Journal of Educational and Psychological Sciences
Volume (6), Issue (49): 30 Oct 2022
P: 24 - 53
ISSN: 2522-3399
مجلة العلوم التربوية والنفسية
المجلد (6)، العدد (49): 30 أكتوبر 2022م
ص: 24 - 53

A Proposed Model for The Future Foresight Skills of the Educational Planner in the Kingdom of Saudi Arabia

Mashael Mohammed Alghurayr
May Ibrahim Aljerasy
Taghreed Mohammad Albrahim
Sara Mohammed Alburaidi
Manar Mohammed Alkatheeri
Department of Educational Administration || King Saud University || KSA

Abstract: This study aimed to enhance the future foresight skills of the educational planner, by identifying the future foresight skills that are required to be available in the educational planner, from the point of view of strategic planning experts and future foresight experts and the mechanism of its measurement, and then presenting a proposed model to measure the future foresight skills of the educational planner. To achieve the objectives of the study, the quantitative approach was used using the Delphi method in two rounds and the resolution as a tool for this study, on a group of twenty (20) experts in the first round, and (15) fifteen experts in the second round. The results of the study concluded to present a proposed model for future foresight skills for the educational plan consisting of four main skills: personal skills (14 sub-skills), academic field (15 sub-skills), work skills (16 sub-skills), and technical field (8 sub-skills). The study presented a number of recommendations in the light of which, the most prominent of which are the implementation of initiatives and programs aimed at developing the level of educational planning, which contributes to enhancing the skills of future foresight among educational planners and designing training programs for educational leaders in general and educational planners in particular based on the proposed future foresight skills. .

Keywords: Educational strategic planning, administrative skills, future of education, educational leadership, future foresight.

نموذج مقترح لمهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية

مشاعل بنت محمد الغرير
مي إبراهيم الجريسي
تغريد بنت محمد آل براهيم
سارة محمد البريدي
منار بنت محمد الكثيري
قسم الإدارة التربوية || جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي، من خلال التعرّف على مهارات استشراف المستقبل اللازم توفرها لدى المخطط التعليمي، من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل وآلية قياسها، ومن ثم تقديم نموذج مقترح لقياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي من خلال استخدام طريقة دلفاي بواقع جولتين والاستبانة أداة لهذه الدراسة، على مجموعة من الخبراء بلغت عشرين (20) خبيرًا في الجولة الأولى، و(15) خمسة عشر خبيرًا في الجولة الثانية. وخلصت نتائج الدراسة لتقديم نموذج مقترح لمهارات استشراف المستقبل للمخطط التعليمي مكونًا من أربع مهارات رئيسية هي: المهارات الشخصية (بواقع 14 مهارة فرعية)، المجال الأكاديمي (بواقع 15 مهارة فرعية)، مهارات العمل (بواقع 16 مهارة فرعية)، والمجال الفني (بواقع 8 مهارات فرعية). وعلى ضوئها قدمت الباحثات عددًا من التوصيات تمثل أبرزها في العمل على تنفيذ مبادرات وبرامج تهدف إلى تطوير مستوى التخطيط التعليمي وبما يسهم في تعزيز مهارات استشراف المستقبل لدى المخططين التعليميين، وتصميم برامج تدريبية للقيادات التربوية بشكل عام والمخططين التعليميين بشكل خاص قائمة على مهارات استشراف المستقبل المقترحة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي التربوي، المهارات الإدارية، مستقبل التعليم، القيادة التربوية، استشراف المستقبل.

المقدمة.

في عالمنا المعاصر الذي يموج بالتغيرات المتلاحقة والتشابكات الكبيرة بين الظواهر والأحداث المختلفة، تتزايد الحاجة يوماً بعد يوم إلى استشراف المستقبل، فالعالم يتغير من حولنا في تسارع لم يسبق له مثيل في التاريخ تغيراً يشمل كل مناحي الحياة: الإنسانية والاقتصادية، والاجتماعية، والفكرية. ولذلك لابد من بذل جهد حقيقي ومستمر لفهم هذا التغيير أولاً ثم الاستعداد لمواجهته بالشكل الأفضل، بجهد جماعي علمي يستشرف هذه التغيرات وما تنذر به من تحديات، وما تنبئ عنه من فرص.

لقد تطور الاهتمام بالمستقبل ليصبح علماً وفكراً، فاستشراف المستقبل هو حقل علمي في طور التوسع عالمياً وعربياً على المستوى الأكاديمي والعملي، وهو معرفة وممارسة بحثية تسييريه متعددة وعابرة للاختصاصات والجنسيات والثقافات، حيث يجمع هذا المجال التخصصي بين العلمية والتقنية والمهارة الفنية والخيال والحدس والتخمين؛ ما يفتح المجال لتعلّمه وتعليمه والإفادة من تطبيقاته (قاسم، 2016).

ويهدف استشراف المستقبل كما ذكر المنصوري والظهوري (2018) إلى رسم نهج استباقي واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها إلى واقع ملموس؛ ليرتقي بالعمل المؤسسي على أسس ومعايير مُبتكرة، تركز على أفضل النتائج، فهو عملية منهجية تشاركية تقوم على جمع المعلومات المؤثرة في تطوير المستقبل، بهدف خلق تصور للبدائل المستقبلية الممكنة الحدوث؛ وبالتالي وضع رؤى متوسطة وطويلة الأجل تهدف من خلال تنفيذها لعب دور فاعل في الاستعداد لمواجهة البدائل غير المرغوبة، وزيادة إمكانية حدوث البدائل المفضلة.

مما تقدم، نجد أن استشراف المستقبل هو إضافة فكرية وعامل بناء لتطوير الأداء المستقبلي للمؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، كما يمكن أن يتحول إلى استراتيجية ذات فعالية كبيرة إذا اعتبرته المؤسسات أحد المدخلات الأساسية لخططها الاستراتيجية (وهدان، 2014)، كما يؤكد محمود (2010) أن إدراك المخططين وفهمهم الشامل لاستشراف المستقبل والتدريب على أدواته ومناهجه يضمن إعداد الخطط الناجحة التي تقود منظماتهم إلى الأمام.

وقد تنبهت الحكومات لأهمية امتلاك القادة والمخططين لمهارات استشراف المستقبل، فقد أصبح استشراف المستقبل والتخطيط العملي ميزة للمجتمعات المتحضرة المعاصرة، حيث عملت الحكومات على خلق نظام حكومي متكامل في كل القطاعات المهمة، مثل استراتيجية الإمارات لاستشراف المستقبل والتي تهدف إلى وضع أنظمة حكومية تجعل من استشراف المستقبل جزءاً من التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية (المنصوري والظهوري، 2018).

ويذكر الخرعان (2018) أن المؤسسات التعليمية أكثر حاجة من غيرها لقادة لديهم رؤية مستقبلية تنطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة التعليمية للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، في عصر أصبح فيه التغيير في مواقع العمل أسلوب حياة، لذا فإن توفر القدرات والمهارات الضرورية لاستشراف المستقبل مع إمكانية صياغة الخطط الاستراتيجية ضرورة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل الموارد المحدود.

وقد حظي استشراف المستقبل باهتمام عالٍ من قبل الأنظمة التعليمية على المستوى العالمي، ويرجع ذلك إلى أن الاستشراف لا يقتصر على دراسة المستقبل وحسب، وإنما يشير مصطلح الاستشراف إلى إيجاد مجموعة من مناهج اتخاذ القرار من أجل تحسين العوامل التي تؤثر على المستقبل على المدى الطويل، كما أن استشراف المستقبل يركز على ثلاثة عناصر رئيسية وهي التنبؤ بالمستقبل كنشاط بحثي علمي يدل على مستوى متقدم من الإدراك والفهم، وربط التوقعات بالأنشطة التي يقوم بها متخذو القرارات وبناة المستقبل، إضافةً إلى التركيز على صناعة المستقبل وليس فقط التنبؤ به وتوقعه للوصول إلى المستويات المطلوبة من الأداء التي تحقق أهداف وتطلعات الأنظمة التعليمية (Panfilov & Panfilova, 2019).

وقد بدأت الدول المتقدمة بالاهتمام بتنمية مهارات استشراف المستقبل في المجال التربوي منذ نهاية ثمانينيات القرن الماضي، وذلك من أجل الارتقاء بقدرات مختلف العاملين في الحقل التربوي وتعزيز دورهم ومستوى مشاركتهم في صناعة المستقبل التربوي في المؤسسات التعليمية وفي البيئة المدرسية بصورة عامة، وذلك من خلال تنمية ممارسات التربويين بصورة تعزّز التوجهات الإيجابية وتزيد من فرص وقوع الأحداث التربوية الإيجابية وتجنب الأحداث السلبية قدر المستطاع (Asadullin & Tukhvatullin, 2014).

وقد جاء اهتمام الدول باستشراف المستقبل من أجل تطوير قدرات العاملين في المجال التربوي بما يتوافق مع سياقات التحول التربوي سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وذلك من أجل تطوير محتويات المواد العلمية والوصول إلى المستوى المناسب من الإعداد التربوي والمنهجي والنفسي للعاملين في المجال التربوي، وقد دأبت الدول على استخدام الأساليب والإجراءات المختلفة التي من شأنها تعزيز مهارات استشراف المستقبل للتربويين من أجل تطوير كفاءتهم بما يلبي الاحتياجات المستقبلية للتعليم سواء للفرد أو الأسرة أو المجتمع، بالاعتماد على إجراء تقييم منهجي طويل المدى لآفاق التربية والتعليم (Akhtarieva & Sharipova, 2016).

وتشكل المرحلة الحالية تحولًا استراتيجيًا على مستوى العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية، حيث أدركت المملكة وفي ضوء المتغيرات العالمية والتوجه نحو اقتصاد المعرفة أهمية العمل على تطوير المنظومة التعليمية من أجل الوصول إلى تحقيق التنمية التي تسعى المملكة إلى الوصول إليها من خلال رؤية 2030، وذلك من خلال تطوير المنهجيات والاستراتيجيات التي تحكم سير العملية التعليمية، بالإضافة إلى الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية المختلفة، وخاصةً في ظل التحديات المتسارعة التي تشهدها الساحة العالمية والمنظومات التعليمية بشكل خاص، وخاصةً فيما يتعلق بالتحديات المستقبلية وآليات التعامل معها والتغلب عليها والاستفادة من الفرص المتضمنة فيها (أحمد، 2016).

من خلال ما سبق، وفي ظل المساعي الحثيثة التي تبذلها المملكة العربية السعودية من أجل تحقيق التنمية الشاملة في مختلف الميادين، ولأهمية الدور الذي تلعبه المنظومة التعليمية في دفع عجلة التنمية والمساهمة في تطوير مختلف المجالات والميادين في المجتمع السعودي، فقد مثّل دعم العملية التعليمية وتطويرها أحد أهم أعمدة رؤية المملكة 2030، وذلك في سبيل تطوير قدرة العاملين في التعليم بما يتوافق مع مختلف التحديات وتزويدهم بما يحتاجونه لاتخاذ القرارات السليمة، ولتتناسب كفاءتهم ومهاراتهم مع متطلبات تحقيق الرؤية وأهدافها، وفي ظل

الدور المهم للعاملين في التخطيط التعليمي، فقد أدركت الباحثات أهمية إجراء دراسة علمية تتناول مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية، لكونه واحدًا من المواضيع المهمة التي تنسجم مع أهداف رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تطوير مستوى التعليم في المملكة ودعم التخطيط للمستقبل واستشرافه.

مشكلة الدراسة:

يعد استشراف مستقبل التعليم مدخلاً أساسياً للتخطيط التعليمي، ولا يكون ذلك إلا بامتلاك المخطط التعليمي لمهارات الاستشراف. فقد أدت التراكمات المعرفية والخبرات العملية لدى المخططين في وزارة التعليم في وقت سابق إلى إنجاز العديد من العمليات الإدارية بكفاءة، كان من بينها التخطيط الاستراتيجي. كما أدت التغيرات المستمرة في شتى مجالات الحياة كما ذكر المنصوري والظهوري (2018) إلى صعوبة عملية التخطيط للمستقبل، وأصبح عمل خطة استراتيجية عملية شاقة، في عصر يتسم بسرعة التحولات والثورات في كل المجالات، فمجرد امتلاك خطة استراتيجية مُحكمة لا يعني أن المؤسسة مُحصنّة من تقلبات المستقبل السريعة، ولذلك يجب أن يمتلك المخطط زمام المبادرة وفهم مُحركات المستقبل.

فالتغيير هو الثابت الوحيد في هذه الحياة، وبما أن التغيير الإيجابي يعني التطوير والإصلاح، فإنه لإحداث هذا التغيير في التعليم فإننا بحاجة لابتكار منظومة لتطوير قدرات ومهارات القيادات ومخططي التعليم، والتي يتم صقلها بالعلم والعمل والخبرة والممارسة، ومنها القدرة على الخروج إلى المستقبل على أساس الرؤيا بما فيها من آفاق بحاجة إلى استطلاع (الهلالات،2018).

ويشير الخرعان (2018) إلى أن الميدان التعليمي في المملكة العربية السعودية أكثر حاجة إلى قيادات ومخططين على مستوى عال من الفكر الاستشرافي، كون المؤسسات التعليمية في طبيعة دورها ومخرجاتها أكثر حاجة إلى الرؤية المستقبلية.

ويتضح مما سبق، حاجة التعليم لاستشراف المستقبل، وحاجة المخطط التعليمي لامتلاك مهارات الاستشراف، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة البواب (2018) حيث لا يمكن أن يستمر نجاح أي مؤسسة بما فيها المؤسسات التعليمية ما لم تمتلك رؤى واضحة لمستقبل العمل الإداري، وأن استشراف المستقبل يوفر للمسؤولين والقائمين على المؤسسات القاعدة المعرفية اللازمة لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط. كما توصلت دراسة غانم (2017) إلى أن عدم تمكن المدراء من تقديم تنبؤات قوية تضعف قدرتهم على تقديم سيناريوهات ذات احتمالية التحقيق في المستقبل.

وقد أكدت بعض الدراسات التي اهتمت بمجال التخطيط التربوي في المملكة العربية والسعودية وجود العديد من التحديات التي تؤثر بالسلب على التخطيط التربوي ومخرجاته، فقد أشارت نتائج دراسة المانع (2020) إلى وجود قصور في مكونات نظام التخطيط التربوي في إدارة التعليم في الرياض، والحاجة إلى تأهيل القادة التربويين للتخطيط التربوي، كما أشارت نتائج دراسة الخليوي وآخرون (2017) إلى ضرورة تطبيق الحوكمة في عمليات التخطيط التربوي في وزارة التعليم في المملكة وإيجاد أساليب مناسبة للتعاون مع الجهات المعنية بالتخطيط التربوي والاهتمام بإعادة هيكلة عمليات النظام التعليمي بما يزيد من كفاءة عمليات التخطيط التربوي.

ونظراً لندرة دراسات هذا الموضوع، قامت الباحثات بدراسة استطلاعية، عينتها عدد من خبراء وممارسي التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل، حيث اتضح اتفاق عينة الدراسة على أهمية وضع نموذج مقترح لمهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي.

أسئلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1- ما مهارات استشراف المستقبل اللازم توفرها لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل؟

2- كيف يمكن قياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرّف على مهارات استشراف المستقبل اللازم توفرها لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل.

2- تقديم آلية لقياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل.

أهمية الدراسة:

جاء موضوع الدراسة متوافقاً مع التوجه المحلي والعالمي نحو استشراف المستقبل، وتكمن أهمية الدراسة الحالية في ما يلي:

- من المتوقع أن تلفت انتباه القائمين على إدارة التعليم والتطوير المهني التعليمي لتطوير برامج التخطيط التربوي لديها من خلال تعزيز مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي.
- يتوقع أن تسهم الدراسة الحالية لفت أنظار القائمين على شؤون التعليم لزيادة الدعم لوزارة التعليم بما يساعد في زيادة مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي من خلال الاستفادة من التجارب العالمية عن طريق الابتعاث ومختلف الأساليب المناسبة.
- من المتوقع أن تزود نتائج الدراسة صناع القرار بوزارة التعليم بنموذج يمكن الاستفادة منه في قياس مستوى مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي الحالي.
- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة بتجويد عملية التخطيط التعليمي من خلال تسليط الضوء على أهمية تنمية مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي.
- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة لفت أنظار الباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تركز على تنمية مهارات استشراف المستقبل لدى القيادات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: نموذج مقترح لقياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي.
- الحدود البشرية: خبراء التخطيط الاستراتيجي، وخبراء استشراف المستقبل
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية وبعض الدول العربية،
- الحدود الزمانية: للعام الدراسي 1443 هـ الموافق 2021- 2022م.

مصطلحات الدراسة:

- **استشراف المستقبل**: عرفه الكعبي (2018: 43) بأنه: تنظيم تشاركي متعدد التخصصات باستكشاف القوة الدافعة للتغير والبدائل المستقبلية التي تتراوح بين المدى المتوسط إلى المدى البعيد.
- كما عرفه محمود والحربي (2019: 83) بأنه: "علم وفن شامل، مناهجه متعددة التخصصات، يسلك مسارات مفتوحة لدراسة المستقبل والتطلع المنظم على أحداثه لغرض التحديد الواضح".

○ وتعرفه الباحثات إجرائياً بأنه: عملية تشاركية تنبؤيه تقوم على جمع المعلومات المؤثرة في تطوير مستقبل التعليم، بهدف وضع سيناريوهات ممكنة الحدوث، ووضع هذه السيناريوهات موضع التنفيذ في عمليات التخطيط التعليمي.

- **التخطيط التعليمي**: يعرفه بن دهيش وآخرون (2015: 167) بأنه هو: "ممارسة الحكمة والتبصر في تحديد السياسة، والأولويات، والتكاليف بالنسبة للنظام التربوي، متضمناً النظرة الشاملة للواقع الاقتصادي والسياسي من أجل النمو المحتمل للنظام، ومن أجل احتياجات البلاد والطلاب الذين يخدمهم هذا النظام التربوي".

○ وتعرفه الباحثات إجرائياً بأنه: أحد أنوع التخطيط وهو عملية منظمة ومستمرة لتحقيق أهداف التعليم المستقبلية، باستخدام الوسائل المناسبة والتي تستند إلى قرارات وإجراءات لبدائل واضحة، وفق أولويات يتم اختيارها لتحقيق أفضل استثمار للموارد المتاحة، حتى يصبح نظام التعليم بمراحله الأساسية أكثر كفاءة وفاعلية.

- **المهارات**: تعرف بأنها: "السهولة والدقة في إجراء أي عمل من الأعمال العلمية" (السليم وعوض، 2016: 21).

○ وتعرف الباحثات المهارات إجرائيًا بأنها: "قدرة المخططين التعليميين على إعداد الخطط الاستراتيجية للتعليم في المملكة العربية السعودية بسهولة ودقة".

- **النموذج**: يعرف على أنه: "مجموعة من الإجراءات والخطوات العلمية المنبثقة من النظريات المتعلقة بتنفيذ المهام والأنشطة المختلفة" (الصعيدي، 2017: 14).

○ وتعرف الباحثات النموذج على أنه: "مجموعة الإجراءات والخطوات العلمية والعملية التي يعتمد عليها المخططين التعليميين في إعداد الخطط الاستراتيجية للتعليم في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية وفي مناطقها التعليمية المختلفة".

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل:

يمثل التخطيط الاستراتيجي إطارًا فكريًا متكاملًا تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل بيئة المنظمة وتقييم قدراتها الذاتية وصياغة رسالتها وأهدافها واختيار الاستراتيجيات ووضع السياسات والخطط والموازنات القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة. بينما تعد عملية استشراف المستقبل عملية منهجية تشاركية تقوم على جمع المعلومات المستقبلية، ووضع رؤى متوسطة وطويلة المدى تهدف إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ في الوقت الحاضر (الهنداوي وآخرون، 2017).

وتستنتج الباحثات مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عمل فكري متكامل يتم وضعه لحل المشكلات وتطوير العمل وفقًا للمعطيات الحالية في الوقت الراهن، بينما استشراف المستقبل هو عمل فكري يتم

التوصل لمعطياته من خلال قراءة الواقع وتنبؤات المستقبل وبناءً عليه يتم وضع خطط متوسطة وطويلة المدى لتحقيق الأهداف مع تطورات المستقبل المتوقعة وفقاً للدراسات والقراءات. كما يمكن القول بأن عملية استشراف المستقبل يعد بمثابة المدخل الرئيسي لعملية التخطيط الاستراتيجي الناجح.

فوائد استشراف المستقبل:

يعتبر الاهتمام بالمستقبل والعناية به من أبرز الخصائص التي اتصف بها الإنسان منذ القدم، فقد اهتم الإنسان على مر العصور بالتفكير بالمستقبل وتوقعه والاهتمام به، وتتجلى فوائد استشراف المستقبل والحاجة الماسة إليه في عصرنا الحالي نتيجةً لتنامي الاعتماد على الدراسات المستقبلية والرؤى المتوقعة في التخطيط لمختلف الأعمال والمؤسسات، حتى بات استشراف المستقبل أحد أهم الأعمال التي لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات بمختلف أنواعها، وقد تسابقت الأمم نحو تبني مفهوم استشراف المستقبل وتطبيقه لتصل إلى مكانة متقدمة بين دول العالم (الشنقيطي، 2020).

ويجب أن يتم تضمين الأهداف التربوية ما يساعد في تعزيز المهارات المرتبطة في المستقبل للعاملين في المجال التربوي، حيث إن لهذه المهارات مردودات مباشرة وغير مباشرة في تنمية قدرات ومهارات العاملين في المجال التربوي وخاصةً فيما يتعلق بالتعامل مع المشكلات الحالية والمستقبلية التي تواجه المنظومة التعليمية والتربوية، ولتنمية مهارات استشراف المستقبل لدى العاملين في المجال التربوي العديد من الإيجابيات والتي يمكن تحديدها كما يلي (Kassymova et al., 2019):

1- غرس القيم الإيجابية للمشاركة في صناعة المستقبل التربوي.
2- توفير معلومات كافية حول البدائل التي يمكن الاستعانة بها في تحديد الخيارات السياسية والاجتماعية المستقبلية.
3- المساهمة في مساعدة العاملين في المجال التربوي للوصول إلى الاستفادة المثلى من الموارد والطاقات المتاحة.
4- توجه مهارات استشراف المستقبل إدراك العاملين في المجال التربوي إلى أن التغيير يحتاج إلى وقت طويل، ولا بد أن يتم الإعداد والتخطيط له بصورة جيدة.
5- ينمي استشراف المستقبل وعي القائمين على النظام التعليمي بأبعاد المستقبل، ويساعد في تكوين رؤية واضحة للمستقبل لديهم.

ويظهر من خلال ما سبق أن تنمية مهارات استشراف المستقبل لدى المخططين التعليميين لها العديد من الفوائد، حيث إن هذه المهارات تسهم في زيادة مستوى إدراك المخططين لأهمية الخطط التعليمية والتربوية التي يقومون بإعدادها، وضرورة أن تتناسب هذه الخطط مع الأهداف العامة لوزارة التعليم وللمملكة بصورة عامة، فهي تزيد من وعي المخططين بالحاضر وفهمهم للمستقبل والاستفادة من دروس الماضي في تقديم خطط ذات جودة عالية تسهم في تغيير واقع العملية التعليمية لما هو مأمول.

متطلبات نجاح استشراف المستقبل:

للوصول إلى النجاح في استشراف المستقبل، فهناك العديد من المتطلبات التي يجب أن يتم توافرها، ويمكن إجمال هذه المتطلبات كما يلي (نافع، 2017):

1- تطوير الوعي المستقبلي من خلال برامج التعليم المختلفة الجامعية وغيرها.
2- تعزيز وحدات البحث العلمي في الجامعات أو المراكز البحثية بالأنماط البحثية الخاصة باستشراف المستقبل.
3- تشجيع الباحثين للإقبال على إجراء الدراسات المستقبلية.

4- استحداث وحدات إدارية جديدة تهدف تخاص بالدراسات المستقبلية واستشراف المستقبل.
5- تطوير الهيكل الإداري للمؤسسات من خلال قيادات ذات خبرة عالية.

من خلال هذه المتطلبات تظهر أهمية أن تمتلك المؤسسات التعليمية والمؤسسات القائمة على العملية التعليمية التوجهات الإيجابية نحو تعزيز مهارات استشراف المستقبل، وذلك من خلال إيجاد الوسائل المناسبة ووضع الاستراتيجيات والبرامج التي تزيد من مستوى مهارات استشراف المستقبل لدى المخططين التعليميين، بالإضافة إلى إقامة التعاون بين المؤسسات التعليمية والبحثية التي تدعم التوجه نحو اكتساب وتنمية مهارات استشراف المستقبل لدى المخططين التعليميين.

معوقات تطبيق استشراف المستقبل في المملكة العربية السعودية:

يوجد العديد من التحديات التي تعيق تطبيق استشراف المستقبل في الدول العربية بصورة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصورة خاصة، ومن أبرز هذه التحديات ما يلي (نافع، 2017):

1. النظرة السلبية للمستقبل، والافتقار للرؤية المستقبلية الواضحة لتطوير التعليم.
2. الضعف في الأسس النظرية التي تستند إليها الخطط المستقبلية والدراسات التي تقوم عليها هذه الخطط.
3. عدم وجود استراتيجية علمية تقوم على الديموقراطية في البحث والعمل العلمي.
4. وجود قيود على المعلومات، والتي تحد من مستوى تدفقها وتناولها وتقيد حرية الوصول إلى المعرفة والمعلومات.
5. افتقار المؤسسات التعليمية للأطر المؤسسية التي تقوم على أساس دراسة المستقبل واستشرافه.
6. الانشغال بأخطاء الماضي وإدارة الحاضر عوضًا عن التركيز على المستقبل والتخطيط له.

مما سبق يتضح وجود العديد من المعوقات التي تحد من قدرة المخططين التعليميين في المملكة على وضع الخطط الفعالة والدقيقة للمستقبل، وبالتالي فإن المنظومة التعليمية بالمملكة بحاجة إلى مراجعة لأجنداتها وقوانينها التي من شأنها أن تسهم في زيادة مستوى مهارات استشراف المستقبل لدى المخططين التعليميين.

أساليب استشراف المستقبل وسبل تطويره:

تتعدد الأساليب الخاصة باستشراف المستقبل والتي من شأنها أن تسهم في تطويره لدى القائمين على التخطيط التعليمي، وتتنوع هذه الأساليب بين الكمية والكيفية، بالإضافة إلى الأساليب التي تجمع بينهما، ويمكن توضيح أهم أساليب استشراف المستقبل كما يلي (الجابري وآخرون، 2019):

1. **أسلوب دلفي**: ويعتمد هذا الأسلوب على التوقعات المستقبلية التي يتنبأ بها مجموعة من المتخصصين في مجال محدد، حيث يتم توجيه مجموعة من الأسئلة لهؤلاء المتخصصين بصورة مسحية متكررة إلى أن يتم التوصل إلى الالتقاء في آرائهم حول موضوع البحث، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات التي تتطلب الحصول على المعلومات من خلال آراء المتخصصين، وغالبًا ما يتم إجراء هذا الأسلوب على جولتين أو ثلاث جولات.
2. **أسلوب السيناريوهات**: يعتمد هذا الأسلوب على توقع سلسة من الأحداث المستقبلية، فالسيناريوهات هي سلسلة من الأحداث التي سوف تسهم في التطور من الوضع الأصلي إلى الوضع المستقبلي، ويجب أن تكون هذه الأحداث مترابطة بمستوى معين، وتتضمن السيناريوهات ثلاثة أنواع وهي السيناريو المحتمل والسيناريو المعقول والسيناريو المرغوب فيه.
3. **أسلوب تحليل السلاسل الزمنية**: يعتبر تحليل السلاسل الزمنية أحد الأدوات المهمة التي يجب أن يمتلكها القائمون على المنظومة التعليمية، حيث إن تحليل السلاسل الزمنية غالبًا ما ينجح في تفسير العلاقات

السببية بين المتغيرات في السياسات التعليمية، والتي تفشل الأساليب التقليدية في الوصول إليها، ويعتبر توقع المستقبل من الأهداف الأساسية التي تتطلبها دراسة المتغيرات الخاصة بالسلاسل الزمنية.

يتبين من خلال ما سبق وجود مجموعة من الأدوات المهمة التي يمكن أن يعتمد عليها المخططين التعليميين في استشراف المستقبل، وتشكل هذه الأدوات جوهر تنمية مهارات استشراف المستقبل لدى المخططين التعليميين، حيث يجب أن يتم تنمية قدراتهم على استخدامها من أجل الوصول إلى أعلى المستويات من مهارات استشراف المستقبل والتي من شأنها أن تزيد من مستوى جودة الخطط التعليمية.

التجارب العالمية لتطبيق استشراف المستقبل في التعليم:

في ضوء ما تمت الإشارة إليه من أهمية استشراف المستقبل لكل من الدول والمؤسسات التعليمية على مستويات مختلفة، فقد تزايد الاهتمام باستشراف المستقبل على المستوى العالمي، وقد سارعت الكثير من الدول حول العالم إلى تنمية مهارات القائمين على العملية التعليمية فيها في استشراف المستقبل، بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات المختلفة التي من شأنها زيادة فاعلية استشراف المستقبل، وفيما يلي تم استعراض مجموعة من التجارب العالمية في تطبيق استشراف المستقبل، وذلك من أجل المساهمة في التركيز على أهمية تنمية مهارات استشراف المستقبل لدى المخططين التعليميين في المملكة، حيث أشار (Kriechel et al, 2016) إلى وجود العديد من التجارب الرائدة حول العالم في تطبيق استشراف المستقبل، من أهمها:

1. **تجربة المملكة المتحدة في استشراف المستقبل**: قامت اللجنة الخاصة بالتوظيف في المملكة المتحدة بتدقيق المهارات الاستراتيجية الوطنية في المملكة المتحدة من أجل تقديم رؤية ذات أهمية عالية لاحتياجات البلاد من المهارات الاستراتيجية، وقد تم تقييم الدوافع والتحديات المستقبلية وتحديد الفرص للمهارات التي تحتاجها المملكة المتحدة، وقد نفذ معهد الإدارة في سانت أندروز عملية التحليل والتقييم، ثم أصدر تقريرًا تم اعتباره مصدرًا مهمًا لمراجعة المهارات الاستراتيجية الوطنية في المملكة المتحدة.
2. **التجربة الألمانية لاستشراف المستقبل**: أجرت وزارت التعليم والبحوث الاستراتيجية في ألمانيا دراسة لاستشراف مجالات البحث والتكنولوجيا المستقبلية، وذلك بالاستعانة بمجموعة من الخبراء، وتعتبر هذه الإجراءات من أهم الأدوات التي يتم الاعتماد عليها في استشراف المستقبل، وقد قدمت هذه الأداة بيانات قيّمة من خلال تحديد المعلومات وتنقيحها والتي تركز على موضوعات الإبداع والابتكار، كما تم التعاون مع مجموعة من الخبراء من خلال ورش عمل وجاهية بالتناوب مع إجراء استطلاعات عبر الإنترنت، مما أسهم في إعادة تجميع المواضيع خطوة بخطوة.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- **هدفت دراسة العامري (2020)** إلى التعرف على درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدرجة تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، من خلال الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (328) من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توفر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية عالية بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعليهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز.

- **وقد أجرى محمود وحربي (2019)** دراسة هدفت إلى اختبار مستوى تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي في وزارة التخطيط بالعراق، واستخدمت الباحثتان المنهج المسحي الارتباطي من خلال الاستبانة وتم اختيار تسعة دوائر عاملة في وزارة التخطيط مجتمعا للبحث وتمثل عينته بالمدراء، حيث بلغ عددهم (114) مديرا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عناصر الوضوح داخل الوزارة بمستوى مقبول لما تمتلكه من مستويات علمية عالية تشغل المناصب الإدارية التي تساهم في الاستشراف المستقبلي.
- **كما هدفت دراسة (Loomes et al, 2019)** إلى التعرف على دور دراسات المستقبل في توظيف الجامعات للقيادات الأكاديمية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على المقابلات على عينة بلغت (10) من مديري الموارد البشرية ممثلين عن 39 جامعة استرالية، وقد أشارت النتائج إلى أن النتاج البحثي المستقبلي للباحثين يعد من أهم أسباب اختيار القيادات الأكاديمية للجامعات الاسترالية، وأن توظيف الجامعات للقادة الأكاديميين ذوي الكفاءات العالية ومن يمتلكون القدرة على استشراف المستقبل له أهمية كبيرة في تطوير التعليم العالي والارتقاء بدور الجامعات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **وقد هدفت دراسة (Panfilov & Panfilova, 2019)** إلى الكشف عن دور تنمية مهارات استشراف المستقبل لدى التربويين في مرحلة إعدادهم الجامعية في تعزيز نشاطهم التربوي في حياتهم العملية وقدرتهم على استشراف المستقبل المهني، وقد استخدم الباحثان المنهج التجريبي، وتم استخدام الاختبار، وتكونت عينة الدراسة من (89) طالبًا جامعيًا، وتوصلت النتائج إلى أن امتلاك التربويين لمهارات استشراف المستقبل من شأنه أن ينمي قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل والذي يؤثر على أنشطتهم المهنية ويساعد في التغلب على التحديات المتوقعة وتنمية بصيرة التربويين بصورة عامة.
- **وهدفت دراسة قدوري والآلوسي (2018)** إلى التعرف على دور الاستشراف الاستراتيجي والتميز التنظيمي في القطاع الصحي بمحافظة كركوك وفقا لمنظور المرونة الاستراتيجية من خلال تحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات، استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة، وتم تطبيقها على عينة بلغت (95) من القيادات الصحية، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها أن للاستشراف الاستراتيجي علاقة ارتباط وتأثير معنوي في كل من التميز التنظيمي، والمرونة الاستراتيجية. فضلا عن وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي في كل من المرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.
- **وقد هدفت دراسة الحسين (2018)** إلى إرساء الطرق والأساليب المؤدية لرفع كفاءة وقدرات الأشخاص ذوي التفكير الاستراتيجي بما يمكنهم من صناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي السليم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت لاستنتاجات منها: أن التفكير الاستراتيجي يؤدي دورا تنمويا على مستوى المؤسسة والمهارات الشخصية للمفكر الاستراتيجي. ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي، توفير بيئة عمل لا مركزية داعمة للتفكير بالإضافة لتصميم برامج تدريبية وإرشادية بهدف تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي للقادة.
- **وهدفت دراسة الذبياني (2017)** إلى معرفة الأسس الفلسفية للدراسات المستقبلية، ومعرفة أبرز أساليب دراسات المستقبل في البحوث التربوية بشكل عام وفي بحوث أصول التربية بشكل خاص في البلدان العربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب تحليل المحتوى، وتالف مجتمع البحث من جميع البحوث التربوية المنشورة في المجلات العلمية المحكمة المتعلقة بالتربية الصادرة في البلدان العربية من 1980-2014 م، وقد تم اختيار عينة عشوائية من المجلات العلمية المحكمة المتعلقة بالبحوث التربوية في البلدان التالية (السعودية – الأردن – مصر – الكويت – البحرين – الجزائر – تونس) اعتمد الباحث على أداة تحليل المحتوى عبارة عن استمارة التحليل، وكان من أبرز النتائج ضعف إنتاج دراسات المستقبل في البحوث التربوية في البلدان العربية

بشكل عام، ويمكن اعتبار مطلع العقد الأول من القرن الواحد والعشرين هي البداية الفعلية لاستخدام أساليب دراسات المستقبل في البحوث التربوية في البلدان العربية، وتوصلت إلى أن أكثر أساليب دراسات المستقبل شيوعا في البحوث التربوية هو أسلوب السيناريوهات Scenarios ويأتي بعده تقنية دلفايDelphi Technique.

- **أما دراسة غانم (2017)** فقد هدفت إلى معرفة دور الاستشراف بالمستقبل في ترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك العراقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، كما كانت أداة الدراسة (الاستبيان + المقابلة) توصل لعدد من النتائج أهمها، عندما لا يتمكن المدراء من تقديم تنبؤات قوية، تضعف لديهم القدرة على تقديم سيناريوهات ذات احتمالية التحقيق في المستقبل بسبب ضعف الترابط بين الحاضر والمستقبل، ومن التوصيات ضرورة توجيه إنشاء دورات تدريبية لجميع العاملين في البنوك بحيث يكون الاستشراف بالمستقبل أكثر شمولا ولا يقتصر على اتجاه معين مثل الحدس والتوقعات .
- **كما هدفت دراسة بن دهيش وآخرون (2015)** إلى دراسة واقع استشراف المستقبل في التعليم العام في المملكة، ومن التوصيات الإجرائية المقترحة لتحسين الممارسات في مجال استشراف المستقبل التعليم، أن يستفيد المخططون من دراسة التجارب السابقة في عمليات استشراف المستقبل والتخطيط وخاصة التي تتعلق بنجاح برامج الخطط التعليمية، بالإضافة لتنمية قدرات القيادات التعليمية وزيادة وعيها بالتجارب العالمية الناجحة في تطوير التعليم والاستشراف المستقبلي للتخطيط له.
- **وقد هدفت دراسة Ellen & Others (2015)** إلى استكشاف الممارسات التي تستخدمها المؤسسات لتطوير قدرة التفكير الاستراتيجي لقادتها ومديريها والموظفين وكانت العينة عدد واسع من المديرين التنفيذين للموارد البشرية من عدد من الشركات الكبرى عن طريق مقابلة العينة، من نتائجها: تدعم العديد من المنظمات الممارسات التنظيمية في تطوير التفكير الاستراتيجي بشكل غير مباشر من خلال برامج القيادة العليا والوسطى، كذلك انتقادات من الإدارة العليا للمدراء التنفيذيون بخصوص ضعف إمكاناتهم في التفكير الاستراتيجي وفي المقابل آراء المدراء التنفيذيون أنهم بعيدين عن المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو السبب، ومن توصياتها خلق منهجية فعالة لتطوير وتنمية التفكير الاستراتيجي للقادة.
- **وقد هدفت دراسة محمود (2010)** إلى التعرف على أهمية استشراف المستقبل من خلال التخطيط الناجح، واستخلصت الدراسة استنتاجات عدة منها، أن الاستشراف يوفر للقائمين بعملية التخطيط والاستراتيجيات جانبا مهما من القاعدة المعرفية التي تلزم لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط فهو يزود المخططين بشتى صور المستقبليات البديلة، ومن توصيات الدراسة الاعتماد على الاستشراف الذي يبدأ بالوضع الحاضر آخذًا بالحسبان المعطيات التاريخية ويسعى لصياغة بدائل مستقبلية محتملة، وأن كل إنسان يمتلك مجموعة القدرات وبتفعيلها يكون قادرا على تطوير المعايير التخطيطية التي يمكن من خلالها التوصل لأفضل صور المستقبل بالاعتماد على تنمية القدرة .
- **أما دراسة Ellen & Andrea(2010)** فقد هدفت إلى تنمية مهارات الأداء في التفكير الاستراتيجي من خلال نموذج التعلم لتطوير مهارات المديرين القائم على عملية التعلم بالطرق التجريبية الفعالة بالتكرار ومعتمد على مستوى الذكاء ومستوى الخبرة التي تساهم في تطوير القدرة على التفكير الاستراتيجي، واستخدمت الباحثتان أسلوب المقابلة والاستبيان حول خبرات العمل والملاحظة لالتقاط التغييرات في التفكير الاستراتيجي على العينة، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط التنظيمي القائم على عمل الفريق توفر مهارات استشرافية، وأن الهيكل التنظيمي يؤثر على عملية التفكير الاستراتيجي.

التعليق على الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع، حيث اتبعت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي، بينما اعتمدت دراسة (Panfilov & Panfilova, 2019) على المنهج التجريبي، أما من حيث الأداة فقد اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب دلفاي في الحصول على البيانات، أما دراسة العامري (2020) ودراسة محمود وحربي (2019) ودراسة قدوري والآلوسي (2018) ودراسة (Ellen & Andrea, 2010) ودراسة بن دهيش وآخرون (2015) ودراسة محمود (2010) فقد اعتمدت على الاستبانة، ودراسة غانم (2017) التي اعتمدت على كل من الاستبانة والمقابلة، كما اعتمدت دراسة (Loomes et al., 2019) ودراسة (Ellen & Others, 2015) على المقابلة، أما دراسة (Panfilov & Panfilova, 2019) فقد اعتمدت على الاختبارات، وقد اعتمدت دراسة الذبياني (2017) على تحليل المحتوى.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال العديد من الجوانب ومنها تحديد المشكلة البحثية، وبلورة الإطار النظري وتحديد المنهجية والأساليب الإحصائية المناسبة.

كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الأداة والمجتمع والأهداف الخاصة بها، حيث اختصت الدراسة الحالية في مجال التخطيط التربوي، وهي في حدود علم الباحثات من الدراسات الأوائل التي بحثت في تنمية مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة تم اتباع المدخل الكمي من خلال الأساليب الإحصائية واستخدام أسلوب دلفاي للتوصل إلى مهارات مقترحة يتم الإجماع عليها من قبل عينة الخبراء في مجال استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي تطوعت بالمشاركة في جولات تمرير المهارات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الخبراء في مجالي التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل في المملكة العربية السعودية.

أما عينة الدراسة فتكونت من (20) خبيرًا في مجال التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل الذين تم اختيارهم بطريقة قصدية لتجاوبهم مع الباحثات، حيث يرجع هؤلاء الخبراء إلى قطاعات متعددة حكومية وخاصة، تعليمية وغير تعليمية، محلية وعربية. وقد بلغ عدد المشاركين في الجولة الأولى (20) خبيراً، شارك (15) منهم في الجولة الثانية مما يمثل (75.0%) من عدد الخبراء المشاركين في الجولة الأولى.

جدول (1)عدد الخبراء لكل مجال

م	مجال الخبرة	عدد الخبراء
1	استشراف المستقبل	2
2	التخطيط	6
3	كلاهما (استشراف / تخطيط)	12
	المجموع	20

أداة الدراسة:

طورت الباحثات استبانة شبه مفتوحة تألفت في جولتها الأولى من (45) معيارًا مقسمة على خمس (5) مهارات رئيسية مقترحة تمثلت بالمهارات الشخصية، المهارات الأكاديمية، مهارات العمل، مهارات تقديم الخدمات، والمهارات الفنية. كما تم فتح المجال للخبراء لتقديم المقترحات اللازمة لتحسين أو تعديل المهارات والمعايير المقترحة في سؤال مفتوح نهاية كل مهارة رئيسية.

أما في الجولة الثانية وبعد إجراء التعديلات اللازمة بناءًا على مقترحات الخبراء فقد تم تصميم استبانة مغلقة من (53) معيارًا موزعة على أربعة مجالات تمثلت بالمهارات الشخصية (14) عبارة، المجال الأكاديمي (15) عبارة، مهارات العمل (16) عبارة، والمجال الفني (8) عبارات. إضافة إلى تحديد أسلوب القياس الملائم للنموذج المقترح (رباعي – خماسي – سباعي).

إجراءات صدق الاستبانة وثباتها:

أولا- الصدق الظاهري: تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين لإبداء الرأي فيما يتعلق في مدى مناسبة الفقرات وانتمائها لمحاور الاستبانة، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة. حيث قدم السادة المحكمين العديد من التعديلات الجوهرية على أداة الدراسة، واستجابت الباحثات لهذه التعديلات، وقمن بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

ثانيًا- صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثات بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (13) خبيرًا، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور (مهارات استشراف المستقبل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي) بالدرجة الكلية لكل بُعد

المهارات الشخصية		المجال الأكاديمي		مهارات العمل		المجال الفني	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
1	**0.619	1	**0.766	1	**0.753	1	**0.732
2	**0.773	2	**0.809	2	**0.751	2	**0.641
3	**0.573	3	**0.684	3	**0.721	3	**0.679
4	**0.731	4	**0.709	4	**0.659	4	**0.732
5	**0.749	5	**0.788	5	**0.820	5	**0.724
6	**0.692	6	**0.692	6	**0.839	6	**0.601
7	**0.777	7	**0.650	7	**0.825	7	**0.782
8	**0.708	8	**0.723	8	**0.843	8	**0.786
9	**0.712	9	**0.567	9	**0.823	-	-
10	**0.702	10	**0.746	10	**0.862	-	-
11	**0.562	11	**0.772	11	**0.835	-	-
12	**0.693	12	**0.778	12	**0.795	-	-

المهارات الشخصية		المجال الأكاديمي		مهارات العمل		المجال الفني	
13	**0.873	13	**0.815	13	**0.683	-	-
14	**0.877	14	**0.884	14	**0.756	-	-
-	-	15	**0.871	15	**0.747	-	-
-	-	-	-	16	**0.821	-	-

** دال عند مستوى (0.01)

جدول (3) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (مهارات استشراف المستقبل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي) بالدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط
المهارات الشخصية	**0.813
المجال الأكاديمي	**0.925
مهارات العمل	**0.803
المجال الفني	**0.945

** دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن جميع العبارات والأبعاد لمحور " مهارات استشراف المستقبل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي" دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد ما بين (0.803، 0.945)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ثالثًا: ثبات أداة الدراسة: قامت الباحثات بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بحجم (13) خبيرًا، والجدول رقم (6) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المهارات الشخصية	14	0.887
2	المجال الأكاديمي	15	0.900
3	مهارات العمل	16	0.955
4	المجال الفني	8	0.882
	الثبات الكلي	53	0.964

يوضح الجدول رقم (6) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.964) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.882، 0.955)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

تصحيح أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، حيث تُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، فالفقرة التي تكون الإجابة عليها بـ" أوافق بشدة" تأخذ الدرجة (5) بينما الفقرة التي تكون الإجابة عليها بـ" لا أوافق بشدة" تعطى الدرجة (1)، بينما تتراوح باقي الإجابات في هذا المدى الذي يتراوح بين (1-

5) درجات (موافق = 4، محايد= 3، لا أوافق= 2)، ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة من الفقرات في تحديد مستوى نتيجة كل فقرة، وهو ما يعبر عن موقف أفراد عينة الدراسة من هذه الفقرات، حيث أنه كلما كانت قيمة المتوسط أكبر من المتوسط الحيادي المعبر عنه بالقيمة (3) يدل ذلك على وجود موافقة أكبر على فقرات الدراسة ويدل ذلك على الموقف الإيجابي تجاه فقرات الدراسة، بينما اذا كانت قيمة المتوسط تساوي أو تقل عن القيمة (3) يدل ذلك على وجود مستوى أكبر من عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة ويدل ذلك على الموقف السلبي أو الضعيف تجاه فقرات الدراسة.

المعالجات الإحصائية:

تم الاعتماد بشكل أساسي على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.28) في إدخال بيانات الدراسة وتحليلها، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة وكانت هذه الأساليب على النحو التالي:

- التكرارات والنسبة المئوية (Frequencies & Percent):وذلك للتعرف على خصائص أفراد العينة حسب البيانات الشخصية.
- المتوسط الحسابي (Mean): للتعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة عن وسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- معامل ألفاكرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split_Half): لقياس الثبات في البيانات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة.

إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثات الإجراءات التالية للوصول إلى توافق حول المعايير التي تم اقتراحها من قبل الخبراء:

1. الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوعات التخطيط بشكل عام واستشراف المستقبل بشكل خاص.
2. تم إجراء الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (13) خبيرًا للتأكد من صدق وثبات الاستبانة.
3. وضع مجموعة من المعايير المقترحة وفق أربع مهارات أساسية تم تحديدها.
4. تم عقد الجولة الأولى من الاستبانة بمشاركة (20) خبيرًا، ومن ثم تمت مراجعة استجابة الخبراء لفقرات الاستبانة.
5. بعد تحليل نتائج الجولة الأولى تم إجراء التعديلات اللازمة على المعايير حسب مقترحات الخبراء.
6. تم عقد الجولة الثانية من الاستبانة بمشاركة (15) خبيرًا، ومن ثم تمت مراجعة استجابة الخبراء لفقرات الاستبانة.
7. تم اعتماد كل معيار مقترح في النموذج عند حصوله على نسبة اتفاق 75% فأكثر من قبل الخبراء المشاركين.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:** ما مهارات استشراف المستقبل اللازم توفرها لدى المخطط التعليمي، من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل؟

الجولة الأولى:

بعد أن تم تمرير حزمة المعايير المقترحة في جولتها الأولى والتي شارك فيه (20) متطوعاً من الخبراء لتحكيمها، شارك في الجولة الثانية (15) منهم، لديهم المعرفة والدراية بالتخطيط ومهارات استشراف المستقبل للمخطط التعليمي سوآءا من خلال العمل الأكاديمي أو الإداري كممارسين للتخطيط والاستشراف في القطاعات المختلفة. وتوضح الجداول و(2) و(3) المعايير ونسب الاتفاق والتكرارات التي تم الحصول عليها من الخبراء المشاركين في الجولة الأولى، حيث اعتمدت الباحثات على المعايير التي حصلت على نسبة 75% فأكثر كحد أدنى لصلاحية المعيار الذي يتم اعتماده في الجولة الثانية.

جدول (5) المهارات المقترحة لنموذج قياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي (الجولة الأولى)

م	المهارات الرئيسية المقترحة	استجابة الخبراء	التكرارات	النسبة
1	المهارات الشخصية	مناسب	19	%95
		غير مناسب	1	%5
2	المهارات الأكاديمية	مناسب	16	%80
		غير مناسب	4	%20
3	مهارات العمل	مناسب	17	%85
		غير مناسب	3	%15
4	مهارات تقديم الخدمات	مناسب	14	%70
		غير مناسب	6	%30
5	المهارات الفنية	مناسب	17	%85
		غير مناسب	3	%15

ويلاحظ من خلال الجدول السابق حصول جميع المهارات المقترحة على نسبة تجاوزت 75% عدا مهارات تقديم الخدمات. كما اقترح أغلبية الخبراء تحويل مسمى "المهارات الأكاديمية" إلى "المجال الأكاديمي" ومسمى "المهارات الفنية" إلى "المجال الفني".

جدول (6) المعايير المقترحة لنموذج قياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي (الجولة الأولى)

المهارات المقترحة	المعايير	استجابة "مناسب"	استجابة "غير مناسب"	النسبة "مناسب"
المهارات الشخصية	القدرة على التعامل مع مختلف الشخصيات.	17	3	%85
	احترام الآراء المختلفة.	18	2	%90
	احترام الفروق الفردية.	17	3	%85
	تنمية المهارات من خلال عمليات التعلم المستمر.	20	0	%100
	القدرة على اتخاذ القرارات.	20	0	%100
	القدرة على الاستنتاجات الهادفة.	20	0	%100
	تبني قيم أخلاقية عالية.	16	4	%80
	لديه فطنه حسيه عالية ظهرت خلال المواقف.	15	5	%75
	القدرة على تحليل الأحداث وفهم أبعادها المستقبلية.	20	0	%100
	لديه القدرة على استقراء الوضع الحالي وتوقع المستقبل.	19	1	%95

المهارات المقترحة	المعايير	استجابة "مناسب"	استجابة "غير مناسب"	النسبة "مناسب"
المهارات الأكاديمية	الإجادة في مجاله التخصصي.	19	1	%95
	إتقان الأدوات والتقنيات والأساليب المتبعة في مجاله.	18	2	%90
	امتلاك القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها.	20	0	%100
	القدرة على بناء رؤية ثقافية أو تكنولوجية لأنماط بديله ومقارنتها بالحقائق الحالية.	19	1	%95
	القدرة على فهم دلالات الأرقام ومؤشرات الأداء بدقة.	18	2	%90
	القدرة على التفكير الديناميكي المرن.	19	1	%95
	القدرة على استخدام مصادر المعلومات المتعددة والتأكد من موثوقيتها.	20	0	%100
	القدرة على إنتاج عمل استقصائي أو إبداعي	18	2	%90
مهارات العمل	لديه مهارة تقديم الحلول الإبداعية في بيئة العمل.	19	1	%95
	القدر على تحليل المشكلات.	19	1	%95
	القدرة على اقتراح الحلول المناسبة للمشكلات.	19	1	%95
	القدرة على فهم التحديات الحالية والمستقبلية التي يواجهها التعليم.	20	0	%100
	القدرة على بناء تصور حول رؤية ورسالة وزارة التعليم.	20	0	%100
	القدرة على تحديد البرامج والمبادرات التي تتناسب مع غايات وأهداف التعليم.	20	0	%100
	القدرة على التفكير المنظم.	19	1	%95
	بناء العلاقات الرسمية والشراكات.	14	6	%70
	القدرة على التواصل مع فريق العمل.	19	1	%95
	أداء المهام بسرعة وكفاءة.	18	2	%90
	تخصيص الوقت والموارد بفعالية.	17	3	%85
	القدرة على التخطيط وتنظيم الأولويات بكفاءة.	19	1	%95
	استخدام التطبيقات التكنولوجية.	19	1	%95
مهارات تقديم الخدمات	الإسهام في تطوير البرامج والمبادرات ودعمها.	18	2	%90
	المساهمة في الأبحاث التي تتناول التخطيط واستشراف المستقبل ونشر نتائجها.	17	3	%85
	التعرف على التوجهات الحديثة في مجاله.	19	1	%95
	المساهمة في التطوير المهني التعليمي في مجال استشراف المستقبل وأدواته.	18	2	%90
	إدارة العلاقة مع الأطراف المؤثرة للعملية الاستشرافية في الميدان التعليمي.	17	3	%85
	مراقبة وتقييم التطورات التي تحدث في الميدان التعليمي.	20	0	%100
المهارات الفنية	التفكير في المسارات التي يمكن اتخاذها مع مرور الزمن وتقييم إيجابياتها وسلبياتها.	18	2	%90
	مراقبة بوادر التغيير باستمرار ووضع السيناريوهات المناسبة لها.	19	1	%95

المهارات المقترحة	المعايير	استجابة "مناسب"	استجابة "غير مناسب"	النسبة "مناسب"
	تحديد الاتجاه الاستراتيجي / المستقبل المرغوب والالتزام بالعمل للوصول إلية.	19	1	%95
	المشاركة في وضع أهداف محددة وملموسة لتشكيل المستقبل المرغوب.	19	1	%95
	المشاركة في وضع أهداف طموحة أو جريئة لتحقيق الرؤية الاستشرافية.	19	1	%95
	القدرة على وضع المؤشرات المحققة للأهداف.	19	1	%95
	القدرة على استكشاف إشارات التغيير والمؤشرات المستقبلية.	19	1	%95
	جمع وتحليل النتائج باستخدام المعايير المتفق عليها.	19	1	%95

ويلاحظ من خلال الجدول السابق حصول معظم المعايير على استجابة "مناسب" وبنسب تتراوح ما بين 75 – 100% عدا المعيار "بناء العلاقات الرسمية والشراكات" في مجال "مهارات العمل" والذي حصل على نسبة تقدر 70%.

وقد قدم الخبراء عددا من المعايير المقترحة حيث تمت إضافة المتفق عليها لدى الأغلبية في الاستبانة الخاصة بالجولة الثانية، وذلك على النحو التالي:

ثالثًا- نتائج الجولة الثانية.

نظرا لاستناد الجولة الثانية على استبانة مغلقة فقد تم التحقق من صدق الأداة وثباتها فيما يلي:

وقد توصلت الجولة الثانية إلى النتائج التالية

أ- **المهارات الشخصية:**

للتعرف على المهارات الشخصية لاستشراف المستقبل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (7) المهارات الشخصية لاستشراف المستقبل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
10	لديه فطنه حسيه عالية ظهرت خلال المواقف	4.93	0.26	98.7	1
6	القدرة على الاستنتاجات الهادفة	4.87	0.35	97.3	2
14	لديه القدرة على استقراء الوضع الحالي وتوقع المستقبل	4.87	0.35	97.3	3
5	القدرة على اتخاذ القرارات	4.80	0.41	96.0	4
7	تبني قيم أخلاقية عالية	4.80	0.41	96.0	5
9	يمتلك المهارة اللازمة للاتصال والتواصل	4.80	0.41	96.0	6
13	القدرة على تحليل الأحداث وفهم أبعادها المستقبلية	4.80	0.41	96.0	7
11	لديه القدرة على المرونة والتكيف مع المتغيرات	4.73	0.46	94.7	8
2	احترام الآراء المختلفة.	4.73	0.59	94.7	9

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
4	تنمية المهارات من خلال عمليات التعلم المستمر	4.67	0.49	93.3	10
3	مراعاة الفروق الفردية.	4.67	0.82	93.3	11
12	الحيادية والموضوعية في المواقف والأحداث	4.53	0.83	90.7	12
1	القدرة على التعامل مع مختلف الشخصيات.	4.47	0.52	89.3	13
8	القدرة على إدارة الوقت	4.47	0.74	89.3	14
	المتوسط الحسابي العام للمحور	4.72	0.34	94.5	-

يتضح من الجدول رقم (7) أن محور المهارات الشخصية لاستشراف المستقبل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل يتضمن (14) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (4.47، 4.93) من أصل (5) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق بشدة).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (4.72) بانحراف معياري (0.34) وبنسبة موافقة (94.5%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة من خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل على المهارات الشخصية لاستشراف المستقبل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي، حيث جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على (لديه فطنه حسيه عالية ظهرت خلال المواقف) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.93) وبانحراف معياري (0.26) وبنسبة موافقة (98.7%)، يليها العبارة رقم (6) والتي تنص على (القدرة على الاستنتاجات الهادفة) بمتوسط حسابي (4.87) وبانحراف معياري (0.35) وبنسبة موافقة (97.3%)، وبالمرتبة الثانية مكررة تأتي العبارة رقم (14) والتي تنص على (لديه القدرة على استقراء الوضع الحالي وتوقع المستقبل) بمتوسط حسابي (4.879 وبانحراف معياري (0.35) وبنسبة موافقة (37.3%)، وتأتي العبارة رقم (1) والتي تنص على (القدرة على التعامل مع مختلف الشخصيات) بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي (4.47) وبانحراف معياري (0.52) وبنسبة موافقة (89.3%)، وبالمرتبة الرابعة عشر والأخيرة بين العبارات الخاصة بالمهارات الشخصية لاستشراف المستقبل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي تأتي العبارة رقم (8) والتي تنص على (القدرة على إدارة الوقت) بمتوسط حسابي (4.47) وبانحراف معياري (0.74) وبنسبة موافقة (89.3%)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحسين (2018) والتي توصلت إلى أن التفكير الاستراتيجي يؤدي دورا تنمويا على مستوى المؤسسة والمهارات الشخصية للمفكر الاستراتيجي.

ب- المجال الأكاديمي:

وللتعرف على مهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالمجال الأكاديمي واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (8) مهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالمجال الأكاديمي واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
4	امتلاك القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها	4.80	0.41	96.0	1

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
8	القدرة على استخدام مصادر المعلومات المتعددة	4.80	0.41	96.0	1 مكرر
11	المساهمة في الأبحاث التي تتناول التخطيط واستشراف المستقبل ونشر نتائجها	4.80	0.41	96.0	1 مكرر
12	المساهمة في التطوير المهني التعليمي في مجال استشراف المستقبل وأدواته	4.80	0.41	96.0	1 مكرر
9	حل المشكلات بطريقة علمية (باستخدام الأساليب والمنهجيات العلمية)	4.80	0.56	96.0	2
7	القدرة على التفكير الديناميكي المرن	4.73	0.59	94.7	3
10	القدرة على التنبؤ في مجاله التخصصي	4.73	0.59	94.7	3 مكرر
14	مراقبة وتقييم التطورات التي تحدث في الميدان التعليمي	4.73	0.59	94.7	3 مكرر
6	القدرة على فهم دلالات الأرقام ومؤشرات الأداء بدقة	4.67	0.49	93.3	4
2	الإسهام في تطوير البرامج والمبادرات ودعمها	4.67	0.62	93.3	5
13	إدارة العلاقة مع الأطراف المؤثرة للعملية الاستشرافية في الميدان التعليمي	4.67	0.72	93.3	6
5	القدرة على بناء رؤية ثقافية أو تكنولوجية لأنماط بديله ومقارنتها بالحقائق الحالية	4.60	0.74	92.0	7
1	الإجادة في مجاله التخصصي	4.60	0.83	92.0	8
3	إتقان الأدوات والتقنيات والأساليب المتبعة في مجاله	4.47	0.64	89.3	9
15	القدرة على إنتاج عمل استقصائي أو إبداعي أو واقعي	4.53	0.74	90.7	10
	المتوسط الحسابي العام للمحور	4.69	0.39	93.9	-

يتضح من الجدول رقم (8) أن محور مهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالمجال الأكاديمي واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل يتضمن (15) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (4.53، 4.80) من أصل (5) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق بشدة).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (4.69) بانحراف معياري (0.39) وبنسبة موافقة (93.9%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة من خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل على مهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالمجال الأكاديمي واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي، حيث جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على (امتلاك القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.80) وبانحراف معياري (0.41) وبنسبة موافقة (96.0%)، وبالمرتبة الأولى مكرر تأتي العبارة رقم (8) والتي تنص على (القدرة على استخدام مصادر المعلومات المتعددة والتأكد من موثوقيتها)، والعبارة رقم (11) والتي تنص على (المساهمة في الأبحاث التي تتناول التخطيط واستشراف المستقبل ونشر نتائجها)، والعبارة رقم (12) والتي تنص على (المساهمة في التطوير المهني التعليمي في مجال استشراف المستقبل وأدواته) بمتوسط حسابي (4.80) وبانحراف معياري (0.41) وبنسبة موافقة (96.0%)، وتأتي العبارة رقم (3) والتي تنص على (إتقان الأدوات والتقنيات والأساليب المتبعة في مجاله) في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي (4.47) وبانحراف معياري (0.64) وبنسبة موافقة (89.3%)، وبالمرتبة الخامسة عشر والأخيرة بين العبارات الخاصة بمهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالمجال الأكاديمي واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي تأتي العبارة رقم (15) والتي تنص على (القدرة على إنتاج عمل

استقصائي أو إبداعي أو واقعي اعتماداً على نظريات أو أدوات أو طرق محددة من مجالين أكاديميين على الأقل (فردي أو جماعي) بمتوسط حسابي (4.53) وبانحراف معياري (0.74) وبنسبة موافقة (90.7%)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحسين (2018) والتي توصلت إلى أن التفكير الاستراتيجي يؤدي دورا تنمويا على مستوى المؤسسة والمهارات الشخصية للمفكر الاستراتيجي.

ج- مهارات العمل:

وللتعرف على مهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالعمل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (9) مهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالعمل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
6	القدرة على فهم التحديات الحالية والمستقبلية التي يواجهها التعليم	4.93	0.26	98.7	1
1	لديه مهارة تقديم الحلول الابتكارية في بيئة العمل	4.87	0.35	97.3	2
2	التعرف على التوجهات الحديثة في مجاله	4.87	0.35	97.3	2 مكرر
8	القدرة على تحديد البرامج والمبادرات التي تتناسب مع غايات وأهداف التعليم	4.87	0.35	97.3	2 مكرر
11	القدرة على التواصل مع فريق العمل	4.80	0.41	96.0	3
14	القدرة على التخطيط وتنظيم الأولويات بكفاءة	4.80	0.41	96.0	3 مكرر
4	القدرة على اقتراح الحلول المناسبة للمشكلات	4.73	0.46	94.7	4
5	معرفة أساليب صناعة القرار	4.73	0.46	94.7	4 مكرر
3	القدر على تحليل المشكلات	4.73	0.59	94.7	5
7	القدرة على بناء تصور حول رؤية ورسالة وزارة التعليم	4.73	0.59	94.7	5 مكرر
12	أداء المهام بسرعة وكفاءة	4.73	0.59	94.7	5 مكرر
13	تخصيص الوقت والموارد بفعالية	4.73	0.59	94.7	5 مكرر
9	القدرة على التفكير المنظم	4.67	0.82	93.3	6
15	القدرة على استخدام البرامج المكتبية	4.60	0.63	92.0	7
10	بناء العلاقات الرسمية والشراكات	4.60	0.74	92.0	8
16	القدرة على استخدام الأدوات التقنية في مجاله	4.53	0.64	90.7	9
	المتوسط الحسابي العام للمحور	4.76	0.42	95.2	-

يتضح من الجدول رقم (9) أن محور مهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالعمل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل يتضمن (16) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (4.53، 4.93) من أصل (5) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق بشدة).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (4.76) بانحراف معياري (0.42) وبنسبة موافقة (95.2%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة من خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل على مهارات

استشراف المستقبل المتعلقة بالعمل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي، حيث جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على (القدرة على فهم التحديات الحالية والمستقبلية التي يواجهها التعليم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.93) وبانحراف معياري (0.26) وبنسبة موافقة (98.7%)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (1) والتي تنص على (لديه مهارة تقديم الحلول الابتكارية في بيئة العمل) بمتوسط حسابي (4.87) وبانحراف معياري (0.35) وبنسبة موافقة (97.3%)، وبالمرتبة الثانية مكرر تأتي العبارة رقم (2) والتي تنص على (التعرف على التوجهات الحديثة في مجاله)، والعبارة رقم (8) والتي تنص على (القدرة على تحديد البرامج والمبادرات التي تتناسب مع غايات وأهداف التعليم) بمتوسط حسابي (4.87) وبانحراف معياري (0.35) وبنسبة موافقة (97.3%)، وتأتي العبارة رقم (10) والتي تنص على (بناءا العلاقات الرسمية والشراكات) بالمرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي (4.60) وبانحراف معياري (0.74) وبنسبة موافقة (92.0%)، وبالمرتبة السادسة عشر والأخيرة بين العبارات الخاصة بمهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالعمل واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي تأتي العبارة رقم (16) والتي تنص على (القدرة على استخدام الأدوات التقنية في مجاله) بمتوسط حسابي (4.53) وبانحراف معياري (0.64) وبنسبة موافقة (90.7%).

د- المجال الفني:

وللتعرف على مهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالمجال الفني واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (10) مهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالمجال الفني واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
3	تحديد الاتجاه الاستراتيجي / المستقبل المرغوب والالتزام بالعمل للوصول إلية	4.87	0.35	97.3	1
1	التفكير في المسارات التي يمكن اتخاذها مع مرور الزمن وتقييم إيجابياتها وسلبياتها	4.80	0.41	96.0	2
4	المشاركة في وضع أهداف محددة وملموسة لتشكيل المستقبل المرغوب	4.80	0.41	96.0	2 مكرر
7	القدرة على استكشاف إشارات التغيير والمؤشرات المستقبلية	4.73	0.46	94.7	3
6	القدرة على وضع المؤشرات المحققة للأهداف	4.73	0.59	94.7	4
2	مراقبة بوادر التغيير باستمرار ووضع السيناريوهات المناسبة لها	4.67	0.49	93.3	5
5	المشاركة في وضع أهداف طموحة أو جريئة لتحقيق الرؤية الاستشرافية	4.67	0.49	93.3	5 مكرر
8	جمع وتحليل النتائج باستخدام المعايير المتفق عليها	4.53	0.74	90.7	6
	المتوسط الحسابي العام للمحور	4.73	0.38	94.5	-

يتضح من الجدول رقم (10) أن محور مهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالمجال الفني واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل يتضمن (8) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (4.53، 4.87) من أصل (5) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق بشدة).

ويبلغ المتوسط الحسابي العام (4.73) بانحراف معياري (0.38) وبنسبة موافقة (94.5%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة من خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل على مهارات

استشراف المستقبل المتعلقة بالمجال الفني واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي، حيث جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على (تحديد الاتجاه الاستراتيجي / المستقبل المرغوب والالتزام بالعمل للوصول إلية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.87) وبانحراف معياري (0.35) وبنسبة موافقة (97.3%)، وبالمرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (1) والتي تنص على (التفكير في المسارات التي يمكن اتخاذها مع مرور الزمن وتقييم إيجابياتها وسلبياتها) بمتوسط حسابي (4.80) وبانحراف معياري (0.41) وبنسبة موافقة (96.0%)، وبالمرتبة السادسة والأخيرة بين العبارات الخاصة بمهارات استشراف المستقبل المتعلقة بالمجال الفني واللازم توافرها لدى المخطط التعليمي تأتي العبارة رقم (8) والتي تنص على (جمع وتحليل النتائج باستخدام المعايير المتفق عليها) بمتوسط حسابي (4.53) وبانحراف معياري (0.74) وبنسبة موافقة (90.7%).

ومن خلال العرض السابق لمهارات استشراف المستقبل اللازم توفرها لدى المخطط التعليمي، من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل، نجدها جاءت على النحو التالي:

جدول (11) مهارات استشراف المستقبل اللازم توفرها للمخطط التعليمي، من وجهة خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل

م	المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
3	مهارات العمل	4.76	0.42	95.2	1
4	المجال الفني	4.73	0.38	94.5	2
1	المهارات الشخصية	4.72	0.34	94.5	3
2	المجال الأكاديمي	4.69	0.39	93.9	4
	المتوسط الحسابي العام	4.73	0.33	94.5	-

يتضح من الجدول (رقم (11) أن محور مهارات استشراف المستقبل اللازم توافرها لدى المخطط التعليمي من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل يتضمن (4) أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (4.69، 4.76) من أصل (5) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول أبعاد المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق بشدة).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (4.73) بانحراف معياري (0.33) وبنسبة موافقة (94.5%)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة من خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل على مهارات استشراف المستقبل اللازم توافرها لدى المخطط التعليمي، حيث يأتي بُعد مهارات العمل بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.76) وبانحراف معياري (0.42) وبنسبة موافقة (95.2%)، يليها المجال الفني بمتوسط حسابي (4.73) وبانحراف معياري (0.38) وبنسبة موافقة (94.5%) وتأتي المهارات الشخصية بالمرتبة الثالثة بين تلك المهارات بمتوسط حسابي (4.72) وبانحراف معياري (0.34) وبنسبة موافقة (94.5%)، وفي الأخير يأتي المجال الأكاديمي كأقل الأبعاد بين مهارات استشراف المستقبل اللازم توافرها لدى المخطط التعليمي بمتوسط حسابي (4.69) وبانحراف معياري (0.39) وبنسبة موافقة (93.9%)،

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني**: كيف يمكن قياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل؟

من خلال سؤال الخبراء عن المقياس المناسب لقياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية في النموذج المقترح فقد تم الاتفاق بنسبة (60.0%) على أن أسلوب القياس الخماسي هو

الأكثر مناسبة للنموذج المقترح، في حين أن (40.0%) من الخبراء يرون أن أسلوب القياس الرباعي هو الأكثر مناسبة. ونظرًا لاتفاق أغلبية الخبراء على التدرج الخماسي فقد تم اعتماده في تقديم النموذج المقترح لقياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية كما يلي:

نموذج قياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي:

في ضوء تحليل نتائج أراء الخبراء في التخطيط واستشراف المستقبل تقدم هذه الدراسة النموذج التالي لقياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي والذي يمكن الاستفادة منه في الترشيحات والترقيات الإدارية من قبل المختصين في وزارة التعليم على النحو التالي:

جدول (12) نموذج قياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي

م	المجالات	العبارات	الدرجة				
			1	2	3	4	5
1	مهارات العمل	1-1 القدرة على فهم التحديات الحالية والمستقبلية التي يواجهها التعليم					
		1-2 لديه مهارة تقديم الحلول الابتكارية في بيئة العمل					
		1-3 التعرف على التوجهات الحديثة في مجاله					
		1-4 القدرة على تحديد البرامج والمبادرات التي تتناسب مع غايات وأهداف التعليم					
		1-5 القدرة على التواصل مع فريق العمل					
		1-6 القدرة على التخطيط وتنظيم الأولويات بكفاءة					
		1-7 القدرة على اقتراح الحلول المناسبة للمشكلات					
		1-8 معرفة أساليب صناعة القرار					
		1-9 القدرة على تحليل المشكلات					
		1-10 القدرة على بناء تصور حول رؤية ورسالة وزارة التعليم					
		1-11 أداء المهام بسرعة وكفاءة					
		1-12 تخصيص الوقت والموارد بفعالية					
		1-13 القدرة على التفكير المنظم					
		1-14 القدرة على استخدام البرامج المكتبية					
		1-15 بناء العلاقات الرسمية والشراكات					
		1-16 القدرة على استخدام الأدوات التقنية في مجاله					
2	المجال الفني	2-1 تحديد الاتجاه الاستراتيجي / المستقبل المرغوب والالتزام بالعمل للوصول إلية					
		2-2 التفكير في المسارات التي يمكن اتخاذها مع مرور الزمن وتقييم إيجابياتها وسلبياتها					
		2-3 المشاركة في وضع أهداف محددة وملموسة لتشكيل المستقبل المرغوب					
		2-4 القدرة على استكشاف إشارات التغيير والمؤشرات المستقبلية					
		2-5 القدرة على وضع المؤشرات المحققة للأهداف					
		2-6 مراقبة بوادر التغيير باستمرار ووضع السيناريوهات المناسبة لها					

م	المجالات	العبارات	الدرجة				
			1	2	3	4	5
		7-2 المشاركة في وضع أهداف طموحة أو جريئة لتحقيق الرؤية الاستشرافية					
		8-2 جمع وتحليل النتائج باستخدام المعايير المتفق عليها					
3	المهارات الشخصية	1-3 لديه فطنه حسيه عالية ظهرت خلال المواقف					
		2-3 القدرة على الاستنتاجات الهادفة					
		3-3 لديه القدرة على استقراء الوضع الحالي وتوقع المستقبل					
		4-3 القدرة على اتخاذ القرارات					
		5-3 تبني قيم أخلاقية عالية					
		6-3 يمتلك المهارة اللازمة للاتصال والتواصل					
		7-3 القدرة على تحليل الأحداث وفهم أبعادها المستقبلية					
		8-3 لديه القدرة على المرونة والتكيف مع المتغيرات					
		9-3 احترام الآراء المختلفة.					
		10-3 تنمية المهارات من خلال عمليات التعلم المستمر					
		11-3 مراعاة الفروق الفردية.					
		12-3 الحيادية والموضوعية في المواقف والأحداث					
		13-3 القدرة على التعامل مع مختلف الشخصيات.					
		14-3 القدرة على إدارة الوقت					
4	المجال الأكاديمي	1-4 امتلاك القدرة على جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها					
		2-4 القدرة على استخدام مصادر المعلومات المتعددة والتأكد من موثوقيتها					
		3-4 المساهمة في الأبحاث التي تتناول التخطيط واستشراف المستقبل ونشر نتائجها					
		4-4 المساهمة في التطوير المهني التعليمي في مجال استشراف المستقبل وأدواته					
		5-4 حل المشكلات بطريقة علمية (باستخدام الأساليب والمنهجيات العلمية)					
		6-4 القدرة على التفكير الديناميكي المرن					
		7-4 القدرة على التنبؤ في مجاله التخصصي					
		8-4 مراقبة وتقييم التطورات التي تحدث في الميدان التعليمي					
		9-4 القدرة على فهم دلالات الأرقام ومؤشرات الأداء بدقة					
		10-4 الإسهام في تطوير البرامج والمبادرات ودعمها					
		11-4 إدارة العلاقة مع الأطراف المؤثرة للعملية الاستشرافية في الميدان التعليمي					
		4- 12 القدرة على بناء رؤية ثقافية أو تكنولوجية لأنماط بديله ومقارنتها بالحقائق الحالية					
		13-4 الإجادة في مجاله التخصصي					
		14-4 إتقان الأدوات والتقنيات والأساليب المتبعة في مجاله					
		15-4 القدرة على إنتاج عمل استقصائي أو إبداعي أو واقعي					

م	المجالات	العبارات	الدرجة 1	2	3	4	5
		اعتماداً على نظريات أو أدوات أو طرق محددة من مجالين أكاديميين على الأقل (فردي أو جماعي)					
المجموع			..... من 265				

ويتضح من خلال النموذج المقترح جدول (12) وجود (53) معيارًا موزعة على (4) مجالات رئيسية وبمجموع نقاط (265) درجة باعتبار أن (5) تعني الأفضل في مقياس النموذج.

مناقشة النتائج:

- **مناقشة نتائج السؤال الأول:** ماهي مهارات استشراف المستقبل اللازم توفرها لدى المخطط التعليمي، من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل؟

وتعزو الباحثات نتيجة هذا السؤال إلى التحول الذي تشهده المملكة في عصرنا الحالي من حيث التخطيط للمستقبل واستشرافه، فقد عززت رؤية المملكة 2030 وتوجهاتها العمل نحو الاهتمام بالمستقبل والتخطيط له للوصول إلى تطبيق أهداف الرؤية الاستراتيجية وخاصةً تلك التي تتعلق بتطوير التعليم والارتقاء، كما أن رؤية المملكة ركزت من خلال أهدافها الاستراتيجية على رفع مستوى العملية التعليمية والارتقاء بمخرجاتها والذي يظهر جليًا في توجهات برنامج تنمية القدرات البشرية، الأمر الذي عزز التوجه لدى القائمين على العملية التعليمية نحو تنمية مهارات استشراف المستقبل، لما له من أهمية بالغة في تحقيق أهداف الرؤية والوصول إلى تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في مختلف المجالات في المملكة العربية السعودية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات ومن بينها دراسة (Ellen & Andrea,2010) والتي أكدت على أهمية المهارات الشخصية والخبرة في تطوير القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى القائمين على عملية التعلم، ودراسة محمود وحربي (2019) التي أشارت إلى أن عناصر الوضوح داخل الوزارة بمستوى مقبول لما تمتلكه من مستويات علمية عالية تشغل المناصب الإدارية التي تساهم في الاستشراف المستقبلي. كما توافقت مع نتائج دراسة (Loomes et al., 2019) التي أكدت على أن توظيف الجامعات للقادة الأكاديميين ذوي الكفاءات العالية ومن يمتلكون القدرة على استشراف المستقبل له أهمية كبيرة في تطوير التعليم العالي والارتقاء بدور الجامعات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ودراسة (Panfilov & Panfilova, 2019) التي أشارت إلى أن امتلاك التربويين لمهارات استشراف المستقبل من شأنه أن ينمي قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل والذي يؤثر على أنشطتهم المهنية ويساعد في التغلب على التحديات المتوقعة وتنمية بصيرة التربويين بصورة عامة. كما أكدت نتائج دراسة الحسين (2018) على أن التفكير الاستراتيجي يؤدي دورا تنمويا على مستوى المؤسسة والمهارات الشخصية للمفكر الاستراتيجي، وضرورة توفير بيئة عمل لا مركزية داعمة للتفكير بالإضافة لتصميم برامج تدريبية وإرشادية بهدف تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي.

- **مناقشة نتائج السؤال الثاني:** كيف يمكن قياس مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي وخبراء استشراف المستقبل؟

تعزو الباحثات نتيجة هذا السؤال إلى وجود مستوى عال من الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتنمية مهارات استشراف المستقبل لدى العاملين في التخطيط التربوي من قبل القائمين على العملية التعليمية في المملكة، ويرجع ذلك إلى ما تشهده المملكة من توجهات لتنمية العملية التعلمية وتعزيز مخرجاتها بما يتوفق مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، حيث بدأت المملكة بزيادة الاهتمام بتطور التعليم من خلال الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة وخاصةً فيما يتعلق باستشراف المستقبل والتخطيط له.

وقد تم الخروج من خلال التوصل لهذه النتائج على نموذج مقترح يؤمل من خلاله الإسهام في حوكمة الترشيحات والترقيات للمخططين التعليميين. وتقترح الباحثات على ضوئها أن يمتلك المخطط التعليمي مالا يقل عن (50%) من المهارات المقترحة في النموذج وبمجموع لا يقل عن (159) درجة من مجموع درجات– باعتبار حصوله على درجة (3) لكل معيار من معايير النموذج- لتحقيق أهداف التخطيط التعليمي المأمولة. ويتفق النموذج الذي تم التوصل إليه مع توصيات بن دهيش وآخرون (2015) التي أكدت على أهمية تنمية قدرات القيادات التعليمية من أجل تطوير التعليم والاستشراف المستقبلي للتخطيط له. كما اتفقت مع نتائج دراسة غانم (2017) التي توصلت إلى أن عدم تمكن المدراء من تقديم تنبؤات قوية تضعف قدرتهم على تقديم سيناريوهات ذات احتمالية التحقيق في المستقبل. كما تتفق النتائج التي تم التوصل إليها مع توصيات دراسة الحسين (2018) والتي أكدت على ضرورة تبني آليات استراتيجية تستند إلى تفعيل دور الاستشراف الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في مجالاته الفنية والإدارية. إضافة إلى مناسبة هذا النموذج مع توصيات دراسة Ellen & Others (2015) في خلق منهجية فعالة لتطوير وتنمية التفكير الاستراتيجي للقادة. كما تتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة العامري (2020) التي أشارت لوجود علاقة ارتباطية عالية بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز.

وترى الباحثات أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تتناسب والتوجهات المحلية نحو تطوير التعليم وإعداد قيادات تعليمية كفؤه من خلال وضع معايير تستند على أسس علمية في آليات ترشيحاتهم وتطوير مهاراتهم المهنية.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

1- اعتماد النموذج المقترح كمقياس عند ترشيح وتعيين المخططين التعليمين.
2- تعزيز فكر وثقافة استشراف المستقبل في قطاعات التعليم وجعلها عملاً مؤسسياً.
3- العمل على تنفيذ مبادرات وبرامج تهدف إلى تطوير مستوى التخطيط التعليمي وبما يسهم في تعزيز مهارات استشراف المستقبل لدى المخططين التعليميين.
4- زيادة مستوى اهتمام القائمين على العملية التعليمية بتقديم الدعم المناسب لتنفيذ البرامج المعنية بتنمية مهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي.
5- تصميم برامج تدريبية للقيادات التربوية بشكل عام والمخططين التعليميين بشكل خاص قائمة على مهارات استشراف المستقبل المقترحة.
6- تقديم برامج تدريبية للعاملين في التخطيط التعليمي لزيادة مستوى مهاراتهم وكفاياتهم في التخطيط التعليمي والاستعانة بالخبراء والأكاديميين في تنفيذ هذه البرامج.
7- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال استشراف مستقبل التعليم وفي عمليات التخطيط التعليمي.
8- التركيز على ابتعاث المخططين التعليميين للدول الرائدة في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم في تنمية استشراف المستقبل في وزارة التعليم بالمملكة.
9- تطبيق آليات العمل في مجال استشراف المستقبل كمرحلة تسبق التخطيط التعليمي من خلال الشراكة والتعاون بين وزارة التعليم والقطاع الخاص والمجتمع.
10- كما تقترح الباحثات ما يلي:

1. وضع نموذج مقترح لأساليب استشراف المستقبل التي يحتاجها المخطط التعليمي.

2. إجراء دراسة مسحية للكشف عن مدى توفر مهارات استشراف المستقبل لدى مدراء التخطيط في وزارة التعليم وفي الإدارات التعليمة.
3. إجراء دراسة للكشف عن معينات تنمي من كفاءة المخطط التعليمي في استشراف المستقبل.

قائمة المراجع.

أولا- المراجع بالعربية:

- أحمد، ياسر. (2016). واقع التعّلم والتدريب الإلكتروني في المملكة العربية السعودية: خيار استراتيجي لتحقيق التطلعات الوطنية واستشراف المستقبل. *المجلة العلمية لجامعة 6 أكتوبر*، 3(1)، 134-153.
- الألوسي، وفاء؛ وقدوري، فائق (2018) دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية. العراق: *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 1 (8)، 113-140
- بن دهيش، خالد عبد الله؛ وسامي، رضوان، الشاش، عبد الرحمن (2015). *الإدارة والتخطيط التربوي*. ط4، الرياض: مكتبة الرشد.
- البواب، جابر يحيى علي، (2018). دور استشراف المستقبل في العمل الإداري- دراسة تحليلية نظرية. *بحث مشارك بالمؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة الأندلس.
- الجابري، نياف؛ بيومي، كمال؛ والمحيسن، إبراهيم. (2019). استشراف مستقبل التعليم بمنطقة المدينة المنورة: تطبيق السلاسل الزمنية. *المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة*، 1(12)، 56-151.
- الخرعان، عبدا لله عبد العزيز. (2018). درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مديري التعليم في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية*، 4 (34). 439-470.
- الخليوي، لينا؛ المالكي، هند؛ والغامدي، وفاء. (2017). درجة حوكمة عمليات التخطيط التربوي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية شمال مدينة الرياض. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 90(90)، 21-47.
- الذبياني، محمد. (2017). دراسات المستقبل: أسسها الفلسفية واستخداماتها في البحوث التربوية في البلدان العربية. *مجلة دراسات-العلوم التربوية*، 4(44)، 165-184.
- السليم، غالية؛ وعوض، فايزة. (2016). تصور مقترح لتنمية مهارات البحث العلمي في كتابة خطة البحث لدي طلاب الدكتوراه تخصص مناهج وطرق تدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية "دراسة تقويمية". *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 70(1)، 15-62.
- الشنقيطي، علي. (2020). استشراف المستقبل والتخطيط له وحاجة الدعوة والداعية إليه: دراسة تأصيلية في بيان أهميته ووسائله ومعرفته من خلال النصوص الشرعية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز – الآداب والعلوم الإنسانية*، 28(1)، 1-31.
- الصعيدي، منصور. (2017). فاعلية نموذج تدريسي قائم على النظرية البنائية في تدريس الرياضيات لتنمية مهارات التفكير المنظومي لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي. *مجلة تربويات الرياضيات*، 20(4)، 6-51.
- العامري، عبد الله. (2020). كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز. *المجلة العربية للتربية*، 39(1)، 9-48.
- العيسوي، إبراهيم. (2002). *الدراسات المستقبلية. مشروع مصر عام* 2020، القاهرة.

- غانم، سعد سالم (2017) دور استشراف المستقبل في ترشيد عمليات صنع واتخاذ القرارات. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة السويس*، (8) ملحق.
- قاسم، قاسم الحاج، (2016). أهمية صناعة المؤشرات في الاستشراف الاستراتيجي: مدخل معرفي منهجي. *مجلة استشراف للدراسات المستقبلية*، 1، 46-73.
- الكعبي، سليمان. (2018). *موسوعة استشراف المستقبل. الطبعة الثانية*. الإمارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- المانع، عبد الله. (2020). تقويم التخطيط التربوي بإدارة التعليم في منطقة الرياض – المملكة العربية السعودية في الفترة الواقعة ما بين 1437هـ ~ 1438هـ (دراسة تحليلية). *المجلة العلمية لكلية التربية*، 26(1)، 161-200.
- محمود، سماح؛ وحربي، انسام. (2019). تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي- دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 1(118)، 75-69.
- محمود، عواطف شاكر. (2010). دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة: دراسة تحليلية نظرية. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 19 (16)، 64-80.
- المنصوري، بخيتة؛ الظهوري، عبد المرزوق. (2018). *الاستشراف الاستراتيجي "الإمارات نموذجا"*. ط1، الإمارات العربية المتحدة: مداد للنشر والتوزيع.
- نافع، سعيد. (2017). الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل. *المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية*، 1(11)، 5-28.
- الهلالات، صالح علي عودة. (2018). *صناعة قادة التميز والإبداع*. ط 1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهنداوي، أحمد ذوقان، والحموري، صالح سليم، والمعايطة، رولا نايف. (2017). *استشراف المستقبل وصناعته، ما قبل التخطيط الاستراتيجي استعداد ذكي*. عمان: دار قنديل للنشر.
- وهدان، رضا متولي. (2014). *استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الإدارية والمنشآت التجارية المملكة العربية السعودية أنموذج*. القاهرة: دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع.

ثانيًا- المراجع بالإنجليزية:

- Akhtarieva, R. F., & Shapirova, R. R. (2016). On the formation of foresight teacher competencies. *Scientific Almanac*, 1-2(15), 44-47.
- Asadullin, R. M., & Tukhvatullin, R. M. (2014). Foresight-method in the pedagogical design of the information and education environment of higher education institution. *Kazan Pedagogical Journal,* 5, 36-47.
- Ellen, Goldman &, Andrea, Casey (2010) Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning- MANAGE LEARNING*. 167(41).
- Ellen, Goldman &, Andrea, Scott (2015) Organizational Practices to Develop Strategic Thinking. *Journal of Strategy and Management*. 155(8).
- Finlayson, Linda, and Quan, Gregand, (2011). *The United States lifeguard coalition*. EMS, Paris, France

- Kassymova, K. G., Aksarina, I. Y., Demchuk, A. V., Stepanova, G. A., Aksarina, Y. S., Bogach, M. A., ... & Dossayeva, S. K. (2019). Foresight and the role of innovation in the development of education. *Научный журнал «Вестник НАН РК»*, (4), 93-101.
- Kriechel, B., Wilson, R., Beaven, R., & Alexandri, E. (2016). *Overview of 2015/16 Projections*.
- Loomes, S., Owens, A., & McCarthy, G. (2019). Patterns of recruitment of academic leaders to Australian universities and implications for the future of higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(2), 137-152.
- Panfilov, A., & Panfilova, V. (2019). The Formation of Foresight Competence as a Factor in Improving the Quality of Teacher Training. *ARPHA Proceedings*, 1, 681.