الفصل الثالث: دراسة حالة : المركب المنجمي – جبل العنق– بئر العاتر.

تمهيد.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات –somiphos– .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المبحث الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة.

المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

المطلب الثالث: استمارة الاستبيان والعينة المختارة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: الدراسة الوصفية لخصائص العينة المدروسة.

المطلب الثاني: تحليل الأسئلة.

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي – دراسة حالة– المركب المنجمي – جبل العنق– بئر العاتر.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة تمكين العاملين والولاء التنظيمي، والعلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة على أرض الواقع بالمركب المنجمي –جبل العنق– بئر العاتر(somiphos) ، حيث اخترنا لأجل ذلك العمال بالمؤسسة محل للدراسة كمجتمع بحث، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية: تقديم الشركة محل الدراسة والأدوات المستعملة في الدراسة بالإضافة تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

أولت الجزائر اهتماما كبيرا باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها، و ذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية و إضفاء القيم على الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المنشودة ، لذلك قامت الدولة بعد تأميم المناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية (SONAREM) التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ست شركات من بين أهمها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات (FERPHOS) ، والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة مهمة على المستويين الدولي والمحلي، وهذه الأخيرة بدورها تفرعت سنة 2005 إلى عدة مؤسسات من بين أهمها شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)، باستقلالية مالية وقانونية، وهيكل تنظيمي خاص ووحدات إستراتيجية تعمل على البحث والتطوير واستخراج و معالجة وتحويل ونقل و تخزين مادة الفوسفات، من أجل تسويقها في السوق الداخلي و الخارجي في ظل منافسة شديدة ومعطيات جديدة مفرزة في محيطها، والتي تحاول التكيف معها ومن بينها: مقاربة التنمية المستدامة و تكنولوجيا المعلومات..... وغيرها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة الأم

أنشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفاط فارفوس (ferphos) بعد هيكلة الشركة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية(En–sonarem)، وفي 22 ماي 1990 أصبحت شركة ذات أسهم رأس مالها 4.000.000.000 دينار جزائري، ويوجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة، لها عدة فروع تتوزع عبر المناطق التي تتواجد بها المناجم التي تستغلها الشركة ومن أهم فروعها: – سومي فوس(somiphos) : وتشمل منجم الفوسفاط بجبل العنق. – سومي فار: (somifer): تعمل على منجم الحديد بعنابة وروينة، منجم بني صاف، منجم الحديد بالونزة.– فاربات(ferpat) – سوترامين(sotramin) : شركة النقل البري للمواد المنجمية.[1]

[1]– معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

الفرع الثاني: التعريف بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق

اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، وبعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق "S–D–O société de djebel onk" وذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، و بدأت سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة،[1]

وتم تأميم المؤسسة سنة 1966 حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها وحولتها إلى مؤسسة (SONAREM) "Societe des recheches et exploitation minire " مؤسسة الأبحاث والاستغلالات المنجمية" والتي كان مقر إدارتها العامة بالحراش بالعاصمة، لكنه حول في 3 جوان 1983 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه الذي سميت فيه هذه المؤسسة" (Ferphos) مؤسسة الحديد والفوسفات" أما حاليا ومنذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين (somifer) "Société des mines de ferphosphate" , ومقر إدارتها بالونزة و (somiphos) "société des mines de phosphate" مؤسسة مناجم الفوسفات ومقر إدارتها بمدينة بئر العاتر وهي التي سنخصصها للدراسة.

الفرع الثالث: أهمية المؤسسة ودورها.

– أهمية المؤسسة:

تحتل مؤسسة "somiphos" مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات ومالها من أهمية في انتاج أطنان من الفوسفات وتظهر هذه المكانة والأهمية فيما يلي:[2]

- تشغيل أكثر من 1400 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة. أو الانقاص منها من المنطقة.
- جلب العملة الصعبة من خلال التصدير.
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.
- تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات كبيرة من الفوسفات.
- إنتاج أكثر من 1500000 طن من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية 1800000 طن في المستقبل.
- منح عدة امتيازات للعمال
- استغلال الموارد البشرية والمادية الموجودة بالمنطقة.

[1]– معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

[2]- معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

- استفادة العديد من الطلبة من التربص داخل المؤسسة.
- إمكانية ترقية العمال.

– **دورها:**

تلعب مؤسسة "Somiphos" دورا هاما جدا، حيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق، ثم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في الأسواق المحلية والأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي، داخليا لفائدة عمالها وموظفيها، وذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء كما أسلفنا الذكر بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل و خارج المؤسسة، والذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها، كالقيام بدورات تكوين أو السماح لعدد كبير من الطلبة بالتربصات الميدانية التطبيقية بها هذا بالإضافة إلى إمكانية تشغيل عدد كبير من المتخرجين عن طريق عقود ما قبل التشغيل، في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة، والعمل الجاد[1]

الفرع الرابع: طبيعة نشاط المؤسسة.

تقوم شركة مناجم الفوسفات بالعديد من الأنشطة، فنشاطها لا يقتصر على الإنتاج فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الأنشطة التجارية و الخدمية، والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتوطيد علاقتها ببيئتها.

- **الأنشطة الإنتاجية:**

تعمل شركة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعملائها، من خلال منتوجاتها بالمواصفات العالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تقوم الشركة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى أسمدة، و يتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، لذلك يطلق عليه PBL التي تعني Born Phosphate line، بحيث تختلف النسب المكونة له من موطن لآخر.

وتقوم شركة مناجم الفوسفات بإنتاج أربعة أنواع من المنتجات مصنفة تصنيف عالمي تجاري، و أهم المجالات التي تستعمل فيها هي:الصناعة الغذائية، الزراعية و الحيوانية، الصناعة الثقيلة، الصناعة

[1]- معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

الكيمياوية، صناعة الكبريت، صناعة المنظفات، (مواد التنظيف) والصناعة الصيدلانية ويمكن التطرق اليها فيما يلي:[1]

- المنتوج المسوق PBL% 75/73 الذي يعادل 34% من P2O5: يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي، حيث تنزع منه الشوائب بوضعه في الفرن بدرجة حرارة عالية تقدر ب 900°، ويستخدم هذا النوع أساسا في صناعة الأسمدة المجهزة والمنتجات الكيميائية؛
- المنتوج المسوق PBL% 72/70 الذي يعادل 32% من P2O5: يمتاز هذا النوع من الفوسفات بارتفاع نسبة الراسب الكلسي فيه، و يتم الحصول عليه بواسطة عملية التحميص في درجة حرارة تبلغ 800°، ويستخدم هذا النوع في الصناعة كتصنيع الأسمدة الزراعية والمنتجات الكيميائية والمواد الصيدلانية.
- المنتوج المسوق PBL%68/66 الذي يعادل 31% من P2O5 : يتمثل في المنتوج المخصص أساسا لتصنيع الأسمدة القابلة للانحلال في التربة وإثرائها لزيادة انتاجها.
- المنتوج المسوق PBL %65/63 الذي يعادل 29% منP2O5 : يطلق على هذا النوع مزيل الغبار، ويستخدم في بعض مجالات الصناعة والزراعة، ويعد من أهم مبيعات الشركة.

أما اهم المواصفات الواجب توفرها في المنتوج لكي يكون مقبول دوليا هي: ان يكون خالي من المغنزيوم والكادميوم فالزبائن لا يحبذونه، نظرا للأضرار التي يسببها خلال عملية التحويل، وأن يكون خاليا كذلك من الفليور لأنه مضر بالبيئة والحيوانات.

وتمر العملية الإنتاجية بشركة مناجم الفوسفات بعدة مراحل تبدأ باستخراج الفوسفات وتنتهي بالحصول على الفوسفات المكلس الجاف، و عليه فإن العملية الإنتاجية تمر بمرحلتين هما

- استخراج الفوسفات: يتمثل في الهدم عن طريق التفجير واستخراج الفوسفات من المركب المنجمي بجبل العنق،
- إغناء ومعالجة الفوسفات: و تتكون سلسلة المعالجة لمادة الفوسفات للمركب المنجمي جبل العنق من : التكسير، التحضير المعالجة بالطريقة المائية، المعالجة بالطريقة الجافة، الانتقاء الهوائي .

- فيتم في المرحلة الأولى استغلال آلة واحدة من نوع جيراتوار (GIRATOIRE) ذات متوسط انسياب 900 طن في الساعة من أجل تحطيم و تكسير الكتل الكبيرة، وفي الثانية يتم الطحن والغربلة أما بالنسبة للمرحلة الثالثة وهي : المعالجة بالطريقة المائية من خلال أربعة ورشات تتمثل في الترويق، التحميص،

[1]- معلومات مقدمة من مديرية الانتاج

الغسل والتجفيف، إذ تتم في الأولى إزالة الشوائب الأكثر من 12.5ملم والأقل من 80 ملم، وهي الفقيرة من عنصر P2O5، ويتم التحميص بواسطة 3 أفران من نوعية درولیفر (DORRLIVERE) من أجل تفكيك و إزالة المواد العضوية الموجودة في مادة الفوسفات المروق، وفي الثالثة يستخدم الهيدروسيكلونات، وكذلك العصارات من أجل إزالة الأكسيدات الناتجة عن عملية التحميص وكذلك المواد الجيرية ، و يستعمل في التجفيف فرنين دائريين من نوعية تيسون روكات، و ذلك من أجل إزالة نسبة الرطوبة و إرجاعها من 13% إلى 0.2% و تبلغ الطاقة السنوية للتجهيزات المستعملة في هذه الطريقة 500.000 طن سنويا من المادة المحمصة و المغسولة و المجففة.

أما بالنسبة للمعالجة بالطريقة الجافة فتتم من خلالها التجفيف و الغربلة و الطحن ، إذ يتم التجفيف من خلال فرنين لإزالة نسبة الرطوبة من 9% الى 1% . و في الثانية تتم الغربلة بواسطة غرابيل حديثة تسمى RHEWUM و عددهم اربعة ، و يتم الطحن بثلاثة مطاحن من نوعية .DRAGON

أما المرحلة الأخيرة و هي الانتقاء الهوائي التي تهدف إلى إزالة الغبار و الحصيات الدقيقة الفقيرة من مادة P205

- الأنشطة التجارية : إن من أهم العمليات التي يتضمنها النشاط التجاري للمؤسسة تتمثل فيما يلي:[1]
  - التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة
  - البحث عن الزبائن و إبرام الصفقات
  - متابعة التخزين في الميناء، و الشحن في السفن لتوصيل المنتوج للمستهلك النهائي.
  - تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة .
- **الأنشطة الخدمية** : تقوم الشركة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل

(نقل المواد المنجمية)، حيث لا تقتصر فقط على المستوى المحلي، و انما تتعدى لتشمل الخارج ، فمثلا المنشآت المينائية بعنابة تقوم بنقل الفوسفات و تهتم بعملية تصديره للخارج، كما تقدم خدمات للزبائن خارج الشركة (إجراءات جمركية، صيانة السفن و تحويل موضعها.) كما يقوم مركز الدراسات و البحوث التطويرية التابع للمؤسسة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات و استشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة. مثل تلك العاملة في صناعة البيتروكيمياويات .كذلك يقوم المركب المنجمي بجبل العنق

[1]- معلومات مقدمة من طرف مديرية التسويق

بتقديم خدمات الصيانة ، و الدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع و مناجم أخرى غير تابعة للمؤسسة، تستخرج منها المواد الأولية لصناعة الإسمنت.....و غيرها[1] .

- **الأنشطة التطويرية** : تهدف الشركة من خلال نشاطها التطويري الى تقديم منتوج متميز ، و مطابق للمواصفات الدولية ، و التي يتوفر عليها منتوج المنافسين. و ذلك من أجل زيادة حصة الشركة السوقية باعتبارها ضئيلة جدا مقارنة بمنافسيها خاصة تونس و المغرب، فالشركة تقوم بتطوير منتجاتها من خلال الدراسات التطويرية والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية.

كما تحمل الأنشطة التطويرية في طياتها ما يلي:[2]

- متابعة و تكثيف برامج البحث المنجمي
- متابعة سياسة الاستماع للزبون وحل الإختلالات المطروحة.
- تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول الى هدف إنتاج أربعة ملايين طن سنويا
- السعي من اجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية / الاجنبية في جميع المجالات ذات الفائدة و قابلية التطوير ، و خاصة في مجال الإستغلال المنجمي و حماية البيئة
- تثمين مادة الفوسفات من خلال البحوث و الدراسات التي أنجزت من اجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة و مواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية و الكيميائية الغذائية ، و التي ستتجسد من خلال البدء في انشاء مشروع القطب الصناعي لتحويل الفوسفات في مدينة بوشقوف بولاية سوق اهراس.

الفرع الخامس: علاقة المؤسسة بمحيطها

تمارس الشركة نشاطاتها وسط محيط متنوع، و تربطها علاقات متعددة في إطار تبادل المصالح على المستوى المحلي والخارج، فهي تعمل على توسيع وتطوير علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة وطنيا و دوليا.

ويمكن تلخيص علاقة المؤسسة بمحيطها فيما يلي:[3]

[1]- معلومات مقدمة من طرف دائرة البحث والتطوير

[2]- معلومات مقدمة من طرف دائرة البحث والتطوير

[3]- معلومات مقدمة من طرف دائرة الشؤون القانونية

- المحيط الاجتماعي: تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعامليها عن طريق تكوينهم، وذلك لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل، كما تساهم في تقليص وامتصاص البطالة عن طريق توظيف اليد العاملة، هذا بالاضافة إلى مساهمتها في تمويل عدد من الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي و الثقافي والبيئي.
- المحيط الاقتصادي: ويمك تلخيصه فيما يلي:

- الزبائن: تتعامل المؤسسة مع زبائن خارج الوطن من دول أوربا الغربية والشرقية، ودول آسيا، ودول أمريكا الجنوبية، هذا بالإضافة إلى تعاملها مع زبائن من داخل الوطن من بينهم شركة اسميدال وصيدال.
- الموردين: تتعامل المؤسسة مع موردين من أوربا الغربية وخاصة فرنسا وألمانيا، وكذلك مع الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد اللازم للإنتاج وتحديثه بصورة مستمرة، إضافة إلى استيراد قطع الغيار و تتعامل كذلك الشركة مع موردين محليين من أجل شراء أجهزة الإنتاج ووسائل أخرى.
- البنوك: بالنسبة للجانب المالي من تمويل و إقراض و تحويل فإن المؤسسة تتعامل مع البنك الوطني الجزائري، و الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، والبنك الخارجي الجزائري.
- شركات التأمين: حيث تدفع مبالغ ضخمة لهذه الشركات لغرض التأمين على ممتلكاتها.
- الحكومة: فهي مالكة للمؤسسة وغير متدخلة في إدارتها و دورها الأساسي هو سن القرارات و القوانين(قرارات إعادة الهيكلة التي تعرضنا لها سابقا).

- المحيط التكنولوجي : تسعى المؤسسة إلى تطوير التكنولوجيا عن طريق إدخال تقنيات ووسائل جديدة، من أهم المعاهد التي تربطها بهم علاقة في هذا المجال نذكر:

- المعهد العالي للفوسفات بالمغرب؛
- الاتحاد العربي للحديد والفولاذ؛
- المعهد العالي للتسيير والإنتاجية؛
- معهد الحديد والفولاذ بفرنسا.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات –SOMIPHOS–

لمحاولة تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تم اعتماد أهم المؤشرات التي تشخص وضعية المؤسسة المالية من خلال طبيعة نشاط المؤسسة، وتبيان أسباب التغيرات إن وجدت و ذلك حسب معطيات المؤسسة الخاصة بالفترة (2014–2017).

الفرع الأول: تحليل تغير الكميات المنتجة لمؤسسة مناجم الفوسفات(2014–2017).

يبين الجدول و الشكل المواليين مستوى التغير الحاصل في الكميات المنتجة من مادة الفوسفات في مؤسسة مناجم الفوسفات كالآتي:[1]

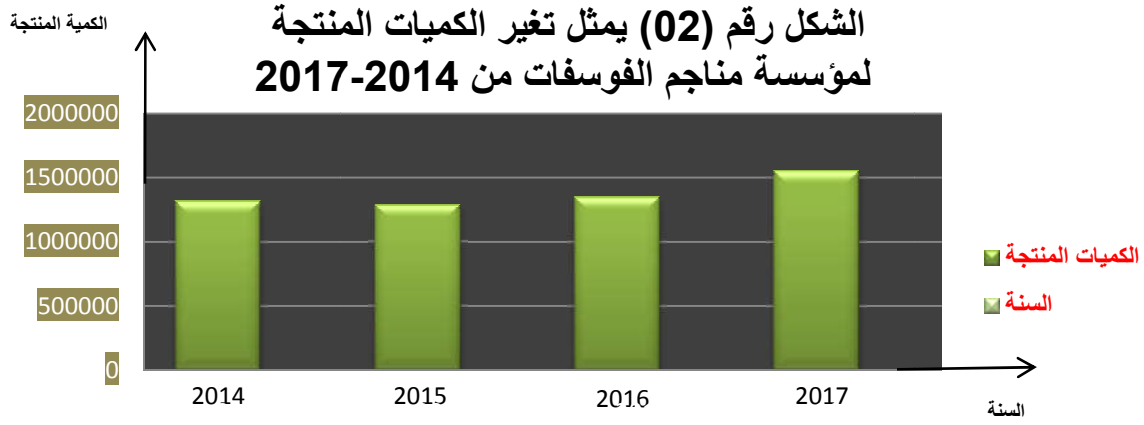
جدول رقم (01) يمثل تغير الكميات المنتجة لمؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة (2014–2017)

السنة	الكميات المنتجة	نسبة التغير
2014	1317950	/
2015	1288100	-2,26%
2016	1352145	4,97%
2017	1556485	15,11%

المصدر: مديرية المحاسبة والمالية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الكميات المنتجة للفترة(2014–2017) كانت منخفضة نسبيا في سنة 2015 بنسبة 2.26% مقارنة بسنة 2014، ثم ارتفعت أيضا في السنة الموالية بنسبة 4.97% ، وذلك بسبب إتباع المؤسسة لسياسة الإنتاج حسب الطلب، ويرتبط الإنتاج بقدرات المؤسسة الإنتاجية ، باستثناء بعض الحالات كإضراب العمال، ثم نلاحظ ارتفاعا ملحوظا في سنة 2017 بنسبة15.11 % بسبب زيادة الطلب أيضا.

الشكل رقم (02) يمثل تغير الكميات المنتجة لمؤسسة مناجم الفوسفات من 2014-2017



المصدر: من إعداد الطلبة

[1]- معلومات مقدمة من مديرية المحاسبة والمالية.

الفرع الثاني: تحليل تغير الكميات المباعة لمؤسسة مناجم الفوسفات للفترة (2014-2017)

يمكن إيضاح هذ التغير من خلال الجدول والشكل المرافقين:[1]

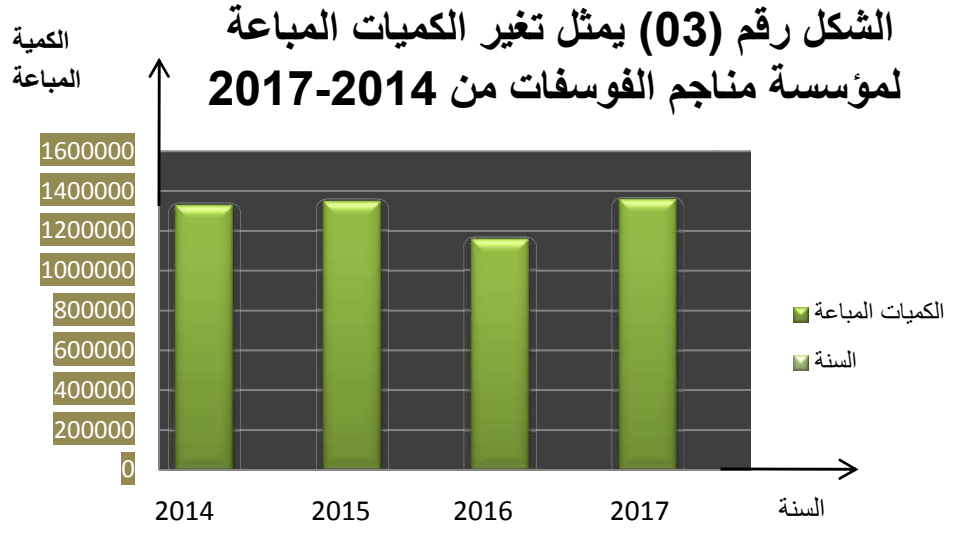
جدول رقم (02) يمثل تغير الكميات المباعة لمؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة (2014-2017)

السنة	الكميات المباعة	نسبة التغير
2014	1328579	/
2015	1344341	1,19%
2016	1155468	-14,05%
2017	1358523	17,57%

المصدر: مديرية المحاسبة والمالية

من خلال الجدول يتضح أن الكميات المباعة من مادة الفوسفات ارتفعت بين سنتي 2014-2015 بنسبة 1.19% ثم انخفضت بشدة بنسبة 14.05% عام 2016 بسبب تأثير الأزمة المالية العالمية، والتي مست كل قطاعات الثروات والقطاعات الانتاجية ثم ارتفعت بنسبة هائلة سنة 2017 بنسبة % 17.57 وذلك بعد انكماش الأزمة المالية نسبيا و توفير النقل بين المنجم وميناء عنابة بعد البرامج التنموية.

الشكل رقم (03) يمثل تغير الكميات المباعة لمؤسسة مناجم الفوسفات من 2014-2017



المصدر : من إعداد الطلبة

[1]– معلومات مقدمة من مدرية المحاسبة و المالية

الفرع الثالث: تحليل تغيير رقم الأعمال و الأرباح في مؤسسة مناجم الفوسفات —SOMIPHOS– للفترة بين (2014–2017).

عرفت المؤسسة تغيرات في رقم أعمالها مما أدى إلى تغير أرباحها ويتضح هذا التغير من خلال الجدول و الشكل المواليين:

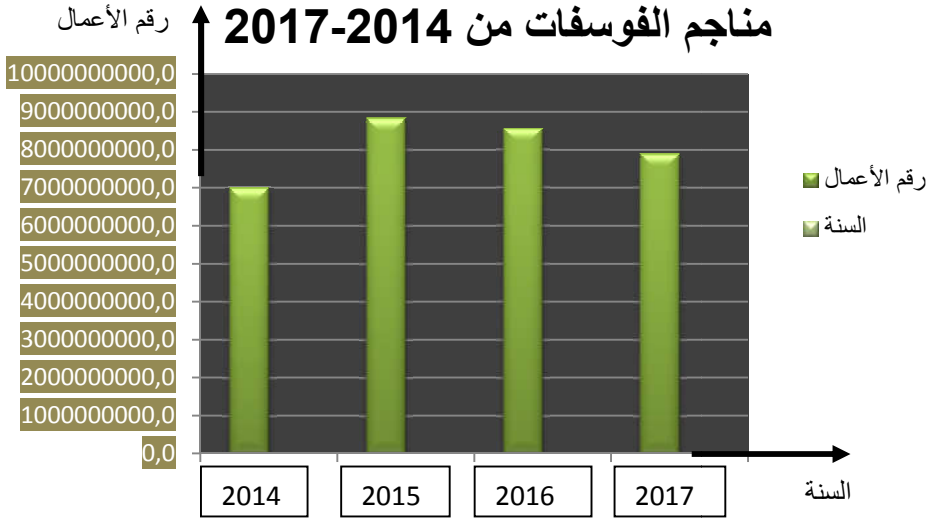
أولا: تحليل تغير رقم أعمال المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات خلال الفترة (2014–2017). يتبين هذا التغير كما يلي:[1]

جدول رقم (03) يمثل تغير رقم الأعمال لمؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة (2014–2017)

السنة	رقم الأعمال	نسبة التغير
2014	6988870075,4	/
2015	8825606231,0	26,28%
2016	8558965425,0	-3,02%
2017	7895545454,0	-7,75%

المصدر: مديرية المحاسبة والمالية

الشكل رقم(04) يمثل تغير رقم الأعمال لمؤسسة مناجم الفوسفات من 2014-2017



المصدر: من إعداد الطلبة

[1]- معلومات مقدمة من مديرية المحاسبة والمالية

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال ارتفع بين سنتي 2014–2015 بنسبة 26.28% ثم استمر في الانخفاض بنسب متذبذبة إلى غاية 2017 بسبب نقص الطلب على المادة وزيادة المنافسة في السوق ويتضح هذا الانخفاض المتذبذب من خلال الشكل الموالي:

ثانيا: تحليل تغير أرباح مؤسسة مناجم الفوسفات للفترة (2014–2017): بالاعتماد على الجدول و الشكل المواليين يتضح هذا التغير كما يلي:[1]

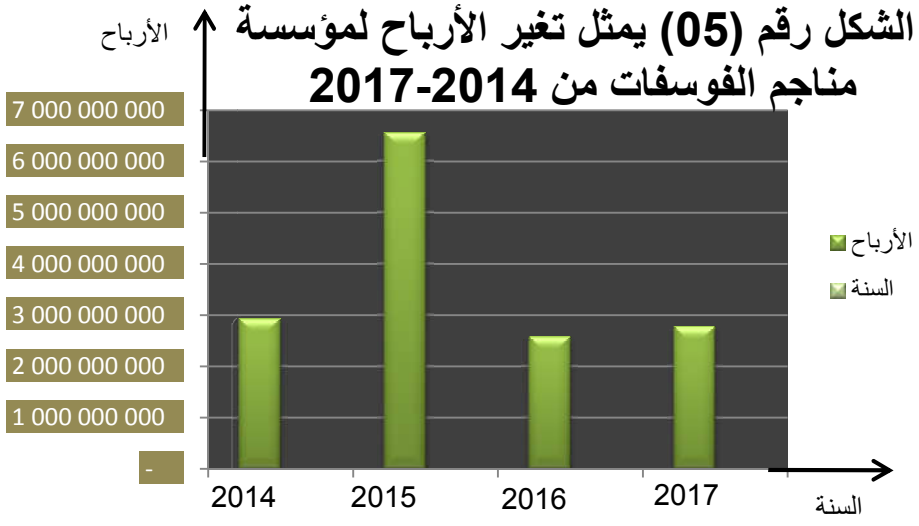
جدول رقم (04) يمثل تغير الأرباح لمؤسسة مناجم الفوسفات خلال الفترة (2014–2017)

السنة	الأرباح	نسبة التغير
2 014	2 935 024 951	/
2 015	6 568 288 822	123,79%
2 016	2 584 558 854	-60,65%
2 017	2 785 659 455	7,78%

المصدر: مديرية المحاسبة والمالية

حسب الجدول السابق نلاحظ ارتفاعا كبيرا جدا للأرباح سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 بنسبة 123.79% ، وقد بلغت في هذه السنة 6568288822 دج ثم انخفضت إلى 60.65% في 2016 بسبب إنخفاض الكميات المباعة. ثم ارتفعت بنسبة طفيفة بلغت 7.78%

الشكل رقم (05) يمثل تغير الأرباح لمؤسسة مناجم الفوسفات من 2014-2017



المصدر: من إعداد الطلبة

[1]- معلومات مقدمة من مديرية المحاسبة والمالية

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي .

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم .

تعتمد شركة مناجم الفوسفات في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي داخل التنظيم الجديد للشركة حيز التنفيذ ابتداء من سنة 2005، حيث اتخذت على عاتقها هيكلة و تنظيم من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية وهياكل مهنية مهمتها المتابعة و التسيير من ناحية أخرى ، ويتم تقسيم الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات حسب الوظائف كما يلي :[1]

1-**الرئيس المدير العام** : وهو مدير عام ورئيس في أن واحد لمجلس الإدارة المتكون من 9 أعضاء كما يعد المسؤول الأول في المؤسسة قانونا ومدنيا ومن مهامه:

- يمثل الشركة و يتحدث باسمها و كذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة .
- وضع الاستراتجيات وكشف مناطق القوة و الضعف في المؤسسة وضمان التسيير العام و الجيد لفروع الشركة من خلال التنظيم والتوجيه و التنسيق و الإشراف .
- مراقبة نشاطات المؤسسة و توجهاتها و متابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف
- يمثل المؤسسة في الخارج ويتصل مباشرة بالهيئات العليا داخل البلد وخارجه .

2- **المساعد التقني** : تتمثل مهامه في التكفل بصيانة العتاد و التجهيزات الكهربائية و الصناعية في الشركة .

3-**مساعد تسيير الجودة:** يهتم بإعمال الجودة و الرقابة على جودة منتجات المؤسسة و على مدى مطابقتها للمواصفات المعيارية .

4- **مساعد الاتصالات و التخليص** : ومن مهامه تنظيم و تحويل الإتصالات داخل و خارج الشركة .

5- **الأمانة العامة** : ومن مهامها استقبال الزبائن و تحضير المواعيد و كذلك التكفل بالرد على المكالمات الهاتفية و كتابة التقارير و الرسائل و القيام بالأعمال المكتبية الأخرى.

[1]- معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

6-مساعد التدفيق و الإستشارة : من مهامه التدقيق في حسابات الشركة و مختلف العمليات المالية و مساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات و الأجور و غيرها من الحسابات لأجل المصادقة عليها.

7-مديرية المركب المنجمي لجبل العنق : تهتم بشؤون المركب المنجمي لجبل العنق و توفير مختلف حاجاته ، مراقبة عملية الإنتاج ، مراقبة الجودة .

8-مديرية المحاسبة و المالية؛ ومن مهامها : [1]

- الإشراف و التوجيه على كل العمليات المالية و المحاسبية بالمؤسسة .
- إعداد الميزانية السنوية و تقديم المعلومات المساهمة في وضع الميزانيات التقديرية . – تمويل الشركة و متابعة مصاريفها.
- تحديد موارد الشركة و استخداماتها و تقسيمها .

و تشرف مباشرة على دائرتين هما :

- **دائرة المحاسبة** : تقوم هذه الدائرة بالمهام التالية:

- تسجيل كافة العمليات المحاسبية .
- مسك مختلف الوثائق و الملفات الخاصة بعمليات الشراء و البيع و عمليات البنوك و مراقبة مدى مطابقتها للواقع
- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا .
- تسجيل الاهتلاكات و المؤونات سنويا .
- متابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية.
- المشاركة في الجرد المادي للاستثمارات .
- إعداد الميزانية الختامية لكل سنة مالية.

[1]- معلومات مقدمة من طرف مديرية المحاسبة والمالية

- إرسال الوثائق ومختلف المعلومات المتوفرة لدى المصلحة عند طلبها من المصالح الأخرى

- **دائرة المالية** : ومن مهامها :

- تقوم بمتابعة التسيير المالي و مراقبة التدفقات المالية الداخلية و الخارجية .
- إعداد الميزانيات التقديرية .
- تسوية ديون المؤسسة بناء على طلبات التسديد الواردة الى المصلحة .
- التنسيق مع مصلحة المحاسبة العامة فيما يتعلق بمراقبة النفقات و الإيرادات.

9- مديرية التسويق : تشرف على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية و تنمية المبيعات و الأعمال المتعلقة بها كدراسة الأسواق و الإشهار و الإعلان وإنشاء العقود التي تتضمن الكمية و السعر و الوقت الخاص بالمبيعات ، و إبرام صفقات وفقا لما تقتضيه مستلزمات السوق و كذا البحث عن أسواق وعملاء جدد وكذلك المحافظة على زبائن المؤسسة من خلال كسب ثقتهم بتقديم أحسن الخدمات وتشرف على ثلاث دوائر هي :[1]

9-1- دائرة التصدير : تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ طلبات المنطقة و التي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا كما تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية و التي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية (الأسواق الجديدة بصفة عامة)

9-2 – دائرة العلاقات مع الزبائن:

تتمثل مهمتها أساسا في:

- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير و تنمية و توطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم.
- السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد.

[1] معلومات مقدمة من طرف مديرية التسويق

- الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء و التعاقد معهم .

9-3- دائرة المشتريات : تقوم بإجراءات الشراء مع ما تحتاجه المؤسسة من آلات و قطع غيار وتجهيزات و شاحنات .

10- مديرية الموارد: من مهامها: [1]

- تنظيم وتقدير الإحتياجات المتعلقة بالتوظيف و التكوين وكذا الترقية و التدريب و توزيع العمال .
- تسيير الموارد البشرية للشركة .
- إدارة الشؤون القانونية و الموارد الإعلامية والمشتركة داخل الشركة . وتشرف مديرية الموارد على عدة دوائر هي :

10-1- دائرة التكوين : من مهامها وضع دورات تكوينية مستمرة للعمال و السهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.

10-2- دائرة الشؤون القانونية : وتهتم بالفصل في القضايا المتعلقة بالشركة وكذا فض النزاعات بين العمال و الإدارة في إطار قانون العمل .

10-3- دائرة المعلوماتية : من مهامها:

- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه.
- تتولى المؤسسة مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة وهي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة و المتعاملين معها.
- السهر على تطبيقات التكنولوجيا المعلوماتية و صيانتها في مختلف الدوائر.

10-4- دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل أقسام الشركة وتتدرج تحتها مصلحتين هما مصلحة الوسائل العامة ومصلحة العلاقات الخارجية وتعنى

[1] معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد

كذلك بالتعاملات الخارجية و إبرام عقود مع الزبائن و الموردين و تنظيم المعارض الإقتصادية و الندوات.

10-5- دائرة الموارد البشرية: ومن مهامها متابعة المسار المهني و تنظيم مختلف إحتياجات المؤسسة من العمال وكذا مراجعة ملفات العمال المحالين للتقاعد و كذلك عمليات تسيير الأجور حيث تضم دائرة الموارد البشرية في مقر (SOMIPHOS) مصلحتين هما[1]:

- **مصلحة الشؤون الاجتماعية** : وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تطبيق مخطط العمل على مستوى وحدة المقر
- القيام بالتنسيق مع نقابة وحدة المقر لإعداد مخططات الأنشطة في مجال الشؤون الإجتماعية
- القيام بمختلف الخدمات الإجتماعية لصالح العمال
- اعداد تقارير و ارسالها الي رئيس الموارد البشرية

- **مصلحة المستخدمين** تتمثل مهامها فيما يلي:

- الإشراف على تسيير الموارد البشرية على مستوى وحدة المقر ومتابعة ملفات المستخدمين (التقرير ، النقل و الغيابات ، الحوافز و التبرير)
- فرع الأجور وفرع العلاقات الاجتماعية : و يخص العلاقة مع صندوق الضمان الاجتماعي (حوادث العمل ، العطل المرضية الأدوية)
- صندوق التقاعد : إعداد ملفات الأفراد الذين سيحالون على التقاعد.

[1]- معلومات مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS بئر العاتر – تبسة–

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مجموعة مصالح و أقسام يتم التنسيق فيما بينها من أجل تحقيق أهداف شاملة و موضوعية ، وتتمثل مهام كل من هذه المصالح و الأقسام فيما يلي :

1) **مديرية المركب:** تختص بالإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق، وتوفير مختلف حاجياته، ومراقبة عملية الانتاج و الجودة، والقيام بعمليات الصيانة وغيرها.
2) **الأمانة العامة:** تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال :
   - استقبال و إرسال الفاكسات، تنظيم مواعيد المدير وتذكيره بها؛
   - الرد على المكالمات الهاتفية، ترتيب وتصنيف الملفات والوثائق.
3) **مصلحة مراقبة الميزانية:** تعتبر مصلحة مراقبة الميزانية ذات أهمية كبيرة في معرفة ما للمؤسسة وما عليها من أرباح و تكاليف، يشرف عليها رئيس المصلحة، يساعده في التسيير موظفين مختصين في الدراسات الاقتصادية و الإحصائية بالإضافة إلى سكرتاريا، يتبع هذه المصحة أقسام تتمثل مهام كل منها فيما يلي:

➢ **قسم متابعة الميزانية:** تتمثل وظيفتها فيما يلي:

- متابعة تسيير المؤسسة في جميع جوانبها المالية و الاجتماعية والاقتصادية؛
- تقديم تقارير شاملة لمدير المؤسسة، من خلال متابعة عملية الإنتاج؛
- الإشراف على جميع نشاطات المؤسسة؛
- المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية؛
- متابعة الميزانية التقديرية ومقارنتها بالفعلية؛

- تلقي عروض المناقصات بالمؤسسة.

➢ **قسم تحليل الميزانية:** تتمثل مهامه فيما يلي:

- حساب جميع أنواع التكاليف المباشرة و غير المباشرة؛
- حساب تكاليف الاستغلال؛
- حساب تكاليف استعمال مختلف وسائل الإنتاج (شاحنات ثقيلة كانت أو خفيفة، ورشات العمل...الخ)

4) مصلحة المحاسبة و المالية: تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص المؤسسة في المجال المحاسبي، وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على باقي الفروع بها، وينسق بين أعمال باقي الموظفين، بالإضافة إلى نائب الرئيس و إطار في المالية، و إطار في المحاسبة العامة، ومكلف بالخزينة و السيكرتارية يتوزعون في الفروع التالية:

➢ **فرع المحاسبة العامة:** يعمل به إطار في المحاسبة العامة مع سكرتارية، وقد أسندت لهذا الفرع المهام التالية:

- تسهيل القيود المحاسبية والعمليات التي تجري بالمؤسسة من بيع وشراء وتقديم للخدمات.
- إعداد ميزان المراجعة آخر كل شهر؛
- التأكد من صحة الحسابات المسجلة.

➢ **فرع المالية:** يعمل به إطار في المالية، بالإضافة إلى مساعدين يقومون بجميع الأعمال المكملة لعمل رئيس الفرع والذي تتمثل مهامه فيما يلي:

- تسجيل جميع الحسابات التي لها علاقة بالبنك(المدخلات والمخرجات)؛
- إعداد جدول المقارنة والذي يبين حسابات المؤسسة لدى البنك، وحسابات البنك لدى المؤسسة.
- متابعة أجور العمال.

5) **مصلحة المشتريات والتموين:** يشرف على هذه المصلحة مدير فرعي تتمثل مهامه في مراقبة و متابعة سير العمل في الأقسام التابعة لمصلحته وتنقسم إلى:

- **قسم تسيير المخازن:** يعنى هذا القسم بإجراء الجرد الدوري للمخازن، من أجل معرفة الاحتياجات اللازمة من المواد(قطع الغيار، مستلزمات الإنتاج...الخ) ومن ثم إعداد التقرير و إرساله إلى قسم المشتريات.
- **قسم التموين:** يقوم بإجراءات الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة من آلات وقطع غيار وتجهيزات بناء على تقرير قسم تسيير المخازن.

6) **مصلحة الموارد البشرية:** تقوم بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من عمال،ويشرف عليها رئيس مصلحة و مساعد يقومون بالمهام ذات الصبغة الاجتماعية، بالإضافة إلى متابعة أعمال الفروع الأخرى التي تعمل تحت رئاستهم،ومن هذه الفروع ما يلي:

- **فرع العلاقات المهنية:** لهذا الفرع علاقة مباشرة بالعمال، والأمور الخاصة بهم من المهام المسندة إليه ما يلي:
  - دراسة ملفات المتقاعدين.
  - متابعة تغيب العمال و حوادث العمل و استلام الشهادات الطبية.
- **فرع الأجور:** يعمل بهذا الفرع إطار سامي بالإضافة لمساعد يقوم بالأعمال اللازمة الموكلة إليه و يهتم هذا الفرع بـ:
  - إعداد أجور العمال.
  - تحديد ساعات العمل الشهرية.
  - إعداد كشوف الرواتب النهائية.
  - اقتطاع السلفيات المقدمة من طرف النقابة من أجور العمال.
  - صرف المنح العائلية.

- **فرع علاقات الضمان الاجتماعي:** يوفر هذا الفرع المنافع و الخدمات التي تشتمل رواتب التقاعد و التامين ضد العجز.

و من بين الخدمات التي يقدمها هذا الفرع ما يلي:

- تقديم الخدمات الطبية و الدعم المالي كتعويضات إصابات العمل بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالصحة و جوانب العمل الاجتماعي.

- **فرع التسيير الإداري:** يعد هذا الفرع ذا أهمية كبيرة في مصلحة الموارد البشرية فهو يضطلع بمهام عديدة و متشعبة، يسير من طرف رئيس الفرع و مساعد، و تتمثل مهامه فيما يلي:

- إصدار قرارات الترقية الخاصة بالعمال.
- يعتبر الفرع كخزينة لجميع المعلومات الخاصة بالعامل (الاسم و اللقب، تاريخ الدخول، تاريخ الخروج...الخ).
- المراقبة الإدارية لحسابات الموظفين كتحديد الغيابات و التأخرات و تنظيم العطل السنوية.
- إعداد مختلف المنح المقدمة للموظفين في حالة طلبها.

- **فرع التكوين:** لهذا الفرع دور هام في تكوين و إعادة تمهين الموظفين بالمؤسسة،سواء كانوا دائمين أو متعاقدين، ويسير من طرف رئيس الفرع تساعده سكريتاريا، و يقوم بدوره من خلال:

- معرفة أراء العمال حول عملية التكوين في مجال معين، و دراستها.
- تقديم عروض التكوين لجلب الأساتذة المكونين و اختيارهم على أساس الخبرة و الكفاءة من جهة، واقل التكاليف من جهة أخرى.
- تحديد قائمة الموظفين الذين سيخضعون للتكوين ومن ثم تبدأ دورة التكوين في الوقت المحدد من طرف رئيس الفرع.

7) **مصلحة الشؤون القانونية:** تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة، بالنزاعات بين العمال و الإدارة في إطار قانون العمل و فض النزاعات مع الأطراف الخارجية، و تتلخص أهم مهامها فيما يلي:

- تقديم الاستشارات القانونية على كل ما يخص المؤسسة.
- متابعة قضايا العمال، و جميع المشاكل الإدارية و القانونية بالمؤسسة.
- الإشراف على القضايا التي ترفع ضد المؤسسة.
- تسوية أوضاع العمال القانونية.

8) **مصلحة مراقبة الجودة و البيئة:** يشرف على هذه المصلحة مسؤول تسيير الجودة و البيئة، و يقوم بجميع الأعمال الموكلة لهذه المصلحة، و بما إن المؤسسة متحصلة على شهادة "نظام تسيير الجودة": systeme de management de" la qualite"

- المعيار iso 9001 version.2000
- و شهادة "نظام تسيير المحيط":.system de management environement
- المعيار iso 14001 version 1996

فهي تعمل جاهدة للحفاظ على هذه الشهادة العالمية من خلال:

- السهر على تطبيق المقاييس العالمية في عملية الإنتاج.
- المحافظة على جودة المنتوج.
- إرسال تقارير دورية إلى مدير المؤسسة حول نوعية المنتوج.
- حماية البيئة، عن طريق التخلص من المهملات بطريقة عقلانية.

9) **مصلحة الأمن الصناعي:** و يرأسها مدير وهو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة و سلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل و السهر على تهيئة الأماكن و الظروف اللازمة للعمل.

10) **مصلحة الوسائل العامة:** يشرف عليها رئيس المصلحة و يعمل بها عدد من الموظفين موزعين حسب اختصاصاتهم، كالعاملين في مجال الكهرباء و الميكانيك.

و تتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

- القيام بالأشغال الكبرى كالبناء و توفير المياه.
- تلبية حاجات مصالح المنجم.
- اصلاح كل الأعطال في أجهزة المؤسسة؛
- تموين المكاتب بالوسائل الإدارية (تجهيزات المكاتب).

11) **مصلحة الإعلام الآلي:** تحتل هذه المصلحة مرتبة هامة في هيكلة المؤسسة، نظرا لاستخدامها لتقنيات تمكنها من إعطاء مكانة للمؤسسة، على الصعيد المحلي، والدولي.

وتتمثل مهام المصلحة فيما يلي:

- الإشراف على العاملين في مجال الإعلام الآلي؛
- تسهيل العمل بالمؤسسة من خلال التقنيات المستعملة؛
- ربط العلاقة بين المديرية و المنجم و هذا ما يؤدي إلى ربح الوقت
- صيانة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى المؤسسة ككل

12)**قاعة الأرشيف:** تعمل على حفظ كل الوثائق و السجلات الخاصة بالمؤسسة ، و كذلك الحفاظ على ملفات العمال.

13)**مصلحة طب العمل:**هو طب وقائي يعمل على مراقبة العمال،و توعيتهم و إرشادهم عن الأمراض التي تنجم عن مناطق العمل ، كالحساسية الصدرية أو الحساسية المفرطة و مراقبة الأماكن العمومية كالمطبخ مثلا.

14)**مصلحة البحث و التطوير:** تهتم هذه المصلحة بكل ما له علاقة بالدراسات المتعلقة بالمنتوج، و يشمل فرعين هما :

- **فرع الدراسات الجيولوجية:** يعمل بهذه المصلحة مجموعة من المختصين ذوي الخبرة و الكفاءة، حيث تختص بالتنقيب على المادة الأولية و على أماكن تواجدها و اقتراح أفضل السبل لاستخراجها،على أسس علمية و تقنية عالية المستوى.
- **فرع التثمين:** يقوم هذا الفرع بتحليل عينات مختلفة من المنتوج من أجل معرفة مدى جودته ونوعيته .

15) **المصنع:** تتمثل الأقسام و الفروع التابعة له فيما يلي:

- مديرية الإستغلال : يشرف على نقل المادة الأولية إلى مصلحة المعالجة ، وتحتوي هذه المديرية على فرعين أساسيين هما :
- الفرع المختص بالهدم : (Abartage) يرأسها رئيس المصلحة و تهتم بعملية إستخراج الفوسفات الخام كمادة أولية من المنجم .
- فرع الإستخراج : و ذلك من خلال التعرية ثم التموين بالمنتوج و الموارد الثانوية

16) **مديرية المعالجة:** تتم معالجة الفوسفات عن طريق مرورها بأحد الورشتين الموجودتين على مستوى هذا القسم و هما :

- ورشة التبليل(المعالجة المميهة) : وذلك من خلال الغسل و التحميص.
- ورشة التجفيف (المعالجة الجافة) : و ذلك من خلال التهيئة الميكانيكية و التنفيض يمر المنتوج بأحد هاتين الورشتين على أساس رغبة الزبون ووفقا للطلبات الموجودة، ويشرف على كل واحدة منها رئيس ورشة أو مصلحة حيث أن الورشة هنا تعتبر كمصلحة.

17) **مديرية الصيانة:** تقوم هذه المديرية بصيانة الآلات الموجودة بالمؤسسة و الخاصة بعملية استخراج المادة الأولية ، كما أنها تهتم بصيانة جميع العتاد الخفيف و الثقيل كالحافلات ، و السيارات ، الشاحنات .....ألخ ، ويعمل به عدد من العمال المختصين في الصيانة و الإصلاح كالميكانيك ، الكهرباء .....إلخ ، حيث يقومون بجميع

الأعمال الداخلة في دائرة إختصاصهم ، و الخاصة بالمنجم حيث تتم الصيانة من خلال صيانة العتاد المتحرك و صيانة العتاد الثابت

الفرع الثالث: دائرة الموارد البشرية

- **طبيعة الموارد البشرية المكونة للمؤسسة.**

إن طبيعة الموارد البشرية المتواجدة بالمركب المنجمي تنقسم إلى أربعة فئات مقسمة كل منها إلى قسمين: دائم–متعاقد، سواء كان رجال أو نساء، حيث وصل عدد العمال لهذه الشركة سنة 2017 إلى 1335 عامل: وتتمثل هذه الفئات فيما يلي :

- **الإطارات:** وهم رؤساء الدوائر: حاموا الشهادات، ويتم ترتيبهم حسب النقطة الاستدلالية التي تتضمنها الاتفاقية.
- **أعوان التحكم:** وهم العمال و المسؤولون الذين لهم علاقة مباشرة مع المنفذين مثل: رؤساء الفرق، رؤساء الورشات، التقنيون السامون.
- **الإطارات العليا:** وهم الأشخاص الذين يشغلون مناصب عليا في المؤسسة
- **أعوان التنفيذ:** وهم العمال الذين يقومون بمختلف الأشغال التي تتطلب جهد عضلي.
- والجدول الآتي يوضح ذلك:[1]

الجدول رقم(05): طبيعة الموارد البشرية المكونة للمؤسسة

	متعاقد		دائم		المجموع
	نساء	رجال	نساء	رجال	
أعوان التنفيذ		133	4	78	**215**
أعوان التحكم	3	201	12	812	**1028**
إطار	3	9	3	58	**73**
إطار عالي		2		17	**19**
المجموع	**6**	**86**	**19**	**965**	**1335**

المصدر: مديرية الموارد البشرية

[1]- معلومات مقدمة من مديرية الموارد البشرية

- **معدل دوران العمال في المؤسسة**

إن معدل دوران العمل يمثل نسبة دخول و خروج العمال وذلك لعدة أسباب منها:

أ– خروج العمال: وذلك من خلال:

- الاستقالة – النقل
- التقاعد – العجز
- الوفاة – الفصل

والجدول التالي يوضح معدل دوران العمل للعمال خلال سنة 2017:[1]

جدول رقم:(06) يمثل معدل دوران العمل لسنة 2017:

سبب ترك العمل	عدد العمال
عجز	2
وفاة	3
استقالة	1
تقاعد	51
نهاية العقد مع المؤسسة	1
فصل	2
نقل	3
المجموع	**63**

المصدر: مديرية المواد البشرية

2– دخول العمال: وذلك عن طريق التوظيف، حيث بلغ عدد العمال الذين تم توظيفهم سنة 2017، واحد وعشرون(21) عامل كما هو موضح في الجدول الآتي: [2]

[1]- معلومات مقدمة من مديرية الموارد البشرية
[2]- معلومات مقدمة من مديرية الموارد البشرية

جدول رقم (07) يمثل توظيف العمال لسنة 2017

العمال	العدد
أعوان	10
إطارات	11
المجموع	21

المصدر: مديرية الموارد البشرية

- **تغيير علاقة العمل:**

إن التوظيف في هذه المؤسسة يتم عن طريق التعاقد سواء كان ذلك بالنسبة للأعوان أو الإطارات من حاملي الشهادات

يتم تغيير علاقة العمل بالنسبة للعامل من خلال المرور بأربعة مراحل، حيث يبدأ العامل مساره المهني في إطار الادماج المهني (DAIP) ثم في إطار عقد العمل المدعم (CTA) ثم يصبح متعاقد(CAD) وفي الأخير يصبح عامل دائم.

المبحث الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

سوف نتناول في هذا المبحث تحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا ، كما سنقوم بتحديد الأدوات المستعملة و المساعدة على اتباع منهج الدراسة المختار.

المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة و الوسائل الإحصائية المستعملة .

الفرع الأول : تحديد منهج الدراسة

يعتبر المنهج في الدراسة الميدانية عبارة عن ذلك الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة ، وباعتبار موضوعنا يدور حول دور التمكين في خلق الولاء التنظيمي ، بمعني أوضح تحديدا ما إذا كان هناك أهمية وفعالية للتمكين ودور في خلق الولاء التنظيمي ،وهذا من خلال مرحلة الفحص والتحقيق وإعداد التقرير ، لذلك سوف نعتمد في دراستنا

على المنهج التحليلي في تحليل البيانات و المعلومات المتحصل عليها ، ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

الفرع الثاني : الوسائل الإحصائية المستعملة .

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية النسب المئوية : لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، و هذا بالاستعانة ببرامج معلوماتية مختلفة تمثلت في Spss

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات . من بين أدوات جمع البيانات ما يلي :

1-**الاستبيان:** يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، حيث تعتبر هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء و مواقف العاملين عن أسلوب تقييمهم ، وعن علاقتهم بأداء المؤسسة،موجهة للرؤساء و المرؤوسين ، حيث تم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا و ذلك من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان

2- **المقابلة:** وذلك من اجل الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة ودراسة تمكين العاملين و دوره في خلق الولاء التنظيمي بصفة خاصة ، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رؤساء بعض المصالح في المؤسسة ، حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول نشاط ومهام كل مصلحة و مدى انجازها لمهامها من طرف إدارة الموارد البشرية، و علاقات أفرادها فيما بينهم ووضعيتهم بها ، بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرها لنتائج البحث ، كما قمنا بمقابلة بعض المرؤوسين بغرض الحصول على معلومات حول انضباطهم و اهتمامهم بإتقان عملهم ، ومن جهة أخرى مدى عنايتهم و إحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة ،و نظرتهم ووفائهم لها ، الظروف التي يمارسون فيها مهامهم و حبهم لعملهم و رغبتهم في تنمية مهاراتهم و تغيير مناصبهم .....الخ .

3- **الملاحظة:** إضافة إلى ذلك استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من الدراسة وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة ، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من الاستبيان المباشرة، أو لتوضيح العناصر التي لم يتم التطرق لها

بالتفصيل في الاستبيان ، حيث ركزنا على سلوكيات الأفراد في عملهم ، وكيفية آدائهم لمهامهم ، و علاقاتهم ببعضهم البعض وعلاقاتهم برؤسائهم وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من الملاحظة المباشرة أو أثناء إجراء المقابلات و توزيع الاستمارات دون الحاجة إلى التوصل إليها من خلال طرحها في الاستبيان

المطلب الثالث : إستمارة الإستبيان و العينة المختارة للدراسة.

الفرع الأول: العينة المقصودة للدراسة

استهدف الإستبيان نوعين من الفئات ، فئة الرؤساء (إطارات) وفئة المرؤوسين (أعوان)، حيث اقتصرت دراستنا على المركب المنجمي – جبل العنق – بئر العاتر (SOMIPHOS)

الفرع الثاني : الحدود الزمانية و المكانية للإستبيان .

- الحدود المكانية : إشتمل الاستبيان على المركب المنجمي– بئر العاتر –
- الحدود الزمانية : امتد خلال سنة 2018\2017

الفرع الثالث : جمع استمارات الاستبيان

بعد أن قمنا بعملية توزيع الاستبيان و التي هي أهم خطوة في الوصول إلى نتائج عملية تفيدنا في إثراء موضوع البحث، وقد كانت عملية تجميع و تحليل الاستبيان وفق جداول يتم تحليلها و استخدام النسب ، و بالاستعانة ببرامج معلوماتية مختلفة تمثلت في SPSS. و MICROSOFT EXEL