



دور التحول الرقمي في تعزيز الاداء الحكومي وصنع السياسات العامة :العراق إنموذجا

م.م أحمد عبد السلام عزت

ahmedhawrami91@uomustansiriyah.edu.iq

م.م آيات علي صافي

الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياسية

الملخص :

يهدف البحث الى دراسة اثر التحول الرقمي في تطوير العمل والاداء الحكومي وتعزيز فعالية صنع السياسات العامة مع التركيز على التجربة العراقية بوصفها حالة تطبيقية ويحلل البحث التحول الرقمي في العراق مما يسهم في رفع العمل والكفاءة الحكومية وتسريع عمليات إتخاذ القرار وتسهيل العمل الحكومي بسرعة الاداء ، كما ويناقش الاطر التشريعية والبنى التحتية المتوفرة ومستوى التكامل بين المؤسسات والعوامل التي قد تعيق التحول الرقمي منها ضعف ربط الانظمة الالكترونية ومحدودية ثقافة المعلومات الرقمية والتحديات الادارية والتنظيمية كما ويناقش البحث التحول الرقمي بإعتباره فرصة إستراتيجية للعراق لإعادة بناء المؤسسات اكثر كفاءة وإستجابة شرط ان يرافقها إصلاح مؤسسي وتشريعي وتعزيز للمهارات الرقمية وصياغة سياسات عامة اكثر مرونة وفعالية .

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي ، الاداء المؤسسي ، المهارات الرقمية ، صنع السياسات العامة .



The role of digital transformation in enhancing government performance and public policy-making: Iraq as a case study

Ahmed abduhsalam ezzat

Ayat ali safai

Abstract:

This research aims to study the impact of digital transformation on developing government work and performance, and enhancing the effectiveness of public policymaking, focusing on the Iraqi experience as a case study. The research analyzes digital transformation in Iraq, which contributes to improving government work and efficiency, accelerating decision-making processes, and facilitating government operations with greater speed. It also discusses the available legislative frameworks and infrastructure, the level of integration between institutions, and the factors that may hinder digital transformation, including weak connectivity of electronic systems, limited digital literacy, and administrative and organizational challenges. Furthermore, the research discusses digital transformation as a strategic opportunity for Iraq to rebuild more efficient and responsive institutions, provided that it is accompanied by institutional and legislative reform, the strengthening of digital skills, and the formulation of more flexible and effective public policies.

Keywords: Digital transformation, institutional performance, digital skills, public policymaking.



المقدمة

ان التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم تعد من ابرز العوامل التي اثرت في طبيعة عمل الحكومات واساليب إدارتها للشأن العام فقد اصبح التحول الرقمي من الركائز الاساسية لتطوير الادارة العامة وتحسين كفاءة الخدمات التي تقدمها الحكومات لمواطنيها من خلال توظيف التقنيات الحديثة ونظم المعلومات في إدارة الخدمات العامة والخدمية ، ويسهم هذا التحول في تسريع وتبسيط الاجراءات الادارية وسهولة تقديم الخدمات للمواطنين وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي.

حيث تسعى العديد من الدول الى تطوير التحول الرقمي ومنها العراق الذي يسعى بخطوات ثابتة الى تعزيز الاجراءات التقنية في العمل الحكومي والتحول الى الاتمة الالكترونية في مفاصل الدولة المختلفة كجزء من الاصلاح الاداري ومكافحة الفساد وتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة. حيث تبرز اهمية التحول الرقمي في تعزيز الاداء الحكومي ومستوى الرضا العام من المواطنين حول تلك الخدمات المقدمة لهم وان التقنيات الرقمية لديها الاسهام العالي في تطوير عمل المؤسسات الحكومية المختلفة وتحسين عملية إتخاذ القرار إضافة الى تعزيز كفاءة السياسات العامة الحكومية بما يضمن مواكبة التطور الرقمي المعاصر وتحقيق متطلبات التنمية في مجال الادارة الحكومية .

اهمية البحث :

يتناول البحث اهمية موضوع التحول الرقمي كونه احد المفاهيم الحديثة في الادارة العامة وصنع السياسات واحد ادوات التنمية المستدامة ، حيث يسهم



التحول الرقمي في رفع كفاءة الاداء الحكومي ومستوى رضا المواطنين حول الخدمات المقدمة حيث تنبع أهمية البحث من توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الادارة الحكومية بإعتبار ان استخدام التقنيات الرقمية الحديثة اصبح وسيلة مهمة وفاعلة في إعادة هيكلة الخدمات العامة وتحسين جودتها للمواطنين .

إشكالية البحث :

على الرغم من تبني العراق عدة مبادرات مهمة للتحول الرقمي وتطوير الاتمة والحكومة الالكترونية ، غير ان هذا التأثير مازال محدودا بشكل او بآخر في الاداء الحكومي وغير متناسب مع حجم الاستثمار والجهود المبذولة ، وتمثل إشكالية البحث في أسئلة في الى اي مدى سوف يساهم التحول الرقمي في العراق في تعزيز فعالية مؤسسات الدولة وما مستوى نضوج مفهوم التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وكيف سوف يؤثر هذا التحول على جودة الخدمات الحكومية ؟

فرضية البحث :

يفترض البحث انه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية كلما ازداد مستوى الاداء الحكومي و إرتفعت فعالية صنع السياسة العامة وان وجود بيئة رقمية متكاملة وقواعد بيانات موحدة سوف تسهم في تحسين جودة الخدمات العامة بشكل كبير .

منهجية البحث :

سوف يستخدم في هذا البحث المنهج التاريخي في استعراض مفاهيم التحول الرقمي والمفاهيم المقاربة له إضافة الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف واقع التحول الرقمي في العراق مع تحليل التشريعات في البنية التحتية والمبادرات الحكومية.



هيكلية البحث :

الفصل الاول / التحول الرقمي – المفهوم والاسس

المبحث الاول : اولا / التحول الرقمي وتطوره

ثانيا / الفرق بين الحكومة الالكترونية والحكومة الرقمية

المبحث الثاني : اولا / مفهوم الاداء الحكومي و المؤسسي

ثانيا / متطلبات التحول الرقمي

الفصل الثاني / التحول الرقمي وصنع السياسات العامة في العراق

المبحث الاول : اولا / التشريعات والسياسات الحكومية ودورها في التحول

الرقمي في العراق

ثانيا / التحديات التي تواجه التحول الرقمي في العراق

الخاتمة

الفصل الاول / التحول الرقمي : المفهوم والاسس

المبحث الاول : اولا / التحول الرقمي وتطوره

ان عملية التحول الرقمي هي عملية إستراتيجية هدفها توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في العمل الحكومي و حتى عمل الشركات والمؤسسات المختلفة ، يؤدي هذا التحول الى إحداث تغيير جذري في العمل الحكومي والعمليات الإدارية بما يحقق قيمة مضافة مستدامة . (العتيبي ٢٠٢٠ ، ٣٥) . كما ان التحول الرقمي يعد إعادة تصميم شاملة للعمليات الحكومية وإستراتيجيتها التي يكون الهدف منها هو تحسين جودة الخدمات المقدمة لعامة المواطنين بإستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تساهم برفع الكفاءة المؤسسية الحكومية في مجالات الابتكار وتقديم



الخدمات والحد من الروتين المكثبي وتعزيز القدرة التنافسية . (سلامة
٢٠١٩ ، ٤٤) .

كذلك يشير التحول الرقمي الى إستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة
وإدائها بهدف تحقيق التميز والسرعة في العمل وتعزيز القدرة التنافسية في
مؤسسات الدولة في جودة تقديم الخدمات . (عزت ٢٠٢٤ ، ٢٩٣)
ويمكن تلخيص أهمية التحول الرقمي عن طريق المجالات الآتية :
(مخير ٢٠٢٠ ، ٧-٩) .

١- المنافسة : قبل استخدام التحول الرقمي كانت المنافسة بين
الشركات او المؤسسات العامة تكون بشكل محدود وغير معروفة
الاطراف ، الا ان دخول التحول الرقمي قد اشعل المنافسة بين
الشركات وحتى المؤسسات الحكومية العامة .
٢- المواطنين والزبائن : ان اهم اهداف التحول الرقمي هو المواطنين
والزبائن حيث ان هذا التحول قد اسهم بالتواصل السريع مع
المواطنين ويكون التواصل تفاعلي ويكون فيه المواطن هو المؤشر
الرئيسي .

٣- الابتكار : بعد دخول التحول الرقمي اصبح الابتكار الصفة
الرئيسية في إنشاء الافكار الابداعية للمؤسسات التي تقدم الخدمات
للمواطنين وتسهيل تقديم الخدمات العامة في الدولة .
لذلك فإن التحول الرقمي هو عملية تدريجية تبدأ بتغيير الانماط
الادارية السائدة نحو تغيير رقمي شامل بتبني وتفعيل التقنيات
الرقمية الحديثة حيث يكون تطور وتحول شامل في المؤسسات
الحكومية وغير الحكومية . (عبد الحسن ٢٠٢٥)



ثانيا / الفرق بين الحكومة الالكترونية والحكومة الرقمية

ان الحكومة الرقمية هي التي تستخدم التكنولوجيا بشكل إستراتيجي في القطاع العام حيث بدأ ظهور هذا المصطلح في منتصف التسعينات من القرن الماضي مع إضافة الحكومات الغربية ما يعرف بـ (البوابات الالكترونية) والتي كانت تقتصر في بداياتها على الاعفاءات الضريبية والاقرار الخاصة بها وتسجيل المركبات ، وبعد دخول الهواتف الذكية الى حياة الافراد اصبحت الحكومات تقدر ما يعرف بالتكنولوجيا الرقمية وباتت تستخدمها في مفاصل عمل حكوماتها . (بكداش ٢٠٢٥) .

كما ان الفرق بين الحكومة الالكترونية والحكومة الرقمية احيانا يصبح غير واضح بسبب تداخل المصطلحات إضافة الى العمل المشترك بين الرقمنة والالكترونية والتي تتشابه في جوهرها ، فالحكومة الالكترونية هي عملية إستخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات وأساليب الاتصال الحديثة والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ومختلف المؤسسات في الدولة وتخدم الحكومة الالكترونية الى جانب الرقمية العديد من الاهداف مثل تسهيل تقديم الخدمات وتحسين التفاعل بين المواطنين و مؤسسات الدولة وتمكين المواطنين من الوصول للمعلومات مما يوفر المزيد من الشفافية وإدارة اكثر كفاءة للمؤسسات الحكومية . (شرموط ٢٠٢٥ ، ٣٣٨) .

وتعتمد الحوكمة الالكترونية والحكومة الرقمية بشكل عام على توفر خدمة الانترنت والبنى التحتية التابعة لها اي يجب ان يكون انتشار واسع لثقافة الانترنت في البلد وان يكون نسبة الوصول الى الانترنت للمواطنين في الدولة الانتقال عن (٣٠%) من نسبة السكان في البلد ويكون استخدام الانترنت ذا مردود اقتصادي ويدخل في عملية التنمية (كافي ٢٠٠٩) .



ان الحكومة الرقمية تعني إنجاز المعلومات الرسمية بين الوحدات كافة اي بين الوحدات والمتعاملين (المواطنين) بطريقة معلوماتية حديثة تعتمد على الانترنت وإستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة لتوفير الوقت والجهد والسرعة في اداء الانشطة الحكومية وغير الحكومية التجارية وبمفهوم اوسع فالحكومة الرقمية تتفاعل مع المواطنين من خلال مواقع الانترنت وايضا إستخدام البريد الالكتروني وإدخال البيانات (السديري ٢٠٠٤) . فالحكومة الالكترونية والرقمية هو تغيير اسلوب اداء الخدمة الحكومية في اسلوب يتميز بالسرعة والاداء وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة سهلة عبر شبكة الانترنت والخدمات الرقمية الاخرى المرتبطة بها مما يوفر الكثير من الجهد والمال وتخفض بذلك تكلفة اداء الخدمة . (الزين ٢٠١٣) .

أيضا هنالك عدد من الاهداف تسعى الحكومة الرقمية او الالكترونية العمل عليها وهي :

- ١- تحسين إستجابة الحكومة لإحتياجات المواطنين والمستخدمين عن طريق توفير الخدمات الحكومية وسهولة الوصول اليها بأن تكون اكثر فاعلية وكفاءة عن طريق تبسيط الاجراءات الحكومية والتنسيق بين الهيئات . (الزين ٢٠١٣) .
- ٢- تقليل تكلفة الخدمات وتبسيط الاجراءات الحكومية ومايصحابها من عمليات إدارية وذلك عن طريق التطوير الاداري الرقمي والاصلاح الحكومي .
- ٣- توفير فرص عمل اكثر خلافا للفكرة السائدة بإن التحول الرقمي والالكتروني سيؤدي الى تسريح عدد كبير من الموظفين ، حيث ان قاعدة البيانات الالكترونية تحتاج الى متابعة وتدقيق وتطوير دائم ومستمر عن طريق الافراد الموظفين الموجودين في دوائر الدولة ،



كما ان تطوير العمل الالكتروني سوف يفتح المجال للتعرف على الوظائف المتاحة في القطاع العام من دون الخضوع للمحسوبيات او الاعتبارات الجانبية التي تأتي على حساب العمل . (الهادي ٢٠١٠) .

المبحث الثاني : اولا / مفهوم الاداء الحكومي و المؤسسي

ان المنظمات والمؤسسات الحكومية تعمل في ظل متغيرات داخلية وخارجية معقدة يفرض عليها ضرورة التكيف والتطور في تقديم الخدمات بإفضل الطرق وفق نظام عصري و إدارة تعمل وفق فلسفة حديثة على شتى المستويات حيث يعتبر تطوير الاداء الحكومي جوهر الترشيح في السياسة العامة .

يشير مفهوم الاداء الحكومي الى الفعل الناتج عن عمل الحكومة بكافة مؤسساتها بعمل يتسم بالشمول والاستمرارية وقدرة المؤسسة الحكومية في تقديم الخدمات والتكيف والتأقلم المطلوب وتحديد قيم وجدارة الفعل المنجز في أداء البرامج والسياسات العامة للدولة من اجل تحسين التخطيط والتنفيذ . (دايش ٢٠٢٣) . كذلك فإن الاداء الحكومي اصبح مرتبطا بشكل وثيق في العصر الحديث بالتقنيات الرقمية وانظمة الذكاء الاصطناعي التي تتنافس في تقديم الخدمات بشكل سريع وفعال حيث يعبر الاداء الحكومي عن مدى فاعلية وقدرة المؤسسات الحكومية على إنجاز الاهداف بإستخدام التقنيات المذكورة حيث اصبح الاداء الحكومي في ظل التحول الرقمي له أبعاد جديدة تستند على توظيف التقنيات الحديثة لتحسن العمل الاداري والمؤسسي ورفع نسبة كفاءة الخدمات وجودتها . (عبد الحسن ٢٠٢٥ ، ١٣٨)



ان الاداء الحكومي هو الاستعمال الامثل للموارد المتاحة على صعيد الوحدات الحكومية كافة لإستغلالها بقدرة وكفاءة عالية لتحقيق اهداف الحكومة بالوصول الى مستويات التميز وتحسين جودة الاداء بشكل عام في الدولة من خلال تقديم العروض والخدمات والحوافز ودعم التنافس بين الجهات الحكومية في تقديم الخدمات للصالح العام وهو ما يحصل في العديد من البلدان المتطورة او ذات النمو المتسارع ، حيث تعتمد الحكومة على أنشطة واهداف قابلة للتطبيق الفعلي ، ولعل اهم مثال على الاداء الحكومي هو تطبيق (الموازنة السنوية العامة) للدولة حيث توفر الحكومة سنويا المعلومات الى الجهات ذات العلاقة لإعداد موازنة وفقا للاحتياجات الفعلية . (ياسين ٢٠١٨) .

ويشتمل الاداء الحكومي على عدة نقاط بشرط وجود مؤشر للديموقراطية كدولة حضارية حديثة و وجود ممثلين عامين للشعب يمثلوهم في الحكومة وهذه النقاط هي : (الشبوط ٢٠٢٠) .

- ❖ وجود نظام فعال للمحاسبة والتوازن بين السلطات .
- ❖ ممارسة الحكومة لسلطاتها الفعلية في انحاء الدولة .
- ❖ الشفافية في الإداء الحكومي .
- ❖ رغبة وقدرة دوائر الدولة على تنفيذ القرارات والسياسة الحكومية .
- ❖ الثقة الفعلية للمواطنين بقدرات الحكومة .

فيما يختص الاداء المؤسسي بالادارة في كونه يدخل في علم الادارة لكونه عنصرا مشتركا لكل الفروع الادارية (مصلح ٢٠٢١) ، والاداء المؤسسي يختص بفروع الشركات او المؤسسات والمنظمات بشكل خاص يفرض على تلك المؤسسات التنوع في تقديم الخدمات والمنتجات وتنوع العاملين والتنافس حول معايير الجودة العالمية



وتحقيق الانتاجية المرتفعة ، لذلك يمكن ان نرى ان الاداء المؤسسي يستخدم بشكل اضعف من مفهوم الاداء الحكومي الذي يكون أشمل بكثير (الشمري ٢٠١٨) .

ثانيا : متطلبات التحول الرقمي

في ظل التقدم التكنولوجي الرقمي المتسارع اصبح التحول الرقمي في الدول ضرورة ملحة لتحسين كفاءة الخدمات او العمل الاداري والحكومي ، غير ان تحقيق هذا التحول يحتاج الى تلبية مجموعة من المتطلبات التي تضمن إستمرارية العمل في التحول والخطوات التي تساعد في التغلب على التحديات وتحقيق تحول رقمي فعال .
لعل اهم هذه المتطلبات هي : (جواد ٢٠٢٦ ، ١٠٥٨) .

١- الموارد البشرية : التي تعد العنصر الاهم في اي عملية تحول رقمي فان التحول الرقمي في الاصل يستهدف المواطنين حيث ان الامكانيات الرقمية يتم إستغلالها من قبلهم ومن الموظفين والعملاء سواء في التعاملات الشخصية او التعاملات الحكومية ، حيث ان الحكومة تكون ملزمة بتهيئة كوادر بشرية مدربة وقادرة على التعامل بالوسائل الرقمية والالكترونية ولديها الاستعداد لتحقيق التحول الرقمي بشكل فعال .

٢- معرفة آليات العمل المتاحة والتي تشمل إنشاء بنية تقنية فعالة قادرة على التحول الرقمي وتغطي جميع اعمال المؤسسات الحكومية و المحلية بما يتناسب مع التقنيات اللازمة بالشكل الذي يلبي اغراض التحول الرقمي الحديث .



٣- وجود بنية تحتية تمتلكها الدولة او المؤسسة من وسائل و أدوات
تكنولوجية حديثة مثل اجهزة الحواسيب الالكترونية و توفر إنترنت
سريع يعتمد على التقنيات الحديثة مع تفعيل تطبيقات الكترونية
تكون متاحة عبر الحواسيب والهواتف الذكية تسهلا للمواطنين .

٤- ان التحول الرقمي يعد من احد اهم العوامل التي تدعم العمليات
التنموية في أي دولة والتي يتحقق عن طريقها المعرفة وتنمية
المهارات وتطوير ابعاد الحياة ويدفع الى إتجاه ما يسمى (مجتمع
المعرفة) ويعزز من فرص الابداع العلمي ومواكبة التطورات
العالمية في مجالات مثل التعليم والامن والاقتصاد. (محمد
٢٠٢٦).

الفصل الثاني / التحول الرقمي وصنع السياسات العامة في العراق

اولا : التشريعات السياسية والحكومية ودورها في التحول الرقمي في
العراق

تمثل عملية التحول الرقمي في العراق مسارا كان قد اتخذته الحكومات
العراقية في السنوات الاخيرة المنصرمة ضمن جهودها نحو الحوكمة
الرشيدة ومحاسبة الفساد وتعزيز وتطوير الاداء الحكومي .

إن التشريعات السياسية تعد من اهم مطالب التحول الرقمي ، فوضع
التشريعات اللازمة عن طريق الاطر القانونية والادارية المناسبة لتجعلها
تلائم التشريعات الاساسية في الدولة ، ومن اجل ترسيخ الامكانيات الرقمية
في العراق بعد العام ٢٠٠٣ سعت الدولة العراقية في ترسيخ وإحداث
تغييرات نوعية ذات طابع إيجابي في مؤسسات الدولة ، وكانت اولى



الخطوات هي قيام الحكومة العراقية في العام ٢٠٠٤ بعملية التحول الرقمي عن طريق إدماج ثلاث وزارات في عملية التحول الرقمي وهي : وزارة التعليم العالي - وزارة العلوم والتكنولوجيا - وزارة الاتصالات ، غير ان غياب التخطيط العملي فضلا عن التمويل المالي والتشريع المناسب كان قد اوقف المشروع . (محمود ٢٠١٠) .

وبعد فترة من عدم اليقين او الجدية في مشروع التحول الرقمي بسبب الظروف الامنية وتفشي ظاهرة الارهاب في العراق ، قامت الحكومة العراقية وفي العام ٢٠٠٩ بعدد من الخطوات الجادة في عملية التحول الرقمي : (عبد الحسن ٢٠٢٥)

١- صدور الامر الديواني ذي العدد (٤٦) لسنة ٢٠٠٩ ، والذي تم فيه تشكيل لجنة خاصة تم تكليفها بمهمة إنشاء مشروع التحول الرقمي في العراق وتم إحالتها الى وزارة العلوم والتكنولوجيا وعضوية ممثلين من اغلب الوزارات العراقية.

٢- بعد مرور اكثر من عام قدمت وزارة العلوم والتكنولوجيا مشروعها الى الى الامانة العامة لمجلس الوزراء وقد اعتمدت الاخيرة هذا المشروع وعرض المشروع بجلسة مجلس الوزراء بالجلسة المرقمة رقم (١١) في ٢٠١٠ ، وجرى إقرار المشروع من قبل مجلس الوزراء .

٣- في العام ٢٠١١ دخل المشروع مرحلة ضبابية بسبب الروتين والبروقراطية في اروقة الامانة العامة لمجلس الوزراء و بين إدارات التنسيق الحكومي ومنسقي الوزارات ودون تنفيذ حقيقي لمشروع التحول الرقمي .

٤- في نهاية عام ٢٠١١ جرى إرسال المشروع الى السلطة التشريعية المتمثلة بمجلس النواب وتم عقد جلسات تداولية مع إصدار مجموعة



- من التوصيات بين لجان المجلس استمرت لغاية عام ٢٠١٢ ولم يتم التطبيق العلمي لهذه التوصيات بصورة جدية .
- ٥- في العام ٢٠١٦ صدر الامر الديواني ذي العدد (٤٦) بهدف معالجة الاخفاقات السابقة وتسريع عملية التحول الرقمي وأتمتة اعمال الحكومة لغرض ان يكون نوع من التكامل وتطبيق مشروع التحول الرقمي بصورة جدية ومناسبة.
- ٦- في العام ٢٠١٨ جرى التصويت على إقرار توصيات لجنة الامر الديواني رقم (٤٥) لسنة ٢٠١٦ لتنسيق النشاطات الحكومية وصولا الى الحوكمة الالكترونية.
- ٧- في العام ٢٠٢٠ تم تشكيل لجنة سميت بـ (اللجنة العليا للحوكمة الالكترونية) وفق الامر الديواني المرقم (٢٢) تضم ممثلين في عضويتها من مختلف الوزارات والمؤسسات لإعادة تقييم المشروع مع البدء بالخطوات الفعلية بإنشاء بنى تحتية تتعلق بمركز بيانات وطني يستضيف مختلف الخدمات الحكومية وتحويلها الى أعمال الكترونية وخدمات رقمية لمختلف المؤسسات الحكومية في الدولة .
- وفي العام ٢٠٢١ جرى بتشريعات سياسية من قبل الامانة العامة لمجلس الوزراء إطلاق (بوابة أور) الرقمية للخدمات الحكومية ، وهي عبارة عن موقع الكتروني يتيح لجميع المواطنين الوصول الى الخدمات الحكومية التي تقدمها الوزارت بشكل الكتروني عبر النافذة الالكترونية المذكورة ، وتمثل بوابة اور احد اهم مرتكزات التحول الرقمي في العراق . (سعدي ٢٠٢٤) ، ومن ضمن الجهود المبذولة في تعزيز التطور الرقمي في العراق قامت وزارة الاتصالات العراقية بتحديث وتطوير خدمة الانترنت في العراق عبر التحول من خدمة النت (البرجي)



والتي تكون عن طريق وكلاء يزودن الخدمة عن طريق ابراج خاصة ، الى خدمة انترنت الكيبل الضوئي في نهايات عام ٢٠٢٤ وذلك لتحسين فاعلية وإستقرارية الخدمة في العراق ضمن تطوير وتشريعات تطوير البنى التحتية الرقمية في العراق .

وفي القطاع الاقتصادي والخدمي نرى ان الحكومة سعت في تنفيذ بعض السياسات التي تشجع المواطنين على عملية (الدفع الالكتروني) لتخفيض الاعتماد على العامل النقدي المباشر وتحويله الى خدمة الكترونية مباشرة مما اسهم في زيادة عدد البطاقات الالكترونية فضلا عن زيادة ملحوظة في أجهزة الدفع الالكتروني في القطاعين العام والخاص . (يوسف ٢٠٢٣)

ثانيا : التحديات التي تواجه التحول الرقمي في العراق

ان التحول الرقمي في العراق مازال يواجه تحديات عديدة نظرا لحدثة المشروع وبداياته فضلا عن النقص الواضح في البنى التحتية التقنية التي يعاني منها .

ان الكثير من المؤسسات الحكومية في العراق ما تزال تعاني من وجود أنظمة قديمة في التعاملات الرسمية مع المواطن ، مما قد يربك عملها ويعيق القدرات ويسبب في كثير من الاحيان التأخر في معاملات المواطنين ، كذا فأن تحول الحكومة العراقية من الوظيفة ذات الطابع التقليدي الى النموذج الرقمي الذي يسعى الى خدمة المواطن يتطلب بطبيعة الحال قدرات تقنية حديثة كبيرة للتأكد ان تكون الانظمة الرقمية محمية و آمنة من التهديدات السيبرانية . (علي ٢٠٢١)



كما ان العراق يواجه مشكلة في غياب الرؤية الشاملة بشأن التحول الرقمي بينما يمكن ان نرى في الدول الاخرى المجاورة ودول الخليج مثالا نجحت في تنفيذ التحول الرقمي لإن العملية كانت مدعومة بسياسات و إستراتيجيات واضحة من الحكومات ضمن رؤية شاملة لمستقبل التطورات الرقمية ، وفي العراق ورغم تبني الحكومة العراقية لسياسة التحول الرقمي غير ان المؤسسات الحكومية غالبا ما تكون مبنية على المصالح السياسية و وجود اعداد كبيرة من الموظفين غير راغبين من الاساس بتطوير سياسات التحول الرقمي اما عن جهل بتلك التقنيات مما يعوق تنفيذ اي خطط طويلة الامد لغايات التحول الرقمي، مما سيؤدى الى تشتيت الجهود المبذولة بين مؤسسات الدولة المختلفة وهذت سوف يعوق الاستثمار في البنية التحتية الرقمية ويتسبب في تباطؤ تطور المشاريع الرقمية الوطنية. (زيدان ٢٠٢١ ، ٦).

كما ان استراتيجيات التحول الرقمي في العراق مرتبطة ايضا بالسياسات الاقتصادية في الدولة ، مما سيجعلها تتأثر بتلك الخطط الاقتصادية في المستقبل نتيجة الاعتماد الكلي على الموارد النفطية كمصدر رئيسي للايرادات ، لذلك فأن الازمات الاقتصادية المتكررة سوف تؤثر بشكل كبير على قدرة الحكومة بتخصيص موارد كافية للاستثمار في قطاعات التكنولوجيا الرقمية ، مما قد يحول دون استثمار الاموال في تطوير قطاعات الصناعات الرقمية .

كما ان الصراعات السياسية الداخلية تؤثر بشكل مباشر على استقرار بيئة التكنولوجيا في العراق حيث ان النزاعات بين القوى السياسية المحلية بالاضافة الى التحديات الامنية المرتبطة بالنزاعات المسلحة و والوضع الامني الخارجي قد تخلق بيئة غير مستقرة تساهم



في عزوف المستثمرين عن الاستثمار في القطاع الرقمي و تطوير
البنى التحتية الخاصة به وعندما يغيب هذا الاستقرار سوف يواجه
العراق صعوبة في جذب التمويل اللازم لمشاريع التكنولوجيا الحديثة .
(عبد الصادق ٢٠١٢) .

الخاتمة

يمكن القول ان التحول الرقمي لم يعد خيارا ترفيهيا للحكومة بل
اصبح ضرورة حتمية لرفع كفاءة الاداء الحكومي حيث يتيح هذا
التحول توظيف التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة الخدمات العامة
وتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد ، غير ان نجاح هذا المسار يرتبط
بتوافر إرادة سياسية حقيقية وبناء بيئة تحتية رقمية متطورة وتطوير
القدرات البشرية القادرة على التحول الرقمي بكفاءة ، وكذلك يتطلب
إطارا تشريعيا وتنظيميا مرنا يواكب التطورات التكنولوجية ويحمي في
الوقت ذاته امن المعلومات و خصوصية المواطنين ، وعليه فأن
مستقبل الاداء الحكومي في العراق مرهون بالقدرة على التحول الرقمي
الفعال بشكل إستراتيجي وشامل ، بما يسهم في تحقيق التنمية
المستدامة وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة ، وبناء ثقة المواطن
بمؤسسات الدولة .

المصادر باللغة العربية :

- ١- العتيبي ، عبد الله بن محمد . ٢٠٢٠ . التحول الرقمي وإدارة الاعمال
الحديثة. عمان: دار المسيلة للنشر .
- ٢- سلامة ، احمد عبد الكريم . ٢٠١٩ . إدارة التغيير والتحول الرقمي في
المؤسسات . الاسكندرية : دار الفكر الجامعي .



-
- ٣- عزت ، احمد عبد السلام . ٢٠٢٤ . " التحول الرقمي في دول الخليج العربي "مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية . المجلد (١) . العدد (١٠) .
- ٤- مخيير ، احمد فاضل وآخرون . ٢٠٢٠ . الطاقة الهيدروجينية . مقال علمي .
- ٥- بكداش ، محمد . ٢٠٢٥ . ماهو الحوكمة الرقمية – فكرة بسيطة تعيد تشكيل الدولة . مقال منشور على الرابط الالكتروني : www.beam.ai
- ٦- شرموط ، عبد الرحمن طالب و ياسين سعد محمد . ٢٠٢٥ . " الحوكمة الالكترونية في العراق رؤية في الحول والافاق المستقبلية " . مجلة قضايا سياسية . العدد (٨٠) .
- ٧- كافي ، مصطفى يوسف . ٢٠٠٩ . الحوكمة /الالكترونية . دمشق : دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع .
- ٨- السديري ، محمد بن احمد . ٢٠٠٤ . " الحوكمة الالكترونية وسبل تطبيقها : مدخل إستراتيجي " . المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الالي . السعودية:جامعة الملك عبد العزيز .
- ٩- الزين ، منصوري . ٢٠١٣ . الاطار النظري للحكومة الالكترونية بين المتطلبات ومبررات التحول . مؤتمر علمي دولي . الجزائر .
- ١٠- الهادي ، محمد . ٢٠١٠ . الحكومة الالكترونية كوسيلة لتنمية والاصلاح الاداري . بحث منشور في موقع منتدى قسم علوم الادارة على الرابط الالكتروني : www.hrdiscussion.com
- ١١- دايش ، جاسم محمد . ٢٠٢٣ . " واقع الرقابة البرلمانية ودورها في تقويم الاداء الحكومي العراقي بعد العام ٢٠٠٥ " . مجلة حمورابي للدراسات . المجلد (١) . العدد (٤٧) .
- ١٢- عبد الحسن ، صلاح نوري . ٢٠٢٥ . " دور التحول الرقمي في تعزيز الاداء الحكومي : دراسة في حالة العراق بعد عام ٢٠٢١ " . مجلة ميسان للدراسات السياسية والدولية . المجلد (١) . العدد (١) .
- ١٣- ياسين ، سناء احمد . ٢٠١٨ . معلومات الاداء الحكومي وإنعكاسها على الموازنة العامة . ندوة علمية متوفرة على الرابط الالكتروني : www.coadec.uobaghdad.edu.iq
- ١٤- الشبوط ، محمد عبد الجبار . ٢٠٢٠ . الاداء الحكومي . مقال منشور على الموقع الالكتروني : www.alsabaah.iq
-



- ١٥- الشمري ، ناصر ساجد . ٢٠١٨ . رأس المال الفكري وأثره في الاداء المؤسسي : الدور الوسيط للاخلاقيات المهنية – دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت . رسالة دكتوراه (غير منشورة) . الاردن : جامعة العلوم الاسلامية العالمية .
- ١٦- جواد ، سهاد طالب . ٢٠٢٦ . " التحول الرقمي وأثره في حماية بيانات الموظفين دراسة تطبيقية في الجهاز المركزي للتقيس والسيطرة النوعية " . مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية . المجلد (١٨) . العدد (٦١) .
- ١٧- محمود ، حلا حسن . ٢٠١٠ . " الحكومة الالكترونية في العراق " . مجلة الهندسة والتطوير . العدد (١٤) .
- ١٨- سعدي ، امينة باسم . ٢٠٢٤ . " الهيكل الاستراتيجي للتحول الرقمي في العراق : الحكومة الالكترونية كنموذج " . مجلة الدراسات الدولية . جامعة بغداد : مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية . العدد (٩٩) .
- ١٩- يوسف ، محمد حمزة . ٢٠٢٣ . " تأثير طرق الدفع الالكتروني : حالات مختارة مع الاشارة الى العراق " . جامعة كربلاء .
- ٢٠- علي ، توركان إبراهيم . ٢٠٢١ . " الحكومة الالكترونية وتأثيرها على العقود الالكترونية " . مجلة كلية القانون والعلوم السياسية . جامعة كركوك – كلية العلوم السياسية .
- ٢١- زيدان ، عاطف أحمد عبد العال . ٢٠٢١ . الاقتصاد الرقمي بين الواقع و المأمول والمعاملة الضريبية الخاصة به . دار محمود للنشر والتوزيع .
- ٢٢- عبد الصادق ، عادل . ٢٠١٢ . الفضاء الالكتروني والديموقراطية بين التحولات والتحديات . المركز العربي للابحاث في الفضاء الالكتروني .

المصادر باللغة الانكليزية :

1. Al-Otaibi, Abdullah bin Mohammed. 2020. Digital Transformation and Modern Business Management. Amman: Dar Al-Maseela Publishing.



2. Salama, Ahmed Abdul Karim. 2019. Change Management and Digital Transformation in Institutions. Alexandria: Dar Al-Fikr Al-Jami'i.
3. Ezzat, Ahmed Abdul Salam. 2024. "Digital Transformation in the Arab Gulf States." Al-Mustansiriya Journal for Arab and International Studies. Volume (1). Issue (10).
4. Mukhaiber, Ahmed Fadel, et al. 2020. Hydrogen Energy. Scientific Article.
5. Bakdash, Mohammed. 2025. What is Digital Governance? A Simple Idea That Reshapes the State. Article published at: www.beam.ai
6. Sharmout, Abdul Rahman Talib and Yassin Saad Mohammed. 2025. "E-Governance in Iraq: A Vision for Solutions and Future Prospects." Political Issues Journal. Issue (80).
7. Kafi, Mustafa Yousef. 2009. E-Government. Damascus: Raslan Publishing and Distribution House.
8. Al-Sudairi, Muhammad bin Ahmed. 2004. "E-Government and Ways to Implement It: A Strategic Approach." The Seventeenth National Computer Conference. Saudi Arabia: King Abdulaziz University.
9. Al-Zain, Mansouri. 2013. The Theoretical Framework of E-Government: Between Requirements and Justifications for Transformation. International Scientific Conference. Algeria.
10. Al-Hadi, Muhammad. 2010. E-Government as a Means of Development and Administrative Reform. Research published on the Department of Administrative Sciences Forum website at the following link: www.hrdiscussion.com



11. Daish, Jassim Muhammad. 2023. "The Reality of Parliamentary Oversight and Its Role in Evaluating Iraqi Government Performance After 2005." Hammurabi Journal of Studies. Volume (1). Issue (47).
12. Abdul-Hassan, Salah Nouri. 2025. "The Role of Digital Transformation in Enhancing Government Performance: A Case Study of Iraq After 2021." Maysan Journal of Political and International Studies. Volume (1). Issue (1).
13. Yassin, Sanaa Ahmed. 2018. Government Performance Information and its Impact on the General Budget. Scientific Symposium available at: www.coadec.uobaghdad.edu.iq
14. Al-Shaboot, Mohammed Abdul-Jabbar. 2020. Government Performance. Article published on: www.alsabaah.iq
15. Al-Shammari, Nasser Sajid. 2018. Intellectual Capital and its Impact on Institutional Performance: The Mediating Role of Professional Ethics – A Field Study on Governmental Higher Education Institutions in the State of Kuwait. PhD dissertation (unpublished). Jordan: World Islamic Sciences and Education University.
16. Jawad, Suhad Talib. 2026. "Digital Transformation and its Impact on Employee Data Protection: An Applied Study at the Central Organization for Standardization and Quality Control." Al-Kut Journal of Economic and Administrative Sciences. Volume (18). Issue (61).
17. Mahmoud, Hala Hassan. 2010. "E-Government in Iraq." Journal of Engineering and Development. Issue (14).
18. Saadi, Amina Basim. 2024. "The Strategic Structure of Digital Transformation in Iraq: E-Government as a Model."



-
- Journal of International Studies. University of Baghdad: Center for Strategic and International Studies. Issue (99).
19. Yousef, Muhammad Hamza. 2023. "The Impact of Electronic Payment Methods: Selected Cases with Reference to Iraq." University of Karbala.
20. Ali, Turkan Ibrahim. 2021. "E-Government and its Impact on Electronic Contracts." Journal of the College of Law and Political Science. Kirkuk University – College of Political Science.
20. Zaidan, Atef Ahmed Abdel-Aal. 2021. The Digital Economy: Between Reality and Aspirations and its Tax Treatment. Mahmoud Publishing and Distribution House.
21. Abdel-Sadiq, Adel. 2012. Cyberspace and Democracy: Between Transformations and Challenges. Arab Center for Research in Cyberspace.