



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



University Strategy and its Impact on the Sustainability of Knowledge Production: A Field Study at the Tikrit University

Mahmood Fawzi Hameed*, Tahseen Fadel Mohammed

College of Management and Economics/ Tikrit University

Keywords:

University Strategy, Knowledge
Production Sustainability, Tikrit
University, Sustainable Development.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	16 Feb. 2026
Received in revised form	18 Feb. 2026
Accepted	08 Mar. 2026
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Mahmood Fawzi Hameed

College of Management and
Economics/ Tikrit University



Abstract: This study aimed to analyze the impact of university strategy on achieving knowledge production sustainability, through a field study conducted at the University of Tikrit, in light of the rapid challenges facing higher education, particularly those related to enhancing scientific research and ensuring the continuity and quality of knowledge. The study was grounded in the assumption that adopting an integrated university strategy contributes to supporting knowledge production and sustaining it over the long term. The study adopted the descriptive-analytical approach, as it is appropriate to the nature and objectives of the research. Data were collected using a questionnaire distributed to a sample of (199) faculty members at the University of Tikrit. The questionnaire consisted of two main sections: The first measured university strategy through its dimensions (visionary, organizational and administrative, academic and research, and technological and supportive), while the second addressed knowledge production sustainability. The validity and reliability of the instrument were verified using appropriate statistical methods, and the data were analyzed using SPSS V26 and AMOS V24. The results of the descriptive analysis indicated that the level of university strategy implementation at the University of Tikrit was moderate with a tendency toward improvement, whereas the level of knowledge production sustainability was moderate.

Furthermore, the inferential analysis revealed a positive and statistically significant correlation between the dimensions of university strategy and knowledge production sustainability. The multiple regression analysis confirmed a significant effect of the university strategy dimensions collectively on knowledge production sustainability, as these dimensions explained a high proportion of the variance in the dependent variable.

The study concluded that enhancing the clarity of strategic vision, improving administrative organization, supporting academic and research activities, and providing a supportive technological infrastructure represent fundamental pillars for achieving sustainable knowledge production. Accordingly, the study recommended adopting an integrated university strategic framework that supports scientific research and strengthens the university's role in building a knowledge society and meeting the requirements of sustainable development.

الاستراتيجية الجامعية وأثرها في استدامة الإنتاج المعرفي: دراسة ميدانية في جامعة تكريت

محمود فوزي حميد

تحسين فاضل محمد

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاستراتيجية الجامعية في تحقيق استدامة الإنتاج المعرفي، من خلال دراسة ميدانية في جامعة تكريت، في ظل التحديات المتسارعة التي يشهدها التعليم العالي، ولا سيما ما يتعلق بتعزيز البحث العلمي وضمان ديمومة المعرفة وجودتها، وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن تبني استراتيجية جامعية متكاملة يساهم في دعم الإنتاج المعرفي واستدامته على المدى الطويل، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته طبيعة الموضوع وأهدافه، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة، التي وُزعت على عينة مكونة من (199) تدريسيًا من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تكريت، وتكونت الاستبانة من محورين رئيسيين: الأول يقيس الاستراتيجية الجامعية بأبعادها (الرؤيوي، التنظيمي والإداري، الأكاديمي والبحثي، التكنولوجي والرقمي)، فيما تناول المحور الثاني استدامة الإنتاج المعرفي، وقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، واعتمد برنامج (SPSS V26) و(AMOS V24) في تحليل البيانات، أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق الاستراتيجية الجامعية في جامعة تكريت جاء ضمن مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، في حين سجلت استدامة الإنتاج المعرفي مستوى متوسط، كما كشفت نتائج التحليل الاستنتاجي عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستراتيجية الجامعية واستدامة الإنتاج المعرفي، وأثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر معنوي لأبعاد الاستراتيجية الجامعية مجتمعة في استدامة الإنتاج المعرفي، حيث فسرت هذه الأبعاد نسبة مرتفعة من التغير في المتغير التابع، وتوصل البحث إلى أن تعزيز وضوح الرؤية الاستراتيجية، وتطوير التنظيم الإداري، ودعم الأنشطة الأكاديمية والبحثية، وتوفير البنية التكنولوجية الداعمة، تمثل مرتكزات أساسية لتحقيق استدامة الإنتاج المعرفي. وأوصى الباحثان بضرورة تبني إطار استراتيجي جامعي متكامل يساهم في دعم البحث العلمي وتعزيز دور الجامعة في بناء مجتمع المعرفة وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية الجامعية، استدامة الإنتاج المعرفي، جامعة تكريت، التنمية المستدامة.

المقدمة

أصبحت الجامعات في العصر الحديث مؤسسات محورية في بناء المجتمعات المعرفية، إذ لم يعد دورها يقتصر على التعليم ونقل المعرفة، بل توسّع ليشمل إنتاج المعرفة وتطويرها وضمان استدامتها بما يخدم التنمية الشاملة. وفي ظل التحولات العالمية المتسارعة، برزت الاستراتيجية الجامعية بوصفها الإطار المنظم الذي يوجّه سياسات التعليم العالي، ويحدد أولويات البحث العلمي، ويعزز قدرة الجامعة على الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة، وتُعد الاستراتيجية الجامعية اليوم عنصرًا أساسيًا في تحقيق التميز المؤسسي وضمان فاعلية الأداء الأكاديمي والبحثي.

(AlQhtani, 2025)

وتُعرّف الاستراتيجية الجامعية بأنها منظومة متكاملة من الرؤى والأهداف والسياسات والإجراءات التي تعتمدها الجامعات لتوجيه مواردها البشرية والمادية والمعرفية نحو تحقيق رسالتها بعيدة المدى. وتسهم هذه الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الوظائف الرئيسة للجامعة، المتمثلة في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بما يضمن تكامل الأدوار الأكاديمية وتعظيم أثرها المعرفي. كما تؤدي الاستراتيجية دوراً محورياً في تعزيز القدرة التنظيمية للجامعات على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية (Xu et al., 2024).

وفي سياق التحول نحو اقتصاد المعرفة، برز مفهوم استدامة الإنتاج المعرفي بوصفه أحد المؤشرات الجوهرية لفاعلية الجامعات، حيث لم يعد إنتاج المعرفة هدفاً مرحلياً، بل عملية مستمرة تتطلب التخطيط والتقويم والدعم المؤسسي. وتعتمد استدامة الإنتاج المعرفي على وجود بيئة جامعية داعمة للبحث العلمي، وسياسات واضحة للنشر الأكاديمي، وآليات تشجع الابتكار والتكامل بين التخصصات، وهو ما تؤكد الدراسات الحديثة في مجال إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (AlQhtani, 2025).

وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن الجامعات التي تتبنى استراتيجيات واضحة ومرنة تكون أكثر قدرة على تحقيق ديمومة الإنتاج المعرفي وتحسين جودته، من خلال دعم الباحثين، وتوفير البنية التحتية البحثية، وتعزيز التعاون العلمي المحلي والدولي. كما تسهم الاستراتيجية الجامعية في تحويل المعرفة المنتجة إلى قيمة علمية ومجتمعية مستدامة، بما يعزز دور الجامعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Xu et al., 2024).

أصبح التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ضرورة ملحة لضمان استدامة الأداء البحثي والمعرفي، ولا سيما في ظل التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية، مثل محدودية الموارد ومتطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي. وتُعد دراسة أثر الاستراتيجية الجامعية في استدامة الإنتاج المعرفي خطوة أساسية لفهم واقع الأداء الجامعي وتقديم رؤى تطويرية تسهم في تعزيز مكانة الجامعة ودورها في بناء مجتمع المعرفة (AlQhtani, 2025 Xu et al., 2024).

أولاً. مشكلة البحث Research problem: تواجه الجامعات المعاصرة تحديات متزايدة تتعلق بقدرتها على إنتاج المعرفة وضمان استدامتها، في ظل التحولات السريعة في بيئة التعليم العالي، وتزايد متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتنامي دور البحث العلمي في دعم التنمية المستدامة وبناء اقتصاد المعرفة. ورغم إدراك أهمية الاستراتيجية الجامعية بوصفها أداة رئيسة لتوجيه الموارد والطاقات الأكاديمية، إلا أن العديد من الجامعات تعاني من ضعف في التكامل بين مكونات استراتيجياتها المختلفة، الأمر الذي ينعكس سلباً على فاعلية الإنتاج المعرفي وديمومته، يلاحظ أن بعض الجامعات، ومن بينها جامعة تكريت، تواجه تحديات تتعلق بمدى وضوح رؤيتها الاستراتيجية، وفاعلية تنظيمها الإداري، ومستوى دعمها للأنشطة الأكاديمية والبحثية، فضلاً عن جاهزية بنيتها التكنولوجية في تعزيز إنتاج المعرفة واستدامتها. وتتفق هذه المؤشرات مع ما توصلت إليه دراسة (العبيدي، 2022) التي أكدت أن ضعف المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي والبنية الداعمة يؤثر سلباً في فاعلية الإنتاج المعرفي في الجامعات العراقية. كما يبرز سؤال جوهري حول مدى إسهام الاستراتيجية الجامعية المعتمدة فعلياً في دعم الإنتاج المعرفي المستدام، ومدى تأثير أبعادها المختلفة في تحقيق هذا الهدف.

وانطلاقاً مما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة في غياب صورة واضحة ومتكاملة عن طبيعة العلاقة وأثر الاستراتيجية الجامعية في استدامة الإنتاج المعرفي داخل جامعة تكريت، مما يستدعي إجراء دراسة ميدانية تسهم في تشخيص واقع هذه العلاقة، والكشف عن مستوى تأثير الأبعاد الاستراتيجية في دعم ديمومة المعرفة وجودتها.

سؤال البحث الرئيسي

❖ ما أثر الاستراتيجية الجامعية في تحقيق استدامة الإنتاج المعرفي في جامعة تكريت؟

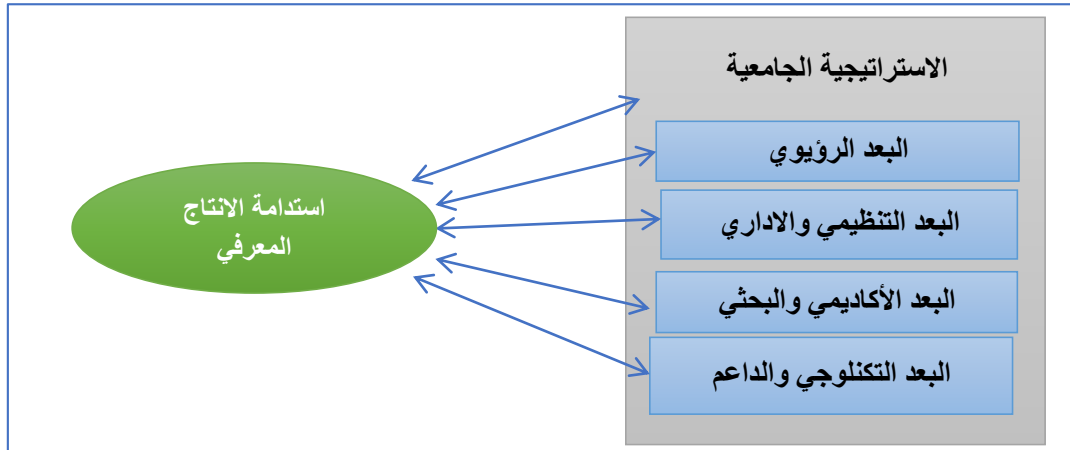
أسئلة البحث الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق الاستراتيجية الجامعية بأبعادها المختلفة (الرؤيوي، التنظيمي والإداري، الأكاديمي، التكنولوجي) في جامعة تكريت؟
 2. ما مستوى استدامة الإنتاج المعرفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تكريت؟
 3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستراتيجية الجامعية واستدامة الإنتاج المعرفي؟
 4. ما حجم تأثير أبعاد الاستراتيجية الجامعية مجتمعة في استدامة الإنتاج المعرفي؟
 5. أي الأبعاد الاستراتيجية أكثر إسهاماً في تحقيق استدامة الإنتاج المعرفي داخل الجامعة؟
- ثانياً. أهداف البحث Research objectives:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تسهم في تعميق الفهم النظري والعملي لدور الاستراتيجية الجامعية في تعزيز استدامة الإنتاج المعرفي، وذلك من خلال:
1. التعرف على مستوى تطبيق الاستراتيجية الجامعية بأبعادها المختلفة (الرؤيوي، التنظيمي والإداري، الأكاديمي والبحثي، والتكنولوجي والرقمي) في جامعة تكريت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
 2. تشخيص واقع استدامة الإنتاج المعرفي في جامعة تكريت، والكشف عن مستوى ديمومة المعرفة وجودتها في ضوء الممارسات الأكاديمية والبحثية المعتمدة.
 3. تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الاستراتيجية الجامعية واستدامة الإنتاج المعرفي، وبيان اتجاهها وقوتها الإحصائية.
 4. قياس أثر أبعاد الاستراتيجية الجامعية، مجتمعةً ومنفردةً، في تحقيق استدامة الإنتاج المعرفي، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في هذا المجال.
 5. تقديم إطار تحليلي علمي يفسر دور الاستراتيجية الجامعية في دعم الإنتاج المعرفي المستدام، بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي والاستنتاجي.
 6. الخروج بمجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها جامعة تكريت بشكل خاص والجامعات العراقية بشكل عام في تطوير استراتيجيتها الجامعية، بما يعزز استدامة الإنتاج المعرفي ويخدم متطلبات التنمية المستدامة في التعليم العالي.

ثالثاً. أهمية البحث The importance of research: تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المتنامي للاستراتيجية الجامعية في توجيه التعليم العالي وتعزيز استدامة الإنتاج المعرفي في ظل التحولات المعرفية والتنظيمية والتكنولوجية المتسارعة. وتبرز أهميتها النظرية في إثراء الأدبيات العلمية وبناء إطار تحليلي يوضح أبعاد الاستراتيجية الجامعية ودورها في دعم ديمومة المعرفة وجودتها، فضلاً عن سد فجوة نسبية في الدراسات العربية، ولا سيما في السياق الجامعي المحلي. أما

عملياً، فتستمد أهميتها من نتائجها الميدانية بجامعة تكريت، التي تفيد القيادات الجامعية وصنّاع القرار في تشخيص واقع الاستراتيجية وتطوير السياسات الأكاديمية والبحثية، وتعزيز بيئة البحث العلمي والإنتاج المعرفي المستدام. كما تمثل نتائجها مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية ذات صلة.

رابعاً. **مخطط البحث الفرضي Hypothetical research plan**: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء أطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط فرضي يفسر طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الحالي والشكل رقم (1) يوضح مخطط البحث الفرضي.



شكل (1): مخطط البحث الفرضي

خامساً. فرضيات البحث Research hypotheses:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الاستراتيجية الجامعية بأبعادها المختلفة وبين استدامة الإنتاج المعرفي في جامعة تكريت.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البعد الرؤيوي للاستراتيجية الجامعية واستدامة الإنتاج المعرفي.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البعد التنظيمي والإداري للاستراتيجية الجامعية واستدامة الإنتاج المعرفي.
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البعد الأكاديمي والبحثي للاستراتيجية الجامعية واستدامة الإنتاج المعرفي.
4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البعد التكنولوجي والداعم للاستراتيجية الجامعية واستدامة الإنتاج المعرفي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد الاستراتيجية الجامعية مجتمعة في استدامة الإنتاج المعرفي في جامعة تكريت.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ البعد الرؤيوي في استدامة الإنتاج المعرفي.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ البعد التنظيمي والإداري في استدامة الإنتاج المعرفي.

3. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ البعد الأكاديمي والبحثي في استدامة الإنتاج المعرفي.

4. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ البعد التكنولوجي والداعم في استدامة الإنتاج المعرفي.

سادساً: حدود البحث Research limitations: تحدد البحث بمجموعة من الحدود التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند تفسير نتائجها وتعميمها، وهي:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصر على دراسة أثر الاستراتيجية الجامعية بأبعادها (الرؤيوي، التنظيمي والإداري، الأكاديمي، التكنولوجي) في استدامة الإنتاج المعرفي، دون تناول متغيرات أخرى مؤثرة.

2. **الحدود المكانية:** أجريت في جامعة تكريت، مما يجعل نتائجها مرتبطة بسياقها المؤسسي وقد تختلف في جامعات أخرى.

3. **الحدود الزمانية:** عكست النتائج واقع الفترة التي جُمعت خلالها البيانات، وقد تتغير بتغير الظروف والسياسات.

4. **الحدود البشرية:** اقتصر العينة على أعضاء الهيئة التدريسية دون فئات أخرى، وهو ما يحد من شمولية وجهات النظر.

سابعاً. منهجية البحث Research methodology:

1. **منهج البحث:** اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي لملاءمته طبيعة البحث، إذ أسهم في تشخيص واقع الاستراتيجية الجامعية وتحليل علاقتها وأثرها في استدامة الإنتاج المعرفي بجامعة تكريت، بالاعتماد على البيانات الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة.

2. **مجتمع وعينة البحث:** تمثل مجتمع البحث بأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تكريت، واختيرت عينة عشوائية مكونة من (199) تدريسيًا، مع مراعاة تمثيل الخصائص الديموغرافية المختلفة لتعزيز موثوقية النتائج.

3. **أداة البحث:** استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت من ثلاثة أجزاء: البيانات الديموغرافية، فقرات قياس أبعاد الاستراتيجية الجامعية الأربعة، وفقرات قياس استدامة الإنتاج المعرفي، واعتمد مقياس ليكرت الخماسي.

4. **صدق وثبات الأداة:** تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها على محكمين مختصين، كما تم قياس ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا، إذ تجاوزت القيم (0.70)، مما يدل على اتساقها الداخلي.

5. **أساليب التحليل الإحصائي:** جرى تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS V26 و AMOS V24، من خلال الإحصاء الوصفي، اختبارات الثبات والتوزيع الطبيعي، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختباري (F) و (R^2)، مع اعتماد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
الإطار النظري

المتغير الأول: الاستراتيجية الجامعية

أولاً. مفهوم الاستراتيجية الجامعية The concept of university strategy: تُعد الاستراتيجية الجامعية من المفاهيم المحورية في إدارة مؤسسات التعليم العالي، إذ تمثل الإطار الفكري والتنظيمي الذي يوجّه عمل الجامعة ويحدد مساراتها المستقبلية في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ويُنظر إلى الاستراتيجية الجامعية على أنها عملية تخطيطية شاملة تستند إلى

تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية (AlQhtani, 2025).

وتشير الاستراتيجية الجامعية إلى مجموعة القرارات والسياسات طويلة الأمد التي تعتمد عليها الجامعات لتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة والتحول المعرفي والتكنولوجية. ولا تقتصر الاستراتيجية الجامعية على الجانب الإداري فقط، بل تمتد لتشمل الجوانب الأكاديمية والبحثية والتنظيمية، بما يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق التميز المؤسسي والاستجابة للتحديات المستقبلية (Xu et al., 2024).

وفي ضوء التحولات العالمية نحو اقتصاد المعرفة، أصبحت الاستراتيجية الجامعية عنصراً حاسماً في تعزيز دور الجامعات كمراكز لإنتاج المعرفة والابتكار. إذ تسهم الاستراتيجية الفاعلة في بناء بيئة جامعية داعمة للإبداع، وتشجع البحث العلمي النوعي، وتعزز الشراكات العلمية، بما ينعكس إيجاباً على استدامة الإنتاج المعرفي وجودته (Guerrero & Urbano, 2024). ويرى (الخصيري، 2018) بأن الاستراتيجية الجامعية إطاراً توجيهي طويل الأمد يحدد رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ويُنسق مواردها لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحسين جودة التعليم وخدمة المجتمع في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً. تعريف الاستراتيجية الجامعية Definition of university strategy: يُعرّف عدد من الباحثين الاستراتيجية الجامعية بأنها عملية تخطيطية منهجية تهدف إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للجامعة، من خلال صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وتحديد السياسات والبرامج اللازمة لتنفيذها، بما يضمن تحقيق التوافق بين إمكانات الجامعة ومتطلبات البيئة المحيطة بها. (Bryson, 2022)

كما تُعرّف الاستراتيجية الجامعية على أنها مجموعة من القرارات والإجراءات طويلة المدى التي تتخذها القيادات الجامعية لتوجيه الموارد البشرية والمادية والمعرفية نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز الأداء الأكاديمي والبحثي، وتحقيق القيمة المضافة للمجتمع. ويؤكد هذا التعريف البعد التنافسي للاستراتيجية الجامعية ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية (Secundo et al., 2023). يمكن النظر إلى الاستراتيجية الجامعية بوصفها عملية متكاملة تهدف إلى توجيه الجامعة نحو تحقيق رسالتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، وضمان استدامة أدائها المعرفي، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي (AlQhtani, 2025).

ثالثاً. أهمية الاستراتيجية الجامعية The importance of university strategy: تنبع أهمية الاستراتيجية الجامعية من كونها الإطار المنظم لعمل الجامعة والموجه لرؤيتها وأولوياتها المستقبلية، إذ تسهم في توحيد الجهود الأكاديمية والإدارية، والانتقال من العمل العشوائي إلى التخطيط العلمي المنهجي، بما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويحقق الأهداف التعليمية والبحثية على المدى الطويل (Bryson, 2022). كما تؤدي دوراً محورياً في دعم البحث العلمي وتعزيز الإنتاج المعرفي من خلال وضع سياسات بحثية واضحة، وتوفير آليات دعم للباحثين، وتشجيع النشر والتعاون العلمي، بما يخلق بيئة جامعية محفزة للإبداع والابتكار، ومرتبطة باحتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية المستدامة (Secundo et al., 2023).

وتبرز أهمية الاستراتيجية الجامعية في تعزيز قدرة الجامعات على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة، واستشراف المستقبل، واتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في

رفع تنافسيتها محليًا ودوليًا، ومواكبة التحول الرقمي ومتطلبات اقتصاد المعرفة (Guerrero & Urbano, 2024). كما تسهم في تحقيق التكامل بين وظائف الجامعة الأساسية (التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع)، مما يعظم الدور المعرفي والتنموي (Xu et al., 2024). وتكمن أهمية الاستراتيجية الجامعية أيضًا في دعم الاستدامة المؤسسية والمعرفية عبر الاستخدام الأمثل للموارد، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز نظم إدارة المعرفة، بما يضمن ديمومة الأداء الأكاديمي والبحثي وتحسين جودة المخرجات العلمية (AlQhtani, 2025).

رابعاً. أبعاد الاستراتيجية الجامعية **Dimensions of the university strategy**

1. **البعد الرؤيوي (الرؤية والرسالة):** يمثل البعد الرؤيوي أحد الأبعاد الأساسية للاستراتيجية الجامعية، إذ يتجسد في صياغة رؤية مستقبلية واضحة تعكس طموحات الجامعة وتوجهاتها الاستراتيجية بعيدة المدى، إلى جانب تحديد رسالتها التي توضح غاياتها الأساسية ودورها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ويسهم هذا البعد في توجيه القرارات الاستراتيجية وتوحيد الجهود المؤسسية نحو أهداف مشتركة، كما يعزز وضوح الاتجاهات المستقبلية للجامعة ويزيد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية (Bryson, 2022).

2. **البعد التنظيمي والإداري:** يرتبط البعد التنظيمي والإداري بقدرة الاستراتيجية الجامعية على بناء هياكل تنظيمية مرنة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتطوير نظم الحوكمة والإدارة الجامعية. ويُعد هذا البعد ضروريًا لضمان تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة، وتحقيق الانسجام بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، وتعزيز فعالية اتخاذ القرار داخل الجامعة، بما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي (Secundo et al., 2023).

3. **البعد الأكاديمي والتعليمي:** يُعنى البعد الأكاديمي والتعليمي بتوجيه البرامج الدراسية وطرائق التدريس بما ينسجم مع متطلبات سوق العمل والتحول المعرفية الحديثة. وتسهم الاستراتيجية الجامعية في تطوير المناهج، وتحسين جودة التعليم، وتعزيز التعلم المستمر، بما يضمن إعداد خريجين يمتلكون مهارات معرفية وتطبيقية قادرة على المنافسة والمساهمة في التنمية المستدامة (Marginson, 2023).

4. **البعد التكنولوجي والداعم:** يرتبط البعد التكنولوجي والداعم بمدى قدرة الاستراتيجية الجامعية على توظيف التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في التعليم والبحث والإدارة. ويشمل ذلك اعتماد أنظمة التعلم الإلكتروني، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز استخدام التقنيات الذكية في دعم العملية الأكاديمية والبحثية، بما يسهم في تحسين جودة الأداء الجامعي وزيادة كفاءة الإنتاج المعرفي. (Selwyn, 2024)

المتغير الثاني: استدامة الإنتاج المعرفي

أولاً: مفهوم استدامة الإنتاج المعرفي **The concept of the sustainability of knowledge production**

تُعد استدامة الإنتاج المعرفي من المفاهيم الحديثة في أدبيات التعليم العالي وإدارة المعرفة، إذ تشير إلى قدرة المؤسسات الأكاديمية على إنتاج المعرفة بصورة مستمرة ومنظمة، مع الحفاظ على جودتها وتوظيفها بما يخدم الأهداف التعليمية والبحثية والتنموية. ولا يقتصر هذا المفهوم على الكم المعرفي المنتج، بل يشمل استمرارية البحث العلمي، وتطويره، وضمان انتقال المعرفة عبر الأجيال الأكاديمية المختلفة (Nonaka & Takeuchi, 2022).

ويرتبط مفهوم استدامة الإنتاج المعرفي بقدرة الجامعة على توفير بيئة مؤسسية داعمة للبحث العلمي، تتسم بالمرونة التنظيمية، وتكامل السياسات البحثية، وتوافر الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية. وتُعد هذه البيئة عاملاً حاسماً في ضمان ديمومة النشاط البحثي وتحفيز الابتكار الأكاديمي، بما يحقق التراكم المعرفي ويمنع الانقطاع في الإنتاج العلمي (Secundo et al., 2023).

كما يُنظر إلى استدامة الإنتاج المعرفي على أنها عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى تحويل المعرفة من مجرد مخرجات بحثية إلى مورد استراتيجي طويل الأمد، يمكن استثماره في تطوير التعليم، ودعم اتخاذ القرار، وخدمة المجتمع. ويتطلب ذلك وجود نظم فعالة لإدارة المعرفة تضمن حفظ المعرفة ونشرها وتبادلها داخل المؤسسة الأكاديمية وخارجها (Alavi & Leidner, 2023).

ثانياً. تعريف استدامة الإنتاج المعرفي **Defining the sustainability of knowledge production**

يُعرّف بعض الباحثين استدامة الإنتاج المعرفي بأنها القدرة المؤسسية على ضمان الاستمرارية في إنتاج المعرفة الجديدة، وتطويرها، ونقلها، وتوظيفها بطريقة منهجية، بما يحافظ على جودتها وقيمتها العلمية على المدى الطويل. ويركّز هذا التعريف على البعد المؤسسي والتنظيمي لاستدامة المعرفة داخل الجامعات (Rowley, 2022).

كما تُعرّف استدامة الإنتاج المعرفي على أنها مجموعة من العمليات والممارسات التي تهدف إلى دعم البحث العلمي المستدام، وتعزيز النشر الأكاديمي، وبناء القدرات البحثية للأفراد، بما يضمن التراكم المعرفي واستمرارية الابتكار في المؤسسات الأكاديمية. ويؤكد هذا التعريف على أهمية العنصر البشري في تحقيق الاستدامة المعرفية (Guerrero & Urbano, 2024).

يمكن النظر إلى استدامة الإنتاج المعرفي بوصفها عملية شمولية تهدف إلى ضمان ديمومة المعرفة المنتجة داخل الجامعات، وتعزيز جودتها، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الأكاديمية واحتياجات المجتمع، بما يساهم في بناء مجتمع المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة (AlQhtani, 2025). وتُعرّف استدامة الإنتاج المعرفي بأنها ضمان استمرار توليد المعارف وتوظيفها بطريقة صحيحة عبر الزمن، من خلال دعم الأبحاث العلمية وتوفير بيئة عمل تنظيمية وتقنية داعمة مما ينعكس إيجاباً على جودة مخرجات العملية التعليمية وتعزيز أثرها المجتمعي (العبيدي، 2020).

ثالثاً. أهمية استدامة الإنتاج المعرفي **The importance of sustaining knowledge production**

أهمية استدامة الإنتاج المعرفي من كونها الأساس الذي يمكن الجامعات من الاستمرار في أداء دورها العلمي والبحثي بفاعلية، من خلال ضمان ديمومة إنتاج المعرفة وتعزيز التراكم المعرفي وتجنّب الاعتماد على إنتاج مؤقت أو غير متجدد (Rowley, 2022). كما تساهم في تحسين جودة البحث العلمي عبر الانتقال من التركيز على الكم إلى النوع، ودعم الابتكار والنشر الرصين، بما يعزز موثوقية الإنتاج البحثي ومكانة الجامعة في التصنيفات الأكاديمية العالمية (Guerrero & Urbano, 2024). وتبرز أهمية استدامة الإنتاج المعرفي في دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ربط البحث العلمي بحاجات المجتمع وتقديم حلول علمية للتحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحويل المعرفة إلى أداة فاعلة في دعم السياسات العامة والتنمية الشاملة (Trencher et al., 2022). كما تساهم في تعزيز كفاءة إدارة المعرفة داخل الجامعات عبر

حفظ المعرفة وتوثيقها وتداولها، بما يمنع فقدانها ويدعم التعلم المؤسسي وتطوير البرامج الأكاديمية والبحثية. (Alavi & Leidner, 2023) وتسهم استدامة الإنتاج المعرفي كذلك في تطوير رأس المال البشري الأكاديمي، وتشجيع الاستمرار في البحث وبناء القدرات البحثية، واستقطاب الكفاءات وتعزيز التعاون العلمي، بما يضمن ديمومة الابتكار والإبداع. (Secundo et al., 2023) وأخيراً، تُعدّ عنصرًا استراتيجيًا في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال تحسين السمعة الأكاديمية وزيادة التأثير العلمي وتعزيز الحضور الدولي، وضمان التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي (Unesco, 2023).

رابعاً. أبعاد استدامة الإنتاج المعرفي Dimensions of the sustainability of knowledge production

1. **بعد الاستمرارية البحثية:** يشير بعد الاستمرارية البحثية إلى قدرة الجامعة على ضمان استمرار النشاط البحثي وعدم انقطاعه عبر الزمن، من خلال دعم الباحثين، وتوفير التمويل المستدام، وتبني سياسات واضحة تشجع البحث طويل الأمد. ويُعد هذا البعد أساساً لاستدامة الإنتاج المعرفي، إذ يضمن التراكم العلمي وتطوير الأفكار البحثية بدل الاكتفاء بإنتاج معرفي ظرفي أو متقطع (Rowley, 2022).
2. **بعد جودة الإنتاج المعرفي:** يركز هذا البعد على ضمان جودة المعرفة المنتجة من حيث الأصالة، والموثوقية، والقيمة العلمية، ومدى إسهامها في تطوير الحقول المعرفية المختلفة. وتُعدّ الجودة عنصراً محورياً في استدامة الإنتاج المعرفي، إذ تسهم البحوث عالية الجودة في تعزيز السمعة الأكاديمية للجامعة، وزيادة تأثيرها العلمي، وضمان استمرارية الإفادة من المعرفة المنتجة على المدى الطويل (Guerrero & Urbano, 2024).
3. **بعد إدارة المعرفة:** يتعلق بعد إدارة المعرفة بقدرة الجامعة على حفظ المعرفة المنتجة، وتنظيمها، وتبادلها، وتوظيفها بكفاءة داخل المؤسسة الأكاديمية. ويشمل ذلك توثيق البحوث، وإنشاء قواعد بيانات معرفية، وتعزيز ثقافة المشاركة المعرفية بين الباحثين. ويسهم هذا البعد في منع فقدان المعرفة وضمان انتقالها بين الأجيال الأكاديمية، بما يعزز الاستدامة المعرفية (Alavi & Leidner, 2023).
4. **بعد توظيف المعرفة وخدماتها للمجتمع:** يُعنى هذا البعد بمدى قدرة الجامعة على تحويل المعرفة المنتجة إلى قيمة تطبيقية تسهم في حل مشكلات المجتمع ودعم التنمية المستدامة. ويتحقق ذلك من خلال ربط البحث العلمي بحاجات المجتمع، وتعزيز الشراكات مع المؤسسات المختلفة، ونقل المعرفة إلى القطاعات الإنتاجية والخدمية، بما يعزز الأثر المجتمعي للمعرفة المستدامة (Trencher et al., 2022).

المحور الثالث: الجانب العملي

تمهيد

يمثل هذا المحور الجانب التطبيقي للدراسة، إذ يتناول تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبانة، والتي وُجّهت إلى عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تكريت. وقد بلغ حجم العينة (199) تدريسيًا، تم اختيارهم بما ينسجم مع أهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها. ويهدف هذا التحليل إلى توصيف خصائص العينة المبحوثة، وتقديم صورة دقيقة عن السمات الديموغرافية للمستجيبين، تمهيداً لتحليل متغيرات البحث الأساسية المتمثلة في الاستراتيجية الجامعية واستدامة الإنتاج المعرفي. وقد جرى الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج (SPSS V26) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج.

أولاً. السمات الديموغرافية لعينة الدراسة: يعرض هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي بلغ عددها (199) تدريسيًا من العاملين في جامعة تكريت. وقد تم توزيع أفراد العينة وفق مجموعة من المتغيرات الديموغرافية، شملت: الجنس، الفئة العمرية، التحصيل العلمي، والتخصص العلمي. ويهدف تحليل هذه الخصائص إلى تكوين تصور شامل عن طبيعة العينة، ومدى تنوعها، وانعكاس ذلك على نتائج الدراسة وتحليل متغيراتها كما موضح في الجدول (1).

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (N = 199)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	138	69%
	أنثى	61	31%
	المجموع	199	100%
العمر	30 سنة فأقل	24	12%
	31-40 سنة	99	50%
	41-50 سنة	45	23%
	51-60 سنة	28	14%
	61 سنة فأكثر	3	2%
	المجموع	199	100%
التحصيل العلمي	ماجستير	96	48%
	دكتوراه	103	52%
	المجموع	199	100%
التخصص العلمي	محاسبة	44	22%
	اقتصاد	36	18%
	علوم مالية ومصرفية	33	17%
	إدارة الأعمال	49	25%
	قانون	23	12%
	إعلام	14	7%
	المجموع	199	100%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V26.

يتضح من الجدول رقم (1) أعلاه ما يأتي:

أولاً. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

1. النوع الاجتماعي (الجنس): تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور، إذ بلغ عددهم (138) تدريسيًا بنسبة (69%)، مقابل (61) تدريسيًا من الإناث بنسبة (31%). ويعكس هذا التوزيع هيمنة نسبية للذكور في الهيكل الأكاديمي بجامعة تكريت، وهو ما قد يشير إلى محدودية تمثيل المرأة الأكاديمية، ولا سيما في المواقع القيادية. الأمر الذي يستدعي تعزيز سياسات التمكين الوظيفي للمرأة، وتوسيع مشاركتها في البرامج التطويرية والمبادرات الاستراتيجية داخل الجامعة.

2. الفئة العمرية: أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (31-40 سنة) شكّلت النسبة الأعلى من أفراد العينة بعدد (99) تدريسيًا ونسبة (50%)، تلتها الفئة (41-50 سنة) بنسبة (23%)، ثم الفئة (51-60 سنة) بنسبة (14%). في حين بلغت نسبة من هم (30 سنة فأقل) (12%)، وجاءت الفئة (61 سنة فأكثر) بأدنى نسبة (2%). ويعكس هذا التوزيع تركيبة عمرية تميل إلى الفئات الشابة والمتوسطة، بما يوفر فرصًا استراتيجية للاستثمار في الطاقات الأكاديمية المتجددة، وتبني التقنيات الحديثة، وتعزيز مسارات التطوير المهني.

3. التحصيل العلمي: بينت النتائج أن (52%) من أفراد العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه بعدد (103) تدريسيين، مقابل (48%) من حملة شهادة الماجستير بعدد (96) تدريسيًا. ويعكس هذا المستوى المرتفع من التحصيل العلمي توفر قاعدة أكاديمية مؤهلة تسهم بفاعلية في تطوير البحث العلمي، ودعم تنفيذ الاستراتيجية الجامعية، وتحقيق استدامة الإنتاج المعرفي.

4. التخصص العلمي: أوضحت البيانات أن تخصص إدارة الأعمال جاء في المرتبة الأولى بنسبة (25%)، يليه تخصص المحاسبة (22%)، ثم الاقتصاد (18%)، فالعلوم المالية والمصرفية (17%)، ثم القانون (12%)، وأخيرًا الإعلام (7%). ويعكس هذا التنوع في التخصصات العلمية شمولية العينة وتعدد الخلفيات المعرفية، مما يعزز من ثراء نتائج الدراسة ويدعم تحليل الواقع الأكاديمي والإداري من منظور تكاملي.

ثانيًا. اختبار ثبات أداة الدراسة: سعى الباحث إلى التحقق من موثوقية أداة القياس من خلال قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، بوصفه أحد أكثر الأساليب الإحصائية شيوعًا في الدراسات الميدانية. ويعكس هذا المعامل مدى تجانس الفقرات وقدرتها على قياس المفهوم ذاته بدرجة عالية من الدقة والاستقرار. ويتراوح معامل كرونباخ ألفا بين (0-1)، إذ تُعد القيم التي تبلغ (0.70) فأكثر مؤشرًا مقبولًا علميًا على ثبات الأداة، في حين تعكس القيم التي تتجاوز (0.90) مستوىً عاليًا جدًا من الاتساق الداخلي.

وفي إطار هذه الدراسة، التي أجريت على عينة مكونة من (199) تدريسيًا من جامعة تكريت، طُبّق اختبار كرونباخ ألفا على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغيرات البحث، والتي شملت:

1. الاستراتيجية الجامعية (المتغير المستقل) بأبعادها المعتمدة في الإطار النظري.

2. استدامة الإنتاج المعرفي (المتغير التابع).

وقد أُدرجت نتائج اختبار الثبات في الجدول رقم (2)

جدول (2): قيم معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
الاستراتيجية الجامعية (المتغير المستقل)	25	0.969
استدامة الإنتاج المعرفي (المتغير التابع)	5	0.896
المقياس الكلي	30	0.971

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V26.

وتشير نتائج الجدول رقم (2) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جدًا من الاتساق الداخلي، إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغير الاستراتيجية الجامعية (0.969)، وهي قيمة مرتفعة تعكس تجانسًا قويًا بين فقرات المقياس. كما بلغت قيمة الثبات لمتغير استدامة الإنتاج المعرفي

(0.896)، وهي ضمن الحدود المقبولة علمياً. في حين سجل المقياس الكلي قيمة (0.971)، مما يدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، وتصلح لاستخدامها في قياس متغيرات البحث وتحليلها بدقة وموضوعية.

ثالثاً. اختبار التوزيع الطبيعي: تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتحقق من مدى خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وذلك تمهيداً لاختيار الأساليب الإحصائية الملائمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث. ويُعد هذا الإجراء من المتطلبات الأساسية لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، مثل معامل الارتباط والانحدار الخطي.

وقد اعتمد الباحث على اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لقياس مدى مطابقة توزيع بيانات متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي. وشمل الاختبار متغيري البحث الرئيسيين: الاستراتيجية الجامعية بوصفها المتغير المستقل، واستدامة الإنتاج المعرفي بوصفها المتغير التابع. وقد أدرجت نتائج الاختبار في الجدول رقم (3).

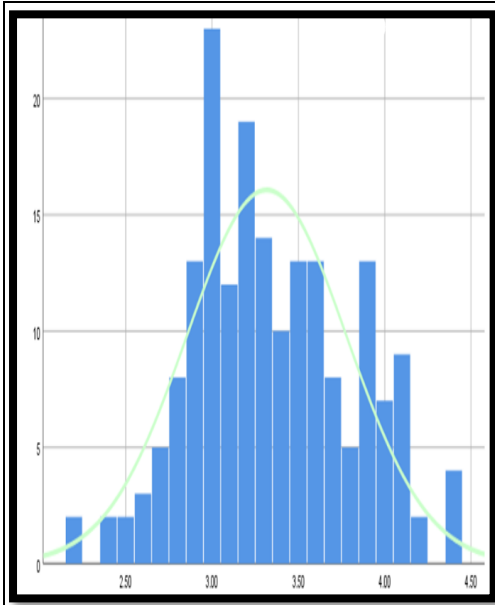
جدول (3): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث باستخدام Kolmogorov-Smirnov

المتغيرات	إحصاء الاختبار (Statistic)	عدد المفردات (df)	معنوية الاختبار (Sig.)
الاستراتيجية الجامعية	0.222	199	0.000
استدامة الإنتاج المعرفي	0.077	199	0.005

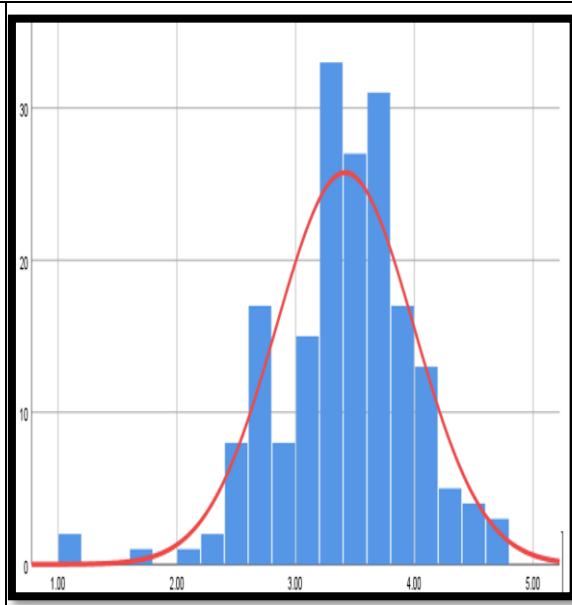
المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V26
تحليل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي: تُظهر نتائج الجدول رقم (3) أن القيم المعنوية لاختبار كولموغوروف-سميرنوف لكل من متغير الاستراتيجية الجامعية ومتغير استدامة الإنتاج المعرفي كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، إذ بلغت (0.000) و(0.005) على التوالي. وتشير هذه النتائج إلى أن بيانات المتغيرين لا تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الاختبار.

إلا أن طبيعة حجم العينة، التي بلغت (199) مفردة، تجعل من اختبار كولموغوروف-سميرنوف شديد الحساسية، إذ قد يؤدي الحجم الكبير نسبياً للعينة إلى رفض فرضية التوزيع الطبيعي حتى في الحالات التي يكون فيها التوزيع قريباً من الطبيعي. ولذلك تم الاستعانة بالتمثيل البياني للتوزيع، كما هو موضح في الأشكال رقم (2) و(3)، والتي تُظهر أن بيانات المتغيرين تتوزع بصورة قريبة من التوزيع الطبيعي.

وبناءً على ذلك، وبالاعتماد على حجم العينة وقاعدة الحد المركزي (Central Limit Theorem)، تم اعتماد الأساليب الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، لما توفره من دقة وملاءمة في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.



الشكل (3) تدرج بيانات المتغير استدامة الإنتاج المعرفي



الشكل (2) تدرج بيانات المتغير استراتيجيات الجامعية

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V26

رابعاً. **التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:** تم اعتماد التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام عدد من المقاييس الإحصائية، تمثلت في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وذلك بهدف تحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة، لما لهذه المقاييس من دور أساسي في توضيح الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد العينة، وقياس درجة التشتت والتباين في آرائهم. ويسهم هذا التحليل في تكوين تصور واضح عن مستوى إدراك المبحوثين لمتغيري الدراسة في البيئة الأكاديمية لجامعة تكريت. ويهدف هذا التحليل، كما هو موضح في الجدول رقم (4)، إلى تشخيص السمات الرئيسة لكل من الاستراتيجية الجامعية بأبعادها المعتمدة في الدراسة، واستدامة الإنتاج المعرفي، من خلال تحديد القيم المركزية ومدى تشتت البيانات، بما يساعد على فهم مستوى تطبيق الاستراتيجية الجامعية ومدى انعكاسها على استدامة الإنتاج المعرفي من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول (4): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث

المتغير والبعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
البعد الرؤيوي (X1)	3.631	0.669	18.42%
البعد التنظيمي والإداري (X2)	3.949	1.778	45.02%
البعد الأكاديمي والبحثي (X3)	3.586	1.229	34.26%
البعد التكنولوجي والداعم (X4)	3.651	1.537	42.11%
الاستراتيجية الجامعية (X)	3.704	1.236	33.37%
استدامة الإنتاج المعرفي (Y)	3.454	0.926	26.80%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول رقم (4) ما يأتي:

أولاً. نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. **البعد الرؤيوي للاستراتيجية الجامعية (X1):** سجّل البعد الرؤيوي وسطاً حسابياً قدره (3.631)، بما يعكس مستوى اتفاق معتدل حول وضوح رؤية الجامعة ورسالتها الاستراتيجية. كما يشير الانحراف المعياري (0.669) ومعامل الاختلاف (18.42%) إلى درجة عالية من التجانس في آراء أفراد العينة، وهو ما يدل على إدراك مشترك لتوجهات الجامعة الاستراتيجية، بما يسهم في توجيه الجهود الأكاديمية نحو تعزيز استدامة الإنتاج المعرفي.
 2. **البعد التنظيمي والإداري للاستراتيجية الجامعية (X2):** بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.949)، وهو الأعلى بين الأبعاد، مما يعكس مستوى اتفاق مرتفعاً حول فاعلية الأطر التنظيمية والإدارية. إلا أن الانحراف المعياري المرتفع (1.778) ومعامل الاختلاف (45.02%) يشيران إلى تباين واضح في الآراء، الأمر الذي قد يعكس اختلاف مستويات تطبيق السياسات الإدارية بين الكليات، ويبرز الحاجة إلى تعزيز التنسيق المؤسسي وتوحيد الإجراءات.
 3. **البعد الأكاديمي والبحثي للاستراتيجية الجامعية (X3):** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.586)، مما يدل على اتفاق جيد نسبياً حول دعم الأنشطة الأكاديمية والبحثية. في المقابل، يعكس الانحراف المعياري (1.229) ومعامل الاختلاف (34.26%) تبايناً متوسطاً في تقييم مستوى الدعم البحثي، بما يستدعي تعزيز السياسات الداعمة للبحث العلمي والنشر الأكاديمي.
 4. **البعد التكنولوجي والداعم للاستراتيجية الجامعية (X4):** أظهر هذا البعد وسطاً حسابياً مقداره (3.651)، بما يشير إلى اتفاق مقبول حول دور البنية التكنولوجية والدعم التقني. غير أن الانحراف المعياري (1.537) ومعامل الاختلاف (42.11%) يعكسان تبايناً ملحوظاً في الآراء، مما يدل على تفاوت مستوى توفر واستخدام التقنيات الحديثة بين الكليات، ويؤكد الحاجة إلى دعم التحول الرقمي.
 5. **المتغير الكلي للاستراتيجية الجامعية (X):** بلغ الوسط الحسابي للمتغير الكلي (3.704)، بما يعكس مستوى اتفاق إيجابي حول واقع تطبيق الاستراتيجية الجامعية في جامعة تكريت. كما يشير الانحراف المعياري (1.236) ومعامل الاختلاف (33.37%) إلى تباين متوسط في الإدراك، الأمر الذي يدل على وجود قاعدة استراتيجية جيدة تحتاج إلى مزيد من التكامل بين أبعادها.
 6. **متغير استدامة الإنتاج المعرفي (Y):** سجّل هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.454)، وهو ما يشير إلى مستوى اتفاق متوسط يميل إلى الإيجابية حول واقع استدامة الإنتاج المعرفي. كما تعكس قيم الانحراف المعياري (0.926) ومعامل الاختلاف (26.80%) تقارباً نسبياً في آراء المبحوثين، بما يدل على وجود مستوى مقبول من الاستدامة المعرفية يتطلب دعماً استراتيجياً أكبر.
- ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (علاقات الارتباط):** تنص الفرضية الصفرية (H_0) على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستراتيجية الجامعية واستدامة الإنتاج المعرفي، في حين تفترض الفرضية البديلة (H_1) وجود هذه العلاقة.
1. **العلاقة بين البعد الرؤيوي (X1) واستدامة الإنتاج المعرفي (Y):** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً، إذ بلغ معامل الارتباط (0.800) عند مستوى دلالة ($P = 0.01$)، مع خطأ معياري منخفض (0.03)، مما يدل على دقة التقدير. ويعكس ذلك الدور المحوري لوضوح الرؤية والرسالة في توجيه النشاط الأكاديمي والبحثي نحو إنتاج معرفة مستدامة.

2. العلاقة بين البعد التنظيمي والإداري (X2) واستدامة الإنتاج المعرفي (Y) بلغ معامل الارتباط (0.539)، وهو ما يشير إلى علاقة طردية متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية ($P = 0.01$)، بما يعكس أهمية الهياكل التنظيمية والسياسات الإدارية في تنظيم البحث العلمي ودعم استدامته.

3. العلاقة بين البعد الأكاديمي والبحثي (X3) واستدامة الإنتاج المعرفي (Y) أظهر التحليل وجود علاقة ارتباط طردية قوية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.717) عند مستوى دلالة ($P = 0.01$)، مما يؤكد أن دعم البحث العلمي والنشر الأكاديمي وبناء القدرات البحثية يمثل عوامل رئيسية في تحقيق استدامة الإنتاج المعرفي.

4. العلاقة بين البعد التكنولوجي والداعم (X4) واستدامة الإنتاج المعرفي (Y) جاء معامل الارتباط (0.621)، مشيرًا إلى علاقة طردية متوسطة إلى قوية ذات دلالة إحصائية ($P = 0.01$)، وهو ما يبرز أهمية البنية التحتية التكنولوجية والدعم التقني في تعزيز إنتاج المعرفة وتداولها واستمراريتها. **قرار الفرضية:** وبناءً على دلالة جميع معاملات الارتباط، تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستراتيجية الجامعية واستدامة الإنتاج المعرفي.

نتيجة اختبار الفرضية: بناءً على النتائج أعلاه، يرفض الباحث الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاستراتيجية الجامعية واستدامة الإنتاج المعرفي.

وتؤكد هذه النتيجة أن تعزيز مكونات الاستراتيجية الجامعية في جامعة تكريت، ولا سيما وضوح الرؤية، وفعالية التنظيم الإداري، ودعم الأنشطة الأكاديمية والبحثية، وتوفير البنية التكنولوجية، يسهم بصورة مباشرة في دعم استدامة الإنتاج المعرفي، ويعزز من قدرة الجامعة على أداء دورها في بناء مجتمع المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة كما موضح في الجدول (5).

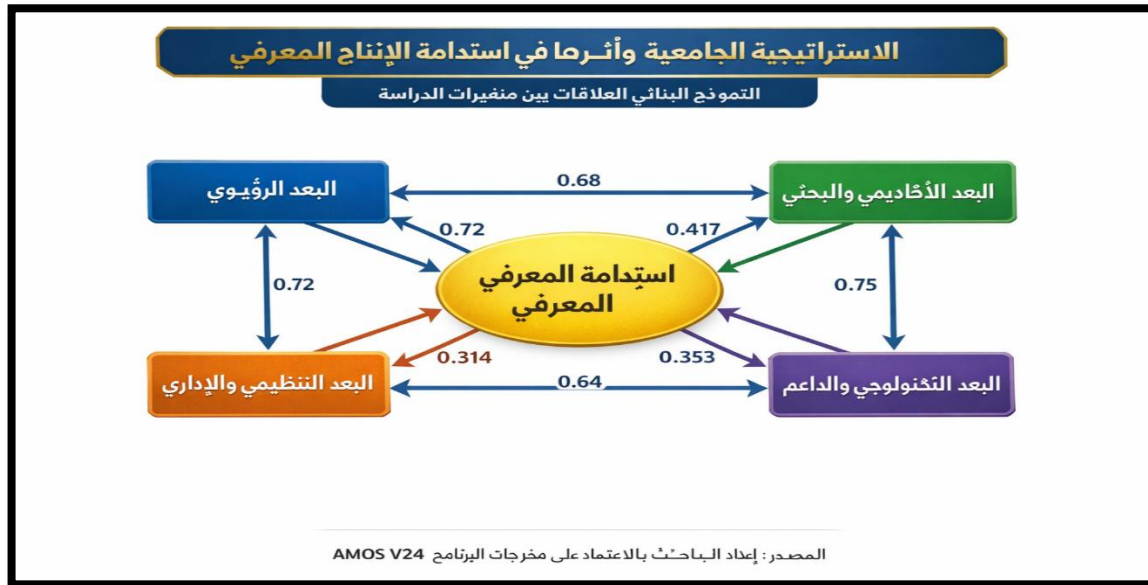
جدول (5): علاقة الارتباط بين أبعاد الاستراتيجية الجامعية واستدامة الإنتاج المعرفي

معنوية الارتباط (P)	الخطأ المعياري (SE)	معامل الارتباط (r)	مسارات العلاقات
0.01	0.03	0.800	البعد الرؤيوي ↔ (X1) استدامة الإنتاج المعرفي (Y)
0.01	0.059	0.539	البعد التنظيمي والإداري ↔ (X2) استدامة الإنتاج المعرفي (Y)
0.01	0.05	0.717	البعد الأكاديمي والبحثي ↔ (X3) استدامة الإنتاج المعرفي (Y)
0.01	0.055	0.621	البعد التكنولوجي والداعم ↔ (X4) استدامة الإنتاج المعرفي (Y)

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V24.

تفسير النموذج البنائي للعلاقات بين متغيرات الدراسة: يوضح الشكل رقم (4) أن استدامة الإنتاج المعرفي تتأثر بشكل مباشر بأبعاد الاستراتيجية الجامعية الأربعة، وهي: البعد الرؤيوي، البعد التنظيمي والإداري، البعد الأكاديمي والبحثي، والبعد التكنولوجي والداعم. إذ ترتبط كل من هذه

الأبعاد بعلاقة تأثير مباشر مع المتغير التابع، مما يعكس الدور المحوري الذي تؤديه الاستراتيجية الجامعية في تعزيز ديمومة المعرفة المنتجة داخل الجامعة. كما يُظهر الشكل وجود علاقات ارتباطية قوية ومتبادلة بين أبعاد الاستراتيجية الجامعية نفسها، الأمر الذي يشير إلى تكاملها وتفاعلها بوصفها منظومة استراتيجية مترابطة، تعمل مجتمعة على دعم البيئة الأكاديمية والبحثية، وتعزيز القدرة المؤسسية للجامعة على إنتاج المعرفة واستدامتها. ويعكس هذا التداخل بين الأبعاد أن فاعلية الاستراتيجية الجامعية لا تتحقق من خلال بعد واحد منفصل، بل من خلال انسجام وتكامل جميع مكوناتها.



شكل (4): الاستراتيجية الجامعية وأثرها في استدامة الإنتاج المعرفي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS V24

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الصفرية (H_0) على عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد الاستراتيجية الجامعية (الرؤيوي، التنظيمي والإداري، الأكاديمي والبحثي، التكنولوجي والداعم) في استدامة الإنتاج المعرفي، في حين تفترض الفرضية البديلة (H_1) وجود هذا التأثير.

نتائج تحليل الانحدار المتعدد أظهرت نتائج التحليل أن القيمة الثابتة للنموذج بلغت (1.185) وبمستوى دلالة إحصائية ($t = 10.368$)، ($\text{Sig.} = 0.023$)، مما يشير إلى وجود مستوى أساسي من استدامة الإنتاج المعرفي داخل الجامعة حتى في حال غياب أبعاد الاستراتيجية الجامعية، إلا أنه يظل محدودًا دون تفعيلها. وبين التحليل أن البعد الرؤيوي كان الأكثر تأثيرًا في استدامة الإنتاج المعرفي، إذ بلغ معامل التأثير ($B = 0.708$) وبقية دلالة عالية ($t = 11.913$)، ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس الأهمية الحاسمة لوضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية في توجيه البحث العلمي وضمان ديمومة المعرفة. كما حقق البعد الأكاديمي والبحثي تأثيرًا قويًا ($B = 0.417$)، ($t = 8.711$)، ($\text{Sig.} = 0.000$)، مؤكدًا أن دعم البحث العلمي وتشجيع النشر وتطوير القدرات البحثية تمثل ركائز أساسية لاستدامة الإنتاج المعرفي.

في المقابل، أظهر البعد التنظيمي والإداري تأثيراً إيجابياً متوسطاً ($B = 0.314$)، ($t = 6.403$)، ($\text{Sig.} = 0.002$)، بما يبرز دور الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية في تنظيم النشاط البحثي وتقليل معوقاته. كما سجل البعد التكنولوجي والداعم تأثيراً إيجابياً واضحاً ($B = 0.353$)، ($t = 7.512$)، ($\text{Sig.} = 0.002$)، مما يشير إلى أهمية البنية التحتية التكنولوجية والتحول الرقمي في تسهيل إنتاج المعرفة وتداولها واستمرارها.

جودة النموذج وقرار الفرضية أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.680$) أن أبعاد الاستراتيجية الجامعية تفسر (68%) من التغير في استدامة الإنتاج المعرفي، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج التفسيري. كما أكد اختبار ($F = 103.489$)، ($\text{Sig.} = 0.000$) معنوية النموذج وصلاحيته للتنبؤ. وبناءً على هذه النتائج، تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الاستراتيجية الجامعية في استدامة الإنتاج المعرفي عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (6): التأثير المتعدد لأبعاد الاستراتيجية الجامعية في استدامة الإنتاج المعرفي

البعد	B	T	Sig.	معامل التحديد (R^2)	F	Sig.
الثابت (Constant)	1.185	10.368	0.023	0.680	103.489	0.000
البعد الرؤيوي (X_1)	0.708	11.913	0.000			
البعد التنظيمي والإداري (X_2)	0.314	6.403	0.002			
البعد الأكاديمي والبحثي (X_3)	0.417	8.711	0.000			
البعد التكنولوجي والداعم (X_4)	0.353	7.512	0.002			

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V26

معادلات الانحدار الخطي لكل بعد فرعي: استناداً إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي، يمكن التعبير عن تأثير كل بعد من أبعاد الاستراتيجية الجامعية في استدامة الإنتاج المعرفي من خلال المعادلات الآتية:

1. معادلة الانحدار للبعد الرؤيوي (X_1)

$$Y = 1.185 + 0.708X_1$$

إذ يشير ذلك إلى أنه عند زيادة البعد الرؤيوي بمقدار وحدة واحدة فإن استدامة الإنتاج المعرفي تزداد بمقدار (0.708).

2. معادلة الانحدار للبعد التنظيمي والإداري (X_2)

$$Y = 1.185 + 0.314X_2$$

أي أن زيادة البعد التنظيمي والإداري بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة استدامة الإنتاج المعرفي بمقدار (0.314).

3. معادلة الانحدار للبعد الأكاديمي والبحثي (X_3)

$$Y = 1.185 + 0.417X_3$$

وهذا يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في البعد الأكاديمي والبحثي تؤدي إلى زيادة استدامة الإنتاج المعرفي بمقدار (0.417)
4. معادلة الانحدار للبعد التكنولوجي والداعم: (X4)

$$Y = 1.185 + 0.353X_4$$

أي أن زيادة البعد التكنولوجي والداعم بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة استدامة الإنتاج المعرفي بمقدار (0.353).

معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الاستراتيجية الجامعية: بناءً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد، يمكن صياغة معادلة الانحدار الكلية كما يأتي:

$$Y = 1.185 + 0.708X_1 + 0.314X_2 + 0.417X_3 + 0.353X_4$$

وتوضح هذه المعادلة أن استدامة الإنتاج المعرفي تتأثر بشكل مشترك بأبعاد الاستراتيجية الجامعية الأربعة، إذ يسهم كل بعد بدرجة متفاوتة في تفسير التغير في المتغير التابع. وقد بين معامل التحديد ($R^2 = 0.680$) أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته 68% من التغير في استدامة الإنتاج المعرفي، وهو ما يدل على قوة النموذج التفسيري ومعنويته الإحصائية.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. أثبت البعد الرؤيوي للاستراتيجية الجامعية تأثيره القوي في دعم استدامة الإنتاج المعرفي، من خلال توجيه الأنشطة الأكاديمية والبحثية نحو أهداف واضحة تعزز ديمومة المعرفة وجودتها.
2. تبين أن البعد التنظيمي والإداري يسهم بشكل إيجابي في استدامة الإنتاج المعرفي، إلا أن التفاوت في مستوى التطبيق بين الوحدات الأكاديمية يشير إلى الحاجة لتوحيد السياسات والإجراءات التنظيمية.
3. أظهر البعد الأكاديمي والبحثي تأثيراً ملحوظاً في تعزيز استدامة الإنتاج المعرفي، مع وجود توجه إيجابي لدى التدريسيين نحو البحث والنشر العلمي، يقابله تفاوت في مستوى الدعم المؤسسي.
4. أثبت البعد التكنولوجي والداعم دوره الفاعل في دعم استدامة الإنتاج المعرفي، إلا أن التباين في مستوى البنية التحتية الرقمية يشير إلى فجوات تقنية بين الكليات.
5. أظهر التحليل الوصفي أن استجابات أفراد العينة جاءت ضمن مستوى اتفاق معتدل إلى إيجابي تجاه أبعاد الاستراتيجية الجامعية، مع تباين ملحوظ في بعض الأبعاد، مما يدل على توفر أساس استراتيجي جيد يحتاج إلى مزيد من التكامل.
6. أكد النموذج الكلي أن أبعاد الاستراتيجية الجامعية مجتمعة تمثل منظومة استراتيجية متكاملة تعزز بدرجة عالية مستوى استدامة الإنتاج المعرفي في جامعة تكريت.

ثانياً. التوصيات:

1. دعم البعد الرؤيوي للاستراتيجية الجامعية من خلال صياغة رؤية مؤسسية واضحة ومعلنة تركز على استدامة الإنتاج المعرفي، مع ترجمتها إلى خطط تنفيذية وبرامج بحثية طويلة الأمد تعزز ديمومة المعرفة وجودتها داخل الجامعة.

2. تعزيز البعد التنظيمي والإداري عبر توحيد آليات اتخاذ القرار داخل الكليات، وتطوير أنظمة إدارية مرنة تشجع المشاركة الفاعلة لأعضاء هيئة التدريس في صنع القرار الأكاديمي والبحثي، بما ينعكس إيجاباً على تنظيم البحث العلمي واستدامة مخرجاته.
3. تطوير البعد الأكاديمي والبحثي من خلال زيادة الدعم المؤسسي للبحث العلمي، وتوفير حوافز للنشر الأكاديمي الرصين، وتوسيع فرص التعاون البحثي، بما يسهم في تعزيز التراكم المعرفي وضمان استمرارية الإنتاج العلمي داخل الجامعة.
4. تعزيز البعد التكنولوجي والداعم عبر الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتوسيع استخدام المنصات الإلكترونية وقواعد البيانات البحثية، بما يسهم في تسهيل إنتاج المعرفة وتداولها وحفظها، ويعزز من استدامتها على المدى الطويل.
5. تحقيق التكامل بين أبعاد الاستراتيجية الجامعية من خلال تصميم برامج مؤسسية متكاملة تضمن الانسجام بين الرؤية، والتنظيم الإداري، والدعم الأكاديمي، والبنية التكنولوجية، مع متابعة الفجوات في التطبيق بين الكليات والعمل على معالجتها بصورة منهجية.
6. اعتماد إطار استراتيجي شامل لاستدامة الإنتاج المعرفي يكون مرجعاً مؤسسياً لتوجيه السياسات والقرارات الجامعية، ويسهم في تعزيز دور الجامعة في بناء مجتمع المعرفة وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة في التعليم العالي.
7. تبني منهجية بحثية متكاملة تجمع بين الأدوات الكمية والنوعية مستقبلاً، لتقليل تحيز الاستبيان وتعزيز صدق النتائج وقابليتها للتعميم.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. الخضيرى، محسن أحمد، (2018)، "الإدارة الاستراتيجية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي"، القاهرة: أيتراك للنشر والتوزيع.
2. العبيدي، احمد محمود، (2022)، "التخطيط الاستراتيجي واثره في تعزيز الاداء البحثي في الجامعات العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، 44(132)، 115-134.
3. العبيدي، محمد جاسم، (2020)، "إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alavi, Maryam, and Dorothy E. Leidner. "Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits." MIS Quarterly, vol. 47, no. 1, 2023, pp. 1–28, doi:10.25300/MISQ/2023/16521
2. AlQhtani, Fahad M. "Knowledge Management for Research Innovation in Universities for Sustainable Development: A Qualitative Approach." Sustainability, vol. 17, no. 6, 2025, article 2481, MDPI, doi:10.3390/su17062481.
3. Bryson, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 5th ed., Wiley, 2022.
4. Guerrero, Maribel, and David Urbano. "Strategic Management in Universities: Drivers of Innovation and Sustainable Performance." Research Policy, vol. 53, no. 1, 2024, article 104901, doi:10.1016/j.respol.2023.104901

5. Marginson, Simon. "The Future of Higher Education: Strategy, Quality, and Global Competition." *Higher Education*, vol. 86, no. 4, 2023, pp. 745–762, doi:10.1007/s10734-023-00987-4.
6. Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Updated ed., Oxford University Press, 2022.
7. Rowley, Jennifer. "Knowledge Management in Higher Education." *Journal of Knowledge Management*, vol. 26, no. 4, 2022, pp. 1039–1056, doi:10.1108/JKM-10-2021-0783.
8. Secundo, Giustina, et al. "Knowledge Management and Strategic Planning in Higher Education Institutions." *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 21, no. 4, 2023, pp. 567–582, doi:10.1080/14778238.2022.2047315.
9. Selwyn, Neil. "Digital Transformation and Strategy in Higher Education." *Learning, Media and Technology*, vol. 49, no. 1, 2024, pp. 1–15, doi:10.1080/17439884.2023.2267819.
10. Trencher, Gregory, et al. "Co-Creating Sustainability: Universities as Drivers of Societal Transformation." *Journal of Cleaner Production*, vol. 330, 2022, article 129830, doi:10.1016/j.jclepro.2021.129830.
11. UNESCO. *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. UNESCO Publishing, 2023.
12. Xu, Dong, et al. "Strategies for Sustainable Development in University Education: Breaking Barriers and Cultivating Awareness." *Sustainability*, vol. 16, no. 21, 2024, article 9456, MDPI, doi:10.3390/su16219456.