

## أثر تفويض الصلاحيات الإدارية على عمل الحكومة

صاحب مطر خباط

الدكتور المشرف علي رضا دبيرنيا

جامعة قمر الحكومية / كلية الحقوق

The impact of delegating administrative powers on the work of  
the government

sahib.mutter1970@gmail.com

### ABSTRACT

The study seeks to investigate the legal foundations and controls for administrative delegation, to ensure achieving the desired effectiveness without compromising the basic principles of administrative legitimacy. The study addresses various aspects related to delegation, from its definition and types, to its validity conditions and limits, leading to a study of the challenges and problems associated with its practice, with the aim of arriving at a balanced legal framework that enhances the benefits of delegation and reduces its risks by relying on the comparative approach

### المخلص

تسعى الدراسة إلى البحث في الأسس والضوابط القانونية للتفويض الإداري، بما يكفل تحقيق الفعالية المنشودة دون المساس بالمبادئ الأساسية للمشروعية الإدارية. وتتناول الدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالتفويض، من تعريفه وأنواعه، إلى شروط صحته وحدوده، وصولاً إلى دراسة التحديات والإشكاليات المرتبطة بممارسته، وذلك بهدف التوصل إلى إطار قانوني متوازن يعزز من فوائد التفويض ويحد من مخاطرة من خلال الاعتماد على المنهج المقارن.

الكلمات المفتاحية: ماهية السلطة العامة - التنظيم الإداري - مفهوم تفويض الاختصاص - عدم التركيز - الأثر المترتب على الأداء الحكومي

### المقدمة

بما ان التفويض الإداري أصبح مفتاح لذلك قد أجازت التشريعات في نصوص قانونية عديدة للرئيس الأعلى أن يعهد بجزء من اختصاصاته إلى بعض المرؤوسين يمارسونها تحت رقابته وأشرافه بمعنى يكون التفويض من الرئيس الأعلى إلى أحد مرؤوسيه وكذا يعد التفويض أسلوباً من أساليب عدم التركيز الإداري يتفرغ بمقتضاه الرئيس الأعلى للمهام الجوهرية المناطة به وترتبط عملية التفويض الإداري بالفلسفة السائدة في الدولة ونظام الحكم فيها واحتياجات الأفراد لها والتفويض في القرار الإداري هو اسناد السلطة من رئيس إلى مرؤوس بهدف تسريع اتخاذ القرارات وتحسين أداء الجهة الحكومية. ويعتبر التفويض من الآليات المهمة في الإدارة الحكومية لتمكين المستويات الأدنى من اتخاذ القرارات دون الرجوع للمستويات الأعلى في كل مرة. النظام القانوني للتفويض في القرار الإداري يتضمن الأسس والضوابط التي تنظم عملية التفويض. فالقوانين واللوائح تحدد نطاق التفويض من حيث الموضوعات والصلاحيات التي يمكن تفويضها، والجهات والمستويات التنظيمية التي تملك سلطة التفويض، والشروط والإجراءات الواجب اتباعها في عملية التفويض. من أهم مبادئ النظام القانوني للتفويض هو مبدأ المشروعية، بمعنى أن التفويض لا يجوز أن يتجاوز الحدود التي رسمها القانون. كما يجب أن يكون التفويض واضحاً ومحدداً في نطاقه وشروطه وأن لا يتضمن تفويضاً عاماً أو مطلقاً. وبغرض إثراء الموضوع بالإجابة على الإشكالية بالكيفية المطلوبة نرى انه من المفيد تقسيم الموضوع وفق الخطة التالية: المطلب الأول: توزيع السلطة الإدارية بما يضمن توزيع السلطة السياسية. المطلب الثاني: توزيع السلطات الإدارية يعني المشاركة الفعالة للمواطنين في إدارة شؤون البلاد والشفافية والصحة الإدارية. المطلب الثالث: أثر الخبرة في توزيع السلطة الإدارية في توزيع السلطة السياسية. المطلب الرابع: أثر التفويض الإداري على زيادة كفاءة الحكومة في تقديم الخدمات

للمواطنين.المطلب الخامس :- أثر التفويض الإداري على زيادة كفاءة الحكومة في تقديم الخدمات للمواطنين.المطلب السادس:- خلق المنافسة السليمة بين الموظفين وتشجيعهم على تقديم الخدمات الجيدة للمواطنين.

### **المطلب الاول - توزيع السلطة الإدارية بما يضمن توزيع السلطة السياسية**

يُعرّف الاستبدال الإداري على أنه استبدال موظف عمومي مكان الموظف الأصلي في حالة غيابه، أو سبب يمنعه من أداء مهام وظيفته ويعني أيضاً أن نائب الرئيس التنفيذي في القانون هو الوضع الذي يكون فيه الرئيس غائباً أو غير قادر على أداء مهامه بسبب عائق، وفي هذه الحالة يتولى مهام الرئيس. في ممارسة صلاحياته يعينه المشرع لهذا الغرض ويكون له نفس صلاحيات رئيس الجامعة. يمكن أن يتم اتخاذ القرار من قبل وكالة إدارية واحدة نيابة عن وكالة إدارية أخرى، ويمكن أن يتم الحل في حالة ظهور عقبات. لدى الشخص الذي كان لديه في الأصل القدرة السلوكية يتغيب عن العمل أو يفقد القدرة على العمل لعدم قدرته على القيام بواجباته الوظيفية. إذا توقف عن ممارسة الولاية القضائية لأي سبب من الأسباب، فيستبداله بشخص يتصرف نيابة عنه، ويمارس السلطة وفقاً للقانون. ولذلك يجب أن يستند الحل إلى النص القانوني المسموح به وببغض القوة. يمنح القدرة على تطوير الحلول. لذلك وجدنا أن الحل ينطوي على طريقة تفويضية. ان عملية نقل الصلاحيات التي يمنحها القانون للرئيس التنفيذي إلى نائبه أو رئيسه ويختلف تفويض الولاية القضائية أو السلطة عن حق الحلول لأن تفويض الولاية القضائية هو عمل أما الحل الإداري، في حين أن الحل القضائي هو ممارسة جميع الصلاحيات من قبل الأشخاص الذين يحدددهم القانون.<sup>2</sup> الموظف غير قادر على أداء واجباته لسبب ما، مثل المرض أو المرض وغيرها، ويمكن تلخيص الاختلافات بينهما فيما يلي:

- ١- تتم الإنابة بالاختصاص بحضور النائب وإرادته، أما الإحلال فيتم في غياب النائب الذي يعتبر غير قادر على التحكم بسبب القوة القاهرة.
- ٢- الاختصاص القضائي هو قرار يتخذه الرئيس الإداري (المفوض) وهو عمل إداري. ويقوم بها شخص ذو ولاية (المفوض) والتسوية بالولاية هي عمل يتم بقوة القانون
- ٣- المبدأ العام للتفويض لا يسمح بالتفويض. حيث ان التفويض، هو ما يجوز فيه للموظف المعين أن يفوض لآخرين جزءاً من صلاحيات الموظف الغائب الذي يقوم مقامه. ومن خلال منصبه فله أن يحل محله في جميع مجالات خبرته
- ٤- التفويض ليس في كل مجالات الخبرة بل في بعضها، والحل هو يتحمل بصفته الأصلية جميع مسؤوليات الموظف الأصلي.
- ٥- يكون للقرار الإداري الصادر عن المحلول نفس أثر القرار الإداري الصادر عن المالك. و الولاية القضائية المتأصلة، في حين تختلف شدة القرارات المبنية على تفويض السلطة. حيث يعتمد على طبيعة التفويض من حيث صلته بمستوى الموظف المصرح له بينما تم تصميم هذا الحل للتعامل مع حالات الطوارئ الناجمة عن الوظائف الشاغرة في المنصب الرئيسي. وهذا التفويض ليس مؤقتاً بل دائماً ويهدف إلى تخفيف العبء الواقع على الرؤساء التنفيذيين.<sup>3</sup>

- ٦- الحلول في الولاية لا تترك للموكل خيار مبدأ الحلولية أو من يقوم مقامه كما يحلو له. وعندما يتم التوصل إلى أسباب الحل، بالإضافة إلى تحديدها بصفته الفردية، يتم أيضاً تحديدها مسبقاً، في حين أن التفويض. للمدير هو ان يكون له حرية اختيار ممثل بصفته واسمه في بعض الأحيان
- ٧- ينتهي التفويض بانتهاء المدة المحددة في قرار التفويض أو عندما يسحب الممثل القرار ويفوض السلطة، وينتهي القرار بعودة الموظف الأصلي إلى مكان العمل. ويستأنف السلطة بنفسه، أو يعين من يقوم مقامه بعد وفاته، مثلاً.<sup>4</sup>

ومن الدول التي تستخدم هذا الأسلوب مصر ولبنان، كما استخدمه المشرعون المصريون الأساليب: في عام ١٩٥٦ صدر القانون رقم ١ أول تشريع عام ينظم اللامركزية . وشمل القانون رقم ٣٩٠ ثم حل محله القانون رقم ٤٢ لسنة ١٩٦٧ والذي لا يزال ساري المفعول. وهذان القانونان عبارة عن أحكام قانونية تنظم إجراءات منح الولاية القضائية لرئيس الجمهورية ورئيس الجمهورية. على سبيل المثال: وزيراً ونائب وزير ورؤساء دوائر وإدارات مثال ذلك المادة ١ من القانون رقم (٤٢) لسنة ١٩٦٧ ((الرئيس الجمهورية أن يفوض بعض...ويتم تفويض الصلاحيات التي يمنحها له القانون إلى نائبه أو رئيس مجلس الوزراء أو الوزراء ونواب الوزراء ومن هم في السلطة والمحافظين. ويرى البروفيسور التماوي أن وجود مثل هذا التشريع العام ينظم تفويض السلطات على كافة المستويات الإدارية. ولا يحول دون صدور تشريع خاص ينظم سلطة ممارسة اختصاص محدد ومن ثم وفقاً لمبادئ القانون الخاص، يجب احترام هذه القواعد حتى لو كانت تتعارض مع أحكام التشريع العام. ° وقد أصدر المشرعون اللبنانيون المرسوم الاشتراعي رقم ١١١ بتاريخ ١٢ الجاري، والذي وحد عملية الترخيص. وفي يونيو ١٩٥٩. ويتضمن القانون كيفية تفويض اختصاصات الوزير المدير العام، في حين أن القانون لا ينص على كيفية تنفيذ التفويض على المستويات الإدارية الأدنى. وبشكل عام فإن عملية الترخيص على هذه المستويات يجب أن تكون

بناء على قرار الوزير وتصدر عن الجهة التي تقوم بعملية التفويض، وعلى أساسها يجوز للوزير أن يأذن في بعض الأمور من سلطته إلى الرئيس التنفيذي أدنى المدير العام والمرتبطين به مباشرة، كما يجوز للمدير العام تفويض بعض صلاحياته للمديرين ورؤساء الأقسام. وأخيراً، يجوز للمديرين ورؤساء الأقسام تفويض صلاحيات معينة لرؤساء الأقسام والدائرة. ولم يسفر هذا التوجه عن سن تشريع عام ينظم عملية تفويض الاختصاص في كافة المجالات. المستوى الإداري. ومع ذلك، يتم تنظيم إجراءات الترخيص بموجب تشريع خاص. يمضي قدماً وهذا هو الاتجاه السائد بين المشرعين العراقيين، حيث لم يتم سن أي تشريع ينظم عملية تفويض الاختصاص. وتنظيم الولاية بهذه الطريقة قد يكون وارداً في الدستور أو التشريع العادي. ومثال على نص دستوري يتناول تفويض الاختصاصات ما ورد في نص المادة (٤٣) من الدستور العراقي الملغى لعام ١٩٧٠... حيث خولت مجلس قيادة الثورة المنحل تفويض رئيسه لتكليفه ببعض المهام صلاحياته، ويأذن بتفويض بعض صلاحياته، باستثناء السلطات التشريعية، لنائب الرئيس. ومن أمثلة التشريعات العادية التي تجيز للشخص المختص تفويض بعض صلاحياته نشير إلى ما يلي: قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم (١٤) لسنة ١٩٩١ وتعديلاته في المادة (١١) يخول الوزير تفويض موظفي دائرته بتوقيع الجزاءات التأديبية المنصوص عليها في القانون. ويشمل ذلك أيضاً قرار مجلس قيادة الثورة المنحل رقم ٨٧ لسنة ١٩٩٢ الذي سمح للوزير أو رئيس دائرة غير تابعة لوزارة تفويض صلاحية الموافقة على استقالة الموظفين المعيّنين بمرسوم جمهوري، باستثناء أولئك الذين يشغلون مناصب ذات مستوى خاص، على سبيل المثال الحالات التي تسمح بها المادة ٤١ من قانون تقاعد العمال والضمان الاجتماعي. القانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٧١. ويجوز للمدير العام أن يفوض موظف المؤسسة جميع صلاحيات التفتيش المنصوص عليها في الفصل ١٢ من قانون العمل رقم ١٥١ لسنة ١٩٧٠... كما سبق وأشرنا إلى البند الفرعي (٢) من تلك المادة رقم (١٨) لسنة ١٩٧١. قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤٠) لسنة ١٩٨٨ بشأن تحويل رئيس الجامعة تفويض جزء من صلاحياته إلى العميد ومساعديه أو من يراه مناسباً معدل رقم (٤٣) لسنة ١٩٧١ المادة ١٠٨ وتتص المادة (٣) من قانون التسجيل العقاري على أن يفوض مدير إدارة التسجيل العقاري مساعده. و مجلس الإدارة سواء كانت الموافقة داخل نفس الإدارة أو خارجها كما تخول المادة (١٧٠) من القانون لرئيس الدائرة أن يأذن لأي موظف بالحجز على العقار المرهون بعد انتهاء مدة الإخطار... والمشرع المصري يسير أيضاً في هذا الاتجاه، فيجوز للمشرع المصري على سبيل المثال ويتبع كلا الطريقتين في نفس الوقت، وهو ما نصت عليه المادة ١٨ من قانون الجهاز المركزي للمحاسبات رقم ١٢٩ لسنة ١٩٦٤ (كما يجوز لرئيس الجهاز أن يعهد إلى نائب الرئيس ممارسة جزء من صلاحياته، كما يجوز له أن يعهد إليه ممثل للقيام بذلك. ونرى أن منحه المشرع المصري صحيح، فإلى جانب صياغة نصوص قانونية خاصة لحل مسائل الترخيص في بعض المجالات المهنية، تم أيضاً صياغة قانون عام ينظم إجراءات الترخيص بالقضاء الإداري على كافة مستوياته، وندعو إلى المشرعين العراقيين وعلى نفس النهج الذي اتبعه المشرع المصري، فقد صدر تشريع عام ينظم عملية الترخيص العامة.

### **المطلب الثاني - توزيع السلطات الإدارية يعني المشاركة الفعالة للمواطنين في إدارة شؤون البلاد والشفافية والصحة الإدارية**

تتص المادة ٣٥ من دستور جمهورية العراق لعام ٢٠١٥ على ما يلي: "تتكون السلطة الاتحادية من السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، وتمارس الصلاحيات والمهام وفق مبدأ الفصل بين السلطات. ومن الأحكام المذكورة أعلاه يتبين بوضوح أن الدستور العراقي الذي دخل حيز التنفيذ عام ٢٠١٥ نص الدستور بشكل واضح على مبدأ الفصل بين السلطات، ونصت المادة (٦) من الدستور على أن (الجمهورية العراقية) العراق دولة اتحادية واحدة مستقلة ذات سيادة كاملة، ونظامها السياسي هو جمهوري، نظام تمثيلي (نظام برلماني، ديمقراطي...) وينص الدستور العراقي لعام ٢٠١٥ على أن النظام السياسي في العراق هو نظام برلماني، ولذلك نعرض فيما يلي خصائص النظام البرلماني العراقي، كما يلي: أولاً: مزدوج السلطة التنفيذية. نصت المادة (١١) من الدستور على ازدواجية السلطة التنفيذية، حيث نصت على أن رئيس الجمهورية ومجلس الوزراء يشكلان، ويمارس كل منهما السلطات وفقاً للدستور، فيما يتعلق بدور رئيس الجمهورية، والسلطة التنفيذية. يمنح دستور ١٩٥٠ رئيس الجمهورية عدداً من الصلاحيات الشرفية يمارسها منفرداً أو بالاشتراك مع الوزارة، مثل سلطة دعوة المجلس للانعقاد وتعيين مرشحي أكبر كتلة نيابية لتشكيل المجلس. كما يتمتع الوزراء بعدد من الصلاحيات الهامة الأخرى، وتمارس هذه الصلاحيات بشكل مستقل عن مجلس الوزراء، بما في ذلك ما يلي: يجوز لرئيس الجمهورية دعوة مجلس النواب لجلسة استثنائية وفقاً لأحكام الفصل الأول من المادة (٢٣)/المادة الأولى. لرئيس الجمهورية أن يطلب تمديد الدورة التشريعية لمجلس النواب. وبموجب الفصل الأول من القسم (٢٣) من المادة الثانية يكون مجلس النواب منعقداً لمدة تزيد على ثلاثين يوماً. كما لرئيس الجمهورية تقديم مشاريع القوانين وفقاً للفصل الأول من المادة (١١)/المادة الأولى ومقابل هذه الصلاحيات، حدد المشرع العراقي واجبات رئيس الجمهورية في دستور عام ١٩٩٥ وأذنوا له بإجراء التحقيقات بناء على طلب معقول. كما أن العدد الهائل من أعضاء مجلس النواب يحدد أنه سيتم عزله من منصبه بتصويت الأغلبية المطلقة لأعضاء مجلس النواب بعد أن أدانته المحكمة الاتحادية العليا بانتهاك القسم الدستوري، وانتهاك الدستور وينص الفصل

السادس / و الفصل الأول من المادة ٦١ الفقرتان (أ) و (ب): كما أن دستور ١٩٥٠ لا يمنح رئيس الجمهورية حق نقض القوانين بل يقتصر اختصاصه على إقرار وإصدار القوانين التي يسنها مجلس النواب. فإذا لم يوافق مجلس النواب على هذه القوانين اعتبر الدستور مصادقاً عليه بعد خمسة عشر يوماً من تاريخ الاتهام بموجب المادة (٥٤). أما الوزارة، فقد جعلها الدستور محور الإجراءات الإدارية، حيث نصت المادة ٥٣ من الدستور على أن رئيس مجلس الوزراء هو الجهاز الإداري المباشر المسؤول عن السياسة العامة للبلاد، ويعهد إلى مجلس الوزراء بمعالجة العديد من الأمور المهمة. تقوم الجهات التنفيذية، بما فيها تلك المتعلقة بالتخطيط، بتنفيذ السياسة العامة للدولة، بما في ذلك إصدار اللوائح والتعليمات اللازمة لتنفيذ القوانين، وبالإضافة إلى ذلك، للمجلس صلاحية اقتراح مشروعات القوانين، كما يفعل رئيس الجمهورية. <sup>١١</sup> ثانياً: التعاون والتوازن بين السلطتين التشريعية والإدارية. وخلافاً للقواعد العامة للنظام البرلماني، منع المشرعون العراقيون أعضاء الجمعية الوطنية من شغل مناصب الجمعية الوطنية والمناصب الوزارية. لا يجوز لأعضاء البرلمان أن يشغلوا مناصب مشتركة كأعضاء في الجمعية الوطنية ووزراء. وفي الوقت نفسه، ووفقاً لأحكام المادة ٢٥، القسم ٣٢ (البند ٦)، لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس النواب وأي وظيفة أو منصب رسمي آخر. أما بالنسبة للتوازن بين هيئتي السلطة، مجلس النواب ومجلس الوزراء، فقد نص الدستور ٥١ ١٢ على أن التوازن يميل نحو مجلس النواب، وفقاً للمادة (١٦) المادتين ٧ و٨. وهو ما نفسره على النحو التالي: - يجوز لأعضاء مجلس النواب توجيه الأسئلة إلى رئيس مجلس الوزراء في أي موضوع يدخل في اختصاصاته. - يجوز لخمسة وعشرين عضواً على الأقل من أعضاء مجلس النواب اقتراح موضوعات عامة للمناقشة لتوضيح سياسة وأداء مجلس الوزراء أو إحدى الوزارات. <sup>١٢</sup> - لأعضاء مجلس النواب، بموافقة ٥٢ عضواً، توجيه الأسئلة إلى رئيس مجلس الوزراء أو الوزراء لمحاسبتهم عن الأمور التي تدخل في اختصاصاتهم. - يجوز لمجلس النواب بالأغلبية المطلقة سحب الثقة من الوزير ويعتبر الوزير مستقياً من تاريخ سحب الثقة. - مجلس النواب سحب الثقة من رئيس مجلس الوزراء بناء على طلب (٦/٢) النواب. - مجلس النواب قرر بالأغلبية المطلقة سحب الثقة من رئيس الوزراء. والوزارة تتعامل مع رئيس الوزراء على أنه مستقيل في حال سحب الثقة منه ومن خلال التحليل يتضح مما سبق أن دستور ١٩١٢ ينص على مسؤوليات فردية (فردية) ومشاركة للوزارة أمام مجلس النواب ومقابل هذه الصلاحيات يعطي مجلس النواب صلاحية الإشراف والتأثير على عمل مجلس النواب. سؤال: أيها السادة الوزراء، نجد أن الدستور يعطي مجلس الوزراء فقط حق طلب الحل. مشيراً إلى أن هذا الحق مشروط بموافقة رئيس الجمهورية، وأنه لن يتم حل المجلس بناءً على هذا الطلب إلا إذا وافق عليه المجلس بالأغلبية المطلقة لـ ٢٦ عضواً، مما يعني أن مجلس الوزراء لا يجوز له حله. يكون له سلطة حل البرلمان رقابياً وسائل حل مجلس النواب سلطة مجلس النواب متوازنة من قبل الوزير (المادة ١٣) أولاً: أي أن الدستور لم ينص على مبدأ التوازن الفصل بين السلطات، خاصة التنفيذية والتشريعية، ولكن فصل غير متوازن، حيث تغطي السلطة التشريعية (مجلس النواب) على السلطات الأخرى، مما يهدد المشرعين أسس النظام البرلماني. ويتميز بالتوازن بين السلطتين التشريعية والتنفيذية. <sup>١٣</sup>

### **المطلب الثالث - أثر الخبرة في توزيع السلطة الإدارية في توزيع السلطة السياسية**

المركزية الإدارية لا تعني بالضرورة تركيز الوظائف الإدارية في القمة، وكما قال البروفيسور توما جاف: "إنها تسمح بذلك حيث أن بعض جوانب هذه الوظيفة تتحدر من أعلى السلم التنفيذي إلى أسفله. بهذه الطريقة كل وحدة لها وحدات ويجب على السلطة التنفيذية المركزية أن تمارس بعض صلاحياتها وفقاً لقوانين اختصاصها، مما يعني أنه يجب الاعتراف بجميع السلطات للأجهزة الإدارية على كافة مستوياتها الحق في اتخاذ القرارات ضمن نطاق صلاحياتها، ولكن يجب أن نطبع فكرة أن الإدارة تابعة لوحدة ذات مستوى أعلى. بمعنى آخر، يتوزع موظفو الدولة على الوزارات والإدارات المركزية في العاصمة والمناطق. العلاقات الهرمية تخلق الاعتماد على الرؤساء بناءً على وظائفهم ومستوياتهم الإدارية. <sup>١٤</sup> فهي وكالة تابعة داخل إدارة الإدارة العامة لإنجاز المهام الموكلة إليها. ولا تتمتع كل وحدة من وحدات هذا النظام المتناسك بشخصية اعتبارية مستقلة، بل تنتمي جميعها إلى بعضها البعض. من خلال الأفراد الوطنيين الأشخاص الذين يتعين عليهم دفع تعويضات عن أخطائهم وتصرفات مجموعات المصالح الأجنبية. وتعتبر السلطة الرئاسية من أهم المعايير التي تميز الأنظمة المركزية عن الأنظمة اللامركزية، فهي تخضع للسلطة... وتضم الموظفين في التسلسل التنفيذي الذي يرأسه الوزير والذي يعتبر القائد المستمر للموظفين العاملين في دائرته والتابعين لها وهذا يمنح السلطة المركزية صلاحيات واسعة على الناس وتصرفات رؤوسها. فهو العنصر الأساسي الذي يحدد مركزية أي وكالة إدارية ويكفي النظر إلى العلاقة بينهما من حيث الارتباط بالجهاز المركزي لتحديد ما إذا كان جهازاً مركزياً أم لا. وفي حالة العلاقات الرئاسية، تكون الوكالة هي السلطة المركزية. ما يميز السلطة الرئاسية هو أنها تمتد إلى جميع الرؤوسين، حيث يجب على جميع الموظفين طاعة رؤسائهم. حيث إن الإدارة وهذا يعني أن السلطة الرئاسية تمتد من الموظف الأدنى رتبة إلى الموظف الأعلى رتبة في منصبه القانوني ومستوى كل موظف يشغل منصباً إدارياً أعلى ويمارس السلطة على الموظفين الرؤوسين. حتى الوصول إلى القاعدة بما في ذلك الموظفين المبتدئين <sup>١٥</sup> إن السلطة الرئاسية هي جوهر النظام وجوهه، وهي ليست مطلقة، ولا هي

حق شخصي لصاحبها، بل هي سلطة فقط. حيث يمنح الرئيس صلاحية تعيين مرؤوسيه وتكليفهم بصلاحيه أداء مهام محددة. السلطة الرئاسية هي سلطة شاملة ومفترضة: شاملة، لأن النصوص القانونية والتنظيمية الحالية تخول للرئيس مراقبة مرؤوسيه من خلال: ويعتبر هذا الإشراف ذا طابع عام، أي موجه إلى معظمها تصرفات الموظفين من المستوى الأدنى. وهي سلطة مفترضة لأنها تستند إلى القوانين واللوائح الحالية في هذا الصدد. ومن أهم السلطات التي يتمتع بها الرئيس على مرؤوسيه ما يلي:

أ- وكالة الإرشاد: والغرض منها مساعدة المرؤوسين على فهم القانون من خلال المجالات والمنشورات وغيرها. حيث يوضح النصوص والمتطلبات القانونية وقد يكون قراراً شخصياً، أي لفرد أو موظف في المؤسسة. وهي تستهدف أفراداً محددين بناءً على أوصاف محددة وليس أنفسهم، ويمكن استئناف هذه القرارات أمام القضاء<sup>16</sup>. ب- صلاحية التعليق والإشراف على عمل المرؤوسين: الفرق في التعليق يكمن في ما يجيزه النص الدستوري. يتمتع الرئيس بسلطة الموافقة على تصرفات مرؤوسيه أو رفضها وقبول القرارات التي قد تكون صريحة أو لا لبس فيها. ضمناً، في الحالة الأولى، يجب على الرئيس أن يصدر قراراً بالقبول، وإلا فلن يعتبر العمل الذي قام به المرؤوسون ليسوا صامتين تماماً، مهما طال الزمن. وفي الحالة الثانية يجب أن تمر فترة زمنية محددة. وتشمل سلطة اللوم أيضاً إلغاء الرئيس لقرارات قانونية ولكن غير صحيحة بسبب عدم وجود أساس لها قابلية تطبيقها على الوضع الذي تواجهه المنشأة أو الدولة، قد تكون التغذية الراجعة مبنية على التنظيم الإداري أو تلقائياً منها حزب الرئيس<sup>17</sup>.

### **المطلب الرابع - أثر التفويض الإداري على زيادة كفاءة الحكومة في تقديم الخدمات للمواطنين**

التفويض الإداري هو عملية منح السلطة والصلاحيات للموظفين والإدارات في الحكومة، بهدف تمكينهم من اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات بصورة أكثر سرعة وفعالية. وعندما يتم تنفيذ التفويض الإداري بشكل جيد، فإنه يمكن أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الحكومة في تقديم الخدمات للمواطنين من خلال منح السلطة للموظفين في المستويات الأدنى، يمكنهم اتخاذ القرارات بشكل أسرع بدون الحاجة إلى إحالة الأمور إلى المستويات العليا. هذا يقلل من البيروقراطية ويسرع وتيرة تنفيذ الخدمات او عندما يحصل الموظفون على صلاحيات أوسع، يمكنهم التعامل مباشرة مع القضايا والمشكلات بدون الحاجة للرجوع إلى الإدارات العليا لاتخاذ القرارات البسيطة. وبالتالي، يتم تقليل الأعباء الإدارية والزمن المستغرق في اتخاذ القرارات كما انه عند منح السلطة للموظفين، يزيد ذلك من مسؤوليتهم ووعيهم بالنتائج. يصبح لديهم مصلحة شخصية في تحسين الأداء وتحقيق نتائج إيجابية. وبالتالي، يتحسن مستوى الحسابية والمساءلة في تقديم الخدمات<sup>18</sup>. وعند منح السلطة للموظفين لاتخاذ القرارات، يمكنهم تحديد الأساليب والإجراءات الأكثر فعالية والتجرب بها. هذا يشجع على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات وتحسينها فعندما يتم تفويض السلطة للموظفين، يمكنهم التفاعل مباشرة مع المواطنين وفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم. هذا يساعدهم في تقديم الخدمات بشكل أكثر تكيفاً وتلبية لاحتياجات المواطنين. ومع ذلك، يجب أن يتم تنفيذ التفويض الإداري بشكل صحيح وفقاً لمبادئ الشفافية والمساءلة، وأن يتم وضع آليات رقابية قوية لمتابعة تنفيذه. قد يكون هناك بعض التحديات في تنفيذ التفويض الإداري، مثل ضمان التوجيه الاستراتيجي الصحيح وتوفير التدريب والتطوير المناسب للموظفين. إلا أنه عندما يتم تنفيذه بشكل جيد، يمكن أن يكون للتفويض الإداري تأثير إيجابي على زيادة كفاءة الحكومة في تقديم الخدمات للمواطنين<sup>19</sup>. والتوجهات الإدارية تخضع لتغيرات وتطورات مستمرة بناءً على السياسات الحكومية والاحتياجات الوطنية والتحديات الراهنة ومع ذلك يُعتبر التفويض الإداري أداة مهمة في تحقيق الكفاءة وتعزيز التنمية الإدارية في العديد من النظم الادارية في العراق والانظمة المقارنة حيث يمكن أن يتضمن التوسع في التفويض الإداري في المصالح الحكومية عدة جوانب ايجابية حيث يتم منح الجهات الإدارية المحلية والمؤسسات الحكومية سلطات وصلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات وتنفيذها دون الحاجة إلى الموافقة المسبقة من الجهات الرئيسية، وذلك لتسهيل العمليات الإدارية وتعزيز الاستجابة السريعة للمشاكل والاحتياجات المحلية ويهدف التفويض الإداري إلى تقليل التدخلات الإدارية الزائدة والبيروقراطية، وبالتالي تسهيل سير العمل وتحسين كفاءة الإدارة الحكومية. يتطلب التفويض الإداري وجود آليات فعالة للمراقبة والمساءلة لضمان أن الجهات المفوضة تمارس سلطاتها بشكل مسؤول وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها<sup>20</sup>. وتتأثر الاتجاهات الإدارية بالعديد من العوامل المحلية والدولية بما في ذلك التغيرات القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية لذا لا بد من مواكبة المصادر الحكومية للمتغيرات لمعرفة التوجهات الحالية والمستقبلية للتفويض الإداري في العراق والاستفادة من النظم القانونية الاخرى وخاصة القانون الفرنسي

### **المطلب الخامس - زيادة المسؤولية في تفويض السلطة الإدارية وأثرها في تقديم الخدمات المرغوبة للمواطنين**

زيادة المسؤولية في تفويض السلطة الإدارية في القانون العراقي والمصري يمكن أن تكون لها تأثيرات إيجابية على تقديم الخدمات المرغوبة للمواطنين<sup>21</sup> في العراق، تم تبني نهج تفويض السلطة الإدارية بواسطة قانون الإدارة المحلية رقم ٢١ لعام ٢٠٠٨. يهدف هذا القانون إلى تمكين السلطات المحلية والمحافظات من تحمل المزيد من المسؤولية في تقديم الخدمات للمواطنين ويتضمن القانون آليات لتفويض السلطة وتحديد

اختصاصات السلطات المحلية والمحافظات في مجالات مثل التعليم والصحة والبنية التحتية والخدمات الاجتماعية. كما نجد ان تأثير زيادة المسؤولية في تفويض السلطة في القانون العراقي يمكن أن يكون عندما يتم تفويض مزيد من السلطة إلى الجهات المحلية، يزيد من قربهم من المشكلات والاحتياجات المحلية. يمكن لذلك أن يؤدي إلى تحسين الاستجابة لاحتياجات المواطنين وتقديم الخدمات المرغوبة بشكل أكثر فاعلية وفعالية.<sup>٢٢</sup> تفويض السلطة يمكن أن يشجع على المشاركة المجتمعية المحلية في صنع القرار وتنفيذ السياسات وعليه يتيح للمجتمع المحلي المشاركة في تحديد الأولويات والمشاركة في تنفيذ الخدمات، مما يزيد من الشفافية والمساءلة. في مصر، يتم التركيز على تفويض السلطة في إطار قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لعام ١٩٧٩ وتعديلاته حيث يهدف القانون لتمكين المجالس المحلية والمحافظات من تحمل المزيد من المسؤولية في تقديم الخدمات للمواطنين ويتم تحديد اختصاصات السلطات المحلية في مجالات مثل التعليم والصحة والبنية التحتية والتنمية الاقتصادية. تأثير زيادة المسؤولية في تفويض السلطة في القانون المصري يمكن أن يكون عن طريق تفويض السلطة يمكن أن يعزز الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات، حيث يتمكن المسؤولون المحليون من اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل أسرع وأكثر مرونة بناءً على احتياجات المجتمع المحلي.<sup>٢٣</sup> يشجع تفويض السلطة المسؤولية والشفافية في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات ويمكن للمواطنين المحليين مراقبة أداء السلطات المحلية ومراقبة استخدام الموارد والتأكد من تقديم الخدمات المرغوبة بطريقة عادلة ومنصفة. تفويض السلطة يعزز التنمية المحلية و يتيح للمجتمع المحلي المشاركة في صنع القرارات وتحقيق الأولويات التنموية الخاصة به ويمكن للسلطات المحلية تحديد احتياجات المنطقة وتنفيذ مشاريع التنمية المحلية التي تلبي تلك الاحتياجات بشكل أفضل. تنفيذ زيادة المسؤولية في تفويض السلطة يمكن أن يواجه بعض التحديات، حيث نجد في بعض الأحيان، يمكن أن تواجه تفويض السلطة مقاومة من قبل الجهات المركزية التي تفضل الاحتفاظ بالسلطة وعدم منحها للجهات المحلية وقد يكون هناك اعتقاد بأن الجهات المحلية غير قادرة على تحمل المسؤولية بشكل فعال أو تقديم الخدمات بنفس الجودة. يمكن أن تكون نقص الموارد والتمويل عائقاً أساسياً أمام تفويض السلطة وقد يكون من الصعب على الجهات المحلية تحمل المسؤولية وتقديم الخدمات المرغوبة بشكل كامل بسبب قيود الموارد المحدودة وعدم توافر التمويل الكافي.<sup>٢٤</sup> لتحمل المسؤولية وتقديم الخدمات المرغوبة، يحتاج العاملون في الجهات المحلية إلى المهارات والقدرات اللازمة وقد يفتر بعض الموظفين المحليين إلى التدريب والخبرة الكافية في مجالات الإدارة والتخطيط وتنفيذ السياسات، مما يعوق تنفيذ زيادة المسؤولية بفعالية وقد تواجه الجهات المحلية تحديات في تطوير الهياكل والآليات المؤسسية المناسبة لتحمل المسؤولية وقد يكون هناك نقص في التنظيم والإجراءات الداخلية، وعدم وجود آليات فعالة لتقييم الأداء ومراقبة استخدام الموارد.<sup>٢٥</sup> وقد تواجه تفويض السلطة تحديات سياسية وثقافية فقد يكون هناك صراعات سياسية حول توزيع السلطة والمصالح المحلية والمركزية وفي بعض الثقافات قد تفضل النهج المركزي والاعتماد على الحكومة المركزية في تقديم الخدمات، مما يعوق تفويض السلطة وزيادة المسؤولية.

### **المطلب السادس - خلق المنافسة السليمة بين الموظفين وتشجيعهم على تقديم الخدمات الجيدة للمواطنين**

ان التفويض الإداري يمكن أن يساهم في خلق المنافسة بين الموظفين وتشجيعهم على تقديم خدمة جيدة للمواطن فعندما يتم تفويض السلطة والمسؤولية إلى الموظفين، يصبح لديهم المزيد من الحرية والمرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام وهذا يعني أنهم يصبحون أكثر قرباً من القضايا والتحديات التي يواجهها المواطنون، ويتمكنون من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتلبية احتياجاتهم.<sup>٢٦</sup> عندما يعمل الموظفون في بيئة تفويض إداري، يصبح لديهم دافع إضافي لتقديم أداء متميز ويمكن للمنافسة بين الموظفين أن تحفزهم على العمل بجهد أكبر وتطوير مهاراتهم لتحسين أدائهم وتحقيق النتائج المرجوة وبالتالي، يمكن أن ترتفع مستوى الخدمة التي يتلقاها المواطنون، حيث يكون الموظفون ملتزمين بتحقيق أفضل النتائج وتلبية احتياجات الجمهور. ومن الجوانب الإيجابية الأخرى للتفويض الإداري أنه يعزز المسؤولية الفردية إذ يكون لدى الموظف السلطة والمرونة لاتخاذ القرارات واتخاذ المبادرة في حل المشكلات وتحسين العمليات وبالتالي، يشعرون بالمسؤولية الشخصية عن النتائج والتأثير الذي يحققونه على مستوى الخدمة. ومع ذلك، يجب أن يكون هناك نظام مناسب لمراقبة وتقييم أداء الموظفين في سياق التفويض الإداري، لضمان أن المنافسة تتم بشكل عادل وشفاف وأن الخدمة المقدمة تلبى المعايير المطلوبة ويجب أيضاً توفير آليات لجمع ملاحظات وتقييم رضا المواطنين عن الخدمات، واعتماد نظام تكافؤ وتقدير يحفز الموظفين على التفوق وتحقيق التميز.<sup>٢٧</sup> الطرق الممكنة لتحفيز الموظفين على التفوق وتحقيق التميز في بيئة التفويض الإداري

- توفير المرونة والحرية يتطلب التفويض الإداري توفير المرونة والحرية للموظفين في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام فيجب أن يكون لديهم السلطة والتأثير اللازمين لتحقيق النتائج المرجوة. هذا يعني أنه يتعين عليهم أن يكونوا قادرين على تحديد الأهداف ووضع الخطط واتخاذ الإجراءات الملائمة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة مستمرة.
- توفير التدريب والتطوير يعزز التدريب والتطوير المستمر للموظفين قدراتهم ومهاراتهم ويمكن تقديم برامج تدريبية متنوعة ومواكبة للتطورات في مجال عمله ويمكن أن يشمل ذلك التدريب على المهارات الفنية والمهارات القيادية والإدارية والتوجيه الفردي لمساعدتهم على تحقيق أداء استثنائي.<sup>٢٨</sup>

- إنشاء نظام تقييم أداء فعال يجب تطبيق نظام تقييم أداء يكون عادلاً وشفافاً وموجهاً نحو تحقيق التميز ويمكن أن يشمل هذا تحديد المعايير والأهداف المحددة وتقديم ردود فعل منتظمة وبناءة وتوفير فرص للتقييم الذاتي والتحسين المستمر.<sup>٢٩</sup>
- تشجيع الابتكار والإبداع يجب تشجيع الموظفين على تطوير أفكار جديدة وابتكارات وتطبيقها في أعمالهم اليومية. يمكن توفير بيئة تحفيزية تشجع على المبادرة وتقديم الأفكار الجديدة وتجريب الحلول المبتكرة للتحديات المطروحة.<sup>٣٠</sup>
- تشجيع التعاون والعمل الجماعي يمكن تحقيق التميز من خلال تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين فعندما يتشارك الموظفون الأفكار والمعرفة والخبرات، يمكنهم تحقيق نتائج أفضل وتنفيذ مشاريع أكبر وأكثر تعقيداً ويمكن استخدام آليات مثل فرق العمل المشتركة وجلسات التفكير الابتكارية والمشاريع الجماعية لتعزيز التعاون وتحقيق التميز.
- توفير رؤية وتوجيه واضح يجب أن يتم توفير رؤية وتوجيه واضح للموظفين في بيئة التفويض الإداري ويجب أن يتم توضيح الأهداف الاستراتيجية والتوجيهات والقيم المؤسسية التي يجب أن يتبعها الموظفون في أداء مهامهم وهذا يساعدهم على تحديد أولوياتهم واتخاذ القرارات الملائمة وتحقيق الأداء المتميز.<sup>٣١</sup>
- تقديم تقدير واعتراف يجب أن يتم تقدير واعتراف الموظفين عن الجهود المبذولة والأداء المتميز ويمكن استخدام آليات مثل التثناء العام والتكريم العام وتكريم الموظفين المتميزين لتعزيز روح الإنجاز والتفوق ويعزز التقدير والاعتراف شعور الموظفين بالانتماء والرضا ويحفزهم على الاستمرار في تقديم أداء متميزهذه بعض الطرق الممكنة لتحفيز الموظفين على التفوق وتحقيق التميز في بيئة التفويض الإداري ويجب أن يتم تنفيذها بشكل شامل ومتوازن لضمان تحفيز الموظفين وتحقيق النتائج المرجوة.

## **الذاتمة**

اتضح لنا من خلال هذا البحث الأثر المترتب على التفويض في تبسيط الإجراءات وتخفيف العبء عن الرئيس الإداري الأعلى بشكل ينعكس على تطوير قدرات الموظفين وتدريبهم على تحمل المسؤولية وتحفيزهم للأبداع باعتباره احد الأساليب الإدارية لرفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة ثقتهم في انفسهم والسرعة والمرونة في اتخاذ الإجراءات الإدارية مما أدى الى تطور الوظيفة الإدارية بظهور أسلوب التفويض بكونه وسيلة قانونية لتوزيع ونقل المهمات من الجهات العليا الى التشكيلات والموظفين الأدنى مع بقاء سلطتها الرقابية لمحاسبتهم في حال الخروج عن الحدود المرسومة لهم.

## **قائمة المراجع**

- ١- الجصاني، عبد الرسول، فتاوى مجلس شورى الدولة (١٩٨٠ - ١٩٨٤) منشورات مركز البحوث القانونية بغداد، ١٩٨٧.
- ٢- الحلو، ماجد راغب، الادارة العامة ومبادئ الشريعة الاسلامية، منشأة المعارف بالاسكندرية، ٢٠٠٥.
- ٣- بسيوني، عبدالغني، التفويض في السلطة الادارية، الدار الجامعية، ١٩٨٦.
- ٤- كنعان، نواف، القانون الاداري، الكتاب الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠.
- ٥- الطماوي، سليمان، القضاء الاداري، الكتاب الثاني، قضاء الالغاء، دار الفكر العربي، ١٩٨٦.
- ٦- الوهاب، محمد رفعت عبد، بسيوني، عبد الغني، علم الادارة العامة، ١٩٨٩.
- ٧- الهادي، بشار عبد، التفويض في الاختصاص، الطبعة الاولى، دار الفرقان، ١٩٨٢.
- ٨- وزارة العدل، مجلس شورى الدولة، قرارات وفتاوى مجلس شورى الدولة، مطبعة الوقف الحديثة، بغداد ٢٠١١.
- ٩- اسعد، فايز عزيز، انحراف النظام البرلماني في العراق (رسالة ماجستير) تقديم منذر الشاوي، وزارة الثقافة والاعلام، سلسلة الكتب الحديثة ٨٢، بغداد، ١٩٧٥.
- ١٠ - الكاظم، صالح جواد، العاني، علي غالب، الانظمة السياسية، بغداد، ١٩٩٠.
- ١١ مولود، محمد عمر، فلسفة الحكومة في النظام البرلماني والمفهوم الدستوري العراقي، مجلة التشريع والقضاء، العدد الخامس، ٢٠٠٩.
- ١٢ الوهاب، محمد رفعت عبد، الأنظمة السياسية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت - لبنان، ٢٠٠٧.
- ١٣ لكريوي، عبد الرحمان "الوجيز في القانون الإداري المغربي"، الطبعة الأولى، ١٩٩٠.
- ١٤ مساعد، عبد القادر وأحمد اجمعون "التنظيم الإداري"، طبعة ٢٠٠٥.
- ١٥ الخطابي، المصطفى "القانون الإداري والعلوم الإدارية"، طبعة، ١٩٩٣.

- ١٦ الملوك ، شريف جلال سعد: دور التمكين في تعزيز الإبداع الإداري-دراسة للأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل،- أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٠٢.
- ١٧ جابر ، وليد حيدر: التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة-دراسة مقارنة،- منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، ٢٠٠٩.
- ١٨ ثابت ،ريهام عصمت محمود: إدراك الإدارة العليا أهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة-مصر، ٢٠١٠.
- ١٩ كنعان، نواف: اتخاذ القرارات الإدارية -بين النظرية والتطبيق،- دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠٠٩.
- ٢٠ الدوري ،زكريا مطلعك: تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد، ٨٦ الجامعة المستنصرية، بغداد-العراق، ٢٠٠٤.
- ٢١ مهدي، إيناس ضياء: الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفة للقيادة الاستراتيجية، مجلة جامعة جيهان، العدد ٢ الجزء A-أربيل العلمية، العراق، سبتمبر ٢٠١٦.
- ٢٢ حببش، فوزي: مبادئ الإدارة العامة -حالات تطبيقية في لبنان،- دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، ١٩٧٧.
- ٢٣ شريف، علي: مبادئ الإدارة-مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية،- الدار الجامعية للنشر، مصر، ٢٠٠١.
- ٢٤ عبد الله ،عبد الرحيم محمد ، اساسيات الإدارة والتنظيم، الشركة العربية، القاهرة، مصر، ١٩٩٢.
- ٢٥ شريف، علي مصليحي وآخرون: الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها، الإدارة المالية-إدارة التسويق إدارة الإنتاج-التفويض واللامركزية،- التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، ٢٠١٠.
- ٢٦ الكبيسي، عامر ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر، ٢٠٠٤.
- هوامش البحث**

- ١ عبد الرسول الجصاني ،فتاوى مجلس شورى الدولة ١٩٨٠ - ١٩٨٤ (منشورات مركز البحوث القانونية ٤ بغداد، 1987)، ١٣.
- ٢ ماجد راغب الحلو ،عم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الاسلامية (منشأة المعارف الإسكندرية : ٢٠٠٥ )، ٣٠٥.
- ٣ ، عبدالغني بسيوني ، التفويض في السلطة الإدارية( الدار الجامعية ، ١٩٨٦)، ٥١.
- ٤ نواف كنعان ، القانون الاداري ، الكتاب الثاني (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠)، ٢٥٦.
- ٥ سليمان الطماوي ، القضاء الاداري، الكتاب الثاني (قضاء الالغاء، دار الفكر العربي، ١٩٨٦)، ٧٢٥.
- ٦ محمد رفعت عبد الوهاب ،د. عبد الغني بسيوني ، علم الادارة العامة (١٩٨٩)، ٢١٥.
- ٧ بشار عبد الهادي ، التفويض في الاختصاص، الطبعة الاولى ( دار الفرقان، ١٩٨٢)، ١٩٩.
- ٨ وزارة العدل ، مجلس شورى الدولة ،قرارات وفتاوى مجلس شورى الدولة (مطبعة الوقف الحديثة ،بغداد٢٠١١)، ٣٩٩.
- ٩ فايز عزيز اسعد، انحراف النظام البرلماني في العراق (رسالة ماجستير تقديم منذر الشاوي، وزارة الثقافة والاعلام، سلسلة الكتب الحديثة ٨٢، بغداد: ١٩٧٥)، ٦٦٤، 663.
- ١٠ . صالح جواد الكاظم ، علي غالب العاني ، الانظمة السياسية (بغداد: ١٩٩٠ ) ، ١٢.
- ١١ . محمد عمر مولود ، فلسفة الحكومة في النظام البرلماني والمفهوم الدستوري العراقي ( مجلة التشريع والقضاء ، العدد الخامس ، ٢٠٠٩ ) ، ٤١.
- ١٢ محمد رفعت عبد الوهاب ، الأنظمة السياسية ( منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت - لبنان : ٢٠٠٧ ) ، ١٦٤.
- ١٣ حسان محمد شفيق العاني ، الانظمة السياسية والدستورية المقارنة (العاتك لصناعة الكتاب ، ٢٠٠٧ ) ، ٤١.
- ١٤ عبد الرحمان لكريوي ،" الوجيز في القانون الإداري المغربي" ( الطبعة الأولى ، ١٩٩٠ ) ، ٦١.
- ١٥ عبد القادر مساعد وأحمد اجمعون ، التنظيم الاداري" ( طبعة ٢٠٠٥ ) ، ٢٢.
- ١6 الخطابي المصطفى، "القانون الإداري والعلوم الإدارية" ( طبعة ، ١٩٩٣ ) ، ٥١.
- ١٧ القادر، "التنظيم الإداري، ٢٢.



- <sup>١٨</sup> حسان محمد شفيق العاني ، الانظمة السياسية والدستورية المقارنة ( العاتك لصناعة الكتاب ، ٢٠٠٧ ) ، ٥٦ .
- <sup>١٩</sup> مولود ، فلسفة الحكومة ، ٤٥ .
- <sup>٢٠</sup> الخطابى المصطفى ،"القانون الإداري والعلوم الإدارية"، طبعة :١٩٩٣ ( ٥٨ .
- <sup>٢١</sup> شريف جلال سعد الملوك، دور التمكين في تعزيز الإبداع الإداري (دراسة للأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٠٢)، ٥٢ .
- <sup>٢٢</sup> وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة، دراسة مقارنة ( منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان: ٢٠٠٩ )، ٤١ .
- <sup>٢٣</sup> ريهام عصمت محمود ثابت، إدراك الإدارة العليا أهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية( رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر: ٢٠١٠ )، ٥١ .
- <sup>٢٤</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية -بين النظرية والتطبيق( دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن: ٢٠٠٩ )، ١٩ .
- <sup>٢٥</sup> زكريا مطلعك الدوري، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة( مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد، ٨٦ الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق: ٢٠٠٤ )، ٣٦ .
- <sup>٢٦</sup> إيناس ضياء مهدي، الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفة للقيادة الاستراتيجية(مجلة جامعة جيهان، العدد ٢ الجزء A أربيل العلمية، العراق: ٢٠١٦ )، ٤٣ .
- <sup>٢٧</sup> فوزي حبيش، مبادئ الإدارة العامة ( حالات تطبيقية في لبنان، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان: ١٩٧٧ )، ٦٤ .
- <sup>٢٨</sup> علي شريف، مبادئ الإدارة، مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية( الدار الجامعية للنشر، مصر: ٢٠٠١ )، ٣٠ .
- <sup>٢٩</sup> عبد الرحيم محمد عبد الله، اساسيات الإدارة والتنظيم ( الشركة العربية، القاهرة، مصر: ١٩٩٢ )، ٦٥ .
- <sup>٣٠</sup> علي مصلحي شريف وآخرون، الإدارة في منظمات الأعمال وأسس الرقابة عليها( الإدارة المالية، إدارة التسويق إدارة الإنتاج، التفويض واللامركزية، التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر: ٢٠١٠ )، ٤٣ .
- <sup>٣١</sup> عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات( المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر: ٢٠٠٤ )، ٣٩ .