

حوكمة القطاع العام : دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية و جمهورية مصر العربية

Public Sector Governance: A Comparative Study Between the Kingdom of Saudi Arabia and the Arab Republic of Egypt

ط.د نجاة شرفي¹ / مخبر المقاولاتية و إدارة المنظمات ، الجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي (الجزائر).

nadjat.chorfi@univ-tebessa.dz

أ.دعثمان عثمانية / المخبر المقاولاتية و إدارة المنظمات ، الجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي (الجزائر).

otman.atmania@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2025-12-29

تاريخ القبول: 2025/ 12/25

تاريخ الاستلام: 2025 / 10 / 10

ملخص

تركز هذه الدراسة على تزايد أهمية حوكمة القطاع العام ، بوصفها آلية أساسية لرفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق التنمية المستدامة في ظل التحولات المتسارعة بالشرق الأوسط. وتقدم تحليلاً مقارناً لتجارب الحوكمة والإصلاح الإداري في كل من المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مستندة إلى أطر الحوكمة الحديثة مثل الإدارة العامة الجديدة والحوكمة الجديدة لفهم مسارات الإصلاح. وتتمحور المقارنة حول شفافية الأداء، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية، وسيادة القانون، وكفاءة تقديم الخدمات، وتشير النتائج إلى أن السعودية توظف الحوكمة ضمن "رؤية 2030" لتعزيز التنوع الاقتصادي ورفع كفاءة الإنفاق ومكافحة الفساد، بينما تركز مصر على تحديث البيروقراطية، ورقمنة الخدمات، وتعزيز آليات الرقابة لمواجهة التحديات الهيكلية. ويظهر التحليل أن السياقين يواجهان تحديات مشتركة، أبرزها مقاومة التغيير وضعف ثقافة المساءلة، مع اختلاف واضح في أساليب التنفيذ تبعاً للظروف السياسية والاقتصادية. وتختتم الدراسة بتوصيات تؤكد ضرورة مواءمة الإصلاحات مع الخصوصيات الوطنية وتعزيز التحول الرقمي كأداة مركزية لترسيخ الحوكمة الفعالة.

الكلمات المفتاحية : حوكمة القطاع العام ، المملكة العربية السعودية، جمهورية مصر العربية

تصنيف JEL : H83، L33، G34

Abstract:

This study provides a concise comparative assessment of public sector governance in Saudi Arabia and Egypt amid the region's rapid transformations. Drawing on modern frameworks such as New Public Management, it examines core dimensions including transparency, accountability, civic participation, and service-delivery efficiency. The findings reveal that Saudi Arabia embeds governance reforms within *Vision 2030* to promote economic diversification and curb corruption, while Egypt emphasizes bureaucratic modernization and digital service delivery to address structural constraints. Although both countries face shared challenges—particularly resistance to change and weak accountability practices—their reform trajectories diverge due to differing political and economic contexts.

Keywords: Public Sector Governance, Saudi Arabia, Arab Republic of Egypt.**Jel Classification Codes :** G34 ، L33 ، H83.¹ المؤلف المراسل: نجاة شرفي، الإيميل: nadjat.chorfi@univ-tebessa.dz

I - تمهيد :

يشهد القطاع العام عالمياً تحولات عميقة بفعل العولمة و الرقمنة وارتفاع توقعات المواطنين، ما جعل النماذج البيروقراطية التقليدية عاجزة عن مواكبة متطلبات العصر. وفي هذا السياق، تبرز حوكمة القطاع العام كنموذج إداري متقدم يقوم على مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون لتحقيق الصالح العام. وتكتسب دراسة الحوكمة أهمية خاصة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث تسعى الدول لتحقيق الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي المستدام.

وتُعد السعودية ومصر نموذجين بارزين؛ فالسعودية شرعت في إصلاحات واسعة ضمن رؤية 2030 لتقليل الاعتماد على النفط، وتنوع الاقتصاد، وتعزيز النزاهة والشفافية؛ (Alhammami, 2022); (Beschel, 2020); (Mansour, 2018) (Schomaker, 2020). أما مصر، فقد اكتسبت جهود الإصلاح زخماً بعد التحولات السياسية، مركزةً على مكافحة الفساد، تطوير الجهاز الإداري، وتحسين الخدمات، بقيادة مؤسسات كالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وهيئة الرقابة الإدارية. (Barsoum, 2018); (Baradei, 2021)

1.I- إشكالية البحث :

الإشكالية الرئيسية:

تشهد المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، كدولتين محوريتين في المنطقة العربية، جهوداً متزايدة لإصلاح منظومة حوكمة القطاع العام، استجابةً للتحديات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة، وسعيًا نحو تحقيق التنمية المستدامة،

على الرغم من الأهداف المشتركة المعلنة في كلا البلدين، والمتمثلة في تحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة، إلا أن مسارات الإصلاح تختلف بشكل كبير، متأثرة بالبنى السياسية، والهيكل الاقتصادي، والمسارات التاريخية، والثقافات الإدارية لكل دولة.

التساؤل الرئيسي: ما هي أوجه التشابه والاختلاف في ممارسات وتحديات حوكمة القطاع العام بين المملكة العربية السعودية ومصر، وما هي العوامل السياقية والهيكلية المفسرة لهذه الفروقات؟
التساؤلات الفرعية:

1- ما هي الأطر المؤسسية والتشريعية الحاكمة لممارسات الحوكمة في القطاع العام في كل من السعودية ومصر؟

2- كيف تتجلى مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة، سيادة القانون) في الممارسات الفعلية لكلا البلدين ؟

3- ما مدى نجاح كل من رؤية السعودية 2030 وبرامج الإصلاح المصرية في تطوير آليات حوكمة القطاع العام؟

4- ما هي التحديات الرئيسية (البيروقراطية، الفساد، نقص الكفاءات، المقاومة التنظيمية) التي تواجه جهود الإصلاح في كلا السياقين؟

5- ما هي النتائج المستفادة من التجربتين، وإمكانية الاستفادة المتبادل؟

2.I - فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية:

توجد فروق جوهرية في نماذج وآليات حوكمة القطاع العام بين السعودية ومصر، ترجع بشكل أساسي إلى اختلافات في النظم السياسية، والقدرات المالية، ودرجة المركزية الإدارية، والإرث التاريخي لكل دولة.

الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الأولى (البعد المؤسسي): تتبنى السعودية نموذجاً أكثر مركزية ومدفوعاً بالرؤية الاستراتيجية من القمة، بينما تواجه مصر تحديات أكبر في التنسيق المؤسسي بين الجهات الحكومية المتعددة.
2. الفرضية الثانية (البعد التكنولوجي): تحقق السعودية تقدماً أسرع في تطبيق الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي كأداة للحكومة، مقارنة بمصر، نتيجة للموارد المالية الأكبر والاستثمار في البنية التحتية التقنية.
3. الفرضية الثالثة (البعد التشريعي): تشهد مصر تعقيداً أكبر في المنظومة التشريعية والقانونية المنظمة للحكومة بسبب تراكمات تاريخية وتعدد الأطر القانونية، مقارنة بالنظام السعودي الأكثر مرونة في التحديث التشريعي.
4. الفرضية الرابعة (البعد الثقافي): تؤثر الثقافة البيروقراطية التقليدية والمقاومة التنظيمية للتغيير بشكل أكبر على جهود الإصلاح في مصر مقارنة بالسعودية، بسبب عمق الجهاز البيروقراطي وكثافته.
5. الفرضية الخامسة (المشاركة المجتمعية): تواجه كلتا الدولتين تحديات في تفعيل المشاركة المجتمعية ومشاركة القطاع الخاص في آليات الحوكمة، رغم الاختلاف في الأساليب والدوافع.

3.I - أهداف البحث :

1. تحديد الأبعاد الرئيسية لحوكمة القطاع العام: استناداً إلى أحدث النظريات؛
2. تحليل ممارسات الحوكمة في السعودية: ضمن إطار رؤية 2030؛
3. تقييم جهود إصلاح الحوكمة في مصر: في سياق تحدياتها الحالية؛
4. إجراء مقارنة منهجية: بين التجريبتين لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في الدوافع، والآليات، والتحديات؛
5. تقديم توصيات عملية: لصانعي السياسات لتعزيز فعالية مبادرات الحوكمة في كلا البلدين.

4.I - أهمية البحث :

1. تحديد الأبعاد الرئيسية لحوكمة القطاع العام: استناداً إلى أحدث النظريات؛
2. تحليل ممارسات الحوكمة في السعودية: ضمن إطار رؤية 2030؛
3. تقييم جهود إصلاح الحوكمة في مصر: في سياق تحدياتها الحالية؛
4. إجراء مقارنة منهجية: بين التجريبتين لتحديد أوجه التشابه والاختلاف في الدوافع، والآليات، والتحديات؛
5. تقديم توصيات عملية: لصانعي السياسات لتعزيز فعالية مبادرات الحوكمة في كلا البلدين.

5.I - المنهج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على المنهج المقارن التحليلي، الذي يهدف إلى دراسة أوجه التشابه والاختلاف مع التركيز على تحليل البنية الداخلية والآثار العملية لكل نموذج.

6.I - الدراسات السابقة:

-دراسة لكل من Elias Kaunda, Theuns Pelser بعنوان : "Public Sector Governance as a Tool to Enhance the Productivity of Government Spending: An International Comparative Study" (2024) التي نشرت في مجلة Polish Journal of Management Studies والتي تناولت تأثير حوكمة القطاع العام على إنتاجية الإنفاق الحكومي ،من خلال دراسة مقارنة شملت 40 دولة خلال الفترة (2012-2022)، استخدمت الدراسة ستة مؤشرات للحوكمة العالمية (الصوت والمساءلة، الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، جودة التشريعات، سيادة القانون، ومكافحة الفساد) والناتج المحلي الإجمالي كمؤشر لإنتاجية الإنفاق الحكومي، و أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الحوكمة وإنتاجية الإنفاق إصلاحات الحوكمة يحقق كفاءة وشفافية أكبر في تقديم الخدمات العامة، بينما يؤدي الفساد إلى تقويض فعالية الإنفاق الحكومي.

-دراسة لكل من Elias Kaunda, Theuns Pelser بعنوان :

"Corporate Governance and Performance of State-Owned Enterprises in a Least Developed Economy" (2023) والتي نشرت في مجلة South African Journal of Business Management ، هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير حوكمة الشركات على أداء المؤسسات المملوكة للدولة في الاقتصادات الأقل نمواً، حيث اعتمدت الدراسة على بيانات أولية وثانوية من تسع شركات مملوكة للدولة عملت خلال الفترة (2001-2016)، واستخدمت منهجية كمية من خلال نماذج الآثار الثابتة والعشوائية وطريقة العزوم المعممة (GMM). أظهرت النتائج أن خصائص حوكمة الشركات تؤثر بشكل معنوي على أداء المؤسسات المملوكة للدولة، حيث تبين أن هياكل مجالس الإدارة، وفترة خدمة المديرين، وانخفاض ملكية الحكومة، والرافعة المالية تؤثر إيجابياً على الأداء، بينما تؤدي زيادة ملكية الدولة إلى أداء دون المستوى، كما كشفت الدراسة أن وجود موظفين مدنيين ومديرين ذوي انتماءات سياسية في الشركات الحكومية له تأثير سلبي على قيمة المؤسسة، مما يؤكد أهمية تطبيق أطر حوكمة فعالة لتحسين قيمة المؤسسات المملوكة للدولة في الاقتصادات النامية.

II- العام القطاع لحوكمة والمفاهيم النظرية الإطار

يُمهد هذا الجزء لبناء إطار نظري ومفاهيمي متين لحوكمة القطاع العام عبر توضيح المفهوم وأبعاده واستعراض النظريات والمعايير الدولية الحاكمة له، ويهدف إلى صياغة نموذج تحليلي يُستخدم لاحقاً في مقارنة التجربتين السعودية والمصرية.

II-1- الرئية وأبعادها العام القطاع حوكمة تعريف:

يتجاوز مفهوم الحوكمة (Governance) الإطار التقليدي للحكومة (Government)، إذ لا يقتصر على الهياكل الرسمية بل يشمل الآليات والتفاعلات بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لإدارة الموارد واتخاذ القرارات، ويُعرّف بأنه "مجموعة القواعد والعمليات والهياكل التي توجه عمل المؤسسات الحكومية لتحقيق الصالح العام". (Farazmand, 2023)

وتستند الحوكمة الفعالة إلى أبعاد رئيسية متفق عليها دولياً: الشفافية عبر نشر المعلومات المالية والإجرائية، المساءلة بمختلف صورها السياسية والإدارية والمالية والمجتمعية، المشاركة لضمان استجابة السياسات لاحتياجات المجتمع، سيادة القانون بما يضمن العدالة وحماية الحقوق، الفعالية والكفاءة في

تحقيق الأهداف بأفضل استخدام للموارد، والاستجابة لاحتياجات المواطنين عبر قنوات اتصال وآليات معالجة الشكاوى.

II-2- الجديدة الرحوكة الجديدة، العامة الجديد ة الإدارة الرحوكة نظريات:

العامة الإدارة نظريات بـ تطوّر العام القطاع حوكمة مجال في والممارسة الفكرت أثر الماضي لقليلة العقود خلال كـ يرب بشكل، نظرية ين تيارين تحديدوي ممكن الجديد ة الرحوكة مفاهيم تشكّل في ساهمائه يسسين.

أ. الجديدة العامة الإدارة (NPM – New Public Management): في النظرية هذه ظهرت البيروقراطية على فعل كرد الماضي القرن من والتسعينيات الثمانينيات الجديدة العامة الإدارة استلهمت الكفاءة وعدم بالجمود اتسمت التي التقليلية القطاع في والمنافسة السوق آليات إدخال إلى وسعت الخاص، القطاع من مبادئها والفعالية الكفاءة زيادة بهدف العام (Mansour, 2018) مبادئها أبرز من: التركزيز الإجراءات من بدلاً النتائج على والسوق آليات إدخال والعام ينري المديتمكين والمواطن إلى النظر كعمل، ووتلبية العامة الخدمات جودة تحسسين على التركزيز العملاء احتياجات.

الجديدة العامة الرحوكة ب. (NPG – New Public Governance): النظرية هذه ظهرت الجديدة العامة الإدارة وتطوّر كبدل التسعينيات أواخر في، الرحوكة انشقت وأكدت العام، القطاع على مباشر بشكل السوق نماذج تطبيقي فكرة الجديد يتطلب المعتقدات المتعمية المشكّلات وحل العامة الخدمات تقديم أن على أو الدولة فقطوليس الفاعلين، من واسعة شبكة بين والتيسيق التعاون السوق (Ansell, 2022) ومن النظرية هذه سمات أبرز:

* القطاع بين شراكات بناء أهمية على التأكيد: والشراكات شبكات على التركزيز المدي المتجمع ومنظمات الخاص والقطاع العام العامة الأهداف لتحقيق؛

* الدولة، على حكراً عدل السلطة بأن الاعتراف: القرار صنع في والتشارك التعددية متعددين فاعلين بين موزعة هي بل؛

* قيمة خلق بل الاقتصادية، الكفاءة تحقيق فقطوليس الهدف: العامة القيمة خلق والبيئية الاجتماعية الأب عادت شمل كل، لمجمع مضافة؛

* المنسق دور إلى لخدمة مقدم مجرد من الدولة تتحول: منسق كوجه الدولة دور الرحوكة في تساهم التي المتلفة لملشبيكات والممكن (Hoqani, 2024).

في الجارية الإدارية الإصلاحات وتحليل لفهم مهم مرجعاً نظريتان الهاتان تمثل بدرجات النموذجين كالأمن عناصرتبني ملاحظة يمكن حيث ومصر، السعودية متفاوتة.

II-3- الدول التي المستوى العالي الفعالية الحوكمة ومؤشرات معايير :

تعمل المؤسسات الدولية على تطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الحوكمة، تُستخدم عالميًا من قبل المستثمرين وصانعي السياسات لتقييم المخاطر وتوجيه أولويات الإصلاح. المؤشرات هذه أبرز من :

- **العالمية الحوكمة مؤشرات (Worldwide Governance Indicators – WGI):** يصدرها الدولي البنك سنويًا: ساءلة، والام الصوت (1): ل لحوكمة رة يسسية أبعاد سة وت غطي الإره /ال عنف وغ ياب ال سياسي الا سة تقرير (2)ب جودة (4) ال حكمة، ف عال ية (3) ، ال فساد على السيطرة (6)وال قانون، سيادة (5) ال تنظيم..
- **الفساد مدركات مؤشر (Corruption Perceptions Index – CPI):** منظمة تصدره في العام القطاع في المستوى تصور ال فساد مس تويات وي قيس الدول ية الشفاف ية الأع مال ورجال الخ براء آراء على بناء العالم دول مخ تلف.
- **القانون سيادة مؤشر (Rule of Law Index):** العالمي العدالة مشروع يصدره (World Justice Project) قياس خلال من القانون سيادة بمبادئ الدول التزام مدى ويقيم والعدالة والأمن، والنظام فتوحة، الام وال حكمة ال فساد، غياب منها عوامل، ثمانية والجنائية المدنية.

- **المفتوحة الحكومة مؤشر (Open Government Index):** انفتاح مدى يقيس تتعلق معايير إلى وي سة تندر لمواطني، ومشارك تها وشفافية تها الحكومات المساءلة وآليات العامة، والمشاركة المعلومات، إلى بالوصول
- المؤشرات هذه مية أ من الرغم على في إبراز الاتجاهات ومجالات التحسين، إلا أن اعتمادها على تصورات الخبراء يستدعي التعامل معها بحذر لأنها قد لا تعكس التعقيد الواقعي بالكامل (Pyone, 2017)

II-4- ومصر السعودية بين للمقارنة تحليلي إطار تطوير:

منهجية مقارنة لإجراء الأبعاد عادة تعددت تحليلي إطار تطوير يمكن سبق، ما على بناء العربية مصر وجمهورية السعودية العربية الملكية في العام القطاع حوكمة بين، المحلي السياق تأثير مراعاة مع الرة يسسية الحوكمة أبعاد دمج على الإطار هذا يرتكز المؤسسة والعوامل، وي سة تويات ثلثة من الإطار يتكون :

✓ والمؤسسية التشريعية الأطر: الأول المستوى (De Jure Governance):

- التي والمواضع والقوانين الدساتير تحليل: والقانوني الدساتير الإطار
في الحكومة المؤسسة ومسؤوليات صلاحيات وتحدد العام القطاع عمل تنظيم
بالمكمل.

- مبادئ تطبيق عن مسؤولية الام والهيئات المؤسسة دراسة: المؤسسة الهيكل
الفساد، مكافحة وهيئات والإدارية، المالية الرقابة أجهزة مثل الحوكمة،
وصلاحياتها استقلاليتها مدى وتقييم القضاءية، والمؤسسات.

✓ **وال تنفيذ ال فعلية الممارسات: ال ثاني الم مستوى (De Facto Governance):**

- الموازنات، م مثل) ل لمجهور الحكومية الم معلومات إتاحة مدى تقييم: ال شفافية
الم نصات وف عالية الم معلومات، تداول لحرية قواني ووجود، (الأداء وبيانات
الحكومية ال رقمية.

- أجهزة ودور ال برلمان، الم مسألة آليات فعالية تحليل: وال رقابة الم مسألة
المواطنين شكاوى معالجة وآليات المخالفات، كشف في العملية ال رقابة.

- ومؤسسات العامة، الخدمات جودة تحسب بين جهود تقييم: الخدمات وتقديم الكفاءة
الإدارة كفاءة على وتأثيرها الرقمي ال تحول ومبادرات الحكومي، الأداء.

- وف عالية الفساد، كفاءة الوظيفية لامتدادات تراكمية: الفساد كفاءة
ال كبرى الفساد ضحايا ملاحقة ومدى بال نزاهة، الم المتعلقة القواني إنفاذ.

✓ **المؤثر ال سياقية العوامل: ال ثالث الم مستوى (Contextual Factors):**

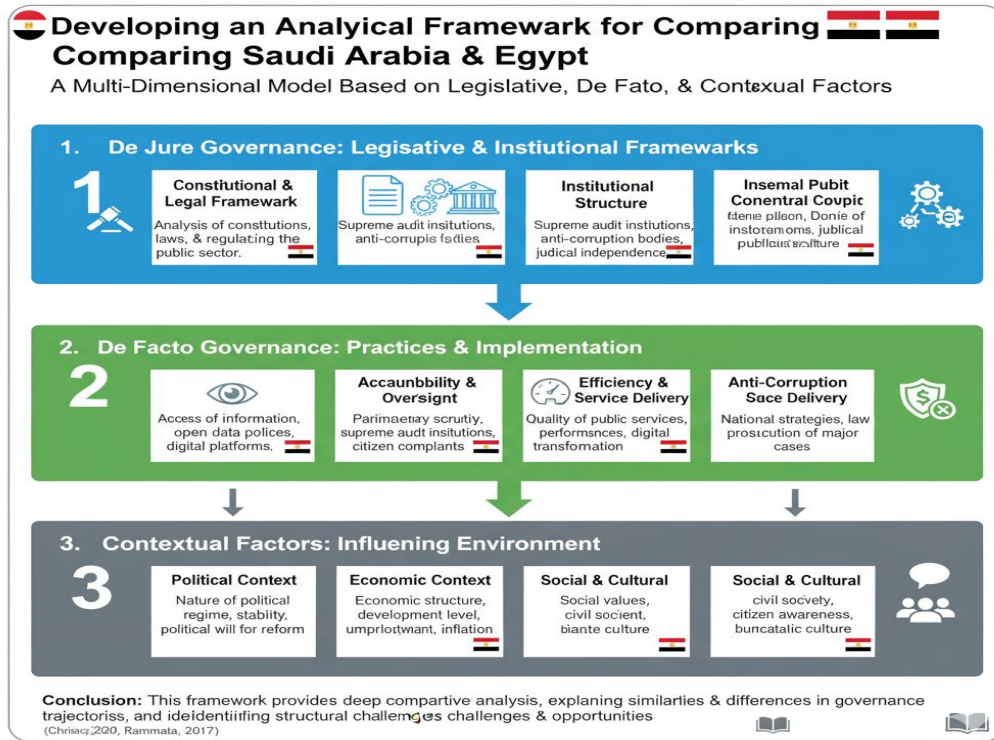
- الإرادة وتأثير ال استقرار، ودرجة السياسي، ال نظام بيعة: ال سياسي ال سياق
الإصلاح برامج ودعم قيادة على السياسية.

- ال تنمية، ومستوى، (م تنوع أم ريعي) ال اقتصاد هيكلي: ال اقتصادي ال سياق
أولويات على وتأثيرها، (وال تضخم البطالة مثل) ال اقتصادية يات وال تحد
الحكومي الإصلاح.

- المجتمع ودور ال سائدة، ال اجتماعية القيم: وال ثقافي ال اجتماعي ال سياق
الإدارة ال ثقافة وتأثير بحقوقهم، المواطنين وعي ومستوى المدني،
ال تغيير مقاومة على (ال ب يروقراطية) ال تقليدية.

في ال تحليلي الإطار هذات طبق ل لخص من العناصر تجاوز من الدراسة مستمكن ال قادمة،
ال تشابه أوجه يفسر ومقارن عميق تحليل وتقييم الإصلاح ل برامج ال سطحي الوصف
والفرص الهيكلية ال تحديات ويحدد ال بلدين، في الحوكمة مسارات بين وال اختلاف
منهما كل في العام القطاع فعالية لتعزيز الم تاحة، لفهم ضروري الم عمق ال فهم هذا
الم عقد الم جلي الواقع مع للحكومة العالم الم بادئ تفاعل ك يفية (Christensen, 2020)
(Rammata, 2017).

الشكل (01): تصميم يوضح الإطار التحليلي المقترح للمقارنة بين السعودية ومصر، مركزاً على المستويات الثلاثة الرئيسية التي ذكرتها (الأطر التشريعية، الممارسات الفعلية، والعوامل السياقية)



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على ماسبق

III وال تحديات الواقع: السعودية العربية المملكة في العام القطاع حوكمة

يمثل تطور حوكمة القطاع العام في السعودية مساراً تحولياً عميقاً، إذ ارتبط تاريخياً بتوحيد المملكة والعائدات النفطية التي أسست قطاعاً عاماً واسعاً. ومع تحديات التنوع الاقتصادي وتطلعات المجتمع الشاب، جاءت رؤية 2030 كاستراتيجية شاملة تضع الكفاءة والشفافية والمساءلة في صميم أهدافها.

III-1- السعودية العام قطاع ال تطور والإداري التاريخي ال سياق:

يُظهر التطور التاريخي والإداري للقطاع العام السعودي انتقاله من جهاز محدود الوظائف السيادية إلى منظومة مؤسسية واسعة عقب الطفرة النفطية، حيث لعب دوراً محورياً في التنمية والبنية التحتية واستيعاب القوى العاملة، إلا أن الاعتماد على الريع النفطي أدى إلى نمط بيروقراطي هرمي مركزي مرتبط بالتوظيف أكثر من الأداء، مما أسفر عن تضخم وظيفي وقصور في الكفاءة التشغيلية (Mohale, 2022).

شهدت المملكة عقوداً من الإصلاح الإداري المستلهم من مبادئ الإدارة العامة الجديدة، مستهدفة زيادة الكفاءة والفعالية من خلال تبسيط الإجراءات وتطوير الهياكل التنظيمية وإدخال التقنيات الحديثة، وعلى الرغم من النجاحات الجزئية، أظهرت الحاجة إلى تحول أعمق وشامل، تجسد لاحقاً في رؤية 2030 لإعادة هيكلة دور الدولة في الاقتصاد والمجتمع (Alhamami, 2022).

III-2- إطار في الحوكمة إحصاءات " 2030 ال سعودية رؤية "

تشكل رؤية السعودية 2030، المُنشأة عام 2016، منعطفًا استراتيجيًا في مسار الحوكمة الإدارية بالمملكة، متجاوزة كونها خطة اقتصادية إلى مشروع تحويلي شامل لإعادة هيكلة الاقتصاد والمجتمع والجهاز الحكومي، حيث أُرست الرؤية مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية والمساءلة والكفاءة) كممكنات محورية لتحقيق أهداف التنوع الاقتصادي وجذب الاستثمارات وتحسين جودة الحياة، إذ تمحورت الإصلاحات حول التحول نحو إدارة استراتيجية موجهة بالنتائج، عبر استحداث هيكل حوكمة مؤسسية كمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية ومركز "أداء"، بهدف كسر العزلة المؤسسية وربط الإنفاق بالأهداف الاستراتيجية ومراقبة مؤشرات الأداء. كما أُنشئت هيئة "إكسبرو" لترشيد الإنفاق الحكومي ومكافحة الهدر المالي عبر مراجعة المشاريع وتوجيه الموارد نحو الأولويات، وعلى صعيد تحسين بيئة الأعمال، تم رقمنة الخدمات الحكومية عبر منصات كـ "أبشر" و "مراس"، مما عزز الكفاءة والشفافية وقلّص البيروقراطية، إذ تتجاوز هذه الإصلاحات البعد التقني لتحدث تحولًا ثقافيًا في العمل الحكومي، مركزةً على خدمة العملاء وإدارة الأداء والمساءلة عن النتائج، في قطيعة جوهريّة مع الأنماط الإدارية التقليدية. (Beschel, 2020)

III-3- تحليل والمساءلة الشفافة في المجالات في الحالات الممارسات

تُعد الشفافية والمساءلة ركيزتين أساسيتين للحوكمة الفعالة، وقد شهدت السعودية تطوراً ملحوظاً في تبنيها ضمن أهداف رؤية 2030. (Farazmand, 2023) فعلى مستوى الشفافية، أصبح نشر الميزانية العامة وتقاريرها ممارسة منهجية عززت ثقة المستثمرين، كما وفرت منصة "اعتماد" وضوحاً في المشتريات، فيما ساهم التحول الرقمي في تقليص السلطة التقديرية والحد من الفساد رغم تفاوت مستويات الإفصاح بين الجهات. أما المساءلة، فقد تعززت بإنشاء هيئة "نزاهة" ذات صلاحيات واسعة لمكافحة الفساد، إلى جانب دور ديوان المحاسبة في مراجعة الإنفاق ومركز "أداء" في نشر تقارير تقييمية دورية، ما أرسى مساءلة مجتمعية، رغم محدودية دور المجالس التشريعية والرقابة الشعبية، إلا أن المسار العام يتجه لترسيخ ثقافة المساءلة في العمل الحكومي.

III-4- التحديات ال سعودية العام القطاع في الحوكمة تطويق تواجه التي

لرؤية الطموحة الإحصاءات بفضل الحوكمة مجال في الكبير التقدم من الرغم على والشفافية الهيكلية التحديات من مجموعة يواجه ال سعودية العام القطاع يزال ال، 2030 علمهال لا تغلب مس تمررة جهوداً تتطلب ال (Schomaker, 2020) :

✓ أولاً، تمثل الثقافة التنظيمية المتجذرة في النموذج الريعي والبيروقراطي التقليدي مقاومة للتحول نحو إدارة قائمة على الأداء والنتائج، مما يتطلب استثماراً كبيراً في التدريب وإعادة تأهيل الكوادر البشرية. ومع ذلك، توفر الإرادة السياسية الواضحة والزخم الإصلاحي لرؤية 2030 فرصة تاريخية لتجاوز هذه العقبات وبناء قطاع عام حديث وفعال

✓ ثانياً، تفتقر بعض الأجهزة الحكومية للقدرات المؤسسية والبشرية المتخصصة في إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي وتحليل البيانات، مما يستدعي بناء قدرات مستدامة لاستيعاب أفضل الممارسات العالمية.

✓ ثالثاً، يكمن التحدي في تحويل الإصلاحات المدفوعة من القيادة العليا إلى ممارسات مؤسسية راسخة ومستدامة، عبر تعزيز الأطر القانونية وتفعيل دور الهيئات الرقابية المستقلة

✓ رابعاً، تواجه الحكومة تحدي الموازنة بين الكفاءة الاقتصادية والأبعاد الاجتماعية، خاصة في عمليات إعادة الهيكلة والخصخصة التي قد تترتب عليها آثار اجتماعية تتعلق بالتوظيف وأسعار الخدمات

IV وال تحديات الواقع: العربية مصر جمهورية في العام القطاع حوكمة

تمثل مصر نموذجاً للدولة المركزية التي تواجه تحديات إرث بيروقراطي مركزي ومعقد، ما دفع إلى جهود إصلاحية مستمرة تهدف إلى تعزيز كفاءة القطاع العام وشفافيته ومواءمة الحوكمة الحديثة مع استراتيجيات التنمية المستدامة.

IV-1- التاريخ وسياقها المصرية العامة الإدارة تطور:

يعود تاريخ الإدارة العامة المصرية إلى جذور فرعونية عريقة، غير أن هيكلها الحديث تشكل خلال القرن التاسع عشر تحت تأثير النظم الإدارية الفرنسية التي رسخت المركزية والتسلسل الهرمي الصارم، حيث تعزز هذا الاتجاه بعد ثورة 1952 وتبني النهج الاشتراكي الذي وسّع دور القطاع العام بشكل غير مسبوق، مما أدى إلى تضخم بيروقراطي مترهل ومعقد، إذ أثرت التقاليد الإدارية المتوارثة سلباً على الأداء، حيث غلبت الإجراءات الشكلية والولاءات الشخصية على الكفاءة وتحقيق الأهداف (Mansour, 2018)، ومع التحول نحو الانفتاح الاقتصادي في السبعينيات، ظهرت تحديات تتعلق بتكليف القطاع العام مع متطلبات اقتصاد السوق، لكن الإصلاحات بقيت جزئية محدودة الأثر، إذ يتسم النظام الإداري المصري بمركزية شديدة تحتفظ فيها الحكومة بسلطة واسعة على الوحدات المحلية، وبرغم وجود قوانين تهدف للمركزية، إلا أن تنفيذها بقي محدوداً، مما أعاق كفاءة تقديم الخدمات العامة والاستجابة للاحتياجات المحلية، ويبرز هذا السياق الحاجة لإصلاحات هيكلية عميقة تتجاوز التعديلات الإجرائية (Ramadan, 2025)

IV-2- العربية الربيع بعد وال حوكمة الإداري الإصلاح جهود:

شكلت أحداث الربيع العربي عام 2011 منعطفاً حاسماً أبرز مطالب شعبية بتحسين الخدمات العامة ومكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة. استجابةً لذلك، تبنت الحكومات المصرية المتعاقبة مبادرات إصلاحية شاملة لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، مع إدراك أن فهم السياق المصري للخدمة العامة يُعد أمراً حيوياً لنجاح أي تحول بيروقراطي جذري (Baradei, 2021)، وركزت جهود الإصلاح على محاور رئيسية، أبرزها تحسين بيئة الأعمال عبر تبسيط الإجراءات وتقليل العوائق البيروقراطية، مما يعكس تطبيقاً عملياً لمبادئ الكفاءة والشفافية (Beschel, 2020)، كما أطلقت "رؤية مصر 2030" كإطار استراتيجي للتنمية المستدامة تضع الحوكمة في صميم أهدافها، إذ شكّل التحول الرقمي وميكنة الخدمات الحكومية محوراً أساسياً لتقليل التعامل المباشر والحد من فرص الفساد وتعزيز الشفافية، إلى جانب برامج بناء القدرات وتدريب الكوادر الحكومية على متطلبات الإدارة الحديثة والنزاهة. يضطلع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (CAOA) بدور محوري في قيادة هذه الإصلاحات باعتباره الكيان المعني بإصلاح الخدمة العامة. (Barsoum, 2018)

IV-3- الفساد ومكافحة الرقابة مجالات في الحالية الممارسات تحديات:

إن الرقابة ومكافحة الفساد ركيزة أساسية للحوكمة الرشيدة في مصر، حيث أسست الدولة إطاراً مؤسسياً متعدد المستويات لمواجهة هذه الظاهرة، يتضمن هذا الإطار أجهزة رقابية رئيسية، أبرزها هيئة الرقابة الإدارية التي تختص بالكشف عن جرائم الفساد المالي والإداري والتحقيق فيها استباقياً، والجهاز المركزي للمحاسبات

الذي يمارس الرقابة المالية على أموال الدولة ويرفع تقاريره للسلطات العليا (Barsoum, 2018) على المستوى التشريعي والسياساتي، حُدثت القوانين ذات الصلة وفقاً للمعايير الدولية، وأطلقت الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد إطار تنفيذي شامل يركز على تعزيز الشفافية والنزاهة وتطوير الجهاز الإداري، غير أن فعالية هذه المنظومة تواجه تحديات جوهرية، منها: تداخل اختصاصات الأجهزة الرقابية مما يضعف التنسيق، والحاجة إلى ضمان استقلالية كاملة وموارد كافية لهذه الأجهزة، وضرورة تفعيل المساءلة المجتمعية عبر زيادة الوعي وتوفير آليات إبلاغ آمنة وفعالة (Beschel, 2020).

IV-4-1 المصيرية البيروقراطية في الحوكمة إحصاءات يذتن تحديات:

تواجه عملية الإصلاح الإداري وتعزيز الحوكمة في مصر تحديات هيكلية وثقافية متعددة رغم وضوح الإرادة السياسية

أولاً، تُشكل الثقافة البيروقراطية المتجذرة عائقاً رئيسياً، حيث تُعيق المركزية الشديدة في اتخاذ القرار وتعقيد الإجراءات ومقاومة التغيير تقدم الإصلاح، إذ يتطلب تجاوز ذلك تغييراً عميقاً في العقلية والسلوكيات عبر التدريب المستمر وأنظمة فعالة للحوافز والمساءلة (Baradei, 2021)،

ثانياً، يُعاني الجهاز الإداري من ضعف القدرات المؤسسية والبشرية، خاصة في مجالات التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء والرقمنة، مما يستدعي استثمارات كبيرة في بناء القدرات على كافة المستويات (Barsoum, 2018)،

ثالثاً، تفرض الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، كالزيادة السكانية ومحدودية الموارد المالية، قيوداً على تمويل برامج الإصلاح الطموحة وتستوجب ترتيب الأولويات؛

رابعاً، تستمر تحديات التحول الرقمي المتمثلة في الفجوة الرقمية، وأمن البيانات، والحاجة لإعادة هندسة شاملة للإجراءات بدلاً من مجرد الأتمتة السطحية؛

أخيراً، يتطلب الإصلاح الفعال تعزيز المشاركة المجتمعية وإشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص كشركاء في صياغة السياسات ومراقبة تنفيذها، وهو ما يستلزم بناء الثقة وتوفير آليات مؤسسية للحوار والتعاون (Zengin, 2022).

IV-4-2 لمنتائج وفهم مقارنة تحليل:

يُعد هذا الجزء جوهر الدراسة، إذ ينتقل من عرض التجارب إلى تحليل مقارنة يحدد أوجه التشابه والاختلاف، ويفسر العوامل المؤثرة ويقيم أثرها على مسارات الإصلاح وفق إطار منهجي يركز على الأبعاد التشريعية والمؤسسية ودوافع الإصلاح والعوامل السياقية.

IV-1-1 المديني في مؤسسية وال تشريعية الحوكمة أطربين مقارنة:

تكشف المقارنة بين السعودية ومصر عن اختلاف جوهري في البنى السياسية والقانونية؛ فالنموذج السعودي يقوم على إطار تشريعي مرن مستمد من الشريعة والأنظمة التنفيذية، مدعوم بتشريعات رؤية 2030 وهيئات متخصصة مثل نزاهة وديوان المحاسبة ومركز أداء، ما يمنحه ديناميكية تحولية مدفوعة بقيادة مركزية لإحداث تغيير بنيوي شامل. أما النموذج المصري فيركز على نظام قانوني مدني متأثر بالتقاليد اللاتينية، مع مؤسسات عريقة كالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وهيئة الرقابة الإدارية، لكنه يواجه قيوداً بيروقراطية تحد من سرعة الاستجابة (Barsoum, 2018).

وتتقاطع الإصلاحات في البلدين حول تعزيز الكفاءة، تجويد الخدمات، مكافحة الفساد، والتحول الرقمي (Beschel, 2020)، غير أن السعودية تدمجها ضمن رؤية 2030 لتنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، بينما جاءت في مصر استجابة لسياق ما بعد الربيع العربي لمعالجة تحديات سياسية واقتصادية وبناء الثقة المؤسسية. (Baradei, 2021) ويظهر التحليل أن الإصلاحات المصرية ذات توجه داخلي لمعالجة قضايا إدارية واجتماعية، فيما تتخذ السعودية بعداً استراتيجياً لإعادة تموضعها في الاقتصاد العالمي. (Schomaker, 2020)

3-7- تقييم أثر الإصلاحات على كفاءة وفعالية القطاع العام : يُمثل تقييم الأثر الفعلي لإصلاحات الحوكمة عملية محورية لقياس جدوى المبادرات الإصلاحية، بعيداً عن الادعاءات السياسية والبيانات الرسمية، حيث توفر المؤشرات الدولية المستقلة قياساً موضوعياً لمستويات الأداء الحكومي. في هذا السياق، تقدم بيانات البنك الدولي (مؤشرات الحوكمة العالمية - WGI) ومنظمة الشفافية الدولية (مؤشر مدركات الفساد - CPI) دليلاً كمياً قوياً على مسار الإصلاحات وتأثيرها الفعلي على كفاءة وفعالية القطاع العام في كلا البلدين. (World Bank, 2023)

جدول (1): مؤشرات حوكمة القطاع العام المقارنة بين المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية (2020-2024)

المؤشر	المصدر	السعودية 2020	السعودية 2024	التغير	مصر 2020	مصر 2024	التغير	الفجوة 2024
فعالية الحكومة	World Bank WGI	0.11	0.80	+0.69	-0.57	-0.24	+0.33	1.04
مكافحة الفساد	World Bank WGI	0.20	0.54	+0.34	-0.62	-0.75	-0.13	1.29
سيادة القانون	World Bank WGI	0.35	0.41	+0.06	-0.24	-0.18	+0.06	0.59
مدركات الفساد (CPI)	Transparency Int'l	53/100	59/100	+6	33/100	30/100	-3	29ن

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مؤشرات الحوكمة العالمية - WGI و مؤشر مدركات الفساد - CPI)

تمثل الأرقام "نقاط مؤشر" على مقياس من 0 إلى 100

يُظهر الجدول المقارنة الكمية لستة مؤشرات حوكمة بين 2020-2024، حيث حققت السعودية تقدماً متسارعاً خاصة في فعالية الحكومة والتحكم في الفساد، بينما سجلت مصر تحسناً تدريجياً إيجابياً. وتوضح الفجوة المتزايدة في مؤشر فعالية الحكومة اختلاف قدرات التنفيذ والموارد بين البلدين.

التحليل التفصيلي

أولاً: مؤشر فعالية الحكومة (Government Effectiveness) :

في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة قفزة نوعية في مؤشر فعالية الحكومة، حيث ارتفعت من 0.11 نقطة في 2020 إلى 0.80 نقطة في 2023-2024، بتحسّن إجمالي قدره +0.69 نقطة (أي بنسبة زيادة 628%). هذا الارتفاع الحاد يتطابق تماماً مع مراحل تنفيذ رؤية 2030، وتحديدأ بدءاً من عام 2016 عندما تم إطلاق البرامج الحكومية للإصلاح.

هذا التحسن ملموس في المجالات الفعلية التالية: (Mansour, 2018)

*تحسين الخدمات العامة: منصات رقمية موحدة (أبشر، اعتماد، مراس) وفرت تبسيطاً إجرائياً واضحاً في معاملات المواطنين

*كفاءة الخدمة المدنية: برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية الحكومية رفعت الأداء الإداري

*استقلالية الخدمة المدنية: تقليل الضغوط السياسية على القرارات الحكومية من خلال أنظمة حوكمة محكمة

في جمهورية مصر العربية: أظهرت مصر تحسناً نسبياً أقل حدة، حيث ارتفعت من -0.57 نقطة في 2020 إلى -0.24 نقطة في 2024، بمكسب قدره +0.33 نقطة فقط (نسبة زيادة 58%). لكن يبقى المؤشر في النطاق السالب، مما يعكس استمرار التحديات البنيوية في كفاءة الخدمة الحكومية رغم الجهود المبذولة، و هذا يعكس: (Barsoum, 2018)

*تعقيد البيروقراطية الموروثة: الهياكل الإدارية المركزية الثقيلة تحد من سرعة الاستجابة الحكومية

*محدودية الموارد المخصصة للإصلاح: عدم توفر الميزانيات الكافية لبرامج التدريب والرقمنة على نطاق واسع

*الفجوة بين التشريعات والتطبيق: وجود قوانين إصلاح حكومية، لكن تنفيذها يواجه عوائق مؤسسية

التحليل المقارن: الفجوة البالغة 1.04 نقطة في عام 2024 تعكس تباعداً متزايداً بين المسارين:

السعودية تتحرك نحو مؤشرات موجبة متقدمة (0.80)، وهذا يضعها ضمن الـ 25% الأفضل عالمياً في فعالية الحكومة، أما مصر لا تزال تعاني من مؤشرات سلبية (-0.24)، مما يشير إلى أن تحديات الأداء الحكومي تفوق نقاط القوة، و هذا التفاوت لا يعود فقط إلى الإرادة السياسية بل إلى الموارد المالية والقدرات المؤسسية المختلفة. إذ أن السعودية استثمرت بكثافة في البنية التحتية الرقمية والتدريب، بينما تعاني مصر من ضغوط مالية ديموغرافية. (World Bank, 2023)

ثانياً: مؤشر مكافحة الفساد (Control of Corruption)

في المملكة العربية السعودية: حققت المملكة انجازاً بارزاً في مكافحة الفساد، بارتفاعها من 0.20 نقطة إلى 0.54 نقطة (+0.34)، محققة أعلى مستوى تاريخي لها و هذا التحسن ينعكس في: (Mansour, 2018)

*إنشاء هيئة نزاهة المتخصصة: كيان حكومي مستقل مُجهز بصلاحيات واسعة للتحقيق والملاحقة القضائية.

*قضايا فساد عالية المستوى: ملاحقة قضائية جادة لمسؤولين بارزين أرسلت إشارة واضحة بعدم التسامح مع الفساد

*آليات مالية فعالة: برامج تدقيق وتفتيش دقيقة من ديوان المحاسبة العامة على الإنفاق الحكومي.

*الشفافية المالية: نشر موازنات حكومية مفصلة، مما قلّل من فرص الفساد والهدر.

في جمهورية مصر العربية التراجع هو السمة المميزة: انخفاضها من -0.62 نقطة إلى -0.75 نقطة (-0.13)، وهو اتجاه معاكس للمطلوب. هذا يعكس: (Schomaker & Bauer, 2020)

*ضعف آليات المحاسبة: تداخل اختصاصات أجهزة الرقابة (هيئة الرقابة الإدارية، الجهاز المركزي للمحاسبات) يقلل من فعاليتها

*قضايا استقلالية المؤسسات: عدم استقلالية كاملة للأجهزة الرقابية عن الضغوط السياسية

*الفجوة بين السياسة والتطبيق: وجود استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، لكن تطبيقها محدود

الفجوة الحرجة: الفجوة بين البلدين 1.29 نقطة (أكبر فجوة بين جميع المؤشرات)، مما يشير إلى أن أكبر تباين في مسارات الإصلاح يظهر في ملف مكافحة الفساد. هذا يعكس:

اختلاف جذري في الإرادة السياسية وأدوات التنفيذ

السعودية تستثمر في بناء منظومة ضد الفساد قوية وشاملة، بينما مصر تواجه تحديات هيكلية في هذا الملف
ثالثاً: مؤشر مدركات الفساد (CPI) - Corruption Perceptions Index

الاتجاهات العامة (2020-2024) (Transparency International, 2020)؛ (Transparency International, 2021)؛ (Transparency International, 2022)؛ (Transparency International, 2023)؛ (Transparency International, 2024)

المملكة العربية السعودية:

2020 : 53/100

2024: 59/100

(+11.3%) تحسن بـ 6 نقاط

الترتيب العالمي: المرتبة 38 من 180 دولة

مقارنة إقليمية: +25 نقطة فوق المتوسط الإقليمي (متوسط الشرق الأوسط وشمال أفريقيا 100/34)

جمهورية مصر العربية:

2020: 33/100

2024: 30/100

تراجع بـ 3 نقاط (-9.1%)

الترتيب العالمي: المرتبة 130 من 180 دولة

مقارنة إقليمية: -4 نقاط أقل من المتوسط الإقليمي

هذا المؤشر يعتمد على تصورات الخبراء ورجال الأعمال، وبالتالي يعكس سمعة المؤسسات الحكومية ودرجة الثقة فيها:

جدول (2): المقارنة المؤسسية والتشغيلية لأثر الإصلاحات على مؤشرات الحوكمة الرئيسية

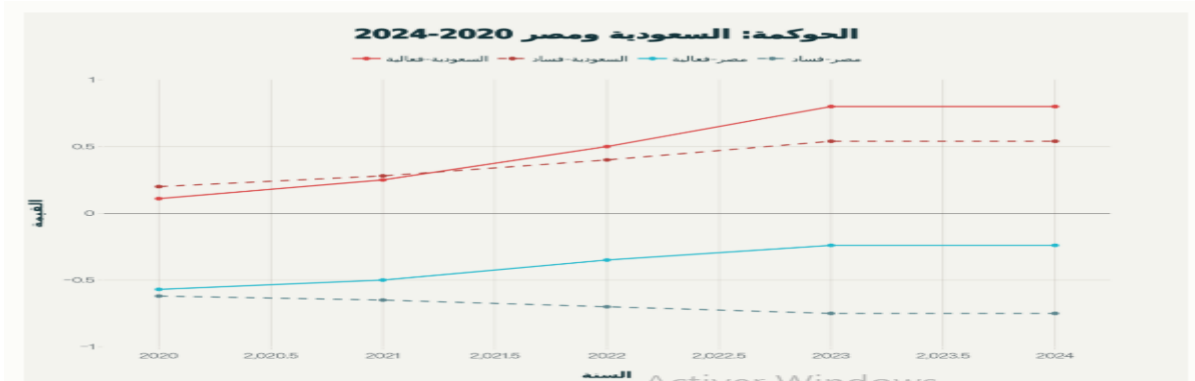
السنة	السعودية	مصر	الفجوة
2020	53	33	20
2021	52	33	19
2022	51	30	21
2023	52	35	17
2024	59	30	29

المصدر منظمة الشفافية الدولية، مؤشر مدركات الفساد (2020-2024)، من إعداد الباحثين

النقطة الحرجة: في عام 2024، تفاقمت الفجوة بشكل دراماتيكي إلى 29 نقطة، وهو أكبر فارق منذ 2020. هذا يعكس تحسن سعودي متسارع، زيادة 7 نقاط في 2024 وحدها (من 52 إلى 59) ، و هذه إشارة واضحة على أن

جهود الحكومة السعودية في مكافحة الفساد بدأت تحدث تأثيراً واضحاً على الثقة المؤسسية ، و استقطاب استثمارات أجنبية بفضل تحسن سمعة المؤسسات الحكومية تراجع مصري حاد: انخفاض 5 نقاط في عام 2024 (من 35 إلى 30) ، و هذا أول تراجع بعد فترة نمو متواضع في السنوات السابقة ، و هذا يشير إلى أن الآليات الرقابية والمؤسسية لم تتمكن من احتواء الفساد الإداري بفعالية

شكل (1): خطوط الاتجاه لمؤشرات حوكمة القطاع العام في المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية (2020-2024)



يُظهر الرسم البياني أن السعودية حققت تحسناً سريعاً ومنتظماً في مؤشرات الحوكمة بفضل إصلاحات رؤية 2030، بينما سجلت مصر تقدماً تدريجياً أكثر استقراراً لكنه أقل حدة، ما يعكس طبيعة الإصلاحات المقيدة بالاستقرار المؤسسي. وتشير الفجوة المتزايدة بين البلدين إلى الحاجة لتسريع الإصلاحات في السياق المصري لمواكبة الطموحات الاستراتيجية.

المحركات الرئيسية للفروقات (Drivers of Divergence)

في السعودية، تقود رؤية 2030 الإصلاحات عبر إرادة سياسية عليا وإطار موحد، مدعوم بموارد مالية ضخمة تسمح بالاستثمار في البنية التحتية الرقمية وبرامج تدريب واسعة، إضافة إلى مرونة تشريعية وسرعة في إصدار الأنظمة، ما عزز التحول الرقمي وقلّص فرص الفساد، أما في مصر، فتواجه الإصلاحات قيوداً مالية وضغوطاً اجتماعية تحد من الموارد المخصصة للتطوير، إلى جانب بيروقراطية متراكمة تتسم بالمركزية والتسلسل الهرمي وتعقيد الجهاز الإداري، فضلاً عن ضعف التنسيق بين الأجهزة الرقابية والتحولات السياسية المتكررة التي تؤثر على استمرارية الإصلاح.

الخلاصة التحليلية

جدول (3): بيانات المؤشرات الكمية توثق فجوة متسعة بين مسار الإصلاح السعودي والمصري:

الدلالة	الاتجاه المصري	الاتجاه السعودي	البعد
السعودية تبني جهازاً أكثر كفاءة	صعود بطيء (+0.33)	صعود حاد (+0.69)	فعالية الحكومة

الدلالة	الاتجاه المصري	الاتجاه السعودي	البعد
السعودية تسيطر على الفساد، مصر تواجه تحديات متصاعدة	نزول (-0.13)	صعود قوي (+0.34)	مكافحة الفساد
كلا البلدين يواجهان تحديات في تطبيق القانون	تحسن طفيف (+0.06)	تحسن طفيف (+0.06)	سيادة القانون
الثقة المؤسسية تختلف جذرياً بين البلدين	تراجع حاد (-3)	تحسن متسارع (+6)	مدركات الفساد

هذه النتائج تؤيد الفرضية الرئيسية للدراسة: أن اختلافات جوهرية في الإرادة السياسية والموارد المالية والقدرات المؤسسية تفسر الفروقات الملموسة في مسارات الإصلاح بين السعودية ومصر، وأن نموذج التحول الشامل السعودي أسرع أثراً من الإصلاحات التدريجية المصرية.

في مصر، تمحورت جهود تحسين الأداء حول محاور متعددة: استردت حملات مكافحة الفساد أموالاً عامة ومعالجة مواطن الهدر، وساهمت ميكنة الخدمات (الشهر العقاري، المرور) في تخفيف العبء على المواطنين وتقليص فرص الفساد الصغير، كما يستهدف قانون الخدمة المدنية الجديد ربط الأجر بالأداء لتحفيز الكفاءة. إلا أن الأثر الكلي يواجه قيوداً مرتبطة بضخامة الجهاز الإداري ومقاومة التغيير المؤسسية، مما يجعل التحول أكثر تدريجية. (Baradei, 2021)

التحدي المشترك يتمثل في الانتقال من كفاءة العمليات (Efficiency) إلى فعالية النتائج (Effectiveness)، بحيث يواكب تحسين سرعة الخدمة ارتقاءً في جودتها وأثرها الفعلي، يستلزم ذلك تطوير آليات متقدمة لقياس الأداء المرتكز على النتائج والأثر، وتعزيز ثقافة المساءلة القائمة على تحقيق الأهداف لا مجرد الامتثال الإجرائي.

4-7- الحوكمة مسار على المؤثرة والاجتماعية والاقتصادية السياسية العوامل:

لا يمكن استيعاب مسارات الحوكمة بمعزل عن السياقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة، إذ تشكل هذه العوامل محدّدات الإصلاح وطبيعته وسرعته وحدوده.

البُعد السياسي: في السعودية، تمثل الإرادة السياسية العليا المحرك الرئيسي للإصلاح. تبني القيادة لرؤية 2030 وتوفير الدعم المؤسسي الكامل أزال عقبات بيروقراطية ومكّن من إحداث تحولات سريعة وجذرية. ساعدت المركزية السياسية في توحيد الجهود وتوجيهها نحو أهداف محددة، مما قلص مقاومة التغيير المصاحبة عادة للإصلاحات الكبرى. (Schomaker, 2020)؛ أما في مصر، يتأثر مسار الحوكمة بطبيعة النظام الرئاسي والحاجة لتحقيق توازنات مؤسسية متعددة. رغم قوة الإرادة السياسية للإصلاح، خاصة في ملفات مكافحة الفساد والمشروعات القومية، يواجه التنفيذ الإداري اليومي تعقيدات شبكة المصالح داخل البيروقراطية العريقة (Mansour, 2018).

البُعد الاقتصادي: يشكل العامل الاقتصادي المحرك الأبرز في السعودية، حيث فرضت ضرورة التنويع الاقتصادي وتقليص الاعتماد على الريع النفطي الحاجة لرفع كفاءة الحكومة، وتحسين مناخ الاستثمار، وتطبيق

الحكومة والشفافية لاستقطاب رأس المال الأجنبي، مما يمنح الإصلاحات زخماً واستدامة؛ أما في مصر، ترتبط الإصلاحات ببرامج المؤسسات المالية الدولية التي تشترط إصلاحات هيكلية في القطاع العام ضمن حزم الدعم المالي. يوفر ذلك ضغطاً خارجياً محفزاً، لكنه يواجه تحديات اجتماعية تتعلق بتأثير الإصلاحات على مستويات المعيشة والخدمات.

البُعد الاجتماعي والثقافي:

في السعودية، تدفع التركيبة الديموغرافية الشابة عجلة الإصلاح، حيث يتسم هذا الجيل بقبول أعلى للتغيير، وإمام متقدم بالتكنولوجيا، وتطلعات مرتفعة لجودة الخدمات، مما يخلق بيئة اجتماعية داعمة لأهداف الرؤية.

في مصر، يؤثر الإرث الثقافي للعمل الحكومي على وتيرة الإصلاح، حيث تظل ثقافة "الوظيفة الحكومية" كضمان للاستقرار الاجتماعي راسخة، مما يعقد تطبيق إصلاحات جذرية دون مراعاة الأبعاد الاجتماعية. كما يفرض ارتفاع الكثافة السكانية والضغط على الخدمات العامة تحدياً لوجستياً يتطلب موارد ضخمة وأفقاً زمنياً طويلاً لظهور النتائج.

جدول رقم(4) : تحليل مقارن: حوكمة القطاع العام في المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية

البعد	المملكة العربية السعودية	جمهورية مصر العربية
الإطار التشريعي	مرن، مستمد من الشريعة والأنظمة التنفيذية	مدني متأثر بالتقاليد اللاتينية، إطار دستوري
البناء المؤسسي	هيئات محورية مستحدثة (نزاهة، أداء، ديوان المحاسبة)	مؤسسات عريقة (الرقابة الإدارية، التنظيم والإدارة)
الدافع الرئيسي	لتنويع الاقتصادي وتقليص الاعتماد على النفط	عادة بناء الثقة المؤسسية ومعالجة البيروقراطية
الهدف الاستراتيجي	تحول اقتصادي شامل ضمن رؤية 2030	إصلاح إداري تدريجي ومعالجة اختلالات هيكلية
طبيعة الإصلاح	ديناميكي، جذري، تحولي	تدريجي، استثمارية مؤسسية
العامل السياسي	إرادة سياسية عليا، قيادة مركزية	وازنات مؤسسية، شبكة مصالح بيروقراطية
لتحول الرقمي	متقدم (اعتماد، أبشر)، تبسيط جذري للإجراءات	درجي (مكنة الخدمات)، معالجة الفساد الصغير
البُعد الاجتماعي	تركيبة سكانية شابة داعمة للتغيير	ثقافة الوظيفة الحكومية، كثافة سكانية عالية
التحديات الرئيسية	الانتقال من كفاءة العمليات إلى فعالية النتائج	ضخامة الجهاز الإداري ومقاومة التغيير المؤسسية

الضغوط الخارجية	تنافسية عالمية، جذب الاستثمار الأجنبي	برامج المؤسسات المالية الدولية
-----------------	---------------------------------------	--------------------------------

المصدر: من اعداد الباحثين وفقا لما تم دراسته.

IV- الخاتمة :

لقد أظهرت هذه الدراسة المقارنة أن كلاً من المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية تنخرطان في مسار إصلاحي معقد لحكومة القطاع العام، مدفوعتين بمنظومة من الضغوط الاقتصادية، والتطلعات التنموية، والمطالبات المجتمعية المتنامية. و يؤكد التحليل أن مسار الحوكمة في كلتا الدولتين ليس مجرد استجابة خطية، بل هو نتاج تفاعل معقد بين العوامل الهيكلية، والسياقات السياسية-الاقتصادية، والديناميكيات المؤسسية الداخلية.

و تبرز التجربة السعودية كنموذج لـ "التحول السلطوي الشامل (Comprehensive Authoritarian Transformation)، حيث تُقاد الإصلاحات بوتيرة متسارعة تحت مظلة رؤية 2030، مدعومة بإرادة سياسية مركزية قوية. يهدف هذا النهج إلى إعادة تعريف الوظائف الاقتصادية للدولة وتحديث أجهزتها الإدارية بشكل جذري، في المقابل، تُظهر التجربة المصرية مساراً "إصلاحيّاً تدريجياً ومقيداً (Gradual and Constrained Reform)، يركز على معالجة التحديات البيروقراطية المتجذرة والموروثات الهيكلية للإدارة العامة، مع إيلاء أولوية لمكافحة الفساد ورفع كفاءة الخدمات الأساسية، وغالباً ما يتأثر بضرورات الاستقرار السياسي وتوازنات القوى الداخلية.

1.IV. نتائج البحث:

تنوَج هذه الدراسة مجموعة من النتائج المحورية التي تُسهم في تعميق الفهم الأكاديمي لتجارب حوكمة القطاع العام في السياقات الإقليمية:

1. تباين الأنماط الاستراتيجية للإصلاح: يكشف التحليل عن وجود نمطين متميزين، ففي السعودية، تُعد الحوكمة أداة استراتيجية لـ "تحويل السلطوية" نحو نموذج أكثر كفاءة وموجه نحو السوق، بينما في مصر، يميل الإصلاح إلى "استعادة السلطوية" من خلال ترسيخ آليات السيطرة البيروقراطية وتكييفها مع المتغيرات، دون تغييرات هيكلية جذرية قد تهدد مراكز القوة القائمة؛

2. مركزية التحول الرقمي كرافعة للحكومة: تشترك الدولتان في تبني التحول الرقمي (Digital Transformation) كركيزة أساسية لتعزيز الشفافية والكفاءة، ومع ذلك يتباين مدى توظيفه؛ ففي السعودية، يُستخدم كآلية لفرض الشفافية الاستباقية وتقليص السلطة التقديرية (De Jure)، بينما في مصر، يُواجه التحول الرقمي بتحديات التنفيذ الناتجة عن تعقيدات البيروقراطية وغياب التكامل المؤسسي. (De Facto)؛

3. تباين طبيعة المساءلة وآليات إنفاذها:

○ في السعودية، تتحول المساءلة لتصبح "مساءلة قائمة على الأداء (Performance-Based Accountability)، مرتبطة بأهداف رؤية 2030، وتُندعم بآليات رقابية قوية كـ "نزاهة" و "أداء". هذا يمثل ابتعاداً عن نموذج المساءلة التقليدية القائمة على الولاء؛

○ في مصر، لا تزال المساءلة تعاني من تحديات هيكلية، حيث تميل لتكون "مساءلة سياسية وليست مؤسسية". (Political, Not Institutional Accountability) "وتواجه فعالية الآليات الرقابية الرسمية قيوداً بسبب نفوذ المؤسسات القوية (مثل الجيش) التي تعمل خارج نطاق التدقيق المدني، مما يحد من فعالية المساءلة الأفقية والرأسية؛

4. التحديات الهيكلية المشتركة في بناء القدرات واستدامة الإصلاح: رغم اختلاف المسارات، تواجه التجربتان تحديات مماثلة في بناء القدرات البشرية والمؤسسية المتخصصة، كما أن ترسيخ ثقافة الأداء والمساءلة الفعالة، وضمان استدامة الإصلاحات بما يتجاوز الإرادة السياسية الفردية، يمثلان تحديين هيكليين يتطلبان معالجة استراتيجية طويلة الأمد.

2.IV. مقترحات البحث:

- دراسة تحليلية لكيفية تأثير المنصات الرقمية الحكومية على السلطة التقديرية للموظفين وديناميكيات المحسوبية في سياقات الأنظمة السلطوية (السعودية ومصر كحالات دراسية)؛
- بحث مدى فعالية المساءلة المرتبطة بالأداء (مثل مؤشرات رؤية 2030) كبديل أو مكمل للمساءلة البرلمانية/المدنية في تحقيق الشفافية والامتثال؛
- استكشاف آليات وتحديات إشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص في قيادة الإصلاحات الحكومية التي تتبناها الدولة؛
- تحليل الأبعاد الثقافية للبيروقراطية وأثرها على استجابة الموظفين لبرامج إصلاح الحوكمة (مثل التحول الرقمي، المساءلة)؛
- دراسة مقارنة بين تجارب مكافحة الفساد، مع التركيز على تحديات إنفاذ القانون في مواجهة الفساد الممنهج والتحديات المؤسسية؛
- تقييم إمكانات وأثار تطبيق اللامركزية على كفاءة تقديم الخدمات الحكومية، ومواجهة التحديات السياسية والإدارية في سياق الدول النامية.

3.IV. آفاق البحث:

- تحليل كيفية تأثير المنصات الرقمية الحكومية على هياكل السلطة وتغيير نماذج التحكم الإداري؛
- تقييم مدى نجاح المساءلة المرتبطة بالأداء في إحداث تغيير حقيقي في غياب آليات ديمقراطية للمساءلة الأفقية؛
- دراسة سبل تعزيز مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في أجندة الحوكمة التي تقودها الحكومة، وتأثيرها على استدامة الإصلاحات،

- بحث تأثير الثقافة الإدارية السائدة والقيم الاجتماعية على قبول أو مقاومة برامج الإصلاح الحكومي؛
- تحليل فعالية الأطر والمؤسسات الوطنية لمكافحة الفساد في سياقات مؤسسية وسياسية مختلفة؛
- تقييم أثر تمكين الإدارة المحلية وتطبيق اللامركزية على كفاءة وجودة تقديم الخدمات الحكومية؛

V- الحالات والمراجع:

- Mansour, A... (2018). The experience of new public management and new public governance in selected Arab countries. Contemporary Arab Affairs. <https://online.ucpress.edu/caa/article-abstract/11/3/85/25796>
- Beschel, R. & Yousef, T... (2020). Public sector reform in the Middle East and North Africa: Lessons of experience for a region in transition. [books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=LtODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Saudi+public+sector+governance+reforms+AND+Egypt+public+administration+reform&ots=EbYh_6jb36&sig=-90h2on8smsXDY4E-5pALO1-MvI](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=LtODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Saudi+public+sector+governance+reforms+AND+Egypt+public+administration+reform&ots=EbYh_6jb36&sig=-90h2on8smsXDY4E-5pALO1-MvI)
- Alhammami, N... (2022). Investigating the likely impact of new public management on human resource managers and academic lecturers in the Saudi Arabian higher education sector. [wlv.openrepository.com. https://wlv.openrepository.com/entities/publication/877c8dce-e799-4930-ac90-dde04804cb2a](https://wlv.openrepository.com/entities/publication/877c8dce-e799-4930-ac90-dde04804cb2a)
- Schomaker, R. & Bauer, M... (2020). Public governance in the MENA region: Reform trends and patterns. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2019.1669179>
- Baradei, L. E... (2021). Public administration in Egypt after the Arab spring. Public Administration in Conflict Affected Countries. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-74966-8_3
- Barsoum, G... (2018). Egypt's many public administration transitions: reform vision and implementation challenges. International Journal of Public Administration. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2017.1387145>
- Farazmand, A... (2023). Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. [books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=qtu3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=public+sector+governance+theories,+governance+frameworks,+international+governance+standards&ots=1MKant7qk2&sig=TRLX7ZkNDgV4lg154DI9r1XQnyk](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=qtu3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=public+sector+governance+theories,+governance+frameworks,+international+governance+standards&ots=1MKant7qk2&sig=TRLX7ZkNDgV4lg154DI9r1XQnyk)
- Ansell, C. & Torfing, J... (2022). Introduction to the Handbook on Theories of Governance. Handbook on theories of governance. <https://www.elgaronline.com/abstract/edcoll/9781800371965/9781800371965.00007.xml>
- Hoqani, S. A. & Yasmeen, K... (2024). Enhancing Governance: A Framework Approach. Journal of development perspectives. https://obtain.com/storage/published_files/8RCGEVduP8ZuHNFcCvBPdwFogqvoc1LjaM8SMjxy.pdf
- Pyone, T. & Smith..., H... (2017). Frameworks to assess health systems governance: a systematic review. Health Policy and Planning. <https://academic.oup.com/heapol/article-abstract/32/5/710/3061529>

- Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K... (2020). Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth. [taylorfrancis.com](https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780367855772/organization-theory-public-sector-tom-christensen-per-lægreid-kjell-arne-røvik).
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780367855772/organization-theory-public-sector-tom-christensen-per-lægreid-kjell-arne-røvik>
- Rammata, M... (2017). Public administration and global governance: from national to international competency frameworks. Management Research and Practice.
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=670988>
- Mohale, T., Dagba, G., & Amankwa, M... (2022). The Kingdom of Saudi Arabia.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-1208-5_21
- Ramadan, O. & Akman, Ç... (2025). The Structure of Local Governments in Egypt Historical and Contemporary Perspectives. <https://www.igi-global.com/chapter/the-structure-of-local-governments-in-egypt-historical-and-contemporary-perspectives/384363>
- Zengin, Ü... (2022). The Arab Republic of Egypt.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-1208-5_22
- World Bank. (2023). Government Effectiveness: Estimate [Data set]. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/GE.EST>
- Transparency International. (2020). Corruption Perceptions Index 2020. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2020>
- Transparency International. (2021). Corruption Perceptions Index 2021. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>
- Transparency International. (2022). Corruption Perceptions Index 2022. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
- Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index 2023. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Transparency International. (2024). Corruption Perceptions Index 2024. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>