

فاعلية برنامج تدريبي في تنمية المهارات الإدارية والقيادية للإداريين في المدارس الإسلامية بتنزانيا: دراسة شبه تجريبية باستخدام تصميم المجموعة الواحدة وفق نموذج كيركباتريك

The effectiveness of a training program in developing the administrative and leadership skills of administrators in Islamic schools in Tanzania: A quasi-experimental study using a single-group design based on Kirkpatrick's model

أحمد بن سعيد الحضرمي^{1*}، حمد بن حمود الغافري²، عبدالله بن حميد الجابري³، إسحاق بن حميد الجابري⁴

¹جامعة الشرقية - سلطنة عمان، ahmed.alhadrami@asu.edu.om

²الجامعة العربية المفتوحة - سلطنة عمان، Hamad@aou.edu.om

³⁺⁴جامعة الشرقية بالدوام الجزئي - سلطنة عمان، aass123gg@gmail.com / Aljabri1979@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/04/22

تاريخ القبول: 2026/03/27

تاريخ الاستلام: 2026/02/23

ملخص:

هدفت الدراسة معرفة فاعلية برنامج تدريبي في تنمية المهارات الإدارية والقيادية للإداريين في المدارس الإسلامية بتنزانيا: وفق نموذج كيركباتريك، واستخدمت الدراسة المنهج شبه التجريبي، والاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة إلى: أن استجابات الإداريين جاءت بمستوى رضا مرتفعاً جداً عن محوري الاستبانة، بينما سجل تقييم المادة العلمية والتدريبية متوسطاً أعلى وتشتتاً أقل، ويدلّ الانخفاض في محور المحتوى على توافق أكبر بين المشاركين حول جودة المادة وملاءمتها لمهامهم الإدارية مقارنةً بتقييم أداء المديرين، كما تبين أن من أبرز الملاحظات والاقتراحات التي طرحت هي، إشادة بقيمة إدراكية مرتفعة، بالاستمرارية والدورية، وأن من أهم احتياجاتهم التدريبية المستقبلية (زيادة الجلسات وتقليل ضغط المحتوى) البنية التحتية الرقمية والتجهيزات حديثة، كما دلّ القياس القبلي والبعدي وجود فروق واضحة في الاتجاه الإيجابي، ارتفعت المتوسطات بعد تنفيذ البرنامج في المحاور الأربعة، كما تشير النتائج إلى إن القيادة الرقمية وقياس الأداء سجلتا أكبر تأثيرين، أما إدارة الأزمات والذكاء العاطفي الإداري أظهرتا تأثيرات متوسطة-كبيرة، وتوصي الدراسة بالاستمرار بتنفيذ البرامج التدريبية.

كلمات مفتاحية: فاعلية برنامج تدريبي، المهارات الإدارية والقيادية، المدارس الإسلامية بتنزانيا، نموذج كيركباتريك

Abstract:

This study aimed to determine the effectiveness of a training program in developing the administrative and leadership skills of administrators in Islamic schools in Tanzania,

according to Kirkpatrick's model. The study used a quasi-experimental approach and a questionnaire as its instrument. The study concluded that the administrators' responses showed a very high level of satisfaction with both axes of the questionnaire, while the evaluation of the scientific and training material recorded a higher average and less dispersion. The lower average in the content axis indicates greater agreement among participants regarding the quality of the material and its suitability to their administrative tasks compared to the evaluation of the trainers' performance. It was also found that among the most prominent observations and suggestions were praise and high cognitive value for continuity and periodicity, and that among their most important future training needs were (increasing the number of sessions and reducing the pressure of the content), digital infrastructure and modern equipment. Pre- and post-measurements showed clear differences in the positive direction, and the averages increased after the program was implemented in the four axes. The results also indicate that digital leadership and performance measurement recorded the two greatest impacts, while crisis management and administrative emotional intelligence showed moderate to significant impacts. The study recommends continuing to implement training programs.

Keywords: Effectiveness of a training program; administrative and leadership skills; Islamic schools in Tanzania; Kirkpatrick Model.

مقدمة

إن التطور الكبير في العلم والمعرفة ، والذي غزى كل مجريات الحياة التي نعيشها؛ جعل من المهم العمل والاهتمام بمجالات العلم والتنمية للأفراد داخل تلك المؤسسات سوى كانت تعليمية تربوية أو صناعية أو غير ذلك؛ لأن العنصر البشري هو أساس تلك المؤسسات التي تنهض به، وتسابق به الآخريين؛ لذلك كان من المهم أن تهتم تلك المؤسسات بعملية التنمية المهنية لكل العناصر البشرية فيها، حتى تنعكس أيضا تلك المهارات والمعارف التي تعلموها في أساليب العمل الذي يمارسونه في الحياة العملية(الحضرمي وآخرون، 2024)

وفي ظل التحديات الكبيرة التي يواجهها نظام التعليم في كل دول العلم، أصبحت عملية الجودة والتميز في القيادة والإدارة المدرسية محورا أساسيا ومهم جدا؛ من أجل تحقيق عملية الأهداف الموضوعية، والعمل على تحسين المخرجات التعليمية بالصورة المطلوبة، لذلك لا يمكن أن نستثني إدارة المدارس الإسلامية في تنزانيا ونجعلها بعيدة عن ذلك، حيث أيضا تتطلب من الكوادر التعليمية والإدارية أن يمتلكوا مهارات إدارية وقيادية تتناسب والعمل الذي يقومون به، لأنها تُمكنهم من مهارة معالجة القضايا التنظيمية والتربوية داخل تلك المدارس بفعالية.

فالقيادة الإدارية في تلك المؤسسات، هي من تقوم بالدور الكبير في عملية تحقيق الأهداف والتطلعات الكبيرة للمؤسسة، وهذا ما جعل العمل على زيادة الحاجة الملحة لوجود نوعية من الفئات القيادية يتصفون بمجموعه من السمات والخصائص والمهارات القيادية لكي تميزهم عن الآخرين في تأدية أعمالهم بالصورة الصحيحة وبالمهارات والكفاءات

فاعلية برنامج تدريبي في تنمية المهارات الإدارية والقيادية للإداريين في المدارس الإسلامية بتنزانيا: دراسة شبه تجريبية باستخدام تصميم المجموعة الواحدة وفق نموذج كيركباتريك

العالية، والتي تميزهم عن الآخرين (القاسمية، 2019) لذلك أشارت الكثير من الدراسات إلى أن القادة التربويين في عملية التعليم بحاجة ماسة إلى الكثير من المهارات الإدارية والقيادية في عناصر العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، الإشراف، القيادة، اتخاذ القرار، والتواصل). (Mduwile & Komariah, 2021) وهذا ما أكدته دراسة (Lerra, 2022) على أن ضعف المهارات الإدارية لدى قادة المدارس كان مرتبطاً بانخفاض جودة التعليم .

كما تؤكد نظريات الإدارة والقيادة التربوية ومن بينها نظريات السمات التي تفترض أن القادة التربويين يمتلكون صفات فطرية تميزهم عن غيرهم ، في حين تؤكد نظرية السلوك أن القادة التربويين يمتلكون أنماط سلوكية مميزة، لذلك تعدّ نظريات القيادة الإدارية المرجع الشمولي للأطر النظرية التي يتم من خلالها فهم الطريقة والكيفية التي يؤثر بها القائد التربوي على بيئاتهم المدرسية، إذا القيادة التعليمية تعتبر من أولويات القيادة المدرسية، ليس فقط من أجل أن يكون مديراً تنظيمياً، بل يصبح مطوراً لثقافة مدرسية داعمة لعملية التعليم والتحفيز للتعلّم، وبالتالي، فإن عملية التدريب الإداري على المهارات الإدارية والقيادية يمكن أن يعزز من قدرة المدارس على تحقيق أهدافها التربوية والارتقاء بمخرجاتها.

1. مشكلة الدراسة

إن المهارات الإدارية والقيادية تعتبر الأسس الأولى التي من خلالها تتم تحسين عملية التعليم والتعلم وتطوير جودة الأداء في المدارس، وهي المحرك الأساسي لتعزيز فاعلية العملية التعليمية وأساليب التعليم وضمان تحقيق المدرسة لأهدافها التربوية والتنظيمية، وإن ضعف تلك المهارات قد يؤدي إلى ظهور سلوكيات وأساليب غير مرغوبة في عمليات التعليم والتعلم وهذا ما أكدته كل من دراسة Lerra (2022) ودراسة Mduwile & Komariah (2021) وتشير الكثير من المؤشرات إلى عملية تزايد التحديات المختلفة والمترتبة بالإدارة التربوية والمدرسية في مدارس جمهورية تنزانيا؛ نتيجة المحدودية الكبيرة في برامج التطوير المهني الموجهة للمعلمين والإداريين، وغياب أنظمة التدريب المبنية على الأسس العلمية الواضحة والتي تُعنى بتنمية الكفاءات القيادية والإدارية اللازمة لتحسين الأداء المدرسي.

وعلى الرغم من وجود بعض المبادرات النادرة في عمليات التدريب على العمليات الإدارية والتعليمية، إلا أن فاعلية هذه البرامج لم يتم تقييمها بالشكل العلمي والأسس المنهجية، ولا سيما باستخدام نماذج تقييم حقيقية حديثة مثل نموذج كيركباتريك، الذي يُعدّ من أكثر الأدوات شمولاً لقياس أثر التدريب عبر مستويات: ردود الفعل، التعلّم، التغيّر السلوكي، والنتائج (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) كما تُشير الأدبيات إلى أن غياب عمليات تقييم متعدد المستويات يجعل بعض برامج التدريب عرضة لأن تكون نظرية فقط دون انتقال فعلي إلى السلوك المهني أو تحسينات واقعية في بيئة العمل. (Annet, 2025)

وفي ضوء ما تم عرضه سابقاً، ممكن أن نحدد مشكلة البحث في قصور عملية المعرفة العلمية حول فاعلية برنامج تدريبي مُصمَّم خصيصاً لتنمية المهارات الإدارية والقيادية للإداريين في المدارس الإسلامية ببنزانيا، وغياب دراسات شبه تجريبية تعتمد تصميم "اختبار قبلي-بعدي" ونموذج كيركباتريك لتقييم أثر هذا التدريب على المستويات المختلفة.

2. أسئلة الدراسة

1. ما مدى رضا الإداريين المشاركين عن مهارات المديرين، وجودة المادة العلمية والتدريبية المقدمة؟
2. ما أبرز الملاحظات والاقتراحات التطويرية التي طرحها الإداريون المشاركون، وما أهم احتياجاتهم التدريبية المستقبلية؟
3. ما مدى فاعلية البرنامج التدريبي في تحسين معارف ومهارات الإداريين في مجالات القيادة الرقمية، قياس الأداء، إدارة الأزمات، وتوظيف الذكاء العاطفي الإداري؟

3. أهداف الدراسة

- التعرف على مدى رضا الإداريين المشاركين عن مهارات المديرين، وجودة المادة العلمية والتدريبية المقدمة.
- التعرف على أبرز الملاحظات والاقتراحات التطويرية التي طرحها الإداريون المشاركون، وما أهم احتياجاتهم التدريبية المستقبلية.
- التعرف على فاعلية البرنامج التدريبي في تحسين معارف ومهارات الإداريين في مجالات القيادة الرقمية، قياس الأداء، إدارة الأزمات، وتوظيف الذكاء العاطفي الإداري.

4. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في قياس فاعلية برنامج تدريبي مخصَّص لتنمية المهارات الإدارية في المدارس الإسلامية ببنزانيا، باستخدام تصميم «المجموعة الواحدة قبل-وبعد» وتقييمه وفقاً لنموذج نموذج كيركباتريك (Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model) الذي يقيس ردود الفعل والتعلم والسلوك والنتائج. ويأمل الباحثون من خلال هذا البحث أن يساهم في سد فجوة معرفية حول فاعلية مثل هذه التدخلات في السياقات التعليمية الإسلامية، وأن يوفر دليلاً يمكن أن يُستخدم لتطوير السياسات والممارسات الإدارية المدرسية في تلك البيئة.

5. حدود البحث

الحد الموضوعي: تنمية المهارات الإدارية والقيادية

الحد الزمني: 2025

الحد المكاني: جمهورية بنزانيا

الحد البشري: إداري معاهد الاستقامة ببنزانيا

6. مصطلحات الدراسة

فاعلية البرنامج التدريبي: يعرف بأنه مدى قدرة البرنامج التدريبي على إحداث تغير إيجابي في معارف ومهارات وسلوكيات الفئة المستهدفة، بما ينعكس على تحقيق أهدافه المرجوة. (Guskey, 2000)

ويعرف إجرائيًا: قياس فاعلية البرنامج التدريبي في هذه الدراسة من خلال نتائج استبانة تقييم متعددة المحاور، وفق نموذج كيركباتريك.

تنمية المهارات الإدارية والقيادية : يعرفها كل من Yukl (2013) و Northouse (2021) بأنها تلك العملية المنظمة التي يتم من خلالها تعزيز قدرات الأفراد في مجالات مختلفة ومتنوعة كالخطيطة، والتنظيم، وعملية اتخاذ القرار، وإدارة الموارد، والتواصل والاتصال.

المدارس الإسلامية بتنزانيا: يعرفها كل من Njozi (2019) و Schoeberlein (2020) بأنها تلك المدارس التعليمية الإسلامية في جمهورية تنزانيا التي تجمع بين المناهج الوطنية الرسمية المعتمدة من وزارة التعليم في تنزانيا وبين مناهج التربية الإسلامية واللغة العربية التي تقرها جمعية الاستقامة، بهدف تزويد الطلبة بتعليم أكاديمي وديني متكامل، وترتكز غالباً على إدارة مجتمعية أو أهلية (

نموذج كيركباتريك: يعرفه كل من Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016) بأنه إطار تقييمي يتكون من أربعة مستويات تقييمية يتم من خلاله قياس فاعلية البرامج التدريبية من خلال ردود الفعل، و التعلم ، و السلوك والنتائج

7. الإجراءات المنهجية للدراسة

أ. 1. منهج البحث وتصميمه

اعتمدت الدراسة المنهج شبه التجريبي باستخدام تصميم المجموعة الواحدة بالقياس القبلي-البعدي لقياس فاعلية البرنامج التدريبي في تنمية معارف ومهارات الإداريين في مدارس جمعية الاستقامة الإسلامية بتنزانيا عبر محاور: القيادة الرقمية، قياس الأداء، إدارة الأزمات، وتوظيف مهارات الذكاء العاطفي في الإدارة. يتيح هذا التصميم رصد التغير في نتائج الأفراد بعد تدخل محدد دون الحاجة إلى مجموعة ضابطة، مع التركيز على ضبط إجراءات القياس القبلي والبعدي وتقليل التهديدات الداخلية قدر الإمكان (Creswell & Creswell, 2018). وانسجاماً مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها التطبيقية، تم تبني مقاربة مزجية (Mixed Methods) تجمع بين:

المكوّن الكمي: اختبار فاعلية البرنامج تجريبياً عبر مقارنة متوسطات القياس القبلي والبعدي لمجالات الدراسة الأربع، وحساب حجم الأثر إلى جانب الدلالة الإحصائية (Creswell & Creswell, 2018).

المكوّن النوعي: تحليل الملاحظات والاقتراحات والاحتياجات التدريبية التي أدلى بها المشاركون؛ بهدف تفسير النتائج الكمية وتعميق فهمها وربطها بسياق العمل المدرسي ومتطلباته. هذا الدمج يوفر صورة تفسيرية أشمل ويعزز صدقية الاستنتاجات التطبيقية (Fetters et al., 2013).

حيث استند تقييم أثر البرنامج إلى نموذج كيركباتريك في مستوياته ذات الصلة بالسياق الحالي؛ إذ يقيس البحث: مستوى التفاعل/الرضا (Level 1: Reaction): عن جودة المحتوى، ومهارات المدربين، وفاعلية أساليب التنفيذ، ومستوى التعلم: (Level 2: Learning): عبر التغير القبلي-البعدي في معارف ومهارات الإداريين ضمن المحاور الأربعة، وتمت مواءمة أدوات القياس وإجراءات التحليل مع هذا الإطار لضمان اتساق خطة التقييم مع أفضل الممارسات في قياس فاعلية التدريب (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2026).

ب. 2. مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الإداريين والإداريات في المدارس والمعاهد التابعة لجمعية الاستقامة الإسلامية في جمهورية تنزانيا الاتحادية، وهي مؤسسة تعليمية غير ربحية تُعنى بتقديم التعليم الشرعي والمدني عبر مدارس ابتدائية وثانوية ومعاهد تدريبية موزعة في عدد من المدن التنزانية. وقد جرى اختيار معهد الاستقامة بمدينة تانجة مقرّاً رئيساً لتنفيذ البرنامج البحثي-التدريبي نظراً لمركزته الإدارية وقدرته الاستيعابية وتجهيزه لاستضافة البرامج التطويرية، فضلاً عن كونه نقطة اتصال تمثل شريحة معتبرة من إدارات مدارس الجمعية.

ج. 3. عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (11) إدارياً/إدارية من مدارس جمعية الاستقامة الإسلامية، شاركوا كامل أيام البرنامج خلال الفترة 7-11 يوليو 2025م بواقع 5 ساعات تدريبية يومياً (إجمالي 25 ساعة). وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) بالتنسيق مع إدارة الجمعية، على أن يستوفي المشاركون معايير الاشتمال الآتية:

1. شغلُ وظيفةٍ إداريةٍ فعلية في المدرسة (مثل: مدير/نائب مدير/رئيس قسم/مشرف)،

2. الالتزام بالحضور الكامل لأنشطة القياس القبلي-البعدي،

3. الموافقة المستنيرة على المشاركة وحفظ الخصوصية وسرية البيانات.

يُراعى هذا التحديد تمثيل الوظائف الإدارية الرئيسة في مدارس الجمعية، ويُمكن من تقدير أثر البرنامج على المعارف والمهارات الإدارية في سياقٍ واقعيٍّ عمليٍّ.

فاعلية برنامج تدريبي في تنمية المهارات الإدارية والقيادية للإداريين في المدارس الإسلامية بتزانيا: دراسة شبه تجريبية باستخدام تصميم المجموعة الواحدة وفق نموذج كيركباتريك

تم اختيار العينة بأسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) اتساقاً مع الطبيعة الموجهة للبرنامج نحو فئة الإداريين في مدارس جمعية الاستقامة الإسلامية، ومواءمةً لأهدافه المرتبطة مباشرةً بواقعهم المهني واحتياجاتهم التدريبية. وعلى الرغم من محدودية حجم العينة (11) إدارياً/إدارية، فإنها تمثل تمثيلاً نوعياً واقعياً للفئة المستهدفة ضمن السياق المحلي للجمعية؛ بما يدعم الصدق الخارجي المقيد بسياق الدراسة ويعزز قابلية نقل النتائج إلى بيئات تعليمية إسلامية مماثلة عند توافر خصائص تنظيمية ووظيفية متقاربة.

8. الأساليب الإحصائية

الأساليب الإحصائية وإجراءات التحليل

اعتمدت الدراسة حزمةً من الأساليب الكمية والكيفية المتسقة مع التصميم شبه التجريبي (قياس قبلي-بعدي) للمجموعة الواحدة وأهداف البرنامج.

أولاً: التحليل الكمي

استخدام اختبار (t) للعينات المرتبطة لقياس الفروق بين متوسطات درجات المشاركين في القياسين القبلي والبعدي عبر مجالات الدراسة الأربعة: القيادة الرقمية، قياس الأداء، إدارة الأزمات، وتوظيف مهارات الذكاء العاطفي في الإدارة.

حساب حجم الأثر (Cohen's d) لتقدير القوة العملية لتأثير البرنامج، إلى جانب عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قبل التدخل وبعده.

تحليل مؤشرات الرضا عن عناصر البرنامج (مهارات المديرين، جودة المحتوى، فاعلية التنفيذ) باستخدام النسب المئوية ومتوسطات البنود/الأبعاد ذات الصلة.

ثانياً: التحليل الكيفي

إحضار الإجابات المفتوحة لتحليل موضوعاتي (Thematic Analysis) لاستخلاص المحاور الرئيسة التي تعكس الملاحظات التطويرية والاحتياجات التدريبية المستقبلية لدى الإداريين.

مواءمة المخرجات النوعية مع النتائج الكمية بهدف تفسيرها وتعميق فهمها وربطها بسياق العمل المدرسي، بما يعزز مصداقية التفسير ويدعم الاستنتاجات التطبيقية للدراسة.

أ. أداة الدراسة

لقياس فاعلية البرنامج التدريبي في تنمية المعارف والمهارات الإدارية لدى إداري مدارس جمعية الاستقامة الإسلامية بتنزانيا، طُوِّرت أداة رئيسة تتمثل في: استبانة تقييم فاعلية البرنامج التدريبي للإداريين، صُمِّمت وفق نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب، وبما ينسجم مع تصميم المجموعة الواحدة (قياس قبلي-بعدي). ارتكز بناء الاستبانة على مستويين ملائمين لسياق الدراسة من نموذج كيركباتريك:

المستوى الأول ردّة الفعل (Reaction): يهدف إلى تقدير درجة رضا المشاركين عن عناصر التنفيذ، ويتكوّن من ثلاثة محاور رئيسة:

- أ. مهارات المدربين (مثل: التمكن من المحتوى، وضوح العرض، إدارة التفاعل، الالتزام بالوقت).
- ب. جودة المحتوى التدريبي (مثل: الملاءمة للمهام الإدارية، ملائمة التوقعات، كفاية المادة للوقت المتاح، ارتباط الأنشطة بالأهداف).
- ج. فاعلية أساليب التنفيذ والتنظيم (مثل: تنوُّع الأساليب، دعم التقنيات، ملائمة الزمن/المكان، وضوح التعليمات).

كما تضمنت الاستبانة أسئلة مفتوحة لاستخلاص الانطباعات والمقترحات التطويرية والاحتياجات التدريبية المستقبلية.

المستوى الثاني: التعلم (Learning) يهدف إلى قياس التغيّر القبلي-البعدي في معارف ومهارات الإداريين عبر أربعة مجالات البرنامج: (القيادة الرقمية، قياس الأداء، إدارة الأزمات، توظيف مهارات الذكاء العاطفي في الإدارة). ويضم لكل مجال مجموعة بنود تعكس المعرفة الإجرائية والتطبيقية المتوقعة بعد التدريب.

ب. صدق وثبات الأداة

ج. أولاً: صدق أداة الدراسة

يُعد صدق الأداة من أهم الخصائص السيكمترية التي تؤثر مباشرة في مدى دقة التفسير المستخلص من نتائجها، إذ يرتبط بمدى تمثيل فقرات الأداة للسمات التي تقيسها، وانسجامها مع أهداف القياس وطبيعة القرار التربوي المترتب عليه

(النبهان، 2004؛ عودة، 2010). وللتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى (Face and Content

Validity)، قام الفريق البحثي بعدة خطوات إجرائية منظمة:

1. المراجعة اللغوية: تم عرض الأداة على خبير لغوي متخصص لضمان وضوح الصياغة وسلامتها اللغوية.

فاعلية برنامج تدريبي في تنمية المهارات الإدارية والقيادية للإداريين في المدارس الإسلامية بتتانيا: دراسة شبه تجريبية باستخدام تصميم المجموعة الواحدة وفق نموذج كيركباتريك

2. تحكيم علمي تخصصي: عُرضت الأداة على ثلاثة محكمين من ذوي الخبرة في (القياس النفسي والتربوي،

التدريب المهني التربوي، تصميم أدوات التقييم في بيئات متعددة الثقافات)

3. نتائج التحكيم: تراوحت نسبة الاتفاق بين المحكمين على صلاحية الفقرات بين 81% و 100%، وهو ما

يُعد مقبولاً (Allen & Yen, 2002). وقد تم على ضوء ذلك: تعديل صياغة بعض البنود، حذف

فقرات متكررة أو غير دقيقة، إضافة بنود مكملية لتحقيق تغطية شاملة لمجالات الأداة الثلاثة (المعلمين، المادة،

الأداء). وبذلك تأكدت سلامة البناء المنطقي للأداة ومطابقتها لمستويات نموذج كيركباتريك الأربعة.

د. ثانياً: ثبات أداة الدراسة

الثبات هو مؤشر لمدى اتساق الأداة واستقرارها عبر الزمن، أي قدرتها على إعطاء نتائج متقاربة إذا ما أُعيد تطبيقها على نفس العينة تحت نفس الظروف (دويدار، 2009؛ Gay et al., 2012) وقد تم التحقق من الثبات باستخدام طريقتين:

1. الاتساق الداخلي (معامل ألفا كرونباخ): لقياس اتساق استجابات العينة داخل كل بعد من أبعاد الأداة.

2. التجزئة النصفية (Split-Half Reliability): لقياس مدى تجانس الاستجابات عبر قسمين من الأداة

ثم معاملتها إحصائياً باستخدام معادلة Spearman-Brown.

جدول (1) يوضح معاملات الثبات:

م	البعد / الطريقة	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
1	تقييم الحاضرين (5 فقرات)	0.774	0.918
2	تقييم المادة العلمية والتدريبية (4 فقرات)	0.705	0.825
3	تقييم مستوى المعارف والمهارات (4 فقرات)	0.921	0.992
4	الثبات الكلي للأداة	0.963	0.992

9. نتائج البحث

أ. أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

نص السؤال الأول على: ما مدى رضا الإداريين المشاركين عن مهارات المديرين، وجودة المادة العلمية والتدريبية المقدمة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات المشاركين (ن = 11) على بنود الاستبانة المغلقة التي تضمنت محورين رئيسيين:

1. تقييم المحاضرين (مهارات المدربين)

2. تقييم المادة العلمية والتدريبية المقدمة

وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى رضا المشاركين. يوضح الجدول التالي النتائج:

جدول (2) يوضح نتائج مستوى رضا المشاركين

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى التقديري
1	تقييم المحاضرين	4.56	.5714	مرتفع جداً
2	تقييم المادة العلمية والتدريبية المقدمة	4.68	.2977	مرتفع جداً
3	الدرجة الكلية	4.61	.4017	مرتفع جداً

من خلال الجدول السابق أظهرت استجابات الإداريين (ن = 11) مستوى رضا مرتفعاً جداً عن محورَي الاستبانة؛ إذ بلغ متوسط تقييم المحاضرين/مهارات المدربين (المتوسط 4.56، الانحراف المعياري 0.571)، بينما سجل تقييم المادة العلمية والتدريبية متوسطاً أعلى وتشبّهت أقل (المتوسط 4.68، الانحراف المعياري 0.297)، يدلّ انخفاض الانحراف المعياري في محور المحتوى على توافق أكبر بين المشاركين حول جودة المادة وملاءمتها لمهامهم الإدارية مقارنةً بتقييم أداء المدربين.

كما تم تحليل استجابات أفراد العينة (ن = 11) على فقرات الاستبانة المرتبطة بمحوري: تقييم المحاضرين، وتقييم المادة العلمية والتدريبية. استخدم التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لتحديد مستوى الرضا. يوضح الجدول التالي النتائج التفصيلية:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين (ن = 11)

م	المحاور/الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى التقديري
1	التمكن من المادة المقدمة في البرنامج التدريبي	4.55	.934	مرتفع جداً

فاعلية برنامج تدريبي في تنمية المهارات الإدارية والقيادية للإداريين في المدارس الإسلامية بتطوان: دراسة شبه تجريبية باستخدام تصميم المجموعة الواحدة وفق نموذج كيركباتريك

2	الجمع بين الجانب النظري والعملية	4.73	4.67	مرتفع جداً
3	التفاعل مع المشاركين	4.55	0.934	مرتفع
4	القدرة على توصيل المعلومات للمشاركين	4.55	0.934	مرتفع
5	الالتزام بوقت بدء وانتهاء الجلسات في الورش التدريبية للبرنامج	4.45	0.522	مرتفع جداً
تقييم المادة العلمية والتدريبية				
1	مساهمة المادة المقدمة بالبرنامج في تطوير مهامه الوظيفية الحالية	4.82	0.405	مرتفع جداً
2	تحقيق المادة المقدمة لتوقعاتي الشخصية	4.82	0.405	مرتفع
3	كفاية المادة المقدمة من قبل المحاضرين بالمقارنة مع الوقت المخصص لها	4.36	0.505	مرتفع
4	توافق الأنشطة المقدمة مع الموضوعات المطروحة	4.73	0.467	مرتفع جداً

من خلال الجدول السابق يتضح على مستوى البنود، برزت قوة الدمج بين الجانب النظري والعملية في تقديم المحتوى (المتوسط 4.73، الانحراف المعياري 0.467)، إلى جانب مساهمة المادة في تطوير المهام الوظيفية وتحقيق التوقعات الشخصية (المتوسط 4.82، الانحراف المعياري 0.405)، لكل منهما في المقابل، جاءت كفاية المادة مقارنةً بالوقت (المتوسط 4.36، الانحراف المعياري 0.505)، والالتزام بوقت الجلسات (المتوسط 4.45، الانحراف المعياري 0.522) أدنى نسبياً؛ ما يشير إلى الحاجة إلى تحسين مواءمة الحمل المعرفي والزمن متاح، وتوحيد ممارسات إدارة الوقت عبر المدرسين.

تقع هذه المؤشرات ضمن المستوى الأول (ردّة الفعل/الرضا) في نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب؛ فهي تُعطي حكماً موثقاً حول جودة تجربة التعلّم وتنظيمها، لكنها لا تكفي بمفردها للاستدلال على تغيير المعارف أو السلوك الوظيفي، وهو ما سيتم التحقق منه عبر نتائج القياس القبلي-البعدي (المستوى الثاني: التعلّم) وربما أدلة لاحقة على نقل التعلّم إلى الممارسة (المستوى الثالث) (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

وتُظهر الأدبيات أن علاقات الارتباط بين معايير التقييم المتعددة محدودة إلى متوسطة؛ أي إن ارتفاع الرضا لا يقتضي بالضرورة تحسّناً مماثلاً في التعلّم أو السلوك، ما يستدعي ربط نتائج الرضا بنتائج التعلّم والسلوك لاحقاً (Alliger et al., 1997).

جرى عرض المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود ليكرت الخماسية وتفسيرها؛ وهو إجراء مقبول تحكيمياً نظراً لثبوت متانة الأساليب البارامترية مع هذا النوع من البيانات في التطبيقات التربوية (Boone & Norman, 2010).

(Boone, 2012). ومع صِغر العيّنة، أُرِفقت النتائج بفواصل ثقة 95%، وأُبلغ عن الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لمحوري الرضا دعمًا لموثوقية القياس (Tavakol & Dennick, 2011). كما أن تقارب المتوسطات من الحد الأعلى يشير إلى احتمال أثر سقف يحدّ من التباين القابل للكشف في الطرف العلوي للمقياس، ما يقتضي تفسيرًا حذرًا لارتفاع الرضا (SpringerLink; Ceiling effect). في المقابل، يُشير انخفاض التشّت في محور المحتوى إلى اتساق أكبر في أحكام المشاركين بشأن ملاءمة المادة، مقارنةً بتقييم مهارات المدربين، وهو ما يدعم توصية عملية بمراجعة إيقاع الزمن مقابل حجم المحتوى وتوحيد ممارسات العرض لضبط التباين الملحوظ بين المدربين (Boone & Boone, 2012).

السؤال الثاني: ما أبرز الملاحظات والاقتراحات التطويرية التي طرحها الإداريون المشاركون، وما أهم احتياجاتهم التدريبية المستقبلية؟

للإجابة على هذا السؤال تم تحليل النصوص متعدّدة اللغات (إذ كانت إجابات المشاركين باللغة العربية، وبعضها بالسواحيلية، وبعضها بالإنجليزية) بتحليل موضوعاتي وفق خطوات براون وكلاكرك (الاطلاع، الترميز الأولي، تجميع المحاور، مراجعتها، تعريفها، إعداد التقرير) مع الحفاظ على المعنى الدلالي أثناء الترجمة والتجميع الموضوعي. ويُعدّ هذا الإجراء مناسبًا لمثل هذه البيانات القصيرة والمتنوعة، ويتيح بناء محاور واضحة قابلة للتطبيق (Braun & Clarke, 2006).

أولاً: الملاحظات والاقتراحات التطويرية

المحور الأول: إشادة بقيمة إدراكية مرتفعة: حمل معظم التعليقات نبرة شكر واعتراف بقيمة البرنامج (استفدت كثيرًا... شكرًا جزيلًا؛ "Programu ni nzuri...")؛ ما يرسّخ قبول المتدربين وتقبّلهم للتدخل ويهيئ بيئة داعمة للتعلّم. هذا يتسق مع دور "الرضا" فيهيئة شروط الانتقال إلى التعلّم والسلوك اللاحق (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

المحور الثاني: الاستمرارية والدورية تكرّر طلب خطة تدريب مستدامة ودورية (Kuwe na mpango "ifanyike kila mara, endelevu...") الدلالة التطبيقية: الحاجة إلى جدولة سنوية/فصلية بدل ورش منفصلة، بما يعزّز ترسيخ المهارات وتراكمها في موقع العمل (Baldwin & Ford, 1988).

المحور الثالث: زيادة زمن الجلسات وتقليل ضغط المحتوى: ظهرت مطالبة بزيادة مدة الدورة لمعالجة كثافة الموضوعات. الاستدلال: ضبط إيقاع الزمن مقابل الحمل المعرفي يُعدّ مدخلًا لتحسين جودة التعلّم والحفاظ عليه.

فاعلية برنامج تدريبي في تنمية المهارات الإدارية والقيادية للإداريين في المدارس الإسلامية بتزانيا: دراسة شبه تجريبية باستخدام تصميم المجموعة الواحدة وفق نموذج كيركباتريك

المحور الرابع : متابعة ميدانية بعد التدريب (زيارات موقع العمل): اقترح التتبع الميداني لمشاهدة التطبيق (-kutu tembelea mahala pa kazi) هذا يوفر جسور "تغذية راجعة" في بيئة العمل ويرفع احتمالات نقل التعلم إلى السلوك (Level 3) (Blume et al., 2010).

المحور الخامس: توسيع الشمولية وبناء قدرات لغوية: دُعي إلى توسيع المستهدفين ليشمل المعلمين كافة، وإطلاق برامج لدعم العربية للكوادر المحلية؛ ما يسهّل المشاركة والفهم ويقلّل العوائق اللغوية.

ثانيًا: الاحتياجات التدريبية المستقبلية

المحور الأول: البنية التحتية الرقمية وتجهيزات حديثة: تم الاتفاق على وجود حاجات مباشرة إلى مختبرات حاسوب، أجهزة كافية، ودعم تقني/خبراء (vifaa vya kidigitali... compyuta za kutosha na wataalamu wa IT). الدلالة: لا يمكن تعميق "القيادة الرقمية" دون بيئة تقنية ممكنة.

المحور الثاني: كفاءات رقمية متقدمة مع تركيز على الذكاء الاصطناعي: تم رصد طلب وحدات AI للمدرسة والإدارة (maswala ya Artificial Intelligence). التفسير: الانتقال من الوعي المفاهيمي إلى ممارسات تشغيلية (حليل مؤشرات، أتمتة مهام).

المحور الثالث: نموذج تدريب الميسرين (Train-the-Trainer): تم اقتراح تدريب فرق متخصصة من كل فئة لتقوم بنقل المهارة داخليًا؛ ما يخلق كتلة حرجة قادرة على الاستدامة وخفض الكلفة.

المحور الرابع: دعم لغوي وتقنيات ترجمة فورية: تم طلب ترجمة آلية/ميكروفون يترجم مباشرة لتجاوز الحواجز اللغوية في الورش المختلطة؛ وهو ما يعزّز تكافؤ فرص التعلم.

المحور الخامس: استدامة قبل الخدمة وأثناءها: تم تأكيد على التطوير المستمر قبل/أثناء الخدمة مع مواصلة التدريب لواقع العمل (حسب الاحتياجات ... مع الواقع الموجود فينا). كما تكشف المخرجات النوعية عن قبول مرتفع وتوجّه واضح نحو الاستدامة (خطة دورية)، مع احتياج مؤسسي للبنية الرقمية ومسارات كفاءات تقنية متقدمة (خاصة AI)، إلى جانب متابعة ميدانية ونموذج ميسرين لضمان انتقال التعلم إلى السلوك. ووفق أدبيات نقل أثر التدريب، فإن الدعم المؤسسي، وفرص الممارسة، والتغذية الراجعة في موقع العمل تمثل عوامل حاسمة لتعزيز المستوى الثالث في نموذج كيركباتريك (Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2010; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

أما منهجيًا، فقد أنجز التحليل باتباع خطوات التحليل الموضوعاتي (الاطلاع، الترميز، تكوين المحاور، مراجعتها، تعريفها، التقرير) مع الحفاظ على المعنى الدلالي أثناء الترجمة والتجميع، وهو إجراء مناسب للبيانات القصيرة متعدّدة اللغات ويُنتج محاور قابلة للتطبيق (Braun & Clarke, 2006).

السؤال الثالث: ما مدى فاعلية البرنامج التدريبي في تحسين معارف ومهارات الإداريين في مجالات القيادة الرقمية، قياس الأداء، إدارة الأزمات، وتوظيف الذكاء العاطفي الإداري؟

أولاً: الفروق بين القياس القبلي والبعدي (تحليل وصفي إحصائي)

عند مقارنة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة ($n = 11$) في التطبيقين القبلي والبعدي، تبين وجود فروق واضحة في الاتجاه الإيجابي، حيث ارتفعت المتوسطات بعد تنفيذ البرنامج في جميع المحاور الأربعة:

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقياس القبلي والبعدي

المحور	القياس القبلي		القياس البعدي	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري
القيادة الرقمية	3.13	1.171	4.71	.836
قياس الأداء	3.23	1.238	4.71	.900
إدارة الأزمات	3.27	1.063	4.62	.891
الذكاء العاطفي الإداري	3.21	1.194	4.61	.912

تُظهر المتوسطات ارتفاعاً واضحاً بعد البرنامج عبر جميع المحاور؛ إذ ارتفع القيادة الرقمية من 3.13 إلى 4.71، وقياس الأداء من 3.23 إلى 4.71، والذكاء العاطفي الإداري من 3.21 إلى 4.61، وإدارة الأزمات من 3.27 إلى 4.62. كما انخفض التشتت (الانحرافات المعيارية) من مستويات تقارب 1.06–1.24 قبلياً إلى نحو 0.84–0.91 بعدياً، ما يشير إلى تقارب تقديرات المشاركين بعد التدريب وتنامي تجانس الأداء المدرك.

ترتيب أكبر التحسّنات كان: القيادة الرقمية ثم قياس الأداء ثم الذكاء العاطفي الإداري ثم إدارة الأزمات؛ وهو ترتيب يتسق مع المحتوى التطبيقي المباشر في المحورين الأولين مقارنةً بالمحورين السلوكيين اللذين يحتاجان ممارسةً أطول في موقع العمل. وبما أن المتوسطات البعدية تقترب من الحد الأعلى لمقياس ليكرت ($4.6 \sim 5/4.7$)، فيُستحسن التنبيه لاحتمال أثر السقف عند تفسير حجم التحسّن، مع الإبقاء على الاستدلال ضمن مستوى التعلّم (Level 2) في نموذج كيركباتريك إلى أن تتوفر أدلة متابعة ميدانية على نقل التعلّم إلى السلوك (Level 3). ويُعدّ عرض المتوسطات والانحرافات المعيارية لمقاييس ليكرت إجراءً مقبولاً تحكيمياً في هذا السياق، مع جدوى دعم الصورة بفواصل ثقة وثبات داخلي للمحاور (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016; Norman, 2010; Boone & Boone, 2012).

في تصميمات القياس المتكرر، يُستحسن استخدام $d_z = |t|/\sqrt{n}$ بدل تجميع انحرافين معياريين مستقلين؛ لأنه يعتمد مباشرةً على فروق الأزواج (Lakens, 2013) وبحساب d_z مع $n = 11$

الجدول (5) مستوى الدلالة وقيمة t

فاعلية برنامج تدريبي في تنمية المهارات الإدارية والقيادية للإداريين في المدارس الإسلامية بتطوان: دراسة شبه تجريبية باستخدام تصميم المجموعة الواحدة وفق نموذج كيركباتريك

مستوى التأثير	حجم التأثير	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (T)	المحور
(COHEN'S D)	(P)	(DF)			
كبير	0.94	.011	10	-3.131	القيادة الرقمية
متوسط - كبير	0.80	.024	10	-2.651	قياس الأداء
متوسط - كبير	0.79	.025	10	-2.633	إدارة الأزمات
متوسط - كبير	0.77	.029	10	-2.542	الذكاء العاطفي التربوي

تشير النتائج إن القيادة الرقمية وقياس الأداء سجلتا أكبر تأثيرين، وهو منسجم مع الارتفاعات الوصفية الملحوظة في المتوسطات البعدية وتراجع التشتت، ما يوحي بتقارب كفاءات المشاركين بعد التدريب وانتقال مهارات عملية مرتبطة بأنظمة العمل الرقمي وقياس المؤشرات (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

أما إدارة الأزمات والذكاء العاطفي الإداري أظهرتا تأثيرات متوسطة-كبيرة؛ وهو نمط متوقع لأن تطوير السلوكيات التأملية-الوجدانية (الإنصات، التنظيم الانفعالي، اتخاذ القرار تحت الضغط) يتطلب عادة ممارسة تمتد لما بعد التعلم الصفي. لذا يُوصى بخطط متابعة في موقع العمل (Coaching/On-the-job) لتعزيز نقل التعلم إلى السلوك (Level 3)

الخلاصة

من خلال مما سبق يتبين لنا أن استجابات الإداريين (ن = 11) جاءت بمستوى رضا مرتفعاً جداً عن محوري الاستبانة؛ إذ بلغ متوسط تقييم المحاضرين/مهارات المدربين (المتوسط 4.56، الانحراف المعياري 0.571)، بينما سجل تقييم المادة العلمية والتدريبية متوسطاً أعلى وتشبهاً أقل (المتوسط 4.68، الانحراف المعياري 0.297)، يدل انخفاض الانحراف المعياري في محور المحتوى على توافق أكبر بين المشاركين حول جودة المادة وملاءمتها لمهامهم الإدارية مقارنة بتقييم أداء المدربين.، كم تبين أن من أبرز الملاحظات والاقتراحات التطويرية التي طرحها الإداريون المشاركون، إشادة بقيمة إدراكية مرتفعة: بالاستمرارية والدورية، وأن من أهم احتياجاتهم التدريبية المستقبلية (زيادة زمن الجلسات وتقليل ضغط المحتوى) والحاجة إلى الاهتمام بالبنية التحتية الرقمية والتجهيزات حديثة، كما دل القياس القبلي والبعدي أن هناك فروق واضحة في الاتجاه الإيجابي، حيث ارتفعت المتوسطات بعد تنفيذ البرنامج في جميع المحاور الأربعة، كما تشير النتائج إلى إن القيادة الرقمية وقياس الأداء سجلتا أكبر تأثيرين، في حين أن إدارة الأزمات والذكاء العاطفي الإداري أظهرتا تأثيرات متوسطة-كبيرة.

التوصيات

- الاستمرار في تنفيذ البرنامج التدريبي وتطويره بشكل دوري بناءً على نتائج التقييم وفق مستويات نموذج كيركباتريك، لضمان استمرارية التحسّن في المهارات الإدارية والقيادية لدى الإداريين.
- تشجيع الإداريين على تطبيق ما تعلموه من مهارات قيادية عبر خطط عمل عملية، وتوثيق المبادرات القيادية التي يقومون بها داخل المدرسة.
- إيجاد مجتمعات تعلّم مهنية (Professional Learning Communities) داخل المدارس الإسلامية لمشاركة الخبرات وتبادل الممارسات القيادية الناجحة.

المراجع

1. القاسمية، عائدة و القاسمي، خالد (2021) فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع(9)، 271-302.
 2. الحضرمي، أحمد، اليمحمدي حمد، الحضرمي نائلة (2024) واقع وتحديات النشر العلمي لأساتذة الجامعات في سلطنة عمان في ضوء تحليل النشاط المرجعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد 17، ع 62، 21-41.
- <https://journals.ust.edu/index.php/AJQAHE/article/view/2305>
3. Annet, A. (2025). *Leadership training for aspiring school administrators*. ResearchGate.
 4. Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://n9.cl/ct6k9g>.
 5. Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>.
 6. Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2), <https://n9.cl/uu7xt>.
 7. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
 8. Cannon-Bowers, J. A., Burns, J. J., Salas, E., & Ruppel, C. P. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the field. *Frontiers in Psychology*, 14, 1204166. <https://n9.cl/psm4t>.
 9. Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8(3), 381–391. <https://n9.cl/uuue6>.
 10. Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://n9.cl/qdzj22>.

11. Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press.
12. Lerra, M. D. (2022). The role of administrative skills of school leadership for enhancing quality education in Ethiopia. *Journal of Positive School Psychology*, 6(4), 11955–11970.
13. Mduwile, P. L., & Komariah, A. (2021). Leadership and administrative skills: A panacea for administrative challenges in schools. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 526, 11–20.
14. Njozi, H. (2019). Islamic education and Muslim schools in Tanzania. *International Journal of Humanities and Social Science*, 9(4), 75–83.
15. Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15(5), 625–632. <https://n9.cl/zqaz0>.
16. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
17. Schoeberlein, J. (2020). Islamic schooling in East Africa: Faith, identity, and educational development. *Journal of Islamic Education Studies*, 5(2), 112–128.
18. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.