# تحديات تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية خلال الأزمات: دراسة حالة ما بعد أحداث 7 أكتوبر 2023

**د. اياد ابو بكر[1*]، د. سلامة سالم[2]**

[1]عميد كلية التنمية الاجتماعية والأسرية ،جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

[2]عميد شؤون الطلبة ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

**Iyad Abu Bakr[1*], Salameh Salem[2]**

[1] Dean of the Faculty of Social and Family Development, Al-Quds Open University, Palestine

[2]Dean of Student Affairs, Al-Quds Open University, Palestine.

* الباحث المراسل: iyadabubaker@gmail.com

# Challenges of Implementing Institutional Change Strategies in the Palestinian Ministry of Social Development during Crises: A Case Study in the Aftermath of the October 7, 2023 Events


## Abstract

*The study aimed to identify the challenges facing the Palestinian Ministry of Social Development in implementing institutional change strategies during crises, in light of the post–October 7, 2023 experience. This was achieved by analyzing the responses of social workers employed in the Ministry regarding administrative and organizational challenges, human and professional challenges, financial and logistical challenges, and challenges related to crises and emergency conditions.*

*The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized a structured questionnaire administered to a sample of 83 social workers.*

*The findings showed institutional challenges were rated as high, with a mean of 3.59 out of 5. Financial and logistical challenges were the most significant (M = 3.86), followed by emergency-related challenges (M = 3.79), human-professional challenges (M = 3.48), and administrative-organizational challenges (M = 3.22). The results showed no statistically significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) for gender, education, or experience. This suggests these challenges are institutional, not individual.*

*The study recommends adopting flexible institutional change strategies that focus on reducing centralization, enhancing interdepartmental coordination, developing proactive emergency response plans, ensuring stable financial and technical support, and providing specialized training programs aligned with the requirements of emergency fieldwork.*


***Keywords: Institutional Change, Ministry of Social Development, Palestine, Crises, Institutional Challenges.***

# تحديات تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية خلال الأزمات: دراسة حالة ما بعد أحداث 7 أكتوبر 3202


## الملخص

*هدفت الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات، في ضوء تجربة ما بعد أحداث 7 أكتوبر 2023، وذلك من خلال تحليل استجابات الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في الوزارة تجاه التحديات الإدارية والتنظيمية و التحديات البشرية والمهنية التحديات المالية واللوجستية و التحديات المرتبطة بالأزمات والظروف الطارئة.*

*اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة مقننة وُزّعت على عينة مكونة من (83) أخصائيًا اجتماعيًا.*

*أظهرت النتائج أن التحديات المؤسسية جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.59 من 5)، حيث كانت التحديات المالية واللوجستية الأعلى (M = 3.86)، تليها التحديات المرتبطة بالأزمات والظروف الطارئة (M = 3.79)، ثم التحديات البشرية والمهنية (M = 3.48)، والإدارية والتنظيمية (M = 3.22). كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك التحديات تبعًا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ما يشير إلى أن التحديات ذات طابع مؤسسي شامل.*

*توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تغيير مؤسسي مرنة تستند إلى تقليل المركزية، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، وتطوير خطط الطوارئ، بالإضافة إلى توفير دعم مالي وتقني مستقر وبرامج تدريب تخصصية تواكب بيئة العمل الطارئة.*


***الكلمات المفتاحية: التغيير المؤسسي ، الأزمات، التحديات المؤسسية، وزارة التنمية الاجتماعية، فلسطين.***

## المقدمة

شهدت الأراضي الفلسطينية، منذ السابع من أكتوبر 2023، واحدة من أعنف الموجات التصعيدية في تاريخ الصراع، كان لها أثر بالغ على معظم أوجه الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. لم تقتصر تداعيات هذه الأحداث على الدمار المادي فقط، بل امتدت لتصيب صميم البنى المؤسسية الوطنية، وعلى رأسها وزارة التنمية الاجتماعية، باعتبارها الجهة المسؤولة عن إدارة الملف الاجتماعي ورعاية الفئات الأكثر هشاشة. في ظل هذا السياق الاستثنائي، برزت الحاجة الملحّة لتفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي لضمان استمرارية تقديم الخدمات وتحقيق الحد الأدنى من الاستجابة الإنسانية والاجتماعية في مواجهة الأزمة بشكل عاجل وفوري.

إن التغير الذي يحصل على المؤسسات في السياقات المستقرة غالبًا ما يكون عملية تدريجية، تستند إلى تخطيط طويل المدى، ومشاركة فعالة من الموظفين، ومصادر تمويل واضحة. في السياقات المستقرة، غالبًا ما يكون التغيير المؤسسي عملية تدريجية تعتمد على تخطيط طويل المدى ومشاركة الموظفين ومصادر تمويل واضحة، بينما في السياقات الهشة، كما هو الحال في فلسطين، تفرض الأزمات الحادة نمطًا من التغيير الاضطراري يتطلب حوكمة مرنة وقدرة عالية على التكيف (Christensen, et al., 2016; Kuipers et al., 2020; O'Flynn, 2021).

تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات العامة التي اعتمدت استراتيجيات تغيير تشاركية، تقوم على إشراك الموظفين في صنع القرار وتوفير بيئات تدريبية داعمة، استطاعت تحقيق تحسينات ملموسة في مستوى خدماتها ورفع رضا المستفيدين في المقابل، فإن الاستناد الى الممارسات البيروقراطية التقليدية ساهم في تعقيد الاستجابة المؤسسية خلال الأزمات، وأدى إلى قلة الاعتماد مجتمعيا على المؤسسة الخدمية.

وتبدو أكثر تركيزا في هذا الموضوع بالحالة الفلسطينية، نظراً للطابع المزمن والمتعدد الأبعاد للأزمات التي تعيشها المؤسسات العامة، إذ لا تنفصل الأزمة الإنسانية عن المشهد السياسي أو الاقتصادي، مما يعقّد جهود الإصلاح المؤسسي. وقد أظهرت دراسة بالينجر (Ballinger, 2024) أهمية استخدام أدوات رقمية لرصد الأضرار وتوجيه السياسات في الوقت الحقيقي، خاصة في البيئات المتأثرة بالنزاع، مثل غزة، الأمر الذي قد يشكل نقلة نوعية في إدارة التغيير إذا ما تم تبنيه ضمن استراتيجيات مؤسسات كوزارة التنمية الاجتماعية.

في هذا الإطار، تكتسب آراء الأخصائيين الاجتماعيين العاملين داخل الوزارة أهمية خاصة، إذ إنهم لا يمثلون فقط حلقة الوصل بين الوزارة والمجتمع، بل يُعدّون بمثابة شهود مباشرون على فعالية أو قصور السياسات المطبقة. إن دراسة وجهات نظر هؤلاء المهنيين تتيح لنا فهمًا أعمق لمواطن القصور وعدمه في آليات التغيير، وتساعد في استقراء الاتجاهات التي تتبع الإصلاح المؤسسي مستقبلا. كما بيّنت دراسات مثل كريستنسن وآخرين (Christensen, et al., 2016)

أن فاعلية التغيير المؤسسي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى تماسك الهياكل الإدارية، ومرونة أنظمة اخذ القرار، ومستوى التنسيق بين المستويات التنظيمية المختلفة، وهي كلها عوامل تتعرض لاختبار حقيقي خلال الأزمات الكبرى.

من هنا، تنبع أهمية هذا البحث في كونه يحلل واقع تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة حيوية خلال أزمة معقدة، من خلال دراسة حالة ما بعد أحداث 7 أكتوبر 2023، بالاعتماد على آراء الأخصائيين الاجتماعيين، وتحليل المشكلات البنيوية والتنفيذية التي تعوق تفعيل التغيير المؤسسي المنشود. ويسعى البحث إلى تقديم توصيات قابلة للتطبيق لدعم بناء نموذج مؤسسي فلسطيني مرن، قادر على الصمود والاستجابة والتقدم رغم تقلبات البيئة السياسية والاجتماعية.

## مشكلة الدراسة

تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية جملة من التحديات المتفاقمة في ظل الأزمات المتواصلة التي تعيشها فلسطين، والتي تصاعدت بشكل غير مسبوق عقب أحداث 7 أكتوبر 2023. فقد أفرزت هذه الأزمة واقعًا إنسانيًا واجتماعيًا معقدًا، تطلّب مراجعة شاملة لأداء الوزارة، ومدى مرونتها المؤسسية، وكفاءتها في الاستجابة العاجلة. ومع ذلك، كشفت الأزمة عن مواطن ضعف واضحة في تطبيق استراتيجيات التغيير المؤسسي، سواء من حيث فاعلية القيادة الإدارية، أو جاهزية البنية الرقمية، أو كفاءة أنظمة المتابعة والتقييم والمساءلة، ويُضاف إلى ذلك وجود عوامل بنيوية معقدة، مثل المركزية الإدارية، والانقسام الجغرافي والسياسي، والاعتماد على تمويل خارجي غير مستقر، ما جعل محاولات الإصلاح المؤسسي عرضة للتوقف أو الفشل الجزئي. كما أن الأخصائيين الاجتماعيين، بصفتهم الفاعلين المباشرين في تقديم الخدمات، يواجهون صعوبات ميدانية حقيقية، مما يعكس فجوة بين السياسات المقررة على المستوى المركزي، وواقع التنفيذ الفعلي.

من هنا تنبع مشكلة الدراسة، التي تسعى إلى فهم وتحليل التحديات الفعلية التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات، من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين، وذلك في ضوء التجربة الحرجة التي شهدتها الوزارة بعد 7 أكتوبر 2023.

وبناءاً على ما تقدم فان مشكلة الدراسة تتمثل في الاجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: ما مستوى **تحديات تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية خلال الأزمات؟**

ويتفرّع عن سؤال الدراسة الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:»

- ما مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات؟

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

- هل يوجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha<.05$) في مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات بحسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟

## فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة الى التحقق من صحة الفرضيه الصفرية الآتية:

لا يوجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha\leq.05$) في مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات بحسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية

- التعرف إلى مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات .
- الكشف عما إذا كان هناك فروق في إستجابات المبحوثين في مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات بحسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟

## أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من جانبين:

### الأهمية النظرية

تركز الدراسة على مفهوم محوري في الإدارة العامة والعمل الاجتماعي، وهو التغيير المؤسسي في السياقات الهشة والأزمات، مسلطة الضوء على الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتطبيق الفعلي في المؤسسات الحكومية. تسهم في إثراء الأدبيات حول إدارة الأزمات، وإصلاح القطاع العام، والتنمية الاجتماعية في بيئات الصراع، من خلال توظيف أطر تحليلية حديثة مثل القيادة التشاركية والتقييم المؤسسي والمرونة التنظيمية، ما يجعلها إضافة نوعية يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية.

### الأهمية التطبيقية

تتناول الدراسة وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية بوصفها مؤسسة مركزية في رعاية الفئات الهشة، خاصة في الأزمات. وتساعد نتائجها في تشخيص أوجه القصور المؤسسي بعد أحداث 7 أكتوبر 2023، وتقديم توصيات عملية لتطوير استراتيجيات أكثر فاعلية للتغيير المؤسسي، استنادًا

إلى خبرات الأخصائيين الاجتماعيين. كما توفر قاعدة معرفية لمتخذي القرار لتطوير نماذج قيادية وتقييمية مرنة، وتوجيه برامج التدريب، وبناء نموذج تطبيقي يمكن تكراره في مؤسسات حكومية أخرى تواجه ظروفًا مشابهة، بما يعزز الكفاءة المؤسسية على المستوى الوطني.

## حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **حدود مكانية:** أُجريت هذه الدراسة في وزارة التنمية الاجتماعية في دولة فلسطين، واستهدفت الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في مقراتها ومكاتبها الرئيسية والفرعية في المحافظات الشمالية.
- **حدود زمانية:** جرى تنفيذ هذه الدراسة بين شهري يناير ومايو من عام 2025.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على الأخصائيين الاجتماعيين العاملين داخل وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الشمالية، ولم تشمل فئات وظيفية أخرى كالإداريين أو المستفيدين من الخدمات.
- **حدود إجرائية:** تمثلت أدوات الدراسة في استبانة مقننة أعدها الباحثان، وتم التحقق من صدقها وثباتها وتطبيقها ميدانيًا بما يخدم أهداف الدراسة.
- **حدود مفاهيمية:** تنحصر هذه الدراسة في تناول المفاهيم النظرية والإجرائية المرتبطة بـ "استراتيجيات التغيير المؤسسي" و"التحديات المؤسسية" وإدارة الأزمات في القطاع العام"، كما جرى تحديدها ضمن الإطار النظري للبحث. وقد جرى تناول هذه المفاهيم بالاستناد إلى أحدث الأدبيات في مجالي الإدارة العامة والإدارة الاجتماعية، مع إيلاء اهتمام خاص بالسياق الفلسطيني، وبالأخص أداء وزارة التنمية الاجتماعية خلال الأزمات، كما هو الحال في مرحلة ما بعد أحداث 7 أكتوبر 2023.

## مصطلحات الدراسة الاصطلاحية والإجرائية

### التغيير المؤسسي

اصطلاحًا: يُعرف التغيير المؤسسي بأنه "عملية إعادة بناء للهياكل والعمليات والقيم المؤسسية، بهدف تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية" (North, 1990).

إجرائيًا: يقصد الباحثان بالتغيير المؤسسي في هذه الدراسة مجمل العمليات والتدخلات التي تسعى وزارة التنمية الاجتماعية إلى تفعيلها لتحسين أدائها المؤسسي في ظل الأزمات، كما تدركها عينة الدراسة من الأخصائيين الاجتماعيين، ويتم قياسه من خلال محاور أداة الدراسة.

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

**استراتيجيات التغيير المؤسسي**

اصطلاحًا: تُعد الاستراتيجيات المؤسسية أدوات تخطيطية وتطبيقية تهدف إلى إحداث تحول منظم في بنية المؤسسة ووظائفها التشغيلية، بما يعزز كفاءتها وأدائها العام (Fernandez & Rainey, 2006).

إجرائيًا: يقصد الباحثان باستراتيجيات التغيير المؤسسي في هذه الدراسة الآليات والممارسات التنظيمية التي تتبعها وزارة التنمية الاجتماعية بهدف تعديل أو تطوير هياكلها الإدارية وخدماتها خلال الأزمات، ويتم قياسها من خلال الأبعاد المحددة في الاستبانة المعدة لذلك.

**التحديات المؤسسية**

اصطلاحًا: تُشير التحديات المؤسسية إلى «العوائق التي تقف أمام تنفيذ السياسات أو الإصلاحات داخل المؤسسات، وتشمل عوامل تنظيمية، بشرية، تمويلية، وتكنولوجية» (Christensen et al., 2016).

إجرائيًا: يقصد الباحثان بالتحديات المؤسسية في هذه الدراسة العقبات التي تُعيق وزارة التنمية الاجتماعية من تفعيل استراتيجيات التغيير، كما يدركها الأخصائيون الاجتماعيون، وتشمل مجالات القيادة، البنية التحتية، الموارد البشرية، والتمويل، وتقاس من خلال فقرات أداة الدراسة.

**الأزمات**

اصطلاحًا: تُعرف الأزمات بأنها "أحداث فجائية أو ممتدة تهدد استقرار النظام الإداري أو المجتمعي، وتتطلب استجابة عاجلة ومعقدة على المستويات كافة" (Boin, et al., 2009).

إجرائيًا: يقصد الباحث بالأزمات في هذه الدراسة الأزمة التي تعرضت لها وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في أعقاب أحداث 7 أكتوبر 2023، بوصفها نموذجًا لأزمة معقدة ذات أبعاد إنسانية وإدارية، ويتم تناولها كمحدد سياقي لتقييم أداء الوزارة.

**الأخصائيون الاجتماعيون**

اصطلاحًا: هم «الممارسون المهنيون المكلفون بتقديم الخدمات الاجتماعية والإرشاد والدعم النفسي والاجتماعي للمستفيدين، ضمن إطار مؤسسي منظم» (IFSW, 2014).

إجرائيًا: يقصد الباحث بالأخصائيين الاجتماعيين في هذه الدراسة أولئك العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، والذين تتصل وظائفهم مباشرة بتقديم الخدمات للمستفيدين خلال الأزمات، وقد تم اختيارهم كعينة رئيسية للدراسة الميدانية.

## الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات منها دراسة الشهراني والمالكي (2023) حيث سعت إلى توضيح التحديات التي تواجه تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في القطاع العام السعودي أثناء أزمة جائحة كوفيد-19، حيث استخدمت المنهج

الوصفي من خلال استبيان إلكتروني طُبِّق على عينة مكونة من (210) مبحوثا من وزارات خدمية. وبينت النتائج أن من أبرز التحديات ضعف الدعم القيادي، مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وعدم ظهور التحفيز المؤسسي، فضلا عن هشاشة البنية التكنولوجية اللازمة لتنفيذ التغيير المؤسسي.

سعت دراسة ماهلانغو (Mahlangu,2022) إلى فحص دور القيادة الأخلاقية والمساءلة والشفافية في تعزيز الحوكمة الجيدة بالقطاع العام في جنوب أفريقيا. اعتمدت الدراسة على منهج البحث المختلط (Mixed-Methods) عبر تصميم تسلسلي تفسيري، حيث تم توزيع استبيانات على 15 مسؤولًا حكوميًا وإجراء مقابلات شبه منظمة مع 5 من القيادات التنفيذية. وبينت النتائج أن ضعف القيادة الأخلاقية، وغياب آليات فعالة للمساءلة والشفافية، يمثلان عوائق رئيسية أمام تحسين الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بتبني إطار شامل لتعزيز الحوكمة يمكن تطبيقه في البلديات والهيئات الحكومية ذات الأداء المتدني.

واستهدفت دراسة بورينز (Borins, 2022) بيان مرونة المؤسسات الحكومية في كندا أثناء جائحة كوفيد-19. اعتمدت على المقابلات شبه المهيكلة مع صناع قرار في الإدارات الحكومية، وخلصت إلى أن ضيق الوقت، والبيروقراطية في اتخاذ القرار، وعدم التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة كانت من أبرز العقبات أمام تنفيذ التغيير المؤسسي بفعالية.

أما دراسة أوفلاين (O'Flynn, 2021) فقد سعت معرفة أبرز الإشكاليات التنظيمية والثقافية التي تعاني منها الإدارات العامة في أستراليا خلال الكوارث البيئية، معتمدة على تحليل وثائق السياسات ومقابلات مع مديري برامج الطوارئ. وكشفت النتائج أن غياب الرؤية المشتركة، وعدم وجود مقاييس أداء واضحة، وتباين المسؤوليات بين الإدارات، كلها عوامل ساهمت في عرقلة جهود التغيير المؤسسي.

وفي دراسة كويبرس وآخرين (Kuipers et al., 2020)، تم استكشاف العوائق التي تواجه المؤسسات الحكومية الأوروبية أثناء الأزمات وذلك بعد مراجعة منهجية وتحليل 12 حالة دراسية. اعتمد الباحثون على أسلوب التحليل المقارن وخلصوا إلى أن الخوف من فقدان الوظيفة، وضعف الحوافز، وضعف إشراك الموظفين في اخذ القرار، كانت تحديات مشتركة بين معظم الدول.

وهدفت دراسة كريستنسن وآخرين (Christensen, et al., 2016) إلى دراسة استجابات مؤسسات الرفاه الإسكندنافية خلال جائحة كوفيد-19، حيث استخدم الباحثون تحليلًا مقارنًا بين النرويج والسويد والدنمارك، وأظهرت الدراسة أن المؤسسات ذات أنظمة الحوكمة المرنة والتواصل الداخلي الفعّال استطاعت تنفيذ التغيير المؤسسي بسرعة وكفاءة أكبر.

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

وسعت دراسة فرنانديز وبيتس (Fernandez & Pitts, 2011) إلى تحليل العوائق السلوكية التي تعاني منها المؤسسات الرسمية المحلية في الولايات المتحدة أثناء محاولات التغيير خلال الكوارث. اعتمدت على استبيان موجه لموظفين إداريين في 35 مدينة، وبينت الدراسة أن المقاومة الداخلية، ضعف الثقة في القيادة، وعدم وضوح الفوائد المحتملة للتغيير، كانت عوامل رئيسة تعيق التنفيذ.

وتناولت دراسة فان دير فوت (Van der Voet, 2018) تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية التغيير المؤسسي في سياق الأزمة الاقتصادية في هولندا، من خلال استبيان طُبِّق على (23) هيئة عامة. وكشفت الدراسة أن الثقافة المركزية غير التشاركية، وضعف تمكين الموظفين، كان لها دور كبير في إبطاء التغيير.

وفي دراسة كرول (Kroll, 2018) تم تحليل القيود التي تواجه الإدارات المحلية في ألمانيا عند استخدام أدوات القياس المؤسسي أثناء تنفيذ التغيير. اعتمدت على تحليل بيانات كمية من تقارير الأداء المالي والخدماتي في عشر مدن، وأظهرت الدراسة أن الاعتماد على الأنظمة الورقية، وقلة المهارات التحليلية، والخوف من المساءلة، أعاقت التحسن المنشود في المؤسسات.

## التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في تركيزها على استراتيجيات التغيير المؤسسي أثناء الأزمات، وبيان العوائق التي تحد من فاعليتها، مثل ضعف القيادة، والمقاومة الداخلية، وقصور البنية التحتية أو الموارد. كما تشترك في إبراز دور الحوكمة المرنة والتواصل الفعّال كعوامل مساعدة على النجاح. إلا أن هذه الدراسات اختلفت عن الدراسة الحالية في السياق الجغرافي وطبيعة المؤسسات المستهدفة، حيث تناولت قطاعات ومناطق متعددة (السعودية، جنوب أفريقيا، كندا، أستراليا، أوروبا، الولايات المتحدة، هولندا، ألمانيا)، في حين تركز الدراسة الحالية على وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في سياق ما بعد 7 أكتوبر 2023. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الأبحاث في بناء الإطار النظري، وتحديد أهم المتغيرات والعوامل المؤثرة في نجاح التغيير المؤسسي، واستلهام الأدوات والأساليب البحثية المناسبة لمقاربة السياق الفلسطيني.

## مفهوم التغيير المؤسسي

يشير مصطلح التغيير المؤسسي إلى التحولات البنيوية والتنظيمية التي تطرأ على المؤسسة استجابةً لضغوط بيئية أو داخلية، بهدف تحسين أدائها أو قدرتها على التكيف. ويرى نورث (North, 1990) أن المؤسسات هي منظومات من القواعد الرسمية وغير الرسمية التي تنظم التفاعل، وأن التغيير المؤسسي يحدث عندما تتغير تلك القواعد أو تُعاد صياغتها.

وقد أوضح سكوت (Scott, 2001) أن التغيير لا يقتصر على الأنظمة والهياكل فقط، بل يشمل القيم والثقافات الداخلية، ويستلزم معالجة الأبعاد الرمزية والمعيارية داخل المؤسسة. وبدون

تغييرات على هذه الدرجات الثلاثة (التنظيمية، الثقافية، الرمزية)، لا يمكن للتغيير أن يكون فعّالًا أو مستدامًا.

وفي السياق الإداري الحديث، يؤكد بيترز (Peters, 2018) أن مؤسسات القطاع العام غالبًا ما تواجه صعوبات في التغيير بسبب الجمود البيروقراطي، والمقاومة الداخلية، والقيود السياسية، مما يتطلب اعتماد استراتيجيات مرنة ومدروسة للتغيير.

## استراتيجيات التغيير المؤسسي في القطاع العام

أجمع عدد من الباحثين على أن ثمّة استراتيجيات فعّالة تُستخدم في تطبيق التغيير المؤسسي ضمن مؤسسات القطاع العام، من أبرزها: القيادة التحويلية، والإدارة التشاركية، والتدريب المستمر، وتفعيل آليات التغذية الراجعة.

أظهرت دراسة كويبرس وآخرون (Kuipers et al., 2020) أن إشراك الموظفين في مراحل تصميم وتنفيذ التغيير يقلل من حدة المقاومة ويعزز من قبول التغيير.

من جانبه، وجد كرول (Kroll, 2018) أن استخدام أدوات تقييم الأداء التفاعلي خلال تنفيذ التغيير يزيد من كفاءة العملية ويوفر تغذية راجعة مستمرة تساعد على تعديل المسار عند الحاجة.

وتشير أوفلاين (O'Flynn, 2021) إلى أن من بين أكبر العوائق أمام تنفيذ التغيير المؤسسي الناجح في الإدارات الحكومية هو غياب الرؤية الاستراتيجية الموحدة، وتعدد المستويات البيروقراطية، وضعف التواصل الأفقي بين الإدارات.

## التغيير المؤسسي في ظل الأزمات

في أوقات الأزمات، يزداد الضغط نحو إحداث تغيير مؤسسي، غير أن هذا التغيير غالبًا ما يُواجه بتحديات متزايدة من حيث التعقيد. وقد بيّنت إحدى الدراسات أن فاعلية استجابة المؤسسات خلال الكوارث ترتبط بمستوى استعدادها المسبق، وفعالية أدوات التنسيق بين مكوناتها، إلى جانب قدرتها على التكيّف مع أوضاع غير مستقرة (Christensen, et al., 2016)، وقد بينت دراسة كويبرس وآخرون (Kuipers et al., 2020) أن مقاومة التغيير تزداد أثناء الأزمات، خاصةً عند غياب الشفافية، وافتقار الموظفين إلى معلومات واضحة، وعدم إشراكهم في القرار.

كما أظهرت دراسة دراسة الشهراني والمالكي (2023) حول المؤسسات الرسمية في السعودية أثناء جائحة كوفيد-19، أن أهم التحديات تمثلت في هشاشة الوضعية الرقمية، ونقص التدريب، والمركزية في اتخاذ القرار، وهي عوامل يمكن ملاحظتها في السياق الفلسطيني أيضًا.

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

**تحديات تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في ظل الأزمات: تحليل معمّق في سياق ما بعد 7 أكتوبر 2023**

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، توصل الباحثان إلى مجموعة من العوائق التي تُضعف فاعلية تطبيق استراتيجيات التغيير المؤسسي، وهي عوائق تُعد مشتركة بين مؤسسات مختلفة بغض النظر عن طبيعة عملها أو نطاقها الجغرافي، خاصةً في البيئات غير المستقرة أو خلال الأزمات الطارئة. وفي ضوء الواقع الفلسطيني وما يشهده من ظروف استثنائية وأزمات مزمنة، تبرز أهمية الوقوف على أبرز هذه التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية تحديدًا، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

**1. المركزية الإدارية وغياب التفويض الميداني:**

تُعد المركزية الإدارية من أبرز المعوقات أمام التغيير المؤسسي في الوزارة، إذ تقيّد صلاحيات الإدارات الفرعية وتجعل عملية اتخاذ القرار مرتبطة بالقيادة العليا فقط، ما يؤخر الاستجابة في ظروف الطوارئ. وقد أوضح كريستنسن ولأغاريد وريكيا (Christensen, et al., 2016) أن الهياكل المركزية تُعيق التنسيق الداخلي، وتزيد من تعقيد تدفق المعلومات خلال الأزمات، مما يضعف مرونة المؤسسة.

**2. غياب خطط الطوارئ والجاهزية المؤسسية:**

بيّنت دراسة كريستنسن ولاغرايد وريكيا (Christensen, et al., 2016) أن المؤسسات التي لا تمتلك خططًا طارئة قابلة للتفعيل الفوري تعاني من بطء استجابة وفوضى تنظيمية خلال الكوارث. وفي السياق الفلسطيني، أدى غياب سيناريوهات تدخل جاهزة إلى تعطل توزيع المساعدات، خاصة في المحافظات الجنوبية بعد 7 أكتوبر.

**3. ضعف البنية التحتية الرقمية ونظم المعلومات:**

تعتمد عمليات التغيير الحديثة على بنية رقمية مرنة، لكن الوزارة الفلسطينية تفتقر إلى منظومة رقمية فعّالة تُستخدم في إدارة البيانات وتوزيع الخدمات. وقد أثبتت دراسة بالينجر (Ballinger, 2024) أن غياب أدوات الرصد اللحظي وتحليل الأضرار يقلل من كفاءة التدخلات المؤسسية، ويزيد من الهدر في الوقت والموارد.

**4. تآكل الثقة المؤسسية ومقاومة التغيير:**

يؤثر غياب الثقة بين الموظفين والإدارة بشكل مباشر على فاعلية التغيير. وقد أوضحت دراسة فرناندیز وبيتس (Fernandez & Pitts, 2011) أن ضعف الشفافية الإدارية وانخفاض التواصل المؤسسي يُنتجان مقاومة صامتة لدى العاملين، تُفشل غالبًا الجهود الإصلاحية، خصوصًا في بيئات الأزمات.

**5. التمويل المشروط وضعف الاستقلال المالي:**

تُعد وزارة التنمية الاجتماعية معتمدة بدرجة كبيرة على مصادر التمويل الخارجية، الأمر الذي يجعل استمرارية تنفيذ مبادرات التغيير عرضة للتأثر، خاصةً عند حدوث تغييرات في سياسات أو شروط الجهات المانحة.

**6. الانقسام الجغرافي والازدواج الإداري:**

أدى الانقسام بين غزة والضفة إلى وجود بنيتين إداريتين متوازيتين في وزارة واحدة، ما يعيق تنفيذ برامج التغيير المؤسسي بشكل موحد. وقد أوضح تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 2023) أن غياب خطة وطنية موحدة لقطاع الخدمات الاجتماعية يُضعف من فعالية التنسيق وفاعلية الاستجابة على المستوى الوطني.

**7. ضعف أدوات القياس والتقييم المؤسسي:**

لا يمكن تنفيذ التغيير المؤسسي بنجاح دون أدوات قياس دقيقة. وقد أكدت دراسة كرول (Kroll, 2018) أن غياب المؤشرات المؤسسية الواضحة يُفقد الإدارة القدرة على تقييم أثر الخطط، ويحول دون اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة.

**8. الإرهاق الوظيفي للعاملين الاجتماعيين:**

يشكّل الإرهاق النفسي لدى الأخصائيين الاجتماعيين عاملًا معوقًا لتنفيذ التغيير المؤسسي بكفاءة. فقد أوضحت دراسة تشافيس-مونتيرو، بلانكو-ميغيل، وريوس-فيزكاينو (Chaves-Montero, et al., 2025)

أن ضغوط العمل المتمثلة في ساعات العمل الطويلة، وتعارض متطلبات العمل مع الحياة الأسرية، ونقص الدعم الاجتماعي، ترتبط بشكل مباشر بارتفاع مستويات الإرهاق النفسي، في حين أن الدعم التنظيمي، والرعاية الذاتية، والمرونة النفسية تشكّل عوامل وقائية تقلل من حدته.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تضمن هذا الجزء الإجراءات التي تتعلق بتصميم الدراسة وتنفيذها، والنتائج ومناقشتها

**منهج الدراسة**

تنتمي هذه الدراسة إلى فئة البحوث الوصفية، وقد تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها. وبعد تصنيف استجابات المشاركين، أُجري التحليل باستخدام تقنيات إحصائية مناسبة لأهداف الدراسة.

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

**مجتمع الدراسة**

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في محافظات الضفة الغربية الشمالية، والذين بلغ عددهم (200) وفقًا لبيانات وزارة التنمية الاجتماعية للعام 2025.

**عينة الدراسة**

اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة المتيسرة وقد بلغ حجم العينة (83) من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في المحافظات الشمالية وذلك لصعوبة الوصول الى المبحوثين ويُعد استخدام العينة المتيسرة مقبولًا في الأبحاث الاجتماعية والإنسانية عندما يكون الهدف هو تحليل اتجاهات أو سلوكيات أو تصورات فئة معينة من المبحوثين، خاصة عندما تكون هناك صعوبات عملية في تطبيق أساليب العينة الاحتمالية (Etikan, et al., 2016).

والجدول الآتي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية

**جدول1: توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية**

| المتغير | الفئات | العدد | النسبة % |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 15 | 18.1 |
| | أنثى | 68 | 81.9 |
| | المجموع | 83 | 100.0 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 63 | 75.9 |
| | دراسات عليا | 20 | 24.1 |
| | المجموع | 83 | 100.0 |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 10 | 12 |
| | 5–10 سنوات | 16 | 19.3 |
| | أكثر من 10 سنوات | 57 | 68.7 |
| | المجموع | 83 | 100.0 |

## أداة الدراسة

بهدف جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة صمم الباحثان أداة وهي الاستبانة من خلال اطلاعهم على الإطار النظري السابق المتصل "تحديات تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي، وقد تحقق ذلك كذلك عبر الرجوع إلى أدبيات ودراسات سابقة تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، وبعض الأدوات التي اعتُمدت فيها كدراسة دراسة الشهراني والمالكي (2023) ودراسة فرناندیز وبیتس (Fernandez & Pitts, 2011) وقد اشتملت النسخة الأولية من الاستبانة على قسمين رئيسيين، هما:

**اولا. القسم المتعلق بالمتغيرات الديمغرافية:**

شمل هذا القسم على المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حيث شملت جميع المتغيرات الاتية:

1. الجنس.
2. المؤهل العلمي.
3. سنوات خبرة.

**ثانيا: القسم المتعلق بالمتغير التابع: بقياس تحديات تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية خلال الأزمات:**

لقياس أبعاد تحديات تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية خلال الأزمات ضم هذا القسم من الاستبانة في صورته الأولية (20) فقرة موزعة على أربعة محاور هي التحديات الإدارية والتنظيمية و. التحديات البشرية والمهنية التحديات المالية واللوجستية و التحديات المرتبطة بالأزمات والظروف الطارئة وللتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض النسخة الأولية من الاستبانة على لجنة تحكيم مكوّنة من خمسة محكّمين من ذوي الخبرة والاختصاص، بهدف الحصول على آرائهم وملاحظاتهم ، وبناءً على ذلك، استجاب الباحثان لهذه الآراء فحذفا عدداً من الفقرات، وأضافا أخرى، وعدل الباحثان صياغة عدة فقرات، إلى أن استقر عدد فقرات القسم المتعلق تحديات تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية خلال الأزمات بعد التحكيم على (15) فقرة.

## ثبات الأداة:

عقب التحقق من صدق أداة الدراسة، تم احتساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وذلك على عينة صدق البناء ذاتها. وقد أسفرت النتائج عن القيم الموضحة في الجدول الآتي:

**الجدول 2: معامل الثبات لكل قسم من أقسام الأستبانة**

| الرقم | القسم | الفقرات | قيمة (كرونباخ ألفا) |
|---|---|---|---|
| | التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات | 15 | 89. |

تبيّن من الجدول (2) أن معاملات الثبات تجاوزت (0.89)، وهو ما يعكس موثوقية الأداة في قياس التحديات المتعلقة بتطبيق استراتيجيات التغيير المؤسسي في ظل الأزمات

## المعالجات الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، قام الباحثان بتفريغ إجابات أفراد العينة، وإدخالها إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستعمال برمجية الـ (spss)، مستعيناً بمختص احصائي، فحسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واجري اختبار الثبات بطريقة معادلة كرونباخ الفا» (Cronbach–Alpha)، واختبار تحليل التباين الأحادي(One–Way ANOVA).

## مفتاح أداة الدراسة

**الجدول3: طريقة ترميز البيانات وادخالها**

| درجة الاستجابة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|---|---|---|---|---|---|
| رمز الإدخال | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

## نتائج الدراسة ومناقشتها

وللإجابة على أسئلة الدراسة وتيسير عرض النتائج وتحليلها، تم توزيع درجات استجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لتيسير تحليل نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها، كما هو موضح في الجدول رقم (4) أدناه:

**جدول 4: توزيع درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي**

| الدرجة للعوامل | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|---|---|---|---|---|---|
| المدى للدرجة | 5–4.21 | 4.20–3.41 | 3.40–2.61 | 2.60–1.81 | 1.80–1 |

يُعرض فيما يلي تحليل نتائج استجابات المبحوثين على أسئلة الدراسة، وذلك وفق الترتيب المعتمد في الأداة البحثية:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة الذي ينص على:**

**ما مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات؟**

للإجابة عن السؤال السابق، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المقياس، بالإضافة إلى تحديد درجة التقدير، وذلك وفقًا لكل محور من محاور التحديات. وتُعرض النتائج كما يلي:

**أولاً: التحديات الإدارية والتنظيمية**

**الجدول 5: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التقدير لمجال التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية أثناء الأزمات (مثل أحداث 7 أكتوبر) مرتبة تنازليا**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاستجابة |
|---|---|---|---|---|
| 3 | المركزية الزائدة في اتخاذ القرارات تُبطئ من تنفيذ التغيير. | 3.42 | .813 | كبيرة |
| 4 | غياب مؤشرات قياس أداء واضحة لمتابعة نتائج التغيير. | 3.31 | .840 | متوسطة |
| 1 | غياب خطة واضحة ومكتوبة لإدارة التغيير داخل الوزارة. | 3.16 | .819 | متوسطة |
| 2 | ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة أثناء تطبيق التغيير. | 3.01 | .834 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.22 | .72 | متوسطة |

يتضح من الجدول رقم (5) أن مستوى التحديات الإدارية والتنظيمية في وزارة التنمية الاجتماعية جاء متوسطًا، ويُمكن تفسير ذلك بعدة عوامل واقعية مرتبطة بالسياق الفلسطيني، وهي كالآتي:

- تُعَدّ المركزية الزائدة في صنع القرار من أبرز مظاهر الهيكل الإداري في المؤسسات الفلسطينية، حيث يُحتفظ بالصلاحيات ضمن المستويات الإدارية العليا، مما يُشكل عائقًا أمام تحقيق المرونة المؤسسية خلال الأزمات. وهذا يتفق مع ما أشار إليه كريستنسن وزملاؤه (Christensen, et al., 2016) بأن المركزية المفرطة تُبطئ الاستجابة المؤسسية وتعيق التنسيق الداخلي.
- يُعزى ضعف توافر مؤشرات الأداء والتقييم إلى غياب نظام رقابي منهجي داخل الوزارة، وهو ما يرتبط بنقص أدوات التحليل الرقمي واستمرار الاعتماد على نظم تقليدية في جمع البيانات وتحليلها. وهذا ما أكدته دراسة كرول (Kroll, 2018) التي بيّنت أن غياب أدوات التقييم في الإدارات المحلية يؤدي إلى قرارات عشوائية وضعف في توجيه الموارد.
- القصور في إعداد «خطط مكتوبة لإدارة التغيير» يعكس غياب ثقافة التخطيط الاستباقي في التعامل مع الأزمات، حيث تتفاعل المؤسسة بشكل ارتجالي بدلاً من الاستناد إلى خطط جاهزة. وتدعم ذلك نتائج دراسة كريستنسن وزملاؤه (Christensen et al,2016) التي وجدت أن المؤسسات التي تفتقر إلى سيناريوهات طوارئ مكتوبة تعاني من فوضى في الاستجابة الميدانية.

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

– أما ضعف التنسيق بين الإدارات، فقد يكون ناتجًا عن الازدواج الإداري والانقسام الجغرافي بين غزة والضفة الغربية، مما يجعل بناء منظومة تواصل داخلي فعالة أمراً معقدًا. وهو ما أشار إليه أوفلاين (O'Flynn, 2021) في تحليله لأثر غياب الرؤية المشتركة والتكامل الإداري على فاعلية التغيير في المؤسسات العامة.

وعليه، فإن هذه النتائج جاءت انعكاسًا لبنية تنظيمية تقليدية، تفتقر إلى اللامركزية، والتقييم القائم على البيانات، والتخطيط المرن، وهو ما يجعل التغيير المؤسسي في ظل الأزمات أكثر بطئًا وتحديًا.

**ثانيًا: التحديات البشرية والمهنية**

**الجدول 6: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التقدير لمجال التحديات البشرية والمهنية التي تواجه تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية أثناء الأزمات (مثل أحداث 7 أكتوبر) مرتبة تنازليا**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|
| | قلة الدورات التدريبية المتعلقة بمهارات التغيير المؤسسي | 3.51 | .81 | كبيرة |
| | نقص الكفاءات المتخصصة في إدارة التغيير | 3.31 | .79 | متوسطة |
| | مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين. | 3.19 | .74 | متوسطة |
| | غياب الحوافز للموظفين للمشاركة في إنجاح التغيير | 3.19 | .93 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.48 | .63 | كبيرة |

تُظهر نتائج الجدول (6) أن مستوى التحديات البشرية والمهنية التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية في سياق تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات – مثل أزمة 7 أكتوبر 2023 – قد حاز درجة تقدير ‹كبيرة›، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.48). ويُشير هذا إلى إدراك مرتفع لدى الأخصائيين الاجتماعيين بوجود معوقات بشرية ومهنية حقيقية تُضعف من فاعلية التغيير المؤسسي في ظل الأوضاع الطارئة.

وقد حصلت فقرة «قلة الدورات التدريبية المتعلقة بمهارات التغيير المؤسسي» على أعلى متوسط حسابي (3.51) بدرجة تقدير «كبيرة»، مما يدل على وجود قصور في جهود الوزارة نحو تعزيز مهارات العاملين وتأهيلهم لمواجهة التحديات الطارئة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أوردته دراسة

كرول (Kroll, 2018) حول ضرورة التدريب المستمر في دعم نجاح التغيير في الإدارات الحكومية.

كما جاءت فقرتا «نقص الكفاءات المتخصصة في إدارة التغيير» و»مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين» في المرتبتين الثانية والثالثة على التوالي، بمتوسط (3.31) و(3.19) لكل منهما، وبتقدير «متوسط»، وهو ما يعكس ضعف الجاهزية البشرية المؤهلة، ووجود ممانعة داخلية تحول دون تنفيذ التغيير المؤسسي بصورة فعّالة، وهو ما أكدته دراسة فرناندیز وبیتس (Fernandez & Pitts, 2011) التي أشارت إلى أن غياب الثقة والتحفيز يؤدي إلى مقاومة ضمنية لدى الموظفين.

أما فقرة «غياب الحوافز للموظفين للمشاركة في إنجاح التغيير» فقد حصلت كذلك على متوسط (3.19)، ما يشير إلى أن بيئة العمل تفتقر إلى آليات الحفز والدعم، وهو ما يقلل من انخراط الموظفين في جهود التغيير.

**ثالثا: التحديات المالية واللوجستية**

**الجدول 7: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التقدير لمجال التحديات المالية واللوجستية التي تواجه تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية أثناء الأزمات (مثل أحداث 7 أكتوبر) مرتبة تنازليا**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|
| | عدم توفر موازنات كافية لتنفيذ خطط التغيير. | 3.95 | .854 | كبيرة |
| | ضعف استقرار البنية التحتية اللازمة لدعم التحول المؤسسي. | 3.84 | .904 | كبيرة |
| | نقص الموارد التقنية والتكنولوجية اللازمة للتغيير | 3.80 | .838 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 3.86 | .799 | كبيرة |

أظهرت نتائج الجدول (7) أن التحديات المالية واللوجستية التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية أثناء الأزمات، مثل أحداث 7 أكتوبر 2023، جاءت بدرجة تقدير «كبيرة»، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.86)، مما يعكس وجود إدراك مرتفع لدى الأخصائيين الاجتماعيين بوجود معوقات مالية وتقنية جوهرية تؤثر على فاعلية التغيير المؤسسي في بيئة غير مستقرة.

تصدّرت فقرة ‹عدم كفاية الموازنات لتنفيذ خطط التغيير› ترتيب التحديات بمتوسط (3.95)، مما يعكس أولوية العامل المالي كعائق رئيسي أمام تطبيق استراتيجيات التغيير المؤسسي. ويُعزى

هذا الأمر إلى الاعتماد المفرط على مصادر تمويل خارجية مشروطة، بالإضافة إلى محدودية الاستقلال المالي للوزارة.

وجاءت فقرة ‹عدم استقرار البنية التحتية الداعمة للتحول المؤسسي› بمتوسط (3.84)، مما يُبرز وجود خلل في جاهزية الأنظمة الرقمية والتقنيات المطلوبة لإدارة التغيير بفعالية، خاصة في ظل ظروف النزاع وعدم الاستقرار. وقد بين بالينجر (Ballinger, 2024) أن غياب أدوات الرصد والتحليل اللحظي في المؤسسات العاملة في مناطق النزاع، مثل غزة، يؤدي إلى ضعف كبير في كفاءة اتخاذ القرار وتنفيذ التدخلات.

أما الفقرة المتعلقة بـ «نقص الموارد البشرية والتكنولوجية اللازمة للتغيير» فقد سجلت متوسطًا بلغ (3.80)، وهو ما يشير إلى أن التحديات ليست فقط مالية، بل تشمل أيضًا نقص الكوادر المدربة وضعف البنية الرقمية، الأمر الذي يُضعف قدرة الوزارة على تبني النماذج الحديثة في الإدارة. وهذا ما تدعمه أيضًا نتائج دراسة كريستنسن ولايغريد وريكيا (Christensen, et al., 2016) التي أكدت أن المؤسسات التي تفتقر إلى بنية تكنولوجية مرنة تكون أقل قدرة على التكيف مع الأزمات.

تشير هذه النتائج إلى أن التحديات المالية واللوجستية تُعد من أبرز العوائق أمام تحقيق التغيير المؤسسي المنشود، وتتطلب تدخلًا استراتيجيًا متعدد الأبعاد يشمل: تعزيز التمويل المستدام، وتحديث البنية التحتية، وتطوير الموارد البشرية، بما يتوافق مع خصوصية السياق الفلسطيني.

**رابعا: التحديات المرتبطة بالأزمات والظروف الطارئة**

**الجدول8: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التقدير لمجال التحديات المرتبطة بالأزمات والظروف الطارئة التي تواجه تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية أثناء الأزمات (مثل أحداث 7 أكتوبر) مرتبة تنازليا**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|
| | تعيق الأزمات السياسية والأمنية قدرة الوزارة على تنفيذ التغيير. | 4.13 | .85 | كبيرة |
| | تؤثر الضغوط الطارئة على توجه الإدارة نحو القرارات العاجلة بدلًا من الاستراتيجية. | 4.00 | .87 | كبيرة |
| | تُستخدم الخطط التقليدية بدلًا من خطط الطوارئ في ظروف الأزمات. | 3.53 | .88 | كبيرة |
| | تفتقر الوزارة إلى خطة استجابة مرنة لإدارة التغيير في أوقات الأزمات. | 3.52 | .91 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 3.79 | .70 | كبيرة |

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

أظهرت نتائج الجدول (8) أن التحديات المرتبطة بالأزمات والظروف الطارئة التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية – مثل تلك الناجمة عن أحداث 7 أكتوبر 2023 – قد قيّمها الأخصائيون الاجتماعيون بدرجة «كبيرة»، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.79). وتُشير هذه النتائج إلى أن عدم الاستقرار السياسي والأمني يُعد من العوامل البنيوية التي تعيق قدرة الوزارة على تطبيق التغيير المؤسسي بفاعلية.

وقد حصلت فقرة «تعقيد الأزمات السياسية والأمنية وقدرة الوزارة على تنفيذ التغيير» على أعلى متوسط (4.13)، وهو ما يدل على أن السياق الخارجي غير المستقر يُعد العامل الأشد تأثيراً على أداء الوزارة. ويتسق ذلك مع ما أشار إليه كريستنسن ولايغريد وريكيا (Christensen, et al., 2016) بأن فعالية التغيير المؤسسي تتأثر بشدة بمدى الاستقرار السياسي والأمني، خاصة في البيئات الهشة.

أما فقرة «تغيّر أولويات الوزارة في ضوء الضغوط الخارجية نحو الإغاثة بدلاً من التنمية» فقد سجلت متوسطًا (4.00)، ما يعكس انتقال الوزارة نحو الاستجابات العاجلة على حساب الأدوار التنموية طويلة الأمد. وهذا ما تؤكده دراسة أوفلاين (O'Flynn, 2021)، إذ تُشير النتائج إلى أن المؤسسات العامة، في أوقات الكوارث، غالبًا ما تُعيد ترتيب أولوياتها بشكل طارئ، مما يؤدي إلى تراجع قدرتها على تنفيذ استراتيجيات تغيير مؤسسي ذات طابع مستدام.

كما بينت النتائج أن فقرتي «ضعف الخطط الاستباقية البديلة عن خطط الطوارئ في ظروف الأزمات» (3.53) و «افتقار الوزارة إلى خطة استجابة موحدة للأزمات الطارئة» (3.52) جاءتا بدرجة تقدير «كبيرة»، ما يعكس غياب بنية جاهزة لإدارة الكوارث داخل الوزارة، ويؤكد محدودية الجاهزية المؤسسية والاستعداد المسبق. وقد أكدت دراسة كريستنسن وآخرين (Christensen et al., 2020) إن توافر خطط طوارئ تتسم بالمرونة والطابع الاستباقي يُعد عاملًا جوهريًا في ضمان نجاح عمليات التغيير المؤسسي أثناء الأزمات.

تُظهر هذه النتائج أن العوامل الخارجية، كالأزمات السياسية والانقسام الجغرافي والضغوط الميدانية، تدفع وزارة التنمية الاجتماعية إلى تبني نمط تفاعلي قصير الأمد، الأمر الذي يُشكل عائقًا أمام تنفيذ استراتيجيات التغيير المؤسسي المخططة، ويستدعي بناء منظومة استجابة متعددة المستويات تعتمد على سيناريوهات طارئة وخطط بديلة مرنة.

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

**خامسا: الدرجة الكلية لمستوى التحديات**

**الجدول 9: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التقدير لمجال الكلي للتحديات التي تواجه تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية أثناء الأزمات (مثل أحداث 7 أكتوبر) مرتبة تنازليا**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|---|---|---|---|---|
| | التحديات المالية واللوجستية | 3.86 | .79 | كبيرة |
| | التحديات المرتبطة بالأزمات والظروف الطارئة | 3.79 | .70 | كبيرة |
| | التحديات البشرية والمهنية | 3.48 | .63 | كبيرة |
| | التحديات الإدارية والتنظيمية | 3.22 | .721 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.59 | .53 | كبيرة |

أظهرت نتائج الجدول (9) أن المتوسط الحسابي الكلي للتحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي بعد أحداث 7 أكتوبر 2023 بلغ (3.59)، وهي درجة تقع ضمن التقدير «الكبير»، ما يشير إلى أن الوزارة تواجه منظومة من التحديات المعقدة ذات طابع متداخل وممتد.

وقد تصدرت التحديات المالية واللوجستية المرتبة الأولى بمتوسط (3.86)، وهو ما يعكس أن محدودية الموارد المالية وضعف البنية التحتية يمثلان من أبرز العوامل المعيقة لمسار التغيير المؤسسي، ويعزز ذلك ما أشار إليه بالينجر (Ballinger, 2024) أن ضعف التمويل الذاتي وافتقار البنية الرقمية المتقدمة عائقًا جوهريًا أمام فاعلية الأداء المؤسسي في البيئات الهشة.

وجاءت في المرتبة الثانية التحديات المرتبطة بالأزمات والظروف الطارئة، بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وهو ما يُبرز تأثير البيئة السياسية والأمنية غير المستقرة في تحويل أولويات الوزارة من مسار التنمية إلى مسار الإغاثة، كما بين كريستنسن ولايغريد وريكيا (Christensen, et al., 2016)، وكذلك أوفلاين (O'Flynn, 2021).

أما التحديات البشرية والمهنية فقد سجلت متوسطًا (3.48)، ما يدل على وجود قصور في الكفاءات والتدريب والحوافز، وهذا ما أشار إليه كرول (Kroll, 2018)، فإن استخدام أدوات تقييم الأداء المؤسسي يسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار في سياقات التغيير، وقد أكد فرناندیز وبيتس (Fernandez & Pitts, 2011) أن ضعف الحوافز الداخلية يؤدي إلى انخفاض دافعية الموظفين للمشاركة في عمليات التغيير.

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

أما التحديات الإدارية والتنظيمية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (3.22) وبتقدير «متوسط»، وهو ما يعكس وجود مشكلات هيكلية تتعلق بالقيادة والتخطيط والتنسيق، وإنْ كانت أقل حدة من غيرها، إلا أن تراكمها يظل مؤثراً في إضعاف فاعلية الأداء المؤسسي، كما أوضح كريستنسن وآخرون (Christensen et al., 2020)، فإن المؤسسات التي تتمتع بخطط طوارئ مرنة وقدرات تنسيق فعالة تكون أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات.

**النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة والتي تنص على «هل يوجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$<.05) في مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات بحسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟**

وتتفرع من الفرضية الصفرية الفرضيات (1-3) الاتية:

**1. لا يوجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha$≤.05) في مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات تبعا لمتغير الجنس.**

ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (10) تبين ذلك:

**الجدول 10: نتائج اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات تعزى لمتغير الجنس**

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التحديات الإدارية والتنظيمية | ذكر | 15 | 3.25 | .66 | .142 | .887 |
| | اثنى | 68 | 3.22 | .73 | | |
| التحديات البشرية والمهنية | ذكر | 15 | 3.48 | .53 | -.011 | .991 |
| | اثنى | 68 | 3.48 | .65 | | |
| التحديات المالية واللوجستية | ذكر | 15 | 4.06 | .86 | 1.088 | .280 |
| | اثنى | 68 | 3.81 | .78 | | |
| التحديات المرتبطة بالأزمات والظروف الطارئة | ذكر | 15 | 3.88 | .54 | .530 | .597 |
| | اثنى | 68 | 3.77 | .74 | | |
| الدرجة الكلية | ذكر | 15 | 3.67 | .54 | .621 | .536 |
| | اثنى | 68 | 3.57 | .54 | | |

***دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (* p < .05)**

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

بيّنت نتائج اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent Samples t-test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكور والإناث في جميع محاور التحديات المرتبطة بتفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي داخل وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية خلال الأزمات، حيث تجاوزت جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) الحد المعتمد وهو (0.05). وقد تراوحت قيم (ت) بين (-0.011) و(1.088)، مما يدل على تقارب مستويات تقدير التحديات بين الجنسين.

تُشير هذه النتيجة إلى أن التحديات التي تواجه الوزارة لا ترتبط بخصائص المبحوثين الديموغرافية، بقدر ما تعكس طبيعة السياق المؤسسي العام، بما فيه من بنية تنظيمية مضطربة وبيئة عمل غير مستقرة تؤثر في جميع الموظفين على نحو متقارب، بغض النظر عن جنسهم. ويمكن تفسير هذا التقارب في تقدير التحديات بطبيعة الأزمات الشاملة التي توحّد ضغوطها الميدانية تجربة العاملين، مما يُقلل من أثر الفروق الفردية.

وتتشابه هذه النتيجة مع ما أشار إليه فرنانديز وبيتس (Fernandez & Pitts, 2011) من أن الاستجابات تجاه التغيير المؤسسي في البيئات الحكومية تُحدَّد غالبًا بناءً على طبيعة العمل والقيادة التنظيمية والموارد المتاحة، وليس بناءً على الخصائص الشخصية. كما أظهرت دراسة كرول (Kroll, 2018) أن إدراك الموظفين للتحديات يكون مرتبطًا ببنية المؤسسة ونمط إدارتها أكثر من ارتباطه بالفروقات الجندرية أو الفردية.

وبناءً عليه، تعكس النتائج أن التحديات المؤسسية في وزارة التنمية الاجتماعية ذات طبيعة موضوعية وشاملة، تتطلب معالجتها تدخلات تنظيمية وهيكلية تتجاوز المعالجات الجزئية أو الفردية.

**2. لا يوجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (α<.05) في مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي**

ومن أجل فحص الفرضية وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (11) تبين ذلك:

**الجدول11: نتائج اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين متوسطات مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي**

| المجال | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التحديات الإدارية والتنظيمية | بكالوريوس | 63 | 3.21 | 71. | 347-.- | 729. |
| | دراسات عليا | 20 | 3.27 | 76. | | |
| التحديات البشرية والمهنية | بكالوريوس | 63 | 3.43 | 63. | -1.242- | 218. |
| | دراسات عليا | 20 | 3.63 | 63. | | |
| التحديات المالية واللوجستية | بكالوريوس | 63 | 3.92 | 77. | 1.268 | 209. |
| | دراسات عليا | 20 | 3.66 | 87. | | |
| التحديات المرتبطة بالأزمات والظروف الطارئة | بكالوريوس | 63 | 3.81 | 63. | 506. | 614. |
| | دراسات عليا | 20 | 3.72 | 92. | | |
| الدرجة الكلية | بكالوريوس | 63 | 3.21 | 71. | 155. | 877. |
| | دراسات عليا | 20 | 3.27 | 76. | | |

أسفر اختبار (ت) للمستقلين (Independent Samples t-test) عن نتائج تُشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات حملة البكالوريوس وطلبة الدراسات العليا في جميع مجالات التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية أثناء الأزمات. فقد جاءت جميع قيم مستوى الدلالة (Sig.) أعلى من (0.05)، بما يؤكد تقارب إدراك التحديات المؤسسية بين المجموعتين بغض النظر عن مستوى التأهيل الأكاديمي.

فقد بلغ متوسط التحديات الإدارية والتنظيمية لدى حملة البكالوريوس (3.21) مقابل (3.28) لحملة الدراسات العليا، بقيمة "ت" سالبة وغير دالة (-0.347، دلالة = 0.729). وتكررت النتيجة في مجال التحديات البشرية والمهنية (ت = -1.242، دلالة = 0.218)، وكذلك التحديات المالية واللوجستية (ت = 1.268، دلالة = 0.209)، والتحديات المرتبطة بالأزمات (ت = 0.506، دلالة = 0.614). أما في الدرجة الكلية، فجاءت قيمة "ت" (-0.155) ومستوى الدلالة (0.877)، ما يدل على عدم وجود فروق دالة تُعزى للمؤهل العلمي.

تُظهر النتائج أن اختلاف المستوى الأكاديمي لا يُحدث تأثيراً جوهريًا في تصورات الموظفين حيال التحديات المؤسسية، ما يدل على أن تلك التحديات ترتبط بتجربة العمل المباشرة وطبيعة البيئة التنظيمية، وليس فقط بالمستوى المعرفي. وتدعم هذه النتيجة ما ذهب إليه كرول (Kroll, 2018) من أن المحدد الأكبر لتصورات العاملين تجاه التغيير هو البيئة التنظيمية وبنية العمل،

لا السمات الفردية. كما أشار فرنانديز وبيتس (Fernandez & Pitts, 2011) إلى أن العوامل المحفزة أو المعطِّلة للتغيير ترتبط بفعالية الإدارة ووضوح الاستراتيجيات أكثر من ارتباطها بالخلفية الأكاديمية للموظف.

وعليه، تؤكد النتائج أن مواجهة التحديات المؤسسية تتطلب إصلاحات هيكلية وتنظيمية، ولا يُتوقع أن تختلف هذه التحديات أو تُفهم بطريقة مغايرة فقط بناءً على مستوى التأهيل الأكاديمي للعاملين.

**3. لا يوجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (α<.05) في مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات تبعا لمتغير سنوات الخبرة .**

ومن أجل فحص الفرضية، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة ، والجدول ( 12) يبين ذلك:

**جدول12: نتائج إختبار تحليل التباين الاحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق في مستوى التحديات التي تواجه وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات تبعا سنوات الخبرة**

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التحديات الإدارية والتنظيمية | بين المجموعات | 348. | 2 | 174. | 329. | 721. |
| | خلال المجموعات | 42.354 | 80 | 529. | | |
| | المجموع | 42.702 | 82 | | | |
| التحديات البشرية والمهنية | بين المجموعات | 321. | 2 | 161. | 396. | 674. |
| | خلال المجموعات | 32.472 | 80 | 406. | | |
| | المجموع | 321. | 2 | 161. | | |
| التحديات المالية واللوجستية | بين المجموعات | 193. | 2 | 097. | 148. | 863. |
| | خلال المجموعات | 52.259 | 80 | 653. | | |
| | المجموع | 52.452 | 82 | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| التحديات المرتبطة بالأزمات والظروف الطارئة | بين المجموعات | 283. | 2 | 142. | 277. | 759. |
| | خلال المجموعات | 40.860 | 80 | 511. | | |
| | المجموع | 41.143 | 82 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 080. | 2 | 040. | 135. | 874. |
| | خلال المجموعات | 23.712 | 80 | 296. | | |
| | المجموع | 23.792 | 82 | | | |

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

بيّنت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الجدول (12) أن سنوات الخبرة لم تُحدث فروقًا ذات دلالة إحصائية في تقديرات الأخصائيين الاجتماعيين لمستوى التحديات المؤسسية خلال الأزمات، حيث لم تتجاوز قيم الدلالة الحد المعتمد (0.05) في أي من المجالات.

فقد تراوحت قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) في جميع محاور الدراسة ما بين (0.135) و(0.863)، وهي جميعها أعلى من المستوى المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. فعلى سبيل المثال، في محور التحديات الإدارية والتنظيمية بلغت قيمة (F = 0.329، Sig. = 0.721)، وفي المحور البشري والمهني (F = 0.396، Sig. = 0.674)، بينما سجل محور التحديات المالية واللوجستية (F = 0.148، Sig. = 0.863)، وقد جاءت النتائج في بقية المحاور ضمن النطاق ذاته.

تُشير هذه النتائج إلى أن تصورات العاملين لطبيعة التحديات المؤسسية خلال الأزمات متقاربة بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة. ويُعزى ذلك إلى أن تلك التحديات متجذرة في البنية المؤسسية والنظام الإداري القائم، وتؤثر على جميع الموظفين بنحو متشابه، سواء أكانوا من ذوي الخبرة الطويلة أم من حديثي التعيين.

كما تتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه فرناندیز وبیتس (Fernandez & Pitts, 2011) بأن العوامل المؤثرة في إدراك الموظفين للتغيير ترتبط بطبيعة النظام المؤسسي وضعف بيئة العمل، لا بطول أو قصر مدة الخدمة. وأكّد كرول (Kroll, 2018) أيضًا أن غياب أدوات التمكين المؤسسي والتغذية الراجعة يعوق التفاعل الإيجابي مع التغيير لدى جميع الموظفين، بغض النظر عن الخبرة المهنية.

وتدل هذه النتيجة على أن الحلول لا تكمن في تمييز الاستجابات بحسب سنوات الخبرة، بل في تبني إصلاحات تنظيمية شاملة تستهدف القضايا البنيوية التي تؤثر في كافة الموظفين دون استثناء.

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

## ملخص لأبرز النتائج

- ارتفاع مستوى التحديات المؤسسية بجميع محاورها، بما يعكس وجود عوائق هيكلية وإدارية تعرقل تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي خلال الأزمات.
- التحديات المالية واللوجستية كانت الأكثر حدة، تلتها التحديات المرتبطة بالأزمات والظروف الطارئة، ثم التحديات البشرية والمهنية، وأخيراً الإدارية والتنظيمية.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيًا في تقدير مستوى التحديات تبعًا لمتغير الجنس، مما يدل على أن الأزمات تؤثر في جميع الموظفين على نحو متقارب بغض النظر عن النوع الاجتماعي.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيًا تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، مما يشير إلى أن إدراك التحديات يرتبط بالبيئة المؤسسية أكثر من ارتباطه بالمستوى الأكاديمي.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيًا تبعًا لمتغير سنوات الخبرة، ما يعكس أن طبيعة التحديات ثابتة وتؤثر في جميع الموظفين بغض النظر عن مدة الخدمة.
- تشير النتائج الكلية إلى أن التحديات المؤسسية في الوزارة ذات طبيعة شاملة ومترابطة، وتتطلب تدخلات هيكلية وتنظيمية مستدامة، وليس حلولًا جزئية أو مرتبطة بفئات معينة من الموظفين.

## التوصيات

بناءً على النتائج السابقة، يوصي الباحث بما يلي:

- اعتماد نهج تدريجي نحو اللامركزية في اتخاذ القرار الميداني، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات للإدارات الفرعية والمكاتب الميدانية، خاصة خلال فترات الأزمات، بهدف تسريع الاستجابة الميدانية وتقليل الاعتماد على المركز الرئيسي في تنفيذ القرارات التشغيلية.»
- تصميم وتنفيذ خطة طوارئ مؤسسية موحدة وقابلة للتفعيل تشمل سيناريوهات متعددة للأزمات وتُحدّث دوريًا، مع تدريب الطواقم على تنفيذها فعليًا، بما يعزز الجاهزية المؤسسية ويقلل الارتجال أثناء الكوارث.
- إنشاء وحدة متخصصة في إدارة التغيير المؤسسي داخل الوزارة تتولى وضع السياسات، ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات، وتقييم التقدم بشكل دوري باستخدام مؤشرات أداء كمية ونوعية.
- تطوير برنامج تدريبي مستدام للأخصائيين الاجتماعيين يركز على بناء المهارات القيادية، والتعامل مع الأزمات، واستخدام نظم المعلومات الرقمية، بالشراكة مع الجامعات المحلية والدولية.
- إعادة هيكلة نظام الحوافز الوظيفية وربطه بمؤشرات الأداء بهدف تعزيز دافعية الموظفين للمشاركة في خطط التغيير وتحسين جودة الخدمات، بما يشمل مكافآت معنوية ومادية عادلة وشفافة.

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

# المراجع

## أولا: المراجع العربية

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2023). تقرير تقييم الأداء المؤسسي للخدمات الاجتماعية في فلسطين: الواقع والتحديات، رام الله.

الشهراني، ناصر، والمالكي، سلطان (2023). التحديات التي تواجه تفعيل استراتيجيات التغيير المؤسسي في القطاع العام السعودي أثناء جائحة كوفيد19-، مجلة الإدارة العامة السعودية، 63 (2): 119-144.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

Al-Shahrani, N., & Al-Malki, S. (2023). Challenges facing the activation of institutional change strategies in the Saudi public sector during the COVID-19 pandemic. Saudi Journal of Public Administration, 63(2): 119–144.

United Nations Development Programme. (2023). Institutional performance assessment report of social services in Palestine: Reality and challenges, Ramallah

## ثالثاً: المراجع الأجنبية

Ballinger, P. (2024). Real-time policy tools in conflict-affected settings: Lessons from Gaza. Journal of Emergency Governance, 12(1): 45–63.

Boin, A., Hart, P., & McConnell, A. (2009). Crisis exploitation: Political and policy impacts of framing contests. Journal of European Public Policy, 16(1): 81–106. https://doi.org/10.1080/13501760802453221

Borins, S. (2022). Public sector innovation in the COVID-19 pandemic: Lessons from Canada. Canadian Public Administration, 65(3): 381–402. https://doi.org/10.1111/capa.12489

Chaves-Montero, A., Blanco-Miguel, P., & Ríos-Vizcaíno, B. (2025). Analysis of the predictors and consequential factors of emotional exhaustion among social workers: A systematic review. Healthcare, 13(5): 552. https://doi.org/10.3390/healthcare13050552.

Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. Public Administration Review, 76(6): 887–897. https://doi.org/10.1111/puar.12558.

Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2020). Crisis management, trust and capacity in welfare administration: The COVID-19 pandemic in Scandinavia. Public Organization Review, 20(3): 421–439.

https://journal.pass.ps « DOI: 10.36554/1796-011-001-006 « ISSN (Print): 2518-5756 « ISSN (Online): 2707-4854

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5(1): 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Fernandez, S., & Pitts, D. W. (2011). Understanding employee motivation to innovate: Evidence from front-line employees in the United States federal government. Australian Journal of Public Administration, 70(2): 202–222. https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2011.00726.x

Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. Public Administration Review, 66(2): 168–176. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x

International Federation of Social Workers (IFSW). (2014). Global definition of the social work profession. Retrieved from: https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/

Kroll, A. (2018). Change management in local governments: The role of performance information. Public Administration, 96(1): 67–81.

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2020). The management of change in public organizations: A literature review. Public Administration, 98(1): 1–26.

Mahlangu, S. P. (2022). Ethical leadership, accountability and transparency in promoting good governance in the South African public sector, Master's thesis, Cape Peninsula University of Technology.

North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.

O'Flynn, J. (2021). The challenges of reforming public service in times of crisis: Leadership, coordination, and culture. Australian Journal of Public Administration, 80(2): 207–225.

Peters, B. G. (2018). The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration (7th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315813653

Scott, W. R. (2001). Institutions and organizations (2nd ed.). SAGE Publications.

United Nations Development Programme (UNDP). (2023). Social services sector assessment in the State of Palestine. Retrieved from: https://www.undp.org.

Van der Voet, J. (2018). The effects of organizational culture on change implementation success: Evidence from public sector organizations in the Netherlands. Public Management Review, 20(4): 621–644.