

Strategic Planning in Public Secondary Schools in the Southern Governorates of Palestine and its Relationship to Competitive Advantage

Mr. Bahaa Darwish Alghirbawi¹, Ms. Zenat Hamed Kuhail*¹, Prof. Sleman Hussein Al-Mozeyn²

¹ Al-Aqsa University in Gaza | Palestine

² Faculty of Education | Islamic University of Gaza | Palestine

Received:

31/07/2025

Revised:

12/08/2025

Accepted:

03/09/2025

Published:

30/10/2025

* Corresponding author:

nad9450@gmail.com

Citation: Alghirbawi, B.

D., Kuhail, Z. H., & Al-

Mozeyn, S. H. (2025).

Strategic Planning in

Public Secondary Schools

in the Southern

Governorates of Palestine

and its Relationship to

Competitive Advantage.

Journal of Educational and

Psychological Sciences,

9(11S), 1 – 27.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.K020825>

2025 © AISRP • Arab

Institute for Sciences &

Research Publishing

(AISRP), United States, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The study aimed to identify the reality of practicing both strategic planning and competitive advantage in public secondary schools in the governorates of the Gaza Strip and the nature of the relationship between them from the teachers' point of view. The researchers followed the descriptive analytical approach and used an electronic questionnaire as a research tool, on a stratified random sample of (357) teachers. The results showed that the research sample's estimate of the degree of practicing strategic planning came with an overall average of (4.11), and the level of competitive advantage came with an overall average of (4.03), both with a (large) practice estimate. It was found that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the average scores of the study sample members' estimates of each of (the degree of practicing strategic planning, the level of competitive advantage) attributed to the variables (gender, educational level, years of service). It also showed a positive, direct correlation between the degree of practicing strategic planning and the level of competitive advantage, amounting to (0.91). Based on the results, the researchers recommended involving the local community and parents in the planning process to ensure that these plans respond to the needs of students and society, strengthening partnerships with international organizations to ensure the provision of funding for programs and activities in line with strategic plans, and investing in technology and its tools in planning processes. Strategic in light of limited resources and infrastructure challenges in the Gaza Strip.

Keywords: strategic vision, strategic objectives, strategic analysis, quality, customer responsiveness.

التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين

أ. بهاء درويش الغرباوي¹، أ. زينات حامد كحيل*¹، أ.د/ سليمان حسين المزين²

¹ جامعة الأقصى بغزة | فلسطين

² كلية التربية | الجامعة الإسلامية بغزة | فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة كل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة وطبيعة العلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين، اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدموا الاستبانة كأداة للبحث، تم توزيعها بشكل الكتروني على عينة عشوائية طبقية بلغت (357) معلماً، وأظهرت النتائج أن تقدير عينة البحث لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت بمتوسط كلي (4.11)، وجاء مستوى الميزة التنافسية بمتوسط كلي (4.03) وكلاهما بتقدير ممارسة (كبيرة)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مستوى الميزة التنافسية) تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى العلمي، سنوات الخدمة)، كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى الميزة التنافسية بلغت (0.91)، وبناء على النتائج أوصى الباحثون بإشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في عملية التخطيط لضمان استجابة هذه الخطط لاحتياجات الطلبة والمجتمع، وتعزيز الشراكة مع المنظمات الدولية لضمان توفير تمويل للبرامج والأنشطة بما يتوافق مع الخطط الاستراتيجية، واستثمار التكنولوجيا وأدواتها في عمليات التخطيط الاستراتيجي في ظل محدودية الموارد وتحديات البنية التحتية في قطاع غزة.

الكلمات المفتاحية: الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الجودة، الاستجابة للعميل.

1- المقدمة.

يصنع التطور المتسارع في العالم تحديات كبيرة لبيئة العمل في المؤسسات ولا سيما التربوية منها؛ لذلك تلجأ المؤسسات إلى التخطيط الاستراتيجي كأداة للتغلب على هذه التحديات واستثمارها بما يخدم مصلحة العمل، وتستخدم المؤسسات التخطيط الاستراتيجي كأداة لاتخاذ القرارات، واستثمار الموارد، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التي تدعم التميز والابتكار.

وبعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق رؤاها وأهدافها بعيدة المدى. فهو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفرص والتحديات، ووضع خطط واضحة لتحقيق النجاح والاستدامة. (Molette et al., 2025).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تهدف لتحقيق أهداف المؤسسات مع التركيز على احتياجات العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتعتمد عليه المؤسسات لتحسين أدائها، فأصبح التخطيط الاستراتيجي لا غنى عنه للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، ووضع خطط استباقية، وتطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والتركيز على استشراف المستقبل وتوجيه المؤسسات نحو تحقيق التميز والاستدامة. (معيتيق، 2025، 344)

وتشير نصر الله (2025، 110) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد منهجاً ديناميكياً يعبر عن قدرة المؤسسة على استشراف المستقبل، وتحديد توجهاتها بناء على رؤية شاملة تتلاءم مع أهدافها ورسالتها، ويعتمد هذا النهج على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات واستثمار الموارد بكفاءة وفعالية، مما يساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة والظروف الطارئة.

ويركز التخطيط الإستراتيجي على اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على البيانات، مما يساعد في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة تنافسيتها في السوق كما يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات المستمرة. ويعزز من قدراتها على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة. (Ostanel, 2025).

وتسعى المؤسسات التعليمية الفلسطينية بإرادة قوية لبناء خطط استراتيجية تساهم في تحسين جودة التعليم في محافظات غزة، وتطوير قدرات العاملين، وتحسين بيئة التعلم، وتعزيز صمود القطاع التعليمي في وجه التحديات والعقبات التي لا تنتهي، وعلى الرغم من ذلك اصطدم التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة بحرب الإبادة الجماعية التي ارتكها الاحتلال الصهيوني والتي تهدف لتعطيل العملية التعليمية، وإضعاف قدرة المؤسسات التعليمية على العطاء، إلا أن الشعب الفلسطيني لا يستسلم للظروف والعقبات، فلجأ لخطط استراتيجية بديلة لاستمرار التعليم مثل المبادرات التعليمية والصفوف الافتراضية من خلال منصات التعلم عن بعد، ويحاول المسؤولون أن تكون خططهم الاستراتيجية مرنة تتكيف مع الظروف الحالية وتركز على استمرارية التعليم.

وتهدف مؤسسات التعليم بشكل عام والمدارس بشكل خاص من عمليات التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق التميز؛ لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار؛ فتحقيق الميزة التنافسية عملية تتسابق عليها جميع المؤسسات بشكل عام، وتحظى بالاهتمام كونها من المحددات الأساسية لنجاح أي مؤسسة، وتفرض المتغيرات والتطورات الكثيرة التي تواجه المؤسسات التعليمية مجموعة من التحديات التي تتعلق بالميزة التنافسية؛ مما يستدعي ضرورة تحديث إدارة المدرسة لأنظمتها والتخطيط الاستراتيجي الجيد، وتبني أنظمة وأساليب جديدة (ذاكر، 2025)

وترى الشرقاوي (2022) أن تحقيق الميزة التنافسية يعد أولوية كبرى لدى المؤسسات تتحقق من خلال تقديم خدمات متميزة تعزز من سمعة المؤسسة، وقد ذكر (Hifza, et al., 2020) أن الميزة التنافسية تؤكد على التميز أو التفوق، من حيث المصادر والقدرات التي تمتلكها المؤسسة التعليمية. وقد بينت نتائج بعض الدراسات السابقة وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، مثل دراسة المساعفة (2022)، ودراسة مرزا زادة وآخرون (Mirzazadeh et al, 2021).

وتبرز علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية كأحد الأوجه الحيوية لتعزيز كفاءة المؤسسات التعليمية، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء التعليمي، وإيجاد السبل لتحسين جودة العمل والقدرة التنافسية للمدارس. (الحارثي، 2019).

ويتمثل الهدف من هذه الدراسة في التعرف على واقع ممارسة كل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة وطبيعة العلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين. حيث يتسم العصر الذي نعيش فيه بالتغير المستمر والتقلبات والتحديات والتنافس الشديد، مما يتطلب من المؤسسات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص أن تتبنى التخطيط الاستراتيجي الفعال لضمان بقائها واستدامتها، فوضع الخطط الاستراتيجية المرنة والتي تتكيف مع الظروف يعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح والتميز.

وفي ظل هذه التحولات تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة وفرصاً واعدة تستدعي تبني نهج استراتيجي متكامل يعزز من جودة التعليم ويواكب التطورات، ويعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الرئيسية التي تمكن المؤسسات التعليمية من التكيف مع المتغيرات

العالمية من خلال تصميم نماذج تعليمية مبتكرة تعتمد على التكنولوجيا كوسيلة لتعزيز العملية التعليمية وتطوير البنية الداخلية للمؤسسات. (Almaiah, et. al., 2020).

2-1- مشكلة الدراسة:

يواجه قطاع التعليم في محافظات غزة تحديات كثيرة، تتعلق بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي، والحصار المفروض منذ سنوات، بالإضافة للظروف الإنسانية الصعبة التي يمر بها اليوم في ظل حرب الإبادة الجماعية، والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات التعليمية وتحد من قدرتها على التكيف والتطور.

وقد أظهرت تقارير وزارة التربية والتعليم حجم الدمار الذي لحق بالبيئة المدرسية نتيجة حرب الإبادة الجماعية، حيث تم قصف حوالي (278) مدرسة حكومية تابعة لوزارة التربية والتعليم، و(93) مدرسة تابعة لوكالة الغوث الدولية، وبلغ عدد المعلمين الشهداء (734) والجرحى (3091)، وشملت حرب الإبادة الجماعية استهداف الاحتلال لطلبة المدارس أيضًا، فقد بلغ عدد الطلبة الشهداء (16879) وأكثر من (24918) جريحًا. (وزارة التربية والتعليم، 2025).

وفي السياق الفلسطيني أيضًا يؤكد خلف الله وأبو قوطة (2023) أن الأزمات السياسية والاقتصادية تضيق تحديات فريدة تلقي بنقلها على المؤسسات التعليمية، مما يجعل من الضروري تبني استراتيجيات مرنة وفعالة لتطوير الموارد البشرية. يشمل ذلك تعزيز كفاءة الكوادر الأكاديمية والإدارية، وإيجاد حلول مبتكرة للتغلب على القيود المالية والبنية التحتية، بما يضمن الاستمرارية وتحقيق الأهداف المؤسسية. وفي ظل هذه الظروف الصعبة التي يمر بها قطاع غزة، تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لتعزيز مرونة المدارس وتحقيق ميزتها التنافسية في بيئة تتسم بالظروف المتقلبة والصعبة، ومن خلال استطلاع آراء بعض الخبراء التربويين الذين أشاروا بضرورة إجراء هذه الدراسة، اتجه الباحثون للتعرف على واقع ممارسة كل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة وطبيعة العلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين.

3-1- أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة؟
- 2- ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مستوى الميزة التنافسية) في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة تعزي لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
- 4- ما مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة؟

4-1- فرضيات الدراسة:

- استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، فإن الدراسة قامت على الفرضيات التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لكل من (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مستوى الميزة التنافسية) في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة تعزي لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة.

5-1- أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس لهذه الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة.
2. تحديد مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة.

3. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسط تقديرات أفراد العينة لكل من (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مستوى الميزة التنافسية) في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة.
4. كشف طبيعة العلاقة الارتباطية لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وبين مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة، من وجهة نظر أفراد العينة.

1-6-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من ندرة الدراسات في الموضوع في مدارس قطاع غزة، خصوصاً تلك التي تستهدف استشراف ما بعد الحرب، والذي يبين قدرة المؤسسات التعليمية على التخطيط الاستراتيجي وتعزيز صمودها وتكيفها مع الظروف الطارئة، وبذلك يأمل الباحثون أن تفيد نتائج الدراسة كالاتي:

• الأهمية النظرية:

- زيادة المعرفة في مجال التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية خاصة في الظروف الاستثنائية والصراعات الشديدة.
- تحديث وتطوير النظريات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي في سياق الأزمات والحروب، وتقديم رؤى شاملة يمكن الاستفادة منها في المناطق التي تتعرض لصراعات وكوارث.
- تحديد العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية للمدارس في أوقات الأزمات والحروب.

• الأهمية العملية التطبيقية:

- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:
- القائمين على وزارة التربية والتعليم ومديري المدارس في وضع خطط لتعزيز الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية خاصة في أوقات الطوارئ والحروب.
- الباحثين من خلال إجراء دراسات مشابهة تتناول عينات ومراحل مختلفة في فلسطين.

1-7-حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية

- الحد الموضوعي: درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمجالاته (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيارات والبدائل الاستراتيجية) وعلاقته بالميزة التنافسية بمجالاتها (الجودة، الإبداع، الكفاءة، الاستجابة للعمل).
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة عينة ممثلة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة في العام الدراسي (2025).

1-8-مصطلحات الدراسة:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يعرف المعاضيد والمآوري (2025: 259) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية منظمة لتحديد اتجاه المنظمة المستقبلية وتبني الاستراتيجيات والمشروعات الملائمة في ضوء معرفة دقيقة بالفرص والتهديدات المحتملة، والعمل على دعم مجالات القوة، ومعالجة نقاط الضعف، وتحديد أفضل البدائل، وتخصيص أمثل للموارد والإمكانات المتاحة، من أجل تحقق رؤية المنظمة ورسالتها".
- ويعرف الباحثون التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: "مستوى تبني المدرسة لممارسات التخطيط الاستراتيجي وفقاً للرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، والخيارات والبدائل الاستراتيجية بهدف توجيه كافة الجهود والموارد المتاحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدرسة".
- **الميزة التنافسية:** يعرف عبد القادر، وقادة (2025: 343) الميزة التنافسية بأنها: "قدرة المؤسسة على خلق قيمة لزملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرارية".
- ويعرف الباحثون الميزة التنافسية في المدارس إجرائياً بأنها: "درجة تحقيق المدارس الثانوية الحكومية لمستوى الأداء المتميز وفقاً لمجالات الجودة، الإبداع، الكفاءة، والاستجابة للطلاب وأولياء الأمور من خلال تبني التخطيط الاستراتيجي، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة".

- المدارس الحكومية: "وهي المدارس التي تخضع لإدارة وإشراف الجهات الحكومية ويكون فيها التعليم مجاًناً ويتم تمويلها كلياً من وزارة التربية والتعليم". (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2019م، ص 3).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

1-1-2 الإطار النظري

1-1-2-1 التخطيط الاستراتيجي

1-1-2-1-1 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

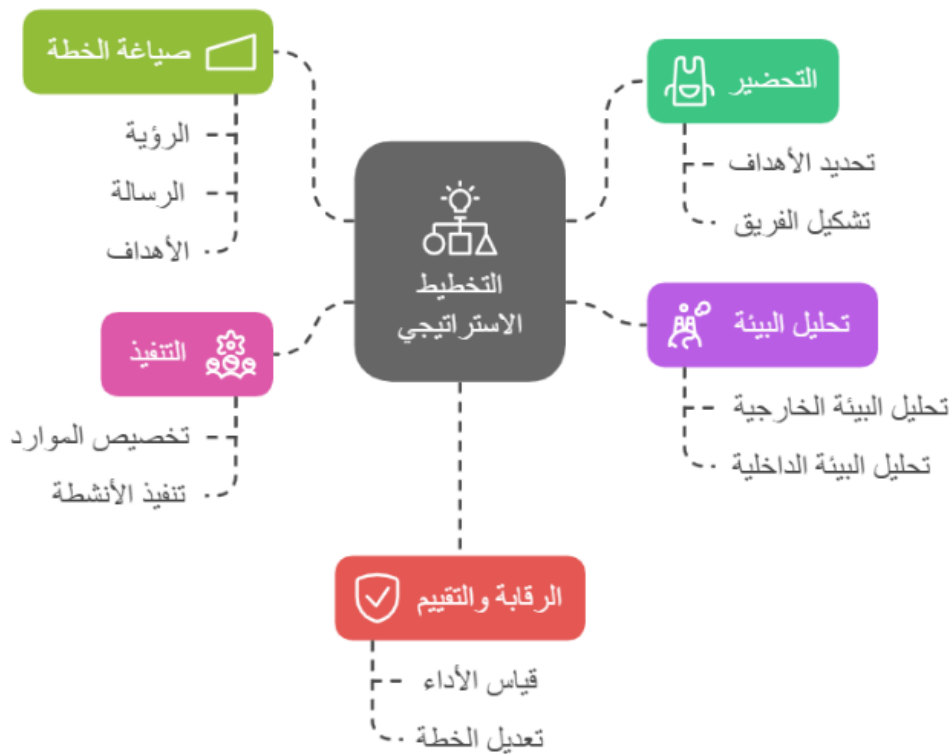
- يمثل التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والتنافسية العالية، فهو أداة أساسية لضمان استدامة النجاح والنمو في المؤسسات.
- وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يحاول التوفيق بين نقاط قوة المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة المتغيرة. وبالمثل، فإن مطابقة نقاط الضعف في المؤسسة مع التهديدات الخارجية يمكن أن يساعد المؤسسات على توقع التحديات المستقبلية ووضع استراتيجيات للحماية من هذه التحديات، وحددت أحمد (2024: 7) أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في النقاط التالية:
- تحقيق التميز الأكاديمي والإداري: يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة المؤسسة التعليمية من خلال تحديد الأولويات وتنظيم العمليات.
- التكيف مع التغيرات التكنولوجية: يعزز قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع الابتكارات التكنولوجية واستخدامها لتحسين التعليم.
- إدارة الموارد بفعالية: يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد البشرية والمادية بشكل أكثر كفاءة.
- تحقيق التنمية المستدامة: يضمن التخطيط الاستراتيجي استدامة المؤسسات التعليمية من خلال تطبيق استراتيجيات طويلة الأمد.
- كما أكدت السمارة (2024: 164-165) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من كونه يلعب دوراً حيوياً في تحسين جودة التعليم، حيث يساهم في رفع فعالية العمليات التعليمية، وتعزيز أداء العاملين، ومخرجات الطلاب. كما أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بغيرها، مع إمكانية التكيف مع التحديات مثل نقص الموارد، ومقاومة التغيير، وغياب البنية التحتية الملائمة.
- يرى الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي في المدارس يمثل أداة جوهرية لتحديد الأهداف طويلة المدى وتوجيه جميع الأنشطة نحو تحقيقها، وذلك من خلال توفير إطار منهجي لتحليل البيئة الداخلية والخارجية. وفي سياق قطاع غزة، الذي عايش تحديات متراكمة قبل الحرب الأخيرة، تتضاعف أهمية هذا التخطيط باعتباره وسيلة للتعرف على الفرص النادرة والتحديات المعقدة، ومن ثم توجيه الموارد المتاحة بكفاءة عالية. كما أن التجارب التي رسختها غزة في مجالات الصمود والإبداع تحت الضغط، يمكن تسخيرها في الميدان التربوي لتطوير قدرات المدارس على التكيف السريع والاستجابة الفعالة، بما يعزز من تنافسيتها الأكاديمية والمجتمعية. كما يتيح المناخ العالمي المتعاطف مع غزة خلال الحرب الأخيرة فرصة استراتيجية لإعادة إعمار مدارسها بما يليق بتاريخها وتضحياتها، وجعلها مدارس مبتكرة تساهم في إعداد أجيال قادرة على المنافسة والإسهام في رسم مستقبل أفضل.
- 2-1-2-1-2 خصائص التخطيط الاستراتيجي:
- يتصف التخطيط الاستراتيجي الجيد بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى. وقد أظهرت الفاسمية (2024: 323) أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بعدة خصائص أهمها:
- التماشي مع أهداف التنمية المستدامة: يوجه المؤسسات التعليمية نحو مساهمة فعالة في التنمية المجتمعية عبر أهداف واضحة تستند إلى الاستدامة.
- الشمولية: يشمل مختلف مستويات التخطيط (التحليلي، الاستراتيجي، التنفيذي) ويتكامل مع بنية التعليم ومجتمعه.
- القيادة الداعمة: يساهم في تشكيل قيادات تعليمية قوية، قادرة على رفع مستوى جودة الأداء على كافة المستويات.
- التركيز على الموارد الفاعلة: يساعد على تحديد وتوظيف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية في ضوء الاحتياجات المستقبلية.
- الاستمرارية والتقييم: يتضمن مراجعة وتحسين مستمر للخطة، مع آليات تقييم فعالة لضبط الأداء ومعالجة الانحرافات.
- كما ولخصت أبو مصطفى (2019: 34) خصائص التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:
- يتسم بالتكاملية من حيث رسمه لخطوات متفق عليها.
- يتميز بأنه عملية منظمة ومستمرة.
- التخطيط الاستراتيجي يتيح للمؤسسة توجيه المستقبل وإدارته.

- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والعمل بعقلانية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على اختيار أفضل الوسائل بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة.
- ويشير الباحثون إلى أن خصائص التخطيط الاستراتيجي تتجسد في مجموعة من المرتكزات الجوهرية تشمل التكاملية، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، والديناميكية، والاستمرارية، والشمولية، وتحقيق الإجماع، والارتكاز على المعلومات الدقيقة. وفي ضوء التجربة الفريدة لمدارس قطاع غزة قبل الحرب الأخيرة، يمكن لهذه الخصائص أن تتحول من مجرد مفاهيم نظرية إلى أدوات عملية تسهم في بناء أنظمة تعليمية قادرة على التكيف مع المتغيرات، واستثمار الموارد المحدودة بأقصى قدر من الكفاءة ترسيخ مكانة التعليم كأحد ركائز التنمية والنهضة.

2-1-1-3 مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية أساسية لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة في بيئة ديناميكية ومتغيرة. فهو يوفر خارطة طريق واضحة لتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المراحل التي تساعد في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة، وقد حدد الزهراني (2020: 167) أن التخطيط الاستراتيجي يمر بخمسة مراحل، حيث أنه فصل مرحلة صياغة الاستراتيجية عن مرحلة الإعداد ووضحها كالتالي:

- مرحلة الإعداد للخطة الاستراتيجية (تتضمن وصف العمل والغرض من التخطيط والأهداف المرغوب تحقيقها وأعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي)
 - مرحلة التحليل والمسح البيئي (البيئة الداخلية والخارجية)
 - صياغة الخطة الاستراتيجية (الرؤية والرسالة والأهداف)
 - تنفيذ الاستراتيجية (تحديد الوسائل والآليات المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية)
 - الرقابة والتقييم (رقابة تحديد الوضع العام، رقابة للتأكد من الأداء حسب المخطط له، رقابة لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية).
- ويرى الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي يمر بخمس مراحل كما هو موضح في شكل (1).



شكل (1): مراحل التخطيط الاستراتيجي

المرحلة الأولى: التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية:

ترى رزق (2020: 18) أن مرحلة التحضير والإعداد تتمثل في عدة نقاط أهمها:

- تحديد الصعوبات والمشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة.
- وضع الإطار الزمني لإنجاز الخطة.
- تأمين الموارد المادية والبشرية لإنجاز الخطة.

- تحديد فرق العمل ودور كل منهم.

ويرى الباحثون أن مرحلة التحضير لإعداد الخطة الاستراتيجية مرحلة هامة تركز على تحديد الغرض من التخطيط، ووصف العمل، وتحديد فريق العمل وتوزيع الأدوار عليهم.

المرحلة الثانية: تحليل البيئة الخارجية والداخلية:

تضم هذه المرحلة تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات من أجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على جوانب القوة والضعف لتعزيز جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف، ويمكن عمل ذلك باستخدام مجموعة من أدوات التحليل الاستراتيجي أهمها أسلوب التحليل الرباعي SWOT.

ويرى قنديل (2021: 25) أنه في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات من المستفيدين على الصعيدين الداخلي والخارجي؛ حول تصوراتهم وتوقعاتهم عن المدرسة. وتجميع البيانات التجريبية، وإبلاغ القرارات التي تتخذ في المرحلة المقبلة. وتسفر هذه المرحلة عن تأسيس قاعدة بيانات عن المعلومات الواقعية التي تدعم المخططين في صنع القرارات حول أولويات مستقبل المدرسة. ويلاحظ أنه في بعض الأحيان يمكن تقديم مرحلة تقييم الوضع الراهن (جمع البيانات والمعلومات عن الوضع التنظيمي الراهن قبل إجراء مناقشة بشأن الرسالة والرؤية والقيم التنظيمية).

ويرى الباحثون أنه يجب على المؤسسة التي تسعى للتخطيط الاستراتيجي أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وأن تأخذ بعين الاعتبار المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية والداخلية.

المرحلة الثالثة: صياغة الخطة الاستراتيجية:

تعتبر مرحلة صياغة الخطة الاستراتيجية من المراحل الأساسية في إعداد الخطة الاستراتيجية لأي منظمة أو مؤسسة، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الاتجاه العام الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، بالإضافة إلى القيم والمبادئ التي توجه عملها. وتضم هذه المرحلة كل من الرؤية والرسالة والأهداف، وكيفية صياغتها بشكل فعال.

الرؤية: تعد الرؤية المؤسسية عنصراً أساسياً في التخطيط الاستراتيجي، حيث توجه المؤسسة نحو مستقبل مؤسسي مشترك، وترجم الطموحات والتطلعات إلى صيغة واضحة وملهمة. فالرؤية ليست مجرد شعار أو غاية بعيدة، بل هي أدوات توجيهية تسهم في صياغة الفهم المشترك بين أفراد المؤسسة بشأن من يستهدفون أن يكونوا، وكيف يحققون التأثير الإيجابي في محيطهم. فهي تدعم اتخاذ القرارات اليومية، وترسخ مساراً تطويرياً مستداماً، وتتطلب صياغتها الجرأة، والشمولية، والصدق وتعكس طموح المؤسسة، كما ينبغي أن تلبى حاجات المستقبل وليس الواقع فقط. (Baildon & Arabi, 2023: 125).

ويرى القاضي وأبو بكر (2021: 264) أن رؤية المؤسسة هي الأدلة الأساسية التي تحدد الأهداف المؤسسية التي تعبر عن الآمال والطموحات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، والغايات التي تأمل أن تصل إليها على المدى البعيد، ويعتبرها الكفاوين والزعي (2021: 217) بأنها الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة بالوصول إليها، وهي التي تحدد إلى أين ستتجه المؤسسة؟ أي تعتبر بمثابة خارطة الطريق لتحقيق الأهداف المحددة.

ويرى الباحثون أنه يتعين على أي مؤسسة أن تمتلك رؤية استراتيجية معلنة واضحة وشاملة تميزها عن غيرها من المؤسسات، وأن تكون هذه الرؤية واقعية، مرنة، وقابلة للتطبيق والقياس، وأن تصاغ بلغة مؤثرة تجذب العاملين وتشجدهم لتحقيقها، وتركز فيها على التميز والإبداع.

الرسالة: تعبر الرسالة عن سبب وجود المؤسسة والغرض من تأسيسها (الكفاوين والزعي، 2021: 21)، كما تمثل القاعدة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف والسياسات، وهي الإطار المميز للمؤسسة، حيث تكتسب الرسالة أهميتها من خلال تحديد نوعية احتياجات العملاء. ويجب على الإدارة أن تحدد ما يجب على المؤسسة فعله وذلك حتى تضمن تحقيق النمو والتطور (عثمان، 2017: 39).

ويرى الباحثون أن رسالة المؤسسة يجب أن تنسجم مع رؤيتها، وأن تتسم بالوضوح وسهولة الفهم، وأن تصاغ هذه الرسالة بإشراك جميع العاملين وفق الإمكانيات والموارد المتاحة.

الأهداف: تعتبر الأهداف هي العمود الفقري لعملية التخطيط الاستراتيجي، والأهداف الاستراتيجية هي النتائج التي تطمح أي مؤسسة لتحقيقها. وقد تصنف لأن تكون قصيرة أو طويلة المدى (الزهراني، 2020: 169)، كما ويجب عند تحديد الأهداف مراعاة أن تكون دقيقة وواضحة وواقعية، وأن تكون مفهومة ومقبولة لدى العاملين وتتوافق مع إمكاناتهم وقدراتهم، كما يجب أن تكون قابلة للقياس والتقييم لمعرفة هل تم تحقيقها بناءً على ما تم تحديده. (المبارك، 2017).

ويرى الباحثون أنه من المهم أن تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح والواقعية والقابلية للقياس والتطبيق، والمرونة، والقدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة. كما أنه من المهم أن يشارك جميع الأطراف في صياغة أهداف المؤسسة بحيث تكون منسجمة مع رسالتها.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تعتبر مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية مرحلة حيوية تتطلب التخطيط الدقيق، والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى متابعة مستمرة لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

ويرى صقور والصرن (2018: 14) أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتطلب قيام الإدارة بتحديد الأهداف وتخصيص الموارد، وأيضاً تحفيز على تنفيذ الأعمال حسب المطلوب. وترى الداودية (2022) أن مرحلة التنفيذ تعتبر من أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي على الإدارة أو العاملين، حيث يتم فيها الالتزام بالخطط والصبر والتعاون.

ويرى الباحثون أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية قد يواجه مجموعة من التحديات المحتملة أهمها مقاومة التغيير، ونقص الموارد، وعدم وضوح الأهداف، لذا فإنه من المهم توفير التدريب اللازم للموظفين لضمان قدرتهم على تنفيذ المهام المطلوبة، وتعزيز روح الفريق لضمان الاستمرار في العمل، كما أنه من المهم أن تكون الخطة الاستراتيجية مرنة قابلة للتعديل بناءً على الظروف المتغيرة.

المرحلة الخامسة: الرقابة والتقييم

تعتبر مرحلة الرقابة والتقييم في المؤسسات عنصر أساسي لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء العام؛ فمن خلال فهم الأنواع المختلفة للرقابة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح المستدام.

ويرى الغالي والقطان (2019) أن الغرض الأساسي من الرقابة الاستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رقابة وتقييم عمليات الإدارة الاستراتيجية، والتأكد تماماً من أن العمليات تتم بشكل فاعل وكفاء لتحقيق النجاح.

وإجمالاً فإنه يمكن لهذه المراحل أن تشكل إطاراً عملياً لإعادة بناء منظومة تعليمية قوية قادرة على النهوض رغم التحديات؛ فالتحضير يتيح حشد الطاقات البشرية والمجتمعية على نحو يعكس روح التعاون والتكافل، وتحليل البيئة يمكن من قراءة الواقع المحلي والفرص التي أوجدها التعاطف الدولي، فيما تمنح صياغة الخطة رؤية واضحة لمستقبل التعليم بما يليق بتحديات غرة. أما التنفيذ فيمثل ترجمة فعلية لهذه الرؤية عبر برامج تطويرية، وتضمن الرقابة والتقييم استدامة التحسينات ومواكبتها للمتغيرات، بما يعزز مكانة التعليم كأحد أسس القوة التي يمتلكها شعب غرة الصامد.

4-1-1-2- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المعوقات التي تحد من فاعليته، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو بيئية. وتبرز أهمية دراسة هذه المعوقات في فهم أسباب التعثر ووضع الحلول المناسبة لتجاوزها.

ويرى فوده وآخرون (2025: 863-865) أن التخطيط الاستراتيجي يواجه مجموعة من المعوقات أهمها:

- أ- معوقات تتعلق بالمؤسسة تتمثل في:
 - الافتقار إلى الوعي التخطيطي بين المسؤولين عن وضع الخطط التربوية وتنفيذها ومتابعتها.
 - عدم كفاءة أجهزة التخطيط التربوي بسبب سوء تنظيم العمل في هذه الأجهزة والازدواجية وتداخل الاختصاصات بين الجهات العاملة في التخطيط والجهات الأخرى في المؤسسة التعليمية.
 - نقص المهارات في التخطيط الاستراتيجي، حيث واجهت العديد من المؤسسات صعوبة في اجتذاب المهارات النادرة والاحتفاظ بها.
 - عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية، حيث تؤثر الثقافة السائدة داخل المؤسسة على فهم السلوك التنظيمي للأفراد العاملين، وبعض العمليات الإدارية والتنظيمية.
- ب- معوقات تواجه المخططين عند التطبيق تتمثل في:
 - مشكلات تتعلق بالتحديد الواضح للأهداف.
 - مشكلات تتعلق بالبيانات واستخدامها وكيفية ربطها بعملية التخطيط.
 - مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية بالمؤسسة.
 - مشكلات تتعلق بعدم التكافؤ بين المصادر المخصصة مع جهود التخطيط.
 - مشكلات تتعلق بالمشاركة، حيث أن مشاركة الموظف في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية تشعره بأهميته وثقة مديره، مما يساهم في تحسين الأداء.

ويرى الباحثون أنه يمكن التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في المجال التربوي من خلال إعداد وتأهيل الكوادر الإدارية والفنية المتخصصة في مجال التخطيط، وترسيخ ثقافة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كجزء من الممارسات المؤسسية المستدامة، بالإضافة إلى تنظيم الندوات وورش العمل والمؤتمرات التي تساهم في تعزيز الفهم والتطبيق السليم لآليات التخطيط، مما يحقق التكامل بين عمليتي التخطيط والتنفيذ.

2-1-1-2-5 واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في قطاع غزة

يرى الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة مر بتحويلات متباينة تبعاً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مر بها يمكن إيضاحها من خلال ثلاث مراحل وهي:

1. مرحلة ما قبل الحرب: تبنت العديد من المؤسسات التعليمية في غزة، ورغم ظروف الحصار والقيود المفروضة عليها، نماذج ناجحة من التخطيط الاستراتيجي تهدف إلى رفع جودة التعليم وضمان استدامة العملية التربوية. فقد اتجهت العديد من المدارس والجامعات إلى صياغة خطط تراعي البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة مثل الكوادر البشرية المؤهلة والثقافة المجتمعية الداعمة للتعليم وقيادة حكيمة وعملت على تعزيزها، ونقاط ضعف مثل ضعف التمويل والبنية التحتية المهالكة وعملت على علاجها. كما استفادت من الفرص المتاحة كال دعم الخارجي أو المبادرات المجتمعية في تحقيق أهدافها المنشودة، إلا أن هذه الجهود ظلت محدودة نسبياً بسبب غياب الاستقرار السياسي، ونقص الموارد المالية، والتحديات المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة، مما جعل الخطط تركز أكثر على إدارة الأزمات اليومية بدلاً من تحقيق التنمية المستدامة.
2. مرحلة أثناء الحرب: مع اندلاع الحرب الأخيرة (طوفان الأقصى) وما أعقبها من العدوان المتواصل على قطاع غزة منذ 2023/10/7 واجهت المؤسسات التعليمية انهياراً شبه كامل في القدرة على تطبيق أي خطط استراتيجية طويلة المدى؛ إذ تحولت الأولويات بشكل قسري نحو الاستجابة الفورية لمطالبات الطوارئ، حيث تضررت أغلب المدارس والجامعات بشكل مباشر، وتشتت الطلبة والمعلمون، ما أدى إلى تعطيل العملية التعليمية التقليدية. وفي هذا السياق ورغم ضعف البنية التحتية ظهرت بدائل غير تقليدية مثل التعليم عن بُعد عبر المنصات الإلكترونية، أو اعتماد مراكز إيواء مؤقتة لتقديم أنشطة تعليمية بدائية تحافظ على الحد الأدنى من التواصل بين الطلبة والمدرسة. وقد أبرزت هذه المرحلة أهمية وجود خطط طوارئ موازية للتخطيط الاستراتيجي التقليدي، وأهمية اعتماد التخطيط بالسيناريو والذي يتضمن المرونة العالية، والقدرة على الاستجابة للظروف المفاجئة.
3. استشراف مرحلة ما بعد الحرب: إن استشراف المستقبل يتطلب إعادة التفكير جذرياً في التخطيط الاستراتيجي التعليمي؛ فالتحدي لا يقتصر على إعادة إعمار المباني والبنية التحتية، بل يمتد ليشمل إعادة بناء النظام التعليمي ذاته ليكون أكثر مرونة وقدرة على مواجهة الأزمات. ويرى الباحثون أن هذه المرحلة تمثل فرصة استراتيجية غير مسبوقة لغزة، حيث يمكن استثمار التعاطف والدعم الدولي في وضع خطط شاملة لإعادة الإعمار، وتعزيز البنية الرقمية والتعليم المدمج، وبناء قدرات الكوادر التربوية على أسس حديثة. كما يمكن تحويل خبرة الصمود التي أبدتها المؤسسات التربوية أثناء الحرب إلى رافعة لتطوير التعليم، بحيث يصبح أكثر ارتباطاً باحتياجات المجتمع، وأكثر قدرة على المنافسة إقليمياً ودولياً. وبهذا، يغدو التخطيط الاستراتيجي بعد الحرب وسيلة لصياغة مستقبل تعليمي جديد قائم على المرونة، الابتكار، والاستدامة.

2-1-2-2-1 الميزة التنافسية

يعرف مطلق (2025) الميزة التنافسية بقدرة المدرسة على تحقيق التميز على المدارس المنافسة من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة يصعب تقليدها، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة تحقق التميز المحلي والعالمي، مع الالتزام بالقيم الأخلاقية للمنافسة، فيما ترى صفية (2022: 39) أن الميزة التنافسية هي: "قدرة المؤسسة على تحقيق متطلبات المستهلك بكفاءة وفعالية أحسن من المنافسين وذلك بتطبيق الاستراتيجيات الأنسب والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى غاياتها وتحقيق أكبر ربح".

ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم الميزة التنافسية يرى الباحثون أن الميزة التنافسية:

- تمثل قدرة المؤسسة التعليمية على تبني استراتيجيات مبتكرة يصعب تقليدها.
- تعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يضمن تلبية احتياجات المستفيدين بكفاءة وفعالية.
- تشمل الالتزام بالقيم الأخلاقية التي تعزز مكانة المؤسسة على المستويين المحلي والعالمي.

2-1-2-2-1-أهمية الميزة التنافسية:

وضح العبسي، وعلى (2024: 401) أهمية الميزة التنافسية في عدة نقاط أهمها:

- تمثل معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها في توليد النماذج الفريدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها بسهولة.
- تعد بمثابة السلاح الرئيس لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق قدرتها على التكيف مع الفرص السريعة التغير.
- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاكتساب موقع قوي في السوق وحصة سوقية أكبر من المنافسين.
- تحقق معدلات أرباح أكبر من متوسط الصناعة لفترة طويلة.
- تطور أساليب عمل متفوقة من قبل المنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة في سوق المنافسة.

- تحتفظ بالعملاء وكسب ولائهم الدائم، مما يشكل عامل جذب في الحصول على عملاء آخرين.
 - وترى صفية (2022: 39) أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في عدة نقاط أبرزها:
 - خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
 - محفز ومحرك للمؤسسات لتنمية مواردها وتعزيز قدراتها على البحث والتطوير.
 - الأساس الذي يصاغ حوله الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، حيث أن المؤسسات تقدم قدراتها ومواردها من أجل دعم ميزتها التنافسية لأنها تعتبر سبب نجاحها.
 - تطوير مراكز مالية متطورة للمؤسسة.
- ويرى الباحثون أن جوهر الميزة التنافسية في المدارس يتمثل في امتلاك قدرات ومزايا فريدة يصعب محاكاتها، بما في ذلك تقديم مخرجات تعليمية عالية الجودة تلبي احتياجات الطلبة وتستجيب بسرعة للفرص والمتغيرات المتسارعة. وفي سياق مدارس قطاع غزة قبيل الحرب الأخيرة، تعكس هذه الميزة قدرة المؤسسات التعليمية على الابتكار في بيئة محدودة الموارد، وتحقيق نتائج نوعية رغم التحديات، مما منحها موقعا رياديا على المستويين المحلي والدولي. وقد ساهمت السمعة الأكاديمية، وروح الصمود التي جسدها الكوادر التعليمية، في تعزيز مكانة هذه المدارس كمراكز تميز تربوي تتجاوز حدود الجغرافيا.

2-2-1-2- أهداف الميزة التنافسية:

يرى (Hamdat (2021) أن أهم أهداف الميزة التنافسية هي:

- إدخال بعد تنافسي جديد، أو التعامل مع نوع جديد من المستفيدين.
 - تشكيل منظور مستقبلي جديد لأهداف المؤسسة.
 - تشكيل مجالس استشارية، لتأسيس كفاءات محلية، للمشاركة في تشكيل مستقبل المدرسة، على مستوى الوزارة.
 - تحديد المهارات المطلوبة من مخرجات المدرسة لسوق العمل محلياً وإقليمياً.
 - تحقيق تعاون بين المؤسسات التعليمية، والهيئات التربوية، داخلياً وخارجياً.
- كما ويرى (Gnanakkan (2019 أن من أهم أهداف الميزة التنافسية تمكين المؤسسات من جذب الموظفين والاحتفاظ بهم بسهولة، وبالتالي ضمان التوافق بين المؤسسة والموظفين، إضافة إلى التركيز باستمرار على البحث والتطوير، الذي سيساعد في ابتكار استراتيجيات جديدة، للحفاظ على مزايا تنافسية، حيث أن الاستراتيجيات الحالية يمكن تقليدها من قبل المنافسين.
- ويرى الباحثون أن من أبرز أهداف الميزة التنافسية للمدارس في قطاع غزة تقديم خدمة تعليمية نوعية و متميزة، وإعداد طلبة يمتلكون معارف ومهارات وقدرات عالية، بما يسهم في تعزيز سمعة المدرسة محلياً وإقليمياً، واستقطاب طلبة جدد، والحفاظ على مكانتها التنافسية بين المدارس الأخرى. وفي ظل الظروف الحرب الأخيرة على قطاع غزة، تأتي هذه الأهداف لتجسد قدرة المدارس على الابتكار والتكيف مع التحديات، وتحويل الموارد المحدودة إلى فرص لتعزيز جودة التعليم وبناء مؤسسات تعليمية صامدة ومرنة، مستفيدة من التعاطف الدولي وفرص الدعم لإعادة إعمار وتطوير التعليم بما يليق بتاريخ غزة وتضحياتها.

2-2-1-3- خصائص الميزة التنافسية:

تتسم الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى، ويرى الحارثي (2019: 144) أن أهم

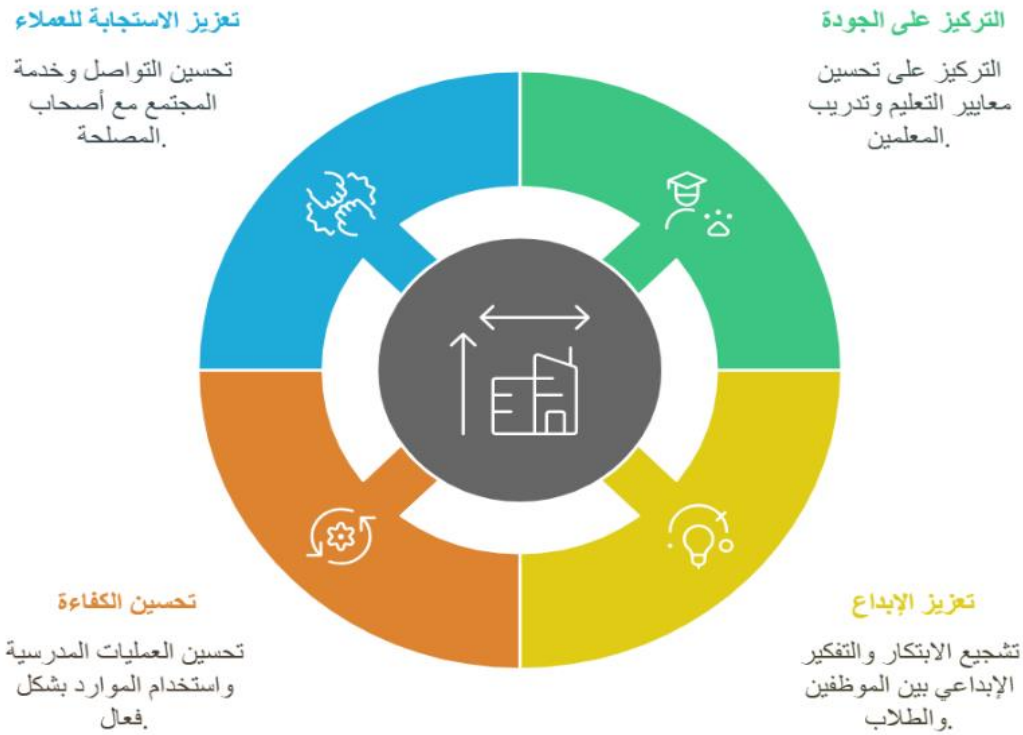
الخصائص تتلخص في:

- الميزة التنافسية نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، تبنى على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه، وتدوم لفترة طويلة عندما يتم تطويرها، كما يصعب على المنافسين تقليدها، وتؤدي إلى تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين.
- يتناسب استخدام الميزات التنافسية مع أهداف المؤسسة والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها على المدى القريب والبعيد.
- تلبي رغبات المستفيد وحاجاته، وتوفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة الخارجية.
- تعتمد على الشمولية والتكامل، فالمنافسة بين المؤسسات لا تعتمد على وظيفة واحدة من وظائف المؤسسة بل تتسع لتشمل كل وظائف المؤسسة دون أن تطغى واحدة على الأخرى، وهو ما يمكنها من التفوق على منافسيها.
- متغيرة، وهو ما يحتم على المؤسسة القيام بمحاولات مستمرة للحفاظ على مكانتها التنافسية بين نظرائها، فلا يعني تميز المؤسسة في الماضي بقاءها بالضرورة على هذا التميز ما لم تلزم بتطوير نفسها بصورة دائمة.
- تنبع من داخل المؤسسة، وتحقق قيمة لها، وتنعكس على كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو قيمة ما يقدم للمستفيدين.
- قابلة للتحسين والتطوير المستمر.
- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

- مرنة، حيث يمكن إحلال مميزات تنافسية مكان أخرى بسهولة ويسر.
 - واقعية، يمكن أن تطبق على أرض الواقع، وتخدم مستفيدي المؤسسة، وتحقق لهم الرضا.
- ويرى الباحثون أن من أهم خصائص الميزة التنافسية في المدارس تكمن في استمراريته واستدامتها، وتركيزها على المدى الطويل في المستقبل، إضافة إلى صعوبة تقليدها. كما أنها تعمل على التأثير في الطلاب وأولياء أمورهم من خلال تعزيز إدراكهم لقيمة ما تقدمه المدرسة وتحفيزهم على التعاون معها، فضلاً عن كونها حاسمة، إذ تمنح المدرسة القدرة على السبق والتفوق على المدارس المنافسة الأخرى. وفي سياق مدارس قطاع غزة، تجسد هذه الخصائص قدرة المؤسسات التعليمية على الصمود في بيئة مليئة بالتحديات، وتحويل الموارد المحدودة إلى أدوات لتحقيق التميز المستدام.
- 1-2-4- أبعاد الميزة التنافسية:

حدد العمارات والدحيات (2020) أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي:

- **التكلفة:** وهي أداء أنشطة مهمة بأقل تكلفة من المنافسين، ويحقق النشاط التجاري تكلفة أقل في الأنشطة الإستراتيجية مقارنة بالمنافسين إذا ما قدمت المؤسسة مستوى مقبول من القيمة للمشتري بسعر منخفض.
- **الجودة:** إن الجودة تبدأ من الزبون من خلال المنتجات التي يشتريها أو من خلال الخدمات المقدمة له وخدمات ما بعد البيع التي تشجع حاجاته.
- **الإبداع:** ينظر إلى الإبداع المنظم على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق والتوصل إلى ما هو جديد، وبالتالي نقول إن الإبداع مصدر هام في خلق الميزة التنافسية والتي تلم بجميع الأفكار وتشجع على الإبداع.
- **الكفاءة:** تعبر الكفاءة عن مدى تطابق المخرجات الفعلية مع القياسية أو المتوقعة، وتتجسد في الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة الداخلة في عمليات وأنشطة المنظمة بما فيها الموارد المادية والمالية والمعلومات بهدف الحصول على أفضل النتائج.
- **الاستجابة للعمل:** تعني توفير الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء السلعة، والخدمة وكيفية إيصالها إلى الزبون عبر السلسلة وذلك من أجل تسليم الزبون السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب. (أحمد ومحمد، 2019)
- ويرى الباحثون أن أهم أبعاد الميزة التنافسية في المدارس تتمثل في:
- **الجودة:** من المهم أن تتبنى المدرسة مفهوم الجودة ضمن خطتها المستقبلية، وأن تهتم بنشر ثقافة الجودة بين العاملين وتدريبهم وفقاً لمبادئ الجودة.
- **الإبداع:** على المدرسة أن تتبع خطاً تشجع على الإبداع والتطوير والابتكار، وتحفز العاملين مادياً ومعنوياً من أجل تنمية الإبداع لديهم.
- **الكفاءة:** تتحقق الكفاءة من خلال تبني المدرسة مبدأ التحسين المستمر للنظام المدرسي ككل (مدخلات، عمليات، مخرجات)، واستثمار الموارد المادية والبشرية بطريقة فعالة.
- **الاستجابة للعملاء (الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع المحلي):** ينبغي على المدرسة أن تركز على إرضاء العملاء من خلال تقديم خدمات تعليمية مناسبة، ومعالجة الشكاوى المقدمة، والمحافظة على خصوصية الطلاب وأولياء أمورهم، وتقديم التغذية الراجعة لهم وقت الحاجة.



شكل (2): أبعاد الميزة التنافسية في المدارس

5-2-1-2- معوقات الميزة التنافسية في الجانب التربوي:

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو متعلقة بالموارد. وتؤثر هذه المعوقات على جودة الأداء الأكاديمي والإداري، وعلى قدرة المدرسة على الابتكار والتجديد. وقد وضع الدوسري وآخرون (2024: 840) مجموعة من التحديات التي تعيق المؤسسات التعليمية وتحد تطوير قدراتها التنافسية أبرزها:

- غياب وضوح مفهوم الميزة التنافسية داخل البيئات المدرسية، مما يؤدي إلى ارتباك في تطبيق الاستراتيجيات المناسبة.
- ضعف الحوافز المقدمة من الإدارة والمرتبطة بالإبداع أو التجديد.
- افتقار المدراء لأساليب ربط واضحة بين الإدارة التربوية والأهداف الربحية، مما يحد من التخطيط الاستراتيجي الفعال.
- قلة قنوات التواصل التربوي المباشر بين المدارس والإدارات التعليمية، مما يقلل من التنسيق والتعاون المؤسسي.
- ضعف استثمار قدرات العاملين الإبداعية ومواهبهم وعدم تشجيعهم على التطوير المستمر.
- قصر رؤية مديري المدارس وعدم قدرتهم على تحديد القضايا الأساسية المؤثرة على جودة التعليم.
- غياب الشراكات مع مؤسسات تعليمية محلية أو دولية، مما يحد من توسيع آفاق التعلم.

ويرى الباحثون أن التغلب على المعوقات التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية يتطلب مجموعة من الإجراءات المتكاملة، أهمها تعزيز الوعي والتدريب للمديرين والمعلمين حول مفهوم الميزة التنافسية وتطبيقاتها، وتقديم حوافز مادية ومعنوية تشجع على الابتكار والتميز، بالإضافة إلى توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة. كما يشدد الباحثون على أهمية تعزيز التواصل والتنسيق بين الإدارة والمدرسين، وزيادة المشاركة في وضع الأهداف وصياغة الخطط التربوية، وتطوير آليات تقييم فعالة لقياس جودة التعليم وأداء المدارس، بما يضمن استدامة التميز وتحقيق الميزة التنافسية بشكل فعال.

6-2-1-2- واقع الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في قطاع غزة

تمثل الميزة التنافسية محوراً أساسياً لفهم قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف والتميز في بيئة مليئة بالتحديات. ويرى الباحثون أنه يمكن إيضاح واقع الميزة التنافسية في قطاع غزة من خلال ثلاث مراحل وهي:

أ. مرحلة ما قبل الحرب: تمتعت العديد من المدارس في قطاع غزة قبل اندلاع الحرب الأخيرة بقدرة على التميز والتنافس، رغم محدودية الموارد وقيود البيئة المحيطة. حيث تمكنت المؤسسات التعليمية من تطوير برامج تعليمية مبتكرة، وتحسين مهارات المعلمين، ورفع مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب، مما ساهم في ترسيخ سمعة قوية للمدارس محلياً وإقليمياً. ومن أبرز السمات التي ساعدت المدارس على الحفاظ على مكانتها التنافسية، وجعلتها قادرة على استقطاب طلاب جدد والاحتفاظ بالقدرات البشرية المتميزة التركيز على الجودة والكفاءة في العمليات التعليمية.

- ب. مرحلة أثناء الحرب: شكلت فترة الحرب اختباراً حقيقياً للميزة التنافسية في قطاع غزة، حيث واجهت المدارس تحديات جسيمة شملت تدمير البنية التحتية، ونقص المواد التعليمية، واضطراب العملية التعليمية، وفقدان بعض الكوادر التعليمية أو صعوبة تحفيزهم على الاستمرار. ورغم هذه الصعوبات، استطاعت بعض المدارس توظيف استراتيجيات مرنة، مثل التعليم عن بعد باستخدام التكنولوجيا البسيطة، وتنفيذ برامج دعم نفسي واجتماعي للطلاب، مما ساعدها على استمرارية تقديم الخدمات التعليمية بالحد الأدنى.
- ج. استشراف مرحلة ما بعد الحرب: تمثل مرحلة ما بعد الحرب فرصة استراتيجية لإعادة بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمدارس في قطاع غزة، حيث يمكن للمدارس أن تعمل على تعزيز التعاون والشراكات مع مؤسسات محلية ودولية، وتوفير حوافز مناسبة للمعلمين، وتطوير آليات تقييم لمخرجات التعليم. ويرى الباحثون أن هذه الإجراءات ستسمح للمدارس باستعادة مكانتها التنافسية، وجعلها قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، وتحويل الموارد المحدودة إلى أدوات للابتكار المستدام، بما يساهم في إعداد أجيال تعليمية قادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً.

2-2- الدراسات السابقة:

2-2-1- دراسات تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي

1. هدفت دراسة العامري (2025). للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم المتوسط بمدينة سبها من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في تناول موضوع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من معلمات مدارس التعليم المتوسط بمدينة سبها، وبلغت عينة الدراسة (126) معلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر مجالات التخطيط الاستراتيجي تطبيقاً بمدارس التعليم المتوسط بمدينة سبها حسب آراء المعلمين هو جانب الرؤية والرسالة والأهداف، ثم جانب الطلبة ثم المعلمون وأخيراً جانب الأداء الإداري للمدرسة.
2. وهدفت دراسة المزين وآخرون (2025). لاستقصاء أثر التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة التعليم المدرسي في المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر مديري المدارس. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس مديريات الوسطى وخانيونس ورفع الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين وعددهم (196) مديراً ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (131) مديراً ومديرة تم اختيارهم تبعاً لمدى استجابتهم لمجالات الاستبانة. وأظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على جودة التعليم جاء بدرجة مرتفعة.
3. دراسة الراسبي وآخرون (2024). هدفت الدراسة التعرف إلى الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظتي جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات والبيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس بمحافظتي جنوب الشرقية والداخلية في مدارس التعليم الأساسي والبالغ عددهم (274) مديراً ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (102) مديراً ومديرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التطبيق مرتفعة جداً في مساهمة التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي في الأداء لدى مديري المدارس بمحافظتي جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان.
4. دراسة أنوكانيا وسني (Anukaenyi & Sonni, 2024). هدفت الدراسة استقصاء مدى توظيف مديري المدارس الثانوية الحكومية لكفاءات التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع القضايا الناشئة في ولاية إينوجو. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب المسحي واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ونواب المديرين في المدارس الثانوية الحكومية بالولاية والبالغ عددهم (462) فرداً بواقع (231) مديراً و(231) نائب مدير. وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع أفراد مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن توظيف مديري المدارس لكفاءات التخطيط الاستراتيجي كان ضعيفاً، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين ونوابهم. وفُسرت الدراسة هذا الضعف بعدم تلقي المديرين تدريباً كافياً في المجال الاستراتيجي، أو أن ما تلقوه من تدريب لم يعد مناسباً لمواجهة التحديات الجديدة.
5. دراسة عسيري (2023). هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بمحافظة خميس مشيط. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بهدف استخلاص نتائج الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط، وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل وهي جميع عناصر مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الثانوية بخميس مشيط وعددهم (42) مديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس بخميس مشيط جاءت بدرجة عالية. كما أن إدارة التعليم تقوم بتأهيل كافة مديرات مدارس الثانوية بمحافظتي خميس مشيط على مهارات التخطيط الاستراتيجي لضمان العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التعليمية ومواجهة كافة التحديات التي يمكن أن تواجه تنفيذها.

2-2-2-دراسات تناولت موضوع الميزة التنافسية:

1. دراسة ذاكر (2025). هدفت الدراسة الكشف عن دور المناعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية بمنطقة عسير، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير والبالغ عددهم (336) مديرة، وبلغت عينة الدراسة (101) مديرة، وهو ما يمثل (30%) من إجمالي مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير للميزة التنافسية جاء بدرجة عالية؛ حيث جاءت الجودة في المرتبة الأولى، يلها الإبداع، ثم تأتي المرونة كأقل أبعاد الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير.
2. دراسة مطلق وآخرون (2025). هدفت الدراسة الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي ومستوى القدرة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، وتحديد نوع العلاقة بين الولاء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التعليم الثانوي بمحافظة الجبيل التعليمية بدولة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بواقع (270) معلماً، و(230) معلمة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القدرة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت جاءت مرتفعة، إضافة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للولاء التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي على الميزة التنافسية المتعلقة بمجتمع المدرسة.
3. دراسة أوكولا وآخرون (2025). هدفت الدراسة استقصاء تأثير استراتيجيات الخدمة على الميزة التنافسية للمدارس الثانوية الخاصة في دائرة كاساراني بمقاطعة مدينة نبروبي. واتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (51) مديراً من مديري المدارس الثانوية الخاصة، وتم استخدام طريقة الحصر الشامل لاختيار الجميع كعينة للدراسة، وتم استجابة (43) مديراً لأسئلة الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية معتدلة بين استراتيجيات تمييز الخدمة والميزة التنافسية، كما ساهمت استراتيجيات تمييز الخدمة بنسبة متوسطة في تعزيز القدرة التنافسية للمدارس الثانوية الخاصة في المنطقة التي أجريت فيها الدراسة.
4. دراسة عوض وآخرون (2024). هدفت الدراسة التعرف على تقنيات الذكاء الاصطناعي ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المدارس الفلسطينية. استخدم الباحثون المنهج التفسيري المتتابع، وقد تم الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في منطقة عتقود الحسين التعليمية في فلسطين والبالغ عددهم (399) معلماً، وبلغت عينة الدراسة (272) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقنيات الذكاء الاصطناعي والميزة التنافسية في المدارس. كما بينت الدراسة أن الاستخدام الفعال للذكاء الاصطناعي يسهم بشكل كبير في تعزيز التنافسية وجودة التعليم في المدارس الفلسطينية.

2-2-3-دراسات تضمنت الربط بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية

1. دراسة المساعفة (2022). هدفت الدراسة التعرف إلى الوعي الإستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة المناسبة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي المديرين في المدارس الخاصة في محافظة عمان وعددهم (807)، وبلغت عينة الدراسة (267). وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تحقيق الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت بدرجة كبيرة، وهناك دور للوعي الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

2-2-4-التعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن إلقاء الضوء على أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث: المنهج، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، حيث كانت أبرز أوجه الاتفاق والاختلاف كالآتي:

1. موضوع الدراسة وأهدافها: تناولت دراسة العامري (2025)، ودراسة المزين وآخرون (2025)، ودراسة الراسبي وآخرون (2024)، ودراسة أنوكانيا وسني (Anukaenyi & Sonni, 2024)، ودراسة عسيري (2023). موضوع التخطيط الاستراتيجي، بينما تناولت دراسة ذاكر (2025)، ودراسة مطلق وآخرون (2025)، ودراسة أوكولا وآخرون (2025)، ودراسة عوض وآخرون (2024) (Iwadi, et al., 2024) موضوع الميزة التنافسية، وربطت دراسة المساعفة (2022) بين موضوعي التخطيط والميزة التنافسية.
2. منهج الدراسة: اتفقت دراسة العامري (2025)، ودراسة المزين وآخرون (2025)، ودراسة الراسبي وآخرون (2024)، ودراسة عسيري (2023)، ودراسة مطلق وآخرون (2025)، ودراسة أوكولا وآخرون (2025)، ودراسة المساعفة (2022) على استخدام

المنهج الوصفي التحليلي، فيما استخدمت دراسة أنوكانيا وسني (Anukaenyi & Sonni, 2024)، ودراسة ذاكر (2025) المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، واستخدمت دراسة عوض وآخرون (Iwadi, et. al., 2024) المنهج التفسيري المتتابع.

3. أدوات الدراسة: اتفقت جميع الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة العامري (2025)، ودراسة المزين وآخرون (2025)، ودراسة الراسبي وآخرون (2024)، ودراسة أنوكانيا وسني (Anukaenyi & Sonni, 2024)، ودراسة عسيري (2023)، ودراسة ذاكر (2025)، ودراسة مطلق وآخرون (2025)، ودراسة أوكولا وآخرون (Ochola, et. al., 2025)، ودراسة عوض وآخرون (Iwadi, et. al., 2024)، ودراسة المساعفة (2022).

4. مجتمع الدراسة وعينتها: تنوعت مجتمعات الدراسة وعيناتها في الدراسات السابقة، حيث تمثلت عينة الدراسة في دراسة العامري (2025) في معلمات مدارس التعليم المتوسط بمدينة سبها، وكانت مديري مدارس مديريات الوسطى وخانيونس ورفع الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين في دراسة المزين وآخرون (2025)، فيما تمثلت في جميع مديري المدارس بمحافظة جنوب الشرقية والداخلية في مدارس التعليم الأساسي في دراسة الراسبي وآخرون (2024)، وفي دراسة أنوكانيا وسني (Anukaenyi & Sonni, 2024) تمثلت في جميع المديرين ونواب المديرين في المدارس الثانوية الحكومية بولاية إينوجو، بينما في دراسة عسيري (2023) تمثلت في جميع مديريات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة خميس مشيط، وتمثلت في مديريات المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في دراسة ذاكر (2025)، وتمثلت في جميع معلمي ومعلمات التعليم الثانوي بمحافظة الجبراء التعليمية بدولة الكويت في دراسة مطلق وآخرون (2025). وقد تمثلت عينة الدراسة في دراسة أوكولا وآخرون (Ochola, et. al., 2025) في مديري المدارس الثانوية الخاصة في دائرة كاساراني بمقاطعة مدينة نيروبي، بينما كانت في دراسة عوض وآخرون (Iwadi, et. al., 2024) جميع المعلمين في منطقة عنقود الحسين التعليمية في فلسطين، وفي دراسة المساعفة (2022) تمثلت في جميع مساعدي المديرين في المدارس الخاصة في محافظة عمان.

5. أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: اختصت هذه الدراسة في التعرف على التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية بمحافظات قطاع غزة وعلاقته بالميزة التنافسية

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

1-3- منهج الدراسة:

اعتمد الباحثون منهج البحث الوصفي التحليلي لمناسبتة لمثل هذه الدراسات الوصفية.

2-3- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة، والبالغ عددهم (5093). (وزارة التربية والتعليم، 2023). والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس.

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب محافظات قطاع غزة

المديرية	شمال غزة	غرب غزة	شرق غزة	الوسطى	خانيونس	شرق خانيونس	رفح	الإجمالي
ذكور	482	455	463	531	305	230	353	2819
إناث	405	488	203	355	326	220	277	2274
المجموع	887	943	666	886	631	450	630	5093

3-3- عينة الدراسة:

وتكونت العينة المستخدمة في التطبيق من (357) معلماً ومعلمة، بنسبة (7%) من المجتمع، ولضمان تمثيل العينة لجميع المديريات تم توزيع العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية بناء على المنطقة والجنس حيث بلغ عدد المعلمين الذكور بالمرحلة الثانوية (2819) ومثلوا نسبة (56%)، بينما بلغ حجم المعلمات الإناث بالمرحلة الثانوية (2274) ومثلن نسبة (44%). وعليه بلغ حجم عينة المعلمين الذكور (200) معلماً، وحجم عينة المعلمات الإناث (157) معلمة.

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب محافظات قطاع غزة

المديرية	شمال غزة	غرب غزة	شرق غزة	الوسطى	خانيونس	شرق خانيونس	رفح	الإجمالي
ذكور	35	37	26	34	25	18	25	200
إناث	27	29	21	28	19	14	19	157
المجموع	62	66	47	62	44	32	44	357

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	200
	أنثى	157
المؤهل العلمي	بكالوريوس	250
	دراسات عليا	107
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	120
	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	179
	10 سنوات فأكثر	58

وبلاحظ من الجدول السابق أن:

- نسبة المعلمين الذكور بلغت (56%) وهي أكبر من نسبة الملمات الإناث التي بلغت (44%) ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الجهات الحكومية تعطي فرصاً أكبر للذكور في برامج التوظيف، وعدد مدارس الذكور أكثر من عدد مدارس الإناث، وبالتالي نحتاج لمعلمين أكثر من الملمات.
- نسبة (70%) من المعلمين حاصلين على درجة البكالوريوس ونسبة (30%) حاصلون على الدراسات العليا، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن معيار التوظيف بالوظائف الحكومية يتطلب الحصول على درجة البكالوريوس وهي الدرجة التي يحصل عليها غالبية طلبتنا الجامعيين للتنافس على الوظائف، بينما نسبة الحاصلين على شهادات الدراسات العليا أقل نظراً للتكلفة العالية لبرامج الدراسات العليا، والوقت غير كاف لغالبية العاملين للتفرغ والالتحاق ببرامج الدراسات العليا وذلك لأسباب اجتماعية واقتصادية.
- الغالبية العظمى من المعلمين بلغت سنوات خدمتهم بين (5- أقل من 10 سنوات) بنسبة (50%) ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجهات الحكومية لجأت للاهتمام بتوظيف الشباب في الفترات ما بعد عام (2010) وذلك متعلق بظروف خاصة مر بها قطاع غزة، بينما جاء نسبة المعلمون أقل من 5 سنوات ثانياً (34%) ويعزو الباحثون ذلك إلى وجود بعض الفراغات في التعليم ناتجة عن التقاعد المبكر الذي فرضته السلطة الفلسطينية، وسفر جزء من المعلمين للعمل بالخارج في قطر والكويت، وجاء المعلمون الذين يخدمون أكثر من 10 سنوات بنسبة (16%) وهي الأقل. ويعزو الباحثون ذلك كما أشرنا إلى أن الجهات الحكومية في قطاع غزة تهتم بتوظيف فئات الشباب حديثي التخرج المؤهلين بأحدث الأساليب التربوية والتكنولوجية.

3-4-أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، حيث أعد الباحثون استبانة من محورين رئيسيين، المحور الأول للتخطيط الاستراتيجي، مكوناً من (28) عبارة موزعة على (5) مجالات هي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيارات والبدائل الاستراتيجية)، والمحور الثاني للميزة التنافسية، واحتوى على (20) عبارة موزعة على (4) مجالات هي (الجودة، الإبداع، الكفاءة، الاستجابة للعميل). وقد استفاد الباحثون من دراسة (ذاكر 2025) ودراسة (المزين وآخرون، 2025) في إعداد الاستبانة، وقد تم توزيع الاستبانة بشكل الكتروني على أفراد العينة نظراً للظروف الخاصة التي يمر بها قطاع غزة بسبب حرب الإبادة الجماعية، واستغرق ذلك وقتاً للحصول على العدد المطلوب.

3-4-1-صدق أداة الدراسة:

- أ- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (8) محكمين مختصين، وقد تم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، وقد بلغت عبارات الاستبانة في صورتها الأولية على (36) عبارة، قد تم التعديل على صياغات بعضها، وإضافة عبارات أخرى ذات علاقة بمحاور الاستبانة ليصبح عدد العبارات الكلي للاستبانة بشكلها النهائي (48) عبارة موزعة على محورين رئيسيين هما التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- ب- صدق الاتساق الداخلي: تحقق الباحثون من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (50)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

جدول (4) معاملات الارتباط في عبارات محاور الاستبانة ككل

رقم العبارة	الرؤية	الرسالة	الأهداف	التحليل	الخيارات الاستراتيجية	محور الميزة التنافسية			
						الجودة	الإبداع	الكفاءة	الاستجابة للعميل
1	0.819	0.841	0.771	0.665	0.826	0.719	0.841	0.771	0.743
2	0.853	0.691	0.786	0.859	0.841	0.853	0.691	0.886	0.646
3	0.733	0.734	0.819	0.872	0.706	0.833	0.734	0.619	0.861
4	0.667	0.827	0.880	0.854	0.886	0.767	0.827	0.780	0.687
5	0.881	0.785	0.811	0.774	0.558	0.681	0.685	0.811	0.744
6	0.743	0.642	0.626	-	-	-	-	-	-
المجال ككل	0.782	0.753	0.782	0.804	0.763	0.770	0.755	730.7	7360.

يوضح الجدول (4) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات الاستبانة كانت أعلى من (0.7) وهذا يدل على قوتها، ما عدا بعض العبارات جاءت بدرجة متوسطة كما في محور التخطيط الاستراتيجي مثل العبارة رقم (4) في مجال الرؤية الاستراتيجية، والعبارة رقم (2) في مجال الرسالة الاستراتيجية، والعبارة رقم (6) في مجال الأهداف الاستراتيجية، والعبارة رقم (5) في مجال الخيارات والبدائل الاستراتيجية، بينما في محور الميزة التنافسية كانت العبارة رقم (5) في مجال الجودة، والعبارة رقم (2،5) في مجال الإبداع، والعبارة رقم (3) في مجال الكفاءة، والعبارة رقم (2،4) في مجال الاستجابة للعميل جاءت أقل من (0.7) وبدرجة متوسطة، وبشكل عام جاءت الارتباط الكلي للمجالات ككل أعلى من (0.7) وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة في كل المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

2-4-3- ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.782).

جدول (5) نتائج ألفا كرونباخ للاستبانة

م	المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	م	المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الرؤية الاستراتيجية	6	0.869	1	الجودة	5	0.789
2	الرسالة الاستراتيجية	6	0.795	2	الإبداع	5	0.788
3	الأهداف الاستراتيجية	6	0.831	3	الكفاءة	5	0.798
4	التحليل الاستراتيجي	5	0.702	4	الاستجابة للعميل	5	0.761
5	الخيارات والبدائل الاستراتيجية	5	0.711	-	-	-	-
	الثبات الكلي للمحور	28	0.781	-	الكلي للمحور	20	0.784
	الثبات الكلي للاستبانة	48	0.782				

يبين الجدول (5) أن معاملات الثبات لمحور التخطيط الاستراتيجي يتراوح بين (0.702 – 0.869)، ومعامل الثبات لمحور الميزة التنافسية يتراوح بين (0.761-0.798)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.782) مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

3-5- الوزن المعياري للإجابات:

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية؛ أي (4=5/4=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (واحد صحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (6) مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1.80 – 1.00	من 20% - 36%	قليلة جداً
2.60 – 1.81	37% - 52%	قليلة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الممارسة
3.40 – 2.61	53%-68%	متوسطة
4.20 – 3.41	69 – 84%	كبيرة
5.00 – 4.21	85%-100%	كبيرة جداً

وقد حدد الباحثون درجة الممارسة حسب هذا المحك المعتمد للدراسة، حيث اعتمد الباحثون على المتوسطات الحسابية على مستوى مجالات الاستبانة ومستوى فقرات كل مجال لتفسير نتائج الدراسة

3-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثون البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام الاتساق الداخلي Consistency Internal لحساب صدق الاتساق الداخلي بين العبارات والمجالات التي تنتهي إليها، ومعامل ألفا كرونباخ Alfa Cronbach لحساب معامل الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط، والمتوسط الحسابي لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

4-1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على محور "التخطيط الاستراتيجي" بمجالاته ودرجته الكلية، والجدول يبين ذلك:

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الممارسة
4	التحليل الاستراتيجي	4.12	0.78	82.42%	1	كبيرة
1	الرؤية الاستراتيجية	4.11	0.79	82.22%	2	كبيرة
2	الرسالة الاستراتيجية	4.10	0.83	82.18%	3	كبيرة
3	الأهداف الاستراتيجية	4.10	0.80	82.04%	4	كبيرة
5	الخيارات الاستراتيجية	4.09	0.79	81.78%	5	كبيرة
	المتوسط الكلي للمحور	4.11	0.80	82.12%	-	كبيرة

يشير الجدول (7) إلى أن المتوسط الحسابي لمجالات محور التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (4.9-4.12) والأوزان النسبية تراوحت بين (81.78 – 82.42) وجاءت كلها بدرجة ممارسة كبيرة، وبلغ للمتوسط الكلي لمحور التخطيط الاستراتيجي (4.11)، بانحراف معياري (0.80)، ووزن نسبي (82.12%) بدرجة ممارسة كبيرة، ويعزو الباحثون ذلك إلى إدراك جميع الإدارات والعاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في استثمار الموارد بكفاءة في ظل التطورات السريعة، وتحسين جودة التعليم والخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية، ويضمن تحقيق أهدافها بشكل منظم ومنهجي.

تحليل عبارات ومجالات محور التخطيط الاستراتيجي:

3-4-1- تحليل عبارات مجال الرؤية الاستراتيجية:

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات مجال الرؤية الاستراتيجية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	الرتبة	درجة الممارسة
1.	تمتلك المدرسة رؤية استراتيجية واضحة تعكس تطلعاتها المستقبلية	4.35	0.63	87.04%	1	كبيرة جداً
4.	تصوغ المدرسة رؤيتها بأسلوب محفز يشجع العاملين على تحقيقها	4.22	0.69	82.9%	2	كبيرة
6.	تراجع المدرسة رؤيتها بشكل مستمر لضمان توافقها مع التطورات الجديدة	4.12	0.73	80.08%	3	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	الرتبة	درجة الممارسة
3.	تبني المدرسة رؤيتها بحيث تكون قابلة للتطبيق والقياس	4.00	0.89	80.04%	4	كبيرة
5.	تركز المدرسة في رؤيتها على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع	4.03	0.88	80%	5	كبيرة
2.	تشرك المدرسة جميع العاملين في صياغة الرؤية	3.98	0.92	79.6%	6	كبيرة

يوضح الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الرؤية الاستراتيجية تراوحت بين (3.98-4.35)، والأوزان النسبية تراوحت بين (79.6%-87.04%) وجاءت كلها بدرجة ممارسة كبيرة ما عدا عبارة رقم (1) التي جاءت بدرجة ممارسة كبيرة جدًا. وكانت أعلى عبارة العبارة (1) بوزن نسبي (87.04%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى حرص وزارة التربية والتعليم على وجود رؤية خاصة بالمدرسة منبثقة من رؤية وزارة التربية والتعليم. وأدنى عبارة العبارة (2) بوزن نسبي (79.6%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى افتقار بعض العاملين لثقافة ومهارات التخطيط الاستراتيجي وضعف التواصل فيما بينهم.

4-1-2- مجال الرسالة الاستراتيجية:

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات مجال الرسالة الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	الرتبة	درجة الممارسة
1.	تتسم رسالة المدرسة بالوضوح وسهولة الفهم	4.39	0.65	87.91%	1	كبيرة
2.	تنسجم رسالة المدرسة مع رؤيتها	4.24	0.68	84.82%	2	كبيرة جدًا
5.	تعد المدرسة رسالتها بشكل متوازن وفق الامكانيات والموارد المتاحة.	4.01	0.90	80.32%	3	كبيرة
4.	تشرك المدرسة جميع العاملين في صياغة رسالتها.	4.00	0.89	80.1%	4	كبيرة
6.	تراجع المدرسة رسالتها دوريًا لتتوافق مع التطورات المستقبلية	4.00	0.89	80.02%	5	كبيرة
3.	توضح الرسالة الخصائص الفريدة التي تميز المدرس عن غيرها.	3.99	0.92	79.88%	6	كبيرة

يوضح الجدول (9) أن متوسطات مجال الرسالة الاستراتيجية تراوحت بين (3.99-4.39)، والأوزان النسبية تراوحت بين (79.88%-87.91%) بدرجة ممارسة كبيرة. ما عدا العبارتين (1، 2) جاءت بدرجة ممارسة كبيرة جدًا. وكانت أعلى عبارة العبارة (1) بوزن نسبي (87.04%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن رسالة المدرسة لا تعقد فيها لضمان وصولها لجميع أصحاب المصلحة وتحقيق الغاية منها. وأدنى عبارة العبارة (3) بوزن نسبي (79.88%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى التركيز على الأداء الأكاديمي في رسالة المدرسة وإهمال جوانب التميز الأخرى.

4-1-3- مجال الأهداف الاستراتيجية:

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات مجال الأهداف الاستراتيجية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة (%)	الرتبة	درجة الممارسة
1.	تضع المدرسة أهدافًا استراتيجية واضحة وشاملة	4.41	0.59	88.28%	1	كبيرة جدًا
3.	تصاغ الأهداف الاستراتيجية بشكل قابل للقياس والتطبيق.	4.15	0.78	83.08%	2	كبيرة
2.	تنسجم الأهداف الاستراتيجية مع رسالة المدرسة ورؤيتها	4.08	0.77	81.72%	3	كبيرة
6.	تتابع المدرسة مدى تحقيق أهدافها لتحقيق النتائج المطلوبة	4.03	0.87	80.60%	4	كبيرة
5.	تعكس الأهداف الاستراتيجية أولويات العمل في المدرسة	3.98	0.93	79.72%	5	كبيرة
4.	تتسم الأهداف الاستراتيجية للمدرسة بالقدرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة.	3.94	0.86	78.88%	6	كبيرة

يوضح الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الأهداف الاستراتيجية تراوحت بين (3.94-4.41)، والأوزان النسبية تراوحت بين (78.88%-88.28%) وبدرجة ممارسة كبيرة لكل العبارات عدا العبارة (1) جاءت بدرجة ممارسة كبيرة جدًا. وكانت أعلى عبارة العبارة (1) بوزن نسبي (88.28%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن وضوح الأهداف الاستراتيجية يمكن المدرسة من تحقيق رؤيتها ورسالتها بشكل فعال من خلال توجيه الموارد والجهود واستثمارها بالمسار الصحيح. وأدنى عبارة العبارة (4) بوزن نسبي (78.88%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى نقص المعلومات الدقيقة وضعف تحليل البيئة الخارجية مما يجعل من الصعب اتخاذ قرارات استراتيجية مرنة.

4-1-4- مجال التحليل الاستراتيجي:

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات مجال التحليل الاستراتيجي

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الممارسة
3.	تحلل المدرسة بينتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	4.36	0.63	87.22%	1	كبيرة جدًا
2.	تحلل المدرسة بينتها الخارجية (الفرص والتهديدات المتوقعة)	4.19	0.68	83.96%	2	كبيرة
1.	تستخدم المدرسة أدوات مناسبة للتحليل الاستراتيجي	4.04	0.88	80.94%	3	كبيرة
5.	تعتمد المدرسة استراتيجيات مرنة للتكيف مع التغيرات	4.01	0.89	80.38%	4	كبيرة
4.	تحلل المدرسة فرص النمو المتوقع خلال التحسين المستمر	3.98	0.79	79.60%	5	كبيرة

يوضح الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مجال التحليل الاستراتيجي تراوحت بين (3.98-4.36)، والأوزان النسبية تراوحت بين (79.60%-87.22%) وبدرجة ممارسة كبيرة لكل العبارات عدا العبرة (1) جاءت بدرجة ممارسة كبيرة جدًا، وكانت أعلى عبارة العبرة (3) بوزن نسبي (87.22%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى قدرة المدارس على التحكم والسيطرة على البيئة الداخلية وامتلاكها بيانات واضحة مما يسهل عملية التحليل الداخلي. وأدنى عبارة العبرة (4) بوزن نسبي (79.60%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى التركيز على معالجة التحديات والاحتياجات الحالية أكثر من التخطيط المستقبلي، مما يجعل تحليل فرص النمو المستقبلية في مرتبة أقل.

4-1-5- مجال الخيارات والبدائل الاستراتيجية.

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات مجال الخيارات والبدائل الاستراتيجية

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الممارسة
1.	تضع المدرسة خيارات وبدائل استراتيجية مناسبة تنسجم مع الخطط الموضوعة	4.21	0.73	84.22%	1	كبيرة جدًا
2.	تشارك المدرسة جميع الأقسام في تطوير الخيارات والبدائل الاستراتيجية	4.17	0.71	83.58%	2	كبيرة
4.	تضمن المدرسة انسجام الخيارات والبدائل الاستراتيجية مع ثقافتها وهيكلها التنظيمي	4.05	0.87	81.12%	3	كبيرة
5.	تعتمد المدرسة على بيانات وأبحاث لتحديد أفضل الخيارات الاستراتيجية لضمان نجاح خططها	4.04	0.87	80.84%	4	كبيرة
3.	تجري المدرسة تقييمًا دوريًا لتحديد مدى ملاءمة البدائل الاستراتيجية لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية	3.95	0.74	79.00%	5	كبيرة

يوضح الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الخيارات والبدائل الاستراتيجية تراوحت بين (3.958-4.210)، والأوزان النسبية تراوحت بين (79.00%-84.22%) وبدرجة ممارسة كبيرة عدا العبرة الثالثة بدرجة متوسطة، وكانت أعلى عبارة هي العبرة (1) بوزن نسبي (84.22%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الأوضاع الراهنة المتقلبة تتطلب وجود خيارات مختلفة تمكن المدارس من التكيف مع المتغيرات. وأدنى عبارة العبرة (3) بوزن نسبي (79.00%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى وجود بيانات غير كافية وغير دقيقة وضعف توجيه القيادة لفرق العمل لإجراء التقييمات بشكل صحيح.

4-2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على محور "الميزة التنافسية" بمجالاتها ودرجاتها الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لمجالات محور الميزة التنافسية ودرجاتها الكلية

م	المجالات	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	التقدير
1	الجودة	5	4.17	0.79	83.58%	1	كبيرة
4	الاستجابة للعميل	5	4.12	0.78	82.46%	2	كبيرة
3	الكفاءة	5	3.92	0.95	78.52%	3	كبيرة
2	الإبداع	5	3.89	0.95	77.92%	4	كبيرة
	المتوسط الكلي للمحور	20	4.03	0.87	80.62%	-	كبيرة

يشير الجدول (13) إلى أن متوسطات مجالات محور الميزة التنافسية تراوحت بين (3.89-4.17) والأوزان النسبية تراوحت بين (77.92%-83.58%) وجاءت كلها بدرجة ممارسة كبيرة، وجاء المتوسط الكلي لمحور الميزة التنافسية بمتوسط (4.03)، بانحراف (0.87)، ووزن نسبي قدره (80.62%) بدرجة ممارسة كبيرة. وهذا يتفق مع دراسة المساعفة (2022)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أهمية الميزة التنافسية في تحقيق مكانة مميزة للمؤسسات التعليمية في المجتمع في ظل تزايد عدد المؤسسات التعليمية.

تحليل عبارات ومجالات محور الميزة التنافسية:

فيما يلي عرض للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس عبارات مجالات "الميزة التنافسية"، وترتيب عبارات المجال حسب أهميتها.

2-4-1- مجال الجودة:

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات مجال الجودة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الممارسة
1.	تبنى إدارة المدرسة الجودة عند بناء خططها المستقبلية.	4.47	0.63	89.44%	1	كبيرة جداً
2.	تنشر إدارة المدرسة ثقافة الجودة بين العاملين	4.30	0.68	86.04%	2	كبيرة جداً
3.	تشكل المدرسة فرق مدربة للجودة وفقاً لمبادئ الجودة	4.07	0.85	81.40%	3	كبيرة
4.	توفر إدارة المدرسة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق برامج الجودة وتحسين الأداء	4.00	0.85	80.10%	4	كبيرة
5.	تعتمد المدرسة على قياس رضا العاملين والطلاب كجزء من استراتيجيتها لتحسين الجودة	3.95	0.94	79.16%	5	كبيرة

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الجودة تراوحت بين (3.95-4.47)، والأوزان النسبية تراوحت بين (79.16%-89.44%) بدرجة ممارسة كبيرة لكل العبارات عدا العبارتين (1،2) جاءتا بدرجة ممارسة كبيرة جداً.

وكانت أعلى عبارة العبارة (1) بوزن نسبي (89.44%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المدارس تأخذ بعين الاعتبار مبادئ الجودة الشاملة عند بناء خططها، وكانت أدنى عبارة العبارة (5) بوزن نسبي (79.16%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى افتقار المدارس للأدوات المناسبة لقياس رضا العاملين والطلبة.

2-4-2- عبارات مجال الإبداع:

جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات مجال الإبداع

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الممارسة
2.	تشجع إدارة المدرسة جهود البحث والابتكار.	4.03	0.87	80.66%	1	كبيرة
4.	تمنح المدرسة صلاحيات للمعلمين تساعد على تنمية الإبداع	3.92	0.94	78.42%	2	كبيرة
3.	تحفز المدرسة العاملين مادياً ومعنوياً لتشجيعهم على الإبداع.	3.85	0.98	77.18%	3	كبيرة
1.	تبنى المدرسة استراتيجيات تشجع على الإبداع والابتكار في الأداء.	3.85	0.98	77.14%	4	كبيرة
5.	تخصص المدرسة منصات ومسابقات لعرض الابتكارات والممارسات الإبداعية للمعلمين والطلاب	3.81	1.00	76.24%	5	كبيرة

يوضح الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الإبداع تراوحت بين (3.81 – 4.03)، وتراوحت النسب بين (76.24%-80.66%) بدرجة ممارسة كبيرة لكل العبارات. وكانت أعلى عبارة العبارة (2) بوزن نسبي (80.66%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى التغيرات السريعة التي تتطلب البحث والابتكار للبقاء على اطلاع بأحدث المهارات والأساليب في التربية والتعليم. وأدنى عبارة العبارة (5) بوزن نسبي (76.24%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى محدودية ميزانيات المدارس، وازدحام جداول المعلمين مما يحد من قدرتهم على تنظيم مثل هذه الفعاليات.

2-4-3- عبارات مجال الكفاءة:

جدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات مجال الكفاءة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الممارسة
1.	تركز المدرسة على كفاءة النظام ككل (مدخلات، عمليات، مخرجات)	4.10	0.88	82.12%	1	كبيرة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الممارسة
2.	تتبنى المدرسة مبدأ التحسين المستمر لعملياتها وبرامجها وفق منهجية علمية واضحة	3.97	0.93	79.44%	2	كبيرة
4.	تستثمر المدرسة مواردها البشرية والمادية بأسلوب يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة	3.90	0.96	78.04%	3	كبيرة
3.	توازن المدرسة بين التكاليف والأداء العام	3.85	0.98	77.02%	4	كبيرة
5.	تعتمد المدرسة على تحليل الأداء لضمان الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة	3.80	1.01	76.06%	5	كبيرة

يوضح الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الكفاءة تراوحت بين (3.803-4.106)، وتراوحت النسب بين (76.06%-82.12%) بدرجة ممارسة كبيرة لكل العبارات. وكانت أعلى عبارة العبارة (1) بوزن نسبي (82.12%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى المدرسة تعامل مع النظام التعليمي ككتلة واحدة وتنظر نظرة شمولية لجميع مكونات النظام بشكل يضمن الاستثمار الأمثل للموارد وتقليل الهدر والفاقد للحصول على مخرجات ذات جودة، وأدنى عبارة العبارة (5) بوزن نسبي (76.06%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى افتقار المؤسسات التعليمية للبيانات الكافية والدقيقة لتحليل الأداء ونقص الدعم الإداري والمادي اللازم لجمع البيانات وتحليلها.

4-2-4- مجال الاستجابة للتعلم:

جدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعببارات مجال استجابة للتعلم

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	النسبة %	الرتبة	الممارسة
2.	تتواصل المدرسة مع (الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) دائماً	4.38	0.66	87.78%	1	كبيرة
4.	تلتزم المدرسة بحماية بيانات وخصوصية (الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) وفق معايير قانونية وأخلاقية	4.26	0.72	85.20%	2	جداً
1.	تقيم المدرسة رضا (الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع) عن خدماتها	4.04	0.85	80.88%	3	كبيرة
3.	تعالج المدرسة شكاوى كل من (الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع)	3.99	0.87	79.82%	4	كبيرة
5.	تعتمد المدرسة على التغذية الراجعة من (الطلبة، أولياء الأمور، المجتمع المحلي) لتحسين جودة خدماتها	3.91	0.83	78.32%	5	كبيرة

يوضح الجدول (17) أن متوسطات مجال الاستجابة للتعلم تراوحت بين (3.91-4.38)، وتراوحت النسب بين (78.32%-87.78%) وبدرجة ممارسة كبيرة عدا العبارتين (1،2) جاءت بدرجة كبيرة جداً، وكانت أعلى عبارة العبارة (2) بوزن نسبي (87.78%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى تعدد وسائل الاتصال والتواصل مع الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي نتيجة التطور التكنولوجي. وأدنى عبارة العبارة (5) بوزن نسبي (78.32%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى غياب التوجهات الإدارية للتعامل مع الشكاوى ومعالجتها للاستفادة منها في عمليات اتخاذ القرارات.

3-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مستوى الميزة التنافسية) في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة تعزي لتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

وينبثق عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

3-4-1- نتائج فحص الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مستوى الميزة التنافسية) في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة تعزي لتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة الفرضية: استخدم الباحثون اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.

جدول (18) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	200	4.12	0.79	0.40	0.50	غير دالة إحصائياً
	أنثى	157	4.09	0.83			

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	ذكر	200	4.05	0.86	0.63	0.34	غير دالة إحصائياً
	أنثى	157	4.00	0.88			

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "357" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.966

يشير الجدول (18) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمحور التخطيط الاستراتيجي تساوي (0.50) أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المعلمين بغض النظر عن جنسهم يمارسون التخطيط الاستراتيجي في مدارسهم ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها لصياغة الخطط الاستراتيجية. والقيمة الاحتمالية (Sig) لمحور الميزة التنافسية تساوي (0.34) أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن المعلمين بغض النظر عن جنسهم يتلقون تدريباً وإعداداً مهنيًا مشابهاً، ويعملون وفق معايير تعليمية موحدة.

2-3-4- نتائج فحص الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مستوى الميزة التنافسية) في المدارس الحكومية بمحافظات قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

وللتحقق من صحة الفرضية؛ استخدم الباحثون اختبار "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.

جدول (19) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	القيمة الاحتمالية sig	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	بكالوريوس	250	4.13	0.78	0.61	0.43	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	107	4.07	0.81			
الميزة التنافسية	بكالوريوس	250	3.89	0.94	0.09	0.39	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	107	3.94	0.93			

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "357" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.966

تشير النتائج في الجدول (19) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمحور التخطيط الاستراتيجي تساوي (0.43) أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن جميع الموظفين يعملون في نفس بيئة العمل سواء الذين يحملون درجة البكالوريوس أو دراسات عليا، وأن عدد حملة درجات الدراسات العليا محدوداً بالتالي فإن الفروق دون تأثير. والقيمة الاحتمالية (Sig) لمحور الميزة التنافسية تساوي (0.39) أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن الثقافة المدرسية تسهم في استثمار وتوحيد الأداء وتقليل الفروق بين المعلمين من خلال دمجهم في فرق عمل متناغمة.

3-3-4- نتائج فحص الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لكل من (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مستوى الميزة التنافسية) في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين الأحادي.

جدول (20) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة الدلالة	تفسير الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.621	2	0.315	1.160	0.488	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	287.589	354	0.812			
	المجموع	288.210	356				
الميزة التنافسية	بين المجموعات	5.100	2	2.500	2.453	0.255	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	274.39	354	0.775			
	المجموع	320.228	356				

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2.345" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.99

يبين الجدول (20) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمحور التخطيط الاستراتيجي تساوي (0.488) أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزي لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثون ذلك إلى أن بيئة العمل متقاربة من حيث الموارد والدعم الإداري لكافة الفئات، مما يُفضي إلى تقييمات متقاربة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بغض النظر عن سنوات الخدمة. والقيمة الاحتمالية (Sig) لمحور الميزة التنافسية تساوي (0.255) أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تعزي لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثون ذلك إلى تجانس بيئة عمل الموظفين، بحيث تعمل جميع الفئات في ظروف متشابهة لتحقيق نفس الأهداف.

4-4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الميزة التنافسية فيها؟ وتنبثق عن هذا السؤال الفرضية التالية "

4-4-1- نتائج فحص الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الميزة التنافسية فيها. وللإجابة عن السؤال السابق والتحقق من صحة هذه الفرضية؛ استخدم الباحثون معامل الارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (21) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى الميزة التنافسية

الدرجة الكلية	الميزة التنافسية	التخطيط الاستراتيجي	1
0.915**	0.831**	1	التخطيط الاستراتيجي
0.915**	1	0.831**	الميزة التنافسية
0.915**	0.915**	0.915**	الدرجة الكلية

*دالة عند 0.05 **دالة عند 0.01

يبين الجدول (21) وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.915)، ويفسر الباحثون ذلك بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة فعالة لتعزيز القدرة التنافسية للمدارس، حيث يساعد في تحديد الأهداف بدقة وتوجيه الموارد لتكون استجابتها أفضل للمتغيرات الطارئة، وأن تبني المدارس في قطاع غزة للتخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحديد الأهداف المستقبلية، وتنظيم الموارد بشكل أكثر كفاءة، وتعزيز القدرات التنافسية من خلال تحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة، فالتخطيط الاستراتيجي يمنح المدارس رؤية واضحة وخطط عمل منسقة تمكنها من التكيف مع التحديات المحلية والبيئية، وتوجيه الجهود نحو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وهو ما ينعكس بوضوح على تميزها في سوق التعليم المحلي، خاصة في بيئة مليئة بالتحديات والعقبات والظروف الطارئة كالبينة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي تتطلب وجود استراتيجيات واضحة ومرنة لضمان الاستمرارية والنجاح. وارتباطاً بنتائج الدراسة التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية للمدارس في قطاع غزة، يمكن القول إن هذه العلاقة أصبحت أكثر أهمية في ظل الظروف الراهنة التي يمر بها قطاع غزة بعد الحرب وتدمير العديد من المدارس. حيث أصبحت المدارس بحاجة ماسة إلى استراتيجيات واضحة وفعالة لإعادة البناء والتطوير، لضمان استمرارية التعليم ورفع مستوى جودة الخدمات التعليمية بالحد الذي يتناسب مع الظروف الحالي، إذ أن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد المؤسسات التعليمية في قطاع غزة على تحديد الأولويات، وتوجيه الموارد المحدودة بشكل أكثر كفاءة، وتطوير برامج تعليمية مبتكرة تتناسب مع الظروف الصعبة، مما يمنح المدارس فرصة لتعزيز ميزتها التنافسية في بيئة تفتقر إلى الكثير من البنى التحتية. بالتالي، فإن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي ومرن يعزز من قدرة المدارس على التكيف مع التحديات، وتحقيق الاستقرار، وتوفير بيئة تعليمية محفزة تساهم في إعادة بناء جيل قادر على مواجهة المستقبل، مما يبرز أهمية التخطيط كوسيلة أساسية للتعافي والتقدم في سياق ما بعد الحرب في قطاع غزة.

التوصيات والمقترحات

اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات الآتية :

1. تشكيل فرق تخطيط استراتيجي داخل كل مدرسة/ مبادرة
2. إشراك جميع العاملين في وضع الخيارات والبدائل الاستراتيجية.
3. إشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في عملية التخطيط لضمان استجابة هذه الخطط لاحتياجات الطلبة والمجتمع.

4. تنفيذ برامج تدريبية للمعلمين والمدراء لزيادة قدراتهم في التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على غدارة الأزمات والتحديات التي يمر بها النظام التعليمي في قطاع غزة..
5. إجراء تقييم دوري للخطة الاستراتيجية لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستجدة.
6. تكوين شبكات تواصل تهدف لتبادل الخبرات بين المدارس والمبادرات التعليمية وتعزيز التعاون مما يعزز من الميزة التنافسية فيما بينهم.
7. إعداد خطط طوارئ وخطط بديلة لمواجهة الكوارث بحيث تكون جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي لضمان استمرارية التعليم في ظل الظروف الطارئة.
8. استثمار التكنولوجيا وأدواتها في تنمية الابداع لدى العاملين في ظل محدودية الموارد وتحديات البنية التحتية في قطاع غزة ما بعد حرب الإبادة.
9. تخصيص ميزانيات لدعم عمليات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس.
10. تقديم برامج تعليمية متميزة تتوافق مع الاحتياجات الأساسية للطلبة.
11. تعزيز الشراكة مع المنظمات الدولية لضمان توفير تمويل للبرامج والأنشطة بما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية التي تهدف لتعزيز التنافسية.
12. تعزيز العمل التطوعي والمبادرات المجتمعية لدعم التعليم مما يخلق بيئة تنافسية عالية.

المقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية يقترح الباحثون اجراء الدراسات التالية:
- دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للتعليم في غزة خلال الأزمات والحروب.
 - تقييم فعالية الخطط الاستراتيجية للتعليم غير الرسمي في المؤسسات التعليمية بغزة أثناء الحروب.
 - المرونة المؤسسية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في التعليم خلال فترات الطوارئ بغزة
 - الابتكار في التعليم وعلاقته بتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بغزة خلال الحروب والطوارئ.
 - دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التعليم من خلال المدارس الافتراضية بمحافظات قطاع غزة.
 - التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الصمود والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بغزة في ظل الأزمات والحروب.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

- أحمد، إيناس. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات التعليمية. *مجلة بحوث الإعلام وعلوم الاتصال*، 22(22)، 1 – 19. <https://doi.org/10.21608/mcr.2024.420353>
- تم الاسترجاع من <https://2u.pw/Tw6ln>
- الحارثي، سعود (2019). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، (66)، 177-129. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2019.47181>
- الحياتي، هيثم. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
- خلف الله، محمود، وأبو قوطة، نداء. (2023) تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتحقيق التطوير التنظيمي- دراسة حالة إدارات الكليات الجامعية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(10).
- الدوسري، شجاع، المهدي، مجدي، وحسين، علي. (2024). معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأهلي بالمملكة العربية السعودية: رؤية تحليلية. *مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة*، 136، 845-823. <https://doi.org/10.21608/maed.2024.393171>
- ذاكر، أمنة. (2025). المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية- دراسة ميدانية بمنطقة عسير، *مجلة كلية التربية- جامعة أسيوط*، (1)41، 1-32. <https://doi.org/10.21608/mfes.2025.334829.2003>

- الراسبي، طارق، الشجي، عبد الله، القصاي، خليفة، الذهلي، ربيع، والحبيسة، رضية. (2024). الاتجاه نحو التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم بمحافظتي جنوب الشرقية والداخلية بسلطنة عمان. *المجلة العربية للتربية النوعية*, 35(9), 215 – 240. <https://doi.org/10.21608/ejev.2025.406947>
- الزهراني، عبد العزيز (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* – جامعة الملك عبد العزيز، 1 (4)، 158-184. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A160919>
- السمارة، هناء. (2024). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*, 5(58), 160 – 175. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.58.6>
- الشرقاوي، أميرة محمود (2022). نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي. *دراسات تربوية ونفسية*, 37 (114)، 11-153. <https://doi.org/10.21608/sec.2022.217095>
- صفية، سحاري (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة نضال فرع المدينة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة يحي فارس، المدينة-الجزائر. <https://dspace.univ-medea.dz/handle/123456789/10283>
- العامري، مريم. (2025). واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين بمدارس التعليم المتوسط بمدينة سها: دراسة ميدانية. *المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة*, 3(2), 187 – 204. <https://doi.org/10.21608/ljcas.2025.104567>
- عبد القادر، طلحة، وقادة، يزيد. (2025). أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ملبنة المتبع بسعيدة. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*, 8(1), 339–353. <https://doi.org/10.34118/ajrsd.v8i1.264449>
- العيسى، عدنان، وعلي، محمد. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*, 3(3), 383-421. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i3.1043>
- عسيري، أريج. (2023). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بخميس مشيط. *مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج*, 2(19), 732-769. <https://doi.org/10.21608/jyse.2023.332092>
- العمارات، زياد والدحيات، جهاد. (2020). أثر الخدمات الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع المحروقات. *المجلة التكنولوجية لنشر الدراسات العلمية بالأردن*, 6 (15). <https://www.academia.edu/43947721>
- العياصرة، معن محمود أحمد (2018). التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع، بحث علي منشور، *مجلة جامعة جرش*, 19 (1)، 91-115. <https://doi.org/10.36091/0550-019-001-003>
- الغالي، طاهر، والقطان، مناف (2019). *الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأسس*، لبنان: دار الفحاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- الفقهي، مصطفى وشقوف، محمد (2017). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة سرت الليبية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*, 10 (28)، 125-154. <https://doi.org/10.20428/AJQAHE.10.2.6>
- فوده، محمد، حسين، سلامة، وعبد البر، نسمة. (2024). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية العامة في مصر (دراسة تحليلية). *مجلة كلية التربية- جامعة بنها*, 36(141.3), 852-871. <https://doi.org/10.21608/jfeb.2024.281353.1885>
- القاسمية، منى. (2024). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة في مجال التعليم. *مجلة كلية التربية – جامعة طنطا*, 90(4), 314 – 348. <https://doi.org/10.21608/mkmgmt.2024.310587.1794>
- المزين، سليمان، أبو بطيحان، نور، وأبو صالح، إيناس. (2025). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين جودة التعليم المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية لفلسطين. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 6(8), 74–95. <https://doi.org/10.53796/hnsj68/6>
- المساعفة، إيمان (2022). *الوعي الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مساعدي المديرين في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. <https://search.mandumah.com/Record/1327614>
- مسعود، نور الهدى، وبركات، خولة (2018). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال- دراسة حالة عينة من منظمات العمال في ولاية ميله (رسالة ماجستير غير منشورة)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. <http://dspace.centre-univ-mila.dz/jspui/handle/123456789/519>
- مطلق، فيصل، سعيد، عبد الحكيم، ومحمد، هيام. (2025). مستوى الولاء التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي في ظل تعزيز القدرة التنافسية (دراسة ميدانية في دولة الكويت). *المجلة التربوية لتعليم الكبار – كلية التربية – جامعة أسيوط*, 7(2), 35-63. <https://doi.org/10.21608/altc.2025.437098>

- المعاضيد، نور، والماوري، أحمد. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات العامة في دولة قطر: حالة وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية. *المجلة العربية للإدارة*، 45(2)، 276-257. <https://doi.org/10.21608/aja.2024.328389.1733>
- معيتيق، معطي. (2025). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية التنظيمية. *المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR)*، 3(1)، 357-343. <https://aajsr.com/index.php/aajsr/article/view/302>
- نصر الله، لبنى. (2025). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية. *المجلة الدولية لأنظمة إدارة التعليم*. 13(2)، 120-109. <https://doi.org/10.18576/ijlms.2025.354985.1089>
- وزارة التربية والتعليم-غزة (2019). *نظام التعليم في فلسطين*. فلسطين: منصور للطباعة والنشر.
- وزارة التربية والتعليم-غزة (2023). *الكتاب الإحصائي السنوي (2023-2024)*. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تاريخ الاطلاع: 15 مارس 2025، الموقع: (<https://2u.pw/Gw9PH>)

ثانيًا: المراجع بالإنجليزية:

- Almaiah, M., Al-Khasawneh, A., & Althunibat, A. (2020). Exploring the Critical Challenges and Factors Influencing the E-Learning System Usage During COVID-19 Pandemic. *Education and Information Technologies*, 25(6), 5261-5280. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10219-y>
- Anukaenyi, B. & Sonni, E. (2024). Strategic planning competencies utilized by principals in managing emerging issues in public secondary schools in Enugu State, Nigeria. *European Journal of Education Studies*, 11(5), 286–30.
- Baildon, M. & Arabi, H. (2023). Time to re-envision vision statements in education. In A.K. Abdallah, & A.M. Alkaabi (Eds.), *Restructuring leadership for school improvement and reform*, IGI Global, 125-140.
- Hamadat, M. H. (2021). *A Proposed Perspective for Developing Suggested Administrative Rules to Activate Competitive Advantage Indicators in Jordanian Education Directorates*. *Egyptian Journal of Educational Sciences*, 1(1), 15-38. <https://doi.org/10.21608/ejes.2021.188694>
- Hifza, J., Palapa, A. & Maskur, A. (2020). *The Strategic Foundation for Competitive Excellent Development in Integrated Islamic Primary Schools in Indonesia*. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(12), 1747-1753.
- Iwadi, I., Ali, D., & Jabari, M. (2024). Artificial intelligence techniques and their role in enhancing the competitive advantage of Palestinian schools. *Palestine Ahliya University Journal for Research and Studies*, 3(2), 120- 135.
- Mirzazadeh, Z., Arash Dayani, A., Azimzadeh, S., & Keshtidar, M. (2021). *The Relationship between Competitive Advantage and Strategic Thinking in Schools of Physical Education in Iran*, *Indian Journal of Health Sciences and Care*. 8(2), 95-101. <https://doi.org/10.5958/2394-2800.2021.00012.2>
- Molete, O., Mokhele, S., Ntombela, S., & Thango, B. (2025). *The impact of IT strategic planning process on SME performance: A systematic review*. *Businesses*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/businesses5010002>
- Ochola, A., Njoki, C., & Kibas, P. (2025). Impacts of Service Strategy on Competitive Advantage of Private Secondary Schools in Kasarani Constituency, Nairobi County. *Journal of Strategic Management*, 9(1), 12–19.
- Ostanel, E. (2025). Innovation in strategic planning: Social innovation and co-production under a common analytical framework. *Planning Theory*, 24(1), 64–86. <https://doi.org/10.1177/14730952231182610>