

التعاقد من الباطن: استراتيجية علائقية داعمة لتنافسية المؤسسات (تحليل لبعض التجارب الرائدة)

سمية بن علي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة باجي مختار - عنابة

ملخص

تهدف الدراسة إلى التطرق لواقع أحد أهم الاستراتيجيات العلائقية وهي المناولة من الباطن، لذلك اعتمدنا على مجموعة من التقارير للتعرف على واقع هذه الآلية لبعض التجارب الرائدة. توصل البحث إلى أن نجاح علاقة المناولة من الباطن يتأسس على ثقافة التعاون حيث تجعل من العلاقات محور العملية التنظيمية، على غرار التجربة اليابانية. كما أن نجاح التجربة لم يرتبط بالدول المتقدمة فقط، بل نجده في بعض الدول النامية، على غرار تجربة المملكة المغربية التي تأسست على تشجيع المناولين المحليين لتعزيز تنافسية مؤسساتها وتحقيق التكامل الوطني.

الكلمات المفتاحية: مناولة من الباطن، المؤسسة الآمرة بالأعمال، المؤسسة المنفذة للأعمال، تجارب رائدة في مجال التعاقد من الباطن.

La Sous-traitance en tant que stratégie relationnelle pour le soutien de l'institution compétitive : étude de certaines expériences pionnières

Résumé

Cette étude vise à aborder la réalité de l'une des stratégies relationnelles les plus importantes à savoir la sous-traitance. Nous nous sommes donc appuyés dans cette étude sur une série de rapports afin de mieux connaître la réalité de ce mécanisme pour certaines expériences pilotes. La recherche a conclu que le succès de la relation de sous-traitance est basé sur une culture de collaboration, ce qui fait des relations un axe du processus réglementaire, similaire à l'expérience japonaise. Aussi, le succès de l'expérience se trouve également dans certains pays en voie de développement, tel que le royaume du Maroc, fondée sur l'encouragement des sous-traitants locaux pour consolider leur compétitivité et aboutir à la réalisation de l'intégration nationale.

Mots-clés: Sous-traitance, entreprise ordonnatrice, entreprise exécutive, expériences pionnières dans le domaine de la sous-traitance.

Subcontracting as a strategy for supporting relational competitive institutions: a study of some pioneering experiments

Abstract

This study aims to address the reality of the most important relational strategies which is the relationship of subcontracting. A set of reports were used in this study in order to know the reality of this mechanism in some successful experiences. The research concluded that the success of subcontracting relationship is based on a subculture of collaboration where relationships are the axis of the organizational process as in the Japanese experience. The success of this experience is found in some developing countries, as in the case of the Morocco kingdom, the experience of which was established on encouraging local subcontractors in order to support the competitiveness of their institutions and promote national integration.

Key words: Subcontracting, foundation giving order, foundation executed works, pioneering experiments in the field of subcontracting.

مقدمة

إن الشروط الحالية للتنافسية لا تتميز فقط بعولمة الأسواق وانتشار وتعدد العناصر الفاعلة، ولكن أيضا بإدخال تحسينات في مجال التكنولوجيا بما في ذلك توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واشتراط تواجد مهارات جديدة وتوافر الامتيازات اللوجستية - الوقت المحدد - just in time لدى المؤسسات. إن التنافسية اليوم تضيف إلى ميزة التحكم في التكاليف - القدرة على الابتكار والتنوع. هذه النقطة الأخيرة تتطلب التحكم في السرعة والوقت وإلى إحداث تغيير في طبيعة الثنائية منتج / خدمة.

هذا السياق يفسر الأوضاع خلال منتصف سنوات السبعينيات، التي انصفت بالتطور المتزايد، فمنذ ذلك الحين وجدت أشكال جديدة من الشراكات و/أو التحالفات بين المؤسسات حيث شكلت محور العلاقات التعاقدية التعاونية فيما بينها. يوجد على حد تعبير أحد الباحثين "ثروة" من المصطلحات التي تعني في مضمونها جميع أشكال الاتفاقات، وهو ما جاء في العديد من الدراسات والكتب ومنها ما كتبه Baudry 1997: "إن أشكال التعاون الجديدة بين المؤسسات تتضمن مجموعة واسعة من المصطلحات، حتى وإن كانت غير شاملة ومنها: الشراكة، التحالفات مجموعة من الالتزامات المتبادلة، المشروع المشترك، المؤسسة الشبكة، المقالة من الباطن، التخرنج وغيرها ... وحتى مع وجود اختلاف فيما يخص طبيعة هذه الصيغ إلا أنها عادة ما تشير إلى اتفاقات تعاقدية بين المؤسسات للقيام بشراكة معينة مع احتفاظ أصحاب المصلحة بهويتهم الخاصة والاستقلالية في أغلب الأحيان". يتطرق هذا البحث إلى أحد أنواع هذا التعاون وهي: آلية التعاقد من الباطن أو المناولة من الباطن (La sous-traitance)، لقد أصبح الوعي بأهمية المناولة من الباطن في تحقيق التنمية الصناعية، في تزايد كبير لدى الجهات المعنية في جميع دول العالم. فلقد حققت العديد من التجارب نجاحا معتبرا. ويهدف التعرف على بعض التجارب الناجحة في مجال المناولة من الباطن، يتطلب ذلك التركيز على أهمها والتي تميزت عن غيرها، للسماح بفتح آفاق واعدة ونقل وتوطين الجوانب الملائمة للمساهمة في تفعيل وتدعيم علاقات التشابك بين المؤسسات الصناعية.

في هذا الإطار، خصص هذا البحث إلى عرض وتحليل أهم ميكانيزمات هذه الآلية كمدخل نظري يناقش المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية المناولة من الباطن. وكذا الدور الذي تلعبه كآلية تعاونية تعاقدية تساهم في دعم تنافسية المؤسسات. أما الجزء الثاني من المقال فخصص لعرض واقع المناولة من الباطن في بعض الدول المتقدمة منها والنامية.

- إشكالية البحث:

لقد ساهمت المناولة من الباطن في تحقيق التنمية الاقتصادية والرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية في العديد من الدول المتقدمة منها والنامية ولقد ارتبط هذا النجاح بالعديد من الإجراءات والسياسات والاقتصادية والثقافية والسياسية. في هذا الإطار تتبلور إشكالية البحث في التساؤل الجوهرية الآتي:

إلى أي مدى ساهمت تجربة المناولة من الباطن في تحقيق التنمية الصناعية لبعض الدول، وكيف يمكن الاستفادة منها لدعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية؟

- فرضيات البحث:

- تلعب ثقافة التعاون والتكامل بين المؤسسات الأمرة بالأعمال والمؤسسات المناولة دورا أساسيا في نجاح تطبيق

إستراتيجية المناولة من الباطن؛

- تشجيع المناولة من الباطن المحلية يساهم في تحقيق التنمية الصناعية.

- دوافع وأهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على إحدى الاستراتيجيات التي برهنت الوقائع الصناعية على أهميتها، حيث إنها أصبحت تشكل أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة. مما يدفع بالمؤسسات وبالذول النامية وخاصة منها الصناعية إلى ضرورة الاهتمام بها.

إضافة إلى هذه الأهمية هناك العديد من الدوافع التي جعلت الباحثة تناقش هذا الموضوع من أهمها:

- الميول الشخصي للباحثة ورغبتها في التعرف أكثر على تفاصيل الموضوع باعتباره الموضوع المقترح للمناقشة فيما يخص متطلبات نيل شهادة الدكتوراه.

- النقص الملحوظ في المراجع باللغة العربية التي تتناول مختلف جوانب الظاهرة، خاصة في ظل تنامي الفكر التعاوني لمواجهة تحديات البيئة الخارجية.

- منهج البحث:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، للتمكن من وصف الظاهرة من مختلف الجوانب النظرية والتركيز فيما بعد على تحليل بعض الإحصائيات والمعطيات المرتبطة بواقع الظاهرة في بعض التجارب الرائدة معتمدين في ذلك على:

- تصفح الكتب الأكاديمية والمنشورات والتقارير التي تصدرها بعض الهيئات المعتمدة.

- تقسيم البحث:

لقد تم تقسيم الورقة البحثية إلى أربعة محاور يتطرق المحور الأول إلى مدخل مفاهيمي حول آلية التعاقد من الباطن. أما باقي المحاور فخصصت لعرض وتحليل ثلاث تجارب تعتبر ناجحة إلى حد ما في مجال تطبيق هذه الآلية، وهي حسب ترتيب المحاور: تجربة دول الاتحاد الأوروبي والتجربة اليابانية وتجربة المملكة المغربية.

المحور الأول : مدخل مفاهيمي لآلية المناولة من الباطن:

في الوقت الحالي إذا أردت المؤسسة أن تحافظ على تنافسيتها، يمكن أن تلجأ للبحث عن كيفية التركيز على الأنشطة التي تتدرج ضمن المجالات التي تتحكم فيها وتستعين بمصادر خارجية متخصصة من أجل باقي الأنشطة، وهو ما عرف اقتصاديا بالمناولة من الباطن.

1- ماهية المناولة من الباطن:

1-1 تعريف بعض المنظمات المعتمدة:

* تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية:

Organisation des nations unies pour le développement industriel – (ONUDI)

" المناولة من الباطن هي آلية لتنظيم الإنتاج الصناعي من خلال القيام باتفاقات تعاونية بين مختلف وحدات الإنتاج المتكاملة، في هذا النوع من الاتفاقات هناك نوعان من المؤسسات، واحدة تدعى المؤسسة الأمرة بالأعمال (le donneur d'ouvrage) توكل إلى واحدة أو أكثر من المؤسسات التي تدعى المناولة من الباطن (le sous-traitant) مهمة إنتاج أجزاء أو مكونات أو مجموعات فرعية أو توفير بعض الخدمات الصناعية

التكميلية والضرورية لإنجاز المنتج النهائي حسب الشروط الموضوعية من قبل المؤسسة الأمرة بالأعمال⁽¹⁾.
*** تعريف المعهد الوطني للبحث والأمن (INRS) L'institut nationale du recherche et sécurité**
 قدم هذا المعهد سنة 2007 مجموعة من التعاريف نسبت إلى المناولة من الباطن جاءت في العديد من الدراسات، فعلى سبيل المثال⁽²⁾: حسب قسم الدراسات والإحصائيات الصناعية 2004 (SESSI) Le service des études et des statistiques industrielles
 " نتحدث عن المناولة من الباطن عندما تقوم مؤسسة ما تدعى المنفذة للأعمال (preneur d'ordre) بتصنع أجزاء أو منتجات هي أكثر صعوبة وتحتاج إلى تحويلات أخرى لدمجها في المنتج النهائي، انطلاقاً من أوامر مؤسسة أخرى تدعى الأمرة بالأعمال (donneur d'ordres)".

1-2 تعاريف لبعض الكتاب:

*** تعريف Henry Bakis 1975** : يقول الكاتب " عموماً يمكن أن نتحدث عن مناولة من الباطن في كل مرة تقوم فيها مؤسسة تدعى المؤسسة الأمرة بالأعمال (donneur d'ordre) بتنفيذ جزء من عمل مهم عن طريق مؤسسة أخرى تدعى المؤسسة المناولة من الباطن (sous-traitant)، انطلاقاً من مواصفات تقنية مفروضة⁽³⁾".
*** تعريف jean marie pitron 2007** : " يمكن تعريف المناولة من الباطن من خلال قرار مؤسسة تدعى المؤسسة الأمرة بالأعمال بالتعهد إلى مؤسسة أخرى تدعى المؤسسة المناولة من الباطن بمهمة تنفيذ بعض المهام وفقاً لدفتر مواصفات يترجم كيفية إنجاز منتج/خدمة التي تخصص فيها مع احتفاظ المؤسسة الأمرة بالمسؤولية الاقتصادية النهائية⁽⁴⁾".

استناداً إلى التعاريف السابقة، يمكن استنتاج بعض الخصائص المميزة لهذه العلاقة .

2- خصائص عقد المناولة من الباطن :

*** التصميم من جانب معطي الأمر والتنفيذ من طرف المناول من الباطن هذا الأخير ينفذ حسب توجيهات المؤسسة الأمرة بالأعمال.**
*** علاقة تعاقد وامتثال:** المؤسسة الأمرة والمناولة يرتبطان بعلاقة تعاقدية تحدد التزامات كل منهما.
*** المناولة من الباطن تفترض من حيث المبدأ، الحفاظ على مسؤولية المؤسسة الأمرة عند حالات التأخير وسوء التصرف للمناولين حتى في حالات الغش.**
*** علاقة التبعية التي تنشأ بين الأطراف الفاعلة في أبسط الحالات التبعية المباشرة للمؤسسة الأمرة بالأعمال التي تعتمد على المناول من الباطن.**

3- تصنيفات المناولة من الباطن:

يوضح الجدول الآتي أهم تصنيفات المناولة من الباطن حسب معايير الطبيعة ومدة العقد ودرجة تعقد العلاقات، وموضوع المناولة محل التطبيق.

الجدول رقم (01): تصنيفات المناولة من الباطن

| المعيار | الصف | المعنى |
|--------------------------|------------------------|--|
| طبيعة المناولة من الباطن | مناولة على أساس الطاقة | تلجأ إليها المؤسسة في أنها لم تستطع رفع طاقتها الإنتاجية خاصة إذا كان حجم طلبيات المؤسسة متغير باستمرار. |
| | مناولة على أساس التخصص | تلجأ إليها المؤسسات الأمرة في حالة امتلاك المؤسسة المناولة التجهيزات والآلات المتخصصة وكذلك العمال المؤهلين والمتكئين. |
| مدة عقد المناولة | مناولة ظرفية (سببية) | المؤسسة الأمرة والأسباب عابرة و ظرفية تلجأ إلى المؤسسة المناولة في تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية. |
| | مناولة هيكلية (دائمة) | يتم اللجوء إليه خاصة إذا تعلق الأمر بالمنتجات المعقدة، لذا تكون العلاقة بين المؤسسة الأمرة و المنفذة طويلة المدى أو دائمة أحيانا |
| درجة تعقد العلاقات | مناولة بسيطة | هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة الأمرة والمؤسسة المناولة |
| | مناولة متدرجة | يوجد تدرج في المناولين حسب أهميتهم لذلك تكون العلاقة بين بينهم وبين المؤسسة الأمرة غير مباشرة. |
| موضوع المناولة | مناولة صناعية | ترتبط بالسلع المادية، مثلا تنفيذ قطع خاصة بالصناعة الميكانيكية |
| | مناولة خدماتية | تتعلق بأشياء غير مادية كتقديم خدمات الصيانة والحراسة... |
| محل التطبيق | مناولة وطنية | المؤسسات الأمرة والمناولة تنتمي إلى دولة واحدة |
| | مناولة دولية | المؤسسات الأمرة والمناولة تنتمي إلى دولتين مختلفتين |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على:

Bernard Chaillou : « définition et typologie de la sous-traitance ». Ed : Perssée, revue économique, 1977, volume 28 N°2 , P268-278

Henay Bakis : « la sous-traitance dans l'industrie » Ed : Perssée, revue économique, paris 1975.P 293-300

Jean. Marie Pitron : « la sous-traitance gagnant/gagnant ».Ed :Ellipses,France 2007.P 71.

4- أثر المناولة من الباطن على تنافسية المؤسسات:

4-1 المزايا التنافسية التي توفرها المناولة من الباطن بالنسبة للمؤسسات الأمرة بالأعمال:

4-1-1 خفض التكاليف: في هذا السياق ووفقا لدراسة قام بها Van(Eenennaam) عام 1995 حول المزايا التي توفرها المناولة من الباطن للمؤسسات الهولندية، توصل الباحث إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (2)، حيث إن مزايا التكاليف المحصل عليها في المدى البعيد تشكل 82% من إجمالي المزايا التي توفرها المناولة من الباطن، فهي السبب الرئيسي في دفع المؤسسات الهولندية للتطلع إلى استخدام (مرافق التصنيع متعددة الوظائف الدولية). متبوعة بميزة المرونة بنسبة 35%، تأتي بعدها ميزة الجودة والتموين الثانوي للأنشطة بنسبة 10% وفي الأخير ميزة الحصول على التكنولوجيا الجديدة بنسبة 3%.

جدول رقم(02): المزايا التنافسية التي توفرها المناولة من الباطن حسب Van(Eenennaam)

| المزايا | مزايا في التكاليف | مرونة جيدة | تخفيض التكاليف | السياسات البيئية | تحسين الجودة | تموين النشاطات الثانوية | إمكانية الحصول على التكنولوجيا الجديدة |
|---------|-------------------|------------|----------------|------------------|--------------|-------------------------|--|
| النسبة | 82 % | 35% | 18% | 15% | 10% | 10% | 3% |

Source : Jean-Louis Morcos et André de Cromberugghe : « sous-traitance internationale ou délocalisations ». Ed, (ONUDI) 2004, P9

4-1-2 تحسين الجودة: إن البحث عن المنتجات عالية الجودة والأداء والموثوقية في بيئة متغيرة على نحو متزايد، يدفع بالمؤسسات إلى التعاقد من الباطن. وفي كثير من الأحيان لا يتمكن خبراء المؤسسة من تلبية المعايير المطلوبة لإنجاز المنتج النهائي. وبالتالي تتحول المؤسسة إلى الخارج للبحث عن كفاءات عالية المستوى تمتلك الخبرة والتخصص الكافيين⁽⁵⁾.

4-1-3 آلية فعالة للاستجابة لتغيرات السوق: عندما تواجه المؤسسات الأمانة بالأعمال زيادة مؤقتة في الطلب على مستوى السوق أو اتجاهها تصاعديا في الطلبات الموسمية، في هذه الحالة إن توكيلها العمل إلى أحد المناولين من الباطن سيكون القرار الأكثر فعالية من الناحية المالية من أجل الاستجابة للتقلبات في الطلب التصاعدي للسوق وتجنب الطاقة الفائضة⁽⁶⁾.

4-1-4 التركيز على قلب المهنة والحصول على خدمات لا تدخل ضمن نشاطات المؤسسة:

إن مناقلة بعض أنشطة المؤسسة إلى أطراف خارجية يسمح للمؤسسات الأمانة بالأعمال بتركيز كل إمكاناتها حول النشاطات الإستراتيجية بالنسبة لها⁽⁷⁾.

4-1-5 زيادة الإنتاجية والمردودية: يحدث ذلك عندما يتم التركيز على النشاطات الأساسية والإستراتيجية داخل المؤسسة المرتبطة بالمرحلة النهائية للعملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة ليست مضطرة في حالة توجيهها إلى مناقلة بعض الأنشطة إلى تحمل تكاليف متغيرة فهي لا تستثمر من جديد ولا توظف عمالة إضافية، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية وكذا المردودية.

4-2 المزايا التنافسية التي توفرها المناولة من الباطن بالنسبة للمؤسسات المنفذة:

4-2-1 زيادة الإنتاجية والفعالية: تقود المناولة من الباطن إلى التخصص في أداء بعض الأنشطة أو تصنيع بعض المكونات أو أجزاء معينة تدخل في تصنيع المنتج النهائي للمؤسسة الأمانة، هذا النوع من التخصص يسمح للمناولين بتحقيق مستوى أعلى من الفعالية والكفاءة وبالتالي بلوغ مستويات أعلى من إنتاجية رأس المال واليد العاملة.

4-2-2 استخدام القدرات المتاحة: تسمح المناولة من الباطن بزيادة معدل استخدام الطاقة المخططة، وتحسين رأس المال واليد العاملة، لأن إيجاد منافذ أو أسواق جديدة من شأنه أن يساهم في استغلال القدرات الصناعية المتاحة استغلالا جيدا، مما يساعد على زيادة الإنتاج وكذلك نمو العائد ومدخيل المؤسسة، علاوة على ذلك خلق فرص العمل كنتيجة أخرى لهذه العملية.

4-2-3 وفورات الحجم: من خلال التركيز على نشاط واحد أو الانضباط المتخصص فإن موفري خدمات المناولة من الباطن، سيتمكنون من تحقيق وفورات في الحجم بالرفع من الامتيازات المرتبطة بالتكاليف المقدمة من طرف الشركات المصنعة للمعدات الأصلية.

4-2-4 نقل التكنولوجيا: إن اتفاقيات المناولة من الباطن، تكون بمثابة آليات وأدوات جد فعالة لتحسين التكنولوجيا على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فالانخراط في اتفاق تعاون فعال مع زبائن متخصصين، يعود بالفائدة على الموردين والمناولين من الباطن لاستفادتهم الكبيرة من نقل التكنولوجيا البديلة من طرف المؤسسات الأمانة بالأعمال.

4-3 سلبيات المناولة من الباطن:

بالرغم من المزايا التي توفرها المناولة من الباطن، إلا أن هذا لا ينفي وجود بعض العيوب الناتجة عنها سواء للمؤسسة الأمرة أو المنفذة، وهي كما يأتي⁽⁸⁾:

4-3-1 بالنسبة للمؤسسات الأمرة بالأعمال:

- تكون التكاليف في بعض الأحيان أعلى من خيار الإنتاج الداخلي؛
- احتمال ارتفاع التكاليف المتعلقة بالمراقبة التي تمارسها المؤسسات الأمرة بالأعمال للتأكد من مدى مطابقة الإنتاج الذي تمت مناولته؛
- تختار المؤسسات الأمرة بالأعمال شركائها اعتمادا على معايير مهمة كالسعر والجودة والآجال، فإذا كان من السهل الحصول على السعر المناسب فهذا لا يضمن بالضرورة الجودة والآجال؛
- اللجوء إلى المؤسسات المناولة يخلق في الكثير من الأحيان تبعية لها.

4-3-2 العيوب بالنسبة للمؤسسات المناولة:

- تكون المؤسسة المناولة في وضعية تبعية تقنية وتجارية للمؤسسة الأمرة بالأعمال؛
- في حالة الكساد سيكون المناول من الباطن المتضرر الأول في السوق ، لأن الأمر بالأعمال يفضل استرجاع الصناعات المناولة من أجل تفادي النزاعات مع موظفيه؛
- محدودية اليد العاملة المتخصصة في بعض الأحيان، لأن مهارتها تتعلق بتكوينها هذا الأخير يستدعي تكاليف مرتفعة للتكوين والتدريب الميداني؛
- يتميز نشاط المؤسسات المناولة بعدم الثبات في الطلب عليها، لأن العلاقات ليست دائمة في معظمها مع المؤسسات الأمرة بالأعمال⁽⁹⁾. مما سبق يتضح أن التعاون من خلال آلية التعاقد من الباطن، يكون كنتيجة لتوجه المؤسسة نحو إعادة التخصص والتركيز على نشاطها الأساسي وتحقيق مبدأ العمل الجماعي. بمعنى آخر، المناولة من الباطن كنتيجة لعملية الإخراج، يقصد بها ترك جزء من القيمة المضافة من أجل هامش أكبر للجودة والمرونة وللرفع من القدرة التنافسية.

المحور الثاني: واقع المناولة من الباطن في الدول الأوروبية:

1- خصائص نشاط المناولة من الباطن على مستوى دول الاتحاد الأوروبي:

1-1 الاعتماد على المناولة من الباطن الدولية: يوضح الجدول الآتي نسبة الآمرين بالأعمال لصناعة السلع الاستهلاكية والالكترونية في عدد من دول الاتحاد الأوروبي والذين يتعاقدون من الباطن مع مناولين أجنب.

الجدول رقم (03): نسبة الآمرين بالأعمال والمناولين من الباطن في عدد من دول الاتحاد الأوروبي

| طبيعة المنتج | نسبة الآمرين بالأعمال الذين لهم على الأقل علاقة للمناولة من الباطن في الخارج / العدد الإجمالي للمؤسسات | نسبة الآمرين بالأعمال الذين لهم على الأقل علاقة للمناولة من الباطن في الخارج / العدد الإجمالي للمؤسسات |
|----------------------------------|--|--|
| المكونات الالكترونية والكهربائية | 44% | 24% |
| الملابس والجلد | 65% | 23% |

| | | |
|------|-----|--|
| 23% | 48% | المواد الصيدلانية والعمود |
| 18 % | 50% | التجهيزات المنزلية |
| 13% | 48% | صناعة الطائرات وبناء السفن والسكك الحديدية |
| 10% | 30% | المعدات الكهربائية و الالكترونية |
| 11% | 35% | الصناعات التحويلية |
| 10% | 35% | النسيج |
| 11% | 28% | السيارات |
| 10% | 35% | الكيمياء والمطاط والبلاستيك |
| 10% | 26% | الحديد و الصلب والنقل |
| 10% | 25% | التجهيزات الميكانيكية |
| 9% | 40% | أعمال النشر و الطباعة |
| 8% | 25% | المنتجات المعدنية |
| 7% | 25% | الخشب والورق |

Source : Catherine Souquet : »la sous-traitance internationale l'europe, partenaire privilégié «
Ed : (sessi), service des études et des statistiques industrielles.N° 205-juin 2005. p1 .
<http://www.industrie.gouv.fr/sossi>.

الملاحظ من الجدول رقم (03) أن النسبة المؤوية للآمرين بالأعمال الذين لهم علاقات مناولة من الباطن مع أطراف أجنبية تبدو مرتفعة خاصة في الصناعات الالكترونية والصيدلية والأجهزة المنزلية وصناعة الطائرات وبناء السفن والسكك الحديدية حيث تكاد تقارب نصف عدد الأمرين بالأعمال مقارنة بعددهم الإجمالي. حاليا وبسبب الارتفاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي سمحت بالمراقبة والتحكم عن بعد في مختلف أنشطة التصنيع، ولذلك فإن "ميدان الألعاب"، على حد تعبير أحد الكتاب أصبح عالميا والمؤسسات أصبحت بإمكانها أن تختار مناوليها من الباطن، أين يكون العرض أكثر تنافسية.

1-2 التوجه للتعامل مع مؤسسات من خارج حدود الاتحاد الأوروبي:

يوضح الجدول التالي تقسيم علاقات المناولة من الباطن لدول الاتحاد الأوروبي حسب المنطقة الاقتصادية.

الجدول رقم (04): تقسيم علاقات المناولة من الباطن حسب المنطقة الاقتصادية و أصل رأس المال للمؤسسات.

| باقي العالم (1) | | آسيا من دون اليابان | | اليابان | | الو.م . الأمريكية | | الاتحاد الأوروبي | | (بالمائة %) |
|-----------------|--------|---------------------|-------|---------|-------|-------------------|-------|------------------|--------|---------------------------------------|
| FGM | EN | FGM | EN | FGM | EN | FGM | EN | FGM | EN | |
| 56.4% | 56.2% | 8.6% | 9.2% | 0.0% | 0.0% | 2.6% | 1.1% | 32.4% | 33.6% | الملابس والجلد |
| 12.7% | 11.5% | 0.0% | 6.5% | 0.0% | 0.0% | 1.7% | 7.7% | 85.7% | 74.4% | الطباعة و النشر |
| 32.3% | 37.7% | 3.8% | 6.8% | 0.0% | 0.0% | 18.4% | 15.2% | 48.6% | 40.7% | الصيدلة والعمود |
| 29.5% | 37.3% | 41.3% | 31.1% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 29.6% | 31.6% | التجهيزات المنزلية |
| 12.6% | 12.4% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 87.6% | 87.4% | صناعة السيارات |
| 22.5 % | 27.8 % | 2.8 % | 7.6 % | 15.5 % | 7.6 % | 13.5 % | 6.6 % | 45.7 % | 50.5 % | بناء الطائرات والسفن، والسكك الحديدية |

| | | | | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|
| المعدات الميكانيكية | 72.7% | 79.9% | 1.6% | 4.4% | 10.7% | 5.9% | 4.1% | 4.7% | 5.7% | 10.4% |
| المعدات الكهربائية و الإلكترونية | 51.8% | 63.5% | 14.4% | 21.9% | 0.9% | 1.6% | 10.8% | 16.4% | 9.7% | 9.0% |
| المنتجات المعدنية | 36.8% | 34.3% | 4.0% | 3.2% | 2.3% | 1.8% | 1.3% | 1.6% | 59.5% | 55.3% |
| النسيج | 62.9% | 77.9% | 0.0% | 1.1% | 0.0% | 0.0% | 2.4% | 4.7% | 18.7% | 32.4% |
| الخشب وصناعة الورق | 43.1% | 31.6% | 10.7% | 2.5% | 0.0% | 0.0% | 1.3% | 5.7% | 64.6% | 40.5% |
| الكيمياء والمطاط، والبلاستيك | 63.1% | 58.7% | 9.2% | 5.7% | 0.6% | 0.4% | / | / | 24.2% | 24.2% |
| تحويل المعادن | 64.0% | 58.9% | 5.1% | 2.5% | 0.0% | 0.0% | / | / | 18.7% | 25.2% |
| المكونات الإلكترونية والكهربائية | 57.2% | 63.0% | 7.4% | 4.6% | 0.5% | 0.3% | / | / | 17.0% | 27.0% |
| الصناعات التحويلية | 55.7% | 54.7% | 5.9% | 4.1% | 1.8% | 1.0% | / | / | 28.3% | 27.8% |

Source : Catherine Souquet : « la sous-traitance internationale l'Europe, partenaire privilégié »
op-cit.p 3

FGM : Filiales de groupes multinationaux

EN : Ensemble

(1) Reste du monde : Afrique, Amérique latine, Europe hors union à 15

يوضح الجدول رقم 04 تقسيم علاقات المناولة من الباطن لدول الاتحاد الأوروبي كما يأتي:

* **التعامل على مستوى أوروبا:** عادة ما تقوم المؤسسات الأوروبية في البداية بطلب المناولين من الباطن على مستوى دول الاتحاد الأوروبي حيث تصل علاقات المناولة من الباطن التي تعد إستراتيجية إلى أكثر من 55 % من إجمالي العلاقات، هذا التوجه الأوروبي القوي يكون بصفة خاصة في قطاع السيارات حيث يشكل حوالي 87 % من هذه العلاقات وذلك منذ زمن بعيد. ولأن أوروبا تحيي ككيان اقتصادي واحد وتنتج المعدات والآلات اعتمادا على نشاط أسواقها والمهارات التي تمتلكها حيث لا تكون بينها حدود. فمعظم دول الاتحاد الأوروبي تحولت على وجه الخصوص إلى السوق الأوروبية فيما يخص المناولة من الباطن المتعلقة بمنتجاتي المعدات الميكانيكية⁽¹⁰⁾.

* **التوجه إلى البلدان المجاورة لبناء علاقات للمناولة من الباطن:** تكون دول الاتحاد الأوروبي مجموعة مهمة من العلاقات تضم 28 % من علاقات المناولة من الباطن الدولية و الأكثر إستراتيجية مع مجموعة واسعة من البلدان، قلب هذه العلاقات يكون عادة مع البلدان الواقعة عند حدود الاتحاد الأوروبي، البحر الأبيض المتوسط، وأوروبا الوسطى والشرقية والتي يطلق عليها « peco »، معظم هذه المناطق تتميز بتكلفة يد عاملة منخفضة مقارنة مع دول أوروبا الشمالية والغربية، كذلك الأمر بالنسبة لتكاليف الأجور فهي تقريبا أقل ارتفاعا بخمسة مرات في جمهورية التشيك مثلا وأقل بسبعة مرات في المملكة المغربية مقارنة مع دولة أوروبية كفرنسا مثلا. كما أن شهرة ونجاح دول الـ « peco » يرجع كذلك لقرىها من أسواق أوروبا الغربية وهو ما يسمح بتقليص تكاليف النقل

والاستجابة بسرعة للرد على طلب السلع الاستهلاكية وكذلك بالنسبة لتأهيل الموظفين⁽¹¹⁾. بالنسبة لدول المغرب العربي، حسب الدراسات غالبا ما تخصص في قطاعات التعبئة والتغليف والتجميع لبعض الأجزاء، وفي السنوات الأخيرة أصبح القطب الأساسي للإمدادات يتمثل في صناعة الملابس. بالنسبة لآسيا تبين الدراسات أنه تقام علاقات للمناولة من الباطن مع دول هذه القارة بمعدل علاقة من أصل عشرة علاقات، حيث وجد أن تكلفة اليد العاملة هي عموما أكثر انخفاضا، ولكن هناك قيد نوعا ما من التعامل مع دول هذه القارة، يتمثل في أن آسيا بالنسبة لأوروبا هي قارة تقع في الجانب الآخر من الكرة الأرضية وبالتالي يصبح من الصعب الوصول إليها مقارنة بالدول التي تقع على أبواب أوروبا. ولكن في المقابل تمثل دول آسيا مورد إمدادي مهم جدا بالنسبة لمنتجات الآلات والمعدات المنزلية والمكونات الكهربائية والالكترونية. بالنسبة لهذه المنافذ، تعتبر اليوم الصين الشعبية وتحديدًا منطقة delta على حدود نهر اللؤلؤ (والتي تجمع كل من هونغ كونغ ومكاو)، من المناطق التي يصعب تجنب التعامل معها.

في المقابل نجد أن العديد من المؤسسات من الدول الأوروبية من النادر جدا أن تقيم علاقات مناولة من الباطن مع قطبي العالم الولايات المتحدة الأمريكية واليابان لأن هذه الدول لا توفر في حقيقة الأمر أي ميزة من حيث التكاليف غير المباشرة، لكن هذا لا يمنع من وجود علاقات للمناولة من الباطن مع هذه الدول في الحالات التي تحتاج فيها العملية الإنتاجية لذلك، فيتم الاختيار في إطار الإستراتيجية التي تركز على تطوير علاقات قوية مع هذه الأسواق. تكون هذه العلاقات خاصة إذا تعلق الأمر بشركات المستحضرات الصيدلانية بدول الاتحاد الأوروبي والتي كثيرا ما تكون لديها فروع للمجموعة في الولايات المتحدة الأمريكية. بالنسبة لليابان فهي تجذب في المقام الأول مصنعي السلع الرأس مالية وخصوصا أولئك الذين يحتاجون إلى المعدات الميكانيكية⁽¹²⁾.

2- أثر الأزمة المالية على مساهمة المناولة من الباطن في تحقيق رقم الأعمال لدول أوروبا الغربية:

توضح البيانات التالية مدى مساهمة المناولة من الباطن في تحقيق رقم الأعمال بالنسبة لدول أوروبا الغربية خلال فترة الأزمة المالية منذ 2008 إلى 2009 والأثر الذي خلفته هذه الأخيرة.

الجدول رقم (05): مساهمة المناولة من الباطن في تحقيق رقم الأعمال في دول أوروبا الغربية

| أرقام الأعمال لقطاع المناولة من الباطن خلال 2009/2008 (بالمليار دولار) | | | |
|--|--------|-------|------------|
| البلد أو المنطقة | 2008 | 2009 | التغير (%) |
| ألمانيا | 121.07 | 95.33 | -21.26 |
| فرنسا | 74.99 | 59.99 | -20% |
| إيطاليا | 47.7 | 38.16 | -20% |
| المملكة المتحدة | 41.79 | 33.43 | -20% |
| إسبانيا | 38.6 | 30.88 | -20% |
| هولندا | 13.57 | 11.31 | -16.65 |
| النمسا | 12.12 | 10.10 | -16.66 |
| بلجيكا | 11.85 | 9.88 | -16.62 |
| السويد | 11.02 | 8.82 | -19.9% |
| البرتغال | 8.49 | 7.08 | -16.6 |
| فنتلندا | 8.49 | 6.47 | -23.7% |

| | | | | |
|---------|--------|--------|----------------------|---------|
| -13.07% | 5.25 | 6.04 | ايرلندا | |
| -20.03 | 5.23 | 6.54 | الدانمارك | |
| -13% | 4.29 | 4.93 | اليونان | |
| -19.8% | 0.73 | 0.91 | لكسمبورغ | |
| -20% | 326.95 | 408.68 | مجموع الـ 15 دولة | 1 |
| -30.01% | -19.8 | 41.98 | الأعضاء الجدد الـ 12 | 2 |
| - | 378.78 | - | مجموع 25 دولة | 2+1 = 3 |
| - | -17 | 16.42 | سويسرا + النرويج | 4 |
| - | 346.73 | - | أوروبا الغربية | 4+1 = 5 |

Source : Midest : « la sous traitance en Europe, chiffres de la sous-traitance 2009 » paris 2010 , p4 <http://www.Ibb.reedexpo.fr>

حسب الجدول، بلغت عروض المناولة من الباطن في دول الاتحاد الأوروبي (15 عضو) حوالي 326.95 مليار أورو سنة 2009 مقابل 408.68 في 2008 أي بنسبة انخفاض قدرت بحوالي 20 %، حيث يرجع العديد من الخبراء هذا التراجع إلى الأزمة المالية التي أثرت بشكل كبير في جميع البلدان الأوروبية. ما يلاحظ من النتائج الموضحة في الجدول أن البلدان التي غالبا ما تستخدم كأمتلة عن أدائها الاقتصادي، لا تزال بعيدة عن المراتب الأولى فيما يخص المناولة من الباطن. وهكذا فقد سجلت أربعة دول انخفاضات تراوحت ما بين (15 % إلى 20 %) وهي اليونان وايرلندا، و pays bas والبرتغال، أربعة دول أخرى هي: النمسا وبلجيكا وفرنسا والمملكة المتحدة، نلاحظ أنها أكثر تراجعا حيث وصلت نسبة الانخفاض من (20% إلى 25%). الدول السبعة الأخرى من الاتحاد الأوروبي الأسبق الذي يضم 15 دولة عرفت هي الأخرى اندحارات فاقت الـ 25 % أحيانا شملت كل من: ألمانيا والدانمارك وإسبانيا وفرنسا وإيطاليا ولكسمبورغ والسويد. أكبر هذه الانحدارات لوحظت في فنلندا، حيث وصلت إلى -30.01% بالنسبة لمجموع الاثنتي عشرة (الأعضاء الجدد) للاتحاد الأوروبي يمكن تقدير نسبة الانخفاض بـ 19.8 % في المتوسط. بالنسبة لسويسرا والنرويج (دول أوروبا الغربية وغير أعضاء في الاتحاد الأوروبي)، فإن متوسط الانخفاض وصل إلى نحو 17 %.

كما سجل في بعض التقارير تقديرات عن منتجات المناولة من الباطن بالنسبة لجميع الدول المسماة « l'arc oriental de l'Europe » " قوس أوروبا الشرقية " بما فيها تركيا وجميع الدول الشرقية باستثناء الأعضاء في رابطة الدول المستقلة (CEI)(Communauté des états indépendants)، حيث بلغت فيها عروض المناولة من الباطن سنة 2009 حوالي 86.4 مليون أورو مقابل 103.68 مليون أورو سنة 2008 أي بنسبة انخفاض قدرت بـ 20 % (13).

يتضح حسب النتائج السابقة أن واقع المناولة من الباطن في دول الاتحاد الأوروبي، عرف تطورا كبيرا خاصة في كل من ألمانيا وفرنسا. لكن تطور هذا النشاط لم يسلم كغيره من الأنشطة من الآثار السلبية للأزمة المالية والاقتصادية العالمية، حيث لوحظ أن العديد من المؤشرات عرفت تراجعا، كما أن تأثر القطاعات كان متفاوتا بحسب التغيير في أسعار المواد الأولية، وهو ما أثر بالسلب على بعض أنشطة المناولة من الباطن، التي تحسنت فيما بعد ابتداء من السداسي الثاني لسنة 2010.

المحور الثالث: التجربة اليابانية في مجال المناولة من الباطن

تتحمل اليابان تكاليف إضافية في استيراد المواد الأولية والوقود وتكاليف إضافية في نقل المنتجات النهائية لآلاف الأميال إلى الأسواق الأمريكية والأوروبية، وتظل أسعارها تنافسية ومنتجاتها أكثر اجتذابا للزبون من حيث الجودة، والاعتمادية والتكلفة والأداء. هذه المميزات كانت نتيجة لمجموعة من السياسات والأنظمة والاستراتيجيات التي اتبعتها المؤسسات اليابانية والتي من بينها تعميق وتفعيل علاقات التعاون والتكامل بين المؤسسات في صور وأشكال عديدة من بينها المناولة من الباطن. فقد تميزت اليابان بصفة خاصة في هذا المجال عن غيرها من البلدان الصناعية واعتبرت تجربتها ناجحة بامتياز.

1- تطور نشاط المناولة من الباطن في اليابان وارتباطه بتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أقر اليابانيون منذ زمن بعيد بأن اقتصادهم هو اقتصاد مزدوج، حيث عرف مشكلا حقيقيا مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة منها التابعة إلى قطاع الصناعات التحويلية، لأنه بعد الحرب العالمية الثانية، ساهمت المؤسسات الكبرى بشكل كبير في إعادة هيكلة الاقتصاد والصناعة، هذه الأخيرة عرفت تطورا ونموا مكثفا وتركت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعيدة ومتأخرة جدا. وخلال سنوات 1950-1960 كان الفرق بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة كبيرا جدا، هذا التأخر كان يعتبر تهديدا بالنسبة لتطور اليابان وشكلا مشكلا هيكليا مهما في الصناعة والاقتصاد الياباني⁽¹⁴⁾.

إن مقارنة هذه الصورة مع ما هو موجود حاليا يعتبر ضريبا من الخيال، فاليوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية اليابانية تعتمد على معدات حديثة عالية التقنية و كفاءات محورية هامة. تنتج سلعا وأجزاء ذات جودة عالية، وتستثمر في أعمال البحث والتطوير، وتطور من منتجاتها الخاصة والعديد منها تعتبر مؤسسات رائدة عالميا في مجال تخصصها. فهي الآن بعيدة كل البعد عن الوضعية التي كانت عليها سابقا والدليل على ذلك أن الحكومة اليابانية تعتبرها اليوم كمحرك للنمو الاقتصادي الياباني⁽¹⁵⁾. كان هذا التطور نتيجة السياسات الاقتصادية والصناعية التي طبقتها اليابان منذ تلك الفترة، فالعديد من الباحثين يتفقون على وجود 3 عوامل أساسية ساهمت في هذا التطور ورفعت من قوة هذه المؤسسات وهي:

- أول هذه العوامل، تشجيع المناولة من الباطن بالنسبة للمؤسسات الكبيرة؛
- ثاني هذه العوامل، خصائص ومميزات وطبيعة هذه المؤسسات؛
- Le networking، الشبكات والتركز في مناطق صناعية.

ما يهم في هذا المقام هو العامل الأول المرتبط بتشجيع نظام المناولة من الباطن بالنسبة للمؤسسات الكبيرة على اعتبار أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات من الباطن.

فالمناولة من الباطن في اليابان مثلها مثل الظواهر المرتبطة بما سمي في اليابان بـ (les keiretsu) -وهو عبارة عن نظام واسع جدا ينظم الشبكات الهرمية للمناولة من الباطن- أو بتطبيقات التقنيات الجديدة للتسيير والإنتاج مثل نظام الوقت المحدد. فبعد الحرب العالمية الثانية وما نتج عنها من: انحلال للمجموعات الكبرى المسماة (zaibatsu)، هذه الظروف وغيرها دفعت بالمؤسسات الكبرى إلى الدخول في علاقات للمناولة من الباطن⁽¹⁶⁾.

لقد بدأ " نظام عقود الالتزامات " (le système de contrats obligationnels) في الظهور والتطور في

اليابان خلال فترة النمو القوي لسنوات 1960. منذ ذلك الوقت الذي كانت فيه العديد من المؤسسات الكبيرة ليست لديها الإمكانيات من الحصول على المهارات التي يمتلكها الموردون ولذلك قامت المؤسسات الكبيرة الزبونة بتشجيع قرارات الدخول في عقود التوريد بشرط أن تكون "حصرية" من أجل منع الكفاءات المكتشفة عند مورديهم من التسرب إلى منافسيهم. وهو ما أدى تدريجياً إلى خلق هياكل هرمية (des structures pyramidales). بالنسبة للمناولة من الباطن للالتزامات (la sous-traitance obligationnelle)، هي النوع الأكثر شيوعاً في اليابان، حيث الروابط بين الأمرين بالأعمال والمناولين من الباطن هي طويلة الأجل، تقوم على الثقة والالتزام المتبادل. وكثيراً ما يستخدم رجال الأعمال استعارة المؤسسة الأب والمؤسسة الابن (parent-entreprise - enfant entreprise) أو ببساطة الأب والابن parent-enfant لوصف الروابط القوية بين المصنعين ومناوليهم هذه العلاقة تأخذ شكل هرم يكون على رأسه الأمرين بالأعمال، أما قاعدة الهرم فتتكون من عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من الباطن. ومن أجل أن يكون هذا النوع من تنظيم الإنتاج فعالاً، عملت المؤسسات الكبرى والمؤسسات المناولة على التنسيق والمشاركة فيما يخص أنشطة هندسة وتصميم المنتجات وتشجيع أعمال البحث والتطوير وهو ما عزز تكوين الجمعيات وتقوية الروابط التعاقدية بين المؤسسات يجعلها على المدى الطويل في أغلب العقود⁽¹⁷⁾.

2 - عوامل نجاح نظام المناولة من الباطن في اليابان:

2-1 ارتفاع قيمة الصادرات اليابانية إلى أمريكا وأوروبا: لقد أرجع العديد من الخبراء سبب الفوائض اليابانية، إلى زيادة صادراتها نحو الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا بشكل منتظم. فالقطاعات الصناعية المسؤولة عن تطور الصادرات اليابانية هي معروفة جيداً وهي: قطاع السيارات وقطاع الأجهزة الالكترونية والكهربائية والآلات والماكينات الصناعية: كل هذه المنتجات يتم تجميعها في اليابان ويطلق عليها "صناعة التجميع" (industrie d'assemblage) وباللغة اليابانية (kumitate kikai kogyo)، هذا المصطلح في اليابان يصف الصناعات التي تقوم على العرض التقني لأنشطة المناولة من الباطن، سواء تعلق الأمر بتصنيع أو تجميع أجزاء فرعية وتركيبها في شكلها النهائي.

2-2 فتح وحدات وفروع للشركات الكبرى في أمريكا وأوروبا: في السنوات الأخيرة زادت وتنوعت القيود المفروضة على استيراد المنتجات الصناعية اليابانية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، ولذلك قامت أغلبية الشركات اليابانية بفتح وحدات إنتاج لها في هذه الأقاليم. هذا التوجه الاستراتيجي والمدعم من طرف السلطة ساهم بدوره في تحقيق الفائض وزيادة إنتاجية المناولين من الباطن.

2-3 تنظيم المؤسسات المناولة على شكل شبكات (الاعتماد على نظام الشبكات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك لآلية المناولة من الباطن): لقد تمت دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غالبية الدراسات حول الاقتصاد الياباني من جانب المناولة من الباطن على اعتبار أن معظم هذه المؤسسات هي مؤسسات تعتمد في نشاطها على عقود المناولة من الباطن مع الشركات الكبيرة، كما أنها تشكل حوالي 99.7% من العدد الإجمالي للمؤسسات وتشغل 72% من القوى العاملة. هذه المؤسسات المناولة عادة ما تتجمع في مناطق جغرافية صغيرة نسبياً حيث يشكلون ما يعرف في بـ (les districts industrielles)، في اليابان توجد 550 منطقة صناعية من هذا النوع في العديد من الصناعات مثل: النسيج والماكينات والمعدن والسيراميك وأكثر

هذه الأشكال انتشارا عبارة عن تجمعات للمؤسسات الصناعية في شكل شبكات هرمية (des réseaux hiérarchiques) للمناولة من الباطن، جزء منها يقوم على النظام الأكثر اتساعا وهو (keiretsu) هذا النظام تعتمد العديد من الهياكل الهرمية التي يمكن ملاحظتها في مناطق صناعية يطلق عليها في اليابان " مدينة المؤسسات " (ville - entreprise) مثل TOYOTA-City أو HITACHI-City. هذه التجمعات الجغرافية تتميز بشبكات من نوع many-to-many حيث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة من الباطن لا تعتمد على زبون واحد وشبكات هذه المؤسسات هي مجموعات منفصلة ولكن ذات صلة ببعضها البعض وتقوم بأنشطة تعاونية. يمكن للتعاون بين هذه المؤسسات أن يأخذ أشكالا عديدة، حيث يمكن أن يكون في شكل: إنتاج مشترك أو تقاسم للمعدات واليد العاملة أو تطبيق أنشطة مشتركة في مجال التسويق أو العلامات التجارية أو البحث والتطوير أو تقاسم المعلومات⁽¹⁸⁾.

3- تحليل مقارن لأنظمة المناولة من الباطن اليابانية والأوروبية:

تحاول الدول الأوروبية اليوم الاستفادة من النموذج الياباني في مجال المناولة من الباطن على الرغم من وجود العديد من الاختلافات الهيكلية لتطبيقات هذا النظام، نذكر منها:

3-1 بالنسبة للأنشطة المسندة إلى المؤسسات المناولة: اعتماد المؤسسات اليابانية على المناولين من الباطن في تصنيع بعض الأجزاء و/أو إنجاز الأنشطة القريبة من الأنشطة الإستراتيجية في سلسلة القيمة للمؤسسة، على عكس المؤسسات الأوروبية فالاعتماد عليهم غالبا ما يكون في أنشطة محدودة.

3-2 بالنسبة لعلاقة المناولين من الباطن بالعملاء (الأميرين بالأعمال): كما أظهرت الدراسات أن حصة اليابان من التكاليف الناتجة عن الطلبات من خارج المؤسسة تصل من 60 إلى 80 % بالنسبة لصناعة آلات التصوير والطباعة والنسخ على سبيل المثال، أما على مستوى المؤسسات في أوروبا فهي لا تتجاوز 30 %، يمكن تفسير هذا الانحراف من خلال الاختلاف في التقارير في أوروبا و اليابان بين المناولين من الباطن و المؤسسات الكبرى، ففي أوروبا المناولون من الباطن لديهم العديد من العملاء - من المفروض أكثر من 10- ويفضلون التقليل من اعتمادهم عليهم أو على عميل واحد، فعادة ما لا تتجاوز مبيعاتهم لكل عميل 30 %⁽¹⁹⁾. في اليابان على العكس من ذلك، أغلبية المناولين من الباطن يعتمدون بنسبة تفوق الـ 50 % على عميلهم الرئيسي، هذا النوع من المناولة من الباطن يتميز بالتبعية القوية.

3-3 بالنسبة لعلاقة المناولين من الباطن مع بعضهم البعض: إن تطور المناولين من الباطن اليابانيين سمح بتشكيل شبكات للإنتاج، أصبحت فيما بعد أكثر تعقيدا وتطورا وسمحت بدعم أنشطة التعاون بين المؤسسات الكبيرة في الأعلى والمؤسسات المناولة الأقل صغرا، الأمر الذي دفع بهم إلى إنشاء حزام (une ceinture) للمناولين من الباطن مسئولون عن أعمال التجميع الفرعي.

3-4 بالنسبة لإستراتيجية تطبيق هذا النظام سواء من طرف المؤسسات الآمرة أو المناولة من الباطن:

سابقا في أوروبا، يعمل المناول من الباطن وفقا لطلبات الزبون، الذي يقدم عرضا يتضمن السعر وليس تكاليف الإنتاج. في هذه الحالة لا يمكن للزبون مراقبة تكاليف الإنتاج والتحكم في محاورها الأساسية، فهو يرسل العديد من المؤسسات من أجل اختيار العرض الذي يوفر له أقل تكلفة. فهو بالتالي يعتمد على المناقصات

الرسمية⁽²⁰⁾. ففي اليابان المؤسسة الكبيرة هي من تختار شريكا لها من بين المناولين من الباطن، وعندما يتم تأسيس الروابط فإن العمل يتم بصورة مشتركة من أجل تحسين الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج.

المحور الرابع: تجربة المملكة المغربية كنموذج من الدول العربية:

1- دور وحجم المناولة من الباطن في المملكة المغربية:

يعتبر المغرب من البلدان النامية التي تشهد ديناميكية خلال الخمس سنوات الأخيرة، حيث تسجل فيها العديد من المجالات مستويات أداء جيدة. فقد عرف اقتصاد المملكة المغربية نموا من خلال تحقيق معدل نمو متوسط قدر بـ 5 % سنويا. هذا النمو يتعزز بصفة خاصة من جانب الصناعة التي تمثل 25 % من الناتج المحلي الإجمالي (BIP). انطلاقا من القطاعات السبعة التي تعتبر قطاعات إستراتيجية في الاقتصاد المغربي والتي تم استهدافها كإطار لمخطط التنمية، ثلاثة منها فقط هي من تعتمد اعتمادا كبيرا على المناولة من الباطن، ويتعلق الأمر ب: قطاع الإلكترونيك، والسيارات والطيران وصناعة السكك الحديدية.

1-1 المناولة من الباطن في قطاع صناعة السيارات:

ينقسم الإنتاج الوطني المغربي للسيارات بين (Somaca)، وهو مصنع للتجميع أين يتم تركيب السيارات التابعة لمجموعة رينو (Renault) وبين (PSA) وهي عبارة عن سبعة سلاسل لتركيب السيارات النفعية ثقيلة الوزن، وتصميم وتصنيع الحافلات الصغيرة والكبيرة. في هذا الإطار فإن أنشطة المناولة من الباطن تتوزع على الأقل على مئة مؤسسة، حيث تسعى الدولة من خلال مخططها " التنموي " إلى رفع المكانة التنافسية لدولة المغرب من أجل الوصول إلى مستوى السوق الدولية للمناولة من الباطن الخاصة بالسيارات. معتمدين في ذلك على ميزة البلد المنخفض التكاليف (Low Cost Contry) بالإضافة إلى المزايا اللوجستية المرتبطة بقرب المملكة من أوروبا.

عموما يتم تطوير النسيج المحلي للمناولين من الباطن من أجل تموين 28 موقعا لتجميع السيارات والموزعة بين اسبانيا والبرتغال وفرنسا. وهذا ما يتطلب خلق 40000 منصب شغل مباشر أو غير مباشر بحلول عام 2015. بهذا التوجه سيصبح المغرب حسب الخبراء قاعدة للواردات بعدها للصادرات بفضل تكاليف الإنتاج المنخفضة والمزايا التي توفرها اتفاقيات التجارة الحرة الموقعة مع أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية وتركيا والدول العربية. هذا التوسع الجديد في صناعة السيارات وعقود المناولة من الباطن يعود بشكل كبير إلى مصنع Renault الموجود بطنجة.

إن ضرورة تطوير قطاع صناعة السيارات كان بحاجة أيضا إلى وجود مناطق صناعية كبرى كالمناطق الصناعية: " Tanger Automotive City " (TAC) التي تم إنجازها في 2007 و " Kénitra Automotive City " (KAC) والتي انتهت بها الأشغال في 2010 و "Tanger Free Zone"، التي أنشأت سنة 2000 حيث شهدت العديد من الاستثمارات وصلت إلى 130 مليون أورو في 2008 واستفادت من مساحة قدرها 150 هكتار لتصل إلى 500 هكتار بحلول 2015.

1-2 المناولة من الباطن في قطاع صناعة الطائرات:

يعرف قطاع الطيران خلال الآونة الأخيرة اتجاها إستراتيجيا جديدا لتنمية الصناعة المغربية، فقد تم عقد الاتفاقات مع كبار الشركات الآمرة بالأعمال في هذا المجال من أمثال: EADS MAROC AVIATION،

LES ATELIERS DE MAINTENANCE DE LA RAM SAFRAN , BOEING لذلك تشهد صناعة الطائرات في المغرب اليوم نموا قويا وصل إلى 10% خلال 2009 و 35% خلال 2013. هذا النمو يتضح

من خلال التطور السريع في القوى العاملة حيث ارتفعت نسبة التوظيف إلى 13.64% من سنة 2000 إلى 2010. والجدول التالي يوضح هذا التطور.

الجدول رقم (08) تطور القوى العاملة في قطاع الطيران من 2000 إلى 2015

| السنوات | 2000 | 2003 | 2006 | 2009 | 2010 | تقديرات 2015 |
|---------------|------|------|------|------|-------|--------------|
| القوى العاملة | 1500 | 2500 | 5000 | 7500 | 11000 | 17000 |

Source : CFCIM (Chambre française de commerce et d'industrie du maroc) : « Industrie et sous-traitance industrielle », Veille trimestrielle du marché marocain, Janvier-mars 2010,P4.

إن المناولين من الباطن التابعين لهذا القطاع نجدهم متخصصين بدرجة كبيرة في عمليات صيانة الآلات والمعدات، أما الأمرين بالأعمال فأغلبهم يمثلون شركات الطيران، وبصفة خاصة الخطوط الجوية الفرنسية والخطوط الجوية للمملكة المغربية، واللذان أنشأ في 16 جويلية 2009 مشروع مشترك (MRO) مختص في الصيانة والإصلاح ومراجعة الآلات. لتأتي بعد هاتين الشركتين الشركات المصنعة للطائرات والمحركات وكذلك المصممين ومصنعي الأنظمة الفرعية.

كما تسعى الحكومة المغربية من خلال مخطط التنمية إلى تطوير عرض متكامل من أجل الوصول إلى تحقيق رقم أعمال قدره 12 مليار درهم وكذلك قيمة مضافة بقيمة 3 مليار درهم في هذا القطاع. ضمن هذا السياق تم تحويل جزء من نشاط أحد المناطق الصناعية المعروفة باسم (l'aéropole de nouaceur) وهي المنطقة الأولى لحظيرة المعدات والمناولين من الباطن التابعين لقطاع الطيران في المغرب إلى منطقة أساسية يكون فيها نشاط المناولة من الباطن هو النشاط الأساسي لهذه المنطقة.

تتركز معظم أعمال صناعة الطائرات المغربية في العاصمة التجارية، الدار البيضاء حيث تحقق 90% من رقم الأعمال و65% من القوى العاملة، بالإضافة إلى مناطق أخرى قيد التطوير في كل من المحمدية وطنجة، هذه الأخيرة تضم مجموعة من المؤسسات ذات الوزن الثقيل من أمثال (Atlas productions) و (DL) التي تعمل على توسيع مصانعها بصفة مستمرة.

بالنسبة لمجال التكوين والتدريب فان معهد حرف الطيران (L'institut des Métiers de)

(I'Aéronautique)(IMA): قد أنشأ مع معهد الاتحاد الفرنسي للصناعات والحرف المعدنية

(UIMM) (L'Union Française des industries et des métiers de la métallurgie)، معهد العالم

العربي (I'IMA) بتكلفة بلغت 70 مليون درهم ممولة من طرف الدولة وتتم إدارته من طرف متخصصين

وبصفة خاصة من قبل الفرق المغربية للصناعات الجوية والفضائية. تم استقبال الدفعة الأولى المكونة من 400

طالب في نهاية 2010⁽²¹⁾.

1-3 المناولة من الباطن في صناعة الإلكترونيات: يشمل قطاع الإلكترونيك في المغرب فرعين: الإلكترونيات ذات الاستهلاك الواسع والشعبي والتي تشهد الركود وانخفاض في معدل الصادرات بـ 4% في السنة منذ 2004

والإلكترونيات المتخصصة ذات الأداء العالي، والفرع الذي يعرف ازدهارا مرتبب حسب العديد من الخبراء بتطور المناولة من الباطن. توجه منتجات هذا القطاع بصفة خاصة إلى التصدير، حيث تم تسجيل رقم أعمال قدره 1.2 مليار درهم خلال 2008 من تصنيع المكونات الإلكترونية، لطاقة إنتاجية فاقت 95 % من الإجمالي تم توجيهها إلى التصدير إلى فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية بشكل رئيسي.

لقد سجلت المناولة من الباطن في هذا المجال ارتفاعا بلغ 12 % ما بين 2001 و 2004، وهي اليوم تتوجه إلى المهام المعقدة كتجميع البطاقات والأسلاك الكهربائية وتصنيع المكونات الإلكترونية وبناء الدارات المتكاملة. ضمن هذا السياق خطت الحكومة المغربية لإنشاء قطب للإلكترونيات بالعاصمة التجارية "الدار البيضاء"، كما تم تنفيذ مشروع مدينة الإلكترونيات والتي تعتبر المجموعة الأولى المتخصصة في المغرب والمتواجدة في منطقة المحمدية، يتواجد على مستوى هذا الموقع العديد من المناولين من الباطن المتخصصين⁽²²⁾.

على العموم، إن إمكانيات النمو في الصناعات الإلكترونية بالمغرب لا تزال كبيرة حيث تمكنت الدولة من خلال مخطط التطوير الجديد، خلق 10000 منصب عمل وتحقيق قيمة مضافة قدرها 5 مليار درهم.

1-4 المناولة من الباطن في مجال صناعة السكك الحديدية: لقد خصصت القومية الوطنية للسكك الحديدية بالمغرب خلال الفترة 2008 - 2012، حوالي 21 مليار درهم ل: تطوير شبكة السكك الحديدية وتوسيع وتحسين ظروف التشغيل وتحديث مرافق الاستقبال واقتناء معدات نقل جديدة. فالمغرب تسعى إلى الحصول على 1500 كيلومتر من السكك الحديدية عالية السرعة في أفق 2030-2035، هذه الشبكة تركز على محورين أساسيين: "خط Atlantique" يربط كل من طنجا والرباط والدار البيضاء ومراكش والصويرة وأغادير وخط آخر "المغرب الكبير" "Maghrébine"، يربط كل من الدار البيضاء والرباط ومكناس وفاس ووجدة. إضافة إلى ذلك سيتم تجهيز المدن الكبرى بشبكات للسكك الحديدية في المناطق الحضرية مثل ترامواي "tramway" الدار البيضاء الذي اكتمل في 2010، كما ستستفيد المدينة من إنجاز خط خاص ب RER وخط لميترو الأنفاق مستقبلا. مثل هذه المشاريع ستكون أيضا في كل من طنجا، وأغادير ومراكش وفاس⁽²³⁾.

كل هذه المشاريع من شأنها أن ترفع من أهمية المناولة من الباطن لتموين احتياجات الشركات المنجزة، حيث إن شركة "ALSTON" التي فازت بمناقصة إنجاز خطوط الترامواي التابعة للرباط والدار البيضاء، قامت بالفعل بشراء المعدات اللازمة بالمغرب بقيمة 50 مليون أورو، الأمر الذي عزز من ارتفاع هامش نمو المشتريات في المغرب. قامت مجموعة "ALSTON" الفرنسية بتموين احتياجاتها من المؤسسات المغربية العاملة في مجال المناولة من الباطن فيما يخص قطع الغيار المعدنية والميكانيك والإلكترونيك والبلاستيك. حيث يتم تحديد الحرف الخاصة بالمقولة من الباطن المعدنية والميكانيكية من طرف المجموعة الفرنسية لأن الإنتاج يجب أن يتميز بالحدثة والتخصص ويتلاءم مع استعمالات الآلات الحديثة.

مما سبق يمكن أن نلمس قيمة النجاح الذي حققته المناولة من الباطن في العديد من القطاعات الصناعية المغربية. ويرتبط جزء كبير من هذا النجاح بتشجيع الدولة للصناعة المحلية واستخدام منتجات المناولين المحيين بمعدل كبير في تحقيق المشاريع الاستثمارية خاصة المشتركة. وهو ما تسعى اليوم الجزائر لتحقيقه، حيث إن المنتب لواقع المناولة من الباطن في الجزائر، يجد أن هذه الأخيرة أكثر ممارسة في قطاع البناء والأشغال العمومية بمعدل استخدام يصل إلى 88%، وارتفاع هذه النسبة مرده إلى المشاريع الكبرى المسطرة من طرف

الدولة في السنوات الأخيرة فيما يخص تنفيذ برامج السكنات والأشغال العمومية. من النماذج الناجحة في هذا القطاع نجد مجمع كوسيدار (le Groupe CSIDER) بالجزائر والذي يحقق 30% من قيمة رقم أعماله نتيجة الاستعانة بأنشطة المناولة من الباطن، حيث يصل معدل نمو رقد الأعمال إلى 17% سنويا⁽²⁴⁾.

أما المناولة في القطاع الصناعي فتبقى مهمشة، ويرجع العديد من الخبراء السبب إلى عزوف المؤسسات الكبرى (الأمرة بالأعمال) في أغلب الأحيان عن استخدام المنتجات المحلية في صناعتهم. ويتعلق الأمر بصفة خاصة بمنتجات قطاع الميكانيك الذي تراهن على الحكومة الجزائرية في المستقبل من أجل تعزيز المناولة المحلية والرفع من معدل الاستخدام والتكامل الوطني، في هذا الإطار تم وضع مخطط لتنمية وتطوير نشاط المناولة من الباطن في قطاع الميكانيك بالجزائر، منذ 2012 إلى غاية 2016 بتكلفته قدرت بـ: 18 مليار دينار، مدة هذا المخطط 5 سنوات ومع اكتمال عملية تنفيذه سيصل معدل النمو بقطاع الميكانيك إلى 10% مع حلول سنة 2022 وتوفير 3000 منصب شغل وتكوين 4600 شخص⁽²⁵⁾. تعتمد الدولة في تنفيذ هذا المخطط على تشجيع استخدام قطع الغيار المحلية انطلاقا من احتياجات المشاريع الكبرى على غرار، مصنع رونو الجزائر ومشروع ترامواي الجزائر عبر العديد من ولايات الوطن.

ومن المؤسسات المناولة الجزائرية الناجحة في قطاع الميكانيك والتي تعد نموذجا يقتدى به نجد⁽²⁶⁾:

- مؤسسة خنتر لمركبات السيارات (KCA)(Khenteur Composants Automobiles) مؤسسة تابعة للقطاع الخاص والوحيدة على مستوى الوطن، متخصصة في تطوير وإنتاج وتسويق مختلف مركبات السيارات.
- مؤسسة (Afric Câbles) تابعة للقطاع الخاص متخصصة في صناعة جميع أنواع الكوابل المعدنية المستخدمة في السيارات السياحية والوزن الثقيل ومركبات أخرى.
- المؤستان فازتا بعروض المناقصات التي قدمتها رونو الجزائر خلال سنة 2013 من بين 50 عرض قدم لمؤسسات مناولة محلية وهو ما يعد حافزا كبيرا لتطوير المنتج والتركيز على الجودة والإمداد الدوري والفوري.
- إن المردودية الاقتصادية والجدوى التقنية لقطع الغيار التي يتم توفيرها في إطار المناولة من الباطن المحلية يمكن أن تصل إلى تحقيق التكامل الوطني بين المؤسسات إذا ما ارتبطت بالشروط الآتية:
- أداء جيد لوحدة الإنتاج فيما يخص اختيار وتشغيل وصيانة التجهيزات؛
- موارد بشرية ذات كفاءة متخصصة في مجال تشغيل وصيانة التجهيزات؛
- الإمداد بشكل دوري ومنتظم للمواد الأولية والمعدات والتجهيزات.

خاتمة

إن اللجوء إلى المناولة من الباطن في الواقع الأوروبي عرف ازدهارا حسب النتائج السابقة بالخصوص في كل من ألمانيا وفرنسا، لكن يبقى تطبيق هذه الآلية مختلفا نوعا ما في بعض النقاط عن مثيلتها في اليابان التي كان النجاح بها أكبر. يفسر العديد من الخبراء هذا التفاوت في النجاح باعتماد المؤسسات اليابانية على ثقافة التعاون منذ زمن بعيد، لتجعل من العلاقات محور العملية التنظيمية داخل أي مؤسسة. حيث يتم تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل شبكات تكون تجمعات صناعية كبيرة يتم تسميتها "بالمدينة الصناعية" هذه الشبكات

تتكامل مع المؤسسات الكبيرة عن طريق عقود للمناولة تكون عادة طويلة الأجل، كما قد تتحول فيما بعد إلى عقود شراكة بين الطرفين.

إن إثبات أو نفي الفرضية الأولى مرتبط باعتماد إحدى التجارب الناجحة على ثقافة التعاون والتكامل بين المؤسسات الأمرة والمناولة، مثلما هو الأمر في اليابان، التي حققت التفاوت في النجاح مقارنة بدول الاتحاد الأوروبي وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

لكن المتتبع لواقع المناولة من الباطن في الدول العربية يلحظ نقصا وضعفا كبيرين. بالرغم من ذلك وحسبما سبق ذكره نجد أن المناولة من الباطن المغربية، انفردت بأهمية قطاعات فاعلة، 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 من الباطن في هذا القطاع المعترف به دوليا.

كما يلاحظ أيضا حضور أكثر فأكثر لقطاع المناولة من الباطن في الإلكترونيك، وهذا ناتج عن الطلب في قطاع تصنيع السيارات، خصوصا في ميدان الأسلاك الكهربائية، حيث يتم الاعتماد بشكل كبير على المنتجات المحلية لأن الشركات المغربية أصبحت لها معايير دولية. هذه الحركة ساهمت بشكل كبير في تعزيز مكانة المناولة من الباطن الصناعية والرفع من القدرة التنافسية للمنتجات المحلية. إن النتائج الإيجابية التي حققتها المناولة الصناعية المغربية باستخدامها للمنتجات المحلية في تزويد المؤسسات الأمرة بالأعمال المشرفة على إنجاز المشاريع المشتركة على وجه الخصوص، يثبت صحة الفرضية الثانية.

الهوامش:

- 1- Jean-Louis Morcos et André de Cromberugghe : « sous-traitance internationale ou délocalisations ». Ed, (ONUDI) 2004, P 3.
- 2- Corinne Grusenmeyer : « sous-traitance et accidents ».Ed (INRS) : institut national de recherche et de sécurité. Paris 2007, PP 5-6.
- 3-Henay Bakis : « la sous-traitance dans l'industrie »Ed : Perssée, revue économique, 1975, paris, P297.
- 4- Jean. Marie Pitron : « la sous-traitance gagnant/gagnant ». Ed : Ellipses, France 2007, P 9.
- 5- Verrag. J. : « sourcing nijenrode recherche paper series » centre for supply chain management, mai 1999 , P 3
- 6- Jean- louis Morcos et André de Crombrugghe : « sous-traitance internationale ou délocalisations » Op-cit, P 11.
- 7- J.P.Galavielle : «les déterminants fiscaux de la sous-traitance ».P 5. consulté : <http://www.matisse.univparis1.fr/doc2/mse430pdf>
- 8- Eric Denécé Valéry Gaudin : « sous-traitance et externalisation :Quels risques pour les établissements financiers et les entreprises de services et de conseil ?» Ed:CF2R(centre français de recherche sur le renseignement), avril 2009, P 11
- 9- Eric Denécé Valéry Gaudin : Ibid : P 12
- 10- Catherine Souquet : « la sous-traitance internationale l'Europe, partenaire privilégié » Ed : (sessi), service des études et des statistiques industrielles.N° 205-juin 2005. P1 . <http://www.industrie.gouv.fr/sossi..>
- 11- Catherine Souquet : Ibid P1
- 12- Catherine Souquet :Idem P2
- 13- Migest : « la sous traitance en Europe, chiffres de la sous-traitance 2009 » paris 2010 , p4 <http://www.Ibb.reedexpo.fr>
- 14- Ona Colovie : « les réseaux de PME dans les districts industriels au japon » Ed, L'HARMAT TAN, 2010 , Paris, P 20

- 15- Ona Colovie : Ibid P21
 16- Ona Colovie : Idem : P 22
 17- Marian Murphy : « sous-traitance au japon ». Direction de la science de la technologie et de l'industrie 1997, p 6
 18- Masayoshi Ikeda/ Olivier Ansart : « les particularités du système japonais de la sous-traitance. Une comparaison euro-nippone » ed : Persee, N.2, 1993.pp. 47-66/ p60.
<http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ebisu> , P 61.
 19- Ona COLOVIE : « les réseaux de PME dans les districts industriels au japon » Ed : L'HARMAT TAN paris 2010, p 20.
 20- Masayoshi Ikeda/ Olivier Ansart : « les particularités du système japonais de la sous-traitance. Une comparaison euro-nippone ». Op-cit P 65.
 21- Jean-Louis Morcos et André de Cromberugghe : « sous-traitance internationale ou délocalisations ». Ed, (ONUUDI) 2004, P4
 22- Ibid,p5
 23- Idem,p5
 24- <http://www.monjournaldz.com>
 25- BASTP : Revue Trimestrielle de la bourse Algérienne de sous-traitance N°4/2013 P14.
 26- Ibid, P36-38.

المراجع المستخدمة في الورقة البحثية:

الكتب:

- 1- Jean. Marie Pitron : « la sous-traitance gagnant/gagnant ». Ed : Ellipses, France 2007.
 2- Renaud de Maricourt : « les samouraïs de management ». Ed : Vuibert, Paris 1993.
 3- Ona Colovie : « les réseaux de PME dans les districts industriels au japon » Ed, L'HARMAT TAN, 2010 , Paris.

المقالات والدوريات:

- 4- Bernard Chaillou : « définition et typologie de la sous-traitance ». Ed : Perssée, revue économique, 1977, volume 28 N°2.
 5- Jean-Louis Morcos et André de Cromberugghe : « sous-traitance internationale ou délocalisations ». Ed, (ONUUDI) 2004.
 6- Corinne Grusenmeyer : « sous-traitance et accidents ». Ed (INRS) : institut national de recherche et de sécurité. Paris 2007.
 7- Henay Bakis : « la sous-traitance dans l'industrie » Ed : Perssée, revue économique, paris 1975.
 8- Laurent Gydé : « la sous-traitance, outils et organisation illustrés par l'expérience sur RAP (réseau académique parisien) décembre paris décembre 2009.
 9- Verrag. J. : « sourcing nijmegen recherche paper series » centre for supply chain management, mai 1999.
 10- J.P. Galavielle : « les déterminants fiscaux de la sous-traitance ». consulté :
<http://www.matisse.univparis1.fr/doc2/mse430pdf>
 11- Catherine Souquet : « la sous-traitance internationale l'europe, partenaire privilégié » Ed : (sessi), service des études et des statistiques industrielles. N° 205-juin 2005.
<http://www.industrie.gouv.fr/sossi>.
 12- Midest : « la sous traitance en Europe, chiffres de la sous-traitance 2009 » paris 2010 , p4
<http://www.Ibb.reedexpo.fr>
 13- MEDEST : « la sous-traitance en Europe » Paris 2010, PP 5 , 4. consulté :
<http://www.Ibb.reedescpce.fr>
 14- Marian Murphy : « sous-traitance au japon ». Direction de la science de la technologie et de l'industrie 1997, p 6
 15- Masayoshi Ikeda/ Olivier Ansart : « les particularités du système japonais de la sous-traitance. Une comparaison euro-nippone » ed : Persee, N.2, 1993.pp. 47-66/ p60.
<http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ebisu>.
 16- CFCIM (Chambre française de commerce et d'industrie du maroc) : « Industrie et sous-traitance industrielle », Veille trimestrielle du marché marocain, Janvier-mars 2010.
 17- Eric Denécé Valéry Gaudin : « sous-traitance et externalisation : Quels risques pour les établissements financiers et les entreprises de services et de conseil ? » Ed: CF2R (centre français de recherche sur le renseignement), avril 2009.
 18- BASTP : Revue Trimestrielle de la bourse Algérienne de sous-traitance N°4/2013