

التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي

د. اكرم الياسري / جامعة كربلاء د. امل عبد محمد / جامعة بابل

المقدمة: Introduction

يعد التمكين جزء من تغيير شامل، حيث إن الفكر التقليدي القائم على نظرية التفويض (Delegation Theory) لم يعد مناسباً لمعالجة قضايا عالم اليوم بسبب تعرض المنظمات المعاصرة إلى تحديات جسيمة متعددة ومتنوعة تستوجب منها التغيير في فكر الإدارة وممارساتها، والتوجه الإيجابي نحو الأفراد العاملين ومنحهم مساحات واسعة من الديمقراطية، والابتعاد عن النماذج العقلانية (Rational Models) من أجل التعامل مع المتغيرات الظرفية بشكل فوري، ويتجسد ذلك باستخدام استراتيجية التمكين التي تجاوزت حدود المنظمات المتحكمة (Controlled Organizations) والانتقال إلى المنظمات المتمكنة (Empowerment Organizations).

وقد توالى الدراسات النظرية والتطبيقية منها (Wright & Noe, 1995; Blanchard, 1996; Invancevic, 1997; Robbins, 1998; Slack, et al., 1998; Griffin, 1999; Krajewski & Ritzman, 1999; Turbun, et al. 1999; Mcshane & Glnow, 2000; Daft, 2001) في بيان معالم التمكين الفكرية ونتائج المنطقية، فبرزت مفاهيم التمكين بنوعيه الداخلي والخارجي، واليات تطبيقه، وتقنياته، وعناصره... وغير ذلك.

وتمحورت مشكلة البحث في وجود فجوة واضحة بين هذه الدراسات وبين مفاهيمها وتطبيقاتها في منظماتنا، لذا فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي:

- تقديم عرض نظري لبيان الإسهامات العلمية في ميدان التمكين وفقاً لما جاء في الفكر التنظيمي الحديث ووفقاً لما جاء في الفقه الإسلامي من حيث معاني التمكين ومفاهيمه، ومجالاته، وأنواعه، وأهدافه، وأهميته، وأبعاده، ومقوماته، ومرآله.
- استشراف مضامين الآيات الكريمة التي تحاور التمكين بمعانيه المتنوعة بما ينسجم مع سلوكيات الأفراد والمنظمات العاملة في مجتمعنا من أجل تقديم فهم متميز يختلف عن الثقافات الأجنبية التي تناولت الموضوع.
- وبذلك يكون البحث قد أسهم إسهاماً متواضعة في وضع الحجر الأساس لبناء "المدخل الإسلامي في دراسة الفكر الإداري والتنظيمي" الذي ندعو إليه.

أما خطة البحث فقد تم بناؤها في ضوء ما تقدم، وقد أطرَت المعالم الفكرية والنتائج المنطقية ضمن ثلاثة مباحث، تناول الأول التمكين وفق الفكر التنظيمي، وتضمن الثاني التمكين وفق الفقه الإسلامي، بينما خصص الثالث لخلاصة البحث وتوصياته.

المبحث الأول: التمكين في الفكر التنظيمي

أولاً- مفهوم وأهمية التمكين Empowerment Concept & Important:

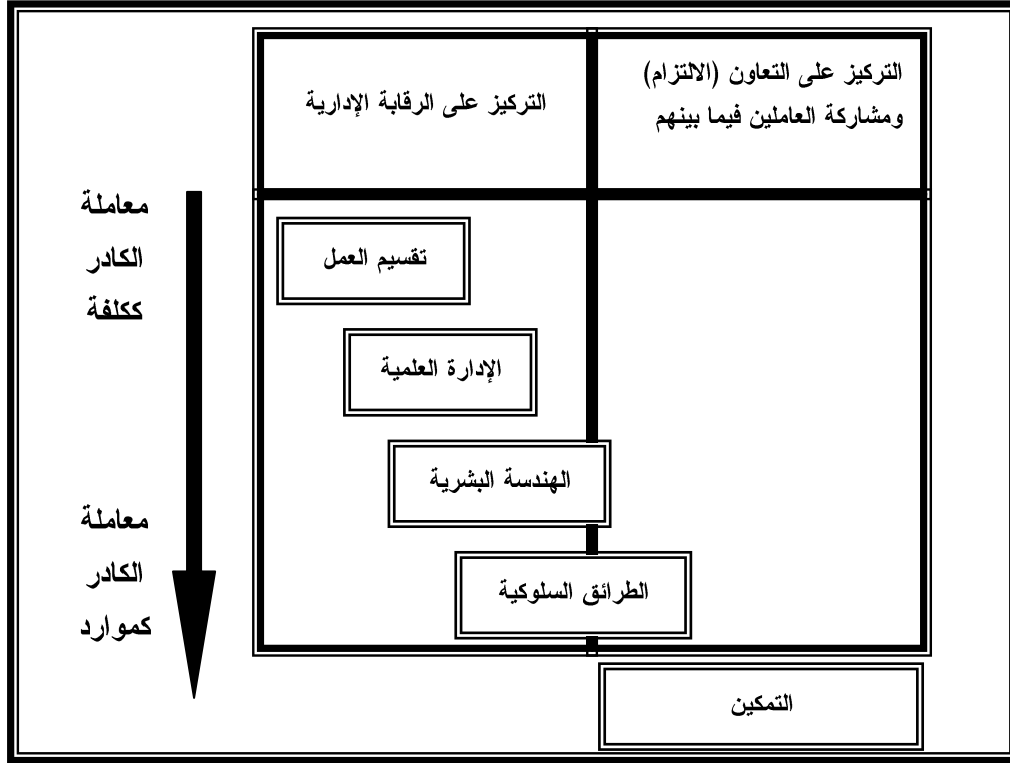
١- مفهوم التمكين Empowerment Concept:

تعددت آراء الكتاب والباحثين في توضيح مفهوم التمكين حيث أوضح (Blanchard, 1996: 13) أن التمكين فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقاتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الجوهرية التي تعكس حسن استغلال فرص بيئية محتملة وبالكيفية التي تتشابه مع تصرفات إدارة المنظمة ومالكها.

وعرف (Invacevici, 1997: 488) التمكين بأنه عملية تعزيز اندماج الأفراد في أعمالهم لاسيما التصميم والتدفق والتفاعلات وصنع القرارات.

وعده (Slack, et al., 1998: 298-340) بأنه أحد مداخل تصميم العمل المعتمدة على الطرائق السلوكية مشيراً إليه على أنه القدرة على إحداث التغييرات في العمل ذاته فضلاً عن إحداثها في كيفية أدائه، وقد مثل الاختلافات ما بين الطرائق المستخدمة في تصميم العمل من خلال الموازنة ما بين الرقابة والتعاون كما في الشكل (١).

شكل (١) التمكين احد الطرائق المعتمدة في تصميم العمل كما



Source: Slak, etal, 1998: 342

وتعكس هذه النظرة، تلك المجالات الموجودة في المنظمة التي تركز على الجوانب الإنسانية ذات الأثر الفاعل في أداء العاملين بما يحقق الأهداف المنشودة للمنظمة.

واعتبر (Griffin, 1999: 499) التمكين بأنه عملية تأهيل الأفراد لتحديد أهداف العمل الملقاة على عاتقهم، ومسؤولية اتخاذ وإنجاز القرارات اللازمة، فضلا عن حرية التصرف في معالجة المشكلات التي تواجههم وحلها ضمن مجالات المسؤولية والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا. أما (Krajewski & Ritzman, 1999: 188) فقد خصصا تعريفا للتمكين ركزا فيه على حاجة فرق العمل إليه بما يعني منحهم صلاحية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضا عن الإدارة. وأشار إليه (Mcshane & Glnow, 2000: 115) بأنه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية (Self Efficiency) التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها.

وعبر عنه (Daft, 2001: 502) بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها. واستنادا إلى ما تقدم يمكن القول إن التمكين هو عملية تأهيل العاملين وإطلاق قدراتهم الكامنة من خلال إتاحة المعلومات ومنحهم الحرية في صنع واتخاذ القرارات في المواقف التي تواجههم مع ضمان امتلاكهم القدرة والاستعداد وتوافر آليات التطبيق الملائمة.

ويتضمن هذا المفهوم النظر إلى التمكين على وفق مدخلين هما: التمكين الداخلي كما أشارت إليه دراسات (Rafiq & Ahmed, 1998; Thomas & Velheus, 1999; Lioyde, 1999; Ersted, 1999; Savery & Luks, 2001) والتمكين الخارجي كما أشارت إليه دراسات (Weyer & Mason, 1999; Duval, 1999) ويمكن إيجاز هذين المدخلين كما يأتي:

أ- التمكين الداخلي Internal Empowerment: ويشمل كل ما يملكه الأفراد العاملون من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الانية ووضع الحلول الناجعة بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع، وقد أطلق عليه (Duvall, 1999: 204) بالتمكين الفردي (الذاتي) (Self Empowerment) كونه عملية فردية تنبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.

ب- التمكين الخارجي External Empowerment: وهو عبارة عن كافة الآليات أو العمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، وقد أطلق عليه (Duvall, 1999: 204) بالتمكين المنظمي (Organizational Empowerment) الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجا إليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الموقف المناسب.

٢- أهمية التمكين Empowerment Important:

تتجسد أهمية التمكين من خلال نقطتين، يمكن إيجازها كما يأتي:

أ- دوافع تبني التمكين: وتتجسد هذه الأهمية على وفق ما ورد في (Eccles, 1993: 18; Turbun, etal, 1999:134; Daft, 2001: 502) في النقاط الآتية:

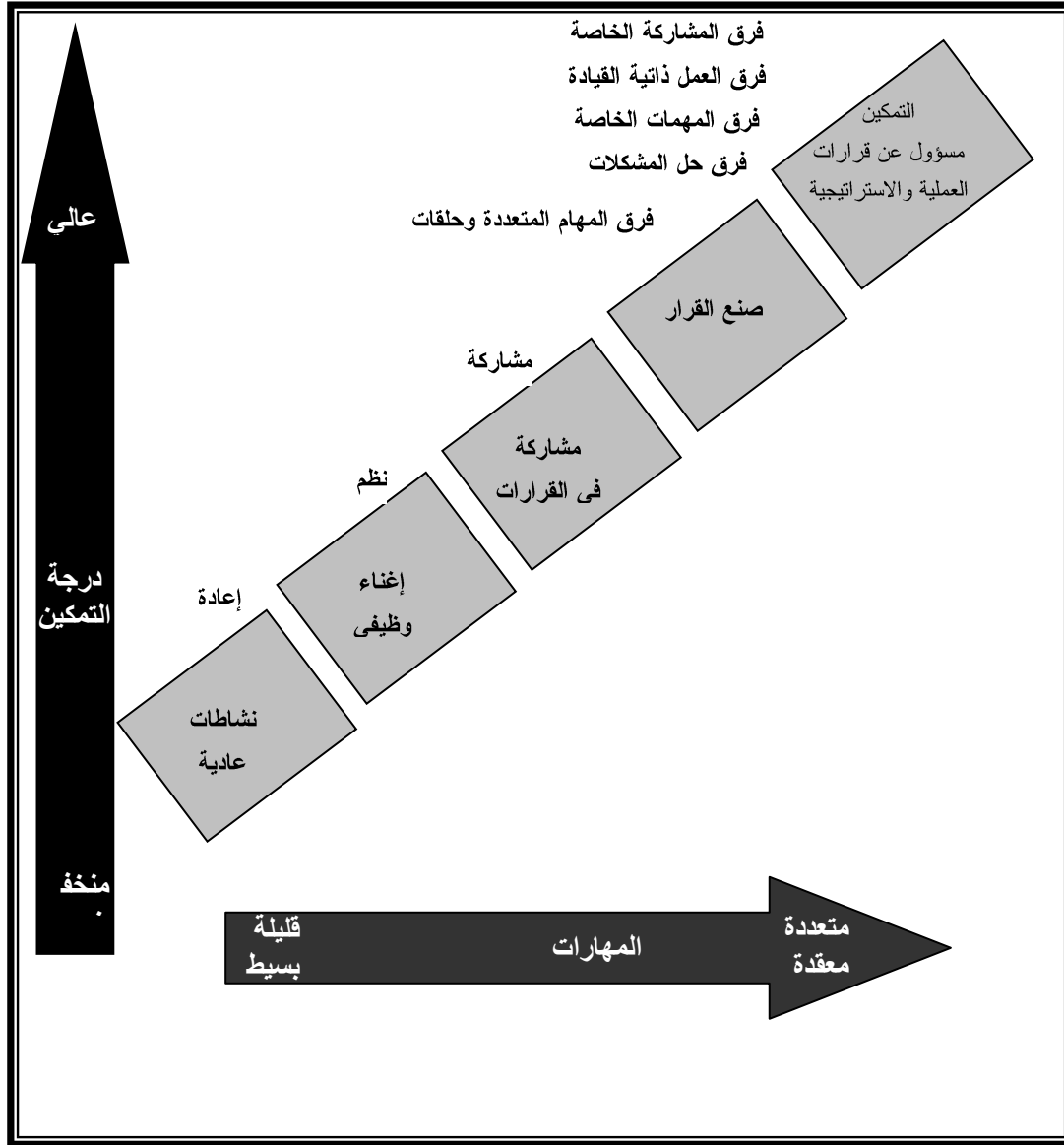
- يعد التمكين استراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات.
- تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج إيجابية مما شجع المنظمات الأخرى إلى اعتماده وتبنيه.

- من أجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة (Learning Organization) تتميز بقدرات أداء عالية.
- ثورة المعلومات وتقاناتها مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية اعتماد وتبني التمكين.
- التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لاسيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة التي يمكن الاستعانة بها بشكل فاعل لتحقيق أهداف المنظمات.
- ب- الأهداف التي تتحقق من تطبيق التمكين: وتتجسد هذه الأهمية على وفق ما ورد في (Wright & Noe, 1995: 666; Slack, etal, 1998: 340; Lioyed, 1999: 83; Turban, etal, 1999: 138) في النقاط الآتية:
- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار (Creativity & Innovation).
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات، وهذا ما أكد عليه أيضا (Eccles, 1993: 15).
- تحسين رضا الزبون والاحتفاظ به.
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة والتوجه بشكل رئيس نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمنظمة.
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومنظماتهم مما يجعلهم أفضل أداءً.
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- ويذكر أن (Stern, 1993: 18) كان قد أشار بهذا الخصوص إلى أن التمكين يكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة.
- وإزاء ما تقدم يتجلى بوضوح مدى مساهمة تمكين العاملين في دعم المنظمات وجعلها مرنة وقادرة على التعلم والتكيف لمواجهة المنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظ على ميزتها التنافسية.
- ثانيا: تطبيقات التمكين Empowerment Applications:

_____ مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد (٩) العدد (١) لسنة ٢٠٠٧ _____

يتخذ تطبيق التمكين أشكالاً مختلفة إذ تمكن المنظمات عاملها بدرجات متفاوتة على وفق أدراك المنظمة لاستراتيجية التمكين، وتفاعلهم معها، ومدى توافر المهارات والقدرات لدى عاملها أو بيئة المنظمة المناسبة (Ford & Fottler, 1995: 21-31).
وقد حدد (Daft, 2001: 505-506) سلسلة التمكين بأربع مراحل رئيسية، كما في الشكل (٢).

شكل (٢) سلسلة التمكين



Source: Daft, 2001: 505

ويظهر من الشكل (٢) أن المرحلة الأولى تبدأ مع إعادة تصميم الأعمال Job Redesign بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤوليتهم تجاه الأعمال القائمة بها وتتضمن المرحلة الثانية تشجيع العاملين على تقديم المقترحات (suggestion programs) في حين يحتفظ المديرون بالصلاحيات

النهائية لاتخاذ القرارات^(١)، أما المرحلة الثالثة Participations Groups فتختص بمنح العاملين الذين يمتلكون المهارة والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات^(٢). وتسمى المرحلة الرابعة بالتمكين الكلي الذي يتضمن فرق العمل بأنواعها المختلفة إذ يشارك العاملون بشكل فاعل في صنع واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

ويلاحظ من الشكل (٢) أيضا تدرج المهارات لإكساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم، فهي تبدأ بالمهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية التي تكون فيها درجة التمكين منخفضة وتنتهي بالمهارات المتعددة والمعقدة التي تكون فيها درجة التمكين عالية.

ويمكن إيجاز أهم التقنيات المستخدمة في بناء التمكين على وفق ما ورد في (Simonis, 1995: 82; Heizer & Render, 1996: 83; Collins, 1997: 23) بالاتي:

- بناء شبكات اتصال تضم العاملين.
- بناء فرق العمل بأنواعها المتعددة كحلقات الجودة والفرق الموجهة ذاتيا وغيرها.
- بناء هيكل عضوي (Organic) قادر على الاستجابة للمتغيرات البيئية.
- الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة إلى الأسلوب غير المباشر (رقابة ذاتية).
- بناء منظمة متعلمة ذات روح تعاونية عالية.
- تبني مبادئ اللامركزية المستندة إلى التفويض الواسع للسلطة.

ثالثا: عناصر التمكين Empowerment Elements:

أشارت البحوث والدراسات المتخصصة إلى ضرورة توافر عناصر (أبعاد) للتمكين التي تعد مرتكزا أساسيا لاعتماد استراتيجية التمكين في المنظمة، وحدد (Blancherd, 1996) ثلاثة عناصر رئيسة لاستراتيجية التمكين هي: المشاركة في المعلومات، حرية أكبر للعاملين للتصرف واتخاذ القرارات، وفرق العمل. وحدد (Ivancevich et al, 1997: 488) ثلاثة عناصر أيضا هي: المشاركة في المعلومات، فرق العمل، وهيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة

(١) أشار (Slack et al, 1998: 349) إلى أن المشاركة في تقديم المقترحات هي ليست تمكين حقيقي، إذ لا يكون للأفراد الاستقلالية في تنفيذ التغييرات في أعمالهم.

(٢) أطلق (Slack et al, 1998: 366) على هذه المرحلة مصطلح المشاركة بالعمل (Job Involvement) إذ يشارك الأفراد في إعادة تصميم أعمالهم، ولكن هناك أيضا حدود في الطرائق التي يتخذها الأفراد في تنفيذ التغيير.

ذاتية. أما (Robbins, 1998: 17) فقد ركز على عنصرين هما: الرقابة، حيث بين أن المنظمة المتمكنة يتحول فيها نمط الرقابة من النمط التقليدي (المباشر) إلى غير المباشر وأطلق عليها الرقابة الذاتية (Self control)، وعنصر الهيكل، حيث تتطلب استراتيجية التمكين هيكلًا مرنا يستجيب للمواقف المتغيرة التي توجه المنظمة.

وأورد (Daft, 2001:504) أربعة عناصر أساسية هي: المعلومات، المعرفة، القوة، والمكافأة، اتصفت بالشمولية والحدثة، ويمكن عرضها كما يأتي:

١- المعلومات Information: وتعني إتاحة المعلومات عن أداء المنظمة للأفراد العاملين فيها، وأشار (Daft, 2001: 504) إلى أن المنظمات التي يتمتع أفرادها بمستويات عالية من التمكين فإن كافة المعلومات تكون متاحة أمام العاملين فيها ولا توجد هناك معلومات سرية حيث يستطيع العاملون الإطلاع على الموازنات، كشوفات الدخل، كشف الأرباح والخسائر، الحصص السوقية، الإنتاجية وغيرها.

وكان (Blanchard, etal, 1996: 29) قد أشار في هذا الصدد، أن مشاركة العاملين في المعلومات عن نشاطات المنظمة العامة، الإنتاجية، التسويقية، وغيرها يُعد المدخل الأساس لتطبيق التمكين حيث تحقق المزايا الآتية:

- المساعدة في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب.
- تعزيز الخدمات المقدمة للزبائن لتلبية احتياجاتهم.
- تحقيق التحسين المستمر والإبداع للعمليات وما يترتب عليه من تحسين نوعية المنتجات.
- الاستفادة القصوى من مهارات الأفراد وخبراتهم لامتلاكهم المعلومات الملائمة.

• تحقيق نتائج إيجابية (فاعلية وكفاءة).

مما تقدم يمكن القول إن المشاركة في المعلومات تلعب دورا مهما في بناء الثقة (Nust) بين العاملين في المستويات الإدارية العليا والخطوط الإشرافية الأولى، كما إنها تجعل العاملين أكثر إدراكا لأسباب القرارات المتخذة، وأكثر التزاما (Commitment) بإجراءات المنظمة، فضلا عن إنها تتيح للعاملين إمكانية التصرف في المواقف التي يواجهونها.

٢- المعرفة Knowledge: تستخدم المنظمات مختلف المداخل لتدريب الأفراد ولمنحهم المعرفة والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها ضمن بيئة متمكنة. وتستخدم شركة (Xerox) على سبيل المثال برامج تدريبية يطلق عليها "Line of Sight" التي من خلالها يتمكن العاملون أن يكتفوا أنفسهم لتكون أعمالهم متلائمة مع مختلف التوقعات المحتملة لأنشطة

المنظمة صعودا وهبوطا، ويساعد التدريب العاملين المتمكنين على صنع القرارات الأفضل وتقديم الدعم للعمال الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة. وكان (Daft, 1992: 257) قد عرف إدارة المعرفة، بأنها طريقة جديدة للتفكير حول المنظمة بمشاركة رأس المال الفكري (Intellectual Capital) والموارد المبدعة وأنها تمثل الجهود الساعية للبحث المنظم عن راس المال الفكري وتنظيمه وجعله متوفرا، فضلا عن إيجاد البيئة التنظيمية ذات الثقافة الداعمة للتعلم المستمر والمشاركة بالمعرفة، وأشار (Daft) إلى أن المعرفة هي حاصل جمع المعلومات، الخبرات، المدركات، العلاقات، العمليات، والإبداعات والابتكارات. وتتعامل المنظمة وفقا لرأي (Nonakak & Takeuchi, 1995: 88; Grant, 1996: 109) الذي اعتمده (Daft, 2001: 258) مع نوعين من المعرفة هما، المعرفة الصريحة Explicit knowledge والمعرفة الضمنية Tacit knowledge.

٣- القوة Power: يشير هذا العنصر إلى ضرورة امتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لصنع القرارات، حيث تقوم المنظمات المنافسة اليوم بمنح العاملين القوة اللازمة للتأثير على إجراءات العمل والتوجهات التنظيمية من خلال حلقات الجودة (Quality Circle) وفرق العمل الموجهة ذاتيا (Self Directed Teams) وإعطائهم الحق في تحديد الطرائق الأفضل لخدمة الزبون، وصنع جداول العمل، والمشاركة في تصميم المنتج وغيرها، وعلى الرغم من أن المنظمات تضع الحدود الإرشادية ولكن تبقى لفرق العمل الحرية الكافية في صنع القرارات يوما بيوم، واتخاذ المبادرات من خلال هذه الإرشادات. ويشير (Wright & Noe, 1996:643) في هذا الصدد إلى ضرورة منح القوة لاسيما في المنظمات التي تواجه بدرجات عالية حالات عدم التأكد والتغيير أو التي تكون عرضة للالتزامات والتقلبات السوقية.

٤- المكافآت Reward: تقوم اغلب المنظمات بتقديم المكافآت لمن يستحقها من الأفراد العاملين اعتمادا على أدائهم المنظمي مما يعزز دافعيتهم نحو العمل، وتتخذ المكافآت إشكالا متعددة منها: المشاركة في الأرباح، والمساهمة في ملكية أسهم الشركة.

المبحث الثاني: التمكين في الفقه الإسلامي

أولا- مفهوم التمكين في الفقه الإسلامي:

ورد مفهوم التمكين في ثمان سور قرآنية من خلال إحدى عشرة آية مباركة ضمت ثلاث عشرة كلمة تشير إلى التمكين، يمكن وضعها في الجدول (١).

لقد تنوعت آراء العلماء والباحثين في مجال الفقه الإسلامي وفي كتب التفسير لتوضيح مفهوم التمكين حيث جاء في الميزان في تفسير القرآن (الطباطبائي، ج٨، ١٩٩٧: ١٩) في تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ﴾ (الأعراف: ١٠) التمكين في الأرض هو الإسكان والإيطان فيها أي جعلنا مكانكم الأرض، ويمكن أن يكون من التمكين بمعنى الاقدار والتسليط، ويؤيد المعنى الثاني أن هذه الآيات تُحاذي بنحو ما في سورة البقرة من قصة آدم وإبليس وقد بدئت الآيات بقوله تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ اسْتَوَى إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ (البقرة: ٢٩) وهو التسليط والتسخير. غير أن هذه الآيات التي نحن فيها لما كانت تنتهي إلى قوله قَالَ ﴿اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَى حِينٍ﴾ (الأعراف: ٢٤) كان المعنى الأول هو الأنسب إلى قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ﴾.

جدول (١) السور والآيات التي تشير إلى مفهوم التمكين في القرآن الكريم.^١

السورة: الآية	نص الآية المباركة
الأنعام: ٦	أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ تُمَكِّنْ لَهُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ.
الأعراف: ١٠	وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ.
يوسف: ٢١	وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لَامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ.
يوسف: ٥٦	وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ.
الكهف: ٨٤	إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا.
الكهف: ٩٥	♦ قَالَ مَا مَكَّنِي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا.
الحج: ٤١	الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَءَاتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ.
النور: ٥٥	﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي

^١ سيتم الاستئارة بهذه الآيات المباركات خلال هذا البحث بحسب التتويب الموضوعي لفقراته.

شَيْنًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ.	
وَنُفِخَ فِي الْأَرْضِ وَتُريَ فِرْعَوْنُ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ.	القصص: ٦
وَقَالُوا إِنَّا نَتَّبِعُ الْهُدَى مَعَكَ نُنْخِطِفُ مِنْ أَرْضِنَا أَوْ لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا ءَامِنًا يُجَنَّبِي إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ.	القصص: ٥٧
وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ.	الاحقاف: ٢٦

المصدر: إعداد الباحث

وفي تفسيره قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾ (يوسف: ٢١) المكان عند أهل اللغة الموضع الحاوي للشيء، ويقال: مكنته ومكنت له فتمكن، قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ﴾ ﴿أَوْ لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ فِيهِ﴾ ﴿وَنُفِخَ فِي الْأَرْضِ﴾، وعن الخليل: المكان مفعول من الكون، ولكثرته في الكلام اجري مجرى فعال فقل: تمكن وتمسكن على نحو تمنزل. فالمكان هو مقر الشيء من الأرض، والامكان والتمكن الإقرار والتقرير في المحل، وربما يطلق المكان المكانة لمستقر الشيء من الأمور المعنوية كالمكانة في العلم وعند الناس ويقال: أمكنته من الشيء فتمكن منه أي أقدرته فقدر عليه وهو من قبيل الكناية. (الطباطبائي، ج ١١، ١٩٩٧: ١١٢).

وفي تفسيره لقوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ (الكهف: ٨٤) التمكين الأقدار يقال مكنته ومكنت له أي أقدرته فالتمكن في الأرض القدرة على التصرف فيه بالملك كيفما شاء وأراد. وربما يقال: انه مصدر مصوغ من المكان بتوهم أصالة الميم فالتمكن إعطاء الاستقرار والثبات بحيث لا يزيله عن مكانه أي مانع مزاحم. والسبب الوصلة والوسيلة فمعنى إيتائه سببا من كل شيء أن يؤتى من كل شيء يتوصل به إلى المقاصد الهامة الحيوية ما يستعمله ويستفيد منه كالعقل والعلم والدين وقوة الجسم وكثرة المال والجند وسعة الملك وحسن التدبير وغير ذلك (الطباطبائي، ج ١٣، ١٩٩٧: ٣٥٥).

وفي تفسيره لقوله تعالى: ﴿وَلِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ﴾ (النور: ٥٥) تمكين الشيء إقراره في مكان وهو كناية عن ثبات الشيء من غير زوال واضطراب وتزلزل بحيث يؤثر أثره من غير مانع ولا حاجز فتمكن الدين هو كونه معمولاً به في المجتمع من غير كفر به واستهانة بأمره (الطباطبائي، ج ١٥، ١٩٩٧: ١٥٣).

وجاء في الامثل في تفسير كتاب الله المنزل (الشيرازي، ج ٤، ٢٠٠٥: ٣٤٩) في تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (الأعراف: ١٠) نحن

الذين منحناكم الملكية والحاكمية وسلطانكم على الأرض، والتمكين هنا ليس بمعنى أن يوضع شخص في مكان ما، بل معناه أن يعطى ويوفر له كل ما يستطيع بواسطته على تنفيذ أهدافه، وتهيئة أدوات العمل له، ورفع الموانع وإزالتها عن طريقه، ويطلق على مجموع هذا لفظ التمكين فإننا نقرأ في القرآن الكريم حول يوسف (ع): ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾ (يوسف: ٥٦) أي إننا جعلنا جميع الامكانيات تحت تصرفه.

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ﴾ (الكهف: ٨٤) أي منحناه سبل القوة والقدرة والحكمة. وقوله سبحانه: ﴿وَعَزَّيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سُبُلًا﴾ حيث أن الله تبارك وتعالى منح (ذو القرنين) أسباب الوصول لكل الأشياء: العقل، العلم الكافي، الإدارة السليمة، القوة والقدرة، الجيوش والقوى البشرية، بالإضافة إلى الامكانيات المادية. (الشيرازي، ج ٩، ٢٠٠٥: ٢٢٦).

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (الحج: ٤١) كلمة ﴿مَكَّنَّا﴾ مشتقة من التمكين الذي يعني إعداد الأجهزة والمعدات الخاصة بالعمل من عدد وآلات ضرورية وعلم ووعي كاف وقدرة جسمية وذهنية (الشيرازي، ج ١٠، ٢٠٠٥: ٢٢٩).

وفي تفسير لقوله تعالى: ﴿وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ﴾ (النور: ٥٥) يجعله متجذرا وثابتا وقويا بين شعوب العالم (الشيرازي، ج ١١، ٢٠٠٥: ٢٢٦).

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (القصص: ٦) أي نجعلهم يحكمون في الأرض وتكون السلطة والقدرة وغيرها لهم وتحت تصرفهم. (الشيرازي، ج ١٢، ٢٠٠٥: ١١٢).

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ﴾ (الاحقاف: ٢٦) فقد كانوا أقوى منكم من الناحية الجسمية، واقدر منكم من ناحية المال والثروة والامكانيات المادية. (الشيرازي، ج ١٦، ٢٠٠٥: ١٨٣).

وجاء في تفسير تقريب القرآن إلى الأذهان (الشيرازي، ج ٧، ٢٠٠٣: ٤٦) لقوله تعالى: ﴿مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (الأنعام: ٦) بأن جعلناهم ملوكاً وقادةً وساسة ذا عدد وعُد وإمكانات.

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (الأعراف: ١٠) بأن جعلنا الأرض تحت إرادتكم تبون وتزرعون وتخرجون كنوزها (الشيرازي، ج ٨، ٢٠٠٣: ١٥٨).

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ﴾ (الكهف: ٨٤) بأن سلطناه عليها، وبسطنا ملكه فيها. (الشيرازي، ج ١٦، ٢٠٠٣: ٤١٥).

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (القصص: ٦) بأن يتمكنوا من التصرف فيها كيفما شاءوا (الشيرازي، ج ٢٠، ٢٠٠٣: ١٣٥).

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ﴾ أي قوم عاد ﴿مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ﴾ (الاحقاف: ٢٦) من القوى البدنية والعقلية، والامكانات الكونية (الشيرازي، ج ٢٦، ٢٠٠٣: ١٤٥).

أما تفسير الجلالين^(١) لقوله تعالى: ﴿مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (الأنعام: ٦) أعطيناكم مكانا في الأرض بالقوة والسعة. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ﴾ (الكهف: ٨٤) بتسهيل السير فيها. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ﴾ (الاحقاف: ٢٦) من القوة والمال.

وفي تفسير القرطبي^(٢) لقوله تعالى: ﴿مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (الأنعام: ٦) أي أعطيناكم ما لم نعطكم من الدنيا ويريد المطر الكثير. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (الأعراف: ١٠) أي جعلنا لكم قرارا ومهادا وهيانا لكم فيها أسباب المعيشة. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾ (يوسف: ٢١) أي عطفنا عليه قلب الملك الذي اشتراه حتى تمكن من الأمر والنهي في البلد الذي الملك مستول عليه، وقيل: المعنى مكانه لنوحى له بكلام منا، ونعلمه تأويله وتفسيره، وتأويل الرؤيا. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَنُفِثْنَا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ أي نجعلهم مقتدرين على الأرض وأهلها حتى يستولى عليها.

وفي تفسير ابن كثير^(٣) لقوله تعالى: ﴿مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ﴾ (الأنعام: ٦) أي من الأموال والأولاد والأعمار والجاه العريض والسعة والجنود. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ﴾ (الكهف: ٨٤) أي أعطيناها ملكا عظيما ممكنا فيه من جميع ما يؤتى الملوك من التمكن والجنود والآلات الحرب، ولهذا ملك المشارق والمغارب من الأرض ودانت له البلاد وخضعت له الملوك والعباد وخدمته الأمم من العرب والعجم ولهذا ذكر بعضهم إنما سمي ذا القرنين لأنه بلغ قرني الشمس مشرقها ومغربها.

وفي سلسلة التشريع الإسلامي يرى (المدرسي، ج ٩، ١٤٢٢هـ: ٤٦٧) بان التمكين هو القدرة التي يقدرها الله سبحانه لبعض عباده في الأرض، وإذا أضيف التمكين إلى شخص أو مجموعة فإن معناه يصبح قريب من معنى الملك الذي يشتمل بالإضافة إلى التمكين السلطة، وان الهدف المشروع منه هو تحقيق القيم المثلى، وان السبيل إليه هو توفيق الله سبحانه بالهداية إلى الأسباب، ويأتي الصبر واليقين والجهاد في مقدمة الأسباب لتحقيق التمكين والملك. ومن اجل تغطية التمكين بجوانبه المتعددة يمكن الاستعانة بالحقائق القرآنية الآتية:

(١، ٢، ٣) الموسوعة في تفسير القرآن الكريم لابن كثير والجلالين والقرطبي، قرص cd، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥

• إذا أعطت السماء قطرها، وجرت الأنهار، وأنبتت الأرض جنات واستقرت الحياة فقد تم التمكين. ولكن هل يستمر ذلك؟ نعم سوف يستمر بأذن الله إذا استمرت عوامل التمكين، أما إذا كفروا وأذنبوا وأحاطت بهم ذنوبهم أهلكهم الله بها. قال الله سبحانه: ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْكِتَابِ آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَكَفَّرْنَا عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَلَأُدْخِلَنَاهُمْ جَنَّاتِ النَّعِيمِ﴾ (٦٥) ﴿وَلَوْ أَنَّهُمْ أَقَامُوا التَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ وَمَا أُنْزِلَ إِلَيْهِمْ مِنْ رَبِّهِمْ لَأَكْلُوا مِنْ فَوْقِهِمْ وَمِنْ تَحْتِ أَرْجُلِهِمْ مِنْهُمْ أُمَّةٌ مُقْتَصِدَةٌ وَكَثِيرٌ مِنْهُمْ سَاءٌ مَا يَعْمَلُونَ﴾ (٦٦) (المائدة: ٦٥-٦٦).

• ونستوحي من القرآن الكريم إن عوامل بقاء التمكين يجب إن تبقى ليستمر التمكين، أما إذا جحد الناس بآيات الله ولم يهتدوا بها وهي في مجملها تهديهم إلى الرفاه والتقدم والأمن، فإنهم هالكون. قال الله سبحانه: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْحَدُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ﴾ (الاحقاف: ٢٦).

• وقد جعل الله للإنسانية مستقرا مكيئا في الأرض يعيشون فيها وجعل فيها معاش يقتاتون منها. قال الله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ﴾ (الأعراف: ١٠) ومن هنا يتبين لنا إن حقائق التمكين هي:

- الاستقرار والاستقلال (اتخاذ المكان).
- الأمن (وهو احد معاني الاستقرار في المكان).
- الرفاه (الرزق والمعاش).

والتمكن حيث يكون لشخص أو مجموعة أشخاص، يعني بالإضافة إلى المعاني الثلاث الماضية نوعا من السلطة السياسية والإدارية.

• ومن الأهداف التي ينبغي أن يسعى إليها الإنسان المؤمن عند ابتغائه الملك والتمكين، هي إقامة الصلاة وإيتاء الزكاة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإقامة القسط. قال الله سبحانه: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ (الحج: ٤١). وقد ذكر الله سبحانه في سورة الحديد، إن إقامة القسط من أهداف الصالحين الذين يستخدمون الحديد وينصرون الله ورسله بالغيب، مما يدل على أن ذلك من أهداف القدرة العسكرية (وهي من أحد معاني التمكين) والتي تتوافق عادة مع أهداف السلطة السياسية والإدارية، قال الله سبحانه: ﴿لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ﴾ (الحديد: ٢٥).

ثانياً- وسائل الملك والتمكين في الفقه الإسلامي:
يمكن إيجاز وسائل الملك والتمكين في الفقه الإسلامي على وفق ما ورد في (المدرسي، ج ٩، ٢٠٠٢: ٤٧٠) بالنقاط الآتية:
١- الطموح: ويمكن توضيح هذا المعنى من خلال الاستدلال بالآيات القرآنية الآتية:

أ- في قصة أبينا آدم وزوجه عبر كثيرة، لأنها تكشف لنا خبايا أسرارنا، فقد وسوس إبليس إليه بأن في الشجرة المنهية، الملك الذي لا يبلى. قال الله سبحانه: ﴿فَوَسَّوَسَ إِلَيْهِ الشَّيْطَانُ قَالَ يَا آدَمُ هَلْ أَدُلُّكَ عَلَى شَجَرَةٍ الْخُلْدِ وَمَلِكٍ لَا يَبْلَى﴾ (طه: ١٢٠)
وهكذا أثار فيه الرغبة الكامنة التي يثيرها كل يوم، وفي كل مكان في بنيه. ولعل هذه الرغبة في الحصول على الملك والتمكين لو أحسن استخدامها لكانت مفيدة للناس، ولكنها عادة تتحول إلى صراع غير شريف على السلطة، فتؤدي إلى عواقب وخيمة.

ب- وقد تبلورت هذه الرغبة عند النبي سليمان عليه السلام، الذي ورث الملك من أبيه داود، حيث قال ما بينه لنا الله سبحانه: ﴿قَالَ رَبِّ اغْفِرْ لِي وَهَبْ لِي مُلْكًا لَا يَنْبَغِي لِأَحَدٍ مِّنْ بَعْدِي إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَّابُ﴾ (ص: ٣٥).

٢- المعرفة: وتعني معرفة الأسباب وإتباعها وهي وسيلة شرعية إلى السلطة والملك والتمكين فمن كان يعرف سنن الله في خلقه، ويستخدم هذه المعرفة في تسخير الطاقات والامكانيات لمصلحة الإنسانية، تكون له الهيمنة وبجدارة على سائر الخلق، لأنه يكون الأقدر على تلبية حاجات الناس وتحقيق مصالحهم، ولعل هذا المعنى هو المستفاد من قوله تعالى ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَءَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ (الكهف: ٨٤).

٣- توفير الصلاحية: ويمكن توضيح هذا المعنى من خلال الاستدلال بالآيات القرآنية الآتية:

أ- نستوحي من آية كريمة أن من القيم المثلى للإنسان أن يوفر في نفسه صلاحية السلطة والتمكين حيث يقول الله سبحانه: ﴿وَمِنَ اللَّيْلِ فَتَهَجَّدْ بِهِ نَافِلَةً لَّكَ عَسَىٰ أَنْ يَبْعَثَكَ رَبُّكَ مَقَامًا مَّحْمُودًا﴾ (٧٩) ﴿وَقُلْ رَبِّ ادْخُلْنِي مَدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مَخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَّصِيرًا﴾ (٨٠) (الإسراء: ٧٩-٨٠). فالتعهد بالليل يساهم في تحلي الإنسان بالصفات الأخلاقية المثلى، والصدق في الدخول إلى الأمور والخروج منها، كما ويساهم في تحلي الإنسان بالقدرات القيادية. ومن هذا وذاك يبلغ الفرد بفضل الله تعالى المقام المحمود، ويكون له من عند الله سلطاناً بيناً، وهذا السلطان يساعده بدوره في تذليل النفوس التي تخالفه.

ب- ويبدو أن آل إبراهيم استحقوا فضلا من عند الله، بسبب الصلاحية التي وفرت فيهم، فأعطاهم الله ملكا عظيما. قال الله سبحانه: ﴿أَمْ يَحْسُدُونَ النَّاسَ عَلَى مَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ فَقَدْ آتَيْنَا آلَ إِبْرَاهِيمَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَآتَيْنَاهُمْ مُلْكًا عَظِيمًا﴾ (النساء: ٥٤).

ت- ونستفيد من آية كريمة، أن الصبر واليقين هما صفتا القيادة الربانية، حين يقول الله سبحانه: ﴿وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ﴾ (السجدة: ٢٤). وهكذا اليقين يجعل الإنسان ذا رؤية شفافة، وتنبلور عنده ليس القيم والأهداف فقط، وإنما المناهج المؤدية إليه (الإستراتيجيات) أيضا، أما الصبر فانه ضروري لمواجهة الصعاب التي تعترض طريق الجهاد لبلوغ الأهداف البعيدة.

ث- ومن الصلاحيات التي تؤهل القائد الإحسان، قال الله سبحانه: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ (يوسف: ٥٦).

٤- الدفاع والجهاد: ويمكن توضيح هذا المعنى من خلال الاستدلال بالآيات القرآنية الآتية:

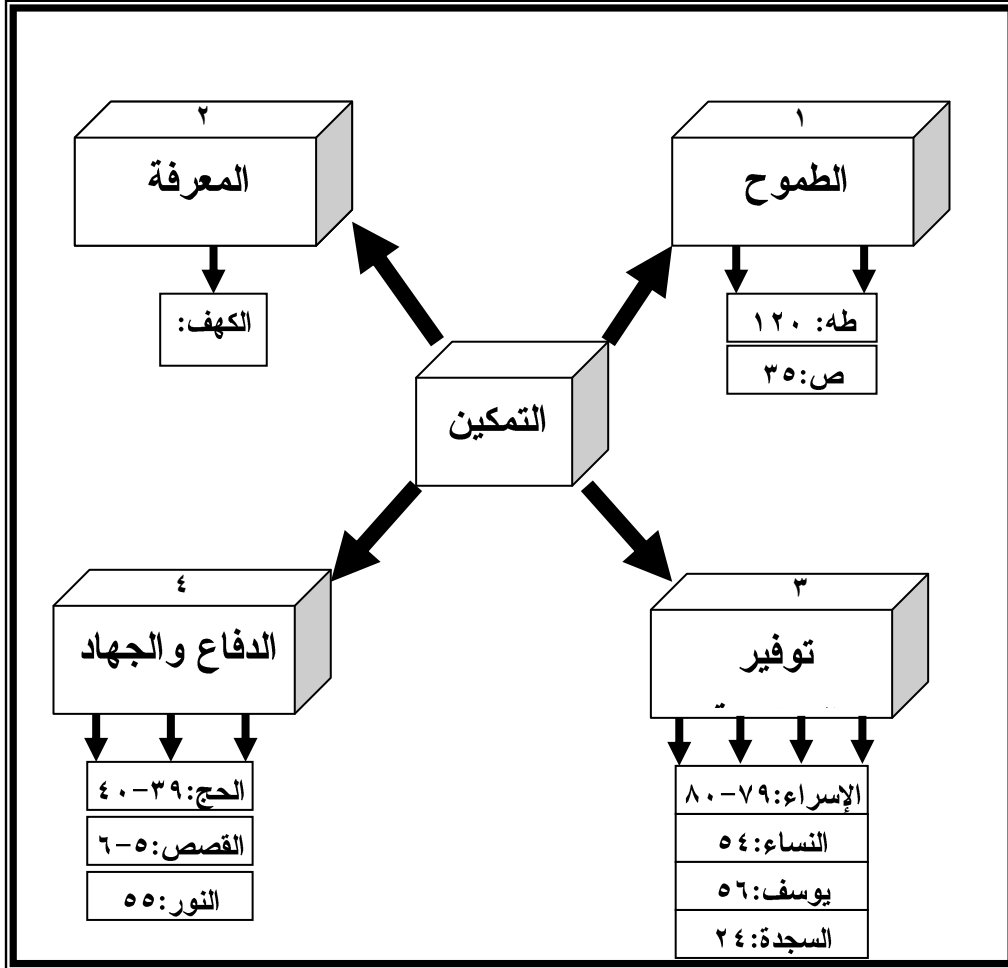
أ- من سبل الملك والتمكين، الجهاد والصبر على الأذى بانتظار النجاة من عند الله سبحانه. وقد أذن الله سبحانه للذين يقاتلون بأنهم ظلموا، أذن لهم الدفاع عن أنفسهم، قال تعالى: ﴿أُذِنَ لِلَّذِينَ يُقَاتِلُونَ بِأَنَّهُمْ ظَلِمُوا وَإِنْ اللَّهُ عَلَىٰ نَصْرِهِمْ لَقَدِيرٌ﴾ (٣٩) الَّذِينَ أَخْرَجُوا مِنْ دِيَارِهِمْ بِغَيْرِ حَقٍّ إِلَّا أَنْ يَقُولُوا رَبُّنَا اللَّهُ وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفُتَّتْ صَوَامِعُ وَبِيَغٍ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيرًا وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ﴾ (الحج: ٣٩-٤٠).

ب- المستضعفون من بني إسرائيل الذين ابتلاهم الله بفرعون وإرهابه، قدر الله لهم السلطة والتمكين في الأرض، فبعث الله إليهم موسى عليه السلام نبيا وقائدا وأورثهم الأرض التي باركها الله، قال الله سبحانه: ﴿وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ﴾ (٥) وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ﴾ (٦) (القصص: ٥-٦).

ت- والقصة لا تنحصر بقوم موسى عليه السلام، وإنما هذا الوعد الإلهي قد تكرر للمؤمنين من هذه الأمة حيث قال سبحانه: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾ (النور: ٥٥).

وختاماً يمكن تصوير وسائل التمكين التي تحدث عنها القرآن الكريم بالشكل الآتي:

شكل (٣) وسائل التمكين وفق المفهوم



المصدر: إعداد الباحث

المبحث الثالث: الخلاصة والتوصيات

يضم هذا المبحث فقرتين: الأولى وتتضمن إيجاز معاني، ومفاهيم، ومجالات، وأنواع، وأهداف، وأهمية، وأبعاد، ومقومات، ومراحل التمكين وفقاً لمدخلتي الفكر التنظيمي الحديث والفقهاء الإسلاميين: والثانية، وتتضمن طرح بعض التوصيات التي نراها مناسبة أملين أن تجد طريقها إلى التنفيذ، وكما يأتي:

أولاً- الخلاصة:

- ١- أ- انصراف مفهوم التمكين في الفكر التنظيمي إلى المعاني الآتية:
 - فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية وتمكينهم من التصرف بشكل مباشر في المواقف الجوهرية.
 - تعزيز اندماج الأفراد في أعمالهم وصنع القرارات.
 - القدرة على إحداث التغييرات في العمل ذاته، فضلا عن إحداثها في كيفية أدائه.
 - تأهيل الأفراد لتحديد أهداف العمل الملقاة على عاتقهم، ومسؤولية اتخاذ وإنجاز القرارات اللازمة، فضلا عن حرية التصرف في معالجة المشكلات التي تواجههم.
 - الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف.
 - منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.
- ب- تنوعت وجهات نظر الفقهاء والمفسرين حول مفهوم التمكين وفق الفقه الإسلامي ضمن المعاني الآتية:
 - التمكين في الأرض هو الإسكان والإيطان، وكذا الأقدار والتسليط، فالأقدار يعني القوة والقدرة على التصرف بالملك والتسليط يعني ممارسة السلطة.
 - التمكين يعني الملكية والحاكمة والسلطات في الأرض، وكذا إعطاء وتوفير كل المستلزمات وتسهيل المهام ورفع الموانع وإزالتها، أي جعل جميع الامكانيات تحت التصرف للمساعدة في تنفيذ الأهداف.
 - والتمكين يعني إعداد الأجهزة والمعدات الخاصة بالعمل من عدد وآلات ضرورية وعلم ووعي كافي وقدرة جسمية وذهنية.
 - ومن حقائق التمكين: الاستقرار والاستقلال (اتخاذ المكان)، الأمن (وهو احد معاني الاستقرار في المكان)، الرفاه (الرزق والمعاش)، والسلطة.
 - وبذلك التقى المدخلان بهذه المعاني، وقد أضاف الفقه الإسلامي بعدا آخر للتمكين هو تمكين الله وإرادته، حيث إن الاهتمام بهذا البعد يؤدي إلى إيجاد حالة الايمان والاستقرار والاطمئنان النفسي وتعميق درجة الولاء والانتماء والالتزام الوظيفي، ويعزز تطابق تطلعات الأفراد مع أهداف المنظمات العاملين فيها.
- ٢- انصرف التمكين وفق الفقه الإسلامي إلى مفهوم واسع يشمل التمكين في الأرض كما نصت الآيات القرآنية، ويتضمن مجالات: السلطة، المال، القوة، الجاه، التقدم، الأمن، الاستقرار، الاستقلال، الرفاه، الحكمة، المعرفة، العقل، الدين، حسن التدبير (الإدارة السليمة)، والقوى البشرية والامكانيات المادية، وكذا السمع والأبصار والأفئدة.... وغيرها.

- ٣- يمكن النظر إلى التمكن من وجهات نظر متعددة منها: التمكن الفردي (الشخصي) ويشمل: المال، البنون، القوة، السلطة، الجاه، الحكمة، المعرفة، العقل، حسن التدبير، وغير ذلك. ومنها التمكن على مستوى المنظمة والذي يمكن النظر إليه على أنه: تمكين داخلي، ويشمل كل ما يمتلكه الأفراد من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية، وتمكين خارجي، وهو عبارة عن كافة الآليات والعمليات التي تتبناها المنظمة لتمكين الأفراد العاملين. ومنها: التمكن الديني، أي العمل بالدين في المجتمع من غير كفر به واستهانة بأمره. وهكذا فهناك تمكين اجتماعي، وتمكين اقتصادي، وتمكين سياسي، وتمكين عسكري، وتمكين علمي، وغير ذلك.
- ٤- لا يقتصر التمكن فقط على إرادة الله سبحانه ليتمكن عباده في الأرض، و/أو على رغبة وفلسفة الإدارة في تمكين الأفراد العاملين في المنظمة، وإنما الجانب الآخر للتمكن هو رغبة واستعداد وامكانات الأمة والمجتمع أو الأفراد العاملين في المنظمة في ذلك، وتستند هذه الرغبة إلى الطموح الإنساني الذي يتصل بالجدور التكوينية للبشر كما جاء في قصة أبينا آدم عليه السلام ﴿فَوَسَّوَسَ إِلَيْهِ الشَّيْطَانُ قَالَ يَا آدَمُ هَلْ أَدُلُّكَ عَلَى شَجَرَةِ الْخُلْدِ وَمَلَكَ لَا يَبْلَى﴾ (طه: ١٢٠).
- ٥- لا يأتي التمكن بدون مقومات أو أسباب أو يأتي بدفعة واحدة، بل يتطلب التهيؤ والاستعداد المسبق، ففي الفكر التنظيمي يستغرق التمكين أربع خطوات استناداً إلى (Daft, 2001) هي إعادة تصميم الأعمال، تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والتمكين الكلي ضمن فرق العمل. وفي الفقه الإسلامي فإن الله لا يمكن أمة أو فرداً إلا أن يكونوا مؤهلين لذلك، استناداً إلى قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾.
- ٦- اتفق المدخلان على ضرورة توافر عناصر (أبعاد) للتمكن، وتعد هذه العناصر أساساً لاعتماد تطبيقه، تراوحت في الفكر التنظيمي بين أبعاد: المشاركة في المعلومات، حرية التصرف، المهارات والخبرات، القوة، المكافأة، وفرق العمل. وتراوحت في الفقه الإسلامي بين أبعاد: الطموح، معرفة الأسباب وإتباعها، توفير الصلاحية، والدفاع والجهاد. ويمكن اعتماد هذه الأبعاد في إيجاد مقياس للتمكن على وفق الفقه الإسلامي الذي ندعو إلى اعتماده في البحوث التطبيقية.

- ٧- يساهم التمكين على مستوى الفكر التنظيمي في دعم المنظمات وجعلها مرنة وقادرة على التعلم والتكيف لمواجهة المنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظ على ميزتها التنافسية.
 - ٨- الهدف من التمكين هو تحقيق قيم السماء جميعا، كبسط العدل، محاربة البغي، إقامة الصلاة، إيتاء الزكاة، الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر استنادا إلى قوله سبحانه: ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ (الحج: ٤١)، وكذا تحقيق سائر القيم المثلى، وفي مجال الفكر التنظيمي يأتي تحقيق أهداف المنظمة في مقدمة القيم المثلى.
 - ٩- الدفاع عن حقوق الآخرين وقيادتهم والاهتمام بهم من الوسائل المشروعة للقيادة والتمكين في الأرض على مختلف أنواعه.
- ثانيا- التوصيات:
- ١- إن التطلع إلى التمكين طموح مشروع للإنسان وعليه أن يستهدف الموقع القيادي الإداري إن رأى في نفسه صلاحية ذلك، كما رأينا النبي يوسف (ع) يقول لعزير مصر: ﴿أَلْ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾ (يوسف: ٥٥).
 - ٢- أن لا يبحث الإنسان عن التمكين والسلطة بأي وسيلة ممكنة، بل بالسبل المشروعة، وأبرزها وفق الفكر التنظيمي: المعرفة، توفير الامكانيات الذاتية، الشهادة، التخصص، الخبرة، الكفاءة، التدريب... وغيرها. ووفق الفقه الإسلامي: الصبر، اليقين، الاستقامة، الصدق، الإحسان... وغيرها.
 - ٣- الدعوة إلى تبني المدخل الإسلامي في دراسة الفكر الإداري والتنظيمي بتناول موضوعات عديدة كالثقافة والقيم الأخلاقية، والقيادة، والتفويض، وفلسفة الإدارة، والقوة، والحكمة، والمعرفة، والبيئة، والعولمة.. وغيرها حيث سيضفي طابعا جديدا من شأنه أن يطلع الثقافات الأخرى على ثقافتنا وعندها سيجدون الحداثة والاصالة لا أن نبقى فقط معتمدين على ما يصدر في الأدبيات الأجنبية.
 - ٤- إقامة جسور الحوار الفكري بين الكليات والمعاهد ومراكز البحوث والمجلات المتخصصة في الأدب الإداري والتنظيمي مع مراكز البحوث العلمية في الحوزات العلمية وجامع الأزهر... وغيرها لتسليط الضوء على المفهوم القرآني في دراسة الفكر الإداري والتنظيمي، والقيام بسلسلة دراسات وتطبيقات عملية وعقد حلقات علمية، وخلق حالة من التفاعل البناء بين ذوي الاختصاص من الباحثين والأساتذة في هذه الجهات.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

• القرآن الكريم

- ١- الطباطبائي، محمد حسين، "الميزان في تفسير القرآن"، الأجزاء (١٥، ١٣، ١١، ٨)، بيروت-لبنان، مؤسسة الأعلمي للمطبوعات، ١٩٩٧م.
- ٢- الشيرازي، ناصر مكارم، "الامثل في تفسير كتاب الله المنزل"، الأجزاء (٤، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٦)، بيروت-لبنان، الأميرة للطباعة والنشر، ٢٠٠٥م.
- ٣- الشيرازي، محمد الحسيني، "تقريب القرآن إلى الأذهان"، الأجزاء (٧، ٨، ١٦، ٢٠، ٢٦)، بيروت-لبنان، دار العلوم، ٢٠٠٣م.
- ٤- الموسوعة في "تفسير القرآن الكريم لابن كثير والجلالين والقرطبي"، قرص CD، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٥م.
- ٥- المدرسي، محمد تقي، "التشريع الإسلامي- مفاهيمه-مقاصده"، ج ٩، دار المجتبى، ٢٠٠٢م.
- ٦- شبر، عبد الله، "تفسير القرآن الكريم"، ط ٣، بيروت-لبنان، دار إحياء التراث العربي، ١٩٧٧م.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A- Books

- 1- Blanchard, K.; John, P.; Carols; Alan, R., "Empowerment: Takes more than a minute", Berett-koehier Publishers, Ins., Sanfrancisco, 1996.
- 2- Daft, R., "Organization Theory and Design", 7th ed., South Western College Publishing, U.S.A., New York, 2001.
- 3- Daft, R., "Organization Theory and Design", New York, West Publishing Co., 1999.
- 4- Grffin, R., "Management", 6th ed., Houghton Mifflin Co., Boston, New York, 1999.
- 5- Heizer, J.; Render, B., "Production and Operations Management, Strategic and Tactical Decisions", 4th ed., New York, Prentice-Hall, 1996.
- 6- Invancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S.; Philip B., "Management Quality & Competitiveness", 2nd ed., Printice-Hill companies, Inc., Chicago, 1997.

- 7- Krajewski, L.; Ritzman, L., "Operations Management Strategy and Analysis", 5th ed., Addison Wesley Publishing Co., Inc., New York, 1999.
 - 8- Mcshane, S.; Glinow, M., "Organizational, Behavior: Emerging realities for the work place revolution", Irwin McGraw-Hill, 2000.
 - 9- Nonaka, I.; Takeuchi, H., "The knowledge Creating company", New York, Oxford University Press, 1995.
 - 10- Robbins, S., "Organizational, Behavior, Concepts, Controversies, Applications", Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, 1998.
 - 11- Slack, N.; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A.; Johnston, R., "Operations Management", 2nd ed., London, Pitman Publishing Co., 1998.
 - 12- Turban, E.; Miclean E.; Wetherbe, J.; Westfall, F.; Raine, K., "Information Technology for Management, Making Connections for Strategic Advantage", 2nd ed., John Wiley & Son N.C., New York, 1999.
 - 13- Wright, P.; Noe, R., "Management of Organizations", 3rd ed., Irwin McGraw Hill, 1996.
- B- Periodical
- 1- Collins, D., "Two cheers for Empowerment: Some Critical Reifications, Leadership and Organization Development", Journal, Vol. 18, No.1, 1997.
 - 2- Eccles, T., "The Deceptive Allure of Empowerment", Long Rang Planning, Vol. 26, No. 6, 1993.
 - 3- Ersted, M., "Empowerment and Organizational Change", International, Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 9, No. 7, 1999.
 - 4- Ford, R.; Fottler, M., "Empowerment: A matter of Degree", Academy of Management Executive, Vol. 4, No. 3, 1995.
 - 5- Grant, R., "Toward a Knowledge- Based Theory of firm", Strategic Management Journal, 17, 1996.
 - 6- Lashley, C., "Empowerment through Involvement: A case study of TGI Friday Restaurants", Personal Review, Vol. 29, No. 516, 2000.

- 7- Lioyd, P.; Bruith, J; Sothen , G., "Empowerment and the performance of Health Services", Journal of Management in Medicine, Vol. 13, No. 2, 1999.
- 8- Rafiq, M.; Ahamed, P., "A contingency Model for Empowering customer contact service Employee", Management Decision, Vol. 36, No. 10, 1998.
- 9- Simons, R., "Control in Age of Empowerment", Harvard Business Review, March-April, 1995.