Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences Volume (9) Issue (5) 31May (2026)

ISSN: 2957-3874 (Print)
Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences (JFHS)
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/95
مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية تصدرها جامعة الفارابي

التحول الرقمي كوسيلة لتطوير عمل الحكومات المحلية في العراق

خوله إبراهيم حسين كاظم

وزارة التربية العراقية المديرية العامة لتربية الرصافة /٢

Digital transformation as a means to develop the work of local governments in Iraq

kola888k@gmail.com

الملخص:

يخلص هذا البحث، إلى التأكيد على أنه تفعيل أليات التحول الرقمي في الحكومات المحلية العراقية، يعد ضرورة ملازمة، باعتباره أداة استراتيجية لتطوير الأداء الحكومي؛ وتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، ويسلط البحث الضوء على مفهوم التحول الرقمي؛ وأهميته في تحسين الخدمات الحكومية، كما يتناول التحديات التي تواجه الحكومات المحلية في العراق، مثل ضعف البنية التحتية التقنية، وقلة الكوادر المؤهلة، وضعف الأمن السيبراني، كما يناقش البحث الأسس والمقومات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي، مثل وضع الخطط والاستراتيجيات الملائمة، وبناء القدرات البشرية، وتطوير التشريعات، ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الواقع الحالي ورصد العقبات التي تعيق التنفيذ. وفي الختام، يقدم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تفعيل التحول الرقمي بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء الحكومي وتقديم خدمات متطورة للمواطنين.

الكلمات المفتاحية:العراق، التحول الرقمي، الأمن السيبراني، الإقتصاد، التنمية البشرية، الحكومات.

Abstract:

This research concludes that activating digital transformation mechanisms in Iraqi local governments is an essential necessity، as it is a strategic tool for improving government performance، enhancing transparency، and combating corruption. The research highlights the concept of digital transformation and its importance in improving government services. It also addresses the challenges facing local governments in Iraq، such as weak technical infrastructure، a lack of qualified personnel، and weak cybersecurity. The research also discusses the foundations and components necessary to achieve digital transformation، such as developing appropriate plans and strategies، building human capacity، and developing legislation. The research relies on a descriptive and analytical approach to examine the current reality and identify obstacles hindering implementation. Finally، it presents a set of practical recommendations aimed at activating digital transformation، which will contribute to improving the efficiency of government performance and providing advanced services to citizens.

Keywords: Iraq، digital transformation، cybersecurity، economy، human development، governments.

المقدمة

أن العالم في العصر الحديث يشهد تطوراً متسارعاً في مجال التكنولوجيا الرقمية، الأمر الذي جعل التحول الرقمي؛ ضرورة ملحة وليس مجرد خيار أمام الحكومات التي تسعى إلى تحسين أدائها وتقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية للمواطنين، فأن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا في العمل الحكومي، بل يتعدى ذلك ليشمل إعادة هيكلة شاملة للعمليات الإدارية والخدمية، بما يحقق تبسيط الإجراءات، وتقليل التكاليف، ورفع مستوى رضا المواطن.وفي السياق العراقي، برزت الحاجة الملحة للتحول الرقمي بعد العام(٢٠٠٣)، نتيجة التغيرات السياسية والإدارية، إضافة إلى تصاعد التحديات التي تواجه الحكومات المحلية مثل تفشي الفساد، وضعف كفاءة الأجهزة الإدارية، وغياب الشفافية في تقديم الخدمات، وقد حاولت الحكومات العراقية تبني مشاريع للتحول الرقمي، كان أبرزها مبادرات الحكومة الإلكترونية، إلا أن معظم هذه المشاريع لم تحقق النتائج المرجوة بسبب غياب التخطيط الاستراتيجي، وضعف البنية التحتية التقنية، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة لإدارة هذا التحول.كما إن تفعيل التحول الرقمي يمثل أداة استراتيجية لتطوير عمل الحكومات المحلية في العراق، حيث يسهم في تعزيز المشاركة المجتمعية، وتوسيع قنوات التواصل بين المواطن والحكومة، مما يتيح فرصاً أكبر للرقابة الشعبية، وبالتالي الحد من الفساد وتحسين الأداء العام، كما يسهم التحول

الرقمي في خلق بيئة إدارية حديثة قادرة على التعامل مع البيانات الضخمة، والاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين، وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات.ويسلط البحث الضوء على أحد أهم التوجهات الحديثة في الإدارة العامة، ويسعى إلى تحليل الواقع العراقي من حيث جاهزية الحكومات المحلية لاعتماد التحول الرقمي، مع تحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيقه، مثل ضعف التشريعات القانونية وقلة الموارد المالية، ومن خلال هذه الدراسة، يمكن رسم خارطة طريق واضحة تسهم في دفع عملية التحول الرقمي إلى الأمام، بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة ويحقق تطلعات المواطنين نحو خدمات حكومية متطورة وفعالة.

أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث، في كونه يتناول موضوعاً حيوياً يتعلق بتطوير عمل الحكومات المحلية؛ في العراق من خلال التحول الرقمي، الذي يُعد وسيلة فعّالة لتعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتقديم خدمات سريعة وشفافة للمواطنين، ويسلط البحث الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية ونقص الكوادر المؤهلة، ويقدم توصيات عملية تساعد صناع القرار على وضع استراتيجيات ناجحة تساهم في تحسين الخدمات وتحقيق التنمية المستدامة.

إشكالية البحث

: تنطلق إشكالية هذا البحث من السؤال المركزي التالي: كيف يمكن للتحول الرقمي أن يكون وسيلة فعّالة لتطوير عمل الحكومات المحلية في العراق؟وتتفرع منه تساؤلات فرعية تهدف إلى توضيح أبعاد الموضوع، وهي: ما مفهوم التحول الرقمي وما أهميته في تحسين الأداء الحكومي المحلي؟ وما هو واقع التحول الرقمي في الحكومات المحلية العراقية؟ وما هي أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في العراق؟ إضافةً إلى ذلك، ما هي الأسس والمقومات اللازمة لنجاح عملية التحول الرقمي في الحكومات المحلية؟ وأخيراً، ما الخطوات والإجراءات التي يمكن أن تسهم في تفعيل التحول الرقمي بشكل فعّال ومستدام، وبما يحقق أهداف التطوير الإداري والخدمي للحكومات المحلية؟

فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية أساسية؛ مفادها أن التحول الرقمي يمثل وسيلة استراتيجية قادرة على تطوير عمل الحكومات المحلية في العراق، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، غير أن تحقيق هذه الأهداف يتوقف على توافر مجموعة من العوامل الحاسمة، أهمها: بنية تحتية تقنية متطورة، وكوادر بشرية مؤهلة قادرة على إدارة عملية التحول، وتشريعات وقوانين داعمة، إضافة إلى وضع خطط واستراتيجيات واضحة، تضمن التنفيذ الفعّال والمستدام للتحول الرقمي بما يواكب متطلبات العصر الرقمي.

أهداف البحث:

١. التعرف على مفهوم التحول الرقمي، وأهميته في تطوير عمل الحكومات المحلية.
٢. دراسة واقع التحول الرقمي، في الحكومات المحلية العراقية.
٣. تحديد التحديات والمعوقات، التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في العراق.
٤. استعراض الأسس، والمقومات اللازمة لنجاح عملية التحول الرقمي.
٥. تقديم توصيات عملية لتفعيل التحول الرقمي بما يعزز الشفافية؛ وكفاءة الأداء الحكومي.

منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحول الرقمي، وتحليل الواقع العراقي عبر جمع البيانات؛ والمعلومات ذات الصلة، كما تم الاعتماد على التحليل النقدي لتحديد التحديات.

هيكلية البحث

تم تقسيم هذا البحث الى مبحثين أساسيين، يركز المبحث الأول على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي بوصفه وسيلة لتطوير عمل الحكومات المحلية، وينقسم الى مطلبين، يتناول الأول مفهوم التحول للتحول الرقمي واهميتهُ في العمل الحكومي، فيما يتناول المطلب الثاني الأسس والمقومات اللازمة للتحول الرقمي والتحديات التي تواجهه، أما المبحث الثاني فيختص بدراسة التحول الرقمي بوصفه وسيلة لتطوير عمل الحكومات المحلية العراقية، وينقسم ايضاً الى مطلبين، يتناول الأول التحول الرقمي في الحكومات المحلية العراقية والتحديات التي تواجهها، فيما اقتصر الثاني على دراسة أليات تفعيل التحول الرقمي في الحكومات المحلية العراقية.

المبحث الأول/ الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي كوسيلة لتطوير عمل الحكومات المحلية.

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل التقدم والتطور التكنولوجي، مما أسهم في إعادة صياغة أساليب العمل الحكومي؛ وتقديم الخدمات العامة، وفي هذا الإطار، يُعد التحول الرقمي أداة استراتيجية مهمة لتحقيق الكفاءة والشفافية وتحسين جودة الخدمات، لاسيما على مستوى الحكومات المحلية التي تمثل حلقة الوصل المباشرة بين الدولة والمجتمع.وانطلاقاً من هذه الأهمية، يتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي بوصفه وسيلة لتطوير عمل الحكومات المحلية، من خلال مطلبين أساسيين: الأول يوضح مفهوم التحول الرقمي وأهميته في العمل الحكومي، والثاني يبين الأسس والمقومات اللازمة لنجاح التحول الرقمي في الحكومات المحلية.

المطلب الأول/ مفهوم التحول للتحول الرقمي واهميتهُ في العمل الحكومي.

يُعد مصطلح التحول الرقمي، من المصطلحات التي لم يتم تحديد تعريفها بدقة، حيث تتعدد التعريفات تبعاً للسياق المستخدم، ورغم أن العديد من المراجع استخدمت هذا المصطلح كمرادف لمصطلح الرقمنة، إلا أن بعض الدراسات فرّقت بين التحول الرقمي؛ والاضطراب الرقمي، فبينما يشير التحول الرقمي إلى ظاهرة شاملة تتضمن تغييرات استراتيجية أساسية في هيكل وأداء المؤسسة، ويعكس الفرص الاستراتيجية التي توفرها التكنولوجيا الحديثة، فإن الاضطراب الرقمي يختلف في مفهومه؛ إذ يمثل تهديدات استراتيجية تفرضها التطورات التكنولوجية على المؤسسات، ما يجعله واقعاً لا يمكن تجنبه، في حين يظل التحول الرقمي خياراً استراتيجياً يهدف إلى استثمار هذه التكنولوجيا لتحقيق التطوير والنمو [١].وفي ضوء ما ذكر، نستعرض في هذا المطلب ماهية التحول الرقمي من حيث المفهوم والتعريف المناسب ومن ثم نسعى لبيان أهميتهُ في العمل الحكومي.

أولاً / مفهوم التحول الرقمي يُعد التحول الرقمي من أبرز المفاهيم التي برزت في ظل التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولم يعد خيارًا بل ضرورة تفرضها متغيرات العصر ومتطلبات التنمية. ويقصد به توظيف التقنيات الحديثة في مجالات العمل الحكومي والخاص بهدف رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتحقيق التكامل بين المؤسسات. كما يمثل التحول الرقمي خطوة أساسية نحو بناء بيئة أعمال إلكترونية متطورة قادرة على مواجهة التحديات ودعم مسارات الإصلاح الإداري والتنمية الاقتصادية، بما يخدم الحاضر ويؤسس لمستقبل مستدام يلبي احتياجات الأجيال القادمة [٢].أما بالنسبة لتعريف (التحول الرقمي)، فيعرف أنه التحول التكنولوجي الذي يستهدف جميع المؤسسات بمختلف أنشطتها وقطاعاتها، إذ يسعى إلى إحداث تغيير جذري في نماذج العمل والإجراءات التقليدية، من خلال إعادة هيكلة المؤسسات والخدمات بهدف تبسيط العمليات، وتسهيل تقديم الخدمات، وتحسين كفاءتها وتشغيلها بشكل أكثر فاعلية، وكذلك يُعرف التحول الرقمي أيضًا بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية، بما يتيح لها ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتوفير قنوات متنوعة لتحقيق خدمات إضافية تسهم في زيادة مشتوى الخدمات [٣]وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف (التحول الرقمي)، بشكل شامل على أنه عملية متكاملة تهدف إلى توظيف التقنيات الحديثة في تبادل البيانات والمعلومات والمراسلات والوثائق والصور، إضافةً إلى تقديم السلع والخدمات والبرامج والاستشارات عبر الوسائط الإلكترونية وعن بُعد، ويتميز هذا التحول بالاعتماد على أنظمة آمنة وسهلة الاستخدام، تضمن جودة عالية في الأداء، مع تقليل الوقت والجهد والتكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولا يقتصر أثره على تحسين العمل داخل المؤسسة فحسب، بل يمتد ليشمل التعاون والتكامل بين مختلف المؤسسات والقطاعات، بما يسهم في إنشاء بيئة عمل متطورة تعتمد على نظام إداري وتشغيلي خالٍ من الأوراق، يعزز الكفاءة، ويواكب متطلبات التطور التكنولوجي ومتغيرات العصر [٤].

ثانياً / أهمية التحول الرقمي في العمل الحكومي.

يُعد التحول الرقمي، أحد الركائز الأساسية لتطوير أداء المؤسسات الحكومية، وذلك لكونه يمثل استجابة ضرورية لمواكبة التطورات العالمية؛ والمتغيرات الداخلية التي تفرضها الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الراهنة، إذ يسهم التحول الرقمي بدور محوري في تحسين كفاءة العمل الحكومي من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مختلف مجالات تقديم الخدمات العامة، ويتيح ذلك تعزيز القدرة على الوصول إلى المواطنين؛ والتواصل معهم بطرق أكثر فاعلية، فضلاً عن تبسيط الإجراءات الحكومية وتسريع إنجاز المعاملات، بما يضمن رفع مستوى الشفافية وتوفير المعلومات بدقة وسرعة، كما يساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين مستوى التنسيق والتكامل بين الأجهزة والهيئات الحكومية المختلفة، بما يعزز كفاءة صنع القرار وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وفي هذا الإطار، تتبنى الحكومات رؤية شاملة للتحول الرقمي، تعمل على تنفيذها بالتعاون مع مختلف الوزارات والمؤسسات، بهدف تحقيق التنمية المستدامة والشاملة وتحقيق الأهداف الوطنية المنشودة [٥].ويمكن القول إن التحول الرقمي يتجسد في بعدين أساسيين: الأول يتعلق بالمؤسسات الحكومية (جانب العرض)، حيث يتمحور حول الانتقال إلى تسخير التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها بالشكل الأمثل، بما يحقق تطوير الأداء المؤسسي، وزيادة الفاعلية، وتعزيز القدرة التنافسية،

أما الثاني فيتعلق بالأفراد (جانب الطلب)، إذ يتركز على تمكينهم من الحصول على الخدمات الأساسية وتنفيذ معاملاتهم وأعمالهم عبر الوسائل الرقمية بيسر وسرعة، بما يعزز ثقتهم بالمؤسسات الحكومية [٦].

المطلب الثاني/ الأسس والمقومات اللازمة للتحول الرقمي والتحديات التي تواجهه.

يُعد التحول الرقمي عملية معقدة، تتطلب توافر أسس ومقومات تضمن نجاحه واستدامته داخل المؤسسات الحكومية، إذ لا يقتصر على استخدام الأدوات الرقمية فحسب، بل يستلزم تهيئة بيئة مؤسسية وتشريعية وتقنية قادرة على دعمه، ويشمل ذلك تطوير البنية التحتية، وتأهيل الكوادر البشرية، ووضع أطر قانونية واضحة، إضافة إلى تعزيز ثقافة الابتكار والشفافية، غير أن هذه العملية تواجه تحديات عدة، منها محدودية الموارد المالية، وضعف التنسيق بين الجهات الحكومية، ومقاومة التغيير، فضلاً عن التحديات الأمنية المرتبطة بحماية البيانات، لذا، فإن فهم هذه المقومات والتحديات يُعد خطوة أساسية لبناء منظومة رقمية متكاملة تدعم التنمية المستدامة وتُحسّن كفاءة العمل الحكومي.

أولاً / الأسس والمقومات اللازمة للتحول الرقمي.

١. **التغييرات الهيكلية :** غالباً ما تتطلب عمليات التحول الرقمي، إجراء تغييرات هيكلية لضمان وجود أساس مناسب للعمليات الجديدة، وتشمل هذه التغييرات تعديل الإعدادات التنظيمية للمؤسسات، خصوصًا فيما يتعلق بدمج الأنشطة الرقمية داخل هياكل المؤسسات والوحدات الإدارية [٧].

٢. **الجوانب المالية :** تظل الجوانب المالية من أبرز الأسس اللازمة لنجاح التحول الرقمي، إذ تعتمد قدرة المؤسسة على تمويل المبادرات الرقمية بشكل كبير على مواردها المالية، فالشركات التي تواجه ضغوطاً مالية قد تجد صعوبة في تخصيص الموارد للتحول الرقمي، بينما الشركات التي تتوفر لديها السيولة المالية يمكنها تنفيذ التحول بشكل أكثر فعالية، ومن هنا، يجب على المؤسسات التخطيط المالي بعناية واستكشاف الخيارات المتاحة لدعم التحول الرقمي في الوقت المناسب[٨].

٣. **البنية التحتية :** يشكل الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية للتحول الرقمي، إذ يسهم اقترانه بالاستثمارات التكميلية في اللوائح التنظيمية في تعزيز نمو الإنتاجية، كما يلعب التحول الرقمي دوراً محورياً في تحسين الأداء الحكومي من خلال رفع كفاءة العمل وتعزيز الرقابة والإدارة الفعّالة وتشمل البنية التحتية قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الرقمية الرئيسية، مثل التطبيقات المحمولة، وخدمات الدفع الرقمية، والمنصات الرقمية، مع التركيز على الابتكارات الرقمية والتقنيات الرئيسية اللازمة لدعم الأعمال الإلكترونية [٩]

٤. **بناء القدرات البشرية :** يشمل تعزيز التحول الرقمي إعداد برامج توعية متكاملة؛ تتماشى مع مختلف المستويات الإدارية، بهدف الحد من مقاومة بعض الموظفين الحكوميين لاعتماد التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الحكومية، ويأتي ذلك ضمن سياق نظام شامل لإدارة المعلومات المالية الحكومية، يهدف إلى رفع كفاءة الأداء وبناء القدرات البشرية اللازمة لدعم التحول الرقمي بشكل مستدام [١٠].

ثانياً / أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي.

اما بالنسبة لأهم التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي فتقتصر على ما يأتي [١١]:

١. **انخفاض الاستهلاك الذاتي للاستراتيجية الرقمية للدولة :** أن جمود التشريعات والهياكل المؤسسية أحد أبرز التحديات غير التقنية، إذ يتطلب التحول الرقمي وجود أطر قانونية واضحة تتيح استبدال الطرق التقليدية في تقديم الخدمات وتُلزم الجهات الحكومية بالتنفيذ، كما حدث في تجارب دول مثل كوريا الجنوبية، ويستلزم تعديل الهياكل التنظيمية بما يدعم أهداف التحول الرقمي، كما تم في بعض التجارب المصرية والدولية.

٢. **تنافس الدول الكبرى على النفوذ في الفضاء الرقمي :** يشكل التنافس بين الدول الكبرى تحدياً أمام الدول الأقل قوة، إذ يصعب عليها الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة وحماية بياناتها واستقلاليتها الرقمية.

٣. **انتشار الأمية الرقمية، خاصة في المجال المالي :** تُعد الأمية الرقمية عائقاً رئيساً أمام التحول الرقمي، خاصة في القطاعات الحساسة كالمالية، حيث يفتقر العديد من الأفراد للمهارات الأساسية للتعامل مع التقنيات الرقمية.

٤. **ضعف البنية التحتية الرقمية :** يشكل نقص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات أحد أبرز التحديات أمام التحول الرقمي، سواء على مستوى شبكات الاتصالات والنطاق العريض التي تتيح وصول المواطنين إلى الخدمات الرقمية بسهولة وسرعة، أو على مستوى التطبيقات الميسرة التي تتناسب مع مختلف المستويات الثقافية والمعرفية، مما يسهم في تعميم استخدام الخدمات الرقمية. كما يمثل نقص المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات عائقًا إضافيًا أمام تطوير هذه البنية.

المبحث الثاني / التحول الرقمي بوصفه وسيلة لتطوير عمل الحكومات المحلية العراقية.

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية غير مسبوقة، أثرت بشكل مباشر على طبيعة عمل الحكومات وأساليب تقديم الخدمات للمواطنين، ويعد التحول الرقمي أحد أبرز الوسائل الحديثة التي تمكن الحكومات من تحسين كفاءة وفاعلية الأداء الإداري، وتعزيز الشفافية، وتقليل البيروقراطية، بالإضافة إلى تمكين المشاركة المجتمعية، في العراق، تواجه الحكومات المحلية تحديات كبيرة في تبني هذه التقنيات نتيجة عوامل متعددة تشمل البنية التحتية، القدرات البشرية، والبيئة التنظيمية.ينقسم هذا المبحث إلى قسمين أساسيين؛ الأول يستعرض واقع التحول الرقمي في الحكومات المحلية العراقية والتحديات التي تواجه تطبيقه، بينما يركز القسم الثاني على آليات تفعيل التحول الرقمي، بما يشمل وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة، وتعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد، بما يساهم في تسهيل عملية التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

المطلب الأول / التحول الرقمي في الحكومات المحلية العراقية والتحديات التي تواجهها.

يشكّل التحول الرقمي أحد أهم الأدوات الحديثة لتطوير أداء الحكومات، لما يوفره من إمكانات كبيرة لتعزيز كفاءة الخدمات العامة، وتحقيق مزيد من الشفافية، وتوسيع نطاق الشمولية في تقديمها، وقد شهد العراق بعد العام(٢٠٠٣)، عدة محاولات ومبادرات لإرساء أسس الحكومة الإلكترونية، إلا أن تلك الجهود تفاوتت في جديتها وفاعليتها، حيث شُكّلت لجان متعددة ضمّت مختلف القطاعات والوزارات ذات العلاقة، فضلاً عن تلقي العراق العديد من المنح والمساعدات الدولية الداعمة لخطط التحول الرقمي، من بينها المنحة الإيطالية والدعم الياباني، إلى جانب برامج ومشاريع داخلية، وعلى الرغم من هذه المساعي، ما زال واقع التحول الرقمي في العراق يواجه تحديات كبيرة، حيث يفتقر النظام الحالي إلى مستوى عالٍ من الترابط والتكامل بين الجهات الحكومية، بما يضمن تقديم خدمات متطورة تقلل من الروتين الإداري والاحتكاك المباشر بالمؤسسات الرسمية، وتحدّ من فرص الابتزاز والفساد الإداري [١٢].

اولاً / واقع التحول الرقمي في الحكومات المحلية العراقية.

يُظهر الوضع الحالي للتحول الرقمي في العراق، وخصوصًا على مستوى الحكومات المحلية، بداية مرحلة مهمة نحو تعزيز كفاءة العمل الحكومي وتطوير الخدمات العامة. فقد شهدت السنوات الأخيرة إطلاق عدد من المشاريع التي تهدف إلى وضع أسس راسخة للحكومة الإلكترونية، وذلك ضمن إطار الشراكات بين الحكومة العراقية والمؤسسات الدولية، أبرزها مذكرة التفاهم الموقعة في (٢٧ تموز/يوليو ٢٠٢٢)، بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والأمانة العامة لمجلس الوزراء العراقي. وقد ركزت هذه المبادرة على رسم خريطة طريق للتحول الرقمي، تشمل تحديث البنى التحتية التقنية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتوسيع نطاق استخدام الأنظمة الرقمية في تقديم الخدمات الحكومية [١٣].وفي هذا السياق، اتجهت بعض المحافظات العراقية إلى تبني منصات إلكترونية لتقديم الخدمات المحلية، مثل أنظمة تسجيل العقود، واستخراج الوثائق الرسمية، ومتابعة المشاريع الخدمية، في محاولة للحد من البيروقراطية وتقليل الاحتكاك المباشر بين المواطن والموظف. ويسهم هذا التوجه في تقليص فرص الفساد وتعزيز الشفافية، فضلًا عن دعم قدرة الحكومات المحلية على تلبية احتياجات المواطنين بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما يعكس تحولًا تدريجيًا نحو نموذج متكامل للحكومة الإلكترونية في العراق [١٤].

ثانياً / التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي في الحكومات المحلية العراقية.

يواجه التحول الرقمي؛ في الحكومات المحلية في العراق، مجموعة من التحديات الجوهرية التي تعيق تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بالشكل المطلوب، ويمكن تلخيص أبرزها في النقاط الآتية [١٥]:

١. **غياب السند القانوني:** عدم وجود تشريعات أو قوانين واضحة تنظم عمل الحكومات المحلية في مجال التحول الرقمي، مما يضعف قدرتها على تنفيذ مهامها بشكل رسمي ومنظم.

٢. **ضعف الأمن المعلوماتي:** انعدام أنظمة حماية فعالة للمعلومات، مما يعرّض البيانات الحكومية والمواطنين لمخاطر القرصنة والاختراق.

٣. **رداءة خدمة الإنترنت:** ضعف جودة وسرعة الإنترنت، وعدم شمول تغطيته لجميع مناطق العراق، وهو ما يشكل عائقًا رئيسيًا أمام تطوير الخدمات الرقمية.

٤. **قصور البنى التحتية التقنية:** عدم كفاية مراكز البيانات، وأجهزة الحاسوب، وشبكات الاتصال، وأنظمة إدارة قواعد البيانات، مما يحد من قدرة المؤسسات المحلية على تقديم خدمات إلكترونية متقدمة.

٥. **ضعف رأس المال البشري:** انخفاض مستوى التعليم ومعدلات الإلمام بالقراءة والكتابة، وقلة الكفاءات التقنية المتخصصة، مما يؤدي إلى سوء تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية.

٦. **غياب التطوير الثقافي والإداري:** عدم وجود برامج متكاملة لنشر الثقافة الرقمية وتطوير الهياكل الإدارية، مما يعيق تقبل المجتمع والمؤسسات للتحول الرقمي.

٧. **تردي الخدمات وانتشار الفساد:** تفشي الفساد المالي والإداري مع تراجع مستوى الخدمات، مما يدفع المواطنين للجوء إلى الجماعات الفرعية، ويضعف الثقة بالحكومة وجهودها في التحول الرقمي.كما يرى الباحث أن هذه التحديات تعكس الحاجة الملحّة لوضع استراتيجية شاملة، تقوم على إصلاح الإطار القانوني والتنظيمي، وتطوير البنى التحتية التقنية، وتعزيز القدرات البشرية من خلال التدريب وبناء المهارات، إضافةً إلى تبني سياسات فعّالة لمكافحة الفساد، بما يضمن تحقيق تحول رقمي فعّال ومستدام يسهم في تحسين أداء الحكومات المحلية العراقية وتقديم خدمات نوعية للمواطنين.

المطلب الثاني/ أليات تفعيل التحول الرقمي في الحكومات المحلية العراقية.

يعد التحول الرقمي في الحكومات المحلية العراقية خطوة استراتيجية تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في آليات العمل الإداري والخدمي، من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية وتعزيز ثقة المواطنين بها، ويتطلب تحقيق ذلك وضع خطط واستراتيجيات دقيقة وشاملة، تنسجم مع التوجهات الوطنية وتستجيب للتحديات المحلية، بما يضمن استدامة هذا التحول، كما يشكل تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد مرتكزاً أساساً في هذه العملية، نظراً لدورهما في بناء بيئة إدارية سليمة تدعم الابتكار وتحد من الهدر المالي والإداري، مما يسهل عملية التحول الرقمي ويضمن نجاحها، ويسهم ذلك في توفير خدمات أكثر كفاءة وسرعة، وتحقيق التنمية المستدامة التي تعزز مكانة الحكومات المحلية في مسار الإصلاح الشامل في العراق.

اولاً / وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة.

يعتبر وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة؛ من أهم الآليات التي تسهم في تعزيز عملية التحول الرقمي في الحكومات المحلية العراقية، إذ يُمكّن هذا الإجراء المؤسسات المحلية من تحديد رؤيتها ورسالتها بشكل واضح، بما يتوافق مع الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، ويساعد هذا التخطيط على وضع أهداف قابلة للقياس والتنفيذ، وتحديد الأولويات والسياسات التي من شأنها تحسين جودة الخدمات العامة، كما يتيح بناء خارطة طريق واضحة لتنفيذ المشاريع الرقمية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويعزز التعاون بين مختلف مؤسسات الدولة والقطاع الخاص وأصحاب المصلحة، ومن شأن هذه الاستراتيجيات أن تخلق بيئة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار الرقمي، وتسهم في تسريع وتيرة التحول نحو حكومة رقمية أكثر كفاءة وشفافية [١٦]اعتمدت الحكومة العراقية نهجاً متكاملاً للتحول الرقمي، بهدف تحقيق التنمية على المستويين الوطني والمحلي، بما يتوافق مع استراتيجية التنمية الوطنية العراقية، والأهداف العراقية – الألمانية، وخطة التنمية الوطنية الشاملة بدأت أولى المبادرات الكبرى في هذا المجال عام (٢٠٠٤)، من خلال توقيع مذكرة تفاهم بين وزير الابتكار والتكنولوجيا الإيطالي ووزير العلوم والتكنولوجيا العراقي، وقد أسفر هذا التعاون عن إنشاء شبكة لربط الوزارات العراقية وتأسيس بنية تحتية أساسية لتقديم الخدمات الرقمية، تلت ذلك استراتيجية الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، التي هدفت إلى تعزيز الخدمات الرقمية العامة، واستعادة الخدمات الأساسية، وتحسين حوكمة القطاع العام، خصوصًا بعد مرحلة عدم الاستقرار التي أعقبت الإطاحة بالنظام السابق ويمثل هذا التوجه خطوة أساسية نحو بناء نظام حكومي رقمي قادر على دعم عمل الحكومات المحلية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وتعزيز كفاءة العمل الحكومي [١٧].

ثانياً / تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد لتسهيل التحول الرقمي.

١. **تعزيز الثقافة الرقمية والمشاركة المجتمعية :** تمثل الحكومة الرقمية إطاراً متكاملاً يجمع بين التكنولوجيا والإدارة الحديثة بهدف تعزيز الشفافية في عمل الحكومات المحلية، فمن خلال تبني تقنيات متقدمة مثل الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، يمكن للحكومات المحلية إنشاء منصات تفاعلية تُتيح للمواطنين متابعة القرارات والسياسات الحكومية بصورة مباشرة، وتساهم هذه المنصات في ترسيخ ثقافة المشاركة المجتمعية والرقابة الشعبية، مما يسهم في تقليص الفجوة بين صانع القرار والمواطن، كما أن التحول الرقمي يسهم في تبسيط الإجراءات الحكومية وتقليل الوقت والجهد المبذول، الأمر الذي يفضي إلى بناء بيئة سياسية وإدارية قائمة على الكفاءة، والوضوح، والشفافية في العمل الحكومي [١٨].

٢. **مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة عبر الإدارة الرقمية :** يُعد تطوير نظم الإدارة الإلكترونية خطوة جوهرية نحو تعزيز الشفافية في الحكومات المحلية، إذ تسهم هذه النظم في تحويل الإجراءات التقليدية إلى عمليات رقمية تعتمد على أحدث التقنيات، ويسهم ذلك في تسهيل الوصول إلى المعلومات ومراقبة الأداء بشكل منهجي ودقيق، مما يقلل من فرص ممارسات الفساد ويعزز الثقة بين المواطن والمؤسسات الحكومية، كما تمكّن

الإدارة الرقمية من تقديم البيانات والخدمات بشكل فوري وشفاف، مما يرفع كفاءة الأداء الحكومي ويحد من الهدر الإداري والمالي، ومن هنا، فإن الاستثمار في تحديث وتطوير هذه النظم يمثل ضرورة استراتيجية لضمان حوكمة رشيدة تقوم على مبادئ النزاهة والمساءلة، وبناء منظومة إدارية أكثر فاعلية تخدم مصلحة المواطن والدولة على حد سواء [١٩].

الخاتمة:

في ضوء ما تم تناوله في هذا البحث، يتضح أن التحول الرقمي أصبح اليوم أحد أبرز الأدوات التي تعتمد عليها الحكومات في العالم لتطوير أدائها وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث يمثل نقلة نوعية في أساليب الإدارة الحكومية، من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تنظيم العمل وتبسيط الإجراءات. وقد جاء هذا البحث ليسلط الضوء على أهمية التحول الرقمي كوسيلة لتطوير عمل الحكومات المحلية في العراق، باعتباره خيارًا استراتيجيًا يواكب التغيرات العالمية ويستجيب لحاجات المجتمع المحلي وتطلعاته لقد تبين أن الحكومات المحلية في العراق تواجه تحديات كبيرة في سعيها لتبني التحول الرقمي، منها ما يتعلق بالبنية التحتية التقنية المحدودة، ومنها ما يرتبط بنقص الكوادر البشرية المؤهلة، فضلًا عن التحديات القانونية والتنظيمية وضعف الثقافة الرقمية لدى العاملين والمواطنين على حد سواء. كما أن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية غير المستقرة كان لها أثر مباشر في عرقلة الجهود المبذولة لتحقيق هذا التحول، ما أدى إلى تباطؤ تنفيذ العديد من المشاريع الرقمية التي أُعلن عنها خلال السنوات الماضية.إن تفعيل التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يتطلب رؤية شاملة تتكامل فيها الأبعاد الإدارية والقانونية والبشرية، مع ضرورة توفير بيئة تشجع على الابتكار وتدعم الشفافية والمساءلة. ومن خلال ما عُرض في هذا البحث، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل فرصة حقيقية أمام الحكومات المحلية العراقية للنهوض بأدائها وتحقيق الإصلاح الإداري، شريطة أن يتم التعامل معه كعملية مستمرة تحتاج إلى متابعة وتطوير مستمرين.وفي الختام، فإن نجاح التحول الرقمي في العراق سيشكل خطوة مهمة نحو بناء إدارة محلية حديثة قادرة على مواجهة التحديات، وتقديم خدمات حكومية ذات جودة عالية، بما يحقق رضا المواطن ويعزز مسيرة التنمية الشاملة، ويسهم في ترسيخ مبادئ الحكم الرشيد في مؤسسات الدولة العراقية.

الاستنتاجات :

١. يمثل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية وملحة لتعزيز كفاءة الحكومات المحلية في العراق، حيث يسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتسريع عمليات اتخاذ القرار، مما يجعل المؤسسات الحكومية أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العصر الرقمي.

٢. هناك فجوة واضحة بين الخطط المعلنة لعمليات التحول الرقمي والواقع الفعلي لتطبيقها على الأرض، ويرجع ذلك أساسًا إلى غياب رؤية استراتيجية متكاملة، وعدم وضوح الأولويات، مما يؤدي إلى بطء التنفيذ وتراجع فعالية المبادرات الرقمية في المؤسسات الحكومية.

٣. ضعف البنية التحتية التقنية يعد من أبرز التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي، حيث تشمل هذه المشكلة محدودية الشبكات والاتصالات، وضعف أنظمة البيانات، وعدم توفر التقنيات الحديثة بشكل متكامل، مما يقلل من قدرة المؤسسات على تقديم خدمات رقمية فعالة.

٤. يشكل نقص الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في مجال التقنيات الرقمية عقبة رئيسية أمام نجاح المبادرات الرقمية، إذ إن قلة التدريب والتأهيل المتقدم يؤدي إلى ضعف استغلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة وعدم القدرة على تنفيذ المشاريع الرقمية بالشكل الأمثل.

٥. غياب التشريعات والقوانين الحديثة يدعم بيئة تنظيمية غير متكاملة، ويضعف الإطار القانوني لعملية التحول الرقمي، مما يؤدي إلى مشاكل في حماية البيانات، وضمان استدامة المشاريع الرقمية، وتأخير إنشاء آليات فعالة للرقابة والتنظيم على المستوى المحلي.

٦. تفعيل التحول الرقمي يعزز بشكل ملموس الشفافية في عمل الحكومات المحلية، ويحد من مظاهر الفساد الإداري، كما يرفع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة، ويتيح للمواطنين متابعة ومراقبة الأداء الحكومي بشكل مباشر، مما يساهم في بناء ثقة متبادلة بين الدولة والمجتمع.

التوصيات :

١. وضع استراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي تشمل جميع مستويات الحكم المحلي بحيث تحدد الأهداف والسياسات وأليات التنفيذية.

٢. الاستثمار في تطوير البنية التحتية التقنية ضرورة حيوية إضافة الى العمل على توسيع شبكات الاتصال والإنترنت، وذلك لضمان قدرة الحكومات المحلية على تقديم خدمات رقمية متطورة.

٣. تأهيل وتدريب الكوادر البشرية على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، من خلال برامج تدريبية مستمرة وورش عمل متخصصة.

٤. سن تشريعات وقوانين حديثة لدعم التحول الرقمي يعد خطوة أساسية لضمان استدامة المبادرات، ويشمل ذلك حماية البيانات، وضمان حقوق المواطنين، وتسهيل العمليات الرقمية،

٥. تفعيل آليات الرقابة والمساءلة لتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، ويتضمن ذلك إنشاء منصات للمراجعة والتقييم، وآليات للشكاوى، ورصد الأداء الرقمي، بحيث يضمن الالتزام بالمعايير ويعزز ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية..

٦. تعزيز التعاون مع المؤسسات الدولية للاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية، مكن أن يسهم بشكل كبير في نجاح عملية التحول الرقمي، من خلال تبادل الخبرات، الاستفادة من التجارب الناجحة.

قائمة المصادر

١. اكرم نعمة علي، التحول الرقمي ودوره في بعض المتغيرات الاقتصادية: الأسس والمتطلبات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، العدد خاص، ٢٠٢٤.

٢. أليات الشفافية ومكافحة الفساد في البلديات، مجلة المجتمع العربي للنشر والدراسات العلمية، العدد٤٤، خوصة مصطفى. قرايري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الاعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد١٤، ٢٠٢٣.

٣. امنية باسم سعدون، الاطار الاستراتيجي للتحول الرقمي في العراق (الحكومة الالكترونية انموذجاً) مجلة الدراسات الدولية، العدد٩٩، ٢٠٢٤.

٤. سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد١٥، العدد١٤، ٢٠٢٢.

٥. سيرين بن قارة. ابتهال زيغم، التحول الرقمي في جامعة ٨ماي ١٩٤٥– قالمة– كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية – دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية –، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، قسم علوم التيسير، ٢٠٢٢.

٦. عبدالهادي عبدالله علي الطهراوي، تطوير أليات الشفافية ومكافحة الفساد في البلديات، مجلة المجتمع العربي للنشر والدراسات العلمية، العدد٤٤، ٢٠٢٤.

٧. علي احمد جاد بدر، معوقات التحول الرقمي وتأثيراتها على التنمية المستدامة في الوطن العربي، المجلة الدولية للبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد٧، العدد١٤، ٢٠٢٤.

٨. علي صباح محمد. عبدالرحمن عيسى، توظيف التكنولوجيا الحديثة في مؤسسات الدولة (العراق انموذجاً)، مجلة كلية دجلة الجامعة، المجلد٧، العدد٣، ٢٠٢٠.

٩. علي عباس عبيد، نظام الحكومة الالكترونية وتحديات التطبيق في الحكومات المحلية العراقية، حوليات كلية الاداب، جلمعة عين شمس، المجلد٥١، العدد ابريل٢٠٢٣، ٢٠٢٣.

١٠. عماد ناجي احمد، منهجية علمية للتحول الرقمي في العراق، وزارة التخطيط العراقية (دائرة البرامج الاستشارية الحكومية).

١١. مبروكة كريم محمد، الإطار المفاهيمي لمصطلح "التحول الرقمي". مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد١ ١، العدد٧، ٢٠٢٤.

١٢. محمد حسين عبدالمجيد جاسم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مجلة كلية الشريعة والقانون تفهنا الأشراف، العدد٢٩، الجزء الرابع.

١٣.مدحت محمد أبو النصر، التحول الرقمي والإدارة الرقمية: الواقع والمأمول، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد٤، العدد١١، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،٢٠٢٣.

14. Steps to Improve Local Government Transparency، Ebabz Blog، 2023، available via the link: https://n9.cl/pbg6f-Date of visit: 9/19/2025

هوامش البحث

[١] خوصة مصطفى. قرايري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الاعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، المجلد١٤، ٢٠٢٣، ص.٥٢.

[٢] مبروكة كريم محمد، الإطار المفاهيمي لمصطلح "التحول الرقمي". مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد١ ١، العدد٧، ٢٠٢٤، ص ص ٢٣٥.٢٣٤.

[٣] مدحت محمد أبو النصر، التحول الرقمي والإدارة الرقمية: الواقع والمأمول، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد٤، العدد١١، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،٢٠٢٣ ص.٥٠.

[٤] المصدر السابق، ص.٥١.

[٥] محمد حسين عبدالمجيد جاسم، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية، مجلة كلية الشريعة والقانون تفهنا الأشراف، العدد٢٩، الجزء الرابع، ص. ٤١٥٧.

[٦] سيرين بن قارة. ابتهال زيغم، التحول الرقمي في جامعة ٨ماي ١٩٤٥– قالمة– كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية – دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية –، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، قسم علوم التيسير، ٢٠٢٢، ص.٣.

[٧] سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد١٥، العدد١٤، ٢٠٢٢، ص ٥٩.

[٨] المصدر نفسه .

[٩] اكرم نعمة علي، التحول الرقمي ودوره في بعض المتغيرات الاقتصادية: الأسس والمتطلبات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، العدد خاص، ٢٠٢٤، ص.٢٣٧.

[١٠] المصدر نفسه .

[١١] علي احمد جاد بدر، معوقات التحول الرقمي وتأثيراتها على التنمية المستدامة في الوطن العربي، المجلة الدولية للبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد٧، العدد١٤، ٢٠٢٤، ص ص.١٥٤–١٥٦

[١٢] علي صباح محمد. عبدالرحمن عيسى، توظيف التكنولوجيا الحديثة في مؤسسات الدولة (العراق انموذجاً)، مجلة كلية دجلة الجامعة، المجلد٧، العدد٣، ٢٠٢٠، ص. ٥٥٩.

[١٣] امنية باسم سعدون، الاطار الاستراتيجي للتحول الرقمي في العراق (الحكومة الالكترونية انموذجاً) مجلة الدراسات الدولية، العدد٩٩، ٢٠٢٤، ص.٤٦٨

[١٤] المصدر السابق.

[١٥] علي عباس عبيد، نظام الحكومة الالكترونية وتحديات التطبيق في الحكومات المحلية العراقية، حوليات كلية الاداب، جلمعة عين شمس، المجلد٥١، العدد ابريل٢٠٢٣، ٢٠٢٣، ص.٣٦٤.

[١٦] عماد ناجي احمد، منهجية علمية للتحول الرقمي في العراق، وزارة التخطيط العراقية (دائرة البرامج الاستشارية الحكومية)، ص ص. ١٧.١٨

[١٧] علي صباح محمد. عبدالرحمن عيسى، مصدر سبق ذكره، ص.٥٦٦.

[١٨] عبدالهادي عبدالله علي الطهراوي، تطوير أليات الشفافية ومكافحة الفساد في البلديات، مجلة المجتمع العربي للنشر والدراسات العلمية، العدد٤٤، ٢٠٢٤، ص.١٦٨.

[19] Steps to Improve Local Government Transparency، Ebabz Blog، 2023، available via the link https://n9.cl/pbg6f ، Date of visit: 9/19/2025