https://doi.org/10.61353/ma.0240508

((قراءات اقتصادية))

استراتيجيات التحول الرقمي والشفافية الدولية: دراسة في التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية

م.م. فيان فاروق محمد علي
كلية العلوم السياسية/ جامعة النهرين
Vian.Farouk@nahrainuniv.edu.iq

م.م. سارة محمود غزال
كلية العلوم السياسية/ جامعة النهرين
Sarah.mahmoud@nahrainuniv.edu.iq

م.م. علي ضياء ربيع عبد
كلية العلوم السياسية/ جامعة النهرين
Ali.deyaa@nahrainuniv.edu.iq

المقدمة

يتميز المجتمع بتعدد تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة، والتي اندمجت في مجالات الحياة كافة ودخلت كل نشاطات الاعمال سواء الادارية او العلمية، وغيرها في مختلف المؤسسات، لذا يعد التحول الرقمي من المفاهيم الجديدة التي تدخل عالم العلاقات العامة، ويرتبط بها ارتباطاً مؤثراً على وظائفها ونشاطاتها المختلفة، وابرز اهدافه التحول الرقمي، لا سيما عن تناول متطلبات ومجالاته وابرز التحديات التي يواجهها ومجموعة الدوافع لهذا النشاط الجديد حتى يتسنى للباحثين معرفة دوافع التحول الرقمي.

هذ التوجه حتم علينا كباحثين دراسة تلك الظاهرة(كون الاستراتيجية الرقمية موضوعاً حيوياً ومهماً)، ويتجلى ذلك في الاهتمام المتزايد بالقيام بدراسات حوله بشكل دقيق، ومن ثم ادراج التوصيات التي ينبغي على صانع القرار الاخذ بها، لا سيما العاملين في وزارة المالية الى جانب الهيئة العامة للتقاعد لمواكبة الظاهرة والخطوات الواجب اتباعها للوصول الى صيغة حلول فعلية في تطبيقها، لذا ركزت هذه الدراسة على ما سبق من حيث ادراج استراتيجيات التحول الرقمي وابرز الاثار للتحول الرقمي على المؤسسات وادائه الوظيفي الى جانب بعض التوصيات الحقيقة للاستفادة من الظاهرة والنجاح في تطبيقها.

اولاً: استراتيجيات التحول الرقمي(المفهوم – الابعاد)

مفهوم التحول الرقمي(Digital Transformation): وهو عملية تحويل مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة(كتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور المتحركة)الى شكل مقروء من خلال تقنيات الحاسبات الالية عبر نظام الثنائي (Binary System) أو ما يشار اليه احياناً بال "بايت "(Byte) في سياق الحوسبة هو الأساس الذي تقوم عليه جميع أنظمة الحاسوب الحديثة.، والذي يعد من احد المهام الاساسية للمعلومات وللنظام المعلوماتي بالاستناد للحاسبات الالية، وتحويل المعلومات الى مجموعة من الارقام الثنائية، ويتم القيام بهذه العملية بفضل هذا الاسناد الى مجموعة من التقنيات والاجهزة المتخصصة، لذا يعد

هذا العمل مرخص بموجب الاسناد/ غير تجاري/ 4.0 دولي. CC BY-NC 4.0

الاستثمار بالفكر وتغير السلوك لأحداث تحول جذري في طريقة العمل من خلال الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل اسرع وافضل، فالتحول الرقمي هو "الاستفادة من ثروة المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات و المنتجات بشكل كبير وابتكاري يولد تجربة مميزة على جميع الاصعدة"، ويعرف ايضاً بأنه "عملية تحويل المواد المطبوعة لمواد شكل رقمي التي يستطيع الحاسب التعامل معه وذلك بتنظيمها بوحدات منفصلة من البيانات التي يطلق عليها(BYTES)وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة او الخارجية واتاحتها عبر شبكة الانترنت" [1] .

لذلك يمكن القول ان التحول الرقمي يعتمد على صياغة استراتيجية رقمية انطلاقاً من تشخيص الوضع الراهن وتحديد الفجوة بين القدرات الرقمية الحالية وما يجب ان تكون علية في المستقبل، ثم العمل على تنفيذ الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة سواء كانت مالية ام بشرية او تجهيزات او الات، ومراقبة تنفيذها والتقييم المستمر لنتائجها.

لذا استثمرت المؤسسات الحكومية في دول عدة خلال القد الماضي مبالغ كبيرة في التطبيقات التكنولوجية للتحول الرقمي، وذلك لتتمكن من تقديم خدمات افضل، وتحقيق وفر ناجم عن تقديم خدمات بكفاءة اعلى.

على الرغم من تحقيق الاستراتيجية الرقمية لنتائج هامة للتصدي لبعض التحديات التي تواجهها مثل تحسين نفاذ المواطنين الة المعلومات بشكل الكتروني من خلال قنوات عدة، وتطوير اجراءات العمل، وادارة اداء المؤسسات، الا ان التحول الرقمي توصل الى نتائج محدودة في مجال الاصلاح الاداري وتطوير طرق تقديم الخدمات الحكومية، لذا تغيرت توقعات المواطنين من الحكومات، اذ لم يعد المواطن راضياً بعلاقة وحيدة الاتجاه مع الحكومة، وانما اصبح راغباً في المشاركة لتحديد الأولويات والتأثير على القرارات المتخذة، وعلى السياسات و المشاركات في تصميم الخدمات، ومساءلة الحكومة عن نتائج عملها، لذلك عملت الحكومة على تغيير سياساتها بحيث اصبحت لا تقتصر على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية اكبر، وانما اصبحت السياسات تعمل على تمتين العلاقة بين المواطن والحكومة، وهو ما يدخل في صلب الاستراتيجيات الرقمية واهدافها[2] .

2- ابعاد استراتيجية التحول الرقمي(Dimensions of digital strategy)

هناك اسس عدة تستند عليها استراتيجية التحول الرقمي، والتي تشكل مؤشراً لقياس ابعاده، والتي تم تحديدها اعتماداً على(مؤشرات الامم المتحدة للتحول الرقمي2020)، ومن هذه الابعاد: [3]

- **القيادة:** تشمل اشراف القادة جهود التحول الرقمي ومشاركتهم في العملية، ودورهم في تحفيز المواطنين، وبناء الالتزام التنظيمي، وتعبئة الموارد لضمان تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي بنجاح.
- **البنى التحتية:** وتشمل بحسب مؤشر الامم المتحدة لمسح الحكومة الالكترونية مؤشرات فرعية، وهي:
  - عدد مستخدمي الانترنت لكل100نسمة.
  - عدد مشتركي الهاتف النقال لكل100 نسمة.

هذا العمل مرخص بموجب الاسناد/ غير تجاري/ 4.0 دولي. CC BY-NC 4.0

- اشتراك النطاق العريض النقال النشط للأنترنت.

- **الموارد:** لتنفيض عملية التحول الرقمي للحكومة يجب ان تحدد خارطة طريق كيفية حشد الموارد، بمعنى يجب ان يكون هناك اتصال بين التفويضات المؤسسية والخدمات التي سيتم تقديمها والاليات التي تستخدمها الحكومة، والقنوات والميزانيات ذات الصلة، وايضاً يجب ان تتضمن خارطة الطريق المشاريع الصغيرة، والمتوسطة، والبعيدة المدى، لتتماشى مع رؤية التحول الرقمي للحكومة، ومن المستحسن البدء بالمشاريع التي يمكن استكمالها بسهولة نسبياً كما هو واضح من التقدم والنجاح للتشجيع على المشاركة العالمة، ودعم عملية التحول الرقمي.
- **الامن السيبراني:** يعد الامن السيبراني رافداً هاماً للحكومة الرقمية مع تزايد حجم الخدمات الرقمية، لذا يتعين زيادة اليات الامان لضمان حماية المعلومات الحساسة، ولحماية خصوصية المواطنين.
- **البعد القانوني:** يتضمن البعد القانوني التشريعات واللوائح والادلة الارشادية والمعايير التي يجب على الإدارة او المؤسسة الالتزام بها عند عملية التحول الرقمي، وايضاً تطوير نظام تكنولوجي مؤسسي متكامل من خلال اطار قانوني وتنظيمي شامل.
- **القدرات المجتمعية:** تعزز القدرات المجتمعية الاندماج الرقمي والقدرات الرقمية على المستوى المجتمعي، وضمان ان يتمكن الاشخاص كافة من الوصول الى التكنولوجيا الجديدة، ووضع المواطنين في المرتبة الاولى وتنمية قدراتهم وتحسين رفاهيتهم والتركيز على احتياجاتهم ومنهم المجموعات الضعيفة.
- **حوكمة البيانات:** يتم تطوير القدرات التنظيمية وقواعد اتخاذ القرار والاجراءات الإدارية للتغلب على العوائق التي تحدث في تنفيذ الاستراتيجية الرقمية من خلال المؤسسات والادارات، لذا يجب موائمة الحوكمة الرشيدة مع الاهداف الاستراتيجية والاطر القانونية للأعمال، كما ان ضمان الادارة الاستراتيجية والمهنية للبيانات لتمكن وضع السياسات التي تعتمد على البيانات، والوصول الى المعلومات من خلال بيانات الحكومة المفتوحة.

ثانياً: تطبيقات استراتيجية التحول الرقمي()4 .

هناك مجموعة من التطبيقات التقنية المهمة في مجال التحول الرقمي، ومنها:

1. التسويق الالكتروني: يتم التسويق الالكتروني من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الاهداف التسويقية من خلال شبكات الاتصال المباشر، واتصالات الحاسب، والوسائل التفاعلية الرقمية.
2. الاستثمار الالكتروني: من خلال محاولة الاستفادة من امكانيات الشبكة، وما توفره من معلومات، واليات لاتخاذ قرارات استثمارية، لا سيما في مجال اسواق المال.

هذا العمل مرخص بموجب الاسناد/ غير تجاري/ 4.0 دولي. CC BY-NC 4.0

3. التجارة الالكترونية: من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تبادل السلع والخدمات والمعلومات بين الافراد.

ثالثاً: أهمية استراتيجية التحول الرقمي في مؤسسات الدولة العراقية()5.

- **العقول البشرية:** يعتمد التحول الرقمي على العقول البشرية بشكل كبير، أما بقية الأمور الأخرى فتعد مساندة له بأكثر من كونها محرك اساسي في الاقتصاد .
- **المراكز التنافسية:** لتحسين المراكز التنافسية تقوم تكنولوجيا المعلومات وادواتها المختلفة كالأنترنت في تحويل وتغيير أنماط الاداء الاقتصادي في المال، والأعمال، والتجارة، والاستثمار، من الشكل التقليدي إلى الشكل الفوري .
- **اندماج اقتصاد الدولة في الاقتصاد العالمي:** زيادة اندماج اقتصاد الدولة في الاقتصاد العالمي، وزيادة فرص التجارة العالمية، والوصول إلى الأسواق العالمية، والقطاعات السوقية التي كان من الصعب الوصول إليها في الماضي.
- **سهولة اتخاذ القرارات:** يمكن من خلال الاستراتيجية الرقمية الحصول على المعلومات بسهولة جداً، وبالتالي تساعد مهارات إدارة المعلومات على الاستخدام الفعال لها، وتوظيفها لخدمة القرارات، والسياسات الاقتصادية في دول مختلفة، ومما تجدر الاشارة اليه انه لو طبقت النقاط اعلاه بصورة عملية وفنية فإن القائمين على الاقتصاد التقني في الدولة العراقية قادرين على الوصول بالاقتصاد والتحول الرقمي الى بر الامان، ومن ثم الاندماج مع الاقتصاد العالمي، وامكانية التواصل معه بصورة عملية، اذ انها تعاني من التأخر الكبير، وعدم مواكبتها للركب العالمي، ويعود ذلك الى النقص الكبير في البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بها .

فضلاً عن ذلك توجد بعض العقبات التي تواجهها المؤسسات العراقية وهي في تبعية مباشرة للأسواق العالمية ، ويعود ذلك الى الضعف الكبير في الاستثمار في مجال قطاع تكنلوجيا المعلومات والاتصالات سواء أكان ذلك على المستوى المحلي او الاجنبي، ومقارنة ذلك مع بعض الدول المنتجة في هذا القطاع، فإن اقتصاده الرقمي الذي يعد حديث الولادة مقارنة باقتصاديات البلدان المتقدمة والبلدان المجاورة.

أذ ان هناك ابتكارات مختلفة في البوابات الحكومية، والمرافق المتعلقة بعملية الابتكار، منها تلك الإدارية مثل إنشاء البلدية "متجر شامل"، أو تلك التكنولوجيا التي تقدم الخدمات الحكومية رقميّاً، خدمة التحوُّل الرقمي الأخرى هي ابتكارات المنتج أو الخدمة التي تشير إلى إنشاء خدمات جديدة أو تحسينات كبيرة على خدمات موجودة، ولكن أيضاً للمستخدمين الجُدد مثل إنشاء نماذج ضريبية عبر الإنترنت .

يؤدي التحول الرقمي إلى تعطيل الأعمال التجارية التقليدية باستخدام تقنيات، أو منتجات، أو خدمات وعمليات مبتكرة، لذا سمح للكثيرين باستكشاف الفجوات المتبقية في السوق وخلق حلول لها، لتصبح مصدراً

هذا العمل مرخص بموجب الاسناد/ غير تجاري/ 4.0 دولي. CC BY-NC 4.0

مستمراً لريادة الأعمال، ووفقاً لتقرير الدوامة الرقمية (Digital Vortex Report) لعام 2019، تعد وسائل الإعلام، والترفيه، والمنتجات، والخدمات التقنية، والاتصالات، أكثر القطاعات التي ستتأثر بالتحول الرقمي في السنوات القادمة .

لذا اطلقت الحكومة العراقية بوابتها الإلكترونية "بوابة أور" في أيلول 2021، تحتوي بوابة أور على ارتباطات تشعبية(89)خدمة حكومية لتقليل البيروقراطية، وتحسين كفاءة الحكومة، هذه الخدمات جديرة بالثناء، لكن ما يزال أمام الحكومة العراقية شوط طويل لقطعه في توفير المنصات المناسبة للعراقيين، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال تمكين خدمات الدفع عبر الإنترنت للخدمات والمرافق الحكومية[6].

رابعاً: تحديات ومخاطر التحول الرقمي للمؤسسات()7.

1. **تهديدات الامن السيبراني** : تعد احد اهم مخاطر التحول الرقمي، لذا تعد مصدر قلق كبير للمؤسسات أثناء خضوعها للتحول الرقمي، ونظراً إلى أن المؤسسات تعتمد بشكلٍ كبيرٍ على التقنيات الرقمية، فقد تتعرض لخطر متزايد من الهجمات السيبرانية، كالبرامج الضارة، وخروقات البيانات، التي تؤدي إلى عواقب سلبية، كالخسائر المادية، والمسؤوليات القانونية، ومن المرجح أن يستمر هذا الخطر بالتطور في العام الجديد مع زيادة تعقيد هذه التهديدات.
2. **نقص الخبرات والمهارات التقنية للافراد** : ويعد تحدياً للمؤسسات التي تمر بمراحل التحول الرقمي، اذ يؤدي التطور السريع في التقنيات الرقمية إلى نقص في الموظفين الذين يستطيعون مواكبة هذا التغير المتسارع، فيصبح هناك نقص في الأفراد المؤهلين لملئ الشواغر الوظيفية الشاغرة التي تحتاجها المؤسسة، مما يستوجب عليك العمل على تطوير نظم وبرامج استبقاء واستقطاب الموظفين وتطوير المهارات في المؤسسات.
3. **عدم التوافق مع أهداف العمل المؤسسة** : ان عدم توافق جهود التحول الرقمي للمؤسسة مع أهداف، وغايات عملها العامة، فقد لا يكون التحول ناجحاً، ويخلق مشاكل كثيرة أكثر من فوائده، ويمكن أن يحدث هذا إذا لم تركز المنظمة على النظر في كيفية استخدام التقنيات لدعم أعمالها.
4. **مقاومة التغيير**: غالباً ما يتطلب التحول الرقمي تطورات كبيرة في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة، مما قد يؤدي إلى اعتراض بعض الموظفين الرافضين للتغيير، فتأتي هذه المقاومة بأشكال عدة، بما في ذلك الخوف من فقدان الوظيفة أو التغييرات في الأدوار الوظيفية، أو عدم الراحة من التقنيات الجديدة، وطرق العمل .
5. **تحديات عملية إدارة البيانات**: مع قيام المؤسسات بإنتاج وجمع كميات متزايدة وكبيرة من البيانات، ممكن ان تواجه إحدى مخاطر التحول الرقمي والتي تتعلق بمشاكل في تخزين هذه البيانات، وتحليلها

هذا العمل مرخص بموجب الاسناد/ غير تجاري/ 4.0 دولي. CC BY-NC 4.0

وإدارتها، فيؤدي ذلك إلى مشاكل في جودة البيانات، لا سيما المشاكل الي تتعلق بأمن وخصوصية البيانات.

6. **الدمج مع الأنظمة القديمة** : عادة ما يتطلب التحول الرقمي دمج الأنظمة القديمة مع الحديثة لتكمل بعضها، والتي من الممكن أن تكون عملية معقدة، وتستغرق وقتًا طويلاً، فيؤدي ذلك إلى التوقف عن العمل ، وتعطيل العمليات، والتأثير السلبي على الإنتاج، ومن مخاطر التحول الرقمي أيضاً إن لم تتم عملية الدمج مع النظام القديم بشكل صحيح من الممكن أن تؤدي إلى فقدان البيانات، وتعطل في النظام ،كما أن هذه العملية لا تخلو من التكلفة العالية فمن الممكن أن يكون هناك خطر حول تجاوز الميزانية لهذه المؤسسة[8] .
7. **ضعف الميزة التنافسية** : إحدى مخاطر التحول الرقمي التي تواجهها المؤسسة هي الفشل في عدم مواكبتها للتطور السريع في المجال الرقمي، مما سيجعلها غير قادرة على المنافسة مع المنظمات القادرة على التكيف مع التقنيات الجديدة، وفقدانها الميزة التنافسية، وفي الغالب يمكن لذلك أن يكون خطراً كبيراً على المؤسسة، اذ إن القدرة على التميز في السوق غالباً ما تكون عاملاً رئيسياً لنجاح المنظمة.
8. **تعطل نماذج الأعمال التقليدية** : غالبا ما يبطل هذا التحول نماذج الأعمال التقليدية، مما يؤدي إلى ضياع الموظفين الذين لا يمتلكون مهارات كافية للتكيف مع الأدوار الجديدة، فيخلق ذلك مشاكل في فقدان الموظفين، وتعطيل العمليات التجارية.
9. **صعوبة تحديد العائد على الاستثمار من التحول الرقمي** : نظرا للفوائد المعقدة وغير الملموسة من هذا التحول، قد يصعب على المؤسسات قياس الربح من هذا الاستثمار، وإظهار القيمة الحقيقية التي حققها .

لذا نجد بعض المشاكل التي تواجه الموظف الرقابي هو تخلف انظمة القطاع المالي، والمصرفي، وصعوبة متابعة حركة الأموال، وذلك بسبب الاعتماد على السجلات الورقية، لاسيما الوقت والجهد الإضافيين اللذين تتطلبها الأنظمة غير الإلكترونية، واللذين يكونان بالعادة غير متوفرين، بسبب نقص الملاكات وكثرة الأعمال المكلفين بها.

ان توفير أنظمة إلكترونية تسهل على الأجهزة الرقابية متابعة حركة النقد للجهات الخاضعة لرقابتها، وتسمح لها بالوصول لأي سحوبات مشكوكٍ فيها، كالسحوبات التي حصلت في حسابات الامانات الضريبية دون علم أي من الجهات الرقابية بما فيها البنك المركزي العراقي، اذ توفر أتمتة القطاع المالي والمصرفي الكثير من المرونة في تطبيق إجراءات التدقيق، ومتابعة حركة الاموال، لا سيما توفير إمكانية فرض قيود على التعامل بالنقد الورقي، وتلك المبالغ الكبيرة منها المستخدمة في الاستثمارات وشراء العقارات وغيرها مَا يسهل الوصول إلى

هذا العمل مرخص بموجب الاسناد/ غير تجاري/ 4.0 دولي. CC BY-NC 4.0

مصادر تلك الاموال ومتابعتها، فما زال عدم اعتماد الأنظمة الإلكترونيّة في القطاعين المالي والمصرفي يمثل حجر العثرة الاساس في تطبيق الاجراءات الرقابية على حركة النقد وتداول الاموال العامة وانفاقها وتحصيلها[9].

خامساً: الحلول المقترحة والتوصيات لمواجهة تحديات التحول الرقمي وتحقيق مؤشرات التطور الاقتصادي الرقمي في المؤسسات العراقية()10.

1. يجب على صانع القرار العراقي ان يضع استراتيجية أساسية للتحول الرقمي، ويعتمد صياغة الخطط الرقمية بما يتلائم مع التقني والتكنولوجي في مجال الاستخدام الامثل للاقتصاد الرقمي، للنهوض الى مستويات متقدمة، ولكن بشرط أن يتوافق هيكل الاقتصاد الرقمي الوطني، وتصميمه، ومكوناته مع احتياجات البلد، ومستوى بنيته التحتية، ونضجه الرقمي، ومن هنا يجب أن تركز خطة الاقتصاد الرقمي العراقية على خصائص الاقتصاد المحلي، كما يجب مراعاة المساواة بين الجنسين في الوصول الامثل إلى الموارد، وبناء القدرات، والتعليم، وايضاً المشاريع كافة، والتي تهدف إلى تمكين وتحفيز الأفراد في إطار تقدم الاقتصاد الرقمي، وأن تكون استراتيجية التحول الرقمي مصحوبة بخطة اتصال استراتيجية الخدمات الإلكترونية الجديدة (مع مسؤوليات وتنسيق واضحين).
2. يجب ان تكون استراتيجية التحول الرقمي فعالة بشكل عالية المستوى، ويجب على كل وزارة صياغة استراتيجيتها الخاصة بها للتحول الرقمي، اذ يتحتم على الدولة العراقية اذا ما ارادت تحسين وتطوير اقتصادها الرقمي، أن توجه سياساتها، وخططها المستقبلية على منح المرأة العراقية فرص الاستثمار في مجال الاقتصاد الرقمي، ومن ثم تمكينها من استخدام قدراتها العقلية، وإمكانياتها في هذا المجال، وعليه فمن الضروري مراعاة الأبعاد المتعلقة بالمساواة بين الجنسين في الخطط الوطنية، بما في ذلك توفير الفرص المتكافئة التي يتيحها الخدمات الرقمية، وزيادة عدد النساء في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
3. وضع صيغة للتعاون بين المؤسسات والوزارات، ويجب أن تشمل نظام تعاون فعال، ومشاركة من قطاع الأعمال، والأكاديميين، والمجتمع المدني، وكذلك مع السلطات الحكومية المحلية، وأن يكون مستمراً بطبيعته.
4. يجب التأكيد على عنصر التنسيق في تعيين مؤسسة تفوض بأتخاذ قرارات بشأن التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية للإدارة بأكملها، ومن الممكن وجود حلول إقليمية، لكن التنسيق ضروري على أي حال، وهذا لا يعني المركزية، وانما لضمان تنسيق القرارات المعنية بشكل صحيح، والمؤسسة المنسقة مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي الضروري للدولة لتبني الحوكمة الإلكترونية، وبشكل أعم مجتمع معلومات، وكلما كانت الوحدة المعينة أعلى في التسلسل الهرمي، كانت فرص إدارة

هذا العمل مرخص بموجب الاسناد/ غير تجاري/ 4.0 دولي. CC BY-NC 4.0

الوزارات والمؤسسات أفضل، وينبغي أن تحدد سلطات واختصاصات المؤسسة المنسقة بموجب القانون .

المصادر:

[1]غزال ابتسام ، مرغني اميرة، التحول الرقمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر ، 2022، ص 4 .

[2]UNDP »From Connectivity to Service Delivery Case studies in e-governance«, Democratic Governance, 201.3

[3]رافد حميد عباس الحدراوي، عمار يوسف شاكر، بناء المؤسسة الرشيقة باستخدام استراتيجية التحول الرقمي ، دراسة تحليلية في وزارة الاتصالات العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18، العدد 4 ،2022، ص 382 - 383.

[4]طالب سلطان حمزة- أرشد حمزة حسن، الاقتصاد الرقمي في الدولة العراقية بين النجاحات والاخفاقات والتحديات، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية ،كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، المجلد الاول، العدد السادس عدد خاص بالمؤتمر الدولي الاول الافتراضي: التحول الرقمي في عصر المعرفة الواقع والتحديات ، الانعكاسات في 12/7/2020 ، ص 4-5.

[5]سرمد عبد الواحد محمد، العراق بين الاقتصاد المتقدم والاقتصاد المتخلف في ظل العولمة الجديدة، المطبعة القانونية، بغداد ، 2018،ص 13-12.

[6]KAPITA's Research Team ,Digital Transformation in Iraq: Mobile & Web Applications Solutions and Timelines ,p.p 4-5.

[7]lbid.

[8]رياض جاسم حسين، الدولة العراقية وإمكانية ترميم الاقتصاد المعرفي ، مطابع الحكمة ، بغداد ، 2018، ص 21-22.

[9]رأفت نبيل البلداوي، تطوير المؤسسات الرقابية في العراق بما يتلائم مع متطلبات الورقة البيضاءديوان الرقابة المالية الاتحادي نموذجا، في مجموعة باحثين، قراءة في مشاريع برنامج الاصلاح الاقتصادي الورقة البيضاء، مركز المنصة للتنمية المستدامة، ط 1، بغداد، 202، ص 40.

[10]المصدر نفسه ، ص 43.

هذا العمل مرخص بموجب الاسناد/ غير تجاري/ 4.0 دولي. CC BY-NC 4.0