

القيادة الرقمية وعلاقتها بالتحول الرقمي في العراق (أمانة بغداد النموذج)

م.م. مرزاق حسين عبد داود

وكيل أمانة بغداد للشؤون البلدية/أمانة بغداد

تهدف

الدراسة الحالية للكشف عن دور القيادة الرقمية وعلاقتها بالتحول الرقمي لدى أمانة بغداد، إذ اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لغرض وصف الظاهرة، وتحقيق هدف الدراسة، أما بالنسبة لأداة الدراسة تم اعتماد الاستبيان المنظم، الذي وزع على عينة من القادة العاملين لدى أمانة بغداد، والبالغ عددهم (60) قائدًا، فتمين للباحث من خلال نتائج الدراسة، بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الرقمية والتحول الرقمي لدى عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، التحول الرقمي، المؤسسات، العراق.

The current study aims to reveal the role of digital leadership and its relationship to digital transformation in Baghdad Mayoralty. The descriptive analytical approach was adopted for the purpose of describing the phenomenon and achieving the goal of the study. As for the study tool, the structured questionnaire was adopted and distributed to a sample of leaders working in the Baghdad Mayoralty, (N=60) leaders. The researcher found out through the results of the study that there is a statistically significant relationship, which is correlation coefficient between the digital leadership variable and digital transformation among the study sample.

Keywords: Digital Leadership, Digital Transformation, Institutions, Iraq.

القبول

2025/1/9

الرجاء

2025/1/6

الاستلام

2025/12/21

المقدمة

يشهد العراق، مثل العديد من البلدان الأخرى، تحولاً رقمياً كبيراً، إذ يعود هذا التحول إلى التقدم التكنولوجي، والمبادرات الحكومية، والإحتياجات المتزايدة لسكانها، ورغم استمرار التحديات، فإن الفوائد المحتملة للتحول الرقمي هائلة، مما يوفر فرصاً للنمو الاقتصادي، والتنمية الاجتماعية، وتحسين الخدمات العامة، فالعراق يمر بتحول رقمي كبير، وينطوي هذا التحول على دمج التقنيات الرقمية في مختلف القطاعات، بهدف تعزيز الكفاءة والإبتكار، وتقديم الخدمات، وتشمل الدوافع الرئيسة للتحول الرقمي في العراق زيادة انتشار الإنترنت، والمبادرات الحكومية التي تشجع الحوكمة الإلكترونية، وتزايد عدد الشباب البارعين في التكنولوجيا، في حين أن التحديات مثل قيود البنية التحتية، والمخاوف المتعلقة بالأمن السيبراني لا تزال قائمة، فإن الفوائد المحتملة هائلة، كما ويحمل التحول الرقمي في العراق وعداً بالنمو الاقتصادي، وخلق فرص العمل، وتحسين الخدمات العامة. ومن خلال الاستفادة من التكنولوجيا، يستطيع العراق تحديث اقتصاده، وتعزيز قدرته التنافسية، وتحسين نوعية الحياة لمواطنيه، ومن جهة أخرى، تعد القيادة الرقمية عنصراً حاسماً في قيادة التحول الرقمي الناجح، ففي العراق، ومع شروع البلاد في رحلتها الرقمية، يصبح دور القيادة الرقمية الفعالة أكثر أهمية، إذ يجب أن يمتلك القادة الرقميون في العراق مزيجاً فريداً من الخبرة التقنية والرؤية الإستراتيجية والحساسية الثقافية للتغلب على التحديات والفرص المعقدة التي يوفرها العصر الرقمي، فمن خلال بناء الرؤية الاستراتيجية، وتطوير الكفاءات، وبناء الثقافة الرقمية، وإدارة التغيير، وبناء الشراكات، يمكن للقادة الرقميين في العراق أن يقودوا بلادهم نحو مستقبل رقمي مزدهر، ومع ذلك، فإن هذا يتطلب جهداً من الأطراف المعنية جميعاً، بما في ذلك الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

كما وتؤدي القيادة الرقمية دوراً حاسماً في تيسير التحول الرقمي، لا سيما في سياقات مثل العراق، إذ يتعين على المؤسسات التكيف مع التكنولوجيات المتطورة بسرعة، ويعد القادة الرقميون الفعالون ضروريين لتوجيه المؤسسات خلال هذا التحول، وضمان بقائها قادرة على المنافسة والابتكار، فمن خلال دور القيادة الرقمية يتحمل القادة الرقميون مسؤولية تعزيز ثقافة الابتكار والقدرة على التكيف داخل المؤسسات، وهو أمر حيوي للتحول الرقمي الناجح⁽¹⁾، إذ يجب أن

يتملكوا القادة عقلية رقمية تمكنهم من التعرف على الفرص التي توفرها التقنيات الرقمية والاستفادة منها⁽²⁾.

إن تطور أدوار القيادة يتطلب من القادة التعاون عبر الإدارات لتنفيذ الابتكارات التكنولوجية بشكل فعال⁽³⁾، يفرض المشهد الاجتماعي والاقتصادي الفريد في العراق تحديات عديدة على القيادة الرقمية، بما في ذلك الوصول المحدود إلى التكنولوجيا ومستويات متفاوتة من محو الأمية الرقمية بين القوى العاملة⁽⁴⁾، وفيه إذ يجب على القادة التغلب على هذه التحديات مع تعزيز رؤية للتحول الرقمي تتوافق والسياقات والقدرات المحلية⁽⁵⁾، في حين أن القيادة الرقمية ضرورية لدفع التحول، فمن المهم أيضاً مراعاة المقاومة المحتملة للتغيير داخل المنظمات، وقد تنبع هذه المقاومة من عوامل ثقافية أو خوف من المجهول، مما قد يعيق فاعلية القادة الرقميين في تنفيذ التغييرات الضرورية؛ لذا فإن المنوال المناط به هو الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي لدى القادة في أمانة بغداد-العراق.

أولاً: إشكالية البحث

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً يشكل التكنولوجيا محوره الرئيس، مما دفع المؤسسات الحكومية والخاصة في العراق إلى السعي لمواكبة هذا التطور، ومع ذلك، يواجه التحول الرقمي تحديات كبيرة في السياق العراقي، مثل نقص الخبرة التقنية، والمقاومة للتغيير، وضعف البنية التحتية الرقمية، وتحديات الأمن السيبراني، ومن هنا، تبرز الحاجة إلى وجود قيادة رقمية فعالة قادرة على مواجهة هذه التحديات، وتوجيه عمليات التحول الرقمي بنجاح ودقة.

ورغم أهمية القيادة الرقمية في تحقيق التحول الرقمي، إلا أن القليل من الدراسات تناولت طبيعة العلاقة بينهما في العراق، لا سيما في المؤسسات الحكومية؛ لذا يتمحور هذا البحث بشأن التساؤل الرئيس الآتي: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي لدى قادة أمانة بغداد؟

ثانياً: أهمية البحث

1. يكتسب موضوع القيادة الرقمية أهمية متزايدة في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة والمتطلبات المتزايدة للتحول الرقمي، ويبرز هذا البحث دوره كأداة أساس لدعم المؤسسات الحكومية في العراق على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار

المطلوب في هذا المجال، مما يسهم تاليًا في تحسين الخدمات العامة، والنمو الاقتصادي.

2. يعد موضوع القيادة الرقمية ضرورة ملحة لتجاوز التحديات المتعلقة بالموارد والبنية التحتية، ولخلق بيئة عمل تتبنى التغيير، وتسعى لتحقيق التنمية المستدامة، جاء هذا البحث لسد فجوة معرفية مهمة في البيئة العراقية، مما سيضيف قيمة علمية وعملية للمكتبة البحثية، ويمكن القادة تطوير استراتيجيات فعالة لدعم عملية التحول الرقمي في المؤسسات.

ثالثًا: أهداف البحث

يسعى البحث واستنادًا إلى الإشكالية الموصوفة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مفهوم القيادة الرقمية والتحول الرقمي من خلال توضيح المفاهيم الرئيسية ذات العلاقة بالقيادة الرقمية والتحول الرقمي.
2. إبراز أهمية القيادة الرقمية من خلال تحليل دورها في تعزيز التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية.
3. دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي للكشف عن مدى تأثير القيادة الرقمية على عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات العراقية.
4. تحليل الفروقات الإحصائية عن طريق استكشاف الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي ضمن عينة الدراسة.
5. اقتراح استراتيجيات لتطوير القيادة الرقمية مع تقديم توصيات عملية لتطوير مهارات القيادة الرقمية بما يدعم التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في العراق.

رابعًا: فرضية البحث

هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق القيادة الرقمية ومؤشرات التحول الرقمي في أمانة بغداد، بما يعكس تأثير القيادة الرقمية على نجاح التحول الرقمي في هذه المؤسسة.

المبحث الأول: الجانب النظري

أولاً: الإطار النظري للقيادة الرقمية Digital Leadership

تعرف القيادة الرقمية على أنها "القدرة على الابتكار، والمثابرة، والمستوى المتميز من الكفاءة، والتوجهات القيمة للمنظمة، وحالات المرونة والتناقضات التي تعيشها، ومستوى الكفاءة الاجتماعية المتاحة لها، وكذلك الشجاعة الذاتية"⁽⁶⁾، فالقيادة الرقمية تجسد تحول القادة نحو مجتمع المعرفة وإدراك واستيعاب أن التحول الرقمي يتعلق بالإدرات التي يملكها القائد والقدرة على استخدامها في القرارات التي تعمل على تحسين أداء الأعمال⁽⁷⁾.

كما إن القيادة تعد عنصر نجاح فعال لتحقيق التميز التنظيمي لا سيما في عصر تكنولوجيا المعلومات، ويمكن القول بأن مفهوم القيادة الرقمية هو إعادة التفكير والتصور والتجديد لمفهوم القيادة في سياق التطور التكنولوجي، وهي القدرة التي يجب أن يمتلكها الأفراد والمؤسسات في عصر التكنولوجيا الرقمية لقيادة الأفراد، وإزاحة المجال الكافي للتفكير الرقمي عبر الاستفادة من البصيرة الرقمية، وصنع القرار الرقمي، والتنفيذ الرقمي والتوجيه الرقمي لضمان تحقيق أهدافه المؤسسة، وهو الشخص الذي يمكنه قيادة المؤسسة من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، لا سيما في عصر الإنترنت⁽⁸⁾.

وتعرف القيادة الرقمية من وجهة نظر القادة بأنه تعبئة القيادة لإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيات وموارد المعلومات والاتصالات الجديدة التي تساعد على تحقيق أهداف التعلم، بما في ذلك وجهة نظر الابتكار والموارد، إذ وصفت بأنها دمج التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المالية وتطبيقات الاتصالات في الممارسات التي تهدف إلى التغيير المستدام، وذلك عبر توفير شبكات رقمية واسعة النطاق⁽⁹⁾، ويرى الباحث بأن القيادة الرقمية هي القدرة على توجيه المؤسسات والشركات نحو التحول الرقمي، والاستفادة القصوى من التكنولوجيا الرقمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويمكن تحديد أبعاد القيادة الرقمية في سياق توليد الأفكار وابتكارها وتنفيذها حسب ما يلي⁽¹⁰⁾:

1. الثقافة التنظيمية المبتكرة

أ. تشجيع المخاطرة: خلق بيئة عمل تشجع على المخاطرة وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم والنمو.

ب. التنوع والشمولية: بناء فرق عمل متنوعة تضم أفراداً من مختلف الخلفيات والمهارات لتعزيز الإبداع.

ج. التواصل المفتوح: تشجيع التواصل الحر بين الموظفين على المستويات جميعاً وتبادل الأفكار بحرية.

2. التركيز على التعلم المستمر

أ. تطوير المهارات الرقمية: الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين الرقمية بشكل مستمر.

ب. تشجيع القراءة والبحث: تشجيع الموظفين على الاطلاع على أحدث التطورات في مجال التكنولوجيا والابتكار.

ج. بناء شبكات المعرفة: توفير فرص للموظفين للتواصل مع الخبراء والمهنيين في المجالات ذات الصلة.

3. الاستفادة من البيانات والتحليلات

أ. جمع وتحليل البيانات: جمع وتحليل البيانات المتاحة لتحديد الفرص والتحديات.

ب. استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي: الاستفادة من أدوات الذكاء الاصطناعي لتوليد الأفكار وتحليل البيانات.

ج. اتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات: استخدام البيانات لاتخاذ قرارات مدروسة بشأن المشاريع الجديدة.

4. التعاون والعمل الجماعي

أ. بناء فرق متعددة التخصصات: تكوين فرق عمل تضم أفراداً من مختلف التخصصات لتعزيز التعاون والابتكار.

ب. استخدام أدوات التعاون الرقمي: استخدام أدوات التعاون الرقمية مثل برامج إدارة المشاريع والمنصات التعاونية.

ج. بناء شبكات خارجية: التعاون مع الشركاء والعملاء والمؤسسات الأكاديمية لتبادل الأفكار والمعرفة.

5. القيادة المرنة والمركزية على الإنسان

أ. التكيف مع التغيير: القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والتكنولوجيا.

ب. التركيز على الإنسان: وضع الموظفين في صميم عملية التحول الرقمي.

6. التركيز على العملاء

أ. فهم احتياجات العملاء: فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل عميق.

ب. تطوير منتجات وخدمات مبتكرة: تطوير منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء وتتجاوز توقعاتهم.

ثانياً: التحول الرقمي – Digital Transformation

إن مفهوم التحول الرقمي هو موضوع مهم وذو أبعاد متعددة، جذب اهتمام الكثير من المنظمات والحكومات والأوساط العلمية في السنوات الأخيرة، ويشير هذا المفهوم إلى التغييرات العميقة وواسعة النطاق، التي تحدث باستخدام التقنيات الرقمية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية⁽¹¹⁾.

ففي الواقع، التحول الرقمي هو عملية تسعى من خلالها المؤسسات والمجتمعات إلى تقديم الخدمات والمنتجات الرقمية باستخدام التقنيات الحديثة مثل الإنترنت، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وغيرها، ويمكن أن يشمل هذا التحول الآتي⁽¹²⁾:

1. رقمنة العمليات والخدمات: تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية، مثل التسوق

عبر الإنترنت، والخدمات المصرفية الإلكترونية وما إلى ذلك.

2. استخدام التقنيات الحديثة: الاستفادة من التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي،

وإنترنت الأشياء والبلوك تشين وغيرها لتحسين وتطوير الخدمات.

3. تغيير نماذج الأعمال: إنشاء نماذج أعمال جديدة قائمة على التقنيات الرقمية، مثل

الاقتصاد التشاركي والخدمات السحابية.

4. تغيير سلوك وتوقعات العملاء: تغيير احتياجات وتوقعات العملاء نحو الخدمات والمنتجات الرقمية.

ومن هنا فإن التحول الرقمي هو عملية متعددة الأبعاد، يمكن أن تؤثر بعمق في المنظمات والمجتمعات وحياة الأفراد، وقد حظي هذا الموضوع بالاهتمام في مجالات مختلفة، بما في ذلك الإدارة، والتسويق، والتعليم، والبحث⁽¹³⁾، علاوة على ذلك، فإن التحويل الرقمي يمثل تحولاً جوهرياً في كيفية عمل المؤسسات والتفاعل مع العملاء، وتتضح أهمية التحويل الرقمي في مجالات عديدة هي⁽¹⁴⁾:

1. **زيادة الكفاءة:** يساعد التحويل الرقمي في أتمتة العمليات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يقلل من الوقت والجهد المبذول.
2. **تحسين تجربة العملاء:** يتيح التحويل الرقمي تقديم خدمات أفضل وأكثر تخصيصاً للعملاء، مما يعزز رضاهم وولاءهم.
3. **تحليل البيانات:** يمكن المؤسسات من جمع وتحليل البيانات بشكل أفضل، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة.
4. **توسيع الوصول للأسواق:** يمكن الشركات من الوصول إلى أسواق جديدة وزيادة قاعدة عملائها من خلال القنوات الرقمية.
5. **الابتكار:** يشجع التحويل الرقمي على الابتكار من خلال استخدام تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.
6. **المرونة:** يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق واحتياجات العملاء.
7. **التكلفة:** يمكن أن يؤدي التحويل الرقمي إلى تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين الكفاءة، وتقليل الحاجة إلى الموارد التقليدية.

ويرى الباحث بأن التحويل الرقمي ضرورة استراتيجية للبقاء في المنافسة والتطور في العصر الحديث، إذ أصبح التحول الرقمي قوة محورية تشكل المشهد الحديث عبر مختلف الصناعات والقطاعات، ويشمل الظاهرة متعددة الجوانب عبر دمج التقنيات الرقمية والعمليات والأفكار الرئيسة لإحداث تغييرات جوهريّة، وفتح آفاق جديدة للنمو والكفاءة والابتكار، وبناءً على الأدبيات البحثية الحديثة، يمكن تحديد الأبعاد الرئيسة للتحويل الرقمي على النحو الآتي⁽¹⁵⁾:

1. **البعد التكنولوجي:** ويشمل استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبلوك تشين وغيرها لتحسين العمليات والخدمات.
2. **البعد التنظيمي:** ويتضمن إعادة هيكلة العمليات والأنظمة الداخلية للمنظمة لتتماشى مع المتطلبات الرقمية، فضلاً عن تطوير القدرات التنظيمية اللازمة.
3. **البعد الثقافي:** ويشير إلى التغييرات في ثقافة المنظمة والسلوكيات والمهارات اللازمة لدعم التحول الرقمي، مثل تشجيع الابتكار والمرونة والتعاون.
4. **البعد الاستراتيجي:** ويتعلق بتطوير استراتيجيات رقمية متكاملة تربط التحول الرقمي بأهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
5. **البعد التجريبي:** ويشمل اختبار وتجريب الحلول الرقمية الجديدة بطريقة منظمة وتكيفها مع احتياجات المنظمة والعملاء.
6. **البعد البيئي:** ويتناول التأثيرات الخارجية للتحول الرقمي على البيئة والمجتمع، مثل الآثار الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية.

تقرير البنك الدولي للعام 2023

بحسب تقرير البنك الدولي للعام 2023؛ تظهر لنا مكانة العراق من ناحية البنية التحتية الرقمية، وقطاع الرقمية، والتبني الرقمي، وذلك وفق الشكل الآتي:

الجدول رقم (1) البنية التحتية الرقمية للعراق حسب تقرير البنك الدولي للعام 2023.

البنية التحتية الرقمية						
البنية التحتية للبيانات		البنية التحتية للنطاق العريض				
مراكز البيانات المتصلة (لكل مليون شخص)	IXP ذروة حركة المرور الشهرية للفرد (كيلو بايت للفرد)	متوسط سرعة تنزيل النطاق العريض الثابت (ميغابت في الثانية)، 2023	متوسط سرعة التنزيل للجوال (ميغابت في الثانية)، 2023	سرعة النطاق العريض الثابت (5 جيجا شهورياً) % من الدخل القومي الإجمالي الشهري للفرد	سرعة النطاق العريض المحمول (2 جيجا شهورياً) % من الدخل القومي الإجمالي الشهري للفرد	موبايل G+ 4 التغطية % من السكان
0.1	0.0	28	31.4	5.0	1.7	97

المصدر: إعداد الباحث وبتصرف عن (16).

أدركت الحكومة العراقية أهمية البنية التحتية الرقمية، واتخذت خطوات لتحسين الاتصال، وتشمل هذه الجهود الاستثمار في شبكات الألياف الضوئية، وتوسيع تغطية النطاق العريض المتنقل، وتطوير مراكز البيانات. ومع ذلك، لا يزال هناك الكثير مما يتعين القيام به لسد الفجوة الرقمية، وضمان الوصول العادل إلى الخدمات الرقمية للمواطنين جميعاً، كما إن التحديات مثل الفساد، والتهديدات الأمنية، ونقص القوى العاملة الماهرة، تعيق تطوير البنية التحتية الرقمية، ويتطلب التغلب على هذه العقبات جهوداً متواصلة من جانب الحكومة، والقطاع الخاص، والشركاء الدوليين.

الجدول رقم (2) القطاع الرقمي للعراق حسب تقرير البنك الدولي للعام 2023.

القيمة المضافة (مليون دولار أمريكي)				العمالة (بالآلاف)		التصدير والاستثمار الاستثماري		
تصنيع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	تصنيع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	صادرات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مليون دولار أمريكي، 2021)	صادرات خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مليون دولار أمريكي، 2021)	صفقات رأس المال الاستثماري في القطاع الرقمي	قيمة تمويل رأس المال الاستثماري (ملايين الدولارات الأمريكية)	الابتكار: منشورات براءات اختراع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، 2021
لا توجد بيانات.	لا توجد بيانات.	0	22	4	لا توجد بيانات.	5	16	لا توجد بيانات.

المصدر: إعداد الباحث ويتصرف عن (16).

لا يزال قطاع تصنيع سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العراق متخلفاً نسبياً، إذ تعتمد البلاد في المقام الأول على الواردات لتلبية الطلب المحلي على أجهزة الكمبيوتر والأجهزة المحمولة وغيرها من معدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومع ذلك، هناك فرص للتصنيع المحلي، لا سيما في مجالات مثل تطوير البرمجيات وخدمات تكنولوجيا المعلومات، ويشهد استيراد منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات زيادة مطردة، مدفوعاً بزيادة الطلب الاستهلاكي، وحاجة الشركات إلى اعتماد التكنولوجيات الرقمية، وبينما يسهم ذلك في تطوير القطاع الرقمي، فقد سلط الضوء أيضاً على الحاجة إلى سياسات لتعزيز التصنيع المحلي، وتقليل الاعتماد على الواردات.

الجدول رقم (3) التبني الرقمي للعراق حسب تقرير البنك الدولي للعام 2023.

التبني من الحكومة		التبني من الأفراد				
مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لعام 2021.	ملكية بطاقة الهوية لعام 2021 (% من السكان الذين تزيد أعمارهم عن 15 عاماً)، 2021.	تم إجراء أو تلقي مدفوعات رقمية (% من السكان الذين تزيد أعمارهم عن 15 عاماً)، 2021.	حركة النطاق العريض الشهرية للفرد (جيجابايت).	اشتراكات الإنترنت عبر الهاتف المحمول الفريدة (%) من السكان).	اشتراكات النطاق العريض الثابتة (كل 100 نسمة).	الأفراد الذين يستخدمون الإنترنت (% من السكان).
0.44	94	14	0.4	34	14	79

المصدر: إعداد الباحث ويتصرف عن (16).

رغم أن العراق خطى خطوات كبيرة في توسيع نطاق الوصول إلى الإنترنت، إلا أن التحديات لا تزال قائمة، ووفقاً للبنك الدولي، لا يزال جزء كبير من السكان، لا سيما في المناطق الريفية، يفتقر إلى إمكانية الوصول إلى اتصال موثوق بالإنترنت وبأسعار معقولة، وتعرقل هذه الفجوة الرقمية الإمكانات الكاملة للتحول الرقمي، فقد اتخذت الحكومة العراقية خطوات لرقمنة الخدمات العامة، ولكن لا يزال هناك مجال للتحسين، كما إن اعتماد خدمات الحكومة الإلكترونية يمكن أن يؤدي إلى تبسيط العمليات، والحد من الفساد، وتعزيز الشفافية. ومع ذلك، فإن التحديات مثل الافتقار إلى المعرفة الرقمية وقيود البنية التحتية يمكن أن تعيق فاعلية هذه المبادرات.

المبحث الثاني: الجانب العملي/ التطبيق

أولاً: منهجية الدراسة

منهج الدراسة

1. **المنهج الوصفي:** باعتماد على الكتب والبحوث والدراسات والإدارية والتصفح على الشبكة الدولية للمعلومات التي كتبت عن القيادة الرقمية والتحول الرقمي.
2. **المنهج التحليلي:** من خلال تحليل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها عن طريق استخدام استمارة المتضمنة مجموعة أسئلة، التي أجابت عليها عينة البحث والمعلمة بالمعلومات الخاصة بالملف التنظيمي، وهو اسم المؤسسة الحكومية التي يعمل لديها القادة، فضلاً عن المعلومات المتعلقة بتحقيق أهداف البحث واختيار فرضيته.

مجتمع وعينة الدراسة

ويتألف مجتمع الدراسة من القادة العاملين جميعاً في أمانة بغداد-العراق. أما العينة فقد شملت عينة عشوائية من القادة العاملين في أمانة بغداد البالغ عددهم (60) قائداً.

أداة الدراسة

الاستبيان المنظم المؤلف من ثلاثة محاور رئيسة، المحور الأول يتناول الملف التنظيمي، والمحور الثاني فقرات القيادة الرقمية، أما المحور الثالث فتضمن فقرات التحول الرقمي.

ثانياً: عرض وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

يعرض الجدول رقم (4) التوزيعات والتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة الرقمية من خلال إجابات الأفراد المبحوثين، وذلك على الشكل الآتي:

الجدول رقم (4) التوزيعات والتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة الرقمية.

مقياس الاستجابة الخاصة بالقيادة الرقمية											
الفقرات	أبداً		نادرًا		أحيانًا		غالبًا		دائمًا		الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
DL1	-	-	1	1.7	4	6.7	26	43.3	29	48.3	4.33
DL2	-	-	-	-	3	5	20	33.3	37	61.7	4.38
DL3	-	-	3	5	12	20	25	41.7	20	33.3	4.57
DL4	-	-	-	-	5	8.3	23	38.3	32	53.3	4.03
DL5	-	-	-	-	7	11.7	30	50	23	38.3	4.45
DL6	-	-	4	6.7	14	23.3	29	48.3	13	21.7	4.27
DL7	1	1.7	7	11.7	15	25	19	31.7	18	30	3.85
DL8	1	1.7	11	18.3	12	20	21	35	15	25	3.77
DL9	-	-	-	-	6	10	26	43.3	28	46.7	3.63
DL10	-	-	1	1.7	4	6.7	26	43.3	29	48.3	4.37
DL11	-	-	-	-	3	5	20	33.3	37	61.7	4.38
DL12	-	-	4	6.7	12	20	24	40	20	33.3	4.57
DL13	-	-	-	-	5	8.3	23	38.3	32	53.3	4.00
DL14	-	-	-	-	7	11.7	30	50	23	38.3	4.45
DL15	-	-	4	6.7	12	20	24	40	20	33.3	4.27
المجموع	القيادة الرقمية										4.22
0.500											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27.

يوضح الجدول المعطيات الإحصائية للمتغير القيادة الرقمية، إذ بلغ متوسطه (4.22) وانحرافه (500)، وتأرجحت متوسطات المحاور الفرعية بين (3.63-4.57)، كما ينضح وجود تناغم ضمن الاستجابات وغياب التشتت فيها، إذ إن الانحرافات جميعاً لا تتجاوز (1) ما عدى فقرتي (DL8&DL9)، فاحتلت في المرتبة الأولى فقرة (DL3&DL12) "يحدد السلوكيات الأخلاقية المطلوبة لتنفيذ المعلومات مع أصحاب المؤسسة جميعاً ويحاول إقناع الناس بدعم فكرة مبتكرة" بوسط (4.57) وتشتت (593)، كما توضح الفروق المتعددة بين وسطيات فقرات المتغير كافة ضمن مقياس "Likert"، ويبين امتلاك تلك فقرات المتغير مؤشراً إحصائياً لفروقاتها نتيجة وقوع "t-values" جميعاً لدى درجة "0.000"، لكن الاتجاه العام لآراء الفئة المستهدفة هو الموافقة بشأن مغزى العبارات بالمجمل.

الجدول رقم (5) التوزيعات والتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحول الرقمي.

مقياس الاستجابة الخاصة بالتحول الرقمي											
الفقرات	ليس ناضجاً		بداية النضج		ناضج باعتدال		ناضج		ناضج للغاية		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
DT1	1.7	1	10	6	21.7	13	45	27	21.7	24	0.968
DT2	3.3	2	15	9	25	15	26.7	16	30	18	1.162
DT3	3.3	2	20	12	18.3	11	31.7	19	26.7	16	1.183
DT4	-	-	-	-	11.7	7	43.3	26	45	27	0.681
DT5	-	-	1.7	1	6.7	4	43.3	26	48.3	29	0.691
DT6	-	-	-	-	5	3	33.3	20	61.7	37	0.593
DT7	-	-	-	-	8.3	5	38.3	23	53.3	32	0.902
DT8	-	-	-	-	11.7	7	50	30	38.3	23	0.649
DT9	1.7	1	6	6	23.3	14	43.3	26	21.7	13	0.660
DT10	3.3	2	15	9	25	15	26.7	16	30	18	0.972
DT11	3.3	2	20	12	18.3	11	33.3	20	25	15	1.162
DT12	3.3	2	20	12	18.3	11	33.3	20	25	15	1.110
المجموع					التحول الرقمي						0.635

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27.

يوضح الجدول المعطيات الإحصائية للمتغير التحول الرقمي، إذ بلغ متوسطه (3.99) وانحرافه (635)، وتأرجحت متوسطات المحاور الفرعية بين (3.65-4.57)، كما ينضح وجود تناغم ضمن الاستجابات وغياب التشتت فيها، إذ إن الانحرافات جميعاً لا تتجاوز (1) ما عدى فقرتي (DT3&DT2&DT11&DT12)، فاحتلت في المرتبة الأولى فقرة (DT6) "مستوى

المهارات والكفاءات الرقمية لدى الموظفين" بوسط (4.57) وتشتت (0.593)، كما توضح الفروق المتعدلة بين وسطيات فقرات المتغير كافة ضمن مقياس "Likert"، ويبين امتلاك تلك فقرات المتغير مؤشراً إحصائياً لفروقاتها نتيجة وقوع "t-values" جميعاً لدى درجة "0.000"، لكن الاتجاه العام لآراء الفئة المستهدفة هو الموافقة بشأن مغزى العبارات بالمجمل.

وفي ما يلي اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي لدى عينة من قادة المؤسسات الحكومية العراقية.

الجدول رقم (6) معامل الارتباط بين متغيري القيادة الرقمية والتحول الرقمي.

علاقة الارتباط بيرسون	القيادة الرقمية
التحول الرقمي	0.845

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.27.

يتبين من خلال معامل الارتباط أن هناك علاقة طردية قوية بين القيم الجمالية، وإدراك الفضاء الداخلي (0.845) في المؤسسات الحكومية قيد الدراسة، أما بالنسبة لمعامل التحديد R^2 فيؤكد تفسير القيادة الرقمية لما نسبته (84.5%) من التباين في التحول الرقمي، والمتبقي (15.5%) يعود إلى عوامل أخرى لم يتم ذكرها ضمن انموذج الدراسة.

الخاتمة

لا يمكن الحديث عن التحول الرقمي بمعزل عن القيادة الرقمية، فهما وجهان لعملة واحدة، إذ إن القيادة الرقمية هي الشرارة التي تشعل فتيل هذا التحول، وهي المحرك الذي يدفع المؤسسات نحو المستقبل الرقمي، ويمكننا القول إن القيادة الرقمية هي مفتاح النجاح في عصر التحول الرقمي، ذلك أن القادة الرقميين هم من يوجهون رؤى المؤسسات نحو المستقبل، ويستثمرون في التقنيات الحديثة، ويشجعون على الابتكار، ويحققون النمو المستدام، فالتحول الرقمي يفرض تحديات جديدة على القادة، كما يتطلب من القادة تطوير مهارات جديدة، مثل التفكير النقدي، والقدرة على التعامل مع البيانات، والمرونة للتكيف مع التغيرات المستمرة، وهنا النجاح في التحول الرقمي يعتمد على التكامل بين القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية، ويجب أن تكون القيادة الرقمية مدعومة بثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر والتغيير، كما إن القيادة الرقمية ليست مجرد وظيفة، بل هي فلسفة، وللقادة الرقميين أن يؤمنوا بأهمية التكنولوجيا في تحسين حياة

الناس، ويسعون إلى تحقيق أثر إيجابي على المجتمع، كما إن العلاقة بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي هي علاقة تكاملية، لإن القادة الرقميين هم الذين يقودون هذا التحول، ويوجهون المؤسسات نحو مستقبل أكثر إشراقاً.

أولاً: الاستنتاجات

1. القيادة الرقمية الفعالة تعد العنصر الأساس لتحقيق التحول الرقمي الناجح في المؤسسات الحكومية.
2. تتجاوز القيادة الرقمية المهارات التقنية لتشمل الرؤية الاستراتيجية والقدرة على الإلهام وإدارة التغيير.
3. تعتمد فاعلية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على وجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتعلم المستمر.
4. الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية للموظفين أمر ضروري لتحقيق النجاح في التحول الرقمي.
5. المرونة والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الرقمية من المتطلبات الرئيسة للقيادة الرقميين.
6. وجود القيادة الرقمية تمنح المؤسسات الحكومية ميزة تنافسية في الأسواق الرقمية.
7. يمكن للقيادة الرقمية المساهمة في تحقيق أهداف الاستدامة من خلال استخدام التكنولوجيا بشكل فعال.

ثانياً: التوصيات

1. تطوير برامج تدريبية شاملة تستهدف القادة على مختلف المستويات، تركز على المهارات الرقمية والتفكير التصميمي.
2. تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص والجامعات لتطوير المناهج الدراسية التي تلبي احتياجات سوق العمل الرقمي.
3. توسيع نطاق تغطية الإنترنت عالي السرعة في أنحاء البلاد جميعاً، لا سيما في المناطق الريفية.

4. تحديث البنية التحتية التقنية الحكومية والمؤسساتية لتتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.
5. ضمان توفير طاقة كهربائية مستدامة وموثوقة لدعم عمليات استخدام الأجهزة الرقمية.
6. توفير تمويل للشركات الناشئة في هذا المجال من خلال صناديق استثمار متخصصة.
7. تطوير منصات الحكومة الإلكترونية لتبسيط تقديم الخدمات الحكومية، وتعزيز المشاركة المجتمعية.
8. تنظيم حملات توعية لتشجيع الاستخدام الآمن والمسؤول للتكنولوجيا الرقمية.
9. وضع رؤية استراتيجية طموحة للتحول الرقمي في العراق مع خطة عمل شاملة تشمل أهدافاً واضحة، ومؤشرات أداء، وخطوات تنفيذ بتوقيات محددة.

قائمة الملاحق

م / استبيان

القادة الأعزاء

يهدف هذا الاستبيان إلى تقييم الوضع الحالي للقيادة الرقمية، وعلاقتها بالتحول الرقمي في المؤسسات العراقية، ومن خلال فهم التصورات والتحديات والفرص، يمكننا تحديد المجالات الرئيسية للتحسين، وتطوير استراتيجيات لتعزيز القيادة الرقمية، وعلاقتها بالتحول الرقمي في العراق. فالقيادة الرقمية هي مفتاح النجاح في عصر التحول الرقمي، ومن خلال تطوير مهارات القيادة الرقمية، يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية كبيرة وتعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة. سيتم الحفاظ على سرية المعلومات جميعاً التي تقدمها، وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث، وسيستغرق 5 دقائق من وقتك الثمين.

المحور الأول: الملف التنظيمي

اسم المؤسسة التي تعمل لديها:

1. وزارة الصحة.
2. وزارة الداخلية.
3. وزارة المالية.
4. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
5. وزارة الدفاع.
6. وزارة الثقافة والسياحة والآثار.

المحور الثاني: القيادة الرقمية

القيادة الرقمية: القدرة على توجيه المؤسسات نحو التحول الرقمي بنجاح، وذلك من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الرقمية بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

القيادة الرقمية				
رقم	القائد الرقمي	أبداً	نادراً	أحياناً
1	يعمل على رفع مستوى الوعي لدى موظفي المؤسسة بشأن مخاطر تكنولوجيا المعلومات.			
2	يقوم برفع وعي الموظفين بالتقنيات التي يمكن استخدامها لتحسين العمليات التنظيمية.			
3	يحدد السلوكيات الأخلاقية المطلوبة لتنفيذ المعلومات مع أصحاب المؤسسة جميعاً.			
4	يلعب دوراً إعلامياً لتقليل المقاومة تجاه الابتكارات التي تجلبها تقنيات المعلومات.			
5	يشارك تجاربه الخاصة بشأن الفرص التكنولوجية التي من شأنها زيادة المساهمات المقدمة للزملاء في هيكل المؤسسة.			
6	يهتم بالقضايا التي لا تشكل جزءاً من عمله اليومي.			
7	يتساءل عن كيفية تحسين الأمور.			
8	يبحث عن أساليب أو تقنيات أو أدوات عمل جديدة.			
9	يقوم بإنشاء حلول أصلية للمشكلات.			
10	يجد طرقاً جديدة لتنفيذ المهمات.			
11	يجعل أعضاء المؤسسة متحمسين للأفكار المبتكرة.			
12	يحاول إقناع الناس بدعم فكرة مبتكرة.			
13	يقوم بإدخال أفكار مبتكرة بشكل منهجي في ممارسات العمل.			
14	يسهم في تنفيذ الأفكار الجديدة.			
15	يبذل جهداً في تطوير أشياء جديدة.			

المحور الثالث: التحول الرقمي

التحول الرقمي: هو عملية شاملة تتضمن دمج التقنيات الرقمية في جوانب الأعمال جميعاً، بدءاً من العمليات الداخلية، وحتى التفاعل مع المستفيدين من خدمات المؤسسات، إذ يتم استبدال الطرائق التقليدية بالطرائق الرقمية لتحسين الكفاءة والابتكار، وتقديم قيمة أكبر للمجتمع.

التحول الرقمي				
رقم	فقرات	ليس ناضجاً	بداية النضج	ناضج باعتدال
1	مدى توافق الاستراتيجية الرقمية مع استراتيجية العمل الشاملة.			
2	وضوح وشمولية الرؤية الرقمية للمؤسسة.			

3	قوة وفاعلية القيادة الرقمية داخل المؤسسة.
4	مدى تشجيع التفكير الرقمي والابتكار ومكافأتهما.
5	استعداد المؤسسة للتجربة وتحمل المخاطر المحسوبة.
6	مستوى المهارات والكفاءات الرقمية لدى الموظفين.
7	مدى نضج البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة (مثل الشبكة والأمن السيبراني والسحابة).
8	قدرة المؤسسة على جمع البيانات وتخزينها وتحليلها بشكل فعال.
9	مدى استفادة المؤسسة من الأدوات والتطبيقات الرقمية لتحسين الكفاءة والإنتاجية.
10	درجة أتمتة العمليات وتبسيطها.
11	تركيز المؤسسة على تقديم تجارب رقمية استثنائية للعملاء.
12	قدرة المؤسسة على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء.

المصادر

- (1) Sra Elaine Maria de Moura Souza & Pedro Araujo Pietrafes, "Leadership and Digital Transformation," *Journal of Business Administration Research*, Volume 12, number 2; 2023, pp.9-18.0.
- (2) مبارك محسن الفارس، ومرعي حسن حمد بني خالد، أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية: أثر القيادة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات الكويتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 19، 2022، ص132-142.
- (3) Gurkan, Guney Cetin, Gulsel Ciftci, and Basak Ozyurt, Mutual Relationships between Digital Transformation and Leadership, *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems*, IGI Global, 2020, pp.311-331.
- (4) Türk, Abdullah. "Digital Leadership Role in Developing Business Strategy Suitable for Digital Transformation." *Frontiers in Psychology*, volume 13, 2023, pp.1066180.
- (5) Paritosh Basu, "Digital Leader and Digital Leadership for Digital Transformation." *The Management Accountant Journal*, volume 58, number 7, 2023, pp. 80-85.
- (6) Mahmood J. Awad and Muthana M. Saeed, "The Role of Digital Leadership in promoting Organizational Pride Exploratory Research at Zain Telecom Company." *Iraq Journal of Business Economics*, Volume 3, Issue 3, 2023, pp. 353-380.

- (7) عبد الغفور وعدالله عبد الغفور الشماع، دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المنظمي دراسة مسحية في جامعة الموصل، مجلة كلية الكوت الجامعة، عدد خاص، المؤتمر العلمي السابع للعلوم الإدارية والاقتصادية 2-3 يوليو/تموز، 2024، ص1-14.
- (8) موسى حسن حسين ورسول روضان عاصي، أثر سلوكيات القيادة الرقمية في تعزيز المرونة الاستراتيجية، بحث استطلاعي في المديرية العامة للتنمية الصناعية، مجلة كلية الإسرء الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 6، العدد 11، 2024، ص93-126.
- (9) Kadhimi Jawad Jassim and Salah Al-Deen Al-Kubaisy, "The Impact of Digital Leadership in Strategic Foresight: An Applied Research in Al-Rafidain Bank." *Journal of Economics and Administrative Sciences*, volume 30, number 139, 2024, pp. 46-59.
- (10) Erhan, T., Uzunbacak, H.H. and Aydin, E., "From Conventional to Digital Leadership: Exploring Digitalization of Leadership and Innovative Work Behavior, *Management Research Review*, volume 45, number 11, 2022, pp.1524-1543.
- (11) Haffke, Ingmar, Bradley James Kalgovas, and Alexander Benlian. "The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation, 2016, pp. 1-20.
- (12) Vial, Gregory. "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda." *Managing Digital Transformation*, 2021, pp. 13-66.
- (13) Hakimov, Saydahror. *WAYS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ICT-RELATED ENTERPRISES*, Nashrlar, 2023, pp. 348-352.
- (14) Parry, Rebecca. "Building a Legal Framework to Facilitate the Transformative Potential of Digital Economies. *Nottingham Insolvency and Business Law e-Journal*, volume 10, 2022, pp 6.
- (15) Udovita, P. V. M. V. D. "Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era." *International Journal of Scientific and Research Publications*, volume 10, number 2, 2020, pp. 520-529.
- (16) World Bank. 2024. Digital Progress and Trends Report 2023. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-2049-6. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO141.