



## 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.

Copyright © 2020, Education Strategies in Medical Sciences (ESMS). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits copy and redistribute the material just in noncommercial usages, provided the original work is properly cited.

## 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 مسؤول: خدیجه آذر، دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه علوم پزشکی هوشمند، تهران، ایران (نویسنده مسؤول): 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.

**روش ها:** این پژوهش با روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی خبرگان دانشگاهی و در بخش کمی، استادی دانشگاه در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بودند. در بخش کیفی نمونه‌گیری با روش هدفمند و براساس اصل اشباع نظری تعیین شدند و در بخش کمی نمونه ها 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 SmartPLS و SPSS مورد آزمون قرار گرفت. اعتبار سنجی یافته‌ها از طریق مثلث سازی و بازبینی خبرگان آموزش عالی تایید و روایی پرسشنامه با نظر متخصصان و پایابی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۸ برآورد گردید.

**یافته ها:** 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 (پاییندی به ارزش‌های اخلاقی، بستر سازی، رسالت دانشگاه، چاپک 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 یافته ها، ابعاد مدل دانشگاه خدمت محور از برآش مطلوبی برخوردار بوده است.

**نتیجه گیری:** بنابر 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.

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

## مقدمه

و ارائه خدمات مطلوب اشاره دارد [۹۰-۱۱] و استراتژی است که مبتنی بر نیاز ذی نفعان می‌باشد [۱۲]. بهبود کیفیت خدمات و توانایی ساختن سیستم‌های فناوری سازش‌پذیر، از مهم‌ترین هدف خدمت محوری است [۱۱]. دانشگاه خدمت محور باقیتی در دانشآموختگان، ظرفیت تفکر انتقادی و یادگیری مدام‌العمر 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 ازجمله 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 باقیتی در دانشگاه مورد توجه و تقویت قرار گیرد [۱۶]. آذر و همکاران در مطالعه ای نشان دادند که مؤلفه‌های نیروی انسانی، پاسخگویی، شیوه‌های خدمت رسانی، حفظ استقلال دانشگاهی، ساختار انعطاف‌پذیر، داشتن فرهنگ دانشگاهی، رهبری و مدیریت دانشگاه، استاندارد سازی و نیازستجی، استقرار نظام تنظیم کیفیت خدمات، توسعه فناوری در ارتقاء دانشگاه خدمت محور ضروری می‌باشد [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 فرآیندها دانستند [۱۲]. Zethaml و همکاران در مطالعه ای تاکید داشتند که مؤلفه‌های ضعیت ظاهری و امکانات، قابل اطمینان 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 فرآیندان 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 محوری استوار کنند تا وضعیت خود را در محیط رقابتی امروز ارتقاء بخشنده؛ بنابراین، در حال حاضر، نظام آموزش عالی ایران

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 مخصوص 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 آگاهی سازی حقوق شهروندی، به آنان آموزش‌های لازم را ارائه دهدن. چراکه دانشگاه باید فرآهم آورنده خدماتی باشد که جامعه عمیقاً بدان‌ها وابسته است [۴]. از این‌رو، 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 فرآهم می‌سازد و باعث ایجاد مشارکت بیشتر می‌شود؛ در واقع، به‌نوعی آموزش تجربی بوده که «خدمت به جامعه» (Service to community) را به عنوان «روش کار» خود می‌داند [۶]. به منظور توسعه خدمت محوری، سازمان‌های عصر حاضر ازجمله 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 موقفيت 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. بنایه 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

کدگذاری(کدگذاری باز، محوری ۲ 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 جمع آوری با پرسشنامه الکترونیکی، با استفاده از نرم افزاری‌های 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]. ازین‌رو، دانشگاه‌های کشور جهت مقابله با این چالش‌ها می‌توانند با به‌کارگیری رویکرد خدمت محوری علاوه بر افزایش سهم خود در تولیدات علمی، با کاربردی سازی 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 به‌کارگیری رویکرد آمیخته هم بررسی عمیق مسئله بلحاظ کمی و کیفی با استفاده از دیدگاه صاحب نظران 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 سال 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 مصاحبه شونده ها 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 کرجی و مورگان، ۱۴۵ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته (براساس یافته‌های بخش کیفی و اسنادی) با طیف پنج درجه ای لیکرت استفاده شد. روایی پرسشنامه محقق ساخته 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 .۸۸/. محاسبه شد. تحلیل داده‌های کیفی بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد، 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 شوندگان
۱	عضو هیئت علمی موسسه	برنامه ریزی آموزش عالی	حضوری	(۱)
۲	عضو هیئت علمی موسسه	اقتصاد آموزش عالی	حضوری	(۲)
۳	عضو هیئت علمی دانشگاه	برنامه ریزی آموزش عالی	حضوری	(۳)
۴	عضو هیئت علمی موسسه	مدیریت آموزش عالی	حضوری	(۴)
۵	عضو هیئت علمی موسسه	مدیریت آموزشی	حضوری	(۵)
۶	عضو هیئت علمی پژوهشکده	آموزش عالی	حضوری	(۶)
۷	عضو هیئت علمی پژوهشکده	انسان شناسی / آموزش عالی	تلفنی	(۷)
۸	عضو هیئت علمی دانشگاه	آموزش عالی	حضوری	(۸)
۹	عضو هیئت علمی دانشگاه	انسان شناسی / آموزش عالی	تلفنی	(۹)
۱۰	رئیس دانشگاه	آموزش عالی	حضوری	(۱۰)
۱۱	رئیس دانشگاه	برنامه ریزی آموزش عالی	حضوری	(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	حضوری	(۱۴)
۱۵	عضو هیئت علمی دانشگاه	برنامه ریزی آموزشی	حضوری	(۱۵)

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 ارائه شده

جدول ۲: روش‌های اعتبار سنجی یافته‌های پژوهش

معیارها	تکنیک‌های اعتبار سنجی در این پژوهش
تائید پذیری (Confirmability)	- تشریح مراحل انجام تحقیق، نحوه کدگذاری، استخراج مفاهیم و مقوله و طبقات کدگذاری باز، محوری و انتخابی - فرایند انجام کار در اختیار استاید راهنمای مشاور قرار داده شد تا صحت یافته‌های تأیید گردید
انتقال پذیری (Transferability)	- شرح مشخصات مصاحبه شوندگان: انتخاب نمونه‌ها بر اساس تخصص در زمینه آموزش عالی
روایی درونی (Credibility)	- منابع داده‌ها: مصاحبه با خبرگان آموزش عالی و اعضای هیئت علمی دانشگاه - مثلى سازی روش جمع آوری اطاعات: از روش مصاحبه نیمه ساختاری یافته و بررسی استاد و پیشینه پژوهشی
پایایی (اطمینان پذیری)	- تطبیق توسط مشارکت کنندگان: ۵ نفر از مشارکت کنندگان، فرایند تحلیل و مقوله‌های بدست آمده را بازبینی کردند برای تأمین معیار قابلیت اطمینان نیز فرایند انجام مطالعه در اختیار استاید راهنمای مشاور قرار گرفت و تأیید شد.

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 محورشدن 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 پذیره محوری شامل (خدمت محوری)، شرایط علی شامل(نیروی انسانی، فرهنگ دانشگاهی، شیوه‌های خدمات رسانی، ساختار، استقرار نظام تضمین کیفیت خدمات، توسعه فناوری، استقلال دانشگاهی، مدیریت دانشگاه و داشتن روحیه مطالبه گری)، شرایط زمینه‌ای شامل(پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، بسترسازی و تمهد امکانات، چاک سازی، رسالت و

جدول ۳: تحلیل عاملی مولفه‌های دانشگاه خدمت محور

مولفه‌ها	بار عاملی	سطح معناداری
شرایط علی مؤثر	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 ساختی با سایر کدها کشف و در ذیل مفهوم کلان‌تری قرار گرفت. این فرایند، بارها تکرار شد تا پس از پالایش‌های مکرر، کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم نیز هریک بر اساس فرایند تجسس مفهومی، در قالب مفاهیم گسترش‌دار به عنوان مقوله سازمان‌دهی 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 مولفه‌های دانشگاه خدمت محور در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است. درنهایت با بررسی یافته‌های 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 جمله‌ها برای رسیدن به کدهای اولیه کلیه عبارات به دقت بررسی، مفهوم کلیدی مستتر

جدول ۴: نتایج کدگذاری باز

ردی:	مقوله‌ها	نمونه مفاهیم	کد اختصاصی مصاحبه‌شوندگان
۰/۰۰۱ ۰/۰۰۰ ۰/۰۰۲ ۰/۰۰۱ ۰/۰۰۰ ۰/۰۰۱ ۰/۰۰۰ ۰/۰۰۱	پاسخگویی	پاسخگویی به نیاز جامعه؛ مسئولیت پذیری، توسعه زیست‌بوم، اعتمادسازی، تأمین رفاه و سلامت جامعه، کسب رضایت مشتریان	۹،۷،۸،۱۰،۳
	افزایش تعامل	مشارکت و همکاری با جامعه، افزایش تعامل میان کششگان دانشگاهی، توسعه ارتباطات، شبکه‌سازی بین سازمان‌ها...	۷،۹،۱۰
	توسعه دانش و آگاهی	دانش‌آفرینی در جامعه، توسعه فکر و اندیشه، نوآوری و خلاقیت، بهبود درک جامعه از مسائل، توسعه فناوری‌های نوین، افزایش دانش اجتماعی	۱۲،۱۳
	توانمندسازی فردی و حرفة‌ای	دادشتن شایستگی، وظیفه‌شناسی، هوشمندی، انطباق‌پذیری، توانایی کار میان‌شده‌ای، انعطاف‌پذیری، تقویت مهارت‌های بین فردی، روحیه کار تیمی، درگیر شدن در حل مسئله، یادگیری فعال و تشویق کنشگران	۲،۳،۱۹،۷
	تعالی جویی و انگیزه خدمات	تلاش مداوم جهت ارائه خدمات مطلوب، داشتن روحیه با نشاط و پویا در خدمت رسانی، ارتقاء دانش و آگاهی، داشتن انگیزه برای خدمت محوری	۹،۱۳
	شیوه‌های خدمت رسانی	برگزاری دوره‌های آموزشی، برگزاری کنفرانس‌ها و همایش‌ها جهت تبادل تجربیات، خدمات مشاوره‌ای	۲،۳،۶
	نیروی انسانی	نیروی انسانی متعهد، تلاش کارکنان و اعضای هیئت‌علمی در تأمین نیاز دانشجویان، مسئولیت‌پذیری و داشتن تعهد به جامعه،	۶،۸،۱۲
	فرهنگ دانشگاهی	توجه به منافع عمومی، اعتقاد به باورها و ارزش‌های اخلاقی، تقویت روحیه جامعه‌پذیری علمی دانشجویان، توسعه سرمایه انسانی،	۶،۲،۷،۸،۹

۸،۱۳،۱۵	ارتقاء کیفیت خدمات، توسعه رقابت‌پذیری، توسعه پایدار، جلب رضایت مشتریان	استقرار نظام تضمین کیفیت	
۱۱،۷،۴،۱	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباط، یکپارچه‌سازی در خدمات، تعاملات نوآورانه، توسعه کسب‌وکارهای فناورانه، مراکز رشد و دانش‌بنیان	توسعه فناوری	
۱۰،۹،۸	تصمیم‌گیری مشارکتی، شایسته‌سالاری، 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، کلی‌نگری، وحدت رویه و یکپارچه‌سازی	نگرش حاکم	
۹،۷	انعطاف‌پذیری، چابک سازی، تمرکز‌زدایی	ساختمان غیر مرکز	
۹،۱۰،۱۲	اقتصاد باز، داشتن منابع متنوع و استقلال مالی و عدم وابستگی	داشتن منابع مالی	
۹،۷،۵،۱۵	انتقادگر بودن کشگران دانشگاهی، درگیر شدن در حل مسائل جامعه، علاقه‌مند به فعالیت‌های مشارکتی	ویژگی مطالبه گری ذی‌نفعان	
۹،۳،۵	تعريف خدمات موردنیاز دولت-جامعه، استاندارد سازی در ارائه خدمات، توجه به کیفیت زندگی، تکثیر و تنوع بخشی در خدمات، بازنده‌یابی مداوم و ارزشیابی مستمر	نیازسنجی و ارزشیابی	از قدرت و ریشه‌یابی
۱۱،۱۳	نهادینه شدن ارزش‌ها، تربیت نیروی انسانی متعهد، حفظ احترام متقابل	پایبندی به تمهد اخلاقی	از ارزش و ریشه‌یابی
۷،۸	شبکه‌سازی بین نهادها و دیگر ارگان‌های جامعه، ارتباطات چند رسانه‌ای	استقرار ساختار مشارکتی	
۱۰،۳،۷،۸	استقرار فرهنگ دانشگاهی، ایجاد فضای امن، داشتن تمهد اخلاقی، احترام به ارزش‌های دیگران، پذیرش چند فرهنگی و میان فرهنگی،	فرهنگ دانشگاهی	
۷،۹،۱۰،۱۱،۱۳	ارائه برنامه‌های آموزشی، ایجاد فضای باشاط، ایجاد رشته‌های جدید استخدام نیروی متهمد، کیفیت‌بخشی به محتوای منابع، انجام پژوهش‌های مسئله محور	تعالی آموزش و پژوهش	بسیاری و تجهیز امکانات
۷،۵،۱۴	عدالت سازمانی، توزیع برابر امکانات آموزشی، توجه به مناطق آموزشی، حاشیه‌نشینی، دسترسی به آموزش‌های عمومی	عدالت آموزشی	
۳،۴،۱	داشتن استقلال، احترام به قواعد آکادمیک، برخورداری از مالکیت حقوقی، خصوصی‌سازی دانشگاه، رقابت‌پذیری، داشتن فضای باز و آزادی عمل	استقلال دانشگاه	
۲،۳	رعایت عدالت اجتماعی، ریشه‌کنی فقر و نابرابری، رفع تبعیض	عدالت و برابری	استقرار نظام شایسته‌سالار
۱۳،۱۵	باور شایستگی زیرستان، شایسته‌سالاری در مدیریت	شایسته محویری	
۴،۶،۷	نداشتن استقلال مالی دانشگاه‌ها، نبود تنوع منابع، وابستگی به دولت	وابستگی مالی	اقتصادی اقتصادها
۹،۱	اعتماد متقابل و اطمینان، حاکمیت اعتماد جمعی، خودکارآمدی جمعی	اعتماد و شفافسازی	جمعی اعتماد
۲،۳	اهتمام به ارتقاء کیفیت، پاسخگویی به تقاضای مشتریان، توسعه پایدار	کیفیت‌بخشی	کیفیت ارقام

۱۳،۱۰،۸	نقاصاً محوری، وابسته بودن به مشتری و بازار، توسعه ارتباطات ملی و بین‌المللی،	وابستگی به مشتری	منفی 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	سلبی و پنهان
۲،۳،۵	دخالت ارکان‌های غیردانشگاهی در مسائل فرهنگی، باورپذیر نبودن ارزش‌های فرهنگی، کاهش ارزش‌های اخلاقی،	ضعف فرهنگ دانشگاهی	پنهان و تأثیرگذار
۵،۶،۳	کاهش اعتماد و اطمینان جمیع، رفتارهای فرست طلبانه در میان عموم جامعه، رواج فساد و اسیب‌های اجتماعی در جامعه	رفتارهای چندگانه	مهم و روزگار
۶،۷،۱	تعامل بین دانشگاه-دولت و جامعه، پشتیبانی جامعه از دانشگاه، توسعه روابط بین‌المللی	افزایش تعامل و ارتباطات	مشترک و همکاری
۳،۸،۱	فراری کردن فضای باز در محیط دانشگاه، داشتن اختیار و آزادی عمل در دانشگاه‌ها،	استقلال دانشگاهی	کاهش قدرت
۵،۶	استقلال مالی، توسعه کسب‌وکاری‌های دانش‌بنیان، توسعه کارآفرینی	اقتصاد باز	
۱۰،۱۱،۹	ارائه آموزش، درگیر کردن دانشگاهیان به حل مسائل ارتقاء دانش، توسعه سرمایه انسانی، یادگیری فعال، افزایش تحرك و پویایی اجتماعی	مهارت‌های توانمندسازی	توانمندی
۸،۷،۱	افزایش خلاقیت و نوآوری، گسترش ارتباطات، انتقال سریع اطلاعات و کاهش هزینه‌ها و از تأثیرات منفی آن ناپایداری جهان امروزی و نابودی زیست‌بوم	توسعه فناوری نوین	نویز
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	پذیری دانشگاه

کیفیت خدمات، توسعه فناوری، رهبری و مدیریت دانشگاه، نگرش حاکم در دانشگاه، پاسخگویی و شفاف‌سازی، ایجاد ساختار غیرمت مرکز، منابع مالی مستقل، داشتن ویژگی مطالبه گری در ذی نفعان از جمله عوامل به وجود آورده 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 ذی نفعان بدانند (۷ و ۲۴). امروزه نیروی انسانی باکیفیت و دانش محور مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان در دستیابی به اقتصاد دانش محور 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، پدیده‌ی محوری، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها)، به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

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

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

**شرایط مداخله‌گر مؤثر بر ارتقاء دانشگاه خدمت محوری:** 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، ...؛ عوامل برون دانشگاهی؛ مانند ساختار سیاسی حاکم و سیطره مدیریت دولتی [۳م، ۱۰م]: بحران‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، ضعف فرهنگ دانشگاهی و فقدان اعتماد و شفافیت بین دانشگاه و جامعه را از دیگر عوامل موثر در عدم تحقق خدمت محوری می‌دانند [۹م].

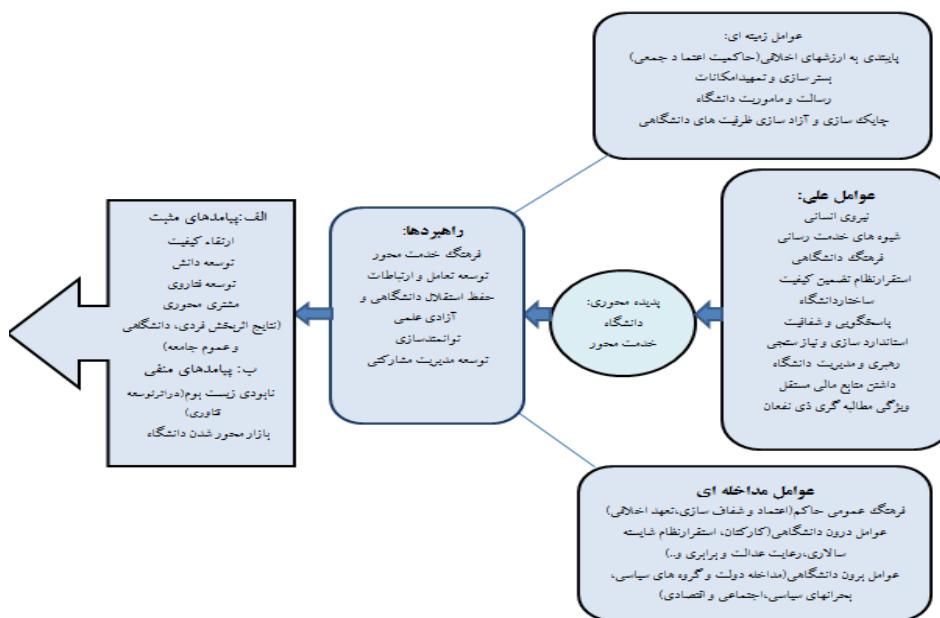
**پیامدهای ارتقاء دانشگاه خدمت محوری:** از جمله پیامدهای مثبت راهبردهای توسعه دانشگاه خدمت محور، "ارتقاء کیفیت" است که موجب کیفیتبخشی در خدمات، اعتمادسازی، ارزش‌آفرینی و گسترش تعاملات خواهد شد؛ راهبرد "تولید دانش" که کار و بیزه اصلی دانشگاه است در آگاهانسازی و توسعه دانش اجتماعی، ارتقاء منزلت دانشگاه و توسعه پایدار جامعه تأثیر دارد [۵م]. 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 [۴م]. همچنین راهبرد "مشتری محوری" علاوه بر پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان، درآذایش رقابت‌پذیری و خصوصی‌سازی تأثیر مثبت دارد در مقابل می‌تواند باعث و استهش شدن به مشتری و بازار محور شدن دانشگاه بشود که این موجب به خطر افتادن استقلال دانشگاهی و دور شدن از اهداف اصلی می‌گردد [۱۵م]. 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).

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 صاحب‌نظران آموزش عالی ویژگی‌های خدمت محوری را پاسخگویی به نیاز جامعه، داشتن تعهد، تعالی جویی و انگیزه خدمت، مشارکت‌پذیری، توانمندی فردی و حرفة‌ای، تواضع و فروتنی در رفتار با مشتریان، وظیفه‌شناسی، هوشمندی و... بیان نمودند [۲م، ۳م و ۵م].

**راهبردهای به کارگیری دانشگاه خدمت محور:** جهت تحقق دانشگاه خدمت محور پنج راهبرد پیشنهادشده است. راهبرد اول "توسعه فرهنگ خدمت محوری" است. عملیاتی کردن این راهبرد از طریق آموزش و آگاهی بخشی فرهنگ خدمت محوری میسر می‌گردد [۱۲م و ۱۳م]. 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 [۴م]. 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 [۹م]. راهبرد پنجم "توسعه مدیریت مشارکتی" است. این مهم نیز می‌تواند از طریق حاکمیت تفکر جمعی در میان دانشگاهیان و تصمیم‌گیری مشارکتی محقق گردد [۶م].

**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 [۲۵ و ۲۶]. بسترهای لازم جهت عملیاتی کردن راهبردهای توسعه دانشگاه خدمت محور از دیدگاه متخصصین می‌تواند از طریق «استقرار ساختار مشارکتی، چاپک سازی و آزادسازی ظرفیت‌ها [۲م]، حفظ استقلال دانشگاهی و پاییندی به ارزش‌های اخلاقی تحقق یابد [۴م، ۵م]».



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

### 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).

### بررسی برآذش مدل(اعتبارسنجی مدل)

در بررسی برآذش 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 برآذش مدل مورد آزمون قرار گرفت.

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

مقدار آلفای کرونباخ	پایایی مرکب(CR)	واریانس استخراج شده(AVE)	
۰/۸۱	۰/۷۰	۰/۰۵	عوامل علی موثر
۰/۸۰	۰/۷۹	۰/۶۵	پذیره خدمت محوری
۰/۸۴	۰/۷۸	۰/۴۳	عوامل زمینه های
۰/۷۸	۰/۸۷	۰/۶۲	عوامل مداخله گز
۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۴۸	راهندها
۰/۷۹	۰/۸۰	۰/۷۵	پیامدها

زیرین خود بیشتر باشد(۷). با توجه با نتایج جدول(۷) می توان گفت مدل برآذش 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 واگرای قبل قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر

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

۶	۵	۴	۳	۲	۱	
					۰/۷۴۸	عوامل علی
				.۰/۸۱۰	۰/۷۲۳	پذیره دانشگاه محور
			.۰/۷۵۵	.۰/۷۹۵	۰/۷۱۲	راهندها
		.۰/۸۲۳	.۰/۷۲۳	.۰/۷۳۲۸	.۰/۶۹۹	عوامل زمینه ای
	.۰/۸۵۲	.۰/۷۹۹	.۰/۷۸۶	.۰/۷۴۰	.۰/۶۷۰	عوامل مداخله ای
.۰/۸۳۰	.۰/۸۱۰	.۰/۷۶۰	.۰/۷۵۴	.۰/۷۲۳	.۰/۶۶۵	پیامدهای مثبت و منفی

۲-آزمون مدل درونی(مدل ساختاری)

مقدار R2 و Q2 در این پژوهش برای متغیرهای وابسته در جدول(۸) زیر گزارش شده است که نشانگر پیش بینی قوی مدل

**جدول ۸: نتایج آزمون مدل ساختاری (مقدار R2 و Q2)**

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

دانشگاهی، توانمندسازی و مدیریت مشارکتی) و پیامدها شامل (ارتفاع کیفیت، توسعه دانش، توسعه فناوری، مشتری محوری، بازار محور شدن دانشگاه، ناپایداری و نابودی زیست بوم) می‌باشد. نتایج حاضر به لحاظ ویژگی‌های خدمت محوری در دانشگاه از جهاتی با مطالعات باقری و همکاران [۱۷]، حمزه [۵] همسوی دارد در ارتفاع کیفیت خدمات با یافته‌های میرسی و آندرسکو [۱۱] و کتون و کنتولا [۱۲]، کوپیر [۱۴]، سندیپ [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 برخودار بودند. بر این اساس، بنا به عقیده مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، دانشگاه‌های کشور به لحاظ خدمت محوری و ضعیت 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 مشروعيت 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 [۷، ۴۶، ۴۷]. بنابراین اینچه باید مورد توجه سیاست‌گذاران آموزش عالی قرار بگیرد این هست که برای توسعه خدمت محوری متناسب با شرایط و اقتصادات 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 دی نفعان می‌باشد؛
- تدوین برنامه آموزشی مدون برای کنشگران به منظور آگاهی بخشی و ترویج فرهنگ خدمت محوری؛

## بحث

مهم‌ترین ویژگی جهان معاصر سرعت شتابان تعییرات 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 تهدیدهای را به فرصت‌های جدید تبدیل کنند. البته چنین سازمانهایی باید خدماتش با نیاز جامعه متناسب باشند. 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 مشتبه را برای نظام آموزش عالی ایران به دنبال دارد که می‌تواند تأثیر مطلوبی در ارتفاع خدمات دانشگاهی داشته باشد. از آنجائی که در زمینه دانشگاه خدمت محور متناسب بافتار کشور، پژوهش نظام‌مندی صورت نگرفته است، وجود این خلاصه اهمیت پرداختن به پژوهش حاضر را نشان می‌دهد. لذا در این پژوهش بر مبنای روش ترکیبی، الگویی برای ارتفاع 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 حرفة‌ای، تعالی جویی و...)، شرایط زمینه‌ای (پاییندی به ارزش‌های اخلاقی، بستر سازی و تمهید امکانات، رسالت و مأموریت دانشگاه، چاپک سازی، حاکمیت اعتماد جمعی و خودکارمدی)، عوامل مداخله‌گر (فرهنگ عمومی حاکم، عوامل درون دانشگاهی و برون دانشگاهی)، راهبردها نظری (ارتفاع فرهنگ خدمت محوری، تعامل و ارتباطات، حفظ استقلال

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 به کارگیری 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 یافته های رساله دوره دکترای مدیریت آموزشی با کد پایان نامه ۹۴۸۱۶۲۰۶۸۴۲۴۱۳۹۷۱۶۲۲۷۷۳۶۷ ۹۷/۱۲/۱۵

دانشگاه آزاد اسلامی است.

### تشکر و قدردانی

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

### تضاد منافع

بین نویسندها و مجله راهبردهای آموزشی در علوم پزشکی هیچگونه تعارض منافع وجود ندارد.

- حفظ فرهنگ دانشگاهی از طریق تقویت آموزش رفتار شهروندی، احترام به عقاید و ارزش‌ها؛
- ارتقاء استقلال دانشگاهی با کاهش مداخلات دولتی و گروه‌های سیاسی؛
- استقرار نظام تضمین کیفیت خدمات از طریق مشتری محوری و رقابت پذیری؛
- توسعه تعاملات دانشگاه از طریق اعتمادسازی بین دانشگاه-دولت و جامعه و افزایش مشارکت پذیری دانشگاه در طرح‌های ملی و تضمین گیری‌های کلان؛
- بهره‌مندی از ظرفیت فناوری‌های جدید با فراهم نمودن زیر ساختهای لازم؛

### نتیجه گیری

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 کار، 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 مسئله محوری و ارائه محتواهی آموزشی مطلوب به مردم جهت بهتر زیستن می‌گردد. از بررسی نتایج پژوهش می‌توان

### منابع

1. 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 Shimashesti (2016). Tehran: Research Institute for Cultural and Social Studies, Ministry of Science, Research and Technology.2005
5. Hamza A, Hassan A, Alhadly 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, PauloMerson, M, Roger R. StoffersService-Oriented Architecture: Analysis and Design for Services andMicroservices.publish mark taub: America.2017.
9. Schmidt J, Müller T,Weyrich M. Methodology for the model driven development of service oriented plantcontrols. 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 social and behavior scince. 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. 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 indonesia soasys 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

Marketing Unitec Institute of Technology.2014.