‌شود و ضعف مدارس در برآورده کردن هر یک، منجر به نارضایتی و خشـــم والدین می‌شود. از مهم‌ترین دلایل بروز خشم والدین، رشد روز افزون تعداد مدارس و به‌تبع آن ارائه خدمات متنوع و متفاوت مدارس و افزایش ســـطح انتظارات مشتریان با توجه به نیازهای آنهاست (تامپســـون، بنز، اگیستا[8]، ۲۰۱۳). بدیهی است که رشد فزاینده موارد فوق و عدم تناسب میان خدمات ارائه‌شـــده مدارس و کیفیت مواجهه خدمت از ســـوی مشتریان غریزه پنهان خشـــم را آشکار می‌کند (لوپتن[9]، ۲۰۰۴). بنابراین آنچه برای همهٔ سازمانها اعم از آموزشی و غیره به‌عنوان یک اصل مهم است، وفاق و حرکت جمعی در قالب مشـــتری‌مداری است. همچنین رضایت مشتری یکی از چالشهایی است که مؤسســـات آموزشـــی با آن مواجه‌اند (جرارد و بارتون کانینگم[10]، ۲۰۰۴). مدارس غیردولتی به‌دلیل

1. Stoop & Johnson
2. Frandsen
3. Dickinson & Desai
4. He, Shi, Wan & Zhao
5. Nitzan & Libai
6. Patterson, McColl-Kennedy, Smith & Lu
7. Surachartkumtonkun
8. Tompson, Benz & Agiesta
9. Lupton
10. Gerrard & Barton Cunningham

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

از دست‌دادن مشتریان با ارزش خود و جلب سریع آنها از سوی رقبا دچار نگرانی بوده و ضررهای بسیار متحمل شـــده‌اند (تولی و دیکســـون[1]، ۲۰۰۵). این امر سبب شده اســـت که این نوع مدارس برای ارائه خدمات باکیفیت به دانش‌آموزان در مســـیر تقویت بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ارتباط با مشتری قرار بگیرند (توبین[2]، ۲۰۱۲). به دلیل اهمیت پدیده خشم و ریزش مشتری، حتی یک بهبود کوچک در دقت پیش‌بینی خشـــم مشـــتریان می‌تواند به‌منزلهٔ جلب رضایت و حفظ مشتریان که یکی از اهداف اساسی هر سازمانی است، منجر شود (پاترسون و همکاران، ۲۰۰۹).

در ایران تاکنون مطالعات گسترده‌ای درباره خشم والدین انجام نشده است و این مهم، ضعف حوزه بازاریابی آموزشـــی مدارس را منعکس می‌کند. برای تقلیل یافتن این شـــکاف، نیاز به انجام پژوهشهای گسترده برای بررسی جنبه‌های مختلف خشم والدین و دلایل آن در کشورهای گوناگون از جمله ایران وجود دارد. همچنین بیشـــتر پژوهشـــها و مدلهای موجود، بر پدیده خشـــم مشتری و دلایل آن تمرکز نکرده‌اند. بنابراین پژوهش حاضر قصد دارد عوامل مؤثر بر خشم والدین را شناسایی و اولویت‌بندی کند.

همان‌طور که اشـــاره شد تاکنون در داخل کشور پژوهشهای گسترده‌ای دربارهٔ خشم والدین انجام نشـــده است. در راستای مطالعه حاضر، محمدیاری، پوراشرف و طولابی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «شناســـایی عوامل مؤثر بر خشم والدین با اســـتفاده از گرندد تئوری» دریافتند که مدیران، کارکنان، عوامل ســـازمانی، عوامل محیطی، قوانین و مقررات مدارس از عوامل مؤثر بر بروز خشـــم والدین‌اند. درخارج از کشور نیز پژوهشهای محدودی انجام گرفته است. سوراچارتکومتونکون و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشـــی با عنوان «کشـــف خشـــم والدین: یک مدل پویا» به این نتیجه رســـیده‌اند که کیفیت خدمات، رفتار کارکنان، فاصله، هزینه و ازدحام و شـــلوغی سبب رفتار بد مشتریان می‌شود. پاترسون و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «خشم والدین: نشانه‌ها، نقطه اوج و نقطه خروج» دریافتند که رضایت، تغییر تأمین‌کننده خدمات درون‌ســـازمانی (منبع پاسخگویی در مدارس) و مشخصه‌های دموگرافیک بر خشـــم والدین تأثیرگذارند. گلبریچ[3] (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «خشم، ناامیدی و بی‌کفایتی پس‌از شکست خدمات: اســـتراتژیهای مقابله و پشتیبانی اطلاعاتی اثربخش» دریافتند که نرخ خدمات، ســـود تسهیلات، سود سپرده‌ها و ســـایر عوامل هزینه‌ای و نداشتن محصولات و خدمات نوین از جمله عواملی‌اند که سبب خشم مشتریان می‌شوند. پاترسون و همکاران (۲۰۰۹) دریافتند که دو دســـته عوامل سازمانی و فردی بر خشم مشتریان تأثیرگذارند. با توجه به موارد فوق، مسئه اصلی تحقیق حاضر بررسی این سؤال است که عوامل شکل‌دهنده خشم والدین نسبت به مدارس غیردولتی کدام‌اند؟ اولویت هر یک از عوامل چگونه است؟

1. Tooley & Dixon
2. Tubin
3. Gelbrich

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، آمیخته اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش را در قسمت کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان تشکیل داده‌اند. در بخش کمی برای گردآوری داده‌ها دو پرسشنامه تهیه شد. در پرسشنامه اول، اهمیت وزن هر یک از معیارها با توجه به میانگین حسابی و اعداد خاکستری بر اساس نظرات ۱۲ مشارکت‌کننده، مشخص شد و از پرسشنامه دوم برای رتبه‌بندی شاخصها و معیارهای شناسایی‌شده و نیز رتبه‌بندی مدارس با استفاده از نظرات سه خبره استفاده شد. سه خبره دارای ویژگیهایی مانند درگیر بودن با مسئلهٔ پژوهش، داشتن اطلاعات مداوم و پربار از مسئله، دارای انگیزه برای شرکت در فرایند و تمایل به توافق گروهی بودند. پژوهشگر با جستجوی منظم و طرح سؤالات هدفمند و باز، صحت و استحکام داده‌ها را بر اساس چهار معیار اعتبار یا مقبولیت[1]، قابلیت اعتماد یا همسان بودن، تأییدپذیری[2] و انتقال‌پذیری تعیین کرده است، به‌طوری‌که از نظر مقبولیت، با تأیید بیانیه‌ها از سوی مشارکت‌کنندگان با مراجعه و ارائه بازخورد مجدد در زمینهٔ روایتها به مشارکت‌کنندگان، رفع ابهام شد. همچنین برای افزایش مقبولیت با تخصیص زمان کافی برای انجام دادن مصاحبه، جلب اعتماد مشارکت‌کنندگان و درگیری طولانی[3] با داده‌های به‌دست آمده برای برآورد تأییدپذیری از روش بازنگری ناظران[4] استفاده شد. برای انتقال‌پذیری و تناسب، پژوهشگر از یافته‌های مخالف[5] بدون سوگیری بهره گرفته است. در قسمت کیفی از مصاحبه برای دستیابی به عوامل مؤثر به خشم والدین بهره‌گیری گردید و در قسمت کمی برای رتبه‌بندی معیارهای خشم والدین نسبت به کیفیت خدمات، از تکنیک آراس خاکستری استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

بخش اول: شناسایی عوامل مؤثر بر خشم

در مرحله اول پرسشنامه باز میان اعضای گروه توزیع و از آنها سؤال شد که مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر خشم والدین از کیفیت مدارس کدام‌اند؟ پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، همهٔ داده‌ها روی کاغذ نوشته شدند و پس از حذف داده‌های تکراری و غیرمرتبط، کدگذاری اولیه انجام شد. در مرحله دوم کدهای مشترک که مورد بررسی اعضای گروه قرار گرفته شدند در هفت دسته کدگذاری و برای اعضای گروه فرستاده شدند و پس از اعلام‌نظر، دوباره نظرات آنها گردآوری و با توجه به تکراری بودن نظرات، اجماع در مورد عوامل حاصل شد. برای تائید روایی کیفی از سه اقدام تطبیق توسط اعضا، مشارکتی

1. Credibility
2. Confirmability
3. Prolonged engagement
4. External report
5. Searching for disconfirming evidence

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

بودن پژوهش و رعایت براکتینگ[1] استفاده شد. خلاصه مصاحبه‌های انجام‌شده در قالب مفاهیم مشترک و مقوله‌های احصا شده در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از مصاحبه‌های بخش کیفی

مفاهیم مشترک	مقوله‌ها	فراوانی کدها
قابلیت پاسخگویی پایین	عدم مدیریت زمان از سوی کارکنان	۱۱
	اخلاق کاری نامناسب کارکنان	۱۰
	سرعت عمل پایین کارکنان در انجام امور اداری	۸
	کمبود نیروی انسانی جهت ارائه خدمات آموزشی و اداری (معلمان و کیفیت تدریس آنها)	۱۱
عدم پایبندی مدیران به قول و عمل	دسترسی سخت به مدیر مدرسه	۷
	پارتی‌بازی زیاد مدیران	۶
	تعصبات قومی و قبیله‌ای	۷
	مشغله زیاد مدیران	۹
شواهد فیزیکی نامناسب	مکان نامناسب استقرار مدرسه	۱۰
	محیط فیزیکی نامناسب مدرسه	۱۲
	نبود فضای تفریحی برای اوقات فراغت دانش‌آموزان	۱۱
	شلوغی و ازدحام اطراف مدرسه	۸
	تجهیزات، مواد، امکانات آموزشی پایین‌تر از حد انتظار	۹
	نامناسب بودن وضعیت ظاهری کارکنان مدرسه و نیز نامناسب بودن تعامل آنها	۱۱
پاسخگو نبودن و نامناسب بودن کیفیت فرایند	بوروکراسی شدید در مدارس	۸
	نحوه وصول شهریه	۹
	نحوه اعطای خدمات فوق‌برنامه به دانش‌آموزان	۱۰
	نحوه اعطای خدمات آموزش و یادگیری رسمی به دانش‌آموزان	۷
	جریمه‌های ناشی از تأخیر در پرداخت شهریه	۵

1. Bracketing

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

جدول ۱. (ادامه)

مفاهیم مشترک	مقوله‌ها	فراوانی کدها
کیفیت نتیجه	رضایت پایین دانش‌آموزان و والدین از حجم محتوای برنامه درسی	۸
	رضایت پایین دانش‌آموزان از کفایت و قابلیت برنامه‌های درسی	۱۰
	نرخ افت تحصیلی بالا در بین دانش‌آموزان	۸
	معدل کل کسب‌شده دانش‌آموزان در پایان سال تحصیلی	۷
	ضعف در کسب مهارتهای زندگی مطابق با نیازهای اجتماعی	۸
	ضعف در تقویت نگرشهای کارآفرینانهٔ دانش‌آموزان	۸
ضعف در کیفیت خدمات و نحوه تعاملات	فناوری اطلاعات ناکارآمد در مدارس در امور اداری و فرایند آموزش و یاددهی	۹
	ضعف در تبلیغات و بازاریابی آموزشی	۷
	خدمات نامطلوب آموزشی، یادگیری و فوق‌برنامه‌ها	۱۰
	ضعف در تعامل مستمر مدرسه با والدین	۸

◉ بخش دوم: تحلیل کمی

در این بخش گامهای پنجگانه زیر به اجرا گذاشته شد:

- **گام اول.** برای حل مسئله بهینه‌سازی مطابق با نظر تصمیم‌گیرنده یک ماتریس تصمیمی به‌صورت m سطر گزینه‌ها و n ستون شاخصها تشکیل و برای هر گزینه ارزش خاکستری ارائه شد که در ماتریس تصمیم‌گیری مشاهده می‌شود (جدول ۲). خبرگان سیستم شاخصها را همانند ارزشها و وزن شاخصها تعیین می‌کنند، سپس اولویت‌بندی گزینه‌ها در چندمرحله انجام می‌شود.
- **گام دوم.** ارزشهای اولیه شاخصها (مثبت و منفی) نرمال‌سازی می‌شوند (جدول ۲).
- **گام سوم.** ماتریس نرمال وزنی تعریف می‌شود. شاخصهای موجود با وزنهایی ارزیابی می‌شوند که در بازه [۰/۱] قرار دارند.
- **گام چهارم.** ارزش تابع بهینگی محاسبه می‌شود. بزرگ‌ترین ارزش بهترین آن و کمترین ارزش بدترین آن است.
- **گام پنجم.** درجه تناسب گزینه از طریق مقایسه گوناگونی که با بهترین S است تعیین می‌شود. ارزشهای به‌دست آمده در Ki در فاصله [۰/۱] قرار دارند. براساس Ki به‌دست آمده رتبه‌بندی گزینه‌ها صورت می‌پذیرد. در جدول شمارهٔ ۲ خلاصه فرمولهای گامهای ۱ تا ۵ ذکر شده است.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

جدول ۲. گامهای تکنیک آراس خاکستری

گام اول: تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری خاکستری	گام دوم: نرمال‌سازی ارزش اولیه شاخصها
$\tilde{X}=\begin{bmatrix} \otimes x_{01} & \cdots & \otimes x_{0j} & \cdots & \otimes x_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \otimes x_{i1} & \cdots & \otimes x_{ij} & \cdots & \otimes x_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \otimes x_{m1} & \cdots & \otimes x_{mj} & \cdots & \otimes x_{mn} \end{bmatrix};\quad i=\overline{0,m};\ j=\overline{1,n},$	$\otimes\bar{X}=\begin{bmatrix} \otimes \bar{x}_{01} & \cdots & \otimes \bar{x}_{0j} & \cdots & \otimes \bar{x}_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \otimes \bar{x}_{i1} & \cdots & \otimes \bar{x}_{ij} & \cdots & \otimes \bar{x}_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \otimes \bar{x}_{m1} & \cdots & \otimes \bar{x}_{mj} & \cdots & \otimes \bar{x}_{mn} \end{bmatrix};\quad i=\overline{0,m};\ j=\overline{1,n}.$
گام سوم: ماتریس نرمال وزنی	**گام چهارم: محاسبه ارزش تابع بهینگی**
$\sum_{j=1}^{n} w_j = 1,$ $\otimes\hat{X}=\begin{bmatrix} \otimes \hat{x}_{01} & \cdots & \otimes \hat{x}_{0j} & \cdots & \otimes \hat{x}_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \otimes \hat{x}_{i1} & \cdots & \otimes \hat{x}_{ij} & \cdots & \otimes \hat{x}_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \otimes \hat{x}_{m1} & \cdots & \otimes \hat{x}_{mj} & \cdots & \otimes \hat{x}_{mn} \end{bmatrix};\quad i=\overline{0,m};\ j=\overline{1,n}.$	$\otimes S_i=\sum_{j=1}^{n}\otimes \hat{x}_{ij};\quad i=\overline{0,m},$

ارزیابی خشم والدین در مدارس

متغیرهای زبانی و اعداد خاکستری مربوط با آن در جدول شمارهٔ ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. مقیاسهای زبانی و اعداد خاکستری معادل آنها

اعداد خاکستری	خیلی‌کم	کم	نسبتاً کم	متوسط	نسبتاً زیاد	زیاد	خیلی‌زیاد
γ	۰/۲۰	۰/۳۰	۰/۴۰	۰/۶۵	۰/۸۰	۰/۹۰	۱
α	۰/۰۰	۰/۱۰	۰/۲۰	۰/۳۵	۰/۶۰	۰/۷۰	۰/۸۰

با توجه به اعداد خاکستری به‌دست آمده (جدول ۳) می‌توان اذعان داشت که دو متغیر کیفیت نتیجه و کیفیت فرایند دارای بالاترین ضریب اهمیت و ضریب خشم والدین در این دو معیار در حد زیاد ($\gamma=$ ۰/۹۰) است. همچنین معیار نامناسب بودن کیفیت نتیجه دارای اهمیت خیلی بالایی نسبت به سایر معیارهاست. در این معیار شاخصهایی مانند رضایت پایین دانش‌آموزان و والدین از حجم محتوای برنامه‌درسی، رضایت پایین دانش‌آموزان از کفایت برنامه‌های درسی در ایجاد قابلیتهای لازم در آنان، نرخ افت تحصیلی بالا در میان دانش‌آموزان، معدل کل کسب شده در پایان سال تحصیلی، ضعف در کسب مهارتهای زندگی مطابق با نیازهای اجتماعی و ضعف در تقویت نگرشهای کارآفرینانهٔ دانش‌آموزان به‌منزلهٔ سوق دهنده‌های خشم والدین عنوان شده‌اند.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

جدول ۴. معیارهای ارزیابی خشم والدین

معیار	وزن		اولویت‌بندی و درجه اهمیت
	γ	α	
نامناسب بودن کیفیت فرایند	۰/۸۷۵	۰/۸۲۵	۱
نامناسب بودن کیفیت نتیجه	۰/۷۷۵	۰/۸۵۰	۲
عدم پایبندی به قول‌وعمل	۰/۸۵۰	۰/۷۷۵	۳
ضعف درکیفیت تعامل	۰/۸۲۵	۰/۷۵۰	۴
پاسخگو نبودن	۰/۹۲۵	۰/۷۲۵	۵
نارسایی خدمات	۰/۹۵۰	۰/۶۵۰	۶
شواهد فیزیکی نامناسب	۰/۴۷۵	۰/۳۵۰	۷

دومین معیار برای بروز خشم والدین در پاسخ به کیفیت خدمات، معیار نامناسب بودن کیفیت خدمات است که ناشی از نامناسب بودن کیفیت (بوروکراسی شدید در مدارس، نحوه وصول شهریه، نحوه اعطای‌خدمات فوق‌برنامه به دانش‌آموزان، نحوه اعطای خدمات آموزش و یادگیری رسمی به دانش‌آموزان، جریمه‌های ناشی از دیر پرداخت کردن شهریه) است.

جدول شمارهٔ ۵ و ۶ ماتریس ادغام نظرات سه خبره و نرمال موزون داده‌های مربوط به رتبه‌بندی معیارها و رتبه‌بندی مدارس بر اساس معیارهای احصاشده و جدول شمارهٔ ۷ مقادیر بهینه و درجهٔ مطلوبیت هر یک از گزینه‌ها را نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد که در مدارس غیردولتی، در معیارهای نامناسب بودن فرایندها (۵ مدرسه)، نامناسب بودن نتیجه (۴ مدرسه) و ضعف کیفیت تعامل (۲ مدرسه)، بیشترین نمره خشم نسبت به خدمات را به خود اختصاص داده‌اند. نتایج حاصل از ماتریس موزون رتبه‌بندی معیارهای مرتبط با خشم والدین بر حسب مدارس نشان می‌دهد که معیار نامناسب‌بودن کیفیت نتیجه و نامناسب‌بودن فرایند قوی‌ترین معیارهای سوق‌دهنده خشم والدین هستند. بر این اساس از میان هفت معیار شناسایی شده، دو معیار فوق بیشترین سهم را در خشم والدین نسبت به کیفیت خدمات مدارس دارند.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

جدول ۵. ماتریس ادغام نظرات

معیار	پاسخگو نبودن		نامناسب بودن نتیجه		نامناسب بودن فرایند		ضعف در کیفیت تعامل		نارسایی خدمات		عدم پایبندی به قول و عمل		شواهد فیزیکی نامناسب	
	A	γ	α	γ	A	γ	α	γ	α	γ	α	γ	A	γ
A0	۰/۷۲	۰/۹۲	۵۵/۰	۰/۷۵	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۷۷	۰/۹۷	۰/۲۲	۰/۴۲
A1	۰/۷۷	۰/۹۷	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۷۷	۰/۹۷	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۲۵	۰/۴۵
A2	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۷۷	۰/۹۷	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۷۷	۰/۹۷	۰/۷۷	۰/۹۷	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۲۷	۰/۴۷
A3	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۷	۰/۹	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۷۷	۰/۹۷	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۳	۰/۵
A4	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۷	۰/۹	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۷	۰/۹	۰/۲۵	۰/۴۵
A5	۰/۷	۰/۹	۰/۷	۰/۹	۰/۷۷	۰/۹۷	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۳۲	۰/۵۲
A6	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۷	۰/۹	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۷۷	۰/۹۷	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۶۲	۰/۸۲	۰/۳۲	۰/۵۲
A7	۶/۰	۰/۸	۰/۷	۰/۹	۰/۶۶	۰/۸۸	۰/۵۸	۰/۸۱۲	۰/۶۲	۰/۸۲	۰/۵۸	۰/۸۱	۰/۱۱	۰/۳۳
A8	۶/۰	۰/۸	۰/۵۵	۰/۷۵	۰/۶۶	۰/۸۷	۰/۵۸	۰/۸۱	۰/۶۲	۰/۸۲	۰/۶۲	۰/۸۲	۰/۱۱	۰/۳۳
A9	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۷۷	۰/۹۷	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۷	۰/۹	۰/۵۲	۰/۷۷
A10	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۶۵	۰/۸۵	۰/۲۷	۰/۴۷
A11	۰/۷۵	۰/۹۵	۰/۷۷	۰/۹۷	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۷	۰/۹	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۳۲	۰/۵۲
A12	۰/۶۷	۰/۸۷	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۸	۱	۰/۷۲	۰/۹۲	۰/۸	۱	۰/۷	۰/۹	۰/۲۷	۰/۴۷
Σ	۹/۲۲	۱۱/۸۳	۹/۰۸	۱۱/۷	۹/۳۷	۱۲/۰۱	۹/۰۸	۱۱/۷	۹/۲۳	۱۱/۸	۸/۹۶	۱۱/۶	۳/۵۸	۶/۲۸

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

جدول ۶. ماتریس نرمال موزون رتبه‌بندی

معیار	شواهد فیزیکی نامناسب		عدم پایبندی به قول و عمل		نارسایی خدمات		ضعف در کیفیت تعامل		نامناسب بودن فرایند		نامناسب بودن نتیجه		پاسخگو نبودن	
	γ	A	γ	α	γ	A	γ	α	γ	A	γ	α	γ	A
A0	۰/۰۴۵	۰/۰۰۴	۰/۰۷۹	۰/۰۳۴	۰/۰۶۹	۰/۰۲۸	۰/۰۷۶	۰/۰۳۳	۰/۰۸۸	۰/۰۴۰	۰/۰۹۴	۰/۰۴۵	۰/۰۷۲	۰/۰۳۲
A1	۰/۰۵۶	۰/۰۰۸	۰/۰۹۵	۰/۰۴۵	۰/۰۷۴	۰/۰۳۰	۰/۰۸۲	۰/۰۳۷	۰/۰۹۱	۰/۰۴۴	۰/۰۷۹	۰/۰۳۵	۰/۰۸۳	۰/۰۳۸
A2	۰/۰۶۰	۰/۰۰۹	۰/۰۸۵	۰/۰۳۹	۰/۰۷۸	۰/۰۳۲	۰/۰۸۲	۰/۰۳۷	۰/۰۹۶	۰/۰۴۷	۰/۰۹۷	۰/۰۴۷	۰/۰۸۷	۰/۰۴۱
A3	۰/۰۶۳	۰/۰۱۰	۰/۰۹۳	۰/۰۴۴	۰/۰۸۲	۰/۰۳۴	۰/۰۹۱	۰/۰۴۳	۰/۰۹۱	۰/۰۴۴	۰/۱۰۲	۰/۰۵۰	۰/۰۸۵	۰/۰۴۰
A4	۰/۰۶۶	۰/۰۱۱	۰/۰۹۰	۰/۰۴۲	۰/۰۷۸	۰/۰۳۲	۰/۰۹۱	۰/۰۴۳	۰/۰۸۶	۰/۰۴۱	۰/۰۹۴	۰/۰۵۰	۰/۰۸۵	۰/۰۴۰
A5	۰/۰۷۰	۰/۰۱۲	۰/۰۹۰	۰/۰۴۲	۰/۰۷۴	۰/۰۳۰	۰/۰۸۲	۰/۰۳۷	۰/۰۹۶	۰/۰۴۷	۰/۰۹۴	۰/۰۴۵	۰/۰۸۰	۰/۰۳۷
A6	۰/۰۷۰	۰/۰۱۲	۰/۰۸۱	۰/۰۳۶	۰/۰۷۸	۰/۰۳۲	۰/۰۹۱	۰/۰۴۳	۰/۰۹۱	۰/۰۴۴	۰/۰۹۴	۰/۰۴۵	۰/۰۸۵	۰/۰۴۰
A7	۰/۰۴۵	۰/۰۰۴	۰/۰۸۱	۰/۰۳۶	۰/۰۶۹	۰/۰۲۸	۰/۰۷۶	۰/۰۳۳	۰/۰۸۶	۰/۰۴۰	۰/۰۷۹	۰/۰۳۵	۰/۰۷۲	۰/۰۳۲
A8	۰/۱۰۳	۰/۰۱۹	۰/۰۸۸	۰/۰۴۱	۰/۰۸۰	۰/۰۳۳	۰/۰۸۲	۰/۰۳۷	۰/۰۹۶	۰/۰۴۷	۰/۰۹۹	۰/۰۴۸	۰/۰۸۳	۰/۰۳۸
A9	۰/۰۶۳	۰/۰۱۰	۰/۰۸۳	۰/۰۳۸	۰/۰۸۰	۰/۰۳۳	۰/۰۸۷	۰/۰۴۰	۰/۰۸۶	۰/۰۴۱	۰/۰۹۲	۰/۰۴۳	۰/۰۸۵	۰/۰۴۰
A10	۰/۰۷۰	۰/۰۱۲	۰/۰۹۰	۰/۰۴۲	۰/۰۷۶	۰/۰۳۱	۰/۰۸۷	۰/۰۴۰	۰/۰۸۶	۰/۰۴۱	۰/۱۰۲	۰/۰۵۰	۰/۰۸۵	۰/۰۴۰
A11	۰/۰۶۳	۰/۰۱۰	۰/۰۸۸	۰/۰۴۱	۰/۰۸۴	۰/۰۳۶	۰/۰۸۷	۰/۰۴۰	۰/۰۹۹	۰/۰۴۸	۰/۰۹۷	۰/۰۴۷	۰/۰۷۸	۰/۰۳۶
A12	۰/۰۶۰	۰/۰۰۹	۰/۰۸۸	۰/۰۴۱	۰/۰۷۴	۰/۰۳۰	۰/۰۸۴	۰/۰۴۳	۰/۰۹۱	۰/۰۴۴	۰/۰۹۹	۰/۰۴۸	۰/۰۷۸	۰/۰۳۶

برای رتبه‌بندی معیارهای اثرگذار بر خشـــم والدین، میزان مطلوبیت مدارس بر اســـاس شاخصهای خشم والدین مشخص شده که نتایج آن در جدول شمارهٔ ۷ آمده است.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

جدول ۷. میزان مطلوبیت مدارس بر اساس شاخصهای خشم والدین

رتبه‌بندی مدارس بر اساس بیشترین خشم	Ki	Si	⊗Si		درجهٔ مطلوبیت مدارس
			γ	α	
–	۰/۷۳۲	۰/۳۴۲	۰/۵۰۵	۰/۲۰۶	A0
۱	۱	۰/۴۴۷	۰/۶۳۱	۰/۲۶۴	A5
۲	۰/۹۳۶	۰/۴۳۵	۰/۶۰۷	۰/۲۶۴	A10
۳	۰/۹۵۳	۰/۴۲۶	۰/۵۹۵	۰/۲۵۷	A4
۴	۰/۹۵۱	۰/۴۲۵	۰/۵۹۶	۰/۲۵۵	A9
۵	۰/۹۴۴	۰/۴۲۲	۰/۵۹۱	۰/۲۵۳	A7
۶	۰/۹۴۱	۰/۴۲۰	۰/۵۹۰	۰/۲۵۲	A2
۷	۰/۹۳۶	۰/۴۱۸	۰/۵۸۵	۰/۲۵۲	A3
۸	۰/۸۴۳	۰/۴۱۸	۰/۵۸۶	۰/۲۵۰	A1
۹	۰/۹۱۷	۰/۴۱۰	۰/۵۷۹	۰/۲۵۱	A6
۱۰	۰/۸۹۲	۰/۳۹۸	۰/۵۶۰	۰/۲۳۸	A8
۱۱	۰/۸۲۵	۰/۳۶۹	۰/۵۲۳	۰/۲۱۵	A11
۱۲	۰/۹۰۱	۰/۴۴۰	۰/۵۳۱	۰/۳۴۵	A12

با توجه به یافته‌های جدول شمارهٔ ۷، درجه مطلوبیت مدارس غیردولتی بر مبنای هفت معیار خشم والدین به شکل زیر است:

$$A_{۵}<A_{۱۰}<A_{۴}<A_{۹}<A_{۷}<A_{۲}<A_{۳}<A_{۱}<A<_{۶}A_{۸}<A_{۱۱}<A_{۱۲}$$

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر خشم والدین از کیفیت مدارس غیردولتی شهر ایلام و رتبه‌بندی مدارس بر اســـاس معیارهای خشم والدین بود. بر اساس نتایج مصاحبه مشخص شد که هفت معیار بر اســـاس ضریب اهمیت شامل پاســـخگو نبودن ۰/۷۲۵، نامناسب بودن کیفیت نتیجه ۰/۸۵، نامناســـب بودن کیفیـــت فرایند ۰/۸۲۵، ضعف در کیفیت تعامل ۰/۷۵، نارســـایی خدمات ۰/۶۵، عدم پایبندی به قول‌وعمل ۰/۷۷۵ و شـــواهد فیزیکی نامناســـب ۰/۳۵ در خشـــم

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

والدین نقش دارند. نتایج به‌دســـت آمده در بعد پاسخگو نبودن با نتایج پژوهش کندی، اسپارکس و نگوین[1] (۲۰۱۱) همراستاست. از نظر آنها ابعاد عدالت توزیعی (شرط انصاف نتایج)، آیین‌نامه‌ای (زمان پاسخ) و تعاملاتی (روش ارائه شده) بر خشم مشتریان تأثیرگذار است. در تبیین یافته فوق می‌توان اذعان داشـــت که نظام آموزش و پرورش باید همانند ســـایر سازمانهای دولتی در مقابل ذی‌نفعان بیرونی پاسخگو باشـــد. نظام آموزش‌وپرورش با چند نوع پاسخگویی شامل پاسخگویی منظم (پاسخگویی به قوانین و مقررات درون‌مدرسه‌ای، تأکید بر دروندادها و فرایندها و پاسخگویی به ســـازمانهای فرادست) و پاسخگویی عملکرد مدرســـه (ارزیابی دوره‌ای مدرسه، استانداردسازی آزمونهای تحصیلی، گزارش عمومی عملکرد مدرســـه، ضمانتهای اجرایی)، پاســـخگویی حرفه‌ای (شامل استانداردهای حرفه‌ای برای معلمان و دیگر کارکنان آموزشی، ایجاد یک جامعه یادگیرنده حرفه‌ای) و مســـئولیتهای چندگانه برون - مدرســـه‌ای (مشـــارکت دادن والدین، دانش‌آموزان و ســـایر ذی‌نفعان بیرونی در شـــکل دادن به راهبردها، تصمیمها و ارزیابی مدرسه) سروکار دارد. در اصل تمایل به پاســـخگویی بر اساس سه اصل استوار است. اول اینکه مدارس باید پاسخگو باشند تا عملکردشان بهتر شود. دوم اینکه لازم است به مدارس یاری کنند تا ظرفیتهایشان را برای دادن آمـــوزش بهتر افزایش دهند. در نهایت اینکه مدارس باید کیفیت و کمیت نتایج عملکردشـــان را به‌ویژه در پیشرفت‌تحصیلی دانش‌آموزان افزایش دهند. در صورتی که هر یک از موارد فوق ضعیف باشد زمینه خشم والدین نسبت به مؤلفه پاسخگویی مدارس فراهم می‌شود.

نامناســـب بودن کیفیت نتیجه یکی از عوامل مؤثر بر خشم والدین است که در مطالعه حاضر نیز این عامل تأثیر و نقشـــی مهم در بروز خشم والدین دارد. دیدگاههایی گوناگون در مورد شیوه مدیریت مدارس وجود دارد. عده‌ای از مدیران مدارس ریشه بسیاری از مشکلات و راه‌حلهای آنها را در منابع مالی، فیزیکی و بودجه آن می‌دانند. این افراد بیشترین توجه خود را به ورودیهای سیستم مدرسه معطوف می‌دارند. عده‌ای دیگر اعلام می‌دارند که اگرچه توجه به منابع موجود در ورودیهای سیستم از اهمیتی بالا برخوردار است اما باید به فرایند سیستم توجه بیشتری معطوف داشت. آنها در فرایند سیســـتم بر محتوا، روشـــها، شـــیوه تدریس، نحوهٔ مدیریت و ارزشیابی تأکید می‌کنند. در پژوهش حاضر شاخصهایی مانند ضعف در کسب مهارتهای زندگی، رضایت پایین دانش‌آموزان و والدین از حجم محتوای برنامه درسی، رضایت پایین دانش‌آموزان از کفایت برنامه‌های درسی، نرخ افت تحصیلی بالا در میان دانش‌آموزان، معدل کل کسب‌شده دانش آموزان در پایان سال تحصیلی و ضعف در تقویت نگرشهای کارآفرینانهٔ دانش‌آموزان از مهم‌ترین نشانگرهای نامناسب‌بودن کیفیت نتیجه در مدارس غیردولتی است. این عوامل سبب شده است که خشم والدین نسبت به کیفیت خدمات مدارس مشاهده شود. این نتیجه با نتایج جرگر و ویرتز[2] (۲۰۱۷) همراستاست. از نظر آنها

1. Kennedy, Sparks & Nguyen
2. Jerger & Wirtz

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

نتیجه غیرمنصفانه و خطاهای سیستم از عوامل مهم تأثیرگذار بر خشم مشتریان است.

نارسایی خدمات، یکی از عوامل مؤثر بر خشم والدین است. بحث ارائه خدمات مطلوب و بازاریابی خدمات مقوله‌ای مهم از بازاریابی را به خود اختصاص داده است و با توجه به ویژگی ناملموس بودن خدمات نقش ایجاد رابطه مناسب و توجه هر بیشتر به ارتباطات با کیفیت با مشتری از سوی ارائه‌دهندگان خدمات به‌منزلهٔ حقیقتی انکارناپذیر مطرح است. بنابراین در هر سازمان، اعم از دولتی یا غیردولتی خدمات می‌بایست بر اساس خواسته‌ها و انتظارات مشتری ایجاد شود. امروزه این حقیقت غیرقابل انکار وجود دارد که کفه ترازو به طرف مشتریان سنگینی می‌کند. مشتریان امروز فرصتهای بیشتری برای مقایسه خدمات در اختیار دارند. بنابراین در مدارس، روابط خلاق میان مشتریان و سازمان و مجموعه خدمات با کیفیت و ماهیت خدمات خریداری‌شده به‌هنگام خرید، به کیفیت تعامل و رابطه میان والدین و دانش آموزان در حکم مشتری و کارکنان مدارس بستگی دارد. چیزی که برای مشتریان ارزش تعیین‌کننده دارد توانایی مدرسه در ارائه دادن سرویس مورد نظرشان است، از این رو مدارس غیردولتی برای کارآمد شدن نیاز به دست‌آوردن اطلاعات کافی از مشتری، درک علائق و خواسته‌ها و توسعه روابط با او دارند. بنابراین مدارسی موفق‌ترند که با شناسایی به‌موقع و هدفمند خواسته‌ها و نیازهای مشتریان مدارس، از دیگر رقبا پیشی بگیرند و خدمات متنوع، با کیفیت و نوین را ارائه دهند. در پژوهش حاضر شاخصهایی مانند ضعف در تبلیغات و بازاریابی آموزشی، ضعف در تعامل مستمر مدرسه با والدین، فناوری اطلاعات ناکارآمد در مدارس و خدمات نامطلوب آموزشی، یادگیری و فوق برنامه‌ها از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در بروز خشم‌اند. این نتیجه با پژوهش فانچز[1] (۲۰۱۱) با عنوان «پدیده خشم مشتریان: علتها و پیامدها» همراستاست. وی نشان داد که کیفیت نامطلوب خدمات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری سازمان عامل مهمی در بروز خشم مشتریان است.

در تبیین یافته فوق می‌توان اذعان کرد که از جمله مهم‌ترین شاخصهای قضاوت درباره کارآمدی و کیفیت خروجی یک نظام آموزشی میزان توانایی و سطح کیفی فارغ‌التحصیلان آن در زمینه دانشی است که به تحصیل آن پرداخته‌اند. از این رو هر قدر که یک نظام آموزشی بتواند طی دوره تحصیل دانش‌آموزان با به‌کارگیری روشها و سازوکارهای گوناگون تواناییهای آنها را به‌میزان بیشتری افزایش دهد، آن نظام آموزشی را می‌توان در مقایسه با سایر نظامها موفق‌تر ارزیابی کرد. بنابراین مدارس بایستی بتوانند دو شاخص سطح تواناییها و انگیزه‌های دانش‌آموزان به ادامه تحصیل و نیز کیفیت کاربرد آموخته‌ها از سیستم مدرسه در محیط واقعی را در سطحی قابل‌قبول تأمین کنند تا بتوان به‌درستی در مورد کیفیت خروجی و نتیجه مدارس و نیز نحوه عملکرد آن قضاوت کرد. در صورت عدم تأمین هر یک از شاخصهای فوق، خشم والدین نسبت به

1. Funches

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

خدمات مدارس بروز می‌کند. در پژوهش مواردی از جمله ضعف در کسب مهارتهای زندگی مطابق با نیازهای اجتماعی و ضعف در تقویت نگرشهای کارآفرینانهٔ دانش‌آموزان (به‌منزلهٔ نشانگرهای کیفیت کاربرد آموخته‌ها) و رضایت پایین دانش‌آموزان و والدین از حجم محتوای برنامه درسی، معدل کل کسب‌شده دانش‌آموزان در پایان سال تحصیلی، رضایت پایین دانش‌آموزان از کفایت برنامه‌های درسی در ایجاد قابلیتهای لازم در آنان و نرخ افت تحصیلی بالا در میان دانش‌آموزان (به‌منزلهٔ نشانگرهای سطح تواناییها و انگیزه‌های دانش‌آموزان) عامل اصلی بروز خشم والدین بوده‌اند.

ضعف در کنش و کیفیت تعامل، یکی از عوامل مؤثر بر خشم والدین است. در پژوهش حاضر شاخصهایی مانند ضعف در تعامل مستمر مدرسه با والدین، ضعف در تعامل دوسویه معلم و دانش‌آموزان، ضعف در ارائه خدمات مطلوب آموزشی، یادگیری و فوق‌برنامه، ضعف در ارائه فناوری اطلاعات کارآمد در مدارس و ضعف در تبلیغات و بازاریابی آموزشی موجب خشم والدین نسبت به کیفیت خدمات شده‌اند. این نتیجه با نتایج پژوهش کاتل و الکساندر[1] (۲۰۱۴) با عنوان «مشارکت والدین و کیفیت خدمات در سالهای اولیه» همراستاست. آنها نشان دادند بدرفتاری کارکنان و عدم‌تعامل مناسب با مشتریان بر خشم مشتریان تاثیرگذار است. همچنین می‌توان گفت که همخوانی دارد با نتایج پژوهش کندی و همکارانش (۲۰۱۱) که نشان دادند سهل‌انگاری مدیران بر خشم والدین تأثیرگذار است.

آنچه در ادبیات حوزه مدیریت آموزشی حائز اهمیت است کیفیت تعامل معلمان با دانش‌آموزان است. روابط معلم و دانش‌آموز بخش اصلی آموزش و یادگیری موفق محسوب می‌شود. معلمان برای دانش‌آموزان در حکم پایگاهی‌اند امن در برابر مشکلات و راهنمایی برای کشف و تجربه جهان پیرامون. رابطه مثبت معلم با دانش‌آموزان و همچنین دانش‌آموزان با هم می‌تواند بر رابطه عاطفی و اجتماعی کلاس، ایجاد انگیزه یادگیری، دلبستگی به مدرسه، همکاری در فعالیتهای کلاسی، تلاش بسیار در مواجهه با مشکلات، کمک و حمایت دوستانه، درک رفتار میان - فردی، ایجاد مسئولیت و آزادی در کارهای دانش‌آموز، تأثیرگذار باشد. به بیانی دیگر، دانش‌آموزانی که با معلمان خود رابطه گرم و صمیمی دارند از اعتمادبه‌نفس بالا، علاقه به معلم خود، انگیزه بیشتر برای یادگیری، نگرش مثبت نسبت به مدرسه و لذت بردن از پذیرش همسالان و همکلاسیهای خود برخوردارند. تعامل و کنشهای منطقی، راهبردی یا روانشناسانه و اخلاقی سه عنصر اصلی تدریس معلم را شکل می‌دهند. کنشهای منطقی شامل فعالیتهایی مانند تعریف کردن، نمایش دادن، توضیح دادن، تصحیح کردن و تفسیر کردن و ارزشیابی است. کنشهای راهبردی یا روانشناسانه شامل کارهایی مانند انگیزه دادن، ترغیب کردن، جایزه دادن، تنبیه کردن و برنامه‌ریزی کردن است. در کنش اخلاقی نیز معلم ویژگیهایی مانند صداقت، شجاعت، بردباری، همدردی، احترام و

1. Cottle & Alexander

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

انصاف را به‌نمایش می‌گذارد. در کنار کنشهای فوق، حمایت عاطفی و آموزشی معلم از دانش‌آموزان موجب تعامل معلم و دانش‌آموزان می‌شـود. این تعامل بر پیشـرفت و موفقیتهای تحصیلی آنها مؤثر اسـت. در واقع روابط اجتماعی درون کلاسهای درس به دلیل پیامدهای تحصیلی، رفتاری و اجتماعی به‌منزلهٔ جنبه‌هایی مهم از کلاس درس محسوب می‌شوند.

نتایج این پژوهش نشان داد که نامناسب بودن شواهد فیزیکی مدرسه یکی از عوامل تأثیرگذار در بروز خشم والدین است. فضای آموزشی دارای دو بعد فیزیکی و فرهنگی است. در بعد فیزیکی همـهٔ عناصر ملموس و موجود در فضای مدرسـه، کلاس درس، تجهیـزات و مواد و تعامل میان کارکنان مدنظر قرار می‌گیرد. پس می‌توان اذعان داشـت که شواهد فیزیکی نامناسب یا مناسب بخشـی از آمیختهٔ بازاریابی[1] است و در واقع تجربیات ذی‌نفعان بیرونی ناشی از برخورد با امکانات فیزیکی ارائه‌دهنده خدمات یا کالا از جمله ظاهر فیزیکی مدارس، فضای مدرسـه و حتی پوشش کارکنان است. شواهد فیزیکی دارای عناصر گوناگون مانند محیط خدمات (محیط داخلی و محیط خارجی)، شـرایط محیطی (ویژگیهای زمینه‌ای محیط مانند درجه حرارت، نور، صدا، موسـیقی، بـو و رنگ)، چیدمان فضا و کارکرد (نحوه قرارگیری وسـایل، تجهیزات، مبلمان، حجم و شـکل آنها و رابطه آنها با یکدیگر)، نشـانه‌ها، نمادها و مصنوعات (مانند نام سـازمان، نام واحد)، رفتاری مشخص (خاموش کردن تلفن همراه، سیگار نکشیدن و ....)، وضعیت ظاهری کارکنان و بروشورها و کاتالوگهای تبلیغاتی اسـت. شواهد فیزیکی روی کارکنان، مشـتریان و ارتباط میان آنها تأثیر می‌گذارد. این تأثیرات به صورت واکنشهای درونی در سه حالت شناختی، احساسی و فیزیولوژیکی و واکنشهای رفتاری در کارکنان، مشتریان و تعاملات اجتماعی میان آنها بروز پیدا می‌کند. بنابراین بهره‌گیری از شـواهد فیزیکی در مدارس، درک کیفیت خدمات را برای والدین و سـایر ذی‌نفعان بیرونی تسهیل می‌کند و سبب رشد ارزشـهای کارکنان و افزایش توان و بهره‌وری آنان می‌شود. درصورتی که هر نظام آموزشی و به‌طور خاص مدارس غیردولتی هر یک از عناصر شواهد فیزیکی را در حد استاندارد و انتظار برآورده نکنند موجب نارضایتی و خشم والدین می‌شود. در این خصوص نتایج پژوهش فیض، کلوشـانی، دانش‌فر و احدی (۱۴۰۰) نشـان داد که مناسـب بودن لباس و آراستگی ظاهر بر انتظار از کیفیت خدمات و قصد خرید مشتریان تأثیر معناداری دارد و این میزان تأثیر برای مشـتریان زن بیشتر است. بر این اساس می‌توان اذعان نمود که مناسب بودن لباس و آراستگی ظاهر نقش مهمی در بروز رفتارهای مشتریان در پاسخ به کیفیت مواجهه خدمات دارد.

علاوه بر پنج عامل فوق، دو عامل دیگر که به‌منزلهٔ عوامل مؤثر بر خشم والدین در پژوهش حاضر شناسایی شدند عبارت‌اند از: نامناسب بودن کیفیت فرایند و عدم پایبندی به قول و عمل. این نتیجه تاکنون برآیندی مشـابه نداشته است. در پژوهش حاضر شاخصهای مانند پارتی‌بازی زیاد مدیران،

1. Marketing Mix

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

دسترسی سخت به مدیر مدرسه، مشغله زیاد مدیران و تعصبات قومی و قبیله‌ای در فرایند آموزش و یاددهی بر بروز خشـــم والدین نســـبت به کیفیت خدمات مدارس تأثیرگذار بوده‌اند. همچنین مواردی مانند نحوه اعطای خدمات فوق‌برنامه به دانش‌آموزان، بوروکراسی شدید در مدارس، نحوه وصول شهریه، نحوه اعطای خدمات آموزش و یادگیری رسمی به دانش‌آموزان و جریمه‌های ناشی از دیر پرداخت کردن شـــهریه بر بروز خشم والدین نسبت به کیفیت خدمات تأثیری قابل‌ملاحظه داشته‌اند.

در قسمت کمی، با توجه به نظرات خبرگان، مدارس غیردولتی بر مبنای معیارهای مستخرج از بخـــش کیفی رتبه‌بندی شـــد. بر اســـاس نتایج به دســـت آمده از تکنیک آراس خاکســـتری، از میان ۱۲ مدرســـهٔ غیردولتی در شهر ایلام مدرسه شـــماره ۷، کمترین خشم والدین و مدرسه شماره ۱ بیشترین نشانه‌های خشـــم والدین را داشت. رتبه‌بندی سایر مدارس بر مبنای کمترین خشـــم والدین، مدارس شماره ۸، شماره ۱۲، شماره ۲، شماره ۵، شماره ۹، شماره ۱، شماره ۱۱، شـــماره ۳، شماره ۴ و شماره ۱۰ اســـت. با توجه به نتایج رتبه‌بندی مدارس از نظر خشم والدین، مشخص شد که مدرسه شماره ۱ بیشترین نشانه‌های خشم والدین را دارد. این امر ناشی از مواردی مانند عدم خدمات‌دهی مناسب از سوی مدارس، عدم استفاده از سیستم الکترونیکی در مدیریت امور مدرســـه و عدم مدیریت بهینه و نداشـــتن برنامه برای مشتریان و نداشتن وقت کافی مدیر و کارکنان مدارس اســـت. مدرسه شماره ۱ در شـــهر ایلام در یک محله قدیمی و پرازدحام نزدیک بازارهای اصلی شـــهر است و ترافیکی ســـنگین در این مکان وجود دارد. همچنین در آنجا توزیع مناسب از لحاظ جغرافیایی و جمعیتی رعایت نشده است و فاصله مدارس دیگر از مدرسه مذکور زیاد اســـت، لذا توصیه می‌شود که در صورت امکان مدرسه فوق به نقطه‌ای مناسب از شهر انتقال یابد. مدرســـه شـــماره ۷ نیز از نظر خشم والدین کمترین نشانه‌های خشـــم والدین را داشت. این مدرســـه در ابتدای شهر ایلام قرار دارد که جمعیت اندکی در آنجا ساکن‌اند و خلوت‌ترین مدرسه غیردولتی است، همچنین هیچ‌کدام از مشکلات مدرسه‌ای را که در بالا به آنها اشاره شد، ندارد.

با توجه به نتایج کسب شده، برای مدارس غیردولتی در شهر ایلام پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. یکی از عوامل خشـــم والدین نسبت به مدارس غیردولتی، ضعف در کیفیت تعامل است که براساس مصاحبه‌های بخش کیفی این عامل ناشی از عدم مدیریت زمان از سوی کارکنان، اخـــلاق کاری کارکنـــان، پارتی‌بازی کارکنان، ســـرعت عمل پایین و تعـــداد کم کارکنان در مدارس است. لذا پیشـــنهاد می‌شود که به تعداد کارکنان مدارس افزوده شود، کارکنان در زمـــان کار کمتر مدرســـه را ترک کنند و با ارباب‌رجوع با اخلاق مناســـب رفتار کنند و همچنین سیســـتم خدمات‌دهی به مشـــتریان را با رعایت انصاف به‌کار ببرند و این نکته را همواره مدنظر داشته باشند که همیشه حق با مشتری است.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

۲. پاســـخگو نبودن عاملی دیگر اســـت که سبب خشـــم والدین می‌شـــود. برای غلبه کردن بر این مشکل مدیران برنامه‌ریزی دقیق‌تر انجام دهند، به‌طوری‌که با مشتریان مدارس خود درتماس باشند و پذیرای مشتریان باشند. مدیران باید همه مشتریان را حمایت کنند نه فقط قشر خاصی از آنان. عدم پایبندی به قول و عمل نیز موجب خشم والدین می‌شود. پیشنهاد می‌شـــود تبلیغات مدارس همان چیزی باشـــد که دارند و از اغراق و کلی‌گویی در تبلیغات پرهیز شود و قول و قرارهای مدارس در چارچوب قوانین و اختیارات آنها باشد.

۳. نارسایی کیفیت خدمات و کیفیت نتیجه دو عامل دیگرند که موجب خشم والدین شده‌اند. با توجه به مصاحبه‌های بخش کیفی این عامل ناشی از شاخصهایی همچون ضعف در سیستم انفورماتیک، خدمات الکترونیکی ناکارآمد، ضعف در تعامل با مشـــتریان و خدمات نامطلوب است، لذا پیشنهاد می‌شود که میزان خدمات‌دهی الکترونیکی در سطح مدارس افزایش یابد و کیفیت آنها بیشتر مدنظر قرار گیرد.

۴. شواهد فیزیکی نامناسب نیز در برخی از موارد موجب خشم والدین شده است. در این مورد توصیه می‌شود که دکوراسیون و مبلمان، آرایه‌های مناسب، رنگ مناسب و ملزومات مدرن، میزهای مناســـب و زیبا، سیستم گرمایشی و سرمایشـــی مدرن و مناسب، سیستم صوتی و تصویری و اطفای حریق یا دوربین مداربســـته مناســـب، نمایشگر (تلویزیون)، آبسردکن، صندلی مشتریان و تابلو اعلانات در مدارس تعبیه شوند.

۵. نامناســـب بودن کیفیت فرایند نیز بر خشـــم والدین تأثیرگذار بوده است. هنگام مصاحبه، خبرگان دربارۀ این عامل به مســـائلی اشـــاره کردند مانند اینکـــه قالبهای اعطای خدمات در مدارس قدیمی اســـت که با نیاز روز مشـــتریان تطابق نـــدارد. در ارائه خدمات به جای اعمال مقررات بر اساس سلیقه عمل می‌شود، با وجود قوانین دربارۀ تسهیل دریافت خدمات از ســـوی مجریان این قانون اجرا نمی‌شود، در اعطای خدمات به اولویتهای مشتریان توجه نمی‌شـــود، اختیارات تفویضی به مدارس با توجه بـــه حجم کار و گردش فعالیتها خیلی‌کم اســـت، بوروکراســـی و کاغذبازی چه هنگام ثبت‌نام و چه هنگام اعطای خدمات خیلی‌زیاد است. شایسته است در این زمینه بررسی مجدد به‌عمل آید و تدبیر مناسب اندیشیده شود.

پژوهش حاضر همانند هر پژوهش دیگر دارای محدودیتهایی بود که مهم‌ترین آن پراکندگی جامعه هدف، شناســـایی والدین خشمگین و دشـــواری در انجام دادن مصاحبه با آنها بود. مدارس اطلاعاتی دقیق دربارۀ ارزیابی سالانه از رضایت والدین در اختیار پژوهشگران قرار ندادند و این نیز مرحله گردآوری داده‌ها را با محدودیت مواجه ســـاخت. تعمیم داده‌ها به مدارس غیردولتی سایر شهرها می‌بایست با احتیاط انجام شود چرا که تعداد مدارس مورد مطالعه کم است و قابلیت تعمیم نتایج فقط مختص همین مدارس است.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

منابع

REFERENCES

جهانیان، رمضان و بلادی‌نژاد، حسام‌الدین. (۱۳۹۱). بررسی و مقایسه وضع موجود و مطلوب عملکرد مدارس غیردولتی شهر کرج از دیدگاه اولیاء دانش‌آموزان. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۶* (۲)، ۲۵-۳۷.

حمیـــدی‌زاده، محمدرضا؛ حاجی‌کریمی، عباســـعلی و نائیجی، محمدجواد. (۱۳۹۰). طراحـــی و تبیین مدل وفاداری پایدار مشتریان تجارت الکترونیکی: مطالعه‌ای در وب سایت‌های خرده‌فروشی. *مجله تحقیقات بازاریابی نوین*، ۱ (۲)، ۷۹-۹۲.

سنجری، پروین. (۱۳۸۴). *بـــررسی و مقـــایسه کیـــفیت آموزش و پرورش دبیرستانهای غیرانتفاعی با دولتی شهر اصفهان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان.

صوفیه، جواد. (۱۳۸۹). رویگردانی مشـــتریان یا ریزش مشتری در صنعت مخابرات. *ماهنامه دنیای مخابرات و ارتباطات، ۹۶* (۲)، ۷۰-۷۱.

غفاری، سعید و شیروانی، عاطفه. (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد مدارس غیردولتی شهر تهران با مدل ترکیبی کارت امتیازی متوازن (BSC) و تحلیل پوششی داده‌های بازه‌ای (IDEA) . *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۱ (۳۸)، ۱۹۵-۲۱۷.

فیض، داود؛ کلوشـــانی، معین؛ دانش‌فر، سالار و احدی، سارا (۱۴۰۰). تأثیر لباس فرم کارکنان ارائه‌دهندهٔ خدمات بر انتظار از کیفیـــت خدمات و قصد خرید با در نظرگرفتن اثر تعدیل‌گری درگیری ذهنی و جنســـیت (مورد مطالعه: بانک ملت). *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۲ (۱۱)، ۱۳۳-۱۵۰.

محمدیاری، زهره؛ پوراشـــرف، یاسان‌اله و طولابی، زینب. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر خشم والدین با استفاده از گرندد تئوری (مورد مطالعه: شـــعب بانک‌های دولتی شهر ایلام). *همایش بین‌المللی مدیریت*، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین.

معدن‌دار آرانی، عباس؛ کاکیا، لیدا و مؤذنی، بتول. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر توقف مدارس غیردولتی و ارائه راهکار برای آن. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۲۹ (۳)، ۱۰۹-۱۲۵.

نصیری‌نیا، مینا؛ نورعلیزاده، رحمن؛ نصیری‌نیا، شـــیما و نصیری‌نیا، دانش. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب دانش‌آموزان به مدارس غیردولتی دزفول و اندیمشک در سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۵. *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم اجتماعی*، همدان، دبیرخانه دائمی همایش.

Ahmed, M., Aimin, W., & Ullah, A. (2016). Effects of culture on service encounters & customers' satisfaction. *RISUS - Revista de Inovação e Sustentabilidade, 7*(2), 41-46.

Chakravarty, S., Feinberg, R., & Rhee, E. Y. (2004). Relationships and individuals' bank switching behavior. *Journal of Economic Psychology, 25*(4), 507-527.

Cottle, M., & Alexander, E. (2014). Parent partnership and 'quality' early years services: Practitioners' perspectives. *European Early Childhood Education Research Journal*, *22*(5), 637-659.

Dickinson, J., & Desai, P. (2015). *Predicting likelihood of customer attrition and retention measures.* U.S. Patent No. 9165270B2. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Frandsen, S., Gotsi, M., Johnston, A., Whittle, A., Frenkel, S., & Spicer, A. (2018). Faculty responses to business school branding: A discursive approach. *European Journal of Marketing, 52*(5/6), 1128-1153.

Funches, V. M. (2011). The consumer anger phenomena: Causes and consequences. *Journal of Services Marketing, 25*(6), 420-428.

Gelbrich, K. (2010). Anger, frustration, and helplessness after service failure: Coping strategies and effective informational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *38*(5), 567-585.

Gerrard, P., & Barton Cunningham, J. (2004). Consumer switching behavior in the Asian banking market. *Journal of Services Marketing*, *18*(3), 215-223.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]

He, B., Shi, Y., Wan, Q., & Zhao, X. (2014). Prediction of customer attrition of commercial banks based on SVM model. *Procedia Computer Science, 31,* 423-430.

Hung, C. L. (2012). Internal marketing, teacher job satisfaction, and effectiveness of central Taiwan primary schools. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 40*(9), 1435-1450.

Jayawardhena, C. (2010). The impact of service encounter quality in service evaluation: Evidence from a business-to-business context. *Journal of Business & Industrial Marketing, 25*(5), 338-348.

Jerger, C., & Wirtz, J. (2017). Service employee responses to angry customer complaints: The roles of customer status and service climate. *Journal of Service Research, 20*(4), 362-378.

Kohout-Diaz, M. (2018). School marketing and segmentation: A comparative study in Bulgaria and the Czech Republic. *International Journal of Educational Research, 90*, 87-94.

Larson, R. C. (2009). Education: Our most important service sector. *Service Science, 1*(4), i-iii.

Lupton, R. (2004). *Schools in disadvantaged areas: Recognising context and raising quality.* LSE STICERD Research Paper No. CASE076.

McColl-Kennedy, J. R., Sparks, B. A., & Nguyen, D. T. (2011). Customer's angry voice: Targeting employees or the organization?. *Journal of Business Research*, *64*(7), 707-713.

Nitzan, I., & Libai, B. (2011). Social effects on customer retention. *Journal of Marketing, 75*(6), 24-38.

Oplatka, I. (2002). The emergence of educational marketing: Lessons from the experiences of Israeli principals. *Comparative Education Review, 46*(2), 211-233.

Oplatka, I., & Hemsley-Brown, J. (2012). The research on school marketing: Current issues and future directions - An updated version. In I. Oplatka, & J. Hemsley-Brown (Eds.), *The management and leadership of educational marketing: Research, practice and applications (Advances in educational administration, Volume 15* pp. 3-35). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Patterson, P. G., McColl-Kennedy, J. R., Smith, A. K., & Lu, Z. (2009). Customer rage: Triggers, tipping points, and take-outs. *California Management Review, 52*(1), 6-28.

Surachartkumtonkun, J., McColl-Kennedy, J. R., & Patterson, P. G. (2015). Unpacking customer rage elicitation: A dynamic model. *Journal of Service Research*, *18*(2), 177-192.

Tompson, T. N., Benz, J. K., & Agiesta, J. (2013). *Parents' attitudes on the quality of education in the United States*. Chicago, IL: Associated Press-NORC Center for Public Affairs Research.

Tooley, J., & Dixon, P. (2005). *Private education is good for the poor: A study of private schools serving the poor in low-income countries.* Washington, DC: Cato Institute.

Tubin, D. (2012). Relationship marketing and school success. In I. Oplatka, & J. Hemsley-Brown (Eds.), *The management and leadership of educational marketing: Research, practice and applications (Advances in educational administration, Volume 15* pp.159-181). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Voss, R., Gruber, T., & Reppel, A. (2010). Which classroom service encounters make students happy or unhappy? Insights from an online CIT study. *International Journal of Educational Management, 24*(7), 615-636.

Yang, H. P., & Robson, J. (2012). A conceptual framework for classifying and understanding relationship marketing within schools. In I. Oplatka, & J. Hemsley-Brown (Eds.), *The management and leadership of educational marketing: Research, practice and applications (Advances in educational administration, Volume 15* pp. 185-205). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-11-12]