

## تفويض الاختصاص كآلية للتطوير الإداري

أ/ خضار يمينة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة الحاج لخضر باتنة

### ملخص:

تناولت في هذا البحث عملية تفويض الاختصاص، ومدى تأثيرها على تطوير الجهاز الإداري فالتفويض في الاختصاص أصبح من الموضوعات المهمة في وقتنا الحالي بعد أن بتشعب مهام وتراكم الأعباء على الرئيس الإداري فكان لزاما البحث عن وسيلة مكنة تمكن المرفق من أن يسير بانتظام ويخفف العبء على الأصيل ليتفرغ للمهام الجوهرية بكفاءة وفاعلية وهذا حتما سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري وإخراجه من مشكلة التركيز الإداري التي تعرقله لتبقى في الأخير عملية التفويض الإداري متأثرة بالفلسفة السائدة داخل المؤسسة الإدارية ونمط القيادات الإدارية ومرهونة أيضا بالظروف واحتياجات الأفراد.

### Résumé :

cette recherche concerne la notion de la délégation des attributions administratives, et son impact sur le développement de l'appareil étant un des thèmes actuellement importants.

Vu l'accumulation des tâches des responsables, la délégation est devenue une solution pour bon fonctionnement des administrations. Ce qui pourrait certainement corriger les inconvénients de la concentration administrative, cette notion dépend largement de la philosophie de l'institution et le comportement des chefs ainsi que les circonstances et les besoins.

مقدمة:

لقد أدى التطور في الوظيفة الادارية إلى السعي نحو إيجاد وسائل تخلق توازن في المنظومة الادارية، وهذا بتطوير العمل الإداري وجعله يتماشى مع متطلبات المجتمع الكثيرة فكانت الحاجة إلى إعادة تنظيم الأجهزة الإدارية أمراً ضرورياً ليس فقط بالنسبة للدول المتقدمة بل يزداد أكثر عند الدول النامية على أساس أنها ما زالت مرتبطة بالدولة في تلبية حاجياتها المتعددة بحيث يقع عليها وبالذات على جهازها الإداري تنفيذ هذه النشاطات، ولا يمكن أن يضطلع بهذه المهام وتنظيمها على أسس سليمة إلا إذا اهتم بكل الجوانب القانونية وتطبيقها بطريقة صحيحة وعلمية.

و أمام الضغوطات للواقع العملي ومنها تعدد الأجهزة الإدارية وتركيز السلطة في يد الرئيس الإداري الأعلى، مما يجعله وهو صاحب اختصاص أصيل يعجز عن القيام بجميع اختصاصاته لوحده مما ينتج عنه عجز المرفق وعدم سيره بانتظام واضطراد لتحقيق أهدافه.

و لهذا حاول العديد من الفقهاء البحث عن وسيلة أو تقنية أخرى تكون أكثر فعالية في الأداء رغم أن ظاهرة التركيز الإداري تجد أسبابها الحقيقية في ميل بعض الرؤساء الإداريين إلى الإحتفاظ لأنفسهم بسلطة التقرير والبت في الأمور ويرجع ذلك عادة إلى الجنوح ببعض الرؤساء إلى الرقابة التنفيذية على المسائل التفصيلية في الإدارات التي يرأسها ويساعدهم في ذلك عدم تحديد الاختصاصات<sup>1</sup> وبسبب تعقد هذا الوضع يكون من الضروري لأي إدارة حديثة أن تعتمد نظرية التفويض في الاختصاص الإداري، والتي بمقتضاها تعهد سلطة إدارية ببعض اختصاصها إلى سلطة إدارية أخرى وهذا بناء على نص يسمح لها بذلك مع احتفاظها بهذا الاختصاص بصفة أصلية فلا مجرد الأصيل من سلطته تماشياً مع عدم تركيز سلطة اتخاذ القرار في الأمور الإدارية. و بهذا كان تبني أسلوب التفويض في الاختصاص الإداري لأي إدارة حديثة الحل الملائم لتنظيم إداري مبني على روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

و في إطار التحول والمتمثل تارة في اعتماد التركيز الإداري في إنجاز الأعمال الإدارية، وبالتالي البتء في تنفيذها وإرهاق كامل للرئيس الإداري والنتيجة عجز المرفق العام

عن تلبية حاجة الأفراد وتارة أخرى أعمال التفويض الإداري والوصول بالعمل الإداري إلى الطريق السليم.

و لهذا كان من الضروري اللجوء إلى التفويض في الاختصاص لما له من أثر كبير على عملية التنظيم الإداري ونطاقه لتطرح الاشكالية كالآتي:

1 -مدى مشروعية التفويض الإداري من الناحية القانونية وهذا يظهر جليا في القرارات الإدارية المشوبة بعيب عدم الاختصاص (دعوى تجاوز السلطة، دعوى إلغاء القرارات الصادرة عن تفويض باطل).

2 -مرتبة قرار التفويض في التدرج الإداري والجهة القضائية المختصة في الطعن في قرارات الإذن بالتفويض.

و هو ما سوف نتناوله في هذا البحث ويكون أولا بالتطرق للتفويض في حد ذاته وهذا وفق العناصر التالية:

أولاً: الإطار المفاهيمي للتفويض

ثانياً: الضوابط القانونية للتفويض في الاختصاص

ثالثاً: معوقات التفويض في الاختصاص

أولاً: الإطار المفاهيمي لتفويض الاختصاص الإداري:

تعددت التعريفات بخصوص تفويض الاختصاص بتعدد الزاوية التي ينظر إليها كل فقيه لهذا جاءت العديد من التعريفات وكلها تلتقي في أن التفويض في الاختصاص الإداري وسيلة أو تقنية وجدت لتطوير العمل الإداري وأدائه بفاعلية وهو أسلوب من أساليب التنظيم الإداري غرضه تخفيف العبء عن الأصل ليتفرغ للمهام الجوهرية الأخرى لأن التفويض في الاختصاص يعد في حد ذاته عمل إداري مؤقت أملت الظروف وطبيعة العمل الإداري على أساس هو استثناء من الأصل بحيث يفترض في الأصل أن يمارس الاختصاص الذي أنيط به بنفسه (الممارسة شخصية) وكاستثناء يستطيع أن يفوض جزء من اختصاصه للمرؤوسين وأهم هذه التعريفات هي:

تعريف الفقيه عياش بن عاشور بقوله "التفويض الإداري هو آلية قانونية من آليات تنظيم وتوزيع السلطة السياسية أو الإدارية وهي آلية تسمح لهيئة تملك سلطة ما بأن يعهد تسييرها إلى هيئة أخرى"<sup>2</sup>

و يعرفه الدكتور أحمد محيو "التفويض بأنه السماح لسلطة ما بأن تعهد ليعون محدد بأحد أو بعض اختصاصاتها إذا اعتبرت ذلك مفيداً"<sup>3</sup>

كما يعرفه الأستاذ محمود ابراهيم الوالي "بأنه القرار المشروع الذي تستند إحدى السلطات جزء من اختصاصها إلى سلطة أخرى أو أخرى دون أن تتخلى عن هذا الاختصاص"<sup>4</sup>

ما نلاحظه في هذه التعريفات للتفويض في الاختصاص هو التركيز إما على الناحية القانونية المترتبة على التفويض أو عن المشروعية القانونية أو نوعية الاختصاصات المفوضه رغم أنه يظهر جليا التشابه في تعريف فكرة التفويض في الاختصاص بصفة عامة

و لم يحظى التفويض الإداري في العالم العربي بالأهمية القصوى بحيث كانت مجرد دراسات عامة مستمدة من أحكام وهذا لصعوبة الموضوع من الناحية التطبيقية وتمركز السلطة الإدارية في نطاق الجهاز الإداري في يد الرئيس، ونادرا ما يعهد الرئيس المباشر لمرؤوسيه ببعض التفويضات.

**ثانياً: الضوابط القانونية للتفويض في الاختصاص:** لا يكون تفويض الاختصاص الإداري بصورة آلية، وإنما تمليه الظروف ومتطلبات العمل الإداري في حد ذاته وبهذا أناطه المشرع بالعديد من الأحكام والقواعد يجب أن تراعى عند إعماله حتى يؤدي التفويض غرضه، وهو التخلص من تركيز السلطة الذي يعرقل سير العمل الإداري ويخفف العبء عن الرئيس بتوفير الوقت والمجهود وخلق جو المشاركة في العمل الإداري بين العاملين في المنظمة الإدارية

و يبقى التفويض في الإختصاص أمراً ضرورياً إذا كثرت الأعباء على الأصل وفي نفس الوقت مقيد بالكثير من الشروط لأن الأصل عدم التفويض والإستثناء تفويض جزء من الإختصاص إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك وقد وضع المشرع هذه الضوابط

حتى لا يحدث تضارب وتداخل في العمل الإداري وبالتالي تضيع المسؤوليات وهذه الضوابط القانونية هي:

- وجوب نص قانوني يجيز ذلك: وهذا ما اتفقت عليه كل التشريعات الحديثة إذ يجب أن يستند التفويض إلى نص يجيزه ويكون بنفس درجة النص المانع للاختصاص وإلا أصبح التفويض غير مشروع وبالتالي يمكن الطعن فيه بالإلغاء لأنه إذا ترك التفويض بصورة عشوائية يستطيع الموظف العام في أي وقت تفويض اختصاصه وهذا سيؤدي حتما إلى تداخل الاختصاصات داخل المنظمة الإدارية، وقد استقرت عليه التشريعات منها فرنسا، مصر، الجزائر... إلخ.

ففي فرنسا نلاحظ العديد من النصوص الدستورية والقوانين والمراسيم أجازت التفويض ابتداء من دستور 1958 والمعدل سنة 2004 الذي أجاز لرئيس الجمهورية تفويض الوزير الأول في رئاسة مجلس الوزراء نيابة عنه كما أجاز أيضا الدستور للوزير الأول تفويض اختصاصه للوزراء.

و أجازت القوانين والمراسيم التفويض لأهميته في إنجاز العمل الإداري ومنها القانون الفرنسي الصادر سنة 1971 بقوله ("للمجلس البلدي تفويض جزء من اختصاصه للعمدة) ومرسوم 1976 الذي جاء فيه (إن التفويض في الاختصاص لكونه يرتب نقل اختصاص معين لا يكون ممكنا إلا إذا استند إلى نص قانوني يكون له ذات القيمة القانونية الذي أنشأ الاختصاص بداءة وذلك لما يرتب عليه من تعديل في نظام الاختصاص وبالتالي يتعين الالتزام بذلك بالنسبة للتفويضات في الاختصاص داخل النظام القانوني للدولة.....)

كما جاءت العديد من النصوص التشريعية في مصر تنص على التفويض ومنها:  
- قانون السلطة القضائية رقم 44 الصادر 1977 المعدل بالقانون 35 لسنة 1984.  
- قانون هيئات القطاع العام رقم 97 الصادر في 1983.  
- قانون إنشاء الهيئة العمومية للإنفاق رقم 113 الصادر في 1983.  
- قرار رئيس الجمهورية رقم 389 الصادر 1985 الخاص بإنشاء مجلس أعلى لاستخدامات الطاقة النووية حيث ينص هذا القرار ما يلي: "يجوز للمجلس أن يشكل من بين أعضائه لجنة أو أكثر وأن يفوضها في بعض اختصاصاته"

- كذلك القرار الوزاري الصادر من وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية رقم 61 لعام 1983 والخاص بتفويض مركز تنمية الصادرات المصرية في مباشرة جميع الاختصاصات المتعلقة بالعاملين في المركز المذكور.

أما في الجزائر فقد خضعت الأحكام للقانون الفرنسي أثناء الاستعمار بحيث لم يجيز مجلس الدولة الفرنسي للحاكم العام بالجزائر أن يفوض اختصاصه للمحافظ منتدب بالجزائر أما بعد الاستقلال فقد جاءت العديد من النصوص الدستورية بأحكام تمنع التفويض ومنها دستور 1996 بقوله " لا يجوز بأي حال من الأحوال أن يفوض رئيس الجمهورية سلطته في تعيين رئيس الحكومة (الوزير الأول) وأعضائها وكذا رؤساء المؤسسات الدستورية وأعضائها الذين لم ينص الدستور على طريقة أخرى لتعيينهم، كما لا يجوز أن يفوض سلطته في اللجوء إلى الاستفتاء وحل المجلس الشعبي الوطني وتقرير إجراء الانتخابات التشريعية قبل أوانها.....".

و أشارت أيضا بعض المواد من قانون البلدية والولاية إلى التفويض منها المادة 105 من قانون الولاية بنصها "يمكن للوالي أن يفوض توقيعه لكل موظف حسب الشروط والأشكال المنصوص عليها في القانون والتنظيمات<sup>5</sup>

و أيضا المرسوم التنفيذي رقم 91، 100 المؤرخ في 3 جانفي 1991 بنصه " يجوز للوزراء أن يفوضوا بموجب قرار توقيع القرارات الفرعية والتنظيمية إلى موظفي إدارتهم المركزيين الذين لهم رتبة مدير على الأقل<sup>6</sup>

- **جزئية التفويض:** أي أن يرد التفويض في الاختصاص على جزء فقط من الاختصاص وإلا عد غير صحيحا<sup>7</sup> على أساس أنه خروج عن المبدأ العام، وهو الممارسة الشخصية للإختصاص التي فرضتها القواعد القانونية وإلا كنا أمام مصادرة لمهام الأصيل وتجريده من إختصاصه، وهذا يخالف المبدأ العام للتفويض<sup>8</sup> وخطورة التفويض الكلي للاختصاصات على العمل الإداري فهو بمثابة عزل للمفوض عن عمله - ما نلاحظه من اشتراط المشرع جزئية التفويض هو وضع ضوابط يسير عليها التفويض وهذا ما لمستته من تلك الأحكام سواء في فرنسا، مصر، والجزائر

وقد أقر مجلس الدولة الفرنسي بخصوص التفويض الجزئي استنادا لنص المادة 37 من الدستور الفرنسي لعام 1958 وهذا بإقراره على أن يكون التفويض محددًا ببعض الاختصاصات<sup>9</sup>

ونفس الاتجاه ذهب إليه مجلس الدولة المصري بقوله "لا يجوز وفقا لقانون التفويض في الاختصاصات رقم 42 لسنة 1967 أن يفوض الوزير وكيل الوزارة جميع سلطاته واختصاصاته المنصوص عليها في القانون واللوائح بالنسبة لوحدة من الوحدات الإدارية التي تتكون منها الوزارة"

-عدم تفويض الاختصاصات المفوضة: القاعدة العامة في التفويض هو إلتزام الأصيل باختصاصاته التي أنيطت له قانونا وكاستثناء يسمح له القانون تفويض جزء منها لتخفيف العبء عليه ويشترط القانون أن تكون الاختصاصات المفوضة اختصاصات أصيلة وليست مفوضة من قبل للأصيل من جهة إدارية أخرى (المفوض لا يفوض)

-و جاءت أحكام كثيرة تؤكد ذلك منها حكم مجلس الدولة الفرنسي بقوله "إذا فوض المحافظ أحد المهندسين ممارسة اختصاص منح رخص ملكية السيارات ثم قام هذا المهندس بإعادة تفويض هذا الاختصاص دون نص فإن القرار الصادر من هذا المهندس إليه يعتبر قرار صادر من سلطة غير مختصة"<sup>10</sup>.

ونفس ما ذهب إليه المحكمة الإدارية العليا المصرية في الطعن رقم 1090 لسنة السادسة الصادر 1986 حيث جاء فيه "ينبغي أن يكون قرار التفويض محدد بحيث لا يفرط به صاحب السلطة في جميع الاختصاصات التي منحه القانون إياها على أساس أن الاختصاص يمارس ولا يتنازل عنه..."

و بهذا فإن التفويض في الاختصاص مبني على أساس الممارسة الشخصية وإذا أجازته القانون فإنه أراد تحقيق منفعة عامة فلا يوسع في تفسيره أو بمعنى آخر لا يفسر الاختصاص إلا مرة واحدة<sup>11</sup>

-أن يكون التفويض في الاختصاص الإداري مكتوب: ويشترط الكتابة حتى يكون التفويض واضحا ومحدد وبالتالي يتجنب التداخل في الاختصاص والغموض في توزيع الاختصاص فلو افترضنا أن التفويض ضمنا فلا نحتاج لنص إذن يجيزه وقد أقر

القضاء شرط الكتابة في التفويض وهذا في حكم مجلس الدولة الفرنسي والمصري<sup>12</sup> ولا يمكن الخروج عن هذا الشرط إلا إذا دعت الضرورة وفرضته متطلبات العمل الإداري بحيث يمكن إجراء التفويض عن طريق الهاتف أو التلغراف رغم صعوبة إثباته<sup>13</sup> وهذا ما نستقيه في بعض الأحكام الصادرة من المحكمة الإدارية العليا المصرية حيث أجاز التفويض الضمني في الحكم الصادر في 1990/3/31 بقولها "من المسلم به فقها وقضاء أن القرار الإداري ليس له شكل معين ما لم ينص القانون على خلاف ذلك فإن مؤدى ذلك أن قرار التفويض في الاختصاص يمكن أن يصدر شفاهيا..."

و حكم أيضا مجلس الدولة الفرنسي الصادر 1953/3/20 الذي أجاز فيه لأحد الوزراء بتفويض أحد المحافظين تليفونيا

أما المشرع الجزائري فلم يوجد ما يجيز أو لا يجيز التفويض شفاهة، وفي واقع الأمر فإن التفويض الشفوي في الجهاز الإداري الجزائري ورغم أنه غير منصوص عليه في القوانين المتعلقة بالتفويض إلا أن طبيعة العمل الإداري التي تتطلب في بعض الأمور الإستعجالية السرعة في التنفيذ مما يضطر بالأصيل إلى تفويض اختصاصه إلى مرؤوسيه عن طريق الهاتف وشفاهة.

- تحديد التفويض من حيث العضو والموضوع: وهذا باشرط القانون الذي يصدر قرار التفويض من السلطة المختصة أي أن الأصيل هو الوحيد الذي له صلاحيات التفويض، وقد أكد ذلك مجلس الدولة المصري رقم 1318 لسنة 1954 بقوله "اعتبر التفويض الباطل اغتصابا جسيما للسلطة لأن الاختصاص يجب مباشرته من قبل من عينه القانون بالذات وبالتالي فإن هذا القرار باطل ومعدوم ولا أثر له..."

و من هنا يعتبر القرار منعما إذا كان مشوبا بعيب جسيم ويكون إذا صدر من فرد عادي أو هيئة لا تختص أصلا بمزاولة هذا الاختصاص ويعد القرار مشوب بعيب جسيم قرار فاقد لخصائصه كقرار إداري وهو عديم الأثر القانوني

و نتساءل في هذا الصياغ عن الحالة التي لم يحدد فيها النص الأشخاص الذين يجوز التفويض إليهم؟

لرد على هذا السؤال يوجد رأيين للفقهاء

**الأول:** يرى أنه يجب أن يفوض إلى شخص تكون له سلطة إصدار القرارات والرأي الثاني للفقهاء يرى أن الأصل له كل الحرية في اختيار من يفوضه<sup>14</sup> وبين هذين الرأيين أرى أن التفويض مكنة خطيرة يجب أن تراعى فيها ضوابط وحدود تتفق مع سير الإدارة العامة.

#### شكل قرار التفويض:

يعد قرار التفويض قرار إداري لا بد أن تتوفر فيه شروط وقد أكد ذلك القضاء الإداري الفرنسي بقوله "إن قرار التفويض لا يمكن أن يكون شفوياً يلزم أن يكون كتابة وأن يتم نشره بإحدى الطرق العديدة التي تملكها جهة الإدارة في هذا الخصوص، وكل ما يترتب على ذلك أننا لا نستطيع الاحتجاج به في مواجهة الغير، ويعتبر هذا القرار وكأنه صادر من سلطة غير مختصة وبالتالي مشوباً بالبطلان ولا يصح هذا الأخير بالنشر اللاحق لقرار التفويض<sup>15</sup> ويلزم المشرع الجزائري أن تكون القرارات الخاصة بالتفويض مكتوبة وهذا ما نصت عليه المادة الأولى من المرسوم 200/91 بنصها "يجوز للوزراء أن يفوضوا بموجب قرار التفويض قرار توقيع القرارات الفردية والتنظيمية إلى موظفي إدارتهم المركزية الذين لهم رتبة مدير على الأقل....".

و يبقى في الأخير النشر والكتابة شرطان ضروريان تتطلبهم طبيعة التفويض في حد ذاته رغم أن التفويض قد يرد شفاهة<sup>16</sup> وهذا على أساس:

- أن القرار الخاص بالتفويض يستند للنص سواء دستورياً أو قانونياً أو لائحياً (لا تفويض إلا بنص)

- التفويض الشفوي يصعب إثباته وهذا يؤدي إلى تشتيت الإختصاصات بين الموظفين.

- التفويض الشفوي يؤدي إلى تضارب في الاختصاص والتهرب من المسؤولية. و مما تقدم يمكن القول أن التفويض وسيلة احتياطية يلجأ إليها الأصل ولا بد أن تراعى فيها كل الشروط وإلا كان باطلاً وهذا هو مصير التفويض غير المشروع. أجمع جميع الفقهاء أن التفويض مهارة سلوكية يعكس الثقة القائمة بين المفوض والمفوض إليه لأن وحدة الهدف يجمعهم في المنظمة الإدارية فلا يتصور خلاف ذلك

وقد عكف فقهاء القانون الإداري على دراسة كل الجوانب المتعلقة بالتفويض فقد تم تحديد مضمونه وبيان شروطه وحدوده وكيفية ممارسته ليحقق فاعليته داخل المنظمات الإدارية ولكن رغم إحاطته بكل هذه الضوابط والقواعد بقي التفويض يواجه مشاكل كثيرة تعترض سير العمل الإداري.

### ثالثاً: معوقات التفويض في الإختصاص

1 - معوقات شخصية

2 - معوقات تنظيمية

1 - معوقات شخصية

و يتمثل الأولى في إحجام الأصيل عن التفويض وأساس هذا الرفض عامل نفسي وهو إحساس الرئيس بقدراته الفائقة في القيام بالعمل دون حاجة للتفويض -حب التمسك بالسلطة وعدم التنازل عنها (فقدان مكانته داخل الجهاز الإداري). -عدم الثقة بين المفوض والمفوض إليه في القيام بالعمل وتحمل المسؤولية<sup>17</sup> حيث يفترض أن يكون الرئيس أكثر مرونة وهذا بتزويد المرؤوسين بالثقة ليتمكنوا من القيام بالعمل والابتكار والإبداع فيه وبهذا يكون العامل السلوكي للرئيس لعدم نضجه وقناعته أن التفويض سلب واغتصاب للإختصاصات.

### 2 - معوقات تنظيمية

وتتعلق هذه المعوقات بالمنظمة في حد ذاتها وهي عدم استقرار طرق العمل ووسائل التنسيق والرقابة وصغر حجم المنظمة الإدارية<sup>18</sup> فقد ثبت أن كبر حجم المنظمة الإدارية يساعد على إعمال التفويض لكثرة الأعباء وعلى العكس فإن المركزية الإدارية هي عائق أمام التفويض وقد حذر العديد من الفقهاء من تعقيدات المركزية ومنهم الفقيه مارشال ريموك في كتابته وبسبب هذه المعوقات كان لزاماً على الباحثين في علم الإدارة العامة أن يجدوا الحلول لهذه الصعوبات ويكون أساسها التكامل التنظيمي داخل الأجهزة الإدارية بحيث إذا تم تطوير هذه الأجهزة على هذا المنهج كان مصير التفويض هو النجاح.

وقد تعرض بعض الفقهاء ببعض المقترحات للمساهمة في إزالة العوائق الخاصة بالتفويض وهي:

- إن العنصر الفعال في عملية التفويض بطبيعة الحال هو الأصيل ولهذا يجب تغيير نظرته عن التفويض حيث يظن الأصيل أن التفويض عجز منه بعدم قدرته القيام بالعمل ويتم تغيير نظرته بتوضيح له أهمية التفويض في سير العمل الإداري وعدم التفويض معناها إرهاقه بكافة الأعمال.

- على الرئيس أن يفهم أن المرؤوس له مهارات ويجب أن تمنح له فرصة إظهارها  
- على الأصيل أن يتقبل التفويض ويمارس دور المراقب والمشرف على أعمال المفوض إليه حتى لا يقع في الأخطاء ويحسن إختيار المفوض إليه وهذا بمراعاة أصحاب الخبرة والتجربة.

- تدريب المفوض إليه ليحقق التفويض أفضل النتائج

- تحفيز المرؤوسين من خلال المكافآت على قبول التفويض وتبقى أحسن وسيلة لإزالة العوائق في الجهاز الإداري في حد ذاته وهذا باستحداث برنامج داخل الأجهزة الإدارية تعمل على تدريب الرؤساء على تقبل التفويض، وهذا بالتركيز على الجانب النفسي وقد كانت مصر هي الرائدة في هذا حيث تم إنشاء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ليتم استحداث بعدها المعهد القومي للتنمية الإدارية عام 1981 تعمل على تدريب القادة الإداريين وتثقيفهم لإزالة الأنانية وحب الذات التي يتصف بها الرئيس وتبيان التفويض وأهميته لتحقيق التكامل والتشابك داخل المنظمة وبالتالي المصلحة العامة.

#### خاتمة:

أخلص في نهاية هذا البحث أن عملية تفويض الاختصاص أمرا ضروريا كلما اتسع النشاط الإداري وتزايدت الأعباء على الرؤساء بحيث يسمح التفويض بعدم تركيز الصلاحيات، ويساعد على إنجاز الأعمال بسرعة وفعالية فيحقق بذلك كفاءة الأداء. ورغم الإدراك التام لأهمية التفويض في الوقت الحاضر فقد أثبتت الدراسة وجود معوقات تحد من فاعليته منها ما يرجع إلى الرؤساء في حد ذاتهم ونظرتهم إلى عملية التفويض من خلال مهاراتهم وقدراتهم ومدى استيعابهم وتقبلهم لفكرة التفويض، ومنها ما يرجع إلى عوامل أوجدها التنظيم داخل المنظمة الإدارية وبالتالي تصبح تتخبط في عدم الاستقرار وعدم تحديد الاختصاصات والفوضى مما يمنع تطويرها

لأن التغيرات العشوائية التي تعيشها المنظمة الإدارية قد تحدث خلل داخلها فتحول دون أعمال التفويض

لهذا كان لزاما النهوض بالإدارة وهذا بتطويرها وإصلاحها من خلال مشاركة الجميع سواء الرؤساء أو المرؤوسين في إنجاز الأعمال الإدارية ليتولد لديهم حب التعاون والشعور بالمسؤولية ويبقى في الأخير التفويض في الاختصاص الإداري نمطا من أنماط التطوير والإصلاح الإداري يجب أن تحيط به قواعد وضوابط يحكمها تنظيم قانوني أمر ليطم أعماله بطريقة سليمة وصحيحة ولا يتأتى ذلك إلا بتوفير فرص التدريب الإداري وحسن اختيار المفوض إليه القادر على ممارسة الاختصاصات المفوضة وبعبارة أخرى يجب الاهتمام بالعناصر البشرية المحيطة بعملية التفويض ثم النظر في التنظيم القانوني الخاص بالتفويض وفق آلية سليمة وهذا بوضع تشريع مستقل خاص به يمكن اعتماده في تفعيل التفويض في الاختصاصات الإدارية.

#### الهوامش:

- <sup>1</sup> - شفيق حسن ذكي، التفويض في الاختصاص، دراسة حول تطور أحكامه ومدى كفايته لمواجهة التركيز الإداري.
- <sup>2</sup> - عياض بن عاشور: وظائف التفويض في القانون العام التونسي، المجلة القانونية التونسية العدد (2) 1976، ص 99 وما بعدها.
- <sup>3</sup> - Ahmed Mahiou, cours d'institutions administrateurs, 3 ème ED 1981, op, Vp 205.
- <sup>4</sup> - محمود ابراهيم الوالي، نظرية التفويض في الاختصاص، دار الفكر، 1979، ص 57.
- <sup>5</sup> - الجريدة الرسمية لجمهورية مصر العربية العدد 50 بتاريخ 13 ديسمبر 1985
- <sup>6</sup> - قانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بالولاية الجريدة الرسمية رقم 15، 90
- <sup>7</sup> - الجريدة الرسمية رقم 30، 91
- <sup>8</sup> - سعيد السيد علي، أسس وقواعد القانون الإداري/ دار أبو المجد ، القاهرة 2008، ص 133
- <sup>9</sup> - محمود ابراهيم الوالي نظرية التفويض الاداري دار النهضة العربية، 1979، ص 260، 261
- <sup>10</sup> - عبد العظيم عبد السلام، العلاقة بين القانون واللائحة دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 1974، ص 494 وما بعدها
- <sup>11</sup> - عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، ص 87.

- <sup>12</sup> - عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، 1970، ص 87
- <sup>13</sup> - حكم محكمة القضاء الإداري الصادر في 21 / 1 / 1949 في قضية رقم 1197 السنة الأولى
- <sup>14</sup> - مصطفى أبو زيد فهمي، القضاء الإداري ومجلس الدولة الطبعة الثالثة، 1966 ص 407
- <sup>15</sup> - C.E. 17 fev 1950 Heynier. Rec P 112
- <sup>16</sup> - C.E 4 Juillet 1955. Mourat Rec 38
- <sup>17</sup> - كامل بدران، مفهوم المدير عن ذاته برنامج القادة الإداريين لدمنهور 1966 ص 332- 399
- <sup>18</sup> - د. عبد الفتاح حسن التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة دار النهضة العربية، ص 119.