

أثر ممارسة أنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في الكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا

ريم إسماعيل النواصرة، إسماعيل حسين أمزات
الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا (IIUM)

The Effect of School Principals' Decision-Making Styles on Teacher Self-Efficacy in Private International Schools in Malaysia

Reem Ismail Al-Nawasrah, Ismail Hussein Amzat
International Islamic University Malaysia (IIUM)

تاريخ المقالة	مختصر البحث
الارسال: ٢٥ سبتمبر ٢٠٢٦ المراجعة: ١٠ أكتوبر ٢٠٢٦ القبول: ١٣ أكتوبر ٢٠٢٦	هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر أنماط اتخاذ القرار (Decision-Making Styles) لدى مديري المدارس في الكفاءة الذاتية للمعلمين (Teacher Self-Efficacy) في المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي بتصميم مقطعي، وجمعت البيانات من معلمي المدارس الدولية الخاصة في منطقة وادي كلانغ. وزعت 400 دعوة إلكترونية وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، واكتملت 227 استجابة، ثم استبعدت خمس حالات متعددة المتغيرات بعد فحص القيم المتطرفة، لتصبح العينة النهائية 222 معلماً ومعلمة. قيس أنماط اتخاذ القرار من خلال أداة مكونة من أربعة أبعاد هي: التوجيهي، والتحليلي، والمفاهيمي، والسلوكي، بينما قيس الكفاءة الذاتية للمعلمين من خلال أداة مكونة من 20 بنداً في صورتها التشغيلية الأولية. استخدم برنامج SmartPLS 4 واختبار Bootstrapping بـ 5000 عينة إعادة سحب لاختبار دلالة المسار المباشر. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأنماط اتخاذ القرار لدى المديرين في الكفاءة الذاتية للمعلمين ($\beta = 0.199$, $p < 0.001$)، وبذلك حظيت الفرضية البحثية بالدعم. وتشير النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية المرتبطة بتحليل المعلومات، وتقييم البدائل، والوضوح، والتشاور في عملية اتخاذ القرار ترتبط بارتفاع إدراك المعلمين لقدرتهم على أداء مسؤولياتهم المهنية. وتؤكد الدراسة أهمية تطوير كفايات اتخاذ القرار لدى القيادات المدرسية، مع مراعاة أن التصميم المقطعي يسمح بتفسير العلاقة بوصفها علاقة تنبؤية ولا يثبت السببية الزمنية بمفرده.
كلمات مفتاحية أنماط اتخاذ القرار؛ الكفاءة الذاتية للمعلمين؛ القيادة المدرسية؛ المدارس الدولية الخاصة؛ ماليزيا؛ PLS-SEM	Abstract This study examined the effect of school principals' decision-making styles on teacher self-efficacy in private international schools in Malaysia. A quantitative cross-sectional design was employed. Four hundred electronic invitations were distributed using proportionate stratified random sampling across the selected Klang Valley locations. A total of 227 complete responses were obtained, and five multivariate outliers were removed, resulting in a final analytical sample of
Article history Submitted: 25 September, 2026 Received: 10 October 2026 Revised: 13 October 2026	

Keywords: <i>Decision-Making Styles;</i> <i>Teachers' Self-Efficacy;</i> <i>School Leadership;</i> <i>Private International</i> <i>Schools; Malaysia;</i> <i>Partial Least Squares</i> <i>Structural Equation</i> <i>Modeling (PLS-SEM).</i>	222 teachers. Principals' decision-making styles were operationalized through four dimensions—directive, analytical, conceptual, and behavioral—while teacher self-efficacy was measured using a 20-item instrument in its initial operational form. The direct structural path was tested using SmartPLS 4 with 5,000 bootstrap resamples. The findings showed a positive and statistically significant effect of principals' decision-making styles on teacher self-efficacy ($\beta = .199, p < .001$), supporting the study hypothesis. The result suggests that decision practices characterized by information analysis, evaluation of alternatives, clarity, and consultation are positively associated with teachers' confidence in their professional capabilities. The study highlights the relevance of decision-making competence in school leadership while noting that the cross-sectional design supports predictive association rather than definitive temporal causality.
---	--

1. المقدمة

تمثل القيادة المدرسية أحد المكونات التنظيمية الرئيسية التي تشكل خبرة المعلم داخل المؤسسة التعليمية. فالمدير لا يؤدي دوراً إدارياً يقتصر على تنظيم الموارد والإجراءات، وإنما يتخذ بصورة مستمرة قرارات تتعلق بالتدريس، والموارد البشرية، وحل المشكلات، وتوزيع المسؤوليات، والاستجابة للمواقف المتغيرة. ومن ثم، فإن الكيفية التي يعالج بها المدير المعلومات ويوازن بين البدائل ويتواصل مع العاملين عند اتخاذ القرار يمكن أن تصبح جزءاً من البيئة المهنية التي يعمل فيها المعلم.

يقدم إطار Rowe و Boulgarides لأنماط اتخاذ القرار تصوراً يميز بين أربعة أنماط رئيسية: النمط التوجيهي (Directive)، والنمط التحليلي (Analytical)، والنمط المفاهيمي (Conceptual)، والنمط السلوكي (Behavioral). وتختلف هذه الأنماط في مقدار المعلومات المستخدمة، ودرجة تحمل الغموض، وطريقة التعامل مع البدائل والأفراد. ولا يفترض هذا الإطار أن نمطاً واحداً يصلح لجميع المواقف، بل يوضح أن السلوك القرار يمكن أن يتغير وفق طبيعة المشكلة والبيئة التنظيمية (Rowe & Boulgarides, 1983; Rowe & Mason, 1987).

في المقابل، تشير الكفاءة الذاتية إلى معتقدات الفرد بشأن قدرته على تنظيم الأفعال المطلوبة وتنفيذها لتحقيق مستويات معينة من الأداء. ووفق النظرية الاجتماعية المعرفية (Social Cognitive Theory)، لا تتشكل هذه المعتقدات من القدرات الفردية وحدها، بل تتأثر بالتفاعل المتبادل بين العوامل الشخصية والسلوكية والبيئية (Bandura, 1986, 1997). وفي المجال التعليمي، ترتبط الكفاءة الذاتية للمعلم بثقته في قدرته على مواجهة المتطلبات الصفية والمهنية، وتوظيف الاستراتيجيات التعليمية، والتعامل مع التحديات المرتبطة بالتدريس.

تكتسب دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين أهمية خاصة في المدارس الدولية الخاصة، حيث تعمل القيادات والمعلمون في بيئات تتسم بتنوع ثقافي وتنظيمي، وتعدد المناهج والتوقعات المهنية، والحاجة المستمرة إلى التكيف مع متطلبات أصحاب المصلحة. وفي مثل هذه البيئة، يمكن أن توفر طريقة المدير في اتخاذ القرار إشارات تنظيمية تتعلق بالوضوح، والدعم، والمشاركة، والاستقرار، وهي عناصر يمكن أن ترتبط بكيفية إدراك المعلم لقدرته على النجاح في عمله.

2. مشكلة الدراسة

رغم اتساع الأدبيات المتعلقة بالقيادة المدرسية والكفاءة الذاتية للمعلمين، فإن كثيراً من الدراسات تناولت القيادة من خلال أنماط واسعة مثل القيادة التعليمية أو التحويلية أو المناخ المدرسي، بينما ظل التركيز المباشر على أنماط معالجة المدير للمعلومات واتخاذ القرار أقل وضوحاً، ولا سيما في سياق المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا. ويؤدي ذلك إلى حاجة بحثية لفحص ما إذا كانت أنماط اتخاذ القرار لدى المديرين ترتبط بصورة دالة بالكفاءة الذاتية للمعلمين في هذا السياق.

وتزداد أهمية هذه المشكلة لأن الكفاءة الذاتية ليست خاصية ثابتة منفصلة عن البيئة؛ فقد أوضحت الأدبيات المعاصرة للنظرية الاجتماعية المعرفية أن التغذية الراجعة، والدعم الاجتماعي والتنظيمي، وفرص النجاح، وطبيعة البيئة المهنية تشارك في تشكيل معتقدات الكفاءة (Schunk & DiBenedetto, 2020). كما أظهرت دراسات في السياق التعليمي أن عناصر القيادة والمناخ المدرسي ترتبط بكفاءة المعلمين الذاتية، بما في ذلك نتائج Mansor et al. (2021) في ماليزيا و Zhang et al. (2025) في سياق مدرسي صيني.

وعليه، تتمثل المشكلة المحددة لهذه الدراسة في اختبار المسار المباشر بين أنماط اتخاذ القرار لدى المديرين والكفاءة الذاتية للمعلمين، بهدف تقديم دليل كمي من المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا على العلاقة بين الممارسة القيادية المرتبطة بالقرار ومعتقدات المعلمين حول قدراتهم المهنية.

3. سؤال الدراسة وهدفها وفرضيتها

سؤال الدراسة: ما أثر ممارسة نمط اتخاذ القرار لدى المديرين على الكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا؟
هدف الدراسة: التحقق في أثر نمط اتخاذ القرار لدى المديرين على الكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا.
الفرضية (H1): تؤثر أنماط اتخاذ القرار لدى المديرين تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا.

4. الإطار النظري والدراسات السابقة

4.1 أنماط اتخاذ القرار لدى المديرين

يرتبط مفهوم نمط اتخاذ القرار بالطريقة المتكررة التي يستخدمها الفرد في إدراك المشكلة، ومعالجة المعلومات، وتقييم البدائل، والوصول إلى قرار. وقد قدم Rowe وزملاؤه إطاراً يربط بين التوجه المعرفي وطريقة التعامل مع الأفراد، ويصنف الممارسة إلى أربعة أنماط. يميل النمط التوجيهي إلى السرعة والوضوح والاعتماد على قدر أقل من المعلومات، بينما يركز النمط التحليلي على جمع المعلومات وفحص البدائل بصورة أوسع. أما النمط المفاهيمي فيميل إلى الرؤية بعيدة المدى وتوليد بدائل متعددة، في حين يعطي النمط السلوكي وزناً أكبر للتواصل والتفاعل مع الآخرين (Rowe & Boulgarides, 1983; Rowe & Mason, 1987).

في البيئة المدرسية لا تقتصر قيمة القرار على مضمونه النهائي؛ فطريقة اتخاذه قد تؤثر في مستوى الوضوح الذي يتلقاه المعلم، ومدى شعوره بالمشاركة، وإمكانية توقع الإجراءات التنظيمية. لذلك يمكن النظر إلى نمط القرار بوصفه جزءاً من البيئة القيادية التي يتفاعل معها المعلم يومياً.

4.2 الكفاءة الذاتية للمعلمين

تستند الكفاءة الذاتية إلى أعمال (Bandura 1986, 1997)، وتعبر عن حكم الفرد على قدرته على تنظيم السلوك وتنفيذه في موقف معين. ويؤكد هذا المنظور أن معتقدات الكفاءة تؤثر في مقدار الجهد والمثابرة والاستجابة للصعوبات، وأنها تشكل من خلال الخبرات المباشرة، والخبرات البديلة، والإقناع اللفظي، والحالات الفسيولوجية، والانفعالية. وفي سياق التعليم، تناولت الأدبيات الكفاءة الذاتية للمعلم بوصفها مفهوماً متعدد الجوانب يرتبط بإدراك المعلم لقدرته على التعامل الفعال مع مهامه التعليمية (Tschannen-Moran & Hoy, 2001).

كما يؤكد Schunk و (DiBenedetto 2020) أن الكفاءة الذاتية مفهوم ديناميكي يتفاعل مع السياق، وليس مجرد انعكاس لمهارة سابقة. ويجعل ذلك البيئة المدرسية والرسائل التنظيمية التي يتلقاها المعلم من القيادة ذات صلة نظرية بتكوين معتقداته المهنية.

4.3 الربط النظري بين أنماط اتخاذ القرار والكفاءة الذاتية

يمكن تفسير العلاقة المقترحة من خلال مبدأ التفاعل المتبادل في النظرية الاجتماعية المعرفية. فعندما تتسم عملية اتخاذ القرار بالوضوح، وتحليل المعلومات، وتفسير البدائل، وإتاحة مساحة للتشاور، فإنها قد توفر بيئة أكثر قابلية للتنبؤ وتتيح للمعلم فهماً أوضح لأدواره ومتطلبات أدائه. وقد تعمل هذه الخبرة التنظيمية بوصفها مصدراً للدعم والتغذية الراجعة، بما يرتبط بتعزيز إدراك المعلم للسيطرة المهنية والثقة بقدرته.

وتقدم الأدلة القريبة من هذا المسار دعماً للسياق النظري. فقد وجد (Mansor et al. 2021) أن المناخ المدرسي يرتبط بالكفاءة الذاتية للمعلمين في ماليزيا. كما أظهرت دراسة (Zhang et al. 2025) ارتباط القيادة التعليمية للمدير بالكفاءة الذاتية للمعلمين في المشاركة الطلابية وإدارة الصف. وعلى الرغم من أن هذه الدراسات لا تختبر المتغير نفسه بصيغته المستخدمة في الدراسة الحالية، فإنها تدعم الفكرة الأوسع القائلة إن البيئة القيادية التي يوفرها المدير ترتبط بمعتقدات المعلم حول قدرته المهنية.

5. المنهجية

5.1 التصميم والمنهج

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي بتصميم مقطعي (Cross-sectional Design). وجمعت البيانات من المعلمين في المدارس الدولية الخاصة في منطقة وادي كلالنغ في ماليزيا. ويعد هذا التصميم مناسباً لاختبار العلاقات التنبؤية بين المتغيرات في نقطة زمنية محددة، مع ضرورة تجنب تفسير النتائج بوصفها دليلاً نهائياً على السببية الزمنية.

5.2 المجتمع والعينة وإجراءات جمع البيانات

استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة. وُزعت 400 دعوة إلكترونية على المعلمين بواقع 244 في كوالالمبور، و37 في بوتراجايا، و63 في سايبرجايا، و56 في كلانغ. جُمعت البيانات خلال الفترة من أبريل إلى نهاية يونيو 2026 باستخدام Google Forms بوصفه أداة لإدارة الاستبانة وتسجيل الاستجابات بعد اختيار المشاركين. بلغ عدد الاستجابات المكتملة 227 استجابة بنسبة استجابة 56.8%. وبعد فحص القيم المتطرفة متعددة المتغيرات باستخدام Mahalanobis Distance استُبعدت خمس حالات، فأصبحت العينة النهائية المستخدمة في التحليل 222 معلماً ومعلمة.

5.3 خصائص العينة

يوضح الجدول رقم ١ خصائص العينة لهذه الدراسة. ويتكون من الجنس، العمر، الخبرة، و المؤهل.

المتغير	الفئة	(%) العدد
الجنس	ذكور	124 (55.9%)
الجنس	إناث	98 (44.1%)
العمر	20-29	38 (17.1%)
العمر	30-39	88 (39.6%)
العمر	40-49	70 (31.5%)
العمر	50 فأكثر	26 (11.7%)
الخبرة	أقل من 5 سنوات	46 (20.7%)
الخبرة	سنوات 5-10	87 (39.2%)
الخبرة	أكثر من 10 سنوات	89 (40.1%)
المؤهل	بكالوريوس	151 (68.0%)
المؤهل	ماجستير	61 (27.5%)
المؤهل	دكتوراه	10 (4.5%)

5.4 أدوات القياس

أنماط اتخاذ القرار: استندت الأداة إلى الأساس النظري لأعمال Rowe و(1987) Mason، وطُورت في الدراسة في صورة 24 بنداً موزعة على أربعة أبعاد: التوجيهي، والتحليلي، والمفاهيمي، والسلوكي، بواقع ستة بنود لكل بعد. بلغ معامل كرونباخ ألفا للمقياس الكلي في الدراسة الاستطلاعية 0.888، كما تراوحت معاملات الأبعاد بين 0.817 و0.852. وفي تقييم نموذج القياس باستخدام PLS-SEM استُبعد بنودان بسبب انخفاض التحميل الخارجي عن الحد المعتمد، فأصبح عدد البنود النهائية 22 بنداً، وبلغ كرونباخ ألفا للمتغير الكلي 0.913 والثبات المركب 0.914 ومتوسط التباين المستخرج $AVE = 0.539$.

الكفاءة الذاتية للمعلمين: طُورت الأداة بالاستناد إلى الأساس النظري لمقياس Bandura وأدبيات Teacher Self-Efficacy، واشتملت في صورتها التشغيلية الأولية على 20 بنداً. بلغ معامل كرونباخ ألفا للمقياس الكلي في الدراسة الاستطلاعية 0.889. وخلال تقييم نموذج القياس استُبعد بند واحد بسبب انخفاض التحميل الخارجي، لتدخل 19 فقرة في النموذج النهائي.

5.5 تحليل البيانات

استُخدم SPSS 29 في تنظيف البيانات والتحليلات الأولية، بينما استُخدم SmartPLS 4 لتقييم نموذج القياس واختبار المسار الهيكلي. تم التحقق من الثبات والصدق التقاربي قبل تفسير العلاقات الهيكلية. ولاختبار الفرضية، استُخدم Bootstrapping بعدد 5000 عينة إعادة سحب لتقدير دلالة معامل المسار. تركزت الدراسة على المسار المباشر من أنماط اتخاذ القرار إلى الكفاءة الذاتية.

6. النتائج

6.1 صلاحية القياس المرتبط بمتغيري الورقة

أظهرت نتائج نموذج القياس أن الأبعاد الأربعة لأنماط اتخاذ القرار حققت تحميلات مقبولة على المتغير الأعلى رتبة؛ إذ بلغت التحميلات 0.855 للنمط التوجيهي، و0.842 للتحليلي، و0.814 للمفاهيمي، و0.881 للسلوكي. كما حقق المقياس الكلي لأنماط اتخاذ القرار مستوى مقبولاً من الثبات والصدق التقاربي ($\alpha = 0.913$; $CR = 0.914$; $AVE = 0.539$). وتدعم هذه المؤشرات صلاحية استخدام المتغير الكامن في اختبار المسار الهيكلي.

6.2 اختبار الفرضية

نصت الفرضية على أن أنماط اتخاذ القرار لدى المديرين تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا. أظهرت نتائج Bootstrapping أن معامل المسار المعياري بلغ $\beta = 0.199$ عند مستوى دلالة $p < 0.001$. وبما أن اتجاه المعامل موجب ومستوى الدلالة أقل من 0.05، فقد حظيت الفرضية بالدعم الإحصائي. و يظهر الجدول رقم ٢ اختبار الفرضية.

الجدول رقم ٢: نتيجة اختبار الفرضية

العلاقة	(β) معامل المسار	(p) مستوى الدلالة	القرار
أنماط اتخاذ القرار لدى المديرين → الكفاءة الذاتية للمعلمين	0.199	< 0.001	الفرضية مدعومة

تدل الإشارة الموجبة للمعامل على أن ارتفاع مستوى الممارسات المرتبطة بأنماط اتخاذ القرار لدى المديرين يقترن بارتفاع الكفاءة الذاتية للمعلمين. ومع ذلك، فإن $\beta = 0.199$ يعكس أثراً إيجابياً محدوداً نسبياً داخل النموذج الهيكلي الأصلي، وهو ما يعني أن أنماط اتخاذ القرار تمثل عاملاً ذا صلة بالكفاءة الذاتية، لكنها لا تمثل العامل الوحيد الذي يفسرها.

7. المناقشة

تدعم النتيجة الفرضية الرئيسة للورقة، إذ ظهر ارتباط تنبؤي إيجابي ودال إحصائياً بين أنماط اتخاذ القرار لدى المديرين والكفاءة الذاتية للمعلمين. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القرار الإداري لا يعمل فقط كإجراء تنظيمي؛ بل يرسل للمعلمين معلومات عن طبيعة البيئة المهنية، ووضوح التوقعات، ومستوى المشاركة، وطريقة التعامل مع المشكلات. وعندما تكون الممارسة القرارية منظمة وقائمة على تحليل المعلومات وتقييم البدائل والتواصل، فإنها قد تعزز شعور المعلم بأن البيئة أكثر قابلية للفهم والتعامل معها.

ويتفق هذا التفسير مع النظرية الاجتماعية المعرفية لـ Bandura، التي تؤكد أن معتقدات الكفاءة تتشكل من خلال التفاعل بين الفرد والسلوك والبيئة. فالخبرة التنظيمية التي يوفرها المدير يمكن أن تعمل بوصفها جزءاً من السياق الذي يتلقى فيه المعلم التغذية الراجعة والدعم وفرص النجاح. كما يوضح Schunk و DiBenedetto (2020) أن الكفاءة الذاتية ليست مجرد نتيجة لامتلاك المعرفة والمهارة، بل تتأثر كذلك بالدعم الاجتماعي والتنظيمي والخبرات والتغذية الراجعة.

وتتسق النتيجة على المستوى الأوسع مع Mansor et al. (2021)، الذين أظهروا أهمية المناخ المدرسي للكفاءة الذاتية لدى معلمين في ماليزيا. كما تتفق من حيث الاتجاه العام مع Zhang et al. (2025)، حيث ارتبطت القيادة التعليمية للمدير بالكفاءة الذاتية للمعلمين في المشاركة الطلابية وإدارة الصف. ولا تعني هذه المقارنة تطابق المتغيرات؛ فالدراسة الحالية تختبر أنماط اتخاذ القرار تحديداً، بينما تناولت الدراسات المشار إليها مفاهيم قيادية أو تنظيمية أوسع. إلا أن تقارب الاتجاه يعزز تفسير أن السياق القيادي للمدرسة يمكن أن يكون ذا صلة بمعتقدات المعلم المهنية.

ومن المهم عدم المبالغة في تفسير حجم المسار. فمعامل $\beta = 0.199$ دال إحصائياً، لكنه يشير إلى أن اتخاذ القرار يمثل أحد المكونات المرتبطة بالكفاءة الذاتية وليس تفسيراً شاملاً لها. وهذا يتفق نظرياً مع طبيعة الكفاءة الذاتية التي تتأثر بالخبرة السابقة، والخبرات البديلة، والإقناع اللفظي، والحالة الانفعالية، إضافة إلى عوامل مدرسية وتنظيمية متعددة. وبالتالي، فإن القيمة التطبيقية للنتيجة تكمن في إدراج جودة الممارسة القرارية ضمن منظومة أوسع لدعم المعلمين، لا في التعامل معها بوصفها العامل الوحيد.

كما ينبغي قراءة كلمة «أثر» في إطار طبيعة التحليل المستخدم. فقد أظهر PLS-SEM مساراً تنبؤياً دالاً يتسق مع النموذج النظري، لكن البيانات جُمعت في نقطة زمنية واحدة. ولذلك لا يمكن من التصميم المقطعي وحده إثبات أن تغيير نمط القرار زمنياً سيؤدي بالضرورة إلى تغيير لاحق في الكفاءة الذاتية. وتحتاج هذه المسألة إلى تصميمات طولية أو تجريبية وشبه تجريبية.

8. الدلالات التطبيقية

تقدم النتائج عدداً من الدلالات لإدارات المدارس الدولية الخاصة. أولاً، يمكن أن تتضمن برامج تطوير المديرين تدريباً منظماً على تحليل المشكلات، واستخدام البيانات، ومقارنة البدائل، وشرح مبررات القرارات. ثانياً، ينبغي أن تراعي الممارسة القيادية ملائمة النمط لطبيعة الموقف بدلاً من الاعتماد المستمر على نمط واحد؛ فبعض المواقف تستدعي سرعة وحسماً، بينما تتطلب مواقف أخرى تحليلاً أعمق أو مشاركة أوسع. ثالثاً، يمكن تعزيز قنوات التغذية الراجعة للمعلمين عند تنفيذ القرارات، لأن وضوح القرار وفهم أسبابه يساعدان على تقليل الغموض التنظيمي.

ولا توصي الدراسة بإلغاء النمط التوجيهي أو اعتبار أحد الأنماط أفضل بصورة مطلقة؛ فإطار أنماط اتخاذ القرار يقوم على اختلاف متطلبات المواقف. وتتمثل الدلالة الأكثر اتساقاً مع النتائج في تطوير مرونة المدير في استخدام أساليب القرار، مع الحفاظ على الوضوح والتحليل والتواصل الملائم مع المعلمين.

9. حدود الدراسة

تُفسر النتائج في ضوء عدد من الحدود. أولاً، استخدمت الدراسة تصميماً مقطوعياً، ومن ثم لا يمكن إثبات التسلسل السببي الزمني. ثانياً، اعتمدت البيانات على استجابات المعلمين، وهو ما قد يعكس إدراكاتهم للممارسات القيادية أكثر من السلوك الفعلي للمديرين. ثالثاً، اقتصرَت الدراسة على المدارس الدولية الخاصة ضمن نطاق جغرافي محدد في وادي كلانغ، لذلك ينبغي توخي الحذر عند تعميم النتائج على المدارس الحكومية أو الخاصة المحلية أو مناطق أخرى. رابعاً، يمثل المسار محل هذه الورقة جزءاً من نموذج هيكلي أوسع في الدراسة الأصلية؛ ولذلك لا ينبغي تفسير معامل المسار بمعزل تام عن السياق البنائي الذي قُدِّر داخله.

10. مقترحات للبحوث المستقبلية

يمكن للدراسات المستقبلية إعادة اختبار العلاقة باستخدام تصميمات طويلة لرصد التغير في ممارسات اتخاذ القرار والكفاءة الذاتية عبر الزمن، أو استخدام تصميمات شبه تجريبية لتقييم برامج تطوير مهارات القرار لدى المديرين. كما يمكن مقارنة المدارس الدولية بالمدارس الحكومية والخاصة المحلية، وفحص ما إذا كانت العلاقة تختلف باختلاف المرحلة التعليمية أو الخبرة أو الخصائص التنظيمية. ومن المفيد أيضاً اختبار آليات تفسيرية أخرى، مثل التمكين النفسي، والثقة في القيادة، والأمان النفسي، والتعاون بين المعلمين.

11. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى وجود أثر تنبؤي إيجابي ذي دلالة إحصائية لأنماط اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في الكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا ($\beta = 0.199, p < 0.001$). وتوضح النتيجة أن طريقة المدير في معالجة المعلومات وتقييم البدائل والتواصل عند اتخاذ القرار ترتبط بإدراك المعلمين لقدراتهم المهنية. وفي الوقت نفسه، يشير حجم المعامل وطبيعة التصميم إلى ضرورة فهم هذه العلاقة ضمن شبكة أوسع من العوامل الفردية والتنظيمية، وتجنب تحويل الارتباط التنبؤي إلى ادعاء سببي نهائي. وتدعم النتيجة أهمية إدراج مهارات اتخاذ القرار ضمن برامج تطوير القيادة المدرسية، مع تشجيع الممارسة المرنة والمتوازنة الملائمة لطبيعة الموقف.

المراجع

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Mansor, A. N., Nasaruddin, M. Z. I. M., & Hamid, A. H. A. (2021). The effects of school climate on sixth form teachers' self-efficacy in Malaysia. *Sustainability*, 13(4), Article 2011. <https://doi.org/10.3390/su13042011>
- Rowe, A. J., & Boulgarides, J. D. (1983). Decision styles—A perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 4(4), 3–9. <https://doi.org/10.1108/eb053534>
- Rowe, A. J., & Mason, R. O. (1987). *Managing with style: A guide to understanding, assessing, and improving decision making*. Jossey-Bass.
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, Article 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*, 17(7), 783–805. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(01\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(01)00036-1)
- Zhang, N., Siaw, Y.-L., & Jiang, N. (2025). The relationship between principal instructional leadership and teacher self-efficacy in student engagement and classroom management: A cross-sectional study in China. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1589958. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1589958>