

دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

(دراسة ميدانية بكلية التربية - جامعة الإسكندرية)

د. محمد جابر أحمد محمد البدوي*

د. فتحية أحمد عبد القادر*

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى الوقوف على درجة تعزيز القيادات الإدارية لممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين، والدور الذي يلعبه مدخل القيادة الأخلاقية في تعزيز القيادات الإدارية لممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحقق من ممارسة مجالات المواطنة الرقمية بكلية التربية جامعة الإسكندرية؛ والتي قد تُعزى إلى متغير (النوع - المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي)، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من المقترحات الإجرائية اللازمة لتفعيل دور القيادة الأخلاقية؛ مما قد يساهم في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية. وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٨) عبارة موزعة على أربعة مجالات رئيسة للمواطنة الرقمية والتي تتمثل في المجالات (التثقيف والتعليم الرقمي، والمشاركة الرقمية، والأخلاقيات الرقمية، والحماية الإلكترونية)، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٤٤) استبانة. وأشارت أهم النتائج التي توصل إليها البحث إلى:

- ١- أن واقع توافر ممارسة أبعاد المواطنة الرقمية من وجهة نظر السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية جاء بتقدير متوسط، وحصل على نسبة مئوية بلغت (٥٧,٠٠%).
- ٢- عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على ممارسات مجالات المواطنة الرقمية، تبعاً لاختلاف متغير النوع.
- ٣- يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فقط في بُعد القانون الرقمي، الصحة والسلامة الرقمية لصالح السادة الإداريين الحاصلين على مؤهل عالٍ.
- ٤- عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على مجالات المواطنة الرقمية، تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.
- ٥- يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على ممارسات مجالات المواطنة الرقمية تبعاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي، وأن هذه الفروق لصالح حاصل على ٣ دورات تدريبية.

الكلمات المفتاحية: (المواطنة الرقمية، القيادة الأخلاقية، الإداريين بكلية التربية).

The role of administrative leaders in Strength en digital citizenship practices
among administrators according to the ethical leadership approach
(A field study at the Faculty of Education - Alexandria University)

Dr.Mohamed Gaber Ahmed Mohamed El-Badawy Dr.Fatheya Ahmed Abd-Elkader

Abstract

The current research aims to determine the degree to which administrative leaders enhance the practices of digital citizenship among administrators, and the role that the ethical leadership

* المدرس بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الإسكندرية

* المدرس بقسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة الإسكندرية

approach plays in enhancing administrative leaderships of digital citizenship practices among administrators at the Faculty of Education, University of Alexandria, and to identify the extent to which there are statistically significant differences in the degree of verification of the practice of areas Digital Citizenship, Faculty of Education, Alexandria University; Which may be attributed to the variable (gender - academic qualification - number of years of service - number of training courses), and then arriving at a set of procedural proposals necessary to activate the role of ethical leadership; to enhancing digital citizenship among administrators at the Faculty of Education, Alexandria University.

The questionnaire, in its final form, consisted of (38) phrases distributed over four main areas of digital citizenship, which are represented in the fields (digital education, digital participation, digital ethics, and electronic protection), and the number of questionnaires valid for analysis was (144).

The most important findings of the research indicated:

- 1- The reality of the availability of practicing the dimensions of digital citizenship from the point of view of administrators at the Faculty of Education, Alexandria University, came with an average rating and got of (57.00%).
- 2- There are no differences between the averages of the responses of the research sample members on the practices of the areas of digital citizenship, according to the difference in the gender variable.
- 3- There are statistically significant differences at the significance level of 0.05 only in the dimensions of digital law, digital health and safety in favor of administrators who have a high qualification.
- 4- There are no differences between the averages of the responses of the members of the research sample on the areas of digital citizenship, according to the difference in the number of years of experience variable.
- 5- There are differences between the averages of the responses of the members of the research sample to the practices of the areas of digital citizenship according to the difference in the number of training courses in favor of the holder of 3 training courses.

Keywords: (digital citizenship, ethical leadership, administrators at the College of Education).

المقدمة

لم يعد ثمة شك في أننا نعيش عصر التحول الرقمي؛ إذ تؤدي شبكة الإنترنت مهمة لا يستطيع أحد إغفالها، ويتجلى ذلك مع ازدياد المستعملين شبكة الإنترنت عالمياً ومحلياً؛ الأمر الذي أفضى إلى إيجاد مشكلات عديدة: اجتماعية، وأخلاقية، وثقافية، نشأت عن الاستعمال غير الرشيد للتقنيات الرقمية، وبني على ذلك تعالي الأصوات الداعية إلى مواجهة هذه المشكلات بمفهوم جديد، هو مفهوم (المواطنة الرقمية).

والمواطنة الرقمية هي قدرة الفرد على التفاعل مع غيره باستعمال الأدوات، والمصادر الرقمية، والتزامه جملة من القواعد والضوابط والمعايير التي تضمن الاستعمال السليم والأمن للتكنولوجيا الرقمية (ندا، ٢٠٢١)، وذلك بما يحقق الاستفادة، ويحمي الفرد والمجتمع معاً من الآثار السلبية للتكنولوجيا الرقمية.

وتعد المؤسسات التربوية هي المؤسسات المعنية بإعداد أبناء المجتمع للحياة في هذا العصر الرقمي؛ فهي تدعم ثقافة الاستعمال الرشيد والمفيد لدى أفراد المجتمع، وتدريبهم على ممارسة أبعاد المواطنة الرقمية من خلال الفعاليات التربوية المناسبة، وهو ما يمكن تسميته بالتربية الرقمية (الدهشان، ٢٠١٦)، ولا شك أن للمعلم دوراً في ذلك؛ حيث إنه المكلف بغرس أبعاد المواطنة

الرقمية وإنمائها في النشء، ومن ثم؛ طالب (الدهشان، ٢٠١٦، ٩٨) يحتم التطوير لبرامج إعداد المعلم بكليات التربية تطورا يتلاءم و متطلبات إعداد طلابهم للعصر الرقمي.

ومن أهم المتطلبات لقيام المعلم بدوره في غرس أبعاد المواطنة الرقمية وإنمائها في النشء: أن تكون لديه القدرة على التعامل السليم والرشيد والتكنولوجيا الرقمية؛ أي: يتمتع بممارسة أبعاد المواطنة الرقمية؛ ومن ثم، فبرنامج إعداد المعلم بكليات التربية مطالب بأمرين: الأول: غرس أبعاد المواطنة الرقمية وإنمائها في الطلاب (الطالب المعلم)، والآخر: العمل على إكسابهم استراتيجيات وطرائق تمكنهم من غرس أبعاد المواطنة الرقمية وإنمائها في النشء.

ولكي تقوم كليات التربية بدورها في غرس أبعاد المواطنة الرقمية وإنمائها في طلابها (الطالب المعلم) لابد من تحقيق ثلاثة أمور، هي: توفير البيئات التعليمية الداعمة للتكنولوجيا الرقمية، وتكوين المجتمعات الافتراضية، ووضع معايير للتعامل الرقمي (الجزار، ٢٠١٤)، ويقصد بتوفير بيئة تعليمية داعمة للتكنولوجيا الرقمية إيجاد البيئة بشقيها المادي والبشري؛ المادي: يتمثل في توفير الأجهزة، والأدوات، والمصادر الرقمية، أما الشق البشري فيعني ضرورة أن تتمتع جميع العناصر البشرية بكليات التربية-القيادات، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين- بالقدرة على ممارسة أبعاد المواطنة الرقمية، وتقع مسؤولية خلق البيئة التعليمية الداعمة للتكنولوجيا الرقمية على عاتق القيادات الإدارية بكليات التربية.

والجدير بالذكر أن الدور الذي يؤديه مجتمع كلية التربية في إيجاد بيئة تعليمية داعمة للتكنولوجيا الرقمية أمر لا ينكر، غير أن تركيز الدراسات والبحوث منصب على الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس، في حين يقل الاهتمام بالإداريين العاملين بكلية التربية مع أنهم يؤدون دوراً مهماً في تسيير العملية التعليمية، فضلا عن تفاعلهم واحتكاكهم المباشر والمستمر مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، الأمر الذي يدعم إكساب أبعاد المواطنة الرقمية وإنمائها في معلم المستقبل.

ولما كانت القيادة العنصر الموجه لسلوك المرءوسين؛ لذا يتوقف نجاح المؤسسة على قيادتها، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية، وهو ما يمكن تسميته بالقيادة الأخلاقية (غنيم، ٢٠٢٠، ٢١٩٥)، التي تعني التزام القادة الإداريين السلوك الأخلاقي، وتعزيزه لدى المرءوسين.

وتتمثل أهمية ممارسة القيادات الإدارية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تأثيرها الإيجابي على سلوك المرءوسين من خلال دعم السلوك الأخلاقي لديهم، والحد من السلوكيات السلبية (Brown et al, 2005)، وخلق بيئة عمل إيجابية داعمة للإنتاجية (الزهراني، وشريف، ٢٠٢٠)، فضلا عن تأثيرها الإيجابي على أداءات المرءوسين وممارساتهم لمهامهم (Yidong and Xinxin, 2013)، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولذا فإن الأمر يتطلب دراسة دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية للإداريين بكلية التربية.

مشكلة الدراسة:

أكدت نتائج الدراسات أهمية المواطنة الرقمية، وضرورة العمل على إكسابها وتعزيزها لدى الأفراد، مثل: دراسة الدهشان (٢٠١٦)، ودراسة خولمة الراشد (٢٠٢٠)، وتزداد هذه الأهمية في المجتمع المصري بسبب زيادة المستعملين للإنترنت في مصر زيادة تجاوزت ثلاثة وسبعين مليون مستعمل (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢١)، فضلا عن اهتمام الدولة المصرية في ظل رؤية مصر ٢٠٣٠ ببناء مصر الرقمية، وإدخال التقنيات الرقمية في مجالات الحياة كافة. ومن مظاهر هذا الاهتمام إعلان وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الإستراتيجية القومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات "٢٠١٢-٢٠١٧" وعنوانها: "نحو مجتمع رقمي واقتصاد قائم

على المعرفة" وكان من بين أهدافها: "تعزيز المواطنة الرقمية ومجتمع المعلومات" (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠١٢، ص ٧)، كما أطلقت مبادرة "بناة مصر الرقمية" (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٠)، غير أن نتائج بعض الدراسات أشارت إلى وجود ضعف في ممارسات المواطنة الرقمية لدى أبناء المجتمع المصري، وعدم إلمامهم بمعايير السلوك الرقمية، نحو: دراسة عبد القوي (٢٠١٦)، ودراسة شعبان (٢٠١٦)، ودراسة المسلماني (٢٠١٤)، كما أشارت دراسة ناجي (٢٠١٩)، ودراسة عبد الرازق (٢٠٢٠) إلى شيوع الأخلاقيات السيئة الناشئة عن سوء استعمال التكنولوجيا الرقمية.

وهناك العديد من الدراسات التي دعت إلى ضرورة تفعيل دور المؤسسات التعليمية، (ومنها كليات التربية) في نشر ثقافة المواطنة الرقمية، والتدريب على ممارسة أبعادها (كفالي، ٢٠١٦)، والجزار (٢٠١٤) والرشيدي (٢٠١٨)، ومن ثم، وجب إيجاد بيئات تعليمية داعمة للتكنولوجيا الرقمية داخل كليات التربية، والاهتمام بعناصر هذه البيئة كافة، وهذه المهمة يمكن أن يؤديها القيادات الإدارية.

ولا يخفى أن القيادة من أهم عوامل نجاح المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية خاصة، ولا سيما القيادة الأخلاقية التي تعد من أنماط القيادة الفعالة؛ لما لها من تأثيرات إيجابية وما تحملها من سمات فارقة على سلوك العاملين وأدائهم، وأكدت ذلك نتائج بعض الدراسات، مثل: دراسة يوسف، ويوب (٢٠١٨) ودراسة الطائي وآخرون (٢٠١٧) ودراسة Yidong, Xinxin (٢٠١٣). ومما سبق تتحدد مشكلة البحث في الكشف عن دور القيادة الإدارية في تعزيز أبعاد المواطنة الرقمية لدى الإداريين بكلية التربية في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية.

وعليه يسعى البحث الحالي للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما الأسس الفكرية لكل من متغيري المواطنة الرقمية والقيادة الأخلاقية، كما حددتها الأدبيات الإدارية والتربوية؟
- ٢- ما درجة تعزيز القيادات الإدارية لممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية؛ في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية؟
- ٣- ما الفروق الدالة إحصائياً في استجابات الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية حول درجة تعزيز القيادات الإدارية لممارسات المواطنة الرقمية لديهم؛ في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي)؟
- ٤- ما المقترحات الإجرائية لتفعيل دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة الأخلاقية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

- ١- الكشف عن مدى قيام القيادات الإدارية بدورها في تعزيز وتنمية ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية.
- ٢- تقديم المقترحات الإجرائية لتفعيل دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة الأخلاقية.

أهمية البحث:

- أهمية هذا البحث من أهمية الموضوعات التي يتناولها، ويتمثل ذلك فيما يأتي:
- ١- أهمية المواطنة الرقمية: لكونها أحد أهم التحديات المعاصرة التي تواجه المجتمع في العصر الرقمي، وكذا أهمية القيادة الأخلاقية وأثارها الإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.
 - ٢- تنبيه القائمين على المؤسسات التربوية لضرورة إكساب أعضائها أبعاد المواطنة الرقمية، وذلك لمواكبة التحول الرقمي الذي يشهده المجتمع المصري في هذا العصر.
 - ٣- تنبيه القيادات الجامعية لضرورة تطوير مهاراتهم؛ ليتمكنوا من تنمية أبعاد المواطنة الرقمية لدى الإداريين وتوفير الإمكانيات اللازمة لإشراكهم في العصر الرقمي.
 - ٤- بيان أهمية الإداريين بالمؤسسات التربوية، وضرورة الاهتمام بهم، والعمل على تنمية قدراتهم، وإكسابهم المعرفة، والأخلاقيات الرقمية التي تمكنهم من الاستعمال السليم للتكنولوجيا الرقمية، خاصة مع ندرة الدراسات التي اقتصت الإداريين بموضوع المواطنة الرقمية، في حين انصب اهتمامها على الطلاب.
 - ٥- عدم وجود دراسة سابقة - وذلك على حسب علم الباحثين - ربطت مفهومي المواطنة الرقمية، والقيادة الأخلاقية.

حدود البحث:**اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:**

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي في تناوله للقيادة على نمط القيادة الأخلاقية وأبعادها وممارسات المواطنة الرقمية.
- **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على الإداريين بكلية التربية بجامعة الإسكندرية.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الاستبانة في الفترة من ٢٠٢٢/٢/١ وحتى ٢٠٢٢/٣/١.

مصطلحات البحث:

- ١- **القيادة الأخلاقية:** اصطلاحاً يقصد بالقيادة بأنها "عملية تأثير وشحن همم المرعوسين للعمل مع بعضهم بجهد لتحقيق أهداف التنظيم، فالقيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد وجماعة هي الأتباع، وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج" (Adair, 1989, P12)، وهذا ما أكده كنعان حيث عرف القيادة بأنها "عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة" (كنعان، ٢٠٠٦، ٩٧).
- وتعرف إجرائياً بأنها أحد أنماط القيادة القائمة على خمسة أبعاد، هي: الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق، والاهتمام بالعاملين وتنميتهم، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على سلوك المرعوسين وأدائهم، ويفضي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- ٢- **المواطنة الرقمية:** اصطلاحاً يقصد بها في قاموس علم الاجتماع أنها "مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي (الدولة)، ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء، ويتولى الطرف الثاني الحماية، وتتحدد هذه العلاقة عن

طريق القانون" (غيث، ١٩٩٥، ٥٦)، ويعرفها كامينسكي بأنها: "القدرة على استخدام الفرد للتقنيات الرقمية بشكل منظم وفعال لدعم التعليم والمشاركة الإجتماعية والسياسية والحكومية (Kaminski, 2015, P360). وتعرف إجرانيا بأنها النسق المتكون من أربعة مجالات، هي: مجال التعليم الرقمي، ومجال التواصل الرقمي، ومجال الأخلاقيات الرقمية، ومجال الحماية الرقمية، التي تضمن استعمالاً فعالاً، وأماناً، ومسئولاً للتكنولوجيا الرقمية: يعود بالنفع على الفرد ومجتمعه.

منهج البحث وإجراءاته:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافه؛ فتم الرجوع إلى المراجع والدراسات السابقة التي تناولت بالدراسة كلا من المواطنة الرقمية، والقيادة الأخلاقية، وتم تحليلها لاستخلاص مفهوم المواطنة الرقمية والقيادة الأخلاقية وأبعادهما، وأهميتهما، وصولاً إلى تحديد دور القيادات الإدارية اللازمة لتعزيز ممارسات المواطنة الرقمية في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، كما استخدم في البحث استبانة، وهي إحدى أدوات المنهج الوصفي لمعرفة قيام القيادات الإدارية بكلية التربية بدورها في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين.

اتباع البحث الإجراءات الآتية:

- ١- تحليل الأدبيات والدراسات لتحديد مفهوم المواطنة الرقمية والقيادة الأخلاقية، خصوصاً تلك التي ربطت بينهما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتحديد أبعادهما وأهميتهما وتحديد دور القيادة الأخلاقية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية.
- ٢- تصميم استبانة وتطبيقها على عينة من الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية للوقوف على واقع قيام القيادات التربوية بدورها في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين.
- ٣- التحليل الإحصائي ومناقشة نتائج تطبيق الاستبانة وتفسيرها .
- ٤- تقديم المقترحات الإجرائية لكيفية تفعيل دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية في ضوء أبعاد القيادة الأخلاقية لدى الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية.

الإطار النظري للبحث

يهتم البحث الحالي بالكشف عن درجة اهتمام القيادات بتعزيز قيم المواطنة الرقمية وتنميتها لدى أعضاء المؤسسة التعليمية، وذلك في ضوء مفهوم القيادة الأخلاقية؛ لذا وجب بداية معرفة ما المقصود بالقيادة الأخلاقية، والمواطنة الرقمية؟ وتحليل طبيعتهما كل منهما، وهو ما سيتم عرضه فيما يلي.

أولاً: القيادة الأخلاقية:

تعد القيادة الأخلاقية من الموضوعات التي لم تحظ بالاهتمام إلا في السنوات القليلة الماضية، وكانت البداية كما جاء بدراسة (kalshoven et al,2011,p350) ودراسة Barling et al,2008) التي نبهت لأهمية البعد الأخلاقي في القيادة حين صنفت القيادة التحويلية إلى نوعين، هما: قيادة حقيقية أو أصيلة، وقيادة مزيفة؛ وذلك على حسب الالتزام بالبعد الأخلاقي؛ فالقيادة التحويلية توصف بأنها حقيقية وأصيلة حين تراعي في ممارستها الاعتبارات الأخلاقية، وعليه فالبعد الأخلاقي للقيادة يمثل جوهرها. وسيتم تناول القيادة الأخلاقية في هذا المحور من حيث مفهومها، وأهميتها لا سيما في المؤسسات التربوية وكذلك أبرز أبعادها.

١- مفهوم القيادة الأخلاقية:

يعد مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة نسبياً، وهو متكون من كلمتين هي: القيادة، والأخلاق، وهما مصطلحان مهمان في إدارة المؤسسات عامة، والمؤسسات التربوية خاصة؛ فالقيادة من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، والأخلاق هي البوصلة التي تمكن القائد من توجيه السليم للمرءوسين توجيهاً يساهم في خلق بيئة توصف بأنها بيئة أخلاقية، وهو الأمر الذي من شأنه تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها، وسيتم تناول كلا من مفهوم القيادة، والأخلاق وصولاً لمفهوم القيادة الأخلاقية.

أ- القيادة:

بالنظر الى المعنى اللغوي للقيادة نجد أنها جاءت في المعجم الوسيط من الفعل (قاد) (ويقود)، فيقال "قيادة الجيش" أي تدبير شئونه، وفي معجم المعاني الجامع "القيادة" تعني الزعامة، وعندما يقال (قاد الدابة) أي قام بتسييرها، وكذلك يقصد بها "التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم، وثقتهم، واحترامهم، وتعاونهم، ووردت القيادة (leadership) في قاموس (oxford,2009,p445) وقاموس (longman,1993,p343) بمعنى المركز الذي يكون عليه القائد، وكذلك هي جملة الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد.

واصطلاحاً يقصد بالقيادة بأنها "عملية تأثير وشحن همم المرءوسين للعمل مع بعضهم بجهد لتحقيق أهداف التنظيم، فالقيادة هي العلاقة بين شخص يسمى القائد وجماعة هي الأتباع، وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج" (Adair,1989, 12)، وهذا ما أكدته كنعان حيث عرف القيادة بأنها "عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة" (كنعان، ٢٠٠٦، ٩٧)، واتفق مع هذا المعنى كل من (Sharma & Jain, 2013) حيث عرفا القيادة بأنها "عملية يستطيع من خلالها شخص التأثير في الآخرين لتحقيق هدف معين وتوجيههم بطريقة تجعل المنظمة أكثر تماسكاً" (p310)، في حين يرى مرسى (٢٠٠١) أن القيادة هي "السلوك الذي يقوم به الفرد و يوجه نشاط الجماعة نحو هدف معين" (ص١٤١).

وعليه يمكن استخلاص أهم المعاني المتضمنة في مفهوم القيادة كالآتي:

- القيادة تتكون من أربعة عناصر هي: القائد الذي يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين، والمرءوسين الذين لديهم ثقة واستعداد لتنفيذ ما يطلب منهم من مهام، والهدف الذي يسعى لتحقيقه كل من القائد والمرءوسين، وهو مشتق من أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، والبيئة أو المناخ التنظيمي الذي يتفاعل خلاله كل من القائد والمرءوسين.
- القيادة هي عملية تأثير أو علاقة تفاعلية بين القائد والمرءوسين.
- جوهر عملية القيادة هي قدرتها على التأثير في أعضاء الجماعة وتوجيه سلوكهم.
- تسعى عملية القيادة لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي سبيل ذلك توازن بين مصالح أعضاء الجماعة وأهدافهم، ومصالح المؤسسة وأهدافها، أي: المصلحة العامة.

ب- الأخلاق:

يعني مفهوم الأخلاق من الناحية اللغوية "الطبع والسجية والبرورة" (ابن منظور، ١٩٩٩، ٨٦) والأخلاق وفق هذا المعنى هي القيم الراسخة في النفوس والتي تظهر في سلوكيات الفرد.

وعرف قاموس (المعاني الجامع) الأخلاق بأنها: "حال النفس الراسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية، أي الأخلاق هي القيم التي تنصف بالرسوخ والثبات وتؤدي بشكل تلقائي إلى أفعال أو سلوكيات.

أما في القواميس الإنجليزية فتوجد كلمة الأخلاق في كلمتين هما، Ethique، Moral ومن الصعب الفصل أو التفريق بينهما في المعنى لتقاربهما و تداخل معناهما، ففي قاموس (oxford,2009) يقصد بهما "المعتقدات التي ترشد الفرد لكي يسلك بطريقة صحيحة (p 502)، وفي قاموس (Longman, 1993) هما "المعايير والمبادئ التي يُستند إليها في التمييز بين الصح والخطأ، والحق والباطل، والخير والشر" (p390)، أي الأخلاق هي المعتقدات أو المعايير التي توجه سلوك الفرد.

أما اصطلاحاً فيقصد Rue & Byars (1977) بالأخلاق "المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد (p 471)"، وكذلك ترى البشرية (٢٠١١) أنها "مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق عليها أفراد المجتمع حول ما هو جيد وحسن، وما يعتبرونه أساساً لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم" (ص٤٤)، وهي عند وطفة (٢٠١٣) "منظومة من القيم والمعايير السلوكية التي يرتضيها المجتمع لنفسه ولأفراده نشداً لفضائل الحق والخير والجمال، وهي من حيث وظيفتها توجه الأفراد إلى ما يجب عليهم القيام به وتنهى عما يجب تجنبه في المواقف الحياتية والإنسانية" (ص٩٥).

وبناءً عليه يمكن استخلاص ما يأتي:

- أن للأخلاق مكونين رئيسيين هما: مكون باطني متمثل في القيم والمعتقدات، ومكون ظاهري وهو سلوك الفرد المعبر عن هذه القيم والمعتقدات.
 - تتصف القيم الأخلاقية بالرسوخ والثبات وأنها تعمل إطاراً مرجعياً للحكم على الأشياء وتمييز الصواب من الخطأ، كما أنها تعمل موجّهات لسلوك الفرد.
 - القيم الخلقية تحظى برضا المجتمع واتفقه، وتختلف من مجتمع لآخر، ومن زمن لآخر، أي: السياق الزمني والسياق المكاني مؤثران في تحديد القيم الخلقية.
- ويعد مفهوم الأخلاق من المفاهيم المعقدة والمركبة حيث تتضمن مفاهيم فرعية متنوعة لعل من أبرزها مفهوم الأخلاق المهنية، والضمير الأخلاقي، والحق، والخير وغيرها من المفاهيم (وطفة، : ٢٠١٣: ١٠٠)، ويقصد عضي (٢٠٠٥) بالأخلاق المهنية "مجموعة من معايير السلوك الرسمية وغير الرسمية التي يستخدمها أصحاب مهنة ما كمرجع يرشد سلوكهم أثناء أدائهم لوظائفهم" (ص٥٢)، أما القيادة الأخلاقية فتندرج تحت ما يُسمى بالأخلاق المهنية: حيث إن القائد يشغل وظيفة محددة، وصاحب مهنة كونه مديراً للمؤسسة التربوية.

ج- القيادة الأخلاقية:

يُقصد (Brown et al, 2005) بالقيادة الأخلاقية "إظهار السلوك المناسب معيارياً (المتفق مع المعايير) عبر الأفعال الشخصية والعلاقات الإنسانية، وتشجيع المرعوسين لتبني هذا السلوك من خلال التواصل المتبادل، ووسائل التعزيز، وعمليات صنع القرار" (p120)، ويتبين من التعريف السابق أن القيادة الأخلاقية تركز على أمرين هما: السلوك الأخلاقي للقائد والذي يدل على ما لديه من قيم أخلاقية، وتشجيع القائد للمرعوسين لكي يسلكوا بشكل أخلاقي، وهو ما أكد عليه (Trevino et al, 2003) حيث أشار إلى أن للقيادة الأخلاقية بعدين هما: الصفات الشخصية للقائد والصفات الإدارية، كذلك أشار تعريف براون (Brown et al, 2005) إلى الوسائل التي

يتبعها القائد لتشجيع المرءوسيين على التزام السلوك الأخلاقي وهي: التواصل المتبادل، والتعزيز، وعمليات صنع القرار، وبعبارة أخرى التشارك في اتخاذ القرارات.

كما تعرف (Davies & Ellison, 2005) القيادة الأخلاقية بأنها: "كل ما يتسم به المديرون والقادة، نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المدرسة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى نشر روح التفاؤل والتحدى" (p22)، أي: من واجبات القائد الأخلاقي أن يعمل على تمكين أعضاء المؤسسة من خلال الاهتمام بهم والعمل على تنمية قدراتهم بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعرفها (هاوس، ٢٠١٣، ٢٠١٨) بأنها: "استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة، التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يسهم في رفع المستوى الأخلاقي لديهم" (p339). وهنا أشار "هاوس" إلى أحد الإشكاليات الأخلاقية التي تواجه القائد المرءوسين في بيئة العمل وهي: تصارع القيم وما يصاحبها من تضارب للمصالح، وحيرة في اتخاذ قرار بشأنها، وأكد دور القائد في حسم الصراع بشكل أخلاقي.

ويُقصد (De Hoogh and Den Hartog, 2009) بالقيادة الأخلاقية "العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعياً" (p340)، أي: القيادة الأخلاقية تمثل عملية تأثير من القادة لحث المرءوسين على تحقيق الأهداف المطلوبة، وإن القائد يمارس هذا التأثير من منطلق مسؤوليته اجتماعياً عن أعضاء المؤسسة. وكذلك يُعرف الطراونة (٢٠١٠، ١١) القيادة الأخلاقية بأنها: "التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (p11)، وهكذا فقد أشار "الطراونة" إلى أثر القيادة الأخلاقية في خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على الإنتاج ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويقصد (Drucker, 2016) بالقيادة الأخلاقية: "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار مقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة" (p43)، ويؤكد هذا التعريف أهمية سمات القائد وقدراته غير أنه يؤخذ عليه عدها "فائقة" مما يشير لصعوبة توافرها في القائد، وصعوبة غرسها وتنميتها لدى القادة الجدد.

كما عرفها (Aloni, 2018) بأنها: "منظومة المثل والقيم والأعراف التي تعمل كموجه للإنسان نحو حياة أفضل، وهذه الأخلاقيات تنظم علاقة المعلم مع مديره، وزملائه، وطلابه، ومع مجتمعه" (p238). غير أن هذا التعريف ركز في القيم الأخلاقية التي تتجلى في السلوك الأخلاقي للقائد وفي تعاملاته وعلاقاته، وأفضل دوره في تشجيع هذا السلوك ودعمه عند المرءوسين.

وقصد (يوسف، ويوب، ٢٠٢٠) بالقيادة الأخلاقية "القيادة القائمة على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية وتطبيقها في التعاملات اليومية لتفعيل عملية التأثير في الأتباع وتحقيق ولائهم في إطار تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المنظمة" (ص٨٨)، وهكذا أكد الباحثان بعدي القيادة الأخلاقية وهما: بعد الالتزام الأخلاقي، وبعد الحث والتشجيع للآخرين على الممارسات الأخلاقية، كما أشار إلى ضرورة التوفيق بين المصالح والعمل على تحقيق المصالح المشتركة.

بناءً على ما سبق يمكن استخلاص ما يأتي:

- أن القيادة الأخلاقية تقوم على بُعدين، هما: بُعد قد يُسمى التزام القائد أخلاقياً، والبُعد الآخر نابع من مسؤوليته الاجتماعية عن أعضاء المؤسسة، ويتمثل ذلك في تشجيع المرعوسين على السلوكيات الأخلاقية.
- يوصف القائد بأنه قائد أخلاقي حين يتحلى بالقيم الأخلاقية، وينعكس ذلك على سلوكياته وتعاملاته، وعلاقته مع الآخرين؛ فالقيم الأخلاقية متطلب مهم يجب توافره لكي يسلك القائد بشكل أخلاقي.

٢- أهمية القيادة الأخلاقية:

تنبع أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية في كونها تتعامل مع الإنسان وتعمل على تكوين شخصيته، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله، والتي يمتد تأثيرها لأجيال عديدة، أي إن القيادة التربوية تتضمن رسالة أخلاقية يقوم بها قائد المؤسسة التربوية، ويتضح ذلك من خلال توجيه القائد للعمل على تحقيق الأهداف المستقبلية، وعليه، فالقيادة التربوية بهذا المعنى تجمع بين الأعمال والمهام الإدارية، ومهمتها الأخلاقية. وتوضح أهمية القيادة الأخلاقية في أربعة أمور، وهي: أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيراً إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعمل على تشجيع السلوك الأخلاقي عند المرعوسين، وتحسن من بيئة العمل داخل المؤسسة، وتؤثر تأثيراً إيجابياً في أداء المرعوسين وممارستهم، وسيتم عرض هذه الأمور الثلاثة عرضاً مفصلاً فيما يأتي.

فيما يتعلق بتأثير القيادة الأخلاقية في تحقيق أهداف المؤسسة فقد أسفرت دراسة (Reave, 2005) عن أن ممارسة الأمانة والعدالة والتواضع والرحمة وحسن الإنصات واحترام الآخرين، من أهم عوامل التأثير في المرعوسين، ومن ثم، نجاح القيادة في تحقيق أهدافها، وأكدت هذا الأمر دراسة (Ruiz et al, 2011) التي أشارت إلى أن غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة قد يكون سبباً لإخفاقها في تحقيق أهدافها.

أما علاقة القيادة الأخلاقية بالسلوكيات الإيجابية للمرعوسين والحد من السلوكيات السلبية فقد كشفت دراسة (الطائي وآخرون، ٢٠١٧) عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الأخلاقية من جهة، وتحقيق النزاهة التنظيمية، والحد من الفساد الإداري من جهة أخرى، كما خلصت دراسة (Brown et al, 2005) إلى وجود علاقة بين مكونات القيادة الأخلاقية ومكونات الرضا الوظيفي للموظفين، وكذلك أشارت دراسة (Resick, et al.2011) إلى أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً ضمناً وإيجابياً على كل من الموظفين والمنظمة في الحد من مستوى ممارسة السلوك غير الأخلاقي.

وعن كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات المرعوسين فقد أشار (et al,2009) Mayer) إلى أن الأفراد يتعلمون السلوكيات من القائد الذي يمثل القدوة فيتصرفون تصرفاً مشابهاً لقائدهم من خلال التقليد والملاحظة، وهذا ما يسمى نظرية التعلم الاجتماعي، في حين يرى آخرون أنه يمكن تفسير تأثير القائد الأخلاقي في سلوك المرعوسين من خلال نظرية التبادل الاجتماعي، وطبقاً لهذه النظرية حين يتصرف قائد المنظمة بطريقة عادلة ومنصفة فإن العاملين يشعرون بالامتنان الذي يترتب عليه إظهار للسلوكيات الأخلاقية، أي تطبيق ما يمكن تسميته "المعاملة بالمثل". (Kalshoven et al, 2011, 52)

وفيما يخص علاقة القيادة الأخلاقية بالمنح التنظيمي الإيجابي (بيئة العمل الإيجابية) فقد أكدت دراسة (الزهراني، وشريف ٢٠٢٠) أن للقيادة الأخلاقية دوراً في دعم الاستقرار والعدل والرضا داخل المؤسسة، وعلى توفير بيئة ملائمة للعمل بروح الفريق، كما

أشار عابدين (٢٠٠٥) إلى أن عدم الالتزام بالقيادة الأخلاقية ينشئ مناخاً سلبياً بين العاملين داخل المؤسسة؛ الأمر الذي يؤدي إلى تزايد الصراع (النزاعات)، وتختفي مع ذلك الرؤية المشتركة والتخطيط السليم، وتنشأ ثقافة ما يسمى بـ"الشللية"، وبالطبع ذلك من شأنه أن يعوق تحقيق أهداف المؤسسة.

أما ما يتعلق بعلاقة القيادة الأخلاقية بأداء المرءوسين وممارستهم فهناك بعض الدراسات المحدودة التي تناولت هذا الجانب الذي يبرز دور القيادة الأخلاقية في تنمية قدرات أعضاء المؤسسة وتعزيزها مما ينعكس إيجابياً على أداء المرءوسين لمهامهم، ومن ثم، يسهم إسهاماً كبيراً في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن هذه الدراسات دراسة (Yidong and Xinxin, 2013)، ودراسة (يوسفى، ويوب، ٢٠١٨) وكلاهما كشف عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والإبداع، وتقع الدراسة الحالية في نطاق هذا النوع من الدراسات الذي يبحث في دور القيادة في تعزيز المواطنة الرقمية وممارستها وتنميتها لدى أعضاء المؤسسة التربوية.

٢- أبعاد القيادة الأخلاقية:

تمثل القيادة الأخلاقية إحدى الركائز التي تقوم عليها المؤسسات عامة، والمؤسسات التربوية خاصة؛ لأنها مؤسسات مهمتها بناء الإنسان، وتنمية جوانب شخصيته، وهذا ما يشير إليه السعود (٢٠١٤)؛ حيث يرى أن المؤسسات التربوية لكي توصف بأنها مؤسسات أخلاقية عليها أن تهتم بثلاث ركائز أساسية وهي:-

- ١- القيادة الأخلاقية، وتتضمن أمرين، هما: تمثل السلوك الأخلاقي لتكون أنموذجاً للمرءوسين، وتنمية القيم والممارسات عبر أقسام المنظمة.
 - ٢- الأخلاق الفردية ومنها: النزاهة، والكرامة.
 - ٣- بنية المنظمة، وتشتمل على كل من: ثقافة المنظمة، ودستور أخلاقي، كميثاق شرف مكتوب.
- وبناءً على ما سبق، فإن القيادة الأخلاقية إحدى الركائز المهمة للمؤسسة التربوية الأخلاقية، تشتمل على بعدين، هما: تمثل السلوك الأخلاقي، أي: التزام السلوكيات الأخلاقية من القائد، وتنمية السلوكيات الأخلاقية ودعمها لدى العاملين بالمؤسسة، وهذان البعدان قد أكدتهما دراسة (راضى، وحسن، ٢٠١٠: ١١١).
- في حين اتفق الزبيدي (٢٠٢١) مع عبود (٢٠١٥) على أن للقيادة الأخلاقية ثلاثة أبعاد، وهي:**
- أ- السمات الشخصية والإنسانية: ويقصد بها التحلي بقيم التقدير، والاحترام، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين، والإنصات للمرءوسين.
 - ب- القيم التنظيمية (الصفات الإدارية): وتشتمل على الموضوعية فيما يخص اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرءوسين، وإعطاء حرية التعبير لهم.
 - ج- العلاقات الإنسانية: يهتم القائد بالمرءوسين ويعمل على مراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم، والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.
- وقد أضاف الجعيتي (٢٠١٧) بعداً رابعاً لأبعاد القيادة الأخلاقية، وهو: العمل بروح الفريق، ويقصد به أن يحرص القائد الأخلاقي على أن يعزز ثقة الموظفين بأنفسهم وبقدراتهم، وينمي لديهم روح المسئولية، ويعزز روح التعاون والانسجام، ويحرص على توفير البيئة المناسبة

دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية د. محمد جابر د. فتحي أحمد

للتواصل، وتنسيق العمل الجماعي، أي: للقيادة الأخلاقية أربعة أبعاد، هي: الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق.

في حين حددت دراسة (Kalshoven et al, 2011, 54) سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي:

أ- العدالة (Fairness): وتعني المساواة في المعاملة.

ب- المشاركة في السلطة (Power sharing): وتعني قبول الرأي الآخر، واحترام وتشجيع الفكر.

ج- وضوح الدور (Role clarification): ويقصد بها تحديد المسؤوليات والأهداف وتوقعات الأداء.

د- الاهتمام بالعاملين واحترامهم ودعمهم (people orientation).

هـ- النزاهة (Integrity): وتعني نظافة اليد والاتساق بين الأقوال والأفعال.

و- التوجيه الأخلاقي (Ethical guidance): ويقصد به ممارسة العمل الفريقي وتشجيعه.

ز- الاهتمام بالاستدامة (Concern for sustainability): الاهتمام بالبيئة والتدوير المستدام.

وقد اتفقت مع هذه الأبعاد دراسة (غنيم، ٢٠٢٠) مع استبعاده للبعد السابع "الاهتمام بالاستدامة" وقد يرجع ذلك لعدم أهمية هذا البعد في المؤسسات التربوية، غير أن معنى الاستدامة غير مقصور على الاهتمام بالبيئة الطبيعية وإعادة التدوير فقط بل يشمل الاهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة، والعمل على تحقيق الاستدامة من خلال العمل على تنمية قدرات أعضاء المؤسسة وهذا ما أكدته دراسة (Kalshoven et al, 2011).

وبتحليل الأبعاد السابقة تبين أن بعدي العدالة، والنزاهة يندرجان تحت الصفات الشخصية، وأن وضوح الدور و المشاركة في السلطة، متضمنان في الصفات الإدارية، أما الاهتمام بالعاملين واحترامهم فيقابل بعد العلاقات الإنسانية، في حين التوجيه الأخلاقي قد يعني وفق هذا التصنيف العمل الفريقي.

كما كشفت دراسة (النشاش والكيلاني، ٢٠١٥) عن وجود ثمانية أبعاد أخلاقية أساسية للقيادة متمثلة في: (الإصغاء، التعاطف، الوعي، الإقناع، والتصور والبصيرة، والإشراف، والتزام نماء الآخرين، وبناء المجتمع).

وكذلك حددت دراسة (الطائي وآخرون، ٢٠١٧، ٢٧٩) خمسة أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي:

أ- احترام الآخرين: ويتضمن الاحترام تقدير فكري الآخرين واحترامهم، ويعني ذلك أن يعامل القائد مرعوسيه على أنهم بشر جديرون بالاحترام، ولديهم أهدافهم الشخصية وتجنب معاملتهم على أنهم وسائل لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- خدمة الآخرين: وتعني تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

ج- الصدق والأمانة: أداء العمل بإتقان وإخلاص بحيث إن إتقان العمل تعود منفعته على الجميع، كذلك لا بد أن يكون القائد الأخلاقي صادقاً مع نفسه والآخرين.

د- العدالة: هي صفة مهمة لا غنى عنها للقائد، ويقصد بها معاملة الآخرين بالعدل والإنصاف دون تمييز بينهم.

هـ- بناء المجتمع مع الآخرين: يسعى القادة الأخلاقيون لإيجاد مجتمع داخل المؤسسة التي يعملون بها، ودورهم يكمن في قيادة الطريق نحو إنشاء هذا المجتمع وذلك يتطلب عمل تغييرات مدروسة لإيجاد كيان ينتهي إليه الموظفون، ومن هذه التغييرات العمل معاً ضمن فرق، وكذلك السعي لتأسيس علاقات عمل إيجابية.

ووفق هذا التصنيف لأبعاد القيادة الأخلاقية يمكن إدراج الصدق، والأمانة، والاحترام ضمن بعد الصفات الشخصية، وكذلك فإن بعد "خدمة الآخرين" متضمنة في بعد الصفات الإدارية، في حين انفرد هذا التصنيف ببعد "بناء المجتمع مع الآخرين"، والذي يعد هدفاً مرحلياً أو مطلباً لنجاح أي مؤسسة؛ فبناء مجتمع داخل المؤسسة تسوده المودة، والعلاقات الطيبة، وتتجلى

فيه مشاعر الانتماء والولاء للمؤسسة من شأنه أن يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، ويُعد مؤشراً على نجاح ممارسات القيادة الأخلاقية. والجدير بالذكر أن بُعد "بناء المجتمع مع الآخرين" يشتمل على أبعاد فرعية عدة، وهي:

١- العمل بروح الفريق.

٢- العلاقات الإنسانية.

٣- الاهتمام بالعاملين وتمييزهم.

وعليه، يمكن إجمالاً تحديد ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية، هي: الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، وبناء مجتمع متماسك داخل المؤسسة مع الآخرين، والذي يتضمن العمل الفريقي، والعلاقات الإنسانية، والاهتمام بالعاملين وتمييزهم، وسيتم تناول المواطنة الرقمية في المحور الآتي.

ثانياً: المواطنة الرقمية:

صارت المجتمعات على اختلافها في حاجة إلى التحول الرقمي السريع بسبب ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ولواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة والمتجددة في المجتمع، ولزيادة أعداد مستعملي التكنولوجيا في العالم، الأمر الذي أفضى إلى انطلاق الدعوات إلى ضرورة الاستعمال الآمن والمسئول للتكنولوجيا، ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح جديد وهو: "المواطنة الرقمية"، وهو ما سيتم تناوله فيما يأتي من حيث تحديد مفهوم المواطنة الرقمية وأبعادها وأهميتها.

١- مفهوم المواطنة الرقمية :

يُعد مفهوم "المواطنة الرقمية" أحد العناصر التي يتألف منها مفهوم "المواطنة"، وذلك بإضافة بُعد الرقمنة أو التحول الرقمي إلى المواطنة، وهو ما فرضه العصر الحالي الذي وُصف بأنته عصر رقمي على المجتمعات كافة، ولعرفته المقصود بالمواطنة الرقمية وجب التطرق إلى المقصود بكل من المواطنة والرقمنة والتحول الرقمي.

أ- المواطنة:

كلمة المواطنة ظلت غائبة في المراجع العربية زمناً طويلاً، وهذا ما أشار إليه "محمد عابد الجابري" إذ أبدى دهشته من غياب لفظ "مواطنة" و"مواطن" في المعاجم العربية الشائعة والمتداولة ومنها؛ لسان العرب، والقاموس المحيط، وتاج العروس وغيرها (الكواري، ٢٠١٥، ٢٠١). فمن الناحية اللغوية فإن أصل كلمة "المواطنة" هي كلمة "وطن" والفاعل "وطن" ويعني موطن الإنسان ومحلّه، فيقال اتخذ وطناً أي اتخذها محلاً وسكناً يُقيم فيه (ابن منظور، ١٩٩٩: ٤٥١). وجاءت كلمة المواطنة citizenship في القواميس الإنجليزية منها (oxford, 2003, 132) و(longman, 1993, 102) هي "حالة كون الفرد عضواً في مجتمع (دولة) بشكل قانوني أو رسمي". وعليه فالمعنى اللغوي للمواطنة يركز في الارتباط بمكان والاستقرار فيه وكذا على عضوية الشخص وارتباطه بهذا المكان، وهو بذلك معنى يغلب عليه الطابع السياسي والقانوني، أي قد يكون مرادفاً لمعنى الجنسية التي يتمتع بها الفرد.

أما اصطلاحاً فقد اختلف الباحثون في تحديد معنى المواطنة؛ وذلك لاختلاف زوايا النظر للمواطنة فهناك من ينظر إليها من منظور سياسي وقانوني، وآخرون ينظرون إليها من منظور اجتماعي وثقافي؛ لذا تنوعت التعريفات وتعددت، فيرى (غيث، ١٩٩٥) في قاموس علم الاجتماع أنها "مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي (الدولة)، ومن

خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء، ويتولى الطرف الثاني الحماية، وتحدد هذه العلاقة عن طريق القانون (٥٦)، أي: إنها علاقة أخذ وعطاء بين الفرد والدولة، أو واجبات وفي مقابلها حقوق، والذي يحدد طبيعته هذه العلاقة هو القانون، ويرى "هابرماس (Habermas) أن المواطنة هي "علاقة بين المواطن ودولته، وهي تتضمن علاقة اجتماعية ترتبط بالأدوار التي يؤديها الأفراد، وتفاعلهم مع الآخرين، ومع الدولة التي يعيشون في كنفها، والمواطنة ليست مفهوم استاتيكية (ثابت وجامد) وإنما هي مفهوم مرن يشتمل على المبادرة والإقدام لما فيه خير المجتمع" (زايد، ٢٠١٠: ٢٥)، وهذا التعريف ركز في البعد الاجتماعي للمواطنة، كما أنه ينظر للمواطن نظرة إيجابية، فهو ليس المواطن السلبي الذي ينصاع للقوانين فحسب، بل هو مشارك بفاعلية بما يفيد وطنه.

ومما سبق يمكن استخلاص أهم مضمين مفهوم المواطنة فيما يأتي:

١- المواطنة هي علاقة متعددة الأبعاد والسياقات بين الفرد والدولة.

٢- هذه العلاقة قائمة على التزام المواطن جملة من الواجبات والمهام في مقابل تمتعه بالحقوق، وهذه الحقوق وتلك الواجبات تتحدد بمقتضى القانون المتبع بالدولة.

٣- تتضمن المواطنة ثلاث ركائز، هي: الركيزة المعرفية التي تعني بتوعية أفراد المجتمع بالحقوق والواجبات، والركيزة المهارية: وهي التي تساعد المواطن على القيام بواجباته، وممارسة حقوقه ممارسة سليمة، والركيزة القيمية والأخلاقية- وقد تسمى الوجدانية- وهي تتضمن مشاعر العضوية والإحساس بالانتماء والولاء للمجتمع، وما تتضمنه من قيم إيجابية منها قيمة التعاون والمشاركة وغيرها من القيم المهمة .

ب- الرقمنة والتحول الرقمي:

هناك ثلاثة مصطلحات في اللغة الإنجليزية ترجمتهم للغة العربية بمعنى واحد ألا وهو "الرقمنة"، وهذه المصطلحات هي "digital" وهي تعني في قاموس (oxford,2003) "استخدام النظام الإلكتروني الذي يستخدم الأرقام الواحد والصفر في تسجيل وحفظ المعلومات" (p218). وهو ليس المعنى المقصود في هذه الدراسة وقد يكون هذا المعنى مقصود في نوعية الدراسات المهتمة بالتقنيات وعلوم الحاسب.

والمصطلح الثاني وهو "digitization" وهو يعني "عملية تحويل البيانات والمعلومات من التنسيق المادي (الورقي) إلى التنسيق الرقمي، بحيث يسهل نقلها، ومعالجتها، وتخزينها، واسترجاعها" (www.i-scoop.eu)، أما المصطلح الثالث فهو "digitalization" وتعني "عملية استخدام التقنيات والبيانات الرقمية للتأثير على كيفية إنجاز العمل" (www.truqcapp.com). ويتضح من ذلك أن المصطلح الثالث "digitalization" أكثر شمولاً من المصطلح الثاني "digitization" فهو يعني تطبيق واستثمار التكنولوجيا الرقمية لإنجاز مهام العمل إنجازاً أفضل، وهو أمر فرضه على مجالات العمل المختلفة طبيعة العصر الحالي الذي ساهم ما قد يُسمى التحول الرقمي "digital transformation" الذي تجاوز تأثيره في مجالات العمل المختلفة إلى التأثير في المفاهيم النظرية المستقرة، وإضافة أبعاد جديدة لها، ومن هذه المفاهيم المواطنة الرقمية. والمقصود في الدراسة الحالية هو المصطلح الثالث "digitalization" الذي يعني بتطبيق التقنيات الرقمية في سبيل إنجاز مهام العمل إنجازاً أفضل .

ج- المواطنة الرقمية:

يُعد مفهوم المواطنة الرقمية من المفاهيم الحديثة نسبياً ومع ذلك فقد تعرضت لموجة من التطورات الكبيرة وذلك بإضافة أبعاد أخرى للمفهوم فنجد على سبيل المثال مفهوم المواطنة الرقمية الراديكالية، والمواطنة الرقمية العالمية، والمواطنة الرقمية الديمقراطية وما إلى ذلك (Juan et al, 2021, p2)، مما يشير إلى تطور المفهوم تطوراً سريعاً، والانتقال من النظرة الضيقة له إلى منظور أكثر اتساعاً، وفيما يأتي عرض لأبرز تعريفات المواطنة الرقمية:

تعرف المواطنة الرقمية على أنها: "قواعد السلوك التي يجب اتباعها في استخدام التكنولوجيا" (Ribble et al, 2004, 7). ومن الواضح أن هذا التعريف يهتم في البعد السلوكي والقيم، كما أضيف بعد المسؤولية في دراسته لعام ٢٠٠٧ حيث عرّفت المواطنة الرقمية على أنها "قواعد السلوك المناسب والمسؤول فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا" (Ribble et al, 2007, 10). كذلك أضاف ريبيل تعريفاً آخر وهو: "مجموعة من القضايا الثقافية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية ذات الصلة بالتكنولوجيا الرقمية" (Ribble, 2008, 14)، أضاف ريبيل أبعاداً أخرى ينبغي العناية بها عند دراسة المواطنة الرقمية، والعمل على تعزيزها لدى أفراد المجتمع، وهي أبعاد تخص الجانب الثقافى والاجتماعى والقانونى، والأخلاقى للمجتمع .

كما عرفتها المسلماني (٢٠١٤) بأنها: "مجموعة الأفكار والمبادئ والبرامج والأساليب التي يحتاج الأبناء والمعلمون والمربون والمشرفون على استخدام التكنولوجيا إلى أن يعرفوها حتى يستطيعوا توجيه الأبناء والطلبة ومستخدمي التكنولوجيا عموماً" (ص١٦)، وركز هذا التعريف فيما يُسمى (التربية للمواطنة الرقمية) متمثلة في جملة الأفكار والمبادئ والبرامج والأساليب المتبعة لغرس المواطنة الرقمية، وتعزيز أبعادها لدى أفراد المجتمع.

ويعرفها (Kaminski, 2015) بأنها: "القدرة على استخدام الفرد للتقنيات الرقمية بشكل منتظم وفعال لدعم التعليم والمشاركة الاجتماعية والسياسية والحكومية" (p360). أكد هذا التعريف أهمية الانتظام والاستمرار في استخدام التقنيات الرقمية، وأن يكون هذا الاستخدام فعالاً في تحسين عملية التعليم وتطويرها، والمشاركة داخل المجتمع الذي ينتمي إليه المواطن.

ويرى (Farmer, 2015) أنها: "القدرة على استخدام التكنولوجيا بأمان، ومسؤولية، مع القدرة على التمييز بين المواقع المناسبة وغير المناسبة بشكل يفيد الفرد في حياته المهنية والاجتماعية والشخصية، ولا يسبب له ضرراً أياً كان" (p388)، أكد هذا التعريف ضرورة أن يعود استخدام المواطن للتقنيات الرقمية بالفائدة على حياته الحقيقية؛ شخصية، ومهنية، واجتماعية.

وعرفها (Jones & Mitchell, 2016) بأنها: "مجموعة من سلوكيات الاحترام والتسامح وأنشطة المشاركة المدنية ذات العلاقة باستخدام الإنترنت" (p2)، ومن الواضح أن هذا التعريف ركز في النواحي السلوكية للمواطنة الرقمية.

ويعرف (Etwinning) المواطنة الرقمية من خلال عرضه لأهم مرتكزاتها التي تقوم عليها: حيث يرى أن ثلاث ركائز تتبادر إلى الذهن عند تعريف المواطنة الرقمية، هي: الانتماء، والمشاركة، والحماية؛ فالمواطنون ينتمون إلى المجتمع الرقمي، ويستخدمون التكنولوجيا للمشاركة بنشاط في المجتمع ومعه، وتُمكن المواطنة الرقمية من جني فوائد التكنولوجيا الرقمية بطريق آمنة وفعالة (Etwinning, 2016, p11). ولقد حدّد هذا التعريف ثلاثة أبعاد للمواطنة الرقمية وهي: الانتماء والمشاركة والحماية.

وعرفها الدهشان (٢٠١٦) بأنها: "جملة الضوابط والمعايير المعتمدة في استخدامات التكنولوجيا الرقمية المتعددة، والمتمثلة في مجموعة من الحقوق التي ينبغي أن يتمتع بها المواطنون صغاراً وكباراً أثناء استخدامهم تقنياتها، والواجبات أو الالتزامات التي ينبغي أن يؤديها ويلتزم بها أثناء ذلك" (ص٧٩). ويظهر أن الدهشان قد تأثر في تحديده للمقصود بالمواطنة الرقمية بتعريف المواطنة بشكل عام والتي تركز في جملة الحقوق والواجبات للمواطن وربط ذلك باستخدامه للتقنيات الرقمية.

ويعرفها الملاح (٢٠١٧) بأنها: "مجموعة من المعايير والمهارات وقواعد السلوك التي يحتاجها الفرد عند التعامل مع الوسائل التكنولوجية لكي يحترم نفسه ويحترم الآخرين، ويتعلم ويتواصل معهم، ويحمي نفسه ويحميهم" (ص٢٦)، وأشار هذا التعريف إلى بعض مكونات المواطنة الرقمية وهي: البعد المهاري والبعد السلوكي، كما عدد ثلاثة أبعاد للمواطنة الرقمية، وهي: الاحترام، والتعلم والتواصل، والحماية.

في حين يشير (Mc gregor,2019,p140) إلى أن المواطنة الرقمية هي "المشاركة المختصة والإيجابية مع التقنيات الرقمية (الإنتاج، والنشر، والعمل، والمشاركة، والتواصل الاجتماعي، والتحقيق واللعب، والعلم) بنشاط ومسئولية (القيم، والمهارات، والمعرفة، والفهم النقدي) في المجتمعات (المحلية، والقومية، والعالمية) على جميع المستويات (سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وثقافية) مع الدفاع المستمر عن كرامة الإنسان وجميع حقوق الإنسان

المصاحبة" (p140)، ويتسم هذا التعريف بقدر كبير من الشمول حيث أكد أن جوهر (لب) المواطنة الرقمية هي المشاركة المختصة والإيجابية، وحدد مواصفات هذه المشاركة وهي: النشاط، والمسئولية، والتزام القيم الأخلاقية التي تحفظ حقوق الإنسان، كما حدد سياق المشاركة، إذ أكد ضرورة أن يتسع نطاق المشاركة الفعالة بحيث تعود بالفائدة بدءاً من المجتمع المحلي ووصولاً للمجتمع العالمي.

كما تُعرف المواطنة الرقمية بأنها "الاستخدام الأمثل والأمن والمسئول لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات" (خليل، ٢٠٢٠، ٥٦٢)، ويركز هذا المفهوم في ثلاثة أمور ينبغي أن تتوافر في عملية استخدام التكنولوجيا وهي: الكفاءة في استخدام التكنولوجيا (الكفاءة الرقمية)، وتوافر عنصر الأمان والحماية للمستخدم، وغيره من المستخدمين من مخاطر استخدام التكنولوجيا سواء الجسدية أم النفسية واتصاف المستخدم بالمسئولية تجاه مجتمعه.

وترى (ندا، ٢٠٢١، ص٢٠٨) أن المواطنة الرقمية هي "ذلك النسق المكون من عدة معايير، ويمكن من خلالها تحقيق الاستخدام الأمثل والفعال للأدوات التكنولوجية ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، ويتضمن ذلك النسق عدة مؤشرات منها الحقوق والواجبات الرقمية، ومحو الأمية الرقمية، والتواصل الرقمي، والأمن الرقمي، والصحة الرقمية، والآداب والتجارة الرقمية"، عدد هذا التعريف أبعاداً أو مؤشرات للمواطنة الرقمية يمكن الاسترشاد بها في الحكم على ممارسات المواطنة الرقمية.

بعد تحليل التعريفات السابقة يمكن استخلاص ما يأتي:

- للمواطنة الرقمية مكونات ثلاثة هي: المكون المعرفي أو التعليمي ويشمل تعرف التقنيات الرقمية والوعي بجملة الحقوق والواجبات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، والمكون المهاري الذي يتعلق بالمهارات الواجب اكتسابها للتعامل مع التقنيات الرقمية والمشاركة في العالم الرقمي، والمكون السلوكي الذي يتعلق بالقيم الأخلاقية والسلوكيات الواجب مراعاتها في استخدام التكنولوجيا.

- حدّدت بعض التعريفات أبعاداً متنوعة للمواطنة الرقمية يمكن الاسترشاد بها في تحديد ممارساتها .
- أكدت بعض الدراسات أن المواطنة الرقمية ينبغي أن تتجاوز المشاركة في المجتمع الرقمي إلى المشاركة بفاعلية في المجتمع الحقيقي الذي ينتمي إليه المواطن. من الملاحظ أن مفهوم المواطنة الرقمية قد تطوراً كبيراً في هذا العصر، ويظهر ذلك في تعريفات ريبيل وبيلي Ribble and bailey الذي ركز في الجوانب التكنولوجية والكفاءات الرقمية وصولاً إلى التعريفات التي صاغها أمثال Mc gregor & Etwinning والتي اهتمت بالعدالة والمشاركة في المجتمع، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Juan et al,2021)، وهذا يشير إلى أن المفاهيم المبكرة للمواطنة كانت معنية بحق المواطن في الوصول الرقمي والمشاركة عبر الإنترنت في المجتمع الافتراضي؛ وذلك لسد الفجوة الرقمية، في حين صارت العلاقة بين المواطنة والعالم الرقمي أكثر تعقيداً في هذا العصر؛ حيث عمل العالم الرقمي على عزل المواطن عن مجتمعة الحقيقي، وأثر ذلك في ممارسات المواطنة تجاه مجتمعه؛ لذا انتقل التركيز من الاهتمام بالكفاءة الرقمية إلى الاهتمام بإعداد المواطن للمشاركة بفاعلية في شئون مجتمعه من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية على الأصعدة كافة بدءاً من حياته الشخصية والعائلية، مروراً بمجال عمله، ووصولاً إلى الإسهام في نهضة مجتمعه وتقدمه. وهذه الاختلافات التي انتابت تعريفات المواطنة الرقمية قديماً وحديثاً انعكست انعكاساً واضحاً على تحديد أبعادها ومجالاتها.

٢- أهمية المواطنة الرقمية:

بالنظر إلى حياتنا اليومية نجد أنها قد تحولت لحياة رقمية، الأمر الذي أفضى إلى استخدام متزايد للتكنولوجيا الرقمية، مما أفرز مشكلة الإسراف والتعامل غير الرشيد للتكنولوجيا، وهي مشكلة رئيسية في حياتنا على الأصعدة كافة، ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية المواطنة الرقمية حصناً يواجه مخاطر التكنولوجيا الرقمية ويعزز منافعها. يرجع الدهشان (٢٠١٦) أهمية تعليم المواطنة الرقمية إلى:

أ- تزايد عدد مستخدمي الإنترنت، فعدد مستخدمي الإنترنت في العالم يزيد عن ثلاثة مليارات مستخدم، الأمر الذي جعل التقنية الرقمية تدخل في تسع وتسعون من المائة من في الشئون الحيوية، الأمر الذي صاحبه نسبة الجرائم الإلكترونية بسبب قلة الوعي وعدم وجود ثقافة مجتمعية في التعامل معها.

ب- إن التقنية ووسائل الاتصال الحديثة لم تعد من سبيل الترفيه والتسلية، ولم تعد أيضاً محصورة على طبقة اجتماعية معينة بل أضحت ضرورة اجتماعية لا سبيل للعيش بدونها ووسيلة حتمية للتواصل والحصول على الكثير من الخدمات التعليمية والمعرفية والخدمات، ومع تزايد التقنيات الحديثة، وتزايد أعداد مستخدميها لا مجال لتجنب التعامل مع التكنولوجيا الرقمية، لذا الأمر يتطلب الاهتمام بالمواطنة الرقمية.

وتنبع أهمية المواطنة الرقمية عند ريبيل (Ribble, 2008, 259) من خلال أنها توفر الممارسة الآمنة والاستخدام المستول والقانوني والأخلاقي للمعلومات والتكنولوجيا، وتساعد على اكتساب السلوك الإيجابي لاستخدام التكنولوجيا والذي يمتاز بالتعاون والتعلم والإنتاجية، كما أضاف (الحصري، ٢٠١٦، ١٠٢) أنها توفر كذلك الفهم السليم للقضايا والمشكلات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية في العالم الرقمي وسبل التعامل معها.

فضلاً عن ذلك فقد أسفرت العديد من الدراسات مثل: دراسة (Lyons, 2012) ودراسة (الدهشان، ٢٠١٦) ودراسة (الراشد، ٢٠٢٠) ودراسة (عبد القوي، ٢٠١٦) عن أهمية المواطنة الرقمية،

وضرورة نشر ثقافة المواطنة الرقمية والتزام قيمها وأخلاقياتها، لأن غرس المواطنة الرقمية وتعزيز أبعادها من شأنه أن يزيد الاستفادة من التقنيات الرقمية، الأمر الذي يعود بالنفع على الفرد والمجتمع، وكذلك يوفر الحماية من مخاطرها وأضرارها.

ومع أن هناك العديد من المؤسسات التي تكون المواطنة وتنميتها لدى أفراد المجتمع، إلا أن المؤسسات التعليمية تأتي على رأس هذه المؤسسات حيث تتفرد عن غيرها بالمسؤولية الكبيرة في غرس قيم المواطنة وتنميتها لدى الأفراد، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحوها من خلال تربية مقصودة تشرف عليها الدولة (عباس، ٢٠١١)، ومع أهمية المواطنة الرقمية في العصر الحالي غير أن هناك قصوراً في قيام المؤسسات التعليمية بعمل برامج توعوية لأعضائها بأخلاقيات المواطنة الرقمية، وهذا ما أوضحته دراسة (الحبيب، ٢٠٢٠)، ودراسة (Lindsey, 2015): الأمر الذي يقتضي

ضرورة الاهتمام بالمواطنة الرقمية وتفعيل دور المؤسسات التربوية في غرسها وتعزيزها. وتعد الجامعة هي إحدى أبرز المؤسسات التربوية والتعليمية التي يناط بها مسؤوليات وأدوار ومهام بالغة الأهمية في إعداد المواطن الرقمي وتكوينه، ولتحقق ذلك لا بد أن يتوافر لدى أعضاء المجتمع الجامعي قيم المواطنة الرقمية، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابياً على غرس، وتنمية المواطنة الرقمية عند طلابها، وذلك العبء ملقى على عاتق القيادات الجامعية التي تؤدي دوراً مهماً في إكساب المواطنة الرقمية لأعضاء المجتمع الجامعي وتعزيزها من منطلق مسؤوليتهم الأخلاقية تجاه المؤسسة وأعضائها.

٢- أبعاد المواطنة الرقمية:

للمواطنة الرقمية أبعاد عدة حددت في عديد من الدراسات التي تناولت المواطنة الرقمية، واختلفت تلك الأبعاد وفقاً لاختلاف المعنى المقصود بالمواطنة الرقمية في كل منها، وسيتم عرض هذه الاتجاهات فيما يأتي:

حددت دراسة (الجزار، ٢٠١٤) العناصر المكونة للمواطنة الرقمية متمثلة في تسعة عناصر، هي:

- ضمان فرص الوصول الرقمي المتكافئ للطلاب كافة (المساواة الرقمية).
- ضمان إتاحة خيارات الاتصالات الرقمية.
- ضمان تعليم الطلاب استخدام التكنولوجيا وأدواتها (محو الأمية الرقمية).
- ضمان الاستخدام اللائق للعوالم الرقمية.
- ضمان احترام القوانين الرقمية.
- ضمان الحقوق والمسؤوليات الرقمية.
- ضمان الصحة والسلامة الرقمية.
- ضمان التزام قواعد التجارة الرقمية.
- ضمان الحفاظ على الأمن الرقمي.

وأظهرت دراسة (عبد الهادي، ٢٠٢٠) أن المواطنة الرقمية تتضمن جانبين، هما: الجانب الوقائي ضد أخطار التكنولوجيا ومشكلاتها، والجانب التحفيزي الذي يستفيد من إيجابيات التكنولوجيا لخلق مواطن رقمي يحب وطنه ويعمل على خدمته، أي: إن هذه الدراسة حددت أبعاد المواطنة الرقمية مؤمنة بأن لاستخدام التقنيات الرقمية فوائد أو إيجابيات يجب الاستفادة منها، وكذلك لها مخاطر وسلبيات ينبغي التصدي لها، وأن المواطنة الرقمية هي المعنية بالاستفادة من المنافع ومواجهة المخاطر.

كما حدد هليل (٢٠٢١) أبعاد المواطنة الرقمية في البعد التكنولوجي، والبعد القانوني، والبعد الاجتماعي، والبعد السلوكي، والبعد السياسي، الأمر الذي يشير إلى ضرورة التنبيه عند دراسة المواطنة الرقمية لآثار استخدام التكنولوجيا الرقمية على الجانب الاجتماعي والجانب السياسي والثقافي للمواطن.

كذلك حددت (Ribble, 2007) أبعاد المواطنة الرقمية في الآتي:

- تعلم الطلاب والأداء الأكاديمي وتشتمل على الوصول الرقمي، والاتصال الرقمي، ومحو الأمية الرقمية.
- بيئة الطلاب وسلوكهم وتتضمن الأمن الرقمي، والآداب الرقمية، والحقوق والمسئوليات الرقمية.
- الحياة الطلابية خارج بيئة التعليم وتتمثل في القانون الرقمي، و الصحة والعافية الرقمية، والتجارة الرقمية.
- ركز هذا التصنيف في السياق أو الوسط الذي من خلاله يمارس المواطن سلوكيات المواطنة الرقمية، فهذه السلوكيات إما أن تكون شخصية تتصل بالمواطن نفسه، وقد تكون مع الآخرين داخل بيئة العمل، وكذلك قد تكون خارج بيئة العمل.
- ووفق دراسة (شهدة وأحمد، ٢٠١٩) يتضح أن مبادئ المواطنة الرقمية تتمثل في الآتي:

(أ) المساواة والديمقراطية، وتتضمن في:

- تكافؤ الفرص الرقمية أمام جميع أفراد المجتمع.
- توفير فرص التعليم والتعلم باستخدام التقنيات الرقمية.

(ب) الحقوق والمسئوليات الرقمية، وتتضمن في:

- حماية حقوق الفرد، وتحقيق الأمن والأمان الرقمي له.
- الإلتزام بالأخلاقيات الرقمية السليمة.
- المشاركة الإيجابية والفعالة في العالم الافتراضي.
- وعليه يركز هذا التصنيف في أمرين: أحدهما: يخص واجبات ومسئوليات المجتمع الذي ينتمي إليه المواطن، وتتمثل في العمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، والتكنولوجية للمواطنين بما يعكس قيم العدالة والمساواة داخل المجتمع، والآخر: يتعلق بالمواطن نفسه من حيث التزامه سلوكيات الرقمية، والمشاركة بفاعلية في المجتمع الرقمي بما يعود بالنفع على مجتمعه.

وفي دراسة (Moonsun, choi, 2016) الذي ركز في أربعة أبعاد رئيسة للمواطنة الرقمية، شملت تعلم أخلاقيات الإنترنت، والثقافة الإعلامية، والمشاركة، والمقاومة الناقدة لسلبيات استخدامات التكنولوجيا، وهذا التصنيف لأبعاد المواطنة الرقمية إنما يشتمل على نظرتين للمواطن أحدهما: سلبية حيث تتطلب منه الانصياع والتقييد والالتزام، ويمثل ذلك في بعدين هما بعد الأخلاقيات وبعد التعليم أو الثقافة، والآخرى: تنظر للمواطن نظرة إيجابية تحمل معاني المبادرة والنشاط وتتمثل في بعدين، هما المشاركة والمقاومة والنقد.

وقدمت دراسة ريبيل (Ribble, 2014) تصوراً حول أبعاد المواطنة الرقمية التي تمثل متطلباتها في تسعة متطلبات هي كالآتي:

- الإتاحة الرقمية أو الوصول الرقمي للمجتمع Digital Access.

- اللياقة الرقمية Digital Etiquette.
 - القوانين الرقمية Digital Laws.
 - الاتصال الرقمي Digital Communication.
 - الثقافة الرقمية Digital Literacy.
 - التجارة الرقمية Digital Commerce.
 - الحقوق والمسئوليات الرقمية Digital Rights and Responsibilities.
 - الأمن الرقمي Digital security.
 - الصحة والسلامة الرقمية Digital Health and Wellness.
- كذلك أوردت دراسة (Ribble, 2015)، (Ribble, 2014)، (Isman& Gungoren, 2014)، أبعاد المواطنة الرقمية في ثلاث هي: حماية نفسه وحماية الآخرين، وتعليم نفسه والآخرين، واحترامه لنفسه وللآخرين تصنيفاً لأبعاد المواطنة الرقمية أطلق عليه اختصاراً REP وتمثل (Repect, Educate and Protect) أي: احترم، تثقف، احم، وكل محور يتضمن ثلاثاً من فئات المواطنة الرقمية التسعة على النحو الآتي:
- احترم نفسك والآخرين (Respect Yourself and Others): ويتضمن قواعد السلوك الرقمي، الوصول الرقمي، القانون الرقمي.
 - ثقف (علم) نفسك والآخرين (Educate Yourself and Others): ويتضمن التواصل الرقمي، الثقافة الرقمية، التجارة الرقمية.
 - احم نفسك والآخرين (Protect Yourself and Others): ويتضمن الحقوق والمسئوليات الرقمية، والأمن الرقمي، والصحة والرعاية الرقمية.
- ومن هنا، يتضح أن عناصر المواطنة الرقمية توزع على ثلاثة أبعاد هي: الاحترام والتثقيف والحماية، وهي عناصر مترابطة ومتسقة، وتساعد المواطنين على الاستخدام الأمثل والأمن للتكنولوجيا الرقمية.
- وبناءً على العرض السابق لأبعاد المواطنة الرقمية يمكن تحديد المواطنة الرقمية في أربعة أبعاد هي: مجال التثقيف والتعليم الرقمي ويتضمن بعدين هما: المعرفة الرقمية (محو الأمية الرقمية)، وبعد التمكين الرقمي (الوصول الرقمي) أو (الإتاحة الرقمية)، ومجال التواصل والمشاركة الرقمية ويشتمل على بعدين هما: بعد التواصل الرقمي، وبعد التجارة الرقمية، ومجال الأخلاقيات الرقمية وتتضمن بعدين، هما: اللياقة الرقمية (السلوك الرقمي)، والقوانين الرقمية، ومجال الحماية الرقمية وتشمل بعدين، هما: الأمن الرقمي، والصحة والسلامة الرقمية، وسيتم عرض الأبعاد الثمانية مفصلة فيما يأتي:
- (١) محو الأمية الرقمية: ويقصد بها تعلم الأساسيات الرقمية: المتصفحات ومحركات البحث ومحركات التحميل والبريد الإلكتروني، وتقييم المصادر عبر الإنترنت وتعرف طرق التعلم عبر الإنترنت.
- (٢) الوصول الرقمي: يعرف بأنه الإتاحة الرقمية، والمشاركة الإلكترونية الكاملة في المجتمع، ويعني قدرة جميع الأفراد للوصول إلى التكنولوجيا الرقمية، أي إن الإتاحة الرقمية تعني تكافؤ الفرص أمام جميع الأفراد، فيما يتعلق بالوصول إلى التقنيات الرقمية واستخدامها، والعمل على توفير الحقوق الرقمية المتساوية للجميع.

- (٣) **التواصل الرقمي:** وهو يعني التبادل الإلكتروني للمعلومات، وقدرة الفرد على استثمار التقنيات الرقمية في التواصل مع الآخرين مهما بعدت الأماكن وتباينت الأوقات، وذلك عبر وسائل تقنية عديدة منها: البريد الإلكتروني، الهاتف الخليوي، مكالمات الفيديو الشخصية (سكايب)، الرسائل الفورية، الرسائل النصية، المدونات، الويكي، شبكات التواصل الاجتماعية وغيرها.
- (٤) **التجارة الرقمية:** يقصد بها بيع البضائع وشراؤها إلكترونياً، مع توفير المعرفة والحماية لعملية الشراء والبيع في العالم الرقمي، واستخدام محركات البحث لإيجاد أفضل العروض في الشراء، وهذا البعد استبعد من الاستبانة لعدم أهميته في المؤسسات التربوية محل الدراسة، فهذا البعد قد يكون مهما فيما يخص المؤسسات التجارية والصناعية.
- (٥) **السلوك الرقمي (اللياقة الرقمية):** أي المعايير الإلكترونية للسلوك أو الإجراءات اللائقة للتعامل، وتمثل أهمية هذا البعد في كونه يقلل من التأثيرات السلبية لاستخدام التكنولوجيا الرقمية، ويعزز من احترام الآخرين عبر الإنترنت.
- (٦) **القانون الرقمي:** وهي تعني المسؤولية الإلكترونية عن الأعمال والأفعال؛ أي لا بد من مراعاة ما هو مناسب وما هو غير مناسب أو غير قانوني عند التفاعل على الإنترنت، فلا بد من أن يكون لمستخدمي التكنولوجيا وعي بالجوانب القانونية لاستخدام التكنولوجيا.
- (٧) **الأمن الرقمي:** يقصد بها إجراءات ضمان الوقاية والحماية الإلكترونية أي حماية معلومات الأفراد، وعدم إمكانية الوصول إلى معلومات الشخص دون إذن منه، والوعي بالمخاطر المترتبة على السماح لشخص بالوصول إلى المعلومات الشخصية لغيره.
- (٨) **الصحة والسلامة الرقمية:** ويقصد بها الصحة النفسية والبدنية عند استخدام التكنولوجيا الرقمية، الأمر الذي يتطلب الوعي بالمخاطر البدنية والنفسية لاستخدام التكنولوجيا الرقمية، وكيفية تجنبها.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هو دور القيادة الأخلاقية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين؟ وهو ما سيتم تناوله في المحور الآتي.

ثالثاً: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز أبعاد المواطنة الرقمية:

من خلال عرض وتحليل لكل من القيادة الأخلاقية، والمواطنة الرقمية تبين أن للقيادة الأخلاقية خمسة أبعاد هي: الخصائص الشخصية الأخلاقية، والخصائص الإدارية الأخلاقية، والعمل الفريقي، والعلاقات الشخصية، والاهتمام بالعاملين وتنميتهم.

وللمواطنة الرقمية ثمانية أبعاد موزعة على أربعة أبعاد هي: مجال التثقيف والتعليم الرقمي وتتضمن بعدين، هما: بُعد المعرفة الرقمية، وبُعد التمكين الرقمي، ومجال المشاركة الرقمية وتتضمن بعدين، هما: بُعد التواصل الرقمي، وبُعد التجارة الرقمية، ومجال الأخلاقيات الرقمية التي تشتمل على بُعد السلوك الرقمي، وبُعد القانون الرقمي، ومجال الحماية الرقمية وتتكون من بعدين، هما: بُعد الأمن الرقمي، وبُعد الصحة والسلامة الرقمية.

وتترجم أبعاد القيادة الأخلاقية إلى ممارسات للقائد: من شأنها تعزيز أبعاد المواطنة الرقمية لدى الإداريين وسيتم تحديد أبرز هذه الممارسات فيما يأتي:

١- ممارسات القائد المنبثقة من بُعد "الخصائص الشخصية الأخلاقية":

تتضمن كل الممارسات التي من شأنها أن تجعل من القائد الإداري قدوة، ويتبدى ذلك في أن يمتلك القائد القدرة على التفاعل مع الآخرين عبر الوسائل التكنولوجية الرقمية بفاعلية، وأمان، ومسؤولية، بعبارة أخرى يتحلى القائد بما يريد تعزيره لدى الإداريين، ومن ثم يؤثر ذلك في نفوس المرعوسين فيقومون بملاحظة سلوك القائد في تعامله مع التكنولوجيا الرقمية

دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية د. محمد جابر د. فتحي أحمد
وتقليده، مما يساهم في تعزيز أبعاد المواطنة الرقمية الثمانية لدى المرءوسين، وذلك وفق نظرية
التعلم الاجتماعي.

٢- ممارسات القائد الإداري المتضمنة في بُعد "الخصائص الإدارية الأخلاقية":

تحدد هذه الممارسات في ضوء أدوار القيادات المتعلقة بالإشراف، والتوجيه، والتوعية، فضلاً عن مسئوليتهم عن توفير الموارد المادية والإلكترونية اللازمة، التي من شأنها تحقيق ما يُسمى بتكافؤ الفرص الرقمية، وأن يتمتع أعضاء المؤسسة بحقوق رقمية متساوية، ومن هذه الممارسات ما يلي:

- ١- مساعدة الإداريين في توظيف التقنيات الرقمية في تحقيق أهداف الكلية. (مجال التعليم الرقمي) (بُعد التمكين الرقمي).
- ٢- التوعية بكيفية الوقاية من مخاطر الاستخدام المفرط للتكنولوجيا الرقمية. (مجال الحماية الرقمية) (بُعد الصحة والسلامة الرقمية).
- ٣- التوجيه إلى الروابط المفيدة أو الفيديوهات التعليمية التي تُعزز سبل الإفادة من التقنيات الرقمية. (مجال التعليم الرقمي) (بُعد المعرفة الرقمية).
- ٤- إتاحة معامل الكمبيوتر، والأدوات التكنولوجية والسماح للإداريين باستخدامها. (مجال التعليم الرقمي) (بُعد التمكين الرقمي).
- ٥- توفير حقوق رقمية متساوية لجميع العاملين بالكلية. (مجال التعليم الرقمي) (بُعد التمكين الرقمي).
- ٦- الإرشاد إلى المتصفحات الآمنة للإنترنت. (مجال الحماية الرقمية) (بُعد الأمن الرقمي). وهكذا فممارسات القيادة لبُعد الخصائص الإدارية الأخلاقية موجهة لتعزيز أبعاد المواطنة الرقمية من خلال تعزيز مجالين هما: مجال الحماية الرقمية، ومجال التعليم الرقمي.

٣- ممارسات القائد المنبثقة من بُعد " العمل الفرقي":

تحدد الممارسات لهذا البُعد في ظل بعض الأنشطة التي يمارسها القائد مثل: إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في صنع القرارات، والشفافية في تداول المعلومات، والسماح بتبادل المعلومات ونتائج الخبرات بين العاملين، وجميعها نشاطات تساعد في اتخاذ القرار السليم، ومن هذه الممارسات ما يلي:

- ١- الحث على التفاعل مع بوابة الكلية على موقع الجامعة الإلكتروني. (مجال التعليم الرقمي) (بُعد التمكين الرقمي).
- ٢- الحث على استخدام الانترنت لمشاركة ما أُجيد وأتقنه مع الآخرين. (مجال المشاركة الرقمية) (بُعد التواصل الرقمي).
- ٣- المساعدة في كيفية الاستفادة من الوسائط الرقمية في التواصل مع الزملاء. (مجال المشاركة الرقمية) (بُعد التواصل الرقمي).
- ٤- التشجيع على استخدام الوسائط الرقمية في التعبير عن الرأي، وتبادل نتائج الخبرات. (مجال المشاركة الرقمية) (بُعد التواصل الرقمي).

وهكذا فإن ممارسات القيادة لبُعد "العمل الفريقي" موجه لتعزيز المواطنة الرقمية من خلال التركيز على مجالين هما: مجال التعليم الرقمي، ومجال المشاركة الرقمية.

٤- ممارسات القائد لبُعد "العلاقات الإنسانية":

تأتي ممارسات القائد المتضمنة في هذا البعد في إطار دوره في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة، ومن هذه الممارسات ما يأتي:

١- الحث على استخدام تقنيات الاتصالات الرقمية مثل مواقع التواصل الاجتماعي. (مجال المشاركة الرقمية) (بُعد التواصل الرقمي).

٢- تعزيز تقبل وجهات نظر الآخرين واحترامها عبر الوسائط الرقمية. (مجال المشاركة الرقمية) (بُعد التواصل الرقمي).

٣- التشجيع على التزام آداب الحوار والمحادثات الإيجابية. (مجال الأخلاقيات الرقمية) (بُعد السلوك الرقمي).

٤- التحذير من اختراق خصوصية الآخرين وجمع المعلومات عن هويتهم. (مجال الأخلاقيات الرقمية) (بُعد القانون الرقمي).

وعليه يتبين أن ممارسات القيادة لبُعد "العلاقات الإنسانية" من شأنه تعزيز المواطنة الرقمية للإداريين في مجالين، هما: مجال المشاركة الرقمية، ومجال الأخلاقيات الرقمية.

٥- ممارسة القائد لبُعد "الاهتمام بالعاملين وتنميتهم":

تأتي ممارسات القائد وفق هذا البعد في إطار قيامه بدوره في تنمية قدرات المرءوسين، ويتضح ذلك في تقديم الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات، وغيرها من الوسائل التي تُعِين في نوعية الإداريين بالفضاء الرقمي، وزيادة كفاءتهم في التعامل مع التقنيات الرقمية، وزيادة قدراتهم في مواجهة المشكلات الرقمية، ومن هذه الممارسات ما يأتي:

١- عقد الندوات والاجتماعات للتوعية بالتقنيات، والبرامج التكنولوجية الحديثة. (مجال التعليم الرقمي) (بُعد المعرفة الرقمية).

٢- تعليم الإداريين الأساسيات الرقمية. (مجال التعليم الرقمي) (بُعد المعرفة الرقمية).

٣- توفير الدعم عند مواجهة مشكلات في استخدام التقنيات الرقمية. (مجال التعليم الرقمي) (بُعد التمكين الرقمي).

٤- التدريب على إرسال الملفات والرسائل عبر البريد الإلكتروني وإرسالهما. (مجال المشاركة الرقمية) (بُعد التواصل الرقمي).

٥- التبصير بالقوانين والعقوبات الخاصة بالجرائم الإلكترونية. (مجال الأخلاقيات الرقمية) (بُعد القانون الرقمي).

ومما تقدم يلاحظ تعزيز هذه الممارسات لكل من مجال الأخلاقيات الرقمية، ومجال التعليم الرقمي، ومجال المشاركة الرقمية.

وبناءً عليه فقد حددت الممارسات التي ينبغي أن يقوم بها القائد الأخلاقي لتعزيز أبعاد المواطنة الرقمية لدى الإداريين، والسؤال الذي يطرح نفسه هو: إلى أي مدى تقوم القيادات

الإدارية بتعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين بكلية التربية- جامعة الإسكندرية؟، وهذا السؤال سيُجاب عليه من خلال الجزء الميداني لهذا البحث.

الإطار الميداني للبحث

هدف الإطار الميداني للبحث إلى التعرف على درجة تعزيز القيادات الإدارية لممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين، والدور الذي يؤديه مدخل القيادة الأخلاقية في تعزيز القيادات الإدارية لممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية، ومن ثم التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحقق من ممارسة مجالات المواطنة الرقمية بكلية التربية جامعة الإسكندرية والتي قد تُعزى إلى متغير (النوع - المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي)، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من المقترحات الإجرائية اللازمة لتفعيل دور القيادة الأخلاقية؛ مما قد يساهم في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية.

إجراءات البحث الميدانية

وتتمثل الإجراءات التي تم اتباعها فيما يلي:

أولاً: تحديد المنهج المستخدم.

ثانياً: تحديد مجتمع البحث.

ثالثاً: تحديد عينة البحث.

رابعاً: تصميم أدوات البحث وتشمل: (بناء أداة البحث، صدق وثبات أداة البحث، تطبيق أداة البحث).

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

وسيتم تناول تلك الإجراءات فيما يلي:

أولاً: منهج البحث:

يمكن اعتبار منهج البحث أنه الطريقة التي يتم اتباعها، للوصول إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل البحث، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، وحيث إن مجالات وأبعاد متغيرات البحث تم الإطلاع عليها من خلال الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، والذي يسعى للتعرف على دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية لدى الإداريين، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي تم استخدامه في البحث؛ والذي يهدف إلى توفير وجمع البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وذلك من خلال التعرف على دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية من حيث مجالاتها الأربعة والتي تتمثل في: مجال التثقيف والتعليم الرقمي ويتضمن (بُعدي المعرفة الرقمية، والتمكين الرقمي)، ومجال المشاركة الرقمية ويتضمن (بُعدي التواصل الإلكتروني)، ومجال الأخلاقيات الرقمية ويتضمن (بُعدي السلوك الرقمي، والقوانين الرقمية)، ومجال الحماية الرقمية ويتضمن (بُعدي الأمن الإلكتروني، والصحة والسلامة الرقمية).

ثانياً: مجتمع البحث:

يُشير المجتمع الأصلي "Population" إلى مجتمع البحث الذي يشتمل على جميع المفردات، ويمكن سحب عينات منه، وذلك لصعوبة إجراء البحوث على جميع مفردات المجتمع الأصلي لاسيما كبيرة الحجم.

وتكون مجتمع البحث الحالي من السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية، والذي بلغ عددهم (٢٤٤) إدارياً وفق الإحصائية الصادرة عن إدارة الموارد البشرية بكلية التربية جامعة الإسكندرية (٢٠٢١/٢٠٢٢) (مرفق الإحصائية بالملاحق).

ثالثاً: عينة البحث:

تشير عينة البحث "Sample" إلى شريحة ممثلة للمجتمع الأصلي أي تشمل على جميع خصائصه وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي، وتم حساب عينة البحث باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون حيث (N = ١٤٩).

حيث N تمثل مجتمع البحث والبالغ عددهم (٢٤٤) إدارياً، وتتمثل في جميع الوحدات والأقسام الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية، وقد تم توزيع عدد (١٦٥) استبانة على السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية، واستجاب عدد (١٥١) إدارياً، وتم استبعاد عدد (٧) استبانة لكونها غير صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية، وبذلك كانت عدد الاستبانة النهائية (١٤٤) استبانة.

ويوضح الجدول التالي حجم العينة والتي تم توزيعها باستخدام طريقة التوزيع المناسب.

جدول رقم (١) توزيع عينة البحث تبعاً للمتغيرات الشخصية والديموغرافية (N = ١٤٤)

المتغير	التوزيع	العدد	%	المجموع
النوع	ذكر	٦٥	٤٥.١	١٤٤
	أنثى	٧٩	٥٤.٩	
المؤهل الدراسي	متوسط / فوق المتوسط	٣٣	٢٢.٩	١٤٤
	عال	٧٥	٥٢.١	
	دراسات عليا	٣٦	٢٥.٠	
عدد سنوات الخدمة	أقل من ١٠ سنوات	٣١	٢١.٥	١٤٤
	من ١٠ سنوات : ٢٠ سنة	٧٤	٥١.٤	
	٢٠ سنة فأكثر	٣٩	٢٧.١	
عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي	لا يوجد	٣٨	٢٦.٤	١٤٤
	دورة واحدة	٤٢	٢٩.٢	
	دورتين	٣٢	٢٢.٢	
	ثلاث دورات فأكثر	٣٢	٢٢.٢	

ويتضح من الجدول السابق أن هناك مؤشراً على الزيادة في أعداد السادة الإداريين من الإناث بنسبة (٥٤.٩%)، بينما حددت نسبة السادة الإداريين من الذكور بنسبة (٤٥.١%)، وكذلك زيادة نسبة السادة الإداريين الحاصلين على مؤهل عال بنسبة (٥٢.١%)، وفي نفس الوقت اشتملت العينة على نسبة متقاربة جداً من السادة الإداريين الحاصلين على مؤهل متوسط / فوق المتوسط، وكذلك السادة الإداريين ممن حصلوا على الدراسات العليا، وان نسبة كبيرة من السادة الإداريين ممن يعملون بعد سنوات خدمة من ١٠ سنوات : ٢٠ سنة أي بنسبة (٥١.٤%)، وهذا مؤشر على أن عينة البحث من السادة الإداريين بخبرات عملية متوسطة تجاوز منتصف عدد عينة البحث، وقد تساوت نسبة السادة الإداريين الذين حصلوا على دورتين، وثلاث دورات تدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي أي بنسبة (٢٢.٢%)، بينما قد حصل العدد الأكبر من السادة الإداريين الذين حصلوا على دورة تدريبية واحدة في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي أي بنسبة (٢٩.٢%).

رابعاً: أداة البحث:

١- خطوات بناء أداة البحث:

تم بناء أداة البحث من خلال الاطلاع والاستفادة من الدراسات السابقة وتحليل الإطار النظري للدراسة وأثر ذلك عن استبانة مكونة من مجالات وأبعاد المواطنة الرقمية، ويهدف إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية بكلية التربية جامعة الإسكندرية، وقياس أثر بعض المتغيرات الشخصية والديموغرافية كالنوع، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والإجراءات المقترحة اللازمة لتفعيل دور القيادة الأخلاقية؛ مما قد يساهم في تعزيز المواطنة الرقمية لدى السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية.

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٣٨) عبارة موزعة على أربعة مجالات رئيسية للمواطنة الرقمية والتي تتمثل في المجالات (التثقيف والتعليم الرقمي، والمشاركة الرقمية، والأخلاقيات الرقمية، والحماية الإلكترونية)، وهي:

١- **مجال التثقيف والتعليم الرقمي:** ويشمل بُعدين (البُعد الأول: المعرفة الرقمية) ومكون من (٦) عبارات، و(البُعد الثاني: التمكين الرقمي) ومكون من (٦) عبارات وجميع العبارات موجبة.

٢- **مجال المشاركة الرقمية:** ويشمل بعد التواصل الرقمي ومكون من (٥) عبارات، وجميع العبارات موجبة.

ج- **مجال الأخلاقيات الرقمية:** ويشمل بُعدين (البُعد الأول: القانون الرقمي) ومكون من (٦) عبارات، و(البُعد الثاني: السلوك الرقمي) ومكون من (٦) عبارات وجميع العبارات موجبة.

د- **مجال الحماية الإلكترونية:** ويشمل بُعدين (البُعد الأول: الأمن الإلكتروني) ومكون من (٥) عبارات، و(البُعد الثاني: الصحة والسلامة الرقمية) ومكون من (٤) عبارات وجميع العبارات موجبة.

بحيث تكون الدرجة العظمى للمقياس (١٩٠) درجة، والدرجة الصغرى هي (٣٨) درجة. **طريقة تقدير الدرجات:** تتم الإجابة عبر مقياس ليكرت الخماسي وهو متدرج كالآتي:

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
-------------	--------	--------	--------	-------------

بحيث تأخذ الدرجات (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) على الترتيب.

حيث إن الاختيار:

- **مرتفعة جداً** ← يقابل درجة تحقق مرتفعة جداً من تعزيز ممارسات أبعاد المواطنة الرقمية.
- **مرتفعة** ← يقابل درجة تحقق مرتفعة من تعزيز ممارسات أبعاد المواطنة الرقمية.
- **متوسطة** ← يقابل درجة تحقق متوسطة من تعزيز ممارسات أبعاد المواطنة الرقمية.

• منخفضة ← يقابل درجة تحقق منخفضة من تعزيز ممارسات أبعاد المواطنة الرقمية.

• منخفضة جداً ← يقابل درجة تحقق منخفضة جداً من تعزيز ممارسات أبعاد المواطنة الرقمية.

٢- المؤشرات السيكومترية للمقياس:

تم بحساب معاملات الثبات والصدق كمؤشرات سيكومترية لأداة البحث وفيما يلي عرض لهذه المؤشرات:

أ- حساب الصدق Validity:

تم التأكد من صدق أداة البحث من خلال:

• صدق الاتساق الداخلي: ويتم حسابه عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الأداة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه المفردة ثم حساب معامل الارتباط بين المحاور الفرعية والدرجة الكلية.

الاتساق الداخلي لمفردات الإستبانة:

وجاءت معاملات الارتباط بين درجات كل مفردة من مفردات الإستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه المفردة لكل من مجالات البحث كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (٢): معاملات الإرتباط بين درجة كل مفردة من مفردات الإستبانة مع الدرجة الكلية للمُعد الذي تنتمي إليه المفردة

المجال الرابع: الحماية الإلكترونية		المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية		المجال الثاني: المشاركة الرقمية		المجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي	
المجال الرابع: الحماية الإلكترونية	المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية	المجال الثاني: المشاركة الرقمية	المجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي	المجال الرابع: الحماية الإلكترونية	المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية	المجال الثاني: المشاركة الرقمية	المجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي
المجال الرابع: الحماية الإلكترونية	المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية	المجال الثاني: المشاركة الرقمية	المجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي	المجال الرابع: الحماية الإلكترونية	المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية	المجال الثاني: المشاركة الرقمية	المجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
٠.٩٥٥	٠.٩٤٠	٠.٩٤٨	٠.٨٦١	٠.٩٣٧	٠.٧٦٢	٠.٧٤٧	٠.٧٤٧
٣٥	٣٠	٢٤	١٨	١٣	٧	١	١
٠.٩٤٥	٠.٨٥٧	٠.٩٢٧	٠.٨٧٧	٠.٩٤٢	٠.٧٨٩	٠.٨٤٥	٠.٨٤٥
٣٦	٣١	٢٥	١٩	١٤	٨	٢	٢
٠.٩٢٢	٠.٩٤٠	٠.٧٤٢	٠.٨٦٤	٠.٩٢٥	٠.٩٠١	٠.٨٤٥	٠.٨٤٥
٣٧	٣٢	٢٦	٢٠	١٥	٩	٣	٣
٠.٩٦٦	٠.٩٠٨	٠.٩٣١	٠.٩٠١	٠.٩٣٩	٠.٩٠٩	٠.٨٥٢	٠.٨٥٢
٣٨	٣٣	٢٧	٢١	١٦	١٠	٤	٤
	٠.٨٤٠	٠.٩٣٥	٠.٩٤٦	٠.٩٢٠	٠.٨٣٧	٠.٩٢٣	٠.٩٢٣
		٢٨	٢٢	١٧	١١	٥	٥
		٢٩	٢٣		١٢	٦	٦
		٠.٨٢٧	٠.٩٤٧		٠.٨٦٦	٠.٨٩٥	٠.٨٩٥

ر الجدولية عند ٠.٠١=٠.٥٦١

ر الجدولية عند ٠.٠٥=٠.٤٤٤

❖:دال عند ٠.٠١

❖:دال عند ٠.٠٥

يتضح من جدول (٢) أن درجة كل مفردة من مفردات استبانة مجالات المواطنة الرقمية مرتبطة ارتباطاً موجباً مع الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد الإستبانة عند مستوى

دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، كما أن قيم معاملات الارتباط مقبولة من الناحية العملية للدلالة على الاتساق الداخلي.

ب- حساب الثبات Reliability:

تم تحديد معامل الصدق على نحو ما سبق عرضه، ثم تحديد معامل الثبات وقد تم حساب ثبات الإستبانة كالتالي:

• حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ "Coronpach Alpha":

تم حساب ثبات الإستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، لنفس أفراد عينة الخصائص السيكومترية، حيث تم اختيار أفراد العينة الاستطلاعية من السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية، والبالغ عددها (30) فرداً، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3): قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأبعاد الإستبانة

المجالات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي		
البعد الأول: المعرفة الرقمية	6	0.924
البعد الثاني: التمكين الرقمي	6	0.918
المجال الثاني: المشاركة الرقمية		
بعد التواصل الرقمي	5	0.961
المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية		
البعد الأول: القانون الرقمي	6	0.953
البعد الثاني: السلوك الرقمي	6	0.945
المجال الرابع: الحماية الإلكترونية		
البعد الأول: الأمن الإلكتروني	5	0.936
البعد الثاني: الصحة والسلامة الرقمية	4	0.960
الإجمالي	38	0.984

يتضح من جدول (3) أن معاملات ثبات الأبعاد بطريقة ألفا أقل من معامل ألفا الكلي للمجال الذي ينتمي إليه البعد حيث تراوحت قيم الثبات بطريقة ألفا لمجال التثقيف والتعليم الرقمي ما بين (0.918 - 0.924)، وللمجال المشاركة الرقمية (0.961)، وللمجال الأخلاقيات الرقمية (0.945 - 0.953)، وللمجال الحماية الإلكترونية (0.936 - 0.960)، وهذه القيم أصغر من معامل الثبات لمجموع عبارات الإستبانة ككل (0.984)، وبالتالي تتمتع الإستبانة بدرجة عالية من الثبات.

3- تطبيق أداة البحث:

وقد حدد مستوى الموافقة لأفراد العينة على كل عبارة من عبارات أداة البحث على مقياس الاستجابات الخماسي (ليكرت)، طبقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{مدى الاستجابة} = \frac{(1-n)}{n} \text{ "حيث 'ن' تمثل تدرج المقياس، لذا مدى الاستجابة} = \frac{(1-5)}{5} = 0.8$$

وقد تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى أقل قيمة في عبارات المقياس وهي الواحد الصحيح؛ وذلك لتحديد الحد الأدنى والأقصى، ويوضح الجدول التالي مدى الاستجابة (التحقق من الممارسة) لعبارات المقياس:

جدول (٤): المتوسط ونسبته المئوية ودرجة التقدير المقابلة له

المتوسط	النسبة المئوية للمتوسط	درجة التقدير
١ لأقل من ١.٨	٢٠٪ لأقل من ٣٦٪	منخفضة جداً
١.٨ لأقل من ٢.٦	٣٦٪ لأقل من ٥٢٪	منخفضة
٢.٦ لأقل من ٣.٤	٥٢٪ لأقل من ٦٨٪	متوسطة
٣.٤ لأقل من ٤.٢	٦٨٪ لأقل من ٨٤٪	مرتفعة
٤.٢ - ٥	٨٤٪ - ١٠٠٪	مرتفعة جداً

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

صححت أداة البحث تمهيداً لمعالجتها إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، الإصدار الحادي والعشرين (SPSS، V-21)، وذلك للإجابة على أسئلة البحث وتمهيداً لتفسيرها.

وتم الاستعانة بأساليب التحليل الإحصائي التالي:

- حساب الأعداد والنسب المئوية لوصف العينة البحثية.
- صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون.
- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وCoronbach's Alpha.
- حساب التكرارات Frequencies.
- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- حساب النسب المئوية للتكرارات Percentage of frequencies.
- ترتيب التكرارات في ضوء أوزانها النسبية.
- استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة Independent Sample t-test لمعرفة اتجاهات الفروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة.
- تحليل تباين أحادي الاتجاه One way ANOVA .
- تحليل اتجاه الفروق بطريقة Tukey.

مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة البحث، والذي ينص على: "ما درجة تعزيز

القيادات الإدارية لممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين بكلية التربية

جامعة الإسكندرية في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية؟".

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات استجابات السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية وفقاً لكل مجال من مجالات المواطنة الرقمية، والجدول التالي أرقام (٥، ٦، ٧، ٨) توضح النتائج التي توصل إليها البحث:

جدول (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات استجابات السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية لدرجة التحقق من تعزيز القيادات لممارسات المجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي (ن=١٤٤)

رقم العبارة	العبارة	درجة التحقق										الترتيب	% للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً							
		%	٣٣٣	%	٣٣٣	%	٣٣٣	%	٣٣٣	%	العدد						
		بعد المعرفة الرقمية															
متوسطة	متوسطة	٢	٥٨.٨٠	١.٢٤	٢.٩٤	١١.١	١٦	٢١.٥	٣١	٣٥.٤	٥١	١٣.٩	٢٠	١٨.١	٢٦	١	التشجيع على التعلم الذاتي من خلال شبكة الإنترنت.
متوسطة	متوسطة	٣	٥٨.٤٠	١.١٧	٢.٩٢	٩.٠	١٣	٢٢.٩	٣٣	٣٢.٦	٤٧	٢١.٥	٣١	١٣.٩	٢٠	٢	نشر ثقافة المواطنة الرقمية (الاستخدام الفعال والأمن للتقنيات الرقمية).
متوسطة	متوسطة	١	٦٣.٤٠	١.٢٢	٣.١٧	١٦.٠	٢٣	٢٣.٦	٣٤	٣٤.٧	٥٠	١٣.٢	١٩	١٢.٥	١٨	٣	التأكيد على أهمية التكنولوجيا الرقمية في كافة المجالات.
منخفضة	منخفضة	٦	٤٩.٨٠	١.٢٥	٢.٤٩	٩.٧	١٤	٨.٣	١٢	٢٩.٩	٤٣	٢٥.٠	٣٦	٣٧.١	٣٩	٤	عقد الندوات والاجتماعات للتوعية بالتقنيات والبرامج التكنولوجية الحديثة.
منخفضة	منخفضة	٥	٥١.٠	١.٢٦	٢.٥٥	٦.٩	١٠	١٨.١	٢٦	٢٥.٧	٣٧	٢٢.٢	٣٢	٢٧.١	٣٩	٥	التوجيه إلى الروابط الفيده أو الفيديوهات التعليمية التي تعزز سبل الإفادة من التقنيات الرقمية.
متوسطة	متوسطة	٤	٥٢.٦٠	١.٢٩	٢.٦٣	١١.١	١٦	١٢.٥	١٨	٢٩.٩	٤٣	٢٠.٨	٣٠	٢٥.٧	٣٧	٦	تعليم الإداريين الأساسيات الرقمية مثل: المتصفحات، محركات البحث، محركات التحويل، البريد الإلكتروني.
																	بعد التمكن الرقمي
متوسطة	متوسطة	٣	٥٨.٤٠	٠.٩٩	٢.٩٢	١٦.٠	٢٣	١٣.٩	٢٠	٣٢.٦	٤٧	٢٢.٢	٣٢	١٥.٣	٢٢	٧	تقديم دورات تدريبية حول كيفية استخدام الانترنت في الوصول الرقمي للمعلومات التي يحتاجها.
متوسطة	متوسطة	١	٦٣.٤٠	١.١٤	٣.١٧	١٤.٦	٢١	٢٣.٦	٣٤	٣٤.٠	٤٩	٢٠.١	٢٩	٧.٦	١١	٨	الحث على التفاعل مع بوابة الكلية على موقع الجامعة الإلكتروني.
متوسطة	متوسطة	٢	٥٩.٤٠	١.٣٠	٢.٩٧	١٥.٣	٢٢	٢٠.٨	٣٠	٢٥.٠	٣٦	٢٣.٦	٣٤	١٥.٣	٢٢	٩	اتاحة معامل الكمبيوتر، والأدوات التكنولوجية والسماح للإداريين باستخدامها.
متوسطة	متوسطة	٤	٥٨.٠	١.١٩	٢.٩٠	٩.٧	١٤	٢٣.٦	٣٤	٢٦.٤	٣٨	٢٧.١	٣٩	١٣.٢	١٩	١٠	مساعدة الإداريين في توظيف التقنيات التكنولوجية في تحقيق أهداف الكلية.
متوسطة	متوسطة	٤	٥٨.٠	١.٢١	٢.٩٠	١٣.٢	١٩	١٥.٣	٢٢	٣٣.٣	٤٨	٢٥.٠	٣٦	١٣.٢	١٩	١١	توفير الدعم عند مواجهة مشكلات في استخدام التقنيات الرقمية.
متوسطة	متوسطة	٦	٥٢.٦٠	١.٢٩	٢.٦٣	٩.٧	١٤	١٧.٤	٢٥	٢٣.٦	٣٤	٢٥.٠	٣٦	٢٤.٣	٣٥	١٢	توفير حقوق رقميه متساوية لجميع العاملين بالكلية.

يتضح من جدول (٥) أن مجال التثقيف والتعليم الرقمي من وجهة نظر العينة حصل على تقدير متوسط من التحقق من ممارسة كل بُعد من بعدي المجال، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية للبعد الأول من المجال (بعد المعرفة الرقمية) بلغ (٥٥.٦٠٪)، ويلاحظ أن هناك تقارباً بين التقديرات وجميع التقديرات لعبارة البعد متوسط، حيث حصلت العبارة (٣) والتي تنص على "التأكيد على أهمية التكنولوجيا الرقمية في كافة المجالات" على المرتبة الأولى بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٣.٤٠٪)، وجاءت العبارة (١) والتي تنص على "التشجيع على التعلم الذاتي من خلال شبكة الإنترنت" في المرتبة الثانية بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٥٨.٨٠٪)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (٢) والتي تنص على "نشر ثقافة المواطنة الرقمية (الاستخدام الفعال والأمن للتقنيات الرقمية)" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٥٨.٤٠٪)، مما يؤكد ضرورة تفعيل دور القيادات الإدارية في تثقيف السادة الإداريين وتعليمهم رقمياً بما يمكنهم من استخدام التكنولوجيا الرقمية، والإفادة منها، وتوظيفها في خدمة أنفسهم ومجتمعهم؛ مما يساهم في تكوين الثقافة الرقمية، من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية التي تنمي من قدرات السادة الإداريين، وتساعدهم على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (٦) "تعليم الإداريين الأساسيات الرقمية مثل: المتصفحات، محركات البحث، محرركات التحميل، البريد الإلكتروني" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٥٢.٦٠٪)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة (٥) "التوجيه إلى الروابط المفيدة أو الفيديوهات التعليمية التي تعزز سبل الإفادة من التقنيات الرقمية" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٥١.٠٠٪)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٤) "عقد الندوات والاجتماعات للتوعية بالتقنيات والبرامج التكنولوجية الحديثة" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٤٩.٨٠٪)، وهذا يؤكد على عدم كفاية الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في تعريف وتدريب السادة الإداريين على كيفية استخدام مصادر التكنولوجيا المختلفة وذلك من خلال اعتبارها جزءاً أساسياً من مهامهم الإدارية، خاصة في ظل الانتشار المتزايد للتدريب عن بعد وما يتطلبه ذلك من مهارات تكنولوجية متنوعة.

كما أن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية للبعد الثاني من المجال (بعد التمكين الرقمي) بلغ (٥٨.٤٠٪)، ويلاحظ أن هناك تقارباً بين التقديرات وأن جميع التقديرات لعبارة البعد جاءت بدرجة متوسطة، حيث حصلت العبارة (٨) والتي تنص على "الحث على التفاعل مع بوابة الكلية على موقع الجامعة الإلكتروني" على المرتبة الأولى بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٦٣.٤٠٪)، وجاءت العبارة (٩) والتي تنص على "إتاحة معامل الكمبيوتر، والأدوات التكنولوجية والسماح للإداريين باستخدامها" في المرتبة الثانية بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٥٩.٤٠٪)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (٧) والتي تنص على "تقديم دورات تدريبية حول كيفية استخدام الإنترنت في الوصول الرقمي للمعلومات التي يحتاجها" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٥٨.٦٠٪)، وفي المرتبة الرابعة جاءت كلا من العبارة (١٠) والتي تنص على "مساعدة الإداريين في توظيف التقنيات التكنولوجية في تحقيق أهداف الكلية"، والعبارة (١١) والتي تنص على "توفير الدعم عند مواجهة مشكلات في استخدام التقنيات الرقمية" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٥٨.٠٠٪)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١٢) والتي تنص على "توفير حقوق رقمية متساوية لجميع العاملين بالكلية" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٥٢.٦٠٪)، وقد يعزى ذلك إلى أن تمكين القيادات الإدارية وحرصهم على تبادل السادة الإداريين للمعلومات الرقمية في التعامل مع الآخرين من خلال البريد الإلكتروني ومحركات البحث وقوائم النقاش لا يتم بالقدر الملائم، مما يؤكد على ضرورة تفعيل دور القيادات الإدارية في الوصول إلى مستوى جيد من إدراك السادة الإداريين بأن تطبيقات التواصل الاجتماعي تُستخدم بشكل واع ومسؤول من قبلهم، واستخدام الاتصالات الرقمية التي تسمح ببناء صداقات جديدة حول العالم؛ مما يساهم في زيادة قدرة السادة الإداريين

دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية د. محمد جابر د. فتحية أحمد

على الاتصال والتواصل الرقمي فيما بينهم، وتذليل كافة العقبات التي قد تعيق السادة الإداريين من الانخراط في المجتمع الرقمي وذلك من خلال العمل على توفير مصادر التكنولوجيا سواء في المنزل أو في الكلية، ومراعاة كافة الظروف الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية للسادة الإداريين ومعالجتها.

جدول (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات استجابات السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية لدرجة التحقق من تعزيز القيادات لممارسات المجال الثاني: المشاركة الرقمية (ن=١٤٤)

رقم العبارة	العبارة	درجة التحقق																				
		مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا												
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%											
		٥٧.٦٠	١.١٣	٢.٨٨	بُعد التواصل الرقمي																	
متوسطة																						
١٣	الحث على استخدام تقنيات الاتصالات الرقمية مثل مواقع التواصل الاجتماعي.	١٩	١٣.٢	٢٢	١٥.٣	٥٥	٣٨.٢	٢١	١٤.٦	٢٧	١٨.٨	٣.١٤	١.٣٢	٦٢.٨٠	١	متوسطة						
١٤	المساعدة في كيفية الاستفادة من الوسائط الرقمية في التواصل مع الزملاء.	١٧	١١.٨	٣١	٢١.٥	٤١	٢٨.٥	٣٧	٢٥.٧	١٨	١٢.٥	٣.٠٦	١.٢٠	٦١.٢٠	٢	متوسطة						
١٥	التدريب على ارسال واستقبال الملفات والرسائل عبر البريد الإلكتروني (E.mail).	٣٣	٢٢.٩	٣٤	٢٣.٦	٣٦	٢٥.٠	٢٤	١٦.٧	١٧	١١.٨	٢.٧١	١.٣١	٥٤.٢٠	٤	متوسطة						
١٦	التشجيع على استخدام الوسائط الرقمية في التعبير عن الرأي، والتعلم، وتبادل نتائج الخبرات.	٣٢	٢٢.٢	٢٩	٢٠.١	٥٢	٣٦.١	١٨	١٢.٥	١٣	٩.٠	٢.٦٦	١.٢١	٥٣.٢٠	٥	متوسطة						
١٧	الحث على استخدام الإنترنت لمشاركه ما أجيده واقتنه مع الآخرين.	٣٦	٢٥.٠	٢٢	١٥.٣	٣٨	٢٦.٤	٢٨	١٩.٤	٢٠	١٣.٩	٢.٨٢	١.٣٧	٥٦.٤٠	٣	متوسطة						

ويلاحظ أن ما تم التوصل إليه من نتائج حول بُعد المعرفة الرقمية، جاء كنتيجة طبيعية لما تم التوصل إليه من نتائج حول بُعد التمكين الرقمي، فمن المنطقي جداً عندما يصعب على السادة الإداريين استخدام الحاسب الآلي والتكنولوجيا في إجراء المهام الإدارية بالمستوى المطلوب، فقد يصعب عليهم أيضاً التمكن من التعامل مع مشكلات التواصل الإلكتروني وكذلك استخدام البريد الإلكتروني والوصول إلى المعلومات وغيرها بالمستوى المطلوب أيضاً.

يتضح من جدول (٦) أن مجال المشاركة الرقمية من وجهة نظر العينة حصل على تقدير متوسط من ممارسته كل مفردات بُعد التواصل الرقمي، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية للبُعد بلغ (٥٧,٦٠%)، ويُلاحظ أن هناك تقارباً بين التقديرات وجميع التقديرات لعبارة البُعد جاءت بدرجة متوسطة، حيث حصلت العبارة (١٣) والتي تنص على "الحث على استخدام تقنيات الاتصالات الرقمية مثل مواقع التواصل الاجتماعي" على المرتبة

الأولى بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٢.٨٠٪)، وجاءت العبارة (١٤) والتي تنص على "المساعدة في كيفية الاستفادة من الوسائط الرقمية في التواصل مع الزملاء" في المرتبة الثانية بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦١.٢٠٪)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (١٧) والتي تنص على "الحث على استخدام الإنترنت لمشاركه ما أجيدته واقتنه مع الآخرين" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٥٦.٤٠٪)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (١٥) والتي تنص على "التدريب على إرسال واستقبال الملفات والرسائل عبر البريد الإلكتروني (E.mail)" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٥٤.٢٠٪)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (١٦) والتي تنص على "التشجيع على استخدام الوسائط الرقمية في التعبير عن الرأي، والتعلم، وتبادل نتائج الخبرات" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٥٣.٢٠٪)، ويمكن ايضاح النتائج المرتبطة ببعث التواصل الرقمي، إلى كون ممارسات القيادات الإدارية لا تتضمن ممارسات تنطرق أساساً إلى موضوع التواصل الرقمي، فبالرغم من محاولات القيادات الإدارية تعزيز الثقافة التكنولوجية والتواصل الرقمي، إلا أن طبيعة الدورات وعدد الدورات التي حضرها السادة الإداريين في مجال الحاسب الآلي والتكنولوجيا تدور فقط حول تعلم استخدام برامج أساسية مثل الوورد والباوربوينت والإكسيل، دون الحصول على الدورات التي تؤكد على أهمية توظيف شبكات التواصل الرقمي والاجتماعي في الجوانب الإدارية.

وهذا الأمر يستوجب معه أن يُخصص بعض من الدورات لتناول موضوع التواصل الرقمي بشكل ملائم يتناسب مع متطلبات المتغيرات المعاصرة؛ وهذا يفسر مستوى متوسط لإدراك السادة الإداريين لمفهوم الضجوة الرقمية، مما يعكس قناعة السادة الإداريين بضرورة الإتاحة الرقمية، والوعي بأهمية جميع الإداريين العاملين بكلية التربية جامعة الإسكندرية دون استثناء في التواصل الرقمي للمصادر والخدمات التدريبية، وهذا ما يؤكد على ضرورة تفعيل دور القيادات الإدارية في مساعدة السادة الإداريين على معرفة كيفية التواصل الإلكتروني المناسب والمقبول من الناحية الاجتماعية والأخلاقية وذلك من خلال توضيح الأعراف والتقاليد الإلكترونية المناسبة.

جدول (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات استجابات السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية لدرجة التحقق من تعزيز القيادات لممارسات المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية (ن=١٤٤)

رقم العبارة	العبارة	درجة التحقق											
		مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً			
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
	بُعث التواصل الرقمي	٢.٨٨	١.١٣	٥٧.٦٠	متوسطة								
١٨	التوعية بالقوانين الرقمية، والتشجيع على احترامها، والالتزام بها.	٢.٧٤	١.٢٧	٥٤.٨٠	متوسطة	١	١١.١	١٦	١٤.٦	٢١	٤٩	٣٣	٢٢.٩
١٩	التحذير من استخدام برامج القرصنة، والبرمجيات الحديثة.	٢.٥٤	١.٢٤	٥٠.٨٠	منخفضة	٥	٧.٦	١١	١٣.٩	٢٠	٤٤	٣٠	٢٧.١
٢٠	التصوير بالقوانين والعقوبات الخاصة بالجرائم الإلكترونية (الرقمية).	٢.٤٧	١.٢٢	٤٩.٤٠	منخفضة	٦	٩.٠	١٣	٨.٣	١٢	٤٣	٣٨	٢٦.٤

دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية د. محمد جابر د. فتحية أحمد

منخفضة	٤	٥١.٦٠	١.٢٦	٢.٥٨	٩.٧	١٤	١١.١	١٦	٣٢.٦	٤٧	٢٠.١	٢٩	٢٦.٤	٣٨	التوعية بحقوق التأليف والنشر الإلكترونية، والملكية الفكرية للأخرين، وضرورة احترامها.	٢١
متوسطة	١	٥٤.٨٠	١.٣٦	٢.٧٤	١٤.٦	٢١	١٦.٧	٢٤	١٨.٨	٢٧	٢٨.٥	٤١	٢١.٥	٣١	التحذير من اختراق خصوصية الآخرين وجمع المعلومات عن هويتهم.	٢٢
متوسطة	١	٥٤.٨٠	١.٣٢	٢.٧٤	١٢.٥	١٨	١٤.٦	٢١	٣١.٩	٤٦	١٦.٧	٢٤	٢٤.٣	٣٥	التحذير من العبث بمحتوى المواقع الرقمية.	٢٣
متوسطة		٦١.٦٠	١.١١	٣.٠٨											بُعد السلوك الرقمي	
متوسطة	٥	٥٨.٢٠	١.٢٩	٢.٩١	١٣.٩	٢٠	١٧.٤	٢٥	٣٤.٠	٤٩	١٥.٣	٢٢	١٩.٤	٢٨	الحث على اختيار الوقت المناسب عند التواصل (نص - صوره) مع الآخرين عبر وسائل التواصل الإجتماعي.	٢٤
متوسطة	٤	٦١.٢٠	١.٢٠	٣.٠٦	١٣.٢	١٩	٢٢.٢	٣٢	٣٤.٧	٥٠	١٦.٧	٢٤	١٣.٢	١٩	تعزيز تقبل وجهات نظر الآخرين واحترامها عبر الوسائط الرقمية.	٢٥
متوسطة	٦	٥٦.٢٠	١.٢٧	٢.٨١	١٢.٥	١٨	١٦.٧	٢٤	٢٩.٢	٤٢	٢٢.٩	٣٣	١٨.٨	٢٧	تشجيع التعامل الراقى خلال السحب الالكترونية (الفضاء الإلكتروني) عند استخدام التطبيقات الرقمية.	٢٦
متوسطة	١	٦٥.٤٠	١.٢١	٣.٢٧	١٨.١	٢٦	٢٥.٧	٣٧	٣١.٩	٤٦	١٣.٩	٢٠	١٠.٤	١٥	التشجيع على الإلتزام بأداب الحوار، والمحادثات الايجابية.	٢٧
متوسطة	٣	٦٣.٨٠	١.٢٩	٣.١٩	٢٠.١	٢٩	٢٠.٨	٣٠	٢٩.٢	٤٢	١٧.٤	٢٥	١٢.٥	١٨	الحث على ضرورة مراعاة الهوية الوطنية والخصوصية المجتمعية عند تصفح الإنترنت.	٢٨
متوسطة	١	٦٥.٤٠	١.٣٠	٣.٢٧	٢٣.٦	٣٤	١٨.٨	٢٧	٣٠.٦	٤٤	١٥.٣	٢٢	١١.٨	١٧	التحذير من نشر الشائعات في المجتمع الرقمي التي قد تضر بمصلحة المجتمع والوطن.	٢٩

يتضح من جدول (٧) أن مجال الأخلاقيات الرقمية من وجهة نظر العينة حصل على تقدير متوسط من التحقق من ممارسة كل بُعد من بعدي المجال، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط لعينة الكلية للبعد الأول من المجال (بُعد القانون الرقمي) بلغ (٥٢.٨٠%)، ويلاحظ أن هناك تفاوتاً بين التقديرات لعبارات هذا البُعد، حيث أن نصف العبارات تقديراتها متوسطة، والنصف الآخر من عبارات البُعد تقديراتها منخفضة، فقد حصلت العبارات الثلاثة: العبارة (١٨) والتي تنص على "التوعية بالقوانين الرقمية، والتشجيع على احترامها، والالتزام بها"، العبارة (٢٢) والتي تنص على "التحذير من اختراق خصوصية الآخرين وجمع المعلومات عن هويتهم"، والعبارة (٢٣) والتي تنص على "التحذير من العبث بمحتوى المواقع الرقمية"، في المرتبة الأولى بتقدير

متوسط وبنسبة مئوية (٥٨.٨٠٪)، وفي المرتبة الرابعة العبارة (٢١) والتي تنص على "التوعية بحقوق التأليف والنشر الإلكتروني، والملكية الفكرية للآخرين، وضرورة احترامها" بتقدير منخفض وبنسبة مئوية (٥١.٦٠٪)، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة (١٩) "التحذير من استخدام برامج القرصنة، والبرمجيات الحديثة" بتقدير منخفض وبنسبة مئوية (٥٠.٨٠٪)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٢٠) "التبصير بالقوانين والعقوبات الخاصة بالجرائم الإلكترونية (الرقمية)" بتقدير منخفض وبنسبة مئوية (٤٩.٤٠٪)، وهذا يشير إلى مستوى متوسط من إدراك السادة الإداريين بضرورة التوثيق المناسب لمصدر المعلومات؛ ويمكن رجوع ذلك لطبيعة الالتزام بالقوانين التي تعالج (حقوق التأليف والنشر - الخصوصية - القضايا الأخلاقية - القرصنة) في العالم الرقمي، وهذا يعني درجة الوعي المتوسط بأن اختراق معلومات الآخرين وسرقة هويتهم عمل غير أخلاقي، وقد يعزى ذلك إلى أن معرفة السادة الإداريين بالقوانين الرقمية والقواعد والتنظيمات لمراعاة الأمن الرقمي ليس بالقدر المناسب، كما أن تطلعهم على قيمة الملكية الفكرية لمصادر البيانات يحتاج إلى نشر ثقافة مستمرة للقوانين الرقمية، وهو ما يؤكد ضرورة الدور الذي يجب أن تلعبه القيادات الإدارية في توعية السادة الإداريين بمسؤولياتهم القانونية إلكترونياً، مثل القيام ببعض الأفعال التي قد تجلب العقوبات كأنتهك قانون حقوق الملكية الفكرية عند تحميل أو تنزيل بعض المواد الإعلامية أو بعض البرامج بطريقة غير قانونية؛ وكذلك القيام ببعض الجرائم الأخرى مثل تبادل مواد ذات محتوى غير لائق.

كما أن النسبة المئوية للمتوسط للعينات الكلية للبعد الثاني من المجال (بعد السلوك الرقمي) بلغ (٦١.٦٠٪)، ويلاحظ أن هناك تقارباً بين التقديرات وجميع التقديرات لعبارات البعد متوسط، حيث حصلت العبارتين: العبارة (٢٧) والتي تنص على "التشجيع على الالتزام بأداب الحوار، والمحادثات الإيجابية"، والعبارة (٢٩) والتي تنص على "التحذير من نشر الشائعات في المجتمع الرقمي التي قد تضر بمصلحة المجتمع والوطن" على المرتبة الأولى بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٥.٤٠٪)، وجاءت العبارة (٢٨) والتي تنص على "الحث على ضرورة مراعاة الهوية الوطنية، والخصوصية المجتمعية عند تصفح الإنترنت" في المرتبة الثالثة بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦٣.٨٠٪)، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (٢٥) والتي تنص على "تنعيز تقبل وجهات نظر الآخرين، واحترامها عبر الوسائط الرقمية" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٦١.٢٠٪)، وفي المرتبة الخامسة جاءت كلا من العبارة (٢٤) والتي تنص على "المناسب عند التواصل (نص - صوت - صور) مع الآخرين عبر وسائل التواصل الإجتماعي" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٥٨.٢٠٪)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٢٦) والتي تنص على "تشجيع التعامل الراقي خلال السحب الإلكتروني (الفضاء الإلكتروني) عند استخدام التطبيقات الرقمية" بتقدير متوسط وبنسبة مئوية (٥٦.٢٠٪)، وهذا يعكس مستوى متوسط من وعي السادة الإداريين بقواعد السلوك الرقمي، والاستخدام اللائق للتكنولوجيا، وكيفية التعامل مع المجتمع الرقمي بطريقة حضارية، وهذا يعني درجة الوعي بالالتزام بأداب الحوار والمحادثات الرقمية الإيجابية، وهذا يستوجب تفعيل دور القيادات الإدارية في تعليم وتدريب السادة الإداريين على قواعد أو معايير السلوك الإلكتروني المقبول.

وبالرغم من عدم وجود نماذج سلوكية كثيرة متفق عليها، إلا أن هناك العديد من الجوانب المهمة التي ينبغي أن يتم تعريفها للسادة الإداريين مثل الألفاظ المقبول استخدامها، الوقت المناسب لاستخدام التكنولوجيا، وعدم التعدي على الآخرين، ومسؤولية الضرد عند الاستخدام السيء وعقوبات ذلك، وبالرغم من عدم وجود قواعد أو معايير للسلوك الرقمي المقبول، إلا أن هنالك مسلمة يقتضى على القيادات الإدارية بثها في نفوس السادة الإداريين كالمحافظة على الخصوصية والألفاظ والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة في العالم الرقمي،

دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية د. محمد جابر د. فتحية أحمد

ومن خلال النتائج المبينة أعلاه، لأنه قد لوحظ أن موضوع السلوك الرقمي لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية؛ مما يظهر العديد من السلوكيات الرقمية السلبية لدى مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي.

جدول (٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية للمتوسط والتقدير والترتيب لمتوسطات استجابات السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية لدرجة التحقق من تعزيز القيادات لممارسات المجال الرابع: الحماية الإلكترونية (ن=١٤٤)

رقم العبارة	العبارة	درجة التحقق															
		مرتفعة جدا		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدا							
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%						
		متوسط	٥٨.٤٠	١.٤٩	٢.٩٢	بُعد الأمن الإلكتروني											
٣٠	الإرشاد إلى المتصفحات الآمنة للإنترنت.	متوسط	١	٥٤.٨٠	١.٢٧	٢.٧٤	١١.١	١٦	١٤.٦	٢١	٣٤.٠	٤٩	١٧.٤	٢٥	٢٢.٩	٣٣	الإرشاد إلى المتصفحات الآمنة للإنترنت.
٣١	لتوجيه تغيير كلمات المرور الخاصة بحماية الخصوصية بانتظام؛ واستخدام رموز يصعب تخمينها.	منخفضة	٤	٥٠.٨٠	١.٢٤	٢.٥٤	٧.٦	١١	١٣.٩	٢٠	٣٠.٦	٤٤	٢٠.٨	٣٠	٢٧.١	٣٩	لتوجيه تغيير كلمات المرور الخاصة بحماية الخصوصية بانتظام؛ واستخدام رموز يصعب تخمينها.
٣٢	التنبه على ضرورة تجاهل الرسائل مجهولة المصدر عبر البريد الإلكتروني.	منخفضة	٥	٤٩.٤٠	١.٢٢	٢.٤٧	٩.٠	١٣	٨.٣	١٢	٢٩.٩	٤٣	٢٦.٤	٣٨	٢٦.٤	٣٨	التنبه على ضرورة تجاهل الرسائل مجهولة المصدر عبر البريد الإلكتروني.
٣٣	التأكيد على ضرورة تحديث نظام التشغيل باستمرار.	منخفضة	٣	٥١.٦٠	١.٢٦	٢.٥٨	٩.٧	١٤	١١.١	١٦	٣٢.٦	٤٧	٢٠.١	٢٩	٢٦.٤	٣٨	التأكيد على ضرورة تحديث نظام التشغيل باستمرار.
٣٤	لتوعية بأحدث البرامج للحماية من الفيروسات، وكيفية الاستفادة منها.	متوسط	١	٥٤.٨٠	١.٣٦	٢.٧٤	١٤.٦	٢١	١٦.٧	٢٤	١٨.٨	٢٧	٢٨.٥	٤١	٢١.٥	٣١	لتوعية بأحدث البرامج للحماية من الفيروسات، وكيفية الاستفادة منها.
		متوسط	٥٤.٦٠	١.١١	٢.٧٣	بُعد الصحة والسلامة الرقمية											
٣٥	التحذير من المخاطر الجسدية والنفسية للأضرار في استخدام التكنولوجيا الرقمية.	متوسط	١	٥٤.٨٠	١.٢٢	٢.٧٤	٩.٧	١٤	١٥.٣	٢٢	٣٤.٠	٤٩	٢١.٥	٣١	١٩.٤	٢٨	التحذير من المخاطر الجسدية والنفسية للأضرار في استخدام التكنولوجيا الرقمية.
٣٦	التوعية بكيفية الوقاية من مخاطر الاستخدام المفرط للتكنولوجيا الرقمية.	متوسط	٣	٥٤.٦٠	١.١٤	٢.٧٣	٦.٩	١٠	١٦.٠	٢٣	٣٨.٢	٥٥	٢٠.٨	٣٠	١٨.١	٢٦	التوعية بكيفية الوقاية من مخاطر الاستخدام المفرط للتكنولوجيا الرقمية.
٣٧	التوجيه إلى أخذ فترات راحة كافية أثناء استخدام الأجهزة الرقمية.	متوسط	١	٥٤.٨٠	١.٢١	٢.٧٤	٩.٧	١٤	١٣.٩	٢٠	٣٦.٨	٥٣	١٩.٤	٢٨	٢٠.١	٢٩	التوجيه إلى أخذ فترات راحة كافية أثناء استخدام الأجهزة الرقمية.
٣٨	الحث على ضرورة الموازنة بين الجوانب الإيجابية والسلبية للصحة النفسية والجسدية عند استخدام الوسائط الرقمية.	متوسط	٤	٥٤.٤٠	١.٢٢	٢.٧٢	١١.١	١٦	١١.١	١٦	٣٦.١	٥٢	٢٢.٢	٣٢	١٩.٤	٢٨	الحث على ضرورة الموازنة بين الجوانب الإيجابية والسلبية للصحة النفسية والجسدية عند استخدام الوسائط الرقمية.

يتضح من جدول (٨) أن مجال الحماية الإلكترونية من وجهة نظر العينة حصل على تقدير متوسط من التحقق من ممارسة كل بُعد من بعدي المجال، حيث إن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية للبعد الأول من المجال (بعد الأمن الإلكتروني) بلغ (٥٨.٤٠٪)، ويلاحظ أن هناك تفاوتاً بين التقديرات لعبارات البعد بين عبارات تقديرات متوسطة، وعبارات تقديراتها منخفضة حيث حصلت كل من العبارة (٣٠) والتي تنص على "الإرشاد إلى المتصفحات الآمنة للإنترنت"، والعبارة (٣٤) والتي تنص على "التوعية بأحدث البرامج للحماية من الفيروسات، وكيفية الاستفادة منها"، المرتبة الأولى بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٥٤.٨٠٪)، وقد حصلت العبارة (٣٣) والتي تنص على "التأكيد على ضرورة تحديث نظام التشغيل باستمرار"، على المرتبة الثالثة بتقدير منخفض ونسبة مئوية (٥١.٦٠٪)، وفي المرتبة الرابعة العبارة (٣١) والتي تنص على "التوجيه لتغيير كلمات المرور الخاصة بحماية الخصوصية بانتظام، واستخدام رموز يصعب تخمينها" بتقدير منخفض ونسبة مئوية (٥٠.٨٠٪)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٣٢) "التنبية على ضرورة تجاهل الرسائل مجهولة المصدر عبر البريد الإلكتروني" بتقدير منخفض ونسبة مئوية (٤٩.٤٠٪)، وهذا يشير إلى مستوى متوسط من إدراك السادة الإداريين بضرورة وجود متصفح آمن للإنترنت، كما أن لديهم مستوى متوسط من الفهم والوعي بالإجراءات الوقائية، والتدابير الأمنية اللازمة أثناء تعاملاتهم الرقمية، والتي يجب أن يتخذها جميع مستخدمي التكنولوجيا؛ لضمان سلامتهم، وأمن شبكاتهم.

كما أن النسبة المئوية للمتوسط للعينة الكلية للبعد الثاني من المجال (بعد الصحة والسلامة الرقمية) بلغ (٥٤.٦٠٪)، ويلاحظ أن هناك تقارباً بين التقديرات وجميع التقديرات لعبارات البعد متوسطة، حيث حصلت كل من العبارة (٣٥) والتي تنص على "التحذير من المخاطر الجسدية والنفسية للإفراط في استخدام التكنولوجيا الرقمية"، والعبارة (٣٧) والتي تنص على "التوجيه إلى أخذ فترات راحة كافية أثناء استخدام الأجهزة الرقمية" على المرتبة الأولى بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٥٤.٨٠٪)، وجاءت العبارة (٣٦) والتي تنص على "التوعية بكيفية الوقاية من مخاطر الاستخدام المفرط للتكنولوجيا الرقمية" في المرتبة الثالثة بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٥٤.٦٠٪)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (٣٨) والتي تنص على "الحث على ضرورة الموازنة بين الجوانب الإيجابية والسلبية للصحة النفسية والجسدية عند استخدام الوسائط الرقمية" بتقدير متوسط ونسبة مئوية (٥٤.٤٠٪)، وهذا يشير إلى أنه لا بد أن تتبع القيادات الإدارية الإرشادات المستمرة مع السادة الإداريين على لتوعيتهم بأن التعامل غير الرشيد مع التكنولوجيا يعرضهم للأخطار الصحية التي تؤثر عليهم، وعليهم اتباع معايير السلامة والصحة النفسية والجسدية عند استخدام الوسائط الرقمية، ونشر الوعي والثقافة حول الاستخدام الصحي والسليم للتكنولوجيا، وهذا يعني درجة الوعي المتوسط بضرورة ضبط درجات السطوع والتباين في إضاءة الشاشات إلى المستوى المناسب؛ مما يعكس مدى الوعي للسادة الإداريين بمعايير الصحة والسلامة الرقمية، وهذا ما يؤكد على دور القيادات الإدارية في توعية السادة الإداريين بضرورة استخدام مصادر التكنولوجيا بطريقة مسؤولة من خلال توعيتهم بالأذى البدني أو النفسي الذي قد يتعرضون له نتيجة استخدامهم للتكنولوجيا بشكل خاطئ كإصابات الظهر أو الرقبة نتيجة الجلوس لفترات طويلة، وإدمان الإنترنت، والضرر الذي يمكن أن يقع على العين نتيجة مشاهدة الشاشات لفترات طويلة، وتشتت الانتباه الذي قد ينتج من استخدام بعض الألعاب الإلكترونية.

وتُعزى النتائج المتعلقة بمجال الحماية الإلكترونية، إلى أنه لا يوجد أساساً اهتمام بقضايا الحقوق والمسؤوليات بشكل عام في الحياة الواقعية فضلاً عن سيكون الاهتمام بها في العالم

دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية د. محمد جابر د. فتحيه أحمد

الإلكتروني، فمواضيع مثل تنزيل برامج الكمبيوتر بطريقة غير قانونية أو حقوق الملكية الفكرية وغيرها لم تكن في يوم من الأيام ذات اهتمام لا على المستوى الرسمي ولا المجتمعي. وبالنظر إلى تلك النتائج السابقة، يُلاحظ أنها جاءت متوافقة ومنسجمة مع الواقع الإداري؛ كلية التربية جامعة الإسكندرية تبذل جهوداً كبيرة لتوفير المعدات وأجهزة الحاسب الآلي اللازمة، إلا أن السادة الإداريين لا يحصلون على التدريبات الكافية التي تزودهم بالمهارات والمعارف التكنولوجية في أساليبهم الإدارية؛ مما يؤدي إلى عدم استخدام السادة الإداريين للحاسب الآلي في أغراض تنفيذ المهام الإدارية بالقدر الملائم، كما يلاحظ أن السادة الإداريين أشاروا إلى أن ممارسات القيادات الإدارية لم تتضمن ما قد يساعد على توفير الأمن الإلكتروني لهم عند استخدام وسائل التواصل، ولعل تجاهل القيادات الإدارية؛ يعود إلى حداثة عهد المجتمعات العربية بوسائل التكنولوجيا وقضايا ومشكلات الأمن الإلكتروني؛ ويمكن الإشارة إلى أن هناك حاجة ملحّة في المجتمعات العربية لإيجاد برامج ومبادرات جامعية عن المواطنة الرقمية، خصوصاً فيما يتعلق بالأمن الإلكتروني.

والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني والنسب المئوية والتقدير وترتيب إجمالي مجالات أداة البحث الحالي، والتي تقيس درجة التحقق ممارسات القيادات الإدارية تعزيز المواطنة الرقمية لدى السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية.

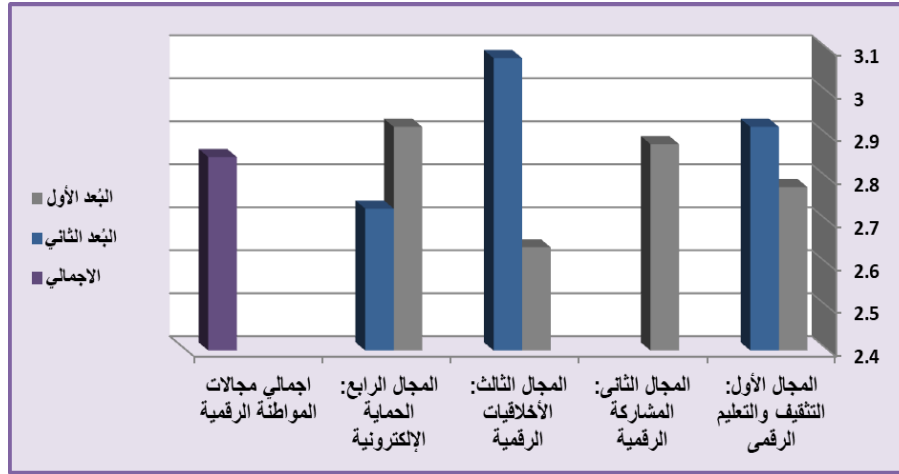
جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمتوسط والترتيب لمجالات المواطنة الرقمية (ن=١٤٤)

الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات المواطنة الرقمية
٥	متوسطة	٥٥.٦٠	١.٠٤	٢.٧٨	المجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي البُعد الأول: المعرفة الرقمية
٢	متوسطة	٥٨.٤٠	٠.٩٩	٢.٩٢	البُعد الثاني: التمكين الرقمي
٤	متوسطة	٥٧.٦٠	١.١٣	٢.٨٨	المجال الثاني: المشاركة الرقمية بعد التواصل الرقمي
٧	متوسطة	٥٢.٨٠	١.١٣	٢.٦٤	المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية البُعد الأول: القانون الرقمي
١	متوسطة	٦١.٦٠	١.١١	٣.٠٨	البُعد الثاني: السلوك الرقمي
٢	متوسطة	٥٨.٤٠	١.٤٩	٢.٩٢	المجال الرابع: الحماية الإلكترونية البُعد الأول: الأمن الإلكتروني
٦	متوسطة	٥٤.٦٠	١.١١	٢.٧٣	البُعد الثاني: الصحة والسلامة الرقمية
	متوسطة	٥٧.٠	٠.٩٨	٢.٨٥	إجمالي مجالات المواطنة الرقمية

يُظهر جدول (٩) أن وجهة نظر السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية عن درجة التحقق من ممارسة أبعاد المواطنة الرقمية جاءت بتقدير متوسط، وتشير النتائج إلى حصول البُعد الثاني من المجال الثالث "السلوك الرقمي" على المرتبة الأولى بين أبعاد مجالات المواطنة الرقمية بنسبة مئوية بلغت (٦١.٦٠%)، وحصل كل من البُعد الثاني من المجال الأول "التمكين الرقمي" والبُعد الأول من المجال الرابع "الأمن الإلكتروني" على المرتبة الثانية بين أبعاد مجالات المواطنة الرقمية بنسبة مئوية بلغت (٥٨.٤٠%)، بينما حصل بُعد التواصل الرقمي بالمجال الثاني على المرتبة الرابعة بين أبعاد مجالات المواطنة الرقمية بنسبة مئوية بلغت (٥٧.٦٠%) في

حين أن البُعد الأول من المجال الأول "المعرفة الرقمية" على المرتبة الخامسة بين أبعاد مجالات المواطنة الرقمية بنسبة مئوية بلغت (٥٥.٦٠%)، كما حصل البُعد الثاني من المجال الرابع "الصحة والسلامة الرقمية" على المرتبة السادسة بين أبعاد مجالات المواطنة الرقمية بنسبة مئوية بلغت (٥٤.٦٠%)، في حين حصل البُعد الأول من المجال الثالث "القانون الرقمي" على المرتبة الأخيرة بين أبعاد مجالات المواطنة الرقمية بنسبة مئوية بلغت (٥٢.٨٠%).

ويوضح الشكل التالي الأعمدة البيانية للمتوسط الحسابي لمجالات المواطنة الرقمية.
شكل (١): يوضح المتوسط الحسابي لمجالات المواطنة الرقمية



ويتضح من الشكل السابق فقد أوضحت النتائج أن استجابات مفردات عينة البحث نحو ممارسات القيادات الإدارية في تعزيز المواطنة الرقمية من توعية السادة الإداريين بعدم استخدام الكلمات المسيئة في الحوارات الشخصية عبر الحسابات الشخصية على مواقع التواصل الاجتماعي، وتشجيعهم على استخدام التقنيات الرقمية في أداء مهامهم الإدارية بطرق مبتكرة وجديدة، وتحذير السادة الإداريين من إدمان استخدام الإنترنت لما يسببه من أخطار صحية ونفسية واجتماعية وغيرها، وتوجيههم إلى استخدام تقنيات الاتصال المتنوعة في التبليغ عن أية مخالفات تمس أمن واستقرار الوطن، وتوعيتهم بخطورة استخدام برامج الهاكرز والتي تخترق الحسابات الشخصية أو مؤسسات الدولة لعدم التعرض للمساءلة القانونية، حصلت في أغلب الأبعاد على درجة متوسطة؛ ويمكن تفسير ذلك بمحدودية استخدام التكنولوجيا في الحياة العملية للسادة الإداريين، وكذلك محدودية اعتمادهم عليها للأغراض العلمية والترفيهية والاجتماعية، وذلك يعزى إلى محدودية الإمكانيات التكنولوجية المقدمة، ويعزى إلى انشغال الإداريين وانهمالكهم أثناء استخدام التكنولوجيا دون مراعاة قواعد السلامة أثناء الاستخدام، ونجد أن معظم السادة الإداريين على وعي بتأثير السلوكيات السلبية، إلا أنهم يتجاهلون ذلك في سبيل متابعة التكنولوجيا، وأن اتجاه عينة البحث نحو حماية أجهزتهم وبياناتهم من الفيروسات والبرمجيات الضارة، خاصة بظهور مواقع وبرمجيات حديثة تبدو طبيعية من ناحية المظهر، هذا بالإضافة إلى انخفاض انتشار مفهوم القانون.

ويُعزى ذلك إلى قلة الوعي والمسؤولية لدى أفراد العينة بأبعاد استخدام الوسائل الاتصالية الجديدة التي تعكس الذوق الفردي للمستخدم وشخصيته، مما يستدعي الأمر إلى ضرورة تنميتها، وضرورة حرص السادة الإداريين على اتباع الأسلوب المتحضر في التفاعل باستخدام التكنولوجيا، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى قيم التنشئة الاجتماعية التي تلقاها السادة الإداريين حول التمييز بين التفاعل الاجتماعي على الصعيد الشخصي أو الرسمي وما يتبعه من اختلاف في المضمون والأسلوب والقيود التي تحكمه، كالقيود الاجتماعية، والدينية، والقانونية. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (السليحات؛ السرحان، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن درجة الوعي بمفهوم المواطنة الرقمية جاء بتقدير (متوسطة)، ودراسة (محروس، ٢٠١٨) والتي أشارت نتائجها إلى وجود قصور في أبعاد المواطنة الرقمية (الاحترام، والتعليم، والحماية) لدى عينة البحث، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الدوسري، ٢٠١٧) والتي أشارت إلى توافر معايير المواطنة الرقمية بمستوى عال فيما يخص بعض المعايير، ومنها الوصول الرقمي، ودراسة (المسلماني، ٢٠١٤) التي توصلت إلى عدم إلمام عينة الدراسة بمعايير السلوك المرتبط باستخدام التكنولوجيا، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف الإمكانيات المتوفرة من دولة لأخرى. ولعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة التحقق من تعزيز ممارسات القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية لأبعاد المواطنة الرقمية، والتي قد تُعزى إلى متغير (النوع - المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخدمة - عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي): فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية تبعاً لكل متغير من المتغيرات الأربعة على حده، كما هو موضح بالآتي:

١- بالنسبة للفروق في تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد مجالات المواطنة الرقمية تبعاً لمتغير النوع:

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة على فقرات أداة البحث تُعزى لمتغير النوع، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة تبعاً لمتغير النوع (ذكور، إناث)، كما تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test) لفحص الفروق في استجابة أفراد عينة

البحث على فقرات أداة البحث، والجدول رقم (١٠) يوضح هذه النتائج:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجات تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية تبعاً لمتغير النوع واجمالي المجالات (ن=١٤٤)

الدلالة	قيمة ت	النوع				مجالات المواطنة الرقمية
		أنثى (ن = ٧٩)		ذكر (ن = ٦٥)		
		±	س	±	س	
المجال الأول: التنقيف والتعليم الرقمي البعد الأول: المعرفة الرقمية البعد الثاني: التمكين الرقمي	غير دال	١.١٨١	٠.٩٣	٢.٦٩	١.١٥	٢.٨٩
	غير دال	١.٤٤٤	٠.٩٥	٢.٨١	١.٠٣	٣.٠٥
المجال الثاني: المشاركة الرقمية بعد التواصل الرقمي	دال	٢.١٦١*	١.٠٧	٢.٦٩	١.١٧	٣.١٠

الدلالة	قيمت ت	النوع				مجالات المواطنة الرقمية
		أنثى (ن = ٧٩)		ذكر (ن = ٦٥)		
		±	س	±	س	
دال غير دال	١.٩٩٦* ٠.٧٣١	١.١١ ١.١٤	٢.٤٧ ٣.٠٢	١.١٤ ١.٠٧	٢.٨٤ ٣.١٦	المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية البُعد الأول: القانون الرقمي البُعد الثاني: السلوك الرقمي
غير دال غير دال	١.٨٣٩ ٠.٣٥٧	١.١٣ ١.١١	٢.٧١ ٢.٧٠	١.٨١ ١.١٢	٣.١٧ ٢.٧٧	المجال الرابع: الحماية الإلكترونية البُعد الأول: الأمن الإلكتروني البُعد الثاني: الصحة والسلامة الرقمية
غير دال	١.٦٦٦	٠.٩٠	٢.٧٣	١.٠٥	٣.٠	الاجمالي

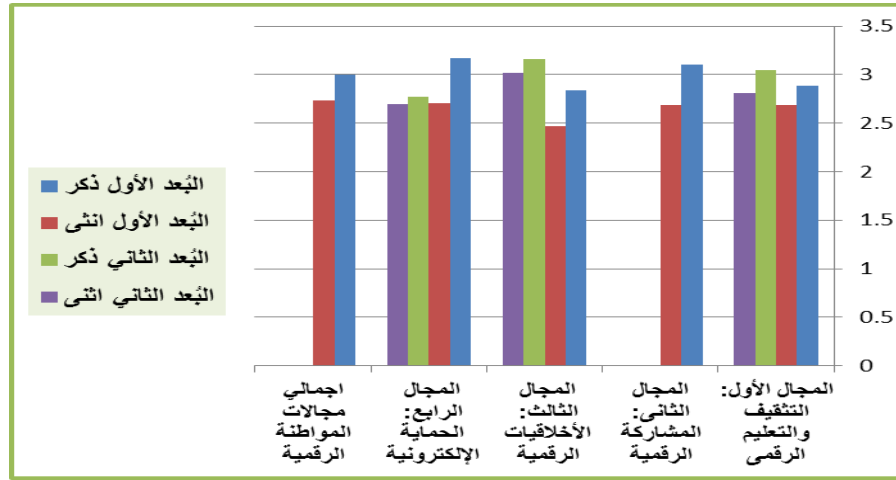
ت الجدولية عند ٠.٠١ = ٢.٦١١

◆◆ دال عند ٠.٠١

ت الجدولية عند ٠.٠٥ = ١.٩٧٧

◆ دال عند ٠.٠٥

يتضح من جدول (١٠) عدم وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية تبعاً لإختلاف متغير النوع، إذ بلغت قيمة (ت) (١.٦٦٦) وهي قيمة غير دالة إحصائية، باستثناء بُعدي التواصل الرقمي والقانون الرقمي وذلك لصالح الذكور. ويوضح الشكل التالي متوسطات درجات مجالات المواطنة الرقمية، لدى عينة البحث تبعاً لمتغير النوع.



شكل (٢): يوضح العلاقة بين متغير النوع وجمالي مجالات المواطنة الرقمية

ويتضح من الشكل السابق العلاقة بين متغير النوع وجمالي مجالات المواطنة الرقمية، وتُفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية لدى عينة البحث تبعاً لمتغير النوع، إلى أن جميع السادة الإداريون بجميع الأقسام والوحدات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية يعملون في بيئة عمل متقاربة.

دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية د. محمد جابر د. فتحي أحمد

وقد يُعزى ذلك إلى أن القيادات الإدارية تحرص على أن يمارس السادة الإداريون ذكوراً وإنثاءً في مجموعة من العناصر، كالرغبة بالظهور بمظهر المتحضر اجتماعياً، حيث يهتم كلا الجنسين بالظهور بمظهر حضاري حتى في التواصل عبر الوسائل الإلكترونية، وكذلك يتجنب كلا الجنسين المساءلة القانونية خاصة بوجود قانون العقوبات الذي يحتوي مواد ونصوص قانونية تجرم من يتبادلون محتويات رقمية تخل بالذوق العام، ويُعزى ذلك أيضاً إلى رغبة كلا الجنسين في حماية حساباتهم الموجودة على الانترنت كالبريد الإلكتروني وحماية أجهزتهم الإلكترونية الخاصة بهم من عمليات الاختراق والقرصنة لذا يحرصون على استخدام كلمات مرور جيدة يصعب اختراقها، بالإضافة إلى حرصهم على عمل نسخ احتياطية للبيانات من أجل استعادة المحتويات الأصلية في حالة وقوع حادث أو تلف أحد مكونات الحاسب الآلي أو تعرضه للسرقة. بالإضافة إلى أن الأجهزة التكنولوجية أصبحت جزءاً أساسياً من حياة كل الجنسين.

٢- بالنسبة للفروق في تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد مجالات المواطنة الرقمية تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي:

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) في استجابات أفراد العينة على فقرات أداة البحث تُعزى لمتغير المؤهل الدراسي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي

(متوسط / فوق المتوسط، عال، دراسات عليا) والجدول رقم (١١) يوضح هذه النتائج:

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) لدرجات تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية تبعاً لمتغير المؤهل وإجمالي المحاور (ن=١٤٤)

الدلالة	قيمة ف	المؤهل الدراسي						مجالات المواطنة الرقمية
		دراسات عليا (ن=٣٦)		عال (ن=٧٥)		متوسط/ فوق المتوسط (ن=٣٣)		
		±ع	س	±ع	س	±ع	س	
بُعد الأول: التنقيف والتعليم الرقمي	غير دال	٠.٧٠٩	١.٠١	٢.٦٥	١.٠٣	٢.٨٨	١.١٠	٢.٧٠
	غير دال	١.٣٨٤	٠.٩٥	٢.٧٤	٠.٩٤	٣.٠٥	١.١٢	٢.٨٢
بُعد الثاني: المشاركة الرقمية	غير دال	١.٥٨٠	١.٠٤	٢.٦١	١.٠٩	٣.٠٢	١.٢٩	٢.٨٥
	بُعد الثالث: الأخلاقيات الرقمية	دال	٤.٧٠٩*	١.٠٤	٢.١٥	١.١٠	٢.٧٨	١.١٩
بُعد الرابع: الحماية الإلكترونية	غير دال	٢.٠٨٢	٠.٩٥	٢.٤٩	١.٧٦	٣.١٠	١.٢٠	٢.٩٥
	بُعد الثاني: الصحة والسلامة الرقمية	دال	٤.٤١١*	١.٠٤	٢.٢٨	١.٠٧	٢.٨٤	١.١٦
الإجمالي		٢.٦٨٨	٠.٨٦	٢.٥٣	٠.٩٨	٢.٩٨	١.٠٤	٢.٩٢

ف الجدوليات عند ٤.٧٥٩=٠.١

ف الجدوليات عند ٣.٠٦٣=٠.٥

◆: دال عند ٠.١

◆: دال عند ٠.٥

يبين الجدول (١١) أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تجاه تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية تبعاً لإختلاف متغير المؤهل الدراسي، ولتحديد ما إذا كانت هذه الفروق فروقاً ظاهرية أم أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول رقم (١٢):
جدول (١٢): تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات بين المؤهل الدراسي واجمالي المجالات (ن = ١٤٤)

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		مجالات المواطنة الرقمية
غير دال	٠.٧٠٩	٠.٧٦٦ ١.٠٨١	٢ ١٤١ ١٤٣	١.٥٣٣ ١٥٢.٤٨٣ ١٥٤.٠١٥	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	لمجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي البعد الأول: المعرفة الرقمية
غير دال	١.٣٨٤	١.٣٥١ ٠.٩٧٦	٢ ١٤١ ١٤٣	٢.٧٠٢ ١٣٧.٦٣٢ ١٤٠.٣٣٣	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	البعد الثاني: التمكين الرقمي
غير دال	١.٥٨٠	٢.٠١٠ ١.٢٧٢	٢ ١٤١ ١٤٣	٤.٠٢١ ١٧٩.٤١٩ ١٨٣.٤٤٠	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	لمجال الثاني: المشاركة الرقمية بعد التواصل الرقمي
دال	٤.٧٠٩ ^{**}	٥.٧٤٨ ١.٢٢١	٢ ١٤١ ١٤٣	١١.٤٩٥ ١٧٢.١١٤ ١٨٣.٦٠٩	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	لمجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية البعد الأول: القانون الرقمي
غير دال	٢.٩١٥	٣.٤٨٠ ١.١٩٤	٢ ١٤١ ١٤٣	٦.٩٦١ ١٦٨.٣٧٢ ١٧٥.٣٣٣	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	البعد الثاني: السلوك الرقمي
غير دال	٢.٠٨٢	٤.٥٤٥ ٢.١٨٣	٢ ١٤١ ١٤٣	٩.٠٩٠ ٣٠٧.٨٣٠ ٣١٦.٩٢٠	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	لمجال الرابع: الحماية الإلكترونية البعد الأول: الأمن الإلكتروني
دال	٤.٤١١ [*]	٥.٢٠٦ ١.١٨٠	٢ ١٤١ ١٤٣	١٠.٤١٢ ١٦٦.٤٢٠ ١٧٦.٨٣٢	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	البعد الثاني: الصحة والسلامة الرقمية
غير دال	٢.٦٨٨	٢.٥٠٥ ٠.٩٣٢	٢ ١٤١ ١٤٣	٥.٠١٠ ١٣١.٣٧٣ ١٣٦.٣٨٣	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	الاجمالي

ف الجدولية عند ٣.٠٦١=٠.٠٥

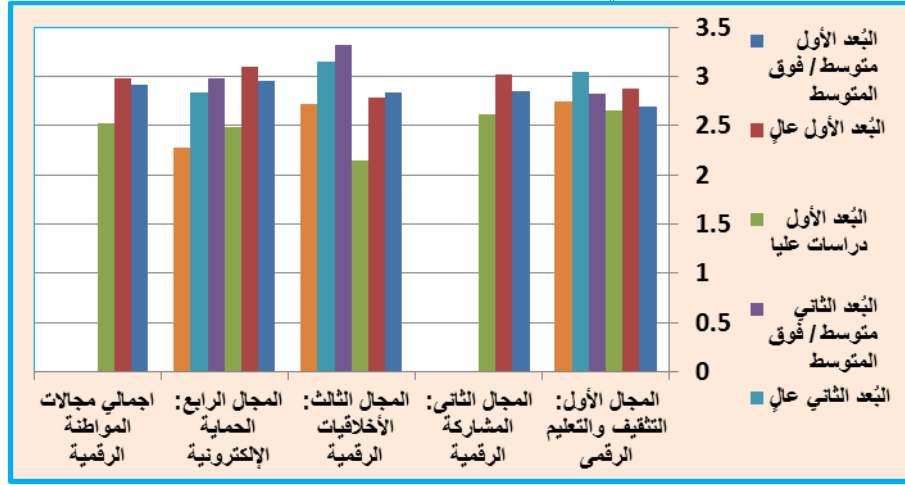
ف الجدولية عند ٤.٧٥٩=٠.٠١

♦: دال عند ٠.٠٥

♦♦: دال عند ٠.٠١

تُظهر نتائج تحليل التباين الأحادي والموضحة بجدول (١٢)، أن قيم "ف" المحسوبة لمتوسطات تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية لدى عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي أقل من قيم "ف" الجدولية، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٢.٦٨٨) وهي قيمة

دور القيادات الإدارية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية د. محمد جابر د. فتحية أحمد
غير دالة إحصائياً، ويوضح الشكل التالي متوسطات درجات مجالات المواطنة الرقمية لدى عينة
البحث تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي.



شكل (3): يوضح العلاقة بين متغير المؤهل الدراسي وجمالي مجالات المواطنة الرقمية ويتضح من الشكل السابق العلاقة بين متغير المؤهل الدراسي وجمالي مجالات المواطنة الرقمية، وتُفسر نتيجة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تعزيز ممارسات القيادات الإدارية البُعد الأول من المجال الثالث (القانون الرقمي)، والبُعد الثاني من المجال الرابع (الصحة والسلامة الرقمية) من أبعاد المواطنة الرقمية لدى عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي، عند مستوى دلالة 0.05 ولمعرفة اتجاه الفروق، تم تحليل اتجاه الفروق باستخدام بطريقة (Tukey).

جدول (13): تحليل اتجاه الفروق بطريقة Tukey بين المؤهل ومجالات المواطنة الرقمية (ن=144)

المجالات	المؤهل الدراسي	الفروق بين المتوسطات	
		متوسط / فوق المتوسط	دراسات عليا
المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية البُعد الأول: القانون الرقمي	متوسط / فوق المتوسط عالي دراسات عليا	0.07	0.07
المجال الرابع: الحماية الإلكترونية البُعد الثاني: الصحة والسلامة الرقمية	متوسط / فوق المتوسط عالي دراسات عليا	0.07	0.06

ف الجدوليت عند 0.01=0.759
♦: دال عند 0.01

ف الجدوليت عند 0.05=0.613
♦: دال عند 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ تجاه تعزيز ممارسات القيادات الإدارية بالكلية لأبعاد مجالات المواطنة الرقمية، وذلك في البعد الأول في المجال الثالث والبعد الثاني في المجال الرابع بين الحاصلين على مؤهل عالٍ ودراسات عليا لصالح الإداريين الحاصلين منهم على الدراسات العليا، ويمكن تفسير ذلك إلى أن اتجاهات السادة الإداريين الحاصلين على الدراسات العليا، أنهم يدركون أن القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية تتمتع بإدراك مرتفع لأهمية المواطنة الرقمية بأبعادها المختلفة، وأن تعزيز ممارستهم للمواطنة الرقمية يعد ذلك خطوة جيدة وموفرة للوقت والجهد اللازمين لإنجاز السادة الإداريين بالكلية بأعمالهم.

٣- بالنسبة للفروق في تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد مجالات المواطنة الرقمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) في استجابات أفراد العينة على فقرات أداة البحث تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات / من ١٠ سنوات : ٢٠ سنة، ٢٠ سنة فأكثر) والجدول رقم (١٤) يوضح هذه النتائج:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) لدرجات تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة وإجمالي المجالات (ن=١٤٤)

الدلالة	قيمة ف	عدد سنوات الخدمة						مجالات المواطنة الرقمية
		٢٠ سنة فأكثر (ن=٣٩)		١٠ سنوات : ٢٠ سنة (ن=٧٤)		أقل من ١٠ سنوات (ن=٣١)		
		±ع	س	±ع	س	±ع	س	
غير دال	٠.٦٠٧	١.١٠	٢.٧٢	٠.٩٩	٢.٨٧	١.٠٧	٢.٦٥	المجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي
غير دال	١.٣٧٤	١.٠٦	٢.٨٥	٠.٩٤	٣.٠٤	١.٠	٢.٧٠	البعد الأول: المعرفة الرقمية البعد الثاني: التمكين الرقمي
غير دال	٠.١٨٠	١.١٤	٢.٨٠	١.١٧	٢.٩٣	١.٠٥	٢.٨٥	المجال الثاني: المشاركة الرقمية بعد التواصل الرقمي
غير دال	٠.٩٤٥	١.٠٨	٢.٦٣	١.١٣	٢.٧٤	١.٢٠	٢.٤٠	المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية
غير دال	٠.٠٦٤	١.٠٩	٣.١٣	١.١٣	٣.٠٨	١.١٢	٣.٠٣	البعد الأول: القانون الرقمي البعد الثاني: السلوك الرقمي
غير دال	٠.٧٨٦	١.٠	٢.٧٧	١.٨١	٣.٠٧	١.١٠	٢.٧٤	المجال الرابع: الحماية الإلكترونية
غير دال	١.٣٨٤	٠.٩٣	٢.٥٩	١.١٦	٢.٨٨	١.١٩	٢.٥٦	البعد الأول: الأمن الإلكتروني البعد الثاني: الصحة والسلامة الرقمية
غير دال	٠.٧٤٢	٠.٩٣	٢.٨٠	١.٠١	٢.٩٤	٠.٩٥	٢.٧١	الإجمالي

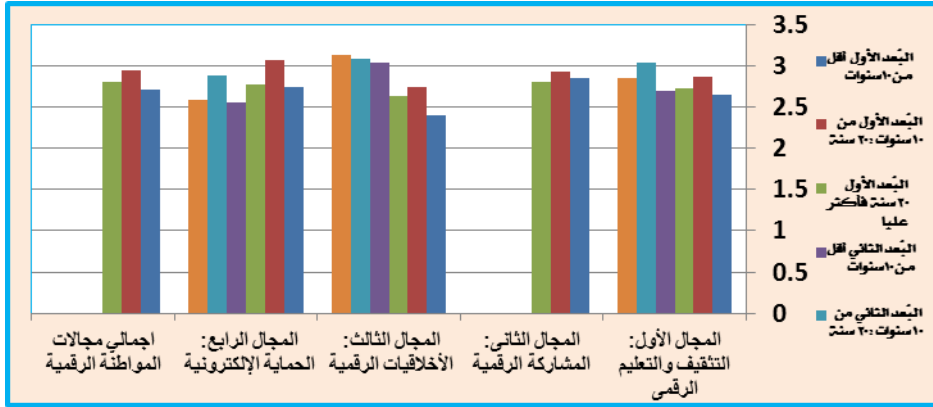
ف الجدولية عند ٠.٠١=٤.٧٥٩

❖: دال عند ٠.٠١

ف الجدولية عند ٠.٠٥=٣.٠٦١

❖: دال عند ٠.٠٥

يبين الجدول (١٤) عدم وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية تبعاً لإختلاف متغير عدد سنوات الخبرة إذ بلغت قيمة (ت) (٠.٧٤٢) وهي قيمة غير دالة إحصائية، ويوضح الشكل التالي متوسطات درجات مجالات المواطنة الرقمية لدى عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.



شكل (4): يوضح العلاقة بين متغير عدد سنوات الخبرة وإجمالي مجالات المواطنة الرقمية ويتضح من الشكل السابق العلاقة بين متغير عدد سنوات الخبرة وإجمالي مجالات المواطنة الرقمية، وتفسر نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية لدى عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويمكن تفسير ذلك إلى التقارب بين اتجاهات السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية على اختلاف عدد سنوات خبراتهم، حيث لم يؤثر التقدم في الخبرة في اتجاهاتهم نحو تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد ومجالات المواطنة الرقمية لديهم.

4- بالنسبة للفروق في تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد مجالات المواطنة الرقمية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي:

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد العينة على فقرات أداة البحث تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي (لا يوجد دورات، دورة واحدة، دورتين، ثلاث دورات)

والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) لدرجات تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية لدى عينة البحث تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي وإجمالي المجالات (ن=144)

الدلالة	قيمة ف	عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي								مجالات المواطنة الرقمية
		ثلاث دورات فأكثر (ن=32)		دورتين (ن=32)		دورة واحدة (ن=42)		لا يوجد (ن=38)		
		±	س	±	س	±	س	±	س	
دال	*3.28	1.6	3.23	1.1	2.71	0.83	2.74	1.1	2.01	المجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي المتغير الأول: المعرفة الرقمية المتغير الثاني: التمكين الرقمي
دال	**0.303	1.7	3.48	0.92	2.84	0.79	2.83	1.02	2.61	

الدلالة	قيمة ف	عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي								
		ثلاث دورات فأكثر (ن=٣٢)		دورتين (ن=٣٢)		دورة واحدة (ن=٤٢)		لا يوجد (ن=٣٨)		
		±	س	±	س	±	س	±	س	
دال	٤.١٣٧*	١.١٦	٣.٤٧	١.٢٢	٢.٧٩	٠.٩٥	٢.٧٢	١.٠٩	٢.٦٢	المجال الثاني: المشاركة الرقمية بعد التواصل الرقمي
غير دال	٠.٨٠١	١.١٤	٢.٩١	١.٢٢	٢.٥٩	٠.٩٩	٢.٥٣	١.٢١	٢.٥٦	المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية البُعد الأول: القانون الرقمي البُعد الثاني: السلوك الرقمي
دال	٣.٩٧٨**	٢.٣١	٣.٦٨	١.١٠	٢.٦٤	١.٠٧	٢.٨١	١.٠٨	٢.٦٢	المجال الرابع: الحماية الإلكترونية البُعد الأول: الأمن الإلكتروني البُعد الثاني: الصحة والسلامة الرقمية
غير دال	٠.٨٨٨	١.١٣	٢.٩٨	١.١٣	٢.٧٦	١.٠١	٢.٧٠	١.١٩	٢.٥٥	
دال	٣.٧٣٣*	١.٠٥	٣.٣٤	١.٠	٢.٧٤	٠.٧٨	٢.٧٦	١.٠	٢.٦٤	الاجمالي

ف الجدولية عند $\alpha = 0.05$ = ٣.٣٥٢ف الجدولية عند $\alpha = 0.05$ = ١.٩٢٣

❖: دال عند ٠.٠١

❖: دال عند ٠.٠٥

يبين الجدول (١٥) أن هناك فروقا بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية تبعاً لإختلاف مُتغير عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي، ولتحديد ما إذا كانت هذه الفروق فروقا ظاهرية، أم أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول رقم (١٦).

جدول (١٦): تحليل التباين بين المجموعات وداخل المجموعات بين عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي وإجمالي مجالات المواطنة الرقمية (ن=١٤٤)

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مجموعات	مجالات المواطنة الرقمية
دال	٣.٠٢٨*	٣.١٢٩ ١.٠٣٣	٣ ١٤٠ ١٤٣	٩.٣٨٦ ١٤٤.٦٣٠ ١٥٤.٠١٥	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	المجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي البُعد الأول: المعرفة الرقمية
دال	٥.٣٥٣**	٤.٨١٣ ٠.٨٩٩	٣ ١٤٠ ١٤٣	١٤.٤٤٠ ١٢٥.٨٩٣ ١٤٠.٣٣٣	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	البُعد الثاني: التمكين الرقمي
دال	٤.١٣٧**	٤.٩٧٩ ١.٢٠٤	٣ ١٤٠ ١٤٣	١٤.٩٣٧ ١٦٨.٥٠٣ ١٨٣.٤٤٠	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	المجال الثاني: المشاركة الرقمية بعد التواصل الرقمي
غير دال	٠.٨٠١	١.٠٣٣ ١.٢٨٩	٣ ١٤٠ ١٤٣	٣.٠٩٨ ١٨٠.٥١٢ ١٨٣.٦٠٩	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	المجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية البُعد الأول: القانون الرقمي

مجالات المواطنة الرقمية	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
البُعد الثاني: السلوك الرقمي	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	١١.٢٣٥ ١٦٤.٠٩٨ ١٧٥.٣٣٣	٣ ١٤٠ ١٤٣	٣.٧٤٥ ١.١٧٢	٣.١٩٥*	دال
المجال الرابع: الحماية الإلكترونية	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	٢٤.٨٩٣ ٢٩٢.٠٢٧ ٣١٦.٩٢٠	٣ ١٤٠ ١٤٣	٨.٢٩٨ ٢.٠٨٦	٣.٩٧٨**	دال
البُعد الأول: الأمن الإلكتروني	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	٣.٣٠٢ ١٧٣.٥٢٩ ١٧٦.٨٣٢	٣ ١٤٠ ١٤٣	١.١٠١ ١.٢٣٩	٠.٨٨٨	غير دال
البُعد الثاني: الصحة والسلامة الرقمية	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	٣.٣٠٢ ١٧٣.٥٢٩ ١٧٦.٨٣٢	٣ ١٤٠ ١٤٣	١.١٠١ ١.٢٣٩	٠.٨٨٨	غير دال
الاجمالي	بين المجموعات خلال المجموعات الاجمالي	١٠.١٠٠ ١٢٦.٢٨٣ ١٣٦.٣٨٣	٣ ١٤٠ ١٤٣	٣.٣٦٧ ٠.٩٠٢	٣.٧٣٣*	دال

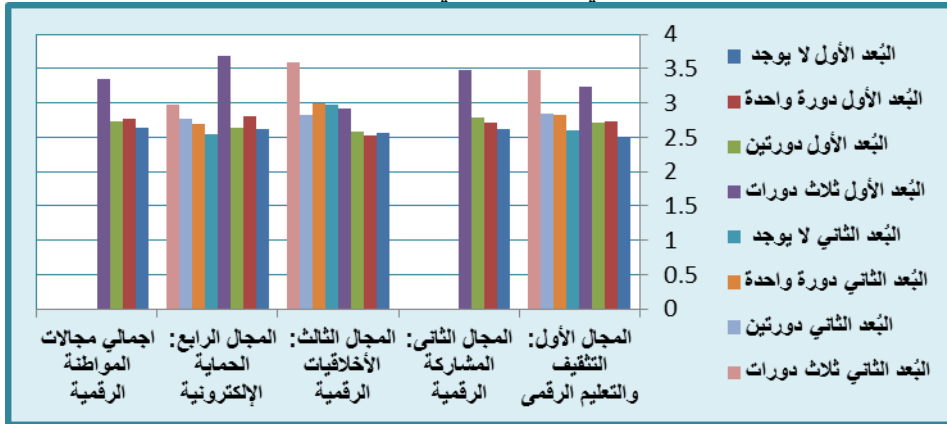
ف الجدولية عند ٠.٠١ عند ٣.٩٢٥=٠.٠١

ف الجدولية عند ٠.٠٥ عند ٢.٦٦٩=٠.٠٥

❖: دال عند ٠.٠١

❖: دال عند ٠.٠٥

تُظهر نتائج تحليل التباين الأحادي والموضحة بجدول (١٦)، أن قيم "ف" المحسوبة لمتوسطات تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية لدى عينة البحث تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي أكبر من قيم "ف" الجدولية، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (٣.٧٣٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥، ويوضح الشكل التالي متوسطات درجات مجالات المواطنة الرقمية لدى عينة البحث تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي.



شكل (٥): يوضح العلاقة بين متغير عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي و اجمالي مجالات المواطنة الرقمية

ويتضح من الشكل السابق العلاقة بين مُتغير عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي واجمالي مجالات المواطنة الرقمية، ومعرفة اتجاه الفروق، تم تحليل اتجاه الفروق باستخدام بطريقة (Tukey)، كما هو موضح في الجدول رقم (١٧).

جدول (١٧): تحليل اتجاه الفروق بطريقة Tukey بين عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي واجمالي المحاور (ن=١٤٤)

الفروق بين المتوسطات			عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي	مجال المواطنة الرقمية
ثلاث دورات فأكثر	دورتين	دورة واحدة		
٠.٧٢ ٠.٤٩ ٠.٥٢	٠.٢٠ ٠.٠٣	٠.٢٣	لا يوجد دورة واحدة دورتين ثلاث دورات فأكثر	لمجال الأول: التثقيف والتعليم الرقمي البعد الأول: المعرفة الرقمية
**٠.٨٧ *٠.٦٦ *٠.٦٥	٠.٢٣ ٠.٠١	٠.٢٢	لا يوجد دورة واحدة دورتين ثلاث دورات فأكثر	البعد الثاني: التمكين الرقمي
**٠.٨٥ *٠.٧٤ ٠.٦٨	٠.١٧ ٠.٠٦	٠.١٠	لا يوجد دورة واحدة دورتين ثلاث دورات فأكثر	لمجال الثاني: المشاركة الرقمية بعد التواصل الرقمي
٠.٦٢ ٠.٦٠ *٠.٧٧	٠.١٤ ٠.١٧	٠.٠٣	لا يوجد دورة واحدة دورتين ثلاث دورات فأكثر	لمجال الثالث: الأخلاقيات الرقمية البعد الثاني: السلوك الرقمي
*١.٠٦ ٠.٨٧ *١.٠٤	٠.٠٢ ٠.١٧	٠.١٩	لا يوجد دورة واحدة دورتين ثلاث دورات فأكثر	لمجال الرابع: الحماية الإلكترونية البعد الأول: الأمن الإلكتروني
*٠.٧٠ ٠.٥٨ ٠.٦٠	٠.١٠ ٠.٠٣	٠.١٢	لا يوجد دورة واحدة دورتين ثلاث دورات فأكثر	اجمالي مجالات المواطنة الرقمية

ف الجدولية عند ٠.١=٣.٩٢٥

ف الجدولية عند ٠.٠٥=٢.٦٦٩

❖:دال عند ٠.٠١

❖:دال عند ٠.٠٥

يبين الجدول رقم (١٧) فرقا في المتوسطات بين لا يوجد دورة تدريبية، حاصل على دورة واحدة، حاصل على دورتين وبين حاصل على ٣ دورات تدريبية، وأن هذا الفرق لصالح حاصل على ٣ دورات تدريبية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي الحاصلين عليها، يؤثر في استجابات السادة الإداريين تجاه تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية لديهم، وكذلك مواكبتهم للمستجدات الحديثة وتلقيهم المعرفة النظرية والعملية حول التكنولوجيا واستخدامها.

خلاصة النتائج التي توصل إليها البحث إلى؛

٦- أن درجة تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية من وجهة نظر السادة الإداريين بكلية التربية جامعة الإسكندرية جاءت بتقدير متوسط، وحصلت على نسبة مئوية بلغت (٥٧,٠٠%).

٧- حصل بُعد "السلوك الرقمي" على المرتبة الأولى بين أبعاد مجالات المواطنة الرقمية بنسبة مئوية بلغت (٦١,٦٠%)، وقد حصل كل من البعدين الثاني من المجال الأول "التمكين الرقمي" والأول من المجال الرابع "الأمن الإلكتروني" على المرتبة الثانية بين أبعاد مجالات المواطنة الرقمية بنسبة مئوية بلغت (٥٨,٤٠%)، بينما حصل بعد التواصل الرقمي بالمجال الثاني على المرتبة الرابعة بين أبعاد مجالات المواطنة الرقمية بنسبة مئوية بلغت (٥٧,٦٠%)، في حين حصل البعد الأول من المجال الأول "المعرفة الرقمية" على المرتبة الخامسة بين أبعاد مجالات المواطنة الرقمية بنسبة مئوية بلغت (٥٥,٦٠%)، كما حصل البعد الثاني من المجال الرابع "الصحة والسلامة الرقمية" على المرتبة السادسة بين أبعاد مجالات المواطنة الرقمية بنسبة مئوية بلغت (٥٤,٦٠%)، في حين حصل البعد الأول من المجال الثالث "القانون الرقمي" على المرتبة الأخيرة بين أبعاد مجالات المواطنة الرقمية بنسبة مئوية بلغت (٥٢,٨٠%).

٨- عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية تبعاً لإختلاف متغير النوع، باستثناء بُعدي التواصل الرقمي والقانون الرقمي وذلك لصالح الذكور.

٩- يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فقط في بُعد القانون الرقمي، الصحة والسلامة الرقمية لصالح السادة الإداريين الحاصلين على مؤهل عالٍ.

١٠- عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية تبعاً لإختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

١١- يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على تعزيز ممارسات القيادات الإدارية لأبعاد المواطنة الرقمية تبعاً لإختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في المجال التكنولوجي والحاسب الآلي، وأن هذه الفروق لصالح حاصل على ٣ دورات تدريبية.

مقترحات البحث:

ولما كانت أبعاد القيادة الأخلاقية انعكاساً للممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية، والتي ينبغي أن تنعكس بشكل إيجابي على أداء العمل والمعايير التي يتم خلالها ربط الإداريين بالكلية، أصبحت الحاجة ملحة لاستثمار ما تمتلكه القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية من خصائص وخبرات في إطار أبعاد القيادة الأخلاقية: (الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، الصفات الإدارية، العمل بروح الفريق، الإهتمام بالعاملين وتنميتهم) وتوظيفها في العمل؛ مما يساهم في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين العاملين بالكلية، والتغلب

على المظاهر السلبية بين الإداريين في العمل؛ بغرض ضمان إخلاصهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتحفيزهم وتحقيق التميز في أدائهم، ومن خلال نتائج البحث؛ تم اقتراح مجموعة من المقترحات الإجرائية التي تزيد من دور القيادات الإدارية الأخلاقية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين العاملين بكلية التربية جامعة الإسكندرية من خلال ما يلي:

تفصيل دور كل من:

- ١- الصفات الشخصية للقيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين.
- ٢- العلاقات الانسانية للقيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين.
- ٣- الصفات الإدارية للقيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين.
- ٤- القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية في غرس ثقافة العمل بروح الفريق؛ لتعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين.
- ٥- القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية في الإهتمام بالعاملين وتنميتهم؛ لتعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين.

ويمكن وضع مجموعة من الإجراءات للمقترحات السابقة كما في الجدول التالي:
جدول (١٩) المقترحات الإجرائية لتعزيز القيادات الإدارية لممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية

المقترحات	الإجراءات اللازمة لتحقيقها	جهة التنفيذ
١-تفصيل دور الصفات الشخصية للقيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين.	<ul style="list-style-type: none"> - وضع ميثاق أخلاقي مكتوب، وواضح ومعلن لكل العاملين بالكلية للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية ويتم مراجعته سنوياً بشكل دوري. - وضع أسس ومعايير أخلاقية للقيادات الإدارية في الكلية، مع أهمية التركيز على الصفات والسمات الأخلاقية وعلى وجه الخصوص الأمانة، الإيثار، العدالة. - مراعاة السلوك الأخلاقي في إصدار القرارات. - حث الإداريين على اختيار الوقت المناسب عند التواصل مع الآخرين عبر وسائل التواصل الإجتماعي. - نشر روح القيادة الأخلاقية في القسم أو الوحدة الإدارية. - ممارسة السلطة في إطار مبادئ السلوك الأخلاقي. - التحذير من نشر الشائعات في المجتمع الرقمي التي قد تضر بمصلحة الوطن. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإدارة العليا. - مديرو الأقسام والوحدات الإدارية. - إدارة التدريب. - إدارة الموارد البشرية. - إدارة الجودة. - الإدارة المالية.

المقترحات	الإجراءات اللازمة لتحقيقها	جهة التنفيذ
	<ul style="list-style-type: none"> - تحري الصدق في المراسلات الرقمية مع السادة الإداريين بالأقسام والوحدات الإدارية بالكلية، والوفاء بالوعود، والاعتراف بالأخطاء أمام الآخرين. - الموازنة بين الجوانب الإيجابية والسلبية للصحة النفسية والجسدية عند استخدام الوسائط الرقمية. - الالتزام بمعايير الأمانة، الإيثار، العدالة، المصداقية، والرحمة وسلوكيات القدوة الحسنة، ومراعاة أخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف لما لها من أثر في تعزيز فاعلية مجالات المواطنة الرقمية. - معاقبة من ينتهك المعايير الأخلاقية. - إعداد البرامج التثقيفية التي تساهم في نشر ثقافة السلوكيات الأخلاقية وذلك تكريسا لتنمية المهارات القيادية داخل بيئة العمل. - نشر ثقافة المواطنة الرقمية بين السادة الإداريين بالأقسام والوحدات الإدارية بالكلية. 	
<p>٢- تفعيل دور العلاقات الانسانية للقيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - التعامل بمستوى عال من الرقي في التعامل مع الإداريين وذلك باحترامهم وتقديرهم، واحترام مشاعرهم وتقدير احتياجاتهم. - الاعتراف بالأخطاء عند استخدام التطبيقات الرقمية وتقبل آراء الآخرين بصدق ورحم. - التسامح مع المخطئين، وبناء علاقات جيدة مع الإداريين سواء داخل الكلية أو خارجها. - التعاون ومساعدة المتعاملين مع القسم أو الوحدة الإدارية، وتقديم الخدمة لهم في أقل وقت ممكن. - التشجيع على التعامل الراقى خلال السحب الإلكتروني (الفضاء الإلكتروني) عند استخدام التطبيقات الرقمية. - التركيز على آلية التعامل مع الرؤوسين عبر الوسائل التكنولوجية، من خلال تقديرهم واحترامهم ودعمهم، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين. - الإلتزام بتقدير واحترام السادة الإداريين عند الرد على استفساراتهم عن التعامل مع التكنولوجيا الرقمية والتواضع في التعاملات والمحافظة على أسرارهم، والإنصات إليهم. - الإهتمام بحاجات الإداريين في التعلم الرقمي بالأقسام والوحدات الإدارية بالكلية. - الحرص على إقامة علاقات اجتماعية مع السادة الإداريين بالأقسام والوحدات الإدارية بالكلية، ومشاركتهم في مناسباتهم عبر المواقع الرقمية للتواصل الاجتماعي. - تحذير الإداريين من الاتصال الرقمي مع جهات مجهولة. 	<ul style="list-style-type: none"> - مديرو الأقسام والوحدات الإدارية. - إدارة الموارد البشرية. - إدارة التدريب. - إدارة الموارد البشرية. - الإدارة المالية. - إدارة الجودة.

المقترحات	الإجراءات اللازمة لتحقيقها	جهة التنفيذ
	<ul style="list-style-type: none"> - حث الإداريين بالكلية على استخدام برامج الحماية الرقمية ضد القرصنة الرقمية والفيروسات. - تنظيم دورات تدريبية في مجالات الأخلاقيات وحثهم على الاهتمام بالقدوة الحسنة، ومراعاة أخلاقية الوسائل المستخدمة عند تحقيق الأهداف. - وضع نظام مكافآت مُعلن يعتمد على أداء فرق العمل والتعامل مع الأنشطة الرقمية بالوحدات الإدارية بالكلية. - نشر الوعي بين السادة الإداريين بالأقسام والوحدات الإدارية بالكلية عن قنوات التظلم المتاحة عبر الوسائل التكنولوجية من خلال ورش العمل والاجتماعات. - الإهتمام بتوزيع ملصقات داخل الأقسام الإدارية لنشر ثقافة المواطنة الرقمية بالكلية. 	
<p>٣- تفعيل دور الصفات الإدارية للمقيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية في تعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - الإلتزام باللوائح والأنظمة الأخلاقية الجامعية بالكلية، والتأكد من الضوابط القانونية قبل الشروع في عمل ما. - استحداث جهات خاصة مسؤولة عن الأمن الرقمي وتعريف الإداريين بالكلية بطريقة التواصل معها. - وضع نظام رقابي دقيقاً وآلياً تتسم بالشفافية عند التعامل مع المال العام والدفع الإلكتروني، بما يضمن المحافظة عليه. - إعداد معايير لقياس الأداء والتعامل عبر الوسائل التكنولوجية بالوحدات الإدارية، ومشاركة العاملين في صياغتها. - الحرص على توفير وحدة الخدمات الاستشارية الإلكترونية والإرشادية داخل الوحدة الإدارية. - تذليل صعوبات التعامل مع الوسائل الرقمية لدى الإداريين بالوحدة. - مراعاة العدالة في توزيع المهام والأدوار التكنولوجية داخل الوحدة الإدارية، وفقاً للكفاءة. - التشجيع على الاستخدام الآمن لوسائل التواصل الاجتماعي المستخدمة بواسطة الإداريين بالكلية في المنزل والكلية. - ممارسة السلوكيات الموجهة على الإنترنت من خلال القدوة الحسنة في الكلية؛ وهذا يساعد على تأسيس معايير واضحة للسلوك. - التشجيع على المناقشة والتحدث عن المشكلات الإدارية والإستماع لما يقترحه الإداريون من أساليب وطرق جديدة تُمكن من عدم إهدار الطاقات. - نشر قيم المواطنة الرقمية التي تُشجع على التوافق بين المعتقدات والمعايير المقبولة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. - فتح قنوات اتصال مباشرة مع العاملين بالوحدات الإدارية عبر المواقع 	<p>الإدارة العليا. مديرو الأقسام والوحدات الإدارية.</p>

المقترحات	الإجراءات اللازمة لتحقيقها	جهة التنفيذ
	الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي بحيث تكون محمية وتحت إدارة الكلية.	
	- إتاحة الفرصة أمام العاملين بالقسم أو الوحدة الإدارية لاختيار الوسائط التكنولوجية للمهام التي يؤديونها وفقا لمستويات الكفاءة.	إدارة الموارد البشرية إدارة المالية
	- تطبيق الشفافية في إتاحة المعلومات للأعضاء داخل القسم أو الوحدة الإدارية وخارجها كافة.	
	- وضع نظاماً محكماً للمحاسبية ذي بنود واضحة لأعضاء القسم أو الوحدة الإدارية كافة، مع تفعيل تطبيقه.	
	- فتح قنوات اتصال عبر الوسائل التكنولوجية متنوعة بين أعضاء القسم أو الوحدة الإدارية والمستفيدين الخارجيين كافة.	
	- الالتزام بأخلاقيات المهنة تجاه العاملين؛ لضمان التأثير الفعال فيهم وشحنهم.	إدارة التدريب
	- فتح شبكة اتصالات تكنولوجية على المستويات كافة، داخل القسم أو الوحدة الإدارية والمستفيدين كافة.	إدارة الجودة إدارة الموارد البشرية
	- حث العاملين كافة على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على التعاملات الإلكترونية.	إدارة المالية
	- تبادل الاحترام بين الإداريين، بترسيخ مبادئ القيادة الأخلاقية في القسم أو الوحدة الإدارية قولاً وعملاً.	
	- مراعاة الموضوعية عند تقديم الخدمة للمستفيدين إلكترونياً؛ تيسيراً للعمل.	
	- تشجيع المنافسة الشريفة بين الإداريين من خلال تبني المعتقدات والقيم الداعمة لها.	
	- الحرص على تقديم مصلحة الكلية على مصلحته الشخصية في حال تعارضهما.	
	- تجنب استغلال موقعه الوظيفي لتحقيق مكاسب شخصية.	
	- الإقناع بأن الممارسات الإلكترونية السلبية لبعض العاملين التي تعمل معه تؤثر سلباً على بيئة العمل.	
	- توفير الدورات التدريبية بأنظمة ووسائل الإدارة الإلكترونية الحديثة.	
	- تطوير المهارات والقدرات على استخدام الوسائط التكنولوجية وتقنيات الاتصال الحديثة.	
	- تدريب الإداريين بالكلية على محو الأمية الرقمية.	
	- عقد ورش عمل أو ندوة عن أهمية المواطنة الرقمية للإداريين.	
	- توفير برامج تدريبية مجانية عن المواطنة الرقمية للإداريين بالكلية.	

المقترحات	الإجراءات اللازمة لتحقيقها	جهة التنفيذ
	<ul style="list-style-type: none"> - تدريب الإداريين بالكلية على حماية خصوصياتهم على الانترنت بكلمة مرور قوية. - عقد دورات تثقيفية بالكلية موضع التطبيق حول أخلاقيات التعامل مع الموارد البشرية من أجل تعزيز سلوكيات المواطنة الرقمية. 	
<p>٤- تفعيل دور القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية في غرس ثقافة العمل بروح الفريق؛ لتعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز روح التعاون والانسجام لدى الإداريين، مع تنمية روح المسؤولية الجماعية لديهم، من خلال توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي. - التحذير من اختراق خصوصية الآخرين وجمع المعلومات عن هويتهم. - تعزيز ثقة العاملين داخل القسم أو الوحدة الإدارية بأنفسهم وبقدراتهم، وتنمية روح المسؤولية الجماعية والالتزام. - الحرص على أن ينسب النجاحات التي تتحقق داخل القسم أو الوحدة الإدارية للعاملين بالقسم وإلى تعاونهم. - التشجيع على استخدام الوسائط الرقمية في التعبير عن الرأي، وتبادل الخبرات. - الحث على استخدام الإنترنت لمشاركه ما أجيدته واقتنه مع الآخرين عبر الوسائل التكنولوجية. - خلق نظام مكافآت معلن يعتمد على أداء فرق العمل لكل قسم أو وحدة بالكلية. - العمل على ترسيخ مبدأ التعاون بين العاملين بالوحدة الإدارية عبر الوسائط الرقمية، والعمل كفريق واحد كأحد آليات بناء الإنسان والمجتمع. 	<ul style="list-style-type: none"> - مديرو الأقسام والوحدات الإدارية. - إدارة الموارد البشرية.
<p>٥- تفعيل دور القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة الإسكندرية في الإهتمام بالعاملين وتنميتهم؛ لتعزيز ممارسات المواطنة الرقمية لدى الإداريين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على ترك مساحة من الحرية الرقمية للسادة الإداريين بالوحدات الإدارية بالكلية. - توعية الإداريين بالقوانين الرقمية، والتشجيع على احترامها، والالتزام بها. - التوعية بحقوق التأليف والنشر الإلكتروني، والملكية الفكرية للآخرين، وضرورة احترامها. - التحذير من اختراق خصوصية الآخرين وجمع المعلومات عن هويتهم. - تحديد عدد من السلوكيات الرقمية الواجب تغييرها عند العاملين بالوحدات الإدارية. - التبصير بالقوانين والعقوبات الخاصة بالجرائم الإلكترونية (الرقمية). - التوجيه إلى الروابط المفيدة أو الفيديوهات التعليمية التي تعزز سبل الإفادة من التقنيات الرقمية. - التركيز على مساعدة العاملين في التغلب على عوائق التعامل مع الوسائل التكنولوجية التي تحول دون تحقيقهم الأداء المطلوب. 	<ul style="list-style-type: none"> - مديرو الأقسام والوحدات الإدارية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. (٢٠٠٣). لسان العرب (ط٤). دار الحديث.
٢. البشري، قدرية محمد. (٢٠١١). أخلاقيات مهنة التعليم. دار الخليج.
٣. الجزائر، هالة (٢٠١٤). دور المؤسسة التربوية في غرس قيم المواطنة الرقمية تصور مقترح. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٥٦)، ٣٨٥ - ٤١٤.
٤. الجعيثني، ختام قاسم مصطفى. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى معلميهم لرسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية.
٥. الحبيب ماجد محمد (٢٠٢٠). دور المرشد الطلابي في تعزيز قيم المواطنة الرقمية لدى الطلاب من وجهة نظر مشرفي التوجيه والإرشاد الطلابي بإدارة تعليم الرياض. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، ٦ (٢)، ١٢٣ - ١٥٣.
٦. الدهشان، جمال علي (٢٠١٦). المواطنة الرقمية مدخلاً للتربية العربية في العصر الرقمي. مجلة نقد وتنوير، ٢ (٥)، ٧١ - ١٠٤.
٧. الدوسري، فؤاد فهيد شائع. (٢٠١٧). مستوى توافر معايير المواطنة الرقمية لدى معلمي الحاسب الآلي. مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس. (٢١٩)، ١٠٧ - ١٠٤.
٨. الراشد، خولة رسمي (٢٠٢٠): مدى إمتلاك طلبة الجامعات الأردنية الحكومية لمهارات المواطنة الرقمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٠)، ١١٩ - ١٣٨.
٩. راضي، جواد وحسن، عبدالله. (٢٠١٠م). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والإلتزام التنظيمي: دراسة اختبارية كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية.
١٠. زايد، أحمد. (٢٠١٠). المواطنة والمسئولية الإجتماعية مدخل نظري، المؤتمر السنوي الحادي عشر (المسئولية الإجتماعية والمواطنة)، المركز القومي للبحوث الإجتماعية والجنافية. القاهرة. ٢٠٤٠ -
١١. الزبيدي، مشعل بن عبيد إبراهيم. (٢٠٢١). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة القراءة والمعرفة. (٢٣٣)، ٣٣٣ - ٣٦٠.
١٢. الزهراني، سلوى بنت عطية بن علي، وشريف، وشريف محمد محمد (يناير ٢٠٢٠): "درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قنوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢ (١٨٥)، ص ٦٧٣ - ٧٢٣.

١٣. السعود، راتب سلامة (٢-٥ مارس ٢٠١٤). بناء المنظومة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، الندوة الدولية العلمية الثالثة لكلية التربية بعنوان: "التربية آفاق مستقبلية"، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، ١-٢٦.
١٤. السليحات، روان يوسف؛ السرحان، خالد علي عوض. (٢٠١٨). درجة الوعي بمفهوم المواطنة الرقمية لدى طلبة مرحلة البكالوريوس في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٥ (٣)، ١٩-٣٣.
١٥. خليل، سحر عيسى محمد. (٢٠٢٠). دور أتمتة التعليم الثانوي في تأصيل قيم المواطنة لدى طلابه. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٧٣، ٥٤١-٥٩٣.
١٦. شعبان، امانى عبد القادر محمد (٢٠١٨)، رؤية مقترحة لتعزيز قيم المواطنة الرقمية لطلاب التعليم قبل الجامعي في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة. مستقبل التربية العربية، ٢٥ (١١٤)، ٧٣-١٣٢.
١٧. شهدة، السيد علي السيد وأحمد، إيمان الشحات سيد. (٢٠١٩). مستوى وعي طلبة كلية التربية بجامعة الزقازيق بأبعاد المواطنة الرقمية. دراسات تربوية ونفسية، ١٠ (١٠٥)، ١-٣٧.
١٨. الطائي، يوسف، عبدالله، هارون، ورشيد، وريا. (٢٠١٧). القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري: دراسة تطبيقية، مجلة التنمية البشرية، ٣ (٢)، ٢٧٢-٣١١.
١٩. الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة، الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢٠. عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٢١. عباس، ياسر ميمون. (٢٠١١). المؤسسات التعليمية المصرية وتنمية قيم المواطنة لدى طلابها: التحديات والفرص، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، ٤٤، ٣٨٧-٤٤٤.
٢٢. عبد الرازق، إبتسام عمر. (٢٠٢٠). تفعيل التربية على المواطنة الرقمية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء خبراء بعض الدول الأجنبية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ٢١ (١)، ١٣٥-١٦٧.
٢٣. عبد القوي، حنان عبد العزيز (٢٠١٦): المواطنة الرقمية لدى طلاب الجامعة بمصر - كلية البنات جامعة عين شمس نموذجاً، مجلة البحث العلمي في التربية، (١٧)، ٣٨٧-٤٤٠.
٢٤. عبد الهادي، حسن. (٢٠٢٠). إشكالية تحديد السلوك الرقمي وحقوق المواطنة الرقمية عند مستخدمي الأنترنت: دراسة ميدانية قياسية عند عينت من طلبة كلية الإعلام في جامعة بغداد، مجلة الجامعة العراقية، ٣ (٤٦)، ٣٨٢-٣٩٨.
٢٥. عبود، نجم (٢٠١١). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية.
٢٦. عفيفي، صديق محمد. (٢٠٠٥). أخلاق المهنة لدى المعلم. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٢٧. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز عبد الوهاب (٢٠٢٠). "القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة"، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، ج (٧٧) ١، ص ٢١٩٣ - ٢٢٢٩.
٢٨. غيث، محمد عاطف. (١٩٩٥). قاموس علم الاجتماع. دار المعرفة الجامعية.
٢٩. الكواري، علي خليفة. (٢٠٠١). المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية. مركز H دراسات الوحدة العربية.
٣٠. قاموس المعاني الجامع: متاح على <http://www.almaany.com/ar>.
٣١. كفايفي، حنان مصطفى. (٢٠١٦). تصور مقترح لتنمية وعي تلاميذ مرحلة التعليم الأساسي بثقافة المواطنة الرقمية. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد خاص، ٣٥ - ٧٠.
٣٢. كنعان، نواف. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية. (ط٣). دار الثقافة للنشر.
٣٣. محروس، غادة كمال. (٢٠١٨). مستوى معرفة معلمي. رياض الأطفال بالملكة العربية السعودية بأبعاد المواطنة الرقمية. مجلة البحث العلمي في التربية. ٥ (١٩). ٥١٥ - ٥٤٧.
٣٤. مرسي، محمد منير. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها. دار الكتاب.
٣٥. المسلماني، ثناء إبراهيم. (٢٠١٤). التعليم والمواطنة الرقمية: رؤية مقترحة. مجلة عالم التربية. (٤٧). ٩٤ - ١٥.
٣٦. الملاح، تامر المغاوري. (٢٠١٧). المواطنة الرقمية، دار السحاب للنشر والتوزيع.
٣٧. ناجي، مها محمود قطب. (٢٠١٩). المواطنة الرقمية ومدى الوعي بها لدى طلبة قسم المكتبات والوثائق والمعلومات بجامعة أسيوط: دراسة استكشافية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، ١ (٢)، ٧١ - ١٢٢.
٣٨. نداء، صفاء علي رفاعي. (٢٠٢١). المواطنة الرقمية وتغير القيم في المجتمع المصري: دراسة وصفية مطبقة على كلية التربية - جامعة الإسكندرية، مجلة كلية الآداب، ١٣ (٢)، ٢٠٧٣ - ٢١٣٠.
٣٩. النشاش، فاطمة محمود والكيلاني، أنمار مصطفى (٢٠١٥). "تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن"، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٢ (٢)، ٣٤٧ - ٣٥٩.
٤٠. هاوس، بيتر نورث (٢٠٠٨): القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق (ترجمة، محمد معاذ المعيوف، محمد بن معاذ). معهد الإدارة العامة، الرياض (٢٠١٣).
٤١. هليل، شعبان أحمد (إبريل، ٢٠٢١)، آليات تفعيل أخلاقيات المواطنة الرقمية بالمدارس الثانوية في ضوء بعض النماذج العالمية. المجلة التربوية جامعة سوهاج، ٢ (٨٤)، ٦٦٩ - ٧١٦.
٤٢. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (٢٠١٨). إستراتيجية القومية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات متاح في: <https://www.mcit.gov.ed>

٤٣. وطفة، علي أسعد. (٢٠١٣). في مفهوم الأخلاق: قراءة فلسفية معاصرة. شؤون إجتماعية، ٣٠ (١١٩)، ٩١ – ١٢٣.
٤٤. يوسف، راضية، ويوب، أمال (٢٠١٨)، مستوى تطبيق مبادئ الديمقراطية وعلاقتها بتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بوحدة أغذية الأنعام UAB بوضرة بقالمة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ٩ (٢٠)، ٣٢٧ – ٣٤٠.
٤٥. يوسف، راضية، ويوب، أمال (٢٠٢٠)، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية (دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالم). مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، ١٢ (١) ٨٥ – ١٠٤.
46. Aloni, N. (2018). The Fundamental commitments of Educators. Journal of Ethics and Education, 3 (2), 149 – 159.
47. A dair, J. (1989). The skills of leadership. Hants publishing company Limited.
48. Brown, Michael E., Trevino, Linda K. and Harrison, David A. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development processes, 97. 117 – 134.
49. Drucker, P.F. (2016). The Essential Drucker, New York: Harpert Business.
50. Digitization Vs digitalization diffrences definitions and examples. Available @ <http://www.travqcapp.com>
51. Digitization, Digitalzation, digital and transformation: the differences, Aavailable@ <http://www.i-scoop.eu>
52. De Hoogh, Annbel H.B and Den Hartog, Deanne N. (2009). "Ethical leadership: The socially responsible use of power", in: Tjosvold, Den &Wisse, Barbara (Eds.). Power and Interdependence in Organizations, Cambridge University press, New York, pp. 338 – 354.
53. Davies, B. & Ellison, L. (2005). School Leadership in the 20st century: Developing a strategic approach. (2nd Edition). Oxford. UK: Routledge – Taylor and francis Group.
54. Emejvlu, A & Mc Gregor, C. (2019). Towards a radical digital citizenship in digital education. Crit.stud.Educ, 60, 131 – 147.
55. Etwinning. (2016). Growing Digital citizens: Developing Active citizenship through etwinning. Central support service for etwinning. Belgium.
56. Farmer, L. (2015). Teaching digital citizenship, Education and educational teachnology, 3(1), 387 – 392.

57. Isman, A. & Gungoren, O. C. (2014). Digital citizenship. The Turkish online Journal of Educational Technology, 31 (1).
58. Jones, Lisa M. & Mitchell, Kimberly J. (2015). Defining and measuring youth digital citizenship. New media and society.
59. Juan, prados, Antonia, Diaz, & Alexandra, Galende. (2021). Measuring Digital citizenship: A comparative Analaysis. Informatics, 8 (18), 1 – 13.
60. Kaminski, K. (2015). In formation and communication technologies: competenceies in the 21 st-century workforce. In J. spector (Ed.), The SAGE encyclopedia of educational technology, thousand Oaks, CA: SAGE publications, Inc, 361 – 363.
61. Kalshoven, Karianne, Den Hartog, Deanne N., De Hoogh, Annebel H.B. (2011b). "Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of personality", Journal of Business Ethics, (100), pp. 349 – 366.
62. Lindsey, L. (2015). Preparing Teacher candidates for 21 st century: A study of Digital citizenship Available @ https://www.rwpository.asu.edu/attachments/150461/content/Lindsey_asu_0010E_14677.pdf
63. Lyons, R. (2012). Investigating student gender and drade level Differences in Digital citizenship Behavior. [Doctoral Dissertation], Walden University: College of Edcation. Available@ <http://1wictdigitalcitizenship>
64. Longman Dictionary of contemporary English online (n.d): available @ <http://ldoceonline.com/dictionary>
65. Moonson, Choi, A concept Analysis of Digital Citizen ship for Democratic citizenship Education, Vol.44, No.4, 2016, pp. 565 – 607.
66. Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. Organizational Behavior and Human Decision processes, (108), 1-13.
67. Oxford Dictionary online (2003): available @ <http://en.oxforddictionaries.com>
68. Ruiz, Pablo, Ruiz, Carmen, and Martinez, Ricardo (2011). "Improving the "Leader – Follower" Relationship: Top Manager Jop Response", Journal of Business Ethics, 99, 587 – 608.
69. Rue. L.W, & Byars. L.L. (1977). Management theory Application, Irwin, Inc.
70. Ribble, M. S., & Bailey, G. D. (2007). Digital citizenship at all grade levels. Learning and Leading with Technology, 33 (6), 10 – 28.

71. Ribble, Mike; Bailey, Gerald & Ross, Tweed' (2004). digital citizenship addressing appropriate technology behavior", Learning & Leading with Technology, 32 (1), 6–9.
 72. Ribble, M. (2015). Digital Citizenship and Responsible Use. Retrieved from
 73. Reave, L. (2005). Spiritual Values and practices related to Leadership Effectiveness, University of western Ontario, Cavada.
 74. Resick, C.J., Martin, G. S., Keating, M. A, Dickson, M. W., Kwan, H. K., & peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American and European perspectives. Journal of Business Ethics, 101 (3), 435–457.
 75. Shama, M.K & Jain,s. (2013). Leadership Management: principles, Models and theories. Global Journal of Management and Business studies, 3 (3), 309–318.
 76. Trevino, L.K, Hartman, L.P. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. California Management Review, 42, 128–142.
- https://www.mathlanding.org/system/files/Digital%20citizenship%20and%20Responsible%20Use_0.pdf.
77. Yidong, Tu. & Xinxin, Lu. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative work Behavior: A perspective of Intrinsic Motivation, J Bus Ethics, (116), 441–455.□