

**دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا****د. أماني وحيد جرجس صالح****مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة المنيا**

**ملخص:** هدف البحث إلى توضيح دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا؛ ولتحقيق ذلك استخدم البحث المنهج الوصفي، وأداته استبانة مكونة من (٣١) عبارة عن واقع توظيف قيادات جامعة المنيا لمهارات استشراف المستقبل (التوقع المُستقبلي، والرؤية المستقبلية، والتخطيط المُستقبلي، وحل المشكلات المستقبلية، واتخاذ القرارات المستقبلية)، وتمثلت عينة البحث في أعضاء هيئة التدريس، والقيادات، بلغ عددهم (٣٢٤) عضوً هيئة تدريس و(٩٩) قائدًا، وتوصل البحث إلى نتائج منها: جاء إجمالاً توظيف المهارات لدى قيادات جامعة المنيا بدرجة أدنى المتوسط، وتم ترتيبها تصاعدياً حسب المطلوب تطويرها كالاتي: (اتخاذ القرارات المستقبلية، وحل المشكلات، والرؤية المستقبلية، والتخطيط المُستقبلي، والتوقع المُستقبلي)، كما توصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الكليات النظرية والعملية، وبين الدرجة الوظيفية (مدرس، وأستاذ مساعد، وأستاذ)، وأيضاً لا توجد فروق بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات في مهارتي التوقع المُستقبلي، والتخطيط المُستقبلي، بينما وجدت فروق في المهارات الثلاثة الأخرى لصالح القيادات، وأوصى البحث بسعي وزارة التعليم العالي نحو استحداث معايير اختيار القيادات الجامعية، وتفعيل القوانين التي تتعلق باستقلالية الجامعات، وتشجيع تطبيق اللامركزية في إدارتها، وضرورة التزام قيادات الجامعة بتطبيق مهارات استشراف المستقبل لتدعيم القرار الجامعي المُتخذ، وتقديم برامج تدريبية، وورش العمل تتضمن تلك المهارات، وتنمية مهاراتهم في إدارة المشكلات وحلها، والتفكير الاستراتيجي والاستباقي، وإدارة الأزمات والكوارث، وتشكيل مركز للدراسات المستقبلية، واستشراف المستقبل بالجامعة، وتطوير موارد الجامعة وإمكانياتها لتواكب التطورات المستقبلية، وصياغة رؤية استشرافية للجامعة قابلة للتنفيذ، وإجراء عملية تخطيط استراتيجي بعيد المدى، ودراسة مشكلات الجامعة الحالية والمتوقعة مستقبلاً دراسة دقيقة؛ لتحديد أسباب تكرارها، والحد من تفاقمها.

**الكلمات المفتاحية:** استشراف المستقبل - اتخاذ القرار - القيادات الجامعية.

---

---

**The Role of Future Foresight in Enhancing Decision-Making Process among  
Minia University Leaders**

**Amany Wahed Gerges Saleh**

Lecturer of Comparative Education and Educational Administration  
Faculty of Education - Minia University

**Abstract**

The aim of this current research is to clarify the role of future foresight in enhancing the decision-making process among Minia University leaders. To achieve this goal, the research used the descriptive approach, and its instrument was a questionnaire consisting of (31) statements representing the current utilization status of Minia University's leaders in future foresight skills (future anticipation, future vision, future planning, future problem-solving, and future decision-making). The research sample was faculty members and leaders, consisting of (324) faculty members and (99) leaders. The research has concluded a number of results including the following: in general, the utilization of these skills by Minia University leaders was found to be below average and were arranged in an ascending order of required development as follows: (future decision-making, problem-solving, future vision, future planning, future anticipation). Additionally, there were no statistically significant differences between the responses of theoretical and practical colleges or between job positions (lecturer, associate professor, professor). There were also no statistically significant differences between faculty members and leaders in future anticipation and future; however, differences were found in the other three skills, favoring leaders. The research recommends that the Ministry of Higher Education should develop criteria for selecting university leaders, activate laws related to university independence, encourage decentralization in university administration, and emphasize the necessity for university leaders to apply future foresight skills to support university decision-making. It also suggests providing training programs and workshops that include these skills and developing their abilities in problem management and solving, strategic and anticipatory thinking, and crisis and disaster management. Furthermore, it recommends the establishment of a center for future studies and foresight at the university, the development of the university's resources and capabilities to keep pace with future developments, the formulation of an executable foresight vision for the university, the implementation of a long-term strategic planning process, and conducting a thorough study of the current and future problems of the university to identify their recurring causes and mitigate their exacerbation in the future.

**Keywords:** Future Foresight – Decision-Making – University Leaders.

## مقدمة.

في ظل ما شهده العالم من ثورة صناعية رابعة، ومشارف ثورة خامسة، وكذلك التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي المتسارع، وانعكاسات ذلك على المؤسسات كافة، وبصفة خاصة المؤسسات الجامعية، الأمر الذي يفترض وجود قيادات تمتلك مهارات استشرافية تعزز التفكير والرؤية المستقبلية، والانتباه والوعي للتعامل مع التحديات الحالية، وتمكنهم من تحليل المستقبل، وتمدهم بالرؤية الثاقبة، والبصيرة النافذة؛ وصولاً للمستقبل المطلوب تحقيقه؛ نظراً لأهمية ذلك عند اكتشاف المشكلات قبل وقوعها، ووضع البدائل لحلها، ومواجهة الازمات والاستعداد لها، لاتخاذ قرارات بناءة وفعالة.

واتخاذ القرار عملية يقوم بها الفرد للوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجهه، ويتضمن مجموعة من المهارات منها، تحديد وتشخيص المشكلة، وجمع المعلومات، وطرح الحلول، وتقييمها والمفاضلة بينها للوصول إلى القرار المناسب، وتقييم نتائج هذا القرار (محمود، وأحمد، ٢٠١٩، ١٨)، وعملية اتخاذ القرارات مؤثرة على النمو المستقبلي للمنظمة، لذا فهي تحتاج إلى قادة ماهرين في صناعة القرارات الفعالة واتخاذها، وإلى موارد اقتصادية وقاعدة بيانات شاملة، يمكن لمُتخذي القرار الرجوع إليها في الحالات والمواقف المشابهة (البارودي، ٢٠١٥، ٥٧).

واتخاذ القرارات الفعالة أحد الوظائف الرئيسة للقيادة، وللقيادة دور مؤثر في تحديد مصير المنظمات من خلال قراراتها، في بيئة تتسم بالسرعة والتطور بشكل مُتزايد، ويتمثل الهدف من أي مُتخذ قرار، تحقيق التوازن بين مطالب اتخاذ قرارات سريعة، وتحقيق جودة القرار، واتخاذ القرار يعتمد بشكل أساسي على تنظيم النتائج، حيث يتضمن القرار التفضيلات، والمفاضلات بين النتائج التي سيكون لها آثارها في أوقات مختلفة، مثل الاختيار بين الاستجابة الفورية، وإمكانية تحقيق فوائد أكبر في المستقبل، والقادة عادة ما يستغرقون وقتاً طويلاً للوصول لقرار حاسم، والقادة الفاعلون في المستقبل يحتاجون تركيز أقل على التخطيط، والتركيز الأكثر على المدى البعيد؛ مما يعزز القدرة التنظيمية لتطوير، واختبار الأفكار الجديدة. (Haque, M. et al,2017, 112-115)

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

وتتطلب عملية اتخاذ القرار الدقة، والدراية، والإلمام بها بشكل علمي، فلا مجال للتجارب، أو تعدد الأخطاء، ولا مجال للاستمرار بالقرارات التي تُعد في الوقت الحاضر ليست لها جدوى، ولا تؤدي إلى التطوير والمواكبة، فعملية اتخاذ القرار تمس الحاضر وتغير الواقع وتمد آثارها إلى المستقبل، لذا ينبغي أن يسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة عريضة من المعلومات الدقيقة، والمتخصصة، فالمعرفة الواعية بعملية اتخاذ القرار في غاية الأهمية من الناحية النظرية والتطبيقية، ومُتخذ القرار يعتمد في إعدادهِ وتدريبهِ على مفاهيمها، ومهاراتها، وخطوات ممارستها. (الركابي وآخرون، ٢٠١٨، ١١-١٢)

حيث تظهر آثار عملية اتخاذ القرارات على نتائج المؤسسة في أغلب الأحيان على المدى البعيد، ويستوجب ذلك حالة التروي في التحليل الاستراتيجي للأحداث سعياً وراء تقليل مفاجآت الظواهر الأزمومية، والتغيرات المفاجئة، وما يحيطها من غموض، ويكون نجاح المؤسسة مرهوناً بدقة الاستشراف المستقبلي، حيث يمتد نطاق عمل القرار الاستراتيجي أبعد من التحسب ومواجهة التهديدات البيئية، واستغلال الفرص. (محمد، ٢٠١٢، ٢٠-٢١)

لذا يلجأ مُتخذ القرار نحو دراسة المستقبل، واستشرافه من أجل الحصول على قرارات استراتيجية وممارسات إدارية تزيد من أداء المنظمة على المدى البعيد، من خلال تحديد التغييرات القادمة، وتحديد الفرص والتطورات المحفوفة بالمخاطر، وإنشاء رؤية طويلة الأجل للمستقبل، وتصميم ردود كافية ومبتكرة من أجل الحماية من عواقب مثل هذا التغيير؛ لتمكين مُتخذ القرار من التكيف مع هذه التحديات. (Portaleoni, C, et al, 2013,5)

ويُعد استشراف المستقبل أمراً أساسياً للنجاح الفردي والتنظيمي، حيث يعتمد كل قرار وخطة على افتراضات عن المستقبل، وبسبب العولمة، والتقدم المُتسارع للتكنولوجيا، والتغيرات البيئية، والمنافسة الشديدة، أصبحت المؤسسات تعمل في الوقت الحاضر في بيئة سريعة التغير باستمرار، كما أصبح المستقبل يقترب بشكل أسرع من أي وقت مضى، وينبغي تقديره واستكشافه، حيث يحمل المستقبل فرص وتهديدات، فقد يتبع مُتخذ القرار منهجاً سلبياً تجاه المستقبل فقد يركز أكثر على تحديد التهديدات المحتملة، والتغييرات غير المرغوب فيها من أجل الاستعداد للتعامل معهم، في حين يتبع البعض منهجاً إيجابياً من خلال النظر إليه على

إنه مصدر للفرص الممكنة التي يمكن الاستفادة منها.(1, Hajizadeh, A & Valliere,D,2022)

تسهم عملية استشراف المستقبل في ترشيد عملية اتخاذ القرار، فهي توفر قاعدة معلومات مستقبلية للمخطط ومُتخذ القرار، أي توفر معلومات حول البدائل الممكنة، وتداعيات كل منها عبر الزمن، ونتائج كل منها عند نقطة زمنية محددة في المستقبل، وترشيد ما يسبق اتخاذ القرار بشأن الخطط، والسياسات، واختيار البدائل الممكنة(فليه، والزكي، ٢٠٠٣، ٣٠-٣١)، واستشراف المستقبل أحد الأدوات التي تساعد مُتخذ القرار في تحسين مُدخلات مستقبل المنظمة على الأمد البعيد، كما يزود القادة وصانعي السياسات برؤية المستقبل بعيون مُختلفة، وتنمية القدرة على رؤية التطورات قبلما تصبح اتجاهات(Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O, 2013, 1593).

حيث يركز مفهوم استشراف المستقبل على العمليات العقلية التي تتسم بالقدرة على قراءة الحاضر، وتوقع المستقبل، وبناء الرؤية الواضحة التي تسهم في نقل المؤسسات التنظيمية من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود، مع دراسة الاحتمالات والتغيرات كافة في البيئة المحيطة بأساليب وطرق علمية تركز على بيانات ومعلومات تربط بين الماضي والحاضر للوصول للمستقبل المنشود. (العامري، ٢٠٢٠، ١٥)

وقد أمس استشراف المستقبل ضرورة لجميع القائمين على العملية التعليمية بما فيهم الخبراء التربويين، وأصحاب القرارات المستقبلية للحفاظ على جودة ومثانة المؤسسات الجامعية، وكذلك جودة ما يقدمونه من تعليم وتعلم ينعكس إيجابياً على المخرجات الجامعية(جميل، ٢٠١٠، ٢٠٢)، حيث يتطلب هذا العصر قادة تستشرف من العلم إلى ما وراء العلم، قادة لهم رؤية للمستقبل، ويدركون جيداً أن سبيل المستقبل ليس ممهداً بل ممتلئاً بتحديات لا حصر لهم، قادة لها قدرة خيالية وبصيرة وجرأة وحُدس استراتيجي يسخر التحديات ليفجر ما هو أفضل، قادة يضعون سيناريو للمنظمة ذي أفكار شمولية، قادة يكتشفون الفرص ويستثمرونها بطريقة مبتكرة، قادة مبدعون في سعيهم الذهني لإدراك العالم(صالح، ٢٠٢١، ٣٩٠).

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

ومن سمات القيادات الجامعية العصرية امتلاك رؤية واضحة للعمل واستراتيجيات تنفيذها على أرض الواقع، فبدون الرؤية يصعب تحقيق النجاح باعتبارها الموجه العام لتحقيق أهداف الجامعة، وبالتالي لا بد من مواجهة المستقبل بالاستراتيجيات الملائمة، والتي من شأنها تحافظ على بقاء ونمو الجامعة، لذا لا بد أن يكون مُتخذ القرار ذا بصيرة ورؤية ثابتة في التعامل في المستقبل. (دباس، وسلطان، ٢٠٢٠، ٤٠٤-٤٠٥).

حيث أنشئت جامعة المنيا عام ١٩٧٠ كإحدى فروع جامعة أسيوط بالمنيا واستقلت جامعة المنيا عام ١٩٧٦ (عبد الرحمن، ٢٠١٤، ٥٩)، حيث تتمثل تسعى جامعة المنيا إلى توفير مقومات التطوير المستمر لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة وتجويد الأداء الجامعي، وتعمل الجامعة على تحقيق رسالتها من خلال إعداد الكوادر الفنية المتخصصة في مختلف المجالات تقابل احتياجات المجتمع وتتطلبها مجالات التنمية الشاملة، وتوفير المؤهلون في التخصصات المستحدثة التي يتطلبها سوق العمل. (جمعة، ٢٠١٨، ١٠٤-١٠٥).

مما سبق يتضح أن استشراف المستقبل له دور بارز في عملية اتخاذ قرارات فعالة لدى القيادات الجامعية، وخاصةً في ظل عصر يتسم بالتطور السريع في المجالات والقطاعات كافة، فكلما كان القائد يقظاً ومنتبهاً وواعياً لما في الحاضر، ويستشرف ما هو ممكن ومحتمل أن يكون في المستقبل ويستعد له، يصبح أكثر قدرة على تحليل الواقع والمشكلات بشكل صحيح، ووضع البدائل الممكنة، واختيار أفضلها؛ لاتخاذ قرارات سليمة، وفي التوقيت المناسب، وذلك في إطار سعي جامعة المنيا للوصول للتطوير المستمر.

### مشكلة البحث.

من خلال فحص نتائج بعض الدراسات المتعلقة بالقيادات بالجامعات المصرية تبين بشكل غير مباشر حاجة تلك القيادات إلى استشراف المستقبل في عملية اتخاذ القرار، حيث توصل (حسان، وحسين، ٢٠١٠، ٢٥٢-٢٥٣) إلى ضرورة قيام عمداء الكليات بتبني أفكار جديدة انطلاقاً من رؤية واضحة تستثمر الماضي، وترصد الحاضر، وتتنبأ بالمستقبل، كما أوصت بتقديم مواقف وقضايا في الحاضر والمستقبل للمتقدمين من القيادات لشغل منصب عميد لمعرفة كيفية التعامل معها، ووضع (حسن، ٢٠١٣، ٤٢٩-٤٣٠) مشروعاً تدريبياً لتنمية

مهارات القيادة الاستراتيجية للقيادات بالجامعات المصرية، تمثلت مخرجات المشروع في إعداد قادة تمتلك مهارات الاستباق والإلمام بالتغيرات المحيطة بالجامعة، ورسم السيناريوهات لمواجهتها، وقدرة على اتخاذ قرارات مع وجود خيارات متعددة تتضمن الأهداف طويلة الأجل. ووضع (سليم، وعبد الجواد، ٢٠١٧، ١١٠-١١١) مؤشرات للتميز في الأداء الإداري للقيادات بجامعة دمنهور منها لديهم قاعدة معلوماتية عن أساليب دراسة المستقبل، ويتوقعون مشكلات العمل ويحددون الأساليب العلمية لحلها، ويوفرون مما تتطلبه الدراسات الخاصة باستشراف المستقبل، كما توصل (أحمد، ٢٠١٩، ٢٩٦) إلى ضرورة بحث التحديات والمشكلات السابقة التي تعرضت لها الجامعات، وكذلك بحث المشكلات الواردة الحدوث للجامعة مستقبلاً، ووضع استراتيجية لإدارة المخاطر بالجامعات المصرية، وتقييم المخاطر حسب احتمالية تكرارها وأثارها، ووضع الإجراءات والتصورات للأفعال الاستباقية التي يمكن أن تمنع حدوث الخطر.

كما وضعت دراسة (ثابت، ٢٠٢٠، ٢٠٥) آليات لتطوير ممارسات القيادات بجامعة أسيوط منها تبني الإجراءات الاستباقية للتعامل مع المتغيرات والتهديدات كافة، وتحديد الأنشطة المراد ابتكارها في المستقبل، ووضع دراسة (أحمد، ومحمود، ٢٠٢٠، ٤٦٢-٤٦٤) آليات مقترحة لتحسين الممارسات القيادية بجامعة الأزهر، منها: إنشاء وحدة لاستشراف المستقبل لمواكبة وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، وتعزيز الجاهزية للمستقبل، وبناء النماذج المستقبلية للتطوير، كما اقترحت امتلاك القيادة لحلول استباقية لمواجهة المشكلات قبل حدوثها.

كما وضع (أمين، ٢٠٢١، ٣٦٣-٣٦٧) آليات للتصور المقترح لتحقيق الابداع التنظيمي للقيادات بجامعة دمنهور منها زيادة قدرة الجامعة على التفاعل السريع والرشيح مع المستجدات، والأحداث البيئية والتكنولوجيا المعاصرة، وتحقيق الاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات ومتابعة الممارسات، والأنشطة في ظل الأزمات، ووضع آليات منها امتلاك قيادات الجامعة لحساسية استراتيجية تستطيع من خلالها الفحص الدوري للتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية لها، ورصد توقعات نشاط الجامعات الأخرى أو تغيرات البيئة، ووضع

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

رؤية تتضمن توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على أداء الجامعة وتفاديها، وتوضيح الرؤية لنشاطاتها لمواجهة التحديات المستقبلية.

أما بالنسبة للدراسات التي تطرقت لعملية اتخاذ القرار، وعلاقتها باستشراف المستقبل، وضع (أحمد، منار، ٢٠٢٠، ٣٦-٣٧) آليات مقترحة لاتخاذ القرار منها اهتمام قيادات جامعة المنصورة ليس فقط باتخاذ قرارات لحل المشكلات القائمة، بل اتخاذ قرارات استباقية تمنع تفاقم المشكلات في المستقبل، والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، والاستعداد لمواجهة الأزمات والمخاطر المتوقعة، كما توصلت نتائج (أحمد، عبد الرحمن، ٢٠٢٠، ٤٣٦-٤٣٧) إلى غياب وجود آلية لتشخيص المشكلات الإدارية، والأكاديمية مبكراً قبل تفاقمها، وضعف استفادة إدارة جامعة المنصورة من التجارب السابقة عند اتخاذ القرار، أيضاً توصل (سيد، ٢٠٢٠، ٧٨-٧٩) إلى أهمية اتخاذ قرارات استباقية، ودورها في مواجهة التغيرات المحيطة، وتدريب عمداء الكليات بجامعة جنوب الوادي علي وضع قواعد وإجراءات تنظيمية مرنة لزيادة قدرة كلياتهم علي مواجهة التغيرات، والمشكلات الطارئة.

من خلال فحص الدراسات التي تناولت أهمية استشراف المستقبل لدى القيادات الجامعية بمصر تبين ندرة، وضعف قيامهم بعملية استشراف المستقبل، حيث توصلت دراسة (محمد، ٢٠١٣، ٢٤٧) إلى قصور في التخطيط الإداري لدى القيادات الجامعية، وغياب الرؤية المستقبلية، لذا وضعت دراسة (السيد، ٢٠١٦، ٨٤، ٨٧) تصوراً مقترحاً لمتطلبات تفعيل التفكير المستقبلي واستشرافه، منها: إنشاء وحدة خاصة بدراسة المستقبل وتقنياته بالجامعات، وإعداد خريطة بحثية بالأقسام التربوية تتضمن مجالات تتعلق بدراسة المستقبل واستشرافه، كما توصل (أحمد، ٢٠١٧، ٢٥٦-٢٥٧) إلى ضرورة استخدام عمليات الاستشراف، والمسح البيئي للجامعات، والتي تؤثر على استراتيجيات الجامعات والأداء المستقبلي، وتحليل البيئة الخارجية ومحاولة مواجهتها، والتكيف معها، وإدراك البيئة الداخلية للتحديد الدقيق لاستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية، كما توصلت دراسة (أحمد، عنتر، ٢٠٢٠، ٧) إلى حاجة الجامعات إلى وضع خطط مستقبلية، لمساعدتها على التكيف مع المستجدات الطارئة والأزمات.

وأشار (الصغير، ٩، ٢٠٢١-١٠) إلى حاجة الجامعات المصرية لوجود مجلس للمستقبل يضم فريق من الخبراء في مجال دراسة واستشراف المستقبل، لوضع خطة تتضمن أشكالاً مفترضة للمستقبل، وترسم خطى المستقبل نحو استحداث تخصصات جديدة ستكون شائعة الاستخدام في المستقبل، والتي بدورها تؤدي لمخرجات تعليمية سوف تكون قادرة على العمل في الوظائف المستقبلية الجديدة، كما اقترحت دراسة (حسيني، ٢٠٢٠، ١٢٩-١٣٦) انطلاق الجامعات المصرية في المستقبل من رؤية استراتيجية مستقبلية لتطوير التعليم الجامعي، اعتماداً على الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، والتركيز في البحث العلمي على البعد المستقبلي، من خلال خريطة بحثية لحل مشكلات المجتمع المصري المستقبلية.

كما توصلت دراسة (كفافي، ومحمد، ٢٠٢٠، ٣٤١-٣٤٢) إلى الحاجة لإنشاء وحدة للتخطيط والدراسات المستقبلية، وتوفير بيانات لازمة للدراسات المستقبلية، وتوجيه البحوث التي الاهتمام بالجانب الاستشرافي، وتطبيق الأساليب المستقبلية بجامعة الأزهر، ودراسة (اسماعيل، ٢٠٢٠، ٣٦) إلى بناء وحدة للدراسات المستقبلية بالجامعات، ودراسة (السيد، ٢٠٢٠، ١١٣) إلى ضرورة إدراك مُتخذي القرار، والمسؤولين بجامعة السويس المستجدات التي تؤكدتها رؤية مصر (٢٠٣٠)، ومتطلباتها، حتى تأتي برامجهم متسقة مع كل ما يستجد، أيضاً دراسة (محمد، هالة، ٢٠٢٠، ٣٦٦، ٣٧١) وضعت مبادئ يستند عليها عمل القيادة الجامعية في ضوء التوجهات الاستراتيجية الجديدة لإدارة المؤسسات منها قيام القيادات باستشراف احتياجات المستقبل وتلبيتها، ووضعت معايير لعمل القيادة الجامعية في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين منها، معيار اتخاذ القرارات الرشيدة.

وبفحص الدراسات التي تتعلق بقيادات جامعة المنيا واتخاذ القرار، وجدت دراسة (دريالة، ٢٠١٧) تهدف إلى تفعيل دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار لدى القيادات بجامعة المنيا على ضوء الإدارة الإلكترونية، ودراسة (سيد، ٢٠١٨) التي هدفت إلى تطوير أداء القيادات الجامعية بجامعة المنيا باستخدام مدخل إدارة المعرفة على ضوء خبرات بعض الدول، حيث اتضح غياب وجود بحوث أخرى تطرقت لقيادات جامعة المنيا وعملية اتخاذ القرار، كما اتضح ندرة وجود نتائج تتعلق باستشراف المستقبل لديهم، حيث تُعد

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

هذه أولى البحوث التي ربطت بين استشراف المستقبل وعملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا.

ونظرًا لأنه اتضح وجود حاجة ملحة لاستشراف المستقبل في الجامعات، لأهميتها في تعزيز عملية اتخاذ القرار، كما اتضح من خلال فحص الدراسات أن الأبحاث المتعلقة بعملية اتخاذ القرار، توصلت نتائجها إلى تركيز اتخاذ القرار على الحاضر، مع ملاحظة ندرة وغياب وجود دراسات تناقش، كيف يمكن اتخاذ قرار استعدادًا للمستقبل المحتمل حدوثه والمرغوب فيه؟، لذا البحث الحالي يحاول الجمع بين استشراف المستقبل، ودوره في تعزيز عملية اتخاذ القرار.

**أسئلة البحث:** سعي البحث الحالي للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

### كيف يمكن تفعيل دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى

قيادات جامعة المنيا؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الإطار النظري لاستشراف المستقبل في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
2. ما الأسس النظرية لعملية اتخاذ القرار في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
3. ما دور استشراف المستقبل في عملية اتخاذ القرار في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
4. ما واقع عمليتي اتخاذ القرار واستشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا؟
5. ما واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا من وجهة نظر العينة؟ وما الفروق في استجابات العينة وفق (نوع الكلية/ العمل/ الدرجة الوظيفية)؟
6. ما التصور المقترح لدور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا؟

**أهداف البحث:** هدف البحث الحالي إلى إلقاء الضوء على ما يأتي:

1. تعرف الإطار النظري لاستشراف المستقبل في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٢. تحديد الأسس النظرية لعملية اتخاذ القرار في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٣. توضيح دور استشراف المستقبل في عملية اتخاذ القرار في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٤. عرض واقع عمليتي اتخاذ القرار واستشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا.
٥. الوقوف على واقع مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا من وجهة نظر العينة، والفروق في استجابات العينة وفق (نوع الكلية/العمل/الدرجة الوظيفية).
٦. وضع تصور مقترح لدور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى لقيادات جامعة المنيا.

**أهمية البحث:** تمثلت أهمية البحث في: أهمية نظرية، وتطبيقية وفيما يأتي عرض ذلك:

أ- الأهمية النظرية:

١. تكمن الأهمية النظرية من تناول متغير حديث نسبياً، وهو استشراف المستقبل للقيادات الجامعية، وتوضيح دوره في تعزيز عملية اتخاذ القرار الجامعي، فهو يزيد الوعي بأهمية التفكير المستقبلي ودوره في الاتجاهات والقضايا المستقبلية، لاتخاذ قرارات فعالة للتأقلم معها، والحد من حدوث المشكلات، والكوارث بالجامعة.

٢. يُعد البحث الحالي إضافة بحثية وعلمية؛ ففي حدود علم الباحثة يُعد أولى الأبحاث التي ربطت المتغيرين معاً، وخاصة لدى القيادات الجامعية، حيث دور مهارات استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار؛ لإفادة جميع المعنيين والباحثين بالمجال الإداري، والتعليمي.

ب- الأهمية التطبيقية:

١. يحاول البحث تعزيز أداء جامعة المنيا، وقدرة قياداتها على اتخاذ قرارات مستقبلية ناجحة، من خلال تطبيق عدد من مهارات استشراف المستقبل الإجرائية كما في التصور المقترح.

٢. السعي لتطوير جامعة المنيا، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، وتعزيز قدرة قياداتها على مواجهة الطوارئ والمتغيرات والأحداث المفاجئة.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

٣. محاولة تدعيم مُتخذي القرار في وزارة التعليم العالي بمهارات استشراف المستقبل للقيادات الجامعية؛ لتبني ذلك عند وضع معايير اختيارهم، وآليات تقييم أدائهم.

٤. السعي لإدراج متغيرات البحث ضمن الاحتياجات التدريبية المستقبلية للقيادات الجامعية في برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وورش عمل المركز الوطني لإعداد القادة التربويين المقترح برؤية مصر ٢٠٣٠.

### حدود البحث: تحدد البحث بالحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية: تناول البحث مهارات استشراف المستقبل، وهي: (التوقع المُستقبلي، والرؤية المستقبلية، والتخطيط المُستقبلي، وحل المشكلات المستقبلية، واتخاذ القرارات المستقبلية)

٢. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق البحث في جامعة المنيا؛ لأنها محل عمل الباحثة، كما يُعد التعليم العالي من المراحل المهمة في العملية التعليمية، حيث يمثل قمة الهرم التعليمي، ويقوم بإعداد القوى البشرية التي تسهم في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، وتلبية احتياجات المجتمع.

٣. الحدود البشرية: اقتصر تطبيق البحث على عينة متمثلة في أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية (رئيس الجامعة- والوكلاء- العمداء- رؤساء الاقسام)، لعدة مبررات وهي: أولاً ندرة الأبحاث المتعلقة باتخاذ القرار لدى تلك الفئة وبخاصةً في جامعة المنيا، ثانياً أعضاء هيئة التدريس أكثر الفئات التي تستطيع نقل الواقع الفعلي لمهارات استشرافهم للمستقبل عند القيادات، لأنهم أقرب إليهم وهم الجهة التنفيذية للقرارات، ثالثاً تم اختيار القيادات باعتبارهم مُتخذي القرار، رابعاً تم اختيار عينتي أعضاء هيئة التدريس والقيادات للمقارنة بين استجاباتهم والتأكيد من النتائج.

٤. الحدود الزمنية: تمثل زمن إجراء البحث الميداني من شهر (أبريل إلى يونيو) لعام ٢٠٢٣م.

### مصطلحات البحث

١. **استشراف المستقبل** (Future Foresight): لغويًا استشراف (اسم) مصدر استشرَفَ، ويقال صعدَ البُرْجَ للاستِشْرَافِ عَلَى الْمَدِينَةِ لِلإِطْلَالِ عَلَيْهَا مِنْ أَعْلَى وَالنَّظَرَ إِلَيْهَا، واستشرفَ فعل يستشرف، استشرافًا، فهو مُستشرف، والمفعول مُستشرف، واستشرفَ مِنْ أَعْلَى التَّلِّ الحُقُولَ البَعِيدَةَ، أَي رَفَعَ بَصَرَهُ لِيَنْظُرَ إِلَيْهَا، واستشراف المستقبل تُعني التطلُّع إليه، أو الحدس به (موقع معجم المعاني الجامع، معنى استشراف)، ويُعرف اصطلاحًا، بأنه "عملية منهجية تقوم على جمع المعلومات المستقبلية ووضع رؤى متوسطة وطويلة الأجل تهدف إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ في الوقت الحاضر" (الهنداوي وآخرون، ٢٠١٧، ٢٣)، وهو فن وعلم توقع المستقبل، من خلال تطبيق منهجي تشاركي لجمع المعلومات عن المستقبل، وبناء الرؤية طويلة المدى لاتخاذ قرارات وإجراءات في الوقت الحالي (Saritas, O, et al, 2022, 2)، وهو مجموعة مهارات، وأنشطة تدعم مُتخذ القرار لتحسن المنظمة خلال مستقبل طويل المدى (Rohrbeck, R& Schwarz, J, 2013, 1593)، ويمكن تعريفه إجرائيًا بأنه: مجموعة المهارات الاستشرافية التي يمتلكها قيادات جامعة المنيا لتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الجامعية السليمة، مثل: التوقع المُستقبلي، والرؤية المستقبلية، والتخطيط المُستقبلي، وحل المشكلات المستقبلية، واتخاذ القرارات المستقبلية.

٢. **عملية اتخاذ القرار** (Decision-Taking Process): تُعرف في اللغة كلمة قرار بأنها: "تقرير شيء ما أو التصميم على شيء ما أو الوصول إلى نتيجة حتمية، أو حكم، أو حلول، أو استقرار رأي مُتخذ القرار على فكرة محددة" (محمد، ٢٠١٢، ١٣-١٤)، واتخاذ القرار في المعاجم يُعني شغل المدير ومشغلته، وهي اختيار نهج، أو طريق، أو آلية للسلوك بين البدائل والخيارات الممكنة، أو المتاحة (يوسف، ٢٠٢٠، ١١١)، وتُعرف اصطلاحًا بأنها: "عملية عقلية واعية ونوع من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار، وتحديد الحلول الممكنة حاليًا ومستقبلاً" (الركابي وآخرون، ٢٠١٨، ٤٧)، وهي عملية معقدة تحتاج إلى مهارة عالية من القائد بما يحقق الفاعلية للقرارات الصادرة، وخاصةً أن النتائج السلبية المترتبة على القرار الخاطيء تُحمل التنظيم أعباء كثيرة لفترات زمنية طويلة المدى (فتحي، ٢٠٠٣، ١٩٣)، وتُعرف أيضًا بأنها حل يستند إلى عملية تحديد البدائل، واستكشاف الخيارات المتاحة، وتحليل وتقييم كميات غزيرة من المعلومات، والقضاء على

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

الوضع الإشكالي، وصياغة إجراءات وخطط مرنة (Ding,N, et al, 2020, 351)، ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: عملية إدارية يقوم بها قيادات الجامعة؛ لقراءة الحاضر واستشراف المستقبل، للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة والحلول المناسبة تحقيقاً للأهداف المنشودة.

**٣. القيادات الجامعية (University Management):** هي الأعضاء كافة (رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات ووكلائها، ورؤساء الأقسام العلمية، ومديري المراكز) المسؤولة عن إدارة وتوجيه الجامعة، وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والعناصر داخل الكيان الجامعي من أفراد ومعدات ومنشآت وأموال، لتحقيق أهداف الجامعة المحددة بأفضل الطرق وأقل التكاليف (محمد، رمضان، ٢٠١٤، ٤٠)، وهم القيادات الأكاديمية كافة (رئيس الجامعة - والوكلاء - العمداء - رؤساء الأقسام)، والقيادات الإدارية بالجامعة (أمين الكلية - ورؤساء الإدارات - ومديري الوحدات المختلفة) (عبد العال، ٢٠٢٠، ٦٩-٧٠)، وركز البحث الحالي على القيادات الأكاديمية فقط.

**منهج البحث:** انطلاقاً من الهدف الرئيس، استخدم البحث المنهج الوصفي (Method Descriptive)؛ نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، فهو يزيد من فهم الظاهرة التربوية، ويساعد في الوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة، وكذلك يمكن استنباط علاقات مهمة بين الظواهر الجارية وتفسير البيانات (فان دالين، ١٩٩٧، ٢٩٩٢)؛ وذلك لتحديد دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا، وبناء تصور مقترح لذلك.

**عينة البحث:** تمثلت في أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالكليات النظرية والعملية بجامعة المنيا، بلغ عددهم (٣٢٤) عضو هيئة تدريس، (٩٩) قائدًا؛ لتحديد واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا.

**أداة البحث:** تمثلت الأداة في استبانة مكونة من (٣١) عبارة لقياس واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا (التوقع المُستقبلي، والرؤية المستقبلية، والتخطيط المُستقبلي، وحل المشكلات المستقبلية، واتخاذ القرارات المستقبلية).

## الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة في مجال استشراف المستقبل وعملية اتخاذ القرار تبين الآتي: قلة الدراسات التي تناولت استشراف المستقبل في القطاع التعليمي، والإداري بصفة خاصة، باعتبارها إحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، كما اتضحت غياب وجود دراسة تربط بين عملية الاستشراف وعملية اتخاذ القرار وخاصة لدى القيادات الجامعية وفي جميع المهارات التي تناولها البحث الحالي، وحاولت الباحثة جمع دراسات حول الاستشراف وعملية اتخاذ القرار في مجال التعلم العالي ولدى القيادات الجامعية، وذلك يتضح في المحورين الآتيين:

### المحور الأول: دراسات تتعلق باستشراف المستقبل:

١. دراسة (Mupa, 2015, 43-50): هدفت الدراسة إبراز دور القيادة الاستشرافية للمستقبل في تفعيل الممارسات الابتكارية بمؤسسات التعليم العالي في زيمبابوي، استخدمت منهج دراسة الحالة وأداته المقابلات شبه المنتظمة والاستبانة التي طبقت على (٣٧) مشاركاً في خمس جامعات في زيمبابوي، وتوصلت نتائجها إلى أدوار القيادة الاستشرافية في تفعيل الممارسات الابتكارية بمؤسسات التعلم العالي وهي كالتالي: صنع واتخاذ القرارات التشاركية لمواجهة تحديات المستقبل، وتبني ممارسات إدارية وتنظيمية فعالة لقيادة الجامعات، والتطوير المستمر المهني والأكاديمي لمنسوبي الجامعات كافة في النواحي الفنية والإدارية والقيادية بالجامعات، وتوصلت إلى حاجة القيادات الاستشرافية إلى إنشاء ثقافة تنظيمية تشجع على إيجاد طرق جديدة للعمل في الجامعات، وتقييم الخدمات المقدمة ومعرفة ما إذا كانت تلبي متطلبات المستفيدين أم لا؟.

٢. دراسة (Panfilov, A & Panfilova, V, 2019, 503-513): هدف البحث إلى الكشف عن دور تنمية مهارات استشراف المستقبل لدى التربويين (الطالب المعلم) في مرحلة إعدادهم الجامعية في تعزيز نشاطهم التربوي في حياتهم العملية، وقدرتهم على استشراف المستقبل المهني، واستخدم المنهج التجريبي طُبق على عينة من (٨٩) طالباً جامعياً بمعهد إليوجا بجامعة كازان الفيدرالية في روسيا، وتوصلت النتائج إلى أن امتلاك التربويين لمهارات استشراف المستقبل من شأنه ينمي قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل، كما يعزز أنشطتهم المهنية على المدى الطويل، ويساعدهم في التغلب على التحديات المهنية، والتعليمية، والتكنولوجية،

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

المتوقعة، ويحقق تطويرهم الذاتي المستمر، ويحفزهم على التحول الإبداعي في نشاطهم المهني.

٣. **دراسة(علي، ٢٠١٨، ١٣٠٥-١٣٢٤):** هدفت الدراسة إلى تقديم إطار فكري عن المفاهيم المتعلقة باستشراف مستقبل العمل الإداري ودوره في التخطيط الناجح، وعرض أساليب استشراف المستقبل الأكثر استخدامًا في الدراسات الاستشراعية، وعرض المتطلبات الأساسية لصياغة الرؤية المستقبلية ودورها في التخطيط الإداري الناجح، واستخدمت الدراسة التحليل النظري فقط، وتوصلت إلى النتائج الآتية: وجود صعوبة في استمرار النجاح الإداري وتحقيقه لأي مؤسسة ما لم تمتلك هذه المؤسسة رؤى واضحة لمستقبل العمل الإداري وتحديثه، كما اتضح أن الاستشراف يوفر للمسؤولين والقائمين على المؤسسة القاعدة المعرفية التي تتطلب لصياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط، وغياب الاهتمام بالتخطيط، واستمرار التخطيط وتحديد المقومات الأساسية لنجاحه المتمثلة في (وضوح الأهداف، واستمرار المعلومات، ومرونة الخطة وغيرها) لن يمكن لأي مؤسسة من استشراف مستقبل العمل الإداري وتحديثه.

٤. **دراسة(العامري، ٢٠٢٠، ٩-٤٨):** هدفت الدراسة تعرف درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز، استخدمت المنهج الوصفي، وأداته الاستبانة التي تم تطبيقها على (٣٢٨) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، وتوصلت إلى درجة توافر كفايات استشراف المستقبل(التفكير الاستشراعي، والرؤية الاستشراعية، والثقافة الاستشراعية، والاتصال الاستشراعي، وإدارة التغيير) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، كما وجدت علاقة ارتباطية طردية عالية جداً بين درجة توافر كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية، ودرجة تفعيلهم للتوجهات الاستراتيجية.

**٥. دراسة (حمود، وياسر، ٢٠٢٢، ٤٧٦-٤٩٦):** هدفت الدراسة تعرف تأثير الاستشراف الاستراتيجي وأبعاده (قابليات المسح البيئي، وقابليات الخيار الاستراتيجي، وقابليات التكامل) في جودة القرارات الاستراتيجية، وأبعاده (الإدراك، والعقلانية، والعدالة الإجرائية، والالتزام بالقرار)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداته الاستبانة التي تم تطبيقها على (١٦٠) من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة بالعراق، وتوصلت إلى أن الاستشراف الاستراتيجي وسيلة لإزالة الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية والقدرة على التكامل سيؤدي إلى الحصول على معلومات تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية ذات جودة عالية تساعد الجامعات في تحقيق المنافسة العالمية من خلال الفترة المستقبلية.

**٦. دراسة (الغريب وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٤-٥٣):** هدفت الدراسة تعرف مهارات استشراف المستقبل اللازم توافرها لدى المخطط التعليمي من وجهة نظر خبراء التخطيط الاستراتيجي، وخبراء استشراف المستقبل، حيث استخدمت المنهج الكمي من خلال استخدام طريقة دلفي بواقع جولتين، والاستبانة كأداة على مجموعة من الخبراء بلغت (٢٠) خبيراً في الجولة الأولى، و(١٥) خبيراً في الثانية، وتوصلت إلى بناء نموذج مقترح لمهارات استشراف من أربعة مهارات لاستشراف المستقبل للمخطط التعليمي وهي: المهارات الشخصية، والمجال الأكاديمي، والعمل، والمجال الفني، وأوصت بتصميم برامج تدريبية للقيادات التربوية بشكل عام، والمخططين التعليميين بشكل خاص قائمة على مهارات استشراف المستقبل المقترحة.

تعليق على الدراسات السابقة في المحور الأول:

١. أوجه الاتفاق:

- اتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات في اختيار المتغير الأول استشراف المستقبل، وخاصة مع دراسة (حمود، وياسر، ٢٠٢٢) لربطها بجودة القرارات الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية.

- أيضاً اتفق البحث مع أغلب الدراسات السابقة في هذا المحور في اختيار المنهج الوصفي والأداة الاستبانة، باستثناء (الغريب وآخرون، ٢٠٢٢) التي استخدمت المنهج الكمي، وطريقة دلفي.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

- كما اتفق مع أغلب الدراسات في تطبيقها على مرحلة التعليم العالي وخاصة مع دراسة (Mupa, 2015)، كما اتفقت مع دراستي (حمود، وياسر، ٢٠٢٢)، (العامري، ٢٠٢٠) في اختيار العينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

٢. أوجه الاختلاف:

- اختلف البحث الحالي عن أغلب الدراسات في نفراده بربط الاستشراف بعملية اتخاذ القرار، لدى القيادات الجامعية، فعلى سبيل المثال: دراسة (علي، ٢٠١٨) ربطتها بالتخطيط الإداري، ودراسة (Mupa, 2015) بالممارسات الابتكارية، بينما دراسة (حمود، وياسر، ٢٠٢٢) ربطتها بجودة القرارات نفسها، كما اختلف مع الدراسات كافة في اختيار المهارات الاستشرافية للقيادات.

- أيضاً اختلف البحث الحالي عن جميع الدراسات في هذا المحور في مكان التطبيق حيث طُبِقَ في جامعة المنيا، بينما طُبِّقت دراسة (حمود، وياسر، ٢٠٢٢) في جامعة الكوفة بالعراق، ودراسة (Panfilov, A & Panfilova, V, 2019) بمعهد بمعهد إلبوجا بجامعة كازان الفيدرالية في روسيا، ودراسة (Mupa, 2015) في جامعات زيمبابوي.

- كما اختلف البحث الحالي مع دراسة (Panfilov, A & Panfilova, V, 2019) في العينة من الطلاب، بينما طبق البحث الحالي على أعضاء هيئة التدريس والقيادات، كما اختلف مع دراسة (الغريز وآخرون، ٢٠٢٢) في استخدام المنهج الكمي، بينما استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي.

٣. أوجه الاستفادة:

- استفاد البحث الحالي من أغلبية الدراسات السابقة في تحديد أهمية عملية الاستشراف، ومهاراتها في نجاح التخطيط الإداري، كدراسة (علي، ٢٠١٨)، وفي دورها في تفعيل الممارسات الابتكارية كدراسة (Mupa, 2015)، كما استفاد بشكل خاص من دراسة (حمود، ياسر، ٢٠٢٢) في ربطها بجودة القرارات لتوجيه الباحثة في اختيار المتغير الثاني، وهو عملية اتخاذ القرار.

- أيضاً استفاد البحث الحالي من جميع الدراسات في تدعيم اختيار استشراف المستقبل لدى القيادات باستثناء دراسة (Panfilov, A & Panfilova, V, 2019)، كما استفاد من جميع الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي، وأداته باستثناء دراسة (الغزير وآخرون، ٢٠٢٢).

- استفاد البحث الحالي من دراسة (العامري، ٢٠٢٠) في تدعيم مقدمة البحث، ودراسة (الغزير وآخرون، ٢٠٢٢) (علي، ٢٠١٨) في تدعيم مهارات استشراف المستقبل، ودور الاستشراف في العمل القيادي بالإطار النظري.

### المحور الثاني: دراسات تتعلق بعملية اتخاذ القرار:

١. **دراسة (جيتو، ٢٠١٩، ٢٧٠-٢٩٩):** هدفت تعرف مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية بينبع، ووضع تصور مقترح لآليات تفعيل المشاركة في عملية صناعة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية، واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة طبقت على (٣٢) من المشرفين التربويين، وقادة المدارس بمدينة ينبع الصناعية بالسعودية (٤١ مشرفاً تربوياً، ٤١ قائد مدرسة)، وأسفرت النتائج أنّ القادة التربويين يمارسون مبدأ المشاركة في صنع القرار بدرجة متوسطة، كما لم توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المشرفين التربويين، وقادة المدارس حول ممارسة مبدأ المشاركة في صناعة القرار التربوي تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث أوصت بتدريب قادة المدارس، والمشرفين التربويين على اتخاذ القرارات من خلال إشراك الآخرين، واستخدام أساليب علمية في اتخاذ القرار، واتخاذ التدابير الوقائية تجاه المشكلات التي من الممكن أن تواجه المنظمة، وجمع المعلومات عن البيئة المحيطة بالمدرسة، وتوفير نظام معلوماتي لتلبية احتياجات المنظمة، والتوصل لقرار رشيد.

٢. **دراسة (الملاحيم، ٢٠١٩، ٢٩-٥٧):** هدفت قياس درجة ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات، والقدرة على اتخاذ القرارات لحل المشكلات الجامعية في جامعة مؤتة بمحافظة الكرك في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وتم إعداد الأداة عبارة عن استبانتين واحدة لإدارة الأزمات وأخرى لاتخاذ القرارات في حل المشكلات الجامعية، وتمثلت

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

العينة في (٨٥) إدارياً وإداريةً من الإدارة العليا في جامعة الكرك، وتوصلت إلى درجة إدارة الأزمات، جاءت مرتفعة بينما اتخاذ القرار جاء بدرجة متوسطة، كما وجدت علاقة بين درجة إدارة الأزمات، وبين قدرتهم على اتخاذ القرارات في حل المشكلات الجامعية، وأوصت بإنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في الإدارة العليا تتبع لها في قراراتها، والعمل على تطوير برامج خاصة لتقييم آثار الأزمات السابقة، والإفادة من الأخطاء السابقة حتى لا تتكرر في المستقبل.

**٣. دراسة (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٠٦-٤٧٣):** هدفت استكشاف واقع ممارسة مراحل اتخاذ القرار (تشخيص المشكلة، وتجميع المعلومات عن المشكلة، وتحديد البدائل وتقييمها، وتحديد البديل الأنسب، وتنفيذ القرار وتقييمه) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة المنصورة، واستخدم البحث المنهج الوصفي وأداته الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وتوصلت إلى وجود مؤشر مقبول في ممارسة مراحل اتخاذ القرار في جامعة المنصورة، كما تدل النتائج على لامركزية إدارة جامعة المنصورة في اتخاذ القرار، وإشراكها لكثير من العاملين في عملية إتخاذ القرار وتقييمه، في حين غياب توافر آلية لتشخيص المشكلات الإدارية والأكاديمية مبكراً قبل تفاقمها، وضعف استفادة إدارة الجامعة من التجارب السابقة عند اتخاذ القرار، وأوصت بتضمين عمليات ومراحل اتخاذ القرار ضمن الحقائق التدريبية الخاصة بتدريب أعضاء هيئة التدريس.

**٤. دراسة (Torres et al., 2021, 477-495):** هدفت بيان العلاقة بين استشراف المستقبل وعملية صنع القرار، وتوضيح كيف ساهم استخدام أساليب استشراف المستقبل في تقليل الحد الأدنى من المشكلات، حيثُ استخدمت المنهج الوصفي، ودراسة حالة لمنظمة اجروبيونزا البحثية في البرازيل، وتمثلت الأداة في تحليل البيانات، والمقابلات الشخصية مع القيادات الاستراتيجية بالمنظمة، وتوصلت إلى أن استخدام أساليب وأدوات الاستشراف قلل من الصعوبات الملازمة لعملية صنع القرار واتخاذها، مثل: (المعرفة المحدودة، وغياب المعلومات حول المستقبل، والنفور من ضعف اليقين، وتأثير التحيزات الشخصية على صنع القرار)، كما توصلت إلى حاجة المنظمة إلى تعزيز عملية صنع القرارات، واتخاذها على

المدى البعيد عن طريق توظيف أساليب استشراف المستقبل، وأوصت بتعميق الاهتمام بالدراسات المستقبلية، وتعزيز الثقافة الاستشرافية، وتجاوز الاستراتيجيات التقليدية، واستخدام مناهج استشرافية لتحسين عملية اتخاذ القرارات.

**٥. دراسة (حسن، ٢٠٢١، ١٩٥-٢٦٠):** هدفت البحث تعرف أسس الفكرية للذكاء الاستراتيجي، وصنع اتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي في ضوء الأدبيات المعاصرة، وتعرف واقع تنفيذ المديرين لخطوات صنع واتخاذ القرار بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد في ضوء الذكاء الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداته الاستبانة التي تضمنت أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة)، وطبقت على (١٤٠) من المعلمين والإداريين العاملين بمحافظة بورسعيد، وتوصلت نتائجها إلى ضعف متابعة بعض المديرين للبيئة الخارجية وانعكاسات ذلك على عملية اتخاذ القرار، وقلة خبرتهم بأبعاد الذكاء الاستراتيجي، مما أثر على قدرتهم على اتخاذ قرارات صائبة، وقلة توفير معلومات تمكنهم من فهم التهديدات، والتحديات التي تحيط بالمدرسة حالياً ومستقبلاً، وتهميش المدير لبعض الأطراف المعنية في صنع القرار واتخاذها، وقلة اهتمام المديرين بالمحافظة على الوضع التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد.

**٦. دراسة (Mohammed, A & Jassim, B, 2021, 4432-4444):** هدفت الدراسة تعرف العلاقة بين مهارات التفكير (الأممي) الاستباقي وصنع القرار لدى معلمي الرياضيات في المدارس المتوسطة، استخدم المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، التي طبقت على (٦٠) معلم ومعلمة في بابل، وتوصلت إلى وجود مستوى مقبول من مهارات التفكير الاستباقي ومهارات صنع القرار، كما وجدت علاقة بين مهارات التفكير الاستباقي وصنع القرار، وأوصت المعلمين ومصممي المناهج بالتركيز على مهارات التفكير الاستباقي (مهارة التوقع، ومهارة التنبؤ، ومهارة التصور، ومهارة حل المشكلات في المستقبل) عند تطبيق صنع القرار واتخاذها، كما أوصت بالاهتمام بالتفكير المستقبلي في صنع القرار لهم ولطلابهم، وإنشاء دورات تدريبية للمعلمين لتدريبهم على تلك المهارات لمواكبة التطورات الجديدة في العملية التعليمية.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

تعليق على الدراسات السابقة في المحور الثاني:

١. أوجه الاتفاق:

- اتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات في اختيار المتغير الثاني للبحث، وهو عملية اتخاذ القرار، وخاصة مع دراسة (Torres et al., 2021) لربطها بعملية استشراف المستقبل.

- أيضا اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في هذا المحور في اختيار المنهج الوصفي والأداة الاستبانة بدون استثناء، كما اتفق مع دراسة (أحمد، ٢٠٢٠) في تطبيقه على أعضاء هيئة التدريس، والقيادات الأكاديمية.

- كما اتفق البحث الحالي خاصة مع دراسة (Mohammed,A & Jassim,B, 2021) في اختيار مهارتي التوقع المستقبلي، وحل المشكلات المستقبلية في محاور الاستبانة.

٢. أوجه الاختلاف:

- اختلف البحث الحالي عن أغلب الدراسات في ربط عملية اتخاذ القرار بعملية استشراف المستقبل لدى القيادات الجامعية، فعلى سبيل المثال دراسة (حسن، ٢٠٢١) ربطتها بالذكاء الاستراتيجي، ودراسة (Mohammed, A&Jassim,B,2021) بالتفكير الاستباقي، ودراسة (الملاحيم، ٢٠١٩) بإدارة الأزمات.

- أيضًا اختلف البحث الحالي مع جميع الدراسات في تطبيقها على مرحلة التعليم العالي، وليست المدارس باستثناء دراستي (أحمد، ٢٠٢٠)، و(الملاحيم، ٢٠١٩) التي طُبقتا في الجامعات.

- كما اختلف البحث الحالي عن جميع الدراسات في مكان التطبيق حيث طُبّق في جامعة المنيا، بينما طُبقت دراسة (حسن، ٢٠٢١) في مدارس التعليم الاساسي ببورسعيد، ودراسة (أحمد، ٢٠٢٠) بجامعة المنصورة، ودراسة (جيتو، ٢٠١٩) في مدارس بينبع بالسعودية.

٣. أوجه الاستفادة:

- استفاد البحث الحالي من أغلبية الدراسات السابقة في تحديد أهمية الاستشراف في عملية اتخاذ القرار، كما أوضحتها دراسة (Torres et al., 2021)، ودراسة (حسن، ٢٠٢١) في الاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

- أيضًا استفاد البحث من دراستي (Mohammed, A & Jassim, B, 2021) (Torres et al., 2021) في تدعيم دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار بالإطار النظري.

- كما استفاد البحث الحالي بصفة خاصة من دراسة (أحمد، ٢٠٢٠) في تدعيم المشكلة، ونتائج الجانب الميداني، واستفاد خاصة من دراسة (Mohammed, A & Jassim, B, 2021) في اختيار مهارات التوقع المستقبلي، وحل المشكلات المستقبلية، واتخاذ القرارات المستقبلية.

### **أولاً: الإطار النظري لاستشراف المستقبل في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة:**

يُعد استشراف المستقبل ضرورة لأن غياب الاهتمام بمعرفة المستقبل سيكلف كثيرًا، فلا بد من معرفة التغيرات السريعة المحتملة لاتخاذ قرارات بشأنها، كما أن استشراف المستقبل يمثل خطوة مهمة للتخطيط لبقاء المنظمة حتى تستعد لمواقف المستقبل، وتعظم فوائدها وتتجنب مخاطرها، كما تتمثل أهمية الاستشراف في التأثير في المستقبل، وإدارته، كما إنه وسيلة للتدريب على البدائل والخيارات، فبدونه ليس هناك حرية في الاختيار، من هنا يصبح المستهدف الشخص القادر على توقع المشكلات لمنع حدوثها، أو التقليل من آثارها المتوقعة. مما فرض على القادة تتبع التأثيرات المستقبلية، وأصبحوا يفكرون بشكل أكثر جدية حول ماذا يحدث في المستقبل؟ وكيف يُخطط له؟ وما المستلزمات أو الأدوات التي يحتاجونها لدراسة المستقبل؟ وما المناهج المناسبة لذلك؟ ليكونوا مستعدين لمواجهة، وبدأوا البحث عن أفضل الوسائل والأساليب لتوقع ما يمكن انتظاره في الزمن القادم، فهو لا يمثل امتداد للماضي والحاضر، بل أصبح يُبنى ويُخطط له من خلال تعرف ما نتوقعه أو ننشده أو نأمله للعمل الإداري. (علي، ٢٠١٨، ١٣١٢)

ويُعد أوسيب فلختهايم (Ossip Flechtheim) المؤرخ الألماني هو صاحب مصطلح علم المستقبل (Futurology) وقد ظهر المصطلح في عام 1943، مؤذنا بميلاد علم جديد يبحث عن منطوق المستقبل بالطريقة نفسها التي يبحث فيها علم التاريخ عن منطوق الماضي،

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

وقد أعاد فلختهام في كتابه التاريخ وعلم المستقبل الذي نشر في عام 1965 استخدام هذا المصطلح، ودعا إلى تعليم هذا العلم في المدارس، ويميل فلختهام إلى اعتبار (علم المستقبل) فرعاً من فروع علم الاجتماع، وأقرب إلى علم الاجتماع التاريخي، رغم ما بينهما من اختلافات أساسية، فبينما يهتم الأخير بأحداث الماضي، ويستشرف علم المستقبل أحداث الزمن القادم باحثاً في احتمالات وقوعها (عبد السلام، ٢٠١٧، ٤٤٥).

وتعددت وتباينت التسميات عند الباحثين كما هو الحال في العلوم المترجمة للدلالة على علم المستقبل، مثل: استشراف المستقبل، والتنبؤ بالمستقبل، ودراسات المستقبل، وصور المستقبل العربي، وبدائل المستقبل، والاستشراف المستقبلي، والمستقبلية، وكل المصطلحات ذات صلة، ورغم تعدد التسميات، فإنّ هناك ثلاثة مصطلحات ظلت الأكثر تداولاً وهي: علم المستقبل، والدراسات المستقبلية، واستشراف المستقبل، أو الدراسات الاستشرافية، واليوم أصبح مصطلح استشراف المستقبل من أكثر وأشهر المصطلحات السائدة والمتداولة في مختلف الأدبيات العربية (محمد، مالك، ٢٠١٤، ١٤٦-١٤٧).

### أ- الفرق بين استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي.

في الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات جاهدة للتعامل مع التقلب الشديد، وضعف اليقين والتعقيد والغموض، عليها أن تمتلك القدرة على إثبات كفاءات التفكير إلى الأمام، والتوقع وخفة الحركة من أجل الوصول لميزة تنافسية واضحة؛ نظراً للطبيعة المنهجية والمعقدة للظواهر والتحديات المقبلة، والتي تدعو إلى مناهج مختلفة وأدوات مبتكرة للتخطيط، حيث الكفاءات الإدارية التقليدية لم تُعد شروطاً كافية للنجاح في مثل هذه البيئة التي يصعب التنبؤ بها، ظهر الاستشراف وأصبح يُستخدم بشكل أكثر منهجية في المؤسسات، فهو يزيد المرونة، والثقة في التخطيط الاستراتيجي، ويدعمه، ويحقق المتانة طويلة الأجل (Silva, M,2015,793,797).

وتوجد فروق معرفية وتقنية ومنهجية بين استشراف المستقبل والتخطيط الإستراتيجي؛ إذ يتميز الأول بالحيادية، وغياب التحيز الفكري المسبق تجاه المستقبل المراد استشرافه، بينما يميل التخطيط الاستراتيجي إلى التحيز فكرياً مع صورة معينة مرغوب فيها للمستقبل المنشود للتخطيط لبلوغه. كما يحسن من الزاوية الموضوعية بأنشطة التخطيط الاستراتيجي كافة أن

تستند ابتداءً إلى دراسة استشرافية للظاهرة، أو الكيان المراد التخطيط له تنميةً أو تطويراً، ثم بعد ذلك تحرر الخطة الاستراتيجية (قاسم، ٢٠١٦، ٤٩).

والاستشراف محاولة منهجية للنظر في المستقبل، والتخطيط على المدى الطويل لاتخاذ قرارات مُستنيرة، ويقوم على افتراضين وهما: المستقبل لم يتم وضعه، والقرارات والإجراءات المُتخذة اليوم يمكن أن تؤثر على المستقبل، بحيث يتم تغيير نتائج العمل، حيثُ يمكن وضع رؤية لتصور مستقبل مرغوب فيه، والالتزام بخلق هذا المستقبل، فالتخطيط الاستراتيجي يميل إلى التعامل مع العمليات مع تعديلات صغيرة نسبياً على الوضع الراهن، أو يميل إلى التعامل مع العمل كالمُعتاد، ينظر إلى فرص واضحة بناء على المشهد الحالي، والقائمة على نقاط القوة، ويندر ما ينظر التخطيط بعيداً في المستقبل، أو يركز على ما هو غير متوقع، بينما الاستشراف يسير بمنهج أكثر استباقية لما هو غير متوقع، لإحداث تغييرات مُحددة ومعقولة، حيثُ يوفر كمية من المعلومات حول التغيرات البيئية، والمجتمعية المستقبلية المُحتملة، بهدف تدعيم صناع القرار بمجموعة من البدائل، والسيناريوهات المُستقبلية المعقولة. (Hobday, et al, 2020, 632)

يبدأ التخطيط الاستراتيجي بعد أن ينتهي الاستشراف مهمته، حيث يبدأ برسم خطط المستقبل في ضوء نتائج الاستشراف، فكل مُنهم شيئاً مُختلفاً عن الآخر، فالاستشراف يعني تعرف احتمالات ما سوف يكون في المستقبل، أي أن نتائجها متعددة الاحتمالات مع محاولة ترجيح أي الاحتمالات أكثر واقعية من دون أن تكون معنية بالوصول إلى نتيجة محددة، بل يعني التخطيط الاستراتيجي بتحديد هدف معين مسبقاً، ومحاولة الوصول إليه، فالاستشراف يُساعد في توجيه التخطيط الاستراتيجي، لذا يتم إرفاق كلمة استراتيجي إليها لتصبح الاستشراف الاستراتيجي، وذلك لربط الاستشراف في الاستراتيجية العامة للمنظمة؛ لأن الاستشراف يمثل نشاطاً من النوع الاستراتيجي، فكلمة استشراف وحدها تجيب على سؤال ما يمكن أن يحدث؟، واستراتيجي تُجيب على سؤال ماذا يمكن أن أفعل؟ (البغدادي، والحدراوي، ٢٠١٣، ٧٦-٧٧).

استشراف المستقبل عملية مفتوحة على جميع الاحتمالات، والسيناريوهات، بينما يدخل التخطيط الإستراتيجي ضمن أهم وظائف القيادة الإدارية لأي قيادي، إذ يقوم القائد وفريق

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

التخطيط برسم خطة إستراتيجية عامة، وخطة تنفيذية جزئية للمستقبل المرغوب فيه، وحتى لا يتم إغفال بناء خطط احتياطية بديلة للمستقبل المحتمل والطارئ، ولكي يتم التخطيط بصورة مثلى لابد من البداية القيام بجهد استشرافي؛ حتى تكتمل عملية التحكم في إدارة، واتخاذ قرارات فعالة للأزمنة المستقبلية، ومنه الحاجة إلى تكامل المسارين معاً.

واستشراف المستقبل يسبق عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث القيام به، لكنه يتعدى التخطيط الاستراتيجي زمنياً من حيث آثاره ونتائجه، التي ستحدث، ويؤتي ثماره على المدى البعيد، لذا يمكن أن نقول التخطيط جزء من الاستشراف، وأيضاً يمكن أن نقول أن كل تخطيط يتضمن بداخله عملية استشرافية قصيرة، أو متوسطة المدى، لكن ليس كل تخطيط استراتيجي يُعد استشراف للمستقبل، فعملية التخطيط عملية بسيطة، وسهلة في قراراتها، بعكس الاستشراف عملية معقدة تتطلب مهارات.

لذا باتت عملية استشراف المستقبل ضرورة في أيامنا هذه قبل القيام بإعداد الخطة الاستراتيجية للسنوات القادمة، وتشكل إحدى المدخلات الرئيسة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ويتضح الفرق بين مفهومي استشراف المستقبل، والتخطيط الاستراتيجي في الجدول الآتي (الهنداوي وآخرون، ٢٠١٧، ٣٠)، (أبو النور وآخرون، ٢٠٢٢، ٧١١) (العتيبي، ٢٠٢٣).

### جدول (١)

الفرق بين استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي

م	استشراف المستقبل	التخطيط الاستراتيجي
١	يتسم الاستشراف بأنه طويل المدى.	يتسم بالتخطيط الاستراتيجي بأنه طويل المدى نسبياً.
٢	يمتد إلى ٢٥ سنة أو أكثر.	يمتد إلى خمس أو عشر سنوات.
٣	يركز تماماً على التوجهات المستقبلية.	يركز تركيزاً بسيطاً على التوجهات المستقبلية.
٤	مخرجات الاستشراف مدخلاً للتخطيط الاستراتيجي.	التخطيط الاستراتيجي لاحق للاستشراف المستقبلي.
٥	يقدم للمخطط الاستراتيجي فرص سيحصل عليها في المدى البعيد ومخاطر متوقعة للاستعداد لها.	نسبة النجاح في التخطيط الاستراتيجي ستكون أكبر لو كانت مبنية على استشراف المستقبل.
٦	يعتمد على تصور المستقبل ويُتيح المجال لوضع أهداف يتم التخطيط لها اعتباراً من الوقت الحاضر.	يعتمد على عدة عوامل في البيئة الحالية (داخلية أم خارجية)، ثم العمل على استقراء البيانات مستقبلاً.

**ب- أهمية استشراف المستقبل.**

يمتاز الاستشراف بأنه لا يقوم على التكهن بأحداث المستقبل، ولكن العمل لجعل هذا المستقبل أفضل، وتظهر أهمية استشراف المستقبل في إنه استعداد لما يمكن مواجهته في المستقبل، واستباق لاحتياجات ذلك المستقبل، كما إنه تنبيه على توقع ما يصعب توقعه، فهو يمثل نوعاً من التوقع المثمر (الساعدي، ١٢١، ٢٠١٣-١٢٢)، وتتعدد أهمية استشراف المستقبل منها على سبيل المثال الآتي (البارودي، ٢٠١٩، ٢٦)، (الهوري، ٢٠٢٠، ٢٩)، (العمر، ومصطفى، ٢٠١٧، ٥٢-٥٤)، (منصور، ٢٠١٣، ٤٠-٤٣) (العنزي، ٢٠٢٢، ١٠٠) (Marshall, H, et al,2023,3):

١. ترشيد عملية صنع القرار واتخاذها، من خلال توفير مرجعيات مستقبلية لصانع القرار ومُتخذها، واقتراح مجموعة من الطرق المُمكنة لحل المشكلات، وزيادة درجة حرية الاختيار، وابتكار الوسائل لبلوغها، وتحسين قدرة صانع القرار ومُتخذها على التأثير في المستقبل، وتوصيف درجة ضعف اليقين المُصاحبة لبعض القرارات المستقبلية، والتنبؤ بالآثار المستقبلية لهذه القرارات، والسياسات.

٢. يحاول الاستشراف رسم خريطة للمستقبل، من خلال استقراء الاتجاهات المُحتمل ظهورها في المستقبل، والأحداث المُفاجئة، والقوى والفواعل المحركة الدينامية المُحركة للأحداث (Driving Forces).

٣. اكتشاف المشكلات قبل وقوعها، ومن ثم التهيؤ لمواجهتها، أو قطع الطريق عليها بغرض الاستعداد المُبكر للمستقبل، أو على الأقل المُشاركة في صنعه، فالاستشراف علامة مهمة من علامات النضج العقلي، والرشادة في اتخاذ القرار.

٤. بلورة الخيارات/البدايل المُمكنة والمُتاحة، وترشيد عمليات المُفاضلة بينهما، من خلال إخضاع كل خيار/بديل للدراسة، والفحص، وما يسفر عنه من نتائج، وتوفير قاعدة معرفية تمكن من تحديد الاختيارات المناسبة.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

٥. يساعد في التخفيف من الأزمات عن طريق التنبؤ بها، وبالتالي السبق والمبادرة في التعامل معها قبل أن تصير كوارث، فهناك كثير من الأزمات كان يمكن بقدر قليل من التفكير، والجهود الاستباقية احتوائها، أو منع حدوثها، أو التقليل من آثارها السلبية.

٦. يعكس قدرة الفرد على التفكير بالاستناد على عمليات عقلية غير مرئية، وغير مدركة، ولكنها تساهم في بناء المستقبل، كما يُعد مدخلاً مهماً، ولا غنى عنه في تطوير التخطيط الاستراتيجي القائم على الصور المستقبلية؛ حيث تتبنى سيناريوهات ابتكارية تزيد من كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي.

٧. تطوير خطط وسياسات التعليم لضمان نظام تعليمي مُتقدم يمكنه مواجهة تحديات المستقبل، وبالتالي ضمان التنمية المُستدامة لنظام التعليم؛ بالوقوف على الاحتياجات المُتغيرة والمُتجددة للتنمية الاجتماعية، والاقتصادية؛ لتهيئة مؤسسات العمل والإنتاج في المجتمع لتسهم في مُخرجات التعليم مستقبلاً، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين مستوى الكفاءة.

٨. استكشاف التحديات التقنية، وخاصة الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وتوفير فرص التواصل لجميع المشاركين للمساعدة في تنمية استخدامات هذه التقنيات، وتمكين المستخدمين من مواجهة تأثير التقنيات الجديدة، وهذا ما يُعرف بالاستشراف التكنولوجي.

إضافة لما سبق، من أهمية استشراف المستقبل للقيادات الجامعية تنمية مستويات التفكير المختلفة، ومهارات العقل لديهم، من خلال التفكير خارج الصندوق للاستعداد للمستقبل، والانفتاح على الافكار الجديدة والمتطورة، واتباع أساليب علمية استشرافية للتعامل الواعي والحذر مع المستقبل، ومن أهميتها للمؤسسة الجامعية تحقيق الصمود والاستقرار التنظيمي في ظل التغيرات والتهديدات المحتملة، ووضع خطط طويلة المدى لتحقيق التنمية المستدامة، ومن أهميتها لعملية اتخاذ القرار يعززها ببدائل متعددة، ويقود القرار للنجاح؛ نظراً للاستعداد له بشكل مسبق، وليس شكل مفاجئ.

### ج- الأسس المنهجية لاستشراف المستقبل.

يُعد استشراف المستقبل أسلوب منهجي وتشاركي لتطوير استراتيجيات، وسياسات فعالة من أجل المستقبل المتوسط، وطويل المدى، ولا تهدف عملية استشراف المستقبل إلى

إصلاح الماضي، ولا إلى تقليص أخطاء الحاضر، وإنما يتم التركيز بشكل أساسي على الصورة المثلى التي نطمح إليها بالمستقبل (الهنداوي وآخرون، ٢٠١٧، ٢٣-٢٤)، لذا هناك مجموعة من الأسس المنهجية التي ينبغي أن تقوم عليها عملية استشراف المستقبل وينبغي أن تتصف بها وهي (عامر، ٢٠٢٠، ٤٥-٤٧)، (البارودي، ٢٠١٩، ٣٨-٣٩)، (محمود، ٢٠١٠، ٦٨-٦٩):

١. الشمولية والنظرية الكلية للأمور holistic: من أوضاع سياسية؟ اقتصادية، اجتماعية. إلخ وتفاعلهما مع بعضهما يوفر رؤية شاملة.
  ٢. مراعاة التعقيد Complexity: أي تفادي الإفراط في التبسيط، والتجريد للظواهر المدروسة.
  ٣. القراءة الجيدة للماضي والحاضر: قراءة تجارب الآخرين وخبراتهم واستخلاص دروس تفيد بمنطق المحاكاة في فهم آليات التطور وتتابع المراحل، وقراءة الحاضر، والاتجاهات العامة السائدة.
  ٤. المزيج بين الأساليب النوعية والكمية في العمل المستقبلي: فالأساليب النوعية لوحدها، أو الأساليب الكمية لوحدها يندر أن تفي بمتطلبات إنتاج دراسة مستقبلية، وإنما المزج بين الأسلوبين يؤدي إلى نتائج أفضل.
  ٥. الحيادية والعلمية: من خلال تعرف البدائل، وضعف استبعاد بدائل معينة لمجرد رفض لمنطقتاتها، أو ادعاءاتها، من خلال تقييمها وفق معايير متفق عليها.
  ٦. عمل الفريق والإبداع الجماعي: أي أن عملية استشراف المستقبل يتم إنجازها من خلال فريق عمل متفاهم، ومتعاون، ومتكامل، وخاصة إنها تعتمد على علوم متعددة، والجماعية للوصول إلى تصورات، وحلول للمشكلات من خلال الرؤى المختلفة لأعضاء فريق العمل.
  ٧. الإدراك الكامل بأن أفضل المعرفة هو معرفة المستقبل: فينبغي على الإنسان في بنائه للخطط واستكشافه للبدائل، واختياره للأهداف أن تتجه نحو معرفة المستقبل منطلقاً من القراءة الجيدة للماضي، والحاضر، وكيف سيؤثر على الأحداث المستقبلية؟.
- استنتاجاً لما سبق يتضح أن استشراف المستقبل يقوم على أسس علمية ومنهجية لتكوين رؤية ثابتة للمستقبل، ولكي يتم بشكل صحيح فعند الاستشراف يقوم المستشراف مع

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

فريقه بنظرة كلية دقيقة وعميقة للأمر، والأحداث بشكل جماعي، متضمنًا دراسة الماضي والحاضر والمستقبل، مستخدمًا أساليب متنوعة كمية ونوعية.

### د- مراحل استشراف المستقبل.

من الضروري أن يمتلك القائد المهارات، والاتجاهات اللازمة للتعامل مع المشكلات، وتجاهل الإدارة للمشكلات، وقلة السعي الجاد لحلها، سوف يؤدي إلى نموها وتتحول بعد فترة إلى كارثة تخف وراءها عديد الأزمات، ولم يُعد مقبول في الإدارة الحديثة التعامل مع مشكلات اليوم، وما تتوقعه مشكلات الغد، بنفس الاتجاهات وأساليب الماضي، واستخدام النظرة الجزئية، والتعامل مع الظواهر وإهمال الأسباب، بل هناك الكثير من الاتجاهات، والأساليب الحديثة التي تدعو إلى العمل على الوقاية من المشكلات قبل وقوعها (حسن، ٢٠١٠، ١٢-١٣)، لذا استشراف المستقبل والتفكير فيه يمكن أن يتحدد بعدة خطوات، أو مراحل ينبغي أن يقوم بها القائد، وهي (حافظ، ٢٠١٥، ٣٩-٤٠)، (عبد الحافظ، ٢٠١٧، ١٩-٢٠):

١. الاستطلاع Looking Around: ويتم في هذه المرحلة تحديد، وفهم قوى التغيير المؤثرة في موضوع البحث، أو المشكلة.

٢. التطلع للأمام Looking Ahead: ويتم في هذه المرحلة توضيح المؤثرات التغييرية في تشكيل المستقبل؛ وذلك من أجل وصف الأحداث المستقبلية الممكنة، والمهمة والمفضلة.

٣. التخطيط Planning: ويتم في هذه المرحلة عمل تخطيط استراتيجي من أجل قيادة التغيير، والعمل على تخطي الفجوة بين الواقع الحالي والمستقبل المأمول في محاولة لرسم صورة المستقبل المفضل والممكن.

٤. التنفيذ Acting: تتم في هذه المرحلة تطبيق الاستراتيجيات المتوقعة مع متابعة المؤشرات الناتجة عنها، وعمل محادثات استراتيجية من أجل تحقيق أهداف هذا المستقبل الممكن.

والاستشراف عملية بناء رؤية مستقبلية محددة بوضوح، ويتكون من ثلاث مراحل حسب الترتيب الزمني، تتضمن المرحلة الأولى جمع وترتيب وتلخيص المعلومات المتاحة، التي تؤدي إلى إنتاج المعرفة الاستشرافية، وتشتمل المرحلة الثانية على ترجمة وتفسير هذه

المعرفة لفهم آثارها على المستقبل، وتشتمل المرحلة الثالثة على استيعاب وتقييم هذا الفهم للالتزام بالعمل بها وتنفيذها في منظمة معينة، هؤلاء الثلاثة مراحل تؤدي إلى اتخاذ قرارات، وإجراءات مختلفة عن تلك التي قد تكون نفذت في غياب الاستشراف (Sajwani, S,et al,2021,928)، في حين يتم تصنيف مراحل استشراف المستقبل إلى ثلاث مراحل رئيسية متداخلة (عامر، ٢٠٢٠، ٣٦) (الجابري وآخرون، ٢٠١٩، ٦٧) وهي كالآتي:

١. المرحلة الأولى (مرحلة رصد الاتجاهات والمؤشرات): حيث يتم رصد بعض الاتجاهات الحاضرة والماضية التي قد توضح بعض الأدلة المستقبلية من عناصر الظاهرة، أو المجال موضع الدراسة.

٢. المرحلة الثانية (مرحلة التوقع المُستقبلي): حيث تحاول بعد رصدها للمؤشرات إيجاد العلاقات الثنائية، أو المتعددة فيما بينها، وربطها بالمتغيرات والتحديات المحيطة بها إلى الخروج ببعض التوقعات المستقبلية المبنية على الخلفية العلمية والخبرة المتميزة.

٣. المرحلة الثالثة (مرحلة الوصول إلى البدائل المستقبلية): وفيها يتم تجميع المؤشرات والتوقعات المستقبلية، وتحليلها، وفحصها من أجل الوصول إلى عدد من البدائل، أو المشاهد المستقبلية.

تحليلاً لما سبق يتضح أن عملية استشراف المستقبل عملية إدارية في ذاتها، تتضمن عملية تخطيط، ومتابعة، وتنفيذ، ومراقبة انتهاءً باتخاذ قرارات، من خلال رصد الاتجاهات والمؤشرات، وإجراء تحليل بيئي بشكل ضمني، ومتابعة الحاضر وتوقع المستقبل، انطلاقاً من ذلك إلى وضع بدائل مستقبلية؛ لاتخاذ قرارات تفيد المؤسسة في المستقبل، حيثُ يتبنى البحث الحالي التصنيف الأخير للمراحل، كما سيتضح ذلك فيما بعد في التصور المقترح.

#### **٥- صور استشراف المستقبل.**

المستقبل يصعبُ أن يكون نسخة مكررة بالضبط من اليوم، وبعبارة أخرى ينبغي أن يتغير الوضع الراهن اليوم حتماً بمرور الوقت، ولا يُعد المستقبل بمثابة جرد للتغيرات في الوقت الراهن، كما يصعبُ اعتبار المستقبل ازدواجية مثالية للماضي والحاضر لثلاثة أسباب، أولاً: بعض التغيرات جوهرية في طبيعة الحالة البشرية، حيث يتطور الأشخاص

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

والأشياء في حياتنا ويتقدمون في العمر مع مرور الوقت وتوسع المعرفة، ثانيًا: يحدث الصراع بشكل طبيعي لأن الافراد بشكل فردي، وجماعي يسعون للمصالح، والأهداف المختلفة في المنافسة على الموارد الشحيحة، والصراعات هذه لها عواقب مستقبلية، ثالثًا: الأشخاص المبتكرون والتكنولوجيا التي يخلقونها لها طبيعتها الجوهرية في إحداث التغيير (Clardy, A, 2020, 658-659).

الاستشراف عبارة عن محاولات منهجية للبحث في مستقبل العلوم، والتكنولوجيا، والمجتمع، والاقتصاد، وتفاعلاتهم؛ لتعزيز المنافع الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، والاستشراف هو الكفاءة التي تحاول توسيع حدود الإدراك في أربع طرق مختلفة من خلال: تقييم الآثار المترتبة على الإجراءات والقرارات الحالية وما إلى ذلك، وعن طريق الكشف عن المشاكل وتجنبها قبل حدوثها، ومن خلال النظر في العواقب الحالية للأحداث المستقبلية المحتملة، ومن خلال تصور جوانب المستقبل المطلوب (Sadeghi, V, et al, 2020, 50)، لذا عند قيام القادة باستشراف المستقبل يجدون أمامهم ثلاث صور من المستقبل، يمكن توضيحها على النحو الآتي (عطاس، ٢٠١٣، ٣٣٦)، (محمد، ٢٠١٩، ٤٠):

١. المستقبل المتوقع (Possible Future): وهو المجال أو الشيء الذي يمكن حدوثه في المستقبل، سواء كان محتملاً أو غير محتمل، وهو المستقبل الذي يتوقع أن يؤول إليه واقع معين في ظل ظروف معطيات معينة سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، وهنا يكون السؤال ما صورة المستقبل المتوقع؟، أو أين سنذهب؟، حيث يقوم مُتخذ القرار بجمع البيانات والمعلومات، وتحليل المتغيرات ليتوصل إلى تنبؤات مستقبلية.

٢. المستقبل الممكن (Probable Future): وهو أكثر احتمال للحدوث بناءة على تطورات معينة، أو مد الماضي للمستقبل، هذا المستقبل يمكن أن يؤول إليه هذا الواقع في حال التدخل لتغيير الظروف والمعطيات التي يعيشها، وهو يمثل البدائل المحتمل وقوعها، أو المرجح حدوثها في حال تدخل معين، ويُطلق على هذين النوعين الاستشراف الاستكشافي، أو الاستطلاعي.

٣. المستقبل المرغوب (Desirable Future): وهو المستقبل الذي يُأمل أن يصير عليه بعد إحداث تغييرات في ظروف الواقع ومعطياته، ويتم ترتيب فيه الأهداف الأساسية وفقاً لأهميتها

ترتيباً تسلسلياً، وهنا تتدخل القيم والاعتقادات في تحديدها، ثم تحدد الأعمال المطلوبة لتحقيق كل هذا، ويطلق عليها الاستشراف المعياري، أو الاستهدافي.

يمثل استشراف المستقبل والتفكير فيه عملية يقوم الفرد من خلالها باكتشاف مستقبلات ممكنة، أو محتملة، أو مفضلة، أو ابتكارها وفحصها، وتقييمها واقتراحها، ويمكن صياغتها في صورة تنبؤات مستقبلية؛ نظراً لأن المستقبل غير ثابت، ولكنه يتكون من مجموعة متنوعة من البدائل؛ والناس مسؤولون عن الاختيار بين البدائل؛ ويمكن أن تصبح التغييرات الصغيرة تغييرات رئيسة مع مرور الوقت (Jones et al, 2012,960)، لذا يمكن تصنيف المستقبل على حسب المدى الزمني كالاتي (فليه، والزكي، ٢٠٠٣، ٧٦) (الساعدي، ٢٠١٨، ١١١):

١. المستقبل المباشر: ويمتد من عام إلى عامين منذ اللحظة الراهنة، وهذا المستقبل نادراً ما تؤثر فيه القرارات التي تتخذ اليوم، لأنه محكوم كلية بمسيرة الماضي وتراكماته لذلك فهو مستقبل الحتم الذي نفقد معه الاختيار.

٢. المستقبل القريب: ويمتد من عامين إلى خمسة أعوام، ويمكن أن يتأثر في مسيرته جزئياً وبشكل محدود ببعض القرارات التي تتخذ اليوم.

٣. المستقبل المتوسط: ويمتد ما بين خمسة إلى عشرين عاماً، ويمكن تشكيل هذا المستقبل إلى حد كبير بما يتخذ اليوم من قرارات لأن بذوره كامنة في الحاضر المعاش.

٤. المستقبل البعيد: ومدته بين عشرين إلى خمسين عاماً، ويتشابه مع المستقبل المتوسط في كمون جذوره في الحاضر، إلا انه يصعب التحكم في مساراته.

٥. المستقبل غير المنظور: ويمتد من هذه اللحظة إلى أكثر من خمسين عام، وهذا المستقبل يستحيل التحكم فيه.

يتبين مما سبق أن عملية الاستشراف ليست خيالية، أو غير ممكنة، أو غير منطقية كما يظن البعض، كما أن نتائجها أغلبها حتمية ستفرض نفسها على أرض الواقع على المدى القريب، والمتوسط، والبعيد سواء قبلت أو تجاهلت المؤسسة القيام بها، وذلك لأن الاستشراف يتضمن مستقبل متوقع، ومحتمل أن يحدث، ومستقبل مباشر وقريب ومتوسط.

## و- أساليب استشراف المستقبل.

استشراف المستقبل هو عملية منهجية منظمة تستند إلى مناهج، وأساليب علمية تيسر عملية الرصد المستقبلي والتنبؤ، فهي توجه الفرد بنظرة مستقبلية لما هو قادم، وتمنحه رؤية عن التطورات والتحولات التي قد تطرأ، ومن ثم إمكانية وضع البدائل، والاختيار من بينها، لتوجيه السياسات الإنمائية والتربوية في الوقت الراهن، وفي المستقبل (الخواجة، ٢٠١٠، ٢٨).

لذا يعتمد استشراف المستقبل على أساليب متعددة تطورت خلال العقود الثلاثة الماضية من القرن الحادي والعشرين حتى أصبح علمًا قائمًا بذاته، هذا العلم يعتمد في أساليبه على منهج الدراسات البينية (Interdisciplinary Approaches)، حيث يستفيد من التطورات المتسارعة في ميادين العلوم الاجتماعية، والإنسانية، والديموغرافية، والبيئية ومعطيات علوم الحاسوب، والأساليب الإحصائية والكمية، والمفهوم الشامل لاستشراف المستقبل يعتمد على مناهج متنوعة تجمع بين الحدسية، والاستكشافية، والاستهدافية، وتمزج بين اتباع الأساليب العلمية للركون إلى عامل الخبرة، والتجربة، والبداهة (أحمد، زكريا، ٢٠١٨، ٤).

ويتبع القيادات في الاستشراف عدة أساليب منها الآتي: الأساليب التطورية التي تسعى للتطوير أو التطور إلى الأمام في الوقت المناسب نسبيًا، وتكوين نقطة الانطلاق (عادة في الوقت الحاضر)، أو الأساليب الثورية التي تسعى إلى الإسقاط، أو القفز إلى الأمام بشكل متقطع إلى حد كبير بشكل واضح، دون الحاجة بالضرورة إلى ارتباط واضح بالحالة السابقة، ويمكن تصنيف الاستشراف إلى الآتي (Turturean, C, 2011, 114):

١. الاستشراف المكرر: وظيفته إيجاد طرق للوصول إلى مستوى متقدم في الجوانب الآتية: (الاقتصاد/ المجتمع/ التكنولوجيا) لذلك فإن وظيفة هذه الممارسات الاستشرافية هو تكرار النماذج الحالية.

٢. الاستشراف المبتكر: وظيفته إنشاء مستقبل جديد، ومرغوب فيه رائد في مجالات معينة.  
٣. الاستشراف البديل: وظيفته التحكم في المسارات إلى عقود طويلة مرغوبة، التي تم إجراؤها بالفعل بواسطة استشراف سابق أو مبتكر.

وتُقسم أساليب استشراف المستقبل إلى نوعين: النوع الأول الأساليب النوعية وتتمحور حول المعرفة الضمنية (Implied Knowledge) وتشمل الخبرات المتراكمة التي يتمتع بها مُتخذ القرار مثل أسلوب السيناريو، والعصف الذهني وغيرها، وسُميت ضمنية لأنها تحدث داخل العقل، وتعد أئمن أصول المؤسسة، حيث يرتبط نجاح المؤسسة بأفرادها، والثاني: الأساليب الكمية وتندمج بين الأساليب الاحصائية عند استشراف المستقبل والتفكير مثل أسلوب دلفي، وأسلوب شجرة العلاقات، والسلاسل الزمنية وغيرها، ويُعد أسلوب دلفي وأسلوب السيناريو أبرز أساليب استشراف المستقبل، حيث يجمعان بين الأسلوب الكمي والنوعي (العنبي، ٢٠٢٣)، وفيما يأتي عرض أمثلة لتلك الأساليب:

١. السيناريو (Scenario): أسلوب يقوم على وصف وضع مستقبلي ممكن، أو محتمل، أو مرغوب فيه مع توضيح ملامح المسارات المستقبلية التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي؛ وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن، أو من وضع ابتدائي مفترض، بحث تنتهي إلى مسارات، وصورة مستقبلية بديلة (نصار، ٢٠٢١، ٥٣٨).

٢. العصف الذهني (Brain Storming): أسلوب يقوم فيه مجموعة من الخبراء، أو المتخصصين أو فئة معينة في المجتمع بإبداء الرأي بصورة مباشرة نحو قضية معينة، ويستمر النقاش بين أفراد هذه المجموعة دون قيد، أو تقويم حتى يتم الاتفاق حول رأي، أو موقف معين بشأنها، على إن تكون لديهم الخلفية الكافية حول الموضوع محل النقاش، وعادة ما تخصص جلسات لهذا الغرض يتولى أحد المتخصصين إدارتها (عبد الحميد، ٢٠٢٠، ٥٠٦-٥٠٧).

٣. دلفي (Delphi): يقوم هذا الأسلوب على محاولة التنبؤ بعدد من المتغيرات المستقبلية المحتملة، بواسطة عدد من الخبراء (Experts) ويطلب من هؤلاء الخبراء أن يعدوا المحاولة عدداً من المرات، يُزودوا عقب كل محاولة بتغذية راجعة (Feedback) عن نتائج المرحلة السابقة، بغرض الحصول على إجماع، أو أغلبية في الرأي حول صورة مستقبلية واحدة، ويتميز بأنه أسلوب يسهل إدارته (Zeng, M. A, 2019,206)، (عامر، ٢٠٢٠، ٧٨).

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

٤. المسح البيئي (Environmental Scanning): يعتمد الأسلوب على جمع بيانات ومعلومات تعمل إنذار مبكر، مثل رادار يعطي إشارات بحدوث أحداث جديدة، وغير متوقعة، ويقوم على أربع خطوات، وهي التحليل الخارجي للظاهرة من خلال المراقبة، والتنبؤ، والتقييم، والمرحلة الثانية التحليل الداخلي من خلال معرفة الهدف ونقاط القوة والضعف، وبعد ذلك وضع الاتجاهات الاستراتيجية العامة التي ستسير عليها جميع البيانات، ثم وضع خطط استراتيجية تعمل كإرشادات عامة للتنبؤ بالظواهر (الحسيني، وأبو السعود، ٢٠٢٢، ٢٠٢-٢٠٣).

٥. شجرة العلاقات/العائلة (Relevance/Family Tree): ويعتمد فكرته على التنبؤ بمستقبل الظاهرة، من خلال تحديد الهدف النهائي المرغوب في تحقيقه مستقبلاً بالنسبة لهذه الظاهرة ثم الرجوع إلى الحاضر للبحث في البدائل المختلفة؛ حتى يتم التواصل إلى رسم صورة كاملة للبدائل المستقبلية، وسُميت بشجرة؛ لأن جذرها يمثل هدف معين للمستقبل وفروعها تمثل أهداف تتفرع إلى خطوات إجراءات معينة (الحوت وآخرون، ٢٠١٥، ٢١٧).

٦. السلاسل الزمنية (Time series): يقوم الأسلوب على وضع تصور لامتداد البيانات في الماضي إلى المستقبل على اعتقاد بأن اتجاه المتغير موضوع الدراسة لن يتغير تغييراً جذرياً في المستقبل، ويمثل هذا الأسلوب أداة التنبؤ المستقبلي بالاتجاهات، ويمكن استخدامه في التنبؤ بإعداد الطلاب في المستقبل (نبوي، ٢٠١٩، ٤٦١).

٧. المحاكاة (Simulation): أحد أساليب الاستشراف يعتمد على إجراء التجارب على نموذج رياضي يعكس خصائص نظام حقيقي معين بدلاً من إجراء هذه التجارب على النظام الحقيقي ذاته، حيث يفيد صانع القرار، في تعرف الآثار المحتملة للقرار قبل اتخاذه، ويساعد في المفاضلة والاختيار بين عدد من التصرفات البديلة، فهذا الأسلوب مصاحب لعمليات الإدارة والتخطيط لتيسير النظام التعليمي، ومحاولة التنبؤ بمستقبله (أحمد، أحمد، ٢٠١٨، ٢٦-٢٧).

يتضح مما سبق تعدد أساليب عملية الاستشراف مما يضمن المنهجية العلمية في إنجاحها وليس العشوائية والارتجالية، كما يتضح إنها أساليب تتسم بالشمولية حيث تتضمن

أساليب نوعية وكمية، وينطلق أغلبها من حاضر معلوم، ويتم من خلال خبراء يتنبأون ويتوقعون المستقبل، ويضعون بدائل مختلفة يفاضلون بينها، الذي يمثل ذلك في جوهره عملية اتخاذ قرار، التي تصبح الخطوة الأخيرة، والمُحصلة النهائية لعملية استشراف المستقبل، كما أن الاستشراف يُنظر لما هو أبعد من المتوقع والمحتمل، والذي يجعل المؤسسة أكثر تميزاً وتطوراً، وصلابةً وقدرةً على تحمل التغيرات المستقبلية من خلال القيام بالاستشراف المرغوب والمبتكر والبديل.

### ز- مهارات استشراف المستقبل.

أثرت الثورة الصناعية، والذكاء الاصطناعي تأثيراً واضحاً على سوق العمل في المستقبل، فهناك بعض الأعمال حتماً ستختفي، وبعض الأعمال الجديدة ستظهر، والأعمال التي ستختفي، هي الأعمال التي تتطلب قدرات ومهارات عقلية أقل، وبالتالي انخفاض كبير في الوظائف التي ستصبح زائدة عن الحاجة؛ لكونها تُؤدي بطريقة آلية، هذا يتطلب استشراف المستقبل القريب والاستعداد له، من خلال العلم والخبرة والقراءة لشكل العمل المستقبلي، ومن خلال الاستشراف سيحدد المهارات المطلوبة، ويُستعد لها من الآن، وإلا ستجد الجامعة نفسها أمام المزيد من الضغوط، والتحديات لتطوير عملياتها لاستيعاب التغيرات التي قد تحدث في كل وقت والاحتياط لها (محمد، ومحمد، ٢٠٢٠، ٣٥-٣٦).

والمؤسسات التعليمية أكثر حاجة من غيرها لقادة لديهم رؤية مستقبلية تنطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل، وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة التعليمية للإفادة 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 المحدودة (الغريز وآخرون، ٢٠٢٢، ٢٦).

وعرفت منظمة اليونسكو مهارات استشراف المستقبل بأنها: " تصور الأوضاع المستقبلية المحتملة، والممكنة والمرغوبة، والمقارنة بين الآثار القصيرة الأجل، والآثار الطويلة الأجل للقرارات وتطبيق مبدأ التحوط (اليونسكو، ٢٠١٧، ١٣)، وعرف (مبروك والسيد،

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

٢٠١٤، ٢٨٦) مهارات استشراف المستقبل بأنها " مجموعة من المهارات الأدائية، والشخصية التي ترتبط بقدرة الفرد على وضع تصور للمستقبل انطلاقاً من الواقع، والإفادة من خبرات الماضي، وقد اختلف التربويين والباحثون في تحديد مهارات استشراف المستقبل كل حسب وجهة نظره، ورغم تباين الآراء إلى أن هذا التباين شكلياً وليس جوهرياً، فمعظم الآراء اتفقت على المهارات الآتية، وفيما يأتي توضيحها (سيد، ٢٠١٨، ٢٠٦-٢٠٧) (Ratcliffe, J, 2020, 484) (عبد الوارث، ٢٠١٦، ٣٦) (Mohammed, A & Jassim, B, 2021, 4435) (قدوري وفخري، ٢٠١٨، ١٢٠) (قرني، ٢٠١٨، ٥٣٤) (عبودي، ٢٠١٠، ٢٤١):

١. التوقع المُستقبلي Future Expectation: تقدير مستقبلي معتمد على إطلاق العنان للأفكار، وتكوين صورة عقلية مبتكرة غير موجودة بالحاضر عادة، ولكن من الممكن أن تصبح بالمستقبل أفكار واقعية وضرورية، أو استقراء المستقبل من خلال تتبع الظاهرة في الماضي، والحاضر لتوقع آثارها في المستقبل، بهدف توقع لما يمكن أن يكون عليه مستقبل بعض القضايا والمشكلات.

٢. الرؤية المستقبلية Future vision: وصف القائد لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة، وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب، أو أكثر من جوانب هذه الصورة، وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف، أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وبهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل الفهم والإدراك أيضاً.

٣. التخطيط المُستقبلي Future Planning: الطريقة المثلى لمواجهة التحديات المستقبلية، وذلك من خلال تحديد الأهداف، ووضع الجدول الزمني للتنفيذ، ثم رسم صورة واضحة للمستقبل، وتحديد الإجراءات الفعالة للوصول إلى هذه الصورة، وكيفية التعامل مع الزمن، واختيار الأولويات.

٤. حل المشكلات المستقبلية Future Problem Solving: العملية العقلية التي تتيح للقائد تتبع مسار المشكلات الحاضرة، واقتراح بدائل متعددة لما سيكون عليه المشكلة، أو القضية في المستقبل.

٥. اتخاذ القرارات المستقبلية Future Decisions Making: وترتبط هذه المهارة مع المهارات السابقة، وتتداخل معها، وتمثل المهارة الأخيرة الناتجة عن المهارات السابقة، بمعنى أن الرؤية المستقبلية، والتوقع والتخطيط المُستقبلي، وحل المشكلات المستقبلية ينتهي بأخذ قرار، فالقرار الإداري عمل مستقبلي آثاره تنصرف دومًا إلى المستقبل، فلا نتخذ قرار يتعين في الماضي، إنما يتخذ قرار يتم تنفيذه في المستقبل، ومن عوامل الحسم في اتخاذ القرار الإدارية درجة التأكد من نجاح القرار في إنتاج الحل المنشود للمشكلة في المستقبل، أي في الفترة المستقبلية التي يغطيها القرار، ومن مهاراته اتخاذ القرار المستقبلي بنائه على استقراء الأحداث الحالية، ووضع بدائل لتنفيذه، ومعايير لتقييمه في ضوء النتائج المرغوبة.

تحليلًا لما سبق يتضح أن الهدف من استشراف المستقبل سيكون ليس فقط اتخاذ القرارات، بل هو حل المشكلات المحتملة والمتوقعة، والحد من تفاقمها ومحاولة الوصول لحلول لها، هذا يتطلب من القيادات المسؤولة توقع ما سيكون عليه المستقبل، ووضع رؤية له، بما يضمن التخطيط المُستقبلي بشكل سليم، بناءً على إحصاءات، ومعطيات بيئية واقعية في الحاضر، والذي في النهاية يدفع القيادات إلى اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل، ويتضح من المهارات السابقة إنها مكتملة وممهدة للمهارة الأخيرة، وهي اتخاذ القرار المستقبلي.

### ج- دور استشراف المستقبل في العمل القيادي.

تتداخل أحيانًا مفاهيم الاستشراف والتفكير الاستراتيجي للقادة لكنها مميزة، حيث تتضمن الاستراتيجية الحاجة إلى التفكير في المستقبل، ويتطلب التفكير الاستراتيجي عمليات التفكير المنطقي، والتوليدي في صياغة وتصور الاتجاه المستقبلي على المدى الطويل للمؤسسة والخيارات الاستراتيجية، لذا دعم الكفاءة الاستشرافية للقادة يعزز التفكير الاستراتيجي لهم، وهذه الكفاءة الاستشرافية تسمح باتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، فالغرض من الاستشراف في سياق التفكير الاستراتيجي، هو في المقام الأول توسيع حدود تصور المفكر الاستراتيجي في نطاق أوسع من الناحية المعيارية من خلال بدائل محددة لكيفية تطور المستقبل، لذا مخرجات الاستشراف مدخلات للتفكير الاستراتيجي للقادة. L&

(Laan,Erwee,R,2012, 375)

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

وعملية استشراف المستقبل لا تهدف إلى إصلاح ماضي العمل الإداري للقائد، ولا إلى تقليص أخطاء أدائه الحالي (الحاضر)، وإنما تركز بشكل أساسي على الصورة المثالية لمستقبل العمل الإداري، بحيث يتم تنفيذها على أرض الواقع من خلال التخطيط، والتخطيط للمستقبل يتبع الحاضر، لذا فإن الحاضر أساس مهم لاستشراف المستقبل فهو غير مقدر مسبقاً، بل نصنعه بالرؤى والأفكار والأهداف والأعمال (زكي وآخرون، ٢٠٢١، ٢٨)

وأوصت دراسة (محمود، ٢٠١٠، ٧٧) القيادات الإدارية والمخططين عند وضع مستقبل أفضل عليهم أن يمتلكون خريطة واضحة المعالم كبوصلة تهتدي بها إلى طريق المستقبل الذي ترغب به، هذا ينصب على التأكيد على ملامح هذا المستقبل، ويصعب أن يتحقق إلا باستشراف المستقبل، وعلى القيادات الإدارية أيضاً تدرك أن الحاضر وحده لا يكفي لصناعة النجاح الدائم، لكن يكفي النجاح المؤقت، ولا بد أن تمتلك رؤية واضحة للمستقبل، لكي يتحقق النجاح الآن ومستقبلاً ويعتمد على استخدام التكنولوجيا والتوسع في استخدامها.

وتوصلت دراسة (علي، ٢٠١٨، ١٣٠٥) إلى أهمية استشراف المستقبل في تغيير، وتحسين وتطوير العمل الإداري من خلال التخطيط الناجح، لذا فإن نجاح أي مؤسسة يبرز في قدراتها على استشراف المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة ذلك المستقبل، وفهم آفاقه وتحدياته وتغييره، وتحديث وسائله، وأنماط العمل الإداري المتبع، وخلصت الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

١. يصعب أن يستمر النجاح الإداري وتحقيقه لأي مؤسسة ما لم تمتلك هذه المؤسسة رؤى واضحة لمستقبل العمل الإداري وتحديثه.

٢. الاستشراف يوفر للمسؤولين، والقائمين على المؤسسة القاعدة المعرفية المطلوبة لصياغة الاستراتيجيات، ورسم الخطط، فهو يزود المخططين بشتى صور المستقبلات البديلة؛ مما يترتب عليها اختيار أفضلها.

٣. نجاح التخطيط واستمراره وتحديد المقومات الأساسية لنجاحه المتمثلة في (وضوح الأهداف، واستمرار المعلومات، ومرونة الخطة وغيرها) لن يمكن لأي مؤسسة من استشراف مستقبل العمل الإداري وتحديثه.

إضافة لما سبق فإن استشراف المستقبل سوف يفيد مُتخذي القرار الجامعي في المستويات الإدارية كافة في تحليل التوجهات والتغيرات العالمية المؤثرة على الجامعة، ومعرفة تأثير التطورات التكنولوجية والتحولت الاجتماعية، والاقتصادية على برامج الدراسة للطلاب بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل والوظائف المستقبلية، وتطوير كفاءة الجامعة وتحقيق التنمية المستدامة، ومساعدة الجامعة في تحقيق أهدافها بشكل أفضل، ووضع خطط طويلة الأمد، ورسم سياسات، واستراتيجيات تعليمية وإدارية لمواجهة بعض المشكلات المحتملة، والاستعداد للتحديات والتهديدات الداخلية والخارجية وتقليصها، والتخطيط لتدابير الاستجابة والتكيف معها، والتنبؤ بالآثار المستقبلية للسياسات والتشريعات الحالية، واتخاذ قرارات تساعد في تحديد الاستثمارات المستدامة والمستقبلية، كما يمكن أن يعزز الاستشراف البحث والتطوير والابتكار داخل الجامعة، وتقديم خطط بديلة لاتخاذ قرارات موثوق بها تفيد الحاضر والمستقبل، كما يعزز مشاركة الأعضاء المؤسسين من أعضاء هيئة التدريس، والإداريين المعنيين كافة في تقديم أفكار واقتراحات لتحسين الجامعة، فالاستشراف أداة قوية في توجيه اتخاذ القرار بطريقة أكثر تفكيراً، واستباقاً، واستدامة، مما يعزز التطوير والتحسين المستدام للجامعة.

### ثانياً: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة:

ترجع البداية الحقيقية لعملية اتخاذ القرار في الإدارة إلى خمسينيات القرن العشرين على يد علماء الإدارة أمثال جريفث Griffht، وغيره الذي أكد على أن القرار لب العمل الإداري ومحوره، وقد خلص جريفث إلى أن عملية اتخاذ القرار تتكون من خطوات متسلسلة تُتخذ فيها قرارات للوصول إلى القرار النهائي، وتكمن هذه الخطوات في التخطيط، والتنظيم، والتقويم، كما يرجع الفضل أيضاً في تقديم النظريات إلى هيربرت سايمون H Simon الذي يرى أن اتخاذ القرارات تكون عقلانية عندما يتم اختيار أحسن القرارات للوصول للهدف (مصطفى، ٢٠١٠، ٢١).

وهناك فرق بين صنع القرار (Decision Making)، واتخاذ القرار (Decision Taking) فكلمة Making صنع تُعني عمل شيء، وإعداده، بينما Taking تُعني إمضاء وتنفيذ، والفصل والحكم في الشيء، فعملية صنع القرار تعني إمداد المسؤول بالمعلومات

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

والبدائل، بينما تقع المسؤولية والسلطة على القائد في اتخاذ القرار، كما أن عملية اتخاذ القرار مكملة لصنعه وتليها، وبمعنى أدق هي النتائج النهائية لصنع القرار، فإن كان صنع القرار هو السبب، فاتخاذ القرار هو النتيجة، ويصعب فصل السبب عن النتيجة، ويمثل اتخاذ القرار الخطوة شبه الأخيرة من عملية صنع القرار، ويمكن تمثيلها بأنها عمل إداري يقوم به القائد داخل المؤسسة (الخولي، ٢٠٠٩، ٣٠-٣٤).

ويشير البعض إلى أن مفهوم حل المشكلات (Problem Solving)، واتخاذ القرار (Decision Taking) يعتبران وجهان لعملة واحدة، فالعملية العقلية التي تقود إلى إيجاد بدائل مختلفة والاختيار من بين هذه البدائل، يمكن أن يعتبر حلاً للمشكلة، أو اتخاذ القرار، ولكن تبنت العلوم الإدارية مصطلح اتخاذ القرار باعتبار أن حل المشكلات يعني التوجه إلى حل المشكلة بإبدال موقف حالي بموقف جديد مرغوب فيه، وحيث إن المشكلات ناتج طبيعي لكل عمل، فإن القائد المتميز يمتلك المهارات، والقدرات للتعامل مع المشكلات، حيث يشخصها، ويجمع المعلومات والبيانات عنها ويحلها، ويضع الخيارات، والبدائل الممكنة لاختيار أفضلها، لحل المشكلة عن طريق اتخاذ القرار المناسب، لذا فالتفكير في حل المشكلة هو الخطوة الأولى لصنع القرار، وفي النهاية اتخاذ القرار الإداري لحلها (الحريري، ٢٠٠٨، ٢٢٩).

### أ- أهمية عملية اتخاذ القرار.

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم عناصر العملية الإدارية؛ فهي جوهر العملية الإدارية؛ حيث تتخلل جميع العمليات الإدارية الأخرى، فإن القائد عليه أن يمارس عملية اتخاذ القرار في أثناء ممارسته لجميع العناصر الأخرى مثل: التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتوجيه، والرقابة (عبد الله وآخرون، ٢٠١٩، ١٩٣)؛ ولأن عملية اتخاذ القرار أساس العملية الإدارية، فالعمل الإداري في أي تنظيم يمكن تحليله بسهولة إلى مجموعة من القرارات.

وتتجلى أهمية عملية اتخاذ القرار في إطار العملية الإدارية في كونها أهم وأصعب الحالات التي تواجه الأفراد، والجماعات، والمنظمة على السواء، حيث وُصفت عملية اتخاذ القرار بأنها جوهر العملية الإدارية، إذا غاب الشروع في اتخاذها، أو اتخاذها بشكل غير مناسب وصحيح يؤدي إلى اخفاق أداء المهام والانشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى

إنجازها، فضلاً عن تعرض المنظمة للمشكلات، وضعف إمكانية مواصلاتها لسبب الاستقرار، والاستمرار في إطار المنافسة الشديدة والظروف التي أفرزتها العولمة (الهواسي، والبرزنجي، ٢٠١٧، ٤٠-٤١).

واتخاذ القرار عملية مهمة وأساسية للإدارة؛ فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها سواء ما يتعلق منها بأهداف العمل الموضوعية، ورسم السياسات، وتحديد نظم العمل وقواعده، وإجراءاته، أو ما يتعلق منها بالحياة اليومية في أعمال المنظمة من اختيار، وتوجيه، وتنظيم، ورقابة، وتحديد معايير ومتابعة (عطوي، ٢٠١٤، ١٤٧).

وتتضح أهميتها في إنها سلسلة متصلة بعضها ببعض، فكل قرار كبير يتبعه سلسلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار حتى يتم تحقيق الهدف، وتبرز ذلك من خلال ارتباطها بالماضي والحاضر والمستقبل على حد سواء، فهي تتصل بأحداث وقعت في الماضي - حيث تحدث المشكلة، وتظهر الحاجة لاتخاذ قرار لحلها - والحاضر - حيث يفرض وجود المشكلة وإيجاد البدائل لحلها وتقييمها، أو اختيار أنسبها - والمستقبل، حيث يتم تطبيق الحل، وتقييم نتائجه (حسان، والعجمي، ٢٠١٣، ١٦٢، ١٦٧).

وتتمثل أهمية عملية اتخاذ القرارات في إنها تغطي كافة مجالات العمل داخل أي منظمة وتتم على المستويات كافة، مما يدعو إلى القول أن الإدارة هي سلسلة من القرارات المتزامنة والمتعاقبة، وتزداد أهمية القرار ويتسع نطاق شموله كلما ارتفع مستوى السلطة الإدارية التي تتخذ القرار داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتوقف نجاح القائد على ما يتخذه من قرارات، ودرجة قبولها داخل المنظمة، أو خارجها (أبو النصر، ٢٠١٤، ٣٤).

كما تلعب عملية اتخاذ القرار دوراً بارزاً في إدارة المؤسسات التعليمية، فسياسات التعليم وخطته، ونظم الرقابة والإشراف ونظم الاتصال والمعلومات، والبرامج، والأنشطة، والتغيرات والتحديثات التي يتم اقتراحها، أو تبنيها ما هي إلا قرارات تم اتخاذها لتحقيق بعض الأهداف المقصودة والمرغوبة (عبد العظيم، ٢٠٢٢، ١٣٧٤).

## ب- أنواع القرارات.

يتخذ القيادات قرارات لحل مشكلة قائمة، أو متوقعة، في حين أن آخرين يتخذون قرارات في بعض الأحيان لاغتنام فرصة سانحة وتعظيم الفوائد، وتكون قراراتهم إيجابية وابتكارية، وتتوقف استفادة القائد من الفرص السانحة على عدد الأمور، مثل: دافعيتهم لمواجهة المخاطر، وقدرتهم على التصرف، والإفادة من الفرصة قبل حدوثها (رضا، ٢٠١٠، ١٢٤)، وتتعدد أنواع القرارات، وتصنيفاتها، ولكن يكفي البحث الحالي بالتصنيفات التي ترتبط باستشراف المستقبل، وتُصنف القرارات من حيث أهداف إصدارها القرار إلى الأنواع الآتية (حسن، ٢٠١٠، ١١٦):

١. قرارات وقائية: وهي التي تتعلق بمشكلات متوقعة مستقبلاً، وتتخذ بعض القرارات للتخفيف من الآثار غير المرغوبة، أو ضمان ضعف التأثير بشكل مطلق.
  ٢. قرارات علاجية: وهي التي تتعامل مع الأحداث، والمشكلات الحالية، وغالبًا ما تتعامل هذه القرارات مع بداية تأثير المشكلة، وهي تعني في هذه الحالة العمل على وقف نمو المشكلة، وتصبح مهمة صانع القرار، ومُتخذة سهلة في البداية من النهاية.
  ٣. قرارات مفاجئة: وهي التي تتعامل مع المواقف، والظروف الطارئة، والمفاجئة، وغالبًا ما تكون سريعة بما يتناسب مع الموقف المفاجئ.
  ٤. قرارات إدارة الفرصة: وهي القرارات ذات الصفة الابتكارية، حيث يجد مُتخذ القرار نفسه أمام ظروف مواتية كان يتمناها من قبل وصنعتها الظروف، مما تؤدي إلى التطوير، والتحديث والوصول للجودة، وتحتاج هذه القرارات إلى الجرأة والرغبة في المخاطرة.
- وصنف (الركابي وآخرون، ٢٠١٨، ١٠٤)، (خليل، ٢٠١٠، ٣٣-٣٥) القرارات وفق أهميتها وتبعًا للمستويات الوظيفية إلى الآتي:

١. قرارات استراتيجية: وهي القرارات التي تتخذها المنظمة في المستويات العليا التي تتعامل مع المشكلات المعقدة وغير الروتينية، مثل القرارات المتعلقة بالسياسات التعليمية، والتخطيط التعليمي، والمناهج الدراسية، والتقييم التربوي، والامتحانات.

٢. قرارات تشغيلية: وهي القرارات التي تختص بتحويل المدخلات إلى مخرجات داخل المنظمة، وهي القرارات التي تتعلق بتنفيذ وإنجاز العمل داخل المنظمة، مثل القرارات التقنية التي ترتبط بطبيعة العمل.

٣. قرارات تكتيكية: وهي القرارات التي تهتم بالهيكل والبناء التنظيمي للمنظمة، وتوزيع العمل وقنوات الاتصال، وتوفير الموارد البشرية والمالية والبيانات التي تحتاجها المنظمة حالياً ومستقبلاً.

وهناك قرارات رئيسة تتعلق بالسياسة البعيدة للمؤسسة، وتمثل هذه القرارات أزمة كبرى ويترتب علي أي خطأ فيها تهديد للمنظمة نفسها، أو تعرضها لخسائر كبيرة، فإن غياب اتخاذها له تأثير كبير على المؤسسة، ويتأثر القرار بعدة عوامل تؤثر بصورة كبيرة على نوع القرار المُتخذ منها الأساس الذي يقوم عليه القرار، والوسط المحيط باتخاذها، وتوقيت القرار، حيث يلعب توقيت القرار دوراً مهماً في نجاح تنفيذ القرار نفسه، فالنقطة الرئيسة تتمثل في مدى الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنة الموقف، ومدى مناسبة القرار مع الأحداث (آل شعلان، ٢٠١٨، ٩٨، ٩٩)، لذا صنفها (عبد العظيم، ٢٠١٥، ٦٦-٦٧) القرارات حسب زمن اتخاذها كالآتي:

١. قرارات استباقية الحدث: وهي قرارات يتم صنعها واتخاذها تحسباً، وتوقعاً لتغيير خارجي، أو ظروف معينة، وتقادياً لتطور مشكلة ما ومنعاً لتضخمها.

٢. قرارات عكسية (رد فعل): وتأتي هذه القرارات استجابة لتغيير معين، حيث ينتظر مُتخذ القرار الحدث أو الظرف فيتخذ القرار كرد فعل لحدوثه.

وعملية اتخاذ القرار تُهدف إلى إيجاد حل لمشكلة معينة، أو مواجهة حالات طارئة، أو مواقف معينة محتملة الوقوع، أو لتحقيق أهداف مرسومة، ولكن قد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب، أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها، والأسباب المكوّنة لها، أو قد تكون غير موجودة بالأساس، ولكن حذر القيادات واستطلاعهم للظروف المحيطة بها يجعلهم تنتبأ بحدوثها، لذا في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ قرارات لابد من تجميع البيانات والمعلومات، وتحليل كل ما يحيط بها من ظواهر، وعوامل مختلفة للوصول

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

للقرار الرشيد(الفضل، ٢٠١٣، ١٨)، لذا صنفها(عامر، والمصري، ٢٠١٦، ٢٩-٣٠) وفقاً لظروف اتخاذها إلى الآتي:

١. قرارات تُتخذ تحت ظروف التأكد: هذه القرارات تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف، والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب اتخاذه، وعليه فإن مُتخذ القرار يعي تماماً نتائج القرار وآثاره مُسبقاً قبل اتخاذه، وتكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة.

٢. قرارات تُتخذ تحت ظروف المخاطرة: وهي القرارات التي تُتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على مُتخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها.

٣. قرارات تُتخذ تحت ظروف عدم التأكد: هي القرارات التي تقوم بها الإدارة العليا بالمؤسسة عند رسم الأهداف والسياسة العامة، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً إمكان حدوث أي من المتغيرات، أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب غياب توافر المعلومات، والبيانات الكافية، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

من خلال عرض الأنواع المختلفة للقرارات يتضح أن أغلب القيادات يقومون باتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية أكثر من القرارات التكتيكية، وكذلك رد الفعل، أو قرارات علاجية في ظل ظروف التأكد، ولكن يندر قيامهم باتخاذ قرارات استباقية، ووقائية وقرارات لإدارة الفرص، سواء كانت تحت ظروف المخاطرة، أو عدم التأكد؛ وذلك لأن اتخاذ قرارات من هذه الأنواع يتطلب من القيادات استشراف مستقبل المؤسسة والعمل.

### ج. عناصر عملية اتخاذ القرار.

واتخاذ القرار عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل، أو الحل الأنسب بين عدة بدائل متعددة، ومتاحة أمام مُتخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينهما باستخدام معايير تخدم ذلك، وبالشكل الذي يتماشى مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه مُتخذ القرار (معنوق، ٢٠١٦، ٩٩)؛ لذا تتكون عملية اتخاذ القرارات من مجموعة من العناصر، وهي كالآتي(الفريجات، ٢٠١٣، ١١٧-١١٨)،(عريبات، ٢٠٠٨، ٧٨-٨٠):

١. مُتخذ القرار: قد يُتخذ القرار بشكل فردي، أو جماعي، أو من خلال جهة تتمتع بالسلطة التي تخول لها ذلك.
  ٢. موضوع القرار: يمثل المشكلة التي تتطلب من مُتخذ القرار تبني حل، أو اتخاذ قرار بشأنها.
  ٣. الأهداف والدوافع: القرار المُتخذ هو تعبير عن سلوك، أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ولا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.
  ٤. المعلومات والبيانات: من أجل الوصول إلى قرار صائب، لا بد من جمع معلومات كافية عن طبيعة المشكلة قيد البحث، وأبعادها وأطرافها وتأثيراتها، لتكوين صورة واضحة عنها.
  ٥. التنبؤ: يساعد مُتخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل، وهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، ويساعد القائد على إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه تمهيداً لاتخاذ قرار بشأنها بغرض الحل ومعالجتها.
  ٦. البدائل: يمثل البديل، أو الحل مضمون القرار، الذي سوف يُتخذ لحل مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، ومُتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب، والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المقصودة.
  ٧. المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: الجو العام وما يتضمنه من اعتبارات خاصة بشخص مُتخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية، تضع أمام مُتخذ القرار معوقات وقيود عند اتخاذ القرار.
- واتخاذ القرارات عملية إدارية تُتخذ من قبل قائد يتمتع بعقلية رشيدة من خلال اتخاذ خطوات عملية لاختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل متاحة في البيئة لحل مشكلة تتعرض لها المنظمة في ضوء الإمكانيات المادية، والمعنوية لها (محمد، ٢٠١٨، ٢٤٧)، لذا يصنف (حسان، والعجمي، ٢٠١٣، ١٢٢)، (محمد، ٢٠٠٦، ٧٩-٨٠) عناصر القرار الإداري نفسه إلى عناصر جوهرية لا بد من توافرها وهي:
٤. الاختصاص (من يتخذ القرار؟): وهو شخص يمتلك القدرة والصفات والصلاحيات لاتخاذ القرار.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

٥. الشكل (كيف يُتخذ القرار؟): أي الصورة التي يصدر بها القرار سواء كانت كتابية، أو شفوية، أو صريحة، أو ضمنية.
  ٦. السبب (لماذا يُتخذ القرار؟): وتُعني أن القرار لا بد أن يكون مُسبباً سواء كان السبب قانونياً مادياً معنوياً، فالأسباب التي توجد لدى مُتخذ القرار تحركه وتلزمه باتخاذها.
  ٧. الإجراءات (ما الخطوات التي ينبغي أن يمر بها القرار): وهي الخطوات التمهيدية التي ينبغي أن يمر بها القرار قبل اتخاذها.
  ٨. الحل (من يتأثر بالقرار؟): وهو الأثر الذي يترتب على القرار، والجهة التي يقع عليها القرار.
  ٩. الغاية (لماذا يُتخذ القرار؟): وهو الهدف الذي يسعى مُتخذ القرار إلى تحقيقه من اتخاذ قراره.
- تعبيراً على ما سبق يتضح أن عناصر عملية اتخاذ القرار يمكن التحكم، فيها وإدارتها فالشخص هو صاحب القرار، يمكن إدارة فكره وتطوير مستوى التنبؤ بالقرار لديه بحيث يستشرف المستقبل المتوسط والبعيد، كما يمكن أن يصيغ أهداف تتعلق بالمستقبل المحتمل، والممكن والمرغوب، لكي يضع حلول وبدائل متعددة في إطار الظروف والتغيرات الحالية والمستقبلية لاتخاذ قرارات فعالة، حيث إن كل بديل يمكن أن يكون قرار، وكلما زادت عدد البدائل تصبح فرصة نجاح القرار أكبر، وفي حالة وجود بديل واحد يصعب وصفها بعملية اتخاذ قرار.

### د- خصائص عملية اتخاذ القرار.

القرار يتم اتخاذه في الوقت الحاضر على أساس موقف حدث في الماضي، مما يترتب على ذلك القرارات ليست مستقلة عن التي اتخذت سابقاً، بما أن عواقبها لن تتحقق إلا في المستقبل، فهي كذلك ليست مستقلة عن القرارات التي لم تُتخذ بعد، لذلك لا بد الأخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرار: أهمية القرار من خلال الأهداف التي سيتم تحقيقها بالقرار؛ والوقت اللازم لاتخاذها، حيث ينبغي اتخاذه في الوقت المناسب؛ والتكاليف التي ينبغي أن تكون أقل من قيمة القرار نفسه؛ ودرجة تعقيد القرار، والتي يتم تحديدها من خلال تحليل عدد

كبير من البيانات، والاعتماد المتبادل، والموثوقية، واكتمال المشكلات الحقيقية (Vojinovic, D. et al, 2022, 76).

وتُعد عملية اتخاذ القرار تقدير مسلك معين في المستقبل، لذا ينبغي على مُتخذ القرار أن ينتبأ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب علي اختيار مسلك معين دون مسالك أخرى، وتقييم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدرتها على تحقيق هدف مُتخذ القرار، واستخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة، لذا ينبغي أن يتوافر لدى مُتخذ القرار الأساس القوي بالحاضر، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل (أبو عزام، ٢٠٢٠، ٢٨)، حيث تتسم عملية اتخاذ القرار بعد سمات وهي كالاتي (حسان، والعجمي، ٢٠١٣، ١٦٠-١٦١) (خليل، ٢٠١٠، ٢٤-٢٥):

١. عملية تمتد في الماضي والمستقبل: فالقرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها، كما تمتد القرارات في تأثيرها إلى المستقبل، وتتأثر بمدى سيكون في المستقبل.
٢. عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: فهي نتاج جهد مشترك لمراحل مختلفة من إعداد، وتحضير وجمع معلومات، وتحليلها، وتقييمها.
٣. عملية تنطوي على حل مشكلة ما: حيث يواجه مُتخذ القرار مشكلة ما يسعى لحلها من خلال اختيار البديل الأفضل الذي يُعد بمثابة حل للمشكلة.
٤. عملية فكرية: حيث تعتمد عملية صنع القرار واتخاذها على تفكير مُتخذ القرار، وتحليله للبيانات المتعلقة بالمشكلة، لإعداد بدائل يصلح كل منها لأن يكون حلاً للمشكلة موضوع القرار.
٥. عملية تتصف بالعمومية والشمولية: فهي عامة للمنظمات الإدارية كافة وصالحة للتطبيق على جميعها سواء كانت منظمات تجارية، صناعية، تعليمية، وخدمية، كما تتصف بالشمولية فالقدرة على اتخاذ القرار ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة.
٦. عملية معقدة وصعبة: حيث تتضمن أنشطة متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات، ومهارات لإنجازها.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

٧. عملية مستمرة وديناميكية: حيث تبرز صفة الحركية من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة إلى أخرى، وصولاً إلى الهدف المنشود، وهو حل القرار.

٨. عملية تتأثر بعدة عوامل: عملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية مُتخذ القرار والمرؤوسين، وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار، أو تتأثر بهم، وعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت البيئة الداخلية للمنظمة أم الخارجية التي تعمل في إطارها.

من خلال ما سبق عرضه من خصائص لعملية اتخاذ القرار في إنها تمتد للمستقبل، وتتضمن حل لمشكلة ما، وعملية فكرية مستمرة تتسم بالشمولية، وتتأثر بعوامل نابعة من بيئة القرار تبين أن عملية استشراف المستقبل تعزز هذه الخصائص؛ لأن الاستشراف يركز على المستقبل فهو مستمر، ويتضمن في مهارته حل للمشكلات المستقبلية، ومهارات فكرية معقدة تتضمن التوقع المُستقبلي، والتخطيط له وبناء رؤية للمستقبل.

### ٥. خطوات عملية اتخاذ القرار.

عملية اتخاذ القرار عملية إدارية تقوم على خطوات وإجراءات منهجية مترابطة لحل المشكلات ودراسة القضايا وتحليلها، بهدف إصدار قرارات مع وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات (بكر، ٢٠٢٠، ٨٢)، لذا تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها على النحو الآتي (الهنداوي، ٢٠١٤، ٣٢-٣٣)، Mukherjee, N, (et al, 2018, 58-59)، (شعلان، ٢٠١١، ١٦٦-١٦٧):

١. الإحساس بالمشكلة وتحديدها: وهي الخطوة الأولى، وبدونها لا داعي لاتخاذ القرار ما لم يتم الإحساس بوجود مشكلة، ويفضل أن تنتهي هذه الخطوة بجملة مختصرة توضع على هيئة سؤال يتطلب البحث عن إجابة أو فرض يمكن اختباره.

٢. تحليل المشكلة: وتتطلب هذه الخطوة القيام بمجموعة من الإجراءات تتمثل في تصنيف المشكلة من حيث تحديد حجمها، ومجالها، وعناصرها، ودرجة تعقيدها، وجمع البيانات ذات العلاقة من مصادرها المختلفة، وتحليل البيانات وتصنيفها وتفسيرها؛ بهدف التعرف على مسببات المشكلة، والعلاقة بين العوامل، والمؤثرات التي أدت إلى حدوثها.

٣. صياغة البدائل: ويتم فيها صياغة الحلول البديلة للمشكلة في ضوء البيانات، والمعلومات التي تم تحليلها في الخطوة السابقة، وكذلك في ضوء ظروف البيئة التي تحيط بالقرار (البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة).

٤. المفاضلة بين البدائل: وتقتضي دراسة كل بديل في ضوء الهدف من القرار، وفي ضوء بيئة القرار، كما أن هناك عدة اعتبارات ينبغي أخذها في الحسبان من بينها تكلفة كل بديل، والزمن اللازم لتنفيذه، وقدرة ومهارة القائمين بتنفيذ القرار.

٥. اختيار البديل الأمثل: بناء على الخطة السابقة، أي بعد دراسة البدائل المختلفة للقرار والمفاضلة بينهما، يتم اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب.

٦. تنفيذ القرار ومتابعته: ويختص تنفيذ القرار بمجموعة من الإجراءات التنفيذية اللازمة لخروج القرار إلى حيز التنفيذ. ويتوقف نجاح أو فشل تنفيذ القرار على مدى كفاءة، وفعالية القائمين بالتنفيذ، ومدى اقتناعهم وإيمانهم بأهمية القرار المُتخذ، فضلاً عن توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذه. أما متابعة القرار فتعني التأكد من أن تنفيذ القرار قد عالج المشكلة بالفعل، إذ ربما لا يؤدي تنفيذه إلى علاج المشكلة بنجاح ومن ثم يتعين اختيار بديل آخر.

مما سبق يتضح ضرورة مرور عملية اتخاذ القرار بمراحل، ما لم يدرك مُتخذ القرار أن هناك مشكلات، أو تهديدات سوف تتعرض لها المؤسسة بشكل محتمل، أو متوقع، أو هناك فرص يمكن الاستفادة منها لصالح المؤسسة سوف لا يتخذ القرار المناسب، وسوف تجني المؤسسة عواقب كثيرة، وهذا لن يتم بدون تحليل المشكلات، والواقع الحالي، والمستقبل القادم حتمًا؛ للوقوف على الحلول والبدائل، لاختيار أفضلها وتنفيذها، ثم متابعة تأثير هذا القرار الحالي على وضع المؤسسة في الحاضر، والمستقبل.

### **و- أساليب عملية اتخاذ القرار.**

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات منها السهل والصعب من حيث الجهد، والوقت، والتكلفة، ويُعد الحدس، والتخمين، والرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة أسهل تلك الوسائل، وتدرج في الصعوبة لتصل إلى استخدام الأساليب العلمية والرياضية، وعمومًا لا يوجد أسلوب منفصل في اتخاذ القرارات يمكن تطبيقه في شتى الظروف، بل كل ظرف يُملئ الأسلوب المناسب، أي أن اختيار أسلوب دون آخر يتوقف على رأي القائد وتقديره، وطبيعة المشكلة،

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

وطبيعة الظروف، والإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب (آل ناجي، ٢٠١٦، ٣٢٣-٣٢٤)، ومن أساليب اتخاذ القرار الأساليب الكيفية التقليدية (الحدسية، والتجريب/ المحاولة والخطأ، وأسلوب التقليد واتباع القادة، وهناك أساليب كمية (أسلوب الجماعة الأسمية، وأسلوب دلفي، وبحوث العمليات، ومصفوفة القرار، وغيرها...) تصلح تنفيذها في العمل الإداري، وقادرة على تحسين فعالية المنظمات، وتقليل مخاطر اتخاذ القرار، وفيما يلي عرض بعض هذه الأساليب كالاتي (كمال، ٢٠١٦، ٤٣-٥١)، (خليل، ٢٠١٠، ٦٧-٨٤)، (الفضل، ٢٠١٣، ٦٦):

١. الحدسية (Intuition): ويُعرف بأسلوب الحكم الشخصي، ساد هذا الأسلوب في الماضي، ومازال يحظى ببعض القبول في ظروف معينة، يعتمد على الفطرة أو على الخبرة، ويقوم على إجراءات واضحة ودقيقة في جمع المعلومات وتصنيفها، مما يجعله يشكل ضرراً وخصوصاً في عند اتخاذ القرارات المهمة، والجديدة، والمعقدة.

٢. التجريب/المحاولة والخطأ (Experimentation/Trial and error): يتم في هذا الأسلوب تحليل المشكلة بطريقة تقديرية، وتحديد البديل المختار بنفس الطريقة، وما يميزه عن السابق تتبع إجراءات التنفيذ إلى غاية تحقيق النتائج، فإذا كانت النتائج الإيجابية استمرت المنظمة، ويصبح قرارها نموذج يحتذى به، وإن لم يتحقق يستبعد البديل، ويختار بديل آخر.

٣. التقليد، أو اتباع القادة (Tradition and follow the leaders): وفي هذا الأسلوب تسير المنظمة في قراراتها الروتينية على خطى منظمة أخرى قائدة في مجال نشاطها، أو على الأقل تمارس نفس النشاط الذي تمارسه الأولى، ولكن يؤخذ عليها أنها تعتمد على الدراسة، أو تحليل المشكلة، بل تنفذ قرارات المنظمة المتبعة دون مراعاة لظروفها ومشكلاتها الخاصة، كما تعتمد على قرار فردي، وهو قرار المدير، أو قائد المنظمة.

٤. الجماعة الأسمية (National Group): يُستخدم هذا الأسلوب لتشخيص مشكلة، وإيجاد حلول لها، حيث يجمع القائد مجموعة من الأعضاء بشكل مشترك دون التفاعل بينهما، يجلسون ويطلب من كل واحد منهم كتابة الحلول على ورقة، وكيفية معالجة المشكلة دون المناقشة مع الغير، يقوم مدير الجلسة بكتابة المقترحات ويسجلها على لوحة ورقية كبيرة، مع

غياب إطلاق أي أحكام أو تعليقات في أثناء التسجيل، ثم يُسمح بمناقشة المقترحات، والدفاع عنها، ونقد أفكار الآخرين، وفي النهاية يُجرى التصويت السري لاختيار أفضل بديل.

٥. دلفي (Delphi): يتم الأسلوب من خلال مراحل، وهي تحديد المشكلة، ويُطلب من الخبراء وضع حلول ممكنة لها عبر مجموعة من الاستبانة، ويقوم كل خبير في المجموعة بتعبئة الاستبانة بمفرده دون ذكر اسمه، ثم يتم جمع نتائج الاستبانة الأولى، ثم يسلم كل عضو نسخة من النتائج، وبعد مراجعة النتائج يكتشف الأعضاء حلولاً جديدة قد تؤدي إلى تغييرات في موقفهم الأصلي، أو تدعمه، ويتم تكرار هذه الخطوات وصولاً إلى قرار متفق عليه.

٦. بحوث العمليات (Operation Research): تُعد من أهم التطبيقات العملية للطريقة العلمية في دراسة البدائل المتاحة لكل مشكلة معينة بتوفير أساس كمي يساعد على الوصول إلى أفضل حل يخدم الأهداف المنشودة، فهي مجال تطبيقي خصب في حل المشكلات الإدارية الأكثر تعقيداً التي يصعب حلها بالأدوات الأخرى للأساليب الكمية.

٧. مصفوفة القرار (Descion Matrix): تمثل مصفوفة القرار العائد المتوقع من كل بديل من البدائل، وذلك في حالة من حالات الدراسة، من خلال هذه المصفوفة تصبح المفاضلة بين البدائل سهلة وميسرة تماماً، ويتضمن هذا الأسلوب احتساب القيم المتوقعة لبديلين، أو أكثر في ضوء الاحتمالات المتوقعة لكل بديل، ويعبر عن الاحتمالات بنسبة مئوية لتحقيق حدوث حدث معين، فإذا كان الحدث مؤكداً يكون الاحتمال يساوي الواحد الصحيح، وصفر إذا كان الاحتمال غير مؤكد الحدوث.

مما سبق يتضح تعدد أساليب اتخاذ القرار وتنوعها من الكيفي التقليدي والكمي، كما يُمكن وصف أساليب اتخاذ القرار بأنها منهجة وعلمية يمكن لمُتخذ القرار تطبيقها لضمان فعاليتها، كما أن أغلب هذه الأساليب يمكن تطبيقها لاتخاذ قرار على المدى القصير، أو المتوسط، ولكن يستهدف البحث هنا استخدام أساليب استشراف المستقبل لتعزيز عملية اتخاذ قرارات مستقبلية، وقرارات في ظل عدم التأكد، وقرارات قد تكون مفاجئة وجديدة.

## ثالثاً: دور استشراف المستقبل في عملية اتخاذ القرار في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

يُعد تبني استشراف المستقبل خطوة أساسية لدى قيادة المؤسسة انطلاقاً من مجرد التقيد بمستقبل واحد له مجموعة محددة من الفرص والتهديدات، إلى التخطيط بفتح آفاق مختلفة تضم عدة احتمالات مستقبلية مع مجموعة كبيرة من التهديدات والفرص، وبذلك يكون الاستعداد أفضل لظروف البيئة الخارجية التي تتطلب رؤية واسعة نتيجة لتعدد، وتنوع وسرعة التطورات العالمية (جمال والدحيل، ٢٠٢٢، ٢٣-٢٤)، ويرتبط استشراف المستقبل ببعض المهارات التي يمارسها الفرد ويستخدمها في معالجة المعلومات، ومن ضمن تلك المهارات مهارة اتخاذ القرار (عبد الوارث، ٢٠١٦، ٣٢)، ويُعد الاستشراف أحد الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار، ويُعني الانفتاح على المستقبل بكل الوسائل المتاحة، وتطوير وجهات النظر حول الخيارات المستقبلية لتحقيق الخيار الأفضل فيما بينهما (Kononiuk, A, 2017, 23).

وتوجد علاقة قوية بين مهارات الاستشراف، وعملية اتخاذ القرار، حيث إن التفكير المستقبلي يستند إلى عملية التفتح العقلي، ويرحب بتعدد وجهات النظر، والبدائل الكثيرة عند مواجهة المشكلات التي تتطلب اتخاذ القرار، واختيار أفضل البدائل لحلها (Mohammed, 2021, 4436), A & Jassim, B, وذلك لأن الاستشراف الاستراتيجي يتضمن طرُقاً وعمليات وأدوات مختلفة تساعد صانعي القرار ومُتخذة على فهم مشكلاتهم المعقدة، بهدف توجيه القرارات والتخطيط المُستقبلي، والاستشراف مصطلح شامل للطرق التي تهدف إلى توفير نظرة ثاقبة للمواقف المستقبلية المعقولة، وهذا يُعد مفيداً للتخطيط الاستراتيجي وصياغة السياسات، وطرق تصميم الحلول التي تعمل مع المستقبل البديل (Canyon, D, 2018, 1)، كما أن عملية اتخاذ القرارات تتضمن بالضرورة شيئاً من التنبؤ، حيث يستحيل صناعة قرار، أو إعداد خطة عمل من دون بعض الأفكار عما قد يحدث، أو لا يحدث في المستقبل، فالمستقبل هو الجزء الوحيد في حياتنا الذي يمكن تغييره بما نفعله، أو لا نفعله (عبد الحميد، ٢٠٢٠، ٥١٣).

ويسهم استشراف المستقبل في ترشيد عملية اتخاذ القرارات في جانبين أولاً: توفير قاعدة معلومات مستقبلية للمخطط وصانع القرار؛ أي توفير معلومات حول البدائل الممكنة،

وتداعيات كل منها عبر الزمن، ونتائج كل منها عند نقطة زمنية محددة في المستقبل، وثانيًا ترشيد ما ينبغي أن يسبق عملية اتخاذ القرارات بشأن الخطط والسياسات بقصد بلورة القضايا وبيان الاختيارات الممكنة، وما ينطوي عليه كل اختيار من مزايا، أو منافع، ومن أعباء، أو تضحيات (العيسوي، ٢٠٢٠، ٢٠)، لذا لابد من جعل الاستشراف جزءًا لا يتجزأ من صنع القرار الاستراتيجي واتخاذها؛ بحيث يتضمن الاستشراف كل تصميم استراتيجي على جميع مستويات صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذها، لأن الاستشراف يزود صانعي القرار بفهم مشترك للتغيير، وبالسيناريوهات المستقبلية المحتملة وتداعياتها، وكلها تحسن لقدرات اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة (Buehring, J& Bishop,P,2020,419).

ولا يكون الاستشراف منطقيًا إلا إذا كان له تأثيرٌ فعليٌّ على عملية صنع القرار واتخاذها، حيث يحتاج أن يكون متصلًا بالاستراتيجيات؛ وإلا فإنه سيفقد الغرض منه، ولكن هناك قلة في الاهتمام بدمجه في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأنشطتها التشغيلية، رغم إنه يساعد صناع القرار في التغلب على القيود المعرفية لصياغة استراتيجيات طويلة الأجل، كما يوفر بصيرة بالإجراءات والممارسات العملية التي تساهم في التخفيف من مجموعة الصعوبات المُلزمة لعملية صنع القرار واتخاذها (Torres,L & Pena Jr,M, 2021, 478).

فبدون الاستشراف ليست هناك حرية في اتخاذ القرار، فبواسطته يمكن التدريب على البدائل والخيارات، والحساسية للمستقبل والإعداد لمواجهةته، ومن هنا أصبح الشخص القادر على حل المشكلات ليس هو المستهدف بل الشخص القادر على توقع المشكلات، والتصرف لمنع ظهورها، فالمنع يعني القدرة على التأثير في الأحداث والسعي نحو تقليل الخطر الواقع (زاهر، ٢٠٠٤، ٢٣)، ومن أهم أدوار استشراف المستقبل المساعدة في عملية اتخاذ القرار، يمكن عرضها في الجوانب الآتية (حافظ، ٢٠١٥، ٤٥-٤٧):

١. توفير الأطر المفيدة لصنع القرار واتخاذها والتخطيط: يوفر استشراف المستقبل افتراضات حكيمة عما يمكن ان يكون عليه المستقبل، وعلى المخطط أن يراجع الافتراضات مع تقدم العملية التخطيطية.

٢. تمييز الأخطار والفرص المواتية في المستقبل: يساعد استشراف المستقبل على تقويم احتمال تحول مشكلة معينة إلى وضع عسيب، لمراقبتها واتخاذ إجراء للتعامل مع

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

الصعوبات الخطيرة، وتقويم الفرص الممكنة حتى يستطيع مُتخذ القرار اتخاذ الإجراء في الوقت المناسب.

٣. اقتراح مجموعة متنوعة من الطرق لحل المشكلات: بالإضافة إلى توفير إطار لوضع الحلول، يستطيع استشراف المستقبل اقتراح طرق ومناهج بديلة لمختلف المشكلات، وتتطور هذه الحلول البديلة بشكل طبيعي مع تميز مختلف التطورات الممكنة وتحديدها.

٤. المساعدة في تقديم البدائل: يساعد استشراف المستقبل على اقتراح طرق وبدائل يمكن تقويمها، وتحليل تأثيرها المحتمل على عالم المستقبل.

٥. تمكين القادة من فهم الحاضر: يتخذ القادة قراراتهم اعتماداً على الحاضر، إلى أن مفهومهم للحاضر منحاز عموماً نحو الماضي، فالتفكير بالمستقبل يساعد على رؤية المكان في الحاضر.

٦. زيادة درجة الاختيار: بدون استشراف المستقبل لا تكون هناك حرية اختيار المستقبل، فهو ببساطة مفروض علينا، ولكننا بدراسة احتمالات المستقبل يمكن إدراك الاحتمالات الجديدة الممكنة المفتوحة أمامنا، فلا نبقى سجناء الوضع الحالي.

يُعد استشراف المستقبل أهم مرتكزات التنمية، كما يساعد في تقادي الانزلاقات المحتملة التي يصعب تداركها بتصحيحها وقت حدوثها، ويمكن وصفها بأنها عملية اتخاذ قرار، فلكي يتم اتخاذ القرار لابد من توقع المستقبل وبناء رؤية لهذا المستقبل المحتمل والمرغوب فيه، والتخطيط له، وذلك لحل المشكلات المتوقع حدوثها، من خلال اتخاذ قرارات في الحاضر تخص المستقبل الآتي، وفيما يلي شكل يوضح العلاقة بين متغيري البحث (دور استشراف المستقبل في عملية اتخاذ القرار).

شكل (١)



دور استشراف المستقبل في عملية اتخاذ القرار، من إعداد الباحثة.

أخيراً هناك سؤال يتبادر إلى الذهن هل يمكن اتخاذ القرار بدون استشراف بصورة علمية سليمة؟، تصبح الإجابة لا فكيف يُتخذ قرار بدون معرفة آثار القرار ونتائجه على المستقبل، وبدون معرفة لماذا اتخذ القرار، نتيجة استشراف أمر أو مشكلة ما تحتاج لقرار وحل، وأيضاً قد يُتخذ قرار ولكن نتائجه محدودة، وقصيرة، وغير مجدية، ولا تتصف بالديمومة، لأنه اتخذ لحل قضية أو مشكلة حالية، أو مستقبلة قصيرة المدى، فكان هناك حاجة إلى منهجية علمية تتضمن قرارات تستهدف التطور والتقدم المتسارع، والمتوقع، والمرغوب في الجوانب كافة كاستشراف المستقبل، والتي لا يصلح معها الأسلوب العلمي التقليدي في اتخاذ القرار.

#### رابعاً: واقع عمليتي اتخاذ القرار واستشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا.

استقلت جامعة المنيا عن جامعة أسيوط بالقرار الجمهوري رقم ٩٣ لسنة ١٩٧٦، ويقع حرم الجامعة شمال مدينة المنيا، وشعار الجامعة رأس نفرتيتي وتضم جامعة المنيا الان ٢٠ كلية بالإضافة إلى معهد التمريض العالى، منها أربعة كليات خارج الحرم الجامعي وهي الآداب- طب الأسنان- الهندسه- الطب البيطرى و١٦ كلية داخل الحرم الجامعي هي: التربية- الزراعة- العلوم- دار العلوم- الطب- الفنون الجميلة- السياحة والفنادق- التربية الرياضية بنين وبنات- الألسن- التمريض- الصيدلة- التربية النوعية- الحاسبات والمعلومات- كلية رياض الأطفال-كلية التربية الفنية - الحقوق. (موقع جامعة المنيا، نبذة تاريخية)<sup>(\*)</sup>، ويوجد بجامعة المنيا عدد(٣٢٩٠) عضو هيئة التدريس(\*\*)، وعدد(٢٣٦) من القيادات الأكاديمية وهي كالاتي:(١) رئيس الجامعة وقائم بأعمال نائب شؤون الطلاب -٢٠ عميد - ٥٨ وكيل- ١٥٧ رئيس قسم).

تتميز جامعة المنيا وجود مزرعة شوشة(١٠٠٠فدان) كمصدر للتنمية الزراعية، والثروة الحيوانية، وتمثل مدينة بحثية إنتاجية، ومصدر لتسويق البحوث، كما تتميز بوجود عدة مستشفيات(المستشفى الجامعي، ومركز الكبد ووحدة الكلى، ومستشفى طب الأسنان، ومركز علاج العقم، ومستشفى النساء والأطفال والتوليد)، كما تشتمل على (المطعم المركزي،

<sup>(\*)</sup> موقع جامعة المنيا، نبذة تاريخية. (<https://www.minia.edu.eg/Minia/history2.aspx>) (30/10/2023).

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

ومطبعة مركزية، ومركز الحاسب الآلي، والمكتبة المركزية، والصالة المغطاة، والأستاذ الرياضي، وحمام السباحة، ومركز الفنون والآداب، ومتحف الفن الحديث بكلية الفنون الجميلة، ودار الضيافة، والمعمل المركزي، ونادي الجامعة)، ووحدة إدارة المشروعات وتتضمن مراكز تقويم الطلاب والامتحانات، والتخطيط الاستراتيجي، والتعلم الإلكتروني، والابتكار وريادة الأعمال، وتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس، وضمان الجودة، ونظم المعلومات الإدارية). (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ١٤-١٥).

وتتخذ جامعة المنيا قراراتها من قبل أعضاء مجلس الجامعة، ومجالس الكليات، ومجالس الأقسام، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، ما هي المجالات التي تحتاج لاستشراف المستقبل بجامعة المنيا؟، وللإجابة على السؤال، وبالرجوع إلى الخطة الاستراتيجية للجامعة اتضح حاجة الجامعة إلى استشراف المستقبل عامةً فيما يتعلق بالمجالات الآتية: الطلاب والخريجين، وأعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي، والدراسات العليا، وتنمية البيئة وخدمة المجتمع. (الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٩٧-١٠٢).

واتضح للباحثة من خلال قرارات مجالس الكليات والأقسام ومجلس الجامعة، وبفحص الخطة الاستراتيجية الحالية للجامعة (٢٠١٩-٢٠٢٥) وجود تشريعات وقرارات تركز على قضايا مستقبلية في مجالات (الرقمنة، وتدويل التعليم، وإدارة الأزمات، والذكاء الاصطناعي) (الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ١١٠-١١٣)، والتنمية المتدامة، والجامعة الخضراء، وغيرها، ولكن ما ينفذ منها محدود للغاية، ويحتاج إلى تفعيل بعض القرارات، وتطبيق ممارسات فعلية نحو هذا المستقبل، كما اتضح أن القيادات بعد عرضت الإطار النظري لأنواع القرارات إنها تتخذ قرارات أكاديمية، واستراتيجية، وقرارات علاجية، وقرارات رد الفعل (العكسية)، وكذلك قرارات في ظل التأكد أو المخاطرة لحل بعض القضايا والمشكلات، ولكن تفتقر إلى قرارات وقائية، واستباقية، وتشغيلية، وكذلك قرارات إدارة الفرص، وقرارات في ظل عدم التأكد لبعض الأحداث والأزمات، واتضح ذلك في روتينية خطط إدارة الأزمات وأنشطتها بالكليات، كما تبين غياب ثقافة الاستشراف لدى أغلبية القيادات، وتركيزهم على بناء خطط استراتيجية ذات الخمس سنوات.

### خامساً: واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا

يتناول هذا الجانب إجراءات ونتائج البحث الميداني، من خلال تحديد مبرراتها، وأهدافها وأداتها، ثم تحديد المجتمع والعينة، والتحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن تطبيق الاستبانة؛ وصولاً إلى النتائج وتفسيرها؛ لتحقيق هدف البحث الميداني في الوقوف على واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا، تمهيداً للوصول في النهاية إلى الهدف الرئيس، وهو بناء تصور مقترح لتطوير تلك المهارات لتعزيز عملية اتخاذ القرار لديهم.

أولاً: إجراءات البحث الميداني: يتناول هذا الجانب إجراءات البحث الميداني بدءاً من تحديد مبرر إجرائه، ثم تحديد أدواته (الاستبانة)، والهدف منها، والمجتمع الأصلي للبحث وعينته، والاستبانة ومصادر اشتقاقها وبنائها، وإعداد الصورة الأولية، وتحكيمها للتحقق من صدقها، ثم التحقق من ثباتها، وذلك لإعداد الصورة النهائية للاستبانة، وإجراءات تطبيقها موضعاً بها صعوبات التطبيق، ثم إجراء المعالجة الإحصائية متضمنة الأساليب والمعادلات المستخدمة في تحليل البيانات، ثم تحليل النتائج وتفسيرها، وذلك على النحو الآتي:

١. مبرر إجراء البحث الميداني: يتمثل مبرر إجراء البحث الميداني في التحقق من درجة توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا؛ لتعرف الجوانب الضعيفة، والمتوسطة في تلك المهارات والتي تحتاج إلى تطوير.

٢. هدف البحث الميداني: الوقوف على واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا (التوقع المُستقبلي- والرؤية المستقبلية- والتخطيط المُستقبلي- وحل المشكلات المستقبلية- واتخاذ القرارات المستقبلية) من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهم أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة المنيا.

٣. أداة البحث الميداني (الاستبانة): تم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على حقائق حول الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وتُعد الاستبانة أداة بسيطة ومباشرة؛ تهدف تعرف خبرات عينة البحث واتجاهاتهم نحو موضوع معين من خلال عبارات قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة، في ضوء الأهداف التي سعى إليها البحث الميداني في تعرف واقع توظيف

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا في الأبعاد السابق ذكرها، تم إعداد استبانة لتحقيق هذه الأهداف، وفيما يأتي تحديد خطوات بناء الاستبانة:

أ- خطوات بناء الاستبانة: قامت الباحثة بجمع عدد من المصادر لبناء محاور الاستبانة وعباراتها، وفيما يأتي عرض تلك المصادر:

- الإطار النظري للبحث، والذي تناول أدبيات استشراف المستقبل وعملية اتخاذ القرار نظرياً.  
- الدراسات السابقة العربية، والأجنبية التي تناولت متغيري البحث (الاستشراف، واتخاذ القرار).

- مشكلة البحث الحالي والتي أكدتها عديد من نتائج الدراسات والبحوث.  
- استبانات تناولت المتغيرين، وحاولت الباحثة تطويع الاستشراف في اتخاذ القرار لدى القيادات.

ب- وصف الاستبانة: في ضوء ما سبق تم اشتقاق محاور الاستبانة، وعباراتها من مهارات استشراف المستقبل من حيث (التوقع المُستقبلي - الرؤية المستقبلية - التخطيط المُستقبلي - حل المشكلات المستقبلية - اتخاذ القرارات المستقبلية)، والجدول الآتي يوضح محاور الاستبانة، وعدد عبارتها في صورتها الأولية:

### جدول (٢)

محاور الاستبانة وعدد عباراتها في صورتها الأولية

م	محاور الاستبانة	عدد العبارات
١	التوقع المُستقبلي	٦
٢	الرؤية المستقبلية	٦
٣	التخطيط المُستقبلي	٦
٤	حل المشكلات المستقبلية	٦
٥	اتخاذ القرارات المستقبلية	٧
الإجمالي		٣١

ج- صياغة عبارات الاستبانة في صورتها الأولية: تم إعداد خطاب التقديم تم مراعاة أن يكون مصوغاً بعبارات دقيقة، وبيّن أهمية مشاركة المُستجيبين، ودورهم في تحديد واقع وتوظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا، وتم مراعاة أن يتضمن

الخطاب عنوان البحث، تم استخدام مقياس ليكرت ثلاثي البدائل (صغيرة، ومتوسطة، وكبيرة) لتحديد درجة تحقق العبارات.

ثم تم وضع عبارات الاستبانة عن مهارات استشراف المستقبل لدى القيادات، وعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية بكليات التربية في بعض الجامعات المصرية (عين شمس - سوهاج - حلوان - الزقازيق - المنصورة - المنيا) بلغ عددهم أحد عشر (١١) محكمًا؛ لتحديد صدق الأداة من خلال صدق المحتوى (المحكمين) (\*).

تم مراعاة أن يكون في نهاية الاستبانة عبارات أخرى حتى تتاح الفرصة للإضافة من قبل المحكمين لعبارات لم ترد في الاستبانة، ووضعت الباحثة معيارًا على ضوءه تستطيع تعديل عبارات الاستبانة، وهو الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها تقريبًا (٩٨%) فأكثر من المحكمين من حيث تمثيلها، وانتمائها للجانب الذي تقيسه، وبعد الانتهاء من التحكيم تم تحليل استجابات المحكمين، واتضح وجود درجة عالية من الاتفاق بينهم حول انتماء العبارات، وتمثيلها لمحاورها وصلاحيه الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه، وإن كان هناك بعض الملاحظات والآراء التي أبدتها الخبراء لبعض العبارات، وقامت الباحثة بإجرائها، يمكن توضيحها كما يأتي:

- اتفقت أغلبية المحكمين على سلامة عبارات الاستبانة مع تغيير بعض الألفاظ اللغوية.  
- إضافة التعريف الإجرائي (مهارات استشراف المستقبل، والقيادات) كما يقصده البحث الحالي.

- إضافة سؤالين في نهاية الاستبانة عن معوقات توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا، ومقترحات للتغلب على تلك المعوقات.

د- تحديد صدق الاستبانة: يُعد الصدق من المقومات الأساسية لأي أداة من أدوات القياس التربوية، ويُقصد بالصدق (Validity) ما إذا كان السؤال أو البند يقيس بالفعل ما وضع لقياسه (الكندري، ٢٠٠٦، ٣٩٥)، أي التحقق من أن محاور الأداة وعباراتها تقيس بالفعل ما

(\*) ملحق رقم (١): قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

وضعت لقياسه، ويُقصد بالصدق هنا أن العبارات تعكس المحاور، بمعنى العبارات التي جاءت في المحور الأول تتعلق بمهارات استشراف المستقبل لدى القيادات، وهكذا باقي محاور الاستبانة، ويُستخدم عادة التحليل المنطقي لمكونات الموضوع الذي يستهدف قياسه، ثم يقابل بين هذه المكونات وعناصر الأداة، فإذا تطابقت الأداة صادقة (كاظم، وجابر، ٢٠٠٢، ٢٧١).

صدق المحتوى (الصدق الظاهري): قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم أحد عشر (١١) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية كما سبق ذكرها، وقد كان ذلك قبل التطبيق بهدف توجيه الباحثة إلى مواطن الضعف والقصور من حيث الصياغة، ودرجة وضوح العبارات، وملاءمة، وانتماء العبارات للمحاور التي تندرج تحتها، ومعرفة مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي أعدت من أجله.

- صدق الاتساق الداخلي: تم حسابه إحصائيًا على عينة استطلاعية عددها (٢٠٠)، عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين المحاور والاستبانة ككل، بمعامل ارتباط بيرسون، وجدول (٣) يوضح صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومحاورها.

### جدول (٣)

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ومحاورها، من إعداد الباحثة

م	محاور الاستبانة	صدق اتساقها مع المجموع الكلي للاستبانة
١	التوقع المُستقبلي	.887
٢	الرؤية المستقبلية	.906
٣	التخطيط المُستقبلي	.912
٤	حل المشكلات المستقبلية	.905
٥	اتخاذ القرارات المستقبلية	.936

من خلال الجدول السابق يتضح تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق لمحاور مهارات استشراف المستقبل والاستبانة ككل، وتراوحت قيمة صدق اتساق المحاور مع الكلي على الترتيب كآتي: (.868- .890- .896- .905- .923). وهذه القيم تقترب من الواحد الصحيح، ويُعني تمتع الاستبانة بدرجة صدق اتساق داخلي كبيرة.

هـ- ثبات الاستبانة: الثبات هو أن تعطي الأداة نتائج متقاربة أو نفسها، إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة (علام، ٢٠٠٦، ١٣٠-١٣١)، وتم حساب ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية عددها (٢٠٠)، وحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ ببرنامج (SPSS)، ويوضح جدول (٤) معاملات الثبات التي تم الحصول عليها لمحاور الاستبانة.

#### جدول (٤)

معاملات ثبات الاستبانة ومحاورها، من إعداد الباحثة

م	محاور الاستبانة	معاملات ثبات
١	التوقع المُستقبلي	.884
٢	الرؤية المستقبلية	.921
٣	التخطيط المُستقبلي	.888
٤	حل المشكلات المستقبلية	.913
٥	اتخاذ القرارات المستقبلية	.931
	إجمالي الثبات	.974

يتضح من جدول (٤) أن قيمة معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول قد بلغ (0.842). والمحور الثاني بلغ معامل ثباته (0.892)، والمحور الثالث (0.875)، والرابع (0.886)، والخامس (0.895)، وإجمالاً بلغ ثبات الاستبانة ككل (0.966)؛ مما يدل على تمتع الاستبانة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ، ويُعد هذا الثبات قادراً على تحقيق أغراض البحث، بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة أصبحت في صورتها النهائية قابلة للتطبيق.

و- الصورة النهائية للاستبانة: بعد التأكد من صدق الاستبانة عبر مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات المناسبة، جاءت الصورة النهائية للاستبانة بعنوان واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية وتضمنت ما يأتي: صفحة الغلاف متضمنة عنوان الاستبانة، ومقدمة الاستبانة، ومكونات الاستبانة وهدفها، والإرشادات الاستجابة على عباراتها، وكيفية الاستجابة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت البديل المناسب، وفقاً لتدرج ليكرت الثلاثي (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، وتم وضع التعريف الإجرائي لاستشراف المستقبل، والقيادات الجامعية، والبيانات الأساسية وهي: العمل (عميد - وكيل - رئيس قسم - مدير وحدة - عضو هيئة

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

تدريس)، والوظيفة الحالية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) بعد إعداد وتصميم أداة البحث الميداني الاستبانة، وأخذت شكلها النهائي، قامت الباحثة بالخطوات الإدارية متمثلة في صياغة خطاب عام للموافقة على تطبيق البحث، وطلب الموافقة من وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، وعميد الكلية<sup>(\*)</sup>. (مرفق فقط الخطاب العام، ويوجد ٢١ خطاباً معتمداً موجهاً لكل كلية)

ز- مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا والبالغ عددهم (٣٢٩٠) عضو، تم اختيار عينة عشوائية غير مقصودة بلغت عددها (٣٢٤) من أعضاء هيئة التدريس، وإجمالي القيادات الأكاديمية بالجامعة (٢٣٦) وهي كالتالي: (١) رئيس الجامعة وقائم بأعمال نائب شؤون الطلاب - ٢٠ عميد - ٥٨ وكيل - ١٥٧ رئيس قسم، حيث طبقت عينة عددها (٩٩) من القيادات، في عدد (١٨) كلية من إجمالي (٢٠) كلية باستثناء كليتي طب الأسنان، والطب البيطري، لأنهم خارج الحرم الجامعي، واكتمال العينة الممثلة للمجتمع بما تم تطبيقه، حيث تراوحت عدد عينة التطبيق في الكليات بين (٢٥-٣٠) فرد، والجدول (٥) يوضح عدد الكليات وأعضاء هيئة التدريس<sup>(\*\*)</sup> والقيادات بجامعة المنيا، وحجم مجتمع البحث والعينة ونسبتها.

### جدول (٥)

عدد الكليات بجامعة المنيا، وحجم مجتمع البحث والعينة ونسبتها، من إعداد الباحثة

أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة			الكليات بجامعة المنيا		
النسبة	العينة	المجتمع	النسبة	العدد المطبق عليه	العدد الكلي للكليات
١١.٨%	(٤٢٣) الكلي	(٣٥٥٥) الكلي			
٩.٨٤%	(٣٢٤) عضو	(٣٢٩٠) عضو	٩٠%	١٨	٢٠
٤١.٩٤%	(٩٩) قيادات	(٢٣٦) قيادات			

يتضح من الجدول السابق أن عينة البحث الميداني ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة (١١.٨%)، حيث جاءت النسبة المئوية لأفراد العينة التي تم التطبيق عليها بنسبة

(\*) ملحق رقم (٢): خطاب الموافقة على تطبيق البحث.

(\*\*) ملحق رقم (٣): إحصائية أعداد أعضاء هيئة التدريس للعام الجامعي (٢٠٢٠-٢٠٢١).

مقبولة (٩.٨%) بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، و(٤١.٩٤%) من القيادات الأكاديمية من مجتمع البحث.

ج- معوقات التطبيق: على الرغم من تجاوب أغلبية عينة البحث في تطبيق الاستبانة، لكن واجهت الباحثة في تطبيق البحث الميداني عددًا من الصعوبات من أهمها: رفض البعض إبداء آرائهم، وملء الاستبانة، ورفض بعض أعضاء هيئة التدريس لتطبيق الاستبانة إلكترونياً<sup>(\*)</sup>؛ لذا قامت الباحثة بالتطبيق الورقي أيضاً، وقامت الباحثة بأجراء مقابلة مع (٩٠%) من العينة لشرح العبارات والتعرف على مبررات استجاباتهم؛ لتدعيم تفسير نتائج العبارات، مما استغرق التطبيق توقيتاً زمنياً كبيراً، وتخوف البعض عند الاستجابة على الاستبانة خوفاً من القيادات وخوفاً عليهم؛ لذا وجدت استجابات متحيزة للقيادات وموحدة الاستجابة لجميع استجاباتها كانت كبيرة، وكان عددها ست (٦) استبانات، وتم استبعادها.

ط- إيجابيات التطبيق: على الرغم مما سبق من معوقات إلا إنه هناك إيجابيات تمثلت في إجابات العينة على سؤالين تم طرحهم في نهاية الاستبانة، وتُعد تلك الإجابات جزءاً مدعماً لتفسير نتائج البحث الميداني، تمثل السؤال الأول في الآتي: اذكر معوقات توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا؟؛ وصنفت الباحثة الإجابات، وأعدت صياغتها إلى الآتي، المعوق الأول: معوقات شخصية وذاتية، تتمثل في ضعف امتلاك القيادات لمهارة التفكير خارج الصندوق، والنظرة قصيرة المدى في التركيز على الحاضر والبقاء على الأوضاع الحالية، وضعف الدافع نحو التغيير والاهتمام بالمستقبل، وغياب الرغبة في مبادرة القيام بكل ما هو جديد، والخوف من المخاطرة، وقلة المعرفة بالتوجهات الجديدة، وضعف مهارات الإبداع والابتكار، وضعف مهارة استباق الأحداث، بل الانتظار لحدوث المشكلة ثم التوجه لحلها، وضعف الجراءة في اتخاذ القرار، وضعف المستوى الثقافي، لاحظت الباحثة غياب معرفة القيادات بمصطلح الاستشراف، والمعوق الثاني: معوقات إدارية، تتمثل في كثرة الأعباء الإدارية، والضغوط المهنية لدى القيادات والحاجة إلى إدارة الوقت والأولويات، ومركزية صنع القرارات واتخاذها وانفراد القيادات بها، وضعف نظم المعلومات بالجامعة بما

(\*) لينك تطبيق الاستبانة إلكترونياً (<https://forms.office.com/r/JaSr98Up8r>).

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

لا يدعم عملية اتخاذ قرارات سليمة، والروتين الإداري والانطباع التام للقوانين، والبيروقراطية في اتخاذ القرارات لدى بعض القيادات، وضعف عملية الاتصال الإداري بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب الخبرة، والبطء الشديد في حل بعض المشكلات القائمة، وغياب توافر خطة استشرافية للجامعة لكن يوجد خطة استراتيجية على مدى خمس سنوات فقط، وتكرار تكليف نفس الأشخاص في مهام مختلفة، والانفصال بين الإدارات المختلفة، وانعدام التنسيق بينهما، والمعوق الثالث: معوقات مادية، وهذه تُعد أكثر المعوقات التي ركزت عليها عينة البحث، تتضح في قلة توفير التمويل الداعم للاستعداد المستقبلي، وندرة توافر (أجهزة - أوراق امتحانات - مواد كيميائية للتجارب العملية للطلاب - الحاجة لصيانة الأجهزة المخصصة للجانب العملي في بعض الكليات، كما أشار بعض أعضاء هيئة التدريس بكليات الطب والعلوم)، وقلة توافر وحدات ذات طابع خاص ببعض الكليات، وغياب تفعيل بعض الوحدات الإنتاجية ببعض الكليات، أو تفعيل البعض على نطاق ضيق مثل كلية الزراعة، والمعوق الرابع: معوقات قانونية، تمثلت في اختيار القيادات بناء على الأقدمية وليس الكفاءة، وجمود القرارات واللوائح وصعوبة التطوير؛ نتيجة الخضوع لقرارات المجلس الأعلى للجامعات والزام القيادات بها، وصعوبة تصريف الأمور المالية والخوف من المساءلة والمحاسبة، وغياب تفعيل استقلال الجامعات، بما لا يسمح بمرونة الأداء الإداري، وكثرة الإجراءات الإدارية المتعلقة ب(إنشاء وحدة - إعداد مؤتمر - شراء أجهزة - تأسيس مركز - احتياطات أمان - وغيرها)، والمعوق الخامس: معوقات أخرى، تتمثل في غياب الإعداد التدريبي للقيادات على مهارات استشراف المستقبل، وضعف التواصل المستمر بين القيادات وسوق العمل والمجتمع الخارجي؛ مما انعكس على قلة معرفة متطلبات سوق العمل المستقبلية، وقلة الشراكات، وسرعة معدل التغيرات في القطاعات كافة، وكثرة الأحداث الطارئة، مما أدى إلى صعوبة التنبؤ بها، وتراكم المشكلات بما لا يسمح بالاهتمام بالمستقبل.

وأجابوا عن السؤال الثاني: اذكر مقترحات التغلب على المعوقات السابق ذكرها في السؤال الأول؟ بالإجابات الآتية: اختيار القيادات بناءً على الكفاءة والانتخاب وليس التعيين والتكليف، وبناءً على الخبرة وليس الأقدمية؛ لاختيار قيادات تكون أكثر وعي ولديها فكر

متجدد، ومهارة وسرعة في اتخاذ القرار، ومرونة في الاستجابة للأحداث، وقدرة على تبسيط الإجراءات، ونشر ثقافة الوعي بأهمية توظيف مهارات استشراف المستقبل، من خلال تدريب القيادات عليها، وتضمينها ضمن دورات برامج تنمية القدرات القيادات، وتوفير الدعم المادي لتعزيز تطبيق تلك المهارات، وإعطاء مساحة أكبر من الحرية، والصلاحيات للقيادات فضلا عن لامركزية مالية وإدارية، وتشكيل مركز للدراسات المستقبلية بالجامعة مقارنة ببعض الجامعات، يضم فريق بحثي لرصد الطوارئ والمستحدثات بصفة دائمة للتعامل معها، وله فروع متمثلة في وحدات لاستشراف المستقبل في كليات الجامعة، وفتح مجال للشراكة العالمية والإفادة من بيوت الخبرة للتعرف على التوجهات المستقبلية الحديثة، والتحرر من اللوائح الروتينية وكسر الجمود في أداء الأعمال والخروج عن المألوف، وإصدار قوانين لتيسير الإجراءات، وإشراك أعضاء هيئة التدريس وكافة المستويات الإدارية الأدنى والمعنيين من عدة قطاعات بالمجتمع عبر لقاءات وندوات تناقش بعض القضايا والأزمات المستقبلية لجمع مقترحات ووضع حلول عملية يمكن تنفيذها على أرض الواقع، والمتابعة المستمرة لما يتم إنجازه، وأيضًا التواصل بين القيادات واستكمال القادة الجدد لأعمال القادة السابقين لهم، وربط الجامعة بالمجتمع الخارجي لتعرف الاتجاهات المستقبلية، واحتياجات سوق العمل، والمتابعة المستمرة لممارسات القيادات في مواجهة القضايا الطارئة وحديثه الساعة، وإعطاء فرصة للقيادات الشابة للتعبير عن رؤيتهم المستقبلية، ووضع رؤية مستقبلية وعرضها على منسوبي الجامعة لتطويرها وتنفيذها، وإلزام المرشحين للقيادة بتقديم خطة تنفيذية مستقبلية سيقومون بتطبيقها في حال تعيينهم في المناصب القيادية بالجامعة، والعمل على تدعيم البنية التحتية، وتوفير الموارد والامكانيات كافة المطلوبة، وتدعيم التواصل مع سوق العمل من خلال الشراكات المختلفة، وعقد ورش بالكليات لمناقشة الرؤية المستقبلية، وتضمين التوجهات والدراسات المستقبلية ضمن البرامج الأكاديمية المختلفة.

ي- المعالجة الإحصائية: بعد تجميع استمارات الاستبانة، وتفريغها داخل برنامج ميكروسوفت إكسل (Excel)، تم إدخالها على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث استخدمت الباحثة في تحليل نتائج استبانات أفراد العينة المعالجات الإحصائية الآتية:

أ- حساب نسبة متوسط الاستجابة للعبارات من خلال الخطوات الآتية:

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

تم الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، حيث تم استخدام هذه النسبة في معرفة درجة تحقق العبارة، وذلك من خلال مقارنتها بحدود الثقة التي سيتم حسابها فيما بعد، وأخيراً للحصول على نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل، تم قسمة حاصل جمع نسب متوسط الاستجابة لعبارات هذا المحور على عدد عباراته، وتستخدم هذه النسبة للمقارنة بين المحورين، وتم حساب نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) مستوى التحقق بشكل عام عن طريق قسمة مجموع الأوزان النسبية الثلاثة على عدد هذه المحاور.

ب- حساب حدى الثقة الأعلى والأدنى: تم التوصل إلى الحد الأعلى والأدنى للثقة لاستجابات أفراد عينة البحث كما موضح الجدول الآتي.

### جدول (٦)

الحدود العليا والدنيا للثقة لاستجابات أفراد عينة البحث.

القيمة	حد الثقة
.639	الحد الأعلى
.560	الحد الأدنى

وللحكم على استجابة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الاستبانة تم مقارنة الوزن النسبي لكل عبارة بحدود الثقة كما يأتي:

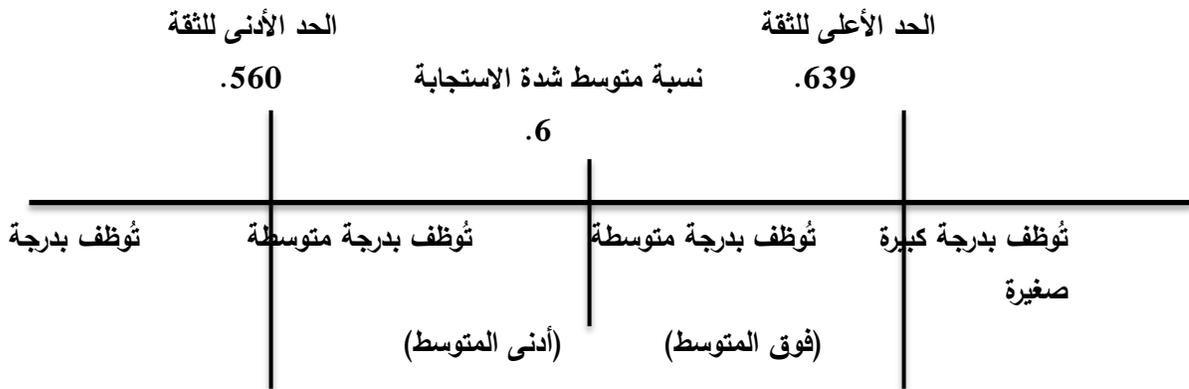
١. إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لاستجابات أفراد العينة  $\leq 0.639$ . فإن العبارة (مهارات استشراف المستقبل) توظفها القيادات بدرجة كبيرة.

٢. إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لاستجابات أفراد العينة بين  $0.639 <$  الوزن النسبي  $> 0.6$ . فإن العبارة (مهارات استشراف المستقبل) توظفها القيادات بدرجة فوق المتوسط.

٣. إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لاستجابات أفراد العينة بين  $0.6 >$  الوزن النسبي  $> 0.560$ . فإن العبارة (مهارات استشراف المستقبل) توظفها القيادات بدرجة أدنى المتوسط.

٤. إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لاستجابات أفراد العينة  $\geq 0.560$ . فإن العبارة (مهارات استشراف المستقبل) توظفها القيادات بدرجة صغيرة.

ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل الآتي:



شكل (٢)

درجة توظيف مهارات استشراف المستقبل بالنسبة للحد الأعلى والأدنى للثقة<sup>(٥)</sup>

## ثانياً: نتائج البحث الميداني وتفسيرها.

بعد إجراء المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة البحث، يكون البحث قد توصل لنتائج استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وذلك عن طريق عرض كل محور بعبارته على حده، وفيما يأتي عرض ذلك:-  
أ- نتائج واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا:  
تُعد القيادات الجامعية قمة المؤسسة ومحرك أداؤها، ومركز التغيير ومحور التطوير الإداري، وجسر عبور الفجوة بين الحاضر والآتي، وفي ظل التغيرات المتسارعة، وكثرة التحديات الحالية والمستقبلية، وجب الأمر وجود قيادات على استعداد لمواجهة العصر وتحقيق

(٥) شكل (٣): درجة توظيف مهارات استشراف المستقبل بالنسبة للحد الأعلى والأدنى للثقة، من إعداد الباحثة

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

الأهداف المنشودة، والسؤال الذي يطرح نفسه حالياً، هل يتم إعداد القيادات لمواجهة المستقبل؟، هذا يتطلب تغيير الآليات التي يعمل بها القادة في مختلف المستويات الإدارية بالجامعة، وبناء قادة قادرين على الصمود في مواجهة التحديات، كما يتطلب تطوير المهارات، والمعارف، والممارسات الإدارية المطلوبة لاستشراف المستقبل تعزيزاً لاستدامة العمل الإداري، وتطويره والارتقاء به، بما ينعكس في النهاية على اتخاذ قرارات مؤسسية مستقبلية ناجحة وهادفة، ومن ضمن المهارات المطلوب تطويرها لدى القيادات الجامعية الآتي:

### ١. التوقع المُستقبلي (Future Expectation):

يُعد التوقع المُستقبلي مهارة تساعد القيادات على التخطيط المُستقبلي الجيد، وتدعمهم بالاستجابة بثقة للتغيرات المستقبلية، وتمدهم بقدرة على التحكم في كيفية أداء الأعمال بشكل أفضل، حيث يمتاز التوقع المُستقبلي بأنه يستخدم الموارد بشكل أكثر كفاءة، ويدير الوقت ويحدد التكاليف المطلوبة، ويُمكن من الاستعداد للحالات الطارئة، ويُعد فرصة لتقديم أفكار وخدمات جديدة، بما يعزز اتخاذ قرارات مدروسة مسبقاً، لذا جاءت أهمية تحديد واقع التوقع المُستقبلي لدى القيادات في ست (٦) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ودرجة توظيف مهارة التوقع المُستقبلي، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

### جدول (٧)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة توظيف مهارة التوقع المُستقبلي وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
١	تشجع القيادات على جمع معلومات عن أزمات يتوقع حدوثها في المستقبل.	1.699	.566	أدنى المتوسط	6
٢	تتابع القيادات قضية ما في الماضي والحاضر لتوقع آثارها في المستقبل.	1.706	.568	أدنى المتوسط	5
٣	تواجه القيادات المخاطر التي تشكلها أزمة حالية منعاً لاستمرارها في المستقبل.	1.924	.641	كبيرة	1

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
٤	تحلل القيادات احتياجات سوق العمل المستقبلية للاستعداد لها بشكل مسبق.	1.784	.594	أدنى المتوسط	4
٥	تطور القيادات بالجامعة إمكانياتها ومواردها للاستجابة للأحداث المستقبلية.	1.827	.609	فوق المتوسط	3
٦	تؤهل القيادات خريجها بإكسابهم المهارات المطلوبة لوظائف العمل المستقبلية.	1.903	.634	فوق المتوسط	2
1	<b>إجمالي توظيف مهارة التوقع المستقبلي</b>	1.807	.602	فوق المتوسط	1

م و (المتوسط الوزني)، ق (متوسط نسبة الاستجابة)، د. م (درجة المهارة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا في مهارات التوقع المُستقبلي، جاءت نتائج مستوى موافقة العينة على عبارات هذا المحور بين عبارة واحدة كبيرة وعبارتين فوق المتوسط، وثلاث عبارات أدنى المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (.641 - .566)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لدرجة توظيف مهارة التوقع المُستقبلي كما موضح بالجدول السابق.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على توظيف مهارة التوقع المُستقبلي؛ وذلك على عبارة (تواجه القيادات المخاطر التي تشكلها أزمة حالية منعاً لاستمرارها في المستقبل) بدرجة كبيرة بنسبة متوسط استجابة (.641)؛ وذلك لأنه يوجد بكل كلية بالجامعة وحدة لإدارة الأزمات، تتوافر لها خطط ويتم تنفيذها بدرجة كبيرة، والسبب في ذلك مرور التعليم الجامعي بأزمة فيروس كورونا على سبيل المثال، حيث تم اتخاذ الإجراءات الاحترازية كافة، وإنشاء مركز للتطعيم ضد فيروس كورونا المستجد (كوفيد ١٩) بمستشفيات جامعة المنيا، وتقسيم جميع العاملين الى مجموعتين بنظام الإجازة التبادلية بالتناوب، كما تم إرسال قوافل طبية لجميع كليات ومراكز الجامعة لتلقى مصل فيروس كورونا بناءً على جدول زمني، وتم إعلانه على بوابة الجامعة<sup>(\*)</sup>، كما أكد بند إدارة الأزمات على استمرار جاهزية الجامعة من حيث

(\*) جامعة المنيا، الجامعة وفيروس كورونا.

(<https://www.minia.edu.eg/Minia/covid19.aspx>) (28/7/2023).

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

استخدام التكنولوجيا، وذلك من خلال منصات التعلم الرقمي، وإعداد برامج التعلم عن بعد والتعليم المدمج، وتقديم الدعم الفني للأساتذة والطلاب باستخدام أدوات الرقمنة (استراتيجية جامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٢٩).

- بينما جاءت درجة توظيف عبارة (تؤهل القيادات خريجها بإكسابهم المهارات المطلوبة لوظائف العمل المستقبلية) في الترتيب الثاني بدرجة فوق المتوسط بمتوسط استجابة (٠.634)، وهذا يرجع إلى توفير الجامعة منصة تدريبية تعرف باسم إجادة لتقديم دورات تأهيلية للخريجين في دورات منها (مهارات الحياة والعمل- وتمكين المرأة- وريادة الأعمال- والاستثمار في البورصة وغيرها) (\*\*\*)، أيضاً يوجد بالجامعة مركز للتدريب على الحرف، والصناعات الصغيرة، والمتناهية الصغر (\*\*\*\*)، كما وجد استحداث لعدد من البرامج الجديدة بعيد من الكليات، ورغم ذلك أشارت الاستراتيجية إلى أن هناك ضعف في قنوات الاتصال بين الجامعة وخريجها في بعض الكليات، وضعف التنسيق مع الخبراء بمؤسسات المجتمع المدني للإفادة من خبراتهم في التدريب، والحاجة إلى وجود برنامج تدريبي تحويلي للخريجين للتمكن من التنافس، والحصول على فرصة عمل، والحاجة إلى توفير الدعم المهني اللازم للخريجين لتحديث، وتطوير مهاراتهم للتمكن من الاستمرار في التنافس (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٧٩-٨٠).

- أيضاً تُوظف عبارة (تطور القيادات بالجامعة إمكانياتها ومواردها للاستجابة للأحداث المستقبلية) بدرجة فوق المتوسط بمتوسط استجابة (٠.609). تقترب من متوسطة، ولكنها تحتاج إلى تطوير، ويرجع ذلك إلى غياب وجود آلية لاستمرارية بعض مشروعات التطوير بالجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٦٥)، وكثرة عدد الطلاب بالجامعة والحاجة لعديد من الأجهزة والمعدات، حيث أشارت نتائج المقابلة الشخصية مع أساتذة الكليات أثناء التطبيق، حاجة معامل كليات مثل كليات العلوم والطب إلى أجهزة، ومواد كيميائية للمعامل، وتعاني من نقص شديد لذلك لتوظيفه في التدريب العملي للطلاب،

(\*\*) جامعة المنيا، موقع إجادة. (<https://ejada.edu.eg>) (28/7/2023).

(\*\*\*\*) جامعة المنيا، مركز تدريب الصناعات الصغيرة.

(29/7/2023) <https://www.minia.edu.eg/Minia/small.aspx>

وإنها لم يتم تحديثها منذ التسعينات، كما أوضح عديد من الأساتذة أن الأجهزة قديمة، وتوجد أجهزة حديثة لإجراء تلك التجارب العملية ولم تتوافر بعد بالكليات، في حين هناك تركيز اهتمام كبير بتطوير مركز الاختبارات الإلكترونية بالجامعة، وتدعيمه بأجهزة الحاسب وكاميرات المراقبة كافة.

- في حين تُوظف عبارة (تحلل القيادات احتياجات سوق العمل المستقبلية للاستعداد لها بشكل مسبق) بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (594)، ويرجع ذلك إلى قلة عدد البرامج الجديدة بالكليات وحاجتها لمصادر تمويل، وزيادة الطاقة الاستيعابية للكليات، حيث أشار أحد القيادات السابقة بواقع خبرته أن استيعاب العدد يفوق ثلاث أضعاف المطلوب؛ مما يؤثر على جودة الخريجين، حيث أشارت الاستراتيجية إلى أن بعض البرامج الأكاديمية المقدمة في بعض الكليات لا تساعد على توفير خريجين بمواصفات تتوافق مع متطلبات سوق العمل، غياب وجود رابطة لخريجي كليات الجامعة، وغياب وجود مقياس للتوجيه الوظيفي للخريجين، وغياب تنظيم ملتقى دوري للخريجين، ولا توجد برامج لتدريب الخريجين على متطلبات سوق العمل المتجددة (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٦٧، ٧٣)، كما أشار أحد القيادات إلى قلة المنح، واستقطاب الشركات، وأصحاب الأعمال لتوفير فرص عمل وتوظيف كما كان من قبل.

- أيضاً تُوظف عبارة (تتابع القيادات قضية ما في الماضي والحاضر لتوقع آثارها في المستقبل) بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (568). وتحتاج تطوير؛ وقد يرجع ذلك لكثرة المشكلات الراهنة وكثرة الأعمال الإدارية الملقاة على عاتق القيادات، وأغلب القيادات لا تستمر أكثر من أربع سنوات بما لا يسمح بمتابعة الأحداث والقضايا، وهناك بعض الكليات لا يوجد بها عمداء مكلفين رسمياً بل قائمين بأعمال عميد ووكيل ورئيس قسم في آن واحد، مما يجعل القيادات أكثر انشغالاً وتشتت بمهام كثيرة، وأقل اهتماماً وتطويراً للمؤسسة، بالإضافة إلى انفصال القيادات الحالية عن السابقة، وغياب متابعة مسيرة التطوير، بل كل قائد يبدأ من جديد بخطة عمل جديدة.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

- أخيراً جاء توظيف عبارة (تشجع القيادات على جمع معلومات عن أزمات يتوقع حدوثها في المستقبل) بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (566.5)، ويعني ذلك قلة تحديث الخطط الخاصة بإدارة الأزمات والكوارث، كما أن أغلبية القيادات تواجه المخاطر والأزمات حين حدوثها، لكن يندر من يستعد لها بالإمكانيات والآليات والسبل الممكنة، فهناك مباني متهاكلة وتحتاج إزالة، وأجهزة في حاجة للصيانة، وحاجة الكليات لمنصات تفاعلية ومقررات الكترونية تفاعلية أيضاً، ويرجع ذلك قلة عدد اللقاءات الدورية بين القيادات، وأعضاء هيئة التدريس لخصر المشكلات، ولتحديد الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية، وندرة حصر الاحتياجات والمشكلات بالكليات، وقلة تحديث البيانات والمعلومات بالجامعة.

- ما سبق يتفق مع نتائج دراسة (أمين، ٢٠٢١، ٣٦٥-٣٦٧) التي وضعت آليات للقيادات الجامعية منها رصد توقعات نشاط الجامعات الأخرى أو تغيرات البيئة، وتوقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على أداء الجامعة وتفاديها، ومع دراسة (جاد، ٢٠٢١، ٣٢) التي وضعت آليات منها رصد القيادات الجامعية لرغبات، واحتياجات المستفيدين باستمرار، ومتابعة خريجها وتنميتهم، بما يتلاءم مع متغيرات السوق المستمرة، ووضع (سليم، وعبد الجواد، ٢٠١٧، ١١٠-١١١) مؤشرات للتميز في الأداء الإداري للقيادات منها لديهم قاعدة معلوماتية عن أساليب دراسة المستقبل، ويتوقعون مشكلات العمل، وتحديد الأساليب العلمية لحلها، وأشار (الصغير، ٢٠٢١، ٩-١٠) إلى حاجة الجامعات المصرية لوجود مجلس للمستقبل يضم فريق من الخبراء في مجال دراسة واستشراف المستقبل، لاستحداث تخصصات جديدة ستكون شائعة الاستخدام في المستقبل، والتي بدورها تؤدي لمخرجات تعليمية تكون قادرة على العمل في الوظائف المستقبلية الجديدة.

### ٢. الرؤية المستقبلية (Future vision):

تُعد الرؤية المستقبلية مهارة تساعد القيادات على وضع تصور لأفضل صورة ممكنة للمؤسسة في المستقبل؛ بهدف إحداث تطوير مستمر ودائم على المدى البعيد، فهي تشجع جميع منسوبي الجامعة على تحقيقها، وتزيد من قدرتهم على العمل، وبذل قصارى جهدهم في تنفيذها، حيث إنها تضع متطلبات المجتمع المستقبلية أمامها، وتستعد لها بما يضمن بقاء نجاحها مع تقلبات الزمن ومستجدات العصر، وبما يضمن اتخاذ قرارات مستقبلية محددة

وهادفة، من هنا جاءت أهمية تحديد واقع الرؤية المستقبلية لدى القيادات في ست (٦) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ودرجة توظيف مهارة الرؤية المستقبلية وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

## جدول (٨)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة توظيف مهارة الرؤية المستقبلية وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د.م	ت
١	تمتلك قيادات الجامعة قدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية واستشرافها.	1.735	.578	أدنى المتوسط	5
٢	تضع القيادات رؤية استشرافية عن مستقبل الجامعة في السنوات القادمة.	1.858	.619	فوق المتوسط	2
٣	تترجم القيادات الرؤية المستقبلية الموضوعة إلى واقع قابل للتطبيق.	1.685	.561	أدنى المتوسط	6
٤	تراعي القيادات اتساق الرؤية المستقبلية مع رؤية مصر ٢٠٣٠.	1.877	.625	فوق المتوسط	1
٥	تحدد القيادات آليات تنفيذ الرؤية المستقبلية لمستقبل الجامعة.	1.763	.587	أدنى المتوسط	3
٦	تشجع القيادات منتسبي الجامعة على تحقيق الرؤية المستقبلية.	1.742	.580	أدنى المتوسط	4
3	<b>إجمالي توظيف مهارة الرؤية المستقبلية</b>				
		1.776	.592	أدنى المتوسط	3

م و(المتوسط الوزني)، ق(متوسط نسبة الاستجابة)، د.م (درجة المهارة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا في مهارات الرؤية المستقبلية، جاءت نتائج مستوى موافقة العينة على عبارات هذا المحور بين عبارتين فوق المتوسط مقابل أربع عبارات أدنى المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (.625 - .561)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى توظيف مهارة الرؤية المستقبلية كما موضح بالجدول السابق.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على توظيف مهارة الرؤية المستقبلية؛ وذلك على عبارة (تراعي القيادات اتساق الرؤية المستقبلية مع رؤية مصر (٢٠٣٠) التي اتضح إنها توظف بدرجة فوق المتوسط بمتوسط استجابة (٠.625)، ويرجع سبب إنها لم تحقق بدرجة كبيرة غياب معرفة عديد من القيادات برؤية مصر، وهذا ما أوضحه بعض القيادات أثناء التطبيق إنهم لم يطلعوا عليها، والبعض أشاروا إلى وجود رؤى مستقبلية تتوافق مع رؤية مصر، ولكنها غير مفعلة، وقد يرجع ذلك إلى تضمين أغلب رؤى الكليات لجوانب عامة مثل: الريادة، والتكنولوجيا، والرقمنة، والإبداع كما توجد برؤية مصر، كما أن الخطة الاستراتيجية للجامعة تتضمن اتجاهات مستقبلية تفوق ما يوجد برؤية مصر (٢٠٣٠) وتتعداها زمنياً؛ حيث إن رؤية مصر (٢٠٣٠) سوف تنتهي بعد سبع (٧) سنوات، وخطة الجامعة الاستراتيجية تتضمن جوانب تتعدى هذه المدة، كما لا يوجد في مصر خطة أبعد زمنياً من رؤية مصر ٢٠٣٠.

- كما جاءت عبارة (تضع القيادات رؤية استشرافية عن مستقبل الجامعة في السنوات القادمة) في الترتيب الثاني من حيث توظيفها بدرجة فوق المتوسط بمتوسط استجابة (٠.619)، ولكن تقترب أن تكون متوسطة؛ وذلك لأن خطة الجامعة تتضمن رؤية استشرافية لبعض القضايا المستقبلية المهمة الموجودة على الساحة ومحل نقاش واهتمام مثل الرقمنة والذكاء الاصطناعي وتدويل التعليم وإدارة الأزمات، كما يوجد على منصة الجامعة توعية بالبيئة ومجلة للبيئة<sup>(\*)</sup> ومشروعات للبيئة (أنشطة الاحتفال بيوم البيئة الوطني ومبادرة احضر للأخضر، ومبادرة هنجملها، وورشة عمل الفنانة الأرجنتينية)<sup>(\*\*)</sup>، كما أقامت الجامعة المعرض الابتكاري المجمع لحاضنات الأعمال، ومشاريع ريادة الأعمال المجتمعية على مستوى جميع كليات الجامعة تحت شعار "بالإبداع والابتكار تحيا مصر على مستوى جميع

(\*) جامعة المنيا، مجلة البيئة. (<https://www.minia.edu.eg/Minia/megala.aspx>) (1/8/2023)

(\*\*) جامعة المنيا، مشروعات البيئة. (<https://www.minia.edu.eg/Minia/activities.aspx>) (1/8/2023)

الكليات (\*\*\*)، كما أصدر مجموعة من الأساتذة كتاب حول تطبيقات الذكاء الاصطناعي، ولكن رغم ما تقوم به الكليات والجامعة لكنه يمثل بدايات وعلى مدى زمني قصير المدى.

- بينما جاءت في الترتيب الثالث من حيث التوظيف عبارة (تحدد القيادات آليات تنفيذ الرؤية المستقبلية لمستقبل الجامعة) بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (587)، تكملة للعبارة السابقة يتضح رغم أن الخطة تناولت عدد من الآليات والإجراءات التي يمكن تطبيقها للاتجاهات المستقبلية السابق ذكرها في تفسير العبارة السابقة، إلى أن هناك ندرة تنفيذ ذلك على أرض الواقع كما أشارت أغلب العينة، وكما يتضح من قلة ما تم تطبيقه من الخطة التنفيذية للجامعة، نظرًا لحاجة بعض الآليات لمصادر تمويل كبيرة وأجهزة وموارد بشرية تتقبل التغيير والتطوير ومدربة وذات كفاءة لتحقيق ذلك، والحاجة لعقد عدة شراكات مع مؤسسات وجامعات؛ نظرًا لضعف الصلة بين الكليات، والمجتمع المحلي في مجالات الزراعة، والصناعة، والصحة، والبيئة.

- كما توظف العبارة الرابعة (تشجع القيادات منتسبي الجامعة على تحقيق الرؤية المستقبلية) بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (580). وتحتاج تطوير، وذلك لغياب توافر التسهيلات وتبسيط إجراءات التنفيذ، وقلة توفير وسائل وامكانيات وموارد التطبيق، واقتصار التنفيذ على عدد محدود من أعضاء هيئة التدريس داخل أي تشكيل، سواء أعضاء فريق وحدة الجودة، أو فريق وحدة الأزمات، أو فريق التخطيط الاستراتيجي، أو فريق وحدة الاستدامة الجاري تشكيلها، أو غيرها من الوحدات، وانفراد القيادات وأعضاء مجالس الكليات، والجامعة، بالقرارات دون أخذ آراء باقي أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة، وذلك لندرة اللقاءات الدورية بينهم، وأيضًا غياب نشر ثقافة الرؤية المستقبلية، وندرة تكريم الممارسات المتميزة.

- تليها في الترتيب الخامس عبارة (تمتلك قيادات الجامعة قدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية واستشرافها) بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (578)، وهذا يعني حدوث بعض المشكلات التي لم تستعد لها القيادات، فعلى سبيل المثال يوجد في بعض الكليات

(\*\*\*) جامعة المنيا، المعرض الابتكاري لكليات جامعة المنيا تحت شعار بالإبداع والابتكار تحيا مصر.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

نقص في أعداد الهيئة المعاونة (المعيدين والمعيدات) في كليتي الزراعة، والصيدلة قسم إكلينكال كان يتطلب استعدادًا مسبقًا، حيث لم يراع ذلك ضمن الخطة الخمسية للتعيينات؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف مواكبة التطور الذي تشهده الجامعات العربية والأجنبية، وقلة الكفاءات الإدارية من القيادات، وضعف المعرفة والتدريب بمهارات وعلوم استشراف المستقبل، وتركيز بعض القيادات على الأعمال الروتينية بداخل عديد من الكليات، وغياب تقديم خطة عمل مستقبلية خاصة بكل قائد يلتزم بتنفيذها.

- وجاءت عبارة (تترجم القيادات الرؤية المستقبلية الموضوعة إلى واقع قابل للتطبيق) في الترتيب السادس والأخير بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (561)، وهذا يعني وجود رؤى مستقبلية ولكن ليس هناك ممارسات غير كافية على أرض الواقع، ويرجع ذلك إلى قلة الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ بعض الرؤى، والاهتمام بالمشكلات والمهام الروتينية دون التركيز على المستقبل، والمغالاة في وصف الإنجازات بما يعكس صورة غير دقيقة أو واقعية، فمثلا كلية الزراعة تمتلك عدد من الأقدنة يمكن اصطلاحها وتعظيم الإفادة منها ويندر ما يحدث ذلك، ولديها قدرة على توفير منتجات زراعية وألبان وأسمك تحقق دعم مادي وغير مفعّل ذلك، وقلة الأنشطة الطلابية في الكثير من الكليات، كما أشار أحد القيادات، وبطء معدلات التطوير الملوسة لدى أشار كثير من أعضاء هيئة التدريس.

- ما سبق يتفق مع نتائج دراسة (خليل وآخرون، ٢٠٢٠، ٦٥-٦٨) التي أوضحت الأدوار التي ينبغي أن تمارسها القيادات الجامعية الممكنة منها: المشاركة في صياغة رؤية الكلية، والمشاركة في تحديد وبلورة الأهداف الأساسية التي تحقق الرؤية، والمشاركة في تحليل وتحديد واستثمار الفرص المتاحة في المستقبل، والقراءة الصحيحة للواقع واتجاهات التغيير في المستقبل، وإيصال الرؤية، وأهدافها الاستراتيجية إلى جميع المرؤوسين فيشعرون بانتمائهم لها، كما توصل (السيد، ٢٠٢٠، ١١٣) إلى ضرورة إدراك مُتخذي القرار الجامعي المستجدات التي تؤكدتها رؤية مصر ٢٠٣٠ ومتطلباتها، حتى تأتي برامجهم متسقة مع كل ما يستجد، كما وضع (أمين، ٢٠٢١، ٣٦٧) آليات للتصور المقترح منها وضع رؤية تتضمن توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة على أداء الجامعة وتفاديها، وتوضيح الرؤية لنشاطاتها لمواجهة التحديات المستقبلية.

## ٣. التخطيط المُستقبلي (Future Planning):

يُعد التخطيط المُستقبلي مهارة تساعد القيادات على تنظيم المؤسسة والأعمال تمهيداً للمستقبل، منعاً للتخبط والتشتت، وتفادي الطوارئ والأحداث المفاجئة، وتعظيم الفوائد الممكنة، فالتخطيط المُستقبلي يجيب على سؤال مهم ماذا أريد لمستقبل المؤسسة على المدى البعيد؟، وكيف أصل لذلك؟، فهو بمثابة رسم خارطة طريق للسير عليها بشكل منظم؛ لاتخاذ قرارات حاضرة تغير مصير المؤسسة مستقبلاً، فالماضي يصعب تغييره والحاضر سيصبح المستقبل، وهذا الذي لا بد من التخطيط له الآن، من هنا جاءت أهمية تحديد واقع التخطيط المُستقبلي لدى القيادات في ست (٦) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ودرجة توظيف مهارة التخطيط المُستقبلي وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

## جدول (٩)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة توظيف مهارة التخطيط المُستقبلي وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
١	تقوم القيادات باستقراء المستقبل قبل البدء بإعداد الاستراتيجيات.	1.711	.570	أدنى المتوسط	6
٢	تصوغ القيادات أهدافاً محددة وواقعية لتشكيل المستقبل المرغوب.	1.775	.591	أدنى المتوسط	4
٣	تشجع القيادات الكليات على تضمين التوجهات المستقبلية في الخطط البحثية.	1.931	.643	كبيرة	1
٤	تبنى القيادات خططاً استراتيجية بناءً على دراسة الاحتياجات المستقبلية.	1.813	.604	فوق المتوسط	3
	تتبنى القيادات استراتيجيات للحد من حدوث المشكلات والكوارث في المستقبل.	1.744	.581	أدنى المتوسط	5
	تحلل القيادات المستجدات التكنولوجية الحالية والمستقبلية لتوظيفها بالجامعة.	1.862	.620	فوق المتوسط	2
	<b>إجمالي توظيف مهارة التخطيط المُستقبلي</b>	1.806	.602	فوق المتوسط	2

م و(المتوسط الوزني)، ق(متوسط نسبة الاستجابة)، د. م(درجة المهارة)، ت (الترتيب)

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

- عند سؤال عينة البحث عن واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا في مهارات التخطيط المُستقبلي، جاءت نتائج مستوى موافقة العينة على عبارات هذا المحور بين عبارة كبيرة وعبارتين فوق المتوسط وثلاث عبارات أدنى المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (643- .570)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى توظيف مهارة التخطيط المُستقبلي كما موضح بالجدول السابق.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على توظيف مهارة التخطيط المُستقبلي؛ وذلك على عبارة (تشجع القيادات الكليات على تضمين التوجهات المستقبلية في الخطط البحثية) التي اتضح إنها توظف بدرجة كبيرة بمتوسط استجابة(643)، ويرجع ذلك إلى تحدث الخطط البحثية للكليات سنوياً، وتقديم أبحاث تنافس عالمياً، ويؤكد ذلك فوز بعض أعضاء هيئة التدريس بجوائز مقابل أبحاث وبراءات اختراع، وارتفاع معدل الاقتباسات للبحوث (Research Citation)، وفوز عدد من مجلات الكليات بمراكز متقدمة، فمجلة كلية التربية للطفولة المبكرة فائزة بالمركز الأول وحاصلة على تقييم (٧) ومجلات كليات (التربية - الزراعة - التربية النوعية - الصيدلة - الهندسة- السياحة - التربية الرياضية - كلية الطب قسم الأطفال (Pediatric) حاصلة على تقييم ٧ في المجلات المصرية، وغيرها من مجلات الجامعة كما موضح بموقع المجلس الأعلى للجامعات(المجلس الأعلى للجامعات، وتقييم المجلات المصرية والمحلية)(\*).

- وفي الترتيب الثاني عبارة(تحلل القيادات المستجدات التكنولوجية الحالية والمستقبلية لتوظيفها بالجامعة) بدرجة فوق المتوسط بمتوسط استجابة(620)؛ وذلك لأن الجامعة تقوم الآن باستكمال مركز الاختبارات الإلكترونية، وتُعد جامعة المنيا لها السبق في هذا المجال، حيث تم اختبار الكليات العملية، بينما الكليات الأدبية في طريقها للاختبارات، كما فازت جامعة المنيا بالمركز الثالث في جائزة التميز المؤسسي من رئاسة مجلس الوزراء عن جائزة

(\*) المجلس الأعلى للجامعات، تقييم المجلات المصرية والمحلية.

المواقع الإلكترونية في تقديم الخدمات الإلكترونية<sup>(\*)</sup>، في حين هناك أجهزة، ومعدات بكليات العلوم والطب والتمريض تحتاج لتطوير وتحديث، كما أشار كثير من أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات، وذكرت (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٦٩) بعض نقاط الضعف منها: قلة عدد المعامل المتصلة بالإنترنت، واستهلاك وقتاً طويلاً في أعمال الجرد وضعف الالتزام بالجرد الإلكتروني، وغياب تفعيل نظام الميكنة الإلكترونية في مكتبات الكليات، وافتقار قاعات الدرس في بعض الكليات للوسائل المعينة إلكترونياً، ونقص الأجهزة العلمية المطورة والحديثة في عدد كبير من المعامل المستخدمة في تدريب الطلاب في الكليات.

- أيضاً عبارة (تبنى القيادات خططاً استراتيجية بناءً على دراسة الاحتياجات المستقبلية) جاءت في الترتيب الثالث بدرجة فوق المتوسط بمتوسط استجابة (604)، وذلك لوجود خطط استراتيجية على مستوى الكليات، وخطة استراتيجية للجامعة، تبدأ بتحليل بيئي SWOT (analysis) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، كما أن وحدات الجودة بالكليات تقوم بتحليل الاحتياجات، ولكن ما يتم هو تخطيط استراتيجي على مدى خمس سنوات، وتحديد لاحتياجات ممكنة، أو محتملة، ولكن تحتاج أيضاً لتطوير، لأن هذا يعني هناك احتياجات لم يتم تناولها ضمن الخطط الاستراتيجية الموضوعية، حيث تناولت الخطة الاستراتيجية نقاط ضعف منها لا يوجد خطة استراتيجية على مستوى بعض أقسام الكليات، كما لا توجد وحدات ذات طابع خاص بالجامعة، مثل: المستشفيات الجامعية، ومركز تكنولوجيا المعلومات، والمكتبة المركزية (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٦٢-٦٣).

- بينما جاءت عبارة (تصوغ القيادات أهدافاً محددة وواقعية لتشكيل المستقبل المرغوب) في الترتيب الرابع وتوظف بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (591) وتحتاج لتطوير، وذلك لتركيز الأهداف الاستراتيجية على أهداف مستقبلية محتملة وممكنة الحدوث، ولكن يندر ما توضع أهداف تتضمن ممارسات ابتكارية، وإبداعية، أو تأسيس مراكز، أو معامل متميزة، أو

(\*) جامعة المنيا، جائزة التميز الحكومي لأفضل موقع إلكتروني.

(<https://www.minia.edu.eg/minia/award.aspx>)

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

إجراءات، أو ممارسات تنفرد بها الكليات، أو الجامعة مقارنة بباقي الجامعات، وقد يرجع إلى قلة توافر الكفاءات من القيادات، وكثرة الاعباء الإدارية المُلقاة على عاتقهم بما لا يسمح بتقديم أفكار جديدة، وغياب التفكير خارج الصندوق، والخروج عن المألوف خوفاً من المخاطرة، وقيود القوانين، والتشريعات، والمسائلات وخاصة المالية والقانونية.

- كما جاءت في الترتيب الخامس عبارة (تتبنى القيادات استراتيجيات للحد من حدوث المشكلات والكوارث في المستقبل) وتوظف بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (581). وتحتاج إلى تطوير، ويرجع ذلك إلى انتظار القيادات المشكلات والكوارث ثم حلها، وغياب تطبيق الإجراءات الوقائية في مواجهة الأزمات، واقتصار احتياطات الأمان على طفايات الحريق، وعمليات التعقيم، ونشر الوعي، ولم يتم الاستعداد للتغيرات البيئية بتطوير البنية التحتية وتوفير سبل السلامة، وبفحص خطة الجامعة اتضح في التحليل البيئي بعض نقاط الضعف منها غياب وجود خطة واضحة ومعلنة ومعتمدة للإحلال والتجديد والصيانة الدورية لمنشآت الجامعة، وضعف تفعيل تكنولوجيا المعلومات في إدارة الجامعة والكليات، وضرورة تطوير البنية الأساسية للجامعة، بما يُمكن من تفعيل التعليم الافتراضي، والتقويم الافتراضي، وضرورة تطوير موقع الخدمة الإلكتروني؛ ليصبح أكثر قدرة علي تحقيق الغاية من وجوده، وغياب وجود مركز للتأهيل والتدريب لتوفير الكوادر اللازمة لصيانة البنية الأساسية للجامعة. (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٨٠).

- تأتي في الترتيب السادس والأخير عبارة (تقوم القيادات باستقراء المستقبل قبل البدء بإعداد الاستراتيجيات) التي تُوظف بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (570). ويرجع ذلك إلى قلة معطيات المستقبل نتيجة قلة اطلاع بعض القيادات على التوجهات الحديثة، والنظرة التقليدية والروتين في أداء العمل الجامعي، وانفصال خطط الكليات عن خطة الجامعة، وتركيز الخطط الاستراتيجية على المستقبل المحتمل، والممكن دون التركيز على المستقبل المرغوب، وبالرجوع للتحليل البيئي وجوانب الضعف اتضح اعتبار بعض الكليات أن الخطة الاستراتيجية مجرد مطلب ورقي للحصول علي الاعتماد، كما لا يتم مراجعة السياسات وتحديثها بصفة دورية لمواكبة الاتجاهات العالمية، والاحتياجات التعليمية، وضعف تحديد

الاحتياجات التدريبية التي تلائم كل وظيفة(الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥-٦٢-٦٣).

- ما سبق يتفق مع ما أوصى به (أحمد، ٢٠١٧، ٢٥٦-٢٥٧) باستخدام عمليات الاستشراف والمسح البيئي للجامعات، والتي تؤثر على استراتيجيات الجامعات والأداء المستقبلي، وتحليل البيئة الخارجية، ومحاولة مواجهتها والتكيف معها، وإدراك البيئة الداخلية للتحديد الدقيق لاستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية، وما أوصت به دراسة(أحمد، عنتر، ٢٠٢٠، ٧) بوضع خطط مستقبلية في الجامعات، لمساعدتها على التكيف مع المستجدات الطارئة والأزمات، ومع دراسة(كفافي، ومحمد، ٢٠٢٠، ٣٤١-٣٤٢) التي اقترحت إنشاء وحدة للتخطيط، والدراسات المستقبلية، وتوفير بيانات لازمة للدراسات المستقبلية، وتوجيه البحوث الي الاهتمام بالجانب الاستشرافي، وتطبيق الأساليب المستقبلية، ومع نتائج دراسة(كمال، ومحمود، ٢٠٢٢، ٢١٠) التي توصلت إلى ضعف قدرة الجامعات على مواكبة التطورات العالمية، كالمستحدثات التكنولوجية التي يشهدها سوق الخدمات الجامعية.

#### ٤. حل المشكلات المستقبلية(Future Problem Solving):

يُعد حل المشكلات المستقبلية مهارة تساعد القيادات على الاستعداد للمستقبل بطريقة وقائية وعلاجية، حيث يحدد القيادات التحديات، والحلول، والأفكار الممكن تطبيقها، من خلال رصد الأسباب والمشكلات الحاضرة، والمستقبلية، للخروج بحلول عملية يمكن تنفيذها، فهي تنمي لدى القيادة المرونة والطلاقة الفكرية، والإبداع، والابتكار، والتركيز على التفاصيل في تحليل المشكلات وتفسيرها وحلها، مما ينعكس على اتخاذ قرارات لحل المشكلات والحد منها وتفاديها، من هنا جاءت أهمية تحديد واقع حل المشكلات المستقبلية لدى القيادات في ست(٦) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ودرجة توظيف مهارة حل المشكلات المستقبلية وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

جدول (١٠)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة توظيف مهارة حل المشكلات المستقبلية وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
١	تستفيد القيادات من نتائج حدوث بعض المشكلات في السنوات القادمة.	1.874	.624	فوق المتوسط	1
٢	توفر قيادات الجامعة خدمات جديدة مستمرة تتوافق مع الظروف الطارئة.	1.796	.598	أدنى المتوسط	2
٣	ترصد قيادات الجامعة أسباب تكرار نفس المشكلات مرة أخرى في المستقبل.	1.775	.591	أدنى المتوسط	3
٤	تعالج القيادات العوامل التي يمكن أن تحدث بوادر مشكلة أو أزمة مستقبلاً.	1.742	.580	أدنى المتوسط	5
٥	تختار القيادات أفضل السيناريوهات البديلة لحل بعض القضايا المستقبلية.	1.766	.588	أدنى المتوسط	4
٦	تسعى القيادات إلى تخصيص موارد لمواجهة الأحداث المفاجئة بالجامعة.	1.671	.557	أدنى المتوسط	6
4	<b>إجمالي توظيف مهارة حل المشكلات المستقبلية</b>	1.771	.590	أدنى المتوسط	4

م و(المتوسط الوزني)، ق(متوسط نسبة الاستجابة)، د. م(درجة المهارة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا في مهارات حل المشكلات المستقبلية، جاءت نتائج مستوى موافقة العينة على عبارات هذا المحور بين عبارة فوق المتوسط وخمس عبارات أدنى المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (.624-.557)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى توظيف مهارة حل المشكلات المستقبلية كما موضح بالجدول السابق.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على توظيف مهارة حل المشكلات المستقبلية؛ وذلك على عبارة (تستفيد القيادات من نتائج حدوث بعض المشكلات في السنوات القادمة) التي اتضح إنها توظف بدرجة فوق المتوسط بمتوسط استجابة(.624)، وهذا يعني توافر سبل الاحتياطات والأمان لبعض المشكلات المشابهة، وإصدار آليات وقرارات تمنع تكرار نفس

المشكلات، فهناك قرارات تتعلق بشؤون الامتحانات، والغش وآليات للتنظلمات، بالإضافة إلى وجود تبويب على البوابات الإلكترونية لكل كلية، وعلى بوابة الجامعة الإلكترونية تحت عنوان شكاوى ومقترحات.

- في حين جاء في الترتيب الثاني عبارة (توفر قيادات الجامعة خدمات جديدة مستمرة تتوافق مع الظروف الطارئة) بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (598)؛ وذلك لاقتصار الخدمات الجديدة على التحصيل الإلكتروني (نظام الفوري)، ومنصة التعلم الجامعية لرفع المقررات والمحاضرات، والأنشطة، والتكليفات الطلابية، والتقديم الإلكتروني للدراسات العليا والوافدين، وتطبيقين للموبايل؛ التطبيق الأول عن خدمات لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والعاملين بالجامعة، والتطبيق الثاني عن أخبار جامعة المنيا<sup>(\*)</sup>، بالإضافة إلى وجود خدمات ولكنها تركز على العاملين بالجامعة وتمثل في (مكتب بريد - نقابة للعاملين - حضنة بالجامعة - جمعية إسكان - فرع للبنك الاهلي - وسائل مواصلات للعاملين وأعضاء هيئة التدريس والمستشفيات الجامعية - وفندق للجامعة - ومحطة وقود) (الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٦٤).

- وجاءت عبارة (ترصد قيادات الجامعة أسباب تكرر نفس المشكلات مرة أخرى في المستقبل) في الترتيب الثالث بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (591). وتحتاج تطوير، وهذا يعني تكرر نفس المشكلات مرة أخرى، وقلة إيجاد حلول نهائية مرضية، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المشكلات الحالية، وانشغال القيادات بها، وضعف مهارات التحليل العلمي لحل المشكلات، وقلة التدريب على استراتيجيات حل المشكلات، وإدارة الأزمات، ومهارات اتخاذ قرارات فعالة، وقد يرجع إلى ضعف تطبيق القواعد والقرارات، وغياب المتابعة الدورية أثناء تنفيذها، وقلة المحاسبة والمساءلة القانونية في حال التقصير، أو ضعف الالتزام، وغياب وجود خطط وبرامج تدريبية ملزمة للقيادات الأكاديمية بالجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٦٤).

- وجاءت عبارة (تختار القيادات أفضل السيناريوهات البديلة لحل بعض القضايا المستقبلية) في الترتيب الرابع بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (588)، ويرجع ذلك إلى قلة خبرة القيادات بأسلوب السيناريو، وقلة عدد الخبراء الاستراتيجيين من القيادات بالجامعة القادرين،

(\*) جامعة المنيا، تطبيقات موبايل جامعة المنيا. (<https://www.minia.edu.eg/minia/mobile.aspx>) (4/8/2023).

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

والمتكئين من وضع السيناريوهات البديلة، وضعف الاستعانة بالخبراء، وإشراكهم في عملية التخطيط الاستراتيجي، وافتقار القيادات للحلول الإبداعية، ومحدودية عدد المؤتمرات التي تعقدها الكليات بالجامعة التي تتناول اتجاهات حديثة، وغياب العمل الجماعي في أثناء تأدية القيادات لمهامهم.

- وفي الترتيب الخامس جاءت عبارة (تعالج القيادات العوامل التي يمكن أن تحدث بوادر مشكلة، أو أزمة مستقبلاً) بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (580)، هذه العبارة تؤكد العبارة التي جاءت في الترتيب الثالث، بما إن القيادات لا تعالج العوامل التي تؤدي إلى المشكلات، فبديهاً يحدث تكرار لنفس المشكلات مستقبلاً، ويرجع ذلك إلى ضيق الوقت لدى القيادات، والبطء في اتخاذ القرارات في بعض المشكلات يؤدي إلى تحولها لأزمات، وقلة الموارد المالية اللازمة لعمليات الصيانة وإعداد البنية التحتية، وتراكم المشكلات، وكثرة الاحتياجات في عدة قطاعات كما ذُكرت بالخطة الاستراتيجية عدد ٦١ احتياج في الجوانب الآتية (الإدارة المؤسسية والتخطيط، والتعليم والتعلم والتدريب، والطلاب، والبحث العلمي، وأعضاء هيئة التدريس، والدراسات العليا، وخدمة المجتمع وتنمية البيئة) (الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٩٩-١٠٢).

- وجاء في الترتيب السادس والأخير عبارة (تسعى القيادات إلى تخصيص موارد لمواجهة الأحداث المفاجئة بالجامعة) بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (557)، وهذا قد يرجع إلى قلة الموارد المالية بدرجة كبيرة، وضعف تفعيل الوحدات ذات الطابع الخاص كعائد مادي، وغياب تطبيق الأفكار الجديدة التي توفر مصادر مالية بديلة، وقلة عدد البرامج المعتمدة التي تشترط توفير مصدر دعم مادي للبرنامج، وبالرجوع للخطة الاستراتيجية اتضح قلة الموازنة المتاحة لتطوير وصيانة البنية التحتية للجامعة، وضعف الميزانية المخصصة لتجهيز المعامل وتحديثها، وضعف العائد المادي لبعض الوحدات ذات الطابع الخاص، وغياب وجود آلية لتسويق البحث العلمي، وغياب وجود برامج متميزة لجذب الطلاب الوافدين كمصدر للدخل، وضعف آلية تنمية الموارد الذاتية بالكليات، وغياب وجود خطة معلنة، ومعتمدة لاستمرارية مشروعات التطوير (الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٦٥-٨٠).

- ما سبق يتفق مع نتائج دراسة (سيد وآخرون، ٢٠٢١، ١٣٨) التي أكدت أهمية تنمية قدرات التنبؤ، والاستشراف، ومهارات التعلم المستمر لدى القيادات الأكاديمية الجامعية، لتكوين صور مفهومة وواضحة عن التغيير، وللحاق به، ومواجهته والسيطرة عليه، وهذا يتطلب التفكير المسبق، وإمكانية التنبؤ بالمشكلات المعقدة قبل تفاقمها، كما أوصت دراسة (حسن وآخرين، ٢٠٢٢، ٦٨٢) بإنشاء وحدة للكوارث والأزمات؛ بهدف نشر ثقافة إدارة الأزمات والتوعية بمخاطرها وسبل التعامل معها حال وقوعها، والتخطيط لاتخاذ الإجراءات الوقائية لحماية الكلية والأفراد من أخطارها، كما وضعت دراسة (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٦٤-٤٦٥) آليات للقيادات الجامعية تتمثل في قيام القيادات بتقديم حلول استباقية لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها، ووضع بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، حيث وضع (أحمد، ٢٠٢٠، ٣٦-٣٧) آليات مقترحة للقيادات الجامعية منها اتخاذ قرارات ليس فقط لحل المشكلات القائمة بل اتخاذ قرارات استباقية تمنع تفاقم المشكلات في المستقبل، والتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، والاستعداد لمواجهة الأزمات والمخاطر المتوقعة.

#### ٥. اتخاذ القرارات المستقبلية (Future Decisions Making):

تعد مهارة اتخاذ القرارات المستقبلية جوهر عمل القادة الناجحين، ويرتبط نجاحها بالتوقيت السليم في تطبيقها، والاهتمام بالمشكلات، أو القضايا المحتملة الحدوث، كما ترتبط بآثار تلك القرارات الإيجابية والسلبية، حيث أن اتخاذ بعض القرارات في الوقت الحاضر تأتي بثمارها وآثارها على المدى البعيد، ولضمان بقاء المؤسسة طويلاً في نمو وتطور لا بد من اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبل المؤسسة، من هنا جاءت أهمية تحديد واقع اتخاذ القرارات المستقبلية لدى القيادات في سبع (٧) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ودرجة توظيف مهارة اتخاذ القرارات المستقبلية وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

جدول (١١) المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ودرجة توظيف مهارة اتخاذ القرارات المستقبلية وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
١	تستشرف القيادات المتغيرات المستقبلية المحتملة لتدعيم القرار المتخذ.	1.702	.567	أدنى المتوسط	5
٢	تتنبأ القيادات بالآثار المترتبة على القرارات المستقبلية للأحداث المحتملة.	1.6501	.550	صغيرة	6
٣	تقترح القيادات معايير لاتخاذ القرارات المستقبلية في ضوء النتائج المرغوبة.	1.758	.586	أدنى المتوسط	4
٤	توازن القيادات بين البدائل لاختيار أفضل بديل مستقبلي يصلح الأخذ به.	1.789	.596	أدنى المتوسط	3
٥	تتخذ القيادات قرارات استباقية بناءً على احتمالية حدوث متغيرات مستقبلية.	1.6501	.550	صغيرة	6
٦	تصدر القيادات قرارات لتطوير البرامج الأكاديمية وفقاً للتوجهات المستقبلية.	1.896	.632	فوق المتوسط	1
٧	تشرك قيادات الجامعة المعنيين عند صياغة بعض القرارات المستقبلية.	1.799	.599	أدنى المتوسط	2
5	<b>إجمالي توظيف مهارة اتخاذ القرارات المستقبلية</b>				
		1.749	.583	أدنى المتوسط	5

م و (المتوسط الوزني)، ق (متوسط نسبة الاستجابة)، د. م (درجة المهارة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا في مهارات اتخاذ القرارات المستقبلية، جاءت نتائج مستوى موافقة العينة على عبارات هذا المحور بين عبارة فوق المتوسط وثلاث عبارات أدنى المتوسط وعبارتين صغيرة، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (.632- .550)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى توظيف مهارة اتخاذ القرارات المستقبلية كما موضح بالجدول السابق.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على توظيف مهارة حل المشكلات المستقبلية؛ وذلك على عبارة (تصدر القيادات قرارات لتطوير البرامج الأكاديمية وفقاً للتوجهات المستقبلية) التي اتضح إنها توظف بدرجة فوق المتوسط بمتوسط استجابة (.632)، ويرجع ذلك إلى استحداث

بعض البرامج الجديدة ببعض الكليات مثل: برنامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الانجليزية، وإعداد معلم مدارس المتفوقين STEAM بكلية التربية، وبرنامج هندسة الميكاترونيات، والروبوتات الصناعية، وبرنامج هندسة البتروكيمياويات بكليات الهندسة، وبرنامج الحوسبة والمعلوماتية الحيوية بكلية الحاسبات والمعلومات، وبرنامج تقنية المعلومات بكلية العلوم، إلى أن هناك محدودية في عدد البرامج الجديدة بالجامعة، كما تم استحداث برامج جديدة تمكن الطلاب من الحصول على درجة علمية مشتركة Joint Degree تمكنهم من التنافس علي المستوي المحلي والعالمي(الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥). (٣٦ - ٢٠٢٥).

- حيث جاءت عبارة(تشرك قيادات الجامعة المعنيين عند صياغة بعض القرارات المستقبلية) في الترتيب الثاني بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة(٥99)، ويرجع ذلك إلى عقد (٢١) اتفاقية للتعاون مع الجامعات الأجنبية منها(كاسيل بألمانيا- ميسوري رولا بالولايات المتحدة الأمريكية- محمد الخامس بالمغرب- وادى النيل بالسودان- ميسينا بإيطاليا- Normal Zhejiang بالصين)(الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، -٦٠-٦١)، ومشاركة القيادات لبعض المعنيين في مجالس الكليات مثل: ممثلين لشركات أدوية، ومصانع مع كلية الصيدلة- ووكيل وزارة التربية والتعليم بالمحافظة، والهيئة القومية لمحو الأمية وتعليم الكبار مع كلية التربية - ورئيس مجلس إدارة شركة المياه والصرف الصحي بالمنيا، ورئيس مجلس إدارة مصر الوسطى لتوزيع الكهرباء بالمنيا بكلية الهندسة- واتفاقية تعاون مع شركة APMAC للحاصلات الزراعية بالمنيا مع كلية الصيدلة... وغيرها.

- وجاءت عبارة(توازن القيادات بين البدائل لاختيار أفضل بديل مستقبلي يصلح الأخذ به) بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة(٥96)، وقد يرجع ذلك إلى استمرارية المركزية وتمركز السلطة في اتخاذ القرار، وانفراد بعض القيادات في بعض الكليات بالقرارات دون الرجوع لمقترحات أعضاء هيئة التدريس(الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٦٣)، مما يحد من عدد البدائل/المقترحات المتاحة، وأشار بعض أعضاء هيئة التدريس إنهم يقدمون بعض المقترحات، والأفكار يمكن تطبيقها ويتم رفضها، دون وجود بدائل للتنفيذ.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

- وفي الترتيب الرابع جاءت عبارة (تقترح القيادات معايير لاتخاذ القرارات المستقبلية في ضوء النتائج المرغوبة) بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (586)، ويرجع ذلك إلى افتقار بعض القيادات لمهارة اتخاذ القرار، كما يرجع ذلك الي اتخاذ قرارات روتينية تقليدية، واختيار بعض القيادات على أساس الأقدمية، وليس الكفاءة، حيث ذكرت الخطة الاستراتيجية الحاجة إلى تدريب قيادات شابة ومؤهلة، وفتح باب تولي المناصب القيادية في الإدارة وفق معايير يتم التنافس على ضوئها على ألا تشكل الأقدمية عائقاً أمام انطلاق المؤهلين أكاديمياً، وإدارياً، و ثقافياً، وميدانياً (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٩٩).

- وجاءت عبارة (تستشرف القيادات المتغيرات المستقبلية المحتملة لتدعيم القرار المُتخذ) بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (567)، ويرجع ذلك إلى قلة الاستفادة من خبرات الأساتذة المتميزين في عدة مجالات بالجامعة، ومحدودية المؤتمرات الدولية التي يتم عقدها، والتي تقدم توصيات علمية يمكن تنفيذها، وقلة تدريب القيادات على مهارات استشراف المستقبل الجامعي، وانفصال القيادات السابقة عن الحالية، فكل قائد ينقطع دوره بعد انتهاء فترة قيادته، وحاجة المناصب القيادية للعناصر الشابة التي تبحث عن التطوير، والتغيير، والتحديث الدائم، وليس الروتين، والتقليدية في إدارة المؤسسة.

- وفي الترتيب السادس جاءت عبارة (تتنبأ القيادات بالآثار المترتبة على القرارات المستقبلية للأحداث المحتملة) بدرجة صغيرة بمتوسط استجابة (550)، يرجع ذلك لغياب المتابعة الدورية لم يتم تنفيذه، فهناك وحدات ذات طابع خاص غير مفعلة، ومراكز تحتاج لتطوير مادي فكري وتحقيق إنجازات، وهناك قرارات لا يتم تعديلها، أو التراجع عنها رغم إنها لا تحقق الهدف المطلوب منها؛ وقد يرجع ذلك إلى سرعة اتخاذ القرارات، وضعف نظم دعم اتخاذ القرار بالجامعة، وكثرة الأحداث الطارئة والمشكلات التي تعرقل تركيز القيادات على ما تم أخذه من قرارات، وغياب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تقييم أداء القيادات طبقاً لمعايير أكاديمية، كما أشارت الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٦٤).

- وفي الترتيب السادس مكرر جاءت عبارة (تتخذ القيادات قرارات استباقية بناءً على احتمالية حدوث متغيرات مستقبلية) بدرجة صغيرة بمتوسط استجابة (550)، ويرجع ذلك إلى قلة

الميزانيات المخصصة للتطوير، والتشريعات، والقوانين المقيدة لتطبيق الأفكار الجديدة، وسرعة معدل التغيرات وكثرتها خلال السنوات الأخيرة؛ مما يجعل هناك صعوبة في ملاحقة التغيرات المحتملة والممكنة والمرغوبة كافة، وقلة تكريم القيادات المتميزة مقابل تقدم أفكار إبداعية، واتخاذ قرارات استباقية فعالة وناجحة، وأشار أحد القيادات بكلية الصيدلة وجود مشكلة تتمثل في ضعف قابلية بعض أعضاء هيئة التدريس لثقافة التغيير والتطوير والمشاركة في ذلك، بل الميل للبقاء على الأوضاع القائمة، وتشير الخطة إلى غياب وجود آلية وخطة معلنة لاستمرارية بعض مشروعات التطوير بالجامعة (الخطة الاستراتيجية، ٢٠١٩-٢٠٢٥، ٦٥).

- ما سبق يتفق مع نتائج دراسة (خليل وآخرون، ٢٠٢٠، ٦٩) التي توصلت إلى الحاجة الماسة للقيادات الجامعية إلى منحهم دورات تدريبية لتأهيلهم لصناعة القرار واتخاذ، وتنمية أسس وعوامل اتخاذ القرارات السليمة، ووضعت مهارات مطلوبة لمُتخذ القرار منها: مهارات تحديد الأولويات لمواجهة المشكلات، واختيار الطريقة المناسبة في اتخاذه، والقدرة على متابعة تنفيذ وتحديد مدى فعالية القرار المُتخذ، والقدرة على كسب تأييد المتأثرين بالقرار، وتوصل (سيد، ٢٠٢٠، ٧٨) إلى أهمية اتخاذ قرارات استباقية ودورها في مواجهة التغيرات المحيطة، وتوصلت نتائج (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٣٦-٤٣٧) إلى غياب وجود آلية لتشخيص المشكلات الإدارية والأكاديمية مبكرًا قبل تفاقمها، وضعف استفادة إدارة الجامعة من التجارب السابقة عند اتخاذ القرار، حيث أوصت دراسة (أمين، وأحمد، ٢٠٢١، ٦٧) بتفعيل دور مجالس الأقسام والكليات والجامعات في صنع واتخاذ القرارات، ومشاركتها مع المعنيين، وسرعة تنفيذ القرارات حسب المواقف المهمة والعاجلة، وإتاحة الفرصة لمشاركة الموظفين والطلاب في صنع واتخاذ القرارات.

ب- نتائج المقارنات بين استجابات العينة على مهارات استشراف المستقبل:  
ويمكن ترتيب مهارات استشراف المستقبل حسب درجة توظيفها، من خلال معرفة الفروق في استجابات العينة على مهارات استشراف المستقبل، والجدول (١٢) يوضح ذلك:

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

جدول (١٢)

الفروق في استجابات العينة في مهارات استشراف المستقبل

م	مهارات استشراف المستقبل	م و	ق	د.م	ت
١	التوقع المُستقبلي	1.807	.602	فوق المتوسط	1
٢	الرؤية المستقبلية	1.776	.592	أدنى المتوسط	3
٣	التخطيط المُستقبلي	1.806	.602	فوق المتوسط	2
٤	حل المشكلات المستقبلية	1.771	.590	أدنى المتوسط	4
٥	اتخاذ القرارات المستقبلية	1.749	.583	ادنى المتوسط	5
	<b>إجمالي توظيف مهارة استشراف المستقبل</b>	<b>1.781</b>	<b>.593</b>	ادنى المتوسط	

م و (المتوسط الوزني)، ق (متوسط نسبة الاستجابة)، د.م (درجة المهارة)، ت (الترتيب)

- جاء إجمالي توظيف مهارة التوقع المُستقبلي بدرجة فوق المتوسط، وفي الترتيب الأول بين المهارات الخمسة بمتوسط استجابة (.602)، وذلك لقيام وحدات الجودة بالكليات حصر الاحتياجات، وقيام الكليات والجامعة بإعداد خطط استراتيجية بعد إجراء تحليل بيئي SWOT، كما تناولت الخطة الاستراتيجية للجامعة توجهات مستقبلية مثل: التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي.

- كما جاء إجمالي توظيف مهارة التخطيط المُستقبلي بدرجة فوق المتوسط، وفي الترتيب الثاني بين المهارات الخمسة بمتوسط استجابة (.602)؛ وذلك لأن هذه المهارة ترتبط بالسابقة، فالجامعة تتوقع المستقبل البعيد، كما تقوم بالفعل بالتخطيط الاستراتيجي، وتضع خطط على مستوى الكليات والجامعة، وخطة الجامعة بصفة خاصة تضمنت توجهات مستقبلية بعيدة المدى كما سبق ذكرها في المهارة السابقة.

- كما جاء إجمالي توظيف مهارة الرؤية المستقبلية بدرجة أدنى المتوسط، وفي الترتيب الثالث بين المهارات الخمسة بمتوسط استجابة (.592)؛ وذلك لأن الكليات، والجامعات جميعها تمتلك رؤى للمستقبل، ولكن جاءت بدرجة أدنى المتوسط لأن الرؤى تتسم بأنها قصيرة أو متوسطة المدى الزمني، ولكن يندر ما يتوافر بالجامعات رؤى يمكن وصفها بأنها استشرافية، كما أن هناك حاجة لتفعيل الرؤية في الواقع.

- كما جاء إجمالي توظيف مهارة حل المشكلات المستقبلية بدرجة أدنى المتوسط وفي الترتيب الرابع بين المهارات الخمسة بمتوسط استجابة (590)، وذلك لتركيز القيادات على المشكلات الحالية، ويندر التركيز على الإجراءات الوقائية من المشكلات المستقبلية المتوقعة؛ نظرًا لكثرة الأعباء الإدارية وضيق الوقت لدى القيادات، وروتينية أدائهم الإداري، وغياب اليقظة الاستراتيجية والممارسات الاستباقية لدى العديد من القيادات.

- كما جاء إجمالي توظيف مهارة اتخاذ القرارات المستقبلية بدرجة أدنى المتوسط وفي الترتيب الخامس والأخير بين المهارات الخمسة بمتوسط استجابة (583)؛ وذلك لأنه قد يتم رصد عدد من الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل كما ذُكرت بالخطأ، ولكن يندر من يتخذ قرارات تختص بالمستقبل البعيد المحتمل والمتوقع والمرغوب؛ نظرًا لقلّة مهارة بعض القيادات، وغياب تدريبهم على مهارات استشرف المستقبل وكيفية اتخاذ قرارات استشرفية.

- كما جاء إجمالي توظيف مهارات استشرف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا بدرجة أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (593)؛ وذلك لعدة أسباب وجود خطط استراتيجية قصيرة المدى، وتقديم ورش تتعلق باستشرف المستقبل، وإصدار كتب وإنشاء بعض الوحدات في بعض الكليات تختص باستشرف، ودخول الجامعة في مسابقة التميز المؤسسي، علمًا بأن أحد آليات التميز المؤسسي في محور الابتكار معيار استشرف المستقبل (جائزة مصر للتميز الحكومي، دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، ٢٠٢٣، ٢٤-٢٥)، ولكن كل هذه الممارسات تمثل بدايات، وليست كافية لوصف الجامعة بأنها تقوم باستشرف المستقبل بشكل علمي صحيح على مد زمني بعيد، لذا هناك حاجة ماسة لتطوير مهارات استشرف المستقبل لديهم، ويمكن ترتيب المهارات حسب الحاجة للتطوير إلى الآتي: مهارة اتخاذ القرارات المستقبلية، ثم مهارة حل المشكلات المستقبلية، تليها مهارة الرؤية المستقبلية، ثم مهارة التخطيط المُستقبلي، أخيرًا مهارة التوقع المُستقبلي.

ج- نتائج المقارنات بين الاستجابات وفق (نوع الكلية / العمل / الدرجة الوظيفية):

بعد عرض استجابات عينة البحث على واقع توظيف مهارات استشرف المستقبل، تأتي مجموعة من الأسئلة التي تطرح نفسها وهي: هل هناك فروق في استجابات العينة بين

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

الكليات النظرية والعملية أم لا؟، وهل هناك فروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس، والقيادات أم لا؟ وهل هناك فروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس وفق الدرجة الوظيفية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) أم لا يوجد فروق؟، وإن وجدت فروق في الاستجابات في الحالات السابقة لصالح من هذه الفروق؟، وفيما يأتي عرض ذلك بالتفصيل:

١. الفروق في استجابات العينة وفق نوع الكلية ( النظرية / العملية) : لمعرفة الفروق في استجابات العينة بين الكليات النظرية والعملية تم استخدام برنامج (SPSS) وبتطبيق اختبار (T test) للتعرف على الفروق بين استجابات الكليات النظرية والعملية على واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل، والجدول (١٣) يوضح ذلك:

جدول (١٣)

الفروق في استجابات العينة بين الكليات النظرية والعملية

مستوى الدلالة		T	درجة الحرية df	الانحراف المعياري	المتوسط	الكليات	المهارات
غير دالة	.823	224	421	3.086	10.875	العملية	التوقع المُستقبلي
			421	3.199	10.805	النظرية	
غير دالة	.705	379	421	3.393	10.713	العملية	الرؤية المستقبلية
			421	3.264	10.588	النظرية	
غير دالة	.904	120	421	3.146	10.854	العملية	التخطيط المُستقبلي
			421	3.223	10.817	النظرية	
غير دالة	.819	229	421	3.253	10.657	العملية	حل المشكلات المستقبلية
			421	3.358	10.582	النظرية	
غير دالة	.633	478	421	3.741	12.318	العملية	اتخاذ القرارات المستقبلية
			421	3.701	12.142	النظرية	
غير دالة	.744	326	421	14.841	55.419	النظرية	اجمالي مهارات استشراف المستقبل
			421	15.132	54.937	العملية	

- يتضح من الجدول السابق أن جميع الاستجابات في المهارات الخمس، وإجمالاً أيضاً جاءت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) هذا يعني إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين استجابات عينة الكليات النظرية، والعملية على مهارات استشراف المستقبل لدى القيادات بالجامعة، ويعني ذلك اتباع القيادات لمنهج مماثل في إدارتهم للكليات، وافتقار أغلب القيادات لتوظيف مهارات استشراف المستقبل، ويعني أن الاحتياجات متشابهة في أغلبية الكليات سواء نظرية أو عملية، قد يرجع ذلك إلى خضوع قيادات الكليات النظرية والعملية لقيادة جامعية واحدة، ووجود لوائح عامة للعمل بأغلبية الكليات، كما أن قوانين الجامعة موحدة على جميع الكليات، وقد يرجع لغياب ثقافة التفكير في المستقبل، والاستعداد له.

٣. الفروق بين استجابات العينة وفق العمل (أعضاء هيئة التدريس / القيادات):

لمعرفة الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس والقيادات تم استخدام برنامج (SPSS) وبتطبيق اختبار (T test) للتعرف على الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس والقيادات على واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل، والجدول (١٤) يوضح ذلك:

جدول (١٤)

الفروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس والقيادات

مستوى الدلالة		T	درجة الحرية df	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموعات	المهارات
غير دالة	.081	-1.756	188	2.673	10.690	أعضاء	التوقع المُستقبلي
			188	3.243	11.444	قيادات	
دالة	.038	-2.095	188	2.963	10.380	أعضاء	الرؤية المستقبلية
			188	3.735	11.400	القيادات	
غير دالة	.057	-1.912	188	2.955	10.530	أعضاء	التخطيط المُستقبلي
			188	3.153	11.377	القيادات	
دالة	.001	-3.489	188	2.973	10.080	أعضاء	حل المشكلات المستقبلية
			188	3.426	11.700	القيادات	
دالة	.001	-3.331	188	3.092	11.500	أعضاء	اتخاذ القرارات المستقبلية
			188	3.926	13.200	القيادات	
دالة	.005	-2.872	188	12.941	53.180	أعضاء	اجمالي مهارات استشراف المستقبل
			188	15.554	59.122	القيادات	

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

- يتضح من الجدول السابق أن استجابات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في مهارتي التوقع المُستقبلي، والتخطيط المُستقبلي غير دالة، حيث جاءت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) هذا يُعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس، والقيادات على تلك المهارتين، وقد يرجع ذلك إلى قيامهم بممارسات في كلتي المهارتين التوقع المُستقبلي، والتخطيط المُستقبلي بدرجة متقاربة، ويرجع سبب ذلك قيام أعضاء هيئة التدريس، والقيادات بتوقع المستقبل من خلال إجراء تحليل بيئي ثم التخطيط، لذلك من خلال بناء خطط استراتيجية للكليات والجامعة، فالمهارتين مكملتين لبعضهم البعض، كما أن أغلب أعضاء هيئة التدريس قيادات حالية وسابقة سواء كانوا قادة أكاديميين، أو إداريين لوحدة، أو مركز بكليات الجامعة.

- بينما جاءت استجابات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في مهارات (الرؤية المستقبلية وحل المشكلات المستقبلية واتخاذ القرارات المستقبلية) وكذلك الإجمالي بمستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.005) فهي دالة؛ هذا يُعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أعضاء هيئة التدريس والقيادات على المهارات الثلاثة، لصالح المتوسط الأعلى، أي لصالح القيادات في المهارات الثلاثة، وهذا يعني أن توظيف مهارات استشراف المستقبل جاءت بدرجة أكبر في استجابات القيادات عليها، بعكس استجابات أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك لأن القيادات على علم أكثر بالممارسات الإدارية، والإجراءات التي يتم اتخاذها بالكليات والجامعة، فهم على مستوى اللوائح والقوانين، وكثير من القيادات المستقبلية أوضحوا قيامهم بالفعل بتلك المهارات، في حين أشاروا أعضاء هيئة التدريس إنهم ليسوا على علم بما تقوم به القيادات إلا بعد صدور القرارات.

٤. الفروق بين استجابات العينة وفق الدرجة الوظيفية (مدرس/ أستاذ مساعد/أستاذ):

لمعرفة الفروق بين استجابات العينة وفق الدرجة الوظيفية (مدرس/ أستاذ مساعد/أستاذ) تم استخدام برنامج (SPSS) وتطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين المجموعات الثلاثة (داخل المجموعات وبين المجموعات والكلية)، لتعرف الفروق في استجابات العينة على واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل، والجدول (١٥) يوضح ذلك:

جدول (١٥)

الفروق بين استجابات العينة وفق الدرجة الوظيفية (مدرس/ أستاذ مساعد/أستاذ)

المهارات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط التباين	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
التوقع المستقبلي	بين المجموعات	32.511	2	16.256	1.664	.191
	داخل المجموعات	4102.501	420	9.768		
	الكلي	4135.012	422			
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	44.548	2	22.274	2.009	.135
	داخل المجموعات	4656.109	420	11.086		
	الكلي	4700.657	422			
التخطيط المستقبلي	بين المجموعات	26.248	2	13.124	1.304	.273
	داخل المجموعات	4226.820	420	10.064		
	الكلي	4253.069	422			
حل المشكلات المستقبلية	بين المجموعات	7.357	2	3.678	.338	.713
	داخل المجموعات	4569.627	420	10.880		
	الكلي	4576.983	422			
اتخاذ القرارات المستقبلية	بين المجموعات	1.198	2	.599	.043	.958
	داخل المجموعات	5843.233	420	13.912		
	الكلي	5844.430	422			
اجمالي مهارات استشراف المستقبل	بين المجموعات	421.577	2	210.789	.943	.390
	داخل المجموعات	93856.97	420	223.469		
	الكلي	94278.55	422			

- من الجدول السابق يتضح أن استجابات العينة وفق الدرجة الوظيفية (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) في جميع المهارات والإجمالي غير دالة، حيث جاءت قيمة (ف) للمهارات والإجمالي على الترتيب (1.664، 2.009، 1.304، .338، .043، .943)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة أكبر من (0.05)، ودرجات حرية (2، 420، 422)، هذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المدرس، والأستاذ المساعد، والأستاذ في استجاباتهم على الاستبانة، وهذا يعني تساوي الخبرة بين الدرجات الوظيفية، وعدم تأثير الدرجة الوظيفية على الاستجابة، وهذا يرجع إلى ما أشار إليه كثيرون من أعضاء هيئة

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

التدريس انفراد القيادات بالقرارات، فهناك غياب عقد اجتماعات دورية لمناقشة، أي موضوعات، أو قرارات تتعلق بالكلية أو الجامعة، وعرض القرارات والمناقشات لأعداد محدودة من أعضاء مجالس الكليات فقط، كما لا يتم طرح مشكلات، أو قرارات المهمة في مجالس الأقسام، ويتفأجئون بالقرارات بعد إصدارها، كما يرجع إلى ضعف تواصل القيادات مع أعضاء هيئة التدريس.

على ضوء ما توصلت إليه نتائج البحث في الجانب النظري، والميداني، اتضح من الإطار النظري مدى أهمية استشراف المستقبل في العمل الإداري والقيادي، ودوره في عملية اتخاذ القرارات، كما اتضح وجود مهارات من استشراف المستقبل تُطبق بدرجة متوسطة وصغيرة، وتحتاج لإعادة النظر فيها، واهتمام القيادات بتطبيقها، لذا يأتي المحور الرابع لعرض التصور المقترح، وفيما يلي عرض ذلك بالتفصيل:

سادساً: تصور مقترح لدور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى القيادات. في ضوء ما سبق من نتائج نظرية حول مفهوم استشراف المستقبل، والفرق بينه وبين التخطيط وأهمية، وصوره وأساليب ومهارات تطبيقه، ودوره في تطوير العمل القيادي، وخاصةً دوره في عملية اتخاذ القرار لدى القيادات، بالإضافة إلى ما أثبتته الدراسة الميدانية من تطبيق القيادات لمهارات استشراف المستقبل بدرجة أدنى المتوسط، والحاجة إلى تطويرها، يكون البحث قد وصل إلى الخطوة الأخيرة والمهمة ألا وهي الإجابة عن السؤال الأخير، وهو ما التصور المقترح لدور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى القيادات؟.

تُعد القيادات الجامعية المسؤول الأول عن إدارة الجامعة وتحقيق أهدافها، التي هي جزء أساسي من أهداف منظومة التعليم العالي، والمحرك الأساسي للأنشطة والأعمال بالجامعة كافة، ومن ثم ينبغي على هؤلاء القيادات أن يكونوا على مستوى التحديات والتغيرات الحادثة في الوقت الحالي، في ظل ثورات صناعية وتكنولوجية هائلة مستمرة ومتطورة، وفي ظل تغيرات علمية وبيئية ومناخية عالمية، فهي مطالبة أن تدير التغيير وتحديثه، وتواكب المستجدات الحادثة كافة والتي سوف تحدث، وتسعى للابتكار والإبداع في العمل وتشجع كافة منسوبي الجامعة على ذلك، حيث أصبح التطور السريع سمة مميزة لمنظمات القرن الحادي والعشرين، كل هذا يتطلب من القيادات الاعتماد على التفكير

الاستباقي، والنظرة المستقبلية في إدارة الجامعة، واكتساب التفكير المبني على المخاطر والأزمات، واتخاذ قرارات استباقية معتمدة على احتمالات، أو تطورات في المستقبل، ومهارات استشراف المستقبل تدعم ذلك، لذا يمكن عرض التصور المقترح كما يأتي:

١. رؤية التصور المقترح ورسالته.

تتمثل رؤية التصور المقترح في تعزيز عملية اتخاذ القرار من خلال توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا. وتتمثل رسالة التصور المقترح في توظيف مهارة التوقع المُستقبلي للأحداث الخارجية والداخلية بالجامعة عند القيادات، وذلك لتوظيف مهارة أخرى وهي وضع الرؤية المستقبلية الاستشرافية للاستعداد للمستقبل، تليها توظيف مهارة التخطيط المُستقبلي لما تم توقعه، لتحقيق الرؤية التي تم بنائها، من خلال توظيف مهارة حل المشكلات المستقبلية، التي قد تعترض القيادات أو الأداء الجامعي في المستقبل، بما ينتهي بأخذ قرارات حالية تخص المستقبل المحتمل، والممكن، والمرغوب.

٢. مصادر التصور المقترح: يلي تحديد رؤية، ورسالة التصور المقترح توضيح مصادر اشتقاقه، وما رجعت إليه الباحثة عند بنائه، وفيما يأتي توضيح تلك المصادر:

أ. الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة في مجال استشراف المستقبل، واتخاذ القرار.

ب. ما قامت به الباحثة من مقابلات مع بعض القيادات، ونتائج الدراسة الميدانية.

ج. قراءات الباحثة عن بعض المتغيرات المستقبلية، مثل: التغيرات المناخية، والفجوات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وتحدي المخاطر الصحية والأوبئة، ونقص الموارد، وغيرها.

د. نتائج البحوث والدراسات السابقة وبخاصة التي تطرقت لاستشراف المستقبل.

٥. استراتيجيتي التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠)، والتعليم العالي (٢٠١٥-٢٠٣٠).

٣. فلسفة التصور المقترح: تتمثل هذه الخطوة في وضع فلسفة لتعزيز عملية اتخاذ القرار الجامعي من خلال توظيف مهارات استشراف المستقبل، تلك الفلسفة تقوم على منطلقات وترتكز على أسس، وفيما يأتي عرض ذلك:

أ-منطلقات التصور المقترح.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

- يأتي التصور انطلاقاً من الحاجة إلى تدعيم عملية اتخاذ القرار الجامعي بأحدث الاتجاهات والمتغيرات الحديثة والمستقبلية التي لاحت الآن، وسوف تؤثر غداً على مستقبل الجامعة.

- تبنى أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة نسبياً وهو استشراف المستقبل ما يمتاز به من التركيز على الماضي والحاضر والمستقبل، كما إنه يدعم عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، والذي يدعو إلى اتخاذ خطوات استباقية للاستعداد للمستقبل، وعدم الانتظار لحين وقوعه.

- التغيرات السريعة وتحديات القرن الحادي والعشرين التي فرضت نفسها على المؤسسات كافة وخاصةً المؤسسات التعليمية من تغيرات بيئية، ومناخية، وتطورات علمية، وتكنولوجية هائلة وثورة صناعية رابعة ومشارف ثورة خامسة، والتي يلزم من التكيف معها.

- أهمية ودور القيادات الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعة، وتحقيق التنمية المستدامة، ومسايرة التغيرات والتطورات، وضمان الجودة وإحداث التطوير، ودعم الابتكار والتحول الرقمي، وضمان الاستقرار، والاستمرار في الأزمان.

- رؤية مصر ٢٠٣٠، وما تناولته في محور الابتكار والمعرفة والبحث العلمي من إرساء ثقافة البحث في مجال الاستشراف المستقبلي (رؤية مصر، ٢٠٢٣، ٤٣).

- استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي (٢٠١٥ - ٢٠٣٠) واقتراحها استراتيجية تخص القيادات تهدف إلى تنمية مهارات القيادات، ووضع مشروع ومبادرة تتمثل في إنشاء مركز دولي لتنمية مهارات القيادات الإدارية بالجامعات (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، ٨٣).  
ب- الأسس التي يرتكز عليها التصور المقترح.

- أية مؤسسة جامعية متميزة تمتلك قيادات ناجحة قادرة على إدارتها بطريقة جيدة، هذا يتطلب قادة ملمون بكل ما جديد في الجانب الإداري، والمؤسسي، والتعليمي، والبحثي، والتكنولوجي، ويخططون لمستقبل جامعتهم، ويستعدون لمواجهة أي مخاطر، أو أزمات تحدث.

- يُعد التعليم الجامعي نظام يتأثر مدخلاته وعملياته ومخرجاته (البيئة الداخلية) بالأوضاع السائدة في البيئة والمجتمع الخارجي، كما تتأثر بالأوضاع العالمية بكافة مستجداتها،

وتطوراتها، وأية نظام يتأثر بعدة عوامل سواء كانت بيئية اقتصادية علمية تكنولوجية جغرافية ثقافية، وغيرها، كما يُعد التعليم الجامعي من القطاعات المهمة؛ نظرًا لأنه يُعد خريجين لسوق العمل.

- جوهر عمل القيادات اتخاذ القرارات، فهناك بعض قرارات في الماضي تم اتخاذها، وقد لا تصلح اليوم وتحتاج مراجعة، وهناك قرارات تمس مصير المؤسسة وتطورها واستقرارها في المستقبل لم تُتخذ بعد، وتحتاج إلى اهتمام ودراسة متأنية استنادًا على منهجية علمية لاتخاذها.

- حاجة قيادات الجامعة إلى امتلاك عدد من المهارات منها، توقع مستقبل الجامعة في ظل المستجدات والمتغيرات الحادثة في القطاعات كافة، ووضع رؤية استشرافية، والتخطيط للتعامل معها، وحل المشكلات التي يمكن أن تتفاقم وتتحول لأزمة مستقبلاً، أو التي قد يتفاجئون بها ولا يستعدون لها، للتمكن من اتخاذ قرارات فعالة وتؤثر على مستقبل المؤسسة.

- عملية استشراف المستقبل وما تمتاز بها في إنها تساعد على اكتشاف التطورات، والأحداث الطارئة والمتغيرة، والحد من الأزمات، والمشكلات، ومواجهة التحديات التقنية، ورسم سيناريوهات لمستقبل الجامعة، وتوفير عدة بدائل لمُتخذ القرار للمفاضلة بينها، وتحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة الجامعية وتضمن صمودها، كما يمكن من الإفادة من المستقبل المحتمل والمتوقع والمرغوب في تطوير الجامعة على المستوى المؤسسي.

- ستظل التطورات العلمية والتكنولوجية والأحداث البيئية مستمرة ولن تتوقف عند حد معين، أو زمن بعينه، كما ستظل الجامعة متمثلة في قياداتها في حاجة ملحة إلى استشراف المستقبل بهدف التطوير ومواكبه ذلك ومسايرته، كما أن القيادات ستظل تقوم بعملية استشراف المستقبل قبل البدء في التخطيط الاستراتيجي، فمن البديهي يتم الاستشراف رغم أنه يمتد إلى مدى زمني قصير.

٤. أهداف التصور المقترح: استنادًا على ما سبق ذكره من منطلقات وأسس للتصور المقترح، ولكي تتمكن القيادات الجامعية من اتخاذ قرارات فعالة تهتم مستقبل الجامعة، عليها أن تستشرف المستقبل بصورة كافية، لذا يسعى التصور المقترح إلى توضيح دور عملية استشراف

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات الجامعة، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

أ- الإفادة من أحد الاتجاهات الإدارية وهو استشراف المستقبل وتوظيف القيادات الجامعية له في تطوير عملية اتخاذ القرارات، والتغلب على جوانب القصور والضعف في بعض الممارسات، وتمكينهم من حل المشكلات التي تواجهها الجامعة، والسعي لوضع حلول لها.

ب- محاولة لفت وعي القيادات الجامعية بأهمية توظيف مهارات استشراف المستقبل ونشر ثقافة تطبيقه، وضرورة الانتباه إلى مستقبل الجامعة على المدى البعيد، وتدارك المستحدثات، والتطورات في القطاعات المختلفة كافة.

د- السعي لتحقيق تنافسية للجامعة، وتنمية قيادات الجامعة إدارياً وقيادياً بشكل مستدام مقارنة بباقي الجامعات، لأخذ السبق في اتخاذ قرارات، وممارسات لم يتطرق لها جامعات أخرى.

هـ- محاولة إمداد المجلس الأعلى للجامعات، ومراكز إعداد القادة لتدريب القيادات على مهارات استشراف المستقبل، بحيث يتم تطوير معايير اختيار القيادات الجامعية، وتدريبهم عليها قبل تقلد مناصبهم.

و- تهيئة مناخ جامعي يسوده التطوير والتحديث في الجوانب كافة، والإبداع في أداء أعضاء هيئة التدريس للأنشطة، والمهام، والاستقرار والصمود عند حدوث أية مخاطر، أو أزمات طارئة.

ز- محاولة الوصول بالجامعة لمستوى الريادة محلياً وقومياً وعالمياً، وتدعيم التواصل الجيد بينها وبين ما يحدث في العالم كافة، بحيث تبادر بالقيام بممارسات جديدة، وغير تقليدية.

ح- السعي نحو تمكين القيادات من إدارة مستقبل الجامعة في الوقت الحاضر، وتوقع الأحداث المستقبلية ووضع رؤية وخطط لها، وحل المشكلات المتوقعة، واتخاذ قرارات مستقبلية وفق منهج علمي.

ولكي يتحقق الهدف الرئيس من التصور المقترح، والأهداف الفرعية تم وضع عدد من الآليات الإجرائية التي يمكن لقيادات الجامعة تنفيذها على أرض الواقع، سيتم عرض الآليات فيما بعد.

٥. أهمية التصور المقترح: بعد ما تم تحديد أهداف التصور المقترح يمكن عرض أهمية ذلك التصور وفيما يأتي عرضها على النحو الآتي:

أ. لفت نظر المسؤولين في وزارة التعليم العالي عند اختيار القيادات المرشحة، بعدد من مهارات استشراف المستقبل، كما يقترح تقديم خطة استشرافية من القيادات المرشحة وتقييم أفضلها.

ب. تدعيم مراكز إعداد وتدريب القادة الجامعيين بجزء من برنامج تدريبي حول مهارات استشراف المستقبل يتضمن ممارسات إجرائية يمكن للقادة تطبيقها على أرض الواقع في الجامعة بسهولة.

ج. تزويد قيادات جامعة المنيا بعدد من المهارات الإجرائية التي تمكنهم من تطوير عملية اتخاذ القرار لديهم، وتحد من المشكلات، والأزمات المحتمل، والمتوقع حدوثها في الجامعة مستقبلاً.

د. تحقيق التنمية المستدامة إدارياً ومؤسسياً أي للقيادات وللجامعة، من خلال تحسين جوانب القصور في توظيف القيادات لمهارات استشراف المستقبل، كما أوضحتها نتائج الجانب الميداني.

هـ. عرض الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة في مجال استشراف المستقبل، ودورها في تطوير عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من أداء القيادات لأعمالهم.

٦. أبعاد التصور المقترح (الآليات الإجرائية لتحقيق التصور المقترح): يقترح البحث الحالي أبعاداً للتصور المقترح، وهي عبارة عن عدد من الآليات، أو الإجراءات التي يمكن بواسطتها تطوير عملية اتخاذ القرار لدى القيادات الجامعية من خلال توظيف مهارات استشراف المستقبل، ويُعد ذلك أهم جزء في البحث الحالي؛ وذلك لأنه ناتج ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم ترتيب عبارات مهارات استشراف المستقبل حسب الحاجة للتوظيف كالتالي:

أ- دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات الجامعة:

١. تطوير مهارات استشراف المستقبل لدى القيادات الجامعية: وتم ترتيب الأبعاد والعبارات حسب الحاجة للتوظيف والتطوير كالتالي:

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

### ١/١ اتخاذ القرارات المستقبلية.

- تتنبأ القيادات بالآثار المترتبة على القرارات المستقبلية للأحداث المحتملة.
- تتخذ القيادات قرارات استباقية بناءً على احتمالية حدوث متغيرات مستقبلية.
- تستشرف القيادات المتغيرات المستقبلية المحتملة لتدعيم القرار المتخذ.
- تقترح القيادات معايير لاتخاذ القرارات المستقبلية في ضوء النتائج المرغوبة.
- توازن القيادات بين البدائل لاختيار أفضل بديل مستقبلي يصلح الأخذ به.
- تشرك قيادات الجامعة المعنيين عند صياغة بعض القرارات المستقبلية.
- تصدر القيادات قرارات لتطوير البرامج الأكاديمية وفقاً للتوجهات المستقبلية.

### ٢/١ حل المشكلات المستقبلية.

- تسعى القيادات إلى تخصيص موارد لمواجهة الأحداث المفاجئة بالجامعة.
- تعالج القيادات العوامل التي يمكن أن تحدث بوادر مشكلة أو أزمة مستقبلاً.
- تختار القيادات أفضل السيناريوهات البديلة لحل بعض القضايا المستقبلية.
- ترصد قيادات الجامعة أسباب تكرار نفس المشكلات مرة أخرى في المستقبل.
- توفر قيادات الجامعة خدمات جديدة مستمرة تتوافق مع الظروف الطارئة.
- تستفيد القيادات من نتائج حدوث بعض المشكلات في السنوات القادمة.

### ٣/١ الرؤية المستقبلية:

- تترجم القيادات الرؤية المستقبلية الموضوعية إلى واقع قابل للتطبيق.
- تمتلك قيادات الجامعة قدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية واستشرافها.
- تشجع القيادات منتسبي الجامعة على تحقيق الرؤية المستقبلية.
- تحدد القيادات آليات تنفيذ الرؤية المستقبلية لمستقبل الجامعة.
- تضع القيادات رؤية استشرافية عن مستقبل الجامعة في السنوات القادمة.

- تراعي القيادات اتساق الرؤية المستقبلية مع رؤية مصر ٢٠٣٠.

### ٤/١ التخطيط المُستقبلي.

- تقوم القيادات باستقراء المستقبل قبل البدء بإعداد الاستراتيجيات.
- تتبنى القيادات استراتيجيات للحد من حدوث المشكلات والكوارث في المستقبل.
- تصوغ القيادات أهدافاً محددة وواقعية لتشكيل المستقبل المرغوب.

- 
- تبني القيادات خططاً استراتيجية بناءً على دراسة الاحتياجات المستقبلية.
  - تحلل القيادات المستجدات التكنولوجية الحالية والمستقبلية لتوظيفها بالجامعة.
  - تشجع القيادات الكليات على تضمين التوجهات المستقبلية في الخطط البحثية.
- ٥/١ التوقع المُستقبلي.
- تشجع القيادات على جمع معلومات عن أزمات يتوقع حدوثها في المستقبل.
  - تتابع القيادات قضية ما في الماضي والحاضر لتوقع آثارها في المستقبل.
  - تحلل القيادات احتياجات سوق العمل المستقبلية للاستعداد لها بشكل مسبق.
  - تطور القيادات بالجامعة إمكانياتها ومواردها للاستجابة للأحداث المستقبلية.
  - تؤهل القيادات خريجها بإكسابهم المهارات المطلوبة لوظائف العمل المستقبلية.
  - تواجه القيادات المخاطر التي تشكلها أزمة حالية منعاً لاستمرارها في المستقبل.
٧. خطوات التنفيذ (خطوات أو مراحل استشراف المستقبل في عملية اتخاذ القرارات الجامعية)
- يمكن للقيادات الأكاديمية بجامعة المنيا بالمستويات الإدارية كافة اتخاذ قرارات استشرافية استباقية، وقرارات وقائية، وقرارات إدارة الفرصة، وقرارات في ظل عدم التأكد، من خلال اتباع خطوات ومراحل استشراف المستقبل الآتية:
- أ. المرحلة الأولى (مرحلة رصد الاتجاهات والمؤشرات): حيث يتم رصد القضايا والاتجاهات الحديثة والمشكلات التي تتطلب استشراف في كافة الجوانب الآتية: الطلاب والخريجين، وأعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي، والدراسات العليا، وتنمية البيئة وخدمة المجتمع، مع التركيز على بعض المجالات المهمة والتي هي حديث الساعة مثل: الذكاء الاصطناعي، والاستدامة البيئية، والرقمنة، والتغيرات المناخية، وغيرها من القضايا المؤثرة على مستقبل التعليم بالجامعة.
- ب. المرحلة الثانية (مرحلة التوقع المُستقبلي): حيث يتم في هذه المرحلة رصد واقع التعليم بجامعة المنيا في المجالات السابق ذكرها في ظل ما تم رصده في المرحلة الأولى، لكي يتم بناء رؤية استشرافية وخطط طويلة المدى، والاستعداد لطرح بدائل وحلول عملية يمكن تنفيذها.
-

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

ج. المرحلة الثالثة (مرحلة الوصول إلى البدائل المستقبلية): وفيها يتم تجميع القضايا والمؤشرات والتوقعات المستقبلية، والحلول والبدائل المقترحة وتحليلها، وفحصها من أجل الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة والمحتملة والمرغوبة، حتى ينتهي الأمر باتخاذ قرارات استباقية استشرافية حول مستقبل الجامعة.

٨. إمكانية تنفيذ التصور المقترح: بعد عرض أبعاد التصور في عدد من الآليات الإجرائية تأتي خطوة تنفيذ التصور المقترح، ولكي يمكن تنفيذه هناك متطلبات لا بد من توافرها، وهناك معوقات تعترض التنفيذ لا بد من التغلب عليها ووضع مقترحات لحلها، وفيما يأتي عرض ذلك بالتفصيل:

أ- متطلبات تنفيذ التصور المقترح: بعد عرض الآليات الإجرائية لتنفيذ التصور المقترح لا بد من تحديد متطلبات تنفيذه، والمعوقات التي تعرقل تنفيذه، وفيما يأتي عرض ذلك بالتفصيل:

١. تأهيل القيادات الجامعية وتدريبهم على الاتجاهات المستقبلية، وتوظيفها في إدارة المؤسسات مثل: استشراف المستقبل، والإدارة الاستباقية، واليقظة الاستراتيجية.

٢. التزام القيادات بالآليات المقترحة بالبحث في مهارات التوقع المُستقبلي، والرؤية الاستشرافية، والتخطيط الاستراتيجي، وحل المشكلات المستقبلية، لضمان اتخاذ قرارات تخص المستقبل.

٣. تفعيل استقلالية الجامعات التي كفلها الدستور، وتدعيم القيادات بالصلاحيات التي تشجعهم على حرية القرار في تطوير، وتحديث الجامعة بطريقة مرنة، دون تقيدهم باللوائح والقوانين.

٤. استمرارية إجراء التحليل البيئي لحصر نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات الحالية والمستقبلية، ودراسة الاحتياجات جيداً، والاستعداد لها من الوقت الحالي.

٥. بناء رؤية مستقبلية استشرافية بعيدة المدى تتعدى التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل ما بها من إجراءات مقترحة على أرض الواقع، علماً بأنه ما يبني الآن يظهر آثاره على المدى البعيد.

- 
٦. تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة التي تتراوح مدتها خمس سنين، وتحديثها على المدى الطويل، وتوسيع المدى الزمني للأهداف والممارسات المقترح تنفيذها.
٧. حصر المشكلات الحالية بالجامعة، ووضع حلول عملية لها وتنفيذها، واتخاذ قرارات استباقية بشأن تأسيس مراكز أو وحدات أو عقد شراكات، تنعكس آثارها الإيجابية على المدى البعيد.
٨. وضع سيناريوهات لبعض القضايا مثل (التغيرات المناخية- والاستدامة البيئية- والذكاء الاصطناعي- والوظائف المستقبلية- والاعتماد البرمجي)، والتي تؤثر على الجامعة مستقبلاً.
٩. تشجيع المعنيين من خارج الجامعة من القطاعات كافة على الشراكة مع الجامعة، وتقبل مقترحات كافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والسعي لتنفيذ المناسب والمتاح منها.
١٠. تنمية الشعور بالولاء والانتماء للجامعة من قبل أعضاء هيئة التدريس، لتعزيز المشاركة والعمل الجاد، لتدارك المشكلات الحالية، والسعي لتشكيل المستقبل المرغوب للجامعة.
١١. تحديث البيانات وتوفير المعلومات بالجامعة بصفة مستمرة، لتدعيم القيادات باتخاذ القرارات الجامعية سليمة وفي التوقيت المناسب.
١٢. منح الجامعات مرونة في إدارة الشؤون المالية، لتوظيف أموالها في التطوير، وإحداث التغيير، دون ربط ميزانيتها بالميزانية العامة لوزارة التعليم العالي.
١٣. تدعيم التواصل بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، من خلال لقاءات دورية وتبني الأفكار التجديدية والابتكارية المقترحة منهم، وتمويلها وتنفيذها على أرض الواقع.
١٤. الإعداد لإستراتيجية عامة لإدارة الجامعات بمصر، تتبني عدد من الممارسات، والإجراءات المطلوب تحقيقها وتنفيذها من قبل القيادات الجامعية.
١٥. سن تشريعات وقوانين تسمح بمرونة فتح قنوات تواصل وشراكات مع مؤسسات خدمية وإنتاجية بالمجتمع؛ لتعزيز سبل التعاون، وتوفير مصادر تمويل للجامعة.
-

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

ب- المعوقات المتوقعة أمام تنفيذ التصور المقترح ومقترحات حلها: لتوظيف مهارات استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار، هناك ضرورة للوقوف على أهم المعوقات التي قد تقف عائقاً في التنفيذ، لوضع حلول عملية يمكن تجاوزها، وهي كالاتي:

١. ضعف ثقافة واهتمام القيادات بتوظيف مهارات استشراف المستقبل في الجامعة، ويمكن تجاوزها بتقديم ورش تدريبية توعوية بالمهارات الاستشرافية.
٢. قلة دافعية أعضاء هيئة التدريس وضعف مشاركتهم في عمليات التطوير الاستشرافية، ويمكن تجاوزها بتكريم، وتحفيز المشاركين في الأنشطة الجامعية.
٣. الاستمرار في المركزية المفرطة في الرجوع للقيادات العليا بالوزارة في حال اتخاذ قرارات تخص مستقبل الجامعة، ولحلها تفعيل الاستقلالية الإدارية، والمالية للجامعات.
٤. روتينية الرؤية والخطط الاستشرافية المستقبلية التي تضعها القيادات بالجامعة، واتسامها بأنها قصيرة المدى، أو إنها طويلة المدى ولا تُفعل على أرض الواقع، ولحلها التدريب على بناء الرؤى والخطط المستقبلية طويلة المدى.
٥. صعوبة قيام القيادات بفتح قنوات تواصل مجتمعية وشراكات مع مؤسسات خدمية وإنتاجية، ويمكن تجاوزها بسن قوانين، وتشريعات تسهل إتمامها، وعقد لقاءات لطرح سبل المشاركة معهم.
٦. قلة الدعم المادي اللازم لتطبيق الأفكار الاستشرافية، ولحلها يمكن استحداث وحدات ذات طابع خاص، ومشروعات إنتاجية تصبح كمصدر دخل وتمويل.
٧. ضعف إلمام القيادات بالجامعة لأحدث التوجهات والقضايا المستقبلية، ولتجاوز ذلك عن طريق إخطار وزارة التعليم العالي للجامعة بنشرات وقرارات تخص بعض القضايا الملحة.
٨. تركيز التحليل البيئي على الحاضر دون مراعاة الفرص المستقبلية والتهديدات المحتملة على المدى البعيد، وما قد يكون نقاط قوة وضعف في المستقبل، ولحلها اختيار متخصصين في ذلك.

**٨. التوصيات:** في ضوء الإطار النظري للبحث، والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة

الميدانية توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:

أ. ضرورة التزام قيادات الجامعة بتطبيق مهارات استشراف المستقبل لتدعيم القرار الجامعي المُتخذ وخاصةً القرارات المستقبلية؛ من خلال إعداد دليل يتضمن عددًا من الممارسات الإجرائية التي يمكن تطبيقها كما يقترحها التصور الحالي، تركز هذه الممارسات على مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية، ومواجهة التهديدات المستقبلية والاستعداد لها.

ب. سعي وزارة التعليم العالي نحو استحداث معايير اختيار القيادات الجامعية، وتفعيل القوانين التي تتعلق باستقلالية الجامعات وتطبيق اللامركزية في إدارتها، وتمكين القيادات من الاعتماد على الإدارة الذاتية؛ حتى ينتهي لكل قائد إدارة جامعته وفق ظروفها وامكانياتها المتاحة، ويتمتع بمرونة في اتخاذ القرارات.

ج. تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات، وتقديم برامج تدريبية وورش العمل تتضمن مهارات استشراف المستقبل، وتنمية مهاراتهم في إدارة المشكلات وحلها، ومهارات اتخاذ قرارات ناجحة، وإدارة الأزمات والكوارث، والتفكير الاستراتيجي والاستباقي، والتفكير المبني على المخاطر.

د. تشجيع القيادات على تطبيق مهارات استشراف المستقبل؛ من خلال تحفيزهم على تطبيق الأفكار الجديدة والإبداعية، وتقديم مكافآت تشجيعية للمتميزين، ومنحهم صلاحيات من قبل القيادات الأعلى تمكنهم من التطوير، واتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل المحتمل والمرغوب.

هـ. تهيئة بيئة تنظيمية داخل الجامعة مشجعة على التفكير الإبداعي والابتكاري، وتحقيق التعاون والإبداع وتبادل المعلومات والخبرات بين مختلف أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وتطوير الممارسات التقليدية في أداء الأعمال الجامعة، وإتاحة فرصة لمشاركة المعنيين كافة في اتخاذ القرارات الجامعي.

و. تشكيل مركز للدراسات المستقبلية واستشراف المستقبل بالجامعة، يتضمن فريق متخصص للتدخل السريع عند حدوث أي تغيرات أو طوارئ، قادر على التفكير العلمي في حل المشكلات، ويمتلك خطة استراتيجية مرنة، ويكون مدعومًا بموارد مالية كافية، وعلى تواصل مع المركز القومي للبحوث، والمرصد المصري، والمعهد القومي للبحوث الفلكية

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

والجيوفيزيقية، لأن تلك الجهات تتناول القضايا القومية والعلوم الاستراتيجية الحالية والمستقبلية كافة.

ز. تطوير موارد الجامعة وإمكانياتها لتواكب التطورات المستقبلية، وتدريب طلابها على أحدث التطورات التكنولوجية والعلمية الحديثة، التي تمكنهم من التوافق مع متطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى تخصيص موارد للإحداث المفاجئة والطارئة.

ح. صياغة رؤية استشرافية للجامعة قابلة للتنفيذ، من خلال إجراء عملية تخطيط استراتيجي بعيد المدى، يتحدد من خلالها كافة الاحتياجات الجامعية المطلوبة للحاضر والمستقبل، بالإضافة إلى تركيز البحوث الخاصة بالجامعة على أحدث التوجهات المستقبلية.

ط. دراسة مشكلات الجامعة الحالية والمتوقعة مستقبلاً دراسة دقيقة؛ لتحديد أسباب تكرارها، والحد من عوامل تفاقمها، لصياغة سيناريوهات بديلة لحلها والمفاضلة بينهما، والتدريب على وضع معايير للقرارات المتخذة ودراسة آثارها؛ لاتخاذ قرارات استباقية تخص المستقبل المحتمل والمرغوب.

البحوث المقترحة: بعد ختام البحث تقترح الباحثة عدداً من الموضوعات ذات الصلة، والتي تتطلب معالجة وبحث ودراسة وهي:

١. دور الجامعة في الإفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
٢. نماذج مقترحة للتعليم الجامعي في ظل التغيرات المناخية والبيئية.
٣. خطة استشرافية مقترحة للجامعة في ضوء خبرات بعض الدول المعاصرة.
٤. برنامج تدريبي لإعداد القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.
٥. سيناريوهات مستقبل الجامعة على ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة.

## المراجع

١. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٤): التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. أبو النور، عبد الحميد مفتاح، أبو علي، حنان فرج، البركي، محمد أبو عجيلة (٢٠٢٢): استشراف المستقبل وتوظيف التطبيقات الإلكترونية الذكية في تعليم تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي، مجلة التربوي، كلية التربية بالخمس، جامعة المرقب، ع ٢١، ص ص ٧٠٥-٧٢٩.
٣. أبو عزام، محمد خالد (٢٠٢٠): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، عمان، الأردن، دار زهدي للنشر والتوزيع.
٤. أحمد، أحمد عبد العظيم (٢٠١٨): الدراسات المستقبلية وأساليبها المستخدمة في التربية، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، مج ٦، ع ١٥، ص ص ١٣-٣٣.
٥. أحمد، عبد الرحمن ممدوح (٢٠٢٠): دراسة استكشافية عن واقع ممارسة مراحل اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة المنصورة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، مج ١٠٩، ع ١٤، ص ص ٣٧٥-٤٢١.
٦. أحمد، عنتر محمد (٢٠١٧): تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، ع ٤١، ع ٤٤، ص ص ١٧٨-٢٧٥.
٧. أحمد، عنتر محمد (٢٠٢٠): إدارة المؤسسات الجامعية في ظل أزمة "كوفيد-١٩"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج ٧٨، ص ص ١-٩.
٨. أحمد، عيدة محمد (٢٠١٩): إدارة المخاطر مدخل لتعزيز تنافسية الجامعات المصرية: تصور مقترح، المؤتمر القومي العشرين (العربي الثاني عشر)، في الفترة من ٢٠ - ٢١ أبريل، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ع ٤٣، ج ٢، ص ص ٢٥٥-٣١٠.
٩. أحمد، محمود علي، زكريا، زكريا محمد (٢٠١٨): الدراسات المستقبلية في التعليم "السيناريوهات نموذجاً: طرق ومنهجية بنائها، ومعايير جودتها، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج ٢٦، ع ٢، ص ص ٢-٢٣.
١٠. أحمد، محمود مصطفى (٢٠٢٠): تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر، ع ١٤، ج ١٠، ص ص ٤٠٦-٤٧٣.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

١١. أحمد، منار منصور (٢٠٢٠): تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، مج ٢١، ع ٤٤، ص ص ١-٤٥.
١٢. اسماعيل، مروى حسين (٢٠٢٠): الدراسات المستقبلية وتطوير المناهج الدراسية: رؤية إستشرافية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، ع ١٢٩، ص ص ٢٠-٣٩.
١٣. آل شعلان، عون عبد الله، آل شعلان، نوره عوض (٢٠١٨): مقدمة في الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار المعتر للنشر والتوزيع.
١٤. آل ناجي، محمد بن عبد الله (٢٠١٦): الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، الرياض، الحميضي للنشر والتوزيع.
١٥. أمين، عادل حلمي (٢٠٢١): الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤٥، ع ٤، ص ص ٣٠٣-٣٨٤.
١٦. أمين، مصطفى أحمد، أحمد، محمود عمر (٢٠٢١): تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج ٢٢، ع ٤، ص ص ٤٥-٧٥.
١٧. البارودي، منال أحمد (٢٠١٥): الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرار، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
١٨. البارودي، منال أحمد (٢٠١٩): علم استشراف المستقبل، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
١٩. البغدادي، عادل هادي، الحدراوي، رافد حميد (٢٠١٣): الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
٢٠. بكر، عبد الجواد السيد (٢٠٢٠): السياسات التعليمية وصنع القرار، الاسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
٢١. التعليمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٨٥، ص ص ٢٧٠-٢٩٩.

٢٢. ثابت، ثابت حمدي(٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع ١٤، ج ٥، ص ص ١٤٥-٢١١.
٢٣. الجابري، نياف بن رشيد، بيومي، كمال حسني، المحيسن، إبراهيم بن عبد الله(٢٠١٩): استشراف مستقبل التعليم بمنطقة المدينة المنورة: تطبيق السلاسل الزمنية، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مصر، ع ١٢، ص ص ٥٦-١٥١.
٢٤. جاد، علاء أحمد(٢٠٢١): تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري لدي القيادات بالجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مج ٢٢، ع ١١، ص ص ١-٤٢.
٢٥. جائزة مصر للتميز الحكومي(٢٠٢٣): دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، مصر، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
٢٦. جمال، عباس، الدحيل، عبد الله(٢٠٢٢): التميز لاستراتيجية المستقبل، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٢٧. جمعة، تعريد مصطفى(٢٠١٨): النشر الإلكتروني في الجامعات المصرية، القاهرة، دار العلوم للنشر.
٢٨. جمهورية مصر العربية(٢٠١٥): استراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠ (رؤية مصر ٢٠٣٠)، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارية، مصر.
٢٩. جميل، علي بن محمد(٢٠١٠): إستشراف التعلم الإلكتروني في برامج التعليم عن بعد بجامعات المملكة العربية السعودية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ٦٩، ص ص ١٩٣-٢٥٦.
٣٠. جيتو، عبد الحق خالد(٢٠١٩): المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات
٣١. حافظ، عماد حسين(٢٠١٥): التفكير المستقبلي(المفهوم - المهارات - الاستراتيجيات)، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع.
٣٢. الحريري، رافدة عمر(٢٠٠٨): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
٣٣. حسان، حسن محمد، العجمي، محمد حسنين(٢٠١٣): الإدارة التربوية، ط ٣، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

٣٤. حسان، حسن محمد، حسين، علي عبد ربه (٢٠١٠): أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، ع ٧٣، ج ١، ص ص ٢٠٦-٢٦١.
٣٥. حسن، حسن محمد، حسين، حسن مختار، عبد الرحيم، محمد عباس (٢٠٢٢): تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء بعض معايير الجودة والاعتماد، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ع ١٩٤، ج ٤، ص ص ٦٥٧-٦٩٠.
٣٦. حسن، عبد المعصم الدسوقي (٢٠٢١): دور الذكاء الاستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد : دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالاسماعيلية، ع ٥٠، ص ص ١٩٥-٢٦٠.
٣٧. حسن، محمد عبد الغني (٢٠١٠): مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.
٣٨. حسن، نهلة سيد (٢٠١٣): تنمية مهارات القيادة الإستراتيجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء تطبيقات بعض الجامعات الأجنبية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان، مج ١٩، ع ٤٤، ص ص ٣٧٧-٤٤٠.
٣٩. حسيني، صلاح الدين محمد (٢٠٢٠): رؤى إستشرافية للنخبة الجامعية المصرية جامعة المستقبل بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مصر، ع ٢٤، ص ص ٩٢-١٤٩.
٤٠. الحسيني، فايزة أحمد، أبو السعود، هند أحمد (٢٠٢٢): التفكير المستقبلي: ماهيته، استراتيجياته، مهاراته وأهمية تضمينها في المناهج، الاسكندرية، مصر، دار التعليم الجامعي.
٤١. حمود، عدنان رحيم، ياسر، مهند حميد (٢٠٢٢): تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، ع ٥٢، ج ١، ص ص ٤٧٦-٤٩٦.
٤٢. الحوت، محمد صبري، محمد، صلاح الدين، محمود، وفاء عبد الفتاح (٢٠١٥): فعالية الدراسات المستقبلية في التخطيط التربوي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٦، ع ١٠٤، ص ص ١٩٧-٢٢٩.
٤٣. خليل، نبيل سعد (٢٠١٠): صنع القرارات التعليمية في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.

٤٤. خليل، نبيل سعد، دياب، عبد الباسط محمد، عبد الرحمن، ياسر رفعت (٢٠٢٠): تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج ٢، ع ٢٤، ص ص ٨٠-١.
٤٥. الخواجة، عبد الفتاح (٢٠١٠): مستقبل التعليم المعاصر، عمان، دار البداية للنشر والتوزيع.
٤٦. الخولي، صلاح زهران (٢٠٠٩): مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية، القاهرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
٤٧. دباس، هاشم فوزي، سلطان، يوسف حجيم (٢٠٢٠): التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث، عمان، دار اليازوري العلمية.
٤٨. دريالة، رقية عيد (٢٠١٧): تفعيل دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرار لدى القيادات بجامعة المنيا على ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنيا.
٤٩. رضا، هاشم حمدي (٢٠١٠): تنمية مهارات الاتصال والقيادة التربوية، الجيزة، مصر، دار الراجحة للنشر والتوزيع.
٥٠. الركابي، عباس جواد، الخزاعي، عقيل امير، الكروي، حيدر عمار (٢٠١٨): اتخاذ القرارات التربوية والإدارية، عمان، دار امجد للنشر والتوزيع.
٥١. زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٤): مقدمة في الدراسات المستقبلية: مفاهيم - أساليب - تطبيقات، مصر، مركز الكتاب للنشر، المركز العربي للتعليم والتنمية.
٥٢. زكي، تهاني صالح، جاد الرب، سيد محمد، محمد، أحمد عوض (٢٠٢١): أثر استشراق المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ١٢، ع ٤٤، ص ص ٢٨-٥٨.
٥٣. الساعدي، رحيم محمد (٢٠١٣): مقدمة إلى علم الدراسات المستقبلية، الجزائر، ابن النديم للنشر والتوزيع.
٥٤. الساعدي، رحيم محمد (٢٠١٨): إصلاح التعليم في العراق وتطبيق تقنية دلفاي في الدراسات المستقبلية، مجلة الفلسفة، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية، العراق، ع ١٨، ص ص ١٠٥-١٣٢.
٥٥. سليم، عبد العزيز إبراهيم، عبد الجواد، محمد السعيد (٢٠١٧): فعالية برنامج تدريبي قائم على إدارة العقل لتحسين التميز الإداري لدى القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة دمنهور، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج ١٧، ع ٤٤، ص ص ١-١٢٨.
٥٦. السيد، أحمد رجب (٢٠٢٣): الإدارة وفن اتخاذ القرار، الجيزة، مصر، وكالة الصحافة العربية.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

٥٧. السيد، السيد علي(٢٠٢٠): تطوير برامج الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة السويس في ضوء متطلبات تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠: دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، مج ٣٢، ع ٣٢، ص ص ٣٦-١١٧.
٥٨. سيد، دعاء محمد(٢٠٢٠): تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، س ٣، ع ١، ص ص ٤٠-٨٧.
٥٩. سيد، فايزة رضا، زاهر، محمد ضياء الدين، محمد، أحمد محمد(٢٠٢١): دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الإرتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات في مجتمع المعرفة: دراسة تحليلية نقدية، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مج ٢٢، ع ٢٤٣، ج ٢، ص ص ١١٧-١٥٤.
٦٠. سيد، منى علي(٢٠١٨): تطوير أداء القيادات الجامعية بجامعة المنيا باستخدام مدخل إدارة المعرفة على ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنيا.
٦١. السيد، مها عبد الله(٢٠١٦): متطلبات تفعيل التفكير المستقبلي واستشرافه لدى الباحث التربوي الواقع وسبل تفعيل، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، ع ٣، ص ص ٦١-٩٤.
٦٢. سيد، هبة فؤاد(٢٠١٨): برنامج مقترح في العلوم في ضوء توجهات الاقتصاد المبني على المعرفة لتنمية مهارات استشراف المستقبل وتقدير العلم وجهود العلماء لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤٢، ع ١، ص ص ١٨٠-٢٤٣.
٦٣. الشرييني، زكريا أحمد(٢٠٠٧): الإحصاء وتصميم التجارب في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
٦٤. شعلان، عبد الحميد عبد الفتاح(٢٠١١): تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
٦٥. صالح، مها سعيد(٢٠٢١): الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، ع ١٦٣، س ٢٠، ص ص ٣٨٩-٣٩١.
٦٦. الصغير، أحمد حسين(٢٠٢١): الجامعات المصرية وتحقيق متطلبات وظائف المستقبل في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج ٨٨، ج ١، ص ص ١-٢٢.
٦٧. ضحاوي، بيومي محمد، خاطر، محمد إبراهيم(٢٠١٤): رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، القاهرة، دار الفكر العربي.
٦٨. عامر، طارق عبد الرؤوف(٢٠١٥): التعليم الجامعي، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

٦٩. عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٢٠): أساليب الدراسات المستقبلية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٧٠. عامر، طارق عبد الرؤوف، المصري، إيهاب عيسى (٢٠١٦): صناعة واتخاذ القرار، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
٧١. العامري، عبد الله بن محمد (٢٠٢٠): كفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بدورهم في تفعيل التوجهات الاستراتيجية لجامعة الملك بن عبد العزيز، *المجلة العربية للتربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، مج ٣٩، ع ١٤، ص ص ٩-٤٨*.
٧٢. عبد الحافظ، أحمد عثمان (٢٠١٧): فاعلية برنامج مقترح في علوم وتكنولوجيا النانو لتنمية استشراف المستقبل والتذوق الجمالي لدى الطالب المعلم بكلية التربية، *الجمعية المصرية للتربية العلمية، مج ٢٠، ع ٧، ص ص ١-٤٩*.
٧٣. عبد الحميد، محمد رمضان (٢٠٢٠): استشراف مستقبل تدريس التربية الفنية لتقويم وتطوير مناهجها من وجهة نظر خبرائها ومعلميها، *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٤٤، ع ٤، ص ص ٤٩٣-٥٧١*.
٧٤. عبد الرحمن، عواطف (٢٠١٤): مستقبل التعليم الجامعي: رؤية الصحفيين والجمهور الجامعي، ج ٢، مصر، دار العربي للنشر والتوزيع.
٧٥. عبد السلام، بوزيرة (٢٠١٧): الدراسات المستقبلية في العالم العربي بين الواقع المأمول والأفق المأمول، *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ع ٤٦، ص ص ٤٤٣-٤٥٤*.
٧٦. عبد العال، مجدي لطفى (٢٠٢٠): تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التميز، دسوق، كفر الشيخ، مصر، دار العلم والإيمان.
٧٧. عبد العظيم، أسامة صالح (٢٠٢٢): إجراءات مقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرار بالإدارات التعليمية باستخدام النظم الخبيرة كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي، *مجلة البحث في التربية وعلم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، مج ٣٧، ع ٣، ص ص ١٣٥٥-١٣٨٤*.
٧٨. عبد العظيم، صبري عبد العظيم (٢٠١٥): فن اتخاذ القرار عند القائد الصغير، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
٧٩. عبد الله، حنان أحمد، مصطفى، يوسف عبد المعطي، عثمان، منى شعبان (٢٠١٩): معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مج ١١، ع ٥، ص ص ١٩٣-٢٣٣*.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

٨٠. عبد الوارث، إيمان محمد (٢٠١٦): استخدام مدخل العلم والتكنولوجيا والمجتمع والبيئة (STSE) في تدريس الجغرافيا لتنمية مهارات التفكير المستقبلي والوعي بأبعاد استشراف المستقبل لدى طلاب المرحلة الثانوية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع٧٥، ص ١٧-٥٨.
٨١. عبودي، زيد منير (٢٠١٠): دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع.
٨٢. العتيبي، باسم عدنان (٢٠٢٣): استشراف المستقبل ركيزة الإمارات لتحقيق الجاهزية والاستباقية: الإمارات ٢٠٧١ أفضل دولة في العالم، اشارة، الإمارات، دار أوستن ماكولي للنشر.
٨٣. عريبات، ياسر أحمد (٢٠٠٨): المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار يافا للنشر والتوزيع.
٨٤. عطاس، طلال عقيل (٢٠١٣): ضوابط الدراسات المستقبلية في ضوء التربية الإسلامية دلفاي نموذجاً، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع٢٦، ص ٣٢٧-٣٥١.
٨٥. عطوي، جودت عزت (٢٠١٤): الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٨٦. علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٦): القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته، القاهرة، دار الفكر العربي.
٨٧. علي، جابر يحي (٢٠١٨): دور استشراف المستقبل في العمل الإداري: دراسة تحليلية نظرية، المؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية: بالعلم والمعرفة تبني الأمم، في الفترة من ٤ - ٥ فبراير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، ص ١٣٠٥-١٣٢٤.
٨٨. العمرو، عبد العزيز بن رشيد، مصطفى، هشام يوسف (٢٠١٧): برنامج قائم على أساليب استشراف المستقبل وأثره في تنمية سلوكيات المبادرة لدى طلاب جامعة حائل، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، ع١١٣، س١٧، ص ٣٣-١٠٤.
٨٩. العنزى، نوال بنت عبيد (٢٠٢٢): استشراف مستقبل التعليم بمنطقة تبوك: تطبيق السلاسل الزمنية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، الأردن، مج ١١، ع ١، ص ٩٨-١١٤.
٩٠. العيسوي، إبراهيم حسن (٢٠٢٠): الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، مصر، ع ٣٦، ص ١١-٣٢.

٩١. الغرير، مشاعل بنت محمد، الجريسي، مي إبراهيم، آل إبراهيم، تغريد بنت محمد، البريدي، سارة محمد، الكثيري، منار بنت محمد (٢٠٢٢): نموذج مقترح لمهارات استشراف المستقبل لدى المخطط التعليمي في المملكة العربية السعودية، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٦، ع ٤٩٤، ص ٢٤-٥٣.
٩٢. غنيم، محمد أحمد، الشحات، مجدي محمد، زين الدين، هالة سلطان (٢٠٢٠): العلاقة بين اليقظة العقلية والقدرة على اتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الجامعة، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، مج ٣١، ع ١٢٣، ص ٧٣٣-٧٦٢.
٩٣. فان دالين، ديوبولد (١٩٩٧): *مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس*، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
٩٤. فتحي، محمد (٢٠٠٣): ٧٦٦ مصطلح إداري: إيضاح وبيان، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
٩٥. الفريجات، غالب عبد المعطي (٢٠١٣): استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، عمان، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع.
٩٦. الفضل، مؤيد عبد الحسين (٢٠١٣): الإبداع في اتخاذ القرارات: منهج كمي، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
٩٧. فليه، فاروق عبده، الزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٣): الدراسات المستقبلية من منظور تربوي، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٩٨. قاسم، حجاج قاسم (٢٠١٦): أهمية صناعة المؤشرات في الإستشراف الإستراتيجي: مدخل معرفي منهجي، *مجلة استشراف للدراسات المستقبلية*، المركز العربي للأبحاث ودراسات السياسات، ع ١، ص ٤٦-٧٣.
٩٩. قدوري، فائق مشعل، فخري، وفاء محمد (٢٠١٨): دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق، مج ٨، ع ١، ص ١١٣-١٤٠.
١٠٠. قرني، عمرو جابر (٢٠١٨): الاستشراف المستقبلي في مناهج الفلسفة، المؤتمر الدولي لقسم المناهج وطرق التدريس: المتغيرات العالمية ودورها في تشكيل المناهج وطرق التعليم والتعلم، في الفترة من ٥ - ٦ ديسمبر، *مجلة العلوم التربوية*، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص ٥٢٣-٥٤٠.
١٠١. كاظم، أحمد خيرى، جابر، جابر عبد الحميد (٢٠٠٢): مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية.

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

١٠٢. كفاي، حنان مصطفى، محمد، إيمان مصطفى(٢٠٢٠): تصور مقترح لتنمية ثقافة الدراسات المستقبلية لدى طلاب الدراسات العليا بكليات التربية جامعة الأزهر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، مج ٣٩، ع ١٨٧، ج ١، ص ص ٢٩٠-٣٤٨.
١٠٣. كمال، حنان البديري، محمود، حنان عبد الستار(٢٠٢٢): القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ١٠٠، ج ١، ص ص ١٣٥-٢٢٨.
١٠٤. كمال، يوسف(٢٠١٦): ضغوط العمل لدى القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار، الاسكندرية، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
١٠٥. الكندري، يعقوب يوسف(٢٠٠٦): طرق البحث الكمية والكيفية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية، الكويت، مجلس النشر العلمي، سلسلة الكتب الجامعية.
١٠٦. لوصيف، عمار، مهري، عبد الحميد(٢٠١٥): الدراسات الاستشرافية: مقارنة مفاهيمية، مجلة العلوم الإنسانية، مج ب، ع ٤٤، ص ص ٢٥٥-٢٧٠.
١٠٧. مبروك، أحلام عبد العظيم، السيد، نهى يوسف(٢٠١٤): مهارات استشراف المستقبل وعلاقتها بالمنظور المستقبلي لدى معلمات التربية الأسرية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، السعودية، ع ٥٦، ج ٣، ص ص ٢٧٧-٣٢٠.
١٠٨. محمد، أسماء السيد، محمد، كريمة محمود(٢٠٢٠): تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومستقبل تكنولوجيا التعليم، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
١٠٩. محمد، بهاء زكي(٢٠١٨): قلم المدير العام، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع.
١١٠. محمد، رمضان محمد(٢٠١٤): الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
١١١. محمد، طارق شريف(٢٠١٢): أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في إختيار مدخل إتخاذ القرار، عمان، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع.
١١٢. محمد، فاطمة عبد المنعم(٢٠١٣): تطوير الإدارة الجامعية في الوطن العربي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، مج ١٦، ع ٤٥، ص ص ١٩١-٢٥٢.
١١٣. محمد، مالك عبد الله(٢٠١٤): ماهية الدراسات المستقبلية، المجلة التونسية للعلوم الاجتماعية، مركز الدراسات والابحاث الاقتصادية والاجتماعية، تونس، س ٥٠، ع ١٤٢، ص ص ١٣٩-١٦١.

١١٤. محمد، محمد حسن (٢٠٠٦): القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
١١٥. محمد، محمد عامر (٢٠١٩): واقع الدراسات المستقبلية في العلاقات العامة، المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، كلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، جامعة جنوب الوادي، ع ٥، ص ٣٨-٥٦.
١١٦. محمد، هالة فوزي (٢٠٢٠): تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لآفاق المستقبل، تالين، استونيا، مج ٣، ع ١، ص ٣٣٩-٣٨٥.
١١٧. محمود، حسن سعد، أحمد، إبراهيم سيد (٢٠١٩): نمذجة العلاقات السببية بين توجهات الهدف وما وراء المعرفة والتفكير التأملي واتخاذ القرار لدى طلاب كلية التربية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٥، ع ٤، ج ٢، ص ١-٥١.
١١٨. محمود، عواطف شاكر (٢٠١٠): دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، مج ٦، ع ١٩، ص ٦٤-٨٠.
١١٩. مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠١٠): الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد، ط ٣، القاهرة، دار الفكر العربي.
١٢٠. معتوق، حسن علي (٢٠١٦): برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، عمان، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
١٢١. المفتي، محمد أمين (٢٠١٢): الدراسات المستقبلية، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ١٨٤، ص ١٥-٢١.
١٢٢. الملاحيم، وفاء سالم (٢٠١٩): درجة ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرار لحل المشاكل الجامعية في جامعة مؤتة بمحافظة الكرك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، مج ٣، ع ١، ص ٢٩-٥٧.
١٢٣. منصور، محمد إبراهيم (٢٠١٣): الدراسات المستقبلية: ماهيتها وأهميتها وتوظيفها عربياً، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، مج ٣٦، ع ٤١٦، ص ٣٤-٥٣.
١٢٤. موقع معجم المعاني الجامع، معنى استشراف. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-> [/ar/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81)

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

١٢٥. نبوي، أحمد محمد(٢٠١٩): الدراسات المستقبلية وتوظيفها في التخطيط للتنبؤ بأعداد التلاميذ في المدارس، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مج٢٧، ع٤، ص ص٤١٤-٤٨٦.

١٢٦. نصار، نور الدين محمد(٢٠٢١): سيناريوهات استشراف مستقبل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، شئون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، مج٢٩، ع٦، ص ص٥٣٤-٥٦٤.

١٢٧. الهنداوي، أحمد الذوقان، الحموري، صالح سليم، المعايطه، رولا نايف(٢٠١٧): استشراف المستقبل وصناعته: ما قبل التخطيط الاستراتيجي: استعداد ذكي، دبي، الإمارات، دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.

١٢٨. الهنداوي، ياسر فتحي(٢٠١٤): إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، ط٢، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

١٢٩. الهواري، عبد القادر(٢٠٢٠): الأنثروبولوجيا المستقبلية، هليوبوليس، مصر، ببلومانيا للنشر والتوزيع.

١٣٠. الهواسي، محمود حسني، البرزنجي، حيدر شاكرا(٢٠١٤): مبادئ علم الإدارة الحديثة، القاهرة، دار الكتب والوثائق.

١٣١. وحدة التخطيط الاستراتيجي، الخطة الاستراتيجية لجامعة المنيا(٢٠١٩-٢٠٢٥).  
<https://www.minia.edu.eg/Minia/Files/strategic.pdf>

١٣٢. وزارة التعليم العالي(٢٠١٥-٢٠٣٠): استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي، جمهورية مصر العربية، وحدة التخطيط ودعم السياسات.

١٣٣. يوسف، أيمن أحمد(٢٠٢٠): المهارات الإدارية وطرق تنميتها، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

١٣٤. اليونسكو(منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة)(٢٠١٧): الاستعداد لمواجهة تغير المناخ: دليل للمدارس بشأن العمل المناخي، اليونسكو، المدارس المنتسبة لليونسكو.

131. Buehring, J. & Bishop, P. C.(2020). Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making. *she ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*. 6(3). PP.408-432.

- 
132. Canyon, D.(2018). **Simplifying Complexity with Strategic Foresight and Scenario Planning**. Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies. (<https://www.jstor.org/stable/resrep28876>) (2/4/2023).
133. Clardy, A. (2020). The ontological foundation for studying the future. **Foresight**. Emerald Publishing Limited. 22(5-6). PP. 653-670.
134. Ding, N., Xu, X., Yang, H., Li, Y., & Heughten, P. V.(2020). Decision-making styles of Chinese business students. **Journal of Education for Business**, 95(6). 351-358.
135. Hajizadeh, A., & Valliere, D.(2022). Entrepreneurial foresight: Discovery of future opportunities. **Futures**. 135. PP. 1-15.
136. Haque, M. D., Liu,L., & TitiAmayah, A.(2017). The role of patience as a decision-making heuristic in leadership, **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**. 12(2). 111-129.
137. Hobday, A.J., Boschetti, F., Moeseneder, C., Strzelecki, J., Thompson, P. T., Putten, I.V.(2020). Quantitative Foresighting as a Means of Improving Anticipatory Scientific Capacity and Strategic Planning. **One Earth**. 3. PP. 631-644. (<https://doi.org/10.1016/j.oneear.2020.10.015>) (19/5/2020).
138. Jones, A., Bunting, C Hipkins,R., Mckim, A., Conner, L & Saunders, K. (2012). Developing Students, Futures Thinking in Science Education, **Res. Sci. Educ**, 42, 687-708.
139. Kononiuk, A., Sacio-Szymanska, A., & Gaspar, J. (2017). How do companies envisage the future? Functional foresight approaches. **Engineering Management in Production and Services**, 9(4), 21-33.
140. Laan, L. V., & Erwee,R.(2012). Foresight styles assessment: a valid and reliable measure of dimensions of foresight competence?. **Foresight**. Emerald Group Publishing. 14(5). PP.374-386.
141. Marshall, H., Wilkins, K., & Bennett, L. (2023). Story thinking for technology foresight. **Futures**. 146. PP.1-12.
142. Mohammed, A.K & Jassim, B.M.(2021). Forward-Thinking And Its Relationship with Decision-Making Skills of The Middle School Mathematics Teachers. **Turkish Journal of Computer and Mathematics Education**.12(13). PP. 4432-4444.
143. Mukherjee, N., Zabala, A., Huge, J., Ochieng, T., Esmail, B., & Sutherland, W.(2018). Comparison of techniques for eliciting views and
-

---

judgements in decision-making. *Methods in Ecology and Evolution*. 9(1). PP. 54-63.

**144.** Mupa, P.(2015). Visionary Leadership for Management of Innovative Higher Education Institutions: Leadership Trajectories in a Changing Environment. **Research on Humanities and Social Sciences**. 5(13). PP. 43-50.

**145.** Panfilov, A, N & Panfilova, V, M.(2019). The Formation of Foresight Competence as a Factor in Improving the Quality of Teacher Training. **V International Forum on Teacher Education(Proceedings IFTE)**. PP.503-513.

**146.** Portaleoni, C. G., Marinova, S., ul-Haq, R., & Marinov, M.(2013). **Corporate foresight and strategic decisions: lessons from a European bank**. Springer.

**147.** Ratcliffe,J.(2020). Property futures the art and science of strategic foresight. **Journal of Property Investment& Finance**. 38(5). PP. 483-498.

**148.** Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. **Technological Forecasting and Social Change**, 80(8), 1593-1606.

**149.** Sadeghi, V, J., Kimiagari, S., & Biancone, P,P.(2020). Level of education and knowledge. foresight competency and international entrepreneurship: A study of human capital determinants in the European countries. **European Business Review**. 32(1). PP. 46-68.

**150.** Sajwani, Z. S., Hazzam, J., Lahrech, A., & Alnuaimi, M.(2021). A strategy tripod perspective on merger effectiveness in the higher education industry: the mediating role of future foresight. **International Journal of Educational Management**. 53(5). PP. 925-942.

**151.** Saritas, O., Burmaoglu, S., & Ozdemir, D. (2022). The evolution of Foresight: What evidence is there in scientific publications?. **Futures**. 137. PP.1-13.

**152.** Silva, M. (2015). A systematic review of Foresight in Project Management literature. **Procedia Computer Science**. 64. PP.792-799.

**153.** Torres,L. A., & Pena Jr,M. A. G.(2021). Foresight as decision-making support within bounded rationality in individuals and organizations Embrapa's strategic intelligence system: Agropensa's case. **Foresight. Emerald Group Publishing**. 23(4). PP. 477-495.

---

- 
- 154.** Turturean, C. (2011). Classifications of foresight methods. The yearbook. **Institute of economic research**.20(2). PP.113-123.
- 155.** Vojinovic,D., Gvero, P., & Vaskovic, S. (2022). Multicriterla Decision Modmlling: Crucial Issue In Backcasting. **ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara**. International Journal of Engineering. Romania. Fascicule 4.
- 156.** Zeng, M. A., Koller, H., & Jahn, R.(2019). Open radar groups: The integration of online communities into open foresight processes. **Technological Forecasting & Social Change**. 138. PP. 20-217.
-

## دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

### ملحق رقم (١)

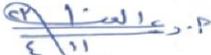
#### قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة (\*)

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية/التخصص/الجامعة
١	أ. د/ إبراهيم عباس إسماعيل الزهيري	أستاذ متفرغ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية الأسبق - كلية التربية - جامعة حلوان.
٢	أ. د/ أحمد نجم الدين عيداروس	أستاذ الإدارة التربوية ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة الزقازيق.
٣	أ. د/ اشرف السعيد أحمد محمد	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي- أصول التربية - كلية التربية - جامعة المنصورة.
٤	أ.د/ تودري مرقص حنا مقار	استاذ أصول التربية - كلية التربية- جامعة المنصورة.
٥	أ.د/ حسام حمدي عبد الحميد السيد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية وعميد كلية التربية - جامعة حلوان.
٦	أ. د/ عادل عبد الفتاح سلامه سيد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية - جامعة عين شمس.
٧	أ. د/ عبد الباسط محمد دياب	استاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية ووكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث - كلية التربية- جامعة سوهاج.
٨	أ. د/ مرفت صالح ناصف	أستاذ الإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس.
٩	أ. د/ نبيل سعد خليل جرجس	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ- كلية التربية- جامعة سوهاج.
١٠	أ. د/ هاشم فتح الله عبد الرحمن عبد العزيز	أستاذ أصول التربية ورئيس القسم السابق- كلية التربية- جامعة المنيا.
١١	أ. د/ هند داوي محمد حافظ رضوان	أستاذ بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ - كلية التربية- جامعة حلوان.

(\* تم ترتيب الأسماء هجائياً حسب الدرجة الوظيفية.

## ملحق رقم (٢)

## خطاب الموافقة على تطبيق البحث

 <p>كلية التربية بمنيا Faculty of Education</p>	<p>كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد</p>	 <p>MINIA UNIVERSITY مكتب وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث</p>
<p><b>السيد الأستاذ الدكتور/ عميد كلية ..... - جامعة المنيا</b></p>		
<p><b>تحية طيبة وبعد...</b></p>		
<p>تشرف بإحباطكم علمًا بأن الدكتورة / أماني وحيد جرجس صالح - مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية - بصدد تطبيق استبانة عنونها: -</p>		
<p>(واقع توظيف مهارات استشراف المستقبل لدى قيادات جامعة المنيا) على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.</p>		
<p>لذا يرجى من سيادتكم تسهيل مهمتها حتى يتسنى لها التطبيق</p>		
<p>ولسيادتكم جزيل الشكر والاحترام،</p>		
<p>عميد الكلية <i>عبد الواحد علي</i> أ.د. عبد الواحد علي</p>  	<p>وكيل الكلية للدراسات العليا أ.د/ سيد عبد العظيم محمد</p> 	
<p>رؤية الكلية : تسعى كلية التربية إلى تحقيق التميز والريادة في مجال التعليم والتعلم والبحث العلمي ، على المستويات المحلية والقومية والإقليمية لتلبية احتياجات المجتمع من المعلمين في جميع التخصصات . رسالة الكلية : إعداد طلاب معلمين وباحثين مبدعين ومشاركين مهنيين وأكاديميين وثقافيين وأخلاقيين ويبحثون في ضوء المعايير وبما يتناسب مع قيم المجتمع المصري لتلبية احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي وتوفير الخدمات التربوية المتخصصة وتقديم الاستشارات والدعم الفني بما يساهم في تنمية المجتمع المحلي والإقليمي .</p>		
Tel: ٠٨٦/٢٣٤٦٥٢٤	Fax: ٠٨٦/٢٣٦٦٠٣٤	email:

دور استشراف المستقبل في تعزيز عملية اتخاذ القرار لدى قيادات جامعة المنيا

ملحق رقم (٣)

أحصائية اعداد اعضاء هيئة التدريس للعام (٢٠٢٠-٢٠٢١)

م	الهيئة	نسبة طوع		نسبة		طوع		نسبة سبب		مدرس طوع		مدرس		مدرس سبب		مدرس		معدل		الإجمالي		الإجمالي
		نفر	نسبة	نفر	نسبة	نفر	نسبة	نفر	نسبة	نفر	نسبة	نفر	نسبة	نفر	نسبة	نفر	نسبة	نفر	نسبة	نفر	نسبة	
1	كلية الصيدلة والعلوم	1		4	5	2		12	6			8	7	5	4	2	5	34	27	61		
2	كلية التربية	17	11	7	2	13	2	14	19	6	6	27	26	5	12	4	17	93	95	188		
3	كلية العلوم الحياتية	18	5	19	9	1		15	10	1		38	30	10	28	13	23	115	105	220		
4	كلية التربية النوعية	2		3	2	1		11	14			15	21	1	4	2	12	35	54	89		
5	كلية التربية الرياضية	15	1	32	6	2		21	14			34	15	14	10	16	7	134	53	187		
6	كلية الآداب	51	7	16		21	1	28		9	1	58	21	45	25	30	17	258	72	330		
7	كلية الزراعة	118	11	11	2	6	1	12	7	2	1	18	23	16	18	6	20	189	83	272		
8	كلية التربية الفنونية والفنون	1		1	2		1	2	6		1	1	13		16		13	5	52	57		
9	كلية الطب	97	21	106	66	9	1	119	71	4		154	121	159	162	25	66	673	508	1181		
10	المجلس الجامعي بالها					3				2		4	3					9	3	12		
11	كلية الهندسة والعلوم							2	1			5	2	4	7	5	8	16	18	34		
12	كلية التربية العامة	4	2	2	1			6	10			11	9	1	5	4	25	28	52	80		
13	كلية الطب البشري	1		6				2	1			3	1	3	4	7	7	22	13	35		
14	كلية الحقوق			1				1				4				8	8	14	8	22		
15	كلية الآداب	35	7	17	4	6	9	35	13	20	6	59	55	20	33	13	27	205	154	359		
16	كلية طب الأسنان			10	4			11	6			18	21	25	21	5	15	69	67	136		
17	كلية الآمن			2	1	1		3	3			29	29	8	12	5	8	48	53	101		
18	كلية دار العلوم	16	2	11	2	11		14	8	2		21	5	4	3		5	79	25	104		
19	كلية الشريعة				8		1		12			3	45	9	29	4	29	16	124	140		
20	كلية الحاسب	3		13	3			10	17			14	20	11	25	9	21	60	86	146		
21	كلية العلوم	63	8	33	8	12	3	20	8	7	2	51	32	19	26	9	20	214	107	321		
	الإجمالي	442	75	294	125	88	20	338	226	53	17	575	499	359	444	167	353	2316	1759	4075		