

المناولة الصناعية في الجزائر واستراتيجية تطويرها

The industrial handing in Algeria and its development strategy

نصر الدين بن نذير

مخبر الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات،

جامعة علي لونيسي-البليدة، الجزائر. 

benadir.nacer@yahoo.fr

عبد الرحمن خليل *

مخبر الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات،

جامعة علي لونيسي-البليدة، الجزائر. 

Ea.khelil@univ-blida2.dz

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/09/28

تاريخ الاستلام: 2022/06/19

Abstract:

The industrial outsourcing has a key role and an important strategic choice for enterprises even you can grow to ensure that you stay in a economy world competitive

The aim of this study is to provide the conceptual and analytical framework for industrial outsourcing, the most important strategies and bodies developed by the Algerian state for development this sector that has become one of the most important strategies on creating value added.

The results of the study confirmed that Algeria has not yet reached the required level of development that allows the development of this activity

Keywords: Industrial outsourcing; imperative company; executive companies; strategy

مستخلص:

للمناولة الصناعية دور أساسي وخيار استراتيجي هام للمؤسسات حتى تتمكن من تحقيق نمو يضمن لها البقاء في وسط اقتصادي عالمي سمته البارزة التنافس الشديد.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم الإطار النظري والتحليلي للمناولة الصناعية وكذا دراسة لأهم الاستراتيجيات والهيئات التي وضعتها الدولة الجزائرية لتطوير هذا القطاع، الذي أضى أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات والدول على حد سواء لخلق فائض القيمة.

وقد أكدت نتائج الدراسة على أن الجزائر لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من التنمية التي تسمح بتطوير هذا النشاط.

كلمات مفتاحية: مناولة صناعية؛ مؤسسة أمرة؛ مؤسسات منفذة؛ استراتيجية.

JEL Classification Codes : L24

* المؤلف المراسل.

مقدمة

في ظل التطورات الاقتصادية المعاصرة، أدى اشتداد المنافسة وتدويل عملية الإنتاج والاستخدام المكثف للتكنولوجيا وما صاحبه من ثورة متزايدة للإعلام والاتصال، دورا حاسما في تحول المؤسسات الصناعية الكبرى من نظام الإنتاج المدمج نحو نظام التخصص وإعادة التركيز على مهمتها الأساسية، وذلك بإخراج أجزاء من إنتاجها من خلال التعاقد مع مؤسسات مناولة متخصصة في تنفيذ مراحل التصنيع المكملة.

حيث اعتمدت هذه الاستراتيجية الكثير من الدول الصناعية كاليابان التي حققت من خلالها نجاحا معتبرا، وقادت حالة مؤسسة-TOYOTA-العديد من المؤسسات الأخرى في العالم إلى محاكاة تجربتها في تبنيها المناولة لتعزيز تنافسيتها بجعل نظام إنتاجها أكثر مرونة وأكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية.

ويبقى نجاح نشاط المناولة في الجزائر مرهون بسن مجموعة من السياسات والتشريعات واستحداث مجموعة من الهياكل التنظيمية والتي تصب في إطار ترقية المناولة الصناعية، وفي هذا المجال تبنت الجزائر استراتيجية شاملة ترمي إلى ترقية قطاع المناولة الصناعية وهذا من خلال إنشاء بورصات المناولة والشراكة وسن العديد من القوانين والتشريعات القانونية والتي من شأنها النهوض بهذا النشاط وتطويره.

الإشكالية:

مما سبق يمكننا طرح مشكلة الدراسة كما يلي:

كيف تساهم الاستراتيجيات المتبعة في تطوير المناولة الصناعية في الجزائر؟

الفرضيات:

محاولة منا للإجابة على الإشكالية قمنا بوضع الفرضيات البحثية التالية:

- للمناولة الصناعية عدة مفاهيم وأنواع مختلفة.
- للمناولة الصناعية أهمية كبيرة في تحقيق النمو الاقتصادي.
- لا يزال مفهوم المناولة الصناعية في الجزائر فتي ولم يحظى بالأهمية الكافية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- رصد مختلف المفاهيم المتعلقة بالمناولة الصناعية، وتبيان أنواعها المختلفة.
- إبراز أهمية المناولة الصناعية كأحد أهم النشاطات المساهمة في تحقيق التنمية الصناعية.
- التعرف على أهم الاستراتيجيات التي اتخذتها الدولة الجزائرية لتطوير وتنشيط المناولة الصناعية.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهجين الوصفي والتحليلي في معالجة وتوظيف المعلومات المتوفرة،

حيث استخدمنا المنهج الوصفي لتقديم مختلف المفاهيم والتعاريف المتعلقة بمصطلحات البحث، أما المنهج التحليلي فمن خلاله تم تحليل المعطيات والجداول الاحصائية المتوفرة عن الموضوع.

1- مفهوم للمناولة الصناعية:

مصطلح المناولة الصناعية هو مصطلح متعارف عليه في دول المغرب العربي ودول شمال أفريقيا، أما بالنسبة للدول العربية في المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو التعاقد من الباطن أو المقاوله من الباطن وتسمى بالفرنسية La sous-traitance أما بالإنجليزية Outsourcing.

1-1 تعريف المناولة الصناعية:

تعرف المناولة وفقا لمعجم المعاني الجامع على أنها: المناولة مصدر ناول، يناول، مناولة فهو مناوول، والمفعول المناوول ناوله الشيء معناه أعطاه إياه (زايد و بليمان، 2019، صفحة 482)

وسنورد فيما يلي أهم التعريفات التي بإمكانها توضيح مفهوم المناولة الصناعية:

- تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية: المناولة الصناعية هي اتفاق يقوم من خلاله رب العمل بتكليف مؤسسة أو عدة مؤسسات بعملية إنتاج أجزاء، أو مكونات، أو مجموعات فرعية، أو توفير بعض الخدمات الصناعية المكملة، التي تعد ضرورية لإتمام المنتج النهائي للمؤسسة الأمرة ، وهذا يقود المناوولين الصناعيين للقيام بالأنشطة المبنية بموجب شروط المؤسسة الأمرة، بما يسمح لهم (المناوولين) بعد ذلك للوصول إلى مستويات تخصص أعلى في مجالات وقطاعات محددة (Jean-Louis, 2004, p. 03)
- الجمعية الفرنسية للتقييس "AFNOR": "تخص المناولة دورة إنتاج محددة، فتكون عملية أو أكثر من تصميم، إعداد و تصنيع و تنفيذ أو صيانة المنتج، حيث تقوم مؤسسة تدعى المؤسسة الأمرة بتكليف مؤسسة أخرى إنجاز عمل تدعى متلقية الأوامر أو المناولة، حيث تكون هذه الأخيرة مطالبة بالامتثال التام للتوجيهات و المواصفات التقنية المحددة من قبل المؤسسة الأمرة" (Project, 2007, p. 01)
- حسب: J-Miptrou 2007: المناولة هي قرار المؤسسة الأمرة بتوكيل مؤسسة أخرى تسمى "مناولة" لتنفيذ مهمة لصالحها وفق دفتر شروط مسبق، وتؤدي هذه العلاقة إلى إنتاج منتج أو تقديم خدمة لصالح المؤسسة الأمرة مع احتفاظها بالمسؤولية الاقتصادية النهائية للمنتج (الأسود، 2016، صفحة 74).
- المركز الوطني للمناولة الصناعية CENAST: المناولة هي ذلك النشاط الذي من خلاله يتم تصنيع منتج أو عدة مركبات (تسمى القطع) لحساب المؤسسة الأمرة، حسب الخصائص التقنية التي تحددها تبعاً للنتيجة الصناعية المراد التوصل إليها" (C.BUSSEMAULT et M.PRETET, 2001, p. 183).
- ✓ المنظمة العربية للتنمية الصناعة والتعدين: هي جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية، بموجبها تقوم منشأة مقدمة الأعمال بتكليف منشأة

- أخرى أو أكثر تسمى منفذة الأعمال أو المناولة متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج، طبقا لعقد محدد مسبقا وملزم للطرفين".
- بشكل أوضح فإنه في حالة المناولة فإن المؤسسة المسماة بالمؤسسة الأمرة وبدلا 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 وتسمى المؤسسة المناولة (غري، 2017، صفحة 02).
- ✓ وما يلاحظ من خلال هذه التعاريف أنه رغم اختلاف مصادرها ومفرداتها إلا أنها تجمع على ضرورة وجود:
- أساس علاقتي وقانوني ممثل في عقد يربط مؤسستين إحداها أمرة بالأعمال والأخرى مناولة أو منفذة.
 - خصائص تقنية وفنية في التنفيذ يحددها دفتر الشروط المعد مسبقا من طرف المؤسسة الأمرة والذي يحملها المسؤولية النهائية.
 - موضوع التعاقد: صناعة منتج بسيط، تكملة مرحلة إنتاج، تنفيذ، تصميم، أو تقديم خدمة.
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف المناولة الصناعية إجرائيا على أنها عقد يربط بين مؤسستين، إحداها تسمى المؤسسة الأمرة وهي التي تقوم بتكليف مؤسسة أخرى تسمى المؤسسة المناولة أو المنفذة للأعمال بإنتاج، تصنيع أجزاء، أو تقديم خدمات لها، وفق شروط معينة متفق عليها مسبقا
- 2-1 مصطلحات شبيهة وقريبة من المناولة:**
- تجدر الإشارة إلى أن استراتيجية المناولة يجب تفرقتها عن باقي المفاهيم الأخرى التي تدخل في نفس الإطار وأهمها ما يلي:
- الإمداد أو التوريد: يعرف على أنه مجموعة من الأساليب والوسائل التي تتعلق بتنظيم أنشطة في المؤسسة، تتمثل في النقل، التجهيز، المناولة،...
- ويعرف BALLOU (1999): مهمة وظيفة الإمداد أنها "العمليات التي تعمل على تزويد المستهلك بالسلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين وفي ظروف ملائمة حيث يتم بمشاركة الجميع داخل المؤسسة" (V.Giard, 2003, p. 893)
- ويتبين من خلال هذا التعريف أن كفاءة وظيفة الإمداد تقاس بمدى توفير السلع والخدمات في الزمان والمكان المناسبين في إشارة إلى نوعية العلاقة بين هذه الوظيفة والوظائف الأخرى داخل المؤسسة.
- التفويض الخارجي أو التسيير الخارجي (Externalization)
- يقترَب مفهوم الترخيج أو التسيير الخارجي من مفهوم المناولة بشكل كبير، فهو يعني عزل بعض أنشطة خلق القيم المطلوبة للمؤسسة وإسنادها لموردين خارجيين متخصصين في أداء هذه العملية، و بعبارة أخرى فإن

التخريج أو الاعتماد على الموردين الخارجيين، يتضمن العمل على تقليص حجم الشركة وتركيز أنشطتها على بعض الأنشطة الخاصة بخلق القيم اللازمة لنشاطها الرئيسي.

فالتسيير الخارجي يختلف عن المناولة الصناعية فهي تتعلق ببعض الأنشطة التي تساهم في تكوين جزء من القيمة المضافة من قبل المؤسسة وتتمثل في: أنشطة الدعم، مثل النقل، الاتصالات، الإمداد، تسيير العقارات، خدمات الإعلام الآلي، مطعم المؤسسة، المحيط، صيانة الآلات، المحاسبة وبعض أنشطة تسيير الموارد البشرية وغيرها ...

وفي جميع الأحوال فإن هذه الأنشطة التي تسند إلى المتعامل الخارجي يجب أن لا تنتمي إلى المهنة الأساسية للمؤسسة (بوخمم، 2007، صفحة 03).

الشراكة : هي علاقة طويلة المدى بين مؤسستين أو أكثر، أساسها الثقة والالتزام وتقاسم الأرباح والخسائر الناجمة عن هذه العلاقة (الأسود، 2016، صفحة 142).

1-3 صيغ المناولة الصناعية:

يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة والقدرة على الاستجابة للاستخدامات المختلفة ويأخذ أشكالا متعددة ومتنوعة حسب الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها، والتي يمكننا تصنيفها كما يلي:

- أنواع المناولة حسب طبيعتها:

لأن المجال الصناعي عادة ما يكون مبني على معيارين: القدرة على الإنتاج والتخصص التقني للمؤسسة، فإن هذا التصنيف يندرج ضمنه نوعان:

✓ المناولة على أساس القدرة على الإنتاج (أوطاقة الإنتاج)

تلجأ بعض المؤسسات الأمرة إلى استخدام أسلوب المناولة في حالة ما إذا كانت قدرتها الإنتاجية غير كافية لتنفيذ وتحضير طلبية ما، أو في حالة ما إذا لم ترغب أو لم تستطع رفع طاقاتها الإنتاجية فإنها تلجأ إلى المناولة الصناعية، هذا النوع يستعمل خاصة إذا كان حجم الطلبيات التي تحصل عليها المؤسسة التي تعطي الأوامر متغير باستمرار (علوي، 2009/2010، صفحة 50).

✓ المناولة على أساس التخصص:

في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تلجأ إلى المناول الذي يتوفر على المعدات والتجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك على مستخدمين مؤهلين متمكنين من تنفيذ مهام إنتاجية دقيقة ومعقدة، حيث يمتاز هؤلاء المناولين بكفاءات ومهارات تقنية جد متخصصة، والعلاقة التي تربط المؤسسة الأمرة والمنفذة لا تعود إلى تغيرات في حجم الطلبيات لأنها تتميز بالمدى الطويل بل تعود لتخصص المناول الصناعي في ذلك المنتج مما يجعله في مركز قوة، وللإشارة فإن هذا النوع هو الذي بدأ يعرف انتشارا كبيرا في الأوساط الصناعية (غربي، سامية، 2004).

- أنواع المناولة حسب المدة:

في هذا النوع يتم التصنيف على أساس مدة المناولة وتنقسم إلى (كشروود ولاغا، 2017، صفحة 33):

✓ مناولة ظرفية (سببية):

المؤسسة الأمرة تنتج بإمكانياتها الداخلية ولكن لأسباب عابرة وظرفية تلجأ إلى المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية.

✓ مناولة هيكلية (دائمة):

يتم اللجوء إلى هذه النوع من المناولة لما تكون المنتجات معقدة، فتكون العلاقة بين المؤسسة الأمرة والمناول طويلة المدى وأحيانا دائمة.

- المناولة حسب تفويض العمل:

إن تفويض عمل أو مهمة المناولة يمكن أن يبدأ من مجرد عمل حسب الطريقة التي تحددها المؤسسة التي تعطي الأوامر لجزء بسيط من العملية الإنتاجية، في هذه الحالة المؤسسة التي تعطي الأوامر تقدم المادة الأولية وكذلك المعدات للمؤسسة المناولة، كما يمكن أن يكون تفويض كلي لإنتاج منتج معقد.

- المناولة حسب مكان التطبيق:

وتنقسم إلى (بن منصور وسعيد، 2017، صفحة 382):

✓ المناولة الوطنية: هي التي تكون فيها المؤسسات المتعاقدة تنشطان في دولة واحدة وتحملان نفس الجنسية.

✓ المناولة الدولية: في هذه الصيغة تتعاقد المؤسسات الأمرة والمنفذة للأعمال بجنسيات مختلفة مهما كانت

الدولة التي يمارسون فيها أعمالهم.

- المناولة حسب درجة تعقد العلاقات:

في هذا النوع يمكننا تمييز نوعين من العلاقات

✓ المناولة البسيطة: هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تعطي الأوامر والمؤسسة المناولة.

✓ المناولة المتدرجة: في هذه الحالة يوجد تدرج في المناولين، ويكون ذلك حسب أهميتهم مثلا في اليابان

المناولة تأخذ شكل هرمي على رأسه المؤسسات التي تعطي الأوامر، وتكون عادة مؤسسات كبيرة تتبعها

المؤسسات المناولة ذات المستوى الأول، وتكون عادة مؤسسات متوسطة بدورها تتبعها مؤسسات مناولة

بمستويات أقل (بن جدو، 2006).

- المناولة حسب الموضوع: وتنقسم إلى:

✓ المناولة الصناعية: هي التي يكون فيها المنتج مادي، مثل: مناولة القطع الخاصة بالصناعة الميكانيكية.

✓ مناولة الخدمات: تتعلق المناولة بأشياء غير مادية، مثل: النقل، الصيانة.

2- استراتيجية تطوير المناولة الصناعية في الجزائر:

من خلال هذا المحور سنحاول التطرق إلى مختلف الإجراءات والتدابير التي وضعتها الدولة الجزائرية لتطوير قطاع المناولة الصناعية وهذا من خلال وضعها لعدة قوانين تنظم هذا المجال بالإضافة إلى إنشاء عدة هيئات مهمتها الأساسية تطوير المناولة الصناعية في الجزائر، مثل بورصات المناولة والمجلس الوطني للمناولة.

1-2 التشريع الجزائري كمحرك لتطوير وترقية المناولة الصناعية:

إن التشريعات في مجال تطوير المناولة لها دور هام في الحياة الاقتصادية للمؤسسات الصناعية كما تعبر أيضا على اهتمام السلطات العمومية بهذا النشاط الاقتصادي، وفي الجزائر نشاهد حاليا تحركات إيجابية فيما يخص وضع التشريعات اللازمة لتأطير هذا النشاط الهام للاقتصاد الوطني والذي يسهل ويحدد العلاقات بين المؤسسات الأمرة والمؤسسات المناولة.

وفي هذا الإطار لا بأس أن نذكر بعض التشريعات التي وضعت في الجزائر:

• المناولة الصناعية في القانون المدني:

خصص المشرع الجزائري للمناولة مادتين في القانون المدني رقم 05/07 (المادة 564 و 565) تحت الفصل الأول من الباب التاسع المتضمن العقود الواردة على العمل، وتحت القسم الثالث منه سماها بالمقاول الفرعية، حيث نصت المادة 564 على تعريف للمقاول الفرعية كالآتي: "يجوز للمقاول أن يوكل تنفيذ العمل في جملته أو في جزء منه إلى مقاول فرعي إذا لم يمنعه من ذلك شرط في العقد أو لم تكن طبيعة العمل تفترض الاعتماد على كفاءته الشخصية، ولكن يبقى في هذه الحالة مسؤولا عن المقاول الفرعي تجاه رب العمل"، أما المادة 565 فتتص على حقوق المقاولين الفرعيين والعمال (حساني، 2019، صفحة 130).

• المناولة في قانون الصفقات العمومية: تناول قانون الصفقات العمومية موضوع المناولة في عدة مراسيم رئاسية، باعتباره هو المنظم لكل عقود المناولة التي تخص الطلبات العمومية المعبر عنها من قبل الدولة والجماعات المحلية

- المرسوم الرئاسي رقم 250/02 المؤرخ في 24 جويلية 2002 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، حيث أشار في المادة 96 منه إلى شروط التعامل بالمناولة تحت عنوان "التعامل الثانوي":

- ✓ يجب أن يشمل العامل الثانوي جزءا من موضوع الصفقة وليس كل الصفقة.
- ✓ إبرام التزام تعاقد يربط المتعامل الثانوي بالمتعامل الرئيسي.
- ✓ مسؤولية المتعامل المتعاقد اتجاه المصلحة المتعاقدة عن تنفيذ هذا الجزء من الصفقة.

- المرسوم الرئاسي رقم 247/15 المؤرخ في 16/09/2015 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المعدل والمتمم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 50، فقد أورد مصطلح المناولة الصناعية ضمن القسم السادس الفصل الرابع، من خلال خمسة مواد (من المادة

140 إلى المادة 144)، وبين من خلال ذلك تعريف المناولة بناء على نص المادة 140 حيث: "يمكن للمتعاقل المتعاقل للمصلحة المتعاقل منح تنفيذ جزء من الصفقة بواسطة عقد مناولة حسب الشروط المنصوص عليها في هذا المرسوم" (الجزائرية، 2015)، وعليه فقد بين المتعاقل الأصلي (صاحب الصفقة) والمناول اللذان يعملان مع بعض لتنفيذ الصفقة لفائدة المصلحة المتعاقل.

كما نصت أحكام هذا المرسوم على مسؤولية المتعاقل المتعاقل، والشروط القانونية للجوء إلى المناولة، ووجوب ابرام عقد المناولة وفق شكلية معينة.

- المرسوم الرئاسي رقم 301/03 : الصادر بتاريخ 09 نوفمبر 1991 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، والذي خصص قسم منه للمناولة الصناعية باعتبارها وسيلة من وسائل تنفيذ المشاريع الكبرى.

• المناولة في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في الواقع لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة الصناعية إلى غاية صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- القانون رقم 18-01: المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة المادة 20 و 21 المتعلقة بتطوير وترقية المناولة والتي تؤكد أن المناولة هي الوسيلة الأمثل لتكثيف نسيج صناعي من خلال نشاط المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما جاء به نص المادة على النحو التالي: "تعتبر المناولة الأداة المفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحظى المناولة بسياسة الترقية والتطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني" (الجزائرية، 2001، صفحة 07)

- القانون رقم 02-17: المؤرخ في 10/01/2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جاء هذا القانون معدلا ومتمما للقانون رقم 10-183، حيث نص في المادة 32 على تشجيع الدولة لتكامل القدرات الوطنية للمناولة عن طريق (الجزائرية، 2017، صفحة 08):

- ✓ استبدال الواردات من السلع والخدمات بالإنتاج الوطني.
- ✓ إدراج المصالح العمومية المتعاقل لبند يلزم الشركاء المتعاقلين الأجانب باللجوء إلى المناولة الوطنية، ضمن عقود توفير الخدمات والدراسات ومتابعة وإنشاء التجهيزات العمومية.
- ✓ إدراج بند تفصيلي ضمن دفاتر شروط المناقصات المتعلقة بالصفقات العمومية الوطنية، لفائدة المتعهدين الذين يلجؤون للمناولة المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ونص القانون على تأسيس هيئة عمومية تكلف بتنفيذ استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها تنفيذ سياسة الدولة في مجال تطوير المناولة والمنصوص عليها كما يلي حسب المادة رقم 31: (الجزائرية، 2017، صفحة 08) ضمان الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر.

- ✓ جمع وتحليل العرض والطلب الوطني في مجال قدرات المناولة.
- ✓ تثمين إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة من خلال برامج متخصصة تهدف إلى تحسين أدائها.
- ✓ ترقية نشاطات المناولة والشراكة من خلال دعم بورصات المناولة.
- ✓ ضمان مهمة مركز التنسيق في إطار نظام إعلامي موحد لبورصات المناولة.
- ✓ إعداد عقود نموذجية حسب مقاربة الشعبة تتعلق بحقوق والتزامات الأمرين والمنفذين للأوامر.
- ✓ إعداد وتحيين دليل قانوني للمناولة.
- ✓ ضمان الوساطة بين الأمرين والمتلقين للأوامر في حالة النزاعات.
- إجراءات أخرى قامت بها الدولة الجزائرية لتنشيط المناولة الصناعية:

كما قامت وزارة الصناعة والمناجم بتقديم عدة تسهيلات وامتيازات للمؤسسات المناولة، من خلال الإعفاء من الحقوق والرسوم الجمركية والرسم على القيمة المضافة لمدة (05) سنوات بداية من انطلاق عملية التصنيع للمكونات والمواد الأولية المستوردة ولقمتها محليا من قبل المناولين المعتمدين في إطار أنشطتهم لإنتاج الأطقم والأطقم الفرعية الموجهة لمنتجات وتجهيزات الصناعة الميكانيكية، الإلكترونيات والكهربائية، وقامت الجريدة الرسمية رقم 25 الصادرة بتاريخ 02 ماي 2018 المتعلقة بالإعفاءات والحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة للمؤسسات المناولة بتحديد وفهم المناول أو متلقي الأوامر المستفيد حسب المادة الثانية: "كل مؤسسة خاضعة للقانون التجاري الجزائري تكلف من قبل المؤسسة الأمرة بإنجاز عملية أو عدة عمليات الإنتاج أو أطقم الفرعية موجهة للمنتجات والتجهيزات التابعة للصناعات المشار إليها في المادة الأولى" (بختاوي، 2020، صفحة 89)

2.2 الهيئات الداعمة للمناولة الصناعية في الجزائر:

بالإضافة إلى مختلف التشريعات التي قامت بها الدولة الجزائرية لتنظيم قطاع المناولة وإدراكا منها على أهمية هذا القطاع قامت باستحداث عدة هيكل وأجهزة مختصة بالمناولة الصناعية ومن أهمها البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، والمجلس الوطني لترقية المناولة.

- البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة:

تم إنشاء البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة في 11 ديسمبر 1991 وفقا لتوصيات برنامج الأمم المتحدة للتنمية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبمساعدة وزارة الصناعة والتي أعطت دفعا قويا في مجال إقامة علاقات مناولة، والتي تبعتها ثلاثة فروع أخرى بقسنطينة، وهران، ثم غرداية. وتعرف بورصة المناولة والشراكة الجزائرية بأنها مركز للتنمية الاقتصادية متخصص في تشجيع المناولة الصناعية والخدماتية فيما بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية من خلال ربط المؤسسات الأمرة بالمؤسسات المناولة.

والجدول التالي يوضح بورصات المناولة المستحدثة في الجزائر وعدد المؤسسات المنخرطة في كل بورصة

الجدول رقم (01): بورصات المناولة في الجزائر

البورصة	الرمز	تاريخ الإنشاء	تاريخ الإعتماد
البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة	BASTP	11 سبتمبر 1991	12 أبريل 1992
بورصة المناولة والشراكة شرق	BASTPE	18 ماي 1993	08 جانفي 1994
بورصة المناولة والشراكة غرب	BASTPO	09 نوفمبر 1997	03 أكتوبر 1999
بورصة المناولة والشراكة جنوب	BASTPS	20 أبريل 1998	03 أكتوبر 1999

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: - (B.A.S.T.P, 2006, p. 14)

ويتمثل الدور الأساسي لهذه البورصات أساسا في تطوير وتنمية المناولة الصناعية والخدمات المرتبطة بالصناعة، وذلك من خلال:

- إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية.
- إجراء العلاقات بين عروض وطلبات المناولة والاشتراك على المستوى الوطني والدولي.
- تشجيع الاستعمال الأمثل للقدرات الإنتاجية التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا و/أو التي سيتم إنشاؤها.
- إعلام، توجيه، وتزويد المؤسسات بالوثائق المناسبة.
- مساعدة المؤسسات عن طريق تقديم النصائح والمعلومات اللازمة.
- تنظيم وتنشيط اللقاءات والمؤتمرات حول موضوع المناولة.
- إعداد المؤسسات الجزائرية للمشاركة في المعارض والصالونات.

- المجلس الوطني للمناولة:

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188 المؤرخ في 22 أفريل 2003 تم تأسيس المجلس الوطني للمناولة الصناعية كما يتناول هذا المرسوم بيان تكوين وتنظيم وسير هذا المجلس، مع توضيح للمهام المنوطة به والمتمثلة في : (سليم، 2006)

- اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني.

- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة.

- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب.

- تنسيق نشاطات بورصات المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينهما.

وتكميلا لمجهودات الجزائر في إيجاد مناخ اقتصادي ملائم يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيها المناولة على النشاط والتطور، تم إنشاء صندوق ضمان القروض الممنوحة لهذه المؤسسات بموجب المرسوم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002، وهو عبارة عن مؤسسة مالية تأخذ على عاتقها التكفل بمخاطر عدم تسديد القروض البنكية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة فيه، وهذا إلى جانب إنشاء مراكز التسهيل والمشاتل.

وفي الأخير نشير إلى أنه وبالرغم من وجود هذه النصوص القانونية والهيئات المنظمة للمناولة إلا أن قطاع المناولة في الجزائر لا يزال يعاني العديد من النقائص إذا ما قارناه بالدول الأخرى المجاورة كتونس والمغرب، إذ تعتبر نسبة المؤسسات التي تنشط في مجال المناولة ضعيفة بحيث أنها لا تتعدى 10% من مؤسسات النسيج الصناعي، في حين أن نسبة الإدماج الصناعي في العالم تتراوح ما بين 20% إلى 30% من المؤسسات. (زايدي و بليمان، 2019، صفحة 482)

3- واقع المناولة الصناعية في الجزائر:

لم تحض المناولة الصناعية في الجزائر بالاهتمام من طرف الدولة الجزائرية إلى بعد سنة 1988 أين شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 19/07/1988 المتعلق بالاستثمار، والذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات بما فيها المؤسسات المناولة، والسماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة (ياحي، 2013، صفحة 60).

وتعتبر المناولة من أهم الأساليب التي تعمل الدولة على انتشارها وخلق قاعدة عريضة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة المغذية والمكملة نظرا للدور الهام الذي تؤديه في دفع عجلة التنمية الصناعية من خلال تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة، وسنحاول من خلال هذا المحور التطرق إلى

واقع المؤسسات المناولة في الجزائر مع ذكر أهم المشاكل والمعوقات التي تواجهها واقتراح بعض الحلول التي بإمكانها معالجة هاته المشاكل.

• النشاط الفعلي للمناولة في الجزائر:

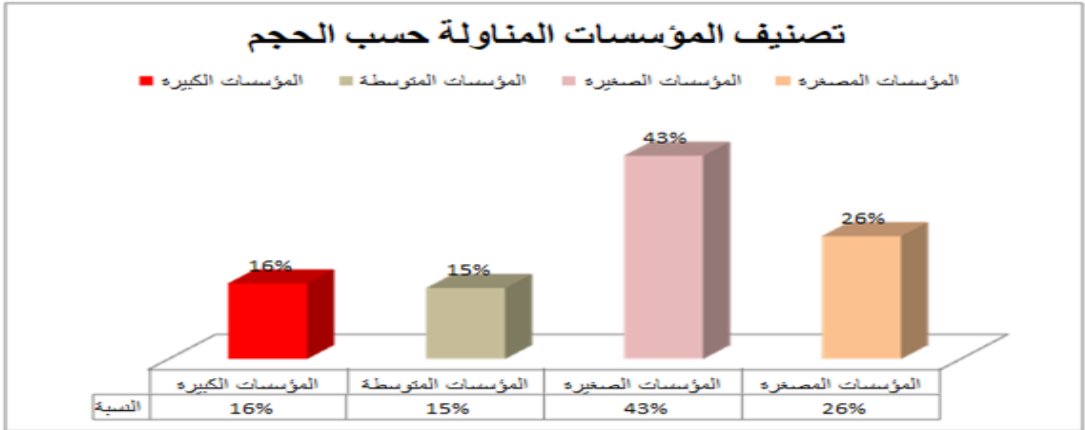
من خلال بحثنا لاحظنا عدم توفر الإحصائيات المتعلقة بالمناولة الصناعية في الجزائر ما عدا بعض الأرقام المقدمة في بعض المنتقيات ومصدرها منسوب إلى المنظمة العربية للصناعة والتعدين وأخرى إلى دليل المناولة الصناعية في الجزائر (الطبعة الأولى 2016)، الصادر عن بورصة المناولة والشراكة في الجزائر ويحتوي هذا الدليل على تصنيف لأكثر من 140 مؤسسة مناولة في الجزائر أي ما يقارب 14% من إجمالي المؤسسات المناولة البالغ عددها حوالي 1000 مؤسسة.

- تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب الحجم:

تصنف المؤسسات المناولة حسب الحجم على أساس معيار عدد العمال كما هو الحال بالنسبة لتصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعتبر كل مؤسسة مصغرة التي تشغل أقل من 10 عمال، والمؤسسات الصغيرة التي يكون عدد عمالها بين 10 و49 عامل، بينما تعتبر مؤسسة متوسطة كل مؤسسة يكون عدد عمالها يتراوح بين 50 و250 عامل.

والشكل الموالي يوضح تصنيف المؤسسات المناولة في الجزائر حسب الحجم

الشكل رقم (01): تصنيف المؤسسات المناولة حسب الحجم



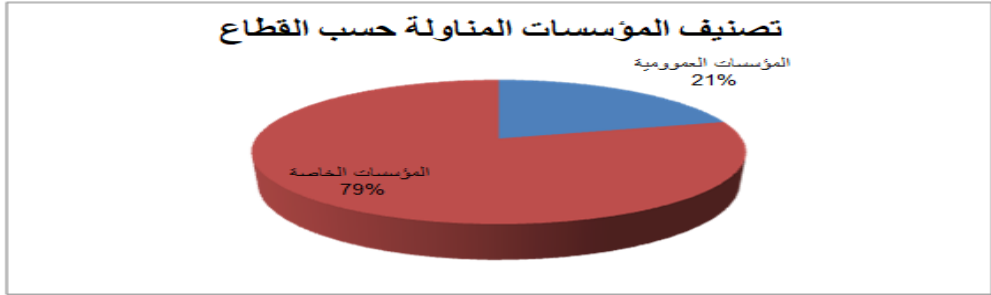
المصدر: (فدول و حداد، 2018)

ويتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أن أغلب المؤسسات التي تنشط في قطاع المناولة هي مؤسسات صغيرة أو مصغرة بنسبة فاقت 67%. أما المؤسسات الكبيرة الحجم في معظمها هي مؤسسات آمرة بالأعمال مثل سونلغاز، سوناطراك، مؤسسة السكك الحديدية ومؤسسات الجيش الوطني الشعبي.

- تصنيف المؤسسات المناولة حسب القطاع:

من خلال الشكل الموالي سنحاول معرفة طبيعة المؤسسات المناولة هل هي تابعة للقطاع الخاص أم للقطاع العام

الشكل رقم(02): تصنيف المؤسسات المناولة حسب القطاع(عمومي/خاص)

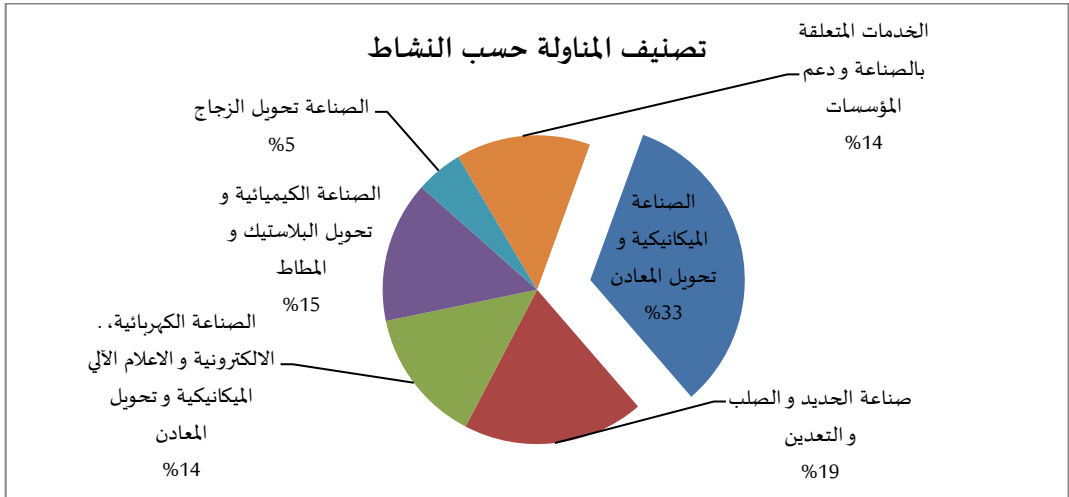


المصدر: (فدول و حداد، 2018)

يتضح لنا من خلال الرسم البياني أن عدد المؤسسات الخاصة أكبر بكثير من عدد المؤسسات العمومية.

- تصنيف المؤسسات المناولة حسب النشاط: تنشط المؤسسات المناولة في القطاع الصناعي في العديد من القطاعات وبصفة خاصة في الصناعة الميكانيكية ومختلف الصناعات التحويلية وهو ما يوضحه الشكل التالي

الشكل رقم(03): تصنيف المؤسسات المناولة حسب النشاط لسنة 2016



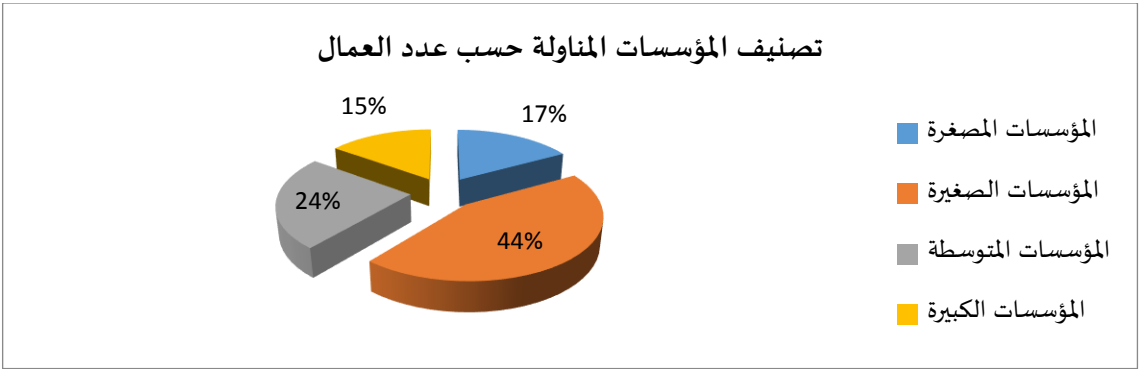
المصدر: (فدول و حداد، 2018)

ونلاحظ من الشكل أعلاه أن قطاع الصناعة الميكانيكية وتحويل المعادن يحتل المرتبة الأولى بنسبة فاقت 33%، يليه قطاع الحديد و الصلب ب 19%، وتحتل الصناعة الكهربائية والصناعات الكيماوية وتحويل

البلاستيك المرتبة الثالثة بنسبة تقارب 14%، اما بالنسبة للأنشطة المتعلقة بتحويل الزجاج تبقى ضعيفة بنسبة 4,93%

ومن خلال تقربنا لمقر البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة-ناحية الوسط- تم تزويدنا بنسخة غير منشورة لدليل المناولة لسنة 2019، والذي يحتوي على معطيات تخص 193 مؤسسة منخرطة في بورصة المناولة والشراكة بزيادة أكثر من 50 مؤسسة مقارنة بسنة 2016، أغلبها مؤسسات صغيرة تشغل ما بين 10 عمال إلى 49 عامل وهو ما يوضحه الجدول التالي:

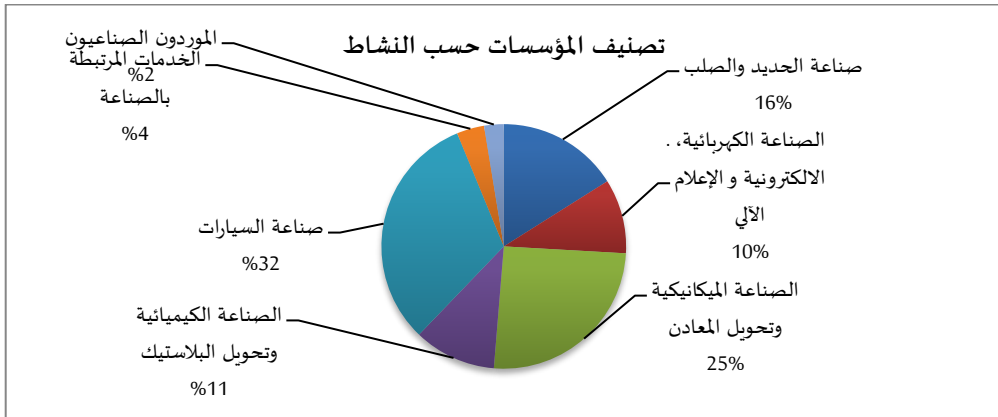
الشكل رقم(04): تقسيم المؤسسات المناولة حسب عدد العمال لسنة 2019



المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى دليل المناولة الصناعية في الجزائر 2019

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب المؤسسات الناشطة في قطاع المناولة هي مؤسسات صغيرة الحجم لا يتجاوز عدد عمالها 50 عاملا، وبالمقارنة مع سنة 2016 فإن النسب تقريبا لم تتغير بتاتا. كما تنشط هذه المؤسسات في قطاعات مختلفة، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): تصنيف المؤسسات المناولة حسب النشاط لسنة 2019



المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى دليل المناولة الصناعية في الجزائر 2019

بالمقارنة مع سنة 2016 نلاحظ ظهور قطاع جديد وهو قطاع صناعة السيارات وله نسبة معتبرة من مجموع المؤسسات فاقت 32%، وهذا راجع لتوجه الدولة في تلك الفترة إلى إنشاء العديد من مصانع السيارات مما أدى بالعديد من المستثمرين إلى التوجه إلى هذا القطاع والإسراع بالانضمام إلى بورصة المناولة والشراكة بغرض الاستفادة من المزايا التي تمنحها للمؤسسات المناولة.

الخلاصة:

تعتبر المناولة أحد الظواهر الاقتصادية المعاصرة من خلال انتشارها الواسع على الصعيد العالمي فهي تعمل على تمكين المؤسسات من تعزيز تنافسيتها في محيط عالي يتميز بالتنافس الشديد، سواء على الموارد أو على الأسواق، وإدراكا منها لأهمية المناولة في تعزيز تنافسية القطاع الصناعي قامت الجزائر بداية من تسعينيات القرن الماضي بطرح جملة من التشريعات تهدف في مجملها إلى ترقية المناولة الصناعية غير أن واقع هذا النشاط لا يعكس ذلك، إذ لا تزال هذه العملية في مراحل مبكرة مقارنة بمختلف دول العالم، بل وحتى مختلف دول الجوار.

نتائج الدراسة:

- تعد المناولة الصناعية وسيلة هامة لتنمية التخصص والتكامل الصناعي وتوسيع قاعدة النسيج الصناعي والمتشكل في غالبيته من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تسمح المناولة الصناعية بتشكيل مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحيط بالمؤسسات الكبرى وتوفر لها أجزاء من الإنتاج .
- ضعف اهتمام المتعاملين الجزائريين بقطاع المناولة، واتجاههم إلى الاستثمار في قطاعات اقتصادية أخرى تعرف حاليا "اكتظاظا كبيرا" مثل الصناعات الغذائية رغم أن الفرص متاحة بقطاعات عدة في مقدمتها قطاع الطاقة والصلب والصناعات الميكانيكية وقطاع البناء.
- تحسن وتدارك النقص في التشريعات القانونية المنظمة للمناولة باعتبارها قوانين توجيهية غير ملزمة.
- وجود ضعف في عدد المؤسسات المناولة التي تقارب 1000 مؤسسة والتي تمثل نسبة 10% فقط من عدد المؤسسات الصناعية في الجزائر.
- يعتبر قطاعي الميكانيك، تحويل المعادن وصناعة الحديد والصلب الأكثر استخداما للمناولة الصناعية في الجزائر.
- نقص المعلومات والاحصائيات حول المؤسسات المناولة في الجزائر.

ولتعزيز دور المناولة في تنمية القطاع الصناعي الجزائري فإننا نوصي بضرورة اهتمام الدولة أكثر بهذا المجال وإعادة النظر في جدوى الإجراءات والآليات التي سخرت له بالإضافة إلى ضرورة مرافقة هاته المؤسسات ودراسة كل جوانب النقص والاستفادة من التجارب الناجحة لمختلف الدول التي سبقتنا في هذا المجال، كما يجب

القيام بالتعريف أكثر بالمؤسسات المناولة لدى المجمعات الصناعية والشركات الكبيرة خاصة منها المحلية باعتبارها المنشط الرئيسي لتطوير وترقية مجالات المناولة بكل أنواعها وهذا من خلال زيادة عدد وترقية نوعية الملتقيات والمعارض الخاصة بالمناولة للتعريف أكثر بها وتقريب وجهات النظر بين المؤسسات النشطة في هذا المجال.

قائمة المصادر والمراجع

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (2001). القانون رقم 01-18: المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، صفحة 07.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (16 سبتمبر، 2015). المرسوم الرئاسي رقم 247/15 المؤرخ في 2015/09/16 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام المعدل والمتمم. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (10 يناير، 2017). المادة 31، القانون رقم 02-17 المؤرخ في 10 يناير 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 32، صفحة 08.
- أمال بختاوي. (2020). المناولة الصناعية في الجزائر بين الواقع والتحديات. مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، العدد 01، صفحة 89.
- بشير كشرود، و صبرينة كهيبة لاغا. (2017). واقع المناولة في القطاع الصناعي الجزائري. مجلة العلوم التجارية، عدد خاص (02)، صفحة 33.
- حبيب زايدي، و يمينة بليمان. (ديسمبر، 2019). العلاقة بين المناولة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، عدد 52، صفحة 482.
- حسين ياحي. (2013). تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي: واقع و آفاق. مجلة دفاتر اقتصادية، مجلد 04 (العدد 07)، صفحة 60.
- سامية غربي. (ديسمبر، 2017). آليات اتخاذ قرار المناولة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة المؤسسات الصيدلانية بولاية قسنطينة -. مجلة العلوم الإنسانية، عدد 48.
- طاهر سليم. (2006). استراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية . المؤتمر العربي لأول للمناولة الصناعية.
- عبد الرحمن بن جدو. (2006). واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية. مؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية. عنابة: جامعة برج باجي مختار.

- عبد الفتاح بوخمخم. (07 نوفمبر، 2007). مخاطر تبني المؤسسة للاستراتيجية التسيير الخارجي. عنابة: جامعة باجي مختار.
- علي حساني. (ديسمبر، 2019). المناولة الصناعية في الجزائر- دراسة قانونية واقتصادية-. مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، العدد 01.
- غربي، سامية. (2004). المقاول من الباطن كإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية. رسالة ماجستير. باتنة، باتنة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- ليلى بن منصور، و وفاء سعدي. (جوان، 2017). سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة. مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(3)، صفحة 382.
- محمد الأسود. (2016). المناولة و ديناميكية إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر- حالة قطاع المحروقات- رسالة دكتوراه. ورقلة، ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- يزيد فدل، و بختة حداد. (2018). المناولة الصناعية كأسلوب استراتيجي للتنوع الاقتصادي الجزائري. الملتقى الدولي: استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر يومي 06-07 نوفمبر 2018. البليدة: جامعة لونيبي علي.
- B.A.S.T.P(2006)Sous-traitance en Algérie Horizon 2010» Stratégie et Programme, . . » .
Bourse Algérienne de Sous-traitance et de partenariat-Région centre , p. 14
- C.BUSSEMAULT et M.PRETET. (2001). Organisation et gestion d'entreprise. Paris: Vuibert.
- Jean-Louis, M. (2004). Sous-Traitance internationale ou délocalisation. Vienne: Rapport de l'ONUDI.
- Project, G. d.-m. (2007, juin 26_28). Sous-traitance et mode de collaboration. collègue de prospective ingénieurs et techniciens. La l'onde des maures.
- V.Giard. (2003). Gestion de la production et des flux (Vol. 03). paris: Economica.

References

- The Official Gazette of the Algerian Republic. (2001). Law No. 01-18: dated 27 Ramadan 1422 corresponding to December 12, 2001 containing the directive law for the promotion of small and medium enterprises. Official Gazette of the Algerian Republic, page 07.
- The Official Gazette of the Algerian Republic. (September 16, 2015). Presidential Decree No. 15/247 of 09/16/2015 includes the regulation of public procurement and the amended and supplemented public utility mandates. Official Gazette of the Republic of Algeria , No. 52.
- The Official Gazette of the Algerian Republic. (January 10, 2017). Article 31, Law No. 17-02 of January 10, 2017, includes the directive law for the development of small

- and medium enterprises. Official Gazette of the Algerian Republic, Article 32, p. 08.
- Amal Bakhtaoui. (2020) . Industrial handling in Algeria between reality and challenges . Al-Mishkat Journal of Economics, Development and Law, Issue 01, page 89.
- Bashir Kashroud , and Sabrina Kahina Lagha. (2017). The reality of handling in the Algerian industrial sector. Commercial Sciences Magazine, Special Issue (02), page 33.
- HabibZaidi , and Yamina Beleiman. (December, 2019). The relationship between handling and social responsibility of economic enterprises. Journal of Human Sciences, Issue 52, page 482.
- Hussein Yahiya. (2013). The experience of industrial handling in the Arab Maghreb countries: reality and prospects. Economic Notebooks Magazine, Volume 04 (Issue 07), page 60.
- Samia Gharbi (December, 2017). Handling decision-making mechanisms in small and medium enterprises - a case study of pharmaceutical institutions in the state of Constantine -. Journal of Human Sciences, Issue 48.
- Taher Salem. (2006). The strategy of the Ministry of Small and Medium Enterprises and Handicraft Industry in the development and development of industrial handling. First Arab Conference for Industrial Handling .
- Abderrahman ben Jeddo. (2006). The reality and future of industrial handling in the Arab region. The first Arab conference for industrial handling . Annaba: University of Bordj Badji Mokhtar.
- Abdel Fattah Bukhamkham. (November 7, 2007). Risks of adopting the organization's external management strategy . Annaba: University of Badji Mokhtar.
- Ali Hassani. (December, 2019). Industrial handling in Algeria - a legal and economic study . Journal of Research in Law and Political Science, Issue 01 .
- Gharbi, Samia. (2004). Subcontracting as a strategy for the economic enterprise. Majister Thèse. Batna , Batna, Algeria: El Hadj Lakhdar University, Batna.
- Lilia Bin Mansour, and Wafaa Saidi. (June, 2017). Ways to upgrade industrial handling in Algeria in light of the experiences of developed countries. Journal of Industrial Economics, Issue 12 (3), p. 382.
- Mohamed Al-Aswad. (2016). Handling and dynamics of establishing small and medium enterprises in Algeria - the case of the handicrafts sector -a Ph.D. thesis . Ouargla , Ouargla, Algeria: Kasdi Merbah University.
- Yazid Fadoul, and Bakhta Haddad. (2018). Industrial outsourcing as a strategic method for diversifying the Algerian economy . The International Forum: The strategy for developing the industrial sector within the framework of activating the economic diversification program in Algeria on 06-07 November 2018. Blida: Lounici Ali University.

- Subcontracting; challenge and limits: establish a real partnership. (2004, January 01). Retrieved December 20, 2021, from <http://www.achatsinf.com>.
- B.A.S.T.P. (2006, January). "Subcontracting in Algeria Horizon 2010" Strategies and Program, . Algerian Stock Exchange for Subcontracting and Partnership-Central Region, p. 14.
- C.BUSSEMAULT et M.PRETET. (2001). Organization and management of the enterprise. Paris: Vuibert.
- Jean-Louis, M. (2004). International or relocation subcontractor. Vienna: UNIDO report.
- Project, G.d.-m. (2007, June 26-28). Fashion outsourcing and collaboration. College of Prospective Engineers and Technicians. The wave of the Moors.
- V.Gard. (2003). Production and flow management (Vol. 03). betting: economy.
- B.A.S.T.P. (2006, janvier). « Sous-traitance en Algérie Horizon 2010 »Stratégie et Programme, . Bourse Algérienne de Sous-traitance et de partenariat-Région centre , p. 14.
- C.BUSSEMAULT et M.PRETET. (2001). Organisation et gestion d'entreprise. Paris: Vuibert.
- Jean-Louis, M. (2004). Sous-Traitante international ou délocalisation. Vienne: Rapport de l'ONUDI.
- Project, G. d.-m. (2007, juin 26_28). Sous-traitance et mode de collaboration. collègue de prospective ingénieurs et techniciens. La l'onde des maures.
- V.Giard. (2003). Gestion de la production et des flux (Vol. 03). paris: Economica.

