كتيبات إدارية بضوابط قرآنية [9]

الاستراتيجية الإدارية في ضوء القرآن

من وضوح الغاية وبناء الخيارات إلى اختيار المسار وصناعة القيمة المستدامة

أ.د. سَمير الشَّاعِر

أستاذ جامعي وخبير مالي وإداري وشرعي

1448هـ - 2026م

الملاحظة المنهجية

تعالج الاستراتيجية الإدارية سؤالًا يختلف عن سؤال التخطيط أو اتخاذ القرار؛ فالتخطيط ينظم الطريق إلى غاية محددة، والقرار يختار بين بدائل في موقف معين، أما الاستراتيجية فتتعلق **بتحديد الاتجاه العام للمؤسسة، واختيار موقعها ومسارها، وتحديد ما ينبغي فعله وما ينبغي تركه، وبناء القدرة على تحقيق قيمة مستدامة في بيئة متغيرة**.

والاستناد إلى القرآن الكريم في هذا المجال لا يعني البحث عن مصطلح «الاستراتيجية» في النص القرآني، وإنما النظر في المبادئ والقواعد التي يمكن أن تضبط التفكير في الغاية، والاختيار، والموازنة بين البدائل، وتقدير العواقب، وحسن التدبير، وعدم الاغترار بالقوة أو النتائج الآنية.

ويُراعى في ذلك التفريق بين:

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

ولا يُحمل النص ما لا يحتمل، ولا تُنسب إلى القرآن نماذج استراتيجية اصطلاحية نشأت في الفكر الإداري الحديث.

المقدمة

لا تبدأ الاستراتيجية الجيدة بكثرة الأهداف، ولا بكثرة المبادرات، ولا بمجرد إعداد وثيقة طويلة؛ وإنما تبدأ من **وضوح الغاية، وفهم الواقع، وإدراك القدرة، ومعرفة القيود، واختيار المسار الذي يمكن أن يحقق قيمة معتبرة على المدى الأبعد**.

وقد يقع الخلل الاستراتيجي حين تنشغل المؤسسة بما يمكن فعله بدلًا من السؤال عما ينبغي فعله، أو حين تتوسع في المبادرات دون قدرة، أو تطارد نتائج سريعة على حساب القيمة المستدامة، أو تنقل استراتيجية مؤسسة أخرى دون فهم اختلاف السياق.

ويظهر في القرآن الكريم اهتمام واضح بالعواقب، وبالنظر في السنن، وبالتثبت، وبالموازنة، وبحسن التدبير، وبالعمل وفق القدرة والموارد، مع عدم الاغترار بالقوة الظاهرة.

قال تعالى: ﴿**وَأَعِدُّوا لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ**﴾ [الأنفال: 60]

فالآية لا تقدم نموذجًا إداريًا جاهزًا، لكنها تقرر أصلًا مهمًا هو **الاستعداد بحسب الاستطاعة**، وهو أصل يمكن أن يستأنس به في بناء القدرة المؤسسية وعدم فصل الطموح عن الإمكان.

كما قال تعالى: ﴿**وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا ۖ إِنَّكَ لَن تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَن تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولًا**﴾ [الإسراء: 37]

وفيها ما يضبط نزعة القوة غير المنضبطة، ويذكر بحدود القدرة البشرية.

ومن هنا تصبح الاستراتيجية الإدارية عملية متصلة:

غاية واضحة ← فهم الواقع ← تحديد الموقع والقدرة ← تحديد الأولويات ← بناء الخيارات ← اختيار المسار ← تخصيص الموارد ← التنفيذ ← متابعة الافتراضات والنتائج ← التكيف والتعلم ← تجديد الاستراتيجية.

الوحدة الأولى: الغاية والاتجاه وفهم الواقع

1. الاستراتيجية تبدأ من الغاية

لا معنى لاتجاه استراتيجي لا يرتبط بغاية واضحة.

وتحتاج المؤسسة إلى التمييز بين:

- ما تريد تحقيقه.
- القيمة التي تريد إنتاجها.
- الفئة أو المجال الذي تخدمه.
- القدرات التي تحتاج إليها.
- الحدود التي لا ينبغي تجاوزها.

فالغاية تضبط الاختيارات اللاحقة، وتمنع تحول الاستراتيجية إلى مجموعة مشروعات متفرقة.

قال تعالى: ﴿**وَأَنَّ إِلَىٰ رَبِّكَ الْمُنتَهَىٰ**﴾ [النجم: 42]

والدلالة هنا ليست وضع مفهوم إداري للآية، وإنما الاستئناس بأصل **وضوح المنتهى والغاية** عند بناء الاتجاه المؤسسي.

2. فهم الواقع قبل اختيار الاتجاه

لا تبنى الاستراتيجية على الرغبات وحدها. بل تحتاج إلى قراءة:

- البيئة الاقتصادية والاجتماعية.
- التغيرات التقنية.
- احتياجات المستفيدين والعملاء.
- المنافسة.
- الموارد المتاحة.
- القدرات الداخلية.
- القيود التنظيمية والقانونية.
- الاتجاهات المستقبلية.
- مصادر عدم اليقين.

والقرآن يربط العمل بالعلم والتثبت:

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

وفي المجال الإداري المعاصر، لا يكفي أن تصل المعلومات؛ بل ينبغي **تقييم موثوقيتها، وفهم سياقها، والتمييز بين الحقيقة والافتراض والتوقع**.

3. الاستراتيجية لا تنفصل عن القدرة

الفجوة بين الطموح والقدرة من أكثر مصادر الفشل الاستراتيجي.

لذلك ينبغي أن تسأل المؤسسة:

- ماذا نملك؟
- ماذا نستطيع تطويره؟
- ماذا ينقصنا؟
- ما الذي يمكن الحصول عليه من الخارج؟
- ما الذي لا يمكن تحمله؟
- ما القدرات التي ينبغي بناؤها قبل التوسع؟

قال تعالى: ﴿**لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا**﴾ الطلاق: 7]

والاستئناس بهذه الآية في الإدارة لا يعني مساواة التكليف الشرعي بالقدرة المؤسسية، وإنما الاستفادة من أصل عام يتعلق **بمراعاة ما أُتيح من القدرة والموارد**.

الوحدة الثانية: الاختيار الاستراتيجي وتحديد الأولويات

1. الاستراتيجية اختيار وليست تجميعًا

المؤسسة التي تريد القيام بكل شيء قد تفقد قدرتها على تحقيق أي شيء بصورة متميزة.

لذلك ترتبط الاستراتيجية بالاختيار:

- ما المجالات التي تدخلها المؤسسة؟
- ما المجالات التي تتركها؟
- أين تستثمر؟
- أين تتوقف؟

- ما الأولوية؟
- ما الذي يؤجل؟
- ما الذي لا يمثل قيمة استراتيجية؟

والترك هنا ليس فشلًا بالضرورة؛ فقد يكون **اختيارًا استراتيجيًا واعيًا**.

2. الموازنة بين البدائل

لا يكون البديل الأفضل دائمًا هو الأسرع أو الأقل تكلفة.

بل ينبغي النظر في:

- القيمة المتوقعة.
- التكلفة.
- المخاطر.
- القدرة على التنفيذ.
- الآثار بعيدة المدى.
- الانسجام مع الغاية.
- أثر الخيار في القدرات المستقبلية.

ويظهر في قصة يوسف عليه السلام نموذج مهم في التدبير الممتد عبر الزمن؛ قال تعالى: ﴿**تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ**﴾ [يوسف: 47]

ثم قال: ﴿**ثُمَّ يَأْتِي مِن بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ**﴾ [يوسف: 49]

والدلالة الإدارية المستنبطة هنا ليست أن القرآن يقدم نموذجًا حديثًا للتخطيط الاستراتيجي، وإنما أن القصة تعرض **تدبيرًا ممتدًا، وربطًا بين الحاضر والمستقبل، وإدارة للموارد في ضوء توقعات متوقعة**.

3. التمييز بين النشاط والقيمة

قد تنجح المؤسسة في زيادة نشاطها دون أن تزيد قيمتها.

لذلك ينبغي التمييز بين:

النشاط ← المخرج ← النتيجة ← القيمة.

فزيادة عدد المنتجات أو الخدمات أو الفروع لا تعني بالضرورة تحسن الوضع الاستراتيجي.

والأصل أن تقاس المبادرات بمدى خدمتها للاتجاه المؤسسي، لا بمجرد كثرتها.

الوحدة الثالثة: بناء الاستراتيجية وتنفيذها

1. تحويل الاختيار إلى اتجاه مؤسسي

بعد تحديد الغاية والواقع والاختيارات، تحتاج المؤسسة إلى تحويل الاستراتيجية إلى عناصر قابلة للتنفيذ:

- أولويات واضحة.
- نتائج استراتيجية.

- قدرات مطلوبة.
- موارد مخصصة.
- مسؤوليات محددة.
- مبادرات رئيسية.
- مؤشرات مناسبة.
- آليات متابعة.
- افتراضات ينبغي اختبارها.

وهنا تتصل الاستراتيجية بالتخطيط والمشروعات والأداء، لكنها لا تذوب فيها.

2. الاتساق بين الموارد والاختيارات

الاستراتيجية التي لا تتبعها موارد حقيقية تبقى إعلانًا.

فإذا اختارت المؤسسة اتجاهًا استراتيجيًا جديدًا، فقد تحتاج إلى:

- إعادة توزيع الميزانية.
- تطوير المهارات.
- تغيير بعض العمليات.
- بناء شراكات.
- الاستثمار في التقنية.
- إعادة ترتيب المشروعات.
- إيقاف بعض الأعمال القديمة.

وهذا يجعل الاستراتيجية **اختيارًا للموارد بقدر ما هي اختيار للأهداف**.

3. الاستراتيجية ليست وثيقة ثابتة

البيئة تتغير، وبعض الافتراضات التي بنيت عليها الاستراتيجية قد تثبت صحتها أو خطؤها.

لذلك ينبغي الفصل بين:

ثبات الغاية الأساسية وقابلية الوسائل والمسارات للتعديل.

قال تعالى: **﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾** [الرعد: 11]

والإفادة الإدارية الممكنة هنا، بضوابط الاستنباط، هي أن التحسن والتغير المؤسسي لا يحدثان بمجرد التمني، بل يرتبطان بالفعل والتغيير في الواقع.

الوحدة الرابعة: الاستراتيجية في بيئة متغيرة

1. الاستراتيجية والافتراضات

كل استراتيجية تتضمن افتراضات، بعضها صريح وبعضها ضمني:

- استمرار الطلب.
- استقرار الأسواق.

- توافر الموارد.
- استمرار التقنية.
- قدرة المنافسة على الاستمرار.
- عدم حدوث تغير تنظيمي جوهري.

وقد يكون الخطر في الاستراتيجية ليس في ضعف التنفيذ، بل في **بطلان الافتراض الذي بنيت عليه**.

لذلك تحتاج المؤسسة إلى مراجعة افتراضاتها دوريًا.

2. الاستراتيجية والتعلم

لا ينبغي أن تتحول الاستراتيجية إلى التزام جامد بوثيقة قديمة.

فالنتائج الفعلية توفر معرفة جديدة:

تنفيذ ← نتيجة ← مقارنة بالتوقع ← تفسير الفجوة ← تعلم ← تعديل.

قال تعالى: ﴿**فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِي الْأَبْصَارِ**﴾ [الحشر: 2]

والاعتبار في سياقه القرآني أوسع من الإدارة، لكن يمكن الاستئناس به في أصل **التعلم من الوقائع وعدم الاكتفاء بمشاهدتها**.

3. المرونة دون فقدان الاتجاه

المرونة الاستراتيجية لا تعني تغيير الاتجاه مع كل تغير.

بل تعني القدرة على:

- مراجعة الافتراضات.
- تعديل الوسائل.
- إعادة ترتيب الأولويات.
- إيقاف المبادرات غير المجدية.
- استثمار الفرص الجديدة.
- التعامل مع المخاطر.
- حماية الغاية والقيم الأساسية.

وبذلك تصبح المرونة **قدرة على التكيف المنضبط**، لا تقلبًا مستمرًا.

التتالي الإداري للاستراتيجية

يمكن تلخيص البناء الاستراتيجي في التسلسل الآتي:

تحديد الغاية ← فهم الواقع ← تحديد القيمة المراد تحقيقها ← تقييم القدرة والموارد ← تحديد الموقع والحدود ← تحديد الأولويات ← بناء البدائل والمسارات ← اختيار الاتجاه الاستراتيجي ← تخصيص الموارد ← بناء القدرات ← تحويل الاتجاه إلى مبادرات ومشروعات ← التنفيذ ← متابعة النتائج والافتراضات ← التعلم ← التكيف ← تجديد الاستراتيجية.

مؤشرات الاستراتيجية

عند الحاجة يمكن استخدام مجموعة محدودة من المؤشرات، منها:

مؤشرات الاتجاه

- وضوح الأولويات الاستراتيجية.
- درجة اتساق المبادرات مع الاستراتيجية.
- نسبة الموارد الموجهة إلى الأولويات الأساسية.

مؤشرات القدرة

- توفر القدرات الحرجة.
- فجوات المهارات والموارد.
- سرعة بناء القدرات الجديدة.

مؤشرات التنفيذ

- نسبة المبادرات الاستراتيجية المنجزة.
- تحقق النتائج المستهدفة.
- الانحرافات في الموارد والوقت.

مؤشرات التكيف

- سرعة اكتشاف تغير الافتراضات.
- سرعة تعديل المسار.
- نسبة القرارات الاستراتيجية المبنية على معلومات محدثة.

مؤشرات القيمة

- القيمة المتحققة مقارنة بالتكلفة.
- الأثر طويل المدى.
- استدامة النتائج.

ولا ينبغي تحويل هذه المؤشرات إلى نظام رقابي تفصيلي؛ فذلك من اختصاص كتيبات الأداء والرقابة والمخاطر.

الضوابط والقواعد

1. **لا استراتيجية بلا غاية واضحة.**
2. **لا اختيار استراتيجي بلا فهم كافٍ للواقع.**
3. **لا توسع استراتيجي بلا قدرة وموارد مناسبة.**
4. **الاستراتيجية اختيار، وليست قائمة أمنيات.**
5. **ما لا يخدم الاتجاه الاستراتيجي لا ينبغي أن يستهلك موارده دون مبرر.**
6. **ينبغي التمييز بين الغاية الثابتة والوسيلة القابلة للتغيير.**
7. **الافتراضات الاستراتيجية تحتاج إلى اختبار ومراجعة.**
8. **النتائج لا تقاس بالنشاط وحده، بل بالقيمة والأثر.**

9. **المرونة الاستراتيجية لا تعني التخلي عن المبادئ.**
10. **التعلم من التنفيذ جزء من الاستراتيجية وليس مرحلة منفصلة عنها.**

الحدود الموضوعية للكتيب

يركز هذا الكتيب على **الاستراتيجية باعتبارها اختيارًا للاتجاه والأولويات وبناءً للقدرة والقيمة على المدى المتوسط والطويل.**

ولا يتوسع في:

- **اتخاذ القرار؛** لأنه يعالج عملية الاختيار في المواقف المحددة.
- **التخطيط الإداري؛** لأنه يعالج تحويل الغايات إلى خطط تنفيذية.
- **إدارة المشروعات والبرامج؛** لأنها تتولى تحويل المبادرات إلى أعمال تنفيذية محددة.
- **استشراف المستقبل؛** لأنه يركز على فهم البدائل والاتجاهات المستقبلية قبل صياغة الخيارات الاستراتيجية.
- **إدارة التغيير والتحول؛** لأنها تعالج الانتقال من وضع مؤسسي إلى آخر.

- **إدارة الأداء؛** لأنها تركز على قياس الإنجاز والنتائج.
- **إدارة المخاطر؛** لأنها تختص بتحديد المخاطر والاستجابة لها.

وهذه المجالات مترابطة مع الاستراتيجية، لكنها ليست بدائل عنها.

الخاتمة

الاستراتيجية في الإدارة ليست مجرد وثيقة تحدد أهدافًا مستقبلية، وإنما **منظومة من الاختيارات** تحدد أين تتجه المؤسسة، وما القيمة التي تسعى إلى تحقيقها، وما القدرات التي تحتاج إليها، وما الموارد التي تخصصها، وما الأعمال التي تختار عدم القيام بها.

والاستفادة الإدارية من القرآن الكريم في هذا المجال تقوم على استحضار أصول مثل وضوح الغاية، والتثبت، وحسن التدبير، ومراعاة القدرة، والنظر في العواقب، والوفاء بالالتزامات، والعمل، والتعلم من الوقائع، مع المحافظة على الفارق بين **الهداية القرآنية** وبين **النظريات والنماذج الاستراتيجية الحديثة**.

ومن ثم فإن البناء الاستراتيجي المتزن يمكن اختزاله في مسار:

غاية واضحة ← واقع مفهوم ← قدرة مقدرة ← خيارات محددة ← أولويات مختارة ← موارد موجهة ← تنفيذ

منضبط ← نتائج مقاسة ← افتراضات مراجعة ← تعلم وتكيف ← قيمة مستدامة.

وتزداد أهمية هذا المنهج في بيئة إدارية تتسارع فيها التقنية، وتتغير فيها الأسواق، وتتداخل فيها الأزمات، وتتراجع فيها صلاحية الخطط الجامدة؛ إذ تصبح الاستراتيجية الناجحة هي التي تجمع بين **وضوح الاتجاه وقابلية المسار للتكيف**.

المصدر

مستخرج ومُعاد البناء من كتاب:

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

ومن المراجع الإدارية والفكرية المساندة في مفهوم الاستراتيجية:

- Porter, M. E. (1996). *What Is Strategy?* Harvard Business Review.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. Free Press.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.