**التحول الرقمي في الإدارة التربوية**

**رؤية تحليلية من منظور التربية الإسلامية**

**محمد سلامة الغنيمي**

**الملخص:**

إن استجابة النظام الإداري التربوي لمتغيرات العصر هو من صميم الإدارة الإسلامية، طالما لا تتعارض مع مبادئ النظام الإداري الذي جاء به الوحي وجسدته السنة، وأهم هذه المتغيرات في هذا العصر هو الانفجار التكنولوجي الذي أحدث ثورة الرقميات والتي جعلت من العالم قرية رقمية صغيرة، ولم يعد الاستجابة للتحول الرقمي ترفاً إدارياً أو متعة فكرية، بل أضحي ضرورة حتمية فرضتها معطيات العصر وتحدياته.

وقد هدفت الورقة البحثية إلى تحليل التحول الرقمي في الإدارة التربوية من منظور التربية الإسلامية، وإلى إبراز المرجعية الإسلامية كمنطلق للاستجابة لمتغيرات العصر. وقد انتهجت الورقة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك في تحليل الإدارة من المنظور الإسلامي ومرتكزاتها وكذلك تحليل الإدارة الرقمية ومرتكزاتها في ضوء التربية الإسلامية.

وقد خلصت الدراسة إلى أنمعرفة الوحي حفظت علينا كثيرا من طاقاتنا من الهدر واحتفظت لنا بخمائر النهوض والحماية من الذوبان ووجهتنا للاستفادة من تجارب الآخرين في ضوء ثوابتنا، وأن التربية في تقدمها أو تخلفها تعبير عن حالة إدارية، كما حقق التحول الرقمي في الإدارة التربوية الكثير من أهداف الإدارة الإسلامية مثل تقويض البيروقراطية وتدعيم الشورى، هذا وقد انزوى التحول الرقمي بعيدا عن بعض مرتكزات الإدارة الإسلامية في بعض الجوانب، مثل التركيز على قيم المنافسة فقط وضعف الجانب الإنساني.

وتوصي الورقة البحثية بضرورة الاستفادة من إيجابيات التحول الرقمي كوسيط إداري مساعد في الميادين التي يتناغم فيها مع المرتكزات والمبادئ الإدارية الإسلامية كما تحذر من الإسراف في تطبيقه لاسيما في المجالات التي يتعارض فيها في المرجعية الإسلامية.

# **المقدمة:**

خلق الله الإنسان واستخلفه على الأرض استخلاف تكليف لا تشريف، بعدما عجزت أعتى المخلوقات عن حملها أمانة التكليف، لكن الله تعالى أشفق على الإنسان منها وزوده بمهارات وقدرات وسخر له الكون وما فيه من أجل أداء هذه الأمانة، أمده بما لم يمد به ملائكته من القابلية للتعلم واكتساب المعرفة وإدراك كنه الأشياء والإحاطة بعلمها والعلاقة بين الأشياء، مستخدماً في ذلك المحاولة والخطأ والملاحظة والتجربة وتوارث الخبرات وتراكم المعرفة، ورغم ذلك فإن الإنسان لا يستطيع أن يفكر إلا في إطار مرجعيته ومخزونه المعرفي، فالأيدولوجية تمثل للإنسان الوعاء الذي يضع فيه تجاربه وملاحظاته، كما أنها تمثل له الأساس الذي يبني عليه خططه وأهدافه، وهى دليل الإنسان للوصول لأهدافه في غياهب الحياة ولججها، فإن لم تكن هذه الأيدولوجية مبنية على أساس صحيح ضل الإنسان في غياهب الحياة وغرق في لججها وحارت به السبل، وأفسد من حيث يريد الإصلاح وخرب من حيث يريد الإعمار، ولهذا أمده الله بالوحى الذي يمثل له البوصلة التي تهديه الصراط المستقيم دون أن تفرق به السبل وتحدد له المعيار الذي يبني عليه ملاحظاته ويختبر به صدق تجاربه، وهذه الحقيقة التي لا مرية فيها قد قدرها الله منذ بداية التكليف وذكر بها البشرية كلما نسيت هذه الحقيقة على لسان رسله، قال تعالى: **﴿قَالَ اهْبِطَا مِنْهَا جَمِيعًا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنِ اتَّبَعَ هُدَايَ فَلا يَضِلُّ وَلا يَشْقَى** **وَمَنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنكًا....﴾ (طه: 123-124).**

والإنسان محفوف بالأعداء من داخله ومن خارجه، يقودهم جميعاً الشيطان الذي يمثل التحدي الأكبر الذي يحاول عرقلة الإنسان في طريق مهمته التكليفية في إعمار الأرض وإصلاحها؛ ولهذا قدم الله تعالى في سورة الرحمن تعليم القرآن قبل خلق الإنسان نفسه وعلى جميع النعم ثم أردف ذلك بتعليم البيان الذي هو وسيلة الانتفاع بالقرآن، إشارة إلى أن الوحي هو الضمانة التي تحمي الإنسان والكون كله من انحراف الإنسان المستخلف حيث يضبط هواه ويوجه غرائزه ويحميه من عوادي الجهل؛ وهذه هي أسلحة الشيطان ضد الإنسان.

إن معرفة الوحي حفظت علينا كثيراً من طاقاتنا من الهدر والضياع، كما حفظت حياتنا من أن تكون محل تجريب وضلال، واحتفظت لنا بخمائر النهوض والحماية من الانطفاء والذوبان، واختصرت لنا الطريق، وقدمت لنا تقويماً للتجارب الإنسانية وخلاصة عطائها، ليشكل ذلك التراكم منجماً معرفياً يوفر على الإنسان جهده وعمره، ومن ثم يؤهله لأن ينظر كيف يعمل ويقوم بعبء الاستخلاف([[1]](#footnote-1)).

بيد أن الوحي يمثل إطار مرجعي لمنطلقات الإنسان في إعمار الأرض "والاستعمار على عكس ما ذاع وشاع، هو طلب العمارة، والطلب المطلق من الله على سبيل الوجوب، أي الفرض، وهذا يعني أن الله تعالى قد طلب من الإنسان طلباً صريحاً للابتكار والإبداع في عمارة الأرض محل الاستخلاف وفرض عليه تنميتها بمختلف الأساليب الممكنة والمشروعة"([[2]](#footnote-2)).

والوحى ذاته يأمر بالنفير في شتي مجالات المعارف والتجارب ليحقق الكفاية في جميع التخصصات، قال تعالى: **﴿فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ﴾** (التوبة: 122)، وقد اختار النبي صلى الله عليه وسلم من أصحابه من أهلته قدراته ليفد على الثقافات الأخرى فيزنها بميزان الشرع فينهل منها لثقافتنا، كما فعل مع زيد بن ثابت في تعلم اللغات السائدة، ولهذا اعتبر العلماء الاطلاع على تجارب الآخرين والاستفادة منها من فروض الكفايات، قال تعالي: ﴿قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ...﴾، والقرآن الكريم جله قصص وأخبار عن السابقين؛ ولهذا اعتبر: شرع ما قبلنا شرع لنا ما لم يتعارض مع شرعنا.

ومن هنا فقد تقرر للباحث:

* أنه بقدر التزام التربية الإنسانية بالأطر العامة والثوابت التي وصفها الوحي، بقدر تحقيق هذه التربية للهدف والمهمة المنوطة بالإنسان.
* أداء الإنسان لمهمته الاستخلافية يستوجب الإبداع والابتكار المنضبط بضوابط الوحي.
* التطرف عن أطر الوحي وثوابته في الإبداع والابتكار سبب الضلال.
* تربية الإنسان لابد أن تتمحور حول الهدف الذي من أجله خلق.

ولا شك أن الوحي يمثل القيم والمعايير والمناهج أما الاستراتيجيات والخطط والوسائل والأدوات والآليات فمناطها العقل والابتكار والاجتهاد في ضوء واقع الحياة وثوابت الوحي، والخلط بينهما هو الذي أوقع الأمة في شباك التخلف وأعاقها عن التقديم، ولن تستطيع النهوض لاستكمال سيرها إلا إذا أدركت الفرق بين الفروع والأصول.

ومما لا شك فيه أيضا أن هذا الواقع المرير الذي وصلت إليه الأمة هو نتاج تربية عطلت العقل بذريعة الخوف على النقل، وعطلت الإبداع بذريعة الخوف من الابتداع، وما أدركت أن إعمال العقل في الإبداع في إعمار الأرض في إطار الشرع هو ما جاء به الشرع، فعطلت الشرع من حيث لا تدري، وأصبحت التربية هي الداء وهي الدواء ومن ثم فإن أي نهضة إصلاحية لن تينع ثمارها وتؤتي أكلها إلا إذا بدأت بالإصلاح التربوي؛ لأن أي نهضة تحتاج إلى وعى بأهميتها وإدراك لمالاتها وذلك محوره التربية.

والإدارة من التربية كالرأس من الجسد، "وفي هذا السياق، تعتبر التربية في تقدمها وتخلفها تعبير عن حالة إدارية، فقصة تطور التربية وانعطافاتها الكبيرة، هي في بعد من أبعادها الأساسية قصة تحول من نمط إداري تقليدي إلى نمط إداري جديد، فنشأة المدرسة كثورة تعليمية كان معناه قيام إدارة جديدة تختلف عما درج عليه الناس في تعليم أبنائهم في البيت والشارع ومواقع العمل والنشاط في الحياة، وتحول التعليم إلى مسئولية الدولة في العصور الحديثة كان معناه انتقال إدارة التعليم من نمط يقوم على المبادرات التطوعية الشخصية أو المحلية واتباع العرف والتقاليد، إلى نمط جديد يعتمد على سلطة الدولة وإشرافها ويتحكم إلى مجموعة من القوانين والنظم واللوائح.

والإدارة من أكثر الميادين التي تمثل فكر بشري وثقافة مجتمعية واستجابة للواقع ومن ثم فهي دائمة التغيير بتغير نمط الحياة وأسلوب العيش، والإسلام بتشريعه الشمولي المرن، لم يترك نموذجاً جامداً للإدارة، فالنبي صلى الله عليه وسلم قد قال: "أنتم أعلم بأمور دنياكم"، لكنه ترك معايير ومبادئ عامة للإدارة تستجيب لتطور الفكر الإداري البشري وتعبر عن اهتمام الإسلام بالإدارة متمثلة في رأس النظام الإداري "إن الله يزيع بالسلطان ما لا يزيع بالقرآن"([[3]](#footnote-3)).

ومن ثم فإن استجابة النظام الإداري التعليمي لمتغيرات العصر هو من صميم الإدارة الإسلامية طالما لا تتعارض مع أسس النظام الإداري الذي جاء به الوحي وجسدته السنة، وأهم هذه المتغيرات في هذا العصر هو الانفجار التكنولوجي المذهل الذي أحدث ثورة الرقميات والتي جعلت من العالم قرية رقمية صغيرة، ولم يعد الاستجابة للتحول الرقمي ترفاً إدارياً أو متعة فكرية، بل أضحي ضرورة حتمية فرضتها معطيات العصر وتحدياته.

## **قضية الدراسة:**

إذا كان التحول الرقمي قد فرض نفسه على جميع المجالات كأحدث منجزات الفكر البشري، فليس بالضرورة أن يكون هو الأفضل في الإدارة التربوية كما أن القديم ليس بالضرورة هو الأسواء، لكننا نثق في مرجعيتنا الإسلامية، التي تدعونا إلى البحث عن الحكمة أنّا هي، وذلك بعد عرضها على ثوابتنا ومعاييرنا ثم تنقيحها وتصويبها حتى تستوي على سوقها، فكثيرا من الأفكار الجديد يكون لها بريقاً يسر الناظرين لكنها تحمل في طياتها تناقضات سرعان ما تطمس لمعانها وتذهب برونقها.

**وهنا تتجلى قضية الدراسة** في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

**ما التحول الرقمي في الإدارة التربوية من منظور التربية الإسلامية؟** ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

1. ما المرتكزات الفلسفية للإدارة من منظور إسلامي؟
2. ما المرتكزات الفلسفية للإدارة الرقمية؟
3. ما المؤتلف والمختلف بين الإدارة الإسلامية والإدارة الرقمية؟

## **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل التحول الرقمي في الإدارة التربوية من منظور التربية الإسلامية.
2. إبراز المرجعية الإسلامية كمنطلق للاستجابة لمتغيرات العصر.
3. تزويد المؤسسات التربوية بمعلومات يمكن الاستفادة منها في تفعيل التحول الرقمي في الحقل التربوي.

## **منهج الدراسة:**

انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك في تحليل الإدارة من المنظور الإسلامي ومرتكزاتها وكذلك تحليل الإدارة الرقمية ومرتكزاتها ثم تحليلها في ضوء التربية الإسلامية.

وفي هذا الإطار، فقد سارت الدراسة ضمن خطوات محددة تبدأ من التعرض لماهية الإدارة من المنظور الإسلامي ومرتكزاتها الفكرية ثم باستعراض التحول الرقمي في الإدارة التعليمية ثم بتحديد مناطق التلاقي ومناطق الاختلاف مجتهدين في تقريب هذه المناطق المختلف فيها.

# **أولاً: الإدارة من المنظور الإسلامي**

## **ماهية إدارة العملية التعليمية:**

في إطار سعي الدراسة نحو تحليل التحول الرقمي في الإدارة التربوية، فهناك حاجة إلى الكشف عن ماهية الإدارة بشكل عام، وهو ما يتطلب التعرض إلى أهم التعريفات التي تناولتها في جوانبها المختلفة.

تتعدد التعريفات المقدمة للإدارة، وذلك بتعدد المدارس العلمية، ومنها ([[4]](#footnote-4)):

* الإدارة علم وفن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.
* الإدارة عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد.
* الإدارة هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية، لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة.
* ويمكن أن تعرف بأنها: مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية- المتاحة والممكنة- لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.

**وفي ضوء التوجهات السابقة في تعريف الإدارة تتحدد خصائصها فيما يلي([[5]](#footnote-5)):**

1. **الإدارة مهنة**: فلقد توافرت للإدارة مقومات أي مهنة، مثل: القاعدة المعرفية، والأهداف المحددة، والمجتمع المهني، والميثاق الأخلاقي، والتنظيمات المهنية، والاعتراف المجتمعي.
2. **الإدارة علم**: علم الإدارة عبارة عن المعرفة المنظمة والمصنفة في شكل مجموعة من المبادئ الإدارية، والإدارة علم؛ لكونها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية، بالإضافة إلى أنها تسترشد وتستفيد من أساسيات ونظريات العلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى، كما أن هناك العديد من النظريات التي تم استنباطها وتجربتها في مجال الإدارة.
3. **الإدارة فن**: حيث تعتمد على الإبداع والابتكار، وتتطلب ممارستها العديد من المهارات، سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية، كذلك لأن الإدارة هي في الأصل إدارة الأفراد، وهذا يحتاج إلى دراسة وفهم هؤلاء الأفراد وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل معهم والتأثير فيهم وتشجيعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم.
4. **الإدارة عملية**: بمعنى أنها تتضمن تفاعلا متبادلا ومستمرا بين جميع أطراف العملية الإدارية، وبين المستويات الإدارية وبين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها.
5. **الإدارة عملية مستمرة**: فطالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد لديهم احتياجات متعددة ومتنوعة ومتجددة، فإن الإدارة ستستمر في نشاطها في هذا المجتمع.
6. **الإدارة عملية هادفة**: فهي مسئولة عن توفير التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية، سواء كانت متاحة أو ممكنة، لتحقيق الأهداف المخطط لها.
7. **الإدارة مسئولة عن تحقيق الأهداف بصورة رشيدة**: حيث تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية بأقل جهد ووقت وتكاليف.

## **مفهوم الإدارة من منظور إسلامي:**

ليست الإدارة التربوية من هذا المنظور مجرد ممارسة تقنية أو قيادة تعليمية، بل هي مجهود إنساني هادف يتم عن وعي وتدبر ومرتبط بالمغزى النهائي للحياة وهو عبادة الله، وهذا المفهوم يحول الإدارة التربوية إلى رسالة سامية، والمنظور الإسلامي باتسامه بالشمول يؤكد جميع العوامل والمتغيرات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في عمل المنظمة، سواء منها ما كان داخل المنظمة أو خارجها، كما يؤكد البعد الأخلاقي، وبذلك يعد مفهوم الإدارة المدرسية من المنظور الإسلامي أكثر شمولا وتوازنا، ويمكن اعتبار الإدارة التربوية جهدا إنسانيا يتفاعل ويتقاطع مع كثير من الجهود الأخرى التي تسعى لتحويل التلاميذ إلى كائنات إنسانية أفضل من خلال برامج تربوية منظمة تتم وفقا للتعاليم الإسلامية، فالإدارة بشكل عام أمانة، والإدارة التربوية على وجه الخصوص يجب أن تحظى باهتمام خاص لكونها تتعامل مع رسالة أخرى سامية وهي رسالة التعليم المرتبطة بنشر المعرفة وزرع المثل وغرس القيم والسلوك الجيد، حيث يتكامل الفعل الإداري مع العقل والقلب، ويتكامل الجانب الإنساني بالجانب الأدائي([[6]](#footnote-6)).

لا شك أن تفكير الإنسان مرهون بأيدولوجية الفكرية ومرتكزاته العقدية والفلسفية والاجتماعية.... والإدارة كأحد أهم العلوم الإنسانية تتأثر بلا شك بهذه المرتكزات وهي في النهاية تعبير عنها، بيد أن الكثيرين ينظرون على أنها مجرد تقنيات وإجراءات بيروقراطية من تخطيط وتنظيم وتنسيق....

إن نظرة سريعة إلى وصف مساقات الإدارة التربوية وخطط تلك المساقات في الجامعات العربية وإلى أدبيات الإدارة التربوية العربية بشكل عام من شأنها أن تؤكد هذا التركيز على الجوانب التقنية للإدارة دون سواها وتؤكد دراستان تحليليتان قام بعها عارف عطاري وكذلك دراسة قام بها (Ali and camp, 1995) فقد أشارت الدراسات الثلاث إلى أن أدبيات الإدارة لا سيما التربوية تقتصر على الجوانب التقنية ولا تظهر وعياً بعلاقة الإدارة بالثقافة وبالأسس والنماذج الفكرية، ولا يوجد وعي بأن نظريات متعددة تملأ صفحات الكتب ولما وصلت درجة الاختلاف الاستقطابي بين الباحثين حول قضايا فكرية وفلسفية مثل النظرة إلى الإنسان والكون والحياة، التي تؤثر في المعرفة والممارسة الإدارية، وكما يقول “Park, 2001” فإن جميع التطورات الرئيسية في الإدارة التربوية منذ مطلع القرن الماضي تعود إلى منطلقات فلسفية([[7]](#footnote-7)).

وتشهد الساحة الفكرية الإدارية وجود توجه عالمي يهدف إلى إيجاد بدائل للاتجاه السائد في الإدارة أو إلى إدخال تحسينات وتعديلات عليه، وهذا مبرراً لعرض الإطار الفكري للإدارة من المنظور الإسلامي لكن ليس من أجل التبرم من هيمنة النماذج الإدارية الغربية ولا من أجل اجترار الماضي كبث الثقة في النفس وتبرير التخلف الحضاري، بل كإطار فكري عالمي استمد عالميته طولاً في الزمان وعرضاً في المكان من تشريعاته المرنة والشاملة، حيث أنه لم يأت بقوالب جاهزة للتطبيق، إنما جاء بأطر عامة ومحددات توجه العقل وتحكمه بمثابة مرتكزات وموجهات للعقل البشري الذي فرض عليه الشارع والعمل والاستجابة لمتغيرات الحياة.

## **المرتكزات الفلسفية للإدارة من المنظور الإسلامي:**

1. **الإنسان:**

هو ذاك المخلوق المكرم الذي استخلفه الله على الأرض بهوائها ومائها وجمادها ونباتها وحيواناتها، استخلاف تكليف وابتلاء، وزوده بقدرات وخصائص تضمن له البقاء وتكفل له حرية التصرف، وأمده بالعقل وجعله مناط التكليف كما أنزل عليه وحي يتناغم مع العقل ولا يعارضه، بل يرشده ويوجهه، وهذا الاستخلاف يقتضي من الإنسان المكابدة في سبيل تحقيق مهمته الاستخلافية، وكل إنسان مسؤول بقدر ما فضله الله به على غيره من بني جنسه، فكلما اتسع نطاق الحرية اتسع معها نطاق المسئولية والمساءلة، ويقترب هذا الإنسان من الكمال يقدر اقترابه من الوحي والتزامه به.

1. **الطبيعة الإنسانية:**

الطبيعة الإنسانية مكونة من جزئين، جزء مادي من طين الأرض المكلف بعمارتها، وجزء معنوي مستمد من نفخة من روح الله الذي استخلفه على الأرض، ونفس تجمع بين الجزئين وتؤلف بينهما وتعمل على إشباع مطالبها، فقد ركب الله في الإنسان غرائز تهفو نفسه إلى إشباعها من أجل استمراره على الأرض إلى أن يأذن الله، لكن جعل الوسط هو المعيار والطغيان سواء بالإفراط أو التفريط سبب الفساد والتوازن بين مطالب الجسد والروح سبب الاستقامة، والانحياز لأحدهما سبب الاضطراب؛ لذلك جاء الوحي لتنظيم هذه المطالب وتهذيبها.

وبين الإنسان وبين غايته تحدي كبير ذاك هو الشيطان الذي أقسم بعزة الله على إضلال الإنسان مرتكزاً على فتن الشهوات (إثارة الغرائز) وفتن الشبهات (تبني الأفكار الضالة)، ولن يستطيع الإنسان اجتياز هذا التحدي الكبير إلا بالالتزام بالوحى الذي يحمى مواطن ضعف الإنسان ويقويها.

والله تعالي لم يكلف الإنسان شططا إنما جاء تكليفه ضمن حدود طاقته الإنسانية، كما لم يرهقه من أمره عسراً فرفع عنه الحرج في حالات الخطأ، والنسيان، والإكراه.

**جـ- الكون:**

هو ميدان الاختبار والتكليف، وكل ما في الكون مخلوق لوظيفة وغاية وما كان العبث باعثاً على الخلق، ورغم ذلك فإن الكون كله مسخر للإنسان وهو مأمور بفك شفرته ومعرفة كنه أجزاءه وعلاقتها ببعضهما البعض وتسخيرها بما يحقق أمانة التكليف بدون طغيان، ويرتبط تحضر ورقي المجتمع البشري وإعمار الأرض بقدر تحقيق علاقة التسخير وتحقيق هذه العلاقة مرهون بمدي قدرة الإنسان على استرجاع واستحضار معلوماته عن الكون؛ وهي التي علمها الله الإنسان الأول وجعل هذا العلم هو مناط إعمار الأرض وإصلاحها، والواقي من إفسادها وسفك الدماء عليها.

**د- الحياة:**

هي مدة الابتلاء بالتكليف، وهي قصيرة، وهي بالنسبة للبشرية بدأت منذ هبوط الإنسان الأول على الأرض إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، وبالنسبة لإفراد الجنس البشري منذ اكتمال النضج العقلي الذي يؤهل الإنسان بالتكليف إلى زواله إما بالموت أو بغيره، والحياة الدنيا هي معبر الوصول إلى الحياة الآخرة الباقية، ولا معبر للآخرة غير الدنيا، ومن ثم فإن العمل للدنيا هو العمل للآخرة، والدنيا مملؤة بالزينة والشهوات وللإنسان منها ما يعينه على العبور إلى الآخرة، ومن مقتضيات التكليف إدارة الحياة باستغلال الوقت والإمكانات لتحقيق الغاية العظمي.

**هـ- المعرفة:**

استجلاب المعرفة كما سبق هو معيار الوصول إلى غاية الإنسان من إعمار الأرض وإرضاء الله وتحقيق التقدم الحضاري، والمعرفة لها مصدرين؛ أحدهما يمثل الحقيقة المطلقة ومصدرها الوحي، والآخر يمثل المعرفة الظنية ومصدرها العقل البشري، ولكي تصل إلى مرتبة اليقين والحقيقة؛ لابد أن تكون في إطار الوحي، وأن تكون بعيدة عن الهوى والظن؛ لأنهما يقودان إلى الشطط، والغيب والشهادة هما ميداني المعرفة، وأدواتها الوحي والعقل والحس، وتنهض الأمم بتكامل هذه الأدوات.

**و- القيم:**

إن بقاء الإنسان على الأرض مرهون بإعلائه للقيم الإنسانية والحضارية التي تحدد علاقته ببنى جنسه وبالكون من حوله، وهي الدافع نحو إعمار الأرض وإصلاحها، وهي التي تحد من غلواء الإنسان، وهذا ما قررته الملائكة فور علمها باستخلاف الله للإنسان على الأرض، وعليه يقع سفك الدماء والإفساد في الأرض بقدر ما يقع في القيم من خلل في منظومتها، والقيم هي القاعدة التي ترتكز عليها باقي أجزاء الشريعة، فهي مرتبطة بالإيمان الذي هو محور العقيدة، وهي ثمرة العبادات ولبها وبدونها تتحول إلى عادات، وهي المقصد الأسمى من أحكام المعاملات وأكثر من سدس الوحي جاء فيها.

## **مبادئ الإدارة من المنظور الإسلامي:**

1. **تقام بالعدل:**

والعدل في سنن الله في عباده هو معيار قيام أي تجمع بشري، وهو أكثر القيم وروداً في القرآن، وهو قيمة عامة وشاملة لا يختلف عليها إنسان، وهو ضد الظلم والجور والتطرف، وهو محور استمرار حياة البشر مع بعضهم البعض، ورغم أن العدل لا خلاف عليه؛ إلا تطبيق مفاهيم العدل فإنها تختلف من مجتمع لآخر، وأدق مفاهيم العدل هي المفاهيم الإسلامية الغضة الطرية التي لم يشوبها تحريف.

1. **تزدهر بالإحسان:**

والإحسان كقيمة ومبدأ إسلامي يناقض قيمة المنافسة التي تتبناها الإدارة الحديثة كوسيلة لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء، فالإحسان غايته رضا الله ومن ثم زيادة الإنتاج وجودة الأداء بغير اكتراث بالآخرين، فلا يضير المحسن نجاح الآخرين، بل يسره إحسانهم؛ لأنه يحقق رضا الله، فكل إنسان مطالب أن يضرب بسهم في نطاق مهمته التكليفية وهذا ما يعنيه الإحسان.

1. **تقوي بالسمع والطاعة:**

الالتزام باللوائح المنظمة والقوانين الحاكمة وتعليمات القادة هي عبادة يثاب عليها مؤديها ويعاقب عليها مخالفها في الدنيا حسب القوانين والأعراف وفي الآخرة؛ بشرط ألا يكون فيها مخالفة للوحي، وهذا المبدأ هو الضمانة القوية على تماسك الإدارة وقوة تنظيمها ومعيار واضح على مدي ارتباط أفرادها فيما بينهم.

1. **وتصل إلى الصواب في تحقيق أهدافها بالشوري:**

الشورى في الإدارة الإسلامية هي آلية صنع القرار الذي هو محور الإدارة، قال تعالي: ﴿‌وَشَاوِرهُم فِي ٱلأَمرِ﴾ (آل عمران: 159)، والشورى تمثل المعرفة البشرية وهي منوطة بالمتخصصين في موضوع القرار (أهل الحل والعقد)، ومن ثم فهي تتطلب إشراك المعنيين بالقرار فيها.

1. **تصان الروابط بين أفراد الإدارة بكفهم شح أنفسهم:**

من يُكفَ شح نفسه أي بخلها الشديد مع حرصها، فقد وقي الشر كله وحاز الخير كله؛ لأن النفس البشرية مجبولة عليه بكل أنواعه وصوره شح المال والمنصب والعلم والمشاعر.... والشح يحمل النفس على الظلم والحسد وقطيعة الرحم وسفك الدماء والزنا... ولهذا رؤي عبد الرحمن بن عوف وهو يطوف بالبيت ويقول: رب قني شح نفسي! رب قني شح نفسي لا يزيد على ذلك، فقيل له في هذا؟ فقال: إذا وقيت شح نفسي لم أسرق ولم أزن، ولم أفعل، وقال صلي الله عليه وسلم: ...، واتقوا الشح فإن الشح أهلك من كان قبلكم حملهم على أن سفكوا دماءهم واستحلوا محارمهم"([[8]](#footnote-8)).

1. **تعمل باللامركزية المسئولة والمحددة:**

وهي تعني إسناد المسئولية وتخويل السلطة لمستويات الإدارة الأدنى في حدود أهداف الإدارة العليا والأطر العامة التي وضعتها، وذلك إذا تعذر التواصل مع الإدارة العليا أو كانت أهل له، كما ينبغي أن يتسم المخول لهم بالثقة والخبرة معاً، **﴿واجعل لِّي وَزِيراً مِّنْ أَهْلِي هَارُونَ أَخِي اشدد بِهِ أَزْرِي وَأَشْرِكْهُ في أَمْرِي﴾،** **﴿هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا﴾** اختار أخاه لكونه ثقة يشد به أزره واختاره لفصاحته أي خبرته حتى يكمل به نفسه، ولما عبد بنو إسرائيل العجل أخذ موسي برأس أخيه معنفاً ظناً منه أنه قصر في إتباع تعليماته ولم يجتهد في ظلها لكن رد عليه هارون عليه وعلي موسى السلام: ﴿**قَالَ يَا ابْنَ أُمَّ لَا تَأْخُذْ بِلِحْيَتِي وَلَا بِرَأْسِي إِنِّي خَشِيتُ أَن تَقُولَ فَرَّقْتَ بَيْنَ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَلَمْ تَرْقُبْ قَوْلِي﴾** هنا اعذره موسي. وقال معاذ للنبي عندما سأله عما يستجد من مسائل لم يجد لها في كتاب الله وسنة رسول الله، قال: أجتهد رأيي ولا آلو"([[9]](#footnote-9)).

فإذا كانت الإدارة المركزية تستهلك الوقت والجهد والإحاطة بمقتضيات الأمور، الأمر الذي تتأثر به القرارات الإدارية، فإن الإدارة اللامركزية قد تسبب فوضي القرارات وتضارب التوجيهات، وكما هي سنة الله في خلقه أن الوسط أعدل وأقوم، فإن التربية التي انتهجتها الإدارة الإسلامية تحقق هدف الإسلام من الحفاظ على النظام وتماسك الجماعة، كما تقوض المطامع وتحقق المساءلة.

1. **الإقناع والحوار:**

لو تدبرنا آيات الأحكام لوجدنا أنه ما خلا حكم إلا وأتبعه الله ببيان علته وحكمته، وكذلك مواقف الرسل، بما يشعرك أن الحوار والإقناع منهج إداري إسلامي أصل، ولا ريب في ذلك إذا علمنا أن الإسلام يرفض التسلط ويدعوا للشوري، ويتبني قنوات اتصال إنسانية بين أفراده.

ولا شك أن القرارات التسلطية غير المقنعة بالنسبة للمستويات الإدارية الأدنى تثير سخطهم عليها وقد تزيد حدة هذا السخط إلى حد الثورة ضدها أو التوقف عن التنفيذ، مما يترتب عليه ضرر على المنظمة.

طلب موسي عليه السلام رؤية ربه، فقال له ربه: "**لن تراني"**؛ لأنها متعذرة في الدنيا، لكنه سبحانه قال مقنعاً له: **﴿ولكن انظُرْ إِلَى الْجَبَلِ فَإِنِ اسْتَقَرَّ مَكَانَهُ فَسَوْفَ تَرَانِي...﴾،** ومن قبله إبراهيم عليه السلام الذي قال: **﴿رَبِّ أَرِنِي كَيْفَ تُحْيِي الْمَوْتَىٰ﴾.**

# **ثانياً: التحول الرقمي في الإدارة التربوية:**

يعيش العالم في الآونة الأخيرة ثورة عارمة في مجال الرقميات، تتسم بالتطور التكنولوجي المذهل والمتسارع، وقد استمدت هذه الثورة أهميتها من اتساقها مع روح العصر من حيث السرعة وتضاعف المعرفة وسيادة ثقافة السوق وشيوع قيم المنافسة، مما جعلها تفرض نفسها في جميع مجالات الحياة: الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية، والتعليمية، مما جعلها تتشابك مع الحياة: من الممارسات السياسية، إلى الإجراءات الصحية والوقائية، إلى التفاعلات الاجتماعية، إلي الشئون الإدارية والمحلية، مروراً بالممارسات الاقتصادية إلى التعليم بمختلف جوانبه.

وقد أسهم التحول الرقمي في تسهيل سرعة الحصول على المعلومات ومعالجتها وسرعة استدعائها وتخزينها واستخدامها في كافة العمليات الإدارية والحسابية والإحصائية([[10]](#footnote-10))؛ لذا استفادت منه الإدارة التربوية في تطوير العمل الإداري، لتتحول من النمط الورقي إلى النمط الرقمي.

تعتبر الإدارة الرقمية إدارة غير تقليدية تعمل بلا أوراق وبلا حدود زمنية، كما أنها إدارة بلا مبان تقليدية أو أساليب عمل قديمة، فهي امتداد لتطوير الفكر الإداري والنظريات الإدارية وتشابكها مع الثورة الرقمية، وهذا كله أدي إلى تغيرات أساسية في الإدارة وإتاحة المعلومات والبيانات الإليكترونية وتبادلها ومرونة الهياكل، وتيسير الأعمال وسرعة إنجازها في المؤسسات التعليمية([[11]](#footnote-11)).

## **مفهوم الإدارة الرقمية:**

من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الرقمية تعتبر امتداداً للمدارس الإدارية وتجاوزا لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينيات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية؛ فهي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة ابتداء بإحالة الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الإنترنت وشبكات الأعمال([[12]](#footnote-12)).

ويعتبر مفهوم الإدارة الإليكترونية (الرقمية) واحداً من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، فهي تعد نمطا جديداً، ترك آثاره التكنولوجية على إدارة المؤسسات وعلى استراتيجياتها ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما امتد أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة، وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التمكين الإداري ، فهي تتعدى مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة الأزمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية، وبذلك تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة([[13]](#footnote-13)).

وقد عرفها مصطفي أحمد أمين([[14]](#footnote-14)) أنها: تعد مدخلاً إدارياً حديثاً أو منظومة إدارية رقمية، تعمل على سد الفجوة الرقمية في المجتمع، باستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة ونظم المعرفة ونظم البرامج المتطورة لتوفير الخدمات للمستفيدين ومؤسسات الأعمال الحكومية، بغض النظر عن أماكن تواجدهم أو أوقات التقدم لها، وتعزيز وتدعيم فرص التنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي، وإنجاز المهام إليكترونياً، عن طريق تحويل العمل الإداري الورقي إلى أعمال تنجز بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة المختلفة عبر شبكة الأنترنت بسرعة ودقة متناهيتين وبتكاليف ومجهود أقل، وتبادل البيانات والمعلومات بين العاملين وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة وفعالية الأداء بما يسهم في الوصول للمزايا التنافسية.

وعرفها حافظ فرج؛ ومحمد صبري([[15]](#footnote-15))بأنها: عملية إعادة هندسة الأعمال والعلاقات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية؛ لتقديم الخدمات الإدارية إلى الموظفين والعاملين بالمدرسة لتقديم الأعمال بكفاية عالية.

وعرفتها هند الرحيلي([[16]](#footnote-16)): بأنها تلك الإدارة التي تعتمد على التكنولوجيا في تعاملاتها لتحقيق أهدافها بأقل جهد وتكلفة ممكنة للمساهمة في تحقيق رضا المستفيدين عن طريق تلبية احتياجاتهم.

**ومن التعريفات السابقة** يتضح أن الإدارة الرقمية ليست مجرد تقنية وإنما هي نمط واستراتيجية جديدة، تعمل على تحويل الورقات إلى رقميات، والإنسانيات إلى مكينات متجاوزة حدود الزمان والمكان، آخذه من قيمة المنافسة هدفاً ومن إرضاء العميل غاية ومن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سبيلاً، متغلغلة في جميع جوانب ومستويات العملية الإدارية، ترتبط جودتها بكم وسرعة انتشار المعلومات.

**كما أن التعريفات السابقة تشير إلى أن الإدارة الإلكترونية تتميز بالسمات الآتية[[17]](#footnote-17):**

1. أنها عملية إدارية تستفيد من الإمكانات المتميزة للإنترنت مما يحقق السرعة الفائقة في انجاز العمليات الادارية عن بعد.
2. انها تعتمد على الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
3. انها تعني الانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي.
4. عدم التقيد بحدود الزمان أو المكا ن.
5. الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية الذكية، باستخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.
6. التحول من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية والى الهياكل التنظيمية المرنة المستندة إلى المعلومات والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نبوغه.

## **أهداف الإدارة الرقمية:**

من خلال الاطلاع عن الدراسات السابقة ([[18]](#footnote-18)) يمكن حصر أهداف الإدارة الرقمية التربوية في الجوانب الآتية:

1. **أهداف إدارية:**

* الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، وما يترتب على ذلك من الأرشفة والحفظ وغير ذلك.
* تقليل معوقات اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق توفير البيانات والمعلومات.
* تحقيق الربط المشترك بين المدارس والإدارات التعليمية.
* تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
* الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل أخطار فقدها.

1. **أهداف اقتصادية:**

* تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
* صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإليكترونية.
* تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
* إمكانية أداء الأعمال عن بعد، وبالتالي تخفيف الأعباء على الدولة والمواطن.

1. **أهداف اجتماعية:**

* تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة جيدة خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.
* إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
* تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
* الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث روح الإبداع والابتكار.
* زيادة فعالية الاتصال والترابط بين الإدارة والمعلمين والعاملين في تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة.

1. **أهداف علمية مهنية:**

* توفير المعلومات لطالبيها.
* تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتصنيفها وتبويبها.
* توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدي العاملين.
* زيادة حجم التبادلات المعلوماتية بين العاملين في مختلف الإدارات.

## **المرتكزات الفلسفية للإدارة الرقمية التربوية:**

* التركيز على المعلومات بغثها وثمينها أكثر من الأشياء (السلع والخدمات).
* التركيز على المعروض من السلع والخدمات أكثر من المخزون.
* التركيز على الاتصالات أكثر من الموارد البشرية والمالية.
* التركيز على قيم المنافسة واعتبار الانتشار معيار الجودة.
* التركيز على الإجراءات الآلية بدلاً من العلاقات الشخصية والتفاعلات الإنسانية.
* التركيز على حداثة المعلومات أكثر من قيمتها.
* التركيز على المستفيد أكثر من الخدمة ومقدميها.
* التركيز على نظريات الاتصال وآلياتها والتي هي سر نجاح التحول الرقمي.

## **خصائص الإدارة الرقمية التربوية:**

1. **كونية**: يمكن الوصول إلى خدماتها في أي وقت ومن أي مكان بلا حواجز.
2. **عامة**: لا تقتصر على فئة دون أخري.
3. **تفاعلية**: تطرح المعلومات للمستفيدين للتفاعل معها من جزئية إلى أخري.
4. **فردية**: تتوافق مع مطالب كل مستفيد.

وقد ذكر ياسين بعض خصائص الإدارة الرقمية[[19]](#footnote-19) كنمط من أنماط الإدارة التي كانت لها آثارها الواسعة على المنظمات المختلفة ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الرقمية وهي بذلك تتميز بعدة خصائص فيما يلي:

1. الانتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحوسبة الشبكية، حيث تحولت نظم المعلومات المحوسبة التي كانت تعمل في صورة منظمات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الالكتروني للبيانات.
2. الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، بمعنى أن الإدارة الالكترونية بإمكانها استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على استنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.
3. الانتقال من نظم المعالجة التحليلية التقليدية إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية، انطلاقاً من أن نظم المعالجات التقليدية لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثًا مستمرًا للبيانات وإنتاجا مستمرًا للمعلومات.
4. العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الرقمية من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات الحديثة مثل شبكة الإنترنت Intranet والاكسترانت Extranet.
5. تحول المنظمات من الهياكل المركزية الوظيفية إلى الهياكل التنظيمية اللامركزية المرنة المستندة إلى المعلومات والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نبوغه، وهكذا فقد أسهمت هذه التغييرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة، وان تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية إلى تغييرات جوهرية في وظائف التنظيم واتخاذ القرارات.

## **وظائف الإدارة الرقمية:**

ساهم عصر الثورة التكنولوجية والاتصالات في إحداث تحولات جذرية في العملية الإدارية واعتمادها على تكنولوجيا المعلومات في جميع وظائفها، ويتضح ذلك فيما يلي:

1. **التخطيط الرقمي:[[20]](#footnote-20)** يعتمد التخطيط الإليكتروني على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، كما يعتمد التخطيط أيضا على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد على تبسيط نظم وإجراءات العمل.
2. **التوجيه الرقمي[[21]](#footnote-21):** يعتمد على وجود القيادات الاليكترونية القادرة على التعامل الفعال بطريقة إليكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد على استخدام شبكات الاتصال الإليكتروني بحيث يتم إنجاز عمليات التوجيه من خلالها.
3. **التنظيم الرقمي[[22]](#footnote-22):** أدى التطور التكنولوجي إلى عدة تغيرات عميقة في الإدارة أهمها إعادة التنظيم للمؤسسات تتمثل في التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي؛ ويتسم التنظيم الشبكي بأنه تنظيم مرن للاتصال والتعاون بين الأفراد، ويمثل الشكل الأساسي السائد مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات الالكترونية، واستخدام البريد الالكتروني وبرمجة الحوسبة التشاركية مثل Lotus Notes لتساعد المديرين على تبادل الرسائل والمعلومات وفرق العمل الافتراضية، ولذا تطورت التنظيمات الالكترونية لتصبح أفقية وليست تنظيمات رأسية وهذا يعني تقليل عدد المستويات الإدارية وزيادة عمليات تفويض السلطات.
4. **الرقابة الرقمية[[23]](#footnote-23):** تركز الرقابة التقليدية على الماضي، أما الرقابة الإليكترونية فهي تسمح بالرقابة الفورية، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، وهذا كله ينمي الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة والولاء الإليكتروني، بين العاملين والإدارة والمستفيدين.
5. **اتخاذ القرار[[24]](#footnote-24):** إن تغيير العملية التي يتم بها اتخاذ القرار في المنظمة من خلال برمجة القرارات سوف يتيح للمدير وقت أكبر للتفكير في المشاكل.

وقد ساهمت الثورة الرقمية وتطبيقاتها بالإدارة الإليكترونية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه[[25]](#footnote-25):

* الانتقال من إدارة النشاط المادي إلى إدارة النشاط الافتراضي.
* الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه إلى الإدارة عن بعد.
* الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الأوامر إلى التنظيم الشبكي.
* الانتقال من القيادة المرتكزة على المهام أو على العاملين إلى القيادة المرتكزة على المزيج تكنولوجيا-عميل.
* الانتقال من الرقابة بمفهوم مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط إلى الرقابة المباشرة الآنية.

## **المبررات التي تدعو الى التحول نحو الإدارة الرقمية في مؤسسات التعليم[[26]](#footnote-26):**

هناك عدد من المبررات التي تدفع بالحكومات إلى السعي نحو تطبيقات الإدارة الرقمية، فقد تسببت مجموعة من التطورات على مستوى العالم - خاصة مع بداية الألفية الثالثة - في ظهور ما أصبح يعرف بالإدارة الرقمية، والتي ينظر إليها الكثير من المتخصصين على أنها فلسفة إدارية حديثة فرضتها الثورة الرقمية وتوجهات العولمة والديمقراطية وتكاتفت هذه العوامل في تقديم عدد من المبررات التي دعت الى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية في معظم المؤسسات تبعا لمتغيرات العصر وتحدياته ولقد أجمع العديد من الباحثين على أن هناك كثير من المبررات التي دعت إلى التحول نحو الإدارة الرقمية في المدارس يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التسارع في الثورة الرقمية والمعرفية التي فرضت نفسها على مختلف مجالات الحياة الإنسانية، ومن بينها قطاع التعليم.
2. التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بالمدرسة وتجنب العزلة والتخلف عن مواكبة العصر بتحدياته وبالتالي السعي من أجل تحقيق الكفاية الإدارية النوعية والكمية الملائمة للفكر الإداري التقني المعاصر.
3. الانفتاح والتكامل بين المجتمعات الإنسانية، ذلك الانفتاح الذي أوجدته عولمة الإعلام من خلال الثورة الرقمية، ومحاولات الربط بين أفراد المجتمع الإنساني ككل من خلال شبكة الانترنت والفضاء الالكتروني وما إلى ذلك من أدوات رقمية.
4. التحول نحو التعليم الرقمي، وظهور ما يسمى بالمدارس الذكية التي تتطلب حوسبة جميع العمليات داخل هذه المدارس بما فيها الجوانب الإدارية.
5. تعرض الحكومات لضغوط مستمرة من المواطنين والمستفيدين بشكل عام من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات التعليمية، وذلك بسبب تزايد عدد السكان، والرغبة في تحسين نوعية الخدمة، والإسراع في إنجاز الخدمات الإدارية المتعلقة بالمؤسسات التعليمية، والتخلص من الروتين والبيروقراطية.
6. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية.
7. ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات التربوية، وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
8. الاستجابة لتحقيق ضرورة الاتصال المستمر بين العاملين في القطاع التربوي مع اتساع نطاق العمل وتشعب تخصصاته.
9. شروط التوظيف الحالية التي تشترط على المتقدم للعمل الإداري في مؤسسات التعليم فهم التكنولوجيا الحديثة، وكيفية التعامل معها، وتطويعها في حل المشكلات الإدارية والتربوية بفعالية.
10. زيادة عدد الطلاب، والقوى البشرية العاملة في المدرسة مما يستدعي وجود نظام إلكتروني يسهل التعامل معهم.

**ومن خلال العرض السابق يتضح مدي تأثير الثورة الرقمية في الإدارة التربوية، بحيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية أهم آليات التقدم الواعدة، وإن لم نتمكن منها كآلية في الوقت الراهن سيكون اكتسابها غايتنا في المستقبل بدلاً من أن تكون مطيتنا نحو استشراق آفاق المستقبل.**

إن الوتيرة المتسارعة في التكنولوجيا الرقمية قد وضعت معايير الخبرة التقليدية على مفترق الطرق، بحيث لم تعد الأقدمية صك على الخبرة، بل على العكس من ذلك، وقد صاحبها تغيرات كثيرة في القناعات القديمة وظهر معها مفاهيم وأفكار جديدة تلامس حياتنا بطرق مختلفة، تحمل العديد من الفرص والوعود كما تتضمن العديد التحديات والمحاذير، وهذا يفرض على المنظرين والمخططين دراستها للوقوف على مؤتلفها ومختلفها مع ثوابتنا، والاستفادة من وعودها نحو تحقيق تطلعاتنا وتطويع تحدياتها لتحقيق أهدافنا.

# **ثالثا: تحليل الإدارة الرقمية من منظور التربية الإسلامية**

إن التربية ليست عملية ديناميكية آلية؛ إنما هي عملية إنسانية تتناول الإنسان بجميع جوانبه ومكوناته الشخصية، والإدارة التربوية كرأس للتربية ومعبر عنها ليست مجرد عمليات تقنية وإجراءات إدارية جامدة، لكنها في جوهرها تعبير صادق عن أهداف التربية وانعكاس واضح لإيديولوجية الممثلين لها وواضعيها، ولا شك أن جميع النماذج والتوجيهات الإدارية ما هي إلا أفكار بشرية وخبرات إنسانية معبرة عن فلسفة واضعيها ومتأثرة بها فكراً وممارسة.

ومن الجدير بالذكر أنه لا توجد خبرة إنسانية تخلوا من المصالح والمفاسد أو المزايا والعيوب، ومدار الحكم عليها يقتضي تحليلها بموضوعية وإبراز ما تتضمنه من مصالح ومفاسد، أما ما يتعلق بقبولها أو رفضها فموكول إلى مرحلتين؛ الأولى تتمثل في اغتنام مصالحها ودرء مفاسدها وتصويب عيوبها بما يتناسب وظروف الوسط الذي تطبق فيه، فإن تعذر ذلك، فدونها المرحلة الأخيرة والتي تقتضي التغليب، فإن كانت المفاسد أعظم ردت والعكس بالعكس.

إن تقدير المصالح الإنسانية أمر نسبي، وكل صاحب فكرة أو رأي يدعى أن المصلحة فيها، ولا يجد غضاضة من تلفيق ما يشهد على صحتها ويؤيد جدواها وهنا مكمن الخطورة؛ لأن تقدير المعرفة من النوع البشري أمر نسبي وحتى تصل إلى الحقيقة لابد من إخضاعها لأمور ومعايير كثيرة، من أهمها أن يكون لها سند شرعي أو لا تخالف وحياً بل تسير في إطاره وتدعم أهدافه وتحقيق رؤيته، وهنا يظهر الفارق بين الإداريين والقانونيين الذين يقولون: إذا وجدت المصلحة فثم شرع الله، من جهة وبين الأصوليين الذين يقولون: إذا وجد الشرع فثمت المصلحة.

والمرجعية الإسلامية تملك من الوعي والنضج ما يجعلها لا تعرض الجديد لجرد تضمنه لبعض المفاسد، ولا تقبله لمجرد تضمنه لبعض المصالح، قال تعالى: **﴿يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِن نَّفْعِهِمَا﴾** (البقرة:219).

إن الشهود الحضاري لمرجعيتنا الإسلامية والتي لا يملك سواها ما تملكه من وحي لا يشوبه تأويل أو تحريف، جعلها تقف موقف وسط عدلاً بين خبرات الماضي وتجارب الحاضر لاستشراق المستقبل، وقد أدت أمتنا شهودها الحضاري على أتم وجه وأعدله فاستعارت من الحضارات القديمة والمعاصرة لها أنظمتها الإدارية وطوعتها لتحقيق أهدافها ونجحت في ذلك، ولا تزال الأمم تتقدم أو تتخلف في إطار التبادل الثقافي والتداول المعرفي، المقرون بالتطوير والتعديل والإضافة.

والمؤسف أن المسلمين اليوم يستعيرون الفكر والممارسات الإدارية، ولكن بدون مرجعية إسلامية. إنهم يتعاملون مع الفكر الإداري الغربي من منطلق الصواب العلمي ولا يقفون منه موقفاً نقدياً، وكلما ظهر نموذج اعتبر وصفة سحرية إلى أن ينتقده الغربيون أنفسهم ويأتوا ببديل عنه، فيتبع المسلمون ذلك؛ والسبب أننا على غير وعي بالخلفيات الثقافية والتاريخية الثاوية وراء تلك الاتجاهات([[27]](#footnote-27)).

1. **الإنسان في الإدارة الرقمية:**

تعتمد الإدارة الرقمية على الإنسان الافتراضي بدلاً من الإنسان الفيزيقي، وعلى الاتصالات الافتراضية الشبكية بدلاً من الاتصالات الفيزيقية الاجتماعية، كما استبدلت الإدارة الرقمية التقنيات والإجراءات الإدارية البيروقراطية التقليدية بالتقنيات الرقمية الإليكترونية، متجاوزة حدود الزمان والمكان.

ويحسب للإدارة الرقمية قدرتها على تجاوز الكثير من الأخطاء الإدارية التي قد تحدث نتيجة ضعف الإنسان في بعض جوانب شخصيته مثل النسيان والعجلة والطمع والجحود وعدم الصبر والميل لاتباع الهوى والتكبر.. والتحصين الإداري ضد أوجه قصور الإنسان مطلب إسلامي أصيل، يقول تعالى في خطابه للمؤمنين وليس لعموم المسلمين: **﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيْنٍ إلي أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَّيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ﴾** (البقرة:282)، في أطول آي القرآن يضع المشرع ضوابط وشروط حتى لا يقع المدين ولا الشهود في براثن الشيطان باستغلال أحد مواطن الضعف.

وتتيح أنظمة الاتصال في الإدارة الرقمية الاتصال المستمر بين جميع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية وعلى نطاق واسع؛ مما يسهم في إنجاز الأعمال وتبادل المعلومات؛ وبالتالي تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر إيجابية.

ويحسب على الإدارة الرقمية إلغائها للوجود الفيزيقي للإنسان في سبيل الميكنة، مما يفقد العمل الإداري البعد الإنساني في التفاعلات الإدارية وتحول التفاعلات الإدارية إلى تفاعلات آلية جامدة يسودها الروتين وتخلو من المرونة.

والإسراف في المجتمعات الافتراضية يؤدي إلى الشعور بالعزلة، وهذا يتعارض مع فطرة الإنسان الاجتماعية، الأمر الذي يخنق الروح ويجرح الأعصاب، مما يؤدي إلى ظهور الأمراض النفسية على المستوي البعيد مثل الاكتئاب.

وفي إطلاق العنان للتحول الرقمي في الإدارة التربوية يجعل من العاملين امتداد للآلة وصور الروتين مما قد يؤدي إلى التسيب والتحايل في أداء المهام الوظيفية الافتراضية، وهذا بلا شك يتعارض مع طبيعة الإدارة التربوية والتي هي في المقام الأول جهد إنساني يهدف إلى تحويل الطلاب إلى كائنات إنسانية متفاعلة في سبيل إعمار الأرض وجعلها صالحة للحياة من أجل جميع المخلوقات.

وقد عطل التواصل الافتراضي الكثير من الإيجابيات التي كان يكفلها التواصل الفيزيقي، مثل شيوع الطمأنينة والبهجة التي تؤثر على الصحة النفسية والاجتماعية والتربوية للمتواصلين.

وقد قلصت الإدارة الرقمية الكثير من فرص العمل نظراً لقيام التقنيات الإليكترونية بإنجاز المهام الوظيفية بدلاً من الإنسان وهذا يترتب عليه تسريح الكثير من العمالة، مما يؤدي إلى زيادة معدلات البطالة في المجتمع، والأخطر في ذلك أن التحول الرقمي سيؤدي من هذا المنطلق إلى تسريح أهل الخبرة الإدارية من أجل الخبرة الإليكترونية.

ورغم أن التواصل الافتراضي يفتقد إلى لغة الجسد؛ إلا أنه يخفف من التوتر الذي ينجم عن التواصل التقليدي من جراء كالاكتظاظ في المكاتب وضعف الأمن الوظيفي وعلاقات العمل غير المرضية.

ومن الجدير بالذكر أن هذه الحياة الافتراضية التي يدعمها التحول الرقمي تدفع باتجاه الفردية والانسلاخ من المسئولية الجماعية، والتي سيتحمل تبعاتها الجميع من ضعف الانتماء والإحساس والمسئولية الاجتماعية إلى انتشار الأمراض النفسية والأخلاقية.

1. **المعرفة الإدارية:**

في الإدارة الرقمية العلم مصدر للمعرفة الإدارية لكنه ليس المصدر الوحيد، حيث تركز الرقمنة على البيانات والمعلومات أكثر من تركيزها على المصدر الذي تستقي منه، كما تعمل على زيادة حجم التبادلات المعلوماتية بين المعنيين، كما ترتبط المعرفة الإدارية في الرقمنة بالتنوع الثقافي والانفتاح على جميع الخبرات بلا قيد أو شرط.

وهذا الانفتاح والتنوع الثقافي بين المجتمعات الإنسانية يساعد بلا شك على التقدم والإثراء الثقافي، وهو ضرورة وغاية إسلامية: **﴿وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا﴾،** وهذا التعارف الثقافي له مردود علمي على الإدارة ذاتها كما له مردود أخلاقي في التعايش السلمي وقبول الآخر، لكن لابد أن يكون ذلك خاضع للوحي والمرجعية الإسلامية؛ وإلا كان ذلك محواً للهوية وتكريساً للاستعمار الفكري.

في المعرفة الرقمية لا تسألني ماذا تعرف عن كذا، ولكن اسألني كيف نستطيع أن تعرف عن كذا، وهذا أمر في غاية الخطورة؛ لأن إتاحة جميع البيانات والمعلومات بلا مرجعية وبلا توثيق لحقيقتها من شأنه التضليل، تلك هي الشبهات أحد مرتكزات الشيطان في تضليل الإنسان، وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يستعيذ من علم لا ينفع.

والرقمنة لها الفضل في الربط وإزالة الحواجز بين المستويات الإدارية المختلفة من التنظير والتخطيط والقيادة والتنفيذ والاستلام، بفعل تبادل الاتصالات والمعلومات بين جميع الأطراف بما يخدم ويسهل من عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالصيغة المناسبة.

**جـ- القيم والأخلاق في الإدارة الرقمية:**

الاتجاه الرقمي حل فيه الإنترنت وشبكات الاتصال محل الآلة التي كانت قد حلت في السابق محل الإنسان، رغبة في تحقيق جودة المخرجات اعتباراً بكم انتشارها، وتوفير النفقات وسرعة الإنجاز وشفافية التعاملات، ومن ثم يتبني هذا الاتجاه قيم المنافسة.

وهذا الاتجاه يعكس بلا شك قيم مبتكره نشأت مع قيام الثورة الصناعية في الغرب، وهي قيم نفعيه حيث الإعلاء من شأن الفعالية وكفاءة الأداء والإنتاج وتقديم الإجراءات الآلية على العلاقات الإنسانية، ومن هذا المنطلق فهي قيم علمانية بحتة لا مكان فيها للقيم الدينية.

إن سيادة القيم التنافسية في الإدارة التربوية على حساب قيم الإحسان، ومن شأنه أن يخلق صراعات ومعارك لا أخلاقية داخل الأوساط الإدارية مثل التحايل وتشويه الحقائق والعلاقات الرأسية التسلطية وسيؤدي ذلك إلى خرق القوانين وإساءة استخدامها من أجل تحصيل ميزة تنافسية، وهذا من شأنه أن يفقد التربية طابعها الرسالي.

يلاحظ سيرجيوفاني، أن القيم الشاملة؛ قيم الخير والغرض والجودة طويلة الأمد والأهمية، غائبة في الفكر الإداري الغربي المعاصر، الذي يؤكد الدقة وكفاءة التشغيل والعقلانية والقابلية للقياس والموضوعية اعتقاداً بأن الإدارة الجيدة هي إدارة حاسمة.

وهو يعزو ذلك إلى أن الإدارة في الغرب موجهة للنتائج وأنها تكتيكية أكثر منها استراتيجية. وهذا ما يجعلها تعطي مزيداً من الأهمية للشكل لا للجوهر. وفي المدرسة تصبح خطط التحسين أكثر أهمية من تحسين النتائج.. وتكون النتيجة النهائية انزياح الهدف وفقدان البصيرة، والسماح للعمليات التقنية والإجراءات أن تصبح غايات في حد ذاتها([[28]](#footnote-28)).

وفي إطار التركيز على قيم المنافسة وعلى إرضاء العميل (الطالب غالباً) ستتكون بلا شك قوانين وإجراءات تخدم هذا التوجه، ولذلك من الوارد وقوع الظلم والتهميش كنتيجة لهذا التوجه، وذلك كله باسم الفعالية التنظيمية وكفاءة الإنتاج.

إن الإدارة الرقمية ربما تؤدي زيادة الإنتاجية المعرفية والارتقاء بالأداء التنظيمي، لكن توغلها سوف يكون على حساب الجانب الإنساني، وسوف تجعل الأخلاق على الهامش وليس في المركز.

ومن الخطأ الاعتقاد بأن سيادة الأخلاق في المنظمة يؤثر على الإنتاج وجودته، بل على العكس من ذلك؛ لأن الأخلاق والقيم تربط بين الجماعة وتربطهم بأهداف المنظمة. وتحثهم على تحقيق الأهداف، كما تساعد على الحد من عيوب البيروقراطية.

1. **العدل في الإدارة الرقمية:**

تكفل الرقمية مبدأ تكافؤ الفرص أمام الجميع، وتدعم ظهور المبدعين والمبتكرين، وهو ما لا تكفله الإدارة التقليدية عملياً وإن ادعت أنها تكفله، بسبب البيروقراطية والروتين الإداري الرتيب، وهذا المبدأ لا يقتصر على الإداريين فقط، بل يشمل الطلاب والمعلمين أيضاً.

وعلى الجانب الآخر في ظل الرقمية ستفقد المؤسسة الكثير من الخبرات الإدارية من أجل كسب الخبرات الرقمية، وستكشف الرقمنة الكسالى داخل المؤسسة بما يعيد الحقوق للمجتهدين والمثابرين.

ورغم ذلك فإنه من خصائص الرقمنة تجاوز الزمان والمكان، مما يستدعي العمل خارج بيئة العمل وأوقاته، فضلاً عن الأعباء الزائدة من التواجد على المنصات وإعداد المحتويات الرقمية وهذا بلا شك يمثل عبئاً على الإداريين والمعلمين، ومن العدل تتناسب هذه الأعباء الزائدة مع رواتبهم ويكون بإذنهم، وإلا كان ظلماً لهم ومع مرور الوقت يؤدي بهم إلى السخط والتبرم.

1. **الشورى في الإدارة الرقمية:**

إن قدرة الرقمنة على تجاوز حدود الزمان والمكان وسرعة انتشار البيانات والمعلومات، قد دعم مبدأ الشورى أيما تدعيم، وهو ما لم يوفره غيرها من التوجيهات الإدارية، من خلال قدرتها على تمكين كل من سيتأثر بالقرار في اتخاذه، متجاوزة ما قد يترتب عليه من تعطيل للعمل وغيره من الأثار التي تحدث بسبب انتقال من لهم الحق في اتخاذ القرار إلى مكان اتخاذ القرار، بما يؤدي إلى شلل مؤسسي.

1. **الإقناع في الإدارة الرقمية:**

لا شك أن عرض المعلومات على المعنين بها مع التواصل بشأنها يضفي جانباً من الإقناع على القرارات المتخذة في ضوئها.

1. **الاتصال في الإدارة الرقمية:**

تتعدد منصات التواصل الإليكترونية في الإدارة الرقمية، ورغم مزاياه المتعددة بيد أن هناك محاذير كثيرة قد تترتب عليه؛ لذلك يجب أن تسود عمليات الاتصال الأدبيات والآداب الإسلامية.

* حيث يجب عدم استغلال وسائل الاتصال لتمجيد أصحاب النفوذ وخدمة مصالحهم وتحسين سمعتهم.
* يجب احترام خصوصية الآخرين وبياناتهم.
* استخدام اللغة المناسبة والخالية من الغموض أو التشكيل أو الأذى.
* عدو نشر المعلومات غير الموثقة أو الملفقة "ولا تقف ما ليس لك به علم"

وغير ذلك من الضوابط.

**خلاصة واستنتاجات**

1. معرفة الوحي حفظت علينا كثيرا من طاقاتنا من الهدر واحتفظت لنا بخمائر النهوض والحماية من الذوبان ووجهتنا للاستفادة من تجارب الآخرين في ضوء ثوابتنا.
2. إن التربية في تقدمها أو تخلفها تعبير عن حالة إدارية، والإدارة من أكثر الميادين استجابة للواقع.
3. حقق التحول الرقمي في الإدارة التربوية الكثير من أهداف الإدارة الإسلامية مثل تقويض البيروقراطية وتدعيم الشورى.
4. انزواء التحول الرقمي بعيدا عن بعض مرتكزات الإدارة الإسلامية في بعض الجوانب، مثل التركيز على قيم المنافسة فقط وضعف الجانب الإنساني.

**التوصيات**

توصي الدراسة الحالية بضرورة الاستفادة من مزايا التحول الرقمي في الميادين التي يخدم فيها المرتكزات والمبادئ الإدارية الإسلامية كما تحذر من الإسراف في تطبيقه لاسيما في المجالات التي يتعارض فيها في المرجعية الإسلامية، ومن ثم الاستفادة منه كاتجاه إداري مساعد فقط وليس كنمط إداري أساسي أو حتى هجين.

**المصادر والمراجع**

**أولا: المصادر.**

مسلم: الصحيح، ت: محمد فؤاد عبد الباقي، بيروت: دار إحياء التراث العربي، 1985م.

أبو داود: السنن، ت: شعيب الأرناؤوط، دار الرسالة العالمية، 1430ه-2009م.

**ثانيا: المراجع العربية.**

1. أحمد على غنيم: الإدارة الإليكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مصر: المنصورة: المكتبة العصرية، 2004.
2. حافظ فرج؛ محمد صبري: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب، ط2، 2012م256.
3. حسن محمد؛ محمد حسنين: الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة، ط3، 2013م.
4. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005.
5. السيد محمد أحمد الخشاب: الأبعاد التربوية لمفهوم الاستخلاف في ضوء القرآن الكريم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، 2007.
6. عارف عطاري: الإدارة التربوية -مقدمات لمنظور إسلامي، كتاب الأمة، ع: 123، 1429ه.
7. عبد الحميد زيتون: تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات، القاهرة: عالم الكتب، 2004م.
8. فاطمة عبد المنعم معوض: التحول نحو الإدارة الإلكترونية بالمدرسة الثانوية كمدخل لتحقيق جودة حياة العمل، م: الإدارة التربوية، ع: 16 ديسمبر 2017.
9. لبني عبد الرحمن السيد: تطوير الأداء الإداري للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية، كلية التربية -جامعة بور سعيد، ع: 12 يونيو 2012م.
10. مجدي محمد يونس: التحول نحو الإدارة الإليكترونية في مؤسسات التعليم لموالية تحديات العصر الرقمي، المؤتمر الدولي الخامس كلية التربية، جامعة المنوفية، 12-13، أكتوبر 2015.
11. محمد محمود مكاوي (2010) الإدارة الإلكترونية في: http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com\_content&view))
12. مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014م.
13. مصطفي أحمد أمين: التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، ع: 19، سبتمبر 2018.
14. نجم عبود: الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004م.
15. هند الرحيلي: فاعلية الإدارة الإليكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، السعودية: مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع: 36، جـ3، إبريل 2013م.

**ثالثا: المراجع الأجنبية.**

1. Dessler, G.: A framework for Management, New Jersey: Printice Hall, P:151.

**المحتويات**

[**المقدمة:** - 1 -](#_Toc67150610)

[**قضية الدراسة:**………... - 4 -](#_Toc67150611)

[**أهداف الدراسة:**………. - 4 -](#_Toc67150612)

[**منهج الدراسة:...........** - 5 -](#_Toc67150613)

[**أولاً: الإدارة من المنظور الإسلامي** - 5 -](#_Toc67150614)

[**ماهية إدارة العملية التعليمية:** - 5 -](#_Toc67150615)

[**مفهوم الإدارة من منظور إسلامي:** - 6 -](#_Toc67150616)

[**المرتكزات الفلسفية للإدارة من المنظور الإسلامي:** - 8 -](#_Toc67150617)

[**مبادئ الإدارة من المنظور الإسلامي:** - 10 -](#_Toc67150618)

[**ثانياً: التحول الرقمي في الإدارة التربوية:** - 12 -](#_Toc67150619)

[**مفهوم الإدارة الرقمية:**…. - 13 -](#_Toc67150620)

[**أهداف الإدارة الرقمية:...** - 15 -](#_Toc67150621)

[**المرتكزات الفلسفية للإدارة الرقمية التربوية:** - 17 -](#_Toc67150622)

[**خصائص الإدارة الرقمية التربوية:** - 17 -](#_Toc67150623)

[**وظائف الإدارة الرقمية:** - 18 -](#_Toc67150624)

[**المبررات التي تدعو الى التحول نحو الإدارة الرقمية في مؤسسات التعليم:** - 20 -](#_Toc67150625)

[**ثالثا: تحليل الإدارة الرقمية من منظور التربية الإسلامية** - 22 -](#_Toc67150626)

[**أ‌-الإنسان في الإدارة الرقمية:** - 23 -](#_Toc67150627)

[**ب‌-المعرفة الإدارية:**….. - 25 -](#_Toc67150628)

[**جـ- القيم والأخلاق في الإدارة الرقمية:** - 26 -](#_Toc67150629)

[**د‌-العدل في الإدارة الرقمية:** - 27 -](#_Toc67150630)

[**ذ‌-الشورى في الإدارة الرقمية:** - 27 -](#_Toc67150631)

[**ر‌-الإقناع في الإدارة الرقمية:** - 27 -](#_Toc67150632)

[**ز‌-الاتصال في الإدارة الرقمية:** - 28 -](#_Toc67150633)

[**خلاصة واستنتاجات** - 28 -](#_Toc67150634)

[**التوصيات** - 28 -](#_Toc67150635)

[**المصادر والمراجع** - 29 -](#_Toc67150636)

1. () عمر عبيد حسنة: ضمن مقدمة: الإدارة التربوية مقدمات لمنظور إسلامي: عارف عطاري، كتاب الأمة، العدد: 123، 1429، صــ6. [↑](#footnote-ref-1)
2. () السيد محمد أحمد الخشاب: الأبعاد التربوية لمفهوم الاستخلاف في ضوء القرآن الكريم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، 2007، صــ66. [↑](#footnote-ref-2)
3. () هذا الأثر روى لعمر وعثمان –رضى الله عنهما-. [↑](#footnote-ref-3)
4. () مدحت محمد أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014م، ص 24-25. [↑](#footnote-ref-4)
5. () المرجع السابق، ص ص25-27. [↑](#footnote-ref-5)
6. () عارف عطاري: الإدارة التربوية مقدمات لمنظور إسلامي، سلسلة كتاب الأمة، ع (123)، س(28)، قطر، المحرم 1429ه، ص صـ91-93. [↑](#footnote-ref-6)
7. () عارف عطاري: المرجع السابق، صــ26-27. [↑](#footnote-ref-7)
8. () مسلم: الصحيح، ت: محمد فؤاد عبد الباقي، بيروت: دار إحياء التراث العربي، 1985م، رقم: (2578). [↑](#footnote-ref-8)
9. () أبو داود: السنن، ت: شعيب الأرناؤوط، دار الرسالة العالمية، 1430ه-2009م، رقم: (3592). [↑](#footnote-ref-9)
10. () لبني عبد الرحمن السيد: تطوير الأداء الإداري للمدارس باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإدارية، كلية التربية -جامعة بور سعيد، ع: 12 يونيو 2012م، صــ735. [↑](#footnote-ref-10)
11. () فاطمة عبد المنعم معوض: التحول نحو الإدارة الإلكترونية بالمدرسة الثانوية كمدخل لتحقيق جودة حياة العمل، م: الإدارة التربوية، ع: 16 ديسمبر 2017، صــ229، بتصرف. [↑](#footnote-ref-11)
12. () نجم عبود: الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، صــ128-130. [↑](#footnote-ref-12)
13. () مجدي محمد يونس: التحول نحو الإدارة الإليكترونية في مؤسسات التعليم لموالية تحديات العصر الرقمي، المؤتمر الدولي الخامس كلية التربية، جامعة المنوفية، 12-13، أكتوبر 2015. [↑](#footnote-ref-13)
14. () مصطفي أحمد أمين: التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، ع: 19، سبتمبر 2018، صــ50. [↑](#footnote-ref-14)
15. () هند الرحيلي: إدارة المؤسسات التربوية، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2012، صــ245. [↑](#footnote-ref-15)
16. () هند الرحيلي: فاعلية الإدارة الإليكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة، السعودية: مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع: 36، جـ3، إبريل 2013، صـ 170. [↑](#footnote-ref-16)
17. مجدي محمد يونس: التحول نحو الإدارة الإليكترونية في مؤسسات التعليم لموالية تحديات العصر الرقمي، مرجع سابق، صـ5 [↑](#footnote-ref-17)
18. ) الدراسات: دراسة السيد الخشاب (2007) وفاطمة معوض (2017) ولبنى السيد (2012) ومجدي يونس (2015) ونجم عبود (2004) وهند الرحيلي (2013) ومصطفى أمين (2018). [↑](#footnote-ref-18)
19. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005. [↑](#footnote-ref-19)
20. فطمة عبد المنعم: التحول نحو الإدارة الإليكترونية بالمدرسة الثانوية كمدخل لتحقيق جودة حياة العمل، مجلة الإدارة التربوية، ع:16، ديسمبر 2017، صـ244. [↑](#footnote-ref-20)
21. أحمد على غنيم: الإدارة الإليكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، مصر: المنصورة: المكتبة العصرية، 2004. [↑](#footnote-ref-21)
22. حافظ فرج؛ محمد صبري: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة: عالم الكتب، ط2، 2012م، صـ 254-256. [↑](#footnote-ref-22)
23. Dessler, G.: A framework for Management, New Jersey: Printice Hall, P:151. [↑](#footnote-ref-23)
24. حسن محمد؛ محمد حسنين: الإدارة التربوية، عمان: دار المسيرة، ط3، 2013، صـ460. [↑](#footnote-ref-24)
25. نجم عبود: الإدارة الإليكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، السعودية: دار المريخ، 2004، 235. [↑](#footnote-ref-25)
26. 14. عبد الحميد زيتون : تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات، القاهرة: عالم الكتب ، 2004م؛ محمد محمود مكاوي (2010) الإدارة الإلكترونية في:

    http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com\_content&view)) [↑](#footnote-ref-26)
27. () عارف عطاري: الإدارة التربوية مقدمات لمنظور إسلامي، مرجع سابق، صــ80-81. [↑](#footnote-ref-27)
28. () عارف عطاري: مرجع سابق، صــ127-128. [↑](#footnote-ref-28)