

درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان: دراسة تطبيقية على محافظة جنوب الباطنة

ياسر فتحى المهدي*، محمد عبد الحميد لاشين* و آسية حسن علي البلوشية**

Doi: //10.47015/19.4.10

تاريخ قبوله: 2022/10/24

تاريخ تسلم البحث: 2022/7/4

The Degree of Sustainable Leadership Practicing by Basic Education Schools' Principals in Oman: An Empirical Study of Al-Batinah South Governorate

Yasser Fathy Al-Mahdy and Mohammed Abd Al-Hamid Lashin,
Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.

Asya Hassan Al-Balushi, Ministry of Education, Sultanate of Oman.

Abstract: This study aimed to investigate the degree of sustainable leadership practiced by the schools' principals of the second-round basic education in Al-Batinah South Governorate, Sultanate of Oman and identify the differences according to the variables of gender and experience. The study sample consisted of (383) male and female teachers. The descriptive approach has been used through a questionnaire consisting of four dimensions of sustainable leadership (human resources, strategic distribution, deep learning, environmental and social responsibility). The results showed that the degree of sustainable leadership practiced by the schools' principals of the second-round basic education in Al-Batinah South Governorate was of a moderate degree from the teachers' point of view. The results also showed statistically significant differences for the sustainable leadership attributed to the gender variable in favor of females. There were no statistically significant differences for sustainable leadership attributed to the years of experience variable in all sub-aspects at the level of the total degrees.

(Keywords: Sustainable Leadership, School Principal, Basic Education, Sultanate of Oman)

وتعد القيادة المستدامة توجهاً معاصراً في القيادة يمكن تطبيقه في البيئة المدرسية، يركز على الممارسات التي من شأنها تحقيق استدامة المدارس كمؤسسة فاعلة اجتماعياً، من خلال التركيز على استدامة التعلم والنجاح، وتنمية المهارات القيادية لدى الآخرين، بغرض استدامة القيادة، والعمل على نشر القيادة وتوزيع مهامها بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي، والعمل على الحفاظ على الموارد البيئية والبشرية، وتحقيق العدالة، والتعلم من دروس الماضي، واتباع منظور طويل الأمد" (Al-Rashidi & Al-Azmi, 2017, P. 501).

ملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان، وتحديد الفروق طبقاً لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة، بالتطبيق على عينة بلغت (383) معلماً ومعلمة، حيث وُظف المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، تكونت من أربعة أبعاد للقيادة المستدامة هي: (الموارد البشرية، والتوزيع الاستراتيجي، والتعلم العميق، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية). أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المستدامة جاءت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. وظهرت فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة المستدامة تغزى إلى متغير الجنس، ولصالح الإناث، وأخيراً لم تظهر فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة القيادة المستدامة تغزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، في جميع المحاور الفرعية، وعلى مستوى الدرجة الكلية.

(الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، مدير المدرسة، التعليم الأساسي، سلطنة عمان)

مقدمة: يشهد العالم في الوقت الحاضر ثورة معرفية وتكنولوجية سريعة، أثرت في جميع القطاعات، ومن ضمنها قطاع التعليم؛ لذلك أصبح لزاماً على التعليم مواكبة هذا التطور، وأن تؤدي المؤسسات التربوية أدواراً أخرى؛ فدورها لم يعد يقتصر على التعليم فقط، بل ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية بشكل عام.

وعندما ظهر التوجه المستدام للتنمية الذي أقرته الأمم المتحدة عام 1992م، وأوصت به باعتباره منهج عمل والتزاماً دولياً بإعلان عام 2015م، توجهت معظم الدول نحو التنمية المستدامة. ولكي يتحقق ذلك؛ فإن المجتمعات بجميع منظماتها بحاجة إلى نمط جديد من أنماط القيادة، يؤمن باستدامة التنمية، نمط يؤمن بحق الأجيال القادمة في نصيبها من الموارد الطبيعية، وقيادة تتسم بالاستدامة، ولهذا ظهر مفهوم القيادة المستدامة بصفته نمطاً قيادياً في الفكر الإداري المعاصر، فالاستدامة منهج وزراعها القيادة المستدامة (Shamkhi, 2021).

والاستدامة في المجال التربوي هي قدرة الأفراد والمدارس على الاستمرار في تحقيق التطوير والتحسين؛ لمواجهة التحديات والتعقيدات الجديدة، على نحو لا يضر بالأفراد أو المجتمع الأوسع نطاقاً، بل يوفر ويخلق المساحة والقدرة على تحقيق النجاح في السياقات والمواقف الجديدة والملحة (Devies, 2007).

* جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

** وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2023.

بالحياة، أكثر من إصدار حكم على مستوى التعلم (Hawala & Al-Mutairi, 2019).

4- بُعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية، فالمدرسة مؤسسة اجتماعية؛ إذ تؤثر العلاقات المتبادلة بين المدرسة والمجتمع، على العديد من العوامل في البيئة المدرسية (Çayak, 2018)، كما يوفر اهتمام مدير المدرسة بقضايا البيئة نوعاً من الأمن البيئي للعاملين بصفة خاصة وللمجتمع بصفة عامة؛ بحيث يمكن للعاملين استثمار البيئة واستغلال مواردها دون الإساءة إليها؛ ليستفيد منها الجيل الحالي والأجيال القادمة (Al-Shuaili, 2021).

تتميز القيادة المستدامة عن غيرها من القيادات، في أنها تبدأ مشوارها بالتعرف على التغيرات التي تحدث في المجتمع بشكل عام، بينما القيادات الأخرى أو الكثير منها تبدأ من وجهة نظر القائد، أو الحالة الراهنة للمنظمة (Al-Juhani et al., 2018)، كما أنها تؤكد على القيادة المشتركة، وضرورة بناء قدرات العاملين، مع وجود رؤية طويلة المدى تشمل أهدافاً تربط المؤسسة بالمجتمع، وتؤكد على أهمية التزام القائد بالسلوك الأخلاقي، والمسؤوليات الاجتماعية المختلفة المرتبطة بمؤسسته، مع التحسين المستمر لجميع المجالات (Hallinger & Suriyankietkaew, 2018). ويعتبر نمط القيادة المستدامة الأكثر شمولية؛ إذ يتميز بأنه يتبنى مدخلاً طويل الأمد لعملية صنع القرار التنظيمي، ويدمج المسؤولية الأخلاقية والبيئية في عمليات الإدارة (Ghanem, 2016).

وهناك ارتباط وثيق بين ممارسات القيادة المستدامة والتعلم (Davies, 2007)؛ إذ يُعد التعلم في نمط القيادة المستدامة نشاطاً يؤديه القائد والأتباع معاً، وأن التعلم المستمر هو أحد المبادئ الضرورية لضمان استدامة المنظمة (Ertaş, 2020). ويرى الشعيبي (Al-Shuaili, 2021) أن القيادة المستدامة التي تركز على نشر ثقافة التعلم والمعرفة في البيئة المدرسية، تجعل أفراد المدرسة قادرين على مواجهة التحديات، والتغلب عليها، ويوفر بيئة عمل جاذبة، ويشير هارجريفز وفينك كما ورد في إرتاس (Ertaş, 2020) إلى أن القيادة المستدامة تنشئ بيئة تعليمية تتمتع بالتنوع التنظيمي، والتي من شأنها إنتاج الأفكار الجيدة وتبادلها، ومشاركة المعرفة في المدارس، وخلق مجتمعات التعلم المهنية، والتطوير المشترك.

وفي سلطنة عُمان، أدرك القائمون على التعليم ضرورة مواجهة التغيرات والتطورات المتسارعة لدفع العملية التعليمية والارتقاء بها، فقدمت السلطنة العديد من أشكال الدعم الإداري والفني؛ وذلك لتعزيز الأدوار القيادية لمديري المدارس وتحسين ممارساتهم، سواءً بطريقة مباشرة أم غير مباشرة، من خلال تنفيذ مجموعة من المشاريع التطويرية والإستراتيجية مثل: مشروع نظام تطوير الأداء المدرسي (Ministry of Education, 2009)، والتوجه نحو جعل المدرسة وحدة للإنماء المهني (Al-Hinai & Al-Habsiah, 2011)، وإنشاء المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، والعمل على توفير البيئة التعليمية المناسبة

وتتسم القيادة المستدامة بأهمية كبيرة ليس فقط لمجتمع اليوم، ولكن أيضاً لبقاء واستمرارية الأجيال القادمة، ولا تعتمد القيادة المستدامة على المقدرة والإرادة التي يتمتع بها قائد واحد، ولكنها تتطلب جهداً واهتماماً جماعياً ومستمرًا (Šimanskienė & Župerkienė, 2014).

وتظهر القيادة المستدامة بصفاتها أسلوباً قيادياً فعالاً للتعامل مع التحديات المستدامة (Iqbal et al., 2020)، وتشمل أبعاد القيادة الفعالة وممارساتها (Dalati et al., 2017)، وتعد عاملاً رئيسياً في دعم التنمية طويلة المدى للمدرسة، وهي تبني ثقافة القيادة القائمة على الأهداف الأخلاقية، التي تؤدي إلى النجاح الذي يمكن لجميع الأطراف الوصول إليه (Devies, 2007)، فهي لا تتمحور حول نفسها، بل تؤمن بالتعاون والتماسك والتعلم وتشارك في التكوين الاجتماعي، وتسهم في اكتشاف المواهب وصلها في فترة مبكرة (Hargreaves & Fink, 2004)، وتعتبر أنسب شكل للقيادة في عصر التنمية المستدامة (Iqbal et al., 2020).

وتسهم القيادة المستدامة في تغيير مستمر للمؤسسة؛ لأنها تهتم بجميع الموارد، وتحاول استثمارها على المدى البعيد (Youni, 2017)، وتسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، والتي بدورها تساعد في تطوير الأساليب التي تحسن الأداء التنظيمي باستمرار (Mccann & Holt, 2011).

وتأسيساً على ما سبق، تُمكن القيادة المستدامة المؤسسات من التعلم بشكل أفضل وأسرع، وأن تصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف من منافسيها (Hargreaves & Fink, 2012)، وهي تقلل من معدل دوران الموظفين، وتُسرع الابتكارات، وتحقق نتائج أكثر كفاءة (Kalkavan, 2015)، إلى جانب أن ممارسات القيادة المستدامة لمديري المدارس، تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للمعلمين، إضافة إلى أنها تسهم في أداء المعلمين لمهامهم بفعالية وكفاءة (Çayak, 2021)، وهي مهمة للحفاظ على النمو الأكاديمي للطلبة، والنمو المهني للمعلمين (Cook, 2014).

وقد تعددت أبعاد القيادة المستدامة حسب وجهة نظر روادها، منها:

1- بُعد الموارد البشرية، فالقيادة المستدامة تركز على الاستثمار المستمر في تنمية مهارات الموظفين (Ghanem, 2016).

2- بُعد التوزيع الإستراتيجي، الذي يهدف إلى تمكين الأفراد في جميع مستويات المؤسسة؛ للانخراط في أنشطة القيادة التي تؤدي إلى إحداث تحسين مستدام (Iambert, 2012).

3- بُعد التعلم العميق، الذي يتمثل في توجيه العاملين إلى ضرورة التعلم من أخطائهم، والاستفادة منها باعتبارها وسيلة للتحسن، والاعتماد على التقييم من أجل التعلم، وربط ما يكتسبه الفرد

أسئلة الدراسة

1- "ما درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وفقاً لتصورات المعلمين؟"

2- "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة تُعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة)؟"

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الآتي:

1- تحديد درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة وفقاً لتصورات المعلمين.

2- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة، حول درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في ضوء متغيرات: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

(أ) الأهمية النظرية: وتكمن في النقاط الآتية:

1- مواكبة هذا الموضوع لرؤية عمان 2040 التي تدعم التعليم الشامل والتعلم المستدام، وتمكين القدرات البشرية في التعليم.

2- تواكب الدراسة الحالية الإستراتيجية الوطنية للتعليم 2040، التي بنيت على أربعة أسس رئيسية، هي: وضع إطار عمل جديد للتعليم، وبناء القدرات، ونقل المسؤوليات للمؤسسات التعليمية، وتبني أسلوب يعتمد على المخرجات.

3- قد تسهم في إثراء الأدب النظري حول القيادة المستدامة في المجال التربوي؛ والذي يُعول عليه كثيراً لتحقيق تحسين وتطوير مستدام في قطاع التعليم.

4- تلبية توصيات دراسات سابقة أكدت ضرورة تناول الموضوع بالبحث والمناقشة، كدراسة السالمية (Al-Salmiya, 2021)، ودراسة الشعيبي (Al-Shuaili, 2021).

(ب) الأهمية التطبيقية: وتكمن في النقاط الآتية:

1- قد تفيد المسؤولين في إعداد برامج التنمية المهنية المناسبة لمديري المدارس والمعلمين في ضوء مدخل القيادة المستدامة.

2- قد تساعد المسؤولين وصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم من خلال تزويدهم بالمعلومات الكافية عن القيادة المستدامة.

(Specialist Center for Professional Training of Teachers, 2014) ويشير دليل مهام الوظائف المدرسية والأنصبة المعتمدة لها في سلطنة عمان، إلى العديد من المسؤوليات التي تتناغم مع دور مدير المدرسة بصفته قائداً مستداماً مثل: توثيق التعاون بين المدرسة والأسرة والمجتمع، وتنمية ثقافة الابتكار لدى العاملين، ووضع الخطط الإستراتيجية للمدرسة، والعمل على التجديد والتطوير المدرسي (Ministry of Education, 2015).

ولا شك في أن تفعيل هذه الأدوار يتطلب وجود قيادات تعمل بطرق جديدة ومبتكرة، وقادرة على إدارة المدرسة بمنظور مستدام؛ لمواجهة تسارع المعلومات في مجتمع المعرفة، والذي يُعد أمراً في غاية الأهمية؛ لما لها من أثر كبير في تجويد العملية التعليمية التعلمية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في مجال تحديث القيادة المدرسية وتطويرها، إلا أن الواقع يشير إلى وجود بعض التحديات وأوجه القصور ضمن أبعاد القيادة المستدامة المعتمدة في الدراسة الحالية (الموارد البشرية، والتوزيع الإستراتيجي، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والتعلم العميق)؛ إذ أشارت بعض الدراسات العمانية إلى وجود قصور في التواصل بين الإدارة المدرسية والأسرة والمجتمع (Al-Jaraydah & Al-Shuhaimi, 2020)، ووجود فاعلية متوسطة للمشاركة المجتمعية في المدارس الحكومية في سلطنة عمان (Essan et al., 2019)، وانخفاض مستوى مشاركة مديري المدارس للمعلمين في صنع القرارات المدرسية، والقرارات المهنية المرتبطة بتطوير أدائهم (Al-Mahdy & Al-Harthia, 2021)، وكشفت الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات النيوزلندية (Ministry of Education, 2017) أن الممارسات السائدة لمديري المدارس هي ممارسات روتينية خاصة فيما يتعلق بتطوير الأداء المدرسي.

وفي ضوء ما سبق، نجد أنه من المهم البحث والكشف عن واقع القيادة المستدامة في السياق العماني، خاصة في ظل الاهتمام المتزايد للسلطنة بنوعية التعليم وجودته، وبناء وتنمية الموارد البشرية التي تحتاجها السلطنة في المرحلة الجديدة لتنفيذ رؤية عمان 2040. واستناداً إلى ما سبق، جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع القيادة المستدامة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة من وجهة نظر المعلمين.

والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والتعلم العميق في البيئة المدرسية).

الدراسات السابقة

تناول هذا الجزء بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وعُرضت حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة حوالة والمطيري (Hawala & Al-Mutairi, 2019) إلى الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وبناء استبانة طبقت على 291 معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض لإجمالي أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة.

بينما هدفت دراسة إيرتاس (Ertaş, 2020) إلى تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة المستدامة لدى مديري مدارس مدينة يوزغات بتركيا، وممارسات المدارس باعتبارها إحدى منظمات التعلم، والكشف عن الجوانب الداعمة والمعوقة للقيادة المستدامة والمنظمة المتعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج المختلط، وبناء استبانة طبقت على 313 معلماً في المدارس الابتدائية الحكومية، بالإضافة إلى أداة المقابلة التي طبقت على 20 مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة المستدامة لمديري المدارس جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وأن القيادة المستدامة تؤثر على منظمة التعلم، فعندما يُظهر مديرو المدارس ممارسات قيادية مستدامة، تصبح مدرستهم منظمة متعلمة.

وهدفت دراسة نارتجن وآخرين (Nartgin et al., 2020) إلى التعرف على مستوى القيادة المستدامة لمديري المدارس، والدور الوسيط لجهود عمل المعلمين في العلاقة بين القيادة المستدامة وفعالية المدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وبناء استبانة طبقت على 411 معلماً من المدارس التركية، وأظهرت النتائج أن درجات القيادة المستدامة لمديري المدارس كانت أعلى من المستوى المتوسط باستثناء الاستدامة الاجتماعية، ومن ناحية أخرى، رأى المعلمون أن مدرستهم فعالة، وأن جهودهم في العمل أعلى من المستوى المتوسط، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة عالية ومتوسطة بين المتغيرات، وأن جهود العمل لم يكن لها دور وسيط في العلاقة بين القيادة المستدامة وفعالية المدرسة.

بينما هدفت دراسة شاياك (Çayak, 2021) إلى التعرف على تأثير سلوكيات القيادة المستدامة لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد البحث على المنهج الوصفي وبناء استبانة طبقت على 338 معلماً من العاملين في ثلاث مناطق في إسطنبول، أظهرت

3- قد تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى مديري المدارس والمعلمين، بالأبعاد التي تنطلق منها القيادة المستدامة، وممارساتها في المدارس، الأمر الذي سوف يثمر في الارتقاء بأدوارهم.

4- قد تسهم الدراسة الحالية في إثارة اهتمام الباحثين التربويين؛ لإجراء مزيد من البحوث حول القيادة المستدامة في التعليم، بوجود متغيرات مختلفة عما تبنته الدراسة الحالية.

5- قد تساعد الباحثين مستقبلاً في استخدام الأداة التي ترجمتها الدراسة الحالية عند إجراء البحوث المماثلة.

حدود الدراسة ومحدداتها

1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على ممارسات القيادة المستدامة لدى مديري المدارس وفقاً لتصورات المعلمين، حسب مقياس إرتاس وأوزدير (Ertaş & Özdemir, 2021) رباعي الأبعاد (الموارد البشرية، والتوزيع الاستراتيجي، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، والتعلم العميق في البيئة المدرسية).

2- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة.

3- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان.

4- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021\2022م.

وتأسيساً على هذه الحدود، لا يمكن للباحثين استخلاص أي علاقات سببية بين المتغيرات، كما أن النتائج الحالية لا يمكن الادعاء بتعميمها خارج حدود مجتمع الدراسة وعينته، بالإضافة إلى المقياس المستخدم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة

القيادة المستدامة (Sustainable Leadership): هي مسؤولية مشتركة لا تستنزف الموارد البشرية أو المالية دون جدوى، وتتجنب وقوع الأضرار السلبية على البيئة التعليمية والاجتماعية المحيطة، وتتميز القيادة المستدامة بالتفاعل النشط مع القوى التي تؤثر عليها، وتنشئ بيئة تعليمية تتمتع بالتنوع التنظيمي، بما يعزز إنتاج وتبادل الأفكار الجيدة، والممارسات الناجحة في مجتمعات التعلم والتطوير المشترك (Hargreaves & Fink, 2004, P. 3).

وتعرف الدراسة الحالية القيادة المستدامة إجرائياً بأنها: مجموعة من الممارسات القيادية التي يقوم بها مديرو مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان، التي تهدف إلى تحقيق الاستدامة في البيئة المدرسية من خلال الأبعاد الآتية: (الموارد البشرية، والتوزيع الاستراتيجي،

المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي، باستثناء دراسة إيرتاس (Ertaş, 2020) التي استخدمت المنهج المختلط.

الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث استخدامها لأداة الاستبانة، باستثناء دراسة إيرتاس (Ertaş, 2020) التي جمعت بين أداتي الاستبانة والمقابلة.

عينة الدراسة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اختيار المعلمين باعتبارهم عينة للدراسة، واختلفت مع دراسة أحمد وآخرين (Ahmed et al., 2021) التي اختارت مديري المدارس والمعلمين عينة للدراسة.

الطريقة

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، والقائم على تحليل المعلومات والحقائق المتعلقة بالقيادة المستدامة، فالمنهج الوصفي عبارة عن "مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث" (Al-Kasbani, 2012, P: 86).

مجتمع الدراسة

ضم مجتمع الدراسة جميع معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، والبالغ عددهم (1827) معلماً ومعلمة، موزعين على ست ولايات، وذلك حسب إحصاءات الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية للعام الدراسي 2021/2020 (Ministry of Education, 2021). ويبين الجدول (1) توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير الجنس (ن = 1827).

| النسبة | العدد | الجنس |
|--------|-------|-------|
| 59% | 1069 | ذكور |
| 41% | 758 | إناث |

النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك جاءت ممارسات القيادة المستدامة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بدرجة مرتفعة، إضافةً إلى أن نتائج تحليلات الانحدار التدريجي أظهرت أن البعد الفرعي للاستدامة الاقتصادية لمقياس القيادة المستدامة يتنبأ بالرضا الوظيفي للمعلمين، ومن ناحية أخرى، أظهرت النتائج أن الأبعاد الفرعية للاستدامة الإدارية والاجتماعية قد تنبأت بشكل كبير بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

وهدفت دراسة الشعيلى (Al-Shuaili, 2021) إلى استقصاء العلاقة بين القيادة المستدامة والإبداع الإداري للمعلمين والموظفين في مختلف المستويات الوظيفية، والكشف عن دور التدريب والتقنية في التوسط بين مكوني البحث: القيادة المستدامة والإبداع الإداري، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي، وبناء استبانة طبقت على (975) فرداً في مدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة المستدامة والإبداع الإداري، وأن للتدريب والتفان دوراً محورياً في التوسط بين القيادة المستدامة والإبداع الإداري.

وهدفت دراسة أحمد وآخرين (Ahmed et al., 2021) إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام استبانة طبقت على (600) من المديرين والمعلمين في إدارات محافظات (سوهاج، قنا، والأقصر). توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة المستدامة، وتحليلها؛ تم استخلاص أوجه الاتفاق وجوانب الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، لكل من العناصر الآتية:

الهدف: اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة التي هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المستدامة، وذلك كما في دراسات كل من: حوالة والمطيري (Hawala & Al-Mutairi, 2019)، أحمد وآخرين (Ahmed et al., 2021). ومن جهة أخرى، هناك دراسات ربطت موضوع القيادة المستدامة بمتغيرات أخرى مثل: المنظمة المتعلمة كما في دراسة إيرتاس (Ertaş, 2020)، وفعالية المدرسة كما في دراسة نارتجن وآخرين (Nartgün et al., 2020)، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كما في دراسة شاياك (Çayak, 2021)، والإبداع الإداري كما في دراسة الشعيلى (Al-Shuaili, 2021).

عينة الدراسة

استبانة إلكترونية على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1827) معلماً ومعلمة، وذلك باستخدام برنامج نماذج جوجل (Google Form)، ويبين الجدول (2) توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

تكونت العينة الفعلية للدراسة الحالية من (383) معلماً ومعلمة من مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، وقد تم اختيارهم حسب أسلوب العينة المتاحة، وهم يمثلون ما نسبته (21%) من مجتمع الدراسة؛ حيث تم توزيع

الجدول (2)

توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة (العدد = 383).

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|------------------|------------------|-------|--------|
| الجنس | ذكور | 186 | 49% |
| | إناث | 197 | 51% |
| عدد سنوات الخبرة | 10 سنوات فأقل | 74 | 19% |
| | أكثر من 10 سنوات | 309 | 81% |

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين، كالآتي:

أ- صدق المحكمين: وذلك من خلال عرضها على (10) محكمين، من ذوي الاختصاص من جامعة السلطان قابوس، ووزارة التربية والتعليم، وجامعة مؤتة بالأردن، والجامعة الإسلامية بالأردن، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت؛ حيث طلب من المحكمين النظر إلى الاستبانة من حيث صياغتها اللغوية، ووضوحها، وإعادة الصياغة بما يروونه مناسباً، وحذف العبارات غير المناسبة، وقد أجريت التعديلات المقترحة من المحكمين؛ وأعيدت الصياغة اللغوية لبعض العبارات، مع الحفاظ على مضمون العبارة الأصلية.

ب- الاتساق الداخلي: للتحقق من الاتساق الداخلي، تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول (3) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (2) وجود تقارب واضح بين نسبة الإناث ونسبة الذكور، إلا إن نسبة الإناث هي الأعلى؛ حيث تبلغ (51%)، وتتميز عينة الدراسة بحصول غالبية أفرادها على عدد سنوات خبرة عالية أكثر من عشر سنوات؛ حيث تبلغ نسبتهم (81%).

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية مقياس إرتاس وازدير (Ertas & Özdemir, 2021)، الذي يتكون من (26) عبارة؛ للكشف عن تصورات المعلمين حول القيادة المستدامة لمديري المدارس، ويتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد: بُعد الموارد البشرية (Human Resources)، بُعد التوزيع الاستراتيجي (Strategic Distribution)، بُعد التعلم العميق (Deep Learning)، بُعد المسؤولية الاجتماعية والبيئية (Environmental and Social Responsibility).

الجدول (3)

تقييم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (ن=30).

| رقم العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|-------------|----------------|-------------|----------------|
| 1 | *0.85 | 14 | *0.83 |
| 2 | *0.81 | 15 | *0.65 |
| 3 | *0.82 | 16 | *0.92 |
| 4 | *0.82 | 17 | *0.84 |
| 5 | *0.87 | 18 | *0.87 |
| 6 | *0.82 | 19 | *0.83 |
| 7 | *0.72 | 29 | *0.85 |
| 8 | *0.73 | 21 | *0.79 |
| 9 | *0.74 | 22 | *0.82 |
| 10 | *0.82 | 23 | *0.85 |
| 11 | *0.80 | 24 | *0.68 |
| 12 | *0.75 | 25 | *0.94 |
| 13 | *0.89 | 26 | *0.78 |

* دالة عند مستوى الدلالة (α=0.01).

سيكران وبوجي (Sekaran & Bougie)، المذكور في دراسة إقبال وآخرين (Iqbal et al., 2020)، ودراسة إقبال وبرور-سوليج (Iqbal & Piwovar-Sulej, 2021)؛ للحكم على المتوسطات في حالة مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط.

وقد أُستخدِمَ هذا المعيار في بعض الدراسات مثل دراسة كل من: جوناسيكيرا وبالاسوبراماني (Gunasekera & Ungar et al., 2020)، وأونغار وآخرين (Ungar et al., 2022).

وفي ضوء ذلك، تحددت ثلاث فئات للحكم على استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول (5).

الجدول (5)

دلالات المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

| الدرجة | قيم المتوسط الحسابي |
|--------|----------------------|
| منخفضة | أقل من أو يساوي 2.99 |
| متوسطة | من 3 إلى 3.99 |
| مرتفعة | يساوي 4 أو أكثر |

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نص على: "ما درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وفقاً لتصورات المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لكل محور من محاورها، والجدول (6) يوضح هذه النتائج.

يتضح من الجدول (3) أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.65-0.94)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يؤكد تمتع الاستبانة بدلالات صدق مقبولة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات درجات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونو نباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، والجدول (4) يوضح معاملات الثبات للمحاور وللأداة ككل.

الجدول (4)

معاملات ثبات ألفا لكون نباخ لأداة الدراسة.

| محاور أداة الدراسة | عدد المفردات | معامل كرونباخ ألفا |
|-------------------------------|--------------|--------------------|
| الموارد البشرية | 6 | 0.91 |
| التوزيع الاستراتيجي | 7 | 0.89 |
| التعلم العميق | 7 | 0.92 |
| المسؤولية الاجتماعية والبيئية | 6 | 0.88 |
| الاستبانة ككل | 26 | 0.96 |

يتبين من الجدول (4) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة تراوحت بين (0.88-0.92)، أما الثبات الكلي للاستبانة فقد بلغت قيمته (0.96)، وتعد هذه القيم مرتفعة، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من الثبات.

نتائج الدراسة ومناقشتها

معيار الحكم على نتائج الاستبانة: لتصنيف استجابات أفراد العينة على أدوات الدراسة، اعتمد البحث على المعيار الذي وضعه

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

| م | الرتبة | محاور الاستبانة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---|--------|-------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1 | 1 | الموارد البشرية | 4.12 | 0.75 | مرتفعة |
| 2 | 2 | التوزيع الاستراتيجي | 3.98 | 0.74 | متوسطة |
| 3 | 3 | التعلم العميق | 3.97 | 0.74 | متوسطة |
| 4 | 4 | المسؤولية الاجتماعية والبيئية | 3.92 | 0.77 | متوسطة |
| | | المتوسط الحسابي ككل | 3.99 | 0.69 | متوسطة |

العينة ككل (3.99)، مما يدل على أن درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وفقاً لتصورات المعلمين متوسطة، وهذه النتيجة لا تعكس المستوى المأمول من مديري المدارس وإن كانت متوسطة.

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة تراوحت بين (3.92-4.12)، جاء أعلاها محور الموارد البشرية بمتوسط حسابي (4.12) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الأخيرة محور المسؤولية الاجتماعية والبيئية بمتوسط حسابي (3.92) وبدرجة ممارسة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد

من ممارسات القيادة المستدامة مثل: تنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

وربما تكون التحديات المالية عقبة أمام مدير المدرسة في تطبيق ممارسات القيادة المستدامة؛ إذ أن مدير المدرسة يجد صعوبة في توفير الموارد المادية اللازمة لدعم التعلم العميق، أو تنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية، أو دعم الأنشطة التعليمية، فقد أشارت دراسة اليمحمدي والمنوري (Al-Yahmadi & Al-Manwari, 2020) إلى أن التحديات المالية هي من ضمن التحديات التي تواجه نظام تطوير الأداء المدرسي، وأشارت دراسة الجرايدة والشهيمي (Al-Jaraydah & Al-Shuhaimi, 2020) إلى أن المشكلات المالية تعد من المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية.

وللتعرف إلى مستوى استجابات أفراد العينة على عبارات أداة الدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات، وفيما يأتي عرض لهذه النتائج حسب كل محور:

المحور الأول: الموارد البشرية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الأول، كما هي موضحة في الجدول (7).

وربما يعود ذلك إلى قلة معرفة مديري المدارس بمبادئ هذا النمط الحديث من القيادة، فممارساتهم القيادية بشكل عام مجرد اجتهادات فردية وروتينية، وليست ضمن نمط فكري وإداري محدد، وفي هذا السياق أشارت الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية (Ministry of Education, 2017, P. 292) إلى أنه "بالرغم من وجود عدد كبير من المبادرات التي تم تنفيذها في الوقت الحاضر، إلا أن هناك عدداً ملحوظاً من مديري المدارس الذين لا يزالون يمارسون الممارسات الروتينية". وتوصلت دراسة إبراهيم والذهلي (Ibrahim & Al-Dhuhli, 2017) إلى عدم معرفة بعض مديري المدارس للنمط القيادي الذي ينتهجونه في العمل الإداري، وأشارت الدراسة المشتركة بين وزارة التربية والتعليم واتحاد المنظمات التربوية النيوزلندية ووجود حاجة إلى تحول الممارسات الإدارية من ممارسات روتينية إلى ممارسات تتكيف مع المستجدات (Ministry of Education, 2017, P. 42).

وقد يُعزى أيضاً إلى أن مديري المدارس يعانون من كثرة الأعباء الوظيفية، وهذا ما أكدته دراسة العيسائي والقاسمية (Al-Esaiy & Al-Qasimiyah, 2021) ودراسة إبراهيم والمعمري (Ibrahim & Al-Mamari, 2020) والتي أظهرت أن مديري المدارس يعانون من كثرة الأعباء الملغاة على عاتقهم بدرجة كبيرة جداً، وربما أدى ذلك إلى قلة امتلاكهم الوقت الكافي لتنفيذ بعض

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الموارد البشرية.

| رقم العبارة | الرتبة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|-------------|--------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 4 | 1 | يستمتع للمعلمين بشكل دائم. | 4.21 | 0.95 | مرتفعة |
| 3 | 2 | يدعم ممارسات المعلمين التقنية أثناء التدريس. | 4.19 | 0.87 | مرتفعة |
| 5 | 3 | يقوم بممارسات تربوية فعالة لكسب ثقة المعلمين. | 4.16 | 0.91 | مرتفعة |
| 2 | 4 | يُشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة التعليمية لتحقيق التنمية المستمرة. | 4.15 | 0.89 | مرتفعة |
| 6 | 5 | يدعم الاستقلالية المهنية للمعلمين. | 4.12 | 0.92 | مرتفعة |
| 1 | 6 | يُنظم الأنشطة التعليمية لتحقيق التطوير المهني المستمر للمعلمين. | 3.87 | 0.95 | متوسطة |
| | | المتوسط الحسابي لكل | 4.12 | 0.75 | مرتفعة |

وأفكارهم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشهومي (Al-Shuhoomi, 2020) والتي توصلت إلى أن مدير المدرسة يستمتع لوجهات نظر المعلمين بدرجة كبيرة جداً، وتسود بينهم قيم التواصل والتعاون والمحبة والانسجام.

المحور الثاني: التوزيع الإستراتيجي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني، كما هي موضحة في الجدول (8).

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور الموارد البشرية تراوحت بين (3.87-4.21) وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (4) التي نصها "يستمتع للمعلمين بشكل دائم" بمتوسط حسابي (4.21) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة يمتلكون مهارة الاستماع من وجهة نظر المعلمين، والتي تعتبر من أهم مهارات التواصل، ويتبعون أسلوب إدارة "الباب المفتوح"؛ إذ أنهم يظهرون اهتماماً واضحاً بالاستماع لمشاكل المعلمين، ومعرفة آرائهم، والاطلاع على مقترحاتهم

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التوزيع الإستراتيجي.

| رقم العبارة | الرتبة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|-------------|--------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 12 | 1 | يعرف تاريخ المدرسة جيداً. | 4.14 | 0.88 | مرتفعة |
| 13 | 2 | يُبرز القيم المهنية في الثقافة المدرسية. | 4.09 | 0.81 | مرتفعة |
| 10 | 3 | يهيئ بيئة مدرسية تمكن المعلمين من التفاعل من أجل تطوير المدرسة. | 4.08 | 0.93 | مرتفعة |
| 11 | 4 | يتواصل مع المعلمين؛ لتقييم الوضع الحالي ووضع الخطط المستقبلية. | 3.98 | 0.96 | متوسطة |
| 9 | 5 | يفرس في المعلمين الشعور بأنهم قادة. | 3.97 | 1.00 | متوسطة |
| 8 | 6 | يأخذ آراء المعلمين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات بغض النظر عن المصالح الشخصية. | 3.92 | 1.02 | متوسطة |
| 7 | 7 | يقوم بتدريب شخص آخر ليحل محله في الحالات الإدارية الطارئة. | 3.66 | 1.00 | متوسطة |
| | | المتوسط الحسابي ككل | 3.98 | 0.74 | متوسطة |

وقد يُعزى ذلك إلى الصلاحيات الإدارية الممنوحة لمدير المدرسة للاطلاع على تاريخ المدرسة من خلال البوابة التعليمية التي تقوم بتحويل كل الأعمال الإدارية والتعليمية داخل المدارس إلى البيئة الإلكترونية؛ حيث أشارت دراسة الصوافي وآخرين (AI- Sawafi et al., 2014) إلى أن مدارس التعليم الأساسي حققت درجة عالية في توظيف الإدارة الإلكترونية في إنجاز الأعمال الإدارية والمدرسية، إضافةً إلى أن مديري المدارس من خلال خبرتهم التراكمية، وعملهم اليومي سوف يلمون بتاريخ المدرسة خلال فترة قصيرة.

المحور الثالث: التعلم العميق

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الثالث، كما هي موضحة في الجدول (9).

يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور التوزيع الإستراتيجي تراوحت بين (3.66-4.14) جاءت أعلاها العبارة (12) التي نصها "يعرف تاريخ المدرسة جيداً" بمتوسط حسابي (4.14) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يقومون بتحليل التقارير السابقة للمدرسة والصادرة من اللجان التي قامت بزيارة المدرسة، ويعقدون اجتماعات مع مجلس الإدارة، واللجان المدرسية؛ لمناقشة وضع المدرسة خلال العام السابق، ووضع خطط التحسين والتطوير للعام الحالي، وذلك في ضوء التقويم الذاتي للأداء المدرسي، وفي ضوء معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي (Ministry of Education, 2009).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التعلم العميق.

| رقم العبارة | الرتبة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|-------------|--------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 14 | 1 | يذكر باستمرار أن الهدف الجوهرى للمدرسة هو تحقيق التعلم العميق والمفيد لجميع الطلبة. | 4.18 | 0.87 | مرتفعة |
| 15 | 2 | يرى أن نجاح الطلبة على المدى القصير دليلاً لتحقيق الأهداف طويلة المدى. | 4.10 | 0.81 | مرتفعة |
| 18 | 3 | يدعم الابتكارات لتحقيق التعلم العميق لدى الطلبة. | 3.98 | 0.93 | متوسطة |
| 16 | 4 | يهتم بتحقيق التعلم العميق من خلال إشراك جميع العاملين بالمدرسة في الأنشطة التعليمية. | 3.95 | 0.88 | متوسطة |
| 17 | 5 | ينمي الوعي والأفكار المتعلقة بالتعلم العميق لدى المعلمين. | 3.94 | 0.84 | متوسطة |
| 19 | 6 | يوفر المواد اللازمة لتحقيق التعلم العميق في بيئة إيجابية. | 3.85 | 0.96 | متوسطة |
| 20 | 7 | يتواصل مع موظفي المدارس الناجحة ويستفيد من خبراتهم في التعلم العميق. | 3.82 | 0.97 | متوسطة |
| | | المتوسط الحسابي ككل | 3.97 | 0.74 | متوسطة |

الجوهري للمدرسة هو تحقيق التعلم العميق والمفيد لجميع الطلبة" بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة على رفع المستوى التحصيلي للطلبة،

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور التعلم العميق تراوحت بين (3.82-4.18) حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (14) التي نصها "يذكر باستمرار أن الهدف

لتحسين الأداء المدرسي تركز بشكل رئيس على تعلم الطلبة بدرجة عالية.

المحور الرابع: المسؤولية الاجتماعية والبيئية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات المحور الرابع، كما هي موضحة في الجدول (10).

وإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة، وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، إضافة إلى حرصه على إيصال رؤيته في تحقيق التعلم العميق إلى جميع الكادر الإداري والتدريسي بالمدرسة، حتى ينجحوا في تحقيق ذلك بجهود وتعاون الجميع؛ لذلك فهو يذكرهم باستمرار بالهدف الجوهري للمدرسة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الشعيلي وإبراهيم (Al-Shuaili & Ibrahim, 2020) والتي توصلت إلى أن مدير المدرسة يجعل تركيز أهداف المدرسة على تعلم الطلبة، ويتشارك مع المعلمين في بلورة رؤية مشتركة

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

| رقم العبارة | الرتبة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|-------------|--------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 24 | 1 | يحرص على المحافظة على نظافة البيئة المدرسية. | 4.30 | 0.80 | مرتفعة |
| 26 | 2 | يشجع المعلمين على العمل لصالح المدرسة والمجتمع معا. | 4.22 | 0.85 | مرتفعة |
| 25 | 3 | يحرص على الاستخدام الفعال لموارد المدرسة. | 4.16 | 0.87 | مرتفعة |
| 22 | 4 | يشجع المعلمين على إشراك أسر الطلبة في مشاريع المسؤولية الاجتماعية. | 3.62 | 1.04 | متوسطة |
| 21 | 5 | يطلب من المعلمين إنتاج مشاريع المسؤولية الاجتماعية. | 3.60 | 0.94 | متوسطة |
| 23 | 6 | يوفر الموارد اللازمة لتنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية المطلوبة من المعلمين. | 3.59 | 1.03 | متوسطة |
| | | المتوسط الحسابي لكل | 3.92 | 0.77 | متوسطة |

توصلت إلى أن مدير المدرسة يحرص على أن تكون المرافق المدرسية نظيفة وجذابة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة)؟"

أولاً: الفروق التي تعزى لمتغير الجنس

تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test)؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة تعزى لمتغير الجنس، والجدول (11) يوضح هذه النتائج.

يتبين من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية والبيئية تراوحت بين (3.59-4.30)، حيث كانت العبارة (24) والتي نصها "يحرص على المحافظة على نظافة البيئة المدرسية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن المحافظة على سلامة المبنى المدرسي ونظافته وصيانته هو من مهام مدير المدرسة ومسؤولياته، كما ورد في دليل المهام والأنصبة الصادر من وزارة التربية والتعليم (Ministry of Education, 2015)، ويُقيم على ذلك في استمارة تقييم أداء مدير مدرسة الصادرة من وزارة التربية والتعليم (Ministry of Education, 2021)، وحتى يحقق أهداف جائزة السلطان قابوس للتنمية المستدامة المرتبطة بالمحور البيئي والصحي في مدرسته، وربما يعود ذلك إلى الرغبة الذاتية لمدير المدرسة في غرس مسؤولية المحافظة على نظافة المدرسة في نفوس الطلبة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشعيلي وإبراهيم (Al-Shuaili & Ibrahim, 2020) التي

الجدول (11)

نتائج اختبار (ت) للفروق في درجة ممارسة القيادة المستدامة وفقاً لمتغير الجنس.

| المتغير | الجنس | ن | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------------------------------|-------|-----|-----------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| الموارد البشرية | ذكر | 186 | 3.97 | 0.85 | 3.80 | 381 | 0.000 |
| | أنثى | 197 | 4.25 | 0.60 | | | |
| التوزيع الاستراتيجي | ذكر | 186 | 3.79 | 0.85 | 4.83 | 381 | 0.000 |
| | أنثى | 197 | 4.15 | 0.57 | | | |
| التعلم العميق | ذكر | 186 | 3.79 | 0.85 | 4.80 | 381 | 0.000 |
| | أنثى | 197 | 4.15 | 0.57 | | | |
| المسؤولية الاجتماعية والبيئية | ذكر | 186 | 3.75 | 0.91 | 4.06 | 381 | 0.000 |
| | أنثى | 197 | 4.07 | 0.58 | | | |
| المتوسط الحسابي ككل | ذكر | 186 | 3.83 | 0.81 | 4.78 | 381 | 0.000 |
| | أنثى | 197 | 4.15 | 0.51 | | | |

في مجالات التنظيم، والتقييم، والمباني والتجهيزات، والتنمية المهنية للمعلمين جاءت لصالح مديرات المدارس. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشعيلي (Al-Shuaili, 2021)، ودراسة السالمية (Al-Salmiya, 2021)، التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث في درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري المدارس.

ثانياً: الفروق التي تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة القيادة المستدامة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة جنوب الباطنة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، والجدول (12) يوضح هذه النتائج.

يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة تُعزى لمتغير الجنس؛ حيث كانت قيمة "ت" الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05) في جميع المحاور الفرعية، وعلى مستوى الدرجة الكلية، وبالعودة للمتوسطات الحسابية يتضح أن هذه الفروق كانت لصالح الإناث، وقد يُعزى ذلك إلى حرص الإناث على تطبيق المهارات التي يكتسبها من خلال الورش التدريبية، والبرامج الإثرائية، وتوظيفها في العمل المدرسي، والإتيان بأفكار جديدة تتناسب مع المستجدات الحديثة، وفي هذا السياق توصلت دراسة الحارثي (Al-Harhi, 2015) إلى أن مديرات المدارس في سلطنة عمان أكثر توظيفاً للمهارات الإدارية والإشرافية من مديري المدارس الذكور، من حيث تفعيل الإدارة الحديثة، وإدارة التغيير، وإشراك أولياء الأمور في الإدارة المدرسية، وتوصلت دراسة الشندوبية (Al-Shandoudia, 2016) إلى أن الكفايات اللازمة لمديري المدارس

الجدول (12)

نتائج اختبار (ت) للفروق في درجة ممارسة القيادة المستدامة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

| المتغير | عدد سنوات الخبرة | ن | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-------------------------------|------------------|-----|-----------------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| الموارد البشرية | 10 سنوات فأقل | 74 | 4.18 | 0.66 | 0.76 | 381 | 0.446 |
| | أكثر من 10 سنوات | 309 | 4.10 | 0.77 | | | |
| التوزيع الاستراتيجي | 10 سنوات فأقل | 74 | 3.99 | 0.72 | 0.21 | 381 | 0.831 |
| | أكثر من 10 سنوات | 309 | 3.97 | 0.75 | | | |
| التعلم العميق | 10 سنوات فأقل | 74 | 4.05 | 0.67 | 1.01 | 381 | 0.314 |
| | أكثر من 10 سنوات | 309 | 3.96 | 0.76 | | | |
| المسؤولية الاجتماعية والبيئية | 10 سنوات فأقل | 74 | 3.98 | 0.68 | 0.85 | 381 | 0.394 |
| | أكثر من 10 سنوات | 309 | 3.90 | 0.79 | | | |
| المتوسط الحسابي ككل | 10 سنوات فأقل | 74 | 4.05 | 0.60 | 0.76 | 381 | 0.448 |
| | أكثر من 10 سنوات | 309 | 3.98 | 0.71 | | | |

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يمكن اقتراح بعض التوصيات التي تهدف إلى معالجة بعض أوجه القصور التي كشفت عنها الدراسة، وتتمثل في:
 - إعداد دليل إجرائي عن القيادة المستدامة بحيث يتضمن الجانب النظري، والعملية لها.
 - إدراج بعض الممارسات المرتبطة بالقيادة المستدامة، بصورة مباشرة في بطاقات الوصف الوظيفي لكل من مدير المدرسة، والمعلمين.
 - توفير الإمكانيات المادية والتقنية لدعم ممارسات القيادة المستدامة مثل: تخصيص قاعات، توفير أجهزة عرض، رصد جوائز وشهادات تقدير.
 - رفع مستوى المشاركة بين مدير المدرسة والمعلمين في صنع القرارات المدرسية.
 - عقد برامج إنمائية لمدير المدرسة والمعلمين حول أهمية التعلم العميق والمسؤولية الاجتماعية في البيئة المدرسية.
 - تقوية العلاقات الاجتماعية بين مدير المدرسة والمعلمين والمجتمع المحلي من خلال المشاركة في المناسبات الاجتماعية والوطنية المختلفة.
 - إعداد خطة طويلة المدى للمدرسة، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ووضع أهداف عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وتضمينها في رؤية ورسالة المدرسة.
 - التعاون بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي مثل جمعيات المرأة العمانية، في تنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية والبيئية، مثل حملات تنظيف الشواطئ، حملات التوعية على مستوى القرى حول بعض المواضيع البيئية، مساعدة الأسر المعسرة، وغيرها.

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ حيث كانت قيمة "ت" الاحتمالية أعلى من مستوى الدلالة (0.05) في جميع المحاور الفرعية، وعلى مستوى الدرجة الكلية. وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمين باختلاف سنوات خبرتهم يرون أن مديري المدارس يُطبقون في بعض المواقف ممارسات إدارية متقاربة في بيئة العمل؛ وقد يُعزى ذلك إلى أن بعض القيادات المدرسية تتلقى برامج تدريبية متنوعة تنمي مهاراتهم، أهمها برنامج القيادة المدرسية من "المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين" والذي قام بتخريج الدفعة الأولى من مديري المدارس ومساعدتهم في عام 2016؛ حيث يهدف هذا البرنامج إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس، وتعريفهم على أحدث الأنماط القيادية، مع التركيز على تبادل الخبرات، وتقديم التغذية الراجعة المبنية على المعرفة، وأخيراً تطبيق ما تعلموه في مدارسهم بعد انتهاء البرنامج التدريبي (Specialist Center for Professional Training of Teachers, 2022). وأشارت دراسة الجرايدة والمسقري (Al-Jaraydah & Al-Masqari, 2018) إلى حرص الوزارة على تنظيم برامج مركزية ولا مركزية تحفز مديري المدارس للاستجابة لها لرفع كفاءتهم وتجويد أدائهم. وربما يعود ذلك إلى النمط المركزي السائد في المدارس، مما يترتب عليه تشابه الممارسات، والالتزام باللوائح والأنظمة الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وبالتالي قلة وجود فروق في العمل المدرسي؛ حيث كشفت دراسة الهادي (Al-Hadi, 2009) إلى أن النمط المركزي في إدارة المدارس المطبقة لنظام الإدارة المدرسية هو النمط السائد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: الشعلي (Al-Shuaili, 2021)، السالمية (Al-Salmiya, 2021)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المستدامة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

References

- Ahmed, A. M., Al-Ansari, M. S., Abdul Razzaq, S. N. & Hassan, M. M. (2021). The reality of practicing sustainable leadership in general secondary schools in the governorates of southern Upper Egypt from the point of view of teachers and principals. *Journal of Educational Sciences*, College of Education in Qena, (48)48, 106-147.
- Al-Esayi, S. & Al-Qasimiyah, A. (2021). The practice of distributed leadership in basic education schools "5-10" in the Governorate of Al Batinah North in the Sultanate of Oman from the perception of teachers. *The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 22, 261-307.
- Al-Hadi, A. (2009). *An Evaluation Study on Self-Management in The Schools That Applied it in the Sultanate of Oman Considering the Experiences of some Countries*. Unpublished Master's Thesis. Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman.
- Al-Harathi, S. (2015). *Reality of Post-Basic School Administrators' Application of Administrative and Supervisory Skills in the Sultanate of Oman*. Unpublished Master's Thesis. University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Hinai, S. & Al-Habsiah, R. (2011). *Manual of the School Professional Development Unit*. Muscat, Sultanate of Oman.
- Al-Jaraydah, M. & Al-Shuhaimi, K. (2020). School administration difficulties in schools in Al Sharqiyah North Governorate, Sultanate of Oman. *Arab Studies in Education and Psychology*, 2(122), 129-149.
- Al-Jaraydah, M. & Al-Masqari, A. (2018). The school principals' practice level of transformational leadership in the Governorate of Al Batinah South in the Sultanate of Oman and its relationship to teachers' organizational loyalty. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 4(3), 396-415.
- Al-Juhani, N., Al-Qahtani, S., Morsi, M., Al-Shamlan, K., Al-Rashidi, A. (2018). *Contemporary Models in Leadership*. Al-Riyadh: Law and Economics bookstore for publishing and distribution.
- Al-Kasbani, M. (2012). *Educational Research between Theory and Practice*. Cairo: Dar Elfikr Elarabi.
- Al-Mahdy, Y. F. A. & Al-Harathi, K. (2021). Instructional leadership and school effectiveness in basic education schools in the Sultanate of Oman. *Educational Journal*, 35(139), 283-321.
- Al-Rashidi, H. M. & Al-Azmi, F. M. (2017). Evaluation of principals' leadership practices in the State of Kuwait considering the values of sustainable leadership. *Journal of Scientific Research*, 18, 490-533.
- Al-Salmiya, H. (2021). *The Level of Sustainable Leadership Practice among Government School Principals in Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman*. Unpublished Master's Thesis. University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Sawafi, M. S., Al-Fahdi, R. S. & Al-Harithia, A. S. (2014). The level of electronic management employment in some administrative processes in basic education schools in the Sultanate of Oman. *Specialized International Educational Journal*, 3(7), 100-113.
- Al-Shandoudia, L. (2016). *The Necessary Competencies of Future School Principals in Basic Education Stage in the Sultanate of Oman Considering some International Models*. Unpublished Master's Thesis. University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Shuaili, K. H. (2021). *Sustainable Leadership and its Relationship to Administrative Creativity from the Perspective of Teachers and Staff in Basic Education Schools in the Sultanate of Oman*. Unpublished Doctoral Thesis. University of Islamic Sciences Malaysia, Malaysia.
- Al-Shuaili, S. & Ibrahim, H. (2020). The role of school principals in creating professional learning communities in Al Sharqiyah North Governorate, Sultanate of Oman, from the perspectives of teachers. *Arab Studies in Education and Psychology*, 126, 465-491.
- Al-Shuhoomi, H. (2020). The reality of practicing spiritual leadership by school principals in the Wilayah of Ibri, Al-Dhahirah Governorate, in the Sultanate of Oman. *Arab Research Journal in the Fields of Quality Education*, 20, 303-313.

- Al-Yahmadi, H. & Al-Manwari, S. (2020). Challenges facing the school performance development system from the perspective of educators in Al Sharqiyah North Governorate, Sultanate of Oman. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4(46), 1-20.
- Çayak, S. (2018). *Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Bir Karma Yöntem Araştırması Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Türkiye.
- Çayak, S. (2021). The effect of sustainable leadership behaviors of school principals on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 12(1), 102-120.
- Cook, J. W. (2014). Sustainable school leadership: the teachers' perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), n1.
- Dalati, S., Raudeliūnienė, J. & Davidavičienė, V. (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: empirical evidence from higher education institutions in Syria. *Business, Management and Economics Engineering*, 15(1), 14-27.
- Davies, B. (2007). Developing sustainable leadership. *Management in Education*, 21(3), 4-9.
- Ertaş, B. (2020). *Sürdürülebilir Liderlik ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi, Türkiye.
- Ertaş, B. D. & Özdemir, M. (2021). Okullarda sürdürülebilir liderlik ölçeği'nin (OSLÖ) geliştirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 851-862.
- Essan, S. A., Al-Khanbashiah, K. & Kufan, A. R. (2019). The effectiveness of community partnership in public schools in the Sultanate of Oman from the point of view of school principals and their assistants. *Specialized International Educational Journal*, 8(9), 24-39.
- Ghanem, E. G. (2016). The reality of applying sustainable leadership at Sadat City University as an entry point to the development of university education: a survey study. *Journal of the Future of Arab Education*, 23(103), 239-300.
- Gunasekera, C. & Balasubramani, R. (2020). Use of Information communication technology by school teachers in information provision: An analysis of Sri Lankan perspective. *Library Philosophy & Practice (e-journal)*, 4152.
- Hallinger, P. & Suriyankietkaew, S. (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 4846.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2012). Sustainable leadership. *John Wiley & Sons*, 6, 1-77.
- Hawala, S. & Al-Mutairi, N. (2019). Reality of applying the sustainable leadership dimensions among female leaders of public secondary schools in the north of Al-Riyadh. *Journal of Scientific Research*, 27(4), 364-407.
- Ibrahim, H. E. & Al-Dhuhli, S. (2017). Administrative styles of school principals and their relationship to teacher's job satisfaction in Al Batinah South Governorate in the Sultanate of Oman. *Journal of Culture and Development*, 17(114), 281-339.
- Ibrahim, H. & Al-Mamari, N. (2020). Obstacles facing school administration in organizational development in basic education schools in Al Sharqiyah South Governorate in the Sultanate of Oman. *Arab Studies in Education and Psychology*, 120, 219-246.
- Iqbal, Q. & Piwowar-Sulej, K. (2021). Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1-20.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H. & Halim, H. A. (2020). How does sustainable leadership influence sustainable performance? empirical evidence from selected Asian countries. *SAGE Open*, 10(4), 1-16.
- Kalkavan, S. (2015). Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 20-28.

- Lambert, S. (2012). The implementation of sustainable leadership in general further education colleges. *Journal of Educational Leadership*, 11(2), 102-120.
- McCann, J. T. & Holt, R. A. (2011). Sustainable leadership: a manufacturing employee perspective. *SAM Advanced Management Journal*, 76(4), 4-14.
- Ministry of Education. (2009). *Manuals of the School Performance Development System*. Muscat, Sultanate of Oman.
- Ministry of Education. (2015). *Manual of School's Jobs Description and its Approved Shares*. Muscat, Sultanate of Oman.
- Ministry of Education. (2017). *Evaluation of the Educational System in the Sultanate Of Oman: Grades 1-12 (A Joint Study between the Ministry of Education and the Federation of New Zealand Educational Organizations)*. Muscat, Sultanate of Oman.
- Ministry of Education. (2019). *Annual Educational report in the Sultanate of Oman*. Muscat, Sultanate of Oman.
- Ministry of Education. (2021). *The Yearbook of Educational Statistics*. Muscat, Sultanate of Oman.
- Ministry of Education. (2022). *School Principal Performance Appraisal*. Muscat, Saltanate of Oman.
- Nartgün, Ş. S., Limon, İ. & Dilekçi, Ü. (2020). The relationship between sustainable leadership and perceived school effectiveness: the mediating role of work effort. Bartın University. *Journal of Faculty of Education*, 9(1), 141-154.
- Shamkhi, H. M. (2021). *Sustainable Leadership and Leadership Sustainability*. Retrieved from: <https://almejharnews.com>
- Šimanskienė, L. & Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. *In Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93.
- Specialist Center for Professional Training of Teachers. (2014). *Center's Information*. Muscat.
- Specialist Center for Professional Training of Teachers. (2022). *School Leadership Program*. Retrieved from: <http://havasapps.com/test/moe/ar/programs/strategic-programs>
- Ungar, R., Wu, L., MacLeod, S., Tkatch, R., Huang, J., Kraemer, S. & Yeh, C. (2022). The impact of COVID-19 on older adults: Results from an annual survey. *Geriatric Nursing*, 44, 131-136.
- Younis, A. (2017). *The degree of UNRWA schools principals in gaza governorates practicing of sustainable leadership and its relation with the quality of work life to their teachers*. Islamic University of Gaza.