ISSN: 2335-1608
EISSN:2602-669

مجلة التكامل الاقتصادي
Journal of Economic Integration

المجلد: 06 – العدد: 03 (سبتمبر 2018)
Vol: 06 - Issue: 03 (September 2018)

شركات المناولة بين رهان دعم التنمية الاقتصادية وتحديات إرساء العدالة الاجتماعية

مع الإشارة إلى تجربتي المغرب وتونس

Outsourcing companies between the bet to support economic development and the challenges of establishing social justice- With reference to the experiences of Morocco and Tunisia

أ.د. بن الديـــن امحمـــد
أستاذ التعليم العالي، جامعة أدرار – الجزائر
مخبر التكامل الاقتصادي الجزائري الأفريقي
E.mail : mustadine@yahoo.fr

تاريخ الاستقبال: 2018/07/23 **تاريخ النشر: 2018/09/30**

الملخص: تهدف الدراسة إلى البحث في سبل الموازنة في إطار شركات المناولة بين تلبية حاجات المؤسسات الاقتصادية والتجارية الكبيرة بما من شأنه دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وبين إرساء العدالة الاجتماعية من خلال حفظ حقوق العاملين في هاته الشركات في ظل قصور القوانين المنظمة لنشاط المناولة،

حيث أثبتت المناولة باعتبارها إستراتيجية تشاركية – بما لا يدع مجالا للشك– نجاعتها في تطوير الاقتصادات والنهوض بها بما من شأنه دعم التنمية الاقتصادية، غير أن رهان التنمية الاجتماعية في كثير من الدول بقي يواجه عديد المشاكل في ظل الظروف التي باتت تعرفها العديد من الشركات المنتهجة للمناولة.

وبذلك فإن الدراسة تحاول الوقوف على أهم مخاطر تبني نشاط المناولة وكذا أهم تدابير ضبط هذا النشاط في شركات المناولة لإرساء العدالة الاجتماعية، من خلال الإشارة إلى ما تم القيام به في كل من تونس والمغرب.

الكلمات المفتاحية: مناولة، تعاقد، العدالة الاجتماعية، شركات المناولة، مخاطر المناولة.

Abstract:

This study aims to investigate the methods of balancing within the framework of outsourcing companies, between meeting the needs of large economic and commercial enterprises on one hand, the fact which would advance economic development, and establishing social justice by preserving the rights of workers in these companies in light of the insufficiency of laws regulating outsourcing activities on the other hand. As a participatory strategy - beyond any doubt - outsourcing has proven its effectiveness in developing economies and advancing them in a way that would support economic development. However, the social development bet, in many countries, continues to face many problems in light of the circumstances known to various companies involved in outsourcing. Thus, this study attempts to identify the most important risks of adopting outsourcing, as well as the most important measures to control this activity in outsourcing companies to ensure social justice, by pointing out what has been done in both Tunisia and Morocco.

Keywords: Outsourcing, contracting, social justice, outsourcing companies, outsourcing risks

المقدمة:

يشهد العالم في المرحلة الراهنة تطورات اقتصادية مهمة ومتلاحقة، من ضمنها قيام منطقة التجارة العالمية، بروز الشركات العملاقة وسعيها للاندماج والتحالف بهدف التخصص ورفع القدرة التنافسية، إضافة إلى بروز العملاق الصيني وغزوه الأسواق العالمية. وواكب ذلك ثورة في تكنولوجيا المعلومات قلبت كل الموازين في سرعتها وتنوعها الذي يكاد يكون يوميا، وصاحب ذلك على المستوى الدولي تطورات ملحوظة بزيادة اهتمام الدول بالصناعات الصغيرة والمتوسطة وتحويلها الى صناعات مغذية لصناعات أخرى أكبر باعتماد نشاط المناولة الصناعية. حيث بدأ هذا النشاط يتسع في دول العالم المتقدم ليغطي نسبا كبيرة من الإنتاج الصناعي للمؤسسات، تزيد عن 15% في دول الاتحاد الأوروبي و35% في الولايات المتحدة الأمريكية و56% في اليابان.

وبذلك لعبت المناولة الصناعية دورا مهما في تمكين الصناعات خاصة الصغيرة والمتوسطة منها من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها، كما لعبت دورا أساسيا في تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، كما تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليص نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن.

وتعد شركات المناولة نتاج الفكر القائم على توفير اليد العاملة للمؤسسات الكبيرة الراغبة في العمل أو تقديم خدمات، كالحراسة والتنظيف، بمقتضى عقد تلتزم بموجبه هاته الشركات المناوِلة أو ما يسمّى في بعض التشريعات الأخرى بمؤسسات العمل الوقتي إنجاز مهام أو خدمات للمؤسسة الطالبة للعمل، حيث تشرف هاته الأخيرة على تنفيذها وتراقب وسائل القيام بها ونتائجها.

وإذا كانت استراتيجية المناولة قد أثبتت بما لا يدع مجالا للشك نجاعتها في تطوير الاقتصادات والنهوض بها بما من شأنه دعم التنمية الاقتصادية، فإن رهان التنمية الاجتماعية في كثير من الدول بقي يواجه عديد المشاكل في ظل الظروف التي باتت تعرفها العديد من شركات المناولة عبر العالم، حيث استهجن العديد من رجال الفكر والقانون مثل هذا النمط من التشغيل واعتبروه من قبيل " المتاجرة بالبشر"، نظرا للظروف التي باتت تعرفها الطبقة الشغيلة ضمن هذا النوع من الشركات، إذ أصبح عدم الاستقرار في العمل هو السمة الغالبة على عقود الشغل في هاته الشركات مع ملاحظة فوارق بين أجور العمال فيها وبين العمال الأخرين الذين يزاولون نفس النشاط في المؤسسة الطالبة للعمل أوالخدمة، بالإضافة إلى عدم الفصل الواضح بين سلطات المناول بصفته المؤجر القانوني وسلطات المؤسسة الآمرة بالعمل بصفتها المسؤولة عن الادارة والإشراف عن العمل.

ومع ذلك قد فرضت نفسها على واقع التشغيل باعتبارها وسيلة ناجعة تلتجأ إليها المؤسّسات الاقتصادية والتجارية للضغط على تكلفة الإنتاج والتخلص من أعباء العملة من حيث دفع الأجرة والمستحقات الشغلية وتحمّل المسؤولية أمام مصالح الضمان الاجتماعي وبشكل ما طريقة للتهرب الجبائي

وعلى ضوء ما سبق يكون من المهم طرح الإشكالية على النحو التالي: **كيف يمكن الموازنة في إطار شركات المناولة بين تلبية حاجات المؤسسات الاقتصادية والتجارية الكبيرة بما من شأنه دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وبين إرساء العدالة الإجتماعية من خلال حفظ حقوق العاملين في هاته الشركات في ظل قصور القوانين المنظمة لنشاط المناولة؟**

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم اقتراح تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية

_ الإطار المفهومي للمناولة وأهميتها بالنسبة للشركات والدول،

_ مخاطر المناولة وأثرها على قطاع الأعمال والتنمية الاجتماعية.

_ تحديات شركات المناولة وأثرها على الاقتصاد التضامني.

_ تجارب بعض الدول المغاربية للحد من مخاطر التعاقد في إطار شركات المناولة.

أولا: الإطار المفهومي للمناولة وأهميتها بالنسبة للشركات

1/ تعريف المناولة الصناعية:

رغم زيادة الاهتمام بالمناولة كأحد الأساليب المهمة في تنفيذ عقود المقاولة وإثبات أهميتها كمحرك لعلاقات التعاون والاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمنشآت من قبل الاقتصاديين فإنهم لم يتوصلوا إلى إجماع حول تعريف موحد لعبارة " المقاولة من الباطن"

فحسب المنظمة الفرنسية AFNOR[1] فإن" المناولة الصناعية هي عملية أو عدة عمليات لخلق إعداد، إنتاج والقيام بخدمات أو صيانة مفتوحة لصالح مؤسسة يقال لها منفذة للعمل وهي ملزمة بتطبيق التوجيهات حسب الخصوصيات التقنية المعطاة من طرف المؤسسة الآمرة بالعمل".2

ويمكن تعريفها 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 مناوِلة أو مجهزة) متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا وملزم للطرفين".[3]

كما يمكن تعريف المقاولة من الباطن بأنها اقتناء مقاول رئيسي لالتزام يتعهد من خلاله مقاول آخر من الباطن بتقديم عناصر أو انجاز خدمة معينة مع التزام المقاول الرئيسي بتوفير كافة العناصر المتعاقد عليها.[4]

وحسب الدكتور محمد طه إبراهيم فإن المناولة أو كما تسمى- في بعض الحالات- المقاولة من الباطن هي "ذلك العقد الذي يبرمه متعاقد أو مؤسسة مشتركة، مع مؤسسة أخرى أو شخص أجنبي يدعى المقاوِل من الباطن بغية تنفيذ العمل الأصلي أو الحصول على منفعة ناشئة عن العقد الأصلي والذي يستند في وجوده ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي باعتباره سبب وجوده".[5]

ومن خلال التعريف يبرز لنا وجود ثلاثة عناصر هي[6]:

_ صاحب الأشغال (مالك المشروع)،

_ صاحب العقد الرئيسي(الآمر بالعمل)،

_ المتعاقد من الباطن (المنفذ أو المناوِل).

ويتداخل مصطلح المناولة مع مصطلح المقاولة أو التعاقد من الباطن، حيث يمكن تعريف هذا الأخير بأنه "اقتناء مقاول رئيسي لالتزام يتعهد من خلاله مقاول آخر من الباطن بتقديم عناصر أو انجاز خدمة معينة مع التزام المقاول الرئيسي بتوفير كافة العناصر

---

[1] **AFNOR** : Association Française de Normalisation .(المنظمة الفرنسية للتقييس)

[2]عبد الرحمن بوعلي"**مبررات الانتقال من النظام المدمج إلى نظم شبكة الإنتاج**" مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير " ساديكس" بالتنسيق مع وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطية والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الجزائر 12-15/09/2005.

[3] المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "**الدليل العربي للمناولة الصناعية**" الطبعة الأولى 2000 ، متوفر على

http://www.arifonet.org.ma/Data/Subcontracting/Dalil.htm، بتاريخ 10-09-2009.

[4] MORTON I. KAMIEN, LODE Ll, " **SUBCONTRACTING, COORDINATION, FLEXIBILITY, AND PRODUCTION SMOOTHING IN AGGREGATE PLANNING",** Managementt Science Vol. .16. No. II, November **IWO, ,**Printed in U.S.A, 1998. P 1352.

[5] أسامة محمد طه إبراهيم"**النظرية العامة لعقود الباطن**" دار النهضة العربية، مصر، الطبعة01، 2008، ص37.

[6] آيت زيان كمال، إليفي محمد"**المناولة الصناعية كعامل استراتيجي لتفعيل التنمية الصناعية في الدول العربية**"، مقال بمنتدى طلبة كلية علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر متوفر على، http://etudiantssetif.3arabiyate.net/montada-f22/topic-t2860.htm ، بتاريخ:25-01-2010، 22:00.

المتعاقد عليها". وعليه تكون المناولة الصناعية مرادفا لمصطلح التعاقد من الباطن بوجود عقدين هما: عقد المقاولة الأصلي والعقد من الباطن، حيث يستند عقد الباطن في وجوده ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي الذي يعد سببا في وجوده. فضلا عن ذلك فإن المقاول المشترك(الأصلي) لا يختفي في التعاقد من الباطن بل على العكس يظل موجودا كحلقة وصل بين العقد الأصلي والعقد من الباطن، ولا يترك المسرح التعاقدي شاغرا. وتسمى العلاقات بين الآمر بالأعمال، والمناولين من الدرجة الأولى(المتعاقدين الرئيسيين) بالمناولة الصناعية، وبين هؤلاء والمناولين من الدرجة الثانية(المتعاقدين من الباطن) بالمناولة من الباطن أو التعاقد من الباطن، حيث أن المناولين من الدرجة الأولى في هذه الحالة أصبحوا في موقع آمرين بالأعمال بالنسبة للمناولين (المجهزين) من الدرجة الثانية الذين بدورهم أصبحوا في موقع مقدمي الأعمال بالنسبة للمناولين من الدرجة الثالثة وهكذا بالنسبة لباقي التسلسل"[1]

2/ أهمية المناولة الصناعية في دعم التنمية الاقتصادية:

لقد برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة الصناعية التي أصبحت تشكل أهم ابرز الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة، حيث مكنت المؤسسات التي أخذت بها، من تنظيم نشاطها وتحقيق التخصص وتقسيم العمل، الحد من النفقات، زيادة الكفاءة، تعظيم المكاسب ورفع القدرة التنافسية، كما أصبحت مساهمتها في الإنتاج الصناعي تمثل نسبا مهمة في البلدان المتقدمة، تزيد على 15% في الاتحاد الأوروبي و35% في الولايات المتحدة الأمريكية، و56% في اليابان.[2]

ولقد كان لعديد السلبيات التي عرفها الاعتماد على نظام الإنتاج المدمج الأثر الكبير في التعجيل باللجوء إلى نظام الإنتاج المتخصص سواء بعقد شراكة أو تعاون بين المؤسسات من خلال إبرام عقود شراكة أو مقاولة أو حتى القيام بتحالفات إستراتيجية.

ولقد تطورت المناولة تاريخيا بإبرام الصفقات بين الأشخاص الاعتبارية الإقليمية العامة لإقامة المنشآت الهامة كإنشاء الطرق والموانئ والصاروخ الأوربي آريان "La Fusee Ariane" وسفينة الفضاء الأمريكية وغيرها من التكنولوجيا الرائدة والتي تفوق تكاليفها الإمكانيات المادية أو الفنية لمشروع واحد.[3]

ومع مطلع القرن العشرين وبظهور الشركات الكبرى في مجال الإنتاج امتدت المناولة إلى القطاع الخاص، كما أصبحت تشكل حيزا هاما من نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحتل اليوم أكثر فأكثر مكانة ذات أهمية خاصة في اقتصاد البلدان الصناعية مما يفسر تحقيق دول كالولايات المتحدة وألمانيا واليابان وإيطاليا وحديثا اسبانيا، تطورا منقطع النظير في هذا المجال، فعلى الرغم من وجود درجة عالية من التكامل الرأسي والأفقي بين المؤسسات الكبيرة فإنها لم تحقق الاكتفاء الذاتي في جميع أنشطتها. وبذلك فهي تعتمد على منتجين آخرين لانجاز العديد من الأعمال والخدمات مما يبين الدور المهم جدا الذي يلعبه التعاقد في إطار المناولة الصناعة ولا سيما أن العديد من المراقبين أمثال ("Williamson"عام 1985، وPiore وSable 1984) يشيرون إلى أن المناولة أو التعاقد الصناعي أصبح يستحوذ على نطاق واسع خاصة في الصناعات أو المناطق الصناعية (الصناعة اليابانية شركات الغزل والنسيج الايطالية، الخ) حيث أن تقنيات التصنيع تشهد فيها مرونة عالية.[4]

---

[1] أسامة محمد طه إبراهيم"**النظرية العامة لعقود الباطن**" ، المرجع السابق، ص37.

[2] عبد الرحمن بن جدو"**واقع ومستقبل المناولة الصناعية(التعاقد الصناعي Sub– contracting) في المنطقة العربية** " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، السابق الذكر، ص05.

[3] نصيرة بوجمعة سعدي"**عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي**" ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1992، ص95.

[4] MORTON I. KAMIEN, LODE Ll, " **SUBCONTRACTING, COORDINATION, FLEXIBILITY, AND PRODUCTION SMOOTHING IN AGGREGATE PLANNING**" O.P CIT.P 1352.

وإذا اعتبرنا أن هذا الأسلوب يعد من أحد أنواع الشراكة فإن هناك العديد من الأسباب تجعل من هذا النوع من أشكال التعاون ضرورة حتمية سواء بالنسبة للمؤسسة الآمرة(الكبيرة) أو بالنسبة للمؤسسات المنفذة (الصغيرة والمتوسطة). وقد ذكر هاينز ومولينكوف (1998) عديد الأسباب لعل أهمها[1]:

_ تخفيض تكلفة التبادل والمخاطرة،

_ التغلب على القصور الموجود لدى بعض الشركات في بعض الموارد الإستراتيجية،

_ اكتساب المعرفة،

_ التسويق عن طريق تكوين علاقات قوية مع العملاء والموردين،

_ تنمي الشركات الآمرة وكذا المناوِلة من خلالها، علاقات تعاونية تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بطريقة أفضل، وبالتالي تحقيق مزيد من الأرباح في الأجل الطويل.ن

كما أن هناك أسباب أخرى دفعت الشركات إلى الاستعانة بهذا الشكل من أشكال التعاون نذكر منها:[2]

* تحقيق الاستقرار في سوق السلع: من خلال إنتاج بعض السلع المتميزة بعدم الانتظام في الطلب، بسبب التذبذبات الموسمية والدورية،

* تكنولوجيا الإنتاج ونظم العمل: والتي شجعت على التعاقد من الباطن خاصة في حالة اختلاف الحجم وفقا لمراحل الإنتاج المختلفة،

* هيكل سوق العمل: وذلك بتفضيل الشركات الكبرى للعمالة الرخيصة المتواجدة في المؤسسات الصغرى، والتي يمكن الحصول عليها عن طريق التعاقد من الباطن.

ثانيا: مخاطر شركات المناولة وتحدياتها على قطاع الأعمال والتنمية الاجتماعية

1 / مخاطر شركات المناولة على المؤسسات الآمرة وعلى المستخدمين

رغم المزايا العديدة التي توفرها إستراتيجية المناولة، فإن هناك العديد من المخاطر التي ينطوي عليها اعتماد المؤسسة عليها، والتي قد يكون لها تأثير كبير على الأرباح المحتملة والفورات نتيجة تنازل المؤسسة عن نشاط أو مجموعة أنشطة،

والحقيقة إن مناقشة مسألة المخاطر المرتبطة بالمناولة ترتبط ارتباطا وثيقا بمنطق تشغيل التعاقد بين المؤسسة الآمرة والمؤسسة المنفذة، هذه المخاطر تكون لها علاقة عادة بنوعية الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة المنفذة، التقليل من الموارد المخصصة لإنجاز العمل، التكاليف المخصصة للتكوين والتدريب، توجيه الخدمة، وكذا الخطر المرتبط بالمركز المالي لمقدم الخدمة، بالإضافة إلى عديد المخاطر الأخرى.[3]

ويمكننا التطرق فيما سيأتي إلى أهم هذه المخاطر التي يمكنها أن تؤثر على أداء المؤسسات الطالبة للخدمة وهو يؤثر بالتبعية على التنمية الاقتصادية بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة بتشغيل شركات المناولة والتي قد تؤثر على التنمية الاجتماعية من خلال عدم الوفاء بمتطلبات العاملين في هاته الشركات وذلك كما يلي:

[1] رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني"**الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص205.

[2] زايري بلقاسم "**العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر العدد السابع 2007، ص176.

[3] Comité de Liaison des Services du MEDEF, et l'Institut Esprit Service, avec le soutien de la Commission Européenne, "**Guide de l'externalisation**", MEDEF – CLS, paris, p49.

1_1/ خطر السوق(قلة المزودين بالخدمة)

فالعديد من المؤسسات تعلن إرادتها في إبرام عقود مناولة مع متعاملين ذوي سمعة أو نشاط على المستوى العالمي، وهذا ما يؤدي إلى تمركز الأنشطة في يد عدد قليل من المتعاملين الخارجيين، خاصة في بعض الميادين كميدان الاتصالات مثلا، حيث لا يوجد إلا عدد قليل من المتعاملين دوي الشهرة العالمية والذين بإمكانهم مرافقة الزبائن في مجال المعلوماتية. ففي الولايات المتحدة الأمريكية توجد 6 أو7 مؤسسات تتقاسم ما يقارب 60% من سوق الإدارة الخارجية في الإعلام الآلي.

هذا التمركز أو الصغر في حجم المؤسسات المناولة يبرره عاملان أساسيان، فمن جهة يعد مفهوم المناولة أو التعاقد الباطني حديث نسبيا، ومن جهة أخرى فإن تقديم خدمات المناولة، يتطلب من المؤسسة المقدمة للخدمة امتلاك أصول عادة ما تكون مكلفة.[1] وبالتالي كلما كان عدد المناولين قليل كلما كانت المؤسسات التي تلجأ إلى تخريج بعض أنشطتها في وضعية صعبة، حيث تكون في وضعية المجبر على التعامل مع المتعامل الذي يعرض الخدمة، وإن كان غير كفؤ، مما قد ينجم عنه تلقي المؤسسة لخدمات لا تحقق المستوى المرغوب للجودة، كما أن فشل هذا المتعامل خطر يهدد المؤسسة الآمرة ومصالحها لا سيما التكنولوجيا المقدمة من طرفها.[2]

ويقل عدد المتعاملين الخارجيين كلما زادت درجة التخصص في الخدمة المقدمة من طرفهم، وهذا ما يخالف الفرضية الأساسية للاقتصاد النمطي التي تقوم عليها أفكار المنافسة التامة من حيث تواجد عدد كبير من المتنافسين في السوق، وهذه الخاصية غالبا ما تكون غائبة في مجال إبرام العقود والصفقات.

1_2/ خطر علاقة التبعية في اتجاه واحد:

فبخلاف بعض المفاهيم الأخرى التي يترتب عن توقفها استقلالية في أداء المؤسسة الأصلية لنشاطها عن مؤسسات أخرى كانت على علاقة معها، كمفهوم تقليص الحجم " **DOWNSIZING** "، فإن مفهوم المناولة يختلف تماما عن مفهوم " تقليص الحجم"، حيث أن هذا الأخير يتمثل في التنازل فقط عن نشاط لمؤسسة أخرى والعلاقة مع المشتري تنتهي بإبرام عقد البيع، بينما عندما تعتمد المؤسسة على الاستعانة بالمصادر الخارجية فإن حاجتها إلى النشاط أو الأنشطة المخرجة، لا تنتهي وتكون إذن تابعة إلى المتعامل الخارجي فيما يتعلق بالخدمة أو المنتوج التي اختارت التوقف عن توفيره داخليا.

فمثلا في سنة 1994 قررت " شركة بلوتشايد " " **BLUE SCHIED** " وضع حد لعلاقة الإدارة الخارجية مع شركة" إي.دي.اس " " EDS "، وهذا القرار رغم أنه مؤسس على معايير عقلانية (كون الأداء غير مرض، ناهيك عن ارتفاع التكاليف) اتضح فجأة أنه غير قابل للتحقيق حيث كان من غير الممكن تغيير المتعامل لكون موظفي شركة " بلوتشايد " " BLUE SCHIED " اعتادوا على طرق عمل " إي.دي.اس " " EDS " والتي تكون لديها تراكم معرفي عن أنظمة معلومات زبونها، وفي الأخير تمت مراجعة بعض بنود العقد فقط، وتم الإبقاء على العلاقة قائمة بين المؤسستين.

---

[1] بوخمخم عبد الفتاح، " **مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجيExternalisation; outsourcing** "، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي المختار، عنابة، الجزائر، يومي 07/06 نوفمبر 2007.

[2] Dounia TAZI, "**Externalisation de la Maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries de proceds** ", Thèse de doctorat, l'Institut National Polytechnique de Toulouse, France, 2008, p 20.

1_3/ فقدان السيطرة (الرقابة) والتحكم في النشاط:

فمن خلال إسناد إدارة بعض الأنشطة لمقاولين خارجيين فإن المؤسسة الآمرة تكون معرضة لخطر فقدان الرقابة على النشاط، خاصة فيما يتعلق بمتابعة أداء الخدمة ونوعيتها وسعرها.

لذلك فالمؤسسة الزبونة، للتقليل من مخاطر الإدارة الخارجية مطالبة بتطوير كفاءات خاصة للتحكم في الرقابة على الوظائف التي تسير خارجيا، وهذا يفترض الإطلاع على المعارف في مجال النشاط الذي يدار خارجيا واستخدام أدوات التسيير الملائمة (تحديد الأدوار، تقييم الخدمة المقدمة، نظام العقوبات، لوحات القيادة والرقابة وتدقيق الوظيفة وغيرها).

ويعد خطر فقدان السيطرة الخطر الرئيسي لمعظم البنوك التي تعتمد على المناولة وإخراج الأنشطة في أوربا حيث تشير بعض الدراسات أن 75% من البنوك الفرنسية تتعرض لهذا الخطر جراء تعهيد بعض أنشطتها للخارج، وتدير هذا الخطر عن طريق الحفاظ على أعمالها الأساسية داخليا أو تشكيل مشروعات مشتركة مع بنوك أخرى، ولعل نقص الشفافية والإفصاح بتكاليف الإنجاز الذي باتت تتميز به بعض الهياكل الاحتكارية يعد السبب الرئيس في تعرض البنوك لمثل هذا الخطر.[1]

1_4/ خطر انخفاض الأداء أو عدم الأداء:

يتطابق هذا الأمر مع الحالة التي يتولى فيها المناول، تقديم خدمة لا تتلاءم مع الخصائص المحددة في العقد، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة الآمرة تتحمل الخسارة المترتبة عن التقليل من هذا الخطر، الذي قد يعرضها لفقدان الامتياز التنافسي خاصة إذا كان يقوم على معارف فنية عملية أو على تنظيم محدد، فرقم أعمالها يكون معرض للخطر، لذلك فإن عليها في مرحلة اختيار المتعامل، اعتماد معايير التجربة السابقة والسمعة التي يتميز بها المناول، وبعدها يجب اعتماد أنظمة المتابعة وأدوات الرقابة لاكتشاف الانحرافات، أو التحفيز لتحسين الأداء، أو فرض عقوبات على عدم الأداء . ...الخ.[2]

1_5/ المخاطر المتعلقة بالتحكم في الربحية:

فعلى الرغم من أن المناولة، تولد انخفاضا كبيرا في التكاليف، فإنها قد تتسبب أيضا في زيادة بعض "التكاليف الخفية" التي يتم التقليل من شأنها في كثير من الأحيان من قبل الشركات. والتي يتعين على المؤسسة للتخفيف منها القيام برصد ومراقبة جميع الأنشطة التي يتم مناولتها من خلال القيام بالتنسيق بين الفرق، والتحديث الدوري للعقود، وتحديد المواصفات من خلال دفتر الشروط، ومتابعة الأنشطة المناولة. وعلاوة على ذلك، فإنه ليس من السهل دائما بالنسبة للآمر بالعمل التحكم في عناصر المشروع، وهو ما من شأنه الحد من المكاسب المتوقعة.[3]

1_6/ خطر عجز المناول(الجهة المنفذة للعمل):

ويتضمن هذا النوع ثلاثة أنواع من الخطر وهي:[4]

[1] Etudes sur **"L'externalisation des activités bancaires en France et en Europe**", Bulletin de la commission Bancaire N°31, France, Novembre 2004.

[2] بوخمخم عبد الفتاح، " **مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجي**" المرجع السابق ص 167.

[3] Fouad Arfaoui et autres , **"les risques de la stratégie d'externalisation**", en ligne http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_3_3.htm, 06/08/2019.

4 Bertrand QUÉLIN et jérome BARTHÉLEMY, " **L'externalisation stratégique**", en ligne: http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_11_1.htm,09/08/2019.

- الخطر الفني،
- الخطر الاقتصادي والمالي،
- الخطر التكنولوجي،

فالخطر الفني يرتبط بالمشاكل الفنية والإختلالات التي يمكن أن تحدث، والتي ينتج عنها عدم ضمان استمرارية تقديم الخدمة وهو خطر قابل للتوقع ويسير في العقد،

أما الخطر الاقتصادي والمالي فيتعلقان بمسألة الاستمرارية الاقتصادية للمتعامل، حيث أن دخول بعض المتعاملين إلى السوق لتقديم الخدمة يكون تحت تأثير الإغراءات التي تتضمنها السوق، دون امتلاكهم للتراكم المعرفي الناتج عن الخبرة والأقدمية، وهذا ما يتطلب إعداد دراسة معمقة للقدرة المالية للمتعامل ومدى اتصاف تجهيزاته بالاستقرار والمناخ الاجتماعي السائد لديه.

ويرتبط الخطر التكنولوجي بعدم التأكد فيما يتعلق بقدرة المتعامل على القيام بالاختيارات الملائمة للتكنولوجيا لتقديم الخدمة الملائمة بالتكلفة المناسبة، ويكون هذا الخطر أشد تأثيرا في بيئة الأعمال ذات الاعتماد الكبير على التكنولوجيا مثل الإعلام الآلي والاتصالات وخدمات الإمداد وغيرها.

1-7/ الخطر الاجتماعي:

قد ينجم عن بعض عمليات المناولة تحويل الأفراد أو تسريحهم مما يتسبب في حدوث اضطرابات اجتماعية كالإضرابات، وذلك ما يحدث في العديد من المؤسسات التي تعتمد هذا الخيار الإستراتيجي، مثل مؤسسة سوناطراك الجزائرية التي تعد من أكبر الشركات لإنتاج النفط في العالم وما تعرفه أعمال المناولة لديها بالجنوب الجزائري، نتيجة عدم التزام بعض الشركات الأخرى المناولة لها ببنود توفير المعلومات الحقيقية بشان ظروف التشغيل بالمناطق النائية وعرضه للسلطات المحلية ومكاتب التشغيل، والإبلاغ عن المخالفات لدى مفتشيات العمل، مع جعل ظروف العامل المهنية بعيدة كل البعد عن أعين الرقابة خصوصا ما تعلق بساعات العمل والعطل الأسبوعية والسنوية إضافة إلى عدم توفير معدات الأمن والسلامة الصناعية للعمال في كثير من الشركات.[1]

ونتيجة لهذه الظروف قد يلجأ الموظفون إلى أشكال معينة لمقاومة التغيير كأن يلجأ الأجراء سواء الذين تم تحويلهم إلى المتعامل الخارجي أو أولئك الباقون في المؤسسة الطالبة للخدمة إلى محاولة إفشال نشاط المناولة، من خلال تقييد الإنتاج وانخفاض الدافع إلى العمل.

وعليه فنجاح المناولة يتوقف في جزء كبير منه على التسيير الجيد للبعد التعاقدي للموارد البشرية، وعلى وجود برنامج اتصالات. فمن الضروري إذن تسيير الخطر الاجتماعي بالتعاون مع المتعامل الخارجي، حيث أن للزبون والمتعامل مصلحة واضحة في ضرورة اعتماد تسيير دقيق للكفاءات الفردية.

2/ تحديات شركات المناولة على قطاع الأعمال والتنمية الاجتماعية:

رغم عديد المزايا التي بات يوفرها اعتماد المناولة الصناعية لا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن التطبيق السيئ لهذه الآلية، أفرز تراجعات في الالتزامات، باعتبار أن جل المقاولات التي دخلت تحت اسم هذه الآلية تنتمي للقطاع غير المهيكل، وغير مندمجة في الدورة الاقتصادية، وهذه مسؤولية الدولة لكن ما حصل هو التضحية بالبعد الاجتماعي وعدم وضع آليات لحمايته.

[1] الشيخ زقاي، "**شركات مناولة بمواقع النفط لا زالت تنشط كالفطريات**"، مقال متوفر على الخط http://www.djazairess.com/echorouk/88837، بتاريخ 2019/08/14.

فمن مظاهر سلبية هده الشركات، هو عدم احترام مقتضيات قانون الشغل، سواء الحد الأدنى للأجور أو ساعات العمل، أو حقوق المستخدمين في الصناديق الاجتماعية أو في شروط الصحة والسلامة، وهي معطيات مرصودة بدقة في مجموعة من القطاعات.

فعلى سبيل المثال[1] لوحظ من خلال بعض الدراسات التي تم القيام بها في المغرب– التي تعتبر من الدول السباقة لاعتماد المناولة بين دول المغرب العربي– لوحظ أن حوالي 30 في المائة فقط من هذه الشركات هي التي تلتزم بأداء مستحقات وواجبات مستخدميها بالشكل المطلوب، وتحترم حقوقهم القانونية والاجتماعية، وتؤدي اشتراكاتهم في الصناديق الاجتماعية، فيما باقي الشركات، لا يهمها سوى الربح المادي ومراكمة الأرباح. كما أن أجور العمال الذين يجري إدماجهم في شركات خاصة «مؤقتا» هي جد مخجلة ولا يمكنها بأي حال أن توفر عيشا كريما لصاحبها، فهم يتلقفون فقط «فتات» ما تجود به بعض هذه الشركات. ويتحول الأجير إلى مجرد «دمية» يتم تحريكها كيف ومتى شاء الطرفان ودون التأمين على حوادث الشغل، ودون تعويضات لا عن ساعات العمل الإضافية ولا عن العطل الدينية، ولا عن غيرها من المناسبات الوطنية.

غير أن السؤال المطروح هو لماذا تلجأ اغلب الشركات الطالبة للخدمة إلى التعامل مع هذه الشركات رغم الخسائر المالية الكبيرة التي تتكبدها جراء ذلك. السبب بحسب ذوي الاختصاص هو تهرب هذه الشركات من الالتزام قانونيا بحقوق اليد العاملة.

حيث شهدت الفترات الأخيرة تنامى ظاهرة المقاولات من الباطن التي تشغل حراس الأمن وعمال النظافة والبستنة وغيرها لفائدة الإدارات العمومية والشركات الكبرى والمقاولات المتوسطة والصغرى غير أن دفاتر الشروط المحررة بين هذه المقاولات وبين المشغلين الأصليين أي الإدارات العمومية والشركات لا تتضمن الشروط المفروضة قانونيا والملزمة لهذه المقاولات بالتقيد بها كاحترام الحد الأدنى للأجر والتصريح بالأجير لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وتوفر بعض الشروط القانونية في المقاولة من الباطن نفسها.حيث أضحى اللجوء إلى هذا النوع من المقاولات يؤدي إلى هضم الحقوق الإجتماعية للشغيلة، ويشجع المقاولات نفسها على التراجع عن التزاماتها الاجتماعية، كما ينتج منافسة بين المقاولات المواطنة وتلك التي لا تحترم التزاماتها الاجتماعية.

ثالثا: تجارب بعض الدول المغاربية للحد من مخاطر التعاقد في إطار شركات المناولة

1 / التجربة المغربية:

1–1/ ظهور شركات المناولة في المغرب:

تعتبر سنة 2004 بمثابة الفترة الذهبية لنمو شركات المناولة، حيث أرتفع رقم أعمالها بشكل صاروخي بعد اعتراف مدونة الشغل بها ومنحها الصبغة القانونية (الفصل 482 من مدونة الشغل)، فرقم أعمالها أصبح يناهز خمسة ملايير درهم حسب إحصائيات رسمية، كما تجاوز عدد المتعاقدين معها 50000 عامل، فيما تتراوح نسبة عمولاتها بين 12 و15 في المئة من أجر كل عامل يعمل عن طريقها داخل الشركة الطالبة للعمل. وقد بلغ عدد المكاتب المرخص لها سنة 2012 أربعة وثلاثين مكتبا حسب وزارة التشغيل، غير أن تلك التصريحات والأرقام الرسمية ليست سوى الجزء الظاهر من جبل الجليد، فمكاتب التشغيل المؤقت تتجاوز 1400 وكالة،

[1] سيمو وصيف" **شركات المناولة وشركات التشغيل المؤقت: أية آفاق في ظل أبواب موصودة؟**" مقال بجريدة الناظور سيتي، المغرب، على الرابط/ ./https://www.nadorcity.com

أغلبها ينشط في السوق السوداء (قطاع غير مهيكل)، وهي تراكم أرباحا ورساميل خيالية لا تخضع للمراقبة والافتحاص، كما أن إنشاء شركات من هذا النوع لا يتطلب الكثير من الإمكانيات فيكفي التوفر على مكتب وسكرتيرة وفي أحسن الأحوال بعض عمال الإدارة.

ولقد كان لانتشار شركات المناولة الوساطة في المغرب، وقوع سيول جارفة من المعارك والاحتجاجات والإضرابات في معظم القطاعات، وأكثرها حيوية طوال السنوات الأخيرة: الفوسفاط وقطاع المناجم والمعادن وشركات النقل والخدمات والموانئ والطرق السيارة وشركات الحراسة... إلخ[1].

1-2/ تدابير المغرب لضبط نشاط شركات المناولة وإرساء العدالة الاجتماعية

لقد عمل المشرع المغربي على إحداث مجموعة من الآليات التي تعمل على إخضاع جميع المقاولات والشركات ومن ضمنها شركات المناولة لاحترام القانون، وتوقيع الجزاءات المنصوص عليها قانونيا في حق المقاولات المخالفة لمقتضيات القانون، حيث أناط لوزارة التشغيل والتكوين المهني مهمة السهر على تطبيق المقتضيات التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالشغل، والتي تعمل جاهدة من خلال الآليات التي تتوفر عليها على ضبط نشاط المناولين.

وفي هذا الإطار قام أعوان تفتيش الشغل خلال سنة 2011، بإنجاز ما مجموعه 19.103 زيارة تفتيش ومراقبة لكل الوحدات الإنتاجية الخاضعة لهذا القانون بما فيها مقاولات المناولة من الباطن وجهوا خلالها 633.232 ملاحظة، كما تقرر إعداد مسطرة جديدة تلزم المؤسسات العمومية وشبه العمومية وكذلك الشركات الخاصة المتعاقدة مع مقاولات التشغيل المؤقت بتقديم تصريح بالشركات التي رست عليها الصفقة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكذلك التصريح موسميا بالعاملين الخاضعين لمقاولات التشغيل المؤقت ومقاولات المناولة للتأكد من مطابقتها للتصاريح التي تقوم بها هذه الشركات.

كما عملت المغرب على تقنين بعض أنشطة شركات المناولة التي عرفت تزايدا ملحوظا كنشاط الحراسة والنظافة اللذان يعدان من الأنشطة الحديثة بالمغرب، والتي لجأت إليها العديد من المقاولات المغربية تلبية للطلب المتزايد على هذه الخدمات، سواء من لدن المرافق العمومية التابعة للدولة أو المؤسسات العمومية أو القطاع الخاص. حيث اقر المشرع المغربي القانون المتعلق بأعمال الحراسة ونقل الأموال بتاريخ 30 نوفمبر 2007 وكذا نصوصه التنظيمية التي تنص عل ضرورة استيفاء شركة المناولة المعنية لمجموعة من الشروط للحصول على الإذن بممارسة نشاطها بعد دراسة طلبها من طرف السلطة الإدارية المختصة، لاسيما الشروط المتعلقة بضمان الحقوق الاجتماعية لأجرائها، من قبيل اشتراط توفر الأجير على بطاقة مهنية تحمل بياناته الشخصية خاصة منها رقم تسجيله بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، ومبلغ أجره الذي لا يمكن أن يقل عن الحد الأدنى القانوني للأجر.

ولإضفاء أكبر قدر من الحماية القانونية للأجراء التابعين لمقاولات الحراسة، وفي إطار المراقبة اللاحقة التي تخضع لها هذه المقاولات، فقد خول المشرع المغربي للسلطة الإدارية المختصة، بموجب مقتضيات القانون المتعلق بالحراسة ونقل الأموال، صلاحية

[1] أحمد بيان، **عمال شركات الوساطة أو المناولة... أقنان القرن الواحد والعشرين**، مقال بصحيفة الحوار المتمدن، العدد: 5153، بتاريخ 2016/05/05، 21:42. **على الرابط**: http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=515896&r=0

سحب الإذن بالممارسة أو إيقافه، في حالة الإخلال بالشروط المطلوبة لمزاولة نشاط الحراسة، معتبرا كل إنهاء لعقد شغل الأجير الناتج عن سحب الإذن بالممارسة أو إيقافه، بمثابة فصل تعسفي، يستحق الأجير عنه تعويضا وفق الشروط المقررة في مدونة الشغل.[1]

2/ التجربة التونسية

لم يضع المشرّع التونسي إطارا تنظيميا واضحا ينظم مسألة التشغيل في إطار عقود المناولة بالرغم من تزايد شركات المناولة. وانقسم الفقه التونسي أمام صمت فقه القضاء بين مؤيّد لهذا النمط من الشركات مدافعا عن شرعية اللجوء إليها وبين منادي بغلق هاته الشركات بحجة أنها أضحت تمثل ضربا من الاستغلال البشري والتعدي على حقوق الإنسان.

وأمام ضغوطات مكوّنات المجتمع المدني وخاصّة منها اتحاد العام التونسي للشغل صدر قرار مجلس الوزراء يوم 18 فيفري 2011 المتعلق بإلغاء المناولة في القطاع العام وتقرّر إنهاء عقود شغل سارية المفعول وضرب لذلك أجلا أقصاه يوم 24 جويلية 2011 لإنهاء العقود التي لا تزال سارية مع إلحاق عمال المناولة بالقطاع العام.

2-1/ واقع شركات المناولة في تونس:

أقرّت تونس مبدأ التعاقد المؤقت بين المؤسسات والأعوان من خلال شركات المناولة. غير أن الفراغ القانوني لتنظيم هذه الشركات وغياب الرقابة، أدى إلى خلق حالة من الفوضى بعدما كثرت هذه الشركات، حيث بلغ عدد عمال المناولة 75 ألف عامل في مختلف القطاعات وفي جميع أنحاء البلاد تعمل هذه الشركات وفق قاعدة توفير العمل المؤقت لهؤلاء العمّال لكن الواقع يظهر عكس ذلك حيث يعمل هؤلاء منذ سنوات عديدة، في المهن نفسها من دون أية تغطية اجتماعية أو صحية، وبأجور زهيدة جداً لا تتجاوز 200 دينار شهرياً (130 دولار تقريبا)، ما يجعل الحرمان يكاد يكون السمة المشتركة بين جميع هؤلاء الذين ينشط معظمهم في تنظيف المعاهد والمدارس ومحطّات المترو والقطار، أو المؤسسات التجارية والحدائق العامة أو الفلاحة، عادة ما ينتدبون من قبل البلديات أو المجالس الجهوية أو المؤسسات الحكومية والخاصة.[2]

2-2/ تدابير تونس لضبط نشاط شركات المناولة وإرساء العدالة الاجتماعية

لم يعرّف المشرّع التونسيّ مناولة العمل ولكن نظمّ بعض أحكامها بالفصل 28 وما بعده من مجلة الشغل المنظمة لمؤسّسات اليد العاملة الثانويّة والفصل 887 من م ا ع المتعلّق بالإجارة على الصنع إلى جانب العديد من القوانين الخاصّة المنظّمة لقطاعات معيّنة على غرار الفصل 20 من القانون عدد 33 لسنة 2004 المؤرخ في 2004/04/19 المنظّم للنقل البرّي الذي سمح بإبرام عقود مناولة مع ناقلين خواص لتقديم خدمات النقل العمومي الجماعي وكذلك الأمر المؤرخ في 22 أفريل 1989 المتعلق بتنظيم ميدان الصفقات العمومية والذي خوّل للمتعاقدين مع الجهة الإدارية صاحبة الصفقة إمكانية الالتجاء إلى تقنية المناولة شريطة الحصول على الموافقة المسبّقة وهو ما يسمّى بالمقاولة أو المناولة من الباطن.

---

[1] عبد العزيز عماري" **استفحال ظاهرة التشغيل المؤقت خارج ضوابط القانون**"، فريق العدالة والتنمية، المغرب، على الرابط: http://www.emploi.gov.ma/ministre/images/T-Travail.docx، تاريخ الإطلاع: 2019/09/20.

[2] تونس ـ مريم الناصري، **عمّال المناولة ينتظرون الفرج**، مقال بجريدة العربي الجديد، تونس، على الرابط: https://www.alaraby.co.uk/society/2015/1/13/، بتاريخ: 2019/09/20.

ولقد ألزم الفصل 134 من مجلة الشغل شركات المناولة بضبط اجور العمال على اختلاف أصنافهم إمّا باتفاق مباشر بين الأطراف وإمّا عن طريق اتفاقية مشتركة وذلك مع احترام الأجر الأدنى المضمون والمضبوط بأمر، ومن الناحية التطبيقية يقع تحديد اجر العامل الوقتي بالنظر إلى معطيين اثنين على الأقل:

الأوّل: باعتبار أنّ شركة المناولة تعتبر تاجرة تحقق أرباحها بالمضاربة على الفارق بين الأجر المقبوض من المؤسسة الطالبة للعمل(الآمرة) مقابل الخدمة التي أنجزتها وبين الأجر المدفوع حقيقة للعامل في الشركة، فكلّما انخفض أجر العامل زاد ربح المناول وكلّما زاد هذا الأجر تقلّص ربحه.

الثاني: كون أنّ قطاع المناولة غير منظّم في القانون التونسي فإنه لا يخضع لأيّ اتفاقية قطاعية ممّا سهّل عمليا تجاوز ما للأجير من حقوق كغيره من العمّال الخاضعين لاتفاقية وبالتالي هناك حرية غير منضبطة في تحديد الأجر جعلت من المقاولات المناوِلة تكتفي بدفع الأجر الأدنى المضمون للعامل عملا بأحكام الفصل 134 من مجلة الشغل.

خاتمة:

ما يمكن قوله بعد إنجاز الدراسة والإطلاع على مجال وطريقة عمل شركات المناولة هو أن تواجد هذا النمط من الشركات يمكن أن يساهم في دعم الاقتصاد المحلي والقضاء على البطالة ولو بصفة مؤقتة، بشرط أن تخضع هاته الشركات لترخيص مسبق من الوزارة الوصية، وتحديد مجال تدخلها وحصره مع إلزامها بضمان حقوق مستخدميها المؤقتين بنفس الكيفية الممنوحة لنظرائهم في المؤسسات الطالبة للعمل أو الخدمة، وتحميلها كل خرق لحقوقهم الاجتماعية.

لذلك يقتضي الأمر تنظيم نشاط المناولة وتحقيق الموازنة بين حاجيات المؤسسات الصناعية والتجارية للزيادة الطارئة والوقتية لليد العاملة وحفظ حق العامل في هاته الشركات في شغل يحفظ له كرامته بتحقيق المساواة مع غيره من العاملين ولن يكون ذلك إلا بضبط تدخل مقاولات المناولة في القطاع الخاص وتسليط عقوبات جزائية على كلّ من يعمد التحايل عن قانون الشغل.

المراجع:

- أسامة محمد طه إبراهيم"**النظرية العامة لعقود الباطن**" دار النهضة العربية، مصر، الطبعة01، 2008.

_ نصيرة بوجمعة سعدي، "**عقود نقل التكنولوجيا في مجال التبادل الدولي**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

_ رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني"**الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007.

- زايري بلقاسم "**العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، صادرة عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر العدد السابع 2007.

_ عبد الرحمن بوعلي"**مبررات الانتقال من النظام المدمج إلى نظم شبكة الإنتاج**" مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير " ساديكس" بالتنسيق مع وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطية والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، الجزائر 12-2005/09/15.

- عبد الرحمن بن جدو"**واقع ومستقبل المناولة الصناعية(التعاقد الصناعي Sub– contracting) في المنطقة العربية** " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية، السابق الذكر.

- آيت زيان كمال، إليفي محمد"**المناولة الصناعية كعامل استراتيجي لتفعيل التنمية الصناعية في الدول العربية**"، مقال بمنتدى طلبة كلية علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر متوفر على، http://etudiantssetif.3arabiyate.net/montada-f22/topic-t2860.htm ، بتاريخ:25-01-2010، 22:00.

- بوخمخم عبد الفتاح، " **مخاطر تبني المؤسسة لإستراتيجية التسيير الخارجيExternalisation; outsourcing** "، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول المناولة كاختيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي المختار، عنابة، الجزائر، يومي 07/06 نوفمبر 2007.

- الشيخ زقاي، "**شركات مناولة بمواقع النفط لا زالت تنشط كالفطريات**"، مقال منشور بجريدة الشروق اليومي بتاريخ: 16-12-2011.

- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين "**الدليل العربي للمناولة الصناعية**" الطبعة الأولى 2000 ، متوفر على http://www.arifonet.org.ma/Data/Subcontracting/Dalil.htm، بتاريخ 10-09-2009.

- سيمو وصيف" **شركات المناولة وشركات التشغيل المؤقت: أية آفاق في ظل أبواب موصودة؟**" مقال بجريدة الناظور سيتي، المغرب، على الرابط/https://www.nadorcity.com/.

- أحمد بيان، عمال شركات الوساطة أو المناولة... أقنان القرن الواحد والعشرين، مقال بصحيفة الحوار المتمدن، العدد: 5153، بتاريخ 2016/05/05، 21:42. على الرابط: http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=515896&r=0

ـ وزير التشغيل المغربي ردا على سؤال النائب عبد العزيز عماري عن فريق العدالة والتنمية،" **استفحال ظاهرة التشغيل المؤقت خارج ضوابط القانون** المغرب، بتاريخ: بتاريخ 23 ابريل 2012، على الرابط: http://www.emploi.gov.ma/ministre/images/T-Travail.docx.

- تونس ـ مريم الناصري، **عمّال المناولة ينتظرون الفرج**، مقال بجريدة العربي الجديد، تونس، على الرابط: https://www.alaraby.co.uk/society/2015/1/13/، بتاريخ: 13-01-2015.

- MORTON I. KAMIEN, LODE Ll, " **SUBCONTRACTING, COORDINATION, FLEXIBILITY, AND PRODUCTION SMOOTHING IN AGGREGATE PLANNING**", Managementt Science Vol. .16. No. II, November IWO, ,Printed in U.S.A, 1998.

- Comité de Liaison des Services du MEDEF, et l'Institut Esprit Service, avec le soutien de la Commission Européenne, "**Guide de l'externalisation**", MEDEF – CLS, paris, p49.

- Dounia TAZI, "**Externalisation de la Maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries de proceds** ", Thèse de doctorat, l'Institut National Polytechnique de Toulouse, France, 2008.

- Etudes sur "L'externalisation des activités bancaires en France et en Europe", Bulletin de la commission Bancaire N°31, France, Novembre 2004.

- Fouad Arfaoui et autres , "**les risques de la stratégie d'externalisation**", en ligne http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_3_3.htm, 12/07/2012

_ Bertrand QUÉLIN et jérome BARTHÉLEMY, " **L'externalisation stratégique**", en ligne: http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_11_1.htm, 13/07/2012.