مجلة التربية للعلوم الانسانية

مجلة علمية فصلية محكّمة، تصدر عن كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة الموصل

# أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية

## دراسة تطبيقية في مركز الكفيل لتقنية المعلومات

**محمد حسين راضي ال علي** [1]

جامعة وارث الآنبياء ، كربلاء، العراق [1]

**معلومات الارشفة**

**تاريخ القبول :** 2025/11/27

**تاريخ النشر :** 2026/6/19

**الكلمات المفتاحية :**

قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الجاهزية الاستراتيجية، مركز الكفيل لتقنية المعلومات

**معلومات الاتصال**

محمد حسين

mohammed.hussein@uowa.edu.iq

**الملخص**

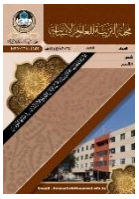
يهدف هذا البحث إلى بيان أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية، من خلال دراسة تطبيقية في مركز الكفيل لتقنية المعلومات. وقد انبثقت مشكلة البحث من التساؤل حول مدى استمرار قدرات المعلومات التكنولوجية في تعزيز القدرة على التركيز على التكامل مع العملاء المستهدفين الأساسيين. وتضمن البحث وصفًا تحليليًا شاملًا، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على مجموعة من الموظفين بلغ عددهم (120) موظفًا، تم استرداد (110) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تحقق ذلك بعد استخدام مجموعة من البرامج الاحصائية.

ويسعى البحث إلى بيان أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية، حيث تتميز بالقدرة على توليد المعلومات التكنولوجية التي تسعى إلى المساهمة بشكل كبير وملحوظ في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية، لما تتميز به من خصائص تقنية تساهم في تلبية احتياجات الأفراد ورفع مستوى القدرة على تحديد الاحتياجات الفعالة للتحديات والتغيرات. كما يشير إلى وجود علاقة وطيدة بين الاستثمار في المعلومات التكنولوجية وزيادة القدرة الاستيعابية للمركز. وتم بالفعل إجراء دراسة لتطوير قدرات تكنولوجيا المعلومات داخل المركز، مع التركيز على التدريب المستمر للكوادر البشرية وتبني أحدث الجهود، بما في ذلك جاهزية المركز لتحقيق أبرز الإنجازات التكنولوجية، بما في ذلك في رفع مستوى جاهزيتها الاستراتيجية

**DOI:** **********,, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Journal of Education for Humanities

A peer-reviewed quarterly scientific journal issued by College of Education for Humanities / University of Mosul



# The Importance of Information and Communication Technology Capabilities in Achieving Strategic Readiness An Applied Study at Al-Kafeel Center for Information Technology

**Mohammed Hussein Radi Al Ali**[1] [1]
**University of Warith Al-Anbiyaa, Karbala, Iraq**[1]

**Article information**

**Accepted** : 27/11/2025
**Published** 19/6/2026

**Keywords:**
ICT capabilities, strategic readiness, Al Kafeel Information Technology Center

**Correspondence:**
Bilal
mohammed.hussein@uowa.edu.iq

## Abstract

This research aims to demonstrate the importance of information and communications technology (ICT) capabilities in achieving strategic readiness, through an applied study at the Al Kafeel Information Technology Center. The research problem arose from the question of the extent to which information technology capabilities continue to enhance the ability to focus on integration with primary target customers. The research included a comprehensive analytical description, and data was collected through a questionnaire distributed to a group of (120) employees. (110) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. This was achieved through the use of a set of statistical programs.

The research seeks to demonstrate the importance of ICT capabilities in achieving strategic readiness, as they are characterized by their ability to generate technological information that contributes significantly and significantly to achieving strategic readiness. This is due to their technical characteristics that contribute to meeting individual needs and enhancing the ability to identify effective requirements for challenges and changes. It also indicates a strong relationship between investment in technological information and increasing the center's absorptive capacity.

A study has already been conducted to develop the center's IT capabilities, focusing on continuous training of human resources and adopting the latest efforts. This includes ensuring the center's readiness to achieve key technological milestones, including enhancing its strategic readiness

**DOI:** **********,, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.
This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

**المقدمة**

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تسارعًا في معدلات التغير التكنولوجي، ومنافسة عالمية، وتغيرًا في تفضيلات العملاء (المالكي واخرون،304:2021). وهذا يفرض على المؤسسات بناء قدرات ديناميكية تُمكّنها من الاستفادة من التقنيات الرقمية لدعم استراتيجياتها وتعزيز جاهزيتها لمواجهة التغيير (المالكي واخرون،255:2021). ورغم الاهتمام البحثي المتزايد بموضوع القدرات الديناميكية، إلا أن الدراسات السابقة لا تزال محدودة في مناقشة الدور الفعلي لموارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تشكيل هذه القدرات ودعم التحولات الاستراتيجية ( كشكول واخرون، 45:2025). وقد ركزت معظم الدراسات السابقة على جوانب أو تقنيات محددة دون تقديم إطار شامل يدمج هذه القدرات ويقيس تأثيرها بوضوح (Al-Hamdani, et al,.2024:368).

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التطبيقية، التي تستهدف مركز الكفيل لتكنولوجيا المعلومات، كبيئة عملية يمكن من خلالها اختبار العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجاهزية الاستراتيجية، بالاعتماد على أحدث المقاييس المعتمدة في أدبيات الإدارة والتكنولوجيا.

وعلى حد علمنا، لم يكن هناك أي نقاش حول القدرات الديناميكية التي تحتاجها وحدات تكنولوجيا المعلومات لدعم التحولات الاستراتيجية للأعمال، لا تستكشف سوى دراسات قليلة أدوار التقنيات الرقمية في تشكيل القدرات الديناميكية، ويصعب تجميع نتائجها، لأنها فحصت أدوارًا أو أنواعًا محددة من تكنولوجيا المعلومات في تشكيل القدرات الديناميكية. البنية التحتية المرنة لتكنولوجيا المعلومات كقدرة ديناميكية تمكن المؤسسات من استشعار فرص الاندماج والاستحواذ والاستفادة منها، يؤكد( كشكول واخرون، 1223:2024) تنسيق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات كقدرة ديناميكية تشرح كيف تقوم المؤسسة بتحديث محفظة تطبيقاتها من خلال عمليات البناء والشراء والتقاعد. وقد أدت هذه الأساليب المتخصصة لقدرة تكنولوجيا المعلومات الديناميكية إلى تعريف مفهوم مختلف وأساليب قياس مختلفة، والتي أدت إلى نتائج تجريبية غير حاسمة ومختلطة يؤكد (الميالي،258:2024) أهمية الشفافية الاستراتيجية في تعزيز وتطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً:مشكلة البحث

في بيئة الأعمال المضطربة اليوم، والتي تتسم بتغير تفضيلات الزبائن، وتغير حدود القطاعات، والتقنيات سريعة التطور، وأشكال المنافسة العالمية الناشئة(اليساري وبناي،2024:299). حيث تجد المؤسسات نفسها مضطرة لبناء قدرات ديناميكية تستغل إمكانات التقنيات الرقمية لتسهيل أنشطة الأعمال المتنوعة ومع ذلك، هناك ندرة في الأبحاث حول دور موارد تكنولوجيا المعلومات في بناء القدرات الديناميكية، وتميل الدراسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية إلى إغفال مناقشة طبيعة القدرات التجارية التي تخضع للدراسة والمدعومة بتكنولوجيا المعلومات. وتُعد قدرات المعلومات الرقمية الحديثة من أهم هذه القدرات، إذ يمكنها المساهمة في الجاهزية الاستراتيجية من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الكفاءات البشرية، وتطبيق المعرفة، والاستخدام الفعال للتقنيات. يواجه مركز الكفيل لتكنولوجيا المعلومات تحديات متزايدة في مواكبة التغيرات المتسارعة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، محليًا وعالميًا. وبينما قد يغفل البعض التطورات الحديثة في الخدمات الرقمية، يغفل آخرون معايير مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وأمن البيانات الحساسة، ويعود ذلك إلى جملة من العوامل، أبرزها تفاوت مستويات الخبرة الفنية، وضعف الهياكل التنظيمية، ومحدودية الدعم المالي والفني للتطوير. ومن هنا، تبرز مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:**(إلى أي مدى تحقق تكنولوجيا المعلومات الجاهزية الاستراتيجية؟)**. ينبثق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

1. ما مستوى قدرات تكنولوجيا المعلومات المتاحة في مركز الكفيل لتكنولوجيا المعلومات؟.
2. ما مستوى الجاهزية الاستراتيجية (فعالية التغيير، الالتزام بالتغيير) في المركز؟.
3. ما العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والجاهزية الاستراتيجية؟ كيف ساهمت هذه القدرات في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية في بيئة البحث؟.

### ثانياً: أهمية البحث

توضح أهمية هذا البحث من عدة نقاط:

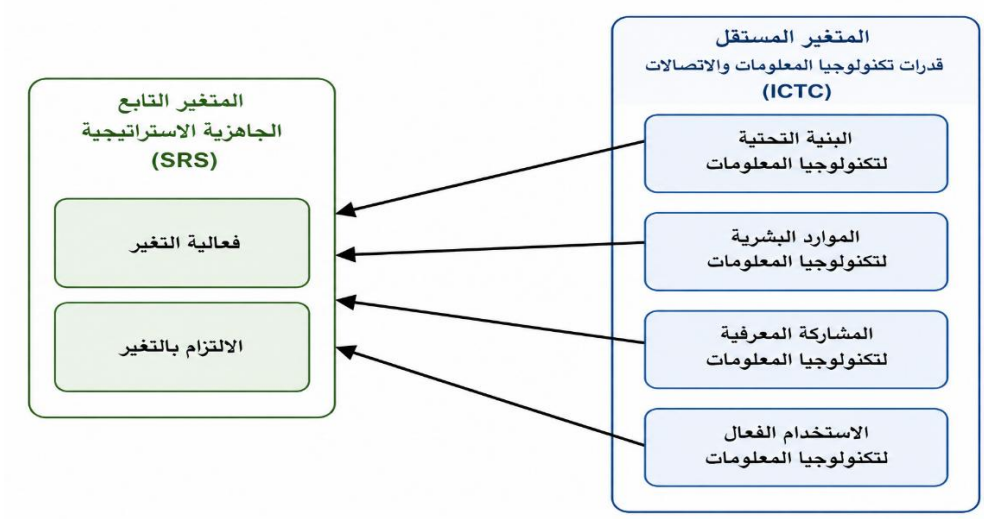
1. **الأهمية النظرية:** يدعم هذا البحث الأدبيات الإدارية بدراسة حديثة تدمج مفهوم قدرات تكنولوجيا المعلومات ومفهوم الجاهزية الاستراتيجية، بما في ذلك وجود مخزون معرفي.
2. **الأهمية التطبيقية:** يُسهم تبني نهج أفضل لمركز الكفيل لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق جاهزيته الاستراتيجية من خلال توظيف موارده التقنية والبشرية والمعرفية.

3. **الأهمية المستقبلية:** دعم توجهات المؤسسات العراقية في تبني عملية التحول الرقمي وتحقيق التفوق الاستراتيجي.

**ثالثاً: أهداف البحث**

1. تحديد مستوى توافر ابعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات المتاحة في مركز الكفيل لتكنولوجيا المعلومات.
2. قياس مستوى الجاهزية الاستراتيجية للمركز عبر أبعادها (فعالية التغيير، والالتزام به).
3. تحليل العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والجاهزية الاستراتيجية.
4. معرفة أثرت قدراتهم في تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية.
5. اتخاذ قرارات لتعزيز جاهزية مركز الكفيل لتكنولوجيا المعلومات للمستقبل.

**رابعاً: المخطط الفرضي للبحث**




**الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث**

**رابعاً: فرضيات البحث**

**الفرضية الرئيسية للبحث تنص( " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين الجاهزية الاستراتيجية ").**

- **H1:** توجد علاقة إيجابية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والجاهزية الاستراتيجية.
- **H2:** توجد علاقة إيجابية بين الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات والجاهزية الاستراتيجية.

- **H3:** توجد علاقة إيجابية بين المشاركة المعرفية لتكنولوجيا المعلومات والجاهزية الاستراتيجية.
- **H4:** توجد علاقة إيجابية بين الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والجاهزية الاستراتيجية.

**المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث**

**أولاً: قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**

**1- مفهوم قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**

تُمثل قدرات تكنولوجيا المعلومات القدرة على دمج الأجهزة والبرمجيات والخدمات المشتركة وممارسات الإدارة والمهارات التقنية والإدارية، وتُوصف هذه القدرات بأنها القدرة على دمج الموارد الأخرى للبنوك من خلال استخدام الموارد التكنولوجية وتخصيصها، تُقسم هذه القدرات إلى ثلاث فئات (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات، والأصول غير الملموسة لتكنولوجيا المعلومات)، كما يُمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات (قدرات التكامل الداخلي، وقدرات إعادة تصميم عمليات الأعمال، وقدرات الثورة الاستراتيجية) (Yoon,2016:280). وتعرف قدرات تكنولوجيا المعلومات على انها قيّمة نادرة، لا تُضاهى، ويصعب استبدالها،هذا يعني أن المنافسين لا يستطيعون تقليدها بسهولة على المدى القصير، لأنها متجذرة في تاريخ البنك، في حين أن بعض القدرات قد تنشأ ببساطة من التواجد في المكان المناسب في الوقت المناسب (Bhatt et al., 2017:44). ويوضح مفهوم قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي قدرة ديناميكية متعددة الأبعاد من الدرجة الأولى التي تُمكّن وحدات تكنولوجيا المعلومات من مساعدة الشركات على الاستفادة من قيمة أعمالها من موارد تكنولوجيا المعلومات من خلال التأثير على مجموعة من القدرات التقليدية المتعلقة بها(Li & Chan,2019:4).

أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تُمثل العامل الأنسب لتفسير مساهمة الموارد التكنولوجية في الأداء المصرفي، ويمكن تصنيف هذه القدرات إلى قدرات داخلية وقدرات خارجية، إذ تُقصد بالقدرات الخارجية المهارات التي تُساعد البنك على تحديد التغيرات البيئية والتكيف معها، مثل قدرات العلاقات الخارجية، وقدرات الاستجابة البيئية، وقدرات تخطيط تكنولوجيا المعلومات والتغيير. أما القدرات الداخلية فتُساعد البنك على تقديم منتجات وخدمات جديدة مع خفض التكاليف غير الضرورية. وتشمل هذه القدرات قدرات العلاقات الداخلية، والقدرات التقنية، وقدرات البحث والتطوير(Junior et al.,2017:39). إن قدرات تكنولوجيا المعلومات تساهم في تعزيز الأداء المصرفي من خلال الفوائد التي تقدمها للبنوك، بما في ذلك، المساعدة في الحصول على ميزة تنافسية، وتحسين وظائف البنك، والمساعدة في جمع البيانات بشكل فعال واستخدامها بشكل مناسب، والمساعدة في تقديم خدمة موثوقة، وتقليل الأخطاء في إدارة الأعمال والمعاملات التجارية اليومية، وزيادة اتساق الأداء،

والمساهمة في تقديم جودة خدمة أفضل من خلال الخدمات الشخصية، وإنشاء مستودع للمعرفة لتحديد وتوزيع الخبرة التنظيمية، وتحسين أداء البنك، وخفض التكاليف على المدى الطويل (Nor.,2011:21) .

**2-أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**

تم اختيار مقياس (Lien,2017) لأنه **يمثل** الركيزة الأساسية **لقدرات** تكنولوجيا المعلومات في الشركات، ويغطي جميع الرؤى الرئيسية التي تأخذ في الاعتبار المادية والبشرية و المعرفية، ويمكن توضيح الابعاد كالاتي :

1. **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** تشير إلى مجموعة من الموارد التشغيلية والبرمجية والشبكية والخدمية اللازمة لتشغيل وإدارة تكنولوجيا المعلومات في الشركة، وتشمل هذه الموارد الخوادم، وأجهزة التخزين، وشبكات الاتصالات، وأنظمة التشغيل، ومراكز البيانات، وخدمات الحوسبة السحابية التي تُقدم تطبيقات وخدمات الأعمال(Laudon & Laudon,2004:135) .
2. **الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات:** وهي تتمثل في قدرة الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات في قدرة المهنيين في مجال تكنولوجيا المعلومات على امتلاك المهارات الأساسية اللازمة للمسؤولية في المهام الموكلة إليهم، وتؤكد اغلب الدراسات أن موظفي المعلومات يجب أن يرتبطوا بأربع مجموعات مهارات متميزة ومتساوية الأهمية: المعرفة التقنية على سبيل المثال أنظمة التشغيل، ولغات البرمجة، وإدارة البيانات ومتطلبات الشبكة، وإدارة المعرفة التكنولوجية على سبيل المثال، إدارة تكنولوجيا المعلومات، ونشر عمليات تكنولوجيا المعلومات، والمعرفة على سبيل المثال، فهم وحدات الأعمال، والمعرفة الكبيرة على سبيل المثال، التعاون في التواصل مع الأشخاص المشاركين في وظائف الأعمال ( Kim et al.,2015: 336).
3. **المشاركة المعرفية لتكنولوجيا المعلومات:** هي تقنية لتبادل المعلومات والخبرات والتجارب بين الأفراد من مختلف الفئات تشمل هذه الطريقة: (المعرفة الصريحة): كالوثائق والأدلة وأكواد البرمجة، و(المعرفة الضمنية): كالخبرة المهنية والمهارات المثالية والأفكار المبتكرة، وتُشارك المعرفة عبر قنوات (مثل قواعد البيانات) وقنوات أخرى (مثل الاجتماعات والمحادثات اليومية)، تهدف هذه الطريقة إلى تحسين الأداء، وتحسين الهيكل التنظيمي، وتحسين أداء المنظمة(Sijbom et al.,2025:2) .
4. **الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات:** يعني استخدام الابتكارات الحديثة لتحقيق أهداف الشركات من خلال تحسين الإنتاجية وتعزيز التعاون وحماية البيانات ودعم الابتكار وتشجيع الإبداع والتكيف مع التقنيات الناشئة(Liang et al.,2025:3 ).

**ثانياً: الجاهزية الاستراتيجية**

**1- مفهوم الجاهزية الاستراتيجية**

وتعرّف الجاهزية الاستراتيجية كمفهوم متعدد الأبعاد بأنه "الاستعداد النفسي والسلوكي لأعضاء المنظمة لتطبيق التغيير، وتعدّ الجاهزية الاستراتيجية مفهومًا شائعًا في علم التنفيذ، ويُوصف غالبًا بأنه حلقة وصل بين النوايا والالتزام الفعلي والنتائج الملموسة في تطبيق الممارسات الجديدة (Caci et al.,2025:3) .الجاهزية الاستراتيجية مفهوم متعدد المستويات يمكن أن يكون موجودًا بدرجة أو بأخرى على مستوى الفرد، أو المجموعة، أو الوحدة، أو القسم، أو المنظمة، ويمكن وضع نظريات حول الجاهزية وتقييمها ودراستها في أي وقت من هذه المستويات التحليلية ومع ذلك، فإن الجاهزية الاستراتيجية ليس مفهومًا متماثلًا متعدد المستويات، أي أن معنى هذا المفهوم، وقياسه، وعلاقاته مع المتغيرات الأخرى تختلف باختلاف مستويات التحليل والاستعداد التنظيمي للتغيير كحالة تتجاوز الفرد، وأُقدم نظريات حول مُحدداته التنظيمية ونتائجه التنظيمية(Weiner,2020:9). وعلى غرار مفهوم (Bandura,1997) للالتزام بالهدف، يشير الالتزام بالتغيير إلى العزم المشترك لأعضاء المنظمة على اتباع مسارات العمل المتضمنة في تنفيذ التغيير وأؤكد على العزم المشترك لأن تنفيذ التغييرات التنظيمية المعقدة يتطلب عملًا جماعيًا من قِبل العديد من الأشخاص، حيث يساهم كل منهم بشيء في جهود التنفيذ.

الجاهزية ليست بالضرورة موجودة ولا يمكن اكتسابها، وهذا ما جعل معرفة الجاهزية التنظيمية في المؤسسات تتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين في التعامل مع التغيير، ويمكن تطبيق التغيير في أبعاد عدة داخل المنظمة، ومن خلالها يأتي التغيير والتميز، حيث نريد التغيير ونحتاج إلى الشروط التي قد تحدد عملية تنفيذ التغيير المطلوب (Smith, 2005 :408). تعتبر الجاهزية الاستراتيجية مقدمة حاسمة للتنفيذ الناجح للتغييرات المعقدة في إعدادات الرعاية الصحية وفي الواقع، يقترح البعض أن الفشل في إرساء الاستعداد الكافي يمثل نصف جميع جهود التغيير التنظيمي واسعة النطاق غير الناجحة واستنادًا إلى نموذج لوين المكون من ثلاث مراحل للتغيير، وصف خبراء إدارة التغيير استراتيجيات مختلفة لخلق الاستعداد من خلال "إذابة تجميد" العقليات الحالية وخلق الدافع للتغيير (Sweeney & Whitaker,1994:198) .

**2- ابعاد الجاهزية الاستراتيجية**

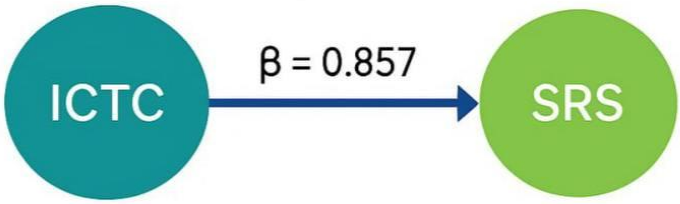
يُعتبر مقياس (Shea et al.,2014) من أكثر المقاييس استخدامًا حيث يركز على بعدين أساسين للجاهزية الاستراتيجية (فاعلية التغير، الالتزام بالتغير) ويمكن توضيحهم كالاتي.

1. **فاعلية التغير:** يشير إلى قدرة المنظمة على تنفيذ التغييرات المطلوبة بفعالية. ويرتبط بامتلاك الموارد (البشرية، والمالية، والتكنولوجية)، والمعرفة، والخبرة التي تساعدها على تنفيذ التغيير، ويعكس ثقة المنظمة بقدرتها على إحداث التغيير وتحقيق النتائج المرجوة..
2. **الالتزام بالتغير:** يشير إلى الحاجة إلى أن يتقبل الأفراد والإدارة التغيير الجديد، ويتواصلوا مع القيم الأساسية، وأن يقتنعوا بأهمية التغيير، وأن يكونوا على استعداد لبذل الجهد لجعله ناجحًا، وأن يلتزمو ليس فقط بالإدارة العليا ولكن بجميع الموظفين.

## المبحث الثالث: الاطار العملي للبحث

### 1- اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على انه " **توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين الجاهزية الاستراتيجية** " ولاختبار هذه الفرضية يستعرض نتائجه الجدول رقم (1).




**الشكل(2) يوضح مخطط مسار ( Path Diagram) العلاقة بين المتغير المستقل قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTC) والمتغير التابع الجاهزية الاستراتيجية ( SRS) مع قيمة معامل المسار.**

جدول رقم (1) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الاولى

| الفرضية | المسار | VIF | معامل المسار | t Value | p Value | النتيجة | حجم التأثير $f^2$ | معامل التحديد $R^2$ | $R^2$ المعدل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **H1** | ICTC → SRS | 1 | 0.857 | 35.7 | 0.000 | قبول | 2.75 | 0.787 | 0.75 |

**المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS**

يوضح الجدول أعلاه ما يلي:

- قيمة معامل المسار (0.857) موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية.($p < 0.01$)
- قيمة $t = 35.7$ تعكس قوة العلاقة.

- قيمة $R^2 = 0.787$ تعني أن ما نسبته (78.7%) من التباين في الجاهزية الاستراتيجية يُفسر من خلال قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو مستوى مرتفع يدل على قوة النموذج.
- كما أن $f^2 = 2.75$ يشير إلى تأثير قوي جدًا (حيث أن القيم > 0.35 تُعد قوية).

وبذلك تُقبل الفرضية الرئيسية، مما يعزز أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية.

**2- اختبار الفرضيات الفرعية**

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى على ما يأتي:

- H1: توجد علاقة إيجابية بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والجاهزية الاستراتيجية.
- H2: توجد علاقة إيجابية بين الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات والجاهزية الاستراتيجية.
- H3: توجد علاقة إيجابية بين المشاركة المعرفية لتكنولوجيا المعلومات والجاهزية الاستراتيجية.
- H4: توجد علاقة إيجابية بين الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والجاهزية الاستراتيجية.

ولغرض اختبار الفرضيات، قام الباحث ببناء الانموذج الهيكلي الذي يستعرض نتائجه الجدول رقم (2).

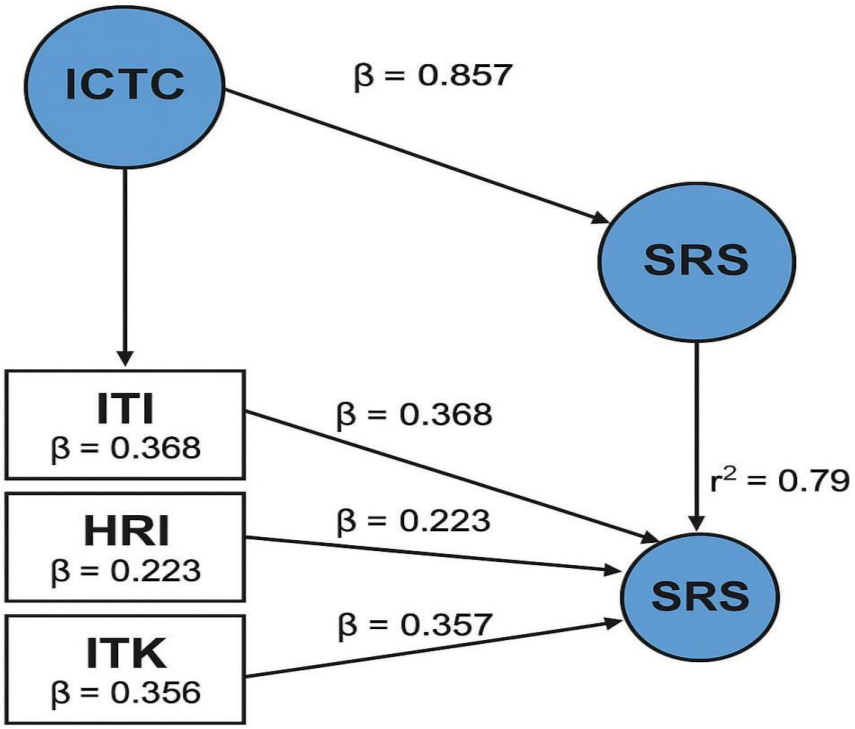
جدول رقم (2) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

| الفرضية | المسار | VIF | معامل المسار | t Value | p Value | النتيجة | حجم التأثير $f^2$ | معامل التحديد $R^2$ | $R^2$ المعدل |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **H1**-1 | ITI → SRS | 1.309 | 0.368 | 3.756 | 0.000 | قبول | 0.296 | 0.797 | 0.779 |
| **H1**-2 | HRI → SRS | 1.219 | 0.223 | 2.767 | 0.000 | قبول | 0.292 | | |
| **H1**-3 | ITK → SRS | 1.377 | 0.357 | 2.823 | 0.000 | قبول | 0.278 | | |
| **H1**-4 | EIT → SRS | 1.379 | 0.356 | 2.821 | 0.000 | قبول | 0.285 | | |

**المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS**

من خلال نتائج الجدول (2) إن جميع المسارات دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية($p < 0.01$) ، مما يعني قبول جميع الفرضيات الفرعية. ومعاملات المسار تراوحت بين (0.223 – 0.368)، مما يدل على أن جميع أبعاد قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية. وقيم $F^2$

جاءت متوسطة (0.27–0.29)، مما يشير إلى أن تأثير كل بُعد على حدة متوسط القوة، لكن عند جمعها يحقق تأثيرًا قويًا جدًا (كما ظهر في الفرضية الرئيسية). ومعامل التحديد $R^2 = 0.797$ يعكس أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسر (79.7%) من التباين في الجاهزية الاستراتيجية، وهي نسبة عالية تدل على قوة النموذج.




**الشكل (3) يوضح نتائج نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية**

توضح نتائج النموذج إلى أن أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTC) تمثل العامل الأكثر تأثيرًا في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية (SRS)، حيث بلغ معامل التأثير ($\beta = 0.857$) ، مما يدل على أن تطوير هذه الركيزة يسهم بشكل جوهري في تطوير مستوى الخدمات. كما تبين أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (ITI) و المشاركة المعرفية لتكنولوجيا المعلومات (ITK) لهما تأثير متوسط متقارب ($\beta = 0.368$و $\beta = 0.356$) على التوالي، مما يعكس أهميتهما في دعم فعالية الخدمات وإنجاح عملياتها. أما الموارد البشرية لتكنولوجيا (HRI) فقد ظهر أن تأثيرها أضعف نسبيًا($\beta = 0.223$) ، وهو ما يشير إلى أن دورها أقل مقارنة ببقية القدرات. بشكل عام، يفسر النموذج ما نسبته 79% من التباين في مستوى الجاهزية الاستراتيجية ($R^2 = 0.79$) ، وهو ما يعكس قوة النموذج وملاءمته في تفسير الظاهرة المدروسة.

**3- التحليل التطبيقي لنتائج اختبار الفرضيات**

تؤكد النتائج الإحصائية السابقة أن لقدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثير كبير في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية لمركز الكفيل لتكنولوجيا المعلومات. تشير معاملات المسار ($\beta = 0.857$) ومستوى التحديد ($R^2 = 0.79$) إلى أن المركز يمتلك قاعدة تكنولوجية قادرة على تفسير ما يقرب من 79% من التباين في مستوى الجاهزية الاستراتيجية. ومن الناحية العملية، يمكن تفسير ذلك على النحو التالي: يُعد الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية (الشبكات والخوادم وأنظمة الأمان) وتعزيز كفاءة الكوادر المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات عاملين حاسمين في قدرة المركز على التكيف مع التحولات الرقمية وتسريع استجابته للتغيرات المستقبلية.

كما تُظهر النتائج أن البنية التحتية وتبادل المعرفة هما البعدان الأكثر تأثيرًا في الجاهزية الاستراتيجية، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز بيئة عمل تعاونية داخل المركز وتفعيل تبادل المعرفة بين الأقسام الفنية والإدارية. ويشير ضعف تأثير الموارد البشرية ($\beta = 0.223$) إلى وجود فجوة في تدريب أو تمكين الكفاءات الفنية. وهذا يستلزم من إدارة المركز تطوير برامج تطوير مهني مستدامة، واعتماد سياسات تحفيزية تضمن استبقاء الكوادر المؤهلة، وتشجع الابتكار التكنولوجي.

لذا، يمكن القول إن تعزيز قدرات تكنولوجيا المعلومات في مركز الكفيل يُسهم بشكل مباشر في تعزيز جاهزيته الاستراتيجية من خلال تحسين كفاءة الأداء، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وزيادة المرونة التنظيمية في مواجهة التحديات التكنولوجية المستقبلية.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

**اولاً: الاستنتاجات**

1. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية تشكل الأساس في دعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وتسهم في تطوير المهارات الرقمية ورفع كفاءة استخدام الأنظمة.
2. توضح النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين الجاهزية الاستراتيجية في مركز الكفيل لتكنولوجيا المعلومات، حيث فسرت هذه القدرات ما يقارب 79% من التباين في الجاهزية الاستراتيجية.
3. تؤكد نتائج البحث إن الاستخدام الفعّال لتكنولوجيا المعلومات يساهم في تعزيز الجاهزية الاستراتيجية، مما يبرز أهمية استثمار الابتكارات الرقمية الحديثة في تحسين العمليات ودعم اتخاذ القرار.
4. العمل على زج الكوادر الإدارية والتقنية في دورات تطويرية مستمرة من اجل مواكبة التطور التكنولوجي.

5. ونحن نؤكد أن جميع ابعاد أهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساهم بدرجات متفاوتة في تحقيق الجاهزية الاستراتيجية، ولكن قواتها مجتمعة قادرة على تحقيق تأثير أقوى وأكثر شمولاً .

**ثانياً: التوصيات**

1. يجب تطوير الاستثمار في البنية التحتية الرقمية عبر تطوير الشبكات، الخوادم، والحلول السحابية، بما يتناسب ويواكب التغيرات التكنولوجية.
2. العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة المعرفية عبر إنشاء منصات وقواعد بيانات لتبادل الخبرات، وايضاً تشجيع فرق العمل على توظيف المعرفة الظاهرة والضمنية في دعم القرارات الاستراتيجية.
3. تطوير الاستخدام الفعّال لتكنولوجيا المعلومات، عبر استخدام نظم حديثة للتحليلات الذكية، وحلول الأمن السيبراني، والأتمتة، بما يعزز الكفاءة التشغيلية ويزيد من القدرة التنافسية لمؤسسات.
4. العمل على تأهيل وتطوير الكوادر البشرية عبر برامج تدريبية متخصصة تجمع بين المهارات التقنية والإدارية والمعرفية، وربطها مباشرة بأهداف التحول الرقمي للمؤسسة.
5. يجب تحقيق التكامل بين الأبعاد الأربعة للأهمية قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان استدامة الجاهزية الاستراتيجية.

**قائمة المصادر والمراجع**


- المالكي، نضال عبد الله، والكلكاوي، علي عزيز ، وكشكول، حسين محمد. (2021). دور إدارة الاستراتيجية للتكاليف المحاسبية في تعزيز التسويق السياحي المستدام(دراسة تطبيقية في المدن الزائرة للمراقد المقدسة في العراق). مجلة الوارث العلمية، 3(5)، 304-328 . https://www.iasj.net/iasj/article/213720.
- المالكي، نضال عبد الله ، كشكول، حسين محمد، & فياض، سليم رشيد. (2021). أثر استراتيجيات التسويق السبراني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة نور الكفيل الصناعية للاستثمارات مجلة الوارث العلمية. جامعة وارث الأنبياء، كلية الإدارة والاقتصاد. ص 255-270.
- اليساري، صلاح مهدي، بناي، ضياء فالح. (2024). دور القيادة الروحية في تعزيز التفاني الوظيفي( دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قيادات فرقة العباس القتالية). مجلة وارث الأنبياء.
- الميالي، فاهم عزيز. (2024). استراتيجية الشفافية وتأثيرها على حوكمة الموارد البشرية(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة كهرباء محافظة كربلاء المقدسة. مجلة وارث الأنبياء.
- كشكول، حسين محمد علي، الحمداني، محمد مجيد، الحبوبي، محمد نبيل، المالكي، نضال عبد الله& علي، غازي فيصل محمد. (2024). دور القيادة الرقمية الرائدة في مجال تعزيز القوى العاملة الرائدة في مجال العلوم والتكنولوجيا رؤية مستقبلية(دراسة تطبيقية في جامعة وارث الانبياء وجامعة الطف وجامعة الصفوة). مجلة الدراسات المحاسبية والمالية (JAFS)، 19(عدد خاص)، 1222-1235.
- كشكول، حسين محمد، المالكي، نضال عبدالله، علي،غازي فيصل & الطائي،علي عزيز. (2025). تقنيات الرقمنة الخضراء دورها في تعزيز الابتكار المستدام: استراتيجيات تكنولوجية نحو مستقبل بيئي مبتكر. مجلة ريادة الأعمال للمال والأعمال، 42-53.

**Bibliography of Arabic References (Translated toEnglish)**


- Al-Hamdani, M. M., Kashkoul, H. M. A., Al-Maliki, N. A., Ali, G. F. M., & Al-Habboubi, M. N. (2024). Smart Banking Technology: A Cornerstone for Enhancing the Performance of Banking Institutions towards Entrepreneurial Horizons - An Applied Study of a Group of Iraqi Private Banks. Journal port Science Research, 7(special), pp.368-378. https://doi.org/10.36371/port.2024.special.30
- Bandura A: Self-efficacy: the exercise of control New York: W.H. Freeman; 1997.
- Bhatt, G. D., Wang, Z., & Rodger, J. A. (2017). Information systems capabilities and their effects on competitive advantages: A study of Chinese companies. Information Resources Management Journal (IRMJ), 30(3), 41-57.
- Caci, L., Nyantakyi, E., Blum, K., Sonpar, A., Schultes, M. T., Albers, B., & Clack, L. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of the healthcare literature. Implementation Research and Practice, 6, 26334895251334536.
- de Medeiros Júnior, J. V., de Sousa Neto, M. V., Añez, M. E. M., & de Moraes, E. A. (2017). Identifying mechanisms to develop information technology capabilities. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 16(4), 37-49.
- Kim, G., Shin, B., & Kwon, O. (2012). Investigating the value of sociomaterialism in conceptualizing IT capability of a firm. Journal of Management Information Systems, 29(3), 327-362.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). Management information systems: Managing the digital firm. Pearson Educación.
- Liang, L., Zheng, C., Liu, K., Xu, J., Fei, J., & Mei, S. (2025). The relationship between ICT usage and academic performance: A global data analysis based on network analysis. Teaching and Teacher Education, 160, 105034.
- Lien, P. T. (2017). Measuring Firm's Information Technology Capability. Research Journal of Applied Sciences, 12(7), 401-408.
- Nor, K. M. (2011). The Relationships Between IT Flexibility, IT-Business Strategic Alignment and IT Capability. International Journal of Managing Information Technology (IJMIT) Vol, 3.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. Implementation science, 9(1), 7.

- Sijbom, R. B., Emanuel, E. S., Koen, J., Baas, M., & De Schutter, L. (2025). Daily knowledge sharing at work: the role of daily knowledge sharing expectations, learning goal orientation and task interdependence. European Journal of Work and Organizational Psychology, 34(2), 298-314.
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. Library management, 26(6/7), 408-412.
- Sweeney, Y. T., & Whitaker, C. (1994, December). Successful change: renaissance without revolution. In Seminars for nurse managers (Vol. 2, No. 4, pp. 196-202).
- Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In Handbook on implementation science (pp. 215-232). Edward Elgar Publishing.
- Yoon, C. Y. (2016). Measurement of firm IT capability to efficiently perform business tasks in an IT environment. International Journal of Information and Education Technology, 6(4), 280.