

كُتِيبَات إِدَارِيَّة بِضَوَابِط قُرْآنِيَّة [3]

اتخاذ القرار في ضوء القرآن

من التثبّت والمشاورّة إلى العزم والتنفيد والتعلم

أ.د. سَمِير الشَّاعِر

أستاذ جامعي وخبير مالي وإداري وشرعي

1448هـ - 2026م

الملاحظة المنهجية

اتخاذ القرار من أكثر العمليات الإدارية اتصالاً بمسؤولية المؤسسة ونتائجها؛ إذ تنتقل من خلاله المعرفة والتقدير إلى اختيار عملي يترتب عليه أثر قد يمتد إلى الأفراد والموارد والعمليات والمستقبل المؤسسي.

ولا يبدأ القرار الرشيد عند لحظة الاختيار، بل تسبقه مراحل من تحديد الغاية، وفهم الواقع، وجمع المعلومات، والتثبت منها، ودراسة البدائل، والمشاورة، وتقدير النتائج والمخاطر. ثم يأتي العزم والتنفيذ، ولا تنتهي العملية عند ذلك، بل تمتد إلى المتابعة والمراجعة والتعلم.

ويستند هذا الكتيب إلى النظر في الأصول القرآنية ذات الصلة بهذه العملية، مع المحافظة على التمييز بين النص القرآني وبين الدلالة المستنبطة وبين الإفادة الإدارية المعاصرة. فالقرآن الكريم لا يقدم نموذجاً اصطلاحياً لنظرية اتخاذ القرار الإداري الحديثة، وإنما يقدم أصولاً وضوابط في المعرفة والتثبت والمشاورة والعزم وتحمل المسؤولية والنظر في العواقب، يمكن الإفادة منها في بناء الممارسة الإدارية الرشيدة.

كما أن اتخاذ القرار يتقاطع مع القيادة والمسؤولية والتخطيط وإدارة المخاطر والاستشراف، لكنه لا يحل محلها. فموضوع هذا الكتيب هو عملية صناعة القرار من لحظة تحديد الغاية والمشكلة إلى الاختيار والتنفيذ والمراجعة والتعلم.

المقدمة

القرار الإداري: من المعرفة إلى الفعل

تحتاج المؤسسة إلى القرار في كل مستويات عملها؛ من القرارات التشغيلية اليومية إلى القرارات الاستراتيجية التي تحدد اتجاهها ومستقبلها. غير أن اختلاف القرارات في حجمها وأثرها لا يلغي أصلاً مشتركاً بينها: كل قرار ينقل المؤسسة من حالة إلى أخرى، ولذلك فإن جودة القرار تؤثر في جودة العمل الذي يترتب عليه.

وقد يبدو القرار في صورته النهائية اختياراً بين بديلين أو أكثر، لكنه في حقيقته حصيلة عملية سابقة للاختيار. فحين تكون المعلومات ناقصة، أو تكون الغاية غير واضحة، أو تختلط الوقائع بالانطباعات، أو لا تسمع المؤسسة الرأي المخالف، فإن القرار قد يكون ضعيفاً قبل أن يصل إلى مرحلة التنفيذ.

ولهذا يأتي التثبت في القرآن سابقاً على الفعل:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ﴾
[الحجرات: 6]

فالخبر قد يقود إلى فعل، والفعل قد يترتب عليه أثر، ولذلك يسبق التثبت القرار الذي يبنى عليه.

وفي المقابل، لا يتحول التثبيت إلى تردد دائم؛ فإذا اكتملت أسباب النظر والمشاورة جاء العزم:

﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران: 159]

ومن هنا يقوم القرار الإداري الرشيد على حركة متصلة:

تحديد الغاية ← فهم الواقع ← التثبيت ← دراسة البدائل ←
المشاورة ← الموازنة ← العزم ← التنفيذ ← المتابعة ←
المراجعة ← التعلم.

وهذه العملية هي التي تجعل القرار جزءًا من الإدارة، لا مجرد لحظة منفصلة عنها.

الوحدة الأولى: الغاية والمعرفة أساس القرار

1. تحديد الغاية قبل اختيار البديل

يبدأ القرار الجيد من معرفة ما يراد تحقيقه. فالبدائل لا يمكن تقييمها بصورة سليمة ما لم تكن الغاية واضحة.

وقد يؤدي غموض الغاية إلى اختيار وسيلة ناجحة في تحقيق هدف جزئي، لكنها لا تخدم المصلحة الأوسع للمؤسسة.

لذلك ينبغي أن يسبق القرار عدد من الأسئلة الإدارية:

- ما المشكلة التي يراد حلها؟
- ما الغاية التي يراد تحقيقها؟

- ما النتائج المطلوبة؟
- من الأطراف المتأثرة بالقرار؟
- ما القيود التي تحكم الاختيار؟
- ما الآثار التي ينبغي أخذها في الاعتبار؟

وهنا يصبح القرار أكثر من استجابة لموقف طارئ؛ يصبح اختيارًا مرتبطًا باتجاه واضح.

والقرآن يقرر أهمية العلم وعدم اتباع ما لا يقوم عليه علم:

﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ﴾ [الإسراء: 36]

والإفادة الإدارية من ذلك هي أن القرار ينبغي ألا يبدأ من الحل، بل من فهم المسألة التي يراد اتخاذ القرار بشأنها.

2. التثبت من المعلومات

المعلومة أساس مهم في القرار، لكن ليست كل معلومة صالحة لأن تكون أساسًا للحكم.

فقد تكون المعلومة:

- غير مكتملة،
- أو قديمة،
- أو منقولة دون تحقق،
- أو صحيحة في ذاتها لكنها خارج سياقها،
- أو ممزوجة بتفسير شخصي.

ولهذا جاء الأمر القرآني: ﴿فَتَبَيَّنُوا﴾ [الحجرات: 6]

فالتبين ليس إجراءً شكلياً، وإنما حماية من أن يتحول الخبر غير الموثوق إلى قرار ينتج عنه ضرر.

وفي البيئة الإدارية الحديثة، تزداد أهمية ذلك مع اتساع مصادر المعلومات وسرعة تداولها؛ إذ لم تعد المشكلة دائماً في غياب البيانات، وإنما في التمييز بين البيانات الموثوقة والبيانات ذات الصلة والبيانات التي قد تقود إلى استنتاج مضلل.

3. التمييز بين الواقعة والتفسير

من الأخطاء الشائعة أن تتحول الملاحظة إلى حكم دون المرور بمرحلة التحقق.

فانخفاض الإنتاجية، مثلاً، قد يكون واقعة قابلة للقياس، لكن تفسير أسبابه يحتاج إلى بحث. وقد يكون السبب في نقص الموارد، أو خلل الإجراءات، أو ضعف التدريب، أو تغير الطلب، وليس بالضرورة تقصير الأفراد.

ومن هنا ينبغي التمييز بين:

الواقعة ← تفسير الواقعة ← الحكم عليها ← القرار بشأنها.

كلما اختلطت هذه المستويات زادت احتمالات اتخاذ قرار يعالج تفسيرًا خاطئًا بدل المشكلة الحقيقية.

4. كفاية المعلومات

لا تعني جودة القرار جمع أكبر كمية ممكنة من المعلومات. فالقرار يحتاج إلى المعلومات اللازمة والمؤثرة في فهم المسألة وتقييم البدائل.

ومن ثم يمكن التمييز بين:

المعلومة المتاحة والمعلومة ذات الصلة والمعلومة الحاسمة.

وهذا التمييز مهم في الإدارة المعاصرة؛ لأن الوفرة الرقمية قد تؤدي إلى إغراق صانع القرار بالمعلومات بدل مساعدته على الاختيار.

فالغاية من المعلومات ليست زيادة حجم الملف، وإنما تحسين جودة الحكم.

الوحدة الثانية: البدائل والمشاورة وصناعة الاختيار

1. بناء البدائل

لا تكتمل صناعة القرار بمجرد معرفة المشكلة؛ إذ ينبغي الانتقال إلى دراسة الإمكانيات المتاحة للتعامل معها.

وقد يكون من أسباب ضعف القرار أن تبدأ المؤسسة من حل واحد، ثم تبحث عن المبررات التي تؤيده.

أما القرار الأكثر نضجًا فيقوم على بناء عدد مناسب من البدائل، ثم مقارنتها على أساس واضح.

ويشمل ذلك:

- النتائج المتوقعة.
- الموارد المطلوبة.
- التكلفة.
- المخاطر.
- سرعة التنفيذ.
- قابلية التراجع.
- الأثر على الأطراف المختلفة.
- الأثر المؤسسي طويل الأجل.

ولا يعني تعدد البدائل أن تكون كثيرة بلا حاجة؛ فالغاية هي توسيع مساحة الاختيار بما يكفي للوصول إلى قرار أفضل.

2. المشاورة وتوسيع دائرة المعرفة

يضع القرآن الشورى في سياق اتخاذ الأمر:

﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: 38]

وقال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ [آل عمران: 159]

والمشاورة في الإدارة لا تعني نقل المسؤولية إلى المجموعة، وإنما توسيع دائرة المعرفة قبل اتخاذ القرار.

فقد يكشف المختص جانبًا فنيًا لا يظهر لصاحب القرار، وقد يكشف العاملون في الميدان مشكلة لا تظهر في التقارير، وقد يكشف الرأي المخالف خطرًا لم يكن حاضرًا في التقدير الأول.

ومن هنا تكون المشاورة جزءًا من تحسين القرار، لا مجرد إجراء بروتوكولي.

3. الرأي المخالف

لا تكون المشاورة حقيقية إذا كان المطلوب من المشاركين تأييد قرار سبق اتخاذه.

فالقرار الرشيد يحتاج إلى بيئة تسمح بظهور:

- الاعتراض المهني،
- المعلومات غير المريحة،
- تقديرات المخاطر،
- نقاط الضعف،
- البدائل غير المفضلة،
- الأسئلة التي تختبر الافتراضات.

قال تعالى: ﴿فَبَشِّرْ عِبَادِ ﴿١٧﴾ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ﴾ [الزمر: 17-18]

والإفادة الإدارية هنا أن جودة القرار لا تقاس بمقدار الإجماع الشكلي حوله، وإنما بجودة الفحص الذي سبق اعتماده.

4. الموازنة بين البدائل

لا يكفي أن يحقق البديل منفعة؛ بل ينبغي النظر في الثمن الذي يترتب عليه.

وقد يكون البديل الأكثر ربحاً على المدى القصير أكثر تكلفة على المدى الطويل، أو يكون أسرع في التنفيذ لكنه أكثر مخاطرة، أو يحل مشكلة تشغيلية ويخلق مشكلة مؤسسية أخرى.

ولهذا تتطلب الموازنة النظر في:

المنفعة + التكلفة + المخاطر + الأثر المؤسسي + الأثر طويل الأجل.

قال تعالى: ﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا﴾ [الأعراف: 56]

ولا يراد بالآية إنشاء معادلة إدارية منها، وإنما الاستفادة من أصلها العام في عدم اختزال القرار في منفعة جزئية مع إغفال الأثر الأوسع.

5. من التثبت إلى العزم

التثبت مرحلة لازمة، لكنه لا ينبغي أن يتحول إلى تعطيل. بعد اكتمال المعلومات الضرورية، ودراسة البدائل، وسماع الآراء المؤثرة، يأتي وقت الحسم:

﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران: 159]

ومن ثم فإن القرار الرشيد يتجنب طرفين: التسرع قبل المعرفة، والتردد بعد اكتمال أسباب القرار.

الوحدة الثالثة: تنفيذ القرار ومتابعة أثره

1. القرار لا يكتمل بالاعتماد

قد يكون القرار صحيحًا، ثم يفشل بسبب ضعف التنفيذ. ولهذا ينبغي أن يتضمن القرار الواضح:

- المسؤول عن التنفيذ،
- الصلاحية اللازمة،
- الموارد المطلوبة،
- المدة،
- الأولويات،
- آلية المتابعة،
- معيار النتيجة.

فالقرار الذي لا ينتقل إلى التنفيذ يبقى اختيارًا نظريًا، مهما كانت جودة تحليله.

2. التناسب بين القرار والقدرة

ينبغي أن تتناسب القرارات مع القدرة الفعلية على تنفيذها. وقد عرض القرآن في قصة يوسف عليه السلام مثالاً لتدبير طويل الأمد يقوم على قراءة الواقع والاستعداد للمستقبل:

﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرَوْهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ﴾ [يوسف: 47]

ثم امتد التدبير إلى المرحلة التالية:

﴿ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ﴾ [يوسف: 49]

وفي ذلك دلالة إدارية على أن القرار لا ينبغي أن يعالج اللحظة منفصلة عن مسارها الزمني.

3. المتابعة

المتابعة ليست إعادة اتخاذ القرار كل يوم، وإنما التأكد من أن التنفيذ يتحرك في الاتجاه المقصود.

وتشمل:

- قياس التقدم،
- مقارنة النتائج بالمستهدف،
- اكتشاف الانحرافات،
- تحديد أسبابها،
- تصحيح التنفيذ،
- إعادة النظر في القرار إذا تغيرت المعطيات التي بني عليها.

وهنا يجب التمييز بين خلل القرار وخلل التنفيذ.

فليس كل فشل في النتيجة دليلاً على أن أصل القرار كان خاطئاً، كما أن سلامة القرار لا تعفي من مسؤولية سوء التنفيذ.

الوحدة الرابعة: مراجعة القرار والتعلم منه

1. النتيجة لا تكفي للحكم على القرار

من أخطر أخطاء المراجعة الإدارية الحكم على القرار السابق فقط من خلال النتيجة التي ظهرت لاحقاً.

فالقرار اتخذ في وقت معين، اعتماداً على معلومات وتقديرات كانت متاحة آنذاك.

لذلك ينبغي عند المراجعة التمييز بين:

**ما كان معلوماً عند اتخاذ القرار
وما كان متوقعاً**

وما حدث فعلاً
وما أصبح معلوماً بعد الحدث.
وهذا يحقق قدرًا أكبر من العدالة في تقييم القرارات.

2. المراجعة اللاحقة

تسأل المراجعة الجيدة:

- هل كانت الغاية واضحة؟
- هل كانت المعلومات كافية؟
- هل جرى التثبت من المعلومات الحساسة؟
- هل درست البدائل؟
- هل سمعت الآراء المختلفة؟
- هل قدرت المخاطر؟
- هل كانت الصلاحيات والموارد مناسبة؟
- هل نفذ القرار كما اعتمد؟
- ما الذي نجح؟
- ما الذي لم ينجح؟
- ماذا ينبغي أن يتغير في القرارات المقبلة؟

وبذلك تتحول المراجعة من البحث عن المسؤول فقط إلى
تحسين القدرة المؤسسية على اتخاذ القرار.

3. التعلم من الخطأ

الخطأ الإداري لا ينبغي أن يتحول إلى قدر دائم.

قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَاحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُوا لِذُنُوبِهِمْ ... وَلَمْ يُصِرُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ [آل عمران: 135]

والإفادة الإدارية هنا في مبدأ عدم الإصرار على الخطأ بعد ظهوره.

وتحتاج المؤسسة إلى تحويل الخطأ إلى معرفة من خلال:

اكتشاف الخطأ ← فهم سببه ← تصحيح أثره ← تعديل الإجراء ← منع التكرار.

4. القرار في بيئة متغيرة

تزداد الحاجة إلى مراجعة القرارات عندما تكون البيئة سريعة التغير.

فقد تتغير:

- الأسواق،
- التقنيات،
- القوانين،
- سلوك العملاء،
- الموارد،

– المخاطر،

– الافتراضات التي بني عليها القرار.

ولهذا يمكن لبعض القرارات المهمة أن تتضمن منذ البداية نقاط مراجعة وشروطًا لإعادة التقييم.

وهذا لا يعني ضعف الالتزام بالقرار، بل يعني أن القرار نفسه مبني على وعي بحدود المعرفة وتغير الواقع.

التتالي الإداري

يمكن تمثيل عملية اتخاذ القرار الرشيد في المسار الآتي:

تحديد الغاية ← تحديد المشكلة أو الفرصة ← جمع المعلومات ← التثبت والتحقق ← فهم الأسباب والقيود ← بناء البدائل ← تحليل النتائج والمخاطر ← المشاورة وسماع الرأي المخالف ← الموازنة ← العزم واتخاذ القرار ← تحديد المسؤوليات والصلاحيات والموارد ← التنفيذ ← المتابعة والقياس ← المراجعة والتصحيح ← التعلم والتحسين

وبذلك لا يكون اتخاذ القرار نقطة منفردة، وإنما دورة إدارية تبدأ بالمعرفة وتنتهي بمعرفة جديدة.

مؤشرات عند الحاجة

يمكن استخدام مؤشرات محددة لتقييم جودة عملية اتخاذ القرار، منها:

قبل القرار

- نسبة القرارات المهمة التي سبقتها معلومات موثقة.
- نسبة القرارات التي درست أكثر من بديل.
- نسبة القرارات التي خضعت لتقدير للمخاطر.
- مدى مشاركة الخبرات ذات الصلة.

أثناء التنفيذ

- وضوح المسؤوليات والصلاحيات.
- الالتزام بالمدة والموارد.
- سرعة اكتشاف الانحرافات.
- نسبة القرارات التي تحولت إلى إجراءات تنفيذية واضحة.

بعد التنفيذ

- نسبة تحقق النتائج المستهدفة.
- سرعة تصحيح الانحراف.
- عدد الدروس المستفادة التي تحولت إلى تحسينات.

– معدل تكرار الأخطاء الناتجة عن أسباب سبق اكتشافها.

ولا ينبغي أن تتحول المؤشرات إلى غاية مستقلة؛ فهي أدوات لفهم جودة القرار وتحسينها.

ضوابط اتخاذ القرار

1. وضوح الغاية قبل اختيار الوسيلة.
2. التثبت من المعلومات المؤثرة في القرار.
3. التمييز بين الواقعة والتفسير والحكم.
4. دراسة البدائل الممكنة قبل الاختيار.
5. الاستماع إلى الرأي المخالف.
6. عدم تحويل المشاورة إلى بديل عن المسؤولية.
7. موازنة المنفعة والتكلفة والمخاطر والأثر.
8. مراعاة القدرة الفعلية على التنفيذ.
9. تحديد المسؤولية والصلاحيية والموارد بوضوح.
10. عدم التسرع قبل اكتمال المعلومات الضرورية.
11. عدم تحويل التثبت إلى تردد بعد اكتمال أسباب القرار.

12. متابعة التنفيذ وعدم الخلط بين خلل القرار وخلل التنفيذ.

13. مراجعة القرار على أساس المعلومات التي كانت متاحة وقت اتخاذه.

14. تصحيح القرار عند ظهور ما يستوجب التصحيح.

15. تحويل الخطأ إلى تعلم مؤسسي.

16. إبقاء القرارات المتأثرة بتغير البيئة قابلة للمراجعة وفق ضوابط واضحة.

الخاتمة

اتخاذ القرار الإداري ليس لحظة اختيار منفصلة عن بقية العمل، وإنما عملية تبدأ قبل القرار وتمتد بعده. فالرشد يبدأ بتحديد الغاية، ثم بفهم الواقع والتثبت من المعلومات، ودراسة البدائل، والاستماع إلى الآراء المختلفة، والموازنة بين المنافع والمخاطر، ثم الحسم والتنفيذ والمتابعة والمراجعة.

ويظهر في التوجيه القرآني توازن دقيق بين جانبيين قد يختل أحدهما في الممارسة الإدارية: التثبت قبل الفعل، والعزم بعد اكتمال أسباب النظر.

فالتثبت يحمي القرار من الجهالة، والمشاورة توسع دائرة المعرفة، والعزم يمنع التردد، والتنفيذ يحول القرار إلى أثر، والمراجعة تمنع تحول الخطأ إلى نمط متكرر.

ومن هنا يمكن تلخيص منطق القرار الإداري الرشيد في:

← غاية واضحة ← معرفة موثوقة ← تثبت ← بدائل ←
مشاورة ← موازنة ← عزم ← تنفيذ ← متابعة ← مراجعة
← تعلم.

وهذه ليست ضمانات لنتيجة خالية من الخطأ؛ فالواقع الإداري يتضمن دائماً قدرًا من عدم اليقين. لكنها توفر أساسًا أكثر انضباطًا لاتخاذ القرار، وأكثر عدلًا في تقييمه، وأكثر قدرة على تحويل التجربة إلى معرفة مؤسسية متراكمة.

المصدر

مستخرج ومُعَاد البناء من كتاب:

الشاعر، سمير، "قراءة إدارية بين يدي كتاب الله".
الموقع الرسمي <https://samirshaer.com/>.