الإصدار السادس – العدد أربعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

"تصور اداري مقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي، استناداً الى مصفوفة تخطيط المشروع"

(Project Planning Matrix)

إعداد الباحثة:

د. أماني مساعد سعد الختلان

باحث في قسم الأبحاث ودراسة سوق العمل – الهيئة العامة لشئون ذوي الاعاقة

الإصدار السادس – العدد أربعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

الملخص:

أن التحول الرقمي يزيد من سرعة التواصل والاتصال مع المراكز والمدارس التربوية ويساعد على تحديث للمعلومات بشكل دوري ومستمر للاطلاع والتقييم والتقويم على الخطط والمشاريع التربوية، بالإضافة الى أنه يوفر المعلومات اللازمة للجهات الرقابية في دولة الكويت وذلك لمتابعة العمليات التربوية والإدارية والاجرائية للمشاريع التربوية. بالإضافة الى تمكين القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بكل اداراتها وقطاعاتها من استخدام مختلف التكنولوجيات والذي يعكس بدوره في بناء أجيال جديده تمتلك كافة المهارات التقنية والاحترافية. وقد هدفت الدراسة إلى اقتراح تصور اداري لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي، استناداً إلى مصفوفة تخطيط المشروع (Project Planning Matrix). ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي التطويري، وتم استخدام تحليل وجمع الادبيات النظرية والدراسات السابقة للتوصل الى استخلاص لأهم البنود الأساسية في تكوين التصور الإداري لتنمية قدرات القيادات التربوية للتحول الرقمي في دولة الكويت استناداً إلى مصفوفة تخطيط المشروع (Project Planning Matrix)، وتكون التصور الاداري من جزئين، فالجزء الأول يحتوي على البيانات الأساسية للتصور الإداري المقترح، اسم التصور الإداري، ووحدات العمل، ومشرف التحول الرقمي. أما الجزء الثاني فيشمل على الهدف العام، والاهداف الفرعية، والمخرجات المتوقعة، والأنشطة.

وتم التوصل إلى إجابة السؤال الاول وهو اقتراح التصور الإداري لتنمية القدرات التربوية للقيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي، اما إجابة السؤال الثاني فهي متطلبات تنفيذ التصور الإداري المقترح والتي تم تقسيمها الى ثلاث اقسام: تنظيمية وتقنية وبشرية. فيما جاءت إجابة السؤال الثالث عن الصعوبات المتوقع حدوثها عند تنفيذ التصور الإداري المقترح فاتضح أنه يمكن أن يحدث مقاومة للتغيير للتحول الرقمي بالإضافة الى عدم توفر اقسام متخصصة في علم الأمن السيبراني لضمان سرية المعلومات وتجنب سرقتها. في حين جاءت إجابة السؤال الرابع في وضع مقترحات لمواجهة الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ التصور الإداري وهي بأن يتبني القيادات التربوية المبادرات الجديدة للبرامج المبتكرة من الشباب الكويتي. بالإضافة الى العمل على توعية الشباب حول أهمية التحول الرقمي في البلاد. كما يجب الاستعداد لمواجهة مقاومي التغيير من خلال الدورات التدريبية والورش والمحاضرات والمؤتمرات العلمية حول فوائد ومزايا التحول الرقمي في المجال التربوي. وكذلك وضع كادر مالي أو حوافز مالية للتخصصات الالكترونية التي تعمل في مجال التقنيات التربوية وذلك لاستقطاب الشباب للعمل في تطوير التعليم.

كلمات مفتاحية: التحول الرقمي، القيادة التربوية، مصفوفة تخطيط المشروع، دولة الكويت.

مقدمة:

أصبح التحول الرقمي محط اهتمام الدول في العالم؛ إذ أنه مرتبط ارتباط وثيق بالتكنولوجيا الحديثة وهي تقنيات متغيرة وفي نماء كل يوم تلو الآخر. ودخل التحول الرقمي في الآونة الالفية الأخيرة في جميع البلدان مما جعل التوجهات المعاصرة لجميع المجالات الى مواكبة التغيرات المتلاحقة التي تحدث بالتكنولوجيا بشكل مستمر وذلك من شأنه يساعد الى تحقيق أهداف الدولة في جميع المجالات التنموية المختلفة. كما أن التحول الرقمي يزيد من سرعة التواصل والاتصال مع المراكز والمدارس التربوية ويساعد على تحديث للمعلومات بشكل دوري ومستمر للاطلاع والتقييم والتقويم على الخطط والمشاريع التربوية، بالإضافة الى أنه يوفر المعلومات اللازمة للجهات الرقابية في دولة الكويت وذلك لمتابعة العمليات التربوية والإدارية والاجرائية للمشاريع التربوية. بالإضافة الى تمكين القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بكل اداراتها وقطاعاتها من استخدام مختلف التكنولوجيات والذي يعكس بدوره في بناء أجيال جديده تمتلك كافة المهارات التقنية والاحترافية.

ويعد التحول الرقمي توجه معظم المنظمات لأنه يسهل سير العمليات الإدارية ويوفر الوقت والجهد. كما أن هذه التقنيات التي تساعد على التحول الرقمي لا تغني عن الاستغناء من راس المال البشري وانما هي عامل مساعد للقوى البشرية في انجاز الأعمال بصورة

الإصدار السادس – العدد أربعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

أفضل عما كانت عليه سابقاً من القيام بالأعمال الورقية في انجاز المعاملات. كما ان التحول الرقمي يسهم في بناء بنية تحتية للمعلومات والتي يتم الاستناد اليها كقاعدة أساسية في تطوير وريادة الاعمال والمشاريع التربوية.

بالإضافة إلى أن التحول الرقمي يؤثر في استراتيجيات المنظمات من خلال خمس مجالات رئيسية: العملاء، والمنافسة، والبيانات، والابتكار، والقيمة. ولا تقتصر عملية التحول الرقمي على تعزيز التكامل والربط بين تكنولوجيا العمليات التشغيلية Technologies Operational، وحلول تكنولوجيا المعلوماتTechnology Information Solutions ، إنما يرتكز التوجه نحو تشغيل هذه النظم بطريقة تشاركية أكثر فعالية بين العاملين (مكي،2021). مما يساعد هذا التوجه التعاوني على رفع الروح المعنوية بين جميع العاملين في الوحدات الإدارية في المنظمة والذي بدوره يتيح جو مناسب للمعلمين وأولياء الأمور والطلاب ويعمل على تشجيعهم باستخدام هذه التقنيات المتطورة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن توجه العالم في الوقت الحالي نحو التحول الرقمي يساعد على مواكبة أهم التطورات التي من شأنها تساعد على تحسين البيئة الاجتماعية والتربوية والاقتصادية والبيئية وغيرها في جميع البلدان. واتضح في السنوات الأخيرة أن جميع الخبراء في بلدانهم اضطروا بتغيير بعض الاستراتيجيات في مجال عملهم جراء جائحة كورونا لعام 2019م والتي استدعى الأمر بالتوجه الى استخدام التقنيات والالكترونيات لاستكمال مشاريع أعمالهم والبرامج والخطط التنموية في مكان العمل.

وأشار تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى الحاجة لتحقيق الموائمة للتغير الرقمي السريع في وقت جائحة فيروس كرونا – 19 ، إذ أطلق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – الاستراتيجية الرقمية الاولي – في منتصف عام جائحة كرونا 2019م وتمت الاستجابة للطلب المتزايد من مختلف الحكومات لوضع الحلول الرقمية وذلك للحفاظ على تطوير المشاريع وسير عمل خطط الدولة؛ لذا قام الخبراء في الأمم المتحدة لبرامج الانمائية بإنشاء استراتيجية رقمية لعام 2022 وحتى 2025م لضمان حماية منحي التحول الرقمي وبناء قدرات القوى العاملة وتمكينهم وفتح آفاق جديده في البرمجة الرقمية (مطبوعات برنامج الأمم المتحدة: الاستراتيجية الرقمية"2022–2025"، 2022).

كما أثبتت التجارب العلمية أن المنظمات التي تستخدم التكنولوجيات الرقمية تساعد في تعزيز التنسيق والتعاون بين العاملين عن بعد، وتطبق إدارة عملياتها افتراضيا Management Process Virtual يمكنها مواجهة انعكاسات الأزمات بسرعة وسهولة أكبر. وهذا ما يعزز الثقة لدى متلقي الخدمة بقدرة المنظمة على تجاوز العقبات والوفاء بالتزامها في تقديم خدماتها في الوقت المناسب دون تأخير (مكي، 2021). لذا فمن الضروري الاهتمام بالتحول الرقمي وجعله أهم الاهتمامات الرئيسية في التخطيط والخطط الاستراتيجية في المجال التربوي في دولة الكويت. ولتحقيق التحول الرقمي في دولة الكويت فإن الدراسة سعت للإجابة عن التساؤل الآتي:

1. ما التصور الاداري المناسب لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي، استناداً إلى مصفوفة تخطيط المشروع (Project Planning Matrix)؟
2. ما متطلبات تنفيذ التصور الإداري المقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي؟
3. ما الصعوبات المتوقع حدوثها عند تنفيذ التصور الإداري المقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي؟
4. ما مقترحات لمواجهة الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ التصور الإداري المقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي؟

الإصدار السادس – العدد أربعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى اقتراح تصور إداري مناسب لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي، استناداً إلى مصفوفة تخطيط المشروع (Project Planning Matrix).

أهمية الدراسة

تستمد أهمية الدراسة بالآتي:

1- التأكيد على أهمية التحول الرقمي في جميع المشاريع التربوية.
2- مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية في المجال التربوي.
3- تزويد الخبراء التربويين بالمعلومات الهامة حول استخدام التحول الرقمي في المجال التربوي.
4- تنمية قدرات القيادات التربوية في جميع الجهات الرسمية في الدولة.

مصطلحات الدراسة

ويعرف مصطلح " رقمي" بأنه مجموعة من تكنولوجيات دائمة التطور تؤثر في جميع جوانب عالمنا، وأنه طريقة تفكير تترجم الى طريقة عمل جديدة تمكن الأشخاص والمؤسسات من الابتكار باستخدام التكنولوجيا، ومثال على التكنولوجياتَ : الجوال والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وسلاسل الامداد وإنترنت الأشياء والروبوتات. **أما التحول الرقمي يعرف:** بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، الأمر الذي يحدث تغييرًا جذرياً في طريقة إعداد الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية. وهوً أيضا عملية تغيير اجتماعي هادفة، أكثر من كونها عملية غير منظمة، وينبغي التخطيط لها وتنفيذها عن قصد (مطبوعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: الاستراتيجية الرقمية:2022/2025م،2022).

يعرف التحول الرقمي في الصناعة بأنه عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية technology Digital بهدف تحقيق التميز في أداء الشركات، وتعزيز قدرتها التنافسية (مكي،2021، 7).

ويعرف **التحول الرقمي في المجال التربوي إجرائياً** بانه " عملية تحويل المناهج التربوية وإعادة تصميم المحتوى التعليمي وإعادة تنسيق الاتصال والتواصل في البيئة التعليمية والادارية واعادة تصميم أدوار المعلمين وأساليب تقويمهم باستخدام التقنيات الرقمية الالكترونية المتطورة لتحقيق الميزة التنافسية باحتراف وتميز".

وتعرف **القيادة التربوية** على أنها " مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة"(السعود،2013، 77).

أما **القيادات التربوية فتعرف اجرائياً** بأنها " مقدرة الافراد العاملون في المجال التربوي بسلطة المنصب بالتأثير على المرؤوسين للعمل برغبة في تنفيذ بند التعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة التربوية التي يعمل بها".

وتعرف **مصفوفة تخطيط المشروع** بأنها " أداة تساعد على تلخيص التصور العام للمشروع، وتحدد عوامل نجاحه وكيفية قياسه..." (قاسم، 2017، 288).

الإصدار السادس – العدد أربعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

الادب النظري

المصطلحات ذات العلاقة بالتحويل الرقمي

وأوضح باسك آير (Iyer,2023) أن هناك مصطلحات شائعة في عالم الأعمال الرقمية وهي:

1- **الرقمنة** (Digitization) : هي عملية تحويل المعلومات من صيغة ملموسة مثل الورق إلى صيغة رقمية داخل البرامج الحاسوبية.

2- **المعالجة الرقمية** (Digitalization): وهي استخدام التقنية لتحويل العمليات التشغيلية في المنظمة من تقليدية إلى رقمية. وتعني مقدرة الموظفين على تحويل الملفات الإلكترونية والتي داخل الحاسوب بعد إدخالها من وإلى جميع إدارات المنظمة دون الحاجة الى الجهد البشري في النقل والايصال والاستلام والذي قد يلغى عمل المراسل بين إدارات المنظمة التربوية.

3- **التحول الرقمي** (Transformation Digital) : وتعنى إعادة تصميم الأعمال من اجل الاستفادة الى أقصى حد ممكن من التقنيات الرقمية. وهو مصطلح مقارب إلى أحد المرتكزات التي تقوم عليها الهندرة الإدارية في الإدارة والتي تعنى" إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل"(الحريري،197،2012). أي تغيير كامل للإجراءات والهيكل وفرق العمل ومعايير الأداء وإدخال تقنية المعلومات وإعادة خطوات ومراحل تنفيذ الأعمال وتبني قيادات إدارية جديدة داخل المنظمة وذلك لتحقيق مبدأ التجديد والتغيير التدريجي.

وبذلك يمكن استخلاص مصطلح جديد وهو الهندرة الإدارية الرقمية والمقصود بها إعادة تصميم إجراءات الأعمال التقليدية في الادارة لتكون إجراءات الكترونية وتتمثل بـ استقبال وارسال وحفظ البيانات وامتلاكها وصناعتها وتحديث المعلومات ووضع هيكل تنظيمي الكتروني معتمد يبين طريقة العمل وتشغيل التقنيات وكيفية استخدامها لتيسير الإجراءات الإدارية على نحو صحيح ومنظم. الا أن الاختلاف بين التحول الرقمي والهندرة الادارية الرقمية هو رأس المال البشري وتحديداً القيادات التي تعمل على هذا الامر. ففي الهندرة الإدارية الرقمية تكون واضحة من مبدأ التغيير والتجديد للأفراد (القيادات الإدارية). أما التحول الرقمي فيقصد به إعادة تصميم الأعمال والاستفادة من التقنيات الرقمية ويكون التدريب على هذا التحول مطلب أساسي تعمل على تحقيقه المنظمات لضمان الاستفادة من الخبرات القديمة بطرق وأساليب وتقنيات جديدة.

نشأة التحول الرقمي

إن نشأة التحول الرقمي تعد بمثابة الثورة الصناعية الرابعة في العالم التي تساعد المنظمات في جميع البلدان على الارتقاء بأعمالهم وعملياتهم واجراءاتهم الإدارية والفنية عبر أحدث التكنولوجيا والأجهزة المتطورة. لان أنماط التشغيل التقليدية في الثورات الصناعية الاولي والثانية والثالثة التي نجحت لعقود من الزمن لم تعمل بعد الآن في الثورة الصناعية الرابعة. ومن الواضح أن المنظمات التي لا تنتهج التحول الرقمي تصبح من الأنظمة التقليدية القديمة ويصعب بعد ذلك عليها التعامل أو مجاراة المنظمات الأخرى. وبالتالي سوف تخسر ميزة التنافسية في تقديم المنتجات أو الخدمات لزبائنها.

ويمكن ذكاء الشركات أو المنظمات في التحول الرقمي من خلال الأشخاص الذين يعملون بها كقادة أو مدراء أو تابعيين. فالتحول الرقمي لا يتعلق بركوب السفينة في البحر وانما يتعلق في كيفية فهم إدارة هذه السفينة وعملياتها ومدخلاتها ومخرجاتها ليتمكن القادة من احتواء المشكلات التي تحدث جراء الازمات والكوارث الطبيعية المفاجئة. كما أن التمكن من مهارة التحول الرقمي يساعد على الافراد على فهم الروابط والعلاقات بين التكنولوجيا والأشخاص الاخرين.

الإصدار السادس – العدد أربعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

ففي عام 1703م تعد بداية نشأة مصطلح الرقمية عندما قام غوتفريد فيلهيلم بوضع تصور لمبدأ " الرقمنة" وتطور المبدأ ليصبح كنظام رقمي يحتوي على قيمتين فقط وهي 0 و1 لتعريف المعلومات والبيانات المعرفية وتم شرح طريقة عمل النظام في كتاب " دي لاريميثيك بينير" واستكمل وطور طريقة عمل النظام الرقمي جورج بول في عام 1845م (Boole,2009).

وعند بداية اختراع التلغراف عام 1838م على يد صموئيل مورس، وهو الجهاز الذي يعتمد على نبضات كهربائية لنقل الرسائل، تلاه اختراع آلة التصوير عام 1840م قبل الحاسوب (الحنايفة،2022).

أهمية التحول الرقمي

أصبحت استراتيجية التحول الرقمي الركيزة الأساسية لكل البرامج والمشاريع التنموية في جميع الخطط بمختلف المجالات في بلدان العالم. لذا يعد التحول الرقمي خطة استراتيجية تقوم بها المنظمات للنهوض والترقي أمام التغييرات المتسارعة في العصر الحالي.

وعملية ادخال الخطط الاستراتيجية في المنظمة يتوجب ادخال جزء منها يخص التحول الرقمي لتحتوي الخطط على سياسات وإجراءات وأنظمة تعاملات الكترونية بكفية استخدام شبكات الانترنت وأجهزة الحاسوب بحيث يضمن الاستغلال الأمثل لتلك التقنيات بشكل احترافي. كما أن التحول الرقمي لا يغير الأجهزة التقنية الحالية الموجودة في المنظمات؛ وإنما يساعد على ابتكار الأفكار الجديدة لإنشاء تقنيات جديدة بمميزات كثيرة. إذ أن الاختراع لتقنيات جديده يعمل على مرونة سير العمل في زمن متغير.

إن إطلاق استراتيجية للتحول الرقمي يعد الإعلان عن قيمة وأهمية التحول الرقمي للمنظمة أمرًا ضروريًا، حيث إنه يدعم الموظفين ويعزز طموحاتهم وجاذب لهم لخدمة المنظمة، لان الموظفين من جميع الفئات العمرية يرغبون في العمل لدى المنظمات المتقدمة رقمياً، يحتاج القادة في هذه المنظمات إلى وضع ذلك في الاعتبار من أجل جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. ويتم تحديد القدرة على إعادة تصور الأعمال رقميًا إلى حد كبير من خلال استراتيجية رقمية واضحة يدعمها قادة يرعون ثقافة قادرة على التغيير وابتكار الجديد مع الأخذ في الاعتبار المخاطر التي قد تواجهه المنظمة خلال فترة التحول (العزيزي، 2019).

فوائد التحول الرقمي

إن للتحول الرقمي فوائد كثيرة تساعد على تحقيق النجاح للمؤسسات الربحية والمنظمات التربوية بتنظيم إعمالها بسرعة فائقة، وفيما يلي نلخص أهم الفوائد الرئيسية كالآتي:

1- **تحسين الخدمة:** تعد من أهم الاستراتيجيات المهمة في تحسين جودة تقديم الخدمات من الأنشطة والوظائف لأي منظمة. ويعد التحول الرقمي من المنهجيات الجيدة التي يتم اتخاذها في الإدارة والتي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأوضح جودة (2018) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوجب على المنظمة اتباع منهجية أو استراتيجية محددة تتجنب من خلالها بعض ممارسات غير صحيحة بالخدمة دون وجود إطار زمني محدد أو مواصفات جودة عالية. ومما سبق فيمكن القول ان استخدام نظام التحول الرقمي لمتلقي الخدمات في وزارة التربية والتعليم من معلمين أو أولياء أمور الطلاب أو القياديين أنفسهم يساعد على معرفة الوقت الزمني لتخليص المعاملة ومدة انتظارها ومدى الوقت المستغرق لاتخاذ القرار من المسؤولين وبالتالي فإن التحول الرقمي لجميع الخدمات تساعد على تحديد الإطار الزمني لهذه العمليات ببرمجيات عالية الدقة والجودة، مما يعكس على الوزارة بتلبية احتياجات متلقي الخدمات بشكل أسرع وأكثر دقة.

2- **زيادة مهارة التواصل والاتصال في التنظيم الداخلي في المؤسسة:** يعد استخدام نظام التحول الرقمي من الأمثلة النموذجية لتحسين التعاون والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتشكيل فرق عمل المنظمة وتخطي العوائق بين الإدارات الداخلية. ويؤكد جودة (2018) أن تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل يساعد على إزالة الحواجز بين الدوائر والاقسام ومن شأنه يساعد على تحقيق المصلحة العامة للمنظمة.

3- **تحسين العمليات في الأنظمة الداخلية:** وتأتي عملية تحسين العمليات للأنظمة الداخلية بعد عمليات التشخيص للأسباب المتعلقة في تأخير أو عرقلة أو سقط سهوا للمعاملات الإدارية التقليدية أو فيما يتعلق بالأنظمة التعليمية كذلك في الوزارة. بالتالي فإن وضع نظام التحول الرقمي للعمليات الإدارية والتعليمية يساعد على توضيح المشكلة التقنية اين تقع ومن هو المسبب في ذلك، ويتم تداركها بأسرع وقت دون تأخير. وأوضح جودة (2018) أن من أحد استراتيجيات الجودة الشاملة في المنظمة هو استخدام الأنظمة التي تساعد في تحسين وتطوير إدارة عملياتها داخل المنظمة بدون تكلفة على ميزانية الوزارة ولا تستقطب جهود عمالة بشرية كبيرة الحجم. فيمكن القول إن استخدام نظام التحول الرقمي لا يتطلب جهود كبيرة من اشخاص كثر وتكلفته محدد القيمة الشرائية له.

4- **يعمل على زيادة كفاءة الافراد نحو التركيز على القيادة الابداعية:** فإن تم ادخال التغييرات على الأنظمة التربوية وتحويلها الى أنظمة رقمية، فبالتالي يصبح لدى العاملون متسع من الوقت في إطلاق افكارهم الإبداعية في المجال الفني التربوي. وأوضح العميان (2018) أن الدراسات بينت أهم الممارسات التي تساعد على تنمية الابداع التنظيمي، ومنها إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات بين الافراد والتعبير عنها ومناقشتها وتشجيع العاملين على التنافس الإيجابي للتوصل الى أفكار إبداعية جديدة. فيمكن القول بان ادخال أنظمة التحول الرقمي يساعد على إيجاد قنوات اتصال عن بعد تساعد في إطلاق الأفكار الإبداعية في مجال التخصص الفني للمادة التعليمية أو بشأن المشاركة في اتخاذ القرار الإداري الذي يخص العملية التعليمية.

5- **انشاء نموذج عمل جديد:** لقد فتحت الثورة الرقمية العديد من النماذج الالكترونية التربوية والإدارية لتنظيم العمل من ناحية فنية وإدارية؛ فمن خلال برامج wordلكتابة النصوص عبر الجهار الحاسوبي وبرامج pdf الماسح الضوئي للأوراق فإنه يمنح آمان في ارسال واستلام كتب ومخاطبات إدارية رسمية وذلك من خلال قفلها حتى لا يتم العبث بمحتوها الإداري أو سرقة المعلومات. وأوضح الغالبي وصالح (2010) أن تقنية التطوير التنظيمي تستخدم لإحداث التحسينات في المنظمة بشكل إيجابي لحل المشكلات والتعامل مع الفرص المتاحة والارتقاء بواقع المنظمة. ويمكن تفسير ذلك أنه في ظل الثورة الرقمية والبرامج المبتكرة والأنظمة الجديدة في العالم الرقمي فإنه يتوجب الاهتمام في تحويل أنظمة وزارة التربية والتعليم من أنظمة تقليدية الى أنظمة رقمية باستخدام استراتيجيات تساعد على التحول الرقمي.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة أمين (2018) إلى تعرف اسهام التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة في جمهورية مصر العربية. وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لأهداف الدراسة. وتم تطوير استبانة مكون من ثمانية مطالب لبناء تصور لاستراتيجية التحول الرقمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتطلب الأول "وضع إستراتيجية للتحول الرقمي" جاءت بدرجة مرتفعة بنسبة 84.15%؛ والمتطلب الثاني "نشر ثقافة التحول الرقمي" جاء بدرجة متوسطة بنسبة 75.26%، أما المتطلب الثالث "تصميم البرامج التعليمية الرقمية" جاء بدرجه مرتفعة بنسبة 87.47%، في حين جاء المتطلب الرابع وهو "إدارة وتمويل التحول الرقمي" بدرجة مرتفعة وبنسبة 83.81%. أما المتطلب الخامس فهو " المتطلبات البشرية" وجاءت بدرجة مرتفعة بنسبة 84.77%. والمتطلب السادس فهي " المتطلبات التقنية" جاء بدرجة مرتفعة 87.86%. والمتطلب السابع فهو "المتطلبات الأمنية" جاء بدرجة مرتفعة بنسبة 87.76%. أما المتطلب الثامن " المتطلبات التشريعية" جاءت بدرجة مرتفعة بنسبة 89.88% لتؤكد أنها من أهم المتطلبات الرئيسية لوضع تصور مقترح لاستراتيجية التحول الرقمي للجامعات المصرية.

هدفت دراسة سناء عبد الغني (2022) إلى تعرف طبيعة وأهمية التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والكشف عن أهم عوامل ومحددات نجاح استراتيجيات التحول الرقمي بالإضافة إلى تحديد طبيعة التحديات التي تواجه تنفيذ آليات التحول الرقمي

الإصدار السادس – العدد أربعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

واستخلاص انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي على النمو الاقتصادي في جمهورية مصر العربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يتطلب نجاح التحول الرقمي كأحد ابتكارات تكنولوجيا المعلومات، تغيير نظم التعليم والتعلم لتوفير مهارات جديدة وكوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، كما أكدت المؤشرات الكمية حرص الدولة المصرية على تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي باعتباره أحد الأعمدة الرئيسية في بيئة ريادة الأعمال المصرية، وتبين في البحث أيضا أن الاستثمار في الاقتصاد الرقمي بمصر والعمل علي رفع كفاءة القطاع الرقمي بما يمكن من قياس الفجوة الرقمية بين مصر والعالم المتقدم وفقا لمعايير موحدة كما توصل البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق آليات التحول الرقمي و تعزيز النمو الاقتصادي في مصر.

واجرى دراسة كل من طلق السواط وياسر الحربي (2022) إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الاكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الاكاديمي لهيئة التدريس بجامعة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الاكاديمي بجامعة الملك عبدالعزيز، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز لتحقيق كفاءة الأداء الاكاديمي في ظل التحول الرقمي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز وتم اختيار عينة عشوائية تقدر من (599) عضوا، ومن أهم النتائج التي توصل اليها: يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الاكاديمي لهيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز ، ويوجد اثر دال احصائياً لمتطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الاكاديمي لهيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز، توجد اثر دال احصائيا للمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي لأداء اعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز ، ويوجد ذلك اثر دال احصائيا للمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز لتحقيق كفاءة الأداء الاكاديمي في ظل التحول الرقمي.

هدفت دراسة حماد محمود (2020) إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة (318) شخص وتم تطبيق أداة الدراسة في الشركة المصرية لتجارة الأدوية في جمهورية مصر العربية. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS. واظهرت النتائج الاتي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذلك وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، وإعداد القادة في مجال التحول الرقمي، والبنية المؤسسية للتحول الرقمي، واستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على النتائج التي ظهرت في الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج التحليلي التطويري لملائمته أهداف الدراسة الحالية، وذلك بالرجوع لدراسة وتحليل الادبيات النظرية وتطوير التصور الإداري المناسب لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي، استنادًا الى مصفوفة تخطيط المشروع.

نتائج الدراسة

إجابة السؤال الأول: ما التصور الاداري المناسب لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي، استناداً إلى مصفوفة تخطيط المشروع (Project Planning Matrix)؟

تم بناء التصور الإداري لتنمية قدرات القيادات التربوية للتحول الرقمي بعد استخلاص الادبيات النظرية والدراسات السابقة واستناداً إلى مصفوفة تخطيط المشروع (Project Planning Matrix) وفيما توضيح موجز عن المصفوفة تخطيط المشروع، وهي كالتالي:

مصفوفة تخطيط مشروع (Project Planning Matrix)

الإصدار السادس – العدد أربعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

تتكون المصفوفة من جزئين في صفحة واحدة، ويحتوي الجزء الأعلى منها مجموعة من المعلومات المختصرة عن المشروع مثل: اسم المشروع ووحدات العمل ومدير المشروع وحالة المشروع. أما الجزء السفلي يتكون من جدول فيه العناصر مرتبة افقياً وعمودياً، فعناصر المحور العمودي، يشمل على: الهدف العام والاهداف الفرعية والمخرجات المتوقعة والأنشطة. في حين العناصر في المحور الافقي، تشمل على: مؤشرات الإنجاز ووسيلة ومصدر التحقق والعوامل الخارجية والافتراضات (قاسم،2017). ومن خلال الاستناد على الركائز الأساسية في تصميم المصفوفة تم بناء تصور اداري مقترح لتنمية القدرات للقيادات التربوية للتحول الرقمي لوزارة التربية والتعليم في دولة الكويت.

التصور الإداري لتنمية قدرات القيادات التربوية للتحول الرقمي

تم اعتماد أهم الخطوات البنائية للتصور الإداري لتنمية قدرات القيادات التربوية للتحول الرقمي، بناءً على المصفوفة السابقة أعلاه، وفيما يلي التصور الإداري المقترح كالآتي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الأساسية للتصور الإداري المقترح:

اسم التصور الإداري	تصور الختلان للتحول الرقمي
وحدات العمل	جميع القيادات التربوية الإدارية، من: رئيس قسم إداري، ومراقب منطقة تعليمية، ومدير إدارة للمنطقة التعليمية في وزارة التربية والتعليم الكويتي.
مشرف التحول الرقمي	قسم التقنيات الحاسوبية في الوزارة
للعام الدراسي	2024 – 2023

الجزء الثاني : يتكون من الهدف العام، والاهداف الفرعية، والمخرجات المتوقعة، الأنشطة:

بند	يحتوي على:	مؤشرات الإنجاز	وسائل ومصادر التحقق
الهدف العام	**1. التحول الرقمي الإداري لوزارة التربية والتعليم في دولة الكويت** **2. تزويد القيادات التربوية بالمهارات الفنية لاستخدام البرمجيات الحاسوبية بتقنية احترافية.** **3. تطوير البني التربوية الالكترونية التحتية في مجال الأمن السيبراني.** **4. إحداث تحول نوعي للأساليب التعليمية لتتناسب مع المنهجية التربوية الالكترونية.**	– وزارة حكومية رقمية الكترونية	– سرعة التجاوب لإنجاز المعاملات
الأهداف الفرعية	**1– البعد التنظيمي** • تحليل الواقع في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت سنويا ورفع التقارير الدورية للتأكد من مواصلة الاعمال بشكل صحيح لتحقيق الأهداف المرسومة.	– تنفيذ 90% من المشاريع التربوية في البيئة التعليمية.	– نسبة انجاز الخدمات الإدارية الكترونياً. – برمجيات تعمل على حصر جميع

بند	يحتوي على:	مؤشرات الإنجاز	وسائل ومصادر التحقق
	• البدء بالتخطيط التربوي لوضع خطة استراتيجية للتحول الرقمي للمستقبل القريب. • القيام بعمل الهندرة الالكترونية لجميع الإجراءات الإدارية في الهيكل التنظيمي تمهيدا للتحول الرقمي. • سن القوانين والتشريعات الخاصة بالتحول الرقمي لإجراءات الوزارة والمدارس والمراكز والمؤسسات التعليمية التابعة لها. • التعاقد مع جامعة الكويت لعقد مؤتمرات علمية تخص التحول الرقمي وذلك للاستفادة من الخبرات الاكاديمية العلمية واختراعات الطلبة في المجال التقني والهندسي والبرمجيات في المجال التربوي. **2- البعد البشري** • نشر ثقافة التحول الرقمي الى الخطط التدريبية السنوية في قطاع التدريب والتأهيل لجميع العاملين في الوزارة. • العمل على تنمية قدرات القيادات التربوية وذلك عن طريق ارسالهم للخارج لاكتساب خبرات دولية في المجال التقني التربوي. • استقطاب الكفاءات الوطنية للاستفادة منهم في المجال التربوي وتنفيذ اختراعاتهم واكتشافاتهم الريادية حول المشاريع التربوية. • وضع خطط استراتيجية لتدريب الطلاب في المدارس من استخدام كافة ملحقات الفصول الذكية. **3- البعد التقني** • تنفيذ الرقمنة في وزارة التربية والتعليم. • توفير أجهزة الحاسوب وملحقاته. • تجهيز الفصول بأجهزة الكترونية مثل " السبورة الذكية وربطها بالإنترنت، والداتا شو، والطاولات والكراسي الالكترونية ذات نظام متصل مع شبكة الانترنت، بحيث يسمى الفصول الذكية".	– عدد الاتفاقيات التي تعقدها وزارة التربية والتعليم بشأن غايات التطوير والتحسين لخدماتها وجودتها العلمية. – نسبة انجاز المبادرات من خبرائها – عدد الاقتراحات لأفكار ريادية للمشاريع التربوية – إقرار قوانين وتشريعات تخص الخدمات التدريسية الالكترونية، في شأن تنظيمها والاعتراف بها. – تمكن القيادات التربوية من التعامل مع التقنيات المتطورة. – تحول تحضير المناهج التدريسية من ورقية الى سجلات الكترونية.	مراجعين أو عدد المشاهدات للموقع الالكتروني للوزارة. – عدد الخدمات الالكترونية على الموقع الرسمي التي يمكن تحقيقها دون الحاجة الى الحضور الى الوزارة. –عدد الدورات التدريبية التي تخص نشر ثقافة التحول الرقمي.

الإصدار السادس – العدد أربعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

بند	يحتوي على:	مؤشرات الإنجاز	وسائل ومصادر التحقق
	• توفير تقنيات الامن السيبراني لحماية المعلمين أو الطلاب من هجمات الكترونية تؤثر على سير العملية التعليمية، بالإضافة الى توفير الخصوصية والحماية الأمنية داخل الفصل الذكي. • تصميم البرامج والمناهج التدريسية الرقمية، مع تزويد الطلبة بأدوات التعليم الرقمية وكيفية استعمالها. • وجود أنظمة رقابية سريعة الاستجابة والتجاوب مع الأعطال وتسريبات البيانات مع تدريب كافة القيادات على التدرب عليها وذلك من شأنه يساعد على عمليات الاشراف التربوي. • توفير سرعة انترنت عالية لتجنب الانقطاع، وذلك بإعداد خطط بديلة للتحويل الى الشبكات البديلة عند الضرورة.		
المخرجات المتوقعة	❖ البعد البشري 1- قيادات تربوية مدربة ومؤهلة للتحول الرقمي. 2- معلمين مدربين للتحول الرقمي. 3- طلاب مؤهلين للتحول الرقمي ❖ البعد التنظيمي 1. إدارة الكترونية رقمية. 2. إجراءات إدارية الكترونية رقمية عن طريق الحاسوب، مثل" اجتماع، توقيع الكتروني، البريد الوارد والصادر للأقسام، تقديم طلبات الالتحاق الكتروني والموافقة عليه الكتروني، النقل والتثبيت والاختيار عن طريق القرعة الالكترونية، تقديم الشكاوى من جميع فئات المجتمع والرد عليها الكترونياً، السجلات الالكترونية سواء كانت لمعاملات إدارية أو تعليمية للمنهج. ❖ البعد التقني 1. برامج مبتكرة من انتاج وطني. 2. اختراعات جديدة	– متعلمين مؤهلين بكافة التعاليم التقنية المتطورة. – عدد الابتكارات أو الاختراعات التقنية لبرامج التعليم. – قيادات تربوية متمكنة قادرة على التعامل مع التطورات في العالم الرقمي.	– نسبة البرامج الحديثة والمتطورة من انتاج شبابي كويتي.

الإصدار السادس – العدد أربعة وخمسون
تاريخ الإصدار: 2 – نيسان – 2023م
www.ajsp.net
ISSN: 2663-5798

بند	يحتوي على:	مؤشرات الإنجاز	وسائل ومصادر التحقق
	3. اكتشافات لأجهزة جديدة.		
الانشطة	• الأنشطة الفنية:" وهي عمليات الإنتاج العلمي الفني الذي يصدر من المعلمين في جميع المجالات العلمية المختلفة والتي تتطلب مقدرة فنية تخصصية. • الأنشطة التجارية: وهي العمليات التي تتم عن طريق الموارد المالية في القطاع أو الإدارة، وتهتم بعمليات الشراء والبيع والتبادل التجاري للأجهزة أو المنتجات لتسهيل العمل. • أنشطة الإدارية: وهي العمليات المتمثلة في إنشاء الخطط التربوية، وتنظيم البرامج التربوية، وعمليات اتخاذ وصنع القرار وإصدار الأوامر المتعلقة بشؤون العمل الإدارية والفنية، والعمل على التنسيق التربوي لعملية سير خطة البرامج التدريسية والثقافية والترفيهية للمتعلمين، والعمل على وضع أنظمة رقابة مناسبة ومرن وتقني وحرفي يساعد على رصد المخالفات الالكترونية.	– كسب عدد من المناقصات المميزة لإعداد الخطط والبرامج للمشاريع التربوية. – زيادة نسبة الأرباح من المشاريع التربوية. – انخفاض التكاليف وتأطريها ضمن ميزانية محدودة.	– تحليل سنوي للأنشطة ما تم العمل به وما لم يتم تفعيله. – جرد سنوي للحاسبات المالية. – نموذج متابعة للمناقصات التجارية.

إجابة السؤال الثاني: ما متطلبات تنفيذ التصور الإداري المقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي؟

أولا: المتطلبات التنظيمية

1. العمل على ادخال التحسينات للخطط والبرامج في المنظمة لإدراج التحول الرقمي لجميع المجالات والتخصصات والاقسام التربوية في المنظمة.
2. وضع خطط تدريبية للقادة التربويين والعاملين لزيادة الثقافة حول التحول الرقمي وفوائده في المنظمة.
3. تخصيص ميزانية مالية لإعداد التجهيزات والترتيبات التيسيرية للتحول الرقمي.
4. تأييد ودعم من القيادة الحكومية للتحول الرقمي وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية العالمية.

ثانيا: المتطلبات التقنية

1. القيام الهندرة الإلكترونية لجميع العمليات الإدارية والاجرائية والتشغيلية في المنظمات التربوية.
2. توفير الأجهزة والحواسيب وغيرها من المعدات اللازمة للبدء بتنفيذ التحول الرقمي.
3. التقاعد مع مزودي الخدمات لزيادة سرعات الانترنت وتوفير مواقع على الشبكات العنكبوتية تمهيداً لإجراءات التحول الرقمي.
4. إعداد برامج أو استقطاب برمجيات تساعد على توفير الحماية اللازمة للمعلومات الهامة.

ثالثا: المتطلبات البشرية

1. توفير افراد مؤهلين ومدربين على التقنيات المتطورة والبرمجيات الحاسوبية.
2. العمل على وضع فرق عمل للتقنيات الالكترونية موزعين على جميع انحاء الدولة وذلك للبدء بالترتيبات والتجهيزات في أماكن العمل.
3. استقطاب الخبراء التقنيين في مجال الامن السيبراني للعمل في الدعم الفني التقني للمنظمة.
4. تبني التصور الإداري المقترح من قبل قيادات إدارية تربوية في الإدارة.
5. العمل على تدريب والاستفادة من خريجي الجامعات الكويتية في مجال علم المعلومات والحاسب الالي والبرمجة وهندسة الكمبيوتر والامن السيبراني وفني الشبكات والتشغيل للإلكترونيات وذلك للعمل في المنظمات التربوية تمهيداً للانطلاق لعالم التحول الرقمي فى المجال التربوي على مستوى الدولة.

إجابة السؤال الثالث: ما الصعوبات المتوقع حدوثها عند تنفيذ التصور الإداري المقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي؟

– مقاومة التغيير للتحول الرقمي، سواء أكان من القيادات التربوية أو العاملين أو المعلمين، إما بسبب عدم امتلاكهم المعرفة الالكترونية اللازمة أو بسبب عدم امكانيتهم في التعامل مع مختلف أنواع الأجهزة أو البرامج الحديثة المتطورة أو غيرها من الأسباب.

– عدم توفر اقسام متخصصة في علم الأمن السيبراني والذي يختص بالأمن المعلوماتي من أخطر البرامج الضارة لسرقة البيانات أو التلاعب بها أو تسريب منها معلومات معينة. فتوفر قسم مختص في علم الامن السيبراني يقي المنظمة بشكل عام من الهجمات الالكترونية الداخلية أو الخارجية مجهولة المصدر من أي بلد.

إجابة السؤال الرابع: ما مقترحات لمواجهة الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ التصور الإداري المقترح لتنمية قدرات القيادات التربوية في دولة الكويت للتحول الرقمي؟

– تبني مبادرات البرامج المبتكرة من الشباب الكويتي التي تفيد التحول الرقمي في المجال التربوي.

– توعية الشباب حول أهمية التحول الرقمي في البلاد عن طريق وزارة الاعلام والاتصال الخارجي.

– مواجهة مقاومي التغيير من خلال الدورات التدريبية والورش والمحاضرات والمؤتمرات العلمية حول فوائد ومزايا التحول الرقمي في المجال التربوي وأهم التوجهات العالمية في المجال التقني والالكتروني.

– وضع كادر مالي أو حوافز مالية للتخصصات الالكترونية التي تعمل في مجال التقنيات التربوية وذلك لاستقطاب الشباب للعمل في تطوير التعليم.

توصيات الدراسة

ومن أهم التوصيات بأن يتم اعتماد وتنفيذ التصور الاداري المقترح للتحول الرقمي من قبل القيادات التربوية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة التربية والتعليم في دولة الكويت. بالإضافة الى أن التصور يمكن تطبيقه في كافة الإدارات التربوية في دولة الكويت، مثل القطاع التربوي بوزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، والقطاع التعليمي في الهيئة العامة لشئون ذوي الإعاقة، ووزارة الشئون الاجتماعية والعمل ووزارة التجارة والصناعة في شأن فتح تراخيص وحضانات تربوية تعليمية وتوظيف المعلمين بكافة التخصصات المختلفة. وبذلك يمكن لنظام للتحول الرقمي بربط جميع وزارات الدولة والمختصة بمجال شئون التربية والتعليم وتكوين قاعدة معلوماتية معرفية الكترونية محمية بموجب القرارات القانونية والتشريعية. بالإضافة الى نشر ثقافة التحول الرقمي بين كافة المؤسسات الرسمية في

دولة الكويت، والذي يعكس بدورة أهمية التحول في السنوات المستقبلية ومواكبة التطورات العالمية للتقنيات الحاسوبية. وفتح آفاق الكترونية وابتكار أساليب تربوية حديثة تقنية مزودة بأهم سبل الحماية للأمن السيبراني.

المراجع العربية:

أمين، مصطفي (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. لجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، **مجلة الإدارة التربوية:** مصر (19):11-117.

جودة، محفوظ (2018). **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات.** ط7. عمان: دار وائل للنشر.

الحريري، رافده (2012). **اتجاهات إدارية معاصرة.** عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الحنايفة، هدى (2022). نشأة التطور الرقمي. متوفر على الرابط أدناه:https://tech.mawdoo3.com ، تم استرجاع بتاريخ 21-1-2022م، بتوقيت PM3:24.

السعود، راتب (2013). **القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق.** عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السواط، طلق والحربي، ياسر (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز). **المجلة العربية للنشر العلمي**، الأردن: 5(43)647-686.

عبد الغني، سناء (2022). انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر. جامعة بنى سويف، كلية السياسة والاقتصاد، **مجلة كلية السياسة والاقتصاد**، مصر: 15(14):44-79.

العزيزي، تركي (2019). التحول الرقمي استراتيجية وليس تقنية فقط، متوفر على الرابط الآتي:https://attaa.sa/library/view/221، تم استرجاع بتاريخ 2023/1/26، بتوقيت 06:14 pm.

العميان، محمود (2018). **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال.** ط6. عمان: دار وائل للنشر.

الغالبي، طاهر وصالح، علي (2010). **التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي.** ط1. عمان: دار وائل للنشر.

قاسم، راسل (2017). **أدوات الإدارة وأساليب تطوير الأعمال.** أبو ظبي: مطبعة الأمل ذ.م.م.

منصة رائد الأعمال العربي (2022). مقالة التحول الرقمي: دليل شامل للتعرف على التحول للعالم الرقمي[2022] . متوفر على الرابط التالي: التحول الرقمي: دليل شامل للتعرف على التحول للعالم الرقمي [2022] - رائد الأعمال العربي (the-arabic-entrepreneur.com)، تم استرجاع بتاريخ 9-1-2023 بتوقيت: 3:06 PM.

مكي، عماد (2021). **دور التحول الرقمي في تحسين أداء صناعة التكرير والبتروكيماويات**، تقرير منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول(أوابك)، الكويت.

مطبوعات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: الاستراتيجية الرقمية 2022/2025م (2022). متوفر على الرباط الآتي: Digital-Strategy-2022-2025-Full-Document_AR_Interactive.pdf (undp.org)، تم استرجاعه بتاريخ 9-1-2023 بتوقيت:PM03:44.

محمود، حماد (2020) دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الادوية. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.** مصر:7(2)1-23.

المراجع الأجنبية:

Boole., G. (2009). **An Investigation of the Laws of Thought on Which are Founded the Mathematical Theories of Logic and Probabilities. reprinted with corrections [1958]**. New York: Cambridge University Press. Macmillan, Dover Publications.

Iyer., B. (2023). Digital Transformation Create new value. Redefine the concept of work. Business orientation towards the application of digital methods. Relative on 9-1-2023. at**: https://ae.automationanywhere.com/rpa/digital-transformation.**

"A proposed administrative vision for developing the capabilities of educational leaders in the State of Kuwait for digital transformation, based on the project planning matrix"

Researcher:

Dr. Amani Musaed Saad Al-Khatlan

Researcher in the Department of Research and Labor Market Study – Public Authority for Disabilities Affairs

Abstract:

The digital transformation increases the speed of communication and communication with educational centers and schools and helps to update information periodically and continuously to review, evaluate educational plans and projects, in addition to providing the necessary information to the regulatory authorities in the State of Kuwait in order to follow up the educational, administrative and procedural processes of educational projects. In addition to enabling educational leaders in the Ministry of Education in all its departments and sectors to use various technologies, which in turn reflects in building new generations that possess all technical and professional skills. The study aimed to propose an administrative vision for the development of the capabilities of educational leaders in the State of Kuwait for digital transformation, based on the project planning matrix. To achieve the objective of the study, the developmental analytical approach was used, and the analysis and collection of theoretical literature and previous studies were used to reach a conclusion of the most important basic items in the formation of the administrative perception to develop the capabilities of educational leaders for digital transformation in the State of Kuwait based on the project planning matrix , and the administrative perception consists of two parts, the first part contains the basic data of the proposed administrative perception, the name of the administrative perception, work units, and the digital transformation supervisor. The second part includes: General objective, sub-objectives, expected outputs, and activities.

The answer to the first question was reached, which is the proposal of the administrative vision for the development of educational capabilities of educational leaders in the State of Kuwait for digital transformation, while the answer to the second question is the requirements for implementing the proposed administrative vision, which was divided into three sections: organizational, technical and human. While the answer to the third question came about the difficulties expected to occur when implementing the proposed administrative vision, it became clear that it could cause resistance to change to digital transformation, in addition to the lack of specialized departments in cybersecurity science to ensure the confidentiality of information and avoid its theft. While the answer to the fourth question came in developing proposals to meet the expected difficulties when implementing the administrative vision, which is that educational leaders adopt new initiatives for innovative programs from Kuwaiti youth. In addition to working to educate young people about the importance of digital transformation in the country. It is also necessary to prepare to confront the resistance to change through training courses, workshops, lectures and scientific conferences on the benefits and advantages of digital transformation in the educational field. As well as the development of a financial promotion or financial incentives for electronic specialties that work in the field of educational technologies in order to attract young people to work in the development of education.

Keywords: Digital transformation, Educational leadership, Project Planning Matrix, State of Kuwait.