

# Providing an Educational Service Quality Model with a Human Resource Approach in Iraqi Public Universities Using a Grounded Theory Approach

Ruaa Abdul Sahib Lafta Al-Maliki<sup>1</sup> , Azar Kaffashpoor<sup>2\*</sup> , Yaghoub Maharati<sup>3</sup> , Davood Ghoroneh<sup>4</sup> 

1. PhD Student of Human Resource Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

2. Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

4. Associate Professor, Department of Educational Management and Human Resource Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

## ABSTRACT

Universities must adhere to the principles of educational quality in order to serve society and bring about significant improvements in countries. Therefore, the aim of this study is to present an educational service quality model in Iraq's public universities. To this end, an interpretive philosophy, a qualitative approach, a grounded theory strategy with an emergent approach, and thematic analysis using Glaser's coding method (Glaser, 1978) were employed. The study population comprised experts at Iraq's public universities. The qualitative pool of this research included managers and experts from selected universities who possessed theoretical and practical knowledge on the subject under investigation, had sufficient command of service quality processes, and had experienced them in various departments. The sample consisted of 21 individuals who had at least eight years of relevant work experience and full awareness of educational service quality processes. Theoretical sampling was used for sample selection. Trustworthiness (validity and reliability) of the findings was established through Guba and Lincoln's (1989) four criteria, namely credibility, transferability, dependability, and confirmability. For coding, real and theoretical coding stages were employed. For theoretical coding, Glaser's "six Cs" family (Glaser, 1978) was used. Accordingly, the causal factors creating educational service quality included human resource management, improvement and development management, financial management, leadership, compensation, goal-orientation, trust, environment, and behavioral factors. The correlational factors included knowledge, cooperation, staff training, long-term planning, quality orientation, and regulations. The intervening conditions included team orientation, evaluation, motivation, communication, support, elite development, value creation, productivity, facilitators, and science orientation. The moderating factors included enrichment, culture and climate, empathy, continuous improvement, transparency, and justice. Outcomes included improvement, development, creation, and innovation. The results showed that implementing the components of this model could elevate Iraqi public universities to higher levels of educational quality, leading to better future progress in universities and advancing the society's scientific standing.

Received: 26 Jan 2024

Accepted: 15 Mar 2025

Available Online: 05 May 2025

## Keywords

Educational Service Quality Model, Public Universities, Iraq, Six Cs Family

## How to cite:

Lafta Al-Maliki, R. A. S., Kaffashpoor, A., Maharati, Y., & Ghoroneh, D. (2025). Providing an Educational Service Quality Model with a Human Resource Approach in Iraqi Public Universities Using a Grounded Theory Approach. *Study and Innovation in Education and Development*, 5(1), 271-294.

## \* Corresponding Author:

Dr. Azar Kaffashpoor

E-mail: kafashpor@um.ac.ir



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## EXTENDED ABSTRACT

### INTRODUCTION

Universities play a pivotal role in the development of nations, serving as the cornerstone for societal progress and scientific advancement. The principles of educational quality are essential for universities to effectively serve society and drive significant improvements in countries. The human capital theory, proposed by Theodore Schultz and Gary Becker, underscores the importance of education, particularly higher education, in achieving high levels of development in advanced nations (1-4).

The current landscape of higher education is marked by rapid quantitative growth and financial constraints, necessitating a focus on maintaining and enhancing the quality of education. Educational services are crucial in this regard, as they significantly impact the cognitive abilities and motivation of students (5). Despite the long-standing introduction of service quality management in higher education, many institutions globally have not effectively addressed the quality of educational services or implemented strategies to enhance student recruitment and retention (6). Quality in higher education is a dynamic concept with multiple dimensions and variables, requiring continuous improvement and evaluation to ensure the enhancement of the educational system (7, 8).

In the competitive environment of higher education, universities must be acutely aware of the needs of students and faculty, continuously assessing and studying their satisfaction levels to achieve desired outcomes (9). Service quality is a critical factor that can help organizations diagnose and improve their performance in an era of intense competition. The conceptual and empirical relationships between service quality and customer satisfaction have been widely studied, highlighting the importance of service quality in organizational success (10).

Educational service quality is influenced by various factors, including students' perceptions, academic disciplines, year of study, and the type of country (6, 11). In the current context, university management faces the challenge of student recruitment and the need to establish a distinct image in the competitive higher education market. Therefore, educational service quality can serve as a competitive advantage for universities, with those offering higher quality services likely to outperform their competitors (6).

Universities are the primary gateway to the industrial and business world, and those with better service quality are stronger in competition. Senior management has a significant impact on service quality, as they coordinate various departments to create quality within

the organization. The human resource strategy is central to the management's vision for organizational quality (10).

Perceptions of educational service quality are influenced by factors such as administrative quality, physical environment, and support facilities. Transformational quality factors have a positive impact, while expectations of service quality are positively influenced by the quality of the physical environment, central education quality, and support facilities. However, disruptive quality factors negatively affect students' perceptions (2, 5).

Higher education institutions are structured entities that require scientific attention to all their aspects (12, 13). Educational services play a vital role in the lives of students, who require significant motivation and cognitive abilities to achieve their ambitions (5). Studies have shown that service quality directly affects student happiness and indirectly influences student retention (4, 5). The success and quality of large-scale educational projects are often challenged by a lack of leadership competence and insufficient support from senior management, highlighting a research gap in educational projects (14, 15). Therefore, the aim of this study is to present an educational service quality model in Iraq's public universities.

## **METHODS AND MATERIALS**

This study adopts an interpretive philosophy, a qualitative approach, and a grounded theory strategy with an emergent approach. Thematic analysis using Glaser's coding method (1978) was employed to analyze the data. The study population consisted of experts from Iraqi public universities, with a qualitative pool comprising managers and experts from selected universities who possess theoretical and practical knowledge on the subject. The sample included 21 individuals with at least eight years of relevant work experience and full awareness of educational service quality processes. Theoretical sampling was used for sample selection, and the trustworthiness of the findings was established through Guba and Lincoln's (1989) four criteria: credibility, transferability, dependability, and confirmability.

Data were collected through semi-structured interviews, and theoretical sampling continued until data saturation was achieved, which occurred after the 19th interview. Two additional interviews were conducted to ensure saturation. The coding process involved real and theoretical coding stages, with Glaser's "six Cs" family used for theoretical coding. The causal factors creating educational service quality included human resource management, improvement and development management, financial management,

leadership, compensation, goal-orientation, trust, environment, and behavioral factors. Correlational factors included knowledge, cooperation, staff training, long-term planning, quality orientation, and regulations. Intervening conditions included team orientation, evaluation, motivation, communication, support, elite development, value creation, productivity, facilitators, and science orientation. Moderating factors included enrichment, culture and climate, empathy, continuous improvement, transparency, and justice. Outcomes included improvement, development, creation, and innovation.

## **FINDINGS**

The findings revealed that implementing the components of the proposed model could elevate Iraqi public universities to higher levels of educational quality, leading to better future progress in universities and advancing the society's scientific standing. The causal factors identified included human resource management, improvement and development management, financial management, leadership, compensation, goal-orientation, trust, environment, and behavioral factors. Correlational factors included knowledge, cooperation, staff training, long-term planning, quality orientation, and regulations. Intervening conditions included team orientation, evaluation, motivation, communication, support, elite development, value creation, productivity, facilitators, and science orientation. Moderating factors included enrichment, culture and climate, empathy, continuous improvement, transparency, and justice. Outcomes included improvement, development, creation, and innovation.

The study highlighted the importance of effective leadership and management in driving educational quality. Leadership with a clear vision and the ability to adapt to social and scientific changes was found to be crucial for motivating and coordinating university staff and students. Management practices, including planning, monitoring, and executing academic programs, were identified as central to maintaining educational quality. The study also emphasized the role of continuous improvement in administrative processes, infrastructure development, and the use of technology in enhancing service quality.

Financial management was identified as a key component, with effective budgeting and resource allocation being essential for improving educational and research quality. The study also found that clear organizational goals, alignment of individual and organizational objectives, and trust among university members were critical for enhancing service quality. The environment, both physical and psychological, was found to significantly impact the learning and teaching processes.

## **DISCUSSION AND CONCLUSION**

The study underscores the importance of leadership and management in enhancing educational service quality. Effective leadership with a clear vision and adaptability to social and scientific changes is crucial for motivating and coordinating university staff and students. Management practices, including planning, monitoring, and executing academic programs, are central to maintaining educational quality. Continuous improvement in administrative processes, infrastructure development, and the use of technology are essential for enhancing service quality.

Financial management is a key component, with effective budgeting and resource allocation being essential for improving educational and research quality. Clear organizational goals, alignment of individual and organizational objectives, and trust among university members are critical for enhancing service quality. The environment, both physical and psychological, significantly impacts the learning and teaching processes.

The study also highlights the importance of correlational factors such as knowledge, cooperation, staff training, long-term planning, quality orientation, and regulations in supporting the main causal factors. Intervening conditions, including team orientation, evaluation, motivation, communication, support, elite development, value creation, productivity, facilitators, and science orientation, play a crucial role in facilitating the relationship between causal factors and outcomes. Moderating factors, such as enrichment, culture and climate, empathy, continuous improvement, transparency, and justice, influence the relationship between causal factors and service quality.

The outcomes of implementing the proposed model include improvement, development, creation, and innovation, which can elevate Iraqi public universities to higher levels of educational quality. This, in turn, can lead to better future progress in universities and advance the society's scientific standing. The study provides valuable insights for university administrators and policymakers in Iraq, offering a comprehensive model for enhancing educational service quality through a human resource approach.

In conclusion, the study highlights the critical role of leadership, management, and continuous improvement in enhancing educational service quality in Iraqi public universities. By addressing the identified causal, correlational, intervening, and moderating factors, universities can achieve significant improvements in educational quality, leading to better outcomes for students, faculty, and society as a whole.

# ارائه الگوی کیفیت خدمات آموزشی با رویکرد منابع انسانی در دانشگاه‌های دولتی کشور عراق با استفاده از رویکرد داده بنیاد

رؤی عبد الصاحب لفته المالکی<sup>۱</sup>، آذر کفاش پور<sup>۲\*</sup>، یعقوب مهارتی<sup>۳</sup>، داوود قرونه<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۲. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
۴. دانشیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

## چکیده

دانشگاه‌ها باید اصول کیفیت آموزشی را رعایت کنند تا بتوانند به جامعه خدمت نمایند تا بتوانند بهبودهایی قابل توجه در کشورها ایجاد نمایند. لذا هدف این پژوهش ارائه الگوی کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه‌های دولتی عراق می‌باشد. بدین منظور از فلسفه تفسیری، رویکرد کیفی، استراتژی داده بنیاد با رویکرد ظهور یابنده و روش تحلیل، تحلیل مضمون مبتنی بر رویکرد کدگذاری گلیزری استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش، خبرگان دانشگاه‌های دولتی کشور عراق هستند. خزانه کیفی این پژوهش، شامل مدیران و خبرگانی از دانشگاه‌های منتخب است که آگاهی تئوری و عملی در زمینه موضوع مورد مطالعه داشته، احاطه و تسلط کافی نسبت به فرآیندهای کیفیت خدمات داشته باشند و آنرا در قسمتهای مختلف تجربه کرده باشند. نمونه مورد مطالعه نیز ۲۱ نفر از افرادی هستند که حداقل ۸ سال سابقه کار مرتبط و آگاهی کامل از فرآیندهای کیفیت خدمات آموزشی داشته باشند. به منظور انجام نمونه‌گیری از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. قابلیت اعتماد یافته‌های این پژوهش (روایی و پایایی) نیز از طریق چهار معیار گوبا و لینکلن که شامل اعتبارپذیری، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان، تاییدپذیری است، انجام شد. به منظور کدگذاری از مرحله کدگذاری حقیقی و نظری بهره گرفته شد. به منظور کدگذاری نظری از خانواده «شش سی» گلیزر استفاده شد. لذا علل ایجادکننده کیفیت خدمات آموزشی شامل مدیریت منابع انسانی، مدیریت بهبود و توسعه، مدیریت مالی، رهبری، جبران خدمات، هدفمندی، اعتماد، محیط و عوامل رفتاری همچنین عوامل همبسته شامل دانش، همکاری، آموزش کارکنان، برنامه بلندمدت، کیفیت محوری، قوانین و شرایط میانجی شامل تیم محوری، ارزیابی، انگیزه، ارتباطات، حمایت، نخبه پروری، ارزش آفرینی، بهره‌وری، تسهیل‌کنندگان و علم محوری همچنین عوامل تعدیل‌گر شامل غنی‌سازی، فرهنگ و جو، همدلی، بهبود مستمر، شفافیت و عدالت و پیامدها شامل بهبود و توسعه و خلق و ایجاد می‌باشد. نتایج نشان داد بکارگیری مولفه‌های مدل می‌تواند دانشگاه‌های دولتی عراق را به دانشگاه‌هایی با سطوح بالاتر کیفیت آموزشی برساند تا در آینده پیشرفت بهتری در دانشگاه‌ها و سطح علمی جامعه حاصل آید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۵

تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۲/۱۵

## کلیدواژه‌ها

الگوی کیفیت خدمات  
آموزشی، دانشگاه‌های  
دولتی، کشور عراق، خانواده  
شش سی

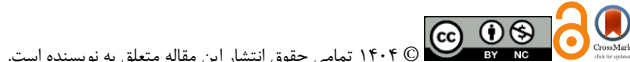
## شیوه ارجاع دهی:

لفته المالکی، رؤی عبد الصاحب، کفاش پور، آذر، مهارتی، یعقوب، و قرونه، داوود. (۱۴۰۴). ارائه الگوی کیفیت خدمات آموزشی با رویکرد منابع انسانی در دانشگاه‌های دولتی کشور عراق با استفاده از رویکرد داده بنیاد. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۵(۱)، ۲۷۱-۲۹۴.

## نویسنده مسئول:

دکتر آذر کفاش پور

پست الکترونیکی: kafashpor@um.ac.ir



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

دانشگاه‌ها نقطه شروع توسعه کشورها بودند و مسیر توسعه از دانشگاه می‌گذرد و هیچ نهاد اجتماعی به اندازه دانشگاه در این مقوله تأثیرگذار نبوده است و آموزش عالی از بسیاری جهات در ابعاد مختلف توسعه، نقشی اساسی دارد. دیدگاه سرمایه انسانی که توسط «تئودور شولتز» و «گری بکر» نوشته شده است، ما را متوجه این واقعیت می‌کند که دستیابی به میراث توسعه بالا در کشورهای توسعه یافته در گرو آموزش و به ویژه ارائه آموزش عالی است. مدیریت کیفیت خدمات سال‌هاست که به آموزش عالی معرفی شده است (1-4).

نگاهی به تحولات کنونی نظام آموزش عالی نشان می‌دهد که آموزش عالی ضمن توجه به بحران افزایش کمی و محدودیت‌های مالی باید به حفظ، بهبود و ارتقای کیفیت آموزش نیز توجه داشته باشد، خدمات آموزشی نقش مهمی ایفا می‌کند. دانشمندان برای دستیابی به جاه طلبی‌های خود به مقادیر بسیاری انگیزه و توانایی‌های شناختی نیاز دارند (5).

مدیریت کیفیت خدمات سال‌هاست که به آموزش عالی معرفی شده است. با این حال، اکثر موسسات آموزش عالی در سطح جهانی به طور موثر به کیفیت خدمات آموزشی و استراتژی‌های بازاریابی برای افزایش جذب و وفاداری دانشجویان توجه نکرده‌اند. (6). کیفیت در آموزش عالی امری پویا با ابعاد و متغیرهای متعدد است که بهبود مستمر آن باید همواره مورد توجه برنامه ریزان قرار گیرد. بهبود مستمر کیفیت و تعامل مستلزم ارزشیابی است که بر اساس هر یک از عناصر تشکیل دهنده نظام آموزشی قابل انجام است و این ارزیابی منجر به ارتقای کیفیت نظام آموزشی می‌شود (7, 8).

با توجه به رقابتی که در بین دانشگاه‌ها به وجود آمده و با توجه به پدیده جهانی شدن، دانشگاه‌ها باید نسبت به نیازهای دانشجویان و اساتید خود کاملاً آگاه و حساس بوده و به طور مستمر میزان رضایت دانشجویان و اساتید خود را ارزیابی و مطالعه کنند تا به آن دست یابند (9). کیفیت خدمات عاملی حیاتی است که می‌تواند برای تشخیص و بهبود عملکرد سازمان در عصر رقابت شدید مفید باشد و با توجه به اینکه روابط مفهومی و تجربی بین کیفیت خدمات و رضایت مشتری بسیار مورد توجه محققان قرار گرفته است (10).

کیفیت خدمات آموزشی از جمله مواردی است که تحت تأثیر متغیرهای زیادی قرار می‌گیرد، به عنوان مثال، ادراک دانشجویان، رشته تحصیلی، سال تحصیلی، گروه آموزشی و نوع کشور می‌تواند بر کیفیت خدمات آموزشی تأثیر بگذارد (6, 11). در شرایط کنونی، مدیریت دانشگاه با چالش جذب دانشجو و نیاز به داشتن تصویر ذهنی متمایز از دانشگاه در بازار رقابتی آموزش عالی مواجه است. بنابراین می‌توان گفت که کیفیت خدمات آموزشی می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی مناسب در دانشگاه‌ها مطرح شود. در واقع می‌توان گفت که کیفیت خدمات در دانشگاه‌ها می‌تواند تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی آن‌ها داشته باشد و دانشگاه‌هایی که خدمات آموزشی با کیفیت بهتری دارند قطعاً می‌توانند از رقبای خود پیشی بگیرند.

با توجه به اینکه دانشگاه منبع اصلی ورود به دنیای صنعت و تجارت است و دانشگاه‌هایی که کیفیت خدمات بهتری دارند قوی تر هستند. در رقابت با دیگران و در واقع مزیت رقابتی می‌تواند به عنوان یک نیاز اصلی در جامعه دانشگاهی کشورهای مختلف دیده شود. مدیریت ارشد تأثیر بخصوصی بر کیفیت خدمات دارد. مدیران ارشد در حوزه‌های متفاوت در زمینه کیفیت فعالیت می‌کنند و سعی می‌کنند حلقه‌های مفقود ارتقای کیفیت را در سطح کلان و استراتژی‌های کیفیت در سازمان پیدا کنند. در واقع مدیران ارشد به عنوان هماهنگ کننده عمل می‌کنند و بخش‌های مختلف سازمان را برای ایجاد کیفیت درگیر می‌کنند. نگاه مدیریت ارشد به کیفیت سازمان مبتنی بر موضوعاتی مانند نیروی انسانی، حل مشکلات و تضادها و رفع نواقص مختلف در سازمان است. دیدگاه اصلی مدیریت برای کیفیت سازمانی را می‌توان در استراتژی منابع انسانی یافت (10).

از نظر ادراک از کیفیت خدمات آموزشی، عوامل کیفیت نظام اداری، کیفیت محیط فیزیکی و کیفیت امکانات پشتیبانی دارای اثر منفی هستند. عامل کیفیت تحول آفرین تأثیر مثبت دارد و از نظر متغیر انتظارات از کیفیت خدمات آموزشی، عوامل کیفی محیط فیزیکی، کیفیت مرکزی آموزش و کیفیت امکانات پشتیبانی تأثیر مثبت دارد. عامل کیفیت دگرگون کننده بر تصویر ذهنی دانشجویان تأثیر منفی دارد. با توجه به مسائل رقابتی جدیدی که در بسیاری از دانشگاه‌ها به وجود آمده است، آن‌ها درگیر فرآیند تغییر هستند و بر این اساس سعی در جلب رضایت بیشتر دانشجویان خود دارند. رضایت از منظر علمی اثربخشی همه رشته‌های آموزشی را نشان می‌دهد و عملی است، دانشگاه‌ها امروز دریچه‌ای برای ورود به دنیای تجارت و صنعت هستند که رقابت و کیفیت از دانشگاه‌ها و صنعت آغاز می‌شود و رقابت بسط می‌یابد. دانشگاه‌های کشورهای عربی در زمینه استراتژی منابع انسانی و کیفیت خدمات در حال رقابت هستند و همین موضوع سبب توجه به کاستی‌ها و چالش‌های این مسیر شده است. حال چالش اصلی این است که چه عواملی می‌تواند بر کیفیت خدمات اثرگذار باشد که در این تحقیق به بررسی آن می‌پردازیم که یکی از آن‌ها مدیریت ارشد و دیگری استراتژی منابع انسانی است. این دو مؤلفه می‌توانند کیفیت خدمات را به عنوان یک مزیت رقابتی تحت تأثیر قرار دهند (2, 5).

آموزش عالی به عنوان نهادی ساختارمند، نیازمند توجه علمی به تمامی بخش‌ها و جنبه‌های مختلف آن است (12, 13). همچنین خدمات آموزشی نقش مهمی در زندگی دانش پژوهان دارد و دانش پژوهان برای رسیدن به جاه طلبی‌های خود نیازمند انگیزه و توانایی‌های شناختی فراوانی هستند. یافته‌های یک مطالعه نشان داد که کیفیت خدمات به طور مستقیم بر شادی دانش آموزان و به طور غیر مستقیم بر حفظ دانش آموزان اثر می‌گذارد (4, 5). موفقیت و کیفیت خدمات در پروژه‌های بزرگ و به‌ویژه پروژه‌های آموزشی یکی از چالش‌های اصلی به دلیل فقدان شایستگی رهبری و همچنین حمایت ناکافی از سوی مدیریت ارشد است که خلأ تحقیقاتی در پروژه‌های آموزشی است (14, 15). علاوه بر اینکه مدیریت ارشد می‌تواند بر کیفیت خدمات تأثیر بگذارد، این مدیریت می‌تواند تأثیر مثبتی بر مشکلات زیست محیطی نیز داشته باشد و با استفاده از دانش زیست محیطی خود به بررسی این موضوع بپردازد (2).

به طور معمول، دانشجویان جوان حداقل برای یک جلسه یا یک سال در خارج از کشور تحصیل می‌کنند، گاهی اوقات حتی برای یک ترم کامل. با این حال، تحصیل در خارج از کشور شامل مشکلات ماندن در یک فرهنگ متفاوت است. عمدتاً، تحصیل در



خارج از کشور فرصت‌ها و تجربیات خوبی را فراهم می‌کند که در صورت اقامت در کشور خود در دسترس نیستند (6, 11). علاوه بر این، یافته‌های مطالعه قبلی نشان داد که دانشجویان بین‌المللی منابع محدودی برای مقابله با بحران‌های اسکان چند فرهنگی دارند. به عنوان مثال، آن‌ها ممکن است با هنجارها و شخصیت‌های فرهنگی ناآشنا سازگار شوند (1, 2, 6, 16).

سازمان‌ها، موسسات و شرکت‌ها اعم از تولیدی و خدماتی، دولتی و خصوصی برای موفقیت نیازمند رضایت مشتریان خود هستند و امروزه تامین رضایت یکی از الزامات مهم مدیریت کیفیت و تعالی است. این امر در آموزش عالی که تأثیر بسزایی در تمامی بخشهای جامعه اعم از اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی دارد، اهمیت بیشتری دارد، همچنین با توجه به رقابتی که در بین دانشگاه‌ها به وجود آمده و با توجه به پدیده جهانی شدن، دانشگاه‌ها باید کاملاً آگاه و حساس باشند. به نیازهای مشتریان خود یعنی دانش‌آموزان می‌پردازند و به طور مستمر میزان رضایت دانشجویان خود را ارزیابی و بررسی می‌کنند تا رضایت بیشتر مشتریان خود را که با توجه به شرایط خاص کشور عراق، فراهم می‌کنند. حدود ۲۰ سال است که درگیر جنگ بودند و ۳ سال هم درگیر بیماری کرونا بودند، بسیاری از امکانات دانشگاه ویران شد و بسیاری از اساتید مهاجرت کردند و همه این‌ها باعث کاهش کیفیت خدمات آموزشی شده است. در عین حال تحقیق جامع و مستندی برای برون رفت از این وضعیت دیده نشده است و منجر به شکاف پژوهشی شده است، لذا این تحقیق به دنبال نشان دادن متغیرها و مدل کیفی خدمات آموزشی با رویکرد راهبرد منابع انسانی، ارتقای مزیت رقابتی در دانشگاه‌های دولتی عراق است تا پس از حصول نتایج و ارائه پیشنهادات اتخاذ شود. اقدامات لازم برای افزایش عملکرد دانشگاه‌های دولتی عراق بر اساس مطالعه انجام شود.

## روش پژوهش

فلسفه این تحقیق، تفسیری، رویکرد آن کیفی، استراتژی داده بنیاد با رویکرد ظهور یابنده و روش تحلیل آن، تحلیل مضمون مبتنی بر رویکرد کدگذاری گلیزری است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش، خبرگان دانشگاه‌های دولتی کشور عراق هستند. علت انتخاب این جامعه اولاً اهمیت جایگاه دانشگاه‌های دولتی عراق در انظار شهروندان است و آن‌ها انتظار دارند این دانشگاه‌ها که به نوعی نماینده حکومت اسلامی تلقی می‌شوند بیشتر به اصول کیفیت خدمات پایبند باشند؛ و دوماً، تبعات ناکارآمدی این دانشگاه‌ها در راستای ارائه خدمات با کیفیت آموزشی به مراتب بیشتر از سازمان‌های بخش خصوصی است چراکه تصمیماتی که ممکن است در نتیجه چنین مشکلی گرفته شود گاهاً در سرنوشت یک جامعه هم می‌تواند تأثیرگذار باشد. به‌علاوه، مدیران و خبرگان با توجه به جایگاه و همچنین تجربه‌ای که دارند بهتر می‌توانند در مورد مولفه‌ها و شاخصه‌های کیفیت خدمات آموزشی اظهار نظر کنند؛ چراکه آن‌ها ممکن است خود شاهد مصادیق کیفیت و بی‌کیفیتی آموزشی باشند و مولفه‌های آنرا بهتر درک کرده باشند. خزانه کیفی این پژوهش، شامل مدیران و خبرگانی از دانشگاه‌های منتخب است که آگاهی تئوری و عملی در زمینه موضوع مورد مطالعه داشته، احاطه و تسلط کافی نسبت به فرآیندهای کیفیت خدمات داشته باشند و آنرا در قسمتهای مختلف تجربه کرده باشند. نمونه مورد مطالعه نیز ۲۱ نفر از افرادی هستند

که حداقل ۸ سال سابقه کار مرتبط و آگاهی کامل از فرآیندهای کیفیت خدمات آموزشی داشته باشند. معیار این آگاهی این است که آن‌ها به‌طور مستقیم، در فعالیتهایی که دانشگاه‌های عراق برای کیفیت خدمات آموزشی، اجرا کردند، مشارکت کامل داشته یا اینکه از محتوای آن‌ها فعالیت‌ها و مفاهیم مرتبط با آن، آگاهی کامل داشته باشند. در نمونه، ۶ نفر بعنوان معاونین دانشگاه، ۳ نفر معاون آموزشی، ۱ نفر مدیر مالی، ۲ نفر مدیر فناوری اطلاعات، ۲ نفر مدیر بخش پژوهش، ۷ نفر نیز از مدیران خبره دانشگاه‌ها بودند. داده‌ها نیز از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شدند. به منظور انجام نمونه‌گیری از نمونه‌گیری نظری استفاده شد. از آنجایی که اشباع داده‌ها، تعیین‌کننده حجم نمونه در بخش کیفی است، تا زمانی که داده‌ها به اشباع نرسید با نمونه‌های بیشتری مصاحبه شد تا اینکه در مصاحبه ۱۹ ام به اشباع رسید با اینحال دو مصاحبه دیگر جهت اطمینان بیشتر صورت پذیرفت. قابلیت اعتماد یافته‌های این پژوهش (روایی و پایایی) نیز از طریق چهار معیار گوبا و لینکلن که شامل اعتبارپذیری، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان، تاییدپذیری است، انجام شد.

## یافته‌ها

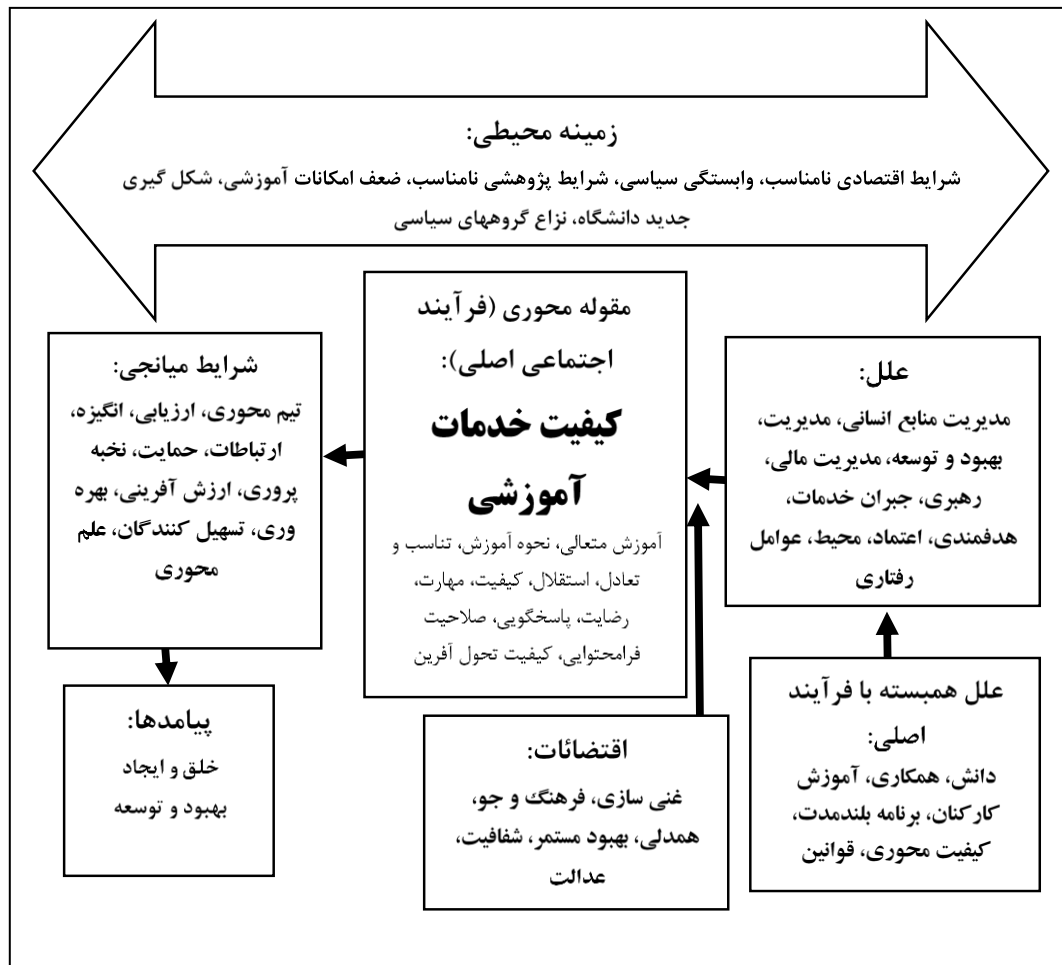
در رویکرد گلیزری، داده‌ها در دو مرحله و سه گام کدگذاری و تحلیل می‌شوند. تا الگویی از آنچه در واقعیت وجود دارد، ایجاد شود. این مراحل شامل کدگذاری حقیقی و نظری است که شامل سه گام کدگذاری باز، انتخابی و نظری می‌باشد. در کدگذاری باز، هدف تحلیل گران، خلق مجموعه‌ای نوظهور از کدها، مفهومی‌ها و مقوله‌هاست. بر اساس رویکرد ظاهرشونده، کدگذاری باز، تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که اثرات ظهور مقوله محوری، نمودار شود. در رویکرد ظاهرشونده، بعد از آنکه متغیر محوری (پدیده محوری) پدیدار شد، کدگذاری انتخابی صورت می‌گیرد. پس از تجزیه و تحلیل چند مصاحبه اول و پدیدار شدن متغیر محوری، داده‌ها در جهت متغیر محوری تحت عنوان «کیفیت خدمات آموزشی» کدگذاری شدند. نهایتاً در کدگذاری انتخابی، مجموعه‌ای از مفاهیم یا کدها که مشابه یکدیگر بودند، در یک دسته بندی قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری نظری گلیزر برای این مرحله خانواده‌های کدگذاری را معرفی نموده است که این خانواده‌ها با توجه به تغییراتی که داشته است از ۱۸ خانواده کدگذاری نظری به ۵۲ خانواده کدگذاری رسیده است. در این پژوهش، از خانواده کدگذاری «شش سی» استفاده گردید. جدول ۱ نتایج کدگذاری حقیقی را نشان می‌دهد.

### جدول ۱. مولفه‌ها و مقولات مرتبط با کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه‌های دولتی عراق

ردیف مولفه‌ها	ردیف مقولات
مدیریت منابع انسانی	مدیریت تنوع، جذب و استخدام، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، امکانات رفاهی، تشویق و پاداش برای عملکرد برتر، حفظ و نگهداشت
مدیریت	ملزومات راهبری، مدیریت آموزشی، مدیریت پژوهشی اثربخش، برنامه ریزی بهبود مستمر، مدیریت مشارکتی، کیفیت فرآیندها
بهبود و توسعه	بهینه‌سازی فرآیندهای اداری، توسعه زیرساخت‌ها و فناوری، توسعه برنامه‌های آموزشی، مدیریت بهینه منابع، بهبود مدیریت دانش، توسعه سیاست‌ها و رویه‌های مدیریتی، تشویق به تحقیق و توسعه

مدیریت مالی	دانش مالی، مدیریت بودجه
رهبری	رهبری
جبران خدمات	قدردانی و پاداش، امکانات رفاهی، تشویق و پاداش برای عملکرد برتر، خدمات فرهنگی و ورزشی
هدفمندی	مشخص بودن اهداف سازمانی دانشگاه، هدفمندی اساتید و کارکنان، وضوح اهداف
اعتماد	اعتماد سازمانی، اعتماد دانشجویان
محیط	محیط یادگیری، محیط کار
عوامل رفتاری	رفتار، نگرش، احترام
علل همبسته	
دانش	دانش و اطلاعات
همکاری	همکاری صنعتی، همکاری دولتی، همکاری آکادمیک
آموزش کارکنان	آموزش ضمن خدمت، آموزش خلاقیت و نوآوری، آموزش
برنامه بلندمدت	تصمیمات استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک
کیفیت محوری	توسعه کیفی، توسعه فناوری
قوانین	حاکمیت قواعد، رویه‌های مبتنی بر کیفیت
شرایط میانجی	
تیم محوری	کار تیمی
ارزیابی	توانایی خودارزیابی، ارزیابی، ارزیابی‌های چندگانه، بازخورد مستمر و سازنده
انگیزه	انگیزه دانشجویان، انگیزه اساتید
ارتباطات	ارتباطات و تعامل، ارتباطات برون سازمانی، ارتباطات بین‌المللی و تبادلات
حمایت	پشتیبانی از یادگیری، پشتیبانی تحصیلی و علمی، پشتیبانی رفاهی
نخبه پروری	توجه به نخبگان، آموزش فعال، فرصت‌های تحقیقاتی و علمی
ارزش آفرینی	ارزش نهادن به افراد
بهره وری	سنجش اثربخشی
تسهیل‌کنندگان	مراکز رشد، زیرساخت آموزشی، ایجاد مراکز ارتباط با جامعه
علم محوری	وجود رویکرد علمی، وجود رویکرد پژوهشی
عوامل تعدیل‌گر	
غنی‌سازی	غنی‌سازی رشته‌ها، گسترش دانش
فرهنگ و جو	فرهنگ حاکم، جو آموزشی و پژوهشی
همدلی	توجه فردی، دلسوزی
بهبود مستمر	بهبود ساختار، مدیریت تغییرات، بهبود محتوا
شفافیت	شفافیت رویه‌ها، شفافیت نیاز
عدالت	عدالت سازمانی
پیامدها	
بهبود و توسعه	توسعه دانش سازمان یافته، توسعه همکاری، رشد استعدادهای درخشان، دسترسی به دانش بدون مرز، بهبود نظام‌های ارزشیابی، بهبود هویت برند، بهبود کیفیت آموزشی، خدمات و تسهیلات، رضایت مندی دانشجویان، تأثیر مثبت دانشگاه بر جامعه، ارتقاء کیفیت آموزشی و تحصیلی، ترویج فرهنگ سازمانی و انضباطی، ارتقاء بهره‌وری و مدیریت منابع، افزایش دانشجویان نخبه، تقویت مهارت‌های عملی و کاربردی
خلق و ایجاد	ایجاد حس تعهد و مسئولیت‌پذیری در دانشجویان، ایجاد یک محیط یادگیرنده، خلق ارزش، همکاری با صنعت و ایجاد فرصت‌های شغلی، جذب و حفظ نیروی انسانی با استعداد، حمایت از عملیات نهادی

این ابعاد در شکل ۱ ارائه گردید. هریک از این عوامل نقش موثری در این مدل دارند که در ادامه تشریح می‌گردد.



شکل ۱. مدل کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه‌های دولتی عراق

## علل

مؤلفه مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های دولتی عراق به تمامی فرآیندهایی اشاره دارد که با جذب، آموزش، توسعه، ارزیابی، و حفظ منابع انسانی (اساتید، کارکنان و دانشجویان) ارتباط دارد. این مؤلفه تأثیر مستقیمی بر کیفیت آموزش، محیط دانشگاهی و توانمندی‌های علمی دانشگاه‌ها دارد. یکی از خبرگان تأکید کرد: "اصلاح سیستم جذب اعضای هیأت علمی و تدوین سیاست‌های شفاف‌تر در این زمینه می‌تواند نقش مؤثری در بهبود مدیریت منابع انسانی داشته باشد."

مؤلفه مدیریت در دانشگاه‌های دولتی عراق به مجموعه‌ای از فرآیندها و فعالیت‌ها اشاره دارد که به منظور هدایت، برنامه‌ریزی، نظارت و بهبود عملکرد سازمان آموزشی انجام می‌شوند. این مؤلفه در دانشگاه‌ها نقش اساسی در کیفیت آموزش، پژوهش و مدیریت منابع دارد. یکی از خبرگان اظهار داشت: "تعهد مدیریت در سازمان‌های آموزشی و نظارت بیشتر بر مواد و سرفصل‌های آموزشی می‌تواند به ارتقای کیفیت آموزش در دانشگاه‌های دولتی کمک کند."

مؤلفه بهبود و توسعه در دانشگاه‌های دولتی عراق به مجموعه اقدامات و فرآیندهایی اطلاق می‌شود که با هدف ارتقای کیفیت آموزش، پژوهش و مدیریت منابع در دانشگاه‌ها طراحی و اجرا می‌شوند. این مؤلفه شامل مجموعه‌ای از زیرمؤلفه‌ها است که به‌طور

خاص بر بهینه‌سازی فرآیندهای اداری، توسعه زیرساخت‌ها و فناوری، توسعه برنامه‌های آموزشی، مدیریت بهینه منابع، بهبود مدیریت دانش، توسعه سیاست‌ها و رویه‌های مدیریتی و تشویق به تحقیق و توسعه متمرکز است. یکی از خبرگان اظهار داشت: "توسعه سیاست‌های استراتژیک و بازنگری در شیوه‌های مدیریت منابع، می‌تواند پایه‌های پایداری در دانشگاه‌های دولتی را تقویت کند."

مؤلفه مدیریت مالی در دانشگاه‌های دولتی عراق به معنای توانمندی این مؤسسات در برنامه‌ریزی، تخصیص و نظارت بر منابع مالی است تا از این طریق کیفیت خدمات آموزشی، پژوهشی و مدیریت دانشگاه‌ها بهبود یابد. یکی از خبرگان بیان داشت: "وجود یک سیستم نظارتی کارآمد برای ارزیابی منابع مالی و نحوه مصرف آن‌ها در دانشگاه‌ها می‌تواند به بهبود شفافیت مالی کمک کند."

رهبری در دانشگاه‌ها باید با داشتن چشم‌اندازی روشن و جذاب برای آینده دانشگاه همراه باشد. رهبران باید توانایی ترسیم مسیری روشن برای آینده دانشگاه داشته باشند که باعث انگیزش و هماهنگی در بین کارکنان و دانشجویان شود. این چشم‌انداز باید با نیازهای اجتماعی، علمی و اقتصادی جامعه هماهنگ باشد تا دانشگاه بتواند در پیشرفت علمی و اجتماعی نقش مؤثری ایفا کند. یکی از خبرگان تأکید کرد: "رهبران باید توانایی تغییر و سازگاری با تحولات اجتماعی و علمی را داشته باشند و از رهبری تحولی برای ارتقاء فرهنگ سازمانی استفاده کنند."

مؤلفه هدفمندی در دانشگاه‌های دولتی عراق بر تعیین، شفافیت و پیگیری اهداف سازمانی و فردی در راستای بهبود کیفیت آموزشی و پژوهشی تأکید دارد. هدفمندی در این زمینه به وضوح، قابلیت اندازه‌گیری و هماهنگی اهداف با نیازهای اجتماعی و علمی جامعه اشاره دارد. همچنین، این مؤلفه شامل توجه به هم‌راستایی اهداف اساتید و کارکنان با اهداف کلی دانشگاه و به‌طور کلی، وضوح و قابلیت دسترسی به اهداف در سطوح مختلف است. یکی از خبرگان اظهار داشت: "تعیین اهداف روشن، واقع‌بینانه و قابل اندازه‌گیری می‌تواند عملکرد دانشگاه را به سمت نتایج مطلوب هدایت کند."

مؤلفه اعتماد در دانشگاه‌های دولتی عراق بر ایجاد روابط متقابل و مبتنی بر احترام و اطمینان در میان تمامی اعضای دانشگاه، اعم از مدیران، اساتید، کارکنان و دانشجویان تأکید دارد. این مؤلفه نقش کلیدی در بهبود کیفیت آموزشی و پژوهشی و همچنین ارتقای فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند. در دانشگاه‌ها، اعتماد سازمانی و اعتماد دانشجویان به عنوان عوامل مؤثر در عملکرد مطلوب دانشگاه شناخته می‌شوند.

مؤلفه محیط در دانشگاه‌های دولتی عراق به شرایط فیزیکی و روانی فضای آموزشی و کاری اشاره دارد که تأثیر بسزایی در فرآیندهای یادگیری و تدریس دارد. این مؤلفه به دو زیرمؤلفه محیط یادگیری و محیط کار تقسیم می‌شود که هر کدام تأثیرات ویژه‌ای بر کیفیت آموزش و تجربه تحصیلی دانشجویان و شرایط کاری اساتید و کارکنان دارند.

مؤلفه عوامل رفتاری در دانشگاه‌های دولتی عراق به تأثیرات رفتارها، نگرش‌ها، و روابط میان اعضای دانشگاه در فرآیندهای آموزشی و پژوهشی اشاره دارد. این مؤلفه به‌طور ویژه به زیرمؤلفه‌های رفتار، نگرش و احترام پرداخته و بر چگونگی تعاملات انسانی در فضای دانشگاه تأکید دارد.

## عوامل همبسته

عوامل همبسته همان عللی هستند که نقش پشتیبانی علل اصلی را دارند مولفه دانش و زیرمولفه‌های آن، یکی از ارکان کلیدی در ارتقای کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه‌ها است. این مولفه به‌طور خاص بر اهمیت دانش و اطلاعات و نقش آن در تقویت فرآیندهای آموزشی تأکید دارد. دانش به عنوان یک منبع حیاتی، در توانمندسازی اساتید، کارکنان، مدیران و دانشجویان نقش اساسی دارد و می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و ارتقای نتایج تحصیلی منجر شود. مولفه همکاری و زیرمولفه‌های آن، تأکید زیادی بر ایجاد و تقویت روابط و تعاملات میان دانشگاه‌ها و دیگر نهادهای بیرونی دارد. این همکاری‌ها می‌توانند شامل ارتباطات با صنعت، نهادهای دولتی و خصوصی، و سایر دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی باشند. ایجاد این روابط می‌تواند به ارتقای کیفیت آموزش، پژوهش، و به‌طور کلی کارکرد دانشگاه‌ها کمک کند. مولفه آموزش کارکنان در دانشگاه‌ها به فرآیند ارتقاء دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های اساتید و کارکنان برای انجام وظایف و بهبود کیفیت خدمات آموزشی اشاره دارد. این آموزش‌ها می‌توانند در زمینه‌های مختلف مانند بهبود عملکرد تدریس، ارتقاء دانش تخصصی، و ایجاد فضایی برای نوآوری و خلاقیت در فرآیندهای کاری باشد. مولفه برنامه بلندمدت به فرآیندهایی اشاره دارد که به‌طور کلی برای بهبود کیفیت خدمات آموزشی و توسعه پایدار در دانشگاه‌ها طراحی و اجرا می‌شود. این فرآیندها معمولاً از طریق تصمیمات استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک در راستای اهداف بلندمدت دانشگاه‌ها به انجام می‌رسند. توسعه کیفی به معنای تلاش برای ارتقاء مستمر سطح کیفیت تولیدات علمی و ارزیابی دائمی خدمات آموزشی است. در این راستا، دانشگاه‌ها باید به‌طور منظم عملکرد خود را بررسی کنند و از روش‌های مختلف برای پایش و ارزیابی کیفیت استفاده کنند. این ارزیابی‌ها باید شامل بررسی کیفیت برنامه‌های آموزشی، پژوهشی، فعالیت‌های آموزشی اساتید و همچنین تحلیل روش‌های آموزشی مورد استفاده در کلاس‌ها باشد. دانشگاه‌ها با انجام ارزیابی‌های مداوم می‌توانند نقاط ضعف خود را شناسایی کرده و بهبودهای لازم را اعمال کنند. یکی از خبرگان تأکید کرد: "ارزیابی کیفیت تدریس اساتید و بررسی اثربخشی روش‌های آموزشی، گام مهمی در بهبود تجربه یادگیری دانشجویان است".

مولفه **قوانین** با زیرمولفه‌های حاکمیت قواعد و رویه‌های مبتنی بر کیفیت به‌ویژه در زمینه بهبود کیفیت خدمات آموزشی، نقشی اساسی در مدیریت دانشگاه‌ها و نهادهای آموزشی ایفا می‌کند.

## شرایط میانجی

شرایط میانجی در حقیقت مولفه‌ها و متغیرهایی هستند که با وجود آن‌ها ارتباط بین پدیده محوری و پیامدها شکل می‌گیرد. **مولفه تیم محوری** به عنوان یکی از عوامل میانجی در ارتقای کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌ها نقش حیاتی ایفا می‌کند. این مولفه و زیرمولفه‌های مرتبط با آن به ویژه کار تیمی می‌تواند پل ارتباطی بین مولفه‌های کیفیت و پیامدهای کیفیت باشد،

به طوری که با تقویت تعاملات گروهی، هم‌افزایی و هم‌کاری‌های تیمی، دانشگاه‌ها قادر خواهند بود به نتایج بهتری در زمینه کیفیت آموزشی، پژوهشی و حتی مدیریت دانشگاهی دست یابند.

مولفه **ارزیابی** و زیرمولفه‌های آن نقش بسیار مهمی در بهبود کیفیت خدمات آموزشی دارند، چرا که ارزیابی دقیق و مستمر می‌تواند نقاط قوت و ضعف برنامه‌های آموزشی، عملکرد اساتید و دانشجویان را شناسایی کرده و زمینه‌ساز بهبود مستمر در دانشگاه‌ها باشد. این مولفه و زیرمولفه‌های مرتبط با آن به عنوان عوامل میانجی میان مولفه‌های کیفیت و پیامدهای کیفیت عمل می‌کنند و تأثیر مستقیم در ارتقای کیفیت آموزشی، پژوهشی و مدیریت دانشگاه‌ها دارند. تحلیل این مولفه و زیرمولفه‌ها از این منظر نشان می‌دهد که ارزیابی می‌تواند به عنوان ابزار اساسی برای نظارت و سنجش کیفیت و نیز برای تصمیم‌گیری‌های بهبود کیفیت در سطوح مختلف دانشگاهی عمل کند. یکی از خبرگان بیان داشت: "ارزیابی مستمر و دقیق فرآیندهای آموزشی، پایه‌ای برای شناسایی نقاط ضعف و اعمال بهبودهای مؤثر در دانشگاه‌ها است".

مولفه **انگیزه** و زیرمولفه‌های آن از جمله انگیزه دانشجویان و انگیزه اساتید نقش بسیار حیاتی در ارتقای کیفیت آموزشی دارند و به عنوان عواملی میانجی میان مولفه‌های کیفیت و پیامدهای کیفیت در دانشگاه‌ها عمل می‌کنند. این مولفه‌ها تأثیر مستقیمی بر کیفیت فرآیندهای یادگیری، تدریس و تعاملات دانشگاهی دارند و موجب افزایش کارایی، تعهد و اثر بخشی در محیط آموزشی می‌شوند. تحلیل این مولفه و زیرمولفه‌ها به وضوح نشان می‌دهد که انگیزه به عنوان یک نیروی محرکه در بهبود و ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌ها عمل می‌کند. یکی از عوامل اساسی که تأثیر مستقیمی بر کیفیت یادگیری و پیشرفت دانشجویان دارد، انگیزه دانشجویان است. انگیزه در دانشجویان می‌تواند به عوامل مختلفی بستگی داشته باشد، از جمله احساس اعتماد به نفس و تشویق مشارکت فعال در فرآیند یادگیری. این امر موجب می‌شود که دانشجویان خود را مسئول یادگیری خود بدانند و در فرآیند یادگیری مشارکت بیشتری داشته باشند.

مولفه **ارتباطات** و زیرمولفه‌های آن نقش بسیار مهمی در بهبود کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه‌ها دارند و می‌توانند به عنوان عوامل میانجی میان مولفه‌های کیفیت و پیامدهای کیفیت عمل کنند. ارتباطات مؤثر و تعاملات صحیح، باعث تقویت محیط آموزشی، پژوهشی و مدیریتی در دانشگاه‌ها شده و از این طریق به ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری کمک می‌کند. در این زمینه، تحلیل مولفه‌های مختلف ارتباطات به تفکیک ارتباطات و تعامل داخلی، ارتباطات برون‌سازمانی، و ارتباطات بین‌المللی بسیار مهم و تأثیرگذار است. یکی از خبرگان بیان داشت: "ارتباطات مؤثر میان اعضای دانشگاه، از مدیران تا دانشجویان، می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کیفیت فرآیندهای آموزشی و پژوهشی شود".

مولفه حمایت و زیرمولفه‌های آن به عنوان عوامل میانجی در تقویت کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه‌ها عمل می‌کنند و نقش مؤثری در ارتقای کیفیت یادگیری و پژوهش در دانشگاه‌ها دارند. این مولفه شامل سه زیرمولفه اصلی است: پشتیبانی از یادگیری، پشتیبانی تحصیلی و علمی، و پشتیبانی رفاهی. هر یک از این زیرمولفه‌ها با تأمین منابع و امکانات لازم برای اساتید و دانشجویان، به

بهبود تجربه آموزشی و پژوهشی کمک می‌کنند و باعث ارتقای کیفیت کلی آموزش و یادگیری در دانشگاه‌ها می‌شوند یکی از خبرگان بیان داشت: "پشتیبانی از یادگیری با ارائه تجهیزات مدرن، فضاهای استاندارد و دسترسی به منابع علمی به دانشجویان و اساتید، بهبود چشمگیری در فرآیند آموزش ایجاد می‌کند. به ویژه استفاده از فناوری و آموزش آنلاین می‌تواند دسترسی به منابع به‌روز را آسان‌تر کند و مشارکت دانشجویان را افزایش دهد."

**مولفه نخبه‌پروری** و زیرمولفه‌های آن به عنوان عوامل کلیدی در شناسایی و حمایت از نخبگان و استعدادها برتر در نظام آموزشی و دانشگاهی عمل می‌کنند. این مولفه نقش مهمی در ایجاد انگیزه و ارتقای کیفیت علمی و پژوهشی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ایفا می‌کند و می‌تواند اثرات مثبتی بر فرآیندهای یادگیری، آموزش و پژوهش داشته باشد.

**مولفه ارزش‌آفرینی** و زیرمولفه ارزش‌نهادن به افراد در سیستم‌های آموزشی و دانشگاهی نقش حیاتی در ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی و بهبود محیط یادگیری دارند. این مولفه به معنای ایجاد فضایی است که در آن اعضای جامعه دانشگاهی - اعم از دانشجویان، اساتید و کارکنان - احساس ارزشمندی و احترام داشته باشند. ارزش‌نهادن به افراد نه تنها به تقویت روابط میان اعضای دانشگاه می‌انجامد، بلکه زمینه‌ساز بهره‌وری، افزایش انگیزه و تعهد فردی نیز خواهد بود. در این تحلیل، به بررسی هر یک از کدهای این زیرمولفه پرداخته می‌شود: یکی از خبرگان بیان کرد: "ارزش‌نهادن به افراد یکی از اصول اساسی در مدیریت دانشگاهی است. وقتی دانشجویان، اساتید و کارکنان احساس کنند که مورد احترام و توجه قرار گرفته‌اند، انگیزه آن‌ها برای مشارکت و ارائه بهترین عملکرد افزایش می‌یابد. این مسئله نه تنها به بهبود محیط یادگیری کمک می‌کند بلکه بهره‌وری و تعهد فردی را نیز تقویت می‌کند." بهره‌وری و زیرمولفه سنجش اثربخشی در سیستم‌های آموزشی و دانشگاهی به‌طور ویژه به ارزیابی و اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و فرآیندها در دستیابی به اهداف آموزشی و پژوهشی پرداخته و عملکرد سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهد. این مولفه به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا بتوانند وضعیت فعلی خود را ارزیابی کنند، بر اساس داده‌های واقعی تصمیم‌گیری کنند و از منابع به بهترین نحو استفاده کنند.

در سیستم‌های آموزشی به تکیه بر علم و پژوهش به‌عنوان ارکان اساسی در فرآیندهای آموزشی و توسعه دانش اشاره دارد. این مولفه و زیرمولفه‌های آن به‌ویژه در دانشگاه‌ها نقشی حیاتی در تقویت پایه‌های علمی و پژوهشی ایفا می‌کنند و به نهادهای آموزشی کمک می‌کنند تا به‌عنوان مراکز تولید و انتقال دانش شناخته شوند.

### عوامل تعدیل‌گر

عوامل تعدیل‌گر در فرآیند کیفیت خدمات آموزشی، عواملی هستند که روابط بین علل ایجادکننده کیفیت خدمات آموزشی و خود کیفیت خدمات آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این عوامل به‌عنوان نیروهایی که بر نحوه تأثیرگذاری سایر عوامل بر کیفیت خدمات آموزشی اثر می‌گذارند، عمل می‌کنند. این عوامل به عواملی گفته می‌شود که می‌توانند ارتباط بین علل و پدیده یا مقوله محوری را تعدیل نمایند



در این بخش، دو مولفه‌ی غنی‌سازی و گسترش دانش به‌عنوان عوامل تعدیل‌گر مطرح هستند که تحلیل و تفسیر این مولفه‌ها و زیرمولفه‌های آن‌ها به وضوح نشان می‌دهد چگونه می‌توانند فرآیند کیفیت خدمات آموزشی را تحت تاثیر قرار دهند. در همین راستا یکی از نخبگان بیان داشت: "این عوامل به‌عنوان نیروهای میانجی عمل می‌کنند که تأثیرگذاری سایر عوامل را بر کیفیت خدمات آموزشی تقویت یا تضعیف می‌کنند. غنی‌سازی محتوای آموزشی و توجه به اکتشافات جدید علمی، دانشگاه‌ها را قادر می‌سازد که فرآیندهای آموزشی را بهبود بخشند و بهره‌وری خود را افزایش دهند."

فرهنگ نقشی اساسی در شکل‌دهی کیفیت خدمات آموزشی ایفا می‌کنند. فرهنگ حاکم بر یک دانشگاه یا موسسه آموزشی می‌تواند به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده در ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش عمل کند، چرا که فرهنگ سازمانی بر نحوه ارتباطات، رفتارها، و فرآیندهای آموزشی تاثیر می‌گذارد. در این راستا، مولفه فرهنگ در دو بخش اصلی قابل بررسی است: فرهنگ حاکم و جو آموزشی و پژوهشی. هر یک از این زیرمولفه‌ها به‌طور مستقل و همچنین در ارتباط با یکدیگر، می‌توانند کیفیت خدمات آموزشی را تحت تاثیر قرار دهند.

مولفه همدلی به‌عنوان یکی از مولفه‌های تاثیرگذار در کیفیت خدمات آموزشی، به روابط انسانی و نحوه تعامل اعضای دانشگاه با یکدیگر توجه دارد. همدلی می‌تواند بر بهبود روابط بین اساتید، دانشجویان و کارکنان تاثیر مثبتی بگذارد و در نهایت کیفیت آموزشی را ارتقاء دهد. این مولفه به‌ویژه در ایجاد فضای حمایتگر و مؤثر برای دانشجویان و همکاران دانشگاهی نقش مهمی ایفا می‌کند. توجه فردی به دانشجویان و همکاران، یکی از اصول اساسی در ایجاد فضای حمایتی و افزایش کیفیت خدمات آموزشی است. این توجه فردی به معنای ارائه یک محیط پذیرای نظر، نیاز و خواسته‌های افراد است که به‌طور مستقیم بر تجربه آموزشی و پژوهشی آن‌ها تاثیر می‌گذارد.

مولفه بهبود مستمر به‌عنوان یکی از مولفه‌های کلیدی در ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی، تاکید دارد بر فرآیندهای همیشگی و مداوم بهبود در تمامی سطوح دانشگاهی. این مولفه شامل مجموعه‌ای از اقدامات و استراتژی‌ها است که به‌طور مستمر در جهت بهبود ساختار، فرآیندها، مدیریت تغییرات و محتوای درسی در دانشگاه‌ها صورت می‌گیرد. بهبود مستمر، از طریق شناسایی مشکلات و چالش‌ها، اصلاح فرآیندها و ساختارهای موجود، و استفاده از فناوری‌های نوین، می‌تواند تاثیر زیادی بر افزایش کیفیت خدمات آموزشی و بهبود تجربه دانشجویان و اساتید داشته باشد.

مولفه شفافیت به‌عنوان یکی از مولفه‌های کلیدی در بهبود کیفیت خدمات آموزشی، تاکید دارد بر ارائه اطلاعات و فرآیندهای شفاف در تمامی سطوح مدیریتی، آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها. شفافیت در این زمینه به معنای ارائه اطلاعات دقیق، روشن و قابل دسترس به تمام اعضای دانشگاه (اساتید، دانشجویان و مدیران) است تا اطمینان حاصل شود که تمامی فرآیندها عادلانه، شفاف و قابل ارزیابی هستند.

مولفه عدالت در زمینه کیفیت خدمات آموزشی و مدیریتی، بر این اصل تأکید دارد که تمامی اعضای دانشگاه (اساتید، دانشجویان، و کارکنان) باید در یک محیط عادلانه و منصفانه فعالیت کنند. عدالت نه تنها در فرآیندهای آموزشی بلکه در تمامی جنبه‌های مدیریتی و سازمانی دانشگاه باید رعایت شود. یکی از زیرمولفه‌های مهم این مولفه، عدالت سازمانی است که به توزیع عادلانه مزایا، فرصت‌ها و منابع در دانشگاه اشاره دارد.

### پیامدهای کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه‌های عراق

پیامدها به جنبه‌هایی اشاره دارد که بهبود آن‌ها نشان‌دهنده افزایش کیفیت خدمات آموزشی ارائه شده به دانشجویان و کارکنان دانشگاه است. این پیامدها منعکس‌کننده توانایی دانشگاه‌ها در توسعه و بهبود کیفیت خدمات آموزشی و پژوهشی و تأثیر آن بر جامعه علمی و آموزشی هستند.

به عنوان یکی از مولفه‌های اصلی پیامدها، بهبود و توسعه از مهمترین آن است. بعنوان مثال توسعه دانش شامل بهبود سطح دانش و اطلاعات اساتید و دانشجویان از طریق پژوهش‌های نوآورانه، دوره‌های آموزشی تخصصی و برنامه‌های تحصیلی میان‌رشته‌ای. این توسعه دانش باید به ارتقاء مهارت‌های علمی و عملی اساتید و دانشجویان در حوزه‌های مختلف کمک کند. یکی از اساتید اظهار کرد: "توسعه دانش به‌ویژه از طریق پژوهش‌های نوآورانه، دوره‌های تخصصی و برنامه‌های میان‌رشته‌ای می‌تواند مهارت‌های علمی و عملی اساتید و دانشجویان را در حوزه‌های مختلف ارتقا دهد. این امر به دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا به محیط‌های علمی و آموزشی پویا و کارآمد تبدیل شوند".

افزایش شهرت دانشگاه به عنوان یک موسسه آموزشی باکیفیت که به نوآوری و تحقیقات علمی اهمیت می‌دهد. این امر از طریق معرفی دستاوردهای علمی، پروژه‌های پژوهشی معتبر و نتایج تحقیقاتی برجسته امکان‌پذیر است. یکی از اساتید اظهار کرد: "شهرت دانشگاه به عنوان یک موسسه آموزشی باکیفیت نه تنها از طریق دستاوردهای علمی و پژوهشی برجسته بلکه از طریق معرفی پروژه‌های تحقیقاتی معتبر و نتایج علمی چشمگیر ممکن می‌شود. این امر به جذب دانشجویان و اساتید نخبه و ارتقاء جایگاه دانشگاه در سطح جهانی کمک می‌کند".

ارتقاء سطح تحصیلی اساتید شامل برنامه‌های آموزشی و پژوهشی برای اساتید به منظور ارتقاء دانش و مهارت‌های تدریسی آن‌ها هستند. آموزش و پژوهش اساتید به تقویت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی اساتید و ارائه فرصت‌های آموزشی و پژوهشی جدید برای آنان اشاره دارد. طراحی و ارائه برنامه‌های تحصیلی که متناسب با نیازهای علمی و شغلی دانشجویان باشد.

مولفه خلق و ایجاد به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در بهبود کیفیت خدمات آموزشی، به فرآیندهای ایجاد و تقویت شرایطی اشاره دارد که در آن، دانشگاه‌ها به تولید ارزش‌های جدید، ارتقاء سطح تعهد و مسئولیت‌پذیری، و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و شغلی برای دانشجویان و کارکنان خود پرداخته‌اند.

دانشگاه‌ها باید به درک و شناسایی نیازهای مختلف دانشجویان و سایر ذینفعان آموزشی بپردازند تا بتوانند برنامه‌های آموزشی و پشتیبانی بهتری ارائه دهند. این امر از طریق ارتباط مستمر با دانشجویان، نظرسنجی‌ها، و ارزیابی‌های دوره‌ای انجام می‌شود. فرآیندهای آموزشی و پژوهشی باید به گونه‌ای طراحی شوند که ارزش واقعی برای دانشجویان ایجاد کنند. این ارزش می‌تواند شامل فراهم کردن فرصت‌های شغلی پس از فارغ‌التحصیلی، ارائه مهارت‌های کاربردی و افزایش دانش علمی و فنی باشد. دانشگاه‌ها می‌توانند از طریق فعالیت‌های تحقیقاتی و فناوری‌های نوآورانه، ارزش و ثروت‌آفرینی ایجاد کنند که علاوه بر تقویت برند دانشگاه، به جامعه و صنعت نیز سود برساند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در ارتباط با علل ایجاد کننده کیفیت خدمات شامل مولفه‌های بسیاری است که تشریح می‌گردد. مولفه مدیریت و رهبری به عنوان یکی از ارکان اساسی کیفیت خدمات آموزشی می‌باشد. یافته‌ها نشان داد که وجود رهبری مؤثر و شفاف، نقش کلیدی در هدایت دانشگاه‌ها به سمت اهداف آموزشی دارد. این نتایج با مطالعاتی مانند پژوهش هرن (۲۰۱۹) و کولینز و همکاران (۲۰۱۹) همسو است که تأثیر رهبری را بر بهبود کیفیت خدمات تأیید کرده‌اند. همچنین گراسیا زامبرانو و همکاران (۲۰۲۰) مدیریت و رهبری درست را از مهمترین عوامل تأثیر گذار بر کیفیت آموزشی دانسته اند.

مدیریت آموزشی، شامل برنامه‌ریزی، نظارت و اجرای دقیق برنامه‌های درسی است که نقش محوری در کیفیت آموزشی ایفا می‌کند. یافته‌ها نشان داد که ضعف در این حوزه می‌تواند تأثیرات منفی جدی بر کیفیت خدمات آموزشی داشته باشد. یافته‌ها حاکی از آن است که مدیریت پژوهشی کارآمد می‌تواند به تولید دانش و ارتقای کیفیت علمی دانشگاه کمک کند. مدیریت آموزشی کارآمد در برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای برنامه‌های درسی و آموزشی تأثیر گذار است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ضعف در این حوزه می‌تواند کیفیت خدمات آموزشی را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. در این راستا نبود مدیریت پژوهشی اثربخش یکی از عوامل ضعف در تولید دانش و ارتقای کیفیت علمی دانشگاه‌هاست. در این راستا برنامه‌ریزی مستمر برای بهبود خدمات آموزشی و پژوهشی، عنصری حیاتی برای توسعه کیفیت خدمات است. مؤلفه بهبود و توسعه، نقش مهمی در ارتقای کیفیت خدمات آموزشی دارند. بهبود فرآیندهای اداری می‌تواند زمان و هزینه‌های اضافی را کاهش داده و کارایی را افزایش دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که این امر یکی از نیازهای ضروری دانشگاه‌های دولتی عراق است. کمبود زیرساخت‌ها و فناوری‌های به‌روز یکی از چالش‌های اصلی است که باعث کاهش کیفیت خدمات آموزشی شده است. بازنگری و توسعه مستمر برنامه‌های آموزشی برای پاسخگویی به نیازهای متغیر دانشجویان و جامعه ضروری است. یافته‌های ذکر شده با نتایج به دست آمده در پژوهش‌های پیشین نیز مطابقت دارد (6, 9-11, 15).

مدیریت بهینه منابع و استفاده بهینه از منابع انسانی، مالی و مادی یکی از عوامل مهم در بهبود کیفیت خدمات آموزشی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که ضعف در این زمینه یکی از موانع اساسی است. به همین ترتیب بهبود مدیریت دانش از طریق ایجاد سیستم‌های

مؤثر برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تجربیات، نقش مهمی در ارتقای کیفیت خدمات آموزشی دارد. این موضوع نیاز به داده‌ها و اطلاعات اشتراکی نیز دارد. طراحی و اجرای سیاست‌های مدیریتی مبتنی بر شواهد و داده‌های دقیق می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری‌ها کمک کند. مدیریت مالی به عنوان یکی از پایه‌های اصلی کیفیت خدمات آموزشی بررسی شد. تحلیل‌ها نشان می‌دهد که دانش مالی کافی در سطح مدیریت دانشگاه‌ها می‌تواند به تخصیص بهینه منابع کمک کند. یافته‌ها حاکی از آن است که نبود برنامه‌ریزی دقیق در مدیریت بودجه، یکی از عوامل محدودکننده کیفیت خدمات آموزشی است و بالعکس زمانی که این برنامه‌ریزی‌ها وجود داشته باشد، باعث بهبود کیفیت خدمات آموزشی می‌شود. این موضوع در پژوهش‌های پیشین (6, 9-11, 15) نیز تأیید شده است.

نتایج نشان داد که مشخص بودن اهداف سازمانی دانشگاه، هدفمندی اساتید و کارکنان، وضوح اهداف و هم‌راستایی اهداف سازمانی و فردی تأثیر بسزایی در کیفیت خدمات آموزشی دارد. اعتماد دانشجویان و اعتماد در سطح سازمانی و بین کارکنان و دانشجویان به عنوان محرک‌های اصلی در افزایش کیفیت خدمات آموزشی شناسایی شدند. نتایج نشان داد که محیط یادگیری، محیط کار، محیط‌های حمایتی و انگیزشی، چه برای یادگیری و چه برای کار، از اهمیت بالایی برخوردارند و در افزایش رضایت و بهره‌وری مؤثرند. عوامل همبسته با علل کیفیت خدمات آموزشی نیز یکی دیگر از اجزای شش سی است. در این راستا توسعه دانش و دسترسی به اطلاعات دقیق، نقش مهمی در تقویت کیفیت خدمات آموزشی دارد. ارتباطات مؤثر با صنایع، نیازهای شغلی دانشجویان را بهتر تأمین می‌کند. همکاری با دولت، حمایت‌های مالی و قانونی را تضمین می‌کند و همکاری بین دانشگاه‌ها، زمینه‌ساز تبادل دانش و تجربه است. از طرفی آموزش کارکنان که یکی از عوامل همبسته است نشان می‌دهد که یادگیری مداوم کارکنان، مهارت‌ها و دانش آن‌ها را بهبود و تشویق به نوآوری در آموزش، خدمات را بهبود می‌بخشد. برنامه ریزی بلندمدت که مرتبط با تصمیمات و برنامه ریزی استراتژیک است نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری‌های بلندمدت، پایداری خدمات آموزشی را تضمین می‌کند. برنامه‌ریزی دقیق، اهداف بلندمدت را محقق می‌سازد و در این برنامه ریزی بازخورد از اصول مهم است. متغیرهای میانجی به‌عنوان عواملی شناسایی شدند که ارتباط بین کیفیت خدمات آموزشی و پیامدهای آن را تسهیل می‌کنند. طبق یافته‌ها کار تیمی، یکی از عوامل کلیدی در بهبود کیفیت خدمات آموزشی است. همکاری و هم‌افزایی میان اعضای تیم، محیطی سازنده و پویا ایجاد می‌کند که می‌تواند به ارتقای بهره‌وری و کیفیت خدمات آموزشی کمک کند. به همین ترتیب خودارزیابی، امکان تحلیل عملکرد فردی و سازمانی را فراهم می‌آورد و باعث شناسایی نقاط قوت و ضعف می‌شود. به همین ترتیب ارزیابی دقیق و سیستماتیک، نقش مهمی در بهبود کیفیت خدمات آموزشی دارد. تنوع در روش‌های ارزیابی، امکان دستیابی به نتایج جامع‌تر و دقیق‌تر را فراهم می‌کند و ارائه بازخورد مستمر و سازنده، به اصلاح و بهبود فرآیندهای آموزشی کمک می‌کند. افزایش انگیزه دانشجویان، نقش مهمی در بهبود یادگیری و ارتقای سطح رضایت آنان که یکی از پیامدهای کیفیت خدمات آموزشی است دارد. انگیزه بالای اساتید، تأثیر مستقیمی بر کیفیت تدریس و خدمات آموزشی دارد. به همین ترتیب ارتباطات مؤثر و تعامل مثبت میان اعضای دانشگاه، محیطی حمایتی و خلاقانه ایجاد می‌کند. ارتباطات برون‌سازمانی، امکان همکاری با نهادها و سازمان‌های مختلف را فراهم کرده و کیفیت خدمات را ارتقا می‌دهد. تعاملات بین‌المللی و تبادل دانش و تجربیات

با دانشگاه‌های دیگر، یکی از عوامل مؤثر در بهبود کیفیت خدمات آموزشی است. برخی تسهیل‌کنندگان در دانشگاه‌ها و محیط خارجی آن وجود دارد که باعث بهبود کیفیت خدمات می‌شود. مراکز ارتباط با جامعه، نقش مهمی در انتقال دانش و تجربه به جامعه ایفا می‌کنند. مراکز رشد، امکانات لازم برای توسعه ایده‌ها و نوآوری‌ها را فراهم می‌کنند و نقش مؤثری در ارتقای کیفیت آموزشی دارند. به همین ترتیب ایجاد و بهبود زیرساخت‌های آموزشی، پایه‌ای برای ارائه خدمات باکیفیت‌تر فراهم می‌آورد. رویکرد علمی در تمامی سطوح دانشگاه، کیفیت خدمات آموزشی را بهبود می‌بخشد و توجه به پژوهش و ایجاد فرهنگ تحقیق و توسعه، یکی از عوامل مؤثر در افزایش کیفیت خدمات آموزشی است. این نتایج نیز در پژوهش‌های پیشین مورد تأیید قرار گرفته است (6, 9-15, 17, 18).

در این پژوهش، متغیرهای تعدیل‌گر به‌عنوان عواملی شناسایی شدند که ارتباط بین علل ایجادکننده کیفیت خدمات آموزشی و خود کیفیت خدمات آموزشی را تعدیل می‌کنند. غنی‌سازی رشته‌های تحصیلی، امکان ارائه برنامه‌های متنوع‌تر و متناسب با نیازهای جامعه و بازار کار را فراهم می‌کند و گسترش دانش از طریق افزایش پژوهش‌ها و تولید محتوای علمی، به ارتقای کیفیت خدمات آموزشی کمک می‌کند. فرهنگ حاکم بر دانشگاه، نقش کلیدی در ایجاد محیطی مطلوب برای یادگیری و تحقیق دارد و جو آموزشی و پژوهشی مثبت، انگیزه دانشجویان و اساتید را افزایش داده و باعث بهبود عملکرد آنان می‌شود. از طرفی توجه به نیازهای فردی دانشجویان و اساتید، احساس ارزشمندی را در آنان تقویت می‌کند. بهبود ساختارها و فرآیندهای اداری و آموزشی، کارآمدی و اثربخشی دانشگاه را افزایش داده و مدیریت تغییرات به شیوه‌ای اثربخش، از مقاومت در برابر تغییر کاسته و کیفیت خدمات را بهبود می‌بخشد. تغییرات در راستای بهبود محتوای آموزشی، تضمینی برای ارائه خدمات باکیفیت‌تر و پاسخگویی به نیازهای روز جامعه است. شفافیت رویه‌ها، اعتماد میان اعضای دانشگاه را افزایش داده و فرآیندهای تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد و شفافیت در بیان نیازهای آموزشی و پژوهشی، تخصیص بهتر منابع را ممکن می‌سازد. در ارتباط با پیامدهای مثبت کیفیت خدمات آموزشی، بهبود کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه‌های دولتی عراق پیامدهای متعددی به همراه دارد که در دو دسته کلی "بهبود و توسعه" و "خلق و ایجاد" تشریح می‌شوند. در ارتباط با بهبود و توسعه، ارتقای کیفیت خدمات آموزشی باعث می‌شود دانشجویان و اساتید به دانش پیشرفته‌تر و به‌روزتر دسترسی پیدا کنند، که این امر در توسعه علمی کشور نیز نقش بسزایی دارد. بهبود ارتباطات میان دانشگاه‌ها، صنعت و دولت به توسعه همکاری‌های پژوهشی و عملیاتی منجر می‌شود. ایجاد محیطی حمایتی و با کیفیت، به جذب و پرورش استعدادها برتر کمک می‌کند. چراکه با افزایش کیفیت خدمات آموزشی، امکان دسترسی به منابع بین‌المللی و تبادلات علمی نیز فراهم می‌شود و این موضوع مجدداً به بهبود استعدادهای درخشان کمک می‌کند. این یافته‌ها در مطالعات پیشین نیز مورد تأیید قرار گرفته است (11-13, 16-19).

در راستای پیشنهادات مدیریتی باید گفت توسعه زیرساخت‌های فناوری نقش کلیدی در بهبود کیفیت خدمات آموزشی ایفا می‌کند. در این راستا، دانشگاه‌های دولتی عراق باید از طریق نصب تخته‌های هوشمند، سیستم‌های ویدئو کنفرانس، و دستگاه‌های پخش محتوای دیجیتال، تهیه رایانه‌ها و لپ‌تاپ‌های به‌روز برای استفاده در کلاس‌های درس و آزمایشگاه‌ها، ایجاد شبکه‌های پرسرعت و پایدار در دانشگاه‌ها برای استفاده کارکنان و دانشجویان، ارائه اینترنت رایگان یا کم‌هزینه در محوطه دانشگاه‌ها برای دسترسی به

منابع آنلاین آموزشی، ایجاد و استفاده از پلتفرم‌هایی مانند Moodle یا Blackboard برای ارائه دروس، ارسال تکالیف، و ارتباط مؤثر بین اساتید و دانشجویان. و آموزش کارکنان و دانشجویان برای استفاده مؤثر از این سامانه‌ها به این موضوع کمک نمایند. همچنین ایجاد سامانه‌های ارتباطی پیشرفته، طراحی اپلیکیشن‌ها و سیستم‌های پیام‌رسان داخلی برای اطلاع‌رسانی سریع به دانشجویان و کارکنان، استفاده از فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی برای پاسخ‌گویی سریع به پرسش‌ها و نیازهای آموزشی، دیجیتال‌سازی منابع کتابخانه‌ای و ایجاد دسترسی آنلاین به کتاب‌ها، مقالات، و نشریات معتبر، عضویت در پایگاه‌های علمی بین‌المللی مانند Elsevier یا Springer برای ارتقای دسترسی به تحقیقات جدید.

همچنین طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای شغلی از موضوعات مهم است. بدین منظور ابتدا ارزیابی نیازهای آموزشی از طریق انجام نظرسنجی و بررسی عملکرد کارکنان برای شناسایی مهارت‌ها و دانش‌های موردنیاز و تحلیل چالش‌های موجود در فرایندهای تدریس و مدیریت آموزشی صورت می‌گیرد. سپس طراحی دوره‌های آموزشی در زمینه‌های تدریس نوین، روش‌های ارزیابی، مدیریت کلاس، و روان‌شناسی آموزشی و ارائه آموزش‌های عملی در حوزه فناوری آموزشی، استفاده از سامانه‌های مدیریت یادگیری و ابزارهای هوشمند تدریس، توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریتی، برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهایی برای تقویت توانایی‌های رهبری اعضای هیئت علمی در مدیریت دانشجویان و پروژه‌های آموزشی، ارائه دوره‌هایی برای بهبود تعاملات بین اساتید، کارکنان، و دانشجویان، توسعه مهارت‌هایی برای افزایش بهره‌وری و مدیریت بهتر زمان در تدریس و فعالیت‌های پژوهشی، برنامه‌هایی برای اعزام کارکنان به دانشگاه‌های پیشرفته جهت یادگیری تکنیک‌ها و روش‌های جدید تدریس و پژوهش، دعوت از اساتید و متخصصان خارجی برای برگزاری دوره‌های آموزشی و سخنرانی‌ها، ایجاد دسترسی به دوره‌های آنلاین معتبر از پلتفرم‌هایی مانند Coursera، edX، یا Khan Academy، توسعه مهارت‌های یادگیری مستقل و آموزش مداوم برای کارکنان، آموزش مهارت‌های پیشرفته پژوهش و نگارش مقالات علمی در مجلات معتبر، ارائه دوره‌هایی در زمینه استفاده از ابزارهای تحلیل داده و نرم‌افزارهای آماری، طراحی کارگاه‌هایی برای ارتقای مهارت‌های تدریس مبتنی بر تحقیق، تشویق به استفاده از روش‌های نوین تدریس مانند یادگیری مشارکتی، آموزش مبتنی بر مسئله، و یادگیری ترکیبی.

در ارتباط با تحقیقات آینده، باتوجه به اهمیت آموزش‌های مبتنی بر فناوری باتوجه به مولفه‌های استخراجی پیشنهاد می‌گردد موضوع "بررسی تأثیر یادگیری مبتنی بر فناوری‌های نوظهور (مانند واقعیت مجازی و واقعیت افزوده) بر کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه‌های دولتی عراق" انجام گیرد. این تحقیق می‌تواند بر روی تأثیر استفاده از فناوری‌های نوظهور مانند واقعیت مجازی (VR) و واقعیت افزوده (AR) در بهبود فرآیندهای تدریس، یادگیری و تعامل دانشجویان و اساتید متمرکز باشد. هدف این است که مشخص شود آیا این فناوری‌ها می‌توانند کیفیت خدمات آموزشی، سطح یادگیری دانشجویان و رضایت کلی آنان از فرایند آموزشی را افزایش دهند. محدودیت تحقیق نیز عدم دسترسی و وجود خبرگان دانشگاهی در کشور عراق است.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

## حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## منابع

1. Bezi A, Fakoori H, Bayani AA, Saemi H. Design and Validation of an Environmental Education Curriculum Model for Higher Education Based on the "Aker" Approach. Iranian Journal of Educational Sociology. 2024;7(1):79-90. doi: 10.61838/kman.ijes.7.1.8.
2. Rukhiran M, Wong-In S, Netinant P. IoT-Based Biometric Recognition Systems in Education for Identity Verification Services: Quality Assessment Approach. Ieee Access. 2023;11:22767-87. doi: 10.1109/access.2023.3253024.
3. Miller S, Parker L. Quality and evaluation challenges in higher education online learning: A systematic review. Journal of Educational Technology Systems. 2024;53(1):1-16. doi: 10.1177/00472395211013745.
4. Marzuki SN, Muljan M, Haslinda H, Affandi L. Soft Skill and Hard Skill Development Model in Improving the Quality of Human Resources in the Higher Education Environment. QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama. 2024;16(1):571-82. doi: 10.37680/qalamuna.v16i1.5070.
5. Mahardhani AJ. The Role of Public Administration in Improving the Quality of Education Services in Primary Schools. Indo-Mathedu Intellectuals Journal. 2023;4(2):1370-81. doi: 10.54373/imeij.v4i2.363.
6. Mahmoudi M. Assessing the quality of e-learning services using the fuzzy SERVQUAL approach. Higher Education Letter. 2022;15(57):57-86.
7. Uzair-ul-Hassan M. An Analysis of Fairness and Quality Issues in Online Assessment at Higher Education in Pakistan. Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences. 2023;11(4). doi: 10.52131/pjhss.2023.1104.0713.
8. Tekel E, Su A. Access versus Quality Trade-off: How Citizen-Centered Is the Public Policy Making in the Expansion of the Turkish Higher Education System? Citizen-Centered Public Policy Making in Turkey2023. p. 385-404.
9. Yousefi M, Jahantab Z, Khadem Rezayan M. Educational service quality in a type 1 medical university based on the SERVQUAL model from the perspective of faculty members of various affiliated schools. Development Strategies in Medical Education. 2021;8(3):1-10. doi: 10.52547/dsme.8.3.1.
10. El Alfy S, Abukari A. Revisiting perceived service quality in higher education: Uncovering service quality dimensions for postgraduate students. Journal of Marketing for Higher Education. 2020;30(1):1-25. doi: 10.1080/08841241.2019.1648360.
11. Phonthanukitithaworn C, Wongsachia S, Naruetharadhol P, Thipsingh S, Senamitr T, Ketkaew C. Managing educational service quality and loyalty of international students: A case of international colleges in Thailand. Cogent Social Sciences. 2022;8(1). doi: 10.1080/23311886.2022.2105929.

12. Sibai MT, Bay Jr B, Dela Rosa R. Service Quality and Student Satisfaction Using ServQual Model: A Study of a Private Medical College in Saudi Arabia. *International Education Studies*. 2021;14(6):51-8.
13. Ramdhani MA, Maylawati DS, Priatna T, Sugilar H. Service Quality Parameters of E-Learning in Higher Education. 2021. doi: 10.2991/assehr.k.210715.030.
14. Wu H, Lin H. A Hybrid Approach to Develop an Analytical Model for Enhancing the Service Quality of E-learning. *Computers & Education*. 2021;58(4):1318-38. doi: 10.1016/j.compedu.2011.12.025.
15. Dai DN, Khoi BH, Lam NH, Van Chuong N, editors. *The Relationship Among Education Service Quality, University Reputation and Behavioral Intention in Vietnam*. International Econometric Conference of Vietnam; 2019: Springer, Cham.
16. Satuti JR, Sunaryanto S, Nuris DM. Does Student Satisfaction Mediate the Correlation Between E-Learning Service Quality, Academic Engagement and Academic Achievement? *Jabe (Journal of Accounting and Business Education)*. 2020;5(1):38. doi: 10.26675/jabe.v5i1.12699.
17. Golabchi H, Kiaee M, Kameli MJ. Designing a Superior Service Delivery Model in Education to Enhance Public Satisfaction. *Iranian Journal of Educational Sociology*. 2024;7(1):189-97. doi: 10.61838/kman.ijes.7.1.18.
18. Stribbell H, Duangekanong S. Satisfaction as a key antecedent for word of mouth and an essential mediator for service quality and brand trust in international education. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2022;9(1):438. doi: 10.1057/s41599-022-01459-z.
19. Ali M, Amir H, Ahmed M. The role of university switching costs, perceived service quality, perceived university image and student satisfaction in shaping student loyalty. *Journal of Marketing for Higher Education*. 2021:1-22. doi: 10.1080/08841241.2021.1975184.