

مستوى أنماط اتخاذ القرار والمرونة النفسية لدى مديري المدارس، ومستوى الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية لدى المعلمين في المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا

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

The Level of School Principals' Decision-Making Styles and Psychological Flexibility, and Teachers' Job Satisfaction and Self-Efficacy in Private International Schools in Malaysia

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

مختصر البحث	تاريخ المقالة
هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أنماط اتخاذ القرار والمرونة النفسية لدى مديري المدارس، ومستوى الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية لدى المعلمين في المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من معلمي المدارس الدولية الخاصة. وُجّهت 400 دعوة للمشاركة وفق عينة عشوائية طبقية تناسبية، واستُرْجعت 227 استجابة مكتملة، وبعد فحص البيانات واستبعاد خمس حالات متطرفة استقرت العينة النهائية عند 222 معلماً ومعلمة. حُللت البيانات وصفيّاً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أظهرت النتائج أن المستوى الكلي لأنماط اتخاذ القرار لدى المديرين كان مرتفعاً ($M = 3.81, SD = 0.54$)، وجاء النمط التحليلي أولاً ($M = 3.97$)، في حين جاء النمط التوجيهي في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط ($M = 3.35$). كما كان مستوى المرونة النفسية لدى المديرين مرتفعاً ($M = 3.96, SD = 0.45$)، وتصدر بُعد القيم أبعادها ($M = 4.05$). وظهر الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمستوى مرتفع ($M = 3.84, SD = 0.46$)، وكان التقدير والاعتراف أعلى أبعاده ($M = 3.98$). كذلك جاءت الكفاءة الذاتية للمعلمين مرتفعة ($M = 3.97, SD = 0.47$)، وتصدرت الخبرات المباشرة أبعادها ($M = 4.03$). وتشير النتائج إلى صورة إيجابية عامة للبيئة القيادية والمهنية في المدارس الدولية الخاصة محل الدراسة، مع بروز الحاجة إلى	الارسال: ١٨ سبتمبر ٢٠٢٦ المراجعة: ٧ أكتوبر ٢٠٢٦ القبول: ١٤ أكتوبر ٢٠٢٦ كلمات مفتاحية أنماط اتخاذ القرار؛ المرونة النفسية؛ الرضا الوظيفي؛ الكفاءة الذاتية للمعلمين؛ المدارس الدولية الخاصة؛ ماليزيا

	الاهتمام بالجوانب الأقل تقييماً، ولا سيما الممارسات التوجيهية الفردية وبعض جوانب التقدم الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة. وتقدم الدراسة توصيات عملية لتطوير القيادة المدرسية ودعم الرفاه المهني والكفاءة الذاتية للمعلمين.
Article history Submitted: 18 September 2026 Received: 07 October 2026 Accepted: 14 October 2026:	Abstract This study aimed to determine the levels of decision-making styles and psychological flexibility among school principals, and job satisfaction and self-efficacy among teachers in private international schools in Malaysia. A quantitative descriptive approach was adopted, and data were collected through a questionnaire administered to teachers in these schools. Using proportionate stratified random sampling, 400 invitations were distributed, yielding 227 complete responses. Following data screening and the exclusion of five outlier cases, the final sample comprised 222 teachers. Data were analyzed descriptively using means and standard deviations. The findings indicated that the overall level of principals' decision-making styles was high ($M = 3.81$, $SD = 0.54$). The analytical style ranked highest ($M = 3.97$), whereas the directive style ranked lowest and was moderate ($M = 3.35$). Principals' psychological flexibility was also high ($M = 3.96$, $SD = 0.45$), with the values dimension receiving the highest mean ($M = 4.05$). Teachers reported high job satisfaction ($M = 3.84$, $SD = 0.46$), with appreciation and recognition ranking highest among its dimensions ($M = 3.98$). Teacher self-efficacy was similarly high ($M = 3.97$, $SD = 0.47$), with mastery experiences receiving the highest mean ($M = 4.03$). Overall, the findings portray a positive leadership and professional environment in the schools studied, while highlighting the need to address lower-rated aspects, particularly individual directive practices and certain aspects of career advancement and work-life balance. The study offers practical recommendations for developing school leadership and supporting teachers' occupational well-being and self-efficacy.
Keywords: <i>Decision-making styles; psychological flexibility; job satisfaction; teacher self-efficacy; private international schools; Malaysia.</i>	

1. المقدمة

تعمل المدارس الدولية في بيئات تنظيمية وتعليمية تتسم بدرجة مرتفعة من التنوع الثقافي والمهني، وهو ما يضع القيادة المدرسية أمام مواقف تتطلب قرارات متوازنة تجمع بين السرعة، والتحليل، والرؤية المستقبلية، والحس الإنساني. وفي هذا السياق، لا تقتصر فاعلية المدير على ما يتخذه من قرارات، بل تمتد إلى الطريقة التي يعالج بها المعلومات والضغوط والتغيرات المتلاحقة داخل المدرسة. لذلك تمثل أنماط اتخاذ القرار (Decision-Making Styles) والمرونة النفسية (Psychological Flexibility) بعدين مهمين في فهم الممارسة القيادية في المؤسسات التعليمية المعاصرة.

تُفسر أنماط اتخاذ القرار وفق نموذج Rowe and Boulgarides بوصفها تفضيلات معرفية وسلوكية توجه المدير في معالجة المعلومات والوصول إلى القرار. ويُميز هذا المنظور بين أربعة أنماط رئيسية: التوجيهي (Directive)، والتحليلي (Analytical)، والمفاهيمي (Conceptual)، والسلوكي (Behavioral). ويختلف كل نمط في مقدار المعلومات المستخدمة، ودرجة تحمل الغموض، ومدى الاعتماد على المشاركة والعلاقات الإنسانية (Rowe & Boulgarides, 1983, 1992). وفي البيئة المدرسية، قد تنعكس هذه الاختلافات في طريقة إدارة المشكلات، وإشراك المعلمين، وتحديد الأولويات، والاستجابة للتغير.

أما المرونة النفسية فتشير إلى قدرة الفرد على البقاء منفتحاً على الخبرات الداخلية، والحفاظ على الوعي بال اللحظة الراهنة، والتصرف بصورة منسجمة مع القيم حتى في ظل الضغوط أو الأفكار والانفعالات غير المريحة. ويرتبط هذا المفهوم بنموذج القبول والالتزام (Acceptance and Commitment Therapy/ACT)، ويتضمن القبول، والانفصال المعرفي، والحضور الذهني، والذات بوصفها سياقاً، والقيم، والفعل الملزم (Kashdan & Rottenberg, 2010; Rolffs et al., 2018). وتكتسب هذه القدرة أهمية خاصة لدى القيادات المدرسية التي تعمل في سياقات متغيرة وتتطلب توازناً مستمراً بين المتطلبات التنظيمية والاحتياجات الإنسانية.

وعلى مستوى المعلمين، يعد الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) مؤشراً مركزياً لجودة الخبرة المهنية، إذ يعكس تقييم المعلم لعمله وما يرتبط به من إنجاز وتقدير، ومسؤولية، وفرص للتقدم، والنمو. وقد بينت الأدبيات أن ظروف العمل المدرسي والقيادة والدعم المهني ترتبط بدرجة رضا المعلمين عن وظائفهم (Toropova et al., 2021; Wartenberg et al., 2023). كما تمثل الكفاءة الذاتية للمعلم

(Teacher Self-Efficacy) اعتقاد المعلم بقدرته على تنظيم أفعاله وتنفيذها بما يحقق الأهداف التعليمية، وتستند إلى مصادر من بينها خبرات الإتيان، والخبرات البديلة، والإقناع اللفظي، والحالات الفسيولوجية والانفعالية (Bandura, 1997).

على الرغم من اتساع الأدبيات حول كل متغير من هذه المتغيرات، فإن الحاجة ما تزال قائمة إلى تقديم صورة وصفية متكاملة تجمع خصائص القيادة المدرسية من جهة، والمؤشرات المهنية والنفسية للمعلمين من جهة أخرى داخل سياق المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا. ومن هنا تركز الدراسة الحالية على تحديد مستويات المتغيرات الأربعة وأبعادها، دون اختبار العلاقات السببية أو الوسيطة بينها، بما يوفر خط أساس تجريبياً يمكن البناء عليه في البحوث اللاحقة وفي جهود التطوير المدرسي.

2. مشكلة الدراسة

تواجه المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا بيئة عمل متعددة الثقافات والمناهج والخبرات المهنية، الأمر الذي يزيد من أهمية فهم طبيعة الممارسات القيادية والخصائص النفسية للمديرين بالتوازي مع خبرة المعلمين المهنية. وتشير الدراسات في السياق الماليزي إلى وجود تحديات مرتبطة باستقطاب المعلمين واستبقائهم ورفاههم المهني، كما أبرزت دراسات المدارس الدولية أهمية القيادة المدرسية والعلاقات التنظيمية في تشكيل خبرة المعلمين (Velarde, 2017; Muthiah et al., 2020; Leong & Said, 2023). ومع ذلك، فإن دراسة المتغيرات الأربعة—أنماط اتخاذ القرار، والمرونة النفسية للمديرين، والرضا الوظيفي، والكفاءة الذاتية للمعلمين—في إطار وصفي موحد داخل المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا ما تزال محدودة. ومن ثم تتمثل المشكلة البحثية في الحاجة إلى تحديد المستوى الفعلي لهذه المتغيرات وأبعادها من وجهة نظر المعلمين، وتحديد الجوانب الأكثر والأقل بروزاً بما يدعم القرارات التطويرية القائمة على البيانات.

3. أسئلة الدراسة

ما مستوى أنماط اتخاذ القرار والمرونة النفسية لدى مديري المدارس، ومستوى الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية لدى المعلمين في المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا؟

4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى فحص مستوى أنماط اتخاذ القرار والمرونة النفسية لدى مديري المدارس، ومستوى الرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية لدى المعلمين في المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا باستخدام التحليل الوصفي.

5. أهمية الدراسة

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من جمعها بين متغيرين على مستوى القيادة المدرسية ومتغيرين على مستوى المعلم ضمن قراءة وصفية واحدة للسياق الدولي الخاص في ماليزيا. كما تقدم نتائجها خط أساس يساعد على تحديد السمات القيادية والنفسية الأكثر بروزاً، وتوضح الجوانب التي قد تستحق اهتماماً أكبر في الدراسات اللاحقة. أما عملياً، فيمكن أن يستفيد مديرو المدارس والجهات المشرفة على التطوير المهني من النتائج في تصميم برامج تنمية القيادة، وتعزيز ممارسات اتخاذ القرار القائمة على البيانات والمشاركة، ودعم المرونة النفسية، وتحسين ظروف العمل التي تعزز رضا المعلمين وثقتهم بقدراتهم المهنية.

6. الإطار النظري والدراسات السابقة

6.1 أنماط اتخاذ القرار لدى المديرين

يرى (Rowe and Boulgarides, 1983, 1992) أن أسلوب القرار يتشكل من الطريقة التي يدرك بها الفرد المعلومات ويعالجها، ومن مستوى تحمله للغموض. فالنمط التوجيهي يميل إلى السرعة والوضوح واستخدام معلومات محدودة نسبياً، بينما يركز النمط التحليلي على جمع معلومات متعددة وفحص البدائل قبل الحسم. ويتميز النمط المفاهيمي بالرؤية بعيدة المدى والانفتاح على الأفكار الإبداعية، في حين يركز النمط السلوكي على التواصل والعلاقات الإنسانية والمشاركة. وفي المؤسسات التعليمية، تتطلب طبيعة العمل القيادي غالباً مرونة في استخدام هذه الأنماط بحسب الموقف بدلاً من الاعتماد الجامد على نمط واحد.

وتشير الأدبيات القيادية إلى أن المشاركة في القرار والقيادة الداعمة ترتبط بمخرجات مهنية إيجابية لدى المعلمين، بما في ذلك الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي (Dağlı & Kalkan, 2021; Liu et al., 2021). إلا أن الدراسة الحالية لا تختبر هذه العلاقات، بل تستفيد من هذا الأساس النظري لتفسير دلالة ارتفاع أو انخفاض الأنماط المختلفة في البيئة المدرسية محل الدراسة.

6.2 المرونة النفسية لدى المديرين

تمثل المرونة النفسية قدرة وظيفية على الاستجابة بوعي وانفتاح للخبرات الداخلية والخارجية، مع الاستمرار في السلوك الموجه بالقيم. ويتضمن نموذجها متعدد الأبعاد القبول، والانفصال المعرفي، والحضور الذهني، والذات بوصفها سياقاً، والقيم، والفعل الملتزم (Rolfes et al., 2018). وقد أكدت الأدبيات أن المرونة النفسية ترتبط بالتكيف مع الضغوط والرفاه والأداء في بيئات العمل (Kashdan & Rottenberg, 2010; Archer et al., 2024). وفي التعليم، تبرز أهميتها لأن المدير يتعامل بصورة متكررة مع التغيير، وتعدد أصحاب المصلحة، والضغوط التنظيمية، والمواقف التي تتطلب ضبط الاستجابة الانفعالية مع الحفاظ على اتجاه واضح نحو أهداف المدرسة.

6.3 الرضا الوظيفي لدى المعلمين

يشير الرضا الوظيفي إلى التقييم العام الذي يكونه الفرد تجاه عمله، ويتأثر بعوامل تتعلق بطبيعة العمل والتقدير والمسؤولية وفرص النمو والتقدم والظروف التنظيمية. وتنسجم هذه الأبعاد مع المنظور الكلاسيكي لنظرية العاملين لدى Herzberg، التي تميز بين عوامل ترتبط بالدافعية والإنجاز والنمو، وعوامل سياقية قد تؤدي إلى عدم الرضا عند ضعفها. وفي مجال التعليم، أوضحت دراسات حديثة أن ظروف العمل المدرسي، والعلاقات المهنية، والقيادة، والاستقلالية، تمثل عناصر مهمة في تفسير رضا المعلمين (Toropova et al., 2021; Tria, 2023; Wartenberg et al., 2023).

6.4 الكفاءة الذاتية للمعلمين

تستند الكفاءة الذاتية إلى النظرية المعرفية الاجتماعية لباندورا، وتشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على تنظيم وتنفيذ السلوكيات المطلوبة لتحقيق أداء معين (Bandura, 1986, 1997). ويحدد Bandura أربعة مصادر رئيسية لبناء الكفاءة الذاتية: خبرات الإتقان، والخبرات البديلة، والإقناع اللفظي، والحالة الفسيولوجية، والانفعالية. وفي التدريس، ترتبط الكفاءة الذاتية بكيفية تعامل المعلم مع التحديات الصفية، واستمراره في بذل الجهد، وانفتاحه على الاستراتيجيات التعليمية. وقد أظهرت الأدبيات الدولية أن الكفاءة الذاتية للمعلم تتأثر بعوامل شخصية وبيئية وتنظيمية متعددة (Fackler et al., 2021).

6.5 الفجوة البحثية

تكشف مراجعة الأدبيات عن وفرة نسبية في الدراسات التي تناولت علاقات ثنائية أو نماذج تفسيرية بين القيادة والرضا الوظيفي أو الكفاءة الذاتية، في مقابل محدودية الدراسات التي تقدم توصيفاً متزامناً لأنماط اتخاذ القرار والمرونة النفسية لدى المديرين، والرضا الوظيفي والكفاءة الذاتية لدى المعلمين في المدارس الدولية الخاصة في ماليزيا. وتتمثل مساهمة الدراسة الحالية في تقديم ملف وصفي متعدد المستويات لهذا السياق، يحدد مواضع القوة والجوانب الأقل تقييماً داخل كل متغير، ويتيح أساساً أكثر دقة لتوجيه التدخلات الإدارية والبحوث اللاحقة.

7. المنهجية

7.1 تصميم الدراسة ومجتمعها وعينتها

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت التحليل الوصفي للإجابة عن سؤال الدراسة. وتمثل مجتمع الدراسة في المعلمين العاملين في المدارس الدولية الخاصة ضمن أربع مناطق جغرافية هي كوالالمبور، وبوتراجايا، وسابيرجايا، وكلانغ. واستخدمت العينة العشوائية الطبقية التناسبية (Proportionate Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل المناطق وفق أوزانها النسبية. وُجهت 400 دعوة إلكترونية إلى معلمين اختيروا عشوائياً داخل الطبقات: 244 في كوالالمبور، و37 في بوتراجايا، و63 في سابيرجايا، و56 في كلانغ. بلغ عدد الاستجابات المكتملة 227 استجابة (معدل استجابة 56.8%)، وبعد فحص البيانات واستبعاد خمس حالات متطرفة أصبحت العينة النهائية 222 معلماً ومعلمة.

7.2 أداة الدراسة

استخدمت استبانة متعددة المقاييس. تكون مقياس أنماط اتخاذ القرار من 24 بنداً موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد: التوجيهي، والتحليلي، والمفاهيمي، والسلوكي. وتكون مقياس المرونة النفسية من 24 بنداً موزعة على ستة أبعاد: القبول، والانفصال المعرفي، والحضور الذهني، والذات بوصفها سياقاً، والقيم، والالتزام بالعمل. كما قيس الرضا الوظيفي عبر بنود تغطي ستة أبعاد هي الإنجاز، والتقدير والاعتراف، وطبيعة

العمل، والمسؤولية، والتقدم الوظيفي، وفرص النمو، والتطور. أما الكفاءة الذاتية للمعلمين فقيست عبر 20 بنداً موزعة على أربعة مصادر: الخبرات المباشرة، والخبرات غير المباشرة، والإقناع اللفظي، والحالة الفسيولوجية والانفعالية.

7.3 الصدق والثبات

سبقت الدراسة الرئيسية دراسة استطلاعية شملت 40 معلماً ومعلمة. وأظهرت معاملات الثبات للمقاييس الرئيسية مستويات جيدة؛ إذ بلغ معامل الثبات لمقياس أنماط اتخاذ القرار 0.888، وللمرونة النفسية 0.892، وللرضا الوظيفي 0.874، وللکفاءة الذاتية للمعلمين 0.889. كما دعمت اختبارات الاتساق الداخلي صلاحية البنود للاستخدام في الدراسة الرئيسية. وتشير هذه القيم إلى اتساق داخلي مناسب للمقاييس المستخدمة.

7.4 إجراءات جمع البيانات والتحليل

جُمعت البيانات خلال الفترة من أبريل إلى نهاية يونيو 2026. استُخدمت Google Forms كوسيلة لإدارة الاستبانة وتسجيل الإجابات بعد اختيار المشاركين عشوائياً، ولم يُنشر الرابط في مجموعات عامة. وبعد انتهاء الجمع، نُقلت البيانات إلى SPSS الإصدار 29 للفحص والترميز والتحليل الوصفي. ولأغراض الدراسة الحالية، اقتصر التحليل على التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى المتغيرات وأبعادها؛ ولم تُستخدم نتائج العلاقات الهيكلية أو الوساطة في هذه الورقة.

8. النتائج

8.1 خصائص العينة

تكونت العينة النهائية من 222 معلماً ومعلمة؛ كان 55.9% منهم ذكوراً و44.1% إناثاً. وبلغت نسبة من لديهم أكثر من عشر سنوات خبرة 40.1%، ومن لديهم خبرة بين خمس وعشر سنوات 39.2%، بينما بلغت نسبة من لديهم أقل من خمس سنوات 20.7%. وحمل 68.0% درجة البكالوريوس، و27.5% درجة الماجستير، و4.5% درجة الدكتوراه. كما توزعت العينة على المراحل الثانوية (36.0%) والابتدائية (34.7%) والإعدادية (29.3%)، بما يوفر تنوعاً مناسباً في الخلفيات المهنية والتعليمية للمشاركين.

8.2 النتائج الوصفية الرئيسية

المتغير/البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب/ملاحظة
أنماط اتخاذ القرار – الكلي	3.81	0.54	مرتفع	—
النمط التحليلي	3.97	0.58	مرتفع	الأول
النمط المفاهيمي	3.95	0.59	مرتفع	الثاني
النمط السلوكي	3.95	0.57	مرتفع	الثالث
النمط التوجيهي	3.35	0.72	متوسط	الأخير
المرونة النفسية – الكلي	3.96	0.45	مرتفع	—
القيم	4.05	0.47	مرتفع	الأول
الحضور الذهني	4.04	0.49	مرتفع	الثاني
الالتزام بالعمل	4.03	0.50	مرتفع	الثالث
القبول	3.91	0.54	مرتفع	—
الذات بوصفها سياقاً	3.87	0.56	مرتفع	—
الانفصال المعرفي	3.85	0.57	مرتفع	الأخير
الرضا الوظيفي – الكلي	3.84	0.46	مرتفع	—
التقدير والاعتراف	3.98	0.51	مرتفع	الأول
المسؤولية	3.91	0.55	مرتفع	الثاني
فرص النمو والتطور	3.85	0.49	مرتفع	الثالث
طبيعة العمل	3.82	0.48	مرتفع	—
الإنجاز	3.72	0.55	مرتفع	—
التقدم الوظيفي	3.71	0.61	مرتفع	الأخير
الكفاءة الذاتية – الكلي	3.97	0.47	مرتفع	—
الخبرات المباشرة	4.03	0.51	مرتفع	الأول
الإقناع اللفظي	3.98	0.54	مرتفع	الثاني

الحالة والانفعالية	3.97	0.55	مرتفع	الثالث
الخبرات غير المباشرة	3.91	0.58	مرتفع	الأخير

أظهرت النتائج أن أنماط اتخاذ القرار لدى المديرين جاءت إجمالاً بمستوى مرتفع ($M = 3.81, SD = 0.54$). وتصدر النمط التحليلي ($M = 3.97, SD = 0.58$)، يليه النمطان المفاهيمي والسلوكي بمتوسط متساوٍ قدره 3.95، في حين جاء النمط التوجيهي أخيراً وبمستوى متوسط ($M = 3.35, SD = 0.72$). ويشير هذا الترتيب إلى ميل المديرين، من وجهة نظر المعلمين، نحو جمع المعلومات وتحليل البدائل، والتفكير المستقبلي، والحوار والمشاركة أكثر من الميل إلى القرارات الفردية السريعة.

بلغ المتوسط الكلي للمرونة النفسية 3.96 بانحراف معياري 0.45، وهو مستوى مرتفع. وجاء بُعد القيم أولاً ($M = 4.05$)، يليه الحضور الذهني ($M = 4.04$)، ثم الالتزام بالعمل ($M = 4.03$). أما أقل الأبعاد فكان الانفصال المعرفي ($M = 3.85$)، مع بقائه ضمن المستوى المرتفع. وتوضح هذه الصورة أن القيم المهنية والانتباه للموقف والاستمرار في العمل تمثل جوانب بارزة في المرونة النفسية المدركة لدى المديرين.

كما جاء الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمستوى مرتفع ($M = 3.84, SD = 0.46$). وتصدر التقدير والاعتراف الأبعاد ($M = 3.98$)، ثم المسؤولية ($M = 3.91$)، ثم فرص النمو والتطور ($M = 3.85$). وكان التقدم الوظيفي أقل الأبعاد ($M = 3.71$). وعلى مستوى البنود، ظهرت بعض الجوانب الأقل تقييماً، ولا سيما عدالة الأجر والحوافز وبعض عناصر التوازن بين العمل والحياة، رغم بقاء المستوى العام للرضا مرتفعاً.

وبالنسبة إلى الكفاءة الذاتية، بلغ المتوسط الكلي 3.97 بانحراف معياري 0.47، بما يدل على مستوى مرتفع من الثقة المهنية لدى المعلمين. وجاءت الخبرات المباشرة أولاً ($M = 4.03, SD = 0.51$)، تلتها الإقناع اللفظي ($M = 3.98, SD = 0.54$)، ثم الحالة الفسيولوجية والانفعالية ($M = 3.97, SD = 0.55$)، وأخيراً الخبرات غير المباشرة ($M = 3.91, SD = 0.58$).

9. المناقشة

تكشف النتائج عن نمط عام إيجابي عبر المتغيرات الأربعة، إلا أن القيمة التحليلية الأهم لا تكمن في وصفها جميعاً بأنها مرتفعة، بل في التفاوت الداخلي بين أبعاد كل متغير. ففي أنماط اتخاذ القرار، تقدم النمط التحليلي على بقية الأنماط، مع انخفاض واضح نسبياً في النمط التوجيهي. ويمكن فهم ذلك في ضوء طبيعة المدارس الدولية التي تتطلب التعامل مع معلومات متعددة، وتنوع ثقافي ومهني، واحتياجات متباينة لأصحاب المصلحة. ويبدو أن هذا السياق يشجع المديرين على فحص البدائل والاستشارة والحوار بدلاً من الاعتماد المتكرر على القرارات الفردية المباشرة. ويتسق هذا التفسير مع أدبيات القيادة المدرسية التي تؤكد قيمة المشاركة والثقافة الداعمة في العمل التعليمي (Liu et al., 2021).

أما ارتفاع المرونة النفسية، ولا سيما بعدي القيم والحضور الذهني، فيشير إلى أن المعلمين يدركون مديريهم بوصفهم قادرين على توجيه السلوك الإداري وفق مبادئ واضحة مع الانتباه لمتطلبات الموقف الراهن. وتنسجم هذه النتيجة مفاهيمياً مع نموذج المرونة النفسية الذي يضع القيم والوعي بالحاضر والفعل الملزم ضمن العمليات الأساسية للسلوك المرن (Rolfs et al., 2018). وفي المقابل، فإن حصول الانفصال المعرفي على أدنى متوسط مع بقائه مرتفعاً يشير إلى مجال يمكن تطويره عبر تدريب القيادات على التعامل مع الأفكار والانطباعات بوصفها أحداثاً ذهنية لا حقائق مطلقة، خصوصاً في المواقف الضاغطة.

ويقدم الرضا الوظيفي صورة أكثر تمايزاً. فارتفاع التقدير والاعتراف والمسؤولية يوحي بأن العلاقات المهنية والشعور بقيمة الجهد والاستقلالية عناصر قوية في خبرة المعلمين. وهذا يتفق مع الأدبيات التي تبرز أهمية ظروف العمل والعلاقات المهنية والقيادة في رضا المعلمين (Toropova et al., 2021; Wartenberg et al., 2023). ومع ذلك، فإن انخفاض بعض البنود المرتبطة بالأجور والحوافز والتوازن بين العمل والحياة، إلى جانب مجيء التقدم الوظيفي في المرتبة الأخيرة، يكشف أن الرضا العام المرتفع لا يعني غياب مجالات التحسين. وهذه نقطة تطبيقية مهمة، لأن المتوسط الكلي قد يخفي جوانب محددة تتطلب تدخلاً إدارياً.

وفي الكفاءة الذاتية، كان تفوق الخبرات المباشرة متسقاً مع طرح Bandura (1997) الذي يعد خبرات الإتيقان من أقوى مصادر الكفاءة الذاتية. فنجاح المعلم السابق في التدريس وإدارة المواقف الصفية يوفر دليلاً شخصياً مباشراً على قدرته، بينما تعمل التغذية الراجعة والتشجيع والخبرات البديلة والحالة الانفعالية كمصادر داعمة. ويشير ارتفاع الأبعاد الأربعة إلى أن أفراد العينة يمتلكون قاعدة قوية من الثقة المهنية، مع إمكانية زيادة التعلم بالملاحظة والتعاون المهني لرفع الاستفادة من الخبرات غير المباشرة.

وعند قراءة المتغيرات الأربعة معاً، تظهر بيئة مدرسية تنسم بقيادة تميل إلى التحليل والمشاركة، ومرونة نفسية مرتفعة لدى المديرين، إلى جانب مستويات مرتفعة من الرضا والكفاءة الذاتية لدى المعلمين. ومع ذلك، يجب التأكيد أن التصميم الوصفي لهذه الورقة لا يسمح بالاستنتاج بأن ارتفاع أحد هذه المتغيرات سبب ارتفاع الآخر. وتقتصر مساهمة الدراسة هنا على تقديم صورة وصفية متكاملة وتحديد الأولويات النسبية داخل كل متغير.

10. الاستنتاجات والتوصيات

تخلص الدراسة إلى أن المدارس الدولية الخاصة محل الدراسة أظهرت مستويات مرتفعة في أنماط اتخاذ القرار إجمالاً، والمرونة النفسية للمديرين، والرضا الوظيفي، والكفاءة الذاتية للمعلمين. وقد برز النمط التحليلي بوصفه أكثر أنماط القرار ممارسة، والقيم بوصفها أعلى أبعاد المرونة النفسية، والتقدير والاعتراف بوصفهما أعلى أبعاد الرضا الوظيفي، والخبرات المباشرة بوصفها أعلى مصادر الكفاءة الذاتية. وفي المقابل، ظهرت مجالات أقل نسبياً تشمل النمط التوجيهي، والانفصال المعرفي، والتقدم الوظيفي، والخبرات غير المباشرة.

وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بتعزيز برامج إعداد القيادات المدرسية التي تجمع بين التحليل القائم على البيانات والمشاركة والرؤية المستقبلية، وإدراج مهارات المرونة النفسية وإدارة الضغوط ضمن التطوير القيادي. كما توصي المدارس بمراجعة مسارات التقدم الوظيفي ونظم الحوافز والتوازن بين متطلبات العمل والحياة، مع المحافظة على ممارسات التقدير والاعتراف التي أظهرت نتائج إيجابية. ويُقترح كذلك توسيع فرص التعلم المهني التعاوني، والملاحظة الصفية، والتوجيه المهني (Mentoring) بما يدعم الخبرات غير المباشرة ويعزز مصادر الكفاءة الذاتية لدى المعلمين.

11. حدود الدراسة والبحوث المستقبلية

تقتصر النتائج على استجابات معلمين في مدارس دولية خاصة ضمن المناطق الجغرافية المشمولة بالدراسة، كما تعتمد على بيانات تقرير ذاتي مقطعية جُمعت في فترة زمنية واحدة. لذلك ينبغي توخي الحذر عند تعميم النتائج خارج السياق المدروس. ويمكن للبحوث المستقبلية استخدام تصاميم طولية أو متعددة المصادر، ومقارنة المدارس الدولية وفق نوع المنهج أو المنطقة، ودراسة الفروق الديموغرافية في مستويات المتغيرات. كما يمكن اختبار العلاقات التفسيرية بين هذه المتغيرات في أوراق مستقلة، مع الحفاظ على تمييز واضح بين السؤال الوصفي الحالي والأسئلة السببية أو الوسيطة.

المراجع

- Archer, R., Lewis, R., Yarker, J., Zernerova, L., & Flaxman, P. E. (2024). Increasing workforce psychological flexibility through organization-wide training: Influence on stress resilience, job burnout, and performance. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 33, 100799. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2024.100799>
- 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.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (6th ed.). SAGE Publications.
- Dağlı, E., & Kalkan, F. (2021). The relationship between empowering leadership behaviors of school principals and teachers' self-efficacy perceptions and job satisfaction levels. *Education and Science*, 46(208), 105–123. <https://doi.org/10.15390/EB.2021.10083>
- Fackler, S., Malmberg, L.-E., & Sammons, P. (2021). An international perspective on teacher self-efficacy: Personal, structural and environmental factors. *Teaching and Teacher Education*, 99, 103255. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103255>
- Kashdan, T. B., & Rottenberg, J. (2010). Psychological flexibility as a fundamental aspect of health. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 865–878.
- Leong, S. Y., & Said, H. (2023). Recruitment challenges for international schools in Malaysia. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 9(1), 74–84.
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher

- collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430–453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Muthiah, V. V., Adams, D., & Abdullah, Z. (2020). Distributed leadership and teachers' affective commitment in international schools. *International Online Journal of Educational Leadership*, 3(2), 22–40. <https://doi.org/10.22452/iojel.vol3no2.3>
- Rolfs, J. L., Rogge, R. D., & Wilson, K. G. (2018). The Multidimensional Psychological Flexibility Inventory (MPFI): Development and validation of a new self-report measure assessing six dimensions of flexibility and inflexibility. *Psychological Assessment*, 30(4), 458–482. <https://doi.org/10.1037/pas0000506>
- 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., & Boulgarides, J. D. (1992). *Managerial decision making: A guide to successful business decisions*. Macmillan.
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Tria, J. Z. (2023). Job satisfaction among educators: A systematic review. *International Journal of Professional Development, Learners and Learning*, 5(2), ep2310. <https://doi.org/10.30935/ijpdll/13212>
- Velarde, J. (2017). Instructional leadership practices in international schools in Malaysia: A case study. *International Online Journal of Educational Leadership*, 1(1), 90–117. <https://doi.org/10.22452/iojel.vol1no1.5>
- Wartenberg, G., Aldrup, K., Grund, S., & Klusmann, U. (2023). Satisfied and high performing? A meta-analysis and systematic review of the correlates of teachers' job satisfaction. *Educational Psychology Review*, 35, 114. <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09831-4>