هيئة العمل الوطني والأهلي في القدس وحماية التعليم الوطني (2011–2022): دراسة حالة[1]

مازن الجعبري

دائرة تنمية الشباب – جمعية الدراسات العربية

القدس

تاريخ الاستلام : 2026/01/18 تاريخ القبول : 2026/02/05 تاريخ النشر : 2026/03/20 (العدد (30) ، ربيع 2026)

الملخص

تتناول هذه الدراسة النوعية ، عبر تصميم دراسة حالة ، تجربة هيئة العمل الوطني والأهلي في القدس (ويشار إليها لاحقًا بـ : الهيئة) بوصفها إطارًا تنسيقيًا مجتمعيًا سعى إلى حماية التعليم الوطني ومواجهة سياسات الأسرلة في القدس الشرقية خلال الفترة (2011–2022) ، وتهدف إلى تحليل آليات عمل الهيئة وشروط فاعليتها وحدود استدامتها في حماية التعليم الوطني . اعتمدت الدراسة على تحليل وثائق متنوعة (أوراق موقف ، تقارير ، مستندات تنظيمية ، مقترحات ، ومواد أرشيفية) إلى جانب خمس مقابلات شبه منظمة مع فاعلين ذوي صلة ، وتم توظيف التحليل الموضوعي عبر الترميز وبناء الثيمات وتثليث الأدلة بين الوثائق والإفادات .

تبين النتائج أن استهداف التعليم اتخذ طابعًا مركبًا : ضغط رمزي ، معرفي على المنهاج والرواية ، وضبط إداري–مؤسسي متواصل (الرقابة ، التفتيش ، الاشتراطات ، الترخيص) يرفع كلفة القرار التعليمي ويحد من هامش المناورة داخل المدرسة . في المقابل ، تجلت فاعلية الهيئة في تحويل التعددية إلى **قدرة تنظيمية** عبر ثلاث حزم تدخل : التنسيق والتنظيم ، الحشد والتوعية وبناء الحجة التربوية الوطنية ، والتدخل ، الاستجابة عند التصعيد ، مع دور محوري لشراكات المجتمع خاصة لجان أولياء الأمور في تقليل عزلة المدارس وبناء شبكة حماية مجتمعية .

غير أن الاستدامة تقيّدت بتذبذب الموارد ، وتحديات الحوكمة الداخلية (تداخل الأدوار ، تنازع

(1) أشكر الدكتورة ميساء أبو رميلة على جهودها القيّمة في التدقيق اللغوي والتنسيق لهذه الدراسة.

المرجعيات ، ضعف التوثيق) . وتخلص الدراسة إلى أن أثر الهيئة يتراوح بين بعد رمزي يوحّد الخطاب وبعد عملي يتطلب مأسسة المتابعة وخطة ممتدة وموارد أكثر استقرارًا . كما أن قابلية تكييف النموذج في سياقات أخرى مشروطة بوضوح المرجعية وآليات القرار والتوثيق والشراكة المجتمعية .

الكلمات المفتاحية : أسرلة التعليم ، هيئة العمل الوطني والأهلي في القدس ، الأطر التنسيقية المجتمعية ، حوكمة الشبكات ، حماية التعليم الوطني .

National and Civil Society Commission in Jerusalem and the Protection of National Education (2011–2022): A Case Study

Mazen Jabari

Writer and political analyst

The Youth Unit– Arab Studies Society

Abstract

This qualitative study, through the design of a case study, examines the experience of the National and Civil Society Commission in Jerusalem (hereinafter referred to as the Commission).

As a community coordination framework that sought to protect national education and confront Israel›s policies in East Jerusalem during the period (20112022–). It aims to analyze the Commission's mechanisms of action, the conditions for its effectiveness, and the limits of its sustainability in protecting national education. The study relied on the analysis of various documents (position papers, reports, organizational documents، proposals, and archival materials) along with five semi–structured interviews with relevant actors, and the objective analysis was employed through coding, building themes, and triangulating the evidence between documents and testimonies.

The results show that the targeting of education has taken on a complex character: symbolic، cognitive pressure on the curriculum and the narrative, and continuous administrative–institutional control (control, inspection, requirements, licensing) that increases the cost of the educational decision and reduces the margin of maneuver within the school. On the other hand, the Authority›s effectiveness in transforming pluralism into an organizational capability was manifested through three intervention packages: coordination and organization, mobilization and awareness, building the

national educational argument, and intervention، response in case of escalation, with a pivotal role for community partnerships, especially parents› committees, in reducing school isolation and building a community protection network.

However, sustainability has been constrained by resource fluctuations and internal governance challenges (overlapping roles, conflicting references, weak documentation). The study concludes that the impact of the Commission ranges from a symbolic dimension that unifies the discourse to a practical dimension that requires institutionalization of follow-up, an extended plan and more stable resources, and that the adaptability of the model in other contexts is conditional on the clarity of reference, decision-making mechanisms, documentation, and community partnership.

Keywords: Israelization of education, The National and Civil Society Commission in Jerusalem, Community Coordination Frameworks, Network Governance, Protection of National Education.

المقدمة

خلفية وسياق

يشكل التعليم في القدس الشرقية ساحة نزاع حاسمة ، حيث يتقاطع الحق في التعلم مع معارك الهوية ، السيطرة على الحيز العام ، والسردية التاريخية . تُظهر الكتابات الفلسطينية أن سياسات الاحتلال تعامل المدرسة كأداة لإعادة صياغة الوعي ، اللغة ، والذاكرة الجماعية ، عبر التحكم في المناهج ، مراقبة المحتويات ، وتوجيه البيئة التعليمية لتتوافق مع روايته السياسية (ذوقان ، 2023 ؛ مصاروة ، 2022) .

تؤكد دراسات معاصرة أن استهداف العلم في النزاعات يتجاوز الجوانب المادية ليشمل تدمير فرص إنتاج المعرفة ، ديمومة المجتمع ، وقدرته على التكيف ، مما يجعل التعليم ساحة للصراع حول الهوية والوجود (Desai et al., 2025) . تتجلى أسرلة التعليم في القدس من خلال تشجيع تبني المنهج الإسرائيلي ، السيطرة على المحتوى القومي والتاريخي ، وربط الدعم المالي والترخيص بالمعايير التمييزية ، مما يؤثر على انتماء الطلاب وخياراتهم المستقبلية (صندوقة ، 2025 ؛ موسى ، 2025) .

تشير تقارير حقوق الإنسان إلى تأثير الإجراءات التمييزية ، مثل نقص المرافق الأساسية والقيود الهيكلية ، على الحق في التعليم ، مع محاولات التأثير في ثقافة وهوية الطلاب (الهيئة

المستقلة لحقوق الإنسان ، 2020) . كما يُبرز البحث الفلسطيني تأثير الاحتلال المتراكم على الهيكل ، الموارد ، والمضمون التعليمي (مصاروة ، 2014 ؛ شقورة ، 2019) .

في هذا السياق ، يعكس التنوع في الإطار التربوي (هيئات رقابية ومناهج) فرصًا للمناورة والحفاظ على التعليم الوطني ، لكنه يزيد من التضارب والضغوط على المدارس والأسر (مصاروة ، 2022 ؛ صندوقة ، 2025) . يبرز دور المؤثرين الاجتماعيين ، مثل منظمات المجتمع المدني ولجان أولياء الأمور ، في إنشاء تدخلات دفاعية لحماية التعليم ، عبر حشد الرأي العام ، مساندة المدارس ، وصياغة مبادرات ضغط (ذوقان ، 2023 ؛ موسى ، 2025) .

يهدف هذا البحث إلى فحص حالة هيئة العمل الوطني والأهلي في القدس (2011–2022) كاستجابة مجتمعية لسياسات الأسرلة ، مع تفسير آليات عملها ، عوامل التمكين أو القيود ، وانعكاسها على حماية التعليم الوطني .

مشكلة الدراسة وإشكاليتها

تنبع مشكلة هذه الدراسة من محدودية الفهم التحليلي لكيفية اشتغال الأطر التنسيقية المجتمعية في القدس ، وتحديدًا هيئة العمل الوطني والأهلي في حماية التعليم الوطني ضمن سياق سياسي–قانوني ضاغط . فبينما يتعرض قطاع التعليم في القدس لضغوط تنظيمية وإدارية وتمويلية متراكمة ، لا تزال الفجوة الأهم تتعلق بفهم **كيف تتشكل الاستجابة المجتمعية المنظمة** داخل هذا المجال : كيف تشكلت الهيئة كإطار تنسيقي؟ كيف بنت مرجعيتها وشبكاتها؟ وكيف حولت الموقف إلى تدخلات قابلة للتنفيذ والاستمرار والتراكم؟

وفي هذا السياق ، برزت الهيئة بوصفها إطارًا تنسيقيًا شعبيًا يسعى إلى صون التعليم الوطني عبر تدخلات تنظيمية وميدانية وتوعوية ، غير أن تقييم فاعليتها يظل معقدًا بسبب تداخل القيود السياسية والقانونية مع تحديات الموارد والاستدامة ، وبسبب تشابك المرجعيات وتعدد الفاعلين داخل البيئة المقدسية ، فضلًا عن صعوبة فصل أثر الهيئة عن منظومة الفعل المجتمعي الأوسع التي تتشكل تحت ضغط متغير .

ورغم أنّ بعض الدراسات وثّقت ضغوط الأسرلة وآليات الضبط الإداري والتمويلي في التعليم بالقدس (ذوقان ، 2023 ؛ مصاروة ، 2022) ، ورغم ثراء أدبيات الحوكمة التشاركية وحوكمة الشبكات في تفسير شروط التعاون والفاعلية (Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008; Emerson et al. , 2012) ، فإنّ فهم كيف تشتغل الأطر التنسيقية المجتمعية محليًا من حيث بناء المرجعية وصنع القرار وترجمة المواقف إلى تدخلات قابلة للتنفيذ والاستدامة

لا يـزال محـدودًا في السـياق المقدسـي .

وعليـه ، تتمثـل إشـكالية الدراسـة في تحليـل فاعليـة الهيئـة بوصفهـا قـدرة تنظيميـة (تنسـيق ، صنع قـرار ، تنفيـذ ، اسـتدامة) ، لا مجـرد وجـود تدخـلات ، وذلـك عبـر تثليـث الأدلـة بـين المقابـلات والوثائـق لفهـم مـا مكّـن الهيئـة أو قيّدهـا خـلال الفتـرة (2011–2022) . وقـد اختيـر هـذا الإطـار الزمنـي لأنـه يغطـي مرحلـة تشـكّل الهيئـة وتطـور أنمـاط تدخلهـا وتراكـم خبرتهـا حتـى نهايـة دورة زمنيـة مكتملـة تسـمح بتتبـع التحـولات ومخرجاتهـا علـى نحـو مقـارن عبـر السـنوات ، وصـولًا إلـى عـام 2022 بوصفـه نقطـة توقـف بحثيـة مناسـبة اكتمـل عندهـا رصيـد وثائقـي وميدانـي قابـل للتحليـل . كمـا تسـعى الدراسـة إلـى اسـتخلاص الـدروس التـي تكشـفها تجربـة الهيئـة في تحويـل التعدديـة إلـى فعـل تنسـيقي قابـل للتنفيـذ يحمـي التعليـم الوطنـي .

أسئلة الدراسة

اسـتنادًا إلـى مشـكلة الدراسـة وإشـكاليتها المتعلقـة بفاعليـة هيئـة العمـل الوطنـي والأهلـي في القـدس كإطـار تنسـيقي في حمايـة التعليـم الوطنـي ضمـن سـياق سياسـات الأسـرلة والقيـود السياسـية–القانونية ، تتـم صياغـة أسـئلة الدراسـة علـى النحـو الآتـي :

أولًا : السؤال الرئيس

إلـى أي مـدى أسـهمت هيئـة العمـل الوطنـي والأهلـي في القـدس في حمايـة التعليـم الوطنـي والتصـدي لسياسـات الأسـرلة خـلال الفتـرة (2011–2022) ، وكيـف تتحـدد فاعليتهـا بوصفهـا قـدرة تنظيميـة (تنسـيق ، قـرار ، تنفيـذ ، اسـتدامة) في ظـل العوامـل التـي مكنتهـا أو قيـدت دورها؟

ثانيًا : الأسئلة الفرعية

1 . مـا ملامـح السـياق السياسـي–القانوني والإداري الـذي اشـتغلت ضمنـه هيئـة العمـل الوطنـي والأهلـي في ملـف التعليـم ، وكيـف أسـهم هـذا السـياق في نشـوء الهيئـة وتشـكّل بنيتهـا التنظيميـة ووظائفهـا الأساسـية؟

2 . مـا البرامـج والمبـادرات والأنشـطة التـي نفذتهـا الهيئـة لحمايـة التعليـم الوطنـي في القـدس ، وكيـف يمكـن تقييـم فاعليتهـا واتسـاقها وتراكميتهـا بوصفهـا تدخـلات قابلـة للتنفيـذ والاسـتمرار؟

3 . كيـف أثـر التكويـن التعـددي للهيئـة (القـوى السياسـية ، مؤسسـات المجتمـع المدنـي ، لجـان أوليـاء الأمـور) في قدرتهـا علـى التنسـيق ، وصنـع القـرار ،وتنفيـذ التدخـلات في ملـف التعليـم؟

4 . مـا أبـرز التحديـات البنيويـة والسياسـية والقانونيـة التـي واجهـت الهيئـة ، وكيـف طـورت اسـتراتيجيات للتعامـل معهـا ، ومـا مـدى نجـاح هـذه الاسـتراتيجيات في ضمـان اسـتمرارية العمـل التنسـيقي وحمايـة التعليـم الوطنـي؟

5 . كيـف تسـهم نتائج الدراسـة ، في ضـوء القيـود السياسـية–القانونية وهشاشـة المـوارد وتحديـات الحوكمـة الداخليـة ، في بلـورة شـروط فاعليـة الأطـر التنسـيقية المجتمعيـة لحمايـة التعليـم الوطنـي ، ومـا الـدروس التنظيميـة القابلـة للاسـتفادة منهـا في سـياقات مشـابهة؟

أهداف الدراسة

تهـدف هـذه الدراسـة إلـى تحليـل دور هيئـة العمـل الوطنـي والأهلـي في القـدس بوصفهـا **إطـارًا تنسـيقيًا مجتمعيًـا** في حمايـة التعليـم الوطنـي والتصـدي لسياسـات الأسـرلة التعليميـة خـلال الفتـرة (2011–2022) ، مـع التركيـز علـى فاعليتهـا بوصفهـا **قـدرة تنظيميـة** (تنسـيق ، قـرار ، تنفيـذ ، اسـتدامة) .

ويتفرع عن هذا الهدف العام الأهداف الفرعية التالية :

1 . تحليـل السـياق السياسـي–القانوني والإداري الـذي اشـتغلت ضمنـه الهيئـة ، وبيـان أثـره في نشـوئها وتشـكّل بنيتهـا التنظيميـة ووظائفهـا في ملـف التعليـم .

2 . تحليـل البرامـج والمبـادرات والتدخـلات التـي نفذتهـا الهيئـة لحمايـة التعليـم الوطنـي ، وتقييـم فاعليتهـا واتسـاقها وتراكميتهـا ضمـن العمـل المجتمعـي في القـدس .

3 . تحليـل أثـر التكويـن التعـددي للهيئـة في قدرتهـا علـى التنسـيق وصنـع القـرار والتنفيـذ ، بوصفه عنصـر قـوة وكلفـة في آنٍ واحـد .

4 . تشـخيص التحديـات البنيويـة والسياسـية والقانونيـة والداخليـة التـي واجهـت الهيئـة ، وتحليل الاسـتراتيجيات التـي طورتهـا للتعامـل معهـا وضمـان الاسـتمرارية .

5 . اسـتخلاص دروس وشـروط فاعليـة الأطـر التنسـيقية المجتمعيـة في حمايـة التعليـم الوطنـي ، وإمكانـات الاسـتفادة مـن تجربـة الهيئـة في التكييـف ضمـن سـياقات مشـابهة .

أهمية الدراسة

تسـتمد هـذه الدراسـة أهميتهـا مـن تركيزهـا علـى فهـم الفاعليـة التنظيميـة لهيئـة العمـل الوطنـي والأهلـي في القـدس لحمايـة التعليـم الوطنـي ضمـن سـياق سياسـي–قانوني ضاغـط . تعامـل

الدراسة مع دور الهيئة كشكل من أشكال المقاومة المجتمعية ، يتجسد في تنظيم الفعل الجماعي ، بناء المرجعية ، تنسيق الموارد والشراكات . بدلًا من وصف سياسات الأسرلة أو آثارها ، تركز على سؤال كيف يعمل الفعل المجتمعي المنظم؟ أي كيف ينتج التنسيق وصنع القرار ، وكيف تتحول المواقف إلى تدخلات مستدامة خلال (2011–2022) .

أكاديميًا ، تساهم الدراسة في ردم ثغرة معرفية حول اشتغال الأطر التنسيقية في بيئات مركبة : ما يمكنها أو يقيدها ، تفاعل القيود الخارجية (سياسية–قانونية) مع هشاشة الموارد والحوكمة الداخلية . كما تطور فهم المقاومة كقدرة تنظيمية تنتج الاستمرارية والتراكم عبر الحوكمة والتنسيق وإدارة التعددية ، مقدمًا قراءة تفسيرية لتجربة الهيئة كنموذج .

منهجيًا ، تعتمد تثليث الأدلة (وثائق ومقابلات) وتحليل موضوعي لربط الخطاب المكتوب بالخبرة الميدانية ، مما يعزز فهم سياق الحالة .

تنفيذيًا ، تقدم مخرجات قابلة للاستخدام : تحديد تحديات تضعف الفاعلية (كلفة القيود ، تمويل ، حوكمة) ، إبراز آليات تحول التنوع إلى فعل منظم (تنسيق ، شراكات ، وضوح مرجعية) ، واستخلاص دروس لتطوير الاستمرارية والتكامل داخل الأطر التعددية .

سياسيًا ، تزود الدراسة صانعي القرار والمؤسسات الفلسطينية العامة والخاصة بإطار عملي لإسناد أطر تنسيقية قادرة على حماية التعليم الوطني في القدس ؛ عبر إبراز شروط الفاعلية التنظيمية التي ينبغي أن تنعكس في السياسات والبرامج (وضوح المرجعية ، آليات صنع القرار ، التوثيق والمتابعة ، واستقرار الموارد) ، وتحديد أولويات تدخل قابلة للترجمة إلى إجراءات داعمة مثل التمويل متعدد السنوات ، وبناء قنوات شراكة منتظمة مع المدارس ولجان أولياء الأمور لتقليل عزلة المدارس وتعزيز شبكة الحماية المجتمعية .

حدود الدراسة وتعريف المصطلحات

أولًا : حدود الدراسة

تلتزم هذه الدراسة بحدود منهجية وزمنية ومكانية ومعرفية تحدد إطار الاستنتاجات وتمنع تعميمها خارج سياقها :

1 . **الحدود المكانية** : تركز الدراسة على مدينة القدس بوصفها سياقًا سياسيًا–قانونيًا خاصًا تتداخل فيه القيود السياسية مع بنية الفعل المجتمعي ، ولا تمتد النتائج بالضرورة إلى باقي المناطق الفلسطينية التي تختلف في البنية الإدارية والسياسات الحاكمة .

2 . **الحدود الزمنية** : تغطي الدراسة الفترة (2011–2022) ؛ إذ يمثل عام 2011 نقطة انطلاق المسار بوصفه سنة نشوء هيئة العمل الوطني والأهلي وبداية تبلور أدوارها **بوصفها إطارًا تنسيقيًا** في ملف حماية التعليم ، بينما يعد عام 2022 حدًا زمنيًا مرتبطًا بآخر سنة تغطيها بيانات الدراسة (المقابلات والوثائق المعتمدة) . وتعد هذه الفترة كافية لرصد تشكل عمل الهيئة وتطوره وتحولاته عبر مراحل متتابعة ، بما يتيح فهم ديناميات **المقاومة المجتمعية ، الفعل التنسيقي** وتغير أدواتها بمرور الوقت ضمن سياق سياسات الأسرلة .

3 . **الحدود المنهجية ، المصدرية** : تعتمد الدراسة على بيانات نوعية مصدرها تحليل الوثائق وخمس مقابلات شبه منظمة . وعليه فإن النتائج تعبر عن فهم تفسيري معمق مستند إلى الأدلة المتاحة ضمن حدود الدراسة ، ولا تهدف إلى قياس كمي أو تعميم إحصائي . وتتمثل وحدة التحليل الأساسية في **هيئة العمل الوطني والأهلي** بوصفها إطارًا تنسيقيًا ؛ ويتناول ملف التعليم بوصفه **مجال تدخل للهيئة** وليس موضوعًا لتقييم المناهج أو أداء المدارس بصورة تفصيلية .

4 . **حدود الإتاحة والتوثيق** : قد تتأثر بعض جوانب التحليل بحدود الوصول إلى وثائق غير متاحة علنًا أو بتفاوت درجة التفصيل ، الأرشفة في بعض المواد ، إضافة إلى اختلاف وجهات النظر بين المشاركين ، وهو أمر متوقع في الدراسات النوعية . وقد تمت معالجة ذلك عبر تعدد المصادر والمقارنة بينها قدر الإمكان ، مع التركيز على نقاط التقاطع بين المقابلات والوثائق لتدعيم الاستنتاجات .

ثانيًا : تعريف المصطلحات الإجرائية

لأغراض هذه الدراسة ، تستخدم المصطلحات التالية بالمعاني الإجرائية الآتية :

1 . **المقاومة المجتمعية (في هذه الدراسة)** : تستخدم للإشارة إلى شكل من الفعل الجماعي المنظم الذي تبنيه الأطر المجتمعية (مثل هيئة العمل الوطني والأهلي) لحماية مجال وطني ، هوياتي كالتعليم ، عبر التنسيق وبناء المرجعية والشراكات وتعبئة الموارد وإدارة التعددية ، بما يحول الموقف إلى تدخلات قابلة للتنفيذ والاستمرار تحت القيود .

2 . **فاعلية الهيئة ، الفاعلية المجتمعية (إجرائيًا)** : تعني قدرة هيئة العمل الوطني والأهلي بوصفها إطارًا تنسيقيًا على إنتاج أثر تراكمي في حماية التعليم الوطني ، من خلال : (أ) التنسيق وصنع القرار ، (ب) تحويل القرار إلى تدخلات قابلة للتنفيذ ، و(ج) ضمان الاستمرارية والتوثيق والتعلم المؤسسي ؛ مع ملاحظة أن الفاعلية قد تتأثر بتداخل القيود

الخارجية والموارد والحوكمة الداخلية .

3 . **الأسرلة التعليمية (في سياق القدس)** : تشير إلى سياسات وممارسات تستهدف **إعادة تشكيل المناهج والرواية التاريخية والهوية التعليمية** بما ينسجم مع السردية الإسرائيلية ، عبر إدخال ، فرض مضامين ومعايير ومناهج تضعف المرجعية الوطنية الفلسطينية ، وبالاقتران مع أدوات تنظيمية وإدارية (كالرقابة ، والاشتراطات ، والترخيص ، والتفتيش ، وتوجيه الموارد) تسهل فرض هذا التحول وتضيق هامش مقاومته داخل الحقل التعليمي .

الإطار النظري

مدخل مفاهيمي وتعريفات إجرائية

تنطلق الدراسة من أن حماية التعليم الوطني في القدس ليست مسألة تعليم بالمعنى القطاعي فقط ، بل هي مجالٌ يتقاطع فيه الصراع على الهوية مع أدوات الضبط السياسي–القانوني والإداري ، ما يجعل الاستجابة الفاعلة مرتبطة بوجود **فعل مجتمعي منظم** . وعليه تستخدم المقاومة المجتمعية هنا للدلالة على قدرة الفاعلين المحليين على إنتاج أشكال تنظيم وتنسيق وتعبئة (شبكات ، لجان ، أطر مرجعية) تحمي موردًا وهويةً (كالتعليم) وتحوله إلى **مسار تدخل** وليس إلى ردود فعل متقطعة (Chenoweth & Stephan, 2011) .

وتعرف الدراسة هيئة العمل الوطني والأهلي بوصفها **جسمًا تنسيقيًا ، شبكة متعددة الفاعلين** تعمل عبر حدود تنظيمية (قوى سياسية ، مؤسسات مجتمع مدني ، لجان أولياء أمور...) ، وتستهدف إنتاج قرار جماعي وتحويله إلى تدخلات قابلة للتنفيذ . ويعرف مفهوم الفاعلية إجرائيًا بوصفه **قدرة تنظيمية** تتجسد في : (أ) التنسيق وبناء المرجعية والشراكات ، (ب) صنع القرار وتحويله إلى تدخلات ، (ج) الاستمرارية والتراكم عبر المتابعة والتوثيق والموارد .

الحوكمة التشاركية : شروط التعاون وإنتاج الأثر

تفيد أدبيات الحوكمة التشاركية بأن التعاون بين فاعلين غير متجانسين لا يقاس بالنوايا ، بل بمدى توافر شروط تأسيسية وعملية : تاريخ الصراع ، التعاون ، الحوافز للمشاركة ، اختلالات القوة والموارد ، تصميم مؤسسي واضح ، وقيادة ميسرة ، ثم ديناميات داخلية (حوار مباشر ، بناء الثقة ، الالتزام ، فهم مشترك) . كما تشير الأدبيات إلى أن النجاحات

الصغيرة المتراكمة قد تنتج حلقة إيجابية تعزز الثقة والالتزام وتزيد قابلية التعاون للاستمرار . (Ansell & Gash, 2008) .

وبترجمة ذلك على حالة الهيئة ، يصبح السؤال التحليلي : هل امتلكت الهيئة ترتيبات تمكنها من تحويل التعددية إلى قرار وتنفيذ ، أم أن كلفة التنسيق والاختلالات البنيوية أضعفت التراكم؟

حوكمة الشبكات : أنماط الحوكمة والتوترات (الشرعية ، الكفاءة ، الاستدامة)

تقدم حوكمة الشبكات إطارًا مباشرًا لقراءة الأجسام التنسيقية ، عبر التمييز بين أنماط إدارة الشبكات (حوكمة مشتركة بين الأعضاء ، منظمة قائدة ، أو منظمة إدارية للشبكة) . كما تبرز توترات مركزية تواجه الشبكات : السعي إلى الشرعية والتمثيل الواسع مقابل الحاجة للكفاءة والسرعة في القرار ، إضافة إلى تحدي الاستدامة والقدرة على الحفاظ على انتظام العمل (Provan & Kenis, 2008) .

وفي سياق القدس ، حيث التعددية عالية والقيود كبيرة ، يكتسب سؤال الحوكمة الداخلية أهمية مضاعفة : وضوح المرجعية ، توزيع الأدوار ، آليات الحسم ، انتظام الاجتماعات ، والتوثيق المؤسسي .

وتدعم الكتابات العربية حول حوكمة الشبكات هذا الاتجاه بتأكيد أن الفاعلية لا ترتبط فقط بتكوين الشبكة ، بل بكيفية إدارتها لتفاعلات الأطراف وقواعدها المؤسسية وإعادة تأطير مصالحها بما ينتج عملًا تراكميًا (بدران ، 2020) .

إدارة الشبكات : ماذا يعني إدارة جسم تنسيقي؟

توضح أدبيات إدارة الشبكات أن التنسيق ليس عملية تلقائية ، بل مجموعة مهام تشمل تنظيم التفاعل ، بناء الالتزام ، إدارة الخلاف ، تحقيق قدر من المرونة دون فقدان المساءلة ، وقياس النتائج ، المخرجات . وتؤكد أن الشبكات في الإدارة العامة تبحث عن نموذج مكافئ للسلطة الهرمية التقليدية ، لأن فعالية الشبكة تتوقف على القدرة على إدارة الصندوق الأسود للتنسيق (Agranoff & McGuire, 2001) . وعليه ، يصبح تقييم الهيئة أقرب إلى تقييم قدرة إدارة شبكة لا تقييم قائمة أنشطة فقط .

النموذج التحليلي للدراسة (الهيئة كقدرة تنظيمية تحت ضغط)

استنادًا إلى ما سبق ، تعتمد الدراسة نموذجًا يفسر فاعلية الهيئة عبر **ثلاث طبقات مترابطة** :

1 . **قيود سياسية–قانونية وإدارية** ترفع كلفة التدخل وتحد من هامش المبادرة ؛

2 . **الموارد والاستدامة** بوصفها سقفًا للتراكم (مهنية المتابعة ، بناء بدائل ، استمرار الدعم) ؛

3 . **الحوكمة الداخلية للشبكة** (المرجعيات ، الأدوار ، التوثيق ، انتظام العمل) بوصفها شرط تحويل التعددية إلى قرار وتنفيذ .

وتُقاس الفاعلية نوعيًا عبر مؤشرات قابلة للتتبع في الوثائق والمقابلات ، وهي : وضوح المرجعية وآليات القرار ، وانتظام المتابعة والتوثيق ، وقدرة التدخلات على الاستمرار والتراكم . كما يُعدّ مؤشرًا رئيسيًا كيف أعادت الهيئة تشكيل شراكاتها لتقليل كلفة الفعل ورفع القدرة على التنفيذ .

الادبيات السابقة

القدس والتعليم : سياسات الأسرلة كسياق ضاغط (وليس محور الدراسة)

تشير **الأدبيات** العربية والفلسطينية حول القدس إلى أن التعليم يستهدف ضمن صراع الهوية عبر أدوات تنظيمية وإدارية وتمويلية ، بما في ذلك الضغط نحو تغيير المناهج ، الرواية ، وربط الترخيص والاعتماد بإجراءات رقابية ، وإنتاج بدائل تعليمية تتماشى مع سياسات الأسرلة . وتقدم بعض الدراسات توصيفًا تاريخيًا وتحليليًا لمسار الأسرلة الزاحفة وآلياتها وتداعياتها على المدرسة والطلبة والأهالي (مصاروة ، 2022 ؛ شقورة ، 2019 ؛ موسى ، 2025 ؛ صندوقة ، 2025) .

تستفيد هذه الدراسة من هذه الأدبيات لتحديد طبيعة الضغط وخصائصه ، لكنها تنقل مركز التحليل من المدرسة وحدها إلى سؤال : كيف تتحول هذه الضغوط إلى **مجال فعل مجتمعي منظم** تقوده ، تنسقه الهيئة؟

المقاومة المجتمعية ، المدنية : لماذا التنظيم يسبق الفاعلية؟

تؤكد أدبيات المقاومة المدنية أن عنصر القوة الأساسي في حملات التغيير أو الحماية لا يكمن في الرمزية فقط ، بل في **القدرة على التنظيم والتوسع وبناء الشرعية** وإحداث تحولات في

بيئة الدعم والضغط . وبحسب هذه الأدبيات ، يميل الفعل المنظم واسع القاعدة إلى امتلاك مزايا استراتيجية مقارنة بالفعل المحدود أو الفردي ، لأنه يراكم المشاركة ويعيد تشكيل موازين الكلفة ، المنفعة (Chenoweth & Stephan, 2011) . وفي هذا الإطار ، تقرأ الهيئة باعتبارها محاولة لبناء تنظيم قادر على حماية مورد هوياتي (التعليم) عبر التنسيق والتعبئة وتوزيع الأدوار ، لا عبر المواجهة المباشرة وحدها .

المجتمع المدني الفلسطيني والتمويل : الاستدامة واستقلال القرار

تشير بعض الأدبيات النقدية حول المجتمع المدني الفلسطيني إلى أن التمويل الخارجي وشروطه قد يعيد تشكيل الأولويات وآليات العمل ، ويؤثر في الاستقلالية والتمثيل والقدرة على التراكم ، ما يجعل الاستدامة ليست مسألة تقنية فقط ، بل مسألة سياسية–تنظيمية تتصل بحدود القرار وشرعية الفعل (Abdel Shafi, 2004) . وتفيد هذه المقاربة في تفسير لماذا قد تتحول بعض التدخلات إلى استجابات قصيرة النفس ، أو لماذا تظهر توترات بين الحاجة للموارد والحفاظ على استقلال القرار .

أدبيات الأجسام التنسيقية والشبكات : فجوة السياق عالي القيود

رغم ثراء أدبيات الحوكمة التشاركية وحوكمة الشبكات في تفسير شروط التعاون والفاعلية ، إلا أن جزءًا كبيرًا منها ينطلق من سياقات إدارية–سياسية أكثر استقرارًا . في المقابل ، توضح هذه الأدبيات نفسها أن نجاح الشبكات يتأثر بقوة بعوامل البداية واختلالات القوة وتصميم المؤسسات وديناميات الثقة ، وأن أنماط الحوكمة المختلفة تنتج توترات بين الشرعية والكفاءة والاستدامة (Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008; Emerson et al. , 2012) . وتأتي أهمية الدراسة في نقل هذه الأدوات إلى حالة مقدسية عالية القيود ، حيث يصبح التنسيق ذاته مكلفًا ، ويصبح التوثيق والحوكمة الداخلية شرطًا لبقاء المسار .

الفجوة البحثية ومساهمة الدراسة

يمكن تلخيص الفجوة في نقطتين مترابطتين :

1 . كثافة الأدبيات التي تصف سياسات الأسرلة وتأثيرها على التعليم ، مقابل محدودية الأدبيات التي تفسر **كيف تتشكل الأطر التنسيقية المجتمعية** وتبني مرجعيتها وتحول التنوع إلى فعل منظم .

2 . توفر أطر نظرية قوية عن الشبكات والحوكمة التشاركية ، مقابل قلة تطبيقها تحليليًا على أجسام تنسيقية تعمل تحت ضغط سياسي–قانوني متغير ، حيث تتداخل القيود

مع الموارد مع الحوكمة الداخلية .

وعليه ، تساهم الدراسة بتقديم تحليل لفاعلية الهيئة بوصفها **قدرة تنظيمية** (تنسيق ، قرار ، تنفيذ ، استدامة) ، من خلال تثليث الأدلة بين الوثائق والمقابلات ، واستخلاص دلالات قابلة للنقاش حول شروط الاستمرار والتراكم .

منهجية الدراسة

منهج الدراسة وتصميمها

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي باستخدام **تصميم دراسة الحالة** بوصفه الأنسب لفهم الظواهر المركبة داخل سياقها الواقعي ، ولتفسير أسئلة كيف ولماذا المرتبطة بعمل الأطر المجتمعية . ويأتي اختيار دراسة الحالة متوافقًا مع محور الدراسة الذي يسعى إلى تفسير كيفية اشتغال **هيئة العمل الوطني والأهلي في القدس** بوصفها إطارًا تنسيقيًا في حماية التعليم الوطني خلال الفترة (2011–2022) . وعليه ، لا تتناول الدراسة التعليم بوصفه موضوعًا قطاعيًا مستقلًا ، بل بوصفه **مجال تدخل** تتجسد فيه سياسات الأسرلة والقيود السياسية–القانونية ، بما يسمح بتحليل فاعلية الهيئة بوصفها **قدرة تنظيمية** (تنسيق ، قرار ، تنفيذ ، استدامة) ضمن بيئة ضاغطة .

مجتمع الدراسة ووحدة التحليل

تعد **هيئة العمل الوطني والأهلي في القدس** وحدة التحليل الأساسية في هذه الدراسة ، بوصفها إطارًا يضم فاعلين متعددين (قوى سياسية ، مؤسسات مجتمع مدني ، لجان أولياء الأمور ، وفعاليات مقدسية) ويتولى أدوارًا تنسيقية في ملف التعليم . ويتناول ملف التعليم الوطني هنا بوصفه **ساحة تدخل للهيئة** وليس بوصفه موضوعًا لتقييم المناهج أو أداء المدارس تفصيليًا ، وذلك انسجامًا مع هدف الدراسة في تحليل فاعلية الهيئة كمنظومة تنسيقية وقدرتها على تحويل التعددية إلى تدخلات قابلة للتنفيذ والاستمرار .

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات :

1 . **الوثائق** : شملت وثائق وأوراق موقف ومحاضر ومراسلات ذات صلة بملف التعليم ودور الهيئة ، بما يتيح تتبع تشكل الهيئة ووظائفها ومسارات تدخلها وخطابها التنظيمي .

2 . **المقابلات شبه المنظمة** : أجريت خمس مقابلات مع فاعلين لديهم معرفة مباشرة بعمل الهيئة وسياق تدخلها ، بهدف فهم الخبرات التفسيرية المرتبطة بالتنسيق وصنع القرار ، والتحديات الخارجية والداخلية ، وأثر الموارد والاستدامة على فاعلية العمل .

العينة وإجراءات المقابلات

استخدمت الدراسة **عينة قصدية ، هادفة** لاختيار مشاركين يمتلكون خبرة مباشرة أو قريبة من عمل الهيئة أو من بيئتها التنسيقية ، بما يخدم تفسير مسارات الفاعلية وحدودها خلال الفترة (2011–2022) . نفذت المقابلات بصيغة شبه منظمة تتيح توحيد المحاور الأساسية مع ترك مساحة لتوسيع الإجابات وفق خبرة المشارك . وتمحورت الأسئلة حول : نشأة الهيئة وتطورها ، آليات التنسيق وصنع القرار ، طبيعة التدخلات ، التحديات السياسية–القانونية والإدارية ، الموارد والاستدامة ، وإشكالات الحوكمة الداخلية (المرجعيات ، الأدوار ، التوثيق) .

تحليل الوثائق وآلية فهرستها

جرى التعامل مع الوثائق بوصفها مصدرًا يعكس الخطاب المكتوب وآليات العمل والقرار والتواصل ، ويساعد على تتبع تطور أدوار الهيئة ومسارات تدخلها . ولتعزيز تنظيم التحليل ، تم فهرسة الوثائق في ملحق(3)[1] : مصفوفة الوثائق متضمنة رقم الوثيقة ، تاريخها ، نوعها ، الجهة الصادرة ، الجهة المستقبلة ، وصفًا مختصرًا ، كلمات مفتاحية ، ومقتطفات ، أدلة نصية مرتبطة بمحاور الدراسة . وتوثق الوثائق داخل المتن بصيغة ثابتة (الجهة الصادرة ، السنة ، رقم الوثيقة) ، على أن تدرج البيانات الببليوغرافية الكاملة للوثائق التي جرى الاستشهاد بها ضمن قائمة المراجع وفق APA7 ، استُخدمت أدواتُ ذكاءٍ اصطناعي (مثل ChatGPT) للمساعدة في تبويب ، ترميز الوثائق وتنظيم المعلومات كدعمٍ للعمل التحليلي ، مع بقاء مسؤولية التحقق والدقة وصياغة الاستنتاجات النهائية على عاتق الباحث .

تحليل المقابلات وإجراءات الترميز (Coding)

اتبعت الدراسة **التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)** لتحليل المقابلات ، عبر قراءة متكررة للنصوص ، واستخراج أكواد أولية تعبر عن المعاني المتكررة والدلالات المرتبطة بفاعلية الهيئة ، ثم تجميع الأكواد في محاور رئيسة ، ثيمات أوسع (Themes) . وتمت مواءمة هذه

(1) ينظر : https: //drive. google. com/drive/folders/1YkQApVJTi1jFTLUe7FWUVtv6j8bOUqFd?usp=sharing

الثيمات مع أسئلة الدراسة ومشكلتها ، بحيث تركز على الهيئة كقدرة تنظيمية : التنسيق وبناء المرجعية ، صنع القرار ، تنفيذ التدخلات ، الاستمرارية والتوثيق ، إضافة إلى التحديات الخارجية (القيود السياسية–القانونية ، الإدارية) ، وتحديات الموارد والاستدامة ، والتحديات الداخلية المرتبطة بالحوكمة وإدارة التعددية .

تثليث البيانات (Triangulation) وضبط الموثوقية

اعتمدت الدراسة **تثليث الأدلة** عبر المقارنة بين ما توورده الوثائق وما تذكره المقابلات ، بهدف تعزيز الموثوقية وتقليل التحيز . وعند ظهور تعارض بين المصدرين ، لم يجرِ تجاهله ؛ بل جرى التعامل معه بوصفه **معطى تحليليًا** : تم تحديد موضع التعارض ، والعودة إلى سياق الوثيقة (زمنيًا ومؤسسيًا) ، ومقارنة تفسيرات المشاركين ، ثم تسجيل الاستنتاج ضمن الملاحظات التحليلية بما يوضح حدود كل مصدر ودلالته .

محددات الدراسة

تم اختيار الفترة الزمنية ما بين 2011 و2022 باعتبارها الإطار المنهجي المتاح لإنتاج الدراسة ، وذلك لأنه في هذا العام بدأت تتصاعد سياسة إسرائيل للعبث بالمنهاج الفلسطيني ، وايضا استنادًا إلى توفر وثائق ومحاضر وأوراق موقف تتعلق بتشكل الاستجابة التنسيقية لملف التعليم منذ عام 2011 ، وصولًا إلى أحدث المواد الموثقة والمتاحة حتى عام 2022 . هذا التحديد لا يعني أن الفترات السابقة أو اللاحقة غير مهمة ، بل يعكس حدود البيانات المتوفرة وليس افتراضات مسبقة .

أما محددات الدراسة ، فهي تتعلق بطبيعتها النوعية ، وحجم العينة المحدود (خمس مقابلات) ، وكونها دراسة حالة ضمن سياق مقدسي معقد ، ما يجعل التعميم الإحصائي غير وارد . كما تتأثر الدراسة بتفاوت توفر الوثائق ومستوى الأرشفة ، إلى جانب احتمال تأثر بعض الإفادات بحدود الذاكرة أو الحذر في التصريح نتيجة لحساسية السياق . وقد تم التعامل مع هذه التحديات من خلال تثليث مصادر البيانات (الوثائق والمقابلات) ، ومقارنة الروايات المختلفة ، وتوثيق نقاط التقاطع والاختلاف بدلًا من الاكتفاء باتجاه واحد .

الاعتبارات الأخلاقية

تم مراعاة الاعتبارات الأخلاقية في جميع مراحل جمع البيانات وتحليلها ؛ إذ تم إبلاغ المشاركين بهدف الدراسة وطبيعة المشاركة وحقهم في الانسحاب في أي وقت دون تبعات . كما تم الحصول

على موافقة المشاركين على إجراء المقابلات وتوثيقها ، والالتزام باستخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط . وبسبب حساسية السياق ، جرى تجنب إدراج أي معلومات تعريفية غير لازمة قد تعرض المشاركين أو المؤسسات لأي مخاطر ، مع مراعاة السرية في حفظ الملفات وتداولها ضمن نطاق البحث .

تمت الإشارة إلى المشاركين بأسمائهم **بناءً على موافقة صريحة** منهم على ذلك ، مع الالتزام بعدم تضمين تفاصيل حساسة أو معلومات قد تؤدي إلى تعريضهم للمساءلة أو الضرر .

وصف الحالة والسياق

السياق العام

تتسم مدينة القدس بسياق تربوي–سياسي استثنائي نابع من وضع قانوني وإداري مركب ، يتجلى في **تعدد الجهات المرجعية** وتداخل مستويات الإشراف والرقابة وما ينتج عنه من ضغوط تنظيمية متراكمة على الحقل التعليمي . وفي هذا الإطار لا يفهم الصراع حول التعليم بوصفه نقاشًا تربويًا محضًا ، بل بوصفه صراعًا على **السردية والهوية** يتخذ أشكالًا إجرائية يومية عبر أدوات الضبط الإداري (كالترخيص ، التفتيش ، الاشتراطات ، والمتابعة) إلى جانب التدخلات المرتبطة بالمناهج والرواية .

وتكمن أهمية هذا السياق للدراسة في أنه لا يضغط على المدارس وحدها ، بل يرفع أيضًا كلفة أي فعل مجتمعي منظم يسعى إلى حماية التعليم الوطني ؛ إذ يصبح التنسيق ، وبناء الموقف المشترك ، والمتابعة ، وإدامة العمل التراكمي عمليات تعمل ضمن هامش ضيق ومتغير . وعليه ، يقدم هذا القسم بوصفه خلفية تفسيرية لفهم **لماذا تتفاوت فاعلية الأطر التنسيقية** بين لحظات التصعيد (حيث يرتفع الحشد) وبين الاستمرارية اليومية (حيث تتغلب كلفة الضبط والاستنزاف) .

وخلال الفترة (2011–2022) ، برزت قضية المناهج ومسارات التعليم بوصفها إحدى ساحات الضغط المتقدمة ، بالتزامن مع تنامي أدوات الرقابة الإدارية وتعدد المسارات التعليمية وما يرتبط بها من جدل مجتمعي . وفي المقابل ، تبلورت أشكال متنوعة من العمل الأهلي ، بما في ذلك لجان أولياء الأمور والأطر المتخصصة والفعاليات الميدانية ، بهدف دعم صمود التعليم الوطني عبر التعبئة والتثقيف والتنظيم ؛ وهو ما يهيئ لفهم نشأة أطر تنسيقية جامعة مثل

هيئة العمل الوطني والأهلي موضوع الدراسة .

تعريف حالة الدراسة : النشأة والبنية وآليات العمل

تتمثل حالة الدراسة في **هيئة العمل الوطني والأهلي في القدس** بوصفها إطارًا تنسيقيًا مجتمعيًا تشكل استجابةً لحاجة ميدانية إلى **توحيد الجهود** في مواجهة التحديات التي تهدد التعليم الوطني في المدينة ، وعلى رأسها الضغط المتصل بالمناهج وما يرافقه من بيئة تنظيمية وإدارية ضاغطة على المدارس . ويمكن فهم نشأة الهيئة ضمن سياق اتساع الفجوة بين حجم التحديات وبين قدرة الجهات المتفرقة على التعامل معها بصورة منفردة ، ما دفع باتجاه بناء إطار جامع ينسق بين الفاعلين ويعزز وحدة الموقف ، خصوصًا عند التصعيد .

من حيث البنية ، تتسم الهيئة بطابع **تعددي** يقوم على مشاركة فاعلين من خلفيات مؤسساتية ومجتمعية متعددة . ويتيح هذا التعدد توسيع قاعدة العمل وتوزيع الأدوار وتبادل الموارد والخبرات ، لكنه في الوقت ذاته يفرض تحديات مرتبطة بإدارة الاختلاف ، وتحديد المرجعيات ، وآليات اتخاذ القرار . وتبعًا لخبرات المشاركين ، ارتبطت فاعلية الهيئة بقدرتها على تحويل التعدد إلى **تنسيق قابل للتنفيذ** يوازن بين الحاجة إلى موقف موحد وبين ضرورات العمل اليومي والمتابعة التراكمية .

أما آليات العمل ، فتتجلى في ثلاث مسارات مترابطة :

1 . **التنسيق والتنظيم** : عبر بناء قنوات تواصل بين المدارس ولجان أولياء الأمور والجهات الفاعلة ، وتبادل المعلومات ، وتحديد الأولويات ، والسعي إلى إنتاج موقف مشترك عند ظهور تهديدات تمس المناهج أو تزيد من الضبط الرقابي على المدارس (رتيبة النتشة ؛ زياد الشمالي) ، وتدعمه وثائق مشتركة مع اتحاد أولياء الأمور حول توحيد الموقف وتوسيع القاعدة (اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس وهيئة العمل الوطني في القدس ، 2019 ، DOC–2019–048 ؛ 2012 ، 109–2012 – DOC) .

2 . **الحشد والتوعية** : من خلال التواصل مع الأهالي واللجان ، وتنظيم لقاءات ورسائل توعوية ، وتقديم تفسير لمخاطر المسارات البديلة والممارسات التدخلية التي تمس الهوية التعليمية (نبيل عبد الله ؛ اعتدال الأشهب) ، وتظهره وثائق الحملة والبيانات التوعوية الموجهة للأهالي والطلبة (هيئة العمل الأهلي واتحاد أولياء الأمور والحملة الأهلية للحفاظ على المناهج الفلسطينية في القدس ، 2015 ، DOC–2015–110 ؛ الحملة الأهلية للحفاظ على المناهج الفلسطينية في القدس... 2015 ، 088–2015–DOC) .

3 . **التدخل والاستجابة** : عبر التحرك عند التصعيد ومساندة المدارس في مواجهة الضغوط ومحاولة الحد من آثار الإجراءات على استمرارية العملية التعليمية أو الالتزام بالمنهاج الوطني (راسم عبيدات ؛ رتيبة النتشة) ، وتدعمه وثائق تتناول الاستجابة وتحديد المخاطر وأدوات التعامل معها (هيئة العمل الوطني والتربوي في القدس ، 2019 ، DOC-2019-004) .

وبذلك تقدم الهيئة في هذه الدراسة بوصفها نموذجًا للفعل المجتمعي المنظم الذي يسعى إلى حماية التعليم الوطني عبر الربط بين **الموقف والآلية** وبين **الخطاب والممارسة** ضمن سياق ضاغط ومتغير . ويمهد هذا الوصف لفهم النتائج المتعلقة بأنماط التحديات التي واجهت الهيئة وأثرها على فاعليتها ، وكذلك الاستراتيجيات التي طورتها للتعامل مع تلك التحديات خلال الفترة المدروسة .

النتائج

السياق السياسي والتعليمي في القدس الشرقية

تُفهم الأسرلة كمسار مركب يتجاوز تغيير المواد إلى إعادة ضبط البيئة التعليمية ككل (ترخيص ، تمويل ، رقابة ، كتب ، مسارات بديلة) ، مما يحكم القرار التعليمي بكلفة إدارية وسياسية يومية ، ويضيق هامش المناورة للمدارس (زياد الشمالي ؛ رتيبة النتشة ؛ نبيل عبد الله) . تدعم الوثائق هذا عبر توصيف تداخل أدوات الضبط الإداري مع تأثير الهوية التعليمية ، خاصة ربط المسارات بشروط الاعتراف والتمويل (جمعية حقوق المواطن ، 2017 ؛ الائتلاف الأهلي ، 2018) .

في هذا السياق الضاغط ، تبرز هيئة العمل الوطني والأهلي كاستجابة تنسيقية لمعضلة مزدوجة : تصاعد ضغط السياسات على المدارس ، وتشتت المرجعيات والفاعلين ، مما يرفع مخاطر تفكك الموقف (رتيبة النتشة ؛ راسم عبيدات ؛ اعتدال الأشهب) . الحاجة إلى إطار يجمع المعطيات ، يوحد الموقف ، يوزع الأدوار ، ويقلل كلفة المواجهة على المدرسة فرديًا . تقارب الوثائق هذا كصراع على المرجعية وخطة المواجهة (هيئة العمل ، 2012) .

خلاصة المحور : يقع المنهاج في قلب الصراع على الهوية ، لكن الصراع ينتج بيئة ضغط تعيد تعريف شروط الفعل المجتمعي ، مفسرًا التركيز على اشتغال الهيئة كقدرة تنظيمية .

ظروف نشوء هيئة العمل الوطني والأهلي (2011) والبنية التنظيمية والوظائف ذات الصلة بالتعليم

تشير البيانات الميدانية والوثائق إلى أن تأسيس هيئة العمل الوطني والأهلي بدأ في 2011 خلال اجتماع مؤسسات المجتمع المدني في دائرة تنمية الشباب التابعة لجمعية الدراسات العربية ، كرد فعل على إجراءات إسرائيلية متصاعدة في ملف التعليم بالقدس . وبعد عام ، تشكلت السكرتاريا وتبلورت ملامحها .

تظهر المقابلات أن نشوئها ارتبط بإدراك تراكمي بأن الاستجابة الفردية غير كافية ، مما يتطلب مظلة تنسيقية تحول التشخيص إلى آليات عمل : رصد ، تبادل معلومات ، تنسيق موقف ، وتدخل ضروري (زياد الشمالي ؛ رتيبة النتشة) . تدعم وثائق الهيئة هذا بالتأكيد على تشكيل لجان للمتابعة ، تحديد شركاء ، وبناء مرجعية تحول المتابعة إلى مسار (هيئة العمل ، 2021) .

بنيويًا ، اشتغلت الهيئة كإطار تنسيقي على مستويين : قيادي يومي (سكرتيريا) للمتابعة والقرارات الطارئة ، وموسع للتمثيل والتشاور ، مع وظائف مثل الأرشفة ، حفظ القرارات ، تنظيم الاجتماعات ، ودورية الانعقاد (هيئة العمل ، 2021) . ينسجم هذا مع آراء المشاركين حول أهمية سرعة الاستجابة دون خسارة التمثيل (راسم عبيدات ؛ نبيل عبد الله) .

خلاصة المحور : الهيئة ترتيب تنظيمي يوازن بين التمثيل والتشغيل (مرجعية ، شبكة ؛ آليات قرار ، متابعة ؛ قابلية تدخل) .

مبادرات الهيئة لحماية التعليم في القدس

تظهر النتائج أن مبادرات الهيئة اتخذت طابعًا متعدد الأدوات يتوزع بين : (1) التوعية وبناء الحجة الوطنية ، التربوية ، (2) التنظيم وبناء الشراكات المرجعية ، (3) التدخل الميداني عند التصعيد (نبيل عبد الله ؛ رتيبة النتشة ؛ زياد الشمالي) . وتؤكد الوثائق هذا المنحى عبر الدعوة إلى تطوير خطة مواجهة وتحديد شركاء وتقوية المرجعية في ملف التعليم كشرط لأي تراكم . (هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس ، 2021 ، DOC-2021-114) .

(1) التوعية وبناء الحجة التربوية الوطنية

تشير المقابلات إلى أن الهيئة (مع شركائها) سعت إلى تحويل النقاش من مستوى رد الفعل إلى مستوى رفع الوعي بخطورة المسارات البديلة والكتب المحرفة ، وخلق لغة مشتركة تقنع الأهالي والطلبة بأن الاستهداف يتصل بالهوية والحق الجمعي وليس بمواد منفصلة (نبيل عبد الله ؛ اعتدال الأشهب) . وتظهر وثائق الحملة الأهلية ، البيانات التوعوية خطابًا مباشرًا للطلبة والأهالي يربط المنهاج بالحق والهوية ويحذر من التحريف بوصفه مدخلًا تدريجيًا

لتغيير السردية . (هيئة العمل الأهلي واتحاد أولياء الأمور والحملة الأهلية للحفاظ على المناهج الفلسطينية في القدس ، 2015 ، DOC-2015-110 ؛ الحملة الأهلية للحفاظ على المناهج الفلسطينية في القدس بالتعاون مع هيئة العمل الأهلي واتحاد لجان أولياء الأمور ، 2015 ، DOC-2015-088) .

(2) **التنظيم وبناء الشراكات ، المرجعية**

تبرز في المقابلات أهمية بناء قنوات عمل مع لجان أولياء الأمور والفاعلين المحليين لتوحيد الموقف ومنع انعزال المدارس ، بما يحول الضغط من عبء فردي إلى شأن مجتمعي منظم (رتيبة النتشة ؛ زياد الشمالي) . وتدعم وثائق الرؤية الصادرة بالشراكة مع اتحاد أولياء الأمور هذا الاتجاه عبر تصور مواجهة تهويد التعليم كمسار يعتمد على التنظيم ، وتوزيع الأدوار ، وتوسيع قاعدة المشاركة . (اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس وهيئة العمل الوطني في القدس ، 2019 ، DOC-2019-048 ؛ اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس وهيئة العمل الوطني في القدس ، 2012 ، DOC-2012-109) .

(3) التدخل ، الاستجابة عند التصعيد

تشير البيانات إلى أن التدخلات الميدانية كانت تفهم كوظيفة شبكة حماية أكثر من كونها مواجهة دائمة ؛ أي التحرك عند ارتفاع المخاطر لخفض كلفة الإجراءات على المدرسة ، وإعادة ضبط التوازن قدر الإمكان (راسم عبيدات ؛ رتيبة النتشة) . وفي هذا الإطار ، تعكس بعض وثائق الهيئة محاولة الانتقال من التشتت إلى رؤية عمل لقطاع التعليم توجه الأولويات وتحدد مخاطر المرحلة وأدوات الاستجابة . (هيئة العمل الوطني والتربوي في القدس ، 2019 ، DOC-2019-004) .

خلاصة المحور : تتجسد المبادرات بوصفها تحويلًا للضغط إلى ملفات عمل ، عبر رفع الوعي ، بناء مرجعية ، تدخل انتقائي عند التصعيد ، بما ينسجم مع فهم الدراسة للهيئة كقدرة تنظيمية لا كبديل عن المدرسة .

أثر التكوين التعددي للهيئة على التنسيق واتخاذ القرار والتنفيذ

تظهر النتائج أن التعددية كانت سلاحًا ذا حدين . فمن جهة ، منحت الهيئة قدرة على توسيع الشبكة وربط السياسي بالمجتمعي وبالأهالي ، ما يرفع قابلية الحشد وتبادل الموارد الرمزية والتنظيمية عند التصعيد (راسم عبيدات ؛ زياد الشمالي) . ومن جهة أخرى ، فرضت التعددية كلفة حوكمة : بطء القرار ، تضارب الأدوار ، وتنافس المرجعيات ، خصوصًا عندما لا

تحسم آليات القيادة والتفويض والمتابعة (نبيل عبد الله ؛ اعتدال الأشهب) .

التعددية كقوة : توسيع الشراكة وبناء شبكة حماية

تدل المقابلات على أن وجود لجان أولياء الأمور ضمن بيئة الهيئة مكن من بناء حاضنة اجتماعية للمدرسة ، ورفع حساسية المجتمع لأي تغيير يمس الهوية التعليمية ، وهو ما يعزز قابلية التعبئة المنظمة عند الحاجة (رتيبة النتشة ؛ راسم عبيدات) . وتدعم الوثائق المشتركة مع اتحاد أولياء الأمور هذا المنطق عبر تقديم نموذج للمواجهة يعتمد على توحيد الموقف وتوسيع القاعدة . (اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس وهيئة العمل الوطني في القدس ، 2019 ، DOC–2019–048) .

التعددية ككلفة : بطء القرار وتشتت المرجعيات

في المقابل ، تظهر الشهادات أن غياب آليات حسم واضحة قد يحول التنوع إلى مصدر تعطيل : تتنازع المرجعيات ، وتتداخل الأدوار ، ويتحول الفعل إلى استجابات ظرفية بدل مسار متراكم (نبيل عبد الله ؛ زياد الشمالي) . وتظهر بعض وثائق الهيئة نزوعًا لتدارك ذلك عبر الدعوة إلى تطوير البنية المرجعية وصولاً إلى صيغ أكثر مأسسة في إدارة ملف التعليم . (هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس ، 2021 ، DOC–2021–114) .

خلاصة المحور : التعددية تنتج فاعلية حين تتحول إلى تنظيم (قواعد قرار ، تفويض ، متابعة) ، وتنتج كلفة حين تبقى بلا حوكمة .

التحديات البنيوية والسياسية والقانونية التي واجهت الهيئة وأثرها على فاعليتها المجتمعية في حماية التعليم

تعكس المقابلات أن عمل هيئة العمل الوطني والأهلي جرى في بيئة ضبط تكثف الرقابة ، التفتيش ، والاشتراطات المرتبطة بالترخيص والمتابعة ، مما يولد كلفة إضافية على المدارس ويقلص هامش المناورة (زياد الشمالي ؛ رتيبة النتشة) . تدعم الوثائق الحقوقية هذا عبر إبراز آليات السيطرة الإدارية ، تفاوت الخدمات ، وتأثيرها على استقرار البيئة التعليمية (جمعية حقوق المواطن ، 2017) .

كما تشير النتائج إلى أن الضغط يدفع بعض المدارس نحو حلول أقل صدامًا أو قرارات اضطرارية لضمان الاستمرار ، مما يضع الهيئة أمام معادلة حساسة : حماية التعليم دون تحميل المؤسسات كلفة لا تحتمل (راسم عبيدات ؛ نبيل عبد الله) . تبرز الوثائق التوعوية محاولات خلق إسناد اجتماعي يقلل من انفراد المدرسة ويحاصر أثر الضغط عبر الحاضنة (هيئة

العمل واتحاد أولياء الأمور ، 2015) .

على مستوى الاستدامة ، يحدد التمويل غير المستقر سقف الاستجابة ، محولًا التدخلات إلى إطفاء حرائق بدل برامج تراكمية ، وقد يصبح ضغطًا غير مباشر عبر الاشتراطات (زياد الشمالي ؛ اعتدال الأشهب ؛ نبيل عبد الله) . كما تكشف البيانات تحديات داخلية : تذبذب المرجعيات ، تداخل الأدوار ، ضعف التوثيق ، مما يجعل التدخلات رهينة الأشخاص (زياد الشمالي ؛ راسم عبيدات ؛ نبيل عبد الله) . تؤكد وثائق الهيئة أهمية الأرشفة وحفظ القرارات كوظيفة تنظيمية (هيئة العمل ، 2021) .

خلاصة المحور : تتجسد التحديات في ثلاث طبقات مترابطة : ضغط سياسي–قانوني إداري ، هشاشة الموارد والاستدامة ، تحديات حوكمة داخلية ، مما يحول الجهد إلى استجابة دفاعية قصيرة النفس بدل حماية تراكمية .

الاستراتيجيات التي طورتها الهيئة للتعامل مع التحديات وضمان استمرارية العمل

تظهر المقابلات أن الهيئة حاولت تقليل أثر القيود عبر الانتقال من الاستجابة الظرفية إلى بناء أدوات متابعة ورصد ، وتوسيع الشركاء ، وتثبيت مرجعية أكثر وضوحًا تسرع القرار عند التصعيد (راسم عبيدات ؛ اعتدال الأشهب) . ويتسق ذلك مع ما تطرحه وثائق الهيئة حول ضرورة مغادرة الانتظارية ورد الفعل باتجاه الاستشراف والرصد المنهجي وتشكيل لجان لمتابعة الملفات (هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس ، 2021 ، DOC–2021–114) .

وعلى المستوى التنظيمي ، برز اتجاه لتعزيز العمل المحلي عبر لجان جغرافية ، أحياء تسند المدارس وتربطها بحاضنة قريبة ، ما يعزز شبكة الأمان حول المؤسسة التعليمية ويقلل من عزلتها (رتيبة النتشة ؛ زياد الشمالي) . كما ظهر في النتائج أن أحد مفاتيح الاستدامة كان توسيع الشراكات مع مؤسسات حقوقية وإعلامية وأطر أهلية لتوزيع كلفة المواجهة وبناء رأي عام داعم (رتيبة النتشة ؛ اعتدال الأشهب ؛ نبيل عبد الله) .

وأخيرًا ، في مواجهة تحديات الداخل (وخاصة ضعف التوثيق) ، تشير النتائج إلى محاولة تعزيز انتظام الاجتماعات ، وحفظ الأرشيف والقرارات ، وتدوير المواقع والسعي إلى وضع لائحة داخلية لضبط الأداء بوصفها شروط مأسسة تقلل من ارتهان الفعل للأشخاص . وترد هذه الوظائف صراحة ضمن توصيف عمل السكرتيريا في وثائق الهيئة (هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس ، 2021 ، DOC–2021–114) .

خلاصة المحور : تتجه استراتيجيات الهيئة نحو تقليل كلفة القيود عبر (الرصد ، اللجان ،

الشـراكات ، المأسسـة) ، بمـا يحـول التنـوع إلـى فعـل قابـل للتنفيـذ والتراكـم .

تقييم نموذج الهيئة كإطار مقاومة مجتمعية ، حماية التعليم وقابليته للتطبيق ، التكييف

عنـد انتقـال المشـاركين إلـى التقييـم ، يميـزون بـين أثـر رمـزي سياسـي (رفـع الصـوت وتوحيـد الخطـاب عنـد التصعيـد) وأثـر عملـي تنفيـذي (قـدرة المتابعـة والتدخـل والاسـتدامة) . فحـين توفـرت وحـدة قـرار وآليـات تنظيـم ، تحولـت الهيئـة إلـى شـبكة حمايـة تربـط المدرسـة بحاضنتهـا ، ممـا يقلـل مـن انعزالهـا تحـت الضغـط (رتيبـة النتشـة ؛ راسـم عبيـدات) . تدعـم الوثائـق المشـتركة مـع اتحـاد أوليـاء الأمـور هـذا ، معرضـة نمـوذج المواجهـة كتنظيـم مجتمعـي لا احتجـاج فقـط (اتحـاد أوليـاء أمـور طـلاب مـدارس القـدس وهيئـة العمـل ، 2019) .

بالمقابـل ، يتعثـر الانتقـال مـن الرمـزي إلـى التنفيـذي عندمـا تتغلـب كلفـة التعدديـة (تضـارب مرجعيـات ، بـطء قـرار) أو تقيـد المـوارد الاسـتمرارية ، ممـا يـؤدي إلـى تدخـلات غيـر مكتملـة (زيـاد الشـمالي ؛ نبيـل عبـد الله) . تقـدم وثائـق الهيئـة قرائـن علـى إدراك هـذه المعضلـة ، داعيـة لتطويـر البنيـة المرجعيـة وتحديـد الشـركاء وآليـات متابعـة مأسسـة (هيئـة العمـل ، 2021) .

أمـا قابليـة التكييـف ، فتشـير النتائـج إلـى أن نقـل النمـوذج يتطلـب نقـل شـروط الفاعليـة : مظلـة مرجعيـة واضحـة ، قواعـد قـرار وتفويـض ومتابعـة ، شـراكة حقيقيـة مـع الأهالـي ، توثيـق وأرشـفة للتراكـم ، خطـاب تعبـوي يربـط الحـق التعليمـي بالهويـة دون تحميـل المدرسـة كلفـة وحدهـا . يظهـر هـذا في وثائـق توعويـة تخاطـب الطلبـة والأهالـي كجـزء مـن الحمايـة (هيئـة العمـل واتحـاد أوليـاء الأمـور ، 2015) .

خلاصـة المحـور : الهيئـة أكثـر فاعليـة كقـدرة تنظيميـة متراكمـة (تنسـيق ، قـرار ، متابعـة ، توثيـق ، شـراكات) ، لا عنـوان جامـع فقـط ؛ وهـذا يحـدد حـدود التكييـف في سـياقات أخـرى .

قابلية نموذج الهيئة للتطبيق ، التكييف في سياقات أخرى

تفيـد إفـادات المشـاركين أن نمـوذج هيئـة العمـل الوطنـي والأهلـي يفهـم بوصفـه نموذجًـا **قابـلًا للتكييـف** أكثـر مـن كونـه وصفـة جاهـزة للتكـرار ؛ إذ تقـوم فاعليتـه علـى شـروط تنظيميـة محـددة لا علـى الشـكل المؤسسـي بذاتـه . أول هـذه الشـروط وجـود **مرجعيـة واضحـة** وآليـات حسـم تحـول التعدديـة إلـى قـرار قابـل للتنفيـذ ، وثانيهـا توافـر **شـبكة شـراكة مجتمعيـة** وخاصـة لجـان أوليـاء الأمـور قـادرة علـى الحشـد السـريع وربـط المدرسـة بالحاضنـة الاجتماعيـة ، وثالثهـا حـد أدنـى مـن **الاسـتدامة الماليـة** ووجـود **توثيـق ، أرشـفة** يضمـن تراكـم الخبـرة وعـدم ارتهـان التدخـلات

للأشخاص أو للظرف (راسم عبيدات ؛ اعتدال الأشهب ؛ نبيل عبد الله) .

وعليه ، فإن نقل التجربة إلى سياقات أخرى يفترض مواءمة البنية التنظيمية وآليات المتابعة مع طبيعة التحديات المحلية (درجة الضبط السياسي–القانوني ، بنية الفاعلين ، موارد الاستدامة) ، مع الحفاظ على جوهر النموذج بوصفه إطارًا تنسيقيًا مجتمعيًا يحول التنوع إلى فعل منظم في حماية التعليم الوطني (رتيبة النتشة ؛ زياد الشمالي) . وتنسجم هذه النتيجة مع ما عكسته بعض وثائق الهيئة من تشديد على مأسسة المتابعة ، وبناء الشراكات ، وحفظ القرارات بوصفها شروطًا لرفع قابلية الفعل التراكمي (هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس ، 2021 ، DOC–2021–114) .

المناقشة

مناقشة السياق السياسي والتعليمي في القدس الشرقية

تظهر نتائج الدراسة أن التعليم في القدس الشرقية يعمل ضمن سياق سياسي–قانوني يحول المدرسة والمنهاج إلى ساحة صراع على الهوية والرواية ، لا حقل خدماتي محايد . تُفهم الأسرلة كمسار مركب يستهدف إعادة تشكيل شروط إنتاج المعنى داخل المدرسة عبر أدوات رمزية ومعرفية وضبط إداري مؤسسي ، مما يؤثر على الهوية وقدرة المدرسة على الاستمرار ، مع كلفة يومية مرتبطة بالترخيص والرقابة والتمويل (جمعية حقوق المواطن في إسرائيل ، 2017 ؛ الائتلاف الأهلي لحقوق الفلسطينيين في القدس ، 2018) .

من منظور أسئلة البحث ، تُقرأ السياسات المؤثرة في التعليم الفلسطيني على مستويين متلازمين :

(1) **رمزي معرفي** : يتمثل في الضغط على المنهاج والرواية ، محاولات إزاحة الدلالات الوطنية ، وإعادة تشكيل وعي الطلبة ، مما يجعل المنهاج خيارًا وهوية (الائتلاف الأهلي لحقوق الفلسطينيين في القدس ، 2018) .

(2) **إداري مؤسسي** : يشمل أدوات الضبط اليومية كالرقابة والتفتيش والاشتراطات المرتبطة بالترخيص والتمويل ، محولًا الاستهداف إلى كلفة تنظيمية متراكمة (جمعية حقوق المواطن في إسرائيل ، 2017) .

في هذا السياق ، تكتسب هيئة العمل الوطني والأهلي أهمية تفسيرية كفاعل تنظيمي تنسيقي يخفض كلفة الاستجابة على المدرسة منفردة ، من خلال بناء مرجعية مشتركة

وتوسيع الشراكة المجتمعية (خاصة لجان أولياء الأمور) ،ليقلل عزلة المدرسة ويحول المواجهة إلى موقف مجتمعي منظم قابل للحشد عند التصعيد . تنسجم هذه القراءة مع وثائق الهيئة التي تؤكد مأسسة المتابعة وبناء الشراكات وحفظ القرار كشروط للعمل التراكمي (هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس ، 2021) .

كما يُفهم تعدد أنماط الاستجابة (التوعية ، التنظيم ، حماية المنهاج ، بناء حجة تربوية وطنية) كانتقال من ردود متفرقة إلى مقاومة مجتمعية منظمة ، تحتاج إطار تنسيقي يوازن بين التمثيل والسرعة ، واللحظة التعبوية والعمل اليومي . يتضح ذلك في الوثائق التوعوية المشتركة التي تخاطب الطلبة والأهالي كجزء من حماية المنهاج والهوية ، معززة وظيفة الهيئة في توسيع القاعدة الاجتماعية وتثبيت الخطاب المشترك (هيئة العمل الأهلي ، اتحاد أولياء الأمور ، الحملة الأهلية للحفاظ على المناهج الفلسطينية في القدس ، 2015) .

خلاصة المناقشة

الاستهداف بنيوي مزدوج (هوية ، شروط عمل ، استمرارية) ، وحدود الفاعلية تتطلب إدراك كيف يرفع السياق كلفة الفعل التنظيمي ، مما يجعل الهيئة مركزية كآلية تنسيق تحول الضغط إلى ملفات عمل وشراكات ، تمهد لفهم نشأتها وبنيتها ومبادراتها وحدود فاعليتها .

مناقشة نشوء هيئة العمل الوطني والأهلي

ساعدت نتائج الدراسة على فهم نشوء هيئة العمل الوطني والأهلي كاستجابة لحاجة ميدانية إلى مرجعية تنسيقية في سياق تداخل الضغوط السياسية والقانونية والإدارية على التعليم في القدس ، مع تعدد الفاعلين وتشتت المرجعيات . ومن منظور أسئلة البحث ، لا تقتصر أهمية هذا على سرد تاريخ التشكل ، بل على تفسير سبب ظهور هذا الإطار التنسيقي ، وكيف سعى إلى سد فجوة بين حجم التحديات وقدرة المدارس والمؤسسات على المواجهة منفردة . يتسق هذا مع وثائق الهيئة التي تعكس وعيًا مبكرًا بضرورة بناء رؤية وآليات عمل ، تحديد شركاء ، وتشكيل لجان متابعة ، لنقل الاستجابة من رد الفعل إلى مستوى التنظيم (هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس ، 2021 ؛ هيئة العمل الوطني الأهلي في القدس ، 2012) .

كما تشير النتائج إلى أن بنية الهيئة (هيئة موسعة وسكرتاريا) ليست تفصيلًا إداريًا ، بل آلية حوكمة تحدد سقف الفاعلية : فالهيئة الموسعة توفر الشرعية والتمثيل وتوسع الشراكة ، بينما تقوم السكرتاريا بدور القيادة اليومية لتحويل التوافقات إلى متابعة وتنفيذ وتوثيق . في سياقات عالية الضغط كالقدس ، تصبح هذه البنية شرطًا لتقليل كلفة بطء اتخاذ القرار ،

وتجنب العمل الرمزي أو الموسمي الذي يرتفع عند الأزمات ثم يتراجع . تظهر هذه الوظيفة في وثيقة السياسات وضوابط العمل ، التي تؤكد انتظام العمل ، دورية الاجتماعات ، حفظ القرار ، وتشكيل لجان كعناصر تأسيسية للفاعلية (هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس ، 2021) ، كما تظهر النتائج أن وظائف الهيئة تتوزع بين ثلاثة أدوار متداخلة :

(1) **دور مرجعي تمثيلي** : إنتاج موقف جماعي يقلل من انعزال المدرسة ويعزز وحدة الموقف المجتمعي في ملف التعليم .

(2) **دور تنسيقي تشبيكي** : ربط القوى والمؤسسات ولجان أولياء الأمور في شبكة عمل واحدة ، بما يرفع القدرة على التعبئة عند التصعيد ويخفف انفراد أي طرف بكلفة المواجهة . وتنسجم هذه الوظيفة مع وثائق الشراكة التي تجمع الهيئة باتحاد أولياء الأمور بوصفها نموذجًا لتوسيع القاعدة الاجتماعية وبناء موقف موحد (اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس وهيئة العمل الوطني في القدس ، 2019 ، DOC-2019-048) .

(3) **دور تطويري استراتيجي** : الدفع نحو بلورة رؤية وخطة لحماية التعليم وتقوية مرجعيته عبر شراكات تشمل الفاعل المجتمعي والتربوي والحقوقي ، بما يحول الضغط إلى ملفات عمل قابلة للمتابعة (هيئة العمل الوطني والتربوي في القدس ، 2019 ، DOC-2019-004؛ هيئة العمل الوطني الأهلي في القدس ، 2012 ، DOC-2012-008) .

وبذلك ، فإن نشوء الهيئة وبنيتها ووظائفها يفسر من أين تأتي المبادرات التي ناقشتها النتائج ، ولماذا يرتبط نجاحها أو تعثرها بقدرة الهيئة على **إدارة التعددية** وتحويلها إلى قرار قابل للتنفيذ والتراكم ، وهي الفكرة التي ستتضح أكثر في المحاور اللاحقة المرتبطة بالتعددية والتحديات والحوكمة والاستدامة .

خلاصة المناقشة

يفهم نشوء الهيئة وبنيتها بوصفه محاولة لبناء مرجعية تنسيقية في بيئة استهداف مركب للتعليم ؛ وتتحول هذه البنية إلى عامل حاسم في تفسير حدود الفاعلية وممكنات تطويرها ، لأنها تمس صلب القدرة التنظيمية للهيئة (تنسيق ، قرار ، متابعة ، توثيق) لا مجرد وجودها الرمزي .

مناقشة مبادرات الهيئة لحماية التعليم في القدس

تظهر نتائج الدراسة أن مبادرات هيئة العمل الوطني والأهلي تمثل حزمة تدخلات تتدرج حسب مستوى التهديد وشدة التصعيد ، تجمع بين مسارات رمزية تعبوية وميدانية تنظيمية .

مـن منظـور أسـئلة البحـث ، يوضـح ذلـك أن حمايـة التعليـم في القـدس تتطلـب منظومـة عمـل لتثبيـت الشـرعية الوطنيـة للمنهـاج وتقليـل هشاشـة المدرسـة أمـام أدوات الضغـط اليومية . تنسـجم هـذه النتيجـة مـع وثائـق الهيئـة التـي تركـز علـى بلـورة رؤيـة وخطـة عمـل ، تحديـد شـركاء ، وآليـات متابعـة بـدل ردود ظرفيـة (هيئـة العمـل الوطنـي والأهلـي بالقـدس ، 2021 ؛ هيئـة العمـل الوطنـي الأهلـي في القـدس ، 2012) .

تفسـيرًا ، تمثـل مبـادرات التوعيـة وبنـاء الحجـة التربويـة الوطنيـة اسـتراتيجية لرفـع كلفـة الأسـرلة اجتماعيًـا ، عبـر تحويـل القضيـة مـن خيـار إداري إلـى موقـف مجتمعـي عـام . تظهـر الوثائـق التوعويـة مخاطبـة الأهالـي والطلبـة بربـط المنهـاج بالحـق والهويـة ، عاكسـةً دور الهيئـة كوسـيط بـين إنتـاج الخطـاب وبنـاء رأي عـام محلـي قابـل للحشـد (هيئـة العمـل الأهلـي ، اتحـاد أوليـاء الأمـور ، الحملـة الأهليـة للحفـاظ علـى المناهـج الفلسـطينية في القـدس ، 2015 ؛ الحملـة الأهليـة للحفـاظ علـى المناهـج الفلسـطينية في القـدس بالتعـاون مـع هيئـة العمـل الأهلـي واتحـاد لجـان أوليـاء الأمـور ، 2015) .

أمـا التدخـلات الميدانيـة لحمايـة المنهـاج ومنـع النسـخ المحرفـة ، فتعبـر عـن انتقـال مـن رفـض خطابـي إلـى فعـل مباشـر يعطـل تحـول الاسـتهداف إلـى أمـر واقـع ، مـع إدارة كلفـة المخاطـر عبـر عمـل جماعـي منظـم . التنسـيق شـرط للفاعليـة والاسـتمرارية ، كمـا تؤكـد وثائـق الرؤيـة (هيئـة العمـل الوطنـي والتربـوي في القـدس ، 2019) .

كذلـك ، كانـت الشـراكة مـع لجـان أوليـاء الأمـور محـورًا حاسـمًا لتوسـيع المشـاركة والوصـول إلـى المـدارس والأحيـاء ، محولـة المبـادرات إلـى فعـل جماعـي يربـط المدرسـة بحاضنتهـا ويقلـل عزلتهـا (اتحـاد أوليـاء أمـور طـلاب مـدارس القـدس وهيئـة العمـل الوطنـي في القـدس ، 2019 ؛ اتحـاد أوليـاء أمـور طـلاب مـدارس القـدس وهيئـة العمـل الوطنـي في القـدس ، 2012) .

تفسـر المناقشـة تفـاوت أثـر المبـادرات : التعبئـة والائتلافـات فعالـة في الأزمـات ، بينمـا البرامـج طويلـة الأمـد تتعـرض للتذبـذب بـدون حوكمـة ثابتـة ، تمويـل مسـتقر ، وتوثيـق يضمـن التراكـم . السـؤال التحليلـي يركـز علـى شـروط التراكـم ، كمـا تعكـس وثائـق الهيئـة ربـط الفاعليـة بالمتابعـة والشـراكات وحفـظ القـرار (هيئـة العمـل الوطنـي والأهلـي بالقـدس ، 2021) .

خلاصة المناقشة

تؤكـد مبـادرات الهيئـة أن حمايـة التعليـم عمليـة مركبـة تتطلـب خطابًـا ، وعيًـا ، شـراكات ، حشـدًا ، وتدخـلًا ميدانيًـا ، ودور الهيئـة كآليـة تنسـيق تحـول الموقـف إلـى فعـل ، مـع أثـر مرهـون بالمأسسـة والاسـتدامة والتوثيـق .

مناقشة أثر التكوين التعددي للهيئة على التنسيق واتخاذ القرار والتنفيذ

تظهر نتائج الدراسة أن التكوين التعددي لهيئة العمل الوطني والأهلي (قوى سياسية ، مؤسسات أهلية ، فعاليات ، شخصيات ، مع صلة بلجان أولياء الأمور) ليس وصفًا للعضوية فحسب ، بل عامل محدد لطبيعة الفاعلية وحدودها . من منظور أسئلة البحث ، تتحدد قيمة هذا التعدد بقدرته على إنتاج قرار جماعي قابل للتنفيذ في بيئة يتعرض فيها التعليم لاستهداف مركب وضغط يومي ، مما يجعل التنسيق موردًا تنظيميًا حاسمًا .

إيجابيًا ، يفسر التعدد كيف وسعت الهيئة قاعدة التمثيل وبنت شبكة أوسع من العلاقات والثقة ، معززة الشرعية المجتمعية للموقف وزيادة القدرة على الحشد والتعبئة عند التصعيد . كما يساعد في تقليل عزلة المدرسة ، محولًا القرار إلى قرار شبكة لا إدارة منفردة ، ويسهل توزيع الأدوار (توعية ، متابعة ، حشد ، تواصل) . يتجلى ذلك في وثائق الشراكة مع اتحاد أولياء الأمور ، التي تحول حماية التعليم إلى فعل مجتمعي واسع (اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس وهيئة العمل الوطني في القدس ، 2019 ؛ اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس وهيئة العمل الوطني في القدس ، 2012) .

بالمقابل ، تفسر المناقشة الوجه السلبي : بطء القرار ، تداخل الأدوار ، تشتت المرجعيات ، خاصة بدون رؤية واضحة وآليات حسم ، مما قد يحول التعددية إلى مواقف متوازية أو منافسة على المرجعية ، ضعيفة التراكم ومتقطعة الاستجابة . المشكلة ليست في التعدد ، بل في إدارته لتحويله إلى توافقات عملية وخطة تنفيذ .

تفسيرًا ، يتطلب تحويل التعددية إلى فاعلية شروط حوكمة واضحة : قيادة ، سكرتاريا فاعلة ، توزيع مهام ، وضوح اختصاصات ، آليات توثيق ومتابعة . الدعوات لتنظيم المرجعيات تقلل الاحتكاك ، تحدد من يقود ملف التعليم ، وتمنع التضارب لتعزيز الاستمرارية . تلتقط وثائق الهيئة هذا بالتشديد على ضوابط العمل ، آليات المتابعة ، حفظ القرار ، ودورية الاجتماع كعناصر لتحويل التعدد إلى فعل تراكمي (هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس ، 2021) .

خلاصة المناقشة

ينتج التكوين التعددي إمكانية عالية للتأثير إذا تحول إلى شبكة شراكة وقرار قابل للتنفيذ ، لكنه قد يضعف بدون حوكمة وآليات حسم وتحديد اختصاصات . المعيار هو قابلية إدارته لتراكم الفعل التنسيقي في حماية التعليم الوطني .

مناقشة التحديات البنيوية والسياسية والقانونية والداخلية وأثرها على الفاعلية

تُظهر نتائج الدراسة أن فاعلية **هيئة العمل الوطني والأهلي** لا تقتصر على الرغبة في التدخل ، بل تتحدد بقدرتها التنظيمية كهيئة تنسيقية ، أي قدرتها على بناء مرجعية مشتركة ، اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ ، والحفاظ على الاستمرارية والتراكم . وتكشف المقابلات والوثائق ثلاث طبقات مترابطة من التحديات تُنتج أثرًا مركبًا على فاعليتها :

أولًا : القيود السياسية-القانونية :

تشكل هذه القيود كلفة تنظيمية يومية عالية ، إذ تمتد الرقابة والاشتراطات والمتابعة لتُستنزف الجهود وتزيد المخاطر على المدارس نفسها . يجعل ذلك العمل اليومي أكثر تكلفة من الاستجابة في لحظات التصعيد ، حيث ترتفع التعبئة والشراكة مؤقتًا ، بينما يعيق الضبط الإداري تثبيت المبادرات وتراكمها على المدى الطويل .

ثانيًا : هشاشة الموارد والاستدامة :

تُعد الموارد **المحدودة** وعدم استقرارها سقفًا مباشرًا للفاعلية ، إذ تقيد البرامج طويلة الأمد ، بناء أنظمة متابعة مهنية ، ودعم تراكمي للمدارس والأهالي . يدفع ذلك إلى استجابات قصيرة النفس أو تعتمد على الجهد التطوعي ، مما يجعل الأثر متذبذبًا . كما قد يحمل التمويل ضغوطًا غير مباشرة عبر اشتراطاته ، مما يولد توترًا بين الحاجة إليه والحفاظ على استقلالية القرار .

ثالثًا : تحديات الحوكمة الداخلية وإدارة التعددية :

رغم أن التكوين التعددي مصدر قوة تمثيلية ، إلا أنه يُنتج بطئًا في اتخاذ القرار ، تداخلًا في الأدوار ، وتنازع مرجعيات إذا غابت آليات الحسم والأولويات . يضاف إلى ذلك ضعف التوثيق ، تذبذب الانتظام المؤسسي ، وعدم تراكم الخبرة ، مما يجعل الاستجابة رهينة الأشخاص والظروف بدلًا من تحويلها إلى مسار مستدام .

خلاصة المناقشة

حدود فاعلية الهيئة نجمت عن تداخل القيود السياسية–القانونية الخارجية مع هشاشة الاستدامة المالية والتحديات الحكومية الداخلية . لذا ، لا يُقاس نجاحها بوجود تدخلات فحسب ، بل بشروط إمكانها واستمرارها وقدرتها على التراكم داخل سياق عالي القيود .

مناقشة الاستراتيجيات التي طورتها الهيئة للتعامل مع التحديات وتعزيز فاعليتها

تظهر نتائج الدراسة أن هيئة العمل الوطني والأهلي لم تكتفِ بتشخيص التحديات ، بل حاولت تطوير استراتيجيات عمل تحول وجودها من إطار رمزي إلى فاعل تنسيقي قادر على إنتاج أثر عملي . ويمكن فهم استراتيجيات الهيئة بوصفها محاولات لرفع الفاعلية عبر ثلاث مسارات مترابطة : (أ) تحسين الحوكمة والتنظيم الداخلي وإدارة القرار ، (ب) توسيع الشراكة وتحويلها إلى شبكة حماية قابلة للتفعيل ، (ج) تعزيز الاستدامة والتراكم رغم محدودية الموارد .

أولًا : الحوكمة والتنظيم الداخلي (إدارة القرار والمتابعة)

على مستوى التنظيم الداخلي ، طورت الهيئة استراتيجية تقوم على تحويل التعددية إلى **توزيع أدوار** بدل بقائها تعددًا في المواقف . ويفهم دور السكرتاريا بوصفه أداة تشغيل تسرع القرار وتضمن المتابعة في الحالات الطارئة عبر تنظيم الاجتماعات ، وضبط جدول الأعمال ، وتكليف الأعضاء بمتابعات محددة ، وحفظ القرارات والأرشفة . وتبرز هذه الوظائف صراحة في وثيقة السياسات وضوابط العمل ومؤشرات برنامج العمل ، بما يجعلها ليست تفصيلًا إجرائيًا بل شرطًا لمأسسة الفعل وتقليل كلفة البطء وتداخل الأدوار (هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس ، 2021 ، DOC-2021-114) . ومن ثم ، تستهدف هذه الاستراتيجية الحد من العوائق الداخلية التي تضعف الهيئة بوصفها مرجعية تنسيقية ، عبر تثبيت قواعد تشغيل تضمن الاستمرارية والتراكم .

ثانيًا : توسيع الشراكات وتحويلها إلى شبكة حماية

على مستوى الشراكات ، اعتمدت الهيئة—وفق ما تظهره النتائج—استراتيجية توسيع شبكة الحماية المجتمعية حول المدارس عبر الشراكة مع لجان أولياء الأمور والفاعلين التعليميين . ويبدو هذا المسار عالي الأثر لأنه يقلل عزلة المدرسة ويحول الحشد إلى قدرة تنفيذية عند التصعيد ، كما يوسع قاعدة المشاركة ويزيد من شرعية الموقف ويعزز توحيد الخطاب وتوجيهه . وتؤكد وثائق الرؤية المشتركة مع اتحاد أولياء الأمور هذا المنطق عبر تقديم المواجهة بوصفها تنظيمًا مجتمعيًا واسع القاعدة لا مجرد احتجاج ظرفي (اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس وهيئة العمل الوطني في القدس ، 2019 ، DOC-2019-048 ؛ اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس وهيئة العمل الوطني في القدس ، 2012 ، DOC-2012-109) . ومن زاوية الفاعلية ، تتحول قيمة هذه الشراكة إلى قدرة الهيئة على العمل كوسيط تنظيمي يجمع المدرسة والأهالي والمؤسسات داخل فعل جماعي منظم .

ثالثًا : الاستدامة والتراكم (تقوية المرجعية وبناء مسار ممتد)

على مستوى الاستدامة والتراكم ، حاولت الهيئة تقوية المرجعية في ملف التعليم عبر بناء شراكات أوسع تضم الرسمي ، المجتمعي ، التربوي–الأكاديمي ، باعتبار ذلك مدخلًا لتطوير أدوات تدخل طويلة المدى لا تقتصر على المواجهة وقت الأزمة . ويمكن فهم الدعوات إلى خطة ممتدة وبرامج داعمة للطلبة بوصفها محاولة لتجاوز محدودية الأثر الرمزي نحو أثر عملي أكثر استدامة ، وهو ما يظهر في بعض وثائق المقترحات والرؤى التي تسعى إلى تنظيم التعامل مع قطاع التعليم وتحديد أولويات تدخل تتجاوز رد الفعل (هيئة العمل الوطني والتربوي في القدس ، 2019 ، DOC–2019–004) . ومع ذلك ، يبقى هذا المسار حساسًا لمحدودية التمويل وتذبذب الموارد ، ما يجعل تحويله إلى برامج طويلة النفس مرتبطًا بشرط الاستدامة الذي ناقشته النتائج .

خلاصة المناقشة

تتجلى استراتيجية الهيئة في تحويل وجودها إلى قدرة تنظيمية عبر الحوكمة (سكرتاريا ، توزيع أدوار ، توثيق) ، وتحويل التعددية إلى شراكة قابلة للتفعيل (خصوصًا عبر لجان أولياء الأمور) ، والسعي إلى بناء مرجعية وخطة ممتدة تتجاوز رد الفعل ، مع بقاء التراكم رهينًا بحدود الاستدامة والموارد .

مناقشة تقييم نموذج الهيئة كإطار مقاومة مجتمعية ، حماية التعليم وقابليته للتطبيق ، التكييف

تظهر نتائج الدراسة أن تقييم نموذج هيئة العمل الوطني والأهلي ينبغي أن يقوم على التمييز بين **الفاعلية الرمزية ، السياسية والفاعلية العملية ، التنفيذية** ، وبين الإنجاز في لحظة التصعيد والقدرة على الاستدامة . فمن جهة ، وفر وجود الهيئة إطارًا جامعًا عزز توحيد الخطاب وتنسيق الحشد وتخفيض عزلة المدارس في لحظات الضغط ، وهو أثر يمكن تتبعه عبر مؤشرات مثل اتساع الشراكات ، وانتظام التواصل بين الفاعلين ، والقدرة على الحشد السريع وظهور موقف مجتمعي موحد عند الأزمات . ومن جهة أخرى ، تظهر النتائج أن تحويل هذا الأثر إلى نتائج مستدامة ظل محدودًا بدرجات متفاوتة بسبب قيود الموارد وتذبذب التمويل ، وتداخل الأدوار وتشتت المرجعيات ، وضعف التوثيق أحيانًا ؛ وهي عوامل يمكن رصدها عبر مؤشرات مثل الاستمرارية الزمنية للمبادرات ، ووجود خطط ممتدة ، وتكرار الأدوات وتراكمها ، وقدرة الهيئة على إنتاج متابعة يومية لا موسمية . وتلتقط وثائق الهيئة هذا التمييز ضمنيًا عبر التشديد على الانتقال من رد الفعل إلى المتابعة المؤسسية (اللجان ، القرار ، الأرشفة)

بوصفها شرطًا للتراكم (هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس ، 2021 ، DOC-2021-114) .

وعليه ، يمكن تقديم تقييم موضوعي للنموذج عبر نقاط قوة وحدود ، عوامل إضعاف :

أولًا : نقاط القوة (مكامن الفاعلية)

1 . **شرعية تنسيقية قائمة على التعددية** : منح التكوين التعددي الهيئة قدرة على تمثيل أوسع وبناء شبكة ضغط وحماية مجتمعية حول التعليم ، خاصة عبر الشراكة مع لجان أولياء الأمور . وتبرز هذه الوظيفة في وثائق الرؤية المشتركة التي تقدم المواجهة بوصفها تنظيمًا مجتمعيًا واسع القاعدة ومشترك المرجعية (اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس وهيئة العمل الوطني في القدس ، 2019 ، DOC-2019-048 ؛ اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس وهيئة العمل الوطني في القدس ، 2012 ، DOC-2012-109) .

2 . **تقليل عزلة المدرسة** : ساعدت الهيئة على نقل قضية المنهاج من مستوى قرار إداري داخل المدرسة إلى قضية مجتمعية قابلة للحشد والتعبئة ، بما يخفف انفراد المدرسة بكلفة الموقف . ويظهر هذا المعنى في الوثائق التوعوية التي خاطبت الأهالي والطلبة بوصفهم جزءًا من حماية المنهاج والهوية (هيئة العمل الأهلي ، اتحاد أولياء الأمور ، الحملة الأهلية للحفاظ على المناهج الفلسطينية في القدس ،2015 ،DOC-2015-110) .

3 . **تعدد مسارات** التدخل : أتاح النموذج الجمع بين التوعية وبناء الحجة الوطنية ، والتحرك الميداني ، والتنسيق والوساطة والضغط ، بما يلائم طبيعة الاستهداف المركب للتعليم . ويتسق ذلك مع وثائق المقترحات ، الرؤى التي سعت إلى تنظيم التعامل مع قطاع التعليم وتحديد أولويات تدخل متعددة المستويات (هيئة العمل الوطني والتربوي في القدس ، 2019 ، DOC-2019-004) .

ثانيًا : حدود النموذج (عوامل الإضعاف)

1 . **هشاشة الاستدامة** : غياب الموارد المستقرة أو ضعفها حول جزءًا من التدخلات إلى استجابات قصيرة النفس يصعب تراكمها ، وهو ما يفسر الفجوة بين الحضور القوي في التصعيد وبين ضعف المتابعة اليومية طويلة النفس .

2 . **كلفة التعددية دون حوكمة** : حين تغيب آليات حسم واضحة وتوزيع أدوار وتوثيق منتظم ، يتحول التنوع إلى بطء قرار وتداخل أدوار ومرجعيات متوازية ، ما يضعف الاتساق ويحد من قابلية التوسع . وتؤكد وثائق الهيئة أهمية ضوابط العمل ، ودورية الاجتماع ، وحفظ القرار ، بوصفها مداخل لمعالجة هذه الكلفة (هيئة العمل الوطني

والأهلـي بالقـدس ، 2021 ، DOC–2021–114) .

3 . **فجـوة بـين الرمـزي والعملـي** : الأثـر الرمـزي يظهـر سـريعًا وقـت التصعيـد ، بينمـا الأثـر العملـي يحتـاج أدوات متابعـة يوميـة وخطـط ممتـدة ، وهـي أكثـر حساسـية للمـوارد والتنظيـم والحوكمـة .

ثالثًا : قابلية التطبيق ، التكييف (شروط النقل)

تـدل النتائـج علـى أن النمـوذج **قابـل للتكييـف** أكثـر مـن كونـه قابـلًا للاستنسـاخ . فنجاحـه في سـياقات أخـرى يتطلـب توافـر شـروط حديـة :

- **مرجعية واضحة وآليات قرار** : (سكرتاريا فاعلة ، توزيع مهام ، توثيق ، متابعة منتظمة) .
- **شـراكة مجتمعيـة وظيفيـة** : لا شـكلية ، خصوصًـا مـع لجـان أوليـاء الأمـور بوصفهـا قنـاة حشـد وحمايـة للمـدارس .
- **اسـتدامة مـوارد** : تسـمح بتحويـل المبـادرات إلـى برامـج ممتـدة (أدوات دعـم للمـدارس ، الأهالـي ، الطلبـة ، بدائـل تربويـة ، متابعـة مهنيـة) .
- **مواءمـة السـياق** : لأن أدوات العمـل وحجـم المخاطـر تتغيـر حسـب البيئـة السياسـية– القانونيـة ودرجـة انفتـاح المجـال العـام .

وتنسـجم هـذه الشـروط مـع مـا تقترحـه وثائـق الهيئـة مـن مأسسـة المتابعـة وبنـاء الشـراكات وحفظ القـرار كمتطلبـات لرفـع قابليـة الفعـل التراكمـي (هيئـة العمـل الوطنـي والأهلـي بالقـدس ، 2021 ، DOC–2021–114) .

خلاصة تقييمية

موضوعيًـا ، نجـح نمـوذج الهيئـة في بنـاء إطـار تنسـيقي ينتـج أثـرًا رمزيًـا وتنظيميًـا مهمًـا ويخلـق شـروطًا للحشـد والحمايـة المجتمعيـة حـول التعليـم ، لكنـه ظـل محـدود القـدرة علـى تحويـل هـذا الأثـر إلـى نتائـج مسـتدامة مـا لـم تسـتكمل شـروط الحوكمـة الداخليـة والاسـتدامة وبنـاء أدوات تدخـل طويلـة الأمـد . وبذلـك ، تتجسـد قيمـة النمـوذج في كونـه بنيـة مقاومـة مجتمعيـة–تربويـة قابلـة للتطويـر ، لا نموذجًـا مكتمـلًا بذاتـه .

الخلاصة والتوصيات

خلاصة الإجابة عن أسئلة البحث

تخلص هذه الدراسة إلى أن التعليم في القدس الشرقية يدار ضمن سياق سياسي–قانوني يحول المنهاج والمدرسة إلى ساحة صراع على الهوية والسردية والمعرفة ، بحيث تتقاطع سياسات الأسرلة ذات البعد الرمزي ، المعرفي مع أدوات ضبط إداري ومؤسسي تتحكم ببيئة المدرسة وشروط عملها . وفي مواجهة هذا السياق ، تظهر دراسة الحالة أن الاستجابة المجتمعية المنظمة ، كما تجلت في تجربة **هيئة العمل الوطني والأهلي في القدس** ، اعتمدت على بناء **مرجعية تنسيقية** وشبكات شراكة (خصوصًا عبر لجان أولياء الأمور والفاعلين المحليين) ، بما وفر مظلة دعم ومناصرة خففت عزلة المدارس وعززت قابلية الحشد والتدخل عند التصعيد (اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس وهيئة العمل الوطني في القدس ، 2019 ، DOC–2019–048) .

غير أن فاعلية هذا النموذج لم تكن ثابتة ، بل ظلت مشروطة بعوامل داخلية وخارجية تمس القدرة التنظيمية للهيئة : الاستدامة والموارد ، ووضوح المرجعيات ، وتوزيع الأدوار ، وآليات اتخاذ القرار والمتابعة ، والقدرة على إدارة الاختلاف داخل البنية التعددية ، إضافة إلى أهمية التوثيق والأرشفة لضمان التراكم والتعلم المؤسسي (هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس ، 2021 ، DOC–2021–114) . وبذلك ، يقدم البحث تفسيرًا لكيف تتشكل الاستجابة المجتمعية عبر إطار تنسيقي في سياق مقدسي ضاغط ، وما الذي يمكنها أو يقيدها عبر الزمن ، بما يجيب عن السؤال الرئيس وأسئلته الفرعية المتعلقة بنشأة الهيئة ، مبادراتها ، تحدياتها ، واستراتيجياتها .

مقترحات بحثية لاحقة

يفتح هذا البحث عدة مسارات بحثية يمكن أن تعمق الفهم وتوسع قابلية المقارنة :

1 . إجراء دراسات مقارنة بين أطر تنسيقية ، مجتمعية مختلفة داخل القدس ، أو بين القدس ومدن فلسطينية أخرى ، لفحص أثر اختلاف السياق السياسي–القانوني والموارد وبنية الفاعلين على أنماط الاستجابة وحدود الفاعلية .

2 . توسيع منظور البحث ليشمل **الطلبة والمعلمين** بوصفهم فاعلين يوميين في تشكل الهوية

داخل المدرسة ، بما يسمح بربط الفعل التنسيقي (على مستوى الهيئة) بالخبرة التعليمية المُعاشة داخل الصف والمدرسة .

3 . دراسة أثر **التحولات السياسية والإدارية** على سياسات التعليم ومساراتها ، وعلى مآلات التعددية في المرجعيات والفاعلين ، وكيف تنعكس هذه التحولات على الحوكمة واتخاذ القرار داخل الأطر التنسيقية .

4 . تطوير **دراسات تقييمية طولية** تتعقب أثر المبادرات المجتمعية عبر فترات زمنية ممتدة ، بهدف الكشف عن محركات الاستدامة والتراكم ، وتحديد العوامل التي تحول دون تحول الاستجابة إلى نمط مؤقت أو موسمي .

قائمة المراجع

المراجع العربية :

الائتلاف الأهلي لحقوق الفلسطينيين في القدس . (2018) . مؤتمر القدس : التعليم في القدس : تحديات الحاضر وآفاق المستقبل [DOC-2018-028] . تم الاسترجاع في 2025/12/21 من : من : ملحق رقم (3) . https://drive.google.com/drive/folders/1YkQApVJTi1jFTLUe7FWUVtv6j8bOUqFd

اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس ، وهيئة العمل الوطني في القدس . (2012) . تداعيات تطبيق المنهاج الإسرائيلي على المدارس الفلسطينية في القدس [DOC-2012-109] . تم الاسترجاع في 2025/12/21 من : من : ملحق رقم (3) . https://drive.google.com/drive/folders/1YkQApVJTi1jFTLUe7FWUVtv6j8bOUqFd

اتحاد أولياء أمور طلاب مدارس القدس ، وهيئة العمل الوطني في القدس . (2019) . تقرير التعليم في القدس [DOC-2019-048] . تم الاسترجاع في 2025/12/21 من : ملحق رقم (٣) . https://drive.google.com/drive/folders/1YkQApVJTi1jFTLUe7FWUVtv6j8bOUqFd

جمعية حقوق المواطن في إسرائيل . (2017) . التوجه لتدريس برنامج البجروت في مدارس القدس الشرقية : الخلفيات ، المخاطر ، والتحذيرات [**DOC**-2017-013] . تم الاسترجاع في 2025/12/21 من : ملحق رقم (3) . https://drive.google.com/drive/folders/1YkQApVJTi1jFTLUe7FWUVtv6j8bOUqFd

الحملة الأهلية للحفاظ على المناهج الفلسطينية في القدس ، بالتعاون مع هيئة العمل الأهلي واتحاد لجان أولياء الأمور . (2015) . خطة الحملة الأهلية للعام 2015 [DOC-2015-088] . تم الاسترجاع في 2025/12/21 من : ملحق رقم (3) . https://drive.

google._com/drive/folders/1YkQApVJTi1jFTLUe7FWUVtv6j8bOUqFd

ذوقان ، رانيا زكريا خليل . (2023) . «أسرلة التعليم في القدس وانعكاسه على الهوية والثقافة الفلسطينية واستراتيجيات المواجهة 2015م–2022م» . رسالة ماجستير غير منشورة . **جامعة القدس** .

شقورة ، محمد . (2019) . «سياسات الاحتلال الإسرائيلي وتأثيرها على التعليم في مدينة القدس المحتلة» . **مجلة المقدسية** . العدد (3) . ص : 77–96 .

صندوقة ، هيام حسام الدين . (2025) . الآثار التربوية لسياسات الاحتلال التعليمية في مدارس مدينة القدس : أسرلة المناهج وتحديات الحفاظ على الهوية الوطنية . **مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية** . المجلد (7) . العدد (15) . ص : 1–18 .

مصاروة ، مرام . (2022) . التعليم في القدس الشرقية : الأسرلة الزاحفة (1967–2022) . رام الله : مدار – المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية .

مصاروة ، مرام . (2014) . الإجراءات الإسرائيلية في القدس : قراءة في مفهوم الأسرلة وآلياتها وأدواتها . رام الله : وزارة الثقافة .

موسى ، زياد محمود . (2025) . التعليم في القدس وصراع الهوية وممارسات الاحتلال لتشويه الهوية الوطنية والتاريخ الفلسطيني . **مجلة متون** . المجلد (18) . العدد (3) . ص : 41–71 .

هيئة العمل الأهلي ، واتحاد أولياء الأمور ، والحملة الأهلية للحفاظ على المناهج الفلسطينية في القدس . (2015) . تقارير الحملة الأسبوعية وملخص الوثائق الرسمية (2015) [DOC–2015–110] . تم الاسترجاع في 2025/12/21 من : ملحق رقم (٣) . https: //drive._google._com/drive/folders/1YkQApVJTi1jFTLUe7FWUVtv6j8bOUqFd

هيئة العمل الوطني الأهلي في القدس . (2012) . مذكرة عمل : تشكيل لجنة متابعة لأسرلة المناهج الفلسطينية وإعداد ورقة موقف [DOC-2012-008] . تم الاسترجاع في 2025/12/21 من : ملحق رقم (3) . https://drive.google.com/drive/folders/1YkQApVJTi1jFTLUe7FWUVtv6j8bOUqFd

هيئة العمل الوطني والتربوي في القدس . (2019) . مخرجات ونتائج جلسة نقاش (29 ، 12 ، 2019) : قضية التعليم في القدس [DOC-2019-004] . تم الاسترجاع في 2025/12/21 من : ملحق رقم (٣) . https://drive.google.com/drive/folders/1YkQApVJTi1jFTLUe7FWUVtv6j8bOUqFd

هيئة العمل الوطني والأهلي بالقدس . (2021) . تقرير ميداني : برامج حكومة الاحتلال في القدس : إجراءات ومشاريع في قطاع التعليم (حتى عام 2021) [DOC-2021-114] . تم الاسترجاع في 2025/12/21 من : رقم (3) . https://drive.google.com/drive/folders/1YkQApVJTi1jFTLUe7FWUVtv6j8bOUqFd

الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان (ديوان المظالم) . (2020) . سياسات الأسرلة المطبقة على التعليم الفلسطيني في القدس الشرقية وأثرها على حقوق الإنسان [تقرير] .

المراجع الأجنبية

Agranoff, Robert, & McGuire, Michael (2001). Big questions in public network management research. **Journal of Public Administration Research and Theory**. Vol (11). No (3). pp: 295–326.

Ansell, Chris, & Gash, Alison (2008). Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**. Vol (18). No. (4). pp: 543–571.

Chenoweth, Erica, & Stephan, Maria. J. (2011). Why civil resistance works: The strategic logic of nonviolent conflict. Columbia University Press.

Desai, Chandni, Hammad, Sundos, Abu Shaban, A. , & Takriti, Abdel. Razaq (2025). "Scholasticide and resilience: The Gaza genocide and the struggle for Palestinian higher education". **Curriculum Inquiry**. pp: 1–37. https: //doi. org/10. 1080/03626784. 2025. 2558520

Emerson, Kirk, Nabatchi, Tina, & Balogh, Stephen (2012). An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**. Vol (22). No (1). pp: 1–29.

Provan, Keith G. , & Kenis, Patrick. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**. Vol (18). No (2). pp: 229–252.

قائمة المشاركين (ترميز المقابلات)

الاسم الاخير	الاسم الاول	تاريخ المقابلة	الرمز
الشمالي	زياد	2025\12\16	م1
النتشة	رتيبة	2025\12\16	م2
عبيدات	راسم	2025\12\16	م3
الاشهب	اعتدال	2025\12\18	م4
عبد الله	نبيل	2025\12\16	م5