



جامعة دمنهور  
كلية رياض الأطفال  
قسم العلوم التربوية

## تقويم 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 علي درجة الماجستير في التربية (رياض أطفال)

إشراف

الدكتورة

أماني إبراهيم سعفان

المدرس بقسم العلوم التربوية  
كلية رياض الأطفال  
جامعة دمنهور

الأستاذ الدكتور

جمال محمد كامل

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

١٤٤٠هـ - ٢٠١٩م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾ (٣٢)

سورة البقرة: الآية (٣٢)

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

( وَقُلْ اَعْمَلُوا فَيَسِيرَ لَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ )

صدق الله العظيم

أتوجه بخالص شكري وتقديري وإمتناني لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ جمال محمد كامل فمنذ البداية في كلية رياض الاطفال كان لي القدوة والمثل الكريم الذي لم يبخل بالتوجيه والرعاية والإرشاد الصبور الذي تعلمت 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 يبخل بهما يوماً، فكان الموجه والمرشد والمعلم.

كما أقدم جزيل الشكر وخالص التقدير والاحترام للدكتورة/ أماني محمد سغفان التي كانت نبعاً فياضاً من العطاء، فلم تبخل بالوقت ولا بالنصيحة والمشورة، وقدمت الكثير من الملاحظات والآراء الثمينة التي حددت ملامح هذا البحث وذللت الكثير من صعوباته.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر الأساتذة الأفاضل المحكمين على كل ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء مما صحح الكثير وقوم 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 إحتجت 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 الاطفال المكان الذي لم يبخل بالعطاء يوماً بكل أفراد أسرته العلمية والإدارية.

وإلى كل من رافقوني وقدموا كل ما إستطاعوا ومازالوا يقدمون ، والدي (زرع في الميول العلمية وشجعني على ممارسة الأنشطة العلمية المتنوعة منذ صغري)، والدتي (حماك الله وأدامك عصفوراً مغرداً يملأ حياتنا بأعزب الألحان)، إخواني (إلى المحبة التي لا تنتضب ... إلى من شاركهم كل حياتي)، زوجتي ( السند والعطاء قدمتي لي الكثير في صور من الصبر والأمل والمحبة ... لن أقول شكراً بل سأعيش الشكر معك دائماً)، أولادي (إلى العيون التي أستمد منها القوة والاستمرار... أعذب 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، والمسمى 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 التأكد من صدقها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين، كما تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغ (٠.٩٨٦)، 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 بمحافظه الاسكندرية 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 الاسكندرية، تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور. ولمتغير المسمى 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 المسمى 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 للاستفادة القصوى من البيئة المحيطة بإعتبارها من أهم عناصر التحليل الإستراتيجي.
  ٤. التنسيق فيما بين الإدارات النوعية لعدم ازدواج 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 الملاحق.	
ح	- مستخلص باللغة العربية.	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
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.	
الفصل الثاني: الإطار النظري		
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 استفادت 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، وضعها، والفرص والتهديدات التي تواجهها.	جدول (١)
١٣	- مقارنة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد.	جدول (٢)
٥١	- توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	جدول (٣)
٥٣	- معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها	جدول (٤)
٥٦	- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الإدارات 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 متوسطات 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 متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وفق متغير المسمى الوظيفي.	٦٦
جدول (١٢)	- نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنة البعدية، بين متوسطات 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 متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وفق متغير المؤهل العلمي.	٧٢
جدول (١٥)	- نتائج اختبار "شيفيه" للمقارنة البعدية، بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال التخطيط.	٧٣

### قائمة الأشكال

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

### قائمة الملاحق

ملحق	قائمة ملاحق
ملحق (١)	- قائمة بأسماء لجنة المحكمين.
ملحق (٢)	- استبانة تقويم أداء الإدارات النوعية بمديرية التربية والتعليم بالاسكندرية بصورتها المبدئية.
ملحق (٣)	- استبانة تقويم أداء الإدارات النوعية بمديرية التربية والتعليم بالاسكندرية بصورتها النهائية.

١٠٧	- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، لفقرات مجالات تقويم أداء الادارات النوعية بمديرية التربية والتعليم بالاسكندرية.	ملحق (٤)
١١٤	- الاختصاصات التفصيلية للإدارات النوعية لمديرية التربية والتعليم بالإسكندرية.	ملحق (٥)

## 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 ، كالعولمة التي تتسم بسرعة التغير والانفجار المعرفي وشدة المنافسة والتطور الشامل أدى بالمؤسسات إلى السعي جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمراريتها في النشاط، وحتى التوسع والدخول إلى أسواق جديدة، فالمؤسسات حالياً تجد نفسها في بيئة 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 تعترف 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 الإستراتيجي، أن "المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق 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 لعمليات 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 والهيكل بحيث يتم إعداد الهيكل على أساس الإستراتيجية القائمة وبكيفية أخرى تكون هذه الهيكل 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 يُجسد تلك الطموحات، 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 ومتناسقة تبحث في مختلف جوانب المؤسسة عن أصل الاختلالات، أو أصل القوة التي تتميز بها المؤسسة وتكون قاعدة عمل يستند عليها المهتم بعملية التشخيص (عبد الرحمن، وآخرون، ٢٠٠٢).

وذلك 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 تنطلق من واقع الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارسته، لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء والتي تقدم معلومات شاملة ومتنوعة عن الممارسات القيادية القائمة تبنى على أساسها القرارات التطويرية. (أبو قحف، 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 بتعرف وتحديد العوامل التي قد تؤثر على نتائج المستقبل المنشود للمؤسسة ويتضمن تحديد نقاط القوة (Strengths) والتي تختصر بـ (S) ونقاط الضعف (Weaknesses) التي تختصر بـ (W) في البيئة الداخلية والفرص (Opportunities) التي تختصر بـ (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 بالملاحظة أن المؤسسة تستطيع تصحيح ومعالجة نقاط الضعف، لأن سيطرتها على العوامل الداخلية ممكنة، في حين يصبح الأمر أكثر تعقيداً عندما يتعلق الأمر بالعوامل الخارجية، لأن المؤسسة يمكنها أن تتلاءم وتتكيف مع الظروف الخارجية، ولكن من الصعب السيطرة عليها بشكل كامل (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧)، وعادة ما يتم تمثيل تحليل SWOT: كما في الجدول التالي:

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

عوامل داخلية		
	<b>S</b> نقاط القوة	<b>W</b> نقاط الضعف
	<b>O</b> الفرص	<b>T</b> التهديدات
بي		بي

### عوامل خارجية

مع نهاية هذه المرحلة من التخطيط الاستراتيجي، يتوفر لدى المؤسسة إطار مرجعي ورؤية واضحة حول نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، والقدرات والإمكانات الحالية، والحاجات، والمتطلبات، والهياكل 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 واختيار 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 قنواته وشرائحه، وتوفير الموارد المالية اللازمة، بحثاً عن حلول دائمة، وطرق بديلة للتمويل، في ظل محدودية الميزانية التي تخصصها الدولة للتعليم، والتي لا تتناسب بحال مع مقتضيات التطوير أو متطلبات النهوض بالعملية التعليمية، بما يتوافق مع متطلبات المرحلة.

لذا سنقوم بدراسة دور وأهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم أداء وكفاءة الإدارات 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 ومواقف 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، نظرا لوجودها في بيئة عمل داخلية وخارجية سريعة التقلب في التكنولوجيا، والمعلومات والاتصالات، والأنظمة والقوانين والتعليمات، بالإضافة إلى شح الموارد المالية، مما خلق ضغطا كبيرا عليها. فأصبح التخطيط الاستراتيجي بشكل عام هاجس كل أمة وكل مؤسسة، كما أنه غدا علامة بارزة وأساسا حيويا لأي انجاز، فضلا عن كونه سمة من سمات هذا العصر، وأسلوبا حضاريا متقدما في التفكير في المستقبل، ودلالة على النضج الإداري والتنفيذي والاستراتيجي (حمدان وإدريس، ٢٠٠٧).

والتخطيط الاستراتيجي كأسلوب جديد في التخطيط والإدارة الفاعلة، يعبر عن عملية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية ومحاولة التعرف إلى الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، ما يُمكن المؤسسة من توقع المستقبل واستشرافه والإعداد له وإن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية يعمل على تحسين الظروف وتوظيف مدرسين أفضل، واجتذاب طلاب أكثر تفوقا، 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: