كتيبات إدارية بضوابط قرآنية [14]

إدارة الموارد واستثمار المتاح في ضوء القرآن

من تقدير الموارد وتحديد الأولويات إلى حسن التخصيص والاستدامة

أ.د. سَمير الشَّاعِر

أستاذ جامعي وخبير مالي وإداري وشرعي

1448هـ - 2026م

الملاحظة المنهجية

تختلف إدارة الموارد عن الإدارة المالية بمعناها المتخصص؛ فالموارد هنا تشمل ما تحتاجه المؤسسة لتحقيق غاياتها من **مال، ووقت، ومعلومات، وأصول، وتقنية، وقدرات بشرية، وعلاقات، ومساحات، وفرص**.

والقضية المركزية ليست مجرد زيادة الموارد، وإنما **حسن تقدير المتاح وتوجيهه إلى الأولويات وتحقيق أكبر قيمة ممكنة منه دون إسراف أو تعطيل أو استنزاف**.

وتستند المعالجة إلى الأصول القرآنية المتعلقة بالاعتدال، والأمانة، وحفظ المال، وعدم الإسراف، وتقدير الحاجة، وتحقيق المنفعة، مع التمييز بين النص القرآني والدلالة الإدارية المستنبطة منه.

المقدمة

لا تعمل المؤسسات في بيئة تتوافر فيها الموارد بلا حدود. وحتى المؤسسات الكبيرة تواجه دائمًا قيودًا في المال والوقت والموظفين والمعلومات والقدرات.

ومن هنا تصبح الإدارة الرشيدة قادرة على الإجابة عن ثلاثة أسئلة مترابطة:

ما الذي نملكه؟
ما الذي نحتاج إليه؟
وأين ينبغي أن نوجه ما نملك؟

قال تعالى: ﴿**وَلَا تُسْرِفُوا ۚ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ**﴾ [الأنعام: 141]

وقال تعالى: ﴿**وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا**﴾ [الأعراف: 31]

والآيات في سياقاتها تتناول النهي عن الإسراف، ولا تقدم نظرية إدارية في تخصيص الموارد؛ إلا أن أصل **اجتناب الإسراف وحسن استخدام المتاح** يمكن الإفادة منه في بناء السلوك الإداري الرشيد.

كما قال تعالى: ﴿**وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَامًا**﴾ [النساء: 5]

وفي الآية أصل مهم يتعلق بحفظ المال وحسن التصرف فيه.

الوحدة الأولى: فهم الموارد وقيمتها

1. الموارد ليست مالًا فقط

تحتاج المؤسسة إلى مجموعة مترابطة من الموارد:

- الموارد المالية.
- الموارد البشرية.
- الوقت.
- المعلومات والبيانات.
- الأصول والمرافق.
- التقنية.
- المعرفة والخبرة.
- العلاقات والشراكات.
- السمعة والثقة.
- القدرة التنظيمية.

وقد يكون نقص أحدها هو القيد الحقيقي أمام العمل، حتى مع وفرة الموارد الأخرى.

2. المورد لا يساوي القيمة

امتلاك المورد لا يعني حسن استخدامه.

قد تمتلك المؤسسة:

- موظفين كثيرين دون إنتاجية مناسبة.
- بيانات كثيرة دون قدرة على تحليلها.

- أصولًا كبيرة دون استخدام فعلي.
- ميزانية مرتفعة دون أولويات واضحة.
- تقنية متقدمة دون حاجة حقيقية إليها.

ولهذا ينبغي الانتقال من سؤال **كم نملك؟** إلى سؤال **ما القيمة التي يحققها ما نملك؟**

3. الموارد أمانة

المورد المؤسسي ليس ملكًا شخصيًا لمن يتولى إدارته.

ومن هنا ترتبط إدارة الموارد بمفاهيم:

الأمانة ← المسؤولية ← حسن التخصيص ← المتابعة ← المساءلة.

الوحدة الثانية: التخصيص والأولويات

1. التخصيص قبل الإنفاق

لا يبدأ الاستخدام الرشيد بإنفاق ما هو متاح، بل بتحديد ما ينبغي تحقيقه أولًا.

وتسلسل التخصيص الرشيد هو:

الغاية ← الأولوية ← الاحتياج ← البدائل ← المورد المطلوب ← التخصيص.

وهذا يمنع تحول الميزانية أو الموارد المتاحة إلى غاية بذاتها.

2. التمييز بين الضروري والمفيد

ليست كل الاحتياجات في مستوى واحد.

ويمكن تصنيفها بحسب:

- الضرورة.
- الأثر.
- الاستعجال.
- المخاطر.
- البدائل المتاحة.
- تكلفة التأجيل.

وبذلك تصبح الأولوية مبنية على **القيمة والأثر**، لا على قوة المطالبة بالمورد.

3. منع هدر الموارد

الهدر قد يكون ماليًا، لكنه قد يكون كذلك:

- هدر الوقت.
- تكرار الأعمال.
- ازدواجية الأنظمة.
- تخزين معلومات لا تستخدم.
- اجتماعات بلا نتيجة.
- أصول غير مستغلة.
- قدرات بشرية لا تستخدم.

- مشروعات منخفضة القيمة.

ولهذا فإن حسن إدارة الموارد يرتبط أيضًا بالتبسيط الإداري والكفاءة، مع بقاء لكل موضوع مجاله المستقل.

الوحدة الثالثة: الاستخدام والرقابة والتوازن

1. المورد في المكان المناسب

ليس الاستخدام الرشيد مجرد تقليل الإنفاق.

فخفض الإنفاق بصورة عشوائية قد يؤدي إلى:

- انخفاض الجودة.
- تعطيل العمل.
- فقد الكفاءات.
- تأجيل الصيانة.
- ارتفاع المخاطر.
- زيادة التكلفة المستقبلية.

ومن ثم فالمعيار هو:

تحقيق القيمة المناسبة بالمورد المناسب في الوقت المناسب.

2. التوازن بين الكفاءة والمرونة

قد يكون الاستخدام شديد الكفاءة في الظروف العادية، لكنه يترك المؤسسة بلا قدرة احتياطية عند الأزمات.

لذلك تحتاج بعض الموارد إلى:

- احتياطي.
- بدائل.
- طاقة غير مستغلة عمدًا.
- موردين بدلاء.
- قدرات احتياطية.

وهذا يربط إدارة الموارد بمفهوم المرونة المؤسسية دون أن يحول الكتيب إلى كتيب إدارة الأزمات أو الاستمرارية.

3.الرقابة على الاستخدام

تحتاج الموارد إلى رقابة تتابع:

- ما خُصص.
- ما استُخدم.
- ما تحقق.
- الانحراف.
- أسباب الانحراف.
- الإجراء التصحيحي.

والغاية ليست الرقابة من أجل الرقابة، وإنما **منع الهدر وتصحيح سوء التخصيص في الوقت المناسب**.

الوحدة الرابعة: الموارد والاستدامة وصناعة القيمة

1. استثمار المورد لا استهلاكه

الاستخدام الأفضل للموارد هو الذي يحقق منفعة حاضرة دون إضعاف القدرة المستقبلية.

فقد يكون القرار الأقل تكلفة اليوم هو الأعلى تكلفة مستقبلًا.

وينطبق ذلك على:

- الصيانة.
- تدريب العاملين.
- التقنية.
- البنية الأساسية.
- البحث والتطوير.
- الأمن.
- المعرفة المؤسسية.

2. الموارد المحدودة والابتكار

ندرة الموارد يمكن أن تكون دافعًا لإعادة التفكير.

فقد تؤدي القيود إلى:

- تبسيط العمليات.
- إعادة تصميم العمل.
- استخدام التقنية.
- إعادة توزيـع الموارد.
- الشراكة.
- الاستفادة من الموارد غير المستغلة.

وبذلك لا تكون زيادة الموارد دائمًا هي الحل؛ فقد يكون الحل في **تحسين طريقة استخدامها**.

3. من الموارد إلى القيمة المستدامة

يمكن اختصار المسار في:

موارد ← تخصيص ← استخدام ← نتيجة ← قيمة ← تعلم ← إعادة تخصيص.

فالمؤسسة التي لا تتعلم من استخدام مواردها ستكرر الأخطاء نفسها حتى لو زادت مواردها.

التتالي الإداري

حصر الموارد ← تقييم حالتها وقدرتها ← تحديد الاحتياجات ← تحديد الأولويات ← تقدير البدائل ← تخصيص الموارد ← الاستخدام ← المتابعة ← قياس القيمة والأثر ←

اكتشاف الهدر ← إعادة التخصيص ← الاستثمار في القدرة المستقبلية ← التعلم والتحسين.

مؤشرات إدارة الموارد

مؤشرات الاستخدام

- نسبة استغلال الأصول.
- نسبة استخدام الموارد المخصصة.
- الوقت غير المستغل.
- الطاقة التشغيلية غير المستخدمة.

مؤشرات الكفاءة

- تكلفة الوحدة أو الخدمة.
- نسبة الهدر.
- تكلفة العمليات غير ذات القيمة.
- حجم الموارد الموجهة إلى الأولويات.

مؤشرات القيمة

- القيمة الناتجة عن المورد.
- العائد من استخدام الأصل.
- أثر الإنفاق على النتائج.
- نسبة الموارد المرتبطة بأهداف استراتيجية واضحة.

مؤشرات الاستدامة

- الإنفاق على الصيانة الوقائية.
- الاستثمار في القدرات المستقبلية.
- مستوى الاحتياطيات.
- الاعتماد على مورد واحد في الموارد الحرجة.

الضوابط والقواعد

1. **المورد وسيلة لتحقيق الغاية وليس غاية في ذاته.**
2. **زيادة الموارد لا تعوض سوء تخصيصها.**
3. **الأولوية تسبق التخصيص.**
4. **الإنفاق الرشيد لا يعني الإنفاق الأقل، بل الإنفاق الأكثر ملاءمة للقيمة المطلوبة.**
5. **الإسراف في الموارد خلل إداري حتى لو كانت الموارد متاحة.**
6. **تقليل الموارد بصورة عشوائية قد يتحول إلى هدر من نوع آخر.**
7. **الموارد الحرجة تحتاج إلى بدائل أو احتياط مناسب لطبيعة المخاطر.**

8. **ينبغي قياس أثر استخدام الموارد لا حجم استخدامها فقط.**
9. **المورد غير المستغل ينبغي تقييم سبب تعطله قبل طلب موارد إضافية.**
10. **حسن استخدام الموارد يجمع بين الكفاءة والحفاظ على القدرة المستقبلية.**
11. **المعلومات والوقت والمعرفة موارد ينبغي إدارتها كما تدار الموارد المادية.**
12. **إعادة تخصيص الموارد عند تغير الأولويات جزء من الإدارة الرشيدة.**

الحدود الموضوعية للكتيب

يركز هذا الكتيب على **الإدارة الشاملة للموارد وتخصيصها واستثمار المتاح**.

ولا يحل محل:

- **الإدارة المالية والموازنات ورأس المال**، التي تتناول الإدارة المالية المتخصصة.
- **الموارد البشرية**، التي تعالج بناء القدرة البشرية ومسار العاملين.

- **إدارة الأداء**، التي تركز على النتائج والقياس والتحسين.
- **إدارة المشروعات**، التي تتناول تخصيص الموارد داخل المشروع وتنفيذه.
- **التبسيط الإداري**، الذي يعالج التعقيد والعمليات والإجراءات.
- **إدارة المخاطر**، التي تركز على عدم اليقين والتهديدات والاستجابات.
- **الاستثمار**، الذي يتناول توظيف رأس المال لتحقيق عوائد مستقبلية.

الخاتمة

إدارة الموارد ليست فن الحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد، وإنما **فن تحويل الموارد المتاحة إلى قيمة بأقل هدر ممكن مع المحافظة على القدرة المستقبلية**.

ويبدأ ذلك بمعرفة ما تملكه المؤسسة، ثم تحديد ما تحتاج إليه، وترتيب الأولويات، وتخصيص الموارد وفق القيمة والأثر، ومراقبة الاستخدام، وتصحيح الهدر، وإعادة التخصيص عند تغير الظروف.

ويختصر المسار في:

معرفة الموارد ← تحديد الأولويات ← حسن التخصيص ← الاستخدام الرشيد ← قياس القيمة ← منع الهدر ← إعادة التخصيص ← الاستدامة.

والضابط القرآني العام هنا ليس نموذجًا ماليًا أو تشغيليًا جاهزًا، وإنما مجموعة أصول تضبط علاقة الإنسان بالموارد :**الأمانة، والاعتدال، وحفظ المال، وتجنب الإسراف، وتحمل المسؤولية**.

المصدر

مستخرج ومُعاد البناء من كتاب:

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

ومن المراجع الإدارية المساندة:

- Peter F. Drucker, *The Practice of Management*.
- Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*.
- Michael E. Porter, *Competitive Advantage*.
- Robert S. Kaplan & David P. Norton, *The Balanced Scorecard*.
- Eliyahu M. Goldratt & Jeff Cox, *The Goal*.

- ,OECDأعمال ودراسات إدارة الموارد والكفاءة العامة.