

## دور نموذج التحليل الرباعي في تطوير التوجه الاستراتيجي للمنظمة (دراسة حالة جامعة دمشق)

بلال غسان محمد<sup>1\*</sup> همام علي خونده<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طالب ماجستير - الإدارة الاستراتيجية - المعهد العالي للتنمية الإدارية - جامعة دمشق ،  
[bilal.almuhamed@damascusuniversity.edu.sy](mailto:bilal.almuhamed@damascusuniversity.edu.sy)

<sup>2</sup> الأستاذ المساعد في قسم اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية - المعهد العالي للتنمية الإدارية - جامعة دمشق ،  
[homam.khwanda@damascusuniversity.edu.sy](mailto:homam.khwanda@damascusuniversity.edu.sy)

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقصي دور التحليل الاستراتيجي من خلال نموذج التحليل الرباعي في تطوير تطوير التوجه الاستراتيجي للجامعة، في ظل الأزمات التي مرت بها البلاد، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة مشكلة البحث في مجتمع الدراسة المكون من العاملين في الإدارة المركزية لجامعة دمشق وعدهم 1139، تمأخذ عينة عشوائية مكونة من 288 مفردة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم استرداد 257 استبيان منها 249 صالحة، وتم اختبار فرضيات الدراسة بواسطة عدد من الاختبارات الاحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS V.24، توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود دور لنموذج التحليل الرباعي في تطوير التوجه الاستراتيجي للجامعة محل الدراسة، بجانب أهمية استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** نموذج التحليل الرباعي - تطوير التوجه الاستراتيجي - جامعة دمشق

تاريخ الإيداع: 2024/2/18

تاريخ النشر: 2024/4/16



حقوق النشر: جامعة دمشق

- سوريا، يحظر المؤلفون

بحقوق النشر بموجب

CC BY-NC-SA

# The Role Of SWOT Analysis Model In Developing Organization's Strategic Orientation

## "Case Study At Damascus University"

**Bilal Ghassan Almuhamed<sup>1</sup>, Homam Ali Khwanda<sup>2</sup>**

<sup>1\*</sup> Academic Master's student – Strategic Management - Higher Institute for  
[bilal.almuhamed@damascusuniversity.edu.sy](mailto:bilal.almuhamed@damascusuniversity.edu.sy)

<sup>2</sup> Assistant Professor at the Department of Business Economics and International Business Management - Higher Institute for Administrative Development - Damascus University-  
[homam.khwanda@damascusuniversity.edu.sy](mailto:homam.khwanda@damascusuniversity.edu.sy)

### Abstract

Received: 18/2/2024

Accepted: 16/4/2024



**Copyright:**Damascus University-Syria  
The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

The study aimed to investigate the role of strategic analysis through the SWOT analysis tool in developing university's strategic orientation, in light of the crises that the country went through. To achieve this, the descriptive methodology was relied upon to study the research problem in the study population consisting of 1139 employees in the central administration of Damascus University. A random sample of 288 individuals was taken. The questionnaire was adopted as a tool for collecting data from the study sample. 257 questionnaires were retrieved, of which 249 were valid. The study hypotheses were tested by a number of appropriate statistical tests using the statistical package SPSS V.24. The study concluded many results, the most important of them, that there were a role of the SWOT analysis model in developing strategic orientation of the university under study, in addition to the importance of exploiting available opportunities in the university's external environment.

**Keywords:** SWOT Analysis- Developing Strategic Orientation- Damascus University.

### **المقدمة:**

مع ازدياد وتيرة المنافسة، وارتفاع معدلات التغيير كماً وحاجماً، تزداد الحاجة للإدارة الاستراتيجية، حيث أن المنظمات التي لا تمتلك درجة عالية من المرونة الاستراتيجية تقني، وتعتبر المرونة الاستراتيجية أحد جوانب ممارسات الإدارة الاستراتيجية، والتي تعكس درجة وسرعة استجابة المنظمة للتغيير في بيئتها، ولا تقتصر حاجة المنظمات للإدارة الاستراتيجية على البقاء، بل تقدم الإدارة الاستراتيجية للمنظمات منهجةً للممارسات التي ستقودها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها والتي لا يمكن تحقيقها بمنأى عن الإدارة الاستراتيجية .(Ginter, Duncan, & Swayne, 2018, p.31)

تبداً عملية الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل الاستراتيجي، والذي يهتم بتحليل الوضع الراهن للمنظمة، والعوامل المؤثرة على المنظمة في بيئتها، واستغلال هذه العوامل باتجاه تحقيق الأداء الأفضل، وهذا ما يدعى بالتحليل الاستراتيجي، ويعتبر التحليل الرباعي من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي المستخدمة على نطاقٍ واسع وذلك لسهولة فهمه والقدرة على تطبيقه في مختلف أنواع المنظمات (Sarsby, 2016, p.3).

والمنظمات التعليمية كغيرها من المنظمات مكونة من أنظمة مفتوحة تستجيب للتغيرات في بيئتها الخارجية، لأن مخرجات المنظمات الأخرى وعوامل البيئة الخارجية تشكل مدخلات نظامها المكون من أجزاء تعمل بشكل متزامن حيث تتأثر كلها بالعوامل المؤثرة على أحدها (Coulter, 2012, p.57)، تعتمد المنظمة واحدة أو عدداً من المزايا التنافسية كنتيجة لعملية التحليل الاستراتيجي، حيث تضمن الميزة التنافسية تفوقاً على المنافسين، وخاصةً أنها غير قابلة للتكرار من قبلهم (Porter, 1985)، وتسعي المنظمة لحفظها على هذه المزايا وتعزيزها من خلال تحديد منهجةً سير العمليات وطرائق التفاعل مع البيئة المحيطة بالشكل الذي يضمن تحقيق رؤية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة واستدامة ممكنة، ويدعى ذلك بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة (Miles, & Snow, 2003, pp. 6-9).

تنطلق الدراسة الحالية من استخدام أداة التحليل الرباعي في عملية التحليل الاستراتيجي للكشف عن مكامن الخلل ونقاط القوة والفرص والتهديدات المحيطة بجامعة دمشق، والانطلاق من الوضع الراهن لتطوير التوجه الاستراتيجي للجامعة وذلك لتعزيز دورها لأنه تعدّ من أهم المنظمات التعليمية الجامعية في سوريا نظراً لمساهمتها في تكوين كوادر ذات تأهيل متميز منسجم مع متطلبات سوق العمل.

### **الدراسات السابقة:**

تناولت بعض الدراسات السابقة دور نموذج التحليل الرباعي في تطوير استراتيجية المنظمة مثل دراسة (مبروك وطه، 2021)، بعنوان: "دور تحليل سوات SWOT في تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية للقطاع غير الربحي" حيث تمثل مشكلة الدراسة في الكشف عن المستوى الذي تتواجد فيه متغيرات التحليل البيئي الداخلي والخارجي وذلك بالتطبيق على جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بمنطقة الرياض، وتقصي مستوى توافر متطلبات تقييم الأداء في هذه الجمعيات، وكذلك قياس تأثير متغيرات التحليل البيئي على فعالية أداء الجمعيات، وكذلك كفاءة أداء الجمعيات، بجانب ملائمة الجمعيات، واستمرارية أداء الجمعيات، وتعلق حدود البحث الموضوعية بدور تحليل SWOT في تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية للجمعيات الخيرية، الخيرية، حيث تم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال استبيان تم توزيعه على 400 مفرد من مجتمع الدراسة، وتم تحليل 391 استبياناً، ووصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأهمها: عدد من نقاط القوة والضعف لدى الجمعيات تتعلق معظمها بالسياسات والإجراءات، وكذلك فرص تمثل بموافقة أهداف الجمعية مع القيم السائدة في المجتمع، بينما تعلق التهديدات بعدم دعم الجمعيات من خلال أنشطتها لثقافة البيئة المحيطة، وكذلك عدم تبني جهات مهمة لأهداف الجمعيات، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير

معنوي بين عوامل التحليل البيئي الداخلي والخارجي بفاعلية الأداء وملاءمة الأداء لأهداف المستهدفين، بينما كفاءة الأداء واستمرار الأداء يتأثران معنويًا بالعوامل الخارجية للتحليل البيئي ولا تتأثران معنويًا بالعوامل الداخلية، بينما جاءت دراسة (الشلاش، 2020)، بعنوان:

"واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية باستخدام التحليل الرباعي swat سوات وسبل تحسينها في ضوء مدخل الجوهر الشاملة والتخطيط الاستراتيجي."

لاستقصاء واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، وسبل تحسينها، واطلقت الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قام الباحث بعملية التحليل الاستراتيجي خطوة أولى من خطوات التخطيط الاستراتيجي، منطلقاً من مراجعة بعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة، توصلت الدراسة لعدد من نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وكذلك عدداً من الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وشكلت نتائج التحليل الرباعي مرجعاً لأربع استراتيجيات لتحسين المزايا التنافسية في الجامعات والكليات الأهلية، وهي: الاستراتيجية الهجومية باستعمال نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة، الاستراتيجية العلاجية وذلك بمعالجة نقاط الضعف لاستثمار الفرص، الاستراتيجية الدفاعية باستعمال نقاط القوة لتقليل التهديدات، الاستراتيجية الانكماشية بتقليل التهديدات ونقاط الضعف، وأوصت الدراسة بضرورة الحصول على مزايا تنافسية من خلال خطط استراتيجية بعيدة المدى من أجل تحقيق الجودة، كما أوصت بالأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة بكافة تطبيقاته، وبناء الخطط والقرارات بناءً على معلومات يتم تحديدها باستمرار، وتطبيق التحليل الرباعي SWOT بشكل مستمر.

بينما هدفت دراسة (عطية، 2015)، بعنوان:

"استراتيجية مقترنة في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT لتعزيز دور كلية التربية في تحقيق أهدافها، دراسة على كلية التربية جامعة أسوان"

إلى التعرّف على مسار الكلية في تحقيق أهدافها كونها تشكّل جزءاً من الجامعة والتي تعتبر بيئة معقدة ومنظمة استراتيجية تستلزم طبيعتها وجود خطة طويلة الأمد، ولتحقيق ذلك تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في المنظمة التعليمية وأداة التحليل الرباعي كأحد أدوات التحليل الاستراتيجي لبيان دوره المهم في تطوير المؤسسات على اعتباره تحليل شامل يغطي جوانب البيئتين الداخلية والخارجية يمكن المنظمة التعليمية أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها، وابتعدت الدراسة خطوات التالية لتطبيق التحليل الرباعي: أولاً، تحليل المعامل الاستراتيجي الداخلي، من خلال حساب أوزان العوامل الداخلية، والكشف عن أداء الكلية واستجابتها للعوامل الداخلية، ثانياً، تحليل المعامل الاستراتيجي الخارجي، من خلال حساب أوزان العوامل الخارجية، والكشف عن الأداء الاستراتيجي للكلية تجاه العوامل الداخلية، ثالثاً، استراتيجيات وأساليب إعداد مصفوفة التحليل الرباعي، ثم إنشاء مصفوفة نظام التحليل الرباعي لاستبطاط الاستراتيجيات المطلوبة للتوصيل لاستراتيجية مقترنة الكلية. واقتصرت الدراسة الميدانية على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية والمسؤولين القدامى في الكلية وبلغ عددهم 125، وتم اعتماد التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت نتائج تحليل البيئة الداخلية بعض نقاط القوة والضعف، والتي يمكن استثمارها في تحقيق أهداف كلية التربية، بينما أظهرت نتائج تحليل البيئة الخارجية عدداً من الفرص والتهديدات والتي يجب على الكلية أن تتعامل معها في سبيل تحقيق رسالتها وغايتها، وتوصلت الدراسة نتيجة التحليل الاستراتيجي إلى استراتيجية التحسين والتطوير كاستراتيجية رئيسية لتعزيز دور كلية التربية وتحقيق رسالتها في مجالات، واستراتيجية النمو والتوسّع كاستراتيجية بديلة.

واعتمدت دراسة (Borisov, & Behluli, 2020)، بعنوان:

#### "STRATEGIC ORIENTATION OF BUSINESS ORGANIZATION – STEP BY STEP"

على إجراء التدقيق الداخلي لتقدير البيئة الداخلية لتعريف نقاط القوة والضعف، وإجراء التدقيق الخارجي لتقدير البيئة الخارجية لتعريف الفرص والتهديدات، تم تقدير البيئة الداخلية بالاعتماد على نهجين، الأول: النهج الوظيفي، حيث تم فيه تقسيم الأنشطة الداخلية بناء على التقسيم الوظيفي، مثل التسويق، المالية، التكاليف والعوائد، التصنيع، البحث والتطوير، إدارة شؤون الموظفين. والثاني: نهج سلسلة القيمة، حيث تم في تقسيم الأنشطة الداخلية لأنشطة أساسية مثل التوريد، التصنيع، التخزين، التسويق والمبيعات، خدمات ما بعد البيع، وأنشطة الداعمة مثل الإمداد، البحث والتطوير، إدارة شؤون الموظفين، البنية التحتية للشركة. بينما تم تقدير البيئة الخارجية بالاعتماد على أربعة من عوامل البيئة الخارجية وهي: تقدير السياسة في البلد، تقدير الاقتصاد في البلد، تقدير المجتمع، وتقدير التطور الفني للمنافسين. وأكملت الدراسة على ضرورة توزيع عناصر تحليل SWOT بكفاءة وترتيبها حسب الأهمية وأن يتم تقليل العناصر قدر المستطاع كي يتم تحسين تنفيذ الاستراتيجية، كما يجب أن تكون العناصر متساوية في كل من أجزاء نموذج التحليل.

بينما تناولت دراسة (Keban, Arifin, & Wahyono, 2019)، بعنوان:

#### "SWOT Analysis and Its Implementation Strategies in Educational Management"

صياغة الاستراتيجية في الإدارة التعليمية في مدرسة تورين المهنية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات المختلفة وكذلك تقليل نقاط الضعف وزيادة مقدار الاستفادة من نقاط القوة والميزة التنافسية، وذلك من خلال أداة التحليل الرباعي. وكانت أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات الأولية هي المقابلات بجانب الاستبيان، توصلت الدراسة لنتيجة التحليل الرباعي بعد تحليل المقابلات لعدد من نقاط القوة والضعف، وذلك الفرص والتهديدات في بيئه المدرسة، وبالاستناد إلى نتائج التحليل الرباعي تم الوصول إلى أربع استراتيجيات: استراتيجية نقاط القوة والفرص، استراتيجية نقاط الضعف والفرص، استراتيجية نقاط القوة والتهديد، واستراتيجية نقاط الضعف والتهديد. بينما توصلت الدراسة لنتيجة التحليل الرباعي باتباع نهج تحليل العوامل الاستراتيجية الخارجية والداخلية بجانب المصفوفة الداخلية الخارجية إلى أن نقاط القوة في البيئة الداخلية أكبر من نقاط الضعف، وكذلك في تحليل البيئة الخارجية تفوقت الفرص على التهديدات، وكذلك في تحليل المصفوفة الداخلية الخارجية، تبيّن أن التموضع الاستراتيجي للمدرسة هو الاستراتيجية الهجومية والتي تعني الاستفادة من نقاط القوة في البيئة الداخلية للاستفادة من الفرص في البيئة الخارجية. كما أوصت الدراسة بضرورة تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات في بيئه المدرسة من خلال الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة.

وتم إجراء دراسة (Dyson, 2004)، بعنوان:

#### "Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick"

بحدود جامعة "Warwick" التي كانت ولمدة 35 عاماً قبل إجراء هذه الدراسة تتبع نوعين من أنواع تطوير الاستراتيجية: النوع الأول: الأول: التطوير السنوي للخطة المقدمة لمجلس التعليم العالي في إنكلترا، النوع الثاني: عملية تخطيط تجري كل خمس سنوات تأخذ على عائقها الالتزام بالاستراتيجية. استخدم الباحث التحليل الاستراتيجي الرباعي في سياق عملية تطوير استراتيجية الجامعة، وكان النهج النهج المتبّع هو مجموعات نقاش صغيرة تتكون من شخصين أو ثلاثة أشخاص، وأسفرت مجموعات النقاش غير الرسمية هذه عن مجموعة من الاقتراحات للعوامل، واستخلص الباحث منها 16 فرصة و22 تهديد، 22 نقطة قوة، و21 نقطة ضعف، وبعد هذه المرحلة تم توزيع استبيان يحوي على مقياس خماسي لتقدير العوامل المقترحة، وكان ميزان البنود يميل لصالح الفرص ونقاط القوة. أسفّر التحليل الرباعي عن توليد مجموعة من المبادرات الاستراتيجية وتم اختيار ما ينسجم منها مع السياسات المعمول بها حالياً في الجامعة، وتوصلت

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أبرزها: إمكانية اعتماد التحليل الرباعي كأداة من أدوات التحليل الاستراتيجي كعامل مساعد في توليد المبادرات الاستراتيجية المنسجمة مع استراتيجية المنظمة عندما تكون العملية مستمرة وذلك بدلاً من اعتماده كعملية مستقلة للخطيط الاستراتيجي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- 1- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام نموذج التحليل الرباعي كأداة من أدوات التحليل الاستراتيجي لبيان نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، واكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.
- 2- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بأنها استخدمت نموذج التحليل الرباعي كمدخل لتطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق.
- 3- لم تكتفي الدراسة الحالية باستخدام نموذج التحليل الرباعي كأداة من أدوات التحليل الاستراتيجي للمنظمة، والذي يهدف لاستكشاف وضعها الراهن في بيئتها، بل ربطت بين استخدام هذه الأداة وبين الخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- 4- فيما يلي بعض نتائج التحليل الرباعي في المؤسسات التي تناولتها الدراسات السابقة والتي يراها الباحث تتقاطع مع بيئه جامعة دمشق الداخلية والخارجية:

**الجدول رقم (1): نتائج التحليل الرباعي**

المرجع	البيئة الخارجية			البيئة الداخلية
	التهديدات	الفرص	نقطة الضعف	
(ميروك وطه، 2021)	"ثقافة البيئة المحيطة ليست من أولوياتها دعم الجمعية في ممارسة أنشطتها"	"تفق أهداف الجمعية مع "القيم السائدة في المجتمع"	"عدم موضوعية القرارات "الإجراءات السائدة بدرجة كافية"	"الوضوح والبساطة وسهولة الفهم للإجراءات بين المسؤولين عن التنفيذ"
(الشلاش، 2020)	"الاهتمام المتزايد محلياً ودولياً بالجودة"	"زيادة الطلب على التعليم الجامعي"	"قلة عدد الابتكارات وبراءات الاختراع"	"توفر الموارد المادية والبنية التحتية والتقنية"
(عطية، 2015)	"الزيادة في الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية مقابل الحكومية لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الاندماج"	"ذوبان المؤسسات التعليمية الخاصة على مستوى الأقسام العلمية"	"عدم وجود استراتيجية تدريسية واضحة على مستوى الأقسام العلمية"	"كفاءة أعضاء هيئة التدريس"
(Keban, Arifin, Wahyono, 2019)	رغبة بعض المدرسين بالاستقالة	افتتاح أقسام جديدة تلبية لاحتاجات المجتمع	ضعف الترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعي	مدرسون ذوو كفاءة
(Dyson, 2004)	انخفاض الدعم الحكومي	الانترنت	ضعف التواصل	ولاء العاملين

\*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

### مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من الدراسات السابقة، تعتبر جامعة دمشق منظمة استراتيجية تتطلب أن تكون فعالة في الوصول لأهدافها في ظل المتغيرات المختلفة، وهذا يستوجب تحقيق بعض المعايير كمعايير التصنيف الجامعي، ولتحقيق ذلك ينبغي الوقوف على الوضع الحالي للبيئتين الداخلية والخارجية، والانطلاق من الوضع القائم لتطوير التوجه الاستراتيجي للجامعة بما يضمن تحقيق أهداف هذه المنظمة، لهذا جاءت الدراسة الحالية لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لجامعة دمشق باستخدام نموذج التحليل الرباعي في سبيل تطوير التوجه الاستراتيجي للجامعة مما يساعدها في توحيد الجهود لتحقيق أهدافها في مختلف الظروف.

وعليه قامت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم التحليل الرباعي في تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق؟

وبناء على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 هل تساهم نقاط القوة في البيئة الداخلية في تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق؟
- 2 هل يساهم تحديد نقاط الضعف في البيئة الداخلية في تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق؟
- 3 هل يساهم اكتشاف الفرص في البيئة الخارجية في تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق؟
- 4 هل يساهم تحديد التهديدات في البيئة الخارجية في تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق؟
- 5 هل تختلف عينة الدراسة تجاه تطوير التوجه الاستراتيجي للمنظمة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية؟

**فرضيات الدراسة:** سيتم اختبار الفرضيات التالية عند مستوى الدلالة (0.05)

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

**H1:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنموذج التحليل الرباعي بأبعاده (نقطة القوة- نقاط الضعف- الفرص- التهديدات) على تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة.

**الفرضيات الفرعية:**

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنقطة القوة على تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنقطة الضعف على تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرص على تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتهديدات على تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

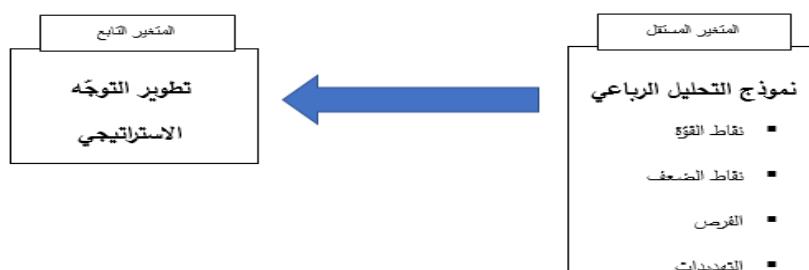
**H2:** يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء عينة البحث حول تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية.

**الفرضيات الفرعية:**

- 1- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء عينة البحث حول تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق تعزى لاختلاف سنوات الخبرة.
- 2- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء عينة البحث حول تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق تعزى لاختلاف المستوى التعليمي.
- 3- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء عينة البحث حول تطوير التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق تعزى لاختلاف النوع.

### نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يعرض كل من المتغير التابع وهو تطوير التوجه الاستراتيجي، والمتغير المستقل وهو نموذج التحليل الرباعي بأبعاده الأربع (نقطة القوة- نقاط الضعف- الفرص- التهديدات). (Puyt, Lie, & Wilderom, 2023).



\*المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على (Puyt, Lie, & Wilderom, 2023).

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة

### أهمية الدراسة:

**الأهمية العلمية:** توظف الدراسة الحالية أحد أدوات التحليل الاستراتيجي المتمثلة بنموذج التحليل الرباعي، وذلك في سهل تحليل الوضع الاستراتيجي الحالي للمنظمة، من خلال بيان نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واستقصاء الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وهذا يشكل توظيفاً لأحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في سبيل تطوير التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

**الأهمية العملية:** تساهم هذه الدراسة في توجيه أصحاب القرار لاكتشاف الفرص واستغلالها وبيان جوانب القصور التي تعيق تحقيق المنظمات التعليمية لأهدافها والعمل على علاجها وذلك لتحسين مؤشرات الأداء لتحقيق معايير التصنيف المستهدفة، وذلك بما يتواافق مع سعي جامعة دمشق لتحسين أدائها بما يتواافق مع بعض معايير التصنيف الجامعية العالمية.

### أهداف الدراسة:

- 1- الوقوف على الوضع الراهن لبيئة جامعة دمشق الداخلية والخارجية.
- 2- تحليل البيئة الداخلية للجامعة وتحديد نقاط القوة والضعف في ضوء نتائج التحليل الرباعي.
- 3- تحليل البيئة الخارجية للجامعة واستقصاء الفرص والتهديدات في ضوء نتائج التحليل الرباعي.
- 4- تطوير التوجه الاستراتيجي انطلاقاً من تحليل الوضع الراهن لجامعة دمشق.

### حدود الدراسة: يتمثل مجال الدراسة بالحدود التالية:

**الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في تطوير التوجه الاستراتيجي للجامعة باستخدام نموذج التحليل الرباعي.

**الحدود المكانية:** تمثلت بجامعة دمشق لتطبيق الدراسة عليها.

**الحدود الزمنية:** أُنجزت هذه الدراسة في العام 2024.

**الحدود البشرية:** تمثلت بعينة الدراسة من الموظفين في الإدارة المركزية للجامعة من مختلف الاختصاصات والمستويات الوظيفية.

**منهج الدراسة:** تم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة بالاعتماد على البيانات الثانوية، وكذلك تم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال استبيانه تم توزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل النتائج احصائياً باستخدام برنامج SPSS v.24.

### أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع جميع البيانات الأولية من عينة مجتمع الدراسة، وتم استخدام مقاييس ليكرت الخماسي لقياس العبارات، والتي تم تصميمها بالاعتماد على: أولاً، نتائج التحليل الرباعي في المؤسسات التي تناولتها الدراسات السابقة والتي يراها الباحث تتطابق مع بيئة جامعة دمشق الداخلية والخارجية مع تعديلها بما يتاسب مع مشكلة الدراسة وب بيئتها. ثانياً، بيان الرؤية والرسالة والأهداف لجامعة دمشق (جامعة دمشق، 2024).

### الإطار النظري:

**أولاً: التحليل الاستراتيجي:** إن عملية الإدارة الاستراتيجية هي عملية حيوية، تبدأ بالتحليل الاستراتيجي، التخطيط، التنفيذ، التقييم والمراقبة. وتكون أهمية التحليل الاستراتيجي بأنه المرحلة التي يتم فيها تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لتحديد الميزة التفاضلية والتي تتولد كنتيجة لاستغلال الفرص في البيئة الخارجية للمنظمة بالاعتماد على نقاط قوتها في البيئة الداخلية، وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية عن طريق معالجة نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة (Pitts, Lei, 2003).

وتزداد أهمية التحليل الاستراتيجي خلال الأزمات، لأن نجاح الإدارة الاستراتيجية للأزمات يعتمد بشكل أساسي على التعرف على الأزمة في الوقت المناسب للعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها (Groh, 2014).

ويتكون التحليل الاستراتيجي من مجموعة من الأدوات التي تساعد الإدارة الاستراتيجية على تقييم البيئة الخارجية الكلية وبيئة الصناعة، بجانب تقييم البيئة الداخلية المنظمة، ويساعد التحليل الاستراتيجي للإدارة على تحديد أهدافها وأنشطتها (الدوري، 2020، ص. 67). تشتمل أدوات التحليل الاستراتيجي تقنيات لدعم ومساعدة المديرين في جميع مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية (Qehaja, Kutlloveci, Shiroka, 2017).

ويرى الباحث ضرورة لاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي من قبل الإدارة في المنظمات التعليمية في سوريا لوقف على الوضع الراهن فيها، وذلك نظراً للتغيرات الكبيرة التي طرأت على البيئة الحاضنة لها كنتيجة للحرب على سوريا والأزمات المتالية التي تعرضت لها البلاد.

**ثانياً: تحليل SWOT:** تحليل SWOT هو أحد أهم أدوات التحليل الاستراتيجي وهو عبارة عن قائمة تتضمن نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة (Pickton, Wright, 1998).

ويتم استخدام تحليل SWOT على نطاق واسع في الإدارة، بدءاً من المستويات الإدارية الأدنى وحتى المستويات الاستراتيجية، ويتم إجراء التحليل بشكل رئيسي من خلال مرحلتين، تهتم المرحلة الأولى بالوصول لنقاط الضعف والقوة، وذلك من خلال مراقبة مؤشرات الموارد والكفاءة ومراقبة الأداء، وتعكس هذه المؤشرات الوضع الحالي للبيئة الداخلية، بينما تهتم المرحلة الثانية باكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، ويكون ذلك بواسطة مجموعة من الأدوات، كتحليل قوى Porter الخمسة، المجموعات الاستراتيجية، دورة حياة الصناعة، عوامل الناجية، وتحليل Pestel، وتحليل SWOT، وتبعه نتيجة استخدام هذه الأدوات الوضع الحالي للبيئة الخارجية (Elsworth, 2023, pp.50-55).

ويؤكد (Verardo, 1997) على أنه لا يجب على المنظمات المبالغة في إظهار نقاط القوة في بيئتها الداخلية، كما يجب أن تتجنب إخفاء نقاط الضعف في نتائج التحليل، ويجب على التنفيذيين إجراء تحليل SWOT يصف الوضع الحالي بشفافية. كما يرى أن الاستبيان هو أداة فعالة لتنفيذ التحليل، حيث يمكن توزيع الاستبيان على الموظفين لمعرفة نقاط القوة ولضعف، بينما يمكن توزيع الاستبيان على العملاء لمعرفة الفرص والتهديدات من خلال استقصاء ما تقوم به المنظمة بشكل جيد وما تقوم به بشكل سيء.

ويضيف (Benzaghta, Elwalda, Mousa, Erkan, Rahman, 2021) أنه يمكن استخدام تحليل SWOT بجانب أدوات التحليل الاستراتيجي الأخرى وذلك للحصول على نتائج أكثر دقة.

وأوصى (صقر & الماز، 2022) بتنفيذ تحليل SWOT لمؤسسات القطاع العام من منظور الشراكة مع القطاع الخاص، لأهمية ذلك في تجاوز أزمات ما بعد الحرب.

وبناء على ما سبق فإن تحليل SWOT من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي ، ويتم استخدامه من قبل الباحثين والمديرين على نطاق واسع مما يجعله أداة مناسبة لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لجامعة دمشق.

كما يعتبر تحليل SWOT أداة مناسبة للتحليل الاستراتيجي في جامعة دمشق لأنه أداة بسيطة وسهلة الاستخدام من قبل المديرين ولا يحتاج تأهيل مميت.

**ثالثاً: التوجه الاستراتيجي للمنظمة وأهميته:** تناول الأدب الإداري مفهوم التوجه الاستراتيجي من جوانب متعددة، حيث يرى (Manu, Sriram, 1996) بأن التوجه الاستراتيجي يعكس كيفية تعامل المنظمة مع التغيير الحاصل في بيئتها بالشكل الملائم لها. بينما يشير (Gatignon & Xuereb, 1997) إلى التوجه الاستراتيجي من منظور التسويق ويفرق بين ثلاثة أنواع، التوجه نحو العملاء، والذي يعبر عن التزام المنظمة بتطوير المنتجات والخدمات التي تلبي تقضيات العملاء ، التوجه نحو المنافسين، ويعبر عن سعي المنظمة لريادة الصناعة، التوجه نحو المنتج، ويعبر عن سعي المنظمة الدائم للابتكار والتطوير.

بينما يرى (Venkatraman, 1989) التوجّه الاستراتيجي من منظور كيفية قيام المنظمة بالوصول لمقاصدها الاستراتيجية، حيث قسمها لستة أنواع، العدوانية، تسعى المنظمة في توجّه العدوانية لاستثمار مواردها لأقصى حد، في سبيل الانتشار السريع. التحليلية، حيث تقوم المنظمة بموارده بشكل موضوعي وتعمل على استخدام تلك الموارد بما يتناسب وعوامل البيئة الخارجية. الدفاعية، تسعى المنظمة لخفض التكاليف لأقصى الحدود وذلك في سبيل تحقيق درجات عالية من الكفاءة. الاستباقية، حيث تكون المنظمة في حالة مبادرة دائمة، كما تتبّع الابتكارات بشكل أسرع وتقوم بتعزيز التطوير وذلك للبقاء في مقدمة الصناعة. المخاطرة، تتطلّب مرونة عالية، بجانب إدارة مخاطر فعالة. ويرى الباحث ضرورة لتطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة نظراً لمواردها المحدودة والتي تتطلّب كفاءة عالية في إدارتها لتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

### **الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:**

#### **1- مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة المركزية لجامعة دمشق، ويبلغ عددهم عند إنجاز هذه الدراسة 1139 عاملاً وعاملة من مختلف الاختصاصات والدرجات الوظيفية بحسب مديرية شؤون العاملين بجامعة دمشق، وتم تحديد حجم عينة الدراسة بالاستناد لجدول كريجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) الخاص بتحديد حجم العينات، وهو ما بين 285 و291، حيث تم اعتماد 288 كقيمة وسطية، ولهذا الغرض تم توزيع 288 استبيان ورقي والتكتروني بشكل عشوائي على مجتمع الدراسة، تم استرداد 257 منها، 8 منها غير صالحة، فيما كانت 249 استبانة صالحة للتحليل.

#### **2- صدق وثبات المقياس:**

(1) ثبات الأداة: قام الباحث بإجراء اختبار Cronbach's Alpha والذي يدل على إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال إعادة استخدام أداة الدراسة (Cronbach, 1951)، وتعتبر قيمته جيدة ومقبولة إذا كان أكبر من 70 %، وكانت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (2): نتائج ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ-ألفا

المتغير	عدد العبارات	قيمة ألفا-كرونباخ
نموذج التحليل الرباعي (المتغير المستقل)	16	0.720
تطوير التوجّه الاستراتيجي (المتغير التابع)	8	0.725
كل عبارات الاستبيان	24	0.780

\*المصدر: مخرجات برنامج SPSS، نتائج التحليل الاحصائي، 2024

توضّح نتائج الاختبار أن قيمة معامل كرونباخ-ألفا أكبر من 70% لكل من محاور الدراسة، مما يدل على جودة أداة الدراسة وإمكانية تعميم النتائج التي سيتم الحصول عليها بالاعتماد على هذه الأداة.

(2) صدق الأداة: قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لقياس مدى ارتباط كل عبارة من عبارات أداة الدراسة مع البعد الذي

تتنمي له، وكانت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم(3): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات محور

#### نموذج التحليل الرباعي مع الدرجة الكلية للمحور

محور نموذج التحليل الرباعي	Pearson Correlation	.434**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تمثّل عراقة جامعة دمشق نقطة إيجابيّة في مسیرتها البحثيّة	Pearson Correlation	.320**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تمثّل الموارد الذاتيّة أداة أساسية لإنجاز أعمال الجامعة	Pearson Correlation	.240**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
إن امتلاك جامعة دمشق طلبة ذوو كفاءة مرتفعة كماً ونوعاً يزيد من قدرتها على النشاط الأكاديمي	Pearson Correlation	.211**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	249
يشكّل تقدّم جامعة دمشق بتدريس مقرراتٍ أصلية باللغة العربيّة ميزة تنافسيّة	Pearson Correlation	.346**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تزايد حاجة الجامعة للكفاءات بسبب تسرب بعض أعضاء الهيئة التدريسيّة	Pearson Correlation	.382**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تحتاج الخبرات في جامعة دمشق للتحديث والتطوير	Pearson Correlation	.352**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تعيق الأنظمة الداخليّة القديمة لجامعة دمشق سلامة العمليّات	Pearson Correlation	.245**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
إن ضعف التواصل الفعال بين الأقسام يعيق العمليّات الإداريّة	Pearson Correlation	.241**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يشكّل تصنيف جامعة دمشق الأساس لريادة صناعة التعليم العالي في سوريا	Pearson Correlation	.305**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يجب تعزيز دور مكتب ممارسة المهنة لزيادة الطلب على التدريب المدفوع	Pearson Correlation	.292**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يجب عقد اتفاقيات التعاون مع القطاع الخاص لتقديم الاستشارات المختصّة المدفوعة	Pearson Correlation	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يجب تعزيز دور الجامعة مجتمعيّاً في مرحلة إعادة الإعمار	Pearson Correlation	.327**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تكبر الفجوة بين الجامعة كمركز دعم ومؤسسات صناعة القرار	Pearson Correlation	.363**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
إن ازدياد معدلات نوايا ترك العمل في بيئه العمل المحليّة يشكّل ضغوطاً على الجامعة	Pearson Correlation	.193**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	249
تمثّل تبعات الأزمات المتتالية مثل كوفيد 19 والزلزال عائقاً في طريق تطور الجامعة	Pearson Correlation	.375**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).\*\*

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).\*

\*المصدر: مخرجات برنامج SPSS، نتائج التحليل الاحصائي، 2024

توضّح نتائج الاختبار أن جميع عبارات محور نموذج التحليل الرباعي لها اتساق مع بعد نموذج التحليل الرباعي عند مستوى الدلالة (0.05)، وتراوحت النتائج بين 0.193 و 0.434، وهذا يدل على أن المحور صادق بما يقيسه.

**الجدول رقم(4): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات محور تطوير التوجّه الاستراتيجي مع الدرجة الكافية لمحور**

محور تطوير التوجّه الاستراتيجي	Pearson Correlation	.326**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تشكّل رؤية جامعة دمشق البوصلة أثاء تنفيذ القرارات	Pearson Correlation	.311**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تنصف الأهداف الاستراتيجية لجامعة دمشق بأنها واقعية	Pearson Correlation	.413**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
إن تحقيق جامعة دمشق الاستقلالية المالية هو أولوية قصوى	Pearson Correlation	.284**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يجب أن تسعى الجامعة لتطوير العمليات الإدارية	Pearson Correlation	.543**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يجب زيادة دعم الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية مادياً	Pearson Correlation	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يجب أن تسخر الجامعة للباحثين الأكاديميين كل الوسائل المتاحة	Pearson Correlation	.418**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تمثّل المسؤولية الاجتماعية أحد أولويات جامعة دمشق	Pearson Correlation	.463**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
إن تبني جامعة دمشق التغيير متاخرة يعيق تحقيق استراتيجيتها	Pearson Correlation	.463**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**		
Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*		

\*المصدر: مخرجات برنامج SPSS، نتائج التحليل الاحصائي، 2024.

توضّح نتائج الاختبار أن جميع عبارات محور تطوير التوجّه الاستراتيجي لها اتساق مع بعد تطوير التوجّه الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05)، وتراوحت النتائج بين 0.284 و 0.543، وهذا يدل على أن المحور صادق بما يقيسه.

### 3 - عرض بيانات الدراسة وخصائص عينة الدراسة:

يستدّ وصف عينة الدراسة على الخصائص الديموغرافية لها، والتي تم التقصي عنها في الجزء الأول من أداة الدراسة، ويتم توضيحها

في الجدول كالتالي:

**الجدول رقم (5): خصائص أفراد العينة**

البيان	النوع	ال المستوى التعليمي	الخبرة
ذكر			
أنثى			
معهد متوسط وأقل			
جامعي			
ماجستير			
دكتوراه			
أقل من 5 سنوات			
من 5 إلى 10 سنوات			
أكثر من 10 سنوات			

\*المصدر: مخرجات برنامج SPSS، نتائج التحليل الاحصائي، 2024.

يلاحظ من خصائص العينة أن الإناث يشكلنون النسبة الأكبر من الإدارة المركزية لجامعة دمشق، ويعود ذلك لطبيعة سوق العمل في سوريا بعد الحرب، حيث نجد أن توزيع العاملين بالنسبة لنوع في جامعة دمشق يتاسب مع التوزيع العام لسوق العمل بعد الحرب، وهذا يدل على أن العاملين في جامعة دمشق يعكسون طبيعة المجتمع الذي ينتهي إليه، بالرغم من أن متوسط مستويات الرضا الوظيفي عند الإناث هي أقل من مثيلاتها عند الذكور في جامعة دمشق حسب (بويس وقبلان، 2023).

وتشير بيانات خصائص العينة أن أغلبية المشاركين من حملة الشهادات الجامعية فأقل، ويشير ذلك إلى أن أغلبية العاملين في الإدارة المركزية للجامعة هم من التنفيذيين وليسوا من أصحاب القرار الفعلي أو من مسؤولي التخطيط.

بينما تمثل العينة لامتلاك الخبرة، وهذا يدل على معدل دوران موظفين منخفض خلال السنوات العشر الأخيرة ضمن الإدارة المركزية لجامعة دمشق، ويمكن أن يدل أيضاً على قلة الفرص البديلة كما ذكر (الاختيار وخونده، 2022).

اعتمد الباحث مقاييس النزعة المركزية والتشتت لقياس درجة توافق أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، بالإضافة لقياس مدى توفر المتغيرات في مجتمع الدراسة، وجاءت نتائج المقاييس كالتالي:

**الجدول رقم(6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة**

تطوير التوجّه الاستراتيجي	التهديدات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة	Valid	N
249	249	249	249	249		
0	0	0	0	0	Missing	
3.8444	3.8705	3.8494	3.8805	3.8635	الوسط الحسابي	
.32340	.42305	.39644	.42364	.38486	الانحراف المعياري	

\*المصدر: مخرجات برنامج SPSS، نتائج التحليل الاحصائي، 2024.

توضّح نتائج الوسط الحسابي توفر متغيرات الدراسة (نموذج التحليل الرباعي وأبعاده، تطوير التوجّه الاستراتيجي) في مجتمع الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث كانت جميع قيم المتوسطات أكبر من (3.8)، كما توضّح نتائج الانحراف المعياري مقدار تشتت ضعيف بين أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حيث تراوحت بين (0.32 و0.42)، وتتلّى أيضاً على أن أكبر انحراف معياري إلى اليسار وهو 0.42 يبقى الوسط الحسابي أكبر من (3.4)، أي أنه حتى الإجابات البعيدة عن الوسط الحسابي توقف على توفر متغيرات الدراسة في مجتمع الدراسة.

#### 4 - اختبار الفرضيات:

##### (1) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنموذج التحليل الرباعي بأبعاده (نقاط القوة- نقاط الضعف- الفرص- التهديدات) على تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة.

لاختبار فرضية تأثير نموذج التحليل الرباعي كمتغير مستقل على تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة كمتغير تابع، اعتمد الباحث تحليل الانحدار البسيط، وجاءت نتيجة الاختبار كالتالي:

الجدول رقم(7): نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار تأثير نموذج التحليل الرباعي على تطوير التوجه الاستراتيجي

Model Summary					
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square	R Square	R	Model
.30326		.121	.124	.352 <sup>a</sup>	1
نماذج التحليل الرباعي					
ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000 <sup>b</sup>	35.046	3.223	1	3.223	Regression
		.092	247	22.715	Residual
			248	25.938	Total
تطویر التوجه الاستراتیجي					
نماذج التحليل الرباعي					
Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	8.501		.267	2.269	(Constant)
.000	5.920	.352	.069	.408	نماذج التحليل الرباعي
تطویر التوجه الاستراتیجي					

\*المصدر: مخرجات برنامج SPSS، نتائج التحليل الاحصائي، 2024

توضّح نتائج اختبار الانحدار البسيط أن قيمة معامل الارتباط الخطّي بين المتغيّر المستقل المتمثّل بنموذج التحليل الرباعي، والمتغيّر التابع المتمثّل بتطوير التوجه الاستراتيجي للجامعة هو 35.2%， وأشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد هي عند 12.4%， ويدل ذلك على أنه يتم تفسير 12.4% من التغييرات الحاصلة في المتغيّر التابع بتأثير المتغيّر المستقل، وقيمة تأثير المتغيّر المستقل تبلغ 0.408، وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، وبناءً على هذه النتائج نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنموذج التحليل الرباعي بأبعاده (نقاط القوة- نقاط الضعف- الفرص- التهديدات) على تطوير التوجه الاستراتيجي للجامعة.

أجرى الباحث اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary <sup>a</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.453 <sup>a</sup>	.206	.193	.29060	
نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات					
تطویر التوجه الاستراتیجي					
ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares		df	Mean Square	F
1	Regression	5.333	4	1.333	15.788
	Residual	20.605	244	.084	
	Total	25.938	248		
تطویر التوجه الاستراتیجي					
نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات					
Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients	t
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.144	.258		8.314
	Strength	.089	.055	.106	1.616
	Weaknesses	.034	.048	.044	.705
	Oportunities	.003	.056	.004	.053
	Threats	.313	.046	.410	6.861
تطویر التوجه الاستراتیجي					

\*المصدر: مخرجات برنامج SPSS، نتائج التحليل الاحصائي، 2024

يلاحظ من نتائج اختبار الانحدار المتعدد أن (20.6%) من التغييرات الحاصلة في المتغير التابع تفسرها أبعاد المتغير المستقل، كما يلاحظ أن أبعاد القوة والضعف والفرص لا تظهر تأثيراً جوهرياً، بينما يكون التأثير الأكبر على المتغير التابع من بعد التهديدات، ويمكن تفسير ذلك على أن الجامعة تستجيب للتغيير بشكل رئيسي كرد فعل للتهديدات في البيئة الخارجية، وهذا يفسّر اهتمام الجامعة بتحقيق معايير التصنيف لأنها استجابة للبيئة الخارجية. كما يمكن صياغة العلاقة بين المتغيرات بالمعادلة الآتية:

$$\text{تطوير التوجّه الاستراتيجي} = 2.144 + 0.089 * \text{نقط القوة} + 0.034 * \text{نقط الضعف} + 0.003 * \text{الفرص} + 0.313 * \text{التهديدات}$$

وبذلك نقبل فرضيات عدم الفرعية:

- 1 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنقط القوة على تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة.
- 2 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنقط الضعف على تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة.
- 3 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للفرص على تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة.

ونرفض فرضية عدم الفرعية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتهديدات على تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة".

## (2) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء عينة البحث حول تطوير التوجّه الاستراتيجي لجامعة دمشق تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية.

لاختبار فرضية الفروق بين آراء عينة البحث حول التوجّه الاستراتيجي لجامعة دمشق، اعتمد الباحث اختبار Independent Samples Test، للفرضية الفرعية الخاصة بال النوع لأنّه الأداة المناسبة للمقياس الاسمي ذو الدرجتين كمقياس النوع في القسم الأول من أداة الدراسة، بينما تم اعتماد تحليل التباين أحادي الجانب، لاختبار الفرضيتين الفرعيتين التي تخص الخبرة والمستوى التعليمي ، و جاءت نتيجة الاختبارات كالتالي:

## (1) اختبار الفروق لمتغير النوع:

الجدول رقم(9): نتائج اختبار Independent Samples Test لاختبار الفروق حسب النوع

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
dependent	Equal variances assumed	.310	.578	-.329-	247	.742	-.01415-	.04295	-.09875-	.07045
	Equal variances not assumed			-.326-	172.995	.745	-.01415-	.04346	-.09993-	.07163

\*المصدر: مخرجات برنامج SPSS، نتائج التحليل الاحصائي، 2024

بالاستناد لنتائج الاختبار نجد أن قيمة  $t=-0.329$  عند مستوى الدلالة  $0.742 < 0.05$ ، ودلائلها عدم وجود فروق، لذلك نرفض فرضية الفروق بين أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير التوجّه الاستراتيجي تبعاً لمتغير النوع.

**(2) اختبار الفروق لمتغير المستوى التعليمي:**

الجدول رقم (10): نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق حسب المستوى التعليمي

ANOVA					
تطوير التوجّه الاستراتيجي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.001	3	.000	.002	1.000
Within Groups	25.938	245	.106		
Total	25.938	248			

\*المصدر: مخرجات برنامج SPSS، نتائج التحليل الاحصائي، 2024.

بالاستناد لنتائج الاختبار نجد أنه لا يوجد فروق بين أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير التوجّه الاستراتيجي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، وعليه نرفض فرضية الفروق بين أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير التوجّه الاستراتيجي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

**(3) اختبار الفروق لمتغير الخبرة:**

الجدول رقم(11): نتائج اختبار ANOVA لاختبار الفروق حسب الخبرة

ANOVA					
تطوير التوجّه الاستراتيجي بالنسبة لمتغير الخبرة					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.037	2	.018	.175	.840
Within Groups	25.902	246	.105		
Total	25.938	248			

\*المصدر: مخرجات برنامج SPSS، نتائج التحليل الاحصائي، 2024.

بالاستناد لنتائج الاختبار نجد أنه لا يوجد فروق بين أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير التوجّه الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة، وعليه نرفض فرضية الفروق بين أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير التوجّه الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة.

وبالنظر لنواتج اختبارات الفرضيات الفرعية يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية، أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء عينة البحث حول تطوير التوجّه الاستراتيجي لجامعة دمشق تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية.

**النتائج:**

يمكن إيجاز النتائج التي توصل إليها الباحث بعد إكمال الدراسة النظرية والميدانية في بيئه الدراسة كالتالي:

1. جاءت درجة الموافقة على وجود نقاط ضعف في البيئة الداخلية لجامعة دمشق بالمرتبة الأولى، تليها في البيئة الداخلية نقاط القوة، وهذا يدل على ضرورة معالجة نقاط الضعف من قبل إدارة الجامعة وهي: ضرورة تحديث وتطوير الخبرات، تحديث الأنظمة بما يضمن سلاسة العمليات الداخلية، رفع كفاءة التواصل الفعال بين الأقسام، ومعالجة تسرب أعضاء الهيئة التدريسية.
2. جاءت درجة الموافقة على وجود تهديدات في البيئة الخارجية لجامعة دمشق بالمرتبة الأولى، تليها في البيئة الخارجية الفرص، وهذا يدل على ضرورة استجابة الجامعة للتهديدات في بيئتها الخارجية وهي: اتساع الفجوة بين الجامعة كمركز دعم لمؤسسات صناعة القرار، وزيادة معدلات نوافيا ترك العمل في بيئه العمل المحلية، وعدم الاستقرار في البيئة المحيطة وتبعات الأزمات المتالية مثل كوفيد 19 والزلزال.
3. يمكن استخدام نموذج التحليل الرباعي من قبل إدارة جامعة دمشق كأداة لتطوير التوجّه الاستراتيجي في الجامعة، من خلال تطوير استراتيجيات أو خطط تستند لنتائج التحليل وهذا يتوافق مع دراسة (Keban, Arifin, & Wahyono, 2019)، ودراسة (Dyson, 2004).

4. تمتلك جامعة دمشق عدداً من الخصائص الفريدة في بيئتها الداخلية تشكّل نقاط القوة، كعراقة جامعة دمشق، وامتلاكها طلبة ذوي كفاءة، بجانب عدد من أعضاء الهيئة التدريسية كماً ونوعاً، إضافة لامتلاك جامعة دمشق مواد علمية أصلية.
5. يجب أن يزداد التركيز على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية لجامعة دمشق، كالتصنيف والاعتمادية، بجانب ضرورة عقد اتفاقيات الشراكة والتعاون مع الجهات المختلفة في سبيل تعزيز دور الجامعة، كما يجب تعزيز دور مكتب ممارسة المهنة.
6. التطوير المستمر للتوجّه الاستراتيجي للجامعة هو حاجة ملحة، يمكن تحقيقها من خلال تبني مستويات أعلى من المرونة، وتعزيز إدارة التغيير.

#### **الوصيات:**

1. يجب على الإداره العليا في جامعة دمشق تعزيز دور أدوات التحليل الاستراتيجي وخصوصاً نموذج التحليل الرباعي وتنفيذها بشكل دوري.
2. يجب العمل على تحقيق الاستقلالية المالية في جامعة دمشق من خلال تدعيم مصادر الدخل المختلفة، كتعزيز دور مكتب ممارسة المهنة.
3. التوظيف الصحيح لموارد الجامعة المالية والمادية والبشرية في سبيل تحقيق رؤيتها.
4. يجب زيادة أجور وتعويضات أعضاء الهيئة التدريسية بما يتلاءم مع معدلات التضخم في السنوات الأخيرة، وبما يتاسب مع الأجر السائد في القطاع الخاص.
5. يجب على الجامعة تقديم كل سبل الدعم الممكنة للباحثين الأكاديميين، مثل توفير البنية التحتية والمعدات اللازمة لعمليات البحث العلمي، لما في ذلك من انعكاس على درجة تصنيف الجامعة على المدى البعيد.
6. يجب العمل من قبل إدارة جامعة دمشق على الربط والتواافق بين أهداف الجامعة وتوجهها الاستراتيجي، حيث أنه من غير الممكن رسم الأهداف بمعزل عن الوسائل.
7. يجب ترجمة رؤية ورسالة جامعة دمشق من قبل الإدارة العليا، وتبسيطها على شكل إجراءات تنفيذية واضحة للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى ضمن الإدارة المركزية للجامعة.
8. إجراء أبحاث علمية وتطبيقية لبحث دور أدوات التحليل الاستراتيجي الأخرى في تطوير التوجّه الاستراتيجي لجامعة دمشق.
9. إجراء دراسة تبحث دور نموذج التحليل الرباعي في تطوير التوجّه الاستراتيجي في جامعة دمشق تكون فيها العينة فقط المديرين في الإدارة المركزية وليس لكل العاملين.
10. إجراء دراسة تبحث دور نموذج التحليل الرباعي في تطوير التوجّه الاستراتيجي في جامعة دمشق تشمل فيها العينة العاملين في كليات ومعاهد جامعة دمشق بجانب الإدارة المركزية.
11. إجراء دراسة مقارنة بين جامعة دمشق وجامعات أخرى لناحية تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة استناداً لنموذج التحليل الرباعي.

#### **معلومات التمويل :**

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

**المراجع:**

**المراجع العربية:**

1. الاختيار، سماح & خوندہ، همام. (2022). تأثير تغيرات البيئة الخارجية القسرية على اتجاهات العاملين في النية لترك العمل" دراسة ميدانية على العاملين في شركة سيريلن في دمشق . "مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 38(2). 227-256.
2. بوبس، نور & قبلان، سمر. (2023). أثر دوافع العمل على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 39(1). 77-106.
3. دمشق، ج. (n.d.). الرؤيا والرسالة. Copyright (C) 2024 by جامعة دمشق.  
<https://www.damascusuniversity.edu.sy/index.php?lang=1&set=3&id=324>
4. الدوري، زكريا. (2020). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. الشلاش، عبد الرحمن. (2020). واقع المزايا التافيسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية باستخدام التحليل الرباعي swat سوات وسبل تحسينها في ضوء مدخلات الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية التربية (أسيوط). 1-30.
6. صقور، مجد & الماز، رزان. (2022). الشراكة الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص في مرحلة إعادة الإعمار: "دراسة تحليلية للشراكة في قطاع الاتصالات في سوريا". "مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 38(1). 227-274.
7. عطية، عماد مجد. (2015). استراتيجية مقرحة في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT لتعزيز دور كلية التربية في تحقيق أهدافها (دراسة على كلية التربية جامعة أسوان). المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 41(41)، 65-183.
8. مبروك، عاطف & طه، محمد المهدى. (2021). دور تحليل سوات SWOT في تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية لقطاع غير البحري. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 160-134.

**المراجع الأجنبية:**

1. Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.
2. Berisha Qehaja, A., Kutllovci, E., & Shiroka Pula, J. (2017). Strategic management tools and techniques usage: a qualitative review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2).
3. Borisov, P., & Behluli, A. (2020). Strategic orientation of business organization—step by step. *Journal of Bio-Based Marketing*, 2, 5-20.
4. Coulter, M. K. (2012). Strategic management in action. Pearson.
5. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
6. Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640.
7. Elsworth, T. (2023). Understanding Strategic Analysis: A Simple Guide to Choosing, Developing and Implementing Business Strategy. Routledge.
8. Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.
9. Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). The strategic management of health care organizations. John Wiley & Sons .
10. Groh, M. (2014). Strategic management in times of crisis. *American Journal of Economics and Business Administration*, 6(2), 49-57.
11. Keban, Y. B., Arifin, S., & Wahyono, R. (2019). SWOT analysis and its implementation strategies in educational management. *Journal of Education and Practice*, 10(12), 86-92.
12. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
13. Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of business Research*, 35(1), 79-91.
14. Miles, R., & Snow, C. (2003). Organizational Strategy, Structure, and Process. California: Stanford Business Books.
15. Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.
16. Pitts, R. A., & Lei, D. (2003). Strategic management: Building and sustaining competitive advantage. South-Western.
17. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. New York: FreePress, 43, 214.
18. Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304.
19. Sarsby, A. (2016). SWOT Analysis: A Guide to SWOT for Business Studies Students Paperback– 19 Oct. 2016.
20. Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.

21. Verardo, D. (1997). Managing the strategic planning process (No. 9710). American Society for Training and Development.
22. Bobs, Nour & Qablan, Samar. (2023). The Impact of Work Motivation on Employees Job Satisfaction. Damascus University Journal of Economic and Political Sciences, 39(1), 77-106.