

التفويض الإداري وأثره في إدارة التميز

د . محمود سامي نعمة

مدير عام الدائرة الإدارية والمالية / وزارة الصناعة والمعادن

يُعد التفويض الإداري واحداً من أهم أدوات الإدارات الناجحة التي تستخدمها لغرض تحقيق تميز في أعمالها وخصوصاً عندما يتم منح الإدارات السفلى الصلاحيات التي تخولها لتنفيذ أهداف المؤسسة، وذلك لأن هذه الإدارات ستكون على تماس مباشر مع الزبائن أصحاب المصلحة في تلقي خدمات المؤسسة، وبالتالي فإن للتفويض الإداري أثر إيجابي في تحقيق تميز المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التفويض، التفويض الإداري، إدارة التميز، الإدارة الناجحة.

The administrative authorization is one of the most essential factors that the successful administrations used to achieve excellent business especially when the junior administrations given powers to ensure the best achievements for the institution goals due to the fact that these administrations come into direct access with the stockholders in receiving the institution services. Thus, the administrative authorization has a positive impact in achieving the institution excellence.

Keywords: Delegation, administrative delegation, excellence management, successful management.

القبول

2024/5/8

الرجاع

2024/4/11

الاستلام

2024/3/14

المقدمة

وفقاً للقواعد القانونية التقليدية ينبغي أن يمارس صاحب الاختصاص اختصاصه بنفسه، وهذا يستلزم أن لا يقوم الأصل بالتنازل عن اختصاصه هذا لأي شخص أو جهة لتقوم بالمهمة المنوطة به لغيره وهذا يعني أن أي سلطة يتوجب عليها ممارسة الوظائف المقررة لها بصفة شخصية فلا يجوز لها أن تتنازل عن هذه الاختصاصات الممنوحة لها. على أن عبء تحديد السلطة المنوط بها القيام باختصاص معين يقع على عاتق السلطة العليا التي تمتلك حق منح السلطة ابتداءً (السلطة التأسيسية الأصلية) وهذه السلطة هي التي تمتلك وحدها أن تأذن لأي سلطة أدنى أو هيئة أن تفوض بعضاً من اختصاصاتها.

لكن يلاحظ أن نجاح الإدارة في النهوض بالأعباء المنوط بها يستلزم بالضرورة أن تفوض جزءاً من اختصاصاتها العليا بغية النجاح في مهمتها ولذا أضحت التفويض الإداري واحداً من أدوات الإدارة الناجحة، إذ من خلاله يتم توزيع مجموعة من الاختصاصات (الثانوية) بالنسبة للمهام الرئيسية الملقاة على عاتق الرئيس الإداري حتى يمكنه ذلك من التفرغ إلى الأعباء الرئيسية التي تستلزم القيام بها وهي التخطيط والإشراف والرقابة والتقييم.

أولاً: أهمية البحث:

لقد حظي التفويض الإداري بأهمية خاصة في علم القانون الإداري وكذا كان في علم الإدارة ولهذا تم تناوله من قبل فقهاء العلمين بالشرح والدراسة والتحليل وإن كنا نعتقد أن العلمين يقتربان تارة ويتبعدان تارة أخرى عند دراسة التفويض وإن اتساع أهمية دراسته نشأت من تشابك وتضخم الأعمال الإدارية من جهة وللمزايا الإيجابية التي تعود على العمل من جهة أخرى والذي سيكون له انعكاساً إيجابياً على تميز المؤسسة في أداء أعمالها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. ولذا تأتي أهمية هذه الدراسة بالنظر لما ستطرحه من إجابات عن أسئلة جوهرية متعلقة بموضوع نجد أن الضرورة تستدعي دراسته ولذا فإن مزاجية النظري بالجانب العملي سيكون له أبلغ الأثر في تبيان أهمية هذه الدراسة.

ثانياً: إشكالية البحث:

إن الإشكالية التي سنتناولها هذه الدراسة تتمثل بالأسئلة الآتية:

- 1- هل التفويض الإداري موضوع قانوني بحث أم تناولته فروع معرفية أخرى ؟
- 2- هل للتفويض دور في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها ؟

3- ما هو التميز المؤسسي ؟ وكيف يؤثر التفويض الإداري على أداء المؤسسة بما يجعلها مؤسسة متميزة وقد تتفرع إشكاليات فرعية أخرى من هذه الإشكاليات الكبرى.

ثالثاً: منهج الدراسة

سيكون المنهج المتبع هو المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كما سيتم الاعتماد فيها أيضاً على المنهج التاريخي بدون حوارية.

رابعاً: خطة الدراسة

ستكون خطة الدراسة متألفة من ثلاثة مباحث وهي: -

- المبحث الأول - التعريف بالتفويض الإداري.
 - المبحث الثاني - التعريف بالتميز المؤسسي.
 - المبحث الثالث - أثر التفويض على عمل وزارة الصناعة والمعادن
- وستنقسم هذه المباحث على مطالب وفروع وعلى النحو الذي سيرد تفصيله وسنتبع ذلك بخاتمة وأهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة.. ومن الله نستمد العون.

المبحث الأول: التعريف بالتفويض الإداري

وسنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف التفويض الإداري وخصائصه في مطلب أول وسنتناول أهمية التفويض الإداري وأنواعه في مطلب ثانٍ.

المطلب الأول: تعريف التفويض وخصائصه

وسنتناول في هذا المطلب تعريف التفويض في فرع أول وخصائصه في فرع ثانٍ.

الفرع الأول: تعريف التفويض الإداري

أولاً - التعريف اللفوي

التفويض في اللغة قد ورد من لفض (فوض) اليه الأمر (تفويضاً) أي رده اليه، وتفاوض الشريكان في المال، أي اشتركا فيه اجمع وهي شركة ⁽¹⁾ وقيل فوض الامر اليه أي بمعنى جعل له التصرف فيه ⁽²⁾.

ثانياً - التعريف الاصطلاحي

لابد من الإشارة هنا الى مسألة نجد أن الضرورة تستدعي الإشارة إليها وهي التفويض مثلما هو عملية تستند الى نصوص قانونية فانها في جوهرها تمس العمل الإداري وبالتالي فان تعريف التفويض مثلما يجد صداه في الدراسات القانونية (القانون الإداري) فانه يجد صداه أيضاً

في الدراسات المتخصصة في علم الإدارة ومن هنا فإن مقتضى الالمام بمفهوم المصطلح تقتضي بيان تعريف التفويض من وجهة نظر القانون الإداري وكذلك من وجهة نظر علم الإدارة وهذا ما سنتناوله في البندين الآتيين.

البند الأول - التعريف القانوني للتفويض

1- من الناحية التشريعية

لم نجد على حد علمنا ان أياً من التشريعات تطرق بشكل واضح لتعريف التفويض، فلم يورد المشرع العراقي تعريفاً بينا للتفويض الإداري وكذلك لم يورد في عدد من التشريعات التي اتصل إليها علمنا، كما ويلاحظ ان المشرع العراقي لم يورد مصطلح التفويض في أي من التشريعات بل انه استخدم عدد من المصطلحات للدلالة على التفويض فقد استخدم مفردة (تحويل) للدلالة عليه عندما أورده في نص المادة (33 من قانون المحافظات الملغي رقم 59 لسنة 1969) (للمحافظ أن يخول بعض صلاحياته الى نائب المحافظ ورؤساء الوحدات الإدارية ورؤساء الدوائر في مركز المحافظة) وكذلك استخدم كلمة (بعهد) للدلالة على التفويض عندما نص في المادة 15 من قانون التقاعد والضمان الاجتماعي للعمال رقم 39 لسنة 1971 (للمدير العام أن يعهد بجزء من مهامه وصلاحياته لبعض موظفي المؤسسة وغيرهم..) وقد استخدم المشرع كلمة (منح) للدلالة على التفويض أيضاً عندما أوردها في صلب قانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم رقم (21 لسنة 2008) في المادة (11/ 12) عندما نص على (المجلس المحافظة أو مجلس القضاء ان يمنح مجلس الناحية أي اختصاصات أخرى بما لا يتعارض مع القوانين النافذة).

2- أما من الناحية الفقهية

لقد أورد الفقه عدداً من التعريفات نحاول أن نبينها في هذه النقطة حيث نظر فقهاء القانون الإداري لموضوع التفويض الإداري من زوايا عدة مختلفة إلا أنها أجمعت في المحصلة النهائية على اتفاقها مع المعنى الكلي للمبادئ والأحكام المنظمة له.

لقد أورد الفقه الغربي تعريفات عدة للتفويض منها ما ذهب إليه الفقيه الفرنسي (Veux) بالقول بأنه (الاجراء الذي تكلف بواسطته سلطة إدارية أخرى للعمل باسمها في حالة أو عدة حالات معينة)⁽³⁾ في حين ذهب الأستاذ (Maisl) بالقول إلى أنه (القرار الفردي الذي تخول بواسطته إحدى السلطات جزءاً من اختصاصها إلى سلطة أخرى، مع احتفاظها بالاختصاص

المفوض بصفة أصلية) ⁽⁴⁾ وعرفه الفقيه (Odent) بأنه (العملية التي بمقتضاها تقوم سلطة ما بتحويل جزء من اختصاصها لأي سلطة تابعة بهدف ان تخفف الأولى من أعبائها) ⁽⁵⁾.

وقد كان للفقهاء العربي مساهمة متميزة في إيراد تعاريف مختلفة للتفويض الإداري منها ما ذهب إليه الأستاذ سليمان الطماوي ⁽⁶⁾ بالقول بأن المقصود به هو ان يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصه سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى فرد آخر أو سلطة أخرى. وعرفه البعض بأنها (نقل الرئيس الإداري لجانب من اختصاصه الى بعض مرؤوسيه يمارسونها دون الرجوع اليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات امام الرئاسات العليا) ⁽⁷⁾ وقد ساهم الفقهاء العراقي مساهمة فعالة في إيراد تعريف للتفويض حيث ذهب عدد منهم الى تعريفه بالقول بأنه (ان يعهد عضو اداري بعض اختصاصاته لعضو اداري اخر ليمارس لفترة مؤقتة هذه الاختصاصات بدلاً عنه اذا كان هناك نص قانوني في نفس القانون الذي منحه الاختصاص، او نص قانوني اخر، في مستوى هذا النص أو أعلى منه يجوز له التفويض) ⁽⁸⁾ وذهب بعض آخر إلى انه (ان يعهد صاحب الاختصاص الأصل بممارسة جزء من اختصاصه إلى موظف آخر) ⁽⁹⁾ وهناك قسم آخر ذهب إلى أن التفويض هو أن يعهد الرئيس الإداري بعض اختصاصاته بصفة مؤقتة لبعض مرؤوسيه بغية ضمان فاعلية العمل الإداري ⁽¹⁰⁾ ونخلص مما تقدم إلى أن التفويض هو (تحويل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى مستوى اداري يساويه أو أدنى منه وفقاً لاحكام القانون لضمان فاعلية العمل الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة) ويلاحظ في هذا المقام ان الرئيس الإداري غالباً ما يفوض سلطاته الادارية التي تكون أقل أهمية حيث انه لا يجوز له تحويل سلطاته التي تكون فيها شخصيته محل اعتبار باعتباره الرئيس الإداري الأعلى أو بالاعتبار السياسي له كل ذلك حتى يتمكن من التفرغ للأعمال التي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد أكد هذا المعنى القضاء الإداري العراقي حينما بين ما هو المقصود بالصلاحيات الشخصية بالقول (ان صلاحيات الوزير الشخصية التي لا يجوز له تحويلها لغيره من كبار موظفي وزارته هي تلك الصلاحيات التي تتضمن اعمالاً يمارسها بصفته السياسية باعتباره وزيراً في الحكومة) ⁽¹¹⁾.

البند الثاني: تعريف التفويض من وجهة نظر علم الإدارة

لا نجد غضاضة اذا ما قلنا ان التعريف الذي أورده علماء الإدارة للتفويض قد يقترب من التعريف الذي أورده فقهاء القانون الإداري وذلك اذا ما نظرنا للنتائج المرجوة منه فهي في كلا

الحالتين يجمع الفريقين إلى أن عملية التفويض هي عملية استثنائية ترد على القاعدة العامة بأن الاختصاص يمارسه الأصل الذي خوله القانون ذلك وأن الاستثناء الذي يرد عليه هو تفويض صلاحياته (الاختصاصية) إذا صح التعبير إلى المفوض له هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الفائدة المتوقعة تحققها من عملية التفويض في كلا العلمين (القانون الإداري وعلم الإدارة) هو أنما يعطي فسحة للرئيس الإداري ليلتفت للتخطيط ورسم السياسة العامة للمؤسسة وكذلك يساهم في صناعة جيل جديد من القادة الإداريين حيث سيكسبهم استخدام التفويض العديد من المهارات الإدارية القيادية ومع ذلك فإن التعريفات التي أوردها علماء الإدارة للتفويض تتعدد تبعاً لتعدد رؤى هؤلاء العلماء لمفهوم التفويض ⁽¹²⁾ فقد ذهب البعض منهم إلى أن المقصود بالتفويض (أن للرؤساء أن يفوضوا بعضاً من سلطاتهم إلى مرؤوسيهם وذلك بقدر مسؤوليات هؤلاء المرؤوسين حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم التي حددها لهم الرؤساء ⁽¹³⁾ ويقصد بالتفويض أيضاً تخويل الصلاحيات في مجالات مختارة إلى المرؤوسين مع تحمل المفوض المسؤولية ⁽¹⁴⁾ في حين يذهب آخرون إلى أن التفويض هو (أسلوب من أساليب إدارة الوقت) ⁽¹⁵⁾ بينما عرفه آخرون (أنه يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدّها من القانون إلى أحد مرؤوسيه) وخلاصة ما تقدم يمكننا القول أن التفويض هو (تحويل الصلاحيات في مجالات مختارة إلى المرؤوسين مع بقاء مسؤولية المفوض عن هذه المجالات)، وبالتالي فإن هذا التفويض بصورته الكلية العامة في علم الإدارة يتفق مع ما ذهب إليه فقهاء القانون الإداري، ذلك لأن الرئيس الإداري الذي يفوض صلاحياته لا يعفى من المسؤولية عن هذه الصلاحيات التي خولها مع ملاحظة أن البعض من علماء الإدارة يذهب ليوّسع من مفهوم التفويض ليشمل كذلك الهدف من التفويض في إطاره القانوني مع تحديد مسؤولية المفوض إليه عن أدائه للعمل الذي خول إليه بمقتضى هذا التفويض مع عدم تخلي الأصل عن مسؤوليته نتيجة هذا التفويض.

لقد جاء التفويض في الإدارة كعملية لازمة بالنظر لطبيعة التنظيم في الجهاز الإداري وذلك نظراً لكثرة أعداد الموظفين في المؤسسة ⁽¹⁶⁾، هذا من جهة وضغط العمل وكثرة الواجبات فيها من جهة أخرى مما جعل من المنطق والضرورة أن تقوم المؤسسات بإنشاء مستويات أخرى من السلطة في جسم الجهاز الإداري يسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة وتجعل الاتصال فيما بينها ميسراً وهذه المستويات من المسؤولية هيأت الفرصة أمام الرؤساء لتوزيع أعباء أعمالهم وسلطاتهم

على من هم دونهم في اطار المسؤولية ذلك ان قيامهم باعباء المسؤولية بمفردهم سيكون عليهم عسيراً.

الفرع الثاني: خصائص التفويض الإداري

يمتاز التفويض بخصائص عدة نورد أهمها في ما يأتي: -

1- انه عملية استثنائية

حيث في الأصل هو ممارسة الأصيل اختصاصه بنفسه وحسب الاختصاصات التي خولت له ويأتي التفويض استثناءً على هذا الأصل والملاحظ أن فقهاء القانون الإداري والمتخصصين في علم الإدارة قد أجمعوا على ان التفويض هو عمل استثنائي يرد على القاعدة العامة يكون الغرض منه حسن سير وانتظام عمل المرفق العام.

2- انه اجراء قانوني يتوجب توفر المكنة القانونية أياً كانت درجة القاعدة القانونية التي تجوز التفويض. فلا يمكن للرئيس الأعلى صاحب الاختصاص ان يفوض الصلاحية من دون أن يسمح له القانون بذلك.

3- التفويض يكون في الاختصاص (السلطة) وليس في المسؤولية.

حيث ان التفويض لا يؤدي لاعفاء الأصيل من المسؤولية أمام الجهات العليا عن كفاءة وفاعلية المهام الملقاة على عاتق الرئيس الأعلى فتبقى مسؤوليته قائمة على الرغم من إعطائه الصلاحيات لموقع مسؤولية أدنى، ويذهب البعض إلى أن التفويض يؤدي الى ثنائية المسؤولية عندما يحصل الإخفاق في الأداء حيث سيكون الرئيس الأعلى مسؤولاً إضافة الى مسؤولية المفوض له وخصوصاً في حالة الامتناع عن الأداء الذي يحقق أهداف المؤسسة لأن ذلك سيعرضه إلى المساءلة أمام الرئيس الأعلى ومسألة الطرفين أمام الجهات العليا.

4- التفويض عمل محدود النطاق، حيث ان المفوض له حق التصرف واتخاذ القرارات اللازمة في حدود المهمة التي فوضت اليه ولا يحق له تجاوزها.

5- التفويض ليس أبدياً فهو لا يعني فقدان الأصيل لاختصاصاته بل يبقى محتفظاً بها وله حق استردادها في أي وقت.

المطلب الثاني: أهمية التفويض الإداري وأنواعه

يكتسب التفويض أهمية خاصة بالنظر لانعكاسه الإيجابي على حياة المؤسسة وعلى الخدمات التي يقدمها إلى الجمهور وإضافة للجمهور ذاته وبالتالي فان بيان أهمية التفويض

تقتضي بيان أنواعه أيضاً وسنتولى في هذا المطلب دراسة أهمية التفويض في فرع أول وسنبين في الفرع الثاني أنواعه.

الفرع الأول: أهمية التفويض الإداري

يتضح لنا مما تقدم أن التفويض الإداري يتميز بمزايا تجعل من فريق علم القانون الإداري وعلم الإدارة يعترفون بأهميته بالنظر لتميزه بمزايا عدة أهمها ما يأتي:

أولاً - ان التفويض يعتبر ضرورة من ضرورات العمل الإداري التي لا يمكن للإدارة ان تقوت العمل بها اذا ما أرادت انجاز أعمالها بكفاءة ومهنية عالية بل يذهب البعض الى انه لازم لعمل الإدارة⁽¹⁷⁾.

ثانياً - التسريع في اتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات.

وهذه خصوصية مهمة يتمتع بها التفويض الإداري كونه يساعد في اتخاذ الإجراءات اللازمة وإصدار القرارات في المواضيع والوقائع التي تعرض على الإدارة وبالتالي فهو يساهم في التخلص من فكرة التركيز الإداري او تركيز السلطة بما تحمله من مخاطر مما يساهم في حل المشاكل قبل أن تتعقد، وتظهر هذه الخاصية أكثر وضوحاً في الحالات الطارئة حيث سيتمكن (المفوض له) بإصدار القرارات لمواجهة هذه الظروف الطارئة وبالتالي دفع العمل بالطريق الصحيح من دون أي تأخير أو عرقلة، لأنه سيتمكن حينها من اصدار القرارات من دون الحاجة الى الرجوع الى الرئيس المباشر⁽¹⁸⁾ ولعل اختزال الوقت ما بين صدور القرار المباشر من قبل الموظف (المفوض له) والرجوع الى الرئيس الإداري تظهر أهميته بصورة واضحة عند التفويض الخارجي أي عندما يخول الوزير مثلاً رؤساء الوحدات الإدارية او الفروع في وحدات إدارية خارجية مثل المحافظات او الأقاليم الصلاحيات اللازمة، حيث سيساهم ذلك في اصدار الموظف المخول القرارات اللازمة لمواجهة أي حالة طارئة باعتباره يمتلك البيانات والحقائق التي تساهم في سرعة اصدار القرارات التي تناسب الحالة الطارئة.

ثالثاً - يؤدي الى تخفيف العبء عن الرئيس الإداري⁽¹⁹⁾ مما يساعده في التفرغ الى مهامه القيادية حيث ان هذا الرئيس خصوصاً اذا ماكان في المستويات القيادية العليا لايتسع وقته للقيام بكافة أعماله المخول بها قانوناً⁽²⁰⁾ وسيؤدي التفويض الى توزيع اختصاصاته إلى عدد من معاونيه وهذا سينعكس ايجاباً على كفاءته ومقدرته على ممارسة اختصاصاته الرئيسية ويركز

جهوده على مسائل التخطيط والاشراف ورسم السياسة العامة للمؤسسة ومراقبة ومتابعة تحقيق أهدافها.

رابعاً - توفير التكاليف المالية للقرارات الإدارية

حيث من المعروف ان لعدد كبير من القرارات الإدارية تكلفة مالية تتمثل بقيمة المواد المستخدمة وأجور العاملين واستهلاك الآلات وإيجاد الأماكن المخصصة وهنا قد تتطلب عملية إصداره اعمالاً تحضيرية ذات تكلفة مالية وبالتالي فان اتباع مبدأ التركيز الإداري او تركيز السلطة بيد الرئيس الإداري الأعلى ستكون تكلفته أعلى حيث سيتوجب اعداد التقارير والوثائق والبيانات اللازمة⁽²¹⁾ لدراسة الحالة المطروحة على الرئيس الأعلى قبل البت فيها وعندها ستكون تكلفة القرار الإداري في هذه الحالة أكثر منه في حالة التفويض يضاف الى ذلك فرق الجهد والوقت المبذول في اعداد هذه البيانات وساعات العمل فكما هو معروف أن لها ثمناً قد يتمثل على شكل ساعات عمل إضافية للمرؤوسين او مكافآت مالية.

خامساً - يؤدي التفويض الإداري إلى مشاركة الطبقات الوظيفية الأخرى في عملية صنع القرار.

وهذا يساعد في المساهمة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة الإدارية، في حين ان تركيز السلطة عند الرئيس الإداري وحرمان الطبقات الوظيفية الأخرى من المشاركة له آثار نفسية سيئة لها عواقب غير محمودة قد تؤدي إلى السلبية في العمل واللجوء الى الغش من جانب الموظفين في حين ان التفويض الإداري يساهم في خلق صف ثانٍ من القادة المتدربين على اختصاصات السلطة الأعلى وبالتالي سيكونوا مؤهلين عملياً لتحمل المسؤولية في الوقت المناسب. سادساً - يؤدي الى تحقيق المزيد من التواصل والقرب بين ممارسة أعباء المسؤولية الرئيسية وبين المشاكل التي يعاني منها الجمهور المتلقي للخدمة حيث ان تلك المسؤوليات تنتقل الى المستويات التي تكون اكثر اتصالاً بهذا الجمهور مما يساهم في سهولة حل تلك المشاكل بأسلوب سليم وحاسم.

وخلاصة القول ان قاعدة التفويض الإداري تتميز بكونها سلطة قانونية تستند بالأساس

الى النص القانوني الذي يأذن بها، وهذا النص يتعدد ويتحدد استناداً الى قاعدة التدرج في القوانين التي يحتل هرمها الأعلى دستور الدولة لكونه هو المصدر الأساسي لكل القوانين وبالتالي فهو الذي ينشأ ويحدد اختصاصات المؤسسات العامة وهو الذي يمنح او يمنع إمكانية التفويض بممارسة تلك الاختصاصات، لتأتي بعدها القوانين التي تصدرها السلطة التشريعية للدولة لتضع

الضوابط وتحدد اختصاصات المؤسسات المختلفة وتحدد مسؤولياتها وفي النهاية تأتي الأنظمة والتعليمات التي تضعها الإدارة نفسها بوصفها مصدراً مكماً لقواعد الاختصاص.

الفرع الثاني: أنواع التفويض الإداري

يمكن تقسيم التفويض الى أنواع متعددة بالنظر الى اداته من زاوية أولى وإلى طبيعته من زاوية ثانية وإلى شكله من زاوية أخرى وهذا ماسنتاوله تباعاً وكما يلي:

أولاً - التفويض من حيث اداته.

وينقسم هنا الى عدة أنواع وهي: -

1- التفويض المباشر والتفويض غير المباشر.

أ- التفويض المباشر:

ويقصد به ان يقوم الرئيس الأعلى في السلطة بتفويض بعض اختصاصات صاحب الاختصاص الأصيل الى غيره وذلك بمقتضى نص قانوني وهنا لا تتدخل إرادة الأصيل في اصدار امر التفويض الى الغير بل تكون إرادة المسؤول الأعلى هي التي قامت بعملية التفويض مثل ان يصدر الوزير قراره بتفويض بعض صلاحيات الوكيل الى المدير العام وبالتالي فلا حاجة لقيام صاحب الاختصاص الأصيل بإصدار القرار بذلك اعتماداً على قرار الرئيس الأعلى وان من الانتقادات التي توجه الى هذا النوع من التفويض هو ان هذا النوع سيؤدي الى تعدد السلطات الرئاسية على المفوض اليه وقد يؤدي ذلك الى ارباكه وارهاقه في بعض الأحيان وقد يؤدي الى تفرع الاختصاصات واختلاطها مما يؤدي الى عدم القدرة على تحديد المسؤولية ولذا فان الفقه لا يحبذ اللجوء الى هذا النوع من التفويض الا في الحالات الضرورية جداً وفي أضيق الحدود⁽²²⁾

ب- التفويض غير المباشر

وهو التفويض الذي يصدر من صاحب الاختصاص الأصيل نفسه استناداً إلى نص دستوري أو قانوني يأذن له بذلك وهنا تتجلى إرادة الأصيل صاحب الاختصاص فهو الذي يقوم بالتفويض أو لا يقوم به وذلك وفقاً لمتطلبات العمل وظروفه التي تقتضي ذلك.

2- التفويض من حيث القوة الإلزامية

وهنا ينقسم التفويض الى تفويض اختياري وتفويض اجباري أو الزامي وفي كلا النوعين يكون صاحب الاختصاص الأصيل هو صاحب القرار فيه ففي النوع الأول تكون ارادته حرة في اجراء

التفويض في حين تكون ارادته مقيدة في النوع الثاني حيث سيكون ملزماً بالتفويض اذا طلب منه ذلك⁽²³⁾ ففي الحالة الثانية سيكون التفويض اما بناءً على سلطة أعلى او إرادة الرئيس الأعلى.

3- التفويض البسيط والتفويض المركب

فالتفويض يكون بسيطاً اذا صدر القرار بقيام (المفوض اليه) بعينه باختصاص محدد بدلاً من صاحب الاختصاص الأصلي وهذا يعني أن التفويض هنا سيتطلب توفر أمرين: أولها - تحديد جزء الاختصاص الذي سيفوض به على وجه الدقة. ثانيها - تحديد المفوض اليه على نحو التعيين.

أما التفويض المركب فهو ذلك الذي يعني قيام الأصل بتفويض جزء من اختصاصاته الى عدد من المسؤولين ليقوموا بتنفيذها مشتركين معاً مثل التفويض الذي يمنحه مجلس الإدارة إلى لجنة أو لجان يشكلها من بين أعضائه، ولكن مما يؤخذ على هذا النوع من التفويض هو انه قد يؤدي الى تعطيل الاختصاص المفوض أو قد يتعذر انجاز هذا الاختصاص من قبل العناصر المفوضة لها كافة او يتعذر الاتفاق بين أعضاء اللجنة، أو تختلف الآراء فيما بينهم مما ينعكس سلباً على مستويات التنفيذ وسرعة الإنجاز.

ثانياً - التفويض من حيث طبيعته.

وينقسم هذا التفويض على نوعين:

1- تفويض السلطة

ويطلق عليه بعض الفقه أيضاً بتسمية (تفويض الاختصاص) وهذه الحالة تعني نقل المكنة القانونية في اصدار القرارات من المفوض الى المفوض اليه أي نقل جميع السلطات المتعلقة بهذا الاختصاص إلى المفوض اليه ويعد هذا التفويض ذا طبيعة موضوعية مجردة⁽²⁴⁾ وهو يكون عادة للشخص المفوض اليه بصفته الوظيفية لا بصفته الشخصية حيث يكون للمفوض اليه الحق بإصدار القرارات النهائية في الاختصاص الذي فوض اليه من دون الرجوع الى صاحب الاختصاص الأصلي ويبقى هذا التفويض نافذاً حتى لو تغير احد اطراف التفويض ذلك لأن التفويض سيكون لمنصب وليس للشخص المفوض اليه ويتسم هذا النوع من التفويض بأن له طابع الاستمرارية حتى يصدر قرار بالغائه.

ان السمة البارزة لهذا النوع من التفويض بأنه ذو طابع وظيفي حيث أن العلاقة بين المفوض والمفوض اليه تتجسد في انعدام الاعتبارات الشخصية وهي لا تتأثر بتغير احد أطرافها

ويحقق هذا ما يعرف بـ (اللاوزارية في العمل الإداري) ⁽²⁵⁾ لأنه ينقل بعض اختصاصات الرئيس الإداري إلى الموظفين الذين هم أقرب إلى مواقع العمل الميداني وهو ما يحقق فكرة عدم التركيز الإداري.

2- تفويض التوقيع:

وهذا التفويض من صنع السلطة أو الإدارة صاحبة الاختصاص الأصلي ذاتها مع ملاحظة ان هذا التفويض يجب أن يكون مقروناً بنص قانوني صريح يجيزه، وجدير بالذكر ان تفويض التوقيع يتخذ طابعاً شخصياً يختلف عن تفويض السلطة الذي يتخذ طابعاً مجرداً هناك ويتحقق هذا التفويض بأن يعطي الرئيس الإداري تفويضاً لأحد رؤوسيه بالتوقيع نيابةً عنه وباسمه وعلى مسؤوليته، وهذا يعني أنه إذا كان الرئيس الإداري قد فوض غيره من المرؤوسين ممارسة بعض اختصاصاته فان ذلك لا يعني انه قد تخلّى عن تحمل مسؤولية تلك الاختصاصات بل أنه يبقى شريكاً في المسؤولية عنها مع المفوض اليه ولذلك فإنه يقع على عاتق الرئيس الإداري المفوض ان يستمر في رقابة المفوض اليه ومتابعة القرارات والتوجيهات التي يصدرها.

لقد تقرر هذا المبدأ برأينا المتواضع لتحقيق غايتين: -

الأولى - عدم تفريط الرؤساء في تفويض رؤوسيهم إلى المدى الذي يفوق ما تستلزمه الحاجة الوظيفية وعدم تفويض أشخاص ليسوا على قدر المسؤولية.

الثانية - للتخفيف من كاهل الرئيس الإداري في توقيع المخاطبات الرسمية.

ان الموظف المخول بالتوقيع يعتبر معبراً عن إرادة الأصيل الذي فوضه التوقيع وليس معبراً عن ارادته هو وبالتالي يستطيع صاحب الاختصاص الأصيل الغاء التفويض أنى شاء وعلى أن تغير أحد أطراف التفويض سيؤدي إلى الغاء التفويض وضرورة اصدار تفويض جديد.

وجدير بالإشارة هنا إلى إن تفويض التوقيع من الشؤون التي لم ينصها القانون العراقي وانما كان مرده إلى العرف الإداري الذي أجاز تفويض اختصاص التوقيع حيث يلجأ الوزراء عادة إلى تفويض التوقيع إلى وكلائهم أو أحد مستشاريهم على أن سياقات العمل الإداري في معظم وزارات الدولة جرت بأن يعهد الوزير لوكلائه أو أي من المديرين العامين بالتوقيع نيابةً عنه للمخاطبات الرسمية مع مراعاة عدم توقيع مخاطبة الجهات الرئاسية إلا من قبل الوزير أو وكيل الوزارة الأقدم حصراً ⁽²⁶⁾.

ثالثاً - التفويض من حيث الشكل (27)

ويذهب قسم آخر من الفقه الى تقسيم التفويض من حيث الشكل على: -

1- التفويض التحريري والشفهي

فالتفويض التحريري هو الذي يصدر به قرار مكتوباً باعتبار قرار التفويض ما هو الا قرار اداري تعتبر الكتابة الركن الأساسي فيه أما التفويض الشفهي، فهو التفويض الذي لا يصدر به قرار مكتوب وإنما مجرد توجيه عام شفوي من الموظف المختص لكن وفي كل الاحوال يجب ان يكون التفويض تحريرياً لصعوبة اثبات التفويض الشفهي.

2- التفويض الصريح والتفويض الضمني:

يقصد بالتفويض الصريح بأنه يصدر بلفظ صريح تتجه إرادة الأصيل فيه إلى تفويض اختصاصات محددة لا تحتل التأويل والتفسير إلى ذلك المعنى (كأن يستخدم كلمة يفوض، ينوب، يعهد، يكلف) بقصد الدلالة عليه اما التفويض الضمني أي أن يتضمن التفويض الذي يرخص به نص الأذن بذلك ولكن لا يصدر به قرار من السلطة الإدارية العليا المختصة.

3- التفويض المشروط والتفويض غير المشروط

ويقصد بالتفويض المشروط بأنه التفويض الذي يتطلب حصول الموظف المختص على موافقة الرئيس الإداري ومراجعته قبل اجرائه، أما التفويض غير المشروط يتحقق عندما يكون المفوض حراً في اتخاذ القرارات المخول بها دون أي مراجعة أو تعقيب من الرئيس الإداري الأعلى.

4- التفويض من حيث اتجاهه

أ- التفويض إلى أسفل - وهو الصورة الغالبة في التفويض عندما يفوض الرئيس الإداري بعض اختصاصاته إلى السلطة الأدنى كأن يفوض الوزير بعض اختصاصاته إلى أحد المديرين العاملين وهكذا.

ب- التفويض إلى الأعلى - وهي أن تقوم السلطة الإدارية الأدنى بتفويض اختصاصاتها إلى السلطة الإدارية الأعلى كأن يقوم مجلس الإدارة بتفويض اختصاصاته إلى رئيس مجلس الإدارة.

ت- التفويض الجانبي - ويكون حينما تفوض سلطة إدارية سلطة إدارية أخرى اختصاصاتها يكون الغرض منها تكامل الأعمال والمهام كأن يفوض وزير الداخلية صلاحياته الانضباطية الى وزير العدل بغية ممارسة الصلاحيات الآتفة على موظفي وزارة الداخلية في ادارة السجون

وفي هذه الحالة يتوجب أن يكون التفويض في حدود السلطات المتوازية في الاختصاص أو المتقاربة على أقل تقدير.

المبحث الثاني: التعريف بالتميز المؤسسي

ان نجاح أي مؤسسة يعتبر الهدف الرئيسي الذي تعمل على تحقيقه مع ضمان البقاء والاستمرار وتحقيق التميز، وان وصول المؤسسة الى هذا الهدف سيكون مرهوناً بنجاح أفرادها ومستوى كفاءتهم ومهارتهم والذي سيكون له انعكاس ملموس على واقع المجتمع بالنظر لما سيحقق ذلك النجاح من إنجازات على مستوى وشكل الخدمات والتي كلما كانت متطورة وفاعلة كلما زاد ذلك في تأثيرها على المجتمع وساعد ذلك أيضاً في زيادة رغبة أفرادها لتحقيق هذا التميز المؤسسي.

ويرتبط التميز المؤسسي بالتميز القيادي وهو يعني (القدرة على حث الأفراد لأن تكون لديهم الرغبة وملتزمين في انجاز الأهداف التي تسعى لتحقيقها تلك المؤسسة).

وبغية دراسة تعريف التميز المؤسسي وخصائصه سنتولى في هذا المبحث دراسة تعريف التميز المؤسسي وخصائصه في المطلب الأول وسنتناول في المطلب الثاني دراسة أهمية التميز المؤسسي والمبادئ التي تحكمه.

المطلب الأول: تعريف التميز المؤسسي وخصائصه

سندرس الموضوع في فرعين الأول سنشير فيه إلى تعريف التميز المؤسسي وسنتناول خصائصه في الفرع الثاني.

الفرع الأول: تعريف التميز المؤسسي

1- التعريف اللغوي.

وردت كلمة التميز في اللغة العربية كاسم مصدر من فعل (تميز) والذي يعني امتياز، ويقال تميز القوم أي انفردوا وقياساً على ذلك فأن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة والمنفردة عن المنافسين.

وفي اللغة الإنكليزية وردت كلمة (Excellence) في القاموس الموسوعي بمعنى التفوق او الاتقان او ابداع الشخص وتميزه عن الآخرين وهذا يعني أن التميز لا يعني مجرد النجاح ولكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والتنمية (28).

2- التعريف الاصطلاحي

يقتضي تعريف التميز المؤسسي ضرورة تفكيك المصطلح الى مكوناته ولهذا يذهب بعض الشراح الى ان مفهوم المؤسسة هو (نظام اجتماعي عقلائي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يشتركون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقاتهم بهيكلية محدودة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية) ⁽²⁹⁾ أما مفهوم التميز حسب رأي (كاندولا Kandula) فهو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث يتميز على المنافسين في مجال واحد أو أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي من خلال تحقيق عائداً أعلى بأقل تكلفة وتحسين الجودة ⁽³⁰⁾ وذهب آخرون إلى أن التميز هو عبارة عن أسلوب للحياة (Excellence is away of Life) يمكن ان يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة او تصنع سلعة. وبالتالي فإن التميز كمفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ولقد استخدم مفهوم التميز للتعبير عن الأداء إلى جانب تصميم آليات مؤسسية محفزة للابداع وذلك تشجيعاً لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية على كافة المستويات في المؤسسة ⁽³¹⁾ فالتميز هو قدرة إدارة المؤسسة على تحويل المدخلات الخاصة بها إلى عدد من المخرجات وبمواصفات محددة تتفق مع الشروط العالمية ⁽³²⁾ وكذلك يعرف التميز المؤسسي على أنه قدرة المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهها وبلوغ أهدافها على نحو فعال بحيث يميزها عن المؤسسات المماثلة لها. وهناك ثلاثة محاور رئيسية يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار في تفسير مفهوم التميز المؤسسي وهي:-

أولاً: تفسير التميز على اساس ممارسات المؤسسة: - حيث يعد الهدف الرئيسي في تطبيق معايير التميز في المؤسسات الحديثة هو احداث نقلة نوعية تطويرية في الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة في الأداء وصولاً إلى المستوى المتميز الذي يحاكي التطور العالمي.

ثانياً: - تفسير التميز المؤسسي بناءً على تفوق المؤسسة على مثيلاتها:- ويكون ذلك عبر منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والتي ستقودها إلى التفوق والتفرد على غيرها من المؤسسات بغية الوصول إلى أهدافها.

ثالثاً: - تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء.

ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها المؤسسة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين جودة هذه الخدمات ولذا تقدم خدمة تفوق كل التوقعات وتجعل من المؤسسة مثلاً يحتذى به.

وبعد كل ما سبق يمكننا القول أن التميز المؤسسي مفهوم شامل لكل تلك المحاور مجتمعة، فهو أداء كل ما هو متميز عن المنافسين بحيث يحقق الميزة التنافسية من خلال سعي المؤسسة على تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وضرورة أن ترتبط مع عملائها والمتعاملين معها (أصحاب المصلحة) بعلاقات التفاعل عبر وضع سياسات وخطط استراتيجية تركز على العاملين والمتعاملين وكل صاحب مصلحة بل وحتى المجتمع بأسره لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها.

الفرع الثاني: خصائص التميز المؤسسي

- يلاحظ أن المؤسسات التي تحقق تميزاً تتمتع بمجموعة من الخصائص يمكن اجمالها بما يأتي:
- 1- التسابق في استخدام أحدث التقنيات بما يحقق الجودة في الخدمات ربما يتجاوز المعايير.
 - 2- أن أهم مصدر من مصادر التميز المؤسسي هو قبول القيام بالأعمال الكبيرة والمعقدة.
 - 3- الإنتاجية أي بمعنى مقارنة إنتاجية العاملين بأفضل المؤسسات المنافسة.
 - 4- الثقة بالخدمات والايان بأنها الأفضل بالإضافة إلى تميزها بالنسبة لما يقدمه الآخرون.
 - 5- توفر القيادات التي تمتاز بالكفاءة العالية والتي تعمل كقدوة في التحفيز على التميز والتشجيع عليه.
 - 6- الاستعداد للتعلم عبر تنظيم برامج تدريبية، حيث يعتبر التدريب من أهم مميزات المؤسسات التي تلتزم بنظام دقيق للتنبؤ، وذلك عبر اختيار الأساليب الأفضل لأداء المهمات وبناء نظام داخلي يؤكد أهمية ودقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة، مع ضرورة الإشارة إلى أن الاستعداد للتعلم يجب أن يكون لدى القيادات والعاملين على حدٍ سواء لأن ذلك سيحسن مستوى الأداء في مجال العمل.
 - 7- مواجهة التحديات والأزمات.
 - 8- مستوى عالي من الرضا وتقدير الذات، والتواجد الدائم والحيوي والمتنامي في السوق والانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
 - 9- رقابة ضمنية فعالة باتباع المركزية واللامركزية.

- 10- الثقة بالعاملين والعملاء .
- وإضافة لما تقدم ونتيجة للتطورات التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة ظهرت خصائص أخرى للمؤسسات المميزة وهي (33): -
- 1- السياسة: - ذلك ان التميز في الأداء لا يمكن تحقيقه بدون وجود رؤية للمنظمة والتي تعود إلى وضع سياسات لدعم الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف والغايات وتكون دليلاً للمؤسسة لتحقيق النجاحات.
- 2- الأفراد: حيث يعد الأفراد هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز في الأداء في العصر الحالي فالأفراد يجب التعامل معهم وتمييزهم ومشاركتهم بطريقة صحيحة.
- 3- العمليات: - وهي التي تدعم تحقيق التميز في الأداء من خلال التكامل في التحسين والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين.
- 4- الأداء: فلا يمكن أن يكون هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور فمن خلاله يتم اغلاق فجوات الأداء .
- ولابد أن نضيف في هذا المقام إلى أن هناك مجموعة من المعايير لتقييم جودة المؤسسات ومعرفة درجة تميزها وان هذه المعايير يمكن في ضوءها بيان درجة تقدمها أو تأخرها في استيفاء متطلبات التميز وهذه المعايير بالقطع تتفاوت بين مؤسسة وأخرى، ولكن وعلى الرغم من هذا التفاوت فان هناك قواسم مشتركة تشير إلى ضرورة أن تتضمن تلك المعايير ما يأتي:
- 1- التركيز على النتائج التي تحققها من خلال التركيز على وضع أهداف معينة واستحضار الإمكانيات اللازمة لتحقيقها.
- 2- التركيز على المستفيد من خلال معرفة متطلباته والتنبؤ بحاجاته المستقبلية وقياس مدى رضائه عن الخدمة التي تقدم له.
- 3- امتلاك القيادة لرؤية واضحة عن مستقبل المؤسسة وقدرتها على احداث تطوير في أدائها مع تطبيق مبدأ الشفافية والعدالة بين جميع المستفيدين داخل المؤسسة وخارجها ووضع نظام دقيق للمساءلة يخضع له الجميع.
- 4- مشاركة المستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها في تعزيز ادارتها وصنع القرار فيها وخصوصاً فعاليات المجتمع المدني.
- 5- الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير والتأهيل للتحسين المستمر للأداء مما يزيد في الإنتاجية.

المطلب الثاني: أهمية التميز المؤسسي والمبادئ التي تحكمه

وسنتناول هذا المطلب في الفرعين الآتيين

الفرع الأول: أهمية التميز المؤسسي

تتأتى أهمية التميز المؤسسي وذلك من خلال قدرته على استحداث فضاءات واسعة وتوليد نوع جديد من الحماس والتشجيع على الأفكار الإبداعية الجديدة، وعلى مختلف المستويات والدخول في مواجهات بغية تحقيق النجاح المطلوب فالمؤسسات التي تحقق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطور حيث انها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد أدوات عملها التي تحتاج الى تطوير وتبعد كل المصاعب التقنية التي تمنع تنفيذ هذا التطور (34).

ويلعب التميز التنظيمي دوراً بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح المؤسسات ويساهم في تحقيق أعلى فوائد كنتيجة له ويساعد في إمكانية جذب أكبر عدد من العملاء وبالتالي تعزيز ولائهم لهذه المؤسسة بالنظر لتفهمهم الواسع لعملياتها الداخلية من (تشغيل وإبداع وتفاعل اجتماعي) وبالتالي فان تحقيق ولاء هؤلاء العملاء يكون نابعاً من حجم تأثير المؤسسة عليهم.

لقد حدد عدد من الباحثين مجموعة من الأنشطة التي يتوجب على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار من أجل تحقيق هذا التميز ويمكن ايراد منها مايتي:

أولاً: - تكون لديها وسائل للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

ثانياً: - أن تكون لديها وسائل لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.

ثالثاً: - استمرارية تطوير أعضائها سواء أكانوا مديرين أم موظفين حتى يتمكنوا من جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المؤسسات المنافسة.

رابعاً: - توفير الأدوات والمهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكانوا أفراداً أم جماعات، مع ضرورة التركيز على حساسية المهمة التي يضطلع بها وأهمية مساهمة صانع القرار في تحفيز الابداع وتحقيق التميز لمؤسسته.

وهذا سوف يقودنا إلى ضرورة فهم ومعرفة أساليب التميز التي يقتضي على المؤسسات

الاهتمام بها بل والعمل على تنفيذها والاستفادة منها ويمكن ايجازها بما يأتي:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية: وهي الإدارة التي تهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة عبر التركيز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم

المعلومات لغرض تحقيق نجاح المؤسسة من خلال وضع خطط وسياسات طويلة المدى وتخصيص الموارد وصولاً لأهداف محددة.

ثانياً: - إدارة الجودة الشاملة / والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

ثالثاً: - إعادة الهندسة / والتي يكون هدفها ادخال التحسينات عن طريق رفع فاعلية وكفاءة العمليات المعمول بها داخل المؤسسة لتحديد الكيفية التي يمكن أن تقوم بأفضل بناء لهذه العمليات.

رابعاً: - الإنتاجية / وهي الاعتماد على كفاءة وفاعلية المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات نوعية وكمية مطلوبة بتكلفة تأخذ بعين الاعتبار القدرات المتوفرة.

خامساً: - القيمة المضافة / وتعني قدرة المؤسسة على تقديم أداء جديد يعزز تطوير الأفراد ونموهم.

سادساً: - القياس المقارن بالأفضل / ذلك عبر عملية قياس ومقارنة مستمرة لأنشطة المؤسسة مع جهات أخرى لتعلم خبرات وممارسات أفضل.

الفرع الثاني: مبادئ التميز المؤسسي

لتحقيق التميز المؤسسي لابد من وجود عدد من المبادئ التي تقود إلى تحقيق التميز المؤسسي والايان بقدرة هذه المبادئ على تحقيق فارق مقارن مع بقية المؤسسات والذي سيكون له انعكاس إيجابي على تفوق هذه المؤسسة على أقرانها من المؤسسات وبالتالي ستحظى برضا وقبول العميل وهذا سيصنع فارقاً في أدائها وما تقدمه من خدمة ألا وهو (ولاء العميل لها) وبالتالي فان مبادئ التميز المؤسسي يمكن ادراجها على عجلة بما يأتي: -

1- مبدأ ديمقراطية القيادة: - وهي تعني توسيع دائرة اتخاذ القرار والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية.

2- مبدأ قابلية التغير: - وذلك عبر توفير مناخ صحي ومواقف إيجابية بناءة مع ضرورة اشغال جذوة التنافس الإيجابي البناء بين افرادها.

3- مبدأ الاستقلالية: - وذلك عبر اعتماد منهج الإدارة اللامركزية وتحقيق استقلالية شبه تامة للأقسام في انجاز الأعمال وفتح المجال للتنافس الإبداعي المنتج مع الرقابة الصارمة على أنظمة العمل السائد.

- 4- مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمعة الجيدة وضمان جودة المنتج.
 - 5- مبدأ الإنتاجية: أي الاهتمام باليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية للجودة وتحقيق المعايير.
 - 6- مبدأ المستقبلية: - التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف والبرامج.
 - 7- مبدأ الابتكارية: - أي ابتكار الطرق الإبداعية للتطوير والتحسين.
 - 8- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها من خلال الحرص على امتلاك المعرفة الحديثة وتطوير البنى التحتية.
 - 9- مبدأ البساطة والتسهيل: - من خلال اعتماد الأشكال السهلة للمهام.
 - 10- مبدأ المركزية واللامركزية: - التوجيه القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية للأقسام المختلفة ولابد من الإشارة إلى أن تحقيق التميز المؤسسي بمبادئه يتطلب بأي حال من الأحوال توفر مقومات لهذا التميز وفي كل الأحوال لابد من المحافظة على ديمومة واستمرار هذا التميز طالما توفرت مقوماته الأساسية وهي:
 - أولاً - وضوح الرؤية والرسالة لدى المنظمة.
 - ثانياً - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - ثالثاً - بناء الدور الفاعل للقيادة في الإدارة العليا.
 - رابعاً - توفير كل الإمكانيات التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بناءً على رؤيتها ورسالتها.
 - خامساً - أن تكون الإجراءات التي تقوم بها مبنية على أساس الكفاءة والفاعلية
- المبحث الثالث: أثر التفويض الإداري في أداء الدائرة الإدارية والمالية في وزارة الصناعة والمعادن**

بعد أن قمنا بدراسة الاطار النظري للتفويض الإداري وكذلك للتميز المؤسسي يمكننا القول ان هذا المبحث سيكون معرضاً لاسقاط الجانب النظري على الجانب العملي لأداء الدائرة الإدارية والمالية في وزارة الصناعة والمعادن التي تشرفت بإدارتها منذ فترة قصيرة تربو على الستة أشهر.

ولغرض البحث العلمي سنبين في مطلب أول اثر التفويض الإداري على عمل وزارة الصناعة بشكل عام واثره على الدائرة الإدارية والمالية بصفة خاصة في مطلب ثان.

المطلب الأول: اثر التفويض الإداري على وزارة الصناعة والمعادن

وسنبحث الموضوع في الفرعين الاتيين:-

الفرع الاول:- اثر التفويض العام

لابد في البداية من أن نشير إلى أن الهيكل الإداري لأي مؤسسة يلعب دوراً هاماً في تحقيق المؤسسة لأهدافها وبالتالي فإن المعروف عند اعداد أي هيكل اداري انما يعد ليكون الغرض منه انجاز المؤسسة لأعمالها بشكل سليم وفعال وذلك كله لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة في انجاز أهدافها ولا بد من الإشارة إلى أن وزارة الصناعة والمعادن أسست بالقانون رقم 38 لسنة 2011 ويتكون مركز الوزارة من ثمان دوائر وثلاثين شركة تتمتع بتمويل ذاتي وثلاث هيئات مستقلة والملاحظ أن شركات وزارة الصناعة تأسست بموجب أحكام قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 المعدل وهي شركات تتمتع بالاستقلال المالي والإداري رغم ارتباطها بوزارة الصناعة والمعادن والهيئات المستقلة ممولة مركزياً من الدولة ويضاف الى ذلك فان لوزارة الصناعة والمعادن نظاماً داخلياً رقم (2) لسنة 2022 رسم هيكل الوزارة الإداري من دوائر أقسام وشعب، يضاف إلى ذلك أصدرت الوزارة كراساً خاصاً تناول صلاحيات الوزير والوكلاء والمستشارين والمديرين العامين لمقر الوزارة وأفرد كذلك صلاحيات إضافية يتمتع بها مدير عام الدائرة الإدارية والمالية في مركز الوزارة بالإضافة الى صلاحيات المديرين العامين للشركات والهيئات التي تتبع الوزارة وذلك بموجب الأمر الوزاري ذي العدد 56819/21/411 في 2023/12/14

حيث جرى التعديل على الكراس القديم الصادر عام 2011 وتم اصدار هذا الكراس وجرى العمل به مطلع عام 2024 وقد خول عدداً من المسؤولين في الوزارة عدد من صلاحيات الوزير الإدارية منها على وجه الخصوص.

وهنا لابد ونحن ندرس التفويض ان نشير إلى ان قانون وزارة الصناعة قد استخدم عبارة (يخول) عند اشارته إلى التفويض حيث نصت المادة (5/رابعاً) على التفويض بالقول (لوزير أن يخول بعض صلاحياته إلى وكلاء الوزارة او مستشاريه أو إلى أي من المديرين العامين فيها وفقاً للقانون).

وأن الملاحظ على هذه القاعدة القانونية هو انها جاءت متوافقة مع ما سبق وان أشار اليه الفقه وعلى وجه الخصوص الفقه العراقي-كما بينا ذلك في المبحث الاول- فهذا النص جاء منسجماً مع قاعدة التفويض العامة التي أوجبت أن يكون التفويض صادراً من الرئيس الإداري وأن

يكون هناك نص قانوني يسمح بالتفويض وهو ما أورده هذه الفقرة من القانون كما ويلاحظ ان هذه المادة قد جاءت استثناءً على القاعدة العامة التي أوردها ذات القانون في نص المادة (5/أولاً) التي بينت الاختصاص الأصيل الذي تتم ممارسته من قبل الوزير وهو وزير الصناعة والمعادن عندما نصت على (الوزير هو الرئيس الأعلى للوزارة والمسؤول عن أعمالها وتوجيه سياستها ومهامها ويمارس الرقابة على أنشطتها وفعاليتها وحسن أدائها وله اصدار الأنظمة الداخلية والتعليمات والقرارات والأوامر في كل ما يتعلق بمهامها). وبذلك فأنا نقرأ في نص هذه المادة (الخامسة) والتي تعتبر بحق المادة الذهبية -إذا جاز لنا التعبير ذلك- لأنها أوردت أصل الصلاحيات وقواعدها الاستثنائية، وهذا يمكن ملاحظته بعد التمعن بكل فقرة من فقراتها، فالمرجع العراقي أورد القاعدة وأورد الاستثناء فيها فجاء نص الفقرة الأولى بالقاعدة وهي ممارسة الاختصاص من قبل صاحب الاختصاص وكذلك فعلت الفقرات (سادساً وسابعاً) في حين جاءت الفقرات (ثانياً) والتي نصت على (للوزارة ثلاثة وكلاء يمارسون المهام الموكلة اليهم والصلاحيات المخولة لهم من الوزير) وكذلك مانصت عليه الفقرة (ثالثاً) والتي نصت على (لوزير مستشاران اثنان يمارسان المهام الموكلة اليهما والصلاحيات المخولة لهما من الوزير) وهكذا جاء نص الفقرة (رابعاً) من ذات المادة سالفة الذكر وبالتالي فان الواقع العملي الذي اختطته الوزارة من حيث التفويض الإداري ينطبق والواقع القانوني النظري.

الفرع الثاني:- جوانب التفويض

إن السؤال الذي يبرز هنا هو بماذا انعكس تفويض الصلاحيات على واقع وزارة الصناعة والمعادن؟ والحقيقة الجوهرية هي انه وعلى الرغم من أن وزارة الصناعة قد كانت شأنها شأن بقية الوزارات بعد سقوط النظام السابق تمر بواقع مريع تمثل في قدم معدات معاملها وهياكلها الفنية وحتى الادارية الا أن الحقيقة الساطعة تبرز هنا في المحاولات العديدة التي حاولت بها الحكومات المتعاقبة بعد التغيير التأثير على واقع الوزارة خصوصاً وواقع الصناعة عموماً، وقد كان للأسف تبوء وزراء غير أكفاء في قيادة الوزارة الأثر السلبي على أداء الوزارة خصوصاً وعلى الصناعة بشكل عام وللحقيقة فأن الوزارة شهدت تغييراً ملموساً في الحكومة الحالية التي يرأسها السيد محمد شياع السوداني فقد تولى حقيبة الصناعة واحداً من أهم الوزراء الأكفاء في هذه الحكومة وهو الدكتور خالد بتال النجم والذي يحمل شهادة دكتوراه في الهندسة والتي لها ميسر الصلة بالصناعة، فقد أدى ذلك إلى اتخاذ خطوات عملية ملموسة لتحسين عمل الوزارة وبالتالي

استخدام صلاحياته بالطريقة التي تؤدي إلى تميز ادارة الأداء المؤسسي للوزارة وذلك عبر عدة خطوات للوزارة منها: -

أولاً: - الجوانب الفنية:

وإن كانت هذه الجوانب ليست موضوع هذه الدراسة الا اننا يمكن القول بان عمليات استدراج الشركاء الدوليين والمحليين في الفرص الاستثمارية التي أعلنتها الوزارة في مؤتمرين مهمين كان أحدهما في شهر مايو عام 2023 وأخرهما في نهاية شهر كانون الأول من ذات العام الأثر الكبير على الاستثمار الصناعي ان كان في مجال المعادن وان كان في انشاء أكبر مدن صناعية مهمة وخصوصاً في محافظة البصرة وكذلك الاستثمار في الخامات مثل استثمار حقول كبريت المشراق من قبل اتحاد شركات عالمية سيكون له تأثير مباشر على تشغيل الأيدي العاملة الوطنية وكذلك تزويد عمليات الإنتاج بأحدث التقنيات والمعدات العالمية بالإضافة إلى المردود المادي الذي ستساهم فيه هذه الفرص الاستثمارية وانعكاسها الايجابي على مجمل عمل الوزارة.

ثانياً: - الجوانب الإدارية

فقد ساهمت رؤية وزير الصناعة والمعادن في استعمال اسلوب الديمقراطية الإدارية في اعمال الوزارة في التأثير الإيجابي على المهمات الادارية بل وحتى على الأعمال الفنية للشركات التابعة لوزارة الصناعة والهيئات الممولة مركزياً التي تتبعها، وهي هيئة البحث والتطوير الصناعي وهيئة المسح الجيولوجي وهيئة المدن الصناعية فقد كان للمديرين العاملين لهذه الشركات والهيئات المستقلة التابعة للوزارة مطلق الحرية في تنفيذ سياسة الوزارة ومن دون التدخل في صلاحيات مجلس الإدارة التي رسمها لها قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 المعدل وهذا بالتأكيد على أن لا يخرج عن السياسة العامة التي أوردها البرنامج الحكومي للقطاع الصناعي وكذلك الإدارة الاستراتيجية التي تنتهجها وزارة الصناعة في تحسين أدائها وجودة منتجاتها.

وطبعاً جودة المنتج العراقي يختلف من شركة لأخرى ولكن بالمحصلة النهائية فإن الشركات وهي ممولة ذاتياً تستطيع اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة عملها الا عندما يكون هناك انحراف فان تدخل الوزير سيكون لاعادة عجلة المسيرة الى الطريق الصحيح. فمجلس الإدارة في الشركات هو الذي يضع الموازنات التخطيطية للشركة وهو يقرر هيكلها الإدارية وهو الذي يخطط مواردها البشرية وهو الذي يقوم بإبرام العقود المختلفة التي تديم العملية الإنتاجية في الشركة مع أنه لا يخلو عملهم من نصح وإرشاد ومراقبة وتقييم مستمر من قبل وزير الصناعة والمعادن.

المطلب الثاني: أثر التفويض الإداري على أداء الدائرة الإدارية والمالية في وزارة الصناعة والمعادن

وسندرس الموضوع في الفرعين الآتين:-

الفرع الأول:- التفويض بصورة عامة

تتميز الدائرة الإدارية والمالية في وزارة الصناعة بأنها لها خصوصية تفوق خصوصية بقية الدوائر بالنظر لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقها وبنظرة سريعة على الهيكل الإداري للدائرة سيتبين لنا حجم المسؤولية الملقاة على عاتقها والأعمال التي تتولى إنجازها ولهذا السبب كانت هذه الدائرة محط تدقيق وتمحيص ورقابة الكادر القيادي الأعلى في الوزارة وعلى رأسها وزير الصناعة والمعادن والوكلاء بالإضافة إلى أن هذه الدائرة محط حل وترحال موظفي وزارة الصناعة فعن طريقها يتم تعيينهم بالخدمة العامة في الوزارة وعن طريقها يحال الموظف بعد خدمة مضيئة إلى التقاعد.

لقد نصت المادة (7/أولاً من النظام الداخلي رقم (2 لسنة 2022) على:-

تتولى الدائرة الإدارية والمالية المهام الآتية:

أ- إعداد البنية التحتية للبناء التنظيمي والمؤسسي في الوزارة وتبني استراتيجية خلق البيئة الأفضل للعمل وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة في شؤون الوظيفة العامة والانضباط واختيار الملاكات والهيكل التنظيمية للشركات العامة وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات والاستثمار الأمثل للموارد البشرية.

ب- دراسة مشاكل التنظيم الإداري لإيجاد الحلول المناسبة لها.

ت- إعداد وتنفيذ الموازنة المالية لمركز الوزارة وتنظيم الحقوق المالية للمنتسبين من رواتب ومكافآت وحوافز وأرباح ومخصصات وإدارة رواتب التشكيلات العامة المرتبطة بهذه الوزارة التي تتلقى منح من وزارة المالية وتسلم وإيداع الإيرادات المتحققة للوزارة.

ث- إدارة وتنظيم الأرشفة.... الخ.

ج- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وإقامة علاقات متطورة مع المؤسسات التعليمية والتدريبية في داخل العراق وخارجه والتخطيط والتنفيذ لبرامج التدريب والتأهيل على مختلف المستويات.

هذا بالإضافة إلى أعباء أخرى تتعلق بالنقل ومنظومة الخدمات الصحية والخدمات الاجتماعية وخدمات أخرى متنوعة. ولهذا فإن الأعباء التي تنهض بها هذه الدائرة استوجب أن يكون لها هيكل اداري كبير نسبياً مقارنة بباقي الدوائر فهي تتكون من عشرة أقسام ويعاون المدير العام

معاونين اثنين، والأقسام هي:-

1- قسم إدارة الموارد البشرية.

2- قسم التطوير الإداري.

3- قسم الأمور المالية.

4- قسم التوثيق.

5- قسم التدريب والتأهيل.

6- قسم إدارة الخدمات.

7- قسم الصيانة.

8- قسم النقلات.

9- قسم تخطيط الموارد البشرية.

10- المركز الطبي.

وهذه الأقسام زاخرة بالعديد من الشعب والوحدات التي تؤدي خدماتها الى موظفي مركز الوزارة والتشكيلات التابعة لها من شركات وهيئات مستقلة ممولة مركزياً، وحيث أن هذه المهمة وهذا الهيكل ما كان له أن يقوم بواجبه لو لم يفوض اليه اصدار الأوامر والقرارات التي تعبر عن العمل التنظيمي للوزارة ان كان في شؤون الوظيفة العامة أو الخدمات التي قد تكون على شكل خدمات مالية أو خدمات متنوعة أخرى.

إن الاهتمام الذي تحظى به الدائرة الإدارية والمالية أدى إلى قيام الوزراء المتعاقبين على وزارة الصناعة والمعادن من تخويل مدير عام الدائرة العديد من الاختصاصات بغية استمرار مسيرة الوزارة. فنجد أن التفويض الحقيقي الذي كان نقله في عمل الدائرة قد تمثل في اصدار النظام الداخلي الجديد رقم (2) لسنة (2022) وتوسع مهمة الدائرة. فقد فوض النظام الداخلي للدائرة الإدارية مهمة تخطيط الموارد البشرية من البنى التحتية التي يتوجب تطويرها وقد سبق وان بينا أن تحقيق المؤسسات للتميز يقتضي منها توفر موارد بشرية كفؤة وقادرة على تحمل اعباء المسؤولية وهو أول صلاحية وأهمها منحها النظام الداخلي للدائرة وبالتالي فإن على رئيس الدائرة

ان يتولى تنفيذ ما خوله القانون القيام به، مما أدى إلى قيام وزير الصناعة والمعادن بمنح مدير عام الدائرة العديد من الاختصاصات تفويضاً له لأداء مهامه. ومنها:

أولاً: - تفويضه اختصاصات الوكيل الإداري عند غيابه، مع ملاحظة ان الوكيل الإداري ترتبط به الدائرة القانونية والدائرة الإدارية والمالية.

ثانياً: - تخويله صلاحيات مالية تفوق صلاحيات المديرين العامين في باقي دوائر مركز الوزارة بالنظر لخصوصية عمل الدائرة وتخويله إجراء عمليات الصرف وفقاً لأحكام الموازنة العامة للوزارة وتعليمات تنفيذ العقود الحكومية والصلاحيات في مثل هذه الحالة لا تزيد على عشرة ملايين دينار وبالتالي فإن المدير العام لها هو الأمر بالصرف.

3- تخويله اصدار الأوامر الوزارية باسمه نيابة عن السيد وزير الصناعة والمعادن وكذلك اصدارها تنفيذاً لأمره.

4- ان مدير عام الدائرة الإدارية والمالية مخول صرف المخصصات المتعلقة بالخطورة الأمنية للحراس الليبيين كبار السن حيث تبلغ المخصصات مبلغاً لا يزيد على (300) مليون دينار.

5- صلاحية منح المساعدات المالية للحالات التي لم يتم ادراجها في حالات صندوق دعم الموظفين وحسب تفويض هيئة الرأي للوزارة.

6- صلاحية اعداد الدورات التدريبية ورسم خطة تدريب تشمل جميع الموظفين وسواء أكانت الخطط التدريبية لمركز الوزارة أو تشكيلاتها وسواء اكانت الدورات تطويرية ام حتمية الزامية

7- مخاطبة جميع دوائر الدولة الخارجية ماعدا الرئاسة.

8- تنفيذ جميع قرارات اللجان التحقيقية وأوامر التضمين الصادرة عن اللجنة المركزية للتضمين.

9- تخويله توقيع عقود المشتريات والتجهيز التي لا تزيد قيمتها على (100 مليون دينار)⁽³⁵⁾.

الفرع الثاني: اثر التفويض على التميز المؤسسي في الدائرة الادارية والمالية

كما اسلفنا فان التحويل الذي منح مديرعلم الدائرة الادارية والمالية كان له بالغ الاثر في تحقيق تميز في اداء الدائرة الادارية والمالية وذلك عبر ما كانت تقدمه من خدمات الى الجمهور المستفيد من هذه الخدمة، وينبغي ان يكون معلوم لدينا ان عدد افراد وزارة الصناعة والمعادن يبلغ (103) مائة وثلاثة الاف موظف.

لقد كان لعدم اقرار الموازنات العامة انعكاس سلبي على تمتع موظفي الوزارة في السنوات السابقة بحقوقهم من العلاوات والترفيعات وانعكاس ذلك على الاثار المالية لهذه المتغيرات ناهيك عن حصولهم على المردودات المالية الناجمة عن احتساب المخصصات المتغيرة مثل (مخصصات الخطورة، المخصصات المهنية... الخ) ولقد كان لإقرار الموازنة العامة للدولة بموجب القانون رقم 13 لسنة 2023 الاثر الايجابي على جني ثمار سنوات انتظار الموظفين لاستحقاقاتهم المالية، وقد لعب التفويض الاداري الذي منح لمدير عام الدائرة الادارية والمالية دورا كبيرا في تحقيق التميز في اداء الدائرة. فلقد فعلت الدائرة عمل لجنة الترفيعات واستلهمت مبادئ القوانين المتعلقة بالوظيفة العامة من قانون الخدمة المدنية رقم 24 لسنة 1960 والنافذ وكذلك قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم 22 لسنة 2008 وقانون تعديله رقم 103 لسنة 2012 وقرارات مجلس الوزراء المتعلقة بترفيح حملة الشهادة الاعدادية منها القرار 457 لسنة 2023 وكذلك احتساب الخدمات العمالية المضمونة وفقا لقانون العمل واستمرار تسريع العناوين الوظيفية وفقا للمادة 36 من موازنة العام 2018 واستمرارها ايضا وفق المادة 63 من موازنة العام 2019 اضافة لقرارات مجلس الوزراء وتعليمات وزارة المالية باحتساب الخدمات الهندسية، وكذلك اطلاق عمليات النقل والتنسيب فيما بين تشكيلات الوزارة الواحدة وبين الوزارات المختلفة وخصوصا شرائح ذوي الشهداء استنادا الى قانون الموازنة وقانون مؤسسة الشهداء مع عدم نسيان الاعباء المالية المترتبة على هذه التغيرات والتي اقتضت اعداد جداول حذف واستحداث ترتب عليها تغيرات مالية كبيرة يضاف الى قيام الدائرة بأعداد موازين المراجعة المتعلقة بالنفقات حسب الموازنة التشغيلية والرأسمالية ويبين الجدول المرفق مع هذا البحث حجم الخدمات التي قدمتها هذه الدائرة بنتيجة التخويل الصادر لها

الخاتمة

أولاً - الاستنتاجات

لقد تناولنا بالدراسة معنى التفويض الإداري من وجهة نظر علم القانون الإداري ومن وجهة نظر علم الإدارة وتوصلنا إلى أن التفويض الإداري ما هو إلا استثناء يرد على القاعدة التي تقرر قيام صاحب الاختصاص الأصيل بالمهام الملقاة على عاتقه عبر استخدامه لاختصاصاته بنفسه وأنه يجوز له استثناء تخويل بعض من صلاحياته إلى شخص معين أو إدارة معينة يكون الغرض منها الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تتطلب اتخاذ قرارات لحظية لمواجهة حالات

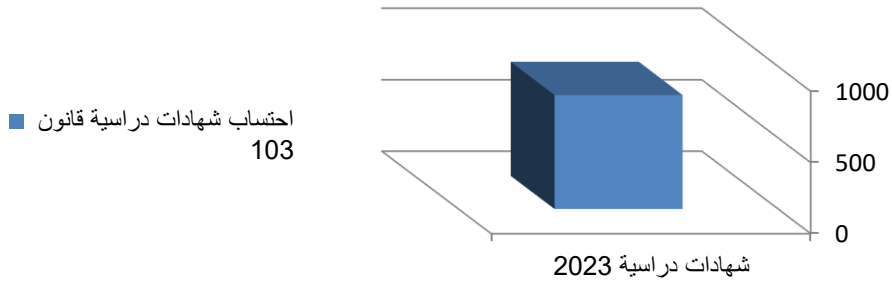
الطوارئ هذا من جهة ومن جهة أخرى وكذلك للمساهمة في اعداد موارد بشرية متدربة قادرة على اتخاذ قرارات إدارية لها إمكانية احدث آثار إيجابية على انسيابية العمل وتحقيق الأهداف المخطط لها إضافة إلى أن ذلك سيؤدي من وجهة نظر علم الإدارة إلى كسب رضا الزبون وتحقيق ولائهم لهذه المؤسسة كل هذا وانعكاسه المهم على الأداء المتميز الذي يتوجب على المؤسسة العمل على تحقيقه متى ما كانت رؤيتها ورسالتها تصب في تحقيق الهدف الذي من أجله تم انشاء هذه المؤسسة وبغض النظر عن ما اذا كانت المؤسسة خاصة أم عامة.

لهذا أوضحت الدراسة أهمية انعكاس التفويض الإداري على التميز المؤسسي وقد لاحظنا ذلك في عمل وزارة الصناعة والمعادن ككل ومن ثم انعكاسه على عمل ومهمة الدائرة الإدارية والمالية فيها وباعتبارها عصب وزارة الصناعة والمعادن بالنظر لما خصصه لها النظام الداخلي لوزارة الصناعة والمعادن رقم (2) لسنة (2022) وعندها يمكننا بيان أهم التوصيات التي توصلنا اليها في هذه الدراسة العاجلة.

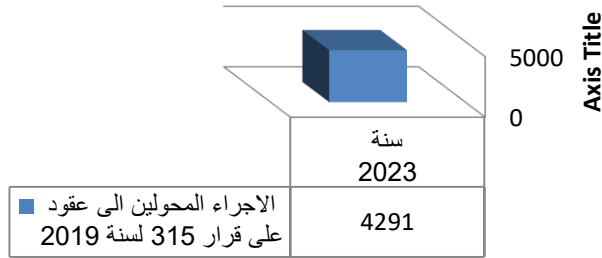
ثانياً - التوصيات

- 1- تعديل القوانين بما يساهم في تحدد معنى واضح للتفويض حتى وان كان باستخدام مصطلحات مترادفة (تحويل - يعهد - له) او اي مصطلح دال على التفويض.
- 2- التأكيد على عدم التركيز الإداري وذلك عبر استمرار توعية قيادات الصف الأول بأهمية التفويض واستخدامه على نطاق واسع حتى يتمكن الرئيس الإداري من التفرغ لرسم السياسة العامة وبالتالي أخذ دوره في التخطيط والاشراف والرقابة والتقييم على أداء العاملين في المؤسسة.
- 3- أن أهمية التفويض الإداري تكمن في خلق أجيال متعاقبة من القادة الإداريين الذين يمكنهم اتخاذ قرارات مرحلية ذات مردود إضافة إلى تدريبهم على تولي المسؤولية الإدارية العليا.
- 4- ضرورة ادامة صلات التواصل مع المحيط الخارجي لأي مؤسسة وذلك عبر تفويض الإدارات السفلى القريبة من المجتمع واعطائها جزءاً من الصلاحيات التي تمكنها من أداء رسالة المؤسسة وغاياتها لتضمن بالمحصلة النهائية تحقيق رضا الزبون وولائه لهذه المؤسسة.
- 5- الاستمرار بدعم الدائرة الإدارية والمالية بالمزيد من الصلاحيات التي تمكنها من مواجهة الزيادة الحاصلة في أعمالها وبالتالي انعكاس ذلك على الجمهور متلقي الخدمة والذي سيكون له أبلغ الأثر في تحقيق تميز مؤسسي في أداء هذه الدائرة وجودة ما تقدمه من خدمة.

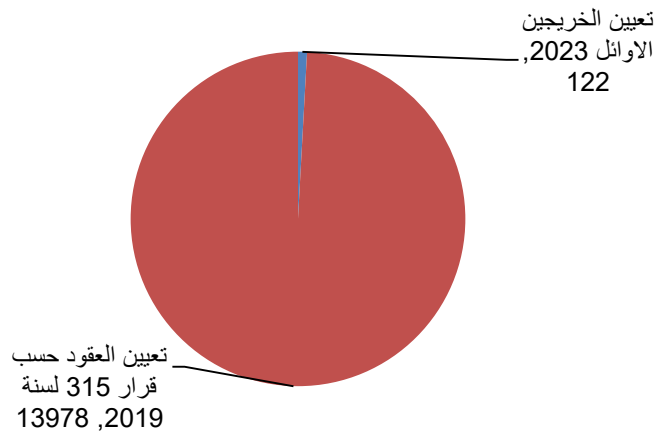
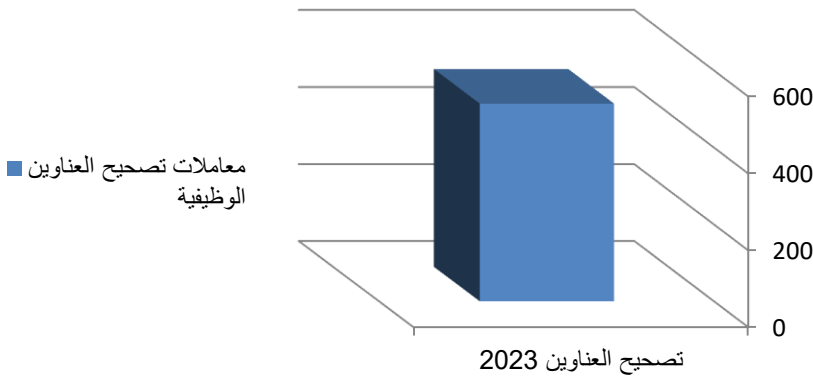
احتساب شهادات دراسية قانون 103



الاجراء المحولين الى عقود على قرار 315 لسنة 2019



معاملات تصحيح العناوين الوظيفية



المصادر والمراجع

- (1) محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي - بيروت لبنان 1984 - ص 514.
- (2) أحمد حسن الزياد وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول والثاني - مطبعة مرتضوي ايران - 1972 - ص 706.
- (3) فخري أحسن، قواعد تفويض الاختصاص الإداري في الجزائر - نقلاً عن بحث منشور على الموقع الالكتروني لمجلة الاقتصاد الجديد العدد 13 المجلد 20 السنة 2015 تحت عنوان التنظيم القانوني لتفويض الاختصاص م.م كاظم خضير السويدي.
- (4) المصدر السابق، ص 59.
- (5) المصدر السابق، ص 59.
- (6) سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري - دار الفكر العربي - القاهرة، ط، 10، 1981، ص 97.
- (7) عبد الغني بسيوني - التفويض في السلطة الإدارية - الدار الجامعية - بيروت، ط(1)، 1986، ص 257.
- (8) د. عصام، برزنجي - د. علي محمد بدير - د مهدي ياسين السلامي - مبادي وأحكام القانون الإداري - العاتك لصناعة الكتاب - القاهرة ط(4)، 2009، ص 422.
- (9) د. ماهر صالح علاوي - الوسيط في القانون الإداري، 2009 - بدون دار نشر ومكان نشر، ص 330.
- (10) د. عثمان العبيدي - البيئة القانونية - محاضرات القيت على طلبة المعهد العالي لاعداد وتأهيل القادة الدورة الأولى 2023، ص 44.
- (11) د. عبد الرسول الجصاني - فتاوى مجلس شورى الدولة (1980 - 1984) منشورات مركز البحوث القانونية العدد (14) - بغداد 1970 - ص 12 وقد ذهب ديوان التدوين القانوني (الملغى) في قراره المرقم 6/97 في 1965/9/15 إلى أن الصلاحيات الممنوحة للوزير بصفته رئيساً ادارياً أعلى ولا تتوقف على اصدار قانون أو نظام أو مرسوم جمهوري أي لا تعتبر من الصلاحيات الشخصية وبالتالي يجوز تخويلها لكبار موظفيه.
- (12) بحث تقدمنا به إلى المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات تحت عنوان تفويض الصلاحيات وأثرها على اتخاذ القرار في الدورة التي عقدت للفترة 24 - 28 - 2023، ص 4.
- (13) بشار عبد الهادي - التفويض في الاختصاص - دراسة مقارنة - دار الفرقان عمان - 1982، ص 162.
- (14) عبد الباري درة - وآخرون - مقياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية - نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة - دراسة ميدانية - مجلة أبحاث اليرموك - مجلد 7(العدد 1) - عمان 1991 - ص 86.
- (15) نادر أبو شيخة - إدارة الوقت - دار مجدلاوي - عمان - 119- ص 241.
- (16) ماجد راغب الحلو - القانون الإداري - دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 105.
- (17) د. محمد محمد عبدة امام - مبادئ الإدارة العامة في ضوء الشريعة الإسلامية - دار الفكر الجامعي - الإسكندرية - 2019، ص 222-224.
- (18) د. عبد الغني بسيوني - المصدر السابق، ص 221.
- (19) د. محمد عزات الحلالمة ود. احمد نافع المدادحة - المفاهيم الحديثة في علم الإدارة - اثره للنشر والتوزيع - الأردن - 2010 ط(1)، ص 154-155.
- (20) د. عبد الغني بسيوني - المصدر السابق، ص 221.
- (21) عبد الغني بسيوني - المصدر السابق، ص 221-222.
- (22) د. عثمان العبيدي - المصدر السابق، ص 50.
- (23) للمزيد أنظر نص المادة (83) من قانون الإدارة المحلية المصري رقم 24 لسنة 1960 حيث نصت على (يفوض المحافظ ممثلي الوزارات المختلفة في مجلس المحافظة اصدار قرارات التعيين في الوظائف الخالية اذا كانت الوظيفة لا تعلوا على الدرجة السابعة اذا طلب منه ذلك).
- (24) د. عثمان العبيدي - المصدر السابق، ص 51.
- (25) د. عثمان العبيدي - المصدر السابق، ص 51.

- (26) د. عثمان العبيدي - المصدر السابق، ص 52.
- (27) د. عثمان العبيدي - المصدر السابق، ص 52.
- (28) ايمان حمدي رجب زهران - متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي - المجلة التربوية الالكترونية - كلية التربية - جامعة سوهاج - عدد فبراير ج 2 (94) - 2022، ص 1130.
- (29) هيثم عبود سلطان الحياتي - دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة - رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2022، ص 57.
- (30) هيثم عبود سلطان الحياتي - المصدر السابق - ص 58.
- (31) د. ايمان حمدي رجب - المصدر السابق، ص 1130.
- (32) د. ايمان حمدي رجب - المصدر السابق، ص 1131.
- (33) د. ايمان حمدي رجب زهران، المصدر السابق، ص 132 - 133.
- (34) هيثم عبود سلطان الحياتي - المصدر السابق، ص 60.
- (35) أنظر الوثائق المرفقة مع البحث.