تمهيـــــد

تعميقا لهذه الدراسة ومحاولة لترجمتها واقعيا تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة، وذلك من أجل تقييم ومراجعة أداءها الإستراتيجي، وذلك سعيا لإسقاط الدراسة النظرية المعمولة، عليها ذلك أن هذه المؤسسة تكتسي من الأمية بما كان في الإقتصاد الوطني الجزائري.

في هذا الإطار تم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث ثلاث، في الأول وكمحاولة للتعريف بالمؤسسة المختارة وذلك من خلال تقديم عام لها شمل؛ تطورها التاريخي، أهدافها ومهامها، وأخيرا هيكلها التنظيمي. أما المبحث الثاني فقد تناول تشخيصا استراتيجيا لحالة المؤسسة في الفترة بين 2005 و 2009، ليتناول المبحث الأخير مراجعة استراتيجية لحالة المؤسسة محل الدراسة.

وكمحاولة للوصول إلى دراسة ميدانية تفضي إلى الوصول إلى نتائج واقعية بناءة تم الاعتماد على نوعين من الوسائل هما:

- الوثائق الداخلية: حيث أن مسؤولي المؤسسة لم يدخروا جهدا في سبيل توفير القدر الكافي من الوثائق المطلوبة سواءا المحاسبية منها أو الإدارية.
- المقابلات: وفي هذا الشأن تم إجراء عدة مقابلات مع بعض المسؤولين بالمؤسسة حيث تناولت المقابلات طرحا للعديد من الأسئلة واستفاضة لنقاشات تهم كافة الجوانب المرتبطة بهذه الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات.

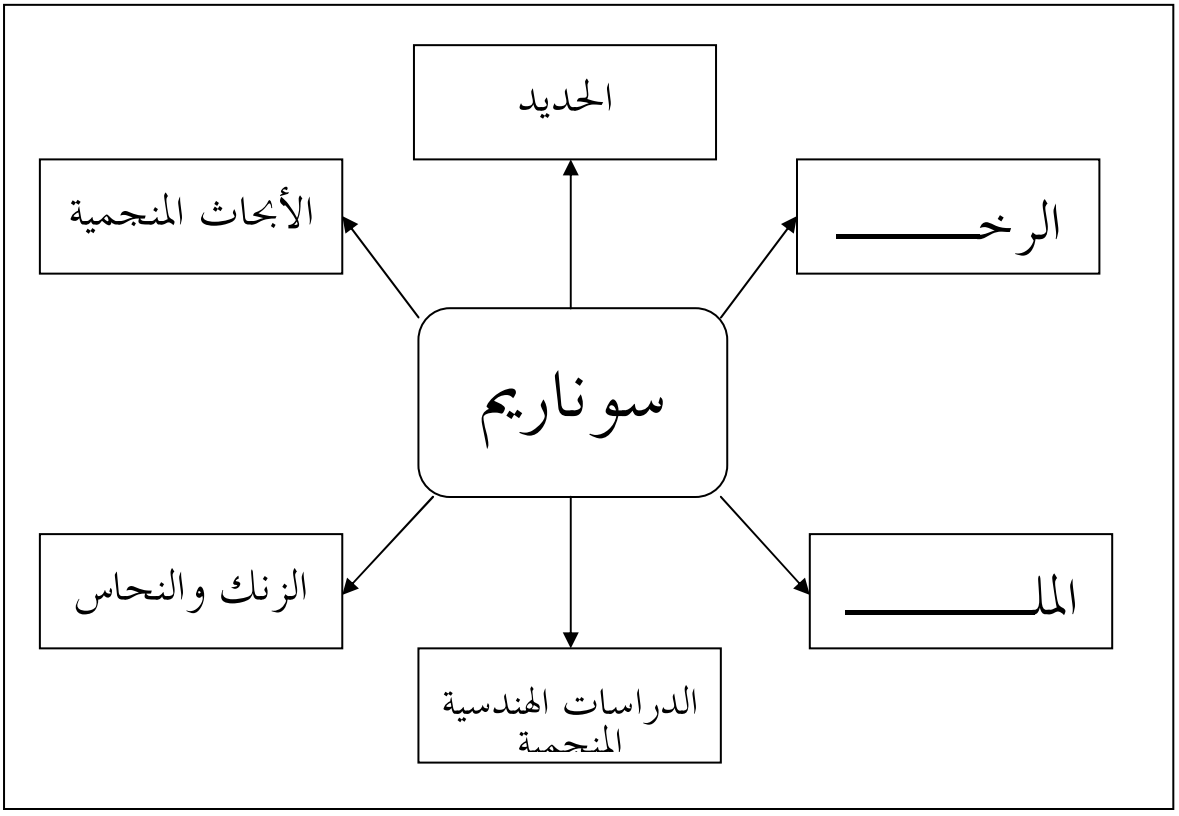
تعود نشأة صناعة الحديد والفوسفات بالجزائر إلى القرن التاسع عشر مع إكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري كمنجم الكويف، مزايطة، رأس الواد وبرج غدير. وانتقال إنتاج الفوسفات إلى بئرالعاتر، ليتم بعدها اكتشاف منجم جبل العنق الذي كان محل دراسة من قبل، ثم البدء في استغلاله سنة 1960.[1]

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة.

نشأت المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات في القرن التاسع عشر ميلادي، وقد عرفت تطورات عديدة، ففي سنة 1863كان أول تموقع للأوربيين من أجل البحث على معدن الحديد في منطقة الونزة شمال تبسة، وفي سنة 1870 تم إستغلال معدن الحديد في بني صاف من طرف مؤسسة موكتا الحديد، إلا أن أول تصريح تم الحصول عليه من أجل البحث عن مادة الحديد في منطقتي الونزة وبوخضرة كان سنة1878، وفي سنة 1884 إكتشف المهندس الفرنسي تيسوت منجم الحديد، وشهدت سنة1894أول إستغلال لمنجم الفوسفات بمنطقة الكويف بتبسة بواسطة شركة الفوسفات لقسنطينة وتم تأسيس شركة الونزة بتبسة سنة 1913، كما سببت الحرب العالمية الأولى توقف النشاط المنجمي وبعدها استؤنف النشاط ووضع خدمة الربط بسكة الحديد (خط مكهرب) من الونزة إلى واد الكبريت وكان ذلك سنة 1921، وتم كذلك وصل سكة الحديد بخط مكهرب من بوخضرة إلى منجمها سنة1930، وفي سنة1935 تم إنجاز خط سكة الحديد الواصل بين عنابة وواد كبريت، وفي سنة 1952 تم كهربة منشآت مناجم الونزة وبوخضرة ، وبعد ذلك بثلاث سنوات تم الإنطلاق في إنجاز خط سكة حديد يصل بين تبسة وجبل العنق ببئرالعاتر، وبعد الاستقلال تم تأميم المناجم الجزائرية وكان ذلك سنة 1966، وبعدها بسنة تم تأسيس المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية والإستغلال وفي سنة 1983 تم إعادة هيكلة هذه الأخيرة (سوناريم[2])، حيث تم تأسيس المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

1: www.ferphos.com cosulte le 20-05-2011
2: www.ferphos.com cosulte le 20-05-2011

الشكل رقم:(08/ 09): إعادة هيكلة مؤسسة الأبحاث المنجمية والاستغلال



المصدر :دائرة الموارد البشرية بشركة مناجم الفوسفات

كما عرفت المؤسسة غلق منجم بني صاف لنفاذ المدخرات وبداية إستغلال البوزالان سنة 1985، وفي سنة 1988 تم صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية حيث إنتقلت من التسيير المركزي إلى مبدأ الاستقلالية وأصبحت بذلك تخضع لأحكام القانون التجاري وإقتصاد السوق، وفي سنة 1990صدرت القوانين المتعلقة بقانون العمل فأصبحت المؤسسة عبارة عن مؤسسة ذات أسهم في شكلها القانوني تحت وصاية المؤسسة القابضة للمناجم، وبعدها بسنة تم تأسيس مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية، كما عقدت المؤسسة في17 أكتوبر2001 أول إتفاق شراكة مع شركة ألنم الهندية مقرها الإجتماعي في هولندا حيث تم بموجب هذا الإتفاق دخول الشريك الهندي بنسبة70% في شركة الحديد للونزة، التي هي فرع لمؤسسة الحديد والفوسفات(فرفوس) ومن ذلك الحين خرج كل من منجمي الونزة وبوخضرة من عهدة المؤسسة ليصبح تابع لشركة إسبات الهندية لتصبح فيما بعد تحت إسم ميتال ستيل آرسلور الهندية وأصبحت المؤسسة الأم تقتصر على 30% فقط وبالتالي بقيت المؤسسة تحوي على مراكز النشاط الستة التالية :

- المركب المنجمي لجبل العنق الذي يحتوي على الفوسفات و تمثل 70% من رقم أعمال المؤسسة وهذا بفضل الاحتياطي الضخم لمادة الفوسفات.

– المنشآت المينائية بعنابة وهي وحدة خدماتية تعتبر إمتداد لمركب جبل العنق حيث من مهامها تفريغ شاحنات الفوسفات الآتية عبر السكك الحديدية وشحنها إلى البواخر.

– مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية المتواجدة في ولاية تبسة.

– منجم بني صاف.

– منجم عنيني بسطيف.

بتاريخ 1 جانفي 2005 تم إعادة هيكلة مؤسسة المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات وتم تحويلها إلى مجموعة صناعية وتم تفريعها إلى ستة فروع هي: [1]

– مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.

– مؤسسة مناجم الحديد مقرها بالمنطقة الصناعية في تبسة.

– مؤسسة البوزالان ومواد البناء مقرها في بني صاف.

– مؤسسة السبك بالونزة.

– مؤسسة النقل المنجمي بعنابة.

– مؤسسة العقارات والبناء مقرها الإجتماعي في ولاية عنابة.

فالمؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة مناجم الفوسفات، أما من ناحية الموقع الجغرافي فإن المديرية العامة لها تقع في مدينة تبسة بمنطقة الجرف، كما يقع جبل العنق في بئرالعاتر بالجنوب الشرقي من الجزائر، بحوالي100 كلم جنوب مدينة تبسة وحوالي20 كلم على الحدود التونسية وتقدر إحتياطات الفوسفات بحوالي02 مليار طن، بينما يقع مركز البحوث والتطوير بالجرف بمدينة تبسة، بالإضافة إلى المنشآت المينائية الواقعة بعنابة.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مناجم الفوسفات.

أولا: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات:

تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات إلى تحقيق غايات وأهداف أنشأت لأجلها، وتتمثل الأهداف المنشودة لهذه المؤسسة فيما يلي:[2]

– تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية.

– الإستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الفوسفات.

– كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.

---

1 : www.ferphose.com cosulte le21-05-2011.

2: دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات.

- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة.
- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال.
- رفع مستوى العاملين المهني والإجتماعي.
- العمل على تحقيق معدل ربح متميز وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة.
- تدعيم وخدمة الاقتصاد من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات.
- الإندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي.
- إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها.

ثانيا: مهام مؤسسة مناجم الفوسفات:

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية, وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة, وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في إستخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة, إذ أنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة, ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و90 كلم عن تبسة و340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج, وهذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في :[1]

- النوع الأول: bpl 63/65% .
- النوع الثاني:bpl 66/68%.
- النوع الثالث:bpl 69/72%.
- النوع الرابع: bpl 73/77%.

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي: الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، صناعة الكبريت، أما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتوج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتوج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

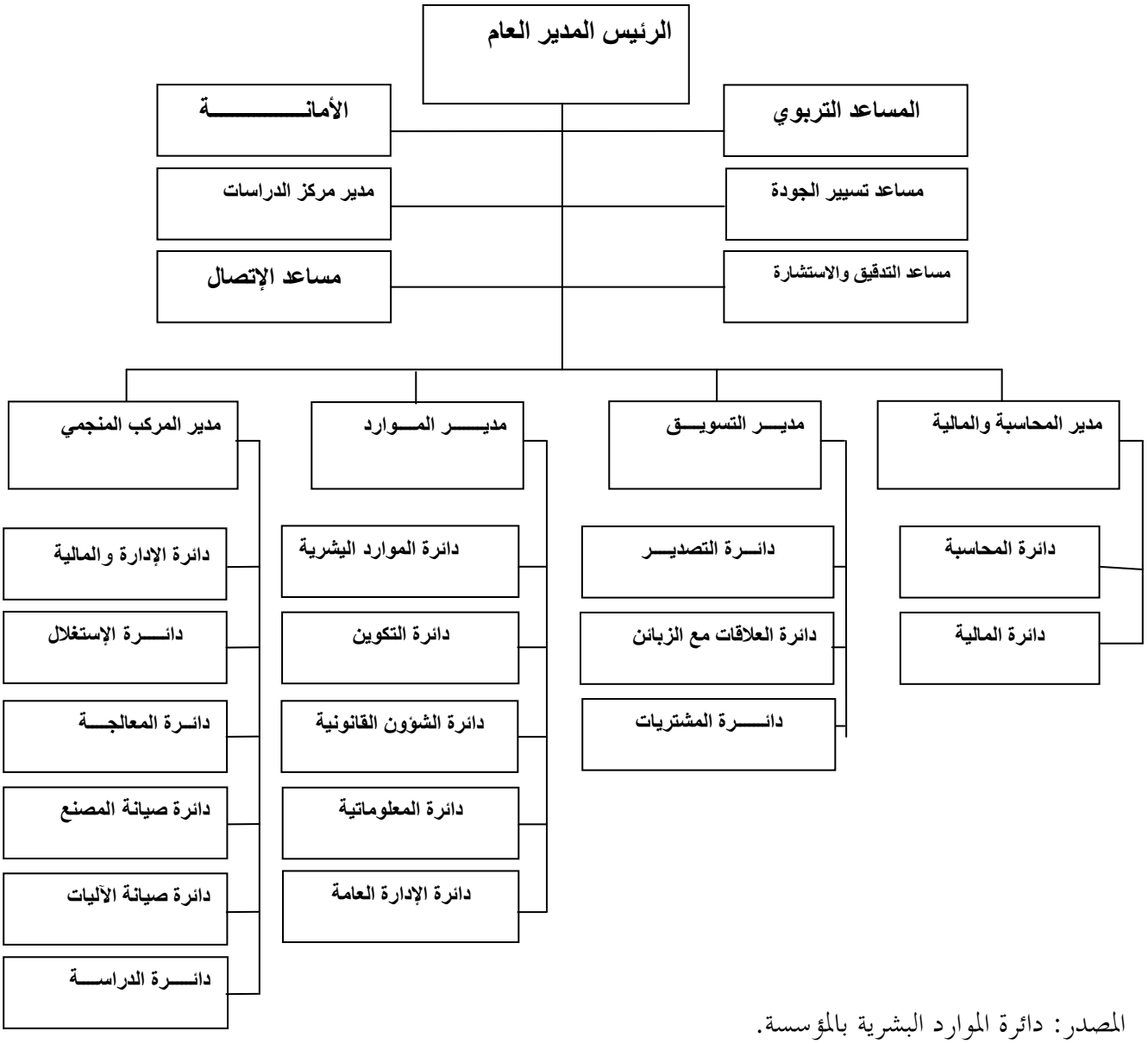
1 :www.ferphos.com cosulte le:21-05-2011

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات ومهام مصالحها.

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات

تعتمد مؤسسة مناجم الفوسفات في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي، أي على أساس الوظائف الحقيقية التي تقوم بها، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم:(09/ 09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات



المصدر: دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة.

ثانيا: مهام مختلف المصالح بالمؤسسة

تنطوي على مصالح المؤسسة عدة مهام حيث أن لكل مصلحة مهامها الخاصة والتي يمكن تفصيلها فيما يلي:[1]

- الرئيس المدير العام: وهو مدير عام ورئيس في آن واحد لمجلس الإدارة المتكون من9 أعضاء، كما أنه يعد المسئول الأول في المؤسسة قانونيا ومدنيا ومن مهامه : وضع الإستراتيجية وكشف مواطن القوة والضعف في المؤسسة ضمان التسيير العام والجيد لفروع الشركة من خلال التنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف، و تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها، وكذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة، ومراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها، ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف، كما يمثل الشركة في الخارج ويتصل مباشرة بالهيئات العليا داخل البلد وخارجه.

- المساعد التقني: وهو مسؤول عن تتبع مختلف مراحل مخطط الإنتاج وتتبع حالة المخزون المنجمي، وكذلك طرق التعاملات مع المعادن المستخرجة.

- الأمانة: من مهامها استقبال الزبائن وتحضير المواعيد، وكذلك التكفل بالرد على المكالمات الهاتفية وكتابة التقارير والرسائل، والقيام بالأعمال المكتبية الأخرى.

- مساعد تسيير الجودة:يهتم بأعمال الجودة والرقابة على جودة منتوجات المؤسسة، وعلى مدى مطابقتها للمواصفات المعيارية.

- مدير مركز الدراسات: مهامه السهر على تطوير المشاريع الجديدة وإتمام المشاريع في طور الإنجاز، ودراسة المنتجات الجديدة ومعرفة مدى فعاليتها، كما يقوم بالبحث عن الشراكة لأجل زيادة الاستثمارات والدخول في الأسواق العالمية ويهتم بكل وحدات المؤسسة واستغلال مواردها، وتحديد العتاد المناسب لها.

- مساعد التدقيق والاستشارة: مهامه التدقيق في حسابات المؤسسة ومختلف العمليات المالية، ومساعدة المدير العام في مراجعة الميزانيات والأجور وغيرها من الحسابات لأجل المصادقة عليها.

- مساعد الاتصال: من مهامه تنظيم وتهيئة الاتصالات داخل وخارج المؤسسة.

- مدير المحاسبة والمالية: يشرف مباشرة على دائرتي المحاسبة والمالية، تقوم الأولى بتسجيل كافة العمليات المحاسبية، ومسك مختلف الوثائق والملفات الخاصة بعمليات الشراء والبيع, والعمليات المرتبطة بالبنوك، ومراقبة مدى مطابقتها للواقع، والتسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا، وتسجيل الإهتلاكات والمؤونات ومتابعة حركة المخزون بالتنسيق مع مصلحة المحاسبة التحليلية، والمشاركة في الجرد المادي للإستثمارات، وإعداد الميزانية الختامية لكل سنة مالية، وإرسال الوثائق ومختلف المعلومات المتوفرة لدى المصلحة عند طلبها من المصالح الأخرى، أما دائرة المالية

1: دائرة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات.

فتقوم بمتابعة التسيير المالي، ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، وإعداد الميزانيات التقديرية، وتسوية ديون المؤسسة بناء على طلبات التسديد الواردة إلى المصلحة، والتنسيق مع مصلحة المحاسبة العامة فيما يتعلق بمراقبة النفقات والإيرادات.

- مدير التسويق: يشرف على العمليات المتعلقة بالأنشطة الدوائر التالية حيث تقوم الأولى بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة بالزبائن المتواجدين في العالم، أما الدائرة الثانية فتتمثل مهمتها أساسا في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية، وتوطيد العلاقة معهم، وتلبية رغباتهم، أما الدائرة الأخيرة فتقوم بإجراءات الشراء لكل ما تحتاجه المؤسسة من آلات وقطع غيار وتجهيزات وشاحنات .

- مدير الموارد: [1] ويقع تحت إشرافه الدائرة الأولى تقوم بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال، وكذا مراجعة ملفات العمال المحالين للتقاعد، وتنظيم وتقديرالإحتياجات المتعلقة بالتوظيف والتكوين، وكذا الترقية وتوزيع العمال، وتسيير الموارد البشرية للمؤسسة، كما تقوم بوضع أسس الانضباط داخل المؤسسة، وحساب أجور العمال، بالإضافة إلى إدارة الشؤون القانونية والإعلامية داخل المؤسسة، أما الدائرة الثانية فتقوم بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ماهو مخطط لها، أما الدائرة الثالثة فتهتم بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل، أما الدائرة الرابعة فمن مهامها إبراز صورة المؤسسة في المعارض والصالونات الدولية، وجمع المعلومات التقنية التي تخصها وكذلك جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بها أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه، كما تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات كما أنها تعتبر المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها، أما الدائرة الأخيرة فتعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل الأقسام بالمؤسسة.

- مدير مركب جبل العنق: يشرف على ستة دوائر تقوم دائرة الإدارة والمالية على العمليات التسييرية المالية والمحاسبية بالمركب المنجمي, أما دائرة الإستغلال تهتم بالعمليات المتعلقة باستخراج مادة الفوسفات ونقلها إلى المصنع، وتقوم دائرة المعالجة بالعمليات المتعلقة بمعالجة مادة الفوسفات كالسحق والهرس والتنفيض، أما دائرة صيانة المصنع فتتمثل المهمة الرئيسية لها في ضمان السير العادي لعملية الإنتاج في المؤسسة, وذلك من خلال صيانة التجهيزات، بينما تهتم دائرة الدراسة والتطوير بالوثائق التقنية الخاصة بكل تجهيز إنتاجي، والمساهمة مع باقي المصالح في إعداد برامج الصيانة الوقائية بمختلف التجهيزات، وتوفير المعلومات الكافية للعمال عن كيفية صيانة الآلات بهدف تحسين كفاءة وفعالية الصيانة في المؤسسة.

1: نفس المرجع السابق.

المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي لوضعية المؤسسة للفترة 2005– 2009

إن عملية المراجعة الاستراتيجية لأي مؤسسة كانت يجب أن تسبقها عملية تشخيص عام للوضعية التي تمر بها المؤسسة، ذلك أن علية التشخيص هذه تضمن بشكل كبير معرفة يقينة لكافة الاختلالات التي من الممكن أن تتخلل الوضعية الحالية للمؤسسة. هذا التشخيص العام عبارة عن التشخيص الإستراتيجي الذي يعتبر الركيزة الأساسية للتفكير الإستراتيجي الذي يفضي حتميا إلى الصياغة الإستراتيجية المراد الوصول إليها لمعرفة الإستراتيجية الواجب اتباعها والعمل بها مستقبلا من أجل وضعية أفضل للمؤسسة تحقق فيها كافة الأهداف المسطرة والمنشودة.

في هذا المبحث ستتم محاولة تشخيص حالة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة استراتيجيا من خلال تشخيص البيئتين الداخلية والخارجية فيها؛

المطلب الأول: تشخيص البيئة الداخلية

عملية تشخيص البيئة الداخلية تؤدي إلى معرفة نوعية لجوانب القوة الخاصة بالمؤسسة وجوانب الضعف التي تعانيها، حيث يحاول في هذا المطلب تشخيص الهيكل التنظيمي وتحليل مختلف موارد التعاونية؛

أولا: تشخيص الهيكل التنظيمي

بتفرع SOMIPHOS عن FERPHOS اعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها، يتماشى ومتطلبات نشاطها و يساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه و هي على النحو التالي[1]:

1. المديريات: توجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية هي: المديرية العامة، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية التسويق، مديرية الموارد، وهذا بالإضافة إلى مديرية الدراسات والأبحاث ومديرية المركب المنجمي[2].

2. الدوائر: تمثل المستوى الثاني في المؤسسة و يبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة و هي تشرف على المصالح.

3. المصالح: تشكل المستوى الثالث، " الأدنى إداريا " في المؤسسة يبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على ثلاث دوائر وهي كما يلي: المصلحة التحليلية، مصلحة الخزينة، مصلحة التحصيل، مصلحة الموظفين، مصلحة الشؤون الاجتماعية.

بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات –السكرتاريات- إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

1: بناءا على شروحات رئيس مديرية الموارد بالمؤسسة.

2 : أنظر الملحق رقم: I.

كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة مع مراعاة الاعتبارات البيئية و شروط الجودة العالمية مع العلم أن المؤسسة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة الإيزوا دليل على تميز نشاطها بالعالمية.

زيادة إلى ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، وآخر تقني، و كذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة.

أما بالنسبة لطبيعة العلاقات، فتتميز العلاقات بين المدير العام و مختلف المصالح "بالرسمية" سواء كانت هذه المصالح تابعة للشركة الأم أو أحد فروعها أين تلعب الأوراق الرسمية الإدارية دورا هاما مما خلق نوعا من الجدية والصرامة والانضباط في العمل حيث يسمح هذا النظام بتحمل كل عامل أو موظف مسؤوليته ولكن حلق أيضا نوعا من المركزية أين يكون القرار منحصر على شخص واحد سواء كان المدير العام أو رئيس المدير العام فيكون المصدر الوحيد للقرارات وهذا يضع حدا للمهارات و الخبرات التسييرية الفردية.

ومن جهة أخرى تتميز العلاقات بين مختلف المصالح بكونها علاقات رسمية مدعومة بحواجز وضعها المدير العام قصد الالتزام أكثر بجدية العمل وضمان الإتقان فيه غير أنه في الحقيقة تشكلت بعض العلاقات غير الرسمية بين هذه المصالح محاولة في ذلك لكسر الحواجز السالفة الذكر والتخفيف من الضغط الذي تعاني منه هذه الأخيرة رغم أن حجم هذا العمل ليس كبيرا جدا يقتضي كل هذا الضغط وتحت كل هذه المعطيات نجد أن عمال هذه المصالح تجاوزوا كل هذه الصعوبات ويعملون كفريق واحد .

ومن خلال الدراسة الميدانية والمقابلات مع المسؤولين بالمؤسسة، يمكن القول أن الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة حديث كونه انبثق عن تقسيم المؤسسة الأم – المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات – سنة 2005، وذلك استجابة لكافة التطورات التي عرفها محيط المؤسسة، وهذا ما يدل على تجاوب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع التطورات التي يعرفها محيطها، وأيضا فهو يساعد على تحقيق الأهداف التي تصبوا المؤسسة إلى تحقيقها الأمر الذي كان سيكون أفضلا لو كانت طبيعة العلاقات في المؤسسة متسمة ببعض من السلاسة في الانتقال.

ثانيا: تشخيص موارد المؤسسة

في هذا العنصر سيتم تسليط الضوء على جوانب أربع: الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، وأيضا الموارد التسويقية؛

1. **تحليل الموارد المالية والمادية**: ويمكن القيام بذلك عن طريق:

أ- تحليل الممتلكات: وذلك من خلال تحليل مكونات كل من الأصول والخصوم؛

- تحليل الأصول: يوضح الجدول الموالي مختلف مكونات أصول مؤسسة مناجم الفوسفات في الفترة الممتدة سنتي 2005 و 2009.

الجدول رقم:(04/ 18): مكونات الأصول مابين 2005- 2009 الوحدة: دج

	2005	2006	2007	2008	2009
إستثمارات	4828911372.98	4238962386.67	5165621007.70	2990474148.80	3952118816.98
مخزونـــــات	591969376.46	684683399.94	799135981.23	703759809.83	1186195264.69
قيـــم جاهـــزة	296569061.21	229809198.24	218750308.32	739593414.22	618539219.00
قيـــم محققـــة	341511348.46	929058944.50	1131687118.99	4350794144.22	3093988656.47
المجمـــــــــوع	**6058961159.11**	**6082513929.35**	**7315194417.23**	**8784621517.07**	**9302115351.64**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على بيانات الملاحق: II، III، IV، V، VI.

- بالنسبة للإستثمارات فقد عرفت نموا معتبرا خلال السنوات الثلاث الأولى – 2005، 2006، 2007 – ولكنها أخذت في التراجع في السنتين الأخيرتين، حيث أخذت أقل قيمة لها سنة 2008 مسجلة انخفاضا كبيرا بنسبة 42.10%

- بالنسبة للمخزونات: يلاحظ من الجدول أن قيمة المخزونات شهدت زيادة مستمرة طيلة الخمس سنوات لتصل إلى أعلى مستوى لها سنة 2009 أي ما قيمته 1186195264.69 دج، ذلك أن المؤسسة وفي إطار سعيها لتحسين كمية الإنتاج وأساليبه تعمل بشكل متواصل على اقتناء أفضل التقنيات وأحدثها.

- القيم الجاهزة: شهدت القيم الجاهزة انخفاضا ملحوظا خلال سنتي 2006 و 2007 على التوالي، لتشهد سنة 2008 ارتفاعا كبيرا بما نسبته 238 %، ثم تنخفض مرة أخرى سنة 2009 لتصل 618539219 دج.

- القيم المحققة: عرفت القيم المحققة ارتفاعا لابأس به خلال هذه الفترة، حيث ارتفعت بنسب 172 %، 21.81%، 248.45%، سنوات 2006، 2007، 2008 على التوالي بينما انخفضت قيمتها بنسبة 28.9% سنة 2009.

- تحليل الخصوم: تشكل الخصوم مجموع الموارد المالية والمادية التي تمتلكها المؤسسة، حيث تنقسم بصورة خاصة إلى كل من الأموال الخاصة والديون وهذا ما يظهره بالتفصيل الجدول الموالي:

الجدول رقم:(05/ 18): مكونات الخصوم مابين 2005– 2009 الوحدة:دج

	2005	2006	2007	2008	2009
أموال خاصة	1000000000.00	1113176422.54	1937134700.40	1612027386.11	4594380485.08
د. ق. أ	3562572536.40	3421790849.71	3450689729.54	2953164159.33	3645309933.48
د. ط. أ	1383212200.17	1210411956.70	1573535543.71	663026544.44	1062424933.08
النتيجـــــة	113176422.54	301032325.86	404891479.53	3489191268.80	1128635358.25-
المجمـــــــوع	**6058961159.11**	**6082513929.35**	**7315194417.23**	**8784621517.07**	**9302115351**.64

المصدر: نفس المرجع.

- الأموال الخاصة: بدأت مؤسسة مناجم الفوسفات نشاطها كفرع مستقل بذاته سنة 2005 برأس مال قدره 01 مليار دينار شكل لوحده قيمة الأموال الخاصة، ومع تطور نشاط المؤسسة ارتفعت قيمة أموالها الخاصة تدريجيا سنتي 2006 و 2007، لتنخفض بنسبة 16.8% سنة 2008، ولكنها وفي سنة 2009 سجلت أكبر قيمة لها بلغت 4594380485.08 دج.

- الديون: من الجدول السابق يمكن ملاحظة أن قيمة الديون شهدت تذبذبا خلال السنوات الخمس المدروسة فقد انخفضت سنة 2006، وارتفعت سنة 2007، لتحقق أقل قيمة لها سنة 2008، فترتفع مرة أخرى سنة 2009.

ب– تحليل حسابات النتائج: وفي هذا الإطار سيتم تحليل المكونات الأساسية لحسابات النتائج والمتمثلة في رقم الأعمال والقيمة المضافة وهذا خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2005 و 2009.

الجدول رقم:(06/ 18): تطور رقم الأعمال والقيمة المضافة بين 2005 و 2009 الوحدة:دج

	2005	2006	2007	2008	2009
رقـــم الأعمال	2281822397.27	3718737843.07	4277076258.49	8471973666.05	5115127105.81
القيمة المضافة	1012255808.28	1631640872.82	2018578754.08	5026090078.41	326128163.54

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على بيانات الملاحق:II ، III، IV، V، VI

- رقم الأعمال: يلاحظ من الجدول أن رقم الأعمال ارتفع بشكل ملحوظ سنوات 2006، 2007، 2008، بنسب 62.97%، 15%، 98%، وذلك راجع إلى سياسة المؤسسة القاضية بضرورة الوصول إلى أعلى نسبة من الإنتاج، ليسجل انخفاضا كبيرا وصل إلى نسبة 40% سنة 2009، والسبب في هذا الانخفاض الكبير في رقم الأعمال

هو استبدال التكنولوجيا القديمة بتكنولوجيا أخرى حديثة تطلب البدء بالعمل بها وقتا من الزمن، وفي هذا الشأن تتوقع المؤسسة سنة 2010 الوصول إلى أعلى نسبة إنتاج على الإطلاق.

- القيمة المضافة: في هذا الشأن حققت المؤسسة قيما مضافة لابأس بها خلال هذه الفترة، حيث عرفت من سنة إلى أخرى تزايدا عمليا لتصل إلى ذروتها سنة 2008 وتنخفض سنة 2009 أين حققت المؤسسة خسارة معتبرة نتيجة تداعيات الأزمة العالمية 2008 والتي أدت إلى انخفاض كبير في أسعار الفوسفات العالمية.

وفي ما يخص توزيع القيمة المضافة فقد كانت حصة الأسد فيها غالبا لمصاريف المستخدمين ويتعلق الأمر بالأجور، الحوافز، المصاريف الاجتماعية، مصاريف التكوين والرسكلة وكذلك عمليات التوظيف.....[1]، وكذلك نالت مخصصات الامتلاك قسطا كبيرا من القيم المضافة، أما المصاريف الأخرى فلم تحز سوى على نسب ضئيلة جدا.

والجدول الموالي يبين بوضوح نسب توزيع القيم المضافة للمؤسسة:

الجدول رقم:(07/ 18): توزيع القيم المضافة للفترة بين 2005– 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
مصاريف المستخدمين	% 64.68	% 50.29	% 42.43	% 16.53	% 263.23
ضرائب ورسوم	% 03.17	% 01.53	% 01.76	% 00.25	% 04.70
مصاريف مالية	% 0.081	% 00.67	% 04.16	% 04.10	% 17.64
مصاريف متنوعة	% 01.58	% 01.78	% 01.95	% 01.09	% 10.60
مخصصات الاهتلاك	% 29.56	% 28.97	% 31.08	% 07.90	% 144.44
مؤونة الخسائر والتكاليف	/	/	/	% 03.83	% 29.27
النتيجة	% 03.09	% 18.44	% 20.05	% 69.50	% -346.07

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على بيانات الملاحق:II ، III، IV، V، VI.

تحليل التوازن المالي:

- رأس المال العامل (أموال دائمة – أصول ثابتة): ويرتبط بشدة سيولة الأصول واستحقاقية التمويل وبالتالي فهو يعبر عن جزء من الأموال المتميزة بدرجة استحقاق ضعيفة تستخدم لتمويل عناصر الأصول التي تتميز بدرجة سيولة مرتفعة، وعليه فرأس المال العامل يعبر عن درجة التوازن المالي للمؤسسة.

وبالنسبة لمؤسسة مناجم الفوسفات يمكن القول أن المؤسسة مرت بحالة من عدم التوازن المالي وذلك في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2008 (رأس المال العامل سالب) وهذا راجع لاعتمادها الكبير على الديون طويلة الأجل، لتحقق نوعا من التوازن المالي سنة 2009 (قيمة موجبة).

1 : بناءا على شروحات رئيس مصلحة الموارد البشرية

الجدول رقم:(08/ 18): مكونات التوازن المالي للفترة 2005– 2009 الوحدة:دج

	2005	2006	2007	2008	2009
رأس المـــال العامل	2445686307.91-	1915374007.43-	1654950763.59 -	715420218.25-	1704686601.18
إحتياجات رأس المال العامل	2629078946.58-	1807450583.46-	1349012088.17-	2101389794.72	634873987.68
الخزينـــــــة	296556196.31	229211276.43	47895768.17	739593414.22	618539219.00

المصدر: نفس المرجع.

- احتياجات رأس المال العامل [(الأصول المتداولة – القيم الجاهزة) – (د.ق.أ – السلفات المصرفية)]: تسعى المؤسسة في دورها الاستغلالية إلى تغطية احتياجات الدورة بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)، الفرق الموجب يدل على أن المؤسسة تحتاج إلى موارد أخرى (طويلة الأجل) وذلك لتغطية احتياجاتها، والعكس صحيح.

وفي هذه الحالة يلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل سالبة سنوات 2005، 2006، 2007، وهذا يعني أن المؤسسة لا تحتاج إلى مصادر أخرى لتغطية احتياجاتها بل تكتفي بالديون قصيرة الأجل. والعكس بالعكس بالنسبة لسنتي 2008 و 2009.

- الخزينة (قيم جاهزة – سلفات مصرفية): هي مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال وهي عبارة عن صافي القيم الجاهزة التي بإمكان المؤسسة التصرف فيها فعلا، وهنا يلاحظ أن خزينة مؤسسة مناجم الفوسفات موجبة بل وعرفت تزايدا مستمرا طيلة الخمس سنوات عدا السنة الأخيرة أين عرفت تناقصا طفيفا.

ت– تحليل النسب المالية:

- تحليل السيولة: ويمكن ذلك من معرفة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها على المدى القصير، ويمكن تحليل السيولة من خلال النسب الثلاث الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم:(09/ 18): تحليل السيولة للفترة 2005– 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
نسبة سيولة الأصول	0.20	0.30	0.30	0.65	0.50
نسبة السيولة العامة	0.35	0.54	0.62	1.96	1.35
نسبة الخزينة الحالية	0.083	0.067	0.063	0.25	0.16

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على بيانات الملاحق: II، III، IV، V، VI.

تعبر نسبة سيولة الأصول (الأصول المتداولة/ مجموع الميزانية) عن مدى تغطية الأصول المتداولة لإجمالي الأصول الخاصة بالمؤسسة وفي العادة تكون النسبة بين 0.3 و 0.5 بالنسبة للمؤسسات الصناعية، حيث يلاحظ أن النسبة مناسبة خلال سنوات 2006، 2007، 2009، وخارجة عن المعدل المطلوب سنتي 2005 و2008.

من جهة أخرى تعبر نسبة السيولة العامة (أموال متداولة/ د.ق.أ) عن مدى تغطية الأصول المتداولة بالديون قصيرة الأجل، حيث يشترط أن تكون النسبة أكبر من الواحد الصحيح (1)، وحيث أن نسبة السيولة العامة سنوات 2005، 2006، 2007 أقل من الواحد يمكن القول أن الديون قصيرة الأجل لا تغط الأصول المتداولة، والعكس بالنسبة لسنتي 2008 و2009 أين نجد أن النسبة تتجاوز الواحد الصحيح بكثير وهذا يعني كفاءة الديون قصيرة الأجل في تمويل الأصول المتداولة.

- تحليل الربحية: تعني الربحية قياس قدرة المؤسسة الكسبية وهي نسب توضح مدى الكفاية التي صاحبت إنجاز العمليات التي قامت بها خلال دورة معينة، والجدول الموالي يبين هذه النسب بالنسبة لحالة مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.

الجدول رقم:(10/ 18): تحليل الربحية للفترة 2005– 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
نسبة ربحية الأصول	00.005	00.005	00.055	00.40	00.12 -
نسبة ربحية الأموال الخاصة	00.031	00.27	00.02	02.16	00.24 -
نسبة ربحية المبيعات	00.013	00.08	00.10	00.41	00.22 -

المصدر: نفس المرجع.

بالنسبة لربحية الأصول (النتيجة/ مجموع الأصول) فقد كانت نسبا ضعيفة خلال الثلاث سنوات الأولى لترتفع بنسبة كبيرة سنة 2008 ثم تتضائل بشكر كبير نظير الخسارة التي منيت بها المؤسسة سنة 2009، ونفس الملاحظة تقريبا بالنسبة لباقي نسب الربحية حيث تلفت سنتا 2008 و2009 النظر لقاء الأرباح الكبيرة في الأولى والخسائر الفادحة في الثانية.

2. **تشخيص الموارد البشرية**: يخص تشخيص الموارد البشرية تحليل تطور اليد العاملة الخاصة بالمؤسسة، وأيضا تحليل عمليات التوظيف والتدريب والتكوين والرسكلة. وأيضا من خلال مصاريف المستخدمين .

أ- تطور اليد العاملة: وفي هذا الشأن يسلط الجدول الموالي الضوء على العمالة المتوفرة في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة خلال السنوات من 2005 إلى 2009؛

الجدول رقم:(11/ 18): الموارد البشرية حسب المنصب للفترة 2005– 2009

	عـــدد العمـــــــــال				
	2005	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**
إطارات عليـــا	39	45	45	46	41
إطـــــارات	145	145	146	167	167
تقنييـــــــن	507	550	554	668	775
تقنيين تنفيذيين	324	388	396	678	754
المجمـــــــوع	**1015**	**1128**	**1141**	**1559**	**1737**

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على وثائق داخلية للمؤسسة وبيانات الملاحق: VII، VIII.

إن العنصر البشري وعلى الرغم من التطور التكنولوجي الذي تشهده الساحة الإقتصادية يبقى ذا أهمية بالغة في عالم الأعمال، وهذا بالضبط ما يمكن ملاحظته بالنسبة لمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، حيث يبين الجدول السابق أن المؤسسة سعت عبر السنوات الخمس المدروسة إلى زيادة أعداد عمالها، حيث يلاحظ أن عدد العمال تطور من 1015 عاملا سنة 2005 ليصل سنة 2009 إلى 1737 عاملا. وتتطلع المؤسسة ليصل عدد عمالها إلى 1747 عاملا سنة 2010[1].

وفي هذا الصدد تعمل المؤسسة في نهاية كل دورة على دراسة احتياجاتها من اليد العاملة وذلك اعتمادا على التقارير الدورية التي يعدها مديرو المصالح والمديرون الميدانيون، هذه التقارير التي تعد بناءا على واقع العمل المطلوب إنجازه والعمل المنجز فعلا.

عملية التوظيف في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة تتم حسب قوانين العمل المعمول بها وطنيا على اعتبار أنها مؤسسة عمومية مملوكة للدولة ولكنها لا تتدخل في إدارتها، وفي هذا السياق توظف المؤسسة العمال بعد الإعلان عن المناصب المطلوبة وشروط التوظيف المطلوبة، حيث يجتاز المرشحون امتحانات كتابية أو شفهية أو مهنية وذلك بحسب المنصب المطلوب[2].

وبالنسبة لعملية التكوين فالمؤسسة تعتني كثيرا بدرجة التكوين الذي يتلقاه عمالها ذلك أن بعض الأعمال تحتاج إلى يد عاملة مؤهلة، وكمثال على ذلك فقد بلغت مصاريف التكوين سنة 2009، 03% من المصاريف الإجمالية للمستخدمين أي ما قيمته 25754578.55 دج.[3]

---

1 : أنظر الملحق رقم: IX.

2: بناءا على شروحات مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية.

3 : بناءا على وثائق داخلية تابعة للمؤسسة.

ب- تطور مصاريف المستخدمين: تتضمن مصاريف المستخدمين الكثير من المكونات على غرار الأجور، العلاوات، المكافآت، مصاريف التكوين.....؛

الجدول رقم:(12/ 18): تطور مصاريف المستخدمين خلال الفترة 2005– 2009 الوحدة:دج

	2005	2006	2007	2008	2009
مصاريف المستخدمين	654753426.96	820165763.18	856527042.92	830882521.67	858485951.67

المصدر: من إعداد الطالب بناءا على بيانات الملاحق: II، III، IV، V، VI.

يلاحظ من الجدول أن مصاريف المستخدمين قد عرفت بعض التطور خلال الفترة 2005- 2009، حيث انتابتها زيادة طفيفة بين سنة وأخرى، هذه الزيادة والتطور وعلى الرغم من الصورة الإيجابية التي يعطيها إلا أنه لا يرقى بتاتا إلى تطلعات العمال في المؤسسة، فعلى الرغم من الزيادة الكبيرة في أعداد العملين بالمؤسسة الذي رافقته زيادة كبيرة في الإنتاج، ومن جهة أخرى تطور احتياجاتهم إلا أنه لا يمكن ملاحظة زيادة مقنعة في مصاريف المستخدمين بالقدر الكافي.

وفي هذا السياق تشهد العلاقات بين الإدارة والعمال حاليا توترا واضحا تجلى من خلال الإضرابات المتكررة للعمال خاصة في المركب المنجمي جبل العنق، حيث تتصدر المطالب الإجتماعية لائحة المطالب.

3. تشخيص الموارد التسويقية:

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ أنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و90 كلم عن تبسة و340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، وهذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان الشركة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب **الخارجي تتمثل في :**

- النوع الأول: bpl 63/65%.
- النوع الثاني: bpl 66/68%.
- النوع الثالث: bpl 69/72%.
- النوع الرابع: bpl 73/77%.

تتعامل مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة في الغالب مع أطراف أجنبية وبذلك فإن عملية التصدير تعتبر عملية أساسية من عمليات المرحلة التسويقية، وبما أن مادة الفوسفات ليست مادة عادية فهي تحتاج إلى آليات نقل ضخمة ذات كفاءة، ولأجل ذلك ولأن المؤسسة مملوكة من طرف الدولة فعملية نقل مواقع التصدير تتم عن طريق السكك الحديدية وذلك عن طريق اتفاقية بين المؤسسة والمؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية التي تحتكر هذا المجال.

من جانب آخر وفي إطار عملية البحث عن بديل للسكك الحديدية ذات التكاليف الباهضة، أبرمت مؤسسة مناجم الفوسفات اتفاقية مع مؤسسة النقل بالشاحنات SOTRAMINE حيث أخذت هذه الأخيرة على عاتقها مسؤولية نقل جزء من الإنتاج [1].

وبالنسبة لإمكانيات التصدير فالمؤسسة الميناءية بمدينة عنابة تلعب دورا كبيرا في إيصال المنتوج إلى مختلف المناطق في العالم والتي تربطها اتفاقات توريد الفوسفات المنتجة من طرف مؤسسة مناجم الفوسفات.

عملية التسعير هي الأخرى تتحدد من خلال الإتفاقيات المبرمة بين المؤسسة وطالبي منتوجات المؤسسة من متعاملين اقتصاديين من داخل الوطن أو من خارجة.

وبالنسبة لعملية الترويج ونظرا لنقص المنافسين في هذا المجال يبقى اهتمام المؤسسة بعملية الترويج محدودا، حيث يقتصر على النشرات التي تصدرها دوريا وزارة الطاقة والمناجم، وكذلك المعلومات المنشورة على موقع المؤسسة على شبكة الإنترنت[2].

المطلب الثاني: التشخيص الخارجي

تمارس الشركة نشاطاتها وسط محيط متنوع، وتربطها علاقات متعددة في إطار تبادل المصالح على المستوى المحلي والخارجي، فهي تسعى لتلبية الطلبات الداخلية والخارجية على منتجاتها وخدماتها، كما تسهر على إثبات وجودها من خلال صادراتها وحضورها لمختلف الملتقيات والمؤتمرات العالمية في مجال المناجم. وبما أن نشاطها يؤثر على البيئة مما جعلها تبذل جهودا كبيرة لتثبت حفاظها على البيئة فهي حصلت على الإيزو 14001.

أولا: العلاقات الاقتصادية الخارجية

تتعامل شركة مناجم الفوسفات بالدرجة الأولى مع الزبون الأجنبي، فهي تصدر مادة الفوسفات إلى عدة دول أوربية كفرنسا إيطاليا، ألمانيا، إنجلترا، إسبانيا، بلجيكا، تشيكوسلوفاكيا، يغزلافيا وغيرهم، أما آسيا فهي تتعامل مع أندونيسيا، الفلبين، الفيتنام والصين، وتتعامل الشركة حاليا مع دول أمريكا الجنوبية مثل البرازيل وكوبا. وفي الوقت الحالي تواجه صعوبة في تعاملها مع الزبون الأجنبي خاصة في أوروبا بسبب المنافسة الشديدة، مما جعل الطلب يقل على الفوسفات الخام، وأصبح الفوسفات المحول مطلوبا أكثر من الفوسفات الخام لأن أراضي هذه البلدان أصبحت خصبة ولا تحتاج إلى كمية كبيرة من الأسمدة، كما أن جمعيات المحافظة على البيئة ومحاربة التلوث تقف أمام تحويل مادة الفوسفات في هذه الدول، كذلك عائق النقل فالشركة تعاني من ارتفاع تكاليف النقل عبر البواخر، فقد تصل أحياننا إلى 60 دولار للطن الواحد مما يؤثر على السعر النهائي للمنتوج.

---

1 : بناءا على شروحات مدير مصلحة التسويق.

2 : بناءا على شروحات مقدمة من طرف مسؤول الإتصال بالمؤسسة.

ولتفادي بعض العقبات قامت الشركة بإنجاز مشروع جيجل لتحويل الفوسفات إلى حمض الفوسفور، حمض الأمونياك، حمض السلفريك، كما لها نظرة بعيدة المدى تتمثل في تحويل الفوسفات في الخارج، وبسعي الجزائر إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة" OMC "، فالشركة أن تجعل من منتوجها ذو مواصفات عالمية، وهي فرصة لرواج المنتوج خارجيا لأن الدول ستلتزم بفتح الحدود الجمركية.

وبالإضافة إلى علاقاتها مع الزبون الخارجي عن طريق تصدير الفوسفات، فإنها كذلك تقدم خدمات (مثل الدراسات المنجمية) إلى بعض الدول مثل تونس وليبيا، كما تتعامل أيضا مع بعض الموردين الأجانب لغرض شراء العتاد وقطع الغيار.[1]

ثانيا: العلاقات الاقتصادية الداخلية

بالنسبة لتعامل الشركة مع الزبون المحلي فهي تبيع إلى مؤسسة أسميدال الخاصة بالأسمدة حوالي 100000 طن من الفوسفات سنويا، وتبيع كذلك منتوج الصهر المتمثل في بعض المعدات مثل الأفران إلى بعض الولايات والبلديات، وعن الخدمات التي تقدمها الشركة محليا فهي متعددة مثل خدمات الكهرباء والميكانيك وغيرها.

وتحصل من بعض الموردين المحليين على بعض العتاد. وبعض تمويلات الشركة تحصل عليه من المؤسسات المالية المحلية مثل البنك الوطني الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط والبنك الجزائري لتنمية. وتواجه الشركة في تعاملها مع هذه المؤسسات عدة عراقيل لأن البنوك الجزائرية لا تعمل وفق الأساليب الحديثة وغير مواكبة للتطورات العالمية، وعن الديوان الوطني للإحصاءات " ONS " فالمؤسسة مكلفة بتزويد هذه المنظمة بالإحصاءات اللازمة، أما عن الحكومة فهي مالكة للشركة وغير متدخلة في التسيير، ودورها الأساسي هو سن القوانين والقرارات مثل قرار فتح رأس مال الشركة إلى الاستثمار الأجنبي، ولها أيضا علاقات مع شركات التأمين، حيث أنها تدفع مبالغ ضخمة لهذه الشركات لغرض التأمين على ممتلكتها، كما تتعامل أيضا مع الشركة الوطنية للنقل عبر السكة الحديدية " SNTF " والتي تحتكر مجال النقل في الجزائر لذا فإن أسعار النقل مرتفعة جدا.

ثالثا: العلاقات الاجتماعية:

للمؤسسة علاقات مع بعض المنظمات الإجتماعية، من خلال ما تسعى إلى تحقيقه من حفاظ على البيئة وعلى سلامة المواطن، حيث تترجم ذلك من خلال سياستها البيئية، كما تعتمد الشركة على برامج إجتماعية خاصة محاولة منها إعطاء صورة المساهم في ترقية المجتمع.

المبحث الثالث: مراجعة الأداء الإستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة

يحاول في هذا المبحث القيام بعملية تقييم للأداء الإستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات باستخدام المراجعة الإستراتيجية، وفي هذا السياق تمت صياغة مجموعة من الأسئلة تمس كافة الجوانب المراد مراجعتها استراتيجيا، هذه

1: شروحات مدير مركز البحوث والدراسات

الأسئلة جاءت أحادية الإجابة أي أن الإجابة عنها تكون إما بـــ: نعم أو بـــ: لا، حيث أن الإيجابية منها تمثل نقطة قوة أو فرصة للمؤسسة، والعكس بالنسبة للإجابة السلبية فهي تمثل نقطة ضعف للمؤسسة أو تهديدا يواجهها.

وقد اختير لهذا الغرض منهج المقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين في المؤسسة والذين توكل إليهم مهمة اتخاذ القرارات الإستراتيجية من الإطارات العليا (20% منهم) وهذا على غرار: الرئيس المدير العام، مدير المحاسبة والمالية، مدير الموارد، مدير المركب المنجمي، رئيس دائرة المعلوماتية، مدير التسويق، مساعد الإتصال، مدير مركز الدراسات، مسؤول النقابة.

المطلب الأول: مراجعة الصياغة الإستراتيجية

أولا: الرسالة والأهداف

الجدول رقم:(13/ 18): قائمة أسئلة خاصة بمراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها

السـؤال	الإجابة	
01- هل للمؤسسة رسالة ورؤية إستراتيجية؟	نعم	
02- هل أهداف المؤسسة محددة وواضحة؟	نعم	
03- هل هي واضحة ودقيقة؟	نعم	
04- هل تتصف هذه الأهداف بالمرونة؟	نعم	
05- هل هي محددة وفق إمكانيات المؤسسة؟	نعم	
06- هل تلقى قبول أعضاء المؤسسة؟		لا
07- هل أن هذه الأهداف محفزة للعاملين بالمؤسسة؟		لا
08- هل تحقق الأهداف التكامل والترابط بين مصالح الأفراد والمؤسسة؟		لا

من خلال الإجابات المتضمنة في الجدول أعلاه، يلاحظ أنه وعلى الرغم من وجود رسالة للمؤسسة ووضوح أهدافها وأيضا توافقها وإمكانات المؤسسة، وهي بلا شك نقطة قوة،إلا أن هذه الأهداف لا تلقى قبولا لدى أعضاء المؤسسة (عامليها) كونها حسبهم غير محفزة ولا تحقق الترابط والتكامل بين مصالح المؤسسة ومصالح أفرادها، وهي نقطة ضعف كبيرة كونها تشكل تهديدا كبيرا لاستقرار المؤسسة، وهو الأمر الذي تجلى من خلال الإضرابات المتكررة لعمال المؤسسة خلال سنة 2010[1].

1 : حسب تصريحات مدير المركب المنجمي جبل العنق.

ثانيا: مراجعة البيئة الداخلية

1. مراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وثقافتها التنظيمية

الجدول رقم:(14/ 18): قائمة أسئلة خاصة بمراجعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية

العنصر	السؤال	الإجابة	
الهيكل التنظيمي	01- هل يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالوضوح؟	نعم	
	02- هل يعبر عنه بخريطة تنظيمية رسمية؟	نعم	
	03- هل تعكس هذه الخريطة الهيكل الأنسب للمؤسسة؟	نعم	
	04- هل يقوم المسيرون بالتفويض الفعال للسلطة؟		لا
	05- هل يوجد توصيف فعال للوظائف؟	نعم	
	06- هل يحقق الهيكل التنظيمي أهدافه؟	نعم	
	07- هل تظهر الوظائف الاستشارية في مكانها المناسب في الخريطة التنظيمية؟	نعم	
	08- هل يساعد هذا الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف المؤسسة؟	نعم	
الثقافة التنظيمية	01- هل الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح؟		لا
	02- هل للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على أداء التعاونية؟		لا
	03- هل تتوافق الثقافة التنظيمية وأهداف المؤسسة؟		لا
	04- هل للثقافة التنظيمية أثر إيجابي على سلوك الأفراد؟		لا
	05- هل هناك انسجام بين عناصر الثقافة التنظيمية؟		لا
	06- هل تمتاز الثقافة التنظيمية بالمرونة؟		لا
	07- هل تستجيب الثقافة التنظيمية لمطالب البيئة المحيطة؟		لا
	08- هل يمكن اعتبارها قاعدة التكامل بين أعضاء المؤسسة؟		لا

من خلال الإجابة عن الأسئلة الموضحة في الجدول أعلاه، وبالنسبة للهيكل التنظيمي يلاحظ أنه يمثل نقطة قوة للمؤسسة حيث أنه يمتاز بالوضوح حيث أنه ممثل بخريطة تنظيمية، كذلك لأنه يوصف بشكل فعال للوظائف ويساعد يشكل كبير المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولكنه من جهة أخرى يعاني مشكلة عدم التفويض الفعال للسلطة كون العلاقات أكثر رسمية.

وبالنسبة للثقافة التنظيمية يلاحظ أن الإجابات كلها كانت سلبية وهذا يعني غيابا كليا لها بالمؤسسة وهذا ما يمثل نقطة ضعف للمؤسسة.

2. مراجعة الموارد المتاحة بالمؤسسة

الجدول رقم:(15/ 18): قائمة أسئلة خاصة بمراجعة الموارد المتاحة

العنصـــر	الســـؤال	الإجابـــــة	
الموارد التسويقية	01- هل الأهداف التسويقية محددة بوضوح؟	نعم	
	02- هل تتوافق مع رسالة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة؟	نعم	
	03- هل تستخدم المؤسسة أفضل الأساليب للتنبؤ بالسوق والمبيعات؟		لا
	04- هل يتم تحليل وفحص تكاليف التسويق دوريا؟	نعم	
	05- هل تقوم المؤسسة بالبحث عن أفكار تسويقية جديدة؟	نعم	
	06- هل تمتاز قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة بالكفاءة؟	نعم	
	07- هل تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بالإعلان؟		لا
	08- هل تتحكم المؤسسة في أسعار منتجاتها؟		لا
الموارد المالية	01- هل الأهداف المالية محددة بوضوح؟	نعم	
	02- هل التحليل المالي كاف لتقييم أداء المؤسسة؟		لا
	03- هل يتم إعداد التقارير المالية بشكل ملائم وبصورة دورية؟	نعم	
	04- هل يستفاد من التقارير المالية؟	نعم	
	05- هل ينبغي إعطاء أهمية أكبر لعملية الرقابة؟	نعم	
	06- هل طرق حساب الإهتلاك في المؤسسة تساعد على تقييم الأصول بطريقة صحيحة؟	نعم	
	07- هل أموال المؤسسة موظفة توظيفا جيدا؟		لا
	08- هل أن زيادة المبيعات تعبر عن زيادة حجم المؤسسة؟	نعم	
موارد البحث والتطوير	01- هل يوجد في المؤسسة إدارة للبحث والتطوير؟	نعم	
	02- هل تمتلك المؤسسة بدائل للبحث والتطوير؟		لا
	03- هل هناك أهداف وسياسات واضحة في هذا المجال؟		لا
	04- هل تخصص المؤسسة ميزانية واضحة للبحث والتطوير؟		لا
	05- هل تتوفر لدى المؤسسة الموارد البشرية المؤهلة لهذه الوظيفة؟	تعم	
	06- هل تستخدم المؤسسة أساليب جديدة في الإنتاج؟	نعم	
	07- هل تعتبر تكنولوجيا العمليات المستخدمة ملائمة؟	نعم	
	08- هل تسعى المؤسسة لتكوين مصادر لأفكار جديدة لديها؟	نعم	

تابع الجدول رقم:(15/ 18)

أنظمة المعلومات	01- هل للمؤسسة نظام للمعلومات؟	نعم	
	02- هل هناك تنوع في مصادر المعلومات في المؤسسة؟		لا
	03- هل للمؤسسة نظام للمعلومات الإستراتيجية؟	نعم	
	04- هل يقدم هذا النظام معلومات إستراتيجية شاملة وصحيحة ودقيقة؟	نعم	
	05- هل يقدم المعلومات في الوقت المناسب؟		لا
	06- هل يمتاز هذا النظام بالمرونة؟		لا
	07- هل تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا حديثة في مجال الاتصالات؟		لا
	08- هل يسهل نظام المعلومات المعتمد القيام بالوظائف المختلفة في المؤسسة؟	نعم	

الجدول أعلاه والذي يتضمن أسئلة عن الموارد المتاحة بالمؤسسة حيث يمكن ملاحظة مايلي:

– بالنسبة للموارد التسويقية ورغم أن الأهداف واضحة ومحددة وتتوافق مع رسالة وأهداف المؤسسة وهذا يمثل نقطة إيجابية، إلا أن عدم استخدام المؤسسة لأفضل أساليب التنبؤ بالمبيعات يبقى نقطة ضعف لها، ومن جانب آخر تبقى كفاءة القنوات التوزيعية وعمل المؤسسة على تحليل تكاليف العملية التسويقية بشكل دوري أمرا إيجابيا، في حين يبقى تجاهل المؤسسة لميزانية الإعلان وعدم تحكمها في أسعار منتجاتها من بين نقاط الضعف التي تكتنف الموارد التسويقية لمؤسسة مناجم الفوسفات.

– بالنسبة للموارد المالية: أهداف المؤسسة المالية واضحة ولكن الاعتماد على التحليل المالي لتقييم أداء المؤسسة غير كاف، هذا على الرغم من أن المؤسسة تعد تقارير دورية عن حالتها المالية وتستفيد كثيرا منها في عملية التسيير إلا أن ذلك لا يكفي فذلك يمثل تهديدا للمؤسسة يتمثل في أن هذه التقارير يمكن أن لا تعبر عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة. وعلى الرغم من أن زيادة المبيعات تعبر عن زيادة ونمو حجم المؤسسة وتلك نقطة إيجابية إلا أنه من جهة أخرى يبقى عدم توظيف أموال المؤسسة جيدا ضعفا تسييريا معتبرا.

– بالنسبة للبحث والتطوير: يلاحظ أن للمؤسسة إدارة تعتني بالبحث والتطوير وهي نقطة قوة واضحة، إلا أن عدم تخصيص ميزانية واضحة لهذا المجال يبقى نقطة ضعف، هذا على الرغم من أن للمؤسسة موارد بشرية مؤهلة، وتستخدم أحدث التقنيات في الإنتاج، في حين يبقى سعي المؤسسة الحثيث للتجديد والتحديث من نقاط قوة المؤسسة.

– بالنسبة لنظام المعلومات: توفر المؤسسة على نظام معلومات لا يكفي، فكفاءة هذا النظام هي الأهم وهذا ما لا نلمسه في نظام المعلومات الخاص بهذه المؤسسة، حيث أنه لا يقدم المعلومة في الوقت المناسب كما أنه غير متنوع وغير مرن ولا يستخدم التقنيات الحديثة وكلها نقاط ضعف واضحة في هذا المجال.

ثانيا: مراجعة البيئة الخارجية

الجدول رقم:(16/ 18): قائمة أسئلة خاصة بمراجعة البيئة الخارجية

العنصر	السؤال	الإجابة	
البيئة الخارجية العامة	01- هل يوفر السوق للمؤسسة ماتحتاجه في الوقت المناسب؟		لا
	02- هل تساير المؤسسة التطور التكنولوجي؟	نعم	
	03- هل قوانين الحكومة تتماشى مع أهداف المؤسسة؟	نعم	
	04- هل التطورات والاتجاهات الديمغرافية تقدم فرصا للمؤسسة؟	نعم	
	05- هل نظام الضرائب مشجع لنشاط المؤسسة؟	نعم	
	06- هل الطلب على ماتنتجه المؤسسة في تزايد مستمر؟	نعم	
	07- هل تستجيب المؤسسة لمتطلبات حماية البيئة؟	نعم	
	08- هل يتأثر نشاط المؤسسة بالمشاكل التي تحدث في الساحة الدولية؟	نعم	
البيئة الخارجية الخاصة	01- هل تمثل المنافسة فرصة للمؤسسة؟		لا
	02- هل يثق العملاء في المؤسسة؟	نعم	
	03- هل تتلقى المؤسسة دعما من طرف الدولة؟		لا
	04- هل لنقابة العمال أثر إيجابي على أداء المؤسسة؟		لا
	05- هل تتدخل الحكومة في عمليات التسيير بالمؤسسة؟		لا
	06- هل تقوم المؤسسة بتنويع العملاء؟	نعم	
	07- هل هناك مراكز استشارية تستعين بها المؤسسة؟	نعم	
	08- هل تفي المؤسسة بكافة التزاماتها تجاه العملاء؟	نعم	

بالنسبة للبيئة الخارجية العامة، فهي تمثل للمؤسسة محل الدراسة نقطة قوة كبيرة حيث كانت معظم الإجابات في هذا المجال إيجابية، ما عدى ما تعلق بتوفير احتياجات المؤسسة من السوق الداخلية حيث تواجه المؤسسة ضعفا كبيرا للسوق المحلية في تلبية احتياجاتها .

أما بالنسبة للبيئة الخارجية الخاصة، فللمؤسسة العديد من نقاط القوة كثقة العملاء وتنوعهم، إستعانتها بمراكز استشارية، وأيضا وفائها بكافة التزاماتها تجاه عملائها. من جهة أخرى تبقى للمؤسسة بعض نقاط الضعف على غرار المنافسة، عدم تلقي مساعدات من الحكومة وأيضا والأهم الدور السلبي لنقابة العمال.

ثالثا: مراجعة البدائل الإستراتيجية

الجدول رقم:(17/ 18): قائمة أسئلة خاصة بمراجعة البدائل الإستراتيجية

السـؤال	الإجابـة	
01- هل للمؤسسة استراتيجية حالية مطبقة؟	نعم	
02- هل الإستراتيجية محددة ومكتوبة؟		لا
03- هل تحل هذه الإستراتيجية المشاكل التي تعترض المؤسسة بشكل كاف؟		لا
04- هل تأخذ هذه الإستراتيجية في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية؟	نعم	
05- هل يجب تغيير الأهداف في ضل العوامل الإستراتيجية الأساسية؟	نعم	
06- هل للمؤسسة بدائل إستراتيجية متاحة؟	نعم	
07- هل تستطيع المؤسسة تطبيقها؟	نعم	
08- هل ستغير هذه البدائل في أداء المؤسسة إيجابا؟	نعم	

يلاحظ من الجدول أن للمؤسسة استراتيجية مطبقة، لكنها غير محددة ومكتوبة، حيث لا تتمتع بالكفاءة اللازمة فهي لا تحل المشاكل الممكنة بشكل كاف وهي نقطة ضعف للمؤسسة، ولكن هذه الإستراتيجية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية (نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات)، لكن المؤسسة تملك البدائل الإستراتيجية التي من الممكن تطبيقها والتي من الممكن أن تغير أداء المؤسسة إلى الأفضل.

المطلب الثاني: مراجعة التنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية

الجدول رقم:(18/ 18): قائمة أسئلة خاصة بمراجعة التنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية

العنصـر	السـؤال	الإجابـة	
التنفيذ الإستراتيجي	01- هل سياسات المؤسسة واضحة ومحددة لكافة أعضاء المؤسسة؟	نعم	
	02- هل تنسق السياسات بين الأهداف وتصرفات المسيرين؟	نعم	
	03- هل توضح السياسات بدقة العمل الواجب إنجازه؟		لا
	04- هل البرامج محددة بدقة ووضوح؟	نعم	
	05- هل خصصت المؤسسة ميزانيات لعملية التنفيذ؟	نعم	
	06- هل الإجراءات موضحة لكل أفراد التنفيذ؟		لا
	07- هل تمتاز عملية التنفيذ بالمرونة؟	نعم	
	08- هل أن مستويات التنفيذ محددة وواضحة؟	نعم	

تابع الجدول رقم:(18/ 18)

الرقابة الإستراتيجية	01- هل نظام المعلومات الحالي قادر على توفير مراجعة كافية للنتائج؟	نعم	
	02- هل هناك معايير رقابة للتأكد من الإلتزام بالخطة الإستراتيجية؟	نعم	
	03- هل للمؤسسة نظام جيد للرقابة على الأنشطة الوظيفية؟	نعم	
	04- هل يتم تحديد الإنحرافات وتصحيحها بصفة فورية؟		لا
	05- هل تستخدم المؤسسة مفهوم فريق الرقابة الإستراتيجية؟		لا
	06- هل يتصف نظام الرقابة بالمرونة؟	نعم	
	07- هل تشارك جميع المستويات التنظيمية في تفسير مؤشرات الأداء؟		لا
	08- هل يستفاد من المعلومات المرتدة في الوقت المناسب؟		لا

بالنسبة لعملية التنفيذ الإستراتيجي، رغم أن سياسات المؤسسة في هذا المجال واضحة وتنسق بين الأهداف وتصرفات المسيرين إلا أنها لا تحدد بدقة ما يجب عمله، ورغم أن عملية التنفيذ الإستراتيجي تتصف في المؤسسة بالمرونة، هذه الأخيرة التي تخصص لها ميزانية خاصة، لكن يبقى غموض الإجراءات المعمول بها بالنسبة لأعوان التنفيذ من بين النقاط السلبية التي تكتنف هذا المجال.

أما بالنسبة لعملية الرقابة الإستراتيجية فنظام المعلومات المتوفر في المؤسسة قادر على توفير المعلومات اللازمة للقيام بعملية تقييم شامل لأداء المؤسسة، خاصة في ضل وجود معايير للرقابة على الإستراتيجية، ومع أن نظام الرقابة في المؤسسة يمتاز بالمرونة إلا أن الإنحرافات المحددة لا تصحح بصفة فورية ذلك أن المؤسسة لا تستخدم الرقابة الإستراتيجية، كما أن العلاقات التي تتسم بطغيان الرسمية لا تسمح بالإستفادة من المعلومات المرتدة في الوقت المناسب.

من خلال تحليل نتائج الأسئلة المصاغة، والنبينة في الجداول المرفقة بالمبحث الثالث من هذا الفصل والمعددة بـــ: 96 سؤالا مست كافة مجالات الأداء في مؤسسة مناجم الفوسفات، لوحظ أن عدد الإجابات الإيجابية والتي تمثل نقاط قوة بيئة المؤسسة الداخلية وفرصا تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة قد كانت بنسبة أكبر (62%)، فيما سجلت الإجابات السلبية والتي تمثل نقاط ضعف البيئة الداخلية وتهديدات تواجه المؤسسة من بيئتها الخارجية نسبة (38%). هذا ما يعني أن لمؤسسة مناجم الفوسفات نقط قوة وفرصا أكبر من نقاط الضعف والتهديدات، الأمر الذي يعزز من قدرة المؤسسة على الوصول إلى أداء إستراتيجي فعال من خلال عملية إدارة إستراتيجية تستجيب لكافة المتطلبات الإيجابية التي من شأنها السمو بالمؤسسة ووضعها في ركب المؤسسات العملاقة وطنيا ودوليا.

خلاصة الفصل

إن عملية التشخيص الإستراتيجي وتقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة للفترة الممتدة بين 2005 و 2009 أفضت إلى معرفة يقينة لمجمل نقاط القوة ونقاط الضعف التي تمس بيئتها الداخلية، وأيضا مجمل الفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية.

فبعد كل ذلك تم الخروج إلى أن هذه المؤسسة تملك من الموارد بما يحسب نقاط قوة لها على غرار الموارد التسويقية ذات الكفاءة العالية بالإضافة إلى موارد مالية معتبرة تتابعها المؤسسة بشكل دوري، هذا بالإضافة إلى حرص المؤسسة دوما على مسايرة التطورات التكنولوجية خاصة فيما يخص الجانب الإنتاجي، وفيما يخص نقاط الضعف وإن كانت بسيطة إلا أن لها من الأهية بما كان لتؤثر على مردود المؤسسة وذلك مثل عدم التفويض الفعال للسلطات، عدم الاهتمام بالإعلان، الرؤية غير الدقيقة التي يعكسها التحليل المالي حول وضعية المؤسسة المالية..... أما فيما يخص الفرص والتهديدات؛ فبالنسبة للأولى يبقى امتلاك المؤسسة لاحتياطي كبير من الإنتاج، وثقة العملاء فيها، وأيضا اعتمادها على مراكز دراسات واستشارات من بين أهم الفرص أمام المؤسسة، وبالنسبة للتهديدات والتي يأتي في مقدمتها عدم تلاؤم أهداف المؤسسة المسطرة مع أهداف العمال بها أهم تهديد يواجه المؤسسة، هذا إضافة إلى عملية المنافسة والتي لا تتيح أي فرص للمؤسسة وأيضا الثقة المنعدمة بين النقابات العمالية والمؤسسة و الضعف الكبير الذي تعانيه قنوات الاتصال داخليا وخارجيا (ضعف نظم المعلومات المستخدمة)