



The role of digital transformation in promoting proactive behavior

An analytical study of the views of administrative leaders at the University of Mosul^(*)

Researchers: Shahad Raed Al-Qaragholy⁽¹⁾, Assist.Prof.Dr. Huda Abdal Rahem Husein⁽²⁾,
University of Mosul, College of Administration and Economics

(1) shahad.alkaragoly@gmail.com, (2) Huda_abdulrahem@uomosul.ed

Key words:

Digital transformation, Proactive Behavior, Administrative Leadership.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12 July. 2023

Accepted 20 July. 2023

Available online 30 Jun. 2024

©2023 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

e.mail CAE.jabe@uofallujah.edu.iq



*Corresponding authors:

Shahad Raed Al-Qaragholy
Huda Abdal Rahem Husein
University of Mosul,
College of Administration and Economics

Abstract:

The study aims to identify the role of digital transformation in promoting proactive behavior, as the dimensions of digital transformation were chosen based on the relevant literature, which were (support for senior management, strategic directions, infrastructure, human resources), while the dimensions of proactive behavior were (taking over Responsibility, individual innovation, vocal behavior, preventing the occurrence of a problem) for a sample of administrative leaders at the University of Mosul, which included (the president of the university and his scientific and administrative assistants, deans of colleges and their assistants, heads of departments and scientific branches), the questionnaire was relied upon as a main tool in data collection. The size of the target research community was (209), where the questionnaire was distributed to all the research community, but the correct number retrieved is (205) individuals, with a response rate of (99%). The study adopted the descriptive analytical approach in the practical aspect of the research. The study sought to test the research model and the hypotheses emanating from it related to the correlations and influence relationships between the variables of the study, in order to answer questions related to the problem of the study, the most important of which was "What is the nature of the correlation and influence relationship between digital transformation and behavioral dimensions?" In order to process data and information, several statistical methods were used, namely: (frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, response ratio, Pearson correlation coefficient, and confirmatory factor analysis), by adopting ready-made software (SPSS v.26) and (Amos v.24) package to test the hypotheses of the study and ensure their validity. The study reached a set of conclusions, including the existence of a significant correlation and impact between digital transformation and the dimensions of proactive behavior among the administrative leaders at the University of Mosul, and based on the results of the study It has developed a set of proposals, the most important of which is the need for the university to prepare training programs and make them one of the most important priorities that administrative leaders should focus on, which they use as an effective tool to develop the competencies necessary to perform electronic work and to keep pace with the process of digital transformation and provide greater opportunity for the use and application of modern technology.

(*) The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

دور التحول الرقمي في تعزيز السلوك الاستباقي

دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل^(*)

أ.م.د. هدى عبد الرحيم حسين

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Huda_abdulrahem@uomosul.edu

الباحثة: شهد راند جميل القره غولي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

shahad.alkaragoly@gmail.com

المستخلص

تهدف الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز السلوك الاستباقي، إذ تم اختيار أبعاد التحول الرقمي استناداً الى الأدبيات ذات العلاقة والتي تمثلت بـ(دعم الإدارة العليا، التوجهات الاستراتيجية، البنية التحتية، الموارد البشرية) في حين تمثلت أبعاد السلوك الاستباقي بـ(تولي المسؤولية، الابتكار الفردي، السلوك الصوتي، منع وقوع مشكلة) وذلك لعينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل والتي شملت (رئيس الجامعة ومساعديه العلمي والاداري، عمداء الكليات ومعاونيههم، رؤساء الأقسام والفروع العلمية)، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان، كأداة رئيسية في جمع البيانات وبلغ حجم مجتمع البحث المستهدف (209)، إذ تم توزيع استمارة الاستبيان الى جميع مجتمع البحث، إلا أن العدد الصحيح المسترجع هو (205) فرداً وبنسبة استجابة (99%). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب العملي للبحث، وقد سعت الدراسة لاختبار نموذج البحث والفرضيات المنبثقة عنه المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة وكان من أهمها "ما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التحول الرقمي وأبعاد السلوك الاستباقي في جامعة الموصل؟ والوصول إلى الأهداف الموضوعية، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية وهي: (التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة ومعامل الارتباط بيرسون والتحليل العاملي التوكيدي)، وذلك باعتماد البرمجيات الجاهزة (SPSS V.26) وحزمة (Amos V.24) لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من بينها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد السلوك الاستباقي لدى القيادات الادارية في جامعة الموصل، واستناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد وضعت مجموعة من المقترحات كان من أهمها ضرورة قيام الجامعة بأعداد برامج تدريبية وجعلها من أهم الأولويات التي ينبغي أن تركز عليها القيادات الادارية والتي تستخدمها كأداة فعالة لتطوير الكفاءات اللازمة لأداء العمل الالكتروني ولمجارية عملية التحول الرقمي وإتاحة الفرصة بشكل اكبر لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، السلوك الاستباقي، القيادات الإدارية.

المقدمة:

شهدت بيئة الاعمال تطوراً كبيراً في الآونة الاخيرة نتيجة التغيرات التي حصلت في المنظمات واحتدام المنافسة والتنوع المعرفي والثقافي، ولازم ذلك التغيير إدراكاً واسعاً ومتنامياً

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الأولى.

بأهمية إجراء التحولات والتطورات لمجاراة هذه التغيرات والتأقلم والتكيف مع كل ما هو جديد، وانسجاماً مع ذلك برزت العديد من الطروحات الفكرية كونها تمثل عوامل نجاح للجامعات اذا ما ارادت لنفسها البقاء والاستمرار، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية لتناولها احدى الموضوعات المعاصرة والتي لها اهمية في استدامة واستباقية الجامعات في ظل التحديات التي تواجهها من خلال تبني أبعاد معينة تساهم في اجراءات التحولات الرقمية، التي تعد أكثر من مجرد تقنية جديدة او استثمار في الادوات أو تعديل الانظمة الحالية ولكنها استراتيجيات تحتاجها الجامعات للتخطيط للمستقبل والاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر ادراكاً ومرونة في العمل وقدرة على التجديد والابتكار (Albukhitan,2020:664)، وفي سياق العمل اليوم، الذي يتشكل نتيجة التحول الرقمي، يُتوقع بشكل متزايد من الافراد الانخراط في سلوك استباقي، والذي يمثل مجموعة من السلوكيات التي تبدأ ذاتياً، والموجهة نحو العمل، والتي تهدف إلى تعديل الموقف أو تحقيق الذات بشكل أكبر أو الفعالية التنظيمية، وتتمثل بالتعبير عن الأفكار والابتكار من أجل التغيير البناء، وإجراء تغييرات إيجابية في أساليب أو إجراءات العمل، ومنع حدوث المشاكل، وصوت الفرد، وتولي المسؤولية، تعتبر مثل هذه السلوكيات استباقية لأنها ذاتية، أو توقعيه أو موجهة نحو المستقبل وتهدف إلى تغيير الظروف (Parker,et.al.,2019:227). ومن هذا المنطلق جاءت مساهمة الدراسة الحالية لاختبار متغيراتها في جامعة الموصل، للاستفادة من التقنيات الحديثة وكونها أكثر ادراكاً ومرونة في التعامل مع التطورات الرقمية وعلى النحو الذي يجعلها ذات سلوك استباقي في تحقيق أهدافها.

المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة:

أولاً: منهجية البحث:

1. مشكلة البحث:

تواجه الجامعات عدد من التحديات في تحقيق توجهاتها المستقبلية التي تسعى جاهدة الى تحقيقها لتكون ضمن تصنيفات عالمية متقدمة من بين تلك التوجهات هو التحول الرقمي في كافة نواحي العمل الجامعي (ماضي وإسماعيل، 2020: 1)، على الرغم من التطورات والتحولات التكنولوجية والرقمية المتزايدة، إلا أن استجابة الجامعات لهذه التطورات والتحولات كانت بطيئة حتى بداية جائحة كورونا والى حد الآن تفضل الوسائل التقليدية في الجامعات على الوسائل الالكترونية في إعداد الاعمال الإدارية وتدريب الطلبة (Rodriguez-Abitia & Bribiesca, 2021:1). ولأهمية الموضوع فقد تم تناوله في عدة دراسات ومن جهات نظر متباينة، اذ ركزت دراسة (Vinh,2021:73) على ضرورة استخدام تنفيذ التحول الرقمي في الجامعات لمساعدتها على تحسين مهامها، وتناولت دراسة (Chen & Wang,2021:1) علاقة السلوك الاستباقي بعمليات التغيير وفرص التغيير وبما يؤدي الى حدوث تغييرات فعلية في اساليب واجراءات العمل، إذ يظهر السلوك الاستباقي لدى بعض الافراد الذين لديهم بعض القدرات والخصائص وهنا يظهر دور القائد والقيادة في تنمية تلك القدرات والخصائص. ومن خلال اللقاءات الأولية التي اجرتها الباحثة مع عينة الدراسة والزيارات الاستطلاعية لوحظ ان هناك خطوة أولية مبسطة نحو التحول الرقمي وعلى النحو الذي يؤثر على السلوك الاستباقي للجامعة واحتلالها لمراكز متقدمة. ومن هنا يمكن صياغة تساؤلات الدراسة وعلى النحو الاتي:

1. ما طبيعة علاقة الارتباط بين التحول الرقمي والسلوك الاستباقي في المنظمة المبحوثة؟
2. ما طبيعة علاقة التأثير بين التحول الرقمي والسلوك الاستباقي في المنظمة المبحوثة؟

2. أهمية البحث:

لقد أصبح التحول الرقمي في القرن الثاني والعشرين أثر كبير في تقدم البشرية في كافة ميادين الحياة حيث تعمل على تسهيل الحصول على المعارف والمعلومات لاسيما بعد دخول الانترنت وقد اخذ النظام التعليمي حصته في هذا المجال مما أدى إلى ظهور ثقافة جديدة تعرف بثقافة التحول الرقمي ومن هنا تأتي أهمية الدراسة فيما يتوقع أن تحققه من إسهامات على المستويين النظري والميداني.

الأهمية النظرية:

1. بوصفها مواضيع معاصرة مما دفع الباحثة الى استحضار ما أجاد به الفكر الإداري في هذا الاتجاه من أجل الخروج برؤية واضحة تحدد الدور الذي يمارسه التحول الرقمي في تعزيز ابعاد السلوك الاستباقي.
2. الاسهام في استكمال ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة لاسيما أن الأدبيات مازالت تدعو إلى إجراء المزيد من الدراسات حول متغيري الدراسة.
3. تعد كمحاولة يمكن الاستفادة من نتائجها لأجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية.

الأهمية الميدانية:

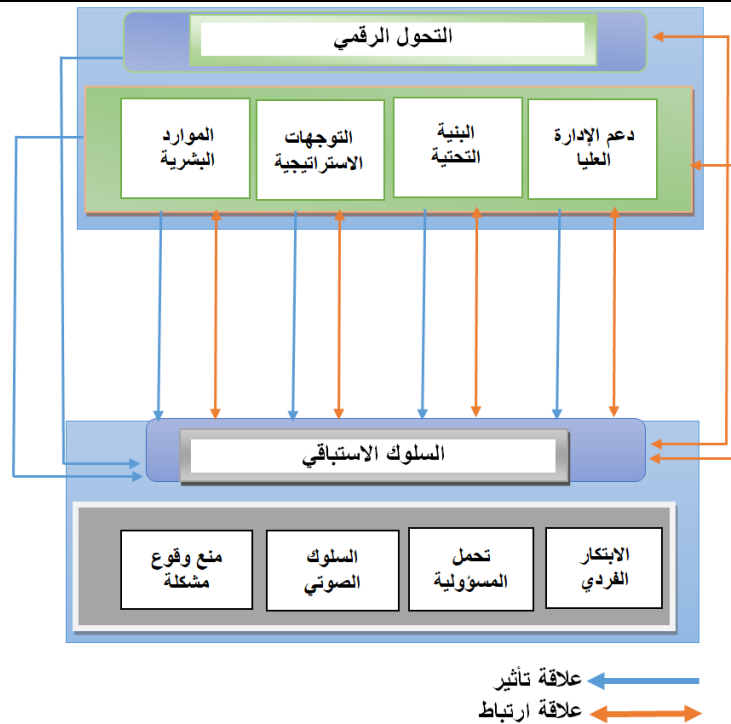
1. أهمية المقاييس المعتمدة في قياس وتشخيص متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة والتي تتسجم مع المقاييس والمؤشرات الدولية والعالمية التي تم طرحها في البحوث والدراسات التي طبقت في بيئات مختلفة.
2. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الميدان الذي أجريت فيه والمتمثل بجامعة الموصل كونها من أهم القطاعات القادرة على مجاراة التغيرات والتطورات التقنية وإجراء التحولات الالكترونية وبهذا تسلك سلوكاً استباقياً مقارنة بغيرها من المنظمات الاخرى.
3. تبرز أهمية الدراسة كونها تساهم في تشخيص وتحديد المشكلات التي تعاني منها الجامعة ومحاولة تقديم حلولاً استباقية لها والتغلب على نقاط الضعف ومن ثم إحداث تغييرات جوهرية في طريق إداء الاعمال وتحمل المسؤوليات وتشجيع الابتكارات.

3. أهداف البحث:

- ترمي الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف يمكن تأشيرها في الآتي:
1. عرض مناقشة دور التحول الرقمي في تعزيز ابعاد السلوك الاستباقي.
 2. تحديد واقع التحول الرقمي في جامعة الموصل ومدى تبني جامعة الموصل لأبعاد السلوك الاستباقي.
 3. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.
 4. عرض مجموعة من المقترحات أمام القائمين على إدارة المنظمة المبحوثة بشأن النتائج التي توصلت اليها، فضلاً عن مقترحات التي يمكن أن تفيد الباحثين لإجراء الدراسات العلمية المستقبلية.

4. أنموذج البحث الفرضي:

استناداً إلى مشكلة البحث وأهميتها تعتمد الدراسة أنموذجاً افتراضياً يسعى إلى اختبار العلاقة بين متغيراتها التي حددها الباحث. وقد حرصنا على تقديم مخطط يكون شاملاً لجميع متغيرات الدراسة في صورته الإجمالية، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، الشكل (1)، ولكي يجسد مشكلة الدراسة والأهداف المتوقعة تحقيقها، ولكي يتم فهم المخطط على نحو أكثر تفصيلاً، سيتم توضيح ما يأتي:



الشكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

5. فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى الإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، ولتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة فقد صيغت فرضياتها على النحو الآتي:
 H01: الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والسلوك الاستباقي.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات:

H01.1: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا والسلوك الاستباقي.

H01.2: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية والسلوك الاستباقي.

H01.3: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية والسلوك الاستباقي.

H01.4: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية و السلوك الاستباقي.
 H02: الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والسلوك الاستباقي.

وبتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات:

H03.1: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا و السلوك الاستباقي.

H03.2: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية و السلوك الاستباقي.

H03.3: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية و السلوك الاستباقي.

H03.4: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية و السلوك الاستباقي.

6. منهج البحث ومجتمعه وعينته:

لتحقيق أهداف البحث المشار إليها آنفاً استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الجانب النظري على مجموعة من المصادر الأجنبية والدوريات الأجنبية، فضلاً عن الدراسات والبحوث والمقالات المتوفرة في الانترنت، في حين استند الجانب الميداني على استمارة الاستبانة، والتي أعدت اعتماداً على المقاييس والفقرات الواردة في المصادر والأدبيات المهمة بموضوع البحث، ويوضح الجدول (1) فقرات الاستبانة ومصدر كل فقرة.

الجدول (1) البناء الهيكلي لاستمارة الاستبانة المعتمدة في البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	الرموز في متن الدراسة	المصدر
2	التحول الرقمي	دعم الإدارة العليا	6	X1-X6	تم تبني مقياس Al Shobaki,et.al.,2022:104
		البنية التحتية	5	X7-X11	
		التوجهات الاستراتيجية	5	X12-X16	
		الموارد البشرية	5	X17-X21	
3	السلوك الاستباقي	تولي المسؤولية	5	Y22-Y26	تم تبني مقياس Parker & Collins,2010:646
		السلوك الصوتي	6	Y27-Y32	
		الابتكار الفردي	5	Y33-Y37	
		منع وقوع مشكلة	6	Y38-Y43	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

وفيما يخص مجتمع البحث وعينته، بلغ مجتمع البحث الحالي (209) في جامعة الموصل في العراق، فقد تمثلت أفراد عينة الدراسة من القيادات الادارية والبلغ عددهم (205) مستجيباً. ويمكن تسويق هذا الاختيار بأهمية المجال التي تمارس فيه المنظمة نشاطاتها، ولما تمتلكه من دور حيوي وحساس في خدمة المجتمعات والطلاب، أما فيما يخص تقانة التحليل الاحصائي، اعتمدت الباحثة على مجموعة من البرامج منها (SPSS) للإحصائيات الوصفية وبرنامج (AMOS V24) لاختبار الفرضيات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الجدول (2) الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والسلوك الاستباقي

دراسة (1)	
Rodriguez-Abitia & Bribiesca-Correa,2021:1	عنوان الدراسة
Assessing Digital Transformation in Universities تقييم التحول الرقمي في الجامعات	هدف الدراسة
تهدف هذه الدراسة إلى استعراض أهم النماذج التي ظهرت وتطورت في مجال التحول الرقمي حتى الآن.	مشكلة الدراسة
على الرغم من التطورات والتحول التكنولوجية والرقمية المتزايدة إلا أن استجابة الجامعات لهذه التطورات والتحول كانت بطيئة حتى بداية جائحة (COVID-19) إلى حد الآن تفضل الوسائل التقليدية في الجامعات على الوسائل الإلكترونية في إعداد الأعمال الإدارية وتدريب الطلبة.	مجتمع الدراسة وعينتها
مجتمع الدراسة: أعضاء هيئة التدريس والإداريين تم تطبيق الدراسة على منظمات في 11 دولة مختلفة.	منهج الدراسة
العينة: (320) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.	أداة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	أبرز النتائج
الاستبانة.	
تشير النتائج إلى أن الجامعات متخلفة عن القطاعات الأخرى، ربما بسبب الافتقار إلى القيادة الفعالة والتغيير الثقافي.	
دراسة (2)	
Parker, Collins,2010:633	عنوان الدراسة
Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors التقييم: تكامل وتمييز السلوكيات الاستباقية المتعددة	هدف الدراسة
ويهدف إلى توضيح أوجه التشابه والاختلاف والعلاقات المتبادلة بين مختلف أنواع السلوك الاستباقي.	مشكلة الدراسة
إن الجانب السلبي، لا يُعرف الكثير عن العلاقات بين السلوكيات المختلفة أو بين العمليات والسلوك الاستباقي بشكل عام، لم يظهر البحث عن الاستباقية كدراسة شاملة، لا يوجد تعريف أو نظرية أو مقياس واحد لقيادة هذا العمل، ومما يثير القلق بشكل خاص الانتشار المحتمل للمفاهيم المتداخلة بدلاً من المفاهيم التكميلية، إذا كان من الممكن "تفسير" المتغير بواسطة متغيرات أخرى ذات صلة، فإن أفضل حالة هي استخدام مقاييس أكثر مما هو ضروري لفهم الظاهرة، في أسوأ الحالات، يتم إعاقة بناء المعرفة إذ لا يتم دمج نتائج الموضوعات ذات الصلة بشكل كبير.	مجتمع الدراسة وعينتها
مجتمع الدراسة: مجموعة من الصناعات الأسترالية في كل من القطاعين العام والخاص.	منهج الدراسة
عينة الدراسة: (622) فرداً من المدراء.	أداة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	
الاستبانة.	
1. تحديد ثلاث فئات للسلوك الاستباقي وهي سلوك العمل الاستباقي، والسلوك الاستراتيجي الاستباقي، والسلوك الاستباقي المناسب لبيئة الشخص، وكل منها يتوافق مع السلوكيات التي تهدف إلى إحداث تغيير في البيئة الداخلية، تتلاءم بين المنظمة وبيئتها، والتوافق بين الفرد والمنظمة.	أبرز النتائج
2. أوجه التشابه والاختلاف في هذه السلوكيات.	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

المحور الثاني: الجانب النظري:

أولاً: التحول الرقمي:

أصبح مصطلح التحول الرقمي شائعاً جداً بين المدراء والخبراء والاستشاريين ذوي الصلة في السنوات الأخيرة نظراً لأهميته في التغييرات التنظيمية التي أحدثتها التطور التكنولوجي، ويشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لخلق القيمة وتغيير أنماط ونماذج الأعمال لأنها تعمل على تغيير أساسيات الأعمال داخل المنظمة، مثل ابتكارات واستراتيجيات المنتجات الجديدة (Berghaus & Back, 2017:12)، كما يعتبر التحول الرقمي أساساً لتقدم الأعمال والخدمات وأداءها الفعال والكفاء، وهو مطلب حتمي لجميع المنظمات التي تسعى إلى تحسين أعمالها وخدماتها، وتمكين التواصل على مستوى المنظمة يؤدي الفعال، سواء بين الإدارات والهياكل التنظيمية، أو خارجياً مع العملاء لأنها أصبحت عملية طبيعية للمنظمات التي تدعي أنها من قادة التغيير وهي تنافسية للغاية في مجالها (Zidane, 2021:458).

1. مفهوم التحول الرقمي:

ويمكن عرض مفهوم التحول الرقمي من خلال الجدول (3).

الجدول (3) مفهوم التحول الرقمي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Abad-Segura, et.al., 2020:5	عملية تدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع الجوانب وتتطلب تغييرات في مجالات التكنولوجيا والثقافة والعمليات من أجل الاستفادة من التقنيات الناشئة وتوسيعها السريع في الأنشطة البشرية.
2	Verhoef, et.al., 2021:891	المرحلة الأكثر انتشاراً، وتصف تغييراً على مستوى المنظمة يؤدي إلى تطوير نماذج أعمال جديدة، والتي قد تكون جديدة على المنظمات ويمكن أن تحقق ميزة تنافسية من خلال نماذج أعمالها.
3	Kraus, et.al., 2022:2	عملية رقمية في المنظمة لخدمة العملاء بشكل أفضل، يتميز بأنه تغيير في إستراتيجية وثقافة المنظمات.
4	Al-Hadidi, et.al., 2022:144	عملية دمج التكنولوجيا في الأعمال التجارية مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية إدارة الأعمال، وهو عملية استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات تجارية وثقافة وتجارب زبائن جديدة أو تعديلها لتلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة، إعادة تصور الأعمال في العصر الرقمي هو تحول رقمي.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى المصادر الواردة في الجدول.

وترى الباحثان مما سبق ان التحول الرقمي: يعني الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع إستراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليمية الرقمية، وإدارة وتمويل التحول الرقمي، فضلاً عن المتطلبات البشرية، والأمنية، والتشريعية، الامر الذي يدل على أنه عملية تطويرية، وهو مؤثر وبحول جميع مجالات النشاط الرئيسية (التدريس والبحث والادارة) من شكلها التقليدي الحالي الى شكل رقمي.

2. أهمية التحول الرقمي:

قد يجلب التحول الرقمي النجاح فوائد مثل رؤية أكبر للزبائن ومدى وصولهم، وإنتاجية أعلى، وإنشاء نماذج أعمال جديدة، أن كون المنظمة رقمية أمراً بالغ الأهمية لتظل قادرة على المنافسة في عالم الأعمال اليوم، إذ الهدف هو اغتنام فرص التحول الرقمي المستمر، لتقييم الوضع

الراهن لرقمنة المنظمة ولتقديم إرشادات للاستثمارات المستقبلية (Chanias & Hess,2017: 522)، كما يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير، وتنفيذ خدمات جديدة بسرعة ومرونة (Al Shobaki,et.al.,2022:97)، وله تأثير في تحقيق تغيير جوهري في الخدمات المقدمة للأفراد في مختلف المجالات بما في ذلك الصحة والتعليم والسلامة والأمن وتحسين خبراتهم وإنتاجيتهم (Omar & Applications,2020:589) وتسهم التقانات الرقمية في حل المشكلات وتستهمل في التخيل والإبداع واكتساب الخبرات الرقمية (Onetiu,2020:85)، كما يتم تطوير أداء القيادات من خلال ظهور الإدارة المعلوماتية: التي تتيح تحقيق مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية (Abad-Segura,et.al.,2020:5).

3. أبعاد التحول الرقمي:

اعتمدت الباحثة في قياس متغير التحول الرقمي على دراسة (Zhang,et.al.,2022:5).

أ. دعم الادارة العليا:

يمثل دعم الإدارة العليا مجموعة من الخطط والأنشطة والبرامج والميزانيات الإستراتيجية المصممة لدعم التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي (Mind,2021:290). يشير إلى الرغبة القوية لدى متخذي القرار في الإدارة العليا للمنظمة لتقديم الدعم الكامل والمطلق طوال دورة حياة المنظمة من خلال توفير الموارد والقدرات اللازمة مثل الميزانية والموارد البشرية، وتخصيص الوقت والطاقة الكافيين، خبرة في إدارة المنظمات... إلخ لإدارة المنظمة (Salman,2016:130).

ب. البنية التحتية:

يشير مفهوم البنية التحتية للتحول الرقمي إلى توفر مكونات الأجهزة والبرامج الحديثة في المنظمة والموارد البشرية المناسبة ووسائل الاتصال السريعة وقواعد البيانات المناسبة لمعالجة البيانات وتنظيمها وتبادلها وتخزينها بكفاءة وعرضها بالسرعة المناسبة (Tripoli & Fayyad, 2020:106). كما أشار (Al-Zuhairi,2016:379) أنها مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة بما في ذلك الأجهزة والبرامج والبيانات والشبكات والاتصالات المستخدمة لتشكيل نظام معلومات قائم على الكمبيوتر.

ت. التوجهات الاستراتيجية:

نحن نعيش في بيئة تتوفر فيها المعلومات، وتتميز بإمكانية وصول أكبر من أي وقت مضى، لاستخدامها في تطوير استراتيجيات صنع القرار التنظيمي، أذ يؤدي وجود اتجاه استراتيجي إلى تحديد الفرص البيئية لتوسيع الحصة السوقية وترتيب الأولويات والأنشطة المبتكرة التي تؤدي إلى الازدهار والنمو وتحقيق الأهداف التنظيمية (Woolley,et.al.,2013:114). والتوجه الاستراتيجي هي صورة مشتركة للمستقبل الذي يسعى الأفراد الى خلقه في جميع المستويات التنظيمية، فضلا عن كونها متسع للأمال والطموحات التي تريد المنظمة بلوغها على مدار المستقبل مع الأخذ بالاعتبار مشاركتها مع جميع الأفراد العاملين لتكون منطلقا للتحفيز ومن ثم بلوغ الهدف المنشود (Majid Al-Ali & Ali,2023:111).

ث. الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي العامل الرئيسي في تحقيق الأهداف المرجوة داخل أي منظمة، بدونها لا يمكن تحقيق المخرجات المرجوة، فهي التحول المادي للموارد في المنتجات النهائية (Mahmoud,2018:25)، العامل البشري هو أحد الأبعاد الأساسية لنجاح أي نظام أو إجراء أو منظمة ويتكون من ثلاثة عناصر رئيسية: الكفاءة والخبرة والتدريب والخبرة الرقمية السابقة (Mohammed,2022:382)، العامل البشري هو المطلب الرئيسي لتطبيق التحول الرقمي، من خلال توفير العامل البشري، كوادرمؤهلة ومدربة جيداً تتمتع بقدرات أساسية، وقادرة على استخدام البيانات وتحليلها بسهولة لمعالجة التكنولوجيا الرقمية لاتخاذ قرارات فعالة ويكون لديها القدرة على الاتصال والقدرة على الإبداع والابتكار (Allam,2021:191).

ثانياً: السلوك الاستباقي:

تم بناء مفهوم الاستباقية لأول مرة من قبل (Bateman & Crant,1993:1) يحدد الاختلافات في السلوك الفردي بناءً على الدرجة التي تؤثر بها تصرفات الفرد على البيئة، حيث يميل الأفراد الاستباقيون إلى اكتشاف الفرص وأخذ زمام المبادرة والمثابرة حتى يحدث تغيير ملحوظ، في المقابل يميل الأفراد غير النشطين إلى عدم التعرف على الفرص الممكنة، ويميل إلى أن يكون سلبياً في التكيف مع البيئة بدلاً من تغييرها (Hopkins,2009:4).

1. مفهوم السلوك الاستباقي:

يمكن عرض مفهوم السلوك الاستباقي من خلال الجدول (4).

الجدول (4) مفهوم السلوك الاستباقي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Chen & Wang,2021:1	الجهود المبذولة من قبل الموظفين بشكل طوعي لبدء تغييرات وظيفية تنظيمية من أجل تنفيذ العمل بشكل أكثر فعالية في مناصبهم أو إداراتهم أو سياقاتهم التنظيمية، لا يركز فقط على تحديد القضايا وفرص التغيير بل يركز أيضاً على اتخاذ إجراءات لتنفيذ خطط التغيير، أو إجراء تغييرات فعلية على أساليب وإجراءات العمل.
2	Al-Awartani & Alkshali, 2021:74	إجراء موجه نحو مستقبل الذات، والذي يهدف إلى تغيير الوضع وتحسينه. يهدف إلى إحداث تغيير بناءً، ويساهم بشكل إيجابي في تقوية الفرد أو الفريق، وينعكس في نتائج مستوى الأداء في المنظمة.
3	Nie,et.al.,2022:2	سلسلة من السلوكيات التي يتخذها الأفراد بنشاط لتغيير أنفسهم وتحسين البيئة بهدف المستقبل، يتميز السلوك الاستباقي بالإجراء المسبق، والذي يتجلى في شكل اهتمام نشط بالمستقبل، كما يتنبأ السلوك الاستباقي ويتداول ويخطط ويحسب ويتصرف قبل وقوع الأحداث المستقبلية، والهدف من السلوك الاستباقي هو تغيير.
4	Syamsudin,et.al.,2022:2	أخذ زمام المبادرة لتحسين الظروف الحالية أو إنشاء أشياء جديدة، بدلاً من التكيف بشكل سلبي مع الظروف الحالية. يستلزم إجراءات موجهة ذاتياً وموجهة نحو المستقبل لتغيير أو تحسين الذات والمواقف يمكن للأفراد الذين يظهرون هذا السلوك تجاوز العمل المحدد، وتحديد الأهداف، واتباع نهج طويل الأجل لتجنب التعارضات.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى ما أشارت إليه الأدبيات ذات العلاقة.

بناءً على العرض السابق ترى الباحثة ان السلوك الاستباقي ما هو إلا مجموعة من الإجراءات والمبادرات الإيجابية التي يتخذها الفرد لتغيير الظروف القائمة وتطويرها، بهدف تحسين

الوضع الراهن بدلاً من قبوله، وتوليد الأفكار المتعلقة بالإبداع والابتكار والكفاءة الذاتية لتحقيق نتائج إيجابية في العمل. لحل المشكلة وحل المعوقات، واقتراح الحلول المناسبة من خلال المبادرة الشخصية، وتشجيع أصوات الموظفين والدعم المناسب من القيادة.

2. أهمية السلوك الاستباقي:

في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار والصعوبات والتغيرات المستمرة التي تتطوي عليها، زادت أهمية السلوك الاستباقي بشكل كبير. ركز العديد من الباحثين على هذه الأهمية لأن هذه الصعوبات يمكن أن تؤدي إلى تفاقم تقدم المنظمات الحديثة وقد تتطلب حلولاً يمكن العثور عليها من المبادرات الاستباقية. وعلى هذا الأساس فقد أشار (Azam,2015:110) يعد سلوك العمل الاستباقي مفيداً جداً لكل من المنظمة والفرد حيث أن له تأثيراً كبيراً على تحسين عمل المنظمة من خلال إنشاء أساس للعلاقات المتبادلة بين مختلف القيادات للموظفين ويساعد أيضاً في تقليل الحاجة الملحة إلى ندرة الموارد من التخصص، كما أنه مهم لاستقرار المنظمة واستمرارها. وأتفق (Fuller,et.al.,2015:2) مع سابقة على أن البيئة اليوم تنافسية ديناميكية وغير مؤكدة، فإن أهمية السلوك الاستباقي للموظف هو عامل مهم في تحقيق النجاح وتعتمد المنظمات عليه كوسيلة لإحداث تغيير ذي مغزى في مكان العمل واستجابة للندرة المتزايدة لتحديات الموارد المتزايدة والحاجة إلى رقابة موسعة وتحسين مستمر، سيستفيد الموظفون من سلوكهم الإيجابي في ضوء تقييومات الأداء الأعلى، ورواتب وترقيات أعلى، وعلاقات أفضل في مكان العمل، ومواقف أكثر إيجابية، وإحساس أكبر بالسيطرة، ومعدلات نجاح أعلى في مزايا العمل.

3. أبعاد السلوك الاستباقي:

اعتمدت الباحثة في قياس متغير السلوك الاستباقي على دراسة (Parker & Collins, 2010:637):

أ. تولي المسؤولية:

يشير إلى الجهد التطوعي للأفراد للتأثير على التغيير التنظيمي والوظيفي في طريقة أداء العمل. الأفراد الذين يظهرون خصائص تولي المسؤولية يبذلون جهوداً بناءً لتحسين الإجراءات في مكان العمل والمساهمة في التغيير الاستراتيجي، بمعنى آخر أن تولي المسؤولية هي أيضاً سمة من سمات السلوك الاستباقي، حيث إنها تتطوي على تحسين استباقي لهياكل العمل والممارسات والروتين (Cha,et.al.,2017:4).

ب. السلوك الصوتي:

تحدث مبادرة الصوت عندما يعبر الأفراد عن أفكار لتغيير الإجراءات وتحسين الإجراءات القياسية التي تختلف عن الآخرين في مجموعة العمل أو المنظمة، يرتبط بهذا حقيقة أن الاتصال قد تم تحديده على أنه مهارة مهمة للنجاح الوظيفي (Cha,et.al.,2017:4)، ولقد أشار (Yan & Xiao,2016:3) إلى أن الفرد هو من يأخذ زمام المبادرة لمواجهة صعوبات الوضع الحالي وطرح اقتراحات بناءة يمكن أن تساعد على التغيير بطريقة إيجابية، ويرى (Wijaya,2019:88) أن الموظفون الاستباقيون يكون لديهم سلوك صوتي بشكل متكرر ويكون أكثر عند الموظفين الأقل نشاطاً، لذلك ارتبطت الشخصية الاستباقية بشكل إيجابي بالسلوك الصوتي.

ت. الابتكار الفردي:

يشمل الابتكار الفردي تحديد الفرص الجديدة والناشئة، وتوليد الطرائق جديدة، وتنفيذ الأفكار والقدرة على تحويل التحديات إلى فرص جديدة، واختبار قنوات وأسواق معاملات جديدة لتحسين قاعدة معارفهم وإجراءاتهم (Cha,et.al.,2017:4). ولقد بين (Glaser,et.al.,2016:7) الابتكار الفردي نشاطاً ذا أهمية خاصة على مستوى الإدارة الوسطى لأن المدراء الإدارة الوسطى يعملون في شكل روابط تنظيمية، يمكنهم بشكل استباقي تحديد الفرص الجديدة التي تنشأ في المستويات الأدنى والتغلب على العقبات والمشاكل من خلال الحصول على الدعم والإسناد والابتكار من كبار المديرين، كما يعتبر الابتكار الفردي القدرة على تطوير وتحسين العمليات الحالية أو ابتكار عمليات إنتاج جديدة (Mohammed,2023:144).

ث. منع وقوع المشكلة:

هو تجنب حدوث المشاكل حيث يسعى الفرد إلى توضيح السبب الجذري وهو سبب المشاكل، واتخاذ خطوات لتجنب تكرارها وظهورها في المستقبل، مثل التغلب على الآخرين والقصور الذاتي، إذ يمكن منع المشاكل من قبل الموظفين الذين يحاولون اكتشاف السبب الجذري الرئيسي للمشكلة واتخاذ إجراءات لمنع المشكلة من التكرار في المستقبل، مثل القصور الذاتي والتغلب على الآخرين، تظهر الأبحاث أن السلوك الاستباقي يتحكم في حوادث من خلال توقع الحوادث والأضرار التي تلحق بالملكات من خلال التنبؤ، التغلب على المشاكل يؤدي إلى أهداف ذاتية (Al-Hakim & Al-Ta'I,2019:461).

المبحث الثالث: الجانب الميداني:

أولاً: التحليل العامل التوكيدي:

إن الهدف من اجراء التحليل العملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة هو لمعرفة علاقات الارتباط بين المشاهدات (الأسئلة) والبعد الذي تمثله، فضلاً عن معرفة علاقات الارتباط بين المتغيرات الكامنة (الأبعاد) الخاصة بالمتغيرات المدروسة، كما أن التحليل العملي التوكيدي يسمح باختبار وتحديد مدى دقة ومصداقية نماذج قياس محددة تم بناؤها استناداً إلى أطر نظرية سابقة، ويتم حساب جميع الارتباطات الداخلية والخارجية بين المتغيرات التي يتضمنها النموذج البنائي للدراسة. إذ تنتج مصفوفة معاملات الارتباط بين تلك المتغيرات ليتم في ضوءها حساب معرفة مصفوفة التباين بين المتغيرات التي يتضمنها النموذج والمصفوفة المفترضة في نموذج البرمجة الجاهزة، ومن ثم تبرز العديد من المؤشرات التي يحدد بموجبها جودة المطابقة للنموذج والتي على أساسها يتم قبول أو رفض النموذج (Hsien,2016:375).

1. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والسلوك الاستباقي في جامعة الموصل عينة الدراسة وعند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$). يتضح من خلال نتائج الجدول (5) أن هناك علاقة طردية ومعنوية بين بين التحول الرقمي والسلوك الاستباقي وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.866) وهذه العلاقة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت قيمتها مساوية إلى (0.023) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأعلى والأدنى لحدود الثقة (95%)

Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يفسر بأن فاعلية السلوك الاستباقي قد استفادت بشكل كبير من التحول الرقمي.

وبالتالي وفقاً لهذه النتائج، سيتم رفض فرضية العدم (الفرضية الرئيسية الأولى) (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) أي توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين التحول الرقمي والسلوك الاستباقي في جامعة الموصل عينة الدراسة.

الجدول (5) علاقة الارتباط بين التحول الرقمي والسلوك الاستباقي

القرار	P-Value	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المفسر
قبول	0.023	0.866	السلوك الاستباقي	<-->	التحول الرقمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية AMOS V(24).

1. دراسة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي والسلوك الاستباقي:

الفرضيات المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين دعم الإدارة العليا والسلوك الاستباقي، عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
2. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين البنية التحتية والسلوك الاستباقي، عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
3. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين التوجهات الاستراتيجية والسلوك الاستباقي، عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
4. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين الموارد البشرية والسلوك الاستباقي، عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من خلال نتائج الجدول (6) طبيعة الارتباط بين ابعاد التحول الرقمي والسلوك الاستباقي، والنتائج هي كالآتي:

1. هناك علاقة طردية ومعنوية بين دعم الإدارة العليا والسلوك الاستباقي، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.645) وهذه العلاقة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت قيمتها مساوية الى (0.020) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأعلى والأدنى لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يفسر بأن السلوك الاستباقي قد استفادت بشكل كبير من دعم الإدارة العليا.
2. هناك علاقة طردية ومعنوية بين البنية التحتية والسلوك الاستباقي، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.613) وهذه العلاقة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت قيمتها مساوية الى (0.030) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأعلى والأدنى لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يفسر بأن البنية التحتية يسهم في تعزيز السلوك الاستباقي.
3. هناك علاقة طردية ومعنوية بين التوجهات الاستراتيجية والسلوك الاستباقي، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.875) وهذه العلاقة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت قيمتها مساوية الى (0.020) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأعلى والأدنى لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يفسر بأن التوجهات الاستراتيجية دوراً هاماً في السلوك الاستباقي.

4. هناك علاقة طردية ومعنوية بين الموارد البشرية والسلوك الاستباقي، وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0.869) وهذه العلاقة معنوية بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت قيمتها مساوية الى (0.023) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأعلى والادنى لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يفسر بأن السلوك الاستباقي يعتمد على التحول الرقمي. مما تقدم وفي ضوء النتائج المذكورة انفاً، سيتم رفض فرضيات العدم (الفرضيات المشتقة من الفرضية الرئيسية الاولى) (H0) وقبول الفرضيات البديلة (H1) أي توجد علاقة ارتباط معنوية ذو دلالة احصائية بين ابعاد التحول الرقمي والسلوك الاستباقي في جامعو الموصل عينة الدراسة.

الجدول (6) علاقة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي والسلوك الاستباقي

القرار	P-Value	معامل الارتباط	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المفسر
قبول	0.020	0.645	السلوك الاستباقي	<-->	دعم الإدارة العليا
قبول	0.030	0.613	السلوك الاستباقي	<-->	البنية التحتية
قبول	0.020	0.875	السلوك الاستباقي	<-->	التوجهات الاستراتيجية
قبول	0.023	0.869	السلوك الاستباقي	<-->	الموارد البشرية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية (AMOS V(24).

2. تحليل فرضية التأثير:

أ. دراسة أثر التحول الرقمي في السلوك الاستباقي:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية بين تحول الرقمي والسلوك الاستباقي في جامعة الموصل عينة الدراسة وعند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$). يتبين من الجدول (7) ان هناك أثر طردي ومعنوي لمتغير التحول الرقمي في ابعاد السلوك الاستباقي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والتي ظهرت قيمته مساوية الى (0.866) وهذا الاثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية الى (0.023) وهي اقل من (0.05)، كما تؤكد نفس النتيجة تشابه اشارات كل من الحدين الأعلى والادنى لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يقودنا الى النتيجة القائلة بان زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي سيزيد من السلوك الاستباقي.

مما تقدم وفي ضوء ما جاء بنتائج الاختبار سيتم رفض فرضية العدم (الفرضية الرئيسية الثانية) (H0) وتقبل الفرضية البديلة (H3) أي توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي في أبعاد السلوك الاستباقي في جامعة الموصل عينة الدراسة وعند مستوى معنوي عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول (7) قيم معاملات الانحدار لأثر التحول الرقمي في السلوك الاستباقي

القرار	P-Value	95% Confidence Interval		Estimate (β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المفسر
		Lower	Upper				
قبول	0.023	0.818	0.910	0.866	السلوك الاستباقي	→	التحول الرقمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية (AMOS V(24).

ب. دراسة أثر أبعاد التحول الرقمي في السلوك الاستباقي:

الفرضيات المشتقة من الفرضية الرئيسية الثانية:

1. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية دعم الإدارة العليا في السلوك الاستباقي، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.
2. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية البنية التحتية في السلوك الاستباقي، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.
3. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية التوجهات الاستراتيجية في السلوك الاستباقي، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.
4. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية الموارد البشرية في السلوك الاستباقي، عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

يتبين من الجدول (8) طبيعة أثر أبعاد التحول الرقمي في السلوك الاستباقي والنتائج هي

كالآتي:

1. هناك أثر طردي ومعنوي بدعم الإدارة العليا في السلوك الاستباقي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والتي ظهرت قيمته مساوية الى (0.646)، وهذا الاثر معنوي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية الى (0.020) وهي اقل من (0.05)، وتعزز نفس النتيجة تشابه الحدين الاعلى والادنى لحدود الثقة (95% Confidence Interval). وهذا يقودنا الى النتيجة القائلة بان زيادة الاهتمام بدعم الإدارة العليا سيؤثر بشكل ايجابي وفعل في السلوك الاستباقي.
2. هناك أثر طردي ومعنوي للبنية التحتية في فاعلية السلوك الاستباقي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والتي ظهرت قيمته مساوية الى (0.618)، وهذا الاثر معنوي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية الى (0.032) وهي اقل من (0.05)، وتعزز نفس النتيجة تشابه الحدين الاعلى والادنى لحدود الثقة (95% Confidence Interval). وهذا يقودنا الى النتيجة القائلة بان زيادة الاهتمام بالبنية التحتية سيؤثر بشكل ايجابي وفعل في السلوك الاستباقي.
3. هناك أثر طردي ومعنوي بالتوجهات الاستراتيجية في السلوك الاستباقي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والتي ظهرت قيمته مساوية الى (0.874)، وهذا الاثر معنوي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية الى (0.020) وهي اقل من (0.05)، وتعزز نفس النتيجة تشابه الحدين الاعلى والادنى لحدود الثقة (95% Confidence Interval). وهذا يقودنا الى النتيجة القائلة بان زيادة الاهتمام بالتوجهات الاستراتيجية سيؤثر بشكل ايجابي وفعل في السلوك الاستباقي.
4. هناك أثر طردي ومعنوي للموارد البشرية في السلوك الاستباقي، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار والتي ظهرت قيمته مساوية الى (0.868)، وهذا الاثر معنوي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-Value) والتي ظهرت مساوية الى (0.020) وهي اقل من (0.05)، وتعزز نفس النتيجة تشابه الحدين الاعلى والادنى لحدود الثقة (95% Confidence Interval). وهذا يقودنا الى النتيجة القائلة بان زيادة الاهتمام بالموارد البشرية سيؤثر بشكل ايجابي وفعل في السلوك الاستباقي.

مما تقدم وفي ضوء ما جاء بنتائج الاختبار سيتم رفض فرضية العدم (الفرضية الرئيسية الثالثة (الفرضيات المشتقة منها)) (H0) وتقبل الفرضية البديلة (H3) أي توجد علاقة تأثير معنوية ذو دلالة احصائية لأبعاد التحول الرقمي في السلوك الاستباقي في جامعة الموصل عينة الدراسة وعند مستوى معنوي عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول (8) قيم معاملات الانحدار لأثر أبعاد التحول الرقمي في السلوك الاستباقي

القرار	P-Value	95% Confidence Interval		Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المفسر
		Lower	Upper				
قبول	0.020	0.562	0.747	0.646	السلوك الاستباقي	→	دعم الإدارة العليا
قبول	0.032	0.494	0.688	0.618	السلوك الاستباقي	→	البنية التحتية
قبول	0.020	0.806	0.918	0.874	السلوك الاستباقي	→	التوجهات الاستراتيجية
قبول	0.020	0.807	0.903	0.868	السلوك الاستباقي	→	الموارد البشرية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية AMOS V(24).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

- في ضوء تحليلات الدراسة ونتائجها، يمكن تحديد الاستنتاجات المستنبطة بالآتي:
1. أكدت نتائج التحليل الإحصائي، أن أنموذج الدراسة مطابق لمعايير جودة المطابقة المطلوبة، ممّا يدل على إمكانيةه في قياس متغيري التحول الرقمي بأبعاده والسلوك الاستباقي بأبعادها، فضلاً عن نتائج مقاييس الثبات التي أكدت مصداقية النموذج.
 2. نمذجة المعدلات البنائية المتعلقة بعلاقات الارتباط بينت وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحول الرقمي والسلوك الاستباقي على المستوى الكلي، ممّا يدل على أن امتلاك الجامعة المبحوثة مستوى من التحول الرقمي يمكنها من تعزيز السلوك الاستباقي.
 3. أفرزت نتائج تحليل علاقات الارتباط بروز علاقات ارتباط معنوية موجبة بين التحول الرقمي والسلوك الاستباقي على المستويين الكلي؛ إذ جاءت نتائج الدراسة الحالية منسجمة مع افتراضات أنموذج دافعية السلوك الاستباقي الذي قدمه (Parker & Bindl, 2010) الذي يفيد بأن العمل الاستباقي يحتاج إلى عمليات دافعية من أجل الانخراط بممارسته كالتحول الرقمي.
 4. باستخدام نمذجة المعادلة البنائية وجدت علاقات الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي ومتغير السلوك الاستباقي وبشكل عام أظهرت علاقات معنوية موجبة دالة، ممّا يشير إلى أنّ التحول الرقمي يعزز من السلوك الاستباقي لدى القيادات في الميدان المبحوث، وهذا ما يثبت صحة افتراض أنموذج (Parker & Bindl, 2010) حول محددات السلوك الاستباقي بالطريقة التي يدرك بها الأفراد مناخ عملهم ستكون ذات صلة بدافعية الأفراد في ممارسة سلوك عمل معين.
 5. أكدت نتائج الدراسة وجود أثر طردي ومعنوي للتحول الرقمي في السلوك الاستباقي، وهذا يدل أنه كلما ازداد التحول الرقمي زاد السلوك الاستباقي بما ينعكس إيجابياً على الجامعة المبحوثة.
 6. شخّصت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي الأربعة، دعم الإدارة العليا، البنية التحتية، التوجهات الاستراتيجية، الموارد البشرية، في متغير السلوك الاستباقي، وأنّ التأثير الأكبر كان لبعد التوجهات الاستراتيجية، وكان أدنى تأثير لبعد البنية التحتية في متغير السلوك الاستباقي.

7. أكدت نتائج التحليل العاملي التوكيدي بأن نموذج الدراسة كان مطابقاً لمعايير جودة المطابقة المطلوبة والمتضمن متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية، وفي هذا إشارة واضحة إلى إمكانية هذا النموذج في قياس السلوك الاستباقي وفق التحول الرقمي، فضلاً عن ذلك، فإن مصداقية وثبات النموذج وفقرات القياس المعتمدة فيه (التحول الرقمي، السلوك الاستباقي) تم اختبارها وأثبتت مصداقيتها وثباتها في القياس.

ثانياً: المقترحات:

1. ضرورة قيام الجامعة بأعداد برامج تدريبية وجعلها من أهم الأولويات التي ينبغي أن تركز عليها القيادات الادارية والتي تستخدمها كأداة فعالة لتطوير الكفاءات اللازمة لأداء العمل الالكتروني ولمجارة عملية التحول الرقمي وإتاحة الفرصة بشكل اكبر لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها.
2. العمل على نشر ثقافة التحول الرقمي في كافة المستويات الادارية في الجامعة ووضع آليات التقويم المستمر للممارسات الرقمية، وتحديد نقاط القوة والضعف، لتقديم الدعم المطلوب في الوقت المناسب مع الوعي بجدوى وأهمية التحول الرقمي.
3. من الضروري العمل على زيادة محفزات ودوافع السلوك الاستباقي وحث الافراد على ممارسة سلوكيات استباقية، ومن هذه المحفزات التي ينبغي مراعاتها عدالة توزيع المكافآت والتعويضات أو عدالة الاجراءات والقرارات المتخذة.
4. العمل على بناء جسور الثقة بين الأفراد والقيادات الادارية، الأمر الذي يساعد في تعزيز السلوك الاستباقي لديهم وإتاحة بيئة عمل مناسبة للتعبير عن الآراء والمقترحات المتعلقة بعملهم، ومنهم المسؤولية والحرية الكافية لإظهار مهاراتهم وقدراتهم ومن ثم مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات.

المصادر والمراجع:

1. Abad-Segura, E., González-Zamar, M.D., Infante-Moro, J.C. & Ruipérez García, G.J.S. (2020). Sustainable management of digital transformation in higher education: Global research trends, sustainability, 12(5), 2107 .
2. Al Shobaki, M.J., El Talla, S.A. & Al Najjar, M.T. (2022). Digital Transformation and Its Impact on the Application of Cyber Security in the Ministry of Interior and National Security in Palestin, International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS),6 (11), 92-115.
3. Al-Awartani, L.S. & Alkshali, S.J.J.A.S.S. (2021) .Human Resource Competence and Its Impact on Proactive Behavior in Jordanian Commercial Services Companies, Asian Social Science, 17,(2), 1-70.
4. Al-Azzam, Ziyad, (2015), The Impact of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in the Wastiya Municipality in Irid Governorate, Jordan, Journal of Administrative Sciences, Volume (42), Number (1), pp. (103-130).
5. Albukhitan, S.J.P.C.S. (2020). Developing digital transformation strategy for manufacturing, The 3rd International Conference on Emerging Data and Industry 4.0 (EDI40), Jubail Industrial Cit, 170, 664-671.

6. Alenezi, M.J.E.S. (2021). Deep dive into digital transformation in higher education institutions, *education sciences*, 11(12), 770.
7. Al-Hadidi, Shereen Ismail Khalil, Mikhilif, Ahmed Ayed, Farhan, Osama Musa (2022), The Impact of Digital Transformation Technology in Improving Digital Maturity, A Field Study at Korek Telecom Company, *Journal of Business Economics for Applied Research*, Volume, Volume (3) Issue (4), pp. (137-155).
8. Al-Hakim, Laith Ali Youssef, and Al-Taei, Arzak Mahmoud Jihad, (2019), "Blue Intellectual Capital in Encouraging Proactive Behavior: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Doctors Working in Imam Al-Sadiq Hospital," *Journal of the College of Administration and Economics for Economic*, Volume (10), Issue (1), pp. (450-472).
9. Allam, Walid Kamel Muhammad Bin Kamel, (2021), Digital Transformation and its Impact on Enhancing the Competitive Advantage of Banking Services from the Point of View of Customer Service Officers: A Field Study on Application to the Banking Sector in Southern Upper Egypt, *Scientific Journal of Economics and Trade*, Aswan University.
10. Al-Zuhairi, Mustafa Muhammad Kleiban, (2016), The Impact of the Electronic Infrastructure of Human Resources on Organizational Justice: A Field Study on Iraqi Public Universities, *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, Volume (7), Issue (1), pp.(373-399).
11. Bateman, T.S. & Crant, J.M.J.J.O.O.B. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 14 (2), 103-118.
12. Berghaus, S. & Back, A. (2017). Disentangling the fuzzy front end of digital transformation: Activities and approaches, *Thirty Eighth International Conference on Information Systems*, South Korea.
13. Cha, J., Kim, S.J., Beck, J., Knutson, B.J.J.I.J.O.H. & Administration, T. (2017). Predictors of career success among lodging revenue managers: Investigating roles of proactive work behaviors. 18(4), 474-490.
14. Chanias, S., Hess, T. (2016), "How digital are we? maturity models for the assessment of a company's status. in the digital transformation", *Manag. Rep./Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien*, 2, 1-14.
15. Chen, M. & Wang, J. (2021). The influence of high-involvement human resources practices on proactive behavior. Paper presented at the E3S Web of Conferences, E3S Web of Conferences 251, China.
16. Fuller, B., Marler, L.E., Hester, K. & Otondo, R.F.J.H.R. (2015). (Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due, *human relations*, 68(6), 879-898.
17. Glaser, L., Stam, W. & Takeuchi, R.J.A.O.M.J. (2016). Managing the risks of proactivity: A multilevel study of initiative and performance in the middle management context, *Academy of Management Journal*, 59(4), 1339-1360.
18. Hopkins, J. (2009). Outdoor adventures, self-efficacy, and proactive work behaviors: The University of Tennessee at Chattanooga.
19. Hsien, Li Cheng, (2016), The Performance of ML, DWLS and ULS, Estimation With Robust Corrections in Structural Equation Models With Ordinal Variables, *Psychological Methods Journal*, Vol 21, No 3.

20. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N. & Roig-Tierno, N.J.S.O. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research, Sage Journal, Vol (11), No (3), pp. (1–15).
21. Mahmoud, Walaa Mahmoud Abdallah, (2018), Elements of Academic Human Resources Development at Benha University in the Real Digital Era and Future Scenarios, Journal of the Faculty of Education, Vol. (2), Issue (90), pp. (1-89).
22. Majeed Al-Ali, Majeed Hamid, Ali, Ali Mahmoud, The Impact of Strategic Intelligence on the Future Directions of Business Organizations, An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at the Northern Technical University and Its Formations, Journal of Business Economics for Applied Research, Volume (4), Issue (5), pp. (101-124).
23. Manea, Abdul Rahman Ahmed, (2021), The Impact of Decision Support Systems (DSS) in Crisis Management by Application to the Yemeni Telecom Company (MTN), Amran University Journal 01, p. 273.
24. Mohamed, Sherif Nagy Abdel-Gayed, Abu Moussa, Ahmed Abdel-Salam, Helal, Samir Riad, (2022), Towards building an objective quantitative effect to measure digital transformation with the aim of sustaining Egyptian business establishments: an applied study, Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research, Volume (13), Issue (2), pp. (368-396).
25. Muhammad, Muhammad Talal, (2023), The Impact of Innovation on Environmental Pollution, An Analytical Study of a Sample of Developed and Developing Countries, Journal of Business Economics for Applied Research, Volume (4) Issue (6), pp. (137-155).
26. Nie, T., Yan, Q., & Chen, Y. J. S. (2022). Authoritative parenting style and proactive behaviors: Evidence from China?, sustainability, 14(6), 3435.
27. Omar, A.J.I.J.O.A.C.S. & Applications. (2020). Towards an integrated model of data governance and integration for the implementation of digital transformation processes in the Saudi universities, (IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 11.(8).
28. Onețiu, D.D.J.S.U.V.G., Arad-Seria Științe Economice. (2020). The impact of social media adoption by companies. Digital transformation, STUDIA UNIVERSITATIS ECONOMICS SERIES, 30(2), 83-96.
29. Parker, S.K. & Collins, C.G.J.J.O.M. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors, Journal of Management, 36(3), 633-662.
30. Parker, S.K., Wang, Y., Liao, J.J.A.R.O.O.P. & Behavior, O. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6, 221-248.
31. Rodríguez-Abitia, G. & Bribiesca-Correa, G.J.F.I. (2021). Assessing digital transformation in universities, Future Internet, 13(2), 52.
32. Rodríguez-Abitia, G. & Bribiesca-Correa, G.J.F.I. (2021). Assessing digital transformation in universities, Future Internet, Vol 13, No(52), pp.(1-16)
33. Salman, Muhannad Kazem, (2016), Employing Critical Success Factors in Achieving Strategic Leadership, Field Research in the Oil Products Distribution Companies and Middle Refineries, Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. (22), No. (87), p. 119-146.

34. Strauss, K., Parker, S.K. & O'Shea, D.J.J.O.V.B. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain, *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15-26.
35. Syamsudin, N., Eliyana, A., Nurdin, N., Sudrajat, A., Giyanto, B., Emur, A. P. & Zahar, M.J.H. (2022). Are job satisfaction and role breadth self-efficacy the links to proactive work behavior?, *Heliyon*, 8(1), e08710.
36. Traboulsiyeh, Shiraz & Fayyad, Samer (2020), Evaluation of the suitability of the information technology infrastructure, flexibility of human resources at Tishreen University, a field study on workers at Tishreen University, *Hama University Journal*, Vol. (3) , Issue (4), pp. (101-115).
37. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N. & Haenlein, M.J.J.O.B.R. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
38. VINH, P. (2021). Digital Transformation at Universitie Global Trends and Vietnam's Chances. Paper presented at the Proceedings of the International Conference on Emerging Challenges: Business Transformation an.Economy (ICECH 2021), School of Business Administration, VNU University of Economics and Business, Hanoi.
39. Wijaya, N.H.S.J.M.C.Q. (2019). Proactive personality, LMX, and voice behavior: employee-supervisor sex (Dis) similarity as a moderator, *Management Communication Quarterly*, 33 (1), 86-100.
40. Woolley, A.W., Bear, J.B., Chang, J.W., DeCostanza, A.H.J.O.B. & Processes, H.D. (2013). The effects of team strategic orientation on team process and information search, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 114-126.
41. Yan, A. & Xiao, Y.J.S. (2016). Servant leadership and employee voice behavior: a cross-level investigation in China, *SpringerPlus*, 5, 1-11.
42. Zhang, X., Xu, Y. & Ma, L.J.S. (2022). Research on successful factors and influencing mechanism of the digital transformation in SMEs, *sustainability*, 14(5), 2549.
43. Zidan, Amal, (2021), Digital Transformation in University Education Institutions: An Evaluation Study of Opportunities and Challenges - Al-Azhar University as a Model, Al-Azhar University.