

كُتِيبَات إِدَارِيَّة بِضَوَابِط قُرْآنِيَّة [4]

التخْطِيط الإِدَارِي فِي ضَوْءِ الْقُرْآن
مِنْ تَحْدِيدِ الْغَايَةِ إِلَى التَّدِيرِ وَالتَّنْفِيزِ وَالتَّكْيِيفِ

أ.د. سَمِير الشَّاعِر

أُسْتَاذ جَامِعِي وَخَبِير مَالِي وَإِدَارِي وَشَرْعِي

1448هـ - 2026م

الملاحظة المنهجية

التخطيط من الوظائف الأساسية في الإدارة؛ لأنه ينقل المؤسسة من التعامل مع الواقع كما هو إلى تنظيم ما ينبغي فعله لتحقيق غايات محددة. ولا يقتصر التخطيط على وضع أهداف مستقبلية، بل يتضمن فهم الواقع، وتحديد الأولويات، وتقدير الموارد، واختيار المسارات، وتوزيع المسؤوليات، ومتابعة التنفيذ، والاستعداد للمتغيرات.

ويُستخدم في هذا الكتيب مصطلح **التخطيط الإداري** بمعناه الواسع الذي يشمل التدبير المنظم للعمل، مع عدم الخلط بينه وبين الاستراتيجية التي تتعلق أساسًا بالاتجاه والتموضع والاختيارات الكبرى للمؤسسة.

ولا يقدم القرآن الكريم نظرية إدارية اصطلاحية في التخطيط، وإنما يقرر أصولًا تتصل بالتدبير، والنظر في العواقب، وإعداد الوسائل، والوفاء بالالتزامات، والأخذ بالأسباب، وعدم إهمال المستقبل. ومن ثم ينبغي التمييز بين:

**النص القرآني ← سياقه ودلالته ← الدلالة المستنبطة ←
الإفادة الإدارية المعاصرة.**

والتخطيط الرشيد لا يعني ادعاء القدرة على التحكم في المستقبل، وإنما يعني الاستعداد له ضمن حدود المعرفة والإمكان، مع إبقاء القدرة على التكيف عند تغير الظروف.

المقدمة

التخطيط: تحويل الغاية إلى مسار قابل للتنفيذ

تواجه المؤسسة دائمًا فجوة بين ما تريد تحقيقه وما تملكه في اللحظة الراهنة من موارد وقدرات وظروف. ويأتي التخطيط لتنظيم الانتقال بين الحالتين.

فلا يكفي أن تكون للمؤسسة غاية واضحة إذا لم تتحول إلى أهداف وأولويات وبرامج ومسؤوليات وموارد ومواعيد ونتائج قابلة للمتابعة.

ومن هنا يختلف التخطيط عن مجرد التمني:

الغاية ← تحديد الواقع ← تحديد الأولويات ← اختيار
المسار ← توفير الموارد ← توزيع المسؤوليات ← التنفيذ
← المتابعة ← التعديل.

وتظهر قيمة التدبير في قصة يوسف عليه السلام في التعامل مع سنوات الرخاء والسنوات الصعبة. قال تعالى:

﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ
إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ
مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ
عَامٌ فِيهِ يَغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾ [يوسف: 47-49]

ولا تُستخرج من هذه الآيات نظرية تخطيط حديثة بالمعنى الاصطلاحي، لكن القصة تعرض بوضوح تلازم قراءة الواقع، والاستعداد للمستقبل، وإدارة الموارد عبر الزمن، وربط الحاضر بالنتائج المقبلة.

الوحدة الأولى: الغاية والواقع وبناء الخطة

1. الغاية تسبق الخطة

لا تبدأ الخطة الجيدة من قائمة أنشطة، وإنما من غاية يراد تحقيقها.

فالأنشطة قد تزداد دون أن يتحسن الأداء إذا لم تكن مرتبطة بنتيجة واضحة. ولذلك ينبغي أن تسبق الخطة أسئلة أساسية:

- ماذا تريد المؤسسة أن تحقق؟
- لماذا تريد تحقيقه؟
- ما النتيجة التي تدل على تحقق الغاية؟
- ما الأولويات؟
- ما الذي ينبغي فعله وما الذي ينبغي تركه؟

فالخطة ليست تجميعاً للمهام، وإنما ترجمة منظمة للغايات إلى عمل.

2. فهم الواقع قبل رسم المسار

لا يمكن بناء خطة واقعية دون معرفة نقطة الانطلاق.
ويشمل ذلك:

- الموارد المتاحة،
- القدرات البشرية،
- الوضع المالي،
- العمليات القائمة،
- القيود النظامية،
- احتياجات الأطراف المعنية،
- الفرص والمخاطر،
- التحولات المتوقعة في البيئة.

ويزداد هذا الأمر أهمية في البيئة المعاصرة؛ إذ تتغير الأسواق والتقنيات وسلوك العملاء بسرعة تجعل الخطط المبنية على افتراضات جامدة عرضة للتقادم.

3. التمييز بين الواقع والرغبة

قد تضع المؤسسة أهدافاً طموحة، لكن الطموح لا يلغي حدود القدرة.

ومن ثم ينبغي أن تفرق الخطة بين:

ما هو قائم ← ما يمكن تحقيقه ← ما يحتاج إلى بناء قدرة جديدة ← ما يتطلب تغييرًا في الافتراضات. وهذا يحمي التخطيط من التحول إلى وثيقة أمنيات.

4. تحديد الأولويات

الموارد محدودة، والغايات متعددة، ولذلك لا يمكن التعامل مع كل شيء بدرجة واحدة من الاهتمام. وتحديد الأولويات يعني اختيار ما ينبغي أن يحصل على:

- الموارد،
- الوقت،
- القيادة،
- المتابعة،
- القدرة التنفيذية.

ولا يعني ذلك إهمال بقية الأعمال، بل ترتيبها وفق أهميتها وأثرها واستعمالها.

الوحدة الثانية: بناء الخطة وتدير الموارد

1. تحويل الغايات إلى أهداف

الغاية العامة تحتاج إلى ترجمة إدارية أكثر تحديدًا.

ويتحقق ذلك من خلال الانتقال من:

الغاية ← الأهداف ← النتائج ← البرامج والمشروعات ← الأنشطة.

وكلما كان هذا الانتقال واضحًا، أصبح من الممكن معرفة العلاقة بين العمل اليومي والنتيجة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

2. اختيار المسارات

قد توجد أكثر من طريقة للوصول إلى الهدف الواحد.

ولهذا لا ينبغي أن تتعامل الخطة مع المسار المختار باعتباره الطريق الوحيد قبل مقارنته بالبدائل.

ويشمل الاختيار النظر في:

- الموارد المطلوبة،
- الزمن،
- المخاطر،
- القدرة التنفيذية،
- الأثر المتوقع،
- قابلية التعديل.

وهنا يتصل التخطيط اتصالاً مباشراً باتخاذ القرار، لكنهما ليسا موضوعاً واحداً: اتخاذ القرار يركز على الاختيار، بينما التخطيط ينظم المسار الذي يجعل الاختيار قابلاً للتنفيذ.

3. تدير الموارد

الخطة التي لا تحدد مواردها تبقى ناقصة.

وتشمل الموارد:

- الأشخاص والكفاءات،
- الأموال،
- المعلومات،
- التقنية،
- الوقت،
- الأصول،
- الشراكات والخبرات الخارجية.

ويقتضي التدبير الرشيد عدم افتراض وفرة الموارد، بل البحث عن أفضل استخدام لما هو متاح.

قال تعالى: ﴿وَلَا تُبَدِّرْ تَبْدِيرًا﴾ (٢٦) إِنَّ الْمُبَدِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ ﴿[الإسراء: 26-27]

والإفادة الإدارية هنا ليست إنشاء مفهوم الميزانية من الآية، وإنما الاستفادة من أصل ترشيد استخدام الموارد وعدم إهدارها.

4. توزيع المسؤوليات

لا تنجح الخطة إذا بقيت مسؤولياتها عامة.

ينبغي أن يكون واضحًا:

- من يتولى التنفيذ؟
- من يملك الصلاحية؟
- من يقدم الدعم؟
- من يتابع؟
- من يرفع النتائج؟
- من يتدخل عند الانحراف؟

وهنا يتكامل التخطيط مع كتيب المسؤولية والمساءلة، دون أن يستوعبه؛ فموضوع التخطيط هو تنظيم العمل والموارد والمسارات، بينما موضوع المسؤولية هو وضوح التكليف والمساءلة عنه.

5. التخطيط عبر الزمن

بعض الخطط لا يمكن تنفيذها دفعة واحدة، بل تحتاج إلى مراحل.

وقد يكون من الأنسب تقسيم العمل إلى:

مرحلة تأسيس ← مرحلة تنفيذ ← مرحلة توسع ← مرحلة تقييم ← مرحلة تطوير.

والتخطيط الزمني لا يعني مجرد وضع مواعيد، وإنما معرفة تتابع الأعمال واعتماد بعضها على بعض.

الوحدة الثالثة: تنفيذ الخطة والمتابعة والتصحيح

1. الخطة تتحول إلى عمل

الفجوة بين التخطيط والتنفيذ من أكبر أسباب فشل الخطط. فقد تكون الأهداف واضحة، والتحليل جيداً، والموارد متاحة، ثم لا تتحول الخطة إلى إجراءات فعلية.

لذلك ينبغي أن تتضمن الخطة:

- الأعمال المطلوبة،
- المسؤوليات،
- الموارد،
- المواعيد،
- الأولويات،
- النتائج المستهدفة،
- آلية المتابعة.

2. المتابعة أثناء التنفيذ

المتابعة ليست انتظار نهاية الخطة للحكم عليها.

بل ينبغي اكتشاف الانحراف أثناء التنفيذ، لأن التصحيح المبكر غالباً أقل تكلفة من معالجة الانحراف بعد اتساعه.

وتشمل المتابعة:

الواقع الفعلي ← المستهدف ← الفجوة ← سبب الفجوة ←
الإجراء التصحيحي.

2. التعامل مع الانحراف

ليس كل انحراف دليلاً على فشل الخطة.

فقد يكون سببه:

- تغيراً في البيئة،
- نقصاً غير متوقع في الموارد،
- خطأ في الافتراضات،
- ضعفاً في التنفيذ،
- أو تغيراً في الأولويات.

ولهذا ينبغي تشخيص سبب الانحراف قبل اتخاذ الإجراء التصحيحي.

3. التعديل دون فقدان الاتجاه

الخطة الجيدة ليست جامدة.

إذا تغيرت الظروف بصورة جوهرية، فقد يكون تعديل المسار أكثر رشادًا من الإصرار على خطة لم تعد مناسبة.

وهنا يظهر الفرق بين:

الثبات على الغاية والجمود على الوسيلة.

فقد تبقى الغاية ثابتة بينما تتغير الوسائل اللازمة للوصول إليها.

الوحدة الرابعة: التخطيط للمستقبل والتكيف مع المتغيرات

1. المستقبل جزء من التخطيط

لا ينبغي أن يعالج التخطيط ما هو حاضر فقط.

فكل خطة تمتد إلى المستقبل تتضمن افتراضات بشأن:

- الطلب،
- الموارد،
- التقنية،
- المنافسة،
- البيئة التنظيمية،
- السلوك الاجتماعي،
- الظروف الاقتصادية.

ولهذا ينبغي اختبار الافتراضات التي تقوم عليها الخطة بدل التعامل معها كحقائق ثابتة.

2. الاستعداد للسيناريوهات

لا يمكن معرفة المستقبل على وجه اليقين، لكن يمكن الاستعداد لعدد من الاحتمالات.

ومن المفيد في الخطط المهمة تحديد:

- السيناريو المتوقع،
 - السيناريو الأفضل،
 - السيناريو الأصعب،
 - مؤشرات التحول من سيناريو إلى آخر،
 - الإجراءات التي ينبغي اتخاذها عند تغير الظروف.
- وهذا يقرب التخطيط من الاستشراف دون أن يحل محله.

3. المرونة في التنفيذ

المرونة لا تعني غياب الانضباط، وإنما القدرة على تعديل الوسيلة عند تغير الظروف مع المحافظة على الغاية والضوابط. فالخطة التي لا تسمح بأي تعديل قد تصبح عبئاً على المؤسسة عندما يتغير الواقع، بينما الخطة التي تتغير دون ضوابط تفقد معناها التخطيطي.

والتوازن المطلوب هو:

وضوح الاتجاه + انضباط التنفيذ + قابلية التعديل.

4. التعلم من التخطيط

لا تنتهي قيمة الخطة بانتهاء مدتها.

فكل دورة تخطيطية تنتج معرفة جديدة حول:

- دقة التقديرات،
- كفاءة الموارد،
- قدرة المؤسسة،
- واقعية الأهداف،
- سلوك البيئة،
- فعالية الإجراءات.

ومن ثم ينبغي أن تتحول نتائج الخطة السابقة إلى مدخلات للخطة التالية.

وهكذا يصبح التخطيط دورة تعلم مؤسسي، لا وثيقة دورية منفصلة عن الواقع.

التتالي الإداري

يمكن اختصار منطق التخطيط الإداري في المسار الآتي:

تحديد الغاية ← فهم الواقع ← تحديد الفجوة والأولويات
← صياغة الأهداف والنتائج ← اختيار المسارات والبدائل
تقدير الموارد والقدرات ← توزيع المسؤوليات ← بناء
الجدول التنفيذي ← التنفيذ ← المتابعة والقياس
تصحيح الانحراف ← مراجعة الافتراضات ← التكيف مع
المتغيرات ← التعلم وإعادة التخطيط

مؤشرات التخطيط

عند الحاجة يمكن استخدام مؤشرات مثل:

جودة بناء الخطة

- وضوح الغايات والأهداف.
- نسبة الأهداف المرتبطة بنتائج محددة.
- واقعية الموارد مقارنة بالمتطلبات.
- وضوح المسؤوليات.
- وجود افتراضات أساسية موثقة.

جودة التنفيذ

- نسبة الإنجاز في المواعيد المحددة.
- نسبة استخدام الموارد وفق الخطة.
- حجم الانحراف عن المستهدف.
- سرعة اكتشاف الانحراف ومعالجته.

جودة التكيف

- سرعة تعديل الخطط عند تغير الظروف.
- عدد الافتراضات التي تمت مراجعتها.
- نسبة الدروس المستفادة التي دخلت في دورة التخطيط التالية.
- قدرة المؤسسة على المحافظة على الغاية مع تعديل الوسائل.

ضوابط التخطيط الإداري

1. وضوح الغاية قبل إعداد الخطة.
2. بناء الخطة على فهم حقيقي للواقع.
3. التمييز بين الطموح والقدرة الفعلية.
4. تحديد الأولويات وعدم توزيع الموارد بصورة عشوائية.
5. ربط الأهداف بالنتائج.
6. دراسة البدائل والمسارات الممكنة.
7. تقدير الموارد قبل اعتماد الالتزامات.
8. وضوح المسؤوليات والصلاحيات.
9. ربط الخطة بالتنفيذ الفعلي.

10. المتابعة المستمرة لا المتأخرة.
11. معالجة أسباب الانحراف قبل معالجة مظاهره فقط.
12. مراجعة الافتراضات التي تقوم عليها الخطة.
13. عدم الجمود على وسيلة لم تعد مناسبة.
14. المحافظة على الاتجاه والضوابط مع قابلية التكيف.
15. تحويل نتائج التخطيط إلى معرفة مؤسسية.
16. عدم تحميل الخطة أهدافاً تتجاوز قدرة المؤسسة دون بناء القدرة اللازمة.

الخاتمة

التخطيط الإداري ليس إعداد وثيقة مستقبلية، وإنما بناء قدرة مؤسسية على الانتقال المنظم من الغاية إلى الفعل.

ويبدأ التخطيط الرشيد بفهم ما تريد المؤسسة تحقيقه، ثم معرفة واقعها ومواردها وحدودها، وتحديد أولوياتها، واختيار المسارات المناسبة، وتوزيع المسؤوليات، وتحويل الخطة إلى تنفيذ قابل للمتابعة.

ولا تكتمل الخطة بالثبات على تفاصيلها؛ إذ إن الواقع قد يتغير، والمعلومات قد تتجدد، والافتراضات قد تتبين عدم دقتها. ومن

ثم تكون الخطة القوية هي التي تجمع بين وضوح الاتجاه وواقعية التدبير وقابلية التكيف.

ويظهر في قصة يوسف عليه السلام مثال غني في ربط الحاضر بالمستقبل وإدارة الموارد عبر الزمن، دون أن يعني ذلك إسقاط نموذج إداري حديث كامل على القصة. فالإفادة الأهم هي أن حسن التدبير يقوم على قراءة الواقع، والاستعداد لما يمكن توقعه، وحفظ الموارد، والعمل وفق مراحل، وعدم فصل القرارات الحالية عن آثارها المستقبلية.

ومن هنا يمكن تلخيص منطق التخطيط الإداري في:

غاية واضحة ← واقع مفهوم ← أولويات محددة ← أهداف
ومسارات ← موارد ومسؤوليات ← تنفيذ ← متابعة ←
تصحيح ← تكيف ← تعلم.

وبذلك يصبح التخطيط وسيلة لبناء مؤسسة أكثر قدرة على تحويل الغايات إلى نتائج، وأكثر استعدادًا للتعامل مع التغير، وأقل اعتمادًا على ردود الفعل الآنية.

المصدر

مستخرج ومُعَاد البناء من كتاب:

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