



Sustainable Strategic Development and Its Impact on the Quality of Educational Outputs in Iraqi Universities

An Applied Study at the Iraqi University

Ail Mansoor Naim⁽¹⁾, Moamin Mazin Salim⁽²⁾

AL-Maqaal University⁽¹⁾, University of Technology⁽²⁾

(1) ali.n.zayed@almaqaal.edu.iq (2) Moamin.M.Salim@uotechnology.edu.iq

Key words:

Strategic development–
Sustainability– Educational
quality.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	18 Nov. 2025
Accepted	07 Dec. 2025
Available online	01 Mar. 2026

© 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

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



*Corresponding author:

Ail Mansoor Naim
AL-Maqaal University

Abstract:

The aim of this study is to examine the impact of sustainable strategic development on the quality of educational outputs at the ALIraqi University. To achieve this objective, the researcher employed the descriptive–analytical method, and the study population consisted of faculty members at the ALIraqi University. A total of 150 questionnaires were distributed, of which 140 were returned and deemed valid for statistical analysis. The findings revealed that the ALIraqi University is taking significant steps toward implementing sustainable strategic development in a manner that enhances its competitive capabilities and prepares it to face future changes. The results also indicated that the level of sustainable strategic development at the university was high, and that the quality of educational outputs was likewise high, particularly in the domain of affective and social outcomes. The study concluded with several key insights, most notably the need to form specialized working teams to anticipate future challenges and opportunities, and to develop proactive plans to address them. It also emphasized the importance of developing educational programs and entrepreneurial initiatives that reinforce the sustainability of the university's strategic development, in addition to enhancing faculty members' capacities and updating curricula to align with labor market needs and contemporary technological transformations.

التطور الاستراتيجي المستدام واثره على جودة المخرجات التعليمية في الجامعات العراقية دراسة تطبيقية في الجامعة العراقية

م.د. علي منصور نعيم
جامعة المعقل - البصرة

م.د. مؤمن مازن سالم
الجامعة التكنولوجية - بغداد

Moamin.M.Salim@uotechnology.edu.iq

ali.n.zayed@almaaqal.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان أثر التطور الاستراتيجي المستدام على جودة المخرجات التعليمية بالتطبيق على الجامعة العراقية. ولتحقيق هدف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من التدريسيين في الجامعة العراقية، حيث وُزعت (150) استمارة وتم استرجاع (140) استمارة صالحة للتحليل. توصل البحث إلى أن الجامعة العراقية تتخذ خطوات جادة نحو تطبيق التطور الاستراتيجي المستدام بما يعزز قدرتها التنافسية ويهيئها لمواجهة التغيرات المستقبلية. كما أظهرت النتائج أن مستوى التطور الاستراتيجي المستدام في الجامعة العراقية كان مرتفعاً، وأن جودة المخرجات التعليمية جاءت بمستوى عالٍ، وخاصة في جانب المخرجات الوجدانية والاجتماعية. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن هناك تأكيداً بضرورة تشكيل فرق عمل متخصصة لأستشراف التحديات والفرص المستقبلية، مع وضع خطط استباقية لمواجهة تطورها وبرامج تعليمية ومبادرات ريادية لتعزز من استدامة التطور الاستراتيجي للجامعة، إضافة إلى الاهتمام ببناء قدرات التدريسيين وتحديث المناهج التعليمية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل والتحول التكنولوجي الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التطور الاستراتيجي، الاستدامة، الجودة التعليمية.

المقدمة:

يشكل التطور الاستراتيجي المستدام أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، حيث يركز على قدرة المؤسسات ولا سيما الجامعات على التكيف مع التغيرات المتسارعة، وذلك عبر تبني خطط استراتيجية متجددة تستند إلى مبادئ الاستدامة، ويعني ذلك المواءمة بين متطلبات الحاضر وتوقعات المستقبل عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد، والابتكار المستمر، وبناء مرونة تنظيمية تسمح للمؤسسات التعليمية بالاستمرار والتميز في بيئات تنافسية متغيرة، في ظل التحولات التكنولوجية الحديثة، وتزايد متطلبات سوق العمل، إذ أن هذا الأداء لا يأتي من فراغ وإنما من خلال نشر ثقافة (التطور الاستراتيجي وجودة التعليم) على كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة، لذا أصبحت الجامعات بحاجة إلى وضع وصياغة إستراتيجيات واضحة تنبئ فيها مدخل التطور الاستراتيجي لضمان جودة مخرجاتها التعليمية وتعزيز قدرتها التنافسية.

لقد أصبح التطور الاستراتيجي موضوعاً بارزاً في مختلف مجالات البحث التنظيمي والإداري في السنوات الأخيرة ويشير إلى العملية التي تسمح للمؤسسات بتغيير اعتمادها على المسار من خلال تحويل نواياها وقدراتها الاستراتيجية (Schmitt et.al,2018:82)، والهدف من التطور الاستراتيجي هو توفير التوافق الاستراتيجي بين القدرات الداخلية للمؤسسة والتحول في البيئة الخارجية التي تشمل التكنولوجيا والأسواق لتي تتطلب تغيير الوضع الراهن لإدارة الأعمال.

المبحث الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: مشكلة البحث:

إن المخرجات التعليمية بالجامعات غير مواتية للابتكار والابداع وتلبية متطلبات الطلاب وتطوير مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات سوق العمل والتغيرات التكنولوجية السريعة، وذلك يتطلب تخطيط علمي منهجي لتأهيل الطلاب لمواجهة التحديات والتغيرات المحيطة بهم بشكل إيجابي وفعل والتي ينبغي أن تسهم في تطوير قدراتهم على التفكير الإيجابي الخلاق لتلبية احتياجات سوق العمل من خلال تخريج كوادر أكفاء (يس وآخرون، 2023: 66)، لذلك يأتي التطور الاستراتيجي المستدام كنوع محدد من التغيير ويستدل منه أن الأنشطة والمخرجات الحالية للمخرجات التعليمية غير كافية لتلبية الأهداف الاستراتيجية الأساسية المتمثلة في الاستمرارية والبقاء على المدى الطويل (Pettit & Crossan, 2020: 1114) وبذلك تصبح برامج التطور الاستراتيجي الناجحة جزءاً من العمليات الأساسية للمؤسسة التعليمية.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

ما هو أثر التطور الاستراتيجي المستدام على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية؟ ويشترك منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى التطور الاستراتيجي (الاستكشاف- ريادة الأعمال- استثمار الفرص) للجامعة العراقية؟
2. ما مستوى جودة المخرجات التعليمية (جودة المخرجات المعرفية- جودة المخرجات المهارية- جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية) للجامعة العراقية؟
3. هل يوجد تأثير معنوي للتطور الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، ريادة الأعمال، استثمار الفرص) في جودة المخرجات التعليمية للجامعة العراقية؟

ثانياً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على:

أثر التطور الاستراتيجي المستدام على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية.

ويشتق منه الاهداف الفرعية التالية:

1. أثر الاستكشاف على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية .
2. أثر ريادة الاعمال على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية.
3. أثر استغلال الفرص على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية.

ثالثاً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في عدة محاور اساسية:

أ- الأهمية العلمية:

1. تسليط الضوء على التطور الاستراتيجي المستدام لكونه من الموضوعات الهامة في علم الادارة نظراً لأهميته في تحسين جودة المخرجات التعليمية، إذ يعد هذا البحث إضافة متواضعة تضاف للدراسات السابقة.

2. الإسهام في تحديد أثر التطور الاستراتيجي في تحسين جودة المخرجات التعليمية في ظل ندرة الأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت التطور الاستراتيجي واثره في تحسين جودة المخرجات التعليمية والتي لم تلقى أهمية بالادبيات الادارية خاصاً بالبيئة العراقية، وبالتالي يضيف هذا البحث أهمية علمية في محاولة لإثراء الفكر الاداري بموضوع البحث.

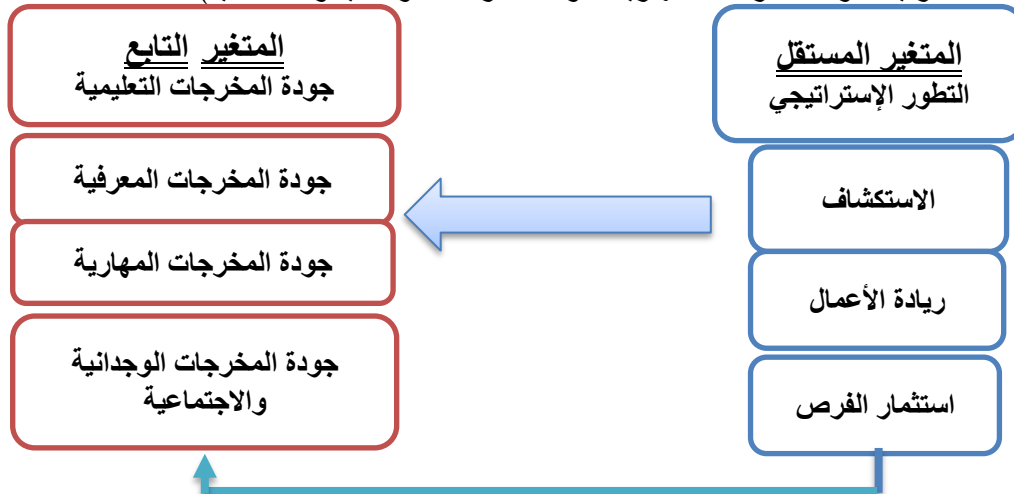
ب- الأهمية العملية:

1. تتبع أهمية البحث من مساهمته في تطوير الاطار النظري والمنهجي لفهم هذه العلاقة وتحليلها بشكل افضل وتحديد التحديات التي قد تواجه تطبيق التطور الاستراتيجي في تحسين جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية.
2. أن إلقاء الضوء على موضوع التطور الاستراتيجي المستدام واثره على تحسين جودة المخرجات التعليمية لم يلقى في المكتبة العربية اهتماماً كبيراً من الدراسات النظرية والعملية وقد يكون هذا البحث إحدى المجهودات المبذولة من أجل سد هذه الفجوة، كما إن موضوع التطور الاستراتيجي المستدام هو أحد الموضوعات الهامة التي تساهم في مواجهة التحديات التي تفرضها التغيرات العالمية الحالية وايضاً استفادة الجامعات العراقية من أجل تحسين جودة المخرجات التعليمية، ويوفر مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي للبحث في توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات البحثية ، وقد تم اختيار أبعاد المتغيرات على وفق المسوحات الفكرية والادبية التي توافرت وفق المتغيرات التالية:

1. **المتغير المستقل:** ويتمثل بالتطور الاستراتيجي المستدام بأبعاده المتمثلة في (الاستكشاف، ريادة الاعمال، استثمار الفرص).
2. **المتغير التابع:** ويتمثل ب جودة المخرجات التعليمية بأبعادها المتمثلة في (جودة المخرجات المعرفية، جودة المخرجات المهارية، جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فروض البحث

يتمثل الفرض الرئيس للبحث في:
لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتطور الإستراتيجي على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية

ويشتق منه الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستكشاف على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية .

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لريادة الأعمال على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية.
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستثمار الفرص على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية.

سادساً: حدود البحث

الحدود البشرية: اقتصر البحث على آراء عينة من التدريسين في الجامعة العراقية.
الحدود المكانية: اقتصر البحث على الجامعة العراقية.
الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال عام 2025.

سابعاً: الدراسات السابقة

أفادت دراسة (Kusuma(2020 أن التطور الاستراتيجي يمكن أن يوفر نجاحاً طويلاً الأمد للمنظمات المؤسسية حيث يتيح التطور للشركات البقاء في صدارة منافسيها واكتساب ميزة تنافسية تؤدي إلى أداء متفوق، وفي ظل التطور الاستراتيجي، تحتاج المنظمات إلى تطوير توجهات التعلم، وكفاءات المرونة، وقدرات الابتكار المستدام، ووجود قادة تحويليين. ومن المتوقع أن يؤدي تحسين هذه العوامل الأربعة إلى تحسين أداء الشركة، وخاصة في سوق مثالية مثل صناعة الخدمات المصرفية

وفحصت دراسة (Nkem & Onuoha(2023 نتائج ممارسات التطور الاستراتيجي على الأداء المؤسسي لشركات التصنيع في ولاية ريفرز، واستخدمت الدراسة نهج المسح المقطعي للحصول على استجابات من عشرة (10) من المستجيبين من قطاع التصنيع في ولاية ريفرز، نيجيريا. وشمل تحليل البيانات النهائي 107 مستجيبين وتقنية أخذ عينات ملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم استخدام الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون. توصلت النتائج إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً لكفاءة إعادة التنظيم على تحسين رعاية العملاء، وهناك تأثير مهم لتحويل النية الإستراتيجية على تحسين رعاية العملاء. وخلص إلى أن كفاءة إعادة التنظيم وتحويل النية الإستراتيجية داخل الشركات دفعت إلى تحقيق الأهداف والأغراض المحددة، واهتفت بالنظر في أنواع مختلفة من ممارسات التطور الاستراتيجي المستدام لمقارنة النتائج التي تم الحصول عليها من هذه الأنواع.

وهدفت دراسة (Wang et.al(2023 إلى فحص كيفية إنجاز مديري الأعمال للتطور الاستراتيجي من خلال التحول الرقمي في الأسواق الناشئة، وتوصلت إلى أن المديرين التنفيذيين في شركة أعمال رائدة في صناعة العقارات في الصين COLI قد طوروا نظام إدارة دورة الحياة الكاملة، لتحقيق التطور الاستراتيجي. ويستفيد النظام من تخصيص الموارد والتعديلات المحتملة للأهداف الاستراتيجية. تساعد هذه الدراسة في تحديث الهيكل التنظيمي لأقسام التسويق وخدمات المستهلك، مما يساعد على تلبية متطلبات المستهلكين بشكل أفضل وإهدار موارد أقل. وبذلك، نجحت COLI في تحقيق المرونة الهيكلية والسياقية والقيادية.

كما سعت دراسة (Maharani et.al(2024 إلى مراجعة وتلخيص البحوث الحالية حول التطور الاستراتيجي القائم على التعلم بشكل منهجي وفحص النتائج لتوضيح الأبعاد والمقدمات والآليات والعواقب المرتبطة بالتطور الاستراتيجي القائم على التعلم، وبالتالي معالجة الثغرات في الأدبيات الموجودة، وتوصلت إلى اقتراح إطاراً تنظيمياً للتطور الاستراتيجي القائم على التعلم، بناءً على الأدبيات الموجودة. يحدد الإطار أبعاداً مختلفة للعملية، بما في ذلك المقدمات والآليات والعواقب. يتم تصنيف المقدمات لعوامل فردية وتنظيمية وخارجية. تم استكشاف آليات التطور الاستراتيجي القائم على التعلم في سياق إطار Crossan's ، والذي يعمل كعدسة للتأكيد على التوازن بين التعلم الاستكشافي والاستغلالي. في هذا الإطار، فإن الحدس والتفسير والتكامل

والمؤسسية هي "العناصر" الأربعة التي توجه عملية التطور. تتطلب هذه الآليات نظامًا قويًا لفرض العمليات المقررة بشكل فعال، وبالتالي المساهمة في أداء الشركة واستدامتها على المدى الطويل. بعد اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة، تبين إلى أن التطور الاستراتيجي يسهم في تحقيق نجاح طويل الأمد للمؤسسات من خلال تعزيز القدرة التنافسية وتحسين الأداء، وهو يعتمد على تطوير التعلم المؤسسي، والمرونة، والابتكار المستدام، والقيادة التحويلية، كذلك تعزيز تحقيق الأهداف التنظيمية، مؤكداً على أهمية تبني ممارسات التطور الاستراتيجي المستدام بمختلف أشكاله، فهو ليس مجرد عملية تطوير إداري، بل هو نهج شامل يستند إلى التعلم، والابتكار، والمرونة، والقيادة التحويلية. ويسهم هذا النهج في تحسين الأداء، ورفع الجودة التعليمية، وتعزيز القدرة التنافسية، ويُعد ضرورة للمؤسسات التي تسعى للاستدامة ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال الحديثة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم التطور الاستراتيجي المستدام

عرف التطور الاستراتيجي بأنه هو العملية التي تسمح للمنظمات بتغيير اعتمادها على المسار من خلال تحويل نيتها وقدراتها الاستراتيجية، وبالتالي، فإن التطور الاستراتيجي يحتوي على رحلات تجديد مميزة أو مسارات تصف أنماط العمل الأساسية، والتي تؤدي إلى التطور الاستراتيجي بمرور الوقت (Järvi & Khoreva, 2020:77). كما عرفه المواجهة بأنه مجموعة الخيارات والبيانات التكيفية التي تتخذها المؤسسة لتطوير وتغيير مسارها الحالي للحفاظ على الموائمة الاستراتيجية الديناميكية مع التغييرات البيئية على مر الزمن (المواجهة، 2021: 222).

ويرى الباحثان بأنه يمكن تعريف التطور الاستراتيجي بأنه عملية إدارية متكاملة تتضمن الاستكشاف الاستراتيجي كمسارات جديدة تؤثر بشكل كبير على آفاق المؤسسة التعليمية من خلال المواءمة بين الحاضر والمستقبل البعيد. كما يتطلب التطور الاستراتيجي التعلم لاكتساب كفاءات جديدة وفي نفس الوقت إضافة قيمة إلى الكفاءات الموجودة، وهذا يعني أن المؤسسات تستكشف طرقاً جديدة للعمل وتثري في الوقت نفسه الطرق القائمة من خلال ممارسات التعلم التنظيمي (Christopher & Lucille, 2020:64) حيث تتعلم الشركات الناجحة باستمرار من خلال التطور الاستراتيجي لاستكشاف الأفكار المتباينة وتطوير كفاءات جديدة وإعادة بناء الكفاءات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية والأداء الاستراتيجي، حيث يؤثر التطور الاستراتيجي بشكل إيجابي على أداء الشركات من خلال تمكينها من التعرف على الفرص والاستجابة لها من خلال تطوير الاستراتيجيات والعمليات والممارسات (Ahmed et.al, 2023:9). إما الاستدامة فقد عرفت على أنها طريقة للمؤسسات لإدارة وموازنة جهودها الإنتاجية، مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحيطة بها، إضافة على أنها جودة قدرة المؤسسة على تحقيق مهمتها والاستمرار على المدى الطويل (الحسيني والميالي، 2023: 534).

ثانياً: أهمية التطور الاستراتيجي

1. التطور الاستراتيجي مهم لكسر الاعتماد على المسار وضمان البقاء على المدى الطويل (العمرى والزعي، 2022: 239).
2. التطور الاستراتيجي من الدوافع القوية في إظهار الحاجة إلى الابتكار المستمر لتبقى المنظمة قادرة على المنافسة وتنفيذ مجموعة من الحلول المبتكرة لقيادة عملية التحول وتحقيق السيادة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية (احمد و سلطان ، 2021 : 565).
3. يسهم التطور الاستراتيجي في تحسين الأوضاع بالسوق وزيادة اكتشاف واستغلال فرص النجاح من خلال التعلم الاستراتيجي ودعم المنظمات على إقامة التحالفات الاستراتيجية للحصول على المعارف والمهارات الإضافية التي تزيد من قدرتها وطاقاتها (كولي وسندي، 2021: 543).

ثالثاً: أبعاد التطور الاستراتيجي

التطور الإستراتيجي هو أحد المناهج الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات لمواكبة متطلبات بيئة العمل المتغيرة، وكذلك استكشاف الفرص المتاحة واستغلالها وتحقيق الريادة في الأعمال، الأمر الذي ينعكس في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق أهدافها (Al-Romeedy & Mohamed, 2022:3)، ومما سبق يتضح أن أبعاد التطور الإستراتيجي هي:

1. الاستكشاف:

يرتبط الاستكشاف بالسعي إلى التغيير والتطوير، والمجازفة، وتعزيز المرونة، الأمر الذي يساهم في الوصول لاستكشاف الفرص المتاحة في بيئة العمل المتغيرة، وتبني مجموعة من الممارسات الجديدة في ضوء تلك الفرص تلجأ المنظمات إلى التطور الإستراتيجي استجابةً للمنافسة، وتقصير دورة حياة المنتجات، والتقدم التكنولوجي السريع، وديناميكية البيئة، هذه العوامل تدفع الشركات لمواجهة التحديات بفعالية، مما يستلزم تشجيع تطوير المهارات الجديدة واستكشاف المبادرات لتحسين الاستراتيجيات الحالية أو الانخراط في جهود التطور الاستراتيجي (العميدي والفرحاني، 2023: 337).

2. ريادة الأعمال:

إن الريادة هي عملية يتم من خلالها البحث عن الفرص وتشخيصها واكتشافها وتهيئة الموارد اللازمة لاستثمارها بشكل متميز يلبي تطلعات العاملين ورغبات المستهلكين ويحقق أهداف المنظمة (مفتاح وطواف، 2024: 444)، كما أن التطور الاستراتيجي يهيئ المديرين بشكل إيجابي للبحث عن الفرص الريادية، مما يمكن المؤسسة تعزيز فرصها في خلق القيمة (Shin & Pérez-Nordtvedt, 2020:2037).

3. استثمار الفرص:

يشير إلى الإجراءات التي تنفذها الشركات لاستغلال واستثمار الفرص لتحقيق أهدافها، وهو ما ينعكس في زيادة القدرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل، وزيادة الأرباح (AI-Romeedy & Mohamed, 2022:3). ويشير إلى "الإجراءات التي تنفذها المنظمات لاستغلال واستثمار الفرص لتحقيق أهدافها، والتي تنعكس في زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وزيادة الأرباح من خلال تحسين واستخدام القدرات الحالية، والتكنولوجيا، والنماذج في المنظمة بهدف تحقيق عوائد إيجابية وقابلة للتنبؤ على المدى القصير، ولذلك فإن الإجراءات الاستراتيجية لاستثمار الفرص تشمل تحسين جودة المنتجات الحالية، وتوسيع الأسواق الحالية، وتحسين الكفاءات الحالية (Zakaria et.al, 2024:33).

كما ترى دراسة (Abuzaid et.al, 2022:7) وجود أبعاد أخرى للتطور الاستراتيجي وهي:

- **التطور التدريجي:** الذي يحدث عندما تعدل المنظمات أنشطتها تدريجياً للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.

- **التطور التحولي:** الذي يحدث عندما تلغي المنظمات وظائفها وأقسامها الأساسية أو تحل محلها ؛ أو تغير اتجاهها الإستراتيجي العام ونيّتها

رابعاً: ماهية جودة المخرجات التعليمية

عرفها بهبهاني (2024) بأنها هي الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تحقيق التقدم والازدهار في العملية التعليمية وتحسين مستوى مخرجاتها بأقل تكلفة للوصول إلى أعلى درجة من رضا المستفيدين من العملية التعليمية (بهبهاني، 2024: 207).

كما عرفها الشافعي (2019) بأنها الانجازات والاهداف المحققة من خلال النظام التعليمي ومدى انعكاس تلك الأهداف على نمو المتعلم عقلياً ومهارياً ووجدانياً، وتتمثل المخرجات في الناتج الفعلي للنظام التعليمي حيث يتم تحديد تلك المخرجات في نوعية المدخلات ومستوى الدقة لتلك العمليات وتتركز مخرجات الانظمة التعليميه بشكل عام في المخرجات البشريه متمثلة في الأفراد خريجي تلك الانظمة (الشافعي، 2019: 144-145).

ويرى الباحثان ان جودة المخرجات التعليمية هي قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق التوازن بين مختلف جوانب التعليم المتعلقة بالمعرفة، والمهارات، والقيم الاجتماعية، بما يمكن الطلاب من تطوير مهارات التفكير النقدي والتحليل العميق ويتمشى مع متطلبات المجتمع وسوق العمل.

خامساً: أبعاد جودة المخرجات التعليمية

يمكن تصنيف أبعاد جودة المخرجات التعليمية كما يلي (المصري والاغا، 2020: 154):

1. جودة المخرجات المعرفية:

تتضمن المعارف والمهارات الإدراكية والذهنية التي يكتسبها الطالب خلال العملية التعليمية، وتتضمن هذه المخرجات قدرة الطلاب على الفهم والتحليل والتفسير، وتكون متعلقة بالمعرفة النظرية والمفاهيم الأساسية في التخصصات المتعددة.

2. جودة المخرجات المهارية:

تتعلق بالمهارات العملية والتقنية التي يتمكن الطلاب من إتقانها بعد إكمال برامج التعليم، وتشمل هذه المخرجات المهارات التطبيقية، والقدرة على استخدام الأدوات والتقنيات في مجال معين، والتمكن من أداء مهام محددة بكفاءة كالبحث واستخدام الحاسب الآلي.

3. جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية:

تتضمن القدرات والميول والقيم التي يتبناها الطالب كنتيجة لتجربته التعليمية، وتشمل القيم الأخلاقية، والمواقف تجاه الآخرين، والقدرة على التفاعل الاجتماعي بفعالية.

سابعاً: أثر التطور الاستراتيجي المستدام على جودة المخرجات التعليمية:

أن النظام الجديد للمؤسسات التعليمية يتطلب المزيد من الجهود لتصبح المؤسسة قادرة على الاستقلال مادياً وإدارياً وأكاديمياً، وبالتالي لابد من المؤسسات أن تجدد وتطور إستراتيجياتها القائمة، وأن تتبنى التطور الإستراتيجي في هياكلها حتى تصبح قادرة من خلاله على المنافسة، ورائدة على غيرها (القرشي والزهراني، 2024: 205). ويبين (السالم ودغري، 2025: 321) إلى أن المؤسسات التعليمية تسعى باستمرار إلى تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى أفضل المستويات عن طريق تبني مستجدات الإدارة الإستراتيجية الحديثة في المؤسسات التعليمية، لكونها مدخلاً إدارياً شاملاً، يساعد من خلال المراحل المختلفة من تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها، وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق الانجازات الإستراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها قيادات الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية، بمعنى إن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية تؤدي إلى رفع مستوى جودة العملية التعليمية.

ويؤكد الباحثان ان التطور الإستراتيجي يؤثر على جودة المخرجات التعليمية من خلال :

1. تعزيز جودة المخرجات التعليمية عن طريق معالجة نقاط الضعف في المؤسسة، وعندما تتبنى المؤسسات الجامعية استراتيجيات التطور الإستراتيجي الفعالة تصبح أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والمشكلات، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم.
2. مساعدة المؤسسات الجامعية في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ خطوات استباقية لتحسين جودة التعليم، من خلال تطوير المناهج التعليمية والطرق التدريسية بما يتمشى مع التغيرات والاحتياجات المستقبلية.
3. الإسهام في إعادة توزيع الموارد وتنظيم المعرفة بشكل متوازن داخل المؤسسة الجامعية، هذا يعني تحسين استخدام الموارد التعليمية والبشرية، مما يعزز جودة المخرجات التعليمية.
4. يساعد المؤسسات الجامعية على الاستمرار والبقاء في مواجهة التحديات، مما يضمن تقديم تعليم مستدام وعالي الجودة ويرفع من مستوى التعليم على المدى الطويل.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث**أولاً: نوع البحث وطبيعته**

من أجل تحقيق أهداف البحث والمتمثلة أساساً في معرفة أثر التطور الاستراتيجي في جودة المخرجات التعليمية في الجامعات العراقية بالتطبيق على الجامعة العراقية، واعتمد الباحثان على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبتها لطبيعة وأهداف البحث، حيث تم وصف توزيع استبانة أعدت لهذا الغرض، وبعد ذلك تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومن ثم تحليل إجابات أفراد العينة ثم مناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة العراقية، ونظراً لصعوبة إجراء دراسة ميدانية على مستوى الجامعة كلها، وقد تم أخذ عينة عشوائية بلغ حجمها (150) تدريسي من مجتمع الدراسة موزعة على الكليات عينة البحث، وبعد توزيع الاستبيان تمكن الباحث من استعادة (140) استمارة استبيان كاملة البيانات وصالحة للتحليل بنسبة (93.33%) وهي نسبة صالحة للتحليل.

ثالثاً: أداة البحث

بناء على طبيعة البيانات وعلى المنهج المتبع في البحث اتضح أن قائمة الاستبيان هي الأداة الأكثر ملائمة وقد تم بناء أداة البحث بالرجوع للأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع البحث وتكونت الاستبانة من جزأين:

- **الجزء الأول:** تضمن على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية لأفراد عينة البحث واحتوى على (4) أسئلة، وتشمل (النوع، العمر، الدرجات الوظيفية، عدد سنوات الخبرة).
 - **الجزء الثاني:** يتكون من (30) سؤالاً، خصصت للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقسم إلى محورين رئيسيين حول معرفة أثر التطور الاستراتيجي في جودة المخرجات التعليمية من وجهة نظر التدريسيين، كما يلي:
 - **المحور الأول:** التطور الاستراتيجي، واشتمل على ثلاثة أبعاد: وهي الاستكشاف وتضمن (5) أسئلة، وريادة الأعمال وتضمن (5) أسئلة، واستثمار الفرص وتضمن (5) أسئلة.
 - **المحور الثاني:** جودة المخرجات التعليمية واشتمل على ثلاثة أبعاد: وهي جودة المخرجات المعرفية وتضمن (5) أسئلة، وجودة المخرجات المهارية وتضمن (5) أسئلة، وجودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية وتضمن (5) أسئلة.
- كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم آراء العينة حول الاستبيان، كما هو موضح في الجدول التالي وقد تم إعطاء كل فقرة من فقرات أداة البحث درجة ليتم معالجتها إحصائياً، حيث تم الاستناد على "مقياس ليكرت" في الإجابة عن الأسئلة، وذلك حسب المبين في الجدول التالي:

جدول (1) سلم ليكرت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً

ولقد تم إعطاء مدلول للمتوسط الحسابي من أجل استخدامه في تحليل الاستبيان، والجدول التالي يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى:

جدول (2) مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

مجال المتوسط الحسابي المرجح	مدى مساهمة التطور الاستراتيجي في جودة المخرجات التعليمية
من 1 إلى 1.80	منخفض جداً
من 1.80 إلى 2.60	منخفض
من 2.60 إلى 3.40	متوسط
من 3.40 إلى 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5	مرتفع جداً

رابعاً: صدق وثبات أداة البحث

(1) صدق الاستبانة: من خلال نوعين من الصدق هما:

✧ **الصدق الظاهري:** وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول وضوح التعليمات والدقة العلمية والصحة اللغوية لمفردات الاستبانة، وإضافة ما قد يروونه من تعديلات على مفردات الاستبانة؛ وقد قام الباحث بدراسة آراء المحكمين، وبناءً عليها تم حذف بعض العبارات وتغيير صياغة البعض الآخر، لتصبح الاستبانة صادقة من حيث المحتوى، وقابلة للتطبيق.

✧ **صدق الاتساق الداخلي (معاملات الارتباط):** تم حساب الاتساق الداخلي لمفردات الاستبانة بهدف استبعاد العبارات غير الصالحة في الاستبانة من خلال تحديد التجانس الداخلي له، بمعنى أن تهدف كل عبارة إلى قياس نفس الوظيفة التي تقيسها العبارات الأخرى في الاستبانة، وللتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات هذا المحور والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الثاني: جودة المخرجات التعليمية					المحور الأول: التطور الاستراتيجي				
معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد	معامل الارتباط مع الاستبانة ككل	معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط	رقم العبارة	البعد
.838**	.685**	.379**	16	جودة المخرجات المعرفية	.924**	.873**	.651**	1	الاستكشاف
		.469**	17				.186*	2	
		.495**	18				.656**	3	
		.427**	19				.396**	4	
		.415**	20				.624**	5	
	.697**	.630**	21	جودة المخرجات المهنية		.827**	.494**	6	ريادة الأعمال
		.539**	22				.237**	7	
		.530**	23				.549**	8	
		.419**	24				.328**	9	
		.640**	25				.524**	10	
	.717**	.488**	26	جودة المخرجات الوظيفية والاجتماعية		.787**	.642**	11	استثمار القرض
		.325**	27				.628**	12	
		.609**	28				.429**	13	
		.445**	29				.429**	14	
		.475**	30				.482**	15	
** دالة عند مستوى 0.01					*دالة عند مستوى 0.05				

يبين الجدول السابق معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة البعد الذي تتبع له العبارة، وتظهر معاملات الارتباط لبيرسون والدالة الإحصائية، فنجد أن جميع معاملات الارتباط تراوحت ما بين (.924** - .186*)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05)؛ وبذلك تعتبر جميع عبارات الاستبانة لها اتساق داخلي مرتفع.

(2) **معامل ثبات الاستبانة:** للوقوف على ثبات أداة الدراسة قام الباحث باحتساب معامل ثبات الفا كرونباخ، وبلغت قيمة معامل الثبات (0.721). وقد جاء معامل الثبات مرتفعاً أي أكثر من (0.70)، لذا فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات، وبالتالي فإن النتائج التي سيتم

التوصل إليها من خلال الاستبيان ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- بعد معالجة الاستبيان احصائياً باستخدام (SPSS V. 25)، تم باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لعرض النتائج وتحليلها، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها:
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
 - المتوسط الحسابي **Mean** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات) ، والانحرافات المعيارية.
 - اختبار (T) لعينة واحدة.

(1) **خصائص مفردات عينة البحث:** يمكن وصف مفردات الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (4) خصائص عينة البحث

البيانات العامة	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	100	71.43%
	أنثى	40	28.57%
	المجموع	140	100%
العمر	30 سنة فأقل	22	15.71%
	من 31 - 40 سنة	48	34.29%
	من 41 - 50 سنة	42	30%
	من 50 سنة فأكثر	28	20%
	المجموع	140	100%
المسمى الوظيفي	1- معيد	20	14.29%
	2- محاضر	39	27.86%
	3- استاذ مساعد	31	22.14%
	4- استاذ مشارك	24	17.14%
	5- استاذ	26	18.57%
	المجموع	140	100%
سنوات الخبرة	1- 5 سنوات فأقل	27	19.28%
	2- من 6 إلى 10 سنوات	49	35%
	3- من 11 سنة إلى 20 سنة	44	31.43%
	4- أكثر من 20 سنة	20	14.29%
	المجموع	140	100%

يوضح الجدول السابق أن:

- النسبة الأكبر من العينة كانت من الذكور وبلغوا (71.43%) بينما بلغ الإناث (28.57%).
- معظم التدريسيين من عينة الدراسة يتراوح عمرهم من 31 إلى أقل من 40 سنة وتمثل (34.29%)، في حين وجد أن (30%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 41 إلى أقل من 50 سنة، وهناك (20%) من العينة في عمر (من 50 سنة فأكثر)، بينما هناك (15.71%) أعمارهم 30 سنة فأقل، وتدلل هذه النتيجة على تنوع الفئة العمرية.
- أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة طبقاً للمسمى الوظيفي، كانت درجة محاضر، وقد بلغت نسبتهم (27.86%) من العينة، في حين وجد أن (22.14%) في فئة أستاذ مساعد، في حين بلغت فئة أستاذ (18.57%)، بينما بلغت فئة استاذ مشارك (17.14%)، في حين بلغت فئة معيد (14.29%)، وهو ما يعكس قدرة العينة على فهم واستيعاب فقرات الاستبيان والحكم عليها.
- أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة كانت ممن تتراوح سنوات خبراتهم العملية من (من 6 إلى 10 سنوات)، وتمثل (35%)، في حين وجد أن (31.43%) من أفراد

العينة تتراوح سنوات خبراتهم العملية من 11 سنة إلى 20 سنة، كذلك هناك (19.28%) من افراد العينة تصل خبراتهم إلى 5 سنوات فأقل، وجد أن (14.29%) من أفراد العينة تصل خبراتهم إلى أكثر من 20 سنة، وتدل هذه النتيجة على تنوع الخبرات.

(2) تحليل ومناقشة محاور الاستبيان

توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج في ضوء أسئلة وفروض الدراسة، ويتم عرضها كالآتي:

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى التطور الاستراتيجي (الاستكشاف-ريادة الأعمال- استثمار الفرص) للجامعة العراقية؟ ؛ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول وأبعاده الثلاثة، وفيما يلي بيان ذلك:

جدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأراء عينة البحث عن التطور الاستراتيجي

أبعاد التطور الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب
الاستكشاف	4.09	0.40	مرتفع	2
ريادة الأعمال	4.11	0.35	مرتفع	1
استثمار الفرص	4.06	0.41	مرتفع	3
التطور الاستراتيجي ككل	4.08	0.32	مرتفع	

يبين الجدول (5) أن مستوى التطور الاستراتيجي وفق آراء أفراد العينة في الجامعة العراقية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.32)، وقد جاء بعد (ريادة الأعمال) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.35)، وجاء بعد (الاستكشاف) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.40)، وجاء بعد (استثمار الفرص) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.41)، وقد جاء الاتجاه العام نحو التطور الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة مرتفعاً، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعة العراقية تتخذ خطوات جادة نحو تطبيق التطور الاستراتيجي حتى تكون الجامعة على استعداد لمنافسة المؤسسات المناظرة.

1- الاستكشاف: تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة في فقرات البعد الأول وهو الاستكشاف، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأراء عينة البحث عن البعد الأول: الاستكشاف

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
1	تسعى الجامعة إلى استكشاف فرص جديدة لتطوير خدماتها التعليمية.	4.04	0.68	مرتفع
2	تهتم الجامعة على الموازنة بين تطوير القدرات الجديدة واستثمار الإمكانيات الحالية.	4.23	0.73	مرتفع جداً
3	تعيد الجامعة إعادة ترتيب مكانتها "التموضع" في السوق العراقي بالتركيز على التخصصات الأكثر قوة لديها.	3.91	0.80	مرتفع
4	تمتلك الجامعة رؤية و تصور واضح تود الوصول اليه مستقبلاً.	4.06	0.70	مرتفع
5	تقوم الجامعة بإعداد خطط مستقبلية مناسبة للتنبؤ برغبات واحتياجات المستفيدين من إدارة المؤسسة.	4.20	0.75	مرتفع جداً
	المتوسط الكلي لفقرات بعد الاستكشاف	4.09	0.40	مرتفع

يبين الجدول (6) أن مستوى ممارسة بعد الاستكشاف بشكل عام حسب آراء عينة الدراسة في الجامعة العراقية (مرتفع) بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (0.40)، وقد جاءت الفقرة (2) "تهتم الجامعة بتحقيق التوازن بين تطوير قدرات جديدة وبين استثمار قدراتها الحالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف معياري (0.73)، بينما جاءت الفقرة (3) "تعيد الجامعة إعادة ترتيب مكانتها "التموضع" في السوق العراقي بالتركيز على التخصصات الأكثر قوة لديها" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.80)،

وقد جاء الاتجاه العام لجميع فقرات البعد الأول الاستكشاف بين (مرتفع جداً أو مرتفع)، ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة باستكشاف الخدمات المتاحة التي تزيد من فرص منافستها وارتقائها.

2- **ريادة الأعمال:** تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة البحث في فقرات البعد الثاني وهو ريادة الأعمال، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأراء عينة البحث عن البعد الثاني: ريادة الأعمال

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
6	تشجع الجامعة على المبادرات الاستراتيجية الريادية.	4.43	0.72	مرتفع جداً
7	تطبيق الجامعة الأفكار التربوية الجديدة بأساليب علمية وعلمية مبتكرة.	4.29	0.68	مرتفع جداً
8	تبادر الجامعة إلى تنفيذ أنشطة تطبيقية بالتعاون مع مؤسسات سوق العمل	4.14	0.90	مرتفع
9	تقوم الجامعة بتقديم الحوافز لدعم الأفكار والمبادرات الجديدة.	3.83	0.84	مرتفع
10	تقوم الجامعة بتوفير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع.	3.85	0.88	مرتفع
	المتوسط الكلي لفقرات بعد ريادة الأعمال	4.11	0.35	مرتفع

يبين الجدول (7) أن مستوى ممارسة بعد ريادة الأعمال بشكل عام حسب آراء عينة الدراسة في الجامعة العراقية (مرتفع) بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.35)، وقد جاءت الفقرة (6) "تشجع الجامعة على المبادرات الاستراتيجية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43)، وانحراف معياري (0.72)، بينما جاءت الفقرة (9) "تقوم الجامعة بتقديم الحوافز للأفكار والمبادرات الجديدة" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.84)، وقد جاء الاتجاه العام لجميع فقرات البعد الثاني ريادة الأعمال بين (مرتفع جداً أو مرتفع)، ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بتقديم الأنشطة والحوافز التي تشجع على الإبداع والابتكار.

3- **استثمار الفرص:** تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة في فقرات البعد الثالث وهو استثمار الفرص، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأراء عينة البحث عن البعد الثالث: استثمار الفرص

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
11	تستثمر الجامعة خبرات ومهارات العاملين لتحقيق التميز المؤسسي.	4.18	0.83	مرتفع
12	توظف الجامعة تقنياتها الحديثة في اكتشاف فرص جديدة لتطورها.	4.31	0.66	مرتفع جداً
13	تعمل الجامعة على تطوير المهارات الفنية لمواكبة التطورات التكنولوجية المستخدمة من قبل المنافسين.	3.85	0.97	مرتفع
14	تتفوق الجامعة على المنافسين من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة.	3.87	0.74	مرتفع
15	تسعى الجامعة إلى توسيع شراكاتها من خلال عقد تحالفات استراتيجية مع الجامعات والمنظمات الدولية.	4.08	0.74	مرتفع
	المتوسط الكلي لفقرات بعد استثمار الفرص	4.06	0.41	مرتفع

يبين الجدول (8) أن مستوى ممارسة بعد استثمار الفرص بشكل عام حسب آراء عينة الدراسة في الجامعة العراقية (مرتفع) بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.41)، وقد جاءت الفقرة (12) "توظف الجامعة تقنياتها في اكتشاف فرص جديدة لتطورها." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.66)، بينما جاءت الفقرة (13) "تعمل الجامعة على تطوير مهاراتهم الفنية لمواكبة التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين." في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.97)، وقد جاء الاتجاه العام لجميع فقرات البعد الثالث استثمار الفرص بين (مرتفع جداً أو مرتفع)، ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بتطوير المهارات الفنية والتكنولوجية للعاملين بها.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى جودة المخرجات التعليمية (جودة المخرجات المعرفية- جودة المخرجات المهارية- جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية) في الجامعة العراقية؟ ؛ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني وأبعاده الثلاثة، وفيما يلي بيان ذلك:

جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث عن جودة المخرجات التعليمية

أبعاد جودة المخرجات التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب
جودة المخرجات المعرفية	4.18	0.29	مرتفع	2
جودة المخرجات المهارية	4.13	0.36	مرتفع	3
جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية	4.37	0.30	مرتفع جدًا	1
جودة المخرجات التعليمية ككل	4.23	0.21	مرتفع جدًا	

يبين الجدول (9) أن مستوى جودة المخرجات التعليمية وفق آراء أفراد العينة في الجامعة العراقية كان مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري بلغ (0.21)، وقد جاء بعد (جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (0.30)، وجاء بعد (جودة المخرجات المعرفية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.29)، وجاء بعد (جودة المخرجات المهارية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.36)، وقد جاء الاتجاه العام نحو جودة المخرجات التعليمية وأبعاده الثلاثة مرتفعاً جداً، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعة العراقية تهتم بتحسين جودة المخرجات التعليمية.

1- **جودة المخرجات المعرفية:** تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة في فقرات البعد الأول وهو جودة المخرجات المعرفية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث عن البعد الأول: جودة المخرجات المعرفية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
16	يملك الطلبة المعرفة الأساسية في تخصصاتهم الأكاديمية.	4.52	0.60	مرتفع جدًا
17	يتميز الطلاب باكتساب أحدث التطورات في مجالات تخصصهم.	4.39	0.55	مرتفع جدًا
18	تسعى الجامعة لتنمية قدرة الطلاب على التفكير النقدي وتحليل المشكلات.	3.80	0.85	مرتفع
19	يتميز الطلبة بسرعة استيعابهم للمعلومات المقدمة في المحاضرات.	3.90	0.68	مرتفع
20	يتميز الطلاب بالقدرة على ربط المعرفة النظرية بالتطبيق العملي.	4.27	0.63	مرتفع جدًا
	المتوسط الكلي لفقرات بعد جودة المخرجات المعرفية	4.18	0.29	مرتفع

يبين الجدول (10) أن مستوى ممارسة بعد جودة المخرجات المعرفية بشكل عام حسب آراء عينة الدراسة بالجامعة العراقية (مرتفع) بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.29)، وقد جاءت الفقرة (16) " يملك الطلبة المعرفة الأساسية في تخصصاتهم الأكاديمية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.52)، وانحراف معياري (0.60)، بينما جاءت الفقرة (18) " تسعى الجامعة لتنمية قدرة الطلاب على التفكير النقدي وتحليل المشكلات. " في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.85)، وقد جاء الاتجاه العام لجميع فقرات البعد الأول جودة المخرجات المعرفية بين (مرتفع جدًا أو مرتفع)، ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بجودة المخرجات المعرفية للطلاب الملتحقين بها.

2- **جودة المخرجات المهارية:** تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة في فقرات البعد الثاني وهو جودة المخرجات المهارية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث عن البعد الثاني: جودة المخرجات المهارية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
21	يمتلك الطلبة مهارات التواصل، والتخطيط، والتنفيذ، واستخدام التقنيات الحديثة المرتبطة مع احتياجات المجتمع.	4.31	0.68	مرتفع جدًا
22	تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل على معالجتها.	3.98	0.65	مرتفعاً
23	تسعى الجامعة لتعزيز قدرة الطلاب على قيادة الفرق والعمل الجماعي.	4.15	0.66	مرتفع
24	تعمل الجامعة على تنمية مهارات الطلاب في تنظيم وإدارة الوقت بفاعلية.	4.07	0.69	مرتفع
25	يمتلك الطلاب المهارات الفنية اللازمة في تخصصهم.	4.14	0.62	مرتفع
	المتوسط الكلي لفقرات بعد جودة المخرجات المهارية	4.13	0.36	مرتفع

يبين الجدول (11) أن مستوى ممارسة بعد جودة المخرجات المهارية بشكل عام حسب آراء عينة الدراسة بالجامعة العراقية (مرتفع) بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف معياري (0.36)، وقد جاءت الفقرة (21) " يمتلك الطلاب مهارات ومنها (الاتصال والتواصل، التخطيط والتنفيذ، استخدام التقنيات المرتبطة مع احتياجات المجتمع) المرتبطة مع حاجة المجتمع. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.68)، بينما جاءت الفقرة (22) " تتابع الجامعة مستوى أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون بها لتحديد جوانب الضعف في مهاراتهم والعمل على معالجتها. " في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.65)، وقد جاء الاتجاه العام لجميع فقرات البعد الثاني جودة المخرجات المهارية بين (مرتفع جدًا أو مرتفع)، ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بجودة المخرجات المهارية للمتعلمين الملتحقين بها.

3- **جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية:** تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة في فقرات البعد الثالث وهو جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية لآراء عينة البحث عن البعد الثالث: جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
26	يتميز الطلاب بقدرتهم الفاعلية على خدمة المجتمع.	4.38	0.72	مرتفع جدًا
27	يتميز الطلاب باحترام القيم والأخلاقيات المهنية.	4.41	0.56	مرتفع جدًا
28	يتميز الطلاب باحترام حقوق الآخرين والتعاون معهم.	4.52	0.60	مرتفع جدًا
29	يتميز الطلاب بالمشاركة الفعالة في الأنشطة الطلابية والاجتماعية.	4.14	0.71	مرتفع
30	يتميز الطلاب بالتفاعل بلباقة مع زملائهم وأساتذتهم.	4.42	0.57	مرتفع جدًا
	المتوسط الكلي لفقرات بعد جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية	4.37	0.30	مرتفع جدًا

يبين الجدول (12) أن مستوى ممارسة بعد جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية بشكل عام حسب آراء عينة الدراسة بالجامعة العراقية (مرتفع جدًا) بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (0.30)، وقد جاءت الفقرة (28) " يتميز الطلاب باحترام حقوق الآخرين والتعاون معهم. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.52)، وانحراف معياري (0.60)، بينما جاءت الفقرة (29) " يتميز الطلاب بالمشاركة الفعالة في الأنشطة الطلابية والاجتماعية. " في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.71)، وقد جاء الاتجاه العام لجميع فقرات البعد

الثالث جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية بين (مرتفع جداً أو مرتفع)، ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعة بجودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية للطلاب الملتحقين بها.

- الإجابة على السؤال الثالث:

ونص السؤال الثالث على: هل توجد علاقة بين أبعاد التطور الاستراتيجي (الاستكشاف، ريادة الأعمال، استثمار الفرص) وجودة المخرجات التعليمية للجامعة العراقية؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون من خلال مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل " التطور الاستراتيجي (الاستكشاف، ريادة الأعمال، استثمار الفرص)" والمتغير التابع " جودة المخرجات التعليمية " بحساب معامل ارتباط بيرسون كالآتي:

جدول رقم (13) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة				متغيرات
أبعاد "التطور الاستراتيجي ككل	البعد الثالث استثمار الفرص	البعد الثاني ريادة الأعمال	البعد الأول الاستكشاف	
.545**	.414**	.526**	.436**	"التابع" جودة المخرجات التعليمية
.000	.000	.000	.000	الدلالة
المتغيرات التابعة				متغيرات
أبعاد " جودة المخرجات التعليمية ككل	البعد الثالث: جودة المخرجات الوجدانية	البعد الثاني: جودة المخرجات المهنية	البعد الأول: جودة المخرجات المعرفية	
.545**	.220**	.605**	.200*	"المستقل" التطور الاستراتيجي
.000	.005	.000	.011	الدلالة

يتضح من الجدول (13) السابق:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية قوية بين المتغير المستقل التطور الاستراتيجي والمتغير التابع جودة المخرجات التعليمية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.545^{**}) عند مستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين (المتغيرات المستقلة) أبعاد التطور الاستراتيجي (ككل) و كل بعد على حده وبين (المتغير التابع) جودة المخرجات التعليمية.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين (المتغيرات التابعة) أبعاد جودة المخرجات التعليمية (ككل) و كل بعد على حده وبين (المتغير المستقل) التطور الاستراتيجي.
- كلما اهتمت الإدارة العليا في الجامعة بالبحوث بالتطور الاستراتيجي، كلما أدى ذلك إلى تحسن المخرجات التعليمية بأبعادها الثلاثة.

(3) اختبار الفرضيات:

- (أ) اختبار الفرضية الرئيسية: كانت تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتطور الاستراتيجي على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية".
- لاختبار الفرضية الرئيسية تم حساب معامل اختبار F ، وحساب تحليل الانحدار الخطي البسيط ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14) تحليل نتائج الانحدار للفرضية الرئيسية بحساب معامل التحديد للمتغير المستقل (التطور الاستراتيجي) على المتغير التابع (جودة المخرجات التعليمية)

معامل الارتباط	R ²	قيمة F	دلالة F	النموذج	معامل الانحدار بيتا β	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	دلالة (ت)
.545	.297	.000	66.77	الثابت A	2.783	0.177	15.717	0.000
				التطور الاستراتيجي b_1X	0.353	0.043	8.172	0.000

وأظهرت النتائج ما يلي:

- تشير نتائج الجدول (14) إلى وجود تأثير فاعل وقوي ذي دلالة معنوية للتطور الاستراتيجي في جودة الخدمات التعليمية؛ حيث بلغ معامل الانحدار التحديد (297)؛ ومستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من القيمة (0.01)؛ أن التطور الاستراتيجي يحقق ما نسبته (30%) من متغيرات الدراسة التي تؤثر في جودة الخدمات التعليمية، أما النسبة الباقية البالغة (70%) فترجع إلى متغيرات أخرى.
- ويمكن تلخيص المعادلة الخطية لنموذج العلاقة بين المتغيرين بالنموذج التالي:

$$Y = 2.783 + 0.353X \quad (\text{التطور الاستراتيجي}) = (\text{جودة الخدمات التعليمية})$$

- من هذا النموذج الذي يمثل معادلة الانحدار نلاحظ أن الانحدار موجب، أي هناك علاقة طردية، أي كلما زاد الاهتمام بالتطور الاستراتيجي بقيمة وحدة واحدة أدت إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية بـ 35.3%، كما تشير القيمة الثابتة (a) التي بلغت (2.783) إلى أنه حينما يكون التطور الاستراتيجي مساوياً للصفر فإن جودة الخدمات التعليمية لا تقل عن هذه النسبة، وهذا ما يوضح مدى مساهمة وتأثير التطور الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية.
- مما سبق يمكن القول برفض الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتطور الاستراتيجي على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية "، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتطور الاستراتيجي على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية) وقد اتضح حجم التأثير من خلال النتائج السابقة، لذا فإن الاهتمام بالتطور الاستراتيجي سيرفع ويحسن جودة المخرجات التعليمية.
- اختبار الفرضيات الفرعية:
- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستكشاف على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية) واختبار الفرضية الفرعية الأولى تم حساب معامل اختبار F، وحساب تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15) تحليل نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى بحساب معامل التحديد للمتغير المستقل (الاستكشاف) على المتغير التابع (جودة المخرجات التعليمية)

معامل الارتباط	R ²	قيمة F	دلالة F	النموذج	معامل الانحدار بيتا β	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	دلالة (ت)
.436	.190	.000	37.17	الثابت A	3.293	0.154	21.432	0.000
				الاستكشاف b_1X	0.228	0.037	6.097	0.000

وأظهرت النتائج ما يلي:

- تشير نتائج الجدول (15) إلى وجود تأثير فاعل وقوي ذي دلالة معنوية للاستكشاف في جودة الخدمات التعليمية؛ حيث بلغ معامل التحديد (190)؛ ومستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من

القيمة (0.01) ؛ أي أن الاستكشاف يحقق ما نسبته (19%) من متغيرات الدراسة التي تؤثر في جودة الخدمات التعليمية، أما النسبة الباقية فترجع إلى متغيرات أخرى.

- ويمكن تلخيص المعادلة الخطية لنموذج العلاقة بين المتغيرين بالنموذج التالي:

$$(الاستكشاف) Y = 3.293 + 0.228X \text{ (جودة الخدمات التعليمية)}$$

- من هذا النموذج الذي يمثل معادلة الانحدار نلاحظ أن الانحدار موجب، أي هناك علاقة طردية، أي كلما زاد الاهتمام بالاستكشاف بقيمة وحدة واحدة أدت إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية ب 22%، كما تشير القيمة الثابتة (a) التي بلغت (3.293) إلى أنه حينما يكون الاستكشاف مساوياً للصفر فإن جودة الخدمات التعليمية لا تقل عن هذه النسبة، وهذا ما يوضح مدى مساهمة وتأثير الاستكشاف في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

- مما سبق يمكن القول برفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستكشاف على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية " ، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستكشاف على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية) وقد اتضح حجم التأثير من خلال النتائج السابقة ، لذا فإن الاهتمام بالاستكشاف سيرفع ويحسن جودة المخرجات التعليمية.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لريادة الأعمال على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية) ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم حساب معامل اختبار F، وحساب تحليل الانحدار الخطي البسيط ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16) تحليل نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية بحساب معامل الانحدار البسيط للمتغير المستقل (ريادة الأعمال) على المتغير التابع (جودة المخرجات التعليمية)

معامل الارتباط	R ²	قيمة F	دلالة F	النموذج	معامل الانحدار بيتا β	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	دلالة (ت)
				الثابت A	2.933	0.167	17.563	0.000
.526	.277	60.42	.000	ريادة الأعمال b ₁ X	0.315	0.041	7.773	0.000

وأظهرت النتائج ما يلي:

- تشير نتائج الجدول (16) إلى وجود تأثير فاعل وقوي ذي دلالة معنوية للريادة الأعمال في جودة الخدمات التعليمية؛ حيث بلغ معامل التحديد (.277)؛ ومستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من القيمة (0.01) ؛ أي أن ريادة الأعمال تحقق ما نسبته (27%) من متغيرات الدراسة التي تؤثر في جودة الخدمات التعليمية، أما النسبة الباقية فترجع إلى متغيرات أخرى.

- ويمكن تلخيص المعادلة الخطية لنموذج العلاقة بين المتغيرين بالنموذج التالي:

$$(ريادة الأعمال) Y = 2.933 + 0.315X \text{ (جودة الخدمات التعليمية)}$$

- من هذا النموذج الذي يمثل معادلة الانحدار نلاحظ أن الانحدار موجب، أي هناك علاقة طردية، أي كلما زاد الاهتمام بريادة الأعمال بقيمة وحدة واحدة أدت إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية ب 31.5%، كما تشير القيمة الثابتة (a) التي بلغت (2.933) إلى أنه حينما يكون ريادة الأعمال مساوياً للصفر فإن جودة الخدمات التعليمية لا تقل عن هذه النسبة، وهذا ما يوضح مدى مساهمة وتأثير ريادة الأعمال في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

- مما سبق يمكن القول برفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لريادة الأعمال على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية " ، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لريادة الأعمال على جودة

- المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية) وقد اتضح حجم التأثير من خلال النتائج السابقة ، لذا فإن الاهتمام بزيادة الأعمال سيرفع ويحسن جودة المخرجات التعليمية.
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:
- والتي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستثمار الفرص على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية) واختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم حساب معامل اختبار F، وحساب تحليل الانحدار الخطي البسيط ، والجدول التالي يوضح ذلك:
- جدول (17) تحليل نتائج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة بحساب معامل الانحدار البسيط للمتغير المستقل (استثمار الفرص) على المتغير التابع (جودة المخرجات التعليمية)

معامل الارتباط	R ²	قيمة F	دلالة F	النموذج	معامل الانحدار بيتا β	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	دلالة (ت)
0.414	0.171	32.657	0.000	الثابت A	3.367	0.151	22.306	0.000
				استثمار الفرص b ₁ X	0.212	0.037	5.715	0.000

وأظهرت النتائج ما يلي:

- تشير نتائج الجدول (17) إلى وجود تأثير فاعل وقوي ذي دلالة معنوية للاستثمار الفرص في جودة الخدمات التعليمية؛ حيث بلغ معامل التحديد (0.171)؛ ومستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من القيمة (0.01) ؛ أن استثمار الفرص يحقق ما نسبته (17%) من متغيرات الدراسة التي تؤثر في جودة الخدمات التعليمية، أما النسبة الباقية فترجع إلى متغيرات أخرى.
- ويمكن تلخيص المعادلة الخطية لنموذج العلاقة بين المتغيرين بالنموذج التالي:

$$Y = 3.367 + 0.212X \text{ (استثمار الفرص) (جودة الخدمات التعليمية)}$$

- من هذا النموذج الذي يمثل معادلة الانحدار نلاحظ أن الانحدار موجب، أي هناك علاقة طردية، أي كلما زاد الاهتمام ب استثمار الفرص بقيمة وحدة واحدة أدت إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية ب 21.2%، كما تشير القيمة الثابتة (a) التي بلغت (3.367) إلى أنه حينما يكون استثمار الفرص مساوياً للصفر فإن جودة الخدمات التعليمية لا تقل عن هذه النسبة، وهذا ما يوضح مدى مساهمة وتأثير استثمار الفرص في تحسين جودة الخدمات التعليمية.
- مما سبق يمكن القول برفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستثمار الفرص على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية "، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستثمار الفرص على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية) وقد اتضح حجم التأثير من خلال النتائج السابقة ، لذا فإن الاهتمام باستثمار الفرص سيرفع ويحسن جودة المخرجات التعليمية.

الاستنتاجات:

1. إن مستوى التطور الاستراتيجي في الجامعة العراقية كان مرتفعاً وقد جاء بعد (ريادة الأعمال) في المرتبة الأولى، وجاء بعد (الاستكشاف) في المرتبة الثانية، وجاء بعد (استثمار الفرص) في المرتبة الثالثة.
2. إن الجامعة العراقية تتخذ خطوات جادة نحو تطبيق التطور الاستراتيجي حتى تكون الجامعة على استعداد لمنافسة المؤسسات المناظرة.
3. إن مستوى جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية كان مرتفعاً جداً وقد جاء بعد (جودة المخرجات الوجدانية والاجتماعية) في المرتبة الأولى، وجاء بعد (جودة المخرجات المعرفية) في المرتبة الثانية، وجاء بعد (جودة المخرجات المهارية) في المرتبة الثالثة.

4. وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية قوية بين المتغير المستقل التطور الاستراتيجي والمتغير التابع جودة المخرجات التعليمية وربما يعود ذلك إلى العلاقة الديناميكية بينهما التي توضح ارتباط جودة المخرجات التعليمية بالتطور الاستراتيجي.
5. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتطور الاستراتيجي على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية والاهتمام بالتطور الاستراتيجي سيرفع ويحسن جودة المخرجات التعليمية.
6. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاستكشاف على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية.
7. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لريادة الأعمال على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية.
8. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستثمار الفرص على جودة المخرجات التعليمية في الجامعة العراقية.
9. تشير النتائج إلى أن تبني الجامعة العراقية للتطور الاستراتيجي يساهم في تحسين جودة المخرجات التعليمية وتعزيز القدرة التنافسية، فالريادة الأكاديمية والاستكشاف واستثمار الفرص تعد من الركائز الأساسية لتحقيق هذا الهدف.

التوصيات:

- 1- ينبغي على الجامعات مراجعة وتحديث المناهج الدراسية بشكل مستمر لتتوافق مع التطورات العملية ومتطلبات سوق العمل.
- 2- إنشاء مراكز للريادة والابتكار لدعم مشاريع الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- 3- تعزيز الشراكات مع الجامعات الدولية وتبادل الخبرات الأكاديمية والمشاريع البحثية لزيادة الانتاج العلمي.
- 4- تكوين فرق عمل مخصصة لاستشراف التحديات والفرص المستقبلية التي قد تواجه الجامعة ووضع خطط استباقية للتعامل معها.
- 5- رفع مستوى التدريب العملي والتطبيقي لتعزيز المخرجات المهارية.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية

1. أحمد، حكيم توفيق، سلطان، حكمت رشيد (2021)، دور القيادة الأكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة نوز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، 9(3)، 560-578.
2. بهباني، مروة محمد حاجي، الرشدي، نوف علي فخري، الرشدي، نوف متروك (2024)، تصور مقترح في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحسين جودة مخرجات مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 4(11)، 195 – 235.
3. الحسيني، محمد هادي باسم، الميالي، حاكم احسوني، (2023)، دور الاستقامة التنظيمية في تعزيز الاستدامة الاستراتيجية (دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة)، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 2(71)، 521-552.
4. السالم، مؤمن مازن، دغري، سنده بن سدري، (2025)، تأثير جودة التعليم عن بعد في تخفيض تكاليف التنفيذ الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية في جامعتي بغداد والتكنولوجية)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد (20) العدد (76)، 312 – 335.

5. العمرو، حمزة نايل، الزعبي، خالد (2022)، أثر القيادة الريادية على التطور الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 35(5)، 227-262.
6. العميدي، ضرغام علي مسلم، الفرحاني، مالك حسين خربوت. (2023)، تأثير التطور الاستراتيجي في تعزيز التسويق المستدام: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة كلاله للاستثمار والتطوير العقاري، *حولية المنتدى للدراسات الإنسانية*، ع54، 331 – 348.
7. القرشي، شذى بنت عاتق بن حمدان، الزهراني، نسرین بنت علي بن عبدالله، (2024)، واقع التجديد الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، *مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، ع45، 186 – 245.
8. كوللي، ميهفان شريف يوسف، سندي، مهابات محسن طاهر (2021)، الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التطور الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء قيادات الأكاديمية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، 9(3)، 536-559.
9. المصري، نضال حمدان، الاغا، محمد أحمد (2020)، أبعاد التعليم المدمج وفق نموذج خان (Khan) وعلاقته بجودة المخرجات التعليمية في المدارس الثانوية الفلسطينية: مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي، *أماراباك*، 11(39)، 149-176.
10. مفتاح، محمد حسين علي، طواف، عبد الخالق هادي محسن (2024)، دور التطور الاستراتيجي في إدارة أزمات قطاع الصناعات الدوائية اليمني، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 1(1)، 437-473.
11. المואجدة، مفيد عودة الله (2021)، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الأردنية، *مجلة البحوث التجارية*، جامعة الزقازيق، 43(4)، 213-251.
12. يس، محمد أشرف، فانوس، نادر ألبير، محمد، زينب عبد الرشيد، الخريطلي، ماجد محمد يسري (2023)، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي في إطار أهداف التنمية المستدامة في مصر (دراسة تطبيقية)، *مجلة العلوم البيئية*، كلية الدراسات العليا والبحوث البيئية – جامعة عين شمس، 52(8)، 57-77.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abuzaid, A. N. ., Haraisa, Y. E. A. ., & Alateeq, M. M. . (2022). The Mediating Effect of Dynamic Capabilities on the Relationship Between Strategic Foresight and Strategic Renewal: Evidence from Islamic Banks in Jordan. *International Journal of Professional Business Review*, 7(2), 1-18. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.369>
2. Ahmed, F. U., Babu, M. M., Rahman, M. N., Uddin, M. J., & Dey, B. L. (2023). Strategic orientation, strategic renewal, and the international performance of born global firms', *Asia Pacific Journal of Management*, 1-32. Available at: <https://dx.doi.org/10.1007/s10490-023-09903-7>
3. Al-Romeedy, B. S., & Mohamed, A. A. (2022). Does Strategic Renewal Affect the Organizational Reputation of Travel Agents Through Organizational Identification?, *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(1), 1-22.

4. Christopher, A. & Lucille, S.I. (2020), Strategic Renewal and Organizational Vitality among Indigenous Telecommunication Firms, *Internationals Journal of Social Sciences and Management Research*, 6(3), 63-69.
5. Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75-89.
6. Kusuma, G. W. (2020). *The impact of strategic renewal in banking industry performance*. Working Paper, (June 10, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3623905>
7. Maharani, I. A. K., Sukoco, B. M., Usman, I., & Ahlstrom, D. (2024). Learning-driven strategic renewal: systematic literature review. *Management Research Review*, 47(5), 708-743.
8. Nkem, E. P., & Onuoha, B. C. (2023). Strategic Renewal Practices and Corporate Performance of Manufacturing Firms in Rivers State, Nigeria. *International Academy Journal of Management, Marketing and Entrepreneurial Studies*, 10(1), 193-208. Available at: DOI: 2721425663711023
9. Pettit, K. L., & Crossan, M. M. (2020). Strategic renewal: Beyond the functional resource role of occupational members. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1112-1138.
10. Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12117>
11. Shin, K., & Pérez-Nordtvedt, L. (2020). Knowledge acquisition efficiency, strategic renewal frequency and firm performance in high velocity environments. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2035-2055. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0287>
12. Wang, K., Zhang, Z., Xiong, J., Li, H., Liu, H., & Ma, H. (2023). Balancing strategic renewal, cost and efficiency: a case study in digital transformation. *Journal of Business Strategy*, 44(5), 266-276. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2022-0087>
13. Zakaria, N.Y.Z, Abdel Ghani. A & Hussein, M.(2024), The effect of Strategic Renewal on organizational immune systems (A field Study on Egyptian Universities), *Journal of Financial and Commercial Studies*, 34(2), 30-79. Available at: <https://dx.doi.org/10.21608/mosj.2024.366774>.