



## التحول الرقمي كتطبيق للحكومة الذكية في العراق: التحديات البنيوية وافاق التطوير المؤسسي

التحول الرقمي كتطبيق للحكومة الذكية في العراق: التحديات البنيوية وافاق التطوير المؤسسي

م.م فتن علي عويد

الجامعة العراقية - كلية القانون والعلوم السياسية

[Faten.a.awead@aliraqia.edu.iq](mailto:Faten.a.awead@aliraqia.edu.iq)

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي - الحكومات الذكية - منصة اور ، الذكية

**كيفية اقتباس البحث**

عويد ، فتن علي ، التحول الرقمي كتطبيق للحكومة الذكية في العراق: التحديات البنيوية وافاق التطوير المؤسسي، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، آيار ٢٠٢٦، المجلد: ١٦، العدد: ٥ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر ( Creative Commons Attribution ) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

Registered في مسجلة في  
**ROAD**

Indexed في مفهرسة في  
**IASJ**

## Digital Transformation as an Application of Smart Government in Iraq: Structural Challenges and Prospects for Institutional Development

M.M. Faten Ali Owaid

Iraqi University - College of Law and Political Science

**Keywords** : Digital Transformation - Smart Governments - Ur Platform, Smart

### How To Cite This Article

Owaid, Faten Ali , Digital Transformation as an Application of Smart Government in Iraq: Structural Challenges and Prospects for Institutional Development, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, May 2026, Volume:16, Issue 5.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)



[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

### Abstract

Digital transformation in Iraq is not merely a technological choice but a strategic investment in the nation's future, aimed at enhancing the quality of life, fostering economic growth, and achieving sustainable development. Although the path toward comprehensive transformation faces various challenges, such as infrastructure deficiencies, skill gaps, and resistance to change, the existing governmental commitment and international support provide significant strengths to be leveraged. The ultimate challenge lies in translating these strategic plans into a tangible reality by strengthening inter-institutional coordination, securing necessary funding, and investing in human capital to ensure that digital transformation fulfills the aspirations of the Iraqi people in building a modern and advanced state. To achieve the study's objectives and address the research question, the descriptive-analytical approach will be adopted,





as it is the most suitable methodology for this study. This approach will be used to describe the current state of digital transformation in Iraq, analyze the factors influencing it, and assess the impact of challenges on the performance of government institutions.

Despite the efforts made, digital transformation in Iraq faces significant challenges that could hinder the achievement of its ambitious goals. The core issue lies in the following question: What are the most prominent challenges impeding digital transformation in Iraq, what is their impact on the efficiency of government institutions, and to what extent can the Iraqi government overcome them to achieve sustainable development? The weak information and communication technology infrastructure, the digital skills gap, and the lack of coordination among government institutions are among the most prominent obstacles hindering the effectiveness of digital transformation programs in Iraq.

### الملخص

إن التحول الرقمي في العراق ليس مجرد خيار تكنولوجي، بل هو استثمار استراتيجي في مستقبل البلاد، يهدف إلى تحسين جودة الحياة، وتعزيز النمو الاقتصادي، وتحقيق التنمية المستدامة. ورغم أن الطريق نحو التحول الكامل لا يخلو من التحديات، مثل ضعف البنية التحتية، ونقص المهارات، ومقاومة التغيير، إلا أن الالتزام الحكومي والدعم الدولي يمثلان نقاط قوة يمكن الاستفادة منها. يبقى التحدي الأكبر في تحويل الخطط إلى واقع ملموس، من خلال تعزيز التنسيق بين المؤسسات، وتوفير التمويل اللازم، والاستثمار في الكوادر البشرية، لضمان أن يحقق التحول الرقمي آمال العراقيين في بناء دولة عصرية ومتقدمة، وتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي: هو المنهج الأنسب لهذه الدراسة. سيتم استخدامه لوصف الوضع الراهن للتحول الرقمي في العراق، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، وتقييم تأثير التحديات على أداء المؤسسات الحكومية. رغم الجهود المبذولة، يواجه التحول الرقمي في العراق تحديات كبيرة قد تعيق تحقيق أهدافه الطموحة. تتجلى الإشكالية في السؤال التالي: ما هي أبرز التحديات التي تعترض مسار التحول الرقمي في العراق، وما تأثيرها على كفاءة المؤسسات الحكومية، وإلى أي مدى يمكن للحكومة العراقية التغلب عليها لتحقيق تنمية مستدامة؟ إن ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووجود فجوة في المهارات الرقمية، وغياب التنسيق بين المؤسسات الحكومية، تعد من أبرز المعوقات التي تحد من فعالية برامج التحول الرقمي في العراق.



## مقدمة

في ظل التطور المتسارع للعالم الرقمي، لم يعد التحول الرقمي ترفاً بل ضرورة حتمية للنمو والتنمية، وهو ما يدركه العراق في مسيرته نحو بناء مستقبل مزدهر. فبعد عقود من التحديات، يخطو العراق اليوم خطوات حثيثة لدمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مفاصل الحياة الاقتصادية والإدارية والاجتماعية. تسعى الحكومة العراقية عبر مبادرات استراتيجية، إلى تحويل الخدمات التقليدية إلى رقمية، لتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية، ومواكبة التطورات العالمية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يمثل هذا التحول رؤية طموحة تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة، من خلال تحسين البنية التحتية، وتمكين الشباب، وتشجيع الابتكار في مختلف القطاعات.

**اهداف البحث:** التقييم الشامل لمسيرة التحول الرقمي في العراق من خلال تحديد وتحليل التحديات الرئيسية التي تعوق تنفيذه، واقتراح حلول استراتيجية لتعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية.

**اهمية البحث:** تكمن اهمية التحول الرقمي في العراق بكونه :

- تحسين الخدمات الحكومية :يساهم التحول الرقمي في تقديم خدمات حكومية أكثر كفاءة وشفافية وسهولة للمواطنين، مما يقلل من الروتين والبيروقراطية.
  - التنمية الاقتصادية :يمكن للتحول الرقمي أن يدفع عجلة الاقتصاد العراقي من خلال تنويع مصادر الدخل، وتشجيع التجارة الإلكترونية، ودعم ريادة الأعمال في القطاع التكنولوجي.
  - مكافحة الفساد :عبر تطبيق أنظمة الدفع الإلكتروني وتوطين الرواتب، يساعد التحول الرقمي على زيادة الشفافية والحد من الفساد المالي والإداري.
  - تحسين البنية التحتية :يركز التحول الرقمي على تطوير البنية التحتية للاتصالات والإنترنت، مما يعزز الاتصال الرقمي في جميع أنحاء البلاد.
- إشكالية الدراسة :رغم الجهود المبذولة، يواجه التحول الرقمي في العراق تحديات كبيرة قد تعيق تحقيق أهدافه الطموحة. تتجلى الإشكالية في السؤال التالي :ما هي أبرز التحديات التي تعترض





## التحول الرقمي كتطبيق للحكومة الذكية في العراق: التحديات البنيوية وافاق

### التطوير المؤسسي

مسار التحول الرقمي في العراق، وما تأثيرها على كفاءة المؤسسات الحكومية، وإلى أي مدى يمكن للحكومة العراقية التغلب عليها لتحقيق تنمية مستدامة؟.

**الفرضية الرئيسية:** إن ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووجود فجوة في المهارات الرقمية، وغياب التنسيق بين المؤسسات الحكومية، تعد من أبرز المعوقات التي تحد من فعالية برامج التحول الرقمي في العراق.

**منهجية البحث:** تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي: هو المنهج الأنسب لهذه الدراسة. سيتم استخدامه لوصف الوضع الراهن للتحول الرقمي في العراق، وتحليل العوامل المؤثرة فيه، وتقييم تأثير التحديات على أداء المؤسسات الحكومية.

**المحور الاول :- مفهوم التحول الرقمي ودور وزارة الاتصالات العراقية في تعزيز التحول الرقمي**

**اولا - مفهوم التحول الرقمي ومراحله**

١- مفهوم التحول الرقمي :-التحول الرقمي هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لأحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل اسرع وافضل ويوفر التحول الرقمي امكانات ضخمة ولبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الاطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين مع تحسين تجاربهم وانتاجيتهم عبر سلسلو من العمليات المتناسبة مترافقة مع اعادة صياغة الاجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ والمراقبة ويتطلب التحول الرقمي في تمكين الابداع في بيئة العمل ويشمل تغيير المكونات الاساسية للعمل ابتداء من البنية التحتية ونماذج التشغيل وانتهاء بتسويق الخدمات والمنتجات<sup>١</sup>. تعددت التعاريف الخاصة بالحكومة الرقمية ومن الصعب بالامكان الاتفاق على تعريف مجمع عليه، ومن هذه التعريفات:عرفها البنك الدولي بأنها ( عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات (مثل بشبكات الانترنت وبشبكة المعلومات العرضية غيرها ) التي لديها القدرة عل تغيير تحويل العلاقات مع المواطنين من الوصول للمعلومات ، مما يوفر مزيدا من





الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات. (iv) وعرفها قسم الاقتصاد العام والادارة العامة في الامم المتحدة DPEPA والجمعية الامريكية للإدارة العامة ASPA بأنها تمثل التفاعل بين المواطنين والاجهزة الحكومية وقطاع المجتمع المدني، من أجل خلق نهج ديمقراطي ونظام حكومي مفتوح مع شفافية في اتخاذ القرار<sup>٢</sup>. ان جذور التحول الرقمي ترجع الى تقدم التقنيات والانترنت في الستينات والسبعينات حيث اظهرت اجهزة الكمبيوتر الشخصية والانترنت في الثمانينات والتسعينات والذي ادى الى عصر جديد من التحول الرقمي في القرن الحادي و العشرين تسارع التحول بفضل الاجهزة المحمولة ووسائل التواصل الاجتماعي ويستمر التحول اليوم بفضل التطور السريع للتكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي<sup>٣</sup>

تم وضع اربع مباني لمفهوم التحول وهي **اعادة الهندسة** اي تحسين الكفاءة دون تحسين القدرة التنظيمية الشاملة مع معالجة جزئية فقط للمشاركة الافضل للقوى العاملة ،**اعادة الهيكلة** تعني تحسين الكفاءة دون تحسين القدرة التنظيمية على تحقيق اهدافها طويلة المدى واغتنام الفرص بالضرورة ، **التجديد** ومعناه تحسين الكفاءة والفعالية والابتكار من خلال تمكين الموظفين دون التركيز بشكل واضح على النتائج المرجوة، و**التجديد بالمعنى الاخر** هو تحسين العمليات الحالية واعادة النظر بشكل اساسي في اتجاه ومجموعة الفرص المتاحة<sup>٤</sup>. تكمن اهمية التحول الرقمي بكونه حجر لزاوية في تحديث السياسات الحكومية وتعزيز فعاليتها في العصر الحديث وذلك من خلال تبني تكنولوجيا الرقمية وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وان التحول الرقمي يسهم في سرعة اتخاذ القرارات وتوفير خدمات افضل للمواطنين مما يعزز العلاقة بين الدولة والمجتمع كما انه يلعب دوراً أساسياً في محاربة الفساد وتحقيق الحوكمة الرشيدة مما يعزز الاستقرار السياسي والاجتماعي قد أوضح كال من ليكا وجوتشي) (أن التحول الرقمي أصبح متطلب ال يمكن تجنبه أو تفاديه، وإن مفهوم التحول الرقمي يتضمن التحول التكنولوجي والثقافي على حد سواء، وينعكس هذا التحول في مختلف المجالات وخاصة مجال التعليم الجامعي، مما يسهم في تعزيز سبل تحديد وإختيار الفرص والأساليب والطرق الجديدة لتشكيل وإعادة هيكلة الجامعات. كما عرفة Hannemann بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء اصطلاح و الوصول إلى المؤسسات ا عند تطوير الاستخدامات الرقمية، والتي تم تطويرها للابتكار والإبداع وتحفيز بشكل جذري، أو تحقق نجاح تغييرات مهمة في المجال المهني أو المعرفي<sup>١</sup>. للتحول الرقمي ابعاد نحصرها في مايلي<sup>٥</sup>:



• استخدام التقنيات الرقمية: أي مدى قدرة المنظمة على استغلال تكنولوجيا المعلومات و طموحها التكنولوجي في المستقبل.

• الاستراتيجية الرقمية: التحول الرقمي هو مهمة معقدة يمكن ان تشكل عرقلة اذا لم يكن الشخص الناحية التشغيلية عن استراتيجية التحول الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر لذلك من المهم تجديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي

• القدرة التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.

• رقمنة العمال وعلاقتهم: يتمحور هذا البعد حول جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العمال ومدى تأثير التحول الرقمي على هذه العلاقات

• العلاقات الشبكية: يجب على المنظمة التفاعل بشكل كبير على مستوى عادل من السرعة و الدقة و تكون جزء من عناصر الشبكة التي تشمل كل من الموردين والشركات الناشئة و الحكومات والمستثمرين، و الشركات الناشئة و الجامعات.

• ثقافة المنظمة و الأفراد: لا ينجح التحول الرقمي الا اذا دعمه الناس العاملين في المنظمة، لذلك تعمل القيادة على توفير و خلق ظروف آمنة و صحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو و الابتكار و تحقيق نتائج مرضية.

٢- مراحل التحول الرقمي : يوجد مسار واضح للتحول الرقمي ولكل منظمة مسار مختلف. والتالي مقترح لمراحل التحول الرقمي كدليل إرشادي لكل مهتم بهذا الموضوع

المرحلة الأولى الوضع الراهن :- في المرحلة الأولى، تستمر المنظمة في عملها على النحو المعتاد، وتحافظ على الوضع الراهن بدون الوعي بمتطلبات العملاء المتغيرة والتقدم التكنولوجي . ومن شأن الافتقار إلى المبادرات الرقمية أن ينتهي بأي منظمة إلى الزوال. ومن الأهمية بمكان الانتقال إلى المرحلة التالية في أسرع وقت ممكن

المرحلة الثانية - الخطوة الإيجابية في المرحلة الثانية، تصبح المنظمة أكثر إدراكاً للحاجة إلى التحسين الرقمي. فهي تدرك التحديات الحالية التي تواجهها وحاجاتها إلى مبادرة للتحول الرقمي. وتبدأ الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة في محاولة حل المشكلات ذاتها ولكن بأساليب





مختلفة. وعلى الرغم من أن هذه المرحلة أفضل من سابقتها، فإنها تكشف عن النقص النجاح في تحقيق التحول الموجود في التركيز والوحدة. وإذا أرادت أي منظمة ل الرقمي، فسيكون لزاماً ما عليها إيجاد وسيلة للخروج من الفوضى الأولية<sup>١</sup>

المرحلة الثالثة - العزم يبدأ التحول الرقمي عند انتقال المنظمة إلى مرحلة العزم. وهنا، يظهر القادة الرقميون الرئيسيون ووكلاء التغيير ويبدؤون في اختبار التقنيات الجديدة. ويسعون للحصول على الموافقات الرسمية من المديرين التنفيذيين للشركة لقيادة التغيير. وفي هذه المرحلة، قد تصبح ثقافة العمل عقبة، ويتعين على القادة تشجيع ثقافة الابتكار بنشاط لأحداث المزيد من التحول<sup>١</sup>.

المرحلة الرابعة - الاستراتيجية في المرحلة الرابعة، تحقق المنظمة تغييرات ثقافية، ولذا، توافق المجموعات والأقسام الفردية على العمل بشكل تعاوني. يضع أصحاب المصلحة الرئيسيون خارطة طريق استراتيجية مركزة لتحقيق النجاح في التحولات الرقمية. ويخططون للجوانب المختلفة للتغيير، مثل الملكية والبحث والجهد والاستثمار

المرحلة الخامسة - الاستهداف في المرحلة الخامسة، تبدأ المنظمة في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي المحددة متعدد الأقسام من المبتكرين الذين يحددون ما في المرحلة السابقة. وهي تمتلك فريقاً يجب القيام به في الوقت الحالي والأشهر القادمة لتحقيق تحول رقمي ناجح. ومن هذه المرحلة تبدأ المشروعات الرقمية والبنية التحتية والمبادرات الجديدة في التبلور - .

المرحلة السادسة - التكيف في المرحلة السادسة يكون لدى المنظمة التي تصل إلى هذه المرحلة إطار عمل للتحول الرقمي للتعامل مع جميع متطلبات العملاء المستقبلية. ويصبح ذلك جزءاً أساسياً من نهج المنظمة ، ومن ثم يمكنها أن تسلك المسارات التكنولوجية المبتكرة بسهولة. وخلال المرحلة السادسة، تصبح مشروعات التحول الرقمي هي الوضع الطبيعي الجديد في المنظمة<sup>١</sup>

٣- خصائص المؤسسات الرقمية :- فإن تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات هو حاجة ملحة ودافع للتغلب على مشاكل الإدارة، وتحقيق التميز بوتيرة سريعة. وهذا يسلب الضوء على الجوانب الاستراتيجية للتحول الرقمي التي دعا إليها العديد من الباحثين ومن هذا المنطلق فإن إستراتيجية التحول الرقمي تحتوي على وجه التحديد على الرؤية والتخطيط والتنفيذ لعملية التغيير



## التحول الرقمي كتطبيق للحكومة الذكية في العراق: التحديات البنيوية وافاق التطوير المؤسسي

المؤسسي<sup>١</sup> نى المؤسسات الرقمية على استثمار أقصى في تقنيات المعلومات والاتصال، ومن أبرز خصائصها ما يلي:

- **المرونة وسرعة التكيف:** تتمتع المؤسسة الرقمية بتنظيم ديناميكي متطور وقدرة عالية على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات الداخلية والخارجية في السوق والبيئة التكنولوجية، مما يمنحها ميزة تنافسية<sup>٢</sup>.
- **التركيز على العميل:** يتمحور نهج العمل حول تحسين تجربة العميل وتخصيص الخدمات والتفاعلات لتلبية تفضيلاتهم بشكل سلس وفوري، وغالباً ما يتم ذلك بالاستفادة من تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي.
- **أتمتة العمليات (الأتمتة):** تعتمد بشكل كبير على أتمتة العمليات والإجراءات الداخلية والخارجية، مما يقلل من الاعتماد على الأعمال اليدوية، ويؤدي إلى زيادة الكفاءة، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتحسين الإنتاجية.
- **العمل على مدار الساعة (٧/٢٤):** يمكنها مباشرة أعمالها وتقديم خدماتها على مدار اليوم ودون انقطاع بفضل الأنظمة والمنصات الرقمية.
- **الوصول العالمي:** تتسع أسواقها لتشمل العالم كله ولا تتحصر في السوق المحلي بفضل الاعتماد على الإنترنت والمنصات الرقمية.
- **الاستناد إلى البيانات:** تعتمد بشكل أساسي على جمع وتحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة ومثالية، مما يكشف عن اتجاهات السوق وتوجهات العملاء.
- **لابتكار والإبداع المستمر:** توفر بيئة تكنولوجية تعزز من الابتكار والتطوير المستمر في تقديم المنتجات والخدمات.
- **التكامل والترابط العالي:** تتميز بعمليات إدارية وتسويقية وإنتاجية عالية الترابط وتُبنى على درجة عالية من التكامل والآنية (Real-Time) في التعامل مع جميع الأطراف ذات العلاقة (عملاء، موردين، شركاء).



- الأمن السيبراني: تتطلب بنية تحتية رقمية قوية ومؤمنة لضمان حماية البيانات والمعلومات الحساسة من التهديدات الإلكترونية<sup>١٣</sup>.

### المحور الثاني- الاسس القانونية والتنظيمية للتحول الرقمي

تتطلب عملية التحول الرقمي وجود أسس قانونية وتنظيمية متينة لضمان الفعالية، والموثوقية، والشرعية. هذه الأسس تشمل مجموعة من القوانين والتشريعات التي تنظم مختلف جوانب التعاملات الإلكترونية وحماية البيانات .

#### ١- التشريعات والسياسات

أ- وضع الإطار القانوني : من المهم وضع قوانين تهدف الى حماية البيانات الشخصية من السرقة او الاستخدام غير المصرح به ويجب ان تشمل هذه القوانين على : تنظيم جميع جوانب البيانات ، بما في ذلك تخزينها واستخدامها فضلاً عن ذلك ينبغي انشاء هيئات تنظيمه لمراقبة سير العمل الرقمي وضمان الالتزام بالمعايير والمواصفات العالمية

ب - قوانين الدفع الإلكتروني : اصدار تشريعات تسمح بالدفع الإلكتروني وتقبل المدفوعات عبر الأنترنت بشكل آمن مما يسهل المعاملات المالية الرقمية في الجهات الحكومية

ت - سياسة الأمن السيبراني : يجب وضع استراتيجية وطنية متكاملة للأمن السيبراني لضمان حماية الأنظمة الرقمية من الهجمات السيبرانية فضلاً عن ذلك تطوير آليات فعالة لمواجهة التهديدات الرقمية<sup>١٤</sup>

#### ٢- المتطلبات التحتية التكنولوجية

1. [إعادة البيانات :- وهي مجموعة منظمة من البيانات والمعلومات مرتبطة مع بعضها البعض بنسق معين بغرض تأمين حاجات محددة من متطلبات المستفيدين

2. [الأجهزة والبرمجيات :- في جميع المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات (HARDWARE) (تتمثل المكونات المادية أو الأجهزة فهي الب ا رمج التي تعمل (SOFTWARE) وتخزينها ونقلها واسترجاعها واستقبالها وبنها للمستفيدين، أما البرمجيات على إدارة المكونات المادية وتشغيلها، كما تقوم بمختلف التطبيقات الحاسوبية الأخرى<sup>١٥</sup>.



٣- **الشبكات والإتصال** - : إن الشبكات والإتصالات عنصران ضروريان ومتربطان مع بعضهما البعض ويكمل أحدهما الآخر، فلا يمكن بناء شبكات دون توفير بيئة جديدة للاتصالات لخدمة هذه الشبكات. فالإتصال هو عملية تفاعل مشترك بين طرفين (شخصين أو جماعتين) لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة ما أما بالنسبة للشبكات فهي مجموعة من الحاسبات مرتبطة مع بعضها البعض بخطوط إتصال بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات فيما بينهم.

٤- **العاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات** :- يوجد إتفاق من أغلب المتخصصين والباحثين على أهمية الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات فهم المصممون، المبرمجون والمشغلون والمستخدمون لتكنولوجيا المعلومات. أن نجاح أو فشل المنظمات يعتمد بشكل أساسي على نوعية الافراد الذين يشتغلون في مجال تكنولوجيا المعلومات<sup>١٦</sup>.

٥- **دور القيادة في تحقيق اهداف التحول الرقمي** :- حدّد الباحثون أنّ التحول الرقمي غالباً ما ينطوي على إعادة هيكلة السياق التنظيمي والثقافة، بحيث أن هذا يتطلب قدرات قيادية قوية في أربعة مجالات على الأقل وهي:

- الرؤية الإيجابية للقيادة الاستراتيجية وإيمانها بأهمية التحول الرقمي أثبتت العديد من الأبحاث أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على وجود قيادة حكيمة ذات رؤية استشرافية ثاقبة . وأول خطوات هذا التحول تكمن في وضع القادة لرؤية واضحة ومقنعة حول الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة في العصر الرقمي. لا ينبغي أن تكون هذه الرؤية ملهمة فحسب، من الناحية الاستراتيجية، مما يضمن توافق المبادرات الرقمية مع أهداف العمل.
- التغيير الثقافي: من خال إعادة صياغة الثقافة التنظيمية لتتماشى مع متطلبات التحول الرقمي من المرونة والرشاقة. ًا بتحول ثقافي. وبخالف للاستفادة الكاملة من فوائد التقنيات الرقمية الجديدة، يجب أن يكون تنفيذها مصحوبً بذلك، تظل فوائد نشر هذه التقنيات هامشية. فالتحول الرقمي يتجاوز مجرد رقمنة المنتجات والخدمات عن طريق استخدام التقنيات الرقمية (٢٠٢٠) إلى تمكين المنظمة من تحسينات جذرية وتحويل نماذج أعمالها بالكامل ورقمنتها وتعديل الظروف التنظيمية القائمة المصاحبة لها، مثل الهياكل والعمليات والثقافة

- تمكين الموظفين من خلال التدريب وتعزيز مشاركتهم في الوصول إلى أهدافهم. من بين أهم أصحاب المصلحة المتأثرين بشكل مباشر بالتحويلات الرقمية هم الموارد البشرية باعتبارهم جوهر العملية التنظيمية. إذ تعد الموارد البشرية قلب التحول الرقمي، والتحدي الكبير الذي تعيشه المنظمات اليوم يكمن في كيفية الموازنة الدقيقة الاستراتيجية التحول الرقمي للشركة مع احتياجات الموظفين
- قيادة شبكة العلاقات التي تشمل إشراك العملاء ومختلف أصحاب المصلحة في عمليات تصميم الاحتياج والابتكار ضمن إنشاء عالقات أوثق مع العملاء تتميز بمنطق الإبداع المشترك، الالتزام طويل الأجل والاستثمار الأكبر في العالقة. وحتى ينجح القائد في بناء مثل هذا التفاعل<sup>١٧</sup>

### المحور الثالث : الجهات التنفيذية المسؤولة عن التحول الرقمي في العراق

١- : وزارة الاتصالات العراقية (التأسيس - الهيكل - المهام)

هناك جهازين حكوميين يشرفان على إجازة الاتصالات في العراق - هيئة الاتصالات والإعلام (CMC) ووزارة الاتصالات. (MoC) هيئة الاتصالات والإعلام هي الجهاز التنظيمي الرئيسي في العراق وهي مكلفة بتحديد الأنظمة للاتصالات والإعلام. وإعلان سياسة لإدارة التردد وإجازة خدمات اللاسلكي والاتصالات<sup>١٨</sup>. إذ ان هيئة الاتصالات والإعلام هي أول منظم مستقل للإعلام والاتصالات في العراق. اعترافاً بالأهمية المتنامية لقطاع الاتصالات فإن حكومة العراق اختارت فصل وزارة النقل والمواصلات إلى وزارتين منفصلتين في ٢٠٠٤. وزارة الاتصالات تشغل شركتين مملوكة للدولة، شركة الاتصالات والبريد العراقية (ITPC) والشركة العامة لخدمات الانترنت. شركة الاتصالات والبريد العراقية تستخدم ٢٢.٠٠٠ شخص وهي مسؤولة عن تشغيل وإدارة ١.٩ مليون نقطة شبكة تلفون عام PSTN وشبكة ألياف ضوئية والعمود الفقري للمايكرويف لكل العراق. شركة الاتصالات والبريد العراقية تقدم أيضاً شبكة CDMA حلقة محلية لاسلكية (WLL) (ثابتة تخدم 200.000 مشترك) ومرافق المكان المشترك وخدمات بريد العراق. منفصلة الشركة العامة لخدمات الانترنت مسؤولة عن مشتركي الانترنت واتصالات الانترنت في العراق. وهي تقدم دخول انترنت لاسلكي عريض الحزمة للوكالات الحكومية و DSL وشركة اتصالات تزويد وشركة انترنت وشركة بنية تحتية وطنية<sup>١٩</sup>. يرتبط بوزارة الاتصالات العراقية تشكيلان رئيسيان هما الشركة العامة للاتصالات والبريد، والشركة العامة لخدمات الشبكة





الدولية للمعلومات (الإنترنت) ويعمل كلا التشكيلان بنظام التمويل الذاتي، ولكل منهما مجلس إدارة من أعضاء معينين ومنتخبين وتشارف الوزارة في العام ٢٠٠٩ على الإنتهاء من تنفيذ عدة مشاريع إستراتيجية، يتم من خلالها إدخال التكنولوجيات الحديثة لنظم الـ NGN والضوئي والميكرويف وخدمات الإتصالات اللاسلكية فضلاً عن التوجه إلى إنشاء المزيد من المحطات الفضائية الدولية، ومشاريع إتاحة خدمات الإنترنت ومشاريع البنى التحتية للتطبيقات الإلكترونية، وعلى رأسها مشروع الحوكمة الإلكترونية، كما يتم اتخاذ إجراءات تغيير سم الوزارة إلى وزارة (الإتصالات تكنولوجيا المعلومات (وإقرار إستراتيجية خمسية عامة لتطوير القطاع تم وضعها بالتعاون مع اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لدول غربي آسيا<sup>٢٠</sup> (ESCWA) ، تم إنشاء هيئة الإعلام والإتصالات العراقية عام ٢٠٠٤ بهدف تشجيع الإستثمار وتعزيز دور القطاع الخاص. وتعد الهيئة الأولى من نوعها في الشرق الأوسط من ناحية التنظيم المتداخل بين الإعلام والإتصالات فضلاً عن كونها هيئة مستقلة وغير مرتبطة بأي جهة حكومية. تتمثل أهم فعاليات التنظيم المتداخل لدى الهيئة خلق معايير عمل تنافسية رصينة وعادلة تشجع على فضل الممارسات في هذه الصناعة الحيوية وفي حماية حقوق المستهلكين، كما تدفع مناهج التنظيم المستقل لديها نحو اعتماد الخدمات الأفضل والإستثمار الأكثر نفعاً وتعزيز السلطة التنظيمية لمنع سوء استخدام الحريات في الت تير السلبي على عملية بناء الديمقراطية المتميزة بالإنفتاح والديمومة والشفافية<sup>٢١</sup>.

٢- **اللجنة العليا للتحول الرقمي:** - يترأسها رئيس مجلس الوزراء السيد محمد شياع السوداني، وهي الجهة التي تقوم بمراجعة تنفيذ القرارات والتوجيهات السابقة، ومتابعة الإجراءات العملية الخاصة بالتحول الرقمي في مؤسسات القطاع العام، وتطوير البنى التحتية، بما يساعد على تسريع هذه الانتقالة الرقمية المهمة التي ستسهم في تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين. اذ اتهمت الحكومة بعملية التحول الرقمي الشامل الذي بات يشكل ضرورة في العراق، وقد تبنت الخطة التنموية الخمسية هذه العملية، مشيراً إلى إمكانية الاستفادة من الواقع الشبابي للمجتمع العراقي للانطلاق نحو التنفيذ السريع لهذا التحول، كما شددت على أهمية التخطيط المدروس في هذا المجال؛ وذلك لأهميته في تحقيق التنمية<sup>٢٢</sup>.

3- **دائرة مركز البيانات الوطني:** - افتتح السيد رئيس مجلس الوزراء مركز البيانات الوطني بتاريخ ٢٠ من شهر آب لسنة ٢٠٢٣ ، يشرف المركز على البوابة الحكومية الموحدة لجمهورية العراق للخدمات الالكترونية ، من خلالها يمكن للمواطن العراقي والمقيم اكمال معاملته ، وذلك



من خلال توحيد الخدمات وجمعها في بوابة واحدة ووضعها كنقطة اتصال واستخدام للخدمات الحكومية وتمكين المستخدمين من التفاعل والشعور بالثقة مع هذه الخدمات.<sup>٢٣</sup>

### ٣ - واقع الحكومة الإلكترونية في العراق (التشريعات \_ المراحل)

ترتيب العراق وفق مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية يأتي العراق بالترتيب ١٣٧ من ١٩٣ دولة لسنة ٢٠١٢ و بالترتيب ١٥٥ لسنة ٢٠١٩ و بالترتيب ١٤٣ على مستوى العالم من اصل ١٧٠ دولة بمؤشر الحكومة الإلكترونية لسنة 2020. احد اهم اسباب تراجع مركز العراق في الترتيب العالمي هو حصول العراق على درجة صفر في بيانات الحكومة المفتوحة Governance - OPEN وهي من اهم المعايير التي تحدد مقدار استخدام الحكومة الإلكترونية . ومن خبرتي الإدارية والعمل في لجان الحكومة فان عدم توثيق الوزارات لعمالها وعدم الاهتمام بالاستبيانات المطلوبة للجهات الأممية ولدت غموض لدى تلك الجهات عن حجم العمل الحقيقي الإجراءات الحكومة الإلكترونية في العراق<sup>٢٤</sup>

من اهم التشريعات العراقية التي ساهمت في اصدار التحول الرقمي الى النور هي:

١- القانون العراقي رقم (٧٨) لسنة ٢٠١٢ بشأن التوقيع الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية يوفر إطاراً قانونياً للاقتصاد الرقمي، ويمنح التوقيع الإلكتروني الحجية القانونية للتوقيع التقليدي . ينظم القانون عمل جهات التصديق ويحدد شروط سرية البيانات، ويتكون من ٢٩ مادة نُشرت في الجريدة الرسمية بعددها ٤٢٥٦. عدد صفحات القانون في الوثيقة الرسمية الصادرة عن وزارة العدل العراقية<sup>٢٥</sup>.

٢- اطلاق المشاريع الرقمية :اطلقت الحكومة العراقية في ايار ٢٠٢١ بوابة للكترونية تسمى بوابة اور للخدمات الحكومية يشرف عليها مركز البيانات الوطني في الامانة العامة لمجلس الوزراء وهو موقع يتيح وصول المواطنين مرتبطة بوزارة، تقدمها وزارات الدولة والدوائر غير المرتبطة بوزارة عبر نافذة واحدة والتي تعد من العناصر الأساسية في مشروع الحوكمة الرقمية . تحت اسم «حكومة المواطن الإلكترونية»، وأطلقت بغداد، عام ٢٠١٤ مشروعاً بالتعاون مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ( USAID )، في أول إعلان عن عزم العراق على التوجه نحو الحكومة الرقمية، لكن المشروع تعثر مرات عدة ولم يكتمل. وفي هذا الصدد أعلن وزير الصحة العراقي، ساحل الحساوي، في حزيران/يونيو اطلاق نتائج نظام مراقبة توفر الموارد والخدمات الصحية في البلاد، م 2023 إطلاق نتائج نظام م «إن همة في طريق رقمنة النظام الصحي



العراقي. قائلا الى ان هذا المشروع خطوة م هذا الأمر يتماشى مع البرنامج الحكومي، الذي أولى أتمتة المعلومات والانتقال من النظام الورقي إلى النظام الرقمي، وتحويل المعلومات الصحية إلى معلومات رقمية، من اجل تحقيق مبدأ توفر المعلومات الدقيقة وجودة الخدمات الصحية»<sup>٢٦</sup>.

٣- في بداية عام ٢٠٢٣ أعلنت مديرية الأحوال المدنية والجوازات والاقامة التابعة لوزارة الداخلية العراقية ، إطلاق الجيل الثالث من جواز السفر الإلكتروني هو نوع جديد من باسم " الجواز البيومترى" اذ يتميز هذا الجواز جوازات السفر العراقية يشار الية أيضاً بتقنيات حديثة تجعله اكثر امانة الكترونيةً وصعوبة في التزوير حيث تحتوي على شريحة معلومات شخصية لحامل الجواز ، الجنسية وتاريخ الميلاد ، الصورة الشخصية ، فضلا عن المعلومات الإلكترونية التي تم تخزينها في الشريحة الإلكترونية ، يصدر الجواز هذا على صفحات مختلفة وتطلب الحصول عليه بعض الإجراءات والوثائق اللازمة وفقا للقوانين المحلية<sup>٢٧</sup> .

٤ - ان العراق بدأ في تنفيذ سياسات مشجعة للدفع الإلكتروني وشهدت تطور ملحوظا ٢٠٢٣ منذ اذ تم تعزيز استخدامه لتقليل الاعتماد على النقد وان البنك المركزي العراقي أطلق أنظمة متطورة لتسهيل المعاملات مما ساهمت في زيادة عدد البطاقات الإلكترونية المستخدمة فضلاً عن ذلك أدى الى زيادة ملحوظة في استخدام أجهزة الدفع الإلكتروني في المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ، وبلغ عدد الحسابات المصرفية أكثر من ١٣.٢٨ مليون حساب بزيادة %٥١ في نهاية ٢٠٢٣ ،ارتفع عدد البطاقات الإلكترونية الى ١٩.٧٥ مليون بطاقة أي ، فضلاً ١١ نقطة في (POS) الى ٥٠ بزيادة %٢٢ عن ٢٠٢٢ عن زيادة في نقاط البيع من الف نقطة وذلك في ٢٠٢٣ ، وعلى الرغم من ان الدفع الإلكتروني يساهم في توفير الخدمات المالية لفئات أكبر من المجتمع ، مما يساعد في تحسين مستوى المعيشة ، وان الانتقال الى المدفوعات الرقمية يعزز من الشفافية ويقلل من مخاطر الاحتيال المالي<sup>٢٨</sup> .

٥ - في عام ٢٠٠٤ كانت اول خطوة عمل من اجل تنفيذ الحكومة الالكترونية في العراق وتم اشراك ثلاث وزارات منها التعليم العالي(الاستمارات الالكترونية من اجل القبول في الجامعات العراقية والبطاقات الالكترونية لرواتب موظفيها والتعليم عن بعد في الجامعات الحكومية والاهلية في مرحلة كورونا) ووزارة الاتصالات( انشاء اتصال الجيل الثالث التي تقدمها زين العراق - اسياسيل-كورك) ووزارة العلوم والتكنولوجيا(تأسيس اللجنة التوجيهية الوزارية للحكومة الالكترونية التي يرأسها وزير العلوم والتكنولوجيا ) ومديرية الاحوال المدنية والجوازات والاقامة (اطلاق جواز السفر الالكتروني او الجواز البيومترى )<sup>٢٩</sup> .



الخاتمة

التحول الرقمي في العراق عملية حتمية ومستمرة، تنطوي على تحديات جمة ولكنها تحمل في طياتها فرصاً واعدة للنمو والتنمية المستدامة. ورغم التحديات القائمة مثل الحاجة إلى تحسين البنية التحتية التكنولوجية ونقص الكفاءات الرقمية، فإن العراق يخطو خطوات ملموسة في هذا المجال تحتاج الى :

- ضرورة استراتيجية: لم يعد التحول الرقمي خياراً بل ضرورة لمواكبة التطورات العالمية وتحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات الحكومية والخاصة.
- تحديات وفرص: يواجه العراق تحديات في البنية التحتية ومقاومة التغيير، إلا أن انفتاح المواطنين والحكومة على التقنيات الحديثة يفتح الباب أمام فرص كبيرة في مجالات التعليم، الخدمات المصرفية، والتجارة الإلكترونية.
- جهود مستمرة: تتطلب هذه الرحلة استثماراً مستمراً في التقنيات الرقمية ومعالجة التحديات لضمان تحقيق الفوائد الكاملة للرقمنة على المدى الطويل.

الهوامش

<sup>1</sup> علي الشيرياز، مكونات استراتيجية التحول الرقمي ضمن اهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، الهيئة العراقية لخباء التكنولوجيا، كلية المنصور الجامعة ،ص٦

<sup>2</sup> فاضل نعمة ، مستقبل الرقمية وارتداداتها على التنمية المستدامة في الوطن العربي و العراق،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والدولية جامعة الكوفة ،،مجلد ٢٠ ،عدد خاص ،٢٠٢٤.٣١٤

<sup>3</sup> زهراء كامل جاسم ،فاضل الغزالي ، التحول الرقمي وتأثيره على الاداء الكبير لمنظمات القطاع العام في العراق التحول الرقمي واثره في تحقيق الاداء العالي لمؤسسات القطاع العام في العراق، مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد ٢٠ ، عدد خاص ، ٢٠٢٤ ص١٤٣٨

<sup>4</sup> المصدر نفسه

<sup>5</sup> سما طاهر مسلم ،تأثير التحول الرقمي على السياسات الحكومية العراقية ،الندوة العلمية السنوية القانون والتكنولوجية الحديثة في ظل التطورات العالمية المعاصرة ،مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، ص٢٧٤



## التحول الرقمي كتطبيق للحكومة الذكية في العراق: التحديات البنيوية وافاق التطوير المؤسسي

<sup>٦</sup> ياسمين عبد الرحيم سيد أحمد محمد، دور تطبيق تقنيات التحول الرقمي في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في الجامعات المصرية الحكومية المجلة العلمية التجارة والتمويل المجلد ٤٥ العدد الثاني يونيو ٢٠٢٥، ص ١١٦

<sup>٧</sup> بو النصر، مدحت محمد. التحول الرقمي ومهنة الخدمة الاجتماعية. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والداب، مصر، ٢٠٢٣، ص ١٤٥-١٤٦

<sup>٩</sup> للمزيد ينظر الى Stages of Digital Transformation: A Complete Guide to Navigating Change متاح على الرابط الالكتروني :

[/https://www.cflowapps.com/stages-of-digital-transformation](https://www.cflowapps.com/stages-of-digital-transformation)

<sup>١٠</sup> بو النصر، مدحت محمد. التحول الرقمي ومهنة الخدمة الاجتماعية. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والداب، مصر، ٢٠٢٣، ص ١٤٥-١٤٦ ،

<sup>١١</sup> صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين، حسام الدين مصطفى حسن بدوي، دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران ،المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية المجلد ٣٧ - العدد الثاني ٢٠٢٣، ص ٩٤٥

<sup>١٢</sup> الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي (محرر). (الحكومة الرقمية: مفاهيم وممارسات) الطبعة الأولى. الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي، ص ١٥

<sup>13</sup> **Digital Organization from 1.0 to 4.0 – A Comprehensive Overview**

<https://www-linkedin-com.translate.google.com/top-content>

<sup>١٤</sup> سما طاهر مسلم ،مصدر سبق ذكره ،ص ٢٧٦

<sup>١٥</sup> لالوش غنية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في ظل الإقتصاد الرقمي ،جامعة زيان عاشور بالجلفة مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية 23 ،ص ٥٤

<sup>١٦</sup> المصدر السابق ،ص ٥٤-٥٥

<sup>١٧</sup> بن عامر داهنين ، أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي :دراسة تطبيقية بمستشفى املاك خالد، بمنطقة تبوك - المملكة العربية السعودية المجلة العربية للإدارة تحت النشر ، ٢٠٢٤، ص ١٣٨-١٤٠

<sup>١٨</sup> قانون هيئة الاعلام والاتصالات المرقم ٦٥ لسنة ٢٠٠٤

<sup>١٩</sup> وثيقة وزارة الاتصالات العراقية المنهجيات الادارية ٢٠٢٣ ،ص ١

<sup>٢٠</sup> قانون الشركات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧

<sup>٢١</sup> الملامح الوطنية لمجتمع المعلومات في جمهورية العراق، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) ،نيويورك الامم المتحدة ،٢٠١٩، ص ٢



٢٢ اللجنة العليا للتحوّل الرقمي برئاسة رئيس مجلس الوزراء السيد محمد شياع السوداني توافق على الخطة الاستراتيجية للتحوّل وتتخذ عدداً من القرارات، المكتب الاعلامي لرئيس الوزراء، متاح على الرابط الالكتروني،

<https://pmo.iq/?article=2581>

٢٣ دائرة مركز البيانات - الامانه العامة لمجلس الوزراء، <https://cabinet.iq/ar/static/datacenter>

٢٤ عماد ناجي احمد، منهجية علمية للتحوّل الرقمي في العراق، ص ١٣

٢٥ قانون التوقيع الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية رقم ٧٨ لسنة ٢٠١٢، ص ١\_٣\_٦.

٢٦ مروان سالم العلي ، محددات واستراتيجيات التحوّل نحو الحوكمة الرقمية في العراق حلول امام صانع القرار، مصدر سبق ذكره، ص ١١.

٢٧ سما طاهر ، مصدر سبق ذكره ، ص ٢٧٨

٢٨ محمد حمزة يوسف ، اثر وسائل الدفع الإلكترونية على بعض متغيرات الاقتصاد الكلي\_ تجارب دول مختارة الإشارة للعراق ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة كربلاء ، ، ٢٠٢٣ ص ١٧

٢٩ امنية باسم سعدي ، الإطار الاستراتيجي للتحوّل الرقمي في العراق (الحكومة الإلكترونية أنموذجاً) ، مجلة الدراسات الدولية ، العدد ٩٩ ص ٤٧٦-٤٧٧

#### قائمة المصادر:

المصادر باللغة العربية :-

١- علي محمد الخوري ، الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي (محرر). (الحكومة الرقمية:

مفاهيم وممارسات) الطبعة الأولى. ٢٠٢١

٢- امنية باسم سعدي ، الإطار الاستراتيجي للتحوّل الرقمي في العراق (الحكومة الإلكترونية

أنموذجاً) ، مجلة الدراسات الدولية ، العدد ٩٩

٣- بن عامر داهينين ، أثر القيادة في نجاح التحوّل الرقمي :دراسة تطبيقية بمستشفى املاك

خالد، بمنطقة تبوك - المملكة العربية السعودية المجلة العربية للإدارة تحت النشر ،

٢٠٢٤.

٤- بو النصر، مدحت محمد. التحوّل الرقمي ومهنة الخدمة الاجتماعية. المجلة العربية

للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والداب، مصر، ٢٠٢٣

٥- زهراء كامل جاسم ،فاضل الغزالي ، التحوّل الرقمي وتأثيره على الاداء الكبير لمنظمات

القطاع العام في العراق التحوّل الرقمي واثره في تحقيق الاداء العالي لمؤسسات القطاع





## التحول الرقمي كتطبيق للحكومة الذكية في العراق: التحديات البنيوية وافاق التطوير المؤسسي

- العراق، مجلة الغاري للعلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد ٢٠، عدد خاص ، ٢٠٢٤
- ٦- سما طاهر مسلم ،تأثير التحول الرقمي على السياسات الحكومية العراقية ،الندوة العلمية السنوية القانون والتكنولوجية الحديثة في ظل التطورات العالمية المعاصرة ،مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية.
- ٧- صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين، حسام الدين مصطفى حسن بدوي، دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام :دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران ،المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية المجلد ٣٧ - العدد الثاني ٢٠٢٣ .
- ٨- علي الشيرباز، مكونات استراتيجية التحول الرقمي ضمن اهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، الهيئة العراقية لخباء التكنولوجيا، كلية المنصور الجامعة
- ٩- عماد ناجي احمد، منهجية علمية للتحول الرقمي في العراق
- ١٠- فاضل نعمة ، مستقبل الرقمية وارتداداتها على التنمية المستدامة في الوطن العربي و العراق مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والدولية جامعة الكوفة ،،مجلد ٢٠، عدد خاص
- ١١- قانون التوقيع الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية رقم ٧٨ لسنة ٢٠١٢
- ١٢- قانون الشركات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧
- ١٣- قانون هيئة الاعلام والاتصالات المرقم ٦٥ لسنة ٢٠٠٤
- ١٤- لالوش غنية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في ظل الإقتصاد الرقمي ،جامعة زيان عاشور بالجلفة مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية 23
- ١٥- محمد حمزة يوسف ، اثر وسائل الدفع الإلكترونية على بعض متغيرات الاقتصاد الكلي\_ تجارب دول مختارة الإشارة للعراق ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة كربلاء ، ٢٠٢٣،
- ١٦- مروان سالم العلي ، محددات واستراتيجيات التحول نحو الحوكمة الرقمية في العراق حلول امام صانع القرار .
- ١٧- الملامح الوطنية لمجتمع المعلومات في جمهورية العراق، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) ،نيويورك الامم المتحدة ،٢٠١٩،
- ١٨- وثيقة وزارة الاتصالات العراقية المنهجيات الادارية ٢٠٢٣



١٩- ياسمين عبد الرحيم سيد أحمد محمد، دور تطبيق تقنيات التحول الرقمي في تطوير العملية الإدارية والتعليمية في الجامعات المصرية الحكومية المجلة العلمية التجارة والتمويل المجلد ٤٥ العدد الثاني يونيو ٢٠٢٥

المصادر باللغة الانكليزية:

### 1- Digital Organization from 1.0 to 4.0 - A Comprehensive Overview

<https://www.linkedin-com.translate.google.com/top-content>

Stages of Digital Transformation: A Complete Guide to Navigating Change - ٢ <https://www.cflowapps.com/stages-of-digital-transformation>

List of Sources:

Sources in Arabic:

- 1- Ali Muhammad Al-Khoury, Arab Union for Digital Economy (Editor). Digital Government: Concepts and Practices (First Edition, 2021)
- 2- Anna Basem Saadi, The Strategic Framework for Digital Transformation in Iraq (E-Government as a Model), Journal of International Studies, Issue 99.
- 3- Ben Amer Dahinin, The Impact of Leadership on the Success of Digital Transformation: An Applied Study at King Khalid Hospital, Tabuk Region, Kingdom of Saudi Arabia. Arab Journal of Management, forthcoming, 2024.
- 4- Bou Al-Nasr, Medhat Muhammad. Digital Transformation and the Social Work Profession. The Arab Journal of Informatics and Information Security, Arab Foundation for Education, Science and Arts, Egypt, 2023
- 5- Zahraa Kamel Jassim and Fadel Al-Ghazali, Digital Transformation and its Impact on the High Performance of Public Sector Organizations in Iraq, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 20, Special Issue, 2024
- 6- Sama Taher Muslim, The Impact of Digital Transformation on Iraqi Government Policies, Annual Scientific Symposium: Law and Modern Technology in Light of Contemporary Global Developments, Al-Mustansiriya Center for Arab and International Studies.
- 7- Salah El-Din Ismail Salah El-Din, Hossam El-Din Mustafa Hassan Badawi, The Role of Digital Transformation Strategy in Achieving





Sustainable Institutional Excellence: A Case Study of EgyptAir Holding Company, Scientific Journal of Commercial Research and Studies, Volume 37, Issue 2, 2023.

8- Ali Al-Shirbaz, Components of Digital Transformation Strategy within the Sustainable Development Goals 2030, Iraqi Association of Technology Experts, Al-Mansour University College.

9- Emad Naji Ahmed, A Scientific Methodology for Digital Transformation in Iraq.

10- Fadel Nema, The Future of Digitalization and its Repercussions on Sustainable Development in the Arab World and Iraq, Al-Ghari Journal of Economic and International Sciences, University of Kufa, Volume 20, Special Issue.

11- Electronic Signature and Electronic Transactions Law No. 78 of 2012.

12- Public Companies Law No. 22 of 1997.

13- Media and Communications Commission Law No. 65 of 2004.

14- Laloush Ghania, Information Technology Infrastructure in the Digital Economy, Ziane Achour University of Djelfa, Journal of Law and Sciences. Humanities - Economic Studies 23

15- Mohammed Hamza Yousef, The Impact of Electronic Payment Methods on Some Macroeconomic Variables: Experiences of Selected Countries with Reference to Iraq, Published Master's Thesis, University of Karbala, 2023

16- Marwan Salem Al-Ali, Determinants and Strategies for Transitioning to Digital Governance in Iraq: Solutions for Decision-Makers

17- National Features of the Information Society in the Republic of Iraq, Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA), New York, United Nations, 2019

18- Iraqi Ministry of Communications Document: Administrative Methodologies 2023

19- Yasmin Abdel Rahim Sayed Ahmed Mohammed, The Role of Applying Digital Transformation Technologies in Developing the Administrative and Educational Process in Egyptian Public Universities, Scientific Journal of Trade and Finance, Volume 45, Issue 2, June 2025

Sources in English:

**1. Digital Organization from 1.0 to 4.0 - A Comprehensive Overview**

التحول الرقمي كتطبيق للحكومة الذكية في العراق: التحديات البنيوية وافاق  
التطوير المؤسسي



<https://www.linkedin-com.translate.google/top-content>

2. Stages of Digital Transformation: A Complete Guide to Navigating Change <https://www.cflowapps.com/stages-of-digital-transformation/>



مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية ٢٠٢٦ المجلد ١٦ / العدد ٥

