



كلية التربية بالغردقة
المجلة التربوية



جامعة الغردقة

القدرات الديناميكية كمدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف "أليات مقترحة"

إعداد

الأستاذ الدكتور

منار محمد جابر

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المساعد بكلية التربية ببها

جامعة بنها

الدكتور

مني عبد الغني عبد الستار

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية ببني سويف

جامعة بني سويف

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م

تاريخ قبول النشر: ٢٠٢٥/٣/١٤

تاريخ استلام المصحح: ٢٠٢٥/٣/٦

مستخلص الدراسة

هدف البحث الحالي إلى التعرف على القدرات الديناميكية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف، وذلك من خلال عرض الأسس النظرية للقدرات الديناميكية، من حيث: الفرق بين مفهوم القدرات الديناميكية وبعض المفاهيم ذات الصلة، ونشأتها، وكذلك البناء الهيكلي لها، وأهميتها، ومكوناتها، بالإضافة إلى التعرف على النجاح الاستراتيجي من حيث الماهية، والأهمية، ومؤشرات القياس.

واستخدم البحث المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تناولت رصد واقع استخدام القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين وعددهم (٣٤١)، وتوصل البحث إلى مجموعة من الآليات المقترحة لاستخدام القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف تمثلت في: اتخاذ الإجراءات اللازمة لإنشاء فرضيات استباقية حول الأحداث والاتجاهات المستقبلية ونماذج الأعمال الجديدة بما يضمن بقاء مدارس التعليم الفني الصناعي ونموها، وتوليد المعرفة الداخلية واكتساب المعرفة الخارجية ودمج كل منهما لاغتنام الفرص ومعالجة التهديدات بما يساعد على تحقيق تكيف مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي، وتعزيز التطوير المستمر وتحقيق اللياقة التطورية من خلال إعادة تكوين القدرات التشغيلية للمؤسسة ودمج القدرات الجديدة بالموارد والقدرات الموجودة بما يمكن المؤسسة من معالجة التغيرات وتحقيق النمو بالمدارس الفنية الصناعية، وإدارة المهام والأنشطة والموارد لنشر إعادة تكوين القدرات التشغيلية في العمليات التشغيلية الجديدة لتسهيل تنفيذ ما تم إعادة تشكيله ويحقق نجاحا استراتيجيا للمدارس الفنية الصناعية.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية- النجاح الاستراتيجي- التعليم الثانوي الفني الصناعي.

Dynamic Capabilities as an Approach to Achieve Strategic Success in Industrial Technical Secondary Schools in Beni Suf Governorate

Prepared by/

Prof. Manar Mohamed Gaber Dr. Mona Abdel Ghany Abd el-Sattar

Abstract:

The current research aimed to identify the role of dynamic capabilities in achieving strategic Success in industrial technical secondary schools in Beni Suf, through presenting the foundations of dynamic capabilities in terms of :the difference between the dynamic capabilities concept and some related concepts, its origins, the structural structure of dynamic capabilities, its importance and its components. In addition to identifying the strategic success in terms of its nature, its importance and its indicators. The research used the descriptive approach to describe the variables of the study, in addition to the field study that dealt with monitoring the reality of the role of dynamic capabilities in achieving strategic success in industrial technical secondary schools in Beni Suf Governorate. The study tool was applied to a sample of (341) principals and teachers.

The research found a set of proposed mechanisms for using dynamic capabilities to achieve strategic success in industrial technical secondary schools in Beni Suf Governorate which are ;Taking the necessary measures to create proactive hypotheses about future events, trends and new business models to ensure the survival and growth of industrial technical education schools, Generating internal knowledge and acquiring external knowledge and integrating each of them to seize opportunities and address threats in a way that helps achieve the adaptation of industrial technical secondary education schools, and promote continuous development and achieve evolutionary fitness by reconfiguring the institution's operational capabilities and integrating new capabilities with existing resources and capabilities, enabling the institution to address changes and achieve growth in industrial technical schools. Manage tasks, activities and resour-ces to deploy the reconfiguration of operational capabilities in new operational processes to facilitate the implementation of the reconfiguration and achieve strategic success for industrial technical schools.

Keywords: dynamic capabilities - strategic success- industrial technical secondary schools

مقدمة البحث:

يشهد العالم العديد من التغيرات والتحديات المتلاحقة وعلي رأسها التوسع المعرفي والتغييرات السريعة في نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من التحديات، والذي أدى بدوره إلى التغير في احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم وزيادة حدة التنافس؛ مما يجعل من الصعب على أي مؤسسة تحديد حجم التحديات التي تواجهها بدقة أو التصرف الصحيح حتى تستطيع مواجهتها والتعامل معها بكفاءة وفعالية.

ولكى تستطيع المؤسسات التعليمية الحفاظ على التنافس في ظل بيئة عمل سريعة التغيير يتعين عليها أن تكون قادرة على استشعار التغيير القادم، والاستعداد والاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التغييرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، بل ينبغي عليها السعي الفعال نحو استغلال الفرص المتاحة ودعم جوانب القوة لتحسين أدائها وتطويره بشكل مستمر؛ وهو ما يمكن تحقيقه من خلال القدرة علي الاستشعار (Avison & et al.2004.224).

ويشير النجاح الاستراتيجي إلي قدرة المؤسسات على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة ومدروسة وفق المستويات التنظيمية للتوافق بين قيم المؤسسة وثقافتها ورؤيتها ورسالتها مقابل أبعادها المتمثلة بإضافة القيمة وتحقيق رضا الزبون وولائه وكسب الميزة التنافسية المستدامة تحت وطأة البيئة التنافسية المعقدة والمتغيرة لتحقيق المؤسسة البقاء والتكيف والنمو تحت مظلة تحقيق الأهداف (الكمري وسعود.٢٠١٨. ١٠٩). وحتى تتمكن المؤسسات من تحقيق النجاح الاستراتيجي يتعين عليها تطوير قدراتها على اقتناص الفرص التنافسية بما تمتلكه من موارد تنظيمية داخلية والتكيف مع البيئة الخارجية والذي يضمن لها البقاء والاستمرار في الأسواق (محمد وعمر.٢٠١٨. ٩).

وبالرغم من أن الموارد هي الأساس الذي يعبر عن قدرات المؤسسة والذي يؤهلها إلي تحقيق ميزة تنافسية، إلا أن ضمان استدامة تنافسية المؤسسة يتعلق بمدى قدرتها علي استثمار تلك الموارد بما يتلاءم ومستجدات العصر، وفي الوقت ذاته يحقق أهداف

المؤسسة (wang and Ahmed.2007.34-35)، مما يجعل استخدام المداخل وأساليب العمل المعتمدة علي الموارد لا تكفي لمساعدة المؤسسات في تحقيق تنافسية وسط التغييرات البيئية المتسارعة؛ مما أصبح من الضروري تبني أساليب عمل تمكنها من الاستجابة السريعة لمواكبة هذا التغيير، واستغلال مواردها واستثمارها بالشكل الصحيح وفي التوقيت الصحيح.

وبهذا الصدد تفرق الأدبيات بين النظرية المستندة على الموارد ومصطلح القدرات الديناميكية؛ ففي حين تركز النظرية المستندة على الموارد على انتقاء الموارد، تؤكد القدرات الديناميكية على ضرورة تجديد الموارد، وعلى إعادة تشكيلها (Pavlou and Elsawy.2011.241). كما يكمن الاختلاف بينهما في أن النظرية المستندة على الموارد تفسر مصادر الميزة المستدامة في البيئات الثابتة؛ حيث يمكن التنبؤ بالتغييرات الداخلية أو الخارجية، أما القدرات الديناميكية؛ فهي تقدم تفسيراً لكيفية تحقيق المؤسسات لميزات تنافسية في البيئات الديناميكية؛ حيث لا يمكن التنبؤ بالتغييرات التي تحدث فيها (Ambrosini & et al.2009.13-14).

فالقدرات الديناميكية هي مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة التي تمكن إدارة المؤسسة من فهم التغييرات التي تحدث في بيئة عملها والاستجابة لها عن طريق تعديل قاعدة مواردها وهيكلها التنظيمي وتكييف فعاليتها بما ينسجم مع تلك التغييرات (الحميري و خليل. ٢٠١٨. ١٠١)، وتتكون القدرات الديناميكية للمؤسسة من مجموعة من القدرات تتمثل فيما يلي:

(١) **قدرة الاستشعار:** وهي تشير إلى قدرة المؤسسات على اكتشاف الفرص، وفحص الأسواق من خلال القيام بمسح لعناصر النظام البيئي المحيط بالمؤسسة، وهو ما يساعد في التعرف على التطورات المحيطة واحتياجات المستفيدين من أجل العمل على تلبيتها (Teece.2013.223).

(٢) **قدرة التعلم (الاغتنام):** وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحديد المعرفة الخارجية وجمعها واستثمارها وتطبيقها، وهي تعمل على تكامل المعرفة الخارجية مع المعرفة الداخلية بالمؤسسة (Kaur and Mehta.2017.34) .

(٣) **قدرة إعادة التكوين (التجديد):** وهي تشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات جديدة، والدخول في أسواق جديدة، من خلال تحويل المعرفة التي تم الحصول عليها إلى خدمات وعمليات جديدة (Kaur and Mehta.2017.34) .

(٤) **قدرة التنسيق (التكامل):** وتعرف قدرة التنسيق على انها تنظيم المهام والموارد والانشطة ونشرها ضمن القدرات التشغيلية الجديدة (Pavlou&El-sawy.2011.247) .

وفي هذا السياق يشير (Teece.2016.18) إلي أن القدرات الديناميكية هي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، وإعادة تشكيل مواردها وقدراتها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث ترتبط هذه القدرات ارتباطاً وثيقاً بالنجاح الاستراتيجي من خلال قدرتها علي تمكين المؤسسة من الاستجابة الفعالة للتحديات والفرص الجديدة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها طويلة المدى، حيث تسمح للمؤسسة بالابتكار، والتكيف، والحفاظ على موقعها التنافسي في بيئة متغيرة.

ومما سبق يتبين أن القدرات الديناميكية من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي ومواكبة التحديات المعاصرة بالمؤسسات التعليمية بما في ذلك مدارس التعليم الفني، فمع تطور الصناعات والمهن بشكل مستمر، يجب على مدارس التعليم الفني أن تمتلك القدرة على التكيف والابتكار لتزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات المطلوبة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال امتلاكها قدرات ديناميكية نشطة متمثلة في: القدرة علي الاستشعار والقدرة علي التعلم والقدرة علي إعادة التشكيل (التجديد)، وكذلك القدرة علي التنسيق والتناغم بين القدرة الجديدة والتي تم إعادة تشكيلها بما يضمن تحقيق البقاء والتكيف والنمو، حيث تحتاج هذه المدارس إلى القدرة على بناء شراكات استراتيجية مع الصناعات المحلية والدولية لضمان توفير فرص التدريب والتوظيف للطلاب بما يعزز

من قدرتها على تلبية احتياجات السوق، ومن ثم يمكن القول بأن امتلاك القدرات الديناميكية يعد أمراً أساسياً لتحسين جودة التعليم الفني وتطويره، مما يساهم في تأهيل الطلاب بشكل أفضل لمتطلبات الوظائف المستقبلية.

مشكلة الدراسة:

علي الرغم من توجهات الدولة فيما يتعلق بالتعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر والتي توجت مؤخرا بالرؤية المصرية (٢٠١٤-٢٠٣٠)؛ إلا أن هناك العديد من المعوقات التي لازالت تحول دون تحقيق النجاح المنتظر لهذه الرؤية، فالتعليم الفني لا يزال تحت وطأة التهميش وغياب الرضا المجتمعي وضعف المدخلات وسوء المخرجات وغياب التنافسية العالمية وغياب جوده مؤسسات هذا النوع من التعليم في أغلب مدارس مصر الفنية الصناعية، وهو ما يستدعي ضرورة السعي نحو استثمار هذا النوع من التعليم بما يحقق الجودة والتناغم مع متطلبات سوق العمل والتوافق مع توجه الاستثماري العالمي المعاصر (جمعه ٢٠٢٠. ١٩٦٦). ولعل من أهم المعوقات التي تواجهها مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بصفة عامة والمدارس الفنية الصناعية بشكل خاص وتحد من قدرتها علي تحقيق البقاء والبحث عن فرص مناسبة للتكيف تحقق النمو وتمكن المدارس من تحقيق النجاح الاستراتيجي، ما يلي:

فيما يتعلق بقدرة الاستشعار تبين أن التعليم الثانوي الفني الصناعي يعاني من ضعف مستوي خريجيه، حيث توجد فجوة بين مناهج التعليم الفني الصناعي ومتطلبات العمل بمؤسسات الإنتاج، كما أن التخصصات الموجودة بمدارس التعليم الثانوي الصناعي لا تلبى احتياجات المجتمع المحلي التنموي، بالإضافة إلي غموض بعض التشريعات المؤسسة للشراكة بين المدارس الصناعية ومؤسسات الانتاج، وهو ما يشير إلي ضعف قدرة الاستشعار والتي يترتب عليها ضعف فرص التكيف مع متطلبات سوق العمل وهو ما ينعكس سلبا علي تحقيق النجاح الاستراتيجي لها (علي. ٢٠١٩).

وفي نفس السياق أكدت دراسة أخرى علي وجود فجوة كبيرة بين زيادة مخرجات هذا النوع من التعليم وبين غياب تأثيرهم فعلياً في سوق العمل مما يؤكد أن هناك أزمة يجب التعامل الفوري معها (مشرف والجرايدة. ٢٠١٤) أدت إلي سوء استثمار الموارد المتاحة بتلك المؤسسات والممثلة في الورش والعدد والأجهزة التي توفرها الدولة (جمعه. ٢٠٢٠)، ووجود فجوة بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي يبين الاحتياجات الفعلية ويرجع ذلك نتيجة ما حدث من ثورات معرفية وتطورات تكنولوجية لسوق العمل وتغيرات عالمية ومحلية وجود انفصال بين احتياجات الصناعة ومناهج مدارس التعليم الثانوي الصناعي (مراد. ٢٠٢١). وهو ما يقلل من قدرة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي علي تحقيق البقاء والتكيف والذي بدوره يقلل من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي لها.

وفيما يتعلق بقدرة التعلم (الاغتنام) أكدت إحدى الدراسات علي غياب الإحصائيات والبيانات والدراسات على المستوى القومي عن الاحتياجات الدورية والمستقبلية لسوق العمل من خريجي هذا النوع من التعليم من حيث العدد أو التخصص أو المستوى أو مواصفات جودة الخريج، وكذلك الزيادة الرهيبة التي تتعدى ٥٠٪ من أعداد الطلاب المقبولين بالتعليم الثانوي عن كل عام دون توافر البنية التحتية لاستيعاب هذا الكم الرهيب من الطلاب من حيث عدد المدارس وعدد الفصول وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية (عبد العال. ٢٠١٧)، وكذلك تواضع إمكانيات مدارس التعليم الثانوي الصناعي من حيث الورش والمعامل، وكذلك قلة اهتمام المسؤولين عن تلك المدارس بالاستعانة بالآلات والماكينات الحديثة وتدريب الطلاب عليها (مراد. ٢٠٢١) الأمر الذي يقلل من فرص تحقيق تكيف المدارس ونموها ومن ثم يقلل من معدلات تحقيقها نجاحاً استراتيجياً.

كذلك تشير دراسة (مراس. ٢٠١٧) إلي دخول نسب عالية من مخرجات التعليم الثانوي الفني الصناعي إلى عالم العمل دون الحصول على خبرة مهنية أو حرفية، كما

تعاني المدرسة الثانوية الصناعية من مقاومة أعضاء المجتمع المدرسي للتغيير والإبداع والتجديد، الأمر الذي ينعكس على ضعف التجديد والإبداع في الخدمات المقدمة بالمدرسة، وبالتالي ضعف اكتساب الطلاب للمهارات المرتبطة بسوق العمل المتغيرة باستمرار.

وفيما يتعلق بقدرة إعادة التشكيل (التجديد) أكدت نتائج إحدى الدراسات ضعف مواكبة التوجهات الاستثمارية العالمية في مجال التعليم الفني وغياب آلية اختيار الطلاب لنوع للتعليم الفني الذي يرغبون فيه، فالتخصصات تفرض عليهم دون أي اعتبار لرغباتهم وفق شرائح المجموع التي تحددها وزارة التعليم فيما يعد مخالفة صريحة لأبسط حقوق الطالب في اختيار نوع مستقبله التعليمي، كما أنه لا يوجد تلاحم حقيقي - إلا نادراً - بين مواقع الانتاج والخدمات وبين أجهزة التعليم والتدريب سواء بالنسبة للمشاركة في النواحي الفنية والعملية أو في النواحي المالية خاصة مع القطاع الخاص (عبد العال، ٢٠١٧).

وعلى جانب آخر وبالرغم من محاولات التجديد والتطوير في أنظمة التعليم الفني الصناعي مثل تطبيق نظام الجدارات؛ إلا أن مثل هذه المحاولات واجهت عدة عقبات منها قلة الخامات المتاحة للطلاب للعمل بنظام الجدارات نتيجة لضعف الميزانية المخصصة لتوفير الخامات وتنفيذ التمارين حسب الوحدات طوال العام (شحاته، ٢٠٢٣)، وهو ما يقلل من كفاءة تلك التجديدات ويضعف من قدرتها علي إعداد خريج قار علي مواكبة متطلبات سوق العمل.

فيما يتعلق بقدرة التنسيق (التكامل) تبين غياب اهتمام من رجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني والشركات المتخصصة بهذا النوع من التعليم لقناعتهم التامة العامة بضعف مخرجاته وأن الملتحقين به هم الأضعف على مستوى المهارات أو القدرات الذاتية، وضعف التمويل اللازم للبحوث والدراسات الخاصة بتحديد الاحتياجات الفعلية من خريجي هذا النوع من التعليم، وكذلك سبل تدريبهم وتأهيلهم وإعدادهم إعداداً

عصرياً (عبد العال.٢٠١٧)، وضعف الشراكة مع المؤسسات الصناعية وغياب الرؤية الاستثمارية الشاملة لهذا النوع من التعليم في مصر (جمعة.٢٠٢٠).

بالإضافة إلى انخفاض المستوى الدراسي والثقافي والأخلاقي للطلاب لدرجة تصل إلى ضعف القدرة على القراءة والكتابة مما يعرضهم لأخطار جسمية عند التعامل مع الخامات والآلات (حبيب.٢٠١٤)، الامر الذي ينعكس سلبا علي فرص تحقيقها نجاحا استراتيجيا، ومما سبق يتبين أن مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف تعاني من العديد من المشكلات التي يقلل بدورها من فرص تحقيقها نجاحا استراتيجيا في ظل ديناميات سوق العمل، ومن ثم يتعين علي مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف تبني المصطلحات الإدارية التي تساعد ليس فقط على استخدام الموارد التشغيلية، ولكن أيضا تطويرها وتجديدها؛ من أجل تلبية متطلبات السوق المتغيرة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تطوير قدراتها الديناميكية بما يضمن تحقيق نجاحا استراتيجيا.

ولذلك يسعى البحث الحالي إلى الإجابة علي التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف باستخدام القدرات الديناميكية؟

وينفرد من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية، وهي:

- ١) ما الأسس الفكرية للقدرات الديناميكية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي؟
- ٢) ما مؤشرات تحقيق الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الصناعي؟
- ٣) ما واقع استخدام القدرات الديناميكية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟
- ٤) ما الآليات المقترحة لاستخدام القدرات الديناميكية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف في تحقيق النجاح الاستراتيجي؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلي وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف باستخدام قدراتها الديناميكية، وذلك من خلال التعرف علي القدرات الديناميكية كأحد المداخل الحديثة من حيث المفهوم وعلاقة المفهوم ببعض المفاهيم الأخرى ونشأته والأهمية والمكونات، بالإضافة إلي التعرف علي الأسس الفكرية للنجاح الاستراتيجي للمدارس الفنية الصناعية من حيث المفهوم، والأهمية وكذلك مؤشرات تحقيق النجاح الاستراتيجي بالمدارس.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أنها تقدم مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف باستخدام قدراتها الديناميكية؛ نظرًا لما يمكن أن تسهم به قدراتها الديناميكية متمثلة في (القدرة علي الاستشعار والقدرة علي التعلم (الاغتنام) والقدرة علي إعادة التشكيل (التجديد) والقدرة علي التنسيق) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بتلك المدارس؛ حيث إن قدرة الاستشعار تساعد المدارس على التعرف على التطورات المحيطة بها والتعرف على حاجات المستفيدين، والتعرف على المنافسين وقدراتهم، أما قدرة الاستيعاب فهي تعمل على إدراك قيمة المعرفة الجديدة الخارجية واستيعابها ودمجها في المعرفة الضمنية بالمدارس، وتمكن قدرة إعادة التشكيل (التجديد) مدارس التعليم الفني الصناعي من إعادة التشكيل من خلال إدارة المهام والأنشطة والموارد لنشر إعادة تكوين القدرات التشغيلية.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على استخدام المنهج الوصفي باعتباره أكثر مناهج البحث ملائمة لطبيعة البحث، من خلال قدرته علي ليس فقط جمع البيانات وتبويبها، وإنما يقوم على الفهم والتفسير ومن ثم القياس والتحليل (عبد السلام. ٢٠٢٠. ١٦٣)، من خلال عرض وتحليل القدرات الديناميكية كأحد المداخل الحديثة من حيث المفهوم وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى والبناء الهيكلي والأهمية والمكونات، ثم عرض وتحليل للأسس الفكرية للنجاح التنظيمي من حيث المفهوم، والأهمية وكذلك أهم مؤشرات تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي ، ودراسة وتحليل واقع دور القدرات الديناميكية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لها، لإضافة إلي محاولة وضع مجموعة من الآليات المقترحة التي من شأنها تحقيق النجاح الاستراتيجي باستخدام قدراتها الديناميكية.

حدود البحث:

تقتصر البحث الحالي عل الحدود التالية:

- ١- الحدود البشرية: يقتصر البحث الحالي علي المديرين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف.
- ٢- الحدود الموضوعية: يعتمد البحث الحالي علي متغيرين رئيسيين وهما؛ المتغير الاول: القدرات الديناميكية والتي تتكون من أربعة قدرات: قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم (الاعتنام)، وقدرة إعادة التكوين (التجديد)، وقدرة التنسيق(التكامل) كأحد المداخل الحديثة التي يمكن ان تساعد المدارس الفنية علي تحقيق النجاح الاستراتيجي (المتغير الثاني) من خلال العمل علي مؤشرات تحقيق النجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو).
- ٣- الحدود المكانية : يقتصر البحث الحالي علي مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي (نظام ال ٣ سنوات) بمحافظة بني سويف.

٤- الحدود الزمنية: تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية للبحث الحالي في الترم الأول من العام الأكاديمي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ م.

مصطلحات البحث:

تعتمد الدراسة علي مصطلحين، وهما: القدرات الديناميكية والنجاح الاستراتيجي، وفيما يلي عرض كل منهم:

(١) القدرات الديناميكية **Dynamic Capabilities**:

تعرف القدرة بغض النظر عن كونها تشغيلية عادية أو ديناميكية علي أنها معدل أداء مهمة معينة أو نشاط محدد بشكل موثوق (Helfat & et al. 2007.1)، ويشير مصطلح ديناميكي في اللغة إلى ما تتسم به عملية ما بالنشاط أو التقدم أو التغيير المستمر (English Oxford Living Dictionaries, Available: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/dynamic>)

وقد عرف البعض القدرات الديناميكية بالتركيز علي قدرة المؤسسة علي تجديد قدراتها للتكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها، حيث عرفها (Teece & et al.1997. 515 بأنها قدرة المؤسسات علي تحقيق التكامل والبناء وإعادة التكوين لكل من الكفاءات الداخلية والخارجية من أجل معالجة البيانات سريعة التغيير ومن ثم يمكن ابتكار أشكال جديدة تلبي احتياجات سوق العمل المتجددة وتحقيق ميزة تنافسية بين مثيلاتها من المؤسسات، كما تعرف القدرات الديناميكية علي أنها مجموعة العمليات التي تعمل علي تكامل الموارد وإعادة تشكيلها، والحصول على موارد جديدة؛ من أجل مساندة التغيير في السوق (Eisenhardt and Martin.2000.1107).

كما يعرفها آخر بأنها تلك القدرات التي تساعد الوحدات التنظيمية في التحسين والتغيير وإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية، وتحويلها إلى قدرات جديدة تناسب البيئة المتغيرة بشكل أفضل (Pavlou and Elsawy.2011. 242). كما يعرفها آخرون علي أنها القدرة علي استشعار الفرص الجديدة واستيعابها ، وإعادة تشكيل الممتلكات المعرفية

والجدارات والممتلكات الأخرى وحمايتها؛ بهدف إنجاز ميزة تنافسية مستدامة (Augier and David.2009.412). ومن ثم تتعلق القدرات الديناميكية بقدرة المؤسسة علي مواومة التغيير في البيئة المحيطة يأتي من خلال تكامل كفاءات المؤسسة الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تشكيلها.

وبشير آخر إلى أنها مجموعة من القدرات المترابطة والمتناسقة والتي تمكن المؤسسة من إعادة تشكيل قدراتها التشغيلية بما يضمن لها تجديد استراتيجياتها وعملياتها وأنشطتها بما يتلاءم مع التغييرات المتسارعة في بيئتها الخارجية (رشيد والعبودي. ٢٠١٦. ١٣). فالقدرات الديناميكية هي مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة التي تمكن إدارة المؤسسة من فهم التغييرات التي تحدث في بيئة عملها والاستجابة لها عن طريق تعديل قاعدة مواردها وهيكلها التنظيمي وتكييف فعاليتها بما ينسجم مع تلك التغييرات (الحميري وخلييل. ٢٠١٨. ١٠١).

ويعرف البحث الحالي القدرات الديناميكية إجرائيا علي أنه "يعرف البحث القدرات الديناميكية علي أنها" مجموعة من العمليات المتداخلة التي تساعد مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي علي الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، من خلال استشعار الفرص الخارجية، واغتنامها، من أجل الحصول على المعرفة التي تساعد على تجديد مواردها ومهاراتها وإعادة تشكيلها للوصول إلى موارد جديدة تحقق نجاحا استراتيجيا متميزا".

(٢) النجاح الاستراتيجي Organizational Success:

يحثل مفهوم النجاح الاستراتيجي للمؤسسات مكانة مهمة في ظل بيئات العمل الديناميكية، فكافة المؤسسات تعمل للوصول إلى النجاح بعملها من خلال بناء قدرات تنظيمية وكفاءات أساسية يسمح لها بالتنسيق لاستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية تسهم في إيجاد نتائج أداء متميزة يفوق غيرها من المنافسين (التميمي والخشالي. ٢٠١٥. ٦٤٦)، حيث يعرفه البعض علي أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التنفيذ الناجح للخطط بما يضمن لها البقاء والتكيف مع التغييرات البيئية

والضغوطات التنافسية والتوسع في أعمالها وإدامة ذلك لتحقيق تطلعاتها بعيدة الأمد (ياسين ودانوك. ٢٠١٨. ٢٢٣)

وفي نفس السياق يعرفه آخر علي أنه قدرة المؤسسة على البقاء في ممارسة أعمالها ومدى تكيفها واستجابتها للظروف البيئية ونموها ضمن قطاع عملها وتقديم أفضل ما يكون من منتجات وخدمات كمؤشر لتحقيق أهدافها التي تسعى لتحقيقها، حيث أن النجاح يعبر عن توافر رؤية واضحة لأنشطة المؤسسة التي تسهم في دفعها إلى الأمام وتحقيق أهدافها بتنظيم أنشطتها وتطوير الأصول غير الملموسة فيها كالعاملين والسمعة المنظمة (Tanner. 2005.25).

ويعرفه أيضا (عصا. ٢٠١٨. ١٧٣) بأنه مجموعة من العمليات الإدارية والعوامل التنظيمية التي تقود المؤسسة إلى تحقيق التميز على المدى البعيد وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية على أساس طبيعة البيئة التي تمارس بها المؤسسة نشاطاتها، ويؤكد (محمد. ٢٠١٨. ١٩٧) أن مفهوم النجاح الاستراتيجي يدمج التكيف البيئي مع النمو وينتج عنه تحقيق البقاء والاستمرار في البيئة المتغيرة، وذلك في وجود المرونة والتوازن ووضع المقاييس والمعايير لتقييم أداء المؤسسة ليتلاءم مع أي مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة.

وفي هذا الصدد يؤكد (محمد وعمر. ٢٠١٨. ٨) إلى أن النجاح الاستراتيجي يعبر عن قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص التنافسية بما تمتلكه من موارد تنظيمية داخلية والتكيف مع البيئة الخارجية بما يضمن لها البقاء والاستمرار في الأسواق. ويعرفه آخر علي أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال التنفيذ الناجح للخطط بما يضمن لها البقاء والتكيف مع التغيرات البيئية والضغوطات التنافسية والتوسع في أعمالها وإدامة ذلك لتحقيق تطلعاتها بعيدة الأمد، ويتفق في ذلك (الشمري. ٢٠١٨. ١٥٧)

ويشير آخر إلى أن النجاح الاستراتيجي يستند إلى عدة نقاط منها: إعطاء أهمية بالغة للمستقبل وعدم الركون إلى نتائج الحاضر والماضي، وتعظيم الاستفادة من الموارد والطاقات وتفعيل دورها في مواجهة المنافسين، والسعي للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وتسخيرها لنجاح المؤسسة، وتوفير مجموعة من البدائل يتم المفاضلة بينها حسب إمكانيات المؤسسة ووضعيتها التنافسية، والحرص على تحقيق النتائج المرغوبة والاستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في الوقت المناسب (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧: ٥٦).

ويعرف البحث الحالي **النجاح الاستراتيجي إجرائيا** علي أنه: نجاح طويل المدى تسعى مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي لتحقيقه وذلك من خلال امتلاكها لقدرات ديناميكية فعالة تتميز بقدرتها علي استشعار الفرص الجديدة بسوق العمل الخارجي واستثمارها بما يمكنها من تحقيق البقاء والتكيف والنمو والنجاحات المتتالية في ظل بيئة شديدة التعقيد تتسم بسرعة التغير والتنافسية الشديدة.

الدراسات السابقة:

يتناول البحث الحالي الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تناولت كل من القدرات الديناميكية وكذلك الدراسات السابقة العربية والأجنبية النجاح الاستراتيجي مرتبه وفقا للتسلسل الزمني لها، كما هو موضح:

(١) الدراسات التي تناولت القدرات الديناميكية:

هدفت دراسة (Wang and Ahmed.2007) إلى توضيح مفهوم القدرات الديناميكية، ومن ثم تحديد العوامل المكونة الثلاثة التي تعكس السمات المشتركة لتلك القدرات والتي يمكن اعتمادها وتطويرها بشكل أكبر لبناء القياس في البحوث المستقبلية، كما هدفت دراسة (Ambrosini.2009) إلي هو توسيع مفهوم القدرات الديناميكية وتوصلت إلي أن هناك ثلاثة مستويات من القدرات الديناميكية التي ترتبط ببعضها البعض طبقا لتصورات المديرين عن الديناميكية البيئية، ففي المستوى الأول تظهر القدرات الديناميكية المتزايدة، تلك القدرات المعنية بتحسين قاعدة موارد المؤسسة

باستمرار، وفي المستوى الثاني يتم تجديد القدرات الديناميكية القدرات، تلك التي تعمل على تحديث وتكييف وزيادة قاعدة الموارد، أما في المستوى الثالث توجد القدرات الديناميكية التجديدية والتي تعمل على تغيير الطريقة التي تطور بها المؤسسة قاعدة مواردها.

دراسة (Pavlou & El Sawy.2011) والتي حاولت اقتراح نموذج قابل للقياس للقدرات الديناميكية من خلال تصور القدرات الديناميكية وتشغيلها وقياسها، وقد تناولت الدراسة القدرات الديناميكية كوسيلة لمعالجة البيئات المتغيرة من خلال مساعدة المديرين على توسيع وتعديل وإعادة تكوين القدرات التشغيلية الحالية إلى قدرات جديدة تتناسب بشكل أفضل مع البيئة، ومع ذلك، نظرًا لأن القدرات الديناميكية تُعتبر بمثابة صندوق أسود مراوغ، فمن الصعب على المديرين اتخاذ قرارات سليمة في البيئات المتغيرة إذا لم يتمكنوا من قياس القدرات الديناميكية بشكل فعال.

وقد سعت دراسة (المصري.٢٠١٥) إلى بيان تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة التكامل، قدرة التنسيق) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤشرات (البقاء، التكيف، النمو)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي عبر مؤشرات، وقد اوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعميق وتطوير القدرات الديناميكية في من أجل استدامة نجاحها على المستوى الاستراتيجي عبر الدعم التقني وإقامة الدورات التطويرية بكافة المستويات.

حاولت دراسة (Teece.2016) الوصول إلى مجموعة من الآليات التي يمكن للمديرين من خلالها تحقيق المرونة التنظيمية وتقديمها بفعالية من حيث التكلفة، وربطها بالاستراتيجية باستخدام قدراتها الديناميكية، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية القوية تقوم بدور كبير في تعزيز التنظيم المرونة اللازمة لمعالجة حالة عدم اليقين العميقة، مثل تلك الناتجة عن الابتكار والديناميكية المرتبطة بها.

في حين هدفت دراسة (Singh.2017) إلي التعرف علي الآثار المترتبة على أداء القدرات الديناميكية في الشركات المصرفية من خلال شرح درجة تأثير التعلم والتكامل وإعادة التشكيل وإدارة التحالف، وتوصلت الدراسة إلي أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل فعال علي الأداء المالي وغير المالي للبنك، حيث أكدت علي أن القدرات الديناميكية هي المحرك الحيوي للأداء إذ تمكن البنوك من إدارة الضغوط التنافسية، وكذلك مواجهة التحديات المستقبلية من خلال المعرفة العميقة بأمر محددة، كم اوصت بضرورة الاستثمار في القدرة الديناميكية لتحسين الأداء. كما هدفت دراسة (Bejinaru and Prelipcean.2017) إلي تحليل كيفية تطوير القدرات الديناميكية بناء على الموارد الاستراتيجية للجامعات من أجل زيادة قدرتها التنافسية في اقتصاد المعرفة من خلال تحويل الفرص لنجاح الأعمال، وأكدت علي إن القدرات الديناميكية تعكس قدرة المؤسسة على الإحساس بالبيئة المتغيرة والتكيف معها.

هدف دراسة (Kareem and AlAmeer.2019) إلي التعرف علي تأثير بنيات القدرات الديناميكية متضمنة القدرة على الاستشعار، والقدرة على التعلم، والقدرة على إعادة التشكيل في تحقيق الفعالية التنظيمية، وتشير النتائج التحليلية إلي أن القدرة على الاستشعار ليس لها تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية في حين أن القدرة على التعلم والقدرة على إعادة التشكيل لها تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية، كما حاولت دراسة (Heaton & others.2019) استخدام القدرات الديناميكية كإطار عمل لتوجيه كيفية إدارة الجامعات لبيئات الابتكار الخاصة بها، وتوصلت الدراسة إلي يُظهر عدد متزايد من الجامعات أن دعم النظام البيئي للابتكار، بما في ذلك تطوير المشاريع الجديدة والشراكات الخارجية، عندما تتم إدارتها بشكل صحيح، يمكن أن تكون متسقة تمامًا مع القيم الأكاديمية العزيزة، وفي الوقت نفسه تعزيز قاعدة موارد الجامعة وبخاصة الجامعات التي تعاني من انخفاض الدعم المالي الحكومي فيمكنه أن تصبح أكثر ابتكارا وريادة الأعمال من خلال تحويل قاعدة مواردها التشغيلية إلي قدرات ديناميكية تواكب التغير والحدثة.

هدف دراسة (Hartini & others.2019) إلى دراسة تأثير القدرات الديناميكية من خلال العناصر المكونة من استشعار وضبط وإعادة تكوين المدير الأوسط من أجل نمو التحسين المستمر، وقد أكدت نتائج الدراسة أن متغير استشعار المدير الأوسط له تأثير إيجابي معنوي على نمو التحسين المستمر، وأن متغير المدير الأوسط لا يؤثر على نمو التحسين المستمر، وأن متغير إعادة تشكيل المدير الأوسط لا يؤثر بشكل كبير على نمو التحسين المستمر.

كما سعت دراسة (Kumar.2024) إلى تسليط الضوء على أهمية القدرات الديناميكية التي تمتلكها المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتمتع بقدرات ديناميكية قوية تميل إلى قيادة الأعمال بشكل مكثف، حيث إنها لا تتكيف مع النظم البيئية للأعمال فحسب، بل تعمل أيضاً على تشكيلها من خلال الابتكار والتعاون مع المؤسسات والكيانات والمؤسسات الأخرى.

من نتائج الدراسات السابق عرضها والتي تناولت القدرات الديناميكية يتبين أن معظم الدراسات ركزت على توضيح مفهوم القدرات الديناميكية وتحديد ومستوياتها، بالإضافة إلى محاولة بعضها وضع نموذج قابل للقياس للقدرات الديناميكية، كما حاول البعض الآخر دراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية، وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى كالمرونة التنظيمية والأداء والفعالية التنظيمية وغيرها، وأيضاً حاول البعض الآخر تطوير القدرات الديناميكية بهدف تحقيق تنافسية عالية؛ إلا أن الدراسة الحالية تحاول استخدام القدرات الديناميكية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي لتحقيق نجاحاً استراتيجياً يميزها عن غيرها ويكسبها ميزة تنافسية.

(٢) الدراسات التي تناولت النجاح الاستراتيجي:

دراسة (Amoli & Aghashahi.2016) والتي استهدفت التعرف إلى عوامل النجاح الاستراتيجي في المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم عامل للنجاح الاستراتيجي في أي مجمع تعليمي هو موارده البشرية، وأن التعليم الفعال يتطلب أهدافاً

وقيمًا مشتركة تشجع الأفراد على العمل والتفاهم معًا، وتوفر الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الأساس المناسب لتطوير النجاح الاستراتيجي في المدارس .

كما هدفت دراسة (Gatzert & Schmit.2016) إلى تقديم تصور لدعم النجاح الاستراتيجي للمؤسسات من خلال مدخل إدارة مخاطر المؤسسة المتعلقة بسمعة المؤسسة من خلال أبعاد إدارة مخاطر المؤسسات ومنها استراتيجية المخاطر وثقافة المخاطر وتقييم المخاطر، وتوصلت الدراسة إلى الأهمية الكبيرة لإدارة المخاطر في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة من خلال التركيز على أهداف أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومراقبة تأثير التقدم التكنولوجي على المعايير الاجتماعية، وتقدير أثر الأحداث الخارجية على سمعة المؤسسة.

حاولت دراسة (الكبيسي وحسن.٢٠١٨) تحديد العوامل الحرجة لنقل المعرفة التي تحقق النجاح الاستراتيجي في بيئة التعليم العالي الأهلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط للعوامل الحرجة لنقل المعرفة في تحقيق النجاح الاستراتيجي، في حين هدفت دراسة (حسين.٢٠٢٠) إلى تشخيص طبيعة الدور الذي تسهم به الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، وأكدت نتائج الدراسة على أهمية الدور معنوي الذي تسهم به الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة إعداد سلسلة من البرامج التطويرية التي تسهم معنويًا في تعزيز الكفاءة الذاتية للموارد البشرية واستثمارها بأفضل شكل ممكن لتحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال في ظل البيئة شديدة التنافس.

وأيضا حاولت دراسة (محمد.٢٠٢٣) الكشف عن تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التكامل، وقدرة التنسيق) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، والتكيف، والنمو) بالإضافة إلى البحث عن الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير قوية للقدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بالإضافة إلى أن التفكير الاستراتيجي يتوسط العلاقة بين

المتغيرين، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بدراسات مسحية لفهم عملائها بشكل جيد وتحليل احتياجاتهم لتوجيه الابتكار وتطوير خدماتها بما يلبي تلك الاحتياجات.

هدفت دراسة (عبد القادر، ٢٠٢٥) إلى الكشف عن واقع المشكلات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر ومحاولة الوصول إلى مقترحات تسهم في التغلب على تلك المشكلات في ضوء أهداف الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، وقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في تخصصات مدارس التعليم الفني الصناعي وتطوير المناهج والاهتمام بتوظيف التكنولوجيا في عمليات التدريس والتدريب، وتحسين أساليب الإدارة لسد الفجوة بين مدارس التعليم الفني الصناعي ومتطلبات سوق العمل وتحقيق الربط بينهما.

من العرض السابق لنتائج الدراسات السابقة يتبين أن معظم الدراسات السابقة حاولت تحديد كيفية تحقيق النجاح الاستراتيجي، والتعرف إلى علاقة النجاح ببعض المتغيرات التنظيمية، وبذلك تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات الحالية في التوجه نحو الوصول إلى مجموعة من الآليات التي من شأنها تحقيق النجاح الاستراتيجي إلا إنها تختلف عنهم في أنها تسعى لتحقيق النجاح الاستراتيجي انطلاقاً من قدراتها الديناميكية.

ويمكن الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تحديد أهم عوامل تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي هو ما تمتلكه من موارد بشرية، حيث تسهم الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، ولعل من أهم تلك الموارد التي من شأنها تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي هو قدراتها الديناميكية من خلال قدرتها على تحقيق التكامل والبناء وإعادة التكوين لكل من الكفاءات الداخلية والخارجية من أجل معالجة البيانات سريعة التغير ومن ثم يمكن ابتكار أشكال جديدة تلبي احتياجات سوق العمل المتجددة وتتوافق مع مهارات القرن الحادي والعشرين ومهن المستقبل.

المحور الأول: القدرات الديناميكية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي:

نظرا لما يشهده العصر الحالي من تغيرات متسارعة أصبح استخدام الموارد والقدرات التشغيلية غير كاف من أجل تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة، كما أن الميزة التنافسية لا تتوقف فقط على مجرد امتلاك المؤسسات لقدرات تساعد على استخدام الموارد وإنما تحتاج المؤسسات إلى امتلاك قدرات تساعد على تطوير مواردها، والوصول إلى موارد جديدة، وليس مجرد استخدام ما هو متاح بالفعل، وفيما يلي التعرف على الفرق بين القدرات الديناميكية وبعض المفاهيم ذات الصلة، والتعرف على البناء الهيكلي لنشأة القدرات الديناميكية، وكذلك مكوناتها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الفرق بين مفهوم القدرات الديناميكية وبعض المفاهيم ذات الصلة

يخاط البعض بين مصطلح القدرات التنظيمية Organizational Capabilities ومصطلح الجدارت الوظيفية functional competencies، ومصطلح القدرات التشغيلية (العادية) Operational Capabilities، وكذلك مصطلح القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities، فالقدرات التنظيمية تعرف على أنها قدرة المؤسسة على استثمار الموارد التنظيمية بفعالية وكفاءة، والقيام بعدد من المهام بهدف إنجاز الأهداف التنظيمية (Kaur and Mehta. 2017. 34)، في حين يعرف مصطلح الجدارت الوظيفية بأنها كافة المهارات والمعارف والسلوكيات التي تساعد الأفراد على تحقيق الأداء الكفاء والفعال في الوظيفة (الملكاوي. ٢٠١٧. ٢٢). ومن ثم إذا كانت المؤسسة تمتلك جدارت، ولكن تفتقد للقدرات الديناميكية؛ فهي بذلك لديها الفرصة لتحقيق عائد تنافسي لمدى قصير، ولكنها لا تضمن تحقيق عائد تنافسي على المدى طويل (Teece. 2007. 1344).

وبالتالي فإن الجدارة ترتبط بالأفراد وبكيفية أدائهم لوظائفهم، أما القدرات التنظيمية فتركز على قدرة المؤسسة على توظيف تلك الجدارت لتحقيق أهداف المؤسسة، أما القدرات الديناميكية؛ فهي تلك القدرات التي تساعد المؤسسات على مواصلة التغيير، من

خلال استثمار المهارات والمعارف الداخلية لأعضائها، وكذلك المهارات والمعارف التي يمكن الحصول عليها من البيئة الخارجية والتي تمثل فرضاً، والعمل على تكاملها وإعادة تشكيلها؛ من أجل تنمية جدارات جديدة بالمؤسسات.

وفيما يتعلق بالقدرات التشغيلية (العادية) وهي أكثر المصطلحات السابقة تشابهاً مع مصطلح القدرات الديناميكية؛ فتعرف على أنها مجموعة القدرات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقديم نفس الخدمة بنفس الطريقة ولنفس المستفيد؛ ولذلك تعرف القدرات التشغيلية بأنها القدرة على تنفيذ الأنشطة اليومية (Pavlou and El Sawy.2011.242). ويمكن رؤية تلك القدرات التشغيلية في مهارات العاملين، ووفرة الموارد المادية، وأداء العمليات والروتينيات، ولكن وجود القدرات العادية لا يعبر عما إذا كانت الخدمة الحالية هي أفضل ما يمكن أن تقدمه المؤسسة (Teece.2013.221-222). وجدير بالذكر هنا أن القدرات الديناميكية تختلف عن القدرات التشغيلية من حيث إن القدرات الديناميكية تصف القدرة على إعادة التشكيل والتغيير، وتهدف القدرات الديناميكية إلى تغيير الخدمة وطريقة تقديمها، والأسواق التي تخدمها المؤسسة، كما أن القدرات الديناميكية تتحكم في تغيير القدرات التشغيلية من خلال إعادة تشكيلها؛ لجعلها مناسبة للبيئة المتغيرة (Pavlou and El Sawy.2011. 242).

بالإضافة إلى ما سبق تعمل القدرات الديناميكية على استكشاف الفرص الجديدة، في حين تعمل القدرات التشغيلية على الاستخدام الفعال للموارد المتاحة وفي حين تركز القدرات الديناميكية على تغيير المنتج حتى يتناسب مع البيئة المتغيرة، تركز القدرات التشغيلية على تنفيذ الأنشطة اليومية المعتاد القيام بها من المؤسسة؛ من أجل تطوير المنتج (Pavlou and El Sawy.2011. 242)، كما تعرف القدرات الديناميكية على أنها تلك القدرات التي تعمل على تعديل أو تهيئة القدرات العادية أي أنها تتحكم في معدل تغيير القدرات العادية (Winter.2003. 992).

وتدعيما لما سبق أشار البعض في سياق الفرق بين القدرات التشغيلية والقدرات الديناميكية إلى أن القدرة العادية تشير إلى إمكانية تطوير خدمات المؤسسة، أما القدرة الديناميكية فهي تشير إلى إمكانية إعادة تشكيل الطريقة التي تطور بها المؤسسة خدماتها، وبهذا يعد تطوير المنتج قدرة عادية أو تشغيلية جديدة، ولكن الإمكانية لتغيير هذه القدرة هي قدرة ديناميكية، وبالرغم من محاولات الأدبيات للتفرقة بين القدرات الديناميكية والعادية فإنه مازال هناك غموض وتضارب في تحديد الفرق بينهما (Zahra & et al.2006. 923).

ومما سبق يتبين أن القدرات التشغيلية تهدف إلى تقديم نفس الخدمة بنفس الطريقة ولنفس المستفيد؛ على عكس القدرات الديناميكية والتي تمكن مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من تغيير طريقة تقديم خدماتها، وتغيير خططها المستقبلية؛ حتى تتناسب مع حاجات المستفيدين والتطورات المحيطة وتتمكن من تحقيق التكيف مع سوق العمل.

أما فيما يتعلق بمصطلح القدرات الديناميكية فتعرف بأنها مجموعة من الإجراءات التنظيمية والاستراتيجية التي من خلالها تتمكن المؤسسات من الوصول إلى تكوينات جديدة للموارد من خلال عمليات التكامل وإعادة التكوين والتنسيق بينها لتلبية احتياجات السوق المتغيرة (Eisenhardt and Martin.2000.1107). وتعرف أيضا بأنها نمط من الأنشطة الجماعية المتعلمة والتي من خلالها تتمكن المؤسسات من إيجاد وتعديل إجراءات تشغيلية الخاصة به في السعي لتحسين الفعالية التنظيمية (Zollo and Winter.2002.340).

كذلك تعرف القدرات الديناميكية بأنها ذلك التوجه السلوكي للمؤسسة الذي يهدف لتكامل مواردها وقدراتها، وإعادة تشكيلها وتجديدها، وإعادة تهيئتها، وكذلك إعادة بناء قدراتها الرئيسية استجابة للبيئة المتغيرة من أجل تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها (Wang and Ahmed. 2007.35). وهنا تجدر الإشارة إلى أنه هناك مجموعات مختلفة من الموارد التي يمكن أن تمتلكها أي مؤسسة كالموارد التكنولوجية والمالية

والسمعة، وغيرها، وغالبا ما تختلف هذه الممتلكات من مؤسسة إلى أخرى على حسب طبيعة الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة (Teece. 2014.16- 17).

كما تعرف أنها مجموعة من القدرات ذات مستوى أعلى تحدد قدرة المؤسسة على تكامل الموارد والجدارات الداخلية والخارجية وبنائها، وإعادة تشكيلها لمواءمة بيئات العمل سريعة التغير (Teece.2012. 1395). كما تعرف علي أنها مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة التي تساعد المؤسسات علي تعزيز قدراتها في تنظيم وإعادة تشكيل مواردها من خلال قدرات الاستشعار والتعلم وتحقيق التكامل والتنسيق المتزامن، وذلك من اجل الاستعداد للتغيرات البيئية بأفضل شكل ممكن وبما يتوافق مع تحقيق أهدافها (مجيد وأحمد. ٢٠٢٣. ١٧) كما تتمثل القدرات الديناميكية في مجموعة القدرات والمهارات والنشاطات التي تمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية، وعادة ما تكون القدرات الديناميكية جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية والروتينية التي تسمح للمؤسسات بالتكيف مع الظروف المتغيرة لإعادة تشكيل مواردها، وتمكين التحول والتكيف وتحقيق الميزة التنافسية (حامد وحنان. ٢٠١٩. ١٤٥).

مما سبق يتبين أن القدرات الديناميكية تركز علي الاستجابة لظروف البيئة المتغيرة من خلال إعادة تشكيل موارد المؤسسة وتجديدها من أجل الوصول إلى موارد وقدرات جديدة، وهو ما يؤكد علي أن الديناميكية لا تعمل فقط على إعادة تشكيل الكفاءات والمهارات والمعارف ولكن أيضا إعادة تشكيل الموارد من أجل الوصول إلى موارد جديدة تمكن المدارس الثانوية الفنية الصناعية من تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتتكون القدرات الديناميكية من مجموعة من القدرات الفرعية وهي: قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم (الاغتنام)، وقدرة إعادة التشكيل (التجديد)، وقدرة التنسيق (التكامل)، وفيما يلي عرض البناء الهيكلي لنشأة القدرات الديناميكية.

ثانياً: نشأة القدرات الديناميكية

نتيجة للمنافسة الشديدة التي زادت حدتها في تسعينيات القرن العشرين ظهر مصطلح القدرات الديناميكية بهدف ضرورة إعادة تشكيل ومواءمة موارد المؤسسات وقدراتها؛ من أجل مواكبة البيئة التنافسية، إلا أنه مازال هناك غموض حول هذا المفهوم؛ لذلك أطلق عليها البعض الصندوق الأسود، وتحديدًا ارتبطت نشأة وجهة نظر القدرات الديناميكية بروح المنافسة القائمة على الابتكار التي طرحها شومبيتر (١٩٣٤) حيث تستند الميزة التنافسية إلى التدمير الإبداعي للموارد الحالية وإعادة التركيب الجديد في قدرات تشغيلية جديدة، وقد تم تطوير هذه الأفكار بشكل أكبر في الأدبيات، مثل الابتكار المعماري، وكفاءة التكوين، والقدرات التجميعية (Pavlou and El Sawy.2011. 259).

وبالرغم من أن مصطلح القدرات الديناميكية يُعد من المفاهيم الحديثة نسبيًا؛ إلا أنه يعتبر امتدادًا للنظرية المستندة على الموارد Resource Based View (RBV) والتي تقترح أن كل مؤسسة تمتلك مجموعة مختلفة من الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة والتي بدورها تمثل المصدر الأهم لتحقيق التميز بالمؤسسة- (Easterby Smith and Prieto.2008.236). وعلي الرغم من أن قاعدة الموارد تعد أساس المؤسسة، ويمكن أن تكون مصدرًا للميزة التنافسية؛ إلا إنه في ظل بيئات السوق الديناميكية لا يمكن أن تؤدي قاعدة الموارد هذه إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الأمر الذي يؤكد ضرورة توجه المؤسسات نحو استثمار وتطوير قاعدة مواردها من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة (Wang and Ahmed.2007.35-36).

مما أدى إلى انتقاد النظرية القائمة على الموارد (RBV) نظرًا لضعف قدرتها في تحديد الآليات التي تفسر كيفية تحويل الموارد التي تمتلكها المؤسسات إلى ميزة تنافسية أو بعبارة أخرى أنها افتقدت إلى الآلية التي تفسر الارتباط بين الموارد وسوق العمل الخارجي؛ حيث تؤمن تلك النظرية بأن أداء المؤسسات يرتبط بتحقيق مكاسب قصيرة الامد من خلال استراتيجية التنوع لإيجاد قيمة لا يمكن تكرارها بسهولة من قبل

المنافسين، لذلك تستند في عملها على تبسيط التحليل الاستراتيجي من خلال افتراض ضمني بأن سوق العمل يكاد يكون متجانس وغير متحرك ويتميز بمتطلبات غير متغيرة وبالتالي فإن دور أسواق المنتجات غير متطور (Wang and Ahmed.2007.34)

ومن ثم ظهر مصطلح القدرات الديناميكية فكره نظرا لأن النظرية المستندة على الموارد غفلت تأثير ديناميكية السوق وارتبط ظهورها بروح المنافسة القائمة على الابتكار التي وضعها Shumpter عام ١٩٣٤، والذي أكد علي أن اكتساب المؤسسات لميزة تنافسية لا يعتمد فقط علي امتلاك قاعدة موارد مميزة بل يعتمد بشكل رئيس على تطوير هذه القاعدة، وإعادة تشكيلها إلى قدرات تشغيلية جديدة (Pavlou and El Sawy. 2011.241).

ونظرا لارتباط نمو المؤسسات بالاتجاهات التي تحددتها مواردها وقدراتها، والتي بدورها تحدد مدي سرعة التوسع والتطور الذي يمكنها تحقيقه، وهو ما جعل الدراسات والأبحاث المتعلقة بالقدرات الديناميكية تسعى إلى الوصول إلى آليات تحويل الموارد إلى ميزات تنافسية، ومنذ ذلك الوقت -وحتى الآن- توالى الدراسات والبحوث التي تتناول هذا المصطلح (Wang and Ahmed.2007.34)، ثم طور Teece & et al عام ١٩٩٧ مصطلح القدرات الديناميكية من خلال ورقته البحثية الرائدة المصدر الأكثر تأثيراً في مجال القدرات الديناميكية بعنوان القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية (Teece & et al.1997.515).

وقد تم تطوير نظرية القدرات الديناميكية لأول مرة بواسطة Teece and Pisano(1994) والتي تتعلق بقدرة المؤسسة على الإبداع؛ وإعادة التشكيل؛ واستيعاب المعرفة والمهارات؛ والبقاء في المقدمة في بيئة تنافسية سريعة التغير، وفقاً لهنالك حاجة إلى تطوير نموذج لشرح كيفية اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها. تتجه المؤسسات إلى استراتيجيات قائمة على الموارد، وجهود لتجميع الأصول التكنولوجية القيمة، والعمال ذوي الملكية الفكرية العدوانية يُظهر الفائزون في السوق العالمية استجابات مؤسسية في

الوقت المناسب، ومنتجات ابتكار مرنة، مدعومة بقدرات إدارية تتسق وتتنشر الكفاءات الداخلية والخارجية بشكل فعال، والتي تميز المؤسسات عن المؤسسات الأخرى، وقادرة على خلق شيء فريد وبصعب تقليده (Hartini & et al.2019.1577).

ثالثاً: البناء الهيكلي للقدرات الديناميكية

يشير (Ambrosini & et al.2009.14-15) إلى أن القدرات الديناميكية للمؤسسة تتضمن ثلاثة مستويات رئيسية، وهي؛ القدرات الديناميكية التدريجية والتجديدية والاصلاحية، وفيما يلي عرض كل منهم:

١- القدرات الديناميكية التدريجية: وهي تلك القدرات التي تظهر عند التعامل مع البيئات المستقرة التي تكون سرعة التغيير بها بطيئة، وتعمل على تحقيق التحسين المستمر من خلال تحسين موارد المؤسسة مع ضرورة العلم ان طرق إحداث هذه التحسينات لا تتغير.

٢- القدرات الديناميكية التجديدية: وهي القدرات التي تساعد المؤسسة على تحقيق التكيف مع البيئات المتغيرة من خلال العمل على تجديد الموارد، ويختلف هذا المستوى عن المستوي السابق في أنها تسعى إلى التحسين المستمر للموارد الحالية، أما القدرات التجديدية فهي تعمل على تهيئة موارد جديدة، وإعادة تشكيل الموارد الحالية؛ وبهذا فإن القدرات الديناميكية التجديدية تسعى إلى تقديم خدمات جديدة.

٣- القدرات الديناميكية الإصلاحيّة: وتشير إلى القدرات التي تسعى إلى تغيير وتعديل القدرات الديناميكية نفسها في حال انخفاض قدرتها على التأثير على موارد المؤسسة نتيجة لوجودها في بيئة غير مستقرة يواجهها تغييرات غير ثابتة؛ وبالتالي يتوجب عليها تعديل قدراتها الديناميكية الحالية والوصول إلى قدرات ديناميكية جديدة تتناسب والتغيرات البيئية؛ بما يساعدها على البقاء في بيئة التنافس والتكيف معها.

في حين يذهب آخر إلي أن مستويات القدرات التنظيمية بشكل عام تعدد وصولاً للقدرات الديناميكية، علاوة على أن مستويات متعددة للقدرات الديناميكية نفسها، وتختلف هذه المستويات عن بعضها من حيث طريقة التعامل مع موارد المنظمة، بصفه عامة تنقسم القدرات التنظيمية إلي مستويان من القدرات: المستوى الأول هو القدرات الصفرية وهي القدرات العادية التي تسمح للمؤسسة بالاستمرار على المدى القصير، أو القدرات التي تستخدم لحل مشكلة ما، أما المستوى الثاني فهو القدرات رفيعة المستوى وهي القدرات الديناميكية التي تهدف إلى تغيير القدرات العادية-584(Bejinaru.2017.585). وفي نفس السياق أشار (Winter.2003.992-994) إلي وجود ثلاثة مستويات للقدرات وهي:

١- القدرات الصفرية والتي تشير عن مجموعة القدرات التشغيلية العادية التي تعبر عن كيفية تحقيق الأهداف على المدى القصير بهدف إرضاء المستفيدين منها.

٢- القدرة الديناميكية ذات المستوى الأول والتي تستهدف تغيير طريقة إرضاء المؤسسات لأطراف المعنية لها وفي الوقت ذاته تحقيق أهداف المؤسسة.

٣- القدرات رفيعة المستوى ذات المستوى الأعلى والتي تؤدي إلى تهيئة أو تعديل القدرات الديناميكية ذات المستوى الأول للمنظمة.

وفي هذا الصدد تشير أحدي الدراسات إلي ارتباط مفهوم القدرات الديناميكية ارتباطاً جوهرياً بديناميكية السوق، حيث تظهر القدرات لديناميكية سمات مختلفة في نوعين من الأسواق(Wang and Ahmed.2007.34):

(أ) الأسواق ذات الديناميكية المعتدلة: والتي يحدث فيها التغييرات بشكل متكرر ولكنها تتبع مسارات يمكن التنبؤ بها أي مسارات خطية، وتكون هياكل الصناعة مستقرة نسبياً (وبناءً على ذلك، تعتمد المؤسسات بشكل كبير على المعرفة الموجودة، وتتبع تصميمات العمليات والأنشطة عادةً نهج حل المشكلات).

(ب) الأسواق عالية السرعة: والتي تكون فيها التغييرات غير خطية وأقل قابلية للتنبؤ، وتكون حدود السوق غير واضحة وتكون هياكل الصناعة غامضة ومتغيرة، ومن ثم يتبين أن ديناميكية سوق العمل تمثل المحرك الرئيس لتطور المؤسسات وذلك من تركزها على إيجاد معرفة جديدة تتعلق بالمواقف سريعة التغيير.

وإجمالاً لما سبق يمكن القول أن القدرات التي تمتلكها مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي تنقسم إلى نوعين؛ الأول: هو القدرات التشغيلية التي تمكن المدارس من القيام بالأعمال الروتينية التي تساعد في تحقيق الأهداف قصيرة المدى، والثاني: هو القدرات الديناميكية والتي تنقسم بدورها إلى مستويين فرعيين وهما؛ المستوى الأول والذي يهتم بتغيير القدرات التشغيلية العادية بها من أجل تحقيق درجة كبيرة من التكيف يزيد من فرص تحقيق النمو والنجاح؛ أما المستوي الثاني فهو يستهدف إعادة تشكيل وتجديد القدرات الديناميكية نفسها، لكي تتواءم مع متطلبات البيئة المتغيرة وما يطرأ عليها من مستجدات حتى تضمن استمراره نجاحها الاستراتيجي ويزيد من معدلات تحقيقها تنافسية، والجدير بالذكر ان البحث الحالي يحاول استخدام القدرات الديناميكية بنوعها بهدف تحقيق النجاح الاستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية، وفيما يلي يعرض البحث أهمية القدرات الديناميكية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي علي النحو التالي:

رابعاً: أهمية القدرات الديناميكية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي

لقد اكتسبت القدرات الديناميكية أهمية كبيرة في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث تعني كلمة ديناميكي أن المؤسسة يمكنها متابعة التغييرات؛ مما يجعلها على استعداد لإجراء التغييرات والتكيف مع الوضع الحالي أو القادم، ولذلك يشار إلي المؤسسة التي تتمتع بقدرات ديناميكية قوية ستساعد في إعداد نفسها لمواجهة أي تحديات، مما يخلق ميزة لنفسها، وفي الوقت ذاته تزداد قدرتها علي تجنب المخاطر التي يمكن أن تحدث وتحويلها إلى فرصة، كما تساعد قوة القدرات الديناميكية للمؤسسة في تشكيل كفاءتها في تصميم نماذج الأعمال وأيضاً تزيد من قدرتها علي إنشاء ونشر وحماية الأصول غير

الملموسة التي تدعم أداء الأعمال المتميز على المدى الطويل، حيث أنها لا تتكيف مع النظم البيئية للأعمال فحسب، بل أيضا تسهم في تشكيلها من خلال الابتكار والتعاون مع المؤسسات والكيانات الأخرى، وهو ما يجعلها مفتاح لاستدامة الابتكار والإبداع التنظيمي (Kumar.2024.1).

كما تسهم القدرات الديناميكية في تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين عن طريق قدرة التعلم وهو ما يجعلها مصدراً رئيسياً للكشف عن طرق وأساليب وتقنيات جديدة يستخدمها العاملون في إنجاز مهامهم الوظيفية داخل المؤسسة (Akram. & Hilman.2018.54-55)، وأيضا تقوم بدور بارز في تحسين الفعالية التنظيمية من حيث بلوغ الأهداف المرسومة، والتعرف على واشباع حاجات العملاء المتجددة، ومعالجة الاضطرابات البيئية المتزايدة، وتطوير منتجات أو عمليات جديدة بما يجعل القدرات الديناميكية بمثابة الطريق الى الميزة التنافسية المستدامة (Beske.2012.380). وفي نفس السياق تؤكد إدي الدراسات علي أن القدرات الديناميكية تمكن المؤسسة من استغلال الأسواق الحالية، واستكشاف أو دخول أسواق جديدة، كما تمكنها من تشكيل مواردها، وخلق موارد جديدة، مما يزيد من قدرتها علي التجديد المستمر لمواردها التنظيمية (Della & et al.2013.429).

هذا وتعتبر القدرات الديناميكية بمعطياتها وسيلة رئيسة تمكن المؤسسات بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها العملية والتشغيلية لتحقيق أهدافها التي تتمكن عن طريقها خدمة المجتمع الذي تعمل فيه، لاسيما أن التغيرات والتحديات السريعة والخطيرة التي تواجهها هذه المؤسسات تحتم عليها إجراء تحولات عديدة في طريقة أداء عملها في المستقبل القريب والبعيد، فضلاً عن البحث عن استراتيجيات جديدة من أجل الحصول على الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء وتحقيق أهدافها، فالمؤسسات الضعيفة التي لا تحسن استعمال قدراتها ومهاراتها أصبحت غير قادرة على البقاء في

ظل هذه التحديات، وأصبح لزاماً عليها أن تعي وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية (حامد و حنان.٢٠١٩. ١٣٩). وأيضاً

كما أجمل (Abdel-Halim.2024.32-33) الدور المحوري للقدرات الديناميكية في تحسين أداء المؤسسات فيما يلي:

(١) تعزيز قدرات الاستشعار يمكن المؤسسات من التفوق في التسويق الدولي والابتكار التكنولوجي من خلال تكيف الاستراتيجيات مع الثقافات والأسواق المتنوعة، مما يعزز النمو المستدام والقدرة التنافسية.

(٢) تعزيز الأداء العام للمؤسسة من خلال تحسين مجالات محددة مثل المشاريع والبرامج والمحافظة الاستثمارية بالاعتماد على القدرة على التعلم والتكيف، والذي يمكن المؤسسات من التغلب على حالة عدم اليقين بفعالية، وضمان النمو والتكيف مع المستجدات.

(٣) تعمل على تحسين مجالات مختلفة في ادارة المشروعات الانتاجية بما يسهم في تحسين فعالية المؤسسة ونجاحها.

وأيضاً تعتبر القدرات الديناميكية وسيلة لمعالجة البيئات المتغيرة من خلال مساعدة القادة على توسيع وتعديل وإعادة تكوين القدرات التشغيلية الحالية إلى قدرات جديدة تتناسب بشكل أفضل مع البيئة. ومع ذلك، نظراً لأن القدرات الديناميكية تُعتبر بمثابة صندوق أسود مراوغ، فمن الصعب على المديرين اتخاذ قرارات سليمة في البيئات المتغيرة إذا لم يتمكنوا من قياس القدرات الديناميكية بشكل فعال. لذلك، نسعى أولاً إلى اقتراح نموذج قابل للقياس للقدرات الديناميكية من خلال تصور القدرات الديناميكية وتشغيلها وقياسها (Pavlou and El Sawy.2011 239).

هذا بالإضافة إلي أن القدرات الديناميكية ترتبط بقدرة المؤسسة على الإبداع؛ وإعادة التشكيل؛ واستيعاب المعرفة والمهارات؛ والبقاء في المقدمة في بيئة تنافسية سريعة

التغير. وفقاً لذلك حاجة إلى تطوير نموذج لشرح كيفية اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها. تتجه المؤسسات إلى استراتيجيات قائمة على الموارد، وجهود لتجميع الأصول التكنولوجية القيمة، والعمال ذوي الملكية الفكرية العدوانية يُظهر الفائزون في السوق العالمية استجابات مؤسسية في الوقت المناسب، ومنتجات ابتكار مرنة، مدعومة بقدرة إدارية تنسق وتنتشر الكفاءات الداخلية والخارجية بشكل فعال، والتي تميز المؤسسات عن المؤسسات الأخرى، وقادرة على خلق شيء فريد وبصعب تقليده. (Hartini & et al. 2019.1577)

ومن ثم تعتبر القدرات الديناميكية مصدر للميزة التنافسية من خلال تركيزها على جانبين؛ الأول يشير مصطلح الديناميكية إلى التحول في طبيعة البيئة، واستجابات استراتيجية معينة، والوقت اللازم لاستقبالها من قبل السوق لتسريع الابتكار، والثاني أن القدرة تؤكد على الدور الرئيسي للإدارة الاستراتيجية في التكيف بشكل مناسب ودمج وإعادة تكوين المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والكفاءات الوظيفية تجاه التغيير البيئي (Hartini & et al. 2019.1577). كما أن القدرات الديناميكية من خلال تعزيز قدرات الاستشعار يمكن المؤسسات من التفوق في التسويق الدولي والابتكار التكنولوجي، ومن خلال تكيف الاستراتيجيات مع الثقافات والأسواق المتنوعة، يمكن للشركات أن تؤسس حضوراً عالمياً قوياً، مما يعزز النمو المستدام والقدرة التنافسية (Abdel-Abdel-Halim.2024.32-33).

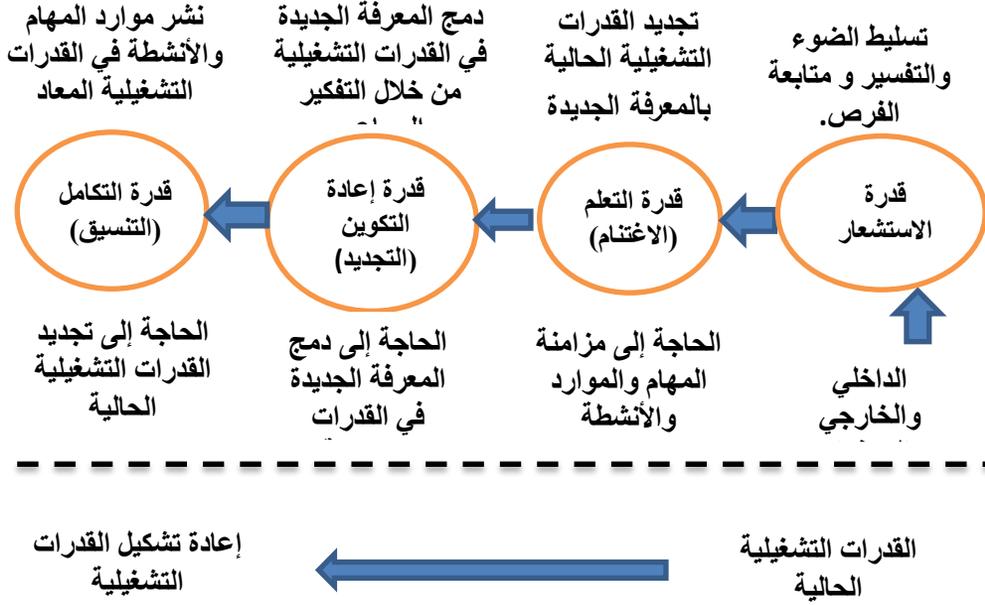
وتجدر الإشارة إلى أن بناء قدرات ديناميكية وتطويرها يُعد محور نجاح المؤسسات؛ حيث إن تحقيق ميزة تنافسية يعتمد على تطوير الموارد وتجديدها من خلال القدرات الديناميكية (Barreto.2010.263) كما تمكن القدرات الديناميكية المؤسسة التعامل مع ظروف السوق المتغيرة من خلال تطوير قدراتها التنظيمية وتجديدها وبالتالي إنجاز ميزة تنافسية مستدامة (Nielsen.2006.59) بالإضافة إلى ما سبق فإن من عوامل نجاح المؤسسات هو قدرتها على مواكبة البيئات التنظيمية المتغيرة من خلال

الاستخدام الفعال لمواردها، ويمكن أن يؤدي الاستخدام غير الفعال للموارد التنظيمية والنتائج من عدم القدرة على تغيير الموارد أو تغيير طريقة تغيير الموارد إلى عدم قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها التنظيمية (Cordes-Berszinn.2013.25).

وفي ظل ما يواجه التعليم الثانوي الفني الصناعي من تحديات تفرض عليه سرعة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلبية متطلبات سوق العمل وإعداد جيل يتمتع بمهارات القرن الحادي والعشرين ولدية القدرة على الالتحاق بمهن المستقبل، ومن ثم فالقدرات الديناميكية تعتبر أهم المداخل التي تمكن مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل مسارها العلمي والتشغيلي وتحقيق أهدافها التي تتمكن عن طريقها من ضمان الاستمرارية والبقاء وبما يساعدها على تجديد مواردها وقدراتها التشغيلية بالاعتماد على المعلومات السوقية التي رصدتها ويؤهلها لتحقيق التكيف، واستخدامها في وضع استراتيجيات جديدة تمكنها من النمو والتطور وتحقيق نجاحا استراتيجيا مميذا. وفيما يلي عرض مكونات تشغيل وقياس القدرات الديناميكية بشيء من التفصيل:

خامساً: مكونات القدرات الديناميكية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي

إن التحدي الرئيسي الذي يواجه المديرين في البيئات المتغيرة هو اتخاذ القرارات السليمة بسرعة، وقد تم اقتراح القدرات الديناميكية كوسيلة لمعالجة البيئات المتغيرة من خلال مساعدة المديرين على توسيع وتعديل وإعادة تكوين القدرات التشغيلية الحالية إلى قدرات جديدة تتناسب بشكل أفضل مع البيئة، ومع ذلك، نظراً لأن القدرات الديناميكية تُعتبر بمثابة صندوق أسود، فمن الصعب على المديرين اتخاذ قرارات سليمة في البيئات المتغيرة إذا لم يتمكنوا من قياس القدرات الديناميكية بشكل فعال، ويمكن تشغيل وقياس القدرات الديناميكية بالاعتماد على أربعة مكونات رئيسة يعرضها النموذج التالي (Pavlou & Elsayw.2011.239):



شكل رقم (١) يوضح مكونات تشغيل وقياس القدرات الديناميكية

من الشكل السابق يمكن تحديد مجموعة القدرات الديناميكية التي يمكن لمدارس التعليم الثانوي الصناعي استخدامها لتحقيق نجاحا استراتيجيا في: الاستشعار والتعلم (الاغتنام) وإعادة التكوين والتكامل (التنسيق)، والتي بدورها التي تساعد في إعادة تكوين القدرات التشغيلية الحالية إلى قدرات جديدة تتناسب بشكل أفضل مع متغيرات ومستجدات البيئة، وفيما يلي تناول تلك القدرات بالتفصيل:

(١) قدرة الاستشعار:

يمثل الاستشعار أحد أهم أبعاد القدرات الديناميكية والذي يشير إلي عملية رسم خريطة للمعلومات في شكل فرص وتحديات من أجل استدامة المؤسسة، وذلك من خلال إعادة النظر في الفرص المتاحة أمامها إما عن طريق حصولها علي نفس المعلومات من وجهة نظر مصادر مختلفة، أو حصولها علي معرفة ومعلومات جديدة، وتتكون قدرات الاستشعار من القدرات اللازمة لـ(المسح)، والإنشاء، والتعلم، والتفسير، حيث يجب دعم

هذه القدرات من خلال الاستثمار في البحث والأنشطة ذات الصلة (Hartini & et al.2019.1578).

وتتضمن قدرة الاستشعار فهما أفضل للطلب الكامن وتقييم الصناعات والأسواق والاستجابات المحتملة للموردين والمنافسين، فعندما تكتشف المؤسسات فرصة جديدة فإن القدرة على الاستشعار لا تساعد المؤسسات على فهم التقنيات التي ينبغي استكشافها فحسب، بل تمكنها أيضا من اكتشاف قطاعات السوق التي ينبغي استهدافها ، حيث تتكون قدرة الاستشعار من ثلاث عمليات أساسية؛ تبدأ بإنشاء معلومات السوق، من حيث صلتها بتحديد احتياجات العملاء، والاستجابة لاتجاهات التسويق وتحديد فرص السوق، يليها تفسير معلومات السوق التي سبق تجميعها، ويليهما الاستجابة لمعلومات السوق (Kareem and Alaa.2019.403).

ويؤكد البعض على أن الاستشعار لا يركز فقط على الجانب الخارجي بل له أيضا يتناول الجانب الداخلي؛ فقد يتضمن على سبيل المثال تحديد التطورات والفرص الجديدة داخل المؤسسة، حيث ينعكس هذا الاختلاف النظري بين الاستشعار الخارجي والداخلي في التطورات اللاحقة للأسس المعرفية الدقيقة للاستشعار، مما يربط الاستشعار بقدرة المؤسسة على مسح البيئة التنظيمية بشكل مستمر وتجميع المعلومات وتصنيفها من البيئة الخارجية لإنشاء تخمين أو فرضية حول التطور المحتمل للتكنولوجيات واحتياجات العملاء واستجابات السوق، بالإضافة إلى تشكيل فرص السوق ومراقبة التهديدات (Kumar.2024.4-5)

ومن ثم تعد قدرة الاستشعار عنصراً أولياً للقدرات الديناميكية حيث إنها النقطة التي يتم فيها تحديد الحاجة أو الفرصة المحتملة لبناء أو توسيع أو تعديل القدرات الحالية بناءً على التغييرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية أو إذا كان بإمكان المؤسسة معالجة التغييرات بناءً على القدرات الحالية، وبذلك يرتبط الاستشعار بكل من قدرة المؤسسة على التعرف على التغييرات في البيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أعمال

المؤسسة والقدرة على تحديد إلى أي مدى قد تستجيب المؤسسة مع قدراتها الحالية، أو إلى أي مدى تطوير قدرات جديدة ضروري (Kareem and Alammar.2019.406).

وتتضمن قدرات الاستشعار التوليدي اتخاذ إجراءات لإنشاء فرضيات بشكل استباقي حول الآثار المستقبلية للأحداث والاتجاهات الملحوظة، واختبار هذه الفرضيات لتيسير المسارات للمنتجات والخدمات ونماذج الأعمال الجديدة، وعلى نحو مماثل، تتطلب عملية تطوير المنتج الجديد الاستماع بعناية إلى المستخدمين ومتابعة مشاكل العملاء إلى أعماق أسسها، وجمع التخصصات والوجهات النظر المتعددة في هذه العملية (Teece.2016.21).

ومما سبق يتبين أن قدرة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي علي الاستشعار تعتمد في أنشطتها على المتغيرات التي تتعلق بالبيئة الخارجية ومن خلاله تقوم برصد التغيرات البيئية من قبل المنافسين، واكتشاف التحولات التي من المتوقع أن تحدث وتحديد أثارها على المؤسسة والمنافسين، وليس فقد المتغيرات البيئية الخارجية ولكن أيضا رصد التغيرات الداخلية والتي تتعلق بكل موارد المدارس والعمل علي اكتشاف نقاط القوة التي تمتلكها المدارس والعمل علي التخطيط لتعزيزها.

(٢) قدرة التعلم (الاغتنام):

يرتبط مفهوم التعلم بالقدرة على اكتساب أو خلق المعرفة المحددة اللازمة بسرعة لاغتنام الفرص المحددة، وتشير القدرة على التعلم إلى القدرة الراسخة على توليد المعرفة الداخلية، واكتساب المعرفة الخارجية، ودمج المعرفة الداخلية والخارجية من خلال تبادل المعرفة ، ولاغتنام الفرص تحتاج المؤسسات إلى تنفيذ خيارات استراتيجية وقرارات استثمارية مترابطة من أجل اتخاذ قرارات مهمة لمعالجة الفرص والتهديدات (Kareem and Alammar.2019.406). أي أن قدرة التعلم تتعلق بإدراك قيمة المعلومات الخارجية الجديدة التي يمكن الحصول عليها والعمل علي ربطها بالمعرفة الداخلية من أجل استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة (Wang and Ahmed.37) ومن ثم فالقدرة

على التعلم تركز على استخدام معلومات السوق لتوليد معرفة جديدة؛ وبالتالي فهي القدرة على استعادة القدرات التشغيلية بمعارف جديدة، وهو ما يشير إلى قدرة المؤسسة على ضمان كفاءة وفعالية أنشطتها التشغيلية من خلال الحصول على الموارد وتغييرها وإعادة تشكيلها بما يتماشى مع التغيرات البيئية (Kareem and Alammar.2019.406)

كما تشير قدرة التعلم (اغتنام الفرص) إلى تطوير واختيار الفرص التي تتناسب مع بيئة المؤسسة ونقاط قوتها وضعفها، وبالتالي فإن اغتنام الفرص يعني استغلال الفرص السوقية بنجاح وتجنب التهديدات، ويربط اغتنام الفرص بين المعلومات والمعرفة الخارجية والداخلية، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً باتخاذ القرارات الاستراتيجية، وخاصة فيما يتعلق بقرارات الاستثمار، حيث يبدأ التعلم من استراتيجية تمكن من التعرف على المعرفة القيمة، ويستند هذا التقييم إلى المعرفة السابقة، ويؤدي إلى الاختيار من بين مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية، ويكون اغتنام القدرة داخل المؤسسة مرتفعاً إذا كانت المؤسسة قادرة على تحديد ما إذا كانت بعض المعلومات ذات قيمة محتملة، وتحويل المعلومات القيمة إلى فرص عمل ملموسة تناسب نقاط قوتها وضعفها واتخاذ القرارات وفقاً لذلك (Kumar.2024.5).

وفي هذا الصدد تشير إحدى الدراسات إلى أن القدرة على التعلم تتكون من أربع قدرات أساسية: أولاً، القدرة على اكتساب المعرفة، لأنها تتعلق باكتساب معرفة جديدة، ثانياً: القدرة على إدراك المعرفة من حيث صلتها بتوضيح المعرفة، ثالثاً: القدرة على تحويل المعرفة، حيث تتعلق بالإبداع في حل المشكلات والعصف الذهني والتفكير الإبداعي، رابعاً، القدرة على استخدام المعرفة، حيث إنها تتعلق بممارسة المبادرات الجديدة واطتنام الفرص بالإضافة إلى تجديد القدرات التشغيلية (Kareem and Alammar.2019.406).

ومما سبق يتبين أن قدرة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي علي التعلم واطتنام الفرص المتاحة يرتبط ليس بقدرتها فقط علي الحصول علي المعلومات بل أيضا

بمدي إمكانية استثمار تلك المعلومات والمعارف من خلال نقلها وتبادلها عبر وحداتها الفرعية واتخاذ الاجراءات اللازمة لذلك من اجل تحقيق البقاء في بيئة شديدة التنافسية والتكيف مع مستجدات تلك البيئة بما يضمن لها تحقيق النمو والتطور المستمر ومن ثم تحقق نجاحا استراتيجيا.

(٣) القدرة علي إعادة تشكيل الموارد (التجديد):

تعتبر إعادة تشكيل القدرات التشغيلية ونشر قدرات جديدة لمعالجة البيئات المتغيرة بمثابة الهدف النهائي للقدرات الديناميكية والتي تسعى إلى تحقيق اللياقة التطورية ومنع الجمود، حيث تشير تلك القدرة إلى الملاءمة، والتوقيت، والكفاءة التي يتم من خلالها إعادة تكوين القدرات التشغيلية لتناسب مع البيئة، ومن ثم تعد إعادة التكوين ذات صلة ملحوظة في تطوير المنتجات الجديدة حيث تكون المنتجات الجديدة نتيجة للقدرات التشغيلية المعاد تكوينها. (Pavlou and El Sawy. 2011.243).

وترتبط القدرة على إعادة التشكيل بإعادة تجميع وتحويل الموارد الموجودة التي تمكن المؤسسة من معالجة التغيرات في ظروف السوق؛ وتتضمن عمليتين أساسيتين أولهما: إنشاء القدرات التي يمكن بناؤها داخلياً أو يمكن الحصول عليها من مصادر خارجية، ويرتبط بناء القدرات داخلياً بتحويل القدرات الموجودة، أي تغيير شكل أو شكل أو مظهر القدرات الموجودة داخل المؤسسة، والثاني: دمج القدرات وذلك من خلال إشراك وربط القدرات الجديدة في المؤسسة بالموارد والقدرات الموجودة، ومن ثم تسهم القدرة على إعادة التشكيل في تعزيز التطوير المستمر ويمكن أن تصبح أيضاً آلية للحصول على موارد جديدة والاستفادة من فوائد الابتكار (Kareem and Alammr.2019.407).

وفي نفس السياق يؤكد آخر علي أن تعزيز ودمج وحماية وإعادة تكوين الأصول غير الملموسة والملموسة للمؤسسة يشير إلى وضع القرارات المتعلقة بنماذج الأعمال الجديدة أو ابتكارات المنتجات أو العمليات موضع التنفيذ من خلال تنفيذ الهياكل والبروتينات المطلوبة، وتوفير البنية الأساسية، وضمان حصول القوى العاملة على

المهارات المطلوبة، بما يسهم في ربط التحول بالتحقق الفعلي للتجديد الاستراتيجي داخل المؤسسة من خلال إعادة تكوين الموارد والهياكل والعمليات (Kumar.2024.5). ولذلك فإن القدرة على إعادة التشكيل تمكن المؤسسة من تجاهل أو تعديل أو إعادة بناء الإجراءات والممارسات التنظيمية من أجل جعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي تعزيز الفعالية التنظيمية، وبهذه الطريقة يعتمد مفتاح الفعالية والأداء الناجح للمنظمة التعليمية على قدرتها على إظهار القيادة الفعالة وتنفيذ الإدارة المناسبة للتحول، كما أن مرونة نماذج الأعمال، وإعادة تكوين الأصول، والروتين والهياكل التنظيمية تضمن الأداء المتفوق والفعالية (Kareem and Alammar.2019.407).

ومما سبق يتبين أن القدرة على إعادة التشكيل (التجديد) تشير إلى ما تقوم به مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من أجل تقديم خدمات ونظم جديدة تمكنها من مواصلة احتياجات سوق العمل وتوفير القوى العاملة الماهرة التي تلبي تلك الاحتياجات، ومن ثم ضمان تحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن عمليات التجديد تلك تنطلق من تحويل المعلومات والمعارف والأفكار إلى مخرجات جديدة متطورة تحقق رضا جميع الأطراف المعنية، ومن ثم يصبح مفتاح الحفاظ على النجاح الاستراتيجي طويل المدى هو أنه من الضروري أن تقوم المدارس بإعادة توحيد وإعادة تشكيل الأصول والهياكل التنظيمية للتعامل مع تغير الأسواق والتقنيات، كما يتعين عليها تطوير الثقافة المؤسسية وتصميم أنظمة المكافآت والاحتفاظ بالموهب الملتزمة بما يضمن لها إعادة تشكيل (تجديد) مواردها باستمرار.

(٤) قدرة التنسيق (التكامل):

في ظل ما توصلت إليه القدرات السابقة من بناء وتشكيل قدرات جديدة أو إعادة تشكيل القدرات التشغيلية لتظهر بشكل جديد فإن ذلك بلا شك يتطلب تنسيقاً فعالاً لكافة المهام والموارد ومزامنة الأنشطة، فالقدرة التنسيقية تمكن المؤسسة من إعادة التشكيل من خلال إدارة المهام والأنشطة والموارد لنشر إعادة تكوين القدرات التشغيلية (حامد

وحنان.٢٠١٩. ١٤٧)، حيث تعرف القدرة على التنسيق على أنها القدرة علي نشر المهام والموارد والأنشطة في العمليات التشغيلية الجديدة، والتي تتطلب مجموعة من الإجراءات الأساسية تتضمن تخصيص الموارد اللازمة للمهام الجديدة، و تعيين الشخص المناسب للمهمة المناسبة، وتحديد أوجه التكامل والتآزر بين المهام والموارد، وتنظيم الأنشطة الجماعية؛ ومن ثم يتبين أن بناء قدرة تنسيقية تقوم بدور كبير في تسهيل تنفيذ ما تم إعادة تشكيله من القدرات التشغيلية (Pavlou and El Sawy.2011.246) وبذلك يمكن القول أن التنسيق يضمن تحقيق الانسجام والتناغم والتعاون والتكامل بين الافراد لتلافي حدوث الازدواجية والتضارب، كما يحقق الربط والتكامل بين أجزاء المؤسسة (المصري.٢٠٢٥. ١٦٥).

ومما سبق يتبين أن قدرة التنسيق تهتم بوضع مجموعة من القواعد والمعايير التوجيهية التي تضمن اتباع الافراد العاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي الطرق الأكثر فاعلية لأداء المهام والوظائف المنوط بهم القيام بها، كذلك وضع الآليات والخطوات الاجرائية اليت تزيد من فرص تحقيق التوافق والانسجام وتقلل من احتمال حدوث التضارب والازدواجية، الامر الذي يؤدي إلي تحقيق الربط والتكامل بين أجزاء المدرسة.

ما سبق يتبين القدرات الديناميكية لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي تعتبر بمثابة إطارا استراتيجيا حيويا يمكنها من تحقيق التكيف مع التغيرات الخارجية وتحقيق النجاح المستدام، حيث تتكون القدرات الديناميكية من أربعة قدرات فرعية تربطها علاقة ترابط وتكامل؛ حيث تعمل قدرة الاستشعار علي مراقبة التغيرات في المناهج التعليمية، التكنولوجيا التعليمية، واحتياجات الطلاب وكذلك المجتمع المحيط لرصد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وبمجرد استشعار الفرص يمكن لقدرة التعلم (الاغتنام) أن تساعد المدارس في تحسين جودة الخدمات المقدمة خلال حسن استثمار المعلومات السوقية وتوظيفها بما يضمن تطوير الخدمات وتلبية الاحتياجات، وهوما يتطلب من المدرسة

إعادة تنظيم مواردها وقدراتها التشغيلية لتواكب التغيرات الخارجية من خلال تحويل قدراتها التشغيلية لقدرات أكثر ديناميكية تدعم الابتكار والابداع والتعلم بالتجربة، وأخيراً تأتي القدرة علي التنسيق لتقوم بوضع مجموعة من القواعد والمعايير التوجيهية التي تضمن اتباع الأفراد العاملين بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي الطرق الأكثر فاعلية لأداء المهام وتزيد من فرص تحقيق التوافق والانسجام وتقلل حدوث التضارب والازدواجية.

وبذلك فالقدرات الديناميكية ليست مجرد أداة لتحسن الأداء فحسب، بل هي بمثابة استراتيجية ضرورية لضمان استدامة النجاح الاستراتيجي في بيئة شديدة التغير، لذا يتعين علي مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي أن تستثمر في بناء وتطوير قدراتها الديناميكية لضمان تحقيق نجاحا استراتيجيا علي المدى البعيد.

المحور الثاني: النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي

يرتبط تقدم المؤسسات التعليمية وتحقيقها لأهدافها وتطلعاتها بما تمتلكه من قدرات وموارد بشرية، ومستوى كفاءة تلك القدرات ومدى التزامها في إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليها بدرجة عالية من الإتقان والاحترافية؛ مما يمكنها من تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة شديدة التنافس، حيث يعتبر تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية أحد أكبر التحديات التي أوجدتها التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية، مما يلزم المؤسسة التعليمية الاستجابة المنهجية لتلك التطورات؛ لتتمكن من بناء القدرة على البقاء والتكيف، بالإضافة إلى القدرة على التحدي والمنافسة وإحداث التطوير والتغيير المطلوب في بيئة سريعة التحولات أدت إلى تعقد معايير النجاح للمؤسسات، وفيما يلي يتناول البحث مفهوم النجاح الاستراتيجي وأهميته وأهم مؤشرات، وذلك علي النحو التالي:

أولاً: ماهية النجاح الاستراتيجي

يرتبط نجاح المؤسسات بامتلاكها الرأس المالي المعرفي، فتوافر الكوادر البشرية ذوي القدرات والمهارات المتميزة من شأنها أن تحقق النجاح الاستراتيجي، ويؤكد البعض بأن النجاح الاستراتيجي يتمثل في قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إذ تتعامل المؤسسة بلوغ أهدافها مع بيئة غير مستقرة وهذا يعني أن الإمكانية التي يتطلبها الاستمرار أو الاستقرار تجعل من التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه، من مستلزمات وجودها، وتتعامل المؤسسة ضمن إطار النظام المفتوح مع البيئة الخارجية بتعاملها مع متغيرات وعوامل غير مستقرة وغير مؤكدة، لذا تسعى المؤسسة بما تمتلك من إمكانيات لمعالجة المشكلات والموافق وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف، والتكيف لن يكن عملياً في الأمد الطويل، إذ لم يرافقه نمو وتطور من أجل تحقيق المزيد من الاستقرار، ومن ثم البقاء للوثوب ثانية إلى عملية تكيفية لاحقة (أمين. ٢٠٢١. ٣٦٩).

ويركز البعض في تعريف النجاح الاستراتيجي على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق النجاح في استخدام الموارد المتاحة بها؛ إذ تعرفه إحدى الدراسات على أنه مدي فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها في البقاء والتكيف والنمو والتعلم من خلال اتخاذ القرارات السليمة اعتماداً على الإمكانيات المتوفرة لديها في ضوء قدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى مدي كفاءتها في استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق أهدافها، وبالتالي إذا كانت الفعالية هي شرط نجاح المؤسسة فإن الكفاءة هي شرط البقاء بعد تحقيق النجاح (الشمري. ٢٠١٨. ١٥٦)، ومن ثم يقوم مفهوم النجاح الاستراتيجي على تحقيق الفعالية متمثلة في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها والمرتبط بقائها بالدعم الذي يقدمونه، والكفاءة متمثلة في المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن أي الطريقة التي يتم بموجبها استخدام الموارد أفضل استخدام (داودي ومحبوب. ٢٠٠٧. ٤٤-٤٥).

وفي نفس السياق يعرفه آخر علي أنه قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بعيدة المدى بكفاءة وفاعلية من خلال التخطيط المدروس، والتكيف مع البيئة المتغيرة، وضمان ميزة تنافسية مستدامة (السيد.٢٠٢٠.٤٥)، يرتبط النجاح الاستراتيجي بتطبيق استراتيجيات متكاملة تجمع بين الجودة، الابتكار، والاستدامة في العملية التعليمية (عبد الرحمن.٢٠١٨.١١٢).

في حين يركز البعض في تعريف النجاح الاستراتيجي علي سعي المؤسسات إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها في إطار التغيرات البيئية المتسارعة؛ حيث تعرفه إحدى الدراسات علي انه مدي توافر رؤية واضحة لأنشطة المؤسسة التي تسهم في دفعها إلى الأمام وتحقيق أهدافها بتنظيم أنشطتها وتطوير الأصول غير الملموسة فيها (Tanner.2005.2). ويرى آخر أن النجاح الاستراتيجي هو القدرة علي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة تتناسب مع البيئة الخارجية والداخلية، مع ضمان استدامة الميزة التنافسية (David.2011.6)

ويشير آخر إلي أن النجاح الاستراتيجي هو تحقيق نمو مستدام في السوق وقيمة مضافة للمساهمين من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين والاستجابة بفعالية للتغيرات في البيئة الخارجية (Hill & et al. 2020.8). ويعرف أيضا علي أنه القدرة علي تحقيق نمو في السوق وقيمة طويلة الأجل للمؤسسة من خلال التكيف مع التحديات التنافسية واستغلال الفرص الناشئة في البيئة الخارجية (Whittington & et al. 2019.15)، والجدير بالذكر هنا أن ذلك النمو في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة يتطلب ابتكار استراتيجيات أكثر ديناميكية ومرونة حتي تكون قابلة للتكيف بما يدعم تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

وفي نفس السياق يعرف النجاح الاستراتيجي علي أنه قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص التنافسية بما تمتلكه من موارد تنظيمية داخلية والتكيف مع البيئة الخارجية والذي يضمن لها البقاء والاستمرار في الأسواق (محمد وعمر.٢٠١٨.٩). كما

يعرف النجاح الاستراتيجي علي أنه القدرة علي تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والابتكار، مما يضمن للمؤسسة القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية، من خلال تطوير استراتيجيات مرنة وقابلة للتعديل وفقاً للمتغيرات الخارجية والداخلية (Mintzberg & et al.2020.78)

وفي هذا الصدد تشير إحدى الدراسات إلى أن النجاح الاستراتيجي لا يقتصر على وجود استراتيجية جيدة ولكن يجب أن يتم وضع هذه الاستراتيجية من خلال الأفراد المناسبين الذين يقومون بالأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، لذا يعبر النجاح الاستراتيجي عن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها لإضافة القيمة بشكل مستدام (Johnson; Scholes & Whittington.2008.558). كما تؤكد دراسة أخرى إلي أن النجاح الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية يعبر عن درجة التزام المؤسسة تجاه المستفيدين من خدماتها وتقييمها لرضاهم، في إطار سعيها للتكيف مع التغيرات البيئية البقاء في ميدان المنافسة مع المؤسسات الأخرى؛ لتحقيق أعلى مستوى من النمو (علوان والسلطاني و خليل.٢٠١٨.٢٧٣).

وتعرف المؤسسات الناجحة استراتيجيا علي أنها تلك التي لديها القدرة على توليد ودمج المعرفة من داخل المؤسسة وخارجها لتطوير ميزات منتج أو خدمة جديدة وتقديمها في عالم سريع الحركة حيث أصبح التغيير المستمر ضرورياً للبقاء والنجاح، وبالتالي يرتبط النجاح الاستراتيجي بالقدرة على إدارة التعلم داخل المؤسسة في ضوء الوعي بمواردها وكفاءتها v وكيفية تطويرها (Johnson; Scholes & Whittington.) (2005.31)

ومما سبق يتبين أن النجاح الاستراتيجي يمثل قدرة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي على تنفيذ استراتيجياتها الموضوعة لتحقيق الأهداف التي تسعى لتنفيذها عن طريق امتلاك رؤية استراتيجية واضحة عن بيئتها ومستقبلها فضلاً عن تمتعها بثقافة ومناخ تنظيمي إيجابي يحقق النجاح لها على المستوى الاستراتيجي، وهو ما يمكن تحقيق

من خلال دعم قدرة المدارس علي استشعار الفرص والتحديات وجمع وتحليل البيانات والمعلومات السوقية من خلال قدرة التعلم (الاغتنام) والتي تمكنها من تحقيق استجابة سريعة من خلال قدرتها علي التجديد والتطوير من خلال قدرة إعادة التشكيل، ومن ثم يمكن تحقيق التكيف والنمو من خلال المواءمة والتناغم بين قدراتها التشغيلية العادية وما تم بناؤه من قدرات ديناميكية بما يساعد المدارس علي تحقيق نجاحا استراتيجيا علي المدى البعيد من خلال قدرة التنسيق.

ثانياً: أهمية النجاح الاستراتيجي

احتل النجاح الاستراتيجي للمؤسسات مكانة مهمة في الحكم علي نجاح المؤسسات بعد أن كان التركيز في الفكر التنظيمي على مفهومي الكفاءة والفعالية؛ حيث تسعى كافة المؤسسات للوصول إلى النجاح بعملها من خلال بناء قدرات تنظيمية وكفاءات أساسية تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية تسهم في إيجاد نتائج أداء متميزة ومتفوقة عن المنافسين (التميمي والخشالي، ٢٠١٥، ٦٤٦)، وازدادت أهميته في ظل عمل المؤسسات في عالم سريع التغير، حيث يعتبر النجاح الاستراتيجي أمراً حيوياً لتمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية؛ والتي تشمل التغيرات التكنولوجية، والتحولت في تفضيلات الأطراف المعنية، والتغيرات التنظيمية، المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات مرنة تكون أكثر قدرة على البقاء والازدهار. كما يسهم النجاح الاستراتيجي في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسات التعليمية، منها (النجار، ٢٠١٧، ٥٦):

١. تحقيق جودة التعليم: حيث يساعد في تحسين مخرجات التعلم وضمان توافقها مع المعايير الدولية.
٢. تعزيز السمعة المؤسسية: من خلال مساعدة المؤسسة علي جذب عددا أكبر من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المتميزين.

٣. تحسين فرص التوظيف للخريجين: من خلال تطوير مهارات الطلاب وفقاً لمتطلبات سوق العمل.
٤. تحقيق استدامة مالية: عبر الإدارة الفعالة للموارد والبحث عن مصادر تمويل مبتكرة.
٥. تعزيز القدرة التنافسية: يجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في مجال التعليم.

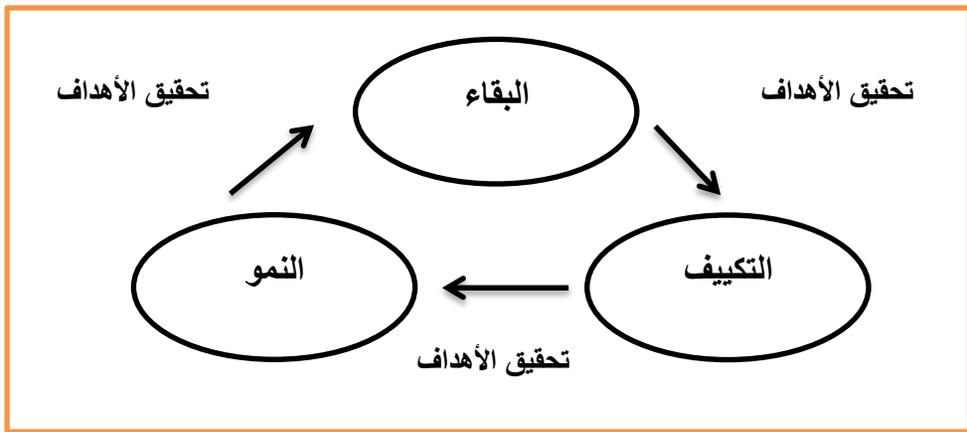
كذلك يشجع النجاح الاستراتيجي المؤسسات على تبني الابتكار كجزء أساسي من استراتيجياتها، من خلال تقديم خدمات جديدة، وتحسين العمليات الداخلية، وتبني التكنولوجيا الحديثة، حيث يعزز الابتكار من قدرة المؤسسة على المنافسة ويضمن استمراريته في السوق (Grant.2021.14). كما يساعد النجاح الاستراتيجي المؤسسات على بناء سمعة قوية في سوق العمل؛ من خلال تحقيق رضا العملاء، والالتزام بالمعايير الأخلاقية، والمشاركة الفعالة في المسؤولية الاجتماعية، فالسمعة القوية تعزز ولاء العملاء وتجذب مواهب جديدة (Kaplan & Norton. 2020.27). ويشير آخر إلي أن النجاح الاستراتيجي يلعب دوراً محورياً في ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة المدى؛ فمن خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال يمكن للمؤسسات تحديد اتجاهاتها المستقبلية ووضع خطط عمل واضحة لتحقيق أهدافها؛ وهو ما يساعد في توجيه الموارد بشكل أفضل وتجنب الهدر ويعزز الكفاءة التنظيمية (Hill & Jones. 2020. 12). وعلى مستوى مدارس التعليم الفني الصناعي يسهم النجاح الاستراتيجي في تبني مفهوم التعلم مدى الحياة من خلال توفير برامج تعليمية مستمرة تساعد الخريجين على تحديث مهاراتهم بشكل دوري لمواكبة التغيرات في سوق العمل (Robinson & Lewis.2022.126).

ومما سبق يتبين أن النجاح الاستراتيجي لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبخاصة أن تلك المدارس

تقوم بدور في غاية الأهمية وهو إعداد جيلا من الخريجين المؤهلين بمهارات تقنية وعملية تلبي احتياجات سوق العمل المتغيرة، مما يشير إلى زيادة فرص الاستثمار في المستقبل ويقلل من الفجوة بين مخرجات مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي ومهن المستقبل.

ثالثاً: مؤشرات تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس الثانوي الفني الصناعي

من خلال الاضطلاع علي الادبيات يتبين أن هناك العديد من الصعوبات أمام دراسة النجاح الاستراتيجي متمثلة في قلة الدراسات التي تناولت مفهوم النجاح الاستراتيجي، كما أن تنوع المؤسسات ونشاطاتها أدى إلى تنوع أغلب المؤشرات، وفي هذا الصدد تؤكد إحدى الدراسات علي أن قياس النجاح الاستراتيجي يعتمد علي ثلاثة مؤشرات تربطها علاقة متداخلة ومتكاملة إذ يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي والمرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم، أي لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، لكن التكيف لن يكون عملياً على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور، حيث أن حالة التكيف ليست الحالة النهائية المرغوبة من طرف المؤسسة ، ويوضح الشكل التالي دورة النجاح الاستراتيجي (أمين . ٢٠٢١ : ٣٧٠).



الشكل (٢) يوضح دورة تحقيق النجاح الاستراتيجي

المؤشر الأول: البقاء

يمثل البقاء جوهر عملية النجاح الاستراتيجي، إذ أن بقاء المؤسسة في ميدان المنافسة في الوقت الحالي يمثل نجاح بحد ذاته، بسبب الظروف والتغيرات المعقدة والمستمرة، فالبقاء يعد العنصر الأساسي الذي من خلاله تنطلق المؤسسة للبحث عن وضع ملائم لكي تستطيع إجراء المزيد من التحسينات والتكيف مع البيئة واقتناص الفرص المحتملة من أجل الاستمرار فيها، كما يعد علامة صحة على طريقة تفكير الإدارة العليا في مضمار المنافسة، وأن كان ذلك بالحدود الدنيا (أمين.٢٠٢١. ٣٧٠).

ويعد البقاء هو هدف المؤسسات الذي يتحقق من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية: قدرتها على تحقيق أهدافها برفع قيمتها المؤسسية فضلاً عن تحقيق أهداف عملائها، وقدرتها على فهم إدارة الموجودات الرئيسية الملموسة وغير الملموسة، والاهتمام بمصالح جميع الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة من مستثمرين وموردين وموارد بشرية (علوان والسلطاني وخليل. ٢٠١٨. ٢٥٨). وعلي النقيض هناك العديد من الاسباب التي قد تؤدي إلى فشل المؤسسات في تحقيق البقاء ومنها؛ الموقف المالي الحرج الذي قد يجعل الكثير من المؤسسات تلجأ إلى نوع من إعادة الوجود بالاكنتساب والاندماج، وعدم تمكن المؤسسة من إشباع حاجات المجتمع، وضعف استجابتها للظروف الطارئة وللتغيرات البيئية المختلفة، والاختلاف بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، وإحباطها لإبداعاتهم وضعف تطويرها لبرامج التجديد والابتكار، وضعف إدارة الصراع في المؤسسة (جاكسون وآخرون. ٢٠٠٨. ٥٣٩).

مما سبق يتبين أن قدرة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي على الاستمرار والبقاء في دائرة المنافسة يعد أول خطوات تحقيق النجاح، وذلك لأنه يمثل نقطة الانطلاق للبحث عن فرص ملائمة لتحقيق التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها علي المدى البعيد وبخاصة في ظل بيئات سريعة التغير تجبر المدراس بشكل عام ومدارس

التعليم الثانوي الفني الصناعي بشكل خاص علي ايجاد الفرص الملائمة التي تمكنها من تحقيق الاستمرارية بأفضل وضع ممكن وتساعدنا علي تعزيز قدرتها على تحقيق التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال الاستراتيجية وهو ما يمكن تحقيق من خلال امتلاك المدارس لكل من قدرة الاستشعار وقدرة التعلم (الاغتنام)، وفيما يلي يتناول البحث المؤشر الثاني للنجاح الاستراتيجي وهو التكيف.

المؤشر الثاني: التكيف

يعرف التكيف على أنه محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد وإمكانات المؤسسات وبين الفرص والتحديات التي تواجهها في بيئة أعمالها، وبين أغراضها التي تسعى إلى تحقيقها، ووفقا لذلك فإن عملية متابعة البيئة وبصفة مستمرة وتنمية الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة هذه التغيرات وسعيها للتكيف مع بيئتها إنما حالة تتصف بالدوام والاستمرارية(المحمدي.٢٠٢٠. ٤٠).

فالتكيف يمثل أحد المفاهيم الناتجة عن الانفتاح الفكري للمؤسسات على البيئة المحيطة ومجسداً لأحد أنماط العلاقة بينهما، ومن ثم فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية في صورة الاستمرارية في عملياتها، بالإضافة إلى قدرتها على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الملائمة للسيطرة عليها قدر الإمكان، وبعد التكيف من الخطوات البدائية وليست الحالة النهائية المرغوبة من قبل المؤسسة، فهي مقدمة لحالة تطمح إليها لإحداث النمو والتطور، ويمكن تحديد مضامين بعد التكيف من خلال الآتي(أمين.٢٠٢١. ٣٧٠).

- (١) إن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإرضاء العاملين مرتبط بقدرتها على التكيف.
- (٢) أن المؤسسة محاطة بتغيرات بيئية تتطلب منها التوازن والاستقرار النسبي ثم البقاء، ولا بد لها لأجل ذلك من التنبؤ بتلك التغيرات ومعالجتها، للحد من الخسائر الناجمة عن عدم التكيف معها.

ومن ثم ترتبط قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وإرضاء المستفيدين منها بقدرتها على التكيف، فهي محاطة بتغيرات بيئية تتطلب منها ضرورة تحقيق التوازن والاستقرار النسبي والبقاء، ولا بد لها من أجل البقاء من التنبؤ بتلك التغيرات ومعالجتها للحد من الخسائر الناتجة عن عدم التكيف معها، لأن المؤسسات الناجحة هي القادرة على التكيف والانفتاح مع الأدوار البيئية المتغيرة، وكذلك الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها تلك الأدوار بما يضمن لها قيمة عالية تجعلها قادرة على الاستجابة وبسرعة للتغيرات البيئية لغرض الاستمرارية في عملياتها (علوان والسلطاني و خليل، ٢٠١٨. ٢٦٠).

وبذلك يعد التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المؤسسات، وذلك لان التغيرات البيئية يمكن تحملها لفترة زمنية قصيرة ولكن التكيف في ظل الظروف المتغيرة يكون ضروري للبقاء والاستمرارية على الأمد البعيد، حيث يتعين على المؤسسة أن تتيح لأفرادها التواصل المستمر مع البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات بشكل فوري يمكن المؤسسة من تحقيق افضل استجابة (Daft, 2004.151). وهذا ما يجعل التكيف الخطوة الأولى في الجسر الذي يربط البيئة المتحركة وتغيراتها بتحريك المؤسسة باتجاه احتواء هذه التغيرات، إرساء خطوات المؤسسة نحو النمو كمرحلة لاحقة، ومن ثم فالمؤسسات الناجحة هي القادرة على التكيف مع الأدوار المتغيرة للبيئة، وكذلك الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها تلك الأدوار (أمين، ٢٠٢١. ٣٧٠).

وبالرغم من أن البقاء هو المرتكز الأساسي الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة لتحقيق المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، إلا أن التكيف لن يكون عملياً على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور، حيث أن حالة التكيف ليس الحالة النهائية المرغوبة من طرف المؤسسة بل لحالة أخرى تطمح إليها وهي النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وبالتالي تحقيق المزيد من الاستقرار ومن ثم قدرة أكبر على البقاء والتكيف، وهكذا تتابع مستمر يبدأ وينتهي عند البقاء (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧. ٤٤).

ومما سبق يتبين أن قدرة مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي على التكيف هي من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقائها من عدمه، وهو ما يمكن تحقيق من خلال قدرة إعادة تشكيل الموارد وتجديد قدراتها التشغيلية بما يحقق الاستجابة السريعة لظروف البيئة المتغيرة في صورة الاستمرارية في عملياتها، وكذلك الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها تلك الظروف، بالإضافة إلى قدرتها على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الامكان، بالإضافة إلى مجابهة التحديات المحيطة بالمؤسسة والتأقلم معها في إطار سعيها لمزيد من النمو والنهوض بما يضمن تحقيق أهدافها وإرضاء جميع الأطراف المعنية وتلبية احتياجاتهم، وفيما يلي يتناول البحث المؤشر الثالث للنجاح الاستراتيجي وهو النمو.

المؤشر الثالث: النمو

يعبر النمو عن ظاهرة طبيعية ومعقدة في الوقت ذاته تخلق دافعاً لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة، وتضافرت جهود الباحثين والكتاب لبلورة اتجاهات نموذجية لدراسة النمو كمفهوم وكظاهرة، فالنمو كمصطلح يؤثر الزيادة في حجم بما يداخله من تغييرات أساسية، وعلى مستوى المؤسسة يحدد نمو المؤسسة بتغير حجمها حين يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها، وبما يجعل التغير يدخل في باب الزيادة أو النقصان، والتركيز على التوسع الأفقي أو العمودي في المؤسسة كمقياس لنموها، وفي إطار التمييز بين النمو والتطور عدّ النمو تغيراً في حجم المؤسسة، أما التطور فهو نشاط طويل الأمد يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها، وتحديد ذاتها عبر أحداث تطور شامل في المناخ السائد فيها (سلطان وأمين. ٢٠٢١. ٣٧١).

يشير النمو إلى تلك الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة مختلفة عن أهدافها القديمة وبمستوى أعلى مثل تقديم خدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة (الشوابكة والنسور. ٢٠١٩. ٣٨٤)، فالنمو يمكن المؤسسة من

تغطية أخطائها أو أي قصور في كفاءاتها، كما يؤدي إلى رفع القيمة الذاتية للقيادات، ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية محليا أو دولياً، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية (الأسطة. ٢٠١٦. ٢٢٧). ويمكن تحقيق النمو من خلال اتباع المؤسسة عدة استراتيجيات للنمو تتضمن: استراتيجية التركيز، استراتيجية التكامل العمودي، استراتيجيات الاندماج، استراتيجيات التنويع (القطامين. ٢٠٠٩. ١٥)، سيتم عرضها فيما يلي:

(١) **استراتيجيات التركيز:** تصمم استراتيجيات التركيز لمساعدة المؤسسات على استهداف فئة معينة من المستفيدين، أو التركيز على سوق جغرافي معين، ويمكن للمؤسسة أن تتبنى التركيز بإحدى الطريقتين إما التركيز القائم على التكاليف المنخفضة لخدمة فئة معينة، أو التركيز القائم على التميز، كما يمكن أن يتم التركيز على أحد الجوانب الأساسية كالتركيز على جودة المدخلات والعمليات أو التركيز على الإبداع في إدارة الموارد البشرية، أو التركيز على التنمية المستدامة للموارد المالية، أو على السمعة أو غيرها من الجوانب التي ترى أهميتها وإمكانية التركيز عليها للتمييز والمنافسة (هاشم. ٢٠١٧. ٤٣١) ولعل ما يميز تلك الاستراتيجيات قلة المخاطر واعتمادها على مجالات منافسة معروفة لدى المؤسسة كما لا يتطلب العمل بها زيادة موارد المؤسسة (القطامين. ٢٠٠٩. ١٦).

(٢) **استراتيجيات التكامل:** وهي إحدى الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التكامل بين وحداتها أو أقسامها الداخلية، أو بينها وبين مؤسسات أخرى، بهدف تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ التوفيق بين المصالح والأهداف المختلفة لأطراف العملية التكاملية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية تعود بالنفع على جميع الأطراف (الزعيبي. ٢٠١٩. ١٥٥). وقد تكون

استراتيجيات تكامل المؤسسات إما عمودية أمامية أو عمودية خلفية أو أفقية (القطامين. ٢٠٠٩. ١٩-٢١).

(٣) **استراتيجيات الاندماج:** تعد استراتيجية الاندماج إحدى الاستراتيجيات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النمو والتوسع من خلال دمج مؤسستين أو أكثر في كيان واحد بهدف تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والمادية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز القدرة على الابتكار؛ حيث يمكن أن يكون الاندماج أفقياً (بين مؤسستين تعملان في نفس الصناعة)، أو عمودياً (بين مؤسستين تعملان في مراحل مختلفة من سلسلة التوريد)، أو تكتلياً (بين مؤسستين تعملان في مجالات مختلفة)، وهو ما يتطلب تحليلاً دقيقاً للبيئة الخارجية والداخلية، وتخطيطاً استراتيجياً محكماً لضمان نجاح عملية الدمج (الزعيبي. ٢٠١٩. ١٤٧-١٥٠).

(٤) **استراتيجيات التنوع:** والتي تعني أن تقوم المؤسسات بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للجامعات، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية، والفرق بين التنوع والتميز هو أن التنوع يكون في عدة منتجات والتميز يكون في المنتج الواحد، والهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجيات هو دخول المؤسسات في بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً (إدريس. ٢٠٠٦. ١٠١).

ومما سبق يتبين أنه كلما تمكنت مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي من زيادة معدلات تحقيق رغبات واحتياجات أصحاب المصلحة، وذلك من خلال قدرة إعادة تشكيل الموارد (التجديد) وقدرة التنسيق (التكامل) للتمكن تحقيق التميز عبر تنوع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها من خلال تبنيها لما يناسبها من الاستراتيجيات التي سبق عرضها والتي تمكنها من إقامة المشاريع المشتركة مع الأطراف ذات العلاقة، بالإضافة إلى علاقات العمل التي تربط بين الحكومة والجامعات ومجتمع

الأعمال، وكذلك التوسع في تقديم الخدمات، وإنشاء أقسام أو وحدات تنظيمية جديدة، وأن تشجع الاندماج بين الأطراف ذات العلاقة؛ للتكيف مع التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية، سواء كانت محلية أو اقليمية أو عالمية، وتتعدد أساليب تحقيق النمو.

وإجمالاً لما سبق يتبين أن تحقيق النجاح الاستراتيجي داخل مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمؤشراته السابق ذكرها والتي تربطها علاقة تكاملية متداخله يرتبط بمدي امتلاكها قدرات ديناميكية متميزة؛ فكلما تمكنت المدارس من تحقيق البقاء في ظل قواعد التنافسية الجديدة يتعين عليها السعي نحو تحقيق المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة وما تتضمنه من تغيرات متلاحقة ومن ثم تزداد قدرتها علي تحقيق النمو والتغيير للأفضل؛ وبذلك يمثل النمو في هذه الحالة السبيل للبقاء وتحسين قدرتها التنافسية وهكذا يحدث تتابع مستمر بين المؤشرات الثلاثة بما يضمن لها نجاحا استراتيجيا متوصلا.

المحور الثالث : واقع استخدام لقدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي

يتناول المحور الحالي عرضا لواقع دور القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وثائقيا وميدانيا علي النحو التالي:

أولاً: واقع استخدام القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر(دراسة وثائقية)

يعد التعليم الثانوي الفني الصناعي اساس تقدم المجتمعات وقاطرة للتقدم؛ حيث يساعد على إعداد كوادر بشرية مدربة لديها القدرة علي قيادة المجتمعات للتنمية من خلال إسهامه في زيادة الإنتاج ومواجهة البطالة وتلبية متطلبات سوق العمل، ومن ثم وجب الاهتمام به تماشيًا مع توجه الدولة المصرية للتنمية المستدامة، وللتعرف علي واقع

استخدام القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر سوف يعرض هذا المحور جهود الدولة في تطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي ، بالإضافة إلي واقع مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف، وذلك علي النحو التالي:

(١) جهود الدولة في تطوير منظومة التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر

لقد أشار دستور مصر ٢٠١٤ على أن الدولة تلتزم بتشجيع التعليم الفني والتقني والتدريب المهني وتطويره والتوسع في أنواعه كافة وفقاً لمعايير الجودة العالمية وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل (دستور ٢٠١٤، مادة ٢٠) وتماشياً مع توجه الدولة للاهتمام بالتعليم الفني جاءت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي لتشير إلى أن الهدف العام للتعليم الثانوي الفني الصناعي هو "إعداد" فني ماهر قادر على المنافسة بالسوق المحلية والإقليمية والعالمية ويشارك بإيجابية في تقدم ورقي الوطن" (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤/٢٠٣٠).

ويتم قبول الطلاب بالتعليم الفني الصناعي بعد حصولهم على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي وفقاً للشروط والقواعد التي يصدر بها قرار من وزير التعليم، ويتضمن التعليم الثانوي الفني الصناعي ما يلي: (قانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المعدل بالقانون رقم ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨، مادة ٣٠، ٣٦، ٣٨، ٤٢).

أ) التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الثلاث سنوات وهو يهدف إلى إعداد فئة الفنيين، ويحصل الطالب نتيجة اجتيازه لامتحان الذي يعقد في نهاية الصف الثالث على دبلوم المدارس الثانوية الفنية الصناعية نظام السنوات الثلاث.

ب) التعليم الثانوي الفني الصناعي نظام الخمس سنوات وهو يهدف إلى إعداد فئتي الفني الأول والمدرّب ويحصل الطالب بعد اجتياز الامتحان الذي يعقد في نهاية الصف الخامس على دبلوم الدراسة الفنية المتقدمة نظام السنوات الخمس.

والجدير بالذكر أن هناك العديد من الجهود التي بذلت على المستوى القومي من أجل تطوير المدارس الثانوية الصناعية في مصر بشكل عام بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة لها؛ ويتجسد ذلك جليا في استراتيجية التنمية المستدامة ٢٠٣٠ والتي تهدف من ضمن أهدافها إلى الارتقاء بالتعليم الفني (استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠)، كما تضمنت الخطة الاستراتيجية التي أصدرتها وزارة التربية والتعليم، والتعليم الفني لتطوير التعليم قبل الجامعي من أهدافا تتعلق بتوعية المجتمع بمميزات التعليم الفني (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠). الامر الذي يقلل من تهميش هذا النوع من التعليم ويزيد من فرص انتشاره بما يضمن بقاؤه واستمراريته.

ولعل أبرز تلك الجهود ما قامت وزارة التربية والتعليم، والتعليم الفني باستحداث نوعيات جديدة من المدارس الثانوية الصناعية لم تكن موجودة قبل عام ٢٠١٨ وهي مدارس التكنولوجيا التطبيقية والتي تم إنشاؤها من خلال شراكة مع القطاع الصناعي، بالإضافة إلي التوسع في إنشاء مدارس التعليم والتدريب المزدوج، وتطوير البنية التحتية لبعض من مدارس التعليم الفني والتوسع في خطوط الإنتاج الاقتصادية في كل مدرسة في إطار مشروع رأس المال، كما اهتمت الوزارة بتوفير تدريب مهني للمعلمين على العديد من المجالات مثل ريادة الأعمال والتوجيه والإرشاد المهني ما تم إنجازه من مشروعات وبرامج في الفترة من ٢٠١٤ وحتى مايو ٢٠٢٠، ويمكن لهذه الجهود أن تساعد في تحقيق بقاء واستمرارية مدارس التعليم الثانوي الصناعي بالقدر الذي يسهم في زيادة فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي لتلك المدارس.

بالإضافة إلي تبني وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني استراتيجية التحول إلي التعليم الفني الجديد Technical Education 2.0، والتي تم الاتفاق علي محاورها والبدء في تنفيذها في منتصف عام ٢٠١٨ بدعم فني من ثلاثة شركاء تنمية دوليين رئيسيين (دولة ألمانيا - الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - الاتحاد الأوروبي)؛ وتضمنت محاور الاستراتيجية تطوير التعليم الفني عدة محاور وهي (مجاهد. ٢٠٢٢):

١- **تحسين جودة التعليم الفني:** ومن أهم الانجازات التي حققتها الاستراتيجية في ذلك المحور موافقة مجلس النواب والشيوخ على قانون "اتقان" واحالته إلي الرئاسة، البدء في تجهيز ١٤٧ مدرسة تعليم فني للتعليم للاعتماد من هيئة "اتقان"، وكذلك التعاون مع جهات اعتماد دولية لاعتماد برامج مدارس التكنولوجيا التطبيقية، بالإضافة إلي استحداث نظام رقمي لمتابعة وتقييم تنفيذ الاستراتيجيات بدعم من شركاء التنمية الدوليين.

٢- **تحويل المناهج الدراسية إلى مناهج ملائمة على منهجية الجدارات:** حيث تم تطوير ٨٦ منهج دراسي من إجمالي (١٢٥) منهج حوالي ٧٠ % من إجمالي مناهج التعليم الفني حسب منهجية الجدارات، واستحداث ٢٩ برنامج جديد بالتعاون مع ممثلي سوق العمل (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- الذسب منهجية الجدارات الاصطناعي- تكنولوجيا- النظم الأمنية- الألعاب الرقمية- تكنولوجيا الطاقة النووية- اللوجستيات- الطالة الجديدة والمتجددة- التحكم الصناعي وغيرها.....)، بالإضافة إلي تنفيذ البرامج المطورة في عدد ١٠٧ مدرسة فنية في سبتمبر ٢٠١٩، وزيادتها الي ٤٥٢ مدرسة في سبتمبر ٢٠٢١، وكذلك إنشاء منصة الكترونية للتعليم الفني وإنتاج محتوى تعليمي مصور (٢٥٠٠) فيديو تعليمي وإنشاء قناة تليفزيونية للتعليم الفني.

٣- **تحسين مهارات المعلم من خلال التدريب والتأهيل:** وقد تمكنت الاستراتيجية من إدراج أكاديمية معلمي التعليم الفني ضمن الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة وتخصيص مقر لها وتجهيزه، الاتفاق مع بنك التعمير الألماني لإنشاء وتجهيز فروع للأكاديمية ضمن مراكز التميز المطاعية، كما تم تدريب أكثر من ٦٠ ألف معلم وموجه علي تنفيذ برامج الجدارات، وكذلك تم تدريب عدد كبير من كوادر التعليم الفني على كيفية تطوير المناهج الدراسية وتطبيقها وأساليب التقييم، بالإضافة إلي تدريب ٦٠٠٠ معلم للقيام بتسيير جلسات التوجه والارشاد وريادة الاعمال والابتكار للطلاب، وأيضا تم بناء قدرات جميع معلمي التعليم الفني علي استخدام المنصات الالكترونية مثل Edmodo، وتم تأهيل ١٢٠

ألف معلم وموجه لاستخدام تطبيقات ميكروسوفت ٣٦٥، وكذلك تم تدريب عدد ٢٠٠٠ معلم على تصميم المحتوى الإلكتروني.

٤- مشاركة أصحاب الأعمال في تطوير التعليم الفني: وقد زاد عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم والتدريب المزدوج إلى ٥٥ ألف طالب وطالبة في عام ٢٠٢١، كما زادت أعداد المدارس داخل مصانع إلى ٦٦ مدرسة عام وصل عدد المهن التي تم إكساب الجدارات الخاصة بها للطلاب إلى ٥٦ مهنة عام ٢٠٢١، كما تم تحديث هيكل حوكمة نظام التعلم المزدوج لدعم توسعه ليصل إلى ١٠٪ من الطلاب بحلول عام ٢٠٣٠، كما تم البدء في إنشاء خمس مراكز تميز قطاعية في مجالات الطاقة المتجددة والسيارات والأثاث، وأيضاً تم إنشاء منصة لإنشاء مجالس المهارات المهنية تحت إشراف وزارة التخطيط الاقتصادية، وأيضاً تم إنشاء أول مجلس مهارات قطاعي في قطاع الصناعات الهندسية بدعم من EBRD، بالإضافة إلى أنه تم إنشاء ٣٨ مدرسة تكنولوجية تطبيقية منها ٦ مدارس دولية بدعم من الوكالة الأمريكية للتنمية.

٥- تغيير الصورة النمطية للتعليم الفني: انعكس أثر الجهود المختلفة في تحسين ملموس في مؤشر المعرفة العالمي الخاص بالتعليم الفني والتدريب المهني الذي ينشر سنوياً منذ عام ٢٠١٧ عن طريق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP بالتعاون مع مؤسسة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، حيث كان ترتيب التعليم الفني والتدريب المهني المصري ١١٣ من ١٣١ دولة في عام ٢٠١٧، و٢٠١٨، وتحسن إلى ١٠٣ في عام ٢٠١٩ ثم إلى ٨٠ في عام ٢٠١٩ و٦٨ من ١٥٤ دولة عام ٢٠٢١ مما يؤكد بلا شك أن هناك تحسن في الصورة الذهنية لدى رجال الأعمال عن مخرجات التعليم الفني المصري.

(٢) واقع الفرص المتاحة أمام مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف

- تتمتع محافظة بني سويف بوجود كافة أنواع المناطق الصناعية (صغيرة - متوسطة - ثقيلة)، والتي تتميز بالعديد من المقومات منها (البوابة الالكترونية لمحافظة بني سويف. مجال الاستثمار. متاح علي الرابط التالي: http://www.benisuef.gov.eg/New_Portal/Inv/Home.aspx#whyinvest)
- (١) استلام الأراضي كاملة المرافق: ماعدا (مناطق الصناعات الثقيلة المرافق على نفقة المستثمر).
- (٢) قربها من الطرق الرئيسية بالمحافظة: طريق حلوان /الكريمات /بني سويف الحر- طريق بني سويف القاهرة الصحراوي الشرقي - طريق بني سويف القاهرة الزراعي- طريق بني سويف القاهرة الصحراوي الغربي.
- (٣) توافر البنية الأساسية بالمناطق الصناعية: (كهرباء - مياه غاز طبيعي - تليفونات) فيما عدا مناطق (الصناعات الثقيلة على نفقة المستثمر).
- (٤) توافر الموارد الاقتصادية - الزراعية - المحجرية - البشرية.
- (٥) توافر مراكز التدريب والجامعات المتخصصة والمدارس الفنية المؤهلة للكوادر الفنية المتخصصة لتلبية احتياجات المصانع في جميع التخصصات.
- (٦) يوجد عدد ٢٤ مشروع باستثمارات أجنبية بلغت استثماراتها ٨,٥ مليار جنيه حققت (١٣٤٥٤) فرصة عمل.
- (٧) قرب موقع المحافظة من الموانى البحرية والجوية (دولية - داخلية) النقل الجوى- مطارات دولية.

ويعد مجمع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة بياض العرب بمحافظة بني سويف من أهم قلاع الصناعة بمحافظة بني سويف، فهو مقام على مساحة ٧٠ فدان، ويحتوي على ٢٦٦ وحدة صناعية جاهزة لتشغيلها من قبل شباب المحافظة وصغار المستثمرين بتمويل ميسر، بتكلفة ٩٠١ مليون جنية، وتتراوح مساحات الوحدات ما بين (٤٣٢ م^٢ - ٥٤٠ م^٢ - ٦٤٨ م^٢)، ويضم أنشطة مختلفة كالصناعات الكيماوية وصناعات معدنية بسيطة وصناعات هندسية وصناعات غذائية، حيث أن جميع

الوحدات الموجودة عبارة عن منشآت معدنية وحوائط من البلوك والإسمنت ذات واجهات معمارية حديثة ومجهزة بوسائل الأمان والإطفاء ومدائل تغذية مياه ومخارج للصرف الصحي ومدخل كهرباء جهد منخفض، ويضم المجمع أيضًا يضم المجمع أيضًا: منافذ بيع- المبنى الإداري- المعارض- مسجد- سوبر ماركت(جمهورية مصر العربية. رئاسة الجمهورية ٢٠٢٤). كما توجد عدة مناطق صناعية أخرى بمحافظة بني سويف وهي (البوابة الإلكترونية لمحافظة بني سويف. المناطق الصناعية. متاح علي الرابط التالي: http://www.benisuef.gov.eg/New_Portal/Inv/Home.aspx)

(١) **منطقة كوم أبو راضي الصناعية:** تقع شمال غرب المحافظة خارج زمام كوم أبو راضي - شمال ورش سكك حديد كوم أبو راضي على بعد ٢.٥ كم يسار الطريق الصحراوي القاهرة/أسيوط الغربي، بمساحة اجمالية(٧٩٩) فدان، وإجمالي مساحة مخصصة للاستثمار الصناعي (٥٤٧.٨) فدان، وتضم المحطة عدة مشروعات صناعية وهي: شركة سامسونج الكترونيكس مصر ويضم من العمالة (3500)، ومصنع جلوريا للسيراميك ويضم من العمال عدد (١٠٠٠)، ومصنع الدولية للسيراميك ويضم من العمالة عدد (1000)، ومصنع الدولية للورق ويضمن من العمالة عدد (150)، وشركة المشروبات المصرية وتضم من العمالة عدد (٥٠).

(٢) **منطقة الصناعات الخفيفة والمتوسطة:** والتي تقع على بعد حوالي ٣ كم من مدينة بني سويف (شرق النيل) وهي مناطق تابعة لهيئة المجتمعات العمرانية، وتضمن ٨٠ من المشروعات المنتجة بها عدد (٢٠٦٩) من العمالة، وأيضا تضم عدد (٩٩) من المشروعات التي لازالت تحت الانشاء والمتوقع أن تضم عدد (٧٣٥) من العمال، في حين تم تخصيص عدد (١٧٩) مشروعا منتجا يتوقع أن يضم عدد نمن العمالة يقدر ب(٢٨٠٨).

(٣) **منطقة بياض العرب:** والتي تقع شمال غرب المحافظة خارج زمام كوم أبو راضي- شمال ورش سكك حديد كوم أبو راضي على بعد ٢.٥ كم يسار الطريق الصحراوي القاهرة / أسيوط الغربي، وتتضمن (١٦٧) مشروعا إنتاجيا يضم عدد (١٠١٦١) عاملا، كما

تتضمن عدد (١٦٣) مشروعا تحت الانشاء والمتوقع أن تضم عدد (١٤٣٩٧)، بالإضافة إلي تخصيص عدد (٣٣١) مشروعا يحتمل ان يتيح عدد (٢٤٥٩٥) فرصة عمل.

(٤) **منطقة ٣١/١ للصناعات الثقيلة:** وهي منطقة صناعية تقع في مركز ناصر- خارج زمام جزيرة أبو صالح، تم انشاؤها بقرار من مجلس الوزراء رقم ٢٠٩١ لسنة ٢٠٠٠ ، بمساحة اجمالية(٦٤٢٨,٥٧) فدان، حيث تبلغ مساحة الاستخدام الصناعي(٤٤٥٠) فدان، ومن أهم النماذج لبعض المشروعات المنتجة: عدد المشروعات المخصصة بها ١٩ مشروع بتكلفة استثمارية ٥,٢ مليار جنيها محققه ٥٠١٣ فرصة عمل.

(٥) **منطقة ٣١/٢ للصناعات الثقيلة:** وهي منطقة صناعية تقع في شرق النيل - تجاه بياض العرب، تم انشاؤها بقرار من مجلس الوزراء رقم ٢٠٩١ لسنة ٢٠٠٠، بمساحة اجمالية(٣٥٧١) فدان، حيث تبلغ مساحة النشاط الصناعية (١٨٠١,١) فدان، من أهم النماذج لبعض المشروعات المنتجة عدد ثلاثة مشروعات انتاجية بتكلفة استثمارية ٣٥٧ مليون جنيها محققة ٥٠٣٥ فرصة عمل .

(٦) **منطقة ٣١/٣ للصناعات الثقيلة:** وهي منطقة صناعية تقع في مركز ناصر- خارج زمام جزية أبو صالح بمساحة اجمالية(٢٩٧٦) فدان؛ المساحة المشغولة منها(٢٨٥) بنسبة (٠.٠٠٩%)، ويبلغ عدد المشروعات المخصصة بها ١ مشروع بتكلفة استثمارية ٧٥٠ مليون محققه ١٠٠ فرصة عمل.

(٧) **منطقة ٣١/٤ للصناعات الثقيلة:** وهي منطقة صناعية تقع في ناحية جبل النور- مركز بيا- على الطريق الصحراوي الشرقى، تم انشاؤها بقرار من مجلس الوزراء رقم ٢٠٩١ لسنة ٢٠٠٠ ، بمساحة اجمالية (٢٨٥٧.١٤) فدان، وبمساحة للاستخدام الصناعي(١٩٩٩.٩٧) فدان، ومن أهم النماذج لبعض المشروعات المنتجة: عدد المشروعات المخصصة بها ٢ مشروع بتكلفة استثمارية ١٥٧٠ مليون محققه ٥٢٠٠ فرصة عمل.

ومما سبق يتبين توافر العديد من فرص الاستثمار المتوفرة بالمؤسسات الصناعية بمحافظة بني سويف والتي بدورها تتيح فرص عمل متنوعة أمام خريجي مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي ، إلا أن الواقع يشير أنه بالرغم من الجهود المبذولة من أجل تطوير الخدمات المقدمة بالمدارس الثانوية الصناعية، إلا أن هذه الخدمات لا تكفي لتطوير مواصفات الخريجين بما يوكب احتياجات سوق العمل والتي تتطلب امتلاك مجموعة من المهارات التي تتناسب ومهن المستقبل، إلا أن الواقع يشير إلي وجود مجموعة من التحديات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي .

(ج) التحديات التي تواجه مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف:

تواجه مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف مجموعة من التحديات التي تقلل من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي لها، وعلى رأس هذه التحديات التطور التراكمي في مجال البيانات الضخمة التي أصبحت متوفرة على الشبكات العالمية، وبسبب التطور الكبير في مجال التعلم العميق في الأبحاث والبرمجيات المرتبطة بتطوير قدرات الآلات على التعلم الذاتي انتقل العالم من الاقتصاد القائم على المعرفة إلى الاقتصاد القائم على الذكاء الاصطناعي(الدهشان. ٢٠١٩. ١٦). الأمر الذي أدى إلي ظهور عدة تخصصات جديدة في سوق العمل تختلف جذريا عن المعتاد عليه الآن في ظل ثورات الجيل الرابع في الصناعة التي تمخضت عن قدرات هائلة في مجال التقنيات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فوفقاً لتقرير منتدى الاقتصاد العالمي لعام ٢٠١٦ إن ٦٥% تقريباً من وظائف المستقبل لا يتم تأهيل الطلاب عليها في نظم التعليم الحالية لمواكبة السرعة الهائلة في الابتكارات الرقمية(عزمي.٢٠١٩. ٦٧).

ولذلك تعد تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين مسألة في غاية الأهمية، كونها الحل الأمثل لإعداد الطلاب لسوق العمل تماشياً مع الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل، وذلك بإدراج تلك المهارات في معايير التعليم، والمناهج الدراسية، والتقييم، وتدريب

المعلمين، ومن خلال الأنشطة اللاصفية، خاصة عند النظر إلى أن العصر الحالي يتميز بالاقتصاد القائم على المعرفة، وأن القدرة التنافسية الاقتصادية للبلدان تعتمد على المهارات التي تمتلكها القوى العاملة لديها، ونتيجة لذلك، تطورت متطلبات القوى العاملة في هذا الاقتصاد، وأصبح الطلاب بحاجة إلى امتلاك المهارات التي تمكنهم من النجاح والمساهمة في مجتمع قائم على المعرفة، وبهذا الصدد أشار البنك الدولي من خلال تصنيف مهارات القرن الحادي والعشرين (World Bank) إلى أن التعليم من أجل التمكن من مجموعة واسعة من المهارات، التي سوف تساعد في التخفيف من التحديات، التي تطرحها التغيرات في السياق العالمي، تستند هذه المهارات إلى أربعة أنواع أساسية هي؛ (World Bank, 2024):

- ❖ **المهارات المعرفية:** وتتضمن القدرة على فهم أفكار مُعقدة، والتكيف بفعالية مع البيئة، والتعلم بالتجربة، والمشاركة في مختلف أشكال التفكير، وتشمل معرفة القراءة، والكتابة، والحساب، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، والمهارات العليا للتفكير.
- ❖ **المهارات الاجتماعية والبيئية:** وتتضمن السلوكيات والمواقف والقيم التي يحتاجها المُتعلّم في المواقف الاجتماعية المختلفة، والتعامل بفعالية وأخلاقية مع المهام اليومية والتحديات، ويشمل: الوعي الذاتي، والقيادة، والعمل الجماعي، وضبط النفس، والدوافع.
- ❖ **المهارات الفنية والتخصصية عالية المستوى:** وهي مهارات تتطلب التمكن من المعرفة والأدوات التكنولوجية اللازمة للقيام بعمل ما.
- ❖ **المهارات الرقمية:** وتشمل القدرة على الوصول إلى المعلومات وإدارتها وفهمها ودمجها وتقييمها وإنشائها بشكل مناسب وآمن.

ولغرس مهارات القرن الحادي والعشرين في المناهج الدراسية، والتطوير المهني، يتعين التركيز على **مهارات التعلم والابتكار** من خلال التركيز على مهارات الابتكار والإبداع، مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات، مهارات التواصل والتعاون، وكذلك **مهارات**

المعلومات والإعلام والتكنولوجيا من خلال إكساب الطلاب مهارات التفكير الوظيفية والمهمة المتعلقة بالمعلومات والعالم والتكنولوجيا والتي تتضمن مهارات: المعرفة المعلوماتية، الثقافة الإعلامية، ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى مهارات الحياة والمهنة من خلال اكساب الطلاب مهارات: المبادرة والتوجيه الذاتي، المهارات الاجتماعية والثقافية، الإنتاجية والمساءلة، القيادة والمسؤولية، المرونة والتكيف (Borrowski.2019).

ومن ثم يجب على مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي أن تسعى لتضمين هذه المهارات ضمن مناهجها وأنشطتها وبرامجها، أو استحداث نظم تعليمية وتعليمية جديدة تعتمد على إكساب الطلاب هذه المهارات حتى تمكنهم من قيادة المستقبل، والتعامل مع تغيراته ومستحدثاته، والقدرة على المنافسة العالمية، وبما يؤهل الطلاب للالتحاق بسوق العمل الذي ستتغير فيه الوظائف باستمرار.

وتجدر الإشارة هنا إلى الدور الجوهري للقدرات الديناميكية لمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مواجهة تلك التحديات بداية من تنمية قدرتها علي استشعار الفرص والتحديات، وجمع البيانات والمعلومات التي يمكن من خلالها اتخاذ اجراءات تصحيحية لإعادة تشكيل الموارد واجراء التجديدات والتحديثات، وانتهاء بتنمية قدرتها علي التنسيق لتحقيق المواءمة والتناغم بما يضمن زيادة فرص تكيف وتحقيق النمو ومن ثم تحقيق النجاح الاستراتيجي لها، ومن ثم سوف يتعرف البحث الحالي علي واقع استخدام القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف (دراسة ميدانية):

ثانيا: واقع استخدام القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف (دراسة ميدانية)

حاولت الدراسة من خلال الجانب الميداني أن ترصد واقع تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤشراته (البقاء، التكيف، النمو) في ضوء القدرات الديناميكية بمكوناتها:

القدرة علي الاستشعار، القدرة علي التعلم (الاغتنام)، القدرة علي إعادة التشكيل (التجديد)، والقدرة علي التنسيق (التكامل)، وذلك علي النحو التالي:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف علي واقع دور القدرات الديناميكية بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف بمكوناته الأربعة: القدرة علي الاستشعار، القدرة علي التعلم (الاغتنام)، القدرة علي إعادة التشكيل (التجديد)، والقدرة علي التنسيق (التكامل)، فيما يتعلق بتحقيق مؤشرات النجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو).

ثانياً: أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة للكشف عن واقع القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث تم تصميمها من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وقد شملت الاستبانة في صورتها النهائية أربعة محاور، هي:

(١) واقع القدرة علي الاستشعار في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي .

(٢) واقع قدرة التعلم (الاغتنام) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي .

(٣) واقع القدرة علي إعادة التشكيل (التجديد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي .

(٤) واقع القدرة علي التنسيق (التكامل) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي .

وتدرجت الإجابة على عبارات الاستبانة من خلال تدرج ثلاثي كالتالي: (كبيرة . متوسطة . قليلة)، وكانت الدرجات على النحو التالي: كبيرة (٣) درجات، متوسطة (٢) درجتان، قليلة (درجة واحدة) .

ثالثاً: تقنين أداة الدراسة

تم تقنين أداة الدراسة من خلال حساب الصدق والثبات كما يلي:

(١) صدق الاستبانة: صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في التربية للتحقق من صدق عباراتها، وللاسترشاد بأرائهم حول البيانات الأولية، وانتماء عبارات الاستبانة إلى محاورها، ووضوح صياغتها، وتم تحليل آراء السادة المحكمين، وأشارت الآراء إلى إجراء بعض التعديلات مثل حذف بعض العبارات، وتعديل صياغة البعض الآخر.

(٢) الثبات

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفالكرونباخ باستخدام برنامج SPSS، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة وكذلك الثبات الكلي الذي وصل إلى (0.956) وهو معدل ثبات مرتفع.

جدول (١)

يوضح معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة

م	المحور	معامل الثبات
١	قدرة علي الاستشعار	.879
٢	قدرة التعلم (الاغتنام)	.869
٣	القدرة علي إعادة تشكيل الموارد (التجديد)	.905
٤	القدرة علي التنسيق (التكامل)	.896
	الثبات الكلي	.956

(٣) الصدق الذاتي للاستبانة

للتأكد من صدق الاستبانة، تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد جاءت كل معاملات الارتباط قوية ودالة عند مستوى دلالة (0.01)

جدول (٢)

قيم معاملات الارتباط لكل محور وللاستبانة ككل

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.862**	١	.776**	١	.699**	١	.707**	١
.846**	٢	.637**	٢	.636**	٢	.749**	٢
.746**	٣	.708**	٣	.684**	٣	.811**	٣
.624**	٤	.635**	٤	.627**	٤	.791**	٤
.806**	٥	.612**	٥	.765**	٥	.802**	٥
.802**	٦	.812**	٦	.561**	٦	.718**	٦
.752**	٧	.903**	٧	.615**	٧	.701**	٧
.667**	٨	.802**	٨	.751**	٨	.610**	٨
		.661**	٩	.728**	٩		
		.801**	١٠	.437**	١٠		
				.745**	١١		
ارتباط المحور بالاجمالي		ارتباط المحور بالاجمالي		ارتباط المحور بالاجمالي		ارتباط المحور بالاجمالي	
.856**		.921**		.898**		.770**	

ويعد حساب الصدق والثبات تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور.

جدول (٣)

يوضح محاور استبانة المشاركة وعدد عبارات كل محور

عدد العبارات	المحور	م
٨	القدرة علي الاستشعار	١

٢	قدرة التعلم (الاغتنام)	١١
٣	القدرة علي إعادة تشكيل الموارد (التجديد)	١٠
٤	القدرة علي التنسيق (التكامل)	٨
الإجمالي		٣٧

(٤) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من معلمي التعليم الثانوى الصناعى بمحافظة بنى سويف ، وبذلك بلغ مجتمع الدراسة (٢٥٠١) معلما ومعلمة ، وبتطبيق معادلة هيربرت أركن (Herbert Arkin, 1984) لتحديد حجم العينة وجدت أنها تساوى (٣٣٤) معلما.

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

N	حجم العينة
N	حجم المجتمع
T	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوى ١.٩٦
SE	نسبة الخطأ وتساوى ٠.٠٥
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠

وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (٣٤١) معلما بمحافظة بنى سويف فى خمسة مراكز هى الفشن - إهناسيا - ببا - بنى سويف- ناصر، والجدول التالى يوضح عينة الدراسة.

جدول (٤)

يوضح توزيع عينة الدراسة

م	المركز	العدد	النسبة
١	الفشن	54	15.84
٢	إهناسيا	67	19.65
٣	ببا	63	18.48
٤	بنى سويف	61	17.89
٥	ناصر	96	28.15

100	341	إجمالي مفردات العينة
		نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي

(٥) المعالجة الإحصائية للبيانات:

للحصول على نتائج تطبيق الاستبانة تم حساب الوزن النسبي (النسبة المئوية للاتفاق) لاستجابات أفراد العينة على كل مفردة، وذلك باستخدام المعادلة التالية للنسبة المئوية للاتفاق (فؤاد البهي السيد، ١٩٨٦، ٤٨٣).

$$\frac{ك١ \times ٣ + ك٢ \times ٢ + ك٣ \times ١}{ن} = \text{الوزن النسبي (ق)}$$

حيث ك١ عدد تكرارات كبيرة، ك٢ عدد تكرارات متوسطة، ك٣ عدد تكرارات صغيرة، ن عدد أفراد العينة

(أ) مقياس الاستجابات:

تم تحديد مستوى الممارسة لأفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة على مقياس الاستجابات الثلاثي، طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{١ - ن}{ن} \quad \text{حيث (ن) تمثل تدرج المقياس}$$

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{١ - ٣}{٣} = ٠.٦٦$$

والجدول التالي يبين مدى الاستجابات الثلاثي للاستبانة:

جدول (٣)

يبين مدى الاستجابات الثلاثي للاستبانة

درجة التحقق	مدى الاستجابة
كبيرة	٢.٣٤ - ٣
متوسطة	١.٦٧ - ٢.٣٣
قليلة	١ - ١.٦٦

(٦) نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

فيما يلي يتناول البحث عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية وتفسير ما جاء بها كما

هو موضح:

(أ) استجابات افراد العينة حول المحور الأول

جدول (٤)

استجابات افراد العينة حول محور القدرة علي الاستشعار وتحقيق النجاح الاستراتيجي

م	العبرة	درجة التحقق			الوزن النسبي	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	يدرك المعلمون التحديات الداخلية التي تواجه المدرسة مثل (كثرة غياب الطلبة والتسرب و...) وكيف يتم التعامل معها.	210	96	35	2.51	كبيرة	١
٢	تتنبأ إدارة المدرسة بالمهارات المستقبلية التي يحتاجها سوق العمل من الخريجين وفق أحدث المستجدات.	135	150	56	2.23	متوسطة	٥
٣	تتنوع الأساليب التي تستخدمها المدرسة في تحديد احتياجات المجتمع المحيط بها من مهارات وقدرات للطلبة.	163	128	50	2.33	متوسطة	٣
٤	تتواصل إدارة المدرسة باستمرار مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية المحيطة لتحديد فرص التعاون المستقبلية المتاحة.	125	154	62	2.18	متوسطة	٦
٥	تساعد المدرسة الطلاب في التعرف على توجهات سوق العمل واحتياجاته المستقبلية.	172	113	56	2.34	كبيرة	٢
٦	تراجع المدرسة باستمرار تجهيزات الورش والمعامل لتحديد كافة المتطلبات اللازمة لتحديثها.	157	126	58	2.29	متوسطة	٤
٧	تقوم المدرسة كافة المنتجات الصناعية التي تنتجها المدرسة وفق مستجدات سوق العمل.	131	135	75	2.16	متوسطة	٧
٨	تتوافق الأنشطة اللاصفية التي تقدمها المدرسة للطلبة مع مهارات القرن الحادي والعشرين.	68	136	137	1.80	متوسطة	٨

متوسطة	2.23	الإجمالي
جميع قيم كا دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠)		

يتضح من الجدول السابق أن المحور الخاص بقدرة الاستشعار جاء بمتوسط نسبي "٢.٢٣" ودرجة ممارسة متوسطة، مما يؤكد علي أن قدرة الاستشعار بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف بحاجة إلي مزيد من الاهتمام والتطوير علي نحو يسهم في تحقيق البقاء والتكيف ويسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمدارس في ظل آلية متسارعة التغير، وفيما يلي تفسير ذلك في ضوء نتائج العبارات السابقة:

❖ فقد جاءت في عبارة "يدرك المعلمون التحديات الداخلية التي تواجه المدرسة مثل (كثرة غياب الطلبة والتسرب و...) وكيف يتم التعامل معها" في الترتيب الاول بوزن نسبي (٢.٥١) وبدرجة ممارسة كبيرة مما قد يشير إلي أن مدارس التعليم الثانوي الصناعي تواجه عدة مشكلات داخلية تؤثر علي قدرة علي تحقيق أداء متميزا، حيث أن معظم الافراد العاملون يشعرون بهذه المشكلات وبيذلون قصاري جهدهم لمواجهتها والتغلب عليها وهو ما يؤكد علي تلك المدارس تمتلك مجموعة ليست قليلة من القدرة علي استشعار المشكلات الداخلية. ويؤكد ذلك ما جاء بعبارة: "تساعد المدرسة الطلاب في التعرف على توجهات سوق العمل واحتياجاته المستقبلية"، والتي جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٢.٣٤) وبدرجة ممارسة كبيرة.

❖ في حين جاءت عبارة "تقوم المدرسة كافة المنتجات الصناعية التي تنتجها المدرسة وفق مستجدات سوق العمل" في الترتيب قبل الاخير بوزن نسبي (٢.١٦) ودرجة ممارسة متوسطة، وجاءت عبارة "تتوافق الأنشطة اللاصفية التي تقدمها المدرسة للطلبة مع مهارات القرن الحادي والعشرين" بوزن نسبي (١.٨٠) ودرجة ممارسة متوسطة مما قد يشير إلي ضعف اهتمام مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف بتلبية متطلبات المجتمع الخارجي وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (زيدان.٢٠٢١) والتي أكدت علي وجود فجوة بين مخرجات التعليم الثانوي الصناعي نتيجة وجود انفصال بين احتياجات الصناعة ومناهج مدارس التعليم الثانوي الصناعي،

وهو ما ينعكس سلبيًا علي قدرتها علي تحقيق التكيف مع البيئة المحيطة وما تشهده من متغيرات مما يقلل من فرص تحقيق النمو ومن ثم تنخفض قدرتها علي تحقيق النجاح الاستراتيجي.

(ب) استجابات أفراد العينة حول المحور الثاني

جدول (٥)

استجابات أفراد العينة حول محور قدرة التعلم (الاغتمام) وتحقيق النجاح الاستراتيجي

م	العبارة	درجة التحقق			الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
١	توفر المدرسة كافة التسهيلات التي تمكن المعلمين من حضور المؤتمرات والندوات ذات الصلة لاكتساب المعرفة الجديدة.	116	159	66	٥
٢	تسعي المدرسة لعقد بروتوكولات جديدة لتدريب المعلمين بالمصانع والشركات لصقل مهاراتهم وتزويدهم بخبرات جديدة.	34	195	112	١١
٣	تستخدم المدرسة اساليب متنوعة لتدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم وفق أحدث المستجدات في ذات التخصص مثل (البعثات، والمهمات العلمية،... وغيرها).	76	141	124	١٠
٤	تطور المدرسة من بنيتها التكنولوجية بما ينمي مهارات الطلاب وفق احتياجات سوق العمل.	118	142	81	٦
٥	تتيح المدرسة تبادل المعلومات والمعارف بين جميع الأفراد العاملين وفق نظام معلوماتي فعال.	94	188	58	٧
٦	تحدث المدرسة باستمرار كافة المنتجات الصناعية التي تقدمها الوحدات المنتجة وفق معلومات سوق العمل التي تم رصدها.	117	142	٧١	٨
٧	توظف المدرسة كافة المعلومات المتعلقة بمستجدات سوق العمل في تقديم أنشطة لاصفية تسهم في تنمية قدرات الطلاب.	102	191	48	٤
٨	تحدث المدرسة كافة الأنشطة الصفية وفق المعلومات السوقية التي يتم رصدها.	119	177	45	٢
٩	توظف المدرسة جزء من أرباح المشروعات الانتاجية التي تنفذ لتوفير الموارد المادية التي تحتاجها الورش.	121	163	57	٣
١٠	تستخدم إدارة المدرسة جزء من أرباح المشروعات الانتاجية التي تنفذ لتحقيق	149	124	68	١

					جودة الخدمات التعليمية
متوسطة		٢.٠٩			الإجمالي
جميع قيم ٢٤ دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠)					

يتضح من الجدول السابق أن المحور الخاص بقدرة التعلم (الاغتنام) جاء بمتوسط نسبي "٢.٠٩" ودرجة ممارسة متوسطة، مما يؤكد علي أن قدرة الاستيعاب بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف بحاجة إلي مزيد من الاهتمام والتطوير علي نحو يزيد من فرص تحقيق البقاء والتكيف ويسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمدارس في ظل البيئة متسارعة التغير، وفيما يلي تفسير ذلك في ضوء نتائج العبارات السابقة:

❖ جاءت عبارة: "تستخدم إدارة المدرسة جزء من أرباح المشروعات الانتاجية التي تنفذ لتحقيق جودة الخدمات التعليمية" في الترتيب الأول وبمتوسط نسبي (٢.٢٤) ودرجة ممارسة متوسطة، مما قد يدل علي ضعف صلاحيات إدارة المدارس التي تسمح لهم بالتصرف في أرباح المشروعات الانتاجية التي تنفذ بها لتحقيق التحسينات اللازمة، وهو ما يتوافق مع دراسة (مشرف والجرايدة.٢٠١٤) والتي أكدت علي سوء استثمار الموارد المتاحة بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي والممثلة في الورش والعدد وغيرها من الموارد.

❖ كما جاءت عبارة "تحدث المدرسة كافة الأنشطة الصفية وفق المعلومات السوقية التي يتم رصدها" بوزن نسبي (٢.٢٢) ودرجة ممارسة متوسطة، مما قدر يعبر عن انفصال الأنشطة الصفية التي تمارس داخل المدارس عن متطلبات سوق العمل بسبب نقص المعلومات السوقية المتوفرة، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة(حبيب.٢٠١٤) والتي أكدت علي وجود فجوة بين التعليم الصناعي ومتطلبات سوق العمل حيث لا يوجد ارتباط وثيق بين هذا النوع من التعليم وما يحتاجه السوق فعلاً من كوادر مؤهلة بالشكل المناسب.

❖ في حين جاءت عبارة: "تستخدم المدرسة اساليب متنوعة لتدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم وفق أحدث المستجدات في ذات التخصص مثل (البعثات، والمهمات

العلمية،.... وغيرها) في الترتيب قبل الأخير بمتوسط نسبي (١.٨٦) ودرجة ممارسة متوسطة، كما جاءت عبارة "تسعي المدرسة لعقد بروتوكولات جديدة لتدريب المعلمين بالمصانع والشركات لصقل مهاراتهم وتزويدهم بخبرات جديدة" بوزن نسبي (١.٧٧) بدرجة ممارسة متوسطة، مما قد يشير ضعف اهتمام القائمين علي التعليم الثانوي الفني الصناعي بتنمية قدرات المعلمين وتزويدهم بالمهارات اللازمة، وهوما يتوافق مع نتائج دراسة (عبد العال.٢٠١٧) والتي أكدت علي ضعف اهتمام من رجال الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني والشركات المتخصصة بهذا النوع من التعليم لقناعتهم بضعف مخرجاته وأن الملحقين به هم الأضعف على مستوى المهارات أو القدرات الذاتية، وأيضا نتائج دراسة (جمعه.٢٠٢٠) أكدت ضعف الشراكة مع المؤسسات الصناعية وغياب الرؤية الاستثمارية الشاملة لهذا النوع من التعليم في مصر.

(ج) استجابات افراد العينة حول المحور الثالث

جدول (٦)

استجابات افراد العينة حول القدرة علي إعادة تشكيل الموارد (التجديد)

م	العبارة	درجة التحقق			الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
١	تستضيف المدرسة الكفاءات المتميزة من المصانع المحيطة بها لتدريب المعلمين بهدف اكسابهم المهارات التي يتطلبها سوق العمل المحلي والدولي.	54	170	117	٨
٢	تساعد المدرسة في تسويق منتجات المصانع المحيطة بها من خلال الوحدات المنتجة بالمحافظة.	57	199	85	٧
٣	تنفذ المدرسة أفضل البروتوكولات المتاحة للتععاون الفعال بين المدرسة والمستفيدين من رجال الأعمال وأصحاب المصانع والشركات.	74	165	102	٧
٤	تقدم المدرسة خدمات مجتمعية تلبى احتياجات المستفيدين وتسهم في زيادة دخل المدرسة.	119	144	78	٥
٥	تدعم المدرسة بناء جدارات قادرة علي الإبداع والابتكار سواء من المعلمين او الطلاب.	152	108	81	٢

م	العبرة	درجة التحقق			الوزن النسبي	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
٦	توفر المدرسة سبل الاتصال مع المستفيدين واقتراح ما يمكن إجراؤه لتسويق الخدمات الانتاجية الخاصة بها بما يكسبها مركزا تنافسيا.	110	165	66	2.13	متوسطة	٤
٧	تقوم المدرسة كافة المنتجات الصناعية التي تنتجها المدرسة وفق مستجدات سوق العمل.	127	152	62	2.19	متوسطة	٣
٨	تتوافق الأنشطة اللاصفية التي تقدمها المدرسة للطلبة مع مهارات القرن الحادي والعشرين.	103	156	82	2.06	متوسطة	٦
الإجمالي		٢.٠٧			متوسطة		
جميع قيم ٢١ دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠)							

يتضح من الجدول السابق أن المحور الخاص بقدرة إعادة التكوين (التجديد) جاء بمتوسط نسبي "٢.٠٧" ودرجة ممارسة متوسطة، مما يؤكد علي أن قدرة إعادة التكوين (التجديد) بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف تواجه مجموعة من العقبات التي تحد قدرتها علي النمو وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وبذلك فهي بحاجة إلي مزيد من الاهتمام والتطوير علي نحو يزيد من فرص تحقيق التجديد والنمو بما يساعدها في تحقيق نجاحا استراتيجيا، وفيما يلي تفسير ذلك في ضوء نتائج العبارات السابقة:

❖ جاءت عبارة "تفعل المدرسة نظام الجدران الفنية والمهنية بما يضمن رفع قدرات الخريج وملئمتها لمتطلبات سوق العمل" بوزن نسبي (٢.٣٢) ودرجة ممارسة متوسطة، كما جاءت عبارة "تدعم المدرسة بناء جدارات قادرة علي الابداع والابتكار سواء من المعلمين أو الطلاب" في الترتيب الثاني بوزن نسبي (٢.٢١) ودرجة ممارسة متوسطة، وهو ما يشير إلي أنه هناك محاولات للتجديد في أنظمة التعليم الفني الصناعي لتطوير قدرات الخريج بما يواكب متطلبات سوق العمل، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (شحاته، ٢٠٢٣) والتي أكدت نتائجها علي قلة الخامات المتاحة للطلاب للعمل بنظام

الجدارات نتيجة لضعف الميزانية المخصصة لتوفير الخامات وتنفيذ التمارين حسب الوحدات طوال العام.

في حين جاءت عبارة "تستضيف المدرسة الكفاءات المتميزة من المصانع المحيطة بها لتدريب المعلمين بهدف اكسابهم المهارات التي يتطلبها سوق العمل المحلي والدولي" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (١.٨٢) ودرجة ممارسة متوسطة مما قد يشير إلى ضعف الاهتمام بتدريب المعلمين علي مهارات العصر والتي يتطلبها سوق العمل بمستجداته، وقد يفسر ذلك ما توصلت اليه دراسة (شحاته، ٢٠٢٣) من ضعف المخصصات المادية الداعمة لاكتشاف القدرات الفكرية للمعلمين وتطويرها، قلة عدد القاعات المجهزة بالإنترنت والتقنيات الحديثة لعقد برامج التدريب وورش العمل ضعف التجهيزات للقاعات داخل المدارس وربما عدم وجودها داخل المدرسة وضعف إمكانيات الأجهزة الموجودة وضعف شبكات الإنترنت وعدم العمل بكفاءة مما يعيق عمليات تدريب المعلمين، بالإضافة إلي ما أكدت عليه دراسة (زيدان، ٢٠٢١) من تواضع إمكانيات مدارس التعليم الثانوي الصناعي من حيث الورش والمعامل، وكذلك قلة اهتمام المسؤولين عن تلك المدارس بالاستعانة بالآلات والماكينات الحديثة وتدريب الطلاب عليها.

(د) استجابات أفراد العينة حول المحور الرابع

جدول (٧)

استجابات افراد العينة حول القدرة علي التنسيق (التكامل)

م	العبرة	درجة التحقق			الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
١	تتبنى المدرسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يسمح بإعادة تخصيص الموارد بسرعة.	130	166	45	٢
٢	توفر المدرسة مناخًا تنظيميًا يعزز معدلات الابتكار والتنوع في الخدمات التي تقدمها الوحدات المنتجة.	143	152	46	١
٣	توفر المدرسة قنوات اتصال بالمستفيدين الخارجيين تيسر إجراءات تسويق الخدمات الإنتاجية التي تقدمها.	87	178	76	٥
٤	توفر المدرسة بصفة دورية قائمة بفرص العمل المناسبة والمتاحة لخريجي مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي المتميزون	99	162	80	٤

م	العبرة	درجة التحقق			الوزن النسبي	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
	في المصانع والشركات المحيطة.						
٥	تتبع المدرسة آليات للتواصل الفعال بينها وبين الجامعات التكنولوجية المحيطة للاستفادة منها.	71	187	83	1.96	متوسطة	٦
٦	تتيح المدرسة وسائل واساليب مختلفة للاتصال بين الأقسام العلمية بها ، بما يتيح التعاون فيما بينهم بهدف نقل مهارات الطلاب.	128	١٤٤	69	2.17	متوسطة	٣
٧	تطبق المدرسة أفضل الممارسات التي تم استخلاصها من بروتوكولات التعاون التي عقدت لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	53	222	66	1.96	متوسطة	٦
٨	تتبع المدرسة كافة اساليب التحفيز الايجابي لتشجيع المعلمين علي التواصل المستمر مع الأطراف المعنية باستمرار.	90	132	119	1.91	متوسطة	٧
الإجمالي		٢.٠٧			متوسطة		
جميع قيم كا ٢١ دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠)							

ينتضح من الجدول السابق أن المحور الخاص بقدرة التكامل (التنسيق) جاء بمتوسط نسبي "٢.٠٨" ودرجة ممارسة متوسطة، مما يؤكد علي أن قدرة التكامل (التنسيق) بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف تواجه مجموعة من العقبات التي تحد قدرة المدارس علي النمو وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وفيما يلي تفسير ذلك في ضوء نتائج العبارات السابقة:

❖ جاءت عبارة "توفر المدرسة مناخا تنظيميا يعزز معدلات الابتكار والتنوع في الخدمات التي تقدمها الوحدات المنتجة" في الترتيب الأول بوزن نسبي (٢.٢٨) ودرجة ممارسة متوسطة مما يدل علي أن المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي يحتاج إلي مزيد من الدعم والاهتمام بما يسمح للمعلمين والطلاب لتقديم افكارا أكثر ابتكارية، وقد يفسر ذلك ما أكدته دراسة (شحاته.٢٠٢٣) من ضعف المخصصات المادية الداعمة لاكتشاف القدرات الفكرية للمعلمين وتطويرها، قلة عدد القاعات المجهزة بالإنترنت والتقنيات الحديثة لعقد برامج التدريب وورش العمل ضعف التجهيزات للقاعات

داخل المدارس وربما عدم وجودها داخل المدرسة وضعف إمكانيات الأجهزة الموجودة وضعف شبكات الإنترنت.

❖ في حين جاءت عبارة: "تتبع المدرسة كافة اساليب التحفيز الايجابي لتشجيع المعلمين علي التواصل المستمر مع الأطراف المعنية باستمرار" في الترتيب الأخير بوزن نسبي (١.٩١) وبدرجة ممارسة متوسطة مما يشير إلي ضعف منظومة التواصل مع الاطراف المعنية الامر الذي قد يؤدي إلي انخفاض قدرة المدارس علي تحقيق رغبات واحتياجات الاطراف المعنية وهو ما يقلل من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد يفسر ذلك ما أكدت عليه نتائج دراسة (الصردي.٢٠٢٣) والتي أكدت علي غياب الرضي المجتمعي عن مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي وذلك ناتج من عدم قدرة التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر علي إرضاء سوق العمل والمشاركة بفاعلية في التنافس العالمي فضلا عن غياب الجودة في مؤسسات التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر وضعف المدخلات وسوء المخرجات مما يستوجب ضرورة النهوض به وتجويده وتجويد مخرجاته من أجل تحقيق متطلبات سوق العمل والمنافسة بفاعلية في سوق العمل المحلي والعالمي.

المحور الرابع: آليات تحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي باستخدام قدراتها الديناميكية

في ضوء ما سبق يقترح البحث مجموعة من الآليات التي يمكن تساعد مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لها باستخدام قدراتها الديناميكية، وفيما يلي عرض لتلك الآليات ومتطلبات تطبيقها:

أولاً: الآليات المقترحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي باستخدام قدراتها الديناميكية

في ضوء نتائج كل من نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة النظرية إضافة إلي نتائج الدراسة الميدانية يمكن الوصول إلي مجموعة من الآليات المقترحة التي تساعد مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي لها باستخدام قدراتها الديناميكية، وهي كما يلي:

الآلية الأولى: بناء فرضيات استباقية حول الأحداث والاتجاهات المستقبلية ونماذج الأعمال الجديدة بما يضمن بقاء مدارس التعليم الفني الصناعي ونموها.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الاجراءات:

(١) رصد إدارة المدرسة المعوقات الداخلية والخارجية التي تواجهها المدرسة وتحدد الطرق الملائمة للتعامل معها، وذلك من خلال:

- تشكيل فريق لرصد التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المدرسة وتحدد الطرق الملائمة للتعامل معها.
- تحليل احتياجات سوق العمل من خلال التواصل المستمر مع القطاع الصناعي.
- تبني أدوات واضحة ومحددة للتنبؤ بالمهارات المستقبلية التي تحتاجها مهن المستقبل.
- دراسة وتحليل الاتجاهات العالمية في التعليم الصناعي والتكنولوجيا.

(٢) التخطيط لإنشاء وحدة بالمدرسة للتواصل المستمر مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية المحيطة لتحديد فرص التعاون المستقبلية المتاحة بما يعزز تحقيق النمو والتطور المستمر؛ وذلك من خلال:

إقامة ندوات توعوية للإعلان عن توجهات سوق العمل واحتياجاته المستقبلية من أجل تحقيق الاستدامة والبقاء.

- تقويم كافة المنتجات الصناعية التي تنتجها المدرسة وفق مستجدات سوق العمل بما يضمن تحقيق التكيف والنمو.

(٣) وضع خطة لتطوير الورش والمعامل بما يتوافق مع مهارات القرن الحادي والعشرين ويضمن تحقيق التكيف ومن ثم النمو؛ وذلك من خلال:

- تقديم مسؤلي المعامل والورش باستمرار تقارير دورية تحدد متطلبات تطوير الأجهزة والورش لتحقيق أداء أفضل.

▪ البحث عن جهات مانحه لديها القدرة علي تحديث محتويات المعامل والورش وفق مهارات مهن المستقبل

الآلية الثانية: توليد المعرفة الداخلية واكتساب المعرفة الخارجية ودمج كل منهما لاغتنام الفرص ومعالجة التهديدات بما يساعد علي تحقيق تكيف مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي .

ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات:

(١) الوصول إلى المعلومات الجديدة وإدارتها وفهمها ودمجها وتقييمها وإنشائها بشكل مناسب وآمن لتنمية مهارات الطلاب بما يتوافق ومهارات القرن الحادي والعشرين، وذلك من خلال:

▪ توفير كافة التسهيلات المادية التي تمكن المعلمين من حضور المؤتمرات والندوات ذات الصلة.

▪ عقد بروتوكولات جديدة لتدريب المعلمين بالمصانع والشركات لصقل مهاراتهم وتزويدهم بخبرات جديدة لتحقيق التكيف والنمو.

▪ التنوع في أساليب تدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم وفق أحدث المستجدات في ذات التخصص مثل (البعثات، والمهمات العلمية، ... وغيرها).

(٢) توظيف تكنولوجيا المعلومات بفعالية في تيسير تداول ونشر المعلومات والمعارف الجديدة لتطوير مهارات المهنية للطلاب لتتوافق مع مهارات القرن الحادي والعشرين، وذلك من خلال:

▪ تطوير البنية التكنولوجية بالمدرسة بما ينمي مهارات الطلاب وفق احتياجات سوق العمل لتحقيق التكيف مع بيئة العمل.

▪ إنشاء نظام معلوماتي فعال يتيح تبادل المعلومات والمعارف بين جميع الأفراد العاملين بسهولة لزيادة فرص التكيف.

- الاعتماد علي معلومات سوق العمل التي تم رصدها في تحديث كافة المنتجات الصناعية التي تقدمها الوحدات المنتجة بالمدرسة.
- توظف المدرسة كافة المعلومات المتعلقة بمستجدات سوق العمل في تقديم أنشطة لاصفية تسهم في تنمية قدرات الطلاب ويحقق النمو.
- (٣) تحسين جودة الخدمات التعليمية بالاعتماد علي أرباح المشروعات في ضوء ما تم الوصول إليه من معلومات خاصه بسوق العمل لإنتاجية، وذلك من خلال:
- تعزيز مهارات التعلم بالتجربة لتنمية مهارات الطلاب بما يؤهلهم للالتحاق بمهن المستقبل.
- تبني نماذج تعليمية مرنة مثل التعليم المدمج لضمان الاستمرارية.
- توظيف المعلومات السوقية لتحديث كافة الأنشطة الصفية لتعزيز وتنمية مهارات مهن المستقبل بما يحقق التكيف مع متطلبات سوق العمل.
- تعزيز السلوكيات والمواقف والقيم التي يحتاجها المتعلم في المواقف الاجتماعية المختلفة بما يتلاءم ومهارات القرن الحادي والعشرين.
- توظيف جزء من أرباح المشروعات الانتاجية التي تنفذ لتوفير الموارد المادية التي تحتاجها الورش بما يتوافق ومهارات القرن الحادي والعشرين ويحقق النمو والتطور.
- (٤) استغلال الفرص السوقية بنجاح وتجنب التهديدات المحتملة، وذلك من خلال:
- توظيف المعارف والمعلومات السوقية التي تم الحصول لحل المشكلات الداخلية بطرق أكثر إبداعية.
- تحليل المعلومات السوقية التي تتعلق بالتهديدات المحتمل حدوثها ووضع الخطط الملائمة لإدارة تلك التهديدات ومواجهتها من أجل ضمان البقاء وزيادة فرص التكيف.

الآلية الثالثة: تعزيز التطوير المستمر وتحقيق اللياقة التطورية من خلال إعادة تكوين القدرات التشغيلية للمؤسسة ودمج القدرات الجديدة بالموارد والقدرات

الموجودة بما يمكن المؤسسة من معالجة التغيرات وتحقيق النمو
بالمدارس الفنية الصناعية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الاجراءات:

(١) تغيير وإعادة تشكيل الموارد التي تمتلكها المدرسة لضمان كفاءة وفعالية أنشطتها بما يتماشى مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال:

- تدريب المعلمين وفق أحدث المستجدات بهدف اكسابهم المهارات التي يتطلبها سوق العمل بما يحقق التكيف مع المستجدات.
- إرسال معلمين المواد العملية إلى بعثات بالخارج للتدريب والتعليم ووضع نظام لمتابعة تطورهم.
- بناء فريق متميز من مختلف التخصصات العلمية للعمل على تطوير المهارات الرقمية.

(٢) إعادة هيكلة البرامج التعليمية للسماح بدراسة البرامج والتخصصات البيئية والتي تنمي من مهارات وقدرات الطلاب بما يؤهلهم للالتحاق بمهن المستقبل، وذلك من خلال:

- اقتراح مقررات دراسية جديدة تعزز من مهارات التعلم البيئي وتناسب متطلبات مهن المستقبل.
- ابتكار برامج ومناهج تعليمية متطورة تواكب متطلبات العصر وتستشرف المستقبل.
- استحداث برامج جديدة وتخصصات حديثة تلبي متطلبات المهن الجديدة.
- مشاركة إدارة المدارس في تسويق منتجات المصانع المحيطة بها من خلال الوحدات المنتجة لها لتحقيق النمو.

(٣) تقديم إدارة المدرسة خدمات مجتمعية تلبي احتياجات المستفيدين وتسهم في زيادة دخل المدرسة بما يضمن لها تحقيق التكيف، وذلك من خلال:

- توفير إدارة المدرسة كافة سبل الاتصال مع الأطراف المعنية لاقتراح ما يمكن إجراؤه لتسويق الخدمات الانتاجية الخاصة بها بما يكسبها مركزا تنافسيا.
- تحديث منافذ تسويق خدمات مشروعات الوحدات المنتجة بالمدرسة بمختلف أنحاء المحافظة بما يلبي متطلباتهم ويكسبها سمعه جيدة.

(٤) تبني إدارة المدرسة كافة الاجراءات اللازمة لبناء جدارات قادرة علي الابداع والابتكار سواء من المعلمين او الطلاب، وذلك من خلال مايلي:

- تعزيز التعليم بالاكتشاف وتنمية أسس التعليم الذاتي.
- تتعاون إدارة المدرسة مع المصانع والشركات لتوفير فرص لتدريب الطلاب المتميزون وتنمية قدراتهم بما يحقق التكيف مع متطلبات سوق العمل.
- تتبني إدارة المدرسة آليات واضحة للتواصل الفعال بين المدرسة والجامعات التكنولوجية المحيطة للاستفادة من إمكاناتها.
- توفير كافة المتطلبات التشريعية والمالية والبشرية اللازمة لتفعيل نظام الجدرات الفنية والمهنية بما يضمن رفع قدرات الخريج وملائمتها لمتطلبات سوق العمل.

الآلية الرابعة: إدارة المهام والأنشطة والموارد لنشر إعادة تكوين القدرات التشغيلية في العمليات التشغيلية الجديدة لتسهيل تنفيذ ما تم إعادة تشكيله وتحقيق نجاحا استراتيجيا للمدارس الفنية الصناعية.
ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات:

- (١) إجراء تحالفات استراتيجية فعالة بين المدرسة وبعض الشركات والمصانع الموجودة في البيئة المحيطة بما يضمن تسهيل دخول الطلاب سوق العمل والالتحاق بفرص عمل مناسبة، وذلك من خلال:
- توفير الإطار التشريعي الذي يسمح بجذب مشاركة القطاع الخاص في توفير فرص التدريب العملي.
 - عقد بروتوكولات للتعاون الفعال بين المدرسة والمستفيدين من رجال الأعمال وأصحاب المصانع والشركات بما يحقق النمو.

- إتاحة الحوافز لجذب المزيد من الاستثمار في إنشاء مدارس للتعليم الفني المزوج التي تقام في المدن الصناعية الجديدة.
- إتاحة قائمة دورية بفرص العمل المناسبة لخريجي مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي المتميزون والمتاحة في المصانع والشركات المحيطة.
- تشكيل فريق للتواصل الفعال بين المدرسة والجامعات التكنولوجية المحيطة للاستفادة من الورش والمعامل والكفاءات الموجودة لديها.
- (٢) إعادة تخصيص الموارد بما يحقق المواءمة والتناغم بينها وبين القدرات المعاد تكوينها (القدرات الديناميكية)، وذلك من خلال:
 - توفير مناخا تنظيميا يعزز معدلات الابتكار والتنوع في الخدمات التي تقدمها الوحدات المنتجة.
 - تبني هيكل تنظيمي مرنا يسمح بسرعة اتخاذ القرارات وبفعالية.
 - اتباع وسائل واساليب مختلفة للاتصال بين الأقسام العلمية داخل المدرسة للتعاون فيما بينهم بهدف نقل مهارات الطلاب.
 - تطبيق أفضل الممارسات التي تم استخلاصها من بروتوكولات التعاون التي عقدت لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
 - اتباع كافة اساليب التحفيز الايجابي لتشجيع المعلمين والطلاب علي الابداع والابتكار.
- (٣) اتباع نظام واضح ومحدد لمتابعة الخريجين في سوق العمل لتقييم جودة الخريجين ومدى ملائمتهم لاحتياجات سوق العمل، وذلك من خلال:
 - إنشاء قاعدة بيانات للخريجين لمتابعة مساراتهم الوظيفية.
 - اجراء استطلاعات راي دوريه مع الخريجين وأصحاب العمل لتقييم مدى ملائمة المهارات المكتسبة لاحتياجات سوق العمل.
 - استخدام نتائج المتابعة في تحسين البرامج التعليمية المستقبلية.

ثانياً: معوقات تحقيق النجاح بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي باستخدام القدرات الديناميكية لها

- تتمثل أهم معوقات استخدام مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف قدراتها الديناميكية لتحقيق نجاحا استراتيجيا فيما يلي:
- ❖ ضعف الاهتمام بعقد الاتفاقيات التعاونية بين المدرسة وبعض الشركات والمصانع الموجودة في البيئة المحيطة مما يقلل من فرص تنمية مهارات المعلمين والطلاب.
 - ❖ قلة التجهيزات وساعات التدريب بالنسبة لعدد الطلاب وزيادة عدد الطلاب في المدارس الثانوية الصناعية بما يفوق طاقة المباني مما أدى إلى ارتفاع كثافة الفصول والورش.
 - ❖ غياب دور التوجيه المهني والإرشاد الأكاديمي للطلبة من حيث توعيتهم بهذا النوع من التعليم وغياب الأدوات والمقاييس التي تسهم في تحديد ميول الطالب وقدراته.
 - ❖ ضعف استيفاء المبنى المدرسي لمعايير الأمن والسلامة المطلوبة.
 - ❖ ضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي والتجهيزات المدرسية سواء في ذلك المباني الحديثة أو القديمة، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بعمل صيانة للأجهزة.
 - ❖ ضعف تشجيع مدير المدرسة للمعلمين على المشاركة الإيجابية والفعالة في صنع القرارات وتحديد الأهداف المدرسية، مما يقلل من فرص الاستفادة من مواهب المعلمين في الوصول إلى القرارات المناسبة.
 - ❖ النمط الإداري المتبع بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي يقلل من التواصل الفعال بين أعضاء المجتمع المدرسي، مما ينعكس سلبا على العمل الجماعي بين المعلمين والتعاون بينهم الذي يشجع على الابتكار وعلى تنمية مواهبهم.
 - ❖ افتقار المدارس الثانوية الصناعية للمديرين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات التي تتطلبها روح العصر، ويرجع ذلك إلى ضعف الاستفادة من معايير اختيار مديري المدارس بما يتفق مع احتياجات المدارس.

- ❖ قلة الميزانيات المخصصة لتجهيز المدارس الفنية بالمعامل والمعدات اللازمة بما يلبي متطلبات سوق العمل ويساير التطوير التكنولوجي.
- ❖ ضعف البعثات الخارجية لمعلمي المدرسة الثانوية الصناعية واقتصارها على عدد محدود جداً منهم.
- ❖ ضعف التأهيل أثناء الخدمة لمعلمي المدارس الثانوية الصناعية؛ حيث تتسم برامج التدريب بالطابع النظري التلقيني، وندرة الأساليب العلمية التي تركز على النواحي المتصلة بالمهارات التعليمية، والتي تؤدي إلى اكتساب مهارات فعلية.
- ❖ أن التمويل الذي يخصص للتعليم الفني لا يراعي احتياجات المدارس المتزايدة، بالرغم من أن المدارس الثانوية الصناعية تحتاج إلى توفير آلات ومعدات تتطلبها ورش التدريب العملي، مما ينعكس على ضعف الخدمات التي تقدمها المدارس الثانوية الصناعية، وضعف تلبيتها لحاجات المستفيدين

وللتغلب على المعوقات السابق ذكرها، وتوفير مزيداً من الفرص لتحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف باستخدام القدرات الديناميكية لها، هنالك العديد من المتطلبات التي يجب علي قطاع التعليم الفني توفيرها، وهي كما يلي:

ثالثاً: متطلبات تحقيق النجاح بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي باستخدام القدرات الديناميكية لها

تحتاج مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة بني سويف إلي توافر مجموعة من المتطلبات التي تمكنها من استخدام قدراتها الديناميكية لتحقيق نجاحا استراتيجيا علي المدى البعيد، ويمكن إجمال هذه المتطلبات فيما يلي:

(١) **متطلبات تنظيمية:** من أهم المتطلبات التنظيمية لتحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الفني الصناعي باستخدام قدراتها الديناميكية لتحقيق ما يلي:

- ❖ توافر هيكل تنظيمي مرن يسمح بإنشاء وحدات إدارية متخصصة داخل المدرسة كوحدات التطوير التكنولوجي ووحدات الشراكات الصناعية.
- ❖ وضع خطة زمنية مفصلة لتطبيق كل آلية من الآليات السابق ذكرها في المحور السابق يتم من خلالها تحديد المسؤوليات والمهام.
- ❖ تحديد مؤشرات واضحة لقياس نجاح الآليات السابق ذكرها.
- ❖ تضمين مهارات القرن الحادي والعشرين في البرامج الدراسية المقدمة لتأهيل الطلاب لمهن المستقبل.
- ❖ عقد اتفاقيات مع الشركات والمصانع المحلية لتوفير فرص تدريب للطلاب لتنمية مهاراتهم وفق مهارات القرن الواحد والعشرين.
- (٢) **متطلبات مالية:** من أهم المتطلبات المالية لتحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الفني الصناعي باستخدام قدراتها الديناميكية لتحقيق ما يلي:
 - ❖ توفير موارد مالية لتطوير البنية التحتية التكنولوجية التي تتلاءم ومهارات القرن الحادي والعشرين.
 - ❖ توفير التمويل اللازم لدورات تدريب المعلمين أو إرسالهم لبعثات ومهمات علمية.
 - ❖ البحث عن مصادر تمويل إضافية كعقد شراكات مع القطاع الخاص لدعم المشاريع التعليمية.
- (٣) **متطلبات بشرية:** من أهم المتطلبات البشرية لتحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الفني الصناعي باستخدام قدراتها الديناميكية لتحقيق ما يلي:
 - ❖ تنظيم دورات تدريبية منتظمة للمعلمين حول التقنيات الحديثة وأساليب التعليم التفاعلي.
 - ❖ إشراك المعلمين في برامج تبادل الخبرات مع المدارس الفنية الصناعية الرائدة.
 - ❖ تعيين خبراء متخصصين في التكنولوجيا التعليمية والتحول الرقمي.
 - ❖ الاستعانة بمستشارين من القطاع الصناعي لتطوير المناهج.
- (٤) **متطلبات تكنولوجية:** من أهم المتطلبات التكنولوجية لتحقيق النجاح الاستراتيجي بمدارس التعليم الفني الصناعي باستخدام قدراتها الديناميكية لتحقيق ما يلي:

- ❖ تحديث البنية التحتية التكنولوجية من خلال توفير أجهزة كمبيوتر وبرمجيات حديثة داخل الفصول والمعامل والورش.
- ❖ إنشاء معامل تكنولوجية مجهزة بأحدث الأدوات والمعدات التكنولوجية الحديثة
- ❖ تبني العمل من خلال المنصات التعليمية التفاعلية مثل منصة Moodle و platform و Google Classroom وغيرها.
- ❖ توفير محتوى تعليمي رقمي يتلاءم ومهارات القرن الحادي والعشرين.
- ❖ تطوير نظام إلكتروني لتتبع أداء الطلاب والخريجين في سوق العمل.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- إدريس. ثابت عبد الرحمن(٢٠٠٦). الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية. مصر. دار النشر والتوزيع.
- الأسطة. عبد القادر محمد (٢٠١٦). أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، عمان. الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- حبيب. ألبرت سيف (٢٠١٤).التعليم الفني في مصر: المشاكل و الحلول. مجلة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية. ٥١ (١). ٤٠-٤٧.
- أمين. محمود محمد(٢٠٢١). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. دار الأكاديميين للنشر والتوزيع.
- البوابة الالكترونية لمحافظة بني سويف. المناطق الصناعية. متاح علي الرابط التالي:
http://www.benisuef.gov.eg/New_Portal/Inv/Home.aspx
- التميمي.إياد فاضل & والخشالي شاكرا (٢٠١٥). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال. ١١ (٣). ٦٤١ - ٦٦٧.

جاكسون. جون هـ؛ سيريل. مورقان & جوزيف. باوليو (٢٠٠٨). نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة. ترجمة: خالد حسن رزوق. الرياض. معهد الإدارة العامة.

جمعه. محمد حسن أحمد (٢٠٢٠). متطلبات تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر علي ضوء بعض التوجهات الاستثمارية المعاصرة "رؤية مقترحة". المجلة التربوية- جامعة سوهاج. ٧٧. ١٩٦٠-٢٠١٤.

جمهورية مصر العربية. رئاسة الجمهورية (٢٠٢٤). افتتاحات رئاسية ومشروعات قومية. افتتاح مجمع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة بياض العرب بمحافظة

بني سويف. متاح علي الرابط التالي: <https://www.presidency.eg/ar/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8>

جمهورية مصر العربية. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٢). الأجندة الوطنية للتنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ المحدثه. القاهرة.

جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠. القاهرة.

الزعبي. محمد (٢٠١٩). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والتطبيقات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

حامد. سهير عادل & حنان. صفاء كامل (٢٠١٩). تأثير القدرات الديناميكية في الميز التنافسية - بحث تحليلي في الشركة العامة للإسمنت العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- جامعة بغداد العراق. ٢٥ (١١١). ٣٨-١٥٩.

جمعة. حسن أحمد (٢٠٢٠). متطلبات تطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي بمصر علي ضوء بعض التوجهات الاستثمارية المعاصرة "رؤية مقترحة". المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. ٧٧ (٧٧). ١٩٥٩-٢٠١٤.

حسين. حسين وليد (٢٠٢٠). الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال (دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار). مجلة المنصورة. ٣٤. ١-٢٣.

الحميري. بشار عباس & خليل. محمد جاسم (٢٠١٨). علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية. ١٠ (٣).

خليل. فيفي أحمد توفيق (٢٠٢١). رؤية مستقبلية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر في ضوء الاتجاهات الحديثة. مجلة كلية التربية. جامعة سوهاج. ٨ (٩١). ٣٣٥٣ - ٣٤٠٠.

داودي. الطيب & محبوب. مراد (٢٠٠٧). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الانسانية. جامعة محمد خضير بسكرة. الجزائر. ١٢ (١٢). ٣٧ - ٥٨.

الدهشان. جمال علي (٢٠١٩). برامج إعداد المعلم لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية. ٣٢-١.

السيد. محمد (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: الأسس والممارسات. دار الفكر العربي. القاهرة.

شحاته. عبد الرحمن عبد اللطيف (٢٠٢٣). تحديات تطبيق نظام الجدران بالتعليم الثانوي الفني الصناعي بمحافظة الشرقية وسبل مواجهتها. مجلة كلية التربية - جامعة دمياط. ٣٨ (٥-١٦). ٤٥٥ - ٤٩٧.

الشمري. أرشد الأمير (٢٠١٨). الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية "دراسة استطلاعية لعينة من القطاع المصرفي الخاص العراقي. مجلة الكلية الإسلامية، الجامعة الإسلامية. العراق. ٤٩. ١٣٩ - ١٨٩.

الشوابكة.زياد علي & النسور. بلال هاشم(٢٠١٩). التناغم بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية نمو المنظمة ودورة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والادارية. الأردن. جامعة العلوم الاسلامية العالمية. عمادة البحث العلمي. ٥ (عدد خاص). ٣٨١-٣٩٢.

عبد الرحمن. أحمد(٢٠١٨). القيادة الفعالة في المؤسسات الأكاديمية. دار النهضة. بيروت.

عبد السلام. محمد(٢٠٢٠). *مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية*. مكتبة نور. عبد العال. أحمد عبد المنعم(٢٠١٧). علاقة التعليم الفني الصناعي بسوق العمل. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا. ٦٦. (٢). ١٩-٨٧.

عبد القادر. محمد أحمد(٢٠٢٥). التحديات التي تواجه تطوير المدارس الثانوية الفنية الصناعية في ضوء الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠). *المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة الوادي الجديد*. ١٧(٥٢). ٨٨-١٢٢.

عزمي. إيمان أحمد (٢٠١٩). *التعليم الرقمي ومهارات سوق العمل: المفاهيم الأساسية والتجارب العملية في عصر الثورة الرقمية*. *المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية*، ٣(٧)، ٦٧-١٠٢.

عصاد. مصطفى عبد العباس(٢٠١٨). تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي- بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*. ٢٤ (١٠٣). ١٦٤-١٩٣.

علوان. بشري محمد؛ والسلطاني. سعدية حاييف & خليل. أمير علي(٢٠١٨). النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة بحث استطلاعي تحليلي مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات بابل وكلية المستقل الجامعة. *مجلة جامعة كربلاء العملية*. العرق. ١٦ (٣). ٢٥-٢٧٨.

علي. جمال فرحات (٢٠١٩). الشراكة بين مدارس التعليم الفني والمؤسسات الإنتاجية (تحديات وخيارات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفس. ١١ (٢). ٣٣١-٣٦٩.

القطامين. أحمد (٢٠٠٩). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. ط٢، عمان. دار مجدلاوي.

الكبيسي. صلاح الدين عواد & حسن. رنا فلاح (٢٠١٨). علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي (بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية في مدينة بغداد). مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية. ٢٤ (١٠٣). ١٨-٣٥.

مجاهد. محمد (٢٠٢٢). جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم الفني. استراتيجية التعليم الفني الجديد في مصر.

مجيد. حميد مجيد & أحمد. آلاء شهاب (٢٠٢٣). القدرات الديناميكية مدخلا لتفعيل عناصر التوجه الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

محمد. روان جمال (٢٠٢٣). أثر القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي. رسالة ماجستير. كلية الأعمال - جامعة آل البيت. الأردن.

محمد. سناء عريبي (٢٠١٨). التعشيق المعرفي للموارد البشرية ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا المدمجة مع وزراء التعليم العالي. مجلة الإدارة والاقتصاد. ١١٤. ١٨٩-٢٠٧.

محمد. عبد القادر محمد & محمد. عبد الرحمن عمر (٢٠١٨). متطلبات التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في مطبعة هاوار الأهلية - دهوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. العراق. ١٤ (٤٤-٢). ٢٣-١.

المحمدي. سعد علي (٢٠٢٠). الإدارة الاستراتيجية والادارات المعاصرة، الأردن، دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، المجلد الثاني.

مراد. أسماء مراد صالح (٢٠٢١). مهارات سوق العمل اللازمة لطلاب المدارس الثانوية
الفنية الصناعية بمصر على ضوء الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات
تنميتها. ١. (٨٥). ٢٧٣-٣٣٤.

مراس. عبدالرازق شاكر (٢٠١٧). تصور مقترح لتحسين الكفاءة الداخلية لنظام التعليم
الثانوي الفني الصناعي النوعي في جمهورية مصر العربية. العلوم التربوية.
٢٥ (٢-١). ١٩٨-٢٧٥.

مشرف. شيرين عيد & الجرايدة. دلال محمد (٢٠١٤). الاستراتيجية مقترحة للتعليم الفني
الصناعي في مصر لتلبية احتياجات سوق العمل. مجلة دراسات عربية في
التربية وعلم النفس. ٥١. ٢٤٨-٢٨٦.

المصري. مروان وليد (٢٠١٥). تطوير اداء مدير اداء الثانوية بمحافظات غزه في ضوء
نظرية قيادة النظام المعقدة اطروحة دكتوراه غير منشوره معهد البحوث
والدراسات العربية- جامعة الدول العربية القاهرة.

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (٢٠١٦). تقرير التنمية الصناعية لعام 2016 .
دور التكنولوجيا والابتكار في التنمية الصناعية الشاملة والمستدامة . النمسا.
النجار. سمير (٢٠١٧). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس: نظريات وتطبيقات.
المركز القومي للبحوث التربوية. القاهرة.

هاشم. رضا محمد حسن (٢٠١٧). استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة
الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة. مجلة مستقبل التربية العربي.
المركز العربي للتعليم والتنمية. مصر. ٢٤ (١٠٦). ٤٠٣-٤٧٤.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

Ambrosini, V.; Bowman, C. & Collier, N.(2009).Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base.British journal of management, 20. 9-24.

- Abdel-Halim, A. N. (2024). Impact of Dynamic Capabilities on Economic Growth: As one of Sustainable Development Goals (A field Study on Oil and gas Companies). *Scientific Journal of Environmental Studies*. 15 (1). 23-62.
- Abdel-Halim, A. N.(2024).Impact of Dynamic Capabilities on Economic Growth: As one of Sustainable Development Goals (A field Study on Oil and gas Companies).*Journal of Scientific Journal of Environmental Studies*. 5(1).23-62.
- Akram, K., & Hilman, H. (2018). Effect of knowledge management activities and dynamic capabilities on employee performance in the banking sector: empirical evidence from Pakistan. *Studies in Business and Economics*. 13 (2), 41-60.
- Ambrosini, V.; Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British journal of management*. 20. 9-24.
- Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An investigation on strategic management success factors in an educational complex. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 447-454
- Augier, M. & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*. 20(2) 410-421.
- Avison, D.; Jones, J.; Powell, P. & Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 223-246.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*. 36(1). 256-280.
- Bejinaru, R. (2017). Dynamic capabilities of universities in the knowledge economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 5(4). 577-595.
- Bejinaru, R., & Prelipcean, G. (2017). Successful strategies to be learnt from world-class universities. In *Proceedings of*

- the international conference on business excellence. 11(1). 350-358.
- Beske, P. (2012). Dynamic capabilities and sustainable supply chain management. *International journal of physical distribution & logistics management*, 42(4). 372-387.
- Borrowski, T. (2019). The battelle for kids p21 framework for 21st century learning. University of Illinois at Chicago.
- Cordes-Berszinn, P. (2013). *Dynamic capabilities: How organisational structures affect knowledge processes*. Springer.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Della Corte, V.; Zamparelli, G., & Micera, R. (2013). Innovation in tradition-based firms: dynamic knowledge for international competitiveness. *European Journal of Innovation Management*. 16(4). 405-439.
- Easterby-Smith, M. and Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. *British journal of management*. 19 (3). 235-249.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- English Oxford Living Dictionaries, definition of Dynamic. Available: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/dynamic> .
- Gatzert, N., & Schmit, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *The Journal of Risk Finance*, 17(1), 26-45.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.
- Hartini, S.; Mardhiyah, D.; Rajiani, I. & Pristyadi, B. (2019). Dynamic capability of private universities: The role of middle managers. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 8 (4). 1576-1582.

- Heaton, S.; Siegel, D. S. & Teece, D. J. (2019). Universities and innovation ecosystems: a dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change*, 28(4). 921-939.
- Helfat, C. E.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M.; Singh, H.; Teece, D. & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2020). *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. 13th ed. Cengage Learning.
- Hill, C. W.; Schilling, M. A. & Jones, G. R. (2015). *Strategic management: theory*. Cengage Learning.
- Johnson. G.; Scholes. K. & Whittington. R. (2005). *Exploring corporate strategy: text & cases*. seventh edition. Pearson Education Limited. England
- Johnson. G.; Scholes. K. & Whittington. R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Eighth edition. Pearson Education Limited. England.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. 2nd ed. Harvard Business Review Press.
- Kareem, M. A. & Alameer, A. A. (2019). The impact of dynamic capabilities on organizational effectiveness. *Management & Marketing*. 14 (4). 402-418.
- Kaur, V. & Mehta, V. (2017). Dynamic capabilities for competitive advantage: A comparative study of IT multinationals in India. *Paradigm*. 21(1). 31-51.
- Kumar. S (2024). Defining the usefulness of dynamic capabilities in business. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 27 (2).1-11.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2020). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.

- Nielsen, A. P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of knowledge management*, 10(4), 59-71.
- Pavlou. P. A. and El Sawy. O.A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *A Journal of the Decision Science Institute*, 42 (1).239- 273.
- Robinson, P., & Lewis, M. (2022). Lifelong Learning in Vocational Education: A Strategic Approach. *Journal of Continuing Education*, 40(3), 123-137.
- Salman f. and Salah A. (2021). Strategic success according to the strategic alignment A case study of the municipalities of the capital of Baghdad. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 27 (2). 6509-6532.
- Singh, B. & Rao, M. K.(2017). To gear up firm performance in banking industry: The role of dynamic capability. *Global Business Review*, 18(4), 1019-1040.
- Tanner, S. (2005) An investigation into how business excellence can contribute to sustained organizational performance in both private and public sector organizations. DBA thesis, Henley Business School, University of Reading.
- Teece, D. & Pisano, G.(1994).The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*. 3(3). 537-556.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*. 49(8).1395-1401.
- Teece, D. J.(2013). Dynamic Capabilities. In Eric H. Kessler (Ed.). *Encyclopedia of Management Theory*. Thousand Oaks: SAGE Publication.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*.18 (7). 509-533.
- Teece, D.; Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty and strategy in the innovation economy. *California Management Review*. 58(4). 13-35.
- Teece. D. J.(2014). A Dynamic Capabilities-based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*.45. 16-17.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*. 9 (1). 31-51.
- Whittington, R.; Regner, P.; Angwin, D.; Johnson, G. & Scholes, K. (2019). *Exploring Strategy*. 12 th edition. Pearson.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*. 24 (10). 991-995
- Zahra, S. A.; Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4). 917-955.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3). 339–351.