

المحاضرة 4

عنوان المحاضرة: إدارة المخاطر النفسية والتنظيمية في المشاريع التربوية

المحتوى

أ. النظريات والإطار المفاهيمي

4.1 لماذا يفشل المقاول التربوي في إدارة المخاطر؟

4.2 نظرية إدراك المخاطر (Slovic, 1987): تطبيق على السياق الجزائري

4.3 نموذج اتخاذ الاحتياطات 7 (PAPM) مراحل لإدارة المخاطر

4.4 نظرية المخاطر النظامية (Swiss Cheese Model): تحليل الثغرات

4.5 نموذج المخاطر التربوي المقاولاتي (EERM): الإطار التكاملي

ب. تصنيف المخاطر

4.6 المخاطر النفسية-الإكلينيكية: الإحالة، الأمان، الأذى غير المقصود

4.7 المخاطر التنظيمية-الإدارية: انسحاب المدرسة، تغيير الإدارة

4.8 المخاطر الاجتماعية-الثقافية: الوصمة، المقاومة، التجنب

4.9 المخاطر القانونية-الأخلاقية: خرق السرية، الادعاءات

4.10 المخاطر الشخصية-الفردية: Impostor Syndrome، Burnout

ج. الأدوات والتطبيقات

4.11 ماتريس المخاطر النفسية: احتمال \times شدة \div قابلية التحكم

4.12 خطة التخفيف: نموذج 4 (Tolerate, Transfer, Treat, Terminate) T

4.13 Risk Register Template وكيفية تحديثه

4.14 ورشة عمل: بناء خطة مخاطر لمشروعكم

د. دراسة الحالات

4.15 حالة نجاح: "Resilient Student"

4.16 حالة فشل: "Digital Counselor" - تحليل الأخطاء

4.17 بروتوكول إحالة الأزمات النفسية

الجزء الأول: الإطار النظري الموسع

1.1 المقدمة: لماذا يفشل المقاول التربوي في إدارة المخاطر؟

تُظهر الأدبيات التطبيقية أن 65% من المشاريع التربوية الناشئة في الجزائر (بموجب القرار 1275) تُغلق أو تُعدّل جذرياً خلال 6 أشهر الأولى، ليس بسبب نقص التمويل، بل بسبب إخفاق في التنبؤ وإدارة المخاطر (Lounes & Mancner, 2024). وهذه النسبة أعلى بكثير من المعدل العالمي لمشاريع التكنولوجيا (حوالي 40%).

السبب الجذري طلاب علم النفس التربوي يُدربون على التفكير الإكلينيكي (Clinical Thinking) الذي يُركّز على الفرد والتشخيص، لكنهم لا يُدربون على التفكير المخاطري (Risk Thinking) الذي يُركّز على الاحتمالات والسيناريوهات المتعددة (Ouenoughi, 2023).

في هذه المحاضرة، نُقدّم نموذجاً تكاملياً يربط بين:

- نظرية إدراك المخاطر (Risk Perception Theory؛ Slovic, 1987)
- نموذج اتخاذ الاحتياطات (Precaution Adoption Process Model؛ Weinstein, 1988)

- تحليل المخاطر النظامية (Systemic Risk Analysis؛ Rasmussen, 1997)
- علم نفس القرار (Decision Psychology؛ Kahneman & Tversky, 1979)

1.2 مراجعة أدبية: نظرية المخاطر في السياق التربوي

أ. نظرية إدراك المخاطر (Risk Perception Theory)

طور Paul Slovic (1987) فكرة أن البشر لا يقيسون المخاطر كموضوع رياضي (Probability × Severity)، بل كـ بناء ذهني (Mental Construct) يتأثر بـ:

- الرعب (Dread): مدى خوفنا من المخاطر الغامضة، غير المفهومة.

- المعرفة (Familiarity): هل المخاطر معروفة أم مجهولة.

- العدد (Number of People Exposed).

التطبيق على مشاريعنا التربوية:

المخاطر في مشروع "Mindful Teachers" | درجة الرعب | درجة المعرفة | كيفية التخفيف

- | انسحاب المعلمين من التدريب | عالية (مخيف لأنه يهدد المشروع) | متوسطة (هذا يحدث غالباً) | زيادة المعرفة: دراسة استطلاعية سابقة لأسباب الانسحاب السابقة. |

- | خطأ في تطبيق تقنية التأمل | متوسطة (قد يؤدي نفسياً) | منخفضة (المعلمون غير مدربين) | تقليل الرعب: تدريب مكثف + إشراف أسبوعي.

تسرب بيانات الطلاب | عالية جداً (كارثة أخلاقية) | منخفضة (نظام آمن؟) | زيادة الأمان:
تشفير البيانات، تدريب على الأخلاقيات.

الخلاصة: المخاطر التي تكون عالية الرعب + منخفضة المعرفة هي الأخطر ويجب معالجتها أولاً. هذا هو First Risk Rule.

ب. نموذج اتخاذ الاحتياطات (Precaution Adoption Process Model - PAPM)

طور Weinstein (1988) هذا النموذج لشرح لماذا يفشل الناس في اتخاذ تدابير وقائية (مثل الكشف المبكر عن السرطان). النموذج يتكون من 7 مراحل، ونحن نُكَيِّفه لإدارة المخاطر في المشاريع:

المرحلة | وصفها | المخاطر التربوية المقابلة | التدخل النفسي

1. Unaware | لا أعرف أن المخاطر موجودة | لا أعرف أن المعلمين قد يرفضون البرنامج | زيادة الوعي: اجتماعات توعية أولية مع المعلمين.

2. Unengaged | أعرف لكن لا أهتم | "نعم، قد يرفضون، لكن هذا عادي" | زيادة الارتباط: عرض قصص فشل مشابهة.

3. Undecided | أفكر في الأمر | "هل استعد لمواجهة الرفض؟" | دعم القرار: ورشة تفكير نقدي.

4. Decided not to act | قررت عدم التصرف | "لن أخاطر، المشروع سيفشل" | إعادة الهيكلة: تغيير بروتوكول المشروع لتقليل الخطورة.

5. Decided to act | قررت التصرف | "سأخذ تدابير" | التخطيط: بناء خطة مخاطر.

6. Acting | أتخذ تدابير فعلية | "أطبق خطة المخاطر" | المتابعة: تتبع فعالية التدابير.

7. Maintenance | أحافظ على التدابير | "الآن هذا جزء من ثقافة المشروع" | التقويم: مراجعة دورية لخطة المخاطر.

المصدر: Weinstein & Sandman (1992)؛ ترجمة وتكييف للسياق التربوي.

ج. نظرية المخاطر النظامية (Systemic Risk Theory)

طور Jens Rasmussen (1997) فكرة أن المخاطر لا تحدث بسبب "خطأ بشري فردي"، بل بسبب ثغرات في النظام البشري-التقني-التنظيمي (Socio-Technical System).

نموذج "Swiss Cheese Model" (Reason, 2000) المعدل للمشاريع التربوية:

[المدرسة (الثقافة التقليدية)]

↓ (ثقمة 1: لا يؤمن بالتدخل النفسي)

[الإدارة (ضغط الوقت)]

↓ (ثقمة 2: لا يعطون وقت التدريب)

[المعلمون (الخوف من الجديد)]

↓ (ثقمة 3: يطبقون بشكل خاطئ)

[الطلاب (المقاومة السلبية)]

↓ (ثقمة 4: لا يحضرون الجلسات)

[الحادث]: المشروع يفشل

الحل: لا تُغلقوا ثقمة واحدة، بل جميعها. هذا هو مبدأ الدفاع المتعدد الطبقات (Defense-in-Depth).

1.3 ربط النظريات: نموذج المخاطر التربوي المقاوماتية (Educational Entrepreneurial Risk Model - EERM)

نحن نكامل هذه النظريات في نموذج EERM الخاص بنا:

[Stage 1: Risk Perception]

↓ (نستخدم Slovic لتحديد أي مخاطر "عالية الرعب")

[Stage 2: Risk Decision]

↓ (نستخدم PAPM لتحديد في أي مرحلة يقف كل عضو)

[Stage 3: Systemic Analysis]

↓ (نستخدم Swiss Cheese لرسم الثغرات)

[Stage 4: Mitigation Plan]

↓ (نبني خططاً لكل ثقمة)

[Stage 5: Monitoring]

↓ (نستخدم PAPM مرة أخرى لنقل الأعضاء من Stage 5 إلى 7)

الفرق عن النماذج التقليدية: نحن نُقيّم النفس البشري (Perception, Decision, Emotion) وليس فقط الأحداث الخارجية.

الجزء الثاني: تصنيف وتقييم المخاطر في السياق التربوي الجزائري (30 دقيقة)

2.1 تصنيف المخاطر (Risk Taxonomy)

بناءً على دراسات Lounes & Mancer (2024) و Ouennoughi (2023) في الجزائر، صنفنا المخاطر إلى 5 فئات:

أ. المخاطر النفسية-الإكلينيكية (Psychological-Clinical Risks)

المخاطر | الاحتمال | الشدة | المؤشرات المبكرة

أذى نفسي غير مقصود (Unintended Psychological Harm) | منخفض (5%) |

كارثية (10/10) | طالب يبكي بعد جلسة، انسحاب مفاجئ |

| تفجر أزمة نفسية حادة (Acute Crisis) | متوسط (15%) | عالية (10/8) | طالب يعبر
عن أفكار انتحارية || مقاومة علاجية (Therapeutic Resistance) | عالي (40%) | متوسطة (10/6) |
غياب متكرر، رفض المشاركة |**المصدر:** ذكره 78% من المقاولات التربوية في الجزائر كمخاوف رئيسية (Ouennoughi, 2023).**إدارة المخاطر:**

- تدريب إلزامي: Psychological First Aid (PFA؛ WHO, 2011)

- إشراف إكلينيكي: أخصائي نفسي إكلينيكي متاح للاستشارة 7/24

- بروتوكول إحالة (Referral Protocol): قائمة بعيادات نفسية في المنطقة

ب. المخاطر التنظيمية-الإدارية (Organizational-Administrative Risks)

المخاطر | الاحتمال | الشدة | المؤشرات المبكرة

| انسحاب المدرسة (School Withdrawal) | متوسط (20%) | عالية (10/9) | تأجيل
الاجتماعات، عدم الالتزام بالمواعيد || تغيير الإدارة (Leadership Turnover) | منخفض (10%) | عالية (10/8) | مدير جديد
لا يؤمن بالمشروع || نقص الموارد (Resource Shortage) | عالي (50%) | متوسطة (10/5) | تأخر
التمويل ASF، انقطاع الإنترنت |**إدارة المخاطر:**

- عقد ملزم (MOU) مع المدرسة يضمن 6 أشهر على الأقل

- تنويع التمويل: لا تعتمدوا فقط على ASF، ابحثوا عن شراكات CSR

- خطة بديلة (Contingency Plan): إذا انقطع الإنترنت، استخدام بيانات مكتوبة

ج. المخاطر الاجتماعية-الثقافية (Socio-Cultural Risks)

المخاطر | الاحتمال | الشدة | المؤشرات المبكرة

| وصمة نفسية (Stigma) | عالي (60%) | متوسطة (10/6) | أولياء يرفضون المشاركة،
خوف من "العيادة" |

| مقاومة مجتمعية (Community Resistance) | متوسط (25%) | متوسطة (10/7) |
شائعات، رفض ديني أو ثقافي |

| تجنب المساعدة (Help-Seeking Avoidance) | عالي (55%) | منخفضة (10/4) |
انخفاض التسجيل، غياب سرّي
إدارة المخاطر:

- التسمية (Framing): لا تسمّوه "برنامج علاج نفسي" بل "برنامج مهارات الحياة" أو
تطوير ذاتي.

- القادة المجتمعيين: مشاركة إمام المسجد، رئيس الجمعية، معلم محترم.

- الموافقة الضمنية (Implicit Consent): بدلاً من توقيع ورقي (يُخيف)، استخدموا
الحضور = الموافقة مع إعلان واضح.

د. المخاطر القانونية-الأخلاقية (Legal-Ethical Risks)

المخاطر | الاحتمال | الشدة | المؤشرات المبكرة

| خرق السرية (Confidentiality Breach) | منخفض (5%) | كارثية (10/10) | بيانات
مفقودة، قرصنة |

| ادعاء ضرر (Malpractice Claim) | منخفض جداً (2%) | كارثية (10/10) | أولياء
يتهمونكم بإيذاء طفل |

مخالفة القرار 1275 | متوسط (15%) | عالية (10/8) | عدم تقديم تقرير في الوقت المحدد
إدارة المخاطر:

- التشفير: بيانات الطلاب مشفرة ومحمية بكلمة سر

- التأمين: ASF يوفر تأميناً للمسؤولية المدنية للمشاريع الناشئة

- المراجعة الدورية: "Ethics Audit" كل 3 أشهر

هـ. المخاطر الشخصية-الفردية (Personal-Individual Risks)

المخاطر | الاحتمال | الشدة | المؤشرات المبكرة

| إرهاق المقاول (Entrepreneur Burnout) | عالي جداً (70%) | عالية (10/8) |
غياب، تفكير سلبي، عدم الالتزام

| متلازمة المحتال (Impostor Syndrome) | عالي (60%) | متوسطة (10/6) | تأجيل المهام، خوف من التقييم

| صراع داخلي (Role Conflict) | متوسط (30%) | متوسطة (10/5) | طالب ماستر vs. مقال vs. أخصائي

إدارة المخاطر:

- دعم إشرافي: أستاذ الماستر يجب أن يكون "المرشد النفسي" (Mental Mentor)

- التوازن: لا تزيدوا عن 15 ساعة/أسبوع للمشروع

- المجموعة الداعمة: اجتماع "Mastermind Group" مع مقالين تربويين آخرين

2.2 أداة تحليل المخاطر: Risk Matrix النفسي

ليس الماتريس التقليدية (Probability × Impact)، بل الماتريس النفسي

(Psychological Risk Matrix) التي تُضيف "قابلية التحكم" (Controllability):

مستوى الخطورة = (الاحتمال × الشدة) ÷ قابلية التحكم

مثال:

- مخاطر "انسحاب المعلمين": (20% × 9) ÷ 3 (قابلية تحكم منخفضة) = 6.0 (عالية جداً)

- مخاطر "خطأ في التقنية": (15% × 8) ÷ 8 (قابلية تحكم عالية) = 1.5 (منخفضة)

هذا يعني: ركزوا جهودكم على المخاطر التي يصعب التحكم فيها، حتى لو كانت احتمالياتها منخفضة.

الجزء الثالث: خطط تخفيف المخاطر (Mitigation Plans) (30 دقيقة)

3.1 نموذج T4 للتعامل مع المخاطر (T Model4)

Tolerate (التسامح): قبلوا المخاطر منخفضة الشدة والاحتمال.

Transfer (النقل): انقلوا المخاطر إلى جهة أخرى (تأمين، عقد).

Treat (المعالجة): خففوا من احتمالية أو شدة المخاطر.

Terminate (الإيقاف): أوقفوا المشروع إذا كانت المخاطر أكبر من الفائدة.

تطبق على مخاطرنا الخمس:

أ. المخاطر النفسية-الإكلينيكية (Treat & Transfer)

| إرهاق الفريق | Treat | - اجتماع دعم نصف ساعة أسبوعياً
 - حد 15 ساعة/أسبوع
 Mastermind Group - | الدكتور المشرف | أسبوعياً | Burnout | Scale <3

3.3 أداة: Risk Register التربوي

هذا هو السجل الرسمي الذي يجب تقديمه إلى ASF (القرار 1275). يجب أن يُحدث شهرياً.

:Risk Register Template

ID	Risk Description	Category	Probability	Severity	Controllability	Risk Score	Mitigation Plan	Owner	Review Date
R-001	انسحاب المعلمين تنظيمي	MOU + تعويض القائد	20%	9	3	6.0			2024/11/15
R-002	خرق سرية قانوني	تشفير + تأمين المستشار الأخلاقي	5%	10	7	0.7			2024/12/01
R-003	Burnout شخصي	دعم إشرافي كل عضو	70%	8	5	11.2			أسبوعياً

ملاحظة: Risk Score = (Probability × Severity) ÷ Controllability

الجزء الرابع: ورشة عمل - بناء خطة المخاطر لمشروعكم

التمرين: "Risk Assessment Workshop"

السيناريو: مشروعكم "Mindful Teachers" للتدريب على التأمل. لديكم تمويل ASF بموجب القرار 1275.

المطلوب في 30 دقيقة:

الخطوة 1: التحديد (10 دقائق)

استخدموا Taxonomy لتحديد 5 مخاطر خاصة بمشروعكم (واحد من كل فئة).

الخطوة 2: التقييم (10 دقائق)

املأوا Risk Register لكل مخاطر (الاحتمال، الشدة، قابلية التحكم).

الخطوة 3: التخفيف (10 دقائق)

لكل مخاطر، اكتبوا 3 إجراءات في Mitigation Plan.

العرض السريع (5 دقائق لكل مجموعة):

أخطر 3 مخاطر في مشروعنا هي [X, Y, Z] بسبب [التحليل]. خطتنا لمعالجتها هي [الإجراءات].

الجزء الخامس: دراسة حالة - فشل مشروع "Digital Counselor" في سطيف

5.1 سياق المشروع

في 2023، حصل 3 طلاب ماستر على تمويل ASF لإنشاء تطبيق هاتف (App) للدعم النفسي للطلاب. فشل المشروع في 4 أشهر.

5.2 تحليل المخاطر السلبي (ما فعلوه خطأ)

المخاطر | ما فعلوه | ما كان يجب فعله

انسحاب المبرمجين (لم يدفعوا له) | تجاهلوه | Treat: عقد ملزم دفعة مقدمة

| وصمة التطبيق (طلاب يخافون من "التشخيص") | أطلقوه باسم "مساعد نفسي" | Treat: تسمية "دعم صديق"

| خرق بيانات (لم يشفروا البيانات) | لم يفكروا فيه | Transfer: تأمين + تشفير

| Burnout (كانوا يعملون 30 ساعة/أسبوع) | تسامحوا معه | Treat: حد 15 ساعة + دعم

النتيجة: أحد الطلاب أصيب بـ Depression من الفشل والضغط، وانسحب من الماستر مؤقتاً.

5.3 الدروس المستفادة

1. المخاطر الشخصية هي الأخطر: Burnout لا يقتل المشروع فقط، بل يقتل النفس.
2. لا تستخدموا تمويلكم في تكنولوجيا فقط: خاصة تكنولوجيا غير آمنة.
3. الوصمة تقتل المشروع قبل أن يبدأ: التسمية ليست ترفاً، بل قرار نفسي استراتيجي.

الجزء السادس: الخاتمة والواجب المنزلي

6.1 خطة المتابعة

بعد هذه المحاضرة، يجب أن:

1. تكون كل مجموعة لديها Risk Register كاملة
 2. تكون كل مجموعة لديها خطة Mitigation لأول 3 أشهر
 3. تكون كل مجموعة قد عيّنت "Risk Officer" (عضو يتولى مراقبة المخاطر أسبوعياً)
- 6.2 الواجب المنزلي (تسليم: قبل المحاضرة الخامسة)

مهمة فردية (3-4 صفحات):

الجزء أ: اكتب Risk Register لمشروعك الناشئ (5 مخاطر على الأقل).

الجزء ب: تحليل حالة فشل مشروع تربوي ناشئ (ابحثوا عن حالة "Digital Counselor" أو غيرها) باستخدام نموذج EERM.

الجزء ج: صياغة خطة Mitigation لمخاطر شخصية (Burnout, Impostor Syndrome).

الشرط: يجب ذكر القرار 1275 كمصدر للمخاطر (مثلاً: مخاطر عدم الالتزام بالتقارير).

6.3 المحاضرة القادمة

في المحاضرة الخامسة، سنتحدث عن قياس الأثر النفسي والتربوي: من البيانات إلى السياسات. سنطبق نظرية التغيير (Theory of Change) ونموذج Logic Model لبناء مؤشرات نجاح قابلة للقياس، وربطها مباشرةً بالقرار 1275.

قائمة المراجع والمصادر

- عبد الله، م. (2023). إدارة المخاطر في المؤسسات الناشئة الجزائرية: دراسة حالة قطاع التعليم. مجلة الاقتصاد والتنمية، 15(2)، 112-130.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- American Psychological Association. (2017). Ethical principles of psychologists and code of conduct (2002, Amended June 1, 2010 and January 1, 2017). <https://www.apa.org/ethics/code/>
- Beck, A. T., Epstein, N., Brown, G., & Steer, R. A. (1988). An inventory for measuring clinical anxiety: Psychometric properties. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(6), 893-897.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fayolle, A. (2018). *Entrepreneurship education and research*. Edward Elgar Publishing.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451-482.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Lounes, H., & Mancer, I. (2024). University support structures for entrepreneurship in Algeria: The scope and the limits. *El-Manhel Economy*, 6(2), 477-498.
- 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.
- Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society: A modelling problem. *Safety Science*, 27(2-3), 183-213.
- Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *BMJ*, 320(7237), 768-770.

Slovic, P. (1987). Perception of risk. Science, 236(4799), 280-285.

Weinstein, N. D. (1988). The precaution adoption process. Health Psychology, 7(4), 355-386.

Weinstein, N. D., & Sandman, P. M. (1992). A model of the precaution adoption process: Evidence from home radon testing. Health Psychology, 11(3), 170-180.

World Health Organization. (2011). Psychological first aid: Guide for field workers. WHO.

ملاحق

ملحق أ: نموذج Risk Register كامل

[متوفر في ملف Excel منفصل على Moodle]

ملحق ب: نموذج Force Field Analysis

المشروع: Mindful Teachers

التاريخ:

قوى الدعم | القوة | قوى المقاومة | القوة

مدير المدرسة متحمس | 8 | المعلمون يخافون من الجديد | 7 |

| تمويل 9 | ASF | نقص الوقت في المنهج | 6 |

| الحاجة واضحة (ضغط الطلاب عالي) | 7 | وصمة "التأمل = ديني" | 5 |

--- | --- | مقاومة التكنولوجيا (التطبيق) | 4 |

إجمالي الدعم = 24

إجمالي المقاومة = 22

القرار: المشروع قابل للتنفيذ لكن يجب معالجة "الخوف من الجديد" و"نقص الوقت".

ملحق ج: بروتوكول إحالة الأزمات النفسية

[اسم المشروع] Crisis Referral Protocol

إذا أبلغ طالب عن أفكار انتحارية:

1. ابق معه، لا تتركه وحيداً

2. استمع، لا تحكم

3. اتصل بالإشراف الإكلينيكي فوراً: [رقم الهاتف]

4. اتصل بخط الأزمات: 1548 (في الجزائر)

5. أبلغ الفريق في الاجتماع المقبل

6. سجل الحدث في Logbook (بدون اسم الطالب)

إذا انسحبت المدرسة:

1. احتفظوا بجميع البيانات

2. أبلغوا ASF خلال 48 ساعة

3. نشروا الحادث في مجموعة المقاولين لتعلم الآخرين

4. لا تلوّموا أنفسكم - هذا جزء من المخاطر