

## التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي

د. أكرم محسن الياسري  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة كربلاء

د. أمل عبد محمد علي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة بابل

صالح مهدي محمد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة كربلاء

### المستخلص:

يأتي هذا البحث ضمن سلسلة بحوث تهدف إلى دراسة الفكر الإداري والتنظيمي من مدخل إسلامي ندعو إليه، وقد تناول إطاراً فكرياً لبيان الإسهامات العلمية في ميدان التمكين على وفق الفكر التنظيمي الحديث، وعلى وفق الفكر الإسلامي باستشراق مضامين الآيات القرآنية التي حاورت التمكين بمعانيه المتنوعة وبما ينسجم مع سلوكيات الأفراد والمنظمات العاملة في مجتمعنا وتقديم فهم متميز عن الثقافات الأجنبية التي تناولت الموضوع ويتكامل معه.

وفي خلاصة البحث وتوصياته تم التوصل إلى عدد من النقاط منها:

- التقاء المدخلان بكثير من المعاني المشتركة لمفهوم التمكين وقد أضاف مدخل الفقہ الإسلامي بعداً آخر هو تمكين الله.
- إن التطلع إلى التمكين مشروع للإنسان وعليه أن يستهدف الموقع القيادي والإداري إن رأى نفسه مؤهلاً لذلك.
- يسهم التمكين على وفق الفكر التنظيمي في دعم المنظمات وجعلها مرنة وقادرة على التعلم والتكيف لمواجهة المنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظ على ميزتها التنافسية.
- إقامة جسور الحوار الفكري بين الكليات والمعاهد ومراكز البحوث والمجالات المتخصصة في الأدب الإداري والتنظيمي مع مراكز البحوث العلمية والدينية لتسليط الضوء على المفهوم القرآني في دراسة الفكر الإداري والتنظيمي.

## 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 استراتيجيات 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، ومراحلته.
- 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 أطررت 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:

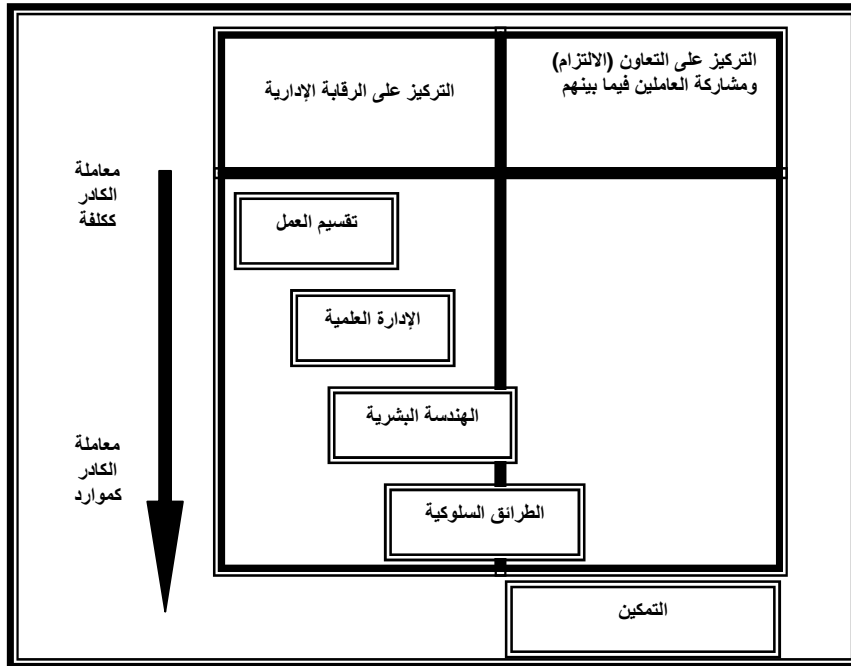
#### 1- مفهوم التمكين Empowerment Concept:

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 احد مداخل تصميم العمل المعتمدة على الطرائق السلوكية مشيراً إليه على انه 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 بين الرقابة والتعاون كما في الشكل (1).

شكل (1) التمكين احد الطرائق المعتمدة في تصميم العمل كما يرى (Slack, et al.)



Source: Slak, et al, 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 وإجاز 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 تتبثق 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.

لستنادا 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 الآنية 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.

## 2- 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)

(502; Daft, 2001; 134; Turban, etal, 1999: 18; في النقاط الآتية:

- يعد التمكين استراتيجية حتمية وملحة للمنظمات لتحسين منتجاتها من السلع والخدمات.
- تبني التمكين من قبل منظمات رائدة أدى إلى تحقيق نتائج ايجابية مما شجع المنظمات الأخرى على اعتماده وتبنيه.
- من اجل إنشاء وإقامة منظمة متعلمة (Learning Organization) تتميز بقدرات أداء عالية.
- ثروة 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 اجل 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

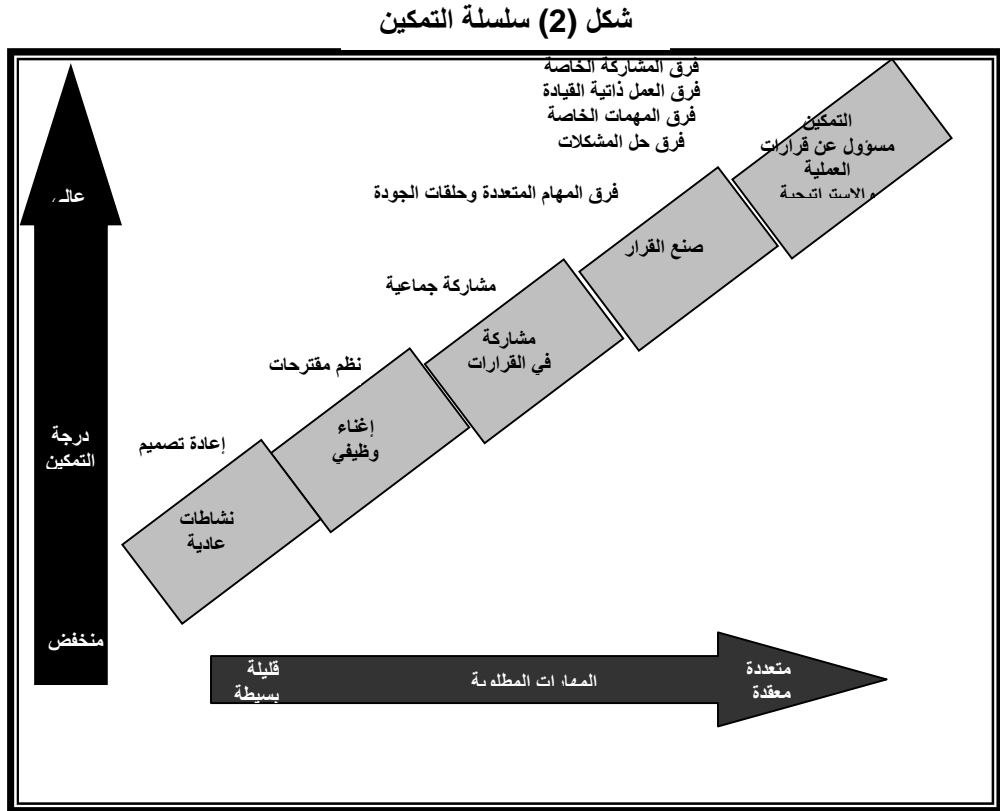
(Wright & Noe, 1995: 666; Slack, etal, 1998: 340; Lioyed, 1999: 83;

Turban, etal, 1999: 138) في النقاط الآتية:

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية اكبر 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 رضى العاملين تجاه عملهم ومنظمتهم مما يجعلهم أفضل أداءً.
  - تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- ويذكر أن (Steren, 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.
- ثانياً: تطبيقات التمكين Empowerment Applications:**
- 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 (2).



ويظهر من الشكل (2) 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<sup>(1)</sup>، أما المرحلة الثالثة Participations Groups فتختص بمنح العاملين الذين يمتلكون المهارة والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>. 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.

ويُلاحظ من الشكل (2) 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 والتي 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 اكبر للعاملين للتصرف واتخاذ القرارات، فرق العمل. وحدد (Ivancevich et al, 1997: 488) ثلاثة عناصر أيضا هي: المشاركة في المعلومات، فرق العمل، وهيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة 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

(1) 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.

(2) 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.

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:

**1- 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 للمعلومات 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 ايجابية (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.

**2- 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 بأنفسهم 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 راس 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 إن المعرفة هي حاصل جمع المعلومات، الخبرات، المدركات، العلاقات، العمليات، والإبداعات والابتكارات. وتتعامل المنظمة وفقا لرأي Grant, (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.

**3- 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 المنظمة من خلال حلقات الجودة (Quality Circle) وفرق العمل الموجهة ذاتيا (Self Directed Teams) وإعطاءهم 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 للازمات والتقلبات السوقية.

**4- 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 (1).

لقد تنوعت آراء العلماء والباحثين في مجال الفقه الإسلامي وفي كتب التفسير لتوضيح مفهوم التمكين حيث جاء في الميزان في تفسير القرآن (الطباطبائي، ج8، 1997: 19) في تفسير قوله ﴿ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ ﴾ (الأعراف:10) التمكين في الأرض هو الإسكان والايطان فيها أي جعلنا مكانكم الأرض، ويمكن أن يكون من التمكين بمعنى الأقدار والتسليط، ويؤيد المعنى الثاني أن هذه الآيات تحاذي بنحو ما في سورة

قصة آدم وإبليس وقد بدئت الآيات بقوله تعالى: ﴿ هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا فِيهَا وَلِيَتَذَكَّرَ فِيهَا مَنْ يَخْتَلِفُ فِيهَا مِنْكُمْ وَرَبُّكُمْ فِيهَا لَمُبْتَازُونَ ﴾ (البقرة: 22) وهو التسلط والتسخير. غير أن هذه الآيات التي نحن فيها لما كانت تنتهي إلى قوله قال ﴿ اهْبِطُوا مِنْهَا بَعْضُكُمْ مِنْ دُونِ الْآخَرِينَ ﴾ (البقرة: 36) وهو التسخير. غير أن هذه الآيات التي نحن فيها لما كانت تنتهي إلى قوله قال ﴿ اهْبِطُوا مِنْهَا بَعْضُكُمْ مِنْ دُونِ الْآخَرِينَ ﴾ (البقرة: 36) وهو التسخير. غير أن هذه الآيات التي نحن فيها لما كانت تنتهي إلى قوله قال ﴿ اهْبِطُوا مِنْهَا بَعْضُكُمْ مِنْ دُونِ الْآخَرِينَ ﴾ (البقرة: 36) وهو التسخير.

### جدول (1) السور والآيات التي تشير إلى مفهوم التمكين في القرآن الكريم<sup>3</sup>.

السورة: الآية	نص الآية المباركة
الأنعام: 6	إِن كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُوا أَمْرَهُ وَكُنْتُمْ تُحِبُّونَ الْوَدَاعَةَ أَحْبَبْتُ إِلَيْكُمْ الْوَدَاعَةَ لِيُخْرِجَكُمْ مِنْ ظُلُمَاتٍ إِلَى نُورٍ وَكُنْتُمْ مِنَ الْغَافِلِينَ
الأعراف: 10	وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ
يوسف: 21	لَا مَلَأَتْهُ مِنْهَا قَلْبًا وَمَلَأَتْهَا مِنْهَا قَلْبًا وَمَلَأَتْهُ مِنْهَا قَلْبًا وَمَلَأَتْهُ مِنْهَا قَلْبًا
يوسف: 56	الْأَرْضِ يَذُبُّوا عَنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مِنْ لَدُنْ رَبِّكُمْ
الكهف: 84	رَضُوا بِأَمْرِ اللَّهِ وَرَضُوا بِالْمَقْدَرِ الَّذِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ
الكهف: 95	يُخْرِجُكُمْ مِنْهَا فَيَكْفُرُ بِمَا كُنْتُمْ تَعْبُدُونَ فَيَكْفُرُ بِمَا كُنْتُمْ تَعْبُدُونَ
الحج: 41	أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ
النور: 55	يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قُمْتُمْ إِلَى الصَّلَاةِ فَاغْسِلُوا وُجُوهَكُمْ وَأَيْدِيَكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ بِمَاءٍ ثَلَاثًا مِمَّا بَدَأَ بِكُمْ مِنْهَا وَمَا يَكْفِيكُمْ فِيهَا مَاءٌ وَابْتَسِمُوا لِلنَّاسِ بِحَسَنَتِكُمْ وَأَكْثِرُوا مِنْهُ لَعَلَّكُمْ تُذَكَّرُونَ
القصاص: 6	يُخْرِجُكُمْ مِنْهَا فَيَكْفُرُ بِمَا كُنْتُمْ تَعْبُدُونَ فَيَكْفُرُ بِمَا كُنْتُمْ تَعْبُدُونَ
القصاص: 57	لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ
الاحقاف: 26	إِن كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُوا أَمْرَهُ وَكُنْتُمْ تُحِبُّونَ الْوَدَاعَةَ أَحْبَبْتُ إِلَيْكُمْ الْوَدَاعَةَ لِيُخْرِجَكُمْ مِنْ ظُلُمَاتٍ إِلَى نُورٍ وَكُنْتُمْ مِنَ الْغَافِلِينَ

المصدر: إعداد الباحث

في تفسيره قوله تعالى: ﴿وَكُنْتُمْ تُحِبُّونَ الْوَدَاعَةَ أَحْبَبْتُ إِلَيْكُمْ الْوَدَاعَةَ لِيُخْرِجَكُمْ مِنْ ظُلُمَاتٍ إِلَى نُورٍ وَكُنْتُمْ مِنَ الْغَافِلِينَ﴾ (يوسف: 21) المكان عند أهل اللغة الموضوع الحاوي للشيء، ويقال: مكنته ومكنت له فتمكن، قال تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (يوسف: 21) وعن الخليل: المكان مفعول من الكون، ولكنزته في الكلام اجري مجرى فعال فقيل: تمكنت وتمسكن على نحو المنزل. فالمكان هو مقر الشيء من الأرض، والامكان والتمكين الإقرار والتقرير في المحل، وربما يطلق المكان على أمكانه 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، ج11، 1997: 112).

<sup>3</sup> سيتم الاستئارة بهذه الآيات المباركات خلال هذا البحث بحسب التوبيخ الموضوعي لفقراته.

ه تعالى: ﴿إِنَّمَا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَمَا آتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ (الكهف: 84) التمكين الأقدار يقال مكنته ومكنت له أي أقدرته فالتمكين 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، ج13، 1997: 355)

به لقوله تعالى: ﴿وَلَا يَمُوكُنَّ لَهُمْ دِينَهُمْ الَّذِي آرُتَضَلَّهِمْ﴾ (النور: 55) 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 معمولا به في المجتمع من غير كفر به واستهانة بأمره (الطباطبائي، ج15، 1997: 153).

وجاء في الامثل في تفسير كتاب الله المنزل (الشيرازي، ج4، 2005: 349) في تفسير قوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (الأعراف: 10) 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: 56) أي إننا جعلنا جميع الامكانيات تحت تصرفه.

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ﴾ (الكهف: 84) أي منحناه سبل القوة والقدرة وكمة. وقوله سبحانه: ﴿وَمَا آتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾ حيث أن الله تبارك وتعالى منح (ذا القرنين) أسباب الوصول لكل الأشياء: العقل، العلم الكافي، الإدارة السليمة، القوة والقدرة، الجيوش والقوى البشرية، بالإضافة إلى الامكانيات المادية. (الشيرازي، ج9، 2005: 226).

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿الَّذِينَ إِنَّمَا مَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (الحج: 41) كلمة ﴿مَكَّنَّا﴾ مشتقة من التمكين الذي يعني إعداد الأجهزة والمعدات الخاصة بالعمل من عدد وآلات ضرورية وعلم ووعي كاف وقدرة جسمية وذهنية (الشيرازي، ج10، 2005: 229).

قوله تعالى: ﴿وَلَا يَمُوكُنَّ لَهُمْ دِينَهُمْ الَّذِي آرُتَضَلَّ لَهُمْ﴾ (النور: 55) يجعله متجزرا وثابتا وقويا بين شعوب العالم. (الشيرازي، ج11، 2005: 226)

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿وَنَمَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾ (القصص: 6) أي نجعلهم يحكمون في الأرض وتكون السلطة والقدرة وغيرها لهم وتحت تصرفهم.

(الشيرازي، ج12، 2005: 112)

تفسير قوله تعالى: ﴿ وَ لَقَدْ مَكَّتَاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ ﴾ (الاحقاف: 26) فقد كانوا أقوى منكم من الناحية الجسمية، وأقدر منكم من ناحية المال والثروة والامكانيات المادية.

(الشيرازي، ج16، 2005: 183)

وجاء في تفسير تقريب القرآن إلى الأذهان (الشيرازي، ج7، 46) 2003: ﴿ مَكَّتَاهُمْ فِي الْأَرْضِ ﴾ (الأنعام): بأن جعلناهم ملوكاً وقادةً وساسةً ذا عددٍ وعددٍ وإمكانات. وفي تفسير قوله فتعالى: ﴿ تَلَاكُمْ فِي الْأَرْضِ ﴾ (الأعراف: 10) بأن جعلنا الأرض تحت إرادتكم تبون وتزرعون وتخرجون كنوزها

(الشيرازي، ج8، 2003: 158)

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ ﴾ (الكهف: 84) بأن سلطناها عليها، وبسطنا ملكه فيها.

(الشيرازي، ج16، 2003: 415)

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ وَ نَمَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ ﴾ (القصص: 6) بأن يتمكنوا من التصرف فيها كيفما شاءوا

(الشيرازي، ج20، 2003: 135)

وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ وَ لَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ أَيْ قَوْمَ عَادٍ ﴾ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ ﴾ (الاحقاف: 26) من القوى البدنية والعقلية، والامكانيات الكونية

(الشيرازي، ج26، 2003: 145)

أما تفسير التجريلين<sup>(4)</sup>: ﴿ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ ﴾ (الأنعام: 6) أعطيناهم مكانا في الأرض بالقوة والسعة. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ ﴾ (الكهف: 84) بتسهيلها. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ وَ لَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ ﴾ (الاحقاف: 26) من القوة والمال.

وفي تفسير القرطبي<sup>(5)</sup>: ﴿ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ ﴾ (الأنعام: 6) أي أعطيناهم ما لم نعطكم ملوطينا كثيرين وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ وَ لَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ ﴾ (الأعراف: 10) أي جعلنا لكم قرارا ومهادا وهيانا لكم فيها أسباب المعيشة. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ وَ كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُؤَسِّدَ فِي الْأَرْضِ ﴾ (يوسف: 21) أي عطفنا عليه قلب الملك الذي اشتراه حتى تمكن من الأمر والنهي في البلد الذي الملك مستول عليه، وقيل: المعنى مكناه لنوحى له بكلام منا، ونعلمه تأويله وتفسيره، وتأويل الرؤيا. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿ وَ نَمَكَّنَّا لَهُمْ فِي الْأَرْضِ ﴾ أي نجعلهم مقتدرين على الأرض وأهلها حتى يستولى عليها.

(1، 2، 3) الموسوعة في تفسير القرآن الكريم لابن كثير والجلالين والقرطبي، قرص cd، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005

لقوله تعالى ﴿كثيراً ما هم في الأرض ضالمون﴾ (الأنعام: 6) أي من الأموال والأولاد والأعمار والجاه العريض والسعة والجنود. وفي تفسير قوله تعالى: ﴿إنما مكدنا له في الأرض﴾ (الكهف: 84) أي أعطيناه ملكاً عظيماً ممكناً فيه من جميع ما يؤتى الملوك من التمكن والجنود وآلات الحرب، ولهذا مكدنا لك المشارق والمغرب 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، ج9، 1422هـ: 467) 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، وإن الهدف المشروع منه هو تحقيق القيم المثلى، وإن السبيل إليه هو توفيق الله سبحانه بالهداية إلى الأسباب، ويأتي الصبر واليقين والجهاد في مقدمة الأسباب لتحقيق التمكين والملك.

ومن أجل تغطية التمكين بجوانبه المتعددة يمكن الاستعانة بالحقائق القرآنية الآتية:

• إذا أعطت السماء قطرها، وجرت الأنهار، وأنبئت 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 وَهَدَوْهُمْ لَهَدَّوْهُمْ إِلَى الْبِرِّ لَوَدِدُوا كَانُوا يَكْفُرُونَ ﴿65﴾ أَفَأَمَّا أُولَئِكَ الَّذِينَ لَمْ يُغْنِ عَنْهُمْ كَيْفُ عُتْرَتِهِمْ وَآلِهِمْ فَمَا كَانُوا بِآيَاتِنَا يَلْقَوْنَ فِيهَا كَبْفًا مِّنْ أَوْسَطِ السَّمَاءِ فَاذْكُرُوا مَا كُنْتُمْ تُعَلِّمُونَ ﴿66﴾ (المائدة: 65-66)

• ونستوحي من القرآن الكريم إن عوامل بقاء التمكين يجب إن تبقى ليستمر التمكين، أما إذا

جدد الناس بآيات الله ولم يهتدوا بها وهي في مجملها تهديهم إلى الرفاه والتقدم والأمن،

﴿وَلَقَدْ فَانَنَّا كُتُوبَهُمْ هَكَالَّذِي قَالُوا لَيْسَ عَلَيْنَا لِمَّا نُسَلِّبُ مِنْ غَدَاةٍ غَدَاةٌ مُّبِينَةٌ ﴿26﴾﴾ (الاحقاف: 26)

عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا جَادُونَ ﴿26﴾ (الاحقاف: 26)

• وقد جعل الله للإنسانية مستقراً مكيماً في الأرض يعيشون فيها وجعل فيها معاش يقاتون

تعالى: ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا

تَشْكُرُونَ ﴿10﴾ (الأعراف: 10) ومن هنا يتبين لنا إن حقائق التمكين هي:

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

والتمكين حيث يكون لشخص أو مجموعة أشخاص، يعني بالإضافة إلى المعاني الثلاثة 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 ﴿الَّذِينَ إِذَا مَنَّاهُمْ فِي الْأَرْثَاتِ إِذَا أُولَا لِلصَّلَاةِ رُوَّ وَالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَإِلَى اللَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ (الحج: 41). 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 إحدى معاني التمكين) والتي تتوافق عادة مع أهداف السلطة السياسية والإدارية، قال الله سبحانه: ﴿لَقَدْ أَنْزَلْنَا مَا عَمَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ وَلَدَأْنَا لَدِيدَ فِيهِ سُلَيْمًا وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ﴾. (الحديد: 25)

#### ثانيا- وسائل الملك والتمكين في الفقه الإسلامي:

يمكن إيجاز وسائل الملك والتمكين في الفقه الإسلامي على وفق ما ورد في (المدرسي، ج9، 2002: 470) بالنقاط الآتية:

#### 1- 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 قَال يَا آدَمُ هَلْ أَدُلُّكَ عَلَى شَجَرَةٍ الْخُلْدِ وَمَنْ لَكَ لَا يَبْلَى﴾ (طه: 120) 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، حيث قال ما بيده لنا الله سبحانه: ﴿قَالَ رَبِّ اغْفِرْ لِي وَهَبْ لِي مَلِكًا لَا يَنْبَغِي لِأَخِيٍّ مِنِّي بَعْدِي إِنَّكَ أَنْتَ الْوَهَّابُ﴾. (ص: 35)

#### 2- 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 والإمكانات 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 ﴿إِنَّ كَثِيرًا مِّنْهُمْ فِي

رُضٍ وَآتِيذِهِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَابِقُونَ﴾. (الكهف: 84)

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

أ- نستوحي من آية كريمة إن من القيم المثلى للإنسان أن يوفر في نفسه صلاحية السلطة بث يقول الله سبحانه: ﴿وَمِنَ اللَّيْلِ فَتَهَجَّدْ بِهِ نَافِلَةً لَكَ عَسَىٰ أَنْ يَبْعَثَكَ رَبُّكَ مَخْلُوفًا مِّنْ أَدْحَمِنِّي أَمْ مَدَّخِلًا مِّنْ أَدْحَمِنِّي﴾ ﴿79﴾ وَأَخْرَجَ نَبِيًّا مِّنْ ذُرِّيَّتِهِ مُبِرًّا صِدْقًا وَاجْتِزَاءً لِّمَن لَّمْ يَرْجِئْهُمُ الْغُلَامَ الْهَيْبَةَ وَاللَّيْلِ فِي الْمَدِينِ وَالَّذِينَ يَحْمِلُونَ الْعِلْمَ عَلَىٰ أَعْقَابِهِمُ لَا يَخْفَىٰ عَلَىٰ مَن يَخْفَىٰ لَهُمْ لَئِن كَانُوا يُشْعِرُونَ ﴿80﴾ (الإسراء: 79-80). فالتهدد بالليل يؤدي الى تحلي الإنسان بالصفات الأخلاقية المثلى، والصدق في الدخول إلى الأمور والخروج منها، كما ويسهم في تحلي الإنسان بالقدرات القيادية. ومن هذا وذلك يبلغ الفرد بفضل الله تعالى المقام المحمود، ويكون له من عند الله سلطانا بينا، 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: ﴿إِنَّمَا يَحْسُدُونَ النَّاسَ عَالِي الْمَاءِ آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ أَلْفِ آيَاتٍ إِبْرَاهِيمَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَآتَيْنَاهُمْ مَوْلَا عَظِيمًا﴾. (النساء: 54)

ت- ونستفيد من آية كريمة، إن الصبر واليقين هما صفتا القيادة الربانية، حين يقول الله سبحانه: ﴿وَجَعَلْنَا مَنِّي لِيَمِّهِمْ رَأْفَةً لِّيَمِّهِمْ صِدْقًا وَمِنْ رُؤْيَا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يوقنون﴾ (السجدة: 24). وهكذا اليقين يجعل الإنسان ذا رؤية شفافة، وتتبلور عنده ليس القيم والأهداف فقط، وإنما المناهج المؤدية إليه (الإستراتيجيات) أيضا، أما الصبر فإنه ضروري لمواجهة الصعاب التي تعترض طريق الجهاد لبلوغ الأهداف البعيدة.

ومن الصلاحيات التي تؤهل القائد الإحسان، قال الله سبحانه: ﴿وَكَذَلِكَ مَا كُنَّا لِيُوسُفَ فِي نَيْبِهِ إِذْ نَادَىٰ الْأَوْصِيَاءَ لِيُوسُفَ تَبَرَّوْا وَحُمَمْنَا هَذَا مَن نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾. (يوسف: 56)

### 4- 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: ﴿قَاتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ سَابِقُ الْغَالِبِينَ﴾ ﴿39﴾ وَأَمَّا الَّذِينَ ظَلَمُوا فَإِنَّ لَهُمْ جَزَاءً عَذَابًا عَظِيمًا ﴿40﴾ (الحج: 39-40).

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

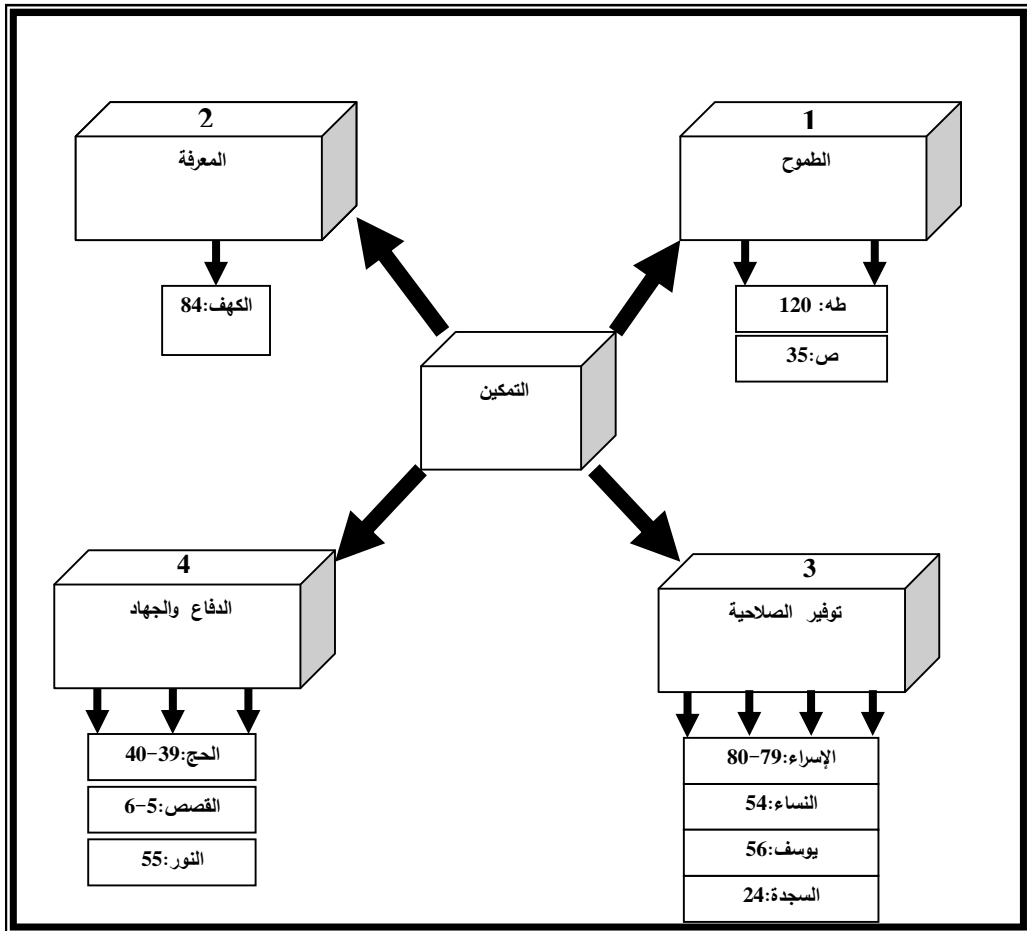
باركها الله، قال الله سبحانه: ﴿وَنُرِئِلَهُمْ نَارًا تَلْقَوْنَ فِيهَا زَكَرِيَّا وَنَجَّيْنَاهُمْ مِّنْ أَدْحَمِنِّي﴾

كَرَاهِيَةً لَهُمْ نَفَعِي بِاللَّهِ ضُوءَ نَارَيْنِ ﴿٥﴾ عَوْنٌ وَهَامَانٌ وَجُنُودَهُمْ آمَنَهُمْ مَا  
كَانُوا يَحْذَرُونَ ﴿٦﴾ . (القصص: 5-6)

ت- والقصة لا تتحصر بقوم موسى عليه السلام، وإنما هذا الوعد الإلهي قد تكرر للمؤمنين من  
سبحانه: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسُدَّ لَهُنَّ فِي  
فِي الْأَرْضِ حُجُوجَهُمْ وَكَلِمَةَ لَهْمٍ لِّلَّذِينَ يَمُنُّونَ الَّذِي آتَىٰ لَهُمْ مِنْ دُونِ  
وَدَنِي لَا يَبْشِرُونَ بِبِئْسَ شَيْئًا وَ مَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴾ .  
(النور: 55)

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

شكل (3) وسائل التمكين وفق المفهوم القرآني.



المصدر: إعداد الباحث

المبحث الثالث:

الخلاصة والتوصيات



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

#### أولا- الخلاصة:

- 1- 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.
    - تهيئة 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 الفقهاء 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 والحاكمية 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 كاف 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 الفقهاء الإسلامي بعدا آخر للتمكين هو تمكين الله وإرادته، حيث إن الاهتمام بهذا البعد يؤدي إلى إيجاد حالة الأيمان والاستقرار والاطمئنان النفسي وتعميق درجة الولاء والانتماء والالتزام الوظيفي، ويعزز تطابق تطلعات الأفراد مع أهداف المنظمات العاملين فيها.

2- 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.

3- يمكن النظر إلى التمكين من وجهات نظر متعددة منها: **التمكين الفردي (الشخصي)** ويشمل: المال، البنين، القوة، السلطة، الجاه، الحكمة، المعرفة، العقل، حسن التدبير، وغير ذلك. ومنها **التمكين على مستوى المنظمة** والذي يمكن النظر إليه على انه: 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: **التمكين 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.

4- لا يقتصر التمكين فقط على إرادة الله سبحانه ليُمكن عباده في الأرض، و/أو على رغبة وفلسفة الإدارة في تمكين الأفراد العاملين في المنظمة، وإنما الجانب الآخر للتمكين هو رغبة واستعداد وامكانيات الأمة والمجتمع أو الأفراد العاملين في المنظمة في ذلك، وتستند هذه الرغبة إلى الطموح الإنساني الذي يتصل بالجدور التكوينية للبشر كما جاء في قصة آدم عليه السلام ﴿فَوَسَّوْا سَإِلَيْهِ الشَّيْطَانُ قَالَ يَا آدَمُ هَلْأَنْتَ لِلْجَنَّةِ الْخَالِدُ وَمَا لَكَ لَا يَدْبُرُ لِي﴾ (طه: 120).

5- لا يأتي التمكين بدون مقومات أو أسباب أو يأتي بدفعة واحدة، بل يتطلب التهيؤ والاستعداد المسبق، ففي الفكر التنظيمي يستغرق التمكين أربع خطوات استنادا 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 يُمكن أمة أو فردا إلا أن يكونوا مؤهلين لذلك، استنادا إلى قوله تعالى: ﴿وَكَذَلِكَ مَا كُنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾.

6- اتفق المدخلان على ضرورة توافر عناصر (أبعاد) للتمكين، وتعد هذه العناصر أساسا 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 واتباعها، توفير الصلاحية، والدفاع والجهاد. ويمكن اعتماد هذه الأبعاد في إيجاد مقياس للتمكين على وفق الفقه الإسلامي الذي ندعو إلى اعتماده في البحوث التطبيقية.

7- يسهم التمكين على مستوى الفكر التنظيمي في دعم المنظمات وجعلها مرنة وقادرة على

التعلم والتكيف لمواجهة المنافسة وتلبية طلبات الزبائن والحفاظ على ميزتها التنافسية.

8- 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 آمَنُوا أَتَى اللَّهُ لَهُمْ وَالْإِسْلَامَ الَّذِي كَفَرُوا فَهُمْ عَلَى أَلْسِنَةٍ أَرْضَاةٍ وَأَنْتُمْ عَنْ آلِهَتِكُمْ إِغْرَابٌ وَرَأَوْا بَدَاهُ لَدُنَّكَ وَالْجَزْءَ وَالْجَمْعَ﴾ (الحج: 41)، وكذا تحقيق سائر القيم المثلى، وفي مجال الفكر التنظيمي يأتي تحقيق أهداف المنظمة في مقدمة القيم المثلى.

9- الدفاع عن حقوق الآخرين وقيادتهم والاهتمام بهم من الوسائل المشروعة للقيادة والتمكين

في الأرض على مختلف أنواعه.

### ثانيا- التوصيات:

1- 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 لعزيز مصر: ﴿أَلْجَاءُ لَدُنِّي عَ لَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْكَ﴾ (يوسف: 55).

2- 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.

3- 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 سيضيف 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.

4- إقامة جسور الحوار الفكري بين الكليات والمعاهد ومراكز البحوث والمجالات 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

أولا: المصادر العربية

• القرآن الكريم

- 1- الطباطبائي، محمد حسين، "الميزان في تفسير القرآن"، الأجزاء (8،11،13،15)، بيروت- لبنان، مؤسسة الأعلمي للمطبوعات، 1997م.
- 2- الشيرازي، ناصر مكارم، "الامتثل في تفسير كتاب الله المنزل"، الأجزاء (4، 9، 10، 11، 12، 16)، بيروت-لبنان، الأميرة للطباعة والنشر، 2005م.
- 3- الشيرازي، محمد الحسيني، "تقريب القرآن إلى الأذهان"، الأجزاء (7، 8، 16، 20، 26)، بيروت-لبنان، دار العلوم، 2003م.
- 4- الموسوعة في "تفسير القرن الكريم لابن كثير والجلالين والقرطبي"، قرص CD، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005م.
- 5- المدرسي، محمد تقي، "التشريع الإسلامي - مفاهيمه-مقاصده"، ج9، دار المجتبي، 2002م.
- 6- شبر، عبد الله، "تفسير القرآن الكريم"، ط3، بيروت-لبنان، دار إحياء التراث العربي، 1977م.

ثانيا: 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", 7<sup>th</sup> 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", 6<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Co., Boston, New York, 1999.
- 5- Heizer, J.; Render, B., "Production and Operations Management, Strategic and Tactical Decisions", 4<sup>th</sup> ed., New York, Prentice-Hall, 1996.
- 6- Invancevich, J.; Lorenzi, P.; Skinner, S.; Philip B., "Management Quality & Competitiveness", 2<sup>nd</sup> ed., Printice-Hill companies, Inc., Chicago, 1997.
- 7- Krajewski, L.; Ritzman, L., "Operations Management Strategy and Analysis", 5<sup>th</sup> 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", 2<sup>nd</sup> 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", 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Son N.C., New York, 1999.
- 13- Wright, P.; Noe, R., "Management of Organizations", 3<sup>rd</sup> 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.