طراحی و اعتباریابی الگوی دانشگاه خدمت محور از منظر خبرگان آموزش عالی[1]

خدیجه آذر[2]
یوسف نامور[3]
اعظم راستگو[4]
جواد حاتمی[5]
صدرالدین ستاری[6]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۲۶
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۵
نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

خدمت محوری یک عامل تعیین‌کننده و یک‌جهت گیری استراتژیک برای دانشگاه است که باید متناسب با تغییرات و درک نیاز جامعه باشد. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر تدوین الگویی برای دانشگاه خدمت محور در چارچوب خدمت به جامعه بوده است. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد انجام شد. نمونه‌گیری با روش هدفمند (از نوع گلوله برفی) انجام‌شده که شامل ۱۵ نفر از خبرگان آموزش عالی بودند. جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی اسناد بوده و بر مبنای رهیافت نظام‌مند استراوس و کوربین (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) تحلیل شدند. اعتبار سنجی از طریق مثلث سازی، بازبینی مشارکت‌کنندگان و خبرگان آموزش عالی صورت گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که ابعاد الگوی پارادایمی شامل شرایط علی (نیروی انسانی، شیوه‌های خدمت‌رسانی، فرهنگ دانشگاهی، استقرار نظام تضمین کیفیت خدمات، ساختار دانشگاه، رهبری و

[1] برگرفته از رساله دکترای رشته مدیریت آموزشی با عنوان «تدوین الگوی دانشگاه خدمت محور از منظر خبرگان دانشگاهی» در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران azarkh889@yahoo.com
۳. (نویسنده مسئول) دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران ، yosefy650@yahoo.com
۴. استادیارگروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران :Rastgoo22@yahoo.com
۵. استاد گروه علوم تربیتی، دانشگاه تربیت مدرس و استاد مدعو اوپن یونیورسیتی هلند، j.hatami@modares.ac.ir
۶. دانشیارگروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران sadradden1356@yahoo.com

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

مدیریت دانشگاه، منابع مالی مستقل و ویژگی مطالبه گری ذی‌نفعان)، پدیده محوری (دانشگاه خدمت محور)، شرایط زمینه‌ای (پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، بسترسازی و تمهید امکانات، رسالت و مأموریت دانشگاه، چابک سازی، حاکمیت اعتماد جمعی و خودکارمدی جمعی)، شرایط مداخله‌گر (فرهنگ عمومی، عوامل درون دانشگاهی وبرون دانشگاهی)، راهبردها (فرهنگ‌سازی، توسعه تعامل و ارتباطات، حفظ استقلال دانشگاهی و آزادی علمی، توانمندسازی، مدیریت مشارکتی)، پیامدها (ارتقاء کیفیت خدمات، توسعه دانش و آگاهی، توسعه فناوری و مشتری محوری) می‌باشد که بر اساس آن‌ها مدل دانشگاه خدمت محور طراحی و اعتبار یابی شد.

واژگان کلیدی: خدمت محوری، دانشگاه خدمت محور، نظام آموزش عالی، نظریه داده بنیاد

مقدمه

با تحولات اخیر فناوری و تأثیر آن بر روند خلق دانش، کارکردهای دانشگاه نیز دست‌خوش تغییراتی قرار گرفت. نقش دانشگاه‌ها به نهادهایی که به جامعه خدمت می‌کنند، تغییر یافت (یولاند و فارینگتن[1]، ۲۰۱۸)، دانشگاه‌ها موظف شدند دانش را برای خدمت به جامعه خلق و اشاعه کنند (وایت[2]، ۲۰۱۰). اوسترلینک[3] (۲۰۰۵)، مفهوم خدمت به جامعه در دانشگاه را متضمن کوشش برای پیوند میان دنیای تحقیق و دنیای کسب‌وکار؛ ارتباط باز و فعالانه با جامعه و معرفی تحقیق‌ها و قابلیت‌های موجود در دانشگاه به جامعه؛ اشاعه و پراکنده کردن دانش در جامعه از طریق درگیر شدن دانشجویان در موقعیت‌های اجتماعی؛ یادگیری مادام‌العمر از طریق آموزش یادگیری چگونه یادگرفتن می‌داند. لذا، ارائه خدمات در دانشگاه باید بنا به نیاز جامعه تغییر یابد و با تلفیقی از فناوری‌های نوین و دانش جدید بستر لازم را به سمت نوآوری و خلاقیت در تولیدات آموزش عالی فراهم نماید.

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

[1]. Yolande& Farrington
[2]. Whyte
[3]. Osterlinck

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

مانند انتقال دانش، حفظ و ارتقای میراث فرهنگی، هدایت جریان توسعه و آماده‌سازی برای مواجهه با تغییرات اجتماعی از آن جمله می‌باشد (ذاکر صالحی،۱۳۹۶،۳۸). علاوه بر این، آموزش دانشگاهی، امروزه ملزم شده تا در مورد آگاهی سازی حقوق شهروندی، به شهروندان آموزش‌های لازم را ارائه دهند. چراکه باید دانشگاه فراهم آورنده خدماتی باشد که جامعه عمیقاً بدان‌ها وابسته است (از قبیل دوره‌های کارآموزی در حوزه‌های جدید و نوآورانه...)، در این میان دانشگاه‌ها می‌بایست با ارائه راه‌حل‌های نو برای پیچیدگی‌های مسائل جاری جامعه در سطح ملی و منطقه‌ای پاسخگو باشد (شاپیرو[1]،۲۰۰۵:۴۵). ازاین‌رو، دانشگاه‌ها در تلاش‌اند تا دانش تولیدشده خود را به‌گونه‌ای درخور تقاضاهای بازار و مشتریان ارائه کنند و امروزه از دانشگاه انتظار می‌رود استدلال‌های کارکردی خود را منطبق با رویکرد "خدمت محوری"[2] به مشتریان و ذی‌نفعان ارائه دهند (حمزا، حسن و الهادی[3]،۲۰۱۵)؛ اما دانشگاه‌ها همچنان آرمان‌های متعالی‌تری دارند که باید آن را حفظ کنند؛ زیرا فلسفه وجودی آن با اندیشیدن و اکتشاف حقیقت گره‌خورده است.

از طرفی دیگر، دانشگاه‌ها در شرایط جدید با مشکلات زیادی ازجمله فشارهای داخلی و خارجی و بحران اقتصادی مواجه شده است. برای اینکه بتوانند با دیگر سازمان‌ها رقابت کنند، باید با تغییرات اقتصاد جهانی و فناوری همگام شوند. (نیکولای و همکاران[4]، ۲۰۱۶). در این شرایط، دانشگاه‌ها با به‌کارگیری شیوه خدمت محوری می‌توانند علاوه بر درگیری با تغییر و تحولات، در مقابل نیازهای محیطی انعطاف‌پذیری داشته باشند (حمزا و همکاران[5]،۲۰۱۵). در دهه گذشته نهادهای آموزشی شیوه خدمت محوری را برای بهبود فرآیندهای داخلی، کیفیت و خدمات فناوری خود کشف کردند (کنتولا و کتونن[6]،۲۰۰۸؛ مرسیی و آندریسکو[7]،۲۰۱۲). بنا به دیدگاه محققان، آموزش خدمت محوری نوعی آموزش است که فرصت و امکان آموزش را برای همه ذی‌نفعان فراهم می‌سازد. از دیگر تأکیدات این رویکرد، پوشاندن فاصله بین افراد جامعه است که باعث ایجاد مشارکت و تعامل بیشتر می‌شود. نکته کلیدی این است که

1. Shapiro
2. Service-Oriented
3. Hamza, Hassan & Alhady
4. Nicolay
5. Hamza & etal
6. Cantola & Kettunen
7. Mircea&Andreescu

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

آموزش خدمت محوری به‌نوعی آموزش تجربی بوده که «خدمت به جامعه[1]» را به‌عنوان «روش کار» خود در نظر می‌گیرد (شانون و رابینسون[2]،۲۰۱۶).

با توجه به‌ضرورت توسعه خدمت محوری و کارایی آن، محققان تأکید داشتند که ایجاد فرهنگ خدمت محوری این فرصت را برای نظام آموزش عالی فراهم می‌کند تا این شیوه در حوزه اخلاقی نهادینه شود؛ سواد چگونگی ایجاد راهکارهای نوآورانه و خلاقیت در عملکرد کارکنان، دانشجویان و منابع دیگر ارتقاء یابد؛ وظیفه محوری و نظام پاداش دهی واقعی‌تر شده و دانش مشتریان کیفی‌تر می‌شود (کالابریس[3] و همکاران،۲۰۱۹). همچنین، ایجاد جوسازمانی مبتنی بر خدمت محوری با تأثیر بر روی رفتار سازمانی منجر به افزایش قدرت سازمانی می‌گردد (مظهر علی و مسعود احمد[4]،۲۰۱۹).

جهت 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. از سوی دیگر، رشد سریع دانش و ظهور سازمان‌های دانش‌بنیان[5] نقش نظام‌های آموزشی را به‌عنوان ابزاری که دسترسی به دانش و مهارت‌های نوین را تسهیل می‌کنند، برجسته‌تر و ضرورت توجه به بهبود کیفیت خدمات را در این نظام‌ها آشکارتر کرده است (قلاوندی، اشرفی و آقازاده،۱۳۹۵). بر این اساس، امروزه ارائه خدمات کیفی و استمرار آن کلید مزیت رقابتی و مهم‌ترین معیار موفقیت سازمان‌ها و دانشگاه‌هاست. این بدین معناست سازمان‌ها تنها زمانی می‌توانند مزیت رقابتی خود را تداوم بخشند که توانایی ارائه خدمات نوینی را داشته باشند که مشتریان به آن نیاز دارند اما هنوز آن را محقق نکرده‌اند (توماس[6]،۲۰۱۷). بااین‌وجود، تلاش سازمان‌ها همواره این بوده است که با اجرای استراتژی‌های سودمند و خلاقانه بتوانند خودشان را از سازمان‌های همتا متمایز کنند. یک روش غالب برای ارائه خدمت کیفی و موفقیت در سازمان‌های خدماتی، داشتن استراتژی خدمت محوری است (اسمیت، مالیر و یریج[7]،۲۰۱۸) که منجر به افزایش مزیت رقابتی و ارزش‌آفرینی برای سازمان می‌شود.

1.Service to community
2. Shannon and Rabinson
3.Calabrese& etal
4. Mazhar Ali& Masood Ahmed
5. Knowledg-Based Organizations
6. Thomas Erl
7. Schmidt&muller&Weyrich

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

مطالعه حاضر بر " دانشگاه خدمت محور"[1] متمرکز است. خدمت محوری: یعنی تفکر خدمت، فرهنگ خدمت و درواقع عملکردی که بر پایه و اساس خدمت استوار است (رویز و همکاران[2]،۲۰۱۰)؛ خدمت محوری به فعالیت‌های سازمانی طراحی‌شده برای ایجاد و ارائه خدمات مطلوب اشاره دارد (گرانروز[3]،۲۰۰۶، کنتولا و کتونن، ۲۰۱۰، میرسیی و آندریسکو،۲۰۱۲) شیوه خدمت محوری (SO) استراتژی است که مبتنی بر نیاز ذی‌نفعان می‌باشد. (بلینکو و همکارانش[4]، ۲۰۱۱). بهبود کیفیت خدمات و توانایی ساختن سیستم‌های فناوری سازش‌پذیر که به‌آسانی با تغییرات داخلی یا خارج سازمان منطبق باشد، از مهم‌ترین هدف خدمت محوری است (میرسیی و آندریسکو،۲۰۱۲). همچنین، خدمت محوری می‌تواند با تلفیق خدمات با سیستم‌های فناوری منجر به ارائه فعالیت‌ها و توانایی‌های جدید در سازمان شود (کنتولاو کتونن، ۲۰۱۰). قابلیت‌هایی چون هوشمندی، شایستگی‌ها، همکاری جمعی، بهبود فرهنگ و تسلط به سیستم اطلاعات نیز از مؤلفه‌های خدمت محوری بوده که برای ذی‌نفعان سودمندی به همراه دارد (برایجر[5]،۲۰۰۹). دانشگاه بایستی در دانش‌آموختگان، ظرفیت تفکر انتقادی و یادگیری مادام‌العمر ایجاد کند تا از طریق آن‌ها این ظرفیت‌ها به جامعه منتقل شود (کوپیر[6]،۲۰۰۷)؛ بنابراین، عملیات خدمت محوری شامل فراهم آوردن تجهیزات و فناوری است که در این شرایط سازمان‌ها خود را مسئول مشتریان خود می‌دانند. درواقع، پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان، انعطاف‌پذیری، تفکر جمعی، اعتماد، ارزش‌آفرینی، شایستگی کارکنان خدمت دهنده ازجمله مشخصه‌های خدمت محوری است.

علی‌رغم اهمیت دانشگاه خدمت محور در ارتقاء کارکردهای نظام آموزش عالی کشور، در این مورد کار پژوهشی عمیقی در چارچوب خدمت به جامعه صورت نگرفته است. به علت این محدودیت، در پیشینه به بخشی از پژوهش‌های مرتبط اشاره می‌گردد.

باقری، عباس پور و آقازاده (۱۳۹۱) در طراحی «الگوی شایستگی‌های دانش‌آموختگان دانشگاه اسلامی برای خدمت محوری» یافته‌ها نشان داد که خصوصیت و مهارت‌های موردنیاز در دانش‌آموختگان دانشگاه برای تأمین نیازهای جامعه در این عصر عبارت‌اند از: تقوا و روحیه وظیفه‌شناسی و مسئولیت‌پذیری، هوشمندی، انطباق‌پذیری و توانایی کار میان وظیفه‌ای و میان‌رشته‌ای، خلاقیت و نوآوری، کارآفرینی، انعطاف‌پذیری، روحیه کار تیمی و گروهی.

1. Service-Oriented University
2.Ruiz&etal.
3. Gronroos
4. Blinco&etal.
5-Bridjer
6. Cuper

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

درنتیجه، دانشجویان از طریق مشارکت در آموزش دانشگاهی باید مهارت‌های لازم را کسب کرده و آن‌ها را به جامعه منتقل کنند.

پرنده، رژه و شریف نیا (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان " رویکرد یادگیری مبتنی بر ارائه خدمات" به این نتیجه دست یافتند که یادگیری با ارائه خدمت به‌عنوان یک رویکرد مبتنی بر جامعه برای آموزش و یادگیری است زیرا ضمن آماده‌سازی دانشجویان برای کسب مهارت‌های شغلی، به آن‌ها اجازه مشارکت مؤثر با جامعه را می‌دهد، ازجمله فواید این نوع یادگیری می‌توان به یادگیری اثربخش دانشجویان و آماده نمودن آن‌ها برای کسب مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر، تفکر انتقادی و ایجاد حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی اشاره کرد.

رحیمیان و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان " طراحی مدلی از رهبری خدمتگزار" ابعاد الگوی پارادایمی حاصل از تحلیل داده شامل: شرایط علی (ویژگی‌های اخلاقی و روان‌شناختی، انگیزه خدمت‌رسانی، احساس تکلیف الهی) پدیده محوری (رهبری خدمتگزار)، شرایط زمینه‌ای (چابک سازی چشم‌انداز، مبانی دینی، ارزش‌های نظام اسلامی)، شرایط میانجی (استقرار نظام شایستگی محور، تخصص و تجربه، شبکه قوی ارتباطات و.)، راهبردها (نهادینه کردن رهبری خدمتگزار و ارتقاء مدیریت)، پیامدها (ارتقاء کیفیت رابطه رهبر-پیرو، جو روان‌شناختی مبتنی بر اعتماد، نتایج اثربخشی فردی و سازمان)، می‌باشد. بر این اساس، توسعه و کاربست رهبری خدمتگزار تأثیر بسزایی بر کل نظام آموزشی کشور و به‌تبع آن کل جامعه خواهد داشت.

افکانه، جعفری، شریفی و قورچیان (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان " ارائه مدلی برای ارتقای خدمت محوری در دانشگاه‌های آزاد اسلامی شهر تهران" یافته‌ها بیانگر این است که مقوله‌های این پژوهش یعنی کیفیت خدمت محور، رهبری خدمت محور، جوسازمانی خدمت محور، یادگیری خدمت محور و مدیریت ارتباط با مشتریان در وضعیت مطلوب قرار ندارد و پیشنهادشده برای استقرار خدمت محوری، مؤلفه‌های مورداشاره می‌توانند به‌عنوان یک مدل مفهومی در ترسیم ارتقای خدمت محوری در دانشگاه مؤثر باشند. در مطالعه کوپیر (۲۰۰۷) نیز ضمن تأکید بر روی همین مؤلفه‌ها، به قابلیت‌های دانش‌آموختگان و کارکنان دانشگاه که در چرخه خدمت محوری نقش ایفاء می‌کنند، می‌پردازد.

کنتولا و کتونن (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان "خدمت گرایی در آموزش عالی" نشان دادند که خدمت گرایی می‌تواند راهکاری برای کاهش هزینه و بهبود خدمات مبتنی بر وب در آموزش عالی و همکاری بین دانشگاه‌ها را گسترش دهد همچنین خدمت گرایی فرصتی برای مؤسسات آموزشی است تا دانش خود را تقویت کرده و این مبنایی جهت مشارکت بین مؤسسات می‌گردد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

حمزا و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای با عنوان "توسعه فرآیند مدیریت مبتنی بر خدمت گرایی جهت تضمین کیفیت دانشگاه" یافته‌ها حاکی از این است که تضمین کیفیت در دانشگاه‌ها می‌تواند به معنای افزایش کیفیت و رشد شاخصه‌های استاندارد در آموزش عالی و بهبود هزینه‌های آن باشد. برای دستیابی به این هدف، نهادها باید یک استراتژی برای بهبود مستمر کیفیت را توسعه و اجرا کنند. نهایتاً، تأکید شده که سیستم مدیریت فرآیند به‌عنوان مناسب‌ترین مدل در دانشگاه دارای توانایی تضمین کیفیت بر مبنای خدمت گرایی می‌باشد.

میرسیی و آندریسکو (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان " دانشگاه خدمت گرا: تحولی به‌سوی نوآوری" به این نتیجه رسیدند که سازمان‌ها باید تکنیک‌هایی برای کیفیت کارشان ایجاد کنند که شیوه خدمت گرایی بهترین گزینه برای خودکار کردن کیفیت فرآیندهاست. همچنین، برای گزار به سمت یک دانشگاه خدمت گرا چالش‌های غیر فناوری نیز وجود دارد که یکی از مهم‌ترین چالش‌ها سهامداران دانشگاه‌ها هستند که باید با سازمان خدمت گرا سازگاری حاصل کنند. درنهایت، این مطالعه سعی دارد از دانشگاه‌های آینده به‌عنوان ستونی برای پیشرفت سازمان‌ها و تحول جامعه حمایت نماید.

سندیپ و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان "مدل مفهوم‌سازی فرهنگ خدمت" بر هشت اصل کلیدی در حوزه فرهنگ خدمت تأکیددارند که عبارت‌اند از:۱) آموزش و دانش‌افزایی ۲) پاداش و کارکنان همراه ۳) بازآفرینی و هم آفرینی ۴) جو و شرایط سازمانی ۵) تغییر، تحول و تکامل ۶) جهت‌دهی، تلافی و برخوردها ۷) حفظ کانون و تمرکز به خدمت ۸) و همچنین انتقال ارزش‌ها تأکید داشته و آن را در مورد رضایت مشتری (دانشجویان) سودمند می‌داند.

زدحمل و همکاران[1] (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای بر روی "کیفیت خدمت محوری"، مؤلفه‌هایی شناسایی نمودند که عبارت‌اند از: وضعیت ظاهری و امکانات، قابل‌اطمینان بودن خدمت ارائه‌شده، تمایل و رغبت کارکنان برای پاسخگویی به مشتری، مهارت و تبحر کارکنان، ادب و نزاکت کارکنان، صداقت و قابل‌اعتماد بودن کارکنان، امنیت قابل‌دسترسی بودن خدمات، ارتباط با مشتری، درک و شناخت مشتری. درنتیجه، تقویت این عوامل می‌تواند بر کیفیت خدمات ارائه‌شده تأثیر داشته باشد. این پژوهش پیشنهاد می‌کند که دانشگاه‌ها باید خود را در معرض نقد و نوسازی قرار دهند تا در منظر مشتریان داخلی و خارجی موردحمایت قرار گیرند.

فجار، نورکایو واسرایت نصری[2] (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان "آموزش عالی مدرن با معماری سیستم خدمت گرایی (SO)" نشان دادند که ساختار خدمت گرایی یک اکوسیستم جدید مبتنی بر خدمت گرایی و هدف آن ایجاد پیوند

1.Zethaml&etal
2. Fajar,Nurcahyo,&Sriratnasari

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

بین دانشجویان، اساتید و سایر ذی‌نفعان می‌باشد و نیز انتظار می‌رود که این تحول در آموزش با استفاده از فناوری‌های نوین یادگیری مؤثر و کارآمدی برای فراگیران داشته باشد. درنهایت این نوآوری فرصتی غنی برای توسعه جامعه ایجاد می‌کند که این تجربه جدید یادگیری را عمیق‌تر، آموزش مهارت‌ها، ارتقاء قابلیت‌های اشتغال‌زایی و نیازهای آموزش مقرون‌به‌صرفه را فراهم می‌نماید.

مظهر علی و مسعود احمد (۲۰۱۹) در پژوهش " شناسایی عوامل تعیین‌کننده وفاداری دانشجویان به دانشگاه: با رویکرد مبتنی بر خدمت گرایی" نشان دادند که این مطالعه کیفیت دانشگاه، عملکرد عوامل اجرایی، امکانات فیزیکی، رضایت دانشجویان، تصور و درک آنان از دانشگاه را به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده وفاداری دانشجویان ذکر نموده‌اند. نتایج بیانگر تأثیر قابل‌توجه عوامل یادشده بر وفاداری و رضایت دانشجویان نسبت به خدمات دانشگاه دارد؛ بنابراین، این مطالعه می‌تواند نقش مؤثری در افزایش اعتماد دانشجویان به دانشگاه داشته باشد.

با توجه به نتایج مطالعات انجام‌شده بر روی مفهوم خدمت محوری و تعهد دانشگاه‌ها در پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان، تلاش برای درک این نیازها جهت ایجاد تغییر و نوآوری در خدمات و به‌کارگیری همه توان دانشگاه در ابعاد گوناگون آموزشی، پژوهشی، مهارتی، فن آورانه و... امری ضروری است و دانشگاه‌ها باید استراتژی خود را بر ارزش‌های مشتری محوری استوار کنند تا وضعیت خود را در محیط رقابتی امروز ارتقاء بخشند؛ بنابراین، خدمت محوری یک عامل تعیین‌کننده و یک‌جهت گیری استراتژیک برای دانشگاه است؛ اما این جهت‌گیری باید متناسب با تغییرات و درک نیاز جامعه باشد. البته در صورتی این امر محقق می‌شود که خدمت محوری در کلیه سطوح دانشگاه به یک باور تبدیل‌شده و همگی خود را به آن متعهد و پایبند بدانند.

در حال حاضر، بنا به وضعیت نظام آموزش عالی ایران ازجمله دموکراتیزه شدن دانش، کاهش جامعیت و مشروعیت علمی دانشگاه‌ها، رشد نامتوازن ابعاد کمی و کیفی خدمات، کاهش توان مالی دانشگاه‌ها و.مواجه شده است (میرصالحی، زمانی و بیگی، ۱۳۹۶). ازاین‌رو، دانشگاه‌های کشور جهت مقابله با این چالش‌ها و بهبود خدمات خود می‌توانند با به‌کارگیری رویکرد خدمت محوری علاوه برافزایش 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 در چارچوب کارکرد خدمت به جامعه با رویکرد نظریه داده بنیاد مورد تحلیل قرار گرفت.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

روش‌شناسی تحقیق

هدف پژوهش حاضر طراحی الگویی برای ارتقاء دانشگاه خدمت محور بوده است. ازنظر روش‌شناختی به‌منظور دستیابی به توصیف عمیق و غنی از تجارب و نگرش مشارکت‌کنندگان نسبت به ابعاد و مؤلفه‌ها، عوامل زمینه‌ای تسهیل‌کننده و بازدارنده به روش‌های به‌کارگیری دانشگاه خدمت محور در دانشگاه‌های ایران، از روش پژوهش کیفی-راهبرد نظریه داده بنیاد (کوربین و استراوس[1]، ۲۰۰۸) استفاده‌شده، شیوه نمونه‌گیری هدفمند بوده است. از دیدگاه کرسول[2] (۲۰۰۷) در نمونه‌گیری هدفمند[3]، هدف انتخاب مواردی است که سرشار از اطلاعات[4] باشند و پژوهشگر را در شکل دادن مدل نظری یاری دهند و تا جایی ادامه می‌یابد که طبقه‌بندی مربوط به داده‌ها و اطلاعات اشباع شود (فراستخواه، ۱۳۹۶). در این پژوهش بر اساس معیار تخصص و تجربه مشارکت‌کنندگان در زمینه نظام آموزش عالی و تا رسیدن به مرحله اشباع نظری با ۱۵ نفر مصاحبه انجام شد. برای گردآوری داده‌ها علاوه بر مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی، از روش مطالعه اسناد مکتوب و بررسی پیشینه پژوهش (مانند کتاب‌ها و مقالات صاحب‌نظران دانشگاهی) استفاده شد.

تحلیل داده‌های کیفی بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد (کوربین و استراوس،۲۰۰۸)، طی سه مرحله (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) انجام گرفت. با استفاده از الگوی پارادایمی استراوس و کوربین (پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها) مدل دانشگاه خدمت محور طراحی و اعتبار یابی شد. در جدول شماره (۱) بخشی از ویژگی جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ذکرشده که به دلیل محدودیت، از ذکر اسامی مستقیم خودداری شده و برای هر نفر کد اختصاصی به شرح جدول زیر منظور گردید.

1.Corbin&Struass
2. Creswell
3. Purposive sampling
4. Information-rich

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

جدول ۱: اعضای نمونه پژوهش

ردیف	مسئولیت	تخصص	شیوه مصاحبه	کد اختصاصی مصاحبه شوندگان
۱	عضو هیئت‌علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی	برنامه‌ریزی آموزش عالی	حضوری	(۱)
۲	عضو هیئت‌علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی	اقتصاد آمورش عالی	حضوری	(۲)
۳	عضو هیئت‌علمی دانشگاه علامه طباطبایی	برنامه‌ریزی آموزش عالی	حضوری	(۳)
۴	عضو هیئت‌علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی	مدیریت آموزش عالی	حضوری	(۴)
۵	عضو هیئت‌علمی موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی	مدیریت آموزشی	حضوری	(۵)
۶	عضو هیئت‌علمی پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی	فلسفه آموزشی/آموزش عالی	حضوری	(۶)
۷	عضو هیئت‌علمی پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی	انسان‌شناسی/آموزش عالی	تلفنی	(۷)
۸	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران	روانشناسی تربیتی/ آموزش عالی	حضوری	(۸)
۹	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران	انسان‌شناسی/آموزش عالی	تلفنی	(۹)
۱۰	روسای دانشگاه‌های برتر کشور	مدیریت آموزشی/ آموزش عالی	حضوری	(۱۰)
۱۱	روسای دانشگاه‌های برتر کشور	برنامه‌ریزی آموزش عالی	حضوری	(۱۱)
۱۲	روسای دانشگاه‌های برتر کشور	مدیریت آموزشی/ آموزش عالی	تلفنی	(۱۲)
۱۳	عضو هیئت‌علمی دانشگاه‌های برتر کشور	مدیریت آموزشی	تلفنی	(۱۳)
۱۴	عضو هیئت‌علمی دانشگاه‌های برتر کشور	مدیریت آموزشی	حضوری	(۱۴)
۱۵	عضو هیئت‌علمی دانشگاه‌های برتر کشور	برنامه‌ریزی آموزشی	حضوری	(۱۵)

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

اعتبار یابی یافته‌های پژوهشی

در طی تحلیل، چند بار متن مصاحبه‌ها برای یافتن مدل جدید موردبازنگری قرار گرفت. به‌منظور بررسی روایی مدل پارادایمی کامل و با داده‌ها و مدل‌های قبلی مقایسه شد و به علت اینکه مدل دانشگاه خدمت محور در پژوهش حاضر باهدف خدمت به جامعه ارائه می‌شد، وجوه تغییر آن در مفاهیم و مقوله‌ها روشن و دوباره تنظیم شد. همچنین بر اساس معیارهای ارائه‌شده برای اعتبار سنجی پژوهش‌های کیفی، اقدامات لازم به شرح جدول شماره (۲) انجام گرفت.

جدول ۲:روش‌های اعتبار سنجی یافته‌های پژوهش

معیارها	تکنیک‌های اعتبار سنجی در این پژوهش
اعتبار سازه تائید پذیری[1]	-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
روایی بیرونی انتقال‌پذیری[2]	-شرح مشخصات مصاحبه‌شوندگان: انتخاب نمونه‌ها بر اساس تخصص در زمینه آموزش عالی و آشنا با مسائل دانشگاه‌های کشور
روایی درونی باورپذیری[3]	-منابع داده‌ها: مصاحبه با خبرگان آموزش عالی و اعضای هیئت‌علمی 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.

[1]. Comfirmability
[1].Tr ansferability
[2].Credibility

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

یافته‌های پژوهش

با توجه به سؤالات پژوهشی، مصاحبه نیمه ساختاریافته‌ای با ۱۵ نفر از خبرگان عالی ایران انجام شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد طی (کدگذاری باز[۱]، کدگذاری محوری[۲]، کدگذاری انتخابی[۳]) کدگذاری شدند. سپس ابعاد الگوی پارادایمی (پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها) کشف گردید. درنهایت با بررسی یافته‌های حاصل از کدگذاری، بررسی ادبیات پژوهش و مصاحبه با متخصصین آموزش عالی الگوی دانشگاه خدمت محور (در چارچوب خدمت به جامعه) طراحی و موردبحث قرار گرفت. در ادامه به‌طور مختصر به این فرایند اشاره‌شده است.

در مرحله کدگذاری باز، پس از بررسی جمله‌ها و مشخص شدن داده‌های خام برای رسیدن به کدهای اولیه کلیه عبارات به‌دقت بررسی، مفهوم کلیدی مستتر در هریک از عبارت‌ها استخراج شد. به‌عنوان نمونه «جهت ارتقاء فضای خدمت محوری، دانشگاه باید دارای مدیریت مستقل و بدون مداخله عوامل خارجی (گروه‌های سیاسی) اداره شود» در این عبارت مفهوم استقلال دانشگاهی به‌عنوان یک کد قابل استناد است. کدهای اولیه با توجه به سنخیت با سایر کدها کشف‌شده 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 تجانس مفهومی، در قالب مفاهیم گسترده‌تر به‌عنوان مقوله سازمان‌دهی شدند و همین‌طور مقولات به وجود آمدند. برحسب شباهت مفهومی در قالب طبقاتی با یکدیگر تلفیق شدند.

3- Open Coding
4- Axial Coding
5- Selective Coding

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

جدول ۳: نتایج کدگذاری باز

طبقه	مقوله‌ها	نمونه مفاهیم	کد اختصاصی[1] مصاحبه‌شوندگان
ویژگی‌های دانشگاه خدمت محور	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	پاسخگویی به نیاز جامعه؛ ساختن اکوسیستم‌هایی مبنی بر دانشگاه؛ توسعه زیست‌بوم دانشگاه؛ مطالبه گر بودن ذی‌نفعان؛ توسعه فرهنگ عمومی، اعتمادسازی، تأمین رفاه و سلامت جامعه؛ کیفیت‌بخشی و توسعه پایدار جامعه	۹،۷،۸،۱۰،۳
	افزایش تعامل و مشارکت‌پذیری	داشتن خرد جمعی، حس مشارکت و همکاری، افزایش تعامل میان کنشگران دانشگاهی، توسعه ارتباطات الکترونیک، شبکه‌سازی بین سازمان‌ها، گسترش روابط بین‌المللی	،۷،۹،۱۰،۵،۶
	توسعه دانش و آگاهی	دانش‌آفرینی در جامعه، توسعه فکر و اندیشه، نوآوری و خلاقیت، توسعه فناوری‌های نوین، افزایش دانش اجتماعی	۱۲،۱۳
	توانمندسازی	شایستگی‌هایی ازجمله داشتن روحیه وظیفه‌شناسی، هوشمندی، انطباق‌پذیری،، توانایی کار میان‌رشته‌ای و فرا رشته‌ای، انعطاف‌پذیری، کارآفرینی توجه به نیازهای غیرعلمی دانشجویان؛ تقویت مهارت‌های بین فردی؛ روحیه کار تیمی، درگیر شدن در حل مسئله؛ یادگیری فعال؛ کمک به تعادل بخشی بیم محیط‌زیست و انسان،	۲،۳،۱،۹،۷
عوامل مؤثر بر ارتقاء دانشگاه خدمت محور	نیروی انسانی	تکریم ذی‌نفعان، تلاش کارکنان و اعضای هیئت‌علمی در تأمین نیاز دانشجویان، مسئولیت‌پذیری و داشتن تعهد به جامعه،	۶،۸،۱۲
	فرهنگ دانشگاهی	اولویت قرار دادن تأمین نیاز ذی‌نفعان، توجه به منافع عمومی، اعتقاد به باورها و ارزش‌های اخلاقی (تعهد اخلاقی)، تقویت	۶،۲،۷،۸،۹

[1]. کد اختصاصی مصاحبه‌شونده‌ها مربوط به مشارکت‌کنندگان در مصاحبه است که از طریق این کد به نظرات آنان استناد شده است

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

		روحیه جامعه‌پذیری علمی دانشجویان، توسعه سرمایه انسانی، آموزش و آگاهی بخشی	
	ابزارها	نحوه خدمت‌رسانی، اطلاع‌رسانی، آموزش از راه دور یا آموزش آنلاین (جهت کاهش هزینه)، انتقال سریع اطلاعات،	۲،۳،۶
	استقرار نظام تضمین کیفیت	توسعه رقابت‌پذیری، پاسخگو بودن، توسعه پایدار	۸،۱۳،۱۵
	توسعه فناوری	گسترش فناوری اطلاعات و ارتباط، یکپارچه‌سازی در خدمات، تعاملات نوآورانه، توسعه کسب‌وکارهای فناورانه، مراکز رشد و دانش‌بنیان	۱، ۴، ۷، ۱۱
	رهبری و مدیریت دانشگاه	پاسخگویی و شفافیت، تصمیم‌گیری مشارکتی، شایسته‌سالاری، رعایت عدالت و برابری، ترجیح دادن منافع شخصی بر منافع عمومی	۱۰،۹،۸
	نگرش حاکم در دانشگاه	دانشگاه محل تولید علم است یا انتقال‌دهنده علم، کلی‌نگری، وحدت رویه	۹،۱۳،۱۵
	ساختار غیرمتمرکز	انعطاف‌پذیری، چابک سازی، تمرکززدایی	،۹،۷
	داشتن منابع مالی	اقتصاد باز، داشتن منابع متنوع و استقلال مالی و عدم وابستگی	۹،۱۰،۱۲
	ویژگی مطالبه گری ذی‌نفعان	مطالبه گری جامعه (کنشگران دانشگاهی)، انتقادگر بودن، درگیر شدن در حل مسائل جامعه، علاقه‌مند به فعالیت‌های مشارکتی	۹،۷،۵،۱۵
نظارت و ارزشیابی عادلانه (مبتنی بر شایستگی)	نیازسنجی و ارزشیابی	تعریف خدمات موردنیاز دولت–جامعه (جامعه غیرانسانی و محیط‌زیست)، استانداردسازی در ارائه خدمات، توجه به کیفیت زندگی، انتقادگری، تکثر و تنوع‌بخشی در خدمات، بازاندیشی مداوم و ارزشیابی مستمر در خدمات	۹ ،۳،۵
مأموریت دانشگاه	تحقق چشم‌انداز و مأموریت‌ها	دانش‌افزایی، افق گشایی در دانش، توسعه درک و فهم جامعه، تربیت نیروی انسانی ماهر، ارتقاء دانش اجتماعی،	۱۵،۷،۱۴

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

اعتقاد به ارزش‌های اخلاقی	پایبندی به ارزش‌ها (تعهد اخلاقی)	نهادینه شدن ارزش‌ها در تحقق خدمت‌رسانی مؤثر، تربیت نیروی انسانی متعهد	۱۱،۱۳
بسترسازی و تمهید امکانات	استقرار ساختار مشارکتی	شبکه‌سازی بین نهادها و دیگر ارگان‌های جامعه، ارتباطات چندرسانه‌ای	۷،۸
	فرهنگ دانشگاهی	استقرار فرهنگ دانشگاهی، ایجاد فضای امن، داشتن تعهد اخلاقی، احترام به ارزش‌های دیگران، پذیرش چند فرهنگی و میان فرهنگی، کمک به هم نوعان	۱،۳،۷۸
	تعالی آموزش	ارائه برنامه‌های آموزشی موردنیاز، محیط و فضای بانشاط و پویا، ایجاد رشته‌های جدید (میان‌رشته‌ای و فرارشته ای)، استخدام نیروی جوان متعهد، توجه به ارتقاء عناصر آموزشی (اساتید و دانشجویان)، تجهیزات لازم و کیفیت‌بخشی به محتوای منابع برای آموزش	۷،۹،۱۰۱،۱۳
	توسعه پژوهش	انجام پژوهش‌های مسئله محور، ارائه راهکارهایی برای حل مسائل جامعه	۴،۶
	عدالت آموزشی	عدالت سازمانی، توزیع برابر امکانات آموزشی، توجه به مناطق آموزشی حاشیه‌نشین، دسترسی به آموزش‌های عمومی	۷،۵،۱۴
	استقلال دانشگاه	داشتن استقلال سازمانی، استقلال استخدامی، احترام به قواعد آکادمیک، برخورداری از مالکیت حقوقی، فراهم کردن زیرساخت‌های لازم، خصوصی‌سازی دانشگاه، رقابت‌پذیری، افزایش انگیزه یادگیری در دانشجویان (بهبود یادگیری)، نیاز به جامعه باز، جامعه دموکراتیک، آزادی عمل	۱، ۴، ۳،
استقرار نظام شایسته‌سالار	برقراری عدالت و برابری	رعایت عدالت اجتماعی، ریشه‌کنی فقر و نابرابری، رفع تبعیض	۲،۳
	شایسته محوری	باور شایستگی زیردستان، شایسته‌سالاری در مدیریت	۱۳،۱۵

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

شرایط اقتصادی	وابستگی دانشگاه‌ها به بودجه دولتی	نداشتن استقلال مالی، نبود تنوع منابع مالی، وابستگی به دولت	۴،۶،۷
فرهنگ سازی	آموزش و آگاهی بخشی	آموزش فرهنگ خدمت محوری، آموزش رفتار شهروندی، آموزش در جهت بهبود کیفیت خدمات، ارتقاء دانش اجتماعی،	۱۰،۹،۱۱
اعتماد جمعی	اعتماد و شفاف‌سازی	اعتماد متقابل و اطمینان، حاکمیت اعتماد جمعی، خودکارآمدی جمعی	۹،۱
ارتقاء کیفیت	کیفیت‌بخشی	تأکید بر بهبود کیفیت، اهتمام به ارتقاء کیفیت	،۲،۳
مشتری محوری	وابستگی به مشتری	تقاضامحوری، وابسته بودن به مشتری و بازار، توسعه ارتباطات ملی و بین‌المللی،	۱۳،۱۰،۸
	رقابت‌پذیری	ارتقاء کیفیت خدمات، افزایش خصوصی‌سازی	۵،۴
خط‌مشی سیاسی	دولت سالاری	ساختار سیاسی، مداخله گروهی‌های داخلی و خارجی در دانشگاه، وابستگی مالی دانشگاه به دولت، افزایش بروکراسی	،۵،۷
	ایدئولوژی زدگی	ساختار سیاسی و ایدئولوژی دولتی بر نظام علمی (غلبه تفکر ایدئولوژیک بر آکادمیک)	۳،۴،۶،۷
	مدرک‌گرایی	افزایش فارغ‌التحصیلان بیکار در جامعه، نداشتن مهارت‌های موردنیاز بازار کار	۵،۲
سیطره مدیریت دولتی	ضعف استقلال دانشگاهی و آزادی علمی	انتخاب مدیران دانشگاه توسط دولت و نیروهای سیاسی، عدم آزادی علمی برای نقد و بررسی مسائل ، تاثیر عوامل خارج از دانشگاه در جذب و ارتقاء هیئت‌علمی ، عدم شایسته‌سالاری	۱۰،۱۱،۱۲
فرهنگ دانشگاهی	ضعف فرهنگ دانشگاهی	دخالت ارکان‌های غیردانشگاهی در مسائل فرهنگی، باورپذیر نبودن ارزش‌های فرهنگی، کاهش ارزش‌های اخلاقی،	۲،۳،۵

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

فرهنگ عمومی	رفتارهای چندگانه	کاهش اعتماد و اطمینان جمعی، زرنگ‌بازی و رفتارهای فرصت‌طلبانه در میان عموم جامعه، رواج فساد و آسیب‌های اجتماعی در جامعه	۵،۲،۳
مشارکت و همکاری	افزایش تعامل و ارتباطات	تعامل بین داتشگاه–دولت و جامعه، پشتیبانی جامعه (دولت–ملت) از دانشگاه، توسعه روابط بین‌المللی	۶،۷،۱
کاهش تصدی دولت از دانشگاه	استقلال دانشگاهی	فراهم کردن فضای باز در محیط دانشگاه، دادن اختیار و آزادی عمل به دانشگاه‌ها،	۳،۲،۱
	اقتصاد باز	استقلال مالی، توسعه کسب‌وکاری‌های دانش‌بنیان، توسعه کارآفرینی	۵،۶
توانمندسازی	مهارت‌های توانمندسازی و ظرفیت‌سازی در ذی‌نفعان	آموزش‌های رسمی (آموزش عملی به دانشجویان در دانشگاه و شرکت در دوره های کارورزی)، آموزش‌های داوطلبانه (شرکت در فعالیت گروه‌های جهادی)،درگیر کردن افراد در ارائه خدمت (حل مسئله)	۱۰،۱۱،۹
		ارتقاء دانش و آگاه‌سازی، توسعه سرمایه انسانی، یادگیری فعال، افزایش تحرک و پویایی اجتماعی، ارتقاء منزلت و مشروعیت علمی دانشگاه، توسعه پایدار جامعه	۱۰،۱۲،۸
فناوری	توسعه فناوری نوین	افزایش خلاقیت و نوآوری، گسترش ارتباطات الکترونیک، انتقال سریع اطلاعات و کاهش هزینه‌ها و از تأثیرات منفی آن ناپایداری جهان، نابودی بشریت و زیست‌بوم	۸،۷،۱
بازاری شدن دانشگاه	مشتری محوری	تجاری شدن دانشگاه؛ وابسته بودن به مشتری و بازار محوری، به خطر افتادن استقلال دانشگاهی، مغایر با فلسفه دانشگاه دور شدن از اهداف اصلی (گسترش علم)، افزایش رقابت‌پذیری	۹،۲،۳،۵

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

کدگذاری محوری فرایند مرتبط کردن مقولات فرعی به مقولات اصلی‌تر و همانند کدگذاری باز از طریق «مقایسه کردن» و «پرسش کردن» تلاش می‌شود تا مقولات بر اساس «الگوی پارادایمی» ایجاد و کشف شوند (فلیک[1]،۲۰۰۸). در پژوهش حاضر یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری، بر اساس مدل پارادایمی استراوس و کوربین (پدیده‌ی محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها)، در جدول (۴) ارائه شدند.

جدول ۴: کدگذاری محوری

پارادایم	طبقات و مقوله‌ها
پدیده محوری	دانشگاه خدمت محور ویژگی‌های خدمت محوری: پاسخگویی به نیاز جامعه، تعهد، اعتمادسازی، کیفیت‌بخشی، توسعه پایدار؛ گسترش تعامل و مشارکت، تأکید بر خرد جمعی؛ توسعه دانش و آگاهی؛ توانمندسازی (وظیفه‌شناسی، انعطاف‌پذیری، هوشمندی، یادگیری فعال و.)
شرایط علی	نیروی انسانی متعهد؛ داشتن فرهنگ دانشگاهی؛ ابزارها خدمت‌رسانی (نحوه خدمت‌رسانی و اطلاع‌رسانی) توسعه فناوری (عامل تسهیل گر در خدمات و گسترش ارتباطات)؛ استقرار نظام تضمین کیفیت: توسعه رقابت‌پذیری، کیفیت‌بخشی در خدمات استانداردسازی و نیازسنجی: انتقادگری، تکثر و تنوع‌بخشی در خدمات، بازاندیشی مداوم و ارزشیابی مستمر، تعریف خدمات موردنیاز؛ رهبری و مدیریت دانشگاه؛ نگرش حاکم در دانشگاه؛ شفاف‌سازی؛ ساختار غیرمتمرکز؛ منابع مالی مستقل، ویژگی مطالبه گری در ذی‌نفعان
شرایط زمینه‌ای	بسترسازی و تمهید امکانات: استقرار ساختار مشارکتی، اصلاحات ساختاری، استقرار فرهنگ دانشگاهی (برونگرا)، تعالی آموزش و پژوهش (مانند برگزاری دوره‌های آموزشی جهت ارائه خدمات بهتر)، بسترسازی دوره آموزشی میان‌رشته‌ای و فرارشته ای؛ رسالت و مأموریت دانشگاه: دانش‌آفرینی (افق گشایی دردانش، بهبود درک و فهم جامعه، ارتقاء دانش اجتماعی)، چابک سازی و آزادسازی ظرفیت‌ها: انعطاف‌پذیری، تمرکززدایی و بومی‌سازی حفظ استقلال دانشگاهی: داشتن آزادی علمی، شرایط اقتصادی مستقل اعتمادسازی: حاکمیت اعتماد جمعی، خودکارآمدی جمعی و نگرش جمعی

[1].Flick

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

	پایبندی به ارزش‌های اخلاقی: نهادینه شدن ارزش‌ها در تحقق خدمت‌رسانی شایسته، تربیت نیروی انسانی متعهد
شرایط مداخله‌گر	فرهنگ اجتماعی حاکم (فرهنگ عمومی)، کاهش اعتماد و اطمینان جمعی، ضعف فرهنگ دانشگاهی، مداخله عوامل درون دانشگاهی (تخصص مدیریت دانشگاه و توانایی اساتید، شایسته محوری، عدالت سازمانی، ترویج سلامت سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمان، چابک سازی، برنامه‌ریزی استراتژیک)، یادگیرنده بودن دانشگاه (یادگیری از طریق حل مسئله، آموزش و پژوهش)، تعاملات باز در سطوح ملی و بین‌المللی، فناوری (عاملی تسهیل گر در ارائه خدمات) مداخله عوامل برون دانشگاهی: ساختار سیاسی ناپایدار، مداخله دولت و گروه‌های سیاسی، فضای سیاسی نامطلوب، متمرکزیودن، بحران‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی سیطره مدیریت دولتی: فقدان استقلال دانشگاهی و آزادی علمی، ایدئولوژی زدگی، مدرک‌گرایی، مکانیسم نظارت و ارزیابی عملکرد: ارزیابی مدام و مستمر عملکرد
راهبردها	فرهنگ‌سازی: آموزش فرهنگ خدمت محوری، تشویق و حمایت، آموزش رفتار شهروندی، آموزش در جهت بهبود کیفیت خدمات، ارتقاء دانش اجتماعی افزایش تعامل و ارتباطات: تعامل بین دانشگاه–دولت و جامعه، پشتیبانی جامعه (دولت–ملت) از دانشگاه، توسعه روابط ملی و بین‌المللی حفظ استقلال دانشگاهی و آزادی علمی: دست کشیدن دولت از نهاد دانشگاهی (ایجاد فضای باز در محیط دانشگاه، انتقادگری)؛ احیای استقلال استخدامی دانشگاهی؛ اقتصاد باز (تنوع منابع مالی، توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان)، خصوصی‌سازی و داشتن اختیار عمل توانمندسازی: آموزش‌های رسمی (آموزش عملی به دانشجویان در سطح جامعه به‌منظور درک نیاز بازار کار)؛ آموزش‌های داوطلبانه مثل گروه‌های جهادی، درگیر کردن افراد در حل مسئله؛ توسعه مدیریت مشارکتی: حاکمیت تفکر جمعی، انعطاف‌پذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی و تقویت انجمن‌های علمی، برقراری عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری
پیامدها	ارتقاء کیفیت خدمات: کیفیت‌بخشی، تعهد و اعتمادسازی، توسعه کارآفرینی، گسترش تعاملات توسعه دانش: آگاه‌سازی، توسعه دانش اجتماعی، یادگیری فعال، افزایش تحرک و پویایی اجتماعی، کاربردی سازی علم تولیدشده، ارتقاء منزلت و مشروعیت علمی دانشگاه، توسعه پایدار جامعه توسعه فناوری: توسعه خلاقیت و نوآوری، افزایش ارتباط الکترونیک، انتقال سریع اطلاعات و کاهش هزینه، تأثیرات منفی: ناپایداری جهان، نابودی بشریت و زیست‌بوم

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

	مشتری محوری: وابسته بودن به مشتری و بازار محوری، تجاری شدن دانشگاه،، به خطر افتادن استقلال دانشگاهی، دور شدن از اهداف اصلی (گسترش علم)، افزایش رقابت‌پذیری

کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه‌پردازی): در این مرحله از کدگذاری نظریه‌ی برآمده از تحقیق ارائه می‌شود (استراس و کوربین، ۲۰۰۸). نظریه به وجود آمده، حول مقوله دانشگاه خدمت محور به‌صورت مدل (روایت توصیفی از پدیده محوری) ارائه می‌گردد.

روایت توصیفی این تحقیق به این شرح است: «از مجموع بررسی ادبیات پژوهشی و تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان و بررسی اسناد، می‌توان نتیجه گرفت که دانشگاه خدمت محور با پشتوانه لازم و قابلیت‌های عملی خود، می‌تواند استراتژی مطلوبی برای سازمان‌دهی خدمات نظام آموزش عالی و کارکردهای دانشگاه‌های ایران باشد؛ دانشگاه خدمت محور رویکردی جهت ارزش‌آفرینی در خدمات دانشگاهی باهدف پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان است، از تمام ظرفیت‌های خود جهت دستیابی به این هدف استفاده می‌کند و آن را در اولویت برنامه‌های خود قرار می‌دهد. تعهد، پاسخگویی، اعتمادسازی، مشارکت‌پذیری (خرد جمعی)، شفاف‌سازی، تولید دانش جدید و آگاهی بخشی، خلاقیت و نوآوری، کیفیت‌بخشی و توسعه پایدار جامعه از مشخصه‌های بارز دانشگاه خدمت محور ذکرشده است».

دانشگاه خدمت محور دارای مدیریت مشارکتی و ساختار انعطاف‌پذیر بوده و با ایجاد تعامل و همکاری با ذی‌نفعان به دنبال خلق فرصت‌های جدید و کشف ظرفیت‌های موجود و نیز انتقال دانش و تجربیات بین دانشگاه و جامعه است؛ با توسعه دانش اجتماعی و اعتمادسازی منجر به بهبود فرهنگ عمومی شده و جامعه را در دستیابی به فرصت‌ها زندگی مطلوب یاری می‌رساند؛ ترسیم چشم‌اندازهای نظام آموزشی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را در میان کنشگران دانشگاهی نهادینه می‌کند، دانشگاه خدمت محور دغدغه خدمت به مردم را دارد و محیط باز برای تبادل‌نظر پژوهشگران می‌باشد؛ شرط تحقق دانشگاه خدمت محور برخورداری از ویژگی‌هایی نظیر تعهد و پاسخگویی به نیاز جامعه، پیشران بودن در تولید دانش جدید، داشتن مشروعیت علمی، تعالی‌جویی، شفاف‌سازی، بازاندیشی و ارزشیابی مستمر در خدمات، داشتن روحیه کار تیمی و مشارکت و داشتن انگیزه خدمت‌رسانی به ذی‌نفعان است. دانشگاه‌های کشور با استفاده از این راهبردها: توسعه فرهنگ دانشگاهی خدمت محور، ارتقاء سطح مدیریت و توسعه مشارکت سازمانی، ایجاد منابع مالی متنوع و داشتن استقلال اقتصادی، ارتقاء کیفیت خدمات، توسعه فناوری و نوآوری، توسعه تعامل و مشارکت‌پذیری، درگیر کردن جامعه در حل مسائل، تقویت روحیه

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

جامعه‌پذیری علمی دانشجویان، مطالبه گر بودن جامعه، آموزش عملی به دانشجویان در سطح جامعه (به‌منظور درک نیاز بازار کار) و. می‌تواند امکان استقرار دانشگاه خدمت محور را فراهم سازند. همچنین، دانشگاه بر اساس تعهد و مسئولیت‌پذیری، اعتماد متقابل، حاکمیت فرهنگ جمعی و خودکارآمدی جمعی، چابک سازی و آزادسازی ظرفیت‌های دانشگاه به‌عنوان عوامل زمینه‌ای می‌تواند عملیاتی سازی راهبردهای خدمت محوری را در دانشگاه‌ها امکان‌پذیر نمایند. البته تحقق چنین شرایطی منوط به کنترل و استفاده اثربخش از شرایط و عوامل مداخله‌ای نظیر حفظ استقلال دانشگاهی و آزادی علمی، استقرار نظام شایسته‌سالاری در حوزه منابع انسانی، کاهش سیطره مدیریت دولتی، ایدئولوژی زدگی، بهبود ساختار حاکم (با تمرکززدایی)، تقویت فرهنگ دانشگاهی، ایجاد شبکه ارتباطات قوی (بین دانشگاه–دولت و جامعه)، عدم ثبات مدیریتی و ارزیابی مداوم و مستمر است که نقش تسهیل‌کننده و یا بازدارنده در اجرایی ساختن راهبردها و به‌تبع آن تحقق دانشگاه خدمت محور، بازی می‌کنند. چنانچه دانشگاه خدمت محور در دانشگاه‌های ایران نهادینه شود پیامدهایی برای ذی‌نفعان دارد به این معنی که دانشگاه خدمت محور با پاسخگویی به نیاز جامعه و مشتریان، عملکرد و رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و با حاکم کردن فضای مناسب مبتنی بر اعتماد متقابل، مشارکت جمعی و خدمت‌رسانی شایسته به ذی‌نفعان منجر به نتایج مثبتی چون تعهد و پاسخگویی، کیفیت‌بخشی، برقراری عدالت و برابری، توسعه کارآفرینی، ارتقاء منزلت و مشروعیت علمی دانشگاه، گسترش تعاملات، دانش‌آفرینی، افزایش دانش اجتماعی، یادگیری فعال و تحرک اجتماعی، توسعه فناوری، خلاقیت و نوآوری می‌شود، اما در مقابل، مشتری محوری می‌تواند منجر به بازار محور شدن و تضعیف استقلال دانشگاهی گردد (یکی از پیامدهای آن می‌تواند این باشد که دانشگاه را در دستیابی به فلسفه وجودی خود یعنی گسترش دانش دور کند... که این مسئله مستلزم توجه جدی و سیاست‌گذاری مناسب جهت کاهش چنین پیامدهایی می‌باشد).

تشریح و تفسیر مدل دانشگاه خدمت محور در ایران

-**شرایط علی مربوط به پدیده دانشگاه خدمت محور**: نیروی انسانی متعهد، شیوه‌های خدمت‌رسانی، فرهنگ دانشگاهی، استانداردسازی و نیازسنجی (باهدف بازاندیشی مداوم و ارزشیابی مستمر) استقرار نظام تضمین کیفیت خدمات، دانش‌آفرینی (افق گشایی دردانش، بهبود درک جامعه، ارتقاء دانش اجتماعی)، توسعه فناوری (عامل تسهیل گر در خدمات، گسترش ارتباطات و نوآوری)، رهبری و مدیریت دانشگاه، نگرش حاکم در دانشگاه، شفاف‌سازی، ایجاد ساختار غیرمتمرکز، منابع مالی مستقل، داشتن ویژگی مطالبه گری در ذی‌نفعان ازجمله عوامل به وجود آورنده پدیده "دانشگاه خدمت محور" در نظام آموزش عالی ایران تأکید شده است. بنا به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان منظور از

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

نیروهای انسانی کارکنان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها هستند که باید خود را متعهد و مسئول پاسخگویی به نیاز مشتریان و دیگر ذی‌نفعان بدانند و البته نحوه برخورد، شایستگی و مهارت آنان در ارائه خدمت مطلوب بسیار مؤثر است (۷ و ۲). امروزه نیروی انسانی باکیفیت و دانش‌محور مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان و کمیاب‌ترین منبع در دستیابی به اقتصاد دانش‌محور است. ارائه خدمات متفاوت و باکیفیت، کاهش هزینه‌ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت‌پذیری به علت وجود منابع انسانی باکیفیت و دانش‌مدار است. لذا سازمان‌های پیشرو با درک این مهم در جهت به‌کارگیری بهینه از این منبع کلیدی در حوزه‌های گوناگون ازجمله ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی نهایت تلاش را می‌کنند (عبداله فام و ابراهیم پور،۱۳۹۱). فرهنگ دانشگاهی حاکم نیز باید دارای اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ یادگیری، فضای اطمینان‌بخش و سیستم پاداش و ارزیابی داشته باشد (ذاکر صالحی،۱۳۹۷)، کارکنان باید اولویت کار خود را تأمین نیاز جامعه بدانند و در تعاملات به ارزش‌های اخلاقی پایبند باشند، علاوه بر این، فراهم کردن امکانات لازم و ایجاد فضای مناسب و بانشاط در محیط دانشگاه در خدمت‌رسانی مطلوب تأثیرگذار است. البته شیوه‌های خدمت‌رسانی به جامعه هم باید موردتوجه قرار بگیرد که می‌تواند از طریق آموزش (مانند آموزش‌های حضوری یا دوره‌های آنلاین باهدف کاهش هزینه و انتقال سریع اطلاعات)، پژوهش و خدمات مشاوره‌ای انجام شود (۳). لذا جهت ارتقاء خدمت محوری تعریف خدمات موردنیاز جامعه، انتقادگری، بازاندیشی مداوم و ارزشیابی مستمر ضروری است.

بنا به دیدگاه خبرگان دانشگاهی در این پژوهش، منظور از نگرش حاکم در دانشگاه این است که آیا دانشگاه محلی برای تولید علم است و یا باید علم تولیدشده را به جامعه منتقل کند؟ فعالیت‌های دانشگاه بایستی مورد نظارت و بررسی قرار بگیرد که آیا این فعالیت‌ها پاسخگوی نیاز جامعه بوده یا نه؟... مدیریت دانشگاه باید متناسب ساختار و قواعد دانشگاهی انتخاب شود نه مدیریت سیاسی و یا با اعمال فشار گروه‌های برون دانشگاهی؛ ساختار دانشگاه باید انعطاف‌پذیر و توانایی سازش‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی را داشته باشد؛ کنشگران دانشگاهی (دانشجویان، اساتید و کارکنان) دارای انگیزه مطالبه گری باشند زیرا مطالبه گر بودن ذی‌نفعان در بهبود خدمات دانشگاهی بسیار مؤثر است. البته مداخله دولت، ایجاد فضای بسته و وابستگی مالی می‌تواند از علل اصلی عدم به‌کارگیری مطلوب شیوه خدمت محوری در دانشگاه‌های کشور باشد (۱،۹ و ۶).

دانشگاه خدمت محور، به‌عنوان پدیده محوری: در این پژوهش صاحب‌نظران آموزش عالی ویژگی‌های خدمت محوری را پاسخگویی به نیاز جامعه، تعهد، اعتمادسازی، کیفیت‌بخشی و توسعه پایدار؛ گسترش تعامل، مشارکت‌پذیری و خرد جمعی؛ توسعه دانش و آگاهی؛ توانمندسازی (وظیفه‌شناسی، هوشمندی، ارتقاء مهارت‌های

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

شغلی و.) بیان نمودند (۲ و ۳ و ۵). در پژوهش‌های بسیاری از محققان در زمینه خدمت محوری بر یادگیری مهارت، سازگاری و انطباق‌پذیری، عامل تغییر و ارزش‌آفرینی در جامعه، چابک سازی در سازمان، قابلیت‌های فناورانه، کسب دانش جدید، یادگیری فعال، آموزش و مشارکت‌پذیری را از مشخصات خدمت محور شدن در دانشگاه‌ها می‌دانند (باقری، عباس پور و آقازاده،۱۳۹۱)؛ قابلیت مشارکت، تیم سازی، پژوه محور بودن، وظیفه مداری و همراه و سازگار شدن (فرساید[1]،۲۰۱۰)؛ هوشمندی و نگرش مثبت خود یادگیری و خودسازمانی، حل مسئله، ایده‌های جدید و نوآوری، مسئولیت و تعهد، دانش کار تیمی، توانمندسازی، پاسخگویی، سازگاری با تغییرات و محیط‌های جدید، توسعه مهارت‌ها از معرف‌های خدمت محوری محسوب می‌شود (پلنک[2]،۲۰۱۰).

راهبردهای به‌کارگیری پدیده محوری (دانشگاه خدمت محور): جهت تحقق دانشگاه خدمت محور در دانشگاه‌های کشورمان پنج راهبرد پیشنهادشده است. راهبرد اول "فرهنگ‌سازی" است. عملیاتی کردن این راهبرد از طریق آموزش و آگاهی بخشی در مورد فرهنگ خدمت محوری میسر می‌گردد. یکی از وظایف مدیران برای فرهنگ‌سازی، فراهم کردن فرصت‌های مداوم برای آموزش درون دانشگاهی و برون دانشگاهی، تشویق و حمایت از فعالان این عرصه است (۱۲ و ۱۳). اهتمام در آموزش و افزایش معلومات شغلی و اجتماعی باعث آشنایی کنشگران دانشگاهی از فرهنگ خدمت محوری و آگاهی از مزیت‌های آن، تغییر نگرش افراد و بهبود کیفیت خدمت و خدمت محوری می‌شود (۱۴). مظهر علی و مسعود احمد (۲۰۱۹) تأکید داشتند به‌کارگیری فرهنگ خدمت محوری این فرصت را برای نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها ایجاد می‌کند تا سواد چگونگی ایجاد راهکارهای نوآورانه و خلاقیت در عملکرد کارکنان، دانشجویان و منابع دیگر ارتقاءیافته، هم‌افزایی، وظیفه محوری و نظام پاداش‌دهی واقعی‌تر گشته و اطلاعات مشتریان دانشگاه کیفی‌تر می‌شود. 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 محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی مؤثر باشد. راهبرد سوم "حفظ استقلال دانشگاهی و آزادی علمی" است ازجمله راهکاری‌های عملی آن دست کشیدن دولت از نهاد دانشگاهی، احیای استقلال استخدامی و توجه با اصل شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران دانشگاه و جذب اساتید توانمند، ایجاد فضای باز در محیط دانشگاه و انتقادگری، داشتن استقلال مالی با ایجاد تنوع در منابع، توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان می‌باشد. به تعبیر فراستخواه (۱۳۹۶)، استقلال دانشگاهی یعنی «موسسه آموزش عالی مجاز باشد بدون

[1]-Forsythe
2-Plonka

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

دخالت و تأثیر مستقیم نیروی خارج از دانشگاه، به اداره امور بپردازد». راهبرد چهارم " توانمندسازی" است. اجرایی شدن این راهبرد از طریق آموزش‌های رسمی (آموزش عملی به دانشجویان در سطح جامعه به‌منظور درک نیاز بازار کار)؛ یادگیری فعال، آموزش‌های داوطلبانه (مثل گروه‌های جهادی و.) و درگیر کردن افراد در حل مسائل جامعه می‌تواند عملی شود (۹). راهبرد پنجم " توسعه مدیریت مشارکتی" است. این مهم نیز می‌تواند از طریق حاکمیت تفکر جمعی، تفویض اختیار و تصمیم‌گیری مشارکتی محقق شد. اتخاذ تصمیم بهتر، بالا رفتن روحیه ذی‌نفعان، اثربخشی و افزایش تعهد و تکامل فردی استدلال‌هایی هستند که پدیده مشارکت در مدیریت دانشگاه را الزامی می‌کند (۶ و ۸).

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 یعنی فرایند خدمت را برای مشتریان تسهیل می‌کند (میرسیی و همکاران،۲۰۱۱). اعتقادات و باورهای معنوی در رهبران و معنویت در سازمان را می‌توان از دیگر عوامل تأثیرگذار در خدمت‌رسانی برشمرد (سندجیا و کرتی[1]،۲۰۱۸). چشم‌انداز و مأموریت دانشگاه، نیز به‌عنوان چراغ‌راهنما و مسیر فعالیت‌های دانشگاه را نمایان می‌کند که توسعه دانش و تربیت نیروی انسانی توانمند از اصلی‌ترین رسالت آن بوده است (۱۰). بسترهای لازم جهت عملیاتی کردن راهبردهای به‌کارگیری دانشگاه خدمت محور از دیدگاه متخصصین آموزش عالی (۲،۴ و ۵) از طریق استقرار ساختار مشارکتی، اصلاحات ساختاری، چابک سازی و آزادسازی ظرفیت‌ها (انعطاف‌پذیری و تمرکززدایی)؛ استقرار فرهنگ دانشگاهی، تعالی آموزش و پژوهش، بسترسازی دوره آموزشی میان‌رشته‌ای؛ حفظ استقلال دانشگاهی، شرایط اقتصادی باز و متنوع؛ حاکمیت اعتماد جمعی و خودکارآمدی جمعی؛ و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی در خدمت‌رسانی تحقق می‌یابد. البته، استقرار ساختار مشارکتی با مشارکت همه ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌های گروهی میسر می‌گردد.

استقرار فرهنگ دانشگاهی از طریق ایجاد فضای امن فرهنگی به‌عنوان شاخص استقرار فرهنگ دانشگاهی، ایجاد جو خوشایند و محیط حمایت‌کننده امکان‌پذیر می‌شود (۳). تعالی آموزش و پژوهش از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی جهت ارتقاء خدمات و انجام پژوهش‌های مسئله محور و نیز با بسترسازی دوره آموزشی میان‌رشته‌ای و فرا رشته‌ای انجام می‌شود (۲). تمهید امکانات با تنوع‌بخشی به منابع مالی و استفاده از کل ظرفیت‌های اجرایی و

1- kerti and Sendjaya

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

مدیریتی، بهبود خدمت‌رسانی، تغییر ساختار سازمانی با رفع موانعی چون ساختار سیاسی حاکم و موازی کاری میسر می‌گردد. چابک سازی سازمانی و آزادسازی ظرفیت‌ها از طریق ساختار انعطاف‌پذیر، غیرمتمرکز و بومی‌سازی سیاست‌های کلی دانشگاه و سیاست‌گذاری در حوزه فرهنگ، کاستن از نظام سلسله مراتبی؛ اعتمادسازی و پایبندی به ارزش‌های اخلاقی (که از ارکان اساسی خدمت‌رسانی مؤثر به جامعه محسوب می‌شود)، با نهادینه‌سازی ارزش‌ها و ایجاد فرهنگ اعتماد جمعی به ثمر خواهد نشست (۴ و ۶).

شرایط مداخله‌گر مؤثر بر راهبردهای به‌کارگیری دانشگاه خدمت محور: این شرایط عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده را دربرمی گیرند که بر اتخاذ راهبردهای به‌کارگیری دانشگاه خدمت محور دخیل هستند. فرهنگ اجتماعی حاکم (فرهنگ عمومی)، کاهش اعتماد جمعی، ضعف فرهنگ دانشگاهی؛ مداخله عوامل درون دانشگاهی: مانند تخصص مدیریت دانشگاه و اساتید توانمند، شایسته محوری، عدالت، ترویج سلامت سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی، چابک سازی، برنامه‌ریزی استراتژیک، یادگیری فعال (یادگیری از طریق حل مسئله، آموزش و پژوهش)، به‌کارگیری فناوری (عامل تسهیل گر در ارائه خدمات)؛ و عوامل برون دانشگاهی: ساختار سیاسی حاکم (مداخله دولت و گروه‌های سیاسی، متمرکز بودن، فضای سیاسی نامطلوب)، سیطره مدیریت دولتی (فقدان استقلال دانشگاهی و آزادی علمی، ایدئولوژی زدگی، مدرک‌گرایی) از عوامل مداخله‌گر مؤثر در عدم تحقق دانشگاه خدمت محور می‌باشد (۱،۳ و ۱۰). بحران‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، ضعف فرهنگ دانشگاهی و فقدان اعتماد و شفافیت بین دانشگاه و جامعه در عدم تحقق خدمت محوری تأثیر دارند. همچنین عدم توجه به تخصص و تجربه در گزینش مدیران ازجمله عوامل بازدارنده رهبری مطلوب در دانشگاه است (۹). بر اساس اصل عدالت و با تکیه‌بر اندیشه برابری، نظام آموزش عالی باید گام‌های مؤثری جهت کاهش و رفع نابرابری در دانشگاه‌ها بردارد (مانند توجه به مناطق حاشیه‌نشین). داشتن نگاه عادلانه و ارائه خدمات بر اساس عدالت به‌دوراز هرگونه تبعیض باعث گسترش احساس تعلق به سازمان و جامعه و تقویت فرهنگ عدالت محوری در سطوح مختلف دانشگاه که موجب ارتقاء سلامت سازمانی می‌گردد (۱). حاکم بودن فضای یادگیری مداوم در دانشگاه با درگیر کردن ذی‌نفعان در حل مسائل موجب افزایش تحرک و پویایی جامعه و ارتقاء کیفیت خدمات می‌شود (یادگیری خدمت محور). " شایسته محوری" وجه دیگری است که بر اساس آن مدیران، اعضای هیئت‌علمی و کارکنان توانمند و شایسته جذب دانشگاه می‌شوند؛ زیرا در نظام شایسته محوری ارتقاء بر اساس تعهد و توانایی افراد انجام می‌گردد (۱۱). حاکمیت نظام شایسته محوری روند عملیاتی کردن راهبردهای ارتقاء خدمت محوری را تسهیل و فقدان آن مانع تحقق دانشگاه خدمت محور خواهد شد.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

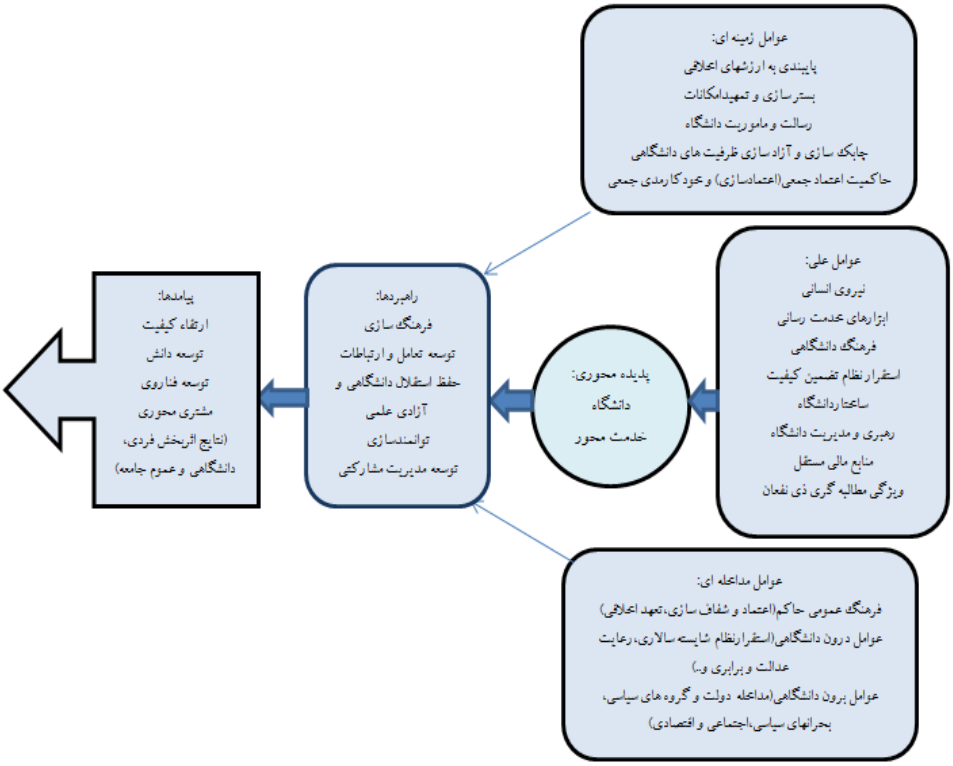
در نظام آموزش عالی ایران سیاست‌های سازمان مرکزی دانشگاه‌ها از ثبات لازم برخوردار نیستند و هرازگاهی با تغییرات جناح‌های سیاسی، شاهد تغییرات زود هنگامی در سیستم مدیریتی دانشگاه هستیم. لذا ناپایداری سیاست‌ها، سیطره دولت و گروه‌های سیاسی در مدیریت دانشگاه و جذب کارکنان و اساتید از عوامل مداخله‌گر مزاحمی هستند که موجب فقدان استقلال دانشگاهی و آزادی علمی و ایدئولوژی زدگی شده و این عوامل بازدارنده تأثیر نامطلوبی در عملکرد دانشگاه جهت خدمت محوری دارد. همچنین نظام دانشگاهی مستلزم استقرار مکانیسم نظارت و ارزیابی می‌باشد، در این صورت مجموعه عوامل دانشگاهی را بر اساس استانداردهای عملکردی، به شیوه عادلانه و با توجه به شایستگی‌های لازم ارزیابی می‌نمایند (۱۲ و ۱۴).

پیامدهای راهبردهای به‌کارگیری در دانشگاه خدمت محور: راهبردهایی که مسئولان دانشگاه‌ها می‌توانند در قبال پدیده «خدمت محوری» اتخاذ کنند خواسته یا ناخواسته پیامدهایی به همراه خواهد داشت. ازجمله پیامدهای مثبت راهبردهای توسعه دانشگاه خدمت محور **" ارتقاء کیفیت"** است که موجب کیفیت‌بخشی در خدمات، اعتمادسازی، مشارکت‌پذیری و هم‌افزایی، رضایت‌مندی شغلی، ارزش‌آفرینی، توسعه کارآفرینی و گسترش تعاملات خواهد شد؛ راهبرد**"تولید دانش"** که کار ویژه اصلی دانشگاه است در آگاه‌سازی و توسعه دانش اجتماعی، یادگیری فعال، ارتقاء منزلت دانشگاه و توسعه پایدار جامعه تأثیر دارد. درواقع افزایش دانش و آگاهی ذی‌نفعان در بهبود درک افراد و داشتن جامعه سالم بسیار مؤثر است (۵). پیامد دیگر آن **" توسعه فناوری"** است. ازجمله تأثیرات آن توسعه خلاقیت و نوآوری، افزایش ارتباطات الکترونیک، توسعه کسب‌وکارهای فناورانه و دانش‌بنیان، اشتغال‌زایی، توسعه اقتصاد پایدار، انتقال سریع اطلاعات و کاهش هزینه‌ها میسر می‌شود؛ اما در مقابل، تأثیرات منفی آن باعث ناپایداری جهان و بشریت و زیست‌بوم می‌گردد (۴). همچنین راهبرد **" مشتری محوری"** علاوه بر پاسخگویی به نیاز ذی‌نفعان، درافزایش رقابت‌پذیری و خصوصی‌سازی تأثیر مثبت دارد در مقابل می‌تواند پیامدهای منفی هم داشته باشد ازجمله وابسته بودن به مشتری و بازار محوری، تجاری شدن دانشگاه موجب به خطر افتادن استقلال دانشگاهی و دور شدن از اهداف اصلی (گسترش علم) می‌گردد (۱۵). این در حالی است که بنا به رسالت دانشگاه‌ها باید همواره پیشران جامعه باشند و مرزهای دانش را به روی جهانیان بگشایند.

با توجه به نتایج حاصل از دیدگاه خبرگان دانشگاهی، خدمت محوری در دانشگاه‌های کشور نامطلوب توصیف‌شده است. لذا، به‌کارگیری مدل پیشنهادی می‌تواند در توسعه دانشگاه خدمت محور در نظام آموزش عالی ایران مؤثر و عملی گردد (شکل ۱).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]



شکل ۱: مدل دانشگاه خدمت محور برای نظام آموزش عالی ایران با رویکرد نظریه داده بنیاد

نتیجه‌گیری

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 باشد و تهدیدها را به فرصت‌های جدید تبدیل کنند. البته چنین دانشگاه‌هایی باید خدماتش با نیاز جامعه تناسب داشته باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر جهت دستیابی به این امر مهم، با طراحی الگوی دانشگاه خدمت محور بر محور پاسخگویی به نیاز جامعه تأکید نموده است. بررسی ادبیات و یافته‌های حاصل‌شده نشان داد که خدمت محور شدن دانشگاه، مجموعه از نتایج مثبتی را

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]
[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

برای نظام آموزش عالی ایران به دنبال دارد که می‌تواند تأثیر مطلوبی در ارتقاء خدمات دانشگاهی داشته باشد. از آنجائی که تاکنون در زمینه طراحی مدل دانشگاه خدمت محور (در چارچوب خدمت به جامعه) 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 نظریه داده بنیاد و از طریق مصاحبه با خبرگان آمورش عالی الگویی برای توسعه دانشگاه خدمت محور ارائه شد. از بررسی یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که شرایط علی شامل (نیروی انسانی، شیوه‌های خدمت‌رسانی، 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، اعتماد، انعطاف‌پذیری، توانمندسازی و توسعه دانش...)، شرایط زمینه‌ای (پایبندی به ارزش‌های اخلاقی، بسترسازی و تمهید امکانات، رسالت و مأموریت دانشگاه، چابک سازی ظرفیت‌های دانشگاهی، حاکمیت اعتماد جمعی و خودکارمدی جمعی)، عوامل مداخله‌گر (فرهنگ عمومی حاکم، عوامل درون دانشگاهی و برون دانشگاهی)، راهبردها نظیر (فرهنگ‌سازی، توسعه تعامل و ارتباطات، حفظ استقلال دانشگاهی و آزادی علمی، توانمندسازی، توسعه مدیریت مشارکتی) و پیامدها شامل (ارتقاء کیفیت خدمات، توسعه دانش، توسعه فناوری، مشتری محوری) می‌باشد. نتایج حاضر به لحاظ ویژگی‌های خدمت محوری در دانشگاه از جهاتی با مطالعات باقری و همکاران (۱۳۹۱)، فرساد (۲۰۱۰)، پلنگ (۲۰۱۰) همسویی دارد در ارتقاء کیفیت خدمات با یافته‌های میرسیی و آندرسکو (۲۰۱۱ و ۲۰۱۲) و کتونن و کنتولا (۲۰۱۰)، کوپیر (۲۰۰۷)، سندیپ (۲۰۱۴)، مظهر و مسعود (۲۰۱۹)، افکانه و همکاران (۱۳۹۷) و در دیگر یافته‌ها با پژوهش‌های نیکولای و همکاران (۲۰۱۵)، آسیایی (۲۰۱۵)، فجار و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. بنا به نظر خبرگان آموزش عالی 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 دررسیدن به توسعه پایدار در سطوح مختلف جامعه (محلی، ملی و بین‌المللی) شده است (۴،۶،۷ و.). لذا دانشگاه‌های ما باید با فراهم نمودن بستر لازم ازجمله حفظ استقلال دانشگاهی با کاهش مداخلات دولتی و گروه‌های سیاسی در مدیریت دانشگاه، استقرار نظام تضمین کیفیت خدمات، بازاندیشی مداوم و ارزشیابی مستمر، ارتقاء فرهنگ خدمت محوری در دانشگاه و افزایش مشارکت‌پذیری در تصمیم‌گیری، زمینه‌ساز ارتقاء خدمت محوری در نظام آموزش عالی باشند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

دانشگاه‌ها باید خود را آماده کنند تا در عصر پر چالش و رقابتی امروز حضوری فعال داشته باشند؛ مسلم است حضور فعال آن‌ها بدون درک واقعی از منابع دانشگاه و نیاز مشتریان امکان‌پذیر نخواهد بود؛ در حقیقت، مدل خدمت محوری کمک می‌کند تا دانشگاه‌ها و نظام آموزش عالی ضمن ارج نهادن به مقوله خدمت، برای سازمان خود ارزش و اعتبار نیز کسب کنند؛ خدمت محوری عبارت‌اند از ارزش‌آفرینی در سازمان از طریق تغییرات پیوسته و تحولی، هم آفرینی، نگرش و باور مثبت به کار و خدمت، ایجاد جوسازمانی مبتنی بر خدمت، جهت‌دهی برای ارائه خدمت و بهره‌گیری از دانش و نگرش ذی‌نفعان می‌داند. در این شرایط، دانشگاه‌ها برای گذار از تفکر در خود، تفکر به جامعه و نیاز مشتریان را در مسیر می‌پروراند (سندیپ،۲۰۱۴). برای ارتقاء خدمت محوری ایجاد رویه‌های تشویقی و حمایتی از کارکنان برای ترویج رفتار پسندیده بسیار مؤثر است (توماس،۲۰۱۷). رحیمیان و همکاران (۱۳۹۷) بر نقش بی به دلیل رهبران در ارائه خدمات مطلوب تأکید کردند، زیرا رهبران می‌توانند در مسیر خدمت محوری کلیدی‌ترین نقش را داشته و جو مثبت خدمت را در سازمان ایجاد کنند.

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 بازارهای کار، تقویت بنیه علمی آموزش‌های تخصصی مراکز علمی به‌وسیله حمایت از نهادهای مختلف مردمی و توسعه دانش اجتماعی بادانش آفرینی، افزایش رقابت‌پذیری سالم برای ارائه خدمات باکیفیت به جامعه، تقویت روحیه مسئله محوری از طریق فرآیند حل مسئله با درگیر کردن ذی‌نفعان در آن و ارائه محتوای آموزشی به مردم برای ارتقاء مهارت‌های لازم جهت بهتر زیستن (داشتن زندگی سالم و تأمین رفاه جامعه) و یا از طریق آموزش‌های فضای مجازی و...شود. از بررسی نتایج پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که مدل طراحی‌شده مبتنی بر ارزش‌های حاکم در دانشگاه‌های کشور است. بر این اساس، توسعه و کاربست دانشگاه خدمت محور در دانشگاه‌های ایران با توجه به عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده آن و شیوه‌های به‌کارگیری خدمت محوری مطابق نظر متخصصین آموزش عالی طراحی و اعتبار یابی شد که نتایج آن می‌تواند تأثیر بسزایی در عملکرد و ارتقاء خدمات مراکز آموزش عالی داشته باشد و درنهایت منجر به توسعه پایدار جامعه می‌شود.

آنچه باید موردتوجه سیاست‌گذاران آموزش عالی کشور قرار بگیرد این هست که برای توسعه دانشگاه خدمت محور متناسب با شرایط و اقتضائات محیطی باید آمادگی لازم در میان نیروی انسانی و مدیران دانشگاهی فراهم گردد؛ همچنین، تغییر در قوانین، رویه‌ها و ساختارهای حاکم با کاهش تصدی‌گری دولتی می‌تواند بستر مناسبی در کاربرد سازی راهبردهای ارائه‌شده (در پژوهش حاضر) جهت توسعه خدمت محوری ایجاد کند.

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

با نظر به یافته‌های حاصل‌شده، راهکارهایی جهت توسعه دانشگاه خدمت محور پیشنهاد می‌گردد:

- توسعه دانشگاه خدمت محور مستلزم پاسخگویی به نیازهای فزاینده اجتماعی و جلب رضایت مشتریان است؛
- ارزشیابی مداوم و مستمر از رضایت ذی‌نفعان در فواصل زمانی مشخص به‌منظور استانداردسازی و نیازسنجی در ارائه خدمات مطلوب؛
- تدوین برنامه آموزشی مدون برای کارکنان، اساتید و دانشجویان در زمینه آگاهی بخشی و ترویج فرهنگ خدمت محوری، ارتقای دانش، مهارت‌ها و تعالی اخلاق حرفه‌ای سرمایه‌های انسانی در دانشگاه؛
- حفظ فرهنگ دانشگاهی جهت توسعه خدمت محوری در دانشگاه‌ها از طریق تقویت تفکر انتقادی و آینده‌نگری، تقویت جامعه‌پذیری علمی در دانشجویان جهت ورود به جامعه، آموزش رفتار شهروندی، احترام به عقاید و ارزش‌ها (تعهد اخلاقی)؛
- ارتقای استقلال دانشگاهی و آزادی علمی در مؤسسات آموزش عالی (با کاهش مداخلات دولتی و گروهی‌های سیاسی) به‌عنوان ضرورت لازم برای ارتقاء خدمت محوری بایستی موردتوجه باشد؛
- ایجاد تغییر در ساختار دانشگاه با تمرکززدایی، انعطاف‌پذیری در برخورد با تغییرات محیطی، تحول و نوآوری در خدمات؛
- استقرار نظام تضمین کیفیت خدمات از طریق مشتری محوری، فراهم نمودن امکانات لازم، ایجاد انگیزه و پاداش دهی برای تشویق کارکنان جهت کیفیت‌بخشی در خدمات دانشگاهی؛
- توسعه تعامل و ارتباطات به‌منظور بهبود خدمت محوری در دانشگاه با مشارکت‌پذیری و اعتمادسازی در میان ذی‌نفعان، اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات میان جامعه و دانشگاه ضرورت دارد؛
- داشتن مدیریت دانشگاه توانمند با مشارکت همه ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری و واگذاری اختیارات (داشتن مدیریت مشارکتی)؛
- توسعه دانشگاه خدمت محور مستلزم بهره‌مندی از ظرفیت فناوری‌های جدید در تسریع روند خدمات‌رسانی و کاهش هزینه‌ها از طریق دوره‌های آموزش الکترونیک و نیز توسعه کسب‌وکارهای دانش‌بنیان و کارآفرینی به‌منظور اشتغال‌زایی فارغ‌التحصیلان؛
- توانمندسازی و احیای آموزش عالی از طریق بسط و تنوع‌بخشی در تولید و انتقال دانش و کاربردی سازی آن، افزایش دانش اجتماعی و آگاهی مردم باهدف توسعه خدمت محوری و پاسخگویی به تقاضای جامعه

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

فهرست منابع:

- افکانه، صغری، جعفری، پریوش، پاشا شریفی، حسن، قورچیان، نادر (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای ارتقای خدمت محوری در دانشگاه‌ها (واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران). فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۹(۱)، ۱۵۲-۱۲۸
- ابراهیم پور، داود؛ عبداله فام، رحیم (۱۳۹۱). بررسی رابطه سلامت اجتماعی با رفتار شهروندی کارکنان دانشگاه آزاد. مجله مطالعات جامعه‌شناسی،۲(۱۶)، ۱۲۶-۱۰۵
- پرنده، اکرم، رژه، ناهیده، شریف نیا، حمید (۱۳۹۳). رویکرد یادگیری مبتنی بر ارائه خدمات در آموزش پرستاری. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۳(۷)، ۶۵۸-۶۵۳
- سبحانی جو، سبحان، رحیمیان، حمید، عباسپور، عباس، طاهری، مرتضی (۱۳۹۶). طراحی مدلی از رهبری خدمتگزار برای دانشگاه فرهنگیان. مجله علوم تربیتی شهید چمران اهواز، ۶(۱)، ۱۰۸-۸۸
- شاپیرو،هارولدتی (۲۰۰۵). آموزش عالی و جامعه. مترجم: شروین مقیمی و شیماشصتی (۱۳۹۶). تهران: انتشارات پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی وزارت علوم تحقیقات و فناوری.
- کرسول، جان دبلیو (۲۰۰۹). طرح پژوهش رویکردهای کمی، کیفی و ترکیبی. ترجمه علیرضا کیامنش و مریم دانای طوس (۱۳۹۶). تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی،۴۲۰-۴۱۸
- قلاوندی، حسن، اشرفی، فرشید، آقازاده، کیوان (۱۳۹۵). ارزیابی کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه ارومیه بر اساس مدل هدپرف. فصلنامه مطالعات اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، ۵(۱۶)،۸۸-۶۸
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر نظریه گراندد تئوری. تهران: انتشارات آگاه،۲۰۳-۲۰۰
- فراستخواه، مقصود (۱۳۹۶). استقلال دانشگاهی در ایران؛ پیش برنده‌ها و بازدارنده‌ها. مجموعه مقالات همایش ملی استقلال دانشگاه‌ها؛ چالش‌ها و راهبردها. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- باقری کراچی، امین، عباس پور، عباس، آقازاده، احمد (۱۳۹۱). طراحی الگوی شایستگی‌های دانش‌آموختگان دانشگاه اسلامی برای خدمت محوری وتامین نیازهای جامعه، فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی،۱(۳)، ۵۲۰-۵۰۴
- ذاکر صالحی، غلامرضا (۱۳۹۶). دانشگاه ایرانی (درآمدی بر جامعه‌شناسی آموزش عالی). تهران: انتشارات سمت نو،۹۰-۸۸

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

- ذاکر صالحی، غلامرضا (۱۳۹۷). مسائل آموزش عالی ایران. تهران: انتشارات پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری،۸۵-۸۳
- میر صالحی، یاسر، زمانی، حبیب‌الله، ماهانی، منیره (۱۳۹۶). بررسی و مقایسه کیفیت خدمات آموزشی و کیفیت تدریس در مراکز آموزشی. نامه آموزش عالی، ۸(۱۱)، ۱۵۹-۱۳۱

- Bridjer, A. L. (2009). An Analysis of the Nuances and Practical Applications of Situational Leadership in the Management and Administration of International Health Care Organizations. International Journal of Business and management, 6(2), 18-25.
- Blinco, K. Grisby, T. Laird, A. O'Neill, O. Srikanth, V. &Smythe,C. (2011). Adoption of Service Oriented Architecture for Enterprise Systems in Education: Recommended Practices, IMS Global Learning Consortium, Inc.
- Cuper, D. G. (2007). University spin off firms and high growth firms in Canada. APEC SME Innovation briefing, NO 3.
- Calabrese A, Carolina C, Giampiero F, Nathan G).2019). Fostering Sustainability-Oriented Service Innovation (SOSI) through business model renewal: the SOSI Tool. Journal of Cleaner Production, 8(5), 102-115
- Fajar, A.Nurcahyo, A.& Sriratnasari, S.(2018). Modern Higher Education in indonesiasoasys tem architecture for interconecte modern higher education in indonesia.3rd International Conference on Computer Science and Computational Intelligence, Procedia Computer Science, 35(10), 354–360
- Flick, U. (2008). An introduction to qualitative, research. (Hadi Jalili, translator). Tehran: nashre ney.
- Forsythe, C. (2010). Human factors in Agile Manufacturing: a brief overview with emphasis on ommunication and information infrastructure. Human Factore and Ergonomics in manufacturing,5(3), 3-10.
- Gronroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. Marketing Theory, 6(3), 317 – 333
- Available online at www.sciencedirect.com
- Hamza, A. Hassan, A.&Alhady, M.(2٠15).Developing a Service Oriented Process Management System for University Quality Assurance.International Journal of Engineering Science and Technology,2(1), 7-17
- Kantola, d.&Kettunen, J.(2010). Service-Oriented Architecture in Higher Education. Published in the United States of America: by Information Science Reference (an imprint of IGI Global),p200. Web site: http://www.igi-global.com/reference

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

- Kysilka, D.& Medinschi, S. (2012). Managing the quality Components of higher education services. Tibscus university in Timisoara,Daliei street,Timisioara, Romania, 23(7), 232-239.
- Mircea M and Andreescu A.(2012). Service-Oriented University: changes and opportunities towards innovation.gournal social and behavior scince, 31(5), 251-256
- Mircea, M. &Andreescu, A. (2011). Using Cloud Computing in Higher Education: A Strategy to Improve Agility in the Current Financial Crisis, Communications of the IBIMA, Volume 20,Lssue 9, pp10-20
- Mazhar, A and Masood, A.(2019). Determinants of students' loyalty to university: A service-based approach, Online at https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84352/ MPRA Pap er No. 84352
- Nikolay, G. Yuriy,K. Olga, G. Ekaterina, K.& Natalia, K).2015).Contemporary Economic Aspects of Education Quality Management at the University.Procedia Social and Behavioral Sciences, 214(10), 252 – 260
- Osterlinck, A. (2005). Knowledge Management in Post-Secondary Education Universities. Retrieved from http://www. oecd. org/dataoecd/46/21/2074921. pdf.
- 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,Volume32,Lssue 3,pp22-42
- Plonka, F. S. (2008). Developing a Lean and Agil work force. Human factors and ergonomics in manufacthring, 7(11), 11 -20.
- Ruiz, D. M. (2010). Service Value revisited: Specifying a higher order,formative measure. Journal of Business research, 61(1), 1278-1291
- Sandeep,p.(2014).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
- Schmidt, J. Müller,T.&Weyrich, M.(2018).Methodology for the model driven development of service oriented plantcontrols.Procedia CIRP 67, 173 – 178, Available online at www.sciencedirect.com
- Strauss, A, & Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research:Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.(Buik Mohammadi, translator). Tehran: Institute for Humanities and Cultural Studies, 3rd edition
- Sendjaya, S. & kerti, A.(2018). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. Leadership and Organization Development Journal, 31(7), 643-663
- Thomas, E. PauloMerson, M.and Roger R.(2017).StoffersService-Oriented Architecture: Analysis and Design for Services andMicroservices.publish mark taub: America
- Whyte, L. (2010). Development of knowledge, management strategy for academic staff. dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements of Dublin Institute of Technology for the degree of M. Sc. in Computing (Knowledge Management).

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]

- Yolande, E.& Farrington, C.(2018). Community-based research: Engaging universities in technology related knowledge exchanges. Information and Organization, 28 (9), 129–139

[Downloaded from ihej.ir on 2026-11-13]

[DOR: 20.1001.1.20088000.1398.11.3.3.7]