تجربة المناولة الصناعية في دول المغرب العربي: واقع وآفاق

حسين يحي
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
جامعة تيارت

ملخص:

تعتبر المناولة الصناعية في العقود الأخيرة النموذج الأمثل والخيار الاستراتيجي للمؤسسات حتى تتمكن من تحقيق نمو يضمن لها البقاء في وسط اقتصاد عالمي سمته البارزة التنافس الشديد، في حين تستعمل المؤسسات العملاقة وتعتمد على أسلوب المناولة حتى تتمكن من تقوية قدرتها التنافسية لتحافظ على حصتها السوقية من خلال التحسين المستمر لنوعية المنتج والرفع من الأداء الكلي للمؤسسة.

قامت اليونيدو منذ النصف الثاني من ثمانينات القرن الماضي وبتمويل من برنامج الأمم المتحدة للإنماء بإقامة عدد من مراكز المناولة والشراكة في كل من المغرب تونس والجزائر ، ونظرا لأن مفهوم المناولة مازال غير مفهوم بما فيه الكفاية فقد ظل الدور الذي تتطلع به هذه المراكز في نشر هذا الأسلوب وإقناع الصناعيين المتواجدين في محيطها بالعمل به في مستوى متواضع، وسوف نتعرض إلى هذه التجارب في منطقة المغرب العربي و ما أنجزته من أعمال لخلال العقديين الماضيين

Résumé :

Durant les dernières années, la sous traitance est considérée comme le modèle exemplaire et le choix stratégique des entreprises afin qu'elles puissent réaliser un développement qui lui permettra de survit dans un milieu d'économie mondiale, cette dernière est caractérisée par une concurrence acharnée. Par contre les grandes entreprises s'appuient sur la sous traitance pour renforcer leur capacité concurrentielle et pour préservé son cotât dans le marché à travers l'amélioration et la perfection en contenue de son produit et l'augmentation de la performance globale.

L'UNIDO a procédé depuis à la mi 80 et par le financement de PNUD à la création de plusieurs centres de sous traitance et de partenariat au Maroc,Tunisie et l'Algérie, et vue que le concept de la sous traitance n'est pas encor acquis, le rôle de ses centres reste modeste car les industrielles qui existent ne sont pas convaincus pour l'adopter.

Nous allons voir de prés dans cette exposée les expériences dans la zone maghrébine et ce qui' ils réaliser à travers la sous traitance.

مقدمة :

المناولة أصبحت تمثل النموذج المفضل لدى المؤسسات الرائدة في الميدان الصناع ،كون أن المؤسسة ليست على تصنيع كل مكونات منتجها النهائي بشكل دقق و في المواعيد المحددة دون الاستعانة و الاعتماد على خدمات متعاملين آخرين يتم التعاقد معهم وفق شروط مسبقة لأعداد أجزاء المنتج وفق مواصفات تقنية محددة ، من خلال هذا المقال يتم تناول موضوع المناولة فيدول المغرب العربي وفق المحاور التالية:

أولا: مفاهيم ذات الصلة بالمناولة الصناعية .

ثانيا: واقع المناولة الصناعية في منطقة المغرب العربي .

ثالثا: معوقات ترقية المناولة في منطقة المغرب العربي .

رابعا: آفاق المناولة الصناعية في منطقة المغرب العربي .

أولا: مفاهيم ذات الصلة بالمناولة الصناعية:

كمدخل لمعالجة موضوع المناولة الصناعية ودورها في تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة، يتحتم علينا التطرق إلى المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالمناولة والتنافسية .

I. المناولة الصناعية:

حتى يتم التكامل بين المؤسسات المكلفة بإنتاج المنتجات المعقدة والتي تحتاج إلى العديد من القطع الصناعية ، يستحسن الاعتماد على نموذج المناولة ، حتى يتم تقاسم المهام بين المتعاملين لإنجاز الطلبيات في مواعيدها المحددة وفي أحسن ظروف الإنتاج، ومن خلال هذا المحور سوف نحاول التطرق إلى العناصر التالية:

- مفهوم المناولة الصناعية .
- تطور المناولة الصناعية .
- أهداف المناولة الصناعية .

1. مفهوم المناولة الصناعية:

هناك العديد من الجهات المهتمة بموضوع المناولة الصناعية قدمت تعريفات وإن اختلفت في ظاهرها فإنها تشترك في كثير من العناصر والتي سوف نوجزها بعض التعرض إلى أهم هذه التعاريف:

فحسب الجمعية الفرنسية لتوحيد المواصفات للمناولة الصناعية:

" المناولة الصناعية هي عبارة عن عملية أو أكثر للدراسة والتجهيز أو إنتاج، أو تقديم خدمات أو الصيانة لمنتج معين بحيث تكون المؤسسة الأولى صاحبة الأمر تطلب من مؤسسة أخرى إنجاز عمل معين حسب المقاييس والمواصفات هذا الأخير وتسمى قابضة الأمر " [1] .

كما تعرف المناولة الصناعية (أو التعاقد الصناعي) بأنها :

"جميع الالتزامات، في مجالات 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] .

فهو عبارة عن أسلوب زيادة الاستغلال الأمثل لطاقات الإنتاج المتوفرة لدى المصانع المنتجة للمكونات وقطع الغيار والخدمات الوسيطة من خلال ربطها بالمصانع المستهلكة لتلك المدخلات. مما يؤدي إلى زيادة التخريج وبالتالي التخصص ورفع الكفاءة وتحسين الجودة والضغط على التكاليف ورفع القدرة التنافسية وتطوير أداء الصناعات الصغيرة والمتوسطة.

ويصطلح بمفهوم المناولة:

"على جميع عمليات الإنتاج أو الخدمات الصناعية التي تنجز وفق معايير وخصائص فنية محددة من طرف المقاولات الزبونة المسماة بالا مرة بالأعمال. والمقاولات التي تنجز هذه الأعمال تسمى."مناولة " [3] .

ويعرف نظام المناولة الصناعية– التعاقد من الباطن – بأنه:

" عبارة عن نظام لتصنيع مستلزمات الإنتاج والمكونات والإكسسوارات بالإضافة إلي بعض العمليات الإنتاجية ويطبق عن طريق تكليف المنشآت الصناعية الكبيرة (الشركة الأم) للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة للتشغيل لحسابها من خلال صيغة تعاقدية قانونية تنظم العلاقة بينهما من حيث حجم وقيمة الطلبية وفترة التسليم والمواصفات المطلوبة والأسعار وتسمي المنشآت الصغيرة أو المتوسطة والتي تتلقي هذه الأوامر لتنفيذها (بالمقاول من الباطن) أو المتعاقد من الباطن " [4] .

من خلال هذا المسح لأهم التعاريف يمكن تلخيص العناصر المشتركة التالية

- المناولة هي اتفاق ملزم بين مؤسستين أو أكثر.
- تسمى المؤسسة المصدر بالمؤسسة الآمرة.
- تسمى المؤسسة المنفذة للأعمال بالمؤسسة المناولة .
- المعايير التقنية هي ملك للمؤسسات الآمرة وهي صاحبة الملكية الصناعية.
- المؤسسة المنفذة تتحمل أي خلل في الإنتاج.

2. تطور المناولة الصناعية:

لقد تطورت المناولة الصناعية منذ الستينيات وحتى يومنا هذا ، ففي بداية الأمر كان التنافس مبني على معياريين هما: الثمن والكمية (الحجم) ومع زيادة الطلب العالمي في السبعينيات برزت المناولة الحجمية وأقيمت المعارض وهذا امتدادا لشكل المناولة الذي كان قائما سابقا، لكن ابتداء من الثمانينيات تعقدت شؤون المناولة أكثر وأصبحت مبنية إضافة إلى المعيارين السابقين على معياري الجودة والمواصفات المتميزة وهذا ما أدى إلى ظهور المناولة المتخصصة خلافا لما كان سائدا من قبل (المناولة الحجمية).

ومنذ التسعينيات اعتمدت المناهج اليابانية من خلال التدبير الصناعي وتم إعادة تنظيم العلاقات الصناعية وظهرت مستويات عديدة للمناولة وزادت قناعات المؤسسات بنموذج المناولة كاختيار استراتيجي للوفاء بمتطلبات السوق العالمية وزيادة رفاهية المستهلك، وأصبحت المناولة المتخصصة هي القاعدة والنموذج المرغوب فيه من طرف كل المتعاملين

واعتبرت الشراكة هي العلاقة الوطيدة بين المؤسسة الآمرة و المؤسسة المنفذة وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بوظائف غير الوظائف التقليدية مثل وظيفة البحث و التطوير ، التكوين الجودة أكثر من أي وقت مضى.

أما ما يتعلق بالتجربة العربية في المناولة الصناعية، أصبح الوعي بأهمية دور المناولة في تحقيق التنمية الصناعية، في تزايد كبير لدى الجهات المعنية في الدول العربية.

وقد انطلقت التجربة العربية في مجال المناولة الصناعية، مع مطلع التسعينيات بالتعاون بين عدد من الأقطار العربية ومنظمة اليونيدو **UNIDO** باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الإنماء للأمم المتحدة الذي يتولى جانب التمويل واتسمت هذه التجربة بالنماذج الثلاثة التالية [5] :

النموذج الأول : اتسم هذا النموذج بإنشاء مراكز للمناولة والشراكة في كل من :

- تونس (مركز واحد)
- الجزائر (أربعة مراكز)
- المغرب (مركز واحد)

وقد تمكنت هذه المراكز من الاستمرار في أداء عملها بعد توقف الدعم المالي المقدم لها من برنامج الإنماء للأمم المتحدة بواسطة اليونيدو **UNIDO** خلال مرحلتي، التأسيس والتشغيل. ويرجع الفضل في ذلك، إلى وعي ودعم الجهات المسؤولة في هذه الدول وكفاءة وإرادة الأطر الوطنية العاملة فيها.

النموذج الثاني : تميز هذا النموذج بإنشاء مراكز للمناولة والشراكة في كل من : السعودية والأردن، ومصر، التي تجمد نشاط هذه المراكز فيها بعد توقف الدعم المالي المقدم لها من الهيئة سالفة الذكر.

النموذج الثالث : يتمثل النموذج الثالث في قيام بعض الأقطار العربية، مثل دولة الإمارات العربية المتحدة، وسلطنة عمان وسوريا بتنفيذ برامج توعية وتعريف بالمناولة الصناعية لإيجاد الاهتمام اللازم حول هذا الأسلوب في الأوساط الصناعية فيها بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين.

3. أهداف المناولة الصناعية:

إذا ما تمعنا في المفاهيم السابقة للمناولة وكذا مراحل تطورها منذ النصف الثاني للقرن الماضي ، فإن أهداف المناولة الصناعية يمكن تلخيصها في ما يلي:

- تحقيق التكامل بين المؤسسات المناولة .
- تقوية القدرات التنافسية للمؤسسات المناولة .
- تنسيق التعاون التكنولوجي بين المؤسسات .
- تلبية الطلب على المنتجات .
- تحسين الجودة وتقديم الخدمات المتميزة .
- تطوير الاقتصاد العالمي .

II. القدرة التنافسية :

باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحظوا بفرص عمل والمؤسسات والدول لتضمن الاستدامة وتحسين مستويات معيشة شعوبها ، وبالرغم من ذلك تبقى غير معرفة بشكل واضح و دقيق ، إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يرتكز على تنافسية السعر و التجارة ، وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل النشاط الاقتصادي.

1. مفهوم القدرة التنافسية:

قدمت للتنافسية تعاريف عديدة وأحيانا متباينة ولاسيما عندما يتم التعرض لتنافسية الأفراد، تنافسية المؤسسات وتنافسية البلد.

فحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OCDE** فإنها تعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني بأنها :

" القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختيار المزاحمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي " [6] .

ويرى المعهد العربي للتخطيط التنافسية الدولية على أنها قدرة البلد على:

- أن ينتج أكثر وأكفأ نسبيا .
- أن يبيع أكثر .
- أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة .

كما تعرف التنافسية على مستوى المشروع في بريطانيا على أنها :

" القدرة على إنتاج السلع الصحيحة و الخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب و في الوقت المناسب ، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المشاءات الأخرى " [7] .

II. قياس القدرة التنافسية للمؤسسة :

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحا يبدو على مستوى المشروع، وبتبسيط شديد فإن المشروع قليل الربحية هو مشروع ليس تنافسيا، وتتضمن مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المشروع : الربحية، تكلفة الصنع ، الإنتاجية والحصة من السوق [8] .

- **الربحية** : إذا كانت ربحية المشروع الذي يريد البقاء في السوق يجب أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المشروع تتعلق بالقيمة السوقية له، إن نسبة القيمة السوقية للدين و رؤوس الأموال الخاصة للمشروع على تكلفة استبدال أصوله يسمى مؤشر توبن (**TOBIN**) ، إذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا [9] .
- **تكلفة الصنع** : بمقارنة التكلفة المتوسطة للمنتجات المصنعة مع باق المنافسين في نفس فرع النشاط ذو إنتاج متجانس تبرز القدرة التنافسية للمؤسسة، بمعنى أخر كلما كانت التكلفة المتوسطة منخفضة عند المقارنة كانت القدرة التنافسية للمؤسسة قوية والعكس صحيح.

- **الإنتاجية** : نظريا الإنتاجية مرتبطة بعملية تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات حقيقية وهذا يخفي من ورائه مساوئ تكاليف عناصر الإنتاج ومدى جاذبية المنتجات المعروضة ، وعند المقارنة بين إنتاجية عدة مشاريع يرجع ذلك إلى عملية استعمال التكنولوجيا أو تكلفة اليد العاملة وأحيانا إلى وفرة أو ندرة المواد الأولية وتذبذب أسعارها في السوق .
- **الحصة من السوق** : الحصة السوقية يتقاسمها المتنافسين في نفس فرع النشاط ذو إنتاج متجانس سواء بالنسبة للأسواق الداخلية أو الخارجية ويتزايد عدد المتنافسين كلما رفعت أشكال الحماية الجمركية وسياسات حماية المنتجات المحلية من نظيراتها الأجنبية ، وبشكل عام كلما كانت التكلفة الحدية لمشروع ضعيفة بالقياس مع إلى تكاليف منافسيه كلما كانت حصته من السوق أكبر وكانت ربحيته أكثر مع افتراض ثبات وتساوي الأمور الأخرى على الأقل في المدى القصير .

وكخلاصة فإن الدراسات بينت وجود مؤشرات عديدة على تنافسية المشروع لا تتمركز على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج بل تتجاوزها إلى رأس المال، سلسلة العمليات، حجم المخزون، علاقات العمل، تقنيات الإنتاج المرنة والرقابة المستمرة، إعطاء الأهمية إلى التكوين وإعادة التأهيل واستقرار التسيير وتوفير بيئة مناسبة للنمو.

III. المناولة كأسلوب لتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة :

يطبق نظام المناولة الصناعية في العديد من دول العالم لما له من أهمية كبيرة في تحقيق التنمية الصناعية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوفير الظروف التي تهيئ تحقيق ميزة تنافسيه للإنتاج برفع جودته وإحداث التكامل بين قطاع الصناعات الكبيرة وقطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مما يؤدي إلي خلق فرص عمل للفئات المستهدفة للمساهمة في حل مشكلة البطالة.

ويتميز نظام المناولة الصناعية في وجود علاقة مباشرة بين المؤسسات المنفذة للأعمال والمؤسسات المقدمة للأعمال طبقا للأهداف المطلوبة تحقيقها بمعرفة المؤسسة المقدمة للأعمال (الشركة الأم).

هذا ويعتبر نظام المناولة الصناعية (التعاقد من الباطن) من أهم الأساليب التي تعمل الدول علي انتشاره وخلق قاعدة عريضة من المنشآت 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 [10] :

- تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلي عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم).
- يساعد هذا النظام علي تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق – كما يساعد علي الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها علي تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

- تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد بالحصول علي التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة.
- يساعد نظام المناولة الصناعية علي تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانيات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية .

اليوم، ما لدينا إلا علاقات في المناولة الصناعية وهو التعبير لطريقة عصرية وفعالة من أجل التنظيم الصناعي بحيث يتم اللجوء إلى عدة مناولين صناعيين.

والاحتياجات تزداد من يوم إلى يوم وتفرض إنشاء علاقات دائمة وجد متوازية بين اثنين أو عدة شركاء صناعيين.

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تدافع منذ سنة 1985 على مفهوم الشراكة الصناعية حسب مرجع الطريقة العصرية للمناولة الصناعية مؤسسة على التخصص والتحكم التكنولوجي للمناولين الصناعيين والذي يؤدي بدوره إلى علاقات أفقية ودائمة ومستقرة ما بين المؤسسات مع الاقتسام المتساوي للمسؤوليات بين الشركاء الصناعيين.

الرهانات الاقتصادية لم تعد عبارة عن علاقات مناولة صناعية فقط تقتصر على طلبات بسيطة أو عقود متساوية لأصحاب الأمر وكذلك المناولين الصناعيين إن عصر الشراكة قد وصل.

إن الشراكة هي شكل من أشكال المناولة الصناعية أكثر تطورا بحيث يقوم صاحب الأمر والمناول الصناعي بالتدعيم المتبادل وفي إطار تعاون عميق ومتشعب، في الشراكة كل من الطرفين يبحث عن طريق الجودة في العلاقات القائمة لإفادة الطرف الآخر بأكبر كمية من المعطيات لمساعدته على التطور تقنيا واقتصاديا [11].

ثانيا: واقع المناولة الصناعية في منطقة المغرب العربي

مازالت مراكز المناولة والشراكة محدودة الانتشار في الدول العربية وتتركز خاصة في منطقة المغرب العربي وتحديدا في كل من الجزائر والمغرب وتونس حسب التوزيع التالي [12]:

- **الجزائر** : أربعة مراكز للمناولة والشراكة في كل من الجزائر العاصمة، قسنطينة، وهران و غرادية.
- **المغرب** : مركز واحد للمناولة والشراكة في مدينة الدار البيضاء.
- **تونس** : مركز واحد للمناولة والشراكة ضمن هيكل وكالة النهوض بالصناعة في تونس العاصمة.

I. المناولة في تونس:

تعتبر تونس سباقة في استخدام أسلوب المناولة ولو أن هذه التجربة لازالت بحاجة إلى رعاية أكبر واهتمام المسؤولين والصناعيين على حد السواء .

1. نشأة المناولة الصناعية:

مرت المناولة الصناعية في تونس بالمراحل الأساسية التالية [13] :

الفترة أ (1959-1969)

- تركيز وحدات صناعية كبرى ذات بعد اقتصادي واجتماعي
- ارتباط كبير مع مزودي المعدات وقطع الغيار

الفترة ب (1970-1986)

- دراسة الإجراءات المرتبطة بالصناعة وخاصة عند نقل التكنولوجيا (في الإنتاج و التصرف الصناعي)
- تطوير الاستثمار المحلي والأجنبي
- تركيز المناطق الصناعية والمراكز الفنية

الفترة ت (1987-1995)

- الجدوى الاقتصادية : التكلفة – الإنتاجية– المناولة والشراكة
- التصدير
- التكوين المهني والعالي
- المواصفات الجودة

الفترة ث (1996- 2005)

- تطوير وتعصير طرق العمل في المصانع (المعدات الأوتوماتيكية)
- التأهيل الصناعي
- تحديث الصناعة
- تكوين ورسكلة الموارد البشرية
- المناولة والشراكة

تأسست بورصة المناولة و الشراكة سنة 1986 بدعم من منظمة **UNIDO** وأسندت لها **المهام** التالية [14] :

- إحصاء قدرات المؤسسات التونسية في مجال المناولة
- تطوير و ترويج المناولة على المستوى الوطني
- دعم التقارب بين المؤسسات التونسية ومثيلاتها في الخارج
- التنظيم والمشاركة في تظاهرات عالمية قطاعية في المناولة و الشراكة بين المؤسسات التونسية ومثيلاتها في الخارج .

ولقد استهدف نشاطها **القطاعات** التالية :

- الصناعات الميكانيكية و المعدنية و التي تعد 500 مؤسّسة
- الصناعات الكهربائية و الالكترونية و التي تعد 280 مؤسّسة
- الصناعات الكيمياوية و التي تعد 450 مؤسّسة

- صناعات النسيج و الملابس و التي تعد 2100 مؤسّسة
- صناعات الجلود و الاحذية و التي تعد 300 مؤسّسة
- الصناعات المختلفة (الخشب، الورق، اللف ...) و التي تعد 500 مؤسّسة
- صناعات مواد البناء و الخزف و البلور و التي تعد 440 مؤسّسة
- الصناعات الغذائية و التي تعد 930 مؤسّسة
- -الخدمات لها المهام التالية: ذات العلاقة (معلوماتية، استشارة، هندسة ...)

2. دور وحجم المناولة:

أهم محاور نشاط البورصة فهي كما يلي [15] :

- إحصاء قدرات المؤسّسات في مجال المناولة عبر الزيارات الميدانية بهدف إثراء و تحديث قاعدة المعلومات الخاصة بالمناولة و الشراكة
- تشخيص فرص الأعمال ذات الصبغة الصناعية و الخدماتية : – بمعدّل 600 فرصة سنويا صادرة ، بالاتّصال المباشر أو بالمراسلة، عن مؤسّسات تونسية أو أجنبية بما يناهز 300 عرض شراكة و مناقصة عالمية يتمّ رصدها من شبكات المعلومات المختصّة * EIC : (... TED, EIC* + EICC**, CCI). مركز الإعلام الأوروبي

**EICC: مركز مراسل للإعلام الأوروبي– تونس عضو في هذه الشبكة و تأوي الوكالة المركز عدد 711 .

- ربط العلاقات بين المؤسّسات الأجنبية الرّاغبة في التزود عبر المناولة و المؤسّسات التونسية القادرة على إنجاز العروض و ذلك من خلال :
  - الاتصال المباشر
  - البريد الإلكتروني
  - نشرة أسبوعية على أعمدة صحيفة مختصّة في مجال الاقتصاد
  - بث إذاعي مختص
- تنظيم زيارات لحساب وفود صناعيين أجانب لمؤسّسات تونسية بهدف التباحث و التفاوض حول مشاريع مناولة أو شراكة و الإطلاع على ما يتوفر من إمكانيات إنتاجية
- الاستجابة لطلبات عينية في البحث عن شركاء لحساب باعثين و مستثمرين تونسيين و ذلك باصدار بطاقة مشروع خصوصية (Project Profile) عبر شبكة مراكز الإعلام الأوروبية EIC + EICC.
- المشاركة في المعارض و التظاهرات الوطنية و العالمية القطاعية المتخصّصة في المناولة و الشراكة و خصوصا تلك التي تنظم في العالم العربي و أوروبا.
- تنظيم أيام شراكة قطاعية عالمية خصوصا في مجالات :
  – مكونات السيارات
  – البلاستيك التقني و المطّاط

- الصناعات الميكانيكية و الكهربائية
- الصناعات الغذائية
- الهندسة المعلوماتية و تكنولوجيات الاتصال
- منتجات المقاطع (رخام وغيرها ...)

- تقديم الاستشارة و الإحاطة في مجال دراسة عروض الشراكة و المناولة و تحرير العقود المتعلّقة بهما
- تنظيم أيام شراكة جهوية ذات صبغة عالمية.
- توفير المعلومات المتعلّقة بالقوانين و الإجراءات و المواصفات المعتمدة في الفضاء الأوروبي الموحد و ذلك عبر مركز الإعلام الأوروبي المتواجد صلب الوكالة (عدد EICC 711)
- القيام سنويّا بمتابعة و تقييم نشاط البورصة قصد تطوير توجهاتها لتمكينها من الاستجابة لتطلعات المؤسّسة التونسية
- تبادل المعلومات و الخبرات مع البورصات العربية و الإفريقية إلى جانب تقديم الإحاطة للبعض منها عند الإحداث
- القيام سنويّا بمتابعة و تقييم نشاط البورصة قصد تطوير توجهاتها لتمكينها من الاستجابة لتطلعات المؤسّسة التونسية

أما **الوسائل** المعتمدة [16] :

- الربط عبر شبكة الانترنات مع المنخرطين و المتعاملين معها.
- قاعدة معلومات محينة حول المؤسّسات التونسية ذات كفاءة في مجال المناولة و الشراكة.
- شبكة مراكز الإعلام الأوروبية .
- قواعد معلومات مختصّة في المناولة و الشراكة من عديد البلدان.
- قاعدة المعلومات الصناعية المتوفرة لدى الوكالة
- الاتصال المباشر بمقر البورصة ،زيارات ميدانية ، معارض...

يتجسم عمل البورصة في إطار شبكة تضم بالخصوص:

- 24 إدارة جهوية للوكالة.
- وكالة النهوض بالاستثمار الخارجي.
- الاتحاد التونسي للصناعة و التجارة و الصناعات التقليدية.
- 8 مراكز فنية تغطي جل الاختصاصات الصناعية .
- الغرف التجارية و الصناعية التونسية و المختلطة و الأجنبية.

II. المناولة في المغرب:

التجربة المغربية لا تقل شأنا عن نظيراتها التونسية إذ بادرت السلطات منذ مطلع التسعينات في إرساء قواعد العمل بهذا الأسلوب الحديث من خلال إنشاء هياكله الضرورية وإعداد التشريعات اللازمة لتفعيله.

1. نشأة المناولة الصناعية:

منذ تأسيسها سنة 1992، أخذت البورصة الوطنية للمناولة والشراكة على عاتقها مهمة الترويج لثقافة المناولة والشراكة الصناعية، وتطويرهما كأسلوب وكعلاقات تبادل وتنسيق، وذلك لتأهيل القطاع الصناعي ودعم قدراته، لمواجهة تحدي المنافسة المفروضة عليه، من واقع المتغيرات السياسية والاقتصادية والتجارية الدولية، بما فيها من تكتلات إقليمية وجهوية كبرى، خاصة بعد قيام منظمة التجارة العالمية، وما تحمله من آثار سلبية وإيجابية معها .

– المركز المغربي للمناولة والشراكة :

أهداف المركز، تتحدد عمليا، في تركيز مجهوداته، على التوظيف الأمثل للطاقات الصناعية، وتوسيع قاعدة النسيج الصناعي الوطني، وخدمة الاندماج والتكامل الصناعي

والمركز المغربي للمناولة والشراكة، يقوم من أجل تحقيق هذه الغاية، بالعمل على عدة أصعدة، من خلال المسح الميداني للنسيج الصناعي و متابعة مستجداته و تطوراته، عبر زيارات ميدانية للمنشآت الصناعية و جرد طاقاتها الإنتاجية

ويضطلع كذلك بالكشف عن فرص المناولة و الشراكة محلية كانت أم أجنبية، كذلك عبر زيارات مباشرة لدى مصالح التزويد للمؤسسات الكبرى، ويقوم بالاستشارات الموجهة إلى المركز، وتنظيم زيارات جماعية لفائدة المناولين لدى المؤسسات الكبرى، والمشاركة في المعارض الجهوية والدولية.

ويعمل المركز في هذا النطاق، على الربط ما بين العرض والطلب في مجال المناولة والشراكة، من خلال معرفة النسيج الصناعي وقدراته الإنتاجية ومهاراته الفنية، استنادا إلى خبرة مهندسي المركز، بغية تعزيز بنك المعلومات

ومن جانب آخر، يضطلع، بالمساهمة في تنشيط النسيج الصناعي الوطني، والتعريف بطاقاته ومهاراته، اعتمادا على قناة تنظيم المشاركة الجماعية في المعارض الدولية وإقامة تظاهرات ولقاءات مهنية

2. دور وحجم المناولة [17]:

إن أرقام المناولة الصناعية المغربية، من شأنها أن تعكس تطور هذا القطاع فعليا، حيث نجد أن رقم معاملاتها يبلغ 23 مليار درهم (1 درهم 0,1 أورو)، وأنها أي المناولة الصناعية ممثلة بـ 2101 مقاولة، تشغل 175 ألف أجير، كما أنها تصدر 50 في المائة، من إنتاجيتها نحو الخارج .

ويجب هنا، إثارة الانتباه إلى ضرورة تصحيح هذه الأرقام الرسمية، بمعامل 1.4، أخذا بعين الاعتبار القطاع غير المنظم

أما في ما يخص توزيع المناولة حسب القطاعات، نجد أن قطاع المعادن يحتل من ناحية التصدير معدل **16.05**%، وقطاع تحويل البلاستيك **4.5** %، وقطاع الإلكترونيك والإلكتروتكنيك **61.4** %، وقطاع المناولة المتخصصة للسيارات والشاحنات من الحجم الثقيل **80** % أي **1181.08** مليون أورو، من خلال مجهودات **1262** مقاولة، توظف **14200** مستخدم، أما قطاع الإلكترونيك والإلكترونيك التقني **471.38** مليون أورو، ممثلا في **91**

مقاولة، تشغل **8922** مستخدما، ومناولة المعادن **561.6** مليون أورو، من خلال **552** مقاولة توظف **13129** أجيرا [18].

ومن خلال هذه الأرقام يتبين لنا، أن المناولة المغربية، انفردت بأهمية قطاعات فاعلة، نذكر منها النسيج، رغم الأزمة التي يجتازها هذا الأخير منذ سنوات، ورغم ذلك استطاعت هذه القطاعات أن تحافظ على مكانتها بفضل المهارات التي يتميز بها بعض المناولين في هذا القطاع المعترف به دوليا.

كما نلاحظ أيضا حضورا أكثر فأكثر، لقطاع المناولة في الإلكترونيك، وهذا ناتج عن الطلب في قطاع تصنيع السيارات، خصوصا في ميدان الأسلاك الكهربائية

III. المناولة في الجزائر:

لم تحض المناولة في الجزائر في الفترة الممتدة بين 1963-1988 باهتمام السلطات العمومية، نظرا لطبيعة النظام السياسي السائد آنذاك، و الذي لم يسمح ببروز مؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة غير تلك التابعة للقطاع العام و بصورة جد محدودة، مما بين أنه لم تكن هناك سياسة واضحة للمناولة ، فمن الناحية الاقتصادية نلاحظ غياب لكل أنواع التنسيق بين الوحدات الداخلية للمؤسسة و المؤسسات المناولة ، أما من الناحية التشريعية فلا وجود لنصوص قانونية تتناول المناولة بالدراسة من كل جوانبها.

لكن مع بداية سنة 1988، شرعت الجزائر في إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية و القيام بإصلاحات اقتصادية، حيث أعادت الاعتبار للاستثمارات الخاصة و تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي من خلال صدور قانون رقم 88-25 المؤرخ في 1988.07.19 و المتعلق بالاستثمار، والذي كان له دور كبير في إعطاء دفع قوي لإنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما فيها المؤسسات المناولة، و السماح لها بالاستثمار في مجالات متعددة ، و استمرارا في سياسة الإصلاحات الاقتصادية، قامت الجزائر بتقسيم و خوصصة المؤسسات العمومية، مما أدى إلى ظهور العديد من المؤسسات المناولة كفروع للشركات الكبرى [19].

1. نشأة المناولة الصناعية :

و في الواقع لم يكن هناك نص قانوني صريح يترجم اهتمام الدولة بقطاع المناولة ضمن الخيارات الإستراتيجية للنهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر ، و قد سد هذا الفراغ نسبيا بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث ركز على ضرورة الاهتمام بالمناولة باعتبارها الأحسن لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وأكثر النشاطات جلبا للاستثمار [20].

وانطلاقا من هذا القانون وضعت الجزائر إستراتيجية وطنية لتنظيم و ترقية المناولة، و التي تجسدت في إنشاء المجلس الوطني للمناولة و كذلك إنشاء شبكة بورصات المناولة.

فالنسبة لشبكة بورصات المناولة فقد بدأت في العمل سنة 1991 مع إنشاء أول بورصة للمناولة بالجزائر تطبيقا لمشروع « **UNIDO** » و التي تبعتها ثلاثة فروع أخرى بقسنطينة سنة 1993، ثم وهران سنة 1997، ثم غرداية سنة 1998.

أما عن المجلس الوطني للمناولة فتم تأسيسه بموجب المرسوم التنفيذي رقم **03-188** المؤرخ في: **22 أفريل 2003** الذي يتناول بيان تكوين و تنظيم و سير هذا المجلس، مع توضيح للمهام المنوطة به و المتمثلة في :

- اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني.
- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة.
- ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب.
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية فيما بينهما.

و تكملة 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**، و هو عبارة عن مؤسسة مالية تأخذ على عاتقها تكفل بمخاطر عدم تسدد القروض البنكية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنخرطة فيه، وهذا إلى جانب إنشاء مراكز التسهيل و تكوين مشتلات.

وعلى الرغم من كل هذه الآليات التي وضعتها الجزائر، إلا أنها مازالت غير كافية نظرا لحداثة تنصيبها و مع ذلك فإنها مازالت تسير قدما من أجل إعداد ميثاق خاص بالمناولة و كذا إعداد عقد نموذجي خاص بالمناولة يعني بتحديد العلاقة بين الآمر بالأعمال و المناول من خلال بيان واجبات وحقوق كل طرف.

إن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية قد وضعت إطارا قانونيا يسعى إلى ترقية نشاطات المناولة والتي تهدف إلى تكثيف النسيج الصناعي وإنشاء صناعة جوارية [21].

ولذا فإن القانون رقم: 18-01 المؤرخ في: 12 ديسمبر 2003 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرس، من جهة، المناولة كأداة مفضلة لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدخل في تثمين سياسة الترقية والتطوير والتي تهدف إلى تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني وأنشأ من جهة أخرى المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة والذي من بين مهامه الأساسية تنسيق نشاطات البورصات الجزائرية للمناولة والشراكة.

1. دور وحجم المناولة:

إن الهدف الأساسي لبورصات المناولة هو ضمان توافق الطلب والعرض وضبط التدفقات في المعلومات بين أصحاب الأوامر الذين يبحثون عن فائض في الطاقة الإنتاجية المتخصصة والمناولين الذين لديهم طاقة إنتاجية غير موظفة في جزء منها.

أما المهام الأساسية لبورصة المناولة والشراكة تتمثل فيما يلي :

- إنشاء بنوك معطيات حول القدرات الصناعية للمؤسسات من أجل الوصول إلى دليل فرص المناولة،
- المشاركة في نشاطات تكثيف النسيج الصناعي عن طريق تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال المناولة،
- ترقية المناولة والشراكة على الصعيد الجهوي والوطني والدولي،
- استعمال الحد الأقصى للإمكانيات المتواجدة،
- ترقية المنتوج الوطني والمساهمة في تغطية الأسواق الداخلية بواسطة تطوير نسبة النوعية/السعر،
- تنظيم أيام تقنية وصالونات للعرض ليتقارب أصحاب الأوامر والمناولين،
- المساعدة في تحديد برامج التكوين و رسلكة رؤساء المؤسسات وكذا تأطيرهم،
- تأسيس فضاء وسيط محترف لصالح المتعاملين والذي يمكن أن يكون همزة وصل للتشاور مع السلطات العمومية.

أما ما يتعلق بالبرنامج العملي للتطوير و ترقية المناولة فأشتمل على النشاطات التالية

- تنظيم ملتقيات متخصصة لتطوير و ترقية المناولة في القطاعات التالية [22]:

*** القطاع البتروكمياوي:**

قامت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية بتنظيم لقائين متخصصين لتطوير و ترقية المناولة حول الأقطاب البتروكمياوية لسكيكدة (2000) و أرزيو (2002) حيث سجلت مشاركة أكثر من 200 مؤسسة كبيرة و صغيرة في كل ملتقى. قدمت مؤسسات الأقطاب البتروكمياوية بطاقات فنية خاصة بالنشاطات التي عرضت على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة.

و على أساس هذان اللقاءان تم إنجاز قرار وزاري مشترك بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و وزارة الطاقة المناجم خاص بإنشاء لجنة مشتركة لوضع التسهيلات اللازمة ومتابعة نشاطات المناولة و كذا تشكيل همزة وصل بين مؤسسات الأقطاب البتروكمياوية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية.

*** قطاع الصناعة الغذائية:**

تقوم حاليا وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتنظيم ملتقى وطني حول تطوير و ترقية المناولة في ميدان الصناعات الغذائية خاصة منها التابعة للقطاع العمومي .

تعرض المؤسسات الآمرة خلال هذا الملتقى بطاقات فنية حول النشاطات أو أجزاء من النشاطات على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المتخصصة لدراستها و تقدم الاقتراحات لإنجازها.

كما تسهر وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية على تفضيل علاقات الشراكة بين المؤسسات الآمرة و مؤسسات المناولة لتوطيد العلاقات فيما بينها.

- تنظيم معارض متخصصة لتطوير و ترقية المناولة

قامت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية بمشاركة بورصات المناولة والشراكة الجهوية على تنظيم عدة معارض وطنية و دولية متخصصة لتطوير المناولة . و على سبيل المثال نذكر منها :

* الصالون الدولي للشراكة والمناولة الأول (2002) و الثاني (2004) بوهران.
* الصالون الدولي لترقية المناولة و الشراكة (2003) بالجزائر العاصمة
* الصالون الوطني للتغذية و التغليف (2002) بعنابة

- نظام الإعلام

تعتزم وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية بمشاركة البورصات الجهوية للمناولة و الشراكة و المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة على إنشاء بطاقتان خاصتان تشمل كل المعطيات التقنية للمؤسسات الكبرى الآمرة (القطاع العمومي و القطاع الخاص) و كذا المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في قطاع المناولة

الهدف المنشود هو وضع تحت تصرف المتعاملين الاقتصاديين جهاز عملي يسهل البحث على شريك للتكفل بطلباتهم أو البحث على مصدر عمل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في ميدان المناولة.

- تأهيل بورصات المناولة و الشراكة

تم الاتفاق بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية و برنامج ميدا (MEDA) على القيام بعملية تأهيل بورصات المناولة و الشراكة الجهوية.

تمت المرحلة الأولى من عملية هذا التأهيل من طرف خبراء ميدا في السداسي الأول من السنة الجارية 2006 وقد قدموا إثر هذا الفحص توصيات عملية قصد تعزيز مهام البورصات تماشيا مع متطلبات المؤسسات الاقتصادية .

- ربط بورصات المناولة و الشراكة بشبكية.

تعزم وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية القيام بعملية ربط بورصات المناولة و الشراكة بشبكية.

هذه العملية تهدف إلى وضع تحت تصرف السلطات العمومية و المتعاملين الاقتصاديين شبكة إعلامية عامة فيما يخص المعطيات التقنية للمؤسسات المنخرطة في بورصات المناولة و الشراكة.

إن برنامج ربط هذه البورصات بشبكية تحتوي على عدة مراحل من بينها :

* ربط كل من البورصات الأربعة مع الفروع التي ستنشأ على المستوى المحلي.
* ربط البورصات الجهوية الأربعة فيما بينها
*ربط البورصات الجهوية الأربعة مع المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة.

ثالثا: معوقات ترقية المناولة في منطقة المغرب العربي

إن تجربة دول المغرب العربي في تأسيس المناولة الصناعية وإن كانت رائدة فإنه تقف أمامها عدة معوقات كباقي الدول العربية ودول العالم الثالث لنشر والاستفادة من المناولة ولعل أهمها [23] :

- قلة الوعي العام بأهمية المناولة الصناعية وآلياتها ودورها.
- عدم وضوح مفهوم المناولة الصناعية في الأوساط الصناعية صاحبة القرار.

- عدم وجود قوانين وتالتشريعات بالقدر اللازم لتنظيم المناولة الصناعية.
- عدم وجود إحصاءات دقيقة لحجم المناولة في الهيكل الصناعي.
- 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.

رابعا: آفاق المناولة الصناعية في منطقة المغرب العربي

إن العرض السابق والبيانات الختامية لمعارض المناولة التي انعقدت في دول المغرب العربي كلها أجمعت على أهمية أسلوب المناولة الصناعية لكل تنمية صناعية وأن فهمه وانتشاره والاستفادة منه في المنطقة مازالت محدودة للغاية. كما أن الأجهزة العاملة في هذا القطاع مازالت بدورها ضعيفة التأثير، لذلك لا بد من التركيز مستقبلا على المجالات التالية [24]:

- زيادة الاهتمام بهذا الأسلوب في الأوساط الصناعية لإحداث الاندماج بين المنشآت الصناعية وتوسيع وتطوير القاعدة الصناعية.
- ضرورة قيام الشركات الكبيرة بدور فعال في تنمية المناولة الصناعية الوطنية والحد من الاعتماد على المناولة الخارجية خدمة لمصالحها وقدراتها التنافسية بصفة خاصة والمساهمة في التنمية الصناعية والاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة.
- ضرورة اهتمام 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.
- التوسع في إقامة الأجهزة اللازمة للمناولة الصناعية في المنطقة وإصدار التشريعات المطلوبة.
- دعم ومساندة البرنامج العربي للمناولة الصناعية لتمكينه من تحقيق أهدافه في مساندة الجهود العربية الرامية إلى تحقيق الاندماج والتكامل بين المشروعات الصناعية.

الهوامش والإحالات:

1. محمد الهادي بوركاب ، مدير بورصة المناولة والشراكة ، قسنطينة، " **دور المناولة في تعزيز القدرة التنافسية الصناعية** "، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر: 12-2006/09/15.
2. عبد الرحمن بن جدو، المشرف على قسم الصناعات الصغيرة والمتوسطة إدارة الدراسات والتكامل الصناعي، " **واقع مستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي Subcontracting) في المنطقة العربية** " ، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر: 12-2006/09/15.
3. الدين بويعقوب، مدير مركز المناولة والشراكة – الدار البيضاء، " **المناولة الصناعية– التجربة المغربية** "، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12-2006/09/15.
4. د شفيق الأشقر، الأمين العام للاتحاد العربي للأسمدة، " **حول إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية** "، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12- 2006/09/5.
5. د شفيق الأشقر، " **حول إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية** "، اسبق ذكره .
6. د، عيسى محمد الغزالي، مدير عام للمعهد الوطني للتخطيط بالكويت، " **القدرة التنافسية وقياسها**" العدد 24، ديسمبر 2004.
7. Oughton . c ,1997,**" competitiveness policy "** , economic journal .
8. د، عيسى محمد الغزالي، " **القدرة التنافسية وقياسها** " اسبق ذكره.
9. M.C .Fatridge d.g, 1995 " la compétitivité : notions et mesures ", Ottawa ; Canada .
10. د شفيق الأشقر، " **حول إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي من خلال المناولة الصناعية** "، اسبق ذكره .
11. محمد الهادي بوركاب، " **دور المناولة في تعزيز القدرة التنافسية الصناعية** "، سبق ذكره.
12. عبد الرحمن بن جدو، " **واقع مستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي Subcontracting) في المنطقة العربية** "، سبق ذكره .
13. محمد وازع ،مدير مركزي، المركز التقني للصناعات الميكانيكية والكهربائية " **المناولة في قطاع الصناعات الميكانيكية والكهربائية – التجربة التونسية** "، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12-2006/09/15.
14. الهادي الفريخة، مدير مركزي بوكالة النهوض بالصناعة، " **المناولة والشّراكة الصناعية– التجربة التّونسية** "، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12-2006/09/15.
15. الهادي الفريخة، " **المناولة والشّراكة الصناعية– التجربة التّونسية** "، سبق ذكره .
16. الهادي الفريخة، " **المناولة والشّراكة الصناعية– التجربة التّونسية** "، سبق ذكره .
17. الدين بويعقوب، " **المناولة الصناعية– التجربة المغربية** "، سبق ذكره .
18. جريدة " **المغربية** "، العدد 6776 بتاريخ 2007/08/09 حوار مصطفى بن جويدة مع السيد نور الدين بويعقوب ، مدير مركز المناولة والشراكة – الدار البيضاء .
19. العايب عزيوز، مدير مركز المناولة والشراكة – الوسط – الجزائر، " **دور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة الصناعية** "، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12-2006/09/15.
20. العايب عزيوز، " **دور التشريعات في تطوير وتنمية المناولة الصناعية** "، سبق ذكره .
21. طاهر سيلم ، نائب مدير المناولة بالوزارة ، " **استراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية** " ، المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية الجزائر 12-2006/09/15.
22. طاهر سيلم، " **استراتيجية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في تنمية وتطوير المناولة الصناعية** " ، سبق ذكره .
23. عبد الرحمن بن جدو، " **واقع مستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي Subcontracting) في المنطقة العربية** "، سبق ذكره .
24. عبد الرحمن بن جدو، " **واقع مستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي Subcontracting) في المنطقة العربية** "، سبق ذكره .