



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم: الحقوق



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر  
في ميدان: الحقوق والعلوم السياسية  
تخصص: قانون إداري

## النظام القانوني للتعويضات التحفيزية في التشريع الجزائري

إشراف الأستاذ:  
أ.د. بحماوي الشريف

من إعداد الطالب:  
- بن عمراني صالح

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
مناقشا

استاذ .التعليم العالي  
استاذ . التعليم العالي  
استاذ . التعليم العالي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:  
أمام اللجنة المكونة من السادة:  
• أ.د حاج سودي محمد  
• أ.د بحماوي الشريف  
• أ.د رحموني محمد

السنة الجامعية: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم والبحث العلمي  
جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم: الحقوق



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر  
في ميدان: الحقوق والعلوم السياسية  
تخصص: قانون إداري

## النظام القانوني للتعويضات التحفيزية في التشريع الجزائري

إشراف الأستاذ:  
أ.د. بحماوي الشريف

من إعداد الطالب:  
- بن عمراني صالح  
-

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
مناقشا

استاذ .التعليم العالي  
استاذ . التعليم العالي  
استاذ . التعليم العالي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :  
أمام اللجنة المكونة من السادة:  
• أ.د حاج سودي محمد  
• أ.د بحماوي الشريف  
• أ.د رحموني محمد

السنة الجامعية: 2021-2022

# إهداء

إلى من قال في حقهما الرحمان «وقضى ربك الآ  
تعبدوا إلاّ إيّاه وبالوالدين احسانا» والديّ الكريمين  
أطال الله عمرهما في الخير وأبسهما لباس الصحة  
والعافية، ورزقني برّهما ورضاهما.  
إلى من أكرمني الله بها حسنة الدنيا، سندي في الحياة  
ورفيقة دربي \*\*\* زوجتي الكريمة\*\*  
إلى هبة المولى وعطيّته، فلذة كبدي ونور بصري،  
بنيتي \*\*\* فاطمة الزهراء\*\*  
إلى من تقاسموا معي تكاليف الحياة وكانوا سنداً ودعماً  
لي طيلة مشواري الدراسي \*\*\* إخوتي وأخواتي\*\*  
كل باسمه ومقامه.  
إلى كل من علمني حرفاً ولا يسع المقام ذكرهم  
\*\*\* مشايخي وأساتذتي\*\* جازهم الله عنّي خيراً

بن عمراني

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات  
أحمده واشكره أن وفقني لإتمام هذا العمل وأسأله التوفيق  
والسداد في الدنيا والآخرة.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأهل الفضل والجميل  
من كانوا لي دعماً وسنداً وأخصّ بالذكر منهم:  
أستاذي الفاضل الدكتور "بحماوي الشريف" لموافقته  
وصبره معي على مهمة الاشراف والتوجيه، والذي  
أمدني بنصائح وتوجيهات قيمة وسديدة أنارت لي  
السييل لإنجاز هذا العمل فأسال المولى عزّ وجلّ أن  
يجعل ذلك في ميزان حسناته.

كما أشكر كافة الأساتذة بكلية الحقوق  
وأشكر كل من مدّ لي يد العون لإتمام هذا العمل

## ملخص:

حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها معالجة موضوع الأنظمة القانونية للتعويضات التحفيزية في التشريع الجزائري وهذا نظرا لأهمية المؤسسات الجزائرية باعتبارها وسيلة الدولة في تنفيذ سياستها، وذلك من أجل الاستفادة منها في التحفيز والتعويض، كما ان التعويضات التحفيزية داخل المؤسسة العمومية تعكس تفعيل الأداء في الموارد البشرية واتباع الاستراتيجية في التواصل في استحداث طرق التكوين والترقية والتحفيز من خلال مجموعة من المراسيم والقوانين بهدف مواكبة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة من جهة الاستجابة للمطالب التقنية الفنية والاجتماعية ، وهذا ما عملت على تطبيقه الهيئات العمومية من خلال مجموعة من السياسات إلا أنها لم تصل بعد لتطلعاتها، ومجمل ما يمكن قوله أن النظام القانوني للتعويضات التحفيزية مازال حبيس البيئة التي تعيشها المؤسسات الجزائرية والثقافة السائدة، حيث ظهر لنا من خلال البحث أن في المراسيم والقوانين عدة مساوئ نظرا لاستخدام النفود في مراجعة واستحداث استراتيجيات للتغيرات المتجددة

**الكلمات المفتاحية:** نظام التعويض - نظام التحفيز - الهيئات العمومية الجزائرية

## Résumé:

Grâce à l'étude que nous avons réalisée, nous avons essayé de résoudre la question des systèmes juridiques pour la rémunération de la motivation dans la législation algérienne, ce qui est dû à l'importance des institutions algérien La motivation et la rémunération, et que la rémunération de motivation au sein de l'institution publique reflète l'activation de la performance dans les ressources humaines et le suivi de la stratégie de communication dans l'introduction de méthodes de formation, de promotion et de motivation à travers un ensemble de décrets et de lois dans le but de suivre le rythme Avec la technologie moderne et les changements informationnels en termes de réponse aux demandes techniques et sociales, et c'est ce sur quoi il a travaillé pour mettre en œuvre des organismes publics grâce à un ensemble de politiques, mais ils n'ont pas réalisé leurs aspirations.

La chose globale qui peut être dit est que le système juridique de rémunération incitatif est toujours verrouillé dans l'environnement vécu par les institutions algériennes et la culture dominante, comme il nous a paru à travers la recherche selon laquelle dans les décrets et les lois, il y a plusieurs inconvénients dus à l'utilisation des âmes pour examiner et créer une stratégie de changements renouvelables

## **Mots-clés :**

Système de rémunération -Système de motivation -Organes publics algériens

# المقدمة

## مقدمة:

إنّ الجدير بالذكر ان النظام القانوني للتعويضات التحفيزية حول للمصلحة المتعاقدة من خلال نصوصه أعمال كل امتيازات السلطة العامة، وذلك لتحقيق النفع العام والحفاظ على استعمال المال العام. وما الجزاءات المعترف بها لتمكين الإدارة من تنفيذ تحفيزات على أحسن صورة، إلا وسيلة قانونية في اتجاه التعويض الذي يهدف الربح في اغلب الحالات، دون ان يقلص من حقوقه في اقتضاء المقابل المالي ودفع التسبيقات وإيجاد التوازن. ان طبيعة التعويض في مجال التعويضات التحفيزية تقترب من تلك المقررة في القانون الخاص المدني وهو حق للطرفين تعويضا عن الأضرار التي تلحق نتيجة التقصير أو الإخلال أو التراخي في التنفيذ، فهو جبر للضرر ووسيلة ضغط على المتعاقد. ولما كان الموضوع يتسم بالأهمية وخاصة انه يجمع بين الإجراء القانوني والإجراء المالي (التقني)

أولا: إشكالية الدراسة:

حاولت ان أجيب من خلال هذا البحث عن الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية وتطبيق الانظمة القانونية للتعويض التحفيزية؟

بحيث تتفرع الأسئلة الآتية:

- هل اهتم المشرع الجزائري بتوفير النصوص القانونية والتشريعية التي تدعم قدرة الاليات التحفيزية الأدبية للحكومة على مواجهة السلوك الانتهازي للمديرين التنفيذيين وقد تم اشتقاق خمسة أسئلة فرعية تدقق ابعاد التساؤل الرئيسي المذكور اعلاه
- هل الرقابة على السلوك المديرين التنفيذيين للبنوك هي امر حتمي وماهي اسباب الكامنة وراء سلوكهم المنحرف رغم تمتعهم بما لم يتمتع به اي موظف اخر في البنك
- هل ترقى أنظمة الحوافز والمكافأة في الجزائر لدرجة اعتبارها اداة وقاية فعالة قادرة على تهذيب السلوك الانتهازي للمديرين التنفيذيين
- هل موصفات مجالس ادارة البنوك تلبي احتياجات "الوظيفة الرقابية" التي تعبر السبب السيء لإنشاء مجلس ادارة في اي شركة قامت بالفصل بين الادارة والرقابة
- هل تركيبة هيكل ملكية البنوك الجزائرية مصممة بطريقة تجعلها أكثر كفاءة وفاعلية في الرقابة على تصرفات المديرين التنفيذيين
- هل مركز بنك الجزائر والتغطية القانونية والاجرائية التي تدعم حصانة البنوك والنظام البنكي ككل ضد الخطر الاخلاقي للمديرين التنفيذيين
- ثانيا فرصة الدراسة:

لتسهيل ايجاد دقيقة للتساؤل الرئيسي وما تبعه من اسئلة فرعية قمنا بصياغة اختيار الفرضية التالية لدى الشرع الجزائري وحي تام بتلاعات التنفيذيين لذلك فقد وفر القاعدة القانونية والتشريعية التي تساهم في تعزيز اليات الحوكمة

الاليات التحفيزية والتأديبية المستعملة في ضبط سلوك المديرين التنفيذيين للبنوك في ضوء القوانين والتشريعات الجزائرية

التحفيزية والتأديبية الموجهة لضبط تصرفاتهم وقراراتهم بما يخدم مصلحة المساهمين والبنوك، كإجابة مبدئية تأكيد هذه الفرضية من منطلق وجود نوع من الوعي الشامل بمخاطر تعارض المصالح في شتى دول العالم هذا ما سنحاول إثباته من خلال العرض التفصيلي لمحتوى الدراسة

ثالثا منهجية الدراسة

يعتبر المنهج الوصفي الاكثر ملائمة لوصف ظاهرة: الرقابة على السلوك المديرين التنفيذيين وذلك من خلا الاطلاع وعرض محتوى عديد الادبيات التي تناولت كل ما يتعلق بهذه الفئة من موظفي البنوك لماذا وكيف يتم مراقبتهم رغم كونهم القادة المفترض انهم المثل الاعلى لأي موظف اخر اقل رتبة بالتناظر مع المنهج الوصفي تم الاعتماد كذلك على المنهج التحليلي الذي استعمل اثناء عملية الشرح المعمق لمحتوى لوائح وقوانين بنك الجزائر بالإضافة الى المواد التي تناولت ادارة الشركات المساهمة في القانون التجاري الجزائري ولقد مكنا هذا المنهج من تسليط الضوء على النقاط الايجابية و الاطلاع على الثغرات المتواجدة في القوانين والتشريعات الجزائرية مقارنة بالممارسات العالمية في مجال الوكمة

رابعا اهمية الدراسة

باعتبار البنوك عصب الحياة الاقتصادية في الجزائر فإن هذه الدراسة تستمد اهميتها العلمية من ضرورة تطوير مجموع الاليات التحفيزية و التأديبية التي تساهم في تقليل الخسائر التي قد تحدث نتيجة تلاعب المديرين التنفيذيين بمقدرات البنوك وميلهم لتطعيم منافعهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين وعليه فهذه الدراسة تعتبر كحلقة ضمن سلسلة تراكم البحث العلمي في مجال الحوكمة وهي تقدم دليلا موصولا بواقع التجربة الجزائرية مدعوما بمجموعة من الحلول الناجعة التي ستسهم وبلا شك في الحد من انعكاسات مشاكل تعارض المصالح على مستقبل لبنوك الجزائرية

خامسا: اهداف الدراسة

بناء على ما تقدم تم تصميم الدراسة لتحقيق اهداف الاتية

- شرح الاساس النظري لتعارض المصالح بين المساهمين والمديرين التنفيذيين



- التعرف على دور الآليات التحفيزية في ضمان ولاء المديرين التنفيذيين لحقوق المساهمين واقناعهم باتباع سلوك منضبط
- التعرف على الآليات التأديبية المستخدمة في تقديم سلوك الانتهازي للمديرين التنفيذيين في حال فشل الآليات التحفيزية
- تقييم مدى فعالية الآليات التحفيزية والتأديبية في ضوء القوانين والتشريعات الجزائية وتقديم اقتراحات وتوصيات في هذا المجال

# الفصل الأول

ماهية التعويضات في  
التشريع الجزائري

## تمهيد:

يعد التعويض من بين اهم موضوعات المسؤولية نظرا لما له من أهمية من جميع النواحي، فهو النتيجة المرجوة كونه الجزء المهم في المسؤولية المدنية والعقدية بهدف إعادة الاتزان الذي يختل بسبب الفعل الضار او التحفيزي ولهذا فإن المسائل التي يثيرها موضوع التعويض تبتعد كليات عن مشكلات المسؤولية في حد ذاتها من حيث أساسها وفلسفتها إذ يعتبر التعويض مرحلة القيام بشروط المسؤولية

## المبحث الأول: الإطار القانوني للتعويض

المسؤولية لغة هي " كل ما يتحمله مسئول تناط بعهدته أعمال تكون تبعة نجاحها أو إخفاقها عليه". فيراد - عموما بالمسؤولية الجزاء الذي يترتب على المرء عند إخلاله بقاعدة من قواعد السلوك، فتكون المسؤولية جزائية و يتمثل الجزاء في العقوبة (الحبس أو الغرامة مثلا) وقد تكون القاعدة المخل بها مدنية بحيث تكون المسؤولية مدنية، ويتمثل الجزاء حينئذ في الالتزام بالتعويض<sup>1</sup> كما بين المشرع بدقة في نص المادة (124)

القسم الأول : المسؤولية عن الأفعال الشخصية من الفصل الثالث : الفعل المستحق التعويض، من قانون رقم 05-10 مؤرخ في 20/06/2005 (القانون المدني الجزائري) "كل فعل أيا كان يرتكبه الشخص بخطئه ، و يسبب ضررا للغير يلزم من كان سببا في حدوثه بالتعويض<sup>2</sup>. " ولدراسة ذلك سنوضح ماهية التعويض (المطلب الأول) ونتطرق إلى أساس وتقدير التعويض

<sup>1</sup> علي فيلاي ، الإلتزامات العمل المستحق التعويض ، موقم للنشر والتوزيع الجزائر ، دون طبعة ، سنة 2002 ، ص 02

<sup>2</sup> مولود ديان ، القانون المدني حسب آخر تعديل له قانون رقم 07 - 05 مؤرخ في 13-05-2007 ، دار بلقيس للنشر الجزائر ، دون طبعة ، سنة 2007 ، ص 22

**المطلب الأول: ماهية التعويض .**

من المتفق عليه فقها وقضائيا أن التعويض جزاء يواجه الخطأ في تنفيذ الالتزام بوجه عام و الالتزام العقدي بصفة خاصة<sup>1</sup> ، لذا سنعرض مفهوم التعويض (الفرع الأول ) و ندرج شروط التعويض( الفرع الثاني )

**الفرع الأول: مفهوم التعويض :**

وهذا هو الجزاء الأصيل للإخلال بالالتزامات التعاقدية وذلك إذا لم ينص على جزاءات مالية لمواجهة هذا الإخلال والنظام القانوني لهذه التعويضات قريب من النظام المدني لها.

فيما يتعلق بكيفية تقدير التعويض و في اشتراط ركن الضرر ولكن النظامين يختلفان فيما يتعلق بكيفية تحصيل هذه التعويضات<sup>2</sup> ،

ان المادة 176 من ق،م،ج ، تقرر مبدأ المسؤولية العقدية و الالتزام بالتعويض جزاء عدم الوفاء بالالتزامات الناشئة عن العقد<sup>3</sup>

**البند الأول: التعويض حق للمصلحة المتعاقدة:**

فحتى يثبت الحق في الحصول على التعويض يجب ان يكون هناك خطأ من المقول، أي الإخلال بأحد التزاماته و أن يتسبب ذلك في ضرر للإدارة و تكون هناك علاقة سببية بين الإخلال و حدوث الضرر الفعلي للإدارة، لذلك فالتعويض يكون بقدر الضرر بتاريخ الحادث

<sup>1</sup> عبد الله نواف العذري ، النظام القانونية للجزاءات في العقود الإدارية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية دون طبعة ، بدون سنة ، 2010، ص 80

<sup>2</sup> بلحاج العربي ، نزرية العقد في القانون المدني الجزائري ، دراسة مقارنة ، دار الفكر العربي ، مصر ، الطبعة 05 سنة 1991 ، ص 509

<sup>3</sup> بن شعبان علي ، أثار عقد الاشغال العامة على طرفيه التشريع الجزائري ، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه الدولة في القانون العام ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011-2012 ، ص 104

<sup>1</sup> و يرى جانب من الفقه ان الجزاءات في العقود الإدارية هي تعويض جزافي للإدارة ، نتيجة للأضرار التي تحملتها من جراء إخلال المتعاقد في تنفيذ التزاماته وإذا كانت القاعدة العامة هي وجوب إثبات الضرر في سبيل اقتضاء التعويض مقابلها فانه في العقود الإدارية يكون الضرر مفترضا بالمرفق العام<sup>2</sup>.

لقد أوجب المشرع الجزائري في القسم الرابع " الضمانات " بموجب المادة " (124) ) يجب على المصلحة المتعاقدة ان تحرص على إيجاد الضمانات الضرورية التي تتيح أحسن الشروط لاختيار المتعاملين معها أو أحسن الشروط لتنفيذ الصفقة ... المعمول بها<sup>3</sup> " و كذا القسم الثامن " العقوبات المالية من نفس المرسوم المادة (147) ) يقصد بها ( الجزاءات المالية) المبالغ المالية التي يحق للإدارة مطالبة المقاول بها إذا اخل بالتزاماته التعاقدية، وهي على نوعين هناك ما يقصد به جبر الضرر الذي يلحق فعلا بالإدارة نتيجة إخلاله بالتزامه، و هناك ما يقصد به توقيع الغرامة على المقاول نتيجة إخلاله بالتزامه بغض النظر عن تضرر الإدارة من عدمه. تتمثل الأولى في " Les Pénalités"<sup>4</sup>

أما الثانية في الغرامات " " Les Dommages Intérêts" التعويضات

#### البند الثاني : التعويض حق للمتعامل المتعاقد

طبقا للقواعد العامة المقررة في القانون المدني، فان الإدارة إذا تسببت في إحداث ضرر للمتعامل المتعاقد جاز لهذا الأخير مطالبتها بالتعويض، ولا يتأتى له ذلك إلا بإعمال المسؤولية المدنية للإدارة المتعاقدة فالتجاوز أو الخرق قد يحدث من جانب المصلحة المتعاقدة بمناسبة تنفيذ بنود العقد، فتلتزم عندئذ بالتعويض. و في كل الحالات وجب اللجوء للقضاء المختص، و ان يثبت المتعامل المتعاقد وقوع الخطأ من جهة المصلحة المتعاقدة ، أو تجاوز ما لأحد

<sup>1</sup> محمد محسن مرعي الجهوري ، سلطة الادارة في فرض الإجراءات الجنائية والمالية في العقود الإدارية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، بدون طبعة ، 2014 ، ص 45

<sup>2</sup> محمد محسن مراعي الجهوري ، مرجع نفسه ، ص 47

<sup>3</sup> المواد (124- إلى 134 ) من المرسوم الرئاسي ، رقم 247/15 المؤرخ في 16/09/2015 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية وتوقيضات المرفق العام

<sup>4</sup> بن شعبان علي ، مرجع سابق، ص 104

بنود العقد لأجل المطالبة بالتعويض أو حتى عند القيام بأعمال قانونية ، أو تحمل أعباء إضافية وغيرها من حالات التعويض<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: شروط التعويض

لا يمكن للإدارة الحصول على التعويض إلا بعد توافر عدة شروط تمكنها من إعمال سلطتها الجزائية و هي تقترب من القواعد العامة.

### البند الأول: وجود الخطأ

وفق القواعد العامة في التعويض : الخطأ دوماً موجب لجبره بمقابل يؤديه المخطئ وهو في مجال العقود الإدارية، كشأنه في غيرها – يتمثل في الإخلال بالتزام تعاقدي وهذا الأخير ان كان يتمثل في سلوك مخالف للعقد فان له صورتين:

أحدهما: ايجابية مفادها تنفيذ المتعاقد لالتزامه ولكن بشكل غير مرضي أي ليس على النحو المتفق عليه ، أو الذي يحقق الغاية المرجوة منه ، أو بالشكل المتطلب اتفاقاً.

الأخرى : سلبية تتمثل في امتناع المتعاقد عن القيام بالتزاماته العقدية أحدهما أو جميعها<sup>2</sup>

### البند الثاني : ثبوت الضرر :

الضرر هو الركن الثاني للمسؤولية المدنية سواء أكانت عقدية أو تقصيرية وسواء أكانت مسؤولية عن الفعل الشخصي، أو عن عمل الغير أو عن فعل الأشياء. والجدير بالذكر ان المسؤولية المدنية وجدت من اجل إصلاح وجبر الأضرار التي تسبب للغير ، مما يبين أهمية هذا الركن إذ لا مسؤولية مدنية ما لم يوجد ضرراً.

<sup>1</sup> بحري اسماعيل الضمانات في مجال الصفقات العمومية في الجزائر ، مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجستير في الحقوق ، كلية الحقوق جامعة الجزائر ، بن سوف بن خدة ، 2008 ، ص 82

<sup>2</sup> عبد الله نواف العنزي ، مرجع سابق ، ص 88

وعلى العموم فإن انتفاء الضرر يحول دون قبول دعوى المسؤولية وذلك طبقاً للقاعدة " لا دعوى دون مصلحة" والحقيقة ان الضرر ليس بركن فقط في المسؤولية المدنية بل هو مقياس مقدار التعويض<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أساس و تقدير التعويض

أما فيما يتعلق بكيفية تقدير التعويض، فإن مجلس الدولة الفرنسي يسمح للإدارة بان تحدد هـي مقدما على ان ينازع المتعاقد في هذا التقدير أمام القضاء إذا شاء، و للإدارة كما ذكرنا ان تعدل عن استعمال هذا الحق و تترك تقدير التعويض للقضاء. ولدراسة ذلك سنعرض أطراف الخطأ (الفرع الأول) و نقدم قيمة الضرر الفرع الثاني ثم نبين وقت الضرر الفرع الثالث و نوضح التكييف القانوني للتعويض الفرع الرابع .

### الفرع الأول: أطراف الخطأ

ومعنى ذلك ان يقدر التعويض آخذا في الاعتبار خطأ طرفي العقد الإدارة من جهة و المتعاقد من جهة أخرى وهذا معناه ان يراعي عند التقدير ما إذا كان الضرر ناتجا عن خطأ المتعاقد وحده أم ان الخطأ مشترك بينه و بين الإدارة .

و إذا كان الخطأ مشتركا بينهما قدر نصيب كل منهما فيه ما إذا كان خطأ احدهما يستغرق خطأ الآخر أم لا ، و يتمثل خطأ الإدارة الذي لا يحقق لها مبدأ التعويض الكامل ان تتأخر في تسليم الموقع للمقاول مما يحول دون إتمام العمل المتفق عليه في المدة المحددة أو وجود بعض العراقيل و الإجراءات الإدارية .

### الفرع الثاني: قيمة الضرر

<sup>1</sup> علي الفيلاي ، مرجع سابق ، 243

لا يمكن للمضرور ان يطالب بالتعويض ، إلا إذا كان الضرر الذي يدعيه محققا ويكون الضرر محققا إذا كان بطبيعة الحال قد حصل فعلا وتجدت آثاره على الواقع<sup>1</sup>.

ويقصد بالضرر بصفة عامة المساس بحق أو بمصلحة مشروعة لشخص ما مساسا، يترتب عليه جعل مركزه أسوأ مما كان قبل، ذلك لأنه انتقص من المزايا أو السلطات التي يخولها ذلك الحق أو تلك المصلحة لصاحبه، و تقدير ما إذا تترتب عن الإخلال بالالتزامات ضرر ليس بالأمر السهل ، حيث يأخذ القاضي بعين الاعتبار المرحلة التي يتم إخطاره فيها ان تقدير التعويض مع مراعاة الظروف الملائمة ، من المسائل التي يستقل بتقديرها قضاة الموضوع و لا معقب لحكمهم في هذا الشأن من طرف المحكمة العليا ، طالما بينوا في حكمهم عناصر الضرر ووجه أحقيتها<sup>2</sup> ، والضرر الذي يكون محلا للتعويض إنما هو المنصوص عليه في المواد ( 182-182-131 مكرر من ق ، م ) ، المعدلة بالقانون رقم 10/05 : المؤرخ في 20/06/2005.

### الفرع الثالث : وقت الضرر

لا تتوقف أهمية هذا العنصر عند اعتبارها قيда على حرية الإدارة في تقدير التعويض بالزامها بان تقدره وقتيا أو حالا، وإنما دون ان تطالب بالتعويض عن ضرر متوهم لا نصيب له من الواقع ، و ليس له وجود إلا في مخيلتها فحسب وهو ما يستلزم ان يكون الضرر قد وقع فعليا أو في سبيله إلى الوقوع بشكل محقق<sup>3</sup>.

### الفرع الرابع : التكييف القانوني للتعويض

لقد نص المشرع الجزائري بدقة موضحا في القسم الرابع " الضمانات " يحدد مبلغ كفالة حسن التنفيذ بنسبة تتراوح بين خمسة في المائة 5% و عشرة في المائة 10% من مبلغ الصفقة حسب طبيعة و أهمية الخدمات الواجب تنفيذها<sup>4</sup>، وهذا حسب المادة 133 بحيث وفر المشرع

1 غنية أمينة ، فضاء الاستعجال في المواد الإدارية ، دار هومة الجزائر ، دون طبعة سنة 2014 ، ص 260

2 بلحاج العربي ، نظرية العقد في القانون المدني الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ، الجزائر ، بدون طبعة سنة 2015 ، ص 465

3 عبد الله نواف العنزي ، المرجع نفسه ، 95

4 المادة 133 من المرسوم الرئاسي ، رقم 247/15 ، المؤرخ في 16/09/2015 المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية تعويضات المرفق لعام



المطالبة بالتعويض دون اللجوء إلى القضاء ، وخلافا لوضع الإدارة في مصر التي تجد نفسها في غياب مثل هذا النص وإمكانية التحصيل عن طريق "أوامر أداء" مضطرة إلى اللجوء إلى القضاء لتقرير ذلك في ظل القانون القديم، أما حاليا في ظل قانون 89 لسنة 1998 الجديد حيث بمقتضى المادة 26 منه أصبح من حق الإدارة حق تحصيل التعويض مباشرة دون اللجوء إلى القضاء . وبهذه الأحكام يتضح جيدا مدى استقلالية نظرية التعويض في العقود الإدارية عامة عنها في عقود القانون الخاص ، عكس ما يراه البعض من ان " التعويض لا يعتبر من الجزاءات الإدارية لأنه مجرد تطبيق للقواعد العامة في القانون الخاص . "

إذا فطبيعة التعويض في القانون الخاص هي إصلاح الضرر و جبره و محاولة إرجاع الحال إلى ما كان عليه قبل الإخلال أو التأخير في التنفيذ. أما في مجال العقود الإدارية فالأمر نفسه إذ تتمثل طبيعة بأنه جزاء مالي يقابل الضرر الناتج عن إخلال المتعاقد و إصلاحه، و فضلا عن ذلك يتصف تكييفه القانوني بأنه وسيلة للضغط على المتعاقد مع الإدارة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: مبررات أخرى للتعويض و قواعد الدعوى

أجاز المشرع حينما تتعدد الأسباب التي تنشأ عند تنفيذ العقد للمتعاقد ان يطلب التعويض و قد تكون المبررات خارجة عن الصفة.

### المطلب الأول: التعويض لمبررات خارجية عن بنود الصفة.

سندرس التعويض لمبررات خارجة عن الصفة بحيث نوضح حق التعويض على أساس نظرية الظروف الطارئة الفرع الأول ثم نعرض حق التعويض على أساس نظرية فعل الأمير الفرع الثاني ونبين الإعفاء من التعويضات الفرع الثالث

### الفرع الأول : حق التعويض على أساس نظرية الظروف الطارئة

<sup>1</sup> بن شعبان علي، المرجع السابق، 104 ، 105

الأصل ان يقوم طرفا العقد الإداري بتنفيذ التزاماتهما الناشئة عن هذا العقد طالما لم تتغير الظروف التي ابرم العقد في ظلها ، طبقا لمقتضيات حسن النية في تنفيذ العقود . لكن إذا طرأت ظروف أثناء تنفيذ العقد لم تكن متوقعة عند إبرام العقد ، و إلا كان على طرفيه النص على كيفية توقيها و خارجة عن إرادتهما أدت إلى الإخلال بالتوازن المالي للعقد، فيجب في هذه الحالة إعادة التوازن المالي للعقد ضمانا لاستمرار تنفيذ و لدوام انتظام سير المرافق العامة<sup>1</sup> ، وعلى ذلك تتميز نظرية الظروف الطارئة عن نظرية فعل الأمير، ان العمل المتسبب في الخلل المالي بالنسبة لنظرية فعل الأمير صدر عن الإدارة المتعاقدة

بينما في نظرية الظروف الطارئة ليس للإدارة المتعاقدة أي يد في الحدث مصدر الخلل المالي فهو عارض خارجي، و ليس لإرادة الإدارة أي دخل فيه .

كما تتميز نظرية الظروف الطارئة عن القوة القاهرة فهذه الأخيرة رغم أنها هي الأخرى لا يد لأطراف العقد في حدوثها، إلا أنها تجعل تنفيذ العقد مستحيلا<sup>2</sup> . هذا وقد بين المشرع الجزائري ذلك في المادة 107 من القانون المدني بحيث احتوت المادة 153 من القسم الحادي عشر " التسوية الودية للنزاعات" على كيفية الحل الودي وإعادة التوازن المالي<sup>3</sup>.

أما عن الأساس القانوني للتعويض وفقا لنظرية الظروف الطارئة فقد اختلف الرأي كما أسلفا حول فكرة القانون المالي للعقد و فكرة النية المشتركة للمتعاقدين و أخيرا الطبيعة الذاتية للعقود الإدارية و صلتها بالمرافق العامة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد محسن مرعي الجبوري ، مرجع سابق، ص 147

<sup>2</sup> حسن عبد الله حسن عقود مقاولات الاعمال ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، بدون طبعة ، سنة 2015 ، ص 221

<sup>3</sup> عمار ببوضياف ، شرح تنظيم الصفقات العمومية 236/10 جسر للنشر والتوزيع الجزائر ، طبعة 03 ، 2011 ، ص 231

<sup>4</sup> المرسوم الرئاسي ، رقم 247/15 المؤرخ في 092015/16 ، يتضمن تنظيم الثقفات العمومية وتعويضات المرفق العام

الفرع الثاني : حق التعويض على أساس نظرية فعل الأمير

تعددت تعريفات الفقه لفعل الأمير، فيقال ان المقصود به هو "كل إجراء تتخذه السلطات العامة من شأنه ان يزيد من الأعباء المالية للمتعاقد مع الإدارة أو في الالتزامات التي ينص عليها العقد و هو ما يطلق عليه بصفة عامة المخاطر الإدارية " .

بحيث تشعبت آراء الفقهاء لتبرير الإدارة بتعويض المتعاقد تعويضا كاملا عن الأضرار التي تصيبه من جراء فعل الأمير، وعرضوا أسسا عديدة، تتمثل في فكرة الإثراء بلا سبب ، والمسؤولية التعاقدية للإدارة و مساواة الأفراد أمام الأعباء العامة وتحمل المخاطر و التوازن المالي للعقد<sup>1</sup> .

وحددت المحكمة الإدارية العليا في احد أحكامها شروط تطبيق نظرية عمل الأمير وهذه الشروط هي:

- 1- ان يكون ثمة عقد من العقود الإدارية.
- 2- ان يكون الفعل المكون لعمل الأمير صادرا من الجهة الإدارية المتعاقدة.
- 3- ان تكون الإجراءات الصادرة من الإدارة غير متوقعة عند إبرام العقد.
- 4- ان ينشا عن الإجراء الذي اتخذته الجهة الإدارية ضرر بالمتعاقد.
- 5- افتراض عدم ارتكاب الإدارة قمة خطأ عند إصدارها هذه الإجراءات.
- 6- ان يلحق بالمتعاقد ضرر خاص لا يشاركه فيه من مسه القرار العام.
- 7- استمرار المتعاقد في تنفيذ التزاماته<sup>2</sup>.

الفرع الثالث : الإعفاء من التعويضات

إذا كان للإدارة الحق في إعفاء المتعاقد من غرامة التأخير فهل تملك هذا الحق في إعفاء المتعاقد من التعويض ؟ ان الإعفاء من غرامة التأخير\* يأتي من كون جهة الإدارة هي القوامة على حسن سير المرافق العامة والقائمة تبعا لذلك على تنفيذ شروط العقد، وهي

<sup>1</sup> بن شعبان علي ، المرجع السابق ،ص 206

<sup>2</sup> ابراهيم الشارف الطاهر تفوقه ، الصعوبات التي تواجه تنفيذ العقد الإداري دراسة مقارنة ، دار المطبوعات الجامعية الاسكندرية ، 2011 ،ص 191

التي تقدر الظروف فهي تملك ان تعفيه من تطبيق الجزاءات المنصوص عليها. كان لتلك المقدمة الموجزة أهميتها حتى يتضح ان التعويض على عكس غرامة التأخير ، وان جهة الإدارة لا تملك ان تنازل عن حقها في التعويض، متى ثبت لها و ذلك للأسباب التالية:

احد شروط التعويض وأهمها هو توافر ركن الضرر وهذا يتنافى مع الحكم من الإعفاء في غرامة التأخير كون المصلحة العامة لم يلحقها ضرر

التعويض توقعه سلطة قضائية بناء على طلب جهة الإدارة، فإذا ثبت لها حكم بالتعويض ينشأ من ذلك دينا لصالح الدولة ، ولا يحق لجهة الإدارة إعفاء المتعاقد من التعويض بناء على هذا الحكم

التعويض الهدف منه تغطية أضرار حقيقية لحقت الإدارة على خلاف غرامة التأخير كونها جزاء عقديا الهدف منه الضغط على المتعاقد لتنفيذ التزاماته<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : قواعد اقتضاء التعويض .

يمكن القول ان جل المنازعات الناشئة عند عقد الصفقة العمومية ، تدخل في ولاية القضاء الكامل بطبيعته يستجيب لطبيعة منازعات العقود بعكس دعوى الإلغاء التي تنصب على القرار الإداري كدعوى شخصية لذا سنحاول ان نبين مفهوم دعوى التعويض الفرع الأول و نتطرق لعلاقة التعويض بالجزاءات الأخرى الفرع الثاني ونعالج سلطة القاضي في تقدير التعويض الفرع الثالث

### الفرع الأول : دعوى التعويض

يمكن تعريف دعوى التعويض بأنها الدعوى القضائية الذاتية التي يحركها ويرفعها أصحاب الصفة والمصلحة أمام الجهات القضائية المختصة، وطبقا للشكليات والإجراءات

<sup>1</sup> انظر المادة 147 من القسم الثامن العقوبات المالية الفقرة 04 ، يعود القرار بالاعفاء عن دفع العقوبات المالية بسبب التأخير إلى مسؤولية المصلحة المتعاقدة ..... (المرسوم التنفيذي رقم 247/15 المؤرخ في 2016/09/16 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام

المقررة قانونا للمطالبة بالتعويض الكامل والعادل اللازم لإصلاح الأضرار التي أصابت حقوقهم بفعل النشاط الإداري والضرار.

وتمتاز دعوى التعويض الإدارية هذه بأنها من دعاوي القضاء الكامل وأنها من دعاوي قضاء الحقوق. وعلى خلاف دعوى إلغاء القرارات الإدارية التي يكفي مجرد مصلحة شخصية مباشرة للمدعي تبرر إلغاء القرار المطعون به ، يشترط لقبول دعوى العقود الإدارية المساس بحق لرافع الدعوى<sup>1</sup>.

كما ان هذه المنازعات تمارس من طرف احد طرفي عقد الصفقة العمومية و ليس للغير ان ينازع فيها لأنه غريب عن الصفقة وليس له أية حقوق أو التزامات بخصوصها<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : علاقة التعويض بالجزاءات الأخرى

تمتاز الإدارة في مواجهة المتعاقد معها بسلطة توقيع العقوبات المالية وفرضها دون اللجوء إلى القضاء، وهذه العقوبات قد تكون مباشرة و قد تكون غير مباشرة ، فإذا كانت المسؤولية تقتضي حتما وجود ضرر فان هذا الشرط يكون غير متوفر بالنسبة للأضرار التي تم إصلاحها بطريقة أو أخرى ، فلا يستطيع المضرور مثلا ان يطالب المسئول بالخسارة المالية التي لحقت به إذا كان قد استفاد من تعويض عن هذه الخسارة من قبل شخص آخر، كان يكون المال محل الخسارة مؤمنا عليه ، فدفعت له شركة التامين التعويضات المستحقة فالضرر الذي يدعيه المضرور قد زال تبعا للتعويضات التي تحصل عليها.

ومن ثم تكون الدعوى التي يقوم بها نحو المسئول غير مقبولة، كما يترتب على الجمع بين التعويضات إثراء المضرور بلا سبب وهذا ما لا يسمح به قانوننا<sup>3</sup>. ولكن من ابرز مظاهر تمييز التعويض في العقود الإدارية عن العقود المدنية، إمكان هذا الجمع بينه وبين غيره من الجزاءات التعاقدية الأخرى ، ويتخذ هذا الجمع مظاهر عديدة من أهمها اثنان :

<sup>1</sup> حسن عبد الله حسن ، مرجع سابق، ص 225

<sup>2</sup> محمد حسن مرعي الجهوري ، مرجع سابق، ص 151

<sup>3</sup> عوايدي عمار ، نظرية المسؤولية الإدارية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة ، سنة 2012 ، ص 225

فمن ناحية يمكن للإدارة الجمع بين غرامة الأخير والتعويض أما من ناحية أخرى فإنه قد أثارَت مسألة الجمع بين التعويض ومصادرة التامين، خلافاً في الفقه فهناك من الفقهاء من رفض الجمع بينهما بزعم أن كلاهما تعويض، ومن الآراء من ذهب إلى إمكان الجمع اعتباراً بأن لكل منهما سبباً لاستحقاقه يخالف الآخر ومن جانبنا نرى إمكان هذا الجمع ولكن بشرطين: من ناحية: ألا يوجد نص في العقد يحظر الجمع بين التامين والتعويض.

ومن ناحية أخرى: أن يكون الضرر متجاوزاً لقيمة التامين، فالتفق عليه أن مصادرة التامين تمثل الحد الأدنى للتعويض<sup>1</sup>

في الوقت نفسه لا تستطيع الإدارة المطالبة بالتعويض إلا بإنداز المدين وهذا الاتجاه معمول به في فرنسا ومصر إذ أن التعويض لا يستحق إلا بعد إنداز المدين ما لم ينص على غير ذلك.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: سلطة القاضي في تقدير التعويض

من مقتضى اعتبار منازعات الجزاءات التعاقدية تدخل في نطاق القضاء الكامل، فإن سلطة قاضي العقد لا تتوقف عند حد إلغاء الجزاء غير المشروع أو وقف تنفيذه، وإنما يتجاوز ذلك إلى القضاء بالتعويض إذا كان له ثمة مقتضى قانوني.

ويتأسس القضاء بالتعويض في هذه الحالات على خطأ الإدارة بما يرتبه ضرراً بالنسبة للمتعاقد وفي الحالات التي لا يحدد القانون أو العقد الأسس التي يحدد عليها التعويض – ولا يبين أي منهما مقداره- فإن قاضي العقد يتولى بنفسه هذه المسألة، وهو في ذلك يخضع لمبدأ التعويض الكامل الذي يقدر على أساس ما لحق المتعاقد من خسارة وما فاتته من كسب<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي شفيق الصالح، محمد عبد العزيز المعارك، الدعوى الإدارية والانظمة القضائية في المملكة العربية السعودية مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، دون طبعة، 2011، ص 137.

<sup>2</sup> كلوفي عز الدين، نظام المنازعة في مجال الصفقات العمومية دار النشر جيلطي، الجزائر، بدون طبعة، 2012، ص 111

<sup>3</sup> يوسف حوري سلطات الادارة في مجال الصفقات العمومية /قال منشور، المداخلة الثالثة عشر جامعة غليزان، ملتقى وطني حول دور قانون الصفقات العمومية في حماية المال العام، جامعة المدية، 2013

إذا كان القاضي يملك سلطة تقدير التعويض فهو يحدد مقداره و شكله و لكن التساؤل الذي يثار بهذا الخصوص ، هو هل ان تقدير التعويض وقت الضرر أم على أساس الحكم في الدعوى ؟ و خاصة ان العقود في حالة تذبذب لارتفاع و انخفاض في ظل الظروف الاقتصادية الحالية<sup>1</sup>.

ينجم أيضا عن طبيعة و خاصية دعوى التعويض الإدارية من حيث كونها من دعاوى الحقوق ، ان مدد تقادم دعوى التعويض تتساوى و تتطابق مع مدد تقادم الحقوق التي ترتبط وتتصل بدعوى التعويض ، أي تتقادم دعوى التعويض عند تقادم الحق الذي تحميه دعوى التعويض هذه<sup>2</sup>.

لا يقتصر التعويض كأصل عام على مبلغ من المال يحكم به قاضي العقد، و إنما يمكن ان يتمثل في المنازعات الجزائية في تمديد العقد، أي زيادة مدة تنفيذ العقد بإضافة مدة إلى المدة التي كان ينبغي ان ينتهي خلالها<sup>3</sup>

كما يمكن للمتعاقد المنازعة في مقدار التعويض أمام القضاء، دون ان يكون له الحق في الامتناع عن تنفيذ قرار الإدارة الذي اتخذته بإرادتها المنفردة<sup>4</sup>.

للقاضي سلطة الحكم بفسخ العقد، فإذا تأكد من وجود احد أسباب فسخ الصفقة حكم بفسخ العقد كما للقاضي سلطة إلزام الإدارة بالتعويض و ذلك في الحالات التالية

- 1- حالة إبطال العقد لتخلف احد أركانه أو عدم سلامته.
- 2- حالة حدوث خطأ من الإدارة يترتب عليه ضرر للمتعاقد معها.
- 3- حالة قيام المتعاقد بأعمال مطلوبة أصلا في العقد و لكنها لازمة و مفيدة للإدارة<sup>5</sup>.

### خلاصة الفصل

ان مناط التمييز بين العقد المدني و العقد الإداري ، هو إشباع حاجات الجمهور و تغليب المصلحة العامة و سير المرفق العام بانتظام و اطراد . و لا يكون ذلك إلا بإعمال امتيازات

<sup>1</sup> علي فيلاي ، المرجع السابق ،ص 262

<sup>2</sup> عبد الله نواف العنزي ، مرجع سابق ،ص 86-87

<sup>3</sup> محمد حسن مرعي الجهوري ، المرجع السابق ،ص 151

<sup>4</sup> عبد الله نواف العنزي ، مرجع سابق ،ص 286

<sup>5</sup> محمد حسن مراعي الجهوري ، مرجع سابق ،ص 187

السلطة العامة كتوقيع الجزاءات ودفع المتعامل المتعاقد على ان يوفي بالتزاماته التعاقدية وفق بنود الصفة العمومية . كما للمصلحة المتعاقدة اقتضاء التعويض وتحصيله وفقا لترتب المسؤولية العقدية و توافر ركن الضرر ، وللمتعامل المتعاقد حق المطالبة بالتعويض أيضا في حالة إخلال الإدارة و خرقها لبنود الصفة.

وقد توجد مبررات أخرى خارجة عن الصفة توجب التعويض على أساسها، كنظرية الظروف الطارئة و نظرية فعل الأمير . وللقاضي سلطة واسعة في تقدير ذلك بحيث يتطلب تناسب التعويض والضرر ، كما له ان يجمع التعويض بجزاءات أخرى كمصادرة الضمان أو الفسخ الجزائي بحيث ان منازعات الحصول على المبالغ المالية تدخل في ولاية القضاء الكامل، باعتباره قضاء يبحث في الحقوق الشخصية ونسبة الضرر و سلطة تقدير التعويض الكامل والعاقل عكس دعوى قضاء الإلغاء التي تنصب على القرار الإداري المعيب بتخلف احد أركانه أو شروط صحته.

نسجل هنا ذاتية التعويض بحيث لا يكفي وقوع الخطأ من المتعامل المتعاقد و إنما يلزم وجود ضرر للمصلحة المتعاقدة والمتمثل في تعطيل حاجات الجمهور والمنفعين من الصفقات العمومية عكس غرامة التأخير تماما

في الأخير لا يمكن للمصلحة المتعاقدة التنازل عن التعويض عكس غرامة التأخير، لان الضرر فيه – حالة التعويض- متوفر. كما انه يتنافى مع المصلحة العامة ، زيادة على ذلك فهو مقرر و صادر من طرف سلطة القضاء بواسطة حكم، و بالتالي لا يحق لها معاكسة هذا الحكم و هكذا نصل إلى فكرة مفادها ان إجراء الإعفاء من التعويض أو تخفيضه لا يخضع لسلطة المصلحة المتعاقدة.

هذا ما أكد عليه المشرع في المادة 05 من ذات التنظيم لضمان نجاعة الصفقات العمومية و الحفاظ على المال العام، " يجب ان تراعى في الصفقات العمومية مبادئ حرية الوصول للطلبات العمومية والمساواة في معاملة المترشحين و شفافية الإجراءات ، ضمن احترام أحكام هذا المرسوم " الذي سبقه وكفله القانون رقم 01/06 المؤرخ في 20 : فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، جريدة رسمية عدد 14 مؤرخ في 08 مارس.



## الفصل الثاني

# التعويضات التحفيزية في التشريع الجزائري

تمهيد:

تسعى الهيئات العمومية في الجزائر إلى رفع أداء مواردها البشرية لعدة متطلبات داخلية وخارجية في ظل العولمة والتسارع التكنولوجي الجديد وكذلك بسبب المعارف المتجددة، هذا ما أدى بإدارة هذه الهيئات إلى تبني مجموعة من المبادئ والأسس التي تخص بناء موارد بشرية قادرة على رفع التحديات الحالية والمستقبلية بما يستجيب لتطلعات الهيئة، وهذا من خلال إستراتيجية تهدف إلى تفعيل العلاقة بين الهيئة وموظفيها، وذلك بتطبيق أسس تسييرية واضحة ومعايير بناءة في تكوين الموظفين ترقيتهم وتحفيزهم من أجل البحث عن مزيد من آليات استثمار القدرات الفكرية والبناء المعرفي وتشجيع الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات لتحسين أداء الهيئة العمومية بمزيد من حس الانتماء والمسؤولية

وللتعرف على واقع التعويضات التحفيزية في التشريع الجزائري انتهجت هذه الدراسة في مبحثين

المبحث الاول آليات تحفيز الهيئات العمومية الجزائرية واسس إدارتها

تحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا في الفكر البشري تجاه العمل، والذي تجسد في بروز العديد من النظريات التي ساهمت بقسط كبير في تطوير مفهوم الفرد العامل وكيفية التعامل معه داخل المنظمة، ومن بين هذه النظريات نجد النظرية الكلاسيكية لتايلور والتي تعد من أقدم النظريات التي تناولت الحوافز.

ظهرت بعد ذلك حركة العلاقات الإنسانية والتي أكدت على أهمية العامل البشري في إدارة ونجاح المنظمة، وذلك لاعتبارها أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا وحسب بل هو خليط بين المشاعر والطموحات والرغبات، ومن أجل بلوغ مستوى الفعالية في الأداء يجب على المنظمة أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية لزيادة رغبة العاملين في العمل و رفع مستوى أدائهم<sup>1</sup>.

وتمثل الحوافز مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة وتحرك قدراتهم نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة له

<sup>1</sup> بوكعباش نوال، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 160

### المطلب الاول : طبيعة الحوافز المقدمة من طرف الهيئات العمومية الجزائرية

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من هيئة إلى أخرى، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض أيضا ويوجد في الهيئات العمومية والخاصة الجزائرية الحوافز الآتية<sup>1</sup>:

**حوافز مادية :** تشير معظم البحوث العلمية إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، وتتعدد الحوافز المادية لتشمل أنواعا أهمها:

**الأجر:** وهو الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل كما نصت عليه المادة 32 من الأمر رقم 06-03 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>2</sup> للموظف الحق، بعد أداء الخدمة في راتب<sup>2</sup> "

**ملحقات الأجر:** وتشمل ما يلي:

**ملحقات الأجر المالية:** من أهم هذه الملحقات ما يلي

**العلاوات الدورية:** ويقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوة الأقدمية؛

العلاوات والمكافآت التشجيعية، وهي عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل، كما نصت عليه المادة 113 من الأمر رقم 03-06 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية "يمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة<sup>3</sup>

**المكافآت:** تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات ويقاس عادة هذا الأداء العام بالأرباح أو الكميات الإنتاج أو المبيعات. ومن بين المكافآت التي أوجدها التشريع الجزائري مكافأة المردود الفردي والجماعي فالعامل الحق في الاستفادة من مردوده

<sup>1</sup> عقون شراف سياسيات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة الجزائر ، 2007 ، ص 131

<sup>2</sup> المادة 32 من الأمر 03-06 المؤرخ في 03 مارس 1996 ، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم

وتجديدهم معلوماتهم الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ص 03

<sup>3</sup> المادة 02 من المرسوم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم

وتجديد معلوماتهم الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 16 المؤرخة في 6 مارس 1996 ، 6

في الإنتاج سواء كان ذلك المراد نتيجة جهد فردي أو جهد جماعي، وجعلت هذه الاستفادة بمثابة أجر تكميلي للأجر الثابت، وهو ما تضمنته بالخصوص الفقرة 04 المادة 146 والمواد من 165 إلى 170 من القانون الأساسي العام للعمال الفقرة الأخيرة من المادة 81 من قانون علاقات العمل.

**المكافآت العينية:** وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو تقديم له وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة.

**حوافز معنوية :** يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ومن بين الحوافز المعنوية: التدريب، الضمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، العلاقة الطيبة بين العاملين، القيادة العادلة ذات الكفاءة، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.

إضافة إلى مجموعة من الحقوق نص عليها التشريع الجزائري من أهمها:

**حق في الحماية "** يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء، من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبة، ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به" المادة 30 من الأمر رقم 06-03 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

**الحق في العطل "** للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر" المادة 39 من الأمر رقم 06-03 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

**الحق النقابي والحق في الإضراب"** يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به" "يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما " المادتين 35 و36 من الأمر رقم 06-03 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على التوالي.

**الحق في الضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية والتقاعد "** للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به". المادة 33 من الأمر رقم 06-03 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

**الحق في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية وفي توفير ظروف عمل مناسبة** أقر المشرع الجزائري في نص المادة 34 من الأمر رقم 06-03 حق الموظف في الاستفادة من مختلف الخدمات الاجتماعية، هذا ما أكدته نص المادة 37 من الأمر رقم 06-03 التي جاء في مضمونها

ضرورة توفير الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من أداء وظيفته بشكل جيد سواء ما تعلق بالظروف المعنوية أو المادية.

**الحق في تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين** وعدم التمييز بينهم نص المشرع الجزائري في المادة 27 من الأمر رقم 06-03 على عدم التمييز بين الموظفين لأي سبب من الأسباب سواء تعلق الأمر بالتمييز على أساس الجنس، أو الأصل... الخ أو بسبب أي ظرف من الظروف الشخصية أو الظروف الاجتماعية.

كما تقدم هذه الهيئات مجموعة من الامتيازات أهمها التوظيف الدائم الذي يعد بمنزلة الوضع المعتاد في المؤسسات الحكومية الذي يمنح أعلى درجات الأمن الوظيفي مقارنة بالقطاع الخاص ومن ثم يظل الموظف محتفظا بتعيينه الحكومي، إضافة إلى المعاملة الخاصة للوظائف القيادية لكونها احد المؤثرات الرئيسية في أداء الإدارة الحكومية وينطوي ذلك الاهتمام على تطوير نظم مستقلة لإدارة تلك المجموعة تختلف عن تلك المطبقة في الوظائف غير القيادية. واتجه إعلاء مفهوم الأداء الفردي إلى تبني استراتيجيات للعمل توجه بحسب النتائج وهو ما يربط بين أهداف الدولة وأداء مؤسساتها والأفراد القائمين عليها<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني : البرنامج السليم لوضع نظام الحوافز:**

يستند المنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز على المقومات الآتية<sup>2</sup>:

- 1- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم؛
- 2- تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية أداء الأفراد و الأداء التنظيمي؛
- 3- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها النسبية؛
- 4- تحديد القيمة المادية و المعنوية للحوافز؛
- 5- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم و التأكد من فلسفته؛
- 6- متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته؛
- 7- تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المنظمة.

وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تصمم نظاما جديدا للحوافز لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل، وذلك باتباع الخطوات الآتية<sup>3</sup>:

### 1. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز؛

<sup>1</sup> الطاهر الوافي ، التحفيز واداء الممرضين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينية 2 ، 2012 ، ص 25

<sup>2</sup> بودج غنية استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية ، تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة بسكرة 2013 ، ص 49

<sup>3</sup> الطاهر الوافي مرجع سابق ، ص 44

2. إعداد دراسات شاملة لحوافزها؛

3. الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة.

ويمكن تلخيص مراحل تصميم نظام الحوافز في المخطط الموالي والإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وبما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات، وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبي حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم، إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

### المطلب الثالث : دور الحوافز في رفع أداء الموارد البشرية في الهيئات العمومية

تحتاج الإدارة التأثير في ثلاثة مجاميع مختلفة من سلوك الفرد، ذات صلة بعملية التحفيز وهي:

1. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم، وكذلك الاحتفاظ بهم وتقليل استعدادهم لتركها؛

سلوك أداء العمل المسند إلى الفرد، وبالطريقة التي تريدها، وهذا سلوك يمكن تحديده في توصيف الوظيفة.

سلوك الالتزام بقيم واتجاهات مهمة للعمل، وهي كثيرة تشمل الانضباط والمواظبة والعلاقات مع الآخرين، والأمانة والمحافظة على المواد والمساهمة بتطوير المنظمة وبقائها، حيث أن بعض المنظمات تريد أن يمتد هذا السلوك خارج المنظمة، وكمثال بسيط تريد بعض المؤسسات المدنية والعسكرية وغيرها أن يلتزم المنتمين إليها بلبس وسلوك معين أثناء وبعد أوقات العمل. هذا السلوك يتطلب درجة عالية من الولاء للمنظمة بحيث يهتم كل فرد بما تحتاجه حتى لو لم يحدده أحد إن نظام الحوافز في الهيئات العمومية لا يزال يعتبر بعيدا عن أنظمة التحفيز الدولية ولا يستجيب لتطلعات الموظفين، كما أن هذا النظام يختلف من هيئة إلى أخرى في الجزائر أدت إلى ظهور علامات عدم الرضا لدى الموظفين الأمر الذي أنتج عدة مشاكل في القطاع العمومي منها اتساع ظاهرة الاضطرابات وفي مختلف القطاعات العمومية.

<sup>1</sup> رشا مصطفى عوض إدارة كبار موظفي الخدمة المدنية في البلدان العربية في عالم متغير المركز العربي للابحاث دراسة السياسات قطر ، 2012 ، ص 14-19

المبحث الثاني : الضمانات التحفيزية والتأديبية المستعملة في التشريع الجزائري

المطلب الاول : الآليات التحفيزية المستعملة للوقاية من انتهازية المديرين التنفيذيين:

سبقت الإشارة إلى أن الفصل بين الملكية والرقابة هو ما أدى إلى ما يعرف بتعارض المصالح لذلك فإن فكرة الآليات التحفيزية تقوم على تقديم تعويضات للمديرين التنفيذيين تجعلهم يشعرون بالكفاية والرضا لدرجة تغنيهم عن التفكير في خيانة الأمانة واستغلال مناصبهم لتحقيق السلطة والمزايا والنفوذ، هذا ما سيحاول هذا المحور توضيحه بشكل أدق وأعمق.

الفرع الاول : خطط التعويضات التنفيذية

خطط التعويضات التنفيذية هي الطريقة الدبلوماسية أو الأسلوب المرن في التعامل مع طموحات المديرين التنفيذيين التوسعية والتفاوض معهم<sup>1</sup>

1. أهمية خطط التعويضات التنفيذية

تعمل خطط الحوافز والمكافآت على شراء الثقة من خلال اشباع الرغبات المادية والمعنوية للمديرين التنفيذيين كالشعور بالتميز والتفوق وبالتالي خلق الدافع النفسي لديهم للعمل بنزاهة وتقديم الأفضل لصالح المساهمين، وتتكون خطة التعويضات في العادة من مكافآت قصيرة الأجل وأخرى متوسطة وطويلة الأجل، بالنسبة للمكافآت قصيرة الأجل فهي تقديرية تتقارب قيمتها مع قيمة ما يحصل عليه نفس المنصب في الشركات المماثلة وهي عادة ما تشكل جزءا صغيرا فقط من إجمالي الدخل المتوقع تحصيله، أما بالنسبة للمكافآت متوسطة وطويلة الأجل فهي مرتبطة بالأداء لذلك يمكن أن تصل هذه المكافآت إلى مستويات عالية جدا وغالبا ما يتم فرض سقف أو حد أعلى لها<sup>2</sup>.

ينظر المديرين التنفيذيين إلى هذه المكافآت على أنها حق شرعي مقابل خدمات المدير المحترف والمهارات القيادية التي يقدمونها فهم لا يحتاجون إلى ترقية لأنهم في قمة الهرم التنظيمي للشركة، أما مجالس الإدارة فتعتبرها أدوات رقابة وتحكم تلجأ إليها لحل مشكلة تعارض المصالح، ففي حالة عدم تحقق الأهداف التي تتضمنها إستراتيجية الشركة لن يحصل المدير المحترف على المكافآت التي كان ينتظرها مما سيدفعه لبذل جهد أكثر فأكثر خوفا من استبعاده من منصبه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رشا مصطفى عوض ، مرجع سابق ، ص 21

<sup>2</sup> حماد طارق عبد العالی ، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية مصر ، ص 87

<sup>3</sup> ابراهيم الجبوري ، العوامل المؤثرة في تقدير التعويض على الفعل الضار ، دراسة مقارنة ، ط1 منشورات الحلبي الحقوقية لبنان 2013

## 2. تقييم الأداء التنفيذي:

يعتبر تقييم الأداء التنفيذي صعب للغاية بسبب الطبيعة المعقدة للوظيفة التنفيذية لذلك تلجأ العديد من خطط التعويضات إلى استخدام أداء الشركة كمقياس بديل له حيث يشجع هذا الأمر المديرين التنفيذيين على العمل بجد في سبيل تعظيم ثروة المساهمين<sup>1</sup>

وفي جميع الأحوال يجب أن تكون مستويات المكافآت كافية لجذب المديرين التنفيذيين الموهوبين، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم على العمل لصالح المساهمين لكن دون إفراط، فحزم المكافآت المبالغ فيها تعتبر كامتياز غير مبرر قد يؤدي إلى إساءة استخدام السلطة لذلك يجب أن يكون التعويض تنافسيا ضمن حدود معقولة مقارنة بالرواتب في الشركات المماثلة من جهتها أكدت لجنة Greenbury في تقرير أصدرته سنة 1995م على أهمية ضبط عملية مكافأة المديرين كأن يتم تحديد المكافأة من طرف غير العاملين بالشركة، الإفصاح عن المبالغ المحصلة سنويا، ربط خطط التعويضات بمستوى الأداء المحقق على المدى الطويل، وفي حالة وجود خيارات أسهم يجب تنفيذها على مراحل مع التأكيد على أن لا يزيد عقد العمل عن سنة واحدة تجنباً للاضطرار لدفع مكافأة العقد عن عدة سنوات خاصة إذا تقرر إقالة المدير أو الاندماج قبل نهاية تلك السنوات<sup>2</sup>

إن أنظمة الحوافز والمكافآت سيئة التصميم قد يستغلها المديرون بشكل سيئ، فنظرا للعلاقة الطردية بين حجم الشركة والحوافز الممكن تحصيلها سوف ينفذ المديرون استثمارات لا ترفع من القيمة السوقية للأسهم العادية بقدر ما تؤدي إلى زيادة حجم الشركة، وحتى ولو كان لتلك الاستثمارات تأثير إيجابي على القيمة السوقية للشركة إلا أن طريقة التمويل قد تضعف من ذلك التأثير

## 3. المخاطر المرتبطة بتقييم الأداء التنفيذي:

تناول Lütge مجموعة من المخاطر الأخلاقية المرتبطة بتعويض المديرين التنفيذيين، تتمثل هذه المخاطر أساسا فيما يلي

1. المشكلة الأولى عامة تتعلق بإمكانية تبرير التعويض المرتفع في اقتصاد السوق حيث يعتقد البعض أن جميع الموظفين يجب أن يتقاضوا نفس الأجور بغض النظر عن مناصبهم.
2. المشكلة الثانية تتعلق بما إذا كان تعويض المديرين التنفيذيين مرتبطا بشكل كافٍ
3. المشكلة الثالثة تقترن بنسبة الدفع المرتفعة مقارنة بمتوسط أجر العامل في بعض الدول مما يشجع سلوك الجشع لدى المديرين.

<sup>1</sup> حمدب باشا عمر ، القضاء المدني ، د ط ، دار هومة الجزائر 2004

<sup>2</sup> شريف الطباخ التعويض في القضاء والفقہ ، د ط ، دار الفكر الجامعي ، مصر 2004 ، ص 183



4. المشكلة الرابعة تتساءل عما إذا كانت التعويضات المرتفعة تعكس الحوافز الصحيحة حيث يرى البعض بأن هذا الأمر قد يأتي بنتائج عكسية، كما قد يحدث أن ترتفع أسعار الأسهم دون أن يكون للمديرين التنفيذيين دخل في ذلك.
5. المشكلة الخامسة ترتبط بعملية تحديد مكافآت المديرين التنفيذيين الذين قد يمارسون تأثيرا مباشرا على العملية على حساب مصلحة المساهمين.
6. يتضح مما سبق أن التعويضات التنفيذية هي أكبر بكثير من مجرد مبلغ نقدي واجب الدفع، فالأمر يتعلق بعملية تحفيز أداء المديرين التنفيذيين وضمان امتثالهم لمصالح المساهمين، لذلك وبالنظر لخطورة عملية تقييم الأداء التنفيذي فإن مجلس الإدارة هو من يتحمل مسؤولية وضع خطة تعويضات يراعى أثناء إعدادها أن لا تضر بالشركة، ومساهميها، ودائنيها، ومعنويات العمال الأقل رتبة، وأن تتسم بالوضوح والبساطة، وأن تتناسب مع الجهد المقدم، ومع القيم العليا للشركة، وثقافتها، وأهدافها، وإستراتيجيتها، وأن تأخذ بعين الاعتبار ملف المخاطر الرئيسية التي تتعامل معها الشركة، من أجل كل هذا عادة ما يتم تفويض لجنة خاصة تسمى لجنة المكافآت يتم تشكيلها من أعضاء المجلس المستقلين مهمتها الرئيسية تقديم مقترحات وإعداد سياسات واضحة ومكتوبة للأجور والمكافآت مع مراجعتها بشكل دوري<sup>1</sup>

#### 4. خطط التعويضات التنفيذية في الجزائر:

يتم التعامل مع أجور ومكافآت المديرين التنفيذيين في الجزائر على أنها مسألة داخلية تتحكم فيها البنوك بشكل مطلق لذلك لا نجد أي أثر لها في تنظيمات ولوائح بنك الجزائر، ولا أي مصدر تشريعي آخر، على عكس ما يحصل عليه أعضاء مجالس الإدارة فقد تم تفصيله بدقة في القسم الخاص بالشركات في القانون التجاري، حسب هذا القانون يحصل أعضاء مجلس الإدارة على مكافآت بدل الحضور في شكل مبلغ سنوي ثابت يحدد مجلس الإدارة كيفية توزيعها، والنسبة التي يتحصل عليها كل عضو بعدما يتحصل المساهمون على أرباحهم، وقد حدد سقفها بعشر 10/1 الأرباح القابلة للتوزيع بعد طرح الاحتياطات المكونة والمبالغ المرحلة من جديد، علاوة عن بدلات الحضور فهم يحصلون على مبالغ أخرى تتمثل أساسا في أجور استثنائية مقابل قيامهم بالمهام والوكالات المعهود بها، تعويضات مصاريف السفر والتنقلات، أو أي مصروف أداه العضو في خدمة مصلحة الشركة، ويتحصل رئيس مجلس الإدارة على أجر يحدده أعضاء المجلس بالإضافة إلى مجموع العلاوات والمكافآت التي يتحصل عليها باقي الأعضاء والمحددة في المواد 632، 633، 634 من القانون التجاري الجزائري ق ت ج، المواد 632، 633، 634، وتعتبر طريقة تحديد أجر الرئيس الذي يشغل منصب المدير التنفيذي في جميع البنوك العامة- كمؤشر سيء لممارسات الحوكمة، فهو من يترأس الاجتماعات، ولأن القانون يسمح له بممارسة حق التصويت، فإنه سينحاز بالتأكيد

<sup>1</sup> علي فيلاي، الالتزامات النظرية العامة للإلتزام، مصادر الإلتزام في القانون المدني الجزائري، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003، ص 59

لصالح قرار رفع الأجر الذي سيحصل عليه بغض النظر عما يبذله من جهد فعلي، ويتسبب هذا الأمر في تعارض مصالح حقيقي بينه وبين المساهمين، وبغض النظر عن هذه الثغرة في قانون الشركات الجزائري يبقى الإشكال الأكثر تعقيدا بالنسبة للبنوك العامة صعوبة ربط أجر المدير التنفيذي بأدائه لعدم تمتعه بالاستقلالية بسبب مركزية السلطة والقرار، في هذه الحالة، يصبح لا داعي لبذل الجهود خاصة إذا علمنا أنه في ظل الملكية العامة يصبح التهديد بالفصل من المنصب ضعيفا إذا كان الأداء لا يرتقي للمستوى المطلوب، وعليه من المستبعد أن تكون خطط الحوافز ذات مغزى في مكافأة الأداء الجيد أو معاقبة الأداء السيئ، وبالتالي لا يمكن اعتبارها كألية رقابية فعالة<sup>1</sup>

إن ما يزيد من الأمر سوءا وجود بنوك خاصة تابعة لمجموعات دولية معروفة كبنك الإسكان والشركة العامة الجزائرية، حيث سيخلق هذا الأمر تفاوت كبير في المبالغ المدفوعة، وسيدفع المديرين الأقل أجرا إلى التهاون في خدمة مصالح المساهمين، هذا الوضع يستدعي الإسراع في إصلاح الأمور بدءا بإنشاء سوق للمديرين التنفيذيين يعمل على جلب المواهب من داخل وخارج الوطن، وتطوير سياسة حوافز ومكافآت تتناسب مع المعايير الدولية، بالإضافة تفعيل بورصة الجزائر من أجل الاستفادة من آلية خيارات الأسهم التي تعتبر أفضل وسيلة قادرة على ربط أجر المديرين التنفيذيين بأدائهم على المدى الطويل<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : الآليات التأديبية المستعملة في علاج انتهازية للمديرين التنفيذيين:

على عكس الآليات التحفيزية التي يغلب عليها طابع الليونة تتميز الآليات التأديبية بصفاتها الردعية وهي كثيرا ما تكون أكثر فعالية في كبح انتهازية المديرين التنفيذيين ووضع حد لسقف توقعاتهم اللامحدود، يفصل هذا المحور هذه الآليات التي تتكون أساسا من آليتين داخليتين هما مجلس الإدارة وهيكل الملكية وآلية خارجية واحدة تتمثل في الدور الإشرافي لبنك الجزائر.

### الفرع الأول : مجالس الإدارة:

يقوم مجلس الإدارة بمتابعة قرارات المديرين التنفيذيين هل هي في صالح المساهمين أم ضدهم ومن ثم تقرير هل سيتم مكافأتهم أو معاقبتهم عن نتائج أعمالهم، وتزداد فعالية الدور الرقابي لمجلس الإدارة كلما تمتع بمجموعة من الخصائص المهمة كعدد مناسب من الأعضاء، الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الرئيسي، عدد معين من الاجتماعات السنوية،... إلخ، هذا ما سيتم معالنته داخل البنوك الجزائرية في ضوء القوانين والتشريعات المنظمة لعملها.

<sup>1</sup> علي فيلاي ، مرجع سابق ، ص 61

<sup>2</sup> علي كحلون ، النظرية العامة للإلتزامات ، د ط موفم للنشر ، الجزائر ، 2012

عدد أعضاء مجلس الإدارة/الحجم: يؤثر حجم وتكوين مجلس الإدارة بقوة على توزيع الصلاحيات بين أعضائه، وتوجيه أفعاله لصالح المديرين التنفيذيين أو ضدهم، وبالتالي تحديد فعالية دوره الرئيسي الذي يتمثل في الرقابة ويشجع Jensen مجالس الإدارة الصغيرة ويرى بأنها الأفضل في التنسيق والرقابة على المدير التنفيذي وتقييم قراراته فليهما نظرة مختلفة، ففي قطاع مقنن للغاية كالقطاع البنكي تعتبر مجالس الإدارة الكبيرة أفضل من أجل تأدية الدور الرقابي بنجاح، فالحجم الكبير سوف يجلب معه الكفاءات والخبرات اللازمة لمواجهة المخاطرة هذا الرأي الأخير هو المرجح في أغلب الدراسات، ومع ذلك نجد أن التشريعات في الجزائر تسمح بعدد يتراوح بين ثلاثة أعضاء كحد أدنى واثنى عشر عضوا كحد أقصى وفي حالة الدمج يمكن أن يصل هذا العدد لأربعة وعشرين عضوا (ق ت ج، م، 610 عدد كبير جدا سيعيق السير الحسن للاجتماعات، وسيخلق مشاكل تنسيق بين الأعضاء، كما قد يؤدي إلى حدوث تحالفات وصراعات بينهم ستؤثر بلا شك على الدور الرقابي للمجلس وعلى أداء البنك عموم<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: ازدواجية منصب الرئيس التنفيذي الرئيسي:

إن وظيفة رئيس مجلس الإدارة هي إدارة الاجتماعات، والإشراف على عملية تعيين الرئيس التنفيذي، وإقالته، وتقييمه، وتعويضه، لذلك في حالة ازدواجية المنصب سيؤثر هذا سلبا على فعالية الدور الرقابي لمجلس الإدارة وستضاعف تكاليف الوكالة (Jensen, 1993).

بأن ازدواجية المنصب تعزز تأصل المدير في منصبه وتقلل من فعالية الدور الرقابي لمجلس الإدارة وهذا الوضع هو السائد في جميع البنوك الجزائرية وهو ما أثر سلبا على عوامل النزاهة والشفافية داخلها خاصة وأن استعمال صوت الرئيس كمرجح للأصوات في حال تعادلها ترك كمسألة داخلية للبنوك (ق ت ج، م، 626) وهو ما يعني إمكانية ممارسة الضغط على باقي الأعضاء أو حتى التواطؤ معهم لتغطية بعض النقائص في سياسته التنفيذية، وكان الأحرى بالمشروع الجزائري الإلزام بتكوين مجالس ذات مستويين أو على الأقل ذات عدد فردي تسهيلا لعملية التصويت وتجنبنا للاضطرار إلى استعمال صوت الرئيس كمرجح للأصوات.

#### عدد الانتدابات في مجالس أخرى:

حسب القوانين الجزائرية يمكن لعضو مجلس الإدارة الطبيعي الانتداب في خمسة مجالس لشركات يوجد مقرها في الجزائر (ق ت ج، م، 612) ويقصد المشروع من وضع هذا الشرط ضمان أن يتفرغ العضو لأداء التزاماته لأن هذا هو الأصل من انتخابه وانتماؤه لعدد كبير

<sup>1</sup> زريق سفيان ، نظام التعويض الاضرار الجسمانية الناشئة في الجزائر ، مذكرة لنيل إجازة المعهد الوطني للقضاء ، مجلس قضاء ام البواقي ، 2004 ، ص 92

من المجالس قد لا يمكنه من القيام بدوره الرقابي بالجودة المنتظرة، ومع ذلك، تعتبر إمكانية العضوية في خمس مجالس في نفس الوقت كعدد كبير سيثقل كاهل العضو ويؤدي إلى تقصيره وتهاونه في أداء مهامه، وكان الأحرى بالمشروع حصر العدد في حدود ثلاث على الأكثر، ومن النقاط السلبية المسجلة أن القانون لم يحدد طبيعة هذه الشركات وهو ما يعني إمكانية العضوية في شركات عامة وخاصة في نفس الوقت، كما أنه لم يشترط اختلاف نشاطها خوفا من احتمال أن يقوم عضو مجلس الإدارة بتسريب المعلومات من جهة لأخرى مقابل عمولة. وبالنسبة لممثل الشخص المعنوي فإنه لا يوجد حد أقصى لعدد انتدابات في مجالس الإدارة (ق ت ج، م 612) ويعد هذا الأمر ذو تأثيرات سلبية أكيدة على مصالح جميع الشركات التي ينتمي إليها هذا الممثل<sup>1</sup>.

### وجود أعضاء مستقلين:

تزداد فاعلية مجلس الإدارة في الرقابة على المديرين التنفيذيين كلما ضمت تشكيلته نسبة أكبر من الأعضاء المستقلين أن الأعضاء المستقلين أكثر نفوذا وتأثيرا، فهم الوحيدين القادرين على ضمان التزام البنوك باللوائح المنظمة لنشاطها، وأن المديرين لا يقومون بأي سلوك قد يضر بثروة المساهمين ومع ذلك قد يكون وجود نسبة عالية منهم ضارا للبنك أين يدخله في حالة من الرقابة المفرطة فيفقد المجلس استقلالته الحقيقية، كما أن وجودهم بكثرة قد يؤدي إلى عدم تماثل المعلومات بين المجلس والمديرين التنفيذيين مما يضعف كفاءته ورغم صحة هذا الرأي الأخير إلى حد ما إلا أن التوجهات البنكية الدولية تميل وبشدة إلى دعم الرأي الأول فكلما ضم مجلس الإدارة عدد أكبر من الأعضاء المستقلين أكفاء وذوي خبرة كلما اعتبر ذو قدرة كبيرة على إدارة السلوك الانتهازي للمديرين بالأخص إذا كان هناك تنسيق جيد بينهم وبين الأعضاء الداخليين من حيث الحصول على المعلومات، ورغم هذه التوصيات لم يشر المشروع الجزائري إطلاقا إلى نسبة دنيا لهذا النوع من الأعضاء مما انعكس سلبا على فعالية دورها الرقابي وصعب مهمة إقالة المديرين التنفيذيين ذوي الأداء الضعيف.

### تكرار اجتماعات المجلس سنويا:

إن عدد الاجتماعات السنوية يمكن أن يعطي فكرة عن خصائص ونشاط مجالس الإدارة في كل بلد، فكلما كان عددها كبير كلما أدى ذلك إلى تحسين عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية، وبالتالي تخفيض تكاليف الوكالة في الشركات بشكل عام والمؤسسات المالية بشكل خاص وعادة ما يتم تحديد عدد الاجتماعات بمراعاة مجموعة من العوامل كحجم وتعقيد الشركة، كمية العمل المفوض إلى اللجان المتخصصة، مدة وطول الاجتماعات، مهارة وخبرة رئيس مجلس الإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رواحنة زوليخة مستاري عادل، معايير تقدير التعويض عن الضرر المعنوي واشكاله، مجلة المفكر، ع 17، جوان 2018  
<sup>2</sup> عادل بوجحلية، تأمين المسؤولية الناتجة عن حوادث المرور، مجلة البحث، العدد 4 جامعة وهران افريل، 2003، ص 32

إلا أن المتعارف عليه هو ألا يقل عدد هذه الاجتماعات عن أربعة كحد أدنى في السنة الواحدة مع ترك المجال لأعضاء مجلس الإدارة لعقد اجتماعات أخرى كلما دعت الضرورة لذلك، هذا ما لم ينص عليه المشرع الجزائري إطلاقاً لا من حيث عدد الاجتماعات الإلزامية ولا الاختيارية وربما ترك الأمر كمسألة داخلية للبنوك<sup>1</sup>

### معدل دوران الاعضاء

يقصد بمعدل دوران الاعضاء عدد السنوات التي يقضيها عضو المجلس الادارة في منصبه فكلما ادى ذلك الى تركز السلطة داخل المجلس واضر بكفاءته الرقابية لذلك نجد بعض القوانين في العالم تسمح بتعيين اعضاء اثناء انشاء اول مجلس لمدة طويلة نسبيا قد تمتد من خمس (05) الى ستة (06) سنوات اما باقي التعيينات فلا يزيد عمرها عن ثلاث (03) سنوات كاقصى تقدير وهذا حفاظا على عنصر الشفافية ومنعا لوجود التكتلات .

على صعيد البنوك الجزائرية حددت مدة العضوية بست (06) سنوات قابلة للتجديد ( ق ت ج ، المواد 611 ، 613) ورغم ان القانون لم ينص ولم يشر الى امكانية ان ينوب الاعضاء عن بعضهم في حضور الجلسات الا ان فترة ست سنوات تعتبر طويلة جدا لا تشجع على الشفافية وستعرقل بالتاكيد تطبيق مبدأ التداول على السلطة الذي يهدف الى جلب المزيد من الكفاءات والخبرات اللازمة من اجل الايفاء بالدور الرقابي بفعالية اكبر ، ومن النقاط السلبية المسجلة هو ان المشروع لم ينص على ضرورة الفصل بين العهدين حفاظا مصالح البنك وعلى نزاهة العضو نفسه .

### ثانيا : هياكل الملكية

هياكل الملكية تعطينا نظرة حول عدد المساهمين ، ونوعهم ونسبة ملكيتهم في راس المال ، فهي تحدد توزيع مراكز القوى في الشركات لذلك تعتبر احد اهم اليات الرقابة على التصرفات غير المسؤولة للمديرين التنفيذيين ، وتزداد اهمية هذا الدور لهياكل الملكية بتوفر بعض الشروط المتعلقة اساسا بدرجة تركيز راس المال ونوعية المساهمين بالاخص وجود مستثمرون مؤسساتيون ومديرون تنفيذيون .

### تركيز راس المال ( الملكية )

يعرف la porta واخرون (1999) تركيز راس المال على انه \* نسبة راس المال التي لا تقل عن 20% التي يمتلكها اكبر مساهم " ( lakmiti & Zahid 2020 p 94) وتتحدد درجة التركيز بعاملين رئيسيين هما عده المساهمين كبار الحجم والنسبة المئوية للاسهم التي يمتلكها ويعتبر المساهمون كبار اذا امتلكوا 5% او اكثر من مجموع الاسهم ويعتبر وجود هذا الصنف احد اهم اليات الحوكمة الهادفة الى التخفيف من تكاليف الوكالة والتقريب بين مصالح المديرين

<sup>1</sup> ناصر رانيا ، التقدير القضائي للتعويض ، مجلة ابحاث ، العدد 03 سبتمبر 2016

والمساهمين عكس المساهمين الصغار فهم لا يملكون اي حافز لتأدية هذا الدور ( الربيعي وراضي 2011 ص ص 122 123 ويشرح paquerot & alexander ( 2000) ان الناتجة عن هذا الاجراء ستعود اليهم بالدرجة الاولى (sbai & meghoura 2017 p 176) نذكر هنا انهم يمارسون هذا الدور من خلال التأثير على ممثليهم المباشرين في مجلس الادارة

### ملكية المديرين التنفيذيين :

يؤدي امتلاك المديرين لنصيب من الاسهم الى تحقيق نوع من التوفيق بين مصالحهم ومصالح الملاك وبالتالي التقليل من تعارض المصالح ورفع قيمة الشركة اما في حالة عدم قناعتهم بما يحصلون عليه فان ملكيتهم ستمكنهم من التصرف بانتهازية وتحقيق اهدافهم واهمال مصالح الملاك وعليه فالاشكالية تكمن في مفاظلتهم بين عائد الانحياز لتحقيق مصلحة الشركة والعواقب الناتجة عن اتخاذ قرارات الملكية التي يحصلون عليها وبالتالي التحكم في قوتهم التصويتية داخل مجالس الادارة<sup>1</sup>

### مساهمة المستثمرون المؤسسيون

الاحرى بالمشروع الجزائري الالزام بتكوين مجالس ذات عدد فردي تسيهلا لعملية التصويت وتجنبنا للاضطرار الى استعمال صوت الرئيس كمرجع للاصوات عدد الانتدابات في مجالس اخرى حسب القوانين الجزائرية يمكن لعضو مجلس الادارة الطبيعي الانتداب في خمس مجالس لشركات يوجد مقرها في الجزائر ( ق ت ج م 612 ) ويقصد بالمشروع من وضع هذا الشرط ضمانان يتفرغ العضو لاداء التزامات لان هذا الاصل من انتخابه وانتماؤه لعدد كبير من الكجالس قد لا يتمكن من القيام بدوره الرقابي بالجودة المنتظرة ومع ذلك تعتبر امكانية العضوية في خمس مجالس في نفس الوقت كعدد كبير سيثقل كاهل العضو ويؤدي الى تقصيره وتهاونه في اداء مهامه وكان الاخرى بالمشروع حصر عدد في حدود ثلاث على الاكثر ومن النقاط السلبية المسجلة ان القانون لم يحدد طبيعة هذه الشركات وهو مايعني امكانية العضوية في شركات عامة وخاصة في نفس الوقت كما انه لم يشترط اختلاف نشاطها خوفا من احتمال ان يقوم عضو مجلس الادارة بتسريب المعلومات من جهة لاخرى مقابل عمولة وبالنسبة لممثل الشخص المعنوي فتنه لا يوجد حد اقصى لعدد انتدابات في مجالس الادارة ( ق ت ج م 612) ويعد هذا الامر ذو تاثيرات سلبية اكيدة على مصالح جميع الشركات التي ينتمي اليها هذا الممثل<sup>2</sup>.

### تكرار اجتماعات المجلس سنويا

<sup>1</sup> عادل بوجحلية ، تأمين المسؤولية الناتجة عن حوادث المرور ، مجلة البحث ، العدد 4 جامعة وهران افريل ، 2003 ، ص 41

<sup>2</sup> عادل بوجحلية ، مرجع سابق ، ص 42

ان عدد الاجتماعات السنوية يمكن ان يعطي فكرة عن خصائص ونشاط مجالس الادارة في كل بلد فكلما كان عددها كلما ادى الى تحسين عملية الرقابة على الادارة التنفيذية وبالتالي تخفيض تكاليف الوكالة في الشركات بشكل عام والمؤسسات المالية بشكل خاص ( Toumi 2016 p 35 ) وعادة ما يتم تحديد عدد الاجتماعات بمراعاة مجموعة من العوامل كحجم وتعقيد الشركة كمية العمل المفوض الى اللجان المتخصصة مدة وطول الاجتماعات مهارة وخبرة رئيس مجلس الادارة ، الا ان المتعارف عليه هو الا يقل عدد هذه الاجتماعات عن اربعة كحد ادنى في السنة الواحدة مع ترك المجال لاجتماعات مجلس الادارة لعقد اجتماعات اخرى كلما دعت الضرورة لذلك هذا ما لم ينص عليه المشروع الجزائري اطلاقا لا من حيث عدد الاجتماعات الاجبارية ولا الاختيارية وربما ترك الامر كمسألة داخلية للبنوك<sup>1</sup>.

هذه الدراسات وغيرها ترفع درجة الوعي بسلبيات الملكية المركزة في يد الدولة وتؤكد على اهمية تقسيم هيكل راس المال بين عدد اكبر من المساهمين مما سيقبل من درجة التدخل السياسي ويزيد فعالية الدور الرقابي الذي يقوم به مجلس الادارة وعلى كل حال فان تجزئة هيكل الملكية لا تعني اطلاقا ان تتخلى الدولة عن واجبها والتزامها بحماية اموال تلك البنوك لذلك لا يجب التخوف من حصول المستثمر الاجنبي على جزء من الاسهم فالتغيير الذي سيحدث سيشجع حملة الاسهم على اتخاذ قرارات تضمن حماية حقوقهم وذلك من خلال اجراء تغييرات على طريقة انتخاب اعضاء مجلس الادارة والرئيس مجلس نفسه اذا سيتم ادخال اعضاء غير تنفيذيين وانشاء لجان مستقلة بالاضافة الى الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الادارة والرئيس التنفيذي الرئيس مما يساهم في بناء هيكل تنظيمي يقضي على التدخل بين الصلاحيات والمسئوليات ويرسخ مبادئ المساءلة والمسؤولية من جهة اخرى فان تدخل الشريك الاجنبي سيدعم المزيد من الافصاح والشفافية نظرا لكونه لن قبل بمعلومات خاطئة او ناقصة لا تعبر عن قيمة الحقيقة لا صوله التي اشتراها ولا تمكنه من تقدير الارباح التي من المفترض ان يحققها مستقبلا<sup>2</sup>

### ثالثا بنك الجزائر

يصنف مايقوم به بنك الجزائر فيما يتعلق بمتابعة كل صغيرة وكبيرة تخص قرارات المديرين التنفيذيين للبنوك ضمن مهامه الاشرافية على استقرار النظام البنكي ككل هذا ماسوف نتأكد منه فعليا من خلال الفقرات ادناه

### تقييم جهود بنك الجزائر

ان المراجع للوائح وقوانين بنك الجزائر سيلاحظ بشكل جلي نوع من الوعي المقصود بمخاطر مشاكل تعارض المصالح وما قد تحدثه من ازمات داخل النظام البنكي حيث قام بسن القوانين

1

2 المجلة القضائية العدد 03 سنة 1991

والتشريعات التي تقر المسؤولية الائتمانية لاعضاء مجالس الادارة وتؤكد على ضرورة محاسبتهم اذا قصروا في اداء دورهم الرقابي وسمحو بمخالفة الاحكام البنكية المعمول بها وكاجراء وفاتي مبدئي قام بنك الجزائر بوضع مجموعة من الشروط لعضوية مجلس ادارة وذلك كنوع الضمان لجودة المجالس باعتبارها الية الرقابة الاولى على سلوك المديرين التنفيذيين تتضمن هذه الشروط ان لا يكون حكم على المترشح بسبب افعال بما ياتي 11-03 المتعلق بالنقد والقرض 2003 م<sup>1</sup>

✓ جنائية

✓ اختلاس او غدر او سرقة او نصب او اصدار شيك دون رصيد او خيانة امانة

✓ حجز عمدي بدون وجه حق ارتكب من مؤتمنين اموال او قيم

✓ الافلاس

✓ مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف

✓ التزوير في المحررات الخاصة التجارية او المصرفية

✓ مخالفة قوانين الشركات

✓ اخفاء اموال استلمها اثر احدى هذه المخالفات

✓ كل مخالفة مرتبطة بالمخدرات وتبييض الاموال والارهاب

كما لا يسمح بعضوية مجلس الادارة اذا حكم عليه من قبل جهة قضائية اجنبية بحكم بتمتع بقوة الشئ المقضى فيه بحيث بشكل حسب القانون الجزائري احدى الجنائيات او الجرح المنصوص عليها اعلاه كذلك الامر اذا اعلن افلاسه او الحق بافلاس او حكم بمسؤولية مدينة كعضو في شخص معنوي مفلس سواء في الجزائر او في الخارج ما لم يرد له الاعتبار اداريا بين مهام مجلس النقد والقرض ( الامر 01-01 يعدل ويتم القانون 10-90 المتعلق بالنقد والقرض 201 م 02 ) على عكس القانون 10-90 الذي يخلط بينهما صراحة ( القانون 10-90 المتعلق بالنقد والقرض 1990 م 19 ) ورغم هذا الاجراء بقي استقلال بنك الجزائر شكلي فتيين واقالة المحافظ ونوابه لازال من اختصاصات رئيس الجمهورية ( القانون 10-90 المتعلق بالنقد والقرض 1990 المواد 20-22 ) كما ان صلاحيات المحافظ بقيت موسعة ومتداخلة فهو رئيس مجلس الادارة ومجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية في نفس الوقت وهو ما يصعب عملية مساءلته عن المهام الموكلة اليه ( القانون 10-90 المتعلق بالنقد والقرض 1990 المواد 19 144 32 ) وبخصوص مدة العهدة التي يشغلها المحافظ ونوابه فبعد ان حددها القانون 10-90 بست (06) وخمس (05) سنوات على التوالي قابلة للتجديد مرة واحدة ( القانون 10-90 المتعلق بالنقد والقرض 1990 م 22 ) ثم فتح المجال لعدد غير معرف من السنوات بموجب

<sup>1</sup> مجلة المحكمة العليا لسنة 2012 ، الجزء الثاني



الامر 01-01 ( الامر 01-01 يعدل ويتم القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض 2001 م 13 ) ويعد هذا التعديل من اسوا مؤشرات الحوكمة التي ارتبطت باستقلالية بنك الجزائر .

نذكر ان استقلالية بنك الجزائر لا تعني بالضرورة الفصل التام بينه وبين السلطات السياسية ولكن يجب ايجاد صسغة اكثر وضوح بينهما مبنية على التنسيق وليس على التبعية هذه الصيغة اساسها توسيع قاعدة صلاحياته فيما يخص السيلسة النقدية وتنظيم المهنة البنكية والاشراف على البنوك وهذا لا يكون الا بتحريره من الضغوط الممارسة عليه ومنحه حرية اتخاذ القرار مع الحفاظ على صلة منتظمة معه من خلال التقارير الدورية فالاستقلالية تعني في جانب منها امكانية اخضاع بنك الجزائر للمساءلة والمحاسبة عن نتائج اعماله بدل التقرير عنه .

## خلاصة

تعد الآليات التي تمت مناقشتها اعلاه الاجراء المكونة لبنية الآليات التحفيزية في التشريع الجزائري على سلوك المديرين التنفيذيين هذه الآليات غايتها بناء علاقة متينة على المصالح المشتركة لكل من المديرين التنفيذيين والمساهمين على حد سواء الا ان ما يلاحظ عليها على مستوى البنوك الجزائرية ضعفتها في جوانب عديدة وهو ما يتنافى صحة فرضية ان لدى المشرع الجزائري وعي تام بتلعبات المديرين التنفيذيين لذلك فقد وضمن سياسته الرقابية يمارس بنك الجزائر من خلال " اللجنة المصرفية " عمليات التفتيش على اساس المستندات وفي عين المكان وفي حالة اكتشاف مخالفات يامر بمباشرة الاجراءات التصحيحية اللازمة كما قد يامر بتوقيف موقت واحيانا تنحيه واحد او اكثر من اعضاء مجلس الادارة وذلك كعقوبة تاديبية لسماحه بمخالفة الاحكام التشريعية والتنظيمية المعول بها ، او الا خلال بشروط الاستغلال المفروضة على البنوك او عدم احترام القواعد التي تحكم السير الحسن للمهنة ( الامر 11-03 المتعلق بالنقد والقرض 2003 المواد 105-116)

الخطاتمة

## خاتمة

بالرغم من الأهداف المسطرة من طرف الهيئات العمومية في إطار مختلف برامجها لإدارة النظام القانوني للتعويضات التحفيزية والترقوية من خلال التصحيح المستمر للمعايير المتعبة لإدارة هذه النظم، ورغم التواصل والاستمرار في إصدار القوانين والمراسم المسيرة لهذه الأنظمة من طرف أعلى هرم السلطة إلا أنها تظهر كأدوات ترقية الأمر جعل هذه الأنظمة تؤدي إلى عدة مشاكل داخل الهيئات العمومية، فبدل أن تلبى تطلعات الهيئة وتحسين أدائها وتفعيل البناء الفكري للموظفين أدت إلى المزيد من الفوضى والغموض في كثير من الأحيان. فنظام التكوين في الهيئات العمومية تميزه الكثير من الضبابية في أسس اختيار المتكولين على أساس تحسين المستوى، أما الترقية فهي أكبر مشكل يعترض الهيئات العمومية ويؤرق الموظفين، فأشكال الترقية تتميز بالتداخل فيما بينها من حيث الشكل الواحد مثلما هو الترقية على أساس الأقدمية الذي يتميز بتداخل المدد وكذلك عدم وضوح أسس الترقية إلى المناصب العليا، أما نظام التحفيز فرغم وضوحه في الحوافز المتعلقة بالأجر إلا أن نظام المكافآت فيه يصنفه الموظفين على أساس المحسوبة ومركز اتخاذ القرار، هذا الضعف في تسيير هذه الأنظمة أدى إلى ضعف أداء الهيئات العمومية وسوء التسيير فيها من جهة وشعور الموظفين بالإحباط المعنوي اتجاه قرارات الإدارة واتجاه العمل، مما جعل العديد من الموظفين يتخلون عن مناصب عملهم في الهيئات العمومية باتجاه الشركات الأجنبية في كثير من الأحيان، خاصة هجرة الكفاءات والمهارات الفنية العالية باتجاه هذه الشركات أو إلى الدول الأجنبية

# قائمة المصادر و المراجع

1. المجلة القضائية العدد 03 سنة 1991
2. المادة 02 من المرسوم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 16 المؤرخة في 6 مارس 1996 ، 6
3. مجلة المحكمة العليا لسنة 2012 ، الجزء الثاني
4. ابراهيم الجبوري ، العوامل المؤثرة في اتقدير التعويض على الفعل الضار ، دراسة مقارنة ، ط1 منشورات الحلبي الحقوقية لبنان 2013
5. ابراهيم الشارف الطاهر تفوقه ، الصعوبات التي تواجه تنفيذ العقد الإداري دراسة مقارنة ، دار المطبوعات الجامعية الاسكندرية ، 2011 .
6. بحري اسماعيل الضمانات في مجال الصفقات العمومية في الجزائر ، مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجستير في الحقوق ، كلية الحقوق جامعة الجزائر ، بن سوف بن خدة ، 2008 .
7. بلحاج العربي ، نزرية العقد في القانون المدني الجزائري ، دراسة مقارنة ، دار الفكر العربي ، مصر ، الطبعة 05 سنة 1991 .
8. بلحاج العربي ، نظرية العقد في القانون المدني الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ، الجزائر ، بدون طبعة سنة 2015 ، ص 465
9. بن شعبان علي ، أثار عقد الاشغال العامة على طرفيه التشريع الجزائري ، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه الدولة في القانون العام ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011-2012 .
10. بودج غنية استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية واداء الموارد البشرية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية ، تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة بسكرة 2013
11. بوكعباش نوال ، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات السياسية والاعلام ، جامعة الجزائر 3 ، 2011 .
12. حسن عبد الله حسن عقود مقاولات الاعمال ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر ، بدون طبعة ، سنة 2015 ، ص 221
13. حماد طارق عبد العالي ، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية مصر .
14. حمدي باشا عمر ، القضاء المدني ، د ط ، دار هومة الجزائر 2004
15. رشامصطفى عوض إدارة كبار موظفي الخدمة المدنية في البلدان العربية في عالم متغير المركز العربي للابحاث دراسة السياسات قطر ، 2012 .
16. رواحنة زوليخة مستاري عادل ، معايير تقدير التعويض عن الضرر المعنوي واشكاله ، مجلة المفكر ، ع 17 ، جوان 2018
17. زرقيط سفيان ، نظام التعويض الاضرار الجسمانية الناشئة في الجزائر ، مذكرة لنيل إجازة المعهد الوطني للقضاء ، مجلس قضاء ام البواقي ، 2004 .
18. شريف الطباخ التعويض في القضاء والفقہ ، د ط ، دار الفكر الجامعي ، مصر 2004 .

19. الطاهر الوافي ، التحفيز واداء الممرضين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تخطيط وعمل ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينة 2 ، 2012 .
20. عادل بوحجليزية ، تأمين المسؤولية الناتجة عن حوادث المرور ، مجلة البحث ، العدد 4 جامعة وهران افريل ، 2003 .
21. عبد الله نواف العذري ، النظام القانونية للجزاءات في العقود الإدارية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية دون طبعة ، بدون سنة ، 2010.
22. عقون شراف سياسيات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة الجزائر ، 2007 .
23. علي شفيق الصالح ،محمد عبد العزيز المعارك ، الدعوى الإدارية والانظمة القضائية في المملكة العربية السعودية مكتبة القانون والاقتصاد ، الرياض ، دون طبعة ، 2011 ،
24. علي فيلاي ، الإلتزامات العمل المستحق التعويض ، موقم للنشر والتوزيع الجزائر ، دون طبعة ، سنة 2002 ، ص 02
25. علي فيلاي ، الإلتزامات النظرية العامة للإلتزام ، مصادر الإلتزام في القانون المدني الجزائري ، ط5 ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، ، 2003 .
26. علي كحلون ، النظرية العامة للإلتزامات ، د.ط موقم للنشر ، الجزائر ، 2012
27. عمار ببوضياف ، شرح تنظيم الصفقات العمومية 236/10 جسر للنشر والتوزيع الجزائر ، طالبة 03 ، 2011 ، ص 231
28. عوايدي عمار ، نظرية المسؤولية الإدارية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة ، سنة 2012 .
29. غنية أمينة ، فضاء الاستعجال في المواد الإدارية ، دار هومة الجزائر ، دون طبعة سنة 2014.
30. كلوفي عز الدين ، نظام المنازعة في مجال الصفقات العمومية دار النشر جيلطي ، الجزائر ، بدون طبعة ، 2012 .
31. المادة 32 من الامر 03-06 المؤرخ في 03 مارس 1996 ، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديدهم معلوماتهم الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ص 03
32. محمد محسن مرعي الجهوري ، سلطة الادارة في فرض الإجراءات الجنائية والمالية في العقود الإدارية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، بدون طبعة ، 2014 .
33. مولود ديان ، القانون المدني حسب آخر تعديل له قانون رقم 07 – 05 مؤرخ في 13-05-2007 ، دار بلقيس للنشر الجزائر ، دون طبعة ، سنة 2007 .
34. ناصر رانيا ، التقدير القضائي للتعويض ، مجلة ابحاث ، العدد 03 سبتمبر 2016

35. يوسف حوري سلطات الادارة في مجال الصفقات العمومية /قال منشور ،  
المدخله الثالثه عشر جامعه غليزان ، ملتقى وطني حول دور قانون الصفقات  
العمومية في حماية المال العام ، جامعه المدية ، 2013



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ا	_ الإهداء
I	- الشكر
II	- الملخص
أ	- المقدمة
<b>الفصل الأول :</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار القانوني للتعويض
03	المطلب الأول : ماهية التعويض
05	الفرع الأول : مفهوم التعويض
07	الفرع الثاني: شروط التعويض
07	المطلب الثاني: أساس و تقدير التعويض
08	الفرع الأول: أطراف الخطأ
09	الفرع الثاني: قيمة الضرر
09	الفرع الثالث : وقت الضرر
10	الفرع الرابع : التكيف القانوني للتعويض
10	المبحث الثاني: مبررات أخرى للتعويض و قواعد الدعوى
111	المطلب الأول: التعويض لمبررات خارجية عن بنود الصفقة
11	الفرع الأول : حق التعويض على أساس نظرية الظروف الطارئة
12	الفرع الثاني : حق التعويض على أساس نظرية فعل الأمير
13	الفرع الثالث : الإعفاء من التعويضات
14	المطلب الثاني : قواعد اقتضاء التعويض
14	الفرع الأول : دعوى التعويض
15	الفرع الثاني : علاقة التعويض بالجزاءات الأخرى
17	الفرع الثالث : سلطة القاضي في تقدير التعويض
20	خلاصة
<b>الفصل الثاني :</b>	
23	تمهيد
23	المبحث الاول آليات تحفيز الهيئات العمومية الجزائرية واسس إداراتها
23	المطلب الاول: طبيعة الحوافز المقدمة من طرف الهيئات العمومية الجزائرية
27	المطلب الثاني : البرنامج السليم لوضع نظام الحوافز

29	المطلب الثالث: دور الحوافز في رفع أداء الموارد البشرية في الهيئات العمومية
30	المبحث الثاني: الضمانات التحفيزية والتأديبية المستعملة في التشريع الجزائري
30	المطلب الاول: الآليات التحفيزية المستعملة للوقاية من انتهازية المديرين التنفيذيين
35	المطلب الثاني: الآليات التأديبية المستعملة في علاج انتهازية للمديرين التنفيذيين
45	خلاصة
47	قائمة المصادر المراجع