

# برامج المعرفة حول المجتمع المدني في غرب آسيا

ورقة عمل رقم 6

فريد بوسعيد



## علاقات الدولة وقطاع الأعمال في المغرب



UNIVERSITY OF AMSTERDAM

people  
unlimited  
HIVOS

## تفاصيل الناشر

نشرت النسخة العربية في شهر كانون الأول (ديسمبر) 2010 من قبل برنامج المعرفة حول المجتمع المدني في عرب آسيا، وهو مشروع مشترك لمؤسسة التعاون الإنساني مع الدول النامية.

ص.ب 85565 | CG 2508 لاهاي | هولندا

[www.hivos.net](http://www.hivos.net)



ومؤسسة أمستردام لدراسات العلوم الاجتماعية (AISSR)، جامعة أمستردام

Oudezijds Achterburgwal 237 | 1012 DL Amsterdam | The Netherlands



UNIVERSITY OF AMSTERDAM

[www.assr.nl](http://www.assr.nl)

صورة الغلاف: سوق في المغرب. عن: <http://imow.org/wpp/stories/viewStory?storyId=122>

© Creative Commons 2.0

رقم الإيداع : 2210-3473

© جامعة أمستردام وهيغوس 2010

جميع الحقوق محفوظة

يشجع الناشر استخداماً منصفاً لهذه المادة، مع ذكر المصدر.

# علاقات الدولة وقطاع الأعمال في المغرب



# فهرست

1	مقدمة
2	إطار نظريّ
6	تاريخ موجز للتطوّر الاقتصاديّ في المغرب
8	مجموعات الأعمال في المغرب
13	الحملة لمكافحة الفساد
16	إعادة الاتحاد العام لمقاومات المغرب إلى التلم
19	خلاصة
21	مراجع



## مقدمة

منذ مطلع ثمانينيات القرن الماضي ثمة تزايد مضطرد وتدرجي في عدد الدول النامية التي تتبنى سياسات اقتصادية ليبرالية. في الكثير من الحالات ترافقت عملية الإصلاح الاقتصادي مع تحرك نحو مزيد من الانفتاح السياسي. استعرضت أدبيات كثيرة الكيفية التي يرتبط فيها مسارا الانفتاح (liberalization) الاقتصادي والانفتاح السياسي، إذا ما ارتبطا أصلا. حظي كل من الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بالكثير من الانتباه، وبالأساس بسبب غياب التقدم بمفردات اللبنة السياسية، واللبنة الاقتصادية الجزئية التي تميز هذه البلدان.

تُظهر نظرة مقارنة خاطفة على هذه المنطقة أنّ المغرب يملك حضورا بارزا في هذا المضمار لأسباب عدّة، ومنها إنه كان من البلدان الأولى التي تبنت برامج إعادة هيكلة الاقتصاد بدءا من العام 1983. وعلى عكس الكثير من الأقطار الأخرى في المنطقة، فقد حافظ المغرب منذ استقلاله على سياسة اقتصادية ليبرالية واضحة، مختاراً بذلك عدم الولوج في المرحلة ذات الطابع الاشتراكي التي انتهجت في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي في الكثير من أقطار العالم الثالث. تميّزت الحياة السياسية المغربية بحضور طاغ للملك الحاكم، الذي سمح في الوقت ذاته بممارسة التعددية الحزبية. وقد اعتُبر المغرب بلدا قام في العقدين الأخيرين - وبشكل تدرجي - بممارسة سياسة الانفتاح بكل ما يتعلّق بمنظومته السياسية، حتى وإن لم يحصل ذلك على أكمل وجه.

تتطلب القراءة الصحيحة للنحو الذي تترابط فيه اللبنة السياسية والاقتصادية دراسة لعلاقة الدولة والمجتمع. الدراسات الحديثة من قبل علماء الاجتماع حول التغيير السياسي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا سلّطت الأضواء على المجتمع المدني، لكنّ القليل من الاهتمام أُولى لدور اتحادات قطاع الأعمال. ومع الأخذ بعين الاعتبار للدور البارز الذي يلعبه القطاع الخاص في اقتصاد السوق، فمن المُجدي مراجعة كيف تغيّرت علاقة الدولة وقطاع الأعمال في العقدين الأخيرين في المغرب. وعند القيام بذلك سيسلط الضوء على اتحاد الأعمال الريادي في المغرب ألا وهو الاتحاد العام لمقاولات المغرب (Confédération Générale des Entreprises du Maroc CGEM). وسيجري الالتفات بشكل خاص لنشأة هذا الاتحاد التاريخية، ولروابطه مع الدولة،

ومع مجموعات الأعمال الأخرى. تُمكن مراجعة دقيقة للرابط المفقود لمجتمع الأعمال وعلاقة هذا المجتمع بالدولة من منظور CGEM ، تُمكن من إمطة اللثام عن جوانب مهمة تتعلق بالسؤال حول ما إذا كان القطاع الخاص يشكل أحد اللاعبين في مسارات الديمقراطية (democratization) أم لا.



# إطار نظري

بغية القيام بهذا التحليل ، ينبغي رصد مفاهيم قطاع الأعمال في علاقته بالدولة رسداً سليماً . ثمة سبل مختلفة يُمكن من خلالها صياغة مفاهيم القطاع الخاص أو قطاع الأعمال. يرسم ماكسفيلد ، وهاغارد ، وشنايدر خمسة مفاهيم عريضة في هذا السياق : الأعمال كرأس مال ؛ الأعمال كقطاعات ؛ الأعمال كشركات ؛ الأعمال كاتحادات؛ والأعمال كشبكات. (Haggard, Maxfield and Schneider, 1997, p.36-38) . سيجري التّمحور هنا في الأعمال كمفهومٍ للاتحادات ، ونظراً لهيمنة مجموعات الأعمال على القطاع الخاص المغربي فسيجري تداول مفهوم الأعمال كشركاتٍ على نحو مقتضب.

## مجموعات الأعمال

حرّي بكل نقاش حول علاقات الدولة بقطاع الأعمال أن يعالج في مرحلة ما مسألة مجموعات الأعمال ومكانتها قبالة الدولة. ويصحّ الأمر بخاصّة عند مراجعة وتحليل دول العالم الثالث<sup>1</sup>. تُستخدَم كلمتا مجموعة أو كونغلوميريت (“شركة أم عملاقة لشركات في نفس الاختصاص”) كترادفتين تقريباً ، على الرغم من أنّهما قد تعنيان أموراً مختلفة. ولأغراضنا الحالية سيجري استخدام كلمة مجموعة أعمال كما جرى تعريفها من قبل غرانوفيتير كـ “تشكيلات من الشّركات المنفصلة قانونياً، والتي ترتبط بعضها ببعض بطرق دائمة، رسميّة كانت أم غير رسميّة” (Granovetter, 2005, p.430). تتباين مجموعات الأعمال داخل الدولة الواحدة بطرق شتّى، وتتباين بين دولة وأخرى كذلك. الفروق الأساسيّة تتعلّق - فيما تتعلّق - بمسألة التّشكيل : هل شكّلت المجموعة عائلة واحدة وهي التي أدارتها، أم شكّلتها روابط عشائريّة، وما هي بنية الملكيّة وطريقة الإدارة، وإلى أيّ درجة تُشكّل المؤسسات المالية جزءاً من المجموعة، وتتعلّق هذه الفروق كذلك في طبيعة العلاقة مع الدولة. (Granovetter, 2005, p.433-434).

1 لكن الأمر لا ينحصر فيها. ففي السويد ثمة شركتان عملاقتان وصلت قيمتهما إلى 52% من قيمة بورصة تبادل الأسهم في ستوكهولم في العام 1995. (Granovetter, 2005, p.431)

## اتحادات الأعمال

قد تأخذ العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص أشكالاً مختلفة. عند تحديد طبيعة هذه العلاقة ثمة أهمية لوجود أو عدم وجود منظمات واتحادات تجارية رسمية. هذه الاتحادات ترى النور في بعض الأحيان بسبب تهديدات (مُدركة)، إما من خلال منافسة متزايدة من خارج البلاد، أو بسبب التدخّلات من قبل الدولة. تفسير إضافي محتمل لولادة الاتحادات هو الدور الفاعل الذي تلعبه الدولة في تأسيس هذه الشبكات الرسمية. وقد تؤدّي هذه الاتحادات خدمات معيّنة لصالح الدولة، لا سيّما تلك التي لا تنجح المنظومة البيروقراطية في تأديتها، أو أنها تشكّل (أي الاتحادات) وسيلة لشقّ ممر نحو إصلاح الاقتصاد (Haggard, Shneider and Maxfield, 1997, p.48-53). يمكن لاتحادات كهذه – وبالطريقة ذاتها – أن تحقّق هدفاً مفيداً، من حيث لعبها دور أداة رقابة على الدولة. ينسحب هذا الأمر – أكثر ما ينسحب – عندما يشغل موظفو دولة سابقون مناصب في هذه الاتحادات، وعليه يمكن التعامل معها كامتدادٍ لجهاز الدولة البيروقراطي (Schneider and Maxfield, 1997, p.17).

تتعلّق سهولة تأسيس هذه الشبكات وعملها – فيما تتعلّق – بهيكليّة القطاع الخاص، وبهيكليّة قوّة الدولة. عندما يدور الحديث عن عدد قليل من الشركات العملاقة فإنّ التنظيم يكون أسهل، لكنه قد يصبح أقل فاعليّة من التعامل مع موظفي الدولة على نحو مباشر. بكلمات أخرى، فإن الحشد على قاعدة الـ «كونغلوماريات» الضخمة يُيسّر الترابط، لكن الأمر لا يعني بالضرورة أن التأثير يُمارس من خلال هذا النوع من التنظيم. (Haggard, Shneider and Maxfield, 1997, p.48-53).

صيانة شبكة «الوصي- الزبون»<sup>2</sup> تكون الأسهل في بيئة تضمّ قلة من اللاعبين، وتمارس فيها مَرَكزةً عالية لقوّة الدولة، مع الأخذ بعين الاعتبار لحقيقة بسيطة وهي أنّ كلّ واحدة من هذه الشركات القليلة ستُريد القيام بعملية الضغط والتأثير (lobbying) على الدولة للحصول على الرّيع. الاتفاق على برنامج مشترك مع المنافسين الآخرين غير محبّب. على هذا النحو يستطيع الوصي استخدام هذه المنافسة كوسيلة لفرض سلطته.

عندما يتنوّع الاقتصاد، يمكن لطرز آخر من الارتباط أن يتولّد، وهو طراز احتوائيّ

2 علاقة الوصي- الزبون: يدور الحديث بادئ ذي بدء عن علاقة تتّصف بالالتزامات المتبادلة. دخول هذه العلاقة يحصل طوعاً لأن كلّ واحد من الأطراف يريد ما يمكن للآخر توفيره. القوة في هذه العلاقة مُلزمة للوصي على نحو دائم، لأنّ بمستطاعه – إن شاء – تحويل الوصاية لزبون آخر، ولا يمكن للزبون الأول فعل أيّ شيء حيال ذلك. يستطيع الوصي الحصول على زبون آخر متى شاء ذلك، لكن الزبون قد لا يتمكّن من العثور على وصي آخر. لا يدور الحديث عن علاقة مصالح تجارية تتحكم فيها قوى السوق فقط، فعلاقة الوصي- الزبون تُحاكي العلاقات العائليّة، وهي نوعٌ من قرابة الدّم الوهميّة. [http://showcase.unis.org/class/anthro/Patron\\_client.html](http://showcase.unis.org/class/anthro/Patron_client.html) (المترجم)

يُمثّل شركات وقطاعات عدّة ذات أحجام مختلفة. وعلى الرغم من أن المزيد من الاحتواء يعني أن العمل الجماعي للاتحادات سيواجه صعوبة أكبر بكل ما يتعلّق بالتنظيم، فقد طُرِح ادعاء بأن اتحادات كهذه ستدفع نحو سياساتٍ يستفيد منها الاقتصاد بمفهومه الواسع (Schneider and Maxfield, 1997, p.21). وبمفردات البحث عن فرص تقليص الربح، يمكن الادّعاء بأنّ هذه الرّوابط الاحتوائيّة ستتمكّن من حشد أعضائها خلف قضايا مشتركة، كتعزيز سيادة القانون، والشفافيّة والمصداقيّة. ومن المرجّح أنّ غالبيّة الأعضاء قد يتّفقون على برنامج كهذا، مع إدراكهم بأنّه سيقود لقواعد لعبة ستعني - في حدّها الأدنى - بأنّ لا أحد من المتنافسين سيحصل على أفضلية غير نزيهة نتيجة طلب ناجح للربح. إذا ما جرى تحليل الأمر من وجهة نظر الوصي فإنّ الصّعوبة تتعاظم عند التّعامل مع اتحاد من هذا النوع، لأنّه يقوِّض من الأساس البنية التي تركز عليها منظومة "المحسوبيّة" (clientelism - وهي منظومة سياسية تعتمد على العلاقات الشخصية عوضاً عن الجدارة والاستحقاق). وعندما تتزايد الأصوات المطالبة بالتخلّص من التصرفات الغامضة وغير الشّفافة بين السلطة المركزيّة، وأعضاء (مفضّلين) من القطاع الخاص، سيُجرّد الوصيّ من الكثير من الأدوات التي يمارس قوّته من خلالها. في مناخ شفاف تحكّمه سلطة القانون تتراجع قيمة سياسة «فرّق تسد»، وتخصيص الإيجارات للزبائن، لتصبح ذات قيمة ضئيلة.

وبجانب كونها أكثر احتوائيّة، فإنّ ما يحوّل الاتحادات إلى شركات أكثر مصداقيّة في الطريق نحو الإصلاح الاقتصاديّ، هو امتلاكها لقدرة فرض قواعد ونظم جديدة في صفوف أعضائها. ستمكّ الدولة عندها مزيداً من الإرادة لمشاركتها، لعلمها أنّ اتحادات كهذه تستطيع معاقبة أعضائها في حالة تفشّي الفساد (Schneider and Maxfield, 1997, p.28).

قبل التعمّق في الحالات العينيّة لمجموعات واتحادات الأعمال في المغرب، يبقى من الضروريّ إلقاء نظرة عامّة على السّياق الاقتصاديّ للمغرب في مرحلة ما بعد الاستقلال.

# تاريخ موجز للتطور الاقتصادي في المغرب

في العقدين الأخيرين بعد الاستقلال اتجهت السياسات الاقتصادية في المغرب من الليبرالية النسبية إلى المزيد من التدخل من قبل الدولة. رسمت الدولة المخططات، واستثمرت في الصناعات ذات رؤوس الأموال المكثفة، وفي مشاريع زراعية ضخمة للغاية. وقد وفّرت القيود التي فرضت على التجارة حمايةً للاقتصاد من المنافسة الخارجية. وبدأ أن هذه السياسات البديلة قد فضّلت مجموعة صغيرة من العائلات ذات التأثير، ومجموعات الأعمال التي استفادت من حماية التجارة، ومن سياسات «المغربنة» (Moroccanization) في السبعينيات. العلاقة بين الدولة وقطاع الأعمال أديرت في الأساس داخل شبكاتٍ مغلقة وغير رسمية ضمت موظفين حكوميين كبار، وقادة في قطاع الأعمال، والقصر الملكي. في هذه البيئة لعبت المنظمات الرسمية دوراً هامشياً وتابعاً.

عندما انهارت أسعار الفوسفات في العام 1976 كان على المغرب اتخاذ إجراءات مختلفة بغية التغلب على الصعوبات الاقتصادية. وضعت الحكومة خطة اقتصادية للفترة الواقعة بين عامي 1978-1980، ولاقت خطوات الاستقرار قصيرة الأمد التي طبقت في الأساس بين عامي 1977 و 1981 معارضةً شديدة، وعليه فلم تطبق بشكل كلي، وإذا ما طبقت فلم تكن كافية للتعامل مع المشكلات الهيكلية القائمة.

فرضت الحكومة التقليل على الإنفاق العام، واقتصر تركيزها على المشاريع باهظة التكلفة وغير المستردة، وعلى تأثيرات فائضة على قطاعات اقتصادية أخرى مثل مشاريع البنية التحتية. ارتفع أسعار النفط، والمصروفات الحكومية الباهظة، وتراجع الدخل من الفوسفات، ومحاصيل سيئة في الفترة الواقعة بين عامي 1980 و 1982، أدت مجتمعة إلى تدهور الأوضاع الاقتصادية (Rhazaoui, 1987, p. 148)، ومع حلول العام 1983 أظهرت البيانات الاقتصادية أن المغرب يواجه أزمة اقتصادية جديدة. خدمات الديون الخارجية مثلت 42% من الصادرات، ووصلت نسبة الديون إلى 84% من الناتج المحلي الإجمالي، ووصلت نسبة البطالة إلى 29.6%، أما التضخم فقد وصل إلى 10%، وقبع 45% من السكان تحت خط الفقر. أخيراً، وفي العام 1983، وضعت الحكومة برنامج إصلاح اقتصادي هيكلي حظي بدعم وترحاب صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، وطبّق جزئياً من خلال إعادة جدولة الديون.

المحرّك المركزي لبرنامج الإصلاح تمثّل في ولوج مسلك النّمّو الموجّه نحو التصدير، وتقليص رقابة الدّولة على النشاط الاقتصادي من خلال عمليات الخصخصة، واجتذاب الاستثمارات الأجنبيّة. اتّخذت إجراءات لتحقيق هذه الأهداف بدءاً من العام 1983 فصاعداً، والتي واجهت معارضة ضارية من قبل الأحزاب اليساريّة بالأساس، لكنها شملت كذلك دوائر في قطاع الأعمال

(Rhazaoui, 1987, pp. 141-142, p. 154, and Denoeux and Maghraoui, 1998, p.56-58).

نجحت الإجراءات الاقتصاديّة في الثمانينيّات والتسعينيّات في ترميم الاستقرار الماكرو-اقتصادي، وفي فتح الاقتصاد على الاستثمارات الخارجيّة، وتقليص قابليّة الاقتصاد للتخلّخ جزّاء تعرضه للصّدمات، وفي تعزيز دور القطاع الخاص، وتقليص دور الدّولة (Denoeux and Maghraoui, 1998, p.63-66). بوادر التّعافي بدأت بالظهور مبكّراً في مطلع التسعينيات، لكن الاقتصاد كان ما يزال يعاني من مظاهر الوهن، وبخاصّة في مسائل تمويل القطاع العام الواسع، والاعتماد على الزراعة، وعلى التّحويلات الماليّة من قبل المغاربة الذين يقطنون في الخارج. ولّدت السياسات الهيكلية التي جرى تطبيقها عللاً كثيرة (أو على الأقل لم تعالج هذه العلل على نحو شافٍ). من هذه العلل: نسبة البطالة العالية، وغياب المساواة، وإقصاء شرائح واسعة من السّكان. (Layachi, 2000, p.26-29)

# مجموعات الأعمال في المغرب

قبل مرحلة الانتداب الفرنسي انحصرت علاقة السُّلطان ببعض العائلات وتميّزت هذه العلاقة بالتبعية المتبادلة. كان يُمكن لـ«المخزن»<sup>3</sup> أن يعتمد على عائلات التجار الكبار التي انحدرت في معظمها من أصول فاسية<sup>4</sup>. ومقابل حمايتها من القبائل الغازية، وفّرت هذه العائلات للدولة موارد مالية. خلقت هذه العائلات علاقات وثيقة مع القصر، (وبالأساس بمبادرة الأخير، بعد الاستقلال)، واستفادت من سياسات السوق الودّية التي اتبعتها حكومات مرحلة ما بعد الاستقلال، وبخاصة من سياسة «مَغْرَبَة» الاقتصاد والقطاع الزراعي (Cammet, 2004, p.250). من هنا فقد تميّز قطاع الأعمال بشبكة كثيفة من الروابط التجاريّة وروابط الدم، بين عدد قليل من العائلات. هذه المرَكزة وما تلاها من ولادة الـ«كونغليمريرات» سهّلت على القصر البقاء لاعبا ناشطا في المجال الاقتصادي. فيما يلي توصيفا مقتضبا لعدد من العائلات الأكثر شهرة ولشركاتها القابضة.

تأسّست مجموعة «كتّاني» من قبل مولاي علي كتّاني الذي صنع ثروته في مجال صناعة النسيج، وبدأ بعدها بالتوسّع لمجالات إضافية، بما في ذلك نحو الأعمال المصرفية. شكل «وفا بنك» المصرف الخاصّ الأول الذي تحوّل إلى أيادٍ مغربيّة. وقد استحوذ مولاي علي كتّاني على معظم أسهم المالكين السابقين (والتي يصل تاريخها إلى 1904)، وتبوأ مسؤولية «مَغْرَبَة» البنك. ويعتبر كتّاني ذو الأصول الفاسية من أصحاب العلاقات القريبة والوثيقة مع القصر الملكي (Henry, 1996, p. 155).

مجموعة أخرى (إذا جازت تسميتها كذلك بسبب هيكلها الفضفاض)، هي تلك التي أسّسها محمد كريم العمراني الذي شغل منصب رئيس الوزراء في الثمانينيات، وتبوأ منصب رئاسة المكتب الشريف للفوسفات Office Chérifien des Phosphates، وأصبح من خلال هذا المنصب عضوا في مجلس إدارة البنك المغربي للتجارة الخارجية Banque Marocaine de Commerce Extérieur (BMCE). مع نهاية السبعينيات استحوذ على مصرف المغرب Credit du Maroc، وامتلك نفوذا واسعا في مصرفين آخرين وهما التجاري وفا بنك (Banque Commerciale du Maroc (BCM) والشركة العامّة المغربية للبنوك (Société Generale Marocaine de Banques (SGMB).

3 كلمة مخزن تعني باللغة العربية المغربية «المستودع». وتستخدم هذه الكلمة عادة للدلالة على النظام الملكي وحاشية الأعيان والصفوة. استخدم آخرون هذا المصطلح للإشارة إلى البنية غير الرسمية للقوة في المغرب.

4 نسبة لمدينة فاس. لم تعد معظم هذه العائلات الثرية تعيش في فاس، وانتقلت للعيش في الدار البيضاء حيث تواصل بناء الدُورات هناك.

. يملك كل من كتّاني والعمراني مصالح في مجموعات الآخر (Henry, 1996, p. 153). (154).

صندوق الإيداع والتدبير<sup>5</sup> Caisse de Dépôt et de Gestion هو مؤسسة حكومية تمول كوكبة واسعة من الأنشطة، ويعتبر لاعباً مركزياً في مجال الأعمال. ولا يقوم الصندوق بتمويل استثمارات كبيرة في المملكة فحسب، بل يساعد كذلك الدولة عندما تحتاج بعض مؤسساتها الضمانات، كما حصل في عامي 2000 و 2001 عندما عانى مصرفان بملكيّة الحكومة من الصعوبات بسبب عملية احتيال ضخمة.

لا خلاف في أن السيادة في صفوف مجموعات الأعمال في المغرب تعود للكونغلوبيريت الأضخم وهو مجموعة «أونا» - أومينيوم شمال أفريقيا<sup>6</sup> Omnium Nord Africain. ثمّة مرّكب مهم في علاقات الدولة وقطاع الأعمال منذ العام 1980 وهو حقيقة أن الملك يُعتبر « أكبر مبادر في القطاع الخاص المغربي » (Leveau, 1985, p. 257)، من خلال توحيد مصالحه الاقتصادية في العام 1980، واستثماره في أسهم بنك BNP Paribas الأجنبي، تمكّن الملك من توحيد وتعزيز قاعدة قوّته الاقتصادية. تنشط الشركة القابضة «أونا» في مرافق اقتصادية كثيرة، وتملك حضوراً قوياً في الساحة الدولية كذلك (Zartman, 1987, p. 29). وما عناه الدّمج بين هذه الاستثمارات الجديدة في القطاع الحديث، ومساحات الأراضي الملكيّة، هو أنّ على قطاع الأعمال أخذ خطوات «أونا» بعين الاعتبار عند تعامله مع الدولة. وبكلمات أخرى، فإنّ الملك يملك قدرة التّأثير على قطاع الأعمال من خلال قنوات الدولة، وكذلك من خلال منافسة اقتصادية مباشرة. إنها حالة متميّزة واستثنائية إذ «لم يتمكّن أيّ رجل أعمال مغربي من تبوء مكانة مهمّة في القطاع الخاص منذ الاستقلال بدون موافقة شخصيّة من الملك. في بعض الأحيان يأخذ تدخّل الملك شكل دعوة للسيطرة على مشروع معيّن بالتعاون مع شريك أجنبي، مع عرض لدعم شخصي أو مالي» (Leveau, 1985, p. 257).

قبل الانتقال للطريقة التي ينتظم فيها القطاع الخاص من خلال الاتحاد العام لمقاولات المغرب CGEM فمن الأهميّة بمكان أن يوضّح من خلال مثال القطاع الماليّ كيف تتربط هذه المصالح التجارية فيما بينها.

القطاع المصرفي المغربيّ مُمرّكزٌ للغاية، وتقوم فئة صغيرة باحتكاره. قلّة من البنوك

5 صندوق الإيداع والتدبير هو مؤسسة حكومية تُعنى بصناديق التقاعد وتعتبر مؤسسة الاستثمار الرائدة في المغرب.

6 أسست مصارف فرنسية وهولندية كونغلوبيريت «أونا» الأصليّ في العام 1919 لتوحيد مصالحها في المغرب، وأسست في العام 1943 شركة نقلٍ داعمة سميت بـ «أونا» (Cammatt, 2007, p. 87).

تملكها الدولة، بينما تضمّ معظم البنوك الخاصة مساهمين أجنب. إصلاح القطاع المالي لم يبدأ سوى في العام 1991 وما زال مستمراً. ثمة القليل من الأحداث الفارقة في العقدين الأخيرين في القطاع المصرفي، وقد حصل الحدث المهمّ الأوّل في العام 1988 عندما اشترت «أونا» حصّة كبيرة من «التجاري وفا بنك» BCM، حيث أشار Crédit Industriel et Commercial بأنه يرغب في تقليص حصّته في هذا المصرف. هذا الأمر منح «أونا» فرصة ذهبية لتعزيز مكانتها في القطاع المصرفي (Henry, 1996, p.150). جرت عملية خصخصة البنك المغربي للتجارة الخارجية في العام 1995، ومنذ ذلك الحين يترأسه عثمان بن جلّون ذو الأصول الفاسية، ورئيس مجموعة بن جلّون. في نهاية العام 2003 جرى التوصل لاتفاق بين BCM وعائلة كتّاني استولى بموجبه BCM على وفا بنك (OBG, 2004). استكملت عملية الدمج في العام 2004 بولادة عملاق جديد أطلق عليه اسم التجاري وفا بنك (OBG, 2005). الآن، أصبح القصر رسمياً، ومن خلال «أونا» وعائلة كتّاني، مرتبطاً بقطاع المصارف كذلك، وأصبحت «أونا» الآن تمتلك 31.13% من الأسهم. مع نهاية العام 2006 تبوأ التجاري وفا بنك نقطة انطلاق للتحوّل إلى أكبر مصرف في المملكة المغربية (OBG, 2006).

## الاتحاد العام لمقاوات المغرب- إتحاد الأعمال الرائد

تأسّس الاتحاد العام لمقاوات المغرب في العام 1947 خلال الفترة التي كانت فيها البلاد محمية فرنسية وإسبانية، وعليه فقد كانت السيطرة على هذا الاتحاد لأيدٍ غير مغربية، واستمرّ هذا الأمر حتّى العام 1969، عندما اندمج الاتحاد العام مع فدرالية مغربية، وتبوأ مغربي رئاسته للمرّة الأولى (L'Economiste, June 2009).

بعد الاستقلال استفاد الاتحاد من العلاقات الوثيقة مع القصر، وأيد إبان الحرب الباردة الإجراءات القمعية التي مارستها الدولة ضد القوى اليسارية. سيطر أعضاء من أعيان مدينة فاس على الاتحاد، وأدارته دائرة صغيرة من هذه الصفوة، واثنان من رجالات الدولة السابقين (قائدان للاتحاد في السبعينيات كانا وزيرين سابقين). استفاد الأعضاء من علاقة «الوصي- الزبون» مع القصر الملكي، وجنوا فوائد من سياسة «المغربة» في سبعينيات القرن العشرين (Sater, 2002, p.15-16). حتى منتصف التسعينيات جرى النّظر إلى الاتحاد العام لمقاوات المغرب كمنظمة غير سياسية وكمقرّبة من الدولة. ليس مفاجئاً إذاً عدم تبني الاتحاد لموقف مستقل يدعو لإعادة هيكلة الاقتصاد بحسب مبادئ



السوق والشفافية، بل على العكس، إذ عارض الكثير من أعضاء عمليات الخصخصة التي تبنتها الدولة كجزء من مسار الانفتاح الاقتصادي (Sater, 2002, p. 28).

بدأت الأمور تتغير في منتصف التسعينيات مع نمو دور القطاع الخاص في الاقتصاد نتيجة إعادة الهيكلة الاقتصادية، والنظرة الأكثر عصرية التي تبناها جيلٌ صاعدٌ من المبادرين. أصبح الاتحاد العام لمقاولات المغرب أكثر فاعلية، ودعا لوضع قواعد مماثلة للجميع، ولمزيد من الشفافية عند منح عقود الشراء العامة، على سبيل المثال (Denoeux, 2007, p. 146).

ومع انتخاب عبد الرحيم لاجوجي في العام 1994 أصبح للاتحاد العام قائد لديه رؤيا وخلفية ثقافية ومهنية مغايرة لتلك التي امتلكها الرؤساء السابقين الذين تثقفوا في غالبيتهم في فرنسا. وأشار برنامج الانتخابي بأن «خيار الانفتاح الثابت، والذي يشمل الحيادية الإيجابية والمطلقة للدولة، يحتاج إلى قطاع خاص منظم، وقوي ومهيكل» (Sater, 2002, p.18).

وبجانب التغييرات على مستوى القيادة، أدخلت تغييرات هيكلية كثيرة. ومن سخریات القدر أن الدولة هي التي دفعت نحو هذه التغييرات الهيكلية بغية كسر المعارضة في صفوف اللاعبين المركزيين داخل الاتحاد العام لمقاولات المغرب، ممن لم يدعموا الانفتاح لكونه يشكل تهديداً على مواقعهم الاقتصادية المميزة. وقد قام الملك حسن الثاني شخصياً ببحث الاتحاد على إعادة الهيكلة واكتساب صبغة تمثيلية أكبر من خلال ضم مزيدٍ من الأعضاء من الشركات الصغيرة والمتوسطة. مع نهاية العام دفع هذا الأمر إلى ضم 24 اتحاداً من قطاعات مختلفة، وضم 31 اتحاداً في العام 2009، وانضمت شركات إضافية إلى عضوية الاتحاد. ارتفع عدد الأعضاء في العام 2001 من 400 إلى 1800 وإلى 2500 في العام 2009. تأسست العديد من اللجان التي تمثل قطاعات مختلفة، وجرى تعزيز الصبغة المهنية لإدارة الاتحاد، واشترط على الرئيس - على سبيل المثال - أن يتوقف عند انتخابه عن نشاطه المهني. الأهم من ذلك كله هي محاولة الاتحاد العام اكتساب مزيدٍ من الاستقلالية الاقتصادية من خلال التمويل الذاتي من رسوم العضوية (Sater, 2002, p.17). ثمة أهمية بالغة لضم الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبخاصة في سياق منظومة «الوصي- الزبون»، فمعظم هذه الشركات لا تشكل جزءاً من هذه الشبكة، وعليه فقد كانت من أكثر المتحمسين لتعزيز الشفافية. أصبح الاتحاد العام من أكبر المتحمسين والداعمين لهؤلاء الأعضاء الجدد (Denoeux, 2010).

2007, p.146). يمكن الاستنتاج إذاً أن الاتحاد العام قد حقق مزيداً من الاستقلالية عن الدولة، وواصل تطوير قدرته على اتخاذ مواقف أكثر استقلالية. عمقت الضغوطات التي مارسها الدولة لتكثيف البعد التمثيلي احتوائية الاتحاد، ودفعت نحو مواقف سياسية تبتغي تعزيز فاعلية وحيوية الاقتصاد.

## الحملة لمكافحة الفساد

أحد المشاهد المثيرة، والتي ما زالت تأثيراتها على علاقة الدولة برجال الأعمال في المغرب تتواصل حتى أيامنا هذه، هي حملة مكافحة الفساد التي أُطلقت في عامي 1995-1996 من قبل السلطات الحكومية.

وعلى الرغم من قصر مدتها، تشير هذه الحملة إلى تغيير ديناميكية العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص.

وُضع الاتحاد العام المتجدد ورئيسه على المحك خلال حملة مكافحة الفساد في عامي 1995-1996، أو أن السلطات تعاملت معها على هذا النحو. انطلقت «حملة التطهير» في نهاية العام 1995 كحملة ضد تجارة المخدرات وتهريبها، لكن سرعان ما تحول عدد من الشركات وأعضاء البرلمان وضباط جمارك مرموقين هدفاً للحملة عندما ضُم الفساد الإداري لأهدافها. (Denoeux, 1998, p.104).

انتهت الحملة في حزيران من العام 1996 عندما وقّع الاتحاد العام للمقاومات « اتفاق جنتلماني» مع وزير الداخلية القوي إدريس البصري الذي منح العفو مقابل وعد من قبل الاتحاد العام بالعمل على خلق بيئة أكثر أخلاقية داخل قطاع الأعمال. (Sater, 2002, p.14).

أطلقت الدولة هذه الحملة كرد فعل جزئي على تقارير من قبل منظمات دولية ووسائل إعلام عالمية حول الدور الآخذ بالانتساع الذي يشغله الفساد في الحياة الاقتصادية والسياسية في المغرب. وما عناه الفساد المستشري بالأساس هو أن التقسيم بين ما هو قانوني وما هو ليس كذلك لم يعد واضحاً، وأن الدولة كانت تفتقر لموارد حيوية نتيجة المزاوغات الضريبية.

شكّل التوقيت عاملاً مهماً، إذ جاءت الحملة خلال الفترة التي دفعت فيها عملية التوضيب الاقتصادي نحو تقليص دور الدولة، وتكثيف دور القطاع الخاص. وقد لاقى الأخير تشجيعاً من قبل الدولة في رغبته بمزيد من الخصخصة. (Sater, 2002, p.19).

أديرت الحملة على نحو كبير من قبل وزير الداخلية بالتنسيق مع وزير العدل والمال. وقد كان من الواضح أنها حملة منسقة من قبل القصر الملكي / المخزن بتدخل هامشي

من قبل رئيس الوزراء وموظفين حكوميين ، أو من قبل البرلمان. أُديرَت الحملة بشكل واسع من قبل وزير الداخلية الذي خدم في منصبه لعقدين كاملين، واعتُبر رجل النظم القوي في المغرب خلال حقبة الملك الحسن الثاني. لهذا السبب قرأت الحملة بأنها: «استعراضٌ قويٌّ وحازمٌ لممارسات تعسفية من قبل القوة المركزية». (Hibou, 2004, p.203). وقد أظهرت هذه الحملة أنّ «المخزن» (وحتى في عصر الليبرالية الاقتصادية) لن يسمح بنشأة مستقلة للقطاع الخاص. (Denoeux, 1998, p.112)، وقد مكّنت إدارة وزير الداخلية للحملة الملك من التّدخل في مرحلة لاحقة وتوقيع صفقة خففت التوتّر بين الدولة والقطاع الخاص، وذلك تطبيقاً للعبة المحقق الجيد والمحقق الشرير (لعبة يمارسها المحققون مع المشتبه، حيث يعامله أحدهم بطريقة فضّة وقاسية ومهينة، بينما يُظهر الآخر لُطفاً ومعاملة إنسانية وتماثلاً وغير ذلك، وبالتالي يكسب ثقة المحقق معه. ويُمكن للمحقّقين تبديل الأدوار عند التّحقيق مع مشتبه آخر). الحملة (والطريقة التي اختتمت فيها) فتحت أمام القوة المركزيّة إمكانية اختيار واستيعاب مجموعة جديدة داخل منظومة "المخزن"، وفي هذه الحالة قادة قطاع الأعمال الجدد. (Sater, 2002, p.23)

عندما وصلت الحملة ذروتها، بدأ قطاع الأعمال يخشى من إسقاطاتها، ليس على المبادرين بشكل شخصي فحسب، بل كذلك على الاقتصاد برّمته. الريبة وعدم الوضوح دفعا إلى إبطاء النّشاط الاقتصاديّ. لم يعد القطاع الخاص يعارض تطبيق سيادة القانون، لكنه كان قلقاً من الاستخدام التعسفي لهذه الذريعة، وادّعى أنّ الفساد يشكل مرضاً مُزمناً، ولن يُحلّ من خلال وضع رجال أعمال من وراء القضبان، وبخاصة إذا ما جرى ذلك بطريقة اعتباطيّة، وبدون منح الوزن اللائق للإجراءات القضائيّة.

الدور الحازم الذي لعبه الاتحاد العام للمقاومات، من خلال رئيسه لاجوجي ، ولّد إدراكاً في صفوف الجمهور والمراقبين والدولة بأنّ قطاع الأعمال يخوض غمار عمليّة تغيير جذريّة، وبأنّه قادر على الوقوف أمام السلطة المركزيّة. بالنسبة لشخص يقف في منتصف التسعينيات ضدّ وزير الداخلية ذو السلطة النافذة، فإنّ الأمر يعكس خطوة في غاية الشّجاعة. هذه المقاومة والمفاوضات التي تلتها مع القصر ووزير الداخلية عنّت أنّ القطاع الخاص قد اكتسب لنفسه دوراً جديداً، والذي اعترف فيه رسمياً كذلك (Sater, 2002, p.24). هذا الدور الجديد للاتحاد العام للمقاومات لم يُنتزع من قبله، بل شكّل

ردّ فعلٍ دفاعي، إذ جرى منحه هذه المكانة بهدف السيطرة عليه (co-opted) <sup>7</sup>، وجاء الأمر بمبادرة من الملك . إذا فالقوة المركزية (النظام) ما زالت تستخدم وسائل منح العفو عن المنشقين أو معاقبتهم. ويدّعي ”حبّو“ Hibou أنّ ”استقلالية المجال الاقتصادي عن السياسي ستبقى محدودة وهشة كسابق عهدنا ، طالما بقي ”المخزن“ قوة اقتصادية تواصل التّعويل على الارتباك وغياب الشفافية، وطالما بقيت مُخيّلة اللاعبين الاقتصاديين موصومة برؤيا الرضوخ للقوة المركزية (Hibou, 2004, p.206).

مراجعة دقيقة للمركّب الأساسي للاتفاقية التي وُقعت في شهر حزيران 1996 بين الاتحاد العام للمقاولات ووزارة الداخلية تُوفّر صورة جيدة حول التغيّر في ديناميكية العلاقة بين الدولة وقطاع الأعمال. بالأساس- « وعدت القوة المركزية بإنهاء الحملة، وتنقيح برامج تدريب القضاة، بغية ضمان استقلالية المحاكم. في الوقت ذاته أعلن وزير الداخلية عن تأسيس المحاكم التجارية . قُدّمت هذه التّعهدات مقابل الموافقة على معايير فنية جديدة لإدارة ومراقبة أعمال الاستيراد والتصدير ، ومقابل الوعد الذي قدمه الاتحاد العام للمقاولات بمحاربة الفساد في صفوفه» (Sater, 2002, p.22). الأهم من كل ذلك أنّ المصالح التجارية وافقت على تسديد الضرائب (الجديدة) . شمل الاتفاق جميع الشركات بما في ذلك الكونغلوميريات الكبيرة مثل ”أونا“ (Hibou, 2004, p.204) . كان للجانب المالي إسقاطات مهمّة على خزينة الدولة، فبدل زيادة بنسبة 9% كما توقعت وزارة المالية فقد ارتفع الدخل الحكومي بـ 23% . (Denoeux, 1998, p.118). من جهتها ، ستقوم الدولة بالتشاور مع الاتحاد العام للمقاولات في الأمور التي تتعلّق بالشفافية وسيادة القانون . مأسست الاتفاقية - على نحو ما - تعميق التشاور بين الدولة والقطاع الخاص . علاوة على ذلك فقد وعدت الدولة بتقليص الحواجز الإدارية أمام عقد الصفقات التجارية . (Denoeux, 1998, p.106).

جرى التعامل مع الحملة ، وبخاصة مع الاتفاقية الموقعة بين الاتحاد العام لمقاولات المغرب ووزير الداخلية كتلك التي تُعرّف من جديد العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص. وما عناه السّماح للاتحاد العام بمناقشة القضايا المختلفة من خلال لقاء شخصي مع الملك ووزير الداخلية هو أنّ الاتحاد العام قد مُنح مكانة داخل العملية السياسية، ومن الآن فصاعداً سيجري التشاور معه في القضايا ذات الصلة بالاقتصاد ، بينما يتقبّل هو سلطة الملك والحكومة (Sater, 2002, p.21-22).

7 مصطلح سوسولوجي Cooptation - منهج يُتبع للتعامل مع المعارضة والحفاظ على الاستقرار. تُمنح قيادات مُعارضة صاعدة مكانة قيادية داخل المؤسسة الحاكمة، وعلى هذا النحو يجري تفرغ معارضتها من المضمون، وبالتالي السيطرة عليها . (الترجم)

# إعادة الاتحاد العام لمقاولات المغرب إلى التلم

في السنوات التي تلت الحملة جرى التعامل على نحو واسع مع الاتحاد العام كقوة شرعية للتغيير. أخذت مواقفه ومنشوراته على محمل الجد، وبخاصة من قبل وسائل الإعلام. (Sater, 2002, p.25-26).

ومع ذلك يبدو أن الدور الأكثر استقلالية للاتحاد العام لمقاولات المغرب قد قُوض بعدها من خلال إستراتيجية القوة المركزية للاستيلاء المجدد على هذه المؤسسة. وشكّل استبدال لاجوجي في العام 2000 بحسن شامي مؤشراً بأن الأزمنة الغابرة قد تعود إلى سابق عهدها، فقد كان شامي جزءاً من الموظفين القدامى في سلك الدولة، حيث شغل في السبعينيات منصب وزير الأشغال العامة، وعمل مديراً لمكتب « الشريف للتصدير »، وكان صديقاً حميماً لإدريس جطو (رئيس الوزراء في الفترة الواقعة بين 2002-2007). على الرغم من أن هذه الخلفية لم تقف لصالحه في الحملة الانتخابية في العام 2000، وبخاصة في صفوف المبادرين الجدد، إلا أنه فاز بالانتخابات، ونجح في إثارة حفيظة السلطات خلال فترة ولايته الثانية. وتماشياً مع الخطّ المستقلّ الذي تبناه الاتحاد العام لمقاولات المغرب منذ العام 1995 هاجم شامي في العام 2005 جهاز الحكم في المغرب، وطرح نقطة رئيسية مفادها أنّ الحكومة كانت معاقبة في أدائها بسبب المجالات غير المعروفة للمسؤوليات، وبسبب التدخّلات المتواصلة من خارج الحكومة. ويبدو أن الحاشية الملكية فسّرت هذا الأمر بأنه إشارة غير مباشرة لـ «رجال أعمال الملك» (Denoeux, 2007, p. 147). نتيجة لذلك فُتحت عليه النار على المستوى الشخصي، وكذلك من خلال مصالحه التجارية، وسرعان ما جرى استبداله خلال انتخابات العام 2006 من قبل شخص مقرب من النخب التقليدية والكونغليماريتات الكبيرة، ومن «أونا» بخاصة. جرى تدعيم القائد الجديد مولاي حفيظ العلمي من قبل مصالح تجارية<sup>8</sup> مقربة من القصر، وأصبح رئيساً للاتحاد العام في الانتخابات الأولى التي جرت بالتزكية منذ العام 1988. وضحت رؤى العلمي حول المنظمة خلال وبعد الحملة الانتخابية؛ ينبغي بالاتحاد العام التوقّف عن اتخاذ مواقف خلافية أو سياسية (Denoeux, 2007, p.147).

مع العلمي في دفّة قيادة الاتحاد طويت صفحة وفتحت أخرى جديدة. تنازل الاتحاد

8 على سبيل المثال، فقد كان بمقدوره ضمان تمويل من التجاري وفا بنك في إحدى أكبر صفقات الاستثمار في حياته التجارية.

العام للمقاولات عن مواقفه الخلافيّة التي ميّزت عقد التسعينيات مقابل مزيد من المتناوليّة accessibility الحكوميّة. عيّن العَلَمي أعضاء مقرّبين من جهاز الدولة ( مثل السيد مصطفى تراب رئيس المكتب الشريف للفوسفات، أو كَتّاني من أكبر المصارف، وهو التّجاري وفا بنك ) ، وأجرى عمليّات تطهير للمجتمع المدنيّ ، وأبعد الأعضاء ذوي الميول السياسيّة في اللّجان المختلفة ، والذين زُرِعوا هناك خلال حقبتَي الشامي ولاحجوجي. دار معظم الجدل مع الحكومة ( حول فرض الضّرائب، أو الموازنة العامّة، على سبيل المثال) من وراء الأبواب الموصدة، ولم تنشأ معارك مفتوحة من خلال وسائل الإعلام. تبنّى الاتحاد العام منهجاً يتّسم بمزيد من البراغماتيّة ، وتفادي الصّدّامات مع الدولة لمجرّد إثبات الاستقلاليّة . واعترافاً منها بحاجتها لشريك يتّسم بالصلابة ، بدأت الدولة تتعامل مع الاتحاد العام للمقاولات بجديّة ، ولم تشعر بضرورة تطويعه وكسر شوكته.

في مقابل البروفيل المتدني الذي تبنّاه الاتحاد العام ، كوفئ بمنحه مكانة رابطة لفائدة الجمهور association d'utilite publique . أفضت هذه المكانة التي منحها وزارة الداخلية – فيما أفضت- إلى تولّد فرص لتجنيد الأموال، وحيازة الممتلكات، وتلقّي التبرّعات (Denoeux, 2007, p.147). بنظرة أولى يمكن القول أن هذه المكانة الجديدة ستعزّز القاعدة التمويلية للاتحاد العام ، وبالتالي ستعزّز استقلاليته، لكن - ورغم ذلك- يمكن القول كذلك أن هذه المكانة ستحوّله إلى جمعيّة تابعة، فالجمعيّة التي تعتمد على رسوم العضوية فقط ستبقى قريبة من احتياجات أعضائها أكثر من تلك التي تحصل على الأموال من مصادر (سياسيّة) مختلفة.

إعادة الاعتبار لمجموعات الأعمال الكبيرة والتي شعرت بأنّها معزولة في السنوات السابقة تمثّلت بالنسبة للاتحاد العام من خلال اعتراف الرئيس العلمي بما يلي: «نعم، لقد احتجت «أونا»، و«هولماركوم»، وصندوق الإيداع والتدبير (CDG)، و«أكوا» (Akwa)، وكلّ المجموعات ذات النفوذ في مفاوضاتي مع الحكومة» (Economie/Enterprise, May 2009, p.20). تأثير هذه الشركات القابضة أصبح ملموساً ومرئياً من خلال تبرّعاتها للاتحاد العام والتي بلغت حوالي 34 مليون درهم. يتماشى هذا الأمر مع المظهر الجديد للاتحاد العام للمقاولات. يذكر أن الأموال التي مُنحت للاتحاد العام مكّنته من تقديم دراسات حول التوصيات التي اعتمدت عليها الإجراءات الحكوميّة.

كشف انتخاب خليفة العلمي في العام 2009 مرّة أخرى عن التأثير الواسع لمجموعة

«أونا» (أومونيوم شمال أفريقيا) بخاصة . وقد كان الشايبي، (وهو نائب الرئيس) المرشح الوحيد لكن في اللحظة الأخيرة (وبالتحديد قبل 40 دقيقة من انتهاء الموعد النهائي للترشيح) قام السيد حوراني رئيس رابطة شركات IT بترشيح نفسه. ويعود السبب في عدم ترشيح نفسه منذ البداية إلى عدم استيفائه لشروط الاتحاد العام للمرشحين، إذ إن شركته IT لم تكن عضواً مباشراً في الاتحاد العام للمقاولات. وبغية حل هذه المشكلة التنظيمية تدخلت مجموعة «أونا» ووضعت مديراً عاماً لإحدى شركاتها الفرعية. في المقابل سحب الشايبي ترشيحه، لأنه لم يرغب - على ما يبدو - بمنافسة مرشح يحظى بدعم القابضة الملكية (L'Economiste 11 and 12 May 2009). سوّغت مجموعة «أونا» خطوتها هذه بأنها لم ترغب في تكرار سيناريو انتخابات العام 2006 الخلافية. على الرغم من ذلك فقد دفعت في نهاية المطاف إلى انتخابات خلافيّة للمرة الثانية على التوالي . جرى انتخاب حوراني، لكن بنسبة مشاركة متدنية، وحصل على 2959 صوتاً من أصل 8634 صوتاً صالحاً. في انتخابات العام 2006 كان هناك مرشح واحد كذلك، وقد جرى إلغاء 4054 صوتاً (TelQuel, 30 May 2009). مع انتخاب حوراني أصبح يقف على رأس الاتحاد العام رجل أعمال عصامي، وصاحب إحدى قصص النجاح المثيرة في قطاع تكنولوجيا المعلومات المغربي. يملك هذا الرجل آفاقاً مستقبلية دولية، ويعتبر من أكبر المناصرين لتعزيز تنافس القطاع الخاص المغربي دولياً، يعتبر كذلك مناصراً لتحفيز الابتكار. هذا التوجّه يشكّل مقاربة للأهداف التي وضعتها الإدارة التنفيذية الحالية لمجموعة «أونا»، والتي تتمثل في احتضان الرواد القوميين الذين يستطيعون التنافس داخل الاقتصاد العالمي.

مع هذه التغييرات في القيادة منذ نهاية التسعينيات، يبدو أن «المخزن» قد استعاد زمام المبادرة، وليس فقط من خلال عمليات «الاستيعاب بغرض التحكم والسيطرة» (cooptation)، بل كذلك من خلال الاستيلاء الفعلي على الاتحاد، ومن ثم ضمان موقف أكثر تهيئاً من قبل القطاع الخاص.



## خلاصة

شهد نظام الاقتصاد السياسي المغربي تغييرات كبيرة منذ بداية فترة الحماية. فتبني الممارسات الاقتصادية الحديثة من قبل الفرنسيين ، والبيئة التجارية الليبرالية أوجدا الحوافز المناسبة للقطاع الخاص للاستثمار في الصناعة الوليدة، وتحديث القطاع الزراعي. كما أنّ بعض أسر النخبة استفادت من العلاقات الوثيقة مع القصر الملكي والحكومة، مع استمرار السياسات الليبرالية إلى ما بعد الاستقلال، وعلى الرغم من مراجعة الخطط الحكومية من حين لآخر. وشكّلت سياسات المغرب التي طبقت عام 1973 مثالا رئيسياً لقدرة الملك في السيطرة ( من خلال توزيع مدروس للموارد الاقتصادية ) على مجتمع الأعمال، وجذب أعضاء النخبة الصاعدة إلى داخل شبكة « الوصي- الزبون ». في بيئة كهذه من المنطقي أن تحظى العلاقات غير الرسمية بمزيد من الزواج والفاعلية على حساب التمثيل الرسمي. وبالتالي ليس بالأمر المستغرب أن لا يكون للاتحاد العام للمقاولات دور مستقل رئيسي.

ومع نشوب الأزمة الاقتصادية التي عصفت بالمغرب في نهاية السبعينيات ، كان من الضروري إعادة توجيه الإستراتيجية الاقتصادية ، واعتماد برنامج تعديل هيكلي . الدور المتنامي للقطاع الخاص في الاقتصاد، أكسبه- على نحو حتمي- مزيداً من القوة في المجتمع ، وأصبح الملك وحاشيته في موقف حرج بسبب التمثيل المتزايد للشركات من خلال الاتحادات ، وكسر معارضة أولئك الذين استفادوا من السياسات البديلة المبكرة. وبعد إقصاء جزء من النخبة القديمة، والبقاء في مواجهة مجموعة أكثر سخبا من رجال الأعمال الذين أثبتوا أنفسهم على نحو متزايد من خلال الاتحاد العام للمقاولات ، لم يبقى - على ما يبدو- أمام السلطة المركزية من خيار سوى اتخاذ إجراءات صارمة ضد هذه العناصر الجديدة لمجتمع الأعمال، والوليد الجديد - الاتحاد العام للمقاولات. وأوفت حملة مكافحة الفساد بين عامي 1995-1996 بهذا الغرض حيث أعادت إلى التلم اتحاداً حاول أن يصبح مصدراً مستقلاً للسلطة. وقد استخدمت السلطة المركزية إستراتيجية مزدوجة لمنع نشوء قطاع خاص مستقل نتيجة إجراءات الانفتاح الاقتصادي، فقامت في البداية بتعزيز الاتحاد العام للمقاولات في محاولة للدفع قدماً بعملية الإصلاح المنشودة، وإضعاف المعارضة أمام الإصلاح، وأثبتت من خلال حملة التطهير سعة حيلتها، وقدرتها على تقوية جزء من المبادرين الجدد بهدف السيطرة عليهم (cooptation). وتحول

الاتحاد العام للمقاولات إلى جسم غير مُسيّس من خلال تغيير تدريجي في القيادة. الأمر الجوهريّ الذي يمنع القطاع الخاص المستقلّ من تنظيم نفسه من خلال الاتحاد العام للمقاولات يكمن في بنية القطاع الخاص في المغرب، والذي يستند إلى حد كبير إلى عدد قليل من الشّركات القابضة التي تسيطر على المجال الاقتصادي . يقبل أعضاء الشركات الأصغر في الاتحاد العام للمقاولات بدورهم الثانويّ، لأنّ اتحاداً يضمّ المجموعات الكبرى بإمكانه الضغط والتأثير على نحوٍ أكثر فاعلية في القضايا التي تتشارك فيها القطاعات المشتركة ، من اتحادٍ صدامي سيجري تجاهله من قبل الحكومة . وفي إيجاد هذا التوازن مع الدولة فإنّه من غير المحتمل أن تسمح الأخيرة بالقطيعة مع القطاع الخاص الذي هي بأمس الحاجة له من أجل مسيرة التحديث . وبالمثل، فطالما تتوفّر لرجال الأعمال أذن الحكومة الصّاغية، من خلال الاتحاد العام للمقاولات، فإنّه من غير المرجح أن يقوم هؤلاء بتمويل الحركات المؤيِّدة للديمقراطية.

وبهذا يتبيّن أنّه، وبحلول عام 2009 ، يتمتّع القصر بالحكم المطلق من خلال أكبر الكونغلوميريات، حيث يسيطر على جزءٍ من الاقتصاد من خلال الحصول على حصص مهمّة في القطاع الخاص (وبخاصّة القطاع المصرفي)، كما أنّه يُحكم قبضته على مجتمع الأعمال عن طريق تحكّمه بأكبر المصارف، وبذلك يسيطر القصر بشكل غير مباشر على اتحاد الأعمال الرئيسيّ، في منحنى يتعارض مع ما كتبه جون واتربوري في عام 1970، بأنّ «ليس لدى الملك أيّة إستراتيجية طويلة الأمد سوى الأمل بأن تستمرّ تكتيكاته قصيرة الأمد في جني الرّبح» (Waterbury,1970,p.155).

## Bibliography

Cammett, Melani. 2004. Challenges to networks of privilege in Morocco: implications for network analysis. In *Networks of privilege in the Middle East : the politics of economic reform revisited*, edited by Steven Heydemann . New York : Palgrave MacMillan.

Cammett, Melani . 2007. *Globalization and Business Politics in Arab North Africa: a Comparative Perspective*. New York : Cambridge University Press .

Denoeux, Guilain. 1998. Understanding Morocco's 'sanitisation campaign'(December 1995 to May 1996), *The Journal of North African Studies* (3,1): 101-131.

Denoeux, Guilain. 2007. Corruption in Morocco: Old Forces, New Dynamics and a Way Forward. *Middle East Policy* (14,4):134-151.

Denoeux, Guilain and Maghraoui, Abdeslam. 1998. The Political Economy of Structural Adjustment in Morocco. In *Economic Crisis and Political Change in North Africa*, edited by Azzedine Layachi, 55-88. Westport: Praeger.

*Economie/Enterprise Magazine* May 2009

Granovetter, Mark. 2005. Business groups and social organization. In *The handbook of economic sociology*, edited by Smelser, Neil and Swedberg, Richard. Princeton: Princeton University Press.

Haggard Stephen, Maxfield Sylvia, and Schneider Ben Ross. 1997. Theories of business and business-state relations. In *Business and the state in developing countries* edited by Sylvia Maxfield and Ben Ross Schneider. New York: Cornell University Press.

Henry, Clement. 1996. *The Mediterranean debt crescent : money and power in Algeria, Egypt, Morocco, Tunisia and Turkey*. University Press of Florida.

Hibou, Beatrice. 2004. Fiscal Trajectories in Morocco and Tunisia. In *Networks of privilege in the Middle East : the politics of economic reform revisited*, edited by Steven Heydemann. New York: Palgrave MacMillan.

Layachi, Azzedine. 2000. Reform and the Politics of Inclusion in the Maghrib. *Journal of North African Studies* (5,3): 15-42.

*L'Economiste* 11 May 2009

*L'Economiste* 12 May 2009

*L'Economiste Magazine* June 2009

Leveau, Rémy. 1985. *Le Fellah Marocain Défenseur du Trône*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

Maxfield, Sylvia, and Schneider Ben Ross. 1997. Business, the state, and economic performance in developing countries. In *Business and the state in developing countries* edited by Sylvia Maxfield and Ben Ross Schneider. New York: Cornell University Press.

Oxford Business Group, *Emerging Morocco*, 2004

Oxford Business Group, *Emerging Morocco*, 2006

Rhazaoui, Ahmed. 1987. Recent Economic Trends: Managing the Indebtdness. In *The Political Economy of Morocco*, edited by I. William Zartman, 141-158. New York: Praeger.

Sater, James. 2002. Civil Society, Political Change and the Private Sector in Morocco: The Case of the Employer's Federation *Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)*, *Mediterranean Politics* (7,2): 13-29.

TelQuel 30 May 2009

Waterbury, John. 1970. *The Commander of the faithful: the Moroccan political elite: a study in segmented politics*. London: Weidenfeld and Nicolson.

Zartman, I. William. 1987. *King Hassan's New Morocco*. In *The Political Economy of Morocco*, edited by I. William Zartman, 1-33. New York: Praeger.

## حول مشروع المعرفة للمجتمع المدني في غرب آسيا

أنتجت ورقة العمل هذه في إطار برنامج المعرفة حول المجتمع المدني في غرب آسيا، والذي يشكّل مبادرةً مشتركةً لمنظمة "هيفوس" وجامعة أمستردام. يبتغي برنامج المعرفة إنتاج ودمج المعارف حول أدوار جهات المجتمع المدني الفاعلة، وفرصها المتوافرة في مسارات التحول الديمقراطي ضمن المناخات التي تفرض تحديات سياسية مختلفة. يدمج البرنامج بين المعرفة الأكاديمية والمعرفة الميدانية من حول العالم، ابتغاءً تطوير تبصّرات وإستراتيجيات تتعلّق بكيفية يمكن لأطراف المجتمع المدني الفاعلة في سوريا وإيران المساهمة في تطوير مسارات تحوّل ديمقراطيّ مختلفة، وفي المقابل، كيف يمكن للجهات الدولية الفاعلة دعم مثل هذا المجهود.

لمزيد من التفاصيل:

جوليت فيرهوفين- المنسقة العامة  
برنامج المعرفة حول المجتمع المدني في غرب آسيا  
جامعة أمستردام  
قسم العلوم السياسيّة  
Oudezijds Achterburgwal 237  
DL Amsterdam The Netherlands 1012  
E-mail: J.C.Verhoeven@uva.nl

كاوه حسن

منسق برنامج المعرفة (المجتمع المدني في غرب آسيا)  
المؤسسة الإنسانية للتعاون مع الدول النامية  
منظمة هيفوس الهولندية  
P.O. Box 85565  
CG The Hague The Netherlands 2508  
www.hivos.net  
E-mail: khassan@hivos.nl

المزيد من الأوراق في هذه السلسلة. يمكن معاينتها على موقع [www.hivos.net](http://www.hivos.net)

- |                   |  |
|-------------------|--|
| Working paper 1:  | Moth or Flame: The Sunni Sphere and Regime Durability in Syria, by Teije Hidde Donker.           |
| Working paper 2:  | Civil Society Activism in Morocco: 'Much Ado About Nothing'?, by Francesco Cavatorta.            |
| Working paper 3:  | Civil Society and Democratization in Contemporary Yemen, by Laurent Bonnefoy and Marine Poirier. |
| Working paper 4:  | The Downfall of Simplicity, by Stephan de Vries.   |
| Working paper 5:  | Democratization through the Media, by Francesco Cavatorta.                                       |
| Working paper 6:  | State-Business Relations in Morocco, by Farid Boussaid.  |
| Working paper 7:  | Civil Society and Democratization in Jordan, by Curtis R. Ryan.                                  |
| Working paper 8:  | Package Politics, by Aurora Sottimano.   |
| Working paper 9:  | East European and South American Conceptions of Civil Society, by Marlies Glasius.               |
| Working paper 10: | Internet or Enter-Not: the Syrian Experience, by Salam Kawakibi.                                 |
| Working paper 11: | The Private Media in Syria, by Salam Kawakibi.   |
| Working paper 12: | The Uncertain Future of Democracy Promotion, by Steven Heydemann.                                |
| Working paper 13: | Non-Democratic Rule and Regime Stability: Taking a Holistic Approach, by Stephan de Vries.       |
| Working paper 14: | Dissecting Global Civil Society: Values, Actors, Organisational Forms, by Marlies Glasius.       |
| Working paper 15: | Re- Rethinking Prospects for Democratization: A New Toolbox, by Stephan de Vries.                |
| Working paper 16: | Civil Society in Iran: Transition to Which Direction?, by Sohrab Razzaghi.                       |
| Working paper 17: | Authoritarianism and The Judiciary in Syria, by Reinoud Leenders.                                |
| Working paper 18: | Secular and Religious Strategies of Women and the Vision of the Iranian Green Movement.          |
| Working paper 19: | The Political Implications of a Common Approach to Human Rights, by Salam Kawakibi.              |