



## of Higher the Standpoint Model from University Designing a Service-Oriented Education Experts; A Mixed Approach

Khadijeh Azar <sup>1</sup>, Seyed Hossein Musavi <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of Educational Management, Smart University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Expert of the Ministry of Health and Medical Education

\*Corresponding author: Khadijeh Azar, PhD of Educational Management, Smart University of Medical Sciences, Tehran, Iran.  
Email: azarkh889@yahoo.com

### Article Info

**Keywords:** Service-oriented, Service to community, Higher education system, A mixed approach

### Abstract

**Introduction:** The key point is that service-oriented education is a kind of experiential education that considers "service to community" as its "working method". The main purpose of this study was to develop a model for service-oriented university within the framework of service provision to the community.

**Methods:** This research was conducted using a qualitative approach based on the grounded theory method. The sampling was carried out using purposeful (snowball) sampling. The participants consisted of 15 higher education experts. Data collection was conducted using a semi-structured interviews and document analysis based on Strauss and Corbin's systematic approach (open, axial and selective coding). Triangulation and observation of participants and higher education experts were used for validation.

**Results:** The findings suggested that paradigmatic model dimensions contained causal conditions (human resources service provision methods, university culture, establishment of service quality guarantee system, quality of services, university structure, leadership and management, independent financial resources, demanding attitude of beneficiaries), axial phenomena (service-oriented university), contextual conditions (adherence to ethical values, infrastructure building, and facility provision, and mission of the university, agility, sovereignty of collective trust and collective self-efficacy), intervening conditions (public culture, intra and trans-university factors), strategies (culture-building, interaction and communication development, protection of academic independence and academic freedom, empowerment, collaborative management) and outcomes. The university-based service model was designed and validated based on above factors.

**Conclusion:** According to the importance of the findings, the policy makers of the higher education system of the country, if they pay attention and strengthen the dimensions of the proposed model, can lead to improve the quality of services and meet the needs of society in the development of a service-oriented university.

## الگوی ارتقاء دانشگاه خدمت محور از دیدگاه خبرگان دانشگاهی؛ با رویکرد آمیخته

خدیجه آذر<sup>۱</sup>، سید حسین موسوی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علوم پزشکی هوشمند، تهران، ایران

<sup>۲</sup>کارشناس وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

\*نویسنده مسول: خدیجه آذر، دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه علوم پزشکی هوشمند، تهران، ایران (نویسنده مسؤل): azarkh889@yahoo.com

### چکیده

**مقدمه:** رویکرد خدمت محوری در دانشگاه به نوعی آموزش تجربی بوده که «خدمت به جامعه» را روش کار خود در نظر می‌گیرد. براین اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر تدوین الگوی ارتقاء دانشگاه خدمت محور باکارکرد خدمت به جامعه بوده است.

**روش‌ها:** این پژوهش با روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی خبرگان دانشگاهی و در بخش کمی، اساتید دانشگاه در سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰ بودند. در بخش کیفی نمونه‌گیری با روش هدفمند و براساس اصل اشباع نظری تعیین شدند و در بخش کمی نمونه‌ها به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته بود. تحلیل داده‌های کیفی بر مبنای رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (۲۰۰۸) و براساس کدگذاری انجام شد و داده‌های کمی با روش معادلات ساختاری و تحلیل عاملی در قالب نرم افزار SPSS و SmartPLS مورد آزمون قرار گرفت. اعتبار سنجی یافته‌ها از طریق مثلث سازی و بازبینی خبرگان آموزش عالی تایید و روایی پرسشنامه با نظر متخصصان و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ برآورد گردید.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که ابعاد الگوی پارادایمی شرایط علی شامل (نیروی انسانی، شیوه‌های خدمت‌رسانی، فرهنگ دانشگاهی، تضمین کیفیت خدمات، ساختار دانشگاه، رهبری و مدیریت دانشگاه، منابع مالی مستقل و مطالبه‌گری)، پدیده محوری (دانشگاه خدمت محور)، شرایط زمینه‌ای (پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، بسترسازی، رسالت دانشگاه، چابک سازی)، شرایط مداخله‌گر (فرهنگ عمومی، عوامل درون و برون دانشگاهی)، راهبردها (فرهنگ خدمت محوری، توسعه تعاملات، حفظ استقلال دانشگاهی، توانمندسازی، مدیریت مشارکتی) و پیامدها می‌باشند. بر اساس یافته‌ها، ابعاد مدل دانشگاه خدمت محور از برآزش مطلوبی برخوردار بوده است.

**نتیجه‌گیری:** بنابه اهمیت یافته‌های حاصل شده، سیاستگذاران نظام آموزش عالی کشور در صورت توجه و تقویت ابعاد مدل پیشنهادی می‌توانند در مسیر توسعه دانشگاه خدمت محور منجر به ارتقاء کیفیت خدمات و پاسخگویی به نیاز جامعه شوند.

**واژگان کلیدی:** خدمت محوری، نظام آموزش عالی، خدمت به جامعه، رویکرد آمیخته

با تحولات اخیر فناوری و تأثیر آن بر روند خلق دانش، نقش دانشگاهها نیز دستخوش تغییراتی قرار گرفت. در پی این تحولات، تقویت رابطه آموزش عالی و جامعه بیش از پیش مورد تاکید قرار گرفته است [۱]. Osterlinck، مفهوم خدمت به جامعه در دانشگاه را متضمن کوشش برای پیوند میان دنیای تحقیق و دنیای کسبوکار با جامعه و معرفی قابلیت‌های موجود در دانشگاه می‌داند [۲]. امروزه کارکردهای دانشگاه و آموزش عالی به‌سوی تنوع هرچه بیشتر پیش می‌رود. در دهه‌های گذشته دانشگاه بخشی از چرخه تولید تلقی می‌شد که وظیفه آن آموزش نیروی انسانی متخصص بود اما اکنون وظیفه دانشگاه تنها تربیت نیروی انسانی ماهر و کارآمد نیست، بلکه دانشگاه مایل است کار ویژه خود را در تولید دانش جدید، آینده‌نگری و تولید نرم‌افزارهای تغییر اجتماعی و درونی کردن هنجارهای مدرن جستجو کند. همچنین رسالت‌هایی مانند انتقال دانش، فرهنگ، هدایت جریان توسعه و آماده‌سازی برای مواجهه با تغییرات اجتماعی از آن جمله می‌باشد [۳]. علاوه بر این، آموزش دانشگاهی ملزم شده تا در مورد آگاهی‌سازی حقوق شهروندی، به آنان آموزش‌های لازم را ارائه دهند. چراکه دانشگاه باید فراهم آورنده خدماتی باشد که جامعه عمیقاً بدان‌ها وابسته است [۴]. از این رو، دانشگاه‌ها در تلاش‌اند تا دانش تولیدشده خود را به‌گونه‌ای درخور تقاضاهای بازار و مشتریان ارائه کنند و نیز انتظار می‌رود دانشگاه‌ها استدلال‌های کارکردی خود را منطبق با رویکرد خدمت محوری (Service-Oriented) به ذی‌نفعان ارائه دهند؛ زیرا، با به‌کارگیری شیوه خدمت محوری می‌توانند علاوه بر درگیری با تغییر و تحولات، در مقابل نیازهای محیطی نیز پاسخگو باشند [۵]. بنا به دیدگاه محققان، خدمت محوری نوعی آموزش است که فرصت و امکانی را برای همه ذی‌نفعان فراهم می‌سازد و باعث ایجاد مشارکت بیشتر می‌شود؛ در واقع، به‌نوعی آموزش تجربی بوده که «خدمت به جامعه (Service to community)» را به‌عنوان «روش کار» خود می‌داند [۶]. به منظور توسعه خدمت محوری، سازمان‌های عصر حاضر از جمله دانشگاه‌ها ناگزیرند به کیفیت محصولات و خدمات خود توجه کنند تا بتوانند مشتریان جدیدی را جذب و منابع درآمدی خود را تضمین و افزایش دهند. بر این اساس، امروزه ارائه خدمات کیفی و استمرار آن کلید مزیت رقابتی و مهم‌ترین معیار موفقیت سازمان‌ها و دانشگاه‌هاست [۷]؛ براین اساس، یکی از استراتژیهای موثر برای ارائه خدمت کیفی، داشتن رویکرد خدمت محوری است [۸] که منجر به افزایش مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی برای سازمان می‌شود. بنابه ضرورت در نظام آموزش عالی، مطالعه حاضر بر دانشگاه خدمت محور (Service-Oriented University) متمرکز است. خدمت محوری به فعالیت‌های سازمانی طراحی شده برای ایجاد

و ارائه خدمات مطلوب اشاره دارد [۹ و ۱۰ و ۱۱] و استراتژی است که مبتنی بر نیاز ذی‌نفعان می‌باشد [۱۲]. بهبود کیفیت خدمات و توانایی ساختن سیستم‌های فناوری سازش‌پذیر، از مهم‌ترین هدف خدمت محوری است [۱۱]. دانشگاه خدمت محور بایستی در دانش‌آموختگان، ظرفیت تفکر انتقادی و یادگیری مادام‌العمر را ایجاد کند تا از طریق آن‌ها این ظرفیت‌ها به جامعه منتقل شود [۱۳]؛ قابلیت‌هایی چون هوشمندی، شایستگی، همکاری جمعی، بهبود فرهنگ و تسلط به سیستم اطلاعات [۱۴] فراهم آوردن تجهیزات و فناوری، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری و تفکر جمعی از جمله مشخصه‌های خدمت محوری است [۱۵]. علی‌رغم اهمیت دانشگاه خدمت محور در ارتقاء کارکردهای نظام آموزش عالی، هنوز در کشور ما در این زمینه پژوهش عمیقی صورت نگرفته بود. به علت این محدودیت، در پیشینه به بخشی از پژوهش‌های مرتبط اشاره می‌گردد.

افکانه و همکاران در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که مقوله‌های کیفیت خدمت محور، رهبری خدمت محور، جوسازمانی خدمت محور، یادگیری خدمت محور و مدیریت ارتباط با مشتریان در وضعیت مطلوب قرار ندارد. در صورت استقرار خدمت محوری، اهمیت این مؤلفه‌ها بایستی در دانشگاه مورد توجه و تقویت قرار گیرد [۱۶]. آذر و همکاران در مطالعه ای نشان دادند که مولفه های نیروی انسانی، پاسخگویی، شیوه های خدمت رسانی، حفظ استقلال دانشگاهی، ساختار انعطاف پذیر، داشتن فرهنگ دانشگاهی، رهبری و مدیریت دانشگاه، استاندارد سازی و نیازسنجی، استقرار نظام تنظیم کیفیت خدمات، توسعه فناوری در ارتقاء دانشگاه خدمت محور ضروری می باشد [۱۷]. Kettunen & Kantola در پژوهشی نشان دادند که خدمت گرایی می‌تواند راهکاری برای کاهش هزینه، بهبود خدمات مبتنی بر وب در دانشگاه‌ها گردد [۱۱]. در پژوهشی شیوه خدمت گرایی را بهترین گزینه برای ارتقاء کیفیت فرایندها دانستند [۱۲]. Zethaml و همکاران در مطالعه ای تاکید داشتند که مؤلفه‌های وضعیت ظاهری و امکانات، قابل‌اطمینان بودن، تمایل کارکنان برای پاسخگویی، صداقت و اعتماد، درک و شناخت مشتریان می‌تواند بر کیفیت خدمات تأثیر داشته باشد [۱۸]. Fajar و همکاران در تحقیقی نشان دادند که ساختار خدمت گرایی یک اکوسیستم جدید مبتنی بر خدمت بوده و هدف آن ایجاد پیوند بین دانشجویان، اساتید و سایر ذی‌نفعان می‌باشد و انتظار می‌رود که این تحول در آموزش با استفاده از فناوری‌های نوین یادگیری مؤثری برای فراگیران داشته باشد. [۱۹]. با توجه به نتایج مطالعات انجام‌شده بر روی مفهوم خدمت محوری و تعهد دانشگاه‌ها در پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان، دانشگاه‌ها باید استراتژی خود را بر ارزش‌های مشتری محور استوار کنند تا وضعیت خود را در محیط رقابتی امروز ارتقاء بخشند؛ بنابراین، در حال حاضر، نظام آموزش عالی ایران

کدگذاری (کدگذاری باز<sup>۱</sup>، محوری<sup>۲</sup> و انتخابی<sup>۳</sup>) انجام گرفت [۲۲]. با استفاده از الگوی پارادایمی Strauss & Corbin (پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها) مدل دانشگاه خدمت محور طراحی و اعتبار یابی شد. در نهایت، داده‌های بخش کمی پس از جمع‌آوری با پرسشنامه الکترونیکی، با استفاده از نرم‌افزاری های SPSS و SmatPls با آزمون  $t$ ، معادلات ساختاری و تحلیل عاملی (اکتشافی و تاییدی) تحلیل شدند. در جدول شماره (۱) بخشی از ویژگی جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان ذکر شده است.

با چالش‌هایی از جمله دموکراتیزه شدن دانش، کاهش مشروعیت علمی دانشگاه‌ها، رشد نامتوازن ابعاد کمی و کیفی خدمات، کاهش توان مالی دانشگاه‌ها و... مواجه شده است [۲۰]. از این‌رو، دانشگاه‌های کشور جهت مقابله با این چالش‌ها می‌توانند با به‌کارگیری رویکرد خدمت محوری علاوه بر افزایش سهم خود در تولیدات علمی، با کاربردی‌سازی آن به سمت پاسخگویی به نیاز جامعه حرکت کنند. لذا، با نظر به اهمیت مسئله و کمبود پژوهش‌های داخلی در زمینه توسعه دانشگاه خدمت محور، برای نخستین بار در پژوهش حاضر تدوین الگوی دانشگاه خدمت محور با رویکرد آمیخته مورد تحلیل قرار گرفت. دلیل بکارگیری رویکرد آمیخته هم بررسی عمیق مسئله بلحاظ کمی و کیفی با استفاده از دیدگاه صاحب‌نظران حوزه آموزش عالی بوده است.

### روش‌ها

هدف پژوهش حاضر طراحی الگویی برای ارتقاء دانشگاه خدمت محور بوده است. از نظر روش‌شناختی به‌منظور دستیابی به توصیف عمیق از تجارب و نگرش مشارکت‌کنندگان از روش پژوهش آمیخته استفاده شد [۲۱]. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان دانشگاهی و در بخش کمی اساتید دانشگاه آزاد اردبیل در سال‌های تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بودند. در بخش کیفی شیوه نمونه‌گیری هدفمند (Purposive sampling) بوده است [۲۱]. در این پژوهش معیار انتخاب نمونه‌ها جهت ورود به مصاحبه براساس تخصص در حوزه آموزش عالی بوده و تا رسیدن به مرحله اشباع نظری، نهایتاً با ۱۵ نفر بصورت فردی مصاحبه انجام شد. اکثر مصاحبه‌ها در محل کار مصاحبه‌شونده‌ها و چند مورد هم تلفنی صورت گرفت. مصاحبه‌ها بین ۶۰ الی ۹۰ دقیقه بطول انجامید. برای گردآوری داده‌ها علاوه بر مصاحبه نیمه ساختاریافته، از روش مطالعه اسنادی و پیشینه پژوهشی (مانند کتاب‌ها و مقالات) استفاده شد. نمونه‌ای از سوالاتی که جهت مصاحبه مطرح شد بدین صورت بود که: مهمترین عوامل توسعه دانشگاه خدمت محور در دانشگاه‌های کدامند؟ چه مولفه‌هایی مانع توسعه خدمت محوری می‌شود؟ مهمترین راهکارهای توسعه دانشگاه خدمت محور در نظام آموزش عالی کشور چیست؟ در بخش کمی، از جامعه آماری ۲۳۰ نفر نمونه‌ها براساس جدول کرجسی و مورگان، ۱۴۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته (براساس یافته‌های بخش کیفی و اسنادی) با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت استفاده شد. روایی پرسشنامه محقق‌ساخته توسط متخصصین و اساتید مورد تایید قرار گرفت. روایی سازه نیز از طریق تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفت و پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸، محاسبه شد. تحلیل داده‌های کیفی بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد، طی سه مرحله

5. Open Coding
6. Axial Coding
7. Selective Coding

جدول ۱: اعضای نمونه پژوهش

ردیف	مسئولیت	تخصص	شیوه مصاحبه	کد اختصاصی مصاحبه شوندهگان
۱	عضو هیئت علمی موسسه	برنامه‌ریزی آموزش عالی	حضور	(۱)
۲	عضو هیئت علمی موسسه	اقتصاد آموزش عالی	حضور	(۲)
۳	عضو هیئت علمی دانشگاه	برنامه‌ریزی آموزش عالی	حضور	(۳)
۴	عضو هیئت علمی موسسه	مدیریت آموزش عالی	حضور	(۴)
۵	عضو هیئت علمی موسسه	مدیریت آموزشی	حضور	(۵)
۶	عضو هیئت علمی پژوهشکده	آموزش عالی	حضور	(۶)
۷	عضو هیئت علمی پژوهشکده	انسان‌شناسی/آموزش عالی	تلفنی	(۷)
۸	عضو هیئت علمی دانشگاه	آموزش عالی	حضور	(۸)
۹	عضو هیئت علمی دانشگاه	انسان‌شناسی/آموزش عالی	تلفنی	(۹)
۱۰	رئیس دانشگاه	آموزش عالی	حضور	(۱۰)
۱۱	رئیس دانشگاه	برنامه‌ریزی آموزش عالی	حضور	(۱۱)
۱۲	رئیس دانشگاه	مدیریت آموزشی / آموزش عالی	تلفنی	(۱۲)
۱۳	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت آموزشی	تلفنی	(۱۳)
۱۴	عضو هیئت علمی دانشگاه	مدیریت آموزشی	حضور	(۱۴)
۱۵	عضو هیئت علمی دانشگاه	برنامه‌ریزی آموزشی	حضور	(۱۵)

### اعتبار یابی یافته‌های پژوهشی

برای اعتبار سنجی پژوهش‌های کیفی، اقدامات لازم به شرح جدول شماره (۲) انجام گرفت.

در طی تحلیل، چند بار متن مصاحبه‌ها برای یافتن مدل جدید مورد بازنگری قرار گرفت. همچنین بر اساس معیارهای ارائه‌شده

جدول ۲: روش‌های اعتبار سنجی یافته‌های پژوهش

معیارها	تکنیک‌های اعتبار سنجی در این پژوهش
تائید پذیری (Comfirmability)	- تشریح مراحل انجام تحقیق، نحوه کدگذاری، استخراج مفاهیم و مقوله و طبقات کدگذاری باز، محوری و انتخابی - فرایند انجام کار در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار داده شد تا صحت یافته‌های تأیید گردید
انتقال پذیری (Transferability)	- شرح مشخصات مصاحبه‌شوندگان: انتخاب نمونه‌ها بر اساس تخصص در زمینه آموزش عالی
روایی درونی (Credibility)	- منابع داده‌ها: مصاحبه با خبرگان آموزش عالی و اعضای هیئت علمی دانشگاه - مثلث سازی روش جمع‌آوری اطاعات: از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی اسناد و پیشینه پژوهشی - تطبیق توسط مشارکت‌کنندگان: ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان، فرایند تحلیل و مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کردند
پایایی (اطمینان‌پذیری)	برای تأمین معیار قابلیت اطمینان نیز فرایند انجام مطالعه در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار گرفت و تأیید شد.

### یافته‌های پژوهش

ماموریت دانشگاه، عوامل مداخله‌ای شامل (فرهنگ عمومی حاکم، عوامل درون دانشگاهی و عوامل برون دانشگاهی)، راهبردها (فرهنگ خدمت محوری، مدیریت مشارکتی، استقلال دانشگاهی، تعامل و توانمندسازی) و پیامدها شامل (ارتقاء دانش، توسعه فناوری، مشتری مداری، بازار محور شدن و نابودی زیست بوم) بودند. در بخش کمی به منظور ارزیابی تحلیل عاملی مولفه‌های دانشگاه خدمت محور نتایج آن در جدول ۳ آورده شده است.

نتایج تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که در دانشگاه خدمت محور پدیده محوری شامل (خدمت محوری)، شرایط علی شامل (نیروی انسانی، فرهنگ دانشگاهی، شیوه‌های خدمت رسانی، ساختار، استقرار نظام تضمین کیفیت خدمات، توسعه فناوری، استقلال دانشگاهی، مدیریت دانشگاه و داشتن روحیه مطالبه‌گری)، شرایط زمینه‌ای شامل (پایبندی به ارزشهای اخلاقی، بستر سازی و تمهد امکانات، چاپک سازی، رسالت و

جدول ۳: تحلیل عاملی مولفه‌های دانشگاه خدمت محور

مولفه‌ها	بار عاملی	سطح معناداری
شرایط علی موثر	۰/۹۳	۰/۰۰۰

۰/۰۰۱	۰/۸۶	ویژگی های خدمت محوری
۰/۰۰۰	۰/۹۰	عوامل زمینه ای
۰/۰۰۲	۰/۷۹	فرهنگ عمومی حاکم
۰/۰۰۱	۰/۸۰	عوامل دورن دانشگاهی
۰/۰۰۱	۰/۸۳	عوامل برون دانشگاهی
۰/۰۰۱	۰/۷۶	فرهنگ خدمت محور
۰/۰۰۰	۰/۹۱	توسعه تعامل و ارتباطات
۰/۰۰۱	۰/۸۳	حفظ استقلال دانشگاهی
۰/۰۰۰	۰/۹۶	توانمندسازی
۰/۰۰۱	۰/۹۱	مدیریت مشارکتی
۰/۰۰۱	۰/۸۴	پیامدها

در هریک از عبارتها استخراج شد. کدهای اولیه با توجه به سختیت با سایر کدها کشف و در ذیل مفهوم کلان تری قرار گرفت. این فرایند، بارها تکرار شد تا پس از پالایش های مکرر، کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم نیز هریک بر اساس فرایند تجانس مفهومی، در قالب مفاهیم گسترده تر به عنوان مقوله سازمان دهی شدند و همین طور مقولات به وجود آمدند. برحسب شباهت مفهومی در قالب طبقاتی با یکدیگر تلفیق شدند.

براساس نتایج جدول (۳)، بار عاملی همه مولفه های دانشگاه خدمت محور در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. درنهایت با بررسی یافته های حاصل از کدگذاری، بررسی ادبیات پژوهش و مصاحبه با متخصصین، الگوی دانشگاه خدمت محور طراحی شد. در ادامه به طور مختصر به این فرایند اشاره شده است. در مرحله کدگذاری باز، پس از بررسی جمله ها برای رسیدن به کدهای اولیه کلیه عبارات به دقت بررسی، مفهوم کلیدی مستتر

#### جدول ۴: نتایج کدگذاری باز

کد اختصاصی مصاحبه شوندهگان	نمونه مفاهیم	مقوله ها	طبقه
۹،۷۸،۱۰،۳	پاسخگویی به نیاز جامعه؛ مسئولیت پذیری، توسعه زیست بوم، اعتمادسازی، تأمین رفاه و سلامت جامعه، کسب رضایت مشتریان	پاسخگویی	ویژگی های دانشگاه خدمت محور
۷،۹،۱۰،۶	مشارکت و همکاری با جامعه، افزایش تعامل میان کنشگران دانشگاهی، توسعه ارتباطات، شبکه سازی بین سازمان ها...	افزایش تعامل	
۱۲،۱۳	دانش آفرینی در جامعه، توسعه فکر و اندیشه، نوآوری و خلاقیت، بهبود درک جامعه از مسائل، توسعه فناوری های نوین، افزایش دانش اجتماعی	توسعه دانش و آگاهی	
۲،۳،۱۹،۷	داشتن شایستگی، وظیفه شناسی، هوشمندی، انطباق پذیری، توانایی کار میان رشته ای، انعطاف پذیری، تقویت مهارت های بین فردی، روحیه کار تیمی، درگیر شدن در حل مسئله، یادگیری فعال و تشویق کنشگران	توانمندسازی فردی و حرفه ای	
۹،۱۳	تلاش مداوم جهت ارائه خدمات مطلوب، داشتن روحیه با نشاط و پویا در خدمت رسانی، ارتقاء دانش و آگاهی، داشتن انگیزه برای خدمت محوری	تعالی جویی و انگیزه خدمت	
۲،۳،۶	برگزاری دوره های آموزشی، برگزاری کنفرانس ها و همایش ها جهت تبادل تجربیات، خدمات مشاوره ای	شیوه های خدمت رسانی	عوامل مؤثر بر ارتقاء دانشگاه خدمت محور
۶،۸،۱۲	نیروی انسانی متعهد، تلاش کارکنان و اعضای هیئت علمی در تأمین نیاز دانشجویان، مسئولیت پذیری و داشتن تعهد به جامعه،	نیروی انسانی	
۶،۲،۷،۸،۹	توجه به منافع عمومی، اعتقاد به باورها و ارزش های اخلاقی، تقویت روحیه جامعه پذیری علمی دانشجویان، توسعه سرمایه انسانی،	فرهنگ دانشگاهی	

۸،۱۳،۱۵	ارتقاء کیفیت خدمات، توسعه رقابت پذیری، توسعه پایدار، جلب رضایت مشتریان	استقرار نظام تضمین کیفیت	
۱۱،۴،۱	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباط، یکپارچه سازی در خدمات، تعاملات نوآورانه، توسعه کسب و کارهای فناورانه، مراکز رشد و دانش بنیان	توسعه فناوری	
۱۰،۹،۸	تصمیم گیری مشارکتی، شایسته سالاری، رعایت عدالت و برابری، ترجیح دادن منافع شخصی بر منافع عمومی	رهبری و مدیریت دانشگاه	
۹،۱۳،۱۵	ایجاد نگرش مثبت به خدمت، فضای خدمت رسانی، نوع نگرش به کارکرد دانشگاه، کلی نگرش، وحدت رویه و یکپارچه سازی	نگرش حاکم	
۹،۷	انعطاف پذیری، چابک سازی، تمرکززدایی	ساختار غیرمتمرکز	
۹،۱۰،۱۲	اقتصاد باز، داشتن منابع متنوع و استقلال مالی و عدم وابستگی	داشتن منابع مالی	
۹،۷،۵،۱۵	انتقادگر بودن کنشگران دانشگاهی، درگیر شدن در حل مسائل جامعه، علاقه مند به فعالیت های مشارکتی	ویژگی مطالبه گری ذی نفعان	
۹،۳،۵	تعریف خدمات مورد نیاز دولت-جامعه، استانداردسازی در ارائه خدمات، توجه به کیفیت زندگی، تکثر و تنوع بخشی در خدمات، بازاریابی مداوم و ارزشیابی مستمر	نیازسنجی و ارزشیابی	نظارت و ارزشیابی
۱۱،۱۳	نهادینه شدن ارزش ها، تربیت نیروی انسانی متعهد، حفظ احترام متقابل	پابندی به تعهد اخلاقی	ارزش های اخلاقی
۷،۸	شبکه سازی بین نهادها و دیگر ارگان های جامعه، ارتباطات چندرسانه ای	استقرار ساختار مشارکتی	
۱۳،۷۸	استقرار فرهنگ دانشگاهی، ایجاد فضای امن، داشتن تعهد اخلاقی، احترام به ارزش های دیگران، پذیرش چند فرهنگی و میان فرهنگی،	فرهنگ دانشگاهی	
۷،۹،۱۰،۱۱،۱۳	ارائه برنامه های آموزشی، ایجاد فضای باشناط، ایجاد رشته های جدید استخدام نیروی متعهد، کیفیت بخشی به محتوای منابع، انجام پژوهش های مسئله محور	تعالی آموزش و پژوهش	بستر سازی و تهیید امکانات
۷،۵،۱۴	عدالت سازمانی، توزیع برابر امکانات آموزشی، توجه به مناطق آموزشی، حاشیه نشین، دسترسی به آموزش های عمومی	عدالت آموزشی	
۳،۴،۱	داشتن استقلال، احترام به قواعد آکادمیک، برخورداری از مالکیت حقوقی، خصوصی سازی دانشگاه، رقابت پذیری، داشتن فضای باز و آزادی عمل	استقلال دانشگاه	
۲،۳	رعایت عدالت اجتماعی، ریشه کنی فقر و نابرابری، رفع تبعیض	عدالت و برابری	شایسته سالاری
۱۳،۱۵	باور شایستگی زبردستان، شایسته سالاری در مدیریت	شایسته محوری	استقرار نظام شایسته سالار
۴،۶،۷	نداشتن استقلال مالی دانشگاه ها، نبود تنوع منابع، وابستگی به دولت	وابستگی مالی	اقتصادی شرایط
۹،۱	اعتماد متقابل و اطمینان، حاکمیت اعتماد جمعی، خودکارآمدی جمعی	اعتماد و شفاف سازی	اعتماد جمعی
۲،۳	اهتمام به ارتقاء کیفیت، پاسخگویی به تقاضای مشتریان، توسعه پایدار	کیفیت بخشی	کیفیت ارتقاء

۱۳،۱۰،۸	تقاضا محوری، وابسته بودن به مشتری و بازار، توسعه ارتباطات ملی و بین‌المللی،	وابستگی به مشتری	مشتری محوری
۳،۴،۶،۷	ساختار سیاسی و ایدئولوژی دولتی بر نظام علمی (غلبه تفکر ایدئولوژیک بر آکادمیک)	ایدئولوژی زدگی	
۵،۲	افزایش فارغ‌التحصیلان بیکار، نداشتن مهارت‌های موردنیاز بازار کار	مدرک‌گرایی	
۱۰،۱۱،۱۲	انتخاب مدیران دانشگاه توسط دولت و نیروهای سیاسی، عدم آزادی علمی برای نقد و بررسی مسائل، عدم شایسته‌سالاری، وابستگی مالی دانشگاه به دولت، افزایش بروکراسی	ضعف استقلال دانشگاهی و آزادی علمی	سیطره مدیریت دولتی
۲،۳،۵	دخالت ارکان‌های غیردانشگاهی در مسائل فرهنگی، باورپذیر نبودن ارزش‌های فرهنگی، کاهش ارزش‌های اخلاقی،	ضعف فرهنگ دانشگاهی	فرهنگ دانشگاهی
۵،۲،۳	کاهش اعتماد و اطمینان جمعی، رفتارهای فرصت‌طلبانه در میان عموم جامعه، رواج فساد و آسیب‌های اجتماعی در جامعه	رفتارهای چندگانه	فرهنگ عمومی
۶،۷،۱	تعامل بین دانشگاه-دولت و جامعه، پشتیبانی جامعه از دانشگاه، توسعه روابط بین‌المللی	افزایش تعامل و ارتباطات	مشارکت و همکاری
۳،۲،۱	فراهم کردن فضای باز در محیط دانشگاه، داشتن اختیار و آزادی عمل در دانشگاه‌ها،	استقلال دانشگاهی	کاهش تصدی دولت
۵،۶	استقلال مالی، توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان، توسعه کارآفرینی	اقتصاد باز	
۱۰،۱۱،۹	ارائه آموزش، درگیر کردن دانشگاهیان به حل مسائل، ارتقاء دانش، توسعه سرمایه انسانی، یادگیری فعال، افزایش تحرک و پویایی اجتماعی	مهارت‌های توانمندسازی	توانمندسازی
۸،۷،۱	افزایش خلاقیت و نوآوری، گسترش ارتباطات، انتقال سریع اطلاعات و کاهش هزینه‌ها و از تأثیرات منفی آن ناپایداری جهانی امروزی و نابودی زیست‌بوم	توسعه فناوری نوین	فناوری
۹،۲،۳،۵	تجاری شدن دانشگاه، وابسته بودن به مشتری و بازار محوری، به خطر افتادن استقلال دانشگاهی، دور شدن از اهداف اصلی، افزایش رقابت‌پذیری	مشتری محوری	بازاری شدن دانشگاه

کیفیت خدمات، توسعه فناوری، رهبری و مدیریت دانشگاه، نگرش حاکم در دانشگاه، پاسخگویی و شفاف‌سازی، ایجاد ساختار غیرمتمرکز، منابع مالی مستقل، داشتن ویژگی مطالبه‌گری در ذی‌نفعان از جمله عوامل به وجود آورنده پدیده "دانشگاه خدمت محور" در نظام آموزش عالی ایران تأکید شده است. بنا به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان نیروهای انسانی باید خود را متعهد و مسئول پاسخگویی به نیاز مشتریان و دیگر ذی‌نفعان بدانند (م ۷ و م ۲). امروزه نیروی انسانی باکیفیت و دانش‌محور مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان در دستیابی به اقتصاد دانش‌محور است. [۲۳]. فرهنگ دانشگاهی حاکم نیز باید دارای اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ یادگیری، فضای اطمینان‌بخش و سیستم پاداش و ارزیابی باشد [۲۴]، کارکنان باید اولویت کاری خود را تأمین نیاز دانشجویان بدانند و در تعاملات به ارزش‌های اخلاقی پایبند

**کدگذاری محوری** فرایند مرتبط کردن مقولات فرعی به مقولات اصلی‌تر و همانند کدگذاری باز از طریق «مقایسه کردن» و «پرسش کردن» تلاش شد تا مقولات بر اساس «الگوی پارادایمی» ایجاد و کشف شوند [۲۱].

**کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی):** در این مرحله از کدگذاری نظریه‌ی برآمده از تحقیق ارائه می‌شود. لذا، نظریه حاصل شده از دانشگاه خدمت محور براساس مدل پارادایمی استراوس و کوربین (شرایط علی، پدیده ی محوری، شرایط زمینه‌ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدها)، به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

**شرایط علی مربوط به پدیده دانشگاه خدمت محور:** نیروی انسانی متعهد، شیوه‌های خدمت‌رسانی، فرهنگ دانشگاهی، استانداردها و نیازسنجی، استقرار نظام تضمین

باشند [۳]. لذا جهت ارتقاء خدمت محوری تعریف خدمات مورد نیاز جامعه، انتقادگری، بازاندیشی مداوم و ارزشیابی مستمر ضروری است.

**دانشگاه خدمت محور، به عنوان پدیده محوری:** در این پژوهش صاحب نظران آموزش عالی ویژگی‌های خدمت محوری را پاسخگویی به نیاز جامعه، داشتن تعهد، تعالی جویی و انگیزه خدمت، مشارکت‌پذیری، توانمندی فردی و حرفه ای، تواضع و فروتنی در رفتار با مشتریان، وظیفه‌شناسی، هوشمندی و... بیان نمودند [م ۲، م ۳ و م ۵].

**راهبردهای به کارگیری دانشگاه خدمت محور:** جهت تحقق دانشگاه خدمت محور پنج راهبرد پیشنهاد شده است. راهبرد اول "توسعه فرهنگ خدمت محوری" است. عملیاتی کردن این راهبرد از طریق آموزش و آگاهی بخشی فرهنگ خدمت محوری میسر می‌گردد [م ۱۲ و م ۱۳]. راهبرد دوم "تعامل و ارتباطات" است. یکی از راه‌های توسعه تعاملات دانشگاه، تعامل بین دانشگاه- دولت و جامعه است که این نیازمند اعتمادسازی و پشتیبانی جامعه (دولت-ملت) از دانشگاه است که می‌تواند در توسعه روابط ملی و بین‌المللی نیز مؤثر باشد [م ۴]. راهبرد سوم "حفظ استقلال دانشگاهی و آزادی علمی" است که با دست کشیدن دولت از نهاد دانشگاهی و ایجاد فضای باز میسر می‌گردد. راهبرد چهارم "توانمندسازی" است. اجرایی شدن این راهبرد از طریق آموزش‌های عملی به دانشجویان و درگیر کردن آنان در حل مسائل جامعه می‌تواند عملی شود [م ۹]. راهبرد پنجم "توسعه مدیریت مشارکتی" است. این مهم نیز می‌تواند از طریق حاکمیت تفکر جمعی در میان دانشگاهیان و تصمیم‌گیری مشارکتی محقق گردد [م ۶].

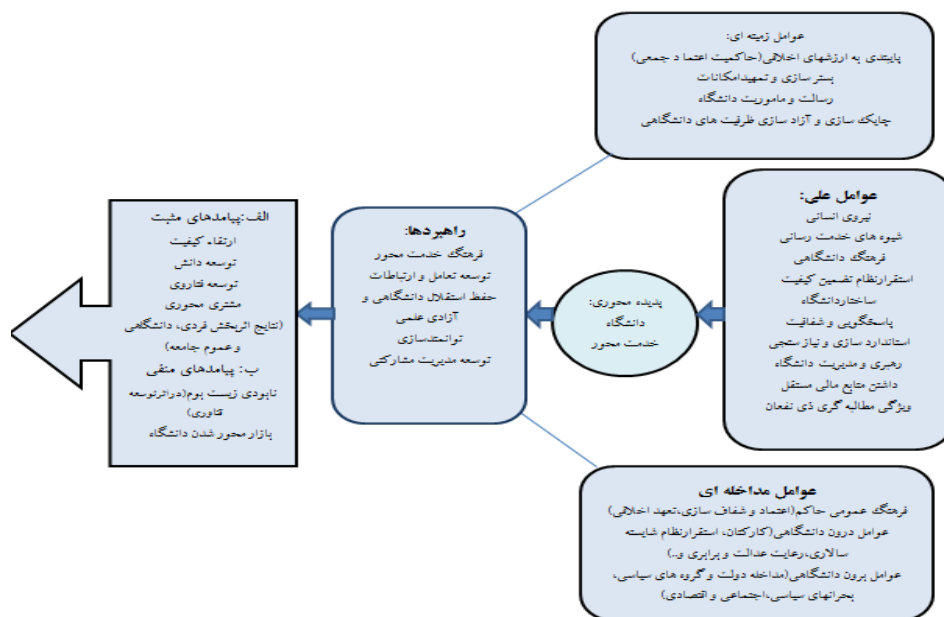
**شرایط زمینه‌ای مربوط به پدیده دانشگاه خدمت محور:** اتخاذ و توسعه راهبردهای مربوط به پدیده دانشگاه خدمت محور بستگی به عوامل زمینه‌ای در دانشگاه دارد شامل فراهم کردن تجهیزات، سازمان‌دهی کارکنان، فناوری و امکانات است که همگی جزء دارایی‌های سازمان هستند. در این شرایط سازمان مسئول مشتریان خود خواهد بود [م ۲۵ و ۲۶]. بسترهای لازم جهت عملیاتی کردن راهبردهای توسعه دانشگاه خدمت محور از دیدگاه متخصصین می‌تواند از طریق «استقرار ساختار مشارکتی، چابک سازی و آزادسازی ظرفیت‌ها [م ۲]، حفظ استقلال دانشگاهی و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی تحقق یابد [م ۴، م ۵]».

بنابه اظهارات مشارکت کنندگان ارتقاء شیوه خدمت محوری در دانشگاهها مستلزم بسترسازی و امکانات لازم می‌باشد که می‌تواند از طریق تمهید امکانات با تنوع بخشی به منابع مالی و استفاده از کل ظرفیت‌های اجرایی و مدیریتی میسر گردد [م ۵]: چابک سازی سازمانی و آزادسازی ظرفیت‌ها از طریق ساختار انعطاف‌پذیر و کاستن از نظام سلسله مراتبی [م ۶]؛ اعتمادسازی و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، با نهادینه‌سازی ارزش‌ها و ایجاد فرهنگ اعتماد جمعی به ثمر خواهد نشست [م ۴].

### شرایط مداخله‌گر مؤثر بر ارتقاء دانشگاه خدمت

**محور:** این شرایط عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده را در بر می‌گیرند که بر اتخاذ راهبردهای به کارگیری دانشگاه خدمت محور دخیل هستند. فرهنگ اجتماعی حاکم؛ مانند کاهش اعتماد جمعی و ضعف فرهنگ دانشگاهی؛ مداخله عوامل درون دانشگاهی؛ مانند مدیریت دانشگاه، اساتید و کارکنان، و...؛ عوامل برون دانشگاهی؛ مانند ساختار سیاسی حاکم و سیطره مدیریت دولتی [م ۱، م ۳ و م ۱۰]؛ بحران‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، ضعف فرهنگ دانشگاهی و فقدان اعتماد و شفافیت بین دانشگاه و جامعه را از دیگر عوامل مؤثر در عدم تحقق خدمت محوری می‌دانند [م ۹].

**پیامدهای ارتقاء دانشگاه خدمت محور:** از جمله پیامدهای مثبت راهبردهای توسعه دانشگاه خدمت محور "ارتقاء کیفیت" است که موجب کیفیت بخشی در خدمات، اعتمادسازی، ارزش‌آفرینی و گسترش تعاملات خواهد شد؛ راهبرد "تولید دانش" که کار ویژه اصلی دانشگاه است در آگاه‌سازی و توسعه دانش اجتماعی، ارتقاء منزلت دانشگاه و توسعه پایدار جامعه تأثیر دارد [م ۵]. پیامد دیگر آن "توسعه فناوری" است. از جمله تأثیرات آن توسعه خلاقیت و نوآوری، افزایش ارتباطات، توسعه کسب‌وکارهای فناورانه، انتقال سریع اطلاعات و کاهش هزینه‌ها میسر می‌شود؛ اما در مقابل، تأثیرات مخرب آن باعث ناپایداری جهان و زیست‌بوم می‌گردد [م ۴]. همچنین راهبرد "مشتری محوری" علاوه بر پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان، در افزایش رقابت‌پذیری و خصوصی‌سازی تأثیر مثبت دارد در مقابل می‌تواند باعث وابسته شدن به مشتری و بازار محور شدن دانشگاه بشود که این موجب به خطر افتادن استقلال دانشگاهی و دور شدن از اهداف اصلی می‌گردد [م ۱۵]. با توجه به نتایج حاصل از دیدگاه خبرگان دانشگاهی مدل پیشنهادی می‌تواند در توسعه دانشگاه خدمت محور در نظام آموزش عالی ایران مؤثر و عملی گردد (شکل ۱).



شکل ۱: مدل دانشگاه خدمت محور برای نظام آموزش عالی ایران با رویکرد آمیخته

### بررسی برازش مدل (اعتبارسنجی مدل)

در بررسی برازش مدل با استفاده از نرم افزار PLS Smart، دو مدل آزمون شد. در مرحله اول مدل اندازه گیری از طریق تحلیل روایی و پایایی بررسی می شود، سپس در دومین مرحله مدل ساختاری بوسیله تعیین شاخص های برازش مدل مورد آزمون قرار گرفت.

### مدل اندازه گیری

۱- آزمون مدل بیرونی (مدل اندازه گیری) با توجه به جدول شماره (۳)، بار عاملی متغیرها معنادار می باشد. پس از آزمون مدل مقدار آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بالای ۰/۷ شده است. به علت بالا بودن مقادیر پایایی قابل قبول می باشد (جدول ۶).

جدول ۶: نتایج مدل بیرونی (پایایی مرکب، متوسط واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی مرکب (CR)) مقدار آلفای کرونباخ

عوامل علی موثر	واریانس استخراج شده (AVE)	پایایی مرکب (CR)	مقدار آلفای کرونباخ
پدیده خدمت محوری	۰/۶۵	۰/۷۰	۰/۸۱
عوامل زمینه های	۰/۴۳	۰/۷۸	۰/۸۴
عوامل مداخله گر	۰/۶۲	۰/۸۷	۰/۷۸
راهبردها	۰/۴۸	۰/۸۶	۰/۸۱
پیامدها	۰/۷۵	۰/۸۰	۰/۷۹

زیرین خود بیشتر باشد (۱۷). با توجه به نتایج جدول (۷) می توان گفت مدل برازش لازم را دارد.

برای بررسی روایی سازه دو نوع روایی یعنی روایی همگرا و روایی واگرا مورد بررسی قرار می گیرد. مدل در صورت روایی واگرایی قابل قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر

جدول ۷: نتایج مربوط به روایی واگرایی مدل دانشگاه خدمت محور

عوامل علی	۱	۲	۳	۴	۵	۶
پدیده دانشگاه محور	۰/۷۴۸	۰/۸۱۰				
راهبردها	۰/۷۱۲	۰/۷۹۵	۰/۷۵۵			
عوامل زمینه ای	۰/۶۹۹	۰/۷۳۲۸	۰/۷۲۳	۰/۸۲۳		
عوامل مداخله ای	۰/۶۷۰	۰/۶۴۰	۰/۶۸۶	۰/۷۹۹	۰/۸۵۲	
پیامدهای مثبت و منفی	۰/۶۶۵	۰/۶۲۳	۰/۶۵۴	۰/۷۶۰	۰/۸۱۰	۰/۸۳۰

### ۲- آزمون مدل درونی (مدل ساختاری)

مقدار R<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup> در این پژوهش برای متغیرهای وابسته در جدول (۸) زیر گزارش شده است که نشانگر پیش بینی قوی مدل

پیشنهادی در پژوهش حاضر می باشد.

جدول ۸: نتایج آزمون مدل ساختاری (مقدار R<sup>2</sup> و Q<sup>2</sup>)

مولفه ها	ضریب تعیین (R Square)	قدرت پیش بینی مدل (Q)
پیامدهای مثبت و منفی	۰/۵۴۹	
پدیده خدمت محوری	۰/۳۲۴	
راهبردها	۰/۶۴۳	
عوامل زمینه ای	۰/۵۵۹	
عوامل علی		
عوامل مداخله ای		
پیامدهای مثبت و منفی		۰/۳۰۱
دانشگاه خدمت محور		۰/۳۰۹
راهبردها		۰/۴۰۶
عوامل زمینه ای		۰/۳۲۱

### بحث

مهم‌ترین ویژگی جهان معاصر سرعت شتابان تغییرات در عرصه‌های مختلف جامعه است. پیامدهای این وضعیت برای جوامع بخصوص برای سازمان‌های مختلف به شکل‌های تهدید و فرصت متجلی می‌شود. بدون شک سازمان‌هایی موفق خواهند شد که بتوانند خدمات اثربخشی داشته باشند و تهدیدها را به فرصت‌های جدید تبدیل کنند. البته چنین سازمان‌هایی باید خدماتش با نیاز جامعه متناسب باشد. بر این اساس، در پژوهش حاضر جهت دستیابی به این امر مهم، با طراحی الگوی دانشگاه خدمت محور بر محور پاسخگویی به نیاز جامعه تأکید شده است. بررسی ادبیات و یافته‌های حاصل شده نشان داد که خدمت محور شدن دانشگاه، مجموعه‌ای از نتایج مثبتی را برای نظام آموزش عالی ایران به دنبال دارد که می‌تواند تأثیر مطلوبی در ارتقاء خدمات دانشگاهی داشته باشد. از آنجائی که در زمینه دانشگاه خدمت محور متناسب بافتار کشور، پژوهش نظام‌مندی صورت نگرفته است، وجود این خلأ اهمیت پرداختن به پژوهش حاضر را نشان می‌دهد. لذا در این پژوهش بر مبنای روش ترکیبی، الگویی برای ارتقاء دانشگاه خدمت محور ارائه شد. از بررسی یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که شرایط علی شامل (نیروی انسانی، فرهنگ دانشگاهی، استقرار نظام تضمین کیفیت خدمات، ساختار دانشگاه، رهبری و مدیریت، استقلال دانشگاهی و فناوری)، پدیده محوری (دانشگاه خدمت محور که ویژگی‌های آن نظیر پاسخگویی، تعهد، مشارکت پذیری، تواضع، شایستگی فردی و حرفه‌ای، تعالی جویی و...)، شرایط زمینه‌ای (پابندی به ارزش‌های اخلاقی، بسترسازی و تمهید امکانات، رسالت و مأموریت دانشگاه، چابک سازی، حاکمیت اعتماد جمعی و خودکارمدی)، عوامل مداخله‌گر (فرهنگ عمومی حاکم، عوامل درون دانشگاهی و برون دانشگاهی)، راهبردها نظیر (ارتقاء فرهنگ خدمت محوری، تعامل و ارتباطات، حفظ استقلال

دانشگاهی، توانمندسازی و مدیریت مشارکتی) و پیامدها شامل (ارتقاء کیفیت، توسعه دانش، توسعه فناوری، مشتری محوری، بازارمحورشدن دانشگاه، ناپایداری و نابودی زیست بوم) می‌باشد. نتایج حاضر به لحاظ ویژگی‌های خدمت محوری در دانشگاه از جهاتی با مطالعات باقری و همکاران [۱۷]، حمزا [۵] همسویی دارد در ارتقاء کیفیت خدمات با یافته‌های میرسی و آندرسکو [۱۱] و کتونن و کنتولا [۱۲]، کوپیر [۱۴]، سندپ [۲۷]، افکانه و همکاران [۱۶] و در دیگر یافته‌ها با پژوهش‌های فجار و همکاران [۱۹]، آذر و همکاران [۱۷] مطابقت دارد. همچنین، نتایج حاصل از بخش کمی، یافته‌های بخش کیفی را تایید نمود و شاخص‌های مدل از برازش لازم برخوردار بودند. بر این اساس، بنا به عقیده مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر، دانشگاه‌های کشور به لحاظ خدمت محوری وضعیت مطلوبی نداشته و توانایی لازم جهت پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان را ندارند؛ زیرا رشد ناموزون در ابعاد کیفی و کمی خدمات، عدم توجه به نیاز جامعه، نداشتن انعطاف‌پذیری در قبال تحولات محیطی و کاهش مشروعیت علمی دانشگاه از دلایل اصلی ضعف خدمات‌رسانی در دانشگاه در سال‌های اخیر یادشده که در حال حاضر این واقعیت باعث عقب‌ماندگی کشور در رسیدن به توسعه پایدار در سطوح مختلف جامعه شده است [۴۶، ۷م و...]. بنابه یافته‌ها، آنچه باید مورد توجه سیاست‌گذاران آموزش عالی کشور قرار بگیرد این هست که برای توسعه خدمت محوری متناسب با شرایط و اقتضات محیطی باید آمادگی لازم در میان نیروی انسانی و مدیران دانشگاهی فراهم گردد؛ لذا، راهکارهایی جهت دستیابی بدین هدف پیشنهاد می‌گردد:

- توسعه خدمت محوری مستلزم پاسخگویی به نیازهای ذی نفعان می باشد؛
- تدوین برنامه آموزشی مدون برای کنشگران به منظور آگاهی بخشی و ترویج فرهنگ خدمت محوری؛

نتیجه گرفت که مدل طراحی شده مبتنی بر ارزش‌های حاکم در دانشگاه‌های کشور است. بر این اساس، توسعه و کاربست دانشگاه خدمت محور در ایران با توجه به عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده آن و شیوه‌های به‌کارگیری خدمت محوری مطابق نظر متخصصین آموزش عالی طراحی و اعتباریابی شد که نتایج آن می‌تواند تأثیر بسزایی در ارتقاء خدمات مراکز آموزش عالی و توسعه پایدار جامعه داشته باشد.

### ملاحظات اخلاقی

این مقاله حاصل یافته‌های رساله دوره دکترای مدیریت آموزشی با کد پایان نامه ۹۴۸۱۶۲۰۶۸۴۲۴۱۱۳۹۷۱۶۲۲۷۷۳۶۷ مصوب ۹۷/۱۲/۱۵ دانشگاه آزاد اسلامی است.

### تشکر و قدردانی

از همکاری صاحب نظران آموزش عالی کشور و اساتید دانشگاه آزاد اردبیل که بواسطه مشارکت در این پژوهش ما را یاری نمودند، صمیمانه قدردانی می‌گردد.

### تضاد منافع

بین نویسندگان و مجله راهبردهای آموزشی در علوم پزشکی هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

- حفظ فرهنگ دانشگاهی از طریق تقویت آموزش رفتار شهروندی، احترام به عقاید و ارزش‌ها؛
- ارتقای استقلال دانشگاهی با کاهش مداخلات دولتی و گروه‌های سیاسی؛
- استقرار نظام تضمین کیفیت خدمات از طریق مشتری‌محوری و رقابت‌پذیری،
- توسعه تعاملات دانشگاه از طریق اعتمادسازی بین دانشگاه-دولت و جامعه و افزایش مشارکت‌پذیری دانشگاه در طرح‌های ملی و تصمیم‌گیری‌های کلان؛
- بهره‌مندی از ظرفیت فناوری‌های جدید با فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم؛

### نتیجه‌گیری

در حقیقت توسعه دانشگاه خدمت محور با محوریت پاسخگویی به نیاز جامعه در راستای ایجاد تعامل سازنده میان دانشگاه-دولت و جامعه منجر به تربیت شهروندان مولد و کارا، بهبود فرصت‌های شغلی برای دانشجویان از طریق توانمندسازی هدفمند آنان جهت ورود به بازار کار، افزایش دانش اجتماعی، توسعه رقابت‌پذیری سالم برای ارائه خدمات باکیفیت، تقویت روحیه مسئله‌محوری و ارائه محتوای آموزشی مطلوب به مردم جهت بهتر زیستن می‌گردد. از بررسی نتایج پژوهش می‌توان

### منابع

1. Yolande E, Farrington C. Community-based research: Engaging universities in technology related knowledge exchanges. *Information and Organization*. 2018; 28 (9): 129-139
2. Osterlinck A. Knowledge Management in Post-Secondary Education Universities. 2005; Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/46/21/2074921.pdf>.
3. Zaker Salehi Gh. Iranian University (Introduction to the Sociology of Higher Education). Tehran: Samat-e No Publications. 2016; 90-88. [Persian ]
4. Shapiro H. Higher education and society. Translator: Shervin Moghimi and Shimashtesti (2016). Tehran: Research Institute for Cultural and Social Studies, Ministry of Science, Research and Technology. 2005
5. Hamza A, Hassan A, Alhady M. Developing a Service -Oriented Process Management System for University Quality Assurance. *International Journal of Engineering Science and Technology*. 2015; 2(1): 7-17
6. Shannon P, Kim W, Robinson A. (2016). Implementing a service learning model for teaching research methods and program evaluation. *Journal of Teaching in Social Work*. 2016; 32( 3): 22-42
7. Qalavandi H, Ashrafi F, Aghazadeh K. Evaluation of the quality of educational services of Urmia University based on the headperf model. *Journal of Educational Measurement and Evaluation Studies*. 2015; 5 (16), 88-68. [Persian ]
8. Thomas E, Paulo Merson, M, Roger R. Stoffers Service-Oriented Architecture: Analysis and Design for Services and Microservices. publish mark taub: America. 2017.
9. Schmidt J, Müller T, Weyrich M. Methodology for the model driven development of service oriented plant controls. 2018; 67: 173 – 178, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
10. Gronroos C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333
11. Kantola d, Kettunen J. Service-Oriented Architecture in Higher Education. Published in the United States of America: by Information Science Reference (an imprint of IGI Global), p200. 2010. Web site: <http://www.igi-global.com/reference>
12. Mircea M and Andreescu A. Service-Oriented University: changes and opportunities towards innovation. *Journal of Social and Behavioral Science*. 2012; 31(5): 251-256
13. Blinco K, Grisby T, Laird A, O'Neill O, Srikanth V, Smythe C. Adoption of Service Oriented Architecture for Enterprise Systems in Education: Recommended Practices, IMS Global Learning Consortium, Inc. 2011.

14. Cuper D. G. University spin off firms and high growth firms in Canada. APEC SME Innovation briefing, NO 3.2007.
15. Bagheri Karachi A, Abbaspour Abbas, Aghazadeh A. Designing a Competency Model for Islamic University Graduates for Service-Based and Meeting the Needs of Society, Quarterly Journal of Management at Islamic University.2012; 1 (3): 520-504. [Persian ]
16. Afkaneh, S, Jafari, P, Pasha Sharifi, H, Ghorchian, N. Providing a model for the promotion of service-oriented in universities (Islamic Azad University of Tehran). Journal of New Approach in Educational Management. 2017;9 (1):152-128.[Persian ]
17. Azar Kh, Namvar Y, Hatami J, Sattari S. Identify the dimensions and effective components of service-oriented university promotion. Journal of Educational Development in Medical Sciences. 2019; 13 (37): 50-40 [Persian ]
18. Zethaml V A, parauraman A, Berry L. Delivering Quality service. J Mark. 2015; 49(4): 41-50
19. Fajar A, Nurcahyo A, Sriratnasari S. Modern Higher Education in indonesiaasys tem architecture for interconecte modern higher education in indonesia.3rd International Conference on Computer Science and Computational Intelligence, Procedia Computer Science.2018; 35(10): 354–360
20. Mir Salehi Y, Zamani H, Mahani M. Review and compare the quality of educational services and the quality of teaching in educational centers. Letter of Higher Education.2016; 8 (11): 159-131. [Persian ]
21. Creswell, John W. Quantitative, qualitative and hybrid approaches research design. Translated by Alireza Kiamanesh and Maryam Danae Toos (2016). Tehran: Allameh Tabatabai University Press.2009; 420-418.
22. Strauss A, Corbin J. Basics of qualitative research:Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.(Buik Mohammadi, translator). Tehran: Institute for Humanities and Cultural Studies, 3rd edition.2008.
23. Ebrahimpour, Abdullah Fam, R. Investigating the relationship between social health and citizenship behavior of Azad University staff. Journal of Sociological Studies.2012; 2 (16): 126-105. [Persian]
24. Zaker Salehi Gh. Iranian higher education issues. Tehran: Research Institute for Cultural and Social Studies Publications, Ministry of Science, Research and Technology.2017: 85-83. [Persian ]
25. Mircea, M. &Andreescu, A. Using Cloud Computing in Higher Education: A Strategy to Improve Agility in the Current Financial Crisis, Communications of the IBIMA. 2011; 20 ( 9): pp10-20.
26. Sendjaya S. kerti A. Servant leadership as antecedent of trust in organizations. Leadership and Organization Development Journal.2018; 31(7): 643-663
27. Sandeep p. Conceptualising and Measuring Service Culture.lastitute of TechnoligyUnitec, A project for the degree of Master of Business, Lecturer Department of Management and