



ISSN 2735-4822 (Online) \ ISSN 2735-4814 (print)



Developing the Administrative Organization of Educational Districts in the State of Kuwait in Light of the Requirements of Digital Transformation.

PhD. Jamal Saleh Marzouq Turki Al-Azmi

PhD researcher in the Department of Foundations of Education, specializing in Comparative Education and Educational Administration
Faculty of Women, Ain Shams University - Egypt

Jamal.alazmi@hotmail.com

Prof. Suzan Mohamed Elmahdy

Professor of Educational Administration- Department of Foundations of Education Faculty of Women for Arts, Science and Education- Ain Shams University-Egypt.

suzan.elmahdy@women.asu.edu.eg

Dr. Nawal Helmy Morsi

Lecturer of Fundamentals of Education of Education- Faculty of Women for Arts, Science and Education- Ain Shams University- Egypt

Nawal.helmy@women.asu.edu.eg

Receive Date: 22 April 2025, Revise Date: 31 May 2025,

Accept Date: 9 June 2025.

DOI: [10.21608/buhuth.2025.377498.1854](https://doi.org/10.21608/buhuth.2025.377498.1854)

Volume 5 Issue 6 (2025) Pp. 23-60.

Abstract

The aim of the research is to identify the theoretical foundations of administrative organization, the requirements of digital transformation, and the educational areas in the State of Kuwait to achieve the role of digital transformation requirements in developing the administrative organization in the educational areas of the State of Kuwait. The research used a descriptive approach suitable for the nature of the study, and it reached a set of procedural proposals for developing the administrative organization in the educational areas in the State of Kuwait in light of the requirements of digital transformation, including: 1- Developing the technological infrastructure for the network of educational areas in the State of Kuwait. 2- Developing training programs for the directors of educational areas and the staff working in the educational areas in the State of Kuwait in light of the requirements of digital transformation. 3- Raising the requirements of digital transformation (human, material, and technological) that depend on everything technical and modern, especially in devices and equipment. 4- Reconsidering the organizational structure to become more flexible in the educational areas of the State of Kuwait. 5- A project to promote the culture of using technology and the internet to change the prevailing organizational culture in the educational areas of the State of Kuwait to develop the administrative organization in light of the requirements of digital transformation. 6- Providing the necessary legislative procedures to secure digital transactions and protect the security of information and data related to the administrative organization in the educational areas of the State of Kuwait.

Keywords: Administrative Organization, Educational Areas in the State of Kuwait, Requirements of Digital Transformation

تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت على ضوء متطلبات التحول الرقمي

جمال صالح مرزوق تركي العازمي

باحث دكتوراه – بقسم أصول التربية تخصص (التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

مصر - كلية البنات - جامعة عين شمس

Jamal.alazmi@hotmail.com

د. نوال حلمي مرسى

مدرس أصول التربية

كلية البنات - جامعة عين شمس - مصر

Nawal.helmy@women.asu.edu.eg

أ.د/ سوزان محمد المهدي

أستاذ الإدارة التعليمية

كلية البنات - جامعة عين شمس - مصر

suzan.elmahdy@women.asu.edu.ed

المستخلص:

هدف البحث إلى تحديد الأسس النظرية للتنظيم الإداري، ومتطلبات التحول الرقمي، والمناطق التعليمية في دولة الكويت، وذلك لتحقيق دور متطلبات التحول الرقمي في تطوير التنظيم الإداري في المناطق التعليمية بدولة الكويت. وقد اتبع البحث المنهج الوصفي الملائم لطبيعة الدراسة، وتوصل إلى مجموعة من المقترحات الإجرائية لتطوير التنظيم الإداري في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء متطلبات التحول الرقمي، منها: 1- تطوير البنية التحتية التكنولوجية لشبكة المناطق التعليمية بدولة الكويت. 2- تطوير برامج تدريبية لمديري المناطق التعليمية والعاملين فيها في ضوء متطلبات التحول الرقمي. 3- رفع متطلبات التحول الرقمي (البشرية والمادية والتكنولوجية) التي تعتمد على كل ما هو تقني وحديث، وخاصة في الأجهزة والمعدات. 4- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة في المناطق التعليمية بدولة الكويت. 5- تطوير البنية التحتية التكنولوجية لشبكة المناطق التعليمية بدولة الكويت. 5- مشروع تعزيز ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتطوير التنظيم الإداري في ضوء متطلبات التحول الرقمي. 6- توفير الإجراءات التشريعية اللازمة لتأمين المعاملات الرقمية وحماية أمن المعلومات والبيانات المتعلقة بالتنظيم الإداري في المناطق التعليمية بدولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: التنظيم الإداري - المناطق التعليمية بدولة الكويت - متطلبات التحول الرقمي

مقدمة

يشهد العالم اليوم ظهور العديد من المستجدات التي أحدثت تطورات وإنجازات متعددة، والتي فرضت على المجتمع تغييرات جذرية في ثقافة المجتمع، وكذلك طريقة العمل، مما يتطلب من المجتمع اتباع نهج يعتمد على التحول الرقمي في أداء الأفراد والمؤسسات، والذي أصبح ضرورة حتمية نتيجة الانتشار السريع لتقنيات التحول الرقمي والناشئة كالذكاء الاصطناعي، وانترنت الأشياء، تقنية الجيل الخامس (5G) والحوسبة السحابية، والروبوتات الذاتية، والبيانات الضخمة.

وتُعد التطورات التقنية الحديثة والمستمرة والمتسارعة التي يعيشها العالم اليوم وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، والتي أحدثت تغييرات شتى في مراكزها وأوضاعها وعلاقتها، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة سد الفجوة الرقمية في مجال استخدام التكنولوجيا وحتمية التحول نحو نموذج تنظيمي رقمي لهذه المؤسسات.

ويُعد التحول الرقمي الوقت الراهن أحد أبرز الاتجاهات العالمية الكبرى في الصناعة وقطاع الأعمال والخدمات، ومن بين القطاعات التي ستتأثر بالتحول الرقمي مؤسسات التعليم، حيث يركز التحول الرقمي على التحول من النظام التقليدي (اليدوي غالباً) والذي يهتم بتقديم القيمة للعملاء، بما في ذلك الإجراءات التنفيذية التي تؤكد على هذا النظام، إلى استخدام التقنيات الرقمية بهدف تعزيز أو استخدام المنتج أو الخدمات التقليدية بأخرى رقمية (Sandkuhi, Lehmann, 2017, 49).

وقد شهد هذا العصر العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات الكبيرة والمتلاحقة في مختلف الميادين والمجالات، مما جعل جميع المؤسسات -ومن بينها المؤسسات التعليمية- تواجه العديد من التحديات لمواكبة هذه النظريات. وطريقة التكيف والتعايش معها، ولقد انعكست هذه التغيرات والتحديات على المناطق التعليمية والاهتمام بها والسعي نحو تحديد السلوك القيادي المناسب لإنجاح هذه المناطق التعليمية في ظل هذه التطورات والتغيرات.

كما يُعد التحول الرقمي أمراً حتمياً نظراً للتطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العصر الحالي، والذي أطلق عليه العصر الرقمي، والذي شمل جميع المجالات الإدارية في المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية (رحاب مصطفى، 2022، 42).

ويُذكر العصر الحالي عصر الثورة الصناعية الرابعة والخامسة بالكثير من التحديات التي تواجه المجتمعات والدول ومن أبرز تحدياته التقدم العلمي والتقني الهائل، وتطور وسائل الاتصال في عصر يتصف بالعولمة والانفتاح أو ما يطلق عليه عصر التحول الرقمي الذي فرض تغييراً كبيراً في كافة الأنشطة والأنظمة المجتمعية ومنها نظم التعليم.

ويُعد التحول الرقمي في الوقت الراهن أحد أبرز الاتجاهات العالمية الكبرى في جميع القطاعات والمؤسسات ومنها مؤسسات التعليم، حيث يركز التحول الرقمي على التحول من النظام التقليدي (اليدوي غالباً) إلى استخدام التقنيات الرقمية بهدف تعزيز أو استخدام المنتج أو الخدمات التقليدية بأخرى رقمية (Sandkuhi, Lehmann, 2017, 49).

ولقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة من ضروريات الحياة المعاصرة في كل المجالات وفي كافة أنواع المؤسسات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها لتسهيل وصولها للمستفيدين، وذلك من خلال توفير الأجهزة الحاسوبية وكافة التقنيات الرقمية في المؤسسات الخدمية والإنتاجية بطريقة حديثة وعصرية. (المعاني، التوايه، 2020، 75)، في ظل بنية تفقد ثقافة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإيمان بأهميتها في شتى مجالات العمل بالمناطق التعليمية.

ويُعد التحول الرقمي اتجاهاً تمت معالجته بالفعل في التسعينيات من القرن العشرين ومرة أخرى في منتصف عام (2000م) مع التركيز على رقمنة العمليات التي تزيد بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، و تطوير نماذج أعمال مستحدثة للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية، ويختلف النضج الرقمي للمناطق التعليمية من منطقة تعليمية إلى أخرى، ويمكن قياس مستواه بخمسة أبعاد: التخطيط والإدارة والقيادة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، تطوير الكفاءات الرقمية، ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Nina Begicevic Rede, 2017, 360-371).

يزخر القرن الحادي والعشرون بالكثير من التحديات والأزمات التي تواجه المجتمعات والدول، ومن أبرز تحدياته التقدم العلمي والتقني الهائل، وتطور وسائل الاتصال في عصر يتصف بالعولمة والانفتاح أو ما يطلق عليه التحول الرقمي الذي فرض تغييراً على كافة الأنشطة والأنظمة المجتمعية ومنها نظم التعليم.

وتحظى دراسة التنظيم الإداري باهتمام متزايد وذلك لما للتنظيم من آثار وفوائد تنعكس على كفاءة أداء الأعمال باعتباره الوسيلة التي ترسم وتحدد أسس العلاقات داخل أي مؤسسة. ويُعد التحول الرقمي مركزاً للتحويلات التكنولوجية، وذلك بهدف تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.

يعد التنظيم الإداري سر نجاح المؤسسات الإدارية ومنها المؤسسة التعليمية، فهو العمود الفقري الذي من خلاله تستطيع المؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها مع بقية العناصر الإدارية، كما يساعد في تطوير فكر العاملين وتربيتهم وتنمية مهاراتهم.

ويُعد التنظيم الإداري سر نجاح المؤسسات الإدارية ومنها المناطق التعليمية، فهو العمود الفقري الذي من خلاله تستطيع المؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها مع بقية العناصر الإدارية، كما يساعد في تطوير فكر العاملين وتنمية مهاراتهم.

وبالنسبة للمناطق التعليمية بدولة الكويت، فإن وزارة التربية تمارس الأسلوب المركزي، حيث تتمتع بالسلطة العليا المطلقة في تخطيط التعليم وتنظيمه، ووضع المناهج ومتابعتها، وتندرج هذه المركزية تنازلياً إلى مناطق وإدارات التعليم المختلفة، ثم إدارات المدارس المشرفة على تنفيذ العملية التعليمية في المؤسسات المختلفة.

إن الإدارة التعليمية بدولة الكويت كانت إدارة مركزية تمثلها وزارة التربية إلى أن استشعرت الوزارة الحاجة إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية في أداء الخدمات التعليمية من خلال إنشاء إدارات ومناطق تعليمية مستقلة وفقاً لتقسيم المحافظات تكون مهمتها الإدارة التنفيذية لشئون التعليم والمدارس في الأحياء التابعة لها، وبدورها تكون مرتبطة بالوزارة مباشرة، وذلك بهدف تحقيق مبدأ عدم التركيز الإداري وتتم إدارة التعليم بدولة الكويت من خلال عدة جهات تتمثل في الآتي: (مستوى الإدارة العليا - مستوى الإدارة الوسطى - مستوى الإدارة التنفيذية أو المباشرة).

وتمثل المناطق التعليمية الإدارة الوسطى، حيث تُعد حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية التي تمثل المدرسة، وبصفة عامة يغلب عليها الطابع المركزي في التنظيم الإداري في معظم الإدارات التربوية في الوطن العربي، على الرغم من التوجه نحو اللامركزية في بعض الدول ومنها دولة الكويت.

والمناطق التعليمية بدولة الكويت تعمل على تصريف العمل في المستويات العليا للمؤسسات التعليمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن هنا فإن المناطق التعليمية تعنى بعمليات اتخاذ القرارات

التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة في المؤسسات التربوية، لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة، حيث يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة لم يشهد لها مثيل من قبل حيث الثورات الحديثة (الرابعة والخامسة) والتغيرات الهائلة المستمرة في جميع مجالات الحياة، مما أدى بالإدارات العالمية في مؤسسات العالم شرقاً وغرباً الانطلاق بخطى سريعة لتلائم روح العصر وتلبي متطلبات المجتمعات الحديثة، ولكي تتمكن المؤسسات من اللحاق بركب التطور والتقدم، كان لزاماً عليها أن تغير من أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة وفي هياكلها التنظيمية، وكذلك في سلوك العاملين فيها، وهذا الأمر يتطلب وهو قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة تبقى عمليات التغيير والتحسين والتطوير بطيئة.

وأصبح التحول الرقمي أساسية من سمات الحياة التعليمية في القرن الحادي والعشرين، والذي مكن مؤسسات التعليم من المساهمة في حل أزمة التكلفة والاتصال والتواصل وتطوير نظم الإدارة واتخاذ القرار، والعمل على زيادة التعاون والمشاركة بين العاملين وزيادة الإبداع (Margan, 2013, 45).

ويعد إدخال تكنولوجيا المعلومات ثورة حقيقية من عالم الإدارة مفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، ويعتبر تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية من الأمور المهمة لعملية تحسين نظام التعليم وتعزيز جودته وفاعليته بهدف الارتقاء العملية التعليمية بدولة الكويت.

وتولى المؤسسة التربوية ومنها المناطق التعليمية اهتماماً كبيراً لتكوين هياكل إدارية تستقطب أفراداً يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية، والذين يتحلون بصفات القيادة التي تتجاوز القيام بالمهام الإدارية التربوية والروتينية، ويعزز اختيار هؤلاء الأفراد بوصفهم حملة للصفات القيادية، ويتاح لهم فرصة تطبيق متطلبات التحول الرقمي واكتساب جوانب جديدة من المهارات، ويتم هذا بغرض تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.

مشكلة البحث وأسئلته

في ظل المميزات للإدارة الرقمية أصبح من الضروري للمناطق التعليمية على اختلاف مستوياتها الاستفادة من مزايا الإدارة الرقمية وتطبيقاتها، حيث إن تطبيقها أصبح ضرورة ملحة للتكيف مع متغيرات العصر (آل تميم، 2012، 4) وهذا وتمتلك المناطق التعليمية القدرة المادية؛ ومن ثم البشرية على إدخال التكنولوجيا والتحول الرقمي بشكل متكامل من شتي مناحي المناطق التعليمية لا سيما الجانب الإداري للوصول إلى الإدارة الرقمية.

وعلى الرغم مما تبذله وزارة التربية بدولة الكويت من جهود لتطوير التنظيم الإداري بالمؤسسات التعليمية ومنها المناطق التعليمية، إلا أن استقراء الواقع ونتائج أحد الدراسات السابقة تشير إلى (منال لافي خلف الحربي، ٢٠١٨، ص 64):

1- غياب السياسات التعليمية التي تحدد أسس الإصلاح وتتحكم في توجهات أجندة السياسات العامة على مستوى الدولة.

2- ضعف أجهزة الرقابة على الجودة، على مستوى الدولة، نتيجة لأن وزارة التربية هي من يقيس جودة مخرجاتها بالنسبة لقطاع التعليم العام، كما أن جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب هي من تراقب توفر شروط ومتطلبات س جودة الأداء وكفاءة الجودة في مناهجها وأعمالها، وهذا يشكل مخالفة لقيا المخرجات، فضلاً عن ضعف أجهزة التخطيط وتضاءل فعاليتها واختلاط أدوارها

وجهودها بجهود التنفيذ في المؤسسات التابعة لها، مما يفقدها النظرة المحايدة والمجردة لمنطلقات الإصلاح والتطوير ومتطلباته.

كذلك من الأسباب التي تدعو المؤسسات التربوية للاهتمام بتطوير التنظيم الإداري هو مغادرة جزء كبير من موظفيها إلى مؤسسات أخرى، مما يحول دون الاستفادة من خبراتهم، إذ أن التعلم التنظيمي يهدف إلى نقل الخبرات بين الموظفين القدامى والجدد للإفادة القصوى منهم من خلال التعاملات الوظيفية اليومية (علي بن ناصر شتوي آل زاهر، ٢٠١٢، ص 162)

وأيضاً قام الباحث بعمل مقابلة شخصية مع أحد مديري المناطق التعليمية بدولة الكويت وقد توصل الباحث الى بعض المشكلات من خلال تلك المقابلة والتي قام بذكرها السيد/ (ع.م.ق، مقابلة شخصية بتاريخ 2025/4/10) كما يلي:

- 1- هناك استفادة ضعيفة من شبكة الانترنت في بعض المناطق التعليمية.
 - 2- تدنى درجة استفادة المديرين والعاملين بالمناطق التعليمية من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية مما يؤدي إلى انخفاض في تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية بدولة الكويت على ضوء متطلبات التحول الرقمي.
 - 3- هناك جمود في شكل التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية حيث سيطرة الشكل الهرمي، الأمر الذي ترتب عليه ضعف مرونة الهياكل التنظيمية، وبالتالي افتقادها لأشكال الهياكل التنظيمية المرنة، مما أثر بشكل مباشر على تحقيقها التحول الرقمي، وخاصة بالمناطق التعليمية.
 - 4- ضعف استعداد المديرين والعاملين بالمناطق التعليمية للتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وندرة توظيف التقنيات الحديثة في عملهم.
- وعلى ضوء ما سبق يطرح البحث الأسئلة التالية:
- ما الأسس النظرية للتنظيم الإداري في المؤسسات التعليمية؟
 - ما الأطر النظرية لمتطلبات التحول الرقمي في الفكر الإداري المعاصر؟
 - ما واقع المناطق التعليمية بدولة الكويت ؟
 - ما دور متطلبات التحول الرقمي لتطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية بدولة الكويت؟
 - ما المقترحات الإجرائية لتطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية بدولة الكويت على ضوء متطلبات التحول الرقمي؟

أهداف البحث

هدف البحث إلى ما يلي:

- تعرف الأسس النظرية للتنظيم الإداري في المؤسسات التعليمية.
- الوقوف على الأطر النظرية لمتطلبات التحول الرقمي في الفكر الإداري المعاصر.
- تعرف واقع المناطق التعليمية بدولة الكويت .
- تحليل متطلبات التحول الرقمي لتطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية بدولة الكويت.
- التوصل لمجموعة من المقترحات الإجرائية لتطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية بدولة الكويت على ضوء متطلبات التحول الرقمي.

أهمية البحث

اتضح أهمية البحث من خلال :

1. أهمية موضوعه الذي تمثل في متطلبات التحول الرقمي في المناطق التعليمية بدولة الكويت.
2. من المأمول أن يقدم البحث عدد من المقترحات الإجرائية التي تفعل تطبيق التحول الرقمي في المناطق التعليمية وما يستطيعون القيام به من تأهيل للموارد البشرية والمادية، وتعظيم استثمارات الدولة في رقمنة قطاع التعليم وتوفير متطلبات نجاحها.
3. قد يفيد البحث واضعي السياسات ومتخذي القرارات في دولة الكويت لتطبيق متطلبات التحول الرقمي وإصدار القرارات وإقرار السياسات التي من شأنها تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية.
4. قد يلبي البحث احتياجات وزارة التربية الكويتية في زيادة الاهتمام والتركيز على تحقيق تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية باعتبارها من أهم الموارد البشرية في التعليم.
5. قد يساعد البحث مديري المناطق التعليمية في الاهتمام بتطبيق متطلبات التحول الرقمي، مما يساهم في تحقيق تطوير التنظيم الإداري .
6. مواكبة التوجهات العالمية نحو بناء المنظمات الرقمية، ومسايرة التطوير الهائل في مجال المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الفائقة.
7. قد يفيد البحث في التوصل إلى المتغيرات الإيجابية للجوانب الإدارية في المناطق التعليمية بدولة الكويت لتحقيق تطوير التنظيم الإداري بها على ضوء تحقيق متطلبات التحول الرقمي الذي أصبح تطبيقه ضرورة حتمية.

حدود البحث:

تم تناول حدود البحث كما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على متطلبات التحول الرقمي (المتطلبات التشريعية- والتكنولوجية التقنية - والبشرية - والمادية - والإدارية- والمعرفية).
2. **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية ببعض محافظات دولة الكويت منها: (الأحمدي - مبارك الكبير - والفروانية) حيث تعتبر هذه المناطق أكثر المناطق تمركزاً للسكان وبالتالي فهي تعد من أكثر المناطق طلباً على التعليم بدولة الكويت.

منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي، حيث إنه المنهج المناسب لطبيعة البحث الحالي، كما يعد من أكثر المناهج التي يمكن استخدامها لدراسة الموضوعات المتعلقة بالبحث التربوي (جابر، كاظم، 1999، 215) وتيم استخدامهم لجمع المعلومات والبيانات لوصف كيفية تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية بدولة الكويت على ضوء متطلبات التحول الرقمي.

مصطلحات البحث

تناول البحث المصطلحات التالية :

1 - التطوير Development:

التطوير في اللغة مأخوذ من الفعل طور، وطور الشيء، أي حوله من طور إلى طور، والطور هو الحالة ويقصد به الإنماء والارتقاء أو تحسين الشيء المراد تطويره، (ابن منظور، د.ت، 622)، وعرف لونجمان Longman التطوير بأنه، عملية الزيادة أو النماء أو التحسن أو زيادة الأهمية أو ما ينتج عن تلك العمليات. (Longman, 2000, 180)

التعريف الاصطلاحي للتطوير: هو نمط من أنماط التغيير التي يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من الأفراد والمنظمات المجتمعية والعادات الاجتماعية، ويعتمد على مراحل متعددة. (عبد العزيز داود وآخرون، 2019، 352)

ويعرف التطوير بأنه عملية متكاملة ومخططة ومقصودة ومستمرة تتم من خلال تغيير محكم يتم على أساس مواجهه إيجابية للتحديات كافة ويشمل التطوير الجوانب الإدارية والفنية كافة لتحقيق الأهداف المرغوبة (الدوسري، 2022، 237).

كما يعرف التطوير بكونه مجموعة من التغيرات التي تحدث في نظام تعليمي معين بقصد زيادة فاعليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع مطالبه، وقد يكون التطوير جزئياً يشمل جانباً من النظام مما يجعله تجديداً لإدخال مستحدثات جديدة، أو يكون جذرياً شاملاً نظام التعليم من حيث (أهدافه - خطته - مناهجه) بما يرقى بهذا التطوير إلى مستوى الإصلاح الشامل (محمد حافظ ، والسيد البحيري ، 2007 - 29).

ويعرف التطوير إجرائياً: بأنه جميع الإجراءات التأهيلية والتدريبية التي تقدم لمديري المناطق التعليمية في دولة الكويت بهدف تطوير معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم لقيادة وإدارة العمل وحل المشكلات التي تواجههم بكفاءة عالية في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

أما التعريف الإجرائي لتطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية هو: "عملية إحداث تغيير إيجابي ومخطط في المفاهيم والممارسات الإدارية يتم تنفيذه بأساليب مدروسة ومنهجية بهدف تطوير التنظيم الإداري في المناطق التعليمية في دولة الكويت على ضوء متطلبات التحول الرقمي، وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف التعليمية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها".

2 - التنظيم الإداري The Administrative Organization:

التنظيم الإداري هو مجموعة من المستويات الإدارية التي تتولى إدارة وتنظيم شئون المؤسسات وتتمثل في مستوى الإدارة العليا بقطاع التعليم. والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، وتعمل هذه المستويات من خلال هيكل تنظيمي يشمل على مجموعة من العناصر البشرية والمادية، وذلك وفقاً لقواعد محددة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة (مهدي، آمال الغرباوي وآخرون، 2022، 12).

3 - المناطق التعليمية بدولة الكويت Educational Zones in The States of Kuwait:

إن إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت عبارة عن نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته والتغذية الراجعة، وهي مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل فيما بينها باستمرار من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وبالتالي فإنها تتضمن جهاز إداري وفني، والعديد من الأقسام والوحدات التي تُمارس العديد من المهام والوظائف، مع الاستفادة من كافة الإمكانيات المادية والبشرية، واستثمارها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة.

واتجهت السياسة التربوية في الكويت إلى تطبيق هذا النظام التعليمي الذي يجمع بين المركزية واللامركزية، فاحتفظت الوزارة بوضع السياسة التربوية ووضع الخطط والمشروعات والبرامج وتقرير الوسائل التي تؤدي إلى نشر التعليم وتقرير المناهج والكتب والتقنيات ، وتحديد مستويات الإداريين ونسب العاملين في المناطق وأعطى للمناطق حرية التنفيذ. (وزارة التربية، 2019، 99)

4 - متطلبات Requirements:

تعرف المتطلبات لغوياً: طلب يطلب وطلاباً وطلابه، فهو طالب، والمفعول مطلوب، وطلب المجد: سعى للحصول عليه وتوخاه، نشده، طلب إليه شيئاً: رغب إليه، سأل (بن منظور، 1414هـ، 90).

تشير معاجم اللغة إلى كلمة "طلب" تعني محاولة إيجاد الشيء وأخذه ، والمطالبة أن تطالب إنسان بحق لك ولا تزال تتقاضها وتطالبه بذلك وما تطلبه أي محاولة وجوده وأخذه ، والتطلب هو الطلب مرة أخرى (ابن منظور، 1988، 60) .

كما تعرف المتطلبات بأنها كل ما تحتاجه المؤسسات التعليمية في القيادة والتخطيط والإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعلم والتعليم، وتطوير الكفاءات الرقمية، ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتطوير العملية التعليمية (منى الحارون، 2019، 436).

وتعرف المتطلبات في الاصطلاح بأنها الاحتياجات اللازمة لإنجاز عمل، والقيام به وفق معايير محددة مسبقاً، ويعرف قاموس وبستر المتطلب بأنه الشيء الذي يشترط توافره أو يحتاج إليه أو شرط مطلوب توافره (Webster Dictionaty, 1991, 1071). بينما يحدده قاموس أكسفورد (Oxford, 1993, 732) بأنه الشيء الذي تتكرر أهمية وجوده وهو شرط لتحقيق نتائج معينة.

وتعرف المتطلبات اصطلاحاً بأنها الاحتياجات اللازمة لإنجاز عمل ما والقيام به وفق معايير محددة مسبقاً، فهي الشيء الذي تكرر أهمية وجوده وهو شرط لتحقيق نتائج معينة (أحمد بدوي، 1977، 42).

وتعرف المتطلبات إجرائياً بأنها: مجموعة من الاحتياجات الضرورية المطلوبة لاستخدامها مستقبلياً بالمناطق التعليمية بوزارة التربية الكويتية للعمل على تحسين و تطوير التنظيم الإداري بها على ضوء متطلبات التحول الرقمي لمواكبة التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

5- التحول الرقمي Digital Transformation :

يعرف التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل أساس واستخدام التطورات الرقمية مثل: التحليلات والتنقل والوسائط الاجتماعية، والأجهزة المدمجة الذكية مع تحسين استخدامهم للتقنيات، مثل: تخطيط موارد المؤسسات، وتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية (Westerman, Calmejjane, Bomet, McAfee, 2011, 5).

وعرف عبد الحميد (2021، 211) التحول الرقمي بأنه الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية والتقنيات الحديثة في تنفيذ العمليات التعليمية والإدارية، ووجود بنية تحتية وأجهزة حديثة للتمكن من تقديم الخدمات بشكل إلكتروني عبر شبكة الانترنت وشمولية التحول لكل عناصر المنظومة التعليمية، فالتحول الرقمي يعد وسيلة للتكيف مع مستجدات العصر وليس هدفاً.

يعني التحول من استخدام العضلات البشرية إلى التفكير البشري، كما يعرف على أنه "توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات والهيئات، وذلك بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءات التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية بما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد، وتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها، وهو عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية وابتكار الخدمات (عبد الفتاح أبونازل، 2024، 332).

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث تحديد مفهوم التحول الرقمي في البحث الحالي بأنه:

- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات.
- تبسيط الإجراءات الإدارية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونياً.
- التنسيق مع الجهات الأخرى إلكترونياً.
- التعامل مع أعداد كبيرة من المستفيدين.
- توفير المعلومات والبيانات بسرعة وفي الوقت المناسب أمام أصحاب القرار.

- عدم التقيد بالمكان والزمان، فإمكانية المراجعة متاحة عبر الانترنت طوال الساعات اليوم.
- الرقابة والمتابعة المستمرة.

يرى يوسف (2021، 277) أن التحول الرقمي هو الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات المؤسسة التربوية، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع إستراتيجية للتحول الرقمي، وتصميم البرامج الملائمة لجميع الأعمال القائمة بالمؤسسة. **ويعرف التحول الرقمي إجرائياً:** بأنه هو عملية الانتقال من استخدام وسائل الاتصال الإدارية - في المناطق التعليمية - من الطريقة التقليدية التي تعتمد على المكاتبات والقرارات والرسائل الورقية إلى استخدام الطريقة الرقمية التي تعتمد على توظيف التكنولوجيا في كل وسائل الاتصال الإدارية داخل هذه المناطق التعليمية بحيث تحل محلها كلياً.

6 - متطلبات التحول الرقمي (Digital Transformation Requirements)

وتعرف متطلبات التحول الرقمي اصطلاحاً بأنها بنية تحتية شاملة تتمثل في وسائل اتصال سريعة وأجهزة حديثة وتأهيل وتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة وبناء أنظمة وتشريعات قادرة على إدارة المؤسسات التعليمية بشكل جيد. (عبد المطرف، عبد الرحمن، 2020، 40)

ويعرف البحث الحالي متطلبات التحول الرقمي إجرائياً بأنه: كل ما تتطلبه المناطق التعليمية من وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأهيل وتدريب القادة والعاملين بالإدارات التعليمية بدولة الكويت على استخدام تلك التقنيات الحديثة، وإعداد قادة قادرين على إدارة المناطق التعليمية بشكل جيد، من أجل تعزيز ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

حصل الباحث علي بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومن خلال قراءته واطلاعاته على تلك الدراسات التي سبقته في تناول هذا الموضوع.

وسوف يتم تقسيم الدراسات السابقة العربية و الأجنبية إلى محورين رئيسيين على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بمتطلبات التحول الرقمي.

وسوف يعرض البحث للمحورين السابقين بشئ من التفصيل للدراسات السابقة العربية والأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري:

ومن هذه الدراسات ما يلي:

1 - دراسة آمال العرابوي مهدي وآخرون (2022). بعنوان: **التنظيم الإداري لمؤسسات التربية الخاصة.**

هدفت الدراسة التعرف على مفهوم التنظيم الإداري وأهميته وخصائصه ومبادئه ، بالإضافة إلى أنواع التنظيم الإداري الرسمي وغير الرسمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

أ-تم عرض نظري شامل للتنظيم الإداري من حيث مفهوم التنظيم الإداري ومبادئ وأهميته وخصائصه وأنواعه.

ب-توصلت الدراسة إلى أنواع لهيكل تنظيمي منها ما هو (استشاري - وظيفي - افتراضي).

ج-عرضت الدراسة لمستويات التنظيم الرسمي من المؤسسات الإدارية بمستوياتها الثلاثة (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة التنفيذية).

- د-كما تناولت الدراسة مكونات التنظيم الإداري ومنها (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية).
- ه-كما أوضحت الدراسة العلاقات التنظيمية في المؤسسات التعليمية من خلال : (السلطة - المسؤولية - الاتصال).
- 2 - دراسة سحر عبدالحفيظ موسى الشوابكة (2022). بعنوان: "تعريف التنظيم الإداري وأهميته بالمؤسسات".
- هدفت الدراسة تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات والبحث نظري تناول التنظيم الإداري من حيث مفهومه وأهميته، ومبادئ التنظيم وأنواع التنظيم سواء أكان التنظيم الرسمي أو غير الرسمي مع عرض لمزايا وعيوب هذا النوع من التنظيم، ومن أنواع التنظيم الرسمي: (التنظيم الرأسي - التنظيم الوظيفي - التنظيم الرأسي الوظيفي - التنظيم المصفوفي).
- وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:
- أ. عرضت الدراسة لمفهوم التنظيم والتنظيم الإداري في المؤسسات مع شرح الأهمية ومبادئ التنظيم الإداري وأسس تجميع الأنشطة.
- ب. تناولت الدراسة نظرياً أنواع التنظيم الإداري وهي نوعين أساسيين هما : (التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي)
- ج. كما تناولت الدراسة التنظيم الوظيفي والتنظيم المصفوفي.
- د. عرضت الدراسة كذلك للتنظيم الإداري الكلاسيكي وهو أحد الأساليب التنظيمية الإدارية القديمة وتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام (الهيكل التنظيمي الإداري التنفيذي - الهيكل التنظيمي الإداري الوظيفي - الهيكل التنظيمي الإداري الاستشاري).

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بمتطلبات التحول الرقمي:

ومن هذه الدراسات ما يلي:

- 1 - دراسة يوسف خلف من الرشيدى (2024). بعنوان: "متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بالكويت في ضوء بعض الخبرات الدولية"، دراسة تطبيقية على مدارس منطقة مبارك الكبير التعليمية في الكويت.
- هدفت الدراسة التعرف على واقع عمليات الرقمنة بالمؤسسات التعليمية من ضوء الخبرات الدولية لتحول الرقمنة لمعرفة استجاباتهم للإقبال على الرقمنة ومدى إمكانية الاستفادة منه، (400) فرداً (20) مديرين و(130) معلمين و(250) طالب.
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة استبانة تم تطبيقها على عينة من المديرين والمعلمين والطلاب لمعرفة استجاباتهم.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أ. أن جميع التجارب تسعى للتغلب على المعوقات المادية والبشرية.
- ب. هناك تشابه بين أوضاع ومبررات الاتجاه نحو التعلم الإلكتروني في بعض البلدان ومنها دولة الكويت.
- ج. أن هناك أهمية كبرى لتوفير متطلبات التحول الرقمي.
- د. أن دولة الكويت تقوم بتطبيق التحول الرقمي بشكل تدريجي من خلال الخطط الخمسية.
- ه. وضع الحكومة الكويتية للمنظومة العلمية على طريقة التطوير التكنولوجي المواكب للتقدم المعرفي في العالم من خلال رؤية الدولة 2045.

2 - دراسة أحمد الأشقر، محمد يوسف (2024). بعنوان: تخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي (رؤية مستقبلية).

هدف البحث تقديم رؤية مستقبلية لتخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

واستخدم البحث المنهج الوصفي واعتمدت الدراسة على المقابلة الشخصية كأداة للدراسة الميدانية ، وطبقت على عينة عددها (93) من القيادات الأكاديمية بكليات الجامعة في المراكز القيادية. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها:

أ. ضبابية رؤية الجامعة المتعلقة بالاحتياجات المستقبلية من القيادات الأكاديمية بما يؤثر بشكل كبير على عملية استقطاب وإعداد وتنمية القيادات المستقبلية التي تتماشى مع الأولويات الإستراتيجية للجامعة .

ب. قلة فاعلية عملية التخطيط للتعاقب القيادي رغم توافر العدد الكافي على المرشحين المحتملين للمناصب القيادية في كليات الجامعة بما يزيد من احتمالات تعيين بعض القيادات الذين قد لا يمتلكون المهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية.

ج. غياب توظيف التقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية عامة، والتعاقب القيادي بخاصة.

3 - دراسة عبد الفتاح ماهر أبو نازل (2024) بعنوان: متطلبات التحول الرقمي كآلية لتطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الحكومية.

هدفت الدراسة قياس مستوى أداء العاملين بالمنظمات غير الحكومية والذي يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات التالية: تحديد مستوى القيم - تحديد مستوى المعارف - تحديد مستوى المهارات. كما هدفت تحديد المعوقات التي تواجه أداء العاملين بالمنظمات غير الحكومية أثناء تقديم الخدمات، كما هدفت تحديد متطلبات التحول الرقمي اللازمة لتطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الحكومية والذي يمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات التالية: (تحديد المتطلبات التقنية "البنية التحتية لشبكة المعلومات"، تحديد المتطلبات التأهيلية للموظفين والعاملين، تحديد المتطلبات القانونية ، وأخيراً هدفت تحديد مقترحات تطبيق التحول الرقمي كآلية لتطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الحكومية)، واستخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي الشامل وكانت أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان) تم تطبيقه على عينة لبعض المنظمات غير الحكومية بمحافظة القاهرة وعددهم (10) منظمات غير حكومية ، والعاملين بهذه المنظمات غير الحكومية كان عددهم (68) عامل.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- مستوى توافر المتطلبات اللازمة لتطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الحكومية جاء منخفضاً.

ب- إن مستوى أداء العاملين بالمنظمات غير الحكومية جاء منخفض أيضاً .

ج- هناك علاقة دالة إحصائية بين بعض المتغيرات الديموجرافية للمسؤولين وتحديدهم للمتطلبات اللازمة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات غير الحكومية.

4 - دراسة هيثم الستري ومحمد أبو العز (2024). بعنوان: تطوير سياسات التعليم الثانوي الفني بمصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي.

هدفت الدراسة التعرف على كيفية تطوير وسياسات التعليم الثانوي الفني بمصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي، والتعرف على أهمية التحول الرقمي وخصائصه ومتطلباته ، وكذلك الكشف عن واقع سياسات التعليم الثانوي الفني بمصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي، وأخيراً الوصول إلى تصور

مفترح لتطوير سياسات التعليم الثانوي الفني بمصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها ما يأتي:

أ. أهمية مراجعة التشريعات الحالية وصياغة تشريعات جديدة تتناسب مع التحول الرقمي.
ب. ضرورة عقد اتفاقيات رسمية مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي.

ج. أهمية عقد اتفاقيات تعاون مع مدارس تكنولوجية متطورة لتبادل الخبرات التقنية والفنية.
د. أهمية العمل على استبدال الإجراءات الورقية بأنظمة رقمية خصوصاً فيما يتعلق بالقبول والتسجيل ومنح الشهادات للطلاب وجدول الاختبارات والنتائج وغيرها من الإعلانات المهمة.

5 - دراسة عطاء عبد الكريم شعبان (2024) بعنوان: تفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر "تصور مقترح".

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) على عينة من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للمتطلبات التشريعية والتنظيمية ، جاءت العبارة : منح الإدارة الحرية في تنفيذ الاستراتيجية حسب الرؤية الخاصة بهم في المرتبة الأولى.
- بالنسبة للمتطلبات المادية والمالية ،جاءت العبارة : توفير الدعم المالي والمعنوي للمعلمين المتميزين وربط الترقيات بالإنجاز الرقمي في المرتبة الأولى.
- بالنسبة للمتطلبات البشرية والفنية، جاءت العبارة : تدريب الجهاز الإداري علي التحول الرقمي في المرتبة الأولى.
- بالنسبة للمتطلبات التقنية والرقمية ،جاءت العبارة : توفير الأجهزة التقنية من الحواسيب والسيرورات الذكية والشاشات الرقمية في المرتبة الأولى.

6 - دراسة يوليندري (2023) Yullandari, et al., ، بعنوان: "التحول الرقمي في المدارس الثانوية، مراجعة منهجية للأدب".

• هدفت الدراسة التعرف على أحدث الدراسات والبحوث الخاصة بالتحول الرقمي ومؤشرات تنفيذ التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي، وقد تم اتباع بروتوكول رسمي لإجراء عمليات بحث آلية ويدوية للمقالات ذات الصلة والتي نشرت بين يناير 2012 ومارس 2023 باستخدام طريقة PSALSAR ونتيجة لذلك تم اختيار (65) مقالة للمراجعة.

• وأبرزت هذه الدراسات ستة عوامل رئيسة تم تنفيذها بنجاح في التحول الرقمي هي: القيادة، والكفاءة الرقمية، والتنمية المهنية، والوصول إلى التكنولوجيا، وتقييم المدرسة، وكفاءة المدرسة.

• كما ناقشت الدراسة الاتجاهات والأساليب والاستراتيجيات الحالية في الأبحاث لتطوير نماذج وإطارات قياسية متعلقة بالتحول الرقمي في المدارس الثانوية.

7 - دراسة أحلام محمود إسماعيل (2023)، بعنوان: متطلبات التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر على ضوء بعض التجارب العالمية.

هدفت الدراسة تحديد متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ظل عصر المعرفة والتطور التكنولوجي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (180) من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام وكذلك (125) من طلاب هذه المرحلة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر كانت كما يلي :

- المتطلبات التشريعية، المتطلبات الإدارية والتنظيمية والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية والتقنية (التكنولوجية) والمتطلبات المالية، والمتطلبات المجتمعية والمتطلبات الإعلامية.
- من أهم متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المتطلبات البشرية ثم المتطلبات التكنولوجية ثم التشريعية .

8 - دراسة سامي السيد حسين الحجار (2023). بعنوان: **متطلبات التحول الرقمي في إدارة المدارس الخاصة.**

هدفت الدراسة وضع بعض المتطلبات اللازمة للتحول الرقمي في إدارة المدارس الخاصة من خلال تحديد إطار مفاهيمي للتحول الرقمي، وعرض الأطر الفكرية للتحول الرقمي في إدارة المدارس الخاصة.

وكانت الدراسة نظرية حيث تناولت من خلال المنهج الوصفي: مفهوم التحول الرقمي، وآليات تعزيز التحول الرقمي في التعليم الثانوي الخاص، ومنها الإدارة والبنية الرقمية ، كما عرضت الدراسة لمتطلبات التحول الرقمي في التعليم الثانوي الخاص وتناولت التحديات والتهديدات التي تواجه التحول الرقمي في التعليم الثانوي الخاص ومنها:

- أ- الفجوة بين النظرية والتطبيق في التعليم الثانوي الخاص والتعليم الرقمي؟
- ب- الفشل في مواكبة التغييرات النموذجية.
- ج- افتقار مشاركة مستخدم التكنولوجيا في تطوير المشاريع الإلكترونية.
- د- هناك مستخدمين ليس لديهم استعداد للتطور التكنولوجي ، وبالتالي تصعب عملية التحول الرقمي .
- هـ- الفقر والمستوى الاجتماعي للأفراد يجعل بعض الأسرة لا يعلموا كيفية استخدام أجهزة الحاسب الألى.
- و- نقص المهارات الرقمية والمعلوماتية.

9 - دراسة مروة حسام هيبه (2023). بعنوان: **"تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي.**

هدفت الدراسة تعرف الأطر النظرية للتحول الرقمي وتحليل متطلبات تحقيق التحول الرقمي لتطوير الأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

- توفير الموارد اللازمة مثل الأجهزة والمعدات لتحقيق متطلبات التحول الرقمي.
- التركيز على البعد التكنولوجي من خلال تحديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والعمل على تحسينها بصفة مستمرة.
- إعداد الكوادر البشرية للتعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات.

- تنمية المهارات التكنولوجية لجميع أعضاء المجتمع الجامعي من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية للتكامل مع التكنولوجيا الحديثة .
 - تفعيل متطلبات العصر الرقمي الذي يعتمد على كل ما هو تقني وحديث خاصة في الأجهزة والمعدات والأدوات.
 - ضرورة الاتجاه نحو التنظيمات المرنة والشبكية والافتراضية بدلاً من الهياكل التنظيمية الجامدة.
 - ضرورة وجود هيئة إدارية مدربة على استخدام التحول الرقمي لضمان نجاح الهياكل التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.
 - مساهمة التطوير المستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة.
- 10 - دراسة سوا و أبوريني (2018) Sow, Aborbie. بعنوان: أثر القيادة على التحول الرقمي.

هدفت الدراسة تحديد أساليب القيادة التي أثرت على التحول الرقمي للمنظمة من خلال المعلومات التي تم جمعها من أجل تحديد أساليب القيادة المؤثرة في التحول الرقمي، كما تم تصميم بحث نوعي باستخدام مقابلات شبه منظمة لتحديد هذا الأثر، وكيف يؤثر أسلوب القيادة على اتجاه المؤسسة فيما يتعلق بتحولها الرقمي، ورأى الباحثان أن أساليب القيادة مؤثرة في المشروعات ويمكنها تنفيذ المعايير والتوقعات والنتائج المرغوبة في المؤسسات التحويلية واسعة النطاق.

وقد ركزت الدراسة على تحديد أساليب القيادة التي لها تأثير على عملية التحول الرقمي، وتقييم نجاح هذا التحول في سياق أنماط القيادة التي تحدث بشكل طبيعي داخل المنظمة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة كان له تأثير كبير في تحويل المنظمات وأن إشراك الموظفين ومشاركتهم قد أدت دوراً حاسماً في نجاح تغيير الجهد ، بالإضافة إلى ذلك افتقر التنظيميون إلى بعض المعرفة التقنية المطلوبة لقيادة هذا المشروع.

الإطار النظري للبحث:

ويعرضه البحث من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: التنظيم الإداري The Administrative Organization

يُعد تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية من الأمور المهمة لعملية تحسين نظام التعليم، وكذلك تعزيز جودته وفعاليته بهدف الارتقاء بالعملية التعليمية، ويتم ذلك من خلال وضع رؤية واضحة، وكذلك العمل على تحسين هيكل التنظيم الإداري للمناطق التعليمية بهدف ضمان وجود توزيع مناسب للمسؤوليات والصلاحيات ، بالإضافة إلى تعزيز التواصل والتعاون بين جميع العاملين بالمناطق التعليمية.

أولاً - الإطار المفاهيمي للتنظيم الإداري:

ويوضحه البحث من خلال الآتي:

1 - مفهوم التنظيم الإداري The Administrative Organization

تعددت وتنوعت تعريفات التنظيم الإداري باختلاف آراء الباحثين، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

يُعرف التنظيم الإداري بأنه : عبارة عن تنسيق الجهود البشرية داخل المنظمة، بهدف تحقيق السياسات والأهداف المرسومة بكفاءة عالية مع تقليل التكلفة (الصيرفي، 2024، 35).

وعرفته (إمام، 2015، 514) بأنه : عبارة عن ترتيب الجهود والتوزيع لكل من المهام والاختصاصات والمسؤوليات على القائمين على إدارة الأقسام والوحدات الإدارية سواء كانت رئيسة أو

فرعية من خلال تقسيم مجموعة الأعمال الإدارية، بهدف تجنب الإزدواجية في أداء أعمال كل منها، من خلال تحقيق أقصى استفادة من الموارد المادية والبشرية وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد كل من السلطة والمسئولية.

أما (عباس، 2022، 120) فقد عرفت التنظيم الإداري بأنه : مجموعة من المستويات الإدارية التي تتولى إدارة وتنظيم شئون المؤسسات وتتمثل في مستوى الإدارة العليا بقطاع التعليم والإدارة الوسطى، والإدارة الإجرائية، وتعمل هذه المستويات من خلال هيكل تنظيمي يشتمل على مجموعة من العناصر البشرية والمادية وذلك وفقاً لقواعد محددة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق عرضه لأهم المفاهيم الخاصة بالتنظيم الإداري وجد أن بينها جملة من الجوانب المشتركة يمكن توضيحها على النحو التالي:

- يُعد التنظيم الإداري أحد الوظائف الإدارية المهمة، والذي يتم بداخلها تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات.
- يتم من خلال التنظيم الإداري تقسيم مجموعة من المهام والمسؤوليات والأنشطة وتوزيعها على الأفراد والعاملين بعد تجميعها في وحدات وإدارات وأقسام تنظيمية.
- يشمل التنظيم الإداري على مجموعة من الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية الموجهة نحو تحقيق أهداف معينة.
- يتم من خلال التنظيم الإداري تحديد وتوضيح خطوط السلطة والمسئولية بما يضمن سهولة الاتصال والتواصل بين كافة الوظائف وبين مختلف الوحدات والمستويات التعليمية .
- التنظيم الإداري يقوم على تحديد المسئولية وتوزيع السلطة بهدف ضمان سهولة العلاقات، وكذلك حدوث اتصال بين كافة العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة .

2 - مبادئ التنظيم الإداري:

يقوم التنظيم الإداري على مجموعة من المبادئ الأساسية ومن هذه المبادئ مايلي: (سحر الشوابكة، 2022، 1472)

أ. **مبدأ ضرورة التنظيم:** إذا أن الأفراد في أي عمل لا يعتمد علي فرد واحد، بل وجب تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل فرد مسؤول عن جزء من هذه الواجبات ، وتفويض السلطة اللازمة للقيام بواجباته.

ب. **مبدأ نطاق الإشراف:** لا يمكن لأي رئيس أو إداري أن يشرف إلا على عدد محدد من المرؤوسين، ولذلك ينبغي أن لا يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون مباشرة تحت إشراف رئيس واحد على القدر المناسب حتى يستطيع أن ينسق جهودهم ويوجههم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، ويتراوح نطاق الإشراف ما بين 6-12 فرداً.

كما أكدت دراسة الشميري (2000، 14) أن هناك عدة مبادئ للتنظيم الإداري منها:

أ. **مبدأ وحدة الهدف:** نشأت المؤسسات من أجل تحقيق أهداف معينة، ووظيفة التنظيم الإداري هي المساهمة في وضع هذه الأهداف على مستوى المؤسسة، ثم الأقسام والإدارات؛ حيث إن كل قسم وإدارة له هدف معين يتوافق على أهداف المؤسسة الرئيسية.

ب. **مبدأ الوظيفة:** التنظيم الإداري يتم داخل كل من المنظمات العامة والخاصة على أساس الوظيفة باعتبارها في الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري ويتضمن مجموعة من المسؤوليات والواجبات .

- ج. **مبدأ التخصص وتقسيم العمل:** المهمة الرئيسة للتنظيم الإداري هي تقسيم العمل داخل المؤسسة حسب الاختصاصات بحيث يستطيع كل قسم تنفيذ المهام المطلوبة منه بفاعلية، كما أنه يتم تقسيم الأعمال بين الأفراد داخل الأقسام بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.
- د. **مبدأ وحدة الأمر:** يقصد به تلقي الأوامر من مصدر واحد فقط ويقتضى هذا الأمر أن يكون هناك رئيس واحد مسئول داخل كل قسم. (الشميري، أحمد وآخرون، 2020).
- هـ. **مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة:** السلطة تعطى الحق في اتخاذ القرارات، وكذلك إصدار الأوامر وتوجيه سلوك الموظفين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، أما المسؤولية تعنى التزام العاملين بأداء ما يوكل إليهم من مهام، وأعمال لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- و. **مبدأ المركزية واللامركزية:** يقصد باللامركزية حصر السلطات والصلاحيات، وكذلك اتخاذ القرارات داخل المستويات الإدارية العليا، أما اللامركزية تعنى تفويض السلطات وتوزيع الأدوار داخل المنظمة.

3- تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية:

- مواكبة التطور التقني والتكنولوجي نتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال الحديثة، فقد أثرت بشكل كبير وجذري على مهام عمل مديري المناطق التعليمية، مما يتطلب مساعدتهم على اكتساب المهارات المتعلقة بتقنية المعلومات واستخدام البرامج الحديثة باستخدام الحاسب الآلي، ومواقع التواصل الاجتماعي (المنيع، 2022، 27).
- تحديث أدوار ومهام مديري المناطق التعليمية وواجباتهم، حيث إن تطور تقنيات الاتصال والتكنولوجيا الحديثة، أدت إلى إحداث تغييرات جوهرية في متطلبات وأدوار مديري المناطق التعليمية حيث تغيرت وسائل نقل المعرفة، وتطورت طرق وأساليب التواصل مع العاملين معهم سواء داخل إدارات المناطق التعليمية أو خارجها (Berman, 2019, 11)

4 - أهمية التنظيم الإداري:

إذا كانت مهمة التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة الإدارية، وإعداد الإمكانيات اللازمة لتحليل هذه الأهداف، فإن عملية التنظيم تمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الأهداف، فالتنظيم ضرورة لا بد منها لترتيب الجهود البشرية وتصنيفها من أجل الوصول إلى الأهداف التي تنشدها والتي أنشأت من أجلها المنظمة الإدارية أيًا كان حجمها أو طبيعتها عملها.

وعليه كان للتنظيم أهمية كبيرة وفوائد كثيرة لا حصر لها منها ما يلي: (سحر الشوابكة، 2022، 1470)

- يتخذ التنظيم الإداري الشكل الهرمي وفيه يتم تصنيف العناصر البشرية الموجودة بالمؤسسة من أعلى إلى أسفل.
- يستخدم التنظيم الإداري ليعرف العاملون في المؤسسة المهام الموكلة إليهم حتي لا تحدث فوضى بينهم.
- تستخدم عملية التنظيم في استثمار الموارد بشكل فعال للعمل على تيسير العمليات الإدارية.
- يساعد التنظيم الإداري على منع الإزدواجية والتكرار في الأعمال التي تسند إلى العاملين.
- يعمل التنظيم الإداري كحلقة وصل بين جميع الأفراد في المؤسسات، وذلك بسبب توسع المؤسسات وكثرة عدد الأفراد التي تعمل بها.

- يعمل التنظيم الإداري على تحديد العلاقة بين العاملين حيث إن كل عامل يعرف واجباته وصلاحياته.
- التنظيم الإداري يساعد على توزيع الوظائف بناء على الخبرة والمؤهل العلمي الحاصل عليه.
- يساعد التنظيم الإداري العاملين على تنظيم الوقت لديهم ومعرفة واجباتهم وتحمل المسؤوليات المفوضة إليهم.
- التنظيم الإداري يقسم العمل بين العاملين في إطار أن إعطاء كل عامل عمل محدداً يجعله يركز انتباهه وجهده على هذا العمل أو على الدور المحدد له.
- التنظيم الإداري يوفر نظاماً للاتصالات، وذلك عن طريق توفير شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.
- التنظيم الإداري يعمل على تدريب وتنمية أعضائه، وذلك عن طريق تدريبهم وإمدادهم بالمعارف والمعلومات التي تنمي مهاراتهم وتزودهم من ولائهم للمؤسسة، وبما يمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة التي تتفق وحاجات المؤسسة.

المحور الثاني : التحول الرقمي Digital Transformation

وتعرضه الدراسة على النحو التالي :

أولاً : الأطر النظرية للتحول الرقمي

ويوضحه البحث على النحو التالي:

1 - مفهوم التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي اتجاهاً تمت معالجته بالفعل في تسعينيات القرن العشرين ومرة أخرى في منتصف عام 2000 مع التركيز على رقمنة العمليات التي تزيد بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، (سامي الحجار، 2023، 113) ، حيث يعتبر أذخار تكنولوجيا المعلومات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، مفادها تحويل الخدمات والأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية.

ويعرف التحول الرقمي بأنه عملية الانتقال من استخدام وسائل الاتصال الإداري - في الإدارات التعليمية - من الطريقة التقليدية التي تعتمد على المكاتب والقرارات والرسائل الورقية إلى استخدام الطريقة الرقمية التي تعتمد على توظيف التكنولوجيا في كل وسائل الاتصال الإدارية داخل هذه الإدارات بحيث تحل محلها. (سامي الحجار، 2023، 113)

يعرف التحول الرقمي بأنه الانتقال التدريجي من نظام تقليدي ما إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، من تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل المديرين والعاملين والمستفيدين، وتنظيم جميع المعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونياً من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المقدمة (هيثم، السري، محمد أبو العز، 2024، 155).

كما يعرف التحول الرقمي بأنه: عملية تحويل البيانات والمعلومات من صورة مكتوبة ورقية إلى شكل رقمي من أجل معالجتها إلكترونياً، وتخزينها وإدارتها بشكل إلكتروني بواسطة الحاسب الآلي، ومن ثم يصبح المحتوى التقليدي للبيانات والمعلومات مرقم ويمكن تداوله بصورة إلكترونية على الشبكة المحلية أو شبكة المعلومات الدولية (أمل محمود، 2029، 10).

و على ضوء ما سبق يعرف التحول الرقمي بأنه إقامة تنظيم إداري رقمي يعتمد على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالاته وخدماته من خلال:

• وضع خطة واضحة ومنهجية محددة للتحول الرقمي من أجل تحقيق رؤية و رسالة وأهداف التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية بدولة الكويت لتوفير الدعم القيادي والإداري لجهود التحول من خلال تركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والمادية والتشريعات اللازمة.

• تطوير الهياكل التنظيمية القائمة، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة بالمناطق التعليمية والتركيز على فرق العمل الفعالة داخل هذه المناطق التعليمية.

• التركيز على البعد التكنولوجي من خلال تحديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالمناطق التعليمية.

يُعد التحول الرقمي عملية مستمرة للتجديد الإستراتيجي حيث تستخدم التطورات في التقنيات الرقمية لبناء القدرات، وتتضمن عدة أبعاد مثل الإستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، والعمليات، والثقافة المؤسسية، وتحويل الأنشطة، والمخرجات.

كما أن التحول الرقمي هو المرحلة الأكثر نضجاً التي تصف التغيير على مستوى المؤسسة والذي ينتج عنه تقديم أنماط جديدة للعمل، وبالتالي فإنه يؤدي إلى تطوير نماذج أعمال جديدة، حيث تستفيد من الرقمنة في إعادة تصميم وابتكار نظام العمل الحالي، مثل جمع البيانات من العملاء وتحليلها من أجل تقديم خدمات جديدة وفقاً لاحتياجاتهم، وصولاً إلى تحقيق ميزات تنافسية دائمة وتحقيق التجديد الاستراتيجي، ويمكن ربط مفهوم التحول الرقمي، بمفهوم الابتكار الرقمي، حيث إن التحول الرقمي يُعد نتاجاً لعدد من الابتكارات الرقمية، بما يستحدث من هياكل وممارسات وقيم ومعتقدات جديدة تغير القواعد القائمة داخل المؤسسة (Andrea, et al., 2022, 3-4).

وتعنى عملية التحول الرقمي تحويل المواد المطبوعة إلى مواد ذات شكل رقمي وهو الشكل الذي يستطيع الحاسب التعامل معه، ويتضمن ذلك استخدام الموارد الرقمية: البيانات الضخمة، أو الذكاء الاصطناعي، أو الطباعة ثلاثية الأبعاد، أو الحوسبة الكمية، أو الواقع الافتراضي.

2-أهداف التحول الرقمي:

من أهداف التحول الرقمي: (Andrea, et al., 2022, 3-4)

أ-تغيير نظام العمل لاستحداث مهارات جديدة أو مستقبلية.

ب-تحديث البنية التحتية للاتصالات الرقمية لتحقيق التوازن بين جودة الخدمة. المقدمة للمستفيدين وتكاليف تقديمها لهم .

ج-تعزيز حماية البيانات الرقمية ، والشفافية ، وضمان متطلبات الاستقلاليه

د-تحسين آلية الوصول إلى الخدمات، وإرساء ضوابط جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.

هـ-تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة في مجال العمل، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

3-أهمية التوجه نحو التحول الرقمي.

وتتمثل الأهمية في الآتي: (عبدالفتاح ماهر أبو نازل ، 2024 ، 321)

- سهولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة.

- زيادة جودة وكفاءة سير العمل.

- تقليل الأخطاء في أداء العمل والإنفاق.

- إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ بالتخطيط للمستقبل.

- رفع مستوى الشفافية والحوكمة الرشيدة.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين .

المحور الثالث - المناطق التعليمية بدولة الكويت:

اتبعت (وزارة التربية الكويتية) في عام 1986 وفقاً للقرار الوزاري رقم (53/96) سياسة مختلفة في إنشاء المناطق التعليمية، عندما إنشأت في ذلك العام ثلاث مناطق تعليمية وهي منطقة الفروانية التعليمية بتاريخ 1986/3/20، ومنطقة حولي التعليمية بتاريخ 1986/6/30، وكذلك إنشأت في نفس هذا التاريخ منطقة العاصمة التعليمية، وهكذا اتجهت السياسة التربوية في الكويت إلى تطبيق هذا النظام التعليمي الذي يجمع بين المركزية واللامركزية، فاحتفظت الوزارة بوضع السياسة التربوية ووضع الخطط والمشروعات والبرامج وتقرير الوسائل التي تؤدي إلى نشر التعليم وتقرير المناهج والكتب والتقنيات، وتحديد مستويات هيئات التدريس ونسب العاملين في المناطق وأعطى للمناطق حرية التنفيذ (قرار وزاري، 2019).

وتصف الوزارة هذه السياسة بقولها «إنه لا يعني اختصاص ديوان الوزارة بالتخطيط احتكاره للعمل التخطيطي، حيث يظل للمناطق اختصاصها في هذا الشأن، فهي التي تمد الجهاز التخطيطي المركزي بالبيانات والمعلومات اللازمة عن المشروع، وفق مشروع خطة لها ثم تعد خطط التنفيذ، ومن جهة أخرى لا يعني قيام الفروع بالنشاط التنفيذي إن ترفع الأجهزة المركزية يدها عن كل ما يتعلق بالتنفيذ، بل إنها قد تشارك في التنفيذ في بعض الحالات (قرار وزاري، 1988).

وقد قصدت الوزارة من إيجاد مثل هذه المناطق تخفيف الضغط عن المركزية للتعليم وهي الوزارة بسبب ما حدث من اتساع الرقعة العمرانية للبلاد وتزايد حركة تدفق الطلبة للالتحاق بالتعليم بصوره كافة. ومن واقع التقرير الختامي للجنة دراسة وبرمجة مشروع إنشاء ديوان عام الوزارة والمناطق التعليمية عام ١٩٨١، فإن ديوان عام الوزارة وبعد إنشاء المناطق التعليمية سوف يحتفظ بوضع الخطط والأهداف القصيرة المدى على أن تترك عملية الإدارة إلى المناطق التعليمية في إطار السياسة الأم للتعليم والمحددة لمعرفة الديوان العام للوزارة (قرار وزاري، 199 - 87، 1989).

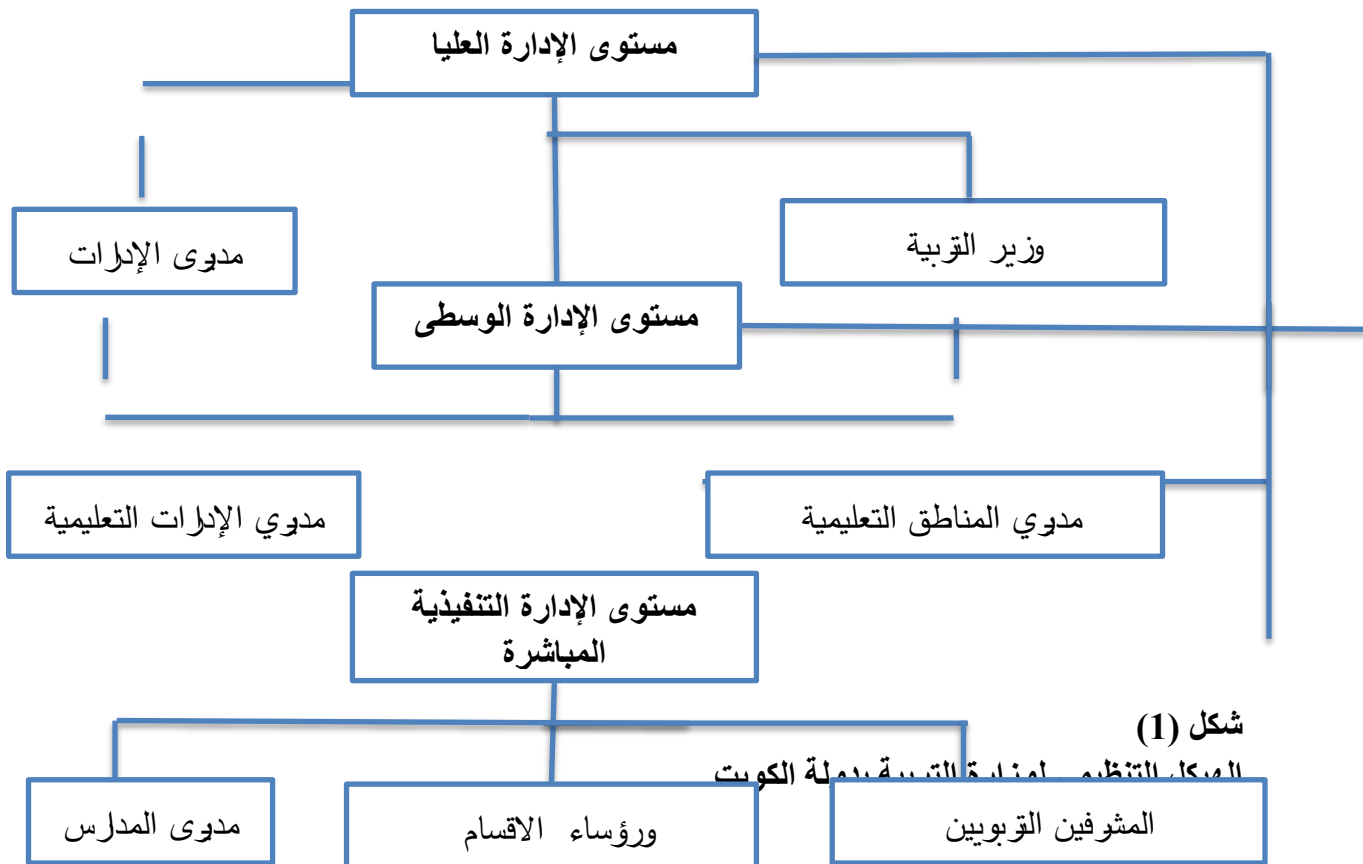
وقد حدد للمناطق التعليمية الكثير من الاختصاصات في المجال التعليمي وفي مجال الخدمات التعليمية وفي المجال الإداري حيث عملت الوزارة على إيجاد نظام يهدف إلى وجود نوع من التنسيق بين وحدات العمل المختلفة لتحقيق أهدافها المنشودة، ولتتلافى إلى حد كبير السلبات الضارة؛ ومن أدوات هذا التنسيق تشكيل بعض اللجان المهمة كاللجنة العليا للمناطق التعليمية برئاسة وكيل وزارة التربية الكويتية، وعضوية الوكلاء المساعدين ومدراء المناطق التعليمية، ولجنة الشؤون التعليمية برئاسة وكيل الوزارة المساعد لشؤون التعليم العام، ولجنة شؤون الخدمات التعليمية، ولجنة الشؤون الإدارية، بالإضافة إلى لجان في المناطق التعليمية، وقد حدد لكل لجنة مهامها ومواعيد اجتماعاتها، كما عملت الوزارة على تحديد مجموعة من اللقاءات الدورية لتحقيق هذا الهدف، كما إنشأت الوزارة إدارة التنسيق (وزارة التربية الكويت، إدارة التنظيم والتطوير الإداري، ١٩٨٨).

وتعتبر المناطق التعليمية حلقة الوصل بين وزارة التربية والمدارس، فنجاحها نجاح للعملية التعليمية كلها وهو ما يسعى إليه كل المهتمين بقطاع التربية والتعليم الذي يمثل واحداً من أهم القطاعات في الحياة المعاصرة. ويمكن القول إن المناطق التعليمية بدولة الكويت تعمل على تصريف العمل في المستويات الإدارية العليا للمؤسسات التعليمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ومن هنا فإن المناطق التعليمية تقوم بعمليات اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة في المؤسسات التربوية، لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة، ويشمل ذلك أمرين أحدهما العمل المطلوب إنجازه، والثاني الموارد البشرية للذين يتم التعامل معهم بحيث يتعذر الاستغناء عنهم، كما إن المناطق التعليمية تعمل على تصريف وإدارة العمل للمؤسسات التربوية من

تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف وتنفيذ ورقابة وغيرها، مما يستلزم تحديد أهدافها الرئيسية والتي من خلالها يتحقق الدور المنوط بالنظام التعليمي ككل.

ويعتبر الهيكل التنظيمي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها نجاح أى منظمه أو إدارة حيث يقوم الهيكل التنظيمي بدور فاعل في توضيح العلاقات الداخلية والخارجية القائمة بين إدارة ما والإدارات المؤثرة والمتأثرة بها، كما إنه يساعد على تقسيم العمل في مجموعات وأقسام تتلاءم وطبيعة العمل المطلوب والأهداف المحددة، وتتضح من خلاله، كذلك مراكز السلطة، ومراكز اتخاذ القرارات، ويوضح كذلك طرق الاتصالات الرسمية التي تتدفق من خلالها المعلومات والبيانات (وزارة التربية بالكويت، إدارة التخطيط، 2019).

وبناء على هذه الأهمية الواضحة للهيكل التنظيمي لا توجد إدارة رسمية دون إن يوضع لها أولاً الهيكل التنظيمي الذي يوضح أهدافها وطرق وفلسفة تحقيق هذه الأهداف ولقد اعتبر أغلب المهتمين بالإدارة أن الهيكل التنظيمي يعد عضوا حيا متفاعلا مع ما يدور حوله من أحداث ومجريات، وبذلك فإن ضرورة تغييره وتطويره لخدمة المستجدات الجارية على الساحة من الأمور المتعارف عليها، ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لوزارة التربية في دولة الكويت



شكل (1)

الهيكل التنظيمي لوزارة التربية في دولة الكويت

ويتضح من الشكل السابق الهيكل التنظيمي لوزارة التربية بدولة الكويت كما يلي:
تشتمل الهياكل التنظيمية بالمؤسسات التربوية على ثلاثة مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري، وهي: (وزارة التربية، 2015، قرار وزاري رقم 31)
الأول - مستوى الإدارة العليا وتشمل (وزير التربية - ومستشاري الوزير - ومديري الإدارات)
الثاني - مستوى الإدارة الوسطى وتشمل (مديري المناطق التعليمية- مديري الإدارات التعليمية)
الثالث: مستوى الإدارة التنفيذية أو المباشرة: ويشمل كل من: (المشرفين ورؤساء العمل والمدراء، وهي الإدارة الإشرافية): (وزارة التربية : قرار وزاري رقم 143)
وعلى كل مستوى من هذه المستويات هنالك مستوى إستراتيجي ينبثق عنه، كما يلي: (وزارة التربية، القرار الوزاري رقم 139 لسنة 2000)

● **مستوى الإستراتيجية العليا:** يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الإدارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة، ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية، كما إن هناك إجماع على إن دراسة التفكير الإستراتيجي تركز على وظيفة الإدارة العليا.

● **مستوى الإستراتيجية الوسطى:** يقوم هذا المستوى من النشاط الإستراتيجي في الأقسام الإنتاجية المختلفة، أو الفروع أو الخطوط الإنتاجية للمؤسسة، وتسمى هذه الأقسام عادة بوحدة العمل الإستراتيجي، وينصب الاهتمام الرئيس لهذا المستوى من الإستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في أسواقها، كما تقوم ببلورة الإستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الإدارة العليا. (وزارة التربية 2004/5/29: قرار وزاري رقم، 128)

أ) على مستوى الإدارة العليا

حيث يتم إدارة التعليم في هذا المستوى من خلال:

وزارة التربية : ففي معظم الأقطار العربية - ومنها الكويت - تكون وزارة التربية هي المسؤولة عن التربية والتعليم، وتمثل المستوى الإداري الأعلى في الهيكل التنظيمي، حيث يقع على عاتقها رسم السياسات وتحديد الأهداف التربوية، ويتمثل هذا المستوى في وزارة التربية التي يقع على عاتقها مسؤولية رسم السياسة التعليمية العامة للتعليم لمختلف جهاتها ومناطقها، وهي بمثابة إدارة حكومية تشرف على معظم مؤسسات التعليم وتدير شؤونه، ويسند إليها القيام باتخاذ القرارات الخاصة بالتربية، ووضع خططها ونظمها، تخفيض الميزانية المطلوبة للإنفاق على مراحل التعليم والإشراف عليها، ومحاولة النهوض والتقدم علمياً لمسايرة التطورات والاتجاهات العالمية المعاصرة، وتوفير وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لأبناء الدولة، والإشراف على جميع جوانب العملية التعليمية وتقديم التوجيهات الفنية للمؤسسات التعليمية.

وتوجد بعض الاختصاصات لوزارة التربية بأجهزتها المختلفة، ومنها: (وزارة التربية والتعليم (1978، قرار وزاري رقم، 44)

● اقتراح الإطار العام للسياسات والخطط التربوية وتنفيذها، ومباشرة في كافة شؤون التربية والتعليم بكل ما فيها من تطوير المناهج، وسياسة القبول، وقواعد الامتحانات، وإعداد وتنفيذ النشاط المدرسي في كافة مراحل التعليم.

• الإشراف على كافة الشؤون التخطيطية والتنظيمية والإدارية والتربوية من قبل وكيل الوزارة مع إمكانية الاستعانة ببعض الوكلاء المساعدين، وفقاً لتخصصاتهم في مجالات التخطيط والشؤون الثقافية وشؤون التعليم العام، وشؤون الطلاب والشؤون المالية والإدارية، ولا يعني ذلك التقسيم في الاختصاصات بين أجهزة الوزارة اللامركزية (الإدارة) ولكن الوزارة وحدها تتمتع بكل السلطات، ولديها الحرية في اتخاذ القرارات، مما يؤكد إن التعليم يدار من خلال مركزية الإدارة (وزارة التربية والتعليم، 1978، قرار وزاري رقم، 44)

(ب) على المستوى المحلي (المناطق التعليمية)

تمثل المناطق التعليمية الإدارة الوسطى، حيث تعد حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية أو إشرافية التي تمثل المدرسة، وبصفة عامة يغلب الطابع المركزي على التنظيم الإداري في معظم الإدارات التربوية في الوطن العربي - ومنها دولة الكويت -، على الرغم من التوجه نحو اللامركزية في بعض الدول، وذلك من خلال تفويض السلطة من المستويات العليا إلى الإدارة الوسطى المتمثلة في المناطق التعليمية، وقد صاحب هذا التفويض أن اتجهت الدول - على اختلاف مستوياتها - إلى زيادة عدد إدارات التعليم، وإلى إعادة تنظيمها لاستيعاب السلطات والمسؤوليات الجديدة التي فوضت بها، وذلك من خلال إعادة النظر في خريطة المسؤوليات والسلطات ومراتب السلم الإداري، والقرارات واللوائح وتحديثها والعمل على تبسيط الإجراءات لتخفيف حدة الروتين (محمد عبد الله سعيد، 2017، 136).

(ج) على المستوى التنفيذي (الإدارة المدرسية):

يعبر هذا المستوى عن الإدارة التنفيذية، حيث تمثل نظام فرعي من النظام الأكبر، وهي جهاز إداري يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه والأفراد العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، وكل هؤلاء يعملون في حدود إمكانياتهم المتاحة لأداء الخدمات التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية وتحسينها، ويقع على عاتق إدارة المدرسة مسؤولية الاهتمام بإنجاز جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف ومتابعة داخل المدرسة بصورة جيدة وفعالة، والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع، وتنفيذ أهداف السياسة التعليمية المحددة، وتوفير نوع من الاتصال الفعال بين الأفراد العاملين داخل المدرسة، والسعى نحو تحسين مستوى الأداء الإداري والتنظيمي (مروان الأسدي، 2019، 145).

مما سبق يتضح إن أهداف التعليم بدولة الكويت ترتبط بطبيعة المجتمع الكويتي، وبالتوجهات العالمية والمحلية التي تشكل في مجملها طبيعة العصر، كما يتبين تعدد المستويات الإدارية المسؤولة عن إدارة التعليم ممثلة في وزارة التربية، والمناطق التعليمية، والإدارة المدرسية على المستوى التنفيذي وإن أي جهاز إداري تربوي يقسم إلى عدة مستويات إدارية يمكن تقسيم أبسطها إلى ثلاثة مستويات، أولها مستوى الإدارة العليا ويليه مستوى الإدارة الوسطى ثم المستوى التنفيذي في المدرسة، وإن من مشكلات القرارات التي تتخذ في مستوى الإدارة التربوية العليا إن هذه القرارات تتخذ طابع معالجة المشكلات التنفيذية، مما يضيع وقت هذه الفئة من الإداريين في أمور كان من الممكن معالجتها في المستويات الدنيا، ومن الواجب إن تكون قرارات مستوي الإدارة العليا لرسم السياسات أو الخطط أو وضع القواعد والإجراءات العامة بدلاً من إشغال وقت هذا الإداري في أمور روتينية يمكن معالجتها في المستويات الدنيا.

أما قرارات مستوى الإدارة الوسطى فهي تحدد خطوات سير العمل للمستوى التنفيذي، ومن العوامل التي تؤثر في مدى فاعلية هذه القرارات حيث إن بعض الأجهزة تضع بعض القيود على قرارات الإدارة الوسطى، ومن هذه القيود إن هذه القرارات لا تكون نافذة المفعول إلا بعد موافقة الإدارة العليا

واعتمادها للقرار ، وفي مثل هذه الحالات يلاحظ إن إعطاء إداري المستوى المتوسط حق إصدار القرارات ولكن يسلب هذا الحق بوسائل أخرب(صلاح الدين العنزي، 2019، 68)

وتهدف إدارات المناطق التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية ومن ثم فهي تعنى بالممارسة وبالطريقة التي توضع بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ، كما تُعنى بالعناصر البشرية من إداريين ومعلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال، ويمكن القول بإنها جهاز يشارك في وضع السياسة التعليمية، ويدير تلك الأنشطة التي تحقق تلك السياسة من خلال مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف العامة المنشودة في المجتمع (وزارة التربية، دليل المناطق التعليمية، 2019، ٨٢).

فالإدارة بالمناطق التعليمية مسئولة عن تحقيق الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة، لذلك تهدف الإدارة بالمناطق التعليمية بدولة الكويت إلى (وزارة التربية بالكويت، ١٩٨٣/٥/٢٤م):

- توفير احتياجات المؤسسة من العناصر البشرية ذات المهارة، والاحتفاظ بهم في خدمة المؤسسة.
 - تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق الأهداف بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمر.
 - رعاية العاملين وإدماجهم في نسيج المؤسسة باعتبارهم أعضاء في أسرة، ومن أصحاب المصلحة.
 - العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمؤسسة، وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم، وبث روح الفريق.
 - حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم.
 - تطوير بيئة التعلم وتزويدها بالتقنيات المطلوبة لتحسين التعليم ببيئة تعليمية ثرية التقنية.
 - التنمية المهنية الشاملة والمستدامة المخططة للمعلمين، وبما يحقق التجديد المعرفي والمهني للمعلمين والقيادات، وبما يحقق تحسين الأداء التعليمي.
 - التوجه نحو نظام تعليمي متوازن بين المركزية واللامركزية من خلال تطوير البنية التنظيمية، وبما يحقق تحسين حالة التعليم.
 - بناء نظام متكامل ومتطور للمحاسبية، قائم على الشفافية ويعتمد على المتابعة الحقيقية للأداء، وتقويمه بناءً على مؤشرات ومحددات الأداء في المستويات التعليمية.
 - تطوير منظومة واستراتيجيات العمل، وتقديم الحلول لمشكلات العملية التربوية ميدانياً.
 - تحسين قدرة نظام التعليم على تحقيق الأداء المتميز داخل الفصول الدراسية على نحو مستمر بمعايير أكاديمية جيدة مع تقديم خدمات الدعم الفعالة.
 - دعم وتعزيز قدرة نظام التعليم على مواصلة التحسن، من خلال الاستخدام الأفضل واسع النطاق للبيانات، والأبحاث والتقويم، والشفافية، والتحديث، والتكنولوجيا.
- كما بدأت دولة الكويت المتمثلة في وزارة التربية بالتفكير باللامركزية في التعليم، فعمدت إلى إنشاء إدارات تعليمية مستقلة في المحافظات، تشرف على التعليم والمدارس على إن تكون مرتبطة بالوزارة مباشرة ، وقد كان للإدارة الوسطى نصيب من هذا التوجه؛ لما يعطيها من مساحة أوسع للإبداع والتطوير وإحساس أعمق بالإنتماء وشعور أكبر بالمسؤولية (وزارة التربية بالكويت، موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها. 2024/8/11)

وقد استهدفت وزارة التربية من إنشاء المناطق التعليمية عدة أمور أهمها ما يأتي: (وزارة التربية ، 2023 ، 2024/9/1)

-متابعة ما يجري في المدارس، وتقريب جهاز الإشراف ووحدات الخدمات على مواقع العمل الفعلية لضمان سرعة الاستجابة لاحتياجات العمل، ومتابعة ظروفه المتغيرة، وملاحقة العوامل المؤثرة فيه.

-تلافي هدر جهد ووقت الطاقات البشرية العاملة في مجالات الإشراف على العمل التربوي والإداري في المدارس، بتخصيص جهاز خاص لكل منطقة جغرافية حيث تنتوع تخصصات العاملين فيه بتنوع احتياجات المدارس، على أن يكون موقع هذا الجهاز في النطاق نفسه الجغرافي للمدارس التي يتبعها، ويشرف عليها ، ويقدم لها الخدمات المتنوعة.

-إفساح المجال لتنوع المجالات لبعض الأمور التي تصادف العمل التربوي في المدارس بما يتناسب مع الظروف الخاصة بكل منطقة، التي قد تختلف جزئياً أو كلياً عن المناطق الأخرى.

-تهيئة النظم الإدارية القادرة على تحقيق خطط الدولة الطموحة في المجال التربوي وبالنظر إلى أهداف إنشاء المناطق التعليمية، وجد مدى اهتمام دولة الكويت ممثلة بوزارة التربية فيها يعمل على إيجاد مناخ إداري للعاملين في المناطق التعليمية، والمتابعة الحثيثة عن قرب للتعرف على واقع العملية التربوية من خلال متابعة المدارس الحكومية منها والخاصة للدفع بعجلة العملية التربوية إلى الأمام، وذلك من خلال توفير التكلفة المتمثلة بتوفير الجهد وطاقة العاملين في المجال التربوي.

وبناءً على ما سبق فإنه يُعهد إلى ديوان الوزارة وضع السياسات والخطط والقواعد والنظم والتنسيق بين مختلف وحدات العمل، والإشراف على التنفيذ ومتابعته، والقيام بالأعمال التنفيذية في المجالات التي تستوجب ذلك، بينما تتولى المناطق متابعة المسيرة التربوية في المدارس وترشيد حركتها، والنهوض بالخدمات اللازمة للعمل فيها .

4-خصائص المناطق التعليمية بدولة الكويت

تتفق إدارة التعليم بالمناطق التعليمية بدولة الكويت مع الإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل في كل منهما، فهي تشترك مع الإدارة العامة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم، واتخاذ القرارات ووضع القوانين واللوائح التي تُنظم العمل وتُسهم الخطوط الرئيسية هذه في إنجاح النظام التعليمي على أداء مهمته، أما فيما يتعلق بالتفاصيل فإن إدارة التعليم تشتتتها من طبيعة التربية والتعليم التي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها، فالعمل داخل المؤسسات التعليمية يختلف عن طبيعة العمل في المؤسسات الأخرى وفقاً لاختلاف أهداف العمل في كل منها (وزارة التربية، 2024 ، اختصاصات المناطق التعليمية بالكويت، 2024/9/1)

وعلى الرغم من وجود عناصر مشتركة بين ميادين إدارة التعليم وميادين الإدارة الأخرى، مثل الإدارة العامة وإدارة الأعمال وغيرها، ومع هذا فإن المناطق التعليمية بدولة الكويت لها بعض الخصائص من حيث الأغراض والوظيفة ومن هذه الخصائص: (وزارة التربية ، 2024)

أ) **ضرورتها الملحة** : فالخدمات التي تقدمها إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت ترتبط بتطلعات المجتمع.

ب) **المنظور الجماهيري** : كل إنسان في المجتمع يهتم بما يحدث في المؤسسة التربوية، كما تتعامل إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت مع كثير من الأجهزة الاجتماعية الأخرى، وتطلب تعاونها في القيام برسالتها.

ج) **تعقد الوظائف والفعاليات** : وذلك لارتباطها بقيم المجتمع والسلوك الإنساني المعقد.

(د) **تشابك العلاقات في المؤسسات التربوية :** إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت معنية بتنظيم هذه العلاقات المعقدة، ووضع أسس سليمة لها، وتحديد المجالات التي تُسهم في خدمة البيئة.

(هـ) **التحكم النوعي:** تختلف المؤسسة التربوية عن غيرها في إنها تعنى بجميع الفئات مهما اختلفت مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فهي ملزمة بالتعامل مع الجميع، ولذلك تواجه إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت صعوبات عديدة في التعامل مع مدخلات متنوعة مما يتوجب عليها مراعاة ذلك.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن أهمية تطوير الكفايات المهنية لمديري المناطق التعليمية و دوره في تحسين أدائهم ، وتنمية مهاراتهم ، وقدراتهم في كافة المجالات (المعرفية والإدارية والفنية والاجتماعية والتقنية)، مما يمكنهم من تحقيق أهداف وزارة التربية بالكويت، وأهداف إدارتهم التعليمية .

المحور الرابع: متطلبات التحول الرقمي لتطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.

إن إقامة مناطق تعليمية رقمية تعتمد على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالاتها وخدماتها يعد هدفا رئيسا لتطوير التنظيم الإداري بهذه المناطق التعليمية من خلال سعيها لمعرفة متطلبات التحول الرقمي وتبنيها و من هذه المتطلبات ما يلي:

أولاً - المتطلبات التشريعية:

من أبرز المتطلبات التشريعية لدعم الإدارة الرقمية وتحقيق التحول الرقمي ما يلي: (جاد، عمرو ، 2023، 80-150)

- إصدار تشريعات وقوانين تنظم عملية التعلم والتعليم الإلكتروني.
- وضع ضوابط ومعايير لتقييم العاملين والإداريين في البيئة الرقمية.
- إصدار لوائح تنظم استخدام التقنيات الحديثة وحقوق الملكية الفكرية.
- تحديث اللوائح المالية والإدارية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.
- وضع سياسة وطنية لحماية البيانات والمعلومات الرقمية في المؤسسات التعليمية.
- إصدار قوانين تنظم التعليم الإلكتروني متعدد الضوابط اللازمة له (على، 2022).
- تحديد الإطار القانوني للتعاقد مع مزودي خدمات الحوسبة السحابية في المؤسسات التعليمية.

وعلى ضوء ما سبق أصبحت التشريعات والقوانين ضرورية لضمان نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية؛ حيث يجب على صانعي القرار العمل على توفير بيئة تشريعية مناسبة تدعم هذا التحول ، كما يجب على جميع الأطراف المعنية (الوزارة - المناطق التعليمية - المدارس، المعلمين، أصحاب الصالح) التعاون لضمان نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية).

كما أن مواكبة التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا تضمن حصول العاملين والإداريين على فرص متساوية في تطبيق التحول الرقمي، وحماية البيانات والمعلومات الرقمية من المخاطر الإلكترونية.

ثانياً - المتطلبات التكنولوجية (التقنية):

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية هائلة في مجال المعلومات والاتصالات، مما يتطلب مواكبة هذه التطورات في جميع المجالات وخاصة في المجال التعليمي، وقد بات التحول الرقمي ضرورة ملحة لتطوير العملية التعليمية ومواكبة مستجدات العصر الرقمي، وتعد المتطلبات التكنولوجية من أهم الركائز الأساسية لنجاح عملية التحول الرقمي بالمدارس والإدارات المختلفة (على، 2021، 63).

ويُعد التحول الرقمي في المناطق التعليمية أحد أهم التوجهات المعاصرة لمواكبة التطوير التقني والاستفادة من إمكاناته في تطوير العملية التعليمية من خلال توفير البنية التقنية والتكنولوجية لملائمة لدعم المناطق التعليمية الرقمية .

ومن أهم المتطلبات التكنولوجية للتحول الرقمي:

- توفير أنظمة تشغيل وبرمجيات مرخصة تدعم العملية التعليمية. (أحمد، رضا، 2023)
- توفير أنظمة أمن وحماية إلكترونية للشبكات وقواعد البيانات. (محمد، عمرو، 2022، 130-150)
- توفير شبكات انترنت عالية السرعة وعالية التغطية داخل الإدارات والمناطق التعليمية. (محمود، صلاح، 2022، 30-50)
- تجهيز البنية التحتية السلكية واللاسلكية الحديثة لنقل البيانات والاتصالات. (الدسوقي، محمد، 2023، 95)
- توفير أجهزة الحاسب الآلي وأجهزة العرض الذكية الحديثة بالإدارات. (عامر، محمد، 2022، 140)
- توفير أنظمة حماية وأمن إلكتروني لحماية أنظمة المعلومات بالمناطق التعليمية. (أحمد، رضا، 2023)

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن المتطلبات الرئيسية (التكنولوجية) مثل توفير شبكات الانترنت عالية السرعة، وتجهيز البنية التحتية السلكية واللاسلكية الحديثة، وتوفير أجهزة الحاسب الآلي والشاشات التفاعلية، وإتاحة البرمجيات والتطبيقات التعليمية الرقمية، ومنصات إدارة التعلم الإلكتروني، وتجهيز مراكز مصادر التعلم الرقمية، فضلاً عن توفير أنظمة حماية وأمن المعلومات . ويشمل بنية تحتية معلوماتية ملائمة ومتطورة مبنية على شبكة اتصالات حديثة، وتعتمد على نظام مخطط له ومصمم تصميماً جيداً له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، ويقوم على تكامل ودمج المعلومات في المناطق التعليمية.

ولتحقيق المتطلبات التكنولوجية للتحول الرقمي لتطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية بدولة الكويت فهذا يعني الاهتمام بالموارد التي تستخدم وتوظف بغرض تبويب وتصنيف ومعالجة البيانات الأولية لتحويلها لمعلومات ذات قيمة مضافة، ومعنى معالجة للاستخدام والتخزين والمشاركة، بما يلبي الاحتياج منها، وتتكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من عناصر أساسية منها :

- **المكونات المادية:** تشكل أجهزة الحاسوب وملحقاته الأساس المادي للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، أما المكونات الأخرى من برمجيات وقواعد بيانات وشبكات واتصال فهي بحاجة للحاسوب وملحقاته للقيام بدورها.
- **البرمجيات:** تعد المجموع (الكل) لنظم المعلومات، حيث يتم تصميمها لضبط عمل أجهزة الحاسوب أثناء إجراء العمليات المختلفة من إدخال البيانات وتخزينها واستعادتها وتعديلها ومعالجتها للوصول إلى معلومات ذات فائدة وكاملة للفهم .
- **قواعد البيانات:** تعد قواعد البيانات من الوسائل التكنولوجية المستخدمة من إعداد وحفظ واستعادة البيانات والمعلومات، حيث يتم استرجاعها لغرض تعديلها أو الإضافة عليها أو الاستفسار عن مكوناتها وإعداد التقارير بعد مراجعتها، وذلك عبر البرامج التي تستخدمها والمرتبطة بها، إضافة إلى أنه يمكن تحديثها باستمرار لتواكب المتغيرات والمستجدات.

● **الشبكات والاتصالات:** تتألف من مجموعة من المحطات والوحدات التي تتواجد في مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح للمستفيد إجراء عملية الإرسال والاستقبال للمعلومات والبيانات داخل المؤسسة أو خارجها.

ثالثاً: المتطلبات البشرية

يُعد تدريب وتأهيل الكوادر البشرية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت من أهم المتطلبات البشرية لنجاح تطبيق التحول الرقمي بهذه المناطق التعليمية حيث يتعين تزويد العاملين والإداريين بالمهارات والكفاءات اللازمة لتوظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية بفاعلية.

ويتطلب التحول الرقمي توافر المتطلبات البشرية التالية: (السيد أحمد ، 2021 ، 210):

1- **التدريب :** حيث إن التدريب من المتطلبات البشرية الأساسية حيث يُعد تدريب وتأهيل الكوادر البشرية بالمناطق التعليمية بدولة الكويت من أهم المتطلبات البشرية لنجاح التحول الرقمي بهذه المناطق التعليمية حيث يتعين تزويد العاملين والإداريين بالمهارات والكفاءات اللازمة لتوظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية بفاعلية من خلال تدريب العاملين والإداريين على استخدام الأدوات الرقمية بفاعلية.

2- **توفير البنية التحتية التقنية** اللازمة في أجهزة الحاسب الآلي وشبكات الانترنت وأجهزة عرض وغيرها من برمجيات لدعم التحول الرقمي.

3- **تهيئة بيئة المناطق التعليمية** بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.

4- **توفير فريق دعم فني مؤهل** لإدارة الأنظمة والشبكات وصيانتها وحل المشكلات الفنية.

5- **تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع** الرقمي لدى العاملين والإداريين.

6- **إتاحة برامج التطوير المهني** وتنمية المهارات للكوادر العاملة بالمناطق التعليمية في مجال التقنيات الحديثة.

7- **تبني نظم إدارية مرنة** تدعم عمليات التحول الرقمي بالمناطق التعليمية.

8- **تحديث اللوائح والسياسات التعليمية** لتناسب مع متطلبات التعلم الرقمي.

ويتضح مما سبق أن تدريب وتأهيل العاملين والإداريين، وتطوير مهاراتهم الرقمية، وتوفير البنية التحتية، واستخدام المحتوى الرقمي، وتعزيز مهارات العاملين الرقمية، ودمج التقييم الإلكتروني، ومن ثم التركيز على أهمية تهيئة البيئة بالمناطق التعليمية وتدعيم ثقافة الابتكار والتطوير المهني المستمر، بشكل عام شاملاً ودقيقاً للمتطلبات البشرية الحيوية لنجاح الإدارة الرقمية والتحول الرقمي بالإدارات والمناطق التعليمية.

رابعا - المتطلبات المادية

أكدت معظم الدراسات على أهمية توفير البنية التحتية التقنية الملائمة من أجهزة وشبكات لنجاح التحول الرقمي، وضرورة تركيز الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية بالمدارس، وتوفير شبكات انترنت عالية السرعة، وتجهيز الإدارات بالمناطق التعليمية بأحدث الوسائل التكنولوجية. وذلك من خلال الآتي: (الدسوقي ، عبد الرحمن ، 2022 ، 130):

1- **إنشاء معامل حاسب آلي** مجهزة بأحدث التقنيات لتدريب العاملين والإداريين. (الدسوقي ، محمد ، 2023 ، 100)

2- **توفير أنظمة أمن وحماية إلكترونية للشبكات وقواعد البيانات.** (أحمد، رضا، 2023)

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن المتطلبات المادية تضمنت توفير أجهزة الحاسب الآلي والأجهزة الإلكترونية وشبكات انترنت عالية السرعة، وأجهزة العرض والشاشات للتفاعل، وإنشاء معامل حاسب آلي مجهزة ببرمجيات متطورة ، وتوفير مكتبات إلكترونية وأنظمة إدارة التعلم الإلكتروني، فضلاً عن أنظمة

الأمن وحماية الشبكات والبيانات، وكذلك أهمية توفير الدعم الفني اللازم لصيانة البنية التحتية ، وحل المشكلات التقنية، إلى جانب تخصيص ميزانية كافية لتطوير البنية التحتية باستمرار للوصول إلى الأهداف المرجوة.

خامسا - المتطلبات المعرفية

يتطلب التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية توافر المتطلبات المعرفية والمهارات اللازمة لدى الكوادر البشرية لتوظيف التقنيات الحديثة بفاعلية في العملية التعليمية (السيد، أحمد ، 2021، 90) وتعد المتطلبات المعرفية أحد أهم عوامل نجاح مشروعات التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية، حيث يجب تزويد العاملين والإداريين بالمناطق التعليمية.

1- مواكبة النمو المعرفي الهائل في علم الإدارة: لقد شهد هذا العصر تطورات معرفية وتقنية وتكنولوجية هائلة، وفي جميع التخصصات والمجالات المرتبطة بالمؤسسات التعليمية مما يتطلب ضرورة متابعة مديري المناطق التعليمية لتلك التطورات العلمية باعتبار أن هذا الأمر ضروري لتحسين أدائهم والقيام بأدوارهم بكفاءة عالية، وتحقيق التميز والابتكار (عقيلان، 2019، 32).

2- وجود قناعة لدى مديري المناطق التعليمية بأهمية المشاركة في برامج تطوير الأداء لأنها تساعد على القيام بمهام عملهم الحالية والمستقبلية وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الحديثة، وخاصة تلك المتعلقة بالتقنيات الحديثة ومنها التحول الرقمي (Jensen, 2020, 6).

3- يعمل مديري المناطق التعليمية على تحديد لمسؤوليات ومهام العاملين في المناطق التعليمية بدقة، مما يساعد على تحديد احتياجات العاملين فيها، والعمل على بناء برامج خاصة بتطوير مهاراتهم ومعارفهم المهنية والتي تلبي حاجاتهم الفعلية، وتلبي متطلبات مهام عملهم الحالية والمستقبلية (Normore, et. al., 2014, 2)

4- يساعد على تطوير الكفايات المهنية لمديري المناطق التعليمية ورفع مستوى أدائهم وتحقيق سياسات وأهداف العملية التعليمية بكفاءة عالية، لذلك يجب التخطيط له، وتنفيذه بفعالية وكفاءة لتحقيق أقصى قدر من المنافع والأهداف المخطط لها، وأن تكون قادرة على إحداث تغييرات إيجابية في مواقف مديري المناطق التعليمية تجاه العمل بشكل عام (السويلم، 2021، 113).

المحور الخامس - المقترحات الإجرائية

ومن المقترحات الإجرائية التي توصل إليها البحث ما يلي:

1. توفير البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي من شبكة انترنت جيدة وأجهزة اتصالات حديثة ، ومن المقترحات الإجرائية لتحقيق هذه التوصية ما يلي:

أ- توفير الأجهزة الحديثة والبرمجيات ووسائط التخزين، على توفير الدعم الفني اللازم للمستخدمين من قبل كفاءات بشرية متخصصة وقادرة على إدارة المنظومة الرقمية والبنية التحتية لشبكة الانترنت بشكل يضمن استمرار الخدمة المقدمة للعاملين بالمناطق التعليمية بدول الكويت

ب- نشر ثقافة التحول الرقمي إن نشر ثقافة التحول الرقمي لدى المديرين والعاملين بالمناطق التعليمية من أهم متطلبات التحول الرقمي لأنه يساهم في دعم وتأييد التغيير في تقديم الأنشطة عبر وسائط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2. نشر الوعي لثقافة المحتوى الرقمي وتطبيقاته واستخداماته والتوعية بأهمية التحول الرقمي في تطوير الإمكانيات الذاتية لمواجهة تحديات العصر، ومن المقترحات الإجرائية لتحقيق هذه التوصية ما يلي:

- أ- لابد من تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المناطق التعليمية بدولة الكويت كخطوة أساسية لنشر الثقافة الجديدة التي تدعم دمج التكنولوجيا في الحياة.
- ب- ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، فالتحول الرقمي يتطلب هياكل تنظيمية مرنة بعيدة عن التعقيد والجمود مع تشجيع العمل الجماعي داخل هذه المناطق التعليمية.
3. ضرورة تطوير كل من: الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية وتكنولوجيا العمل، وطبيعة العمل، والعلاقات والاتصال والتواصل، والحوافز والمكافآت بالمناطق التعليمية بدولة الكويت، ومن المقترحات الإجرائية لتحقيق هذه التوصية ما يلي:
 - أ- توفير الأطر التشريعية والقانونية التي تدعم التحول الرقمي، ذلك لتأمين المعاملات الرقمية، وحماية بيانات المستفيدين بالمناطق التعليمية، مما يشجعهم على استخدام الخدمات الإلكترونية بأمان.
 - ب- تطوير الممارسات الإدارية المرتبطة بالتطبيقات التكنولوجية مما يساعد على امتلاك التسهيلات اللازمة للدخول إلى عالم الرقمية.
 4. توفير نظام كفاء لمعالجة البيانات والمعلومات يمكن المناطق التعليمية من إنتاج البيانات وتحليلها واسترجاعها في الوقت المطلوب، ومن المقترحات الإجرائية لتحقيق هذه التوصية ما يلي:
 - أ- إن المناطق التعليمية تنشأ التحول من النظام الإداري الورقي إلى تكنولوجيا من خلال التحول أنظمة وتشريعات جامدة مرئية تسعى للتطور والتميز والمنافسة العالمية.
 5. تفعيل التحول الرقمي لتطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت على ضوء متطلبات التحول الرقمي، ومن المقترحات الإجرائية لتحقيق هذه التوصية ما يلي:
 - أ- بناء خطط استراتيجية للتحول من النظام التقليدي (الورقي) إلى التحول الرقمي.
 - ب- توفير العنصر البشري من العاملين المؤهلين والمدرّبين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - ج- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في التحول الرقمي لصالح تأهيل العاملين.
 - د- تقديم حزمة مخططة من البرامج والدورات التدريبية المتخصصة للعاملين لتنمية مهاراتهم المهنية.
 - هـ- توفير شبكات اتصال فعالة تساعد على إتاحة الخدمات في الوقت والمكان المناسب.
 - و- توفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة للعمل بنظام التحول الرقمي.
 - ز- الاهتمام بقياس رضا المستفيدين حول البرامج المقدمة لهم إلكترونياً.
 - ح- العمل على نشر ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.
 - ط- المتابعة الدورية وتقييم عملية التحول الرقمي لتفادي الأخطاء والعمل على تصحيحها.
 - ي- تحفيز العاملين المميزين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت بالعمل إلكترونياً وتكريمهم ليكونوا قدوة حسنة لقرنائهم.
 - ك- الاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة في مجال التحول الرقمي لصالح تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.
 - ل- توفير نظام الصيانة ومتابعة الأجهزة الإلكترونية المستخدمة بالمناطق التعليمية بدولة الكويت وذلك بشكل دوري.
 - م- توفير متخصصين بشكل دائم لتقديم المشورة الإلكترونية بالعاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.
 - ن- توفير نظام حماية إلكترونية قوى لتمكين العاملين من الأداء المتقن والأمن بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.

س-إنشاء وحدات (IT) لتقديم الدعم الفني والتقني المستمر للعاملين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.

ف-التوثيق الإلكتروني لمختلف الأنشطة والأعمال التي يؤدي العاملون بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.

6-تمكين المعنيين بتطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من أسس ومتطلبات التحول الرقمي لأنه العامل الرئيس في ضمان تحقيق وانجاح التحول الرقمي واستدامته.

7-استثمار الرقمنة والاستفادة منها في تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت، مع الوعي الكامل بالمخاطر والتحديات المصاحبة لها.

8-إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بالمناطق التعليمية في دولة الكويت بحيث يصبح مرنا ليتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.

9-تعديل الهيكل التنظيمي ليتناسب مع طبيعة العمل الرقمي بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.

10-إنشاء جهاز إداري مسؤول عن متابعة كل ما يخص التحول الرقمي (تخطيط واحتياجات ومشكلات) بالمناطق التعليمية.

11-بناء نظام للمحاسبية و المساءلة قائم على الشفافية والمتابعة والتقويم على ضوء مؤشرات ومحددات الأداء في التحول الرقمي.

12-نشر وتنمية الوعي بثقافة المحتوى الرقمي وتطبيقاته واستخداماته.

13-نشر مزايا التحول الرقمي في المناطق التعليمية بين جميع الإداريين والعاملين.

14-توضيح دور التحول الرقمي في مواجهة الأزمات، والمشكلات التي قد تواجه القيادة الإدارية بالمناطق التعليمية في دولة الكويت.

15-دعم البنية التحتية بالأجهزة الرقمية المتطورة على توفير شبكة انترنت عالية السرعة والجودة.

16-توفير الدعم الفني لتشغيل البرامج وصيانة الأجهزة.

17-توفير برامج الحماية للبيانات والشبكات وتوفير أمن المعلومات بالمناطق التعليمية.

18-توعية الموظفين الإداريين بالمناطق التعليمية بدولة الكويت بأهمية تطوير التنظيم الإداري بالمناطق التعليمية على ضوء متطلبات التحول الرقمي وذلك من خلال عقد الاجتماعات والندوات التي تشجع على ذلك، وكذلك عمل دورات تدريبية مصنع مستمرة.

المحور السادس: معوقات تطبيق متطلبات التحول الرقمي بالمناطق التعليمية بدولة الكويت

ومن هذه المعوقات ما يلي:

- ضعف البنية التحتية بالمناطق التعليمية من التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- جمود القوانين واللوائح التشريعية غير المتمشية مع التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر.
- مقاومة التغيير من قبل بعض الإداريين والعاملين بالمناطق التعليمية ومحاربة كل ما هو جديد، وتمسك القائمين بصنع القرارات في المناطق التعليمية بالعمل التقليدي والروتيني الممل في التعامل مع متطلبات التحول الرقمي.
- ضعف برامج تأصيل وإعداد الكوادر التربوية والإدارية للعاملين والإداريين بالمناطق التعليمية والخاصة بتمكينهم من اكتساب المهارات، وزيادة وعيهم وحرصهم على إنجاح العمل بالمناطق التعليمية.
- نقص في الوسائل التكنولوجية الحديثة لمعالجة البيانات.
- العاملون غير مدربين على استخدام الوسائل التكنولوجية.

- انتشار الفيروسات في الشبكات من آن إلى آخر.
- ارتفاع أسعار الأجهزة الحديثة المستخدمة لتطبيق التحول الرقمي.
- نقص الكفاءات الإدارية اللازمة للعمل بنظام التحول الرقمي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- (2022). مشروع قانون التعلم الإلكتروني، **مجلة التربية المعاصرة**، القاهرة المجلد (11)، العدد (1)، ص ص 50-70.
- (2021). الكفاءات اللازمة للتحول الرقمي في التعليم، **مجلة العلوم التربوية**، كلية التربية - جامعة سوهاج، المجلد (4)، العدد (1)، ص ص 80-100.
- ابن منظور (د.ت): **لسان العرب**، المجلد الثاني، بيروت، دار صادر، ص 622.
- أبو نازل، عبد الفتاح ماهر (2024). متطلبات التحول الرقمي لتحسين أداء العاملين بالمنظمات غير الحكومية، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية**، العدد (67) الجزء (2)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص ص 317-360.
- أحمد، رضا (2023). **أمن المعلومات في المؤسسات التعليمية**، القاهرة، مركز الكتاب الحديث.
- الأسدي، مروان إبراهيم (2019)، **الأهداف التنظيمية في المدارس الكويتية**، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع .
- إسماعيل، أحلام محمود (2023)، **متطلبات التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر على ضوء بعض التجارب العالمية**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- الأشقر، أحمد محمد عبد السلام؛ يوسف، محمد سعود زكي (2024). **تخطيط تعاقب القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي (رؤية مستقبلية)**، **مجلة التربية**، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد (201)، الجزء (2)، ص ص 65-135.
- الاقبالى، حامد أحمد (2019). **مقتضيات التحول إلى التعلم الرقمي الموجه لصغار السن في الوطن العربي**، **المجلة التربوية**، العدد (66)، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- آل تميم، نسرين (2012). **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مديرات المدارس ووكيلاتها**، **رسالة دكتوراه**، الرياض، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .
- إمام، ناهد عزت (2015). **تطوير التنظيم الإداري للتعليم الجامعي المفتوح في مصر على ضوء خبرة جامعة جنوب أفريقيا**، **مجلة البحث العلمي في التربية**، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد (16)، المجلد (2).
- بدوى، أحمد زكي (1977). **معجم مصطلحات العلوم الإدارية**، القاهرة، دار الكتب المصرية، ص 42.
- جاد، عمرو (2023). **دور التقنيات الدينية في تطوير التعليم**، **مجلة الدراسات التربوية**، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (5)، العدد (1)، ص ص 80-150.
- الحارون، منى؛ بركات، علي (2019). **متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر**، **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة بنها، مجلد (25)، العدد (4)، ص ص 429-478.
- حافظ، محمد صبري؛ البحيري، السيد السيد (2007). **اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية**، عالم الكتب، القاهرة، ص 29.
- الحجار، سامي السيد حسين (2023). **متطلبات التحول الرقمي في إدارة المدارس الخاصة**، **مجلة كلية التربية**، كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد (124)، ص ص 1134-1154.
- الحسنات، سارة عرض (2011). **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

داود ، عبد العزيز أحمد ؛ وآخرون (2019). تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي "دراسة ميدانية"، بمحافظة الدقهلية، **مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ**، مجلد (19)، عدد (1)، ص 352.

الدسوقي، عبد الرحمن (2022). البنية التحتية التقنية وأثرها على فاعلية التعليم الإلكتروني، **مجلة تكنولوجيا التعليم**، المجلد (4)، العدد (1)، ص ص 140-120.

الدسوقي، محمد (2023). أمن وحماية الشبكات والمعلومات في المؤسسات التعليمية، **مجلة تكنولوجيا التعليم**، مجلد (11)، عدد (2)، ص ص 105-80.

الرشيدى، يوسف خلف محمد (2024). متطلبات التحول الرقمي المؤسسات التعليمية بالكويت فى ضوء الخبرات الدولية، دراسة تطبيقية على مدارس منطقة مبارك الكبير التعليمية في الكويت، **مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس**، المجلد (48)، المجلد (1)، ص ص 454-420.

زيتون، عبد الحميد (2021). **تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات**، عالم الكتب، القاهرة.

الستري هيثم الستري، أبو العز، محمد سعيد (2024)، تطوير سياسة التعليم الثانوي الفني بمصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم**، المجلد (18)، العدد (1)، ص ص 213-147.

سعيد، محمد عبد الله (2017). **أهداف التعليم الشامل والنمو المهني للطلاب**، الكويت، دار القلم للنشر.

السويلم، نايف (2021). **التميز الإداري بين النظرية والتطبيق**، الرياض، مكتبة الرشد.

السيد، أحمد (2021). متطلبات التحول الرقمي بمدارس التعليم العام بمصر، **مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج**، المجلد (54)، العدد (3)، ص ص 355-209.

شعبان، عطاء عبد الكريم طوسون (2024). تفعيل دور الإدارة المدرسية في تحقيق متطلبات التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر "تصور مقترح"، **Journal of University performance Development (JUPD)**, Vol. (26), No. (2), April, 2024, ISSN. 2090-58902735-3222, PP.345-386.

شعلان، محمد على حسن (2017). حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030، **مجلة المهندس**، العدد (99)، الرياض، الهيئة السعودية للمهندسين.

الشميري، أحمد وآخرون (2020). **إدارة الأعمال: أساسياتها، ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة**، الرياض، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.

الصيرفي ، محمد (2014). **أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع - وظائف المديرين التوجيه الإبداعي**، الاسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

ع.م.ق، مقابلة شخصية بتاريخ 2025/4/10م.

عامر، محمد (2022). دور الانترنت من تفعيل التعليم الإلكتروني، **المجلة التربوية الدولية**، المجلد (2)، العدد (5)، ص ص 150-120.

عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح (2021). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، **مجلة التربية، الجزء (١)**، العدد (190)، كلية التربية، جامعة الأزهر.

عبد الحميد، زيتون (2021). **تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات**، القاهرة، عالم الكتب.

- عبد المطرف، عبد الرحمن (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأوقات بين الجامعات الحكومية والجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الملك سعود، المجلد (36)، العدد (7)، ص ص 20-57.**
- عقيلان، سهاد (2019). درجة التنمية المهنية للقيادات التربوية في محافظة جرش، بالأردن، **مجلة العلوم التربوية والنفسية، (13)، (3)، ص ص 26-40.**
- علي بن ناصر شتوي آل زاهر (٢٠١٢). تصميم أداة مقترحة لقياس جاهزية الجوانب الإدارية بالجامعات السعودية لتحقيق التعلم التنظيمي. **مجلة بحوث ودراسات، كلية التربية، جامعة الملك خالد، عدده.**
- علي، خالد (2021). أهمية التحول الرقمي في التعليم، **مجلة الدراسات التربوية المعاصرة، مجلد (4)، عدد (2)، ص ص 50-79.**
- العزى، صلاح الدين (2019)، **مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر.**
- فضل الله، ياسر (2016). دراسة وصفية لتطوير التنظيم الإداري من ضوء أبعاد التنمية المستدامة، **مجلة التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (168)، الجزء (4).**
- قرار وزاري (1986/3/20)، رقم 53/96 لإنشاء منطقة الفروانية التعليمية (الكويت، وزارة التربية، مكتب الوزير).
- قرار وزاري (1986/8/23)، رقم 53/96 لإنشاء منطقة الجهراء التعليمية (الكويت، وزارة التربية، مكتب الوزير).
- قرار وزاري (1986/6/30)، رقم 53/96 لإنشاء منطقة حولي التعليمية (الكويت، وزارة التربية، مكتب الوزير، ٣٠/٦/١٩٨٦).
- قرار وزاري (1989/9/4)، رقم 199 - 87 لتحديد صلاحيات المناطق التعليمية (الكويت، وزارة التربية، مكتب الوزير).
- محمد، عمرو (2022). الجوانب القانونية لاستخدام تقنيات التعليم الرقمي، **مجلة الدراسات التربوية والنفسية، (10)، (3)، ص ص 130-150.**
- محمود، أمل صلاح (2019). تأثير التحول الرقمي للمعرفة على الثقافة المعلوماتية للمتخصصين في مجال الآداب والعلوم الإنسانية عن أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بقنا، **مجلة التربية، العدد (43)، البوابة العربية للمكتبات والمعلومات.**
- محمود، صلاح (2022). دور برمجيات الحاسب الآلي في تطوير التعليم، **مجلة علوم الحاسب والبرمجة، المجلد (2)، العدد (1)، ص ص 30-50.**
- مصطفى، رحاب أمين (2022). الاتجاه نحو التحول الرقمي وعلاقته بجودة الحياة الأكاديمية والمرونة النفسية لدى طلاب جامعة الأزهر في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، **مجلة كلية التربية، العدد (184)، الجزء (29)، كلية التربية، جامعة الأزهر.**
- المعاني، أحمد إسماعيل، والثوابية، فواز علي (2020)، أثر تكنولوجيا المعلومات والرقمنة من تنمية وتطوير الموارد البشرية، مسقط، الكلية الحديثة للتجارة والعلوم، سلطنة عُمان.
- منال لافي خلف الحربي (٢٠١٨). متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتنمية مهارات القيادة الابداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت. **المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، عدد 7.**

المنيع، ماجد (2022). تطوير الكفايات المهنية لمديري إدارات التعليم باستخدام الذكاء الاصطناعي "تصور مقترح"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

مهدي، آمال العرباوي، عباس، عبد السلام الشبراوي، أحمد، شيرين عبد الجواد (2022). التنظيم الإداري لمؤسسات التربية الخاصة، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد (40)، ص ص 116-138.

النحاس، أحمد حمدي (2022). إدارة مخاطر التحول الرقمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، القاهرة، المجلد (1)، العدد (15).

هيبه، مروة حسام إسماعيل (2023)، تطوير الأداء المؤسسي بمعاهد السياحة والفنادق في مصر على ضوء متطلبات التحول الرقمي، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة جنوب الوادي.

وزارة التربية (1988): دليل المناطق التعليمية (الكويت، وزارة التربية)، ص ٢٢.

وزارة التربية (2000). قرار وزاري رقم (143) بشأن مهام مدبري المدارس والمستويات العليا ووزارة التربية، القرار الوزاري رقم 139 لسنة 2000.

وزارة التربية (2015): قرار وزاري رقم (31).

وزارة التربية (2019) إدارة التخطيط : اعادة تنظيم وتطوير ادارة التخطيط والمتابعة ورقة مطبوعة على استنسل للنشر، ص ٢٠ .

وزارة التربية (2019) الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق. وكالة التخطيط والتطوير. ص 99

وزارة التربية (2019) الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق. وكالة التخطيط والتطوير، ص 99.

وزارة التربية (2019) دليل المناطق التعليمية.

وزارة التربية (2024) الأمانة العامة للمناطق التعليمية : الدليل التنظيمي المهام والإجراءات.

وزارة التربية (1988/3/30)، مذكرة بشأن اضافة اختصاصات تنفيذية جديدة للمناطق التعليمية ، الكويت، إدارة التنظيم والتطوير الإداري.

وزارة التربية 2004/5/29: قرار وزاري رقم (1٢٨) بشأن مستويات الإدارات للمناطق التعليمية بالكويت

وزارة التربية مكتب وكيل الوزارة (١٩٨٣/5/24)، قرار لتحديد صلاحيات مدير المنطقة التعليمية (الكويت).

وزارة التربية والتعليم (1978): قرار وزاري رقم (44) بشأن اختصاصات المناطق التعليمية في وزارة التربية.

يوسف، سماح عبد العظيم (2021). تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، السويس، مجلد (21)، العدد (3)، ص ص 255-294.

المراجع الأجنبية:

Andrea, Ko., et al., (2022). Influencing Factors Digital Transformation: Management or T is the Driving Force International, Journal of Innovation Science, Vol., (14), No. (1), pp. 3-4.

- Berman, J. (2019), Teacher preparation in a virtual K-12 Context: The perceptions of School Leaders Concentrating Teacher Professional development A doctoral Dissertation the Temple University.
- Branvm, I., Redjep. N. B., & Colopa, M.K. (2018). The Analysis of Digital Maturity of Schools in Croatia. Croatia: IJET, Vol. (13), No. (6), pp. 34-45.
- Eormore, A., Hamdan, K., & Esposito, M. (2019), A Cross Cultural Perspective on Leadership Development Programmes.
- Jensen, R.(2020), Professional Development of School Leadership as Boundary work: Patterns of Initiatives and interactions Based on a Norwegian case. International Journal of Leadership in Education, 77, (3), 1-18.
- Longman (2000), Active Study Dictionary, A.R.E., Ministry of Education, p. 180.
- Morgan, John, (2013), Universities Challenged. The Impact of Digital Technology on Teaching and Learning, A Position Paper Commissioned and Published by Universities 21, The Leading Global Network of Research Universities for the 21st century September.
- Nina Begicevic Redep, I. B. (2017), Framework of Digitally Mature Schools Proceedings of the European Distance and E-Learning Network Annual Conference.
- Sandkuhl, Kurt & Lehmann, Holger, (2014), Digital Transformation in Higher Education - The Role of Enterprise Architectures and portals, in Journal of Digital Enterprise computing (DEC 2017), Germany: Diesel Digital Library Busier auf Space.
- Westerman, G., Calmejane, C., Bonnet, D., Ferraris MEAfee, A., (2011). Digital Transformation A Roadmap For Billion Dollar organizations. MIT. Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Yuliandari, Tanti Meishanti et. al., (2023): Digital Transformation in Secondary Schools A Systematic Literature Review, IEEE Access, Vol. (11), PP. 90459-90496.

المواقع الإلكترونية:

- وزارة التربية (2019). موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها. تم استرجاعه في 2024/8/11
- http://www.nationalplanningcycles.org/sites/default/files/planning_cycle_repository/saudi_arabia/10th-development-plan-.pdf
- وزارة التربية (2023). الأمانة العامة لإدارات التعليم. تم استرجاعه في 2024/9/1 على الرابط: <https://amanah.moe.gov.sa/Default.aspx>

- وزارة التربية(2024).اختصاصات المناطق التعليمية بالكويت,تم استرجاعه في 2024/9/1 على
الرابط : <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>
- Sow, M., & Aborbie, S., (2018), Impact of Leadership on Digital Transformation, Scattle USA. PP. 139-149. <http://ber,macrothint.org>.
- الشوابكة ، سحر عبد الحفيظ موسى (٢٠٢٢). تعريف التنظيم الإداري وأهمية المؤسسات، مركز
المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (50)، ص AJSP البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح
<http://search.mandumah.com/Record/143787>ص1475-1469