

## ارائه مدلی مناسب برای خدمت محوری در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی

صغری افکانه<sup>۱\*</sup>، پریش جعفری<sup>۲</sup>، حسن پاشا شریفی<sup>۳</sup> و نادر قورچیان<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تعیین مولفه های خدمت محوری در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی به منظور ارائه یک مدل مفهومی مناسب برای خدمت محوری و توسعه مبانی نظری آن بوده است. این پژوهش، از نوع پژوهش های کاربردی و روش به کار گرفته شده در آن پیمایشی بوده؛ جامعه پژوهش شامل دانشجویان دوره دکتری و اعضای هیات علمی دانشگاه های آزاد اسلامی شهر تهران بوده که از میان آن ها ۵۰۰ نفر از طریق فرمول حجم نمونه منطبق با متغیرهای کمی محاسبه گردید و نمونه ها از طریق روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای - طبقه ای انتخاب شدند. ابزار این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته ای مشتمل بر ۷۴ گویه بوده و روش تحلیل داده ها با استفاده تکنیک معادلات ساختاری و تحلیل عامل انجام شد. نتایج و یافته های این پژوهش نشان داد که مقوله ها و ابعاد اساسی این پژوهش یعنی کیفیت خدمت محور، رهبری خدمت محور، جو سازمانی خدمت محور، یادگیری خدمت محور و مدیریت مشتریان خدمت محور در وضعیت مطلوبی (نمره ۲,۴۸ از میانگین ۳) قرار ندارد و دیدگاه جامعه آماری این بود (۴,۶ از میانگین ۳) که برای استقرار خدمت محوری و رسیدن به شرایط مطلوب، مقوله های مورد اشاره می توانند به عنوان یک مدل مفهومی در ترسیم ارتقای خدمت محوری دانشگاه ها موثر باشند.

**کلید واژه ها:** خدمت محوری، رهبری خدمت، کیفیت خدمت، یادگیری خدمت، جو خدمت مدیریت مشتریان.

<sup>۱</sup> عضو هیات علمی دانشگاه رودهن و دانشجوی دوره دکتری تخصصی مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی علوم و

تحقیقات تهران

<sup>۲</sup> عضو هیات علمی دانشیار دانشگاه علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران

<sup>۳</sup> عضو هیات علمی و استاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

<sup>۴</sup> عضو هیات علمی و استاد دانشگاه علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران

\* نویسنده مسئول: [safkaneh@gmail.com](mailto:safkaneh@gmail.com)

## مقدمه

با ظهور عصر اطلاعات و زندگی مبتنی بر دانش، رابطه یک سویه دانشگاه با دنیای بیرونی جای خود را به الگویی از تعامل مثلثی " دولت مبتنی بر دانش " ، " بنگاه مبتنی بر دانش " و دانشگاه به مثابه بنگاه دانش " داده است (Gibbons, 1997). بر بستر این تغییر و تحولات بیش از پیش، به دانشگاه نه تنها جزیره منفصلی از جامعه، بلکه در ارتباط تنگاتنگ با جامعه نگریسته می شود، دانشگاه ها در حال تجربه یک جابه جایی از درون به بیرون ، از " اجماع علمی " به " فضای عمومی " ، از " زندگی در خود " به " پاسخگویی " و از " تحقیق محض " (حتی آزاد از هر ارزش ) به " تحقیق درگیر با واقعیت های عینی سیاست ، جامعه و بازار " هستند. دانشگاه ها خود را ناگزیر می بینند که با سایر بازیگران دنیای رقابتی مذاکره و لابی کنند و دانشگاهیان احساس می کنند که لازم است تا از چهارچوب خود ساخته دانشگاهی بیرون بیایند (Braun, D; Merrien, F X;, 1988). دانشگاه ها در تکاپو هستند که برای بقا بر اساس قواعد عرضه - تقاضا بازی کنند؛ مشتری گرایی و سفارش گرایی پیشه کنند و دانش تولید شده خود را، به گونه ای در خور تقاضاهای بازار، مشتریان و جامعه بسته بندی کنند و امروزه از دانشگاه ها انتظار می رود استدلال کارکردی خود را منطبق با خدمت محوری به مشتریان و ذی نفعان ارائه دهند (Etzkowitz, 2001)؛ اما دانشگاه ها همچنان آرمان های متعالی تری نیز دارند که آن را حفظ خواهند کرد، فلسفه وجودی دانشگاه ها و اجتماع علمی با اندیشیدن، اکتشاف و جستجوی حقیقت گره خورده است (Becher, T; Trowler, P R;, 2001) دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی چرخه فعالیت های عملکردی خود را بر مبنای کیفیت استوار کرده اند تا هم نگاه درون دانشگاه یا منابع داخلی و هم نگاه بیرون دانشگاه یا منابع خارجی را به خود معطوف کنند، کیفیت دانشگاه به کیفیت همه عناصر و کنش های دانشگاه مرتبط است. دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی با تاکید بر تقاضاهای موجود و تغییر و تحولات ساختاری، خود را برای هویت بخشی پداگوژی های دانشگاهی آماده می کنند تا هم جامعه و هم مشتریان دانشگاه روند تحصیلی و آموزشی خود را بر پایه اصول و معرف های علمی - اجتماعی بدانند؛ پداگوژی هایی که انگیزه و شوق تحصیل دانشجویان را رقم می زنند، فرهنگ سازمانی دانشگاه را پایدار و سامان می بخشند و نهاد دانشگاه را محکم می کند (Dopont, P; Ossandon, M;, 1994). مدل خدمت محوری در دانشگاه ها ضمن این که پنج مقوله رهبری خدمت، کیفیت خدمت، یادگیری خدمت، جوسازمانی مبتنی بر خدمت و مدیریت ارتباط با مشتریان را واکاوی می کند به قابلیت های دانش آموختگان و کارکنان دانشگاه که در چرخه خدمت محوری نقش ایفاء می کنند، می پردازد؛ از دانشگاه به عنوان ایجاد کننده ظرفیت تفکر برای دانش آموختگان که به خدمت محوری کمک می کنند، نام می برند (Cooper, 2007)؛ بسیاری از پژوهشگران به یادگیری مهارت، سازگاری و انطباق پذیری در موضوع خدمت محوری، و عامل تغییر و ارزش آفرینی در جامعه اشاره

آموزشی

کرده، چابکی در سازمان، کارکنان، قابلیت فناورانه آن‌ها، به روز بودن، آگاهی، آشنا با شرایط غیر تکراری و استثنایی، توانایی بهره‌گیری از فناوری، کسب دانش جدید، یادگیری سریع، آموزش و مشارکت پذیری را از مشخصات خدمت محور شدن در دانشگاه‌ها می‌دانند (Baghery, A; Abbaspour, A; Aghazadeh, A; 2012)؛ قابلیت مشارکت، تیم‌سازی، پروژه محور بودن، وظیفه مداری و همراه و سازگار شدن را می‌توان از نشانه‌های خدمت‌ارزیابی نمود (Forsythe, 2005)؛ هوشمندی و نگرش مثبت، خودیادگیری و خودسازمانی، حل مساله، ایده‌های جدید، نوآوری و مسوولیت و تعهد؛ دانش کار تیمی، مذاکره، فن محور بودن، توانمندی، چند وظیفه‌ای، چند زبانی، داشتن تیم خودگردان، پاسخگو، سازگار با تغییرات، انطباق پذیری با محیط‌های جدید، توسعه مهارت و توانایی دسترسی به اطلاعات را از معرف‌های خدمت‌محوری محسوب می‌کنند (Plonka, 2008)؛ قابلیت‌هایی چون هوشمندی، شایستگی‌ها، همکاری جمعی، فرهنگ و تسلط به سیستم اطلاعات نیز از مولفه‌های خدمت‌محوری در سازمان بوده که برای منابع انسانی و ذینفعان دانشگاه سودمندی به همراه دارد (Breu, K S; Hemingway, M; Bridger, D; 2002). ارائه مدل خدمت‌محوری در این پژوهش به دنبال شناخت مولفه‌های خدمت‌محوری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی است، در واقع هویت بخشی به خدمت و مولفه‌های موثر آن نه تنها قابلیت‌ارزیابی فرآیندها را به صورت خودکار با خود به همراه دارد، بلکه به ارتقای ساختارها، قوانین، کیفیت، آموزش - یادگیری، امکانات و تسهیلات می‌انجامد؛ مساله اساسی در این پژوهش این است که ابعاد و مولفه‌های خدمت‌محوری در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی کدامند و راهکارهای عملیاتی آن چگونه است؟

خدمت‌محوری: خدمت‌محوری یعنی تفکر خدمت، محوریت خدمت، فرهنگ خدمت و در واقع عملکردی که بر پایه و اساس خدمت استوار گردد، معنی می‌شود. در اصول مربوط به فرهنگ خدمت جذب، آموزش و پاداش، ایجاد نگرش خدمت، جوسازمانی مبتنی بر خدمت و کیفیت خدمات را مولفه‌های کلیدی خدمت‌محوری می‌دانند (Ruiz et al, 2008). عملیات خدمت‌محوری شامل فراهم‌آوری تجهیزات، سازماندهی کارکنان، فناوری و امکانات است که همگی جزء دارایی‌های سازمان هستند. در این شرایط، سازمان مسوول مشتریان خود خواهد بود؛ یعنی فرآیند خدمت را برای مشتریان خود تسهیل و آسان می‌کند؛ از هزینه گرفته تا تغذیه و روش‌های آموزش (Johnston, 1996)؛ درجه تعامل فردی، پاسخ‌دهی سازمان خدمت‌دهنده، انعطاف‌پذیری کارکنان، صمیمیت با مشتریان، سهولت دسترسی به سیستم اطلاعات، درک مشتری از ارزش آفرینی، تواضع و شایستگی کارکنان خدمات‌دهنده از جمله مفاهیم خدمت‌محوری است.

## کیفیت خدمت محور

برای کیفیت خدمت محور، مولفه هایی شناسایی و معرفی شده اند که عبارتند از: تسهیلات، وضعیت ظاهری و امکانات ارائه شده، قابل اطمینان بودن خدمت ارائه شده، تمایل و رغبت کارکنان برای پاسخگویی به مشتری، مهارت و تبحر کارکنان، ادب و نزاکت کارکنان، صداقت و قابل اعتماد بودن کارکنان، امنیت، قابل دسترس بودن خدمات، ارتباط با مشتری و درک و شناخت مشتری. این ابعاد مستقل از یکدیگر نیستند و در موارد بسیاری نسبت به یک دیگر هم پوشانی دارند. (Zetthaml, V A; Parasuraman, A; Berry, L L; ۲۰۱۵). اصولاً کیفیت خدمت محور، مقوله ای است که از طریق آن می توان شکاف های سازمانی را شناسایی کرده و در صدد اصلاح آن برای روند بهتر خدمت محوری برآمد؛ شکاف هایی که در قالب نا آگاهی از انتظارات مشتریان، به کارگیری استاندارد های غلط، عملکرد نا مناسب خدمت و شکافی که از منظر عمل نکردن به تعهدات ایجاد می گردد. همچنین بر اساس مطالعات صورت گرفته در دانشگاه لوزان، مقوله بهبود کیفیت، تعریفی چند بعدی از کیفیت را در ارزیابی فعالیت های دانشگاهی نشان می دهد که عبارتند از: ۱- کیفیت به معنی برتر بودن ۲- کیفیت به معنی کارایی در دسترسی به اهداف ۳- کیفیت به معنی تطابق با استاندارد ها یا هنجارها ۴- کیفیت به معنی پاسخگویی به نیاز های ذی نفعان و ۵- کیفیت به معنی کیفیت جامع. صاحب نظران برای مفهوم غالب آموزش عالی چنین عقیده ای دارند؛ نگرشی که می توان خدمت محوری را از درون آن استنباط نمود: ۱- آموزش عالی به عنوان تولید منابع انسانی شایسته ۲- آموزش عالی به عنوان آموزش برای کار پژوهشی ۳- آموزش عالی به عنوان یک مدیریت کارآمد ارائه آموزش ۴- آموزش عالی به عنوان یک ماده گسترش فرصت های زندگی ۵- و مفهوم آخر این که آموزش عالی به عنوان محصول؛ در مفهوم اول، فرآیند به ذهن شما تداعی می کند، در مفهوم دوم، آموزش عالی دانشمندان را می پروراند و در مفهوم سوم، مدیریت کارآمد تمام مساعی خود را در حوزه کیفیت آموزش می نهد و در مفهوم چهارم کیفیت زندگی، توسعه فردی و فرهنگی برای شخصیت آفرینی - آموزش انعطاف پذیر و آخرین مفهوم یعنی فراهم آوری همه خدمات در استاندارد های جهانی، یعنی ترکیبی از چهار خدمت فوق؛ این ها مزیت های رقابتی برای آموزش عالی ایجاد می کند و این مزیت ها روند ارتقای اصلاح و نگه داشت را تسهیل می کند (Kysilka, D; Medinschi, S; 2012).

## رهبری خدمت محور

رهبری خدمت به عبارتی رهبری اثربخش در جوامع و سازمان ها از جمله، دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی عامل اصلی و اساسی در ایجاد همسویی و همدلی است که برای رسیدن به

آموزشی

مطلوبیت‌های اساسی (چشم انداز، ارزش، رسالت، اهداف و...) موثر است. رهبری توانایی اثر گذاشتن بر نگرش‌ها، توانایی‌ها و باورهای کارکنان در جهت رسیدن به مطلوبیت‌ها و آرمان‌های سازمان را دارد. رهبری خدمت‌گزار، الگویی نمونه برای پیروان خود و دیگر افراد است که روابط بسیار عمیق و محکمی با کارکنان خود دارند و به آنان کمک می‌کنند تا استعداد‌های بالقوه خود را کشف کنند (Hasanpour, 2004). در نگرش بسیاری از اندیشمندان مدیریت، رهبری عبارت است از: فرآیند تاثیر گذاری و نفوذ بر افراد و همچنین به معنی توانایی رهبر برای انجام بالاترین عملکرد از طریق زیر دستان و در معنای دیگر رهبری به معنی ایجاد یک بینش واضح و دادن احساس اعتماد به نفس به کارکنان از طریق تعامل، همکاری و ارتباطات است. (Jafari & Mirmoghaddam, 2014). نظریه رهبری خدمت‌گزار بر اساس نظریه خادمیت بنا نهاده شد و میل به خدمت را ترویج می‌کند. "رهبران خدمت‌گزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند تا افراد از درایت و اختیار و سلامت بیشتری برخوردار شوند و خودشان نیز تبدیل به رهبرانی خدمت‌گزار شوند و سعی می‌کنند نیازهای عاطفی، معنوی و فیزیکی دیگران را برآورده کنند؛ چهار قاعده اخلاقی مربوط به رهبری خدمت‌گزار عبارتند از: (۱) خدمت‌رسانی به دیگران (قبل از خدمت به خود) (۲) گوش دادن به خواسته‌های دیگران و تصدیق گفته‌های آنان (۳) ایجاد اعتماد در دیگران و (۴) رشد دادن افراد از طریق تغذیه روحی و روانی (Serrat, 2009)؛ ارتباط با اعضای هیات علمی دانشگاه، احساس با کفایت بودن، عدم ایستایی و پویایی اندیشیدن، نقد برنامه‌های فراهم شده در خصوص نقش‌ها، تسهیم دانش و به اشتراک گذاری تجربیات اعضای هیات علمی از جمله اقدام رهبران خدمت‌محور است (Gary, B; Peters, D., 2016). رهبران خدمت‌گزار برای پیروان خود الهام بخش هستند، انتظارات، ادراکات و انگیزه آن‌ها با کارکنان مشترک است، به تغییرات مثبت می‌اندیشند، پرنرژی و پرشور هستند؛ در همه حال، نگران فرآیند کار هستند که عقب نیفتند، به نتایج فوق‌العاده و به قدرت بخشی اعضا می‌اندیشند، در اندیشه به چالش کشیدن وضع موجود هستند، و از طریق نفوذ به کارکنان به حد اکثر خدمت فکر می‌کنند، اعتماد، احترام و آرمان‌خواهی را برای خدمت در سازمان لازم می‌دانند (Okinyi, N; P; Kwaba, J G; , 2015). رهبران خدمت‌گزار معمولاً در بر ساخت جو سازمانی خدمت‌محور توفیق دارند و جو سازمانی یکی از معیارها و شاخص‌های شناخت و پویایی سازمان جو سازمانی است (Dargahi, H; Mousavi, S M; , 2012). جو سازمانی به نوعی درک کارکنان از سازمان (Mardani, M; Shahraki, V; , 2010) و یکی از متغیرهای موثر بر مشارکت سازمانی که بر احساس و نگرش و رفتار افراد در محل کار تاثیر می‌گذارد (Imani, 2011) در جو سازمانی مطلوب، کارکنان مشارکت با سازمان خود را افتخار می‌دانند (Kermani, 2008).

## مدیریت مشتریان

مشتریان به منزله شریان حیات بخش سازمان محسوب می شوند. دغدغه جانب مشتری را داشتن، مهم ترین عامل موفقیت رهبری موسسه است. اولویت اصلی در هر سازمانی باید جلب و جذب و حفظ مشتری باشد. در شرایط کنونی بسیاری از شرکت ها، مبالغ زیادی را برای ایجاد روابط با مشتریان خود خرج می کنند. در بین گروه های ذی نفع، مشتری مهم ترین عنصر تلقی می شود و بازاریابی رابطه مند، مشتری را به دیده یک دارایی می نگرد که مستهلک نمی شود و اگر چه در ترازنامه شرکت ها جایی ندارد (Palmer, A; David, B; Christin, E., 2000). در بازاریابی رابطه مند، عامل موثر در شناخت و برقراری روابط بلند مدت با مشتری، میزان ارزش افزوده ای است که از طریق مشتریان در سازمان ایجاد می شود، و سازمان روابط خود با مشتری را بر اساس این عامل تعریف می کند (Jamal, A; Naser, K., 2002). رضایت مندی مشتری، نتیجه مقایسه هایی است که مشتری بین واقعیت محصول یا خدمت با انتظارات، خواسته ها، اهداف و هنجارهای اجتماعی در ارتباط با محصول مورد نظر یا خدمات انجام می دهد. همچنین جذب مشتریان و ایجاد وفاداری در آن ها به وسیله فراهم کردن ارزش های ذاتی کالاها یا خدماتی است که به آن ها عرضه می شود، فراهم می گردد. (Durkin, M; Donnell, A; Crowe, J., 2008)

## یادگیری خدمت محور

یادگیری خدمت محور، یک روش آموزشی و یادگیری است که فعالیت و خدمت اجتماعی معنا دار را با تدریس و تفکر و بازنمایی ترکیب می کند و منجر به تجربه یادگیری غنی تر، یادگیری مسوولیت مدنی و اجتماعی، و تقویت محله ها و جوامع می شود. در این روش، آنچه را که در کلاس های درس می آموزند برای حل مسائل زندگی واقعی به کار می گیرند. آن ها با انجام خدمات اجتماعی و محلی تبدیل به شهروندانی فعال و تاثیر گذار می شوند. این روش می تواند به سازندگی شخصیت افراد، مشارکتی فعال در خلق پروژه های خدماتی در زمینه هایی مثل: آموزش و محیط زیست مصداق عملی پیدا کند (Billing, 2000). از ویژگی های یادگیری خدمت محور می توان به خدمت معنی دار یا به عبارتی درک نیازهای مهم محله، ارتباط با برنامه درسی، تقویت تفکر و بهبود فهم دانش آموختگان، تقویت همکاری های جمعی و استمرار و شدت خدمت را می توان بر شمرد. در واقع یادگیری خدمت، تکنیک و مهارت عامل با جامعه است، منافع سازمان و جامعه را در بلند مدت تامین می کند، مسوولیت های مدنی را برای دانشجویان لذت بخش می کند، پروژه هایی را به صورت عملیاتی در دنیای واقعی اجرا می کند که توانمندی های دانشجویان را پس از فارغ التحصیلی دوچندان می کند (Bendy, 2015). یادگیری مبتنی بر خدمت، فراتراز

آموزشی

خدمت دهی به جامعه و سازمان گام بر می‌دارد و می‌تواند در اصلاح نگرش سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی موثر باشد؛ در واقع یادگیری خدمت از طریق تجزیه و تحلیل وقایع اجتماعی درک درستی از زندگی و فهم حرفه‌ای به دانشجویان می‌دهد (Perkins, 2012).

**پیشینه پژوهشی**

یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که میان جو سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های دانشگاهی، ارتباط وجود دارد؛ جو سازمانی یکی از مولفه‌های خدمت در جامعه دانشگاهی بوده که اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها همواره خواهان همکاری نزدیک در حل مشکلات دانشگاه بوده‌اند. (Ahmadi et al, 2015). در پژوهشی با عنوان ارایه مدلی برای ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها، ضمن تاکید بر نقش ارزیابی در سیستم دانشگاهی، ارائه خدمت کارآمد و اثربخش که رضایت مشتریان را در دانشگاه از جمله دانشجویان را فراهم آورد، از طریق سیاست‌گذاری در برنامه ریزی استراتژیک را بسیار با اهمیت تلقی می‌کند؛ تعهد مدیران دانشگاه‌ها را در بسامان کردن چهار عامل کلیدی یعنی مناظر رشد و یادگیری، امور مالی و اعتباراتی، مشتری محوری و فرآیندهای داخلی را در داشبورد عملکردی دانشگاه‌ها مهم و اساسی تلقی کرده که می‌توان به آن اصطلاح "خدمت" نیز نامید (yarmohammadian et al, 2015)؛ در پژوهشی، میزان همکاری با صنایع، ارتقای کیفیت آموزشی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، به اشتراک‌گذاری هزینه‌ها، نگاه به ذی‌نفعان خارجی، نهادهای عمومی و خصوصی، آموزش کارکنان و... برای رسیدن به خدمت محوری است (Asiyai, 2015). چگونگی تسهیم رهبری در سازمان‌های آموزشی، اثربخشی رفتار رهبر را در کارکنان سازمان مورد بازخوانی قرار می‌دهد و رهبری سهیمانه یا توزیع محور را در خدمت محوری بسیار با اهمیت می‌داند؛ خردجمعی، حس مشترک، همکاری و هماهنگی میان مدیران و کارکنان و بسیاری از مولفه‌های عملکردی از طریق نقش‌های توزیع شده رهبری برای رسیدن به بهره‌وری و شایستگی‌های سازمانی و اصل خدمت محوری قابل تحقق است (Goksoy, 2015) و شایستگی‌هایی از جمله تقوا، روحیه وظیفه‌شناسی، هوشمندی، انطباق‌پذیری، توانایی کار میان رشته‌ای و میان‌وظیفه‌ای، خلاقیت و نوآوری، کارآفرینی، انعطاف‌پذیری، روحیه کار تیمی و گروهی نیز نوعی خدمت محوری محسوب می‌گردد (Bagheri, A; Abbaspour, A; Aghazadeh, A., 2012). نیازهای دانشجویان به عنوان اصلی‌ترین مشتریان دانشگاه شامل: زیباسازی دانشگاه، کلاس‌ها، به کارگیری تجهیزات لازم و ضروری مبتنی بر فناوری‌های نوین، امکانات شخصی و خوابگاهی، امکانات مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، زبان آموزی و آموزش دوره‌های مورد نیاز دانشجویان و کارگاه‌های مشاوره دانشجویی بوده (Zangirchi et al, 2011) و همچنین درک ارزش

اقتصادی حاصل از نهادینه سازی خدمت و فراهم سازی نظریات خدمت محور بر توسعه و پیشرفت یک مدل مفهومی، آفرینش دانش و به اشتراک در آوردن آن تاکید شده است. به علاوه دو مطالعه و جستار برای این پژوهش صورت گرفته که در حوزه فرهنگ خدمت در هشت شاخص یعنی: (۱) آموزش و دانش افزایی (۲) پاداش، استخدام و داشتن کارکنان همراه (۳) باز آفرینی و هم آفرینی (۴) جو و شرایط سازمانی (۵) تغییر، تحول و تکامل (۶) جهت دهی، تلاقی و برخورد ها (۷) حفظ کانون و تمرکز خدمت (۸) و همچنین انتقال ارزش ها تاکید داشته و آن را در مورد رضایت مشتری (دانشجویان) سودمند می داند (Sandeep, 2013). کیفیت خدمات درک شده به اصل رضایت و وفاداری مشتریان تاکید کرده و یافته های پژوهشی نشان می دهد وفاداری مشتری، رشد سازمان ها را تضمین می کند؛ پس هر چقدر سطح ادراک مشتریان از خدمت ارائه شده افزایش یابد به همان میزان آن ها سازمان و محل مورد نظر را انتخاب خواهند کرد؛ در واقع سطح رضایت مندی مشتریان رابطه معنی داری با سطح و کیفیت خدمت ارائه شده داشته است (Souki, G Q; Filho, C G; 2008).

### سوالات پژوهش

ابعاد و مولفه های خدمت محوری در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی کدامند؟  
 وضع موجود خدمت محوری در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی چگونه است؟  
 راهکارهای ارتقای خدمت محوری در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی کدامند؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع پژوهش های توصیفی و به لحاظ ماهیت عملکردی، از پژوهش های کاربردی است؛ روش به کارگرفته شده در پژوهش حاضر، پیمایشی بوده؛ زیرا به جمع آوری اطلاعات در مختصات جامعه آماری اهتمام داشته و دیدگاه ها، نظرات و رفتارها و همچنین مشخصات گروهی واحد های آماری را به صورت منظم و سازمان یافته صورت بندی کرده است. از آنجایی که این پژوهش، برای طراحی و ارائه مدلی مناسب به منظور خدمت محوری در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی انجام شده است، نخست با انجام مطالعات کتابخانه ای به صورت بندی اطلاعات موجود در پژوهش ها (استفاده از پیشینه پژوهشی)، کتب، اسناد، مدارک، گزارش ها و مستندات مربوط به همایش ها و پایگاه های وب راجع به نظریه ها، مفاهیم، متغیر ها و تعاریف خدمت محوری در دانشگاه ها و سازمان ها پرداخته و تلاش کرده است تا گزاره های متناسب با مولفه های پژوهش را مطالعه و شناسایی کند؛ سپس با مراجعه به میدان از طریق مصاحبه با استادان آگاه و مجرب در زمینه آموزش عالی، دیدگاه های آنان در خصوص خدمت محوری در



آموزشی

دانشگاه‌ها اعم از، وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را استخراج و پالایش کرده است و همچنین با انجام و طراحی پرسشنامه محقق ساخته با بهره‌گیری از روش ادغام مفاهیم و در نظر گرفتن مولفه‌های پژوهش از طریق طیف لیکرت به جمع‌آوری اطلاعات از جامعه آماری دانشجویان دوره دکتری و اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها پرداخته است؛ روایی این پژوهش از طریق نشست کارشناسی با صاحب‌نظران حوزه آموزش عالی به دست آمده تا سنجه مورد نظر پژوهش بتواند خدمت‌محوری را در دانشگاه‌ها بسنجد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده که از طریق نرم‌افزار SPSS و Lisrel عملیاتی شده است؛ این روش، برای محاسبه همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را می‌سنجد، به کار می‌رود.

با استفاده از داده‌های به دست آمده، طی ۵۰ واحد آماری از طریق تحلیل نرم‌افزار آماری، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای هریک از مولفه‌ها محاسبه گردید که به شرح زیر به دست آمد:

**جدول شماره ۱.** نتایج اعتبار و پایایی ابعاد و مولفه‌ها از طریق محاسبه آزمون کرونباخ

| متغیر                  | وضع موجود | وضع مطلوب |
|------------------------|-----------|-----------|
| کیفیت خدمت             | ۰/۷۱۹     | ۰/۸۲۱     |
| یادگیری خدمت محور      | ۰/۷۱۶     | ۰/۷۰۴     |
| رهبری خدمت محور        | ۰/۷۲۶     | ۰/۷۴۱     |
| مدیریت ارتباط با مشتری | ۰/۷۲۳     | ۰/۷۱۸     |
| جو خدمت محوری          | ۰/۷۰۳     | ۰/۸۳۴     |
| آلفای کل               | ۰/۷۳۲     | ۰/۷۵۰     |

حجم نمونه این پژوهش منطبق با مطالعه متغیرهای کمی و بدون در نظر گرفتن سطح آلفاء محاسبه شده و به قرار فرمول زیر است:

$$N = \left[ \frac{\sigma \cdot z}{d} \right]^2$$

روش نمونه‌گیری این پژوهش، به صورت تصادفی خوشه‌ای و طبقه‌ای است؛ به این صورت که به نسبت تعیین حجم نمونه از دانشگاه‌های واحد علوم و تحقیقات، واحد تهران مرکزی و واحد تهران شمال، ابتدا خوشه‌ها تعیین گردیدند؛ یعنی به ازای هر دانشگاه، یک دانشکده علوم انسانی و یک دانشکده غیر علوم انسانی مشخص شدند و سپس به صورت طبقه‌ای از جامعه آماری پژوهش شامل: گروه اعضای هیات علمی و همچنین گروه دانشجویان دوره دکتری دانشکده‌ها به نسبت جمعیت دانشجویی، نمونه‌ها به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. با توجه به اعمال فرمول

تعیین حجم نمونه تعداد ۴۸۲ نفر برای نمونه های آماری این پژوهش در جامعه آماری مورد نظر تعیین گردید که توزیع خوشه ای آن در ادامه تشریح شده است.

**جدول شماره ۲.** جامعه آماری پژوهش بر اساس آمار سال ۱۳۹۴ و حجم نمونه انتخابی به نسبت جامعه آماری

| ردیف | نام دانشگاه         | تعداد دانشجویان | تعداد اعضای هیات علمی | تعداد نمونه دانشجویان | تعداد نمونه هیات علمی |
|------|---------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ۱    | واحد علوم و تحقیقات | ۹۵۴۷            | ۱۵۰۰                  | ۲۳۰                   | ۱۱۶                   |
| ۲    | واحد تهران مرکزی    | ۲۴۱۵            | ۱۰۰۹                  | ۶۰                    | ۳۰                    |
| ۳    | واحد تهران شمال     | ۱۳۴۵            | ۵۴۸                   | ۳۴                    | ۱۶                    |

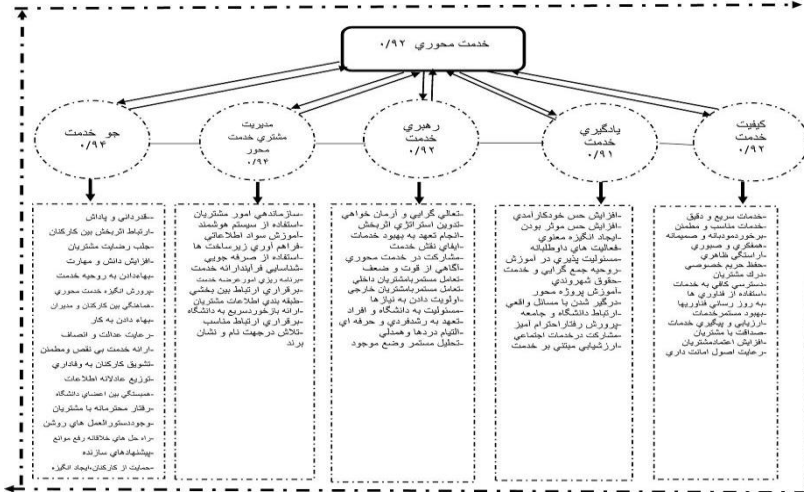
توزیع سهم نمونه های آماری با توجه به دانشکده علوم انسانی و دانشکده غیر علوم انسانی برای هر دانشگاه صورت گرفته است؛ همچنین در این توزیع به لحاظ توازن جنسیت دانشجویان و اعضای هیات علمی به نسبت برای نمونه های آماری لحاظ شده است.

## یافته‌ها

خدمت محوری، دستیابی به وحدت جهت دار رادر دانشگاه ها وموسسات آموزش عالی امکان پذیر می سازد. امروزه دانشگاه ها باید در رفع وكاهش نیازها و خلاءهای فرهنگی و اجتماعی همپای علم و دانش در سطح جامعه بکوشند؛ تنها این دانشگاه ها هستند که مامورند انسان هایی حساس به مسائلی نظیر: فقر، نابرابری، آلودگی محیط زیست، دارای مسوولیت اجتماعی و متعهد به حفظ اصول و با روحیه انسانی تربیت کنند؛ صاحب نظران حوزه آموزش عالی (Ghourchian, 1391) همچنین مباحثی چون: عدالت، فضیلت، گذشت و خویشتن داری، اعتماد و احترام، دانش سازمانی، انتقال تجربه، شناخت الگوها، خلاقیت و نوآوری، همبستگی و هم افزایی، شناخت وظائف، گفتمان مبتنی بر آگاهی، تکریم و اطلاعات به مخاطبان را آن قدردارای ارزش و اعتبار می دانند که ماموریت خطیر دانشگاه ها را در ارائه خدمت محوری برجسته نمایند. ارائه خدمت، توسط دانشگاه ها اصلی ترین عملکرد آنان را رقم می زند و دانشگاه هایی که خدمت محور هستند، به سهولت می توانند در نگه داشت نیروی انسانی و مشتری محوری موفق شوند. ارائه مدل مفهومی خدمت محوری در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی به منظور تعیین ابعاد و مولفه های خدمت محوری، شناسایی وضع موجود خدمت محوری، شناسایی عوامل اثرگذار، تعیین و شناسایی راهکارها و سازوکارهای ارتقای

## آموزشی

خدمت محوری صورت می‌گیرد؛ یافته‌های این پژوهش مبتنی بر مدل مفهومی ذیل قابل تشریح است:



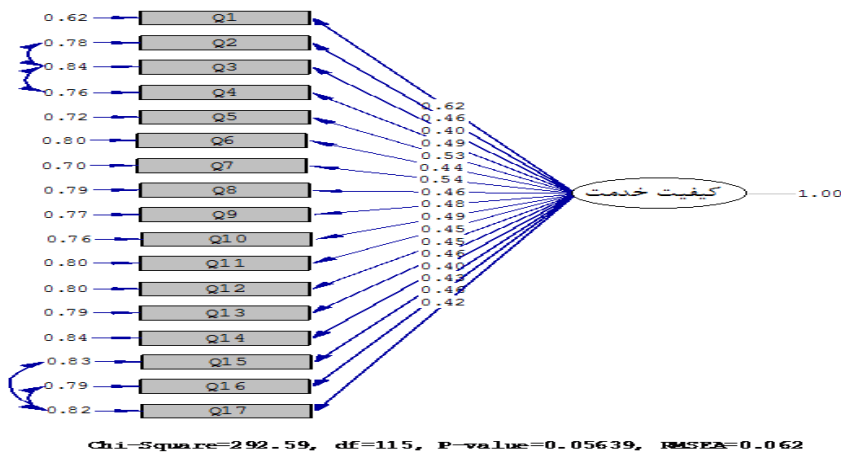
به منظور تحلیل داده‌های پژوهش از تحلیل‌های گوناگون استفاده شده است. در مرحله اول نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف و روایی سازه با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت.

جدول شماره ۳. آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

| وضع مطلوب | وضع موجود | متغیر                  |
|-----------|-----------|------------------------|
| ۰/۱۷۰     | ۰/۰۸۴     | کیفیت خدمت             |
| ۰/۱۴۹     | ۰/۰۶۱     | یادگیری خدمت محور      |
| ۰/۱۵۳     | ۰/۱۲۲     | رهبری خدمت محور        |
| ۰/۱۹۲     | ۰/۱۰۴     | مدیریت ارتباط با مشتری |
| ۰/۲۰۵     | ۰/۰۹۳     | جو خدمت محوری          |

با توجه به این که سطح معناداری برای متغیرهای تحقیق بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است، پس فرض  $H_1$  تایید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای متغیرهای تحقیق آن نرمال است. در ارزیابی، بخش اندازه‌گیری مدل محقق باید به بررسی روابط بین

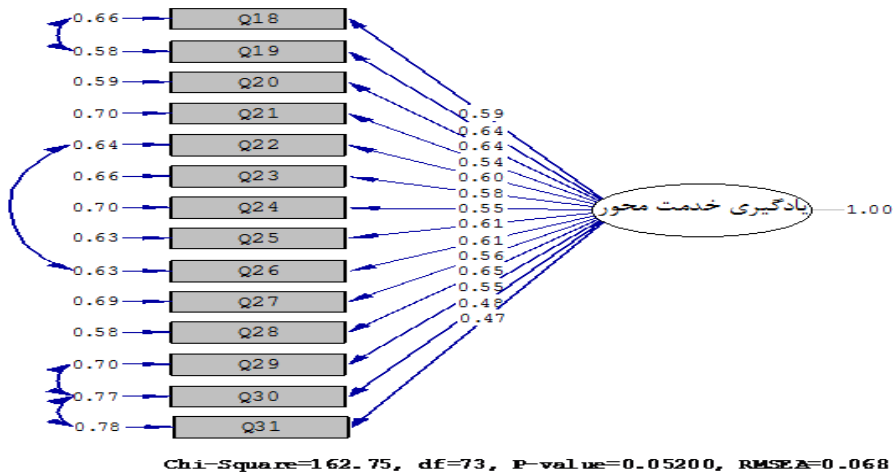
متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار مدل پرداخت. در این جا هدف تعیین اعتبار یا روایی و اعتماد یا پایایی اندازه گیری های مورد نظر است. به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. همچنین در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی معادلات اندازه گیری شده مربوط به هر سازه (متغیر مکنون) استخراج و تفسیر شدند. تحلیل عاملی تأییدی سازه های تحقیق به صورت زیر ارائه می شوند.



مدل تحلیل عاملی تأییدی کیفیت خدمت (معناداری ضرایب)

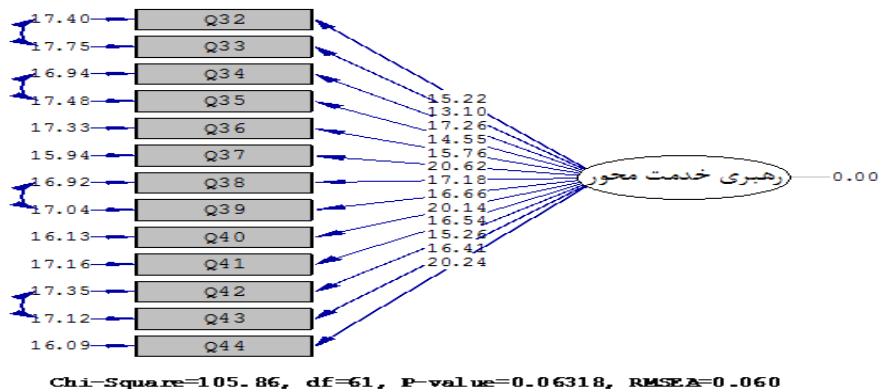
نتایج تحلیل عاملی مندرج در دیاگرام فوق نشان می دهد که تمامی شاخص های کیفیت خدمت از مقادیری (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۴) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش کیفیت خدمت شاخص های مناسبی محسوب می شوند.

## آموزشی



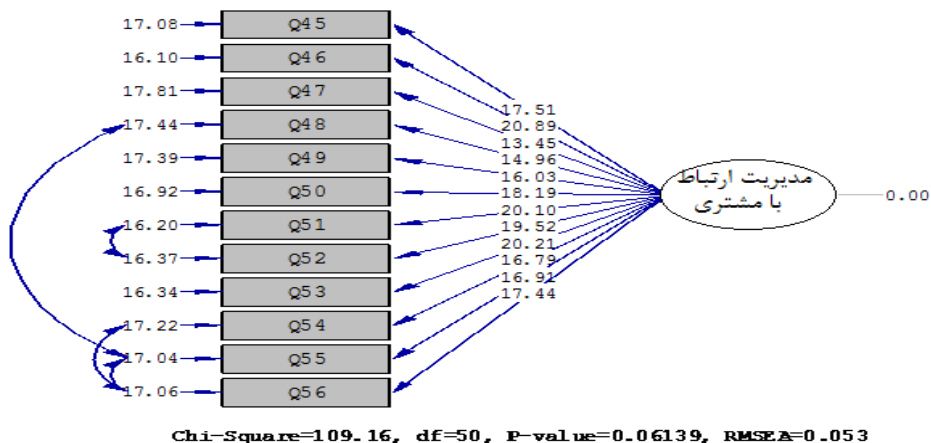
مدل تحلیل عاملی تاییدی شاخص‌های یادگیری خدمت محور (معناداری ضرایب)

نتایج تحلیل عاملی مندرج در اشکال، نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های یادگیری خدمت محور از مقادیری (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۴) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش یادگیری خدمت محور شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.



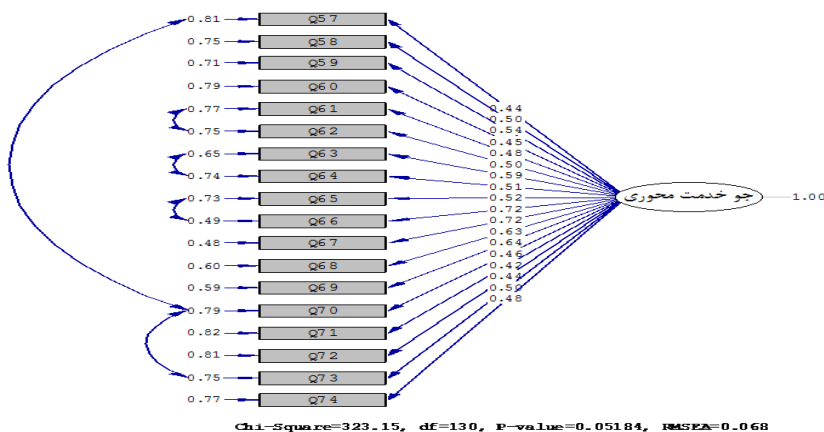
مدل تحلیل عاملی تاییدی شاخص‌های رهبری خدمت محور (معناداری ضرایب)

نتایج تحلیل عاملی مندرج در دیاگرام فوق نشان می دهد که تمامی شاخص های رهبری خدمت محور از مقادیری (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۴) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش رهبری خدمت محور شاخص های مناسبی محسوب می شوند



مدل تحلیل عاملی تاییدی مدیریت ارتباط با مشتری (معناداری ضرایب)

نتایج تحلیل عاملی مندرج در دیاگرام فوق نشان می دهد که تمامی شاخص های مدیریت ارتباط با مشتری از مقادیری (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۴) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش مدیریت ارتباط با مشتری شاخص های مناسبی محسوب می شوند.



مدل تحلیل عاملی تاییدی جو خدمت محوری (معناداری ضرایب)

## آموزشی

نتایج تحلیل عاملی مندرج در دیاگرام فوق نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های جو خدمت محوری از مقادیری (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۴) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش جو خدمت محوری شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.

## بررسی سوالات تحقیق

با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، نتیجه گرفتیم که تمامی متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمالی هستند، سپس برای آزمون اهداف تحقیق از روش‌های پارامتری استفاده می‌کنیم؛ حال به مقایسه میانگین متغیرهای تحقیق با مقدار حد وسط عدد ۳ می‌پردازیم. چون مقدار میانگین یک جامعه با یک عدد مقایسه می‌شود، از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده می‌شود.

**سوال اول:** ابعاد و مولفه‌های خدمت محوری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کدامند؟  
 $H_0$ : میانگین امتیازات داده شده به ابعاد و مولفه‌های خدمت محوری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش کوچک‌تر یا مساوی ۳ است.  $H_1$ : میانگین امتیازات داده شده به ابعاد و مولفه‌های خدمت محوری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش بزرگ‌تر از ۳ است.

$$H_1: \mu \neq 3 \quad H_0: \mu \leq 3$$

جدول شماره ۴. خلاصه نتایج آماری مربوط به سوال اول تحقیق

| ۱- ابعاد و مولفه‌ها        | ۲- تعداد جامعه | ۳- میانگین | ۴- انحراف معیار | ۵- خطای معیار میانگین |
|----------------------------|----------------|------------|-----------------|-----------------------|
| ۶- کیفیت خدمت              | ۴۸۵-۷          | ۴۶۵۰۹-۸    | ۲۴۲۹۸-۹         | ۱۰-۰۱۱۰۳              |
| ۱۱- یادگیری خدمت محور      | ۴۸۵-۱۲         | ۴۵۸۰۳-۱۳   | ۲۴۱۵۴-۱۴        | ۱۵-۰۱۰۹۷              |
| ۱۶- رهبری خدمت محور        | ۴۸۵-۱۷         | ۴۶۵۶۹-۱۸   | ۲۳۹۹۷-۱۹        | ۲۰-۰۱۰۹۰              |
| ۲۱- مدیریت ارتباط با مشتری | ۴۸۵-۲۲         | ۴۶۸۱۵-۲۳   | ۲۷۸۴۰۰-۲۴       | ۲۵-۰۳۵۶۰              |
| ۲۶- جو خدمت محوری          | ۴۸۵-۲۷         | ۴۶۷۷۰-۲۸   | ۲۴۳۹۹-۲۹        | ۳۰-۰۱۱۰۸              |

نتیجه این آزمون، شامل دو خروجی است که خروجی اول آمار توصیفی مربوط به آزمون فرض را ارائه می‌کند و اعداد محاسبه شده به ترتیب تعداد داده‌ها، میانگین، انحراف معیار و خطای میانگین را نشان می‌دهد. نتایج آزمون آمار توصیفی نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه از ۳

بیشتر است یا کمتر، ولی این موضوع باید از طریق آمار استنباطی (آزمون فرض یا فاصله عدم اطمینان) تأیید شود.

#### جدول شماره ۵. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای سوال اول تحقیق

| Test value=3-۳۴            |            |               |                       |                  | ۳۱-                             |
|----------------------------|------------|---------------|-----------------------|------------------|---------------------------------|
| ۳۳- ابعاد و مولفه ها       | ۳۵-t       | ۳۶-درجه آزادی | ۳۷-عدد معناداری (sig) | ۳۸-تفاوت میانگین | ۳۹-فاصله اطمینان ۹۵ درصد اختلاف |
| ۴۲- کیفیت خدمت             | ۱۴۹,۶۲۹-۴۳ | ۴۸۴-۴۴        | ۰۰۰-۴۵                | ۱,۶۵۰,۸۹-۴۶      | ۱۰,۶۲۹۲-۴۷                      |
| ۴۹- یادگیری خدمت محور      | ۱۴۴,۸۵-۵۰  | ۴۸۴-۵۱        | ۰۰۰-۵۲                | ۱,۵۸۰,۳۱-۵۳      | ۱,۵۵۸۸-۵۴                       |
| ۵۶- رهبری خدمت محور        | ۱۵۲,۰۶۵-۵۷ | ۴۸۴-۵۸        | ۰۰۰-۵۹                | ۱,۶۵۶۹۴-۶۰       | ۱,۶۳۵۵-۶۱                       |
| ۶۳- مدیریت ارتباط با مشتری | ۴۷,۲۳۳-۶۴  | ۴۸۴-۶۵        | ۰۰۰-۶۶                | ۱,۶۸۱۴۷-۶۷       | ۱,۶۱۱۵-۶۸                       |
| ۷۰- جو خدمت محوری          | ۱۵۱,۳۷۳-۷۱ | ۴۸۴-۷۲        | ۰۰۰-۷۳                | ۱,۶۷۷۰۴-۷۴       | ۱,۶۵۵۳-۷۵                       |

برای سوال اول تحقیق، فرضیه صفر را چنین تعریف می‌کنیم که با توجه به پرسشنامه و طیف پاسخ‌ها میانگین نظرات برابر یا کمتر از ۳ است. فرض مخالف آن یا فرضیه یک با توجه به پرسشنامه و طیف پاسخ‌ها میانگین نظرات بالاتر از ۳ است. همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، همه ابعاد و مولفه‌های خدمت محوری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در سطح ۹۵٪ اطمینان (یا خطا ۵٪) حد بالا مثبت و حد پائین مثبت است و میزان خطای مشاهده شده کوچک‌تر از ۰/۰۵ و آماره تی بیشتر از ۱/۹۶ است. بنابراین فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌شود. یعنی همه ابعاد به عنوان ابعاد و مولفه‌های خدمت محوری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی مورد تأیید هستند.

**سوال دوم:** وضع موجود خدمت محوری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی چگونه است؟

$H_0$ : میانگین امتیازات داده شده به وضع موجود خدمت محوری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کوچک‌تر یا مساوی ۳ است.



## آموزشی

H1: میانگین امتیازات داده شده به وضع موجود خدمت محوری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی بزرگ‌تر از ۳ است.

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

جدول شماره ۶. خلاصه نتایج آماری مربوط به سوال دوم تحقیق

| ابعاد و مولفه‌ها       | تعداد جامعه | میانگین | انحراف معیار | خطای معیار میانگین |
|------------------------|-------------|---------|--------------|--------------------|
| کیفیت خدمت             | ۴۸۵         | ۲,۴۶۷۷  | ۰,۲۵۸۱۸      | ۰,۰۱۱۷۲            |
| یادگیری خدمت محور      | ۴۸۵         | ۲,۴۴۹۸  | ۰,۲۹۵۵۰      | ۰,۰۱۳۴۲            |
| رهبری خدمت محور        | ۴۸۵         | ۲,۴۶۲۶  | ۰,۲۹۵۰۱      | ۰,۰۱۳۴۰            |
| مدیریت ارتباط با مشتری | ۴۸۵         | ۲,۵۲۲۹  | ۰,۶۲۸۳۹      | ۰,۰۲۸۵۳            |
| جو خدمت محوری          | ۴۸۵         | ۲,۴۸۶۸  | ۰,۲۵۰۰۷      | ۰,۰۱۱۳۵            |

نتیجه این آزمون، شامل دو خروجی است که خروجی اول در جدول بالا با آمار توصیفی مربوط به آزمون فرض را ارائه می‌کند و اعداد محاسبه شده به ترتیب تعداد داده‌ها، میانگین، انحراف معیار و خطای میانگین را نشان می‌دهد. نتایج آزمون آمار توصیفی نشان می‌دهد که مقدار میانگین نمونه از ۳ بیشتر است یا کمتر، ولی این موضوع باید از طریق آمار استنباطی (آزمون فرض یا فاصله عدم اطمینان) تأیید شود.

جدول شماره ۷. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای سوال دوم تحقیق

| فاصله اطمینان ۹۵ درصد اختلاف |         | تفاوت میانگین | عدد معناداری (sig) | درجه آزادی | t       | ابعاد و مولفه‌ها           |
|------------------------------|---------|---------------|--------------------|------------|---------|----------------------------|
| بالایی                       | پائینی  |               |                    |            |         |                            |
| -۰,۵۰۹۳                      | -۰,۵۵۵۴ | -۰,۵۲۳۳۳      | ۰,۰۰۰              | ۴۸۴        | -۴۵,۴۰۸ | ۷۷- کیفیت خدمت             |
| -۰,۵۲۳۹                      | -۰,۵۷۶۶ | -۰,۵۵۰۲۴      | ۰,۰۰۰              | ۴۸۴        | -۴۱,۰۰۸ | ۷۸- یادگیری خدمت محور      |
| -۰,۵۱۱۰                      | -۰,۵۶۳۷ | -۰,۵۳۷۳۵      | ۰,۰۰۰              | ۴۸۴        | -۴۰,۱۱۳ | ۷۹- رهبری خدمت محور        |
| -۰,۴۲۱۱                      | -۰,۵۳۳۲ | -۰,۴۷۷۱۳      | ۰,۰۰۰              | ۴۸۴        | -۱۶,۷۲۲ | ۸۰- مدیریت ارتباط با مشتری |
| -۰,۴۹۰۸                      | -۰,۵۳۵۵ | -۰,۵۱۳۱۵      | ۰,۰۰۰              | ۴۸۴        | -۴۵,۱۹۲ | ۸۱- جو خدمت محوری          |

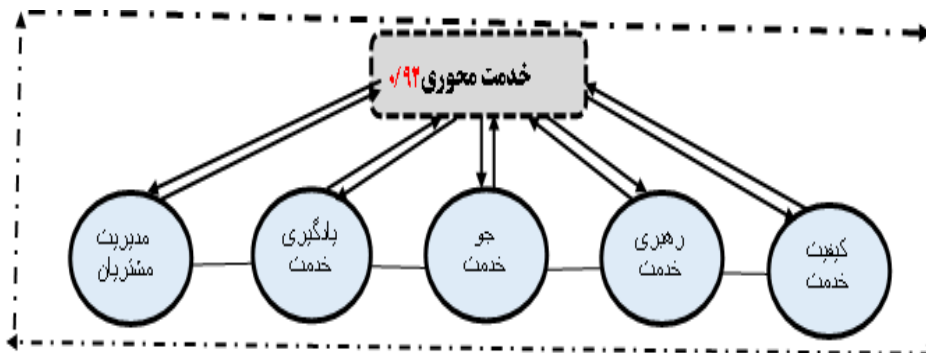
برای سوال دوم تحقیق، فرضیه صفر را چنین تعریف می کنیم که با توجه به پرسشنامه و طیف پاسخ ها میانگین نظرات برابر یا کمتر از ۳ است. فرض مخالف آن یا فرضیه یک با توجه به پرسشنامه و طیف پاسخ ها میانگین نظرات بالاتر از ۳ می باشد. همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود، وضع موجود همه ابعاد خدمت محوری در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی در سطح ۹۵٪ اطمینان (یا خطا ۵٪) حد پائین منفی و حد بالا منفی است، بنابراین فرض  $H_0$  تائید و فرض  $H_1$  رد می شود. یعنی وضع موجود همه ابعاد خدمت محوری در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی پایین هستند.

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناخت مختصات و هویت خدمت محوری در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی و ارائه مدل خدمت محوری تلاش کرد تا ضمن تنویر بیشتر ابعاد و مولفه های خدمت محوری، دانشگاه ها را نسبت به این مقوله مهم آگاه کند؛ دانشگاه ها با چالش های بسیاری از جمله: محدودیت منابع، تنوع رشته ها، انتظارات و خواسته های دانشجویان، ذی نفعان و جامعه، گرایش به آموزش های فردی، رقابت های درون سازمانی و... مواجه هستند و مشتریان اصلی دانشگاه ها، دانشجویانی هستند که باید با رضایت و طیب خاطر، دانشگاه مورد نظر خود را انتخاب و در آن به تحصیل ادامه دهند؛ جهت بررسی سوالات تحقیق روایی و اعتبار پرسشنامه از طریق یک اجرای آزمایشی و تایید صاحب نظران حوزه آموزش عالی با استفاده از آزمون کرونباخ به دست آمد و سپس نرمال بودن داده های برآمده از اجرای اصلی پرسشنامه با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، همچنین روایی سازه با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج زیر با طرح سوالاتی که برای این پژوهش متصور بود، به دست آمد: در پاسخ به سوال اول که بیان شده است:

ابعاد و مولفه های خدمت محوری در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی کدامند؟ ابعاد خدمت محوری با در نظر گرفتن میانگین فرضی ۳ در سنجی ای که از طریق طیف لیکرت نمره گذاری شده بود (۱ تا ۵) در قالب مدل زیر به دست آمد و مورد تایید قرار گرفت.

## آموزشی



به عبارتی در دیاگرام مربوط، هر ۵ بعد مورد نظر در خدمت محوری با اقبال پاسخگویان همراه بوده است و مورد تایید جامعه آماری قرار گرفتند که به لحاظ روش شناسی با هم تعامل داشته اند و از طریق هم افزایی یکدیگر می توانند کارکرد خود را حفظ کنند و دائماً در چرخه بازنگری و اصلاح قرار می گیرند .

در خصوص سوال دوم پژوهش که بیان می دارد: وضع موجود خدمت محوری در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی کدامند؟ از طریق داده های موجود و تحلیل توصیفی اطلاعات زیر به دست آمد.

جدول شماره ۹. وضعیت موجود خدمت محوری در دانشگاه ها

| ابعاد                  | میانگن | دیدگاه پاسخگویان |
|------------------------|--------|------------------|
| کیفیت خدمت             | ۲,۴۶۷۷ | ۰/۴۹             |
| یادگیری خدمت محور      | ۲,۴۴۹۸ | ۰/۴۹             |
| رهبری خدمت محور        | ۲,۴۶۲۶ | ۰/۴۹             |
| مدیریت ارتباط با مشتری | ۲,۵۲۲۹ | ۰/۵۰             |
| جو خدمت محوری          | ۲,۴۸۶۸ | ۰/۵۰             |

اکثریت جامعه آماری بر این عقیده اند که دانشگاه های آن ها در حوزه خدمت محوری همچنان با چالش و محدودیت ها مواجه هستند: کیفیت خدمت، یادگیری خدمت، رهبری خدمت، ارتباط با مشتریان و جو خدمت محوری با میانگینی معادل (۲,۵۰) به دست آمده که زیر نرم میانگین فرضی (۳) جامعه است و در واقع هیچ یک از مولفه های خدمت محوری در دانشگاه ها و

مؤسسات آموزش عالی به طور پایدار نقش ایفاء نمی کنند و جامعه آماری (اعضای هیات علمی و دانشجویان دوره دکتری) از این بابت رضایت کامل ندارند.

همچنین در پاسخ به سوال سوم که: راهکارهای ارتقای خدمت محوری در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی کدامند؟ از بین ۳۰ صاحب نظر در این حوزه مصاحبه به عمل آمد که نتایج مصاحبه ها به صورت زیر صورت بندی گردیده است:

جدول شماره ۱۱. نتایج مصاحبه از بخش بررسی کیفی دیدگاه های پاسخگویان

| پرسش                         | پاسخ   | تعداد پاسخگویان | درصد پاسخگویان |
|------------------------------|--|-----------------|----------------|
|                              | فراهم کردن تسهیلات و امکانات آموزشی منطبق با استاندارد ها                            | ۲۸              | ۹۳             |
| راهکارهای خدمت محوری         | شناخت و شفاف سازی مسوولیت ها و تکالیف و ماموریت های دانشگاه برای کارکنان و دانشجویان | ۲۰              | ۶۶             |
|                              | جذب صحیح و شایسته استادان، کارکنان و حتی دانشجویان                                   | ۲۷              | ۹۰             |
|                              | آموزش و ارائه مشاوره برای کارکنان با روش های متنوع                                   | ۲۲              | ۷۲             |
|                              | ایجاد انگیزه و تقویت حس علاقه کارکنان، دانشجویان و هیات علمی                         | ۱۸              | ۶۰             |
|                              | گنجانیدن واحد های دروس برای دانشجویان در زمینه خدمت محوری                            | ۱۸              | ۶۰             |
| چگونگی تربیت افراد خدمت محور | استقرار مدیریت قوی، استقرار کارگاه ها و آزمایشگاه ها و فوق برنامه                    | ۲۸              | ۹۳             |
|                              | معرفی دانشگاه های موفق به عنوان الگوهای خدمت محوری دانشگاهی                          | ۲۵              | ۸۴             |
|                              | تشویق کارکنان خدمت محور و ارائه مشوق های مادی و معنوی                                | ۲۴              | ۸۰             |
|                              | ترویج و آموزش پژوهش به روش علمی در دانشگاه ها برای منابع انسانی                      | ۲۳              | ۷۷             |

در تجزیه و تحلیل جدول فوق مصاحبه شوندگان جملگی مولفه های خدمت محوری را به زعم خود به عنوان عاملی موثر و راهکارهایی اثربخش در زمینه فرهنگ خدمت محوری در دانشگاه ها اعلام کرده اند. در این پژوهش مشخص شد همه مولفه های خدمت محوری با اطمینان بالا، مورد وفاق مصاحبه شوندگان بوده اند.

## آموزشی

ابعاد و مولفه‌های خدمت‌محوری در این پژوهش که در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی به عنوان مدل خدمت‌محوری مطرح بوده‌اند، مد نظر جامعه آماری نیز قرار گرفته و با یافته‌های پژوهشی زیر که مولفه‌ها و نشانگرهای زیر از جمله: آموزش از راه دور و تاثیر آن در ارتقای کیفی دانشگاه‌ها (sufiana, 2015)؛ توسعه زیرساخت‌ها، کیفیت خدمت و توسعه دانشگاه‌های دولتی (Yego, 2016)؛ به کارگیری تکنولوژی برای استادان و صلاحیت‌های حرفه‌ای آن‌ها (Derman, 2016)؛ آینده‌نگری رهبران خدمت، فعالیت‌های مدنی در دانشگاه، حرفه‌ای شدن و بسط مهارت‌ها (Jackson, 2010)؛ توسعه حرفه‌ای کارکنان دانشگاه، محتوای مبتنی بر وب، ایجاد جو تشویق و یادگیری اجتماعی (Campbell, 2016)؛ نوآوری‌های سازمانی، رهبری سپاسگزار، تغییر و تحولات سازمانی (Tracy, O; Cleveland, M; , 2015)؛ تضمین کیفیت خدمات یا استمرار کیفیت، منابع مالی و فیزیکی قابل قبول؛ نوآوری، تحول‌خواهی و جو سازمانی پایدار (Sagnak, 2015)؛ تیم همراه، نفوذپذیری، حس مشترک و نقش‌پذیری رهبری خدمت (Goksoy, 2015)؛ ارتباط دانشگاه با مردم، در نظر گرفتن منافع واقعی دانشمندان و دانشجویان و مشتریان (Brian, M; Catherine, 2015)؛ نقش ذی‌نفعان، سهامداران داخلی و خارجی، تعالی و استاندارد‌ها و کیفیت (Asiyai, 2015)؛ آشکار سازی دانش، آموزش دانشجویان، توسعه باورهای علمی، مسوولیت‌پذیری و اخلاق علمی (Demirk, 2012)؛ نظام مجازی برای آموزش، جذابیت‌های سایبری برای دانشجویان (Dehghani, Ali; Abdolahifard, KH; , 2014)؛ تعامل با اعضای جامعه، یادگیری خدمت، احترام، سود رسانی، عدالت و مشارکت (Wander, 2012)؛ جو سازمانی، نوآوری و کارآفرینی و تغییر و تحول منطبق با نیازهای جهانی (Mousavi, 1383)؛ فرهنگ خدمت‌محوری، تشویق کارکنان و جذب و استخدام؛ و همچنین شرایط رهبری، جو سازمانی خدمت‌محوری و آموزش حرفه‌ای در دانشگاه‌ها (Blanca, 2008) همخوانی و سازگاری دارد.

دانشگاه‌ها باید خود را آماده کنند تا بتوانند در عصر پرچالش و رقابتی حضوری فعال داشته باشند؛ مسلم است حضور فعال آنان بدون درک واقعی از منابع دانشگاه و مشتریان، امکان‌پذیر نخواهد بود؛ مدل خدمت‌محوری کمک می‌کند تا دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ضمن ارج نهادن به مقوله خدمت، برای سازمان خود مزیت و ارزش و اعتبار نیز کسب کنند؛ خدمت‌محوری را عبارت از ارزش‌آفرینی در سازمان از طریق تغییرات پیوسته و تحولی، هم‌آفرینی، نگرش و باور مثبت به کار و خدمت، ایجاد جو سازمانی مبتنی بر خدمت، جهت‌دهی و رویارویی برای ارائه خدمت و بهره‌گیری از دانش و نگرش مشتریان می‌داند. دانشگاه‌ها برای گذر از تفکر در خود، تفکر به جامعه و نیازهای مشتریان را در مسیر می‌پروراند (Sandeep, 2013)؛ کارکنان باید عملاً یاد بگیرند که در انتقال خدمت چگونه آماده باشند؛ کارکنان باید یاد بگیرند که چگونه با مشتریان خود مواجه شوند و همچنین نگرش آنان منطبق با سناریو‌هایی باشد که در چرخه خدمت تعریف

می شود (Lytle, R; Timmerman, E; 2006). برای شروع خدمت محوری پاداش، بهترین گزینه است تا کارکنان را برای ترویج یک رفتار پسندیده تشویق کند. (Ostrom, et al, 2010) نقش بی بدیل ناظران و رهبران را در ادامه خدمت تاکید می کند و این گزاره را درست می داند که رهبران می توانند در مسیر خدمت محوری کلیدی ترین نقش را ایفاء کنند؛ آنان هستند که جو مثبت خدمات در سازمان را با پاداش به موقع ایجاد می کنند و یا بر عکس خدمت محوری را با نادیده گرفتن تقویت کننده ها و پاداش به کژی هدایت می کنند (Liao, H; Chuang, A; 2007). یک فرهنگ قوی و مثبت خدمت محوری در سازمان تنها با چند شیوه و تاکتیک دست یافتنی است: قدر دانی از خدمات خوب به مشتریان داخلی و خارجی در چنین موقعیتی به عنوان یک روش طبیعی زندگی تبدیل می شود و از جمله مهم ترین هنجارهای هر فرد است (Bitner, M; Brown, S; 2008).

به نظر می رسد تدابیر و اندیشه ورزی به موقع و با برنامه دست اندکاران نظام دانشگاهی می تواند ضمن استحکام و پایداری خدمت محوری در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی، همواره آن ها را در مسیر رشد و تعالی و کیفیت قرار دهد و نگاه ذی نفعان و مشتریان را نسبت به این محیط های علمی سازگارتر کند؛ پیشنهادهای و توصیه های زیر ارائه می گردد:

- دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی مبحث خدمت محوری را در برنامه ریزی استراتژیک خود به عنوان یک اصل ملحوظ کنند.
- در هر دوره تحصیلی ارزیابی های علمی در خصوص کیفیت خدمات ارائه شده در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی منطبق با اهداف و ماموریت های سازمان مربوط توسط نهاد ناظر به عمل آید.
- رضایت مشتریان (دانشجویان) و رضایت ذی نفعان (سرمایه گذاران، خانواده ها، محله، خیرین و هیات امناء) و رضایت کارکنان (اعضای هیات علمی و پرسنل) در ظرف زمانی مشخص سنجیده شود.
- شاخص ها و مفاهیم یادگیری خدمت محور که به اجتماع انسانی اهمیت داده و مهارت های زندگی، محیط زیست، انرژی، صنعت و... مورد توجه و هدف قرار می دهد، در برنامه های آموزشی دانشگاه پررنگ گردد.
- مطالعات تطبیقی رهیافت مناسبی است تا دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی تلاش بیشتری را در خصوص استاندارد سازی و اطفاء نیازهای دانشجویان به عمل آورند.
- برنامه آموزش کارکنان، مدیران، اعضای هیات علمی و دانشجویان در زمینه آگاهی بخشی به مقوله خدمت محوری در ترویج فرهنگ این مقوله مهم، موثر است.

## References

- Ahmadi et al, J. (2015). Study Of Relationship Between Organizational Climate And Faculty Members' Participation In Academic Decision Makings (Vol. 9). Shiraz: Journal of Helth Massage Tehran Medical University In Persian.
- Asiyai, R. I. (2015). Improving Quality higher education in negeria the rols of stakeholders. International Journal of higher education.
- Baghery, A; Abbaspour, A; Aghazadeh, A;. (2012). Islamic pattern design competencies for service-oriented university graduates and the needs of society. Management in the islamic University, PP 503-520 In Persian.
- Becher, T; Trowler, P R;. (2001). Academic Tribes and Territories. The sociely for research in Higher Education. London: UK :open University .Bachingham.
- Bendy, J. (2015, 5 25). Center For Teaching CFT. Retrieved from VanderBilt V University: <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/>
- Billing, S. H. (2000). Research on K-12 School Based Service Learning:The Evidence Builds. Phi Delta Kaplan.
- Bitner, M; Brown, S;. (2008). The Service imperative . Business Horizons, 51(1), PP 39-46.
- Blanca, A. L. (2008). 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, PP18-25.
- Braun, D; Merrien, F X;. (1988). Governance of universities and modernization of the states:Analytical aspects. A comparative View. London & philadelphia: Jessica kingsley Publishers.
- Breu, K S; Hemingway, M; Bridger, D;. (2002). Workforce agility :the new employee strategy for the knowledge economy. Journal of Information technology ,17(1), Pp 21-31.
- Brian, M; Catherine, B;. (2015). Assessing the impact of education and Qutreach. Journal of higher education Qutreach and engagement.
- Campbell, A. (2016). Talking point-Flexible targeted online staff development that work . Journal of intractive media in education, PP 1-10.
- Cooper, D. G. (2007). University spin off firms and high growth firms in Canada. APEC SME Innovation briefing, NO 3 .
- Dargahi, H; Mousavi, S M;. (2012). Organizational climate of hospitals at Tehran. Journal of Health Administration, 15(50), PP 31-40 In Persian.

- Dehghani, Ali; Abdolahifard, KH;. (2014). the students experiences of ethics in online systems: A phenomenological study. Turkish online Journal of distance education In Persian.
- Demirk, N. (2012). Academic ethice in turish universities:Perceptions of academicains from engineering mediciane and education colleges. Eurasian Journal of educational research, PP 41-60.
- Derman, I. (2016). Pre service science and mathematics teacher s thoughts about technology oege can arm ., Universal journal of educational research, 501.
- Dopont, P; Ossandon, M;. (1994). La Pedagogie Universitaire. Paris: PUF.
- Durkin, M; Donnell, A; Crowe, J;. (2008). Relationship Discnnereect in Retail Banking. Journal of Financial Services Marketing, 12(4), 260-281.
- Etzkowits, H. (2001). the 2ed academic revolution and rise of entrepreneurial science. Technology and science, 22(2), PP 18-29.
- Forsythe, C. (2005). Human factors in Agile Manufacturing : a brief overview with emphasis on Communication and information infrastructure. Human Factore and Ergonomics in manufacturing ,, PP 3-10.
- Gary, B; Peters, D;. (2016). Assistant Principals' Perceptions Regarding the Role and the Effectiveness of an Educational Leadership Program. International Journal of Higher Education, PP 37-62.
- Ghourchian, N. (1391). The role of spirituality in the quality of higher education. Journal of Management, for a number six In Persian.
- Gibbons, M. (1997). Development of Science and Basic Research;The Implications of mode 2 science. Universities And the Global Knowledge Economy ,London.
- Goksoy, S. (2015). Distributed leadership in educational institution. Journal of education and training studies.
- Hasanpour, A. (2004). A model for servant leadership. Journal of Policy In Persian..
- Imani, J. (2011). The relationship between participative management and organizational climate with secondary schools leaders' effectiveness in the city of Bandar Abbas. Journal of Education & Assessment, 5(17), PP45-75 In Persian.
- Jackson, L. T. (2010). Higher education plays critical role insociety: More women leaders can make a difforece. Baylor University school of low Forum on public policy.
- Jafari, S., & Mirmoghaddam, K. (2014). Examine the role of servant leadership in the development of social capital. Journal of Development In Persian.



آموزشی

- Jamal, A; Naser, K;. (2002). Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 20(4), PP 146-160.
- Johnston, R. (1996). Achieving focus in service organizations. *Service Industries Journal*, 16(1), PP 10-20.
- Kermani, B. (2008). Relationship between organizational climate and employees' organizational commitment in Hamadan university of medical sciences. Tehran: Islamic Azad University In Persian.
- Kysilka, D; Medinschi, S;. (2012). MANAGING THE QUALITY COMPONENTS OF HIGHER EDUCATION SERVICES. TIBISCUS" UNIVERSITY IN TIMISOARA, DALIEI STREET 1/A, TIMISIOARA, ROMANIA, PP 232-239.
- Liao, H; Chuang, A;. (2007). Examination of Transformational Leadership in building long-term Service relationship. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), PP 1006-1019.
- Lytle, R; Timmerman, E;. (2006). Service Orientation and performance :An organization perspective. *Jounal of Service Marketing*, 20(2), PP 136-147.
- Mardani, M; Shahraki, V;. (2010). Relationship between hospital personnel's personality. *Journal of Health Administration*, 12(38), P 23 In Persian.
- Mousavi. (1383). Examine the relationship between organizational climate and job burnout of university employees In Persian.
- Okinyi, N P; Kwaba, J G;. (2015). The Role of Leaders in Transforming Learners and Learning in the Higher Learning Institutions in Kenya. *Journal of Education and Practice*, 16(25), PP 105-116.
- Ostrom&et al, A. L. (2010). Moving forward and making a difference:Research for the science of service. *Journal of Service Research.*, 13(1), PP 4-36.
- Palmer, A; David, B; Christin, E;. (2000). trust, Ethics and Relationship Satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16(4).
- Perkins, D. (2012). Forms of Sustainability and Levels of Civic Education and Change: Beyond Service-Learning. Vanderbilt: Vanderbilt University.
- Plonka, F. S. (2008). Developing a Lean and Agil work force. *Human factors and ergonomics in manufacthring*,7(11), PP 11-20.
- Ruiz et al, D. M. (2008). Service Value revisited : Specifying a higher - order,formative measure. *Journal of Business research.*, 61(1), PP 1278-1291.

- Sagnak, M. (2015). Transformational Leadership and Innovative climate: An examination of the mediating effect of psychological empowerment. Eurasian Journal of educational research., PP 149-162.
- Sandeep, P. (2013). Conceptualising and Measuring Service Culture. Institute of Technology Unitech.
- Serrat, O. (2009). Focus on Leadership-Servant. Wiley Book Reviews: Knowledge Solution.
- Souki, G Q; Filho, C G;. (2008). Perceived Quality, Satisfaction and Customer Loyalty: an empirical study in the mobile phones sector in brazil. International Journal of Internet and Enterprise Management, 5(4), PP 298-312.
- sufiana, K. M. (2015). Strategies for maintaining quality in distance higher education. Journal of distance education, p 15.
- Tracy, O; Cleveland, M;. (2015). Appreciative Leadership :supporting education innovation. International review of research in open and distributed learning.
- Wander, R. (2012). Human subjects protection :A source for ethical service - learning practice. Michigan Journal of Community service learning, PP 20-39.
- yarmohammadian et al, M. (2015). A model for evaluating the performance of universities; The study Branch of Islamic Azad University: Khoorasgan. Journal of New Approaches in Educational Administration, 22(2), PP 19-37 In Persian.
- Yego, H. J. (2016). Quality regulation in expansion of education system .A case of privately sponsored student s Programme in kenya s public university. Journal of education and practice.
- Zangirchi et al, M. (2011). Kano model to assess the needs of university students in Yazd. The fifth Conference of the university system of quality assessment in Tehran University. Tehran: Tehran University.
- Zetthaml, V A; Parasuraman, A; Berry, L L;. (2015). Delivering Quality Service. Tehran: Rasa.