أثر المقاولة من الباطن في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
The Impact of Subcontracting on the Promotion of SMEs

برايس خليفة، المركز الجامعي عبد الله مرسلي-تيبازة [1] erraiskhalifa@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/02/15 تاريخ القبول: 2022/02/22 تاريخ النشر: 2022/03/15

ملخص:
تعد المناولة الصناعية كأسلوب لتوفير مكونات الإنتاج للصناعات الكبرى عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تتميز بالتخصص، الإبداع والمرونة، فتعتبر المناولة الصناعية إحدى أهم النشاطات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك لأن هذه الأخيرة تحتاج إلى من يدعها لتتجاوز عوائق محدودية مواردها.
تهدف الدراسة إلى إبراز دور المراكز المناولة، كإحدى أهم الآليات الداعم لترقية نشاط المناولة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سعيا وراء زيادة قدراتها التنافسية. فمن خلاله سيتم تسليط الضوء على الدور الذي أنشأت من أجله والمتمثل في دعم المناولة الصناعية وإحداث تشابك بين المؤسسات من خلال الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإبراز أثر المناولة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك سيتم التطرق إلى أهم الإجراءات التي انتهجتها الجزائر لترقية نشاط المناولة الصناعية.
كلمات مفتاحية: مناولة صناعية، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مؤسسة آمرة، مؤسسة مناولة.

Abstract :
La sous-traitance est un moyen de fournir les composants de la production pour les grandes industries par des PME, qui sont caractérisées par la spécialisation, l'innovation et la flexibilité. La sous-traitance et considérée parmi les activités les plus importantes prises par les PME, parce que ces derniers doivent être soutenues pour qu'elles dépassent les obstacles au-delà de leurs ressources limitées.
L'étude vise à mettre en évidence le rôle des centres de sous-traitance, comme l'un des mécanismes les plus importants de soutien pour promouvoir l'activité de sous-traitance industrielle dans les petites et moyennes entreprises dans la poursuite de l'augmentation de leur compétitivité.

[1] برايس خليفة Berraiskhalifa@gmail.com

Grâce à lui jettera la lumière sur le rôle qui a créé pour lui, et de soutenir la sous-traitance industrielle dans les petites et moyennes entreprises, Et pour mettre en évidence l'impact de la sous-traitance industrielle sur l'activité des petites et moyennes entreprises, sera donc Mettra en évidence les actions les plus importantes menées par l'Algérie pour mettre à niveau l'activité de la sous-traitance industrielle.

Mots clés: la sous-traitance industrielle, petites et moyennes entreprises, l'entreprise donneuse d'ordre, l'entreprise sous-traitance.

1. مقدمة:

أفضت عالمية التبادلات والتطورات التكنولوجية إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات الكبرى للبحث في تطوير منتجاتها من خلال تحولها من نظام إنتاج مدمج إلى نظام التخصص بالتركيز على نشاطها الأساسي وإخراج جزء من إنتاجها عن طريق الإخراج **(externaliser)** أوالتفريغ **(essaimage)** أو المناولة **(sous-traitance)** من خلال التعاقد مع مؤسسات ص م مناولة متخصصة، من أجل تزويد الآلة الإنتاجية بالأجزاء التي تدمج في المنتج النهائي.

مما يتزايد التوجه أكثر لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو البحث عن استراتيجيات ناجعة من شانها مواجهة هذه التحديات، وسعيا لتجاوز مختلف العوائق لاسيما عوائق محدودية مواردها، صغر حصتها السوقية، عجزها عن الحملات التسويقية المكلفة أو مشاريع البحث والتطوير وغيرها.

هذا وتلعب المناولة الصناعية دورا مهما في تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، كما تلعب دورا أساسيا في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها التنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، كما تساهم في تشغيل العمالة الوطنية، كما تمكن المؤسسات الكبرى من الإسراع في وتيرة نموها وتحسين تموضعها في السوق وكل ذلك مع التخصص في نشاطها الأساسي، وإذا رجعنا إلى مفهوم المناولة الصناعية يتضح لنا أنها العملية التي تكلف بواسطتها مؤسسةٌ، مؤسسةً أخرى، لتنفيذ إنتاج معين لصالح الأولى والتي تسمى في هذه الحالة بالآمرة، وتسمى المؤسسة المنتجة بالمناولة.

وقد أدركت الدول النامية في العقود الأخيرة أهمية هذا الأسلوب في تفعيل علاقات التشابك والتكامل بين مختلف وحدات القطاع الصناعي الذي يعاني من مشاكل كثيرة منها التركيز على الصناعات الأولية والتخلف التكنولوجي وتدني مستويات الكفاءة والإنتاجية وضعف علاقات الترابط والتكامل بين المؤسسات الآمرة بالأعمال وتلك المنفذة لها من الناحية العملية.

في ظل هذه الوضعية وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم وترقية المناولة، وتجسدت في إنشاء شبكة بورصات المناولة والشراكة وكذلك إنشاء المجلس الوطني لترقية المناولة، تعد من الأدوات الضرورية التي يستوجب ترقيتها نظرا للخدمات المنتظرة منها

وبالخصوص في مجالات الإعلام والتنشيط والتشاور، إلا أن الإستراتيجية التي وضعتها الحكومة نتج عنها ظهور عدد هائل من المؤسسات ص م المناولة تعاني من تبعيتها للمؤسسات الآمرة التي تقع تحت سيطرتها مما يؤثر على تنافسيتها ويهدد بقاءها.

وعلى ضوء ما سبق، جاءت هذه المداخلة كمحاولة لتوضيح أثر إستراتيجية تنشيط نشاطات المناولة في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضرورة الاهتمام أكثر بهذا النوع من الاستراتيجيات في الجزائر لتفعيل دور المؤسسات التنموي.

ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية: **ما أثر المناولة في تدعيم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في ظل تبعيتها للمؤسسات الآمرة ؟**

وللإجابة عن هذه الإشكالية، يتطلب منّا البحث والإجابة على التساؤلات الجزئية التالية:

- ما هي المزايا التي تقدمها المناولة الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تدليل الصعوبات التي تواجهها ؟؛
- هل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة قادرة على التخلص من تبعيتها للمؤسسات الآمرة ؟ .

الفرضيات:

للمناولة الصناعية دور يكمن في تقليل وتقليص العراقيل والصعوبات التي تعرفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدفع إلى رقيها وترقيتها.

يمكن للمؤسسات الغيرة والمتوسطة التخلص من تبعية المؤسسة الآمرة وذلك من خلال إتخاذ كل الإجراءات والتدابير التي تضمن ترقيتها ةتطورها .

أهداف البحث:

نهدف من خلال هاته الدراسة إلى تسليط الضوء على المناولة الصناعية وإبراز أهميتهاودورها في ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنسيج الصناعي وتدعيمه.

منهج الدراسة:

في إطار معالجة إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي، فالمنهج الوصفي تم الإعتماد عليه لإعطاء صورة واضحة على المفاهيم المتعلقة بالمناولة والمناولة الصناعية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتحليلي فيتمثل في تحليل وإبراز دور المناولة الصناعية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2.ماهية المناولة الصناعية.

تعد المناولة الصناعية وسيلة فعالة لتنظيم الإنتاج الصناعي، وزيادة الإنتاج والتشغيل للمؤسسات ص م، من خلال مشاركة أكبر عدد من وحدات الإنتاج المتخصصة، ويهدف هذا المحور للتعرف على مفهوم وأهمية وكذلك إلى أشكال المناولة الصناعية وخصائص المؤسسات المناولة.

1.2. مفهوم المناولة الصناعية:

إنأولمايستوقفعندبدايةالبحثفيهذاالموضوعتعددالمصطلحاتالمستعملةفي النصوصالتشريعية، فالبعضيستخدممصطلح**"المقاولةالفرعية** **"**

والبعضيستعملمصطلح"**المقاولةمنالباطن**"،فحينيعتمدقسمثالثلفظ"**التعاملالثانوي** " وقسمرابعلفظ"**المناولة** "بينمايفضلآخرونلفظ"**التعاقدمنالباطن.**"
ففيالمجالالاقتصاديستعملعادةلفظ"**المناولة** "أو"**المقاولةمنالباطن** " فيقال"**مقاوليعملبطريقالمناولة** "أوأنه"**يقاولمنالباطن** "
عندمايكونزبائنهليسواهمالمستهلكينالنهائيين،لكنهممؤسسةأوعدةمؤسساتيلجأإليهالإنجازبعضالأعمال،أولصناعةجزءأوعدةأجزاءتدخلفيتركيبالمنتجالنهائي.
بهذاالمعننكونبصددعمليةمقاولةمنالباطنفيكلمرةيلجأفيهامتعاملاقتصاديإلىمتعاملآخرمستقلعنه،لا يتولىبدلامنهتنفيذعملمعين،أوصنعجزءمنالأجزاءالمستعملةفيصناعةالمنتجالنهائي (Alain, Le droit de construction , 2000, p. 1465).
لكنفيحقيقةهذهالتعابيرومعناها،تبينأنهلايقصدمنهذاالتعددفيالألفاظتعددفيالمعنى،إنماللمقاولةالفرعيةمفهومينماثنين،مفهومشائعفيالمجالالاقتصاديوآخرضيقيخصمعناهامنالناحيةالقانونية.
فوفقاللمفهومالاقتصاديللمقاولةالفرعيةيتضحمايلي:
أولا:
المقاولةالفرعيةهيإنابةالغيرفيتنفيذالأعمال،مهماكانتطبيعتهاوالطريقةالمستعملةفيذلك،تتمبواسطةعقدبينمؤسستينالمؤسسةالآمرةبالأعمالوالمؤسسةالمناولة،والذييموجبهتعهدالأولبجزءمننشاطهاالإنتاجيللثانية،نظرالماتتمتعبههذهالأخيرةمن
مهاراتفنيةوتقنيةوإمكانياتتجعلهاقادرةعلىتوفيرسلعذاتجودةوبشروطاقتصاديةميسرة (Georges, 1979, p. 02).
ثانيا:
تتميزالمقاولةالفرعيةوفقالهذاالمفهومبوجودعلاقةمباشرةبينالمقاولالرئيسيوالمقاولالفرعي،تنتجسدفيعقدواحدبينالطرفين،ولاوجودلعلاقةبينالمقاولالفرعيوالشخص
المستفيدمنالعملالمنجزأوالمنتجالنهائي،إذيبقىالمستهلكمجهولابالنسبةللمقاولالفرعي.
كمايتضحأنالمقاولةالفرعيةوفقاللنظرةالاقتصاديةليستمرادفةدائماالعبارةالتعاقدمنالباطنإلافيبعضالحالات،مثلماهيعليهفيالصناعاتالضخمةوالمعقدة،حيثلايستطيعالمقاولونالفرعيينالمباشرونتنفيذالأعمالوحدهم،فيقومونبإسنادبعضهاإلىمقاولينعنطريقالتعاقدمعهممنالباطن.
أمامنالناحيةالقانونيةفينحصرمفهومالمقاولةالفرعيةفيفكرةالتعاقدمنالباطن،لتعتبرالمقاولةالفرعيةصورةتطبيقيةللعقدمنالباطن.
فيعرفهاالفقهعلىمابأنها"**عقديعهدبمقتضاهشخصيسمىالمقاولالأصليإلىآخريدعىمقاولافرعيا،بكلأوجزءمنمحلعقدالمقاولةالذيأبرمهالأولمعربالعملمالميمنعمنذلك**(المستشار أنور، 2003، صفحة 105).
ويزيدجانبآخرمنالفقههلىذلك"**بضرورةبقاءالمقاولالأصليمسؤولاعنعملالمقاولالفرعياتجاهربالعمل** "باعتبارهذاالشرطمنالأحكامالرئيسيةللمقاولةالفرعية(مصطفى عبد السيد ، 1988، صفحة 83).
التعاقد من الباطن هو عبارة عن عقد باطني (عقد فرعي) يعطي لشركة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة الشغل " بتكليف شركة أو جهة أخرى تسمى

"المتعاقد من الباطن"، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله(آيت زيان، 2006)، ويتضمن هذا التعريف 3عناصر: صاحب الأشغال (مالك المشروع)، صاحب العقد الرئيسي، المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي)، إضافة إلى وجود عقدين: عقد رئيسي يربط بين صاحب المشروع بالشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد من الباطن يربط هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن من جهة أخرى.

يمكن للمقاول الأصلي أن يتعهد بالعمل للمقاول من الباطن، ما لم يوجد شرط صريح أو ضمني يمنعه من ذلك في العقد الرئيسي.

وباختصار تعرف المناولة الصناعية (أو التعاقد الصناعي) بأنها:"جميعالالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من : مكونات – منتجات – إكسسوارات – خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقا لعقد متفق عليه وملزمللطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة(بن جدو، 2006).

الملاحظأنالمشرع الجزائريخصصمادتينضمنأحكامالقانونالمدنيلتنظيمعقدالمقاولةالفرعية،كماأنهاقتصرتنظيمهلهذا العقدعلىجوانبهالمادية،حيثتدخلمنهذاالبابليقدمضماناتقانونيةللمقاولالفرعيحتىيستوفيحقوقهعنطريقمنحهحقإقامةدعوىمباشرةضدربالعملليطالبهبمافيذمتهللمقاولالأصلي،وكذلكحقالامتيازعلىأموالالمقاولالأصليالمحجوزةبينيديربالعملخروجاعماتقضيبهالقواعدالعامة(برجم، 2009، صفحة 143).

2.2.أهمية المناولة الصناعية.

نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشاره وخلق قاعدة عريضة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال: تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة، وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية(بن ظافر، 2000، صفحة 53) :

- يبحث كل من المؤسسة الآمرة والمناولة عن إفادة الطرف الأخر بأكبر قدر ممكن لمساعدته على التطور التكنولوجي والاقتصادي؛
- تقوم المؤسسات الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم).
- تحسين الجودة من خلال البحث عن المؤسسات المناولة للأنشطة التي تتطلب التخصص.
- الاستجابة لتطورات السوق من خلال البحث عن المؤسسات المناولة لتلبية الطلبات، لكي لا تخسر زبائنها، من جهة ولكي تضمن عدم وقوعها في مشكلة عدم استغلال طاقتها عند الطلب على هذه المنتجات.
- الدخول الى مناطق بقدرات إنمائية هائلة المتواجدة في المناطق التي تتوفر على شروط العمل المناسبة لاقتناء حاجاتها من المستلزمات وهذا لأسباب عديدة (يد عاملة منخفضة، ضرائب أقل، سوق فني...الخ).

- يساعد هذا النظام على تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق – كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.
- تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة.
- يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانيات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها.
- تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي.
- تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليص نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن.
- دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الانجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية(عزيرو، 2009، الصفحات 73-74).
- تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محليا أو يمكن إنتاجها محليا بجودة عالية.

والظاهر أنالمناولة الصناعيةتكتسيأهميةبالغةمنالناحيةالاقتصاديةنظرالماتوفره للمؤسساتمنمزايا،إذتمكنالمؤسساتالكبرىمنرفعمستوىالإنتاجدونالزيادةفيالأعباء،كما تساعدهاعلىالإنقاصمنتكلفةالتخزين،وتجنبهاالاستثماراتغيرالمجديةفيالمجالالتكنولوجي والبنياتالتحتية،وفيذاتالوقتتمكنهامنالاستفادةمنالمعرفةالفنيةالتييتمتعبهاالمقاولونالفرعيونواليدالعام لةالمتوفرةلديهم،بالإضافةإلىأنهاتجنبهاتقلباتأسعارالموادالأولية،وكذاالحصولعلىمنتجفيأفضلالآج الوبأحسنالأسعار.

وتمتدمزاياالمناولة الصناعيةإلىالمؤسسةالمقاولةمنالباطن،فهيتشجعأصحابالكفاءاتعلىإقامةمشاريعخاصةبهم،ممايسمحببروزالعديدمنالمؤسساتالصغيرةوالمتوسطة،وهذابدورهيؤديإلىتكثيفالنسيجالصناعيوزيادةفرصالتشغيلوالإنقاصمنالبطالةوترقيةالاقتصادونشرالرخاءالاجتماعي(بن الدين، 2012، صفحة 11).

3.2.أشكال المناولة الصناعية.

يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة والقدرة على التأقلم مع متطلبات السوق المتجددة حسب مستوى ونوع المهام التي تسعى المؤسسات المعنية إلى تحقيقها، أي له القدرة الاستجابة للاستخدامات المختلفة، ويأخذ أشكالا متعددة ومتنوعة حسب الأهداف والأعمال المطلوب انجازها، وفيما يلي أهم أشكال المناولة:

- **مناولة القدرة** (la sous-traitance de capacité): في هذا النوع من المناولة يجد الأمر بالإعمال نفسه أمام تزايد طلب مناسباتي أو دائم لكنه لا يستطيع تلبيته، بسبب ضعف القدرة الإنتاجية أو ضعف التجهيزات وفي هذه الحالة يواجه مسالتين(علالي و عراب):إما القيام بالعملية بمفرده، وعليه ان يواجه عدة متطلبات مالية، تقنية، والمحافظة على الآجال، أو الاعتماد على آخرين، ينبغي عليه في هذه الحالة البحث عن مناولين مؤهلين ماليا واقتصاديا.
يتوفر الآمر بالأعمال على جميع المعطيات التقنية للمنتج، ومنح هذه المعطيات إلى المقاول الذي يتوفر على قدرة إنتاجية غير مستغلة تسمح لهذا الأخير بصناعة منتج يتوفر على جميع المواصفات التي يمليها صاحب الطلب.
- **المناولة الصناعية المتخصصة** (la sous-traitance de spécialité): في هذه الحالة يتوفر لدى المناول كفاءات مميزة أو خاصة، عمل على تطويرها ومنحته خبرة كبيرة أو معرفة في ميدان من الميادين يجري البحث عنها، سواء كان هذا المناول يمتلك تجهيزات مختصة يستطيع بواسطتها القيام بالمعالجة أو الإنتاج أو يقوم بانجاز أعمالا خاصة(برجم، 2009، صفحة 7).
تلجا المؤسسات صاحبة الأعمال إلى التعاقد مع هذه المؤسسات المتخصصة لعدم قدرتها أو عدم رغبتها في الاستثمار في وسائل اللازمة، او كذلك لعدم توفرها على البيانات المؤهلة والمنافسة، ونظرا لتخصص المقاول من الباطن فإنه عادة ما يكون في مركز قوة، وللإشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية.
- **المناولة الصناعية لإعادة التوطين** (la sous-traitance de délocalisation): هذا النوع ينتسب إلى مناولة القدرة بحيث نجد منتج في بلد ذو كلفة إنتاجية عالية يقوم بتحويل تصنيع منتج معين أو عنصر من عناصر الإنتاج إلى بلد تكون فيه تكلفة الإنتاج منخفضة، وهنا يجد المناول نفسه تحت الرقابة التامة لصاحب الأمر الذي في غالب الأحيان يقوم بتزويده بالمواد الأولية، ويحدد خصائص المنتج، وفي هذه الحالة يصبح المناول ملحقا بصاحب الأمر(Morcos, 2004, p. 6).
- **المناولة الصناعية المناسباتية (**la sous-traitanceoccasionnelle**):** صاحب الأمر هنا يطلب من المناول إنجاز عمل معين أو إنتاج خاص في إطار عقد صفقة أو حالة خاصة يطلب في مناسبة معية(Gaudon, 1975, p. 106).
- **المناولة الصناعية الخدماتية (**la sous-traitance de service**)**: إن محيط أو البيئة التي توجد فيها المؤسسة تحتم عليها الاستجابة للتغيرات المتعددة والمتنوعة التي تطرأ على التشريعات العمل، التجارة، التسيير المالي، الإعلام الآلي، النقل...الخ، قد لا تتمكن المؤسسة من القيام بمثل هذه التخصصات بمفردها، فتضطر إلى اللجوء إلى مكاتب خبرة أو مؤسسات مختصة مناولة تقترح خدمات تكون شاملة، يكون في هذا النوع الاهتمام بالتركيز على النشاط الفعلي للإنتاج، غير أن الصناعيين يلجؤون في بعض الأحيان إلى المناولة الصناعية(Bourkab, 2006, p. 7)، إن التطور التكنولوجي

اليوم يحتم على الصناعيين منح المناولة في عدة مجالات كانت من قبل تقوم بها المؤسسة بمفردها.

- **المناولة الصناعية العادية** (la sous-traitancehabituelle): بعض المنتجات الصناعية تصنع عناصرها من طرف مناولين اختصاصيين بصفة معتادة ودائمة ولمدة طويلة، وكمثال على ذلك صناعة السيارات التي تقوم بمناولة جزء من مكوناتها(محركات، عجلات...الخ) هذه العلاقة الدائمة بين هذه المؤسسات بحكم ديمومتها تتحول في المستقبل من مجرد أمر بالأعمال ومناول يقوم بتنفيذ طلبات إلى الشراكة بحيث يصبح الشركاء متساوون ويتعاونون جميعا من أجل إنتاج المنتج النهائي (Sallez & Schlegel, 1963, p. 18).

4.2.خصائص المؤسسات المناولة.

تتسم المؤسسات المناولة بجملة من الخصائص التي تميزها عن باقي المؤسسات، والمتمثلة فيما يلي(برجم، 2009، صفحة 67):

- تقوم المؤسسة المناولة بصناعة منتج تحت توجيهات المؤسسة الآمرة حيث تصمم هذه الأخيرة المنتج، من هذا المنطلق توجد فوارق معتبرة بين تنظيم المؤسسة العادية وتنظيم المؤسسة المناولة فالمؤسسة المناولة لا تقوم بخدمات التسويق لأنها لا تبيع منتجاتها، ولا خدمات تصميم المنتجات لأن المؤسسة الآمرة تقوم بذلك؛
- تختلف العلاقات بين المؤسسات المناولة والمؤسسات الآمرة عن التي نراها عموما في التسويق وحتى التسويق الصناعي فهي مجرد علاقات بين مسؤولي التصنيع للمؤسسات الآمرة وصاحب المؤسسة المناولة؛
- هناك اختلاف من الناحية الاقتصادية، بما أن خدمات المناولة أقل تنوعا فان النفقات العامة أقل، ولا تحتاج المؤسسات المناولة إلا لرأس مال عامل ضعيف وهذا لأنها لا تقوم بتصميم المنتج، وهي لا تقوم بتخزين لمنتجاتها التامة(إلا إذا كان هناك بند مفروض من طرف المؤسسة الآمرة)؛
- تعمل المؤسسة المناولة مع عدة مؤسسات آمرة ذات احتياجات مختلفة، فإنتاج الورشة المناولة أكثر تنوعا من ورشة المؤسسة المدمجة، وهذا ما يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة المناولة حيث لا تستعمل التجهيزات إلا قليلا؛
- تتلقى المؤسسات المناولة طلبيات مفتوحة أي أن كميات وآجال تحدد فيما بعد، وهذا ما يضع المؤسسة المناولة في وضعية عدم الاستقرار، فبإمكان المؤسسة الآمرة التقليل من طلبياتها أو حتى التوقف عن الطلب في حالة انخفاض نشاطها، أو كذلك قد تسعى المؤسسة الآمرة إلى إعادة إدخال الأنشطة المناولة؛
- تضع هذه الحالة من عدم الاستقرار المؤسسات المناولة وكذا تأخر المؤسسات الآمرة عن عملية التسديد للمؤسسات المناولة الصغيرة في وضعية مالية حرجة؛
- تسيطر المؤسسات الآمرة أثناء التفاوض على عملية تحديد الأسعار، وهذا ما يؤثر سلبا على المؤسسات المناولة بالتالي على أجور عمالها، فنلاحظ فرقا معتبرا بين أجور عمال المؤسسات الآمرة والمؤسسات المناولة؛

- تعد المؤسسات المناولة مصدرا للتشغيل غير الثابت، فبقاء المؤسسات ص م المناولة ووظائف عمالها مهدد بالانخفاض القوي لدفتر طلبياتها؛
- تتميز معظم المؤسسات المناولة بصغر حجمها، الأمر الذي يمنحها مرونة أكبر للإستجابة لطلبات المؤسسات الآمرة.

3. اثر المناولة في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطةومعوقات ترقية المناولة الصناعية في الجزائر

في ضوء تزايد الاهتمام من طرف المعنيين بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد برزت بعض الأساليب المميزة التي أثبتت نجاعتها في مساندة ودعم هذه المؤسسات على أسس متينة تضمن له النجاح والاستمرار في التوسع والتطور ومن ضمن هذه الأساليب نجد المناولة الصناعية، وقبل التطرق الى الدور الذي تلعبه المناولة في الرفع من الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا بد من تشخيص لوضعية هذه الأخيرة، والذي من خلاله يمكن إدراك مدى الحاجة إلى انتهاج أسلوب المناولة سعيا وراء انتعاش الصناعة المحلية وبالتالي الرفع من تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص.

1.3. تشخيص واقع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

إن الصعوبة التي اكتنفت محاولة إعطاء تعريف للمؤسسات ص م، ويعود سبب ذلك إلى التباين والاختلاف في درجة النمو الاقتصادي من دولة إلى أخرى، واختلاف طبيعة النشاطات الاقتصادية لهذه المؤسسات في الدولة نفسها هذا ما جعل البلدان والمنظمات الاقتصادية العالمية المهتمة بهذا القطاع تعتمد على جملة من المعايير الكمية والنوعية لتحديد تعريف هذه المؤسسات التي أخذت عدة أشكال وخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة، إضافة إلى واقع ومراحل نشأة المؤسسات ص و م في الاقتصاد الجزائري والدور الاقتصادي والاجتماعي الذي تلعبه بمساهمتها في دفع عجلة النمو الاقتصادي .

كما نجد أن التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر أفرز تغيرات هامة خاصة في هياكل الاقتصاد الوطني، فبعد التجارب الأولى في مجال تنظيم وتسيير المؤسسات الوطنية، أعطت الدولة مجالاً أوسع ودعماً أكبر لتنمية وترقية المؤسسات ص م في مجال الاستثمار، تحسين القدرة التنافسية وترقية التصدير. وهذا ما جعلها تبادر بإستراتيجية شاملة للنهوض بهذا القطاع من خلال إصدار جملة من النصوص التشريعية والتنظيمية على رأسها قانون خاص بترقية هذه المؤسسات والذي أبرزها كنوع متميز في حجمها وطريقة تسييرها، ووضع برامج لتأهيلها على المستوى المحلي والدولي، بالإضافة إلى إنشاء هياكل الدعم ومرافقتها لتخفيف من حدّة المشاكل والصعوبات التي تعيق تطور القطاع، وتكييفها والتحولات الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد الوطني(علوي، 2010، الصفحات 62-63).

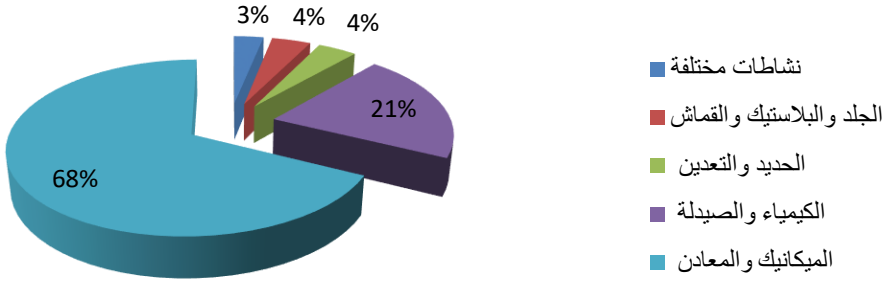
إن المتتبع لإستراتيجية الجزائر في إطار ترقية المناولة يرى بوضوح كبير، الاهتمام الذي باتت توليه الدولة لترقية النسيج الصناعي من خلال المؤسسات ص م الصناعية، التي أصبح لها دور كبير في ترقية هذا النوع من أشكال التعاقد والشراكة، فحتى بداية التسعينات كان النسيج الصناعي يتمثل أساسا في القطاع العمومي، حيث كان يمثل 80% من مجموع

المؤسسات، أما القطاع الخاص فلم يكن ممثلا إلا بنسبة قليلة من مجموع المؤسسات الصناعية.

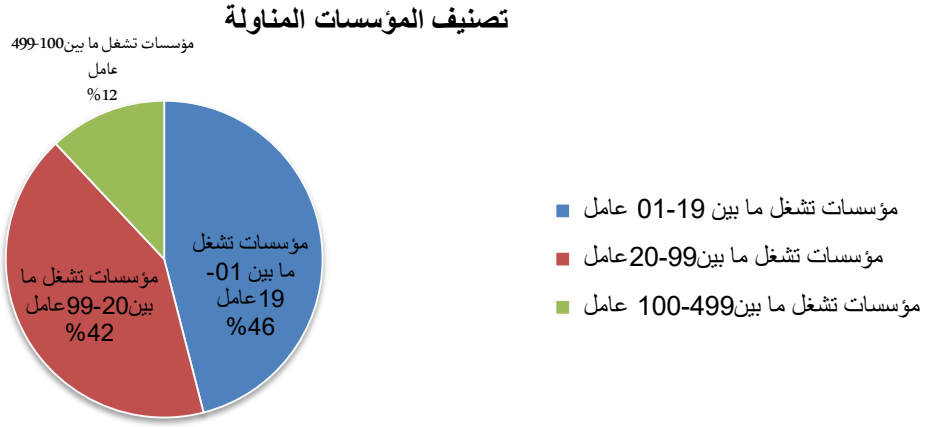
غير أن الإصلاحات التي خاصتها في إطار إعادة الهيكلة الصناعية سمحت بإعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة والاعتراف بالدور الهام الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة وأن للقطاع الخاص الاستجابة السريعة للظروف البيئية والإدارة المثلى التي تعتمد على تقليل التكلفة والحفاظ على الجودة، ليتغير بذلك هيكل الاقتصاد الوطني بتراجع مكانة القطاع العام وبروز القطاع الخاص في كل فروع النشاط الاقتصادي. وبهذا الشكل تحول الاقتصاد الوطني من اقتصاد المؤسسات ذات الحجم الكبير الى مؤسسات ص م، تماشيا والتحول العالمي في هذا الاتجاه، فضلا عن فشل الذي آلت إليه بعض المؤسسات الكبيرة والذي استدعى إعادة الهيكلة وتفتيت بعضها الى المؤسسات ص م.

واستمرارا في سياسة الإصلاحات الاقتصادية، قامت الجزائر بتقسيم وخوصصة المؤسسات العمومية، مما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات المناولة كفروع للشركات الكبرى.

وعلى خلفية ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المناولة، واتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى، تشير الإحصائيات إلى أن أهم المؤسسات المناولة على المستوى الوطني في أغلبيتها هي مؤسسات تزاول نشاطها في مجال الميكانيك والمعادن (Mécanique/métallique). وتقدر نسبتها بحوالي 67,66%، ونسبة 20,83% تنتمي لقطاع الكيمياء والصيدلة (Chimie/pharmacie)، ونسبة 4,14% خاصة بقطاع الحديد والتعدين (Sidérurgie/métallurgie)، ونسبة معادلة كذلك (4,17%) تجمع بين نشاطات الجلد والبلاستيك والقماش والباقي (أي 3,17%) في نشاطات مختلفة، وسنحاول ترجمة هذه المعطيات من خلال الشكل التالي:



أما عن تصنيف هذه المؤسسات حسب الحجم وبالتحديد على أساس عدد العمال فإن اغلب المؤسسات المناولة في الجزائر فأغلبيتها مؤسسات مصغرة (Micro-entreprise) فتشكل حوالي 45،83% وتشغل ما بين 01 إلى 19 عامل، ونسبة 41،61% من المؤسسات المقاولة من الباطن تشغل ما بين 20 إلى 99 عامل و 12،50% من المؤسسات تشغل ما بين 100 إلى 499 عامل (مؤسسات متوسطة).



2.3. أثر المناولة الصناعية في رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تعتبر المناولة الصناعية أحد العناصر الأساسية لأي تنمية صناعية وتعد مقياسا للتطور الاقتصادي من خلال دورها في تحسين وزيادة الإنتاجية وإسناد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق برامجها، سواء فيما بينها، أو مع المؤسسات الكبرى باعتبارها وحدات إنتاجية للمناولة الصناعية أو كمورد مختص.

لقد مكن أسلوب المناولة المؤسسات من تنظيم نشاطها وتحقيق التخصص وتقسيم العمل والحد من النفاقات، وزيادة الكفاءة، وتعظيم المكاسب، انطلاقا من تحقيق مجموعة من المزايا من شأنها تدعيم تنافسية المؤسسة.

وتعمل الدول المتقدمة على انتشار نظام المناولة الصناعية، وخلق قاعدة عريضة من المؤسسات ص م المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تعزيز الترابط والتكامل بين المؤسسات ص م و الكبرى، ويتجلى هذا الدور في عديد المزايا والتي نذكر منها:

- ✓ **التخصص وفعالية أكثر**: حيث أن تنازل المؤسسة عن بعض الأعمال وإنتاج بعض المنتجات الجزئية في مؤسسات أخرى أكثر كفاءة وتخصصا، سيجعل المؤسسة تركز جهودها على الأنشطة الأساسية التي تحوز فيها على خبرة وكفاءة عاليتين، التي تؤدي حتما الى مستويات أعلى في إنتاجية رأس المال واليد العاملة.

زيادة على ذلك وحسب (**Hondai**)(آيت سعيد، 2014، صفحة 72)"1992" أن اتفاقات المناولة، تمكن المؤسسات ص م، من تخفيض تكاليف وسائل الإعلام وعمليات الإنتاج، عن طريق اكتسابها وبتكاليف أقل للتكنولوجيات الجديدة، تصاميم المنتجات، طرق الإنتاج، طرق التسيير والتسويق، والوسائل الآتية من المؤسسات الكبيرة الحجم.

كما يمكن المؤسسات المناولة من مباشرة عمليات البحث والتطوير من أجل الإبداع والتطوير في التكنولوجيا أو في مجال خاص.

- ✓ **رفع الإنتاجية وفعالية المؤسسة:** فتكون المؤسسة المناولة متخصصة في صنع بعض الأجزاء أو القطع، أو بعض الخدمات، هذا النوع من التخصص يمنح المؤسسة المناولة مستوى عالى من الفعالية والمهارة وبالتالي مستوى عال من الإنتاجية رأس المال واليد العاملة**(Hayashi, 2002, p. 2)**؛
- ✓ **اقتصاديات السلم**: إن التركيز على نشاط واحد، أو التخصص في عمل معين يمنح المناولين فرصة الحصول على اقتصاديات السلم مع زيادة مزايا التكلفة التي تعرض على صانعي التجهيزات المصدرية، إضافة الحصول على مستوى مضمون من الطلبات؛
- ✓ **انتقال التكنولوجيا**: تعد علاقات المناولة ميكانزمات ووسائل أكثر فعالية في تحسين التكنولوجيا في المؤسسات ص م، إن دخول الموردين والمناولين في علاقات تعاون مع الزبائن، يمكنهم من الاستفادة من جلب التكنولوجيا إليهم في المستقبل، يعني محتوى التكنولوجيا هنا كل الأشكال المادية، المعرفية، المهنية والطاقة البشرية التي تمكن من التنظيم الفعال للممتلكات والخدمات **(Morcos, 2004, p. 11)**.
- ✓ **التقليل من المخاطر**: إن التفيكير الأكثر حداثة في الموضوع المناولة مرتبط أساسا بعملية تقليل المخاطر، وأن أحد أسباب اللجوء الى علاقات المناولة يمكن في ضرورة تقليل مخاطر الأعمال (غياب الجرد، عدم التأكد، نقص المخزونات)، بالإضافة إلى الزيادة المرتبطة بتطور الحجم**(Dunning , 1993, p. 28)**، مع زيادة معدل الربح الناتج عن الطلبات الخاصة وظروف الدفع المستحسنة.
- ✓ **الدعم المالي**: أخيرا يمكن للأمرين بالأعمال أن يقدموا الدعم المالي أو التحسين في طرق اقتناء القروض للمناولين، فمثلا يمكن للعقود أن تقوم مقام الضمانات لعملية الاقتراض، ففي اليابان قد يأخذ الدعم المالي الذي تقدمه المؤسسات الآمرة شكل تسبيقات، أو شكل مساهمة مالية في راسمال المناول/المورد **(Chung , Jackson, & Laseter, 2002, p. 3)**.

هذا ويلاحظ في البلدان المتطورة والمصنعة ان الوزن الاقتصادي للمؤسسات ص م مهم جدا وباعتماد هاته المؤسسات بشكل كبير على نظام المناولة فإن ذلك سيساهم بشكل كبير في رفع معدلات النمو لهاته الدول.

وبهذا تبقى المناولة الصناعية في المقام الأول للاقتصاديات الدول المتطورة، فمثلا في دراسة قامت بها لجنة الاتحاد الأوروبي تبين أن 70% من المؤسسات ص م مختصة في مجال المناولة مما يبين مدى مساهمة هذا الأسلوب في الناتج المحلى ومدى مساهمته في الرفع من معدلات النمو لهذه البلدان**(Garrigos-Soliva, 1997, p. 4)**.

3.3. معوقات ترقية المناولة الصناعية في الجزائر:

تعترض المناولة الصناعية في سبيل انتشارها واستخدامها في الجزائر كغيرها من الدول النامية عديد المعوقات لعل أهمها(بوركاب، 2005، صفحة 7):

- يكون المناول في وضعية تبعية تقنية وتجارية بالنسبة للمؤسسة الآمرة؛
- وقوع المؤسسة في حالة منافسة مع باقي المناولين وربما منافسة مع المؤسسة الآمرة بحد ذاتها، والتي تستطيع في كل الاحوال أخذ إنتاج المناول، ونجد هذه الحالة في مناولة قدرة الانتاج؛
- على المؤسسة المناولة أن تتكيف دائما مع التقنيات المفروضة من طرف المؤسسة الآمرة؛
- آجال التسليم غير معقول المفروضة من طرف المؤسسة الآمرة؛
- حصول المؤسسة المناولة على عقد غير مربح (un contract déficitaire) وذلك نتيجة () العطاء (العرض) الجد منخفض المقدم من قبل المؤسسات الآمرة؛
- ضعف الوعى العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها؛
- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار؛
- عدم وجود قوانين واضحة منظمة للمناولة الصناعية؛
- عدم وجود إحصائيات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي الجزائري؛
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول الأنشطة القابلة للتخريج لدى المؤسسات الكبيرة واعتماد أسلوب دمج مراحل العملية الإنتاجية؛
- نقص في الموارد المتاحة لدى الأجهزة العاملة في قطاع المناولة.

4. الخاتمة:

إن هدف المناولة الصناعية هو ترقية المؤسسات ص م وتفعيل مكانتها، ولتحقيق قدر أكبر من التكامل ما بين عملية المناولة الصناعية للمؤسسات ص م والمؤسسات الكبيرة، فيتطلب الأمر بالدرجة الأولى الإيمان بالدور الرائد والبناء لأهمية هذه المؤسسات ص م باعتبارها مكملة لنشاط المؤسسات الكبيرة.

1.4. النتائج: وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا الى النتائج التالية:

- يشكل نشاط المناولة محورا أساسيا من استراتيجيات المؤسسات الصناعيةفي الدول الصناعية المتقدمة التي تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها؛

- تعد المناولة الصناعية كوسيلة التنمية التخصص والتكامل الصناعيين لتوسيع قاعدة النسيج الصناعي والمتشكل في غالبيته من مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛

- تعاني المؤسسات المناولة من تبعيتها للمؤسسات الآمرة نظرا لمحدودية عدد هذه الأخيرة، بما يؤثر سلبا على تنافسية المؤسسات المناولة؛

- تتميز المؤسسات ص م المناولة بالتخصص وقدرتها على الإبداع في مجال نشاطها، غير أنها في غالب الأحيان تجد نفسها مجبرة على الامتثال لتوجيهات دفتر المواصفات، ولكن بإمكان المؤسسة المناولة كسب ثقة المؤسسات الآمرة وإقناعها بالتصميم للمنتج بالتحكم في تقنيات التصميم الإبداعي؛

- أثبت إستراتيجيةالمناولة مساهمتها في تحسين وتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية، ومساهمتها الفعالة في تكثيف النسيج الصناعي، وكذا رفع مستوى الرفاهية

الاجتماعية من خلال تخفيض نسبة البطالة وزيادة فرص التشغيل، وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية تسمح بالاندماج شيئا فشيئا في الاقتصاد العالمي؛

- لجوء معظم المجمعات الصناعية الوطنية إلى مؤسسات مناولة أجنبية على حساب المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين بحجة النقص في الاحترافية والصرامةوالتحكم في النوعية أو نقص المعلومات؛

- ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المناولة، واتجاههم إلىالاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى مثل الصناعاتالغذائية رغم أن الفرص متاحة بقطاعات عدة في مقدمتها قطاع الطاقة والصلب والصناعات الميكانيكية وقطاع البناء وأخيرا الصناعات الغذائية؛

- تعتبر بورصة المناولة والشراكة حلقة وصل بين المؤسسات المناولة والمؤسسات الآمرة، بهدف تحسين تنافسية المؤسسات المناولة من جهة وتحقيق التكامل الصناعي من جهة أخرى؛

- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية بشكل جيد في الأوساط الصناعية في الجزائر، بالإضافة إلى ضعف الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية ودورها؛

- وجود ارتباط قوي بين زيادة مستوى التنافسية المؤسسات ص م ودرجة استخدام المناولة في جميع مراحل العملية الإنتاجية.

2.4. التوصيات: بناءا على ما تقدم من النتائج نحاول تقديم بعض التوصيات التالية:

- فعلى المؤسسة الآمرة أن تتصرف كزبون مع الشريك المتخصص وليس تابع، فبدل فرض دفتر المواصفات على المؤسسة المناولة، فإنها تحدد فقط الخصوصيات الوظيفية والاقتصادية للمنتج وعلى المناول أن يختار أحسن الطرق لانجاز هذه الطلبية، نظرا لما يتميز به من قدرات إبداعية؛

- يجب على المؤسسة الآمرة العمل على نقل الاتفاق بينها وبين المؤسسات المناولة إلى مستوى الشراكة من أجل تعزيز علاقاتها وتقوية وضعيتها التنافسية في السوق، من خلال تنظيم نفسها وتحسين علاقاتها مع مناوليها لبلوغ هذا المستوى من علاقات التعاون؛

- ضرورة قيام بورصات المناولة والشراكة الصناعية بدور فعال في تنمية المناولة الصناعية الوطنية والحد من اعتماد المؤسسات على المناولة الخارجية خدمة لمصالحها وقدراتها التنافسية بصفة عامة والمساهمة في التنمية بصفة خاصة؛

- يجب ان تحقق عملية المناولة الصناعية تخفيض في التكاليف بما لا يمنع رفع جودة المنتج النهائي، وتحترم أوقات التسليم والإنجاز؛

- يجب وضع إستراتيجية وطنية واضحة المعالم بمشاركة كل الفاعلين الوطنيين مثل الجامعة والبنوك والإدارة لرسم معالم أساسية توضح أهداف المناولة؛

- ضرورة تحسيس الأوساط الصناعية بالفعاليات والأنشطة التي تقام في مجال المناولة الصناعية، على الصعيدين المحلي والخارجي للتعرف أكثر على هذا الأسلوب والاستفادة منه في تعزيز مكانتها في الأسواق الداخلية والخارجية والتركيز في هذا المجال على المعارض والندوات والدورات التدريبية؛

- ضرورة الاهتمام بمختلف الآليات الداعمة لترقية هذا الأسلوب لدى المؤسسات ص م، كتفعيل دور البورصات المناولة والمجلس الوطني المكلف بترقية المناولة، وكذا مختلف آليات الدعم بهاته المؤسسات بالإضافة إلى تكييف المنظومة التشريعية لتنمية المناولة، سعيا وراء تحقيق معدلات أعلى للنمو وزيادة تنافسية الاقتصاد الوطني.

5. قائمة المراجع

الجارحي مصطفى عبد السيد . (1988). *عقد المقاولة من الباطن، دراسة مقارنة في القانونين المصري والفرنسي*. القاهرة: دار النهضة العربية.

العمروسي المستشار أنور. (2003). *العقود الواردة على العمل في القانون المدني*. الإسكندرية: منشأة المعارف.

بن الدين ,م ,2012) .جويلية .(دور مراكز المناولة في دعم وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .*مجلة الحقيقية*.11 .p ,(21)

سليمة عزيرو. (2009). *بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. الجزائر: جامعة الجزائر(03).

صليحة برجم. (2009). *المقاولة الفرعية*. الجزائر.

طلعت بن ظافر. (2000). *الدليل العربي في المناولة الصناعية*. دجنير: المنظمة العربية للتنمية الصناعية.

عبد الرحمن بن جدو. (2006). واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية. *المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية* . الجزائر.

فاطمة الزهراء علوي. (2010). *المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. الجزائر: جامعة بومرداس.

فتيحة علالي ، و فاطمة الزهراء عراب. (بلا تاريخ). تنشيط المناولة كخيار إستراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *ملتقى وطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر*. جامعة ورقلة.

فوزي آيت سعيد. (2014). *دور الغرف المهنية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر*. الجزائر: جامعة الجزائر(03).

كمال آيت زيان. (2006). المناولة الصناعية كعامل استراتيجي لتفعيل التنمية الصناعية في المنطقة العربية. *المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية*. الجزائر.

محمد الهادي بوركاب. (2005). دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية. *المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية*، (صفحة 07). الجزائر.

الجارحي مصطفى عبد السيد . (1988). *عقد المقاولة من الباطن، دراسة مقارنة في القانونين المصري والفرنسي*. القاهرة: دار النهضة العربية.

العمروسي المستشار أنور. (2003). *العقود الواردة على العمل في القانون المدني*. الإسكندرية: منشأة المعارف.

سليمة عزيرو. (2009). *بورصة المناولة والشراكة وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. الجزائر: جامعة الجزائر(03).

صليحة برجم. (2009). *المقاولة الفرعية*. الجزائر.

طلعت بن ظافر. (2000). *الدليل العربي في المناولة الصناعية*. دجنير: المنظمة العربية للتنمية الصناعية.

عبد الرحمن بن جدو. (2006). واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية. *المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية* . الجزائر.

فاطمة الزهراء علوي. (2010). *المناولة الصناعية خيار استراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. الجزائر: جامعة بومرداس.

فتيحة علالي ، و فاطمة الزهراء عراب. (بلا تاريخ). تنشيط المناولة كخيار إستراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *ملتقى وطني حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر*. جامعة ورقلة.

فوزي آيت سعيد. (2014). *دور الغرف المهنية في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر*. الجزائر: جامعة الجزائر(03).

كمال آيت زيان. (2006). المناولة الصناعية كعامل استراتيجي لتفعيل التنمية الصناعية في المنطقة العربية. *المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية*. الجزائر.

محمد الهادي بوركاب. (2005). دور المناولة في تعزيز التنافسية الصناعية. *المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية*، (صفحة 07). الجزائر.

Alain, B. (2000). *Le droit de construction* . Dalloz.

Bourkab, M. (2006). Pour la promotion et le developpement de la Sous-traitance et du partenariat entre les pays arabes et renforcement de la competitivite des PME. *Congres et Salon ARABE De la Sous-Traitance* , (p. 7).

Chung , A., Jackson, T., & Laseter, T. (2002). Why Outsourcing Is In? Operating Strategies, Strategy and Business. (28), 3.

Dunning , J. (1993). *Multinational Entreprises and the Global Economy.* Wokingham: Addison-Wesley.

Garrigos-Soliva, D. (1997). *Practical Case Studies on Industrial Subcontracting and Partneship.*Organisation des Nations Unies pour le developpement industriel.

Gaudon, J.-R. (1975). *petites et moyennes entreprises: l'heure du choix.* Paris: Edition Sociales Paris.

Georges, V. (1979). *Les contrats de sous-traitance.* mantpellier.

Hayashi. (2002, janvier-feverier). The Role of Subcontracting in SME Development in Indonesia: Micro-Level Evidence from the Metalworking and Machinery Industry. *Journal of Asian Economics, 13*, 2.

Morcos, J.-L. (2004). *Sous-traitance internationale ou delocalisation.* Vienne: Rapport de LONUDI.

Sallez, A., & Schlegel, J. (1963). *La Sous-traitance Dans L Industrie.* Paris: Dunod.