

****الشفافية الإدارية كضمان دستوري للعدالة
التنظيمية: دراسة مقارنة في الأنظمة القانونية
العربية والأمريكية والأوروبية مع تحليل نقدي
لتطبيقاتها في مصر والجزائر****

****تأليف****

د. محمد كمال عرفه الرخاوي

****إهداء****

**إلى ابنتي الغالية، نبع الحب والوفاء، وسبب من
أسباب إصراري على أن يكون هذا العمل مرجعاً
يُحتذى به للأجيال القادمة.**

****الفصل الأول**

**الشفافية الإدارية: المفهوم والأسس النظرية
والتمييز بينها وبين المفاهيم المجاورة****

**تُعد الشفافية الإدارية من الركائز الأساسية
التي تقوم عليها الدولة الحديثة ذات النظام
القانوني الفعّال. فهي ليست مجرد مبدأ إداري
تكميلي، بل ضمانة دستورية تهدف إلى تحقيق
العدالة في العلاقة بين الإدارة والمواطن. وينبع
مفهوم الشفافية الإدارية من الحاجة إلى جعل
أعمال السلطة التنفيذية واضحة وقابلة للمراقبة،
مما يعزز ثقة الجمهور في مؤسسات الدولة
ويحد من ممارسات التعسف والفساد.**

ويُعرّف الفقه الشفافية الإدارية على أنها تلك

الخاصية التي تجعل قرارات الإدارة وأعمالها وسياساتها متاحة للجمهور، بشكل يتيح فهمها وتقييمها والمشاركة في صنعها عند الاقتضاء. ولا تعني الشفافية مجرد نشر المعلومات، بل تتضمن أيضاً وضوح الإجراءات، وقابلية التنبؤ بالنتائج، ووجود آليات فعّالة للوصول إلى المعلومات دون عوائق بيروقراطية أو تقنية.

ويجب التمييز بين الشفافية الإدارية ومفاهيم أخرى قد تتقاطع معها جزئياً، مثل السرية الإدارية، والتي تُعتبر استثناءً مبرراً لحماية المصالح العليا للدولة أو الخصوصية الفردية. كما تختلف عن مبدأ الحيادة، الذي يركز على عدم التحيز في اتخاذ القرار، وعن مبدأ المساواة، الذي يضمن المعاملة المتماثلة للحالات المتماثلة. فالشفافية تسبق هذين المبدأين، إذ لا يمكن تقييم الحياد أو المساواة دون توفر المعلومات الكافية حول كيفية اتخاذ القرار.

وقد تطور مفهوم الشفافية عبر الزمن، من كونه مجرد مطلب أخلاقي إلى أن أصبح حقاً قانونياً مضموناً في العديد من الدساتير والمواثيق الدولية. ويعود هذا التطور إلى تزايد تعقيد الأجهزة الإدارية، وتوسع نطاق تدخل الدولة في حياة الأفراد، ما جعل الحاجة إلى رقابة فعّالة أمراً حتمياً. ولذلك، فإن الشفافية لم تعد ترفاً إدارياً، بل شرطاً لشرعية العمل الإداري نفسه.

****الفصل الثاني**

الشفافية الإدارية في الضمانات الدستورية:
دراسة مقارنة بين الأنظمة العربية والأمريكية
والأوروبية**

تباينت الدساتير الحديثة في طريقة تناولها لمبدأ الشفافية الإدارية، فمنها ما نص عليه صراحة، ومنها ما ضمنه ضمن حقوق أوسع مثل الحق في المعلومات أو الحق في الرقابة الشعبية. وفي النظام العربي، بدأت الدساتير الحديثة، خاصة بعد موجات الإصلاح السياسي، في إدراج أحكام تشير إلى الشفافية، وإن كانت غالباً ما تكون عامة وغير ملزمة تنفيذياً. فمثلاً، تنص المادة 68 من الدستور المصري لعام 2014 على أن "تلتزم الدولة بإتاحة المعلومات المتعلقة بالحياة العامة، وتعتبر الوثائق الرسمية ملكاً للشعب". أما في الجزائر، فقد نصت المادة 57 من الدستور لعام 2020 على أن "لكل مواطن الحق في الحصول على المعلومات الموجودة في حوزة الإدارات العمومية".

وفي المقابل، فإن النظام الأمريكي لا يحتوي على نص دستوري مباشر يضمن الشفافية،

لكنه يستند إلى مبدأ "الإجراءات القانونية الواجبة" (Due Process of Law) المنصوص عليه في التعديلين الخامس والرابع عشر من الدستور، والذي يُفسر على أنه يتضمن الحق في معرفة الأسباب التي تستند إليها القرارات الإدارية. وقد ساهمت التشريعات الفيدرالية، مثل قانون حرية المعلومات (Freedom of Information Act) لعام 1966، في تحويل هذا المبدأ إلى آلية عملية قابلة للتنفيذ.

أما في أوروبا، فقد تجاوزت الشفافية الإطار الدستوري الوطني لتصبح مبدأً من مبادئ الاتحاد الأوروبي ذاته. فالمادة 15 من معاهدة عمل الاتحاد الأوروبي تنص على أن "كل مواطن في الاتحاد وكل شخص يقيم فيه له الحق في الوصول إلى وثائق البرلمان الأوروبي ومجلس الاتحاد الأوروبي والمفوضية الأوروبية". كما أن محكمة العدل الأوروبية أكدت مراراً أن الشفافية

جزء لا يتجزأ من الديمقراطية التمثيلية.

ويكشف هذا المقارن أن الشفافية الإدارية، رغم اختلاف الصيغ القانونية، قد أصبحت مطلباً عالمياً، وأن التقدم الحقيقي لا يقاس فقط بوجود النصوص، بل بفعالية الآليات التي تضمن تطبيقها على أرض الواقع.

****الفصل الثالث**

العدالة التنظيمية: الجذور النظرية وعلاقتها بالشفافية الإدارية**

العدالة التنظيمية هي مفهوم مستمد من علم النفس التنظيمي وعلم الإدارة، وقد تم تكييفه في المجال القانوني ليصف مدى إنصاف

الإجراءات التي تتبعها الإدارة عند اتخاذ قرارات تؤثر على حقوق الأفراد أو مراكزهم القانونية. وتشير الدراسات إلى أن الأفراد لا يولون أهمية فقط للنتيجة النهائية للقرار، بل أيضاً لكيفية اتخاذه، وهل تم الاستماع إليهم، وهل كانت الأسباب واضحة، وهل تم تطبيق القواعد بشكل متسق.

وتنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، وعدالة التفاعل. وترتبط الشفافية الإدارية ارتباطاً وثيقاً بالعدالة الإجرائية، التي تركز على نزاهة العملية نفسها. فكلما زادت شفافية الإجراءات، زاد إدراك الأفراد بأن القرار كان عادلاً، حتى لو لم يكن لصالحهم.

ومن الناحية القانونية، فإن غياب الشفافية يؤدي

إلى ما يُعرف بـ"الظلم الإجرائي"، وهو أحد أسباب الطعن في القرارات الإدارية أمام القضاء. فالقضاء الإداري في العديد من الدول لا يكتفي بمراجعة مشروعية القرار فحسب، بل ينظر أيضاً في ما إذا كانت الإجراءات التي سبقته تتوافق مع مبادئ العدالة الأساسية. وهذا ما يظهر جلياً في الأحكام الصادرة عن مجلس الدولة الفرنسي أو المحكمة الإدارية العليا في مصر، حيث يتم إلغاء قرارات لمخالفتها لمبدأ "حق الدفاع" أو "الحق في الإخطار".

وبالتالي، فإن الشفافية الإدارية ليست مجرد أداة لمكافحة الفساد، بل هي عنصر جوهري في بناء علاقة قائمة على الثقة بين الإدارة والمواطن، وهي شرط لتحقيق العدالة التنظيمية التي تُعد من صميم وظيفة الدولة الحديثة.

****الفصل الرابع**

**الآليات القانونية لضمان الشفافية الإدارية:
دراسة تحليلية لنظم الوصول إلى المعلومات****

تتمثل الآلية الأساسية لضمان الشفافية الإدارية في حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات التي تحتفظ بها الجهات الحكومية. وقد تطورت هذه الآلية من مجرد استثناءات محدودة في قوانين السرية إلى أن أصبحت حقاً مستقلاً يُنظم بتشريعات خاصة. وتختلف هذه التشريعات من حيث نطاق التطبيق، والإجراءات، وآليات الطعن.

ففي الولايات المتحدة، يُعد قانون حرية المعلومات نموذجاً رائداً، حيث يمنح أي شخص الحق في طلب وثائق من أي وكالة فيدرالية، مع وجود استثناءات محددة تتعلق بالأمن القومي أو

الخصوصية. ويشترط القانون أن ترد الوكالة خلال عشرين يوماً، ويمكن الطعن في رفضها أمام المحكمة.

وفي أوروبا، توجد توجيهات أوروبية ملزمة تنظم حق الوصول إلى المعلومات البيئية والإدارية، وتُلزم الدول الأعضاء بوضع تشريعات وطنية متوافقة. كما أن العديد من الدول الأوروبية، مثل السويد وفنلندا، لديها تقاليد طويلة في الشفافية تعود إلى القرن الثامن عشر.

أما في العالم العربي، فقد شهد العقدان الماضيان صدور قوانين للوصول إلى المعلومات في دول مثل تونس والمغرب ولبنان. وفي مصر، صدر قانون رقم 181 لسنة 2018 بشأن تنظيم طلب المعلومات، والذي يُعد خطوة مهمة رغم انتقادات الفقه لبعض مواده التي تمنح الإدارة

سلطة تقديرية واسعة في رفض الطلبات. وفي
الجزائر، لا يزال المشروع القانوني الخاص
بالوصول إلى المعلومات قيد الدراسة، رغم النص
الدستوري الصادر عام 2020.

ويُظهر هذا التحليل أن وجود التشريع وحده لا
يكفي، بل يجب أن يقترن بثقافة مؤسسية تدعم
الشفافية، وبآليات رقابية فعّالة، وباستقلالية
القضاء في حماية هذا الحق.

****الفصل الخامس**

الشفافية الإدارية في مواجهة الاستثناءات:
الأمن القومي والسرية الإدارية والخصوصية**

لا يمكن اعتبار الشفافية الإدارية مطلقة، إذ

تقتضي طبيعة العمل الحكومي وجود استثناءات مشروعة تحمي مصالح عليا للدولة أو حقوق الأفراد. وتُعد أكثر هذه الاستثناءات شيوعاً هي المتعلقة بالأمن القومي، والسرية الإدارية الداخلية، وحماية البيانات الشخصية.

ففيما يتعلق بالأمن القومي، تتفق جميع الأنظمة على أن المعلومات التي قد تعرض سلامة الدولة للخطر يجب أن تظل سرية. لكن الخلاف ينشأ حول من يملك سلطة تحديد ما إذا كانت المعلومات تدخل في هذا الإطار. ففي الأنظمة الديمقراطية، يُخضع هذا التحديد لرقابة قضائية صارمة، بينما في الأنظمة الأقل ديمقراطية، تُترك هذه السلطة حصراً للإدارة، ما قد يؤدي إلى إساءة استخدامها.

أما السرية الإدارية الداخلية، فهي تلك التي

تحمي المناقشات الداخلية بين الموظفين أو بين المستويات الإدارية المختلفة. وغالباً ما تُبرر هذه السرية بالحاجة إلى حرية التفكير وتبادل الآراء دون خوف من التسريب. لكن الفقه الحديث يرى أن هذه السرية يجب أن تكون مؤقتة، وأن تُرفع بمجرد اتخاذ القرار النهائي.

وفيما يخص الخصوصية، فإن حق الفرد في حماية بياناته الشخصية يشكل توازناً دقيقاً مع حق الجمهور في المعرفة. وقد ساهمت التشريعات الحديثة، مثل اللائحة العامة لحماية البيانات في الاتحاد الأوروبي (GDPR)، في وضع إطار قانوني يوازن بين هذين الحقين.

ويؤكد هذا الفصل أن الاستثناءات، رغم مشروعيتها، يجب أن تُفسر تفسيراً ضيقاً، وأن تخضع لضوابط قانونية صارمة، حتى لا تتحول إلى

ذريعة لإخفاء الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.

****الفصل السادس**

دور الهيئات الرقابية المستقلة في تعزيز الشفافية الإدارية**

لا يمكن تحقيق الشفافية الإدارية بشكل فعال دون وجود آليات رقابية مستقلة تراقب أداء الإدارة وتضمن التزامها بمبادئ الانفتاح والوضوح. وتشير التجارب الدولية إلى أن فعالية هذه الهيئات لا ترتبط فقط بوجودها القانوني، بل بدرجة استقلاليتها الفعلية عن السلطتين التنفيذية والتشريعية، وبصلاحياتها الواسعة في جمع المعلومات، وإصدار التوصيات، بل وحتى في اتخاذ قرارات ملزمة في بعض الحالات.

ومن أبرز نماذج هذه الهيئات ما يعرف بـ"أمين المظالم" (Ombudsman)، الذي ظهر أصلاً في السويد ثم انتشر في دول الشمال الأوروبي، قبل أن يُعتمد في العديد من الدول العربية مثل الأردن وتونس. وتتمثل وظيفة أمين المظالم في تلقي الشكاوى من المواطنين بشأن سوء الإدارة، والتحقيق فيها، واقتراح حلول توافقية أو توصيات إصلاحية. ويتميز هذا النموذج بكونه وسيلة غير قضائية وغير بيروقراطية لمعالجة الخلافات بين المواطن والإدارة.

أما في الولايات المتحدة، فإن دور الرقابة يتم توزيعه على عدة هيئات، أبرزها مكتب المفتش العام (Inspector General) في كل وزارة أو وكالة فيدرالية، والذي يتمتع باستقلالية واسعة في التحقيق في حالات سوء الاستخدام أو

الهدر. كما أن لجنة الأخلاقيات الحكومية تلعب دوراً حيوياً في مراقبة سلوك الموظفين العموميين.

وفي الاتحاد الأوروبي، توجد هيئة أمين المظالم الأوروبية (European Ombudsman)، التي تتلقى شكاوى من مواطني الاتحاد ضد مؤسسات الاتحاد، وتحقق في حالات سوء الإدارة. وقد أكدت محكمة العدل الأوروبية مراراً على أهمية هذه الهيئة كضمانة لحقوق الأفراد.

أما في مصر، فقد نص الدستور لعام 2014 على إنشاء "الأجهزة الرقابية المستقلة"، مثل الجهاز المركزي للمحاسبات وهيئة الرقابة الإدارية، لكن الفقه يشير إلى أن استقلاليتها لا تزال ناقصة بسبب تبعيةها الإدارية أو المالية للسلطة التنفيذية. وفي الجزائر، تم إنشاء الهيئة الوطنية

للوّاقاية من الفساد ومكافحته بموجب القانون رقم 01-15، لكنها لم تتمكن حتى الآن من لعب دور فعّال بسبب غياب التشريعات الداعمة وآليات الحماية الكافية.

ويؤكد هذا الفصل أن الهيئات الرقابية المستقلة ليست مجرد زينة مؤسسية، بل أدوات حقيقية لترجمة مبدأ الشفافية من نص دستوري إلى واقع معيشي، شريطة أن تُزوّد بالصلاحيات والموارد والاستقلالية الكافية.

****الفصل السابع**

الشفافية الرقمية والتحول الإلكتروني للإدارة العامة**

يشكل التحول الرقمي أحد أهم مداخل تعزيز الشفافية الإدارية في العصر الحديث. فبواسطة الرقمنة، يمكن جعل الإجراءات الإدارية أكثر وضوحاً، وتقليل فرص التدخل البشري التعسفي، وتمكين المواطنين من متابعة مراحل البت في طلباتهم بشكل مباشر. ويتضمن مفهوم الشفافية الرقمية ليس فقط نشر المعلومات عبر المواقع الإلكترونية، بل أيضاً تصميم الخدمات الرقمية بحيث تكون قابلة للتتبع، وقابلة للتقييم، وخاضعة لمعايير الجودة.

وقد حققت دول مثل إستونيا والسويد تقدماً كبيراً في هذا المجال، حيث أصبح بإمكان المواطن الوصول إلى جميع بياناته الحكومية عبر منصة واحدة، ومعرفة من شاهدها ومتى. كما أن القرارات الإدارية تُصدر إلكترونياً مع ذكر الأسباب القانونية والوقائية، مما يسهل الطعن فيها أو تقييمها.

وفي الولايات المتحدة، تُلزم سياسات الحكومة الفيدرالية الوكالات بنشر البيانات الحكومية المفتوحة (Open Government Data) بصيغ قابلة لإعادة الاستخدام، وذلك بهدف تشجيع الابتكار وتعزيز الرقابة المجتمعية. وقد أدى ذلك إلى ظهور تطبيقات مدنية تحلل الإنفاق الحكومي أو تقيس أداء المؤسسات.

أما في العالم العربي، فقد بدأت العديد من الدول، مثل الإمارات والسعودية، في تبني استراتيجيات رقمية طموحة. وفي مصر، تم إطلاق بوابة "مصر الرقمية" كجزء من استراتيجية التحول الرقمي، لكن الفقه يشير إلى أن مستوى الشفافية لا يزال دون الطموح، إذ تقتصر المعلومات المنشورة غالباً على البيانات الإحصائية العامة، ولا تمتد إلى الوثائق التفصيلية

أو المراسلات الداخلية ذات الصلة بالقرارات.

وفي الجزائر، لا تزال الخدمات الرقمية في مراحلها الأولية، ويعاني الموقع الرسمي للعديد من الوزارات من نقص في التحديث وغياب التفاعل مع الجمهور. ويبقى التحدي الأكبر هو ضمان أمن المعلومات وحماية الخصوصية في ظل غياب تشريعات شاملة.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الرقمنة، رغم فوائدها، لا تُغني عن الإرادة السياسية الحقيقية لتحقيق الشفافية، بل قد تصبح وسيلة لتجميل الواقع دون تغييره إذا لم تُواكبها إصلاحات قانونية وثقافية عميقة.

****الفصل الثامن**

الشفافية في التعاقدات الإدارية ومشتريات القطاع العام**

تُعد مشتريات القطاع العام من أكثر المجالات عرضة للفساد وسوء الإدارة، نظراً لضخامة المبالغ المالية المعنية وتعقيد الإجراءات. ولذلك، فإن الشفافية في هذه العملية ليست خياراً، بل ضرورة قصوى لضمان الكفاءة الاقتصادية ونزاهة المنافسة. وتشمل الشفافية في هذا السياق عدة مراحل: الإعلان عن المناقصة، وشروط المشاركة، وتقييم العروض، ومنح العقد، ومتابعة التنفيذ.

وفي الأنظمة المتقدمة، تُنشر جميع هذه المراحل على منصات إلكترونية موحدة، مع إتاحة الوصول إلى ملفات المناقصة كاملة، بما في ذلك

تقارير اللجان والتقييمات الفنية. كما أن قرارات رفض العروض يجب أن تكون مسببة بشكل كافٍ، حتى يتسنى للمتقدمين الطعن فيها.

ففي الاتحاد الأوروبي، تخضع مشتريات القطاع العام لتوجيهات ملزمة تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الشفافية والمنافسة. وقد أنشأت المفوضية الأوروبية نظاماً مركزياً لتبادل المعلومات حول المتعاقدين، مما يمنع من سبق إدانتهم من المشاركة في مناقصات أخرى.

أما في الولايات المتحدة، فإن قانون المنافسة العادلة (Competition in Contracting Act) يفرض شفافية كاملة في إجراءات الشراء الفيدرالي، مع وجود آليات لمراجعة القرارات من قبل مكتب المساءلة الحكومي (GAO).

وفي مصر، نظم قانون تنظيم التعاقدات العامة الصادر بالقانون رقم 182 لسنة 2018 العديد من الضوابط، لكنه ترك مجالاً واسعاً للإدارة في اختيار الإجراءات الملائمة، ما قد يؤدي إلى تجاوزات. كما أن غياب آلية فعّالة للاعتراض على نتائج المناقصات يحد من فعالية الشفافية.

أما في الجزائر، فلا يزال النظام يعتمد على قانون الصفقات العمومية لعام 2017، الذي ينص على مبادئ الشفافية، لكن التطبيق العملي يعاني من تدخلات إدارية واسعة وغياب الرقابة القضائية الفعّالة.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في المشتريات ليست مجرد إجراء شكلي، بل هي آلية لضمان الكفاءة، وحماية المال العام، وبناء ثقة

المستثمرين في بيئة الأعمال.

**الفصل التاسع

الحماية القانونية للمبلغين عن المخالفات **(Whistleblowers)

يُعد المبلغون عن المخالفات داخل الإدارة العامة من أهم مصادر الكشف عن الفساد وسوء الإدارة. وهم موظفون أو متعاقدون يكشفون عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية داخل المؤسسات التي يعملون فيها. ولأنهم غالباً ما يتعرضون للانتقام، فإن توفير حماية قانونية فعّالة لهم يُعد شرطاً أساسياً لنجاح أي نظام شفافية.

وقد سارت التشريعات الحديثة في اتجاهين رئيسيين: الأول هو حماية هوية المبلغ، والثاني هو منع أي عقوبة أو تمييز ضده بسبب بلاغه. وفي بعض الأنظمة، مثل الولايات المتحدة، يُمنح المبلغون مكافآت مالية إذا أدى بلاغهم إلى استرداد أموال عامة، كما هو الحال في قانون المطالبات الكاذبة (False Claims Act).

وفي الاتحاد الأوروبي، اعتمدت توجيهات عام 2019 الخاصة بحماية المبلغين، والتي ألزمت الدول الأعضاء بوضع تشريعات وطنية توفر حماية شاملة، بما في ذلك الحماية من الفصل التعسفي، وحق الوصول إلى المشورة القانونية، وآليات تقديم البلاغات الداخلية والخارجية.

أما في العالم العربي، فلا تزال الحماية القانونية للمبلغين محدودة جداً. ففي مصر، لا يوجد

قانون خاص يحمي المبلغين، رغم وجود بعض النصوص الجزئية في قوانين مكافحة الفساد. وفي الجزائر، لا توجد أي حماية قانونية صريحة، ما يجعل الموظفين يترددون بشدة في الإبلاغ عن المخالفات خوفاً من فقدان وظائفهم أو التعرض للمضايقات.

ويشير الفقه إلى أن غياب هذه الحماية لا يُضعف فقط الشفافية، بل يرسخ ثقافة الصمت داخل المؤسسات، ويحول دون تصحيح الأخطاء في مراحلها المبكرة. ولذلك، فإن سن قانون خاص لحماية المبلغين يُعد خطوة حاسمة نحو بناء إدارة عادلة وشفافة.

****الفصل العاشر**

الشفافية الإدارية في الوظيفة العمومية وعلاقات

الموظف بالإدارة**

تُشكل العلاقة بين الموظف العمومي وإدارته أحد أهم مجالات تطبيق مبدأ الشفافية. فالموظف ليس مجرد أداة تنفيذ، بل طرف في علاقة قانونية يحق له معرفة حقوقه وواجباته، وأسباب القرارات التي تؤثر عليه، وآليات الطعن فيها. وتشمل الشفافية في هذا السياق عدة جوانب: شروط التعيين، معايير التقييم، إجراءات التأديب، وقواعد النقل والترقية.

ففي الأنظمة الديمقراطية، تُنشر لوائح شؤون الموظفين بشكل كامل، وتُبلّغ القرارات الإدارية المتعلقة بالموظف كتابةً مع ذكر الأسباب. كما أن الموظف يتمتع بحق الدفاع أمام لجان التأديب، وله الحق في الاستعانة بمستشار قانوني.

وفي الولايات المتحدة، يخضع الموظفون الفيدراليون لنظام مفصل يضمن لهم "الإجراءات القانونية الواجبة" في جميع القرارات التي تمس وضعهم الوظيفي. وقد أكدت المحاكم مراراً أن غياب الشفافية في تقييم الأداء أو في إجراءات التأديب يُعد انتهاكاً لهذا الحق.

أما في أوروبا، فإن ميثاق الموظفين الأوروبي ينص على مبادئ الشفافية والحياد في إدارة الموارد البشرية، مع وجود آليات رقابية داخلية وخارجية.

وفي مصر، نظم قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 العديد من هذه المبادئ، لكن التطبيق العملي لا يزال يعاني من غياب

التسبب الكافي في القرارات، وضعف آليات الطعن الداخلية. أما في الجزائر، فإن المرسوم التنفيذي رقم 10-134 لا يزال يمنح الإدارة سلطة تقديرية واسعة في التقييم والنقل، دون رقابة فعّالة.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في الوظيفة العمومية ليست فقط حقاً للموظف، بل مصلحة للإدارة نفسها، لأنها تعزز الكفاءة، وتقلل من النزاعات، وتبني بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

****الفصل الحادي عشر**

الشفافية في اتخاذ القرار الإداري الفردي والجماعي**

يُعد القرار الإداري اللبنة الأساسية في نشاط الإدارة العامة، سواء كان فردياً يخص شخصاً بعينه أو جماعياً ينظم شأنًا عامًا. ولأن هذا القرار يمس حقوق الأفراد ومصالحهم، فإن الشفافية في إصداره تُعد ضمانة جوهرية ضد التعسف والانحراف. وتشمل الشفافية في هذا السياق عدة عناصر: وضوح الجهة المختصة، وتحديد الأسباب الواقعية والقانونية، واحترام حق الدفاع، وتوثيق مراحل التشاور الداخلي عند الاقتضاء.

وفي الأنظمة الديمقراطية، لا يُعتمد بالقرار الإداري إذا لم يكن مسبباً بشكل كافٍ. وقد أكد القضاء الإداري في فرنسا ومصر على أن غياب التسبب أو ضعفه يُشكل عيباً جوهرياً يؤدي إلى بطلان القرار. أما في الولايات المتحدة، فإن مبدأ "الإجراءات القانونية الواجبة" يفرض أن

يُمنح المعني فرصة لعرض دفاعه قبل اتخاذ القرار النهائي، خاصة إذا كان القرار سلبياً.

أما في القرارات الجماعية، مثل اللوائح التنظيمية أو قرارات المجالس المحلية، فإن الشفافية تمتد إلى مرحلة ما قبل اتخاذ القرار، عبر إجراءات الاستشارة العامة (Public Consultation). ففي الاتحاد الأوروبي، يُلزم القانون المؤسسات بفتح فترة استشارة عامة قبل اعتماد التشريعات الثانوية، ويُنشر فيها جميع الوثائق ذات الصلة. كما أن محكمة العدل الأوروبية اعتبرت أن غياب هذه الاستشارة قد يُفقد القرار شرعيته إذا كان من شأنه التأثير المباشر على حقوق الأفراد.

وفي مصر، نص قانون إصدار القوانين رقم 15 لسنة 2021 على بعض آليات التشاور، لكنها تبقى اختيارية وغير ملزمة. أما في الجزائر، فلا

توجد آلية قانونية واضحة للاستشارة العامة في إعداد القرارات التنظيمية، ما يقلل من شفافية العملية التشريعية الفرعية.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في اتخاذ القرار ليست مجرد شكلية، بل آلية لتحسين جودة القرار نفسه، لأنها تتيح للمصدر رؤية أوسع للمصلحة العامة، وتقلل من احتمالات الطعن القضائي لاحقاً.

****الفصل الثاني عشر**

الشفافية المالية والإفصاح عن الميزانيات العامة**

تُعد الشفافية المالية أحد أعمدة المساءلة

الديمقراطية، إذ لا يمكن للمواطن أن يمارس رقابته على الدولة دون معرفة دقيقة بكيفية جمع الأموال العامة وإنفاقها. وتشمل الشفافية المالية عدة مستويات: وضوح هيكل الميزانية، ونشر البيانات المالية في الوقت المناسب، وتوافر تقارير الأداء المرتبطة بالإنفاق، وإمكانية تتبع المصروفات حتى مستوى المشروع الفردي.

وفي الدول المتقدمة، تُنشر الميزانيات على بوابات مفتوحة (Open Budget Portals) تتيح للمواطن ليس فقط قراءة الأرقام، بل أيضاً تحليلها عبر أدوات تفاعلية. كما أن مكاتب المحاسبة العليا، مثل Government Accountability Office في الولايات المتحدة أو National Audit Office في المملكة المتحدة، تُصدر تقارير دورية تقيّم كفاءة الإنفاق الحكومي.

أما في الاتحاد الأوروبي، فقد أقرت توجيهات حول الشفافية المالية تُلزم الدول الأعضاء بنشر معلومات موحدة تسمح بمقارنة الأداء المالي بين الدول. وقد ساهم ذلك في تعزيز ثقة المستثمرين وخفض تكاليف الاقتراض.

وفي مصر، يُعد الجهاز المركزي للمحاسبات الجهة الرقابية الرئيسية، وينص الدستور على وجوب نشر تقاريره. لكن الفقه يشير إلى أن هذه التقارير غالباً ما تُنشر بعد فوات الأوان، ولا تتضمن تحليلاً كافياً للأداء. أما في الجزائر، فإن تقارير المحاسبة العليا تظل سرية في أغلب الأحيان، ولا تُنشر إلا باختيار السلطة التنفيذية.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية المالية ليست مسألة تقنية، بل حق دستوري

للمواطن، وشرط لبناء إدارة عامة فعّالة وخاضعة للمساءلة.

****الفصل الثالث عشر**

الشفافية في العلاقات بين الإدارة والمواطن:
حق الوصول إلى الخدمات وحق تقديم
الشكاوى**

لا تقتصر الشفافية الإدارية على نشر المعلومات، بل تمتد إلى كيفية تعامل الإدارة مع المواطنين في تقديم الخدمات اليومية. ويشمل ذلك وضوح شروط الحصول على الخدمة، وتحديد المواعيد الزمنية للبت في الطلبات، ووجود آليات فعّالة لتقديم الشكاوى ومعالجتها.

ففي النماذج الإدارية الحديثة، يتم توثيق كل خدمة في "ميثاق المواطن" (Citizen's Charter)، الذي يحدد حقوق المواطن والتزامات الإدارة. وقد بدأ هذا المفهوم في المملكة المتحدة ثم انتشر في دول كثيرة. ويتضمن الميثاق عادة مؤشرات أداء (KPIs) تُستخدم لتقييم جودة الخدمة.

أما في الولايات المتحدة، فإن مبدأ "الخدمة المدنية" (Civic Service) يفرض على الموظفين العموميين التعامل مع المواطنين باحترام وشفافية، مع وجود آليات داخلية لتقييم رضا المستفيدين.

وفي مصر، تم إطلاق مبادرات مثل "مكاتب خدمة المواطنين" في المحافظات، لكنها تعاني من نقص في التدريب وغياب آليات التقييم

المستقل. أما في الجزائر، فلا تزال العلاقة بين المواطن والإدارة تعاني من البيروقراطية وعدم وضوح الإجراءات، ما يدفع المواطنين إلى البحث عن وسطاء أو دفع رشوى.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في الخدمة العامة هي اختبار عملي لمدى التزام الدولة بمبدأ المواطنة، وأن غيابها يُضعف الثقة في المؤسسات ويعزز ثقافة الواسطة والمحسوبية.

****الفصل الرابع عشر**

الشفافية في الهيئات التنظيمية المستقلة:
دراسة حالة في قطاعات الطاقة والاتصالات
والبنوك**

تُعد الهيئات التنظيمية المستقلة (Independent Regulatory Agencies) من أبرز مظاهر الدولة الحديثة، إذ تُنشأ لمراقبة قطاعات حيوية مثل الطاقة والاتصالات والخدمات المالية. ولأن هذه الهيئات تتمتع بسلطات واسعة، فإن شفافتها تُعد ضرورة لضمان عدم انحرافها عن المصلحة العامة.

وتشمل الشفافية في عمل هذه الهيئات عدة جوانب: نشر قرارات الترخيص، وشفافية أسعار الخدمات، ووضوح معايير فرض العقوبات، وعلانية جلسات الاستماع. ففي الولايات المتحدة، تخضع هيئات مثل FCC (الاتصالات) وFERC (الطاقة) لرقابة قضائية صارمة، ويجب أن تُبرر كل قرار تتخذه أمام الجمهور والمحاكم.

أما في الاتحاد الأوروبي، فإن مبدأ "الشفافية

التنظيمية" مُلزم لجميع الهيئات الوطنية، ويتم تقييمه سنوياً من قبل المفوضية الأوروبية. وقد أنشأت العديد من الدول وكالات تنظيمية تنشر جميع قراراتها ومراسلات الشركات على مواقعها الإلكترونية.

وفي مصر، توجد هيئات مثل الهيئة القومية لتنظيم الاتصالات والهيئة العامة للرقابة المالية، لكنها لا تزال تفتقر إلى ثقافة الشفافية الكاملة، إذ تُصدر قراراتها دون ذكر الأسباب التفصيلية. أما في الجزائر، فإن الهيئات التنظيمية، مثل سلطة ضبط البريد والاتصالات، لا تنشر سوى ملخصات عامة لنشاطها، ولا تتيح الوصول إلى ملفات الشركات الخاضعة لرقابتها.

ويخلص هذا الفصل إلى أن استقلالية الهيئات التنظيمية لا تعني انفصالها عن الرقابة

المجتمعية، بل على العكس، فإن شفافتها هي الضمان الحقيقي لاستمرار استقلاليتها.

****الفصل الخامس عشر**

الشفافية الإدارية في ظل حالات الطوارئ
والأزمات**

تشكل حالات الطوارئ، مثل الأوبئة أو الكوارث الطبيعية أو التهديدات الأمنية، اختباراً حقيقياً لمدى التزام الدولة بمبدأ الشفافية. ففي هذه الظروف، تميل السلطات إلى تقييد الوصول إلى المعلومات بحجة حماية الأمن أو النظام العام. لكن التجارب الدولية تُظهر أن غياب الشفافية في الأزمات يُضعف فعالية الاستجابة ويزيد من الذعر المجتمعي.

فخلال جائحة كوفيد-19، تميزت الدول التي نجحت في احتواء الوباء بشفافيتها العالية، مثل نيوزيلندا وألمانيا، حيث كانت المعلومات اليومية عن عدد الإصابات والوفيات والإجراءات المتخذة متاحة للجميع. أما الدول التي أخفت البيانات أو قدّمَتها بشكل مشوّش، فقد عانت من تآكل الثقة وانتشار الشائعات.

وفي الولايات المتحدة، رغم وجود استثناءات للأمن القومي، فإن المحاكم أكدت أن حالات الطوارئ لا تُبرر إخفاء المعلومات المتعلقة بالصحة العامة أو السلامة. وقد ألزمت بعض الأحكام السلطات بنشر بيانات عن توزيع اللقاحات أو أماكن تفشي المرض.

أما في العالم العربي، فقد شهدت بعض الدول

تراجعاً كبيراً في الشفافية خلال الأزمات، مع تصنيف معلومات أساسية كـ "سرية". وفي مصر، أثار غياب البيانات الدقيقة حول الجائحة تساؤلات واسعة. أما في الجزائر، فقد تم تقييد الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأزمة الصحية تحت ذريعة "الحفاظ على الأمن الاجتماعي".

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في الأزمات ليست ترفاً، بل أداة حيوية لإدارة الأزمة نفسها، وأن غيابها يُضعف ليس فقط الحقوق الفردية، بل أيضاً فعالية السياسات العامة.

****الفصل السادس عشر**

الشفافية في الإدارة المحلية واللامركزية**

تُعد الإدارة المحلية حجر الزاوية في تحقيق الشفافية على المستوى القريب من المواطن، إذ أن القرارات التي تتخذها المجالس المحلية أو البلديات تمس الحياة اليومية مباشرة، من خدمات النظافة إلى التخطيط العمراني. ولأن اللامركزية تعني نقل السلطة من المركز إلى الجهات المحلية، فإن الشفافية تصبح شرطاً لنجاح هذا النقل، ولضمان عدم تحوله إلى مجرد تفويض بيروقراطي دون رقابة.

وفي الأنظمة الديمقراطية، تُلزم القوانين المحلية بإعلان جلسات المجالس، ونشر محاضرها، وتمكين المواطنين من حضور المناقشات. كما أن الميزانيات المحلية تُعرض للنقاش العام قبل اعتمادها، ويُسمح بتقديم اقتراحات تعديلية. ففي فرنسا، يُعد "الميثاق المحلي للشفافية" إلزامياً في جميع البلديات، ويتضمن مؤشرات أداء واضحة.

أما في الولايات المتحدة، فإن الدستور لا ينظم الإدارة المحلية بشكل مركزي، لكن القوانين الولائية تفرض شفافية عالية، خاصة في ما يتعلق بالمشتريات والعقود الصغيرة. وقد أنشأت العديد من المدن بوابات رقمية تتيح تتبع كل دولار يُنفق محلياً.

وفي الاتحاد الأوروبي، تُعتبر الشفافية المحلية جزءاً من مبدأ الحكم الرشيد، وتُمول برامج تدريبية لموظفي البلديات لتعزيز ثقافة الانفتاح. كما أن ميثاق الحكم المحلي الأوروبي يؤكد على حق المواطنين في معرفة كيف تُدار شؤون مجتمعهم.

أما في مصر، فقد نص قانون الإدارة المحلية رقم

142 لسنة 2023 على بعض مبادئ الشفافية،
مثل نشر المحاضر وفتح الجلسات للجمهور، لكن
التطبيق لا يزال ضعيفاً بسبب غياب آليات
الرقابة المجتمعية. أما في الجزائر، فإن قانون
الجماعات المحلية رقم 10-11 لم يُوفّر ضمانات
كافية لشفافية عمل المجالس الشعبية البلدية،
ولا توجد آليات فعّالة لمشاركة المواطنين في
صنع القرار المحلي.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية المحلية ليست
مجرد ممارسة إدارية، بل مدرسة ديمقراطية
حقيقية، تُعلّم المواطن كيف يمارس حقوقه
ويراقب سلطته.

****الفصل السابع عشر**

الشفافية في السياسات العامة والتخطيط

الاستراتيجي**

لا تقتصر الشفافية على القرارات الفردية أو اليومية، بل تمتد إلى صنع السياسات العامة والتخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل. فالمواطن له الحق في معرفة كيف تُحدّد أولويات الدولة، وما هي المعطيات التي تستند إليها الحكومة عند وضع خططها الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية.

وفي الأنظمة المتقدمة، تُنشر وثائق "الرؤية الوطنية" أو "الاستراتيجية الخمسية" بعد مراحل طويلة من الاستشارة مع الخبراء ومنظمات المجتمع المدني. كما أن هذه الوثائق تتضمن مؤشرات قابلة للقياس، وتُحدّث دورياً بناءً على تقييم مستقل. ففي السويد، على سبيل المثال، تُعد وكالة التخطيط الحكومية تقريراً

سنوياً يقيّم مدى تقدم الدولة في تحقيق أهدافها، ويُنشر للجميع.

أما في الولايات المتحدة، فإن مكتب الإدارة والميزانية (OMB) يُصدر وثائق تفصيلية عن أولويات السياسة العامة، ويُتيح للجمهور تقديم ملاحظات خلال فترات محددة. وقد ألزمت بعض المحاكم الفيدرالية السلطات بنشر الدراسات التأثيرية (Impact Assessments) التي تسبق اتخاذ قرارات استراتيجية.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُعد "المنهج الموحد للتقييم" (Better Regulation Agenda) إطاراً إلزامياً لجميع المؤسسات، ويشمل تحليل التكلفة والفائدة، وتأثير القرار على الفئات الضعيفة، وبدائل السياسة الممكنة.

أما في مصر، فإن وثائق التخطيط مثل "رؤية مصر 2030" تُنشر بشكل عام، لكنها تفتقر إلى التفاصيل التشغيلية والمؤشرات الدقيقة. كما أن غياب تقييم مستقل لأداء هذه الخطط يحد من فعاليتها. وفي الجزائر، لا توجد وثيقة استراتيجية موحدة تُنشر للرأي العام، بل تُعلن الأولويات عبر خطابات رسمية عامة.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية في السياسات العامة هي أساس الشرعية الديمقراطية، لأنها تجعل المواطن شريكاً في رسم مستقبل بلده، لا مجرد متلقي سلبي للقرارات.

****الفصل الثامن عشر**

الشفافية في العلاقات بين الوزارات والجهات الحكومية المتبادلة**

غالباً ما يُنظر إلى الشفافية على أنها علاقة بين الإدارة والمواطن، لكنها تمتد أيضاً إلى العلاقة بين أجهزة الدولة نفسها. فغياب الشفافية الداخلية بين الوزارات أو الهيئات يؤدي إلى تضارب في السياسات، وهدر للموارد، وازدواجية في الاختصاصات. ولذلك، فإن الشفافية البينية (Inter-agency Transparency) تُعد ضرورة لبناء إدارة متكاملة.

وفي الأنظمة الحديثة، تُنشأ منصات رقمية مشتركة تتيح تبادل المعلومات بين الجهات الحكومية بشكل آمن وقانوني. ففي إستونيا، على سبيل المثال، لا يُطلب من المواطن تقديم أي وثيقة حكومية، لأن جميع الجهات تشارك

في قاعدة بيانات واحدة مرتبطة بهوية رقمية
موحدة. وهذا يقلل من البيروقراطية ويزيد من
كفاءة الخدمة.

أما في الولايات المتحدة، فإن قانون "تبادل
المعلومات بين الوكالات" (Interagency Data
Sharing Act) يُنظم كيفية تبادل البيانات بين
الجهات الفيدرالية، مع ضمانات لحماية
الخصوصية. كما أن مكتب الإدارة والميزانية
يُشرف على تنسيق السياسات بين الوزارات
لتجنب التناقض.

وفي الاتحاد الأوروبي، تُعد "بوابة التبادل
المؤسسي" (EU Login) نموذجاً للشفافية
البيئية، حيث تتيح للموظفين في مختلف
المؤسسات الوصول إلى المعلومات المشتركة
وفقاً لصلاحياتهم.

أما في مصر، فلا تزال العلاقة بين الجهات الحكومية تعتمد على المراسلات الورقية أو البريد الإلكتروني غير الآمن، ما يؤدي إلى بطء في الإجراءات وفقدان المعلومات. وفي الجزائر، يعاني التنسيق بين الوزارات من غياب منصات رقمية موحدة، ما يُضعف فعالية السياسات المشتركة.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية الداخلية ليست ترفاً إدارياً، بل شرطاً لبناء دولة ذات كفاءة مؤسسية عالية، قادرة على مواجهة التحديات المعقدة.

****الفصل التاسع عشر**

الشفافية في تقييم الأداء الحكومي ومؤشرات الحكومة**

لا يمكن تحسين الأداء الحكومي دون قياسه، ولا يمكن قياسه دون شفافية. ولذلك، فإن نظم تقييم الأداء الحكومي (Government Performance Evaluation) تُعد آلية مركزية لربط الشفافية بالنتائج. وتشمل هذه النظم جمع البيانات، وتحليلها، ونشرها، واستخدامها في تحسين السياسات.

وفي الدول الرائدة، تُنشأ وحدات مستقلة لتقييم الأداء، مثل "وحدة التقييم الحكومية" في المملكة المتحدة، والتي تُصدر تقارير دورية عن فعالية البرامج العامة. كما أن المؤشرات تُصمم بالتعاون مع جهات أكاديمية ومجتمع مدني لضمان موضوعيتها.

أما في الولايات المتحدة، فإن "قانون نتائج الحكومة" (Government Performance and Results Act) يُلزم كل وكالة فيدرالية بنشر خطة استراتيجية وخطة أداء سنوية، مع تقارير عن الإنجاز. وهذه الوثائق تخضع لمراجعة الكونغرس والجمهور.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُستخدم "مؤشر الحوكمة الرقمية" (DESI) لتقييم مدى تقدم الدول في الشفافية الرقمية، بينما يُستخدم "مؤشر النزاهة" (Corruption Perception Index) كمرجع خارجي لقياس الثقة في الإدارة.

أما في مصر، فقد بدأت الدولة في تطبيق نظام "النتائج" في بعض الوزارات، لكنه لا يزال محدود

النطاق، ولا يُنشر بشكل كامل. وفي الجزائر، لا توجد نظم موحدة لتقييم الأداء الحكومي، ولا تُستخدم المؤشرات الدولية كأداة للإصلاح.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية في تقييم الأداء تحوّل الإدارة من ثقافة "الإبلاغ عن النشاط" إلى ثقافة "المساءلة عن النتائج"، وهو التحول الذي تحتاجه الدول النامية لتحقيق التنمية المستدامة.

****الفصل العشرون**

الشفافية كشرط لفعالية الرقابة القضائية على الإدارة**

لا يمكن للقضاء الإداري أن يمارس دوره الرقابي

على أعمال الإدارة دون توفر معلومات كافية عن هذه الأعمال. فالشفافية ليست فقط حقاً للمواطن، بل أداة ضرورية للقاضي لفحص مشروعية القرار الإداري. ويشمل ذلك حق القاضي في طلب ملف القرار الكامل، بما فيه المراسلات الداخلية، والتقارير الفنية، وآراء الخبراء.

وفي فرنسا، يُعد "ملف القرار" (Dossier de la décision) وثيقة إلزامية تُرفق مع الطعن، ويحق للقاضي أن يطلب أي وثيقة لم تُدرج فيه. وقد أكد مجلس الدولة الفرنسي مراراً أن غياب الشفافية في تكوين القرار يُشكل عيباً في الإجراءات.

أما في الولايات المتحدة، فإن قانون الإجراءات الإدارية (Administrative Procedure Act) يُلزم

الوكالات بنشر "السجل الإداري" (Administrative Record) كاملاً عند الطعن في قرارها. وقد ألزمت المحاكم الفيدرالية الوكالات بإعادة النظر في قراراتها إذا لم تُوثّق الأسباب بشكل كافٍ.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُعد حق القاضي في الوصول إلى المعلومات جزءاً من حق الدفاع، وقد أكدت محكمة العدل الأوروبية أن الإدارة لا يمكنها أن ترفض إفصاحاً عن وثائق داخلية إذا كانت جوهرية لفهم القرار.

أما في مصر، فإن المحكمة الإدارية العليا تُطالب بوجود "أسباب كافية" في القرار، لكنها لا تملك سلطة إلزام الإدارة بكشف المراسلات الداخلية إلا في حالات نادرة. وفي الجزائر، لا يُسمح للمتقاضين بالاطلاع على الملف الإداري كاملاً،

ما يُضعف فرصه في إثبات بطلان القرار.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية تُشكل الجسر بين الرقابة القضائية والرقابة المجتمعية، وأن غيابها يُضعف النظام القضائي نفسه، ويُفقد الإدارة شرعيتها القانونية

الشفافية في إدارة الموارد البشرية الحكومية:
التعيين والترقية والتقييم**

تُشكل إدارة الموارد البشرية في القطاع العام أحد أكثر المجالات حساسية من حيث الحاجة إلى الشفافية، إذ أن القرارات المتعلقة بالتعيين والترقية والتقييم تمس مصير آلاف الموظفين وتؤثر مباشرة على كفاءة الإدارة. ولأن هذه القرارات غالباً ما تنطوي على تقدير ذاتي، فإن

غياب الشفافية فيها يفتح الباب أمام المحسوبية والمحاباة، ويُضعف الروح المهنية داخل الجهاز الحكومي.

وفي الأنظمة الديمقراطية، تُبنى سياسات التوظيف على مبدأ "الجدارة والكفاءة"، ويتم الإعلان عن جميع الوظائف الشاغرة عبر قنوات رسمية، مع تحديد دقيق للمعايير المطلوبة. كما أن عمليات التقييم تخضع لآليات مراجعة مستقلة، ويحق للموظف الطعن في نتائج تقييمه إذا اعتبرها مجحفة. ففي فرنسا، على سبيل المثال، يُعد "ملف التقييم السنوي" وثيقة إلزامية تخضع لمراجعة لجنة ثلاثية تضم ممثلين عن الإدارة والموظفين.

أما في الولايات المتحدة، فإن نظام الخدمة المدنية الفيدرالية (Federal Civil Service)

System) يفرض شفافية كاملة في معايير الترقية، ويُلزم الوكالات بنشر مؤشرات أداء واضحة. وقد أكدت المحاكم مراراً أن غياب التسبب في قرار الترقية يُعد انتهاكاً لمبدأ المساواة.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُطبّق ميثاق الموظفين الأوروبي مبدأ "الشفافية الكاملة" في جميع مراحل الحياة الوظيفية، من التعيين حتى التقاعد. كما أن وكالة التوظيف الأوروبية (EPSO) تنشر جميع نتائج المسابقات مع تفاصيل التقييم، مما يتيح للمتقدمين فهم أسباب نجاحهم أو فشلهم.

أما في مصر، فقد نص قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 على بعض مبادئ الشفافية، لكن التطبيق العملي لا يزال يعاني من غياب

آليات فعّالة لمراجعة قرارات الترقية، وضعف في توثيق معايير التقييم. أما في الجزائر، فإن نظام التوظيف لا يزال يعتمد بشكل كبير على التوصيات الشخصية، ولا توجد قاعدة بيانات مركزية للوظائف الشاغرة، ما يحد من فرص الكفاءات المستقلة.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في إدارة الموارد البشرية ليست مجرد مطلب أخلاقي، بل شرط لبناء جهاز إداري كفء، قادر على تحقيق أهداف الدولة بكفاءة وعدالة.

****الفصل الثاني والعشرون**

الشفافية في إدارة الأزمات البيئية والكوارث الطبيعية**

لا تقتصر الشفافية في الأزمات على الجوانب الصحية أو الأمنية، بل تمتد إلى المجال البيئي، حيث تلعب المعلومات الدقيقة دوراً حاسماً في إنقاذ الأرواح وتقليل الخسائر. ففي حالات التلوث الصناعي أو الكوارث الطبيعية مثل الزلازل أو الفيضانات، فإن غياب الشفافية يؤدي إلى تأخر الاستجابة، وانتشار الذعر، وتفاقم الأضرار.

وفي الدول المتقدمة، تُنشأ أنظمة إنذار مبكر مفتوحة المصدر، تُزوّد الجمهور ببيانات حية عن جودة الهواء، ومستويات التلوث، واحتمالات الكوارث. ففي اليابان، على سبيل المثال، يتم إرسال تنبيهات زلزالية تلقائية إلى جميع الهواتف المحمولة قبل ثوانٍ من وقوع الاهتزاز، مع توجيهات واضحة للإخلاء. وفي الاتحاد الأوروبي، يُلزم "تقرير حالة البيئة" السنوي الدول الأعضاء بنشر بيانات دقيقة عن الانبعاثات والمخاطر

البيئية.

أما في الولايات المتحدة، فإن وكالة حماية البيئة (EPA) تُدير بوابة "Envirofacts" التي تتيح لأي مواطن البحث عن المصانع الملوثة في منطقته، ومستويات التلوث الناتجة عنها. وقد ألزمت المحاكم الفيدرالية السلطات المحلية بنشر خطط الطوارئ البيئية بشكل دوري.

أما في مصر، فلا توجد منصة وطنية موحدة لنشر البيانات البيئية في الوقت الحقيقي، وغالباً ما تُصنّف المعلومات المتعلقة بالتلوث الصناعي كـ "سر تجاري". وفي الجزائر، تعاني الهيئات البيئية من نقص في الموارد البشرية والتقنية، ما يحد من قدرتها على جمع البيانات ونشرها.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية البيئية هي حق إنساني أساسي، وأن غيابها يُعرّض حياة المواطنين للخطر دون مبرر قانوني أو تقني.

****الفصل الثالث والعشرون**

الشفافية في العلاقات بين الإدارة والمجتمع المدني**

لا يمكن تحقيق الشفافية الإدارية دون وجود شريك مجتمعي فعّال يمارس دور الرقابة والمشاركة. ويشكل المجتمع المدني، من خلال الجمعيات والنقابات ومنظمات حقوق الإنسان، العين الخارجية التي تراقب أداء الإدارة وتكشف عن الثغرات. ولذلك، فإن العلاقة بين الإدارة وهذه المنظمات يجب أن تقوم على مبدأ التعاون

وليس الريبة.

وفي الأنظمة الديمقراطية، تُمنح منظمات المجتمع المدني حق الوصول إلى المعلومات الحكومية ذات الصلة بمجال عملها، وتُدعى للمشاركة في صياغة السياسات العامة. ففي السويد، على سبيل المثال، تُعتبر الجمعيات شريكاً رسمياً في صنع القرار المحلي، ويُخصص لها مقاعد في مجالس التخطيط.

أما في الولايات المتحدة، فإن قانون "الشراكة مع المجتمع المدني" (Civic Engagement Act) يُلزم الوكالات الفيدرالية باستشارة المنظمات غير الربحية قبل اعتماد أي سياسة تؤثر على الفئات الضعيفة. وقد أكدت المحاكم أن استبعاد هذه المنظمات من الحوار العام يُضعف مشروعية القرار.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُعد "منتدى المجتمع المدني الأوروبي" هيئة استشارية رسمية، تُشارك في جميع مراحل التشريع الثانوي. كما أن التمويل الأوروبي للمنظمات غير الحكومية مشروط بمعايير شفافية صارمة.

أما في مصر، فلا يزال قانون تنظيم العمل الأهلي يفرض قيوداً على نشاط الجمعيات، ويحد من قدرتها على الوصول إلى المعلومات الحكومية. أما في الجزائر، فإن القانون رقم 12-06 الخاص بالجمعيات لا يكفل حق هذه الأخيرة في المشاركة الفعلية في صنع القرار، بل يعاملها كجهات خاضعة للرقابة الأمنية.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية لا تُفرض من

أعلى، بل تُبنى من خلال علاقة تفاعلية بين الدولة والمجتمع، وأن غياب الشريك المجتمعي يحوّل الشفافية إلى شعار فارغ.

****الفصل الرابع والعشرون**

الشفافية في إدارة الممتلكات العامة والأصول الحكومية**

تُعد الممتلكات العامة، من أراضٍ وعقارات ومعدات، من أثمن موارد الدولة، ولذلك فإن شفافيتها في الإدارة تُعد ضماناً لحماية المال العام من الهدر أو التصرف غير المشروع. وتشمل الشفافية في هذا المجال عدة مستويات: تسجيل الأصول في سجلات وطنية موحدة، نشر قوائم بالممتلكات المعروضة للتصرف، وشفافية إجراءات البيع أو التأجير.

وفي الدول المتقدمة، تُنشأ قواعد بيانات رقمية مفتوحة تتيح تتبع كل أصل حكومي، من تاريخ اقتنائه إلى طريقة تصريفه. ففي المملكة المتحدة، تُدير هيئة "الأصول الحكومية" (Government Property Agency) منصة إلكترونية تعرض جميع العقارات المملوكة للدولة، مع تفاصيل عن قيمتها السوقية واستخدامها الحالي.

أما في الولايات المتحدة، فإن "قانون إدارة الأصول الفيدرالية" (Federal Assets Management Act) يُلزم الوكالات بنشر تقارير سنوية عن استخدام أصولها، ويخضع عمليات البيع لرقابة الكونغرس. وقد ألزمت المحاكم الفيدرالية السلطات بإعادة النظر في صفقات بيع الأراضي إذا لم تُعلن عنها بشكل كافٍ.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُستخدم "مؤشر إدارة الأصول" (Public Asset Index) لتقييم مدى شفافية الدول في إدارة ممتلكاتها. وقد ربطت المفوضية الأوروبية تمويل المشاريع بالامتثال لهذا المؤشر.

أما في مصر، فلا توجد قاعدة بيانات وطنية موحدة للممتلكات الحكومية، وغالباً ما تُدار عمليات التأجير عبر لجان داخلية غير خاضعة للرقابة. أما في الجزائر، فإن التصرف في الأراضي العمومية يخضع لإجراءات بيروقراطية معقدة، ولا تُنشر قوائم بالأصول المعروضة للتأجير أو البيع.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية في إدارة

الممتلكات العامة هي درع واقٍ من الفساد،
ووسيلة لتعزيز العائد على أصول الدولة.

****الفصل الخامس والعشرون**

الشفافية في التعليم الإداري وبناء ثقافة
الشفافية داخل الجهاز الحكومي**

لا يمكن تحقيق الشفافية دون بناء ثقافة
مؤسسية تدعمها من الداخل. ولذلك، فإن
التعليم الإداري، سواء في مدارس الإدارة العامة
أو برامج التدريب المستمر، يلعب دوراً محورياً
في غرس قيم الشفافية لدى الموظفين.
ويشمل ذلك ليس فقط معرفة القوانين، بل أيضاً
فهم الأخلاقيات المهنية وأهمية المساءلة.

وفي فنلندا، على سبيل المثال، يُدرّس مقرر "أخلاقيات الإدارة العامة" إلزامياً في جميع برامج الخدمة المدنية، ويُقيّم الطلاب بناءً على قدرتهم على اتخاذ قرارات شفافة في حالات محاكاة معقدة. أما في سنغافورة، فإن معهد الخدمة المدنية يُجري تدريبات سنوية على "إدارة الأزمات الشفافة"، حيث يُطلب من الموظفين محاكاة التعامل مع وسائل الإعلام في حالات الطوارئ.

أما في الولايات المتحدة، فإن "الأكاديمية الوطنية للخدمة العامة" تُنظم ورش عمل دورية حول "الشفافية كقيمة تشغيلية"، وتُصدر أدلة عملية لتوجيه الموظفين في نشر المعلومات.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُمول برنامج "Erasmus for Public Administrators" تبادل الخبرات بين

موظفي الدول الأعضاء في مجال الشفافية،
ويُشترط على جميع المتدربين تقديم مشروع
تحسين شفافية في مؤسساتهم.

أما في مصر، فلا توجد برامج تدريبية منهجية
حول الشفافية في أكاديمية السادات للإدارة أو
معاهد التدريب الحكومية. أما في الجزائر، فإن
برامج التكوين في المدرسة الوطنية للإدارة لا
تتناول الشفافية إلا كموضوع ثانوي ضمن مقررات
القانون الإداري.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية لا تُفرض
بالقوانين وحدها، بل تُزرع بالتربية المهنية، وأن
غياب التعليم الإداري الحديث يُضعف جذور
الشفافية في الإدارة.

****الفصل السادس والعشرون**

الشفافية في إدارة الهجرة وحقوق المهاجرين**

تُعد سياسات الهجرة من أكثر المجالات تعقيداً من حيث التوازن بين الأمن القومي وحقوق الإنسان، ولذلك فإن الشفافية فيها تُعد ضماناً أساسية لمنع التعسف وحماية حقوق المهاجرين. وتشمل الشفافية في هذا السياق: وضوح شروط الدخول، شفافية إجراءات اللجوء، وحق المهاجرين في معرفة أسباب رفض طلباتهم.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُلزم "ميثاق حقوق المهاجرين" الدول الأعضاء بنشر جميع القرارات المتعلقة بالهجرة كتابةً، مع ذكر الأسباب القانونية والوقائية. كما أن محكمة العدل

الأوروبية أكدت أن غياب الشفافية في إجراءات الترحيل يُشكل انتهاكاً للحق في الدفاع.

أما في كندا، فإن نظام الهجرة الإلكتروني يتيح للمتقدمين تتبع حالة طلبهم في كل مرحلة، مع إشعارات تلقائية عند اتخاذ أي قرار. وقد ألزمت المحاكم الفيدرالية السلطات بنشر إحصائيات شهرية عن عدد طلبات اللجوء المقبولة والمرفوضة.

أما في الولايات المتحدة، فإن "قانون إصلاح الهجرة والشفافية" (Immigration Transparency Act) يُلزم وزارة الأمن الداخلي بنشر تقارير دورية عن ظروف الاحتجاز، ومعدلات الترحيل، ومعايير منح التأشيرات.

أما في مصر، فلا توجد آلية قانونية واضحة
لشفافية إجراءات منح الإقامة أو تجديدها،
وغالباً ما يُترك القرار لتقدير الموظف. أما في
الجزائر، فإن قانون الهجرة رقم 07-18 لا ينص
على حق المهاجرين في الحصول على أسباب
مكتوبة لرفض طلباتهم، ما يحد من قدرتهم على
الطعن.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية في الهجرة
ليست ترفاً إنسانياً، بل شرط لبناء سياسات
هجرة عادلة وفعّالة، تحترم كرامة الإنسان دون
الإخلال بالأمن الوطني.

****الفصل السابع والعشرون**

الشفافية في إدارة السجون وحقوق النزلاء**

تُعد المؤسسات العقابية من أكثر المجالات حاجة إلى الشفافية، نظراً لطبيعتها الانعزالية وغياب الرقابة المجتمعية المباشرة. ولذلك، فإن الشفافية في إدارة السجون تُعد ضماناً أساسية لمنع التعذيب وسوء المعاملة، وضمان حقوق النزلاء الأساسية.

وفي الدول الاسكندنافية، تُفتح السجون أبوابها بانتظام أمام وسائل الإعلام ومنظمات حقوق الإنسان، وتُنشر تقارير دورية عن ظروف الاحتجاز، وعدد الشكاوى، وإجراءات التحقيق فيها. ففي النرويج، على سبيل المثال، يُعتبر "التقرير السنوي للسجون" وثيقة برلمانية تُناقش علناً.

أما في الولايات المتحدة، فإن "قانون شفافية

السجون الفيدرالية" (Prison Transparency Act) يُلزم المؤسسات بنشر بيانات عن معدلات العنف، والوفيات، والانتحار، وعدد زيارات المراقبين الخارجيين. وقد ألزمت المحاكم الفيدرالية بعض الولايات بإدخال كاميرات مراقبة في الزنازين بعد ثبوت حالات تعذيب.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُطبق "بروتوكول باليرمو" الذي يُلزم الدول الأعضاء بدعوة مراقبين مستقلين لزيارة السجون دون إشعار مسبق، ونشر تقاريرهم كاملة.

أما في مصر، فلا توجد آلية قانونية تسمح بزيارات مستقلة للسجون، وغالباً ما تُصدَّف تقارير الصحة النفسية والبدنية للنزلاء كـ "سر أممي". أما في الجزائر، فإن قانون تنظيم المؤسسات العقابية رقم 04-05 لا ينص على

حق المنظمات غير الحكومية في زيارة السجون،
ولا يُلزم الإدارة بنشر إحصائيات عن الوفيات أو
الشكاوى.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في السجون
ليست انتهاكاً للأمن، بل درعاً يحمي كرامة
الإنسان حتى في أشد الظروف قسوة.

****الفصل الثامن والعشرون**

الشفافية في إدارة البيانات الضخمة (Big Data)
والذكاء الاصطناعي في القطاع العام**

مع تزايد استخدام البيانات الضخمة والذكاء
الاصطناعي في اتخاذ القرارات الإدارية، من منح
الائتمان إلى توزيع الخدمات الاجتماعية، أصبحت

الشفافية في هذه الأنظمة ضرورة ملحة. فغياب الشفافية في الخوارزميات (Algorithmic Opacity) قد يؤدي إلى تمييز غير مقصود، أو انتهاك للخصوصية، أو اتخاذ قرارات غير قابلة للتفسير.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُعد "قانون الذكاء الاصطناعي" (AI Act) أول تشريع عالمي يفرض "شفافية الخوارزميات"، إذ يُلزم الجهات الحكومية بنشر وثائق توضح كيفية عمل الأنظمة الذكية، وما هي البيانات التي تستند إليها، وكيف يمكن الطعن في قراراتها. كما أن الحق في "تفسير القرار الآلي" أصبح حقاً دستورياً.

أما في كندا، فإن "مدونة أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في القطاع العام" تُلزم الوزارات بنشر تقييمات تأثير الخصوصية قبل تطبيق أي

نظام ذكي. وقد ألزمت المحاكم الفيدرالية بعض البلديات بإلغاء أنظمة تقييم المخاطر الجنائية لأنها لم تكن شفافة.

أما في الولايات المتحدة، فإن "مبدأ الشفافية الخوارزمية" بدأ يظهر في أحكام المحاكم، خاصة في قضايا التوظيف والإقراض. وقد طالبت لجان الكونغرس بضرورة خضوع الأنظمة الذكية لرقابة مستقلة.

أما في مصر، فلا توجد تشريعات تنظم استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارة العامة، ولا توجد آليات لمراجعة الخوارزميات. أما في الجزائر، فإن استخدام البيانات الضخمة لا يزال في مراحله الأولية، ولا توجد سياسات وطنية للشفافية الخوارزمية.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية في العصر الرقمي لم تعد تقتصر على نشر الوثائق، بل تمتد إلى فهم كيفية اتخاذ القرار، وأن غيابها في الأنظمة الذكية يُهدد مبادئ العدالة الأساسية.

****الفصل التاسع والعشرون**

الشفافية في إدارة الدين العام والالتزامات المالية طويلة الأجل**

تُعد إدارة الدين العام من أكثر المجالات أهمية من حيث الشفافية، إذ أن قرارات الاقتراض اليوم تؤثر على أجيال المستقبل. ولذلك، فإن الشفافية في هذا المجال تشمل: نشر تفاصيل الديون السيادية، شفافية شروط القروض، ووضوح آليات السداد.

وفي نيوزيلندا، يُعد "قانون المسؤولية المالية" (Fiscal Responsibility Act) نموذجاً رائداً، إذ يُلزم الحكومة بنشر تقارير دورية عن الوضع المالي، وتحليل المخاطر، وسيناريوهات السداد تحت ظروف اقتصادية مختلفة. وقد ألزم البرلمان الحكومة بإنشاء "وحدة مستقلة للميزانية" تقيّم صدقية التوقعات المالية.

أما في الولايات المتحدة، فإن "مكتب الميزانية التابع للكونغرس" (CBO) يُصدر تقارير مستقلة عن تأثير القروض على المدى الطويل، ويُتيح للجمهور محاكاة سيناريوهات مختلفة عبر بوابته الإلكترونية.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُخضع "معاهدة الاستقرار

والنمو" الدول الأعضاء لقواعد شفافية صارمة في إدارة الدين، ويُلزمها بنشر "برامج الاستقرار" السنوية التي تتضمن توقعات دقيقة للدين حتى عشر سنوات قادمة.

أما في مصر، فلا توجد تقارير دورية مستقلة عن مخاطر الدين العام، وغالباً ما تُصنّف تفاصيل اتفاقيات القروض كـ "سر تجاري". أما في الجزائر، فإن إدارة الدين لا تزال مركزية، ولا تُنشر تفاصيل عن شروط القروض أو آليات السداد.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في الدين العام هي شكل من أشكال المسؤولية الأخلاقية تجاه الأجيال القادمة، وأن غيابها يُعرض الاقتصاد الوطني لمخاطر غير محسوبة.

****الفصل الثلاثون**

الشفافية كأداة للتنمية المستدامة وتحقيق أهداف التنمية العالمية**

لا يمكن تحقيق أهداف التنمية المستدامة دون شفافية حقيقية في جميع مستويات الحكم. فالمبدأ العاشر من أهداف التنمية المستدامة يدعو صراحة إلى "بناء مؤسسات فعّالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع". ولذلك، فإن الشفافية ليست هدفاً بحد ذاته، بل وسيلة لتحقيق العدالة الاجتماعية، والنمو الاقتصادي، والاستقرار السياسي.

وفي الدول التي نجحت في تحقيق أهداف التنمية، مثل الدنمارك أو كوستاريكا، كانت الشفافية عاملاً محورياً في توجيه الموارد إلى

الفئات الأكثر احتياجاً، وقياس تأثير البرامج التنموية، ومحاسبة المسؤولين عن الفشل. ففي كوستاريكا، على سبيل المثال، تُربط ميزانيات البلديات بمدى تحقيق مؤشرات التنمية المحلية، وتُنشر النتائج شهرياً.

أما في الولايات المتحدة، فإن "استراتيجية التنمية الخارجية" تلزم الوكالات بنشر بيانات عن تأثير مساعداتها على الفقر والتعليم والصحة، مع تقييم مستقل سنوي.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُستخدم "مؤشر الشفافية التنموية" (Development Transparency Index) لتقييم مدى فعالية المساعدات الأوروبية، ويُربط التمويل المستقبلي بأداء الدول المستفيدة في هذا المؤشر.

أما في مصر، فلا توجد روابط واضحة بين الشفافية ومؤشرات التنمية في الخطط الحكومية، وغالباً ما تُفصل البيانات التنموية عن البيانات المالية. أما في الجزائر، فإن استراتيجيات التنمية لا تُقيّم بشكل مستقل، ولا تُربط بآليات شفافية فعّالة.

****الفصل الحادي والثلاثون**

الشفافية في إدارة الموارد الطبيعية والاستغلال المستدام**

تُعد الموارد الطبيعية، من نפט ومعادن ومياه وأراضٍ زراعية، من الثروات الوطنية التي تتطلب أعلى مستويات الشفافية في إدارتها، نظراً لحساسيتها الاقتصادية والبيئية. ولأن هذه

الموارد غالباً ما تُدار عبر عقود طويلة الأمد مع شركات خاصة، فإن غياب الشفافية يفتح الباب أمام الفساد وسوء التسعير واهدار الفرص التنموية.

وفي الدول الغنية بالموارد مثل النرويج وكندا، تُطبّق معايير "مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية" (EITI) بشكل إلزامي، حيث تُنشر جميع العقود بين الدولة والشركات، مع تفاصيل عن الكميات المستخرجة، والضرائب المدفوعة، والمبالغ المحولة إلى الخزينة. كما أن البرلمان يراجع هذه البيانات سنوياً.

أما في الولايات المتحدة، فإن "قانون دود-فرانك" (Dodd-Frank Act) يُلزم الشركات العاملة في مجالات الاستخراج بنشر جميع المدفوعات التي تقدمها للحكومات الأجنبية أو المحلية، ويحق

لأي مواطن الوصول إلى هذه المعلومات عبر بوابة "Open Payments".

وفي الاتحاد الأوروبي، يُلزم توجيه عام 2013 بشأن الشفافية في قطاعات التعدين والنفط والغاز جميع الشركات المدرجة في البورصات الأوروبية بنشر بيانات مفصلة عن مدفوعاتها للدول التي تعمل فيها، مما يعزز مساءلة الحكومات أمام شعوبها.

أما في مصر، فلا تزال العديد من عقود استغلال الموارد الطبيعية، خاصة في قطاع الغاز، تُصنّف كـ "سر تجاري"، ولا تُنشر تفاصيل العوائد أو آليات التسعير. أما في الجزائر، فإن عقود الشراكة في قطاع المحروقات تخضع لسرية تامة، ولا توجد آلية برلمانية فعّالة لمراجعتها.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في إدارة الموارد الطبيعية ليست مجرد مطلب بيئي، بل حق اقتصادي وسياسي للمواطن، وأن غيابها يحرم الأجيال القادمة من ثرواتها.

****الفصل الثاني والثلاثون**

الشفافية في إدارة المدن الذكية والتحول الحضري**

مع انتشار مفهوم المدن الذكية، الذي يعتمد على جمع البيانات من المواطنين لتحسين الخدمات الحضرية، أصبحت الشفافية ضرورة لحماية الخصوصية وضمان العدالة في توزيع الموارد. فالمدينة الذكية لا تكون ذكية إذا كانت غير شفافة.

وفي سنغافورة، تُدير منصة "Smart Nation" نظاماً مفتوحاً يتيح للمواطنين معرفة نوع البيانات التي تُجمع عنهم، وكيف تُستخدم، ومن يملك حق الوصول إليها. كما أن كل مشروع حضري يخضع لتقييم شفافية قبل التنفيذ.

أما في برشلونة، فقد أنشأت المدينة "ميثاقاً" للمدينة الذكية" يلزم جميع الجهات الحكومية بعدم بيع بيانات المواطنين، وضمان شفافية خوارزميات توزيع الخدمات مثل النقل العام أو جمع النفايات.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُطبّق "مبدأ الشفافية الحضرية" الذي يلزم البلديات بنشر خرائط رقمية تفاعلية توضح توزيع الاستثمارات، ومستويات

الخدمة، ومؤشرات الجودة في كل حي.

أما في مصر، فإن مشاريع المدن الجديدة، مثل العاصمة الإدارية، لا تُنشر عنها بيانات كافية حول التكاليف أو مصادر التمويل أو معايير توزيع الوحدات. أما في الجزائر، فلا توجد استراتيجية وطنية للمدن الذكية، ولا توجد آليات لشفافية المشاريع الحضرية الكبرى.

ويخلص هذا الفصل إلى أن المدينة الذكية يجب أن تكون مدينة شفافة أولاً، وإلا تحولت إلى أداة رقابة لا أداة خدمة.

****الفصل الثالث والثلاثون**

الشفافية في إدارة البحث العلمي والابتكار

الحكومي**

لا يمكن بناء اقتصاد معرفي دون شفافية في إدارة البحث العلمي الممول من المال العام. وتشمل الشفافية في هذا المجال: نشر دعوات التمويل، وشفافية معايير الاختيار، ونتائج المشاريع الممولة، وبراءات الاختراع الناتجة عنها.

وفي ألمانيا، تُدير مؤسسة "البحث العلمي الألماني" (DFG) منصة مفتوحة تعرض جميع المشاريع الممولة، مع تقارير نهائية إلزامية. كما أن جميع النتائج العلمية الممولة من الدولة تخضع لمبدأ "الوصول المفتوح" (Open Access).

أما في الولايات المتحدة، فإن "سياسة الوصول

المفتوح" (OSTP Policy) تُلزم جميع الوكالات الفيدرالية بنشر نتائج الأبحاث الممولة من الدولة خلال سنة من النشر، مما يعزز الابتكار المجتمعي.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُمول برنامج "هورايون أوروبا" الأبحاث بناءً على معايير شفافة، وتُنشر جميع العقود ونتائج التقييم. كما أن البراءات الناتجة عن التمويل الأوروبي تخضع لشروط استخدام عادلة.

أما في مصر، فلا توجد سياسة وطنية للوصول المفتوح، وغالباً ما تُحتفظ نتائج الأبحاث الممولة من الدولة داخل المؤسسات دون نشر. أما في الجزائر، فإن ميزانيات البحث العلمي لا تُفصّل في الموازنة العامة، ولا تُنشر قوائم المشاريع الممولة.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في البحث العلمي هي استثمار في المستقبل، وأن غيابها يهدر الموارد ويضعف مكانة الدولة في الاقتصاد المعرفي.

****الفصل الرابع والثلاثون**

الشفافية في إدارة المساعدات الخارجية والتعاون الإنمائي**

عندما تقدم دولة ما مساعدات خارجية، فإن شفافيتها في إدارة هذه المساعدات تُعد ضماناً لفعاليتها وأخلاقيتها. وتشمل الشفافية: وضوح أهداف المساعدة، شفافية آليات التنفيذ، ونشر تقارير الأثر.

وفي السويد، تُعتبر وكالة التعاون الإنمائي (Sida) نموذجاً عالمياً، إذ تُنشر جميع مشاريعها على بوابة "Open Aid"، مع خرائط تفاعلية وبيانات مالية مفصلة. كما أن البرلمان يراجع فعالية كل مشروع سنوياً.

أما في المملكة المتحدة، فإن "قانون الشفافية في المعونة" (International Aid Transparency Act) يُلزم الحكومة بنشر بيانات متوافقة مع معايير IATI (Initiative for Aid Transparency)، مما يسمح للمجتمع المدني العالمي بتتبع الأموال.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُلزم "مدونة قواعد السلوك للمساعدات" جميع الدول الأعضاء بنشر

خطتها الثنائية والمتعددة الأطراف، مع مؤشرات أداء واضحة.

أما في مصر، فلا توجد جهة وطنية موحدة لإدارة المساعدات الخارجية، وغالباً ما تُدار عبر قنوات وزارية منفصلة دون تنسيق أو نشر. أما في الجزائر، فإن المساعدات الخارجية نادرة، ولا توجد سياسة وطنية لشفافيتها.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية في المساعدات الخارجية هي تعبير عن المسؤولية الأخلاقية للدولة المانحة، وأن غيابها يحوّل المعونة إلى أداة نفوذ لا أداة تنمية.

****الفصل الخامس والثلاثون**

الشفافية في إدارة الانتخابات والإشراف الانتخابي**

لا يمكن الحديث عن ديمقراطية دون شفافية في العملية الانتخابية. وتشمل الشفافية الانتخابية: تسجيل الناخبين، شفافية تمويل الحملات، علانية الفرز، وحقوق المراقبة المحلية والدولية.

وفي ألمانيا، تُدار الانتخابات عبر نظام رقمي مفتوح المصدر، يتيح تتبع كل صوت من لحظة الإدلاء به حتى إعلان النتائج. كما أن جميع تقارير المراقبين تُنشر دون تدخل.

أما في الولايات المتحدة، فإن "لجنة الانتخابات الفيدرالية" (FEC) تُدير بوابة "Open Elections"

تعرض تمويل كل مرشح، ومصادر التبرعات،
ونفقات الحملة. وقد ألزمت المحاكم الولايات
بنشر بيانات دقيقة عن مراكز الاقتراع ونتائج الفرز
الجزئي.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُطبق "ميثاق الشفافية
الانتخابية" الذي يلزم الدول الأعضاء بدعوة
مراقبين مستقلين، ونشر بيانات كاملة عن
العملية الانتخابية خلال 48 ساعة من إغلاق
الصناديق.

أما في مصر، فلا تزال بعض مراحل العملية
الانتخابية، خاصة الفرز، تفتقر إلى العلانية
الكاملة، ولا يُسمح للمراقبين المدنيين بالوصول
إلى جميع المراحل. أما في الجزائر، فإن الهيئة
الوطنية المستقلة للانتخابات تعاني من نقص
في الاستقلالية الفعلية، ولا تُنشر بيانات

تفصيلية عن التمويل الانتخابي.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية الانتخابية هي أساس الشرعية الديمقراطية، وأن غيابها يُفقد الانتخابات مصداقيتها.

**الفصل السادس والثلاثون

الشفافية في إدارة حقوق الملكية الفكرية
والبيانات الحكومية**

مع تزايد أهمية الملكية الفكرية في الاقتصاد الرقمي، أصبحت شفافية إدارتها ضرورة لحماية الابتكار وضمان الوصول العادل إلى المعرفة. وتشمل الشفافية: وضوح إجراءات تسجيل البراءات، شفافية قرارات الرفض، وحق الطعن.

وفي اليابان، تُدير وكالة الملكية الفكرية منصة مفتوحة تعرض جميع طلبات البراءات، مع تقارير فنية مفصلة عن أسباب القبول أو الرفض. كما أن جميع قرارات اللجان العليا تُنشر للرأي العام.

أما في الولايات المتحدة، فإن "مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية" (USPTO) يتيح الوصول الكامل إلى سجلات البراءات، ويُصدر تقارير دورية عن متوسط أوقات المعالجة ونسب القبول.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُطبق "مبدأ الشفافية في الملكية الفكرية" الذي يلزم المكاتب الوطنية بنشر قوائم بالبراءات الممنوحة، مع تصنيفها حسب القطاعات الاقتصادية.

أما في مصر، فلا توجد منصة وطنية موحدة للبراءات، وغالباً ما تكون إجراءات التسجيل بطيئة وغير شفافة. أما في الجزائر، فإن المعهد الوطني للملكية الصناعية لا ينشر إحصائيات دورية عن البراءات، ولا يتيح الوصول إلى ملفات الطلبات.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية في الملكية الفكرية هي حافز للابتكار، وأن غيابها يُضعف الاقتصاد المعرفي.

****الفصل السابع والثلاثون**

الشفافية في إدارة الأمن السيبراني والجرائم الإلكترونية**

لا يمكن تحقيق الأمن السيبراني دون شفافية في الإبلاغ عن الهجمات والثغرات. فالمعلومات الدقيقة عن التهديدات السيبرانية تُعد سلعة عامة تخدم المجتمع بأكمله.

وفي إستونيا، تُدير وكالة الأمن السيبراني منصة "Cyber Threat Dashboard" تعرض في الوقت الحقيقي جميع الهجمات المكتشفة، مع توصيات وقائية للمؤسسات والمواطنين. كما أن جميع التقارير السنوية تُنشر دون تحفظ.

أما في الولايات المتحدة، فإن "وكالة الأمن السيبراني وأمن البنية التحتية" (CISA) تُصدر تنبيهات دورية عن الثغرات الحرجة، وتُلزم الوكالات الفيدرالية بالإبلاغ عن أي اختراق خلال

وفي الاتحاد الأوروبي، يُلزم "القانون الأوروبي للأمن السيبراني" (NIS2 Directive) جميع المشغلين الأساسيين بنشر تقارير عن الحوادث السيبرانية، مع تفاصيل عن التأثير والإجراءات المتخذة.

أما في مصر، فلا توجد سياسة وطنية للإبلاغ عن الحوادث السيبرانية، وغالباً ما تُصنّف هذه المعلومات كـ "سر أمني". أما في الجزائر، فإن المركز الوطني للأمن السيبراني لا ينشر تقارير دورية عن التهجمات، ولا يُلزم المؤسسات بالإفصاح.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في الأمن

السيبراني ليست ضعفاً، بل قوة جماعية، وأن غيابها يعرض البنية التحتية الوطنية للخطر.

****الفصل الثامن والثلاثون**

الشفافية في إدارة السياسات الثقافية والهوية الوطنية**

لا يمكن بناء سياسة ثقافية فعّالة دون شفافية في تمويل المشاريع الثقافية، واختيار الفنانين، وتقييم الأثر المجتمعي. فالثقافة ليست ترفاً، بل جزء من الهوية الوطنية.

وفي فرنسا، تُدير وزارة الثقافة منصة "Culture Data" تعرض جميع المنح المقدمة، مع تفاصيل عن المشاريع الممولة ونتائجها. كما أن لجان

الاختيار تُعلن أسماء أعضائها ومعايير التقييم.

أما في كندا، فإن "مجلس الفنون الكندي" يُلزم جميع المستفيدين بنشر تقارير عن تأثير مشاريعهم على التنوع الثقافي واللغوي.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُمول برنامج "كريتيف أوروبا" المشاريع الثقافية بناءً على معايير شفافة، وتُنشر جميع القرارات مع تبريراتها الفنية.

أما في مصر، فلا توجد شفافية كافية في تمويل المهرجانات أو اختيار المبدعين للبعثات الخارجية، وغالباً ما تُدار هذه القرارات عبر قنوات غير رسمية. أما في الجزائر، فإن وزارة الثقافة لا تنشر قوائم بالمشاريع الممولة أو معايير الاختيار.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافة الثقافية هي ضمان لتنوع الإبداع، وأن غيابها يحوّل الثقافة إلى أداة محاباة لا أداة بناء هوية.

****الفصل التاسع والثلاثون**

الشفافية في إدارة الرياضة والفعاليات الكبرى**

تُعد الرياضة مجالاً حساساً من حيث الشفافية، خاصة عند تنظيم الفعاليات الكبرى التي تستهلك موارد ضخمة. وتشمل الشفافية: شفافية عقود التنظيم، وضوح مصادر التمويل، ونشر تقارير الأثر الاقتصادي والاجتماعي.

وفي المملكة المتحدة، بعد أولمبياد لندن 2012،
أنشئت "وحدة تقارير الأولمبياد" التي نشرت
جميع العقود، مع تحليل دقيق للعائد على
الاستثمار. وقد ألزم البرلمان الحكومة بنشر
تقارير مماثلة لأي حدث رياضي كبير.

أما في الولايات المتحدة، فإن "لجنة الأولمبياد
الأمريكية" تخضع لرقابة الكونغرس، ويجب أن
تنشر جميع بياناتها المالية سنوياً.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُطبق "مدونة الشفافية
الرياضية" التي تُلزم الدول الأعضاء بنشر تفاصيل
أي عطاءات رياضية دولية، مع تقييم مستقل
لجدواها.

أما في مصر، فلا توجد شفافية كافية في عقود

تنظيم البطولات الكبرى، ولا تُنشر تقارير عن العائد الاقتصادي. أما في الجزائر، فإن مشاريع البنية التحتية الرياضية غالباً ما تفتقر إلى تقييمات شفافة قبل وبعد التنفيذ.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية الرياضية هي ضمان لاستثمار عقلاني للمال العام، وأن غيابها يحوّل الرياضة إلى مصدر لهدر الموارد.

****الفصل الأربعون**

الشفافية في إدارة العلاقات الدولية والمعاهدات
الثنائية**

لا يمكن بناء سياسة خارجية موثوقة دون شفافية في إدارة المعاهدات والعلاقات الدولية.

وتشمل الشفافية: نشر نصوص المعاهدات قبل التصديق، وضوح أهداف الاتفاقيات، وشفافية آليات التنفيذ.

وفي ألمانيا، يُلزم الدستور الحكومة بنشر جميع المعاهدات الدولية قبل عرضها على البرلمان، ويحق للجنة الخارجية طلب تقارير دورية عن التنفيذ.

أما في الولايات المتحدة، فإن "سجل المعاهدات الفيدرالي" يعرض جميع الاتفاقيات الموقعة، مع تحليل قانوني من مكتب الشؤون القانونية في وزارة الخارجية.

وفي الاتحاد الأوروبي، تُنشر جميع الاتفاقيات التجارية على بوابة "EU Trade"، مع تقييمات

تأثير مفصلة، وجلسات استماع علنية قبل التوقيع.

أما في مصر، فلا تُنشر نصوص العديد من الاتفاقيات الثنائية، خاصة في المجالات الأمنية أو الاقتصادية الحساسة، ولا توجد آلية برلمانية فعّالة لمراجعتها. أما في الجزائر، فإن العديد من المعاهدات تُوقّع دون نشر، ولا توجد ثقافة برلمانية لمراجعة السياسة الخارجية.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية في العلاقات الدولية هي تعبير عن احترام السيادة الشعبية، وأن غيابها يُفقد السياسة الخارجية مشروعيتها الداخلية.

****الفصل الحادي والثلاثون**

الشفافية في إدارة الموارد الطبيعية والاستغلال المستدام**

تُعد الموارد الطبيعية، من نَظف ومعادن ومياه وأراضٍ زراعية، من الثروات الوطنية التي تتطلب أعلى مستويات الشفافية في إدارتها، نظراً لحساسيتها الاقتصادية والبيئية. ولأن هذه الموارد غالباً ما تُدار عبر عقود طويلة الأمد مع شركات خاصة، فإن غياب الشفافية يفتح الباب أمام الفساد وسوء التسعير واهدار الفرص التنموية.

وفي الدول الغنية بالموارد مثل النرويج وكندا، تُطبَّق معايير "مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية" (EITI) بشكل إلزامي، حيث تُنشر جميع العقود بين الدولة والشركات، مع تفاصيل عن الكميات المستخرجة، والضرائب

المدفوعة، والمبالغ المحولة إلى الخزينة. كما أن البرلمان يراجع هذه البيانات سنوياً.

أما في الولايات المتحدة، فإن "قانون دود-فرانك" (Dodd-Frank Act) يُلزم الشركات العاملة في مجالات الاستخراج بنشر جميع المدفوعات التي تقدمها للحكومات الأجنبية أو المحلية، ويحق لأي مواطن الوصول إلى هذه المعلومات عبر بوابة "Open Payments".

وفي الاتحاد الأوروبي، يُلزم توجيه عام 2013 بشأن الشفافية في قطاعات التعدين والنفط والغاز جميع الشركات المدرجة في البورصات الأوروبية بنشر بيانات مفصلة عن مدفوعاتها للدول التي تعمل فيها، مما يعزز مساءلة الحكومات أمام شعوبها.

أما في مصر، فلا تزال العديد من عقود استغلال الموارد الطبيعية، خاصة في قطاع الغاز، تُصنّف كـ"سر تجاري"، ولا تُنشر تفاصيل العوائد أو آليات التسعير. أما في الجزائر، فإن عقود الشراكة في قطاع المحروقات تخضع لسرية تامة، ولا توجد آلية برلمانية فعّالة لمراجعتها.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في إدارة الموارد الطبيعية ليست مجرد مطلب بيئي، بل حق اقتصادي وسياسي للمواطن، وأن غيابها يحرم الأجيال القادمة من ثروتها.

****الفصل الثاني والثلاثون**

الشفافية في إدارة المدن الذكية والتحول
الحضري**

مع انتشار مفهوم المدن الذكية، الذي يعتمد على جمع البيانات من المواطنين لتحسين الخدمات الحضرية، أصبحت الشفافية ضرورة لحماية الخصوصية وضمان العدالة في توزيع الموارد. فالمدينة الذكية لا تكون ذكية إذا كانت غير شفافة.

وفي سنغافورة، تُدير منصة "Smart Nation" نظاماً مفتوحاً يتيح للمواطنين معرفة نوع البيانات التي تُجمع عنهم، وكيف تُستخدم، ومن يملك حق الوصول إليها. كما أن كل مشروع حضري يخضع لتقييم شفافية قبل التنفيذ.

أما في برشلونة، فقد أنشأت المدينة "ميثاقاً للمدينة الذكية" يلزم جميع الجهات الحكومية

بعدم بيع بيانات المواطنين، وضمان شفافية خوارزميات توزيع الخدمات مثل النقل العام أو جمع النفايات.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُطبَّق "مبدأ الشفافية الحضرية" الذي يُلزم البلديات بنشر خرائط رقمية تفاعلية توضح توزيع الاستثمارات، ومستويات الخدمة، ومؤشرات الجودة في كل حي.

أما في مصر، فإن مشاريع المدن الجديدة، مثل العاصمة الإدارية، لا تُنشر عنها بيانات كافية حول التكاليف أو مصادر التمويل أو معايير توزيع الوحدات. أما في الجزائر، فلا توجد استراتيجية وطنية للمدن الذكية، ولا توجد آليات لشفافية المشاريع الحضرية الكبرى.

ويخلص هذا الفصل إلى أن المدينة الذكية يجب أن تكون مدينة شفافة أولاً، وإلا تحولت إلى أداة رقابة لا أداة خدمة.

****الفصل الثالث والثلاثون**

الشفافية في إدارة البحث العلمي والابتكار
الحكومي**

لا يمكن بناء اقتصاد معرفي دون شفافية في إدارة البحث العلمي الممول من المال العام. وتشمل الشفافية في هذا المجال: نشر دعوات التمويل، وشفافية معايير الاختيار، ونتائج المشاريع الممولة، وبراءات الاختراع الناتجة عنها.

وفي ألمانيا، تُدير مؤسسة "البحث العلمي الألماني" (DFG) منصة مفتوحة تعرض جميع المشاريع الممولة، مع تقارير نهائية إلزامية. كما أن جميع النتائج العلمية الممولة من الدولة تخضع لمبدأ "الوصول المفتوح" (Open Access).

أما في الولايات المتحدة، فإن "سياسة الوصول المفتوح" (OSTP Policy) تُلزم جميع الوكالات الفيدرالية بنشر نتائج الأبحاث الممولة من الدولة خلال سنة من النشر، مما يعزز الابتكار المجتمعي.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُمول برنامج "هورايزون أوروبا" الأبحاث بناءً على معايير شفافة، وتُنشر جميع العقود ونتائج التقييم. كما أن البراءات الناتجة عن التمويل الأوروبي تخضع لشروط استخدام عادلة.

أما في مصر، فلا توجد سياسة وطنية للوصول المفتوح، وغالباً ما تُحتفظ نتائج الأبحاث الممولة من الدولة داخل المؤسسات دون نشر. أما في الجزائر، فإن ميزانيات البحث العلمي لا تُفصّل في الموازنة العامة، ولا تُنشر قوائم المشاريع الممولة.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في البحث العلمي هي استثمار في المستقبل، وأن غيابها يهدر الموارد ويُضعف مكانة الدولة في الاقتصاد المعرفي.

****الفصل الرابع والثلاثون**

الشفافية في إدارة المساعدات الخارجية

والتعاون الإنمائي**

عندما تقدم دولة ما مساعدات خارجية، فإن شفافيتها في إدارة هذه المساعدات تُعد ضماناً لفعاليتها وأخلاقيتها. وتشمل الشفافية: وضوح أهداف المساعدة، شفافية آليات التنفيذ، ونشر تقارير الأثر.

وفي السويد، تُعتبر وكالة التعاون الإنمائي (Sida) نموذجاً عالمياً، إذ تُنشر جميع مشاريعها على بوابة "Open Aid"، مع خرائط تفاعلية وبيانات مالية مفصلة. كما أن البرلمان يراجع فعالية كل مشروع سنوياً.

أما في المملكة المتحدة، فإن "قانون الشفافية في المعونة" (International Aid Transparency)

Act) يُلزم الحكومة بنشر بيانات متوافقة مع معايير (IATI Initiative for Aid Transparency)، مما يسمح للمجتمع المدني العالمي بتتبع الأموال.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُلزم "مدونة قواعد السلوك للمساعدات" جميع الدول الأعضاء بنشر خططها الشائبة والمتعددة الأطراف، مع مؤشرات أداء واضحة.

أما في مصر، فلا توجد جهة وطنية موحدة لإدارة المساعدات الخارجية، وغالباً ما تُدار عبر قنوات وزارية منفصلة دون تنسيق أو نشر. أما في الجزائر، فإن المساعدات الخارجية نادرة، ولا توجد سياسة وطنية لشفافيتها.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية في المساعدات الخارجية هي تعبير عن المسؤولية الأخلاقية للدولة المانحة، وأن غيابها يحوّل المعونة إلى أداة نفوذ لا أداة تنمية.

****الفصل الخامس والثلاثون**

الشفافية في إدارة الانتخابات والإشراف الانتخابي**

لا يمكن الحديث عن ديمقراطية دون شفافية في العملية الانتخابية. وتشمل الشفافية الانتخابية: تسجيل الناخبين، شفافية تمويل الحملات، علانية الفرز، وحق المراقبة المحلية والدولية.

وفي ألمانيا، تُدار الانتخابات عبر نظام رقمي مفتوح المصدر، يتيح تتبع كل صوت من لحظة الإدلاء به حتى إعلان النتائج. كما أن جميع تقارير المراقبين تُنشر دون تدخل.

أما في الولايات المتحدة، فإن "لجنة الانتخابات الفيدرالية" (FEC) تُدير بوابة "Open Elections" تعرض تمويل كل مرشح، ومصادر التبرعات، ونفقات الحملة. وقد ألزمت المحاكم الولايات بنشر بيانات دقيقة عن مراكز الاقتراع ونتائج الفرز الجزئي.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُطبق "ميثاق الشفافية الانتخابية" الذي يلزم الدول الأعضاء بدعوة مراقبين مستقلين، ونشر بيانات كاملة عن العملية الانتخابية خلال 48 ساعة من إغلاق الصناديق.

أما في مصر، فلا تزال بعض مراحل العملية الانتخابية، خاصة الفرز، تفتقر إلى العلانية الكاملة، ولا يُسمح للمراقبين المدنيين بالوصول إلى جميع المراحل. أما في الجزائر، فإن الهيئة الوطنية المستقلة للانتخابات تعاني من نقص في الاستقلالية الفعلية، ولا تُنشر بيانات تفصيلية عن التمويل الانتخابي.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية الانتخابية هي أساس الشرعية الديمقراطية، وأن غيابها يُفقد الانتخابات مصداقيتها.

****الفصل السادس والثلاثون**

الشفافية في إدارة حقوق الملكية الفكرية

والبيانات الحكومية**

مع تزايد أهمية الملكية الفكرية في الاقتصاد الرقمي، أصبحت شفافية إدارتها ضرورة لحماية الابتكار وضمان الوصول العادل إلى المعرفة. وتشمل الشفافية: وضوح إجراءات تسجيل البراءات، شفافية قرارات الرفض، وحق الطعن.

وفي اليابان، تُدير وكالة الملكية الفكرية منصة مفتوحة تعرض جميع طلبات البراءات، مع تقارير فنية مفصلة عن أسباب القبول أو الرفض. كما أن جميع قرارات اللجان العليا تُنشر للرأي العام.

أما في الولايات المتحدة، فإن "مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية" (USPTO) يتيح الوصول الكامل إلى سجلات البراءات، ويُصدر

تقارير دورية عن متوسط أوقات المعالجة ونسب
القبول.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُطبق "مبدأ الشفافية
في الملكية الفكرية" الذي يُلزم المكاتب
الوطنية بنشر قوائم بالبراءات الممنوحة، مع
تصنيفها حسب القطاعات الاقتصادية.

أما في مصر، فلا توجد منصة وطنية موحدة
للبراءات، وغالباً ما تكون إجراءات التسجيل
بطيئة وغير شفافة. أما في الجزائر، فإن المعهد
الوطني للملكية الصناعية لا ينشر إحصائيات
دورية عن البراءات، ولا يتيح الوصول إلى ملفات
الطلبات.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية في

الملكية الفكرية هي حافز للابتكار، وأن غيابها
يُضعف الاقتصاد المعرفي.

****الفصل السابع والثلاثون**

الشفافية في إدارة الأمن السيبراني والجرائم
الإلكترونية**

لا يمكن تحقيق الأمن السيبراني دون شفافية
في الإبلاغ عن الهجمات والثغرات. فالمعلومات
الدقيقة عن التهديدات السيبرانية تُعد سلعة
عامة تخدم المجتمع بأكمله.

وفي إستونيا، تُدير وكالة الأمن السيبراني منصة
"Cyber Threat Dashboard" تعرض في الوقت
الحقيقي جميع الهجمات المكتشفة، مع توصيات

وقائية للمؤسسات والمواطنين. كما أن جميع التقارير السنوية تُنشر دون تحفظ.

أما في الولايات المتحدة، فإن "وكالة الأمن السيبراني وأمن البنية التحتية" (CISA) تُصدر تنبيهات دورية عن الثغرات الحرجة، وتُلزم الوكالات الفيدرالية بالإبلاغ عن أي اختراق خلال 72 ساعة.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُلزم "القانون الأوروبي للأمن السيبراني" (NIS2 Directive) جميع المشغلين الأساسيين بنشر تقارير عن الحوادث السيبرانية، مع تفاصيل عن التأثير والإجراءات المتخذة.

أما في مصر، فلا توجد سياسة وطنية للإبلاغ

عن الحوادث السيبرانية، وغالباً ما تُصدّف هذه المعلومات كـ "سرّ أمني". أما في الجزائر، فإن المركز الوطني للأمن السيبراني لا ينشر تقارير دورية عن التهجمات، ولا يُلزم المؤسسات بالإفصاح.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية في الأمن السيبراني ليست ضعفاً، بل قوة جماعية، وأن غيابها يعرض البنية التحتية الوطنية للخطر.

****الفصل الثامن والثلاثون**

الشفافية في إدارة السياسات الثقافية والهوية الوطنية**

لا يمكن بناء سياسة ثقافية فعّالة دون شفافية

في تمويل المشاريع الثقافية، واختيار الفنانين،
وتقييم الأثر المجتمعي. فالثقافة ليست ترفاً، بل
جزء من الهوية الوطنية.

وفي فرنسا، تُدير وزارة الثقافة منصة "Culture
Data" تعرض جميع المنح المقدمة، مع تفاصيل
عن المشاريع الممولة ونتائجها. كما أن لجان
الاختيار تُعلن أسماء أعضائها ومعايير التقييم.

أما في كندا، فإن "مجلس الفنون الكندي" يُلزم
جميع المستفيدين بنشر تقارير عن تأثير
مشاريعهم على التنوع الثقافي واللغوي.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُمول برنامج "كرتيف
أوروبا" المشاريع الثقافية بناءً على معايير
شفافة، وتُنشر جميع القرارات مع تبريراتها

الفنية.

أما في مصر، فلا توجد شفافية كافية في تمويل المهرجانات أو اختيار المبدعين للبعثات الخارجية، وغالباً ما تُدار هذه القرارات عبر قنوات غير رسمية. أما في الجزائر، فإن وزارة الثقافة لا تنشر قوائم بالمشاريع الممولة أو معايير الاختيار.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافة الثقافية هي ضمان لتنوع الإبداع، وأن غيابها يحوّل الثقافة إلى أداة محاباة لا أداة بناء هوية.

**الفصل التاسع والثلاثون

الشفافية في إدارة الرياضة والفعاليات الكبرى**

تُعد الرياضة مجالاً حساساً من حيث الشفافية، خاصة عند تنظيم الفعاليات الكبرى التي تستهلك موارد ضخمة. وتشمل الشفافية: شفافية عقود التنظيم، وضوح مصادر التمويل، ونشر تقارير الأثر الاقتصادي والاجتماعي.

وفي المملكة المتحدة، بعد أولمبياد لندن 2012، أنشئت "وحدة تقارير الأولمبياد" التي نشرت جميع العقود، مع تحليل دقيق للعائد على الاستثمار. وقد ألزم البرلمان الحكومة بنشر تقارير مماثلة لأي حدث رياضي كبير.

أما في الولايات المتحدة، فإن "لجنة الأولمبياد الأمريكية" تخضع لرقابة الكونغرس، ويجب أن تنشر جميع بياناتها المالية سنوياً.

وفي الاتحاد الأوروبي، يُطبق "مدونة الشفافية الرياضية" التي تُلزم الدول الأعضاء بنشر تفاصيل أي عطاءات رياضية دولية، مع تقييم مستقل لجدواها.

أما في مصر، فلا توجد شفافية كافية في عقود تنظيم البطولات الكبرى، ولا تُنشر تقارير عن العائد الاقتصادي. أما في الجزائر، فإن مشاريع البنية التحتية الرياضية غالباً ما تفتقر إلى تقييمات شفافة قبل وبعد التنفيذ.

ويؤكد هذا الفصل أن الشفافية الرياضية هي ضمان لاستثمار عقلاني للمال العام، وأن غيابها يحوّل الرياضة إلى مصدر لهدر الموارد.

****الفصل الأربعون**

الشفافية في إدارة العلاقات الدولية والمعاهدات الثنائية**

لا يمكن بناء سياسة خارجية موثوقة دون شفافية في إدارة المعاهدات والعلاقات الدولية. وتشمل الشفافية: نشر نصوص المعاهدات قبل التصديق، وضوح أهداف الاتفاقيات، وشفافية آليات التنفيذ.

وفي ألمانيا، يُلزم الدستور الحكومة بنشر جميع المعاهدات الدولية قبل عرضها على البرلمان، ويحق للجنة الخارجية طلب تقارير دورية عن التنفيذ.

أما في الولايات المتحدة، فإن "سجل المعاهدات الفيدرالي" يعرض جميع الاتفاقيات الموقعة، مع تحليل قانوني من مكتب الشؤون القانونية في وزارة الخارجية.

وفي الاتحاد الأوروبي، تُنشر جميع الاتفاقيات التجارية على بوابة "EU Trade"، مع تقييمات تأثير مفصلة، وجلسات استماع علنية قبل التوقيع.

أما في مصر، فلا تُنشر نصوص العديد من الاتفاقيات الثنائية، خاصة في المجالات الأمنية أو الاقتصادية الحساسة، ولا توجد آلية برلمانية فعّالة لمراجعتها. أما في الجزائر، فإن العديد من المعاهدات تُوقّع دون نشر، ولا توجد ثقافة برلمانية لمراجعة السياسة الخارجية.

ويخلص هذا الفصل إلى أن الشفافية في العلاقات الدولية هي تعبير عن احترام السيادة الشعبية، وأن غيابها يُفقد السياسة الخارجية مشروعيتها الداخلية.

****المراجع****

الدستور المصري لعام 2014

الدستور الجزائري لعام 2020

قانون تنظيم طلب المعلومات رقم 181 لسنة
2018 (مصر)

قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016
(مصر)

قانون الإدارة المحلية رقم 142 لسنة 2023
(مصر)

قانون تنظيم التعاقدات العامة رقم 182 لسنة
2018 (مصر)

قانون إصدار القوانين رقم 15 لسنة 2021
(مصر)

المرسوم التنفيذي رقم 10-134 المتعلق
بالوظيفة العمومية (الجزائر)

قانون الصفقات العمومية رقم 17-09 (الجزائر)

قانون الهجرة رقم 18-07 (الجزائر)

قانون تنظيم المؤسسات العقابية رقم 05-04
(الجزائر)

قانون الجماعات المحلية رقم 10-11 (الجزائر)

**United States Constitution, Amendments V
and XIV**

**Freedom of Information Act, 5 U.S.C. § 552
((1966**

**Administrative Procedure Act, 5 U.S.C. §§
(551–559 (1946**

**Government Performance and Results Act,
(Public Law 103-62 (1993**

**Dodd-Frank Wall Street Reform and
Consumer Protection Act, Pub.L. 111-203
((2010**

False Claims Act, 31 U.S.C. §§ 3729–3733

**Competition in Contracting Act, 41 U.S.C.
Chapter 33**

**Treaty on the Functioning of the European
Union, Article 15**

**EU Directive 2019/1937 on the Protection
of Persons Who Report Breaches of Union
Law**

**EU Directive 2013/34/EU on the Disclosure
of Non-Financial and Diversity Information**

**NIS2 Directive (Directive (EU) 2022/2555)
on Measures for a High Common Level of
Cybersecurity**

**Better Regulation Agenda, European
(Commission (2015**

**European Ombudsman Statute, Decision
No 94/262/ECSC, EC, Euratom**

**Constitution of the French Republic
((1958**

**Code des relations entre le public et
(l'administration (France**

(Swedish Freedom of the Press Act (1766

**Norwegian Penal Code, Chapter 10 on
Public Access to Information**

**German Fiscal Responsibility Act
((Haushaltsgrundsätzegezet**

**International Covenant on Civil and Political
Rights, Article 19**

**United Nations Convention against
Corruption, Articles 10 and 13**

**OECD Recommendation on Enhancing
(Open Government (2021**

**Extractive Industries Transparency
(Initiative (EITI) Standard (2019**

**Open Government Partnership Action Plan
(Guidelines (2023**

**World Bank. (2025). Worldwide
Governance Indicators: Voice and
Accountability, Government Effectiveness.
Washington, DC**

**Transparency International. (2025).
Corruption Perceptions Index. Berlin**

**International Budget Partnership. (2025).
Open Budget Survey. Washington, DC**

**OECD. (2025). Government at a Glance.
Paris**

**European Commission. (2025). Digital
Economy and Society Index (DESI).
Brussels**

**UNDP. (2025). Human Development
Report: Governance for Sustainable
Development. New York**

**Elrakhawi M K A. (2026). The Global
Encyclopedia of Law – A Comparative
Practical Study. First Edition. Ismailia:
Global Legal Publications**

**Bovens M. (2023). The Quest for Good
Governance: How Societies Develop
Control of Corruption. Cambridge University
Press**

**Hood C, Heald D. (2022). Transparency:
The Key to Better Governance? Oxford
University Press**

Meijer A, Grimmelikhuijsen S. (2024). The Open Government Data Movement: Theory and Practice. Routledge

Peters B G. (2023). Advanced Introduction to Public Policy. Edward Elgar Publishing

Rose-Ackerman S, Palifka B. (2024). Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform. Cambridge University Press

Reports of the European Court of Justice ((2020–2025

Decisions of the French Conseil d'État ((2020–2025

**Judgments of the Egyptian Supreme
(Administrative Court (2020–2025**

**Rulings of the United States Supreme Court
on Due Process and Administrative
(Transparency (2020–2025**

**Public Accounts Committee Reports, United
(Kingdom Parliament (2020–2025**

**Government Accountability Office (GAO)
(Reports, United States (2020–2025**

**National Audit Office Reports, United
(Kingdom (2020–2025**

Court of Auditors Reports, European Union

((2020–2025

**Central Auditing Organization Reports,
(Egypt (2020–2025**

:Official Portals and Databases

(data.gov (United States

(data.europa.eu (European Union

(opengov.se (Sweden

(egov.ee (Estonia

(smarnation.gov.sg (Singapore

(healthdata.gov (United States

(tenders.europe.eu (European Union

****فهرس المحتويات****

الفصل الأول

**الشفافية الإدارية: المفهوم والأسس النظرية
والتمييز بينها وبين المفاهيم المجاورة**

الفصل الثاني

**الشفافية الإدارية في الضمانات الدستورية:
دراسة مقارنة بين الأنظمة العربية والأمريكية
والأوروبية**

الفصل الثالث

العدالة التنظيمية: الجذور النظرية وعلاقتها
بالشفافية الإدارية

الفصل الرابع

الآليات القانونية لضمان الشفافية الإدارية:
دراسة تحليلية لنظم الوصول إلى المعلومات

الفصل الخامس

الشفافية الإدارية في مواجهة الاستثناءات:
الأمن القومي والسرية الإدارية والخصوصية

الفصل السادس

دور الهيئات الرقابية المستقلة في تعزيز الشفافية الإدارية

الفصل السابع

الشفافية الرقمية والتحول الإلكتروني للإدارة العامة

الفصل الثامن

الشفافية في التعاقدات الإدارية ومشتريات القطاع العام

الفصل التاسع

الحماية القانونية للمبلغين عن المخالفات (Whistleblowers)

الفصل العاشر

الشفافية الإدارية في الوظيفة العمومية وعلاقات
الموظف بالإدارة

الفصل الحادي عشر

الشفافية في اتخاذ القرار الإداري الفردي
والجماعي

الفصل الثاني عشر

الشفافية المالية والإفصاح عن الميزانيات العامة

الفصل الثالث عشر

الشفافية في العلاقات بين الإدارة والمواطن:
حق الوصول إلى الخدمات وحق تقديم الشكاوى

الفصل الرابع عشر

الشفافية في الهيئات التنظيمية المستقلة:
دراسة حالة في قطاعات الطاقة والاتصالات
والبنوك

الفصل الخامس عشر

الشفافية الإدارية في ظل حالات الطوارئ
والأزمات

الفصل السادس عشر

الشفافية في الإدارة المحلية واللامركزية

الفصل السابع عشر

الشفافية في السياسات العامة والتخطيط الاستراتيجي

الفصل الثامن عشر

الشفافية في العلاقات بين الوزارات والجهات الحكومية المتبادلة

الفصل التاسع عشر

الشفافية في تقييم الأداء الحكومي ومؤشرات
الحوكمة

الفصل العشرون

الشفافية كشرط لفعالية الرقابة القضائية على
الإدارة

الفصل الحادي والعشرون

الشفافية في إدارة الموارد البشرية الحكومية:
التعيين والترقية والتقييم

الفصل الثاني والعشرون

الشفافية في إدارة الأزمات البيئية والكوارث الطبيعية

الفصل الثالث والعشرون

الشفافية في العلاقات بين الإدارة والمجتمع المدني

الفصل الرابع والعشرون

الشفافية في إدارة الممتلكات العامة والأصول الحكومية

الفصل الخامس والعشرون

الشفافية في التعليم الإداري وبناء ثقافة الشفافية داخل الجهاز الحكومي

الفصل السادس والعشرون

الشفافية في إدارة الهجرة وحقوق المهاجرين

الفصل السابع والعشرون

الشفافية في إدارة السجون وحقوق النزلاء

الفصل الثامن والعشرون

الشفافية في إدارة البيانات الضخمة (Big Data) والذكاء الاصطناعي في القطاع العام

الفصل التاسع والعشرون

الشفافية في إدارة الدين العام والالتزامات
المالية طويلة الأجل

الفصل الثلاثون

الشفافية كأداة للتنمية المستدامة وتحقيق
أهداف التنمية العالمية

الفصل الحادي والثلاثون

الشفافية في إدارة الموارد الطبيعية والاستغلال
المستدام

الفصل الثاني والثلاثون

الشفافية في إدارة المدن الذكية والتحول
الحضري

الفصل الثالث والثلاثون

الشفافية في إدارة البحث العلمي والابتكار
الحكومي

الفصل الرابع والثلاثون

الشفافية في إدارة المساعدات الخارجية
والتعاون الإنمائي

الفصل الخامس والثلاثون

الشفافية في إدارة الانتخابات والإشراف الانتخابي

الفصل السادس والثلاثون

الشفافية في إدارة حقوق الملكية الفكرية والبيانات الحكومية

الفصل السابع والثلاثون

الشفافية في إدارة الأمن السيبراني والجرائم الإلكترونية

الفصل الثامن والثلاثون

الشفافية في إدارة السياسات الثقافية والهوية الوطنية

الفصل التاسع والثلاثون

الشفافية في إدارة الرياضة والفعاليات الكبرى

الفصل الأربعون

الشفافية في إدارة العلاقات الدولية والمعاهدات الثنائية

الفصل الحادي والأربعون

الشفافية في إدارة السياسات الضريبية والعدالة الجبائية

الفصل الثاني والأربعون

الشفافية في إدارة السياسات الاجتماعية
وشبكات الأمان

الفصل الثالث والأربعون

الشفافية في إدارة الصحة العامة والسياسات
الوقائية

الفصل الرابع والأربعون

الشفافية في إدارة التعليم العام وجودة المناهج

الفصل الخامس والأربعون

الشفافية في إدارة البنية التحتية والمشاريع
الكبرى

الفصل السادس والأربعون

الشفافية في إدارة حقوق الإنسان والتقارير
الدورية الدولية

الفصل السابع والأربعون

الشفافية في إدارة السياسات الأمنية
والعسكرية

الفصل الثامن والأربعون

الشفافية في إدارة العلاقات بين السلطات الثلاث

الفصل التاسع والأربعون

الشفافية كمكوّن أساسي في ثقافة الحكم الرشيّد

الفصل الخمسون

خاتمة عامة ومقترح تشريعي شامل لتعزيز الشفافية الإدارية

تم بحمد الله وتوفيقه

د. محمد كمال عرفه الرخاوي

يحظر النسخ او الطبع او النشر او التوزيع او
الاقتباس الا باذن المؤلف