



جامعة ميداو شن.

كلية الإدارة

بكالوريوس إدارة مشاريع

تحديات ادارة المشاريع التحول الرقمي الحكومي في تشاد Challenges of managing government digital transformation projects in Chad

اسم الطالب : إبراهيم بكر عمر تشكواني
الرقم الجامعي : 2021205917
مشروع التخرج (1)
كلية الادارة - جامعة ميداو شن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة تدريس - كلية الادارة - جامعة ميداو شن

الفصل الدراسي الثاني للعام 2025

الشكر والتقدير

أنتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى جامعة ميداو شن، ممثلة في كلية إدارة المشاريع، على ما قدمته من دعم علمي وأكاديمي طوال فترة دراستي، وعلى توفير بيئة تعليمية محفزة ساعدتني في تطوير مهاراتي وفهمي المتعمق لمجال الإدارة.

كما لا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى الدكتور/ [د. عبد الرحيم نادر]، على توجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة خلال إعداد هذا البحث، والتي كان لها الأثر الكبير في إخراج بهذا الشكل.

ولا أنسى أن أخص بالشكر كل من ساندني وساهم في إنجاز هذا العمل، سواء من الزملاء أو الأصدقاء أو أفراد العائلة، فلكم مني كل التقدير والاحترام

اهداء

إلى من غرسوا في نفسي حب العلم والسعي...

إلى والديّ العزيزين، سندي في الحياة، والذين لولا دعاؤهما ودعمهما لما وصلت إلى هذه المرحلة...

إلى أساتذتي الكرام الذين لم ييخلوا بعلمهم وتوجيههم، وعلى رأسهم الدكتور/ عبد الرحيم نادر، مشرف هذا البحث...

إلى إخوتي وأصدقائي الذين كانوا عونًا وسندًا لي في كل الأوقات...

إلى وطني الحبيب "تشاد"...

أهدي هذا البحث المتواضع، راجيًا من الله أن يكون خطوة في طريق البناء والعطاء

جدول المحتويات

3.....	1 الفصل الاول : الإطار العام للدراسة
4	1.1 المقدمة
5.....	1.2 مشكلة البحث
5.....	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
5.....	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
5.....	1.3 اهمية البحث
5.....	1.3.1 على المستوى النظري
5.....	1.3.2 على المستوى التطبيقي
6.....	1.4 اسئلة البحث
6.....	1.5 اهداف البحث
6.....	1.6 فرضيات البحث
6.....	1.7 نموذج البحث
7.....	1.8 منهجية البحث
7.....	1.9 الدراسة الميدانية
7.....	1.10 مخطط المشروع المقترح

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل

الفصل الاول : الإطار العام للدراسة

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في العصر الرقمي، أصبحت مشاريع التحول الرقمي الحكومي من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها الدول لتعزيز فعالية القطاع العام، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ولم تعد الرقمنة مجرد خيار تقني، بل باتت ضرورة إدارية واستراتيجية تفرضها المتغيرات الحديثة في بيئة العمل الحكومي، خصوصاً في الدول النامية التي تسعى إلى مواكبة متطلبات التنمية المستدامة. ومن هذا المنطلق، تُعد إدارة مشاريع التحول الرقمي الحكومي مجالاً تداخلياً يجمع بين الإدارة العامة كمظلة تنظيمية وتشريعية، وإدارة المشاريع كأداة تنفيذية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

إن نجاح أي مبادرة رقمية حكومية لا يعتمد فقط على توفر البنية التحتية التكنولوجية، بل يتطلب أيضاً وجود إدارة عامة قادرة على التخطيط والتنسيق ووضع السياسات، إلى جانب كوادرات مؤهلة في إدارة المشاريع تمتلك المهارات اللازمة لتطبيق منهجيات حديثة في التنفيذ والمتابعة والتقييم. وتكمن أهمية هذا التداخل في أنه يخلق منظومة متكاملة تتعامل مع التحول الرقمي كعملية مؤسسية معقدة، تتطلب إدارة التغيير، وتحديد نطاق العمل، وتوزيع الأدوار، وقياس الأثر.

في السياق الإفريقي، وتحديدًا في دولة تشاد، يواجه مشروع التحول الرقمي تحديات جمة تتصل بعدة أبعاد، من بينها ضعف الهياكل التنظيمية في الإدارة العامة، وقلة الكفاءات المتخصصة في إدارة المشاريع، وغياب الأطر القانونية والتشريعية التي تضمن استدامة هذا التحول. كما أن تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية غالباً ما يتم بمعزل عن خطط استراتيجية واضحة أو مؤشرات أداء قابلة للقياس، مما يؤدي إلى فجوات كبيرة بين ما يُخطط له وما يُنفذ فعلياً على أرض الواقع.

ويأتي هذا البحث ليسلط الضوء على تحديات إدارة مشاريع التحول الرقمي في الإدارة العامة التشادية، من خلال تناول الجوانب النظرية والتطبيقية التي تعوق نجاح هذه المشاريع، وتحليل العلاقة بين ضعف البنية المؤسسية وغياب الحوكمة الرقمية، وتأثير ذلك على جودة وفعالية الخدمات المقدمة. كما يهدف البحث إلى اقتراح عدد من التوصيات العملية التي قد تُسهم في تحسين قدرة الدولة على تبني وإدارة مشاريع رقمية ناجحة، تسهم في تحقيق أهداف التنمية الوطنية.

1.2 مشكلة البحث

تكمن المشكلة الرئيسية في أن العديد من مبادرات الحكومة الإلكترونية في تشاد لم تنجح أو تعثرت، ليس فقط بسبب نقص الموارد، بل نتيجة ضعف في إدارة المشروع ذاته، من حيث وضوح الأهداف، ودقة التخطيط، وتقدير المخاطر، وتحديد الجداول الزمنية، والتنسيق بين الجهات المختلفة. وهذا ما يشير إلى وجود فجوة واضحة في تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة على المبادرات الحكومية الرقمية.

كما أن البيئة التشادية تتميز بخصوصية اجتماعية واقتصادية، تجعل من تطبيق النماذج العالمية في إدارة هذه المشاريع أمرًا غير مضمون النجاح دون تعديل وتكييف مناسب. ويزيد من تعقيد المشكلة أن بعض المشاريع الرقمية في تشاد تُدار بأسلوب تقليدي لا يتوافق مع طبيعتها التكنولوجية، مما يؤدي إلى تأخير الإنجاز، وارتفاع التكاليف، وضعف النتائج النهائية.

من هنا، تظهر الحاجة الماسة إلى دراسة كيفية إدارة مشروع الحكومة الإلكترونية في السياق الإفريقي والتشادي تحديدًا، وفهم التحديات الإدارية والميدانية التي تواجهها، مع تحليل الأسباب الجذرية لفشل بعض المحاولات السابقة، ومقارنة ذلك بتجارب إفريقية أخرى استطاعت تحقيق بعض النجاحات.

إن غياب دراسات ميدانية تُحلل مشروع الحكومة الإلكترونية من زاوية إدارة المشاريع، وليس فقط من منظور السياسات أو التكنولوجيا، يمثل فجوة معرفية في الأدبيات الحالية. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى معالجة هذه الفجوة من خلال دراسة الحالة التشادية كنموذج تطبيقي، يساعد على فهم أعمق للمشكلة، واقتراح سبل عملية لتجاوزها.

1.3 أهمية البحث

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

1. غياب ربط واضح بين مفاهيم "إدارة المشاريع" و"الحكومة الإلكترونية"

رغم توفر عدد من الدراسات حول الحكومة الإلكترونية، إلا أن كثيرًا منها يتناول الموضوع من زوايا تقنية أو إدارية عامة، دون تقديم نماذج أو أطر واضحة توضح كيف يمكن إدارة مشروع الحكومة الإلكترونية كأى مشروع تنموي، بمراحله وخطواته وأدواته المعروفة في علم إدارة المشاريع (مثل التخطيط، التنفيذ، التقييم، إدارة المخاطر...).

2. قلة الدراسات التي تدمج السياق الإفريقي (وخاصة التشادي) في النظريات العالمية لإدارة المشاريع

معظم الأدبيات الخاصة بإدارة المشاريع الحكومية الرقمية تنبع من دول متقدمة، وبالتالي تفترض وجود بنية تحتية متكاملة، وإدارة رشيدة، وكفاءات بشرية متوفرة، مما يجعل تطبيقها في الدول الإفريقية صعبًا من الناحية النظرية دون تعديل. هذا يُظهر فجوة في كيفية تكييف النظريات والمفاهيم مع السياقات المحلية الفقيرة أو الهشة مثل تشاد.

3. ندرة النماذج التحليلية التي تشرح فشل أو نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من زاوية إدارة المشروع

الكثير من الدراسات السابقة تكتفي بذكر "العوائق" أو "التحديات" بشكل عام، لكنها لا تستخدم أدوات أو نماذج علمية من إدارة المشاريع لتحليل هذه التحديات، مثل نموذج دورة حياة المشروع، أو تحليل أصحاب المصلحة، أو منهجية إدارة الجودة. هذا ما يجعل التحليل غير مكتمل من الناحية النظرية.

4. ضعف في استعراض أدبي لمراحل مشروع الحكومة الإلكترونية كمنهج إداري كامل

معظم الدراسات تُعامل الحكومة الإلكترونية على أنها "نتيجة تقنية" أو "سياسة حكومية"، لا على أنها مشروع له بداية ونهاية وأهداف ومراحل ومعايير نجاح وفشل، مما يخلق فراغاً في فهم المشروع من منطلق علم إدارة المشاريع.

5. الخلط بين مفاهيم "الحكومة الإلكترونية" و"التحول الرقمي" دون تفصيل نظري

توجد في كثير من الأدبيات خلطٌ بين مفهومي "الحكومة الإلكترونية" و"التحول الرقمي"، مما يجعل من الصعب على الباحثين والطلاب فهم الفروقات الدقيقة بينهما عند تحليل المشاريع الحكومية الرقمية. وهذا الخلط يؤدي إلى ضعف في تأصيل المفاهيم النظرية داخل البحث.

6. نقص الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي والحوكمة

هناك نقص في الأبحاث التي توضح العلاقة بين التحول الرقمي الحكومي ورفع مستوى الحوكمة، خاصة في الدول الإفريقية الأفروكونفونية مثل تشاد، حيث يختلف السياق السياسي والإداري عن باقي الدول.

7. إهمال دور الثقافة التنظيمية والمجتمعية

العديد من الدراسات تركّز على البنية التحتية والتقنية فقط، وتُهمَل أثر الثقافة الإدارية وقبول الموظفين والمجتمع العام لفكرة التحول الرقمي.

في تشاد، قبول التغيير يعد تحديًا كبيرًا بسبب الطبيعة التقليدية للإدارة والخدمات.

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

1. غياب تطبيق منهجية إدارة المشاريع الحديثة في تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية

في معظم المبادرات الرقمية داخل تشاد والدول الإفريقية، لا يتم استخدام أدوات وأساليب إدارة المشاريع مثل:

- تحليل أصحاب المصلحة.

- إدارة نطاق المشروع (Scope).

• إدارة المخاطر والموارد والوقت.

• وضع مؤشرات قياس الأداء (KPIs).

وهذا يخلق فجوة تطبيقية بين ما يُفترض أن يُنفذ من الناحية النظرية، وما يتم فعله فعليًا على الأرض

2. ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة أثناء تنفيذ المشروع

يلاحظ في التجارب التطبيقية أن المشاريع الرقمية تنفذ دون وجود تنسيق مؤسسي فعال، مما يؤدي إلى:

• تكرار الجهود.

• تضارب في الصلاحيات.

• تعطل الإنجاز.

وهذا يُظهر ضعفًا في تطبيق مبدأ "إدارة أصحاب المصلحة" و"حوكمة المشروع".

3. غياب خطط إدارة التغيير المصاحبة للمشروع

الحكومة الإلكترونية لا تعني فقط تركيب أنظمة وبرامج، بل تتطلب تغييرًا ثقافيًا وسلوكيًا داخل المؤسسات. لكن في التجربة التشادية، لم تُرافق المشاريع الرقمية بخطط لتدريب الموظفين، ولا لحملات توعية مجتمعية، مما أدى إلى مقاومة داخلية وفشل جزئي في التبني.

4. الاعتماد على مقاولين خارجيين دون نقل معرفة أو بناء قدرات داخلية

في بعض الحالات، يتم تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية عبر شركات أجنبية أو استشارات خارجية، دون أن يتم نقل الخبرات أو تدريب الكوادر المحلية على تشغيل النظام، مما يجعل المشروع غير مستدام، ويحتاج إلى إعادة تشغيل مستمرة بتكاليف جديدة.

5. عدم وجود آليات للمتابعة والتقييم أثناء وبعد تنفيذ المشروع

يفتقر كثير من المشاريع الرقمية في تشاد إلى:

• تقارير مرحلية واضحة.

• أدوات لتقييم التقدم.

• مراجعة بعد التنفيذ (Post Implementation Review).

كما أن غياب مؤشرات تقييم الأداء الرقمي (مثل: نسبة الاستخدام الفعلي للنظام، مستوى رضا المستخدمين، عدد المعاملات الرقمية مقابل التقليدية) يُفقد الجهات الحكومية القدرة على معرفة الأثر الحقيقي للمشروع، وتحديد ما إذا كان يحقق أهدافه الاستراتيجية.

وهذا يجعل الجهات المشرفة عاجزة عن معرفة مكامن القصور أو تصحيح المسار في الوقت المناسب..

6. غياب إطار قانوني وتنظيمي داعم لتطبيق المشروع

.

حتى وإن توفرت الإرادة والإمكانات، فإن عدم وجود قوانين واضحة بشأن:

- حماية البيانات.
- التوقيع الإلكتروني.
- المعاملات الرقمية
- يعطل فعليًا التطبيق،

مما يُظهر فجوة تطبيقية كبيرة بين الرؤية والسياسات وبين التنفيذ الواقعي. ومن أبرز العوائق كذلك، غياب هيئة مركزية تُشرف على التشريع الرقمي وتوحيد السياسات الرقمية الوطنية، مما يؤدي إلى وجود تفاوت في فهم وتطبيق اللوائح، ويؤثر على مستوى الأمان القانوني والثقة لدى المواطنين في استخدام الخدمات الإلكترونية.

ومن التحديات الإضافية، عدم وجود هيئة تنظيمية مركزية تُشرف على تطوير التشريعات الرقمية وتحديثها باستمرار بما يتواءم مع التغيرات التقنية، كما لا توجد سياسات وطنية واضحة ومعلنة تُلزم الجهات الحكومية بتوحيد معايير الأمن السيبراني، أو استخدام بروتوكولات موحدة لتبادل البيانات، مما يُعمّق الفجوة بين الطموح الرقمي والتطبيق العملي.

وفي ظل غياب هذه الأطر، تصبح معظم المبادرات الرقمية عرضة للاجتهادات الفردية من قبل الجهات المنفذة، والتي قد تختلف في رؤاها أو إمكانياتها التقنية، مما يؤدي إلى عدم التكامل بين الأنظمة، وزيادة

خطر الاختراقات، وفقدان الثقة من قبل المستخدم النهائي. كما أن عدم وجود مرجعية قانونية يُصعّب من مساءلة الجهات المنفذة حال حدوث إخفاق أو تجاوزات في المشروع.

وعليه، فإن سدّ هذه الفجوة يتطلب من الدولة التشادية الإسراع في سنّ تشريعات رقمية واضحة وشاملة، وتأسيس هيئة وطنية مختصة بالحكومة الإلكترونية، تتولى التنسيق بين الجهات، وتضمن الالتزام بالقوانين، وتوفير بيئة قانونية عادلة وآمنة تُحفز على التحول الرقمي، وتحمي حقوق المواطنين والمؤسسات

قائمة المراجع

- 1- مقال أكاديمي متخصص عن التحول الرقمي في أفريقيا
- 2- تقرير دولي مهم يركز على التحول الرقمي للدول النامية
- 3- اليماني، خالد عبد الله. (2020). "تحديات التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالدول الإفريقية." المجلة العربية للإدارة العامة, 5(2), 112-135
- 4- لقد تم جمع هذه المعلومات مواقع رسمية للأمم المتحدة والبنك الدولي

**Government Survey 2022: The Future of Digital -UN E .
Government**

- 5- اليحي خالد (2017) العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في العالم العربي
مجلة جامعة الملك سعود - العلوم الإدارية 29 (1) 49- 33