



جامعة دمنهور  
كلية رياض الأطفال  
قسم العلوم التربوية

# تقدير أداء الإدارات النوعية بمديرية التربية والتعليم بالإسكندرية في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT

"Evaluating Special Directorate Performance at Alex  
Educational Governorate"

رسالة مقدمة من الباحث

**وليد السيد أحمد محمد**

مدير مكتب وكيل أول وزارة التربية والتعليم  
للحصول على درجة الماجستير في التربية (رياض أطفال)

إشراف

الدكتورة

الأستاذ الدكتور

**أمانى إبراهيم سعفان**

المدرس بقسم العلوم التربوية  
كلية رياض الأطفال  
جامعة دمنهور

**جمال محمد كامل**

أستاذ مناهج الطفل المساعد بقسم العلوم التربوية  
وقائم بعمل وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب سابقاً  
كلية رياض الأطفال  
جامعة دمنهور

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾ ٢٢

سورة البقرة: الآية (٣٢)

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

( وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ )

صدق الله العظيم

أتوجه بخالص شكري وتقديري وإمتناني لأستاذى الفاضل الأستاذ الدكتور / جمال محمد كامل فمنذ البداية في كلية رياض الأطفال كان لي القدوة والمثل الكريم الذي لم يدخل بالتجييه والرعاية والإرشاد الصبور الذي تعلمته منه الكثير فكان أول من علمني أصول البحث وحرص على أن أمتلك أدواته ومهاراته ثم تفضل بالإشراف على رسالتي هذه، فله مني كل الوفاء والعرفان. وأشكره على كل ما قدمه من وقته وآرائه وتوجيهاته الثمينة، وصبره وتشجيعه الكبيرين الذي لم يدخل بهما يوماً، فكان الموجه والمرشد والمعلم.

كما أقدم جزيل الشكر وخلال التقدير والاحترام للدكتورة / أمانى محمد سعفان التي كانت نبعاً فياضاً من العطاء، فلم تدخل بالوقت ولا بالنصيحة والمشورة، وقدمت الكثير من الملاحظات والأراء الثمينة التي حددت ملامح هذا البحث وذلت الكثير من صعوباته.

ولا يفوتي في هذا المقام أنأشكر الأستاذة الأفاضل المحكمين على كل ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم ولاحظاتهم بكل كرم وسخاء مما صلح الكثير وقام الكثير حتى وصل البحث إلى شكله هذا وحقق أهدافه.

وأتوجه بجزيل الشكر للسادة العاملين في مديرية التربية والتعليم بالإسكندرية والذين قدموا لي يد المساعدة عندما احتجت إليها، وعلى رأسهم السادة الأفاضل وكلاء أوائل الوزارة الذين شرفت بالعمل تحت قيادتهم منذ عام ٢٠٠٤ وحتى تاريخه لما قدموه لي من خبره ومعرفة.

كما أخص بالشكر كلية رياض الأطفال المكان الذي لم يدخل بالعطاء يوماً بكل أفراد أسرته العلمية والإدارية.

والى كل من رافقوني وقدموا كل ما استطاعوا وما زالوا يقدمون ، والدي (زرع في الميول العلمية وشجعني على ممارسة الأنشطة العلمية المتنوعة منذ صغرى)، والدتي (حماك الله وأدامك عصفوراً مغرياً يملأ حياتنا بأعزب الألحان)، إخواتي (إلى المحبة التي لا تتضي ... إلى من شاركthem كل حياتي)، زوجتي (السند والعطاء قدمتي لي الكثير في صور من الصبر والأمل والمحبة ... لن أقول شكرأ بل سأعيش الشكر معك دائماً)، أولادي (إلى العيون التي أستمد منها القوة والاستمرار... أعدب ما في عمري).

الباحث

## **مستخلص الدراسة باللغة العربية**

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء الإدارات النوعية بمديرية التربية والتعليم في محافظة الإسكندرية في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT باعتبار التخطيط هو أحد العناصر الأساسية في عملية التحليل، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة، والمسمي الوظيفي، والمؤهل العلمي، على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان مديرية التربية والتعليم ، والبالغ عددهم (٤١٧) عاملاً. ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة، وتم التأكيد من صدقها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين، كما تم التأكيد من ثبات الإستبانة من خلال معادلة أفاكر ونباخ ، حيث بلغ (٩٨٦٪)، وتم تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

**و قد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:**

- أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين بالإدارات النوعية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الإسكندرية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، من وجهة نظر العاملين فيها.
- ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في الإدارات النوعية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، من وجهة نظر العاملين فيها ، تعزى لمتغير الجنس.
- وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديرية التربية والتعليم في محافظة الإسكندرية ، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. ولمتغير المسمي الوظيفي، ولمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الماجستير فأعلى.
- ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في الإدارات التعليمية بمديرية التربية والتعليم في محافظة الإسكندرية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، من وجهة نظر العاملين فيها ، تعزى لمتغير الخبرة .
- رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في الإدارات النوعية بمديرية التربية والتعليم في محافظة الإسكندرية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، من وجهة نظر العاملين فيها ، تعزى لمتغير المسمي الوظيفي.

- خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين في الإدارات النوعية بمديرية التربية والتعليم لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصى الباحث بتوصيات منها:
١. بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ونشرها في كافة الإدارات النوعية وذلك لتسهيل تبنيه عند الحاجة للعمل به ورفع الوعي.
  ٢. تدريب العاملين في مديرية التربية والتعليم على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية إعداد خطط استراتيجية.
  ٣. تفعيل المشاركة المجتمعية للإستفادة القصوى من البيئة المحيطة بإعتبارها من أهم عناصر التحليل الاستراتيجي.
  ٤. التنسيق فيما بين الإدارات النوعية لعدم إزدواج الخدمة المقدمة والوصول إلى أعلى معدل من تحقيق الأهداف في ضوء الإستراتيجية العامة للعملية التعليمية.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	- الآية القرآنية.
ج	- الشكر والقدير.
د	- مستخلص الدراسة باللغة العربية.
و	- قائمة المحتويات.
هـ	- قائمة الجداول.
و	- قائمة الأشكال.
ز	- قائمة الملحق.
حـ	- مستخلص باللغة العربية.
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
٢	- مقدمة.
٥	- مشكلة الدراسة.
٦	- فرضيات الدراسة.
٦	- أهداف الدراسة.
٧	- أهمية الدراسة.
٧	- حدود وعينة الدراسة.
٨	- أدوات الدراسة.
٨	- منهج الدراسة.
٩	- مصطلحات الدراسة.
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
١١	- مقدمة.
١٢	- مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي.
١٢	- التخطيط.
١٥	- الاستراتيجية.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٦	- الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي.
١٧	- التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم.
٢٠	- العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم.
٢٢	- مراحل التخطيط الاستراتيجي.
٤٠	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
٣٧	- أولاً: الدراسات العربية.
٤٥	- ثانياً: الدراسات الأجنبية.
٤٩	- مدى استفادة هذه الدراسة من البحوث والدراسات السابقة.
	<b>الفصل الرابع: إجراءات الدراسة</b>
٥١	- منهج الدراسة
٥١	- مجتمع الدراسة
٥١	- عينة الدراسة
٥٢	- أداة الدراسة
٥٢	- صدق الأداة
٥٢	- ثبات الأداة
٥٣	- إجراءات الدراسة
٥٤	- متغيرات الدراسة
٥٤	- المعالجات الإحصائية
	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة</b>
٥٦	- أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة.
٦٠	- ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	
<b>الفصل السادس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>		
٧٧	- أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة.	
٧٩	- ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.	
٨٢	- ثالثاً: التوصيات.	
<b>قائمة المراجع</b>		
٨٤	- أولاً: المراجع العربية.	
٨٨	- ثانياً: المراجع الأجنبية.	

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
٤	- تحليل قوة المؤسسة، وضعفها، والفرص والتهديدات التي تواجهها.	جدول (١)
١٣	- مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأجل.	جدول (٢)
٥١	- توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	جدول (٣)
٥٣	- معاملات الثبات لأداة الدراسة و مجالاتها	جدول (٤)
٥٦	- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لمجالات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الادارات النوعية،	جدول (٥)
٦٠	- نتائج اختبار "ت" لعينة فحص دلالة الفروق بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	جدول (٦)
٦١	- نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس.	جدول (٧)
٦٢	- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وفق متغير الخبرة.	جدول (٨)

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
جدول (٩)	- نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق بين متواسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وفق متغير الخبرة.	٦٣
جدول (١٠)	- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وفق متغير المسمى الوظيفي.	٦٥
جدول (١١)	- نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق بين متواسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وفق متغير المسمى الوظيفي.	٦٦
جدول (١٢)	- نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنة البعدية، بين متواسطات متغير المسمى الوظيفي، في مجال التخطيط.	٦٧
جدول (١٣)	- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وفق متغير المؤهل العلمي.	٧١
جدول (١٤)	- نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق بين متواسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وفق متغير المؤهل العلمي.	٧٢
جدول (١٥)	- نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنة البعدية، بين متواسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال التخطيط.	٧٣

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	الشكل	الصفحة
شكل (١)	- علاقة الرؤية بالرسالة وبالأهداف الإستراتيجية.	٢٩

### قائمة الملاحق

ملحق	قائمة ملاحق	
ملحق (١)	- قائمة بأسماء لجنة المحكمين.	٩٣
ملحق (٢)	- استبانة تقويم أداء الادارات النوعية ب مديرية التربية والتعليم بالاسكندرية بصورتها المبدئية.	٩٥
ملحق (٣)	- استبانة تقويم أداء الادارات النوعية ب مديرية التربية والتعليم بالاسكندرية بصورتها النهائية.	١٠١

١٠٧	- المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات مجالات تقويم أداء الإدارات النوعية بمديرية التربية والتعليم بالاسكندرية.	<b>ملحق (٤)</b>
١١٤	- الاختصاصات التفصيلية للإدارات النوعية لمديرية التربية والتعليم بالإسكندرية.	<b>ملحق (٥)</b>

## **الفصل الأول**

### **الإطار العام للدراسة**

- مقدمة الدراسة.** —
- مشكلة الدراسة.** —
- فرضيات الدراسة.** —
- أهداف الدراسة.** —
- أهمية الدراسة.** —
- حدود الدراسة.** —
- أدوات الدراسة.** —
- منهج الدراسة.** —
- مصطلحات الدراسة.** —

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة الدراسة

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين ، كالعلومة التي تتسنم بسرعة التغير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة والتطور الشامل أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط، حتى التوسع والدخول إلى أسواق جديدة، فالمؤسسات حالياً تجد نفسها في بيئه تنافسية شديدة وفي ظل هذه التغيرات البيئية المتزايدة، تبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي شهد إقبالاً كبيراً عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات متعددة الفروع واستخدام الاستراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي فأغلبية المؤسسات الناجحة هي التي تعرف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها وتحقيقها.

ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها فمن الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها نظراً لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف.

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي، أن "المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً ، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها فالهيكل التنظيمي الفعال هو الذي تجتمع فيه خصائص محددة من بينها تسهيله لعملياته إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

لذا ينبغي توجيه الإهتمام الكافي لإختيار الهيكل التنظيمي الملائم لمتطلبات الإستراتيجية، حيث نال اتجاه تبني الإستراتيجية كعامل محدد للهيكل التنظيمي اهتماماً كبيراً، عندما قام العديد من الباحثين بتحليل الاستراتيجيات ودراسة تأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لكن ما يجب التأكيد عليه هو التفاعل المتبادل بين الإستراتيجية والهيكلة بحيث يتم إعداد الهيكلة على أساس الإستراتيجية القائمة وبكيفية أخرى تكون هذه الهيكلة قادرة على توليد استراتيجيات أكثر دقة في المستقبل.

فالنجاحات التي تعرفها المؤسسات الكبيرة في الوقت الراهن لا ترتبط بحسن صياغة الرؤية المستقبلية فحسب ولكن أيضاً باقتراح النموذج التنظيمي الذي يجسد تلك التطلعات، معتمدة في ذلك

على جميع الوسائل والإمكانيات المتاحة لها سواء كانت بشرية أو مادية في ظل انتهاج طرق وتقنيات التسيير.

ومن بين هذه التقنيات التي تستخدمها المؤسسة التشخيص الذي هو منهجية عمل شاملة ومتناقة تبحث في مختلف جوانب المؤسسة عن أصل الاختلالات، أو أصل القوة التي تميز بها المؤسسة وتكون قاعدة عمل يستند عليها المهم بعملية التشخيص (عبد الرحمن، وآخرون ، ٢٠٠٢).

ونذلك لأن فاعلية وكفاية المؤسسات التربوية التعليمية تتوقف إلى حد كبير على كفاية وفاعلية أداء قيادتها ومستوى ممارسة هذه القيادات للمهارات والأدوار القيادية المرسومة والمستجدة، لذلك فإن أي عملية توضع لتطوير أداء القيادات الإدارية التربوية يجب أن تتعلق من واقع الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارسته، لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء والتي تقدم معلومات شاملة ومتعددة عن الممارسات القيادية القائمة تبني على أساسها القرارات التطويرية. (أبوحفص، ٢٠٠٠).

وهناك عدة مداخل لتقدير الموقف الاستراتيجي الراهن للمؤسسة، حيث يعتبر مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أمراً مهماً بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن أكثرها شيوعاً هو مدخل(SWOT) الذي يقوم بتعريف وتحديد العوامل التي قد تؤثر على نتائج المستقبل المنشود للمؤسسة ويتضمن تحديد نقاط القوة (Strengths) والتي تختصر - (S) ونقاط الضعف (Weaknesses) التي تختصر بـ (W) في البيئة الداخلية والفرص(Opportunities) التي تختصر (O) والتهديدات (Threats) التي يشار إليها بـ (T) في البيئة الخارجية إضافة إلى تحديد البيئات المنافسة، والعوامل المطلوبة لتحقيق النجاح، مع الأخذ بعين الاعتبار ثقافة وقيم المؤسسة، ووفقاً لذلك تتم عملية التقييم واختيار الاستراتيجيات التي تتناسب مع كل من البيئة الخارجية والوضع الداخلي للمؤسسة.

فمن خلال هذا التحليل تستطيع المؤسسة تحديد موقفها الاستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة ما يتوجب على الإدارات القيام باختيار أو بناء استراتيجية تتطابق مع أهدافها، ومن الجدير باللحظة أن المؤسسة تستطيع تصحيح ومعالجة نقاط الضعف، لأن سلطتها على العوامل الداخلية ممكنة، في حين يصبح الأمر أكثر تعقيداً عندما يتعلق الأمر بالعوامل الخارجية، لأن المؤسسة يمكنها أن تتلاعماً وتتكيف مع الظروف الخارجية، ولكن من الصعب السيطرة عليها بشكل كامل (حمدان وادريس، ٢٠٠٧) ، وعادة ما يتم تمثيل تحليل SWOT: كما في الجدول التالي:

**جدول (١): تحليل قوة المؤسسة، وضعفها، والفرص والتهديدات التي تواجهها**

عوامل داخلية	
S نقاط القوة	W نقاط الضعف
O الفرص	T التهديدات
بي	بي

عوامل خارجية

مع نهاية هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي، يتتوفر لدى المؤسسة إطار مرجعي ورؤية واضحة حول نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، والقدرات والإمكانات الحالية، والاحتياجات، والمتطلبات، والهيكل التنظيمية، وغيرها، من البيانات التي تتطلبها عمليات اتخاذ القرار (ماهر، ٢٠٠٩).

وهكذا يقدم تحليل (SWOT) المعلومات التي تساعد على إحداث الرباعي المقارنة بين موارد المؤسسة وقدراتها وبين البيئة التنافسية التي تعمل فيها، وعليه فيعتبر التحليل الرباعي وسيلة مهمة لوضع و اختيار استراتيجية المؤسسة، حيث يرى الباحث أننا لسنا بحاجة إلى مؤسسات تعليمية تقليدية بقدر ما نحن بحاجة إلى مؤسسات منافسة، كما أننا بحاجة إلى رؤية تعليمية جديدة، حتى نتمكن من مواكبة التطورات العالمية المتسارعة في العالم والطلب المتزايد على التعليم في ظل العولمة والتنافسية الدولية. هذا وعلى الإدارات النوعية بمديريات التعليم أن تقوم باتخاذ مبادرات نشطة للتخطيط الاستراتيجي، وتفعيل شراكة المجتمع بجميع قواه وشرائطه، وتوفير الموارد المالية اللازمة، بحثاً عن حلول دائمة، وطرق بديلة للتمويل، في ظل محدودية الميزانية التي تخصصها الدولة للتعليم، والتي لا تتناسب بحال مع متطلبات التطوير أو متطلبات النهوض بالعملية التعليمية، بما يتوافق مع متطلبات المرحلة.

لذا سنقوم بدراسة دور وأهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم أداء وكفاءة الادارات النوعية داخل مديرية التربية والتعليم في ظل التنمية المستدامة.

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، فمن الصعب تصور مؤسسة تمارس نشاطها بدون تخطيط، وإلا فالبديل هو العشوائية، أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت وموافق سيئة ليست بالحسبان.

كما يعتمد نجاح أي خطة على الإدارة الناجحة، والرغبة في استخدام الذكاء البشري باقتدار، للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال حسن اختيار الأهداف، وتحديد آثار البيئتين الداخلية والخارجية والتوقعات المستقبلية وإمكانات المؤسسة، مع معرفة التحديات المصاحبة لها وسبل التغلب عليها، ولن يتم ذلك إلا مع وفرة في المعلومات، والمؤهلين القادرين على تحليل هذه المعلومات، وترجمتها إلى برامج عمل (الهلالى ، ٢٠٠٦).

ولهذا تواجه المؤسسات، وخاصة المؤسسات التربوية صعوبات في التنبؤ بالمستقبل، وفي التخطيط أكثر من أي وقت مضى، نظراً لوجودها في بيئه عمل داخلية وخارجية سريعة التقلب في التكنولوجيا، والمعلومات والاتصالات، والأنظمة والقوانين والتعليمات، بالإضافة إلى شح الموارد المالية، مما خلق ضغطاً كبيراً عليها. فأصبح التخطيط الاستراتيجي بشكل عام هاجس كل أمة وكل مؤسسة، كما أنه غداً عالمة بارزة وأساساً حيوياً لأي إنجاز، فضلاً عن كونه سمة من سمات هذا العصر، وأسلوباً حضارياً متقدماً في التفكير في المستقبل، ودلالة على النضج الإداري والتنفيذي والاستراتيجي (حمدان وإدريس ، ٢٠٠٧).

والخطيط الاستراتيجي كأسلوب جديد في التخطيط والإدارة الفاعلة، يعبر عن عملية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئه المؤسسة الداخلية ومحاولة التعرف إلى الفرص والمخاطر التي تتطوّي عليها، ما يمكن المؤسسة من توقع المستقبل واستشرافه والإعداد له وإن الخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ي العمل على تحسين الظروف وتوظيف مدرسين أفضل، واجذاب طلاب أكثر تفوقاً، وتحديث المنشآت والمرافق، والحصول على الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف .(Dooris, Kelley, & Trainer, 2004)

### **مشكلة الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الإدارات النوعية بمديرية التربية والتعليم بالإسكندرية، وقياس أداء هذه الإدارات وذلك من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

هذا بالإضافة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الإدارات النوعية ومن هذا المنطلق وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث الراهنة في محاولة للإجابة عن الأسئلة الآتية: