مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: دور نموذج التحليل الرباعي في تطوير التوجه الاستراتيجي للمنظمة "دراسة حالة جامعة دمشق"
اسم الكاتب: بلال غسان المحمد، أ.م. همام علي خونده
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9481
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 15:08 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 41- 2- 2025 :182- 203

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 41 - 2- 2025 : 182 - 203

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

بلال غسان المحمد[1]* همام علي خونده[2]

[1]* طالب ماجستير – الإدارة الاستراتيجية– المعهد العالي للتنمية الإدارية– جامعة دمشق، bilal.almuhamed@damascusuniversity.edu.sy

[2] الأستاذ المساعد في قسم اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية– المعهد العالي للتنمية الإداريّة– جامعة دمشق homam.khwanda@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقصّي دور التحليل الاستراتيجي من خلال نموذج التحليل الرباعي في تطوير تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة، في ظل الأزمات التي مرّت بها البلاد، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة مشكلة البحث في مجتمع الدراسة المكوّن من العاملين في الإدارة المركزيّة لجامعة دمشق وعددهم 1139، تم أخذ عيّنة عشوائية مكوّنة من 288 مفردة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عيّنة الدراسة، حيث تم استرداد 257 استبيان منها 249 صالحة، وتم اختبار فرضيات الدراسة بواسطة عدد من الاختبارات الاحصائيّة المناسبة باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS V.24، توصّلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود دور لنموذج التحليل الرباعي في تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة محل الدراسة، بجانب أهميّة استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجيّة للجامعة.

الكلمات المفتاحيّة: نموذج التحليل الرباعي– تطوير التوجّه الاستراتيجي– جامعة دمشق

تاريخ الايداع: 2024/2/18
تاريخ النشر: 2024/4/16

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ 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[1], Homam Ali Khwanda[2]

[1*] Academic Master's student – Strategic Management - Higher Institute for

bilal.almuhamed@damascusuniversity.edu.sy

[2] Assistant Professor at the Department of Business Economics and International Business Management - Higher Institute for Administrative Development - Damascus University-

homam.khwanda@damascusuniversity.edu.sy

Received: 18/2/2024
Accepted: 16/4/2024

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

Abstract

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 كمّاً وحجماً، تزداد الحاجة للإدارة الاستراتيجية، حيث أن المنظمات التي لا تمتلك درجة عالية من المرونة الاستراتيجية تفنى، وتعتبر المرونة الاستراتيجية أحد جوانب ممارسات الإدارة الاستراتيجية، والتي تعكس درجة وسرعة استجابة المنظمة للتغيير في بيئتها، ولا تقتصر حاجة المنظّمات للإدارة الاستراتيجية على البقاء، بل تقدّم الإدارة الاستراتيجيّة للمنظمات منهجيّة للممارسات التي ستقودها لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها والتي لا يمكن تحقيقها بمنأى عن الإدارة الاستراتيجية (Ginter, Duncan, & Swayne, 2018, p.31).

تبدأ عمليّة الإدارة الاستراتيجية من خلال التحليل الاستراتيجي، والذي يهتم بتحليل الوضع الراهن للمنظّمة، والعوامل المؤثّرة على المنظّمة 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 المنظّمات (Sarsby, 2016, p.3).

والمنظّمات التعليميّة كغيرها من المنظّمات مكوّنة من أنظمة مفتوحة تستجيب للتغييرات في بيئتها الخارجيّة، لأن مخرجات المنظّمات الاخرى وعوامل البيئة الخارجية تشكّل مدخلات نظامها المكوّن من أجزاء تعمل بشكل مترابط حيث تتأثّر كلّها بالعوامل المؤثّرة على أحدها (Coulter, 2012, p.57)، تعتمد المنظّمة واحدة أو عدداً من المزايا التنافسية كنتيجة لعمليّة التحليل الاستراتيجي، حيث تضمن الميزة التنافسية تفوّقا على المنافسين، وخاصّةً أنها غير قابلة للتكرار من قبلهم (Porter, 1985)، وتسعى المنظّمة للحفاظ على هذه المزايا وتعزيزها من خلال تحديد منهجيّة سير العمليات وطرائق التفاعل مع البيئة المحيطة بالشكل الذي يضمن تحقيق رؤية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة واستدامة ممكنة، ويدعى ذلك بالتوجّه الاستراتيجي للمنظّمة (Miles, & Snow, 2003, pp. 6-9).

تنطلق الدّراسة الحاليّة من استخدام أداة التحليل الرباعي في عمليّة التحليل الاستراتيجي للكشف عن مكامن الخلل ونقاط القوّة والفرص والتهديدات المحيطة بجامعة دمشق، والانطلاق من الوضع الراهن لتطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة وذلك لتعزيز دورها لأنه تعدّ من أهم المنظّمات التعليميّة الجامعيّة في سورية 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 استراتيجيّة المنظمة مثل دراسة (مبروك وطه،2021)، بعنوان: "دور تحليل سوات SWOT في تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية للقطاع غير الربحي"

حيث تمثّلت مشكلة الدراسة في الكشف عن المستوى الذي تتوافر فيه متغيّرات التحليل البيئي الداخلي والخارجي وذلك بالتطبيق على جمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات رعاية الأيتام بمنطقة الرياض، وتقصّي مستوى توافر متطلبات تقييم الأداء في هذه الجمعيات، وكذلك قياس تأثير متغيّرات التحليل البيئي على فعاليّة أداء الجمعيات، وكذلك كفاءة أداء الجمعيات، بجانب ملاءمة الجمعيات، واستمرارية أداء الجمعيات، وتعلقت 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 مفردة من مجتمع الدراسة، وتم تحليل 391 استبانة استبانة صالحة احصائياً، وتوصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأهمها: عدد من نقاط القوّة والضعف لدى الجمعيات تتعلّق معظمها بالسياسات والإجراءات، وكذلك فرص تتمثل بموافقة أهداف الجمعية مع القيم السائدة في المجتمع، بينما تعلّقت التهديدات بعدم دعم الجمعيات من خلال أنشطتها لثقافة البيئة المحيطة، وكذلك عدم تبني جهات مهمة لأهداف الجمعيات، وتوصّلت الدراسة لوجود تأثير

معنوي بين عوامل التحليل البيئي الداخلي والخارجي بفاعليّة الأداء وملاءمة الأداء لأهداف المستهدفين، بينما كفاءة الأداء واستمرار الاداء يتأثران معنوياً بالعوامل الخارجية للتحليل البيئي ولا تتأثران معنوياً 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 مدخلي الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي."

لاستقصاء واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهليّة بالمملكة العربيّة السعوديّة، وسبل تحسينها، وانطلقت الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث قام الباحث بعملية التحليل الاستراتيجي كخطوة أولى من خطوات التخطيط الاستراتيجي، منطلقا من مراجعة بعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة، توصّلت الدراسة لعدد من نقاط القوّة والضعف في البيئة الداخليّة، وكذلك عددا من الفرص والتهديدات في البيئة الخارجيّة، وشكّلت نتائج التحليل الرباعي مرجعاً لأربع استراتيجيات لتحسين المزايا التنافسية في الجامعات والكليات الأهليّة، وهي: الاستراتيجية الهجوميّة باستعمال نقاط القوّة واستغلال الفرص المتاحة، الاستراتيجية العلاجيّة وذلك بمعالجة نقاط الضعف لاستثمار الفرص، الاستراتيجية الدفاعيّة باستعمال نقاط القوة لتقليل التهديدات، الاستراتيجية الانكماشيّة بتقليل التهديدات ونقاط الضعف، وأوصت الدراسة بضرورة الحصول على مزايا تنافسية من خلال خطط استراتيجيّة بعيدة المدى من أجل تحقيق الجودة، كما أوصت بالأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة بكافة تطبيقاته، وبناء الخطط والقرارات بناء على معلومات يتم تحديثها باستمرار، وتطبيق التحليل الرباعي SWOT بشكل مستمر.

بينما هدفت دراسة (عطية، 2015)، بعنوان:

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

إلى التعرّف على مسار الكليّة في تحقيق أهدافها كونها تشكّل جزءاً من الجامعة والتي تعتبر بيئة معقّدة 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 الداخليّة والخارجيّة يمكّن المنظمة التعليميّة أن تكون فعّالة في تحقيق أهدافها، واتّبعت الدراسة الخطوات التالية لتطبيق التحليل الرباعي: أولاً، تحليل المعامل الاستراتيجي الداخلي، من خلال حساب أوزان العوامل الداخليّة، والكشف عن أداء الكليّة واستجابتها للعوامل الداخليّة، ثانياً، تحليل المعامل الاستراتيجي الخارجي، من خلال حساب أوزان العوامل الخارجيّة، والكشف عن الأداء الاستراتيجي للكليّة تجاه العوامل الداخليّة، ثالثاً، استراتيجيات وأساليب إعداد مصفوفة التحليل الرباعي، ثم إنشاء مصفوفة نظام التحليل الرباعي لاستنباط الاستراتيجيات المطلوبة للتوصل لاستراتيجية مقترحة لتحقيق فاعليّة الكلية. واقتصرت الدراسة الميدانيّة 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 الخارجيّة عددا من الفرص والتهديدات والتي يجب على الكلية أن تتعامل معها في سبيل تحقيق رسالتها وغايتها، وتوصّلت الدراسة نتيجة التحليل الاستراتيجي إلى استراتيجيّة التحسين والتطوير كاستراتيجيّة رئيسيّة لتفعيل دور كلية التربية وتحقيق رسالتها في مجمل المجالات، واستراتيجيّة النمو والتوسّع كاستراتيجية بديلة.

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

"STRATEGIC ORIENTATION OF BUSINESS ORGANIZATION – STEP BY STEP"

على إجراء التدقيق الداخلي لتقييم البيئة الداخليّة لتعريف نقاط القوّة والضعف، وإجراء التدقيق الخارجي لتقييم البيئة الخارجيّة لتعريف الفرص والتهديدات، تم تقييم البيئة الداخليّة بالاعتماد على نهجين، الأول: النهج الوظيفي، حيث تم فيه تقسيم الأنشطة الداخليّة بناء على التقسيم الوظيفي، مثل التسويق، المالية، التكاليف والعوائد، التصنيع، البحث والتطوير، وإدارة شؤون الموظفين. والثاني: نهج سلسلة القيمة، حيث تم في تقسيم الأنشطة الداخلية لأنشطة أساسية مثل التوريد، التصنيع، التخزين، التسويق والمبيعات، خدمات ما بعد البيع، والأنشطة الداعمة مثل الإمداد، البحث والتطوير، إدارة شؤون الموظفين، والبنية التحتيّة للشركة. بينما تم تقييم البيئة الخارجيّة بالاعتماد على أربعة من عوامل البيئة الخارجيّة وهي: تقييم السياسة في البلد، تقييم الاقتصاد في البلد، تقييم المجتمع، وتقييم التطوّر الفني للمنافسين. وأكدت 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 التعليميّة في مدرسة تورين المهنيّة من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة، والتغلّب على التهديدات المختلفة وكذلك تقليل نقاط الضعف وزيادة مقدار الاستفادة من نقاط القوّة والميزة التنافسية، وذلك من خلال أداة التحليل الرباعي. وكانت أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات الأولية هي المقابلات بجانب الاستبيان، توصّلت الدراسة لنتيجة التحليل الرباعي بعد تحليل المقابلات لعدد من نقاط القوّة والضعف، وذلك الفرص والتهديدات في بيئة المدرسة، وبالاستناد إلى نتائج التحليل الرباعي تم الوصول إلى أربع استراتيجيات: استراتيجية نقاط القوّة والفرص، استراتيجية نقاط الضعف والفرص، استراتيجية نقاط القوّة والتهديد، واستراتيجية نقاط الضعف والتهديد. بينما توصّلت الدراسة لنتيجة التحليل الرباعي باتباع نهج تحليل العوامل الاستراتيجيّة الخارجيّة والداخليّة بجانب المصفوفة الداخلية الخارجية إلى أن نقاط القوّة في البيئة الداخليّة أكبر من نقاط الضعف، وكذلك في تحليل البيئة الخارجيّة تفوّقت الفرص على التهديدات، وكذلك في تحليل المصفوفة الداخليّة الخارجيّة، تبيّن أن التموضع الاستراتيجي للمدرسة هو الاستراتيجيّة الهجوميّة والتي تعني الاستفادة من نقاط القوّة في البيئة الداخليّة للاستفادة من الفرص في البيئة الخارجيّة. كما أوصت الدراسة بضرورة تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات في بيئة المدرسة من خلال الاستفادة من نقاط القوّة 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 عاما 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 تجرى كل خمس سنوات تأخذ على على عاتقها الالتزام بالاستراتيجية. استخدم الباحث التحليل الاستراتيجي الرباعي في سياق عمليّة تطوير استراتيجيّة الجامعة، وكان النهج النهج المتّبع هو مجموعات نقاش صغيرة تتكوّن من شخصين أو ثلاث أشخاص، وأسفرت مجموعات النقاش غير الرسمية هذه عن مجموعة من الاقتراحات للعوامل، واستخلص الباحث منها 16 فرصة و22 تهديد، 22 نقطة قوّة، و21 نقطة ضعف، وبعد هذه المرحلة تم توزيع استبيان يحوي على مقياس خماسي لتقييم العوامل المقترحة، وكان ميزان البنود يميل لصالح الفرص ونقاط القوّة. أسفر التحليل الرباعي عن توليد مجموعة من المبادرات الاستراتيجيّة وتم اختيار ما ينسجم منها مع السياسات المعمول بها حالياً في الجامعة، وتوصّلت

وتوصّلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أبرزها: إمكانيّة اعتماد التحليل الرباعي كأداة من أدوات التحليل الاستراتيجي كعامل مساعد في توليد المبادرات الاستراتيجيّة المنسجمة مع استراتيجيّة المنظّمة عندما تكون العمليّة مستمرة وذلك بدلاً من اعتماده كعمليّة مستقلّة للتخطيط الاستراتيجي.

التعليق على الدراسات السابقة:

1- تتفق الدراسة الحاليّة مع الدراسات السابقة في استخدام نموذج التحليل الرباعي كأداة من أدوات التحليل الاستراتيجي لبيان نقاط القوة والضعف في البيئة الداخليّة، واكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجيّة للمنظمة.

2- تختلف الدراسة الحاليّة مع الدراسات السابقة بأنها استخدمت نموذج التحليل الرباعي كمدخل لتطوير التوجّه الاستراتيجي لجامعة دمشق.

3- لم تكتفي الدراسة الحاليّة باستخدام نموذج التحليل الرباعي كأداة من أدوات التحليل الاستراتيجي للمنظمة، والذي يهدف لاستكشاف وضعها الراهن في بيئتها، بل ربطت بين استخدام هذه الأداة وبين التخطيط الاستراتيجي للمنظّمة.

4- فيما يلي بعض نتائج التحليل الرباعي في المؤسّسات التي تناولتها الدراسات السابقة والتي يراها الباحث تتقاطع مع بيئة جامعة دمشق الداخليّة والخارجيّة:

الجدول رقم (1): نتائج التحليل الرباعي

البيئة الداخليّة	البيئة الخارجيّة			المرجع
نقاط القوّة	نقاط الضعف	الفرص	التهديدات	
"الوضوح والبساطة وسهولة الفهم للإجراءات بين المسؤولين عن التنفيذ"	"عدم موضوعية القرارات والاجراءات السائدة بدرجة كافية"	"تتفق أهداف الجمعية مع القيم السائدة في المجتمع"	"ثقافة البيئة المحيطة ليست من أولوياتها دعم الجمعية في ممارسة أنشطتها"	(مبروك وطه، 2021)
"توافر الموارد الماديّة والبنية التحتيّة والتقنيّة"	"قلة عدد الابتكارات وبراءات الاختراع"	"تزايد الطلب على التعليم الجامعي"	"الاهتمام المتزايد محلياً ودولياً بالجودة"	(الشلاش، 2020)
"كفاءة أعضاء هيئة التدريس"	"عدم وجود استراتيجية تدريسيّة واضحة على مستوى الأقسام العلميّة"	"الزيادة في الطلب الاجتماعي على الدورات التدريبية بمقابل مادي"	"جذب المؤسسات التعليمية الخاصة والحكوميّة لأعضاء هيئة التدريس عن طريق الانتداب"	(عطية، 2015)
مدرسون ذوو كفاءة	ضعف الترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعي	افتتاح أقسام جديدة تلبية لحاجات المجتمع	رغبة بعض المدرسين بالاستقالة	(Keban, Arifin, Wahyono, 2019)
ولاء العاملين	ضعف التواصل	الانترنت	انخفاض الدعم الحكومي	(Dyson, 2004)

***المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة**

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من الدراسات السابقة، تعتبر جامعة دمشق منظّمة استراتيجيّة تتطلّب أن تكون فعّالة في الوصول لأهدافها في ظلّ المتغيّرات المختلفة، وهذا يستوجب تحقيق بعض المعايير كمعايير التصنيف الجامعي، ولتحقيق ذلك ينبغي الوقوف على الوضع الحالي للبيئتين الداخليّة والخارجيّة، والانطلاق من الوضع القائم لتطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة بما يضمن تحقيق أهداف هذه المنظّمة، لهذا جاءت الدراسة الحالية لتحليل البيئتين الداخليّة والخارجيّة لجامعة دمشق باستخدام نموذج التحليل الرباعي في سبيل تطوير التوجّه 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 التوجّه الاستراتيجي لجامعة دمشق؟

وبناء على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل تساهم نقاط القوّة في البيئة الداخليّة في تطوير التوجّه الاستراتيجي لجامعة دمشق؟
2- هل يساهم تحديد نقاط الضعف في البيئة الداخليّة في تطوير التوجّه الاستراتيجي لجامعة دمشق؟
3- هل يساهم اكتشاف الفرص في البيئة الخارجيّة في تطوير التوجّه الاستراتيجي لجامعة دمشق؟
4- هل يساهم تحديد التهديدات في البيئة الخارجيّة في تطوير التوجّه الاستراتيجي لجامعة دمشق؟
5- هل تختلف عيّنة الدراسة تجاه تطوير التوجّه الاستراتيجي للمنظمة وفقا للمتغيّرات الديموغرافيّة؟

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

الفرضيّة الرئيسيّة الأولى:

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

الفرضيّات الفرعيّة:

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

الفرضيّة الرئيسيّة الثانية:

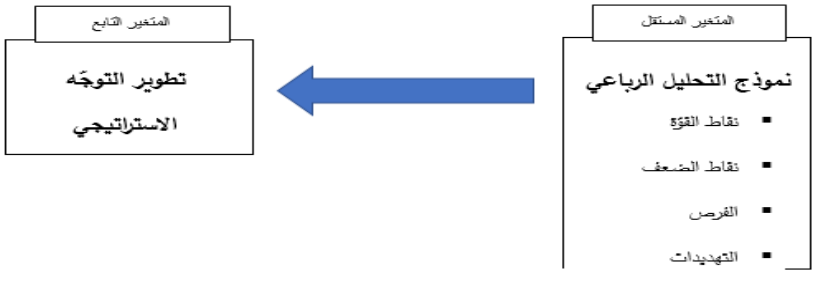
H2: يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين آراء عينة البحث حول تطوير التوجّه الاستراتيجي لجامعة دمشق تعزى لاختلاف المتغيّرات الديموغرافيّة.

الفرضيّات الفرعيّة:

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

نموذج الدراسة:

يوضّح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يعرض كل من المتغيّر التابع وهو تطوير التوجّه الاستراتيجي، والمتغيّر المستقل وهو نموذج التحليل الرباعي بأبعاده الأربعة (نقاط القوّة- نقاط الضعف- الفرص- التهديدات) (Puyt, Lie, & Wilderom, 2023).



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

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة

أهميّة الدراسة:

الأهميّة العلميّة: توظّف الدراسة الحالية أحد أدوات التحليل الاستراتيجي المتمثّلة بنموذج التحليل الرباعي، وذلك في سبيل تحليل الوضع الاستراتيجي الحالي للمنظّمة، من خلال بيان نقاط القوّة والضعف في بيئتها الداخليّة واستقصاء الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجيّة، وهذا يشكّل توظيف لأحد مفاهيم الإدارة الاستراتيجيّة في سبيل تطوير التوجّه الاستراتيجي للمنظّمة.

الأهميّة العمليّة: تساهم هذه الدراسة في توجيه أصحاب القرار لاكتشاف الفرص واستغلالها وبيان جوانب القصور التي تعيق تحقيق المنظّمات التعليميّة لأهدافها والعمل على علاجها وذلك لتحسين مؤشّرات الأداء لتحقيق معايير التصنيف المستهدفة، وذلك بما يتوافق مع سعي جامعة دمشق لتحسين أدائها بما يتوافق مع بعض معايير التصنيف الجامعيّة العالميّة.

أهداف الدراسة:

1- الوقوف على الوضع الراهن لبيئة جامعة دمشق الداخليّة والخارجيّة.
2- تحليل البيئة الداخليّة للجامعة وتحديد نقاط القوّة والضعف في ضوء نتائج التحليل الرباعي.
3- تحليل البيئة الخارجيّة للجامعة واستقصاء الفرص والتهديدات في ضوء نتائج التحليل الرباعي.
4- تطوير التوجّه الاستراتيجي انطلاقا من تحليل الوضع الراهن لجامعة دمشق.

حدود الدراسة: يتمثّل مجال الدراسة بالحدود التالية:

الحدود الموضوعيّة: تمثّلت الحدود الموضوعيّة للدراسة في تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة باستخدام نموذج التحليل الرباعي.

الحدود المكانيّة: تمثّلت بجامعة دمشق لتطبيق الدراسة عليها.

الحدود الزمانيّة: أنجزت هذه الدراسة في العام 2024.

الحدود البشريّة: تمثّلت بعينة الدراسة من الموظفين في الإدارة المركزية للجامعة من مختلف الاختصاصات والمستويات الوظيفيّة.

منهج الدراسة: تم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة بالاعتماد على البيانات الثانويّة، وكذلك تم جمع البيانات الأوليّة للدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على عيّنة الدراسة، وتم تحليل النتائج احصائيا باستخدام برنامج SPSS v.24.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجميع البيانات الأوليّة من عيّنة مجتمع الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس العبارات، والتي تم تصميمها بالاعتماد على: أولاً، نتائج التحليل الرباعي في المؤسّسات التي تناولتها الدراسات السابقة والتي يراها الباحث تتقاطع مع بيئة جامعة دمشق الداخليّة والخارجيّة مع تعديلها بما يتناسب مع مشكلة الدراسة وبيئتها. ثانياً، بيان الرؤية والرسالة والأهداف لجامعة دمشق (جامعة دمشق، 2024).

الإطار النظري:

أولا: التحليل الاستراتيجي: إن عمليّة الإدارة الاستراتيجيّة هي عمليّة حيويّة، تبدأ بالتحليل الاستراتيجي، التخطيط، التنفيذ، التقييم والمراقبة. وتكمن أهميّة التحليل الاستراتيجي بأنه المرحلة التي يتم فيها تقييم البيئة الداخليّة والخارجيّة للمنظمة، وذلك لتحديد الميزة التنافسية والتي تتولّد كنتيجة لاستغلال الفرص في البيئة الخارجيّة للمنظّمة بالاعتماد على نقاط قوّتها في البيئة الداخليّة، وتجنّب التهديدات في البيئة الخارجيّة عن طريق معالجة نقاط الضعف في البيئة الداخليّة للمنظّمة (Pitts, Lei, 2003).

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

ويتكوّن التحليل الاستراتيجي من مجموعة من الأدوات التي تساعد الإدارة الاستراتيجية على تقييم البيئة الخارجيّة الكليّة وبيئة الصناعة، بجانب تقييم البيئة الداخليّة للمنظّمة، ويساعد التحليل الاستراتيجي الإدارة على تحديد أهدافها وأنشطتها (الدوري، 2020، ص. 67). تشكّل أدوات التحليل الاستراتيجي تقنيات لدعم ومساعدة المديرين في جميع مراحل وعمليّات الإدارة الاستراتيجيّة (Qehaja, Kutllovci, Shiroka, 2017).

ويرى الباحث ضرورة لاستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي من قبل الإدارة في المنظّمات التعليميّة في سورية للوقوف على الوضع الراهن فيها، وذلك نظراً للتغيّرات الكبيرة التي طرأت على البيئة الحاضنة لها كنتيجة للحرب على سورية والأزمات المتتالية التي تعرضّت لها البلاد.

ثانيا: تحليل SWOT: تحليل SWOT هو أحد أهم أدوات التحليل الاستراتيجي وهو عبارة عن قائمة تتضمن نقاط القوّة والضعف في البيئة الداخليّة للمنظّمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجيّة للمنظّمة (Pickton, Wright, 1998).

ويتم استخدام تحليل SWOT على نطاق واسع في الإدارة، بدءاً من المستويات الإداريّة الأدنى وحتى المستويات الاستراتيجيّة، ويتم إجراء التحليل بشكل رئيسي من خلال مرحلتين، تهتم المرحلة الاولى بالوصول لنقاط الضعف والقوّة، وذلك من خلال مراقبة مؤشرات الموارد والكفاءة ومراقبة الأداء، وتعكس هذه المؤشرات الوضع الحالي للبيئة الداخليّة، بينما تهتم المرحلة الثانية باستكشاف الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجيّة للمنظّمة، ويكون ذلك بواسطة مجموعة من الأدوات، كتحليل قوى Porter الخمسة، المجموعات الاستراتيجيّة، دورة حياة الصناعة، عوامل النجاح شديدة الأهميّة، وتحليل Pestel، وتعكس نتيجة استخدام هذه الأدوات الوضع الحالي للبيئة الخارجيّة (Elsworth, 2023, pp.50-55).

ويؤكّد (Verardo, 1997) على أنه لا يجب على المنظّمات المبالغة في إظهار نقاط القوّة في بيئتها الداخليّة، كما يجب أن تتجنب إخفاء نقاط الضعف في نتائج التحليل، ويجب على التنفيذيين إجراء تحليل SWOT يصف الوضع الحالي بشفافيّة. كما يرى أن الاستبيان هو أداة فعّالة لتنفيذ التحليل، حيث يمكن توزيع الاستبيان على الموظفين لمعرفة نقاط القوّة ولضعف، بينما يمكن توزيع الاستبيان على العملاء لمعرفة الفرص والتهديدات من خلال استقصاء ما تقوم به المنظّمة بشكل جيّد وما تقوم به بشكل سيء.

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

وأوصى (صقور & الماز، 2022) تنفيذ تحليل SWOT لمؤسّسات القطاع العام من منظور الشراكة مع القطاع الخاص، لأهميّة 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 الداخليّة والخارجيّة لجامعة دمشق.

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

ثالثا: التوجّه الاستراتيجي للمنظمة وأهميّته: تناول الأدب الإداري مفهوم التوجّه الاستراتيجي من جوانب متعدّدة، حيث يرى (Manu, Sriram, 1996) بأن التوّجه الاستراتيجي يعكس كيفيّة تعامل المنظّمة مع التغيير الحاصل في بيئتها بالشكل الملائم لها. بينما يشير (Gatignon & Xuereb, 1997) إلى التوجّه الاستراتيجي من منظور التسويق ويفرّق بين ثلاثة أنواع، التوجّه نحو العملاء، والذي يعبّر عن التزام المنظّمة بتطوير المنتجات والخدمات التي تلبي تفضيلات العملاء، التوجّه نحو المنافسين، ويعبّر عن سعي المنظّمة لريادة الصناعة، التوجّه نحو المنتج، ويعبّر عن سعي المنظمة الدائم للابتكار والتطوير.

بينما يرى (Venkatraman, 1989) التوجّه الاستراتيجي من منظور كيفيّة قيام المنظّمة بالوصول لمقاصدها الاستراتيجيّة، حيث قسّمها لستة أنواع، العدوانيّة، تسعى المنظّمة في توجه العدوانية لاستثمار مواردها لأقصى حد، في سبيل الانتشار السريع. التحليليّة، حيث تقيّم المنظمة موارده بشكل موضوعي وتعمل على استخدام تلك الموارد بما يتناسب وعوامل البيئة الخارجيّة. الدفاعيّة، تسعى المنظّمة لخفض التكاليف لأقصى الحدود وذلك في سبيل تحقيق درجات عالية من الكفاءة. الاستباقيّة، حيث تكون المنظّمة في حالة مبادرة دائمة، كما تتبنّى الابتكارات بشكل أسرع وتقوم بتعزيز التطوير وذلك للبقاء في مقدمة الصناعة. المخاطرة، تتطلّب مرونة عالية، بجانب إدارة مخاطر فعّالة.

ويرى الباحث ضرورة لتطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة نظرا لمواردها المحدودة والتي تتطلّب كفاءة عالية في إدارتها لتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجيّة.

الدراسة الميدانيّة واختبار الفرضيات:

1- مجتمع وعيّنة الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة المركزية لجامعة دمشق، وبلغ عددهم عند إنجاز هذه الدراسة 1139 عاملاً وعاملة من مختلف الاختصاصات والدرجات الوظيفية بحسب مديريّة شؤون العاملين بجامعة دمشق، وتم تحديد حجم عينة الدراسة بالاستناد لجدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) الخاص بتحديد حجم العيّنات، وهو ما بين 285 و291، حيث تم اعتماد 288 كقيمة وسطيّة، ولهذا الغرض تم توزيع 288 استبيان ورقي والكتروني 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 إمكانيّة 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 (المتغيّر المستقل)	16	0.720
تطوير التوجه الاستراتيجي (المتغيّر 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 وإمكانيّة 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 تنتمي له، وكانت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم(3): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات محور نموذج التحليل الرباعي مع الدرجة الكليّة للمحور

محور نموذج التحليل الرباعي		
تمثّل عراقة جامعة دمشق نقطة إيجابيّة في مسيرتها البحثية	**Pearson Correlation**	.434**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تمثّل الموارد الذاتية أداة أساسية لإنجاز أعمال الجامعة	**Pearson Correlation**	.320**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
إن امتلاك جامعة دمشق طلبة ذوو كفاءة مرتفعة كمّاً ونوعاً يزيد من قدرتها على النشاط الأكاديمي	**Pearson Correlation**	.240**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يشكّل تفرّد جامعة دمشق بتدريس مقررات أصليّة باللغة العربيّة ميزة تنافسية	**Pearson Correlation**	.211**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	249
تزداد حاجة الجامعة للكفاءات بسبب تسرّب بعض أعضاء الهيئة التدريسية	**Pearson Correlation**	.346**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تحتاج الخبرات في جامعة دمشق للتحديث والتطوير	**Pearson Correlation**	.382**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تعيق الأنظمة الداخليّة القديمة لجامعة دمشق سلاسة العمليات	**Pearson Correlation**	.352**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
إن ضعف التواصل الفعّال بين الأقسام يعيق العمليّات الإداريّة	**Pearson Correlation**	.245**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يشكّل تصنيف جامعة دمشق الأساس لريادة صناعة التعليم العالي في سورية	**Pearson Correlation**	.241**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يجب تفعيل دور مكتب ممارسة المهنة لازدياد الطلب على التدريب المدفوع	**Pearson Correlation**	.305**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يجب عقد اتفاقيات التعاون مع القطاع الخاص لتقديم الاستشارات المختصّة المدفوعة	**Pearson Correlation**	.292**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يجب تفعيل دور الجامعة مجتمعياً في مرحلة إعادة الإعمار	**Pearson Correlation**	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تكبر الفجوة بين الجامعة كمركز دعم ومؤسسات صناعة القرار	**Pearson Correlation**	.327**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
إن ازدياد معدلات نوايا ترك العمل في بيئة العمل المحلية يشكّل ضغوطا على الجامعة	**Pearson Correlation**	.363**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تمثّل تبعات الأزمات المتتالية مثل كوفيد 19والزلزال عائقا في طريق تطوّر الجامعة	**Pearson Correlation**	.193**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	249
عدم الاستقرار في البيئة المحيطة بجامعة دمشق يقلل من قدراتها التنافسية	**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 و0.434، 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 الكليّة للمحور

محور تطوير التوجه الاستراتيجي		
تشكّل رؤية جامعة دمشق البوصلة أثناء تنفيذ القرارات	**Pearson Correlation**	.326**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تتصف الأهداف الاستراتيجية لجامعة دمشق بأنها واقعية	**Pearson Correlation**	.311**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
إن تحقيق جامعة دمشق الاستقلالية المالية هو أولويّة قصوى	**Pearson Correlation**	.413**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يجب أن تسعى الجامعة لتطوير العمليات الإداريّة	**Pearson Correlation**	.284**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يجب زيادة دعم الجامعة أعضاء الهيئة التدريسيّة مادياً	**Pearson Correlation**	.543**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
يجب أن تسخّر الجامعة للباحثين الأكاديميين كل الوسائل المتاحة	**Pearson Correlation**	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
تمثّل المسؤولية الاجتماعيّة أحد أولويات جامعة دمشق	**Pearson Correlation**	.418**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	249
إن تبني جامعة دمشق التغيير متأخرة 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 عيّنة الدراسة:

يستند وصف عينة الدراسة على الخصائص الديموغرافيّة لها، والتي تم التقصّي عنها في الجزء الأوّل من أداة الدراسة، ويتم توضيحها في الجدول كالتالي:

الجدول رقم (5): خصائص أفراد العيّنة

البيان		التكرار	النسبة المئويّة
النوع	ذكر	88	35.3
	أنثى	161	64.7
المستوى التعليمي	معهد متوسط وأقل	106	42.6
	جامعي	103	41.4
	ماجستير	15	6.0
	دكتوراه	25	10.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	33	13.3
	من 5 إلى 10 سنوات	98	39.4
	أكثر من 10 سنوات	118	47.4

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

يلاحظ من خصائص العيّنة أن الإناث يشكّلون النسبة الأكبر من الإدارة المركزيّة لجامعة دمشق، ويعود ذلك لطبيعة سوق العمل في سورية بعد الحرب، حيث نجد أن توزيع العاملين بالنسبة للنوع في جامعة دمشق يتناسب مع التوزيع العام لسوق العمل بعد الحرب، وهذا يدل على أن العاملين في جامعة دمشق يعكسون طبيعة المجتمع الذي ينتمون إليه، بالرغم من أن متوسط مستويات الرضا الوظيفي عند الإناث هي أقل من مثيلاتها عند الذكور في جامعة دمشق حسب (بوبس وقبلان، 2023).

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

بينما تميل العيّنة لامتلاك الخبرة، وهذا يدل على معدّل دوران موظفين منخفض خلال السنوات العشر الأخيرة ضمن الإدارة المركزية لجامعة دمشق، ويمكن أن يدل أيضا على قلّة الفرص البديلة كما ذكر (الاختيار وخونده، 2022).

اعتمد الباحث مقاييس النزعة المركزيّة والتشتّت لقياس درجة توافق أفراد عيّنة الدراسة حول متغيّرات الدراسة، بالإضافة لقياس مدى توفّر المتغيرات في مجتمع الدراسة، وجاءت نتائج المقاييس كالتالي:

الجدول رقم(6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيّرات الدراسة

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

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

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

4- اختبار الفرضيّات:

1) اختبار الفرضيّة الرئيسيّة الأولى:

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

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

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

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.352[a]	.124	.121	.30326	
a. Predictors: (Constant), نموذج التحليل الرباعي					

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.223	1	3.223	35.046	.000[b]
	Residual	22.715	247	.092		
	Total	25.938	248			
a. Dependent Variable: تطوير التوجه الاستراتيجي						
b. Predictors: (Constant),نموذج التحليل الرباعي						

Coefficients[a]					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.269	.267		8.501	.000
	نموذج التحليل الرباعي	.408	.069	.352	5.920	.000
a. Dependent Variable: تطوير التوجه الاستراتيجي						

***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 المتمثل بتطوير التوجّه 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 معنويّة عند مستوى الدلالة 0.05، وبناءً على هذه النتائج نرفض فرضيّة العدم، ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنموذج التحليل الرباعي بأبعاده (نقاط القوّة– نقاط الضعف– الفرص– التهديدات) على تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة.

أجرى الباحث اختبار الانحدار المتعدّد لاختبار الفرضيات الفرعيّة للفرضيّة الرئيسيّة الأولى، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الانحدار المتعدّد لاختبار الفرضيات الفرعيّة للفرضيّة الرئيسيّة الأولى

Model Summary[a]				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453[a]	.206	.193	.29060
a. Predictors: (Constant), نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات				
b. Dependent Variable: تطوير التوجه الاستراتيجي				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.333	4	1.333	15.788	.000[b]
	Residual	20.605	244	.084		
	Total	25.938	248			
a. Dependent Variable: تطوير التوجه الاستراتيجي						
b. Predictors: (Constant), نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.144	.258		8.314	.000
	Strength	.089	.055	.106	1.616	.107
	Weaknesses	.034	.048	.044	.705	.481
	Oportunities	.003	.056	.004	.053	.958
	Threats	.313	.046	.410	6.861	.000
a. Dependent Variable: تطوير التوجه الاستراتيجي						

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

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

تطوير التوجّه الاستراتيجي= 2.144+(0.089*نقاط القوة)+(0.034*نقاط الضعف)+(0.003*الفرص)+(0.313*التهديدات)

وبذلك نقبل فرضيات العدم الفرعية:

1- "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنقاط القوة على تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة".

2- "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنقاط الضعف على تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة".

3- "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للفرص على تطوير التوجّه الاستراتيجي للجامعة".

ونرفض فرضيّة العدم الفرعيّة:

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

2) اختبار الفرضيّة الرئيسيّة الثانية:

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

لاختبار فرضية الفروق بين آراء عينة البحث حول التوجه الاستراتيجي لجامعة دمشق، اعتمد الباحث اختبار **Independent Samples Test**، للفرضيّة الفرعيّة الخاصة بالنوع لأنه 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، ، وجاءت 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	
									Lower	Upper
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، ودلالتها عدم وجود فروق، لذلك نرفض فرضيّة الفروق بين أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير التوجّه الاستراتيجي تبعا لمتغيّر النوع.

2) اختبار الفروق لمتغيّر المستوى التعليمي:

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

ANOVA					
تطوير التوجه 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 تبعا لمتغيّر المستوى التعليمي، وعليه نرفض فرضيّة الفروق بين أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير التوجّه الاستراتيجي تبعا لمتغيّر المستوى التعليمي.

3) اختبار الفروق لمتغيّر الخبرة:

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

ANOVA					
تطوير التوجه 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 العيّنة فيما يتعلق بتطوير التوجّه الاستراتيجي تبعا لمتغيّر الخبرة، وعليه نرفض فرضيّة الفروق بين أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير التوجّه الاستراتيجي تبعاً لمتغيّر الخبرة.

وبالنظر لنتائج اختبارات الفرضيات الفرعيّة 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 المتغيّرات الديموغرافيّة.

النتائج:

يمكن إيجاز النتائج التي توصّل إليها الباحث بعد إكمال الدراسة النظريّة والميدانيّة في بيئة الدراسة كالتالي:

1. جاءت درجة الموافقة على وجود نقاط ضعف في البيئة الداخليّة لجامعة دمشق بالمرتبة الأولى، تليها في البيئة الداخليّة نقاط القوّة، وهذا يدل على ضرورة معالجة نقاط الضعف من قبل إدارة الجامعة وهي: ضرورة تحديث وتطوير الخبرات، تحديث الأنظمة بما يضمن سلاسة العمليات الداخليّة، رفع كفاءة التواصل الفعّال بين الأقسام، ومعالجة تسرّب أعضاء الهيئة التدريسيّة.
2. جاءت درجة الموافقة على وجود تهديدات في البيئة الخارجيّة لجامعة دمشق بالمرتبة الأولى، تليها في البيئة الخارجيّة الفرص، وهذا يدل على ضرورة استجابة الجامعة للتهديدات في بيئتها الخارجيّة وهي: اتساع الفجوة بين الجامعة كمركز دعم لمؤسّسات صناعة القرار، وازدياد معدلات نوايا ترك العمل في بيئة العمل المحليّة، وعدم الاستقرار في البيئة المحيطة وتبعات الأزمات المتتالية 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 الداخليّة تشكّل نقاط القوّة، كعراقة جامعة دمشق، وامتلاكها طلبة ذوو كفاءة، بجانب عدد من أعضاء الهيئة التدريسية كمّاً ونوعاً، إضافة لامتلاك جامعة دمشق مواد علميّة أصيلة.
5. يجب أن يزداد التركيز على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجيّة لجامعة دمشق، كالتصنيف والاعتماديّة، بجانب ضرورة عقد اتفاقيّات الشراكة والتعاون مع الجهات المختلفة في سبيل تعزيز دور الجامعة، كما يجب تفعيل دور مكتب ممارسة المهنة.
6. التطوير المستمر للتوجّه الاستراتيجي للجامعة هو حاجة ملحّة، يمكن تحقيقها من خلال تبني مستويات أعلى من المرونة، وتفعيل إدارة التغيير.

التوصيات:

1. يجب على الإدارة العليا في جامعة دمشق تفعيل دور أدوات التحليل الاستراتيجي وخصوصاً نموذج التحليل الرباعي وتنفيذه بشكل دوري.
2. يجب العمل على تحقيق الاستقلاليّة المالية في جامعة دمشق من خلال تدعيم مصادر الدخل المختلفة، كتعزيز دور مكتب ممارسة المهنة.
3. التوظيف الصحيح لموارد الجامعة الماليّة والماديّة والبشريّة في سبيل تحقيق رؤيتها.
4. يجب زيادة أجور وتعويضات أعضاء الهيئة التدريسيّة بما يتلاءم مع معدّلات التضخّم في السنوات الأخيرة، وبما يتناسب مع الأجور السائدة في القطاع الخاص.
5. يجب على الجامعة تقديم كل سبل الدعم الممكنة للباحثين الأكاديميين، مثل توفير البنية التحتيّة والمعدات اللازمة لعمليّات البحث العلمي، لما في ذلك من انعكاس على درجة تصنيف الجامعة على المدى البعيد.
6. يجب العمل من قبل إدارة جامعة دمشق على الربط والتوافق بين أهداف الجامعة وتوجّهها الاستراتيجي، حيث أنّه من غير الممكن رسم الأهداف بمعزل عن الوسائل.
7. يجب ترجمة رؤية ورسالة جامعة دمشق من قبل الإدارة العليا، وتبسيطها على شكل إجراءات تنفيذيّة واضحة للعاملين في المستويات الإداريّة الأدنى ضمن الإدارة المركزيّة للجامعة.
8. إجراء أبحاث علميّة وتطبيقيّة لبحث دور أداوت التحليل الاستراتيجي الاخرى في تطوير التوجّه الاستراتيجي لجامعة دمشق.
9. إجراء دراسة تبحث دور نموذج التحليل الرباعي في تطوير التوجه الاستراتيجي في جامعة دمشق تكون فيها العيّنة فقط المديرين في الإدارة المركزيّة وليس لكل العاملين.
10. إجراء دراسة تبحث دور نموذج التحليل الرباعي في تطوير التوجه الاستراتيجي في جامعة دمشق تشمل فيها العيّنة العاملين في كليات ومعاهد جامعة دمشق بجانب الإدارة المركزيّة.
11. إجراء دراسة مقارنة بين جامعة دمشق وجامعات اخرى 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 & خونده، همام. (2022). تأثير تغيرات البيئة الخارجية القسرية على اتجاهات العاملين في النية لترك العمل" دراسة ميدانية على العاملين في شركة سيريتل 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 التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية باستخدام التحليل الرباعي swat سوات وسبل تحسينها في ضوء مدخلي 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 سورية ."مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 38(1). 227-274.
7. عطية، عماد محمد. (2015). استراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT لتفعيل 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 المهدي. (2021). دور تحليل سوات SWOT في تقييم الأداء وتطوير الخطة الاستراتيجية للقطاع غير الربحي. 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.