

"القيادة النسائية في المؤسسات التربوية والمجتمعية: دروس مستفادة من خبرات مديرات فلسطينيات في مؤسسات المجتمع المدني"

إعداد الباحث:

عصام أحمد أنيس شحادة

الدكتوراه في التعليم والتعلم / كلية الدراسات العليا / جامعة النجاح الوطنية - نابلس

Received: 14/09/2026 | Revised: 15/09/2026 | Accepted: 22/09/2026 | Published: 02/10/2026

opportunities for career advancement, and the flexibility associated with senior leadership positions. The study concludes that creating equitable and supportive organizational environments, developing programs for preparing and empowering women leaders, and drawing on the experiences of Palestinian women leaders can contribute to developing more inclusive, flexible, and socially responsive educational leadership practices.

Keywords: Women's Leadership, Educational Leadership, Palestinian Women Leaders, Educational Institutions, Civil Society Organizations, Professional Empowerment, Community Leadership.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى خبرات القيادات النسائية في المؤسسات التربوية والمجتمعية، والكشف عن التحديات والعوائق التي تواجه المديرات الفلسطينيات في المناصب العليا، إلى جانب التعرف إلى العوامل المحفزة التي تساعد على الاستمرار والنجاح في مسيرتهن القيادية، وفهم انعكاسات الدور الإداري على حياتهن الشخصية والأسرية. كما سعت الدراسة إلى الاستفادة من هذه الخبرات في استخلاص دروس يمكن توظيفها في تطوير القيادة التربوية وتعزيز حضور المرأة في المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية.

اتبعت الدراسة المنهج النوعي السرد، واعتمدت على المقابلات شبه المنظمة مع مديرات فلسطينيات يشغلن مناصب إدارية وقيادية عليا في مؤسسات المجتمع المدني. وركزت المقابلات على أربعة محاور رئيسية، تمثلت في: التحديات التنظيمية وسبل التعامل معها، وتأثير البيئة الخارجية في العمل القيادي، والعوائق والمحفزات المرتبطة بتولي المناصب العليا، وتجربة المديرات للدور الإداري على المستوى الشخصي. وأظهرت النتائج أن المجتمع الذكوري وعدم تكافؤ فرص الترقية، وظروف العمل والأجور، وعدم الاستقرار الوظيفي، شكلت أبرز التحديات التنظيمية، في حين برزت المرونة

Abstract:

This study aimed to explore the experiences of Palestinian women leaders in educational and community institutions, focusing on the challenges and barriers they face in senior leadership positions, the factors that motivate their professional advancement, and the personal and family implications of their administrative roles. The study also sought to identify lessons that could contribute to the development of educational leadership and strengthen women's participation in leadership positions within educational institutions.

The study adopted a qualitative narrative approach and relied on semi-structured interviews with Palestinian women holding senior administrative and leadership positions in civil society organizations. The interviews addressed four main themes: organizational challenges and strategies for coping with them; the influence of the external environment on leadership experiences; barriers and motivating factors associated with senior leadership positions; and the personal experiences and consequences of administrative leadership.

The findings indicated that patriarchal social structures, unequal opportunities for promotion, working conditions and salaries, and employment instability were among the main organizational challenges. At the same time, workplace flexibility emerged as an important factor supporting women's continued participation in leadership positions. The findings also showed that women's leadership experiences are influenced by broader social and political conditions, particularly the difficulty of balancing professional and family responsibilities, social perceptions of women managers, and restrictions related to occupation, mobility, and movement between different geographical areas.

The main motivating factors included self-fulfillment, a sense of social responsibility, commitment to community development, the desire to create meaningful change,

العليا. وتخلص الدراسة إلى أهمية توفير بيانات تنظيمية عادلة وداعمة، وتطوير برامج لإعداد القيادات النسائية، والاستفادة من خبرات المديرات الفلسطينيات في بناء ممارسات قيادية تربوية أكثر مرونة وشمولاً واستجابة لاحتياجات المؤسسات والمجتمع.

الكلمات المفتاحية: القيادة النسائية، القيادة التربوية، المديرات الفلسطينيات، المؤسسات التعليمية، مؤسسات المجتمع المدني، التمكين المهني، القيادة المجتمعية.

الوظيفية كأحد العوامل الإيجابية التي تدعم استمرار المديرات في مواقعهن القيادية.

كما كشفت النتائج عن تأثير البيئة الاجتماعية والسياسية في التجربة القيادية، ولا سيما صعوبة تحقيق التوازن بين العمل والأسرة، والصورة النمطية تجاه المرأة المديرة، والقيود المرتبطة بالاحتلال والحركة والتنقل والعمل عبر المناطق المختلفة، تمثلت أبرز محفزات القيادة في الرغبة في تحقيق الذات، والشعور بالمسؤولية تجاه المجتمع، والرغبة في إحداث التغيير، وفرص الترقية، والمرونة التي توفرها المناصب

How to Cite This Article

شحاد، ع. أ. (2026). القيادة النسائية في المؤسسات التربوية والمجتمعية: دروس مستفادة من خبرات مديرات فلسطينيات في مؤسسات المجتمع المدني. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*، 9(96)، (75 - 95).



AJSP | Vol. 9 | Issue 96 | DOI: <https://doi.org/10.36571/ajsp.96> AJSP ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8048-2082>

المقدمة:

تعتبر القيادة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستمرار تطورها، ولا سيما المؤسسات التربوية والمجتمعية التي تضطلع بأدوار متعددة في بناء الإنسان وتطوير المجتمع والقيادة التربوية لا تقتصر على إدارة الموارد البشرية والمادية أو متابعة تنفيذ الخطط والبرامج، وإنما تتجاوز ذلك إلى بناء رؤية واضحة للمؤسسة، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير، وتعزيز التعاون، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتعليم والإبداع وإن فاعلية المؤسسات التعليمية ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة القيادات فيها على التعامل مع التحديات المتغيرة، واتخاذ القرارات المناسبة، وبناء علاقات إيجابية مع العاملين والمتعلمين والمجتمع المحلي، وفي ظل التحولات الاجتماعية والتربوية المتسارعة، أصبحت الحاجة أكثر إلحاحاً إلى نماذج قيادية قادرة على الجمع بين الكفاءة الإدارية والوعي الاجتماعي والقدرة على التواصل والتأثير.

شهدت مشاركة المرأة في مواقع القيادة توسعاً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، وأصبحت المرأة تشغل أدواراً قيادية في مجالات متعددة، من بينها التربية والتعليم، والمؤسسات المجتمعية، والمنظمات غير الحكومية، ومؤسسات المجتمع المدني ولا تعد مشاركة المرأة تقتصر على الأدوار التنفيذية أو المهنية المتخصصة، بل امتدت إلى المناصب الإدارية العليا التي تتطلب ممارسة عملية للقيادة وصنع القرار وإدارة الموارد والعلاقات المؤسسية، ويكتسب التحول أهمية خاصة في المجتمعات العربية والفلسطينية، حيث استطاعت العديد من النساء بناء تجارب مهنية وقيادية متميزة، رغم ما يواجهنه من تحديات مرتبطة بالثقافة المجتمعية، والأدوار الاجتماعية، ومتطلبات العمل، والفرص المتاحة للوصول إلى المناصب القيادية والاستمرار فيها.

ويبرز الدور بصورة واضحة في مؤسسات المجتمع المدني التي تشكل مجالا مهما لممارسة القيادة النسائية، نظرا لطبيعة المؤسسات القائمة على المبادرة المجتمعية، والعمل التشاركي، والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية والتربوية والتنمية، وأظهرت تجارب عدد من القيادات النسائية الفلسطينيات قدرة المرأة على إدارة المؤسسات، وقيادة الفرق، وبناء الشراكات، والتعامل مع المؤسسات الرسمية والأهلية، وتصميم البرامج والمشروعات التي تستجيب لقضايا المجتمع، وتوفر المؤسسات بيئة مختلفة نسبيا عن المؤسسات التقليدية، تسمح للمرأة بإظهار قدراتها القيادية وتطوير خبراتها في مجالات التخطيط واتخاذ القرار والتفاوض وإدارة الأزمات والتواصل مع الأطراف المختلفة.

وتكتسب دراسة خبرات المديرات الفلسطينيات في مؤسسات المجتمع المدني أهمية إضافية عند النظر إلى إمكانية الاستفادة من الخبرات في المؤسسات التربوية والتعليمية، والمهارات التي تطورها المديرة في العمل المجتمعي مثل بناء العلاقات، وإدارة الفريق، وحل المشكلات، والتعامل مع التغيير، والتفاوض، وإدارة الموارد، وتحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية والاحتياجات الإنسانية للعاملين والمستفيدين، تمثل في جوهرها مهارات يمكن توظيفها في القيادة التربوية وإن دراسة التجارب الواقعية للقيادات النسائية لا تقتصر على التعرف إلى الصعوبات التي واجهتهن، وإنما تساعد في الكشف عن الاستراتيجيات التي اتبعنها للوصول إلى مواقع القيادة والحفاظ

عليها، والعوامل التي أسهمت في نجاحهن، والدروس التي يمكن نقلها والاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات التعليمية.

إن وصول المرأة الفلسطينية إلى مواقع القيادة لا يخلو من تحديات تتقاطع أمامها مجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية والمهنية، مثل طبيعة الهيكل الإداري، وأنماط اتخاذ القرار، وفرص التطور الوظيفي، وتوقعات المجتمع المتعلقة بالأدوار الجندرية، فضلاً عن الضغوط المرتبطة بالتوفيق بين المسؤوليات المهنية والاجتماعية وتواجه القيادات النسائية تحديات مرتبطة بإثبات الكفاءة والقدرة على اتخاذ القرار وإدارة الآخرين، خاصة في البيئات التي ما تزال بعض التصورات التقليدية فيها تؤثر في تقبل المرأة في المناصب العليا ويمكن أن تتحول التحديات إلى مصادر للتعليم والنمو المهني، عندما تتمكن القيادات من تطوير استراتيجيات للتعامل معها وبناء شبكات الدعم والاستفادة من الخبرات المتراكمة.

وتنبع أهمية الدراسة من أنها لا تنظر إلى القيادة النسائية بوصفها مجرد قضية تتعلق بتمثيل المرأة في المناصب الإدارية، وإنما تتعامل معها باعتبارها خبرة مهنية وإنسانية يمكن التعلم منها، والاستماع إلى روايات المديرات الفلسطينيات، وفهم مساراتهن المهنية، والتعرف إلى التحديات التي واجهنها والفرص التي استفدن منها، يمكن أن يوفر معرفة نوعية تساعد على فهم القيادة من داخل التجربة نفسها وأن التركيز على مؤسسات المجتمع المدني يتيح الكشف عن ممارسات قيادية قد تكون قابلة للتوظيف في المؤسسات التربوية، ولا سيما في مجالات بناء فرق العمل، وتعزيز المشاركة، وإدارة العلاقات، والتعامل مع الأزمات، وقيادة التغيير.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة القيادة النسائية، فإن مراجعة الأدبيات تشير إلى أن جانباً كبيراً من الدراسات تناول المرأة القيادية من منظور إداري أو اجتماعي أو جنس، من خلال بحث مشاركتها في سوق العمل، أو العوائق التي تحد من وصولها إلى المناصب العليا، أو خصائص القيادة النسائية. في المقابل، ما تزال الدراسات التي تربط بصورة مباشرة بين خبرات القيادات النسائية في مؤسسات المجتمع المدني وبين تطوير مفهوم وممارسات القيادة التربوية محدودة، ولا سيما في السياق الفلسطيني، وتزداد أهمية الفجوة عندما يتعلق الأمر بدراسة الخبرات الشخصية للمديرات الفلسطينيات، وليس الاكتفاء بقياس اتجاهاتهن أو خصائصهن القيادية بصورة كمية. لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى الاستفادة من المنهج النوعي في استكشاف هذه الخبرات وفهمها بصورة معمقة.

جاءت الدراسة بعنوان "القيادة النسائية في المؤسسات التربوية والمجتمعية: دروس مستفادة من خبرات مديرات فلسطينيات في مؤسسات المجتمع المدني"، بهدف استكشاف التجارب القيادية للمديرات الفلسطينيات في مؤسسات المجتمع المدني، والتعرف إلى أبرز التحديات التي واجهنها، والاستراتيجيات التي استخدمتها للتعامل معها، والعوامل التي أسهمت في نجاحهن واستمرارهن في مواقع القيادة، إلى جانب الكشف عن الدروس والخبرات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية في المؤسسات التربوية، وتسعى الدراسة إلى إظهار المرأة الفلسطينية بوصفها فاعلاً قيادياً قادراً على إنتاج المعرفة والخبرة والممارسة، وليس مجرد متلقية للسياسات والفرص القيادية.

تتطلب الدراسة من افتراض أساسي مفاده أن خبرات القيادات النسائية في مؤسسات المجتمع المدني تمثل مصدراً مهماً للتعلم القيادي والتطوير المؤسسي، وأن تحليل هذه الخبرات يمكن أن يسهم في بناء فهم أكثر عمقاً للقيادة النسائية في السياق الفلسطيني، وفي تحديد ممارسات واستراتيجيات يمكن الاستفادة منها في المؤسسات التعليمية والمجتمعية وتتجه الدراسة إلى استكشاف التجربة القيادية كما عاشتها المديرات الفلسطينيات، بما تحمله من تحديات وإنجازات ودروس مستفادة، وربطها بإمكانات تطوير القيادة التربوية مستقبلاً.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تنامي حضور المرأة في مواقع القيادة، وازدياد الاهتمام بدورها في تطوير المؤسسات التعليمية والمجتمعية، فإن وصول النساء إلى المناصب القيادية لا يعني بالضرورة خلو تجاربهن من التحديات التنظيمية والاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر في ممارساتهن القيادية وقدرتهن على إحداث التغيير؛ فقد أشارت الشافعي وصالح (2014) إلى أهمية القيادات النسائية في تطوير المؤسسات التعليمية وتحقيق متطلبات الجودة، في حين أوضحت دراسة الشافعي (2020) أن مشاركة المرأة القيادية تتأثر بمجموعة من التحولات الاجتماعية والثقافية التي تحدد طبيعة أدوارها ومجالات تأثيرها وتؤكد الأدبيات أن الثقافة المجتمعية وتوقعاتها المتعلقة بأدوار المرأة قد تشكل عاملاً مؤثراً في ممارسة القيادة التعليمية والوصول إلى مواقع صنع القرار (Shah & Shah, 2012)، في الوقت الذي تشير فيه النجار وأحمد (2026) إلى الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادات النسائية التربوية في تحقيق التنمية المجتمعية. وعلى الرغم من ذلك، ما تزال هناك حاجة إلى فهم أعمق للتجارب الفعلية للنساء اللواتي تولين مواقع قيادية في المؤسسات المجتمعية، والكشف عن التحديات التي واجهنها، والاستراتيجيات التي اتبعنها، والعوامل التي أسهمت في نجاحهن القيادي، فضلاً عن تحديد الدروس التي يمكن

الإفادة منها في مجال القيادة التربوية. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى استكشاف خبرات المديرات الفلسطينيات في مؤسسات المجتمع المدني، وفهم طبيعة مساراتهن القيادية والتحديات التي واجهنها والعوامل التي دعمت نجاحهن، والكشف عن الممارسات والدروس المستفادة من تجاربهن وإمكان توظيفها في تطوير القيادة في المؤسسات التربوية والمجتمعية الفلسطينية. تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما الدروس المستفادة من خبرات المديرات الفلسطينيات في مؤسسات المجتمع المدني؟ وكيف يمكن توظيفها في تطوير القيادة النسائية في المؤسسات التربوية والمجتمعية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على:

التحديات التنظيمية التي تواجهها المديرات في المناصب العليا في منظمات القطاع الثالث.

تأثير البيئة الخارجية على المديرات في المناصب العليا في منظمات القطاع الثالث.

العوائق والمحفزات التي تواجهها المديرة العربية في منصب رفيع في منظمات القطاع الثالث.

كيفية اختبار المديرات العربيات الدور الإداري على البعد الشخصي.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من تناولها موضوع القيادة النسائية في المؤسسات التربوية والمجتمعية من خلال الاستفادة من خبرات المديرات الفلسطينيات في مؤسسات المجتمع المدني، وتسهم الدراسة في إثراء المعرفة حول واقع القيادة النسائية، والتحديات التي تواجهها، والعوامل التي تساعد المرأة على النجاح في المواقع القيادية وتوفر إطاراً لفهم التجارب القيادية للمرأة الفلسطينية، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية والمجتمعية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير القيادات النسائية الفلسطينية، من خلال التعرف إلى الممارسات والخبرات التي ساعدت المديرات على النجاح في عملهن ويمكن أن تساعد النتائج المؤسسات التربوية والمجتمعية في تصميم برامج تدريبية لتطوير المهارات القيادية للنساء، ووضع سياسات داعمة لوصول المرأة إلى المناصب القيادية واستمرارها فيها ويستفيد صانعو القرار ومديرو المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع المدني من الدروس المستفادة في تحسين بيئة العمل وتعزيز مشاركة المرأة في مواقع القيادة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف إلى خبرات القيادات النسائية في المدارس، والممارسات القيادية التي تتبعها مديرات المدارس، والتحديات التي تواجههن، والعوامل التي تسهم في نجاحهن القيادي، والدروس المستفادة من تجاربهن وإمكان توظيفها في تطوير القيادة التربوية والمجتمعية.

الحدود الزمانية: تجرى الدراسة خلال العام الدراسي 2026/2025.

الحدود المكانية: تجرى الدراسة في مدارس مدينة القدس، وتقتصر على المؤسسات التعليمية الواقعة ضمن النطاق الجغرافي المحدد للدراسة.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مديرات المدارس في مدينة القدس.

مصطلحات الدراسة:

1. القيادة النسائية تشير إلى قدرة المرأة على تولي موقع قيادي وممارسة التأثير والتوجيه واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، بما يسهم في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها وتبرز القيادة النسائية في المجال التربوي من خلال قدرة القيادات على إدارة العاملين، وتطوير المؤسسة، وبناء العلاقات الإيجابية، ودعم عملية التغيير والتطوير (النجار وأحمد، 2026).

إجرائياً: تعرف القيادة النسائية في هذه الدراسة بأنها الممارسات والخبرات والمهارات التي توظفها مديرات المدارس في مدينة القدس أثناء ممارستهن أدوارهن القيادية، وما يرتبط بها من قدرة على اتخاذ القرار، وإدارة العاملين، وحل المشكلات، والتواصل، وتحقيق التطوير داخل المدرسة.

2. القيادة التربوية هي عملية التأثير والتوجيه التي يمارسها القائد التربوي بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وتحسين أدائها، وتطوير العاملين فيها، وتهيئة بيئة تعليمية داعمة للتعلم والتغيير (Ilmani et al., 2024).

إجرائياً: يقصد بالقيادة التربوية في هذه الدراسة مجموعة الأدوار والممارسات التي تقوم بها مديرات المدارس في مدينة القدس لتوجيه المدرسة والعاملين فيها، واتخاذ القرارات، وإدارة التغيير، ومعالجة المشكلات، وتحسين العملية التعليمية والمناخ المدرسي.

3. القيادات النسائية التربوية يقصد بالقيادات النسائية التربوية النساء اللواتي يشغلن مواقع قيادية في المؤسسات التعليمية، ويمارسن مسؤوليات إدارية وتربوية تتعلق بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والإشراف على العاملين وتطوير المؤسسة (Riski et al., 2026).

إجرائياً: يقصد بها في الدراسة مديرات المدارس في مدينة القدس اللواتي يشغلن مواقع قيادية رسمية، ويمارسن مسؤوليات إدارية وتربوية داخل مدارسهن.

4. التمكين الإداري هو منح العاملين، ولا سيما القيادات، قدراً من الصلاحيات والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير الفرص والموارد التي تساعد على أداء أدوارهم بفاعلية (العنزي، 2023).

إجرائياً: يقصد بالتمكين الإداري في هذه الدراسة مدى امتلاك مديرات المدارس للصلاحيات والموارد والحرية اللازمة لاتخاذ القرارات وممارسة أدوارهن القيادية، والمشاركة في تطوير المدرسة والمبادرة إلى حل المشكلات واتخاذ الإجراءات المناسبة.

5. الخبرات القيادية تشير الخبرات القيادية إلى مجموعة المواقف والممارسات والمعارف والمهارات التي يكتسبها القائد من خلال ممارسة العمل القيادي والتعامل مع مختلف المواقف والتحديات داخل المؤسسة.

إجرائياً: يقصد بالخبرات القيادية في هذه الدراسة التجارب والمواقف التي مرت بها مديرات المدارس في مدينة القدس أثناء توليها المناصب القيادية، وما اكتسبته من مهارات واستراتيجيات في الإدارة واتخاذ القرار والتعامل مع العاملين والمجتمع المدرسي ومواجهة التحديات.

6. التحديات القيادية هي مجموعة الصعوبات والعوائق التي قد تواجه المرأة أثناء ممارسة دورها القيادي، وتكون تنظيمية أو اجتماعية أو ثقافية أو بيئية، وتؤثر في قدرتها على أداء مسؤولياتها القيادية بكفاءة (Shah & Shah, 2012).

إجرائياً: يقصد بالتحديات القيادية في هذه الدراسة الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس في مدينة القدس أثناء ممارسة أدوارهن، سواء كانت مرتبطة ببيئة العمل، أو العاملين، أو المجتمع، أو الثقافة السائدة، أو محدودية الصلاحيات والموارد، أو ضغوط المسؤوليات القيادية.

7. التطوير المؤسسي يشير إلى مجموعة العمليات والممارسات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتطوير أنظمتها ومواردها البشرية وأساليب عملها بما يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وجودة أعلى (الشافعي وصالح، 2014).

إجرائيا: يقصد بالتطوير المؤسسي في هذه الدراسة الجهود والممارسات التي تقوم بها مديرات المدارس بهدف تحسين أداء المدرسة، وتطوير العاملين، وتحسين البيئة المدرسية، وتطبيق أساليب جديدة في الإدارة والتعليم، وتحقيق التغيير الإيجابي.

الخلفية النظرية

تمثل القيادة في المؤسسات التربوية أحد المداخل الأساسية لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة العملية التعليمية، إذ لم يعد دور القائد التربوي مقتصرًا على متابعة الأعمال الإدارية وتنفيذ التعليمات، وأصبح مرتبطًا ببناء رؤية مشتركة، وإدارة التغيير، وتحفيز العاملين، وتطوير بيئة تعليمية داعمة للتعلم والابتكار، وتزداد أهمية القيادة عندما تكون المؤسسات التعليمية مطالبة بالاستجابة للتحويلات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المتسارعة وبرز حضور المرأة في المواقع القيادية التعليمية بوصفه أحد مظاهر التطور في بنية المؤسسات التربوية، وأصبح الاهتمام بخبراتها القيادية مدخلا لفهم إمكانات المرأة في إدارة المؤسسات وتحقيق التنمية المجتمعية وأكدت الأدبيات أن القيادة النسائية في المجال التربوي يمكن أن تؤدي دورا يتجاوز الإدارة اليومية إلى الإسهام في تطوير المؤسسة والمجتمع، ولا سيما عندما تتوافر للقيادات النسائية فرص التمكين والمشاركة وصنع القرار (النجار وأحمد، 2026).

ويتناول الإطار النظري القيادة التربوية من منظور واسع، مع التركيز على عدد من المداخل والنظريات التي تساعد في تفسير خبرات المديرات الفلسطينيات في المؤسسات التربوية والمجتمعية، وهي: القيادة التربوية، والقيادة التحويلية، والقيادة الموزعة، والقيادة النسوية، والتمكين المهني، والقيادة في المؤسسات غير الربحية، وإعداد القيادات التعليمية ويساعد الجمع بين المحاور على الانتقال من النظر إلى القيادة النسائية باعتبارها مجرد وصول المرأة إلى منصب إداري إلى فهمها بوصفها ممارسة قيادية متكاملة تتصل بالتغيير، والتعاون، والتمكين، وبناء العلاقات، وخدمة المجتمع.

أولاً: القيادة التربوية:

تعتبر القيادة التربوية من المفاهيم المركزية في الدراسات التعليمية المعاصرة، لأنها ترتبط بقدرة القائد على توجيه المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها التربوية والتنظيمية، وتحسين نوعية التعليم، وتنمية العاملين، وبناء بيئة مؤسسية تساعد على تحقيق التعلم والتطور والقيادة التربوية لا تقوم على ممارسة السلطة الرسمية فحسب، وإنما تتضمن التأثير في العاملين وإشراكهم في صياغة الرؤية والأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة ويصبح القائد التربوي مسؤولاً عن تحقيق التوازن بين المتطلبات الإدارية من جهة، والأهداف التعليمية والإنسانية من جهة أخرى.

وتختلف القيادة التربوية عن الإدارة التقليدية في تركيزها على بناء الرؤية وتحسين التعليم وإحداث التطوير المستمر، وتهتم الإدارة بدرجة كبيرة بالتنظيم والتخطيط والمتابعة وتوزيع المهام، في حين تركز القيادة التربوية على التأثير والتحفيز وبناء الالتزام لدى العاملين وتوجيه جهودهم نحو أهداف مشتركة، ويظهر الدور بصورة خاصة لدى مديرات المدارس، إذ تتطلب طبيعة عملهن التعامل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، إلى جانب إدارة الموارد وحل المشكلات والاستجابة للتغيرات التي تطرأ على المؤسسة.

تشير الشافعي وصالح (2014) إلى أهمية دور القيادات النسائية في تطوير المؤسسات التعليمية، خصوصاً عندما ترتبط ممارسات القيادة بمعايير الجودة والتحسين المستمر والقيادة الفاعلة تستطيع أن تحول المؤسسة التعليمية إلى بيئة تنظيمية تشجع المشاركة والتطوير، بدل أن تقتصر على المحافظة على الإجراءات القائمة ويوضح النجار وأحمد (2026) أن القيادات النسائية التربوية يمكن أن تسهم في التنمية المجتمعية من خلال توظيف موقعها القيادي في معالجة القضايا التعليمية والاجتماعية وتعزيز التواصل بين المؤسسة ومحيطها.

يمكن النظر إلى القيادة التربوية في الدراسة باعتبارها عملية تأثير وتوجيه تمارسها مديرة المدرسة بهدف تطوير الأداء التعليمي والإداري، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير، وبناء علاقات إيجابية مع المجتمع وكتسب المفهوم أهمية خاصة عند دراسة خبرات المديرات الفلسطينيات، لأن خبرة المديرة لا تتحدد بالمهام الرسمية للمنصب فقط، وإنما تتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي والمؤسسي الذي تمارس فيه القيادة.

ثانياً: القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل القيادية التي تركز على إحداث التغيير العميق في المؤسسة، وليس مجرد المحافظة على الأداء القائم، وتقوم القيادة على قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة، وإقناع العاملين بأهميتها، وتحفيزهم على تجاوز المصالح الفردية

والعمل من أجل أهداف المؤسسة وتهتم بتنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والمشاركة في عملية التطوير.

وتكتسب القيادة التحولية أهمية في المؤسسات التعليمية بسبب طبيعة التحديات التي تواجهها، والتي تتطلب من القائد القدرة على التعامل مع التغيير والابتكار وتطوير الممارسات التعليمية والإدارية. فالمديرة التي تتبنى النمط لا تنظر إلى المعلمين باعتبارهم منفذين للتعليمات، بل باعتبارهم شركاء في عملية التطوير، وتسعى إلى بناء الثقة بينهم وتشجيعهم على تقييم الأفكار والمبادرات.

ويتقاطع المدخل مع ما أشارت إليه الهيري والقحطاني والعلاني (2020) حول العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى القيادات النسائية؛ والقيادة التي تمنح العاملين مساحة للمشاركة والاستقلالية وتحمل المسؤولية تساعد على خلق بيئة تشجع الإبداع وتتفق معه الأدبيات الحديثة حول بناء القيادة النسائية في التعليم، والتي تربط تطوير القيادة بالقدرة على بناء عقلية النجاح وخلق فرص مستدامة للتطور المهني (Ilmani et al., 2024).

وفي الدراسة الحالية تساعد القيادة التحولية على تفسير الكيفية التي تتعامل بها مديرات المدارس مع التغيير، وكيفية تحفيزهن للعاملين، وبناء رؤيتهن للمؤسسة، والتغلب على الصعوبات ونتائج فهم ما إذا كانت خبرات المديرات قد أسهمت في تطوير أساليبهن القيادية من مجرد إدارة العمل اليومي إلى إحداث تغيير مؤسسي وتربوي أوسع.

ثالثاً: القيادة الموزعة:

تقوم القيادة الموزعة على فكرة أساسية مفادها أن القيادة لا ينبغي أن تكون محصورة في شخص المدير، وإنما يمكن توزيع أدوارها ومسؤولياتها بين مجموعة من العاملين داخل المؤسسة وتصبح القيادة ممارسة جماعية تقوم على التعاون وتبادل الخبرات والمشاركة في اتخاذ القرار، بحيث يسهم المعلمون والعاملون وأصحاب المصلحة في توجيه المؤسسة وتطويرها.

وتكتسب القيادة الموزعة أهمية خاصة في المؤسسات التعليمية؛ لأن المدرسة مؤسسة معقدة تضم مجموعة من أصحاب الخبرات والاختصاصات، ولا يستطيع المدير بمفرده التعامل مع جميع القضايا التعليمية والتنظيمية ومن ثم فإن إشراك المعلمين والعاملين في عملية صنع القرار والاستفادة من خبراتهم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والمسؤولية وتعزيز القدرة على حل المشكلات.

ويرتبط المدخل بالتمكين الإداري إذ إن توزيع القيادة يتطلب منح العاملين صلاحيات حقيقية ومساحة للمبادرة وبينت الصلال (2022) أهمية ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري، بينما تناول الغليقة ومقبل (2023) الأطر النظرية لتمكين القيادات النسائية إدارياً في مؤسسات التعليم العالي وعلاقته بالتمائل التنظيمي وإن القيادة الموزعة توفر إطاراً لفهم القيادة بوصفها شبكة من العلاقات والممارسات المشتركة، لا مجرد سلطة مرتبطة بالمنصب وفي الدراسة الحالية يمكن الاستفادة من مفهوم القيادة الموزعة في تحليل خبرات مديرات المدارس في إشراك المعلمين والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي في العمل المؤسسي ويساعد المفهوم على الكشف عن مدى اعتماد المديرات على العمل الجماعي، وتفويض المسؤوليات، وتطوير القيادات الصفية، وبناء فرق العمل داخل المدرسة.

رابعاً: القيادة النسوية:

تشير القيادة النسوية إلى منظور في القيادة يهتم بفهم الطريقة التي تمارس بها النساء القيادة في ظل السياقات الاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي تؤثر في فرص وصولهن إلى المواقع القيادية وفي طبيعة ممارستهن للسلطة، ولا تعني القيادة النسوية بالضرورة وجود أسلوب واحد ثابت للقيادة لدى جميع النساء، وإنما تسعى إلى إبراز الخبرات التي قد تنتج عن موقع المرأة الاجتماعي والتاريخي داخل المؤسسة والمجتمع.

وأن ممارسة المرأة للقيادة قد تتأثر بالمعايير الثقافية والتوقعات الاجتماعية المرتبطة بأدوار النوع الاجتماعي وناقش (Shah and Shah, 2012) العلاقة بين المرأة والقيادة التعليمية والثقافة المجتمعية، مبينين أن السياق الثقافي يمكن أن يشكل فرص المرأة في القيادة، كما يمكن أن يؤثر في نظرة المجتمع إلى ممارستها للسلطة واتخاذها للقرارات وتظهر القضية في دراسة الشافعي (2020) التي تناولت اتجاهات القيادات النسائية تجاه الحراك الاجتماعي للمرأة، بما يوضح أن القيادة النسائية ترتبط بصورة أوسع بموقع المرأة في عملية التغيير الاجتماعي.

يمكن أن تواجه المرأة القيادية مجموعة من التوقعات الاجتماعية والثقافية التي تفرض عليها إثبات كفاءتها القيادية بصورة مستمرة وتناولت العنزي (2023) المعوقات الاجتماعية والثقافية والبيئية التي يمكن أن تحد من التمكين الإداري للقيادات النسائية في المدارس الثانوية، في حين ركزت كجمان (2025) على معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية والحلول الممكنة للتعامل معها.

ومن منظور الدراسة الحالية تمثل القيادة النسوية إطاراً مهماً لفهم تجارب مديرات المدارس الفلسطينية، ليس بهدف افتراض اختلافهن عن القيادات الذكورية بصورة مسبقة، وإنما لفهم الطريقة التي تتفاعل بها خبراتهن القيادية مع البيئة الاجتماعية والثقافية والمؤسسية ومن ثم فإن التركيز سيكون على خبرات المديرات كما يعبرن عنها، وعلى التحديات التي واجهنها، والاستراتيجيات التي استخدمتها في بناء شرعيتها القيادية وتحقيق أهداف مؤسساتهن.

خامساً: التمكين المهني والإداري:

يمثل التمكين المهني أحد المفاهيم المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الفاعلة، ويشير إلى توفير الظروف التي تمكن القائد والعاملين من امتلاك الصلاحيات والموارد والمعلومات والفرص اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ولا يقتصر التمكين على تفويض المهام، بل يتضمن منح الفرد الثقة والاستقلالية وإتاحة الفرص أمامه للتطور المهني والمشاركة الفاعلة في المؤسسة.

وتظهر أهمية التمكين بصورة واضحة في تجربة القيادات النسائية؛ إذ إن الوصول إلى المنصب القيادي لا يعني بالضرورة امتلاك جميع مقومات الممارسة القيادية الفاعلة حيث تواجه المرأة قيوداً تنظيمية أو اجتماعية أو ثقافية تحد من قدرتها على استخدام صلاحياتها، وتوضح الهيري والقحطاني والعلاني (2020) أن التمكين الإداري يرتبط بالإبداع لدى القيادات النسائية، بما يشير إلى أن منح القائد مساحة حقيقية للمشاركة والاستقلالية يمكن أن يعزز قدرته على التطوير والابتكار.

توصلت الصلال (2022) إلى أهمية التمكين الإداري في ممارسة القيادات النسائية لأدوارهن، في حين ركزت العنزي (2023) على المعوقات الاجتماعية والثقافية والبيئية التي يمكن أن تعترض تطبيق التمكين الإداري لدى القيادات النسائية، أما المنذلاوي (2024) أكد أهمية بناء القدرات والتمكين في تطوير قيادة نسائية فاعلة.

ينظر البحث الحالي إلى التمكين المهني بوصفه عنصراً أساسياً في خبرة المديرة، ويتضمن امتلاكها الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والحصول على فرص التطوير، والقدرة على المبادرة والتعبير عن الرأي، والوصول إلى الموارد والمعلومات اللازمة لأداء دورها، ويساعد المفهوم على تفسير الكيفية التي استطاعت بها مديرات المدارس بناء أدوارهن القيادية والحفاظ عليها في ظل التحديات المختلفة.

سادساً: القيادة في المؤسسات غير الربحية والمجتمعية:

تتميز المؤسسات غير الربحية والمجتمعية بطبيعة مختلفة عن المؤسسات الحكومية أو التجارية، إذ تقوم بدرجة كبيرة على خدمة المجتمع وتحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية، وتعتمد في كثير من الأحيان على الشراكات والتطوع والموارد المحدودة والعلاقات مع مختلف الأطراف وتتطلب القيادة في هذه المؤسسات مهارات تتجاوز الإدارة التقليدية، مثل بناء العلاقات، وإدارة الموارد، والتفاوض، والتواصل المجتمعي، وحشد الدعم لتحقيق رسالة المؤسسة، وتوفر المؤسسات غير الربحية مجالاً مهماً لدراسة الخبرات القيادية للنساء؛ لأنها ترتبط بقضايا اجتماعية ومجتمعية يمكن أن تمنح المرأة مساحة للمبادرة والعمل العام. كما أن الخبرات التي تكتسبها القيادات النسائية في هذه المؤسسات تكون قابلة للنقل إلى المؤسسات التعليمية، خاصة في مجالات بناء الشراكات، وإدارة الفرق، والتواصل مع المجتمع، وإدارة التغيير.

ويشير النجار وأحمد (2026) إلى ارتباط القيادة النسائية التربوية بالتنمية المجتمعية، وهو ما يؤكد أن الدور القيادي للمرأة لا ينفصل عن البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها ويمكن النظر إلى المؤسسات المجتمعية باعتبارها فضاءً لتطوير مهارات قيادية يمكن الاستفادة منها في المجال التربوي.

وتتصل الفكرة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية؛ إذ تسعى الدراسة إلى الاستفادة من خبرات القيادات النسائية في المؤسسات المجتمعية والتربوية لفهم الدروس التي يمكن توظيفها في تطوير القيادة المدرسية فخبيرة المديرة في التعامل مع المجتمع، وبناء العلاقات والشراكات، وإدارة الموارد، وحل المشكلات، يمكن أن تقدم نماذج عملية قابلة للاستفادة منها في المؤسسات التعليمية.

سابعا: إعداد القيادات التعليمية وتطويرها:

لا تتشكل القيادة التعليمية الفاعلة بمجرد الوصول إلى المنصب الإداري، وإنما تحتاج إلى إعداد مهني مستمر يطور معارف القائد ومهاراته وقدرته على التعامل مع التحديات، ويشمل إعداد القيادات التعليمية التدريب على الإدارة والتخطيط وصنع القرار، وإدارة الموارد البشرية، والتواصل، وحل المشكلات، وإدارة التغيير، إضافة إلى تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وبناء العلاقات، وتزداد أهمية إعداد القيادات النسائية في ضوء التحديات التي قد تواجهها المرأة في الوصول إلى المواقع القيادية أو ممارسة سلطتها داخل المؤسسة وإن برامج إعداد القيادات ينبغي ألا تركز فقط على المهارات الإدارية، بل يجب أن تساعد المرأة على بناء الثقة بالنفس، وتطوير الكفاءة المهنية، والتعامل مع العوائق الاجتماعية والثقافية، وبناء شبكات مهنية داعمة.

وتشير (Ilmani et al. 2024) إلى أهمية بناء القيادة النسائية في التعليم بوصفها مدخلا للتحويل وتوفير فرص مستدامة للنجاح، في حين تقدم (Riski et al., 2026) مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بالقيادة النسائية في المؤسسات التعليمية، بما يعكس تنامي الاهتمام العلمي بتطوير المرأة في المواقع القيادية التعليمية وأن (Lafreniere and Longman, 2018) يبرزان أهمية الاستماع إلى أصوات النساء أنفسهن في فهم تطور القيادة النسائية، وهو ما ينسجم مع اعتماد الدراسة الحالية على الخبرات الشخصية والسريديات.

وإن إعداد القيادات التعليمية لا ينبغي أن ينتهي عند مرحلة التعيين في منصب الإدارة، بل ينبغي أن يستمر من خلال التدريب، والإرشاد المهني، والتعلم من الخبرات، وتبادل الممارسات، وتوفير فرص القيادة التدريجية، وتتيح خبرات مديرات المدارس الفلسطينيات التعرف إلى المسارات التي ساعدتهن على تطوير كفاءتهن القيادية، والتحديات التي واجهتهن في أثناء هذا المسار، والاستراتيجيات التي استخدمتها لتطوير ذواتهن ومؤسساتهن.

ثامنا: القيادة النسائية في السياق الفلسطيني:

تكتسب دراسة القيادة النسائية في المؤسسات التربوية الفلسطينية أهمية خاصة؛ لأن ممارسة القيادة لا تحدث في فراغ، وإنما تتشكل في سياق اجتماعي وثقافي ومؤسسي محدد وتؤدي المديرة الفلسطينية دورها داخل المدرسة في ظل مسؤوليات تربوية وإدارية، وفي الوقت نفسه تتفاعل مع الأسرة والمجتمع المحلي والبيئة الاجتماعية الأوسع ولذلك فإن فهم تجربتها القيادية يتطلب النظر إلى العلاقة بين الكفاءة الفردية للمديرة والظروف المحيطة بها.

وتشير الأدبيات المتعلقة بالقيادة النسائية إلى أن الثقافة المجتمعية يمكن أن تؤثر في فرص المرأة القيادية وفي الطريقة التي ينظر بها إلى ممارستها للسلطة (Shah & Shah, 2012) وأن المعوقات الاجتماعية والثقافية والبيئية تحد من فرص التمكين القيادي، وهو ما أكدته العنزي (2023) وإن بناء القدرات والتمكين والدعم المؤسسي يمكن أن يساعد المرأة على تطوير أدائها القيادي وتوسيع تأثيرها.

يمكن أن تمثل المدرسة مساحة مهمة للمرأة لممارسة القيادة والتأثير المجتمعي، إذ تتجاوز وظيفة المدرسة تقديم التعليم إلى المشاركة في بناء العلاقات الاجتماعية وتعزيز التواصل مع الأسرة والمجتمع ومن هنا فإن خبرة مديرات المدارس في القدس يمكن أن تكشف عن مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير القيادة التربوية، خاصة في مجالات إدارة العلاقات، وبناء فرق العمل، واتخاذ القرار، وإدارة التغيير.

تكشف المحاور السابقة أن القيادة النسائية التربوية لا يمكن تفسيرها من خلال نظرية أو مفهوم واحد؛ فالقيادة التربوية تحدد طبيعة الدور الذي تؤديه المديرة في تطوير المدرسة، بينما تفسر القيادة التحويلية قدرتها على إحداث التغيير وتحفيز العاملين، وتوضح القيادة الموزعة أهمية المشاركة وتوزيع المسؤوليات، أما القيادة النسوية فتساعد على فهم أثر السياق الاجتماعي والثقافي في تجربة المرأة القيادية، في حين يفسر التمكين المهني الظروف التي تساعد المديرة على ممارسة صلاحياتها وتطوير قدراتها.

ويضاف إلى ذلك أن القيادة في المؤسسات غير الربحية والمجتمعية تقدم خبرات يمكن نقلها إلى المجال التربوي، خصوصًا في بناء الشراكات وخدمة المجتمع وإدارة الموارد المحدودة، بينما يوضح محور إعداد القيادات التعليمية أهمية التطوير المستمر للمهارات

والخبرات القيادية وبشكل الجمع بين المداخل أساسا مناسباً لدراسة التجربة الفعلية للمدبرات، بدل الاكتفاء بقياس خصائص قيادية محددة.

وينطلق الإطار النظري للدراسة من تصور يرى أن القيادة النسائية التربوية عملية متعددة الأبعاد، تتفاعل فيها الكفاءة القيادية، والتمكين المهني، والمشاركة، والقدرة على التغيير، والسياق الاجتماعي والثقافي، والخبرة المهنية ومن خلال التصور يمكن فهم خبرات مدبرات المدارس الفلسطينية في مدينة القدس، واستخلاص الدروس المستفادة من ممارساتهن وتحدياتهن واستراتيجياتهن القيادية، بما يسهم في بناء نماذج أكثر ملاءمة لتطوير القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية والمجتمعية.

وبذلك لا تقتصر الدراسة على السؤال عن كيف تقود المرأة المؤسسة التعليمية؟، وإنما تمتد إلى البحث في كيف تتشكل خبرتها القيادية، وما العوامل التي تمكنها أو تعيقها، وكيف يمكن تحويل هذه الخبرات إلى دروس وممارسات يمكن الاستفادة منها في تطوير القيادات التربوية الفلسطينية.

الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع القيادة النسائية حظي باهتمام متزايد في الأدبيات التربوية والإدارية، إلا أن هذا الاهتمام ركز بدرجات متفاوتة على قضايا محددة، مثل دور القيادات النسائية في تطوير المؤسسات التعليمية، والتمكين الإداري، والمعوقات الاجتماعية والثقافية، وبناء القدرات القيادية وتكشف الدراسات في مجملها عن انتقال الاهتمام من مجرد دراسة حضور المرأة في المناصب القيادية إلى دراسة نوعية الأدوار التي تؤديها، والظروف التي تساعدها على النجاح، والعوامل التي قد تحد من فاعليتها وإن الأدبيات السابقة توفر أساساً مهماً لفهم القيادة النسائية، لكنها في الوقت نفسه تترك مساحة لدراسة الخبرات الشخصية للمدبرات في السياق الفلسطيني، وهو المجال الذي تركز عليه الدراسة الحالية.

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت الدور التربوي والمجتمعي للقيادات النسائية، حيث ركزت دراسة النجار وأحمد (2026) على القيادات النسائية التربوية ودورها في التنمية المجتمعية، وأبرزت أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه المرأة القيادية في الربط بين المؤسسة التعليمية ومحيطها الاجتماعي، وفي الإسهام في تحقيق التنمية المجتمعية وتلتقي هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النظر إلى القيادة النسائية باعتبارها عملية تتجاوز حدود الإدارة الداخلية للمؤسسة إلى التأثير في المجتمع وغير أن الدراسة الحالية تختلف عنها في تركيزها على خبرات مدبرات المدارس الفلسطينية في مدينة القدس، ومحاولة استخلاص الدروس المستفادة من تجاربهن القيادية بصورة مباشرة، بما يجعل الخبرة الشخصية للمديرة محوراً أساسياً في التحليل.

أما دراسة الشافعي وصالح (2014) تناولت دور القيادات النسائية في تطوير المؤسسات التعليمية في ضوء معايير الجودة، وأكدت أهمية القيادة النسائية في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الممارسات التعليمية والإدارية وتلتقي الدراسة الحالية معها في الاهتمام بالقيادة النسائية داخل المؤسسات التعليمية وفي قدرتها على الإسهام في التطوير، إلا أن الدراسة الحالية لا تركز بصورة أساسية على معايير الجودة، وإنما تنهج إلى فهم التجربة القيادية نفسها، بما تتضمنه من ممارسات وتحديات واستراتيجيات للتعامل مع المواقف المختلفة وتوسع الدراسة الحالية زاوية النظر من تقييم دور القيادة إلى فهم كيفية تشكل هذا الدور من خلال الخبرة المهنية والشخصية.

وفي جانب الحراك الاجتماعي للمرأة والقيادة النسائية تناولت دراسة الشافعي (2020) اتجاهات القيادات النسائية حول الحراك الاجتماعي للمرأة في ضوء رؤية المملكة 2030، وأظهرت أهمية القيادة النسائية في دعم التحولات الاجتماعية وتوسيع مشاركة المرأة في المجال العام، وتلتقي الدراسة الحالية مع هذا الاتجاه في النظر إلى المرأة القيادية بوصفها فاعلاً اجتماعياً قادراً على التأثير في البيئة المحيطة، إلا أن الاختلاف يتمثل في السياق الجغرافي والاجتماعي؛ فالدراسة السابقة تناولت القيادات النسائية في السياق السعودي، في حين تركز الدراسة الحالية على مدبرات المدارس الفلسطينية في القدس وأن الدراسة الحالية لا تدرس اتجاهات المرأة نحو الحراك الاجتماعي بصفة عامة، بل تبحث في الخبرات العملية التي اكتسبتها المدبرات من ممارستهن الفعلية للقيادة.

وفيما يتعلق بالتمكين الإداري والمهني تعد دراسة العنزي (2023) من الدراسات المرتبطة بصورة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية، إذ تناولت التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في المدارس الثانوية، مع التركيز على المعوقات الاجتماعية والثقافية والبيئية التي تحد من تطبيقه، وتكشف الدراسة عن أن ممارسة المرأة للقيادة لا تعتمد على كفاءتها الفردية فقط، وإنما تتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وبطبيعة الثقافة التنظيمية والاجتماعية المحيطة بها، ويتفق ذلك مع الدراسة الحالية في الاهتمام بالتحديات التي تواجه المدبرات، إلا أن

الدراسة الحالية تتجاوز مفهوم التمكين الإداري بوصفه متغيراً منفرداً، وتسعى إلى استكشاف التجربة القيادية بصورة أكثر شمولاً، بما يشمل التحديات، والمحفزات، والعلاقات المهنية، واتخاذ القرار، والتطور الشخصي والمهني.

وتناولت دراسة الغليقة ومقبل (2023) الأطر النظرية لتمكين القيادات النسائية إدارياً في مؤسسات التعليم العالي وعلاقته بالتماثل التنظيمي، وتبرز أهمية الدراسة في تأكيدها أن التمكين لا يرتبط فقط بمنح المرأة صلاحيات إدارية، وإنما يمكن أن يؤثر في علاقتها بالمؤسسة وشعورها بالانتماء والاندماج التنظيمي وأن اختلاف البيئة المؤسسية بين التعليم العالي والمدارس يجعل من الضروري دراسة التمكين في سياق المدارس الفلسطينية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه من خلال التركيز على مديرات المدارس وخبراتهم المباشرة.

وتناولت الصلال (2022) درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، وهو ما ينسجم مع الدراسات التي ترى أن التمكين يمثل أحد الشروط الأساسية للقيادة الفاعلة، وتفيد هذه الأدبيات في بناء فهم نظري للعلاقة بين الصلاحيات والقدرة على اتخاذ القرار والمشاركة في الإدارة، إلا أن الدراسة الحالية تضيف إليها بعداً نوعياً من خلال محاولة فهم كيف تختبر المديرات التمكين فعلياً، وكيف ينعكس على ممارساتهن القيادية، وكيف يتعاملن مع القيود التي قد تحد من ممارستها.

وفيما يتعلق ببناء القدرات القيادية حيث ركز المندلاوي (2024) على استراتيجيات بناء القدرات والتمكين من أجل الوصول إلى قيادة نسائية فاعلة، ويؤكد الاتجاه أن تطوير القيادة النسائية لا يتحقق بمجرد إتاحة المناصب للنساء، وإنما يحتاج إلى التدريب والتطوير المستمر وبناء المهارات والثقة والقدرة على اتخاذ القرار ويتفق ذلك مع الدراسة الحالية التي تهتم بالمسار المهني للمديرات، وبالخبرات التي ساعدتهن على تطوير أدائهن القيادي، إلا أن الدراسة الحالية لا تكتفي بعرض الاستراتيجيات المقترحة لبناء القدرات، وإنما تحاول التعرف إلى الاستراتيجيات التي اكتسبتها المديرات من الخبرة الفعلية والممارسة اليومية للقيادة.

أما دراسة كجمان (2025) ركزت على تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، وتناولت المعوقات والحلول المرتبطة بذلك وتلتقي الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على المرأة في المواقع القيادية التعليمية، وفي الاهتمام بالعوائق التي يمكن أن تحول دون فاعلية القيادة النسائية، إلا أن الدراسة الحالية تنتقل من مستوى تحديد المعوقات والحلول بصورة عامة إلى مستوى أكثر عمقا يتمثل في الاستماع إلى المديرات أنفسهن والتعرف إلى كيفية تعاملهن مع هذه المعوقات، وما إذا كنّ قد طورن استراتيجيات خاصة للتكيف معها والتغلب عليها، وتناولت دراسة (Ilmani et al., 2024) بناء القيادة النسائية في التعليم، وربطت تطوير القيادة بخلق فرص مستدامة للمرأة وبناء عقلية النجاح والقدرة على التحول وتؤكد الدراسة الاتجاه الحديث الذي ينظر إلى القيادة النسائية بوصفها عملية تطوير مستمرة تتطلب بناء القدرات والفرص والدعم المؤسسي وقدمت دراسة (Riski et al., 2026) مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بالقيادة النسائية في المؤسسات التعليمية، وهو ما يعكس اتساع الاهتمام العالمي بالموضوع، ويشير إلى تنوع القضايا التي أصبحت ترتبط بالقيادة النسائية، ومنها التطوير المؤسسي، والتمكين، والابتكار، وإدارة التغيير، وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الاتجاه في بناء إطارها النظري، لكنها تتميز بتركيزها على الخبرة المحلية للمديرات الفلسطينيات في القدس بدل الاعتماد على النتائج العامة المستخلصة من سياقات مختلفة، وتكتسب دراسة (Lafreniere and Longman, 2018) أهمية خاصة من الناحية المنهجية؛ لأنها اهتمت بأصوات النساء وتجاربهن في تطوير القيادة، وأبرزت أهمية فهم القيادة النسائية من خلال الخبرات التي تعبر عنها المشاركات أنفسهن ويتقاطع التوجه بصورة واضحة مع الدراسة الحالية التي تتبنى منظوراً يهتم بالخبرة الشخصية للمديرات، وليس فقط بقياس درجة ممارسة مهارة قيادية أو تحديد مستوى التمكين، إن اعتماد الدراسة الحالية على المنهج النوعي والسردي يسمح بإظهار جوانب من التجربة القيادية قد لا تظهر من خلال الأدوات الكمية، مثل المشاعر، والتحويلات الشخصية، والمواقف الصعبة، والتعلم من الخبرة، وطريقة بناء المديرية لذاتها القيادية.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة مجتمعة، يمكن ملاحظة وجود ثلاثة اتجاهات رئيسية في الأدبيات. يتمثل الاتجاه الأول في دراسة دور القيادة النسائية في تطوير المؤسسات التعليمية والتنمية المجتمعية، كما في دراستي النجار وأحمد (2026) والشافعي وصالح (2014). ويتمثل الاتجاه الثاني في دراسة التمكين والمعوقات التي تواجه المرأة في المواقع القيادية، كما في دراسات العنزي (2023)، والغليقة ومقبل (2023)، والصلال (2022)، وكجمان (2025). أما الاتجاه الثالث فيركز على بناء القدرات وتطوير القيادة النسائية والاستفادة

من الخبرات القيادية، كما يظهر في المندلاوي (2024)، و (Ilmani et al. (2024)، و (Riski et al. (2026)، و Lafreniere and (Longman (2018).

وتتفق الدراسة الحالية مع هذه الاتجاهات في تأكيد أهمية المرأة في القيادة التعليمية، وأهمية التمكين وبناء القدرات، وتأثير البيئة الاجتماعية والثقافية في الممارسة القيادية. إلا أنها تختلف عنها في تركيزها على الخبرة المعاشة لمديرات المدارس الفلسطينية في مدينة القدس، وفي محاولة الربط بين الجوانب المهنية والشخصية والاجتماعية للقيادة. كما تتميز بمحاولة الانتقال من السؤال حول وجود المرأة في موقع القيادة إلى السؤال حول كيف تعيش المرأة تجربة القيادة، وما الذي تتعلمه منها، وما الاستراتيجيات التي تطورها، وما الدروس التي يمكن نقلها إلى قيادات تربوية أخرى.

وتظهر من ذلك فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت خبرات مديرات المدارس الفلسطينية من منظور نوعي يركز على رواياتهن وتجاربهن الشخصية، وخاصة في مدينة القدس. فمعظم الدراسات السابقة اهتمت بالقيادة النسائية من منظور إداري أو تنظيمي أو اجتماعي، أو ركزت على التمكين والمعوقات، بينما تفل الدراسات التي تربط بصورة مباشرة بين الخبرة القيادية للمرأة والدروس المستفادة منها لتطوير القيادة التربوية. كما أن اختلاف السياق الفلسطيني عن السياقات العربية والدولية التي تناولتها الدراسات السابقة يجعل من الضروري إنتاج معرفة مستندة إلى واقع المديرات الفلسطينيات أنفسهن.

تأتي الدراسة الحالية لسد جانب من هذه الفجوة من خلال دراسة القيادة النسائية في المؤسسات التربوية والمجتمعية من خلال خبرات مديرات فلسطينيات في مؤسسات المجتمع المدني والمدارس، مع التركيز على الخبرات التي اكتسبها، والتحديات التي واجهتها، والعوامل التي ساعدتهن على النجاح، والاستراتيجيات التي استخدمتها في ممارسة القيادة.

منهجية الدراسة:

يتناول بحثنا التجربة المهنية للمديرات العربيات في المناصب العليا، من القدس الشرقية ومناطق السلطة الفلسطينية، في مؤسسات القطاع الثالث ويتطرق البحث إلى التحديات التي تواجهها هؤلاء المديرات، سواء على مستوى المجتمع أو داخل المؤسسات التي يعملن فيها يعد المنهج الكيفي (النوعي) هو المنهج الأنسب لدراسة هذا الموضوع؛ إذ يتيح لنا استكشاف التجارب والغوص في مستويات أعمق، لا سيما عندما يتعلق الأمر بدراسة التجارب الشخصية وليس الاعتماد على البيانات الكمية.

أداة وعينة الدراسة:

استند البحث إلى إجراء مقابلات شبه مهيكلية (شبه منظمة) مع 10 مديرات: 5 مديرات من القدس الشرقية، و5 مديرات من مناطق السلطة الفلسطينية. تتراوح أعمارهن بين 30 و62 عاماً، ويعملن في مؤسسات غير ربحية في مجالات متنوعة، مع تغطية انتشار جغرافي واسع شمل مناطق السلطة الفلسطينية: رام الله، وبيت لحم، والخليل، بالإضافة إلى القدس (وتجدر الإشارة إلى أن اثنتين من المستجوبات المقيمت في القدس تعود أصولهن إلى منطقة الشمال). والقاسم المشترك بين جميع المستجوبات هو شغلن لمناصب إدارية عليا في المؤسسات التي يُوظفن فيها. وقد نشطت هذه المؤسسات في مجالات مختلفة، من قبيل: العمل المجتمعي، وحقوق المرأة، والتشغيل والريادة الاجتماعية، والتربية والتعليم، والإدارة الاقتصادية والمالية.

تعكس عينة البحث تنوعاً في الحالة الاجتماعية (البنية الأسرية): عازبات، ومتزوجات، ونساء في زواج ثانٍ. بالإضافة إلى ذلك، تعكس العينة تنوعاً تنظيمياً من حيث مرحلة تطور المؤسسة؛ إذ تشمل مؤسسات ناشئة (حديث التأسيس) مقابل مؤسسات عريقة، فضلاً عن وجود مؤسسة تتولى فيها "المؤسسة" نفسها منصب الإدارة العليا. وتعمل جميع المشاركات في وظائف ذات دوام كامل.

أجريت المقابلات وجهاً لوجه خلال الفترة الممتدة من شهر نيسان (أبريل) إلى حزيران (يونيو) وتم تسجيل المقابلات صوتياً بموافقة المستجوبات، ومن ثم تفرغها نصياً (Transcription) وشكل التفرغ النصي الأساس لعملية التحليل وتأسيس البيانات في المراحل اللاحقة من الدراسة وتم إجراء تحليل البيانات من خلال البحث المنهجي عن إجابات لأسئلة البحث.

نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة النسائية في المؤسسات التربوية والمجتمعية وجاءت النتائج في أربعة محاور رئيسية: أولاً استكشاف التحديات التنظيمية التي تتعرض لها النساء العربيات العاملات في مناصب عليا وكيفية مواجهتهن لها ثانياً دراسة كيفية تأثير

البيئة الخارجية على المديرات في المناصب العليا في مؤسسات القطاع الثالث ثالثاً تحديد العوائق والمحفزات التي تواجه المديرة العربية في المناصب العليا وأخيراً كيف تختبر المديرات العربيات دور الإدارة وتأثيره عليهن في البعد الشخصي.

1. التحديات التنظيمية التي تتعرض لها النساء العربيات العاملات في مناصب عليا، وسبل التعامل معها:

أ. المجتمع الذكوري (البطريركي/الأبوي): أشارت المديرات اللواتي تمت مقابلتهن إلى أن التحدي المركزي بالنسبة لهن كان التعامل مع انعدام المساواة داخل المؤسسة، وتحديدًا في تكافؤ الفرص بين الرجال والنساء داخل نفس المؤسسة. ويتجلى ذلك من خلال عدم إتاحة المجال الكافي للتعبير عن الذات، وغياب التقدير لجهودهن، وعدم منحهن فرصاً للترقي: "يحظى الرجل بفرص للترقي إلى مناصب عليا جداً، بينما تترقى زميلاتي بدرجة أو درجتين كحد أقصى في مسيرتهن المهنية".

ب. طابع المؤسسة يحدد التحدي: على النقيض من التحدي الأول، تبين أنه في المؤسسات التي تُعنى بحقوق المرأة أو التي تُعرف كمؤسسات نسوية، لا يظهر هذا التحدي، بل يتحول إلى ميزة تسهم في تطوير المؤسسة، خاصة في مجالس الإدارة التي شكلت النساء أغليبتها مقابل رجل واحد: "في البيئة التنظيمية، وبما أن جمعية 'أصالة' هي مؤسسة نسوية ونحن هنا أغلبية من النساء، فلا أرى أنني أتعرض لتحديات أو عوائق داخل المؤسسة".

ج. ظروف العمل والأجور في مؤسسات القطاع الثالث: أعربت المستجوبات عن عدم رضاهن عن الأجور التي يتقاضينها مقارنة بمستوى المسؤولية الملقاة على عاتقهن تجاه المؤسسة، وساعات العمل التي يكرسها لها. وقد برز هذا الموضوع لدى معظم المستجوبات اللواتي أشرن إلى أنه بإمكانهن جني أرباح أعلى بكثير في القطاع التجاري (الخاص) مقابل نفس الجهد الذي يبذلنه في القطاع الثالث: "للاحتفاظ بي (للحفاظ على بقائي في العمل)، رفعوا راتبي بنسبة 120%، ورغم هذه الزيادة، إلا أنها لا تزال غير كافية لمواجهة غلاء المعيشة، لأنني المعيل الوحيد، ولو كنت في القطاع الخاص لكنت كسبت أكثر بكثير مقارنة بقراتي".

في المقابل، طرحت إحدى المستجوبات وجهة نظر مختلفة تعاكس رأي الأغلبية: "أنا لا أفضل تلقي أجر مرتفع من هذا النوع الذي اعتبره مبالغاً فيه، بل أفضل راتباً يتناسب مع طبيعة العمل الذي أقوم به، وبما يتماشى مع مستوى الدخل في المجتمع الفلسطيني عموماً".

من منظور مقارن، يُلاحظ أن جميع النساء المقدسيات غير راضيات عن شروط الأجور، وينبع ذلك من غياب التوازن بين غلاء المعيشة والراتب الذي يتقاضينه. وفي المقابل، أعربت المديرات اللواتي يعشن ويعملن في مناطق السلطة الفلسطينية عن عدم رضاهن، لكنهن لم يعتبرن ذلك دافعاً أساسياً أو عائقاً، بل أمراً ثانوياً؛ حيث انصب التركيز الأساسي على إنجاح المشروع والارتقاء بالمنصب: "... أتقاضى راتباً منخفضاً نسبياً، وهو 700 دولار، وهو راتب لا يصل حتى للحد الأدنى لخط الفقر. رغم ذلك، أشعر بالرضا والارتياح لأنني أرى إنجازاً يتحقق للمؤسسة، وألمس الاحترام والتقدير لجميع مشاريعنا من قبل جميع الأطراف المحيطة بنا، سواء من الأفراد أو من المؤسسات الشريكة".

د. انعدام الاستقرار في مكان العمل: انتقلت معظم المستجوبات بين العديد من المشاريع والمؤسسات قبل الوصول إلى المؤسسة التي يدرنها حالياً، بمتوسط تغيير لمكان العمل كل 3-4 سنوات، وذلك انطلاقاً من رغبتهن في الترقى لمناصب أعلى: "بدأت العمل كأخصائية اجتماعية جماهيرية لمدة 6 سنوات، ثم انتقلت إلى (إحدى المؤسسات) وعملت عامين كمركزية أولى، وبعد عامين قُبلت في منصب إداري في جمعية إلوين (Elwyn). انتقلت من مكان لآخر مع عروض عمل تتيح التقدم لمناصب إدارية أعلى، وصولاً إلى مناصبي الحالي اليوم".

وأشارت مستجوبات أخريات إلى أن سبب التنقل بين المؤسسات في فترات زمنية قصيرة يعود إلى أن المؤسسات تفشل، في مرحلة ما، في تأمين ميزانية مخصصة لوظائفهن (تنشيت الملاك) للحفاظ عليهن داخل المؤسسة: "في كل مؤسسة أعمل بها، وبعد عامين أو ثلاثة أحصل على تقييم إيجابي عملي كمركزية لمشروع معين، لكن لا توجد ميزانيات للاستمرار، وهكذا أستمر في البحث عن مشروع آخر في مكان آخر".

وفي مقابلة أخرى، برز هذا الموضوع بوضوح، وكان على رأس أولويات المستجوبة: "الرضا الوظيفي لا ينبع فقط من الرواتب، مع العلم أن الراتب هنا مرضٍ إلى حد ما. ما يهمني هو الاستمرارية والاستقرار في المؤسسة التي أعمل بها، حيث يتوفر الرضا".

هـ. المرونة وظروف العمل: أشادت المستجوبات بمرونة ظروف العمل كمديرات، وتحديداً المرونة المتعلقة بساعات العمل وإمكانية العمل من المنزل أو المكتب في أوقات غير تقليدية: "لا أريد أن أكون موظفة لدى شخص معين بساعات عمل ثابتة وغير مربحة، مع فرص ترقية محدودة أو معدومة".

2. تأثير البيئة الخارجية على المديرات في المناصب العليا في منظمات القطاع الثالث:

أ. التوازن بين العمل والأسرة: أظهرت بعض المستجوبات صعوبة بالغة في إيجاد توازن بين الحياة المهنية والتزاماتهن الأسرية، وذلك بسبب ضغط العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتقهن. يمثل التوازن، في جوهره، محاولة لإيجاد نقطة وسط بين التزامين حاسمين يحدثان في الوقت ذاته: الالتزام بتحقيق إنجازات مهنية، والقيام بدور محوري في الأسرة: "لا أستطيع الموازنة بين العمل والعلاقة الزوجية، أنا حالياً أركز على نفسي وعلى أهدافي".

ينبع انعدام التوازن بين الأسرة والعمل والأساس من تقسيم الأدوار داخل الأسرة (التقسيم التقليدي للأدوار)، حيث تتحمل المرأة دوراً مركزياً في إدارة المهام المنزلية في ظل غياب شخصية مساندة للأم تساعد في إنجاز هذه المهام. وتتسع هذه الفجوة لتصبح على الأم مهمة إيجاد التوازن بين مركبي العمل والمنزل: "في الماضي كان من الصعب عليّ خلق هذا التوازن، لأن المرأة هي من يقود كل شؤون إدارة المنزل. اليوم يبلغ أبنائي 12 و13 عاماً، والأمر مختلف عما كان عليه عندما كانوا في سن الثانية والثالثة".

لم يقتصر غياب التوازن في المقابلات على الأسرة المصغرة فحسب، بل امتد ليشمل دائرة العلاقات الأوسع (الأسرة الممتدة، الأصدقاء، المشاركة في الأعياد والمناسبات الاجتماعية). غالباً ما تحول الالتزامات المهنية وضغط العمل دون تلبية هذه الجوانب، مما يجعل العمل يتصدر سلم الأولويات على حساب الأسرة والأصدقاء: "لا أجد وقتاً لرؤية أصدقائي طوال العام، باستثناء فترتي عيد الفطر وعيد الأضحى".

وحتى في المناسبات الأسرية الهامة، حيث تكون الأم أحياناً هي الشخصية المركزية في الحدث، يؤدي ضغط العمل وساعاته غير المنتظمة إلى تفويتها الحضور في تلك الأيام الخاصة: "نظمت المدرسة حفلاً بمناسبة يوم الأم، ولم أتمكن من الحضور بسبب سفر للخارج يتعلق بجمع التبرعات والعمل. حضر الأب بدلاً مني، وخلال حديثنا عبر عن مدى إحراجة لكونه الرجل الوحيد في القاعة. من ناحية أخرى، أثار هذا الأمر لدي الكثير من التساؤلات وزعزع إحساسي بمكانتي (كأم)".

ب. المرأة المديرة - نظرة جديدة في عيون المجتمع: بناءً على المقابلات، يمكن ملاحظة وجود صعوبة لدى المجتمع في تقبل فكرة المرأة كمديرة. وتبرز هذه الصعوبة بشكل خاص لدى النساء في بداية مسيرتهن في تولي المناصب العليا. فالمجتمع معتاد على رؤية النساء يعملن تحت إدارة ذكورية، أما في حالات بحثنا، فالأمر يتعلق بنساء يفقدن دفة الإدارة ويدرن تحتهم مجموعات من الرجال أو النساء أو مجموعات مختلطة. وغالباً ما يُنظر إلى هذا كأمر شاذ (غير مألوف) في نظر المجتمع: "ماذا؟ هل نفذ الرجال من المدينة ليأتوا بامرأة لتدير المكان؟". "المجتمع لا ينظر للنساء كما ينظر للرجال. أعتقد أن النساء لا يحظين بالاحترام الكافي كالذي يتلقاه الرجال، المجتمع يستخف بالمرأة ويعتبرها شخصاً بقدرات أقل".

وتدعي إحدى المستجوبات أن المجتمع نفسه لا يؤمن بقدرة النساء عموماً على القيادة وأخذ زمام المبادرة. لكنها تستدرك قائلة: "لا أستطيع التعميم، فهناك شريحة تدعم وتساعد النساء، لكن النظرة العامة تحد من تقدم المرأة بشكل عام. مجتمعنا لم يصل بعد إلى مستوى كافٍ من النضج ليرى أن هناك نساء محترمات، قديرات، ومستقلات".

عززت مستجوبة أخرى الادعاء المذكور آنفاً، ولكن من منظور معاكس تماماً. ففي بداية مسيرتها، واجهت رفضاً من قبل المجتمع المقدسي لمنصبها وللمؤسسة التي تديرها. وتقول إن مجرد كونها امرأة ساعد في التخفيف من حدة الهجوم عليها، وهو ما ساهم بالتوازي في دفع أهدافها قديماً: "سمعت من أكثر من رجل يقول لي: أنت لا تتعرضين لهجوم عنيف من قبل الآخرين في المجتمع فقط لأنك امرأة. لو كان مكانك رجل، لتعرض لهجوم أشرس بكثير ولما تمكن من الصمود أمام المعارضة والضغط التي كانت ستمارس ضده".

وعلى النقيض من المستجوبة السابقة التي تعيش وتعمل في القدس الشرقية في مؤسسة تُعتبر إسرائيلية، فإن مستجوبة أخرى تعمل في مناطق السلطة الفلسطينية داخل مؤسسة فلسطينية، تعاني من صعوبة في التعامل مع الرجال بحكم منصبها: "واجهت العديد من التحديات عندما توليت المنصب الإداري، كنت أرغب في نيل هذا المنصب بناءً على كفاءتي. لا أنكر أنه لم يكن من السهل تولي منصب إداري في المؤسسة، فقد كان عليّ طوال الوقت إثبات قدراتي ومهاراتي، خاصة أمام الطرف الآخر (الرجال). كانت مواجهتي الأساسية مع الرجال تتجلى بشكل خاص أثناء تحديد الإجراءات الاقتصاديةية واتخاذ القرارات الجوهرية التي ترسم استقلالية المؤسسة ومسار إدارتها".

3. العوائق والمحفزات التي تواجه المديرية العربية في المنصب الرفيع:

أ. الاحتلال

1. القيود الجغرافية وصعوبة التنقل بين المناطق: "لدينا فرع في غزة لم أزره قط". بدأت إحدى المستجوبات حديثاً بهذه العبارة عندما سألناها عن تأثير الاحتلال الإسرائيلي على مسار العمل وإدارتها للمؤسسة. يتعلق الأمر بالقيود الجغرافية بين المناطق المختلفة في السلطة الفلسطينية، حيث يمنع الاحتلال حرية الحركة والتنقل من مكان لآخر، لدرجة أن إدارات كاملة لفروع المؤسسة تتم عن بُعد باستخدام منصة "زوم" والأدوات الرقمية: "لدينا جمعية تابعة لنا في منطقة القدس، لم أتمكن من زيارتها أو متابعة الأنشطة التي تقوم بها لأنني لا أحمل بطاقة هوية زرقاء (إسرائيلية)". يؤثر هذا الأمر سلباً على إدارة الجمعية بكافة مكوناتها، وعلى أسلوب الإدارة وإنجازات المؤسسة: "برأيي هذا الأمر مزعج جداً، فلا يكفي الحصول على معلومات عن سير عمل الجمعية في نشاط معين عن بُعد. كيف سيعرفك الناس؟ كيف سارَى النشاط ميدانياً؟ برأيي، لكي تقود بشكل صحيح يجب أن تتواجد بين الناس وتستمع لأرائهم وملاحظاتهم، وعليك بناء الثقة معهم. لم أتمكن من الوصول في المرات السابقة، لكن اليوم يمكنني ذلك بفضل عمري الذي يسمح لي بدخول القدس وزيارة الجمعية".

إلى جانب القيود المفروضة على الحركة والتنقل في الفضاءات المختلفة، برز من خلال مقابلات مع مستجوبات أخريات وجود قيود تمنع المديرات من التقدم والتطور: "وجود الاحتلال يؤثر على تلك المناطق، فهو يمنع المياه، ويمنع الزراعة، ويمنع استخدام الأراضي. وبسبب تدخله في تلك المناطق، يصعب علينا العمل بل ويعرقل جميع شؤون العمل".

الأمثلة التي طُرحت لا تقتصر على الموقع الجغرافي الفعلي للمؤسسة؛ فحتى لو كانت المؤسسة في مكان يتيح حرية الحركة، يبقى نطاق تنفيذ المشاريع والأنشطة مقيداً. على سبيل المثال، إذا كان مقر الجمعية في رام الله، والمشروع يُنفذ في مخيم جنين، فهناك صعوبة بالغة في التنفيذ، مما يحرم السكان من الاستفادة من خدمات المشروع والجمعية: "عندما خططنا لتنفيذ مشاريع أو أنشطة محددة في مخيمات معينة، مثل مخيم جنين، واجهنا صعوبات في دخول المخيم، وحتى بعد الدخول إلى منطقة جنين كنا نخشى الإغلاق المفاجئ للحواجز، والحروب، وحالات الإغلاق". لا يقتصر تأثير هذا الأمر على تنفيذ المشروع ذاته في منطقة جغرافية أخرى، بل يحد أيضاً من قدرة المؤسسة على توظيف كفاءات عالية ومناسبة للوظائف المختلفة داخلها. هذا التقيد يقلص فرص العمل وتوظيف الكفاءات، ويصعب على المديرات إيجاد الأشخاص الأنسب. في إحدى الجمعيات، يشكل هذا عائقاً كبيراً أمام النساء اللواتي يضطرن للتنقل وعبور الحواجز للوصول إلى العمل: "عندما نختار موظفات، نختار موظفات من رام الله، رغم وجود نساء ذوات مهارات عالية خارج المدينة. لكنني أخذ بعين الاعتبار موضوع الاحتلال، حيث قد يصعب على هؤلاء النساء التنقل والسفر بسبب الحواجز والمسافات التي خلقها الاحتلال. لذا، أتجنب أحياناً خيار توظيف النساء من تلك المناطق".

2. الاحتلال يحدد أو يفرض السياسات: "يؤثر الاحتلال على مجال عملنا. على سبيل المثال، إذا أردنا نقل منتج معين صنع بأيدي مجموعة من النساء من مكان إلى آخر، فمن شبه المستحيل نقله، وقد يقوم الجيش الإسرائيلي بإتلافه مع بضائع أخرى". في هذا السياق، تدعم المستجوبات التصريحات السابقة المتعلقة بالقيود، حيث يظهر هنا التدخل السافر في إجراءات العمل وعملية الإنتاج، مما يترك المديرات في حالة من العجز أمام الحكم العسكري، ويجعل عملهن محفوفاً بالخوف وانعدام اليقين. وتضيف المستجوبة: "أحياناً نواجه ضغوطاً هائلة، وفي أحيان أخرى تكون الضغوط أخف، وهذا يضعنا في حالة من التخيبط والصعوبة في كافة أنشطتنا".

لا يقتصر تدخل الاحتلال على الحواجز وخلق أجواء من انعدام اليقين وفرض الأمر الواقع، بل يمتد إلى داخل المؤسسة نفسها على مستوى تحديد سياسات جمعية معينة: "يفرض الاحتلال سياسة رقابة حتى على مستوى فكرة استيراد موارد من الخارج يُفترض أن تزيد من إنتاجية مثل هذه المشاريع، والتي يُعتبر العمل فيها شاقاً بسبب تدخل الاحتلال".

3. المديرات الفلسطينيات المقيمت في القدس العاملات في مؤسسات إسرائيلية: تمتنع الكثير من النساء الفلسطينيات اللواتي يمتلكن القدرة على بلوغ مناصب عليا عن القيام بذلك، وخاصة المقيمتات في القدس، نظراً لأن فرص العمل في القدس تتركز في مؤسسات تُصنف كمؤسسات إسرائيلية. وهذا يخلق صراعاً مع هويتهن الوطنية؛ فمن جهة يرغبن في العمل في مجالهن، ومن جهة أخرى تقف الهوية الوطنية كعائق جدي أمام اندماجهن في سوق العمل الإسرائيلي: "هل أريد أن أكون جزءاً من جمعية إسرائيلية؟ وأين يتقاطع هذا مع انتمائي وهويتي السياسية؟ وبالمقابل، هل ستقبلني المؤسسات الإسرائيلية باعتباري شهادتي معترف بها أو غير معترف بها لأنني لا أتقن اللغة العبرية؟".

يمكن ملاحظة وجود فجوة بين التصور الشخصي المبني على الانتماء الوطني، وبين الواقع الفعلي في سوق العمل، والذي لا يتأثر في معظم الأماكن بالهوية الوطنية بل يهدف لتقديم الخدمة لأبناء القومية الأخرى (العرب) رغم تبعيته للمؤسسة الإسرائيلية. بعبارة أخرى، تساهم هذه المؤسسات في خدمة المواطنين دون تمييز بناءً على العرق أو الدين أو الجنس. وبمجرد أن تسمح المديرات لأنفسهن بالاندماج في مثل هذه المؤسسات، تتغير الرؤية والتصورات السابقة بمرور الوقت، لكن هذا لا يلغي صعوبة اتخاذ الخطوة الأولى نحو قبول المنصب: "كان قراراً بالغ الصعوبة، لأنني لم أعتد على أن يكون الجانب الإسرائيلي أو المكان الإسرائيلي هو "المكان المشرق" الذي سيمنحني الأمل، وأنه المكان الذي سيقدرني ويرقيني، وهو المكان الذي يمكنني إحداث تأثير من خلاله".

ب. الأسرة

"أنا كأي امرأة مقدسية أخرى، يجب أن أوازن بين بيتي وأبنائي وبين تحقيق ذاتي". في هذا الاقتباس، يتبين أن المستجوبة، كمعظم المشاركات، تجد صعوبة في رسم الحدود بين العمل والمنزل، وصعوبة في الفصل بين حياتها الخاصة والعمل لغرض الترقية أو إنجاز المهام المطلوبة. العمل لا ينتهي بانتهاء ساعات الدوام الرسمي أو الخروج من المكتب؛ فقد أفادت المستجوبات بأنهن يعملن خارج هذه الساعات، من خلال كتابة رسائل البريد الإلكتروني، والرد على المكالمات الهاتفية الهامة، وأحياناً مواصلة العمل على الميزانيات أو العروض التقديمية الخاصة بالمشاريع المختلفة من المنزل: "أحياناً أضطر لإرسال بريد إلكتروني في الساعة 2:00 فجراً لأحد المتبرعين". "أول ما أقوم به في الصباح عند الساعة 7:00 هو تفقد بريدي الإلكتروني وجدول مواعيدي لأتمكن من تخطيط يومي".

تتعرض النساء لتحديات كبيرة عندما يتنافسن على منصب إداري معين، فبعضهن حساسات لمسألة اختلاط النساء بالرجال في المكاتب أو الاجتماعات أو غيرها: "الكثير من العائلات لا تدعم عمل نساها وبناتها لعدة أسباب، منها العمل لساعات متأخرة أو لأسباب دينية مثل ارتداء الحجاب (النقاب/الجلباب) والتواجد مع الرجال في نفس الغرفة/الفضاء". هذا الأمر غير مقبول اجتماعياً، ولذا تضطر النساء الفلسطينيات لخوض صراعات لبلوغ المناصب الإدارية والقيادية. تعيش المستجوبات طوال الوقت في صراعات بين الدائرة الشخصية والدائرة الأسرية/المجتمعية، حيث تكون الحدود بين الدائرتين غير واضحة المعالم، وغالباً ما تكون مساحة الدائرة الشخصية ضيقة ولا تمنح حرية كافية للمرأة الفلسطينية التي تسعى شق طريقها نحو المناصب العليا.

ج. الفرص في سوق العمل

تشعر المستجوبات بوجود تمييز في سوق العمل، وفي فرص الترقى للمناصب العليا: "عندما ننظر إلى سوق العمل اليوم، نجد أن من يشغلون المناصب العليا والإدارية هم في الغالب من الرجال، بينما نرى النساء في وظائف أدنى نسبياً مثل تدريب المجموعات، والتعليم، والتمريض، وغيرها".

ورغم توفر الكفاءات والقدرات لدى النساء العربيات، إلا أن هناك صعوبة في الترقى إلى مناصب الإدارة العليا، خاصة عندما يتعلق الأمر بمنافسين ذكور يتنافسون على الترقية ذاتها: "شعرت بهذا التمييز بشكل شخصي. رغم كفاءتي وقدراتي في بعض الوظائف، إلا أنه تم اختيار زملائي الذكور فقط لأنهم رجال. حتى على مستوى السلطات المحلية، يتم التوجه للرجال ومنحهم الفرصة الانتخابية بسهولة، بعكس النساء اللواتي يخضن الانتخابات، فهذه الفكرة (رفض تولي المرأة القيادة) لا تزال متجذرة في المجتمع".

يولد هذا التمييز إحباطاً وغضباً لدى النساء تجاه المجتمع، حيث يُطلب منهن العمل بجهد مضاعف، ويوضعن دائماً تحت المجهر (عدسة مكبرة)، ويُطلب منهن إثبات أنفسهن باستمرار، مما يجعل طريقهن أطول وأكثر إرهاقاً في كثير من الأحيان: "النساء مثلي يضطرون لقطع طريق طويل وشاق جداً للتمكن من إقناع المسؤولين في المجتمع بتقبل عملهن في مناصب عليا".

د. المحفزات والدوافع

1. الدوافع على البعد الشخصي: من خلال التجارب الشخصية، استعرضت المستجوبات التعقيدات والعقبات التي يضعها المجتمع في طريقهن، وكيف حولنها إلى "وقود" للاندفاع والتقدم. لم يسمح لهذه العوائق بإيقافهن، خاصة وأنهن نساء يمتلكن أجندة واضحة ومحددة، ولديهن آراء مستقلة، مع اهتمام عميق بالبيئة والمجتمع الذي نشأن فيه. لقد حولن هذه العقبات إلى فرص لإثبات أنفسهن والترقى لمراحل أعلى: "الواقع يفرض نفسه بين رغبتني في التقدم والتطور، وبين مسؤوليتي تجاه الأرض التي وُلدت عليها. هذا يخلق حياة في مجتمع مقدسي معقد مليء بالفوضى (فوضى عارمة) وانعدام النظام. هذا التخطئ تحديداً هو ما دفعني بقوة نحو الرغبة في إحداث تأثير".

2. المسؤولية الشخصية تجاه المجتمع: إلى جانب الإيمان الشخصي الذي تحاول المديرية تعزيزه ونقله للآخرين، تبرز مسألة الانتماء للمجتمع والبيئة المحلية، والنظر إلى الذات كرسولة في عملية التغيير لصالح المجتمع. هذه النقطة تدفع المستجوبة لمواصلة مسيرتها، ليس بهدف الترقى الشخصي بالضرورة، بل لتحريك عمليات مبنية على المسؤولية تجاه المجتمع والانتماء إليه: "مفهوم الإدارة بالنسبة لي هو الإيمان والقناعة بالعمل، والانتماء للمؤسسة، وفكرة التغيير في المجتمع. هذه الأسباب هي ما يدفعني للاستيقاظ كل صباح، رغم التعب والإرهاق، لإنجاز عملي".

أما المستجوبة الأخرى، فرغم أنها ليست مقدسية المنشأ، إلا أن شعورها بالانتماء يتعاظم بقوة، وتتجس في تحريك مسارات وتجاوز العقبات. وهذا دليل إضافي على أنه ليس بالضرورة أن تولد في المجتمع الذي تنتمي إليه، بل إن الشعور بالانتماء لدى الفئات الأخرى يُعد دافعاً قوياً بما يكفي لقيادة هذا التغيير: "شعرت بنوع من المسؤولية تجاه سكان القدس الشرقية الذين يتعطشون لجهة مهنية توجيهية، ولذلك فإن جميع المشاريع والمناصب التي شغلتها حتى اليوم كانت تنبع من هذا المنطلق".

3. عروض الترقية لمناصب أعلى: رغم أن هذا الموضوع برز لدى عدد قليل من المديرات في المناصب العليا، إلا أنه لا يمكن تجاهله. فبمجرد أن تثبت المرأة نفسها كمديرة قوية قادرة على قيادة التحركات وإحداث تغييرات في المجتمع العربي، فإنها تنتقل إلى مساحة أكثر أماناً في نظر المجتمع، ويُنظر إليها كلاعب مركزي في عملية التغيير المجتمعي. وبفضل عملها، تتجس في وضع نفسها على الخريطة كشخصية قادرة على التأثير والقيادة، مما يتيح لها الفوز بفرص للترقى: "كنت أتلقي باستمرار عروضاً أفضل من حيث الترقية في وظائف وأماكن مختلفة. قبل 8 سنوات، كنت أنتقل باستمرار بين عدة أماكن ووظائف حتى وصلت إلى هذا المكان، وبنيت من الصفر. شعرت بنوع من 'بناء إمبراطورية' والتمكين في بناء المكان من الصفر، وصولاً إلى اليوم حيث أدير مكتباً يضم عدة مكاتب فرعية وعشرات الموظفين".

ورغم المكانة الآمنة التي يمكن للمرأة بلوغها، إلا أنها تستمر في الشعور بالتهديد أو الخشية من أي خطوة جديدة يتعين عليها خوضها خلال مسيرتها المهنية وتطورها الشخصي: "كانت لدي الكثير من المخاوف؛ فهو مجال جديد لا أعرف مدى تأثيره على المجتمع وتداعياته. شاركت صديقاً مخاوف من احتمالية إدخال مضامين سياسية (الحكومة، الشرطة) في عملي، فقال لي: 'حسناً، سيأخذ شخص آخر هذا الكرسي (المنصب)'. رده هذا تحديداً جعلني أرغب في المنصب أكثر".

4. المرونة الوظيفية (جودة بيئة العمل): يرتبط مصطلح المرونة في مكان العمل باستقلالية الموظف وقدرته على الموازنة بين العمل والحياة الخاصة. يتوفر هذا الأمر بشكل أكبر في المناصب العليا، حيث تكون "قواعد اللعبة" بيدك، بخلاف كونك مديراً في مستوى الإدارة الوسطى أو في وظيفة غير إدارية. إن القدرة على تكيف وتغيير بيئة العمل لدى المديرية في المناصب العليا، وتحديداً المديرية التي تسعى لإيجاد التوازن المذكور سابقاً، تُعتبر حافزاً (دافعاً) لمواصلة عملها وترقيتها؛ حيث تمتلك القدرة على التحكم وتوجيه ما يتناسب معها كأمراة وكأم من جهة، وكأمراة تتولى إدارة مؤسسة من جهة أخرى: "لأنني أعمل في منصب رفيع، فإن ذلك يمنحني أيضاً مرونة في ساعات العمل؛ لذا لا يُطلب مني الوصول مبكراً للعمل، وأقضي معظم وقتي في العمل من المنزل".

المناقشة

أولاً: التحديات التنظيمية التي تتعرض لها النساء العربيات العاملات في المناصب العليا وسبل التعامل معها:

أظهرت نتائج الدراسة أن المديرات الفلسطينيات في المناصب العليا يواجهن مجموعة من التحديات التنظيمية التي تتصل بطبيعة البيئة المؤسسية والثقافة السائدة داخلها، وكان من أبرزها عدم المساواة بين الرجال والنساء في فرص الترقى والتقدير وإتاحة المجال للتعبير عن الذات وكشف النتائج أن طبيعة المؤسسة تؤثر بصورة واضحة في مستوى هذه التحديات؛ ففي المؤسسات التي تتبنى توجهاً نسوياً أو تعطي قضايا المرأة أولوية، بدت المديرات أقل تعرضاً للعوائق المرتبطة بالنوع الاجتماعي. وفي المقابل، برزت الأجور وظروف العمل وعدم الاستقرار الوظيفي بوصفها تحديات أخرى، إذ رأت معظم المشاركات أن مستوى الأجور في مؤسسات القطاع الثالث لا يتناسب دائماً مع حجم المسؤوليات وساعات العمل، كما أدى اعتماد بعض المؤسسات على المشاريع والتمويل المؤقت إلى عدم الاستقرار المهني والتنقل المتكرر بين المؤسسات بحثاً عن فرص أفضل ويمكن للباحث تفسير هذه النتائج في ضوء أن وصول المرأة إلى المنصب القيادي لا يعني بالضرورة زوال الحواجز التنظيمية والثقافية التي قد تحد من ممارستها للقيادة؛ فقد تصل المرأة إلى موقع الإدارة، لكنها تجد نفسها مطالبة بإثبات كفاءتها بصورة مستمرة، والحصول على اعتراف مهني قد يكون أكثر صعوبة مقارنة بالرجل. كما أن المؤسسات التي تتبنى قيماً داعمة للمساواة بين الجنسين توفر بيئة أكثر ملاءمة للقيادات النسائية، لأن المعايير المهنية فيها تكون أقل ارتباطاً بالأدوار الجندرية التقليدية أما مشكلة الأجور وعدم الاستقرار، فيمكن تفسيرها بخصوصية مؤسسات القطاع الثالث التي

تعتمد بدرجة كبيرة على المشاريع والمنح والتمويل الخارجي، الأمر الذي قد يجعل استمرارية بعض الوظائف مرتبطة باستمرارية التمويل. وفي المقابل، تكشف أهمية المرونة الوظيفية عن أن المديرات لا ينظرن إلى العمل القيادي باعتباره مجرد مكانة أو ترقية، وإنما يقمن بتقييمه أيضاً وفق قدرته على توفير قدر من الاستقلالية والتحكم في الوقت، وهو ما يساعدن على الاستمرار في ظل تعدد مسؤولياتهن المهنية والشخصية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الشافعي وصالح (2014) من أهمية توفير بيئة تنظيمية داعمة للقيادات النسائية وتمكينهن من ممارسة أدوارهن بصورة فاعلة داخل المؤسسات التعليمية. كما تتقاطع مع نتائج العنزي (2023) التي أبرزت وجود معوقات اجتماعية وثقافية وبنيوية يمكن أن تحد من التمكين الإداري للقيادات النسائية، بما يشير إلى أن التحديات التي تواجه المرأة القيادية لا ترتبط بقدراتها الفردية فقط، وإنما بطبيعة البيئة التنظيمية المحيطة بها. وتنسجم كذلك مع المندلاوي (2024) الذي ركز على بناء القدرات والتمكين بوصفهما مدخلين أساسيين لتعزيز فاعلية القيادة النسائية. كما تشير كجمان (2025) إلى أن وصول المرأة إلى المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية يرتبط بتجاوز مجموعة من المعوقات وتوفير حلول تنظيمية ومجتمعية داعمة.

ثانياً: تأثير البيئة الخارجية على المديرات في المناصب العليا في مؤسسات القطاع الثالث:

أظهرت النتائج أن البيئة الخارجية تؤثر بصورة مباشرة في تجربة المديرات الفلسطينيات، وكان التوازن بين العمل والأسرة أحد أبرز مظاهر هذا التأثير. فقد أشارت المشاركات إلى صعوبة الفصل بين المسؤوليات المهنية والأسرية، خاصة في ظل استمرار التوقعات الاجتماعية التي تجعل المرأة مسؤولة بدرجة كبيرة عن إدارة المنزل ورعاية الأبناء والمحافظة على العلاقات الأسرية والاجتماعية. ولم يقتصر هذا التحدي على رعاية الأبناء أو إدارة المنزل، بل امتد إلى المشاركة في المناسبات الاجتماعية والعائلية، حيث أدى ضغط العمل والسفر وساعات العمل غير التقليدية إلى غياب بعض المديرات عن مناسبات أسرية مهمة. وفي الوقت نفسه، كشفت النتائج عن وجود تغيير تدريجي في نظرة المجتمع إلى المرأة المديرة؛ فمع أن بعض المشاركات واجهن استغراباً أو تقليلاً من قدراتهن عند تولي المناصب العليا، فإن التجربة العملية والنجاح في إدارة المؤسسات أسهما في تعزيز صورتهم بوصفهن قيادات قادرات على التأثير. كما ظهر اختلاف بين السياق المقدسي وسياق مناطق السلطة الفلسطينية في طبيعة التعامل مع المرأة القيادية، إلا أن القاسم المشترك تمثل في استمرار الحاجة إلى إثبات الكفاءة، ولا سيما أمام الرجال ويرى الباحث أن صعوبة تحقيق التوازن بين العمل والأسرة لا تعود إلى طبيعة العمل الإداري وحدها، وإنما إلى استمرار التقسيم التقليدي للأدوار الاجتماعية الذي يجعل مسؤوليات الأسرة أكثر ارتباطاً بالمرأة، حتى عندما تتولى منصباً قيادياً يتطلب وقتاً وجهذاً كبيرين. ولذلك تجد المديرة نفسها أمام مسؤوليتين متزامنتين: إثبات نجاحها في المجال المهني والمحافظة على توقعات الدور الأسري والاجتماعي. كما أن نظرة المجتمع إلى المرأة المديرة تتأثر بدرجة كبيرة بالمووروث الثقافي حول القيادة؛ فكلما كانت القيادة مرتبطة تاريخياً بالرجل، أصبحت المرأة التي تشغل منصباً عالياً أكثر عرضة للتدقيق والحكم على أداؤها.

وتتفق هذه النتائج مع (Shah and Shah, 2012) اللذين أكدوا أن الثقافة المجتمعية تشكل عنصراً مؤثراً في خبرة المرأة القيادية في المجال التربوي، وأن التصورات الاجتماعية حول أدوار المرأة يمكن أن تحد من وصولها إلى مواقع القيادة أو من قدرتها على ممارسة القيادة بحرية وتتقاطع مع الشافعي (2020) التي تناولت اتجاهات القيادات النسائية والحراك الاجتماعي للمرأة، وأكدت أهمية تغيير الاتجاهات المجتمعية تجاه أدوار المرأة ومشاركتها في المجال العام. وتنسجم النتائج أيضاً مع كجمان (2025) فيما يتعلق باستمرار وجود معوقات اجتماعية وثقافية أمام تولي المرأة للمناصب القيادية التعليمية. ومن جهة أخرى، ينسجم ما توصلت إليه الدراسة مع (Ilmani et al. 2024) في التأكيد على أن بناء القيادة النسائية يتطلب تطوير عقلية قيادية وبيئة اجتماعية ومؤسسية تساعد المرأة على تحقيق إمكاناتها وتتقاطع مع (Lafreniere and Longman, 2018) في إبراز أثر الواقع الجندي والثقافي في تشكيل خبرة النساء القياديات وتطورهن المهني وإن نتائج الدراسة تؤكد أن نجاح المديرة الفلسطينية لا يمكن تفسيره بمعزل عن الأسرة والمجتمع والثقافة المحيطة بها.

ثالثاً: العوائق والمحفزات التي تواجه المديرة العربية في المنصب الرفيع:

بينت النتائج أن الاحتلال الإسرائيلي يمثل أحد أكثر العوامل الخارجية تأثيراً في عمل المديرات الفلسطينيات، ولا سيما العاملات في مؤسسات تمتد أنشطتها عبر مناطق جغرافية مختلفة. فقد ظهرت آثار الاحتلال في صعوبة التنقل والوصول إلى بعض فروع المؤسسات والمستفيدين، وتعذر تنفيذ بعض المشاريع في مناطق معينة، وصعوبة استقطاب الكفاءات من المناطق البعيدة بسبب الحواجز والقيود

المفروضة على الحركة. كما امتد تأثيره إلى الإجراءات الاقتصادية ونقل المنتجات والموارد وتنفيذ الأنشطة، وهو ما جعل بعض المديرات يعتمدن على أدوات الاتصال الرقمية والعمل عن بُعد لإدارة أجزاء من المؤسسات. وبرزت كذلك خصوصية المديرات الفلسطينيات في القدس العاملات في مؤسسات إسرائيلية، حيث واجهن في بعض الحالات صراعاً بين فرص العمل المتاحة وبين الاعتبارات المرتبطة بالهوية والانتماء الوطني. وفي المقابل، لم تكن العوامل الخارجية كلها عوائق؛ فقد شكلت الأسرة، والرغبة في خدمة المجتمع، والشعور بالمسؤولية الاجتماعية، وفرص الترقية، والمرونة الوظيفية محفزات مهمة لاستمرار المديرات في مواقعهن. كما أظهرت النتائج أن بعض المشاركات حولن العقبات نفسها إلى دوافع لإثبات الذات وتحقيق التأثير المجتمعي ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة في السياق الفلسطيني لا تجري داخل مؤسسة مستقلة عن محيطها، وإنما تتأثر بالظروف السياسية والجغرافية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة. فالمديرة لا تواجه فقط التحديات التقليدية المرتبطة بالإدارة، وإنما تضطر أحياناً إلى اتخاذ قراراتها في ظل قيود على الحركة والموارد والوصول إلى المستفيدين. وهذا يجعل القيادة أكثر تعقيداً ويزيد من أهمية المرونة والقدرة على التكيف واستخدام التكنولوجيا في إدارة العمل. كما أن الصراع بين الهوية الوطنية والفرص المهنية في بعض المؤسسات المقدسية يعكس خصوصية السياق الذي تعمل فيه المرأة الفلسطينية، حيث لا يكون القرار المهني قائماً على الاعتبارات الاقتصادية فقط.

وتتفق هذه النتيجة مع النجار وأحمد (2026) اللذين أكدا أهمية الدور الذي تؤديه القيادات النسائية التربوية في التنمية المجتمعية، وهو ما ينسجم مع تركيز المشاركات على خدمة المجتمع وإحداث التغيير بوصفهما دوافع أساسية للقيادة. كما تتقاطع مع المنذلاوي (2024) في التأكيد على أهمية بناء القدرات والتمكين في مساعدة المرأة على مواجهة العقبات وتحويلها إلى فرص للتطور القيادي. وتتسم كذلك مع الغليقة ومقبل (2023) في إبراز أهمية التمكين الإداري في تعزيز قدرة القيادات النسائية على التفاعل مع البيئة التنظيمية وتحقيق قدر أكبر من التماثل والانتماء للمؤسسة. كما تشير الشافعي وصالح (2014) إلى أن فاعلية القيادة النسائية ترتبط بقدرتها على تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، وليس بمجرد شغل موقع إداري.

رابعاً: اختبار المديرات العربيات للدور الإداري وتأثيره في البعد الشخصي:

أظهرت النتائج أن ممارسة الدور الإداري تركت آثاراً واضحة في الحياة الشخصية للمديرات، إذ لم يكن المنصب القيادي بالنسبة لهن مجرد مسؤولية مهنية، بل أصبح جزءاً من هويتهن الشخصية والاجتماعية. فقد تحدثت المشاركات عن الحاجة المستمرة إلى إدارة الوقت، واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والتعامل مع الضغوط، إلى جانب المحافظة على الحياة الأسرية والاجتماعية وأظهرت الخبرات أن تولي المنصب الإداري أسهم في تعزيز الشعور بالاستقلالية والثقة بالنفس والقدرة على التأثير، كما منح بعض المشاركات شعوراً بالإنجاز والانتماء والقدرة على إحداث تغيير ملموس في المجتمع. وبرزت المرونة الوظيفية بوصفها عنصراً ساعد بعض المديرات على الاستمرار، لأنها وفرت لهن مساحةاً للتحكم في ساعات العمل ومكانه، في حين شكلت المسؤوليات المهنية الممتدة إلى خارج ساعات الدوام مصدرًا للضغط في حالات أخرى، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس الطبيعة المزدوجة للقيادة؛ فهي من جهة تمنح المرأة القوة والاستقلالية والشعور بالإنجاز والتأثير، ومن جهة أخرى تضعها أمام مسؤوليات وضغوط متزايدة. وكلما ارتفع المستوى الإداري، زادت مساحة اتخاذ القرار، ولكن قد تزداد معه أيضاً المسؤولية عن العاملين والمشاريع والموارد والعلاقات الخارجية. ولذلك فإن الأثر الشخصي للقيادة لا يمكن النظر إليه بوصفه إيجابياً أو سلبياً بصورة مطلقة، وإنما هو تجربة مركبة تجمع بين الإشباع المهني والضغط الشخصي. كما أن المرونة التي توفرها المناصب العليا يمكن أن تؤدي دوراً تعويضياً مهماً، لأنها تسمح للمديرة بإعادة تنظيم وقتها وفق احتياجاتها الأسرية والمهنية. ومن ناحية أخرى، فإن شعور المديرات بأن عملهن يسهم في خدمة المجتمع يمنح المسؤولية الإدارية معنى يتجاوز الجانب الوظيفي، ويجعل تحمل الضغوط أكثر قابلية للاستمرار؛ فالمديرة لا تعمل فقط من أجل الراتب أو الترقية، وإنما ترى في عملها وسيلة للتغيير وتحقيق الذات وخدمة الآخرين. وتتسم النتائج مع الهيري والقحطاني والعلاني (2020) الذين ربطوا بين التمكين الإداري والإبداع لدى القيادات النسائية، بما يشير إلى أن منح المرأة مساحة من الاستقلالية والمسؤولية يمكن أن يعزز شعورها بالقدرة على الإنجاز والتأثير وتتوافق مع الصلال (2022) في إبراز أهمية التمكين الإداري في ممارسة القيادات النسائية لأدوارهن بصورة أكثر فاعلية. وتتسم أيضاً مع الغليقة ومقبل (2023) في التأكيد على العلاقة بين تمكين القيادات النسائية وبين علاقتها بالمؤسسة وشعورها بالانتماء إليها. كما تدعم (Lafreniere and Longman, 2018) فكرة أن الخبرة القيادية للمرأة تتشكل في ظل تفاعل مستمر بين هويتها الشخصية والواقع الجندري والمؤسسي الذي تعمل فيه وتؤكد Riski et al., (2026) أن تطوير القيادة النسائية في المؤسسات التعليمية يرتبط ببناء بيئات تسمح للمرأة بممارسة القيادة بصورة فاعلة ومستدامة.

توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يمكن صياغة التوصيات الخمس الآتية:

تعزيز برامج إعداد القيادات النسائية التربوية من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة في القيادة والإدارة واتخاذ القرار والتفاوض وإدارة الأزمات، بما يساعد المديرين على تطوير كفاءاتهم القيادية والاستعداد لتولي المناصب العليا.

توفير بيئة تنظيمية قائمة على العدالة وتكافؤ الفرص داخل المؤسسات التعليمية، من خلال اعتماد معايير واضحة وشفافة في التوظيف والترقية وتوزيع المسؤوليات، والحد من الممارسات القائمة على التمييز الجندي التي قد تحد من وصول النساء إلى المناصب القيادية.

تعزيز المرونة في بيئة العمل للمديرين، من خلال إتاحة أنماط عمل مرنة وساعات عمل قابلة للتكيف، بما يساعد القيادات النسائية على تحقيق قدر أكبر من التوازن بين مسؤولياتهن المهنية والأسرية، دون التأثير في جودة أدائهن القيادي.

إنشاء شبكات دعم وتبادل خبرات بين القيادات النسائية في المؤسسات التربوية والمجتمعية، بما يتيح للمديرين مشاركة التجارب والتحديات والحلول الناجحة، والاستفادة من الخبرات المتراكمة في مواجهة العوائق الاجتماعية والتنظيمية والمهنية.

الاستفادة من الخبرات القيادية للمديرين الفلسطينيين في مؤسسات المجتمع المدني وتوظيفها في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات التعليمية، ولا سيما في مجالات إدارة التغيير، وبناء الشراكات المجتمعية، وتمكين العاملين، والتعامل مع الظروف البيئية والسياسية والاجتماعية المعقدة.

المراجع:

الشافعي، خديجة. (2020). اتجاهات القيادات النسائية حول الحراك الاجتماعي للمرأة السعودية في ضوء رؤية المملكة "2030".
المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 8(2)، 287-306.

الشافعي، خديجة؛ وصالح، مشيرة. (2014). دور القيادات النسائية في تطوير المؤسسات التعليمية في ضوء معايير الجودة. مجلة
التربية، 2(160)، 388-465.

الصلال، أملاك. (2022). درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم، مجلة العلوم
التربوية والدراسات الإنسانية، 2(23)، 433-481.

العنزي منى. (2023). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بمدارس المرحلة الثانوية في حفر الباطن ومعوقات تطبيقه الاجتماعية
والثقافية والبيئية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(15)، 58-75.

الغليقة، عبدالله؛ ومقبل، ريم. (2023). الأطر النظرية لتمكين القيادات النسائية إداريًا في مؤسسات التعليم العالي وعلاقته بالتمائل
التنظيمي: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجًا. مجلة البحث العلمي في التربية، 24(7)، 1-38.

كجمان، عائشة. (2025). تولى المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية: معوقات وحلول. مجلة جامعة بني وليد للعلوم
الإنسانية والتطبيقية، 10(1)، 231-241.

المنذلاوي، علاء. (2024). نحو قيادة نسائية فاعلة: استراتيجيات بناء القدرات والتمكين، مجلة مؤسسة العراقة للثقافة والتنمية، 2(6)،
7-8.

النجار، نصر؛ وأحمد، هبة. (2026). القيادات النسائية التربوية ودورها في التنمية المجتمعية: دراسة تحليلية، المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(25)، 129-174.

الهيبري، سارة؛ والقحطاني، منار؛ والعبلائي، مرام. (2020). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى القيادات النسائية بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 2(5)، 546 - 578.

Ilmani, Y. R., Zaini, A. W., & Hasanah, U. (2024). Building Women's Leadership in Education: The Key to Transformation for Lifetime Opportunities and a Success Mindset. *Journal of Social Studies and Education*, 2(2), 82-93.

Lafreniere, S. L., & Longman, K. A. (2018). Gendered realities and women's leadership development: Participant voices from faith-based higher education. *Christian Higher Education*, 7(5), 388-404.

Riski, A., Leonardo Paaïs, R., Achmad Kurniady, D., Komariah, A., Nurazizah, H., Yasser, T., ... & Agung Rismawan, D. (2026). Women Leadership in Educational Institutions: A Systematic Literature Review. *F1000Research*, 15, 1196.

Shah, S., & Shah, U. (2012). Women, educational leadership and societal culture. *Education Sciences*, 2(1), 33-44.