جامعة سوهاج كلية التربية

مجلة شباب الباحثين

القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المواطنة الرقمية بجامعة الزقازيق

"دراسة وصفية تحليلية"

بحث مستل من رسالة الماجستير لاستكمال متطلبات مناقشة رسالة الماجستير في التربية

تخصص (الإدارة والقيادة التربوية)

إعداد

سارة محمد خيري عبدالحميد

معيدة بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة الزقازيق

إشراف

أ.د/ محمد عيد عتريس

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية –جامعة الزقازيق

أ.م.د/رواء محمد عثمان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

المساعد بكلية التربية –جامعة الزقازيق

تاريخ استلام البحث : ١٤ فبراير ٢٠٢٥م – تاريخ قبول النشر: ٢٣ فبراير ٢٠٢٥م

المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلي التعرف علي دور القيادة الرقمية في تعزيز المواطنة الرقمية بجامعة الزقازيق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة ، وذلك للحصول علي معلومات وافية ودقيقة عن القيادة الرقمية والمواطنة الرقمية ، ثم طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والمواطنة الرقمية.

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أبرزها : تخلق القيادة الرقمية عقلية داخل المؤسسة مفادها أن كل شيء ممكن، وأن ما نحتاج إلى القيام به هو تعزيز نهج يتم فيه قبول الابتكار وتشجيعه أيضًا ،تكون المواطنة الرقمية بالنسبة بمثابة الجسر نحو المعرفة الجديدة كونها تساعدم على غرس قواعد التعامل السليم مع التكنولوجيا الرقمية وذلك لجعل دور التكنولوجيا فاعلًا، القيادة الرقمية ليست مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل هي نهج شامل يعزز من فعالية العمل داخل المؤسسة عبر تمكين الفرق وتطوير استراتيجية رقيمة قوية. يتطلب هذا النوع من القيادة مرونة كبيرة في التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والممارسات المؤسسية

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم عدة إجراءات مقترحة ؛ كان من أهمها:، نشر ثقافة المواطنة الرقمية داخل الجامعة ، تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي تبني قيم المواطنة الرقمية وتوظيفها في حل المشكلات التي تعوق القيادة الرقمية داخل الجامعة ، بالإضافة إلي عرض النتائج الناجحة لتوظيف المواطنة الرقمية علي أعضاء المجتمع الجامعي لتشجيع الجميع علي تبني ونشر قيم وثقافة المواطنة الرقمية داخل الجامعة .

الكلمات المفتاحية : القيادة الرقمية ، المواطنة الرقمية ، جامعة الزقازيق.

Digital leadership as an approach to enhancing digital citizenship at Zagazig University " Analytical Descriptive study"

Abstract:

The current study aims to identify the role of digital leadership in promoting digital citizenship at Zagazig University. The study used the descriptive analytical approach for its suitability to the nature of the study, in order to obtain comprehensive and accurate information about digital leadership and digital citizenship, and then the nature of the relationship between digital leadership and digital citizenship. The study reached a set of results, the most prominent of which are: Digital leadership creates a mentality within the institution that everything is possible, and that what we need to do is promote an approach in which innovation is accepted and encouraged. Digital citizenship is for them a bridge to new knowledge as it helps them instill the rules of proper dealing with digital technology in order to make the role of technology effective. Digital leadership is not just the use of technology, but rather a comprehensive approach that enhances the effectiveness of work within the institution by empowering teams and developing a strong digital strategy. This type of leadership requires great flexibility in adapting to rapid changes in technology and institutional practices. In light of the results of the study, several proposed procedures were presented; The most important of these were: spreading the culture of digital citizenship within the university, encouraging faculty members to adopt the values of digital citizenship and employ them in solving problems that hinder digital leadership within the university, in addition to presenting the successful results of employing digital citizenship to members of the university community to encourage everyone to adopt and spread the values and culture of digital citizenship within the university.

الخطوة الاولي : الإطار العام للدراسة

المقدمة :

يشهد العالم ثورة تكنولوجية هائلة وسريعة غيرت العالم بشكل كبير ومستمر، فأصبحت التكنولوجية الأداة الرئيسة في العمل، والتعليم، والوصول إلى المعلومات والمعرفة، وفرضت هذه الثورة تغيرات على البيئة التنظيمية في كافة مؤسسات المجتمع،، فلا يوجد قطاع محصن من التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا الرقمية، الأمر الذ صار معه التحول الرقمي ضرورة ملحة تحرص عليه كافة المجتمعات لارتياد الثورة التكنولوجية، ومحاولة الإفادة منها في توظيف معطياتها لتحقيق جودة الحياة.

وفي الآونة الأخيرة، أصبحت التكنولوجيا الرقمية حقيقة في المجتمع وأحدثت ظاهرة جديدة في ممارسات الاتصال وبدأت الوسيلة الجديدة للاتصال الافتراضي تكتسب مكانة في المجتمع واصبحت تطبيقات الاتصال مثل What Sapp و telegram و twitter من بين التطبيقات الشائعة في مجالات الحياة كافة ، هذه الظاهرة العالمية شملت أيضا أسلوب القيادة ودفعت للحاجة للتفكير في المستقبل إذا كان القادة يريدون التنافس في عالم تنافسي عليهم ان يعتمدوا نمط التفكير المستقبلي القادر على توقع القدرات التكنولوجية التي تتطور كل يوم في تحسين ممارسات القيادة[١]، فقد أدت هذه الظاهرة العالمية أيضًا إلى إدخال العديد من المصطلحات الجديدة من قبل العلماء بما في ذلك القيادة عن بعد والقيادة الرقمية والقيادة الافتراضية الامر الذي بات واضحا لتحولها الى ظاهرة عالمية تؤثر بشكل مباشر على المشهد القيادي وتكتسب مكانة مهمة بين المنظمات[١].

ومن بين المداخل القيادية الحديثة التي ظهرت في المؤسسات التعليمية، والتي سعت الجامعات العالمية إلى تبنيها وتوظيفها في إدارة أعمالها كتنفيذ مهامها، مدخل القيادة الرقمية الذي ينطوي على حسن استثمار القائد لما يمتلكه مهارات تقنية ومعارف أكاديمية[٢].

حيث تعتبر القيادة الرقمية مدخًلا معاصًرا لتطوير وتحديث القيادة التعليمية، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بالمؤسسة عن طريق اسخدام أساليب رقمية جديدة، تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، كما أن لها اثاراً واسعة لا تنحصر فقط بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل تتعدى ذلك في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية هذا بالإضافة إلى توفير قدر عال من الشفافية والوضوح والمرونة.[٣]

وتري الباحثة أن القيادة الرقمية أصبحت عنصرًا أساسيًا في عالم الأعمال والتعليم والإدارة الحديثة، حيث تعتمد على استخدام التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة، وتحسين التواصل، ودعم الابتكار داخل المؤسسات.

وتعرف القيادة الرقمية بأنها منظور القيادة الذي يتبناه القادة لمواجهة تحديات العصر الرقمي بنجاح فهي عملية ضرورية لتطوير ثقافة الإبتكار والحفاظ عليها من خلال تبني الأفكار لتؤتي ثمارها بسرعة بإستخدام تقنية معلوماتية وهندسة أعمال رشيقة[٤] ؛حيث ان القائد الرقمي هو الشخص القادر علي استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الاهداف المشتركة في المؤسسة[٥].

وتقوم القيادة الرقمية علي مجموعة من المبادئ تتمثل في : الاستعداد للتغيير والتحول الرقمي ،الاستفادة من البيانات، الابتكار المستمر، المرونة في التنظيم، التواصل الفعّال عبر القنوات الرقمية ،التعلم المستمر، الأمن السيبراني والخصوصية، التركيز على الاستدامة[٦].

وتتمثل أبعاد القيادة الرقمية في القيادة الحكيمه ، ثقافة التعلم في العصر الرقمي ، المواطنة الرقمية ، البصيرة الرقمية ، الكفاءة الرقمية [٧].

وتتسم القيادة الرقمية بالعديد من الخصائص وذلك مثل : المعرفة والتثقيف الرقمي لفهم البيئة المتغيرة التي تؤثر علي التكنولوجيا الرقمية ، الرؤية الرقمية الواضحة والمحددة ونقلها إلي جميع الأفراد ، الرشاقة التي تتيح المرونة والتكيف للتعامل مع سريعة التغيير في العالم الرقمي ، المخاطرة للبحث عن فرص جديدة وقبول الأخطاء التي تحدث أثناء التجارب الجديدة التي يقوم بها الأفراد العاملين في المؤسسة [٨].

إن القيادة الرقمية لا تركز في عملها علي الأجهزه والمعدات والتقنيات الرقمية ، بل تركز أيضا علي المتعاملين معها وتدعيمهم وتحفيزهم بصورة مستمرة[٩] .

ومن التحديات التي تواجه القيادة الرقمية وتعرقلها عن أداء مهامها بالشكل المطلوب وهذه التحديات متمثلة في : عدم توفر القيادات المؤهلة للتحول الرقمي، مقاومة ورفض الموظفين للتغيير، عدم وجود استراتيجية شاملة للتحول الرقمي، ضعف استخدام الاساليب الادارية الحديثة في مجال القيادة ، والسلوك التنظيمي ، واتخاذ القرار[١٠].

العلاقة بين القيادة الرقمية والمواطنة الرقمية علاقة تكاملية تعتمد على التأثير المتبادل بين الدور القيادي الذي يتطلب توجيه التكنولوجيا لتحقيق أهداف محددة، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للأفراد والجماعات في استخدام التكنولوجيا بوعي واحترام؛ حيث أن

القيادة الرقمية تعتمد على مواطنة رقمية واعية لبناء بيئة رقمية آمنة ومستدامة فالقادة الرقميون يشجعون السلوكيات المسؤولة في العالم الرقمي من خلال التوعية بأهمية الأمن السيبراني واحترام حقوق الآخرين والمواطنة الرقمية تُعد أساسًا للسلوك الرقمي المسؤول، مما يعزز من فعالية القيادة الرقمية، فالقائد الذي يوجه فريقًا أو مؤسسة يجب أن يُلهم أفراده بتطبيق قيم المواطنة الرقمية في الممارسات اليومية، والقادة الرقميون يُظهرون الالتزام بالقيم الأخلاقية الرقمية مثل الشفافية، حماية الخصوصية، واحترام البيانات. هذه القيم تنعكس على سلوك الأفراد الذين يتبنون المواطنة الرقمية.

ونظرا لما يشهده العالم من تقدم تكنولوجي هائل و ثورة معلوماتية؛ فأصبحت هناك حاجة ماسة لتأصيل مفهوم جديد للمواطنة يظهر بصورة مختلفة عن صورته التقليدية التي كانت تتلخص في حب الوطن والانتماء اليه والمحافظة على أرضه والعمل على رقيه ورفعته، إلى صورة جديدة يرسمها العصر الرقمي بما يحمله من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتشمل أنماطا جديدة من المواطنة والتي قد تتمثل فيما يسمى بالمواطنة العالمية حيث يظهر بها المواطن العالمي الذي يتمسك بالقيم العالمية في عالم أصبح كالقرية الصغيرة يمكن معرفة ما يتم فيه من أحداث في نفس اللحظة، ويتواصل فيه الجميع من أقصى طرفه إلى طرفه الآخر فيتبادل الأفراد الأخبار والمعلومات عبر قنوات الاتصال ومواقع التواصل المختلفة .

بحيث تعتبر المواطنة الرقمية إحدي تجليات ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي ، وهي أن يتمتع الفرد بمجموعة من المهارات تمكنه من الوصول إلي المعلومات والوسائط وفهمها وتقييمها واستخدامها ومشاركتها بجميع الأشكال باستخدام أدوات مختلفة بشكل نقدي وأخلاقي فعال للمشاركة في الأنشطة الشخصية والمهنية والإجتماعية[١١].

ويمكن الإشارة إلي المواطنة الرقمية بانها شكل من أشكال الهوية الإجتماعية يشترك فيها كافة أفراد المجتمع بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين وتنطوي علي عدد من الحقوق والواجبات والقواعد والضوابط والمعايير والأفكار والمبادى المتبعة في الإستخدام الأمثل للتقنية التي يحتاج اليها الأفراد[١٢] .

فالمواطنة الرقمية مصطلح يغطي مجموعة كاملة من القضايا الهامة على نطاق واسع، ويتضمن مجموعة من المبادئ التوجيهية للسلوك المسئول والمناسب عند استخدام التكنولوجيا، و ينبغي لأي شخص يستخدم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أن يفهم كيفية تطبيق قيم المواطنة الصالحة عبرالإنترنت[١٣] .

وتري الباحثة أن المواطنة الرقمية لابد أن تكون شاملة في نفوس وأذهان الأفراد، ولايقتصر الأمر على مجرد الاستخدام فقط، فنحن ننمي قيم ومبادئ وليس أعمال وأفعال فقط.

وعليه فإن تنمية المواطنة الرقمية تشمل أربعة مراحل: مرحلة الوعي ، مرحلة الممارسة الموجهة ، مرحلة النمذجة وإعطاء المثل والقدوة، مرحلة التغذية الراجعة وتحليل السلوك[١٤] .

وتتلخص أبعاد للمواطنة الرقمية في: التواصل الرقمي ،التجارة الرقمية، الإتصالات الرقمية، ومحو الأمية الرقمية، ، القانون الرقمي، الحقوق والمسئوليات الرقمية، الصحة والسلامة الرقمية ،الأمن الرقمي، اللياقة الرقمية والأخلاق[١٥] .

وعلية فالمواطنة الرقمية تهدف الي نشر التوعية في مختلف المراحل العمرية بالتعرف على مفهومها بصورة محببة، نشر ثقافة حرية التعبير الملتزمة بالأدب، فذلك يقلل الإنعكاسات السلبية لإستخدام الإنترنت على الحياة الواقعية، كما توفر بيئة تواصل اجتماعي خالية من العنف، وترفع مستوى الأمان الإلكتروني[١٦].

وعلى المستوي المحلي اهتمت جمهورية مصر العربية بالمواطنة الرقمية استنادًا لطبيعة العصر الرقمي، ومن ملامح هذا الاهتمام نظمت الإدارة المركزية للتنمية المجتمعية الرقمية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات برنامجًا تدريبيًا على "المهارات الأساسية للمواطنة الرقمية والحماية على الإنترنت" بالتعاون مع مكتبة مصر العامة، يومي ٢٢ و٢٣ مارس عام ٢٠٢٢، في إطار مبادرة المواطنة الرقمية ويستهدف البرنامج التدريبي الآباء والأوصياء، ويتناول التعريف بمفهوم المواطنة الرقمية ومحاورها الأساسية، واستعراض المهارات الأساسية للمواطنة الرقمية وشرحها، بالإضافة إلى عرض عددًا من التطبيقات العملية.وجاء ذلك في إطار تعزيز الجهود التي تبذلها وزارة الاتصالات لزيادة الوعي المجتمعي بالمواطنة الرقمية والإنترنت الآمن، وتنمية قدرات الشباب والمراهقين في هذا المجال للمشاركة بفاعليه في دعم عملية التحول الرقمي للمجتمع وتحقيق التنمية المستدامة[١٧].

مشكلة البحث :

علي الرغم من الجهود المبذولة التي تقوم بها الجامعة في مجال تعزيز المواطنة الرقمية الا أن هناك العديد من مظاهر القصور والتي تتمثل فيما يلي :

١- ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وضعف مستوي الموارد البشرية القادرة على تطبيق التحاول الرقمي، عدم التأهيل الكافى لمهارات ومقومات كل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة مع تطبيقات التحول الرقمى[١٨] .

٢- عدم تكافؤ السلطة مع المسئولية ، ولا يوجد مرونة في التنظيم ، ولا يوجد توازن بين المركزية واللامركزية ، وقصور في تفويض السلطة[١٩].

٣- ضعف استخدام التقنيات الحديثة في تنفيذ البرامج التعليمية داخل المؤسسات التعليمية في جامعة الزقازيق[٢٠].

٤- ضعف البنية التحتية الداعمة لتحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق ، ولا يوجد تفعيل حقيقي للمنصات الإلكترونية علي موقع جامعة الزقازيق ، ضعف الشراكات بين جامعة الزقازيق وهيئات المجتمع الخارجي في دعم التمكين الرقمي بالجامعة[٢١] .

٥- ضعف اهتمام إدارة الجامعة بتوظيف مهارات المواطنة الرقمية داخل الجامعة ، نقص المعرفة الكافية بالحقوق والمسؤوليات الرقمية تجاه التعامل مع حسابات الجامعة[٢٢].

٦- جمود اللوائح والتشريعات المنظمة للجامعات المصرية بما يعوق الاستخدام الامثل للموارد التكنولوجية والاستدامة لها ، جمود الهيكل التنظيمي للجامعات دون تطور لها من متغيرات المرحلة فهي تعتمد علي التنظيم الهرمي الرأسي مما أدي إلي ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس ، في حين أنها في حاجة إلي التنظيم الشبكي الأكثر قدرة علي الإستجابة للتطورات التكنولوجية[٢٣].

٧- مازالت القيادات تميل إلى تطبيق الممارسات القيادية التقليدية القديمة بشكل يجعل هذه الجامعات تسير فى قوالب جامدة بعيدة عن الإبداع والتغيير المطلوب ، ضعف تهيئة المناخ الإداري المشجع على الإبداع والإبتكار، ضعف نظام تقييم أداء القيادات الجامعية، البيروقراطية والمركزية في الإدارة، ، ضعف آليات تفعيل بنود الميثاق الأخلاقي في تحقيق العدالة والثقة ، الشفافية والمحاسبية، ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار، بالإضافة إلى قلة اهتمام الإدارة بقياس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة[٢٤].

وقد توصلت نتائج دراسة محمد صالح إلي مجموعة من التحديات عند التعامل مع التقنيات الرقمية ويمكن توضحيها علي النحو التالي [٢٥]:

- ضعف البنية التحتية الرقمية: تعاني بعض الجامعات من نقص في التجهيزات التقنية اللازمة، مثل أجهزة الحاسوب والاتصال بالإنترنت، مما يعيق الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا في التعليم.

- **نقص التدريب والتأهيل: يواجه العديد من أعضاء هيئة التدريس صعوبة في التعامل مع التقنيات الحديثة بسبب قلة البرامج التدريبية التي تؤهلهم لاستخدام هذه الأدوات بكفاءة.**
- **المقاومة للتغيير: توجد مقاومة من بعض الأعضاء لتبني الأساليب التعليمية الرقمية، نتيجة للتعود على الطرق التقليدية في التدريس.**
- **نقص الدعم الإداري والمالي: يؤثر غياب الدعم المؤسسي، سواء من حيث التمويل أو التوجيه، على قدرة أعضاء هيئة التدريس على دمج التكنولوجيا في مناهجهم الدراسية.**
- **مشكلات تقنية وفنية: تتضمن هذه المشكلات الأعطال التقنية، وصعوبة استخدام بعض البرمجيات التعليمية، وعدم توفر الدعم الفني المستمر.**

أسئلة البحث:

وعلي ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تعزيز المواطنة الرقمية بجامعة الزقازيق في ضوء مدخل القيادة الرقمية ؟

وينبثق من السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية على النحو التالي :

١- ما الإطار الفكري للقيادة الرقمية والمواطنة الرقمية كما ورد في الفكر الإداري المعاصر من حيث (المفهوم ، الأهمية ، الأهداف) ؟

٢- ما أهم الجهود والمبادرات المصرية لتعزيز المواطنة الرقمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية.

٣- ما الإجراءات المقترحة لتعزيز المواطنة الرقمية بجامعة الزقازيق في ضوء مدخل القيادة الرقمية؟

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيس من البحث في :

الاستفادة من القيادة الرقمية لتعزيز المواطنة الرقمية بجامعة الزقازيق .

وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية :

١ – التعرف علي الاطار الفكري للقيادة الرقمية في الفكر الإداري المعاصر من حيث (المفهوم ، الأهمية ، الأهداف).

٢ – التعرف علي الاطار الفكري للمواطنة الرقمية في الفكر الإداري المعاصر من حيث (المفهوم ، الأهمية ، الأهداف، وطبيعة العلاقة مع القيادة الرقمية).

٣- رصد الجهود والمبادرات المصرية لتعزيز المواطنة الرقمية علي ضوء مدخل القيادة الرقمية.

٤- التوصل الي أهم الأليات الأجرائية المقترحة التي تسهم في تعزيز المواطنة الرقمية بجامعة الزقازيق علي ضوء مدخل القيادة الرقمية .

أهمية البحث :

١- الأهمية النظرية لمتغيري الدراسة وهما القيادة الرقمية والمواطنة الرقمية باعتبارهم توجه حديث يسهم في تطوير العمل بالجامعات المصرية وبخاصة جامعة الزقازيق.

٢- تعالج الدراسة قضية محورية بالنسبة للجامعات المصرية وهي تعزيز المواطنة الرقمية لدي القيادات في جامعة الزقازيق حيث انه هناك نقص في مستويات الوعي بالمواطنة الرقمية لدي القيادات الجامعية في جامعة الزقازيق.

٣- تمكين القيادات بجامعة الزقازيق من قيادة الجامعة بشكل يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.

٤- مساعدة القادة على التكيف مع التحولات الرقمية وتحقيق النجاح في بيئات العمل التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا.

٥- نشر ثقافة المواطنة الرقمية في الجامعات وتعميمها لتصبح أسلوب حياة في كافة الجامعات المصرية.

منهج البحث : يعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي "الذي لا يتوقف عند حد وصف الظاهرة أو المشكلة بل يتعداها إلى تفسيرها وتحليليها[٢٦]".

ويسير البحث وفق الإجراءات المنهجية التالية :

-جمع معلومات حول القيادة الرقمية والمواطنة الرقمية بالجامعات في الفكر الإداري المعاصر من حيث (المفهوم ،الأهداف ، الأهمية)، ثم القيادة الرقمية وعلاقتها بتعزيز المواطنة الرقمية

-تناول وتحليل الجهود والمبادرات المصرية لتعزيز المواطنة الرقمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية.

-التوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة التي تسهم في تعزيز المواطنة الرقمية بجامعة الزقازيق علي ضوء مدخل القيادة الرقمية .

مصطلحات البحث:

١-القيادة الرقمية Digital leadership

- **نهج القيادة يعتمد على قدرة القائد في التأثير والإلهام والتفاعل مع مرؤوسيهم من خلال مجموعة متنوعة من التطبيقات الرقمية التي تؤدي إلى زيادة مستوى الاتصال والتواصل بينهم، والمساهمة في تحقيق الرؤية المشتركة للمؤسسة [٢٧].**
- **مساهمة القائد في تحويل المجتمع نحو المعرفة وتطويره في مجال التكنولوجيا، إذ يجب أن تكون القيادة مدفوعة بالانفتاح والرغبة الحقيقية للمعرفة[٢٨].**
- **وعرفت ايضا بأنها تعزيز الابتكار وتطوير حلول جديدة من خلال استخدام التكنولوجيا بفعالية في العمليات الإدارية لأجل خلق رؤية مستدامة و تبني الثقافة التنظيمية[29]**

التعريف الإجرائي للقيادة الرقمية

قدرة القيادات الجامعية على ممارسة الأدوار القيادية بإستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات الرقمية ، وتمكين المرؤوسين من إستخدامها لإحداث تغييرات مستدامة في الثقافة التنظيمية للجامعة، وتحسين عمليات اتخاذ القرار .

٢-المواطنة الرقمية Digital Citizenship

- **الاستخدام المسؤول والأخلاقي للتكنولوجيا والإنترنت. وهي تشمل مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يجب على الأفراد، وخاصة الطلاب، تطويرها للتنقل في العالم الرقمي بفعالية[٣٠].**
- **المشاركة المسؤولة والأخلاقية للأفراد في العالم الرقمي. وهي تشمل مجموعة متنوعة من المهارات والسلوكيات والتفاهمات الضرورية للتغلب على تعقيدات التفاعلات عبر الإنترنت[٣١]**
- **القدرة على التنقل والمشاركة في مختلف البيئات الرقمية بمسؤولية وفعالية. وهي تشمل مجموعة من المهارات، بما في ذلك محو الأمية الرقمية والأخلاقيات الرقمية والوصول الرقمي والمشاركة الرقمية. يهدف المفهوم إلى مساعدة الأفراد، وخاصة جيل الشباب، على اتخاذ خيارات مستنيرة ومناسبة في سياقات رقمية متنوعة[٣٢]**

التعريف الاجرائي للمواطنة الرقمية :

أسلوب عمل يمكن توظيفه للمساعدة علي الإستخدام الأمثل (الاستثمار) للتقنيات الرقمية ،ومعرفة الحقوق والالتزامات والأخلاقيات والقواعد والقوانين المرتبطة بهذا الاستخدام وإدراك الآثار الشخصية والأخلاقية لأفعال عبر الإنترنت.

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلي محورين : محور الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية ، ومحور الدراسات السابقة المتعلقة بالمواطنة الرقمية ، وتم ترتيب الدراسات السابقة زمنيا من الأحدث إلي الأقدم.

المحور الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرقمية

اولا :الدراسات العربية :

١- سيناريوهات مقترحة لتطوير ممارسات القيادة الرقمية لدي مديري مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية (٢٠٢٤) ٣٣

هدفت هذه الدراسة إلي : وضع سيناريوهات مقترحة لتطوير ممارسات القيادة الرقمية لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي في جمهُورية مصر العربية.

واستخدمت الدراسة المنهج : الوصفي وأسلوب السيناريوهات.

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها : إلى وضع ثلاثة سِيناريوهات لتطوير ممارسات القيادة الرقمية لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي ؛ الأول المرجعي والذي يفترض استمرار الوضع الراهن حيث ضعف اهتمام الواجبات الوظيفية وبرامج الإعداد والتنمية المهنية لمديري المدارس بالتكنولوجية الرقمية، وعدم توظيف المديرين لكثير من الأجهزة وابرامج والتطبيقات الرقمية في إدارة العملية التعليمية بمدارسهم، واهتمام المديرين بإنشاء مجموعات الواتس آب للعاملين بمدارسهم، وكذلك إنشاء صفحات على الفيس بوك لمدارسهم. والثاني الإصلاحي والذي يفترض إجراء إصلاحات جزئية لممارسات القيادة الرقمية لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي، والثالث الابتكاري والذي يفترض . إحداث نقلة نوعية وتحول جذري في ممارسات القيادة الرقمية لدى مُديري مدارس التعليم الأساسي ؛ وذلك مثل: قيام وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني والمراكز البحثية التابعة لها بالتعاون الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في وضع معايير تكنولوجية رقمية لمُديري مدارس التعليم الأساسي، واهتمام برامج الإعداد والتنمية المهنية للمديرين باستخدامهم وتوظيفهم للأجهزة والبرامج والتطبيقات الرقمية الحديثة في إدارة كافة جوانب العملية التعليمية.

٢- تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة – دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط (٢٠٢٤)[٣٤].

هدفت هذه الدراسة إلي : اختبار ومعرفة الدور الذي تؤديه القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي في إطار الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة،اذ تتمحور مشكلة البحث في اعتقاد العلماء أن الفيروس COVID-19 قد يكون معنا لعقود أو أكثر .

واستخدمت الدراسة المنهج : الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها : أن سلوك تشارك المعرفة في بعض الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة ومن الناحية الميدانية من شأنه ان يعزز تأثير القيادة الرقمية في اداء العمل الفردي، وهذا يعني وجود سلوك تشارك المعرفة ميدانياً إلى جانب القيادة الرقمية من شانه أن يسهم في اداء العمل الفردي في هذه الجامعات الاهلية.

٤- واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس(٢٠٢٤)[٣٥]

هدفت هذه الدراسة إلي: التعرف علي درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

واستخدمت الدراسة المنهج : الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها : أن درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الكويت لمهارات القيادة الرقمية كانت "متوسطة"، وقد جاء مجال مهارات العلاقات والتواصل في المرتبة الأولي في تقدير أفرراد العينة من حيث درجة الممارسة، يليه مجال المهارات التقنية، بينما جاء مجال المهارات الإدارية في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الممارسة ، كذلك كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التردريس حول درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعرة الكويت لمهارات القيادة الرقمية تعزي لمتغيررات (التخصص- سنوات الخبرة.)

٥- القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان(٢٠٢٢)[٣٦]

هدفت هذه الدراسة إلي : الاطلاع على الأسس النظرية لكل من القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات فى الألدبيات المعاصرة، والتعرف علي آليات

تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية، ورصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان.

واستخدمت الدراسة المنهج : الوصفي

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها : نشر ثقافة التعلم الرقمي لدي القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن القيادات الرقمية تعانى من تعقيدات الإجراءات الإدارية، وتداخل مسئوليات اتخاذ القرار الازم للتحول، كما أن تحقيق المواطنة الرقمية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى عدم توافر الدعم الفني المطلوب بالجامعة؛ لضماف استمرار تطبيق عملية التحول الرقمي كالإدارة الرقمية، بالإضافة إلى أن المستوى العامـ لممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان كان متوسطا؛ مما يتضح أن المرونة التنظيميـة داخل الجامعة في حاجة إلى تدعيم وتقوية.

ثانيًا : الدراسات الأجنبية

١-القيادة الرقمية والثقافة وقدرات الموظفين: الأداء التنظيمي المستدام في التعليم - دراسة حالة (٢٠٢٣)[٣٧].

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة تأثير القيادة الرقمية والثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين على استدامة الأداء التنظيمي، وخاصة في المنظمات التعليمية.

واستخدمت الدراسة المنهج : تستخدم الدراسة أساليب المسح والتحليل الهيكلي، مع دراسة حالة أجريت في مدارس MPK KAJ المتوسطة في جنوب جاكرتا وجنوب تانجيرانج

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها : . وجود تأثير إيجابي كبير بين القيادة الرقمية والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية وقدرات الموظفين الرقمية، والثقافة الرقمية واستدامة الأداء التنظيمي، وقدرات الموظفين الرقمية واستدامة الأداء التنظيمي، وكذلك بين القيادة الرقمية واستدامة الأداء التنظيمي، مع أن القيادة الرقمية والثقافة الرقمية كعوامل تؤثر على استدامة الأداء التنظيمي للمدرسة من خلال القيادة الرقمية.

٢-- مكان العمل الرقمي والأداء التنظيمي: الدور معتدل لقدرة القيادة الرقمية (٢٠٢٣)[٣٨]

هدفت هذه الدراسة إلى: استكشاف العديد من الأهداف الرئيسية المتعلقة بتحويل أماكن العمل في سياق التطورات الرقمية، دراسة كيفية تأثير مكان العمل الرقمي على الأداء التنظيمي يتضمن ذلك فهم كيفية تأثير التحول إلى العمل عن بُعد والتعاون الرقمي على إنتاجية الموظفين والنجاح التنظيمي العام ، تسليط الضوء على أهمية القدرات الديناميكية للمنظمات في تسهيل التحول الرقمي لمكان العمل.

واستخدمت الدراسة المنهج : الوصفي التحليلي

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها : أن القدرات الديناميكية للمنظمات لها تأثير إيجابي كبير على التحول الرقمي لمكان العمل، مما يحسن بدوره التوازن بين العمل والحياة للموظفين مما يؤدي إلى أداء أفضل للموظفين وأداء متفوق للمنظمة. كما تسلط الدراسة الضوء على الدور المهم الذي تلعبه القيادة الرقمية في التحول الرقمي لمكان العمل.

٣- القيادة الرقمية: مراجعة منهجية ومفاهيمية(٢٠٢٣)[٣٩]

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد ماهية القيادة الرقمية ودورها في بيئات العمل المعاصرة، رصد الجوانب التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأدبيات الحالية لفتح آفاق جديدة للبحث، بناء أساس نظري قوي لفهم القيادة الرقمية في ظل تحديات وفرص العصر الرقمي.

واستخدمت الدراسة المنهج : الوصفي التحليلي

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها :قدمت الدراسة نموذجًا يوضح العلاقة بين القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية، الأداء المؤسسي، وديناميكيات الفرق، نجاح القيادة الرقمية يعتمد بشكل كبير على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، الحاجة إلى فهم أعمق لدور الذكاء الاصطناعي والتقنيات الناشئة في تشكيل مستقبل القيادة الرقمية.

واستخدمت الدراسة المنهج : الوصفي التحليلي.

المحور الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالمواطنة الرقمية

اولًا :الدراسات العربية :

١-تصور مقترح لرعاية الشباب في تنمية المواطنة الرقمية للشباب الجامعي(٢٠٢٤)[٤٠]

هدفت هذه الدراسة إلى: تقديم رؤية مقترحة لتعزيز قيم المواطنة الرقمية لطلاب التعليم قبل الجامعي في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، وذلك من خلال تحديد مفهوم المواطنة الرقمية ، وأهميتها ، ومراحلها ،وكذلك تحديد عناصر المواطنة الرقمية وقيمها ، وعرض لأهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في المواطنة الرقمية ، وواقع المواطنة الرقمية في مصر ، ثم

تقديم رؤية مقترحة اشتملت علي منطلقات الرؤية وأهدافها ، وآليات ومعوقات تنفيذها ، وسبل التغلب علي هذه المعوقات.

واستخدمت الدراسة المنهج : الوصفي

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها : أن هناك ضرورة ملحة لتعزيز فهم الشباب الجامعي لمفهوم المواطنة الرقمية وأهميتها في العصر الحديث، وأن الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا الرقمية يؤثر بشكل مباشر على قيم المواطنة لدى الشباب، مما يستدعي تطوير برامج توعوية لتعزيز هذه القيم.

٢- دور القيادات الإدارية في ممارسات المواطنة الرقمية لدي الاستشارين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية (دراسة ميدانية بكلية التربية –جامعة الإسكندرية) (٢٠٢٢)[٤١] .

هدفت هذه الدراسة إلى:الوقوف علي درجة تعزيز القيادات الإدارية لممارسات المواطنة الرقمية لدي الإداريين ،والدور الذي يلعبه مدخل القيادة الأخلاقية في تعزيز القيادات الإدارية لممارسات المواطنة الرقمية لدي الإداريين في كلية التربية جامعة الإسكندرية .

واستخدمت الدراسة :المنهج الوصفي

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أبعاد القيادة الأخلاقية تنعكس بشكل إيجابي علي أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الإداريين بالكلية ، توظيف طاقات الإداريين في العمل يسهم في تعزيز المواطنة الرقمية لديهم والتغلب علي المظاهر السلبية في العمل .

٣- آليات مقترحة لتفعيل المواطنة الرقمية بالتعليم قبل الجامعى في مصر في ضوء خبرة كل من ولاية واشنطن وويلز(٢٠٢٢) [٤٢]

هدفت هذه الدراسة إلي : تفعيل المواطنة الرقمية بالتعليم قبل الجامعى في مصر في ضوء خبرة كل من ولاية واشنطن وويلز.

واستخدمت الدراسة المنهج: المقارن

وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج من أهمها: قيام كل من ولاية واشنطن وويلز بالعديد من الجهود والإنجازات منها: الاعتماد على بعض المؤسسات لدعم المواطنة الرقمية، وإصدار بعض القوانين، وتبنى تطبيق بعض الأدلة الإرشادية ذات الصلة بالمواطنة الرقمية، كما تمكنت كل من ولاية واشنطن وويلز من تنفيذ العديد من الأنشطة في إطار توظيف المنظومة التعليمية

لتفعيل المواطنة الرقمية؛ لإعداد المواطن الرقمي القادر على التعامل الآمن والإيجابي مع التقنيات التكنولوجية

ثانيًا الدراسات الأجنبية :

١-المعالم العالمية للمواطنة الرقمية في ظل تحديات العولمة المعاصرة(٢٠٢٤)[٤٣]

هدفت هذه الدراسة إلي: تحليل المواطنة الرقمية كاستراتيجية فعالة لتطوير توجهات النظرة العالمية للشباب الطلاب في العصر الرقمي الحديث. الطرق الرئيسية للبحث العلمي هي البنيوية والمقارنة والتحليل والتوليف والتعميم وطريقة جمع المعلومات الاجتماعية. يتم تقديم المواطنة الرقمية كنظرة عالمية قائمة على السلامة والأخلاق والشرعية والمسؤولية والصدق الفكري. يتم تحديد المعايير الرئيسية للمواطنة الرقمية – محو الأمية الرقمية وآداب السلوك الرقمية والحقوق والمسؤوليات الرقمية والصحة الرقمية والأمن الرقمي والاتصالات الرقمية والتجارة الرقمية والوصول الرقمي وتوضيح ميزاتها الأساسية.

واستخدمت الدراسة المنهج:الوصفي التحليلي

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها: تحديد سمات جيل الإنترنت، مشيرة إلى أنهم طموحون للغاية وواقعيون ونقديون وواثقون من أنفسهم. هذا الجيل بارع في البحث السريع عن المعلومات وهو أكثر إطلاعًا على الأحداث العالمية بسبب مشاركته الرقمي، أن المواطنة الرقمية تلعب دورًا حيويًا في تمكين الأداء الأكثر أمانًا والأكثر أخلاقية في البيئة الرقمية. يساعد في تكوين شخصية مسؤولة اجتماعيًا قادرة على التأثير على العمليات الاجتماعية والسياسية، خاصة في مواجهة التحديات العالمية، أهمية دمج مبادئ المواطنة الرقمية في التعليم العالي، لا سيما في أوكرانيا، لتعزيز جيل مجهز جيدًا للتعامل مع تعقيدات العصر الرقمي.

٢-ظاهرة المواطنة الرقمية في الدراسات التنظيمية: مراجعة نطاقية(٢٠٢٤)[٤٤]

هدفت هذه الدراسة إلي : التحقيق في كيفية التعامل مع مفهوم المواطنة الرقمية في مجال الدراسات التنظيمية. يتضمن ذلك فهم التفسيرات والآثار المختلفة للمواطنة الرقمية في السياقات التنظيمية.

واستخدمت الدراسة المنهج: الوصفي

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها: أن مجال الدراسات التنظيمية لم يقم بعد بإجراء تحليل شامل للمواطنة الرقمية. يشير هذا إلى وجود فجوة في الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع المهم.

٣-المواطنة الرقمية والقيم والديناميكية الثقافية(٢٠٢٤)[٤٥]

هدفت هذه الدراسة إلي: استكشاف التحول العالمي نحو المواطنة الرقمية، لا سيما تلك المتأثرة بوباء COVID-19. تسعى الدراسة إلى فهم كيف يمكن للمواطنة الرقمية التوسط في التوترات الثقافية في عالم يتحول بسرعة إلى الرقمنة. ويؤكد على الحاجة إلى استراتيجية تعليمية استباقية تشجع المشاركة الحاسمة مع الأدوات الرقمية للتنقل بين هذه الديناميكيات الثقافية بفعالية

واستخدمت الدراسة المنهج: الوصفي التحليلي

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج من أهمها: وجود تعقيدات تحيط بالمسؤولية الرقمية، والتي تنطوي على تفاعلات بين مزودي التكنولوجيا الرقمية والمستخدمين والهيئات التنظيمية. يشير هذا إلى أن المواطنة الرقمية لا تتعلق فقط باستخدام التكنولوجيا ولكن أيضًا بفهم الآثار الأخلاقية للتفاعلات الرقمية، تجاوز مجرد التكامل التكنولوجي في التعليم.

التعليق العام علي الدراسات السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت القيادة الرقمية، المواطنة الرقمية تم التوصل الي مايلي :

- التعرف علي أحد الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة الرقمية و المواطنة الرقمية وذلك بما يسهم في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية .
- الاستفادة من الدراسات السابقة في توضيح مشكلة الدراسة ، واختيار أنسب الأدوات البحثية للقياس مع الإستعانة بها في تحليل ومناقشه نتائج الدراسة الحالية .
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي ، والذي يتلائم مع طبيعة موضوع الدراسة.
- لا توجد دراسة تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية و المواطنة الرقمية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي وخصوصا الجامعات سواء في الدراسات العربية أو الدراسات الأجنبية

،وتتميز الدراسة الحالية في تناولها لمتغير القيادة الرقمية وهومتغير حديث يندر تناوله في الدراسات العربية وبخاصة في الجامعات المصرية .

– تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تعد من أوائل الدراسات علي حد علم الباحثة التي تناولت القيادة الرقمية ودورها في تعزيز المواطنة الرقمية في جامعة الزقازيق.

خطوات البحث :

يسير البحث وفق للخطوات الآتية:

الخطوة الأولي: تتناول الإطار العام للدراسة ، ويشمل مقدمة الدراسة ،ومشكلتها ، وأهدافها ، وأهميتها ، ومنهجها، ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة ، ثم خطوات الدراسة .

الخطوة الثانية: وتتضمن الإطار الفكري للقيادة الرقمية في الفكر الإداري المعاصر من حيث (مفهومها ، وأهدافها، وأهميتها)

الخطوة الثالثة: وتشمل الإطار الفكري للمواطنة الرقمية من حيث (مفهومها ، وأهدافها ، وأهميتها، وطبيعة العلاقة مع القيادة الرقمية).

الخطوة الرابعة: وتتضمن رؤية تحليلية لواقع المواطنة الرقمية بجامعة الزقازيق في ضوء مدخل القيادة الرقمية.

الخطوة الخامسة: وتتناول مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز المواطنة الرقمية بجامعة الزقازيق في ضوء مدخل القيادة الرقمية.

الخطوة الثانية الإطار الفكري للقيادة الرقمية في الفكر الإداري المعاصر

أولًا : مفهوم القيادة الرقمية

حظيت الأساليب القيادية في العقود الأخيرة الماضية باهتمام الباحثين وذلك انطلاقا من الدور الرئيسي الذل يلعبه القائد في استمرارية وتطوير المنظمة، مما يتطلب توافر مهارات وسمات لدى القائد للوصول إلى أحد المداخل الإدارية المعاصرة والمعنية بالتركيز على دور القيادة وقدرتها على استخدام الأصول الرقمية للمنظمة في تحقيق أهداف العمل وهو ما يعرف "بالقيادة الرقمية ، فالقيادة الرقمية تمثل سلوكًا قياديا يقرن بين أسلوب القيادة واستخدام التكنولوجيا الرقمية لزيادة فعالية وكفاءة العمل في العصر الرقمي[٤٦].

لغًة : المصطلح يتكون من شقين الأول يعني(القيادة) والثاني(الرقمية)ووفقًا ل Duden، تعني" الرقمية" "هي اسس التكنولوجيا الرقمية التي تستخدم التطبيقات الرقمية .

وتطرق قاموس أكسفورد إلى كلمة" رقمي"على أنة" البيانات المعبّر عنها بلغة الحاسوب الرقمية وهي(0،1) أي هي عملية إستخدام تكنولوجيا الحاسوب[47] .

اصطلاحًا:

- نهج القيادة الذي يعتمد على قدرة القائد في التأثير والإلهام والتفاع مع مرؤوسيهم من خلال مجموعة متنوعة من التطبيقات الرقمية التي تؤدي إلى زيادة مستوى الاتصال والتواص بينهم، والمساهمة في بلول الرؤية المشتركة للمنظمة[٤٨].
- مزيج من ثقافة وكفاءة القائد في تحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية لخلق قيمة للمؤسسة[٤٩].
- أنها تعزيز الابتكار وتطوير حلول جديدة من خلال استخدام التكنولوجيا بفعالية في العمليات الإدارية لأجل خلق رؤية مستدامة و تبني الثقافة التنظيمية [٥٠].
- تبني القائد مجموعة من التقنيات و الأدوات الرقمية كإنترنت الأشياء و المنصات الإلكترونية و تقنيات الذكاء الاصطناعي أثناء القيام بالممارسات القيادية لتحسين وت ويد العملية الإدارية [٥١].
- أسلوب جديد في العمل الإداري ويحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لكي يستمر في التقدم من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة بهدف تطوير أدائها وتقديم الخدمات للمستفيدين بأقل التكاليف[٥٢].

ثانيًا : أهمية القيادة الرقمية

توفر القيادة الرقمية بيئة عمل تركز على الابتكار من خلال تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات، مما يساعد في تحسين الأداء واتخاذ قرارات مستنيرة وفي ضوء ذلك يمكن توضيح أهمية القيادة الرقمية كالتالي :[٥٣]

١ – دعم ومساندة العاملين في المؤسسات التعليمية من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، كتسهيل عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تمكيف الإدارات كالقيادات من التخطيط بكفاءة وفاعلية

٢ – كما تساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة والمتعددة بطريقة أكثر سهولة دون تعقيد.

٣ – التحول نحو مجتمع متطور يشمل التوعية والتعبئة للموارد، كالعمليات القيادية والقيادة الهيكلية.

كما أوضحت الدراسات أهمية أخري للقيادة الرقمية تتمثل فيما يلي[٥٤]

١- تعد القيادة الرقمية مفتاحا لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة من لحث الطاقة التنظيمية

٢- توجية المؤسسات للتكيف مع الأوقات المتغيرة لربط الأشخاص بالنظم الايكولوجية المفتوحة والقادرة علي تحقيق التوارن بين المشاركة البشرية والتكنولوجية في العمل والتفكير .

٣- استخدام الموارد المتاحة لتحسين ما نقوم به مع توقع التغيرات اللازمة لتعزيز ثقافة تركز علي الابتكار والانجاز.

ثالثًا : أهداف القيادة الرقمية

يتمثل الهدف الرئيسي للقيادة الرقمية في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة كفاءة الوحدات الإدارية، وتحسين بيئة العمل وتحقيق التنافسية في الأداء[٥٥]

١- تحسين أداء الإدارات من خلال المساهمة في إعادة هيكلة النظم التقليدية لتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، وخفض التكاليف، وتبسيط الإجراءات المقدمة للمستفيدين، والانفتاح أمام العالم الخارجي من خلال تبني أحدث التقنيات.

٢- التغلب على معوقات الزمان والمكان، إذ تهدف القيادة الرقمية إلى تمكين الموظفين من إن انجاز المهام وتسهيل التواصل بين الإدارات و إقامة الاجتماعات و المؤتمرات عن طريق الشبكة الإلكترونية ومن خلال منصات برامج مؤتمرات الفيديو مثل Go : To Meeting ‘The video conference بما يضمن تخفيض تكاليف الإجراءات التنظيمية وزيادة كفاءة و فاعلية العمليات الإدارية.

٣- تعزيز مبدأ الشفافية الإدارية، فالشفافية هي المناخ الملائم والمتطلب الرئيسي لنجاح المنظمات حيث تسعى القيادة الرقمية إلى توفير بيئة تتسم بوضوح البيانات والمعلومات وتمكين المديرين من إزالة الغموض واللبس في السياسات المتبعة.

٤- الاهتمام بالتجديد والابتكار، فالتطوير هو ما تنشده المنظمات اليوم في عصر التغيرات والتحديات فهو الطريق المؤدي إلى الإصلاح والنمو والبقاء والبعد عن الفوضى والازدواجية في كافة القضايا .

٥- التأكيد على تحقيق مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة حيث تهتم بتسهيل طريقة الحصول على المعلومات والخدمات المطلوبة من الجهات ذات الصلة بالإدارة في أسرع وقت ممكن.

الخطو الثالثة: الإطار الفكري للمواطنة الرقمية في الفكر الإداري المعاصر، وطبيعة العلاقة مع القيادة الرقمية .

أولاً : مفهوم المواطنة الرقمية

في ظل العصر الرقمي، وانتشار التكنولوجيا، اتخذت المواطنة صورا جديدةً تتفق مع مطالب العصر الذي نعيشه،الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود إطار قيمي حاكم للفرد في تعامله الرقمي مع مفرداتها، لتحقيق استفادة قصوى من إمكانياتها المتنوعة، مع تخفيف آثارها السلبية على المجتمع وأفراده. أصبحت المواطنة الرقمية موضوعًا رئيسًا؛ بسبب الاستخدام الجماعي لتقنيات المعلومات والاتصالات، نظرًا لأن الأجيال الشابة تقضي معظم وقتها فى استخدام التقنيات الرقمية مثل: الأجهزة اللوحية والهواتف الذكية، ولهذا فهناك حاجة ملحة للاهتمام بالمواطنة الرقمية؛ حيث أن تكامل تكنولوجيا المعلومات فى الحياة الاجتماعية ،واليومية للأفراد يسهم فى ممارسة قيم المواطنة الرقمية، ولهذا يمكن اعتبار الاتصال عبر الإنترنت بالخدمات المختلفة نقطة مركزية لاستمرار ممارسات المواطنة الرقمية ؛ حيث تعتبر المواطنة الرقمية مجموعة من الممارسات وقواعد السلوك التى تيسر التنمية الفردية وتحمي القيم الاجتماعية فى المجتمع الرقمي[٥٦]، يمكن تعريف المواطن الرقمي بأنه الشخص الذي نشأ في عصر التكنولوجيا الرقمية ،ولديه القدرة علي استيعابها ،والتعامل معها لإنجاز ما يحتاجه[٥٧].

يقتضى الأمر فى البداية التعرف على مفهوم المواطنة لغة ثم اصطلاحا ثم عرض مفهوم المواطنة الرقمية كالتالي:

لغًة المواطنة والمواطن مأخوذة في العربية من الوطن: المنزل الذي تقيم فيه وهو " موطن الإنسان ومحله " وطن يطن وطناً: أقام به، وطن البلد: اتخذه وطنا، توطن البلد: اتخذه وطنًا، وجمع الوطن أوطان

- الوطن: هو مكان إقامة الإنسان ومقره، سواء كان ولد به أم لم يولد[٥٨].
- الرقمي Digital :إن الأصل اللغوي لكلمة رقمي هو: (رقم) الكتاب، وعليه، وفيه رقمًا: كتبه، (رَقمَ) رقمًا، ورُقمَةً: كان به رُقْمَه،رقمي متعلق بالأرقام ،وكلمة (Digitalize) تعني "تخزين المعلومات بطريقة رقمية"[٥٩] .

اصطلاحًا:

- **المعايير والمهارات وقواعد السلوك اللازمة لتفاعل الفرد مع شخصيات إفتراضية في مجتمع افتراضي رقمي، يتفاعل فيه الأفراد عن طريق استخدام الوسائل التكنولوجية[٦٠].**
- **إمتلاك المعرفة ، وعرض المواقف والمهارات اللازمة لضمان الاستخدام الأخلاقي والآمن، والمسؤول لأدوات المعلومات والإنترنت من خلال تغطية العالم المادي والافتراضي[٦١].**
- **تعني إيجاد الاساليب ،الوسائل ،والطرق الصحيحة لتوجية ،وحماية المستخدمين أي أنها تمثل ببساطة الاستخدام الصحيح والذكي للتكنولوجيا[٦٢].**
- **مجموعة من الكفاءات والسمات والسلوكيات التى توظف الفوائد والفرص التى يوفرها عالم الإنترنت مع بناء المرونة فى مواجهة الأضرار المحتمل[٦٣].**

ثانيًا : أهمية المواطنة الرقمية

في عالم ينبض بالتكنولوجيا والتطور الرقمي، أصبحت المواطنة الرقمية جزءًا أساسيًا من حياتنا اليومية، ان أهمية المواطنة الرقمية تنبع من تأثير التكنولوجيا على حياتنا اليومية وكيفية تفاعلنا مع العالم الرقمي، يتطلب العصر الحالي فهمًا عميقًا للتكنولوجيا وأثرها على حياتنا الشخصية والاجتماعية، فضلًا عن المشاركة الفعّالة والأمان داخل البيئة الرقمية ويمكن إبراز اهمية المواطنة الرقمية علي النحو الاتي[٦٤]:

٢- تعزيز التفاعلات الرقمية الإيجابية: تؤكد المواطنة الرقمية على أهمية السلوك المحترم ،والمسؤول عبر الإنترنت، فضلا عن تشجيع الأفراد على الانخراط في تفاعلات رقمية إيجابية ، مثل ممارسة آداب الإنترنت الجيدة ، واحترام آراء الآخرين ، وتجنب التسلط عبر الإنترنت ، وخلق بيئة أكثر دعما وشمولا على الإنترنت.

٣- تطوير مهارات التفكير النقدي ومحو الأمية الإعلامية ذلك من خلال تمكين الأفراد من تقييم مصداقية ،وموثوقية المعلومات عبر الإنترنت ، والتعرف على الأخبار المزيفة ، وفهم التحيز الإعلامي والتلاعب، وفهم الاساليب المستخدمة لتوجيه الرأي العام ،و اتخاذ قرارات ملهمة ،والتفكير النقدي وأن يصبحوا مستهلكين ،ومبدعين مسؤولين للمحتوى الرقمي.

٤- بناء سمعة رقمية إيجابية تؤثر بصمتنا الرقمية ،وسمعتنا عبر الإنترنت بشكل كبير على مختلف جوانب حياتنا ، بما في ذلك العلاقات الشخصية ،والتعليم والفرص الوظيفية. تؤكد المواطنة الرقمية على أهمية إدارة وتنظيم الوجود الرقمي للفرد بطريقة تنعكس بشكل إيجابي

على نفسه ،وذلك من خلال فهم العواقب المحتملة لأفعالهم عبر الإنترنت، يمكن للأفراد اتخاذ خيارات مستنيرة وبناء سمعة رقمية إيجابية تتوافق مع قيمهم وأهدافهم.

٥- رعاية الرفاهية الرقمية: يمكن أن يكون للاستخدام المستمر للتكنولوجيا والعالم الرقمي آثار إيجابية وسلبية على رفاهيتنا. انها تشجع الأفراد على تحقيق توازن صحي بين حياتهم عبر الإنترنت وتلك غير المتصلة بالإنترنت، فضلا عن التأكيد على أهمية الرفاهية الرقمية، بما في ذلك إدارة الفترة الزمنية في استخدام الانترنت، ممارسة الرعاية الذاتية، وتعزيز العلاقات الصحية عبر الإنترنت.

٦- التحضير للمستقبل: في ظل استمرارتقدم التكنولوجيا في تشكيل المجتمع ، أصبحت محو الأمية ، والمهارات الرقمية ضرورية للنجاح في العالم الحديث، من خلال تبني المواطنة الرقمية ، يكون الأفراد أكثر استعدادا للتنقل في المشهد الرقمي المتطور باستمرار ، والتكيف مع التقنيات الجديدة ، والازدهار في العصر الرقمي،وأكثر استعدادا للمستقبل.

ثالثًا : أهداف المواطنة الرقمية

تتعدد وتتنوع أهداف المواطنة الرقمية ،ولكن جميعها ينبثق عن غاية رئيسية تتمثل في رفع مستوى الأمان الإلكتروني ،وتوعية الجميع بمفهوم المواطنة الرقمية بأسلوب قريب ومحبب ويمكن توضيح هذه الأهداف علي النحو التالي:

١.توجيه جميع المستخدمين للتكنولوجيا بطريقة سليمة، وحمايتهم ؛ من خلال تشجيع السلوكيات المرغوبة ، والقضاء على السلوكيات السيئة فى التعاملات الرقمية، وهذا يعني بناء مواطن رقمي في إطار قواعد السلوك المناسب ،والمسئول لإستخدام التكنولوجيا.[٦٥]:

٢.تزويد الأفراد بالأدوات، والقواعد الأخلاقية؛ لإتخاذ خيارات جيدة عبر بيئة الإنترنت، بالإضافة إلى المحافظة على المستقبل آمنًا، فضلا عن السماح بالاتصالات، والعلاقات عبر وسائل التواصل الاجتماعي[٦٦].

٣. التوعية بمفهوم وطبيعة المواطنة الرقمية، ورفع مستوي الأمان الإلكتروني، واتباع السلوك الرقمي السليم عند استخدام التكنولوجيا، بالإضافة إلى تقليل الانعكاسات السلبية لاستخدام الإنترنت، وتيسير، وتوضيح الطرق المثلي لتعامل الفرد مع أى قضية إلكترونية[٦٧].

رابعًا : طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والمواطنة الرقمية

العلاقة بين القيادة الرقمية والمواطنة الرقمية هي علاقة تكاملية تعتمد على الدور الذي تلعبه القيادة في تعزيز السلوك الرقمي المسؤول لدى الأفراد داخل المجتمع أو المؤسسة. يمكن توضيح العلاقة بشكل أكثر تفصيلًا على النحو التالي:

١- حث العاملين على توظيف التعليم الإلكتروني كتقنيات التصال الرقمي، مثل شبكات التكاصل الاجتماعي في استراتيجيات التدريس ومساعدتهم علي التحسين المستمر لتعلم العصر الرقمي وتطبيق المواطنة الرقمية، وتزويدهم بالكفايات والمهارات اللازمة لضمان حسن الاستخدام الواعي للتكنولوجيا بفاعلية.[٦٨].

٢- تعزيز قيم المواطنة الرقمية من خلال القيادة الرقمية: القيادة الرقمية هي المحرك الأساسي لتطبيق قيم المواطنة الرقمية. القادة الرقميون يلعبون دورًا في تعليم الأفراد كيفية التفاعل مع التكنولوجيا بطريقة أخلاقية ومسؤولة. من خلال: وضع سياسات رقمية، التوعية بالحقوق والواجبات الرقمية: من خلال تدريب الأفراد على حقوق الخصوصية وأهمية احترام الآخرين عبر الإنترنت[٦٩].

٣- القادة كقدوة رقمية : القادة الرقميون يُظهرون السلوكيات التي تعكس قيم المواطنة الرقمية. عندما يلتزم القادة بالشفافية والأمان واحترام خصوصية البيانات، فإنهم يصبحون قدوة للأفراد، مما يعزز من الالتزام بهذه القيم[٧٠].

٤- تمكين الأفراد ليصبحوا مواطنين رقميين فعالين القيادة الرقمية تهدف إلى تمكين الأفراد بمهارات رقمية تجعلهم: قادرين على استخدام التكنولوجيا بفعالية. مدركين لأهمية الأمان الرقمي. مساهمين إيجابيين في المجتمعات الرقمية.

٥- التفاعل المسؤول في البيئات الرقمية المواطنة الرقمية توفر الأسس الأخلاقية والقانونية للتعامل مع التكنولوجيا، بينما القيادة الرقمية توجه هذا التعامل نحو تحقيق الأهداف الرقمية.

٦- التعاون في التغيير الرقمي : عند تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، تعتمد القيادة الرقمية على أسس المواطنة الرقمية لضمان أن التحول يتم بطريقة تراعي القيم الأخلاقية والحقوق الرقمية للجميع.

يتضح مما سبق أن القيادة الرقمية تقدم التوجيه والتنظيم لتطبيق قيم المواطنة الرقمية، بينما المواطنة الرقمية تمثل الإطار الأخلاقي والقانوني الذي يجب أن تعمل القيادة الرقمية في

ظله. بدون القيادة الرقمية، قد يفتقر الأفراد إلى الدعم المطلوب لتبني سلوكيات مواطنة رقمية، وبدون المواطنة الرقمية، قد تصبح جهود القيادة الرقمية غير أخلاقية أو غير مسؤولة.

الخطوة الثالثة : رؤية تحليلية لواقع المواطمة الرقمية بجامعة الزقازيق في ضوء مدخل القيادة الرقمية :

أولًا: الجهود والمبادرات المصرية في مجال تطوير أداء القيادات الجامعية والمواطنة الرقمية "وضعت الدولة خططًا واستراتيجيات لتطوير التعليم العالي ودعم البحث العلمي، جاء في مقدمتها "الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠ ،"والتي ترتكز على تحول الجامعات من مُستهلك للمعرفة إلى مُنتِج لها ، ولأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية فتسعى الدولة إلى دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات، وتطوير نظام المنح والبعثات الخارجية[٧١].

ومن الجهود ايضا سعت الدولة الي تنمية مهارات الموارد البشرية للإداريين والقيادات، وذلك عن طريق إنشاء مركز دولي لتنمية مهارات وقدرات الإداريين والقيادات الإدارية ، بالإضافة إلى تحسين نُظم الاتصالات والمعلومات في مجال إدارة التعليم، وعمليات التعليم والتعلُّم والبحث العلمي، وذلك من خلال نُظم إلكترونية لتقييم إنجاز أعضاء هيئة التدريس والإداريين ، وكفاءة شبكات ومراكز معلومات مؤسسات التعليم العالي، والربط بين تطبيقات نظم المعلومات الإدارية واستكمالها، ونُظم لتفعيل البوابات الإلكترونية، والمكتبة الرقمية، وميكنة المكتبات، والمستودع الرقمي، فضلًا عن إنشاء بعض البرامج الأكاديمية الافتراضية[٧٢].

ثانيًا : الجهود المبذولة التي تقوم بها جامعة الزقازيق في مجال تعزيز المواطنة الرقمية

١. مركز تقنية المعلومات والاتصالات بجامعة الزقازيق citc

٢. توقيع بروتوكول تعاون مع وزارة الاتصالات لإنشاء مركز إبداع مصر الرقمية بالجامعة.

١. .مركز تقنية المعلومات والاتصالات بجامعة الزقازيق CITC

•نشأه مركز تقنية المعلومات والاتصالات بجامعة الزقازيق CITC

تم إنشاء المركز بقرار من المجلس الأعلى للجامعات منذ ١٥/ ٦/ ٢٠٠٤ و ذلك لتقديم الخدمات الالكترونيه للجامعه والدخول في عصر التكنولوجيا عن طريق تحويل أداء الجامعة

إلى النظام الإلكترونى. و يطمح المركز في أن يصبح واحداً من مراكز نظم المعلومات العالميه الهامة من خلال تطويره لخدمات تكنولوجيا المعلومات بالجامعه طبقا للمعايير العالميه[٧٣].

أهداف مركز تقنية المعلومات والاتصالات بجامعة الزقازيق CITC

يسعي مركز تقنية المعلومات والاتصالات بجامعة الزقازيق الي تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي[٧٤]:

١. تقديم الخدمات في مجال ادخال تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة لكليات ووحدات الجامعة المختلفة المحيطة من خلال استخدام شبكات المعلومات وأجهزة الحاسب الآلي.

٢. تركيب وصيانة واصلاح أجهزة الحاسبات وشبكاتها بالجامعة وربطها بشبكات المعلومات المحلية والعالمية وتنفيذ المكتبات الالكترونية.

٣. توثيق الروابط بين المركز والهيئات المحلية والعالمية التي تقدم خدمات مماثلة .

٤. تقديم الاستشارات الفنية والعلمية في مجال عمل المركز الي طالبيها داخل الجامعة وخارجها

٥. معاونة الجامعة في مجال تحديث وميكنة العمل الاداري بالجامعة وتدعيم القرار من خلال برامج تعمل علي شبكة الحاسبات تربط جميع الوحدات الادارية.

٦. اعداد وتقديم الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعامليين بالجامعة وخارجها في مجال تقنيات الاتصالات والمعلومات.

٧. تطوير الوسائل التعليمية فى إطار التنمية المستدامة.

٢.جامعة الزقازيق توقع بروتوكول تعاون مع وزارة الاتصالات لإنشاء مركز إبداع مصر الرقمية بالجامعة[٧٥]

في إطار المبادرة الرئاسية الخاصة بمجتمعات التدريب والإبداع التكنولوجي ، وعلى ضوء إستراتيجية الدولة لتحفيز التدريب والإبداع وريادة الأعمال بالجامعات ، شهد د. خالد عبدالغفار وزير التعليم العالى والبحث العلمى، و د. عمرو طلعت وزير الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عبر الفيديو كونفرانس توقيع بروتوكول تعاون بين وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وجامعة الزقازيق بهدف إنشاء مركز إبداع مصر الرقمية لتنمية مهارات الكوادر الشابة من أبناء الجامعة ومحافظة الشرقية ، وتأهيلهم بما يتواكب مع متطلبات سوق العمل المحلى والعالمى فى تكنولوجيا المعلومات وريادة الأعمال. وفى السياق ذاته أكد السيد الأستاذ الدكتور / رئيس الجامعة على أن البروتوكول يهدف فى المقام الأول إلى تأهيل الشباب من

طلبة وخريجى جامعة الزقازيق وجامعات المنطقة المجاورة لسوق العمل المحلى والعالمى ، و كذلك إعداد كوادر تساهم فى دعم وتطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات ، وتقديم خدمات تدريبية متخصصة لإعداد المدربين من أعضاء هيئة التدريس بالكليات ذات الصلة ، و كذلك المساهمة فى نشر الوعى بأحدث تطورات تكنولوجيا المعلومات وتخصصاتها والمهارات المطلوبة لها، وتنظيم المؤتمرات والمسابقات التخصصية فى أحدث التكنولوجيات الداعمة للنقل المعرفى والإبداع ، وتطوير آليات التعليم والتدريب من خلال الاستخدام المبتكر لتكنولوجيا المعلومات ، الأمر الذى يجعل من إنشاء مركز إبداع رقمى بجامعة الزقازيق نموذجًا ناجحًا يحتذى به.

ثانيًا : أوجة القصوروالمشكلات التي تواجه تعزيز المواطنة الرقمية لدي القيادات الجامعية.

١- ضعف قدرة الجامعة علي نشر الوعى بالفكر التكنولوجى ، وتدريب كافة الأطراف على استخدامه والاستفادة منه، وتقديم الخدمات من خلاله[٧٦].

٢- صعوبة تقبل عضو هيئة التدريس التحول إلى التقنية والتغير التربوي وتتمثل في: ضعف خبرة عضو هيئة التدريس في استخدام تقنية التعليم الإلكتروني، وصعوبة التجديد والتغيير في نمط التدريس[٧٧] .

٣- تخوف أعضاء هيئة التدريس من تكنولوجيا التعليم واتجاهاتهم السلبية نحوها، وعدم توفر المهارات اللازمة لديم من اجل استخدامها خاصة المهارات الفنية الجديدة[٧٨].

وقد ذكرت إحدى الدراسات مجموعة من التحديات التقنية التى تواجه الجامعات المصرية ومنها ما يلى[٧٩]:

- ضعف الثقافة الرقمية فى الأوساط الجامعية .
- قلة المخصصات المالية لتوفير الأجهزة المادية التكنولوجية الإدارية.
- ضعف درجة استفادة أعضاء هيئة التدريس من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية.
- قلة توافر كوادر تدريبية مؤهلة وكافية لتدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا

بالإضافة الي ذلك فقد توصلت نتيجة دراسة "شيماء صابر " الي مجموعه من التحديات في مجال تعزيز المواطنة الرقمية لدي العاملين في الجامعات المصرية ومنها ما يلي[٨٠]:

- قلة التشريعات والقوانين الرقمية المتعلقة بنظام مكافحة جرائم لمعلومات.
- ضعف وبطء الإنترنت في الجامعة يحد من دورهم في تعزيز المواطنة الرقمية .
- عدم وجود المهارة في التصدي للهجمات الإلكترونية، والتعليقات السلبية والشائعات .

- **ضعف الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية بالجامعة.**

الخطوة الرابعة : نتائج الدراسة والإجراءات المقترحة :

أولًا – نتائج الدراسة

- **المواطنة الرقمية تركز علي الإستخدام الأمن والمسئوول والأمثل للتكنولوجيا والعيش بأمان في العالم الرقمي ، وفهم طبيعة العالم الرقمي ، وسبل التعامل معه، وفهم القضايا والمشكلات الاجتماعية ،والثقافية الموجودة فيه ومعرفة سبل التعامل معها.**
- **إن التطوير الرقمي أدى إلى تغييرات ملحوظة في بيئة العمل، ومن ثم، يستلز م أن يكون هناك كفاءات قيادية متميزة تناسب ذلك العصر الرقمي .**
- **تتضمن القيادة الرقمية أكثر من مجرد دمج تقنيات جديدة في الفصول الدراسية، فهي محاولة لدمج تلك التقنيات في كافة الممارسات القيادية.**
- **تهدف المواطنة الرقمية إلي رفع مستوى الأمان الإلكتروني والتخفيف من الانعكاسات السلبية لاستخدام الانترنت على الحياة الواقعية، فضلا عن نشر ثقافة حرية التعبير وفق ضوابط سلوكية ملتزمة بالأدب.**
- **تخلق القيادة الرقمية عقلية داخل المؤسسة مفادها أن كل شيء ممكن، وأن ما نحتاج إلى القيام به هو تعزيز نهج يتم فيه قبول الابتكار وتشجيعه أيضًا.**
- **تكون المواطنة الرقمية بالنسبة بمثابة الجسر نحو المعرفة الجديدة كونها تساعدم على غرس قواعد التعامل السليم مع التكنولوجيا الرقمية وذلك لجعل دور التكنولوجيا فاعلًا .**
- **تمكن المواطنة الرقمية الأفراد من مواكبة التطورات التقنية لتعزيز التعليم بطرق مبتكرة وحديثة ، وضمان حماية البيانات الشخصية والمؤسسية أثناء استخدام التكنولوجيا.**
- **تحتاج المواطنة الرقمية إلي بعض العناصر الأساسية الداعمة منها توفير فرص متساوية لإستخدام الإنترنت ، تعزيز المهارات الرقمية لدى الأفراد ، دعم أمن البيانات.**
- **القيادة الرقمية ليست مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل هي نهج شامل يعزز من فعالية العمل داخل المؤسسة عبر تمكين الفرق وتطوير استراتيجية رقيمة قوية. يتطلب هذا النوع من القيادة مرونة كبيرة في التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والممارسات المؤسسية**
- **تقوم المواطنة الرقمية علي ثلاثه أبعاد وهي التعليم ، الحماية ، الإحترام وهذه الأبعاد تتفاعل معا وتحدد السلوكيات، المهارات، والقيم التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في التعامل مع التكنولوجيا والبيئة الرقمية.**

- توجد مجموعة من المتطلبات لتعزيز المواطنة الرقمية تتمثل في التدريب والتطوير المهني، تقديم دورات تدريبية متخصصة في التقنيات الحديثة وأخلاقيات استخدامها، تنظيم ورش عمل حول الأمان السيبراني وكيفية التعامل مع البيانات الرقمية.
- توجد بعض القيود التي قد تقف أمام المواطنة الرقمية وتعرقلها عن تحقيق أهدافها بفاعلية منها اختراق البني التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، سرقة الهوية الرقمية والبيانات الخاصة ، نقص استخدام التقنية في مسارها الصحيح، ضعف وجود ثقافة عامة لاستخدام التقنية في الحياة ، انخفاض مستوى الأمان الإلكتروني.

ثانيًا : الإجراءات المقترحة لتعزيز المواطنة الرقمية بجامعة الزقازيق في ضوء مدخل القيادة الرقمية

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس علي تبني قيم المواطنة الرقمية وتوظيفها في حل المشكلات التي تعوق القيادة الرقمية داخل الجامعة.
- عرض النتائج الناجحة لتوظيف المواطنة الرقمية علي أعضاء المجتمع الجامعي لتشجيع الجميع علي تبني ونشر قيم وثقافة المواطنة الرقمية داخل الجامعة
- وضع رؤية واستراتيجية تتماشى مع التحول الرقمي بوضع رؤية مشتركة على مستوى الجامعة للتحول الرقمي، ودمج مفاهيم التحول الرقمي في الاستراتيجيات والمبادئ التوجيهية القائمة.
- تطوير استراتيجيات تكنولوجية مبتكرة: مثل التحول إلى التجارة الإلكترونية، استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات، أو دمج تقنيات الواقع المعزز.
- وضع خطة محددة لعملية التحول الرقمي تحتوي على أهداف، مواعيد نهائية، وآلية متابعة دقيقة للتأكد من التنفيذ الفعّال.
- وضع آلية لحماية البيانات وحقوق الملكية الفكرية وإدارة الحقوق الرقمية وحقوق التأليف والنشر والتقدير، واستخدام المحتوى الرقمي والأدوات في عمليتي التعليم والتعلم.
- تدريب جميع المرؤوسين على أفضل ممارسات الأمان الرقمي، مثل استخدام كلمات مرور قوية، وعدم مشاركة المعلومات الحساسة عبر الإنترنت.
- تخصيص موارد كافية للابتكار التكنولوجي من خلال فرق عمل لتطوير وإيجاد حلول رقمية جديدة.

- **بناء شراكات استراتيجية مع شركات تكنولوجيا رائدة أو مؤسسات تعليمية للمساعدة في دفع عجلة التحول الرقمي.**
- **إقامة ورش عمل وندوات تدريبية للمجتمع، خاصة في المدارس والجامعات، لتعزيز مفهوم الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا.**
- **تدريب الأفراد على كيفية حماية بياناتهم الشخصية، واستخدام كلمات مرور قوية، وعدم فتح رسائل بريد إلكتروني مجهولة المصدر، وكيفية التصدي للاحتيال الرقمي.**
- **نشر ثقافة الاحترام، والمساواة، والشجاعة الرقمية، حيث يتحلى الأفراد بالمسؤولية الأخلاقية في كل ما يفعلونه على الإنترنت.**
- **عقد ورش العمل للقادة تركز على المواضيع الرقمية مثل الاستراتيجيات الرقمية، تحولات الأعمال الرقمية، وبناء ثقافة الابتكار الرقمي في المؤسسات.**
- **تدريب القادة على كيفية إدارة الفرق الرقمية عن بُعد بفعالية باستخدام أدوات التعاون الرقمي مثل Microsoft Teams، Slack، و Zoom.**
- **تعليم القادة كيفية بناء بيئة عمل مرنة حيث يشعر الموظفون بالتحفيز والإنتاجية حتى أثناء العمل عن بُعد.**
- **تدريب القادة على كيفية قيادة التغيير داخل المؤسسات الرقمية من خلال التوجيه والدعم الفعّال للموظفين وتطوير المهارات الرقمية للمؤسسة.**
- **يجب أن يحصل القادة على تدريب في الأمان السيبراني ليتعرفوا على كيفية حماية البيانات الشخصية، وحماية أنظمة المؤسسة من الهجمات الرقمية.**

قائمة المراجع:

(1) Rahimi Y. Mat, I. Mohd Yusri, and A. Zahari, "Kepimpinan digital pemimpin sekolah," in Seminar Nasional Pengurasan dan Kepimpinan Pendidikan ke - 23, 2016.

(٢) حنان البدري كمال، حنان عبدالستار محمود:" القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدي القيادات الأكاديمية لجامعة أسوان" ،المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، العدد (١٠٠)، الجزء (١)، ٢٠٢٢، ص ١٣٩.

(٣) مصطفى أحمد أمين: "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، العدد (١٩)، ٢٠١٨، ص ١٠٧.

(4)) Meier, C., & Jaeckli, U:"A Study to the Actual State of Digital Leadership in Small and Medium Enterprises (Sme) in Switzerland , International Conference, Technology, Innovation and Industrial Management, Naples , Italy ,2018,p.249.

(5) Anak Agung Sagung, M. A., & Sri Darma, G:" Revealing the digital leadership spurs in 4.0 industrial revolution" Journal of Business, Economics & Managemen, Vol .3, No.1,2020 ,p.95.

(6) Al-Siteha, A:" Developing the Professional Performance of Kindergarten Managers in Accordance To Egypt's Vision 2030", International Journal of Instructional Technology and Educational Studies, Vol .4, No.2,2023, p.26.

(7) Brown, C.; Czerniewicz, L.; Huang , C. W.; Mayisela, T :" Curriculum for Digital Education Leadership: A Concept Paper, Cape Town: Centre for Innovation in Learning and Teaching, University of Cape Town, 2016, p. p .12-13.

(8) Cvetković, B. N.; Stošić, A. S.; Mitić, I. T:" Leadership for Education in a Digital Age" ,Series: Teaching, Learning and Teacher Education, Vol .7, No.1,2023,p. 194.

(9) Abbu ,H.; Mugge,P.; Gudergan ,G.;Hoeborn, G. ; Kwiatkowski, A :"Development of an Instrument for Measuring the Human Dimensions of Digital Leaders", Research-Technology Management, Vol .65, No.3,2022, p5.

(١٠) زينب محمد صالح :"التحديات المستقبلية للجامعات في مصر "، القاهرة ، دار الإسراء للنشروالتوزيع، ٢٠٢٠، ص ٥٠.

(11) Karsenti. T:" Acting as Ethical and Responsible Digital Citizens: The Teacher's Key role" Formation ET Profession, Vol .27, No.1 , 2019, P. 113.

(12) . Wang X. and xing:" exploring the influence of parental involvement and socio economic status on teen digital citizen ship Ampath dealing approach" journal of education al technology&society , Vol.21, No. 1,2018,p.186.

(١٣) أمل سفر القحطاني: "مدى تضمن قيم المواطنة الرقمية في مقرر تقنيات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن ، كلية التربية ، المجلد (٢٦)،العدد (١) ، ٢٠١٨م ، ص٥٨.

(14) Mike Ribble& G. bailey:" digital citizenship, At all grade's levels, international society for technology and education, information literacy. available at: www.iste.org. retrieved, on 1st August 2017.

(15) Ribble, M:" Citizenship for educational change", Kappa Delta Pi Record, vol.48, No.4, 2012 ,pp 148- 151.

(١٦) مروة جبرو عبد الرحمن عبد المولي" دور إدارة المعرفة فى تنمية ودعم أبعاد المواطنة الرقمية لدي طلاب كلية التربية – جامعة أسوان"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤) ، الإصدار العاشر، ٢٠٢٠ ،ص٣٦٧.

(١٧) وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات:" برنامجًا تدريبًا على المهارات الأساسية للمواطنة الرقمية والحماية على الإنترنت"، الإدارة المركزية للتنمية المجتمعية الرقمية ، يومي ٢٢ و٢٣ مارس،٢٠٢٢

(١٨) أماني عمر الحسيني :" تحديات التحول الرقمى فى التعليم بالجامعات المصرية ورؤي مستقبلية لتطوير سبل التعليم بها"، المجلة المصرية لبحوث الاعلام ،جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا ،العدد (٨٠)، الجزء (٢)، ٢٠٢٢، ص ص ٣١٥–٣١٦.

(١٩) جامعة الزقازيق :الخطة الاستراتيجية لجامعة الزقازيق ٢٠١٣–٢٠٢٢، اللائحة الداخلية للاستراتيجية، ص ١٣٢.

(٢٠) المرجع السابق ، ص ١٠٨.

(٢١) رواء محمد عثمان :" تصور مقترح آليات تحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق وعلاقتها بجائحة كورونا فى ضوء الخبرة الهندية"، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (٤٤)، الجزء (٤)، ٢٠٢٠، ص ص ٥٤٤–٥٤٥.

(٢٢) شيماء صابر: "توظيف ممارسي العلاقات العامة لمهارات المواطنة الرقمية في الجامعات المصرية وانعكاسه علي ممارستهم المهنية" ،المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري، جامعة بني سويف ، المجلد (٥)، العدد (١) ، ٢٠٢٣، ص ص٢٧٧–٢٨٧.

(٢٣) سارة عبدالمولي ابراهيم :"تطوير الجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة جامعات الجيل الرابع نموذجا"، مجلة العلوم التربوية ،كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، العدد (١)،الجزء (١)، ٢٠٢٠، ص ٤٥٨.

[٢٤] سهام احمد علوان : "القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة الزقازيق " ,مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، الجزء (٤) ، العدد (٣٥)، ٢٠٢١ ، ص ص ٢١١-٢١٥.

[٢٥] محمد جمال صالح:" مُعوقات ومُتطلبات التحول الرقمي بالجامعات المصرية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة أسوان نموذجًا"، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية ، كلية التربية ، جامعة أسوان، المجلد (٤) ، العدد (٢) ، ٢٠٢٤، ص ص ٥١-٥٢.

[٢٦] جابر عبدالحميد محمد ، احمد خيري كاظم : "مناهج البحث في التربية وعلم النفس "، ط ١، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦ ،ص١٣٣.

[27] Cinnioglu, H:" A Review of Modern Leadership Styles in Perspective of Industry 4.01", Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0, Emerald Publishing Limited, Bingley,2020,p.2.

[٢٨] منال الفضلي: تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي، المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة– تكنولوجيا – تنمية مستدامة)، السعودية، ٢٠١٩.

[29] Ordu,A.& Nayır,F:"What is digital leadership? A suggestion of the definition, EInternational Journal of Educational Research, vol.12, No.3,2021,p.68.

[30] Irina Lomachinska ,Irina Volynets :"Global Landmarks of Digital Citizenship in the Conditions of Today's Globalization Challenges", EDUCOLOGICAL DISCOURSE, Vol. 45, No. 2, 2024,p,55

[31] Mohamed Zayani Joe F. Khalil:" The Enticement of Digital Citizenship, Oxford University Press, 2023,p.73.

[32] Buchholz, B. A., DeHart, J., & Moorman, G:"Digital citizenship during a global pandemic: Moving beyond digital literacy" , Journal of Adolescent & Adult Literacy , Vol. 64 , No.1 ,2020 , p.14.

[٣٣]حسام الدين ابراهيم :" سيناريوهات مقترحة لتطوير ممارسات القيادة الرقمية لدي مديري مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية"، مجلة البحث التربوي ، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، المجلد (٢٣)، العدد (٨)،٢٠٢٤.

[٣٤] محمد حسين ناظم ، حسين جريحة الحسناوي ، يزن سالم محمد :" تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي: الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة – دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط"، مجلة الريادة للمال والاعمال ،المجلد (٥)، العدد (٢)، ٢٠٢٤.

[٣٥]هدي عامر فواز ، سلطان غالب الديحاني، ناضر غازي الديحاني:" واقع مهارات القيادة الرقمية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية ، جامعة الشمس، المجلد (٤٨)، الجزء (٢)، ٢٠٢٤.

(٣٦) حنان البدري كمال، حنان عبدالستار محمود:" القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدي القيادات الأكاديمية لجامعة أسوان" ،المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، العدد (١٠٠)، الجزء (١)، ٢٠٢٢.

(37) Catarina Nur Retnowati, dan Budi Santosa:" Digital Leadership, Culture & Employee Capabilities: Sustainable Organizational Performance in Education - A Case Study",Journal of Multidisciplinary Research and Development, Vol. 1, No. 6, 2023.

(38) Sheshadri Chatterjee, Ranjan Chaudhuri Demetris, Vrontis Guido Giovando:" Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability" , Journal of Innovation & Knowledge Vol. 8, No. 1, 2023.

(39) Murat Sağbaş, Fahri Alp Erdoğan:" Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review" İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi , Vol. 3 Issue: 1, 2022.

(٤٠) ولاء سيد محمد :"تصور مقترح لرعاية الشباب في تنمية المواطنة الرقمية للشباب الجامعي"، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم ، المجلد (٢)، العدد (٣٥)، ٢٠٢٤.

(٤١) محمد جابر احمد ،فتحية احمد عبدالقادر :"دور القيادات الإدارية في ممارسات المواطنة الرقمية لدي الاستشارين في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية (دراسة ميدانية بكلية التربية –جامعة الإسكندرية)"،مجلة كلية التربية ،جامعة الاسكندرية ،المجلد (٣٢)،العدد(٢)،٢٠٢٢.

(٤٢) حنان زاهر عبد الخالق: "آليات مقترحة لتفعيل المواطنة الرقمية بالتعليم قبل الجامعى في مصر في ضوء خبرة كل من ولاية واشنطن وويلز"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية ، جامعة حلوان، المجلد (٢٨) ، ٢٠٢٢.

(43) Irina Lomachinska ,Irina Volynets :"Global Landmarks of Digital Citizenship in the Conditions of Today's Globalization Challenges", EDUCOLOGICAL DISCOURSE , Vol. 45, No. 2, 2024.

(44) Tairine Ferraz Diogo Henrique Helal Denis Silveira :"The digital citizenship phenomenon in organizational studies: a scoping review", International Journal of Organizational Analysis, DOI: 10.1108/IJOA-06-2023-3810 , 2024.

(45) J. Mitchell, O'Toole John K. Lee,Taghreed Altamimi:" Digital Citizenship, Values and Cultural Dynamism", International Journalof ResearchinSTEM Education, Vol. 6, No. 1, 2024.

(٤٦) خلود بنت سعد اليوسف:"آليات تفعيُل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة٢٠٣٠"، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والإجتماعية ، المجلد (١)، العدد (٤) ، ٢٠٢١، ص٣٥.

(٤٧) إيناس أحمد فتحي:"قائمة مقترحات بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٣٤)، ٢٠٢٢، ص ٢٢٥.

(48) Cinnioglu, H , Op.cit,2020,p.2.

(49) Rudito, Priyanto, P. ., F.N, M., & M.B.A, S:" Digital Mastery Membangun Kepemimpinan Digital Untuk Memenangkan Era Disrupsi", Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2017,p.4.

(50) Ordu,A.& Nayır,F:" What is digital leadership? A suggestion of the definition.E-International Journal of Educational Research,Vol. 12, No.3 ,2021,p. 68.

(51) Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N:"Leadership types and digital leadership in higher education: Behavioural data analysis from University of Patras in Greece", International Journal of Learning, Teaching and Educational Research. Vol. 19, No. 4, 2020 ,p.110.

(٥٢) جواهر نايش العماري:"درجة ممارسات مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط"، مجلة التربية، العدد (١٩٤)، ٢٠٢٢،ص ٢٠٦.

(53) Bounfour, A:" Digital Futures, Digital Transformation, Progress in IS. Springer International Publishing, Cham, 2016, PP. 134.

(54) Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N,Op.cit,p.110.

(٥٥) حلوة جبر القصفي :"درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري المدارس داخُل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وسبُل تحسينها"، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد(٣) ، العدد (٩)، ٢٠٢٣، ص٤٧٢.

(56) Nuri. K: "Understanding University Students Thoughts and Practices about Digital Citizenship: A Mixed Methods Study", Educational Technology & Society, Vol. 21, No. 1,2018, p. 172.

(57) Dotterer. G, Hedges.A, Parker. H :"Fostering Digital in the Classroom", Education Digest Journal, Vol. 82, No. 3, 2016,p.59

(٥٨) مُعجم اللغة العربية المُعاصر ، متاح على:

https://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%A1، في: ١٩ مارس٢٠٢٤ م

(59) Almaany English Arabic Dictionary :The Meaning of Digital, According to: https://www.almaany.com/en/dict/ar-en/ Digital /, at: 19/3/2024.

(60) Choi. M:" A Concept Analysis of Digital Citizenship for Democratic Citizenship Education in the Internet Age", Journal Theory & Research in Social Education, Vol. 44, Issue. 4,2016,p. 567

(61) Prabhakar. A ,Kumar. R:"Digital Citizenship for 21st Century Children", Journal under Arts and Humanities Category, Vol. 19, Issue, 2022,p.66

(62) Hintz.A, Dencik. L, Wahl. K: " Digital citizenship and surveillance society Introduction", international journal of communication, Vol.11,2017,p. 731.

(63) Council of Europe: "Digital Citizenship Education (DCE) – Digital Citizen, Available at: https://www.coe . int /en/ web/digital- citizenship education/home. on (15-10-2021.

(٦٤) وفاء فوزي :" مفهوم المواطنة الرقمية: آلية التنقل في العالم الافتراضي"،مركز النهرين للدراسات الإستراتيجية ،رئاسة الوزراء –مستشارية الأمن القومي ،قسم الدراسات التكنولوجية والامن السيبراني،٢٠٢٣

(65) Tayseer. S:" Digital Citizenship and Its Activation Means in Educational Institutions", International Forum of Teaching & Studies, Vo.l 14, Issue. 2, 2018, p.47

(66) Abdullah. A :" The Extent of Comprehension and Knowledge With Respect to Digital Citizenship Among Saudi Arabia Teachers", Doctor of Philosophy, College of Education and Behavioral Sciences, University of Northern Colorado, Greely – Colorado,2017, p.13

(٦٧) مروة عبد المولي، مرجع سابق ، ص ص ٣٦٧–٣٦٨.

(٦٨) معجب أحمد الزهراني:" إسهام المدرسة في تحقيق المواطنة الرقمية لدى طلابها في ظل التحديات المعاصرة"، المجلة التربوية، العدد (٦٨) ، ٢٠١٩، ص ص ٤١٥–٤١٦.

(٦٩) رضا عبد الواجد أمين:"المواطنة والمواطنة الرقمية –حقوق وواجبات "،مجلة البحوث الاعلامية ،جامعة الأزهر ، كلية الإعلام، العدد(٦١)، الجزء (١)، ٢٠٢٢، ص٣٠.

(٧٠) أمانة إدارة التعليم :"القيادة والمواطنة الرقمية"، مبادرة أمانة التعليم في ملتقى مكة الثقافي الخامس،٢٠٢٠.

(٧١) مجلس الوزراء ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار :سبع سنوات من الإنجازات ، التنمية البشرية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ، ٢٢ يناير ٢٠٢٢ ، ص ١٧

(٧٢)جمهورية مصر العربية ، جامعة الزقازيق : مركز تقنية المعلومات والاتصالات ، نشأة المركز . متاح علي : http://www.citc.zu.edu.eg/ في (٢٠/١٠/٢٠٢٤)

(٧٣)جمهورية مصر العربية ، جامعة الزقازيق : مركز تقنية المعلومات والاتصالات ، أهداف المركز . متاح علي : http://www.citc.zu.edu.eg/About.aspx في (٢٠/١٠/٢٠٢٤) .

(٧٤) جمهورية مصر العربية ، جامعة الزقازيق . بروتوكول تعاون مع وزارة الاتصالات لإنشاء مركز إبداع مصر الرقمية. متاح علي :http://www.news.zu.edu.eg/ShowDetails/45833/1 في (٢٠٢١/٦/٩).

(٧٥) صديق عفيفي : (المواطنة الرقمية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠)، المؤتمر العلمي الدولي لأكاديمية طيبة بالتعاون مع المجلس الوطني للتعليم والتدريب ، المنعقد في الفترة ٤يونيو ٢٠٢٢، كلية التربية ،جامعة بنها.

(٧٦) رانيا وصفي عثمان : توظيف مدخل الجدرات في مواجهه معوقات استخدام تطبيقات التعلم الرقمي في الجامعات علي ضوءتداعيات جائحة كورونا ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (٤٥) ، الجزء (١) ، ٢٠٢١ ، ص ٩٠.

(٧٧) بهاء فتحي : "معوقات استخدم منصات التعلم الإلكترونية من وجهة نظر الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر"، بحث مقدم للمؤتمر الخامس لشباب الباحثين لقطاع العلوم التربوية جامعة جنوب الوادي في الفتره ٢٦-٢٧،٢٠١٩،ص ص ١٤-١٧

(٧٨) رشيدة السيد أحمد :"التخطيط الإستراتيجى للتعليم الإلكترونى فى الجامعات المصرية باستخدام مدخل الأداء المتوازن"، مجلة كلية التربية ، جامعة حلوان ، المجلد(٢٤) ، العدد (٣)، ٢٠١٨، ص٢٩.

(٧٩) رمضان محمد محمدالسعودى: "دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الإفادة منها فى جمهورية مصر العربية "، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد (٤٣) ، الجزء (٤) ، ٢٠١٩، ص ص ٥٧٩-٥٨٠.

(٨٠) شيماء صابر: "توظيف ممارسي العلاقات العامة لمهارات المواطنة الرقمية في الجامعات المصرية وانعكاسه علي ممارستهم المهنية" ،المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري، جامعة بني سويف ، المجلد (٥)، العدد (١) ، ٢٠٢٣، ص ص٢٧٧-٢٨٧.