**تمكين الموارد البشرية في الفقه والقانون**

**في ضوء استشراف المستقبل**

**إعداد**

**د/ فاطمة عيسى محمد**

**دبي- الإمارات**

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا، ومن سيئات أعمالنا، من يهد الله فهو المهتد ، ومن يضلل فلن تجد له وليًا مرشدًا، والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه أما بعد:

لقد أكد الفقه الإسلامي على ضرورة تمكين الموارد البشرية لكونها الأساس الذي تعتمد عليه التنـمــــية في البلدان كافة، ومن هذا المنطلق كان لابد من الإشارة إلى أهمية التمكين للموارد البشرية، واحتضان الفقه الإسلامي لأساسيات هذا التمكين؛ فقد أكد الفقه الإسلامي على وجوب التمكين لرقي البلاد ولاستشراف المستقبل، ومن هنا جاءت الأهمية بضرورة البحث في هذا الموضوع، إذ كيف يمكن لدولنا الإسلامية النهوض لمجاراة دول العالم في التنافس لضمان تنمية مستدامة في ضوء استشراف المستقبل؛ وجاء هذا البحث للوصول إلى حلول للإشكالات التالية :

هل للتمكين تأصيل فقهي ؟ ماهي أصول التمكين في القرآن والسنة؟ وهل هناك قيود فقهية لعملية التمكين؟ وما أهمية التمكين في ضوء التنافسية العالمية، واستشراف المستقبل ؟

**أهداف البحث** : جاء البحث لبيان التأصيل الفقهي لعملية تمكين الموارد البشرية ، وبيان القيود الشرعية في عملية التمكين، والمساهمة في إيجاد حلول لعمليات التنمية البشرية، وتقديم الدعم للمؤسسات ذات الاختصاص للوصول إلى تنمية مستدامة في ظل التنافسية العالمية واستشراف المستقبل .

* **الدراسات السابقة** : اطلعت على بعض الدراسات السابقة في مجال البحث ، منها على سبيل المثال : **أهمية استشراف المستقبل وضوابطه، دراسة تأصيلية في ضوء السنة النبوية،** بحث تقدم به إلى الندوة الدولية الخامسة للحديث الشريف، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2011م، والتنمية البشرية في السنة النبوية، سماح الغندور،الجامعة الإسلامية بغزة 2012م، إدارة التحفيز ، علي عبدالله المطبونة، القيادة العامة لشرطة دبي 2014م**،** حيث اهتمت بذكر ما احتجته من عناصر لاستكمال البحث من الناحية الفقهية والقانونية، وأوصت بالمزيد من الدراسات في مجال التنمية البشرية واستشراف المستقبل .

**منهج البحث** : اعتمدت المنهج الاستقرائي بالاطلاع على مايتصل بالموضوع من دراسات سابقة، وكتابات أهل الاختصاص، واتبعت المنهج التحليلي؛ بتحليل بعض نتائج الدراسات السابقة وتتبعها، كما استخدمت المنهج الوصفي في وصف عناصر ومحاور الموضوع، وكل مايتصل بها ، والمنهج النقدي من خلال توضيح الأراء الفقهية ومقارنتها، وبيان الأرجح منها بالأدلة، وكذلك المنهج التطبيقي ببيان التطبيقات المعاصرة واستشراف المستقبل في مجال تمكين الموارد البشرية.

**خطة البحث** : بعد جمع المادة العلمية تم اختيار عنوان البحث (تمكين الموارد البشرية في الفقه والقانون في ضوء استشراف المشتقبل ) بحيث يتضمن البحث المحاور التالية : محور مظاهر التمكين في عهد النبوة، محور التدريب والتأصيل الشرعي للتدريب ، ومحور التحفيز والتأصيل الشرعي للتحفيز ؛ ثم محور أهمية التمكين في ضوء استشراف المستقبل والتطبيقات المعاصرة له.

**وتم توزيع الخطة كالتالي** : المقدمة ، ثم توزيع المادة على فصلين ، كل منهما يحوي عدة مباحث وفي كل مبحث عدة مطالب ، الفصل الأول : التَّمكين من خلال التدريب، المبحث الأول : معنى التمكين لغة واصطلاحاً، المبحث الثاني مظاهر التَّمكين في عهد النُّبوة، المبحث الثالث: معنى التَّدريب ومقومات نجاحه، المبحث الرابع : التأصيل الشرعي للتدريب، المبحث الخامس: التدريب في قانون الموارد البشرية ، ثم الفصل الثاني : التَّمكين من خلال التحفيز، ويحوي المباحث التالية :المبحث الأول معنى التحفيز وأهميته، المبحث الثاني : التأصيل الشرعي للتحفيز في القرآن، المبحث الثالث : التأصيل الشرعي للتحفيز في السنة، المبحث الرابع : التحفيز في قانون الموارد البشرية، المبحث الخامس: تدريب الرسول للموارد البشرية لاستشراف المستقبل، المبحث السادس: أهمية تمكين الموارد البشرية في ضوء استشراف المستقبل .

بعدها الخاتمة وتحوي أهم النتائج والتوصيات التي تهم أهل الاختصاص وتساهم في وضع خطط لاستشراف المستقبل وتمكين الموارد البشرية والاهتمام بالتواصل الذكي والبرامج الذكية تماشيًا مع التطور الالكتروني الهائل، ثم قائمة المصادر والمراجع، ثم الفهارس.

الباحثة

**الفصل الأول : التَّمكين من خلال التدريب**

**المبحث الأول : معنى التمكين لغة واصطلاحاً**

المطلب الأول : التمكين لغةً، واصطلاحًا

المطلب الثاني: التمكين في القرآن

المطلب الثالث: التمكين في القانون

**المبحث الثاني مظاهر التَّمكين في عهد النُّبوة**

المطلب الأول: التمكين في بيعات العقبة.

المطلب الثاني: التمكين في المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار.

المطلب الثالث: التمكين في الغزوات.

**المبحث الثالث: معنى التَّدريب ومقومات نجاحه**

المطلب الأول: معنى التدريب وأهميته.

المطلب الثاني: مقومات المتدرب.

المطلب الثالث: التفريق بين التعليم والتدريب.

المطلب الرابع: تقييم التدريب.

**المبحث الرابع : التأصيل الشرعي للتدريب**

المطلب الأول: مفهوم الإعداد.

المطلب الثاني: مفهوم القوة.

المطلب الثالث: مفهوم التطبيق العملي.

المطلب الرابع: مفهوم التغيير.

**المبحث الخامس: التدريب في قانون الموارد البشرية**

المطلب الأول : إلزامية التدريب

المطلب الثاني: أنماط التدريب في القانون.

المطلب الثالث: حكم التدريب بالبرمجة اللغوية العصبية .

**الفصل الأول**

**التَّمكين من خلال التدريب**

**المبحث الأول : معنى التمكين لغةً واصطلاحاً.**

**المطلب الأول : التمكين لغةً، واصطلاحًا**: التمكين مصدر مَكَّنَ، سَعى إلى تمكينه مِنَ النَّجَاحِ: جَعْلُهُ مُتَمَكِّناً مِنَ النَّجَاحِ، **و**مكَّنَ، يمكِّن، تمكينًا، فهو مُمَكِّن، والمفعول مُمكَّن**،** مكَّن له في الشَّيء: جعل له عليه سلطانًا وقدرة ، ومنه قوله تعالى:  إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الأَرْضِ  }الكهف: 84 {وتفعيل من المكان، وهو فيالأصل إقرار الشيء، وتثبيته في مكان.[[1]](#footnote-1)

وعرفه بعض أساتذة الدراسات الإسلامية[[2]](#footnote-2) بأنه: مظهر من مظاهر الفعل الإلهي المطلق، يتيح للفعل الإنساني إمكانية تحقيق غاياته المتعددة، في حال تقيده بالفعل الإلهي المطلق تكوينيًا( بالالتزام بالسنن الإلهية التي تضبط حركه الوجود)، وتكليفيًا ( بالالتزام بقيم وقواعد الوحي) وقال**:** قد يمتد فيشمل بني آدم  كما هو الحال في قسمه التكويني، كما في قوله تعالى : وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ}الأعراف: 10{.

**المطلب الثاني: التمكين في القرآن**

وقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم بدلالات متعددة، تشير إلى تعدد غاياته ومجالاته ، ومن هذه الدلالات:

**أولاً: إقامة الدين**، كما في قوله تعالى:ـ الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ

وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَر وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ }الحج:41{ إن إقامة شعائر الله وعبادته ، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هي الغاية القصوى للتمكين.

**ثانيًا: تسخير الأرض للإنسان** ، كما في قوله تعالى: ـ وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ} الاعراف: 10 {إلى آخر الآيات .

يقول ابن كثير (ت 774ه ) في تفسيره :

(يَقُول تَعَالَى مُمْتَنًّا عَلَى عَبِيده، فِيمَا مَكَّنَ لَهُمْ مِنْ أَنَّهُ جَعَلَ الْأَرْض قَرَارًا ، وَجَعَلَ فِيهَا رَوَاسِي، وَأَنْهَارًا، وَجَعَلَ لَهُمْ

فِيهَا مَنَازِل، وَبُيُوتًا، وَأَبَاحَ لَهُمْ مَنَافِعهَا، وَسَخَّرَ لَهُمْ السَّحَاب؛ لِإِخْرَاجِ أَرْزَاقهمْ مِنْهَا، وَجَعَلَ لَهُمْ فِيهَا مَعَايِش؛ أَيْ:

مَكَاسِب، وَأَسْبَابًا يَكْسِبُونَ بِهَا، وَيَتَّجِرُونَ فِيهَا وَيَتَسَبَّبُونَ أَنْوَاع الْأَسْبَاب، وَأَكْثَرهمْ مَعَ هَذَا قَلِيل الشُّكْر عَلَى ذَلِكَ )[[3]](#footnote-3).

ومفهوم التمكين في الآية يقصد به الجانب الحسي، والجانب العقلي؛ إذ إنه يعني أن للإنسان قرارًا ومكانًا حسيًا، وهو مخلوق موهوب بالملكة؛ ويمتلك مواهب التّسلط، والتّصرف، لذلك جعل الله تعالى له سلطانًا، وقدرة على تسخير الأرض وعمارته.

**ثالثًا : الوصول إلى موقع  ذي نفوذ**  كما في قوله تعالى: وَكَذَٰلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ } يوسف: 56{.

**رابعاً:  تحقيق الاستخلاف في الأرض،** كما في قوله تعالى:

 وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَات لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِم وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ . }النور:55{ فالله تعالى قد هيأ جميع السبل للبشر في هذه الحياة، من الإعداد والتأهيل؛ لتسهل عليهم المهمة التي خلقوا من أجلها ، وبهذا تتحقق عملية التمكين .

**المطلب الثالث: التمكين في القانون.**

التمكينفي القانون، هو: الإعداد، والتأهيل، الذي يصل بالفرد عند أعلى مستوى من الجدارة الفنية، والإدارية، والنفسية، التي تصل به إلى تحقيق الأداء الأمثل ، ويكون ذلك عن طريق تدريبه، وإكسابه كافة الطرق ، والأساليب والأدوات، وتوفير الإمكانات، وإعطائه الصــــــلاحيات التي تسمح له باتخاذ القرارات الرشيدة، بما يصــــــــل إلى تمام الفــــــعل، وقوة الإنجاز[[4]](#footnote-4)، ونلاحظ من التعريف؛ أن المعنى في القانون لا يختلف عن المعنى اللغوي، ويحقق الغاية ذاتها في العمل، أو الوظيفة التي من شأنها في النهاية، أن تحقق التنمية الشاملة للبشرية في المجتمع، الذي يهدف إلى تحقيق الرؤى المستقبلية للحكومات، واستشراف المستقبل ، لتعزيز مكانتها بين دول العالم.

**المبحث الثاني مظاهر التَّمكين في عهد النُّبوة :**

من ســــــــيرة الرسول ، والقائد الأعظم - محمد صَلَّى اللهُ عليهِ وسَلَّم- نتعلم الكثير من مظاهر التمكين، نوجز بعضها في هذا المطلب :

**المطلب الأول : التمكين في بيعات العقبة**:

لقد جاءت وفود أكبر قبائل العرب في المدينة إلى رسول الله - صَلَّى اللهُ عليهِ وسَلَّم - حيث قالوا:

" إنا قد تركنا قومنا، ولا قوم بينهم من العداوة والشر ما بينهم، وعسى أن يجمعهم الله بك..."، فحقق لهم رسول الله

ماتمنوا في بيعة العقبة الأولى، وبايعوه على حفظ الضرورات الأساسية، وأشعر الأفراد بقيمتهم في الدين الجديد الذي وجدوا فيه ملاذهم، بين لهم أن مصيرهم مشترك، حتى اقتنعوا، وكانت البيعة الثانية وهي بيعة الحماية والأمن والنصرة والتعاون، فقد كان رسول الله بحاجة لقوة منيعة، تحميه من كفار قريش، وسدًا يمكنه من نشر الدعوة ، فقال لهم: "تبايعوني على السمع والطاعة في النشاط والكسل، والنفقة في العسر واليسر، وعلى الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر، وأن تقوموا في الله لا تخافون لومة لائم ، وعلى أن تنصروني، فتمنعوني إذا قدمت عليكم ممَّا

تمنعون منه أنفسكم وأزواجكم وأبناءكم، ولكم الجنة»[[5]](#footnote-5).

وكانوا هم بحاجة لنبذ الحروب ، وحمايتهم من اليهود، والشعور بالأمان، وكان لهم ذلك في قوله - صَلَّى اللهُ عليهِ وسَلَّم - لهم: "بل الدَّم الدَّم ، والهدم الهدم، أنا منكم، وأنتم مني، أحارب من حاربتم، وأسالم من سالمتم " [[6]](#footnote-6)، فكان المصير المشترك؛ بتحديد الحقوق والواجبات، وتحفيزهم بجائزة عظيمة

هي الجنة، هو السبيل الذي يشعرهم بقيمتهم، ويدفعهم للمزيد من العطاء ، والدفاع عن الدين[[7]](#footnote-7).

وكذلك هو الحال في الموارد البشرية ، فهي تحتاج إلى مايحقق لها الشعور بالأمن الوظيفي، والأمن الاقتصادي ، والأمن الاجتماعي ، لتكون قادرة على استشراف المستقبل ، وتحقق المزيد من العطاء والإبداع.

**المطلب الثاني: التمكين في المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار**:

عندما هاجر رسول الله - صَلَّى اللهُ عليهِ وسَلَّم- وصحبه إلى المدينة، حرص على تقوية بناء المجتمع المسلم، وغرس مبادئ الدين، وبدأها بتعميق مشاعر الأخوة والمحبة، وتمكينها، ونبذ العصبية القبلية، ودربهم على ذلك بالتقاسم فيما بينهم وغرس الإيثار في قلوبهم، وحفزهم بترقيتهم بلقب " الأنصار" وقويت شوكة المسلمين حينها، وضعفت شوكة قريش بعد دخول أكابر القوم في الإسلام، فأراد الرسول - صَلَّى اللهُ عليهِ وسَلَّم- أن يزيد من قوة المسلمين وعزيمتهم بالتمكين؛ فبنى معهم القاعدة لهذا الدين، والمقــــــــــر الذي يجتمعون فيه، ويتشاورون في القرارات المصيرية لدولة الإســـــلام ، قال تعالى:  لَمَسْجِدٌ أُسِّسَ عَلَى التَّقْوى مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَنْ تَقُومَ فِيهِ، فِيهِ رِجالٌ يُحِبُّونَ أَنْ يَتَطَهَّرُوا  } سورة التوبة: 108{ وهذا دليل على استشرافه لمستقبل الأمة الإسلامية ، بتقديم مثال لتعامل القائد مع أمته ، وَلَو كُنْتَ فَظّاً غَليظَ القَلْبِ لانْفَضوا مِنْ حَولِكَ }آل عمران: 159 }

**المطلب الثالث: التمكين في الغزوات:**

في غزواته عليه السَّلام ما يغنى عن جميع الدورات التدريبية في التمكين والتنمية البشرية، لقد

كان رسول الله - صَلَّى اللهُ عليهِ وسَلَّم - موجهًا إداريًا، وقائدًا عسكريًا، ومرشدًا تربويًا، لقد ضرب في الإعداد لغزواته مثلًا لغرس الإيحاءات الإيجابية؛ وتمكين أصحابه ، وتوزيع الأدوار، وتطبيق سياسة التفويض.

ففي "غزوة بدر"(2هــ) أثار دافعيتهم بقوله: " أشيروا علي أيها الناس" واستمع لجميع الأطراف، ولم يتفرد برأي إلا ما كان وحيًا، ونزل على رأي الحباب بن منذر معلنًا أنه كأحدهم لا يقطع أمرًا دونهم.[[8]](#footnote-8)

وفي "غزوة أحد"(3هـ) كَوَّن رسول الله مجلسًا استشاريًا من صحابته لوضع خطة الدفاع عن المدينة، وعرض الرسول الأمر على الصحابة، واستمع لآرائهم، وكانت وجهة نظره أن يمكث في المدينة، ويتحصنوا بها؛ لأنهم أعلم بها من عدوهم، إلا أن الآراء اختلفت، وكل أدلى بدلوه من كبار الصحابة، فأخذ رسول الله برأي الفتيان ممن لم يشهدوا بدرًا، لتشجيع الشباب على المبادرة، وبيان قدرهم عنده ، وأنهم سواسية ونزل على رأيهم على الرغم من كراهته لأمر الخروج ، لكنَّه أخذ برأيهم لم يتراجع عن الرأي، تحت ضغط بعض الصحابة ، وطالب الجميع بالطاعة والالتزام ، بقوله - صَلَّى اللهُ عليهِ وسَلَّم-:" لَيْسَ لنَبِيِّ إذا لَبِس لامَّته أن يَضَعَها حَتَّى يُقاتِل‏ " [[9]](#footnote-9) فخرج في ألف من أصحابه‏، فكان مبدأ الالتزام وطاعة القائد هو أساس التمكين والنصر في بداية المعركة، ولكن نقض بعض الرماة لمبدأ الالتزام أدى إلى التراجع في نهايتها[[10]](#footnote-10).

وفي" غزوة الخندق"(5هــ) شارك الرسول الكريم ، والقائد العظيم، صحابته في حفر الخندق، وتحمل معهم المسؤولية في الحفر حتى كان عليه السلام يربط بطنه بالحجر من شدة الجوع والتعب، شاركهم همومهم، ومشقتهم بعد أن وقف على مشورة سلمان الفارسي، والاستفادة من خبرات الغير، كخبرة أهل فارس في ملاقاة العدو، فكان لهم النصر المبين بعد الصبر والتحمل[[11]](#footnote-11).

ويتبن لنا من هذه الوقائع مقومات التمكين التي قام بها رسول الله - صَلَّى اللهُ عليهِ وسَلَّم - لتمكين الموارد البشرية، المتمثلة في :

تكليف الأفراد بالمسؤوليات، والشراكة بين القائد والمجموعات ، وتنمية الإحساس بالمسؤولية ، وتشجيع المبادرات الشبابية، ومشاركتهم في صنع القرار، والاستفادة من خبرات الغير؛ ما لم تخالف الشريعة، وتوفير الأمن، والسلامة للعاملين، وتطبيق اللامركزية واتباع سياسة التفويض، والإخلاص لله ، والصبر على التدريب لتحقيق النصر، وضمان الحقوق والحريات لأفراد المجتمع.

هذه المقومات التي يجب على جميع الحكومات مراعاتها، وتطبيقها، لتسعى للرقيِّ واستشراف المستقبل.

**المبحث الثالث: معنى التَّدريب ومقومات نجاحه**

**المطلب الأول: معنى التدريب وأهميته:**

**أولاً : التدريب لغةً واصطلاحًا:**

التدريب: على وزن تفعيل، من دَرِبَ بالأمر دَرَبًا، ودُرْبة، وتدرّب: ضَرِيَ، ودرّبه به، وعليه، وفيه: ضَرّاهُ، والمدرَّب من الرجال: المجرّب، وقيل المدرّب: الذي قد أصابته البلايا، ودربته الشدائد حتى قوي ومرن عليها، والدُّربة: الضراوة، والدُّربة: عادة وجرأة على الحرب، وكل أمر، وقد درب بالشيء يدرُب، ودرب به إذا اعتاده، وضري به، والدارب: الحاذق بصناعته[[12]](#footnote-12).

وفي الاصطلاح: التدريب هو مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تعويد الفرد على تحسين المعارف والقدرات المهنية، ليكون ملماً وماهراً بها[[13]](#footnote-13).

فيتبين لنا أن التدريب بمعناه اللغوي، والاصطلاحي، يكون بمعنى التعويد، والحذق، والتمرين، فبالتمرين المستمر يصبح الإنسان حاذقاً ، وماهراً بالشيء، ومتعوداً عليه.

**ثانيًا: التدريب في اصطلاح المختصين بالموارد البشرية:**

يرى المختصون في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية، أن التدريب يعد من مقومات الأمن الوظيفي الذي يعزز مكانة الموظف، ويسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، واعتبروه هو الوسيلة المثلى لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب لتحسين مستوى الفرد.

ومن خلال اطلاعي على تعريفات المختصين في التدريب والموارد البشرية، وجدت تعريفات عدة[[14]](#footnote-14)، إلا أنهم أجمعوا على أن التدريب هو" نشاط منظم، مستمر مخطط له، يهدف لزيادة معارف الفرد، وتغيير اتجاهاته، وتطوير مهاراته بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية، يجعله قادرًا على مزاولة عمل ما بكفاءة وفعالية "[[15]](#footnote-15)، في حين اختصر بعضهم التعريف فقال: " التدريب هو نقل معرفة ومهارات مـــــحددة وقابلة للــــقياس"[[16]](#footnote-16).

وأرى بأن التعريف الذي أُجمع عليه هو التعريف الأصح في نظري؛ لأنه أشمل لمعنى التدريب الذي يحقق الهدف المنشود منه، فالتدريب عملية مستمرة يتم التنظيم والتخطيط لها لتسهم في تطوير المهارات وتفعل جودة الأداء.

**ثالثًا : أهمية التدريب :**

بعد اســــــتعراض التعريفات نجد أن التدريب عند المختصين يهدف إلى تنمية الفرد، والقيادات، والمجتمعات؛ حيث تكمن أهمية التدريب، وتأثيره في تمكين الموارد البشرية ، بما يحققه من نتائج تعود على الفرد والمجتمع على النحو الآتي: تحسين مستوى الأداء والعمل لدى القيادة والموظفين، وزيادة الخبرات والمهارات، الإدارية، والسلوكية، والفنية، وتنمية المعارف نحو التنظيم ، والتشريع ، والإجراءات، وتقوية المهارات على التخطيط، والتنسيق، والقيادة ، وغيرها، وإيجاد علاقات إيجابية بين الموظفين والمديرين ، وتمكين الموظفين من الإلمام الجيد بمجالات عملهم، وتطوير التفكير الإيجابي، وتغيير الاتجاهات لدى الناس، ومن ثَمَّ ينصب كل هذا التطور، على رُقِي البلاد وتقدمها، وقدرتها على مواجهة تحديات المستقبل .

**المطلب الثاني: مقومات المتدرب:** لضمان تحقق النجاح في عملية التدريب لا بد من تحلي الموظف المتدرب ببعض الصفات وهي:

**أولاً: الإخلاص في النية**: فأولى درجات طلب العلم، والقيام بأي عمل، هو إخلاص النية، ودليله قول الله تعالى: وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ }البينة: 5{ وقال عز وجل: مَنْ كَانَ يُرِيدُ حَرْثَ الْآخِرَةِ نَزِدْ لَهُ فِي حَرْثِهِ وَمَنْ كَانَ يُرِيدُ حَرْثَ الدُّنْيَا نُؤْتِهِ مِنْهَا وَمَا لَهُ فِي الْآخِرَةِ مِنْ نَصِيبٍ  } الشورى: 20{.

كما جاءت السُّنة مؤكدة على الإخلاص في قول رسول الله - صَلَّى اللهُ عليهِ وسَلَّم-: إنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى، فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهِجْرَتُهُ إلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ، وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ إلَى مَا هَاجَرَ إلَيْهِ"[[17]](#footnote-17)، كما جاء التحذير من عدم الإخلاص في النية لله تعالى، في قول رسول الله - صَلَّى اللهُ عليهِ وسَلَّم -:" لا تتَعلَّموا العلمَ لتُباهوا به العُلماء، ولا لتُماروا به السُّفهاء ، ولا تخيروا به المجالس، فمن فعل ذلك فالنَّار النَّار" [[18]](#footnote-18).

فلا بد أن يخلص المتدرب ويجدد النية في كل دورة يتدربها، ولا تكون نيته الحصول على شهادة التدريب، أو الترقية في الوظيفة فحسب، بل يجعل من التدريب هدفاً لطلب العلم ، وزيادة المعارف، وخدمة وطنه وأمته، وتكون الشهادة هي وسيلته لتحقيق الهدف الأسمى ، كي لا يكون هذا التدريب والتعلم ، وبالاً عليه يوم القيامة.

**ثانياً : الصبر على التدريب**: لا شك أن التدريب، يصاحبه بعض المشاق، خاصة إذا كان الموظف يعمل في الصباح، ويتدرب في المساء، فلا بد له من الصبر ليتذوق حلاوة النجاح بعدها، وهناك شواهد من القرآن الكريم ضرورة التحلي بالصبر مع التعلم، وذلك في قصة موسى عليه السلام مع العبد الصالح ، إذ كان الصبر هو شرط التمكن من العلم والتدرب عليه ، وذلك في قوله تعالى:

 قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَى أَن تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا \* قَالَ إِنَّكَ لَن تَسْتَطِيعَ مَعِيَ صَبْرًا \* وَكَيْفَ تَصْبِرُ عَلَى مَا لَمْ تُحِطْ بِهِ خُبْرًا \* قَالَ سَتَجِدُنِي إِن شَاء اللَّهُ صَابِرًا وَلَا أَعْصِي لَكَ أَمْرًا  }الكهف: 66- 69{

كما ذكر محمد بن عبدالوهاب \* (ت1206هـ) - يرحمه الله – الصبر في قوله:

(اعلم – رحمك الله- أنه يجب علينا تعلم أربع مسائل : الأولى : العلم ، وهو معرفة الله، ومعرفة نبيه ، ومعرفة دين الإسلام بالأدلة ، الثانية : العمل به ، الثالثة : الدعوة إليه، الرابعة: الصبر على الأذى فيه [[19]](#footnote-19)، والدليل قول تعالى :

 وَالْعَصْرِ \* إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ \* إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ  }سورة العصر:1-3 { فجعل الصبر على التدريب، والتعلم يمثل قاعدة عامة من القواعد الرئيسة في ديننا الحنيف، فالتدريب هو طلب للعلم على الإنسان أن يسعى إليه، ويصبر على الأذى فيه ، لتتحقق له الرفعة في الدنيا، والآخرة ، كذلك على القادة، أو المدراء الصبر على الموظفين حتى يتدربوا على مهامهم، والرفق بهم، والتيسير عليهم.

**ثالثاً: الاستماع الجيد**: تتمثل أهمية الاستماع في قول الله تعالى : الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَـئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّـهُ وَأُولَـئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ  }سورة الزمر: 18{

اهتم المحدثون بعملية الإنصات وأهميتها في الفهم والعلم، فقد ذكر البخاري (ت256هـ) وغيره في كتاب العلم بابًا سماه: (باب الإنصات للعلماء)، وذكر عن الفضيل بن عياض وغيره – يرحمهم الله – قولهم : أول العلم الإنصات ؛ ثم الاستماع[[20]](#footnote-20)؛ ثم الحفظ؛ ثم العمل به؛ ثم نشره[[21]](#footnote-21)، فالإنصات للمدرب أول درجات الاهتمام بالتدريب ، لأنه من عوامل الفهم ، فإذا فهم؛ فإن المتدرب يستطيع التطبيق العملي لما تدرب عليه .

**المطلب الثالث:التفريق بين التعليم والتدريب:**

التعليم هو : تزويد الفرد ببعض المهارات المعرفية، التي تساعده على التنمية الفكرية، فهو معني بالجانب الفكري، دون زيادة الخبرات، والمهارات، والسلوكيات، والفنيات الإدارية ، أو تنمية المعارف نحو التنظيم ، والتشريع ، والإجراءات، كما ذكرنا في التدريب ، فعملية التعليم وحدها، لا تنتج الشخص المؤهل للتطوير، والتنمية، لأنها عبارة عن تلقي للمعلومات فقط.

فالدورات التدريبية التي تعقدها بعض الدوائر لموظفيها، ويعتمد فيها المدرب على طريقة الحوار والإلقاء للمعلومات فقط، لا تنتج موظفًا يملك المهارات التطبيقية العملية، فهي لا تسمن، ولا تغني من جوع، وهذا يعطي مؤشرًا إلى ضرورة أن تعيد بعض الدوائر ،النظر في خططها التدريبية من واقع الميدان ، ومن خلال متدربين محترفين ، ومن ثم تقييم التدريب بواقعية ، فالنجاح في التدريب يقاس بالكيف وليس بالكم.

**المطلب الرابع: تقييم التدريب :**

مفهوم تقييم التدريب يعني: عملية قياس فاعلية الخطة التدريبية ، ومدى كفاءتها، ومقدار تحقيقها الأهداف المطلوبة، وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها[[22]](#footnote-22)، وبمعني آخر دراسة مدى نجاح البرنامج التدريبي، ومدى نجاح المدربين في تحقيق الأهداف التي من أجلها عقدت الدورات، وتكمن أهمية عملية تقييم برامج التدريب في أنها تحقق الأهداف الآتية:

متابعة الخطة التدريبية، ومتابعة مقدار ما أنجز منها، قياس النتائج والمهارات التي اكتسبها المتدربون، معرفة مدى صلاحية المدربين للتدريب، المساهمة في تطوير عملية التدريب، وما سيضاف مستقبلاً، المقارنة بين المدخلات والمخرجات، ومدى تحقق الأهداف مقارنة بالاستثمارات المادية في التدريب، أي قياس العوائد المترتبة على التدريب.

وحتى نتحقق من نجاح البرنامج التدريبي لابد من تقييم التدريب من خلال أربـــع مراحل :

1- التقييم قبل تنفيذ التدريب، وذلك اعتماد نتائج تقيم البرامج المنفذة سابقاً، وكذلك استقصاء آراء المدربين والمتدربين سابقًا وإدارتهم، و اختيار مستوى المهارات و الاتجاهات لديهم، وتهدف هذه المرحلة إلى اختيار الأسلوب التدريبي الأفضل، و المناسب لتحقيق نتائج أفضل.

1. التقييم في أثناء التدريب، ويكون بتقييم أهداف البرنامج، و تقييم النتائج التي يحققها البرنامج، والمعلومات، والمفاهيم، والاتجاهات التي زود بها البرنامج المتدربين خلال الجلسات التدريبية.
2. التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وهو دراسة النتائج التي حققها هذا البرنامج، ومدى بلوغه للأهداف المحددة له، و قياس مقدار التعلم من خلال الاستبانات التي توزع على المتدربين، واستقصاء آرائهم.
3. متابعة النتائج بعد انتهاء التدريب: ويكون بقياس الأثر المترتب على البرنامج التجريبي في الميدان، وذلك حتى يمكن التعرف على درجة استمرار تأثير التدريب بمرور الزمن، فكما يقول المدربون: إن التحدي الأكبر في تنفيذ أي برنامج تدريبي لا يكمن في كمية المعلومات التي يتلقاها المتدرب وإنما في فهم المعلومة واستيعابها وتطبيقها في العمل من أجل إحداث تغيير إيجابي على صعيد العمل المطلوب إنجازه[[23]](#footnote-23)

**المبحث الرابع : التأصيل الشرعي للتدريب**

جاء التدريب في الشريعة ليشمل كل المهارات المطلوبة لتحقيق الهدف المنشود من التمكين، فالتدريب في الشريعة الإسلامية يشمل عدة مفاهيم، نوجزها في الفروع الآتية:

**المطلب الأول : مفهوم الإعداد:**

ومعنى الإعداد: أعدَّ الشيء إذا هيأه وجهزه، والإعداد للحرب: التجهز لها بالتدريب والتسليح والإيمان[[24]](#footnote-24)، وجاء مفهوم الإعداد في قوله تعالى:  وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ  }سورة الأنفال: 60{

وجه الدلالة : إن الله تعالى أمر المسلمين لإعداد العدة، والتدريب للتمكن من النصر على الأعداء ، ولا يكون ذلك النصر إلا بالتدريب المسبق، والمستمر.

وذكر في تفسير الآية: (وَأَعِدُّواْ لَهُمْ) خطاب للمؤمنين كافة، لما أن المأمور به من وظائف الكل، أي أعدوا لقتال الذين نبذ إليهم العهد، وهيئوا لحرابهم كما يقتضيه السباق، أو لقتال الكفار على الإطلاق، وهو الأولى، كما يقتضيه ما بعده (مااستطعتم مّن قُوَّةٍ) أي: من كل ما يتقوى به في الحرب كائناً ما كان، وأطلق عليه القوة مبالغة، وإنما ذكر هذا؛ لأنه لم يكن له في بدر استعداد تام؛ فنبهوا على أن النصر من غير استعداد لا يتأتى في كل زمان)[[25]](#footnote-25).

وكذلك سباق التنمية ، لابد له من استعداد وتدريب مسبق يعين على الفوز والنصر، والتمكين في كل المجالات، مع اختلاف الأدوات بحسب الزمان والمكان.

**المطلب الثاني: مفهوم القوة :**

ويتمثل مفهوم القوة للدلالة على وجوب التدريب كذلك في السنة النبوية ، قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - : "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير"[[26]](#footnote-26).

وجه الدلالة : أن القوة لاتظهر إلا بالاستمرار في التدريب، وبها تظهر كفاءة الإنسان، فتنمية الفرد لنفسه بالتدرب على القوة المادية والقوة المعنوية تحقق للإنسان الأفضلية، وهي التنمية الذاتية التي يدعو إليها الإسلام.

قال النووي – يرحمه الله – في شرح الحديث : "المراد بالقوة هنا عزيمة النفس والقريحة في أمور الآخرة... وأشد عزيمة في الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر، والصبر على الأذى في كل ذلك"[[27]](#footnote-27).

وكما جاء في السنة : سمعتُ رســـــــــولَ اللهِ - صَلَّى اللهُ علَيهِ وسَلَّم - وهو على المنبرِ، يقول: " وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ . ألا إنَّ القوةَ الرميُ ، ألا إنَّ القوةَ الرميُ ، ألا إنَّ القوةَ الرميُ "[[28]](#footnote-28) ، فحينما أدرك الرسول- صَلَّى اللهُ علَيهِ وسَلَّم- مهارة العدو في الرماية ، اهتم عليه الصلاة والسلام بتدريب المسلمين على الرمي بغية رفع مستوى كفاءتهم المادية ، والمعنوية ، قال الْقُرْطُبِيّ: (إِنَّمَا فَسَّرَ الْقُوَّةَ بِالرَّمْي وَإِنْ كَانَتْ الْقُوَّةُ تَظْهَرُ بِأَعْدَادِ غَيْرِهِ مِنْ آلآتِ الْحَرْبِ لكون الرَّمْيِ أَشَدّ نِكَايَة فِي الْعَدُوِّ وَأَسْهَل مُؤْنَة لِأَنَّهُ قَدْ يَرْمِي رَأْسَ الْكَتِيبَة فَيُصَابُ فَيُهْزَمُ مَنْ خَلْفَهُ).[[29]](#footnote-29)

ولعلنا نفهم من ذلك أن القوة لا تعني قوة العدة، والعتاد فحسب، وإنما القوة العقلية والفكرية أيضًا، المتمثلة في دقة اختيار أساليب وأدوات التدريب التي تحقق لنا الأهداف بأقل التكاليف، ونجني منها النتائج المرجوة، فلا نضيع المال والجهد والوقت في تدريب لا يثمر لنا من نتائجه إلا القليل، فكم من جهات كلفتها برامج التدريب الكثير من ميزانيتها، ولم يستفد منها الموظفون، كما نفهم من ذلك أن العالم اليوم يتنافس، ويحارب بالوسائل، والتقنيات الحديثة التي يجب أن يكون لها النصيب الأكبر من ميزانيات الحكومات ، للتمكين وتحقيق التنمية .

**المطلب الثالث: مفهوم التطبيق العملي:**

إن برامج التدريب الذي تخلو من التطبيق العملي لا تعتبر تدريبًا؛ لأنها تشمل الجانب النظري فقط ، فهي تعليم ، وليست تدريبًا ؛ لأن التدريب إن لم يكن يقترن بالعمل ، فلا فائدة ترجى من ورائه، قال الخليفة عمر بن عبد العزيز: " إن العمل والعلم قرينان فكن عالمًا بالله عاملاً له، فإن أقوامًا علموا ولم يعملوا فكان علمهم عليهم وبالاً"[[30]](#footnote-30)، فالشريعة الإسلامية قامت على تعلم الأحكام وتطبيقها، وترجمة أوامر الله تعالى إلى أفعال، لذلك رسخت وبقيت، وهي باقية مدى الدهر، لأن المجتمع المسلم كان لديه القناعة التامة بأهمية التدريب، والتطبيق العملي، من خلال الأدوار الرئيسة للفرد المسلم في مجتمعه، والمتمثل في دوره في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية، امتثالاً لقوله تعالى: كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَر }آل عمران: 110{

ويعني ذلك الولاء لله تعالى أولًا، ثم الولاء الوظيفي يدفع إلى المبادرة في الإصلاح وإبداء الآراء والنصح والإرشاد، والتنبيه على الأخطاء ، والتعاون على معالجة الخلل في المجتمع بأسره[[31]](#footnote-31)، وكذلك دوره في تحمل المسؤولية، والجزاء، فالمسلم يعلم أن كل تصرف يقوم به هو محاسب عليه ويدخل ضمن قاعدة المسؤولية ، وذلك لقوله تعالى:  لها **مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ**  }البقرة: 286{

، بالإضافة إلى أهمية إتقان العمل المكلف به ومسؤوليته عن الإخلاص في العمل، فيدرب نفسه على هذه المسؤوليات بالتطبيق العملي في سلوكه، وتعامله مع ربه، ومع الناس، باستمرار، وجدية ؛ للوصول إلى جودة الأداء، وتطوير نفسه، وتزيدها بالمهارات الإيجابية؛ ليرتقَّي بنفسه ، ويصل بها إلى أعلى مراتب الجنة .

**المطلب الرابع : مفهوم التغيير.**

ويتمثل مفهوم التغيير في قول الله تعالى: إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءً فَلا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ منْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ  } الرعد: 11{.  
وقوله تعالى:  ذلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ  } الأنفال: 53{

وجه الدلالة : أن الله تعالى يأمر الإنسان بتغيير نفسه حتى يتغير ما حوله، وهذا يدل على أن التنمية تبدأ بتغيير الإنسان ؛ فالتنمية تسعى لتغيير إمكانات الإنسان ومهاراته نحو الأفضل؛ ولا يكون ذلك إلا بالتدريب، والتوجيه، والسعي نحو اكتساب كل جديد في حياته، ما أمكنه ذلك، والتغيير سنة الحياة، لكن التغيير المقصود هو الذي يعود بالنفع، والصلاح على الإنسان، فليس التغيير مطلوبًا لذاته، وإنما هو مطلوب لغاية إيجابية يعمل من أجلها[[32]](#footnote-32).

**المبحث الخامس: التدريب في قانون الموارد البشرية**

**الفرع المطلب: إلزامية التدريب:**

حرص القانون على إلزام الدوائر الحكومية كافّة؛ بتزويد موظفيها بفرص ملائمة للتدريب والتطوير،

سواءً كان ذلك بهدف تنمية وتعزيز قدراتهم في نفس المنصب الذي يعملون فيه، أو لتمكينهم من تولي مناصب جديدة.

كما أكد على وجوب التخطيط السليم للاحتياجات التدريبية على أن تنبثق عن السياسات والاستراتيجيات الحكومية بشكل عام ، والدائرة المختصة بشكل خاص، على أن يتم تحليل نتائج التدريب اعتمادًا على تقويم الأداء السنوي للموظفين، بالإضافة لمصادر أخرى تراها مناسبة، على أن تقوم كل دائرة بوضع أولويات التدريب، وتحديد الأنماط المطلوبة من التدريب، وكذلك الجهات التي ستوفر المدربين، مع إعداد جدول التدريب وخطته مرفقاً بالميزانية الكلية لخطة التدريب، وينقسم التدريب في القانون إلى أنماط متعددة: التدريب أثناء تأدية الوظيفة، وهو التدوير الوظيفي للموظف بتغيير أماكن عملهم في ذات الدائرة، أو بالتعليم وهو التدريب الرسمي أو بالتعلم التفاعلى، أو بالتعلم عن بعد بالبرامج الإلكترونية.

**المطلب الثاني: أنماط التدريب في القانون:**

**أولاً: التدريب من حيث الزمان:**

وهو أن يكون التدريب للموظــف قبل الالتحاق بالوظيفة ؛ إذ يولي القانون الاهتمام بمسألة تدريب الطلبة حديثي التخرج، حيث أجاز في المادة (103) تعيينهم بهدف تدريبهم ، وتأهيلهم ، وإكسابهم مهارات ، وقدرات وظيفية ، تؤهلهم لاستلام العمل بعدها.

وكذلك في المادة (105) أجاز للدوائر الحكومية وضع شروط لرعاية الطلبة خريجي الثانوية العامة في التخصصات المهنية والفنية، مع دفع مبلغ شــــــــــــهري مقطوع لهؤلاء ، بخلاف دفع رسوم دراستهم ، وفي حال عدم التزامهم بالعمل لدى الدائرة بعد التخرج ، وبعد تقديم الرعاية لهم فإنَّ عليهم الالتزام برد النفقات كافةَّ، عدا المبلغ المقطوع الذي يعد منحة لهم.

**ثانياً: التدريب من حيث المكان**: التدريب من حيث المكان هو الذي يكون داخل الدائرة التي يعمل فيها الموظف عن طريق التدوير الوظيفي، وإما عن طريق التفاعل من خلال ورش العمل التفاعلية داخل الدائرة، أو خارجها كمراكز التدريب، أوالقاعات الخارجية المخصصة للدورات التدريبية واللقاءات، وحرص القانون على حسن اختيار المدربين في حين أكدت المادة (95) على ضرورة تقييم برامج التدريب عن طريق التقييم الشخصي للمتدرب ، وتقويم المديرين لأثر التدريب على موظفيهم، على أن تقوم بها إدارة الموارد البـشرية في كل دائرة.

وهذا يؤكد على اهتمام المشرع الإماراتي بتنمية الموارد البشرية، والحرص على رفع كفاياتهم ومدهم بالمهارات والقدرات اللازمة لتنميتهم؛ ليكونوا مؤهلين لتقديم أفضل ما لديهم ، ونلاحظ أن ماجاء في القانون يتوافق مع التأصيل الشرعي للتدريب ويؤكد على التطبيق العملي.

**ثالثًا: التدريب من حيث الهدف:** فقد يكون التدريب لتنمية جانب معين لدى الموارد البشرية، فيهدف التدريب في هذه الحالة إلى زيادة قدرة الموظفين وتنمية مهاراتهم في هذا الجانب، فيكون تدريب محدد الهدف، فقد يكون بهدف الترقية، وقد يكون بهدف اكساب مهارات ، وقد يكون بهدف التدريب السلوكي لتغيير أنماط السلوك، فأجاز القانون في المادة (97) أن يكون التدريب من خلال مدربين مؤهلين من داخل الدائرة، أو خارجها، وكذلك جواز توفير فرص التدريب داخل الدولة، أو خارجها وفقًا لنمط التدريب، ومدى توفره ، فقد لا تتوفر الدورات محددة الهدف داخل الدولة ؛ لذا قيد القانون التدريب الخارجي في حالات الضرورة ، شريطة عدم توفر مثيله داخل الدولة ، نظراً لأن التدريب الخارجي يكون مكلفاً عادة.

**المطلب الثالث: حكم التدريب بالبرمجة اللغوية العصبية**:

هناك نوع من التدريب في مجال التنمية البشرية أو" التنمية الذاتية" يراه البعض لا يتوافق مع الشريعة ، وهو التدريب لتغيير أنماط السلوك، وهو مايطلق عليه "البرمجة اللغوية العصبية[[33]](#footnote-33) "\* باستخدام البرمجة اللغوية العصبية، أو الهندسة البشرية، كما يطلق عليها البعض؛ إذ بدأت دورات البرمجة اللغوية العصبية تنتشر في البلاد المسلمة، ويقوم بها مدربون مسلمون، وغيرهم، وقد أثار جدلاً في الأوساط الفقهية بل أطلق عليه البعض غثاء التنمية البشرية، تعدُّ هذه المسألة من فقه النوازل، فلم يناقشها الفقهاء قديمًا ، ولنا أن نعرج على آراء الفقهاء، وأهل العلم المعاصرين في المسألة ، ويمكن عرض آرائهم في قولين:

**القول الأول**: أجمع أصحاب القول الأول على عدم جوازها، ودليلهم: أنها تصطدم بالعقيدة الإسلامية الصحيحة؛ لأنها تعتمد على الغيبيات، وحكموا بالكفر على من يتعامل بها، لقول رسول الله - صَلَّى اللهُ علَيهِ وسَلَّم-: " من أتى عرافًا أو كاهنًا فصدقه بما يقول، فقد كفر بما أنزل على محمد"[[34]](#footnote-34)، ومن أقوالهم: (هذه وسائل وهمية، وإن ترتب عليها أحيانًا بعض النتائج الصحيحة‏، ‏ ويحرم الاعتماد عليها، وممارستها سواء بالخيال، أو الفعل‏، ‏ فإن مصدر العلم الغيبي هو الله وحده‏، ومن اعتمد على هذه الشعوذات كفر بالله وبالوحي‏، ‏ كما ثبت في صحاح الأحاديث النبوية الواردة في العَّراف والكاهن ونحوهما)[[35]](#footnote-35) .

وذكروا أنها من الشبهات، وتعتمد على قضايا غيبية، قال أحد أساتذة العقيدة: " يجب علينا جميعًا أن نعلم أن الأمر إذا تعلق بجانب التوحيد ، وبقضية لا إله إلا الله ، وبتحقيق العبودية لله تبارك وتعالى فإننا لابد أن نجتنب الشبهات ، ولا نكتفي فقط بدائرة الحرام، وهذه البرمجة العصبية ، وما يسمى بعلوم الطاقة، تقوم على اعتقادات وقضايا غيبية باطنية مثل: الطاقة الكونية، والشَكَرات، والطاقة الأنثوية، والذكرية، والإيمان بالأثير "[[36]](#footnote-36).

**القول الثاني :** أصحاب القول الثاني يرون جواز مثل هذه الدورات إذا قام بها مسلمون متعمقون في العقيدة الصحيحة ، ويملكون العلم الشرعي ، لأن فيها من الأمور الإيجابية المفيدة ، ومنهم الشيخ صالح الفوزان عضو هيئة كبار العلماء بالمملكة السعودية، وقد أفتى في هذه الدورات، بما يأتي:

يوجد بعض المخالفات، والثغرات الشرعية، ومنها التهوين من شأن القضاء والقدر، وإشعار الشخص أنه يستطيع تحقيق ما يريد من خلال الإيحاء لعقله الباطن، لكن هناك بعض الأمور الإيجابية المفيدة فيها، لكن المشكلة غلو أصحابها فيها، والتعامل معها ككيان واحد، وبرنامج يرتبط بعضه ببعض، وليس كتاباً يقرأ الإنسان منه ما يفيده، لذا؛ فلا أنصح بتعلم هذا البرنامج ، إلا إذا تحقق مدرب لديه خلفية شرعية، واتزان عقلي ومنطقي، وليس من المغالين في هذا العلم وهؤلاء قلة.

**المناقشة والترجيح** : بعد الاطلاع على آراء الفريقين، نناقش الأقوال على النحو الآتي:

أولًا: الأدلة التي يعتمد عليها أصحاب القول الأول، ومنها الحديث الذي سقناه أن علة النهي هي عمل الدجال، أو العراف، واطلاعهم على الغيبيات بالتعامل مع الجن والشعوذات ، وهو الأمر المنهي عنه لأن فيه شرك بالله تعالى ، وليست كل دورات البرمجة العصبية كذلك.

ثانيًا: أن تدريب الدماغ على سلوك معين عن طريق التكرار لا يعد من الاطلاع على الغيبيات.

ثالثًا: أن الشخص المطلع على العلوم الشرعية المختلفة، والحاذق بها وصاحب العقيدة الثابتة، يمكنه التفريق بين ما يتفق مع العقيدة، وبين مايخالفها.

رابعًا: أن البرمجة العصبية استخدمت في حفظ القرآن، وماهي إلا تمرين للعقل على الحفظ واستخدام الخرائط الذهنية، وقد حضرت إحدى الدورات، لمدرب على قدر من الدين والالتزام ، ولم يظهر ما يخالف العقيدة، حسب رأيي.

خامسًا: أن غلو بعض المدربين في هذه العلوم وتطبيقها المخالف للشريعة لا يعني تحريم العمل على الجميع وتكفيرهم، والكفر في الحديث يراد منه: أن من سأل الكاهن معتقدًا صدقه، وأنه يعلم الغيب فإنه يكفر؛ لأنه خالف صريح النص.

سادسًا: أن الواجب علينا الاستفادة من علوم الغير بأخذ المفيد، ونبذ الغث منها، فهذا العلم أصبح الآن يدرس، وله معاهده ومتخصصوه ودارسوه، ومفيد في التغيير والتجديد والتطوير وتنمية الذات، ومفيد أيضاً في دعوة الآخرين وإقناعهم وكيفية التعامل معهم حين يُرْبَط بالأدلة الشرعية من القرآن والسنة ، ويمكن الاستعانة به من باب المصلحة ما لم يؤَّدِ ذلك إلى مفسدة، على أن يكون على يد متخصصين كالأطباء النفسيين، لا أن يكون تجارة لمن لاتجارة له.

وعليه فإنِّي أميل إلى رأي أصحاب القول الثاني؛ بجواز التدريب بالبرمجة العصبية بشرط أن تكون على يد مختصين بعلم النَّفس من أصحاب العقيدة الصحيحة، وعلى الحكومات أن تضع قيودًا وضوابط لمن يدربون بالبرمجة العصبية يراعى فيها التخصص الطبي المعتمد من جهات مختصة؛ لكي لا يترك هناك مجال لأصحاب الأهواء، وضعاف النفوس الذين يتحايلون على الناس باسم البرمجة العصبية ، ويؤثرون على عقائد المسلمين بخرافاتهم ودجلهم، مستغلين انتشار هذا النوع من التدريب.

**الفصل الثاني : التَّمكين من خلال التحفيز في ظل استشراف المستقبل**

**المبحث الأول: معنى التحفيز وأهميته.**

المطلب الأول : التحفيز لغةً واصطلاحًا .

المطلب الثاني : أهمية التحفيز .

**المبحث الثاني : التأصيل الشرعي للتحفيز في القرآن**

المطلب الأول: التحفيز بالحياة الطيبة.

المطلب الثاني: التحفيز بالرقابة الإلهية.

المطلب الثالث: التحفيز بديمومة العمل.

المطلب الرابع: التحفيز بسرعة الإنجاز.

المطلب الخامس: التحفيز بتقوى الله

**المبحث الثالث : التأصيل الشرعي للتحفيز في السنة**

المطلب الأول: التحفيز بالعطاء المادي.

المطلب الثاني: التحفيز بلفت الانتباه .

المطلب الثالث: التحفيز المعنوي بالثناء والمدح.

المطلب الرابع: التحفيز بغرس الثقة.

المطلب الخامس: التحفيز بالمكافآت.

**المبحث الرابع: التحفيز في قانون الموارد البشرية**

المطلب الأول : التحفيز المادي

المطلب الثاني: التحفيز بالبدلات

المطلب الثالث: التحفيز بإدارة الأداء

المطلب الرابع : التحفيز بالترقية

المطلب الخامس : التحفيز بالتأمينات

**المبحث الخامس: تدريب الرسول للموارد البشرية لاستشراف المستقبل**

المطلب الأول :التنمية الفكرية

المطلب الثاني: العصف الذهني.

المطلب الثالث: التخطيط والتنظيم.

المطلب الرابع: التدريب.

المطلب الخامس: التحفيز وتمييز المبدعين.

**المبحث السادس: أهمية تمكين الموارد البشرية في ضوء استشراف المستقبل .**

المطلب الأول : تعريف مجمع الفقه الإسلامي للموارد البشرية

المطلب الثاني: تعريف استشراف المستقبل

**المطلب الرابع : أهمية تمكين الموارد البشرية في ضوء استشراف المستقبل**

**المطلب الخامس : التطبيقات المعاصرة للتمكين في مجال الموارد البشرية واستشراف المستقبل**

**الفصل الثاني**

**التمكين من خلال التحفيز**

إن النفس البشرية تواقة لكل ما يؤنسها ويرفع معنوياتها، وتحتاج إلى قوة تدفعها إلى العطاء وتقدرها، لترفع همتها عاليًا، وتمكنها بتحفيزها للمزيد من العطاء، وفي هذا المبحث أستعرض معنى التحفيز، وأهميته في تمكين الموارد البشرية.

**المبحث الأول**

**معنى التحفيز وأهميته**

**المطلب الأول: التحفيز لغةً واصطلاحًا:**

التَّحفيز لغةً: من الحَفْزِ، وهو : حثُك الشيء من خلفه سوْقاً وغير سوق، وحَفَّزَه يُحَفِّزه حفزاً، وحفَّزه ، أي: دفعه من خلفه، الحوافز: جمع حافِز، وهو: اسم فاعل مشتق من الفعل الثلاثي"حَفَزَ"، وتعني: الحث والدفع. [[37]](#footnote-37)

وفي الاصطلاح: لم أعثر على مصطلح التحفيز في كتب الفقهاء؛ إذ إنهم لم يعرفوا التحفيز بالمعنى المتداول حاليًا، ولا يعني ذلك عدم وجوده؛ بل هو ظاهر في ميدان العمل، والتطبيق في الحياة، بأدلة من القرآن والسُّنة تضمنت معاني التحفيز، كالتنافس والتسابق للخيرات، والثواب والعقاب، والترغيب، والترهيب، وسنأتي على ذكرها في الحديث عن التأصيل الشرعي للتحفيز.

أما في مصطلح المختصين في مجال الإدارة الحديثة، فللتحفيز تعريفات عدة، لكن أكثرها شيوعًا: أن التحفيز من الحافز، وهو حالة من التوتر النفسي الناجم عن تغيرات معينة من شأنها أن تدفع الكائن إلى القيام بسلوك حركي معين، لإنهاء حالة التوتر.

فالتحفيز هو: مجموعة من القوى التي تدفع للتصرف بطرق معينة تجعل الموظف يعمل بكدح واجتهاد ، وتحدد إدارة تحفيز الموظفين بثلاث مسارات هي: الرغبة في أداء العمل ، والكفاءة في القيام بالعمل، ووجود المعدات والأجهزة الملائمة لإنجاز العمل[[38]](#footnote-38).

وعرفه بعضهم: بأنه الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات، مع إتمام الأهداف، وترقية مستوى الأداء ، فضلًا عن شحذ الملكات الفكرية والإبتكارية، والإنتاجية ، لدى العمال[[39]](#footnote-39).

وأرى أن هذا التعريف الأخير هو أقرب التعاريف ؛ نظرًا لأنه أكثر شمولًا، ووضوحًا لتعلقه بالأهداف ومستوى الأداء والإنتاجية والابتكار، وهي النتائج المطلوبة من عملية التحفيز .

وبالمقارنة بين التعريف اللغوي والاصطلاحي، نلاحظ أن التعريف اللغوي، هو المعنى الشامل لكل ما ذكر في التعريف الاصطلاحي لمعنى التحفيز، فكل الوسائل الذي ذكرها أهل الاختصاص إنما هي بمعنى الحث والدفع للأمام لإحراز التقدم والنجاح في الشيء، وقيدها بعضهم بتوافر بعض العوامل المؤثرة في إدارة التحفيز.

**المطلب الثاني: أهمية التحفيز**:

إن تشجيع الفرد سواء كان هذا التشجيع ماديًا بالحوافز المادية كالمكافآت وزيادة الراتب، أو التحفيز المعنوي الكتابي برسائل الشكر، أو اللفظي بعبارات الثناء على عمله له أهمية كبرى تعود على الفرد ومكان العمل، ومن ثَمَّ يعود النفع للمجتمع، وتتمثل فيما يأتي:

أولاً : أهمية التحفيز للموارد البشرية .

* الاستمرار في النجاح وتحقيق الأهداف الشخصية، وديمومة العمل، زيادة نسبة التمكين والرضا الوظيفي والشعور بالأمان، الحرص على تطوير المهارات والقدرات الذاتية لتحقيق الأفضلية، تقوية العلاقات الوظيفية في إطار العمل مع الزملاء والرؤساء، اشباع الحاجات النفسية ، وتحسن الأحوال المادية بالترقية أو المكافآت، الصبر وزيادة تحمل أعباء العمل، بلا تذمر.

ثانياً : أهمية التحفيز لمكان العمل أو المؤسسة:

* استثمار طاقات وإمكانات الموارد البشرية في التمكين، وتطور الأداء وزيادة الإنتاجية، تقوية العلاقة بالمؤسسة والولاء الوظيفي، تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد والاستخدام الأمثل للموارد البشرية[[40]](#footnote-40).

وعندما تتحقق هذه الأمور يتحقق في المجتمع التمكين، وتتحسن أوضاع المجتمع، وترقى البلاد لمصاف الدول المتقدمة، ولكن بسبب تباين جهود التمكين بين المؤسسات والمناطق والدول ما زلنا نعاني من عرقلة بعض جوانب مسيرة تمكين الموارد البشرية.

**المبحث الثاني: التأصيل الشرعي للتحفيز في القرآن.**

ينفرد التحفيز في القرآن الكريم عن غيره ؛ لأنه من كلام الله تعالى المنزه عن النقص ، فالتحفيز في القرآن جاء مزيجًا من الثواب والعقاب ، الترغيب والترهيب ، وكلها تدعو إلى تمكين المورد البشري بدفعه نحو الخير ، وإبعاده عن الشر، ومجالات التحفيز في القرآن واسعة، ومتعددة؛ لكني اقتصر على ذكر أهم هذه المحفزات.

**المطلب الأول : التحفيز بالحياة الطيبة .**

فقد خلق الله تعالى الإنسان لتعمير الأرض وتنميتها، فحفزه بالأجر العظيم الذي ينتظره ليدفعه إلى بذل

الجهد في إتمام عملية البناء والتنمية، فقال عز وجل:

**مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ**  }النحل : 97{.

قال ابن كثير(ت 774ه) في تفسيره للآية: والحياة الطيبة تشمل وجوه الراحة من أي جهة كانت.

**المطلب الثاني: التحفيز بالرقابة الإلهية:**

جاء التحفيز بالرقابة الإلهية على عمل العبد؛ ليكون الباعث والحافز للعمل باعثًا ذاتيًا عند الفرد

بأنه مراقب على كل أعماله، قال تعالى: وَعِنْدَهُ مَفَاتِحُ الْغَيْبِ لَا يَعْلَمُهَا إِلَّا هُوَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَمَا تَسْقُطُ مِنْ وَرَقَةٍ إِلَّا يَعْلَمُهَا وَلَا حَبَّةٍ فِي ظُلُمَاتِ الْأَرْضِ وَلَا رَطْبٍ وَلَا يَابِسٍ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ[[41]](#footnote-41).}الأنعام:59{ ، وهذه الرقابة هي الحافز لإتقان العمل والإخلاص فيه لله تعالى وحده، بلا نفاق، ولا مجاملة لرئيس أو مرؤوس، وفي هذه الآيات ترغيب للعمل الصالح ، وترهيب من العمل السَّيِّيء ، لأن شعور الفرد بمراقبة الله له يدفعه إلى إنتاج الأفضل ، والبعد عن الحرام مخافة الله تعالى .

**المطلب الثالث: التحفيز بديمومة العمل:**

لا بد من الكد والتعب في العمل ؛ لذا فقد بين الله تعالى للإنسان، أنه خلق للعمل الدائم المستمر، لتستمر الحياة حتى لا يدفعه التعب إلى اليأس والقنوط ، وإنما ليكون له حافزاً لديمومة العمل ؛ إذ قال تعالى:

يَا أيُهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَى رَبِّكَ كَدْحًا فَمُلَاقِيهِ \* فَأَمَّا مَنْ أُوتِيَ كِتَابَهُ بِيَمِينِهِ \* فَسَوْفَ يُحَاسَبُ حِسَابًا يَسِيرًا \* وَيَنْقَلِبُ إِلَى أَهْلِهِ مَسْرُورًا  }الإنشقاق: 6-9{.

فذكر تعالى بعد التعب والكدح الحافز الأكبر، والثواب العظيم بالتيسير، والسرور في الآخرة ، وملاقاة الله تعالى بحسب عملك في الدنيا.

ذكر ابن كثير في تفسير الآية : "أَيْ إِنَّك سَاعٍ إِلَى رَبّك سَعْيًا وَعَامِل عَمَلًا "فَمُلَاقِيه" ثُمَّ إِنَّك سَتَلْقَى مَا عَمِلْت مِنْ خَيْر أَوْ شَرّ ... قال قتادة : إِنَّ كَدْحك يَا اِبْن آدَم لَضَعِيف فَمَنْ اِسْتَطَاعَ أَنْ يَكُون كَدْحه فِي طَاعَة اللَّه فَلْيَفْعَلْ وَلَا قُوَّة إِلَّا بِاَللَّهِ"[[42]](#footnote-42).

**المطلب الرابع:التحفيز بسرعة الإنجاز:**

الدعوة إلى سرعة الإنجاز، وعدم الركون إلى الدعة، والإهمال، والتواكل نلمسها في قوله تعالى:

وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمُ اللَّهُ جَمِيعاً إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ 

} البقرة: 148{. قال القرطبي (ت671ه) في تفسير"فاستبقوا": يتضمن الحث على المبادرة والاستعجال إلى جميع الطاعات بالعموم[[43]](#footnote-43)، ومن مظاهر التحفيز كذلك أن الله جعل حافز التسارع والتسابق إلى العمل جنة عرضها السماوات والأرض، فما أجمله، وأعظمه من تحفيز يساوي كل محفزات الدُّنيا ! قال الله تبارك وتعالى:  **وَسَارِعُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ**  } آل عمران: 133{.[[44]](#footnote-44)

فالجنة هي مكافأة العمل الصالح، والحرمان منها عقاب المتكاسل.

**المطلب الخامس : التحفيز بتقوى الله .** الخيرية التي ذكرها الله تعالى ، وميز بها أمة محمد على باقي الأمم هي خير محفز للعمل، قال تعالى:

 كنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ  }آل عمران: 110{.

فهذه الأمة اصطفيت من بين الأمم بالتناصح فيما بينها، وهذا تحفيز لمن كان في عمله داعيًا إلى الله تعالى، آمرًا بالمعروف، وناهيًا عن المنكر، بالحكمة والموعظة الحسنة عن كل ما يخالف أحكام الشريعة في عمله ، ولا بد له كي يكون داعية الخير، أن يكون القدوة الحســــــنة لزملائه، ومرؤوسيه في العمل، ملتزمًا بتقوى الله في دعوته بلا تضجر ولا سخط، متحليًا بالصبر على مصاعب العمل ومعوقاته؛ ليفوز بأجر عظيم ، قال تعالى :  وَاتَّقُوا الله وَيُعَلِّمُكُمُ اللهُ. وَاللهُ بِكُّلِّ شْيءٍ عَليمٌ  }البقرة :282 {.

 كما أن تقوى الموظف لله تعالى بالتزامه بالمبادئ الأخلاقية في عمله وتحليه بالصدق والأمانة والإخلاص محفزًا له لينال مزيدًا من التوفيق في عمله: وَمَنْ يَتَّقِ اللهَ يَجْعَلْ لَّهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لايَحْتَسِبُ  }الطلاق:2-3{.

**المبحث الثالث : التأصيل الشرعي للتحفيز في السُّنَّة**

أَّن رسول الله – صلَّى الله عليه وسلم - هو القائد الإداري الذي تُستَقى من سنته علوم الإدارة الحديثة في العالم الإسلامي أصول القيادة ، بعد أن ركنت إلى النموذج الغربي حقبة من الزمن، وأهملت موروثها الإسلامي الذي كان النواة الأولى لمباديء علم الإدارة، وسنجوب من خلال هذا المطلب في سيرة الرسول- صلَّى الله عليه وسلم - لنتعرف على جوانب التحفيز بأنواعه المادي والمعنوي، فالسيرة النبوية زاخرة بجوانب التحفيز المستمر من القائد لأمته ، التي تؤكد أسبقيته في الحرص على التنمية البشرية.

**المطلب الأول : التحفيز بالعطاء المادي.**

كان رسول الله - صلَّى الله عليه وسلم - حريصًا على تنويع التحفيز، وقد كان يعطي عطاءً ماديًا، تحفيزًا للناس لهذا الدين، وترغيبًا لهم بالإسلام ، فقد ورد عن أنس- رضي الله عنه- قال: " ما سُئل رسولُ الله – صلى الله عليه وسلم - على الإسلام شيئًا إلا أعطاهُ، ولقد جاءه رجلٌ، فأعطاه غنمًا بين جبلين، فرجع إلى قومه فقال: يا قوم أسلموا، فإن محمدًا يعطي عطاء من لا يخشى الفقر، وإن كان الرجل ليسلم ما يريد إلا الدنيا، فما يلبث إلا يسيرًا؛ حتى يكُون الإسلامُ أحب إليه من الدنيا، وما عليها "[[45]](#footnote-45)، وكذلك تحفيزه- صلَّى الله عليه وسلم **-** للمؤلفة قلوبهم\* [[46]](#footnote-46)بالعطاء بعد غزوة حنين لتحفيزهم.

**المطلب الثاني: التَّحفيز بلفت الانتباه:**

على القائد أن يهتم بشرائح الموظفين لديه كافة، ويلفت الانتباه إليهم، ويرفع من قدرهم، فقد روي عن أبي هريرة- رضي الله عنه-:" أن امرأة سوداء كانت تقم المسجد\*، ففقدها رسول الله - صلى الله عليه وسلم- فسأل عنها بعد أيام فقيل له إنها ماتت، قال:" فهلاَّ آذنتموني فأتى قبرها فصلَّى عليها " [[47]](#footnote-47)

فاهتمامه- عليه السلام - بالسؤال عنها ، ثم حرصه على أن يأتي قبرها ينقل لنا رسائل تحفيزية، للاهتمام بمن

حولنا فلكل إنسان قيمة، ويحتاج منا الاهتمام، مهما صغر شأنه أو قلَّت وظيفته، وعلى القائد الاهتمام بكافة شرائح

المجتمع والموظفين كافة معه، وأن تقدير العاملين ينبغي أن يكون للجميع مهما كان عمله[[48]](#footnote-48).  
**المطلب الثالث: التحفيز المعنوي بالثناء والمدح:**

من أبلغ أمثلة التحفيز النَّبوي على هذا النوع من التحفيز ما ورد من خطبة الرسول – صلى الله عليه وسلم**-** في الأنصار، عندما وزع الرسول الفيء على المؤلفة قلوبهم ولم يعط الأنصار ... قَالَ: " أَوَجَدْتُمْ فِي أَنْفُسِكُمْ يَا مَعْشَرَ الْأَنْصَارِ فِي لُعَاعَةٍ \*[[49]](#footnote-49) مِنَ الدُّنْيَا تَأَلَّفْتُ بِهَا قَوْمًا لِيُسْلِمُوا وَوَكَلْتُكُمْ إِلَى إِسْلَامِكُمْ، أَفَلَا تَرْضَوْنَ يَا مَعْشَرَ الْأَنْصَارِ أَنْ يَذْهَبَ النَّاسُ بِالشَّاةِ وَالْبَعِيرِ وَتَرْجِعُونَ بِرَسُولِ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ- فِي رِحَالِكُمْ؟ فَوَالَّذِي نَفْسُ مُحَمَّدٍ بِيَدِهِ، لَوْلَا الْهِجْرَةُ لَكُنْتُ امْرَأً مِنَ الْأَنْصَارِ، وَلَوْ سَلَكَ النَّاسُ شِعْبًا وَسَلَكَتِ الْأَنْصَارُ شِعْبًا لَسَلَكْتُ شِعْبَ الْأَنْصَارِ، اللَّهُمَّ ارْحَمِ الْأَنْصَارَ، وَأَبْنَاءَ الْأَنْصَارِ، وَأَبْنَاءَ أَبْنَاءِ الْأَنْصَارِ"[[50]](#footnote-50). بهذه الكلمات خاطب النبي - صلَّى الله عليه وسلم - قلوب الأنصار- رضي الله عنهم - ومشاعرهم قبل أن يخاطب عقولهم، وذكرهم بأهميتهم في مسيرة الدعوة ، وطيب خواطرهم بكلمات أثارت مشاعرهم حتى ظهرت نتيجة هذه العبارات كما جاء في الحديث:

( فَبَكَى الْقَوْمُ حَتَّى أَخْضَلُوا لِحَاهُمْ وَ ظهرت، قَالُوا رَضِينَا بِرَسُولِ اللَّهِ قِسْمًا، وَحَظًّا).

لقد كان بكاؤهم بكاء فرح ممزوج بالفخر على هذا الثناء من القائد.

**المطلب الرابع: التحفيز بغرس الثقة:**

من المواقف المحفزة ماذكر في كتب السيرة من قصته عليه السلام مع عثمان بن أبي طلحة\*؛ إذ رُوِيَ أن عُثْمَانَ بْنِ طَلْحَةَ ، قَالَ: كُنّا نَفْتَحُ الْكَعْبَةَ فِي الْجَاهِلِيّةِ يَوْمَ الِإثْنَيْنِ ، وَالْخَمِيسِ، فَأَقْبَلَ رَسُولُ -صلَّى الله عليه وسلم - يَوْمًا يُرِيدُ أَنْ يَدْخُلَ الْكَعْبَةَ مَعَ النّاسِ فَأَغْلَظْتُ لَهُ وَنِلْتُ مِنْهُ، فَحَلُمَ عَنّي؛ ثُمّ قَالَ :يَا عُثْمَانُ لَعَلّك سَتَرَى هَذَا الْمِفْتَاحَ يَوْمًا بِيَدِي أَضَعُهُ حَيْثُ شِئْت، فَقُلْتُ لَقَدْ هَلَكَتْ قُرَيْشٌ يَوْمَئِذٍ ، وَذَلّتْ! فَقَالَ: بَلْ عَمَرَتْ، وَعَزّتْ يَوْمَئِذٍ ، وَدَخَلَ الْكَعْبَةَ ؛ فَوَقَعَتْ كَلِمَتُهُ مِنّي مَوْقِعًا ظَنَنْتُ يَوْمَئِذٍ أَنّ الْأَمْرَ سَـيَصِيرُ إلَى مَا قَالَ، فَلَمّا كَانَ يَوْمُ الْفَتْحِ ، قَالَ: "يَا عُثْمَانُ ائْتِنِي بِالْمِفْتَاحِ " فَأَتَيْتُهُ بِهِ فَأَخَذَهُ مِنّي، ثُمّ دَفَعَهُ إلَيّ فَرَجَعْتُ إلَيْهِ فَقَالَ: أَلَمْ يَكُنْ الّذِي قُلْتُ لَكَ؟ قَالَ فَذَكَرْت قَوْلَهُ لِي بِمَكّةَ قَبْلَ الْهِجْرَةِ لَعَلّك سَتَرَى هَذَا الْمِفْتَاحَ بِيَدِي أَضَعُهُ حَيْثُ شِئْت... ، وَقَالَ :" خُذُوهَا خَالِدَةً تَالِدَةً لَا يَنْزِعُهَا مِنْكُمْ إلّا ظَالِمٌ، يَا عُثْمَانُ: إنّ اللّهَ اسْتَأْمَنَكُمْ عَلَى بَيْتِهِ فَكُلُوا مِمّا يَصِلُ إلَيْكُمْ مِنْ هَذَا الْبَيْتِ بِالْمَعْرُوفِ ... "[[51]](#footnote-51).

فما أروعه من موقف فيه حزم وثقة ، وحسن معاملة ، وتكليف بالمسؤولية وتشريف حفَّزَّ عثمان لدخول الإسلام راضيًا مقتنعًا، من حسن مارآه من خلق القائد، وحسن صنيعه، فثقة الرعية في القائد، وحسن الظن به هو مفتاح تنمية الموارد البشرية ، فهم على ثقة بأن القائد لن يعمل إلا مافيه مصلحتهم العامة.

**المطلب الخامس: التحفيز بالمكافآت:**

كان النبيُّ - صلَّى الله عليه وسلم - يلبي حاجات أصحابه ويدعو لهم ، ليرفع من معنوياتهم ، من ذلك ما رواه ربيعة بن كعب الأسلمي\* - رضي الله عنه - : كنت أبيت مع رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فأتيته بوضوئه وحاجته ، فقال لي: " سل " فقلت: أسألك مرافقتك في الجنة ، قال: " أو غير ذلك ؟ "، قلت : هو ذاك ، قال:" فأعني على نفسك بكثرة الســــجود "[[52]](#footnote-52).

فها هو رسولنا الكريم يسأل خادمه عن المكافأة التي يريدها ، ويحقق له طلبه، وهو يسأل خادمه عن حاجته، وفي هذا بيان باهتمامه-صلَّى الله عليه وسلم - بالعاملين وتحفيزهم وتلبية احتياجاتهم وإظهار الحب لهم، على الرغم من أن ماطلبه هو بيد الله تعالى، لكنه لم يقل له: لا، أو لا أستطيع، بل طلب منه أن يقوم بفعل الأسباب التي تدخل الجنة، وهي كثرة العبادة، والسجود لله ليكسب رضا الله تعالى، ويفوز بالجنة ، فالسجود كذلك هو محفز للمؤمن لدخول الجنة، وتحقيق أمانيه؛ فتحقيق مطالب الرعية، هو السبيل لكسب ثقتهم، وتحفيزهم لجودة العمل.

**المبحث الرابع : التحفيز في قانون الموارد البشرية.**

إن التحفيز له أهمية كبيرة في التأكيد على أهمية الفرد ، وهو سبيل للتشجيع على العمل وتوطيد العلاقات بين الموظفين والمسؤولين، والشعور بالرضا الوظيفي؛ لذا حرص قانون الموارد البشرية لإمارة دبي على التحفيز المادي الذي جاء في عدد من مواده ، كما أولت حكومة دبي الموارد البشرية الكثير من الاهتمام والتحفيز بأنواع من أنمـــــاط التحفيز، إذ يذكر سمو حاكم دبي التحفيز بقوله : ( التحفيز، وقود البشر، وشعلة طاقته الإيجابية، إنه القوة التي تحرك الفعل وتطوِّر المبادرة ، وتصنع الولاء، وتولد الإبداع)[[53]](#footnote-53).

**المطلب الأول : التحفيز المادي**

تتعدد الحوافز من مكان لآخر، ولعل أبرزها الحافز المادي المتمثل في النقود؛ وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً؛ إذ إن المال يشبع ضروريات الحياة من مأكل، ومسكن، كما أنه ضروري للصحة، والتعليم، بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة، والمركز الاجتماعي، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، فكلما زاد الراتب كان له الأثر البالغ في تحفيز العامل ودفعه لزيادة الأداء والاستمرار في العمل.

كما أن القانون وضع حوافز مادية أخرى هي العلاوات السنوية المستحقة وهي تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين، وتشمل جميع العلاوات والبدلات، وبدل السكن، وبدل المواصلات، وبدل الانتقال، والعلاوة الاجتماعية كما يعطى الموظف المواطن بدلاً خاصًا بنسب معينة حددها القانون، وكذلك يمنح بدل استخدام الهاتف النقال لأغراض العمل.

**المطلب الثاني: التحفيز بالبدلات والمكافآت:**

حرصًا من حكومة دبي على رعاية الموظف وتحفيزه للعمل، فقد أجاز القانون دفع مكافأة نقدية خاصة للموظف المستقدم من خارج البلاد، وتصرف له تذكرة استقدام له ولعائلته ، وكذلك تذاكر عودة عند انتهاء عقد التوظيف ، أو إنهاء الخدمة .

كما حرصت حكومة دبي على رعاية التميز في الأداء ؛ فقد أجاز القانون دفع مكافأة نقدية خاصة للموظف، تدفع له في أي وقت من السنة، إذا حقق انجازات خاصة متميزة، تقديرًا له على إبداعاته، أو اقتراحاته المتميزة، كما أجاز القانون صرف مكافأة سنوية لموظفي الأداء المرتفع، وأصدر رئيس المجلس التنفيذي قرار المجلس رقم (15) لسنة ،2013 بشأن تنظيم منح علاوة "طبيعة العمل " لموظفي حكومة دبي٬ إذ تضمن القرار تفصيلاً لشروط مبررات منح العلاوة٬ ومقدارها٬ وقواعد احتسابها٬ وإجراءات اعتماد العلاوة ، والحالات التي يتوجب فيها إيقاف صرفها.

وتُطبق أحكام القرار على الموظفين المدنيين العاملين في دوائر حكومة دبي ممن يشغلون الدرجة 16 فما دون٬

في حين يستثنى منهم الموظفون المعينون بوظائف مؤقتة أو بدوام جزئي[[54]](#footnote-54).

فعلاوة طبيعة العمل تهدف إلى تمكين الدوائر الحكومية من تعزيز قدرتها على استقطاب الموارد البشرية المتخصصة والمتميزة والمحافظة، كما حث القانون على التحفيز بالمكافآت العينية؛ إذ أجاز استخدام عدد من أنماط المكافآت العينية مثل: منح شهادة الأداء المتميز، أو رسالة تقدير للموظف، أو تكريم موظف الشهر أو العام المتميز، أو الترشيح لجوائز برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، الذي يكرم الموظفين المتميزين في حكومة دبي بشكل سنوي، إضافة إلى عرض إنجازات الموظفين المتميزين في "معرض دبي للإنجازات الحكومية " لتحفيزهم إلى تقديم الأفضل لتحقيق رؤية دبي 2021 المبنية على التحول الحكومي إلى حكومة ذكية بالكامل، وتحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية الإمارات 2021.

**المطلب الثالث : التحفيز بإدارة الأداء .**

حكومة دبي حريصة على التحفيز المستمر للموظفين، وتطوير، وتنمية الموارد البشرية، لذا فقد طبقت نظاماً خاصاً لإدارة الأداء الحكومي يستند إلى أداء الموظفين، ويهدف إلى تعزيز الإنجازات الفردية، وتعزيز روح الفريق، وقيادة عملية التحسين المستمر لأداء الموظفين، ووضع أسس للمكافآت الخاصة بالإنجاز؛ لذا حدد القانون مكافآت خاصة بأداء الموظف، إذ وضع القانون أربع مستويات لتقييم الأداء هي:

* أداء يتجاوز التوقعات بشكل ملموس - أداء يتجاوز التوقعات - أداء يفي بالتوقعات - أداء لايفي بالتوقعات.

وأقر القانون أن يتم التقييم بشكل سنوي أو نصف سنوي، وأن يتم مشاركة الموظف في مراجعة أدائه، ومناقشة نتائج أدائه مع رئيسه، والتوقيع على نماذج مراجعة الأداء، ويكون لتقدير الأداء الأثر في ترقية الموظف وزيادة راتبه، وصرف المكافأة السنوية له على أن تتابع دائرة الموارد البشرية عملية تنفيذ ومراقبة إدارة الأداء الحكومي ، إذ يمنح الموظف الذي يحصل على تقدير أداء" يفي بالتوقعات" فما فوق مكافأة الأداء المنصوص عليها، كأدوات لتحفيزه للسنوات القادمة، فالقائد الناجح هو الأقدر على تحفيز مرؤوسيه ، وتشجيعهم على العطاء ، والإبداع، والأداء المتميز ، والطموح ، فمستوى أداء الشخص المحَفَّز ذي المعنويات العالية يكون عادة في القمة، والعكس صحيح[[55]](#footnote-55).

**المطلب الرابع: التحفيز بالترقية:**

ترقية الموظفين ذوي الأداء المرتفع يعدُّ أداة للتحفيز، وتحقيق التَّقدم ، والتَّطور الوظيفي، واعتبر القانون الترقية هي أولى الخيارات في شغل الوظائف الشاغرة، والمستحدثة، وتكون الترقية بمنح الموظف الراتب الإجمالي لبداية مربوط الدرجة الجديدة، أو بمنحه زيادة مالية قدرها (10%) من راتبه الإجمالي قبل الترقية، ولاينظر لترتيب الأقدمية في الترقية إلا في حال تساوي نتائج تقويم الأداء لأكثر من موظف، واتخذ القانون عدة أساليب للترقية هي: الترقية لوظيفة شاغرة، أو الترقية عبر إعادة تقويم الوظيفة الحالية إلى وظيفة بدرجة أعلى، إما لإعادة توزيع الهيكلة، أو لتغيير المسؤوليات، وإما الترقية لوظيفة جديدة مستحدثة، وإما الاكتفاء بالترقية المالية، وأجاز القانون ترقية الموظف المتميز بما لا يزيد على درجتين، بشرط أن تكون بين كل ترقية استثنائية أربع سنوات.

**المطلب الخامس: التحفيز بالتأمينات:**

لقد حرصت حكومة دبي وتميزت بالحفاظ على صحة، وسلامة موظفيها بإلزام الموظفين بالالتزام بالسياسات، والضوابط ،والمباديء البيئية، والحرص على إيجاد بيئة عمل آمنة وصحية، ويكون هذا هدفاً من الأهداف الاستراتيجية لكل دائرة، بوضع معايير للصحة والسلامة، وتزويد الموظفين بمعدات الصحة، والسلامة حفاظاً على سلامتهم وسلامة المتعاملين، كما حرص المجلس التنفيذي لإمارة دبي على وضع سياسة للتأمين الصحي، تضمنت الموظفين المنتفعين بالتأمين، وأفراد عائلاتهم المشمولين بالتأمين، وشروط انتفاعهم، ونسبة التغطية العلاجية، والمؤسسات العلاجية التي يشملها التأمين، وشروط العلاج داخل الدولة وخارجها، وبين القانون في المادة (185) بأن للموظف المواطن وعائلته المشمولين بالتأمين فقط أحقية العلاج خارج الدولة؛ في حالات الأمراض الخطرة ووفق توصية الطبيب الاستشاري المختص، كما يتم تعويضه عن أي نفقات للعلاج أثناء وجوده في الخارج للعمل أو التدريب.

كما طُبِّق مؤخراً برنامج " سعادة" للتأمين الصِّحِيِّ لضمان الصحة والسلامة لجميع المواطنين، وعائلاتهم في إمارة دبي فقط ، وهي مبادرة أسعدت الجميع ، وستكون محفزًا لهم لتقديم الأفضل لخدمة بلادهم، أما بشأن الموظف غير المواطن، أو غير المشترك بنظام التقاعد فقد ألزم القانون، الدائرة أن تغطي نفقات الإصابات والحوادث التى تصيب الموظف المعني خلال العمل ، ووضعت دليلاً خاصًا لتعويضات العاملين، ومعدلات تعويض العجز، وكذلك حرص القانون على التحفيز بالتأمينات الاجتماعية؛ إذ حفَّز القانون الموظفين المواطنين بالتسجيل في برنامج التقاعد المعمول به في الهيئة العامة للمعاشات والتأمينات الاجتماعية، وذلك بحسم جزء من راتب الموظف في الاشتراكات الشـــــــــــــــــــــهرية بالإضافة إلى الحصة التى تدفعها كل دائرة عن موظفيها.

ونستخلص من ذلك أن القانون جاء في مواده محفزاً للموارد البشرية بطرق وأساليب مختلفة بهدف تحقيق التنمية، ، ولكن مع ذلك نجد بأن هناك مؤشرات تدل على ضعف تطبيق أنماط التحفيز في بعض الهيئات ، والدوائر. تتمثل بشكل عام في المظاهر الآتية: ازدياد حالات الغياب، والتأخر عن العمل - ازدياد حالات الاستقالات السنوية- تقارير عدم رضا المتعاملين - النزاعات بين الموظفين لضعف العدالة الوظيفية.

* مقاومة بعض الموظفين لإجراءات التحديث والتطوير - ضعف الاتصال بين أعضاء الفريق في العمل[[56]](#footnote-56).

فعلى المديرين في حال وجود هذه المظاهر في دوائرهم ، مراجعة استراتيجية التحفيز، للمساهمة في التنمية البشرية بشكل أفضل، ولعل مما تجدر الإشارة إليه متابعة حاكم دبي الحثيثة للأداء الحكومي، واطِّلاعه المباشر على مظاهر التطوير والابتكار، ودعوته المستمرة خلال برامج التواصل الاجتماعي، وكتابات سموه[[57]](#footnote-57) للتحفيز، والسير قدماً نحو سباق التميز، وتحقيق المركز الأول في جميع جوانب التنمية البشرية، إذ يقول: "عندما يسألني صحفيون عن الميزانية المخصصة لمشروع معين، أقول: ميزانيتنا موجودة ؛ لكن ميزانيتنا الأكبر هي: الشَّباب، والشابَّات أصحاب الكفاءات الذين نعتمد عليهم لتنفيذ المشروع " [[58]](#footnote-58).

وهذه العبارات تشكل بحد ذاتها أقوى عبارات التحفيز المعنوي ، ومع هذا نجد هناك من يتذمر من قانون الموارد البشرية، وأن القانون يراعي ويحفز فئة غير المواطنين، ويضع لهم امتيازات أفضل بكثير من المواطنين، ولعل مشرع القانون أراد بذلك استقطاب الشباب من شتى دول العالم وتشجيعهم وتحفيزهم والاستفادة من الكفاءات العربية، وبخاصة أن مدينة دبي هي خليط من جنسيات شتَّى، أو لعلَّ ذلك يكون نوعًا من التعويض عن عدم إدراجهم في نظام المعاشات الخاص بالمواطنين فقط.

**المبحث الخامس: تدريب الرسول للموارد البشرية لاستشراف المستقبل .**

حرص رسول الله – صلّى الله عليه وسلم – على تدريب الصحابة لاستشراف المستقبل ، والعمل على تمكينهم لخوض معترك الحياة ، والسنة النبوية زاخرة بالأدلة على ذلك ؛ ولكن سأكتفي بذكر بعض

الجوانب فقط ، وأكتفي بذكر دليل أو أكثر لكل جانب.

**المطلب الأول : التنمية الفكرية:**

اهتمت السنة النبوية بالتنمية الفكرية ، وحرص رسول الله – صلى الله عليه وسلم - على غرس التنمية الفكرية من خلال أقواله وأفعاله، ويظهر ذلك من خلال:

1. الدعوة الصريحة إلى التَّعلم؛ حيث قال - صلَّى الله عليه وسلَّم - : "خَيْرُكُمْ مَنْ تَعَلَّمَ القُرآنَ وَعَلَّمَهُ " [[59]](#footnote-59)
2. حرص على بيان أهمية التنمية الفكرية، وجزائها الأخرويّ حيث قال صلَّى الله عليه وسلَّم:

" إِذا ماتَ الإنْسانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا من ثَلاثَة، إلَّا مِنْ صَدَقَةٍ جارِيَةٍ، أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ، أَو وَلَدٍ صالِحٍ يَدْعو لَهُ "[[60]](#footnote-60)، ووجه الدلالة: أن الحديث يدعو إلى العلم، ونشره، وتعليم الناس؛ لأهمية العلم في نشر الوعي، وتنمية المواهب، والتفكير الإبداعي لدى الفرد، وفي الحديث الثاني يحفز رسول الله - صلَّى الله عليه وسلَّم – الناس لتعلم العلم ؛ لتوظيفه في مجالات الحياة وبيان أن أجر العلم أجرًا مستدامًا على مر العصور؛ حتى بعد وفاة الإنسان، وهو مجال من مجالات التنمية البشرية المستدامة واستشراف المستقبل بعد وفاته.

1. أسلوب الحوار: حيث مثَّـل رسول الله - صلى الله عليه وسلم- القدوة الحسنة في أسلوب الحوار، والوعي الفكري لجيل الشباب، كما ورد في نقاشه وحواره مع الشاب الذي أراد الزنا، " إن فتىً شابًا أتى النبي - صلى الله عليه وسلم - فقال : يا رسول الله ! ائذن لي بالزنا ! فأقبل القوم عليه فزجروه .. وقالوا مه مه! فقال: اِدنُه، فدنا منه قريبًا ، قال: فجلس. قال أتحبُّه لأمك؟ قال: لا والله، جعلني الله فداك. قال: ولا الناس يحبونه لأمهاتهم. قال أفتحبه لابنتك ؟ قال: لا والله يا رسول الله! جعلني الله فداك. قال: ولا الناس يحبونه لبناتهم. قال أتحبُّه لأختك؟ قال: لا والله، جعلني الله فداك. قال: ولا الناس يحبونه لأخواتهم. قال أتحبُّه لعمتك؟ قال: لا والله، جعلني الله فداك. قال: ولا الناس يحبونه لعماتهم. قال أتحبُّه لخالتك ؟ قال: لا والله، جعلني الله فداك. قال: ولا الناس يحبونه لخالاتهم. قال: فوضع يده عليه، وقال: اللهم اغـــــــــــفر ذنبه، وطهر قلـــــــــبه، وحصن فرجه. فلم يكن بعد ذلك الفتى يلتفت إلى شيء"[[61]](#footnote-61).

وجه الدلالة : أن موقف رسول الأمة مع الشاب يدل على كيفية التعامل مع الشباب، وكيفية بناء الثقة والعلاقة بين القائد، وأمته في تنمية الوعي الفكري، وتصحيح الفكر الخاطئ فلم يستخدم الشدة، أو التعزير، ولاحتى الزجر؛ بل كان خير ناصح أمين لأمته ، لأنه يوقن تمام اليقين بأن القسوة ، وايقاع الجزاء الذي لايتناسب مع الجرم، قد يؤدي إلى العناد في هذه المرحلة، وبذلك يمثل عائقاً أمام خطط استشراف المستقبل الواعد للأمة .

1. النَّقد البنَّاء: فمن نجاح الوعي الفكري الذي يثمر تمكين الموارد البشرية ؛ بيان النواحي الإيجابية ثم السلبية، كما فعل رسول الله في نقده لأحد الصحابة بقوله : "نِعْمَ الرَّجُل عَبْدُالله، لَوْكانَ يُصَلِّي باللَّيلِ "[[62]](#footnote-62)، ووجه الدلالة : أن النقد لا يكون مباشرة بإبداء الفعل السيء، بل يكون بذكر مظاهر الفعل الحسن والثناء على الفرد أمام الجميع،

ثم التوجيه بلفظ حسن إلى استدراك الخطأ، وضرورة الحرص على حسن اختيار الألفاظ لما لها من أثر على

الفرد، فالنقد البناء للموارد البشرية وإبراز جوانبهم الإيجابية، مع بيان السلبيات للتطوير، يحفزهم للعمل الجاد الذي

ينفع الأمة، أما الانتقاد بألفاظ لاذعة، والتقليل من شأنهم يؤدي بهم إلى الإحباط والفتور، ويكون عائقاً أمام

التحديات لمواجهة المستقبل .

**المطلب الثاني: العصف الذهني\*:**

يتضح لنا من خلال السنة النبوية، حث رسول الله - صلًّى الله عليه وسلَّم- الصحابة على العصف الذهني، كما ورد في الحديث: " بينما نحن عند النبي - صلَّى الله عليه وسلَّم - جلوس إذ أُتي بجُمار[[63]](#footnote-63) نخلة؛ فقال النبي – صلًّى الله عليه وسلَّم:

" إنَّ مِنَ الشَّجرِ شجرةً لا يَسْقُطُ وَرَقها، وإنَّها مَثَل المُسْلم، فَحَدِّثوني ما هِيَ ؟ فَوَقَعَ النَّاسُ في شَجَرِ البَوادي، قال عبد الله: ووقع في نفسي أنها النخلة، فاستحييت، ثم قالوا: حدثنا ما هي يا رسول الله فقال: "هي النَّخْلة "[[64]](#footnote-64).

وجه الدلالة :

أن فعل النبي - صلى الله عليه وسلم – مع أصحابه يدل على حرصه على الاستفادة من أفكارهم، وتشجيعهم على العصف الذهني؛ لمشاركته في صنع القرار، الذي بدوره يسهم في تمكين الموارد البشرية ، وتدريبها على وضع خطط لاستشراف المستقبل .

وتضرب قيادتنا الرشيدة في إمارة دبي مثالاً يحتذى به في عملية العصف الذهني للموارد البشرية، وكذلك الخلوة الوزارية، وجلسات مختبرات الابتكار الحكومي للاستفادة من مقترحات العاملين والمتعاملين وملاحظاتهم ، وآرائهم في التخطيط والتطوير لعمليات التنمية.

**المطلب الثالث : التخطيط والتنظيم.**

إن عملية إعداد القادة تمثل أهمية قصوى في عملية التمكين لاستشراف المستقبل ، وتعتمد على التخطيط والتنظيم، فقد كان رسول الله - صلى الله عليه وسلم– يعد القادة إعداداً جيداً ، لأنهم سيحملون راية الإسلام من بعده في المستقبل ، ومثال ذلك:

1. التفويض والتكليف : عن أبي سعد الخدري - رضي الله عنه - قال : نزل أهل قريظة على حكم سعد بن معاذ ، فأرسل النبي - صلى الله عليه وسلم- إلى سعد فأتى على حماره، فلما دنا من المسجد قال الأنصار: قوموا إلى خيركم، فقال: هؤلاء نزلوا على حكمك، فقال: يقتل مقاتلهم وتسبى ذرياتهم، قال: " قَضَيْتَ بِحُكمِ اللهِ"[[65]](#footnote-65).

وجه الدلاله: تكليف الرسول - صلى الله عليه وسلم ­- سعد بن معاذ بالحكم على بني قريظة يبين حرص القائد على مشاركة الآخرين في الرأي، ومشاركتهم في عملية صنع القرار، والاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم المتميزة، مما يسهم في تمكينهم وإعدادهم للمستقبل .

1. وجود القائد: إن وجود القائد وتدريبه على المهارات القيادية يشكل لبنة لتمكين الموارد البشرية ومن ذلك ماجاء في السنة المطهرة من أقواله وأفعاله عليه الصلاة والسلام، مثل: قوله - صلّى الله عليه وسلم -: " إِذا خَرَجَ ثَلاثَةٌ في سَفَرٍ فَلْيُؤمِّروا أَحَدَهُم "[[66]](#footnote-66).

وجه الدلالة : أمر الرسول- صلّى الله عليه وسلم- الركب بتأمير أحدهم في السفر؛ لإدراكه بأهمية وجود القائد في عملية التخطيط المسبق ، والتنظيم لكل عمل؛ كي لايتفرق أمر الجماعة ولايختلف رأيهم ، فتذهب ريحهم .

**المطلب الرابع : التدريب .**

لقد حرص النَّبي - صلَّى الله عليه وسلَّم- على تدريب الموارد البشرية؛ لتمكينهم من مختلف المهارات الإبداعية، ومن ذلك توليته عليًّا – رضي الله عنه- قيادة الجيش ، فعن سهل بن سعد\* (ت 88هـ ) - رضي الله عنه - أن الرسول - صلى الله عليه وسلم- قال يوم خيبر:

"لَأُعْطِيَنَّ هذِهِ الرَّاَيةَ غَداً رَجُلاً يَفْتَح اللهُ عَلى يَدَيْهِ، يُحِبُّ اللهَ وَرَسولَهِ، وَيُحِبُّهُ اللهُ وَرَسولُه" قال: فبات النَّاس ليلتهم يَدُوكون[[67]](#footnote-67) أيهم يعطاها؟ فلما أصبح النَّاس غدوا على رسول الله - صلى الله عليه وسلم- كلهم يرجو أن يعطاها ؟ فقال :"أَيْنَ عَلِيُّ بن أَبي طالِبٍ "؟ فقيل : هو يا رسول الله يشتكي عينيه، قال: "فَأَرسِلوا إِليهِ" ، فأُتي به، فبصق رسول الله - صلى الله عليه وسلم - في عينيه ودعا له فبرأ؛ حتى كأنه لم يكن به وجع ؛ فأعطاه الرَّاية، فقال علي: يارسول الله: أقاتلهم حتى يكونوا مثلنا؟ فقال: " انفذ على رِسْلِكَ حَتَّى تَنْزلَ بِساَحَتِهِم ثُمَّ ادعُهُم إِلى الإِسْلامِ، وَأَخْبِرْهُم بما يَجِبُ عليهم ؛ فواللهِ لَأَنْ يَهْدِيَ اللهُ بِكَ رَجلاً واحدًا خَيْرٌ لَكَ مِنْ أَنْ يَكونَ لَكَ حُمر النِّعم"[[68]](#footnote-68).

وجه الدلالة : أن النبي – صلى الله عليه وسلم - يدرك أهمية تدريب الموارد البشرية لاستشراف المستقبل ، ويدرب الصحابة من صغرهم بتكليفهم بالمهام، ليمكنهم من القيادة بفراسة القائد الناجح القادر على استشراف المستقبل .

**المطلب الخامس : التحفيز وتمييز المبدعين:**

استخدم الرسول – صلَّى الله عليه وسلَّم– التحفيز مع أصحابه ليحثهم على العمل والإبداع والابتكار، وذلك بعدة طرق:

1. الثناء على المبادرة والسؤال: ويظهر ذلك في ثناء الرسول - صلى الله عليه وسلم-على أبي هريرة – رضي الله عنه – حين سأله: يا رسولَ اللهِ، مَن أسعَدُ النَّاسِ بشَفاعتِك يومَ القيامةِ ؟ قال رسولُ اللهِ - صلى الله عليه وسلم-: لقد ظنَنتُ - يا أبا هُرَيرَةَ - أن لا يَسأَلَني عن هذا الحديثِ أحدٌ أولَ منك، لمِا رأيتُ من حِرصِك على الحديثِ ، أسعَدُ الناسِ بشَفاعَتي يومَ القيامةِ، مَن قال لا إلهَ إلا اللهُ ، خالصًا من قلبِه ، أو نفسِه[[69]](#footnote-69).

وجه الدلالة : فعل الرسول - صلى الله عليه - مع أبي هريرة، يدل على حرص القيادة على تحفيز الأفراد، والثناء على اقتراحاتهم، واستفساراتهم لإثارة الدافعية لديهم للعمل ولتقديم الأفضل للوصول إلى تحقيق التمكين المطلوب للموارد البشرية.

1. تعزيز ذوي الكفاءات: ومنه قول الرسول – صلى الله عليه وسلم- لأحد أصحابه :" يا أبا المنذر\*أَتَدْري أَيّ آيةٍ مِنْ كِتابِ اللهِ مَعَكَ أَعْظَم ؟ " قال قلت: الله ورسوله أعلم . قال: " يا أَبا المُنْذِر أَتَدْرِي أيّ آيةٍ مِنْ كِتابِ اللهِ مَعَكَ أَعْظَم ؟ " قال قلت: الله لا إله إلا هو الحي القيوم قال: فضرب في صـــــدري وقال:" وَاللَّهِ لِيَهْنِكَ الْعِلْمُ أَبَا الْمُنْذِر"[[70]](#footnote-70).

وجه الدلالة : ضرب الرسول - صلى الله عليه وسلم- على صدر الصحابي تشجيعًا له، ورفعة من شأنه، وقوله " ليهنك العلم" مدح له على علمه بدينه، وشهادة بكفاءته أمام أقرانه ، وهذا تحفيز له.

قال النووي : قوله - صلى الله عليه وسلم - لأبي المنذر " ليهنك العلم أبا المنذر" فيه منقبة عظيمة لأبى المنذر، ودليل على كثرة علمه، وفيه تبجيل العالم فضلاء أصحابه وتكنيتهم، وجواز مدح الإنسان في وجهه إذا كان فيه مصلحة، ولم يخف عليه إعجاب ونحوه لكمال نفسه، ورسوخه في التقوى[[71]](#footnote-71).

**المطلب السادس : تطبيقات الصحابة في مجال تنمية الموارد البشرية**:

تتبع الصحابة رضوان الله عليهم تطبيق مباديء تنمية الموارد البشرية بتطبيق ما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية، وحثوا الولاة في الأمصار على تطبيق هذه المباديء وتواصوا عليها فيما بينهم، وسنكتفي بضرب مثال واحد تجلى في كتاب الإمام علي – رضي الله عنه – إلى الأشتر النخعي\*(ت 83هــ ) .

وذلك عندما ولاه على مصر، وأسند إليه جباية خراجها ، وجهاد عدوها، واستصلاح أهلها، وعمارة بلادها، ظهرت في الرسالة مباديء تمكين الموارد البشرية لاستشراف المستقبل ، من خلال النصوص الآتية:[[72]](#footnote-72).

1. اختيار الموارد البشرية من ذوي الكفاءة: وذلك في قوله: " انظر إلى عمالك فاستعملهم اختبارًا، ولا تولهم محاباة وأثرة، وتوخ منهم أهل التجربة "
2. اتباع سياسة عادلة للأجور: حيث قال له: " ثم أسبغ عليهم الأرزاق ، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجــة لهم إن خالــــفوا أمرك "
3. حسن التعامل مع الموظفين: فجاء في كتابه: "وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم ، ولا تكونن عليهم سبعًا ضاريًا تغتنم أكلهم ".
4. حسن اختيار المستشارين: ويتضح ذلك في قوله: " ولا تدخلن في مشورتك بخيلًا يعدل بك عن الفضل، ولاحريصًا يزين لك الشره بالجور".
5. المتابعة والمساءلة على الأعمال: وذلك في قوله:" ثم تفقد أعمالهم، وابعث العيون من أهل الصدق والوفاء عليهم...حدوة لهم على استعمال الأمانة ".
6. تقييم الأداء والتحفيز: في قوله:" ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء ؛ فإن في ذلك لأهل الإحسان في الإحسان ، وتدريبًا لأهل الإساءة على الإساءة ".
7. التواصل مع الأفراد: ويظهر ذلك في قوله: " فلا يطولن احتجابك عن رعيتك، فإن احتجاب الولاة عن الرعية شعبة من الضيق، وقلة علم بالأمور، فيصغر عندهم الكبير، ويعظم الصغير، ويقبح الحسن، ويحسن القبيح، ويشاب الحق بالباطل"، والمتتبع لأساسيات هذه الرسالة[[73]](#footnote-73) يتبين له أساسيات الإدارة والقيادة لاستشراف المستقبل وتمكين الموارد البشرية فقد أوصاه علي – رضي الله عنه- بالرحمة والحب للرعية، وتجنب المحاباة ، وإرضاء الجماعة ، واصطفاء المستشارين، وتوفير الحوافز، وتوظيف ذوي الكفاءة، وتحديد سياسة الأجور العادلة، والرقابة والمساءلة، والاتصال بالرعية وتقدير الأمور، وهذه هي متطلبات القيادة الرشيدة [[74]](#footnote-74)، ويعدُّ هذا الكتاب دليلًا على أنَّ الصحابة - رضوان الله عليهم- هم من قعّدوا قواعد العلوم الإدارية وفنون القيادة وفنون استشراف المستقبل .

**المبحث السادس : أهمية تمكين الموارد البشرية في ضوء استشراف المستقبل**

**المطلب الأول : تعريف مجمع الفقه الإسلامي للموارد البشرية:**

ناقش مجمع الفقه الإسلامي مصطلح الموارد البشرية، في اجتماع مجلس المجمع الدولي، المنبثق عن منظمة المؤتمر الإسلامي، المنعقد في دورته الثامنة عشرة في(ماليزيا) في جمادى الآخرة 1428هـ، الموافق يوليو

2007م، وجاء في الاجـــــتماع مانصه [[75]](#footnote-75):

(أولاً: يقصد "بالموارد البشرية" طاقات الإنسان، وخبراته، باعتباره محور عملية التنمية، والقائم بمهامها، والمكلف بمسؤولية الاستخلاف الإلهي للإنسان في الأرض، لقوله تعالى: هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا{هود: 61{ وقوله عز وجل: وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَة }البقرة: 30{  
ثانياً : ينطلق المفهوم الإسلامي لتنمية الموارد البشرية من قضية مسلّمة مفادها: أن عمارة الأرض، والقيام بمهام الاستخلاف فيها؛ لا يتم إلا بإعداد الإنسان القادر على أداء هذه الواجبات بكفاية واقتدار، وبتأهيله، والنهوض بقدراته، وإطلاق طاقاته، وإمكاناته من مختلف الجوانب الجسمية، والعقلية والنفسية، والروحية).

لذلك فإن توفر كافة الموارد الطبيعية، وغير الطبيعية، في أي بلد لا يمكن أن نحسن استغلالها دون الاهتمام بالموارد البشرية؛ التي هي الأداة الفعالة للتنمية، وأساس النهضة التنموية في المجتمعات.

المطلب الثاني : تعريف استشراف المستقبل:

**الاستشراف لغة : أشرف الشيء: أي علا وارتفع، واستشرف: انتصب، وعلا للشيء: رفع بصره للشيء ينظر إلي واستشرف في اللغة : وضع يده على حاجبه ليستظل من الشمس حتى يبصره ويتبينه، واستشرفوك أي خرجوا إلى لقائك[[76]](#footnote-76).**

**وأما الاستشراف اصطلاحًا؛ فقد ذكرالمحدثون عدة تعارف للاستشراف منها:" الدراية بالممكنات المرتبطة بمعطيات التاريخ، والواقع الراهن، والسنن والقوانين النفسية، والاجتماعية، والكونية"[[77]](#footnote-77)**

**وعرفه آخر: "إنه سلوك يتطلب معرفة ومهارة ويستلزم عزيمة وإرادة ويهدف إلى جلب خير أو دفع ضر عبر أنشطة ذهنية معينة"[[78]](#footnote-78).**

**فهناك توافق بين التعريفين اللغوي، والاصطلاحي، ويمكن القول بأن الاستشراف هو التنبؤ بالنظرة المستقبلية للأوضاع بتحليل الماضي ورسم المستقبل؛من خلال الاطلاع والتخطيط، ويوازي يسمى في المصطلحات العلمية الحديثة في مجال الفقه ؛ بفقه التوقع.**

**إن استشراف المستقبل له أهمية في إصلاح المجتمع، والتأكيد على القيم، وقد حرص رسولنا الكريم على استشراف المستقبل وهويخوض معارك شتى ضد المشركين [[79]](#footnote-79)، وذلك ليعطي المسلمين الطاقة الايجابية والحماس للمضي قدمًا نحو بناء مستقبل الدولة الإسلامية والمجتمع المسلم، ومن الطرق الشرعية لاستشراف المستقبل في السنة النبوية :**

1. **استشراف المستقبل بالتنبؤ بالغيبيات من عند الله، مثال استشرافه زوال مملكة فارس، وهزيمة الروم، وفتح القسطنطينية .**
2. **استشراف المستقبل بالرؤية الصادقة، فهي احدى الطرق لقراءة المستقبل؛ لقوله صلى الله عليه وسلم "لم يبق من النبوة إلا المبشرات، قالوا وما المبشرات! قال الرؤيا الصالحة"[[80]](#footnote-80)**
3. **استشراف المستقبل بالدعاء والاستخارة، فالإسلام يعلمنا الاستخارة في كل امر مستقبلي، لقول جابر رضي الله عنه : "كان رسول الله يعلمنا الاستخارة في الأمور كما يعلمنا السور من القرآن "[[81]](#footnote-81)**
4. **استشراف المستقبل بالخبرة والتجربة، حيث كان لسيدنا موسى تجاربه مع بني اسرائيل ، فطلب في ليلة الإسراء والمعراج من رسول الله أن يرجع إلى ربه فيطلب تخفيف الصلاة من خمسين إلى خمس ، بقوله "إن أمتك لاتستطيع خمسين صلاة في كل يوم ، وإني والله قد جربت الناس قبلك وعالجت بني إسرائيل أشد المعالجة، فارجع إلى ربك فاسأله التخفيف لأمتك..."[[82]](#footnote-82)**

**ويرى البعض بأن هناك خلط في مفهوم الاستشراف، حيث أن منهج الاستشراف أو علم الاستشراف الاقتصادي، من العلوم الاقتصادية الحديثة عند الغرب ؛ وأن البعض يخطيء باعتبار أن الاستشراف مبني على التكهن، وهو أمر مرفوض في ديننا.**

المطلب الثالث : أهمية تمكين الموارد البشرية على استشراف المستقبل .

**نعلم بأن الموارد الطبيعية في أي دولة لايمكن استغلالها في التطوير والتنمية والاقتصاد بدون وجود كفاءات**

**بشرية مدربة، فكلما زاد الاهتمام بهذه العناصر البشرية بتوفير ما تتطلبة من احتياجاتها المادية، والمعنوية كلما مثل ذلك نشاطًا في أدائها وزيادة في جهدها، وتطورًا في الإنتاجية، مما ينعكس على التنمية الشاملة في البلاد ، و القصور في تمكين الموارد البشرية يشكل عائقًا أمام استشراف المستقبل ، ومن هذه العوائق :**

قلة الانتاجية وضعف الأداء **:**

**فضعف التمكين بشقيه التدريب والتحفيز ، يؤدي إلى ضعف الإنتاجية وضعف الأداء ، مما يشكل وهنًا يعمل على تجاسر الأعداء على الأمة ، بل ويجعلهم تحت سيطرة الأعداء ، لأنهم سيبقون بحاجة إليهم ، ومن ذلك التفكك الأسري ، وانتشار المشكلات الاجتماعية ، وانتشار المخدرات ، وانتشار الأفكار المنحرفة لدى الشباب ، وتفكير بعض الحكومات في زيادة التضخم المالي، وإهمال جوانب التنمية لدى شعوبها ، مما يعيق قدرتهم على الاستعداد لاستشراف المستقبل .**

هجرة الكفاءات**: أوهجرة العقول، ويطلق عليه البعض"هجرة الأدمغة " هو: مصطلح يطلق على هجرة الموارد البشرية من العلماء، والمتخصصين في مختلف الفروع من بلد إلى آخر، طلبًا لرواتب أعلى، أو التماسًا لأحوال معيشية أو فكرية أفضل، وعادةً تكون الهجرة من الدول النامية إلى الدول المتقدمة؛ لأسباب اقتصادية، أو اجتماعية، أو سياسية، أو أمنية، أو علمية ، وهذه مؤشرات خطيرة[[83]](#footnote-83) على تمكين الموارد البشرية في العالم الإسلامي عامة، والعالم العربي خاصة ، نتيجة هجرة هذه العقول المسلمة إلى بلاد الغرب، وأغلبهم من ذوي القدرات والمهارات، والنابغين، والحاصلين على درجات علمية عليا، بل إن ترسب هذا الشعوربالظلم لديهم يضعف الولاء للوطن لعدم حصولهم على الحق المكتسب لهم [[84]](#footnote-84) كمواطنين في دولهم، ومن الأهمية التنبه لما يراه أهل الاقتصاد، أن من المتوقع أن تنمو ظاهرة هجرة الأدمغة تحت تأثير قوى العولمة، ويرجعون ذلك لسببين:**

**أولهما: أن حركة الأفراد وانتقالهم يصبح أكثر سهوله ويسر في ضوء الاتفاقات العالمية، والآخر: أن حاجة الدول الغنية من الكفاءات تزداد، وهذا يشكل قوة جذب إضافية للعلماء والمختصين من الموارد البشرية من الدول التي لا يجاري النمو الاقتصادي فيها نموها السكاني، ويرون أن ظاهرة الهجرة تشكل عبئًا على الدول النامية، وعلى نظم تنمية الموارد البشرية من جانبين: أولهما: خسارة الاستثمارات التي تستثمرها الدول في إعداد العلماء، والمختصين، والآخر: خسارة العائد من رأس المال البشري، والمعرفي [[85]](#footnote-85).**

**لذا وجب مراجعة الأنظمة والعمل على توفير ضمان الكفاية ليحس المواطن بالأمان الاقتصادي، والوظيفي والاجتماعي في بلاده، وضرورة العمل على قدم وساق لوضع خطط مستقبلية استراتيجية لاستشراف المستقبل ؛ تعمل على تدريب الكفاءات الوطنية وتحديد الامتيازات لها لضمان بقائها وولائها ، ولضمان اقتصاد قوي لسنوات قادمة .**

المطلب الرابع : التطبيقات المعاصرة للتمكين في مجال الموارد البشرية واستشراف المستقبل .

من التطبيقات المعاصرة للتمكين في مجال الموارد البشرية واستشراف المستقبل: تطوير المعاهد التعليمية، والجامعات، ومؤسسات البحث العلمي، لتواكب التطور التقني الهائل في جميع التخصصات ، واستحداث التخصصات التي تحتاجها الأمة في المستقبل كعلم الفضاء وعلم الجينات علم ، وصناعة الروبوت ، وأنظمة الذكاء الاصطناعي وغيرها ، ووضع خطط ونظم تدريب كفيلة بضمان جودة الأداء في جميع المجالات، وتكوين العناصر المتخصصة والمدربة اللازمة لتغطية هذه المجالات مستقبلًا، ووضع نظام الحوافز للعاملين في جميع القطاعات واحتواء الأدمغة المسلمة، وكذلك توفير فرص عمل للقادرين؛ للقضاء على البطالة في المجتمعات المسلمة، والعمل على وضع فرضيات وخطط لاستشراف المستقبل في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية وغيرها ؛للقيام بفرض الكفاية في خدمة الأمة.

قال النووي :" واعلم أن للقائم بفرض الكفاية مزية على القائم بفرض العين؛ لأنه أسقط الحرج عن الأمة "[[86]](#footnote-86).

وعليه يجب الاهتمام بالعمل، وعدم تركه للتفرغ للعبادة بدون عذر، أو لم يوجد من يسد هذا العمل ، فقد سئل ابراهيم النخعي – يرحمه الله- \*، عن الرجل يترك التجارة، ويقبل على الصلاة ، ورجل يشتغل بالتجارة، أيهما أفضل ؟ قال: التاجر الأمين[[87]](#footnote-87).

وقال رسول الله – صلّى الله عليه وسلم-: "من علم الرمي ثم تركه فليس منا أو قد عصى "[[88]](#footnote-88)، وكذا قوله – صلّى الله عليه وسلم-: " من أصاب من شيء فليلزمه"[[89]](#footnote-89).

فكثيرون ينظرون إلى كفايتهم الشخصية، لا إلى كفاية الأمة ويركنون إلى التواكل؛ فيحدثون خللاً في المجتمع، وكذا الاعتماد على العمالة غير المسلمة في كثير من المجتمعات المسلمة، والمسلمون يعانون من البطالة، وانصراف طلبة العلم عن التخصصات التي تحتاجها الأمة، والانجراف نحو مايخدم ميولهم ومصالحهم الشخصية. كالشهرة في في مواقع التواصل الاجتماعي على حساب قيم الدين والمجتمع ، وترك المرأة واجبها الأساسي الذي خلقت من أجله، والعزوف عن الزواج أو الإنجاب، وكذلك عزوف النساء عن الخدمة مجال التعليم والطب، واتجاهها لوظائف الرجال، مع حاجة المجتمع لها في مجال التعليم للبنات، وهذا في رأيي يقف عائقاً أمام التمكين واستشراف المستقبل من المنظور الشرعي.

**ومن التطبيقات المعاصرة ، حرص الحكومات رعاها الله في دولة الإمارات على وضع خطط للتمكين في ضوء استشراف المستقبل بخبرة حكامها ونظرتهم المستقبلية؛ سائرين على خطى مؤسس الدولة الشيخ زايد بن سلطان يرحمه الله؛ حيث عملت وزارة شؤون مجلس الوزراء في الإمارات على وضع استراتيجية لاستشراف المستقبل تهدف للاستشراف المبكر للفرص والتحديات في كافة القطاعات الحيوية في الدولة، وتركز على رأس المال البشري، وتستقطب الخبراء والمختصين في مجال الثورات والتغيرات التكنولوجية للعمل على الاستفادة منها في التنمية المستدامة، كما تسعى لتحقيق رؤية الإمارات 2071 بالسعي إلى الاستثمار في الشباب وتجهيزهم بالمهارات التي تستجيب للتغيرات المتسارعة في العالم، كما اطلقت استراتيجية الإمارات للثورة الصناعية الرابعة لتكون الإمارات مركزًا للثورة الصناعية الرابعة، وذلك لتكون أفضل الدول في المواجهة الاستباقية لتحديات المستقبل، كما تهدف إلى تدريب الأجيال على استشراف المستقبل برسم خطط مستقبلية في جميع القطاعات** **،خاصة في مجال الطاقة المتجددة .**

**الخاتمة**

بعد استعراض مادة الدراسة توصلت إلى نتائج هامة ، زادت من رصيد علمي بالموضوع ، وهي:

إن للتمكين تأصيل شرعي في القرآن والسنة ، وإن التمكين مظهر من مظاهر الفعل الإلهي المطلق، يتيح للفعل الإنساني إمكانية تحقيق غاياته المتعددة، وإن الله تعالى مكن الإنسان للاستخلاف في الإرض ، وسخر له الأرض وماعليها ، وإن الرسول - صلى الله عليه وسلم - وضع أسس التمكين من خلال السنة النبوية ، في موقفه من بيعات العقبة والمؤاخاة بين المهاجرين والأنصار، وكذلك وضع خطط مستقبلية واستشرف المستقبل في غزواته ، وإن القانون أكد على مظاهر التمكين ، وسعى إليه بالتدريب والتحفيز للموارد البشرية ، وإن التنمية لاتكون بدون إعداد الموارد وتدريبها وتحفيزها بالأسس الشرعية المتأصلة من القرآن والسنة ، وإن استشراف المستقبل أساسه شريعتنا الإسلامية، وبدأت بوادره من عهد سيدنا يوسف عليه السلام ، ويتطور باختلاف الزمان والمكان والموارد البشرية، وإن الحكومات في دولة الإمارات سعت جاهدة لإسعاد مواردها البشرية، وتمكينها ، والتخطيط لاستشراف المستقبل الآمن، وأختم ببعض التوصيات التي آمل النفع بها ، للجهات المختصة ، ومنها:

* ضرورة الرجوع لأصول التمكين في القرآن والسنة النبوية.
* التأكيدعلى أن التمكين يكون بالإستخلاف في الأرض ونفع الأمة ، وتقديم المصلحة العامة.
* تطوير المهارات القيادية لدى المسؤولين عن الموارد البشرية كي لايتشبث بالكرسي.
* الموارد البشرية تحتاج إلى مزيد من التحفيز المادي والمعنوي والمرونة في التعامل لتعزيز الانتاجية .
* وضع قيود لمنع الفوضوية الحاصلة في البرامج التدريبية للموارد البشرية في المعاهد.
* مزيد من التدقيق على الشهادات التي تمنح للدورات التديبية التخصصية .
* الاتجاه نحو الرقمنة والابتكار في مجال برامج تدريب الموارد البشرية
* وضع برامج لتدريب كافة فئات المجتمع على وضع خطط الاستشراف .
* المزيد من العناية بمعارض استشراف المستقبل لطلبة المدارس والجامعات كالابتكار ، والذكاء اصطناعي .
* الدعوة إلى مزيد من الدراسات والأبحاث في مجال استشراف المستقبل .
* الدعوة للتخطيط الاستراتيجي الأمثل عن طريق تطوير معايير التقييم للقوى البشرية في الحكومات
* مزيد من الاهتمام بفقه الاستشراف أو فقه الواقع.
* احتواء الأدمغة البشرية العربية وجذب الكفاءات والمواهب والاستفادة منها في خطط الاستشراف .
* الاهتمام بمؤشرات السعادة والرضا للموارد البشرية في المؤسسات
* إنشاء معاهد للمبدعين من الشباب ، والاستفادة من مهاراتهم الابتكارية وعقولهم المبدعة .
* التواصل الايجابي بين قمة الهرم وقاعدته لتحقيق أهداف المؤسسات.
* ضرورة مجارات التحولات العالمية المتطورة والمتسارعة لتحقيق تنمية مستدامة للموارد البشرية .

هذا وبالله التوفيق

**((فهرس المراجع والمصادر))**

1. **ابن الأثير**، أبو السعادات المبارك الجزري، النهاية في غريب الحديث ، المكتبة العلمية، بيروت 1399هـ.
2. **ابن تيمية**، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام النميري الحراني، مجموع الفتاوى ،جمع عبدالرحمن بن محمد بن قاسم ، طبعة مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف 1424هـ ، 2003م.
3. **ابن حنبل** ،أحمد بن محمد الشيباني، مسند الإمام أحمد ، تحقيق الأرناؤؤط ، مؤسسة الرسالة ،2001م، ط:1
4. **ابن عاشور**، محمد الطاهر، التحرير والتنوير ، الدار التونسية ، تونس 1984م
5. **ابن عبدالبر**، عمر بن يوسف بن عبدالله، جامع بيان العلم وفضله، دار ابن الجوزي، السعودية 1414هـ.
6. **ابن فارس،** أبي الحسن أحمد بن فارس بن زكريا ، معجم مقاييس اللغة، دار الجيل، بيروت: 1991م، ط : 1
7. **ابن كثير**، أبو الفداء عماد الدين ، تفسير القرآن العظيم ، دار إحياء التراث العربي ،بيروت- 1985م**.**
8. **ابن كثير** ، عماد الدين أبو الفداء اسماعيل ،البداية والنهاية ، طبعة دار نوبلس- بيروت 2009م.
9. **ابن منظور**، محمد بن مكرم بن علي، لسان العرب ، دار الحديث، القاهرة 1423هـ -2003م.

**ابن هشام** ، السيرة النبوية ، جمال الدين الحميري، تحقيق السقا، مكتبة مصطفى الحلبي ،القاهرة 1375هـ

**أبولبن** ، سامح، برنامج المدرب المعتمد، شركة كفاءة الدولية للتنمية والتدريب . (د.ت)

1. **الألوسي،** شهاب الدين ، روح المعاني في تفسير القرآن ، دار إحياء التراث العربي بيروت 1985م
2. **الأندلسي،** ابن حزم، المحلى ، تحقيق أحمد محمد شاكر ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ،2001م،ط:2
3. **الأنصاري**، زكريا بن محمد ،أسنى المطالب شرح روض الطالب ، طبعة دار الكتب العلمية بيروت 2001م
4. **البخاري،** أبو عبدالله محمد بن اسماعيل، صحيح البخاري، دار التقوى ، مصر: 1421هـ،2001م، ط:1

**البغدادي،** الخطيب أبوبكر أحمد بن علي، اقتضاء العلم العمل ، تحقيق الألباني، المكتب الإسلامي ، بيروت 1397هـ ، ط:3

1. **الحاكم**، محمد بن عبدالله أبو عبدالله النيسابوري، المستدرك على الصحيحين، تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا ، دار الكتب العلمية ، بيروت: 1411هـ ـ 1990م، ط:1.
2. **حسن**، محمد محمود، الاتصال التدريبي وأهميته في مهنة الإعلام، جامعة بغداد، مجلة الباحث الإعلامي العدد (8) آذار 2010م .

**الخلال**، أبو بكر أحمد بن محمد، الحث على التجارة والصناعة ، دار العاصمة ، الرياض، 1408هـ .

1. **خليل**، صبري محمد ، مفهوم التمكين بين التفسيرين الديني والسياسي ، جامعه الخرطوم ( مقال نشر في صحيفة منبر الرأي الإلكترونية في عددها الصادر يوم السبت 13/أكتوبر/ 2012م).
2. **السعدي**، عبدالرحمن بن ناصر، تيسير الكريم الرحمن ، دار ابن الجوزي، السعودية: 1426هـ، ط: 2

**شحاده**، موسى مصطفى، الوظيفة العامة في دولة الإمارات ، مكتبة الجامعة ،الشارقة ، 2012م

1. **الشوكاني** ،محمد بن علي ، فتح القدير، طبعة دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان 1994م.
2. **الشوكاني**، محمد بن علي، السيل الجرار(دار بن حزم ، السعودية ) ط: 1
3. **الصفدي** ، صلاح الدين خليل ابن أيبك ، الوافي بالوفيات ، دارصادر ، بيروت ، 1411هـ -1991م .ط:2
4. **الطبراني**، سليمان بن أحمد اللخمي الشامي ، معجم الطبراني الكبير ، مطبعة الزهراء الحديثة .(د.ت).
5. **عبدالهادي**، حمدي أمين ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1992م.
6. **العسقلاني** ، ابن حجر، بلوغ المرام من أدلة الأحكام ، تحقيق سمير الزهري ( د.ت)
7. **العسقلاني**، أحمد بن علي بن حجر، فتح الباري شرح صحيح البخاري، دار السلام للنشر،1421هـ ،ط:1
8. **عليش**، أبو عبدالله محمد بن أحمد، دار الفكر ، بيروت (د.ت)
9. **الفيروزأبادي**، محمد بن يعقوب، القاموس المحيط ، طبعة مؤسسة الرسالة، بيروت – لبنان: 1993م
10. **القرطبي**، محمد بن أحمد الأنصاري، الجامع لأحكام القرآن ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت 1405هـ
11. **المباركفوري**، صفي الرحمن ، و مجموعة من العلماء، المصباح المنير في تهذيب تفسير ابن كثير
12. **مصطفي**، محمد كمال ، معجم مصطلحات الموارد البشرية ،مركز الخبرات المهنية للإدارة – القاهرة – جمهورية مصر العربية 2013م، ص126.
13. **المطبونة** ، علي عبدالله ،إدارة التحفيز ،شرطة دبي 2014م.
14. ا**لمقدسي**، موفق الدين بن قدامة ، المغني، اعتنى به رائد بن صبري ، طبعة بيت الأفكار الدولية ،عمان - الأردن / 1424هـ - 2003م .
15. **النووي**، أبو زكريا محي الدين، شرح النووي على صحيح مسلم، دار الفكر – دمشق (د.ت)
16. **النيسابوري**، مسلم بن الحجاج أبو الحسين القشيري ، طبعة دار الكتب العلمية ، بيروت : لبنان 1992هـ
17. **الهيثمي**، علي بن أبي بكر بن سليمان الهيثمي ، مجمع الزوائد، طبعة دار الكتب العلمية 2000م

**فهرس الموضوعات**

المقدمة..........................................................................................2

**الفصل الأول : التَّمكين من خلال التدريب**.......................................................4

**المبحث الأول : معنى التمكين لغة واصطلاحاً...................................................4**

المطلب الأول : التَّمكين لغةً، واصطلاحًا.........................................................5

المطلب الثاني: التمكين في القرآن................................................................5

المطلب الثالث: التمكين في القانون.............................................................6

**المبحث الثاني مظاهر التَّمكين في عهد النُّبوة..................................................6**

المطلب الأول: التمكين في بيعات العقبة.........................................................6

المطلب الثاني: التمكين في المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار......................................7

المطلب الثالث: التمكين في الغزوات.............................................................8

**المبحث الثالث: معنى التَّدريب ومقومات نجاحه................................................9**

المطلب الأول: معنى التدريب وأهميته............................................................9

المطلب الثاني: مقومات المتدرب................................................................10

المطلب الثالث: التفريق بين التعليم والتدريب. ...................................................12

المطلب الرابع: تقييم التدريب......................................................................12

**المبحث الرابع : التأصيل الشرعي للتدريب.......................................................13**

المطلب الأول: مفهوم الإعداد....................................................................13

المطلب الثاني: مفهوم القوة.......................................................................14

المطلب الثالث: مفهوم التطبيق العملي............................................................15

المطلب الرابع: مفهوم التغيير.....................................................................16

**المبحث الخامس: التدريب في قانون الموارد البشرية...........................................16**

المطلب الأول : إلزامية التدريب**.................................................................16**

المطلب الثاني: أنماط التدريب في القانون........................................................17

المطلب الثالث: حكم التدريب بالبرمجة اللغوية العصبية .**..........................................18**

**الفصل الثاني : التَّمكين من خلال التحفيز في ظل استشراف المستقبل ..........................21**

**المبحث الأول: معنى التحفيز وأهميته..........................................................22**

المطلب الأول : التحفيز لغةً واصطلاحًا ........................................................22

المطلب الثاني : أهمية التحفيز ...............................................................23

**المبحث الثاني : التأصيل الشرعي للتحفيز في القرآن..........................................23**

المطلب الأول: التحفيز بالحياة الطيبة...........................................................24

المطلب الثاني: التحفيز بالرقابة الإلهية. ........................................................24

المطلب الثالث: التحفيز بديمومة العمل...........................................................24

المطلب الرابع: التحفيز بسرعة الإنجاز..........................................................25

المطلب الخامس: التحفيز بتقوى الله.............................................................25

**المبحث الثالث : التأصيل الشرعي للتحفيز في السنة..........................................26**

المطلب الأول: التحفيز بالعطاء المادي..........................................................26

المطلب الثاني: التحفيز بلفت الانتباه ............................................................26

المطلب الثالث: التحفيز المعنوي بالثناء والمدح.................................................27

المطلب الرابع: التحفيز بغرس الثقة..............................................................27

المطلب الخامس: التحفيز بالمكافآت.............................................................28

**المبحث الرابع: التحفيز في قانون الموارد البشرية...............................................29**

المطلب الأول : التحفيز المادي..................................................................29

المطلب الثاني: التحفيز بالبدلات.................................................................29

المطلب الثالث: التحفيز بإدارة الأداء..............................................................30

المطلب الرابع : التحفيز بالترقية .................................................................30

المطلب الخامس : التحفيز بالتأمينات ............................................................31

**المبحث الخامس: تدريب الرسول للموارد البشرية لاستشراف المستقبل............................33**

المطلب الأول :التنمية الفكرية...................................................................33

المطلب الثاني: العصف الذهني.................................................................35

المطلب الثالث: التخطيط والتنظيم...............................................................36

المطلب الرابع: التدريب.........................................................................37

المطلب الخامس: التحفيز وتمييز المبدعين.......................................................38

**المبحث السادس: أهمية تمكين الموارد البشرية في ضوء استشراف المستقبل ...................39**

المطلب الأول : تعريف مجمع الفقه الإسلامي للموارد البشرية......................................39

المطلب الثاني: تعريف استشراف المستقبل.......................................................40

**المطلب الثالث : أهمية تمكين الموارد البشرية في ضوء استشراف المستقبل.......................41**

**المطلب الرابع : التطبيقات المعاصرة للتمكين في مجال الموارد البشرية واستشراف المستقبل..........43**

**الخاتمة........................................................................................45**

**المصادر والمراجع.............................................................................46**

1. - ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، لسان العرب –(دار الحديث، القاهرة 1423هـ -2003م) مادة (مكن). [↑](#footnote-ref-1)
2. - خليل، صبري محمد ، مفهوم التمكين بين التفسيرين الديني والسياسي ، جامعه الخرطوم ( مقال نشر في صحيفة منبر الرأي الإلكترونية في عددها الصادر يوم السبت 13/أكتوبر/ 2012م). [↑](#footnote-ref-2)
3. - ابن كثير ، أبو الفداء عماد الدين ، تفسير القرآن العظيم – دار إحياء التراث العربي – بيروت – لبنان - 1985م، (3/283**)** والمباركفوري، صفي الرحمن ، و مجموعة من العلماء ، المصباح المنير في تهذيب تفسير ابن كثير ( دار السلام للنشر والتوزيع ، الرياض: 2000م) ط:2 ، ص: 899. [↑](#footnote-ref-3)
4. - انظر: مصطفي، محمد كمال ، معجم مصطلحات الموارد البشرية ،مركز الخبرات المهنية للإدارة – القاهرة – جمهورية مصر العربية 2013م، ص:126. [↑](#footnote-ref-4)
5. - رواه بن حنبل ، أحمد، في مسنده : (3/ 322) والحاكم، المستدرك ( 2/ 624)، والبيهقي، السنن الكبرى:( 9/ 9) من طريق ابن خيثم، عن أبي الزبير، عن جابر بن عبدالله ، قال الحاكم: صحيح الإسناد، ووافقه الذهبي، وقال الحافظ ابن كثير: «وهذا إسناد جيّد على شرط مسلم». انظر: ابن كثير ، عماد الدين أبو الفداء اسماعيل ، البداية والنهاية( طبعة دار نوبلس- بيروت – لبنان 2009م) (3/ 160). [↑](#footnote-ref-5)
6. - حديث صحيح، رواه بن حنبل، أحمد، المسند(3/462)، وابن إسحاق ، المغازي( 1/ 273 ) عن ابن هشام؛ وابن جرير، تاريخ الطبري( 2/ 90- 93) ، من طريق ابن إسحاق، قال: حدثني معبد بن كعب بن مالك بن أبي كعب بن القين: أن أخاه عبد الله بن كعب وكان من أعلم الأنصار، حدّثه: إنّ أباه كعبًا حدثه، وهذا سند صحيح، وصححه ابن حبان كما في الفتح: (7/ 475). للاستزادة ، انظر: المباركفوري ، الرحيق المختوم ، ص: 148. [↑](#footnote-ref-6)
7. - انظر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية( جامعة الدول العربية 1424هـ- 2004م) ( 2/333). [↑](#footnote-ref-7)
8. - انظر : ابن هشام ، السيرة النبوية ، جمال الدين عبدالملك الحميري، تحقيق السقا، مكتبة مصطفى الحلبي ،القاهرة 1375هـ ، ط:2(2/389) وشريف، أحمد ابراهيم، الدولة الإسلامية الأولى ص: 118. [↑](#footnote-ref-8)
9. - أخرجه: ابن حنبل، أحمد، المسند ،وغيره بسند صحيح عن جابر بن عبدالله رضي الله عنهما (3/351) والدارمي، السنن، برقم(2159) وصححه الحاكم ، المستدرك ، وروي الحديث بطرق أخرى عن ابن عباس . [↑](#footnote-ref-9)
10. - انظر: ابن كثير ، البداية والنهاية ، غزوة أحد ، وابن هشام ، السيرة النبوية (2/389). [↑](#footnote-ref-10)
11. - انظر: ابن هشام ، السيرة النبوية (2/389)، والشحود، علي نايف، السيرة النبوية دروس وعبر، (1/83). [↑](#footnote-ref-11)
12. - ابن منظور ، لسان العرب ، باب الدال، مادة (درب)، (3/323). [↑](#footnote-ref-12)
13. - انظر: حسن ، محمد محمود، الاتصال التدريبي وأهميته في مهنة الإعلام، جامعة بغداد ، مجلة الباحث الإعلامي العدد (8) آذار 2010م ، ص: 241. [↑](#footnote-ref-13)
14. - انظر: شحاده، موسى مصطفى، الوظيفة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، مكتبة الجامعة ،الشارقة ،دولة الإمارات 2012م، ص: 126 ، وما بعدها. [↑](#footnote-ref-14)
15. - أبولبن ، سامح، برنامج المدرب المعتمد، شركة كفاءة الدولية للتنمية والتدريب، ص: 27. [↑](#footnote-ref-15)
16. - المصدر السابق ص: 28. [↑](#footnote-ref-16)
17. - رواه البخاري في صحيحه، كتاب بدء الوحي، برقم (1) ومسلم في صحيحه، كتاب الإمارة، باب ( إنما الأعمال بالنيات ) (3 /1515 ) برقم( 155) النيات: جمع نية وهي القصد المقترن بالفعل، الهجرة: هي الانتقال من بلاد الكفار إلى بلاد المسلمين خوف الفتنة، دنيا يصيبها: أي لفرصة دنيوية يريد تحصيلها. [↑](#footnote-ref-17)
18. - رواه: ابن ماجه، السنن ، باب الانتفاع بالعلم والعمل به( 1/93 ) برقم: (254 ) قال في الزوائد : رجال إسـناده ثقات، ورواه ابن حبان ، موارد الظمآن ص:51 برقم: 9، باب النية في طلب العلم ، والحاكم ، المستدرك ، أول كتاب العلم ، مرفوعًا ، وموقوفًا (1/85). [↑](#footnote-ref-18)
19. - الأصول الثلاثة، ص:5 ، وانظر: ابن القيم ، زاد المعاد لابن القيم( 3/10 ) فقد فصل القول في هذه المسائل الأربع. [↑](#footnote-ref-19)
20. - السعدي، عبدالرحمن بن ناصر، تيسير الكريم الرحمن فى تفسيركلام المنان (دار ابن الجوزي، السعودية: 1426هـ) ط: 2 في تفسيره لقوله تعالى: (وإذا قُرئَ القرآن فاسْتَمعوا له وأنْصتوا لَعَلَكم تُرحَمون) قال: الإنصات في الظاهر بترك التحدث ، أو الاشتغال بما يشغل عن استماعه، وأما الاستماع له، فهو أن يلقي سمعه، ويحضر قلبه، ويتدبر ما يستمع. [↑](#footnote-ref-20)
21. - ابن عبدالبر، عمر بن يوسف بن عبدالله، جامع بيان العلم وفضله، دار ابن الجوزي، السعودية 1414هـ ، باب : منازل العلم (1/118) وذكر قصيدة في ذلك ، منها:

    فالتمسِ العلمَ وأَجْمِل في الطلَبْ \*\*\* والعلم لا يَحسـنُ إلا بالأدبْ  
     والأدبُ النـافعُ حسنُ الصـمتِ \*\*\* وفي كثير القولِ بعضُ المقتِ. [↑](#footnote-ref-21)
22. - انظر: سعد، نادية ، خبيرة التدريب الدولي، دليل تقييم برامج التدريب ، 2012م ، ص:27 ومابعدها. [↑](#footnote-ref-22)
23. - انظر: المصدر السابق ، ص: 29 [↑](#footnote-ref-23)
24. - قلعجي، محمد رواس، معجم لغة الفقهاء (1/76). [↑](#footnote-ref-24)
25. - الألوسي، شهاب الدين، روح المعاني في تفسير القرآن العظيم والسبع المثاني ، دار إحياء التراث العربي – بيروت، لبنان 1985م (7/120). [↑](#footnote-ref-25)
26. - النيسابوري، مسلم ، صحيح مسلم، كتاب القدر، باب: الايمان بالقدر، من حديث أبي هريرة برقم: (2664) . [↑](#footnote-ref-26)
27. - النووي، أبو زكريا محي الدين، شرح النووي على صحيح مسلم، طبعة دار الفكر، دمشق (د.ت)(4/2052). [↑](#footnote-ref-27)
28. -النيسابوري، مسلم، صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، باب: فضل الرمي والحث عليه ، من حديث عقبة بن عامر الجهني برقم: (1917). [↑](#footnote-ref-28)
29. - القرطبي، أبي عبدالله محمد بن أحمد الأنصاري، الجامع لأحكام القرآن ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، لبنان 1405هـ

    ص: (965)، العسقلاني ، ابن حجر، فتح الباري شرح صحيح البخاري، (6/72) الحديث رقم: (2897). [↑](#footnote-ref-29)
30. - انظر: البغدادي، الخطيب أبوبكر أحمد بن علي، اقتضاء العلم العمل ،تحقيق الألباني، المكتب الإسلامي ، بيروت 1397هـ ، ط:3 ، باب في التغليظ على من ترك العمل بالعلم، ص: 16. [↑](#footnote-ref-30)
31. - نصار، أحمد محمد، تأصيل نشاط التدريب من منظور إسلامي ، ص:10 ، والمغربي، عبدالحميد، بحث الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية ، ص: 24 [↑](#footnote-ref-31)
32. - انظر: حارب، سعيد عبدالله، بحث أسس تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي ، مجلة الوعي الإسلامي الإلكترونية. [↑](#footnote-ref-32)
33. - \* البرمجة اللغوية العصبية (NLP) اختصار لـ: NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING وهو علم يبحث في أمرين:

    الأول: برمجة الجهاز العصبي لدى الإنسان على القناعات الإيجابية، والتخلص من القناعات السلبية ( الاتصال بالذات ) ومنه التحكم في التفكير والإدراك والتركيز والقيم.

    الثاني: برمجة لغة الاتصال بالآخرين حتى تكون مثمرة ، وفعالة سواء كانت لغة الكلام، أو لغة الحركات والعيون (الاتصال بالآخرين ). راجع : ندوة مركز الدعوة بالنسيم بالرياض يوم الخميس 13 شعبان 1424هـ، بعنوان "البرمجة اللغوية العصبية ومحاذيرها " وقد مثّل الحوار د. محمد بن عبد الله الصغيِّر، استشاري الطب النفسي بكلية الطب - جامعة الملك سعود والمدرب المعتمد في NLP وفضيلة الشيخ الدكتور : عبدالرحمن بن صالح المحمود أستاذ العقيدة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وسعادة الدكتور: عبد العزيز بن محمد النغيمشي أستاذ علم النفس والمهتم بالتأصيل الإسلامي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وغيرهم. [↑](#footnote-ref-33)
34. - الحاكم، المستدرك، و قال صحيح على شرطهما، و صححه الألباني في صحيح الترغيب برقم (3047). [↑](#footnote-ref-34)
35. - الدكتور وهبة الزحيلي في إجابته عن سؤال أحد السائلين عن هذه الدورات المتعلقة بما وراء الطبيعة، مثل: اليوجا‏، ‏والتنويم الإيحائي، والتاي شي، والريكي، والتشي كونغ، والمايكروبيوتك، والشكرات، والطاقة الكونية، ومسارات الطاقة وغيرها. [↑](#footnote-ref-35)
36. - الحوالي، أستاذ العقيدة بجامعة أم القرى بمكة سابقًا ، وفي بحث قيم للدكتورة فوز بنت عبد اللطيف كردي أستاذة العقيدة والأديان بكلية التربية للبنات بجدة قالت: " إن البرمجة اللغوية العصبية جزء لا يتجزأ من منظومة تضم عشرات الطرق والتقنيات لنشر فكر حركة «النيواييج» (New age Movement) فهي طريقة عملية مبطنة لنشر «فكرهم العقدي وفلسفتهم الملحدة» في قالب جذاب وبطابع التدريب والتطبيق والممارسة الحيوية لا طابع التنظير والفلسفة والدين؛ لذا فالخطر في «البرمجة اللغوية العصبية» لا يكمن في كونها وافدة من أفراد مشبوهين فقط، بل؛ لأنها تحمل فلسفاتهم وعقائدهم المنحرفة وتدرب عليها، كما أن فرضياتها التي تعامل كحقائق ومسلمات ما هي إلا مجرد ظنون وتخرصات مزجها المدربون بنصوص وقصص تاريخية اشتبهت في ظاهرها بظاهر تلك الفرضيات التي ليس لها مصداقيات إحصائية، وليست نتائج لأبحاث علمية أو دراسات نفسية معتمدة مما يجعل تطبيقها على الناس وتدريبهم عليها يشكل مخاطرة ومجازفة غير محمودة العواقب، ومن وجه آخر فقد مزجت في تقنياتها بين التدريبات الإدارية والمهنية وبين الطقوس السحرية والطرق المشتبهة في برنامج متكامل متدرج المستويات. [↑](#footnote-ref-36)
37. - انظر:ابن منظور، لسان العرب ، باب الحاء ، مادة (حَفزَ) (2/509)، والفيروزأبادي، القاموس المحيط ، ص: 246. [↑](#footnote-ref-37)
38. - المطبونة ، علي عبدالله ، شرطة دبي 2014م ص3 ، ويعد هذا الكتاب أول كتاب ينفرد بطرح منهج التحفيز الوظيفي باللغة العربية. [↑](#footnote-ref-38)
39. - قباني، محمود، التحفيز الإداري، ص: 13. [↑](#footnote-ref-39)
40. - المطبونة، إدارة التحفيز، ص: 6 ، وقباني، التحفيز الإداري، ص: 14ومابعدها. [↑](#footnote-ref-40)
41. - قال القرطبي في الجامع لأحكام القرآن، في تفسير الآية : جاء في الخبر أن هذه الآية لما نزلت نزل معها اثنا عشر ألف ملك ، وروى البخاري عن ابن عمر، عن النبي صلى الله عيه وسلم قال: " مفاتح الغيب خمس: لا يعلم ما تغيض الأرحام إلا الله، ولا يعلم ما في غد إلا الله، ولا يعلم متى يأتي المطر إلا الله، ولا تدري نفس بأي أرض تموت إلا الله ،ولا يعلم متى تقوم الساعة إلا الله". [↑](#footnote-ref-41)
42. - تفسير القرآن العظيم (8/ 278). [↑](#footnote-ref-42)
43. - الجامع لأحكام القرآن، تفسير سورة البقرة (2/485) . [↑](#footnote-ref-43)
44. - واختلف في معنى وصف الجنة في الآية ، فذهب المفسرون إلى قولين:

    الأول : أنها تقرن السماوات وَالْأَرْضَ بَعْضَهَا إِلَى بَعْضٍ كَمَا تُبْسَطُ الثِّيَابُ وَيُوَصَلُ بَعْضُهَا بِبَعْضٍ فَذَلِكَ عَرْضُ الْجَنَّةِ ، وَنَبَّهَ بِالْعَرْضِ عَلَى الطُّولِ، لِأَنَّ الْغَالِبَ أَنَّ الطُّولَ يَكُونُ أَكْثَرَ مِنَ الْعَرْض، والقول الثاني : إِنَّ هَذَا الْكَلَامَ جَاءَ عَلَى نَهْجِ كَلَامِ الْعَرَبِ مِنَ الاستعارة دون الحقيقة ، وذلك أنها لمّا كَانَتِ الْجَنَّةُ مِنَ الِاتِّسَاعِ وَالِانْفِسَاحِ فِي غَايَةٍ قصوى، حسن التعبير عنها بعرض السموات وَالْأَرْضِ مُبَالَغَةً . انظر: القرطبي، الجامع (4/204) والشوكاني، فتح القدير ، دار الكتب العلمية ، بيروت1994م (1/437)، وابن عاشور، محمد الطاهر، التحرير والتنوير ، الدار التونسية – تونس 1984م (4/ 89). [↑](#footnote-ref-44)
45. - رواه مسلم، الصحيح ، كتاب الفضائل ، باب في سخائه صلى الله عليه وسلم (1/553) برقم: ( 2312). [↑](#footnote-ref-45)
46. - \* المُؤَلَّفة قُلوبُهم: هم مَن يُرجى إسلامهم، أو كفُّ شرِّهم، أو يُرجى بعطيتهم تأليف قلوبهم وقوَّة إيمانهم، والمؤلَّفة قلوبُهم من مصارف الزكاة الثمانية، وسهمُهم باقٍ لم يسقطْ ولم يُنسخْ، ويكون حسَبَ الحاجة والمصلحة، فحيثما وُجدت المصلحة أو دعَتْ إليه الحاجة عُمِل بهذا السهم، وهذا في الجملة مذهب الشافعيَّة، والحنابلة، والظاهريَّة، وهو قولٌ للمالكيَّة ، وبه قال طائفةٌ من السَّلَف ، وابن رُشد ، وابن قُدامة ، وابن تَيميَّة ، والشوكانيِّ ، وبه صدَر قرار المجمع الفقهي التابع لمنظَّمة المؤتمر الإسلامي، في الندوة الثالثة التي عقدت في الكويت 1993م انظر: عليش، منح الجليل (2/88)، الأنصاري، أسنى المطالب (1/395) والمقدسي، موفق الدين بن قدامة (2/497)، وابن تيمية ، مجموع الفتاوى (33/94)، والأندلسي، لابن حزم الظاهري، المحلى(6/ 145)، والشوكاني، السيل الجرار، ص: 252 . [↑](#footnote-ref-46)
47. \* أي: تنظف المسجد

    - متفق عليه، رواه البخاري ومسلم، كلاهما من طريق حماد بن زيد عن أبي رافع عن أبي هريرة ، وعند البخاري ( بلفظ رجل أسود وإمرأة سوداء)، وعند مسلم ( بلفظ إمرأة سوداء) وزادَ مسْلمٌ : ثمَّ قالَ: "إنَّ هذهِ الْقُبُور مملُوءَةٌ ظُلْمَةٌ على أهلِها وإنَّ الله عزَّ وجلَّ يُنَوِّرُهَا لَهُمْ بصلاتي عَلَيْهم". انظر: العسقلاني ، ابن حجر، بلوغ المرام من أدلة الأحكام ،تحقيق سمير الزهري ، كتاب الصلاة. [↑](#footnote-ref-47)
48. - انظر بحث : السمان، محمد، صور من التحفيز النبوي، خبير الجودة التربوية رئيس شبكة السنة النبوية وعلومها.alssunnah.org تاريخ التصفح 2/2/2015. [↑](#footnote-ref-48)
49. - \* لعاعة : اللعاع هو نبت ناعِمٌ في أَوَّلِ ما ينبت، ومنه قيل في الحديث إِنما الدنيا لُعاعةٌ يعني أَنَّ الدنيا كالنبات الأَخضرِ قَليل البقاء ومنه قولهم: ما بقي في الدنيا إِلاَّ لُعاعةٌ أَي بقِيَّةٌ يسيرة، ومنه الحديث.... انظر: ابن نمظور، لسان العرب (8/88) باب اللام. [↑](#footnote-ref-49)
50. - رواه بن حنبل ، أحمد ، المسند ، مسند أبي سعيد الخدري برقم (11322) ، ورواه البخاري ، الصحيح ، كتاب المغازي برقم (4022) بلفظ آخر. وللاستزادة ، راجع القصة في : السيرة النبوية ، ابن هشام، غزوة حنين .

    \* هو : عثمان بن طلحة بن أبي طلحة عبد الله بن عبد العزى العبدري الحجبي، قُتِل أبوه كافراً في أُحد ، هاجر عثمان في الهدنة إلى النبي مع خالد بن الوليد في أول سنة ثمان قبل الفتح، امتدحته أم سلمة بقولها : "ما رأيت أكرم من عثمان بن طلحة " ، توفي في أول خلافة معاوية بن أبي سفيان في عام (41هـ) . انظر: الذهبي، محمد بن أحمد بن عثمان ، سير أعلام النبلاء ( دار الفكر1997م ) (3/ 12 ) والعسقلاني ، ابن حجر، تهذيب التهذيب ،طبعة دار المعرفة للنشر 1996م (7/ 124). [↑](#footnote-ref-50)
51. - رواه الطبراني ، الكبير والأوسط، وفيه عبد الله بن المؤمِّل وثّقه ابن حبان، وقال: يخطئ، ووثقه ابن معين في رواية" وضعفه جماعة . انظر: الهيثمي، علي بن أبي بكر بن سليمان الهيثمي ، مجمع الزوائد، دار الكتب العلمية 2000م (3/ 285 ) وانظر القصة: ابن القيم ، زاد المعاد ، ص: 110 [↑](#footnote-ref-51)
52. \* هو: ربيعة بن كعب الأسلمي أبو فراس ، حجازي، أسلم كان يلزم النبي- صلى الله عليه وسلم- في السفر والحضر، وكان من أهل الصفة، روى عنه أبو سلمة بن عبدالرحمن وغيره، قال عنه ابن القيم: " "وإذا أردت أن تعرف مراتب الهمم فانظر إلى همة ربيعة "، مات بالمدينة في عام (63هـ ) . انظر : الصفدي ، صلاح الدين خليل ابن أيبك ، الوافي بالوفيات ، دارصادر – بيروت ، 1411هـ -1991م .ط:2 (14/88).

    - أخرجه : النيسابوري، مسلم في صحيحه، كتاب الصلاة ، باب فضل السجود والحث عليه ، برقم (489)، و أخرجه الإمام ابن حنبل ، أحمد في مسنده، من حديث ربيعة بن كعب برقم( 16629) بلفظ آخر .واللفظ لمسلم. [↑](#footnote-ref-52)
53. - كتاب رؤيتي، ص130. [↑](#footnote-ref-53)
54. - انظر: صحيفة البيان الرسمية – الصادرة في دبي ، يوم: 2-7-2013. [↑](#footnote-ref-54)
55. - كتاب رؤيتي لمحمد بن راشد، ص130. [↑](#footnote-ref-55)
56. - إدارة التحفيز، علي المطبونة ص98. [↑](#footnote-ref-56)
57. - من إصدارات سموه : كتاب رؤيتي.. التحديات في سباق التميز"، رؤية سموه للتجربة التنموية، التي تقوم على تحقيق الامتياز والانتقال بالإمارات ودبي من دورهما كمركز اقتصادي إقليمي، إلى القيام بدور حيوي كمركز اقتصادي عالمي، مع التركيز على قطاعات الخدمات المتميزة والسياحة واقتصاد الفكر والمعرفة، والطاقة البشرية المبدعة ، وقد تم الاعتماد في صياغة مادته على المعايشة اليومية للتنمية ذات المواصفات الدولية العالمية، والتجربة الذاتية.

    وكتاب : " ومضات من فكر " ويحتوي الكتاب على خلاصة تجربة كبيرة داخل إمارة عرفت كيف تبني نفسها وتتطور وتهتم بشبابها ومواطنيها وسياحتها... وفي كلّ باب من أبواب هذه الكتاب نعثر على حكم ونصائح تلمع كومضات لتكشف أمامنا حقائق كبيرة ومهمة، ومنها: «إذا عودت نفسك على الإبداع في الأشياء الصغيرة، فستبدع أيضاً في الأشياء العظيمة»، أو «إنّ أكبر مخاطرة ألاّ تخاطر»، «لا بدّ من تحقيق السعادة لموظفيهم حتى يستطيعوا تحقيق السعادة للمجتمع»،ويحوي الكتاب المؤلف من (144) صفحة ، صوراً كثيرة للشيخ محمد بن راشد آل مكتوم خلال الجلسة، ومع أعضاء حكومته، ومع الشيخ زايد رحمه الله، ومع الرياضيين، والموظفين، ويدعو إلى ضرورة تحفيز الموظفين، ووجوب احتضان الطاقات الشابة. [↑](#footnote-ref-57)
58. - آل مكتوم، محمد بن راشد، رؤيتي ، ص106. [↑](#footnote-ref-58)
59. - البخاري ، صحيح البخاري، كتاب فضائل القرآن (6/192) برقم 5027، وابن حنبل ، أحمد ، المسند ، مسند عثمان رضي الله عنه (1/111) برقم 502. [↑](#footnote-ref-59)
60. - النيسابوري، مسلم ، صحيح مسلم ، عن أبي هريرة – كتاب الوصية (3/1255) برقم 1631.– وابن حنبل ، أحمد ، المسند مسند أبي هريرة (3/65) برقم 8780. [↑](#footnote-ref-60)
61. - ابن حنبل ، أحمد ، المسند برقم 22211، و الطبراني ، المعجم الكبير (8/162) عن طريق الحكم بن نافع ، والحديث إسناده صحيح ورجاله ثقات. انظر: الهيثمي، مجمع الزوائد (1/129) ، وصححه الألباني، محمد بن ناصر الدين، سلسلة الأحاديث الصحيحة، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ،الرياض ، طبعة 1415هـ / 1995م (1/217) . ومه مه كلمتان تدلان على الزجر، وهو اسم مبني على السكون بمعنى اسكت. انظر: ابن فارس، أبي الحسن أحمد بن فارس بن زكريا ، معجم مقاييس اللغة(دار الجيل، بيروت: 1411هـ 1991م)ط: 1 (5/268)، وابن الأثير ، أبو السعادات المبارك الجزري ، النهاية في غريب الحديث والأثر ، المكتبة العلمية ، بيروت : 1399هـ (4/377). [↑](#footnote-ref-61)
62. - والمقصود عبدالله بن عمر بن الخطاب، وظهرت النتيجة مباشرة في فعله كما ذكر: "فكان عبدالله لاينام من الليل إلاقليلاً " والحديث رواه البخاري في صحيحه، كتاب فضائل أصحاب النبي – باب مناقب عبدالله بن عمر (5/24) برقم ( 3837). [↑](#footnote-ref-62)
63. \* العصف الذهني أو القدح الذهني هو طريقة عملية جماعية إبداعية حيث بها تحاول المجموعة إيجاد حل لمشكلة معينة بتجميع قائمة من الأفكار العفوية التي يسهم بها أفراد المجموعة. الذي طور وعَرَفَ العصف الذهني هو:

    " أليكس أوزبورن" عام 1953 خلال كتاب يدعى (التخيل التطبيقي). في هذا الكتاب لا يقترح "اوزبورن " طريقة العصف الذهني فقط ولكنه يضع قواعد فعالة لاستضافة جلسات من العصف الذهني، العصف الذهني الإلكتروني هو إحدى الطرق التي يستطيع من خلالها المديرين في مختلف المؤسسات اتخاذ القرار، فيقومون بالاجتماع في غرفة مغلقة، يوضع أمام كل عضو فيها شاشة حاسوب مرتبطة مع جهاز تحكم مركزي، وتبدأ هذه المرحلة بعد أن يتم تحديد المشكلة، ويتم من خلال العصف الذهني الذي يتم إلكترونياً إدارج كل المقترحات التي قد تخطر ببال أي من المجتمعين، دون مناقشة لأي منها، وبعد أن ينتهي الجميع من وضع مقترحاتهم بسرية تامة، تنتهي هذه المرحلة لتبدأ مرحلة تحليل المقترحات وتجميعها واختيار البديل الأنسب بالتصويت ومن ثَمَّ تتم عملية اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن وباستشارة جميع المختصين. انظر: بحث استراتيجية العصف الذهني، جامعة جنوب الوادي كلية التربية بأسوان، مصر ص4 ومابعدها.

    - الجُمار: هي شحمة النخلة. انظر: مقاييس اللغة لابن فارس (1/477) وقال ابن الأثير: الجمارة قلب النخلة وشحمتها والجمار جمع جمارة. انظر: ابن الأثير، النهاية في غريب الحديث ( 1/294). [↑](#footnote-ref-63)
64. - البخاري ، صحيح البخاري ، كتاب الأطعمة، باب أكل الجمار (7/80) برقم (5444 ) عن عبدالله بن عمر - رضي الله عنهما، والنيسابوري، مسلم في صحيحه ، كتاب صفات المنافقين، باب مثل المؤمن مثل النخلة برقم (2811). [↑](#footnote-ref-64)
65. - البخاري، في صحيحه، كتاب الجهاد والسير، باب إذا نزل العدو على حكم رجل (4/67) برقم( 3043(

    والنيسابوري، مسلم ، في صحيحه ، كتاب الجهاد والسير – باب جواز قتال من نقض العهد، برقم (1768). [↑](#footnote-ref-65)
66. - أبو داود ، سنن أبي داوود، عن أبي سعيد الخدري، كتاب الجهاد ،باب في القوم يسافرون (3/36) برقم 2608 ، وأبو يعلى ، في مسنده (2/319) برقم 1045، قال الهيثمي: الحديث إسناده حسن، مجمع الزوائد (5/225) وصححه الألباني ، السلسلة الصحيحة (3/314) برقم 1322. [↑](#footnote-ref-66)
67. \* هو: أبو العباس سهل بن سعد بن مالك بن خالد بن ثعلبة بن حارثة بن عمرو بن الخزرج بن ساعد بن كعب بن الخزرج الأنصاري الساعدي‏، كان أبوه من الصحابة الذين توفوا في حياة النبي، روى سهل عدة أحاديث، حدث عنه: أبو هريرة ، وسعيد بن المسيب، وغيرهم، توفي سنة 88 هـ، وقيل بعدها، وهو آخر الصحابة وفاة في المدينة، وقال بعضهم إنّه عاش مائة سنة أو أكثر. انظر: ابن الأثير، ، أسد الغابة في معرفة الصحابة ، باب السين والنون (2/390) ، والذهبي، سير أعلام النبلاء (4/502).

    - يَدُوكون: يقال بات القوم يدوكون دوكاً ، إذا باتوا في اختلاط . انظر مقاييس اللغة لابن فارس (2/314) ، وقال ابن الأثير: أي يخوضون ويموجون فيمن يدفعها إليه. انظر :النهاية في غريب الحديث والأثر (2/140). [↑](#footnote-ref-67)
68. - متفق عليه ، أخرجه البخاري ، في صحيحه، كتاب فضائل أصحاب النبي، باب مناقب علي (5/18) برقم (3701)، والنيسابوري، مسلم في صحيحه، كتاب فضائل الصحابة، باب في فضائل علي ، برقم( 2406). [↑](#footnote-ref-68)
69. - البخاري ، صحيح البخاري، كتاب العلم ، باب الحرص على الحديث(1/31) برقم 99 .

    \* هو ( أبي بن كعب ) ابن قيس بن عبيد بن معاوية بن عمرو بن مالك بن النجار، سيد القراء ، شهد العقبة وبدرًا، حدًث عنه بنوه : محمد، والطفيل، وعبدالله، كما حدًث عنه أنس بن مالك، وابن عباس، وغيرهم ، كان ممن جمع القرآن في عهد عثمان بن عفان - رضي الله عنهم أجمعين – توفي سنه اثنتين وعشرين للهجرة ، وقيل سنة ثلاثين. انظر: الذهبي، سير أعلام النبلاء (1/389) ، وابن سعد، الطبقات الكبرى (3/92). [↑](#footnote-ref-69)
70. - النيسابوري، مسلم، في صحيحه، كتاب فضائل القرآن، باب فضل سورة الكهف وأية الكرسي (1/556) برقم 810، ابن حنبل ، أحمد ، في مسنده (6/172) برقم 20899، قال الهيثمي في مجمع الزوائد : رواه احمد ورجاله رجال الصحيح (7/38). [↑](#footnote-ref-70)
71. - انظر :النووي، شرح النووي على صحيح مسلم – باب فضل سورة الكهف وآية الكرسي (6/77)

    \* هو: مالك بن الحارث بن عبد يغوث بن مسلمة بن ربيعة بن الحارث بن جذيمة بن سعد بن مالك بن النخعي ، وسبب تلقبه بالأشتر أنه ضربه رجل يوم [اليرموك](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%83%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%B1%D9%85%D9%88%D9%83) على رأسه فسالت الجراحة قَيْحًا إلى عينه فشترتها ، كان زعيم قبيلة وقائدًا عسكريًا شارك في فُتوح الشام ، ولاه علي بن أبي طالب على مصر، روى عن [عمر بن الخطاب](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D9%85%D8%B1_%D8%A8%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A7%D8%A8)، [وخالد بن الوليد](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AE%D8%A7%D9%84%D8%AF_%D8%A8%D9%86_%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%AF)، [وأبي ذر الغفاري](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%A8%D9%8A_%D8%B0%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%BA%D9%81%D8%A7%D8%B1%D9%8A)، [وعلي بن أبي طالب](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D9%84%D9%8A_%D8%A8%D9%86_%D8%A3%D8%A8%D9%8A_%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A8)، وروى عنه ابنه [إبراهيم](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85_%D8%A8%D9%86_%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%83_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B4%D8%AA%D8%B1)، وأبو حسان الأعرج ، توفي بسم في العسل سنة (38 هـ/[658 م)](http://ar.wikipedia.org/wiki/658) .انظر : العسقلاني، ابن حجر، تهذيب التهذيب ( 10/13) والذهبي، سير أعلام النبلاء (4/34(. [↑](#footnote-ref-71)
72. - اعتمدت الرسالة في الأمم المتحدة كونها من أوائل الرسائل الحقوقية والتي تحدد الحقوق و الواجبات بين الدولة والشعب، واخترنا منها بعض المقتطفات .انظر: موسوعة الإدارة العربية الإسلامية (2/187 ) ومابعدها . [↑](#footnote-ref-72)
73. - انظر: ناشد، محمد محمد ،الفكر الإداري في الإسلام ، محمد محمد ناشد ص429 ، وعبد الهادي، حمدي أمين، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، ص: 184 ، ونص الرسالة تجده في "نهج البلاغة " المنسوب إلى الإمام علي رضي الله عنه ، الذي قام بجمعه الشريف الرضى (406هـ) ، وقيل بل أخوه المرتضى، ولقد كان هذا الكتاب محل اهتمامٍ وعناية، خاصة عند الشيعة، ومن مظاهر العناية به تقييد العديد من الشروح والتعليقات عليه، بالإضافة إلى ترجمته وتحقيقه، وأفرد الكتاب قسماً لخطبه وآخر لرسائله وثالثاً: لحكمه ووصاياه. قال ابن تيمية في "منهاج السنة" : فأكثر الخطب التي ينقلها صاحب نهج البلاغة كذبٌ على علي، وقال الإمام الذهبي في "سير أعلام النبلاء" : كتاب نهج البلاغة ، المنسوبة ألفاظه إلى الإمام علي رضي الله عنه، ولا أسانيد لذلك، وبعضها باطل، يبقى أن الكتاب يمكن أن يستفاد منه من الناحية اللغوية والأدبية، فقد كان محل ثناء من بعض الأدباء والكتاب. انظر: نهج البلاغة، تحقيق: محمد عبده ، نشر دار البلاغة ، بيروت، 1412هـ ،عرض ونقد: القسم العلمي بمؤسسة الدرر السنية، علوي السقاف. [↑](#footnote-ref-73)
74. - موسوعة الإدارة العربية الإسلامية (2/122). [↑](#footnote-ref-74)
75. - أبوسارة، جميل، قرارات وتوصيات مجمع الفقه الإسلامي ، ص: 312. [↑](#footnote-ref-75)
76. - ابن منظور، محمد بن مكرم، باب الشين ،مادة شرف،ج: 5، ص:87. [↑](#footnote-ref-76)
77. -  **الدجاني، أحمد صدقي ، المستقبل برؤية مؤمنة مسلمة** ، (دار البشير، الأردن،1992م) ط:1،ص:12. [↑](#footnote-ref-77)
78. - البشير، محمد بشير، **أهمية استشراف المستقبل وضوابطه، دراسة تأصيلية في ضوء السنة النبوية،(**بحث تقدم به إلى الندوة الدولية الخامسة للحديث الشريف، كلية الدراسات الإسلامية والعربية، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2011م). ص:6 [↑](#footnote-ref-78)
79. - شنيتر ، حازم فزع (مجلة مداد الآداب ،الجامعة العراقية ،كلية الآداب ) العدد:5، ص:389 ومابعدها. [↑](#footnote-ref-79)
80. - البخاري ، صحيح البخاري (كتاب التعبير، باب المبشرات)ج:14، ص:403.برقم 6589. [↑](#footnote-ref-80)
81. - البخاري ، صحيح البخاري (كتاب الدعوات، باب الدعاء عند الاستخارة) ج:1، ص:391.برقم: 6019. [↑](#footnote-ref-81)
82. - النيسابوري، مسلم ،(كتاب الايمان ، باب الإسراء برسول الله) برقم /126. [↑](#footnote-ref-82)
83. - هيئة الموسوعة العربية ، [هجرة الأدمغة](http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display_term&id=12760&m=1)  )[الموسوعة العربية](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B3%D9%88%D8%B9%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9)، سورية، دمشق(.www.arab-ency.com تاريخ التصفح 20/4/2017 ، وتشير العديد من النتائج المبنية على الدراسات الميدانية والتقارير الرسمية أن نسبة " النخب الهاربة " أو "العقول المهاجرة " وخاصة من الشباب قد ازدادت بدرجات متباينة. فقد أشارات بعض هذه الدراسات إلى أن 45 بالمائة من الطلاب العرب الذين يدرسون في الخارج لا يعودون إلى ‏ ‏بلدانهم، وأن 34 بالمائة من الأطباء الأكفاء في بريطانيا هم من العرب، كما أشارت دراسة أخرى إلى أن مصر خسرت خلال السنوات الأخيرة 450 ألف شاب من حملة المؤهلات العليا من الماجستير والدكتوراه ، ودراسات أخرى تقول : إن هناك 4102 من العلماء المسلمين في مختلف علوم المعرفة في مراكز أبحاث غربية مهمة ! وأن العالم العربي خسر 200 مليار دولار، خلال عام، بسبب هجرة الكفاءات العلمية والعقول العربية للدول الغربية! انظر: ياقوت، محمد مسعد، هجرة العقول ، متى يتوقف النزيف ( نشر في موقع صيد .www.saaid.net ) تاريخ التصفح 25/4/2018م.

    و جاء في مقال لأحد الكتاب : لماذا تهاجر الطاقات والعقول من البلدان النامية باتجاه الدول المتقدمة؟ وهل من مصلحة الدول النامية أن تحرم من خيرة أبنائها؟ والجواب يمكن تحديده بما يأتي:

    هنالك أسباب اقتصادية، فالجوع والفقر قد أنهك معظم السكان في البلدان النامية، والناس تبحث بطبعها عن الكفاية ، أو ما نسميه بالأمن الاقتصادي، وهنالك أسباب سياسية، وهي تعود في مجملها إلى الحروب والاحتلال والاستبداد وقمع الرأي الآخر.   
     وهنالك أسباب نفسية، فقد يلجأ الإنسان للغربة لأسباب كامنة في داخله من عاطفة حب أو كره أو نحو ذلك. انظر: زنجير، محمد رفعت ، هجرة العقول البشرية الأسباب والنتائج ( دار ناشري للنشر الإلكتروني. Nashiri.info ) تاريخ التصفح 15/5/2018م [↑](#footnote-ref-83)
84. - راجع :البدواوي، علياء، البطالة في مجتمع الإمارات أثرها وعلاجها ( رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإسلامية والعربية 2008م ) ص:70 ومابعدها. [↑](#footnote-ref-84)
85. - المصري، منذر واصف ، العولمة وتنمية الموارد البشرية ، ص: 62. [↑](#footnote-ref-85)
86. - المصدر السابق ، ص: 43.

    \* هو : إبراهيم بن يزيد بن قيس بن الأسود بن عمرو بن ربيعة بن ذهل بن ربيعة بن ذهل بن سعد بن مالك بن النخع النخعي أبو عمران الكوفي، فقيه أهل الثقة ، أدرك جماعة من الصحابة ورأى السيدة عائشة ، وكان مفتي أهل الكوفة هو والشعبي في زمانـهما وكان رجلًا صالحًا، فقيهًا، متوقياً ، قليل التكلف ، ومات سنة 95 هـ وقيل 96 هـ ، وهو مختف من الحجاج قال أحمد بن حنبل : كان إبراهيم ذكيًا، حافظًا، صاحب سُنَّة. انظر : الذهبي، سير أعلام النبلاء ، ( 4 / 520). [↑](#footnote-ref-86)
87. - انظر: الخلال، أبو بكر أحمد بن محمد، الحث على التجارة والصناعة (دار العاصمة ، الرياض: 1408هـ ) ص47. [↑](#footnote-ref-87)
88. - النيسابوري، مسلم، صحيح مسلم ( كتاب الإمارة ، باب فضل الرمي) برقم: 1919 أحمد بن شعيب، ، سنن النسائي (كتاب الخيل، باب تأديب الرجل فرسه) برقم: 3578 ، وزاد "فأنها نعمة كفرها " وفي لفظ لابن ماجه " فقد عصاني "واللفظ لمسلم. [↑](#footnote-ref-88)
89. - ابن ماجه، سنن ابن ماجه ، عن أنس مرفوعًا (كتاب التجارات ) برقم : 2147. [↑](#footnote-ref-89)