

## الإدارة الوقائية

### Preventive Management

مدحت محمد أبو النصر\*

[profdrmedhat@hotmail.com](mailto:profdrmedhat@hotmail.com)

#### ملخص:

مفهوم الإدارة الوقائية يعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً، فهو نمط إداري يهدف إلي مساعدة المنظمة علي الوقاية من المشكلات بدلاً من انتظار وقوعها ثم التحرك لحلها أو علاجها. وهي بذلك تكون عكس الإدارة العلاجية التي تمثل إدارة رد الفعل للمشكلات، بينما الإدارة الوقائية هي إدارة التدخل الاستباقي (ما قبل الفعل) تتحرك قبل حدوث المشكلات لمنع أو تجنب حدوثها.

والبحث الحالي يهدف إلى توضيح ماهية الإدارة الوقائية، من منطلق أن تحقيق المعرفة بالشيء يمهد لعمليتي الفهم والممارسة أو التطبيق؛ لذلك قام الباحث بإلقاء الضوء على ماهية الإدارة الوقائية، وذلك من حيث التعريف والدرجات والممارسة والأدوات.

وكمدخل تمهيدي لذلك تم بإيجاز توضيح نشأة فكرة الوقاية في المهن، خاصة في مهنة الطب، بحكم أنها أول مهنة اهتمت بموضوع الوقاية. أيضاً تم تعريف مفهوم كل من الوقاية والإدارة العلاجية. وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات التي إذا تمت الاستفادة منها فإن ذلك سوف يسهم في زيادة المعرفة

---

\* أستاذ تنمية وتنظيم المجتمع ورئيس قسم المجالات السابق - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلون.

بالإدارة الوقائية وزيادة ممارستها في منظماتنا في مصر والوطن العربي نظرًا لأهميتها.

**الكلمات المفتاحية:** الوقاية، الإدارة العلاجية، الإدارة الوقائية، درجات الوقاية في الإدارة الوقائية، ممارسة الإدارة الوقائية، أدوات الإدارة الوقائية.

### **Abstract:**

The concept of preventive management is a relatively recent one. It is a management style or type that aims to help the organization prevent problems instead of waiting for them to occur and then moving to solve them.

Thus, it is the opposite of therapeutic management, which represents the reactive management of problems, while preventive management is the management of proactive intervention (pre-action) that moves before problems occur to prevent or avoid their occurrence.

The current research aimed to clarify the nature of preventive management, on the grounds that achieving knowledge of something paves the way for the processes of understanding and practice or application. Therefore, the researcher shed light on the nature of preventive management, in terms of: definition, degrees, practice and tools.

As an introduction to this, the emergence of the idea of prevention in professions, especially in the medical profession, was briefly explained, since it was the first profession concerned with the issue of prevention. Also, the concept of prevention and therapeutic management were defined.

At the end of the research, a number of recommendations were presented that, if taken advantage of, would contribute to increasing knowledge of preventive management and increasing its practice in our organizations in Egypt and the Arab world due to its importance.

**Keywords: Prevention, therapeutic management, preventive management, degrees of prevention in preventive management, preventive management practice, preventive management tools.**

### المقدمة:

أول مهنة اهتمت بموضوع الوقاية هي مهنة الطب وذلك منذ القرن الثامن عشر. ومن الأسباب الرئيسية للاهتمام بموضوع الوقاية من الأمراض: الارتفاع العالمي لانتشار الأمراض المزمنة والمعدية والوفيات الناجمة عن هذه الأمراض، وزيادة الوعي المجتمعي بأهمية الرعاية الصحية الوقائية بشكل خاص. ونتيجة لذلك ظهر فرع من فروع الطب تحت مسمى الطب الوقائي Preventive Medicine، والذي يهدف إلى توقع الأمراض ومنعها قبل حدوثها، كما يهدف إلى رفع المستوى الصحي لسكان المجتمع وخاصة للجماعات.

ويمكن تعريف الطب الوقائي بأنه مجموعة التدابير والإجراءات المتخذة من قبل الأطباء وبمساعدة من هيئة التمريض لوقاية الناس من الأمراض. ومن أمثلة هذه التدابير والإجراءات: التوعية بالأمراض وأسبابها وكيفية الوقاية منها، والتوعية بموضوع التغذية الصحية السليمة والمناسبة، وتوفير اللقاحات والتطعيمات

المطلوبة، والتوعية بأهمية الراحة والنوم لمدة كافية، وتشجيع ممارسة الرياضة، والتوعية بأهمية النظافة، وتوضيح أهمية التباعد الاجتماعي لتجنب العدوى من الأمراض.

يلي ذلك مهن أخرى بدأت تهتم بموضوع الوقاية، فظهرت على سبيل المثال: الهندسة الوقائية والتربية الوقائية والإدارة الوقائية والخدمة الاجتماعية الوقائية والشرطة الوقائية... والباحث ألف كتابًا عن الخدمة الاجتماعية الوقائية Preventive Social Work في عام 1996. وقام بتدريس هذه المادة في قسم الخدمة الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية في جامعة الإمارات العربية المتحدة في ذلك الحين. ولقد حصل هذا الكتاب في العام نفسه على جائزة أفضل كتاب في مجال العلوم الاجتماعية من المعرض الدولي للكتاب بإمارة الشارقة ووزارة الثقافة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وبداخل الكتاب تمت الإشارة بإيجاز إلى موضوع التربية الوقائية والشرطة الوقائية والإدارة الوقائية. والبحث الحالي يهدف إلى توضيح ماهية الإدارة الوقائية، من منطلق أن تحقيق المعرفة بالشيء يمهد لعمليتي الفهم والممارسة أو التطبيق؛ لذلك قام الباحث بإلقاء الضوء على ماهية الإدارة الوقائية، وذلك من حيث: التعريف والدرجات والممارسة والأدوات. وكنوع من التمهيد لذلك تم تعريف مفهوم كل من الوقاية والإدارة العلاجية. وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة الاهتمام بفكر وثقافة وسلوكيات الإدارة الوقائية في منظماتنا العربية.

## الوقاية:

الوقاية Prevention لغويًا هي من الفعل وقى بمعنى صانه من الأذى. أيضًا يقي prevent تعني يمنع من الوقوع ويحول بين شيء وآخر ويصد الشيء. أي أن الوقاية تشير إلى الحماية والصيانة والتنبيه والحفظ والدفاع عن. كذلك الوقاية هي الحفاظ والحماية والصيانة من الأذى. ومما لا شك فيه أن المدخل الوقائي أفضل من المدخل العلاجي؛ حيث إنه يوفر الوقت والجهد والتكاليف ويخفف العبء العلاجي بصفة عامة بالإضافة إلى أنه يسهم في ترشيد استخدام الموارد التي غالبًا ما يوجد بها ندرة أو نقص أو عجز.

فالوقاية أفضل من الانتظار حتى حدوث المشكلات ثم التحرك لعلاج ضحايا المشكلات واحدًا تلو الآخر. كما أن الوقاية سوف تؤدي إلى خفض عدد الذين يعانون من المشكلات وبالتالي زيادة شعور الأفراد بالأمن والطمأنينة وزيادة إنتاجهم، بل أن الوقاية تحقق احترامًا أكثر للأفراد وتحافظ على القدرة الإنسانية لديهم، بدلًا من الانتظار حتى تحدث المشكلة ثم نتحرك لعلاجها، فيضيع وقتهم وجهدهم وتهبط روحهم المعنوية وتقل قدراتهم.

للأسف الغالبية العظمى من تعليم الإدارة في كليات التجارة وإدارة الأعمال في مصر والدول العربية والدول النامية مرتكزة على فكر وثقافة الإدارة العلاجية Therapeutic Management. كذلك فإن ممارسة مهنة الإدارة في المؤسسات والشركات والجمعيات والمنشآت في مصر والدول العربية والدول النامية مرتكزة على فكر وثقافة وسلوكيات الإدارة العلاجية. بمعنى أن هذه المؤسسات والشركات والجمعيات والمنشآت تنتظر حدوث أي مشكلة ثم تبدأ في التحرك لعلاج هذه

المشكلة. أي أن الإدارة العلاجية هي إدارة رد الفعل Reaction. أما الإدارة الوقائية Preventive Management فهي إدارة التدخل الاستباقي (ما قبل الفعل) Pro-action، بمعنى أن الإدارة الوقائية لا تنتظر حدوث المشكلة ثم التحرك لعلاجها كما تفعل الإدارة العلاجية، وإنما تعمل الترتيبات والإجراءات الاستباقية والاحترازية اللازمة لمنع حدوث المشكلة تمامًا أو التخفيف من حدتها أو التقليل من حجمها. وبالتالي هذا يوفر الوقت والجهد والتكاليف. فالوقاية خير من العلاج؛ لأنها توفر العناصر السابق الإشارة إليها.

إن علاج أي مشكلة يستغرق كثيرًا من الوقت والجهد الإداري؛ لذلك فمن المنطقي بالنسبة للمدير أن يعالج المشكلات قبل أن تتفاقم، والأفضل منع حدوثها أو وقوعها أو ظهورها. وأي مدير عليه أن يمارس الإدارة الوقائية لهذه الأسباب. وعليه أن يتفهم كيف يمكن التنبؤ بالمشكلات وتوقعها قبل أن تحدث أو تظهر لمنع حدوثها، وكيف يمكن رصدّها في مراحلها المبكرة حتى يمكن إجراء التدخل المبكر لعلاجها في بداياتها.

وعلى المدير إدراك مدى أهمية تحليل بيئة العمل الداخلية لتحديد الأماكن أو النقاط التي يمكن أن تحدث فيها نقاط الضعف أو العيوب أو الأخطاء أو المخاطر، ثم العمل على إجراء الترتيبات والإجراءات لمنع حدوث هذه النقاط من الأصل. وهنا يمكن الاستفادة من نموذج التحليل الرباعي أو سوات SWOT والذي يساعد في تحديد مناطق القوة ومناطق الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

أيضًا على المدير تحليل البيئة الخارجية للمنظمة للتعرف على التهديدات المتوقعة والمحتملة، ثم العمل على إجراء الترتيبات والإجراءات لمنع حدوث هذه التهديدات من الأصل. وهنا يمكن الاستفادة من نموذج SWOT ونموذج

PESTEL في تحليل البيئة الخارجية للمنظمة. فالأول يساعد في تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة. بينما الثاني فإنه يقم لنا تحليلاً لكل من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية المحيطة بالمنظمة. باختصار فالمدير الناجح عليه أن يدرك أن المنهج الأفضل في مواجهة المشكلات والأزمات هو تجنب حدوثها في المقام الأول. وهذا ليس سهلاً ولكنه ممكنًا.

### الإدارة العلاجية:

كما هو واضح من اسمها هي الإدارة التي -للأسف- تنتظر حدوث المشكلات ثم التحرك لمواجهتها من خلال قيامها بإجراءات علاجية وتصحيحية لحل أو لعلاج المشكلة. فهي دائماً رد فعل Reaction للمشكلة التي تمثل الفعل Action نفسه. والغالبية العظمى من مناهج تعليم طلاب كليات الإدارة في الوطن العربي تركز على الإدارة العلاجية؛ حيث على سبيل المثال نجد أن الاهتمام منصباً في المناهج التعليمية على موضوعات مثل: ماهية المشكلات من حيث التعريف والخصائص والأنواع والمستويات والدرجات، وعمليات الدراسة والتشخيص والعلاج لها، ونماذج تحليل المشكلات، ونماذج علاج المشكلات، ونماذج صنع القرارات لحل المشكلات...

بينما -كما سنرى- فإن الإدارة الوقائية عكس الإدارة العلاجية، فهي تبدأ بالتحرك قبل حدوث المشكلة لمنع حدوثها، فهي تتخذ خطوات استباقية Proactive steps واحترافية، ولا تنتظر حدوث المشكلة بل تأخذ خطوة متقدمة

عنها من خلال التنبؤ بالمشكلة بهدف منع ظهورها أو التخفيف منها أو التقليل من تأثيراتها السلبية أو تقليل حجمها أو درجة شدتها أو درجة تعقدها.

### الإجراءات التصحيحية والوقائية:

الإجراءات التصحيحية والوقائية (CAPA) Corrective and Preventive Actions هي تحسينات يتم إدخالها على عمليات المنظمة للقضاء على أسباب عدم مطابقة السلعة أو الخدمة لمعايير الجودة الشاملة (TQMS) Total Quality Management Standards. والإجراءات التصحيحية والإجراءات الوقائية تندرج في إطار مفهوم ممارسة التصنيع الجيد (GMP) Good Manufacturing Practice للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة. وتركز هذه الإجراءات على التحقيق المنهجي للأسباب الأساسية لحالة عدم المطابقة في محاولة لمنع تكرارها (الإجراءات التصحيحية) أو لمنع حدوثها مرة أخرى (الإجراءات الوقائية).

ويتم تنفيذ الإجراءات التصحيحية على سبيل المثال استجابةً لشكاوى العملاء أو للمستويات غير المرغوب فيها لعدم المطابقة الداخلية أو لوجود حالات عدم المطابقة التي تم تحديدها أثناء عملية التدقيق الداخلي أو لظهور الاتجاهات السلبية أو غير المستقرة في عملية مراقبة المنتجات... وهنا لا بد من القيام بمجموعة من الإجراءات منها على سبيل المثال: مراجعة الأخطاء والعيوب ونقاط الضعف، ومعرفة الأسباب، وإعادة تصميم العمليات، وإعادة تصميم المنتجات، وتقديم التدريب المطلوب، وإدخال التحسينات، وتفعيل الصيانة، وتحسين



المدخلات، وفي بعض الحالات قد يكون من الضروري مزج هذه الإجراءات لتصحيح المشكلة تمامًا.

أما الإجراءات الوقائية فهي التنبؤ بالمشكلة ومحاولة تجنب وقوعها (تأمين ضد الفشل) عن طريق المبادرات والتحليلات ذات الصلة بالعمليات والوظائف والمنتج. ويمكن البدء في ذلك من خلال إتاحة الفرص الحقيقية لممارسة الإدارة بالمشاركة Management By Participation حتى يشارك العاملون بما فيهم العمال في كل مراحل العمل وفي تقديم الرأي والملاحظات والمقترحات. أيضًا الحرص على التّواصل مع العملاء والاهتمام بملاحظاتهم ومقترحاتهم والشكاوى التي يقدمونها. ويتم تنفيذ الإجراءات الوقائية استجابة لتحديد المصادر المحتملة أو المتوقعة أو المتنبأ بها لحالات عدم المطابقة.

ويمكن هنا الاستفادة من نموذج أو دائرة ديمينج (خطط - نفذ - تحقق - صحح) (PDCA) في تحقيق الإجراءات التصحيحية والوقائية.



## تعريف الإدارة الوقائية:

يمكن تعريف الإدارة الوقائية بأنها وقاية المنظمة من المشكلات قبل حدوثها، وبالتالي توفير مواردها وطاقتها ووقتها في تحقيق الأهداف المطلوبة منها، بدلاً من ضياع هذه الموارد والطاقات والوقت في انتظار حدوث المشكلات ثم العمل على علاج هذه المشكلات وما يترتب عليها من تداعيات سلبية.

كذلك يمكن تعريف الإدارة الوقائية بأنها مجموعة الجهود والأنشطة التي يمارسها المدير من خلال التنبؤ بالنقاط الضعيفة والمناطق الكامنة والمحتملة لمعوقات الأداء والعمل والإنتاج في المنظمة والتعرف عليها بهدف القضاء عليها أو منع ظهورها مستقبلاً أو التقليل منها إلى أدنى حد ممكن.

## درجات الوقاية في الإدارة الوقائية:

كما في الطب هناك ثلاث درجات للوقاية، فإن الإدارة الوقائية لها ثلاث درجات أيضاً هي كالتالي:

### **الوقاية من الدرجة الأولى (الوقاية الأولية) primary prevention:**

يقصد بالوقاية الأولية كل الجهود والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لمنع حدوث المشكلة نهائياً. فهي أفعال استباقية تتخذها المنظمة قبل ظهور المشكلة لمنع حدوثها أصلاً. وتعتبر هذه الدرجة أفضل أنواع درجات الوقاية. ومن أمثلة جهود وأنشطة الوقاية الأولية في الإدارة:

1- حسن استقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة والفعالة.

2- وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.

- 3- تحسين الاتصالات بين المدراء والعاملين.
- 4- بناء وتدعيم الولاء التنظيمي أو المؤسسي لدى العاملين.
- 5- توفير أدوات العمل المناسبة والحديثة والأمنة.
- 6- توضيح المهام والمسئوليات بوضوح.
- 7- توفير التدريب المستمر والمناسب والمطلوب والحديث.
- 8- تحسين بيئة العمل والتخطيط البيئي.
- 9- مطابقة مكان وبيئة العمل لقدرات العاملين.
- 10- إتاحة فرص حقيقية للعاملين للمشاركة في القرارات والأفعال المؤثرة على أعمالهم ووظائفهم.
- 11- جداول العمل المتوافقة مع المطالب والمسئوليات.
- 12- إجراء الصيانة الدورية بانتظام.
- 13- تحسين جداول المرتبات.
- 14- تحسين نظام الحوافز.
- 15- تحسين نظم المعلومات والبحوث.
- 16- تشجيع الإبداع والابتكار والاختراع لدى العاملين.
- 17- تسهيل وتشجيع العاملين على أن يكون لهم أسهم في ملكية المنظمة، وبالتالي يكونوا ملاكًا لا أجراء.
- 18- تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية للعاملين وأسرهم.
- 19- تشجيع العاملين على ممارسة الرياضة، وإنشاء أندية رياضية واجتماعية تابعة للمنظمات حتى يمارس العاملون بها وأسرهم الأنشطة الرياضية

والاجتماعية والثقافية بها.

### الوقاية من الدرجة الثانية (الوقاية الثانوية) secondary prevention:

في حالة عدم القيام بالوقاية الأولية فإن المنظمة يجب عليها أن تطبق الوقاية الثانوية، والتي يقصد بها كل الجهود والأنشطة التي تقوم بها المنظمة للاكتشاف المبكر Early Case Finding للمشكلات في بدايتها أو في بداية ظهورها أو في بداية نموها بهدف التدخل المبكر Early Intervention لعلاج المشكلة سريعاً في بدايتها قبل أن تستفحل وتنتشر وتعدد وتتعدد ويترتب عنها أو يتولد عنها مشكلات أخرى.

وبكلمات أخرى فإن الوقاية الثانوية تتمثل في الاكتشاف المبكر للمشكلات والأشخاص والمناطق والإدارات والأقسام والفروع التي بدأت تظهر بها بؤار المشكلات، ثم التدخل المبكر والسريع لتقليل معدلات الانتشار للمشكلة. والوقاية من الدرجة الثانية أفضل من الوقاية من الدرجة الثالثة.

### الوقاية من الدرجة الثالثة (الوقاية الثلاثية) tertiary prevention:

في حالة عدم تطبيق الوقاية الثانوية فعلى المنظمة ممارسة الوقاية من الدرجة الثالثة والتي تتمثل في الحد من تطور المشكلات بعد حدوثها ومنع حدوث مضاعفات لها تهدد حياة المنظمة، ووضع الخطط العلاجية لحل هذه المشكلات التي حدثت ولم يتم تجنبها أو الوقاية منها أو منعها من الحدوث. وهنا لا بد من دراسة المشكلة وجمع البيانات عنها وتشخيصها واقتراح الحلول لها وتقييم هذه الحلول واختيار الحل الأنسب أو الأفضل ووضع الخطة والموازنة وتنفيذ ذلك لحل المشكلة ومتابعة وتقييم وتقويم هذه العمليات والاستفادة من التغذية العكسية أو الراجعة أو المرتدة لكل ما سبق، خاصة في عملية الوقاية من وقوع هذه المشكلة مرة أخرى.

## ممارسة الإدارة الوقائية:

يمكن ممارسة الإدارة الوقائية من خلال مجموعة من الإجراءات نذكر

منها:

- 1- الاحتفاظ بكل خطوط الاتصال مفتوحة.
- 2- الإنصات إلى أفكار العاملين وتوضيح الاهتمام بمقترحاتهم.
- 3- تشجيع العاملين على طرح أفكارهم ومبادراتهم في كيفية التنبؤ بالمشكلات والوقاية منها.
- 4- تشجيع المبادرات الوقائية Preventive Initiatives التي يترحها العاملون مهما كانت بسيطة أو محدودة.
- 5- تقديم تغذية عكسية مشجعة وهادفة ومتكررة للمبادرات.
- 6- تقليل أو منع المخاطر إلى أبعد حد عن طريق مقترحات العاملين.
- 7- العاملون في حاجة للنصيحة بالنسبة لما يفعلونه صوابًا بصفة عامة وما يفعلونه خطأ بصفة خاصة.
- 8- توفير التدريب المستمر والمطلوب للعاملين للتوقف عن الأخطاء.
- 9- توفير أدوات عمل مناسبة وحديثة وآمنة.
- 10- خلق بيئة عمل مناسبة وحديثة وآمنة.
- 11- اكتساب مهارات الاستشعار بالمشكلات واستشراف المستقبل.
- 12- اكتساب مهارات تجنب المشكلات.
- 13- إدارة الوقت بشكل مناسب وفعال.
- 14- الوقاية من ضغوط العمل وإدارتها بشكل فعال.

- 15- رؤية المشكلات ليست فقط على أنها نعمة، بل أيضاً نعمة. وأنها ليست فقط تهديد وضرر، بل أيضاً فرصة. وهذا يشمل قلب التفكير التقليدي عن المشكلات رأساً على عقب. ويجعلنا نفكر خارج الصندوق Out of the box ونستفيد من المشكلات في تحفيز وتشجيع التفكير الابتكاري لدى العاملين وتعلم دروس جديدة واكتساب خبرات مفيدة.
- 16- ممارسة الأساليب التي تمكّننا من اختيار أفضل الحلول من بين عدة حلول أو أفكار جيدة.
- 17- نقل أفضل الحلول إلى بقية المنظمة. فأفضل المدراء يشاركون ما اكتشفوه في أقسامهم لإنقاذ الأقسام الأخرى داخل المنظمة من الاضطرار إلى إعادة اختراع العجلة.
- 18- تجهيز قرارات بارعة عندما تبرز المشكلات.
- 19- الاستشعار بالمشكلات Undertake Problems Sensing:  
يشير الاستشعار بالمشكلة إلى الشعور بالمشكلة والإحساس بها قبل حدوثها أو إلى عملية التنبؤ بها قبل حدوثها ونموها عند مولدها ويمكن تحقيق ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتحليل الدقيقة وبحوث العمليات والتسويق ونتائج البحوث. وبالتأكيد هناك أدوات استشعار بالمشكلة أكثر تعقيداً مثل: العصف الذهني Brainstorming (جلسات التفكير أو استمطار الأفكار) وتحليل باريتو Analysis Pareto والرسم البياني المبعثر Scatter diagrams والرسم البياني لتدفق العمل workflow diagrams والرسم البياني للسبب والنتيجة Cause and effect diagrams

وتحليل التباين Variance analysis الذي يساعد على فصل الأعراض عن الأسباب.

20- ترشيد استخدام موارد المنظمة، ويمكن الاستفادة هنا بقاعدة 3 R وهي مكونة من 3 بنود هي: تقليل وإعادة استخدام وإعادة تدوير الموارد (Reduce, Reuse, Recycling).

### أدوات الإدارة الوقائية:

هناك أدوات عديدة وهامة للإدارة الوقائية نذكر منها:

- 1- تطبيق ثقافة وسلوكيات الإدارة بالمشاركة.
- 2- تطبيق ثقافة وسلوكيات الإدارة بالتجوال.
- 3- تطبيق ثقافة وسلوكيات الإدارة بالمعرفة.
- 4- تطبيق ثقافة وسلوكيات إدارة المعرفة.
- 5- تطبيق ثقافة وسلوكيات إدارة الجودة الشاملة.
- 6- تطبيق ثقافة وسلوكيات منظمات التعلم.
- 7- تطبيق ثقافة وسلوكيات إدارة التنوع والاختلاف.

وبإيجاز يمكن توضيح ذلك كالتالي:

### الإدارة الوقائية والإدارة المشاركة:

يقصد بالإدارة بالمشاركة Management by Participation إتاحة الفرص الحقيقية والفعليّة للعاملين بما فيهم العمال للمشاركة في جميع مراحل العمل (المرحلة التمهيديّة والمرحلة التخطيطية والمرحلة التنفيذية والمرحلة التقييمية) وليس فقط في عملية صنع القرارات. إن إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة سوف يوفّر

للمنظمة المعرفة التنظيمية (الأفكار والآراء والمعلومات والمقترحات والخبرات التي لدى العاملين بالمنظمة) التي يمكن أن تساعد الإدارة الوقائية في تجنب المنظمة كثير من المشكلات وكيفية الوقاية منها.

### الإدارة الوقائية والإدارة بالتجوال:

يقصد بالإدارة بالتجوال Wandering Around Management أو الإدارة بالحركة Management by Movement بأنها قيام المسؤولين بالزيارات أو الجولات الميدانية التفقدية لمواقع العمل من فروع وإدارات وأقسام ومشروعات للتعرف بشكل مباشر على عمليات التنفيذ والأداء كنوع من المتابعة الميدانية، وللاطلاع وجهًا لوجه بالعاملين والعمال والعملاء أو الجمهور للتعرف على مطالبهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم تمهيدًا لتقديم يد المساعدة المطلوبة في ذلك.

إن تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال يعتبر بمثابة قرون استشعار للمشكلات قبل حدوثها، وفرصة مرئية لملاحظة أو لمشاهدة بوادر المشكلات في موقعها، وأداة للتعرف على مقترحات العاملين بشكل مباشر وجهًا لوجه وسريع في كيفية تجنب وقوع المشكلات أو كيفية التعامل معها في بدايتها.

### الإدارة الوقائية والإدارة بالمعرفة:

يقصد بالإدارة بالمعرفة Management by Knowledge بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على الاستفادة من المعرفة في تطوير إدارتها وتحقيق وظائفها الخمس بكفاءة وفاعلية. وبكلمات أخرى هي عملية نشر وتوفير المعرفة لدى العاملين بالمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء والسلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها المنظمة.



إن تطبيق أو ممارسة الإدارة بالمعرفة يساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة بناء على المعرفة التنظيمية المتوفرة وذلك فيما يتعلق بعمليات الوقاية من المشكلات بكل درجات الوقاية الثلاث التي تمت الإشارة إليها.

### الإدارة الوقائية وإدارة المعرفة:

يقصد بإدارة المعرفة Knowledge Management مجموعة العمليات التي تتم داخل المنظمة؛ حيث تُساعد على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثم المقدره على نشرها. وبكلمات أخرى هي عملية اكتشاف وتكوين وخرن واستعادة وتوزيع واستخدام البيانات والمعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية. إن تطبيق أو ممارسة إدارة المعرفة يقدم للإدارة الوقائية المعرفة التي تحتاجها: سواء عن الماضي والحاضر بما يمكننا من التنبؤ بالمستقبل، وعن الأماكن أو النقاط الضعيفة والمناطق الكامنة والمحتملة لمعوقات الأداء والعمل والإنتاج في المنظمة، وعن المشكلات القائمة والمحتملة والمتوقعة وبوادر ظهورها، وعن كيفية تجنب هذه المشكلات ومنع حدوثها.

### الإدارة الوقائية وإدارة الجودة الشاملة:

يقصد بإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management بأنها منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبية احتياجات وتوقعات ورضاء العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل. وبكلمات أخرى هي تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة

عمليات وأنشطة ووظائف المنظمة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل وكسب رضا العاملين.

إن تطبيق أو ممارسة إدارة الجودة الشاملة من خلال مراعاة والالتزام بمعايير ومستويات الجودة للمنتج سواء سلعة أو خدمة سوف يجنب المنظمة أي أخطاء أو عيوب أو مخاطر أو مشكلات، وبالتالي تتحقق الوقاية المطلوبة من حدوث المشكلات، وهذا هو هدف الإدارة الوقائية.

### **الإدارة الوقائية ومنظمات التعلم:**

يقصد بمنظمات التعلم Learning Organizations المنظمات التي تستفيد من المعرفة المتاحة لها من مختلف المصادر من أجل توفير فرص التحسين والتطوير وزيادة القدرة التنافسية والاستفادة من معارف وخبرات العاملين.

وتهتم منظمات التعلم بشكل رئيسي بالبيانات والمعلومات والمعرفة والبحث والتعلم والتعليم والتدريب والمكتبة والتغذية العكسية، وهذا يقدم الدروس المستفادة والخبرات المستفادة والتجارب الجيدة للإدارة الوقائية للاستفادة منها في معرفة أسباب حدوث المشكلات الحالية لتجنب تكرارها أو حدوثها مرة أخرى، وللإفادة منها في معرفة كيفية اكتساب المهارات الوقائية، وللإفادة منها في حسن إدارة الوقت وحسن إدارة وترشيد الموارد بمختلف أنواعها.

### **الإدارة الوقائية وإدارة التنوع والاختلاف:**

يقصد بإدارة التنوع والاختلاف Diversity and Deference Management بأنها الاعتراف والتقبل بوجود تنوع واختلاف وفروق فردية بين

العاملين في المنظمة فيما بينهم، وبين عملاء المنظمة فيما بينهم، واحترام وتقدير ذلك، بل والاستفادة من هذا التنوع والاختلاف في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في سوق العمل، وفي تحسين مناخ العمل وتعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية وتدعيم الولاء التنظيمي وزيادة الاستقرار الوظيفي، ويتم ذلك من خلال تحقيق تقبل الآخر وعدم التمييز السلبي ومكافحة العنصرية والتحيز والتعصب والفئوية وتطبيق العدالة التنظيمية والمساواة وتكافؤ الفرص والتسامح.

إن تطبيق ثقافة وسلوكيات إدارة التنوع والاختلاف سوف يجنب المنظمة الكثير من المشكلات، مثل مشكلات: عدم تقبل الآخر والتمييز السلبي والعنصرية والتحيز والتعصب والفئوية وضعف الولاء التنظيمي، وكل ذلك يصب في خانة تحقيق أهداف الإدارة الوقائية.

### توصيات البحث:

التالي عدد من التوصيات التي إذا تمت الاستفادة منها فإن ذلك سوف يساهم في زيادة المعرفة بالإدارة الوقائية وزيادة ممارستها في منظماتنا في مصر والوطن العربي نظراً لأهميتها:

- 1- ضرورة تدريس مادة الإدارة الوقائية لطلاب كليات التجارة وإدارة الأعمال، سواء على مستوى مرحلة البكالوريوس أو على مستوى الدراسات العليا.
- 2- تشجيع أعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات على تأليف كتب عن الإدارة الوقائية؛ حيث إن الباحث لم يجد كتاباً عربياً أو أجنبياً بهذا العنوان وذلك على حد علمه المحدود.
- 3- تشجيع الباحثين على إجراء بحوث ودراسات عن الإدارة الوقائية.

- 4- ضرورة تقديم برامج تدريبية عن الإدارة الوقائية لنشر فكر وثقافة وسلوكيات هذا النمط الإداري الحديث نسبياً.
- 5- ضرورة زيادة اهتمام المدراء بتطبيق أو ممارسة الإدارة الوقائية بجانب تطبيق أو ممارسة الإدارة العلاجية. وينصح هنا إعطاء أهمية أو أفضلية أو أسبقية للأولى عن الثانية في ضوء أن الوقاية خير من العلاج من حيث: الوقت والجهد والتكاليف.

### مراجع البحث

- 1- أبو النصر، مدحت محمد. (1996). *الخدمة الاجتماعية الوقائية*. دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
- 2- أبو النصر، مدحت محمد. (2008): *الاتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الاجتماعية الوقائية*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 3- أبو النصر، مدحت محمد. (2010): *الاتجاهات الحديثة في تنمية وإدارة الموارد البشرية*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 4- أبو النصر، مدحت محمد (2013). *إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 5- أبو النصر، مدحت محمد. (2014). *الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 6- أبو النصر ، مدحت محمد. (2016). *مقومات التفكير والتخطيط الاستراتيجي*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 7- أبو النصر، مدحت محمد (2021). "إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة"، *مجلة المعلوماتية وأمن المعلومات*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. المجلد 2. العدد 4. بنها: يوليو.
- 8- أبو النصر، مدحت محمد. (2022). "إدارة التنوع والاختلاف من منظور إداري واجتماعي". *المجلة العربية للآداب والعلوم الإنسانية*. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. المجلد 6. العدد 21. بنها: يناير.