

آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة –

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل مختلف آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و الإشارة إلى كفاءات نسج علاقات تعاون فيما بينها من جهة، وكذلك بينها وبين المؤسسات الأكبر من ها حجماً، و إبراز مساهمة هذه العلاقة التعاونية في رفع مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة، و ما يترتب عنه من انتقال للمعارف والكفاءات التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و قد ركزت الدراسة بالتحديد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتخصصة في إنتاج الدواء الموجه للاستهلاك البشري بالقطب الإنتاجي الصيدلاني على مستوى ولاية قسنطينة.

الكلمات المفتاحية: المناولة، استراتيجيات الشراكة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصناعة الصيدلانية.

د. سامية غربي
كلية العلوم الاقتصادية
جامعة عبد الحميد مهري
قسنطينة 2 (الجزائر)

مقدمة:

إن أوضاع الاقتصاد المعاصر تقود المؤسسات إلى ضرورة البحث و إيجاد وتعزيز قدرات تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات، سواء من حيث نوعية منتجاتها أو تخفيض تكاليفها أو طرق و أساليب تسيرها. ذلك باعتماد طرق و أساليب للتسيير تسمح لها بتحقيق عدة مزايا مثل زيادة مرونتها، التخصص في قطاع أو صناعة على نحو يخفف من التكاليف دون تدنية الجودة.

Abstract:

The aim of this paper is to examine the different decision-making mechanisms for subcontracting in SMEs by exposing the variables of the modes of cooperation between them on the one hand and with larger firms on the other hand, As well as the exposure of the contribution of such cooperative relationships to improve the performance of subcontracting SMEs, leading to a transfer of knowledge and capacity in order to enhance their competitiveness

Our research paper focuses on the small and medium-sized companies specializing in the production of medicines for human use in the pharmaceutical production pole in Constantine.

Key words: Subcontracting, cooperation strategies, SMEs, pharmaceutical production.

و بالرغم من أن العديد من الدراسات سلطت الضوء على مزايا المناولة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة (المؤسسة الأمرة)، فإن القليل من المناقشات حاولت دراسة الظاهرة من وجهة نظر الجهة المستقبلة للأمر (المؤسسة المناولة)، و بغرض الإشارة إلى نتائج المناولة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تنفذ أوامر المؤسسات الكبيرة، و أيضا بغرض التوغل أكثر في نوعية العلاقات التي تربط هذين النوعين من المؤسسات، فإننا حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التأكيد على دور المناولة في نسج روابط تعاون بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا مساهمتها في رفع أداء المؤسسات المناولة بتكوين يد عاملة متخصصة و مؤهلة من خلال تناقل و اكتساب المهارات، إضافة إلى مساهمتها في التخفيف من أزمة البطالة.

و رغم قناعتنا بأن موضوع هذه الورقة البحثية له مداخل عديدة و متشعبة، شملت عدة أوجه عبر المحاور المطروحة، فقد ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

كيف تتخذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وبشكل خاص المؤسسات الصيدلانية قرار المناولة؟
و من هذا السؤال الجوهرى تتفرع بعض الأسئلة أبرزها:

- ما هي محددات و مرجعيات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
- ما هو واقع المناولة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصيدلانية؟ و ما هي أبرز نتائج المناولة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

هيكل البحث

و من هذا المنظار تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى النقاط التالية:

1. ماهية المناولة، بما تتضمنه من تعريف و أنواع و إيجابيات و سلبيات، ما هي المؤسسات المناولة، و ما هي المؤسسات المقدمة للأعمال؛
 2. واقع المناولة في المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة متمثلة في حصر شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنتجة للدواء الموجه للاستهلاك البشري.
- المحور الأول: الإطار النظري حول تعريف، أنواع و أهمية المناولة**
من خلال هذا المحور سنحاول إبراز أهم النقاط التي تحدد زوايا ماهية المناولة، من تعريف و أنواع، إضافة إلى الإشارة إلى الأهمية البالغة التي تحتلها.

أولاً. تعريف المناولة

تعرف المناولة على أنها "النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج معين أو عدة أجزاء من منتج معين لحساب المؤسسة التي تعطي الأوامر و حسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعاً للنتيجة الصناعية المراد الوصول إليها".

من خلال التعريف يمكن للمؤسسة لأن تفوض مهمة أو جزء من منتج أو كمنتج كامل إلى مؤسسة أخرى و لكن مع التقيد بشروط المؤسسة الأمرة.

كما عرفت المناولة على أنها " العملية التي من خلالها تطلب مؤسسة تسمى المؤسسة التي تعطي الأوامر من مؤسسة أخرى تسمى المقاول من الباطن تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية حسب عقد تحدد بنود المؤسسة الأولى².

أي أن المناولة تتضمن التزام بالوسائل، و لكن النتيجة التقنية و التجارية تبقى من حق المؤسسة الأمرة. كما تم تعريف المناولة كما يلي: " يندرج في هذا المصطلح العمل حسب الطريقة، و كل إنتاج محقق حسب الخصائص التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر، الإنتاج المحقق حسب توجيهات المورد و كل الخدمات المتعلقة بصناعة المنتج³.

في هذا التعريف تمت إضافة عنصر الخدمات إلى المنتجات الملموسة التي يمكن أن يقدمها المقاول من الباطن.

بشكل أوضح فانه في حالة المناولة فان المؤسسة المسماة بالمؤسسة الأمرة و بدلا من أن تقوم هي بنفسها بإنتاج بعض الأجزاء التي تدخل في تركيب المنتج النهائي، أو بعض المنتجات، أو بعض الخدمات فإنها تلجأ إلى مؤسسة أخرى لكي تقوم بهذه المهمة و تسمى المؤسسة المناولة (أو المناولة الصناعية)، وذلك

آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة حالة المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة -

حسب التوجيهات والخصائص التي تحددها المؤسسة الأولى ضمن دفتر الشروط، والاتفاق بينهما يكون بموجب عقد.

أما عن أشكال المناولة فقد مست عدة مجالات أهمها:

- **الإنتاج والتصنيع:** و تتضمن
 - ✓ تصنيع المعدات و الوحدات الإنتاجية؛
 - ✓ قطع الغيار و معدات صناعية استهلاكية؛
 - ✓ أعمال التعبئة و التغليف؛
 - ✓ صناعة السلع الوسيطة.
- **الخدمات:** و تنحصر بالأخص في:
 - ✓ النقل و المواصلات؛
 - ✓ الخدمات الطبية و الصحية؛
 - ✓ النظافة العامة؛
 - ✓ خدمات المطاعم؛
 - ✓ الأمن و الحراسة؛
 - ✓ عمليات الصيانة و مراقبة الجودة.

ثانياً. أنواع المناولة

يمكن النظر إلى المناولة الصناعية من عدة جوانب أو على أساس عدة معايير، و المعايير المعتمد عليها في عملية تصنيف المناولة الصناعية تتمثل أساساً في طبيعتها أو مدة عقد المناولة الصناعية أو تفويض العمل أو الصنع أو مجال أي محل التطبيق أو درجة تعقد العلاقات بين الطرفين أو كذلك موضوع المناولة الصناعية.

تختلف المهام التي تكون موضوع المناولة الصناعية باختلاف طبيعتها و أهداف الأطراف المعنية وقدرتها و غيرها من العناصر التي تلعب دوراً مهماً في تقسيم سياسة المناولة الصناعية إلى عدة أنواع، والتي نوجز أهمها فيما يلي و يمكن تلخيص مختلف الأصناف في الجدول التالي:

جدول رقم (01): أنواع المناولة

المحتوى	الصف	المعيار
القدرة الإنتاجية للمؤسسة التي تعطي الأوامر ليست كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما، في حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطع رفع طاقتها الإنتاجية فإنها تلجأ إلى المقاومة من الباطن، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبيات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار.	طاقة إنتاج	طبيعة المناولة
المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ إلى المقاوم من الباطن الذي يتوفر على التجهيزات والآلات المتخصصة، وكذلك على مستخدمين مؤهلين ومتمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، هؤلاء المقاومين من الباطن لهم كفاءات ومهارات تقنية جَد متخصصة تتعلق بمكونات الإنتاج، والعلاقة التي تربط المؤسسة التي تعطي الأوامر والمقاوم من الباطن لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبيات لأنها تتميز بالمدى الطويل، تخصص المقاوم من الباطن يكون مركز قوة، هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشاراً كبيراً في الأوساط الصناعية.	على أساس التخصص	طبيعة المناولة

مدة العقد	ظرفية	المؤسسة التي تعطي الأوامر تنتج بإمكانياتها الداخلية، و لكن لأسباب عابرة و ظرفية تلجأ إلى المناولة الصناعية في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.
	هيكلية	هذا النوع يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر و المقاول من الباطن طويلة المدى و أحيانا دائمة.
تفويض العمل	تفويض العمل	إن تفويض عمل أو مهمة المناولة الصناعية يمكن أن يبدأ من مجرد عمل أو صنع حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية و كذلك معدات المؤسسة المناولة، كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتج معقد.
محل التطبيق	جهوية	المؤسسة التي تعطي الأوامر و المؤسسة المناولة يتواجدان في منطقة واحدة لدولة واحدة، مثلا : المؤسسات المحاذية للمؤسسات الكبرى.
	وطنية	المؤسستان تنتميان إلى دولة واحدة.
	دولية	المؤسستان تنتميان إلى دولتين مختلفتين، و المقاول من الباطن عادة ما يكون فرع تابع للمؤسسة الأم و هي التي تعطي له الأوامر.
درجة تعقد العلاقات	بسيطة	العلاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر و المؤسسة المناولة و هذا النوع يطبق خاصة في الجزائر.
	متدرجة	يوجد تدرج في المقاولين من الباطن ويكون ذلك حسب أهميتهم، فمثلا في اليابان المناولة الصناعية تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر و تكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها المؤسسات المناولة الصناعية ذات المستوى الأول و تكون عادة مؤسسات متوسطة، بدورها تتبعها مؤسسات مقاوله من الباطن بمستويات أقل.
موضوع	صناعية	تتعلق المناولة الصناعية بسلع مادية، مثلا مقاوله من الباطن لقطع خاصة بالصناعة الميكانيكية.
	خدمية	تتعلق المناولة الصناعية بأشياء غير مادية، كالصيانة مثلا.

المصدر: من إعداد الباحثة

و في المجال الصناعي عادة ما يعتمد على معيارين: القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة، و يندرج ضمن هذا التصنيف⁷:

- **المناولة الصناعية التخصصية:** تلجأ المؤسسة الأمرة إلى المؤسسة المناولة الصناعية لإنجاز بعض الأشغال والتي تعتبرها متخصصة من مثل هذا النوع من الأشغال، وتعتمد المؤسسة

آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة حالة المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة -

الأمرة في ذلك كلما توفر لدى المؤسسة المناولة الصناعية أجهزة خاصة و/أو مهارات و قدرات بشرية مؤهلة جدًا.

• **المناولة الصناعية للطاقة:** تلجأ المؤسسة الأمرة إلى المؤسسة المناولة الصناعية في حالة عدم توفرها على طاقة إنتاج كافية لمواجهة أو لتلبية الحاجات.

إن دراسات العديد من الباحثين الذين اهتموا بالمناولة يؤكدون أن هذه الظاهرة عرفت نموا معتبرا في العشرية الأخيرة⁸.

ففترة الستينات شهدت تطورًا ملحوظًا للمناولة على أساس طاقة الإنتاج وقد استمرت هذه الظاهرة إلى غاية السبعينات، هذه المرحلة التي شهدت في أواخرها تطورا للمناولة حسب التخصص، حيث كان الميل إلى الاستثمار خاصة في المجالات التي تحتاج إلى مهارات و كفاءات خاصة كالنكولوجيات المتقدمة، أما التحول الواضح الذي عرفته المناولة فقد كان في بداية سنوات 1980 وهو الذي يزال ساريًا، ويتعلق الأمر بتكوين مجموعات صناعية مكونة من مؤسسات تعمل على نحو شبكات وتنشط بشكل واسع عبر عدة دول.

ثالثا: أهمية المناولة

لإبراز أهمية المناولة الصناعية من المفيد جدا وضع ذلك في جدول يوضح تقابل هذه العناصر ما تعنيه بالنسبة لكل من المؤسسة المناولة والمؤسسة الأمرة.

جدول رقم(2): أهمية المناولة

المؤسسة المناولة	المؤسسة الأمرة
<p>-طلب ثابت -التمتع بشهرة وسمعتها المؤسسة الأمرة- استفادة من مساعدة المؤسسة الأمرة فيما يخص مشاكل الإمداد أو التقنية؛ -عدم تحمّل مشاكل تجارية و سياسات المنتج؛ -التشجيع على الرفع من نوعية إنتاجها كما وكيفا؛ -المساعدة على تقسيم العمل و تقاسم المسؤوليات؛ تحقيق وفورات الحجم لأنها تعمل لعدد من المؤسسات التي تعطي الأوامر، هذا من جهة، و من جهة ثانية فإن هذا يسمح باستغلال موارد مالية كبيرة للبحث و التطوير.</p>	<p>- الحفاظ على مستوى نشاط ثابت: فالمناولة لا تتم إلا في حالة الحاجة أي عجز الطاقة الإنتاجية؛ -الاستفادة من تخصص المناولة؛ -عدم تحمّل تكاليف المخزون و ضغوطات الأجل؛ -مرونة الهيكلة؛ تقليل تكاليف الإنتاج؛ تساعد على تقسيم العمل و تقاسم المسؤوليات؛ - تساعد المؤسسة على التركيز أكثر على نشاطها الرئيسي؛ تجنّب المؤسسة تحمّل تكاليف التخزين، و كذلك المشاكل المتعلقة بعدم قدرتها على زيادة طاقاتها الإنتاجية المتعلقة بالحجم مثلا؛ تساعد على تكيف المؤسسة التي تعطي الأوامر مع التغيرات لارتباطها بالمقاول من الباطن المتفتح على المحيط الخارجي و كل تطوراتيه.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

المحور الثاني: الإطار الميداني لواقع المناولة في المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة
في هذا الإطار وقع اختيارنا على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للإنتاج الدوائي بولاية قسنطينة.
أولاً: منهج الدراسة و إجراءاتها

تعتبر هذه الدراسة وصفية تحليلية، حيث تسعى لوصف واقع المناولة وتحليل علاقتها بالإنتاج الدوائي في المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة، في هذه المرحلة من البحث و المتمثلة في تحليل البيانات، تمثلت أول خطوة فيعرض للمعطيات التي تساعد على التعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية المنتجة للدواء البشري على مستوى ولاية قسنطينة من خلال الفترة الزمنية لإنشائها، وحجمها (رأسمالها الأصلي، حجم العمالة)، ثم تليها دراسة وصفية لاستراتيجياتها المتبعة من حيث اتخاذها قرار المناولة.

• **مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع الدراسة جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية لولاية قسنطينة، مع استبعاد بعض المؤسسات المسجلة على أنها منتجة و لكنها موزعة للدواء والمقدرة بـ 6 مؤسسات، و كذلك ما مجموعه 3 مؤسسات رفضت التعاون و الإدلاء بالإجابة على أسئلة الاستبيان المقدم.

• **عينة الدراسة:** تشمل عينة الدراسة 17 مؤسسة صيدلانية تنشط في الإنتاج الدوائي البشري، تعتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• **أسلوب معالجة البيانات:** تم الاعتماد على النسب المئوية لوصف العينة، بالإضافة إلى الجداول المتقاطعة وذلك لربط العلاقة بين سلوك المؤسسة ونظام الإنتاج المتبع، ونظرا لصغر حجم العينة وطبيعتها الاسمية، تعذر استخدام وقياس معامل الارتباط بالمعاملات الخاصة بالمتغيرات الاسمية.

• **أداة الدراسة:** اعتمد على استبيان من ثلاث محاور، الأول خاص بحجم المؤسسة، ثم المحور الثاني خاص بدراسة المناولة أما الثالث بأنظمة الإنتاج المتبعة.

ثانياً: تحليل المعطيات و مناقشتها

ارتأينا البدء بتحديد مفردات العينة على أساس سنة الإنشاء وهذا ما تبرزه الإحصائيات، فمن مجموع 17 مؤسسة سنة إنشاء أولها كانت 1993 و أحدث مؤسسة تم إنشاؤها سنة 2010، علما أن هذه الأخيرة كانت تقوم بوظيفة التوزيع منذ سنة 1997 و أنشأت وحدة للإنتاج سنة 2010، بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الصيدلانية بالولاية فأغلبها مؤسسات ذات مسؤولية محدودة، أدنى رأس مال أصلي قدر 20.000.000 دج و أقصاه 80.000.000 دج و يمكن صياغة جدول لإعطاء صورة شاملة وبشكل أوضح بين العنصرين أي سنة إنشاء المؤسسة الصيدلانية وقيمة رأسمالها الأصلي.

جدول رقم (3): حصيلة المؤسسات على أساس سنة الإنشاء و رأس المال الأصلي

الرقم	سنة الإنشاء	رأس المال الأصلي (د.ج)	عدد العمال 2014/2013
01	1993	52.000.000	113
02	1997	80.000.000	190
03	1998	57.000.000	127
04	1999	48.000.000	122
05	1999	48.000.000	113
06	1999	50.000.000	127
07	2000	53.000.000	132
08	2000	45.000.000	103
09	2000	34.000.000	82

آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة حالة المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة -

93	40.000.000	2001	10
98	30.000.000	2001	11
125	50.000.000	2002	12
97	40.000.000	2002	13
63	20.000.000	2003	14
168	57.000.000	2005	15
165	60.000.000	2007	16
87	52.000.000	2010	17

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى الاستبيان

أهم ما يمكن ملاحظته أن العلاقة ليست طردية بين سنة الإنشاء و رأس المال، فعلى سبيل الذكر أول مؤسسة أنشئت سنة 1993 وقدر رأسمالها الأصلي بـ 52.000.000 دج، في حين المؤسسة التي نشأت بعدها أي سنة 1997 فقد قدر رأسمالها الأصلي بـ 80.000.000 دج، كذلك الأمر بالنسبة للعلاقة بين سنة الإنشاء و عدد العمال بالمؤسسة فرغم قدم بعض المؤسسات عن الباقي إلا أن عدد العمال بها خلال 2014/2013 بقي أقل من المؤسسة التي أنشئت بعدها، و للإشارة فإن كل المؤسسات المشكّلة للعينة هي مؤسسات متوسطة أي يزيد عدد العمال بها عن 49 عامل و هي محصورة بين فئة المؤسسات المتوسطة المكوّنة من 50 إلى 250 عامل.

• **التحليل الوصفي للمعطيات**

تتطلب الصناعة الصيدلانية تقنيات عالية واستثمارات ضخمة، كونها تحتاج إلى تكنولوجيا ضخمة و متطورة إضافة إلى مهارات عالية وكفاءات مؤهلة بالشكل الذي يضمن تقديم المنتجات الدوائية بصفر خطأ باعتبارها تؤثر على حياة و صحة الإنسان، فحسب الجريدة الرسمية رقم 35 مؤرخ بـ 22 جوان 2011 و التي تضمنت قائمة المنتجات والأدوية الخاصة بالاستعمال الإنساني المحظورة الاستيراد وبالتالي يجب إنتاجها محليا. و هنا تتضح استراتيجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية في الجزائر عامة و على مستوى ولاية قسنطينة خاصة، فحسب ما تمّ التوصل إليه فإن أغلب الأدوية التي يتمّ إنتاجها هي أدوية جنيصة، و عليه فإن التحليل القائم على اعتماد إنتاج الدواء في هذه المؤسسات يعتمد على أدوية ذات تكلفة منخفضة مقارنة بالأدوية الأصلية هذا من حيث النوع، و عموما فإن إنتاج المؤسسات مفردات العينة يختلف حسب طريقة تسييرها بين الإنتاج على أساس الطلبات، أو على أساس حصص محدودة، أو الإنتاج بكميات كبيرة أو الإنتاج بشكل مستمر. و فيما يتعلق بقرار المناولة، فقد جاءت نتائج الاستبيان لإبراز الآتي:

سامية غربي

	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	82,4
لا	3	17,6
المجموع	17	100,0

المصدر: من اعداد الباحثة استنادًا إلى مخرجات SPSS 17

من خلال الجدول فان 14 مؤسسة من بين 17 مؤسسة مفردات العينة أعطت جوابًا صريحًا و واضحًا حول اتخاذها لقرار المناولة، وعليه فان الشواهد الرقمية في الجدول أعلاه تبرز أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الصيدلانية بولاية قسنطينة تتخذ قرار أن تكون مقاول من الباطن و تقوم بالإنتاج حسب الطلبات و لكن بنسبة ضعيفة، كون أن 9 مؤسسات فقط من إجمالي 14 أجابت بتبنيها لهذا النظام الإنتاجي و هي نسبة تعادل 64,3% و نفس هذه المؤسسات تعرض إنتاج حسب الحصة بنسبة 85,7% أي ما يعادل 12 مؤسسة من 14 مؤسسة، و تبقى أعلى نسبة مسجلة و تقدر بـ 92,9% أي 13 مؤسسة من 14 مؤسسة تتبنى الإنتاج المستمر، أي تبقى مؤسسة واحدة لا تفضل هذا النظام الإنتاجي، من ناحية ثانية فان المؤسسة التي تتخذ قرار أن تكون مؤسسة أمرّة قدر عددها بـ 6 مؤسسة، 5 مؤسسات تفوض إنتاجها لمؤسسات مقاول من الباطن في شكل طلبات و حسب الحصة أي ما يعادل نسبة 35,7%، أما 6 مؤسسات أمرّة فتفوض إنتاجها بشكل مستمر للمؤسسات المناولة و هي كذلك نسبة ضعيفة تقدر بـ 42,9%، و يعود ذلك كما تمت الإشارة إليه إلى حاجة السوق من جهة و إمكانيات المؤسسات الصيدلانية من جهة أخرى، كما يرجع سبب الاختيار إلى طبيعة المناولة التي تختارها المؤسسة على أساس طاقة الإنتاج التي تسمح لها باتخاذ هذا القرار، وكذا على أساس تخصصها في إنتاج جزئية دوائية معينة أو حتى في عمليات التغليف والتعبئة، و تلجأ المؤسسة إلى هذا القرار بشكل ظرفي يتعلّق بالمؤسسة الأمرّة.

فبالعودة إلى ما جاء في الجزء النظري من هذه الورقة البحثية واستنادا على ما جاء في الاستبيان فان طبيعة المناولة جهوية كون كل المؤسسات مفردات عينة الدراسة تقع في نفس الولاية (قسنطينة)، كما أنها مقاول من الباطن بسيطة وعلاقتها مباشرة بين الطرفين ولا وجود للوسطاء، وكل عمليات المناولة هي عمليات صناعية و ليست خدمية.

آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- دراسة حالة المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة -

جدول رقم(5): سلوك المؤسسة في اتخاذ قرار المناولة

		سلوك المؤسسة		المجموع		
		مؤسسة مقاوله من الباطن	مؤسسة أمره			
نظام الانتاج	انتاج حسب الطلبات	العدد	5	9	9	
		النسبة المئوية	35,7%	64,3%	64,3%	
	انتاج حسب الحصص	العدد	5	12	12	12
		النسبة المئوية	35,7%	85,7%	85,7%	
	انتاج مستمر	العدد	6	13	13	13
		النسبة المئوية	42,9%	92,9%	92,9%	
المجموع		العدد	6	14	14	
		النسبة المئوية	42,9%	100,0%	100,0%	

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا إلى مخرجات SPSS 17

الخاتمة

لطالما اقترن قرار المؤسسة بمحيطها الداخلي و محيطها الخارجي، و ها قد جاءت دراستنا لتؤكد ذلك، و هذا من خلال اتخاذ قرار المناولة كصيغة و شكل من أشكال الشراكة الصناعية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصيدلانية والتي لا تزال تعتبره إجراء عرضيًا تلجأ إليه خلال الظروف الطارئة، و ذلك من خلال ترسيخ التعاون بين المؤسسات من خلال تفويض كل ما هو مكمل و ضروري لمؤسسات أكثر قدرة أو كفاءة بأقل التكاليف و أنسب الأجال، و ترسيخ مبدأ المرونة والتسهيل في علاقات الشراكة الصناعية بما يساعد على الرفع من أداء هذه المؤسسات التي تعتبر نشاطًا فنيًا و سوقًا خصبة في الاقتصاد الجزائري.

المراجع والهوامش

1. Bussemaut et Pr tet: Organisation et gestion de l'entreprise, Vuibert, France, 2001.
2. Christian Gavalda: la sous-traitance des marchés des travaux et des services, Economica, Paris, 1978.
3. Genthon. V: la sous-traitance industrielle, service des statistiques du ministère de l'industrie de France, 2000.
4. Edighoffer J: précis de gestion de l'entreprise, Nathan, Paris, 1997.
5. Boon J.A. : guide pratique pour les accords de sous-traitance, Organisation des nations unies pour le développement industriel, 1993.
6. Barreyre: L'impartition politique pour une entreprise compétitive, Hachette, Paris. 1968.
7. BAYLE-OTTENHEIM Jaques, Alain SALLEZ et autres: La sous-traitance, Chotard et associés éditeurs, Paris, 1973.
8. Altersohon. C: La sous-traitance à l'aube du XXIe siècle, L'Harmattan, Paris, 1997.
9. Jolly. D.: Management stratégique, panorama des concepts et des outils, (CMO), Revue : problèmes économiques, N  2286, 1992.

كما تم الاعتماد على المراجع التالية:

- 1- الديوان الوطني للإحصائيات
- 2- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وزارة المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة، ديسمبر 2011

فهرس الجداول

العنوان	رقم الجدول
انواع المناولة الصناعية	01
اهمية المناولة الصناعية	02
حصيلة المؤسسات على اساس سنة الإنشاء و رأس المال الأصلي	03
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مناولة	04
سلوك المؤسسة في اتخاذ قرار المناولة	05