كتيبات إدارية بضوابط قرآنية [11]

# استشراف المستقبل والمبادرة في ضوء القرآن

## من قراءة الاتجاهات وبناء البدائل إلى الاستعداد المبكر وصناعة الفرص


**أ.د. سَمير الشَّاعِر**

أستاذ جامعي وخبير مالي وإداري وشرعي



1448هـ - 2026م

**الملاحظة المنهجية**

يتناول هذا الكتيب **الاستشراف والمبادرة** باعتبارهما قدرة مؤسسية على النظر إلى ما قد يتغير، وفهم الاحتمالات، والاستعداد لها قبل أن تتحول إلى واقع مفروض.

ولا يعني الاستشراف معرفة المستقبل أو التنبؤ القطعي به؛ فالمستقبل في المجال الإداري مجال احتمالات واتجاهات وبدائل، لا مجال يقين مطلق.

كما أن الاستناد إلى القرآن الكريم لا يعني استخراج علم مستقبليات حديث من الآيات، وإنما الاستفادة من الأصول التي تحث على النظر، والاعتبار، والاستعداد، والعمل، وعدم الغفلة عن العواقب.

ومن المهم التمييز بين:

**النص القرآني ← السياق والدلالة ← الدلالة المستنبطة ← الإفادة الإدارية المعاصرة.**

كما ينبغي التمييز بين **الاستشراف** و**التخطيط**: فالاستشراف يساعد على فهم الاحتمالات والاتجاهات، بينما يحول التخطيط ما تم اختياره إلى مسار تنفيذي.

## المقدمة

تزداد صعوبة الإدارة كلما تسارعت التغيرات التي تحيط بالمؤسسة. وما كان صالحًا بالأمس قد لا يكون كافيًا للغد، كما أن الفرص الجديدة قد تظهر قبل أن تصبح واضحة للجميع.

ومن هنا لا يكفي أن تستجيب المؤسسة لما وقع، بل تحتاج إلى القدرة على السؤال:

**ماذا يمكن أن يتغير؟ وما الذي قد ينتج عن ذلك؟ وما الذي ينبغي الاستعداد له منذ الآن؟**

ويقدم القرآن الكريم نماذج متعددة للنظر في العواقب والاستعداد لها.

ومن أوضحها قصة يوسف عليه السلام، حين جرى التعامل مع سنوات الرخاء في ضوء ما سيأتي بعدها من سنوات الشدة:

**﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ۝ ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ﴾**
[يوسف: 47–48]

والدلالة الإدارية الممكنة هنا ليست أن القصة تقدم نموذجًا اصطلاحيًا للاستشراف، وإنما أنها تعرض **استعدادًا مبكرًا لظرف مستقبلي متوقع، وربطًا بين القرار الحالي والنتائج المقبلة.**

## الوحدة الأولى: قراءة المستقبل من خلال الواقع

### 1. المستقبل يبدأ من مؤشرات الحاضر

لا يبدأ الاستشراف من الخيال المجرد، وإنما من ملاحظة ما يتغير في الواقع.

ومن أهم مصادر الإشارات المستقبلية:

- التغير في سلوك العملاء.
- التحولات التقنية.
- تغير أسواق العمل.
- التحولات الاقتصادية.
- التنظيمات الجديدة.
- التغير الديموغرافي.
- تغير المنافسة.
- التحولات الاجتماعية.
- المخاطر البيئية.
- تغير نماذج الأعمال.

وقد تكون الإشارة صغيرة في بدايتها، ثم تصبح مؤثرة إذا استمرت.

### 2. التمييز بين الحقيقة والاتجاه والتوقع

من الأخطاء الشائعة التعامل مع التوقع كما لو كان حقيقة.

لذلك ينبغي التمييز بين:

**ما حدث بالفعل ← ما يتكرر بوصفه اتجاهًا ← ما يمكن أن يحدث ← ما نرجحه ← ما نستعد له.**

وهذا يرفع جودة التفكير ويقلل الثقة الزائدة في التنبؤات.

قال تعالى: ﴿**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوا**﴾ [الحجرات: 6]

والإفادة هنا في أصل **التثبت من المعلومات قبل بناء موقف عليها**.

### 3. النظر في العواقب

لا يكفي أن تسأل المؤسسة عن أثر القرار اليوم، بل ينبغي أن تسأل عن آثاره المتتابعة.

فقد ينتج عن قرار واحد:

**أثر مباشر ← أثر غير مباشر ← أثر لاحق ← نتيجة استراتيجية.**

وهذا يجعل التفكير المستقبلي جزءًا من جودة القرار، لا نشاطًا منفصلًا عنه.

## الوحدة الثانية: بناء البدائل والسيناريوهات

### 1. المستقبل ليس مسارًا واحدًا

قد تكون هناك عدة احتمالات للمستقبل:

- استمرار الاتجاه الحالي.
- تسارع التغيير.
- تباطؤه.
- ظهور عامل جديد.
- وقوع أزمة.
- ظهور فرصة غير متوقعة.

ومن ثم لا ينبغي بناء المؤسسة على توقع واحد فقط عندما تكون درجة عدم اليقين مرتفعة.

## 2. السيناريو أداة للتفكير

السيناريو ليس تنبؤًا بما سيحدث، وإنما **تصوير منظم لما يمكن أن يحدث** بهدف اختبار قدرة المؤسسة على الاستجابة.

وقد تشمل السيناريوهات:

- سيناريو الاستمرار.
- سيناريو التحسن.
- سيناريو التدهور.
- سيناريو التحول الجذري.

ويُسأل في كل حالة:

- ماذا يحدث؟
- ما المؤشرات المبكرة؟
- ما أثره في المؤسسة؟

- ما القدرات المطلوبة؟
- ما القرارات التي ينبغي اتخاذها؟

### 3. الاستعداد لا يعني الاستسلام للتوقع

قد لا يقع السيناريو الذي أعدت المؤسسة نفسها له.

لكن قيمة الاستشراف لا تضيع؛ لأنه قد يكون قد:

- كشف نقاط الضعف.
- أظهر القدرات الحرجة.
- وسع البدائل.
- حسن سرعة الاستجابة.
- دفع إلى بناء احتياطات مناسبة.

وهذا يجعل الاستشراف **استثمارًا في الجاهزية** وليس مجرد محاولة لمعرفة الغد.

## الوحدة الثالثة: المبادرة وصناعة الفرص

### 1. المبادرة تتجاوز رد الفعل

المؤسسة التفاعلية تتحرك بعد وقوع الحدث، بينما تحاول المؤسسة المبادرِة أن تلتقط التغير قبل اكتماله.

لكن المبادرة الرشيدة لا تعني التسرع.

بل تقوم على:

**ملاحظة ← فهم ← تقدير ← تجربة ← قرار ← تنفيذ.**

قال تعالى: ﴿**فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ**﴾ [البقرة: 148]

والآية في سياقها الشرعي العام، ولا يصح تحويلها إلى مصطلح إداري مباشر، لكن يمكن الاستئناس منها بمعنى **المبادرة إلى الخير وعدم الاكتفاء بالانتظار**.

### 2. ليس كل ما هو جديد يُعد فرصة

قد تظهر فرصة تجارية أو تقنية، لكنها:

- لا تنسجم مع غاية المؤسسة.
- تتطلب قدرة غير متاحة.
- تحمل مخاطر غير محتملة.
- تستهلك موارد أكبر من قيمتها.
- تشتت المؤسسة عن أولوياتها.

لذلك تحتاج الفرصة إلى اختبار استراتيجي قبل الاستثمار فيها.

### 3. المبادرة مع المسؤولية

المبادرة ليست إعفاءً من التثبت.

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

ومن هنا يمكن بناء قاعدة إدارية:

**المبادرة تسبق بعض المنافسين، لكنها لا تسبق التثبت.**

## الوحدة الرابعة: الاستعداد المبكر وبناء القدرة

### 1. الاستعداد قبل الحاجة

قد تظهر بعض القدرات المطلوبة في المستقبل بعد أن يصبح بناؤها متأخرًا.

ومن أمثلتها:

- المهارات الجديدة.
- البنية التقنية.
- البيانات.
- الشراكات.
- السيولة والاحتياط.
- سلاسل الإمداد البديلة.
- القيادات.
- المعرفة المتخصصة.

لذلك تحتاج المؤسسة إلى التمييز بين:

**قدرة نحتاج إليها الآن وقدرة ينبغي بناؤها قبل أن نحتاج إليها.**

### 2. الاستثمار في القدرة المستقبلية

الاستعداد قد لا ينتج عائدًا فوريًا، لكنه قد يمنع خسائر كبيرة أو يتيح اغتنام فرصة عند ظهورها.

وهنا تتصل الاستشرافية بالاستراتيجية؛ فالاستراتيجية تحدد الاتجاه، بينما يكشف الاستشراف **ما القدرات التي قد تحتاج إليها المؤسسة كي تظل قادرة على السير في ذلك الاتجاه**.

### 3. الإنذار المبكر

لا يكفي تحديد المستقبلات المحتملة؛ بل ينبغي معرفة العلامات التي تشير إلى اقترابها.

وقد تشمل الإشارات:

- تغير سلوك السوق.
- ارتفاع شكاوى العملاء.
- انخفاض الطلب.
- تغير تكلفة الموارد.
- تغيرات تنظيمية.
- ظهور تقنية بديلة.
- تغير المهارات المطلوبة.
- تغير سلوك المنافسين.

وتساعد مؤشرات الإنذار المبكر على الانتقال من:

**المفاجأة ← إلى الاستعداد.**

## الوحدة الخامسة: الاستشراف كقدرة مؤسسية

### 1. عدم احتكار التفكير المستقبلي

لا ينبغي أن يبقى الاستشراف وظيفة فرد واحد أو إدارة واحدة.

فالمعلومات موزعة داخل المؤسسة:

- العاملون يرون مشكلات التشغيل.
- العملاء يكشفون تغير الاحتياجات.
- فرق المبيعات ترى تغير السوق.
- التقنية تتابع التحولات الرقمية.
- المالية تراقب المؤشرات الاقتصادية.
- الإدارة العليا تربط الإشارات بالاتجاه الاستراتيجي.

ومن ثم يصبح الاستشراف أكثر قوة عندما يتحول إلى **قدرة جماعية على الملاحظة والتفسير والتعلم.**

### 2. الاستشراف والتعلم

كل توقع يحتاج إلى مراجعة بعد ظهور النتائج.

**توقع ← مراقبة ← نتيجة فعلية ← مقارنة ← تفسير ← تعلم ← تحسين التوقع التالي.**

وهذا يمنع تحول الاستشراف إلى صناعة تنبؤات منفصلة عن الواقع.

### 3. من الاستشراف إلى الفعل

القيمة الحقيقية للاستشراف لا تظهر في كثرة التقارير، وإنما في أثره على القرارات:

- بناء قدرة.
- تعديل استراتيجية.
- تغيير منتج.
- تنويع مورد.
- تطوير مهارة.
- الدخول في مجال جديد.
- الانسحاب من مجال متراجع.
- وضع احتياط مناسب.

فالاستشراف الذي لا يغير أي قرار ،قد يكون نشاطًا معرفيًا مفيدًا، لكنه لم يتحول بعد إلى قدرة إدارية مؤثرة.

**التتالي الإداري للاستشراف والمبادرة**

**رصد الإشارات ← جمع المعلومات ← التثبت ← تحديد الاتجاهات ← تحليل المحركات المؤثرة ← بناء الاحتمالات والسيناريوهات ← تحديد الآثار ← تحديد القدرات المطلوبة ← وضع مؤشرات الإنذار المبكر ← اختيار الاستجابات ← المبادرة أو الاستعداد ← المتابعة ← مقارنة الواقع بالتوقع ← التعلم ← تحديث الرؤية المستقبلية.**

**مؤشرات الاستشراف والمبادرة**

**مؤشرات الرصد**

- عدد مصادر الإشارات المستقبلية ذات الصلة.
- انتظام مراجعة الاتجاهات.
- سرعة اكتشاف التحولات المهمة.

**مؤشرات الجاهزية**

- توافر القدرات الحرجة.
- وجود بدائل للموارد الحساسة.
- جاهزية الخطط البديلة.
- نسبة المخاطر المستقبلية ذات الاستجابة المحددة.

**مؤشرات المبادرة**

- عدد المبادرات المبكرة التي تحولت إلى نتائج.
- الزمن بين اكتشاف الفرصة واتخاذ الإجراء.
- نسبة التجارب المستقبلية التي تم اختبارها قبل التوسع.

**مؤشرات التعلم**

- مراجعة التوقعات السابقة.
- دقة فهم الاتجاهات مقارنة بالنتائج الفعلية.
- عدد التحسينات التي أدخلت على الاستراتيجية بناءً على الاستشراف.

**الضوابط والقواعد**

1. **الاستشراف ليس ادعاء معرفة المستقبل.**
2. **لا يبنى التوقع على معلومة غير متثبت منها.**
3. **ينبغي التمييز بين الاتجاه والتوقع والاحتمال.**
4. **السيناريوهات أدوات للاستعداد وليست تنبؤات قطعية.**
5. **المبادرة لا تعني التسرع.**
6. **ليست كل فرصة جديرة بالاستثمار.**
7. **ينبغي بناء القدرات المستقبلية قبل أن تصبح الحاجة إليها حرجة متى أمكن ذلك.**
8. **الإشارات المبكرة أكثر قيمة عندما ترتبط بآلية استجابة.**
9. **ينبغي توزيـع الرصد المستقبلي داخل المؤسسة وعدم احتكاره في جهة واحدة.**
10. **كل استشراف يحتاج إلى مراجعة في ضوء الواقع.**
11. **قيمة الاستشراف تقاس بقدرته على تحسين القرار والاستعداد، لا بكثرة التنبؤات.**
12. **المبادرة الرشيدة تجمع بين السبق والتثبت والمسؤولية.**

**الحدود الموضوعية للكتيب**

يركز هذا الكتيب على **قراءة المستقبل والاستعداد له والمبادرة المبكرة**.

ولا يتوسع في:

- **الاستراتيجية؛** لأنها تتولى اختيار الاتجاه والأولويات.
- **التخطيط؛** لأنه يحول الاختيارات إلى خطط تنفيذية.
- **اتخاذ القرار؛** لأنه يعالج عملية الاختيار في المواقف المحددة.
- **إدارة المخاطر؛** لأنها تعالج المخاطر واحتمالاتها والاستجابات لها.
- **إدارة الأزمات؛** لأنها تختص بالتعامل مع الأحداث الطارئة بعد وقوعها أو عند اقترابها.
- **المرونة والتكيف؛** لأنها تركز على قدرة المؤسسة على تعديل استجابتها بعد تغير الظروف.
- **الإبداع والابتكار؛** لأنهما يركزان على إنتاج الأفكار والحلول الجديدة.

**الخاتمة**

الاستشراف الإداري ليس محاولة لمعرفة المستقبل على وجه اليقين، وإنما **قدرة على رؤية ما قد يتغير، وفهم الاتجاهات، وبناء البدائل، واكتشاف الإشارات المبكرة، والاستعداد قبل أن يصبح التغيير مفروضًا**.

وتكتسب هذه القدرة أهمية خاصة في بيئة تتسارع فيها التحولات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، بحيث يصبح الانتظار حتى وقوع التغير أكثر كلفة من الاستعداد له.

وتكشف قصة يوسف عليه السلام مثالًا بالغ الدلالة في الانتقال من معرفة ما سيأتي إلى إعداد الموارد والتصرف في الحاضر على أساس المستقبل المتوقع؛ مع بقاء هذا المثال في إطاره القرآني وعدم تحويله إلى نموذج اصطلاحي جاهز.

ومن ثم يمكن تلخيص المسار في:

**رصد ← تثبت ← فهم الاتجاه ← بناء الاحتمالات ← تقدير الآثار ← استعداد ← مبادرة ← متابعة ← تعلم ← تحديث.**

فالاستشراف الجيد لا يَعِد المؤسسة بمعرفة الغد، لكنه يجعلها **أكثر استعدادًا عندما يأتي الغد على غير ما توقعت**.

**المصدر**

مستخرج ومُعاد البناء من كتاب:

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

ومن المراجع المساندة:


- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*.
- Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View*. Doubleday.
- Rohrbeck, R. (2010). Harnessing a Network of 285 Foresight Experts. *Technological Forecasting and Social Change*.
- van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Wiley.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2005). *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*. Harvard Business School Press.