

## بناء السيناريوهات واستخداماتها في بحوث الإدارة التربوية بجمهورية مصر العربية

إعداد

د/ أسامة عبد السلام علي

مدرس الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة عين شمس

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف الأسس النظرية لأسلوب السيناريوهات كأحد تقنيات الدراسات المستقبلية، التي تركز على القضايا والظواهر الإدارية والتنظيمية في مجال التعليم؛ وذلك في سياق التطورات والتغيرات المؤثرة على مساراتها المستقبلية، بالإضافة إلى عرض بعض الأمثلة التي طبقت أسلوب السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية بمصر؛ من أجل الوصول إلى مجموعة من المتطلبات المنهجية المرتبطة ببناء السيناريوهات واستخداماتها في بحوث الإدارة التربوية.

ويستمد البحث الحالي مبرراته من التوجه المتنامي لتوظيف أساليب الدراسات المستقبلية بشكل عام والسيناريوهات على وجه الخصوص كمنهج بحثي في مجال الإدارة التربوية، بما يفرض السعي للاستفادة من آفاق تلك المناهج والأدوات في تطوير المعالجات البحثية التي يستند الباحثون إليها في التطبيق في بحوث الإدارة التربوية، وبناء السيناريوهات المنطقية والمتسقة مع الواقع والتوجهات المعاصرة. واعتمد البحث في معالجته على المنهج الوصفي، مع الاستعانة باستمارة استطلاع آراء مجموعة من الخبراء حول درجات أهمية مجموعة من المتطلبات لبناء السيناريوهات واستخداماتها في بحوث الإدارة التربوية بمصر، حيث وصل عددهم إلى (١٤) خبيراً. ومن ثم توصل البحث إلى مجموعة من المقترحات الإجرائية لبناء السيناريوهات واستخداماتها البحثية في الإدارة التربوية.

**الكلمات المفتاحية:** البحث الإداري التربوي، الاستشراف المستقبلي، السيناريوهات.

## ***Constructing Scenarios and Their Applications in Educational Management Research in the Arab Republic of Egypt***

***Prepared by:***

***Dr. Osama Abdelsalam Ali***

***Lecturer of Educational Administration***

***Faculty of Education – Ain Shams University***

### ***Abstract***

*The current research aims to explore the theoretical foundations of the scenario approach as one of the techniques of futures studies, which focuses on administrative and organizational issues and phenomena in the field of education. This is done within the context of developments and changes that affect its future trajectories, in addition to presenting some examples where the scenario approach has been applied in educational management research in Egypt, in order to arrive at a set of methodological requirements related to constructing scenarios and their applications in educational management research.*

*The research derives its rationale from the growing trend of employing futures studies methods in general—and scenarios in particular—as a research methodology in the field of educational management. This trend necessitates leveraging the potential of these methods and tools to develop research strategies that researchers apply in educational management studies and to construct logical scenarios that are consistent with reality and contemporary trends. The research adopted a descriptive approach, utilizing a questionnaire to survey a group of experts regarding the importance of a set of requirements for constructing scenarios and their applications in educational management research in Egypt, with the number of experts totaling 14. Consequently, the study arrived at a set of procedural proposals for constructing scenarios and their research applications in educational management.*

***Keywords: Educational Administration Research, Foresight, Scenarios.***

## بناء السيناريوهات واستخداماتها في بحوث الإدارة التربوية

### بجمهورية مصر العربية

إعداد

د/ أسامة عبد السلام علي

مدرس الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس

#### مقدمة

أضحى استقرار المستقبل أكثر من مهارة حدسية تمارسها الدول والمؤسسات، حيث تطور في العقود الأخيرة ليصبح مجموعة متكاملة من الآليات والمعارف ضمن دراسات المستقبل، من أجل توقع أنواع مختلفة لا تنتهي من الإشكالات أو الفرص، كما أنه لا يمكن انتقاء خيارات حكيمة إذا لم يتم رصد وتحليل التوجهات السائدة وتداعياتها المحتملة على الظواهر الإدارية التربوية قيد الدراسة، والخيارات التي ستتوفر لتحقيق معالجتها، بحيث تتم رؤية تلك الظواهر في تداخلاتها وتشابكاتها المعقدة، وفق نظرة كلية إبداعية تركيبية يعاد فيها ترتيب العناصر وتجاوز العوامل عديمة الأثر.

واستشراف المستقبل هو جهد استطلاعي بالأساس، يتسع لرؤى مستقبلية متباينة، ويسعى لاستكشاف العلاقات المستقبلية بين الأشياء والنظم والأنساق الكلية والفرعية في عالم يموج بالحركة ويتصف بازدياد درجة عدم اليقين، فالجهد الاستشرافي العلمي المستقبلي يستند على منهجيات وتقنيات علمية بالغة الدقة، والتي تقوم على فهم الماضي والحاضر اعتباراً من أن المستقبل هو الحصيلة التراكمية للأحداث والتغيرات النابعة من المجتمع أو الوافدة عليه. (الحوث وآخرون، ٢٠١٥، ١٩٨)

ونتيجة لتزايد الحاجة للتكيف مع التغيرات العميقة والمتسارعة، وضرورة تحسين الجاهزية والاستعداد لمختلف أنواع التأثيرات الناجمة عنها، أصبحت الحاجة إلى المقاربات المستقبلية في البحوث الإدارية التربوية في الوقت الراهن أقوى من أي وقت مضى، بما يدعم كفاءة فهم وتحليل سمات التعقد في القضايا

والظواهر الإدارية التربوية في المنظمات التعليمية التي تحتاج إلى معالجات تستشرف المستقبل وفق منهجيات بحثية متقدمة ومتطورة ومتغيرة ومتعددة، وبما يفرض السعي والاجتهاد نحو تطوير المنظور الفكري والمعرفي للمنهجيات المستقبلية؛ حتى تتمكن المنظمات التعليمية من مواجهة تحديات المجتمع الرقمي ومواكبة خصائص إيكولوجيتها.

ولعل السبيل إلى ذلك هو البحث الإداري التربوي؛ حيث يعني النقصي المنظم والتجريبي للظاهرة الإدارية التربوية، والذي يهتم بدراسة تلك الظاهرة وتحليلها وتقويمها، ووضع ملامح تطويرها مستقبلاً، أو رسم المسار المستقبلي/ المسار الاستراتيجي للمنظمة التعليمية أو لمواردها البشرية التربوية. (أحمد، ٢٠١٧، ٢٥)

واتساقاً مع طبيعة البحث الإداري التربوي، قد تتحدد الظاهرة الإدارية التربوية في نظام إداري، أو وظيفة إدارية، أو قضية إدارية، أو اتجاه إداري معاصر، أو مشكلة إدارية. والمدقق لحركة البحث الإداري التربوي في مصر يجد أشكالاً متعددة له؛ منها على سبيل المثال: أطروحات الماجستير والدكتوراه، والدراسات والبحوث التي يجريها أعضاء هيئات التدريس بالجامعات والمراكز البحثية، وأيضاً المهتمون بالممارسات الإدارية في ميادين التعليم. (أحمد، ٢٠٠٥، ١١)

ولترشيد استخدام أساليب الدراسات المستقبلية في بحوث الإدارة التربوية فإن ذلك يتطلب إعادة النظر في الأسس المعرفية والفلسفية لمنهجية البحث المستخدمة فيها، من خلال الانفتاح على الاتجاهات المعرفية التي لديها القدرة على التعامل مع الأبعاد الكلية للظواهر، والكف عن النظر إلى المناهج الكيفية على أنها أقل كفاءة وأقل علمية، وتكثيف استخدامها في هذا النوع من الدراسات، مع توظيف للمناهج الكمية في الأبعاد والمتغيرات التي يمكن التعبير عنها احصائياً، بما سيجعل هذه الدراسات أكثر أهلية لاستشراف مستقبل الظواهر قيد الدراسة. (الطويل، ٢٠١٦، ١٠١)

وفي هذا السياق، يُعد أسلوب السيناريوهات أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية، حيث يمثل أداة تجريبية لتحديد السياسات البديلة، ويعطي فرصة كبيرة للخيال وإطلاق الذهن؛ بهدف استكشاف كل الاحتمالات التي يمكن أن يتضمنها المستقبل، ولكن تظل الضرورة أن يكون هذا الخيال في إطار النسق الكلي للمجتمع. (الدهشان، ٢٠٢٠، ١٤٤)

وتجدر الإشارة إلى أن الأدبيات تزخر بعددٍ من المداخل المتنوعة لبناء السيناريوهات، وبالرغم من اختلاف تلك المداخل لبناء السيناريوهات من البسيط إلى الأكثر تعقيداً، إلا أن ثمة إجماعاً على أن الخطوات الرئيسة لبناء السيناريوهات وتحليلها تبدأ بدراسة الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات العامة، ثم تحليل إستراتيجيات الفاعلين الرئيسيين، وتنتهي بكتابة السيناريوهات المختارة. (Godet & Coates, 2006, 121, 122)

وعلى ضوء ما سبق، يمكن اعتبار السيناريوهات بمثابة الأسلوب الذي يعطي للدراسات المستقبلية نوعاً من الوحدة المنهجية، على الرغم من تنوع الطرق التي قد تستخدم في إنتاج السيناريوهات، وبالتالي فهو مفيد في بحوث الإدارة التربوية؛ بما يساعد على تطوير المنظمات التعليمية ورسم السياسات وصناعة القرارات من حيث توضيح وتقليل مستوى عدم اليقين.

من ناحية أخرى، فقد تطور الفكر الإداري عبر العقود الماضية، وأسهمت دراسات العديد من الباحثين في إغناء المعرفة الإدارية، ووضع نظريات ومبادئ تفسر الإدارة كظاهرة متعددة الأبعاد بطبيعتها تتأثر بعوامل ومتغيرات اجتماعية وإنسانية أو تنظيمية وثقافية وسيكولوجية.

ولقد أدت تلك التطورات إلى تراكم المعرفة في الإدارة التربوية، واهتم الباحثون بدراسة هذا النتاج المعرفي وتقييمه، فإلى جانب أنّ التقييم أمر طبيعي كون النتاج البحثي ثمرة جهد إنساني، وكون طبيعة العلم قائمة أساساً على النقد الذاتي، فقد تزايد الميل نحو هذا التقييم بعد أن وجهت انتقادات كثيرة لبحوث

الإدارة التربوية وفي مقدمتها ضعف العلاقة بين النظرية والممارسة. (العطاري وعود، ٢٠١٥، ١٨١)

ويشير كلاً من Bowers & Wang إلى أن الإدارة التربوية منذ بداية ظهورها كمجال أو تخصص علمي ينظر إليها على أنها مجال يبني التخصصات يعتمد في معالجاته على علوم التربية والاجتماع كتخصصات علمية أكثر إسهاماً في مجال الإدارة، بالإضافة إلى علوم السياسة والاقتصاد والأنثروبولوجيا وعلوم أخرى. (Wang & Bowers, 2016, 242, 243)

ويمكن القول إن لمراجعة الأدبيات literature review في مجال الإدارة التربوية دوراً محورياً في تراكم المعرفة وإلقاء الضوء على مسار التطور النظري والمفاهيمي، حيث يمكن من خلالها نقد النظرية والمنهجية بما يساعد في انتقاء المعارف التي تمثل قيمة مضافة لعلم الإدارة التربوية. (Hallinger, 2013, 127)

يتضح مما سبق، أن أهم ما تحمله السيناريوهات كمنهجية أساسية في الدراسات المستقبلية هي قدرتها على الانفتاح على التقنيات البحثية والعملية في تخصصات متعددة للعلوم الاجتماعية. وبذلك قد يؤدي ترسيخ بناء السيناريوهات كمنهج وطريقة إلى التفكير والتغيير في دوائر بحوث الإدارة التربوية. كما يتضح حاجة ميدان الإدارة التربوية إلى أساليب وتقنيات الاستشراف المنهجي المستقبلي في دراسة بعض القضايا الإدارية التربوية التي تحتاج إلى استكشاف التوجهات البازغة وتداعياتها المحتملة وتحليل أبعادها المؤثرة على الظواهر البحثية، بما يفرض التأصيل المعرفي والمنهجي لتلك الأساليب المساعدة في تحديث المنهجيات.

#### مشكلة البحث

إن الحاجة إلى تعدد المناهج البحثية وتنوعها في بحوث الإدارة التربوية بمصر أصبحت الآن أقوى من أي وقت مضى، نتيجة لسمات التعقد في الظواهر

التربوية والمجتمعية التي تحتاج إلى معالجات شاملة ومناهج بحثية متعددة، تساعد على استقصاء الظاهرة في سياقها الإنساني والاجتماعي الشامل. وعلى الرغم من أهمية استخدام الدراسات المستقبلية في مجال الإدارة التربوية، إلا أن هناك قوى ومؤثرات تؤخر لحاق المنظمات التعليمية بمصر بركب التغيير للمستقبل، تتمثل في: قصور العناصر البشرية في قطاع التعليم عن الاستجابة لدواعي التغيير، وكذلك قصور أجهزة الإدارة في المنظمات التعليمية بمصر في فهم الواقع، وفي فهم غايات التغيير إلى الأهداف المستقبلية المرغوبة (جوهر، ٢٠١٥، ١٢). الأمر الذي يؤكد حاجة تلك المنظمات التعليمية إلى الاهتمام باستشراف المستقبل وإجراء الدراسات المستقبلية لمواجهة تلك المشكلات والتعامل مع ما قد يطرأ من أزمات وتغييرات.

وفي ذات السياق، هناك حالة من الفوضى والخلط النظري عند استخدام أسلوب السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية؛ وربما يرجع ذلك إلى ما أشارت إليه إحدى الدراسات "من وجود مجموعة مركبة من الأسباب أدت إلى خلق هذه الحالة، ومن بينها استخدام أنواعًا مختلفة من المفاهيم ليس بينها فروق واضحة، بالإضافة إلى تعدد الكتابات النظرية من دراسات وكتب ومقالات أكاديمية تتناول موضوع السيناريوهات على نحو غير مسبق، وتعددت معها المداخل والمقاربات التي تستخدم السيناريوهات من قبل غير المتخصصين؛ مما أدى إلى انعدام التوافق بين الباحثين والممارسين بشأن جوهر مفهوم بناء السيناريوهات". (خميس، ٢٠١٧، ١٦٧، ١٦٩)

وبالإضافة إلى ما سبق، هناك العديد من المعوقات التي تواجه الباحثين عند استخدام أسلوب السيناريوهات سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي: (الجهني، ٢٠٢١، ١٣٩، ١٤٠)

- القصور في المعلومات، وضعف بعض الأجهزة والمؤسسات من الحصول عليها، وقلة التنسيق بين هذه المؤسسات يمثل مشكلة تواجه القائمين ببناء السيناريوهات.

- الضبابية في الاتفاق على منطلقات معينة للسيناريوهات، بسبب التغيرات السريعة على المستويات العالمية والإقليمية أو على مستوى الدولة الواحدة؛ نتيجة للثورة المعلوماتية والتكنولوجية وحالات عدم الاستقرار في المجالات المختلفة.
- تعتمد السيناريوهات على عمل الفريق الواحد وتعدد التخصصات وتداخلها وتفاعلها في ظل الكم الهائل من المعرفة في التخصص الواحد، وهو ما يشكل تحدي أمام القائمين عليها.
- الصعوبات المنهجية في تحديد كيفية الاتفاق على التأثيرات النسبية للعوامل المؤثرة في تشكيل التصورات المستقبلية.

يتضح مما سبق، عزوف الكثير من الباحثين في مجال الإدارة التربوية عن استخدام أسلوب السيناريوهات وقلة الاستعانة به؛ نتيجة صعوبة الحصول على المعلومات من المصادر الرسمية والقيود المفروضة على تدفقها وتداولها، وكذلك صعوبة تحديد الاتجاهات السائدة والباذغة بسبب التغيرات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ الأمر الذي يصعب على الباحثين كأفراد من القيام به بمفردهم، بالإضافة إلى صعوبة المنهجية في تحديد علاقات السبب والتأثير باستخدام مصفوفة تحليل الآثار المقطعية، واستغراقها الكثير من جهد ووقت الباحثين.

هذا وتؤكد دراسة (قطيط، ٢٠١٨، ١٦١) على تزايد التعقد في القضايا والظواهر التربوية والمجتمعية التي تحتاج إلى معالجات شاملة ومناهج بحثية متعددة، بما يفرض تطوير المنظور الفكري السائد في الإدارة التربوية كأحد المجالات العلمية البينية بطبيعتها منذ نشأتها واستفادتها من العلوم الأخرى.

والمدقق لحركة البحث الإداري التربوي في مصر يلحظ ظاهرة انعزالية أو تباعد البحث الإداري التربوي عن الواقع المعاش لإدارة النظم التربوية ومشكلاته الحقيقية؛ كما نجد المفاهيم والأساليب والاتجاهات الفكرية التي صاحبت البحث الإداري التربوي مازالت تقليدية، لا تستقيم مع الإدارة المعاصرة للنظام التربوي، هذا



بالإضافة إلى قلة البحوث الإدارية التربوية التي تنحو إلى استخدام المقاربات المنهجية المستقبلية. (أحمد، ٢٠١٧، ٢٦، ٢٨)

وبالمراجعة الدقيقة لأشكال البحث الإداري التربوي في مصر تبين وجود عدة ملاحظات جوهرية تتصل بالمعالجة المنهجية، والتي تُحد من فعاليته، وتقل من قيمته النظرية والتطبيقية. ويمكن إجمال هذه الملاحظات على النحو التالي: (أحمد، ٢٠٠٥، ١١، ١٢، ١٤)

■ الانقسام المنهجي بين أسئلة المشكلة وبين المنهج المتبع، حيث تحدد المشكلة في هيئة أسئلة بحثية، تتطلب الإجابة عنها استخدام منهج بحثي آخر غير المذكور في البحث.

■ التحديث الشكلي في المعالجات المنهجية للظواهر الإدارية، بمعنى الاستخدام اللفظي فقط للمداخل البحثية الحديثة؛ دون التطبيق الفعلي أو الصحيح لها على موضوع الدراسة.

ومن هنا تبدو حاجة بحوث الإدارة التربوية في مصر إلى تنوع أساليبها، ومناهجها البحثية، وأدواتها؛ والاستفادة من أسلوب السيناريوهات كأحد أساليب الدراسات المستقبلية في تناول الظواهر الإدارية التربوية؛ والذي يمكن أن يساعد المنظمات التعليمية على التعامل مع المستقبل والاستعداد لما قد يطرأ من أزمات أو تغييرات.

وبناء على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية لأسلوب السيناريوهات كأحد أساليب الدراسات المستقبلية في الفكر الإداري التربوي المعاصر؟
٢. ما الأمثلة التطبيقية التي استخدمت أسلوب السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية - ج.م.ع؟
٣. ما آراء عينة من الخبراء المتخصصين في المتطلبات المنهجية لبناء أسلوب السيناريوهات واستخدامه بفاعلية في بحوث الإدارة التربوية؟

٤. ما المقترحات الاجرائية لتوظيف أسلوب السيناريوهات بكفاءة في بحوث

الإدارة التربوية بـ ج.م.ع؟

### أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

١- استكشاف الأسس النظرية لأسلوب السيناريوهات كأحد أساليب الدراسات

المستقبلية في الفكر الإداري التربوي المعاصر.

٢- التعرف على بعض الأمثلة التطبيقية التي استخدمت أسلوب

السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية بـ ج.م.ع.

٣- الوقوف على المتطلبات المنهجية المرتبطة ببناء السيناريوهات

واستخداماتها في بحوث الإدارة التربوية من خلال استطلاع آراء مجموعة

من الخبراء.

٤- التوصل إلى مجموعة من المقترحات الإجرائية لتوظيف أسلوب

السيناريوهات بكفاءة في بحوث الإدارة التربوية بـ ج.م.ع.

### مصطلحات البحث

يستند البحث الحالي في معالجته ومتغيراته على المصطلحين الرئيسيين

التاليين:

#### ١- الاستشراف Foresight

الاستشراف هو علم وفن استكشاف واستقراء المستقبل حيث يوفر منهج

وتقنيات تساعد على تفهم التوجهات، والتعرف على الفرص، وتجنب المخاطر،

وبلورة أهداف ذات قيمة، واتخاذ القرارات وإيجاد الوسائل لتحقيق هذه الأهداف،

ولخلق مستقبل أفضل سواء للأفراد أو المؤسسات. (السن، ٢٠١١، ٢٢٦)

كما يعرف الاستشراف بأنه أسلوب نظامي مستمر يستند إلى حزمة

مجربة من الطرق، تنظر في مستقبل العلوم والتكنولوجيا والأسواق والمتعاملين

والمجتمع بأسره. وتتمحور مهمته الجوهرية حول صنع القرار الاستراتيجي وإدامة

التنافسية المؤسسية في المستقبل، وتعزيز قابلية التعلم والابتكار لدى المؤسسة، وبتتركز دوماً على تكييف المؤسسة لبيئة المستقبل. (الكعبي، ٢٠١٨، ٩١)

ويمثل الاستشراف استباقاً يستعد للفعل Preactive، ويستحدث المستقبلات الممكنة والمأمولة، ولا يمنع الاستعداد للتغيرات المتوقعة، ولا يمنع العمل لتحقيق التغيرات المأمولة، والتوقع تقديراً للمستقبل مصحوباً بقدر من الثقة. (الشخبي وآخرون، ٢٠١٢، ١١٣)

ويمكن تعريف الاستشراف اجرائياً في سياق الدراسة الحالية بأنه " استقراء المستقبل ورصد التوجهات البازغة ومحركات التغيير ذات الأثر العميق على الظاهرة قيد الدراسة؛ بهدف صنع القرار الاستراتيجي الرشيد وإدامة التنافسية المؤسسية في المستقبل، وتعزيز التعلم والابتكار".

## ٢- السيناريوهات Scenarios

ويقابلها باللغة العربية (مشاهد) وهي طريقة تعتمد على جمع المعلومات اللازمة عن الواقع الآني، ثم افتراض امتداد تكرر هذه المعلومات بوتيرة واحدة، ثم وضع احتمالات للمستقبل وكل احتمال تكون له ردود أفعال وانعكاسات وله طريقة معالجة. والسيناريو تحكمه خمسة محاور، هي: المحاور الاجتماعية والتكنولوجية، والسياسية، والاقتصادية، والأيكولوجية. (شحاته، والنجار، ٢٠٠٣، ٢٠٠)

يشير السيناريو اصطلاحاً إلى موقف حالي أو محتمل الحدوث يتم تحديده وفق المعلومات المتاحة مع تحليل هذه المعلومات والتنبؤ بسير الأحداث وتحديد أنسب البدائل للقرار المناسب وآليات التنفيذ، وهو أيضاً تصور ذهني أو فكري لمجموعة من الاحتمالات المتوقعة أو الممكنة لمسيرة ظاهرة ما أو متغير ما وهذا التصور الذهني أو الفكري يصاغ من التنبؤات المشروطة وهي عبارة عن إجراءات محتملة أو مطروحة في بدائل لمواجهة موقف طارئ أو أزمة افتراضية. (فلية، الزكي، ٢٠٠٤، ١٧٤)

ويتضح من التعريفين السابقين، أن بناء السيناريوهات يتطلب جمع المعلومات عن واقع الظاهرة البحثية وتحليلها في ضوء القوى المحركة؛ بهدف

الوصول إلى فضاء السيناريوهات أو مجموعة من البدائل التي يمكن أن تساعد صانع القرار على التعامل مع المواقف المستقبلية.

ويعرف السيناريو على أنه وصفٌ لحالة مستقبلية، أو لمسار حوادث مستقبلية، من خلال التحرك من وضعية أولية سواء كانت في الماضي أو الحاضر إلى وضعية مستقبلية. (Godet & Roubelat, 1996,171)

كما يعرف أسلوب السيناريو بأنه "وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه مع توضيح لملامح المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض. (العيسوي، ١٩٩٨، ٧) وتمثل السيناريوهات صوراً منطقية للمستقبل سواء كانت محتملة أو ممكنة. (Ramirez, Selin, 2014, p.56)

يتضح مما سبق، تركيز السيناريوهات على أهمية الانتقال من الوضعية الراهنة أو الافتراضية إلى المستقبل، وهو ما يبرز الجانب الديناميكي للسيناريوهات كعملية تتبع مسارات متغيرة ومتراصة. كما أنه لا يقتصر على تصوير ما هو محتمل أو ممكن فقط، بل يشمل أيضاً ما هو مرغوب فيه. هذا التنوع يجعل السيناريو أداة مرنة لتصور المستقبل من منظور تحليلي واستراتيجي.

ومن ثم يتحدد السيناريو اجرائياً وفق الدراسة الحالية "كنهج استشرافي وتقنية منهجية يهدف تطبيقها في الدراسات التربوية والإدارية لوصف وضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض".

#### منهج البحث وخطواته

يتبنى البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يهتم برصد الواقع ووصف الظاهرة كما تحدث في الواقع الفعلي لها. (الغندور، ١٩٩١، ١٦٧) وفي ضوء المنهجية المتبعة يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

١- تحديد الأسس النظرية لبناء السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية.

٢- عرض أمثلة تطبيقية لكيفية توظيف أسلوب السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية بـ ج.م.ع.

٣- طرح مجموعة من المتطلبات المنهجية المرتبطة ببناء السيناريوهات واستخداماتها في بحوث الإدارة التربوية على مجموعة من الخبراء.

٤- طرح مجموعة من المقترحات الإجرائية لتوظيف أسلوب السيناريوهات بكفاءة في بحوث الإدارة التربوية بـ ج.م.ع.

وفيما يلي تناول هذه الخطوات بشيء من التفصيل.

#### أولاً: الأسس النظرية لبناء السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية.

إن تفعيل الأبعاد الاستشرافية لعلم الإدارة التربوية يمكن أن يحقق غايتين؛ الأولى هي إثراء دراسات وبحوث الإدارة التربوية بتلاقح نظري ومنهجي بين التخصصين، والثانية هي جعل هذه الدراسات أقرب إلى الاستفادة العملية في تنوير قرارات الفاعلين ووضع الاستراتيجيات التي يمكن أن تسهم في ارتقاء المنظمات التعليمية وحل مشكلاتها والاستعداد للتعامل مع المستقبل. وعلى ذلك يتناول هذا الجزء مدخلاً مفاهيمياً عن الدراسات المستقبلية وخصائصها وأنماطها من خلال ما يلي:

#### ١- ماهية الدراسات المستقبلية وأنماطها.

يعد الاستشراف بمثابة طريقة تشاركية تمكن المنظمات من صنع القرارات الاستراتيجية بشكل استباقي، واستخدام الابتكارات الثورية لمواجهة تحديات الغد. حيث تتطلب خمس مهارات لإنجاحها، وتتمثل في: الكفاءة المنهجية والإجرائية، والمهارة الإبداعية، والتواصل، والتعاون، والاستمرارية. (الكعبي، ٢٠١٨، ٩٤)

وتعرف الدراسات المستقبلية بأنها "مجموعة من الدراسات التي تهدف إلى تحديد اتجاهات الأحداث، وتحليل مختلف المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في إيجاد هذه الاتجاهات أو حركة مسارها"، ومن ناحية أخرى تعرف بأنها "مجموعة الدراسات التي تكشف عن المشكلات الحالية، أو التي بات من المحتمل أن تظهر

في المستقبل، وتتنبأ بالأولويات التي يمكن أن تحددتها كحلول لمواجهة هذه المشكلات والتحديات. (فهمي، ١٩٩٧، ٢٠٣)

ويتضح من ذلك، أن الدراسات المستقبلية يمكن أن تسهم في حل مشكلات الإدارة التربوية حالياً وفي المستقبل، كما يمكن لها التنبؤ بالأحداث والمتغيرات التي يمكن أن تؤثر في مسار الإدارة التربوية وتطورها، وتوقع الحلول الممكنة.

كما تهتم الدراسات المستقبلية باستشفاف المستقبل ومشكلاته، والتنبؤ بالقوى المؤثرة فيه والحوادث التي يمكن أن تحدث فيه، ثم توجيه حركة سير الأحداث في المستقبل لخدمة أغراض المجتمع والفرد، وهذه المحاولة للتحكم في صورة المستقبل هي ما تسمى بالهندسة الاجتماعية أو التكنولوجيا الاجتماعية. (العاصي، ٢٠٠٦، ٨٥)

وتعرف أيضاً على أنها جهد علمي منظم يرمي إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع مجتمع معين، أو مجموعة من المجتمعات عبر مدة زمنية معينة تمتد لأكثر من عشرين عاماً، وذلك عن طريق التركيز على المتغيرات التي يمكن تغييرها بواسطة القرارات أو التي قد تتغير بفعل أحداث غير مؤكدة. وينطوي هذا التعريف على عدة أمور: (فلية، الزكي، ٢٠٠٣، ١٨)

- إعمال العقل والخيال المنظم في طرح التنبؤ المشروط بأفعال معينة قد يلبي طموحات مجتمع واحد أو عدة مجتمعات.
- اتساع المدى الزمني للاستشراف، فهو يبدأ من الزمن القريب ويتجه إلى الزمن المنظور لأكثر من عشرين عاماً.
- التحكم في المتغيرات الداخلية بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، ومحاولة توخي أخطار المتغيرات الخارجية عن طريق توقع أحداثها التي قد لا تكون في الحسبان.

وبالإضافة إلى ما سبق، تهدف الدراسات المستقبلية إلى الكشف عن المشكلات التي بات من المحتمل أو المتوقع أن تظهر في المستقبل، والعمل على

إيجاد الحلول العلمية والموضوعية لها، كما تسعى إلى تحديد اتجاهات الأحداث وتحليل المتغيرات المتعددة للموقف المستقبلي، والتي يمكن أن يكون لها تأثير على مسار الأحداث في المستقبل، وكذلك فهي تعني بتطوير وتنمية المعرفة حول المستقبل؛ بغرض وضع أسس لتحسين اتخاذ القرار في المجالات الإنسانية المختلفة من خلال الاختيار بين أفضل البدائل. (المهدي، ٢٠١٤، ١٥٢)

وتعتمد الدراسات المستقبلية على نوعين من الأساليب المنهجية هما: الأساليب التنبؤية Predictive التي تهدف إلى توقع مستقبل معين، والأساليب الإبداعية Creative التي تتعامل مع المستقبل على أنه مجال مفتوح للتأثير الإنساني بهدف استكشاف البدائل المستقبلية الممكنة أو المحتملة، كما تعتبر الدراسات المستقبلية مجالاً متعدد التخصصات Multi- Disciplinary يهتم بدراسة البدائل والمسارات المستقبلية الممكنة أو المحتملة أو المرغوب تحقيقها. (Lindgren & Bandhold, 2003, 26,27)

ويتضمن استشراف المستقبل بعدين أساسيين: (Fulton, 2004,11)

( Searce&

- الاستشراف المستقبلي المسبق Forecasting: ويساعد على تحديد التطورات البازغة evolutions لظاهرة معينة وتطوراتها الممكنة.
- الاستشراف المستقبلي العكسي Backcasting: وهو أسلوب للدراسات المستقبلية الاستهدافية Normative عن المستقبل المرغوب وكيفية الوصول إليه

وثمة مجموعة من الخصائص المنهجية المرغوب في توافرها في الدراسات المستقبلية الجيدة، أبرزها ما يلي: (العيسوي، ٢٠٢٠، ٢٣ - ٢٥)

- الشمول والنظرة الكلية Holistic للأمر: وتشير إلى أهمية دراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، ولأوضاع السكان والموارد والبيئة، وللتغيرات في المحيط الإقليمي والإطار العالمي... الخ

في تشابكها وتفاعلها مع بعضها البعض، ومدى تأثيرها على الظاهرة البحثية.

■ **مراعاة التعقد Complexity:** ويعني التعمق في فهم ما يزرخ به الواقع من علاقات وتشابكات، ولا يقين، ودينامية. وهو ما يتطلب النظر إلى الظاهرة المركبة في مجملها من خلال منهج عابر للتخصصات Transdisciplinary حيث لا يجدي التفكير وفهم عمل كل جزء من أجزاء الظاهرة على حدة في الخروج بصورة صحيحة عن سلوك مثل هذه الظاهرة، حتى لو تضمن ذلك اللجوء إلى حقول معرفية متعددة.

■ **القراءة الجيدة للماضي باتجاهاته العامة السائدة، وكذلك التعرف على الاتجاهات الأخرى الراهنة،** لاسيما الاتجاهات البازغة والاتجاهات المضادة للاتجاه العام السائد حيث كثيراً ما تشكل مفاتيح جيدة لفهم الاتجاهات المحتملة في المستقبل. بالإضافة إلى القراءة الجيدة لتجارب الآخرين وخبراتهم واستخلاص الدروس منها في فهم آليات التطور وتتابع المراحل.

■ **المزج بين الأساليب الكيفية والكمية في العمل المستقبلي،** حيث لا تقي الأساليب الكيفية وحدها أو الكمية وحدها بمتطلبات إنتاج دراسة مستقبلية جيدة، ومن ثم يتيح المزج بين أساليب متعددة - كيفية وكمية - تجاوز قصور النظريات والنماذج التي تبنى عليها عن طريق اللجوء إلى أساليب كيفية لمحاكاة الواقع بتفاصيله وتعقيداته الكثيرة، وللتعرف على ردود الفعل المحتملة لبعض التصرفات من جانب الفاعلين في النسق محل الدراسة.

■ **الحيادية والعلمية،** حيث يجب على دارس المستقبلات البديلة أن يتحلى بدرجة عالية من الحيادية والعلمية في التعرف على البدائل وعدم استبعاد بدائل معينة لمجرد رفض الدارس لمنطقاتها أو ادعاءاتها، وتحليل هذه الادعاءات واستكشاف تداعياتها، وتقييم ما لها وما عليها وفق مجموعة معايير متفق عليها سلفاً.



■ **عمل الفريق والابداع الجماعي**، وهو ما يعني انجاز الدراسة المستقبلية عن طريق فريق عمل متفاهم ومتعاون ومتكامل، حيث تعتمد الدراسات المستقبلية على معارف مستمدة من علوم متعددة، والتي تستوجب دمج هذه المعارف وفق منظور أو إطار عابر للتخصصات. كما أن الجماعة مفيدة للوصول إلى تصورات وتنظيرات وحلول جديدة للمشكلات، وذلك من خلال ما تتيحه من مواجهات بين المناهج والرؤى المختلفة لأعضاء فريق العمل.

■ **التعلم الذاتي والتصحيح المتتابع للتحليلات والنتائج**، فالدراسة المستقبلية لا تتجزأ دفعة واحدة one-shot exercise بل إنها عملية متعددة المراحل يتم فيها إنضاج التحليلات وتعميق الفهم وتدقيق النتائج من خلال دورات متتابعة للتعليم الذاتي والنقد الذاتي، وتلقي تصورات أطراف وقوى مختلفة وانتقاداتهم واقتراحاتهم، والتفاعل معها من خلال اللقاءات المباشرة والأدوات غير المباشرة.

يتضح مما سبق، أن ثمة محددات وخصائص منهجية يفترض أن تراعى من قبل باحثي الإدارة التربوية حتى يحقق كل بحث مستقبلي أهدافه المنشودة؛ ولعل أهمها: الجمع بين الأساليب الكمية والكيفية المتعددة، والعمل الجماعي تحقيقاً للحيدة والموضوعية، ومراعاة لتحقيق الرؤية الشاملة والمتكاملة للمستقبل بظواهره المعقدة، بالإضافة إلى التعرف على الاتجاهات العامة السائدة والبارزة والتي تتطلب القراءة الجيدة والواعية لتجارب الآخرين وخبراتهم.

كما يمكن التمييز بين أربعة أنماط أساسية للدراسات المستقبلية من حيث طبيعتها ومصادقتها ودرجة الثقة فيها، وتتمثل هذه الأنماط فيما يلي: (شنودة، ٢٠١٠، ٩، ١٠)

أ- **النمط الحدسي Intuitive**: ويقوم هذا النمط على الخبرة الذاتية للباحث الذي يجري الدراسة المستقبلية، ويعتقد البعض أن هذا النمط ينتمي إلى العمل الفني أكثر منه إلى العمل العلمي، حيث يفتقر إلى القاعدة الموضوعية من

البيانات والملاحظات التي يمكن بالاعتماد عليها تقويم التنبؤات التي يتوصل إليها الباحث تقويمًا علميًا، ولذلك يوصف هذا النمط بالذاتية التي تقوم على الرؤية الحدسية التي تعكس ذاتية الفرد وخبراته الخاصة، كما يقوم هذا النمط على محاولة التعرف على التفاعلات والتشابكات التي تؤدي إلى صورة معينة يتوقعها الباحث سلفًا دون أن يدعي إثباتها، وهنا تبرز العوامل الذاتية.

ب- **النمط الاستطلاعي أو الاستكشافي Exploratory**: ويهدف إلى استكشاف صورة المستقبل المتوقع أو المحتمل أو الممكن تحقيقه عن طريق نموذج صريح للعلاقات والتشابكات، حيث يستخدم هذا النمط لاستكشاف الآثار المستقبلية المحتملة والقائمة على افتراضات معينة يضعها الباحث من البداية والخاصة بدراسة مستقبل ظاهرة ما، كما يعتمد على قاعدة موضوعية من البيانات والمعلومات ذات الطابع الكيفي والكمي.

ج- **النمط الاستهدافي أو المعياري Normative**: يعتبر هذا النمط تطويرًا للنمط الحدسي المستمد من الخبرة والتحليل والبصيرة، وينطلق النمط المعياري من ذاتية الباحث لكنه يتجاوزها مستفيدًا بثتى الإضافات المنهجية التي استحدثتها العلوم التطبيقية والرياضية، ويتميز هذا النمط بالتدخل الواعي من أجل تغيير المسارات المستقبلية للظواهر المدروسة في ضوء أهداف وأحكام محددة سلفًا، وبذلك تبدأ خطواته المنهجية من رسم صورة المستقبل المستهدف تحقيقه ثم العودة إلى الحاضر مع تحديد الإجراءات والسياسات الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف في المستقبل.

د- **نمط الأنساق الكلية Feedback Models**: يركز هذا النمط على مجمل المتغيرات والمتشابكات في إطار موحد يجمع بين النمطين السابقين في شكل تغذية مرتدة، تعتمد على التفاعل المتبادل بينهما، حيث لا تهمل ماضي الظاهرة المدروسة ولا تتجاهل الأسباب الموضوعية التي سوف تفرض نفسها لتغيير المسارات المستقبلية لها، كما يستفيد هذا النمط من

مزايا النمطين السابقين، أي يجمع بين البحوث الاستطلاعية التي تستند إلى البيانات والحقائق الموضوعية، وبين البحوث المعيارية التي تولي أهمية خاصة للقدرات الإبداعية والتخيل والاستبصار.

ويستنتج مما سبق، أن استخدام تقنيات الدراسات المستقبلية وتوظيفها في بحوث الإدارة التربوية يمكن أن يكسب الباحثين العديد من مهارات التحليل والنقد والتنبؤ، وكذلك إمكانية تحقيق التآلف بين الجزئيات وإعادة صياغتها في كل جديد، كما أنها يمكن أن تساعد على استكشاف الآثار المستقبلية المحتملة والقائمة على افتراضات معينة والتي قد لا تخلو من التأثير بذاتية الباحث وتوجهاته الأيدلوجية؛ ومن ثم فهي تحتاج إلى فريق عمل من الباحثين ذوي القدرات الإبداعية والتخليية.

## ٢- أسلوب السيناريوهات: الأسس المعرفية والمنهجية

يتسم العصر الحالي بالتغيرات المتلاحقة في شتى ميادين الحياة، الأمر الذي يُعرض مستقبل الإدارة التربوية عامة وبحوثها خاصة للأخطار بسبب عدم القدرة على ملاحقة تلك التغيرات، ومن ثم تحتاج بحوث الإدارة التربوية إلى طرق منهجية تساعدها على إدراك ما يحيط بها من تغيرات؛ والتعرف على ما قد يطرأ من مفاجآت، وبالتالي الاستعداد لها. وفي ضوء ذلك ظهر السيناريو كأسلوب للدراسات المستقبلية يمكن أن يساعد بحوث الإدارة التربوية على ملاحقة تلك التغيرات. وعلى ذلك يتناول هذا الجزء مدخلا مفاهيميا عن أسلوب السيناريو من خلال ما يلي:

### أ- ماهية أسلوب السيناريو.

إن أكثر أساليب دراسات المستقبل شيوعاً هو أسلوب السيناريوهات حيث تشير الدراسات ذات العلاقة أن انتشار هذا الأسلوب لا يقتصر على البحوث التربوية وحدها، بل يشمل كافة مجالات العلم، وفيما يخص البحوث التربوية فقد تعود سعة انتشار استخدامه لأنه الأكثر ملائمة للأسلوب المنهجي المبني على ربط الأحداث الواقعية بحالة من التنبؤ والتطلع للمستقبل كما يتضمن أسلوب

السيناريوهات توضيح للمسار أو المسارات التي يمكن أن توصل تلك الصورة المستقبلية انطلاقاً من الوضع الراهن.

ويمكن الاستعانة بأسلوب السيناريو عند تعامل المنظمات مع بعض القضايا الإستراتيجية ذات الحلول غير الواضحة، وكذلك عندما تكون تلك المنظمات في بيئة مليئة بالشكوك وعدم اليقين؛ ومن ثم فهي تسعى إلى إحداث التغيير والحوار. (Searce, Fulton, 2004, 21)

ويعتبر السيناريو بمثابة قصة تربط وصف مستقبل محدد بحقائق الحاضر؛ وذلك من خلال مجموعة من الروابط السببية التي تفسر الأحداث. ومن ثم لا يعتبر تنبؤاً، ولكنه طريقة يمكن من خلالها تنظيم العديد من المعطيات عن المستقبل من أجل الوصول إلى وصف مقبول لما سيحدث من أحداث واتجاهات يمكن أن تتطور في المستقبل. (Glenn & The Futures Group International, 2009,3)

وتعد السيناريوهات بمثابة أوصاف لما قد يحدث في المستقبل في حالة ما إذا تم اتخاذ قرارات معينة أو حدثت أحداث معينة، وبالتالي فهي مفيدة للغاية في صناعة القرار من حيث توضيح وتقليل مستوى عدم اليقين. (زاهر، ٢٠٠٤، ١١٢)

كما أنه ذلك الجزء من التخطيط الاستراتيجي الذي يتعلق بالأدوات والتقنيات اللازمة لإدارة عدم اليقين في المستقبل، وتنظيم تصورات الفرد والمنظمة عن البيئات المستقبلية البديلة التي قد يتم فيها تنفيذ القرارات التنظيمية بشكل صحيح، وبالتالي فهو يختلف عن التنبؤ أو الرؤية فكلاهما يميل إلى إخفاء المخاطر، أما السيناريو على النقيض من ذلك، فيجعل إدارة المخاطر ممكنة. (Lindgren & Bandhold, 2003, 21)

ويعتبر السيناريو بمثابة وصف لمجموعة من الأحداث والتصرفات المحتمل وقوعها في المستقبل والقوى المؤدية إلى وقوعها، ويمكن القول إن السيناريو يتكون من عنصرين هما: الأحداث والتصرفات. والمقصود بالأحداث هي

تلك الوقائع غير المقصودة والتي لا يمكن لمتخذ القرار التحكم فيها خلال الفترة الزمنية التي يشملها السيناريو؛ كالتغيرات الجوية والكوارث الطبيعية والاكتشافات التكنولوجية. أما التصرفات فهي التغيرات المقصودة والمتعمدة في الظواهر الداخلة في السيناريوهات؛ ومن ثم فهي تخضع لقرارات متخذ القرار أو تصورات كاتب السيناريو، ومن أمثلتها: التغيرات في الهيكل الاقتصادي والتنظيم الاجتماعي، ويمكن وصفها بالأهداف المرسومة. (محمد، ١٩٩٧، ١٣١)

كما يعرف هرمان كاهن Herman Kahn السيناريو في مجال الإدارة بأنه "إجابة على سؤالين: كيف يتطور موقف فرضي في المستقبل خطوة بخطوة؟ وما هي البدائل التي قد تسهل أو تعرقل عملية صنع القرارات". (Wilkinson & Kupers, 2015, 101)

ويشير العيسوي إلى أن هناك ثلاثة عناصر رئيسة ينبغي أن يشتمل عليها السيناريو: (العيسوي، ١٩٩٨، ٧-٩)

(١). وصف وضع مستقبلي محتمل/ ممكن الحدوث: في هذه الحالة نتحدث عن سيناريوهات استطلاعية/ متوجهة إلى الأمام، حيث تبدأ من معطيات واتجاهات عامة قائمة في محاولة لاستكشاف ما يمكن أن تؤدي إليه الأحداث والتصرفات المحتملة من تطورات في المستقبل. ومن ناحية أخرى، قد يمثل وضع مستقبلي مرغوب فيه، في هذه الحالة نتحدث عن سيناريوهات استهدافية/ مرجوة، نقطة بدايتها تشمل مجموعة من الأهداف المحددة يبتغى تحقيقها في المستقبل، يتم ترجمتها إلى صورة مستقبلية متناسقة.

(٢). وصف مسار أو مسارات مستقبلية: ويقصد بذلك وصف التتابع المفترض للمشاهد أو التداعيات المتصورة للظاهرة محل البحث عبر الزمن، حيث يتشكل هذا المسار المستقبلي من خلال عملية تحليل لسلسلة من الأحداث والتصرفات، ومن التفاعلات التي تنشأ بينها أو من الآثار المترتبة على ذلك.

(٣). الوضع الابتدائي، وهو نقطة انطلاق أو مجموعة شروط أولية لكل سيناريو، ومن الأهمية التمييز بين نوعين من العناصر هما: الوقائع والجهات الفاعلة، فالوقائع تعني حقائق الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والمؤثرات الخارجية، والاتجاهات العامة السائدة، والاتجاهات المعاصرة البازغة، أما الجهات الفاعلة فهي القوى-الحكومية وغير الحكومية- الأكثر تأثيراً على صنع الأحداث، سواء بالفعل أو ببرد الفعل. ويعتبر تحديد هذه القوى، وتحليل سلوكها، والوقوف على مشروعاتها وخططها للمستقبل، وتحديد ما تملكه من إمكانيات أو وسائل تحويل مشروعاتها إلى واقع، من الأمور بالغة الأهمية في بناء السيناريوهات.

وفي ضوء ما سبق تعد السيناريوهات وصفاً لمجموعة من الأحداث المحتملة أو الممكن حدوثها في المستقبل، القائمة على أوضاع أو افتراضات مبدئية محددة، والنتائج والمسارات التي يمكن أن تؤدي إليها. لذلك تعتبر السيناريوهات أداة مفضلة للدراسات المستقبلية، حيث إنها تساعد على استشراف المستقبل بالإضافة إلى القدرة الكبيرة على تحديد البدائل ورسم المسارات.

كما يتضح مما سبق أن السيناريوهات يمكن أن تستكشف النتائج والآثار المحتملة للقرارات والاختيارات والسياسات، لذلك فهي أداة جيدة للتخطيط لدعم المدى الإستراتيجي لعملية صنع القرار المتعلق بالمستقبل، مما يزيد من الثقة في الاختيارات المستقبلية من خلال دراسة النتائج المحتملة لجوانب عدم اليقين التي يتسم بها المستقبل.

#### ب- أهداف السيناريوهات وأهميتها.

يتمثل الهدف الرئيسي للسيناريوهات في تمكين صانعي القرارات من اكتشاف المستقبلات البديلة على قدر الإمكان بما يساعد على إدراك الأحداث الحالية ونتائجها، كما يمكن أن تساعد على معرفة كيف سيبدو المستقبل، وماذا

سيحدث، ولماذا سيحدث ذلك، بالإضافة إلى دورها الهام في الكشف عما ستقوم به المنظمة إذا ظهرت ظروف معينة. (Ratcliffe, 2000, 5,6)

ولأسلوب السيناريوهات عديد من الفوائد يمكن توضيحها فيما يلي:  
(العيسوي، ١٩٩٨، ١٧، ١٨)

(١) مواجهة جوانب عدم اليقين التي يتسم بها المستقبل وتطوير الاستراتيجيات.

(٢) توفير بدائل مستقبلية متنوعة بدلاً من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل.

(٣) الاستعداد تجاه التغيرات التي يمكن أن تحدث.

(٤) التحليل المستقبلي المفتوح. Future open- Thinking.

(٥) التأثير في اتجاهات المستقبل من أجل التخطيط بشكل أكثر فعالية، حيث يمكن التنبؤ بالاتجاهات والبدائل المستقبلية، وتحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوجيه وتعديل هذه البدائل بهدف دعم النتائج الإيجابية وتجنب الآثار السلبية المحتملة، ومن ثم تكون لدى الإدارة فرصة أفضل لاختيار مسار العمل الصحيح للتعامل مع أحداث غير متوقعة.

يتبين من ذلك أن من أهم أهداف السيناريوهات الاستشراف المستقبلي الجيد، القائم على توفير بدائل ومسارات مستقبلية للمساعدة على مواجهة جوانب عدم اليقين والظروف غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة التربوية على تنمية مهارات صنع القرار، وكيفية إعداد الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة المستقبل.

وبالإضافة إلى ما سبق، يمكن أن يساعد استخدام السيناريوهات على تغيير ثقافة المنظمة، وتوجيه القيادات إلى إعادة التفكير في الفروض والاحتمالات التي أسست عليها إستراتيجيات المنظمة. كما تساعد على إدراك الفرص والتحديات المستقبلية، ورسم مستقبلات محتملة ومتعددة على ضوء الاسقاطات المتفائلة والمتشائمة للأحداث الماضية. (Mietzner & Reger, 2005,224)

هذا، وتساعد السيناريوهات على تطوير خطط الطوارئ والإستراتيجيات من أجل مواجهة المخاطر والاستعداد لها قبل وقوعها؛ من خلال وصف كيفية حدوث مستقبلات ممكنة خارج رقابة المنظمة وأسباب حدوثها، وتقييم ما تحتاج إليه المنظمة للنجاح في بيئات غير متوقعة؛ بما يمكن صانعي القرارات من إدراك التغيرات المؤثرة على أداء المنظمة ومواجهة المستقبل. (Krueger and Others, 2001, 62)

ويحاول السيناريو بناء تصورات افتراضية متعددة لوضع مستقبلي ما (محدد زمنيًا، مثل المدى القصير/المتوسط/البعيد)، بناء على عوامل مختارة في ضوء المعرفة المتوافرة عن الماضي والحاضر. (كوسوف، غاسنر، وبدارين، ٢٠١٦، ٣٠٥)

ومن ثم تمثل السيناريوهات أداة ضرورية لتوجيه القرارات الإستراتيجية مع أهمية مراعاة عامل الزمن، ومن ثم يأتي دور السيناريو في تنشيط التفكير الإستراتيجي في المنظمات التعليمية نحو إدراك متغيرات البيئة السريعة وضرورة التفاعل معها.

كما تتضح أهمية أسلوب السيناريو كونه: (شاهين، ٢٠٠٣، ٢٨، ٢٩)

- يدرس ظاهرة التطور والنمو في الحوادث والظواهر في الماضي والحاضر والمستقبل.
- يساعد على تحديد وتعريف القضايا الإستراتيجية المهمة.
- يساهم في تحليل العوامل الرئيسة التي تؤثر على القضايا الإستراتيجية.
- يوضح غموض المستقبل فيما يتعلق بأنشطة السوق.
- يساعد في تقييم القرارات الإستراتيجية للمنظمة التي تواجه الصعوبات والأخطار.

وتشير إحدى الدراسات أنه ليس هناك إجماع بين المشتغلين بالدراسات المستقبلية على الأهداف والفوائد التي يتعين السعي لتحقيقها من وراء عمليتي بناء



السيناريوهات وتحليلها، إلا أنه يمكن التمييز بين الأهداف التالية: (عيد، وقطيبة، ٢٠٠٦، ٣٥)

- عرض الاحتمالات والخيارات البديلة التي تتطوي عليها التطورات المستقبلية كما تكشف عنها السيناريوهات المختلفة.
- عرض النتائج المترتبة على الخيارات أو البدائل المختلفة.
- تركيز الانتباه على الاحداث الرئيسية وعلى إستراتيجيات المواجهة والعلاقات السببية وعلى النقاط الحرجة لاتخاذ القرارات.
- تركيز الانتباه على القضايا التي يجب أن تحظى بالأولوية في اهتمام متخذي القرار.
- تمكين الأفراد من التفكير في كل هذه الأمور واستثارة النقاش حولها، واستدعاء ردود الفعل منهم بشأنها.

كما أن للسيناريو دوراً مهماً وجوهرياً في محاكاة مستوى اللا تأكد أو الاضطراب البيئي من خلال تحليل وتشخيص وتعريف تلك القوى البيئية وكيفية تفاعل المنظمة معها؛ حيث تُعد مشكلة اللا تأكد البيئي مشكلة رئيسة بحد ذاتها تواجه المنظمات والتي تتمثل في نقص المعلومات الضرورية لمواجهة الظروف والحالات السائدة في بيئة الأعمال التي هي في تغير مستمر. (شعير، أحمد، والجنابي، ٢٠٢١، ١٢٧، ١٢٨)

### ج- خصائص السيناريوهات الجيدة.

في هذا الإطار، تحدد الدراسات المستقبلية عدة معايير يجب توافرها في السيناريوهات أو في عملية بنائها وتحليلها، وأهم هذه المعايير ما يلي: (العيسوي، ١٩٩٨، ٢٠، ٢١)

- (١). أن يكون هناك قدرًا واضحاً وملموساً من الاختلاف والتمايز بين السيناريوهات؛ حتى يتسع نطاق الاحتمالات والخيارات.
- (٢). أن يتصف كل سيناريو بالاتساق الداخلي، أي التناسق بين مكوناته، والخلو من التناقض أو التناقض.

(٣). أن يكون السيناريو سهل الفهم للمساعدة على التعلم وتعديل التصرفات وترتيب الأولويات.

(٤). أن يكون السيناريو ممكن الحدوث ويتصف بالمعقولية وليس محض خيال، بمعنى أن يتم الانتقال من الوضع الابتدائي إلى الوضع المستقبلي بطريقة منطقية منظمة.

(٥). أن يتسم السيناريو بالقدرة على الكشف عن نقاط التحول في المسارات، وتوقع الأحداث المثيرة للاضطراب أو المؤدية للانحراف عن المسار الطبيعي للأحداث.

(٦). أن يكون السيناريو ذو فائدة لعملية صناعة القرارات والتخطيط لمستقبل أفضل.

(٧). أن يكون هناك إشراك للمستخدمين والمستفيدين المحتملين لهذه السيناريوهات في عملية بنائها وتحليلها، بدلاً من مواجهتهم بعد إتمام هذه العملية بمنتج نهائي قد يرون أنه لا يخاطب قضايا مهمة أو أنه يعالج مشكلات بعيدة عن حيز الاهتمام.

أيضاً من أهم ملامح السيناريوهات الجيدة أنها تبين ملامح تحليلية لمسارات تطور الأحداث وسط ظروف مختلفة بحيث تبين أشكال متباينة للمستقبل تحدث حسب تسلسل تحرك السيناريو وفق مسار معين؛ وذلك حسب تعدد ملامح الظاهرة محل الدراسة ووفقاً لإمكانات الدارس البحثية. (محمد، ٢٠٠٤، ٧)

ويتضح مما سبق، أن نجاح تطبيق أسلوب السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية يتطلب أن تشمل الدراسة كل الأبعاد الخاصة بالظاهرة، وما تتضمنه من تفاعلات ومظاهر؛ كي يكون هناك تنوعاً ملموساً بين السيناريوهات الممكنة الحدوث.

كما يُعد السيناريو بوصفه أحد أساليب دراسة المستقبل اجتهاداً علمياً يفيد عدم الجزم بنتائجه، وكون هذا الاجتهاد علمياً فهو يفيد عدم الاعتماد على

التكهنات أو الاستناد إلى الأساطير والخرافات، بل يقوم على أسس علمية ومنطقية. (حاج أحمد، ٢٠١٤، ٢٢٩)

وأكدت إحدى الدراسات على أن السيناريو الجيد يعمل ضمن منهجية علمية، وواقع افتراضي، ويحاكي أنشطة مهنية واقعية، ويحتوي على مجموعة من الوضعيات المهنية الافتراضية أو الاستطلاعية. (مشموسي، ٢٠٢٠، ٧١)

وهناك مجموعة من الأسس المنهجية التي يجب أن تقوم عليها عملية استشراف المستقبل باستخدام السيناريوهات، وينبغي أن تتصف بها، وهي: (نافع، ٢٠١٧، ١٦)

- الشمول والنظرة الكلية للأمر.
- مراعاة التعقيد؛ أي تفادي الإفراط في تبسيط الظواهر.
- القراءة الجيدة للماضي والحاضر.
- الحيادية والعلمية.
- عمل الفريق والابداع الجماعي.
- التعلم الذاتي والتعليم المستمر.

كما تعمل السيناريوهات بشكل أفضل عندما يشارك فيها مجموعة واسعة من أصحاب المصالح والمستفيدين والخبراء والمتخصصين؛ وذلك للحصول على صورة دقيقة لتحليل الاتجاهات العامة والبازغة، وتحديد القوى المحركة في البيئة الخارجية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال مجموعة من الأساليب المستخدمة لبناء التوقعات، مثل: ورش العمل مع الخبراء، ومجموعات الخبراء القطاعية، جلسات العصف الذهني الاستكشافية، المقابلات أو الاستبيانات والاستطلاعات، وتكوين المجموعات البؤرية. (Leney et al, 2004, 43- 44)

#### د- أنواع السيناريوهات وتصنيفاتها

تتعدد بالضرورة السيناريوهات في أية دراسة مستقبلية جادة وذلك لعدد من الأسباب لعل أهمها ما يحيط بالمستقبل من غموض واحتمالات، وغياب اليقين

بصدد المستقبل، علاوة على صعوبات وتعقيدات التعامل مع المستقبل، ويعود تنوع السيناريوهات إلى مجموعة معايير مختلفة تبعاً لاستخدامها إلى ما يلي:

- من حيث الهدف منها: تنبؤية - استطلاعية - استهدافية
- من حيث القابلية والرفض: متفائل - مرجعي - متشائم
- من حيث الشمول: شاملة - متخصصة

وفيما يلي توضيح هذه الأنواع.

### (١) من حيث الهدف منها:

يسعى البحث الاستشرافي لتعريف الاتجاهات السابقة وتحديدها، وهذه الخصوصية التي يتميز بها هذا البحث كانت وراء إنكفاء الجدل النظري والمفاهيمي بين المستشرفين، فالبعض يفضل رسم سيناريوهات بناء على المستقبلات الممكنة والمحتملة، فيما يفضل قسم آخر رسم سيناريوهات معيارية بناء على المستقبلات المرغوب فيها؛ وألقى ذلك بظلاله على تصنيف السيناريوهات وأنواعها، والتي انقسمت بدورها إلى ثلاثة أنماط أساسية طبعت الكتابات الاستشرافية على نحوٍ واسع؛ وهي النمط التنبؤي، والنمط الاستكشافي/ الاستطلاعي، والنمط المعياري. وتعدّ هذه الأنماط الثلاثة بمنزلة القاعدة المرجعية لدى مختلف المستشرفين. ويمكن توضيحها فيما يلي: (خميس، ٢٠١٧، ١٧٣ - ١٧٦)

(أ). السيناريوهات التنبؤية: Predictive Scenarios وتحاول الإجابة عن السؤال: ما الذي سيحدث؟ بحيث يسعى هذا النوع من السيناريوهات إلى التنبؤ بالأحداث المستقبلية من خلال استخدام مفاهيم من قبيل الاحتمالية، كمحاولة الكشف عن تطوّر الأحداث المستقبلية من خلال إيجاد الروابط بين الرؤية الذاتية ومقاربة الرجحان لحدث معين. وتنقسم السيناريوهات التنبؤية إلى سيناريوهات تكهنات وسيناريوهات "ماذا- لو؟"، وذلك بحسب نوعية الشروط المتعلقة بالسؤال الأولي الذي جرى طرحه أعلاه: ما الذي سيحدث؟

## (ب). السيناريوهات الاستطلاعية/ الاستكشافية: Exploratory Scenarios

وتحاول الإجابة عن سؤال ما الذي يمكن أن يحدث؟ وتهدف السيناريوهات الاستطلاعية بصفة عامة إلى اكتشاف الوضعيات أو التطورات المختلفة التي يمكن أن يتشكّل عبرها الحدث المستقبلي؛ وتساهم السيناريوهات الاستطلاعية في تطوير آليات النظر إلى المستقبل من خلال وجهات نظر ورؤى مختلفة، تقدّم كل منها صورة مختلفة، بحيث تغطي في النهاية الطيف الاحتمالي الواسع للأحداث المستقبلية. وتعتمد السيناريوهات الاستطلاعية في اختيارها للمدى المستقبلي للدراسة على نقطة بداية تقع في المستقبل.

## (ج). السيناريوهات المعيارية/ الاستباقية: Anticipatory or Normative Scenarios

ويطلق عليها أحياناً السيناريوهات التوقعية، بحيث تنطلق من فرضية تعددية زوايا النظر إلى المستقبل؛ ولذلك فهي رؤى مرغوب في حدوثها، وتحاول الإجابة عن سؤال كيف يمكن تحقيق هدف أو غاية محدّدة في المستقبل؟

كما يعتمد هذان النموذجان - الاستكشافي والمعيارى - من السيناريوهات على "اتباع حركة الاتجاهات" Trend-driven أي مدى رجحان حدوث التغيرات في المستقبل أو عدم حدوثها، ويقوم هذا النوع من السيناريوهات بانتقاء بعض الافتراضات في حين يتجاهل أخرى. ويمكن القول إن هذه السيناريوهات تكون أكثر كفاءة عندما ترتبط برؤية استراتيجية لتخطيط الاختيارات option planning، حيث أنه إذا لم تتولد اختيارات وبدائل جديدة، فإن عملية بناء السيناريوهات لن يكون لها فائدة. كما أن هناك السيناريو التبادلي الذي يستند إلى عدد من المبررات أهمها عندما يكون الوضع غير مقبول استمراره، والحاجة إلى مشاركة كافة الأطراف الفاعلة تجنباً لمقاومة التغيير. (Kahane, 2012, 19)

## (٢) من حيث القابلية والرفض:

يمكن تقسيم السيناريوهات من حيث القبول والرفض إلى: (نافع، ٢٠١٧،

(١٩)

(أ) السيناريو المرجعي أو الخطي: وهو السيناريو الذي يفترض استمرار سيطرة الوضع الحالي على تطور الظاهرة محل الدراسة في المستقبل، حيث يتعلق الأمر بعملية إسقاط خطي لاتجاه الظاهرة في الحاضر على المستقبل.

(ب) السيناريو الإصلاحي أو التفاوضي: ويركز على حدوث تغيرات وإصلاحات على الوضع الحالي للظاهرة، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق تحسن في اتجاه الظاهرة وتحقيق أهداف لا يمكن تحقيقها في الوضع الحالي.

(ج) السيناريو التحولي أو التثاؤمي: ويعتمد على حدوث تحولات عميقة في المحيط الداخلي والخارجي للظاهرة تحدث تمزقاً للمسارات السابقة للظاهرة، ويقوم هذا السيناريو على التطورات والقفزات الفجائية التي قد تطرأ وتغير مسار الظاهرة تغييراً جذرياً.

## (٣) من حيث الشمول:

يمكن تقسيم السيناريوهات من حيث الشمول إلى: (السيد، وهيبة، ٢٠١٨،

(١٠)

(أ) سيناريوهات شاملة: وهي تتعلق بالعالم بأكمله أو إقليم معين أو بلد ما على كافة المجالات: الصناعية، التكنولوجية، الزراعية، التربوية، وغيرها

(ب) سيناريوهات متخصصة: وهي تعني بقطاع واحد في المجتمع: الصناعة، الزراعة، التربية، وغيره

كما تشير إحدى الدراسات إلى تصنيف آخر للسيناريوهات، هو: (الحوت

وآخرون، ٢٠١٥، ٢١١، ٢١٢)

- السيناريو المرجعي Status Quo: الذي يفترض أن الحاضر سوف يستمر في المستقبل، ويعرف أيضاً باسم "المزيد من الشيء نفسه".
  - سيناريو الانهيار Collapse: وهو ينتج عندما يعجز النظام عن الحفاظ على النمو المستمر.
  - سيناريو الحالة الثابتة Steady State: وهو قائم على العودة إلى فترة زمنية سابقة، يفترض أنها تمثل الحياة الآمنة الجيدة.
  - سيناريو التحول Transformation: وهو يفترض بعض التغيير الجوهري في النواحي الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.
- وفي بعض الأحيان يطلق على سيناريو التحول اسم السيناريو الابتكاري وهو يفترض وجود جهود لإعادة الهيكلة أو إعادة هندسة الوضع الراهن في الممارسات والعلاقات مع القيام بإحداث نتائج عميقة وتغييرات جذرية. (الجبر، والدوري، ٢٠١٩، ١٧)
- يلاحظ مما سبق، إن السيناريوهات مبنية على فكرة التعددية، واختلاف زوايا النظر. حيث يعرض كل سيناريو وصفاً ومشاهداً مختلفة تماماً عن السيناريوهات الأخرى، وكل وصف له نمطه وبنيته، ونموذجه الخاص به.
- ومن ثم، يبدو أن دراسات عديدة أجمعت على أهمية التصنيف ووضع الفروق الأساسية بين أنماط السيناريوهات ونماذجها؛ ولكن في المقابل، ظلت الحاجة النظرية إلى التمييز بين هذه التصنيفات إلى الآن بلا إجابة، وخاصة في ظل التطور السريع لمناهج البحث وبناء السيناريوهات. وأصبحت أغلبية التصنيفات الكلاسيكية تعكس صورة جزئية لحقيقة المجال المنهجي والنظري للسيناريوهات، ولا تسلط الضوء على البنى الفلسفية التي تقف وراء عملية صنع السيناريوهات.

**هـ- خطوات بناء السيناريوهات وتحليلها:**

اختلف رجال التربية في تحديد خطوات أسلوب السيناريو عند استخدامه في بحوث الإدارة التربوية، فالبعض يجملها في أربع خطوات والبعض الآخر في خمس خطوات، في حين يحددها آخرون في ست خطوات. وهذا التصنيف لا يرجع إلى تباين وجهات النظر تجاه مفهوم هذا الأسلوب أو أهدافه ومتطلبات استخدامه في بحوث الإدارة التربوية. وإنما يرجع إلى دمج البعض لأكثر من خطوتين في خطوة واحدة، وكذلك إلى اختلافهم في تقدير مدى الصعوبة في التطبيق الكامل لخطواته في بحوث الإدارة التربوية.

وتجدر الإشارة إلى أن الأدبيات تشتمل على عدداً من المداخل لبناء السيناريوهات، وعلى الرغم من اختلاف تقنيات بناء السيناريو من البسيط إلى الأكثر تعقيداً، إلا أن ثمة إجماعاً على اختصار خطوات أسلوب السيناريو في أربع خطوات، وهي: دراسة الوضع الراهن، وتحديد الاتجاهات والقضايا والأحداث الحاسمة، وتحليل إستراتيجيات الفاعلين، ثم كتابة السيناريوهات. (Godet & Coates, 2006, 121)

بينما يرى آخرون ضرورة وجود خمس خطوات لبناء السيناريوهات، وتتمثل في: تحديد القوى والعوامل المؤثرة والدافعة للظاهرة موضوع الدراسة، وترتيب أولويات هذه العوامل وفقاً لأهميتها وغياب اليقين *uncertainly*، ثم كتابة عدد من السيناريوهات يمثل كل منها تطوير لصورة المستقبل البديل، ثم توضيح النظم والهيكل وراء السيناريوهات والكشف عن خلافاتها الحاسمة، ثم تحديد الأحداث الرئيسية ونقاط التحول التي يمكن أن تساعد في اختيار سيناريو بدلاً من الآخر، وأخيراً كتابة السيناريوهات المختارة. (الحوت وآخرون، ٢٠١٥، ٢١٢)

أيضاً هناك من يشير في عملية بناء السيناريوهات إلى خمس خطوات، وهي: المسح البيئي، تحليل العوامل الأساسية، التوقع والإسقاطات، اختيار الصور الأولية، ثم الصياغة النهائية للسيناريوهات المختارة. وإن كان الاعتماد الأساسي



على المدخل الكيفي، بما يتضمنه من تحليل عميق، ولكن يستفاد أيضاً من المدخل الكمية. (Hirsch, et.al, 2013,367)

كما يتم الاستفادة من عدة أساليب تزايد الاعتماد عليها أهمها تحليل مصفوفة الآثار المتقاطعة والتي تساعد في تحديد أكثر العناصر تأثيراً وأهم التوجهات المتوقع بروزها في المستقبل. (Carlsen, et.al, 2016, 64)

وبناء على ما سبق، يمكن إجمال الخطوات الرئيسة التي يمكن أن يسير فيها باحث الإدارة التربوية وفقاً لمنهجية السيناريو على النحو التالي: (السيد، وهيبة، ٢٠١٨، ١٤: ١٦) (عيد، وقطيط، ٢٠٠٦، ٣٧: ٤١) (العيسوي، ١٩٩٨، ٣٠-٥٠) (عبد السلام، ٢٠١٣، ٢٢٢) (عبد العظيم، ٢٠١٩، ٢٦)

#### (١). الخطوة الأولى: وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة.

يتعين على الباحث في هذه الخطوة تحليل الوضع الراهن المرتبط بالقضية موضع الدراسة، حيث يمكن وصف الوضع الراهن من خلال:

(أ) تحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة لكل عنصر، وكذلك تحديد الاتجاهات العامة السائدة، والاتجاهات العامة البازغة أو إرهاصات التغيير التي تنبئ بتحولات مهمة في المستقبل، وتعرف الاتجاهات العامة السائدة بأنها: توجه في التفكير أو أسلوب للإدارة أو فلسفة سائدة بالمنظمات، وتشير الاتجاهات العامة البازغة إلى: منطلقات التغيير أو بذور للتغيير أو خروج عن النمط التقليدي باستحداث أساليب أخرى لإتاحة الفرصة لتنمية القدرات الابتكارية وهو ما ينبئ بتحولات مهمة في المستقبل

(ب) استخلاص المشكلات أو القضايا الرئيسة التي يتعين البحث عن إجابات لها عند كتابة السيناريوهات.

## (٢). الخطوة الثانية: فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له.

والغرض من هذه الخطوة هو الكشف عن القوى المحركة في النسق أو المجتمع أو البيئة الخارجية وتحديدها، وتحليل العلاقات والتشابكات؛ بما يساعد على فهم ديناميكية النسق، أي يتم تحديد جوانب وحدود النظام والعلاقات بين أجزائه والاتجاهات المؤثرة.

ويقصد بالقوى المحركة أو الفاعلين الرئيسيين: هم أولئك الفاعلين الذين يمارسون درجة محسوسة من السيطرة أو التحكم بشكل مباشر أو غير مباشر في النسق، ولا توجد طريقة نظامية محددة يمكن اتباعها لتحديد هؤلاء الفاعلين، فعادة ما يتم تحديد الفاعلين بشكل حدسي اعتماداً على المعلومات المتوفرة عن النسق.

ويمكن أن تنقسم هذه القوى المحركة للنسق أو النظام إلى: قوى على المستوى الكبير Macro مثل: الجوانب السياسية والاقتصادية والمجتمعية والتكنولوجية، وقوى على المستوى المحدود Micro.

ويمكن الاستعانة في هذه الخطوة بأسلوب "تحليل الآثار" باستخدام مصفوفة الآثار المقطعية لفهم ديناميكية النسق، والكشف عن القوى المحركة له، ورصد العلاقات المتبادلة بين تلك القوى وبعضها البعض. وتقوم هذه المصفوفة على أساس فرضية مؤداها أن معظم الأحداث والاتجاهات ترتبط بطريقة أو بأخرى بتأثير متبادل فيما بينها؛ لذا فإن هذه المصفوفة تستخدم لتنظيم البيانات التي تجمع عن منظمة ما، ولفحص المنظم للعلاقات المتبادلة بين مختلف الأحداث إحصائياً، وهذه العلاقات المتبادلة والمتداخلة تسمى بالتأثير المتقاطع.

ومن خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية في الخطوتين السابقتين يتم إعداد قائمة بالمتغيرات التي لا بد من أخذها في الاعتبار، بحيث يمكن تقسيم المتغيرات التي يجرى رصدها إلى متغيرات داخلية تنتمي إلى النسق محل الدراسة، ومتغيرات خارجية تعبر عن البيئة التي يعمل فيها هذا النسق.

ومن ثم يتم تصنيف الاتجاهات الرئيسة والقوى الدافعة للتغيير الناتجة من دراسة البيئة الداخلية والخارجية على أساس درجة الأهمية بالنسبة للقضية الرئيسة موضع البحث، ويستخدم هذا التصنيف للتقليل من قائمة القوى والاتجاهات المؤثرة على الظاهرة موضع البحث، والاقتصار على أكثرها تأثيراً، ويساعد ذلك في تحديد أي المتغيرات أكثر أهمية، وهي المتغيرات التي سوف يكون لتطورها التأثير الأكبر على القضية موضع البحث، وفي ذلك يتم تحديد اثنين أو ثلاثة من المتغيرات الأكثر أهمية؛ حيث يمكن اعتبارها محاور محددة للسيناريوهات البديلة، وهو ما يمكن الاستناد إليه عند بناء السيناريوهات.

ومن الممكن إنشاء جدول بسيط يؤدي وظيفة قائمة المراجعة (Checklist)؛ بحيث يساعد على إعطاء انطباع سريع عن طبيعة الوضع الراهن والاتجاهات العامة والبازغة والقوى المحركة الداخلية والخارجية.

كما يمكن ترتيب أو تصنيف تلك القوى الفاعلة أو المؤثرة من حيث قوة تأثيرها ودرجة عدم اليقين التي تتسم بها، حيث يمكن وضع مقياس يمثل أبعاداً ثلاثة هي (عال / متوسط / ضعيف) كما يتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول (١)

تصنيف القوى والعوامل المؤثرة عند بناء السيناريو

ضعيف	متوسط	عال	قوة التأثير / درجة عدم اليقين
تأثير ضعيف ودرجة عدم يقين عالية		تأثير عال ودرجة عدم يقين عالية	عال
			متوسط
		تأثير عال ودرجة عدم يقين ضعيفة	ضعيف

ويوضح الجدول السابق أربعة أنواع من القوى والعوامل المؤثرة على الظاهرة موضع الدراسة، والتي تنقسم تبعاً لمستوى تأثيرها ودرجة عدم اليقين التي يتسم بها المستقبل نحوها، ويشمل ذلك:

- القوى والعوامل (عالية التأثير مع وجود درجة ضعيفة من عدم اليقين).
  - القوى والعوامل (عالية التأثير مع وجود درجة كبيرة من عدم اليقين).
  - القوى والعوامل (ضعيفة التأثير مع وجود درجة ضعيفة من عدم اليقين).
  - القوى والعوامل (ضعيفة التأثير مع وجود درجة كبيرة من عدم اليقين).
- ويفيد ذلك في تركيز الانتباه على القوى والعوامل ذات التأثير العميق على الظاهرة.

### (٣). الخطوة الثالثة: تحديد فضاء البدائل أو السيناريوهات البديلة.

والغرض من هذه الخطوة هو حصر البدائل الممكنة بالنسبة للعوامل المختلفة الداخلة في كل مجال من مجالات التأثير التي تمت دراستها في الخطوة الثانية، وذلك في ضوء ديناميكية النسق والقوى والعوامل المؤثرة فيه. حيث يتم التعرف على عدد كبير من البدائل التي تمثل سيناريوهات محتملة باستخدام أساليب تحليل النظم والنمذجة، وورش العمل، والدراسات الميدانية، وأسلوب الحوار بين الأكاديميين، وصناع القرار من التربويين والاقتصاديين والسياسيين وغيرهم، حيث تهدف هذه الخطوة إلى بلورة صورة متباينة للأوضاع المستقبلية. كما تتضمن هذه الخطوة وصف الحالة الراهنة لأبعاد الظاهرة محل البحث، ثم عرض التنبؤات المستقبلية البديلة. وتوضيحاً لذلك يمكن أن تتضمن البدائل المحتملة ثلاثة جوانب تشمل:

- (أ) استمرار الوضع القائم Status-quo، حيث يكون هناك مقاومة للتغيير والإصلاح، هذا بالإضافة أيضاً إلى إمكانية حدوث تدهور الوضع القائم إلى الأسوأ.
- (ب) حدوث بعض أوجه الإصلاح والتطوير الجزئي، وذلك بين الرغبة في الإصلاح والرغبة في بقاء الأوضاع كما هي من أجل تحقيق الاستقرار.

(ج) حدوث تحول كفي ونقلة نوعية من خلال تبني أساليب إعادة هندسة الوضع القائم، هذا بالإضافة إلى إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكارية الخلاقة، والاعتماد على المبادرة الاستباقية بدلاص من الأساليب القائمة على رد الفعل.

#### (٤). الخطوة الرابعة: فرز السيناريوهات البديلة واختيار عدد محدود منها.

وذلك بعد إعادة مناقشة التصورات المبدئية من قبل واضعي السيناريوهات، أو دعوة المتخصصين أو الخبراء في مجالات أخرى مختلفة لإبداء آرائهم للوصول إلى تصورات جديدة واستبعاد بدائل أخرى. والغرض من هذه الخطوة هو تقليص فضاء السيناريوهات وانتقاء عدد محدود منها، والتي يجب أن تتصف بالشمول والقدرة على التصور واستكشاف المستقبل حيث إنها تتضمن اتجاهات بازغة للجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والبيئية، هذا بالإضافة إلى قدرة السيناريو على الكشف عن الانقطاعات أو نقاط التحول في المسارات، والقدرة على توقع الاحداث المثيرة للاضطراب، كما يرتبط العدد المناسب للسيناريوهات بالأنواع المتصورة لها.

#### (٥). الخطوة الخامسة: كتابة السيناريوهات المختارة.

وتتطلب هذه الخطوة عدة إجراءات، هي:

(أ) استيفاء مدخلات السيناريوهات المختارة من المعلومات سواء بإضافة تفاصيل معينة، أو بدمج تطورات مستقبلية أخرى في السيناريوهات المختارة.

(ب) التعرف على ردود الفعل المحتملة لكل الأطراف المعنية للتطورات التي يشتمل عليها كل سيناريو.

(ج) صياغة كل سيناريو بشكل سردي، بحيث يتضمن العناصر الثلاثة للسيناريو، وهي: الشروط الابتدائية، والمسار المستقبلي، والوضع المستقبلي.

(د) الاهتمام بالاحتمالات المتوقعة لحدوث انقطاعات أو تحولات في أي سيناريو، سواء كان ذلك ناتجاً عن أحداث خارجية للنسق أو النظام محل الدراسة، أو نتيجة لردود فعل من القوى الفاعلة والمؤثرة في النسق.

#### (٦). الخطوة السادسة: تحليل نتائج السيناريوهات.

وتتم هذه الخطوة عن طريق إجراء بعض المقارنات بين السيناريوهات لاستخلاص عدداً من القضايا الموضوعية والمنهجية التي تقبل التحليل أو التطوير، أو الاكتفاء بتحليل مقارن للسيناريوهات مع التركيز على متطلبات كل سيناريو محتمل وتحليلها للوصول إلى السيناريو الأفضل من بينها. ويجب الانتباه إلى أن عملية وضع السيناريوهات ليست عملية جامدة تنتهي بمجرد الفراغ منها، بل هي عملية حيوية تتطلب إجراء تحسين مستمر في مدخلاتها مع كل تغيير جوهري في المحيط، وتستدعي يقظة للمجالات المستجدة التي تحتاج للتفكير فيها.

يستنتج مما سبق، أن على الباحث في الإدارة التربوية إذا ما أراد أن يقدم دراسة علمية تطويرية في جانب أو مجال من مجالات البحث في الإدارة التربوية أن يسير وفق المنهجية العلمية لبناء السيناريو، من حيث القيام بوصف القضية أو الظاهرة البحثية ومعرفة تفاصيلها، والوقوف على العوامل المؤثرة عليها وتتبعها، ومعرفة تأثير كل عامل عن طريق تحليل الاتجاهات العامة والبارزة، والقيام بالدراسات الميدانية للوقوف عليها قبل أن يكتب السيناريوهات التي يرى أنها مناسبة لاستشراف المستقبل، واختيار السيناريو المبتكر من قبل الباحث.

وبالإضافة إلى ما سبق، تشير عدة دراسات إلى مجموعة من المتطلبات التوجيهية لبناء السيناريوهات الجيدة، وتتمثل فيما يلي: (Schoemaker, 2016,7) (GuoHao &Torkornoo, 2019, 77) (Torkornoo,2015,29)

(أ) تحديد الاتجاهات والقضايا المراد فهمها بشكل أفضل من حيث الإطار الزمني والنطاق ومتغيرات القرار، مع ضرورة مراجعة الماضي للتعرف على درجات التباين التي أظهرتها بالفعل أوجه عدم اليقين الرئيسية، بالإضافة إلى العلاقات المهمة التي حدثت بين المتغيرات الرئيسية في الماضي.

(ب) تحديد أصحاب المصالح الرئيسيين والجهات الفاعلة التي قد يكون لها مصلحة في هذه القضايا، سواء أولئك الذين قد يتأثرون بها أو أولئك الذين يمكنهم التأثير على الأمور بشكل ملحوظ، مع ضرورة تحديد أدوارهم الحالية ومصالحهم ومواقعهم.

(ج) القيام بعمل قائمة بالاتجاهات الحالية والعناصر المحددة مسبقاً التي يمكن أن تؤثر على القضية محل الاهتمام، مع ضرورة توضيح الارتباطات المتبادلة والعلاقات السببية.

(د) إجراء تحليل الاتجاهات بما يسمح بجمع البيانات من مصادر متعددة كمية وكيفية.

(هـ) تحديد أوجه عدم اليقين الرئيسية التي ستؤثر نتائجها بشكل كبير على القضية محل الدراسة، مع ضرورة الإجابة عن لماذا وكيف تكون هذه الأحداث غير المؤكدة مهمة.

(و) إنشاء سيناريوهين قسريين من خلال وضع جميع النتائج الإيجابية لجوانب عدم اليقين الرئيسية في سيناريو واحد وجميع النتائج السلبية في السيناريو الآخر، مع ضرورة إضافة الاتجاهات المحددة والعناصر المعاد تحديدها إلى هذه السيناريوهات المتطرفة.

(ز) تقييم الاتساق الداخلي ومعقولية هذه السيناريوهات المصطنعة. مع تحديد أين ولماذا قد تكون هذه السيناريوهات القسرية غير متسقة داخلياً (من حيث الاتجاهات ومجموعات النتائج).

(ح) استبعاد التركيبات غير الموثوقة أو غير الممكنة، وإنشاء سيناريوهات جديدة (اثنان أو أكثر) حتى تحقق الاتساق الداخلي. مع التأكد من أن هذه السيناريوهات الجديدة تغطي نطاقاً معقولاً من عدم اليقين.

(ط) تقييم السيناريوهات المنقحة من حيث كيفية تصرف أصحاب المصلحة الرئيسيين فيها. ثم تحديد الموضوعات التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتي قد توفر دعماً أقوى للسيناريوهات، أو قد تؤدي إلى مراجعة ما يسمى بسيناريوهات التعلم.

(ي) نمذجة النتائج المحتملة وفقاً لكل سيناريو؛ من خلال محادثات فردية مع الأكاديميين ومسؤولي الجامعات وأصحاب المصلحة الآخرين لتطوير وتنقيح التحليلات.

ويتضح مما سبق، أن بناء السيناريوهات يعد بمثابة أداة قوية للإدارة التربوية يمكن أن تساعد الأفراد والمنظمات للاستعداد لمختلف الاحتمالات المستقبلية؛ من خلال تحليل العوامل المختلفة، والاتجاهات والقضايا العامة، وكذلك تحديد أوجه عدم اليقين المؤثرة على الظاهرة البحثية؛ من أجل إنشاء سيناريوهات مبتكرة ومتنوعة ومتسقة ساهم فيها أصحاب المصالح والمستفيدين والجهات الفاعلة، يمكن أن تساعد المنظمات التعليمية على تحسين قدرتها على التعامل مع التغييرات المستمرة واتخاذ قرارات متميزة.

ثانياً: أمثلة تطبيقية لاستخدام أسلوب السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية بـ ج.م.ع.

لتوضيح كيفية تطبيق أسلوب السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية، يعرض الباحث للمثالين التاليين في مصر، وذلك على النحو التالي:

١- الدراسة الأولى بعنوان: "القياس المقارن مدخل لتفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية".

وهي دراسة حصلت على درجة الدكتوراه قدمتها الباحثة غادة محمد عبد السلام لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس



عام ٢٠١٣م، وقد اتخذت الباحثة من أسلوب السيناريوهات أساساً لوضع سيناريوهات بديلة ومعبرة عن تفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن.

وقد قامت الباحثة طبقاً لاستخدام أسلوب السيناريو بالإجراءات التالية:

#### أ- المرحلة الأولى: دراسة الوضع الراهن:

واشتملت على الخطوات التالية:

(١) تحليل البيئة الداخلية بالجامعات المصرية لتحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية بالجامعات، وتحديد الاتجاهات العامة السائدة والاتجاهات العامة البازغة أو إرهاصات التغيير والقوى المحركة الداخلية المرتبطة بواقع الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية من منظور الوثائق والتقارير الرسمية ومن خلال الاستعانة بالدراسة الميدانية، وذلك في إطار المتغيرات الرئيسية للبحث والتي تم تقسيمها إلى:

(أ) متغيرات داخلية، واشتملت على: متغيرات خاصة بصياغة الإستراتيجية (الدعم الإداري/القيادي، ونظم المعلومات والاتصالات)، ومتغيرات خاصة بتطبيق الإستراتيجية (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وكفاءة العنصر البشري، ووفرة الموارد)، ومتغيرات خاصة بتقويم الإستراتيجية (تنوع أساليب التقويم، وثقافة التقويم).

(ب) متغيرات خارجية، واشتملت على: تحديات علمية وتكنولوجية (الانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي)، والعولمة، والتحديات السياسية، والتحديات الاقتصادية، وتحديات المنافسة، ومتطلبات الجودة.

(٢) تحديد القوى المحركة في البيئة الخارجية للجامعات المصرية، واشتملت على القوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية التي تؤثر على الاتجاهات والقوى الرئيسية التي تم تحديدها في الخطوة

السابقة. ثم تم إعداد قائمة بالمتغيرات الداخلية والخارجية؛ وذلك من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية؛ وهذا ما تم التوصل إليه بنهاية الفصل الثالث.

(٣) تصنيف الاتجاهات الرئيسية والقوى الدافعة للتغيير الناتجة من دراسة البيئة الداخلية والخارجية على أساس درجة الأهمية بالنسبة للقضية الرئيسية موضع الدراسة وهي الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية، واستخدم هذا التصنيف للتقليل من قائمة القوى والاتجاهات المؤثرة على الظاهرة موضع الدراسة والاقتصار على أكثرها أهمية وتأثيراً؛ والتي كان لتطورها التأثير الأكبر على القضية موضع الدراسة. حيث تم اعتبارها محاور محددة للسيناريوهات البديلة.

ولإنجاز هذه الخطوة تم الاعتماد على الدراسة الميدانية لتحديد آراء ومقترحات عينة من الخبراء في أعمال الجودة بالجامعات المصرية (خبراء في التخطيط الاستراتيجي، ومراجعين خارجيين، ومديرين مراكز ضمان الجودة ونوابهم على مستوى الجامعات، ومديري وحدات ضمان الجودة ونوابهم على مستوى الكليات) بخصوص نقاط القوة والضعف المرتبطة بعمليات الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية، والاتجاهات العامة السائدة والبازغة التي تؤثر فيها، وكذلك القوى المحركة الداخلية والخارجية.

(٤) تحديد علاقات السبب والتأثير باستخدام مصفوفة تحليل الآثار المقطعية، والتي تستخدم لفهم ديناميكية النسق والكشف عن القوى الرئيسية المحركة له: وهدفت هذه الخطوة إلى التعرف على المتغيرات المؤثرة في القضية موضع الدراسة والاقتصار على أكثرها تأثيراً والتي تؤثر على البعد المستقبلي، من خلال تحديد علاقات السبب والتأثير من حيث كيف تتفاعل المتغيرات الرئيسية المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية ومدى تأثيرها على بعضها البعض.

(٥) تحليل إستراتيجيات الفاعلين؛ وهم القوى صاحبة الأثر الأكبر في تشكيل الأحداث سواء بالفعل أو برد الفعل من خلال ما يملكونه من إمكانيات أو وسائل؛ يتحكمون من خلالها بشكل مباشر أو غير مباشر في المتغيرات الرئيسية، وتمثل الفاعلين في هذه الدراسة في: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، والقيادات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والجامعات الخاصة، ووزارة التعليم العالي. ثم بناء جدول استراتيجيات الفاعلين بحيث يحتوي على أهداف كل فاعل والوسائل والإجراءات التي يستخدمها كل فاعل لإنجاز الأهداف، وكذلك المشكلات التي يواجهها، الأمر الذي يساعد على تكوين قاعدة معلومات تستند إليها تكوين السيناريوهات البديلة.

#### ب- المرحلة الثانية: بناء السيناريوهات:

وتم في هذه المرحلة وصف المسار من الموقف الحالي إلى الصورة النهائية للسيناريوهات، من خلال الخطوات التالية:

(١) طرح سيناريوهات بديلة لتفعيل الإدارة الإستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن؛ وذلك في ضوء الدراسة الميدانية ومصفوفة تحليل الآثار حيث تم التوصل إلى ثلاث متغيرات ذات التأثير الأكبر على الإدارة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، وهم: التحديات الاقتصادية، والهيكل التنظيمي، ومتطلبات الجودة، وانتهت هذه الخطوة بفرز السيناريوهات البديلة واختيار عدد محدود منها - ثلاثة سيناريوهات- بالرجوع إلى معايير السيناريو السابق ذكرها في المحور الأول من البحث الحالي.

(٢) كتابة السيناريوهات الثلاثة المقترحة لتفعيل الإدارة الاستراتيجية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القياس المقارن؛ وكانت كالتالي: سيناريو مرجعي، سيناريو جامعات الشراكة التنافسية محلياً، سيناريو الجامعات الشبكية. وفيها تم توضيح ملامح كل سيناريو بشكل تفصيلي

من خلال عرض مدخلات كل منها. وتسميتها ووصفها كل على حدة؛ بحيث يتضمن كل سيناريو ما يلي: الافتراضات التي يقوم عليها، والتداعيات المحتملة أو النتائج المتوقعة نتيجة حدوثه، ومبررات تنفيذه. ثم تم توضيح متطلبات نجاح تنفيذ السيناريو الذي تم اختياره. يتضح مما سبق، اعتماد الدراسة على عدة مرتكزات عند استخدام أسلوب السيناريوهات كمنهجية رئيسية، تمثلت أهمها في: دراسة الوضع الراهن للجامعات وتحليل كلا من البيئة الداخلية والخارجية؛ لتحديد نقاط القوى والضعف في البيئة الداخلية للجامعات، والقوى المحركة في البيئة الخارجية للجامعات المصرية، بالإضافة إلى اعتمادها على الدراسة الميدانية لتحديد درجة أهمية الاتجاهات الرئيسية والقوى الدافعة للتغيير من منظور الخبراء وأصحاب المصالح والمستفيدين، كما تم الاعتماد على مصفوفة تحليل الآثار المقطعية لتحليل علاقات السبب والتأثير وفهم ديناميكية النسق؛ الأمر الذي ساهم في بناء سيناريوهات جيدة لتحقيق الهدف من الدراسة.

## ٢- الدراسة الثانية بعنوان: " الذكاء التسويقي لمراكز التميز البحثي كمدخل لبناء العلامة التجارية للجامعات المصرية".

وهي دراسة منشورة بمجلة الإدارة التربوية - العدد الخامس والأربعون - يناير ٢٠٢٥ للباحث/ محمد إبراهيم خاطر، وقد اتخذ الباحث من أسلوب السيناريوهات أساساً للتخطيط لبناء سيناريوهات توظيف مدخل الذكاء التسويقي لمراكز التميز البحثي من أجل بناء العلامة التجارية للجامعات المصرية. وانعكس ذلك في الخطوات التالية:

أ. وصف وتشخيص واقع الذكاء التسويقي لمراكز التميز البحثي بالجامعات المصرية لتحديد مواطن القوة والضعف في التسويق لتلك المراكز، من خلال عرض وتحليل أبعاد مدخل الذكاء التسويقي التالية:

(١). استثمار القدرات الجوهرية في التسويق، وارتباطه بكفاءة العنصر البشري وتدريبه، ونظم المعلومات التسويقية.

(٢). الابداع التسويقي، وفقاً لمتغيرات: القيادات العليا، الهيكل

التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

(٣). الاحتفاظ بالمستفيدين وقياس رضاهم.

ب. تحديد الاتجاهات العامة السائدة، مثل: سيطرة المركزية على التنظيم الإداري بالجامعات، وغلبة الفردية على تنفيذ القرارات التسويقية، وكثرة اللوائح الإدارية، وغيرها. أما بالنسبة لتحديد الاتجاهات البازغة، فتمثل بعضها في: غرس ثقافة التسويق لتحسين الموارد الذاتية للجامعات، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وعقد الاتفاقيات والشراكات مع القطاعات الإنتاجية، وغيرها. بالإضافة إلى تحديد القوى الداخلية والخارجية المحركة والدافعة لتوظيف الذكاء التسويقي لمراكز التميز البحثي من أجل بناء العلامة التجارية للجامعات المصرية. حيث تمثلت بعض القوى المحركة الداخلية في: امتلاك الجامعات لمراكز جديدة للتميز البحثي، وامتلاكها للكفاءات البشرية المؤهلة للأداء التسويقي، ووجود وحدات للقياس والتقييم، وغيرها. في حين اشتملت بعض القوى المحركة الخارجية على: تنامي معدلات المعرفة، انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الازمات الاقتصادية العالمية، وزيادة حدة التنافسية، وغيرها.

ج. استخلاص قائمة بمواطن القوة والضعف والاتجاهات السائدة والاتجاهات البازغة والقوى الداخلية والخارجية المحركة والدافعة لتوظيف الذكاء التسويقي لمراكز التميز البحثي من أجل بناء العلامة التجارية للجامعات المصرية. وقد تم الرجوع في الخطوات الثلاث السابقة إلى الوثائق والتشريعات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بالقسم الثالث من البحث

د. معرفة آراء الخبراء والوقوف على درجة موافقتهم على القائمة السابقة والخاصة بمواطن القوة والضعف والاتجاهات السائدة والاتجاهات البازغة والقوى الداخلية والخارجية المرتبطة بتوظيف مدخل الذكاء التسويقي لمراكز

التميز البحثي من أجل بناء العلامة التجارية للجامعات المصرية؛ الأمر الذي ساعد على الاقتصار على المتغيرات الأكثر تأثيراً وأهمية في بناء السيناريوهات المستقبلية للقضية البحثية؛ وتمثلت في: الهيكل التنظيمي، ثم التحديات الاقتصادية، ثم التحديات التنافسية.

هـ. استخدام مصفوفة تحليل الآثار المقطعية لتحديد علاقات السبب والتأثير بين المتغيرات، وقد تم الوصول إلى المتغيرات ذات التأثير الأكبر على توظيف مدخل الذكاء التسويقي لمراكز التميز البحثي بالجامعات المصرية، وهي: الهيكل التنظيمي للجامعات والتحديات الاقتصادية والتنافسية.

و. دراسة تأثير الفاعلين ذوي العلاقة بالمتغيرات الرئيسية، وهم: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، القيادات الجامعية، مديري وحدات التسويق الجامعي، ومراكز التميز البحثي بالجامعات المنافسة محلياً وعالمياً؛ وذلك من خلال بناء جدول يحتوي على أهداف كل فاعل والوسائل والإجراءات التي يستخدمها كل فاعل لإنجاز الأهداف، وكذلك المشكلات التي يواجهها، مع بيان تأثير كل فاعل في الفاعلين الآخرين.

ز. تحديد البدائل الممكنة والمحتملة للسيناريوهات؛ وذلك في ضوء الدراسة الميدانية، ومصفوفة تحليل الآثار، ودراسة تأثير الفاعلين، حيث تم التوصل إلى اثنا عشر سيناريو. وبعد استبعاد البدائل غير المنسجمة أو المتشابهة والإبقاء على السيناريوهات المتسقة داخلياً والمعقولة في ضوء تحليل النسق العام لبيئة الجامعات المصرية وإطارها الثقافي. تم الإبقاء على ثلاث بدائل وحذف باقي البدائل، وتم تسميتها بالسيناريو المرجعي والاصلاحي والابتكاري، مع توضيح الافتراضات التي يقوم عليها كل سيناريو، والتداعيات المحتملة لكل سيناريو، ومبررات تنفيذه.

يتضح مما سبق، أن استخدام الدراسة لأسلوب السيناريوهات اعتمد على عدة مرتكزات، أهمها: وصف وتشخيص الواقع من خلال تحليل الوثائق الرسمية ونتائج البحوث والدراسات السابقة من أجل الوصول إلى قائمة بمواطن القوة

والضعف والاتجاهات السائدة والاتجاهات البازغة والقوى الداخلية والخارجية المحركة والدافعة لتوظيف الذكاء التسويقي لمراكز التميز البحثي من أجل بناء العلامة التجارية للجامعات المصرية؛ مستعيناً بأراء مجموعة من الخبراء وأصحاب المصالح لتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً وأهمية مستخدماً مصفوفة تحليل الآثار المقطعية؛ الأمر الذي ساهم في بناء فضاء السيناريوهات للمفاضلة بينها في ضوء معايير واضحة كان لها الأثر للإبقاء على أفضل ثلاث بدائل؛ مما يتيح لمتخذ القرار أن يختار البديل الأمثل الذي يمكن أن يحقق التميز والعلامة التجارية للجامعات المصرية.

يتضح من عرض المثالين السابقين، أن هناك عدة مرتكزات تم الاعتماد عليها عند توظيف أسلوب السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية، يتمثل أهمها فيما يلي:

- تقييم الوضع الراهن للنسق من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى تحديد التحديات الرئيسية والفرص المتاحة لكل سيناريو.
- تحديد القضايا الرئيسية والقوى المحركة في البيئة الخارجية الأكثر تأثيراً على النسق محل الدراسة، مثل: التغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والاجتماعية.
- إجراء تحليل الاتجاهات بما يسمح بجمع البيانات من مصادر متعددة كمية وكيفية.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين وأصحاب المصالح لتحديد درجات التأثير لكل من الاتجاهات العامة السائدة والبازغة على الظاهرة البحثية؛ من خلال خطوة مصفوفة الآثار المقطعية.
- تحديد الجداول الزمنية الممكنة للأحداث، والتركيز على القضايا الأوسع والآثار المترتبة لكل سيناريو.

▪ إدراج قضايا متنوعة مثل التكنولوجيا والاقتصاد والبيئة بما يعكس وعياً متقدماً بطبيعة التغيرات المتشابكة التي يمكن أن تؤثر في بناء السيناريوهات.

▪ تحديد الشرائح الرئيسية من المستفيدين مثل: الطلاب المحليين والدوليين، وأرباب العمل الذين يبحثون عن الكفاءات، والحكومة وصناع السياسات. بالإضافة إلى دراسة دوافعهم وفهم خصائصهم الفريدة.

▪ مناقشة تداعيات كل سيناريو؛ وذلك بمشاركة جميع أصحاب المصالح التفكير في الفرص والتحديات التي قد تنتج من تطبيق أي سيناريو على مؤسسات التعليم.

واستقرأً لما سبق، يتناول الجزء التالي من البحث أهم المتطلبات المنهجية لبناء السيناريوهات وتوظيفها في بحوث الإدارة التربوية من خلال استطلاع آراء مجموعة من الخبراء والمتخصصين في التعليم، والتي تم تقسيمها إلى متطلبات نظرية وأخرى إجرائية. وفيما يلي تناولاً لهذه المتطلبات بالتفصيل.

**ثالثاً: متطلبات منهجية لبناء السيناريوهات وتوظيفها في بحوث الإدارة التربوية من وجهة نظر الخبراء.**

في إطار أهداف البحث والمتمثل أحدها في الوقوف على المتطلبات المنهجية لبناء السيناريوهات وتوظيفها في بحوث الإدارة التربوية من منظور الخبراء ومعرفة درجة أهميتها، تم الاعتماد على ثلاث خطوات، هي:

١- **الخطوة الأولى:** وتم من خلال هذه الخطوة عرض الصورة المبدئية لاستمارة استطلاع رأي الخبراء حول متطلبات بناء السيناريوهات واستخداماتها في بحوث الإدارة التربوية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين والبالغ عددهم ١٤ خبيراً (الملحق رقم ١) لاستطلاع آرائهم حول هذه الاستمارة؛ وإضافة ملاحظاتهم عليها، وذلك بالتعديل، أو الإضافة، أو الحذف، والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في الوصول إلى الصورة النهائية للاستمارة، وتحددت مقترحات السادة الخبراء محكمي الاستمارة فيما يلي:



## أ- المتطلبات النظرية:

وتمثلت أهم مقترحات السادة الخبراء فيما يلي:

- ◆ تحديد مفهوم المتطلبات النظرية.
- ◆ استبدال جملة "الاستشراف المستقبلي" بكلمة "السيناريوهات" في كل العبارات التي تشملها، والبعد عن العمومية.
- ◆ إضافة كلمة "النظرية" في العبارة رقم (١).
- ◆ استبدال جملة "تجسير الفجوة النظرية والمنهجية" بجملة "تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق المنهجي للسيناريو" بالعبارة رقم (٢).
- ◆ تعديل صياغة العبارة رقم (٣).
- ◆ استبدال كلمة "حركيتها" في العبارة رقم (٦) بكلمة "تطورها".
- ◆ إضافة جملة "الوقائع والقوى الفاعلة" إلى العبارة رقم (٧) كتوضيح لمفهوم الشروط الأولية.
- ◆ إضافة جملة "بما يساعد على فهم ديناميكية النسق عند تخطيط السيناريوهات وبنائها" إلى العبارة رقم (٨).
- ◆ إضافة جملة "والتي تنبئ بتحولات مهمة في المستقبل عند بناء السيناريوهات" إلى العبارة رقم (٩).
- ◆ إضافة جملة "والتي قد تؤدي إلى انحراف السيناريو عن مساره الطبيعي" إلى العبارة رقم (١٠).
- ◆ إضافة جملة "من خلال بيانات موثوقة ونماذج إحصائية" إلى العبارة رقم (١٤).
- ◆ إضافة جملة "لتحقيق الاختلاف والتمايز بين السيناريوهات" إلى العبارة رقم (١٥).
- ◆ حذف العبارة رقم (١٦) لتداخلها مع العبارة رقم (٣٣) في محور المحددات الإجرائية.

- ◆ إضافة عبارة الاعتماد على التفكير المنهجي والتخطيط الاستراتيجي في تصور الاحتمالات المستقبلية.
- ◆ إضافة عبارة الاستناد إلى النظريات المفسرة للسيناريوهات كنظرية الاحتمالات للتنبؤ بالنتائج المحتملة بناءً على البيانات المتاحة.
- ◆ إضافة عبارة التأكد من أن السيناريوهات المختلفة تعتمد على افتراضات منطقية.

#### ب- المتطلبات الاجرائية:

- وتمثلت أهم مقترحات السادة الخبراء فيما يلي:
- ◆ تحديد مفهوم المتطلبات الاجرائية.
- ◆ استبدال جملة "الاستشراف المنهجي" بكلمة "السيناريوهات" في كل العبارات التي تشملها، والبعد عن العمومية.
- ◆ إعادة صياغة العبارات رقم (١٨)، (١٩)، (٢٢)، (٣١)، (٣٢).
- ◆ استبدال كلمة "بناء" بكلمة "إعداد" في العبارة رقم (٢١).
- ◆ إضافة جملة " بما يساعد على فهم ديناميكية النسق محل الدراسة" إلى العبارة رقم (٢٣).
- ◆ إضافة كلمة " السيناريوهات" إلى العبارة رقم (٢٥).
- ◆ استبدال جملة " الظواهر المستقبلية" بكلمة "السيناريوهات" في العبارة رقم (٢٩).
- ◆ استبدال كلمة " الخيارات" بكلمة "السيناريوهات" في العبارة رقم (٣٠).
- ◆ حذف العبارة رقم (٣٠) لتداخلها مع العبارة رقم (٣٤).
- ◆ حذف العبارات رقم (٣٦)، (٣٧).
- ◆ استبدال جملة "عدم التسرع في التيقن بشأن أي منها" بجملة "التأني في الحكم على أي منها" في العبارة رقم (٣٥).

- ◆ إضافة عبارة تحديد الفاعلين الرئيسيين وتحليل أهدافهم واستراتيجياتهم وسلوكياتهم من أجل فهم النسق محل الاستشراف، وبناء السيناريوهات البديلة.
- ◆ إضافة عبارة بناء السيناريوهات المحتملة وصياغتها بطريقة واضحة ومفهومة لتسهيل التحليل.
- ◆ إضافة عبارة وضع مؤشرات أداء لقياس مدى نجاح كل سيناريو، وإعداد خطط بديلة واستجابة سريعة للتعامل مع السيناريوهات غير المتوقعة.

في ضوء الملاحظات والمقترحات التي قدمها السادة الخبراء والمتخصصين، تم إجراء التعديلات على الصورة المبدئية لاستمارة استطلاع الرأي حول متطلبات بناء السيناريوهات واستخداماتها في بحوث الإدارة التربوية، والوصول إلى الصورة النهائية للاستمارة (الملحق رقم ٢). فإن الخطوة التالية في هذا المحور تمثلت في الوقوف على درجة أهمية مجموعة من المتطلبات المنهجية لبناء السيناريوهات واستخداماتها في بحوث الإدارة التربوية من منظور نفس مجموعة الخبراء والمتخصصين، وذلك كما يلي.

٢- **الخطوة الثانية:** تم من خلال هذه الخطوة عرض الصورة النهائية للاستمارة على نفس مجموعة الخبراء والمتخصصين؛ وذلك من أجل الوقوف على درجة الاتفاق أو الاختلاف على أهمية كلا من المتطلبات النظرية والاجرائية لبناء السيناريوهات واستخدامها في بحوث الإدارة التربوية، وذلك من خلال المعالجة الإحصائية باستخدام الأساليب التالية:

- أ. حساب التكرارات والنسب المئوية المرتبطة بها؛ للتعرف على نسبة استجابات الخبراء على كل عبارة من عبارات الاستمارة.
- ب. حساب المتوسط المرجح لتحديد مستوى الموافقة على درجة أهمية كل عبارة من عبارات الاستمارة، وصنفت تقديرات السادة الخبراء والمتخصصين إلى خمس مستويات بحيث إذا كان المتوسط المرجح بين (٤,٢٠ إلى ٥)

يكون الاتجاه العام للخبراء الموافقة بشدة على درجة الأهمية، ومن (٣,٤٠ إلى ٤,١٩) يكون الاتجاه العام الموافقة، وإذا كان بين (٢,٦٠ إلى ٣,٣٩) يكون الاتجاه العام المحايدة. وإذا كان بين (١,٨٠ إلى ٢,٥٩) يكون الاتجاه العام عدم الموافقة، وإذا كان بين (١ إلى ١,٧٩) يكون الاتجاه العام عدم الموافقة بشدة، ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي (٥/٤) أي حوالي (٠,٨).

ج. حساب التشتت أو معامل الاختلاف Coefficient of Variation؛ للتحقق مما إذا كان هناك اختلاف أو تجانس بين استجابات السادة الخبراء حول درجات الأهمية لكل عبارة من عبارات الاستمارة.

٣- الخطوة الثالثة: وتم من خلال هذه الخطوة إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، حيث تم رصد النتائج في صورة جداول إحصائية وتفسيرها على النحو التالي:

#### أ- نتائج خاصة بالبعد الأول: المتطلبات النظرية

يبين الجدول التالي رقم (٢) التكرارات والنسب المئوية، ودلالة الفروق بين استجابات السادة الخبراء على كل عبارة من عبارات الاستمارة الخاصة بالبعد الأول وهو المتطلبات النظرية، من حيث درجة أهميتها في بناء السيناريوهات، علاوة على المتوسط المرجح لكل عبارة وللمحور ككل، بالإضافة إلى معامل الاختلاف أو التشتت لكل عبارة.

جدول (٢)

دلالات الفروق بين استجابات الخبراء نحو البعد الأول: المتطلبات النظرية

م	العبارة	الاستجابات									
		غير هام		هام		محايد		غير هام		هام جداً	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	تحديد الأسس المعرفية والنظرية للسيناريو كأحد أساليب استشراف مستقبل الإدارة التربوية.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٣	٩٢,٨٦
٢	تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق المنهجي للسيناريو من أجل استشراف مستقبل الظاهرة الإدارية التربوية.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠	٧١,٤٣
٣	التحديد الدقيق للمفاهيم وضبط المصطلحات المرتبطة بالبحث المنطقي للظاهرة الإدارية التربوية.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٤	١٠٠
٤	تأويل السيناريو للظواهر المستقبلية من منظور تعدد العوامل والسياقات الثقافية.	٠	٠	٠	٠	٣	٢١,٤٣	٠	٠	١١	٧٨,٥٧
٥	المراجعة المنهجية للأدبيات لبيان التراكم والتطور المعرفي الذي يمكن أن يفيد في بناء السيناريوهات.	٠	٠	٠	٠	٢	١٤,٢٩	٠	٠	١٢	٨٥,٧١
٦	وصف بنية الظاهرة الإدارية التربوية (أبعادها)، وتطورها مع الزمن (تفصيلاً) عند بناء السيناريوهات.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٤	١٠٠
٧	الرجوع الدقيق للشروط الأولية -الوقائع والقوى الفاعلة- لكل سيناريو والتي تمثل خلفية المساعد المستقبلية.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٤	١٠٠
٨	تحديد القوى والعوامل المحركة للأحداث المؤثرة على الظاهرة الإدارية التربوية بما يساعد على فهم ديناميكية التسبب عند تخطيط السيناريوهات وبنائها.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢	٨٥,٧١
٩	الاستقرار الدقيق للإفهامات السائدة والناظمة المؤثرة على الظاهرة؛ والتي تفسر تحولات مهمة في المستقبل عند بناء السيناريوهات.	٠	٠	٠	٠	٢	١٤,٢٩	٠	٠	١٢	٨٥,٧١
١٠	رصد نقاط التحول أو الانقطاعات في مسار الظاهرة؛ والتي قد تؤدي إلى تحريف السيناريو عن مساره الطبيعي.	٠	٠	٠	٠	٣	٢١,٤٣	٠	٠	١١	٧٨,٥٧
١١	تحديد الافتراضات الموضوعية المرجحة لبناء سيناريوهات منطقية.	٠	٠	٠	٠	٢	١٤,٢٩	٠	٠	١٢	٨٥,٧١
١٢	وصف التسامح المقترض للمساعد والمسارات المحتملة التي يتكون منها السيناريو عند تأويل الظاهرة البحثية.	٠	٠	٠	٠	٣	٢١,٤٣	٠	٠	١١	٧٨,٥٧
١٣	بلورة التداخلات المحتملة وما قد يسفر عنها من نتائج وتأثيرات على السيناريوهات المقترحة.	٠	٠	٢	١٤,٢٩	١	٧,١٤	٠	٠	١١	٧٨,٥٧
١٤	البحث في طبيعة الأوضاع المستقبلية المحتملة وتحليل معياريها، ودراسة أسبابها وتقييم نتائجها من خلال بيانات مؤشرفه ونماذج إحصائية.	٠	٠	٠	٠	٢	١٤,٢٩	٠	٠	١٢	٨٥,٧١
١٥	إحداث التكامل بين المعارف المتشعبة والقيم المختلفة؛ لتحقيق الاختلاف والتمايز بين السيناريوهات.	٠	٠	٠	٠	٥	٣٥,٧١	٠	٠	٩	٦٤,٢٩
١٦	الاعتماد على التفكير المنهجي والتخطيط الاستراتيجي في تصور الاحتمالات المستقبلية.	٠	٠	٢	١٤,٢٩	١	٧,١٤	٠	٠	١١	٧٨,٥٧
١٧	الاستناد إلى النظريات الفسرة للسيناريوهات كمنهجية الاحتمالات للتنبؤ بالنتائج المحتملة بناءً على البيانات المتاحة.	٠	٠	١	٧,١٤	٣	٢١,٤٣	٠	٠	١٠	٧١,٤٣
١٨	التأكد من أن السيناريوهات المختلفة تعتمد على الافتراضات منطقية.	٠	٠	٠	٠	٢	١٤,٢٩	٠	٠	١٢	٨٥,٧١
مواصفة بعدة			٤,٧٨								
											الموسط المرجح للبعد الأول

## يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق ما يلي:

■ أن العبارات المرتبطة ببعد المتطلبات النظرية تم الموافقة على درجة أهميتها بصورة كبيرة من قبل الخبراء، حيث بلغ المتوسط المرجح للبعد الأول (٤,٧٨)، الأمر الذي يعكس توافقاً كبيراً حول أهمية السيناريوهات كأداة لاستشراف مستقبل الإدارة التربوية، بالإضافة إلى أهمية تحديد الأسس المعرفية والنظرية عند بناء السيناريوهات المتنوعة للظاهرة البحثية في مجال الإدارة التربوية، وضرورة التحديد الدقيق للمفاهيم المرتبطة باستشراف المستقبل للظاهرة البحثية، وأهمية رصد الوضع الراهن للظاهرة، وتحديد نقطة الانطلاق من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف، ورصد الشروط الأولية وما تشمله من وقائع وأحداث يمكن أن تؤثر على الظاهرة، وكذلك استقراء الاتجاهات الهامة السائدة والباذغة والقوى المحركة والمؤثرة على تطور الظاهرة البحثية؛ الأمر الذي يتطلب المام الباحثين بالمتطلبات النظرية لبناء سيناريوهات جيدة ومتسقة ومتنوعة.

■ أن الاتجاه العام للخبراء نحو عبارات المحور الأول كلها كان الموافقة بشدة على أهميتها؛ حيث تراوح المتوسط المرجح لها بين (٤,٢٠ - ٥)، مما يدل على ضرورة اتقان الباحثين في مجال الإدارة التربوية للمتطلبات النظرية لبناء السيناريوهات؛ وذلك قد يكون عن طريق تعزيز التدريب على استخدام أسلوب السيناريو، أو من خلال إعداد الباحثين على مستوى برامج الدراسات العليا.

■ جاء معامل الاختلاف أو التشتت صفرًا على ثلاث عبارات، وهي (٣)، (٦)، (٧)، حيث جاء المتوسط المرجح لها (٥,٠٠)؛ مما يدل على أنها متجانسة، وأن نسبة الاتفاق على أهميتها ١٠٠٪؛ وذلك يؤكد على اتفاق الآراء حول ضرورة التحديد الدقيق للمفاهيم وضبط المصطلحات المرتبطة بالبحث المستقبلي في مجال الإدارة التربوية من مصادر موثوق بها، بالإضافة إلى أهمية وصف وتحديد أبعاد الظاهرة الإدارية التربوية بدقة، ورصد تطورها عبر الزمن مع مراعاة كافة الوقائع والقوى والعوامل المختلفة والمؤثرة على حركتها

خلال فترات زمنية مختلفة، والتي تمثل خلفية المشاهد لكل سيناريو من السيناريوهات المقترحة. الأمر الذي يؤكد أهمية الدقة النظرية والتطبيقية في البحث المستقبلي للظواهر الإدارية التربوية.

■ جاء معامل الاختلاف الأعلى بنسبة ١٨٪ على العبارة رقم (٤)، ونسبة ١٥٪ على العبارتين رقم (١٣)، (١٦)؛ مما يؤكد على ضرورة تناول الظاهرة البحثية في ضوء تعدد القوى والسياقات الثقافية على المستوى القومي والإقليمي والعالم مع التوضيح والدعم بالأمثلة التطبيقية لتعزيز أهمية السياقات الثقافية للظاهرة البحثية، بالإضافة إلى تنوع الخبراء في استخدام الأساليب المنهجية المستخدمة في تصور الاحتمالات المستقبلية ما بين أساليب التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وأسلوب دلفي وغيرها من الأساليب المستقبلية التي يمكن توظيفها بصورة كبيرة عند بناء السيناريوهات المرغوبة.

#### ب- نتائج خاصة بالبعد الثاني: المتطلبات الإجرائية.

يبين الجدول التالي رقم (٣) التكرارات والنسب المئوية، ودلالة الفروق بين استجابات السادة الخبراء على كل عبارة من عبارات الاستمارة الخاصة بالبعد الثاني وهو المتطلبات الاجرائية، من حيث درجة أهميتها في استخدام السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية، علاوة على المتوسط المرجح لكل عبارة وللمحور ككل، بالإضافة إلى معامل الاختلاف أو التشتت لكل عبارة.

## جدول (٣)

دلالات الفروق بين استجابات الخبراء نحو البعد الثاني: للمتطلبات الإجرائية

م	البيان	الاستجابات										
		غير هام		هام		محمية		هام جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	الاشتباه
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١٩	المميز بين النبط الاستعماري والاستبدادي للسيناريوهات المصورة.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٣	٩٢,٨٦	٤,٩٣	٠,٢٦	موافقة بشدة
٢٠	المكامل بين الشهيدين الكيفي، والكمية والمرج بينهما من أجل الوصول إلى سيناريوهات جيدة.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠	٧١,٤٣	٤,٧١	٠,٤٥	موافقة بشدة
٢١	توسيع دائرة مصادر جمع البيانات الموثوقة للوصول إلى سيناريوهات ذات نتائج أكثر مصداقية.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١١	٧٨,٥٧	٤,٧٩	٠,٤١	موافقة بشدة
٢٢	تطوير محركات الموضوعية لاستخدام السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠	٧١,٤٣	٤,٧١	٠,٤٥	موافقة بشدة
٢٣	إعداد أدلة إجرائية للتوافق حول خطوات تطبيق السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١١	٧٨,٥٧	٤,٧٩	٠,٤١	موافقة بشدة
٢٤	الاستعانة باستطلاع رأي الخبراء وخمسة القوى المختصة لاستشراف المفردات الأكثر احتمالاً وتكراراً على السيناريوهات المطورة.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢	٧١,٤٣	٤,٧٩	٠,٥٦	موافقة بشدة
٢٥	ترتيب عوامل الأثر والإحتمالية وفقاً لمصفوفة الآثار المتطرفة، بما يساعد على فهم ديناميكية النسق محل الدراسة.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢	٧١,٤٣	٤,٧٩	٠,٥٦	موافقة بشدة
٢٦	الاستخدام بالاتفاق الداخلي للسيناريوهات والتناسق بين مكوناتها.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠	٧١,٤٣	٤,٧١	٠,٤٥	موافقة بشدة
٢٧	بناء سيناريو مرجعي لوصف الاتجاه الحثي لواقع الرضا وتحليله جيداً.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢	٧٨,٥٧	٤,٨٦	٠,٣٥	موافقة بشدة
٢٨	التحليل المتبع لنتائج السيناريوهات وتفسيرها استناداً إلى الأدلة والشواهد.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٤	٠	٥,٠٠	٠,٠٠	موافقة بشدة
٢٩	بيان التطلعات المرجعية للمقارنة والتفصيل بين السيناريوهات.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢	٧٨,٥٧	٤,٨٦	٠,٣٥	موافقة بشدة
٣٠	الاستعانة من أسلوب تحليل مجال القوى لرصد المفردات المؤثرة على بناء السيناريوهات.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩	٦٤,٢٩	٤,٥٧	٠,٦٢	موافقة بشدة
٣١	التركيز على فحص وتقييم السيناريوهات الأكثر احتمالاً للحدوث خلال أفق زمني معلوم.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩	٦٤,٢٩	٤,٦٤	٠,٤٨	موافقة بشدة
٣٢	بلورة السيناريوهات المبكئة والحامسة والمرغوبة وترشيدها عملية لتفاحل بينها.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩	٦٤,٢٩	٤,٦٤	٠,٤٨	موافقة بشدة
٣٣	الاستناد إلى المعلومات الصحيحة والدقيقة لتكوين عملية الموازنة بين السيناريوهات البديلة.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢	٧٨,٥٧	٤,٨٦	٠,٣٥	موافقة بشدة
٣٤	مشاركة المستفيدين المحتملين وصناع القرار التربوي في عملية بناء السيناريوهات وتحليل نتائجها، من خلال تنظيم ورش عمل وندوات تشرح النتائج وتوصيات البحث وتوعية العاملين في مجال الإدارة التربوية بأهمية النتائج المتوقعة من السيناريوهات.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢	٧٨,٥٧	٤,٨٦	٠,٣٥	موافقة بشدة
٣٥	تحديد القوى والعوامل البيئية، والمجتمعية الدافعة والمؤثرة، والمحاكاة في بناء السيناريوهات.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١١	٧٨,٥٧	٤,٧٩	٠,٤١	موافقة بشدة
٣٦	الاعتماد في تحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على السيناريوهات وتوصيلها، والثاق في الحكم على أي منها.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢	٧٨,٥٧	٤,٨٦	٠,٣٥	موافقة بشدة
٣٧	تحديد المقائمين الرئيسيين وتحليل أهدافهم واستراتيجياتهم واستراتيجياتهم من أجل فهم النسق محل الاستشراف، وبناء السيناريوهات البديلة.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١١	٧٨,٥٧	٤,٧٩	٠,٥٩	موافقة بشدة
٣٨	بناء السيناريوهات المتقبلية ومناقشتها بطريقة واضحة ومفهومة لتسهيل التحليل.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٤	٠	٥,٠٠	٠,٠٠	موافقة بشدة
٣٩	وضع مؤشرات أداء لقياس مدى نجاح كل سيناريو، وإعداد خطط بديلة واستجابة سريعة للعامل مع السيناريوهات غير المتوقعة.	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢	٧٨,٥٧	٤,٨٦	٠,٣٥	موافقة بشدة
											٤,٨٠	موافقة بشدة



## يتضح من البيانات المثبتة بالجدول السابق ما يلي:

- أن العبارات المرتبطة ببعدها المتطلبات الإجرائية تم الموافقة على درجة أهميتها بصورة كبيرة من قبل الخبراء، حيث بلغ المتوسط المرجح للبعد الثاني (٤,٨٠)، مما يشير إلى وجود اتفاق قوى على أهمية المتطلبات الإجرائية. وكذلك الاتجاه العام والغالبية العظمى من الاستجابات تقع ضمن الفئة "موافقة بشدة"، وأن قيم التشتت والانحراف المعياري جاءت منخفضة نسبياً؛ مما يدل على تقارب الآراء بين الخبراء واتفاقهم على ضرورة وجود متطلبات إجرائية لتوظيف السيناريوهات بصورة جيدة في بحوث الإدارة التربوية.
- أن القيم المرتفعة للمتوسط المرجح تعكس تقديراً عالياً من قبل الخبراء للعبارات المدرجة، حيث تتراوح بين (٤,٥٧ - ٥,٠٠).
- هناك تباين منخفض في استجابات الخبراء، حيث يتراوح الانحراف المعياري بين (٠,٢٦ - ٠,٦٢)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الاتساق في تقييم العبارات.
- لا توجد استجابات تحت فئتي "غير هام" أو "غير هام نهائياً"، مما يعكس إجماعاً كاملاً على أهمية العبارات المذكورة.
- حصلت العبارتين (٢٨)، (٣٨) على أعلى متوسط مرجح (٥,٠٠)؛ مما يشير إلى أهمية صياغة السيناريوهات في ضوء معايير معينة وواضحة ومفهومة؛ مما يسهل من تفسيرها وتحليلها استناداً إلى الأدلة والشواهد وبشكل واضح في بحوث الإدارة التربوية.
- حصلت العبارة رقم (٣٠): "الاستفادة من أسلوب تحليل مجال القوى لرصد المتغيرات المؤثرة على بناء السيناريوهات" على أقل تقييم نسبياً (٤,٥٧)؛ الأمر الذي يعكس الحاجة إلى أهمية توضيح أو تعزيز الفهم بأهمية هذه المنهجية من خلال تنظيم ورش عمل لتوضيح أهمية بعض المنهجيات مثل "تحليل مجال القوى" وتعزيز الوعي بأدوات التحليل الكيفية والكمية، أو من خلال إعداد دليل

عملي شامل لاستخدام السيناريوهات بناءً على التوصيات والمتطلبات سالفه الذكر لضمان اتساق السيناريوهات وجودتها.

■ معظم العبارات المتعلقة بالمشاركة، مثل العبارة رقم (٣٤): " مشاركة المستفيدين المحتملين وصناع القرار التربوي في عملية بناء السيناريوهات وتحليل نتائجها"، حصلت على تقييم مرتفع (٤,٨٦)؛ مما يبرز أهمية تعزيز التعاون والتشاور بين أصحاب المصالح والمستفيدين وصناع القرار في عملية بناء السيناريوهات المرغوبة.

■ حصلت العبارة رقم (٣٩): "وضع مؤشرات أداء لقياس مدى نجاح كل سيناريو، وإعداد خطط بديلة واستجابة سريعة للتعامل مع السيناريوهات غير المتوقعة" على تقييم مرتفع أيضاً (٤,٨٦)؛ مما يشير إلى ضرورة المتابعة المستمرة للسيناريو الذي سوف يتم تنبيهه، وتقييمه بشكل دوري وفقاً لمعايير ومؤشرات معينة.

#### رابعاً: نتائج البحث ومقترحاته.

في ضوء ما تم عرضه من إطار نظري للأسس النظرية لأسلوب السيناريوهات كأحد تقنيات الاستشراف المستقبلي في بحوث الإدارة التربوية، وما تم عرضه من نماذج تطبيقية، وما تم التوصل إليه من نتائج من خلال استمارة استطلاع رأي الخبراء حول المتطلبات النظرية والاجرائية لبناء السيناريوهات واستخدامها في بحوث الإدارة التربوية، يعرض الجزء الحالي نتائج البحث، وبعض المقترحات الاجرائية لتوظيف أسلوب السيناريوهات بكفاءة في بحوث الإدارة التربوية بـ ج.م.ع، وذلك على النحو التالي.

#### ١- نتائج البحث:

وتمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

■ أن بحوث الإدارة التربوية المستقبلية يمكن أن تعتبر أداة إستراتيجية للتعامل مع اللاتيقين عبر التنبؤ والاستشراف الممنهج للظواهر الإدارية التربوية.

- أن استخدام السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية يمكن أن يساعد على استشراف المشكلات المحتملة في مجال الإدارة التربوية، وإيجاد حلولاً علمية لها في المستقبل؛ وذلك في ضوء تحليل الاتجاهات المستقبلية والتنبؤ بالأحداث والظروف الممكنة.
- أن استخدام السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية بمصر يمكن أن يسهم في إثراء البحوث، وتوفير واضعي السياسات ومساعدة صناع القرار في وضع استراتيجيات طويلة المدى لتطوير الإدارة التربوية، بالإضافة إلى حل المشكلات والتنبؤ بالتحديات المحتملة في مجال الإدارة التربوية والعمل على معالجتها قبل ظهورها.
- أن استخدام السيناريوهات في مجال الإدارة التربوية يتطلب تغيير ثقافة المنظمات التعليمية وإعادة التفكير في مفهوم استشراف المستقبل.
- أن أسلوب السيناريوهات يمكن أن يساعد في تعزيز التفكير الاستراتيجي، وتحسين اتخاذ القرارات، وتطوير خطط مرنة تتعامل مع بيئات غير مستقرة، مما يجعله أحد الأساليب المفضلة في التخطيط المستقبلي وصناعة القرار.
- أن هناك أسس منهجية لا بد من مراعاتها عن استخدام السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية، أهمها: الواقعية، الالتزام بمعايير الجودة، مشاركة المستفيدين وأصحاب المصالح، وتعدد أدوات البناء المستخدمة في تحليل الاتجاهات والقوى المحركة في البيئة، مثل: المجموعات البؤرية، وجلسات العصف الذهني، وورش العمل والاستبيانات.
- أن التوافق الكبير بين الخبراء على أهمية تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق؛ يعكس الحاجة إلى تطبيق السيناريوهات بشكل عملي في مجال الإدارة التربوية.
- أن التحديد الدقيق للمفاهيم وضبط المصطلحات، يعكس ضرورة الوضوح والدقة في البحث الإداري التربوي المستقبلي.

- أن المراجعة المنهجية للأدبيات في مجال الإدارة التربوية ضرورية لبيان التراكم والتطور المعرفي، بالإضافة إلى أهمية تناول السيناريو للظواهر المستقبلية من منظور تعدد العوامل والسياقات الثقافية.
- أن وصف بنية الظاهرة الإدارية التربوية وتطورها مع الزمن، بالإضافة إلى الرصد الدقيق للشروط الأولية، وتحديد القوى والعوامل المحركة للأحداث لفهم ديناميكية النسق، وكذلك الاستقراء الدقيق للاتجاهات السائدة والباذغة؛ يُعد كل ذلك من الأمور الهامة لبناء سيناريوهات واقعية في بحوث الإدارة التربوية.
- أن إحداث التكامل بين المعارف المتنوعة والقيم المختلفة أمر مهم لتحقيق التمايز والتنوع بين السيناريوهات.
- أن استخدام الأساليب الكيفية (مثل: المقابلات والملاحظات) والكمية (مثل: الاستبيانات والإحصاءات) معاً في بحوث الإدارة التربوية يوفر صورة شاملة وأكثر دقة للسيناريوهات المحتملة.
- أن الاعتماد على مجموعة متنوعة من المصادر الموثوقة لجمع البيانات في بحوث الإدارة التربوية يعزز من مصداقية السيناريوهات ويقلل من التحيزات المحتملة.
- أن وضع معايير واضحة وموضوعية لاستخدام السيناريوهات يساعد في تقييمها بشكل دقيق ويضمن توظيفها بشكل صحيح في بحوث الإدارة التربوية.
- أن استشارة الخبراء والمتخصصين وأصحاب المصلحة في مجال الإدارة التربوية يساعد في تحديد التغيرات المستقبلية الأكثر تأثيراً واحتمالاً، مما يعزز من دقة السيناريوهات.
- أن ترتيب العوامل المؤثرة على الظاهرة الإدارية التربوية وفقاً لأثرها واحتماليتها يساعد في فهم ديناميكية السيناريوهات بشكل أفضل وتحديد الأولويات.

- أن التأكد من أن جميع عناصر السيناريو مترابطة ومتسقة داخليًا يعزز من مصداقية السيناريو ويجعله أكثر واقعية بالنسبة لصناع القرار في مجال الإدارة التربوية.
  - أن تحليل النتائج بشكل متعمق وتفسيرها استنادًا إلى الأدلة والشواهد يساعد في فهم السيناريوهات بشكل أفضل واتخاذ قرارات مستنيرة.
- ٢- مقترحات البحث:**

- وتتمثل مقترحات البحث في الإجراءات التالية:
- استحداث مجالات بحثية مرتبطة بالدراسات المستقبلية في أقسام الإدارة التربوية والتربية المقارنة بكليات التربية بمصر.
  - الاستعانة بخبراء الدراسات المستقبلية بالمراكز البحثية المتخصصة على المستوى المحلي مثل مركز الشرق الأوسط للأبحاث والدراسات المستقبلية بجامعة عين شمس وغيره من المراكز المتخصصة؛ لتدريب أعضاء هيئة التدريس من خلال ورش العمل على استخدام أساليب الدراسات المستقبلية وتقنياتها في بحوث الإدارة التربوية.
  - استحداث وحدات يناط بها إجراء بحوث مشتركة مع الأقسام والمراكز المتخصصة في الدراسات المستقبلية للاستفادة من نتائجها في تطوير واقع إدارة التعليم في مصر.
  - تفعيل التواصل بين الوحدات والمراكز والأقسام بالكليات المختصة بإجراء دراسات مستقبلية مع الجهات التنفيذية على مستوى وزارة التربية والتعليم للاستفادة من نتائج الدراسات المستقبلية.
  - وضع معايير لإجراء الباحثين للدراسات المستقبلية؛ والتي يعتمد على نتائجها في التطوير المستقبلي للمؤسسات التعليمية.
  - تشكيل فرق بحثية لتحليل ومراجعة الأبحاث التي تم إجراؤها في مجال استشراف مستقبل الإدارة التربوية، والتي تنطبق عليها المعايير الموضوعية للدراسات المستقبلية، ونشر نتائجها للجهات التنفيذية.
  - إنشاء معجم تربوي يحتوي على تعريفات ومفاهيم الدراسات المستقبلية ومعاييرها ومؤشراتها؛ بما يساهم في إجراء الجهات المعنية في مجال

التعليم عامة والإدارة التربوية خاصة للدراسات المستقبلية وفق منهجية علمية..

- تنظيم مجموعات بؤرية (Focus Groups) تضم خبراء وممارسين في مجال الإدارة التربوية، وكذلك متخصصين من جهات متعددة تمارس الدراسات المستقبلية؛ لإعداد خرائط قوة (Force Field Analysis) للعوامل المحركة والأكثر تأثيرًا على الظواهر الإدارية التربوية.
- ابتعاث أعضاء هيئة التدريس والباحثين إلى المراكز العالمية للدراسات المستقبلية واستشراف المستقبل؛ للاستفادة من خبراتهم في مجال استشراف مستقبل الإدارة التربوية بمصر.
- تنفيذ بحوث تطبيقية تجمع بين النظرية والتطبيق في استشراف الظواهر الإدارية التربوية؛ وذلك من خلال عقد شراكات وبروتوكولات تعاون بين أقسام الإدارة التربوية بكليات التربية ووزارة التربية والتعليم.
- إنشاء منصات رقمية تعزز تبادل المعرفة بين التخصصات المستقبلية المختلفة وتخصص الإدارة التربوية؛ بما يسهم في دراسة الظواهر الإدارية التربوية ضمن سياقات ثقافية متنوعة.
- بناء نماذج محاكاة رقمية لتمثيل الظواهر الإدارية التربوية ودراسة تطورها عبر الزمن؛ الأمر الذي يسهم في بناء سيناريوهات ممكنة لتطوير الإدارة التربوية في مصر.
- اعتماد منهجيات مختلطة (Mixed Methods) تجمع بين أساليب التحليل الإحصائي (الكمية) والتحليل الموضوعي (الكيفية) في بحوث الإدارة التربوية.
- تصميم أدلة منهجية معيارية تحتوي على مقاييس موضوعية لتقييم السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية ونتائج تنفيذها في الواقع.
- الاعتماد على أدوات التخطيط الاستراتيجي مثل أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) وأسلوب التحليل البيئي الشامل (PESTEL Analysis) لتحديد القوى المؤثرة على ظواهر الإدارة التربوية في مصر.

### مراجع البحث

- ١- أحمد، شاکر محمد فتحي. (٢٠٠٥). ملاحظات على البحث الإداري التربوي، مجلة التربية، مج ٨، ع ١٦، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١١-١٥
- ٢- أحمد، شاکر محمد فتحي. (٢٠١٧). البحث الإداري التربوي ومجتمع المعرفة. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٥-٣٣
- ٣- الجبر، عمر صالح عايش والدوري، زكريا مطلق. (٢٠١٩). متطلبات عملية تخطيط السيناريو وأثرها في الاستشراف المستقبلي: الدور المعدل لعدم التأكد البيئي: دراسة تطبيقية في بلدية دبي، رسالة ماجستير، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- ٤- الجهني، سويلم سلامة سليم الحجوري. (٢٠٢١). استخدام أسلوب السيناريوهات المستقبلية في إدارة الازمات التعليمية: إدارة أزمة كورونا المستجد -19 " Covid" نموذجاً، مجلة كلية التربية، ع ١٠٠، جامعة كفر الشيخ، ١٢٣ - ١٨٨.
- ٥- جوهر، صلاح الدين أحمد. (٢٠١٥). مستقبل الدراسات المستقبلية التربوية، مجلة الإدارة التربوية، س٢، ع٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١١ - ١٣
- ٦- حاج أحمد، أم العز يوسف المبارك. (٢٠١٤). مفهوم الدراسات المستقبلية، مجلة جامعة بحري للآداب والعلوم الإنسانية، مج ٣، ع ٦، جامعة بحري، السودان، ٢٢١ - ٢٤٠
- ٧- الحوت، محمد صبري وآخرون. (٢٠١٥). فعالية الدراسات المستقبلية في التخطيط التربوي، مجلة كلية التربية، مج٢٦، ع١٠٤، كلية التربية، جامعة بنها، ١٩٧ - ٢٢٩

- ٨- خاطر، محمد إبراهيم. (٢٠٢٥). "الذكاء التسويقي لمراكز التميز البحثي كمدخل لبناء العلامة التجارية للجامعات المصرية"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٤٥)، المجلد (٤٥)، ٣١٦-٤٩٦
- ٩- خميس، محمد. (٢٠١٧). تصنيف السيناريوهات وإشكالية الفوضى النظرية في الاستشراف الحديث، مجلة استشراف للدراسات المستقبلية، ع٢، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ١٦٧ - ١٩١
- ١٠- الدهشان، جمال علي خليل. (٢٠٢٠). مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا: سيناريوهات استشرافية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج ٣، ع ٤، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، ١٠٥-١٦٩
- ١١- زاهر، ضياء الدين. (٢٠٠٤). مقدمة في الدراسات المستقبلية: مفاهيم- أساليب - تطبيقات، سلسلة مستقبلات، مركز الكتاب للنشر، المركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، ص ١١٢
- ١٢- السن، عادل عبد العزيز علي. (٢٠١١). الاستشراف وبناء السيناريوهات، أعمال مؤتمر: التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٢١ - ٢٣٧
- ١٣- السيد، محمود علي أحمد، وهيبة، زكريا محمد زكريا. (٢٠١٨). الدراسات المستقبلية في التعليم "السيناريوهات نموذجاً": طرق ومنهجية بنائها، ومعايير جودتها، العلوم التربوية، مج٢٦، ع٢، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، ٢ - ٢٣
- ١٤- شاهين، عبد الرحمن بن يوسف. (٢٠٠٣). استخدام أسلوب السيناريو وتطبيقاته في التخطيط التربوي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٥- شحاته، حسن، والنجار، زينب. (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- ١٦- الشخبي، علي السيد وآخرون. (٢٠١٢). معجم مصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مكتب تنسيق التعريب بالرباط.



- ١٧- شعير، حاضر صباح، أحمد، أحمد خضير، والجنابي، كفاح عباس محميد. (٢٠٢١). قياس مؤشرات أداء السيناريوهات الاستراتيجية: دراسة مقارنة لآراء عدد من المدرء في شركتي "آسيا سيل" و"كورك تيليكوم" للاتصالات في إقليم كردستان/ أربيل، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج ٨، ع ١، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، ١١٦-١٣٧
- ١٨- شنودة، إميل فهمي حنا. (٢٠١٠). فعالية الدراسات المستقبلية في التنبؤ للتخطيط الاستراتيجي وجودته في التعليم العالي، من بحوث المؤتمر السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني- بعنوان "الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي"، مج ١، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المنصورة.
- ١٩- الطويل، ناصر محمد علي. (٢٠١٦). تأثير الأبعاد المنهجية للدراسات المستقبلية العربية في الحصيلة العلمية والمجتمعية، مجلة استشراف للدراسات المستقبلية، ع ١، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ٧٤ - ١٠٣
- ٢٠- العاصي، ثناء يوسف. (٢٠٠٦). نحو علم لدراسة المستقبل: المبررات- الإمكانية- الحدود، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٢١- عبد السلام، غادة محمد. (٢٠١٣). القياس المقارن مدخل لتفعيل الإدارة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- ٢٢- عبد العظيم، محمد أحمد. (٢٠١٩). الخطوات المنهجية لاستخدام أسلوب السيناريوهات في التخطيط التربوي، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، ع ١٧، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ١١ - ٣٢.
- ٢٣- العطاري، عارف توفيق محمد وعواد، هبة محمد نشأت. (٢٠١٥). نموذج مقترح لتجسير الفجوة بين البحث والممارسة في مجال الإدارة التربوية في ضوء بعض نماذج نقل المعرفة، المجلة التربوية، مج ٣٠، ع ١١٧، الكويت، ١٧٩ - ٢١٠.

- ٢٤- عيد، عاشور إبراهيم الدسوقي، وقطيظ، عدنان محمد أحمد. (٢٠٠٦). في التخطيط الاستراتيجي: السيناريوهات أسلوب لاستشراف المستقبل، صحيفة التربية، س ٨٥، ع ١، رابطة خريجي معاهد وكليات التربية، ٣٠ - ٤٢
- ٢٥- العيسوي، إبراهيم حسن. (١٩٩٨). السيناريوهات: بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع مصر ٢٠٢٠، أوراق مصر ٢٠٢٠، ع ١، القاهرة، منتدى العالم الثالث-مكتب الشرق الأوسط.
- ٢٦- العيسوي، إبراهيم حسن. (٢٠٢٠). الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، ع ٣٦، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ١١ - ٣٢.
- ٢٧- الغندور، العارف بالله. (١٩٩١). مناهج البحث في علم النفس. الأنجلو المصرية. القاهرة.
- ٢٨- فلية، فاروق عبده، الزكي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠٠٣). الدراسات المستقبلية: منظور تربوي، دار المسيرة، عمان.
- ٢٩- فلية، فاروق عبده، الزكي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠٠٤). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ٣٠- فهمي، محمد سيف الدين. (١٩٩٧). التخطيط التعليمي: أسسه- أساليبه- مشكلاته، ط ٦، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- ٣١- فيلالى، ليلى. (٢٠١٧). توظيف أساليب الدراسات المستقبلية في بحوث الإعلام والاتصال، مجلة المعارف للبحوث والدراسات التاريخية، ع ١٧، ١٦٦ - ١٩٧
- ٣٢- قطيظ، عدنان محمد. (٢٠١٨). باراديم مقترح لتحسين كفاءة البحث الإداري التربوي في مصر في ضوء مدخل التخصصات البينية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤٢، ع ٢، ١١٢ - ٢٠٦.
- ٣٣- الكعبي، سليمان محمد الخطيبي. (٢٠١٨). موسوعة استشراف المستقبل، ط ٢، المجلس الوطني للإعلام، دبي، الامارات العربية المتحدة.

٣٤- كوسوف، حنا، غاسنر، روبيرت، وبنارين، إميل. (٢٠١٦). مناهج تحليل المستقبل والسيناريوهات، مجلة استشراف للدراسات المستقبلية، ع ١، ٣٠٤-٣٠٦

٣٥- محمد، السعيد محمد رشاد. (١٩٩٧). "أنماط الدراسات المستقبلية وأساليب منهجها ودورها في توجيه البحث العلمي التربوي نحو المستقبل"، من بحوث المؤتمر العلمي الخامس والمعنون "التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل"، مج ٣، القاهرة، كلية التربية، جامعة حلوان، ١٠١ - ١٥٠

٣٦- محمد، مصطفى عبد السميع. (٢٠٠٤). الدراسات المستقبلية- منهجيات وأدوات، العلوم التربوية، مج ١٢، ع ٣، VII- I

٣٧- مشموسي، إكرام. (٢٠٢٠). بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو: الإستراتيجيات والأثر: قراءة نموذج في الشراكة المجتمعية في المؤسسات التربوية، الجنان، ع ١٣، جامعة الجنان-مركز البحث العلمي، ٦١ - ٩٢

٣٨- المهدي، مالك عبد الله محمد. (٢٠١٤). ماهية الدراسات المستقبلية، المجلة التونسية للعلوم الاجتماعية، س ٥٠، ع ١٤٢، ١٣٩ - ١٦١.

٣٩- نافع، سعيد عبده. (٢٠١٧). الاستشراف الإستراتيجي للمستقبل، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، ع ١١، ٥ - ٢٨

40- Carlsen, Henrik E., et al. (2016). "Systematic Exploration of Scenario Spaces", *Foresight*, Vol. 18 Iss 1 pp. 59 – 75.

41- Elorm Oben-Torkornoo, Daniel. (2015). *Scenario Planning as An Effective Tool for Decision-Making in Higher Education Sector in Ghana. A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Management (International). The University of Northampton*

42- Glenn, Jerome C. and the future Group International. (2009). "Scenario", in Glenn, Jerome C and Gordon, Theodore J., *Future Research Methodology*, Vol.2, European Commission.

43- Godet, Michel & Coates, Joseph F. (2006). *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, *Economica*, 2<sup>nd</sup> edition, 1- 349

44- Godet, Michel & Roubelat, Fabrice. (1996). "Creating the Future: The Use and Misuse of Scenarios", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 2, 164 - 171.

45- GuoHao, Li and E. Oben-Torkornoo, Daniel. (2019). *Scenario Planning as a Strategic Tool for Higher Education Planning in*

- Ghana: Modelling After Universities UK Scenarios Project, *Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, Vol.9, Issue.4, pp 67-81
- 46- Hallinger, Philip. (2013). "A Conceptual Framework for Systematic Reviews of Research in Educational Leadership and Management", *Journal of Educational Administration*, Vol. 51, Issue. 2, 126-149.
- 47- Hirsch, Sven, et.al (2013), "Scenario Planning with Integrated Quantification – Managing Uncertainty in Corporate Strategy Building", *Foresight*, Vol. 15 Iss 5 pp. 363 – 374
- 48- Kahane, Adam. (2012). "Transformative scenario planning: changing the future by exploring alternatives", *Strategy & Leadership*, Vol. 40 Iss.5 pp. 19 – 23
- 49- Krueger, Richard A. and Others. (2001). "Social Analysis: Selected Tools and Techniques", *Social Development Papers, Social Development Department, The World Bank, Paper Number 36*.
- 50- Leney, Tom et al. (2004). *Scenarios Toolkit, Cedefop Dossier Series.8, The European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop)*.
- 51- Lindgren, Mats & Bandhold, Hans. (2003). *Scenario Planning: The Link between Future and Strategy, Palgrave Macmillan*
- 52- Mietzner, Dana and Reger, Guido. (2005). "Advantages and Disadvantages of Scenario Approaches for Strategic Foresight", *Int. J. Technology Intelligence and Planning*, Vol. 1, No. 2.
- 53- Ramírez, Rafael & Selin, Cynthia. (2014). "Plausibility and Probability in Scenario Planning", *Foresight*, Vol. 16, No.1, 54 - 74
- 54- Ratcliffe, John. (2000). *Scenario Building: A Suitable Method for Strategic Property Planning, Future Academy, Dublin Institute of Technology*, Vol.18, No. 2.
- 55- Scarce, Diana and Fulton, Katherine. (2004). *What If? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits, Global Business Network*.
- 56- Schoemaker, Paul J. H. (2016). *Scenario Planning: a tool for strategic thinking. Sloan Management Review*, vol.14. Winter.
- 57- Wang, Yinying. & Bowers, Alex. J., (2016). *Mapping the Field of Educational Administration Research- a Journal Citation Network Analysis. Journal of Educational Administration*, Vol.54, Issue. 3, 242-269.
- 58- Wilkinson, Angela and Kupers, Roland. (2015). "The Essence of Scenarios: Learning from the Shell Experience", *Amsterdam University Press*.

## الملحق رقم (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين والخبراء مرتبة أبجدياً

م	أسم الخبير	الدرجة العلمية والوظيفة
١	أ.د/ أحمد محمد محمد عبد العزيز	أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم - كلية التربية - جامعة عين شمس
٢	أ.د/ ايمان زغلول راغب	أستاذ التخطيط والتطوير المؤسسي - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٣	أ.د/ سوزان محمد المهدي	أستاذ الإدارة التعليمية - كلية البنات - جامعة عين شمس
٤	أ.د/ شاهر محمد فتحي أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس
٥	أ.د/ شريف عبد الله سليمان	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس
٦	أ.د/ عادل عبد الفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس
٧	أ.د/ عدنان محمد قطيط	أستاذ التخطيط والتطوير المؤسسي - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
٨	أ.م. د/ غادة محمد عبد السلام	أستاذ الإدارة التربوية المساعد - كلية التربية - جامعة عين شمس
٩	أ.م. د/ محمد إبراهيم خاطر	أستاذ الإدارة التربوية المساعد - كلية التربية - جامعة قناة السويس
١٠	أ.د/ محمد خميس حرب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الإسكندرية
١١	أ.م. د/ محمد سعيد عبد المنظف هلال	أستاذ الإدارة التربوية المساعد - كلية التربية - جامعة عين شمس
١٢	أ.د/ مرفت صالح ناصف ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس
١٣	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس
١٤	أ.م. د/ ولاء السيد عبد الله	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد - كلية التربية - جامعة عين شمس

الملحق رقم (٢)  
الاستمارة في صورتها النهائية



كلية التربية  
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

استمارة استطلاع رأي الخبراء  
حول متطلبات بناء السيناريوهات واستخداماتها في بحوث الإدارة التربوية  
سعادة الأستاذ الدكتور/

تحية تقدير وبعد،،،

لأني اصار استطلاع الرأي ضمن إجراءات دراسة علمية بعنوان " بناء السيناريوهات واستخداماتها في بحوث الإدارة التربوية بجمهورية مصر العربية".

ويتحدد السيناريو إجرائياً وفقاً للدراسة الحالية كنهج استشرافي وتقبلية منهجية بهدف تطبيقها في الدراسات التربوية والإدارية بوصف وضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مقترض.

كما تعرف المتطلبات إجرائياً بأنها " مجموعة العوامل التي يمكن أن تؤثر في بناء السيناريوهات وتحدد كيفية تطبيقها بكفاءة في بحوث الإدارة التربوية"

ويهدف هذا الاستطلاع إلى التعرف على رأي ومنظور الخبراء والمتخصصين حول المتطلبات المنهجية، وهي (المتطلبات النظرية- المتطلبات الإجرائية) لبناء السيناريوهات واستخدامها كنهج استشرافي في بحوث الإدارة التربوية ووظيفتها خاصة فيما يتعلق بمعالجة الظواهر في تطورهما نحو المستقبل وتغيراتها ومساراتها المحصلة والممكنة، وبما يدعم صياغة توصيات إرشادية موجهة للاستخدام السليم لهذا الأسلوب في بحوث الإدارة التربوية. وفي ضوء خبرة سيادتكم، برجاء الفضل بإبداء رأي سيادتكم بتحديد درجة الأهمية لكل عبارة من المتطلبات النظرية والإجرائية التالية، والتي يمكن أن تؤثر على فعالية بناء أسلوب السيناريوهات ووظيفته في بحوث الإدارة التربوية.

إرشادات الإجابة على الاستمارة: الدرجة (١) تعبر عن أقل درجة من الأهمية، والدرجة (٥) تعبر عن الأهمية القصوى للمتطلبات.

ولسيادتكم فائق التقدير والاحترام،،،

وتتكون الاستمارة من قسمين، وهما:

القسم الأول: البيانات الأساسية، وتشمل:

- الاسم: .....
- التخصص:  التربية المقارنة والإدارة التعليمية  أصول التربية
- الدرجة العلمية:  أستاذاً  أستاذاً مساعد  مدرس
- هل سبق لكم استخدام أحد التقنيات والأساليب الاستشرافية في البحث؟  نعم  لا

## القسم الثالث: ويتضمن محاور الاسصاره وعباراتها:

م	المطلبات المنهجية	درجة الأهمية				
		٥	٤	٣	٢	١
	أ- المطالبات النظرية، وتشير إلى الإطار الفكري والمفاهيمي الذي يسند إليه الباحث عند استخدام السيناريو كأسلوب منهجي لدراسة ظاهرة أو مشكلة إدارية تربوية معينة لاستشراف مستقبلها. وتعد هذه المطالبات الأسس المنهجية والعوامل التي يتم من خلالها تفسر العلاقات بين المتغيرات وتحليل الظاهرة وصولاً إلى بناء السيناريوهات وتحقيق أهداف البحث.					
١	تحديد الأسس المعرفية والنظرية للسيناريو كأحد أساليب استشراف مستقبل الإدارة التربوية.					
٢	تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق المنهجي للسيناريو من أجل استشراف مستقبل الظاهرة الإدارية التربوية.					
٣	التحديد الدقيق للمفاهيم وضبط المصطلحات المرتبطة بالبحث المستقبلي للظاهرة الإدارية التربوية.					
٤	تناول السيناريو للظواهر المستقبلية من منظور تعدد العوامل والبيئات الثقافية.					
٥	المراجعة المنهجية للأدبيات لبيان التراكم والتطور المعرفي الذي يمكن أن يفيد في بناء السيناريوهات.					
٦	وصف بيئة الظاهرة الإدارية التربوية (أبعادها)، وتطورها مع الزمن (تفارقاً) عند بناء السيناريوهات.					
٧	الرصد الدقيق للشروط الأولية -الوقائع والقوى الفاعلة- لكل سيناريو والتي تشكل خلفية المشاهد المستقبلية.					
٨	تحديد القوى والعوامل المحركة للأحداث المؤثرة على الظاهرة الإدارية التربوية بما يساهم على فهم ديناميكية التسبب عند تخطيط السيناريوهات وبنائها.					
٩	الاستمرار الدقيق للاتجاهات السائدة والباذعة المؤثرة على الظاهرة؛ والتي تنبئ بحولات مهمة في المستقبل عند بناء السيناريوهات.					
١٠	رصد نقاط التحول أو الانقطاعات في مسار الظاهرة، والتي قد تؤدي إلى انحراف السيناريو عن مساره الطبيعي.					
١١	تحديد الافتراضات الموضوعية الموجهة لبناء سيناريوهات منطقية.					
١٢	وصف الصانع المفترض للمشاهد والمسارات المحتملة التي يتكون منها السيناريو عند تناول الظاهرة البحثية.					
١٣	بلورة الصدايمت المحتملة وما قد يسفر عنها من نتائج وتأثيرات على السيناريوهات المقترحة.					
١٤	البحث في طبيعة الأوضاع المستقبلية المحتملة وتحليل معوماتها، ودراسة أسبابها وتقييم نتائجها من خلال بيانات موثوقة ونماذج إحصائية.					
١٥	إحداث التكامل بين المعارف المتروكة والقيم المختلفة؛ لتحقيق الاختلاف والتميز بين السيناريوهات.					
١٦	الاعتماد على التفكير المنهجي والتخطيط الاستراتيجي في تصور الاحتمالات المستقبلية.					
١٧	الاستناد إلى النظريات المنسرة للسيناريوهات كنظرية الاحتمالات للتنبؤ بالنتائج المحتملة بناء على البيانات المتاحة.					
١٨	التأكد من أن السيناريوهات المختلفة تعهد على الافتراضات منطقية.					

م	المطلوبات المهنية	درجة الأهمية				
		٥	٤	٣	٢	١
	ب- المطلوبات الإجرائية، وتشير إلى الخطوات العملية التي يجب اتباعها عند استخدام السيناريوهات كأسلوب منهجي في بحوث الإدارة التربوية، وتهدف إلى ضمان الدقة والموضوعية والكفاءة في استخدام السيناريوهات من خلال التخطيط الدقيق وجمع المعلومات الموثوقة وتحليلها علمياً وتقييمها باستمرار لتحقيق الأهداف البحثية المرجوة.					
١٩	التمييز بين النمط الاستطلاعي والاستهدائي للسيناريوهات المتصورة.					
٢٠	التكامل بين المنهجين الكيفية والكمية والمرج بينهما؛ من أجل الوصول إلى سيناريوهات جيدة.					
٢١	توسيع دائرة مصادر جمع البيانات الموثوقة للوصول إلى سيناريوهات ذات نتائج أكثر مصداقية.					
٢٢	تطوير محكات الموضوعية لاستخدام السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية.					
٢٣	إعداد أدلة إجرائية للتوافق حول خطوات تطبيق السيناريوهات في بحوث الإدارة التربوية.					
٢٤	الاستعانة باستطلاع رأي الخبراء ومثلي القوى المختلفة لاستشراف التغيرات الأكثر احتمالاً وتأثيراً على السيناريوهات المطورة.					
٢٥	ترتيب عوامل الأثر والاحتمالية وفقاً لمصفوفة الآثار المقطعية؛ بما يساعد على فهم ديناميكية التسق محل الدراسة.					
٢٦	الاهتمام بالاتساق الداخلي للسيناريوهات والتناسق بين مكوناتها.					
٢٧	بناء سيناريو مرجعي لوصف الاتجاه الخطي للوضع الراهن وتحليله جيداً.					
٢٨	التحليل المتعمق لنتائج السيناريوهات وتفسيرها استناداً إلى الأدلة والشواهد.					
٢٩	بيان المنطقتان المرجعية للمقارنة والتفضيل بين السيناريوهات.					
٣٠	الاستفادة من أسلوب تحليل مجال القوى لرصد المتغيرات المؤثرة على بناء السيناريوهات.					
٣١	التركيز على فحص وتقييم السيناريوهات الأكثر احتمالاً للحدوث خلال أفق زمني معلوم.					
٣٢	بلورة السيناريوهات الممكنة والمتاحة والمرغوبة وترتيبها عملية المقاضلة بينها.					
٣٣	الاستناد إلى المعلومات الصحيحة والدقيقة لإنتاج عملية الموازنة بين السيناريوهات البديلة.					
٣٤	مشاركة المستفيدين المحتملين وصناع القرار التربوي في عملية بناء السيناريوهات وتحليل نتائجها، من خلال تنظيم ورش عمل وندوات لشرح النتائج وتوصيات البحث وتوعية العاملين في مجال الإدارة التربوية بأهمية النتائج المتوقعة من السيناريوهات.					
٣٥	تحديد القوى والعوامل البيئية، والمجمعية الدافعة، والمؤثرة، والضاغطة في بناء السيناريوهات.					
٣٦	الدرج في تحديد الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على السيناريوهات وتوصيفها، والتأي في الحكم على أي منها.					
٣٧	تحديد الفاعلين الرئيسيين وتحليل أهدافهم واستراتيجياتهم وسلوكياتهم من أجل فهم التسق محل الاستشراف، وبناء السيناريوهات البديلة.					
٣٨	بناء السيناريوهات المحتملة وصياغتها بطريقة واضحة ومفهومة لتسهيل التحليل.					
٣٩	وضع مؤشرات أداء لقياس مدى نجاح كل سيناريو، وإعداد خطط بديلة واستجابة سريعة للتعامل مع السيناريوهات غير المتوقعة.					