**الفصل الأول: مفهوم التفويض الإداري.**

 إن تطورالوظيفة الإدارية سمح بظهور أسلوب التفويض باعتباره وسيلة قانونية يهدف إلى التخفيف من أعباء واختصاصات الرئيس الإداري، وذلك بتوزيع ونقل بعض منه اإلى المرؤوسين بناء على نص قانوني ووفقا للسلم الإداري، فهو يعتبر مسلكا للخروج من تعقيدات الوظيفة الإدارية، بحيث يسعى إلى تحقيق الفعالية والسرعة في إنجاز الأعمال الإدارية، وهو ما ينجم عنه العديد من المزايا والفوائد التي تنعكس على نشاط الإدارة وموظفيها، وذلك بالرغم من وجود بعض الصعوبات العملية التي قد تعترضه غير أنه يمكن تجاوزها بإتباع مجموعة من الحلول والتوصيات.

 انطلاقا مما سبق، سوف نتناول بالتفصيل في هذا الفصل مفهوم التفويض الإداري وتمييزه عن غيره من النظم القانونية الأخرى كمبحث أول، وإلى أهمية التفويض الاداري وتقديره كمبحث ثاني.

**المبحث الأول: مفهوم التفويض الإداري وتمييزه عن غيره من النظم القانونية الأخرى:**للتفويض الإداري مدلول واسع وتعاريف متعددة بالنظر إلى الصور والأقسام التي يتفرع إليها، كما أن له تعريف ومعنى خاص يميزه عن غيره من النظم القانونية الأخرى، وهو ما يوجب علينا تحديد تعريفه وصوره، وكذا تمييزه عن بعض الصور القانونية المشابهة له، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف التفويض الإداري وصوره كمطلب أول، وإلى تمييزه عن النظم القانونية المشابهة له كمطلب ثاني، وذلك كما يلي:

**المطلب الأول: تعريف التفويض الإداري وصوره:**

**الفرع الأول: تعريف التفويض الإداري:** تنوعت واختلفت التعريفات المقدمة إلى التفويض الإداري باختلاف الجوانب التي ينظر إليها.

**أولا: التعريف اللغوي والاصطلاحي للتفويض الإداري:**

**1- لغة:** لفظ التفويض من (فوض) إليه الأمر تفويضا رده إليه، وتفاوض الشريكان في المال أي اشتركا فيه أجمع وهي شركة، و(تفاوض) القوم في أمر، أي فاوض بعضهم بعضا، أي جعل لهم التصرف فيه.

 فالتفويض هو تفويض فرد لآخر بمهمة يؤديها بدلا عنه أو فوض إليه الأمر، أي صيره إليه وجعله الحاكم فيه[[1]](#footnote-2)،أو هو من فوضت إليه إدارة الأعمال، ففاوض مفاوضة في الأمر أي شاركه فيه[[2]](#footnote-3).

**2- اصطلاحا:** التفويض هو أن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل بممارسة جزء من اختصاصه إلى موظف آخر، أو هو نقل بعض صلاحيات الرئيس الإداري لبعض موظفيه يمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن الاختصاصات المفوضة، فهو بذلك تصرف قانوني بموجبه يعهد صاحب الاختصاص إلى شخص أخر أو هيئة أخرى بممارسة جزء من اختصاصاته وفقا للشروط الدستورية أو القانونية أو التنظيمية.

 أو هو إجراء يقوم بمقتضاه صاحب الاختصاص الأصيل بتكليف موظف آخر أو جهة إدارية أخرى صلاحية ممارسة بعضا من صلاحياته تحت إشرافه ورقابته، ذلك أن مسؤولية صاحب الاختصاص تبقى قائمة رغم وجود التفويض[[3]](#footnote-4).

**ثانيا: تعريفه في القانون الا داري وفي علم الإدارة العامة:** يعتبر التفويض الإداري موضوعا مشتركا بين موضوعات القانون الإداري والإدارة العامة باعتباره وسيلة من وسائل التنظيم الإداري، لذلك حاول كل منهما تقديم تعريف خاص للتفويض الإداري، وذلك كما يلي:

**1- تعريف التفويض الإداري في القانون الإداري**: لقد اختلفت تعاريف الفقهاء وتعددت بسبب اختلاف وجهات نظرهم، حيث عرفه الدكتور **سليمان محمد الطماوي** بأنه: " إجراء يعهد بمقتضاه صاحب الاختصاص نقل جانبا أو بعضا من اختصاصاته، سواء في مسألة معينة أو في نوع من المسائل، إلى فرد آخر أو سلطة أخرى "[[4]](#footnote-5).

 وأما الدكتور **عبد الغني بسيوني عبدالله** فعرفه بأنه: " الأسلوب الأمثل لتحقيق عدم التركيز داخل التنظيم الإداري، والمقصود منه قيام الرئيس الإداري بنقل جانبا من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه،مع بقاء مسؤوليته أمام الرئاسات العليا "[[5]](#footnote-6).

 في حين عرفه الدكتور **خالد خليل الظاهر** على أنه: " أسلوب من أساليب عدم تركيز سلطات الوظيفة الإدارية في يد الحكومة المركزية، بحيث يمنح تقرير الاختصاص من الرئيس إلى المرؤوسين المتواجدين عبر مختلف الأقاليم، دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته "[[6]](#footnote-7).

 كما عُرف بأنه: "لجوء السلطة العليا إلى نقل جزء من سلطتها أو صلاحيتها إلى أحد المرؤوسين، وذلك من أجل التصرف في بعض الأمور أو المسائل الإدارية المحددة في قرار التفويض والمستند إلى نص قانوني "[[7]](#footnote-8).

 ولقد عرف **د. محمد الصغير بعلي** التفويض الإداري بأنه: " نقل الرئيس لجانب من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليقوموا بها دون العودة إليه، علي أن تبقى مسؤوليته قائمة على الآثار المترتبة عن الاختصاصاتالمفوضة إليهم "[[8]](#footnote-9)، كما عرفه **د. عمار بوضياف** بأنه: " الإجراء الذي تعهد بمقتضاه سلطة لسلطة أخرى بجزء من اختصاصاتها بناء على نص قانوني يأذن له بذلك "[[9]](#footnote-10).

وأما بخصوص الفقه الفرنسي،فقد عرف الفقيه " **ليت فو " " Veux Liet "** التفويض الإداري بأنه: " الإجراء الذي تكلف بواسطته سلطةإدارية أخرى للعمل باسمها في حالة ما أو عدة حالات معينة "، بينما عرفه الفقيه " **ميسل Maisel** " بأنه: " القرار الفردي الذي تخول بواسطته إحدى السلطات جزء من اختصاصها إلى سلطة أخرى، مع احتفاظها بالاختصاص المفوض بصفة أصلية ".

 فحين عرفه " **أودان Odent** "، بأنه: " العملية التي بمقتضاها تقوم سلطة ما بتخويل جزء من اختصاصها لأي سلطة تابعة بهدف أن تخفف الأولى من أعبائها"[[10]](#footnote-11).

**2- تعريف التفويض الإداري في علم الإدارة العامة**: يعرف علم الإدارة العامةالتفويض الإداري بأنه: " وسيلة من وسائل نقل الاختصاص، حيث يقوم الرئيس الإداري والذي يسمى بالمفوض بمنح بعضا مناختصاصاته إلى أحد مرؤوسيه الأدنى منه درجة في السلم الإداري ويسمى بالمفوض إليه، وذلك بهدف تحقيق التسيير الحسن داخل الهيئة الإدارية "[[11]](#footnote-12).

ويعرف كذلك بأنه:" تخويل لبعض صلاحيات الرئيس الإداري إلى أحد المرؤوسين،مع بقاء سلطته في الرقابة والتنظيم والتنسيق لأنه يعد مسؤولا أمام رئيسه، بالإضافة إلى مسؤوليةالمفوض إليه أمام المفوض، و هذا تطبيقا لمبدألا تفويض في المسؤولية".

 كما عرفه " **جيمس بلاك "** بأنه: " هو أن تدع غيرك يتخذ القرار وتكون أنت مسؤولا عنه، أي تعطى المرؤوس السلطة لتنفيذ عمل معين مع احتفاظك أنت بالرقابة، وبالتالي يخصص الرئيس الاداري جزء من صلاحياته المستمدة من القانون للمرؤوس للقيام بها بدلا منه"[[12]](#footnote-13)، بينما عرفه آخرون على أنه:"نقل اختصاصات الرئيس الإداري إلى غيره من المرؤوسين، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمسائلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها،حيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يتراءى له بصفته المسؤول الأول عنها "[[13]](#footnote-14).

مما سبق يمكن القول بأن التفويض الإداري يعد وسيلة قانونية تقوم على منح صاحب الاختصاص بعض من صلاحياته القانونية إلى أحد مرؤوسيه التابعين له بموجب أداة قانونية مع بقاء مسؤوليته عن أعمال المفوض إليه.

**الفرع الثاني: صور التفويض الإداري (أقسامه):** تتعدد صور التفويض الإداري وأقسامه بحسب المصدر والشكل والموضوع والحجم، وذلك كما يلي:

**أولا: تقسيم التفويض الإداري من حيث المصدر:** ينقسم التفويض الإداري بحسب هذا المعيار إلى التفويض المباشر وغير المباشر، وكذا التفويض الاختياري والإجباري، بالإضافة إلى التفويض البسيط والمركب[[14]](#footnote-15).

**1- التفويض المباشر والتفويض غير المباشر:** التفويض الإداري المباشر هو التفويض الصادر عن سلطة تعلو صاحب الاختصاص ويكون موجه إلى مرؤوس آخر أقل منه درجة، أي أنه لا يصدر عن صاحب الاختصاص، كأن يقوم رئيس الجمهورية بتفويض بعض اختصاصات الأمين العام لرئاسةالجمهورية إلى الأمين العام للحكومة بموجب مرسوم رئاسي (أي بموجب قرار تفويض)، بينما التفويض غير المباشر فهو الذي يصدر عن الأصيل أي صاحب الاختصاص، حيث يقوم بتفويض إحدى اختصاصاته أو توقيعه إلى المفوض إليه بموجب قرار إداري مستندا في ذلك إلى نص قانوني آذن بالتفويض.

**2- التفويض الاختياري والتفويض الاجباري:**يكون التفويض اختياري ابناءا على إرادة وحرية صاحب الاختصاص في تفويض اختصاصاته وفقا لتقديره ولما يراه مناسبا حسب ظروف العمل، غير أن هذه الحرية تكون مقيدة بالنص القانوني الآذنب التفويض.

 بينما التفويض الإجباري أوالإلزامي فهو يقوم على إلزام الأصيل بتفويض بعض من صلاحياته وبالشروط والكيفيات المحددة في النص الآذن، مع وجوب تحديدطبيعةالتفويضوالشخصالمفوضإليه.

**3- التفويض البسيط والتفويض المركب:** يعدالتفويضبسيطاإذاكانموجهاللشخصالمفوضإليهبشكلجزئي،وهذايعنيأن التفويضيقوم على تحديدجزءأوبعضمناختصاصاتالأصيلالمفوضةوتحديد الشخص المفوضإليهبشكلصريحوواضح، فحين أن التفويضالمركبيقوممن خلاله الأصيلبتفويضبعضامناختصاصاتهإلىعددمن المرؤوسين، ويشترط فيهأنيكونجزئياوموجهالعددمنالمرؤوسين بدل شخص واحد فقط، والذين يقع عليهمتنفيذهبصفةمشتركة[[15]](#footnote-16).

**ثانيا: تقسيم التفويض الإداري من حيث الشكل(الكتابة):** ينقسمالتفويضالإداريمنحيثشكلهومظهرهالخارجيالذييوضعفيهإلىعدةأنواع، إذ نجد كل من التفويضالمكتوبوالتفويضالشفوي،التفويضالصريحوالتفويضالضمني.

**1- التفويض المكتوب والتفويض الشفهي:**التفويضالمكتوبهوالذييدونمحتواهفي شكل مكتوبفي وثيقة محددة، والتي قد تكون شرطا جوهرياإذااشترطهالنصالآذنبالتفويض، وغالبا ما يستنتج ذلك من اشتراط النص الآذن صراحه نشر قرار التفويض أو تحديد اسم المفوض إليه.

أماالتفويضالشفويفهوالتفويضغيرالمكتوب،أيالذيلميفرغ محتواه في وثيقة مكتوبة تجمع عناصره وتقيد مضمونه،والأصلأنهلايعتدبالتفويضالشفوي،لأنالتفويضيكونبموجبقرارمكتوبيتطلبشكليات محددةمنأجلصحته.[[16]](#footnote-17)

**2- التفويض الصريح والتفويض الضمني:** يكونالتفويضصريحاإذاتمبلفظ أوصياغةصريحة،بحيثتتجهفيهنيةالمفوضإلىالتفويضبشكلواضح حتى لايكونهناكمجالاللشكأوالتأويل، كما يتم من خلاله إعلام كافة العاملين والموظفين عن طريق الإعلان أو النشر.

غير أن التفويض الضمني يتم بشكل غير صريح ودون الإعلان عنه بصفة رسمية، ويكون ذلك باستخلاص مضمونه من خلال ظروف العمل، وأحيانا يتم الترخيص به بموجب النص الآذن دون الحاجة إلى استصدار قرار التفويض.[[17]](#footnote-18)

**ثالثا: تقسيم التفويض الإداري من حيث الحجم:** ينقسم التفويض الإداري حسب هذا المعيار إلى التفويض الجزئي والتفويض الكلي، التفويض الخاص والتفويض العام.

**1- التفويض الجزئي والتفويض الكلي:** يكون التفويض جزئيا عندما يتنازل المفوض أو صاحب اختصاص عن بعض اختصاصاته إلى المفوض إليه، والأصل في التفويض أن يكون جزئيا لأنه جُعل ليخفف الأعباء الملقاة على الأصيل وتفاديا للبيروقراطية وتنظيما جيدا للعمل الإداري[[18]](#footnote-19)، أما التفويض الكلي فيتنازل فيه الأصيل عن جميع اختصاصاته إلى المفوض إليه، والواقع أن تخلي الأصيل عن كل اختصاصاته لا يعد تفويضا، لأن تولي المرؤوس كافة اختصاصات الرئيس يعد نيابة أو حلولا.

**2- التفويض العام والتفويض الخاص:**التفويض الخاص هو ذلك التفويض الذي يعهدمن خلاله الرئيس الإداري للمرؤوس بمهام محددة، إذ بموجبه يمنح لشخص أو هيئة إدارية القيام بتصرفات أو اختصاصات محددة في النص الآذن بالتفويض،بينما يعتبر التفويض عاما إذا تم بدون تحديد الاختصاصات المفوضة إلى المفوض إليه، حيث يترك النص الآذن بالتفويض إلى صاحب الاختصاص الحرية في تقدير هذه الصلاحيات أو الاختصاصات شريطه تحديدها في قرار التفويض.[[19]](#footnote-20)

**رابعا: تقسيم التفويض الإداري من حيث الموضوع:** ينقسم التفويض من ناحية الموضوع إلى نوعين رئيسيين هما تفويض الاختصاص أو السلطة، وتفويض التوقيع أو الإمضاء وهما على التوالي:

**1- تفويض الاختصاص أو السلطة (Délégation de compétence ou de pouvoir**): نعني بتفويضالاختصاصأوالسلطة،أنيعهدالرئيسبنقلبعضمناختصاصاته والتي يستمدها من النصوص القانونية إلى أحد مرؤوسيه، وهو ما يترتب عليه قيام المفوض إليه بهذه الاختصاصات دون الرجوع إل الرئيس المفوض.[[20]](#footnote-21)

**2- تفويض التوقيع (Délégation de signature):** وهو يعني قيام المفوض إليه بعمل مادي، والمتمثل في الإمضاء عل قرارات أو مقررات أو أية وثائق تندرج ضمن اختصاص المفوض، وتكون باسمه ولحسابه، لأنه لا يعدو سوى تمثيل مظهري للسلطة، لا يمنح سلطة حقيقية للمفوض إليه وإنما يعهد إليه مهمة مادية بحتة تتمثل في تجسيد إرادة الاصيل يعهد بهاغالبا للمساعدين المقربين من الرئيس الاداري.[[21]](#footnote-22)

**المطلب الثاني: تمييز التفويض الإداري عن غيره من النظم القانونية المشابهة له:** إن التفويض الإداري يتداخل مع مجموعة من النظم القانونية المشابهة له في جملة من الخصائص والمميزات، لذا وجب توضيحها والوقوف عند أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين التفويض الإداري، وذلك كما يلي:

**الفرع الأول: تمييز التفويض الاداري عن الإنابة والحلول:**

**أولا: الإنابة (L’intérim):** يقصد بها حالة الشغور الذي يحدث في الوظيفة نتيجة غياب أو وجود مانع دائم أو مؤقت يحول بين الأصيل وممارسته لاختصاصاته، فتقوم السلطة الإدارية العليا بتعيين نائبا عنه، وتكليفه بالقيام بأعباء واختصاصات الأصيل الغائب إلى حين زوال المانع.[[22]](#footnote-23)

 من خلال التعريف السابق نجد أن الإنابة تقوم على مجموعة من الشروط القانونية المتمثلة في شغور وظيفة عامة معينة لأي سبب من الأسباب التي ينص عليها التشريع مما ينجم عنها غياب الأصيل، كما يجب إصدار قرار تعيين النائب من طرف الجهة التي يحددها النص إن كان موجودا، وفي حالة عدم وجوده فإنه يصدرعن السلطة العليا في الجهاز الإداري، وأنيكونمحددالمدةوأنلاتقلدرجةالنائبعن درجةالأصيلأوعنالدرجةالتيتليها.[[23]](#footnote-24)

 يتشابه كل منالتفويضالإداريوالإنابةفيوجودقرارإدارييتمفيهتعيينالشخص المفوضإليهأوالنائب،كماأنالاختصاصاتالتييمارسونهاتكونبشكلجزئيومؤقت،أيأن المفوضإليهيقومببعضاختصاصاتالمفوض،وكذلكالأمربالنسبةللنائبفهويمارسفقط الأعمالالتيليستلهاالصفةالتقريريةأوالصفةالشخصية،لأنالإنابةليستشاملة.[[24]](#footnote-25)

 غير أنالتفويضالإدارييختلفعنالإنابةمنحيثممارسةالمفوضإليه للاختصاصاتالمفوضةبحضورالمفوض،أماالإنابةفتتقررفيحالةغيابصاحبالاختصاصأو الأصيلبسببمانعمؤقتأودائم،[[25]](#footnote-26)كماأنقرارالتفويضالإدارييصدرعنالمفوضأيصاحبالاختصاص،أماقرارالإنابة فلايصدرعنالأصيلوإنما منطرفجهة أخرى.

 كما يخضعالمفوضإليهعندممارستهللاختصاصات المفوضةإلىالسلطةالرئاسية للمفوض،ذلك أن هذا الأخير يعدمسؤولاعنجميعالصلاحياتالتيقامبتفويضها، بينما يقوم النائبباختصاصاتالأصيلالغائبويتحملكاملالمسؤوليةعنتصرفاتهلأنهاتتم باسمه[[26]](#footnote-27)، كماأنالأصيلليستلهأيةعلاقةأوسلطةعلىالنائبفهويتقيدبقرارالإنابة،حيث أنالأعمالالصادرةعنهلهانفسمرتبةوقيمةأعمالالأصيلالغائب، فحين تختلف قيمة الأعمال الصادرة في التفويض بحسب طبيعة التفويض.

**ثانيا: الحلول (La Suppléance):** يقصد بالحلولفيالمجال الإداري قيامموظفمعينبممارسةاختصاصمحددبدلامنصاحبالاختصاص الأصيللأسبابوظروفيحددهاالقانون، ويتحققالحلولعندغيابالأصيللفترةزمنيةمعينة،فيحلمحلهشخصيتمتحديدهمسبقابحكمالقانون.[[27]](#footnote-28)

 يتطلب الحلولعدمقدرةصاحبالاختصاصعلىممارسةصلاحياته،فقدتكونعدمالقدرةمادية(المرض أو الموت) أوقانونية(الاستقالة) ممايؤديإلىشغورمنصبه، وأنيستندإلىنصقانونييشيرإليهصراحة.[[28]](#footnote-29)

 يشترك كل من التفويض الإداري والحلول في الأساسالقانوني، حيثيستندكلاهمانصقانوني[[29]](#footnote-30)، كما يقوم كل منهماعلى الممارسةالمؤقتةللاختصاصليؤولفيمابعدإلىصاحب الاختصاص الأصيل.[[30]](#footnote-31)

يختلفالتفويضالإداري عنالحلول في كون المفوض يكون حاضرا أثناء قيامه بالتفويض ويتولى هو بنفسه اختيار المفوض إليه، بينما يكون صاحب الاختصاص في الحلول غائبا بسبب وجود مانع دائم أو مؤقت[[31]](#footnote-32) ولا يمكنه اختيار الذي يحل محله،كما أنالتفويضالإدارييعدعملا إداريايقومبهالمفوض بناءا على إرادته وضمن مقتضيات المصلحة العامةبينما يكون الحلولبوجود نص قانوني يجيزه.

يرد التفويضالإداريعلىبعضاختصاصاتالمفوضلأنهيكونجزئيًا ولا يمكن للمفوض إليه تفويضها مرة أخرى،وأماالحلولفيكونشاملا يتضمنجميعاختصاصاتالأصيلإلاإذاحصرها النصالآذنفي بعض منها ويمكنه تفويض بعض اختصاصات الأصيل إذا وجد نص قانوني يجيز ذلك[[32]](#footnote-33)، كماأن الحلول ينتهي بعودة الأصيل فحين يبقى التفويض للمدة المحددة أو بإنجاز المهمة المفوضة أو بقيام المفوضبسحب اختصاصاته أو تغير أحد طرفي التفويض.[[33]](#footnote-34)

**الفرع الثاني: تمييز التفويض الإداري عن الاستخلاف ونقل الاختصاص:**

**أولا: الاستخلاف:** يتقررالاستخلاففيحالةغيابصاحبالاختصاصبسببمانعدائمأومؤقت،يحول دونقيامهبممارسةوظيفته،حيثيقوممقامهموظفمننفسالدرجةوالرتبةفيالسلمالإداري، ويمارسجميعاختصاصاتهمنأجلضمانحسنسيرالإدارة.

 ومن تطبيقاته ما نصت عليه المادة 41 من قانون البلدية رقم 11/10 التي نصت على أنه: " في حالة الوفاة أو الاستقالة أو الإقصاء أو حصول مانع قانوني لمنتخب بالمجلس الشعبي البلدي، يتم استخلافه في أجل لا يتجاوز شهرا واحد بالمرشح الذي يلي مباشرة آخر منتخب من نفس القائمة بقرار من الوالي "[[34]](#footnote-35).

 ومن أجل التمييزبينالتفويضالإداريوالاستخلاف،فإنالأوليكونجزئياومحددا،أيأن المفوضيفوضبعضامناختصاصاتهإلىالمفوضإليهخلالمدةزمنيةمعينة،ويتمفيهاتحديد الاختصاصالمفوضوينتهيبمجردانقضاءهذهالمدةأوإنجازالاختصاصالمفوضأوبإلغاءالتفويض منطرفالمفوض، بينما الاستخلاف فيكونكاملاوغيرمحددبمدةزمنية،أيأنالمستخلف يمارسجميعصلاحياتصاحبالاختصاصوينتهيبحضورصاحبالاختصاصوزوالالمانع.

 كما أن التفويضيعد وسيلةلتخفيفمنأعباءالمفوض،حيثيقومالمفوضإليهبممارسةالتفويضمعحضورالشخصالمفوض، وأندرجةالمفوضإليهتقلعندرجةالمفوض، وأماالاستخلاف فيكونبسببظروفأدتإلىاستحالةممارسةالاختصاصمنطرفصاحبه،فقديكونالمانع مؤقتا أو دائما،ويكونفيهالمستخلفمننفسدرجةورتبةصاحبالاختصاص.

**ثانيا: نقل الاختصاص:**نعني بهنقل أو تحويلاختصاص شخص أو سلطةإدارية ما إلى سلطة أخرى، ويكون بنفس الأداة القانونية، ولعل ما يميزه عن التفويض الإداري هو طابع الديمومة للهيئة المنقول إليها الاختصاص، فهي تمارسه بشكل دائم وكامل دون تحديد، بالإضافة إل أن القيمة القانونية للأداة المستعملة في نقل الاختصاص هي من نفس مرتبة النص القانوني الذي كان يمارس به الاختصاص، وأن تكون الهيئة المسند إليها الاختصاص من نفس درجة الهيئة التي كانت تمارسه من قبل.

 أما بالنسبة للتفويض الإداري فيكون بشكل مؤقت ومحدد، سواء من حيث المدة أو من حيث تحديد الاختصاص، ولا يشترط أن يصدر بموجب نص قانوني له نفس مرتبة النص إلا في حالة تفويض الاختصاص، ويتم بين طرفين أحدهما الرئيس وهو المفوض الذي يكون أعلى درجةمن المفوض إليه وهو المرؤوس، كما أن العلاقة التي تربط بين المفوض والمفوض إليه هي علاقةرئاسية، مما يترتب عنها المسؤولية المزدوجة في تفويض الاختصاص وهذا تطبيقًا للمبدأ المشهور "وجوب تعادل السلطةوالمسؤولية"، فحين أن تفويض الإمضاء يترتب عنه مسؤولية المفوض فقط.

**الفرع الثالث: تمييز التفويض الإداري عن التفويض التشريعي ونظرية الموظف الفعلي:**

**أولا: التفويض التشريعي Délégation législative:** يقصد به منح بعض من اختصاصات السلطة التشريعية إلى السلطةالتنفيذية، حيث تتمثل هذه الاختصاصات في عملية سن القوانين، ويعد التفويض التشريعي استثناءا على مبدأ الفصل بين السلطات.

 يرجع أصل التفويض التشريعي إلى الظروف والتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي تمخضت عن الحروب والأزمات الاقتصادية التي فرضت على السلطة التشريعية القيام بتفويض اختصاصها التشريعي إلى السلطة التنفيذية وذلك لمواجهة هذه الظروف والمتغيرات، ولقد عرفت باسم اللوائح التفويضية بينما يسميها الفقه الفرنسي بـ: " المراسيم بقوانين أو باسم الأوامر "[[35]](#footnote-36).

 يتفق التفويض الإداري مع التشريعيمن حيث اعتبارهما من وسائل نقل الاختصاص، حيث أن التفويض الإداري يتم فيه نقل سلطة مقررة لموظف إلى موظف أخر، كما أن التفويض التشريعي يتم فيه نقل اختصاص محدد من سلطة تشريعية إلى سلطة تنفيذية[[36]](#footnote-37)، بالإضافة إلى تحديد الاختصاصات المفوضة بدقة، حيث يقوم الرئيس الإداري بتعيين الصلاحيات المفوضة بشكل واضح ودقيق إلى المرؤوس المفوض إليه في التفويض الإداري.

وهو الحال بالنسبة للتفويض التشريعي إذ تقوم السلطة التشريعيةبتحديد الموضوعات المفوضة إلى السلطة التنفيذية، كما يرتكز كل من التفويض الإداري والتفويض التشريعي على أساس قانوني، ويحكمهما مبدأ واحد وهو عدم جواز تفويض الاختصاصات المفوضة.

يختلف التفويض الإداري عن التفويض التشريعي من حيث أطراف وموضوع التفويض،فالأول يتم بين أعضاء السلطة التنفيذية في الجهاز الإداري،وأما التفويض التشريعي فيكون بينسلطتين إحداهما تشريعية والأخرى تنفيذية، كما أن الاختصاصات التفويضية في التفويض الإداريتحددها مختلف النصوص القانونية، سواء كان الدستور أو القانون أو التنظيم، فحين أن التفويض التشريعي يحدده الدستور ضمانا للحقوق والحريات العامة.

يتم التفويض الإداري في ظروف عادية، بخلاف التفويض التشريعي الذي يتطلب ظروفا استثنائية أو مؤقتة تتطلب التدخل لمواجهة موقف يهدد مؤسسات الدولة أو وحدتها الترابية أو غيرها عن مصالح الشعب الحيوية[[37]](#footnote-38)، كما يشترط في التفويض الإداري توفر شروط عامة، من حيث وجود النص الآذن، وعلى أن يكون هذا التفويض صريحا وجزئيا ومحددا، وأما التفويض التشريعي فيتطلب قيودا و إجراءات خاصةسابقة ولاحقة من أجل صحته.

**ثانيا: نظرية الموظف الفعلي:** يقصد بالموظف الفعلي أو الواقعي، الفرد الذي عين تعيينا معيبا أو لم يصدر بشأنه قرار التعيين، إلا أن القرارات التي يتخذها ترتب آثارا قانونيه إذا ما توفرت شروط معينة.

تعتبرنظرية الموظف الفعلي من صنع القضاء الإداري الفرنسي الذي كان له دورًا هاما وبارزا في وضع المبادئ العامة للقانون الإداري، ولعل من أبرزها مبدأ استمرارية المرفق العام سواء كان ذلك في الظروف الاستثنائية وفي الظروف العادية.[[38]](#footnote-39)

**1- الظروف العادية:** إن صدور بعض الأعمال والتصرفات المتعلقة بالمرافق العامةمن قبل بعض الأفراد في الظروف والحالات العادية رغم عدم امتلاكهم صفة موظفين رسميين معينين تعيينا قانونيا صحيحا، تعتبر من وجهة نظر القضاء الإداري طبقا لنظرية الموظف الفعلي صحيحة ومنتجة لآثارها القانونية، وهذا بالرغم من أن التطبيق الدقيق لقواعد الشرعية كان يقتضي عدم الاعتراف بصحة تلك التصرفات، حيث أنه استند في ذلك إلى نظرية الظاهر ومبدأ حسن النية لعدم وضوح حقيقتهم.

**2- الظروف الاستثنائية:**نتيجة لظروف وحالات استثنائية غير عادية، قد يتغيب الموظفون أو يختفون بسبب الحرب أو قوة قاهرة طارئة متخليين بذلك عن وظائفهم، فيحل مكانهم أحيانا بعض الأفراد العاديين ودون وجود نص أو وثيقة قانونية تجيز لهم ذلك، إلا أنه تعتبر تصرفاتهم وأعمالهم صحيحة بالرغم من عدم امتلاكهم صفة الموظف، وقد طبق القضاء الفرنسي هذه النظرية أثناء الحرب العالمية الثانية، أين قام بعض المواطنين بتسيير شؤون مجلس بلدي بفعل مغادرة أعضائه نتيجة الحرب، ولقد اعترف مجلس الدولة الفرنسي آنذاك بشرعية اعمال المجلس، استنادا في ذلك لمقتضيات المصلحة العامة ومواجهة للظروف الاستثنائية[[39]](#footnote-40).

وعند المقارنة بين التفويض الإداري والموظف الفعلي، نجد أن كلاهما يشكل استثناءا على قاعدة الاختصاص، غير أنهما يختلفان في مسائل أخرى، حيث أن التفويض الإداري يتم فيه ممارسة الاختصاص من المفوض إليه بموجب قرار التفويض الصادر عن المفوض، بينما في نظرية الموظف الفعلي يكون فيه ممارسة الاختصاص من شخص غير مختص قانونا، إلا أنه يعتبر مشروعا وذلك من أجل المصلحة العامة وحسن سير المرفق العام.

كما يعتبر التفويض الإداري وسيلة قانونية وأسلوب إدارييتم إتباعه من أجل فعالية العمل الإداري[[40]](#footnote-41)، وأما نظرية الموظف الفعلي فهي نظرية قضائية ووسيلة غير قانونية لممارسة الاختصاص، على الرغم من أنها ترتب آثارا قانونية، بالإضافة إلى أن التفويض الإداري يشترط أن يكون محددا وجزئيا من حيث الاختصاصات المفوضة للمفوض إليه، في حين يمارس الموظف الفعلي الاختصاصات المقررة للسلطة الإدارية كاملة،وتختلفقيمة ومرتبةقرارات المفوض إليه بحسب طبيعة التفويض، وذلك بخلاف الموظف الفعلي الذي تأخذ فيه قراراته نفس قيمة ومرتبة السلطة الإدارية المختصة.

**المبحث الثاني: أهمية التفويض الاداري وتقديره:** للتفويض الاداري أهمية بالغة من حيث تحقيق نجاعة وفعالية العمل الاداري، كما أنه يعتبر ضرورة حتمية له بالنظر لفوائده التنظيمية ومزاياه التسييرية، غير أنه قد تعتريه بعض الصعوبات والمعوقات العملية التي لا بد من العمل بجملة من الحلول والتوصيات والمقترحات لمعالجتها، وهو ما سنعالجه في هذا المبحث، حيث سوف نتطرق إلى أهمية التفويض الاداري كمطلب أول، ثم إلى تقديره كمطلب ثاني.

**المطلب الأول: أهمية التفويض الإداري:** تتجلى أهمية أسلوبالتفويضالإداري في عدة مجالات تنعكس إيجابا على العملالإداري، وذلك من خلال ما يلي:

**أولا: التخفيف من حدة التركيز الاداري:**يعتبرالتفويضالإداريطريقةأووسيلةمنوسائلعدمالتركيزالإداري،لأنهيهدفإلى التخفيفمنتركيزالوظيفةالإدارية من خلال مساهمة المرؤوسين إلى جانب الرؤساء في إصدار القرارات من أجل تنفيذفعال وجيد للوظيفةالإدارية[[41]](#footnote-42).

 كما يخففأسلوبالتفويض الإداريالعبءعلىالرئيسالإداريمن خلالتفرغه للمهامالرئيسيةوالعملعلىتحقيقالسرعةوالمرونةفيمباشرةالأعمالالإداريةعلىأحسنوجه[[42]](#footnote-43)، كما يجسد مبادئ الإدارةالديمقراطية القائمة على مشاركةالمرؤوسينوالموظفين فيالقيام بالمهامأوالاختصاصاتالمفوضةإليهممنطرفرؤسائهمممايترتبعنهالتقليل من تركيز السلطة عند الرئيس الاداري وحرمان الطبقات الوظيفية الأخرى من المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما قد ينجر عنه آثار نفسية سيئة وعواقب وخيمة تتعلق بالغش والتسيب.

**ثانيا: تحقيق الإصلاح الإداري:** يعتبرالتفويضالإداريمنوسائلتحقيقالإصلاحالإداري،حيث يعد ضرورة من أجل تحسينسيروتنظيمالعملالإداري، كما يعتبرمنبينالأساليبالأكثرمرونةونجاعة من أجل تحقيقأهدافالعملالإداري[[43]](#footnote-44)، وهذا من خلال توزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين.

 كما يعمل التفويض الاداري على تبسيطوتسهيلالإجراءاتالإدارية وكذا القضاءعلىمشاكلالإدارة لا سيما مظاهر البيروقراطيةالإدارية التيتعرقلسيرالعملالإداريوتعيق تحقيقالمصلحةالعامة[[44]](#footnote-45).

**ثالثا: السرعة في إصدار القرارات واتخاذ الاجراءات الضرورية**: يسمح التفويض الاداري للمفوض إليه بإصدار القرارات المناسبة من أجل مواجهة الظروف الطارئة من دون عرقلة أو تأخير، كونه يسمح له بإصدار القرارات الضرورية دون الرجوع لرئيسه المباشر.

 كما يختصر التفويض الإداري المسافة ما بين صدور القرار مباشرة من قبل المفوض إليه وما بين صدوره من طرف الرئيس الاداري، وهو ما يسمح بالسرعة في إصدار القرارات الإدارية وتوفير الجهد والوقت المناسب، حيث تظهر بصورة جلية في التفويض الإداري من الوزير الى رؤساء الادارات الواقعة في الأقاليم.

**رابعا: الاقتصاد في التكاليف المالية والقرارات الإدارية**: إن تركيز السلطة وإحالة جميع المسائل والإدارية إلى الرئيس الإداري للنظر فيها وإصدار القرارات المناسبة، من شأنه أن يؤدي إل زيادة الأعباء والتكاليف المالية بالنظر لما تستغرقه هذه العملية من إجراءات تتطلب نفقات مالية من أجل إعداد التقارير والوثائق والبيانات اللازمة لدراسة المسائل المطروحة قبل البت فيها من طرف الرئيس الاداري.

**المطلب الثاني: تقدير التفويض الإداري:** تترتب على أهمية التفويض الإداري مجموعة من المزايا والايجابيات التي تعود على حسن سير العمل الإداري وعلى الرئيس والمرؤوسين داخل الجهاز الإداري، إلا أنه قد تعترضه بعض المعوقات أو الصعوبات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، لذا وجب العمل ببعض الحلول المقترحة والتوصيات التي تساعد في نجاح عملية التفويض.

**الفرع الأول: مزايا وإيجابيات التفويض الإداري**: يحقق التفويض الإداريمزايا عديدة تجعل الجميع يقر بأهمية التفويض الإداري وبضرورةالعمل به، حيث تنعكس هذه المزايا أولا على قيمة العمل الإداري وثانيا على كل من الرئيسوالمرؤوس.

**أولا: المزايا المتعلقة بالعمل الإداري:** إن التطور الذي تشهده الإدارة يفرض على السلطة الإدارية انتهاج أسلوب التفويض الإداري من أجل تحقيق السرعة في إصدار القرارات الإدارية والقضاء على بطء الإجراءات، فصدور القرار الإداري من المرؤوس مباشرة دون الرجوع إلى رئيسه يحقق فوائد جمة تنعكس إيجابا على الأداء الاداري[[45]](#footnote-46).

 يؤدي التفويض الإداري إلى الفعالية في أداء وإنجاز الأعمال الإدارية من خلال العمل بحقائق وأسس موضوعية من حيث الزمان والمكان، فكلما اتخذت القرارات بالقرب من الوقائع المرتكبة كلما قلت التكاليف والأعباء التنظيمية والمالية لهذه القرارات، كما يضمن مشاركةفعالة لأكبر عدد ممكن من الأشخاص في عملية اتخاذ القرارات وحسن الأداء الوظيفي داخل الجهاز الإداري[[46]](#footnote-47).

**ثانيا: المزايا التي تعود على الرؤساء:**إن عملية التفويض الإداري تخفف العبء عن أعمال الرئيس حتى يتمكن من القيام بالمهام بالأساسية، لأن التوسع في حجم التنظيمات الإدارية وتعدد وظائفها الإدارية وتعقدها أدىإلى تزايد الأعباء الوظيفية التي تواجه الرؤساء الإداريين ما يفرض عليهم رفع الأعباء والواجبات الأقل أهمية ونقلها إلى المرؤوسين.

**ثالثا: المزايا التي تعود على المرؤوسين:**يؤدي التفويض الإداري إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وإلى زيادة الشعور بالثقة في أنفسهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية، مما يعمل على تنمية قدراتهم في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، كما يساعدهم على السرعةوالمرونةفياتخاذالإجراءاتالإداريةويمنحهمروح الاهتماموالثقةلتحقيقالأهدافالعامة، مما يسهم في خلققياداتجديدةقادرةعلىتحملالمسؤوليةوالاضطلاعبأعباءالقيادةالإداريةفي المستقبل[[47]](#footnote-48).

**الفرع الثاني: الصعوبات العملية للتفويض الإداري:** قد يتعرض التفويض الإداري إلى مجموعة من الصعوبات التي تواجهه، منها ما يتعلق بالرئيس أو المرؤوسين أو ما يتعلق بصعوبات تنظيمية.

**أولا: معوقات التفويض المرتبطة بالمفوض (الرئيس):**تتمثل الصعوبات والمعوقات المتعلقة بالمفوض أو الرئيس الإداري فيما يلي:

**1- التعطش للسلطة:** قد تكون رغبة بعض الرؤساء الإداريين في تركيز السلطة في أيديهم وحب الظهور بمظهر صاحب السلطان والقوةفي الهيئة الإداريةرغبةشديدةوملحة في نفسه، ومرد ذلكللأسلوب الذي نشأعليه الرئيس في أسرته، أو قد يكونكرد فعل للأسلوب الذي اُتبع معه عندما كان مرؤوسا.

**2- التخوف من عدم كفاءة المرؤوس ومسؤوليته:** يعتبرمن أهم الأسباب التي تعوق عملية التفويض، فالرئيس قد يعتقدبأن المرؤوس غير كفء وغير قادر على استخدام السلطة استخداما سليما[[48]](#footnote-49)، كما قد يشكك في شعورهبالمسؤولية، وحتى إن حصل ذلكفسبب ذلك يرجع بالأساس إلى قصور الرئيس في حسن اختيار المرؤوس الكفءوعدم تدريبه على ذلك.

**3- الاعتقاد بأن التفويض يضعف نفوذه:** يستمد الرئيس قوته وإحساسه بذاته من خلال سلطات الوظيفة ونفوذ المنصب، لذا يخاف إن فوض جزءا من سلطته أن يؤثر ذلك على وضعه ونفوذه ومكانته الاجتماعية لذلك يحرص على أن تكون السيطرة كاملة على كل سلطاته وصلاحياته.

**4- تعارض التفويض مع مصالح الرئيس الشخصية**: يمكن أن يقوم الرئيس بمزاولةبعض الأعمال واتخاذ القرارات التي تخدم مصالحه الشخصية على حساب مصلحة الإدارة، لذلك فهو قد يرفض التفويض خوفا منه على تلك المصالح الشخصية وكذا خوفا من قيام المرؤوسين بأعمالهم حسب ما تقتضيه القوانين والأنظمة والتعليمات الساري العمل بها في هذا المجال، وهو ما قد يتعارض مع مصالح الرئيس[[49]](#footnote-50).

**5- الفشل في وضع أساليب المتابعة:** قد يخشى الرئيس من عدم قدرته على إحكام السيطرةوالرقابة على العمل المفوض، وكذا تخوفه من فقدانالسيطرة علىالوظيفة، ما يجعله يرفض عملية التفويض تماما.

**6- نقص الخبرة في التفويض:** إن عدم توفر الخبرةالعمليةالكافيةفي مسائل التنظيم الإداري لدى الرئيس يؤدي إلى التأثير على عملية التفويض، بتردده في تفويض بعض اختصاصاته للمرؤوسين[[50]](#footnote-51).

**7**- **المبالغة في الذاتية وحب التقدير:** إن تنامي شعور الرئيسبالقيمةالذاتية لنفسه من وجهة نظره واعتقاده أنه الرجل الذي لا يستغنى عنه، فينسب لنفسه كل عمل هام يتم في الهيئةالإدارية، ويعتقد بأنه الوحيد المتسبب في نجاح الأداء الوظيفي متغافلا جهود مرؤوسيه المشاركين في ذلك.

**8**- **الخوف من منافسة المرؤوسين:** قد يخشى الرئيس منافسة مرؤوسيه وخصوصا المتميز منهم، ولذلك يتعمد عدم التفويض لمرؤوس معين رغم كفاءته خوفا من أن يثبت قدرته وكفاءته، ومن ثم يصبح منافسا له في منصبه[[51]](#footnote-52).

**ثانيا: معوقات التفويض المرتبطة بالمفوض إليه (المرؤوس):** إن الصعوبات والمعوقات المتعلقة بالمفوض إليه أو المرؤوس تتعلق أساسا بما يلي:

**1- رغبة المفوض إليه في التنصل من المسؤولية:** قد يكون عامل الخوف من الفشل في أداء المهام المفوضة إلى المرؤوسأحد أسباب رفض هذا الأخير للتفويض، وذلك بهدف التنصل من المسؤولية وتجنب المساءلة عند الوقوع في الخطأ أو حتى توجيه النقد إليه أواللوم من قبل الرئيس الإداري[[52]](#footnote-53).

**2- غيابالثقة بالنفس:**إن عدم ثقة المرؤوس بنفسه وكفاءته الشخصية ورؤيته المحدودة لاختصاصاته تجعله لا يعتمد على مواهبه وقدراته في تحمل الأعباء الوظيفية الجديدةوتخوفه من إمكانية إخفاقه فيها.

**3- عدمالتمتع بالسلطات الكافية:** قد يخشى المرؤوس من عدم قيامه بالأعمال المفوضة إليه علىأكمل وجه بفعل عدم تخويله سلطات كافية، أو بفعل غياب تمويلمالي كاف أو وسائل أخرى مساعدة، تجعله يتردد في قبول التفويض.

**4- عدم توفر المعلومات والبيانات**:إن عدم قدرة المرؤوس المفوض إليه في الحصول على البيانات والمعلومات الكافيةواللازمة لأداء واجباته، يضعف قدرته على أداء الأعمال المفوضة إليه[[53]](#footnote-54).

**5- ضعف الحوافز أو غيابها**: إن غياب الحوافز الماديةوالمعنويةالتي تشجع المرؤوس على تحمل المسؤولية وترفع معنوياته من أجل تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق المصلحةالعامة، من شأنه أن يؤدي إلى تردده في قبول التفويض أو رفضه على الإطلاق[[54]](#footnote-55).

**ثالثا: الصعوبات والعراقيل التنظيمية:** تتعلقهذهالصعوباتبالهيكلالتنظيميللجهازالإداريمنحيثطبيعتهوقواعدتسييره، وكذا عدم إدراك المبادئ الأساسية للتنظيم الإداري، والتي من أهمها الأسس المتعلقة بالتفويض الإداري بفعل غياب النصوص القانونية أو عدم وضوحها، ما يؤدي إلى صعوبة تطبيقه وتجنبه من طرف الرؤساء.

 كما أن عدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة والاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وعدم فعالية الرقابة الإدارية للحد من استبداد الرؤساء، وقلة التنسيق على مستوى الجهاز الإداري وعدم الاستقرار أو الثبات الوظيفي بسبب كثرة التنقلات كلها أسباب قد تدفع إلى التخلي عنالتفويض وعدم العمل به[[55]](#footnote-56).

**الفرع الثالث: الحلول المقترحة لتجاوز الصعوبات والعراقيل:** من أجل تحقيقأهدافالتفويضالإداريوبلوغ مزاياه لابد من مواجهة الصعوبات والعراقيل التي تعترضه، وذلك بإتباعمجموعةمنالمقترحاتوالتوصيات.

**أولا: فيما يخص الصعوبات المتعلقة بالرؤساء:**يجبتحسينبعضالعواملالشخصيةوالنفسيةالتي تساعدعلىفعاليةالتفويضونجاحهخاصةمنطرفالرؤساء،حيث يجب أن يكون الرئيس ذو سلوك حسن وأهلا للثقه والمسؤولية وذو كفاءة ومستوى عال في الأداء الوظيفي.

كما يجب تغيير نظرة الرؤساء إلى التفويض الاداري وتصحيح أفكارهم بخصوص اعتقادهم أن التفويض قد ينزع سلطتهم أو يشكل خطرا أو تهديدا على مناصبهم، بل هو فقط وسيلة قانونية وفنية من أجل تخفيف الأعباء وتحسين الأداء الوظيفي.

ويجب أيضا على الرئيس الاداري منحالفرصة والثقة في المرؤوس والقدرة على ممارسة الاختصاص الذي يتطلب الكفاءة والخبرة، لذا وجب عليه تدريبه على القيام ببعض الاختصاصات غير الهامة والعمل على توجيهه وإرشاده من أجل تنمية قدرته الإدارية[[56]](#footnote-57)، ومن أجل خلق روح التعاون والتفاهم في أداء الوظيفة الإدارية على أحسن وجه ممكن.

**ثانيا: فيما يخص الصعوبات المتعلقة بالمرؤوسين:**إن مواجهة الصعوبات التي تواجه المرؤوسين تتطلب تدريبهم على كيفية إنجاز الأعمال الإدارية المفوضة إليهم بأبسط الطرق وأسرعها، مما يحقق أحسن النتائج ويقضي على تشكيك الرؤساء في قدراتهم ويزيد ثقتهم بهم[[57]](#footnote-58).

بالإضافة إلى العمل على تكوين المرؤوسين حتى تكون لهم الرغبة والثقة الكبيرة في القيام باختصاصاتهم إلى جانب تطلعهم إلى الصلاحيات المفوضة إليهم دون الخوف من الوقوع في الخطأ أو التهرب من المسؤولية، وكذا رفع معنويات المرؤوسين ما يؤدي إلى خلق روح التعاون في أداء الأعمال الإدارية و القضاء على ظاهرة تهرب المرؤوسين من التفويض.

كما يجب وضع نظام للحوافز المادية والأدبية، التي تعمل على بث روح الحماس والتنافس بين المرؤوسين وتشجعهم على تحقيق حسن أداء العمل الإداري من حيث السرعة والدقة والفعالية.

**ثالثا: فيما يتعلقالصعوبات التنظيمية:** إنالمقترحاتأوالحلولالتنظيميةلهاأثرهامعلىالجهازالإداريفيحدذاتهوعلىأهدافه،حيثأنهالاتتعلقفقطبالنصوصالقانونية،بلتكمنأساسافيالواقعالإداريالمعمولبه منخلالزيادة الوعيوالإدراكبأهميةالأهدافالمطلوبتحقيقهاللهيئةالإدارية،والعمل الجماعيالمنظمعنطريقالتفويضالإداريبهدفتحقيقالمصلحةالعامة.

 بالإضافة إلى العمل على التطبيقالحسنوالسليملمبادئ التنظيمالإداريفيكافةالهياكل الإداريةالعامة،وذلكمنحيثالتدرجفيالسلطاتوتحديدالمسؤولياتوالتناسببينالسلطة والمسؤولية، وتقسيم العمل والتخصص فيه[[58]](#footnote-59)، كما أن تسهيل عملية الاتصال داخل الهيئة الإدارية بين مختلف هياكلها وفروعها يساعد على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تقوم أثناء تطبيق عملية التفويض[[59]](#footnote-60).

1. - مسعد عبد الحميد أبو النجا، التفويض الإداري، مجلة معهد القضاء، الكويت، 2006، ص 32. [↑](#footnote-ref-2)
2. - لوني نصيرة، محاضرات في مقياس التفويض في المرفق العام، السنة الثانية ماستر، تخصص: إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2015/2016، ص 19. [↑](#footnote-ref-3)
3. - علي خطار شطناوي، موسوعة القضاء الإداري، الجزء الثاني، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 694. [↑](#footnote-ref-4)
4. - سليمانمحمدالطماوي،مبادئالقانونالإداري،الكتابالأول،دارالفكرالعربي،القاهرة، 1977، ص 97. [↑](#footnote-ref-5)
5. - عبد الغني بسيوني عبد الله، التنظيم الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004 ، ص 116. [↑](#footnote-ref-6)
6. - خالد خليل الظاهر، القانون الإداري، دراسة مقارنة، الكتاب الأول، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 103 - 104. [↑](#footnote-ref-7)
7. - جرجس جرجس، معجم المصطلحات الفقهية والقانونية، ط1، الشركة العالمية للكتاب، بيروت، 1996، ص 112. [↑](#footnote-ref-8)
8. - محمد الصغير بعلي، القرارات الإدارية، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2005، ص 65. [↑](#footnote-ref-9)
9. - بوضياف عمار، القرار الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 115. [↑](#footnote-ref-10)
10. - غربي أحسن، قواعد تفويض الاختصاص الإداري في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، العدد 8، جانفي 2014، ص 59. [↑](#footnote-ref-11)
11. - محمد رفعت عبد الوهاب وابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول علم الإدارة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 239. [↑](#footnote-ref-12)
12. - ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، منشأة المعارف، الاسكندرية،2005، ص 302. [↑](#footnote-ref-13)
13. - منور كربوعي، التفويض الإداري وتطبيقاته في الإدارة المركزية الجزائرية، مذكرة ماجستير، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 1985/1986، ص 26. [↑](#footnote-ref-14)
14. - خالد خليل الطاهر، القانون الإداري، دراسة مقارنة، الكتاب الأول، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 111. [↑](#footnote-ref-15)
15. - خالد خليل الطاهر، مرجع سابق، ص 113. [↑](#footnote-ref-16)
16. - منور كربوعي، مرجع سابق، ص 53. [↑](#footnote-ref-17)
17. - منور كربوعي، مرجع سابق، ص 56. [↑](#footnote-ref-18)
18. - ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 106. [↑](#footnote-ref-19)
19. - منور كربوعي، مرجع سابق، ص 59. [↑](#footnote-ref-20)
20. - ابراهيم عبد العزيز شيحا، مبادئ وأحكام القانون الاداري، الدار الجامعية، بيروت، 1994، ص 164. [↑](#footnote-ref-21)
21. - عدنان عمرو، مبادئ القانون الإداري، ط2، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص 91. [↑](#footnote-ref-22)
22. - محمد رفعت عبد الوهاب، ابراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص 262. [↑](#footnote-ref-23)
23. - خالد خليل الطاهر، مرجع سابق، ص 128. [↑](#footnote-ref-24)
24. - حسين عثمان محمد عثمان، دروس في الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 118 – 119. [↑](#footnote-ref-25)
25. - مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان محمد عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 444. [↑](#footnote-ref-26)
26. - رمضان محمد بطيخ، أصول التنظيم الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 227. [↑](#footnote-ref-27)
27. - علي خطار شطناوي، مرجع سابق، ص 700. [↑](#footnote-ref-28)
28. - منور كربوعي، مرجع سابق، ص 81. [↑](#footnote-ref-29)
29. - محمد رفعت عبد الوهاب، ابراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص 259. [↑](#footnote-ref-30)
30. - خالد خليل الطاهر، مرجع سابق، ص 126. [↑](#footnote-ref-31)
31. - محمد رفعت عبد الوهاب وحسين عثمان محمد عثمان، مبادئ القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 156. [↑](#footnote-ref-32)
32. - رمضان محمد بطيخ، مرجع سابق، ص 224. [↑](#footnote-ref-33)
33. - عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 161. [↑](#footnote-ref-34)
34. - القانون رقم 11/10، المؤرخ في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية، ج ر العدد 37، الصادرة في 03 جويلية 2011. [↑](#footnote-ref-35)
35. - عبد الغني بسيوني عبد الله، التنظيم الاداري، مرجع سابق، ص 166. [↑](#footnote-ref-36)
36. - عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 172. [↑](#footnote-ref-37)
37. - سعيد بوالشعير، القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة، الجزء الثاني، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 15. [↑](#footnote-ref-38)
38. - عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، دار ريحانة، الجزائر، 1998، ص 169. [↑](#footnote-ref-39)
39. - محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 45. [↑](#footnote-ref-40)
40. - خالد خليل الطاهر، مرجع سابق، ص 106. [↑](#footnote-ref-41)
41. - خالد خليل الطاهر، مرجع سابق، ص 105. [↑](#footnote-ref-42)
42. - سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، الجزء الأول، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 165. [↑](#footnote-ref-43)
43. - عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1983، ص 224. [↑](#footnote-ref-44)
44. - محمد رفعت عبد الوهاب وابراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص 238. [↑](#footnote-ref-45)
45. - عبد الغني بسيوني عبد الله، القانون الإداري، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1991، ص 187. [↑](#footnote-ref-46)
46. - طارق المجدوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2002، ص 377. [↑](#footnote-ref-47)
47. - عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 127. [↑](#footnote-ref-48)
48. - صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص 614. [↑](#footnote-ref-49)
49. - محمد ناصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 223. [↑](#footnote-ref-50)
50. - أنور أحمد رسلان، الوسيط في القانون الإداري، الجزء الأول، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 156. [↑](#footnote-ref-51)
51. - طارق المجدوب، مرجع سابق، ص 377. [↑](#footnote-ref-52)
52. - منور كربوعي، مرجع سابق، ص 224. [↑](#footnote-ref-53)
53. - عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 132. [↑](#footnote-ref-54)
54. - بوجمعة بولقريعات، القيادة الإدارية ودورها في تطور الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجيستير في القانون، جامعة الجزائر، بن عكنون، 1982، ص 44. [↑](#footnote-ref-55)
55. - رمضان محمد بطيخ، مرجع سابق، ص 228. [↑](#footnote-ref-56)
56. - صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 609. [↑](#footnote-ref-57)
57. - عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 136. [↑](#footnote-ref-58)
58. - عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سابق، ص 43. [↑](#footnote-ref-59)
59. - سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة، ط 7، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987، ص 118. [↑](#footnote-ref-60)