ISSN 2676-1513

المناولة الصناعية كأداة لتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحقيق الشراكة الصناعية" مقاربة نظرية "

الدكتور عبد القادر شارف

أستاذ محاضر قسم "أ"

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية – جامعة الاغواط

الملخص

إن التطور العالمي في مجالات عدة من القطاعات الاقتصادية ، وعولمة اقتصاديات جل البلدان وانفتاحها كليا على بعضها البعض ، وخاصة القطاع الصناعي أظهر الدور البارز والهام الذي تلعبه المناولة الصناعية في تمكين السياسات الصناعية من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتحكم في وسائل الإنتاج قصد الضغط على تكلفة المنتوج والتحكم في المصاريف واكتساب القدرة على مواجهة المنافسة الخارجية.

تلعب المناولة دورا أساسيا في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي للوحدات الصناعية ورفع قدراتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي وبالتالي تحقيق التنمية الصناعية وذلك بإحداث العديد من المراكز المختصة بالمناولة و الشراكة الصناعية قصد تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التكامل بينها وبين الصناعات الكبرى.

الكلمات المفتاحية : المناولة الصناعية – الشراكة الصناعية – الصناعات الصغيرة و المتوسطة .

Résumé

L'évolution globale dans plusieurs domaines de secteurs économiques,et la globalisation des économies de la plupart des pays et la franchise entièrement sur l'un l'autre, en particulier secteur industriel a montré le rôle important en permettant à des politiques industrielles de sous-traitance industrielle de l'utilisation optima des ressources disponibles et de contrôle des moyens de production afin de faire pression sur le coût du produit et commander des dépenses et acquérir la capacité de faire face a la concurrence étrangère.

La sous-traitance joue un rôle principal dans le développement et l'organisation de l'activité productive des unités industrielles et soulève leur productivité et compétitivité et augmente sa contribution au PIB et réalise ainsi le développement industriel, Et que la création de nombreux centres de sous-traitance compétents et partenariat industriel afin de développer de petites et moyennes industries et réaliser l'intégration entre elles et les industries principales

ISSN 2676-1513

Mots-clés sous-traitance industrielle - partenariat industriel - petites et moyennes industries .

مقدمة

يشكل نشاط المناولة الصناعية محورا أساسيا من استراتيجيات المنشآت الصناعية في عموم الدول الصناعية التي تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية إلى جانب أهداف اقتصادية واجتماعية أخرى خاصة في الولايات المتحدة والإتحاد الأوروبي وآسيا.

وقد أدركت القيادات الحكومية في بعض الدول النامية في العقود الأخيرة أهمية هذا الأسلوب في تفعيل علاقات التشابك والتكامل بين مختلف وحدات القطاع الصناعي الذي يعاني في الأساس من مشاكل كثيرة لعل أبرزها، التركيز على الصناعات الأولية والتخلف التكنولوجي وتدني مستويات الكفاءة والإنتاجية وضعف علاقات الترابط والتكامل بين المنشآت الآمرة بالأعمال وتلك المنفذة لها (المناولة). من الناحية العملية, ما زال تطبيق أسلوب المناولة والاستفادة منه ، يواجه بعض الصعوبات, منها ما يتعلق بمفهومه وخصائصه وآلياته ومنها ما هو مرتبط بكيفية التعاطي معه بشكل نظامي.

الإشكالية

مما سبق ذكره سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤل الجوهري و الذي يتمحور حول :

- ✓ **ما هو دور المناولة الصناعية في تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على مفهوم الشراكة الصناعية ؟**

أهمية البحث

تتجلى أهمية موضوع البحث الذي يتعلق بالمناولة الصناعية في النقاط التالية :

ISSN 2676-1513

- دور المناولة الصناعية و قدرتها في تخصيص الموارد وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال الاقتصاد في بعض النفقات الموجهة لاقتناء المواد الأولية وعمليات تحويلها إلى منتجات وسيطة.
- احتدام المنافسة وتدويل عملية الإنتاج والاستخدام المكثف للتكنولوجيا وما صاحبه من ثورة متزايدة في وسائل الاتصالات .
- تحرير التجارة العالمية و ما صاحبه من تحول المؤسسات المقدمة للأعمال من نظام دمج مراحل التصنيع إلى نظام التخصص والتركيز على الوظائف الرئيسية والتعاقد مع الشركات المناولة المتخصصة في تنفيذ مراحل التصنيع المكملة الأخرى.
- بناء وتفعيل علاقات التعاون والتشابك و الشراكة الصناعية بين الوحدات الصناعية لدفع عجلة التنمية الصناعية في ظل التحولات العالمية المتلاحقة ، و خاصة الصناعات الصغيرة و المتوسطة .
- رفع القدرة التنافسية للوحدات المنتجة كما حصل في اليابان وغيرها من البلدان المتقدمة .

أهداف البحث

من بين أهداف البحث :

- التعريف بالمناولة الصناعية وإبراز دورها وأهميتها .
- إبراز خصائص المناولة الصناعية أو التعاقد الصناعي و أنواعه.
- التطرق لدور مراكز المناولة في تطوير المناولة الصناعية .
- نشر المبادئ العامة المتبعة في إنشاء وتسيير المراكز المتخصصة في هذا الحقل
- توضيح منهجية إنشاء وتسيير مراكز المناولة وما تنطوي عليه من حملات تعريفية و مسوحات قطاعية واتصالات لجمع المعلومات اللازمة وتحليلها تمهيدا لصياغة دراسة الجدوى .

خطة البحث

لمعالجة الموضوع تم تقسيم محاور الموضوع إلى ما يلي :

ISSN 2676-1513

أولا: مفهوم المناولة الصناعية أو التعاقد الصناعي وأهميته.

ثانيا: أنواع المناولة الصناعية وخصائصها.

ثالثا : دور مراكز المناولة في تطوير المناولة الصناعية.

رابعا : مفهوم الشراكة الصناعية ودورها في تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

أولا:مفهوم المناولة الصناعية أو التعاقد الصناعي و أهميته.

1. المفهوم:

مر مفهوم المناولة الصناعية بثلاث مراحل أساسية ، فقد تم تعريفها خلال المرحلة الأولى على أساس قانوني، و في الثانية حسب خصائص فنية وفي الثالثة على أسس علاقاتية تحكم معاملات التبادل والتعاون بين المنشآت الآمرة بالأعمال والمنفذة لها[1].

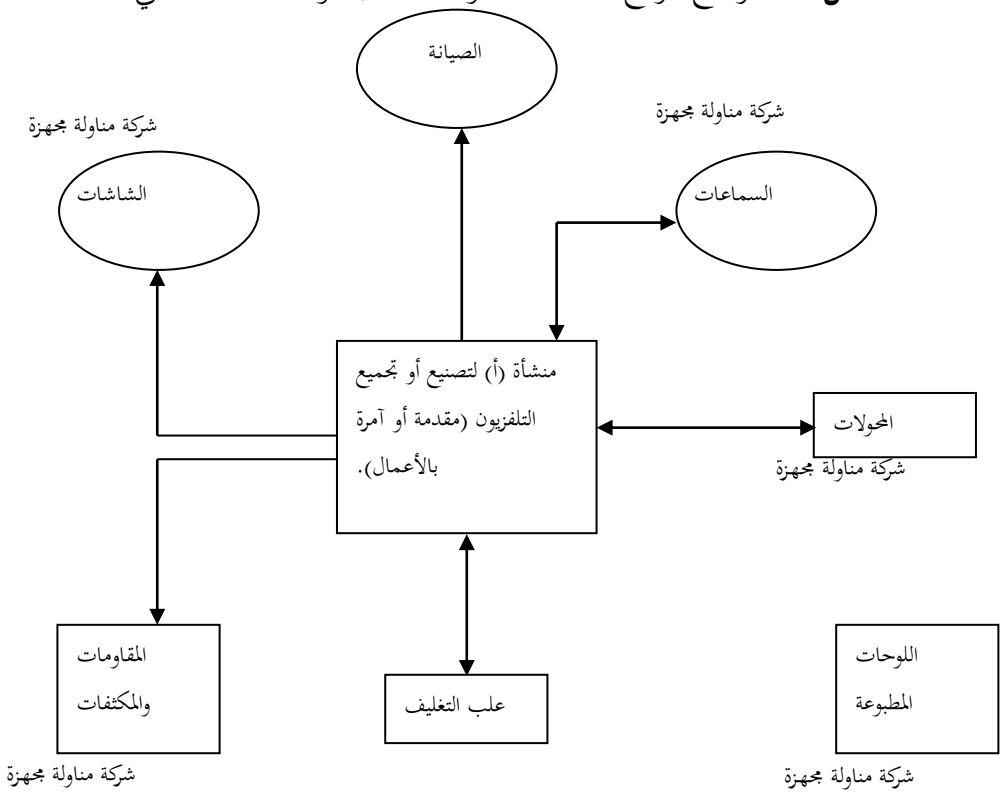
وباختصار تعرف المناولة الصناعية (والتعاقد الصناعي) بأنها "جميع الالتزامات في مجال الإنتاج والخدمات الصناعية (من : مكونات-منتجات-إكسسوارات-خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقا لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة"[2].

كما تعرف المناولة الصناعية بأنها : " جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر (تسمى : منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة) متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا وملزم للطرفين"[3].

نلاحظ من خلال هذا المفهوم أنه يتميز عن المصطلح المعروف باسم "التعاقد من الباطن" بوجود علاقات مباشرة بين المؤسسات المنفذة للأعمال والمؤسسات المقدمة للأعمال، وفق الأهداف الصناعية والتجارية التي تسعى إلى تحقيقها هذه الأخيرة.

ISSN 2676-1513

شكل01: يوضح نموذج لعلاقات المناولة الصناعية أو التعاقد الصناعي.



المصدر: نفس المرجع السابق، ص4.

أما في فرنسا ، فتعرفها الجمعية الفرنسية للمواصفات كما يلي : " يمكن اعتبارها عمليات مناولة صناعية كل العمليات التي تؤدي في مرحلة إنتاج معينة ، إلى واحدة أو العديد من عمليات استنباط ، بلورة ، تصنيع، تنفيذ أو صيانة منتوج صناعي معين ، وتتولى بموجبها مؤسسة تسمى "آمرة بالأعمال" تكليف مؤسسة أخرى تسمى "مناولة" بتنفيذ هذه العمليات ملتزمة في ذلك بالتوصيات والتنصيصات التقنية المقررة من طرف "الآمر بالأعمال"[4].

كما يعرفها المجلس الاقتصادي والاجتماعي الفرنسي كما يلي:" المناولة هي العملية التي بواسطتها تكلف مؤسسة ما مؤسسة أخرى التنفيذ لفائدتها ، وحسب كراس شروط مضبوط مسبقا ، جزءا من عمليات إنتاج أو خدمات تتحمل المؤسسة الأولى مسؤوليتها الاقتصادية النهائية"[5].

ISSN 2676-1513

2. أهمية المناولة الصناعية:

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة التي أصبحت تشكل أهم وأبرز الإستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية في جميع البلدان المتقدمة ، فقد مكنت المؤسسات التي أخذت بها ، على تنظيم نشاطها وتحقيق التخصص وتقييم العمل والحد من النفقات وزيادة الكفاءة وتعظيم المكاسب ورفع القدرة التنافسية، فقد أصبحت تمثل نسبة مهمة من الإنتاج الصناعي في البلدان المتقدمة ، تزيد على 15% في الإتحاد الأوروبي و35% في الولايات المتحدة الأمريكية ، و56% في اليابان[6].

ثانيا : صيغ المناولة الصناعية وإشكالها (الأنواع والخصائص):

يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة والقدرة على التأقلم مع متطلبات السوق المتجددة حسب مستوى وتوع المهام التي تسعى المنشآت المعينة إلى تحقيقها ، وهناك صيغ وأشكال كثيرة في هذا المجال يمكن الآخذ بإحداها حسب الأهداف والأعمال المطلوب إنجاحها ونستعرض أهم هذه الأشكال[7].

1. **مناولة طاقة الإنتاج (sous-traitance de capacité)**:يقصد بها قيام المنشآت المقدمة للأعمال ، رغم توفرها على البنى اللازمة ، بإبرام عقد مناولة مع منشآت أخرى متخصصة لمواجهة ارتفاع مؤقت في الطلب عليها أو عطل فني أصاب أجهزتها (تعاقد ظرفي) أو إبرام عقود طويلة المدى ، بهدف الاحتفاظ بطاقة إنتاجية مرتفعة في صناعة معينة باستغلال طاقات إنتاجية متوفرة في محيطها الخارجي.
2. **مناولة الاختصاص (Sous-traitance de spécialité)**:في بعض الحالات لا تتوفر المنشآت الآمرة بالأعمال على البني الأساسية اللازمة أو التقنيات أو التخصصات المطلوبة لصناعة منتوج معين ، ولمواجهة الطلب عليها في السوق ، تلجأ في هذه الحالة إلى التعاقد مع مؤسسات متخصصة (مناولة) تتوفر على كل التجهيزات والتكنولوجيا اللازمة لصناعة المنتوج المطلوب حسب شروط المنافسة.
3. **المناولة الوطنية (Sous-traitance Nationale)**: في هذه الصيغة تتمتع المنشآت المقدمة والمنفذة للأعمال بنفس الجنسية وتزاول نشاطها داخل حدود وطنها.

ISSN 2676-1513

4. **المناولة الدولية(Sous-traitance Internationale)**:حيث تتمتع المؤسسات المتعاقدة بجنسيات مختلفة مهما كانت الدولة التي تمارس فيها عملها.

الجدول (1): يوضح أنواع المناولة

	الآمر بالأعمال والمناول لا يمارسان نشاطهما في نفس الدولة	الآمر بالأعمال والمناول يمارسان نشاطهما في نفس الدولة
الآمر بالأعمال والمناول لا يتمتعان بنفس الجنسية	المناولة الإقليمية أو الدولية	المناولة الدولية
الآمر بالأعمال والمناول يتمتعان بنفس الجنسية	مناولة حسب الموقع	مناولة وطنية أو محلية

المصدر : عبد الرحمن بن جدو ، مرجع سبق ذكره ، ص13.

5. **المناولة الجغرافية:** تتم بين دول لها موقع جغرافي معين (دول الحوض المتوسط، دول المغرب العربي)....

ثالثا : دور مراكز المناولة في تطوير المناولة الصناعية:

مهما كانت أهمية المناولة الصناعية فإن الاستفادة منها بشكل فعال يظل مرهونا بمجموعة من العوامل ، منها على سبيل المثال وجود السياسات والتشريعات اللازمة ، واستحداث الهياكل التنظيمية المتخصصة كمراكز المناولة والشراكة...الخ..

1. مراكز المناولة (المفهوم والأدوار):

1.1. المفهوم:مراكز المناولة هي عبارة عن "أجهزة فنية، معلوماتية تقوم بتقديم خدمة من الخدمات المتكاملة، يتم اختيارها بأقصى كفاءة لتتناسب مع حاجيات التعاقد، وتنمية المناولة بين المنشآت الصناعية على الصعيدين المحلي والإقليمي"[8].

2.1. الوظائف: و تتمثل في[9] :

ISSN 2676-1513

- خلق التشابك والتكامل بين مكونات النسيج الصناعي.
- تكوين بنك معلومات مختص في المناولة يعتمد على قواعد معلومات قطاعية متكونة من المؤسسات المحلية المتخصصة على مجال المناولة.
- توسيع القاعدة الصناعية بهدف إدماج مكونات هذه القاعدة وتحسين التكامل بين المؤسسات الكبرى والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- العمل على الرفع من نسبة الطاقات الإنتاجية المتواجدة وضمان ربحيتها وذلك بخفض تكلفة الإنتاج ومع ضمان الجودة.
- تنظيم معارض مختصة في المناولة على النطاق المحلي وتنظيم وتأطير مشاركة المؤسسات المحلية في المعارض والملتقيات الدولية المختصة في هذا المجال.

3.1.الوسائل

لإنجاح هذه الأنشطة وبلوغ الأهداف المرسومة يتحتم على البورصة أن تعتمد على[10]:

- فريق عمل متكامل وذو خبرة واختصاصات متعددة.
- وسائل عمل متطورة تمكن من ربطها بشبكات الأعمال.
- تجهيزات إعلامية حديثة ومواكبة للتطور قصد تكوين بنوك معلومات قطاعية مختصة في المناولة والشراكة الصناعية وربطها بمثيلاتها في البلدان الأخرى.
- إمكانات مادية كافية لتنظيم المعارض المختصة على النطاق الوطني وتأطير وتأمين مشاركة المؤسسات المحلية في المعارض الدولية المختصة.

2. دور مراكز المناولة في تطوير المناولة الصناعية:

إن من أهم الأدوار التي تضطلع بها مراكز المناولة إضافة إلى التي ذكرت سلفا والتي تشكل أساسا نجاح هذا الأسلوب في مجال القطاع الصناعي هي[11] :

1.2.المسوحات الصناعية :

إجراء مسوحات قطاعية لوحدات النسيج الصناعي لجمع المعطيات والبيانات ، إما بواسطة استمارات مفصلة يتم تصميمها وإرسالها إلى المؤسسات الصناعية لتعبئتها وإعادتها للمركز، وإما من

ISSN 2676-1513

خلال زيارات ميدانية يقوم بها خبراء المركز لدى الشركات الصناعية ، ومن شأن هذا المسح أن يساعد على التعرف على أداء وحدات القطاع الصناعي وتقدير نسبة مساهمة الصناعات التحويلية في الناتج الخام المحلي ، وتوجيه السياسة الصناعية خلال المرحلة القادمة لترقية النسيج الصناعي بصفة عامة ودعم وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة وزيادة كفاءتها.

2.2.إنشاء قواعد معلومات:

تلعب المعلومات دورا كبيرا في الإسراع بالتنمية الصناعية من خلال توجيه الاستثمارات وفق أولويات الإستراتيجيات التي تتبناها الشركات للوصول إلى أهدافها ، ومن هذا المنطلق تعطي مراكز المناولة أهمية أساسية لإنشاء بنوك معلومات مستقلة خاصة بالوحدات الصناعية وتغذيتها بالبيانات والمعلومات الحديثة في ضوء المسوحات الصناعية والفرعية التي تقوم بإجرائها بشكل متواصل ومستمر لمواكبة التغيرات في السوق.

3.2.إقامة معارض محلية وإقليمية:

تتميز المعارض بديناميكيتها لدفع عملية التنمية الصناعية، وتولي مراكز المناولة اهتماما خاصا لإقامة وتنظيم هذه التظاهرات للتعريف بمستلزمات الإنتاج المتاحة من خدمات صناعية ومنتجات وسيطة وأساليب تكنولوجية متطورة.

ومن المهام التي تقوم بها كذلك هذه المراكز :

- التعريف بأسلوب المناولة والشراكة الصناعية.
- التأكيد على دور المناولة الصناعية في تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مدخل للتنمية الصناعية الشاملة.
- التقيد بنظم الجودة العالمية وتقديم الاستشارات الفنية والمالية والقانونية اللازمة.
- تنظيم دورات تكوينية لأطرها.

رابعا : مفهوم الشراكة الصناعية ودورها في تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

1. مدخل إلى الشراكة الصناعية :

1.1.تعريف الشراكة:

ISSN 2676-1513

تعرف الشراكة بأنها "نموذج للتعاون المستمر بين الزبون وممونه أو آمره في إطار يتجاوز العلاقات التجارية العادية بهدف تحسين خدمات الزبون النهائي وذلك من أجل ضمان تنافسية المقاولين"[12] ، كما يمكن تعريفها (الشراكة الصناعية) بأنها "تطور علاقات المناولة الصناعية (أو التعاقد الصناعي) يتم من خلاله قيام شراكة بين طرفين لإقامة تعاون ثابت ومتطور لخدمة مصالح متبادلة، كأن يكون أحدهما منتج لمستلزمات الإنتاج والآخر مصنع للمنتوجات النهائية ، ويترتب على ذلك توافر مجموعة من الشروط أهمها :

- الثقة المتبادلة.
- التحلي بروح المساواة.
- التحلي ببعد النظر وخاصة عند التعرض لمعوقات ظرفية[13].

ويمكن تصنيف أنواع الشراكة إلى عدة أشكال منها[14] :

- الشراكة الإستراتيجية: خاصة في مجال البحث العلمي.
- الشراكة التعاقدية: في إطار إعطاء الأفضلية لمقاولة معينة.
- شراكة المغامرة المزدوجة : في إطار خلق مقاولة بين شركتين مع تقسيم متساوي للاستثمار.

2.1. ديناميكية الشراكة الصناعية:

تلعب ديناميكية الشراكة دورا أساسيا في تطوير نظم الإنتاج وتحسين كفاءتها من خلال[15]:

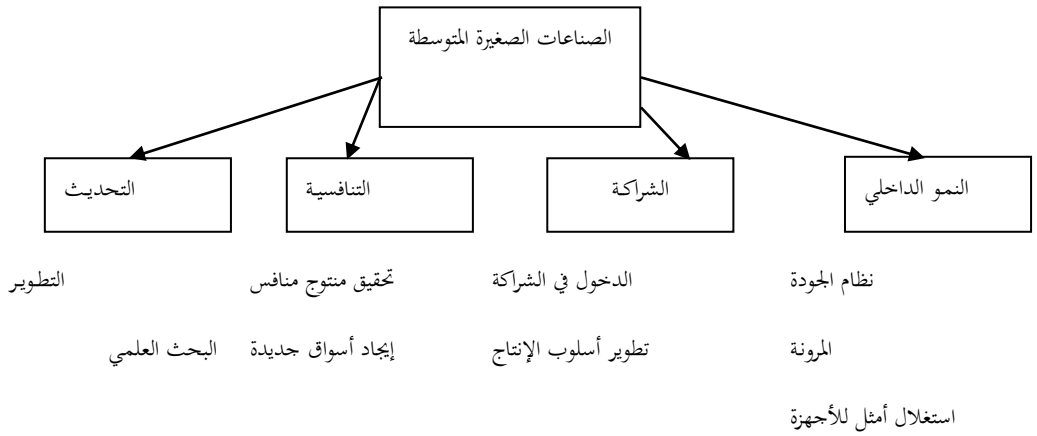
- تحسين كفاءة الشركاء في إطار مشروع موحد من خلال التكيف مع متطلبات السوق ومواجهة المنافسة المحلية والدولية وذلك بتخفيض كلفة الإنتاج وتلبية شروط الجودة واكتساب التقنيات الحديثة.
- تواجه الشركات تحديات كبيرة متمثلة في المنافسة وضرورة تلبية الطلب النهائي مما يحتم عليها الدخول في شراكة مع شركات تتوفر على ميزة نسبية لإنتاج سلع منافسة.
- تنسيق جهود الشركات الآمرة بالأعمال والمناولة في ميادين البحث العلمي والتطوير ونقل التكنولوجيا واستخدامها في تحسين الإنتاج ورفع قدرته التنافسية والكشف عن أسواق جديدة.

ISSN 2676-1513

3.1.دور الشراكة الصناعية في تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة:

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع خيارات إستراتيجية معينة من أجل ضمان الاستمرارية والتأقلم مع متطلبات السوق المتجددة والتغلب على تحديات المنافسة ،ويوضح الشكل التالي أهم هذه الإستراتيجيات .

الشكل (02) : يوضح استراتيجيات تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة



المصدر : مرجع سابق ، ص33.

1.3.1.النمو الداخلي :

تقوم الشركات باتخاذ مجموعة من الإجراءات والوسائل من أجل الرفع من مستوى الإنتاجية وضمان حصة مناسبة من السوق من خلال إدخال تحسينات جوهرية باعتماد نظم الجودة واستخدام أسلوب المرونة في نظام الإنتاج بما يضمن تحقيق استغلال أمثل للأجهزة والإمكانات المتاحة.

2.3.1.الشراكة الصناعية:

إن تحقيق هذه الإستراتيجية يتطلب توافر أربعة شروط هي:

- الاستحواذ على تكنولوجيا متقدمة وتطويعها في مجال الإنتاج الصناعي.
- تمتع الشركة بسمعة طيبة.
- القدرة على القيام بدور فعال وتنشيط في إنجاح مشروع الشراكة.
- القدرة على مسايرة متطلبات الشراكة مع الصناعات الكبيرة في تنفيذ المشروع.

ISSN 2676-1513

3.3.1.التنافسية:

تتمثل هذه الإستراتيجية في قيام علاقة شراكة بين مؤسسة كبيرة تمتلك الاستثمارات والتجهيزات اللازمة ، مع شركة مناولة متخصصة تتوفر على مهارات عالية ومستوى تكنولوجي متقدم بما يؤدي إلى تحقيق منتوج يتمتع بأفضل شروط المنافسة من حيث الجودة والسعر.

4.3.1.التحديث:

تقوم هذه الإستراتيجية على وجود علاقة شراكة بين المؤسسات التي تتوفر على القدرة في الاستثمار وأصحاب الاختراعات نظرا لعدم قدرة هؤلاء على تمويل مشاريعهم أو لعدم رغبتهم في تحمل مسؤولية الإنتاج والتسويق ، توفر هذه الإستراتيجية فرص استثمارية اقتصادية تمكن المتعاقدين من الحصول على أسواق جديدة ، ويلاحظ وجود هذا النوع من الأنشطة الصناعية على سبيل المثال في سيليكون فالي" بالولايات المتحدة".

الخاتمة:

إن ما يمكن أن نستخلصه من هذه الدراسة ، أن اعتماد نظام المناولة الصناعية ، يؤدي إلى تنشيط النسيج الصناعي من خلال تخصص المؤسسات وتوزيع المهام على الصعيدين التقني والجغرافي وقيام مؤسسات جديدة على أساس الأجزاء التي تخلت عنها المؤسسات الكبرى ، وانتعاش التخصص في المنتجات الوسيطة في مختلف فروع الصناعة ، كما تحقق المناولة الصناعية في هذا المجال نتائج ملموسة في ميدان التوازن الاجتماعي إضافة إلى كونها تشكل عنصر مرونة ضروري للاقتصاد الصناعي للتكيف مع التحولات السريعة ، وخاصة فيما يتعلق بتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

الهوامش

[1] عبد الرحمن بن جدو ، واقع ومستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي) في المنطقة العربية ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية ، الجزائر (12-15) سبتمبر 2006 ، ص3.

[2] نفس المرجع السابق ، ص3.

[3] الدليل العربي في المناولة الصناعية، الطبعة الأولى، ديسمبر 2010، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، بدون رقم صفحة.

ISSN 2676-1513

[4] محمد الظاهر النيفر ، مراكز المناولة والشراكة الصناعية ودورها في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي (حسب التجربة التونسية) ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، 2014 ، ص10.

[5] نفس المرجع السابق ، ص11.

[6] عبد الرحمن بن جدو ، مرجع سبق ذكره ، ص6.

[7] الدليل العربي في المناولة الصناعية، مرجع سبق ذكره، بدون ترقيم للصفحات.

[8] Claude Altersohn, "de la sous-traitance au partenariat industriel ", dynamique d'entreprise, l'harmattan, 1992, p14

[9] محمد جمال الدين إتباع ، إمكانية قيام مركز للتعاقد والشراكة الصناعية بدولة الإمارات ع م ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، بدون رقم صفحات.

[10] الهيئة العامة للتصنيع، دور الهيئة العامة للتصنيع في تنمية وتوفير مستلزمات الإنتاج ورفع القدرة التنافسية للصناعات المغذية ، جمهورية مصر العربية ، 2013 ، ص24.

[11] عبد الرحمن بن جدو ، مرجع سبق ذكره ، ص29.

[12] محمد جمال الدين أتباع ، مرجع سبق ذكره ، بدون ترقيم.

[13] عبد الرحمن بن جدو ، مرجع سبق ذكره ، ص24.

[14] Claude Alterston, op.cit, p27

[15] Ibid,p32