



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 فراغًا 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 فعّال، 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

1.4 أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي : ما ابرز التحديات التي تواجه إدارة مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي في تشاد ما سبل معالجتها لتحقيق التحول الرقمي لتحقيقها ؟

□. أسئلة فرعية

1. ما مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية في تشاد لتنفيذ المشاريع الرقمية الحكومي ؟
2. ما مدى قابلية الشعب وثقتهم في تحويل معاملاتهم من ورقية إلى رقمية ؟
3. ما التحديات الإدارية التنظيمية تلتوي تواجه فرق العمل في تنفيذ هذه المشاريع ؟
4. ما مستوى وعي المواطنين والخدمات الحكومية باستخدام الأنظمة الرقمية ؟

1.5 اهداف البحث

الهدف الرئيسي : يركز هذا البحث على دراسة التحديات الإدارية والفنية التي تواجه مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي بتشاد، بهدف دعم صنّاع القرار بحلول مبتكرة تُعزز كفاءة التحول الرقمي.

2. الأهداف الفرعي

- تحليل واقع مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي التشادي
- تحديد ابرز التحديات التي تواجه إدارة هذه المشاريع ، سواء كانت تقنية إدارية او بشرية
- التعرف على مستوى الكفاءات الإدارية والفنية المعنية بإدارة المشاريع التحول الرقمي .
- استعراض التجارب ناجحة من دول الأفريقية او نامية مشابهة للاستفادة منها في السياق التشادي .

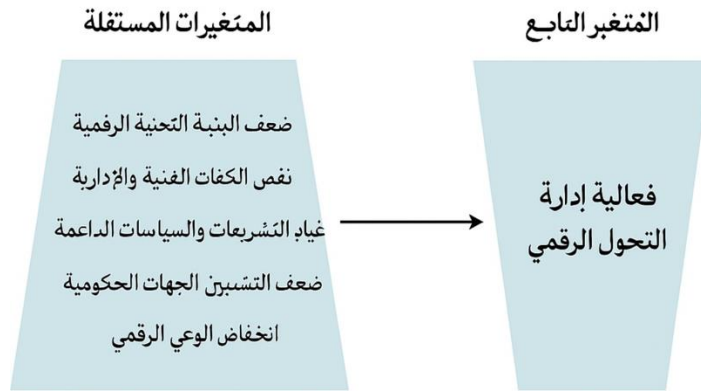
1.6 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة سلبية ذات دلالة بين التحديات الإدارية والتقنية وبين نجاح إدارة مشاريع والتحول الرقمي في الحكومة التشادية

• الفرضية الفرعية

- ضعف البنية التحتية الرقمية يؤثر سلبا على كفاءة إدارة مشاريع التحول الرقمي
- نقص الكفاءات الإدارية والتقنية يرتبط بانخفاض فعالية تنفيذ مشاريع الرقمي .
- عدم وجود تشريعات واضحة يقلل من فرص نجاح التحول الرقمي الحكومي في القطاع الحكومي

1.7 نموذج البحث



الشكل (١) ملخص للنموذج البحث

1.8 منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى استكشاف وتحليل التحديات التي تواجه إدارة مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي في تشاد. يتيح هذا المنهج للباحث تقديم صورة واقعية عن الوضع الحالي لمشاريع التحول الرقمي، وفهم أسباب التعثر أو النجاح، من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج وتوصيات عملية.

1.9 الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى اختبار فرضيات البحث، وقياس مدى تأثير التحديات الإدارية والتقنية والتنظيمية على نجاح مشاريع التحول الرقمي في البيئة الحكومية التشادية..

والعينة تكون مجتمع الدراسة من موظفين حكوميين يعملون في وزارات وهيئات تشادية مرتبطة بالتحول الرقمي مثل:

- وزارة التحول الرقمي
- وزارة المالية
- وزارة التعليم العالي
- الهيئة الوطنية لتقنية المعلومات

وقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من (40) موظفًا، ممن يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في إدارة أو تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

من نتائج الدراسة الميدانية

1. التخطيط والإعداد للمشاريع الرقمية:

- يرى 70% من العينة أن الخطط غير واضحة وتفتقر للأهداف القابلة للقياس.
- أشار العديد منهم إلى غياب دراسات الجدوى قبل تنفيذ المشاريع الرقمية.

2. الموارد البشرية والكفاءات:

- أفاد 65% بوجود نقص حاد في الكفاءات المتخصصة في إدارة المشاريع والتحول الرقمي.
- تم الاعتماد بشكل كبير على موظفين غير مدربين أو غير مؤهلين تقنيًا.

3. البنية التحتية والتقنية:

- أشار 75% إلى ضعف تغطية الإنترنت والخوادم والأنظمة المركزية.

- هناك تفاوت كبير في القدرات التقنية بين المدن والعاصمة.

4. التمويل والدعم المؤسسي:

- ذكر 68% أن المشاريع الرقمية لا تُمنح تمويلًا كافيًا، وغالبًا ما تتوقف بسبب نقص الموارد.
- كما بيّن بعضهم وجود تردد في الدعم الإداري وعدم وضوح التوجيهات من القيادات العليا.

5. الإطار القانوني والتنظيمي:

- يرى 60% أن التشريعات الحالية غير محدثة ولا تدعم التحول الرقمي بالشكل الكافي.
- لا توجد لوائح واضحة لتنظيم العقود الرقمية أو حماية البيانات.

1.10 منهجية البحث المتوقعة

نظرًا لطبيعة موضوع البحث المرتبط بتحليل التحديات التي تواجه إدارة مشاريع التحول الرقمي الحكومي في تشاد، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لدراسة الواقع كما هو، وتحليل أبعاده ومكوناته، مع تفسير العلاقات بين المتغيرات الإدارية والتنظيمية والفنية ذات الصلة. يهدف هذا المنهج إلى تقديم تصور شامل حول المعوقات التي تعترض طريق التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية، وكيفية تأثيرها على إدارة المشاريع الرقمية.

تمثلت أداة جمع البيانات في استبانة مغلقة تم إعدادها بشكل علمي لنتضمن محاور رئيسية تعكس عناصر إدارة المشاريع الرقمية، وهي: (1) التخطيط والتنظيم، (2) الموارد البشرية والتدريب، (3) البنية التحتية الرقمية، (4) التمويل والدعم المؤسسي، و(5) الإطار القانوني والتنظيمي. وقد تم بناء فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة على كل عبارة.

تم اختيار عينة قصدية من موظفي الوزارات والهيئات الحكومية في العاصمة انجمينا، ممن يعملون في إدارات التحول الرقمي، وتقنية المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، وذلك لارتباطهم المباشر بمجال الدراسة. يُتوقع أن تشمل العينة ما بين 30 إلى 50 مشاركًا، بما يضمن تمثيلًا واقعيًا للجهات الحكومية المعنية.

وبعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنسب المئوية، وذلك لتحديد مدى انتشار كل تحدٍّ من التحديات المستهدفة، وقياس درجة تأثيره بحسب آراء العينة. كما سيتم ربط النتائج بالفرضيات المطروحة في البحث، من أجل التأكد من صحتها، والخروج بنوصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين إدارة مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي التشادي.

1.11 خطط مقترحة للمشروع

يقترح هذا البحث إطارًا عامًا لمشروع إدارة التحول الرقمي الحكومي في تشاد، يتكوّن من خمس مراحل رئيسية مترابطة، كما يلي:

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
الفصل الثاني : الإطار النظري
الفصل الثالث: منهجية البحث
الفصل الرابع : التحليل الاحصائي
الفصل الخامس : مناقشة النتائج الخاتمة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يشهد القطاع العام عالمياً موجة تحوّل رقمي تتطلب قدرات مؤسسية ومهارات إدارة مشاريع متقدمة لضمان تسليم مبادرات رقمية معقّدة في بيئات تنظيمية ومالية متقلّبة. في السياق الأفريقي—وتشاد خصوصاً—تُضاعف معوّقات البنية التحتية، والفجوة الرقمية، ومحدودية المهارات، وتّعقيدات الحوكمة والمشتريات العامة من مخاطر فجوات الوقت/الكلفة/النطاق في مشاريع التحول الرقمي الحكومي. تُظهر مسوحات الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية 2024 أن تشاد تقع ضمن الشريحة الأدنى عالمياً في مؤشر تطوّر الحكومة الإلكترونية (EGDI)، ما يشير إلى تحديات هيكلية في الخدمات الرقمية، ورأس المال البشري، والبنية الأساسية للاتصالات.

في المقابل، تتبنى تشاد خلال 2024–2030 حزمة مبادرات وسياسات طموحة: مشروع التحول الرقمي لتشاد الممول من البنك الدولي لتوسيع الاتصال عريض النطاق وبناء منصات رقمية عامة، إلى جانب إستراتيجية وطنية حديثة “تشاد كونيكتش 2030” التي تستهدف الاستثمار في البنية الرقمية ورفع النفاذ للإنترنت. هذه السياقات تمنح بُعداً عملياً لمراجعة الأدبيات: كيف تُدار مشاريع التحول الرقمي الحكومي بنجاح في بيئة عالية القيود؟ وما العوامل الحرجة للنجاح (CSFs) التي رصدتها الأبحاث الإقليمية والعالمية ويمكن مواءمتها مع تشاد؟

2.2 منهجية انتقاء الدراسات

اعتمدت هذه المراجعة على:

1. أدبيات علمية مُحكّمة حول الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي في أفريقيا والدول النامية، وخصوصاً مراجعات الأدبيات المنهجية.
2. تقارير سياسات ومسوحات معيارية (UN DESA، البنك الدولي، IMF) ذات صلة مباشرة بالبنية التحتية الرقمية والحوكمة في تشاد.
3. مواد تحليلية حديثة حول تحديات التحول في القطاع العام (إدارة مشاريع/حوكمة/مهارات/بيانات).

تمت المفاضلة وفق حداثة المصدر، وقوته المنهجية، وقابليته للاشتقاق السياسي التطبيقي على الحالة التشادية.

الحالة الأولى: البنية التحتية والاتصال كشرط تمكيني للمشاريع

تؤكد مراجعات أفريقيا جنوب الصحراء أن قصور البنية التحتية للاتصالات والكهرباء والموثوقية التشغيلية يُعدّ العائق الأكثر ذكرًا أمام نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية. انخفاض النفاذ للإنترنت واتساع الفجوة الريفية يرفعان مخاطر ضعف الإقبال على الخدمات الرقمية بعد إطلاقها، ما يُقوّض مؤشرات

العائدات/الاستخدام التي تُبنى عليها قرارات التوسع. سجلت تشاد في مسح الأمم المتحدة 2024 مرتبة متدنية في EGD، وهو انعكاس لمكونات البنية والمهارات والخدمات، بينما تهدف خطط 2024-2030 إلى توسيع التغطية وتمكين ملايين المستخدمين والمنصات الحكومية الرقمية عبر مشروع البنك الدولي. على مديري المشاريع احتساب “مخاطر الطلب” و”مخاطر التبني” ضمن خطط الجدوى والمرحلة الصفرية (Phase 0) وجدولة إطلاق تدريجي يرتبط بتوافر البنية والتدريب.

دلالة تشاد: يستهدف مشروع البنك الدولي إيصال الاتصال لما يفوق 4.5 مليون شخص في المناطق الريفية، وتمكين أكثر من 2 مليون مستخدم نشط لمنصات عامة، مع برامج تدريب تتخطى 40 ألف مستفيد—وهي فرضيات يجب أن تُترجم إلى مؤشرات أداء في خطط المشاريع القطاعية (الصحة/التعليم/المالية العامة).

الحالة الثانية : الحوكمة، الأطر القانونية، والاستقرار المؤسسي

تُجمع الأدبيات أن غياب الأطر القانونية (التوقيع الرقمي، حماية البيانات، الخصوصية، النفاذ للمعلومات، السجلات المدنية وهوية رقمية) يُعيق سلاسل القيمة الرقمية ويخلق مخاطر امتثال وتداخل صلاحيات. كما أن تقلبات المشهد السياسي تؤثر على استمرارية البرامج، وترفع مخاطر “إعادة البدء” مع تغير القيادات. في تشاد، تشدد تقارير دولية على حساسية السياق السياسي والانتقالي خلال 2021-2025، ما يجعل حوكمة البرامج عبر مجالس توجيهية متعددة القطاعات، وتفويضاً واضحاً، ومساءلة مبنية على النتائج، عناصر حاسمة لاستدامة المشاريع عبر الدورات الحكومية.

أثر على إدارة المشاريع: ضرورة مواءمة هيكل الحوكمة (PMO حكومي مركزي + PMOs قطاعية) مع أطر قانونية قيد التطوير، وإدراج “مخاطر تشريعية” وجدول لإصدار اللوائح ضمن خطة المشروع، لأن الإطلاق دون سند قانوني واضح يعطل التوسع والربط البيئي لاحقاً.

الحالة ثالثة : القدرات والمهارات وإدارة التغيير

تشير الأدبيات الحديثة إلى عجز عالمي في مهارات البيانات والأنظمة القديمة في القطاع العام، وتُظهر تقارير برلمانية وحكومية (خارج أفريقيا) أن نقص المهارات والبيانات الرديئة يفرمل تبني التقنيات المتقدمة (كالذكاء الاصطناعي) ويؤخر المشاريع. في أفريقيا جنوب الصحراء، تُعدّ الأمية الرقمية وضعف ثقافة الاستخدام الحكومي/المواطنين من العوائق المتكررة. في تشاد، يتضمن مشروع البنك الدولي مكونات تدريب رقمية واسعة (مع استهداف نوعي للنساء والأشخاص ذوي الإعاقة)، ما يوفر فرصة لتصميم خطط إدارة تغيير (التواصل، التدريب، سفراء التغيير، حوافز الاستخدام) كمسارات موازية لخطة المشروع التقنية.

الحالة الرابعة : البيانات، التشغيل البيئي، وأنظمة الإرث (Legacy)

تؤكد الأبحاث أن السجلات المتفرقة، و”جزر البيانات”، وضعف جودة/حوكمة البيانات هي أكثر مسببات الانحراف الزمني والكلفي؛ إذ تتطلب مشاريع التحول دمج أنظمة قديمة، وتعريف معايير تبادل (APIs)، وكودات مرجعية مشتركة، وهو ما يتطلب هندسة مؤسسية (Enterprise Architecture) ومخططات بيانات وطنية. توصي الأدبيات بنهج تدريجي: ربط أولويات الأعمال (Use Cases) بمشروعات منصات مشتركة (الهوية، الدفع، التراسل الحكومي، المستودعات)، مع حوكمة بيانات مركزية. هذه الدروس بالغة الصلة بتشاد حيث تنطلق المنصات العامة تحت مظلة المشروع الوطني ويجب أن تُدار كمشروعات مشتركة عابرة للوزارات.

الحالة الخامسة : التمويل، المشتريات، والمخاطر التعاقدية

تواجه الحكومات صعوبات في تقدير التكاليف الحقيقية وأنماط التعاقد (خاصة نماذج التحول إلى الخدمات السحابية، الترخيص، والدعم متعدد السنوات)، ما يرفع مخاطر “الإقفال على مُورّد” (Vendor Lock-in) وضعف القيمة مقابل المال. توصي الخبرات الدولية بنماذج تعاقدية مرنة، ومراحل تجريبية (Pilots) مرتبطة بمعايير نجاح، واشترطات لنقل المعرفة وبناء القدرات. بالنسبة لتشاد، ينبغي مواءمة خطط الشراء مع جداول البنك الدولي ومتطلبات الشفافية، وربط دفعات العقد بمؤشرات أداء تشغيلية (التوافر، زمن الاستجابة، عدد المستخدمين الفعّالين، رضا المستفيدين).

الحالة السادسة : الأمن السيبراني والثقة العامة

يشهد القطاع العام عالميًا حساسية متزايدة تجاه الأمن والخصوصية، وتبرز الأدبيات الحديثة صلات وثيقة بين تبني الخدمات الرقمية وتوافر ضمانات الخصوصية والهوية الرقمية الآمنة. ماضي الانقطاعات/التقييدات في بعض البلدان الأفريقية يضع عبئاً إضافياً على بناء الثقة. إدارة المشاريع هنا مطالبة بدمج هندسة أمنية افتراضية منذ التصميم (Security-by-Design)، وخطط استمرارية أعمال، واختبارات اختراق، وسياسات خصوصية واضحة.

الحالة السابعة : أطر إدارة المشاريع الملائمة للتحول الحكومي

توصي الأدبيات المتخصصة في التحول الحكومي باعتماد نهج هجين يجمع بين الرشاقة (Agile) للمنتجات الرقمية، والانضباط المرحلي (Stage-Gate) للحوكمة والامتثال والشراء العام. كما تُبرز أهمية “المرحلة

الصفريّة/Pre-Discovery” لتوضيح النطاق والقيمة والجاهزية (البنية/البيانات/القانون)، وتعيين الراعي التنفيذي ومجلس توجيه متعدد القطاعات. دروس من تجارب دولية (خارج أفريقيا) تُظهر أن النماذج القائمة على النتائج (Outcome-Based) تقلل مخاطر انحراف النطاق وتسرع القيمة. لهذه الأساليب أهمية خاصة في تشاد لضبط التعقيد عبر برامج متعددة الجهات والمانحين.

نحو إطار تحليلي لإدارة مشاريع التحول الرقمي في تشاد

1. المرحلة الصفريّة (Pre-Discovery):

- فحص الجاهزية: البنية (تغطية/طاقة/مواقع)، البيانات (جودة/ملكية)، التشريعات (هوية/توقيع/خصوصية)، المهارات (تحليل فجوة).
- تحليل أصحاب المصلحة ورسم خريطة الاعتمادية عبر الوزارات.
- وضع نظرية تغيير واضحة تربط مخرجات المشروع بمؤشرات استخدام المواطنين.

2. الحوكمة والهيكلية:

- قطاعية (الصحة، PMOs مركزي على مستوى رئاسة الحكومة/الوزارة الرقمية، مع PMO التعليم، المالية).
- مجلس توجيه بتمثيل المالية والمشتريات والاتصالات والجهات الرقابية، وجدول قرارات دوري مرتبط بمعالم (Milestones).

3. نطاق مرحلي ومنصات مشتركة:

- البدء بحالات استخدام ذات أثر عالٍ وسريع (مثل: هوية رقمية أساسية + دفع حكومي رقمي + بوابة خدمات موحدة)، ثم توسعات قطاعية تدريجية.
- فرض معايير تشغيل بيني (واجهات APIs) وإلزام الموردّين بها تعاقدياً.

4. البيانات والأمن:

- تأسيس مجلس حوكمة بيانات حكومي، وخريطة سجلّات مرجعية (سجلّ سكاني/تجاري/أراضي).
- أمن من البداية (Security-by-Design & Privacy)، مع خطط تعافٍ واختبارات دورية.

5. المشتريات والتمويل:

- عقود قائمة على النتائج (SLA/OLA، مقاييس التنبؤ، رضا المستخدم)، واشتراط نقل معرفة، وتجنب القفل على مُورّد.
- مراحل تجريب (Pilot) تسبق التوسع الوطني، وربط الدفعات بتحقيق مؤشرات استخدام حقيقية لا مجرد التسليم التقني.

6. إدارة التغيير وبناء القدرات:

- برنامج تواصل وسفراء تغيير، ومناهج تدريب لموظفي الخط الأمامي، ومراكز مساعدة للمواطنين، مع استهداف النوع الاجتماعي والفئات الهشة بما يتماشى مع أهداف مشروع البنك الدولي.

ماذا تقول الأرقام المعيارية عن تشاد؟ (للتهيئة المرجعية)

- UN E-Government Survey 2024 موقع متدنٍ على EGDI مع ضعف نسبي في البنية والخدمات ورأس المال البشري—مرجع لقياس التحسن عبر الزمن.
- مشروع التحول الرقمي (البنك الدولي، أفرّ 25 سبتمبر 2024؛ تقارير حالة 2025): أهداف كمية للاتصال والتبني والتدريب ينبغي تحويلها إلى KPIs على مستوى كل مشروع.
- “تشاد كونيكتش 2030” (2025): رصد استثمارات كبيرة ورفع نفاذ الإنترنت إلى ~30% بحلول 2030؛ فرصة لمواءمة خارطة المشاريع الحكومية مع خارطة البنية الوطنية.

خلاصة المراجعة والفجوات البحثية

خلاصة: تتسق أدبيات أفريقيا جنوب الصحراء مع واقع تشاد: العوائق البنيوية (اتصال/كهرباء)، ونواقص المهارات، وغياب/حادثة الأطر القانونية، وتحديات الحوكمة متعددة الأطراف، والبيانات المتناثرة وأنظمة الإرث، والمخاطر التعاقدية—كلها ترفع تعقيد إدارة مشاريع التحول. في المقابل، تتيح البرامج الحالية (البنك الدولي، الإستراتيجية الوطنية حتى 2030) نافذة مواءمة مؤسسية لتطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع: نهج هجين، حوكمة قوية، منصات مشتركة، إدارة تغيير ممنهجة، وعقود قائمة على النتائج.

فجوات بحثية مقترحة .

1. نمذجة جاهزية مشروعات الحكومة الرقمية في بيئات بنية ضعيفة: إطار قياس عملي (Ready-to-Run) يدمج مؤشرات تغطية الشبكات والكهرباء مع معايير جودة البيانات والتشريعات.
2. فعالية العقود القائمة على النتائج في سياقات منخفضة المهارات: دراسة حالة تشادية مقارنةً بدول مجاورة.
3. استراتيجيات التبني الريفي للخدمات الحكومية الرقمية: تجارب تصميم خدمات منخفضة النطاق/دون اتصال (Offline-First) وأثرها على الاستخدام.

4. حوكمة بيانات عبر الوزارات في الدول النامية: دور مجالس البيانات ومعايير التشغيل البيني في تقليص زمن إنجاز المشاريع.
5. قياس العائد الاجتماعي للمشاريع الرقمية الحكومية (SROI) في تشاد: ربط مؤشرات EGDI بمكاسب رفاهية قابلة للقياس (وقت/تكلفة على المواطن). (استنادًا إلى فجوات ظهرت في الأدبيات المراجعة).

2.5 الخاتمة

يمثل التحول الرقمي الحكومي في تشاد خطوة استراتيجية نحو تحديث الدولة وتحقيق تنمية شاملة، إلا أن نجاحه مرهون بقدرة المؤسسات على إدارة المشاريع بفاعلية ضمن بيئة مليئة بالتحديات. فقد أظهرت الدراسات السابقة أن أبرز المعوقات تتمثل في ضعف البنية التحتية للاتصالات والطاقة، محدودية المهارات الرقمية لدى الموظفين والمواطنين، غياب أو هشاشة الأطر القانونية المنظمة، وتشتت قواعد

البيانات والأنظمة القديمة. كما يضاف إلى ذلك تحديات الحوكمة المؤسسية، التمويل المستدام، ومخاطر التعاقد مع الموردين، وهي عناصر تجعل إدارة المشاريع الرقمية أكثر تعقيداً في السياق التشادي.

ومع ذلك، فإن الفرص المتاحة كبيرة إذا ما أحسن استغلالها. فالمشروعات الممولة من البنك الدولي، والاستراتيجيات الوطنية مثل “تشاد كوئكشن 2030”، تفتح نافذة لتجاوز العوائق عبر بناء بنية تحتية أوسع، منصات رقمية مشتركة، وتدريب جيل جديد من الكوادر. ولتحقيق أثر ملموس، ينبغي أن تتبنى إدارة المشاريع الحكومية في تشاد نهجاً هجيناً يجمع بين المرونة (Agile) والانضباط المؤسسي (Stage-Gate)، وأن تدمج منذ البداية خططاً لإدارة التغيير، وحوكمة البيانات، وضمانات الأمن السيبراني.

إن التحدي الأكبر لا يكمن فقط في إطلاق المشاريع، بل في ضمان استدامتها وتبني المواطنين لها، وهو ما يتطلب ثقة عامة في الخدمات الرقمية، وتكاملاً بين المؤسسات، وربطاً مباشراً بين أهداف المشاريع ومؤشرات تحسين حياة الأفراد. ومن هنا يمكن القول إن نجاح التحول الرقمي في تشاد مرهون بمدى قدرة الدولة على تحويل هذه التحديات إلى فرص، وإدارة مشاريعها كرافعة استراتيجية للتنمية، لا كمبادرات تقنية معزولة.

المراجع

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

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

5- عبدالعزيز، سامي. (2022). التحول الرقمي في الحكومات العربية: رؤية تحليلية. مركز الأهرام
للدراسات السياسية والاستراتيجية.

6- هلال، محمود. (2019). دور البنية التحتية في نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية. المجلة
المصرية لتكنولوجيا المعلومات، العدد 28.

7- منظمة الإسكوا ((2021)). ESCWA. التحول الرقمي في المنطقة العربية: واقع وآفاق. الأمم
المتحدة، بيروت

8- وتحليلات حديثة حول تحديات التحول في القطاع العام والمهارات/البيانات.

9- السياسات الوطنية/الاقتصادية (تشاد 2025): الاستراتيجية والاستثمارات الرقمي

المراجع الإنجليزية

- UN DESA. UN E-Government Survey 2024 (التقرير الكامل).
- UN DESA. صفحة التقرير ونبذته.
- World Bank. Chad Digital Transformation Project
: بيان صحفي 2024، ووثائق المشروع وتقارير الحالة (P180000)
.2025

- World Bank. Chad Digital Economy Diagnostic (2023) ،
وملف تشخيص الدولة.
- Nkohkwo, Q. & Islam, M. (2013). Challenges to the
Successful Implementation of e-Government in SSA: A
Literature Review (EJEG).
 - Eom, S. J., et al. (2022). Digital government
transformation in turbulent times.
- Nkohkwo, Q. N., & Islam, M. S. (2013). Challenges to the successful
implementation of e-Government initiatives in Sub-Saharan Africa: A
literature review. Electronic Journal of e-Government (EJEG), 11(2), 253–
267.
- Heeks, R. (2003). Most eGovernment-for-development projects fail: How
can risks be reduced? Institute for Development Policy and Management,
University of Manchester.
- Eom, S. J., Lee, J., & Kim, J. (2022). Digital government transformation in
turbulent times: Lessons from the COVID-19 pandemic. Government
Information Quarterly, 39(2), 101693. تأ
- Thorpe, A. (2023). Digital government transformation in developing
countries: A systematic literature review. Information Development, 39(3),
423–441.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA).
(2024). United Nations E-Government Survey 2024: Digital government in
the AI era. New York: United Nations.