

## Digital Governance and Its Role in Entrepreneurial Decision-Making: An Analytical Study of Selected Civil Status Departments in Baghdad Province

Fadhila Salman Dawood <sup>1</sup>, Diyar Omran Ali <sup>2</sup>

<sup>1</sup>College of Administration and Economics, Baghdad University, Baghdad, Iraq.

<sup>2</sup>College of Administration and Economics, Baghdad University, Baghdad, Iraq.

[dr.fadhiela.salman@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:dr.fadhiela.salman@coadec.uobaghdad.edu.iq)

**Abstract** This study aims to explore the role of digital governance in entrepreneurial decision-making by focusing on the effective and secure management of data and information. It seeks to empower decision-makers with accurate information to make innovative and effective decisions. The importance of the research lies in enhancing transparency through data analysis to provide quality government services. It also highlights the use of technology to improve communication with citizens and anticipate future challenges to invest resources efficiently. Moreover, the study emphasizes the positive interaction promoted by digital governance in supporting entrepreneurial decisions within the Iraqi Ministry of Interior. The research adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool. The sample consisted of 20 respondents from leadership positions in five civil status directorates under the Ministry of Interior: Al-Rusafa/Antar Square, Al-A'zamiyah, Al-Maghrib Street, New Baghdad, and Al-Mansour. The SPSS v.26 software was used to extract and analyze the results and test the study hypothesis. The findings revealed that the studied directorates display transparency on their websites and provide the required information along with communication channels for citizen interaction. However, these departments face challenges in employing digital technologies and achieving their objectives due to dynamic circumstances. The study highlights the urgent need for staff training and development in digital governance. Furthermore, the directorates are continuously striving to improve their services to meet citizens' needs, with prior knowledge and experience playing a significant role in enhancing their performance and activities.



  [10.36371/port.2025.special.17](https://doi.org/10.36371/port.2025.special.17)

**Keywords:** Digital Governance ; Entrepreneurial Decision-Making

### الحاكمة الرقمية ودورها في صنع القرار الريادي دراسة تحليلية لمجموعة من دوائر الاحوال المدنية في محافظة بغداد

فضيلة سلمان داود & ديار عمران علي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، بغداد ، العراق .

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، بغداد ، العراق

**الخلاصة :** تهدف الدراسة الى معرفة دور الحاكمة الرقمية في صنع القرار الريادي من خلال التركيز على تنظيم وإدارة البيانات والمعلومات بشكل فعال وآمن. وتمكين صناع القرار من الوصول إلى معلومات دقيقة لاتخاذ قرارات مبتكرة وفعالة. وتظهر أهمية البحث من خلال تعزيز الشفافية في تحليل البيانات لتقديم خدمات حكومية جيدة، كما يسلب الضوء على استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل مع المواطنين وتوقع التحديات المستقبلية لاستثمار الموارد بفاعلية. وتعزيز التفاعل الإيجابي من خلال استخدام الحاكمة الرقمية لصنع القرارات الريادية في وزارة الداخلية العراقية. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات لموضوع الدراسة حيث بلغ عدد العينات المستجيبة (20) عينة من قيادات في الدوائر التالية (دائرة احوال الرصافة ساحة عنتر، دائرة احوال الاعظمية، دائرة احوال شارع المغرب، دائرة احوال بغداد الجديدة، دائرة احوال المنصور) التابعة لوزارة الداخلية العراقية. وتم استخدام برنامج Spss v.26 لاستخراج النتائج وتحليلها واختبار فرضية الدراسة. توصلت الدراسة الى ان تقارير الدوائر المدروسة على موقعها الإلكتروني تظهر الوضوح وتوفير المعلومات المطلوبة، مع وجود قنوات اتصال للتواصل مع المواطنين. بينما تواجه الدوائر التحديات في استخدام التقنيات الرقمية وتحقيق الأهداف بسبب الظروف الديناميكية، وتبرز الحاجة الملحة لتدريب وتطوير الموظفين في هذا المجال. علاوة على ذلك، تسعى الدوائر المبحوثة باستمرار لتحسين خدماتها لتلبية احتياجات المواطنين، ويعتبر للمعرفة والخبرة السابقة دور كبير في تحسين أدائها وأنشطتها.

**الكلمات الدالة:** الحاكمة الرقمية ، صنع القرار الريادي

## المقدمة

تعتبر وزارة الداخلية محور حيوي في توجيه السياسات وتنفيذ الإجراءات لضمان الأمن والاستقرار في المجتمع. وفي عصر التحول الرقمي السريع، أصبحت البيانات والمعلومات أساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجالات مختلفة. تسعى وزارة الداخلية الى تبني الحاكمية الرقمية كإطار أساسي لتمكينها من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. حيث تعتبر الحاكمية الرقمية ضرورية للغاية في تحقيق صنع القرار الريادي في وزارة الداخلية. فهي توفر البنية التحتية اللازمة لجمع وتحليل البيانات من مصادر متعددة، مما يمكن القادة الإداريين من فهم الاتجاهات والتحديات بدقة وتوجيه السياسات والإجراءات بناءً على أسس دقيقة. بفضل الحاكمية الرقمية، يمكن لوزارة الداخلية تحسين استجابتها للتحديات الأمنية وإدارة الطوارئ بفعالية أكبر واتخاذ القرارات السريعة والفعالة. تساهم الحاكمية الرقمية في تعزيز الابتكار والتنافسية في وزارة الداخلية من خلال تمكينها من تبني التقنيات الحديثة والاستفادة من أحدث التطورات في مجال تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي. بالإضافة إلى ذلك، تمكن الحاكمية الرقمية الإدارة الداخلية من تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف، مما يمكنها من تخصيص المزيد من الموارد لتطوير الحلول الابتكارية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. باعتبار الحاكمية الرقمية أساسية لتحقيق أهداف وزارة الداخلية، يجب على القادة الإداريين في الوزارة الاستثمار في تطبيق أفضل الممارسات واعتماد التقنيات الحديثة لضمان إدارة فعالة وموثوقة للبيانات والمعلومات. ومن خلال دعم دور الحاكمية الرقمية في صنع القرار الريادي، يمكن لوزارة الداخلية تعزيز قدرتها على الاستجابة للتحديات الأمنية وتقديم الخدمات لاسيما خدمات الاحوال المدنية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية للمواطنين.

## المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

توطئة:

المنهجية هي خارطة الطريق الذي توجه الباحث نحو انجاز البحث وفق الضوابط العلمية لذا تضمن البحث الحالي مشكلة واهداف واهمية البحث والمخطط الفرضي وكل عناصر المنهجية التي تسهم في انجاز البحث.

### أولاً: المنهجية العلمية للبحث

#### 1- مشكلة البحث

يعتمد صنع القرار الريادي على فهم دقيق للبيانات والمعلومات المتاحة، وعلى القدرة على تحليلها بشكل فعال لاتخاذ قرارات استراتيجية بناءة. لذا يكمن دور الحاكمية الرقمية في توفير الهياكل والعمليات التي تضمن استخدام البيانات بشكل فعال، وتعزيز الشفافية والمساءلة في عمليات اتخاذ القرارات. تشمل هذه العمليات تحديد السياسات والإجراءات المناسبة لجمع البيانات، وحماية خصوصية المعلومات، وضمان دقة البيانات واستخدامها بشكل أخلاقي. اذ ان تحديات بحث الحاكمية الرقمية تشمل ضرورة التكيف مع تطور التكنولوجيا والتغيرات في البيئة الرقمية، بالإضافة إلى ضرورة التوازن بين الابتكار والامتثال للقوانين والتشريعات ذات الصلة. لذلك، يتطلب بحث الحاكمية الرقمية استراتيجيات شاملة لضمان أمن المعلومات وحماية الخصوصية، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في عمليات اتخاذ القرارات الريادية. لذا تكمن مشكلة البحث ضعف في نشر ثقافة الحاكمية الرقمية وكذلك معرفة مدى امكانية السرعة في اتخاذ القرار من خلال الحاكمية الرقمية.

#### 2- اهمية البحث

يعزز هذا البحث دور المستويات التنفيذية والوسطى في وزارة الداخلية في صنع القرار الريادي وكذلك توجيههم نحو الاطلاع على المصطلحات العلمية التي تسهم في انجاز العمل من خلال الشفافية في تحليل البيانات لتقديم خدمات حكومية جيدة. وبيان اهمية استخدام التكنولوجيا للتواصل مع المواطنين من قبل الدوائر التابعة لوزارة الداخلية، وتوجيه القيادات العليا والوسطى للتنبؤ بالتحديات المستقبلية لاستثمار الموارد بفاعلية. مساعدة القيادات العليا في كيفية زيادة الثقة بين الحكومة والمواطنين وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم من خلال استخدام استراتيجيات الحاكمية الرقمية . كذلك يبين اهمية الحاكمية الرقمية لإدارة البيانات والمعلومات للتوصل الى اتخاذ القرارات الريادية في وزارة الداخلية العراقية.

### 3- أهداف البحث

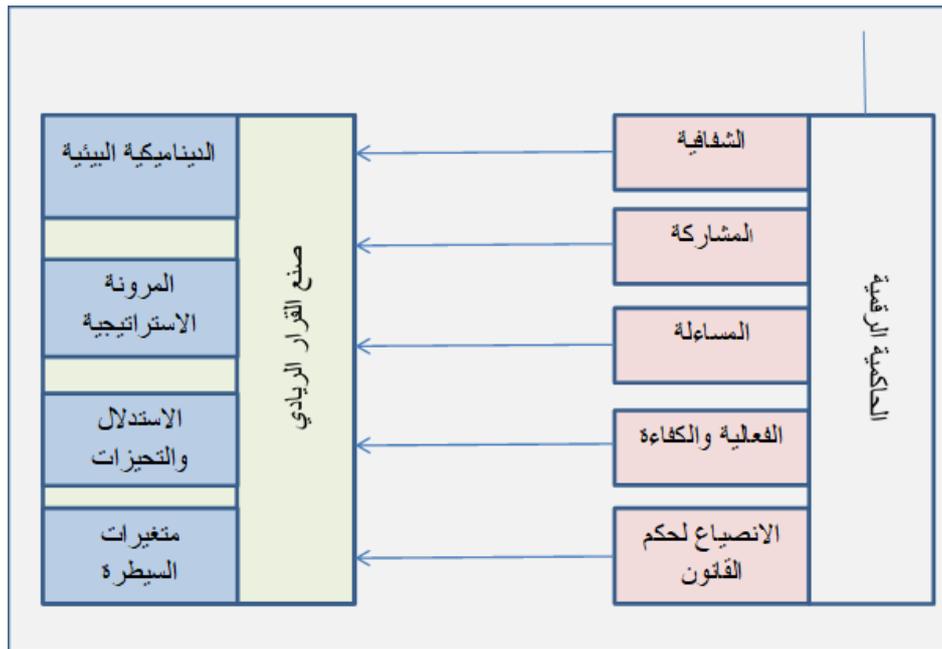
- 1- دراسة أساسيات الحاكمية الرقمية وفهم كيفية تطبيقها في بيئة في وزارة الداخلية.
- 2- تسليط الضوء على الحاكمية الرقمية ودورها في صنع القرار .
- 3- استكشاف أدوات وتقنيات الحاكمية الرقمية وكيفية استخدامها في عمليات صنع القرار.
- 5- تحديد التحديات والعوائق التي قد تواجه عملية تطبيق الحاكمية الرقمية وكيفية التغلب عليها.
- 6- استكشاف العوامل الرئيسة التي تؤثر على نجاح استراتيجيات الحاكمية الرقمية في صنع القرار الريادي.
- 7- تقديم توصيات لتعزيز فعالية الحاكمية الرقمية في تحقيق الأهداف الريادية للمؤسسات والشركات.

### 4- تعريفات إجرائية:

**اولا: الحاكمية الرقمية:** هي تبني مجموعه من الاستراتيجيات المتعلقة بتنظيم عمل تكنولوجيا المعلومات وتحسينها وتطويرها بشكل مستدام، للوصول الى الاستخدام الامثل لها وتوظيفها لتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة وتحسين أدائها.

**ثانياً: صنع القرار الريادي:** هو عملية اتخاذ الابداع والابتكار كمرتكز في عملية صنع القرارات للوصول الى القرارات التي تمكن المنظمة من التغلب على ظروف عدم التأكد في البيئة سريعة التغير، واحتلال مركز ريادي مرموق بين المنظمات المشابه لها.

**خامسا: المخطط الفرضي:** في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم توضيح اهم ابعاد المتغيرات الرئيسة وكما في المخطط ادناه:



### 5- فرضيات البحث

#### الفرضية الرئيسة

هناك تأثير ذو دلالة احصائية للحاكمية الرقمية في صنع القرار الريادي.

#### الفرضيات الفرعية

- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للشفافية في صنع القرار الريادي.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمشاركة في صنع القرار الريادي.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمساءلة في صنع القرار الريادي.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية للفاعلية والكفاءة في صنع القرار الريادي.

• هناك تأثير ذو دلالة احصائية للانصياع للقانون في صنع القرار الريادي.

## 6- حدود البحث: تحدد البحث الحالي بما يأتي

- أ - الحدود البشرية: تم اختيار عينة البحث من (مدير عام، نائب مدير عام، مدراء الاقسام والشعب) في الدوائر التالية (دائرة احوال الرصافة ساحة عنتر، دائرة احوال الاعظمية، دائرة احوال شارع المغرب، دائرة احوال بغداد الجديدة، دائرة احوال المنصور). وقد تم توزيع عينة البحث على وفق (الجنس، العمر، المؤهل، ومدة الخدمة).
- ب - الحدود المكانية: اختار الباحث الدوائر التالية (دائرة احوال الرصافة ساحة عنتر، دائرة احوال الاعظمية، دائرة احوال شارع المغرب، دائرة احوال بغداد الجديدة، دائرة احوال المنصور).
- ج - الحدود الزمانية: امتدت مدة تنفيذ البحث من الشهر العاشر 2023 ولغاية 4 / 4 / 2024 من ضمنها مدة توزيع الاستبيان على القيادات الادارية وتم خلالها جمع البيانات من عينة البحث.

## 7- وسائل جمع البيانات والمعلومات

أ - الجانب النظري: تمثلت بالكتب والدوريات والبحوث والمجلات ودراسات ورسائل واطاريح علمية، فضلا عن الاستفادة من شبكة المعلومات (الانترنت).

ب - الجانب التطبيقي: اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان باعتبارها الوسيلة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات لأنها الوسيلة الأكثر انسجاما مع طبيعة الدراسة الحالية، وقد صممت الاستبانة وفقاً لأهداف البحث . وقد استخدم مقياس (ليكرت الخماسي) في تحديد الاجابة على فقرات الاستبانة.

### ثانياً: الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث مراجعة موجهة للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث. تم جمع واستعراض هذه الدراسات لغرض فهم السياق النظري والتطبيقي لموضوع الدراسة الحالية. ويمكن ان تكون نتائج هذه الدراسات مفيدة في تحليل البيانات وتطوير النظريات والتحليلات المستخدمة في هذه الدراسة .

ومن الدراسات السابقة التي تناولت بشكل مقارب موضوع هذه الدراسة هي:

### اولاً: الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة الرقمية

1 - دراسة العتيبي، سامية، والمغير، خولة عبد الله (2021).	
عنوان الدراسة	حوكمة التحول الرقمي في الادارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية.
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم حوكمة التحول الرقمي، وشرح الممارسات العالمية في مجال حوكمة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، وبيان أوجه الاستفادة منها في تطوير أداء الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وكذلك تحديد الصعوبات التي قد تواجه تطبيقه.
اداة الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومراجعة الأدبيات والدراسات النظرية والتطبيقية عن حوكمة التحول الرقمي، ومواقع الانترنت عن الممارسات العالمية؛ وذلك من خلال التحليل الشامل لمحتواها.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
اهم النتائج	وتوصلت النتائج إلى أن حوكمة التحول الرقمي تعتبر عملية متكاملة وشاملة يتم فيها انتقال الإدارات التعليمية التابعة لوزارة التعليم السعودية إلى إتباع استراتيجية أو إطاراً رسمياً يهدف إلى ضبط جودة المخرجات مع المحافظة على خصوصية وسلامة البيانات والحصول على رضی جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظومة التعليمية، ويوفر هيكلًا قائمًا على السلطات والإدارة، والمسألة، والموارد والخدمات، والتقنيات وتكنولوجيا العمليات التشغيلية؛ لضمان دعم استثمارات التحول الرقمي لأهداف العمل في هذه الإدارات، وتحسين الإدارة الشاملة لتكنولوجيا المعلومات، ورفع القيمة المضافة من الاستثمار بها. كما

أشارت النتائج إلى وجود بعض الصعوبات التي قد تواجه حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية، والتي من أهمها: ضعف الجوانب التشريعية اللازمة لتطبيق هذه الحوكمة، والافتقار لوجود استراتيجيات واضحة لحوكمة التحول الرقمي، إضافة إلى عدم ملائمة الثقافة التنظيمية للإدارات التعليمية لتطبيق هذا النوع من الحوكمة، ومحدودية الكوادر البشرية المؤهلة في هذا المجال.	
تشابهت هذه الدراسة من حيث المنهج المستخدم (المنهج الوصفي التحليلي) واختلافت مكان إجراء الدراسة حيث أجريت في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية .	<b>مدى التشابه والاختلاف</b>
<b>2 – دراسة وهيب، (2023).</b>	
<b>التحول الرقمي وعلاقته بالحوكمة الرقمية والتقارير المالية لتحقيق التنمية المستدامة</b>	<b>عنوان الدراسة</b>
تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أدوات التحول الرقمي في عمليات الحوكمة وكذلك في التقارير المالية وأثر ذلك على تحقيق التنمية المستدامة.	<b>اهداف الدراسة</b>
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة وتحليل ما ورد بالدراسات والأدبيات السابقة المرتبطة بمتغيراته الرئيسية، سعياً نحو بناء الإطار المنهجي للدراسة، والتعرف على أثر استخدام أدوات التحول الرقمي في عمليات الحوكمة وكذلك في التقارير المالية وأثر ذلك على تحقيق التنمية المستدامة، واستعانت الباحثة بأداة الاستبيان(من تصميم الباحثة) في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من عدد(25) عضو هيئة تدريس بأقسام المحاسبة بكليات التجارة والمعاهد الخاصة المصرية، وتكونت العينة الأساسية من عدد(30) عضو هيئة تدريس بأقسام المحاسبة بكليات التجارة والمعاهد الخاصة المصرية.	<b>اداة الدراسة وعينتها</b>
المنهج الوصفي التحليلي.	<b>منهج الدراسة</b>
وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها ان هناك اثر إيجابي لاستخدام أدوات التحول الرقمي الحديثة في الحوكمة، كما ان هناك اثر إيجابي على جودة معلومات التقارير المالية الصادرة من المؤسسات نتيجة استخدام أدوات التحول الرقمي في إصدارها، كما ان هناك اثر إيجابي على عملية التنمية المستدامة نتيجة جودة عملية الحوكمة الرقمية وجودة التقارير المالية الصادرة باستخدام أدوات التحول الرقمي وما يترتب عليها.	<b>اهم النتائج</b>
تشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام اداة الاستبانة في جمع البيانات واختلفت في المكان التي اجريت فيه الدراسة وكذلك عدد ونوع العينات.	<b>مدى التشابه والاختلاف</b>

<b>3 – دراسة المقصود، محمد احمد عبد (2023).</b>	
<b>تأثر التكامل بين الاستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين اداء منظومة التأمين الصحي الشامل بجمهورية مصر العربية.</b>	<b>عنوان الدراسة</b>
الغرض الرئيس من هذه الرسالة هو دراسة مدى أهمية التكامل بين الاستدامة المالية والحوكمة الرقمية ومبادئها لاستدامة نظام التأمين الصحي الشامل، مما دعي الباحث للقيام بهذه الدراسة لاستطلاع دور الحوكمة في ظل بيئة رقمية تدعم الاستدامة الكلية لنظام التأمين الصحي الشامل عبر الاستدامة المالية لم.	<b>اهداف الدراسة</b>

<p>تم توزيع قائمة استقصاء على عينة قصدية مؤلفة من (325) مفردة من (العاملين بالهيئة العامة للتأمين الصحي الشامل / العاملين بوزارة المالية وذات الصلة بالهيئة / العاملين بالقطاع الصحي وذات الصلة بالهيئة) وجمعها وتحليل العلاقات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS وكذا الأساليب الإحصائية المختلفة، باعتبار أن المتغير المستقل هو الحوكمة الرقمية والمتغير التابع هو استدامة نظام التأمين الصحي الشامل.</p>	<p><b>اداة الدراسة وعينتها</b></p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p><b>منهج الدراسة</b></p>
<p>وخلصت نتائج الدراسة إلى إمكانية تحقيق الاستدامة الكلية لنظام التأمين الصحي الشامل من خلال تحقيق الاستدامة المالية لهذا النظام وذلك بدعم من تطبيق آليات الحوكمة في ظل بيئة رقمية حيث تبين وجود علاقة ذات تأثير جوهري بين بعض أهم آليات الحوكمة ومنها (نظم المراجعة الداخلية / نظم المكافآت / نظام معلومات يتسم بالشفافية / نظام معلومات يتسم بالإفصاح عن التقارير) بنظام التأمين الصحي الشامل، وبين مؤشرات الاستدامة المالية بصفة عامة مع ضرورة تعزيز الاستفادة من الحوكمة في بيئة الأعمال الرقمية .</p>	<p><b>اهم النتائج</b></p>
<p>تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان في جمع البيانات من العينات القصدية (غير عشوائية) وكذلك في استخدام البرنامج الاحصائي spss. واختلفت من حيث نوع وعدد العينات المختارة التي اجريت عليها الدراسة.</p>	<p><b>مدى التشابه والاختلاف</b></p>

<p>4 – دراسة شومان، طه، وحنفي، خالد صلاح؛ وعمر، هناء صلاح؛ و الدماطي، امل وحيد (2023).</p>	
<p>الحوكمة الرقمية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديمي في جامعة مطروح، مجلة جامعة مطروح للعلوم التربوية والنفسية.</p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<p>هدف البحث التعرف إلى الحوكمة الرقمية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في جامعة مطروح، وذلك من خلال التعرف على الحوكمة الرقمية وأهميتها وأهدافها.</p>	<p><b>اهداف الدراسة</b></p>
<p>اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ وذلك لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه وقد استخدم لتحديد أهمية وأهداف الحوكمة الرقمية ومعوقاتهما، ومن خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة والأدبيات العربية والأجنبية المرتبطة بالمحاور العلمية التي اشتمل عليها البحث.</p>	<p><b>اداة الدراسة وعينتها</b></p>
<p>المنهج الوصفي.</p>	<p><b>منهج الدراسة</b></p>

<p>توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: التعرف إلى مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهداف تطبيقها ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في جامعة مطروح. ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة، وصارمة قابلة للتطبيق، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والنزاهة والمساءلة. الأخذ بتجارب وأنظمة وقوانين جامعات أخرى مماثلة وناجحة، بحيث تكون مقارنة لبيئتنا ونستطيع تطبيقها على أرض الواقع ومنسجمة مع احتياجاتها عقد برامج توعية للمجتمع المحيط، أساتذة وعاملين وطلبة من خلال المحاضرات، عن الشفافية والعدالة والمساواة، وتوضيح أضرار العادات والتقاليد التي تضر بالمسيرة التعليمية بالجامعة. مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنويا من أجل تعديل البنود البالية التي عفا عليها الزمن ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح. الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة الرقمية بما تتضمن من شفافية وعدالة ومساواة وأثر ذلك على الارتقاء بالخدمة التعليمية وكفاءتها.</p>	<p><b>اهم النتائج</b></p>
<p>تشابهت الدراستين السابقة والحالية من حيث تناول موضوع الحوكمة الرقمية وإبراز أهميتها. واختلفتا من حيث المنهج المستخدم حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة السابقة اما في الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p><b>مدى التشابه والاختلاف</b></p>

### ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع صنع القرار الريادي

1 - عبد الكريم (2020).	
تأثير اتخاذ القرار الريادي في الأداء البارع على وفق اليقظة	عنوان الدراسة
<p>هدف البحث هو معرفة تأثير اتخاذ القرار الريادي في الاداء البارع بأبعاده من خلال من خلال الدور التفاعلي لليقظة الريادية في الشركة المبحوثة، والتي تعد حلقة وصل مهمه في تحقيق اهداف الشركة المتمثلة بالبقاء والنمو، كما تتجلى اهمية البحث من خلال مساعدة شركة توزيع المنتجات النفطية / الدورة في توجيه اهتمام القيادات العليا في الشركة المبحوثة لما لهذه المتغيرات من دور بارز في المجتمع الصناعي العراقي لاسيما ان اتخاذ القرار الريادي يسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة وهذا سيحدث عندما يكون للشركة اداء بارع من خلال التوجه الريادي وبناء خطة استراتيجية جيدة من قبل القادة البارعين في الشركة المبحوثة.</p>	<p><b>اهداف الدراسة واهميتها</b></p>
<p>تمحورت مشكلة البحث في شركة توزيع المنتجات النفطية من ضعف وعي قياداتها الادارية بمتغيرات البحث كذلك ليس لديها المام تام في بيئتها التنافسية رغم ان الكثير من الشركات الاجنبية والعربية تسوق بعض منتجاتها في السوق العراقية، وقد عبرت الباحث عن المشكلة بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية كان اهمها هو- هل تمتلك ادارة الشركة المبحوثة فكرة واضحة عن اليقظة الريادية؟ وهل يمتلك المدراء في الشركة المبحوثة تصورا واضحا عن اثر اليقظة الريادية في تحقيق الاداء البارع؟ وكيف يمكن ان يؤثر اتخاذ القرار الريادي في الاداء البارع من خلال اليقظة الريادية؟.</p>	<p><b>مشكلة البحث</b></p>
<p>تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي وتم اختيار مجتمع البحث المتمثل بشركة توزيع المنتجات النفطية، وتم اختيار القيادات الادارية كعينة قصدية للبحث، اذ بلغت عينة البحث</p>	<p><b>اداة الدراسة وعينتها</b></p>

<p>(174) شخص موزعين في المناصب القيادية في الشركة المبحوثة، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات للبحث والمقابلات الشخصية مدعومة بقائمة الفحص والزيارات الميدانية والملاحظة الشخصية، وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية SPSS و AMOS v.23.</p>	
<p>المنهج التحليلي الوصفي.</p>	<p><b>منهج الدراسة</b></p>
<p>خلص البحث الى العديد من النتائج اهمها تحقيق وجود دور مباشر لاتخاذ القرار الريادي في زيادة الاداء البار، وكلما تزداد اليقظة الريادية تزداد فاعلية اتخاذ القرار الريادي في الشركة المبحوثة، وأشارت النتائج الى وجود دور لاتخاذ القرار الريادي في زيادة كفاءة وفاعلية الاداء، كما تعد اليقظة الريادية أداة رئيسية في مراقبة ورصد الفرص في البيئة.</p>	<p><b>اهم النتائج</b></p>
<p>تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ابعاد القرار الريادي وكذلك استعمال الاستبانة لجمع المعلومات واختلفت في استخدام قوائم الفحص والزيارات الميدانية بالإضافة الى الاستبانة.</p>	<p><b>مدى التشابه والاختلاف</b></p>

<p><b>2 - عبد الحسين (2022). بحث تحليلي في شركتي نفط الوسط ونفط الشمال</b></p>	
<p>اتخاذ القرار الريادي للمنظمات الصناعية وفق استراتيجيات ادارة الازمات بتوسيط المهارات الرقمية لدى القادة الاستراتيجيين.</p>	<p><b>عنوان الدراسة</b></p>
<p>يهدف البحث الى معرفة دور استراتيجيات ادارة الازمات في اتخاذ القرار الريادي بتوسيط المهارات الرقمية لدى الاستراتيجيين، في شركتي (شركة نفط الوسط "مصفي الدورة" وشركة نفط الشمال "مصفي بيجي")، حيث تنال متغيرات البحث الرئيسية والفرعية اهتمام عالٍ بسبب اللاتأكد البيئي والازمات التي تجتاح المنظمات لاسيما عينة البحث الحالي.</p>	<p><b>اهداف الدراسة</b></p>
<p>تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المقارن باستهداف عينة قصدية للمستويات العليا (مدير عام، معاون مدير، رئيس قسم، مسؤول شعبة) اذ بلغت (79) مستجيبا للشركتين وفق مقياس "دي مورغان" باستعمال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث لجمع البيانات والمعلومات فضلا عن قائمة الفحص والمقابلات الشخصية.</p>	<p><b>اداة الدراسة وعينتها</b></p>
<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p><b>منهج الدراسة</b></p>
<p>توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان اهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة على المستوى الاجمالي للعينة، واثبات وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الازمات في اتخاذ القرار الريادي على المستوى الاجمالي للعينة.</p>	<p><b>اهم النتائج</b></p>
<p>اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في استعمال مقياس مورغان كذلك بإضافة متغير خلق الفرص للدراسة وتشابهت مع الدراسة الحالية في بقية المتغيرات (الديناميكية البيئية، المرونة الاستراتيجية، الاستدلال والتحيزات، التحكم والسيطرة).</p>	<p><b>مدى التشابه والاختلاف</b></p>

3 - الشويعر (2003)	
دور التقنيات الحديثة في عملية صنع القرار.	عنوان الدراسة
الى اي مدى يمكن ان تسهم الاساليب والنظم والمفاهيم والتقنيات الحديثة في عملية صنع القرار بأمانة منطقة الرياض؟	مشكلة الدراسة
هناك حقيقه تقودنا الى اهمية دراسة دور التقنيات الحديثة في عملية صنع القرار بغية التعرف على الكيفية التي تتم بها تلك العملية، والتعرف على المشكلات التي تواجه المديرين عند استخدامهم للتقنيات الحديثة كمصدر ثري للمعلومات، بهدف ايجاد الحلول المناسبة الى درجة يمكن معها ضمان اكبر استفادة ممكنة من هذه العملية.	اهمية الدراسة
تهدف الدراسة الى التعرف على دور المفاهيم والاساليب والنظم والتقنيات الحديثة المستخدمة في عملية صنع القرار. كذلك تحديد حجم الفوائد التي يمكن ان تحققها الادارة من جراء نهج هذا الاسلوب واستخدامها لتحسين وتطوير صناعة القرار. وتحديد الامكانات الفنية والبشرية اللازمة لتطبيق التقنيات الحديثة المستخدمة ف عملية صنع القرار. وما المهارات التي يجب توافرها في المديرين من اجل استخدام التقنيات الحديثة في عملية صنع القرار.	اهداف الدراسة
يعتمد هذا البحث على دراسة واقع دور التقنيات الحديثة في عملية صنع القرار مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي حيث يعتمد الباحث على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها للوصول الى الاستنتاجات.	اداة الدراسة
المنهج الوصفي.	منهج الدراسة
اسفر تحليل البيانات عن العديد من النتائج منها يعتمد صنع القرار في امانة منطقة الرياض على الخطوات المنطقية للمنهج العلمي في عملية صنع القرار بنسبة (44.3%) من عينة الدراسة. وعلى الرغم من توافر عدد لا بأس به من التقنيات الحديثة الا ان هناك تقنيات حديثه اخرى لا تزال لم تعرف طريقها الى امانة منطقة الرياض.	اهم النتائج
تشابه الدراساتين السابقة والحالية في البحث عن الحلول الممكنة لمعالجة عملية صنع القرار . وتختلف من حيث منهج الدراسة حيث تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة.	مدى التشابه والاختلاف

المبحث الأول : الحاكمية الرقمية وصنع القرار الريادي

أولاً: الحاكمية الرقمية

1- مفهوم الحاكمية الرقمية

ان مصطلح الحاكمية قد قدم من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وترجم الى اللغة العربية بتسميات عدة فقد عرفت بانها الادارة الرشيدة سواء أكان للشركات تحديدا ام للاقتصاد بصورة عامة (داوود، 2020: 286). و اشار (حسين، 2015: 182) الى ان الحاكمية تعني "النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات او المؤسسات والتحكم في اعمالها".

واشار (Castrillon & Alfonso, 2021:180) الى ان حاكمية الشركات هي "هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه ومراقبة شركات الاعمال". وعرف (غادر، 2012: 13) الحاكمية بانها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الاداء الاداري عن طريق اختيار الاساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط واهداف اي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص او في وحدات القطاع العام". اما الرقمنة فقد عرفت (حمدو، 2022: 11) بانها "عملية تحويل مصادر المعلومات من الشكل التقليدي الى الشكل الرقمي وتقوم مؤسسات المعلومات باتخاذ هذا الاجراء بهدف توفير اكبر قدر من مصادر المعلومات للمستفيدين". اما (بن يمينة واخرون، 2019: 70) فقد عرف الرقمنة بانها "استراتيجية ادارية لعصرنة المعلومات تعمل على تحقيق اداء افضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في اطار الكتروني حديث من اجل استغلال امثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة". واستنادا الى ما سبق نستطيع ان نستنتج ان الحاكمية الرقمية هي استخدام الاساليب والادوات التي تؤدي الى تنظيم تكنولوجيا المعلومات لضمان توفير معلومات جيدة تقود الى اتخاذ قرارات رشيدة لتحقيق غايات المنظمة. يمكن تعريف الحاكمية الرقمية من خلال استعراض الجدول ادنا:

ت	المؤلف	التعريف
1	(حاجة، 2023: 500)	نظام للتحكم والمراقبة واتخاذ القرارات في سياق التكنولوجيا الرقمية والمعلومات ويهدف توجيه و اشراف استخدام التكنولوجيا الرقمية وتحقيق اهداف المؤسسة وتعزيز الشفافية والمسائلة وتقليل المخاطر والحفاظ على الامتثال للقوانين.
2	(عبد السلام، 2021: 113)	المهمة او العملية التي تتضمن الاستخدام الفعال والكفاء لتقنية المعلومات لتمكين المنشأة من تحقيق اهدافها.
3	(جيجج و فرحات، 2016: 117)	هي هيكلية من العلاقات والاجراءات للتوجيه والسيطرة في المؤسسة تسعى لتحقيق اهداف المؤسسة من خلال القيمة التي تضيفها تكنولوجيا المعلومات مع موازنة مخاطر استخدامها مقابل العائد على الاستثمار فيها.
4	(الشورى، 2019: 153)	خطة عمل للمهام التي يقوم بها الاشخاص المنوط بهم حوكمة الشركات في تعاملهم مع التكنولوجيا المرتبطة بها وكذلك في مراحل الاشراف والتوجيه والرقابة عليها بما يحقق رؤية الشركة واهدافها الاستراتيجية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف للحاكمية الرقمية بانها عبارة عن نظام يهدف الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال مراقبة وتوجيه طرق استخدام تكنولوجيا المعلومات وحماية بيانات المنظمة من المخاطر.

## 2- اهمية الحاكمية الرقمية

اشار (العازمي، 2022: 128) الى ان اهمية الحاكمية الرقمية تكمن في تحقيق المنافع التالية:

- 1- تطوير وتبادل مكونات النظام بالمنشأة بطريقة اسهل من اجل تحسين استخدام مصادر تكنولوجيا المعلومات حيث ان تكنولوجيا المعلومات ترتبط بصياغة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنشأة.
- 2- عوائد افضل من الاستثمارات الحالية وتخفيض مخاطر الاستثمارات المستقبلية عن طريق تحقيق افضل الاستثمارات الممارسات في مجال تكنولوجيا المعلومات لاستغلال جميع الفرص المتاحة لتعظيم اعلى الاستثمارات وتحقيق مزايا تنافسية.

- 3- تحسين اداء المشاريع عن طريق تقديم التدريب على استخدام التقنيات الحديثة .
  - 4- تقليص المخاطر في الاستثمارات والتكاليف الجديدة لملكية تكنولوجيا المعلومات عن طريق اختيار افضل التقنيات التي تتوافق مع ظروف المنشأة .
  - 5- المرونة في تطبيق حلول تكنولوجيا المعلومات وشرائها حيث ان الاستراتيجية الجيدة لحاكمة تكنولوجيا المعلومات تتطلب وجود مرونة في التطبيق حيث لا يمكن لحاكمة تكنولوجيا المعلومات تحقيق اهداف المنشأة اذا كان كل هدف منفصل عن حدة لذلك لابد من تكامل الاهداف مع بعضها مع المرونة في تطبيقها ولمساعدة المنشأة على ذلك يجب العمل على تحقيق مرونة تكنولوجيا المعلومات للعمل على تطوير العمليات داخل المنشأة ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية.
- واشار(رشيد و علي،2019: 507) ان اهمية الحاكمة الرقمية هي:
- 1- ان حاكمة تقنيات المعلومات تمكن الادارة من الاستجابة الفعالة لرغبات واحتياجات الزبائن في اطار الاستراتيجية العامة للمنظمة.
  - 2- تزداد اهمية حاكمة تقنيات المعلومات عند الرغبة في تحقيق عائد اقتصادي على جميع الانشطة التي تقوم بها المنظمة وتتحمل تكاليفها .
  - 3- زيادة الوعي والاحاطة بالمخاطر الناتجة عن تقنيات المعلومات .
  - 4- تؤدي دورا محوريا في تحسين حاكمة الشركات .
  - 5- الحماية من امكانية زيادة المسؤولية الاجتماعية او القانونية والناتجة عن عدم دقة المعلومات او عدم بذل العناية الواجبة .
  - 6- ادارة المخاطر بكفاءة وفاعلية وتحسين العمليات والاستجابة السريعة للحوادث المتعلقة بأمن المعلومات .
- ويمكن ان نستنتج ان الحاكمة الرقمية تساهم في تسهيل الوصول الى المعلومات بشكل اسرع واكثر شفافية. كما تساعد على زيادة كفاءة ادارة الموارد وتحسن من عملية اتخاذ القرارات التي تحسن من اداء المنظمة.

### 3- اهداف الحاكمة الرقمية

بين (حسين و حسن،2016: 252)الى ان اهداف الحاكمة الرقمية تتمثل بتحقيق المزايا الاتية للمنظمة :

- 1- دعم أعمال المنظمة بما يزيد الأرباح ويقلل الخسائر.
  - 2- بناء ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة.
  - 3- تسهيل تحقيق أهداف الإدارة من استخدام التقنية والاستثمار فيها.
  - 4- توفير معايير قابلة للقياس بين أهداف المنظمة وأهداف تقنية المعلومات.
  - 5- فتح آفاق جديدة للتوسع الأفقي والعمودي في المنظمة.
  - 6- حماية استثمارات المنظمة.
  - 7- وضع مخاطر تقنية المعلومات تحت السيطرة.
  - 8- دعم استمرارية الأعمال في جميع الظروف.
- وحددت (دائرة تقنية المعلومات والاتصالات في البنك المركزي العراقي، 2016: 7) اهداف الحاكمة الرقمية بالاتي :
- 1- توفير معلومات ذات جودة عالية تكون مركزا يدعم آليات صنع القرار في المؤسسة .
  - 2- ادارة موارد تقنية المعلومات والاتصالات للاستفادة من تلك الموارد وتقليل الهدر فيها .
  - 3- الارتقاء بعمليات المؤسسة المختلفة من خلال توظيف منظومة تقنية كفؤة وذات اعتمادية متميزة .
  - 4- توفير بنية تحتية لتقنية متميزة وداعمة تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها .

- 5- ادارة لمخاطر تقنية المعلومات والاتصالات تكفل الحماية اللازمة لموجودات المؤسسة .
- 6- المساعدة في تحقيق لامتثال لمتطلبات القوانين والتشريعات والضوابط، فضلا عن الامتثال لاستراتيجية وسياسات واجراءات العمل الداخلية.
- 7- تحسين نظام الرقابة الداخلي .
- 8- تحسين مستوى الرضا عن تقنية المعلومات والاتصالات من قبل مستخدميها بتلبية احتياجات العمل بكفاءة وفاعلية ،
- 9- ادارة خدمات الاطراف الخارجية الموكل اليها تنفيذ عمليات ومهام الخدمات والمنتجات المتعلقة بتقنية المعلومات والاتصالات .

ويمكن ان نستنتج ان اهداف الحاكمية الرقمية تتمثل بالنقاط التالية :

- 1- ضمان استخدام فعال للتكنولوجيا وتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- حماية البيانات الشخصية وضمان الخصوصية.
- 3- ضمان الامتثال للقوانين والتشريعات المتعلقة بالتكنولوجيا والمعلومات.
- 4- تحسين إدارة المخاطر وتقليل التهديدات الأمنية.
- 5- تعزيز الشفافية والمساءلة في استخدام التكنولوجيا والمعلومات.
- 6- تحسين جودة البيانات وضمان دقتها وموثوقيتها.
- 7- تعزيز التكامل والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة في المؤسسة.
- 8- تعزيز الابتكار وتطوير الحلول التكنولوجية المبتكرة.
- 9- تعزيز الوعي وتطوير المهارات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

#### 4- ابعاد الحاكمية الرقمية

##### أ. الشفافية:

الشفافية والمشاركة من الابعاد الاساسية للحكومة، وعادة ما ينظر الى الشفافية والمشاركة جنباً الى جنب مع المساءلة نظراً لارتباط بعضها الشديد الى بعض، فتعزيز الشفافية يقوي من المشاركة ومن ثم يسمح بالمساءلة وتعزز الشفافية والمشاركة من الثقة بين المواطنين والحكومة، كما تؤدي الى احراز نتائج تنموية افضل من خلال تحقيق المشاركة الفعالة لفئات المجتمع المختلفة. (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2021: 223)

##### ب. المشاركة

تعتبر مشاركة المواطنين العنصر الاساس في الحوكمة الديمقراطية، وتتركز على تواصل المواطنين وتفاعلهم مع الحكومة عبر الانترنت حيث ان الشفافية والمشاركة يكملان معا التواصل ثنائي الاتجاه اللازم للحكومة الديمقراطية البناءة. وقد ادى التطور في تقنيات المعلومات والاتصالات لاسيما الانترنت وخدمات الشبكات والمنصات الاجتماعية، الى خفض تكلفة مشاركة العاملين، وزيادة تلك المشاركة. (تشن، 2020: 110)

##### ت. المساءلة

هي التزام يلزم الاخرين بالمحاسبة عن المسؤولية التي يتم تفويضها او إسنادها لهم. وبمقدار خلو المجتمعات والمؤسسات من المساءلة تسود الدكتاتورية والتسلط، وترى المجتمعات الديمقراطية ان المساءلة هي الوجه الآخر للقيادة. (ناصر الدين، 2012: 83)

##### ث. الفعالية والكفاءة

ويقصد بالفاعلية الاستخدام الامثل للطاقت والموارد وان تكون نتائج العمليات والمؤسسات متفقة مع الاحتياجات. اما الكفاءة فهي الاستخدام المستدام للموارد. (باسعيد، 2019: 38)

## ج. الانصياع لحكم القانون

تتطلب الحوكمة اطرا قانونية عادلة تحمي حقوق الجميع، تتم صياغتها بحيادية وبدون تحيز وتنفيذها بجهات مستقلة. (باسعيد، 2019: 38)

### ثانيا: صنع القرار الريادي

#### 1- مفهوم صنع القرار الريادي

القرار هو ما قد يبني عليه حكم في مسألة ما اما من الناحية الاصطلاحية فهناك عدة تعريفات تبرز بعضها على النحو التالي:

مسار فعلي يختاره الفرد بوصفه انسب وسيلة متاحة امامه لإنجاز الهدف او الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله. كما يعرف القرار ايضا بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين او هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها (عامر والمصري، 2020: 9). وبين (راشدة، 2010: 2) ان الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار هو في ان صنع القرار يبدي بمرحلة تحديد المشكلة وتعيين الانحراف وجمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة وتشخيص المشكلة وتحليلها وتحديد جذور المشكلة على وجه الدقة وتحديد المصادر والتقييدات وانشاء معايير للحلول الناجحة واستنباط وتطوير الحلول البديلة وتقييم البدائل واختيار الحل البديل الأنسب وتنفيذ القرار ومراقبة التغذية العكسية والاشراف عليها. اذا اتخاذ القرار يأتي كمرحلة حاسمة من ضمن مراحل صنع القرار وغالبا ما يشار اليه بمرحلة اختيار البديل المناسب. ويمكن ان نستنتج ان صنع القرار هو عملية أساسية في الإدارة والتخطيط حيث تتضمن جمع وتحليل المعلومات ذات الصلة بالموضوع المطروح. يبدأ العمل بتحديد المشكلة أو الفرصة التي تتطلب اتخاذ القرار ثم يتم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها. بعد ذلك يقوم صانع القرار بتحليل هذه المعلومات بعناية لفهم الوضع بشكل كامل وتقدير البدائل الممكنة للتصرف. يشمل ذلك تقييم المخاطر والفوائد المرتبطة بكل بديل محتمل وتحديد الخيار الأنسب والأكثر توافقاً مع أهداف المنظمة. بعد اتخاذ القرار يتم تنفيذه ومتابعته لضمان تحقيق النتائج المرجوة. يعتمد نجاح صنع القرار على قدرة المدير أو الفريق على استخدام المعرفة والخبرة بشكل فعال لاتخاذ قرارات سليمة وموفقة. اما الريادة فقد أوضح (محمد والحمد، 2020: 257) بانها تعني (سعي المنظمة لاستغلال المزايا التنافسية إضافة الى استكشاف الابتكارات التي تعتبر من أسس الميزة التنافسية وتتسبب الريادة في قدرة الشركة على خلق توازن بين سلوكيات البحث عن الفرص والبحث عن الميزة التنافسية وتركز اهتمامها على ان يكون الافراد مبدعين وعلى بناء الثقة وتحمل المسؤوليات). وأشار (حموده، 2021: 108) الى تعريف الريادة بانها "عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية". وأشار (الصيرفي وآخرون، 2020: 20) الى ان الريادة هي "عملية تطوير وتعميق مؤسسات فاعلة تتطلب دمج الإبداع والإدارة والمخاطرة بشكل متكامل". ويمكن ان نستنتج بان الريادة هي الريادة تمثل عملية استكشاف وتطوير أفكار جديدة ومبتكرة بهدف تحقيق نجاح في مجال معين. يتضمن هذا العمل إنشاء مشاريع جديدة أو تحسين العمليات القائمة بطرق مبتكرة وفعالة. تتطلب الريادة روح المبادرة والاستعداد لتحمل المخاطر حيث يجب على الرائد أن يكون قادرا على التكيف مع التحديات وتحقيق النجاح في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار. من خلال الريادة يمكن للأفراد والشركات أن يحدثوا تأثير إيجابي في مجتمعهم ويساهموا في تطوير الاقتصاد وتحسين جودة الحياة. تعتبر الابتكار والإبداع من أبرز سمات الريادة، حيث يسعى الرائدون لإيجاد حلول جديدة للمشاكل وتلبية احتياجات السوق بطرق مبتكرة ومتميزة. وعرف (عبد الكريم، 2020: 112) القرار الريادي بأنه "العملية التي يقوم بها رواد الاعمال بتجميع ومعالجة المعلومات من بيئاتهم التنظيمية الداخلية والخارجية في محاولة للحد من اللاتأكد واختيار الإجراءات المناسبة لإيجاد البدائل الممكنة لحل المشاكل التي تواجههم الان وفي المستقبل". ومن خلال فهم التعريف السابقة نستنتج بان القرار الريادي هو قيام رواد الاعمال بتحليل المعلومات من بيئاتهم التنظيمية والخارجية لتحديد البدائل الممكنة لحل المشاكل الحالية والمستقبلية. يتخذون إجراءات لتقليل حالات عدم التأكد واختيار الخطوات المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتتضمن هذه العملية القيام بتحليل المخاطر وتطبيق استراتيجيات مبتكرة لتحقيق النجاح المستدام.

#### 2- خصائص عملية صنع القرار

أوضح (بوعلي ورحال، 2020: 48-49) بان عملية صنع القرار تتميز بمجموعة من الخصائص:

- 1- **عملية تنطوي على الاختيار:** حيث يقوم فيها متخذ القرار باختيار البديل الأنسب من بين كافة البدائل المطروحة لحل المشكلة، فعملية الاختيار هذه هي التي تكسب عملية صنع القرار واتخاذها أهميتها ومعناها.
  - 2- **عملية إنسانية وإدارية:** فنتيجة عملية صنع القرار واتخاذها، يصدر قرار يطبق على منفذيه، فلن يجد القرار صدقاً إلا أن يتسم بالرضا والقبول لدى هؤلاء المنفذين.
  - 3- **عملية فكرية:** حيث تقوم عملية صنع القرار على تفكير صانعي القرار للقيام بتحليل كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة موضوع القرار، لإعداد مجموعة من البدائل يصلح كل منها لأن يكون حل للمشكلة موضوع القرار.
  - 4- **عملية تنطوي على حل لمشكلة ما:** حيث يواجه صانع القرار مشكلة يسعى لحلها من خلال اختيار متخذ القرار للبديل الأفضل الذي يعد بمثابة حل للمشكلة، وهو ما يعني عدم وجود قرار.
- كما بين (جابري وترية، 2018: 32) ان خصائص عملية صنع القرار هي:

- 1- القابلية للترشيد: حيث يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد في اتخاذ القرارات.
- 2- امتدادها في الماضي والمستقبل: حيث تعتبر استمرارية وامتداداً لقرارات سابقة ومحتملة لتأثيرها على المستقبل.
- 3- الجهود الجماعية المشتركة: حيث ينظر إلى عملية اتخاذ القرار كنتاج لجهود مشتركة من مراحل إعدادها وتنفيذها.
- 4- العمومية والشمولية: حيث تكون القرارات عمومية وتشمل كافة أنواع المنظمات ومستوياتها الإدارية.
- 5- الديناميكية المستمرة: حيث تتحرك هذه العملية من مرحلة لأخرى بغرض تحقيق الأهداف المنشودة.
- 6- أنها عملية معقدة وتتسم بالبطء أحياناً: وهذه الصفة تعود كون صانع القرار يخضع لقيود متعددة أثناء صنع القرار بعضها قانونية وبعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسه القرار. كذلك فإن عملية صنع القرار تتسم بالبطء أحياناً لكونها تستغرق وقتاً طويلاً للوصول إلى المرحلة النهائية وهي اختيار البديل المناسب نتيجة لتعدد المشكلة محل القرار.

وأشار (الهويدي، 2018: 16) الى صفات الرائد في ريادة الأعمال تتمثل في الهدف الطموح والرؤية المدعومة بأفكار فريدة بالإضافة إلى الاستراتيجية والتصميم في تحويل الحلم إلى واقع ملموس. يتميز الرائد بالإصرار والتصميم في تنفيذ الفكرة ويظهر مبادرة في السعي لنجاحها واستعداد للمخاطرة بطريقة محسوبة. يتمتع أيضاً بالقدرة على إقناع الآخرين بالانضمام إلى فكرته واتخاذ قرارات بشكل إيجابي وبناء.

### 3- أهداف القرار الريادي

المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تحاول تطوير روح وفلسفة وهيكل ريادي داخلي يمكن أن تحقق عدداً من الابتكارات أكبر أو أعلى من المعدل وتتضمن أقسام الإبداع وفرق المشاريع الجديدة، وتحاول إطلاق الطاقة الإبداعية لكل العاملين في المنظمة (الحسناوي، 2010: 91). من خلال الاطلاع على تعريف صنع القرار والريادة وخصائص وصفات ريادة الأعمال نستنتج بان المنظمات الريادية تسعى لتحقيق الأهداف الآتية ممن خلال القرار:

- 1- تحقيق النمو والتوسع: يعني هذا الهدف السعي المستمر لزيادة حجم المنظمة ونطاق أعمالها سواء عبر فتح أسواق جديدة أو توسيع النشاط في الأسواق الحالية. يهدف التوسع إلى تحقيق الريادة وتعزيز مكانة الشركة في السوق مما يساهم في تحقيق مزيد من الإيرادات والأرباح على المدى الطويل. تشمل استراتيجيات التوسع استحواذ الشركة على شركات أخرى أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة لاستهداف فئات جديدة من الزبائن بالإضافة إلى الاستثمار في التوسع الجغرافي للوصول إلى أسواق جديدة. يجب أن يكون التوسع متوازناً ومدروساً مع الأخذ في الاعتبار العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية لضمان نجاح العملية وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة ومساهمتها.
- 2- الابتكار والإبداع: يهدف الابتكار والإبداع في المنظمات إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات وتطلعات الزبائن بشكل فعال ومبتكر. يشمل هذا التحديث المستمر للمنتجات الحالية والبحث عن فرص جديدة لتحسين العمليات وزيادة كفاءتها. تعتمد عملية الابتكار على تشجيع الإبداع والتفكير الخلاق داخل الشركة بالإضافة إلى بناء بيئة عمل تشجع على التجديد واستكشاف الفرص الجديدة. يمكن أن

يسهم الابتكار والإبداع في تعزيز تنافسية الشركة في السوق وجذب المزيد من العملاء وتحقيق مزيد من النجاحات التجارية. يتطلب الابتكار والإبداع تخصيص موارد كافية وتشجيع التعاون والتفاعل بين مختلف الأقسام داخل الشركة بالإضافة إلى التفاعل مع الزبائن وفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم بشكل أفضل.

3- تحقيق الربحية والاستدامة: يعد تحقيق الربحية والاستدامة هدف أساسي للمنظمات حيث يسعى القادة والمديرين لتحقيق الأرباح المستدامة التي تضمن استمرارية الشركة في السوق على المدى البعيد. يتضمن هذا الهدف تحقيق العائد المالي المناسب على الاستثمارات وتحقيق الأهداف المالية المحددة للشركة. يجب أن يتم تحقيق الربحية بشكل مستدام ومتوازن مع مراعاة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للعملية التجارية. يعزز تحقيق الربحية والاستدامة الثقة بين المستثمرين والمساهمين ويسهم في جذب التمويل اللازم لدعم نمو الشركة وتحقيق أهدافها المستقبلية.

#### 4- ابعاد القرار الريادي

##### أ. الديناميكية البيئية

تؤثر البيئة الديناميكية على المتغيرات المختلفة واداء المنظمة، وتعد البيئة الديناميكية هي احد المتغيرات الرئيسية المستعملة لوصف البيئة الخارجية، وتشير هذه الميزة الى عدم الاستقرار او الاضطراب او التباين او درجة معينة من التغيير، وتتواصل ايضا هذه الديناميكيات مع وظائف التكامل والطلب في بيئة اكثر ديناميكية او تغييرا، اذ يتم تسجيل المزيد من الحالات الشاذة، ويصبح من الصعب توقع ما سيحدث بعد ذلك مما يؤدي زيادة اللاتأكد البيئي . وفي هذه الحالة تحتاج المنظمة الى اللجوء الى آليات تنسيق وتكامل اخرى، مثل العلاقات الافقية. لذلك ان هذه الديناميكية يمكن اخذها في الاعتبار في التحليل والتأثير والعلاقة بين المعلومات المشتركة ونتائج العملية . كما تشير الديناميكية الى سرعة حركة البيانات التي تعمل بها المنظمات اذ لا يمكن التنبؤ بالتغيرات بسبب عدم التأكد البيئي العالي. (عبد الحسين، 2022: 122)

##### ب. المرونة الاستراتيجية

لقد كان اول من استخدم مصطلح المرونة الاستراتيجية (Eccles) في خمسينات القرن العشرين وفي الوقت الذي تعني فيه المرونة الاستراتيجية القدرة التي تتمتع بها المنظمة والبيئة الخارجية على حد سواء، حيث ان قدرات المنظمة في جوهرها تنطوي على الاتاحة في التفاعل من المتغيرات لدى المنظمة . وتعني المرونة الاستراتيجية قدرة الشركة على تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية، لتخصيص الموارد بسرعة لدورات جديدة من العمل للاستجابة للتغيرات البيئية. (عبد الحسين، 2022: 122)

##### ت. الاستدلال والتحيزات

الاستدلال يشير إلى عملية استنتاج النتائج من خلال تحليل المعلومات المتاحة، بينما التحيزات تشير إلى تأثير العوامل الشخصية والعوامل الخارجية على عملية اتخاذ القرارات. عندما يعتمد رجال الأعمال على الاستدلال، قد يكونون أكثر عرضة للتأثيرات الشخصية والتحيزات في تقدير المعلومات واتخاذ القرارات. على سبيل المثال، قد يميلون إلى اختيار البيانات التي تدعم افتراضاتهم المسبقة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير متوازنة أو غير دقيقة. من جهة أخرى، مديرو المنظمات قد يكونون أكثر تماسكاً في استخدام الاستدلال وتقدير المعلومات بشكل أكثر موضوعية، لأنهم غالباً ما يتعاملون مع هياكل تنظيمية وإجراءات تتطلب مستويات عالية من الاحترافية والموضوعية في اتخاذ القرارات. بشكل عام، يعكس هذا الفارق في استخدام الاستدلال والتحيزات بين رجال الأعمال ومديري المنظمات طبيعة عملهم والضغوطات التي يواجهونها في بيئة العمل، وهو ما يؤثر على كيفية تحليلهم للمعلومات واتخاذ القرارات. (عبد الكريم، 2020: 58)

##### ث. متغيرات السيطرة

تتضمن العديد من المتغيرات للسيطرة في كل من الدراسات الرئيسية والتأكيديية. وبأني تحديد هذه المتغيرات بعد توصية باختيار متغيرات للسيطرة على اساس المنطق النظري والعلمي، وكذلك الادلة من الادبيات الموجودة. على هذا النحو يمثل كل متغير تحكم تفسيرات بديلة لتصنيفات تقييم فرص رواد الاعمال بشكل ملموسو تم توثيق المعرفة والخبرة العامة والفرصة المحددة على انها مؤثرة في تقييمات فرص

رواد الاعمال، وبالتالي قمنا بالسيطرة في عمر المشاركين، والتعليم، وسنوات الخبرة في العمل الريادي، والخبرة العامة في تقييم الفرص، يمكن ان تؤثر تصورات المخاطر على احكام الفرص وبالتالي السيطرة على ذلك من خلال السؤال لكل فرصة يتم تقديمها لكل مشارك، عن مدى خطورة تقييمه للاستثمار، يمكن ان تؤثر في الرضا عن القرارات السابقة و على القرارات اللاحقة، وقد تم السيطرة على ندم القرار ورضا القرار، اذ تم تطويرها وتعديلها لسباق ريادة الاعمال. (عبد الكريم، 2020: 60)

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### تمهيد

قمنا بأجراء دراسة عملية في بعض دوائر الاحوال المدنية التابعة الى وزارة الداخلية في محافظة بغداد لغرض ابراز اهمية دور الحاكمية الرقمية في صنع القرار الريادي وقد اشارت نتائج الدراسة الى ما يلي :

#### ازلا: وصف استجابات عينة البحث للحاكمية الرقمية

#### البعد الاول : واقع توافر الشفافية كأحد ابعاد الحاكمية الرقمية

قد اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى وسط حسابي للحاكمية الرقمية (4.0775) وبانحراف معياري (0.4499) ومعامل اختلاف (0.1103) الذي يشير الى ميل عال جدا لافراد عينة الدراسة كذلك يكون ذات تجانس عال حول آراء عينة الدراسة.

تشير نتائج البحث في الجدول اعلاه الى ان الفقرة رقم (1) التي ورد فيها (تعلم الوزارة الالكترونية عن مبادئ الحوكمة التي تلتزم بتطبيقها) قد حصلت على وسط حسابي بمقدار (4.30) الذي يشير الى ميل ممتاز لأفراد عينة البحث حول الفقرة وهذا ما اكده الانحراف المعياري للفقرة (0.571) الذي يدل على تجانس افراد العينة حول القرار وهذا ما اكده المقابلات الشخصية في الدوائر التي اجريت الدراسة عليها، وهذا ما أكدته نتائج معامل الاختلاف (0.174). اما الفقرة الثانية التي تنص (تنشیر الوزارة الكترونیا الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي لها) فتشير نتائجها الى حصولها على وسط حسابي قدرة (3.80) وهذا ما يشير الى ميل عال جداً لأفراد العينة حول الفقرة ويأتي الانحراف المعياري للفقرة الثانية المقدر (0.768) تأكيدا لما سبق وللدلالة على ان افراد العينة متجانسين حول الفقرة وهذا ما أكدته نتائج معامل الاختلاف (0.202). اما الفقرة الثالثة التي تنص على (تعلم الوزارة على موقعها الالكتروني تقريرا سنويا عن اداءها) والفقرة الرابعة التي تنص على (تتسم تقارير الاداء بالوضوح وتوفر المعلومات المطلوبة) فوضعهما يتشابه تقريبا مع الفقرة الاولى .

جدول ( ) وصف استجابات عينة الدراسة حول فقرات الشفافية

العبارة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	7	12	1			4.30	0.571	0.174
2	4	8	8			3.80	0.768	0.202
3	6	14				4.30	0.470	0.109
4	8	10		2		4.20	0.894	0.212

### البعد الثاني : واقع توافر المشاركة كأحد ابعاد الحاكمية الرقمية

في هذا الجدول الذي يحتوي على الفقرات التي تخص بعد المشاركة فان الفقرة رقم (5) التي تحدثت عن (توافر المشاركة كجزء من استراتيجية الحاكمية الرقمية داخل وزارة الداخلية) تشير نتائجها الى حصولها على وسط حسابي مقداره (0.10) والذي يشير الى ميل عال جداً لأفراد العينة حول الفقرة، وهذا ما يؤكد انحرافها المعياري (0.641) الذي يشير الى تجانس افراد العينة حول الفقرة، وهذا يؤكد مقدار معامل الاختلاف الخس بها (0.156). ام الفقرة رقم (6) التي تنص على (هناك قنوات اتصال كافية للتواصل بين الوزارة والمواطنين لجمع مقترحاتهم) فتشير النتائج ان وسطها الحسابي يساوي (3.55) وهذا يشير الى ميل عال جداً لأفراد العينة حول الفقرة، وهذا يؤكد مقدار انحرافها المعياري المقدر (0.999) الذي يشير الى تجانس قليل جدا لأفراد العينة حول الفقرة . اما الفقرتين (7 و 8) فنتيجة تحليلهما تشبه تقريبا الفقرتين السابقتين.

### جدول ( ) وصف استجابات عينة الدراسة لبعد المشاركة

العبارة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
5	توافر المشاركة كجزء من استراتيجية الحاكمية الرقمية داخل وزارة الداخلية	5	12	3		4.10	0.641	0.156
6	هناك قنوات اتصال كافية للتواصل بين الوزارة والمواطنين لجمع مقترحاتهم	4	6	7	3	3.55	0.999	0.281
7	وجود توجيهات او سياسات داخلية تعزز دور المشاركة الرقمية في صنع القرارات داخل الوزارة	7	11	1		4.20	0.768	0.182
8	وجود خطوات يمكن اتخاذها لتحسين وتعزيز مشاركة المواطنين في عمليات الحاكمية الرقمية داخل الوزارة	4	12	2		3.90	0.852	0.218

### البعد الثالث: واقع توافر المساءلة كأحد ابعاد الحاكمية الرقمية

من الجدول السابق الذي يحتوي على اسئلة تخص بعد المساءلة تشير نتائج الفقرة (9) التي تنص على (يوجد آليات ومعايير تتبعها الوزارة لضمان تحقيق المساءلة في جميع جوانب عملها) الى انها حصلت على وسط حسابي قدرة (4.15) وهذا يدل على ميل عال جدا افراد العينة

حول الفقرة، وهذا ما اكده الانحراف المعياري للفقرة (0.587) الذي يشير الي تجانس افراد العينة حول الفقرة وهذا ما اكده التفاعلات الشخصية لأفراد العينة، وهذا ما اكده نتائج معامل الاختلاف (0.141). اما الفقرات 10 و 11 و 12 ينطبق عليها نفس الكلام تقريباً ما عدا الفقرة 12 التي حصلت على انحراف معياري قدرة (1.137) وهذا ما يشير الى تشتت او عدم تجانس افراد العينة حول الفقرة.

جدول (1) وصف استجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد المساءلة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	العبارة
0.141	0.587	4.15			2	13	5	يوجد آليات ومعايير تتبعها الوزارة لضمان تحقيق المسائلة في جميع جوانب عملها
0.248	0.968	3.90		2	4	8	6	وجود ثقافة المسائلة داخل الوزارة بما يدعم استراتيجية الحاكمة الرقمية
0.184	0.786	4.25		1	1	10	8	هناك اهتمام بتطوير سياسات واجراءات جديدة لتحسين مستوى المسائلة داخل الوزارة باستخدام التقنيات الرقمية
0.311	1.137	3.65	1	3	2	10	4	هناك آليات رقابية مستقلة داخل الوزارة تتولى مهمة مراقبة الاداء والتقييم بشكل منتظم

#### البعد الرابع: واقع توافر الفاعلية والكفاءة كأحد ابعاد الحاكمة الرقمية

تشير الفقرة (13) المبينة في الجدول اعلاه والتي تنص على (وجود معايير للكفاءة وتقييم الاداء لمشاريع الحاكمة الرقمية التي تنفذها الوزارة) تشير نتائجها الى حصولها على وسط حسابي (3.58) وهذا يشير الى ميل عال جدا لأفراد العينة حول الفقرة المذكورة، وهذا ما اكده مقدار الانحراف المعياري الخاص بالفقرة (0.745) الذي يشير الى تجانس افراد العينة حول الفقرة، وهذا ما اكده نتيجة معامل الاختلاف. الفقرة المرقمة (16) والتي تنص على (هناك حاجة لتحسين التدريب والتطوير للموظفين في مجال استخدام التقنيات الرقمية لزيادة الفاعلية والكفاءة) قد حصلت على وسط حسابي ووسط حسابي مقداره (4.30) والذي يشير الى ميل عال جدا لأفراد العينة حول الفقرة ويقع ضمن منطقة الموافقة والموافقة تماماً، وهذا ما تؤكده نتيجة الانحراف المعياري التي اشارت الى تجانس افراد العينة حول الفقرة ما عدا فرد واحد تشتتت عن بقية العينات، وهذا ما يؤكده معامل الاختلاف الخاص بالفقرة (0.214). اما الفقرتين 14 و 15 تشبه الفقرة 16 تقريباً باختلاف في مدى تجانس افراد العينة حول الفقرة

جدول (2) وصف استجابات العينة على بعد الكفاءة والفاعلية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	العبارة
----------------	-------------------	---------------	----------------	---------	-------	------	-------------	---------

0.193	0.745	3.85		1	4	12	3	وجود معايير للكفاءة وتقييم الاداء لمشاريع الحاكمية الرقمية التي تنفذها الوزارة	13
0.169	0.686	4.05		1	1	14	4	وجود تحديات محددة تواجه تحقيق الفعالية والكفاءة في استخدام التقنيات الرقمية داخل الوزارة	14
0.141	0.587	4.15			2	13	5	وجود ادوات وتطبيقات رقمية تستخدمها الوزارة لتحسين كفاءة العمليات وتحقيق اهدافها	15
0.214	0.923	4.30	1			10	9	هناك حاجة لتحسين التدريب والتطوير للموظفين في مجال استخدام التقنيات الرقمية لزيادة الفاعلية والكفاءة	16

### البعد الخامس: توافر الانصياع لحكم القانون كأحد ابعاد الحاكمية الرقمية

حصلت الفقرة رقم (17) في الجدول السابق والتي تنص على (انصياع لحكم القانون داخل وزارة الداخلية من خلال استخدام التقنيات الرقمية) على وسط حسابي مقداره (4.45) وهذا يشير الى وجود ميل ممتاز لأفراد العينة حول الفقرة وانه يقع في نطاق الاتفاق والاتفاق تماما . وهذا ما يؤكد تجانس افراد العينة حول الفقرة نتيجة حصولها على انحراف معياري مقداره (0.510)، وهذا ما اكده نتائج معامل الاختلاف وردود افعال افراد العينة محل الدراسة . اما الفقرة الثانية في الجدول والمرقمة (18) والتي تتحدث عن (وجود آليات وسياسات تتبعها الوزارة لضمان الامتثال للقوانين والتشريعات الوطنية والدولية) فتشير النتائج الى حصولها على وسط حسابي مقداره (4.20) والتي تشير الى ميل عال جدا لأفراد العينة حول الفقرة المذكورة سلفاً، وهذا ما يؤكد حصولها على انحراف معياري مقداره (0.510) الذي يشير الى تجانس افراد العينة حول الفقرة، وهذا ما اكده آراء افراد العينة بالإضافة الى حصولها على معامل اختلاف مقداره (0.146). اما الفقرة رقم (20) التي تنص على (وجود آليات محددة لمعالجة اي انتهاكات للقوانين والتشريعات التي تحدث في سياق استخدام التقنيات الرقمية داخل الوزارة) لا تختلف كثيرا عما سبق. اما الفقرة رقم (19) التي نصت على (هناك اجراءات يمكن اتخاذها لتعزيز الانصياع لحكم القانون باستخدام التقنيات الرقمية في أنشطة وزارة الداخلية) ايضا حصلت على ميل عال جدا لأفراد العينة حول الفقرة نتيجة حصولها على وسط حسابي مقداره (4.20)، لكنها حصلت على انحراف معياري مقداره (0.912) وهذا يشير ان هناك تجانس شبه ضعيف لأفراد العينة حول الفقرة وهذا ما اكده معامل الاختلاف (0.222).

جدول (3) توافر الانصياع لحكم القانون كأحد ابعاد الحاكمية الرقمية

العبرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف

0.114	0.510	4.45				11	9	انصياح لحكم القانون داخل وزارة الداخلية من خلال استخدام التقنيات الرقمية	17
0.146	0.616	4.20			2	12	6	وجود آليات وسياسات تتبعها الوزارة لضمان الامتثال للقوانين والتشريعات الوطنية والدولية	18
0.222	0.912	4.10	1		1	12	6	هناك اجراءات يمكن اتخاذها لتعزيز الانصياح لحكم القانون باستخدام التقنيات الرقمية في أنشطة وزارة الداخلية	19
0.117	0.489	4.15			1	15	4	وجود آليات محددة لمعالجة اي انتهاكات للقوانين والتشريعات التي تحدث في سياق استخدام التقنيات الرقمية داخل الوزارة	20

#### المتغير الثاني: صنع القرار الريادي

البعد الأول: الديناميكية البيئية تشير الى سرعة حركة البيئة التي تعمل بها المنظمة والتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها بسبب عدم التأكد البيئي العالي

تشير نتائج البحث الموضحة في الجدول اعلاه الى ان الفقرة (21) التي تنص على (تقوم الوزارة بتطوير خدماتها باستمرار لتلبية حاجات المواطنين) قد حصلت على وسط حسابي بمقدار (4.55) التي تشير الى ميل ممتاز لأفراد عينة الدراسة حول الفقرة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري للفقرة (0.656) الذي يشير الى تجانس افراد العينة حول الفقرة وهذا ما اكده الاستماع المباشر الى افراد العينة موضع الدراسة وهذا ما أكدته نتيجة معامل الاختلاف للفقرة (0.132). اما الفقرة (22) والتي تنص على (من الصعب على الوزارة التنبؤ بتغير حاجات المواطنين) فقد حصلت على وسط حسابي مقداره (4.20) والذي يشير الى ميل عال جدا لأفراد العينة محل البحث حول الفقرة وهذا ما أكدته نتيجة الانحراف المعياري للفقرة (0.616) كذلك وجهات نظر العينة المدروسة في الدوائر المعنية وهذا ما أكدته نتيجة معامل الاختلاف (0.146). اما بقية الفقرات في الجدول اي (23 & 24) لا تختلف كثيرا عن الفقرتين اللتين سبقتهما.

#### جدول (4) وصف استجابات عينة الدراسة حول بعد البيئة الديناميكية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	المعايير	
0.132	0.605	4.55			1	7	12	تقوم الوزارة بتطوير خدماتها باستمرار لتلبية حاجات المواطنين	21
0.146	0.616	4.20			2	12	6	من الصعب على الوزارة التنبؤ بتغير حاجات المواطنين	22

0.256	0.988	3.85		3	2	10	5	تواجه الوزارة صعوبات تحقيق اهدافها في ظل ظروف البيئة الديناميكية	23
0.179	0.745	4.15		1	1	12	6	لدى الوزارة استراتيجيات تتلاءم مع البيئة الخارجية	24

**البعد الثاني: المرونة الاستراتيجية** تعني قدرة المنظمة على تحديد المتغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة لدورات جديدة من العمل استجابة للمتغيرات البيئية.

عند النظر الى الجدول اعلاه سجد ان النتائج قد اظهرت حصول الفقرة 25 والتي تنص على (تمتلك الوزارة القدرة على اعادة صياغة الاستراتيجيات بسرعة كبيرة نتيجة لسرعة التغيرات البيئية) على وسط حسابي مقداره (3.90) والذي يشير الى ميل عال جدا لأفراد العينة حول الفقرة وهذا ما اكده الانحراف المعياري الخاص بالفقرة (0.788) والذي يشير الى تجانس افراد العينة حول الفقرة والذي اتى بشكل مطابق لأراء افراد العينة في دوائر الاحوال المدنية التي اجريت فيها الدراسة ويؤكد هذا نتيجة معال الاختلاف (0.202). وينطبق هذا الكلام تقريبا على الفقرتين اللاحقتين لها (26) والتي تنص على (تتبنى الوزارة مجموعة من التدابير الاستراتيجية لمعالجة التغيرات البيئية التي تواجهها) و (27) التي تنص على (يتم اجراء العديد من التغيرات على خدمات الوزارة بشكل دوري).

جدول (5) وصف استجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد المرونة الاستراتيجية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	العبرة	
0.202	0.788	3.90		1	4	11	4	تمتلك الوزارة القدرة على اعادة صياغة الاستراتيجيات بسرعة كبيرة نتيجة لسرعة التغيرات البيئية	25
0.200	0.788	3.93		2	1	14	3	تتبنى الوزارة مجموعة من التدابير الاستراتيجية لمعالجة التغيرات البيئية التي تواجهها	26
0.135	0.605	4.45			1	9	10	يتم اجراء العديد من التغيرات على خدمات الوزارة بشكل دوري	27

**البعد الثالث : متغيرات السيطرة** عملية اختيار المتغيرات على اساس المنطق النظري والذي يمثل تفسيرات بديلة محتملة لتقييم الفرص البديلة

تشير نتيجة الدراسة في الجدول اعلاه الى ان الفقرة (28) والتي نصت (تمتلك الوزارة عدد كبير من سنوات الخبرة العملية) قد حصلت على وسط حسابي مقداره (4.45) الى ميل ممتاز لأفراد العينة حول الفقرة وهذا اكده نتيجة معال الانحراف المعياري للفقرة (0.510) والتي تشير الى توافق او تجانس افراد العينة حول الفقرة وهذا ما اكده نتيجة معال الاختلاف (0.114) حيث يمكن ان نرى ان معظم اجابات

الأفراد كانت اتفق و اتفق تماما. اما الفقرة (29) والتي تنص على (تتخذ الوزارة القرارات في الوقت المناسب للتعامل مع المشاكل التي تواجهها) فقد كان لها ميل عال جدا لأفراد العينة حولها نتيجة حصولها على وسط حسابي مقداره (4.10) وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري (0.788) والتي تشير الى تجانس افراد العينة حول الفقرة وهذا ما اكدته نتيجة الاختلاف المعياري (0.192). وكذا الامر للفقرتين (30 & 31).

جدول (6) وصف استجابات عينة الدراسة حول فقرات متغير السيطرة والتحكم

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	العبارة	
0.114	0.510	4.45				11	9	تمتلك الوزارة عدد كبير من سنوات الخبرة العملية	28
0.192	0.788	4.10		1	2	11	6	تتخذ الوزارة القرارات في الوقت المناسب للتعامل مع المشاكل التي تواجهها	29
0.166	0.759	4.55		1		6	13	تؤثر المعرفة والخبرة السابقة على تحسين طبيعة العمل والانشطة داخل الوزارة	30
0.210	0.875	4.15		1	3	8	8	الوزارة ذات خبرة كبيرة في تقييم واختيار الفرص	31

**البعد الرابع: الاستدلال والتحيزات** التحيزات المعرفية تشير الى عمليات التفكير التي تنطوي على استنتاجات او فرضيات محددة، الاستدلال يشير الى مجموعة من ادوات صنع القرارات المثالية

تشير نتائج البحث ان الفقرة (32) والتي تنص على انه (تقوم الوزارة بوضع اهداف محددة مسبقا تحرص على تحقيقها بنتائج مثالية) قد حصلت على وسط حسابي قدره (4.40) وهذا يشير الى ميل ممتاز لأفراد العينة حول الفقرة وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري للفقرة (0.754) اي ان اغلب الاجابات اتت في مرحلة الموافقة وهذا ما اكدته نتيجة معامل الاختلاف (0.171). اما الفقرة الثانية في الجدول اعلاه المرقمة (33) والتي تنص على (تتجنب الوزارة المواقف غير المؤكدة الى اقصى حد) فقد حصلت على وسط حسابي قدرة (4.30) والذي يشير الى ميل ممتاز حول الفقرة من قبل افراد عينة الدراسة وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري (0.470) التي تشير الى تجانس افراد العينة حول الفقرة المذكورة وهذا ما اكدته نتيجة معامل الاختلاف (0.109). اما الفقرة الثالثة المرقمة (34) والتي تنص على (تتبنا الوزارة خطط استراتيجية طويلة الامد وموجهه نحو تحقيق الاهداف) قد حصلت على وسط حسابي مقداره (4.35) والذي يشير الى ميل ممتاز لأفراد العينة حول الفقرة وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري للفقرة (0.587) والتي تشير الى تجانس افراد عينة البحث حول الفقرة وهذا ما اكدته نتيجة معامل الاختلاف للفقرة (0.134). اما افقره (35) التي نصت على انه (يتأثر عدد كبير من القرارات في الوزارة بعوامل نفسية وشخصية وعاطفية) فقد كان هناك تشتت كبير لأفراد العينة حولها وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري الخاص بها (1.342)، كذلك اشارت النتائج

الى حصولها على وسط حساب قدره (3.30) والذي يشير الى تجانس افراد العينة حول الفقرة وهذا ما اكدته نتيجة معال الاختلاف الخاص بها (0.406).

جدول (7) وصف استجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد الاستدلال والتحيز

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	العبارة	
0.171	0.754	4.40		1		9	10	تقوم الوزارة بوضع اهداف محددة مسبقا تحرص على تحقيقها بنتائج مثالية	32
0.109	0.470	4.30				14	6	تتجنب الوزارة المواقف غير المؤكدة الى اقصى حد	33
0.134	0.587	4.35			1	11	8	تتبنا الوزارة خطط استراتيجية طويلة الامد وموجهه نحو تحقيق الاهداف	34
0.406	1.342	3.30	3	2	5	6	4	يتأثر عدد كبير من القرارات في الوزارة بعوامل نفسية وشخصية وعاطفية	35

### ثالثا: اختبار فرضيات البحث

اولا: الفرضية الرئيسية الاولى : هناك تأثير ذو دلالة احصائية للحاكمية الرقمية في صنع القرار الريادي.

جدول (8) تاثير الحاكمية الرقمية في صنع القرار الريادي

المتغير التابع	sig	F	R <sup>2</sup>	sij	t	B		المتغير المستقل
صنع القرار الريادي	0.000	34.716	0.659	0.061	2.002	1.063	A	الحاكمية
				0.000	5.892	0.763	b	الرقمية

تشير نتائج التحليل الاحصائي الى حصول معامل التغير (R<sup>2</sup>) على قيمة (0.659) ان المتغير المستقل يمثل تقريبا (66%) من المتغير التابع وهذا ما اشار اليه اختبار (F=34.716) الذي يدل على وجود تأثير للحاكمية الرقمية في صنع القرار الريادي. اذ ان القيمة الثابتة (a=1.063) التي تشير الى انه عندما تكون الحاكمية الرقمية (صفر) فان قيمة المتغير التابع (صنع القرار الريادي) سوف لن يقل عن هذه القيمة (1.063). اما معامل الانحدار (b=0.763) الذي يشير الى انه عند اضافة قيمة واحدة للمتغير المستقل سوف يزداد التابع بنفس القيمة. اما اختبار (t=5.812) الذي يبين ان المتغيرات الرسمية مهمه جدا في نموذج الدراسة.

ثانياً: الفرضية الفرعية الاولى : هناك تأثير ذو دلالة احصائية للشفافية في صنع القرار الريادي.

جدول (9) تأثير بعد الشفافية في صنع القرار الريادي

المتغير التابع	sig	F	R <sup>2</sup>	sij	t	B		المتغير المستقل
صنع القرار الريادي	0.035	5.212	0.225	0.002	3.596	2.560	A	بعد الشفافية
				0.035	2.283	0.389	b	

لو نظرنا الى الجدول اعلاه لوجدنا ان معامل التغير ( $R^2$ ) قد حصل على قيمة (0.225) وهذا يفسر تقريباً 23% من التباين الحاصل في القرار الريادي. ويشير اختبار ( $F=5.212$ ) بقيمة احتمالية  $Sij = 0.035$  اصغر من 0.05 الى وجود تأثير لمتغير الشفافية في المتغير التابع (صنع القرار الريادي) ولكن هذا التأثير يكون ضعيف جداً مقارنة بالمتغيرات الاخرى. وان القيمة الثابتة  $a=2.560$  تشير الى انه عندما يكون متغير الشفافية مساوي للصفر فإن قيمة صنع القرار الريادي سوف لن تقل عن هذه القيمة (2.560). اما معامل الانحدار  $b=0.389$  يبين انه عند اضافة قيمة واحدة لمتغير الشفافية سوف يزداد متغير القرار الريادي بنفس القيمة. اما اختبار  $t=3.596$  يشير الى ان متغير الشفافية مهم في نموذج الدراسة.

**ثالثاً: الفرضية الفرعية الثانية:** هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمشاركة في صنع القرار الريادي.

جدول (10) تأثير المشاركة في صنع القرار الريادي

المتغير التابع	sig	F	R <sup>2</sup>	sij	t	B		المتغير المستقل
صنع القرار الريادي	0.000	34.622	0.658	0.000	4.983	1.925	a	بعد المشاركة
				0.000	5.884	0.571	b	

في الجدول اعلاه تشير نتائج التحليل الاحصائي الى حصول معامل التغير ( $R^2$ ) على قيمة (0.658) ان المتغير المستقل يمثل تقريباً (66%) من المتغير التابع وهذا ما اشار الية اختبار ( $F=34.622$ ) الذي يدل على وجود تأثير لمتغير المشاركة في صنع القرار الريادي. اذ ان القيمة الثابتة ( $a=1.925$ ) التي تشير الى انه عندما يكون بعد المشاركة (صفر) فإن قيمة المتغير التابع (صنع القرار الريادي) سوف لن يقل عن هذه القيمة (1.925). اما معامل الانحدار ( $b=0.571$ ) الذي يشير الى انه عند اضافة قيمة واحدة للمتغير المستقل سوف يزداد التابع بنفس القيمة. ولو تعني باختبار ( $t=5.884$ ) الذي يبين ان متغير المشاركة مهم جدا في نموذج الدراسة. اذا يمكن القول برفض الفرضية العدمية (عدم وجود تأثير) وقبول الفرضية الإيجابية التي تنص على ان (هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمشاركة في صنع القرار الريادي)

**رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة:** هناك تأثير ذو دلالة احصائية للمسائلة في صنع القرار الريادي.

جدول (11) تأثير المسائلة في صنع القرار الريادي

المتغير التابع	sig	F	R <sup>2</sup>	sij	t	B		المتغير المستقل
	0.010	8.206	0.313	0.000	5.858	2.816	a	بعد

المشاركة	b	0.340	2.865	0.010			صنع القرار الريادي
----------	---	-------	-------	-------	--	--	-----------------------

في الجدول السابق يمكن ان نرى بأن نتائج التحليل الاحصائي تشير الى حصول معامل التغير ( $R^2$ ) على قيمة (0.313) ان بعد المسألة يمثل تقريباً (31%) من المتغير التابع وهذا ما اشار الية اختبار ( $F=8.206$ ) الذي يدل على وجود تأثير لمتغير المشاركة في صنع القرار الريادي. حيث ان القيمة الثابتة ( $a=2.816$ ) التي تشير الى انه عندما يكون بعد المسألة (صفر) فأن قيمة المتغير التابع (صنع القرار الريادي) سوف لن يقل عن هذه القيمة (2.816). اما معامل الانحدار ( $b=0.340$ ) الذي يشير الى انه عند اضافة قيمة واحدة لمتغير المسألة سوف يزداد التابع (القرار الريادي) بنفس القيمة. ولو نظرنا الى اختبار ( $t=2.865$ ) سنجد ان متغير المسألة مهم نسبياً في نموذج الدراسة.

#### خامساً: الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية للفاعلية والكفاءة في صنع القرار الريادي.

جدول (12) تأثير الفاعلية والكفاءة في صنع القرار الريادي

المتغير المستقل	B		t	sij	$R^2$	F	sig	المتغير التابع
بعد الفاعلية	a	0.950	2.217	0.040	0.761	57.297	0.000	صنع القرار
والكفاءة	b	0.789	7.569	0.000				الريادي

تبين لنا من الجدول اعلاه بأن نتائج التحليل الاحصائي تشير الى حصول معامل التغير ( $R^2$ ) على قيمة (0.761) ان بعد الفاعلية والكفاءة يمثل تقريباً (76%) من المتغير التابع وهذا ما اشار الية اختبار ( $F=57.297$ ) الذي يدل على وجود تأثير قوي لمتغير الفاعلية والكفاءة في صنع القرار الريادي. حيث ان القيمة الثابتة ( $a=0.950$ ) التي تشير الى انه عندما يكون بعد الفاعلية والكفاءة (صفر) فأن قيمة المتغير التابع (صنع القرار الريادي) سوف لن يقل عن هذه القيمة (0.950). اما معامل الانحدار ( $b=0.789$ ) الذي يشير الى انه عند اضافة قيمة واحدة لمتغير الفاعلية والكفاءة سوف يزداد التابع (القرار الريادي) بنفس القيمة. ولو نظرنا الى اختبار ( $t=7.569$ ) سنجد ان متغير المسألة مهم جداً في نموذج الدراسة.

#### سادساً: الفرضية الفرعية الخامسة: هناك تأثير ذو دلالة احصائية للانصياع للقانون في صنع القرار الريادي.

جدول (13) وصف استجابات عينة الدراسة حول فقرات الانصياع القانوني

المتغير المستقل	B		t	sij	$R^2$	F	sig	المتغير التابع
بعد الفاعلية	a	2.152	3.189	0.005	0.299	9.108	0.007	صنع القرار
والكفاءة	b	0.479	3.018	0.007				الريادي

يتبين لنا من الجدول اعلاه بأن نتائج التحليل الاحصائي تشير الى حصول معامل التغير ( $R^2$ ) على قيمة (0.299) اي ان بعد الانصياع للقانون يمثل تقريباً (33%) من المتغير التابع وهذا ما اشار الية اختبار ( $F=9.108$ ) الذي يدل على وجود تأثير لمتغير الفاعلية والكفاءة في

صنع القرار الريادي. حيث ان القيمة الثابتة ( $a=2.152$ ) التي تشير الى انه عندما يكون بعد الانصياع للقانون (صفر) فان قيمة المتغير التابع (صنع القرار الريادي) سوف لن يقل عن هذه القيمة ( $2.152$ ). اما معامل الانحدار ( $b=0.479$ ) الذي يشير الى انه عند اضافة قيمة واحدة لمتغير الانصياع للقانون سوف يزداد التابع (القرار الريادي) بنفس القيمة. ولو نظرنا الى اختبار ( $t=3.018$ ) سنجد ان لمتغير الانصياع للقانون اهمية معقولة في نموذج الدراسة. من الكلام السابق يمكن القول ان هناك ارتباط او يوجد تأثير لبعث الانصياع للقانون لكن بدرجة ضعيفة جداً مقارنة بالمتغيرات الاخرى.

**خلاصه:** في النهاية يتضح لنا من اختبار الفرضيات بان جميع الفرضيات الإيجابية مقبولة ويتم رفض الفرضيات الصفرية. وان للحاكمية الرقمية وجميع ابعادها اهمية كبيره في صنع القرار الريادي.

### المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- 1- تم التوصل الى ان الدوائر المبحوثة التابعة الى وزارة الداخلية العراقية تعلن على موقعها الالكتروني تقريراً سنوياً عن اداءها.
- 2- تتسم هذه التقارير المنشورة بالوضوح وتوفر المعلومات المطلوبة .
- 3- وجود قنوات اتصال للتواصل بين الدوائر المبحوثة والمواطنين.
- 4- يوجد في الدوائر المبحوثة بشكل مقبول ثقافة المسائلة لدعم استخدام استراتيجيات الحاكمية الرقمية.
- 5- هناك تحديات تواجه دوائر الاحوال المدنية المبحوثة تعيق تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام التقنيات الرقمية.
- 6- توجد حاجة ملحة لتدريب وتطوير الموظفين في الدوائر محل الدراسة في مجال استخدام التقنيات الرقمية.
- 7- ان الدوائر المبحوثة تحاول تطوير خدماتها باستمرار لتلبية حاجات المواطنين.
- 8- تواجه الدوائر المبحوثة صعوبات في تحقيق اهدافها بسبب ظروف البيئة الديناميكية.
- 9- ان للمعرفة والخبرة السابقة دور كبير في تحسين طبيعة العمل والانشطة داخل الدوائر المبحوثة.

#### ثانياً: التوصيات

- 1- تعزيز التواصل مع المواطنين من خلال نشر التقارير عبر المواقع الالكترونية للدوائر المعنية.
- 2- الاستمرار في زيادة توضيح التقارير المنشورة لتصل المعلومات الى محتاجيها بشكل اكثر موضوعية.
- 3- تمكين قنوات الاتصال بين الدوائر المعنية والمواطنين لفهم حاجات المواطنين من جهة وارشادهم الى الاجراءات الصحيحة من جهة اخرى.
- 4- العمل على خلق ثقافة المسائلة وزيادتها لاستخدام استراتيجيات الحاكمية الرقمية بشكل افضل.
- 5- اوصي بتحديد وتحليل التحديات التي تواجه عمل الدوائر المعنية في الدراسة لإيجاد الحلول المناسبة لها.
- 6- اوصي ببناء برامج تدريبية مناسبة لتدريب الموظفين لتطوير تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال استخدام التقنيات الرقمية.
- 7- توظيف كافة القدرات المتاحة لتطوير الخدمات باستمرار وتلبية حاجات المواطنين
- 8- ايجاد حلول ابداعية للتعامل مع ظروف البيئة الديناميكية.
- 9- تعزيز المعرفة والخبرة من خلال توفير قواعد معلومات جيدة ودعم وتحفيز الافراد ذوي المهارات الجيدة والخبرة الكبيرة والمحافظة عليهم وخلق بيئة عمل جيدة تجذب المبدعين وتعمل على ابرازهم.

#### المصادر:

داود، فضيلة سلمان، (2020)، *الادارة الاستراتيجية مفاهيم اساسية وممارسات تطبيقية*، ط2، ص296، مكتبة الضاد، بغداد، العراق.

[1]

- [2] حسين، سليمة، (2015)، *الحوكمة دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية، ع10، ص128، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي.*
- [3] 3-Castrillon, Garzo, & Alfonso, Manuel, (2021) " *The concept of corporate governance*, p180  
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357966632010/357966632010.pdf>
- [4] غادر، محمد ياسين، (2012)، *محددات الحوكمة ومعاييرها، ص13، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.*
- [5] 5-حمود، ميلودة، (2022)، *دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة حالة بلدية انقوسة ولاية ورقلة، ص11، دراسة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.*
- [6] بن يمينة، خيرة، ناشد، نشأت، احمد، زادي (2019). دور الرقمنة والادارة الالكترونية في تامين ادارة الموارد البشرية. - *مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح*، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، مج7، ع12 (مايو 2019)، ص ص 67-100
- [7] حاجة، أمال (2023)، *تأثير التطور التكنولوجي وتقنيات الحوكمة الرقمية على السياسة العامة. - مجلة السياسة العالمية، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية الجزائر، مج7، ع2 (حزيران 2023)، ص500*
- [8] عبد السلام، هشام (2021)، *اطار مقترح لحوكمة تكنولوجيا المعلومات لتحسين اداء منشآت الاعمال. - مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة القاهرة، ع1 (2022)، ص113*
- [9] جيجخ، فايزة؛ فرحات، سميرة (2016)، *حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في الوقاية من الازمات. - مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بكسرة، الجزائر، ع1، ص117*
- [10] الشورى، عمرو إبراهيم (2019)، *دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحليل البيانات الضخمة واثرها في تحسين جودة المعلومات في بيئة الحوسبة السحابية. - مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المعهد العالي للإدارة وتكنولوجيا المعلومات، كفر الشيخ، ع8 (ديسمبر 2019)، ص153.*
- [11] العازمي، عبد الله فالخ (2022)، *دور تفعيل تكنولوجيا المعلومات في تامين المعلومات المحاسبية من المخاطر الالكترونية في ظل عصر الرقمنة دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. - المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مج13، ع2 (مارس 2022)، ص1128.*
- [12] حسين، ليث سعد الله؛ حسن، مصطفى محمد (2016)، *المجالات الاستراتيجية لحوكمة تقنية المعلومات وامكانية تنفيذها دراسة مقارنة بين مركز الحاسبة والانترنت. - مجلة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مج8، ع2 (2018)، ص252.*
- [13] رشيد، شلير عبد الرحمن؛ علي، اسامة حسين (2019)، *دور حوكمة تقنيات المعلومات في تفعيل ادارة مخاطر نظم المعلومات المحاسبية. - مجلية ٢٦١ هل اي زانت العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية، العراق، اربيل، مج5، ع3 (صيف 2020)، ص507.*
- [14] دائرة تقنية المعلومات والاتصالات البنك المركزي العراقي، (2019)، *ضوابط الحوكمة والادارة المؤسسية لتقنية المعلومات والاتصالات في القطاع المصرفي، ص7.*
- [15] برنامج الامم المتحدة الانمائي (2021): *تقرير التنمية البشرية في مصر "التنمية حق للجميع: مصر المسيرة والمسار"*، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، القاهرة.
- [16] تشن، يوشي (2020): *ادارة الحوكمة الرقمية "القضايا والتحديات والحلول"*، ترجمة العلوان، جعفر بن احمد، "مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية.
- [17] ناصر الدين، يعقوب عادل (2012): *الحاكمية والتفكير الاستراتيجي، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، الاردن.*

- [18] باسعيد، ابتسام بنت عبد الله (2019): **استقلالية الجامعات الحكومية المملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية**. رسالة دكتوراه، كلية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- [19] البنوان، اسعد احمد (2011)، **حوكمة الشركات**، اتحاد الشركات الاستثمارية، ص 9، مكتبة آفاق.
- [20] عبد الرحيم، سناء (2020)، **هيكل حوكمة الشركات**، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص10.
- [21] العسالي، جمال (2019)، **تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الاداء الاقتصادي في الجزائر، اطروحة دكتوراه**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص12.
- [22] بوقرن، مروه؛ ريشي، شافية (2022)، **دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة الشركات دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بولاية قالمة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية . جامعة 8ماي 1945، قالمة، ص10.
- [23] أمين، هشام (2022)، **التحول الرقمي في البنوك**، اطروحة دكتوراه، جامعة بنها، ص3-6.
- [24] صالح، مروان محمد (2023)، **متطلبات رقمنة الجامعات العراقية في ضوء مبادرات التحول الرقمي**، اطروحة دكتوراه، جامعة كرمان، ص725.
- [25] منصور، محمد احمد (2021)، **التحول الرقمي وعلاقته بالتسويق الرياضي في الاندية الرياضية**.- مجلة بحوث التربية الشاملة، كلية التربية الرياضية بنات، جامعة الزقازيق، ص8.
- [26] Wang, Xiao. "Transformation of the Financial Industry." Highlights in Business Economics and Management, January 2024, pp. 1786-1791.
- [27] السواط، طلق عوض الله؛ الحربي، ياسر سابر (2022)، **اثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الاكاديمي**.- **المجلة العربية للنشر العلمي**، جامعة الملك عبد العزيز، ع43(يار 2022)، ص654.
- [28] الكايد، عائشة عبد الله (2021)، **اهمية ادارة التغيير التنظيمي واثرها في نجاح عملية التحول الرقمي**.- **المجلة الالكترونية الشاملة لنشر الابحاث العلمية والتربوية**، ع41(ايلول 2021)، ص14.
- [29] نايل، فاطمة محمد محمود (2018)، **فاعلية الانشطة داخل الفصل المعكوس في تنمية بعض مهارات ادارة قواعد البيانات لدى طلاب المرحلة الثانوية**، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم مناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ص161.
- [30] الفقى، طه عبد الفتاح السيد (2022)، **تطوير بيئة تدريبية قائمة على العوالم الافتراضية لتنمية مهارات انتاج قواعد البيانات لدى اخصائي المكاتب في الازهر، مجلة كلية التربية**، جامعة المنصورة، ع117(يناير 2022)، ص779.
- [31] الفاعوري، رعد عواد احمد (2022)، **قواعد البيانات المستخدمة ودورها في تخزين البيانات**، **المجلة العربية للنشر العلمي**، ع50(كانون الاول 2022)، ص1504.
- [32] كلو، صباح محمد (2015)، **الحوسبة السحابية مفهومها وتطبيقاتها في مجال المكتبات ومراكز المعلومات**، قسم دراسات المعلومات، جامعة السلطان قابوس، ص3.
- [33] العليمي، ثروت (2014)، **سبل الافادة من تطبيقات الحوسبة السحابية في تقديم خدمات المعلومات بدولة الامارات العربية المتحدة**، كلية الدراسات الاسلامية والعربية، دبي، ص4.
- [34] المالكي، وفاء فواز (2023)، **دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز الاستراتيجيات التعليمية في التعليم العالي**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع7، ص93-107.
- [35] عامر، طارق عبد الرؤوف؛ والمصري، إيهاب عيسى (2020)، **صناعة واتخاذ القرار**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص9.
- [36] راشدة، عزيزو (2010)، **المشاركة في عملية صنع القرار وكيفية تفعيلها**، جامعة ابن خلدون، تيرات، ص2.

- [37] محمد، علي احمد؛ و الحمد، علاء دهام (2020)، **الريادة الاستراتيجية ودورها في الأداء التسويقي**، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ص257.
- [38] حمودة، أسماء (2021)، **برنامج ريادة الاعمال تجارب عربية واجنبية**، مجلة الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع2، ص107-128.
- [39] الصيرفي، محمد عبد الوهاب؛ وعبد الفتاح، عصام عطية؛ علام، رحاب السيد (2020)، **ريادة الاعمال المفهوم والنشأة والاهمية**، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، ع22(ابريل 2020)، ص124-170.
- [40] عبد الكريم، اسراء مؤيد (2020)، **تأثير اتخاذ القرار الريادي في الاداء البارع على وفق اليقظة**، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [41] بوعلي، سليمه؛ و منى، رحال (2020)، **الاتصال الداخلي ودوره في صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص48-49.
- [42] جابري، اسامه؛ و تريعة، خولة (2018)، **دور نظم المعلومات الاستراتيجية في صناعة القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة العربي تبسة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، ص32.
- [43] الهويدي، حسام طلال (2018)، **اثر ابعاد المنظمة الريادية في تعزيز البيئة الإبداعية دراسة ميدانية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان**، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن، ص16.
- [44] الحسنوي، صالح مهدي (2010)، **اثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، ص91.
- [45] غميص، صالح احمد مفتاح (2017)، **نظم المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي**، رسالة ماجستير جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، قسم الادارة، إندونيسيا، ص123.
- [46] زرافيلي، سامي شكري جبر؛ و البشباشة، سامر عبد الجليل (2021)، **أثر التوجه الريادي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية**، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاجتماعية والانسانية، مج36، ع3، ص156.
- [47] حامد، نهال علي؛ وعبد الفتاح، منال رشاد؛ وسعيد، احمد محمد؛ و الحلو، ايهاب ابراهيم منجي (2023)، **التوجه الريادي معوقاته ودور جامعة السويس في التغلب عليها**، مجلة مستقبل التربية العربية، مج30، ع140(يوليو 2023)، ص88.
- [48] محمد، عبد الرحمن؛ وعبد الغني، بوشري (2021)، **دور المعرفة التشاركية في تعزيز التوجه الريادي لدى طلبة الدراسات العليا بجامعة ادرار**، مجلة الاقتصاد ودار الاعمال، مج5، ع1، ص138-160.
- [49] المحمود، سعد فاضل عباس؛ و ابراهيم، ركنين مردان مصطفى؛ وحسن، زيرك يوسف (2019)، **دور التوجه الريادي في تحقيق ابتكار القيمة لدى المصانع الانتاجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصانع الانتاجية في محافظة دهوك**، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، ع8، ص156-157.
- [50] عبد الحسين، آية فوزي (2022)، **اتخاذ القرار الريادي للمنظمات الصناعية وفق استراتيجيات ادارة الازمات بتوسيط المهارات الرقمية لدى القادة الاستراتيجيين: بحث تحليلي في شركتي نفط الوسط والشمال**، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- [51] محمد، هناء رزاق (2021)، **انظمة الذكاء الاصطناعي ومستقبل التعليم**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ع52، ص573-587.
- [52] دراسة العتيبي، سامية؛ و المفيز، خولة عبد الله (2021)، **حوكمة التحول الرقمي في الادارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية**، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ص192-216.
- [53] شومان، طه؛ و حنفي، خالد صلاح؛ وعمر، هناء صلاح؛ و الدماطي، امل وحيد (2023)، **الحوكمة الرقمية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة والاعتماد الاكاديمي في جامعة مطروح**، مجلة جامعة مطروح للعلوم التربوية والنفسية، م4، ع6(اكتوبر 2023)، ص544-573.

- [54] دراسة المقصود، محمد احمد عبد (2023)، تأثير التكامل بين الاستدامة المالية والحوكمة الرقمية على تحسين اداء منظومة التأمين الصحي الشامل بجمهورية مصر العربية، م14، ع1 (يناير2023)، ص76-100.
- [55] وهبه، (2023)، التحول الرقمي وعلاقته بالحوكمة الرقمية والتقارير المالية لتحقيق التنمية المستدامة، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، ع5، ص114-183.
- [56] الشويعر،(2003): دور التقنيات الحديثة في عملية صنع القرار، المملكة العربية السعودية.