

استراتيجيات التغيير الوقائي ودورها في مواجهة المخاطر المستقبلية: دراسة نوعية في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة

Proactive Change Strategies and Their Role in Addressing Future Risks: A Qualitative Study of Government Institutions in the United Arab Emirates.

إعداد الباحث/ فهد راشد سعيد الشحي

كلية الشرطة، وزارة الداخلية، دولة الامارات العربية المتحدة

Email: alshehhi1987@gmail.com

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات التغيير الوقائي في مواجهة المخاطر المستقبلية في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك من خلال التعرف على واقع تطبيق هذه الاستراتيجيات وبيان دورها في الاستعداد للمخاطر والتعامل معها، وتحديد أبرز الممارسات المعتمدة والتحديات التي تواجه تطبيقها. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التفسيري، وأجريت مقابلات شبه موجهة مع عينة قصدية مكونة من (16) من القيادات الإدارية في عدد من الجهات الحكومية، وتم تحليل بيانات المقابلات باستخدام برنامج MAXQDA وفق أسلوب التحليل الموضوعي. وأظهرت النتائج أن التغيير الوقائي يساعد المؤسسات الحكومية على اكتشاف مؤشرات المخاطر في وقت مبكر ومراجعة الخطط والإجراءات وتهيئة الموارد والبدائل قبل تفاقم آثارها. كما بينت النتائج أن أبرز الممارسات تتمثل في متابعة المؤشرات وتحليل المخاطر وإعداد الخطط والسيناريوهات وتطوير إجراءات العمل والتدريب المتخصص للعاملين، وتعزيز التنسيق وتبادل المعلومات بين الجهات المعنية. وأشارت النتائج إلى عدد من التحديات من أهمها صعوبة توقع بعض المخاطر ومقاومة التغيير وتأخر توفر المعلومات وبطء بعض الإجراءات الإدارية والحاجة إلى مهارات متخصصة. وأوصت الدراسة بتطوير سجل للمخاطر المستقبلية تم تحديثه بصورة دورية وتشكيل فرق مختصة بالتغيير الوقائي وإجراء مراجعات دورية للخطط والإجراءات المؤسسية وربطها بالمخاطر التي يتم رصدها وتنفيذ سيناريوهات وتمارين عملية، وكذلك إعداد برنامج تدريبي سنوي للقيادات والموظفين المعنيين بإدارة المخاطر والتخطيط يركز على قراءة المؤشرات المبكرة وتحليل المخاطر وبناء السيناريوهات، وتطوير آليات تبادل المعلومات وتعزيز قدرات القيادات والعاملين في الاستشراف وإدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التغيير الوقائي، المخاطر المستقبلية، الاستشراف الاستراتيجي، المرونة المؤسسية، المؤسسات الحكومية، دولة الإمارات العربية المتحدة.

Proactive Change Strategies and Their Role in Addressing Future Risks: A Qualitative Study of Government Institutions in the United Arab Emirates.

Fahd Rashid Saeed Alshehhi

Police College, Ministry of Interior, United Arab Emirates

Abstract:

This study aimed to examine the role of preventive change strategies in addressing future risks in government institutions in the United Arab Emirates by exploring the current application of these strategies, identifying their role in preparing for and responding to risks, and determining the key practices adopted and the challenges associated with their implementation. The study employed an interpretive qualitative approach. Semi-structured interviews were conducted with a purposive sample of 16 administrative leaders from several government entities, and the interview data were analyzed using MAXQDA through thematic analysis. The findings showed that preventive change enables government institutions to identify early risk indicators, review plans and procedures, and prepare resources and alternatives before potential impacts escalate. The findings also indicated that key practices include monitoring indicators, analyzing risks, developing plans and scenarios, improving work procedures, providing specialized employee training, and strengthening coordination and information sharing among relevant entities. Several challenges were identified, including difficulties in anticipating certain risks, resistance to change, delays in information availability, slow administrative procedures, and the need for specialized skills. The study recommended developing a future risk register that is periodically updated, establishing teams dedicated to proactive change, conducting regular reviews of institutional plans and procedures linking them to identified risks, and executing practical scenarios and exercises. It also advised preparing an annual training program for leadership and staff involved in risk management and planning, focusing on interpreting early warning indicators, risk analysis, and scenario building, as well as developing information-sharing mechanisms and enhancing the foresight and risk management capabilities of leaders and personnel.

Keywords: Preventive Change Strategies, Future Risks, Strategic Foresight, Organizational Resilience, Government Institutions, United Arab Emirates.

1. المقدمة:

تشهد المؤسسات الحكومية تحولات فرضت عليها أنماطاً جديدة من التحديات والمخاطر التي قد تؤثر في أعمالها مستقبلاً، فالتطور التقني والتحول الاقتصادي والاجتماعي وتغير احتياجات وتطلعات المجتمع وتزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، كلها عوامل تضع المؤسسات الحكومية أمام مخاطر يصعب تحديد وقت حدوثها أو حجم تأثيرها بصورة دقيقة، وقد تمس هذه المخاطر استمرارية الأعمال وكفاءة العمليات والموارد وجودة الخدمات وتحقيق الأهداف المؤسسية، وهو ما يتطلب الاستعداد المبكر لها ومتابعة المؤشرات المرتبطة بها قبل أن تتفاقم آثارها (الحمادي، 2024).

وأمام تعدد هذه المخاطر، أصبح التعامل المبكر مع التغيير من الممارسات التي تساعد المؤسسات الحكومية على الاستعداد لما قد تواجهه في المستقبل، لاسيما أن انتظار حدوث المشكلات قد يحد من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة ويزيد من صعوبة معالجتها، في حين تتيح المتابعة المستمرة للتغيرات فرصة لمراجعة الخطط والإجراءات والموارد واتخاذ القرارات المناسبة في وقت مبكر. ويرتبط ذلك بقدرة المؤسسة على توقع ما قد يؤثر في أعمالها، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، والاستعداد للتغيير قبل أن يتحول إلى ضغط يؤثر في أدائها أو استمرارية خدماتها (النعيمي، 2021).

وتأتي استراتيجيات التغيير الوقائي ضمن الأساليب التي تساعد المؤسسات الحكومية على التعامل مع هذه المتطلبات، حيث تقوم على رصد التغيرات المحتملة والاستعداد لها من خلال مراجعة السياسات والإجراءات وطرق العمل وتطوير القدرات المؤسسية بما يتناسب مع الاحتياجات المستقبلية، حيث يمنح هذا التوجه المؤسسة فرصة للتحرك في مرحلة مبكرة، واتخاذ إجراءات تقلل من احتمالات التعرض للمخاطر أو تحد من آثارها، إلى جانب دعم قدرتها على التكيف مع الظروف (العربي، 2024).

وتؤدي القيادات الإدارية دوراً رئيسياً في تطبيق هذه الاستراتيجيات بحكم مسؤوليتها عن التخطيط وتحديد الأولويات واتخاذ القرارات وتوجيه الموارد، كما تسهم خبرة القيادات ومعرفتها بواقع العمل في تحديد المؤشرات التي تستحق المتابعة وتقييم المخاطر المحتملة واختيار التغييرات المناسبة قبل تفاقم المشكلات مع الاستعداد بخطط وإجراءات قابلة للتطوير وفق طبيعة المتغيرات (عبدالله، 2024). وفي ضوء ذلك، تتناول الدراسة دور استراتيجيات التغيير الوقائي في مواجهة المخاطر المستقبلية اعتماداً على آراء وخبرات عينة من القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بدولة الإمارات.

1.1. مشكلة الدراسة:

ترتبط مواجهة المخاطر المستقبلية بقدرة المؤسسة على اكتشاف مؤشرات الخطر في مرحلة مبكرة وتحويلها إلى قرارات وإجراءات تسبق حدوث المشكلة، ومع ذلك قد تظل بعض الممارسات الإدارية مرتبطة بمعالجة المشكلات القائمة والاستجابة لما يحدث فعلياً، في حين تتطلب المخاطر المستقبلية استعداداً مختلفاً يقوم على مراجعة الخطط والعمليات والقدرات بصورة مبكرة، ومن هنا تبرز مسألة مدى قدرة المؤسسات الحكومية على توظيف استراتيجيات التغيير الوقائي في تطوير أعمالها والاستعداد لما قد يهدد استمراريته أو قدرتها على تحقيق أهدافها مستقبلاً (البكري، 2025).

وفي هذا الشأن أكدت الدراسة السابقة على ارتباط التغيير الوقائي بقدرة المؤسسات على الاستعداد للمخاطر المستقبلية، في حين ما زالت الحاجة قائمة إلى معرفة كيفية تطبيق استراتيجياته في المؤسسات الحكومية والدور الذي يمكن أن تؤديه في مواجهة المخاطر المؤسسية قبل تفاقم آثارها، حيث توصلت دراسة Renner (2025) إلى أن تبني استراتيجيات التغيير الاستباقي يدعم المرونة التنظيمية ويعزز قدرة المؤسسات على الاستعداد للتحديات المستقبلية، بما يساعدها على التكيف مع التغيرات والحد من المخاطر المؤسسية. وأشارت دراسة Foshaugen (2024) إلى دور استراتيجيات التغيير الوقائي في استشراف التهديدات المحتملة وتحسين مستوى

الجاهزية وتطوير أساليب العمل وترسيخ الممارسات الاستباقية. كما بينت دراسة الكعبي (2023) وجود ارتباط بين تبني مداخل التغيير الوقائي وإدارة المخاطر الاستباقية وبين مستوى الجاهزية المؤسسية والقدرة على التعامل مع التهديدات المستقبلية.

وتبرز هنا خبرات القيادات الإدارية بحكم مسؤولياتها في التخطيط واتخاذ القرار وتطوير العمل ومتابعة المتغيرات، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في بيان مدى قدرة استراتيجيات التغيير الوقائي على مواجهة المخاطر المستقبلية في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ويتحدد السؤال الرئيسي في الآتي: إلى أي مدى تسهم استراتيجيات التغيير الوقائي في مواجهة المخاطر المستقبلية من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

2.1. أسئلة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، تتمثل التساؤلات في الآتي:

1. كيف تنظر القيادات الإدارية إلى تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي في المؤسسات الحكومية؟
2. كيف تسهم استراتيجيات التغيير الوقائي في استعداد المؤسسات الحكومية للمخاطر المستقبلية والتعامل معها من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
3. ما أبرز الممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية لتوظيف التغيير الوقائي في مواجهة المخاطر المستقبلية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية عند تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي لمواجهة المخاطر المستقبلية من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

3.1. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في: تحليل دور استراتيجيات التغيير الوقائي في مواجهة المخاطر المستقبلية في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر القيادات الإدارية. ويتفرع عن هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

1. التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر القيادات الإدارية.
2. استكشاف دور استراتيجيات التغيير الوقائي في استعداد المؤسسات الحكومية للمخاطر المستقبلية والتعامل معها من وجهة نظر القيادات الإدارية.
3. استعراض الممارسات التي تتبعها المؤسسات الحكومية في توظيف استراتيجيات التغيير الوقائي لمواجهة المخاطر المستقبلية من وجهة نظر القيادات الإدارية.
4. تقييم التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي في المؤسسات الحكومية وتحديد سبل التعامل معها من وجهة نظر القيادات الإدارية.

4.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية في الآتي:

- **الأهمية النظرية:** تساعد الدراسة في توضيح كيفية انتقال المؤسسة من معالجة المشكلات القائمة إلى الاستعداد المبكر لما قد يؤثر في أعمالها مستقبلاً، ويمكن أن تضيف نتائجها معرفة علمية يستفيد منها الباحثون في دراسة التغيير الوقائي والمخاطر المستقبلية في القطاع الحكومي.

- **الأهمية التطبيقية:** ترتبط الدراسة بطبيعة العمل الحكومي في دولة الإمارات وما يشهده من اهتمام بالاستعداد للمستقبل وتطوير الأداء والقدرات المؤسسية، ويتوافق موضوعها مع توجهات رؤية نحن الإمارات 2031 التي تتضمن محور (المنظومة الأكثر ريادة وتفوقاً) بهدف تطوير الأداء الحكومي وتقديم أفضل الخدمات وتطوير نماذج عمل تتسم بالمرونة. ومن المتوقع أن توفر آراء القيادات المشاركة في الدراسة معرفة عملية حول الممارسات المتبعة في التغيير الوقائي والتحديات التي تواجه تطبيقه، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، بما يفيد القيادات وصناع القرار في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة عند إعداد الخطط والسياسات.

5.1. مصطلحات الدراسة:

- **استراتيجية التغيير الوقائي:** تشير إلى مجموعة السياسات والإجراءات الاستباقية التي تتبناها المؤسسات بهدف التكيف مع المتغيرات المستقبلية والتقليل من الآثار المحتملة للمخاطر قبل وقوعها من خلال تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين العمليات المؤسسية وتعزيز القدرة على الاستشراف الاستراتيجي للمخاطر والتعامل معها بمرونة وكفاءة، بما يسهم في دعم الجاهزية المؤسسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية في البيئات المتغيرة (خبراني، 2024).
- **مواجهة المخاطر المستقبلية:** تشير إلى قدرة المؤسسات على الاستعداد المسبق للتحديات والتهديدات المحتملة والتعامل معها بفاعلية من خلال تبني استراتيجيات استباقية تعزز الجاهزية المؤسسية وتدعم عمليات الاستجابة الفعالة وإدارة التهديدات المستقبلية بما يضمن استمرارية العمل المؤسسي واستقرار البيئة المحيطة بالمؤسسة (Foshaugen, 2024).

6.1. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على استراتيجيات التغيير الوقائي ودورها في مواجهة المخاطر المستقبلية في المؤسسات الحكومية من خلال التعرف إلى واقع تطبيقها ودورها في الاستعداد للمخاطر المؤسسية والممارسات المرتبطة بها والتحديات التي تواجه تطبيقها.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال عام 2026، وتشمل هذه الفترة إعداد الدراسة وإجراء المقابلات مع المشاركين وتحليل البيانات النوعية والوصول إلى النتائج والتوصيات.
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة عينة قصدية مكونة من (16) من القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ممن ترتبط مسؤولياتهم بالتخطيط وتطوير العمل واتخاذ القرارات والتعامل مع المخاطر والتغيرات المستقبلية.

2. الدراسات السابقة:

تناولت دراسة Renner (2025) بعنوان (التعامل مع الأنشطة الشرطية عالية الخطورة وتعزيز السلامة) الممارسات المتبعة في التعامل مع العمليات التي ترتفع فيها درجة الخطورة مع الاهتمام بالإجراءات الوقائية التي تساعد على خفض المخاطر وتحسين السلامة أثناء تنفيذ المهام. واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي وشملت عاملين في أجهزة شرطية بعدد من الدول الأوروبية. وأشارت نتائجها إلى أن إدخال الممارسات الوقائية ضمن التخطيط للعمليات إلى جانب تطوير إجراءات العمل والتدريب، يساعد على خفض المخاطر ورفع كفاءة التعامل مع التهديدات المحتملة. وأوصت بتوسيع الاعتماد على التخطيط الوقائي وتطوير البرامج التدريبية المخصصة للعمليات عالية الخطورة.

أما دراسة خبراني (2024) بعنوان (الاستراتيجيات الفعالة لإدارة المخاطر والتخفيف منها) فتناولت الأساليب التي يمكن من خلالها تحسين إدارة المخاطر في قطاع أمن الشركات والحد من التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسات. واعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي وطبقت على العاملين في شركات الأمن الخاصة بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج أن الإدارة المنظمة للمخاطر والتخطيط الوقائي وأنظمة الإنذار المبكر تساعد المؤسسات على تقليل التهديدات وتحسين مستويات السلامة، وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتطوير نظم إدارة المخاطر ونشر الوعي بها بين العاملين.

وفي القطاع الحكومي، تناولت دراسة العربي (2024) بعنوان (دور الأجهزة الرقابية في تطوير أنظمة إدارة المخاطر في الجهات الحكومية) دور الرقابة في تطوير إدارة المخاطر وتعزيز كفاءة الأداء في الجهات الحكومية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها أن فاعلية الأجهزة الرقابية تدعم إدارة المخاطر المؤسسية وتحسن عملية اتخاذ القرار، وتعزز التنسيق بين الإدارات الرقابية والتنفيذية عند التعامل مع التحديات المستقبلية. وأوصت الدراسة بتطوير الأطر المنظمة لإدارة المخاطر وربطها بعمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية.

وتناولت دراسة Foshaugen (2024) بعنوان (دروس مستفادة من الاستراتيجيات الشرطية الوقائية في أوقات الأزمات) خبرات عدد من الأجهزة الشرطية في تطبيق الممارسات الوقائية خلال الأزمات. واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال تحليل تجارب شرطية في عدد من الدول الأوروبية. وأشارت النتائج إلى أن التخطيط الوقائي والتنسيق بين الوحدات يساعدان على تقليل احتمالات التصعيد ورفع قدرة الأجهزة الشرطية على التعامل مع الأزمات والمخاطر المحتملة. وأوصت الدراسة بتطوير التخطيط الوقائي وبرامج التدريب المرتبطة بالأزمات والمخاطر.

أما دراسة عبدالله (2024) بعنوان (إدارة المخاطر الأمنية وتطوير الأداء المؤسسي) فتناولت دور إدارة المخاطر الأمنية في تطوير الأداء داخل الأجهزة الشرطية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائجها إلى أن تطوير نظم إدارة المخاطر وإجراءات العمل وبرامج التدريب يدعم كفاءة الأداء ويرفع قدرة الأجهزة الشرطية على التعامل مع التهديدات والتحديات المستقبلية. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة المخاطر وتطوير الأنظمة والإجراءات المرتبطة بها في المؤسسات الأمنية.

وفي جانب إدارة التغيير، تناولت دراسة الكعبي (2023) بعنوان (إدارة التغيير المؤسسي في المؤسسات الأمنية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي) دور إدارة التغيير في تطوير الأداء والعمليات داخل المؤسسات الأمنية في دولة الإمارات العربية المتحدة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائجها أن تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير يساعد المؤسسات على تطوير أدائها وتحسين عملياتها ورفع قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تؤثر في العمل. وأوصت الدراسة بتطوير ممارسات إدارة التغيير بما يدعم الأداء المؤسسي والاستعداد للتحديات المستقبلية.

وتناولت دراسة الحارثي (2022) بعنوان (إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية ودورها في تعزيز الاستدامة المؤسسية) إدارة المخاطر من زاوية ارتباطها باستمرارية الأداء واستقرار المؤسسات الحكومية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت عاملين في عدد من المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج أن دمج إدارة المخاطر الاستراتيجية في التخطيط المؤسسي يساعد على الاستعداد للتحديات المستقبلية وتحسين القرارات ودعم الاستدامة المؤسسية. وأوصت الدراسة بتطوير نظم إدارة المخاطر وتعزيز ارتباطها بعمليات التخطيط في المؤسسات الحكومية.

أما دراسة Laufs (2020) بعنوان (إدارة المخاطر والاستراتيجيات الوقائية) فقد تناولت المخاطر التي صاحبت التحول الرقمي في العمل الشرطي والأساليب الوقائية المستخدمة في التعامل معها. واعتمدت على المنهج التحليلي وطبقت في عدد من الدول الأوروبية. وأشارت النتائج إلى أن التطورات التقنية صاحبتها صور جديدة من المخاطر تتطلب تطوير القدرات التقنية وأساليب الوقاية. وأوصت الدراسة بتطوير إدارة المخاطر الرقمية والاستفادة من التقنيات الحديثة في دعم العمل الشرطي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

قدمت الدراسات السابقة مجموعة من النتائج التي تساعد على الوقوف على جوانب متعددة من موضوع الدراسة الحالية. فقد تناولت دراسة Renner (2025) ودراسة Foshaugen (2024) ودراسة Laufs (2020) الممارسات الوقائية من خلال تطبيقات مرتبطة بالعمل الشرطي والعمليات والأزمات والتحول الرقمي، في حين اهتمت دراستا خبراني (2024) وعبدالله (2024) بإدارة المخاطر والإجراءات التي تساعد المؤسسات على خفض أثارها. ومن جانب آخر تناولت دراسة الكعبي (2023) إدارة التغيير المؤسسي، بينما اقتربت دراستا العربي (2024) والحارثي (2022) من مجال الدراسة الحالية من خلال تناولهما إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية. وتوفر هذه الدراسات أساساً معرفياً لعلاقة بين الاستعداد المبكر وتطوير العمل المؤسسي والقدرة على التعامل مع المخاطر المستقبلية.

ويختلف اتجاه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة الموضوع والمجال الذي تتناوله، لاسيما أن تلك الدراسات ركزت على المخاطر الأمنية أو السلامة أو إدارة الأزمات، بينما اهتم بعضها بإدارة المخاطر والرقابة والاستدامة المؤسسية. وتتجه الدراسة الحالية إلى استكشاف دور استراتيجيات التغيير الوقائي نفسها وكيف يمكن توظيفها في مواجهة المخاطر المستقبلية في المؤسسات الحكومية.

وتتمثل الفجوة البحثية في أن الدراسات السابقة تناولت أجزاء متفرقة من الموضوع، فبعضها درس إدارة المخاطر وبعضها اهتم بالتغيير المؤسسي وبعضها ركز على الممارسات الوقائية في مجالات محددة. ولم تتناول الدراسات بصورة مباشرة خبرات القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية بشأن كيفية توظيف استراتيجيات التغيير الوقائي لمواجهة المخاطر المستقبلية والممارسات التي تقوم عليها والتحديات التي تواجه تطبيقها، كما يغلب المنهج الوصفي التحليلي على الدراسات السابقة، في حين تعتمد الدراسة الحالية على منهج نوعي يتيح معرفة آراء القيادات الإدارية وتحليل خبراتها وتصوراتها بشأن الموضوع.

3. الإطار النظري للدراسة:

يتناول هذا الجزء الموضوعات الرئيسية للدراسة، وهي استراتيجيات التغيير الوقائي والمخاطر المستقبلية، حيث سيتم عرض مفهوم التغيير الوقائي وأهميته وخصائصه ودوره في مساعدة المؤسسات الحكومية على الاستعداد للتغيرات قبل حدوثها، كما يتناول المخاطر المستقبلية ومصادرها وآثارها وكيفية استعداد المؤسسات لها والتعامل معها. ويتناول كذلك دور استراتيجيات التغيير الوقائي في دعم قدرة المؤسسات الحكومية على مواجهة المخاطر المحتملة والمحافظة على استمرارية أعمالها.

1.3. مفهوم استراتيجية التغيير الوقائي

حظيت استراتيجية التغيير الوقائي باهتمام في الفكر الإداري الحديث، لارتباطها بقدرة المؤسسات على التحرك المبكر والاستعداد للتغيرات التي قد تؤثر في أعمالها مستقبلاً، ويقوم هذا التوجه على إجراء التغييرات اللازمة في الوقت المناسب بما يساعد المؤسسة على مواجهة المخاطر المحتملة والمحافظة على استمرارية أعمالها وقدرتها على تحقيق أهدافها (النعمي، 2021).

وتناولت الأدبيات الإدارية مفهوم التغيير الوقائي من جوانب مختلفة، حيث يشير Foshaugen (2024) إلى أنه أحد أشكال التغيير التنظيمي الذي يعتمد على التحرك المبكر تجاه المتغيرات المحيطة بالمؤسسة من خلال تطوير الهياكل التنظيمية ومراجعة العمليات وأساليب العمل قبل ظهور المشكلات أو الأزمات، ويساعد ذلك المؤسسة على الاستعداد لما قد يطرأ مستقبلاً وتقليل الآثار المحتملة للمخاطر. ويرى Kaplan (2022) أن التغيير الوقائي عملية استراتيجية ترتبط باستعداد المؤسسات للتحويلات المستقبلية من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة ومراجعة طرق العمل وتطويرها بصورة مستمرة، بما يدعم قدرتها على التعامل مع التحديات والاستفادة من الفرص المستقبلية.

ويربط الحمادي (2024) استراتيجية التغيير الوقائي بالإدارة الاستراتيجية للمخاطر، حيث تقوم المؤسسات بتتبع الاتجاهات والتغيرات المستقبلية وتقدير المخاطر التي يمكن أن تؤثر في أعمالها ثم إعداد الخطط والإجراءات المناسبة للتعامل معها. ويساعد هذا الأسلوب على خفض مستوى التعرض للمخاطر وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستعداد للتحديات التي يمكن أن تواجهها خلال الفترات المقبلة.

ومن جانب آخر، يرى Renner (2025) أن التغيير الوقائي يرتبط بممارسات المنظمات عالية الاعتمادية التي تهتم برصد مؤشرات المخاطر والاستعداد لها في مرحلة مبكرة. وتعتمد هذه المنظمات على تطوير أنظمة عمل مرنة وزيادة الوعي بالمخاطر بين العاملين وتحسين التنسيق وتبادل المعلومات بين المستويات التنظيمية المختلفة، بما يساعد على التعامل مع المواقف المحتملة بصورة أكثر استعداداً.

ويشير العربي (2024) إلى أن استراتيجية التغيير الوقائي تعتمد على عدد من الممارسات التي تساعد المؤسسة على الاستعداد للتغيرات المستقبلية ومن أبرزها تطوير نظم الإنذار المبكر ودعم المرونة التنظيمية وتحسين التخطيط الاستراتيجي ومراجعة الإجراءات وتحديثها بما يتناسب مع التغيرات التي يمكن أن تؤثر في أعمال المؤسسة مستقبلاً.

وبناءً على هذه التعريفات، يمكن للباحث تعريف استراتيجية التغيير الوقائي بأنها: توجه إداري تقوم من خلاله المؤسسة برصد التغيرات والمخاطر المحتملة والاستعداد لها في وقت مبكر عن طريق مراجعة الخطط والإجراءات وأساليب العمل وتطوير القدرات المؤسسية، بما يساعدها على الحد من آثار المخاطر المستقبلية والمحافظة على استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها.

2.3. أبعاد استراتيجية التغيير الوقائي

تقوم استراتيجية التغيير الوقائي على مجموعة من الأبعاد التي تساعد المؤسسات على الاستعداد للتغيرات المتوقعة والتعامل المبكر مع ما قد يصاحبها من مخاطر، ومن أبرز هذه الأبعاد: الاستشراف الاستراتيجي والمرونة التنظيمية والتطوير الاستباقي للعمليات، وفيما يلي تناول كل منها:

1.2.3. الاستشراف الاستراتيجي

يرتبط الاستشراف الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على متابعة الاتجاهات المستقبلية ورصد التغيرات التي يمكن أن تؤثر في أعمالها خلال السنوات المقبلة، ويعتمد على جمع المعلومات ودراسة المؤشرات وتحليل التطورات المحتملة، بما يساعد القيادات على تكوين صورة أكثر وضوحاً عما يمكن أن تواجهه المؤسسة والاستعداد للمخاطر ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها (خبراني، 2024).

ويساعد الاستشراف الاستراتيجي المؤسسات على متابعة التحولات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، وتقدير ما قد ينتج عنها من فرص أو مخاطر تؤثر في أعمالها، كما يتيح إعداد تصورات محتملة للمستقبل والاستفادة منها عند تحديد الأولويات واتخاذ القرارات، وهو ما يقلل من حالة عدم اليقين ويعزز قدرة المؤسسة على الاستعداد للتغيرات التي قد تواجهها مستقبلاً (العتيبي، 2024). ويرتبط الاستشراف الاستراتيجي كذلك بعملية التخطيط، حيث يوفر للقيادات معلومات وتصورات تساعد على مراجعة الخطط والسياسات وتطويرها وفق التغيرات المتوقعة، كما يدعم التفكير المستقبلي لدى العاملين ويشجع على متابعة المؤشرات التي يمكن أن تؤثر في أعمال المؤسسة بما يساعد على اتخاذ إجراءات مبكرة والاستعداد للمخاطر المحتملة والمحافظة على كفاءة الأداء المؤسسي (أحمد، 2025).

2.2.3. المرونة التنظيمية

ترتبط المرونة التنظيمية بقدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات التي تطرأ على أعمالها وإجراء التعديلات اللازمة في الإجراءات والموارد وطرق العمل وفق طبيعة الموقف، وتمثل المرونة جانباً مهماً في تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي لأنها تمنح المؤسسة

قدرة على التعامل مع الظروف الجديدة والمحافظة على استمرارية أعمالها وأدائها عند مواجهة تغيرات غير متوقعة (الطنيجي، 2023).

وتساعد المرونة التنظيمية المؤسسات على إعادة ترتيب مواردها البشرية والتقنية وتوجيهها وفق الاحتياجات والأولويات الجديدة، كما تمنحها مساحة أكبر لتطوير طرق العمل وتعديل الإجراءات وسرعة اتخاذ القرارات عند الحاجة، وهو ما يساعدها على التعامل مع التغيرات بصورة أكثر كفاءة ويقلل من الآثار التي قد تتركها على سير الأعمال والخدمات (النعمي، 2021).

كما تدعم المرونة التنظيمية قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر المستقبلية من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة ومراجعة طرق العمل وتطويرها وفق المتغيرات، إذ أن وجود إجراءات قابلة للتعديل وموارد يمكن إعادة توجيهها وقرارات تتناسب مع طبيعة الموقف يساعد على التعامل مع الأحداث المفاجئة والاستمرار في أداء مهامها ويدعم استعدادها للمخاطر (Kapucu, 2023).

3.2.3. التطوير الاستباقي للعمليات

يرتبط التطوير الاستباقي للعمليات بمراجعة المؤسسة لإجراءاتها وطرق عملها، والعمل على تطويرها قبل ظهور مشكلات قد تؤثر في الأداء، ويشمل ذلك متابعة سير العمليات، وتحديد جوانب القوة والجوانب التي تحتاج إلى تحسين وإجراء التعديلات المناسبة وفق التغيرات المتوقعة واحتياجات العمل المستقبلية، بما يساعد على رفع كفاءة العمليات والاستعداد للمخاطر المحتملة (الحارثي، 2022).

ويساعد التطوير الاستباقي للعمليات على تحسين الإجراءات وتبسيط خطوات العمل وسرعة الإنجاز ودقة التنفيذ، كما يتيح معالجة أوجه القصور في مرحلة مبكرة وتقليل الأخطاء التي قد تؤثر في سير الأعمال أو جودة الخدمات، ويتطلب ذلك مراجعة الممارسات الحالية والاستفادة من الخبرات والنتائج السابقة في تطوير الإجراءات بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة وتوقعاتها المستقبلية (خبراني، 2024).

كما يمنح هذا البعد المؤسسات الحكومية قدرة أكبر على الاستعداد للمخاطر المستقبلية من خلال تطوير العمليات الإدارية والخدمية وتجهيزها للتعامل مع التغيرات المحتملة، وتساعد المراجعة المبكرة لطرق العمل على تحديد الإجراءات التي تحتاج إلى تعديل أو تطوير وتعزيز قدرة المؤسسة على مواصلة أعمالها عند حدوث تغيرات مفاجئة مع المحافظة على كفاءة العمليات وجودة الأداء (النعمي، 2021).

يرى الباحث أن أبعاد استراتيجيات التغيير الوقائي ترتبط ببعضها، فالاستشراف الاستراتيجي يساعد على رصد التغيرات والمخاطر المحتملة في مرحلة مبكرة، وتمنح المرونة التنظيمية المؤسسة القدرة على تعديل مواردها وإجراءاتها وفق متطلبات العمل، بينما يهتم التطوير الاستباقي للعمليات بمراجعة طرق العمل وتحسينها قبل ظهور المشكلات. ويمنح الجمع بين هذه الأبعاد المؤسسات الحكومية قدرة أفضل على الاستعداد للمخاطر المستقبلية والتعامل معها والمحافظة على استمرارية أعمالها.

3.3. مفهوم المخاطر المستقبلية

تتعامل المؤسسات الحكومية مع أنواع متعددة من المخاطر التي تتغير تبعاً للتطورات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، وقد تؤثر هذه المخاطر في استمرارية الأعمال أو كفاءة العمليات أو جودة الخدمات، وقد أدى تنوع مصادر المخاطر وصعوبة توقع بعضها إلى زيادة الاهتمام بالمخاطر المستقبلية باعتبارها مجموعة من الأحداث والتهديدات المحتملة التي يمكن أن تواجه المؤسسة خلال السنوات المقبلة نتيجة تغيرات يصعب تحديد آثارها بصورة دقيقة في الوقت الحاضر (الحارثي، 2022).

وقد تناولت الأدبيات العلمية مفهوم المخاطر المستقبلية من جوانب مختلفة، حيث يرى خبراني (2024) أنها ترتبط بالأحداث أو الظروف المحتملة التي يمكن أن تؤثر مستقبلاً في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وقد تحمل هذه الأحداث آثاراً إيجابية أو سلبية وفق طبيعتها ومدى استعداد المؤسسة لها، ويرتبط التعامل معها بقدرة المؤسسة على متابعة المتغيرات وتقدير احتمالاتها وإعداد الخطط

المناسبة لها. ويشير العربي (2024) إلى ارتباط المخاطر المستقبلية بحالة عدم اليقين التي تصاحب الأحداث المحتملة وتأثيراتها في المؤسسة، ويعتمد التعامل معها على دراسة الاحتمالات والسيناريوهات المستقبلية ومتابعة الاتجاهات التي تساعد على تحديد المخاطر والاستعداد لها.

ويرى أحمد (2025) أن بعض المخاطر المستقبلية قد ترتبط بأحداث يصعب توقعها وقد تترك آثاراً كبيرة على استقرار المؤسسات واستمرار أعمالها، وتكون المؤسسات التي تهتم باستشراف هذه المخاطر وتطوير إجراءات مرنة للتعامل معها أكثر استعداداً لمواجهة الأزمات والمواقف المفاجئة.

ويشير عبدالله (2024) إلى أن المخاطر المستقبلية تشمل التهديدات المحتملة الناتجة عن التغيرات الاقتصادية أو التقنية أو التنظيمية التي قد تؤثر في أعمال المؤسسات وقراراتها، ويتطلب التعامل مع هذه المخاطر تطوير أساليب إدارتها، والاستفادة من التحليل المستقبلي والتخطيط في تحديد مصادرها وتقدير آثارها المحتملة، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تأثيرها ودعم قدرة المؤسسة على مواصلة أعمالها.

واستناداً إلى التعريفات السابقة، يعرف الباحث المخاطر المستقبلية بأنها: الأحداث أو التغيرات أو التهديدات المحتملة التي قد تواجه المؤسسة مستقبلاً وتؤثر في أعمالها أو مواردها أو خدماتها أو قدرتها على تحقيق أهدافها، وتتطلب متابعة مؤشراتها وتقدير آثارها والاستعداد لها من خلال التخطيط واتخاذ الإجراءات المناسبة في وقت مبكر للحد من آثارها المحتملة.

4.3. أبعاد المخاطر المستقبلية

يمكن تناول المخاطر المستقبلية من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعبر عن قدرة المؤسسات على الاستعداد لها والتعامل معها، ومن أبرزها: الجاهزية المؤسسية والاستجابة الاستباقية للمخاطر وإدارة المخاطر المستقبلية. وتوضح هذه الأبعاد مدى استعداد المؤسسة للتغيرات المحتملة وقدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثارها، وفيما يلي توضيحها:

1.4.3. الجاهزية المؤسسية

تشير الجاهزية المؤسسية إلى مستوى استعداد المؤسسة للتعامل مع المخاطر والتغيرات المحتملة من خلال توافر الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية التي تساعد على مواجهة المواقف المختلفة بكفاءة وفاعلية، وتمثل الجاهزية جانباً رئيسياً في الاستعداد للمخاطر المستقبلية، حيث ترتبط بقدرة المؤسسة على تهيئة إمكانياتها ومواردها وخططها بصورة مسبقة، بما يساعدها على مواصلة أعمالها والتعامل مع الظروف غير المتوقعة عند حدوثها (Wang, 2025).

وترتبط الجاهزية المؤسسية بقدرة المؤسسة على الاستعداد للآزمات والمخاطر التي قد تؤثر في أعمالها من خلال تطوير قدرات الموارد البشرية وتحديث الأنظمة التقنية ومراجعة الإجراءات والخطط بصورة منتظمة، ويساعد هذا الاستعداد على سرعة التعامل مع المواقف المحتملة وتقليل الآثار التي يمكن أن تتركها على العمليات والخدمات والموارد، كما يدعم قدرة المؤسسة على المحافظة على استمرارية أعمالها عند مواجهة ظروف غير معتادة (العربي، 2024).

كما تعبر الجاهزية المؤسسية عن قدرة المؤسسة على إعداد مواردها وخططها وإجراءاتها للتعامل مع التحديات المستقبلية، من خلال التدريب المستمر وتطوير الخطط ومراجعة طرق العمل، بما يدعم كفاءة الأداء ويرفع مستوى الاستعداد للمخاطر المحتملة (الحارثي، 2022).

2.4.3. الاستجابة الاستباقية للمخاطر

تشير الاستجابة الاستباقية للمخاطر إلى قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراءات مبكرة تجاه المخاطر المحتملة قبل تفاقم آثارها على الأعمال أو الخدمات أو الموارد، وتعتمد هذه الاستجابة على وجود آليات تساعد على متابعة المؤشرات المبكرة وتحليل المعلومات

المرتبطة بالمخاطر وتقدير آثارها ثم تحديد الإجراءات المناسبة للتعامل معها في الوقت الملائم للتقليل من آثاره المحتملة (Laufs, 2020).

وتساعد الاستجابة الاستباقية للمخاطر على تقليل الآثار المحتملة من خلال اتخاذ التدابير المناسبة في مرحلة مبكرة، ويرتبط ذلك بتطوير وسائل للرصد والإنذار المبكر تساعد على اكتشاف مؤشرات الخطر وجمع المعلومات المرتبطة بها وتحليلها، بما يوفر للقيادات معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات المطلوبة قبل أن تتفاقم المشكلة (الحمادي، 2024).

كما تدعم الاستجابة الاستباقية كفاءة إدارة المخاطر في المؤسسات من خلال متابعة البيانات والمؤشرات التي تساعد على التعرف إلى المخاطر المحتملة وتقدير مستوى تأثيرها، ويساعد ذلك على تحديد الأولويات واختيار الإجراءات الوقائية المناسبة وتوجيه الموارد نحو الجوانب الأكثر حاجة إلى الاستعداد، بما يعزز قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات غير المتوقعة والمحافظة على استمرارية عملياتها وخدماتها عند مواجهة المخاطر المختلفة (Liang & Li, 2024).

3.4.3. إدارة المخاطر المستقبلية

تشير إدارة المخاطر المستقبلية إلى مجموعة السياسات والإجراءات والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسة لرصد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقدير آثارها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها، وتمثل هذه الإدارة جانباً مهماً في الاستعداد للمستقبل، حيث تساعد المؤسسات على ترتيب المخاطر وفق درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها وتحديد الإجراءات والموارد المطلوبة للتعامل معها بطريقة منظمة تدعم استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف المؤسسية (Kapucu, 2023).

وتعتمد إدارة المخاطر المستقبلية على جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمخاطر المحتملة وتحليل المؤشرات التي تساعد على التعرف إلى مصادرها وطبيعتها، كما تستفيد المؤسسات من أدوات التحليل والتخطيط في تقدير احتمالات حدوث المخاطر وحجم تأثيرها في الأعمال والموارد والخدمات، بما يساعد القيادات على تحديد الأولويات وإعداد البدائل والخطط المناسبة للتعامل مع المواقف التي يمكن أن تواجه المؤسسة مستقبلاً (الطنيجي، 2023).

كما تساعد إدارة المخاطر المستقبلية على تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات المحتملة من خلال تطوير خطط وإجراءات واضحة وتحديد المسؤوليات وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ويساعد هذا التنسيق على تبادل المعلومات وتوحيد الجهود وتوجيه الموارد وفق طبيعة المخاطر المتوقعة، بما يدعم قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة والاستعداد للمواقف التي قد تؤثر في أعمالها أو قدرتها على تحقيق أهدافها (أحمد، 2025).

ويرى الباحث أن مواجهة المخاطر المستقبلية ترتبط بتكامل هذه الأبعاد الثلاثة، فالجاهزية المؤسسية تهيئ الموارد والقدرات والخطط اللازمة للتعامل مع المخاطر، وتساعد الاستجابة الاستباقية على رصد مؤشرات واتخاذ إجراءات مبكرة تجاهها، بينما تعمل إدارة المخاطر المستقبلية على تنظيم عمليات الرصد والتحليل والتخطيط وتحديد المسؤوليات. ويساعد الجمع بين هذه الأبعاد المؤسسات الحكومية على الاستعداد بصورة أفضل للمخاطر المحتملة، وتقليل آثارها على الأعمال والخدمات والموارد، والمحافظة على استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

5.3. علاقة استراتيجية التغيير الوقائي بمواجهة المخاطر المستقبلية

يمكن تفسير العلاقة بين استراتيجيات التغيير الوقائي ومواجهة المخاطر المستقبلية من خلال نظرية القدرات التنظيمية المتجددة التي قدمها Teece وزملاؤه في عام 1997، والتي تقوم على قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات والفرص والتهديدات ثم الاستجابة لها وإعادة ترتيب مواردها وقدراتها بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة، وتفيد هذه النظرية في تفسير قدرة المؤسسات على التعامل مع المستقبل؛ لأنها تربط استمرار المؤسسة وقدرتها على التكيف بمدى نجاحها في ملاحظة التغيرات مبكراً واتخاذ القرارات المناسبة وتطوير قدراتها قبل أن تتأثر أعمالها (Shojaee & Vasa, 2024).

ويتفق مضمون النظرية مع فكرة التغيير الوقائي، إذ أن متابعة المؤشرات المبكرة تساعد المؤسسة على تحديد المخاطر التي يمكن أن تواجهها، بينما تسمح إعادة توجيه الموارد وتطوير الإجراءات بإجراء التغييرات المطلوبة في الوقت المناسب، كما أن تحديث القدرات والعمليات يمنح المؤسسة استعداداً أفضل للتعامل مع المخاطر الجديدة، وبذلك تقدم نظرية القدرات تفسيراً للعلاقة بين التغيير الوقائي ومواجهة المخاطر المستقبلية، حيث يرتبط الاستعداد للمخاطر بقدرة المؤسسة على قراءة التغيرات والاستجابة لها وتطوير مواردها وطرق عملها بصورة مستمرة (Horák & Špaček, 2024).

وترتبط استراتيجيات التغيير الوقائي بمواجهة المخاطر المستقبلية من خلال ما توفره للمؤسسات من قدرة على الاستعداد المبكر للتغيرات التي يمكن أن تؤثر في أعمالها، لاسيما أن المخاطر المؤسسية قد ترتبط بالتقنية أو الموارد أو العمليات أو الخدمات أو التغيرات الاقتصادية والتنظيمية، وهو ما يتطلب متابعة مستمرة لما يمكن أن يؤثر في المؤسسة مستقبلاً، ويساعد التغيير الوقائي على مراجعة الخطط والإجراءات والقدرات واتخاذ خطوات مبكرة تقلل من احتمالات تفاقم المخاطر وتحافظ على قدرة المؤسسة على مواصلة أعمالها وتحقيق أهدافها (البكري، 2025).

وتساعد استراتيجيات التغيير الوقائي المؤسسات على متابعة المؤشرات المرتبطة بالتغيرات المحتملة وتحليل ما قد ينتج عنها من مخاطر تؤثر في أعمالها. وتستفيد المؤسسات في ذلك من المعلومات المتاحة وأدوات التحليل والتخطيط لتحديد المؤشرات التي تستحق المتابعة وتقدير آثارها المحتملة. ويوفر هذا التوجه للقيادات فرصة لإعداد الخطط والبدائل واتخاذ إجراءات مبكرة تجاه المخاطر قبل تفاقمها، بما يقلل من آثارها المحتملة على العمليات والموارد والخدمات المؤسسية (Foshaugen, 2024).

كما يرتبط التغيير الوقائي بقدرة المؤسسة على تعديل طرق العمل والموارد والإجراءات عند ظهور تغيرات تستدعي ذلك، وتساعد المرونة التنظيمية في إعادة ترتيب الأولويات وتوجيه الموارد وتطوير آليات اتخاذ القرار وفق طبيعة المخاطر المتوقعة، ويمنح ذلك المؤسسة مساحة أكبر للتعامل مع الظروف الجديدة والاستمرار في أداء أعمالها عند حدوث تغيرات مفاجئة مع المحافظة على مستوى مناسب من الكفاءة والاستعداد للمخاطر المستقبلية (Eichholz & Schwering, 2024).

ويمتد دور التغيير الوقائي إلى تطوير العمليات المؤسسية ومراجعة الإجراءات بصورة منتظمة وفق ما تكشف عنه مؤشرات الأداء والمخاطر المحتملة، ويساعد ذلك على تحديد أوجه القصور ومعالجتها في مرحلة مبكرة، وتبسيط الإجراءات، وتحسين طرق العمل وتحديث الخطط بما يتناسب مع الاحتياجات المستقبلية، وتدعم هذه الممارسات قدرة المؤسسة على الاستعداد للمشكلات المحتملة وتقليل آثارها على سير الأعمال والخدمات عند حدوثها (Monazzam & Crawford, 2024).

ويرى الباحث أن العلاقة بين استراتيجيات التغيير الوقائي ومواجهة المخاطر المستقبلية تقوم على قدرة المؤسسة على التحرك في وقت مبكر وفق ما ترصده من تغيرات ومؤشرات محتملة، فالاستشراف يساعد على التعرف إلى المخاطر، وتتيح المرونة تتيح تعديل الموارد والإجراءات، ويحسن التطوير الاستباقي العمليات قبل ظهور المشكلات. ويؤدي الجمع بين هذه الممارسات إلى تعزيز الجاهزية المؤسسية وتحسين الاستجابة للمخاطر ودعم إدارتها، بما يساعد المؤسسات الحكومية على المحافظة على استمرارية أعمالها والتعامل مع التغيرات المستقبلية بكفاءة.

4. الطريقة والإجراءات المنهجية:

1.4. تصميم الدراسة:

تم تصميم الدراسة وفق المنهج النوعي التفسيري، واعتمدت المقابلات شبه الموجهة أداة رئيسية لجمع البيانات من القيادات الإدارية في عدد من الجهات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

ويتيح هذا التصميم للمشاركين عرض خبراتهم وآرائهم حول تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي ودورها في الاستعداد للمخاطر المستقبلية والتعامل معها، إلى جانب الممارسات التي تعتمدها الجهات الحكومية في هذا المجال. كما يوفر للمشاركين مساحة لطرح ما يرتبط بتجاربهم العملية من تحديات تواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات، مع إمكانية التوسع في بعض الموضوعات التي تظهر أثناء المقابلات، بما يساعد على الوصول إلى موضوعات رئيسية وفرعية تعبر عن آراء المشاركين.

2.4. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي لملاءمته لطبيعة موضوع البحث وأهدافه، حيث تسعى إلى التعرف إلى دور استراتيجيات التغيير الوقائي في مواجهة المخاطر المستقبلية من خلال آراء وخبرات القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

ويساعد هذا المنهج على التعرف إلى كيفية تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي ودورها في استعداد المؤسسات للمخاطر والتعامل معها، إلى جانب تحليل الممارسات التي تتبعها الجهات الحكومية للاستفادة من هذا التوجه في مواجهة التغيرات المحتملة. كما يتيح التعرف إلى أبرز التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي وتفسير آراء المشاركين حولها من واقع خبراتهم ومسؤولياتهم الإدارية، بما يوفر بيانات نوعية ترتبط بصورة مباشرة بأسئلة الدراسة وأهدافها.

3.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتم اختيار عينة قصدية مكونة من (16) مشاركاً من القيادات الإدارية، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة النوعية التي تعتمد على الخبرات المرتبطة بموضوع البحث. واستند اختيار المشاركين إلى مجموعة من المعايير من أهمها: شغل المشارك لموقع قيادي أو إشرافي في إحدى الجهات الحكومية، وامتلاكه خبرة في مجالات التخطيط أو التطوير المؤسسي أو إدارة المخاطر أو اتخاذ القرار، إلى جانب معرفته بالممارسات المرتبطة بالتغيير والاستعداد للتحديات المستقبلية. كما روعي التنوع في خبرات المشاركين ومسؤولياتهم والجهات الحكومية التي يمثلونها، بما يوفر آراء متعددة حول دور استراتيجيات التغيير الوقائي في مواجهة المخاطر المستقبلية.

4.4. أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المقابلات شبه الموجهة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات، لما توفره من مرونة في التعرف إلى خبرات القيادات الإدارية والتعمق في آرائهم حول موضوع الدراسة.

وتم إعداد دليل للمقابلة يتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بأسئلة الدراسة وأهدافها، وتتناول تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي في المؤسسات الحكومية ودورها في الاستعداد للمخاطر المستقبلية والتعامل معها، وأبرز الممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات لتوظيف التغيير الوقائي، إضافة إلى التحديات التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات.

وتم إجراء المقابلات بعد الحصول على موافقة المشاركين ثم تم تفرغ محتواها وتهيتها للتحليل، مع المحافظة على سرية البيانات وعدم الإفصاح عن هويات المشاركين تمهيداً لترميز الإجابات واستخلاص الموضوعات الرئيسية والفرعية المرتبطة بأسئلة الدراسة.

5.4. أساليب تحليل البيانات:

تم تحليل بيانات المقابلات باستخدام برنامج MAXQDA لتنظيم البيانات النوعية وترميزها وتحليلها، حيث بدأت عملية التحليل بمراجعة نصوص المقابلات والتعرف إلى الأفكار التي طرحها المشاركون، ثم ترميز المقاطع المرتبطة بأسئلة الدراسة ومقارنة الأكواد المتقاربة وتجميعها في فئات تعبر عن مضامين مشتركة. وبعد ذلك تم بناء الموضوعات الرئيسية والفرعية التي توضح آراء

المشاركين حول استراتيجيات التغيير الوقائي ودورها في مواجهة المخاطر المستقبلية في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات، مع مراعاة أوجه الاتفاق والاختلاف بين إجاباتهم. وتمت عملية التحليل وفق المراحل الآتية:

1. قراءة نصوص المقابلات عدة مرات والتعرف إلى الأفكار والمعاني المرتبطة بموضوع الدراسة.
2. ترميز المقاطع ذات الصلة بأسئلة الدراسة وتحديد الأكواد الأولية التي تعبر عن مضمون إجابات المشاركين.
3. مراجعة الأكواد ومقارنة المتشابه منها وتجميعها ضمن فئات تعبر عن الأفكار المشتركة بين المشاركين.
4. بناء الموضوعات الرئيسية والفرعية التي تعبر عن نتائج المقابلات ومراجعتها في ضوء البيانات التي تم جمعها.
5. تفسير الموضوعات المستخلصة وربطها بأسئلة الدراسة والدراسات السابقة، والاستفادة من أدوات برنامج MAXQDA في عرض النتائج والعلاقات بين الأكواد والموضوعات.

6.4. صدق الأداة:

للتحقق من جودة أداة الدراسة وملاءمتها للبحث، فقد قام الباحث بعرض دليل المقابلة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة الحكومية بدولة الإمارات بهدف مراجعة وضوح الأسئلة ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة وأسئلتها وأهدافها وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. كما تمت مراجعة نصوص المقابلات أثناء التحليل ومقارنة إجابات المشاركين وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها مع الرجوع إلى الإفادات الأصلية عند الترميز وبناء الموضوعات الرئيسية والفرعية بهدف التأكد من أن النتائج والتفسيرات تعبر عن المعلومات التي قدمها المشاركون.

5. تحليل النتائج ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء النتائج التي أسفر عنها تحليل المقابلات مع القيادات الإدارية في الجهات الحكومية بدولة الإمارات من خلال تنظيم الآراء في موضوعات رئيسية وفرعية ترتبط بأسئلة الدراسة ثم تفسيرها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وصولاً إلى بيان دلالاتها، وذلك على النحو الآتي:

1.5. نتائج السؤال الأول: كيف تنظر القيادات الإدارية إلى تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي في المؤسسات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

أظهرت نتائج المقابلات أن نظرة القيادات الإدارية إلى تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي تركزت في عدد من الجوانب، فقد أشار (15 من 16) مشاركاً إلى أهمية الاستعداد المبكر للتغيرات والمخاطر المحتملة، وتحدث (14) مشاركاً عن متابعة المؤشرات والتغيرات التي يمكن أن تؤثر في المؤسسة مستقبلاً، بينما أشار (13) مشاركاً إلى مراجعة الخطط والإجراءات بصورة دورية. كما تناول (12) مشاركاً أهمية المرونة في تعديل طرق العمل والموارد، وأشار (11) مشاركاً إلى دور القيادات في دعم التغيير، بينما تحدث (9) مشاركون عن الاستفادة من الخبرات والمواقف السابقة عند الاستعداد للتغيرات الجديدة.

وكان الاستعداد المبكر ومتابعة المؤشرات من أكثر الجوانب التي تناولها المشاركون، حيث ركزت آراؤهم على أهمية التعرف إلى التغيرات التي يمكن أن تؤثر في المؤسسة قبل أن تتحول إلى مشكلات يصعب التعامل معها. ويمكن التعبير عن هذا المعنى في إفادات المشاركين بصياغة من قبيل (كلما تعرفنا إلى التغيير في مرحلة مبكرة أصبح لدينا وقت أكبر للاستعداد له، أما الانتظار إلى أن تظهر المشكلة فيجعل التعامل معها أكثر صعوبة - م3). كما يمكن أن تعكس إحدى الإفادات هذا الجانب بالقول (متابعة المؤشرات تساعدنا على معرفة ما يمكن أن يؤثر في العمل خلال الفترة المقبلة، وبالتالي نستطيع مراجعة خططنا والاستعداد قبل حدوث المشكلة - م8). وتشير هذه الآراء إلى أن القيادات تربط تطبيق التغيير الوقائي بقدرة المؤسسة على التقاط الإشارات المبكرة والاستفادة منها في توجيه القرارات والإجراءات.

كما اتضح أن مراجعة الخطط والإجراءات والمرونة في طرق العمل ضمن الجوانب التي تكررت في إجابات المشاركين، فقد أشار (13) مشاركاً إلى أهمية مراجعة الخطط والإجراءات وفق التغيرات، بينما تناول (12) مشاركاً قدرة المؤسسة على تعديل أساليب العمل وإعادة توجيه الموارد عند الحاجة. ويمكن أن تعبر إحدى الإفادات عن ذلك بالقول (ال خطة توضع وفق معلومات وظروف معينة وإذا تغيرت هذه الظروف فمن الطبيعي أن نراجعها ونعدل بعض الإجراءات حتى تبقى مناسبة لما نواجهه - م6).

وتناولت المقابلات أيضاً دور القيادات والاستفادة من الخبرات السابقة، حيث أشار (11) مشاركاً إلى أهمية دعم القيادة للمبادرات والتغييرات التي تستهدف معالجة المخاطر في مرحلة مبكرة، بينما تحدث (9) مشاركين عن الاستفادة من التجارب السابقة في تطوير الاستعداد للمواقف المستقبلية. ويمكن أن يتضح هذا المعنى في إفادة مثل (دور القيادة مهم في تشجيع الإدارات على طرح المخاطر المتوقعة مبكراً لأن بعض الإجراءات تحتاج إلى قرار أو دعم حتى يتم تعديلها قبل أن تتحول الملاحظة إلى مشكلة - م11).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الكعبي (2023) التي تناولت إدارة التغيير المؤسسي وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي وأشارت إلى أهمية تطوير الممارسات التنظيمية بما يساعد المؤسسة على التعامل مع المتغيرات. كما تتفق مع دراسة الحارثي (2022) التي تناولت إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية ودورها في تعزيز الاستدامة المؤسسية، خاصة فيما يتعلق بالاستعداد للمخاطر ومتابعتها.

ويرى الباحث أن نتائج السؤال الأول تشير إلى أن تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي من وجهة نظر القيادات الإدارية يبدأ من الوعي المبكر بما يمكن أن يواجهه المؤسسة من تغيرات ثم متابعة مؤشرات المخاطر ومراجعة الخطط والإجراءات وإجراء التعديلات المناسبة قبل تفاقم آثارها.

2.5. نتائج السؤال الثاني: كيف تسهم استراتيجيات التغيير الوقائي في استعداد المؤسسات الحكومية للمخاطر المستقبلية والتعامل معها؟

أظهرت نتائج المقابلات أن إسهام استراتيجيات التغيير الوقائي في استعداد المؤسسات الحكومية للمخاطر المستقبلية والتعامل معها يرتبط بعدة جوانب رئيسية، فقد أشار جميع المشاركون (16 من 16) إلى الكشف المبكر عن المخاطر والتغيرات المحتملة، وتحدث (15) مشاركاً عن تحسين الاستعداد قبل وقوع الخطر، بينما أشار (14) مشاركاً إلى سرعة اتخاذ الإجراءات المناسبة عند ظهور مؤشرات الخطر. كما تناول (13) مشاركاً تقليل الآثار المحتملة على الأعمال، وأشار (12) مشاركاً إلى توجيه الموارد وفق الأولويات، بينما تحدث (11) مشاركاً عن دعم استمرارية الأعمال عند مواجهة ظروف غير متوقعة.

وجاء الكشف المبكر عن المخاطر وتحسين الاستعداد المؤسسي في مقدمة الجوانب التي تناولها المشاركون، فقد ركزت آراؤهم على أن توفر المعلومات في مرحلة مبكرة يمنح المؤسسة وقتاً أكبر لدراسة الخطر وتقدير آثاره والاستعداد له قبل أن يؤثر في أعمالها. ويمكن التعبير عن هذا المعنى في إفادة لأحد المشاركين بالقول (عندما تظهر لدينا مؤشرات مبكرة عن خطر محتمل نستطيع تحديد ما نحتاج إليه والاستعداد له وهذا أفضل من انتظار وقوع المشكلة ثم البحث عن طريقة للتعامل معها - م2). كما أشار مشارك آخر إلى أن (الاستعداد المبكر يعطينا أكثر من خيار ويسمح لنا بمراجعة الخطط وتجهيز الموارد قبل أن يصبح الموقف ضاعطاً ويحتاج إلى قرارات سريعة - م7).

كما أظهرت المقابلات أهمية التغيير الوقائي في سرعة اتخاذ الإجراءات وتقليل الآثار المحتملة للمخاطر، حيث أشار (14) مشاركاً إلى دوره في اتخاذ إجراءات مبكرة، بينما تحدث (13) مشاركاً عن قدرته على الحد من تأثير المخاطر في الأعمال والخدمات. وفي هذا الجانب أوضح أحد المشاركين أن (إذا تعاملنا مع المؤشرات منذ البداية يمكن احتواء المشكلة في نطاق محدود، أما التأخر في التعامل معها فقد يجعل أثرها أكبر ويحتاج إلى موارد وجهد أكثر - م5).

وتناولت آراء المشاركين كذلك توجيه الموارد واستمرارية الأعمال، فقد أشار (12) مشاركاً إلى أن التعرف المبكر إلى المخاطر يساعد في تحديد الأولويات وتوجيه الموارد نحو الجوانب الأكثر حاجة، بينما تحدث (11) مشاركاً عن أهمية التغيير الوقائي في المحافظة على استمرارية الأعمال عند حدوث تغيرات مفاجئة. وأشار أحد المشاركين إلى أن (معرفة المخاطر مسبقاً تساعدنا على تحديد أين نحتاج الموارد والبدائل، ونعرف أي الأعمال يجب أن تستمر حتى إذا حدث ظرف غير متوقع - م10).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الحارثي (2022) التي تناولت إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، وأشارت إلى أهمية الاستعداد للمخاطر في دعم الاستدامة المؤسسية. كما تتقاطع مع دراسة خبراني (2024) فيما يتعلق بأهمية التعامل المبكر مع المخاطر واتخاذ التدابير المناسبة للحد من آثارها. وتتفق النتائج كذلك مع دراسة Eichholz et al. (2024) التي تناولت توجه إدارة المخاطر ودوره في تعزيز المرونة التنظيمية، ودراسة Monazzam and Crawford (2024) التي أوضحت ارتباط إدارة المخاطر المؤسسية بقدرة المؤسسات على التعامل مع الاضطرابات وتعزيز مرونتها.

ويرى الباحث أن نتائج السؤال الثاني توضح أن إسهام استراتيجيات التغيير الوقائي في مواجهة المخاطر المستقبلية يمر بعدة مراحل مترابطة تبدأ برصد مؤشرات الخطر في وقت مبكر ثم تقدير ما يمكن أن ينتج عنه والاستعداد له وتوجيه الموارد والإجراءات وفق درجة الأولوية وصولاً إلى الحد من آثاره، فكلما تعرفت المؤسسة إلى الخطر في مرحلة مبكرة اتسعت أمامها البدائل المتاحة للتعامل معه.

3.5. نتائج السؤال الثالث: ما أبرز الممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية لتوظيف التغيير الوقائي في مواجهة المخاطر المستقبلية؟

أظهرت نتائج المقابلات تعدد الممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية في توظيف التغيير الوقائي لمواجهة المخاطر المستقبلية، فقد أشار جميع المشاركين (16 من 16) إلى المتابعة المستمرة للمؤشرات والتغيرات المحتملة، وتحدث (15) مشاركاً عن المراجعة الدورية للخطط والإجراءات، بينما أشار (14) مشاركاً إلى تحليل المخاطر وإعداد السيناريوهات المحتملة. كما تناول (13) مشاركاً تطوير إجراءات العمل وفق المستجدات، وأشار (12) مشاركاً إلى التدريب المتخصص، وتحدث (11) مشاركاً عن التنسيق وتبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية، بينما أشار (10) مشاركين إلى الاستفادة من البيانات والتقنيات الحديثة في دعم القرارات المرتبطة بالمخاطر.

وكانت متابعة المؤشرات ومراجعة الخطط من أكثر الممارسات التي تناولها المشاركون، فقد ركزت آراؤهم على متابعة التغيرات التي يمكن أن تؤثر في أعمال المؤسسة والاستفادة من المعلومات الناتجة عنها في مراجعة الأولويات والخطط القائمة، وقد عبر أحد المشاركين عن ذلك بقوله (نراجع المؤشرات بصورة مستمرة وعندما نلاحظ تغييراً يمكن أن يؤثر في أعمالنا نبدأ في دراسة أثره ومراجعة ما لدينا من خطط وإجراءات - م4). وأضاف مشارك آخر أن (المراجعة الدورية مهمة لأن الخطة التي تناسبنا اليوم قد تحتاج إلى تعديل بعد فترة نتيجة تغير الأولويات أو ظهور مخاطر جديدة - م9).

وتناولت المقابلات كذلك التدريب وتعزيز الجاهزية والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة، فقد أشار (12) مشاركاً إلى أهمية إعداد العاملين للتعامل مع المواقف المحتملة، بينما تحدث (11) مشاركاً عن تبادل المعلومات والتنسيق بين الإدارات المعنية. وأوضح أحد المشاركين أن (وجود الخطة وحده غير كافي إذا لم يعرف الموظفون أدوارهم عند حدوث تغير أو موقف غير متوقع، لذلك نحتاج إلى التدريب والتأكد من وضوح المسؤوليات والصلاحيات - م12). كما أشار مشارك آخر إلى أن (بعض المخاطر ترتبط بأكثر من إدارة، ولذلك فإن تبادل المعلومات بين الإدارات يساعد على اتخاذ الإجراء المناسب - م15).

كما أشار (10) مشاركين إلى ضرورة الاستفادة من البيانات والتقنيات الحديثة في متابعة التغيرات ودعم اتخاذ القرارات، حيث

تناولت آراؤهم أهمية توفر معلومات حديثة تساعد القيادات على تحديد المخاطر ومتابعة مؤشراتنا، وفي هذا الجانب أشار أحد المشاركين إلى أن (البيانات تساعدنا على معرفة أين توجد مؤشرات تستحق المتابعة وكلما كانت المعلومات محدثة كان القرار أقرب إلى الواقع - م7).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة العربي (2024) فيما يتعلق بتطوير أنظمة إدارة المخاطر في الجهات الحكومية والاستفادة من المعلومات في متابعة المخاطر والتعامل معها. وتتفق كذلك مع دراسة Shojae and Vasa (2024) بشأن أهمية القدرات التنظيمية المتجددة في دعم قدرة المؤسسة على تعديل ممارساتها ومواردها وفق التغيرات، كما تتفق مع دراسة Monazzam and Crawford (2024) في دور الممارسات المنظمة لإدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات المفاجئة.

ويرى الباحث أن نتائج السؤال الثالث توضح أن توظيف التغيير الوقائي في المؤسسات الحكومية يتحقق من خلال مجموعة من الممارسات المترابطة تبدأ بمتابعة المؤشرات وتحليل المخاطر ثم مراجعة الخطط وتطوير الإجراءات وتهيئة العاملين والاستفادة من البيانات في اتخاذ القرارات.

4.5. السؤال الرابع: ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية عند تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي لمواجهة المخاطر المستقبلية؟

أظهرت نتائج المقابلات وجود مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية عند تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي لمواجهة المخاطر المستقبلية. فقد أشار (15 من 16) مشاركاً إلى صعوبة توقع بعض المخاطر والتغيرات المستقبلية، وتحدث (14) مشاركاً عن مقاومة بعض العاملين للتغيير، بينما أشار (13) مشاركاً إلى صعوبة توفير معلومات دقيقة ومحدثة عن المخاطر المحتملة. كما تناول (12) مشاركاً بطء وبيروقراطية بعض الإجراءات الإدارية، وأشار (11) مشاركاً إلى تحديات التنسيق وتبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية، بينما تحدث (10) مشاركين عن الحاجة إلى تطوير المهارات المتخصصة.

وكانت صعوبة توقع بعض المخاطر ومقاومة التغيير من أكثر التحديات التي تناولها المشاركون، فقد أوضحت آراؤهم أن بعض المخاطر تظهر بصورة يصعب توقعها بدقة خاصة عندما ترتبط بتغيرات تقنية أو اقتصادية جديدة، وهو ما يجعل تحديد توقيتها وحجم تأثيرها أكثر صعوبة. وفي هذا الجانب أشار أحد المشاركين إلى أن (التحدي أن بعض المخاطر لا تكون واضحة من البداية، وقد تظهر مؤشرات بسيطة لا تعطي صورة كاملة عن حجم التأثير الذي يمكن أن يحدث لاحقاً - م3). كما أوضح مشارك آخر أن (أحياناً نعرف أن هناك حاجة إلى تغيير إجراء معين، لكن الصعوبة تكون في تقبل الموظفين لهذا التغيير خاصة إذا اعتادوا على طريقة عمل استمرت لسنوات - م8).

وتناولت المقابلات أيضاً تحديات التنسيق وتوفر المهارات المتخصصة، فقد أشار (11) مشاركاً إلى وجود صعوبات مرتبطة بتبادل المعلومات وتنسيق الأدوار بين الجهات المعنية، بينما تحدث (10) مشاركين عن الحاجة إلى موظفين يمتلكون مهارات في تحليل المخاطر والاستشراف والتخطيط للمستقبل. وأوضح أحد المشاركين أن (الخطر قد يرتبط بأعمال أكثر من إدارة وإذا كانت المعلومات موجودة لدى كل إدارة بصورة منفصلة فقد تتأخر في تكوين صورة واضحة عنه - م10). كما أشار مشارك آخر إلى أن (الاستعداد للمستقبل يحتاج إلى أشخاص يستطيعون قراءة المؤشرات وتحليلها وربطها بعمل المؤسسة وهذه مهارات تحتاج إلى تدريب متخصص وتطوير مستمر في الإجراءات - م14).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الكعبي (2023) فيما يتعلق بالتحديات المصاحبة لإدارة التغيير المؤسسي والحاجة إلى تهيئة العاملين ودعم الممارسات الجديدة، وتتفق كذلك مع دراسة Eichholz (2024) بشأن أهمية توجه إدارة المخاطر والتخطيط في دعم قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات.

ويرى الباحث أن نتائج السؤال الرابع توضح أن التحدي الرئيسي أمام تطبيق استراتيجيات التغيير الوقائي يرتبط بقدرة المؤسسة على تحويل الاستعداد للمستقبل إلى ممارسة إدارية قابلة للتنفيذ، لاسيما أن صعوبة توقع بعض المخاطر تتطلب متابعة مستمرة للمؤشرات، بينما تحتاج مقاومة التغيير إلى إشراك العاملين وتهيئتهم للتغييرات والإجراءات الجديدة، كما أن نجاح التغيير الوقائي يحتاج إلى تعاون الإدارات المختصة ووجود كوادرات قادرة على تحليل المؤشرات وتقدير المخاطر المستقبلية المحتملة.

6. الاستنتاجات والتوصيات:

في ضوء نتائج المقابلات وتحليل آراء المشاركين، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات التي توضح دور استراتيجيات التغيير الوقائي في مساعدة المؤسسات الحكومية على الاستعداد للمخاطر المستقبلية والتعامل معها. وفيما يلي أبرز الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة:

1.6. الاستنتاجات:

- بينت النتائج أن القيادات الإدارية ترى أن التغيير الوقائي يساعد المؤسسات الحكومية على الاستعداد لما قد تواجهه من مخاطر، من خلال التحرك في وقت مبكر وعدم الانتظار حتى وقوع المشكلة.
- أظهرت النتائج أن متابعة المؤشرات والتغيرات المحيطة بالمؤسسة تساعد على اكتشاف المخاطر في مراحل مبكرة، وتمنح القيادات فرصة أكبر لمراجعة الخطط واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- أوضحت النتائج أن الاستعداد المبكر للمخاطر يمنح المؤسسة وقتاً كافياً لتحديد احتياجاتها وتجهيز مواردها ووضع البدائل المناسبة، بما يعزز من جاهزيتها للتعامل مع الظروف غير المتوقعة.
- بينت النتائج أن التعامل مع المخاطر قبل تفاقمها يساعد على الحد من آثارها على أعمال المؤسسة وخدماتها، ويزيد من قدرتها على مواصلة أعمالها عند حدوث تغيرات مفاجئة.
- أظهرت النتائج أن المؤسسات الحكومية تعتمد في تطبيق التغيير الوقائي على عدد من الممارسات من أبرزها متابعة المؤشرات وتحليل المخاطر ومراجعة الخطط والإجراءات ووضع سيناريوهات للظروف المحتملة.
- أوضحت النتائج أن نجاح التغيير الوقائي يحتاج إلى تدريب العاملين ووضوح الأدوار والمسؤوليات وتبادل المعلومات بين الإدارات والاستفادة من البيانات أثناء اتخاذ القرارات.
- كشفت النتائج عن مجموعة من الصعوبات التي قد تحد من تطبيق التغيير الوقائي من أهمها صعوبة توقع بعض المخاطر ومقاومة بعض العاملين للتغيير وتأخر وصول المعلومات وبيروقراطية بعض الإجراءات، وضعف التنسيق بين الإدارات والجهات ذات العلاقة.
- بينت النتائج أن نجاح المؤسسات الحكومية في مواجهة المخاطر المستقبلية يرتبط بقدرتها على الاستفادة من المعلومات والمؤشرات المتاحة وتحويلها إلى إجراءات عملية في الوقت المناسب، مع وجود قيادة إدارية داعمة وقدرة على تعديل الخطط والموارد وفق طبيعة الموقف أو الخطر.

2.6. التوصيات والمقترحات

- إنشاء سجل للمخاطر المستقبلية في كل جهة حكومية يتم تحديثه بصورة دورية، ويتضمن المخاطر المحتملة ومؤشراتها الأولية ودرجة تأثيرها والإجراءات المقترحة للتعامل معها، مع تحديد الإدارة المسؤولة عن متابعة كل خطر.

- تشكيل فريق عمل مختص بالتغيير الوقائي والمخاطر المستقبلية يضم ممثلين عن الإدارات ذات العلاقة، ويتولى متابعة المؤشرات والتغيرات المؤثرة في أعمال الجهة ورفع تقارير دورية إلى القيادة تتضمن المخاطر التي تستدعي التدخل والإجراءات المقترحة بشأنها.
- إجراء مراجعة دورية للخطط والإجراءات المؤسسية وربطها بالمخاطر التي يتم رصدها، بحيث يتم تعديل الإجراءات أو توزيع الموارد أو تحديد بدائل للعمل عند ظهور مؤشرات تستدعي ذلك بدلاً من تأجيل التعديل إلى ما بعد وقوع المشكلة.
- تنفيذ تمارين وسيناريوهات دورية للمخاطر المحتملة تشارك فيها الإدارات المعنية بهدف قياس مدى جاهزية الموظفين والتأكد من وضوح الأدوار وسرعة اتخاذ القرار، ثم توثيق الملاحظات الناتجة عن كل تمرين ومعالجة جوانب القصور التي تظهر أثناء التنفيذ.
- إعداد برنامج تدريبي سنوي للقيادات والموظفين المعنيين بإدارة المخاطر والتخطيط يركز على قراءة المؤشرات المبكرة وتحليل المخاطر وبناء السيناريوهات، مع تقييم الاستفادة من التدريب من خلال تطبيقات وتمارين عملية مرتبطة بطبيعة أعمال الجهة.

3.6. البحوث والدراسات المستقبلية:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن اقتراح عدد من الموضوعات التي تستحق مزيداً من البحث مستقبلاً، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة أثر استراتيجيات التغيير الوقائي في تعزيز الجاهزية المؤسسية للمخاطر المستقبلية في الجهات الحكومية.
- دراسة دور الاستشراف الاستراتيجي في دعم قدرة المؤسسات الحكومية على التعرف المبكر إلى المخاطر المستقبلية.
- دراسة دور التقنيات الحديثة في رصد المؤشرات المبكرة للمخاطر في المؤسسات الحكومية.

4.6. المساهمة العلمية للدراسة

- تتمثل المساهمة العلمية لهذه لدراسة في تناول استراتيجيات التغيير الوقائي وربطها بمواجهة المخاطر المستقبلية في المؤسسات الحكومية، بما يضيف منظوراً يركز على التحرك المبكر قبل ظهور آثار الخطر. كما توضح الدراسة من خلال آراء عينة الدراسة الممارسات التي يمكن أن تدعم هذا التوجه ومنها متابعة المؤشرات وتحليل المخاطر ومراجعة الخطط والإجراءات وإعداد السيناريوهات وتطوير قدرات العاملين وتبادل المعلومات بين الإدارات المعنية.

7. قائمة المراجع:

1.7. المراجع العربية

- أحمد، محمود عبد الرحمن. (2025). التخطيط الاستراتيجي: من تحليل المخاطر إلى تحقيق الأمن المستدام. المجلة العربية للإدارة والأمن، 12(1).
- البكري، أحمد حسن. (2025). السياسات ومواجهة المخاطر والتهديدات العالمية الجديدة: قراءة في التحولات المعاصرة. القاهرة: المركز العربي للبحوث والدراسات.
- الحارثي، محمد سعيد. (2022). إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية ودورها في تعزيز الاستدامة المؤسسية. المجلة العربية للإدارة، 42(2).
- الحمادي، عبدالله محمد. (2024). التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواجهة التهديدات المستقبلية. مجلة الدراسات الأمنية، 16(1).

- خبراني، خالد عبده. (2024). الاستراتيجيات الفعالة لإدارة المخاطر والتخفيف منها في مجال أمن الشركات في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 10(3).
- الطنيجي، خالد محمد. (2023). المرونة التنظيمية وأثرها في مواجهة الأزمات في المؤسسات الأمنية. مجلة العلوم الإدارية، 15(2).
- عبدالله، خالد بن حسين. (2024). إدارة المخاطر وتطوير الأداء المؤسسي في الأجهزة الشرطية. مجلة الفكر الشرطي، 33(131).
- العتيبي، فهد بن سعد. (2024). استشراف المستقبل ودوره في تطوير السياسات الأمنية. مجلة الدراسات الاستراتيجية، 18(1).
- العربي، أحمد محمود. (2024). دور الأجهزة الرقابية في تطوير أنظمة إدارة المخاطر في الجهات الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.
- الكعبي، أحمد راشد. (2023). إدارة التغيير المؤسسي وأثره في تحسين الأداء الأمني. مجلة الفكر الشرطي، 32(125).
- النعيمي، ناصر سالم. (2021). إدارة التغيير من المنظور العملي في المؤسسات الأمنية. أبوظبي: مركز البحوث والدراسات الأمنية بشرطة أبوظبي.

2.7. المراجع الأجنبية

- Eichholz, J., Hoffmann, N., & Schwering, A. (2024). The role of risk management orientation and the planning function of budgeting in enhancing organizational resilience and its effect on competitive advantages during times of crises. *Journal of Management Control*, 35.
- Foshaugen, M. H. (2024). Lessons from preventative police strategies in times of crisis. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 18(2).
- Horák, P., & Špaček, D. (2024). Organizational resilience of public sector organizations responding to the COVID-19 pandemic in Czechia and key influencing factors: Use of the Nograšek and Vintar model. *International Journal of Public Administration*, 48.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2022). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review Press.
- Kapucu, N., & Garayev, V. (2023). Collaborative governance in emergency and risk management. *Public Management Review*, 25(6).
- Laufs, J., & Waseem, Z. (2020). Policing in the digital age: Risk management and preventive strategies. *International Journal of Police Science & Management*, 22(4).
- Liang, L., & Li, Y. (2024). How does organizational resilience promote firm growth? The mediating role of strategic change and managerial myopia. *Journal of Business Research*, 177.
- Monazzam, A., & Crawford, J. (2024). The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: A case study of the Swedish mining industry. *Journal of Management Control*, 35.

- Renner, R., & Fischer, S. (2025). Dealing with high-risk police activities and enhancing operational safety. *Social Sciences*, 11(3).
- Shojaee, A., & Vasa, L. (2024). Relationship between dynamic capability view and organizational resilience: Findings from a symmetric approach. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4).
- Wang, Q., & Zhang, Y. (2025). Technological updating mechanisms in police organizations. *Technology in Society*, 75(2).

جميع الحقوق محفوظة © 2026، الباحث/ فهد راشد سعيد الشحي، (CC BY NC 4.0)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v8.90.5>