

## البرنامج التدريبي

# أساليب الدراسات المستقبلية

(أسلوب السيناريو - وتطبيقاته في التخطيط التعليمي)

إعداد وتقديم

زهرة بنت عبدالله الشايب

مديرة مكتب التعليم بمحافظة أحدر فيدة

للعام

١٤٣٩هـ / ٢٠١٨م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
	مقدمة	١
	مدخل في التخطيط الاستراتيجي .	٢
	مفهوم السيناريو والتنبؤ والتبصر.	٣
	أسس الدراسات المستقبلية .	٤
	اتجاهات الدراسات المستقبلية	٥
	أساليب ومناهج الدراسات المستقبلية .	٦
	أهمية وضع السيناريو	٧
	أهداف وضع السيناريو	٨
	أنواع السيناريو	٩
	عناصر السيناريو	١٠
	خصائص السيناريو الجيد	١١
	مبادئ الدراسات المستقبلية .	١٢
	الركائز الرئيسة لضمان نجاح التخطيط المستقبلي باستخدام السيناريو .	١٣
	تخطيط وبناء السيناريو المستقبلي .	١٤
	طرق تكوين السيناريو المستقبلي .	١٥
	طرق بناء السيناريو المستقبلي .	١٦
	خطوات بناء السيناريو المستقبلي .	١٧
	صياغة السيناريو المستقبلي.	١٨
	المناهج الرياضية الكمية للدراسات المستقبلية .	١٩
	معوقات الدراسات المستقبلية .	٢٠
	اسهامات الدراسات المستقبلية .	٢١
	الحاجة إلى الدراسات المستقبلية .	٢٢
	فعالية الدراسات المستقبلية في التخطيط التربوي التعليمي .	٢٣
	استخدام السيناريو وتطبيقاته في مجال الإدارة التربوية	٢٤
	محاذير يجب أن تراعى عند استخدام أسلوب السيناريو.	٢٥
	خاتمة	٢٦

## دليل البرنامج

اسم البرنامج :

(أساليب الدراسات المستقبلية – أسلوب السيناريو - وتطبيقاته في التخطيط التعليمي)

الهدف العام من البرنامج :

رفع كفاءة المتدربة في استخدام أسلوب السيناريو وتطبيقاته في التخطيط التعليمي .

الأهداف التفصيلية:

يتوقع من المتدربة في نهاية البرنامج أن تكون قادرة على :

- التعرف على مفهوم السيناريو بدقة.
- أدراك أهمية استخدام أسلوب السيناريو .
- تحديد أهداف وضع السيناريو بنسبة ٩٥% .
- تصنيف أنواع السيناريو بسبة ٩٠% .
- توضيح عناصر السيناريو الأساسية بدقة.
- بناء سيناريو بدقة ٩٠% .
- استخدام السيناريو في مجال التخطيط التعليمي بأتقان.
- التعرف على المحاذير التي يجب أن تراعى عند استخدام السيناريو .

المستهدفون من البرنامج:

معلمات / وكيلات وقائدات مدارس / مشرفات تربويات .

المنفذ :

زهرة بنت عبدالله الشايب

مدة البرنامج:

ثلاثة أيام بواقع ( ١٢ ) ساعة.

الأنشطة و الأساليب التدريبية :

- النقاش والحوار .( فردي ، جماعي )

- العصف الذهني.

- الألعاب والتمارين.

- ورش عمل.

- دراسة الحالة.

- قراءة صورة.

- أسلوب القصة.

الوسائل التدريبية المستخدمة في البرنامج:

- جهاز العرض.

- أوراق عمل.

- الدفتر القلاب.

- أقلام ملونة.

## خطة سير البرنامج

الزمن الكلي للجلسة		الزمن	الجلسة الأولى	موضوعات الوحدة	اليوم الأول
إلى	من				
١٠	٨	د١٠		▪ نشاط تعارف.	
		د٧		▪ مقدمة	
		د٢٠		▪ مدخل في التخطيط الاستراتيجي .	
		د١٠		▪ نشاط ١-١	
		د١٢		▪ مفهوم السيناريو والتنبؤ والتبصر.	
		د١٢		▪ أسس الدراسات المستقبلية .	
		د١٠		▪ نشاط ٢-١.	
		د١٢		▪ اتجاهات الدراسات المستقبلية	
		د١٠		▪ أساليب ومناهج الدراسات المستقبلية .	
		د١٠		▪ أهمية وضع السيناريو	
		د١٠		▪ نشاط ٣-١	
استراحة (١٠:١٠,٣٠)					

اليوم الأول		الجلسة الثانية	الزمن	موضوعات الوحدة			
الزمن الكلي للجلسة				من	إلى	الجلسة	موضوعات الوحدة
١٢,٣٠							
١٠,٣٠							
		١٥٥			<ul style="list-style-type: none"> <li>أهداف وضع السيناريو</li> </ul>		
		٣٠			<ul style="list-style-type: none"> <li>أنواع السيناريو</li> </ul>		
		١٠			<ul style="list-style-type: none"> <li>نشاط ٤-٢</li> </ul>		
		٢٠			<ul style="list-style-type: none"> <li>عناصر السيناريو</li> </ul>		
		٢٠			<ul style="list-style-type: none"> <li>خصائص السيناريو الجيد</li> </ul>		
		١٠			<ul style="list-style-type: none"> <li>نشاط ٥-٢</li> </ul>		
		١٥			<ul style="list-style-type: none"> <li>مبادئ الدراسات المستقبلية</li> </ul>		
اليوم الثاني		الجلسة الثالثة	الزمن	موضوعات الوحدة			
الزمن الكلي للجلسة				من	إلى	الجلسة	موضوعات الوحدة
١٠							
٨							
		٣٠			<ul style="list-style-type: none"> <li>الركائز الرئيسة لضمان نجاح التخطيط المستقبلي باستخدام السيناريو .</li> </ul>		
		١٠			<ul style="list-style-type: none"> <li>نشاط ٦-٣</li> </ul>		
		١٠			<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطيط وبناء السيناريو المستقبلي .</li> </ul>		
		٢٥			<ul style="list-style-type: none"> <li>طرق تكوين السيناريو المستقبلي</li> </ul>		
		١٠			<ul style="list-style-type: none"> <li>نشاط ٧-٣</li> </ul>		
		٣٠			<ul style="list-style-type: none"> <li>طرق بناء السيناريو المستقبلي</li> </ul>		
		١٠			<ul style="list-style-type: none"> <li>نشاط ٨-٣</li> </ul>		
استراحة (١٠:١٠,٣٠)							

اليوم الثاني		الجلسة الرابعة	الزمن	موضوعات الوحدة	
اليوم	الجلسة			موضوعات الوحدة	الزمن الكلي للجلسة
الثاني	الرابعة	الزمن	من	إلى	
		١٠،٣٠	١٢،٣٠		
		٣٠د			<ul style="list-style-type: none"> <li>صياغة السيناريو المستقبلي.</li> </ul>
		٣٠د			<ul style="list-style-type: none"> <li>المناهج الرياضية الكمية للدراسات المستقبلية .</li> </ul>
		١٠د			<ul style="list-style-type: none"> <li>نشاط ٩-٤</li> </ul>
		٤٠د			<ul style="list-style-type: none"> <li>تفنية دلفي</li> </ul>
		١٠د			<ul style="list-style-type: none"> <li>نشاط ١٠-٤</li> </ul>
اليوم الثالث		الجلسة الخامسة	الزمن	موضوعات الوحدة	
اليوم	الجلسة			موضوعات الوحدة	الزمن الكلي للجلسة
الثالث	الخامسة	الزمن	من	إلى	
		٨	١٠		
		٣٠د			<ul style="list-style-type: none"> <li>المناهج الرياضية الكمية للدراسات المستقبلية .</li> <li>دولاب المستقبل .</li> <li>السلاسل الزمنية.</li> </ul>
		١٠د			<ul style="list-style-type: none"> <li>نشاط ١١-٥</li> </ul>
		٣٠د			<ul style="list-style-type: none"> <li>المنحى الجامع .</li> <li>شجرة العلاقات.</li> </ul>
		١٠د			<ul style="list-style-type: none"> <li>نشاط ١٢-٥</li> </ul>
		٢٠د			<ul style="list-style-type: none"> <li>الأسقاط.</li> <li>المباراة .</li> </ul>
		١٠د			<ul style="list-style-type: none"> <li>نشاط ١٣-٥</li> </ul>
استراحة (١٠:١٠،٣٠)					



اليوم	موضوعات الوحدة	الجلسة	الزمن	الزمن الكلي للجلسة	
				من	إلى
الثالث		السادسة		١٠:٣٠	١٢:٣٠
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ معوقات الدراسات المستقبلية .</li> </ul>		٢٠		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اسهامات الدراسات المستقبلية .</li> </ul>		١٥		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نشاط ١٤-٦</li> </ul>		١٠		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الحاجة إلى الدراسات المستقبلية .</li> </ul>		١٥		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ فعالية الدراسات المستقبلية في التخطيط التربوي التعليمي .</li> </ul>		١٥		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نشاط ١٥-٦</li> </ul>		١٠		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استخدام السيناريو وتطبيقاته في مجال الإدارة التربوية</li> </ul>		١٥		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ محاذير يجب أن تراعى عند استخدام أسلوب السيناريو.</li> </ul>		١٥		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خاتمة</li> </ul>		٥		

## إرشادات للمدرسة:

- الإعداد الجيد والإطلاع على حقيبة المدرب.
- التأكد من توفر جميع الأدوات اللازمة وجاهزية كل شيء قبل بدء الدورة ..
- توزيع المتدربات إلى مجموعات وفقاً لتخصصاتهم ما أمكن..
- تحدد كل مجموعة مقررًا لها لكتابة الإجابة الموحدة.
- اختيار بعض المتدربات عشوائياً لعرض المادة العلمية.
- توزيع شفافيات وأقلام ملونه لكتابة الإجابة الموحدة لعرضها على باقي المجموعات.
- يتم عرض عمل المجموعات بعد نهاية كل نشاط.
- التحول بين المجموعات أثناء النشاط للإشراف والمتابعة.
- توزع المادة العلمية للنشاط بعد عرض المجموعات .
- الحرص على الإعداد و الحافظ على تنفيذ الخطة .
- البدء في الوقت المحدد والتعرف على المتدربات .
- تضح أهداف الدورة .
- التركيز على احتياجات المتدربات.
- الأبداع من بداية الدورة إلى نهايتها .
- الأهتمام بالعلاقات الإنسانية والتواضع ولا وعدم أدعاء العلم .
- الأهتمام بالتفاعل اللفظي وغير اللفظي .
- تشجع المتدربات على الأسئلة و على تبادل الخبرات .
- تحول المعارف إلى مهارات والبعد عن التفاصيل وركز على النقاط الهامة .
- التنوع الأساليب والوسائل التدريبية .
- لا تقرأ حرفياً من المذكرة .
- تقبل النقد وكن والصبر والتصرف بذكاء في المواقف المحرجة .

## إرشادات للمتدربات:

- المشاركة في جميع الأنشطة .
- احترام أفكار المدربة والزميلات .
- أنقد أفكار المدربة والزميلات بأدب إن كانت هناك حاجة .
- احرصي على استثمار الوقت .
- تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة .
- حفز أفراد مجموعتك في المشاركة في النشاطات .
- الحرص على بناء علاقات طيبة مع المدربة والزملاء أثناء البرنامج التدريبي .
- احرصي على ما تعلمته في البرنامج وطبقيه في الميدان .

السيناريو.. قصة منهجية للبدائل يشير لأحد أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية والاستعداد للتعامل معها. كما أن السيناريو يعتبر وسيلة للتخطيط الاستراتيجي الذي تستخدمه بعض المنظمات لإعطاء مرونة لخطط طويلة الأمد. وتستخدم السيناريوهات في تخطيط السياسات والتطوير التنظيمي، كما يعتمد عليه حينما ترغب المنظمات اختبار الاستراتيجيات لمكافحة التطورات المستقبلية الغامضة، فهو موجز للعمل في حالة أحداث متوقعة. وعادة ما تكون السيناريوهات من مجموعة من البدائل، بحيث يتم بناء أكثر من سيناريو للأحداث المستقبلية والتدريب على التعامل مع كل منها. ونقطة البداية لبناء السيناريو الواحد هي الوصف المعتمد على البيانات الكمية والنوعية للوضع الحالي، كما أنه يعتمد على تصوراتنا للمستقبل ويعمل على توجيه المسار التنموي للهدف المرغوب فيه. وبتعبير آخر يمكننا القول أن السيناريو هو وصف موجز للأوضاع المستقبلية التي يمكن تحديدها من خلال التفاعل مع المتغيرات المتعددة في الوقت الحاضر. إن السيناريو قصة منهجية للبدائل ومجموعة من الأحداث المستقبلية الممكنة، على أساس شروط أو مواصفات أولية، والمسارات التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك، مع شرح لخصائص المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إليه، ابتداء من وضع حالي أو مزعوم.

ونتيجة لتسارع عملية التغيير خلال العقود الأخيرة، إضافة إلى تنامي حدة التنافسية بين الأفراد والمنظمات والدول والتكتلات، ظهر اتجاه علمي نحو المستقبل تخيلاً فحلاً فاستشرافاً؛ وذلك رغبة في التفوق على المنافسين وتحقيق قصب السبق والتفوق خلال السنوات القادمة. ويمكن التعبير عن هذا الاهتمام المتنامي بالمستقبل بالاتجاه المستقبلي.

وتبعاً للاتجاه المستقبلي -بصبغته العلمية- الذي ظهر خلال القرن العشرين الميلادي، ظهر اتجاه جديد في حقل البحوث والدراسات العلمية وهو ما يعرف بالدراسات المستقبلية **Studies Futures** أو علم المستقبل **Futurology** أو بحوث المستقبل **Research Futures** أو دراسات البصيرة **Studies Foresight** أو التحركات المستقبلية **Futures Movements**، وغيرها من المرادفات التي من أشهرها مصطلح المستقبليات **futuribles**.

وتستخدم الدراسات المستقبلية العديد من التقنيات العلمية في تصور المستقبل وتوقعه، تمهيداً لاتخاذ قرارات الحاضر بصدد ذلك المستقبل الممكن أو المحتمل؛ ومن هذه التقنيات: العصف الذهني **Storming Brain** (استمطار الأفكار)، وتتبع الظواهر **Monitoring**، والبحث المستقبلي الإثنوغرافي **Research Futures Ethnographic**، وتحليل الآثار المقطعية **Simulation**، ونماذج المحاكاة **Analysis Impact Cross**، وطرق السلاسل الزمنية **Methods Series Time**، وأساليب **Models**، ودفني **Method Delphi** أو تقنية دلفي **Technique Delphi**، إضافة إلى طريقة أو تقنية السيناريوهات **Method Scenarios**. فما هو السيناريو كتقنية للدراسات المستقبلية؟

## مدخل في التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط عملية إدارية مهمة لرسم سياسات التعليم وتحقيق أهدافه، ويكون التخطيط فعالاً إذا ما أحدث تغييراً مرغوباً فيه يشارك فيه كل القطاعات التعليمية بمستوياتها المختلفة، وتكون المشاركة في جميع المراحل التخطيطية، لأجل أن تحقق الخطط أهدافها المتوقعة منها.

**أولاً: مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:**

**أ/ مفهوم الاستراتيجية:**

ربما يكون من المفيد توضيح الفرق بين مصطلحات الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ذلك لأن البعض قد يرى تداخلاً فيما بينهما، فيعتقد البعض أن التخطيط الاستراتيجي مرادف للإدارة الاستراتيجية أو غير ذلك.

تتعدد تعريفات الاستراتيجية حيث يعرفها البعض أنها فن استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف وقد عرفها بعض التربويين بأنها تتابع منظم ومتسلسل من تحركات المعلم.

**وقد عرف "تشاندر" الاستراتيجية:**

"تحديد للأهداف الأساسية بعيدة المدى وتكيف الأداء وتوزيع المصادر لتنفيذ تلك الأهداف".

**تعريف الإدارة الاستراتيجية :**

"هي العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها".

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية.

**ب/ مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

يُعد التخطيط الاستراتيجي أسلوباً جديداً في التخطيط التربوي والإدارة التعليمية، ويتضمن مجموعة من المفاهيم في مجالات مختلفة، ولم يخضع بعد لاختبار الزمن كي يُوضع تعريف محدد له، وعلى ذلك فمن الضروري وصف وتحليل هذا الأسلوب في التخطيط من خلال رؤى متعددة؛ كي نتمكن من فهمه، ومن هذا المنطلق سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي وردت في أدب التخطيط، والتي تناولت هذا الأسلوب وذلك على النحو التالي:

**يعرف "ستينر" مدخل التخطيط الاستراتيجي**

من خلال أربع نقاط ،يرى أنها تغطي الجوانب التي يتضمنها هذا الأسلوب التخطيطي وهي:

١- **مستقبلية القرارات الحالية:** حيث إن التخطيط الاستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة وموطن الضعف التي يكمن في المستقبل ؛ وذلك لإيجاد أساس يُمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قراراتٍ حاليةٍ تؤدي إلى الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميمًا للمستقبل المرغوب وتحديدًا للوسائل الكفيلة بإحداثه.

٢- **التخطيط كعملية:** فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة . وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب ،وتوقيته ،وكيفية تنفيذه والشخص أو الجهة التي ستتولى التنفيذ ،وكيفية التعامل مع النتائج وهذا يعني أنها عملية تسير على أسس مفهومة، ولكنها في نفس الوقت تتصف بالاستمرارية؛ لأحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة ،وإن كان ذلك لايعني تغيير الخطط كل يوم ،ولكن عندما تكون هناك ضرورة لذلك .

٣- **التخطيط كفلسفة:** فالتخطيط الاستراتيجي يعد اتجاهاً وطريقة للحياة فهو يركز على الأداء المبني على أساس من دراسة واستلهام المستقبل كما أنه يركز أيضا على استمرارية عملية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

٤- **التخطيط كبناء:** فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ربط ثلاثة أنماط رئيسية من الخطط هي : الخطة الاستراتيجية ،والبرامج متوسطة المدى ،والميزانيات قصيرة المدى ، والخطط الإجراءات ،بهدف تحويل التكامل بينها إلى قراراتٍ حالية.

أما **تعريف روبرت كوب :**

فينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أساس أنه "عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع ."

ويعرف **برايسون التخطيط الاستراتيجي:**

هو شكل من أشكال التخطيط تم تصميمه بغاية مساعدة المؤسسات ،وهو جهد منظم لتقديم القرارات ، وممارسات جوهرية تشكل اتجاه وطبيعة أنشطة المنظمة ومساعدتها على الاستجابة بشكل جيد للظروف المتغيرة.

**ثانياً: خطوات التخطيط الاستراتيجي:**

إن إصلاح التعليم ليس حدثاً، ولكنه عملية مستمرة ومخططة أي تتوسل بمنهجية التخطيط الاستراتيجي التي تستند إلى خطوات منطقية تنسيقية متكاملة يمكن تصورها على النحو التالي:

١- تحديد الأسس التي تركز عليها عملية التطوير مثل الدين الإسلامي، التراث الحضاري العربي، التاريخ، وتوجهات القيادة العليا.

٢- تقويم البيئة الخارجية للنظام التعليمي وعلاقته كنظام فرعي بغيره من عناصر النظام المجتمعي الأكبر (مثل السكان، الاقتصاد، وسياسة التنمية...) والتعرف على مكانة التعليم في النظام الاجتماعي، ومدى تفاعله وعلاقاته بالأنظمة الأخرى.

٣- تقويم البيئة الداخلية للتعليم بما فيها من كفاءات وموارد بشرية واقتصادية ومعلومات، وبما لديها من استراتيجيات شاملة وخطط تشغيلية، وكذلك مستوى أدائها وما حققته من إنجازات وما لم تحققه، وما يوجد به من مشكلات ومعوقات.

٤- وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى تعبر عن الطموح المؤسسي لمواجهة التحديات.

٥- وضع محاور استراتيجية تحكم حركة السياسة التعليمية وتوجهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتتضمن مبادئ ونتائج التطوير.

٦- وضع بدائل عملية ومقترحات وبرامج عمل لوضع الأهداف الاستراتيجية موضع التنفيذ والمفاضلة بينها وفقاً لمجموعة من المعايير التي يقترحها المخطط وتعتمدها القيادة التربوية.

٧- وصف المنظمة في المستقبل وهو ما يعرف "برؤية النجاح" وهي حصيلة العمليات التنسيقية، أي أن السياسة وحدها لا تكفي، ولكن لابد من ترجمتها إلى بدائل ومشروعات وبرامج.

٨- الأفعال، وهي خطوة تعني بوضع الخطط والمشروعات موضع التنفيذ بعد توفير متطلباتها من المال والبشر والثقافة.

٩- النتائج التي تعكس مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية وجدوى نجاح الرؤية المستقبلية في تحريك النظام التعليمي نحو مزيد من الفاعلية والكفاءة والكفاية.

١٠- تقويم الإنجازات كما وكيفياً، ولعرفة أثرها المباشر والمتباعد والمتزايد.

١١- إعادة التخطيط أو بدء دورة أخرى من التخطيط الاستراتيجي ورؤية مستقبلية أخرى تستوعب كل الدروس المستخلصة من الحقبة الزمنية السابقة، وتستجيب للتحديات المستمرة والمستجدة..

## ◀ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير والاداره الاستراتيجيه :

لفهم أفضل لطبيعته العلاقة بين هذه المفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والاداره الاستراتيجيه فاننا بحاجة لتعريفها كما يلي :

فالتفكير الاستراتيجي : هو تفكير متسلسل في خطواته ومنظم في اجراءاته للوصول الى الهدف المنشود في اطار من التراكميه وبعد دراسته جميع الخيارات الممكنه والتفكير في جميع السيناريوهات المحتمله .

والتفكير الاستراتيجي يعد أرقى أنواع التفكير وأكثرها إنتاجية ويعد سمه من سمات القائد المبدع..

## أما الإدارة الاستراتيجية :

فهي تعتبر تطبيقا للتفكير الاستراتيجي وترجمه له بصيغه عمليه . وهي تركز على المستقبل في اطار الواقع ، و في الوقت نفسه هي عبارته عن اتخاذ القرارات الرئيسيه ذات التأثير على مستقبل الاداره التعليميه ، والتي تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل لموارد الاداره التعليميه في ظل بيئتها المتغيره ..

وبالنسبه للتخطيط الاستراتيجي فهو اضافته لما سبق تعريفه يعد عمليات منظمه تقود لتحديد الرؤيه المستقبليه للمنظمه وأهدافها الاستراتيجيه ، وكيفية تحقيق هذه الاهداف .

اذن فالتخطيط الاستراتيجي يعد حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والاداره الاستراتيجيه فهو الذي يحول الافكار الى مشاريع وبرامج ونشاطات وسياسات ، وهو الذي يحدد جوانب القوه والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعه ، وهو الذي يجعل من القيم والمبادئ المعلنه الدستور الاخلاقي والمرجعيه الحاكمه في الاداره التعليميه..

-واستنادا الى ماذهب اليه " أنسوف وديكلارك وهايز" يمكننا معرفته الفرق بين مفهوم الاداره الاستراتيجيه والتخطيط الاستراتيجي حيث تعد الاداره مدخلا للتخطيط الاستراتيجي ، وليس العكس .

ويعد التخطيط الاستراتيجي عمليه تحليليه بينما لاتتوقف الاداره الاستراتيجيه عند عمل التحليل ولكنها تهتم أيضا بالأداء.

## ◀ أهم الفروقات بين التخطيط التنفيذي والتخطيط الاستراتيجي للتعليم

وجه المقارنه	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التنفيذي
يفترض أن	النظام مفتوح يؤكد على التنظيمات التي تتأثر بتغيرات المجتمع	النظام مغلق يتم في اطار الخطط القصيره المدى أو برامج العمل



يركز على	عملية التخطيط ووضع الرؤية وتحليل البيئة الخارجية والقدرة على التنظيم وتعليم الموظفين والمجتمع	البرنامج النهائي لخطة التحليل الداخلي
يستخدم	الاتجاهات الحالية والمستقبلية لاتخاذ القرارات الحالية	اداره التخطيط أو متخصصين
يؤكد على	على التغيرات التي تحدث خارج التنظيم والقيم التنظيمية والاجراءات المسانده	البيانات الموجوده التي يتم بموجبها رسم خطط المستقبل
يسأل عن	القرار المناسب اليوم على أساس فهم الوضع بعد خمس سنوات من الان	التغيرات والتخطيط والاساليب الداخليه ،التخطيط الداخلي والخارجي
يعتمد	صنع القرار الابداعي وكيفية التنظيم على امتداد الوقت في بيئه دائمة التغير. العمليه التي تتم على مستوى التنظيم التي تتنبأ وتصنع القرارات وتتصرف في ضوء رؤيه متفق عليها	مجموعه البيانات المفصله والمترابطه فيما بينها . خطط الوكالات وعمليات الميزانيات بطرق استقرائيه

#### ❖ خصائص وسمات التخطيط الاستراتيجي :

يتصف التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى ، كما يلي :

- ١- يشجع على التفكير بطريقه استراتيجيه .
- ٢- يوضح اتجاه المستقبل.
- ٣- يساعد على اتخاذ القرارات الحاليه في ضوء مايمكن أن يترتب عليها في المستقبل .
- ٤- يقدم نظاما متكاملا لاتخاذ القرار.
- ٥- يركز على العمل الفريقي .
- ٦- يتميز بالديناميكيه والتغيير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجيه غير المستقره ويفترض أن المؤسسه التعليميه نظام مفتوح.
- ٧- يركز على البيئه الداخليه والخارجيه ،وعلى المعلومات الكميه والكيفيه معا.
- ٨- يركز على الابتكار والابداع والحدس ،أي على فن التخطيط والاداره وصناعه القرار..

## ❖ مشكلات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

لقد صنف "بين وقه" المشكلات التي تواجه المخططين عند تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الى خمسة أنماط من المشكلات يمكن اجمالها على النحو التالي :

### أ- مشكلات تتعلق بالاهداف :

فمن أهم المشكلات التي يواجهها المخططون في المراحل التمهيديه للتخطيط عدم قدراتهم على التحديد الواضح للأهداف المرجوه من وراء جهودهم التخطيطيه..

### ب- مشكلات تتعلق بالمشاركه:

حيث أن تنفيذ الخطه من قبل المؤسسة قد يضع المشاركين في هذه العمليه في حاله ارتباك اذا لم تكن لديهم معرفه مسبقه بكيفيه التعامل مع الصراعات التي قد تنشأ بين المستفيدين والخاسرين .

### ج- مشكلات تتعلق بالبيانات:

هناك عدد من المشكلات التي ترتبط بالبيانات واستخدامها وكيفيه ربطها بعملية التخطيط، وتتمثل أهم هذه المشكلات في الاتي:

- سوء الفهم الذي ينشأ حول عمليه التخطيط.
- الفشل في مواصله الاعلام عن التقدم الذي تحققه مجموعه التخطيط.
- التوقعات غير واقعيه من قبل مجموعه التخطيط في الحصول على البيانات .
- الفشل في تقديم وصف دقيق للقائمين بالتنفيذ تدور حوله الخطط.

### د- مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل :

حيث ان قدره المؤسسة التعليميه على التخطيط تتأثر بدرجة كبيره بقر الاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعيه بالمؤسسة.

### هـ- مشكلات تتعلق بالموارد:

وتتمثل هذه المشكلات في عدم تناسب الموارد المخصصه لجهود التخطيط وعدم دقه قياس تكاليف التنفيذ مما يؤدي بالكلية على البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها.

## ❖ أهداف التخطيط الاستراتيجي :

ثمة مجموعه من الأهداف يسعى التخطيط الاستراتيجي محاولا تحقيقها لعل أبرزها:

- ١- يقدم للمجتمع وصفا دقيقاً عن المؤسسة التعليميه .
- ٢- يعطي فكره واضحه عن اتجاه المؤسسة التعليميه وأهدافها.
- ٣- تخلق الدافعيه والتحدي لدى أعضاء المؤسسة .
- ٤- زياده التواصل والتفاعل بين المؤسسة والمجتمع فيزداد الوعي المجتمعي.

٥- الرقابة على العمليات الجارية.

٦- خلق قاعده بيانات دقيقه أمام المسئولين حبيث مكنوا من صنع قرارات رشيده.

٧- توفير اطار مرجعي لميزانيات ،والخطط الاجرائيه قصيره المدى .

## أسس الدراسات المستقبلية

أن الدراسات المستقبلية لا تتم إلا بأركان ثلاثة أولها الإلمام بالماضي ثم الوعي بالحاضر وثالث الأركان التشوف للمستقبل، إذ التاريخ يبين العلل الباعثة والأسباب الأصلية الفاعلة في تكوين المشكلات الإنسانية الحاضرة، ويكشف طبيعة هذه الأسباب وعللها ومداه، فنتبع جذور هذا الواقع في الماضي البعيد لمعرفة أصوله وربطه بعمق المعرفة ويبعد عن السطحية ويكشف صورة المستقبل..

ويمكن إجمالها في ما يلي:

- عند وجود ظاهرة ما محل الدراسة فإننا نبدأ بدراسة التغير: بالتعرف على مدى التغير هل هو جزئي أو كلي؟ وطبيعته هل هو كمي يعبر عنه بلغة رياضية أو تغير كمي أو كلاهما؟ وهل التغير مستمر أو منقطع؟ وهل وتيرة التغير بطيئة أم سريعة؟ ثم تحديد الأبعاد التي أصابها التغير هل هي أساسية أم متوسطة أم هامشية؟

- وبعد دراسة أبعاد التغير المذكورة أعلاه فإنه يجب تحليلها للوصول إلى أسباب التغير، من خلال عرض كافة الأسباب المحتملة للتغير بغض النظر عن أهميتها، ومقارنتها بظواهر أخرى غير الظاهرة التي ندرسها، ثم الخروج بعلاقات نظرية قد لا تكون مدركة للوهلة الأولى، ثم الاستعانة بأساليب التحليل، سواء الكمية أو الكيفية، بحسب نوع المجال محل الدراسة.

- ومن المفيد في الدراسات المستقبلية رصد الاتجاهات في الظاهرة أو المجال محل الدراسة، ويقابل الاتجاه الحدث، أما الحدث فهو: واقعة من الوقائع الحياتية، سواء كانت متوقعة أو مفاجئة، فردية أو جماعية، أما الاتجاه فيعني: تكرار الحدث باستمرار وازدياد، مثل: تكرار ذهاب المستثمرين إلى مدينة يعطي إحاء بأنها قد تكون مركز استثمار مهم، وتنامي الاعتماد على صحافة الانترنت بدلاً من الصحافة الورقية اتجاه فرعي ضمن ظاهرة اتساع الثقافة الرقمية.

- ومن المهم في الدراسات المستقبلية الوعي بالبعد الزمني وأهميته في تشكيل الظاهرة محل الدراسة، فأى ظاهرة لا بد وأنها تنتمي إلى جذور ماضية، كما يشترط لأي دراسة مستقبلية أن تحدد المستقبل الممتد، واستقرت الدراسات المستقبلية على الأخذ بالتقسيم الذي وضعته جامعة مينو سوتا الأمريكية للمستقبل، حيث جعلت المستقبل المباشر:

عامان، والمستقبل القريب: ما بين عامين إلى خمسة أعوام، أما ما فوق خمسة أعوام إلى عشرين عاما فمستقبل متوسط، والمستقبل البعيد ما كان من عشرين عاما إلى خمسين عاما، وما فوق ذلك فهو مستقبل غير منظور.

## اتجاهات الدراسات المستقبلية

## مناهج وأساليب الدراسات المستقبلية

تستند الدراسات المستقبلية إلى تعددية منهجية متكاملة تتشكل من المناهج التالية:

### □ المنهج الحدسي؛

الذي يعتمد على الخبرة الذاتية والتراكمية المعرفية السابقة، ومحاولة التعرف على التفاعلات والتشابكات التي تؤدي إلى صورة معينة يتوقعها الباحث دون أن يدعي إثباتها، وينشأ عن رؤية مستقبلية تعكس ذاتية الفرد وخبراته الخاصة.

### □ المنهج الاستكشفي؛

والذي يرتبط باستطلاع توجهات الرأي فيما يتعلق بمستقبل علاقات ماضوية بواسطة نموذج من العلاقات والتشابكات.

### □ المنهج الإستهدافي؛

ويعبر عن ذلك التداخل الواعي والمباشر لتغيير المسارات المستقبلية في إطار أهداف وأحكام محددة مع الاستفادة بمختلف الإضافات المنهجية.

### □ المنهج الشمولي أو الكلي؛

ويمثل التعبير الدقيق عن الظواهر والحركات والتغيرات والتشابكات والتفاعلات كلها، فلا تتجاهل العلاقات الماضية، ولا تغفل الأسباب الموضوعية، التي ستفرض نفسها لتغيير المسارات المستقبلية. ويعد هذا المنهج مسارا للبحوث المستقبلية المعاصرة.

### □ المنهج التصوري؛

فهو منهج علمي واسع الاستعمال في الدراسات المستقبلية التي يقوم بها ويركز عليها الخبراء والباحثون وصناع القرار في دراساتهم وقراراتهم الإستراتيجية في الميدان السياسي الدولي، والتي تسمح في الحقل السياسي بمثل هذه الدراسات لضبط وتحديد العلاقات

السياسية، التي يفضل انتهاجها في ضوء التوقعات الجيوسياسية البحتة

ولما بات من الصعوبة بمكان إن لم تكن من الاستحالة بمكان إخضاع العلوم السياسية

للتجريب المباشر، فإن التصور أصبح كمنهج علمي للدراسات المستقبلية في حقل العلوم

السياسية، ويمكن توظيف هذا المنهج بطريقتين:

### □ الاستعمال التوقعي للتصور:

ويوظف لدراسة العديد من السيناريوهات المطروحة واستكشاف نتائجها، ثم اختيار السيناريو المفضي إلى أفضل النتائج. وهو الأسلوب الأكثر شيوعا واستعمالا في الوقت

الراهن، ينطلق من المعطيات لإدراك الأهداف. فالخبراء الأمريكيون لجئوا إلى استعمال هذا الأسلوب لتصوير خريطة العالم في سنة ٢٠٢٠، وتحصلوا من خلالها على معلومات قيمة من لدن عشرات الخبراء والمختصين في حقل العلاقات الدولية والدراسات المستقبلية.

□ الاستعمال التقريري للتصور:

ويرتبط بطبيعة الهدف المراد بلوغه من خلال الدراسة، ثم إيجاد السيناريو الأفضل لتحقيقه. فهو أسلوب ينطلق من الأهداف لتصوير الوسائل، ويسعى للإجابة عن سؤال جوهري، وهو: ما هو السيناريو الواجب انتهاجه لبلوغ الهدف المنشود؟ ولهذا المنهج بطريقته خطواته، والمتمثلة في: تحديد الظاهرة محل الدراسة والتحليل، كتابة النموذج، اقتناء المعطيات، إنجاز النموذج، تخطيط التجارب، استعمال النموذج لإجراء التجارب، تحليل نتائج الصوريات، ترجمة النتائج وتفسيرها.

### ومن أساليب الدراسات المستقبلية ما يأتي :

□ أسلوب دلفي :

وهو أسلوب حدسي منظم، ويعتمد على مشاركة جماعية للتنبؤ بالمستقبل ، ويستخلص المعلومات من عدة أشخاص من ذوى الكفاءة من غير أن يقع أحدهم تحت التأثيرات التي تحول بينه وبين إبداء الرأى بحرية وموضوعية .

□ أسلوب المحاكاة :

وهو أسلوب استطلاعى يعتمد أساسا على التنبؤ بالمستقبل من خلال تصميم نموذج يتم الاحتذاء به في رسم صورة مستقبلية للظاهرة.

□ أسلوب بيرت :

و الذى يعتمد أساسا على تصور علاقات تتابعية بين النشاطات المختلفة مع مراعاة أن يقسم المشروع إلى إعداد من الأنشطة المستقلة التى تتتابع بشكل معين إلى أن يتم تنفيذ المشروع كله مع تحديد الوقت الذى يتم في أثناءه تنفيذ المشروع .

□ أسلوب تحليل النظم :

وهو يركز على حل مشكلات الواقع كما وكيفا، كما يسمح بالتخطيط الأمثل لها واتخاذ أفضل القرارات بشأنها مستخدما أساليب فنية لتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وصولا إلى أفضل مردود بأقل جهد ممكن وأقصر وقت تمع الحديث

□ السيناريو :

السيناريو أسلوب من أساليب استشراف المستقبل التى أصبحت ضرورة في العصر الحديث ، لما لها من قيمة في تصور الاحتمالات الممكنة للمستقبل في المجتمعات المختلفة

## مفهوم السيناريو والتنبؤ والتبصر

مصطلح "السيناريو"، أصبح كلمة شائعة، ارتبطت بالعمل الفني بعامته، سواء كان للسينما أو المسرح أو التليفزيون أو غيرها. وهي في مفهومها العام تمثل الحبكة الأساسية للقصة أو الرواية، بتسلسل أحداثها والتصرفات المصاحبة لكل حدث والمشاهد التي تبرز الحدث والمفهوم أو الدرس المطلوب توصيله إلى الجماهير.

يكاد يكون مصطلح "سيناريو" من أكثر المصطلحات انتشاراً في العالم ويجري استخدامه في الكثير من المجالات: الفنية والسياسية والعلمية، وهو في أصله لفظة إيطالية مشتقة من كلمة "سينا Scena"، بمعنى النظر، شاع استخدامها في أوروبا في مجال الأعمال الفنية في القرن التاسع عشر وانتقلت بعدئذ إلى باقي دول العالم وظلت تتداول حتى ظهور علوم المستقبل في النصف الثاني من القرن العشرين في أوروبا ولم يجد المستقبليون العلمانيون لفظة تعبر عن أفكارهم وآمالهم في مجال الدراسة والتخطيط أفضل من كلمة "سيناريو". وهي في السينما لا تنحصر في الجانب الروائي فحسب، بل تشمل كل الجوانب الفنية الرئيسية الخاصة بخلق المشاهد من روائية أو تسجيلية أو جمالية، وللتمييز بين شمولية السينما والسيناريو الروائي ابتدعوا كلمة "سكرين بلاي" Screen Play، للتعبير عن السيناريو الروائي ثم كلمة "سكريبت Script"، التي تعني النص الكتابي.

وهناك عدة تعاريف للسيناريو منها:

- وصف لمستقبل ممكن أكثر من كونه عرضاً لتنبؤ محتمل أو لمستقبل فعلي.
- تتابع مفترض لأحداث مستقبلية.
- منظومة عمل، تبرمج من خلال جدول "برنامج" لمواجهة الأحداث والتطورات الرئيسية المستقبلية في إطار التخطيط المستقبلي للدولة أو المؤسسة وبما يحقق نجاح الأهداف المستقبلية.
- وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه مع توضيح للامح المسار أو المسارات التي يمكن أن ينجم عنها هذا الوضع المستقبلي وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض.

### التنبؤ:

يعرف التنبؤ بأنه جمع الحقائق والمعلومات التي تكون لها مصداقية لتحديد المستقبل المحتمل الذي ستولده السياسات المقترحة، ويقوم على الفكرة السائدة هو أن الواقعة - أ- ستحدث في الزمن - ب- ولكن القدرة على إصدار مثل هذا الحكم مرهون بتوفير الظروف التمهيديّة للتنبؤ (Initial Conditions) أي توفير 27 قدر من كاف من المعطيات التي تضع أساساً للتنبؤ. وتساعدنا تقنية التنبؤ في تقديم التوصيات التي تناصر

بدائل السياسة على بعضها البعض خلال مرحلة رسم وصنع السياسة، كما يساعدنا التنبؤ في تحليل الكلفة والفاعلية بعد تنفيذ السياسات العامة وخلال مرحلتي تقويمها وتحليلها.  
التبصر:  
تبين الأمر وانكشافه وتجليه للبصيرة.

## أهمية وضع السيناريو

- 1- أحد الأساليب العلمية المدنية الحديثة المستخدمة في عملية التخطيط للمستقبل .
- 2- يدرس ظاهرة التطور والنمو في الحوادث والظواهر في الماضي والحاضر والمستقبل.
- 3- أن دراسة المستقبل من خلال السيناريوهات تعتبر مناسبة لاستطلاع الآفاق المستقبلية لمجتمع ما وكذا للتأمل في واقعه ، وتتيح للمجتمع أن يعرض نفسه ويتعمق في فهم تاريخه ويستخلص منه الدروس والعبر .
- 4- أنه عمل إيضاحي في المقام الأول فمن خلال وضع السيناريوهات يمكن للمجتمع أن يميز بين ما هو موضوعي وحتمي وما هو ذاتي وإرادي في تحديد ملامح المستقبل .
- 5- أنه عمل توجيهي أو إرشادي فهو يرشد رجل السياسة أو الاقتصاد أو الإداري المسئول عن اتخاذ القرار أو نوع التغيير الذي يمكن إحداثه وهل هو جذري أو تطويري .
- 6- أنه يجعل التنمية وملامحها المستقبلية عملاً تعاونياً بحيث لا يكون السيناريو من صنع فئة معينة تحتكر صناعته وبناءه .

## أهداف السيناريو

على الرغم من تباين الرؤى بين المشتغلين بالدراسات المستقبلية إلا أنهم يُجمعون على أن الأهداف والفوائد التي تسعى السيناريوهات المستقبلية إلى تحقيقها تتحدد بالآتي:

- عرض الاحتمالات والإمكانات والخيارات البديلة، التي تنطوي عليها التطورات المستقبلية كما تكشف عنها السيناريوهات المختلفة.
- عرض النتائج المترتبة على الخيارات المختلفة في السيناريو وتركيز انتباه متخذي القرار في الفاعلين الرئيسيين وإستراتيجياتهم وفي العمليات أو العلاقات السببية والنقاط الحرجة.
- تمكين الجماهير من التفكير في كل الأمور المتعلقة بالمستقبل واستثارة النقاش فيها واستدعاء ردود الفعل في شأنها.
- التوصل إلى توصيات (في بعض الحالات الخاصة. وخصوصاً في مجال الاقتصاد) في شأن الخيارات والقرارات التي ينبغي اتخاذها من الآن للوصول إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه بعد فترة زمنية محددة.

## أنواع السيناريو

حدد العالم "سلافتر Slaughter" أربعة أنواع من السيناريوهات، هي:

- السيناريو المرجعي أو سيناريو استمرار الوضع القائم . Status quo Scenario .
- سيناريو الانهيار : Collapse Scenario وهو يمثل عجز النسق عن الاستمرار ، أو فقدان قدرته على النمو الذاتي أو بلوغ تناقضات النظام حداً يفجره من داخله .
- سيناريو العصر الذهبي الغابر أو السيناريو السلفي أو سيناريو الحالة المستقرة Return or steady state Scenario وهو مبني على العودة إلى فترة زمنية سابقة يفترض أنها تمثل الحياة المستقرة .
- سيناريو التحول الجوهرى : Transformation or Fundamental Change Scenario وهو ينطوي على حدوث نقلة نوعية في حياة المجتمع ، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو سياسية أو اجتماعية .

أمّا العالم "جوديه Godet M" ، فقد حدد أنواع السيناريوهات بثلاثة هي:

- سيناريو مرجعي : يعبر عن الوضع الأكثر احتمالاً لتطور الظاهرة محل البحث .
- سيناريو متفائل : يعبر عن الأمل في مسار تطور الظاهرة .
- سيناريو متشائم : يعبر عن النقيض للسيناريو الثاني في حالة عدم توافق الظروف والاتجاه بالحال إلى كارثة أو موقف صعب .

وهناك العديد من أنواع السيناريوهات تمخضت بها اجتهادات العلماء بمدارسهم المختلفة ولكن يبقى مقترح سيناريوهات "جوديه" هو الأكثر استخداماً .

## عناصر السيناريو

- وصف وضع مستقبلي :  
قد يعني وصف خصائص ظاهرة كالتطور التكنولوجي لمؤسسة ما خلال عقدين من الزمان أو وصفا لنظام حكيم عام ٢٠١٥ وما يتمتع به من قدرات وتأثير إقليمي وعالمي أو وصف تنظيم عسكري يطرد تطوره . وهو ينقسم إلى قسمين :

أ. السيناريوهات "الاستطلاعية: Exploratory" :  
يمثل فيها الوضع المستقبلي محل الاهتمام وضعاً مستقبلياً ممكناً Possible أو محتمل الحدوث . Probable Potential .  
ويستند مخطط السيناريو إلى الاتجاهات والمعطيات العامة القائمة في محاولة لاستطلاع ما يمكن أن تسفر عنه الأحداث والتصرفات المحتملة أو الممكنة من تطورات في المستقبل . ولهذا يمكن وصف السيناريو في هذه الحالة بأنه " تنبؤ مشروط " ينبثق منه



عدد كبير من الاحتمالات الناجمة عن استخدام الخيال الواسع . كما يطلق عليه في أحيان أخرى " السيناريو المتوجه إلى الأمام. Forward Scenarios "

ب. السيناريوهات " الاستهدافية Normative " أو " المرجوة: Anticipatory " وهى السيناريوهات، التي تشمل في البدء مجموعة أهداف ينبغي تحقيقها مستقبلاً وتتخذ صوراً مستقبلية متناسقة. ويعتمد مخطط السيناريو الأوضاع الحاضرة لكي يكتشف المسارات الممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة مستقبلاً محددًا النقاط الحرجة التي تتطلب اتخاذ قرارات أو تصرفات مهمة. ويطلق على هذه العملية " التصور العكسي " Back Casting كما يمكن وصف السيناريو الناتج منها بأنه " سيناريو راجع / مرجعي " . كذلك يمكن الحديث عن عملية " تخطيط السيناريو Design Planning "، بمعنى " السيناريو الخططي " وليس كتابة سيناريو فقط.

٢- وصف مسار أو مسارات مستقبلية :

ويتمثل في وصف المسارات التي يمكن أن تسفر عن الوضع المستقبلي . ويقصد بذلك وصف النتائج المفترض أو التداعيات المتصورة للظواهر محل البحث عبر الزمن وذلك انطلاقاً من الوضع الابتدائي الفعلي أو المفترض في حالة " السيناريوهات الاستطلاعية " أو من الصورة المستقبلية المرجوة في حالة " السيناريوهات الاستهدافية " . ومن المهم التمييز بين الأحداث Events والتصرفات Actions التي ينتج عن وقوعها وتفاعلها بشكل محدد للمسار المستقبلي

الأحداث : وقائع غير مقصودة ولا يمكن لمتخذ القرار التحكم فيها خلال الفترة الزمنية التي يغطيها السيناريو ( مثل التغير عقدي الأحوال الجوية/ الكوارث الطبيعية/ الاكتشافات التكنولوجية... الخ ) . والأحداث بصفة عامة تعتبر متغيرات خارجية في عملية بناء السيناريو.

التصرفات : تغيرات مقصودة أو متعمدة في الظواهر الداخلة على السيناريو ومن ثم فهي تخضع لقرارات متخذ القرار أو لتصورات تصميم السيناريو ( مثل التغير في الهيكل الاقتصادي/ الاجتماعي... الخ ) ويمكن استقراء التصرفات من خلال فهم مصالح الفاعلين أو نوعية الأهداف المرجوة.

٣- -الوضع الابتدائي :

هو نقطة الانطلاق التي تمثل مجموعة البيانات أو " الشروط الأولية Initial " Conditions التي تحدد بدقة؛ لأنها تمثل الخلفية الرئيسية لتتابع الأحداث عبر الزمن في السيناريو وتنتهي إلى الصورة المستقبلية في حالة " السيناريوهات الاستطلاعية . "

كما أنها تمثل نقطة الأصل التي يتعين الرجوع إليها من الصورة المستقبلية المبتغاة عبر مسارات بديلة في حالة " السيناريوهات الاستهدافية " . ومن المهم تمييز نوعين من العوامل داخل الشروط الأولية للسيناريو هما : الوقائع والقوى الفاعلة . وقد يعبر الوضع الابتدائي عن مجموعة من الظروف الفعلية يمكن تحليلها والبحث عن احتمالات تغييرها

من رسم المسار الممكن عبر الزمن المستقبلي. إن عملية بناء السيناريو، هنا تتمثل في السعي إلى الإجابة عن أسئلة من نوع: ماذا يمكن أن يحدث لو حدث كذا ؟ What Would Happen If .

يقصد بالوقائع : حقائق الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والمؤثرات الخارجية والاتجاهات العامة السائدة والاتجاهات المغايرة البازغة.  
القوى الفاعلة : Actors القوى الحكومية وغير الحكومية صاحبة الأثر الأكبر في تشكيل الأحداث سواء بالفعل أو ببرد الفعل ويُعد تحديد هذه القوى وتحليل سلوكها والوقوف على مشروعاتها وخططها وإستراتيجيتها المستقبلية من الأمور بالغة الأهمية في بناء السيناريو.

### خصائص السيناريو الجيد

- أن تكون قادرة على استكشاف النتائج والآثار المحتملة للخيارات والسياسات، ودعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمستقبل، وزيادة الثقة في خيارات المستقبل ودراسة العواقب المحتملة لعدم اليقين من المستقبل.
- ينبغي أن تكون السيناريوهات واضحة ومتميزة من بعضها البعض، لتوسيع نطاق الفرص والخيارات المتاحة.
- كل سيناريو ينبغي أن يتميز بالتناسق بين مكوناته.
- السيناريو ينبغي أن يكون سهل الفهم بحيث يمكن إحداث أي تعديل للسلوك، ترتيب الأولويات، تسهيل المقارنات واستخلاص النتائج.
- السيناريو يجب أن لا يكون خيالي بل واقعي معقول ومنطقي في كل نقط من المسار، من الوضع الابتدائي حتى الوضع المستقبلي.
- السيناريو يجب أن يكون قادر على تحديد نقاط الحرجة في المسار، والقدرة على توقع الأحداث المأساوية التي قد تؤدي إلى انحراف المسار عن اتجاهه المقرر.
- ينبغي أن يوفر مجموعة واسعة من الخيارات المستقبلية، وتحليلها من خلال تفكير متفتح.

### مبادئ الدراسات المستقبلية

□ يمكن حصره بمبادئ الدراسات المستقبلية في ثلاث مبادئ على النحو التالي:

مبدأ الاستمرارية:

أي أن الثالوث النظري هو بمثابة حلقات زمنية متواصلة تنطلق من الماضي مروراً بالحاضر وصولاً عند المستقبل.

مبدأ التماثل:

أي تكرار بعض أنماط الحوادث على نمط متشابه من فترة زمنية إلى أخرى

## مبدأ التراكم:

أي تراكم نفس الأحكام على نفس الحوادث مع اختلاف الأفراد لفترات زمنية متعاقبة.

## الركائز الرئيسية لضمان نجاح التخطيط المستقبلي باستخدام

من أهم الركائز الأساسية لضمان نجاح التخطيط المستقبلي باستخدام السيناريو:

1. أن يكون شاملاً ويراعي كل المتغيرات المحتملة مستقلاً وينفذ على مراحل في فترات زمنية محددة.
2. أن تتبناه وتتولى تنفيذه قيادة واعية تتوافر لها الإمكانيات والطاقات ولديها القدرة على تذليل الصعاب، والمرونة في تقويم التخطيط طبقاً للمتغيرات من دون أن تحيد عن الهدف الرئيسي.
3. أن يكون المنفذون على دراية كاملة بأهداف الخطة ومراحلها، وعلى اقتناع كامل بها، ويمتازون بملكة الابداع في وضع السيناريوهات.
4. أن يكون هناك تأييد للخطة واقتناع كامل بضرورة تنفيذها لما ستعود به على المؤسسة عند اكتمال تحقيق أهدافها.
5. أن تكون سيناريوهات الخطة مرنة، وقابلة للتقويم عند حدوث متغيرات حادة وبما يسمح بالوصول إلى الهدف في النهاية.

## تخطيط و بناء السيناريو

في البداية يجب أن نأخذ في الحسبان أن بناء السيناريو هي عملية خلاقية تعتمد على توجيهات عامة، حيث لا يوجد نموذج ثابت من السيناريوهات يمكن أن يُحتذى به خلال عملية تحضير السيناريو، وبالتالي هناك الحاجة إلى مجموعة واسعة من المعرفة والخيال.

خطوات بناء السيناريو يمكن أن يلخص فيما يلي :

### ١- وصف الوضع الحالي والاتجاهات العامة:

في هذه المرحلة تستعرض العناصر الرئيسية للوضع الحالي وتوضح نقاط القوة والضعف وتحدد الاتجاهات السائدة، والناشئة أو التغييرات التي تنبئ عن تحولات كبيرة في المستقبل، ومن ثم استخلاص المواضيع والمشكلات الرئيسية التي هي بحاجة إلى إجابة عند كتابة السيناريو. يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى متغيرات داخلية تنتمي إلى النموذج نفسه، ومتغيرات خارجية تعكس البيئة التي صنع فيها ذلك النموذج.

## ٢- فهم ديناميات النموذج، والقوى المحركة فيه :

غرض هذه الخطوة هو تحديد القوى المحركة في النموذج وتحليل العلاقات بين أجزائه والاتجاهات التي تؤثر عليها. يمكن تقسيم القوى الدافعة للنموذج إلى قوى ذو مستوى كلي مثل التكنولوجيا والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، والقوى على المستوى الجزئي.

يمكن تصنيف أو تنظيم هذه القوى وفقاً لقوة تأثيرها ودرجة عدم اليقين التي تتميز بها، ووضع قياس مثل عالية-متوسطة-منخفضة، كما هو مبين في المثال التالي:

- A- القوى والعوامل (عالية التأثير، مع انخفاض درجة عدم اليقين)
- B- لقوى والعوامل (عالية التأثير، مع درجة عالية من عدم اليقين)
- C- عوامل القوة وضعيفة التأثير، مع انخفاض درجة عدم اليقين)
- D- القوى والعوامل (تأثير المنخفض، مع درجة عالية من عدم اليقين)

وهذا يفيد لتركيز الاهتمام على القوى والعوامل المؤثرة بشكل كبير.

### المناهج الرياضية الكمية للدراسات المستقبلية

#### أسلوب دلفي :

يشار إلى أسلوب دلفي Delphi بأنه "حجر الزاوية لبحوث المستقبلية Cornerstone of Futures Research"، وبأنه الأسلوب الأكثر استخداماً في التوقع للمستقبل (Ono and Wedemeyer, 1994; p. 289). واستخدم أسلوب دلفي أولاً في الخمسينيات من القرن الماضي، لأغراض عسكرية من قبل القوات الأمريكية ولكن تطبيقاته انتشرت في مجالات أخرى عديدة، منها الصحة والتعليم والاقتصاد والتطور التقني والتسويق والسياحة والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأعمال.

ويعتمد أسلوب دلفي في توقعه للمستقبل على مايتنبأ به مجموعة من الأشخاص المنشغلين بالمجال محل البحث، أو ما يطلق عليهم مصطلح "الخبراء Experts"، وذلك بأن توجه لهم مجموعة من الأسئلة بصيغة مسحية متكررة Iterative Survey، غالباً من خلال استبانات، حتى يتم التوصل إلى التقاء في الآراء Convergence of Opinions. ويلجأ إلى استخدام أسلوب دلفي غالباً في الحالات التي يتحتم فيها تحصيل المعلومات من خلال الآراء، وهو يفترض أن من يتم استشارتهم هم خبراء فعلاً، أي قادرون على اجابة الأسئلة، وأن الرأي الجماعي أفضل من محصلة الآراء الفردية، يقوم على استراتيجية استقلالية آراء الخبراء وإخفاء هوياتهم عن بعضهم البعض حرصاً على رفع درجة الحيادية.

وبصفته أسلوباً بحثياً مسحياً ذو طبيعة خاصة، فقد قارن أوكلو وزميله بولوسكي (Okoli and Pawlowski, 2004) بين أسلوب دلفي والأسلوب المسحي التقليدي (انظر جدول ١)، وكشفا عن أن بحوث دلفي تتطلب تعايش الباحث مع البحث ومع المجموعة المبحوثة لفترة أطول، كما أن على الباحث أن يقوم بأدوار تنسيقية أكبر من الأدوار التي يقوم بها باحث المسح التقليدي، إضافة إلى أن بحوث دلفي لا تخضع لمعايير العينة الإحصائية التي تخضع لها المسوح التقليدية، إذ يتراوح حجم مجموعة الخبراء غالبا بين ١٠ و ١٨ خبيراً. وبالرغم من صعوبة تطبيق مقاييس ثبات المسوح التقليدية عليها، إلا أن دراسات دلفي تتميز بدرجة صدق بنائي أعلى نظراً لمعرفة الباحث بالمبحوثين وإمكانية مراجعة الاستجابات معهم. وعلاوة على ذلك، تتميز دراسات دلفي بتلاشي مشكلة عدم الاستجابة أو الانسحاب بين أفراد البحث وبثراء بياناتها.

ولكونها تعتمد على تحصيل المعلومات من خلال الآراء الجماعية للمستجيبين فإن طريقة دلفي بذلك ليست وحيدة من بين الطرق البحثية، إذ يشابهها في ذلك عدة طرق، فهناك مقابلة المجموعة Group Interview ومجموعة التركيز Focus Group والمجموعة الأسمية Nominal Group ولكن طريقة دلفي تتميز بأنها لا تتطلب التقاء أفراد المجموعة على طاولة نقاش، مما يعني التغلب على صعوبة التنسيق للقاء المجموعة في مكان واحد ويضمن اشتراك أولئك الأفراد الذين يتخرجون من اللقاء الجماعي أو لا يجدون الوقت لذلك، كما أنه يضمن التغلب على تحيز الآراء التي تحدث بسبب قوة صوت بعض أفراد المجموعة.

جدول 1 : مقارنة بين المسح التقليدي وطريقة دلفي

أسلوب دلفي	الأسلوب المسحي التقليدي	محك التقييم
تصمم الاستبانة بنفس كيفية تصميم استبانة الأسلوب المسحي التقليدي، قبل أن يختار الباحث مجموعة الخبراء المؤهلين للإجابة عن الاستبانة لينفذ المسح عليهم ثم تحلل إجاباتهم. بعد ذلك يقوم الباحث بتصميم مسح آخر، بناء على استجابات المسح الأول، ثم ينفذه على نفس مجموعة المستجيبين طالبا منهم مراجعة إجاباتهم الأولى و/أو إجابة أسئلة إضافية مبنية على التغذية الراجعة من المستجيبين حول المسح الأول. يتم تكرار هذه العملية حتى التوصل إلى درجة مرضية من الاتفاق، في حين تظل هويات المستجيبين	تبنى الاستبانة بأسئلة مرتبطة بموضوع الدراسة، وهناك العديد من القضايا المتعلقة بمصداقية الأسئلة والتي يجب على الباحث التنبيه لها إذا ما أراد تصميم دراسة جيدة. أسئلة الاستبانة قد تمكن من جمع بيانات كمية أو كيفية أو كلاهما معا. على الباحث أن يحدد المجتمع الذي يريد أن يختبر فرضياته عليه، ثم يختار عينة عشوائية من هذا المجتمع ليطبق الدراسة عليه. المستجيبين (والذين قد يمثلون جزءاً من العينة الأصلية بسبب عدم استجابة بعض الأفراد) عليهم أن يجيبوا عن أسئلة أداة المسح ثم أعادتها، قبل أن يقوم الباحث بتحليل الاستجابات	ملخص بالإجراءات Summary of Procedures

<p>مخفية عن بعضهم البعض (ولكن ليس عن الباحث) طوال العملية.</p>	<p>الصالحه للتحليل ليجيب عن أسئلة الدراسة.</p>	
<p>طالما أن إجابات الأسئلة التي يسعى لها أسلوب دلفي محفوفة بدرجة عالية من عدم التأكيد والتخمين          Uncertainty and speculation، فإن المجتمع عامة أو حتى مجموعة صغيرة منه لا تملك المعرفة التي تمكنها من إجابة الأسئلة. دراسة دلفي هي عبارة شبه لجنة من الخبراء Virtual Panel of Experts          جمت معا بغرض إجابة أسئلة تتميز بالصعوبة. وبالتالي، فدراسة دلفي يمكن اعتبارها كنوع من الاجتماع أو تقنية قرار مجموعة Group          decision technique، بالرغم من أنها كدراسة مسحية لا تخلو من التعقيد.</p>	<p>باستخدام تقنيات اختيارية العينة، يقوم الباحث بشكل عشوائي باختيار العينة التي تمثل المجتمع محل الاهتمام.</p>	<p>ممثلية العينة          Representative          ness of Sample</p>

جدول ١: (تكملة)

<p>حجم المجموعة في أسلوب دلفي لا يعتمد على المعايير الإحصائية، ولكن على درجة التفاعل داخل المجموعة Group Dynamics للتوصل إلى اتفاق في الرأي بين الخبراء. وبحسب الدراسات السابقة، فإن الحجم المناسب للمجموعة بين ١٠ و ١٨ خبير.</p>	<p>لأن الهدف هو تعميم النتائج على مجتمع أكبر، فإن على الباحث أن يختار عينة كبيرة بدرجة كافية لاستكشاف العلاقات الدالة إحصائياً في المجتمع، مما يتطلب إجراء تحليل القوة Power analysis لتحديد حجم العينة المناسب.</p>	<p>حجم العينة لغرض القوة الإحصائية ومعنوية النتائج: Sample size for statistical power and significant findings</p>
<p>فيما يتعلق بالأسئلة التي تتطلب حكم الخبراء، أبات دراسات طريقة دلفي أن متوسط استجابات الأفراد أقل دقة من المتوسطات الناتجة عن عملية قرار المجموعة.</p>	<p>يقوم الباحث بحساب متوسط استجابة العينة من واقع الإجابات الفردية، ثم يعمم ذلك على المجتمع.</p>	<p>الاستجابة الفردية مقابل الاستجابة الجماعية Individual vs. group response</p>
<p>بالرغم من أن الاختبار القبلي يعد من الضمانات المهمة للثبات في أسلوب دلفي، إلا أن ثبات الاختبار-إعادة الاختبار لا يمكن استخدامه لأن المستجيبين يتوقع منهم مراجعة إجاباتهم.</p>	<p>ينظر إلى ثبات المقاييس Reliability of measures على أنه محك رئيس في تقويم الدراسات المسحية، ويمكن للباحث أن يجري ذلك من خلال ما يسمى ثبات الاختبار-إعادة الاختبار test-retest reliability، وذلك بأن يخضع المجموعة لاختبارين قبلي وبعدي.</p>	<p>الثبات ومراجعة الاستجابة Reliability and response revision</p>
<p>إضافة إلى العناية بتصميم الدراسة وإلى الاختبار القبلي، يمكن لأسلوب دلفي أن يستخدم وسائل صدق بنائي إضافية وذلك بأن يطلب من الخبراء مراجعة ما قام به الباحث من تفسير وتصنيف للمتغيرات، يساعد في ذلك كون المستجيبين معروفين الهوية للباحث خلاف أنواع المسح الأخرى.</p>	<p>يسعى الباحث إلى ضمان الصدق البنائي ببذل عناية أكبر بتصميم الدراسة ومن خلال الاختبار القبلي.</p>	<p>الصدق البنائي Construct Validity</p>

المستجيبين مجهولي الهوية لبعضهم البعض، ولكنهم غير مجهولين بالنسبة للباحث مما يمكن الباحث من المتابعة ومن جمع بيانات كيفية إضافية.	المستجيبون في معظم الأحوال مجهولي الهوية لبعضهم البعض، وهم أيضا غالبا غير معروفين للباحث.	مجهولية الهوية Anonymity
---	---	-----------------------------

### جدول ١: (تكملة)

ظاهرة عدم استجابة العينة عادة ماتكون منخفضة جدا في اسلوب دلفي، وذلك لأن الباحث عادة مايتصل بالمبحوثين شخصيا.	على الباحث أن يهتم بمشكلة التحيز الناتجة من عدم استجابة بعض المبحوثين والتأكد من أن العينة مازالت ممثلة.	مشكلات عدم الاستجابة Non-response issues
الانسحاب يعد نادر الحدوث في دراسات دلفي، ويمكن للباحث بسهولة أن يتعرف على سبب الانسحاب بالتحديث مباشرة مع المنسحب.	لا تمثل ظاهرة انسحاب العينة (تسرب المستجيبين) مشكلة للدراسات المسحية ذات الخطوة الواحدة، ولكنها قد تمثل مشكلة في الدراسات متعددة الخطوة والتي تعتمد على إعادة القياس Repeated measures وعلى الباحث بالتالي التأكد من الانسحاب كان عشوائيا غير مؤثر.	تأثير تناقص العينة Attrition Effects
ثراء البيانات في دراسات دلفي تخضع لنفس معايير ثراء البيانات في المسوح التقليدية، ولكن، بطبيعتها، بيانات دراسات دلفي تعد أكثر ثراءً بسبب عملية التكرار ومراجعة الاستجابات، إضافة إلى سهولة متابعة المستجيبين.	ثراء البيانات يعتمد على صيغة وعمق الأسئلة، والقدرة على إجراء متابعة للمستجيبين من خلال المقابلة مثلا، بالرغم من محدودية إمكانية ذلك بسبب صعوبة القيام بالمتابعة.	ثراء البيانات Richness of Data

ولكن يعيب طريقة دلفي استهلاكها لوقت كبير من الباحث لتدوير الاستبانات سعياً للوصول إلى التقاء في آراء المجموعة. هذه المعضلة ربما تتضح من المثال الذي استخدمه جودت لشرح خطوات الطريقة رغم أنه قد يمثل واحدة من أبسط دراسات



دلفي. ففي محاولة للوصول إلى التقاء بين الخبراء حول العام التي يتوقعون فيه لدخل الفرد أن يتضاعف في فرنسا بعد عام ١٩٨٤م، اضطر الباحث أن ينفذ أربع جولات مسحية هادفا إلى تقليل توزيع التوقعات وحصرها حول المتوسط.

إن معضلة الوقت في بحوث دلفي تظل قائمة حتى مع تطور وسائل الاتصال وإمكانية استخدام الفاكس والبريد الإلكتروني والمواقع على الشبكة الإلكترونية، حيث أشارت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن إرسال الاستبانة الواحدة واستقبالها وتحليلها بأسرع التقنيات الحديثة، قبل إرسال الاستبانة التالية، يتطلب على أقل تقدير شهرا كاملا.

وبالرغم من أن طريقة دلفي لا تتطلب عينة كبيرة من الأفراد، إلا أن اختيار مجموعة الخبراء، وضمان اشتراكهم، يبرز كمعضلة أخرى؛ إذ يتطلب الكثير من العناية، طالما أنه يترتب عليه صدق بيانات الدراسة، وهو أمر لا يخلو من التعقيد، وقد يمر بعدة مراحل. ففي محاولة من أوكولي وزميله بولوسكي لتصميم دراسة مثالية باستخدام طريقة دلفي، قاما بدراسة العوامل التي يتوقع أن تؤثر على انتشار التجارة الإلكترونية في الدول الأفريقية جنوب الصحراء، وتم تسمية الخبراء من خلال خمس خطوات. في الخطوة الأولى قاما بتصميم شبكة تسمية **Nomination Worksheet**، وهي عبارة عن مصفوفة تتكون من ثلاثة أعمدة: التخصص والمهارة **Disciplines or Skills** (التخصصات والمهارات ذات العلاقة بموضوع البحث)، المنظمة **Organizations** (المنظمات التي تعمل في المجال موضوع البحث) ولأدبيات ذات العلاقة **Related Literature** (المجلات والجمعيات الأكاديمية المتخصصة في المجال موضوع البحث). الهدف من هذه الصحيفة هو تصنيف الخبراء قبل تسميتهم، تجنباً لمشكلة تجاهل بعض الخبراء، حتى ولو تكرر اسم الخبير في أكثر من عمود. والمعضلة في هذه الخطوة أنها تفترض انغماس القائمين بتنفيذ دراسة دلفي في موضوع البحث لدرجة تمكنهم من التعرف على مصادر المعرفة المختلفة المرتبطة به، قبل الشروع في البحث في أروقتها عن الخبراء.

في الخطوة الثانية تم تسمية الخبراء على الشبكة بافتراض أن كل من الأعمدة الثلاث تمثل زاوية رؤية للتعرف على الخبراء. وفي الخطوة الثالثة قاما الباحثان بالاتصال بكل خبير من المسمين على الشبكة وعرفاه بطبيعة دراسة دلفي التي يقومون بها وبأنه اختيار كخبير فيها، وطلباً منه تسمية الخبراء الذين يعرفهم في المجال. ومن المهم في هذه الخطوة جمع معلومات اتصال كافية عن الخبراء المتصل بهم، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بمؤهلاتهم وخبراتهم الأكاديمية والعملية ومتغيراتهم الديمغرافية، معلومات كهذه مهمة لغرض المفاضلة بين الخبراء للاشتراك في قائمة دلفي النهائية كما أنها ضرورية لغرض المتابعة المستقبلية. أوكولي وزميله بولوسكي هدفاً لأن يتمكننا بنهاية هذه الخطوة أن يكونا قائمة تضم عى الأقل ٢٠٠ خبير؛ وتتضح هنا مشكلة الوقت الذي قد تستغرقه عملية الاتصال بالخبراء، وجمع المعلومات المتعلقة بهم، والذي قد يطول ما لم يشترك فريق من الباحثين في عملية الاتصال.

في الخطوة الرابعة قاما الباحثان بإنشاء عدد من القوائم الفرعية من الخبراء، بناء على خبراتهم الأكاديمية والعملية المتنوعة، ثم قاما بترتيب الخبراء في كل قائمة بحسب مؤهلات كل خبير، متيحين الفرصة للخبير الواحد بأن يظهر في أكثر من قائمة واحدة. أما الخطوة الخامسة فكانت مرحلة دعوة الخبراء للاشتراك في الدراسة،

بحيث تضم كل قائمة فرعية ما بين ١٠ و ١٨ خبيراً، وفي نفس الخطوة تم إبلاغ كل خبير بأن الاشتراك في الدراسة سوف يتطلب منه ان يقوم بتعبئة استبانة قد يصل عددها إلى ست وأن يقضي حوالي ١٥ دقيقة في تعبئة الاستبانة الواحدة، أي وقت إجمالي يقدر بحوالي ساعة ونصف الساعة، على مدار ثلاثة أشهر. هذه الخطوة لا تخلو أيضا من التعقيد، إذ يتوقع الباحث أن يواجه مشكلة اعتذار الخبراء، خاصة أولئك الأكثر فائدة للدراسة والذين لا يجدون متسعا من الوقت للاشتراك.

وعلاوة على استهلاكها للوقت، والتعقيد المرتبط باختيار الخبراء، ثمة شك في دقة توقع دراسات دلفي. فقد شدد جودت على أن التقاء آراء الخبراء لا ينتج عنه بالضرورة التوقع الصحيح، وأشار إلى أنه علينا أن نقلل ثقتنا في رأي الأغلبية، فكثيرا ما يكون التوقع الأدق لدى الأقلية وأضاف مارتينو (Martino, 1993) أن الخبراء في ظل تأثيرهم الكبير بالأحداث الحالية يميلون إلى التقليل من أحداث الماضي والمستقبل، خلاف أنهم يعجزون عن الوصول إلى رؤية شمولية لتأثير المتغيرات المستقبلية. وتتبع أونو وزميله وديمير توقعات إحدى دراسات دلفي التي أجريت في عام ١٩٧٦ للتنبؤ بالتطور الذي سيحدث في مجال الاتصالات في ولاية هوايبي الأمريكية في عام ١٩٩١، ووجدا اتفاق كبير بين ماتوقعت الدراسة وماحدث فعلا. ولكن دراسة تجريبية أحدث كشفت عن أن طريقة دلفي تتميز بدقة جيدة في التوقع لظهور أو عدم ظهور الحدث على المدى القصير، ولكنها ليست كذلك في التوقع لتاريخ ظهور الحدث، وشدت على أن طريقة دلفي تكون أفضل في التوقع للأحداث التي لا تتوفر عنها معلومات تاريخية كافية.

## تحليل السلاسل الزمنية Time-Series Analysis

تعرف السلسلة الزمنية بأنها قراءات قيم المتغير في عدة نقاط زمنية يشترط في النقاط الزمنية للسلسلة أن تفصل بينها فترات متساوية، مثلا: يوم، أو أسبوع، أو شهر، أو ربع سنة، أو سنة، أو خمس سنوات أو عشرة سنوات. فمثلا أسعار الأسهم تشكل سلسلة زمنية إذا ماقرت بمعدل يومي ونظر إلى تغيرها على مدى عدة أيام. وهي كذلك تشكل سلسلة إذا ماأخذت متوسطاتها بمعدل أسبوعي أو شهري أو ربع سنوي أو سنوي. والحال ينطبق كذلك على أسعار العملة المحلية مقابل عملة أخرى، أو أسعار النفط، أو متوسط دخل الفرد (إذا ماقرت بمعدل سنوي أو كل خمس سنوات أو عشرة سنوات).

ويصنف أسلوب تحليل السلاسل الزمنية على أنه من الأدوات الهامة التي ينبغي أن يتسلح بها محلل السياسة التعليمية بل إن بيانات السلاسل الزمنية كثيرا ماتنجح في كشف العلاقات السببية بين متغيرات السياسة التعليمية في حين تفشل في ذلك البيانات العرضية. ويعد التوقع للمستقبل من الأغراض الرئيسة لدراسة متغيرات السلسلة الزمنية، إن لم يكن أهم الأغراض، خاصة في مجال الدراسات الاقتصادية (عبدالواحد، غير أن التوقع للمستقبل ليس مبنيا على أساس علاقات سببية كما هو الحال في كثير من استخدامات بيانات السلاسل الزمنية؛ فكما أوضح سلفاتور وزميله ريجيالتوقع للمستقبل من خلال السلاسل الزمنية ليس مبنيا على خلفية نظرية، بل يستخدم التحركات الماضية في قيم المتغير للتوقع للتحركات المستقبلية. هذا يعني أن التوقع للمستقبل لايهتم بتأثير قيمة المتغير ببقية المتغيرات، بل يركز على متغير وحيد، يتابع قيمه على مدى زمني معين ليتوقع قيمه على مدى زمني مستقبلي معين.

وينظر للسلسلة الزمنية على أنها تعبير عن أو إدراك Realization للعملية العشوائية Stochastic Process التي أسهمت في بناء قيم السلسلة الزمنية، والفرق بين العملية العشوائية وإدراكها شبيه بالفرق بين المجتمع والعينة في عالم البيانات المقطعية؛ فكما أننا في البيانات المقطعية نستغل "العينة" للوصول إلى تعميمات Inferences بخصوص "المجتمع الأصلي"، فإننا في السلاسل الزمنية نستغل "الإدراك" لمحاولة الوصول إلى تعميمات بخصوص "العملية العشوائية" التي تقف وراء السلسلة الزمنية. فعملية إنشاء بيانات السلسلة الزمنية غير ملاحظة، ولكن القيم المشاهدة للسلسلة الزمنية، وتحت شروط معينة لا تختلف كثيراً عن شروط ممثلة العينة للمجتمع، يمكن التعامل معها بافتراض أنها ممثلة لتلك العملية العشوائية.

وتبدأ عملية بناء النموذج المعبر عن السلسلة الزمنية (نموذج التمهيد) برسم السلسلة (مقابلة قيم المتغير إلى نقاط الزمن). وفي هذا الإطار يمكن التمييز بين أربعة مكونات للسلسلة الزمنية: النمط العام Trend، التغيرات الموسمية Seasonal Variation، والتغيرات الدورية Cyclical Variation، والتغير العشوائي Irregular Variation فيما يتمثل النمط العام في التغير طويل المدى في مستوى المتغير (هبوط أو صعود أو منحني متصاعد أو خالفه)، تتمثل التغيرات الموسمية في الارتفاع والانخفاض المنتظم في قيم السلسلة والذي يتكرر ظهوره في سنة واحدة (مثلاً، الطلب على الاحتياجات المدرسية يزداد في بداية العام الدراسي ويقل كثيراً في الإجازة الصيفية) وتتمثل التغيرات الدورية في انخفاض أو ارتفاع يحدث في قيم السلسلة كل عدة سنوات (فمثلاً، لوحظ أن سلسلة المتوسط السنوي لأسعار الأسهم الأمريكية للفترة ١٩٦٠-١٩٩٠ تأثر بتغير دوري يحدث كل أربع سنوات تأثيراً بانتخابات الحكومة)، ويتمثل التحرك العشوائي في التغير الذي يحدث في قيم السلسلة بشكل عشوائي نتيجة لمؤثرات غير معروفة وبدون نمط معين يحكمه والذي يطلق عليه عادة اسم الباقي The Residual لأنه لا يمكن التنبؤ به.

## دولاب المستقبل Futures Wheel

دولاب المستقبل أداة منظمة للعصف الذهني، وهي طريقة مفيدة للنظر في المستقبل، وتنظيم الأفكار حول تحديد التأثيرات المحتملة للاتجاهات الحالية والأحداث المستقبلية، ويتم استخدام دولاب المستقبل لبناء تصور بياني حول العواقب المستقبلية المباشرة وغير المباشرة لتغيير أو تطور معين.

### معوقات الدراسات المستقبلية

إن معوقات الدراسات المستقبلية تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن بيئة لأخرى، ولكن من أهم هذه المعوقات التي تعاني منها الدراسات المستقبلية في العالم أجمع هو: عدم وجود إطار نظري وتأطير معرفي كافٍ للإسهام في زيادة كفاءة مثل هذا النوع من الدراسات، بمعنى آخر: إن الدراسات المستقبلية تعاني من قصور في التنظير والتطوير المعرفي لها، وعدم وجود اهتمام كبير من قبل المختصين خصوصاً المتخلفة منها؛ لضعف الإمكانيات المادية والقدرات البشرية وغيرها من الأمور التي تأتي من مشاكل تتمحور حول الكثير من الأمور المتعلقة بالعادات والتقاليد والإيمان المطلق بالأمور القدرية باعتبارها قدراً مسلماً لا مفر منه، وأن على الإنسان أن يبقى ساكناً وهامداً أمام جميع العقبات التي

تصادفه لأن القوى -بمختلف مفاهيمها- الخفية كفيّلة في جعل الأمور على ما يرام، هذا هو بحد ذاته يعد من الأسباب التي أدت إلى تعويق الدراسات المستقبلية وعدم قدرتها على التطور في بعض المجتمعات بسبب التمسك بمثل هكذا معتقدات هذا من جانب

أمّا من جانب آخر فيمكن أن نقول: إن المستوى التعليمي والثقافي للشعوب تعد عاملاً مهماً في تطوير المجتمعات، والعكس صحيح، أي أن كل مجتمع يعاني من مستويات منخفضة في التعليم سوف ينعكس بدروه على طبيعة التقدم في المجتمع، وبالتالي فإن المستوى التعليمي المنخفض للفرد داخل المجتمع هو من الأسباب المهمّة في جعل الدراسات المستقبلية مهمشة وليست بذات جدوى ونفع، ومع كل ذلك يمكن أن نضيف إلى كل هذه المعوقات عامل آخر وهو: طبيعة التأثير الشخصي للقائمين على الدراسات المستقبلية، بمعنى أن الفرد القائم على هذه العملية مهما حاول أن يتجرد من عواطفه ومؤثرات بيئته ودينه وانتماؤه العرقية والقومية والمذهبية فإنه في النهاية لا يمكن له أن يتسم بالحيادية مهما حاول؛ وذلك -ببساطة- لأن الشخص الذي يقوم بهذه العملية ليس بالآلة أو بجهاز حاسوب يقوم بمعالجة البيانات وإخراجها، وإنما يمتلك عواطفًا ومشاعرًا تؤثر كثيراً على تحليل وتكوين الرؤية الاستشرافية.

### إسهامات الدراسات المستقبلية

قدم لنا القائمين على الدراسات المستقبلية إسهامات كبيرة أصبحت في ما بعد قواعد يحتذى بها سواءً من الناحية المادية أو المعنوية عن طريق النهوض والرفع بمستوى الدول، من خلال تقديم المشاريع والدراسات الاستشرافية التي توجه الدولة، وتعين لها الطرق التي يجب أن تسلكها لكي تنهض بنفسها عن طريق توظيف كافة الإمكانيات التي تتوافر للدولة واستغلالها بطرق علمية مبنية على أساس دراسات مخطط لها من قبل القائمين بعملية الدراسات المستقبلية، (استغلال الموارد البشرية والإمكانيات الاقتصادية وتوظيفها مع ما هو قادم من المستقبل تحت إطار علمي يقوم على أساس التوظيف العلمي للموارد لاستشراف المستقبل المجهول، والذي يصبح واضح المعالم عند الدراسات المستقبلية التي تبني بصورة علمية صحيحة) هذا ناهيك عن ما يشهده العالم الآن من قفزة كونية تكنولوجية في مجال الالكترونيات وأساليب الحسابات الرقمية والأقمار الصناعية التي تُرشد صانع القرار بالمعلومات والصور، وبدوره يحولها إلى خبراء السلطة القائمين على بناء النموذج الصحيح والطريق الذي يجب أن تسلكه الدولة في المستقبل بناءً على معطيات الحاضر وخبرة الماضي، وهذه المؤسسات التي تدعى بمؤسسات خبراء السلطة، هي إما مؤسسات مستقلة عن الدولة أو تابعة لها كالمراكز البحثية والمراكز المتخصصة بالدراسات الاستشرافية التي تُرشد صانع القرار بكل ما هو مهم لاتخاذ القرار اللازم في المشاريع التي يجب أن تتبناها الدولة لكي تصل إلى أهدافها عبر فترات زمنية طويلة، وهذا الكلام ينطبق تحديداً على الدول المتقدمة والمتطورة تكنولوجياً واقتصادياً وعسكرياً، كالولايات المتحدة وفرنسا والصين واليابان وغيرها من الدول المتقدمة التي تعتمد كثيراً على مراكز البحوث المتخصصة في الدراسات

المستقبلية، ومن أبرز الإسهامات المنهجية التي قدمتها المدرسة

الذي يمثل "Delphi Method" الأمريكية في مجال البحوث المستقبلية أسلوب "دلفي" رؤية عصرية للدور الذي كان يقوم به كهنة معبد دلفي في الحضارة اليونانية القديمة بالنسبة للتكهن بالمستقبل، وقد أصبح هذا الأسلوب لصيقاً بالدراسات المستقبلية، وخصوصاً أن استحداثاته المتنوعة في إطار هذه الدراسات قد أعطى عائداً خصباً في مجال التنبؤات التكنولوجية والاجتماعية.

## الحاجة إلى الدراسات المستقبلية

هناك حاجة ماسة إلى الدراسات المستقبلية في التربية تتلخص في:

- الانفجار المعرفي في العصر الحاضر.
- تساعد الدراسات المستقبلية في عملية التجديد التربوي بما فيها أهدافها وسياساتها.
- تساعد في تقدم ورقي التعليم وتطويره.
- تساعد في عملية التخطيط التربوي.
- نشر ثقافة الدراسات المستقبلية في جامعات العالم الإسلامي.
- إنشاء المعاهد والمراكز المتخصصة في الدراسات المستقبلية التربوية.
- محاولة الدخول إلى المستقبل من خلال الخصوصية في الحاضر انطلاقاً من الماضي.
- تساعد في تنبؤ المشكلات التعليمية، ثم وضع الحلول قبل وقوعها، والتصدي لها بعد وقوعها، والتخفيف من آثارها.
- يستفاد منها في مقارنة التجارب العالمية في التعليم.
- تساعد الدول في الانفاق التعليمي وتمويله.

## استخدام أسلوب الدراسات المستقبلية في مجال الإدارة التربوية والتعليمية

- لقد انتشر استخدام أسلوب السيناريو في شتى المجالات المختلفة أياً كانت فنية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو تكنولوجية أو تعليمية وتربوية وذلك للوصول إلى أهداف محددة من خلال أساليب مختلفة مهما استغرق ذلك من وقت. ولذلك فإنه لا غنى للمخططين أو الذين يعملون في مجالات تحليل المعلومات وتحليل النظم لتوفير البيانات اللازمة لمتخذي القرار في مجالاتها المختلفة عن استخدام أسلوب السيناريو.
- إن استخدام منهج السيناريو في دراسة الظواهر والقضايا التربوية وخاصة في مجال الإدارة التربوية والتخطيط سيكون له أثر في تحول تصورنا عن القيادة التربوية والتخطيط واتخاذ القرارات في مجال التربية، فمنهج السيناريو يؤكد:

- - أن السلوك الإداري بأبعاده المختلفة كاتخاذ القرارات وأنماط القيادة سلوك تطوري متعدد الأطوار مما يعني - مثلاً - أن أنماط القيادة متغيرة من طور إلى طور ومن حال إلى حال تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.
- - أن الإدارة سواء كانت تربوية أو غير تربوية يمكن تفسيرها وفق قوانين ومبادئ طبيعية وسياسية واجتماعية.
- - أن مستقبل السلوك الإداري يمكن التنبؤ به عن طريق دراسة تاريخ ذلك السلوك ودراسة تاريخ الحالات المشابهة، مما يعني أن أقصر الطرق للتنبؤ بالسلوك المستقبلي لمدير المدرسة مثلاً يتم عن طريق دراسة تاريخ ذلك السلوك أو دراسة تاريخ الحالات المشابهة.
- - أن أطوار السلوك الإداري موازية لأطوار نمو المؤسسات التعليمية مؤثرة فيها ومتأثرة بها.
- - أن منهج السيناريو يمكن أن يستخدم كأسلوب تربوي لتعديل وتغيير السلوك والاتجاهات، كما أنه يمكن أن يستخدم أسلوباً في التدريب على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- - يساعد القيادات التربوية في التفكير المتعدد حول المستقبل.
- - يمثل قاعدة مشتركة للبيانات والمعلومات في عملية اتخاذ القرارات، بل هو آلية الإدارة التربوية في تحسين نوعية هذه القرارات وبصفة خاصة الاستراتيجية منها.
- - كما يمكن أن يستخدم أسلوب السيناريو في مجال الإدارة التربوية بعامته كما يلي:
- - دراسة العرض والطلب على أنواع التعليم وأنماطه ومراحله.
- - معرفة العلاقة بين التطور في مختلف مجالات الحياة والطلب على التعليم.
- - دراسة الرواتب والأجور في المنظمات والمؤسسات التربوية المختلفة.
- - التحليل الاقتصادي للتعليم في الماضي والحاضر والمستقبل.
- - تطوير وتنمية قدرات الطلاب، وتعديل اتجاهاتهم.
- - التنبؤ بمستقبل نمو المؤسسات والمنظمات التعليمية ومعرفة التغيرات والتحويلات المتوقعة في المستقبل في ضوء معطيات الماضي والحاضر.

المتخصص وغير المتخصص يتخذ كل يوم مجموعة من القرارات، كما أن له مسارات مسبقة قام بوضعها عن إدراك ووعي كامل أو بشكل تلقائي، وكل هذا يمكن أن يوصف بأن أسلوب السيناريوهات يعتبر أسلوباً واسع الانتشار بين الناس. وخبراء التدريب حينما يطبقون أسلوب السيناريوهات يطبقونه بشكل مختلف عما يقيم به الشخص العادي وغير المتخصص، بل لا تكن مبالغين إذا قلنا إنه يجب عليهم ألا يقوموا به كما يقوم به الشخص غير المتخصص والذي قد يضع سيناريوهات بصورة الحدس والمهارات الشخصية التي قد يصعب توارثها ونقلها للغير. ومما لا شك فيه أن هناك فروقا جوهريّة بين التطبيق العلمي لأسلوب السيناريوهات وما يقيم به الأشخاص بطريقة ارتجالية شخصية وغير علمية، وبدون منهجية محددة. وفيما يلي مجموعة من المحاذير التي يجب على أن تراعى عند استخدام أسلوب السيناريوهات لتحقيق الأهداف المرجوة منه :

• الحرص على الوصف الدقيق للواقع وبشكل موضوعي يعتمد على البيانات والأرقام بقدر الإمكان، وعدم الاعتماد على التخيل والتصورات الشخصية غير المحققة بالأدلة.

• تحديد القوى المؤثرة والموجبة، وعدم الاكتفاء بطرح مجموعة من السيناريوهات والمسارات المستقبلية فقط.

• تحديد النقاط الحرجة بين السيناريوهات، ومعايير الانتقال والتحويل بالمسارات، وعدم ترك المجال للاختيارات العشوائية.

• ينبغي تقديم مجموعة من المقترحات لكل مرحلة من مراحل السيناريو، وعدم إغراق متخذ القرار بمجموعة تفاصيل واحتمالات مستقبلية بدون توجيهات وإرشادات.

• يجب صياغة السيناريوهات بصورة واضحة وسهلة الفهم، وعدم تعقيد الصياغة في المضمون والمعنى أو في اللغة المستخدمة.

• تحديد مخاطر ومزايا كل سيناريو، وعدم الاكتفاء باقتراح السيناريوهات فقط دون دعم متخذ القرارات.

• لقد انتشر استخدام أسلوب السيناريو في شتى المجالات المختلفة أياً كانت فنية أو سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو تكنولوجية أو تعليمية وتربوية وذلك للوصول إلى أهداف محددة من خلال أساليب مختلفة مهما استغرق ذلك من وقت. ولذلك فإنه لا غنى للمخططين أو الذين يعملون في مجالات تحليل المعلومات وتحليل النظم لتوفير البيانات اللازمة لمتخذي القرار في مجالاتها المختلفة عن استخدام أسلوب السيناريو.

• إن استخدام منهج السيناريو في دراسة الظواهر والقضايا التربوية وخاصة في مجال الإدارة التربوية والتخطيط سيكون له أثر في تحول تصورنا عن القيادة التربوية والتخطيط واتخاذ القرارات في مجال التربية، فمنهج السيناريو يؤكد:

- - أن السلوك الإداري بأبعاده المختلفة كاتخاذ القرارات وأنماط القيادة سلوك تطوري متعدد الأطوار مما يعني - مثلاً - أن أنماط القيادة متغيرة من طور إلى طور ومن حال إلى حال تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.
- - أن الإدارة سواء كانت تربوية أو غير تربوية يمكن تفسيرها وفق قوانين ومبادئ طبيعية وسياسية واجتماعية.
- - أن مستقبل السلوك الإداري يمكن التنبؤ به عن طريق دراسة تاريخ ذلك السلوك ودراسة تاريخ الحالات المشابهة، مما يعني أن أقصر الطرق للتنبؤ بالسلوك المستقبلي لمدير المدرسة مثلاً يتم عن طريق دراسة تاريخ ذلك السلوك أو دراسة تاريخ الحالات المشابهة.
- - أن أطوار السلوك الإداري موازية لأطوار نمو المؤسسات التعليمية مؤثرة فيها ومتأثرة بها.
- - أن منهج السيناريو يمكن أن يستخدم كأسلوب تربوي لتعديل وتغيير السلوك والاتجاهات، كما أنه يمكن أن يستخدم أسلوباً في التدريب على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- - يساعد القيادات التربوية في التفكير المتعدد حول المستقبل.
- - يمثل قاعدة مشتركة للبيانات والمعلومات في عملية اتخاذ القرارات، بل هو آلية الإدارة التربوية في تحسين نوعية هذه القرارات وبصفة خاصة الاستراتيجية منها.
- - كما يمكن أن يستخدم أسلوب السيناريو في مجال الإدارة التربوية بعامته كما يلي:
- - دراسة العرض والطلب على أنواع التعليم وأنماطه ومراحله.
- - معرفة العلاقة بين التطور في مختلف مجالات الحياة والطلب على التعليم.
- - دراسة الرواتب والأجور في المنظمات والمؤسسات التربوية المختلفة.
- - التحليل الاقتصادي للتعليم في الماضي والحاضر والمستقبل.
- - تطوير وتنمية قدرات الطلاب، وتعديل اتجاهاتهم.
- - التنبؤ بمستقبل نمو المؤسسات والمنظمات التعليمية ومعرفة التغيرات والتحول المتوقعة في المستقبل في ضوء معطيات الماضي والحاضر.



## خاتمة

السيناريو هو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية ، والسيناريو يبني على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة ، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها .

وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات ، فإن السيناريو ، يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات ، وبعض هذه القوى هي المدخلات . لكن بناء السيناريوهات ليس أمراً هيناً . وأصعب ما فيه هو تحديد عددها ، وكلما زاد عددها كلما زادت فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل ، لكن زيادتها عن حد معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها .

وبناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ ، أي أنه مناسب لوضع خطط بديلة ، بحيث تكون المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع .

ووجود عدد من هذه السيناريوهات لدى المنظمة يتيح لها مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة ومن ثم تلجأ تلك المنظمة إلى " تخمين " أو " توقع " أو " التنبؤ " بعدد من السيناريوهات المختلفة التي يمكن ان تحدث في المستقبل ، حتى يمكن بعد ذلك إعداد " خطط موقفية " تتناسب مع هذه السيناريوهات أو الاحتمالات .

تم بحمد الله وتوفيقه



- ١- العيسوي ، إبراهيم، الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠م، القاهرة:معهد التخطيط القومي، ٢٠٠٠م.
- ٢- النعيري ،محمد بن أحمد حسن ،أسس دراسة المستقبل المنظور الإسلامي ” ،دمشق،دار الفكر، ٢٠٠٩م
- ٣- الرشيد ، محمد بن أحمد ،رؤية مستقبلية للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣
- ٤- بندي ،جيروم وآخرون، مفاتيح القرن الحادي والعشرين، ترجمة حمادي (الساحل)، تونس:المجمع التونسي للعلوم والآداب والفنون،بيت الحكمة، ٢٠٠٣م
- ٥- تافلر، ألفين ،خرائط المستقبل، ترجمة:أسعد صقر،(دمشق:منشورات اتحاد الكتاب العرب، ١٩٨٧م
- ٦- زاهر، ضياء الدين، مقدمة في الدراسات المستقبلية: مفاهيم-أساليب- تطبيقات، القاهرة:مركز الكتاب للنشر، ٢٠٠٤م
- ٧- عبد الحي ،وليد، الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية، الجزائر، باتنت، شركة الشهاب للنشر والتوزيع، ١٩٩١م
- ٨- عبد الحي، وليد، مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في العالم العربي، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ٢٠٠٧م
- ٩- فلية ،فاروق عبده ،وأحمد عبد الفتاح، الدراسات المستقبلية:منظور تربوي، عمان دار المشيرة، ٢٠٠٣م. □

الدوريات :

- ١- مجلة العلوم "بوقارة حسين"، الاستشراف في العلاقات الدولية: مقاربة منهجية الإنسانية، الجزائر، جامعة منتوري، قسنطينة، عدد ٢١، جوان ٢٠٠٤ م
- ٢- محمد إبراهيم منصور محمد إبراهيم، "الدراسات المستقبلية: ماهيتها وأهميتها - مجلة المستقبل العربي، عدد ٤١٦، أكتوبر ٢٠١٣" توطئتها عربيا
- ٣- مجلة "محمد إسماعيل وائل"، التخطيط العلمي لصنع المستقبل: رؤى نظرية دراسات دولية، جامعة بغداد، عدد ٤٧، ٢٠١١ م
- ٤- محمد جبر دينا، "تفعيل منهج التصور المستقبلي في دراسة العلاقات الدولية من مجلة العلوم السياسية، العراق، العددان ٣٨-٣٩"، الوجود التريفي إلى الضرورة الإستراتيجية

#### □ التظاهرات العلمية:

- ١- عبد الزعبوط سمية، "استشراف المستقبل في البحوث العربية"، المؤتمر العربي حول البحث العلمي بين الطموح والواقع، الأردن، عمان ٢٥-٢٧/١٠/٢٠١٥

#### روابط الأترنيت:

الجميل أمينة، "ماهية الدراسات المستقبلية..التطور التاريخي للتفكير نحو المستقبل"، على الموقع التالي:

[www.http://birutme.com/?p=2201](http://www.birutme.com/?p=2201)

الجهني محمد فالح، "الدراسات المستقبلية: شغف العلم وإشكالات المنهج"، مجلة كلية التربية، السعودية، جامعة طيبة، عدد ١٧٥

<http://www.almareth.org/news.php?action=show&id=4309>

المستقبل والاقتصاد في الدراسات المستقبلية"، على الموقع التالي:

[www.http://ust.edu/open/library/mang/19/19.pdf](http://www.http://ust.edu/open/library/mang/19/19.pdf)

- سعيد حبيب سامي، "دور الدراسات الاستشرافية في صناعة المستقبل"، ١٨/١٠/٢٠١٤

[www.http://al.madina.com/node/504205?risala](http://www.http://al.madina.com/node/504205?risala)

□ عبد الحي وليد، "الدراسات المستقبلية: النشأة والتطور والأهمية، على الموقع التالي:

[http://alexandriamedia.blogspot.com/2014/05/blog-post\\_27.html](http://alexandriamedia.blogspot.com/2014/05/blog-post_27.html)

:علي بشار أغوان، "الدراسات المستقبلية: ضرورة ملحة أم ترف فكري؟"، ١٨/٠٨/٢٠١١، على الموقع التالي:

[www.http://nashiri.net/articles/.../4929-v15-4929.htm](http://www.http://nashiri.net/articles/.../4929-v15-4929.htm)

نصحى إبراهيم محمد، "الدراسات المستقبلية (نشأتها، مفهومها، أهميتها)"، على الموقع التالي:

[www.http://kenanaonline.com/users/drnoshy/posts/269417](http://kenanaonline.com/users/drnoshy/posts/269417)

نزيهة أحمد التركي، "مستقبلنا هو حاضرنا وماضيها: علم المستقبل وأهمية الدراسات  
الاستشرافية"، على الموقع التالي:

[www.http://ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=204775](http://ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=204775)