ملخص
محاضرات

المقاولاتية

د. طهراوي ياسين

ملخص

محاضرات المقاولاتية

د. طهراوي ياسين

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الرقم	الملخص	المحاضرة	الصفحة
1	ملخص المحاضرة 1	من علم النفس التربوي إلى المقاولاتية: إدارة المشاريع كأداة للتغيير التربوي	5
2	ملخص المحاضرة 2	دراسة الجدوى النفسية والاقتصادية للمشاريع التربوية	7
3	ملخص المحاضرة 3	إدارة فريق المشروع التربوي: من الكفاءات النفسية إلى توزيع الأدوار	9
4	ملخص المحاضرة 4	إدارة المخاطر النفسية والتنظيمية في المشاريع التربوية	11
5	ملخص المحاضرة 5	قياس الأثر النفسي والتربوي: من البيانات إلى السياسات التربوية	13
6	ملخص المحاضرة 6	متابعة المشاريع وترقية الأعمال: من المذكرة إلى المؤسسة الناشئة	15

💡 الملخص: تحويل البحث النفسي إلى أثر ميداني (المحاضرة 1)

🚀 المقدمة: جسر الفجوة من النظرية إلى التطبيق

تبدأ المحاضرة بتسليط الضوء على مشكلة محورية في علم النفس التربوي: **الفجوة بين المعرفة والتطبيق**[1]. كم من بحث أو برنامج نفسي ممتاز يبقى حبيس الأوراق دون أن يُترجم إلى تغيير مستدام في المدارس؟[2]. الحل يكمن في تبني **"منهجية المقاول"** في إدارة المشاريع التربوية[3].

🏛️ المدخل الجزائري: القرار الوزاري 1275

يُعد القرار الوزاري المشترك رقم 1275 الصادر في 27 سبتمبر 2022 نقطة تحوّل جوهرية[4].

- **ماذا يعني؟** ينص القرار صراحةً على أن مذكرة التخرج الجامعية (كالماستر) يمكن أن تُعد كمشروع **مؤسسة ناشئة**[5].
- **القيمة للطالب:** يمكن لمذكرة الماستر أن تُسجل كمشروع ناشئ في حاضنة الجامعة [6]، مما يتيح للطالب الحصول على **شهادة مؤسسة ناشئة اقتصادية** بالإضافة إلى شهادة الماستر[7].
- **التمويل:** يقدّم الصندوق الوطني للمؤسسات الناشئة (ASF) تمويلاً يمكن أن يصل إلى 500,000 دينار جزائري للمشاريع التربوية المبتكرة[8]. هذا يحوّل الطالب من مجرد "باحث نظري" إلى **"مقاول تربوي في طور التأسيس"**[9].

🌱 المفاهيم الأساسية: تعريف المقاولاتية التربوية

بما أن التعريف الاقتصادي للمقاولاتية (خلق منتجات وخدمات) لا ينطبق مباشرة على السياق النفسي التربوي [10]، فقد أعيد تأطير المفهوم:

- 🎯 **المقاولاتية التربوية:** هي عملية منهجية لتصميم وتنفيذ وتقييم مشاريع نفسية تربوية مُبتكرة، تستجيب لاحتياجات المتعلمين والمؤسسات التعليمية، وتخلق **قيمة اجتماعية واقتصادية مستدامة**[11].
- 💡 الفرق الجوهري (الباحث مقابل المقاول): هناك فرق جوهري بين "الباحث" و"المقاول" التربوي12:

الباحث التقليدي | المقاول التربوي

يركز على الإنتاج المعرفي والنشر 13 | يركز على التطبيق والأثر الميداني 14

يقيس المتغيرات ويصفها 15 | يصمم الحلول ويختبرها 16

ينتظر التمويل البحثي 17 | يبحث عن الفرص والشراكات التربوية 18

يكتب التوصيات في الختام 19 | يُنفذ التوصيات من اليوم الأول 20

🧠 الأسس النظرية لنجاح المقاول التربوي

يستند النهج المقاولاتي التربوي إلى ثلاث نظريات نفسية أساسية تفسر نجاحه[21]:

1. **نظرية التوقع (Vroom, 1964):** الدافعية = التوقع × القيمة[22]. المقاول التربوي ينجح لأنه يصيغ بوضوح القيمة التربوية (مثلاً، تقليل القلق لدى 50 طالباً) مما يرفع دافعية الفريق والشركاء[23].
2. **نظرية النظم اللينة (Soft Systems):** تدرك أن النظام المدرسي ليس مجرد متغيرات بل **شبكة علاقات بشرية**[24]. المقاول يدرك هذا ويصمم حلولاً مرنة تتكيف مع المشكلات التنظيمية المعقدة في المدارس[25].
3. **نظرية تبني الابتكار (Rogers, 2003):** المقاول يخطط لانتشار فكرته، مدركاً أن المعلمين يمرون بمراحل (المعرفة، الإقناع، القرار، التنفيذ، التأكيد) قبل تبني البرنامج الجديد[26].

🛠️ إطار عمل PMBOK التربوي: مراحل إنجاز المشروع

تم تقديم نموذج مُعدّل من PMBOK (Project Management Body of Knowledge) خاص بمشاريع علم النفس التربوي[27]:

المرحلة	الهدف	مثال تطبيقي
1. التهيئة (Initiation)	إعداد وثيقة المشروع التأسيسية (عقد نفسي)[28].	تحديد المشكلة ("43% قلق الامتحانات") [29]، والأهداف النفسية (تقليل القلق 30% خلال 12 أسبوعاً)[30].
2. التخطيط (Planning)	وضع خطط النطاق والموارد والمخاطر والتواصل[31].	تحديد الميزانية (150,000 دينار من صندوق ASF) [32]، وخطة المخاطر (مقاومة المعلمين)[33].
3. التنفيذ (Execution)	تطبيق التدخلات بناءً على نظريات التعلم[34].	تنفيذ جلسات التحكم بالتنفس (أساسها نظرية التعلم السلوكي)[35].
4. المتابعة والرقابة (Monitoring)	قياس الأداء باستخدام المؤشرات[36].	استخدام **مقياس STAI للقلق** كل أسبوعين (نفسي)، ونسبة حضور الجلسات (تنظيمي)، وتكلفة لكل طالب (اقتصادي)[37].
5. الإغلاق والتقييم (Closure)	تقييم الأثر طويل المدى وإمكانية التكرار[38].	هل استمر التحسن بعد 3 أشهر؟[39].

📝 التطبيق العملي والتقييم

اختتمت المحاضرة بعرض دراسة حالة ملهمة لمشروع **COMPASS for Courage** [40]، الذي تحوّل من بحث دكتوراه لطالبة في علم النفس التربوي إلى ألعاب فيديو تفاعلية لمكافحة القلق[41]. حقق المشروع إيرادات تجاوزت 2 مليون دولار وساعد 12,000 طفل[42]. كان مفتاح النجاح هو التفكير **"مثل المقاول"** الذي يسأل عن "الزبائن" و"القيمة المقترحة"[43].

وتم تكليف الطلاب بـ[44]:

1. **تمرين عملي:** تصميم فكرة مشروع تربوي ناشئ باستخدام قالب القيمة المقترحة (Value Proposition Canvas) [45]، وتحديد المؤشرات النفسية والتدفقات المالية[46].
2. **آلية التقييم:** تعتمد على المراقبة المستمرة (40% من العلامة) والمشروع الفردي النهائي (60% من العلامة)[47].
   - **المشروع الفردي:** تقرير نهائي يتضمن فكرة المشروع، تحليل SWOT [48]، خطة تنفيذ 90 يوماً [49]، ومؤشرات نفسية للتقييم، مع ذكر كيفية الاستفادة من القرار 1275[50].

المغامرة تبدأ بتحويل المعرفة النفسية إلى أثر ميداني[51].

🚀 الملخص: دراسة الجدوى النفسية والاقتصادية للمشاريع التربوية (المحاضرة 2)

❓ التمهيد: السؤال الأهم قبل الانطلاق

تبدأ هذه المحاضرة باستكمال ما تم في المحاضرة الأولى، حيث تم تحديد فكرة المشروع الناشئ. يتم التأكيد على أن الخطوة الأكثر أهمية قبل استثمار الوقت أو التمويل من صندوق **ASF** (بموجب القرار 1275) هي الإجابة على سؤال محوري: **هل ستنجح الفكرة حقاً في الميدان التربوي؟**[1].

تشير الإحصائيات إلى أن 89% من المشاريع المقدمة تفشل في مرحلة القبول، ليس لضعفها العلمي، بل لعدم تقديم **دراسة جدوى نفسية واضحة** تثبت ثلاثة أمور: أن المشكلة "مؤلمة" بما يكفي للمدرسة، وأن الحل "قابل للتنفيذ" بالموارد المتاحة، وأن الأثر "قابل للقياس" نفسياً[2]. الجدوى (Feasibility Study) هي الخطوة التي تفصل بين المشاريع الناجحة وتلك التي تموت في الأدراج[3].

🧠 المكون الأول: الجدوى التربوية - النفسية (التقنية)

يركز هذا المكون على مدى ملاءمة الحل نفسياً وتربوياً للسياق[4]. وتتكون من ثلاثة محاور رئيسية:

1. **تحليل احتياجات المتعلمين (Learner Needs Analysis)** 🔬: لا يكفي تحديد المشكلة بشكل عام. يجب صياغة المشكلة بدقة نفسية وكمية، مثل: "مقياس التركيز لدى 40% من طلاب السنة الثالثة ثانوي أقل من المتوسط المعياري بدرجة واحدة انحراف معياري"[5]. ويتطلب هذا استخدام مقاييس نفسية موثوقة وموثقة، مثل **مقياس الكفاءة الذاتية العامة (GSES)** أو **مخزون بيك للقلق (BAI)**[6].

2. **تطابق الحل مع البنية النظرية (Theory-Intervention Fit)** 🧩: يجب أن يُثبت المشروع أن التدخلات مستندة إلى نظرية نفسية تربوية صلبة[7]. فمثلاً، إذا كان البرنامج يعتمد على نظرية **العلاج المعرفي السلوكي (CBT)**، فيجب أن ترتبط الجلسات مباشرة بتحدي الأفكار السلبية، وإذا اعتمد على نظرية التعلم الاجتماعي لـ **باندورا (Bandura)**، فيجب أن يتضمن **النمذجة (Modeling)** من أقران ناجحين[8].

3. **الجدوى التنفيذية (Operational Feasibility)** 🛠️: تركز على قدرة الفريق والموارد على التنفيذ. يتم التساؤل عن وجود مهارات إدارة المجموعات، ووجود وصول رسمي للمدرسة (خطاب دعم من المدير هو وثيقة أساسية)، وما إذا كان الوقت المتاح (مثلاً 3 طلبة ماستر × 5 ساعات أسبوعياً) كافياً لتغطية المشروع[9].

💰 المكون الثاني: الجدوى الاقتصادية

لا تعني الجدوى الاقتصادية الربح المادي بالضرورة في السياق التربوي، بل تعني **القيمة النفسية** مقابل التكلفة[10].

1. **تحليل التكلفة - الفائدة النفسية (Cost-Benefit Analysis)** 📈: يتم هنا تحويل الأثر النفسي إلى قيمة اقتصادية. على سبيل المثال، إذا كانت التكلفة الإجمالية لبرنامج دعم نفسي لـ 30 طالباً هي 85,000 دج، والفائدة النفسية (تحسن كفاءة التعلم) تُقدر بـ 360,000 دج، فإن **نسبة التكلفة-الفائدة هي 1:4.2**[11][11][11][11]. هذا يعني أن كل دينار مستثمر يعيد 4.2 دينار قيمة نفسية وتعليمية[12]. يمكن استخدام أداة **العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)** لتقييم المشاريع الاجتماعية[13].

2. **مصادر التمويل** 💸: تُعد دراسة الجدوى شرطاً للحصول على التمويل الجامعي من **صندوق ASF** (الذي يقدم من 100,000 إلى 500,000 دج)[14]. كما يجب تحديد مصادر أخرى مثل **رسوم الالتزام (Commitment Fee)** الرمزية من الأولياء (لزيادة التزام المشاركين وفقاً لنظرية السلوك المخطط)، أو **الشراكات** مع الجمعيات أو البلديات[15].

3. **تحليل نقطة التعادل (Break-Even Point)** 🔄: يتم تحديد متى يصبح المشروع مستداماً، أي متى تتساوى التكاليف الثابتة والمتغيرة مع الإيرادات[16].

📝 المكون الثالث: الجدوى المعلوماتية والتوثيقية

الهدف هو بناء نظام معلومات المشروع (**PMIS**) منذ اليوم الأول لتوثيق النتائج[17].

1. **تتبع المؤشرات** 📊: يجب تتبع أربعة أنواع من المؤشرات:
   - **مؤشرات الدخول (Input):** (عدد الجلسات، عدد المشاركين)[18].

- **مؤشرات العملية (Process):** (جودة التنفيذ، رضا المعلمين)[19].
- **مؤشرات النتائج (Output):** (التغيير في سلوك الطلاب، مقياس SDQ)[20].
- **مؤشرات الأثر (Impact):** (تحسن التحصيل الدراسي، الرفاهية)[21].

2. **سجل المشروع (Logbook)** 💻 **:** يُعتبر التوثيق الدوري في سجل المشروع إلزامياً بموجب القرار 1275 كل ثلاثة أشهر[22]. يجب أن يتضمن السجل **اليومية** (ما تم تنفيذه)، و**التحليل** (لماذا فشلت جلسة؟)، و**التعلم** (ما الذي سيتغير في الأسبوع المقبل؟)[23].

🛠️ الأدوات والواجب

تم تقديم أدوات مجانية للمساعدة في إدارة المشاريع التربوية:

- **Trello:** لاستخدام منهجية **Kanban** في تتبع المهام والطلاب[24].
- **Google Forms:** لجمع بيانات الاستبيانات وتحويلها مباشرة إلى جداول Excel[25].
- **Jamovi:** بديل مجاني لـ SPSS للتحليل الإحصائي للمؤشرات[26].
- **Zotero:** نظام مجاني لإدارة المراجع، وهو ضروري في كل تقرير مطلوب[27].

الواجب المنزلي: تم تكليف الطلاب بإعداد دراسة جدوى أولية لمشروعهم (3-4 صفحات) أو تحليل دراسة جدوى لمشروع ناجح (مثل COMPASS for Courage)، مع الإلزام بذكر **القرار الوزاري 1275** كإطار تمويلي للمشروع[28]. يُشدد في الختام على أن **الجدوى ليست ترفاً، بل شرطاً من شروط صندوق ASF**[29].

📝 الملخص: إدارة فريق المشروع التربوي: من الكفاءات النفسية إلى توزيع الأدوار (المحاضرة 3)

🎯 مقدمة: مفتاح نجاح المقاول التربوي ليس الفكرة، بل الفريق

بعد تحديد فكرة المشروع وإثبات جدواه (في المحاضرتين 1 و 2)، يتم التأكيد في هذه المحاضرة على أن **الفريق** هو العنصر الأكثر أهمية. تشير الدراسات في مجال المقاولاتية إلى أن 60% من فشل الشركات الناشئة يرجع إلى **الخلافات الداخلية وضعف ديناميكيات الفريق**، وليس لضعف المنتج. لذا، يجب أن يتعلم المقاول التربوي إدارة فريقه بعمق نفسي وتنظيمي.

🧠 الأسس النظرية: الديناميكيات النفسية لفرق العمل

تم استعراض ثلاث نظريات أساسية تُؤسس لإدارة الفرق المقاولاتية بفعالية:

1. **نظرية أدوار الفريق لـ بلبين (Belbin's Team Roles) 👥:**
   - بدلاً من توزيع الأدوار بناءً على الدرجة العلمية (ماستر 1 وماستر 2)، يتم التوزيع بناءً على الميول النفسية والسلوكية.
   - **إعادة التأطير التربوي:** تم تكييف أدوار بلبين لتشمل أدواراً نفسية وتربوية محددة، مثل **"المصمم التربوي (Shaper)"** الذي يضغط لتحقيق الأهداف، و**"المثمن الأخلاقي (Ethicist Data)"** الذي يضمن سرية البيانات وجودة المقاييس النفسية، و**"المُنفذ الميداني (Field Practitioner)"** الذي يطبق البروتوكولات بدقة.
   - **أهمية التنوع:** يجب أن يتضمن الفريق مزيجاً من الأدوار لضمان التغطية الكاملة للمشروع (من التفكير إلى التنفيذ إلى التقييم).
2. **نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) ✨:**
   - القائد التربوي لا يكتفي بإدارة المهام اليومية (قيادة تبادلية)، بل يُلهم أعضاء الفريق لتحقيق أثر نفسي أعمق من المتوقع.
   - **أربع خصائص رئيسية:** الدافعية الملهمة (Inspirational Motivation)، التأثير المثالي (Idealized Influence)، الاعتبار الفردي (Individual Consideration)، والتحفيز الفكري (Intellectual Stimulation).
3. **نظرية الأمان النفسي (Psychological Safety) 🛡️:**
   - المحور الأساسي لنجاح فريق المشروع هو خلق بيئة يشعر فيها الأعضاء بالأمان عند ارتكاب الأخطاء أو طرح الأفكار الغريبة دون خوف من الحكم أو العقاب.
   - **الفوائد:** يزيد الأمان النفسي من **التعلم من الأخطاء** في الميدان، ويشجع على **تبادل البيانات الصادقة** حول سير الجلسات النفسية، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح التدخلات التربوية.

🛠️ الإطار التكاملي: نموذج T.E.A.M.P.SY

تم تقديم إطار عمل سباعي متكامل (T.E.A.M.P.SY) لبناء فريق تربوي ناشئ:

العنصر	المعنى والهدف	الإجراء التطبيقي
T: Trust (الثقة)	الثقة في قدرات كل فرد والتزام الفريق	بناء الثقة عبر التزام الجميع بميثاق الفريق.
E: Ethics (الأخلاقيات)	الالتزام بمعايير سرية البيانات وسلامة المستفيدين.	تخصيص دور **"المثمن الأخلاقي"** في الفريق.
A: Accountability (المساءلة)	تحمل كل فرد مسؤولية أدواره المحددة (باستخدام Belbin).	استخدام لوحة مهام **Kanban** لضمان وضوح المسؤوليات.
M: Motivation (الدافعية)	تعزيز الدافعية الذاتية للفريق لتحقيق الأثر النفسي.	القائد يستخدم أسلوب **القيادة التحويلية**.
P: Process (العملية)	وضوح الإجراءات والبروتوكولات (من التخطيط إلى الإغلاق).	وضع قائمة تحقق قبل أول لقاء مع المدرسة.
SY: Synergy (التآزر)	أن يكون الأثر الجماعي أكبر من مجموع الأثر الفردي.	تشجيع العصف الذهني المشترك لحل المشكلات الميدانية.

📝 **التطبيق العملي: بناء ميثاق الفريق وتوزيع الأدوار**

تم التركيز على آليتين عمليتين لبناء هيكل الفريق:

1. **أداة تقييم الدور المقاولاتي التربوي (EETRA)** 📋:
   - هذه الأداة مصممة لتحديد الأدوار الأساسية والثانوية لأعضاء الفريق بناءً على كفاءاتهم النفسية والمهارية (مثل: مُحلل النظم، مُثمن الأثر، خبير الاضطراب).
   - يتم تحديد الدور الأساسي بناءً على أعلى مجموع نقاط يحصل عليها الطالب (18+)، مما يضمن التخصص والفعالية.
2. **بناء ميثاق الفريق (Team Charter)** 📜:
   - يُعد هذا الميثاق **عقداً أخلاقياً وتنظيمياً** بين أعضاء الفريق.
   - **المكونات الأساسية:** تحديد **القيم المشتركة** (مثل: الشفافية، الرفاهة النفسية)، وتحديد **قواعد العمل** (مثل: مدة الاجتماعات، وقت الرد على الرسائل)، وتحديد **آلية الدعم** (ماذا نفعل عندما يشعر أحد بالإرهاق؟).
   - يجب التوقيع على هذا الميثاق قبل أي خطوة تنفيذية لضمان الالتزام.

دراسة حالة (Resilient Student): تم عرض قصة نجاح لفريق طلابي في وهران بدأ بمشروع ماستر، ثم تحول إلى مؤسسة ناشئة ممولة من **ASF** (القرار 1275) بفضل هيكل الفريق الواضح الذي ضم "خبير تقييم"، و"منفذ ميداني"، و"محلل مالي".

الواجب المنزلي: تم تكليف الطلاب باستخدام أداة **EETRA** لتحديد أدوارهم في الفريق، ثم صياغة مسودة أولية لميثاق الفريق (Team Charter) للمشروع الذي بدأوا في إعداد دراسة جدواه.

⚠️ الملخص: إدارة المخاطر النفسية والتنظيمية في المشاريع التربوية (المحاضرة 4)

🚨 مقدمة: لماذا يفشل المقاول التربوي في إدارة المخاطر؟

تستكمل هذه المحاضرة سلسلة إدارة المشاريع بالتركيز على جانب حاسم غالباً ما يتم تجاهله في علم النفس التربوي: **المخاطر**. يُفشل المقاول التربوي ليس بسبب ضعف الفكرة أو الفريق، بل بسبب **سوء إدراك أو إدارة للمخاطر** المحتملة. المخاطر في هذا السياق لا تعني فقط الخطر المالي، بل الخطر على **الأثر النفسي الإيجابي** للمشروع.

🧠 الإطار النظري: فهم المخاطر من منظور نفسي

تم استعراض ثلاث نظريات نفسية أساسية لفهم كيفية إدراك وإدارة المخاطر:

1. **نظرية إدراك المخاطر (Slovic, 1987) 🧐:**
   - المخاطر ليست موضوعية دائماً، بل هي **تراكيب اجتماعية ونفسية**.
   - **التطبيق التربوي:** قد يرى مدير المدرسة برنامج التدخل النفسي كخطر تنظيمي (مضيعة للوقت)، بينما يراه الطالب فرصة. المقاول الناجح يركز على إدارة هذا **"الإدراك"** أكثر من إدارة الخطر الحقيقي نفسه.
2. **نموذج اتخاذ الاحتياطات (Weinstein, 1988) (PAPM) 🚧:**
   - يصف هذا النموذج كيف يتخذ الأفراد قراراً بتبني سلوك وقائي جديد (مثل الانخراط في برنامج نفسي). يمر المعلم أو المدير بـ 7 مراحل:
     1. جهل بالمشكلة.
     2. معرفة بالمشكلة.
     3. اعتراف بالضعف الشخصي للمدرسة.
     4. القرار بالعمل (وهنا يكون دور المقاول في الإقناع).
   - **الهدف:** يجب على المقاول تصميم خطته لتجاوز المراحل الأولى وإيصال المستفيدين إلى مرحلة **القرار بالعمل**.
3. **نظرية المخاطر النظمية (نموذج الجبن السويسري - Swiss Cheese Model) 🧀:**
   - تفشل الأنظمة المعقدة (كالمدرسة) عندما تتراصف الثغرات المتعددة في طبقات الدفاع المتتالية.
   - **التطبيق التربوي:** لا تحدث الأزمة النفسية الكبرى (مثل محاولة انتحار) بسبب فشل واحد (إهمال الموجه)، بل بسبب تراصف ثغرات متعددة: (المنزل لا يراقب ⬅️ المعلم لا يلاحظ ⬅️ الموجه النفسي غائب ⬅️ نقص البروتوكولات). يجب على المقاول سد الثغرات في طبقة عمله (التدخل النفسي) لتقليل المخاطر.

🔍 تصنيف المخاطر المقاولاتية التربوية (EERM)

تم تقسيم المخاطر في المشاريع التربوية إلى خمسة أنواع رئيسية، يتم تحليلها وتصنيفها في إطار عمل **EERM** (Educational Entrepreneurial Risk Model):

1. **المخاطر النفسية - الإكلينيكية 💔:**
   - وهي الأكثر خطورة، وتشمل: **الإحالة الخاطئة، الأذى غير المقصود** (Iatrogenic Harm) بسبب تطبيق غير محكم للتدخلات (مثل زيادة القلق بدلاً من تقليله)، أو الكشف عن **نية إيذاء الذات**.
   - **الحل:** يجب وضع **بروتوكول إحالة الأزمات النفسية (Psychological First Aid Protocol)** واضح.

2. **المخاطر التنظيمية - الإدارية** 🏢:
   - تتعلق بالبيئة المدرسية، وتشمل: **انسحاب المدرسة فجأة، تغيير المدير**، مقاومة التغيير من المعلمين، أو **نقص التنسيق** مع الموجهين.
3. **المخاطر الاجتماعية - الثقافية** 🗣️:
   - تتمثل في **الوصمة الاجتماعية** لطلب المساعدة النفسية، أو **التجنب الثقافي** لأدوات المشروع (مثل وصم التأمل كونه "بدعة").
4. **المخاطر القانونية - الأخلاقية** ⚖️:
   - خرق **السرية والخصوصية** لبيانات الطالب، أو **الادعاءات الكاذبة** بسوء التصرف.
5. **المخاطر الشخصية الفردية** 😴:
   - تتعلق بفريق المشروع، مثل **متلازمة المحتال (Impostor Syndrome)** التي تصيب الطالب المقاول، أو **الإنهاك الوظيفي (Burnout)** بسبب ضغط العمل الميداني والجامعي.

🛠️ الأدوات والتطبيقات العملية لإدارة المخاطر

لإدارة هذه المخاطر بفعالية، يتم استخدام أدوات منهجية:

1. **مصفوفة المخاطر النفسية (Risk Matrix)** 📊:
   - يتم تقييم كل خطر بناءً على عاملين: **الاحتمال (Likelihood)** و**الشدة (Impact)**.
   - يتم ضرب العاملين للحصول على **درجة الخطر**. المخاطر ذات الدرجة العالية (احتمال عالٍ وشدة عالية) يجب أن تكون لها الأولوية في المعالجة.
2. **خطة التخفيف (T Plan-4)** 🛡️:
   - بعد تحديد درجة الخطر، يجب اتخاذ أحد الإجراءات الأربعة:
     - **Tolerate (تحمل):** إذا كان الخطر ضعيفاً وغير مكلف.
     - **Transfer (نقل):** نقل المسؤولية إلى طرف ثالث (مثل نقل خطر الإحالة إلى طبيب نفسي متخصص).
     - **Treat (معالجة):** تطوير خطة لتقليل الاحتمال أو الشدة (مثل تدريب المعلمين لتقليل مقاومة التغيير).
     - **Terminate (إنهاء):** إزالة النشاط الذي يسبب الخطر تماماً.
3. **سجل المخاطر (Risk Register)** 📝:
   - هو وثيقة حية يتم تحديثها أسبوعياً. تسجل: **الخطر، المالك** (الشخص المسؤول عن معالجته)، **التاريخ، وخطة التخفيف المعتمدة (T-4)**. هذا السجل هو وثيقة إلزامية للتمويل من **صندوق ASF** (القرار 1275).
4. **تحليل مجال القوة (Force Field Analysis)** ⚖️:
   - أداة لتحديد **قوى الدعم** (مثل تمويل ASF، حماس المدير) و**قوى المقاومة** (مثل خوف المعلمين من الجديد، نقص الوقت) وإعطاء كل قوة درجة. الهدف هو تقوية الدعم وتقليل المقاومة لضمان نجاح المشروع.

<u>الواجب المنزلي</u>: تكليف الطلاب بتطوير سجل مخاطر أولي (Risk Register) لمشروعهم، وتضمينه 5 مخاطر على الأقل، وتحديد الإجراء المناسب لكل خطر بناءً على خطة **T-4**.

📈 **الملخص: قياس الأثر النفسي والتربوي من البيانات إلى السياسات (المحاضرة 5)**

📊 **مقدمة: سر الفشل في مرحلة التمويل التكميلي**

تُعد هذه المحاضرة هي القمة في إدارة المشروع، حيث تركز على كيفية إثبات نجاح المشروع. تشير الإحصائيات إلى أن **78% من المشاريع الناشئة تفشل في الحصول على تمويل تكميلي**، ليس لضعف الأثر الميداني، بل لضعف **توثيق الأثر** وصياغته بطريقة مقنعة للمستثمرين أو صناع القرار (مثل وزارة التربية). المقاول التربوي يحتاج إلى تحويل "الشعور الإيجابي" إلى **"بيانات موثوقة ومقاييس إحصائية"**.

🧠 **الأسس النظرية للقياس: فهم العلاقة السببية**

لضمان أن التغيير الإيجابي نابع بالفعل من التدخل التربوي، يتم استخدام إطارين نظريين:

1. **نظرية التغيير (Theory of Change - ToC)** 🔗 :
   - هذه النظرية تبني سلسلة منطقية تربط بين **المدخلات** (الموارد) و**الأنشطة** (الجلسات) و**المخرجات** (حضور الطلاب) و**النتائج** (تحسن القلق) وصولاً إلى **الأثر النهائي** (تحسن التحصيل الدراسي والرفاهية).
   - **القيمة:** تساعد المقاول في تحديد الفرضيات المخفية (مثل: إذا قمنا بتدريب المعلمين، **نفترض** أنهم سيطبقون التدخلات). تحديد الفرضيات يقلل من المخاطر.
   - **نماذج التقييم:** يتم الاعتماد على **نموذج الإطار المنطقي (Logic Model)** أو **الإطار اللوجستي (Logframe)** لتوثيق هذه السلسلة السببية.
2. **التقييم المختلط (Mixed-Methods)** 💉 :
   - لا يكفي استخدام المقاييس الكمية (الأرقام) فقط. يجب دمجها مع **البيانات النوعية** (المقابلات، الملاحظات الميدانية).
   - **الفائدة:** البيانات الكمية تجيب على سؤال **"كم تغير؟"**، بينما البيانات النوعية تجيب على سؤال **"كيف ولماذا حدث هذا التغيير؟"**. الدمج يمنح صورة شاملة وقوية للأثر.

📏 **بناء المؤشرات النفسية: معايير SMART + PSYCH**

يجب أن تكون المؤشرات التي يقيسها المقاول التربوي دقيقة ومناسبة. يتم استخدام معيارين:

1. **معيار S.M.A.R.T:** يجب أن يكون المؤشر: محدد (**S**pecific)، قابل للقياس (**M**easurable)، قابل للتحقيق (**A**chievable)، ذو صلة (**R**elevant)، ومحدد زمنياً (**T**ime-bound).
2. **معيار P.S.Y.C.H (المُضاف للسياق النفسي):** يجب أن يضمن المؤشر:
   - **P**rotocol-driven (مبني على بروتوكول).
   - **S**cale-verified (صالح إكلينيكياً).
   - **Y**ield-focused (يركز على العائد النفسي).
   - **C**onfidential (يحافظ على سرية البيانات).
   - **H**olistic (شامل لمختلف جوانب المشكلة).

مستويات قياس الأثر:

المستوى	اسم المؤشر	الهدف	مثال على مؤشر
المستوى 1	**المخرجات (Outputs)**	قياس التنفيذ والوصول.	عدد الطلاب الذين أكملوا 80% من جلسات البرنامج.
المستوى 2	**النتائج (Outcomes)**	قياس التغيير النفسي المباشر.	انخفاض متوسط درجة القلق (STAI) لدى الطلاب بـ 0.5 انحراف معياري.
المستوى 3	**الأثر (Impact)**	قياس التغيير الاجتماعي والاقتصادي بعيد المدى.	زيادة نسبة النجاح في البكالوريا، أو تقليل تكلفة الصحة النفسية المدرسية.

أدوات القياس الموثوقة والتحليل الإحصائي

لتحقيق الدقة، يجب استخدام مقاييس نفسية موثوقة:

- **أمثلة على مقاييس موثوقة ومُعربة: مقياس حالة القلق/سمة القلق (STAI)، مخزون صحة المريض-9 للاكتئاب (PHQ-9)**، ومقياس **الكفاءة الذاتية العامة (GSE)**. (يتم التذكير بأن كل هذه المقاييس مُرخّص استخدامها للأغراض البحثية في الجامعات الجزائرية).
- **التحليل الإحصائي** :
  - **t-test / ANOVA:** تستخدم لمقارنة المجموعات (مثل: مجموعة تجريبية مقابل مجموعة ضابطة) لإثبات أن البرنامج هو سبب التغيير.
  - **حجم التأثير (Effect Size):** يجب على المقاول إثبات ليس فقط **الدلالة الإحصائية** (p-value)، بل أيضاً **الحجم العملي (Practical Significance)** للأثر (أي مدى أهمية التغيير في الحياة الواقعية). حجم التأثير (d) هو مقياس للقوة.
- **التحليل النوعي:** يتم استخدام **التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)** لترميز المقابلات وتلخيص الأفكار الرئيسية للمستفيدين.

الربط بصناعة السياسات: صياغة (Policy Brief)

الهدف الأسمى للمقاول التربوي هو أن يصبح مشروعه **سياسة وطنية** أو **بروتوكولاً إلزامياً** في المدارس. لتحقيق ذلك، يجب صياغة النتائج في وثيقة مختصرة ومقنعة:

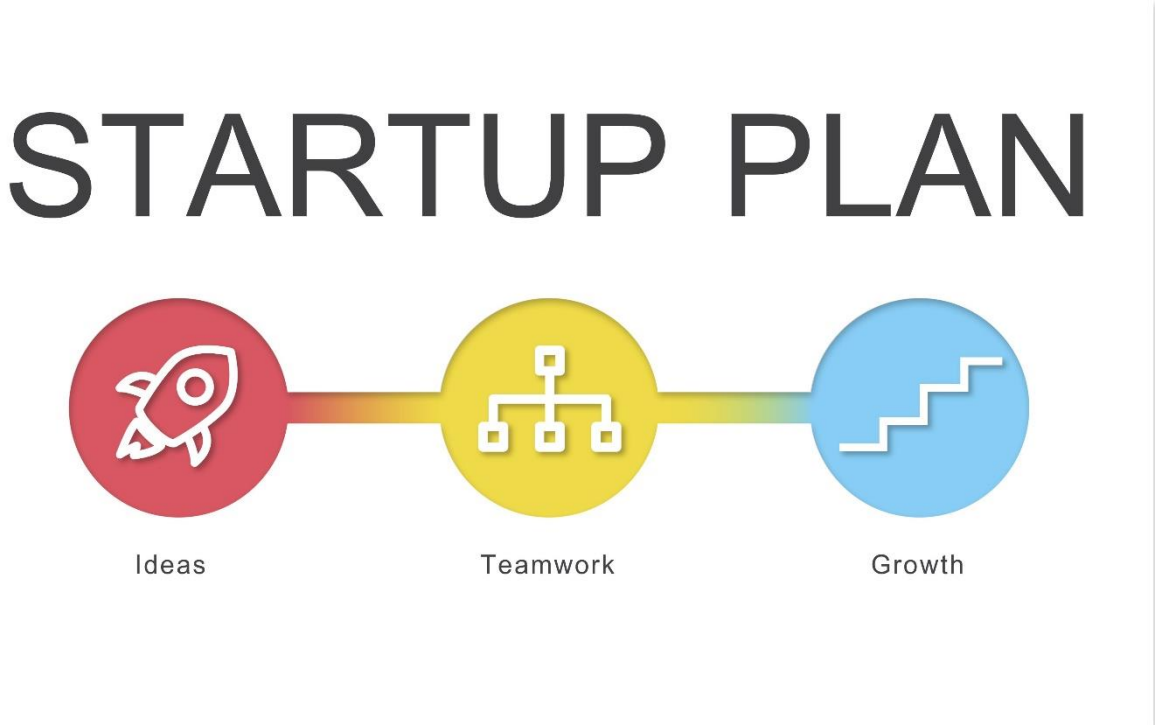
- **ملخص السياسات (Policy Brief):** هي وثيقة لا تتجاوز 1-2 صفحة، موجهة لصناع القرار (الوزير، المدير العام).
  - **المكونات الأساسية:** تحديد المشكلة (بلغة السياسات وليس علم النفس)، الحل المقترح (البرنامج)، **الأدلة** (النتائج الإحصائية الواضحة وحجم التأثير)، و**التوصيات المباشرة** (ما الذي يجب أن يفعله متخذ القرار الآن).

الواجب المنزلي: تكليف الطلاب بتطوير **إطار منطقي (Logic Model)** لمشروعهم، وتحديد المؤشرات الثلاثة (مخرجات، نتائج، أثر) باستخدام معايير **SMART + PSYCH**.

💎 **الملخص: القفزة الأخيرة: من المذكرة إلى المؤسسة الناشئة المستدامة (المحاضرة 6)**

🚀 **مقدمة: خارطة الطريق الكاملة والقرار الوزاري 1275**

تُعد هذه المحاضرة بمثابة نقطة الإغلاق وخارطة الطريق النهائية. الهدف الأساسي هو الإجابة على السؤال: **كيف أحوّل بحث الماستر إلى كيان اقتصادي وتربوي مستدام؟**. يتم التأكيد على أن القرار الوزاري 1275 هو الجسر الذي يعبر عليه الطالب من "باحث" إلى "مقاول".



Shutterstock

- **القفزة الأخيرة:** يتم تذكير الطلاب بأن الحصول على **"شهادة مؤسسة ناشئة جامعية"** بموجب القرار 1275 يمنح المشروع اعترافاً قانونياً وحق الحصول على التمويل من **صندوق ASF** (الذي يصل إلى 500,000 دج)، بالإضافة إلى الإعفاءات الضريبية والجمركية (لمدة 3 سنوات). هذا يحوّل المشروع من مجرد تقرير إلى **كيان يُحدث أثراً اجتماعياً واقتصادياً مُعترفاً به**.

🗂️ **المراجعة الشاملة ومتابعة المشاريع**

يتم تلخيص خطوات المحاضرات السابقة والتركيز على مرحلة المتابعة:

1. **بناء قاعدة بيانات مركزية (PMIS)** 💾**:** المقاول الناجح لا يكتفي بجمع البيانات، بل ينظّمها في نظام معلومات مركزي (عادةً **Google Drive** أو **Trello** للمهام). يجب أن يضم هذا النظام جميع الوثائق من ميثاق الفريق إلى سجل المخاطر ونتائج المقاييس النفسية.
2. **المعالجة من البيانات الخام إلى المعلومات** 🧠**:** يتم التمييز بين البيانات الخام (Raw Data) والمعلومات (Information). يجب أن تمر البيانات بمراحل **التنظيف (Cleaning)**، و**التحويل (Transformation)**، و**التحليل (Analysis)**، لتقديمها كـ **"دليل"** واضح لصناع القرار.
3. **التقييم التكويني مقابل التجميعي (Formative vs. Summative Evaluation)** 🔄**:**
   - **التقييم التكويني:** تقييم مستمر يتم أثناء تنفيذ المشروع (مثلاً: ملاحظات الأسبوع الأول من الجلسات). يسمح بالتعديل الفوري.

- **التقييم التجميعي:** يتم في نهاية المشروع (قياس الأثر النهائي - المحاضرة 5). هو الذي يُستخدم لتقرير التمويل التكميلي.

💰 ترقية الأعمال والاستدامة المالية والمؤسسية

لضمان عدم موت المشروع بعد التمويل الأولي، يجب التخطيط للاستدامة:

1. **نماذج التعميم (Generalization/Scaling)** 🗺️ **:** كيف يمكن نقل البرنامج إلى مدارس أخرى؟
   - **المنصة الرقمية (Digital Platform):** تحويل البرنامج إلى تطبيق أو محتوى رقمي يُمكن بيعه بترخيص منخفض التكلفة (Low-Cost Licensing) للمدارس البعيدة.
   - **النموذج الهجين (Hybrid):** دمج التدخلات المباشرة (من قبل موجهي المدارس) مع الأدوات الرقمية.
2. **خطة الاستدامة المالية** 💸 **:** يجب على المقاول الانتقال من الاعتماد على **ASF** إلى الاستقلالية المالية.
   - **مصادر محتملة: المنح الدولية** (مثل Erasmus+ أو تمويلات الأمم المتحدة/اليونيسف)، **عقود الخدمة** مع المدارس الخاصة، **المسؤولية الاجتماعية للشركات** (CSR) من الشركات الكبرى.
   - **دراسة حالة:** تم عرض مشروع "Resilient Student" الذي انتقل من تمويل **ASF** إلى الحصول على عقد سنوي من شركة خاصة لتقديم خدمات الصحة النفسية لموظفيها وأبنائهم.
3. **خطة الاستدامة المؤسسية** 🏛️ **:** ضمان بقاء المشروع على المدى الطويل.
   - **بناء القدرات (Capacity Building):** تدريب موظفين أو موجهين محليين ليكونوا قادرين على تطبيق البرنامج بشكل مستقل (أي نقل المعرفة).
   - **الكيان القانوني (Legal Entity):** تسجيل المشروع رسمياً كمؤسسة ناشئة.
   - **الاندماج في النظام (System Embedding):** جعل البرنامج جزءاً لا يتجزأ من البروتوكولات المدرسية.

✅ التسليم النهائي والتقييم

الخطوة الأخيرة هي عرض المشروع بشكل مقنع أمام لجنة التمويل (ASF):

1. **قائمة التحقق النهائية (Master Checklist)** 📝 **:** يجب التأكد من اكتمال جميع العناصر المطلوبة من **ASF** (وهي تشمل: ميثاق الفريق، سجل المخاطر، دراسة الجدوى، الأثر النفسي الموثق، خطة التمويل 12 شهراً، ونموذج Logic Model). يتم تحديد أوزان التقييم (مثلاً: 40% لجودة الأثر النفسي، 30% لخطط الاستدامة).
2. **العرض النهائي (The Pitch)** 🎤 **:** يُطلب من الطالب المقاول تقديم عرض لمدة 10 شرائح كحد أقصى (عادةً 5 دقائق). يجب أن يكون العرض:
   - **عاطفياً (Emotional Hook):** جملة تبدأ بوصف معاناة الطفل أو المشكلة (لجذب اللجنة).
   - **مدعوماً بالبيانات (Data-Driven):** عرض الأرقام الواضحة عن الأثر (حجم التأثير).
   - **الرؤية المستقبلية (Vision):** كيف سيغير المشروع النظام التربوي في غضون 3-5 سنوات.

دراسة حالة نهائية: عرض نموذج كامل ومقنع لعرض مشروع "Resilient Student" الذي حصل على تمويل وتوسع وطني، مع التركيز على كيفية دمج علم النفس التربوي مع متطلبات السوق (النمو السريع والأثر الواسع).