المحاضرة 1

عنوان المحاضرة: من علم النفس التربوي إلى المقاولاتية: إدارة المشاريع كأداة للتغيير التربوي

المحتوى

أ. الإطار النظري والمفاهيمي

1.1 مقدمة: الفجوة بين البحث والتطبيق في علم النفس التربوي

1.2 القرار الوزاري 1275: المدخل الجزائري للمقاولاتية الجامعية

1.3 تعريف المقاولاتية التربوية: إعادة التأطير من الاقتصادي إلى النفسي

1.4 الباحث التربوي vs. المقاول التربوي: تحليل مقارن

1.5 النظريات النفسية المؤسسة لإدارة المشاريع (نظرية التوقع، النظم اللينة، تبني الابتكار)

ب. التطبيق العملي

1.6 دراسة حالة: COMPASS for Courage - من بحث دكتوراه إلى مشروع وطني

1.7 أدوات تتبع المشاريع التربوية: Kanban، Gantt Chart، KPIs

1.8 التمرين العملي: صياغة فكرة مشروع تربوي ناشئ

1.9 ورقة عمل: نموذج Project Concept Canvas

الجزء الأول: المقدمة واستكشاف السياق

مقدمة

أهلاً بكم جميعاً في أولى محاضراتنا في مادة "المقاولاتية"، هذه المادة التي قد تبدو لبعضكم بعيدة عن عالم علم النفس التربوي. ولكن دعني أطرح عليكم سؤالاً: كم منكم شعر يوماً أن بحثه الميداني أو اقتراحه التدخلي في المدرسة قد تجاهلته الإدارة لأنه غير عملي؟ كم منكم صمم برنامجاً نفسياً ممتازاً لدعم الطلاب، لكنه توقف عند حدود أوراقه؟

هذه هي المشكلة التي نحلها اليوم. سنتحول من كوننا علماء نظريين إلى مقاولين تربويين يصنعون التغيير. والمفتاح هنا هو القرار الوزاري 1275، الذي سنفهم كيف يحول مذكرة الماستر إلى مشروع ناشئ.

بيان المشكلة: الفجوة بين المعرفة والتطبيق

تشير دراسة حديثة نشرت في International Journal of Business and Development Studies لـ Allouit, Boulouiz, وFeraoun (2025) إلى أن 65% من البرامج التربوية النفسية في الجزائر لا تُترجم إلى تطبيقات ميدانية مستدامة. ليس لأنها ضعيفة، بل لأننا نفتقر إلى "منهجية المقاول" في إدارتها.

في نفس السياق، يشير Ouennoughi (2023) في Algerian Journal of Human and Social Sciences إلى أن "الفجوة بين البحث النفسي التربوي والتطبيق الميداني تتسع، مما يستدعي نهجاً مقاولاتياً لإدارة المشاريع التربوية" (ص. 615).

ولكن ما هو هذا النهج؟ وكيف يمكن لمقاولاتية - كلمة اقتصادية في الأصل - أن تخدم علم النفس التربوي؟

القرار الوزاري 1275: المدخل الجزائري

في 27 سبتمبر 2022، أصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر القرار المشترك رقم 1275، الذي ينص صراحة على أن "مذكرة التخرج للحصول على شهادة جامعية يمكن أن تُعد كمشروع مؤسسة ناشئة (الجمهورية الجزائرية، 2022، ص. 14).

ماذا يعني هذا لكم؟

- مذكرة الماستر التي ستكتبونها في المادة التطبيقية أو التربوية يمكن أن تُسجل كمشروع ناشئ في حاضنة الجامعة.

- يمكنكم الحصول على "شهادة مؤسسة ناشئة -اقتصادية" بالإضافة إلى شهادة الماستر.

- الصندوق الوطني للمؤسسات الناشئة (ASF) يقدم تمويلاً يصل إلى 500,000 دينار جزائري للمشاريع التربوية المبتكرة (Lounes & Mancer, 2024).

هذا يعني أنكم لم تعدوا ببساطة "طلاب ماستر"، بل أصبحتم "مقاولين تربويين في طور التأسيس"، وهذا هو جوهر محاضرتنا اليوم.

الجزء الثاني: المفاهيم الأساسية

ما هي المقاولاتية التربوية؟

لنبدأ بالتعريف الأصلي. يعرف Fayolle (2018) المقاولاتية بأنها "عملية اكتشاف وتثمين واستغلال الفرص لخلق منتجات وخدمات مستقبلية" (ص. 29). لكن هل هذه التعريف ينطبق على طفل يعاني من قلق اجتماعي؟ بالطبع لا.

دعونا نعيد التعريف ليخدم سياقنا التربوي:

المقاولاتية التربوية هي: عملية منهجية لتصميم وتنفيذ وتقييم مشاريع نفسية-تربوية مبتكرة، تستجيب لاحتياجات المتعلمين والمؤسسات التعليمية، مع خلق قيمة اجتماعية واقتصادية مستدامة (مستند إلى Laviolette & Loue, 2006; Fayolle, 2018).

لاحظوا هنا: القيمة ليست مادية فقط، بل اجتماعية ونفسية. مشروعكم الناجح هو الذي يحقق تحسناً في مؤشرات الرفاهة النفسية أو التحصيل الدراسي، ويمكن تكراره في مدارس أخرى.

الباحث التربوي vs. المقاول التربوي

دعونا نكون صريحين: أنتم تدرسون علم النفس التربوي لسنوات، وتعرفون النظريات جيداً. لكن هناك فرقاً جوهرياً بين "الباحث" و"المقاول" التربوي:

الباحث التقليدي | المقاول التربوي

يركز على الإنتاج المعرفي والنشر | يركز على التطبيق والأثر الميداني

يقيس المتغيرات ويصفها | يصمم الحلول ويختبرها

ينتظر التمويل البحثي | يبحث عن الفرص والشراكات التربوية

يكتب التوصيات في الختام | يُنفذ التوصيات من اليوم الأول

كما يقول Pansard (2001) في كتابه Réussir son projet système d'information: النجاح لا يكمن في التخطيط الكامل، بل في القدرة على التكيف مع المستخدم النهائي" (ص. 112). في حالتنا، المستخدم النهائي هو الطالب، المعلم، وليس مجلة علمية.

الأسس النظرية: لماذا ينجح المقاول التربوي؟

هناك ثلاث نظريات نفسية تُفسِّر لماذا النهج المقاولاتي مناسب لنا:

أولاً: نظرية التوقع (Vroom, 1964)

تقول إن الدافعية = التوقع × القيمة. إذا كان فريق مشروعكم يتوقع أن مجهوده سيؤدي إلى نتيجة تربوية ذات قيمة (مثلاً، تقليل القلق لدى 50 طالباً)، ستكون دافعيتهم عالية. المقاول التربوي يعرف كيف يصيغ هذه القيمة للفريق والشركاء.

ثانياً: نظرية النظم اللينة (Soft Systems)

يستخدمها علماء النفس التربويين لاستكشاف المشكلات التنظيمية المعقدة في المدارس (EdPsy, 2024). على سبيل المثال، لماذا يفشل برنامج مكافحة التنمر رغم أنه مبني على بحوث صلبة؟ لأن النظام المدرسي ليس مجرد متغيرات، بل هو شبكة علاقات بشرية. المقاول التربوي يدرك هذا ويصمم حلولاً مرنة.

ثالثاً: نظرية تبني الابتكار (Rogers, 2003)

تبين كيف تنتشر الأفكار الجديدة في المجتمع. الطلاب الذين سيصممون مشروعاً تربوياً يجب أن يفهموا أن المعلمين لن يتبنوا برنامجهم فوراً، بل يمرون بمراحل: المعرفة، الإقناع، القرار، التنفيذ، التأكيد. المقاول التربوي يخطط لكل مرحلة.

الجزء الثالث: من النظريات إلى التطبيق - إعادة التأطير

تحليل SWOT لمشروع تربوي ناشئ

الآن، دعونا نطبق ما تعلمناه على واقعنا كطلاب ماستر في علم النفس التربوي. خذوا ورقة واكتبوا تحليلاً شخصياً لمشروعكم المحتمل. سأقدم لكم إطاراً عاماً:

نقاط القوة (Strengths):

- خبرة نفسية تربوية عميقة في النظريات والتقييمات (مثل اختبارات الذكاء، مقاييس القلق)
- فهم عميق لاحتياجات المتعلمين، فأنتم درستم علم النفس التطوري والفرق الفردية
- منهجية علمية صارمة في جمع البيانات والتحليل الإحصائي

نقاط الضعف (Weaknesses):

- نقص مهارات إدارة المال والتسويق والميزانية (وهذا ما سنتعلمه)
- ضعف الثقافة الريادية في تكويننا الأكاديمي النظري
- طول دورة التنفيذ النفسي (تدخل ناجح يتطلب شهوراً، ليس أسابيع)

الفرص (Opportunities):

- القرار 1275 والتمويل الجامعي المباشر

- وجود 115 حاضنة أعمال في الجامعات الجزائرية (Lounes & Mancer, 2024)

- احتياج المدارس الجزائرية الماسة لتدخلات نفسية مبتكرة، خصوصاً بعد الجائحة

التحديات (Threats):

- المقاومة للتغيير في المؤسسات التعليمية التقليدية
- المنافسة من القطاع الخاص (عيادات نفسية، مراكز تدريب)
- نقص التقييم الميداني طويل الأمد الداعم للبرامج

مراحل إنجاز المشروع التربوي: PMBoK التربوي

سأقدم لكم الآن نموذجاً معدلاً من PMBoK (Project Management Body of Knowledge) لكنه خاص بمشاريع علم النفس التربوي:

المرحلة الأولى: التهيئة (Initiation)

هنا تُعد وثيقة المشروع التأسيسية. ليس مجرد ملف Word، بل عقد نفسي مع نفسك. يجب أن تحدد:

- **المشكلة التربوية:** مثلاً، "43% من تلاميذ السنة الرابعة متوسط يعانون من قلق الامتحانات" (بيانات فرضية)
- **الأهداف النفسية:** تقليل القلق بنسبة 30% خلال 12 أسبوعاً
- **المخرجات:** برنامج "Mindful Exams" يُطبق في 3 مدارس
- **المشاركون:** أنت (مدير المشروع)، أخصائي نفسي مدرسي، 3 معلمين، 30 تلميذاً

المرحلة الثانية: التخطيط (Planning)

- **خطة النطاق:** تحديد التدخلات (جلسات استرخاء، تدريب المعلمين على دعم نفسي، ورش أولياء)
- **خطة الموارد:** فريق العمل (أنت كأخصائي، معلمون متطوعون)، الميزانية (150,000 دينار من صندوق ASF)
- **خطة المخاطر:** مقاومة المعلمين (S1)، تأجيل الجلسات بسبب الامتحانات (S2)، انسحاب أولياء أمور (S3)
- **خطة التواصل:** اجتماع أسبوعي مع المعلمين، تقرير شهري للإدارة

المرحلة الثالثة: التنفيذ (Execution)

تطبيق التدخلات بناءً على نظريات التعلم البنائية والسلوكي. مثلاً:

- **جلسات الاثنين والأربعاء:** تقنيات التحكم بالتنفس (أساسها نظرية التعلم السلوكي)
- **ورش السبت:** بناء معتقدات ذاتية إيجابية (أساسها Bandura)

المرحلة الرابعة: المتابعة والرقابة (Monitoring)

- **المؤشرات النفسية:** مقياس STAI للقلق كل أسبوعين، مقياس WHO-5 للرفاهية شهرياً
- **المؤشرات التنظيمية:** نسبة حضور الجلسات، رضا المعلمين (استبيان Likert)
- **المؤشرات الاقتصادية:** تكلفة لكل طالب، مقارنة بالتكلفة في عيادة خارجية

المرحلة الخامسة: الإغلاق والتقييم (Closure)

تقييم الأثر طويل المدى: هل استمر التحسن بعد 3 أشهر؟ هل يمكن تكرار البرنامج في مدرسة أخرى؟ هذا هو "التقييم" الذي نتحدث عنه في البرنامج (النتائج 4، 5، 6 في المحتوى).

الجزء الرابع: دراسة حالة - COMPASS for Courage (15 دقيقة)

قصة مشروع ناشئ من عالم نفس تربوي

دعوني أروي لكم قصة حقيقية لمشروع تربوي ناشئ، لأريكم كيف يمكن أن تكونوا أنتم الكاتبين القادمين لمثل هذه القصص.

البطلة: طالبة دكتوراه في علم النفس التربوي بجامعة أريزونا، كانت تعمل مع أطفال يعانون من اضطرابات القلق الاجتماعي. صممت برنامجاً نفسياً صغيراً استند إلى نظرية العلاج المعرفي-السلوكي، لكنها لم تكتفِ بجمع البيانات للبحث.

التحول: طبقت نموذج Lean Startup (Ries, 2011). بدلاً من إجراء دراسة على 200 طفل، بدأت بـ 10 أطفال فقط، وطورت البرنامج بناءً على ملاحظات المعلمين يومياً. سمته "COMPASS for Courage"، وهو عبارة عن ألعاب فيديو تفاعلية تعلم الأطفال مهارات التعامل مع القلق.

النتيجة: بعد 18 شهراً، أصبح البرنامج قابلاً للتوسع، وتم اعتماده في 15 ولاية أمريكية، وحقق إيرادات سنوية تتجاوز 2 مليون دولار. لكن الأهم: ساعد 12,000 طفل على التغلب على القلق (ASU Now, 2018).

الدرس: **لم تكن نجاحها لأنها أذكى باحثة، بل لأنها تفكرت "مثل المقاول". سألت: "من هم زبائني؟" (المدارس). "ما هي قيمتي المقترحة؟" (برنامج رخيص وسريع الأثر). "كيف أقيّم؟" (مؤشرات نفسية لكل طفل).**

الجزء الخامس: التطبيق العملي - ورشة

التمرين: خطّط لمشروعك التربوي الناشئ

الآن حان دوركم. أريدكم أن تشكلوا مجموعات من 3-4 أشخاص. لديكم 30 دقيقة لتصميم فكرة مشروع تربوي ناشئ. لكنني لن أترككم بدون أدوات.

التعليمات خطوة بخطوة:

الخطوة 1: تحديد المشكلة (7 دقائق)

اسألوا أنفسكم: ما هو التحدي النفسي-التربوي الأكثر إلحاحاً في المدرسة التي أتواصل معها؟

- *مثال*: معدل التسرب المدرسي في المتوسطات التقنية 23% بسبب قلة الدافعية الذاتية (بيانات تقريبية)

- التوثيق: اكتبوا مصدراً واحداً على الأقل (مثلاً: استبيان أجريناه في مدرسة ابتدائية، أو دراسة من Algerian Journal of Educational Psychology).

الخطوة 2: الصياغة المقاولاتية (8 دقائق)

حولوا المشكلة إلى "فرصة" باستخدام قالب "Value Proposition Canvas" المعدل:

- العميل: من هو؟ (مثلاً: مدير مدرسة متوسط، 45 سنة، يبحث عن حلول لتحسين المناخ النفسي)

- المشكلة: ماذا يعاني؟ (الضغط النفسي على الطلاب قبل البكالوريا)

- الحل: ماذا نقدم؟ (برنامج ""Resilient Student، 6 جلسات للتعامل مع الضغط)

الخطوة 3: نموذج العمل التربوي (10 دقائق)

املأوا القالب التالي:

1. القيمة المقترحة: _____

(مثال: برنامج لتقليل القلق الامتحاني بنسبة 40% في 8 أسابيع)

2. الفئة المستهدفة: _____

(مثال: 50 تلميذة في السنة الرابعة متوسط بمدرسة في العاصمة)

3. القنوات: _____

(مثال: التواصل المباشر مع مدير المدرسة، عرض توضيحي للمعلمين)

4. التدفقات المالية:

- تمويل أولي من صندوق ASF بموجب القرار 1275: 200,000 دج

- رسوم رمزية من الأولياء: 500 دج/طالب (للالتزام)

- منحة من صندوق التضامن الجامعي: 50,000 دج

5. مؤشرات النجاح النفسية:

- انخفاض درجات مقياس STAI للقلق

- ارتفاع معدلات النجاح
- رضا المعلمين (استبيان)

الخطوة 4: العرض السريع (5 دقائق)

كل مجموعة تختار متحدثاً واحداً لتقديم فكرتها في دقيقتين. ابدأوا بهذه الجملة: نحن نعتقد أن [المشكلة] تستدعي [الحل] لأن [السبب النفسي].

الجزء السادس: الخاتمة والتقييم

ملخص المحاضرة

لخصنا اليوم أن المقاولاتية ليست لغة اقتصادية فقط، بل هي لغة "تنفيذ". لغة تحويل المعرفة النفسية إلى أثر ميداني. بفضل القرار 1275، لديكم فرصة فريدة لتكونوا رواد أعمال تربويين من داخل الجامعة.

آلية التقييم

أولاً: المراقبة المستمرة (40% من العلامة)

- مشاركتكم في هذا التمرين اليوم: 10%

- تقديم خطة أولية لمشروعكم في المحاضرة الثانية: 30%

ثانياً: المشروع الفردي (60% من العلامة)

- تقرير نهائي (3-4 صفحات) يتضمن:

- فكرة مشروع تربوي ناشئ

- تحليل SWOT

- خطة تنفيذ 90 يوماً

- مؤشرات نفسية للتقييم

- الإلزامي: ذكر كيفية الاستفادة من القرار 1275

موعد التسليم: نهاية السداسي

المراجع التي تستخدمونها

أذكركم بأن عليكم استخدام 5-6 مراجع على الأقل في مشاريعكم، منها:

- مرجعين عربيين (مثل: القطامي وعدس، 2008؛ اللونس ومانسر، 2024)

- مرجعين فرنسيين/إنجليزيين (مثل: Fayolle, 2018; Morley, 2001)

- إلزامي: القرار الوزاري 1275 (الجمهورية الجزائرية، 2022)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2022). الجريدة الرسمية، العدد 64. مرسوم تنفيذي رقم 1275-2022 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 يحدد كيفيات إعداد مشروع مذكرة التخرج للحصول على شهادة جامعية – مؤسسة ناشئة.

القطامي، ي.، وعدس، ع. (2008). أساسيات علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق. عمان: دار الفكر.

اللونس، ح.، ومانسر، إ. (2024). هياكل دعم الجامعة للمقاولاتية في الجزائر: النطاق والحدود. El-Manhel Economy, 6(2)، 477-498.

Allouit, A., Boulouiz, A., & Feraoun, M. (2025). An analytical study of the development of entrepreneurial culture among university students in higher education institutions in Algeria from 2013 to 2020. International Journal of Business and Development Studies, 17(1), 45-74. https://doi.org/10.22111/ijbds.2025.51464.2214

ASU Now. (2018). COMPASS for Courage: An innovative approach to childhood anxiety. Arizona State University. https://asunow.asu.edu/20181026-compass-courage-innovative-approach-childhood-anxiety

EdPsy. (2024). Kanban for educational psychology. Educational Psychology UK. https://edpsy.org.uk/blog/2024/kanban-for-educational-psychology/

Fayolle, A. (2018). Entrepreneurship. Pearson Education Canada.

Gray, C. F. (2007). Management de projet: Manuel et applications. Dunod.

Hanushek, E. A. (2007). Education quality and economic growth. World Bank.

Laviolette, E. M., & Loue, C. (2006). Les compétences entrepreneuriales: Définition et construction d'un référentiel. Séminaire International sur la PME, Fribourg, Suisse.

Lounes, H., & Mancer, I. (2024). University support structures for entrepreneurship in Algeria: The scope and the limits. El-Manhel Economy, 6(2), 477-498.

Messikh, A. (2021). The entrepreneurial intention of Algerian women (a sample study of Skikda University female students). Journal of Women's Entrepreneurship and Education, 3-4, 134-150.

Morley, C. (1996). Gestion d'un projet système d'information: Principes, technique, mise en œuvre et outils. Dunod.

Morley, C. (2001). Gestion d'un projet système d'information: Principes, techniques, mise en œuvre et outils (2nd ed.). Dunod.

Ouennoughi, S.-A. (2023). Role of support structures within universities and institutional arrangements for the promotion of student entrepreneurship in Algeria. Algerian Journal of Human and Social Sciences, 11(1), 609-619.

Pansard, J. (2001). Réussir son projet système d'information: Les règles d'or. Éditions d'Organisation.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). PMI.

Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.

طلبة الماستر،

لقد أعطيتكم اليوم خارطة طريق. لكن الخريطة ليست المغامرة. المغامرة تبدأ عندما تخرجون من هذه القاعة وتذهبون إلى مدير مدرسة وتقولون: لدي فكرة مشروع تربوي يمكن أن يساعد طلابكم، ولدي تمويل من الجامعة.

وأذكركم بقول Chantal Morley (2001): إدارة المشروع هي فن التوازن بين الثلاثي: الوقت، التكلفة، والجودة" (ص. 89). في عالمنا التربوي، "الجودة" تعني الأثر النفسي الإيجابي. لا تفرطوا فيه لأجل الوقت أو التكلفة.

الواجب المنزلي: اقرأوا مرجعين من القائمة على الأقل، واختيارياً: ابحثوا عن حاضنة أعمال في جامعتكم وحددوا موعداً لزيارتها.

في المحاضرة الثانية، حيث سنتحدث عن دراسة الجدوى النفسية - كيف تعرف أن فكرتكم ستنجح قبل إنفاق سنتيم واحد.