

فاطمة الزهراء بوزلو | Fatima Zahra Bouzlou *

المقاومات العائلية السوسية بالمغرب نمط القيادة ورهان الاستمرارية**

Soussi Family Entrepreneurship in Morocco Leadership Style and Challenge of Continuity

ملخص: توجد في منطقة سوس، وسط المغرب، مجموعة من المقاومات الاقتصادية العائلية، قادها مؤسسوها بمزيج من المعايير الذاتية والثقافية والعقلانية الرأسمالية، لتبلغ درجةً من التأسيس والتنظيم، مكنتها من أن تبني لنفسها مكانةً مرموقةً داخل نسيج الاقتصاد الوطني المغربي. غير أن هذه المقاومات تواجه دومًا مشكلة حادة؛ هي احتمال التفكك والفشل في الانتقال من المقاومة العائلية الخالصة إلى المؤسسة الإنتاجية المنظمة بيروقراطيًا. السؤال الأساس الذي قادننا في هذه الدراسة، وتطلب منا استدعاء نظرية القيادة ومفاهيمها وأسئلتها، هو الخصائص السوسولوجية للقيادة في هذه المقاومات والتحديات التي تواجهها في الانتقال من القيادة العائلية إلى القيادة المؤسساتية؛ أي من رئيس العائلة المؤسس إلى القائد مدير المؤسسة، وانعكاسات ذلك على ثقافة القيادة في المجال الاقتصادي المغربي وممارساتها وآفاقها.

كلمات مفتاحية: القيادة، سوس، المغرب، المقاومات العائلية، البيروقراطية.

Abstract: In the Sous region of central Morocco, a group of family-led businesses have established a prominent position within the fabric of the national economy. However, these enterprises suffer from the acute problem of possible disintegration and failure as they transition from purely family-led into a bureaucratically organized productive enterprise. The main question that guided this research, and leaned on leadership theory, involves the sociological characteristics of leadership in these enterprises and the challenges they face in moving from family to institutional leadership, that is, from the founding family leader to the director of the institution, and the implications for leadership culture, practices and prospects in the Moroccan economic sphere.

Keywords: Leadership, Sous, Morocco, Family Businesses, Bureaucracy.

* باحثة في سلك الدكتوراه، مختبر دراسات في الفلسفة وعلوم الإنسان والمجتمع، تخصص علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، ابن طفيل - القنيطرة المغرب.

PhD Researcher at the Philosophy, Humanities and Social Sciences Laboratory, specialised in sociology, Faculty of Arts and Humanities, Ibn Tufail - Kenitra, Morocco.

** هذه الدراسة مستلة من رسالة التخرج التي قدمتها الباحثة في معهد الدوحة للدراسات العليا لنيل الماجستير في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا.

This research is adapted from the graduate thesis submitted by the researcher at the Doha Institute for Graduate Studies for a master's degree in sociology and anthropology.

تمهيد

هل أنت متأكدة من أنك سوسية؟ كان يُطرح عليّ هذا السؤال دائماً منذ صغري، فعدم إتقاني الحسابات والمعاملات المالية البسيطة، وعدم حُسن تدبيري في صرف المصرف الشهري، كانا يَضَعَانِي موضع شك في أصالة انتمائي إلى منطقة سوس؛ ذلك أن السوسيين في المتخيل الشعبي المغربي هم «أصحاب تجارة وتكديس أموال»⁽¹⁾. وفي الواقع، يكتسي هذا التمييز مرجعيته من كون قسم كبير من المراكز التجارية والمحلات الاقتصادية في مختلف مناطق المغرب يمتلكها أشخاص ينحدرون من منطقة سوس. يقول جون واتربوري في هذا الصدد: «لا تنتمي جماعة التجار الذين ينحدر أصلهم من وادي سوس إلى الفئات المحظوظة، ولا تتميز بثروتها أو بسُمعتها الثقافية أو بمكانتها داخل الإدارة، غير أنها استطاعت على الرغم من ذلك أن تقتحم الطبقة القيادية على المستوى الاقتصادي. من جبال الأطلس إذن انطلقوا وبإمكانات تجارية بسيطة بدأوا، حتى أصبحوا في ما بعد متحكمين في الحركة الاقتصادية الوطنية»⁽²⁾.

على هذا الأساس اخترت في هذه الدراسة الاشتغال بموضوع المقاولات العائلية السوسية، ليس لتفنيده الصورة النمطية التي يحملها المغاربة عن أهل سوس، أو لتأكيدتها، وإنما من أجل دراسة ما يميز القيادة وتحدياتها داخل المقاولات الاقتصادية العائلية في سوس. والمدخل الذي اعتمدته في هذه الدراسة هو مفهوم «القيادة»، على اعتبار أن الهيكل التنظيمي للمقاولات العائلية هو في الحقيقة انعكاس لقيم القيادة، سواء في إدارة العلاقات الشخصية والحفاظ عليها، أو في تنظيم المؤسسة. ويمكن تشبيه شكل هذا التنظيم ببيت «العنكبوت» Araignée من حيث تشعب وتداخل المستويات المهنية داخل المقولة، وشبكة الاتصالات الداخلية؛ ما يسمح للقائد، باعتباره المركز، بالحفاظ على علاقات مباشرة مع جميع الأعضاء مهما كان مستواهم الهرمي، وكأنه يمثل سلطة الأب داخل الأسرة. وبناء عليه، فالتنظيم الهيكلي للمقولة العائلية يتقاطع فيه نظامان رئيسان هما «المقولة» و«العائلة». وهذا يعني تداخل «القيم العائلية» مع «البيروقراطية» و«السلطة الأبوية» مع «السلطة الكاريزمية»، وهو ما يحيل على مسألة شرعية القيادة؛ أي فرض اتباع القائد.

تنطلق هذه الدراسة، إذًا، من فناعة أساسية مفادها أن المقولة قبل أن تكون وحدة اقتصادية، هي كيان اجتماعي تحكمه مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمركبة. بهذا المعنى تكون المقولة العائلية بنية

(1) يزخر المتخيل الشعبي المغربي بالعديد من النكت الساخرة والصور النمطية حول الرجل السوسي، الذي عادة ما تلخصه في كونه رجلاً ذا إمكانات مادية محدودة، يسعى وراء تكديس الأموال والتعشيف. من بين هذه النكت نكتة كلاسيكية تطرق إليها جون واتربوري، تحكي أنّ «أخوين من سوس يشتغلان في دكان واحد ويستعملان نفس الحذاء بالتناوب، وكذلك في ما يتعلق بالصحف والقراش، وذلك كله من أجل توفير المصاريف». يُنظر: جون واتربوري، أمير المؤمنين: الملكية والنخبة السياسية المغربية، ترجمة عبد الغني أبو العزم وعبد الأحد السبتي وعبد اللطيف الفلق (الرباط: مؤسسة الغني للنشر، 2004)، ص 122. هذا الطرح يزكيه كذلك إدوارد وستمارك في قوله: «يسعى الفاسيون والسوسيون إلى ربح المال من دون انقطاع، إنهم لا ينامون بسبب ذلك»، يُنظر:

Edward Westermarck, *Wit and Wisdom in Morocco: A Study in Native Proverb* (London: George Routledge and Sons, 1930), p. 176.

(2) واتربوري، ص 190.

مشكلة من مسلمات ابتكرتها وصاغتها مجموعة من الأفراد لتحقيق الاندماج الداخلي والتكيف مع المشاكل الخارجية. ومن ثم، فإننا نروم التركيز على الشخصية القيادية، باعتبارها الشخصية المؤسّسة والمسيرة للمقاولات العائلية، وفهم الكيفية التي يتم من خلالها تدبير الأزمات والمشاكل بين أفراد أغلبهم من عائلة واحدة، وكيفية تمرير القيادة عبر الأجيال. بمعنى آخر، لن نركز هنا على تصنيف العائلات والأسر السوسية (ممتدة - نووية)، ولن نتعامل معها بمنطق تطوري أو وظيفي، وإنما سنركز على ذلك التداخل القائم بين العائلة والمقولة والقيادة، أي بين «القيادة الأبوية» و«القيادة البيروقراطية».

أولاً: أدبيات القيادة ونظرياتها وأسئلتها

يُعد موضوع القيادة عمومًا، والقيادة في المقاولات العائلية خصوصًا، موضوعًا جديدًا في الدراسات السوسيولوجية المغربية. فعلى الرغم من البيليوغرافيا الطويلة التي اهتمت بموضوع الأسرة في المغرب، فإن أغلب هذه المساهمات البحثية ركزت بالأساس على الجانب الوظيفي للأسرة، المتمثل في اعتبار الأسرة (خاصة القروية) من أهم الوحدات الأساسية في البناء المجتمعي الذي يُكسب الفرد القيم والمعايير الثقافية السائدة في المجتمع⁽³⁾. أما الجمع بين الأسرة والاقتصاد، فإن هذا الموضوع اشتغل به الاقتصاديون خصوصًا من زاوية اقتصادية، معتبرين المقولة العائلية مؤسّسةً برجوازية اقتصادية صغيرة ومتوسطة، تعمل على إعادة إنتاج قوة العمل. أما الدراسات التي تناولت القيادة داخل هذه المقولة، حيث يتم الجمع بين مفهوم القيادة والعائلة والمقولة في آن واحد، فهي قليلة جدًا، بل يمكن أن نقول إنها منعدمة تمامًا في السياق المغربي.

غير أنه على مستوى الأدبيات العالمية في هذا المجال احتل موضوع القيادة داخل حقل النظرية السوسيولوجية مكانةً لا بأس بها، إذ يمكن القول إن هناك اتجاهات متباينة تناولت الظاهرة؛ فمنها ما ربط بين القيادة والتغير الاجتماعي، ومنها ما ربطها بالحراك الاجتماعي، وفريق آخر تناولها من زاوية الضبط الاجتماعي في المجتمعات المحلية. وقد ظهرت نتيجةً لهذه الاهتمامات المتفرقة مجموعة لا حصر لها من المصطلحات والمفاهيم مثل: الأتباع، القيادة، الثقة، السلطة، الكاريزما، القوة، السيطرة، الهيبة، الضبط، الإدارة، وغيرها من المفاهيم التي ترتبط بظاهرة القيادة. ويمكن أن نُجمل ذلك في أربعة اتجاهات أساسية، هي: اتجاه السمات، والمدخل السلوكي في القيادة، والمدخل الموقف في القيادة، والمدخل التفاعلي المفسر للقيادة. وتتضمن هذه الاتجاهات النظرية في مجال القيادة العديد من النظريات التي سنحاول التطرق إلى بعض منها باقتضاب.

(3) أغلب المساهمات العلمية التي تناولت الأسرة المغربية ركزت على الأسرة القروية في علاقتها بالتحويلات المجتمعية. ينظر: المختار الهراس، «بروز الفرد داخل العائلة في أنجرة: الهوية الاقتصادية وصراعات الجنس والأجيال»، دكتوراه الدولة في علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة محمد الخامس، الرباط، 1999-2000؛ محمد سبيلا، في تحولات المجتمع المغربي (الدار البيضاء: دار توبقال للنشر، 2007)؛ عبد الرحيم عني، الأسرة القروية بالمغرب: من الوحدة الإنتاجية... إلى الاستهلاك: دراسة ميدانية لاتجاهات التغير الأسري بالوسط القروي المغربي (أكادير: منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية-جامعة ابن زهر، 2014).

1. اتجاهات نظرية في القيادة

الاتجاه الأول هو «اتجاه السمات» الذي ظهر في مجال علم النفس الاجتماعي، ويُرجع هذا الاتجاه نشأة القيادة وظهورها إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية. ويميل أنصار هذا الاتجاه إلى اعتبار القيادة سمة تميز القادة على اختلاف مواقفهم وثقافتهم. فالقادة بحسب هذا الاتجاه يتميزون غالباً بالنشاط والاستبصار والذكاء وقوة الإقناع. ومن أهم نظريات «اتجاه السمات» نجد «نظرية الرجل العظيم»، وتقوم هذه النظرية على اعتبار القيادة موروثاً، وأن القادة يولدون وهم وُهبوا القيادة⁽⁴⁾. وكذلك نظرية «سمات القائد» التي ظهرت نتيجة الجدل حول نظرية «الرجل العظيم» وتأثير المدرسة السلوكية لعلم النفس، والتي أكدت أهمية التجربة والتعلم، ومن ثمّ ظهرت نظرية «سمات القائد» ونادت بإمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة. ويعدّ رالف ستوجدل Ralph Stogdill من أهم رواد هذا الاتجاه، إذ سعى للتعرف إلى مميزات القادة وسماتهم في المدارس والسجون والكنائس، فتوصّل إلى أن سمات القيادة التي شاعت دراستها تنحصر في السمات الجسمانية كالطول والمظهر وبنية الجسم، وفي السمات الاجتماعية كالمبادرة والسيطرة وقوة التأثير⁽⁵⁾. وتعرض هذا الاتجاه لمجموعة من الانتقادات، على اعتبار أن القدرات والسمات الشخصية قد تختلف من قائد إلى آخر بحسب اختلاف الثقافة، بل داخل الثقافة الواحدة بحسب اختلاف المواقف والقدرات، ومن ثمّ الفشل في إيجاد نمط دائم للسمات التي تميز القائد.

وظهر «المدخل السلوكي في القيادة» الذي يركز على دراسة سلوك القائد وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة، كرد فعل على فشل اتجاه السمات، فالمهم في هذا الاتجاه ليس هو السمات التي يتمتع بها القائد، وإنما نوع السلوك الذي يتبناه. ويعني ذلك التركيز على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره. ويؤكد أصحاب هذا التوجه أن الأمر الذي يجعل من القائد قائداً فعالاً هو قدرته على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة، وإشباع احتياجات الفريق ورغباته. ومن بين النظريات التي يحتويها هذا الاتجاه نجد نظرية «أنماط البعد الواحد» لـ رالف ليبيت Ralph Lipitt، ورونالد وايت Ronald White، ونظرية «البعدين» التي ركزت على البحث عن المحددات الرئيسة لسلوك القائد، والتأثير الذي يخلفه الأسلوب القيادي في أداء الجماعة ورضاها عن العمل⁽⁶⁾.

وعلى غرار سائر الاتجاهات النظرية السابقة لم يسلم اتجاه «المدخل السلوكي في القيادة» من الانتقادات، على اعتبار أن سلوك القائد يختلف باختلاف الموقف على نحو لا يسمح بتعميمها. على هذا الأساس ظهر «المدخل الموقف للقيادة» الذي يعتبر أن فاعلية القيادة تتحدد بناءً على متغيرات الموقف، بمعنى أن تغير الموقف يتطلب أدواراً قيادية وأنماطاً مختلفة للقيادة. ومن أبرز رواد هذا

(4) ماهر محمد صالح حسن، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم (عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004)، ص 29.

(5) هشام محمود الإقداحي، سيكولوجية النخبة العليا والزعامة (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2009)، ص 133-134.

(6) بشأن تفاصيل أكثر حول النظرية، ينظر:

الاتجاه فريد فيدلر Fred Fieldler من خلال «نموذج الظروف لفاعلية القيادة» الذي يعتبر أن نمط القيادة انعكاسٌ لشخصية القائد. ولتحقيق الفاعلية يجب أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع نمطه القيادي⁽⁷⁾.

أما الاتجاه الرابع فهو «المدخل التفاعلي المفسر للقيادة الإدارية»، ويقوم على الجمع بين نظريتين؛ هما «نظرية السمات»، و«نظرية الموقف»، وذلك من خلال اعتبار القيادة تفاعلاً اجتماعياً. ولتحقيق النجاح القيادي يلزم تحقيق التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي. ويضم هذا الاتجاه نظرية «التبادل الاجتماعي»، والنظرية «السببية»، ونظرية «القيادة التحويلية»⁽⁸⁾. ويؤخذ على هذا الاتجاه عدم إدراجه نسقاً متكاملًا لجوهر العملية القيادية، حيث ركز على الإدراك المعرفي لمفهوم القيادة وأغفل الجانب السلوكي للموقف.

تحيلنا هذه الاتجاهات الأربعة إلى عدم وجود نظرية موحدة وشاملة لتفسير القيادة، وذلك ربما راجعٌ لتشعب عناصر الظاهرة في حد ذاتها، لكن أهم ملاحظة يمكن إبدائها في هذا الشأن هي أنه في الوقت الذي تقدم لنا هذه النظريات مجموعة من المفاهيم التي يمكن استخدامها في توصيف بعض مستويات وأصناف القيادة، مثل الخصائص السلوكية للقائد وعلاقة ذلك بالثقافة السائدة، أو نمط القيادة التحويلية التي تعمل على التغيير الكيفي لمنظومة العمل وأهدافه أكثر من تعزيزها للهرمية وسلطة القيادة داخل المؤسسة، أو مفهومي الكاريزما والأتباع، فإن هذه النظريات صُممت لدراسة «ظاهرة القيادة» السياسية أو تلك التي تنشط في المؤسسات الاقتصادية والبيروقراطية داخل المجتمعات الصناعية الكبرى، بينما يتعلق بحثنا بمقاولات عائلية صغيرة نسبيًا، ليس فيها انفصالٌ بين مؤسسة العائلة والمؤسسة الإنتاجية البيروقراطية، وهو مجال لا يستدعي البحث في القيادة بحمولتها السياسية، على سبيل المثال، ذلك أن قائد المقاولات العائلية في الحالة السوسية يكتسب مكانته وشرعيته من ثقافة بطيركية تكاد تقدر «الأب»، ومن فعل التأسيس واحتكار الموارد، أي من خصائص قيادة شخصية تجعل منه قائدًا لعائلة-أتباع ورئيّسًا لموظفين في مؤسسة بيروقراطية، وقائدًا مؤثرًا في هؤلاء جميعًا كما لو أنهم أتباعه بالمفهوم الأنثروبولوجي للقيادة.

2. النماذج المثالية لماكس فيبر

رغم هذه الخصوصية التي يتميز بها موضوع دراستنا، من حيث أنه يقارب مؤسسات صغيرة داخل مجتمع «أمازيغي» «تقليدي» يحكمه نظام اقتصادي هجين يجمع بين الاستجابة لحاجات العائلة والإنتاج التجاري، فإن نظرية القيادة في مفهومها العام تساعدنا على الاقتراب خطوة أولى من موضوعنا. وفي هذا المستوى من البحث يمكن لنظرية القيادة عند ماكس فيبر Max Weber أن توجه اهتمامنا، دون فقدان المسافة النقدية حيالها؛ إذ إنها صممت في الأصل لدراسة الظاهرة السياسية،

(7) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)، ص 143.

(8) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص 239.

إلى أبعاد اجتماعية في القيادة تؤدي دوراً مهماً في تشكل الظاهرة، وفي فاعلية تجسدها التي مركزها القائد والأتباع.

يُعدّ فيبر من أبرز مؤسسي علم الإدارة الحديثة، وقد نحت من أجل ذلك مجموعة من المفاهيم الإدارية منها: البيروقراطية والسلطة والهرمية الإدارية والشرعية، وقدم تصورات مهمة حول التنظيم والمنظمات، ذلك أن المنظمات تتميز بالنسبة إليه بنظام تراتبي ومراتب، مع تركيز السلطة في مستوياتها العليا. وفي النظرية الفيبرية هناك ثلاثة أسباب داخلية تبرر الخضوع للسلطة والسيطرة، تقابلها ثلاثة أسس للشرعية، هي⁽⁹⁾: السلطة التقليدية، أو ما يسمى بنفوذ «الأمس الأزلي»، ويقصد به الاحتكام إلى الماضي، والاحتكام إلى التقاليد المقدسة، وسيطرة العادات والطقوس. هذه السلطة هي التي يمارسها «الشيخ» أو «السيد في المجتمع الإقطاعي» أو «السلطة الأبوية في المجتمعات البطريركية». ثم السلطة الكاريزمية، وهي تقوم على السحر الشخصي والإلهام الخارق لفرد ما، مما يجعله يحظى بالاحترام نظراً إلى ما يتفرد به من صفات خارقة تجعل منه قائداً ملهماً. ونجد هذه السلطة في شخصية النبي، أو الزعيم الكاريزمي في المجال السياسي. وأخيراً السلطة الشرعية العقلانية، وهي تفرض نفسها لأنها مبنية على مجموعة من المقومات؛ كالاستحقاق، والكفاءة، والعقلانية، والتراتب الهرمي، واحترام الوظائف والأدوار.

ينتصر فيبر للعقلانية والهيمنة القانونية الشرعية، حيث يرتبط الفعل العقلاني بالشرعية القانونية والنظام البيروقراطي. هذا الأخير يعدّه فيبر أساس التقدم والازدهار الرأسمالي الحديث، لأنه يقوم على الكفاءة المهنية والحرفية والعلمية واحترام القوانين، وهذا ما يشكل الأسس التي تقوم عليها الليبرالية الرأسمالية الحديثة. وعلى الرغم من أهمية الطرح الفيبري في عالم الإدارة والأعمال، فإنه تعرّض لمجموعة من الانتقادات خاصة في ما يتعلق بالنظام البيروقراطي؛ ذلك أن التطبيق الصارم لهذا النظام قد يعرقل العملية الإبداعية والتواصلية داخل المؤسسة، ويجعل الأفراد روبوتات آلية تتحكم فيهم علاقات ميكانيكية من الأعلى نحو الأسفل.

وفي هذا الصدد يقول أنتوني غيدنز Anthony Giddens: «إن فيبر في تحليله البيروقراطية قد أولى اهتمامه الرئيسي للعلاقات الرسمية التي تحددها القواعد والأنظمة الداخلية في المؤسسة، غير أنه لم يتحدث عن الروابط الشخصية والعلاقات التي تدور في نطاق ضيق بين الجماعات في جميع المنظمات»⁽¹⁰⁾، وهذا يعني أن الطرح الفيبري يجرّد المؤسسة من بعدها الإنساني الاجتماعي الثقافي الذي يمثل روح المؤسسة وهويتها. وفي الحقيقة يصب النقد الذي يوجهه غيدنز لفيبر في صلب موضوعنا، إذ إن مركز مشاهدتنا هو التركيب المعقدة للمقاولة العائلية، حيث تتمازج بشكل كثيف الشرعية الثقافية التي تجمع بين البيولوجي والسيكولوجي والاجتماعي والاقتصادي (احتكار الأب في النظام الأبوي حق التصرف في موارد العائلة)، والشرعية البيروقراطية المتولدة من التراتبية والهرمية في تقسيم العمل وتنظيمه داخل المؤسسة.

(9) جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا (د.م.]: شبكة الألوكة، 2015)، ص 35-37.

(10) المرجع نفسه، ص 45-46.

وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى أن تكون متحررةً من مقولة العقلانية بوصفها أيديولوجيا وغاية تاريخية إيجابية يسير في اتجاهها التنظيم الأمثل للعالم، كما يبدو ذلك في التفكير الفييري، فإن ما سنركز عليه في الظاهرة التي ندرسها هو التفاعل المعقد داخل المؤسسة الاقتصادية بين القيادة الأبوية بكثافتها الثقافية، والقيادة البيروقراطية بشروطها العقلانية، وما يحدث من فشل ونجاح في التوليف بينهما يؤثر بشكل كبير، وأحياناً حاسم، في استمرارية المقاولات العائلية وتطورها في المغرب.

3. دراسات مغربية

مع تقدم النموذج الاقتصادي العالمي للقرن الحادي والعشرين، الذي بدأ يحل محل النموذج الصناعي القديم، وما تطرحه العولمة من تحديات وتحولات، بدأ المغرب منذ تسعينيات القرن الماضي يرفع شعار تحديث المقاولات، وذلك من خلال توقيع مجموعة من الاتفاقيات للتبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي، والانخراط في منظمة التجارة العالمية، وتأهيل القطاع الخاص عبر سياسة التقييم الهيكلي⁽¹¹⁾.

في هذه الفترة بالتحديد برز في المغرب اتجاه يولي سوسيولوجيا المقاولات اهتماماً، على اعتبار أن هذه البرامج الاقتصادية لها انعكاس مباشر على المجتمع، ما دامت المقاولات ليست مؤسسة اقتصادية فقط، بل هي تركيبة من التفاعلات والعلاقات الاجتماعية أيضاً، خصوصاً إذا كانوا من أفراد العائلة الواحدة. وفي هذا الإطار نجد دراسة سعيد الطنجاي بعنوان «المقاولون المغاربة-السلطة، المجتمع والحدثة»، التي قدم لها ريمي لوفو Remy Leveau، وهي تركز على دراسة المقاولات في علاقتها بالمجتمع، وتناقش مشاكل المقاولات المغربية، كضعف التأطير، والطابع العائلي في علاقتها بالإدارة، وقد ربط الباحث ذلك بالطابع الانتقالي لمجتمع في طور التحديث. لهذا ركزت الإشكالية المحورية للدراسة على فهم الاتجاهات التي يتخذها الصراع القائم بين التقليد والحدثة، وما لذلك من انعكاسات سياسية واجتماعية واقتصادية، وعلاقة التركيبة البشرية للمقاولين بنوعية المشاكل التي يواجهونها. فسواء كان المقاول من أصل فاسي أو سوسي، أو جاء من عالم المقاولات والأعمال، أو كان منحدراً من أسرة برجوازية، نجد «الإدارة» دائماً هي العنصر المهم الذي يحدد قواعد العمل وسيره⁽¹²⁾.

وفي تحديده عوامل نجاح المقاولين المغاربة نجده يؤكد أهمية الانتماء إلى أسرة معينة، ودور العلاقات الشخصية أو ما يسميه الطنجاي بشبكات التضامن. وتأتي العوامل الأخرى في مستوى ثانٍ؛ مثل رأس المال، والمهارات، والتجارب. فتوصل من دراسته إلى كون المجتمع المغربي المعاصر ليس مجتمعاً تقليدياً بالمعنى الكلاسيكي، وفي الوقت نفسه لا يمكن القول إنه دخل في نظام اجتماعي

(11) بدأ المغرب في تطبيقه عام 1983، باتفاق مع صندوق النقد الدولي، بعد أن دخل حالة من العجز المالي وارتفاع المديونية. ولقد استهدف برنامج التقييم الهيكلي الضغط على الحكومة لاتخاذ مجموعة من الإصلاحات المالية والاقتصادية كإصلاح النظام الضريبي، ورفع الحماية الجمركية، وتخفيض قيمة العملة، وغيرها من الإصلاحات التي تهدف إلى إعادة التوازنات المالية والماكرو اقتصادية في المغرب. للمزيد من التفاصيل، ينظر: محمد الشرفي، «تطور السياسة الاقتصادية في المغرب من عهد 'المغربة' إلى التخصص»، جريدة الحياة، 1998/10/22، شوهده في 2020/12/23، في: <https://bit.ly/34Mxg67>

(12) Said Tangeaoui, *Les entrepreneurs marocains: Pouvoir, Société et modernité* (Paris: Editions Karthala, 1993), p. 157.

واقصادي جديد⁽¹³⁾. وتكمن أهمية الدراسة في محاولتها رصد طبيعة التحولات التي شهدتها التركيبة الاجتماعية لطبقة المقاولين المغاربة، وتصور هؤلاء للمشاكل التي يواجهونها، أي إن الدراسة حاولت التعامل مع مشاكل المقاولين ليس بوصفها مشاكل خاصة، وإنما بوصفها معضلة اجتماعية واقتصادية في آن واحد.

وإذا كانت دراسة الطنجاي انكبّت على تصنيف المقاولين⁽¹⁴⁾ وأهم المشاكل التي تعانيها المقاوله على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي، فإن البحث الاجتماعي الذي قام به نور الدين العوفي وزملاؤه حول «المقاولة من الداخل: الأشكال الاجتماعية للمقاولة المغربية» حاول تصنيف المقاولات المغربية ثلاث مجموعات كبرى، هي: المقاولة المركبة، والمقاولة من دون مقاول، والمقاولة العائلية، ويعرف هذه الأخيرة بأنها ذلك النوع من المقاولات الذي يبنني على المرتكزات التالية: أولها أنها نسق من علاقات الشغل القائمة على الأبوية والتبعية والزبونية، ثانيها أنها تميل نحو الريح على المدى القريب والمردودية السريعة، ثالثها أنها تسعى إلى فرض مجهود كبير على العمال، مع التأكيد على العلاقات الأبوية بوصفها قيمة أساسية داخل المقاولة العائلية⁽¹⁵⁾.

هذه المحاولات التصنيفية لدراستي نور الدين العوفي وسعيد الطنجاي، يعتبرها لحبيب امعمري في كتابه *المقاولة والثقافة: دراسة في عملية التحديث بالمغرب* بمنزلة ثمار لتجربة ميدانية ومهنية، سمحت بإظهار بعض الملامح المهمة لواقع المقاولة المغربية، وعلى الرغم من أهميتها فإنها لم تجعل موضوع الثقافة والتغير إشكالية مركزية، ولم تسع إلى بلورة تفكير سوسيولوجي حول واقع المقاولة المغربية. ويركز امعمري على البعد الاجتماعي داخل الظاهرة التنظيمية، إذ يرى أنه لا يمكن التطرق إلى واقع التنظيمات الاقتصادية داخل المجتمع، والتغيرات التي طرأت عليها، بمعزل عن العنصر البشري الذي يتشكل منه. كما أنه لا يثق بمفهوم «التأهيل» الذي تبناه المغرب سيرورة اقتصادية للتطور.

هذا النوع من التحديث، بحسب رأيه، غير وارد وبعيد المنال بالنسبة إلى أغلب المقاولات المغربية، لأن التحدي لا يكمن في تحديث التقنيات والوسائل وحجم الأرباح فقط، وإنما في مستوى العلاقات الاجتماعية وطبيعتها داخل التنظيم نفسه، أي حول البعد الإنساني⁽¹⁶⁾ الذي لا يمكن قياسه بالاتفاقيات ونوع القوانين، بل بالممارسة الفعلية لهذا التحديث، والذي يكمن في الجانب الثقافي. لهذا نجد أن

(13) Ibid., p. 307.

(14) وضع الطنجاي 4 أنماط رئيسة للمقاولين، هي: المقاولون الصناع والعمال السابقون Artisans entrepreneurs والمقاولون التجار والباعة Marchands entrepreneurs et négociants، والمقاولون الذين يجمعون بين الزراعة والصناعة Agro-industriels، ثم المقاولون ذوو التكوين المدرسي Lettrés. يُنظر:

Tangeaoui, p. 158.

(15) Noureddine El Aoufi, *L'entreprise cote usine: Les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, Groupe d'études et de Recherches sur les Ressources Humaines et l'entreprise (Rabat: GERRHE/ El Maarif El Jadida, 2000), pp. 35-74.

(16) لحبيب امعمري، *المقاولة والثقافة: دراسة في عملية التحديث بالمغرب: التغير الاجتماعي ورهانات العولمة*، ج 1 (فاس: منشورات دار ما بعد الحداثة، 2010)، ص 6-8.

الدراسة تركز على العلاقة القائمة بين الفعل التنظيمي وثقافة المجتمع، باعتبارها مرآة تعكس مستوى التطور الاجتماعي، وهنا تنبع أهمية هذه الدراسة، إذ هي محاولة فهم ما يميز عالم المقاول في المغرب بشكل عام، مع ربط الجانب الاجتماعي الثقافي بالتنظيمات المؤسسية خاصة⁽¹⁷⁾.

ولعل الربط بين المقاولات والعلاقات الاجتماعية الذي ركزت عليه دراسة امعمري راجعٌ إلى كون المقاول في الأصل ليست مجرد وحدة للإنتاج المادي أو الخدماتي، وإنما هي كيان اجتماعي وثقافي، والأكثر من ذلك هي وحدة اجتماعية منتجة لكيانات اجتماعية تتحكم فيها روابط اجتماعية. على هذا الأساس يجب ألا تتم مقارنة الظاهرة المقاولاتية من منطلق اقتصادي صرف، بل تحتاج أيضاً إلى أنثروبولوجيا وسوسولوجيا المقاولاتية. وفي هذا الصدد نستحضر مؤلف بيير نويل دانييل التي خص بها مجتمعاً مغارياً لا يختلف كثيراً عن المغرب، وهو بعنوان: رواد التنمية: التصنيع العرقي في تونس: ديناميات صفاقس، حيث سعى الكاتب إلى فهم التطابق بين نوع المجتمع ونوع الاقتصاد في المجتمع الصفاقسي التونسي، وذلك بالاعتماد على الأنثروبولوجيا الاجتماعية بوصفها موقفاً تحليلياً أكثر من كونها منهجية بحث، معتمداً كذلك على المنهجية الكيفية وإجراء مقابلات مع رؤساء الشركات في صفاقس بتونس.

وتكمن أهم الإشكالات التي عالجها دانييل في العلاقة بين الإسلام والاقتصاد، حيث يرى أن هذه العلاقة تتجلى في حث الدين الإسلامي على تجنب الإقراض بموجب الشريعة الإسلامية (تجنب الربا)، وعدم تكديس الأموال، مما فتح المجال للاستثمار، وابتعاد رواد الأعمال عن البنوك لصالح المساعدة المجتمعية المتبادلة. ووفقاً لدانييل فإن مثل هذه الممارسات هي التي أسست لـ «سيادة النظام الاجتماعي والسياسي والاقتصادي»⁽¹⁸⁾. وهذا ما أدى إلى تماهي النشاط الاقتصادي، في فئة رواد الأعمال، في المجتمع الصفاقسي مع الجانب الديني، ففي البلدان النامية غالباً ما يُنظر إلى الاقتصاد المجتمعي المندمج في القطاع غير الرسمي باعتباره جزءاً من تقليد يتلاشى ببطء، على نحو يعزز الانتقال إلى الحداثة. ويؤكد الكاتب أن مثل هذا التصنيف ينشأ من رؤية حيث التقدم الخطي الذي يضع الصناعة الكبرى أفقاً. وقد حاول الباحث في هذا الصدد ربط الهويات المحلية بالديناميكية الصناعية، حيث يؤدي البعد المجتمعي دوراً أساسياً في تحقيق التكامل المهني والاجتماعي، ومن ثم تأكيد ضرورة تعبئة الموارد المحلية، باعتبارها عاملاً مساهماً في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية⁽¹⁹⁾.

تأسيساً على ما سبق، يمكن القول إن المقاولات تنظيمٌ اجتماعي، وفاعلٌ اقتصادي، وموضوعٌ لاستقراء الواقع التنظيمي المؤسسي في المغرب. إنها تلك الظاهرة التي يتجلى عبرها دور الثقافة في المجتمع. فيكون للثقافة هنا دورٌ كبير سواء في مقاومة التغيير، أو في تدعيمه، ذلك أن التحولات المتسارعة والمركبة لا تربك فقط المجتمعات المعاصرة، ولا المقاولين، بل تربك الباحث كذلك؛ لأن الأمر

(17) المرجع نفسه، ص 9.

(18) Pierre Noel Denieul, *Les entrepreneurs du développement: L'ethno-industrialisation en Tunisie: La dynamique de Sfax* (Paris: L'Harmattan, 1992), p. 158.

(19) Ibid., p. 480.

يتعلق بدنامية الظاهرة التنظيمية، وبظاهرة الثقافة في علاقتها بالفعل التنظيمي. هذه التحديات وغيرها تستوجب تعزيز الجانب القيادي الفعال لمواجهة العراقيل، وأقصد هنا بـ «الفعال» فكرياً قيادياً يدعم فكرة المشاركة والإبداع والتجديد، وليس المراقبة والتنفيذ والمساءلة فقط. وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بإعادة النظر في المنظومة الإدارية في شموليتها، وتمكين المرأة في المناصب القيادية للمقاولات المغربية.

ليس من باب الصدفة، إذًا، أن تحظى المقالة المغربية بعناية خاصة في إطار العلوم الاجتماعية، على الرغم من أن علم الاقتصاد يستحوذ على القسم الأوفر من المساهمات التي برزت في السنوات الأخيرة حول الموضوع ذاته. والملاحظ أن المساهمات المعرفية في المجال تبقى مجهودات فردية مهمة وأساسية، وهي تصطدم بعراقيل متعددة، كقلة المعطيات المتعلقة بعالم المقاولات، وموقف المتتمين إلى هذا العالم من البحث الميداني السوسولوجي بصفة عامة، لكن المؤكد أن الوقت حان، في هذا السياق، للانتقال المحلي والعالمي الدقيق الذي تمر به المقالة الاقتصادية المغربية بشتى أنواعها، لوضع الظاهرة تحت مجهر العلوم الإنسانية، وتحديدًا الأنثروبولوجيا الاقتصادية، كي تحظى بالبحث والنقاش اللذين تستحقهما هذه المقالة التي يتكثف فيها التاريخ الثقافي-الاقتصادي المغربي والعربي عمومًا.

ثانيًا: منهجية البحث

نقصد بمفهوم «المقاولات العائلية» الشركات أو المؤسسات التي تؤسسها وتقودها العائلة ممثلة في من يرأسها. فالمقالة العائلية هي إجرائيًا كل مقالة تؤسسها وتديرها وحدة عائلية في أي مجال اقتصادي كان (فلاحياً، صناعياً، خدماتياً أو آخر)، وهي عادة مؤسسة يشترك في ملكية رأسمالها أغلبية أفراد العائلة الواحدة. وتتميز المبادرة العائلية في هذا المجال بمرونة كبيرة وبعلاقات حميمة وبعد إنساني، لكن هذا لا يعني أنها لا تواجه تحديات ومشاكل بسبب النزاعات التي تنشأ بين أفرادها، أو طغيان البعد العاطفي الانفعالي في مراحل محددة من تطورها، وتحديدًا خلال الأزمات الاقتصادية أو فترة انتقال القيادة من جيل إلى جيل.

وفي المغرب تمثل الشركات المملوكة من طرف العائلة أكثر من 90 في المئة من النسيج الاقتصادي للمقاولات. وبحسب مقياس BDO-ANPME سنة 2009، فإن 40 في المئة من الشركات العائلية المغربية تستعد للانتقال إلى الجيل الثاني، ويشكل هؤلاء 95 في المئة من النسيج الاقتصادي الوطني، وهم يساهمون كثيرًا في النمو الاقتصادي من خلال خلق 50 في المئة من العمالة، و20 في المئة من القيمة المضافة، و40 في المئة من الإنتاج، و50 في المئة من الاستثمار⁽²⁰⁾. ويقود هذه المقاولات أفراد مؤسسة أو أفراد استلموا القيادة من مؤسسين سابقين، وهي تنشط في أطر يمتاز فيها الذاتي والعائلي مع المؤسسي البيروقراطي المرتكز على إكراهات وحسابات مستقلة مبدئيًا عن تلك التي تولدها القرابة والحميمية.

(20) Kaoutar Khennach, «40% des entreprises familiales marocaines sont investies dans une transmission à la seconde génération.» *ALBAYANE*, 8/6/2017, accessed on 12/1/2021, at: <https://bit.ly/3nvPOy0>

وخلال هذا النشاط تواجه هذه القيادة تحديات، منبتها ذلك التداخل والترابط في ترسيخ القيادة كسلطة معنوية ومادية على الأتباع (الذين هم في أغلبهم من العائلة الموسعة والأقرباء)، وكرثاسة وظيفية لمنظومة إدارية تخضع لقوانين واعتبارات مهنية موضوعية تفصل بين القرابي والمهني. وبطبيعة الحال، لا تأتي التحديات من مجال القيادة وحده؛ إذ إن مصير كل مقاول يرتبط بعدد العوامل الخارجة عن سيطرتها، لكنه من المهم أيضاً ملاحظة أن القيادة في هذه المقاولات العائلية لا تنجح كلها في تجاوز تحديات القيادة في حد ذاتها، إذ يواصل بعض هذه المقاولات التطور والانسلاخ بسلاسة من الإطار العائلي إلى الإطار البيروقراطي، فتتفرع نشاطات المقاول وتلتحم بمنطق السوق والإدارة، بينما يفشل بعضها الآخر في الحفاظ على وحدة المقاول، فتتفكك أوصالها لتتوالد منها نوى جديدة صغيرة تعيد التجربة الأولى على نطاق ضيق ونسبي.

إن الحديث عن المقاولات العائلية في منطقة سوس هو في الحقيقة حديثٌ عن عالم مليء بالأسرار، وعن أناس «عصامين» بدؤوا بإمكانات اقتصادية وبشرية بسيطة (على الأقل في سرديات أصحابها)، ليصبحوا في ما بعد رجال أعمال مهمين. إنه حديثٌ عن بناء عائلي ممثل في السلطة الأبوية التي تُكسب صاحبها كاريزما من نوع خاص، تختلط فيها الرئاسة البطريركية بالموصفات الفردية للقائد، في مقابل «المقاول» كمؤسسة اقتصادية تقوم على التنظيم البيروقراطي وعلى الإدارة المهنية الخالصة. هذه الظاهرة المتعددة المداخل هي التي ستكون موضوع اشتغالنا في هذه الدراسة. وعليه سنحاول الكشف عن أسرار نجاح هذه المقاولات أو فشلها، من خلال تسليط الضوء على أنماط «القيادة» ومميزاتها وتجلياتها داخل المقاولات العائلية السوسية، في علاقتها بالمحيط الاجتماعي والتاريخي للمنطقة، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف تقوم الشخصية القيادية للمقاولات العائلية بجهة سوس بالمزج والتوفيق بين البناء العائلي وضرورات البيروقراطية بكيفية تضمن إعادة الإنتاج وتمرير القيادة من جيل إلى آخر؟ وإلى أي حد يكون تكييف الروابط العائلية مع عقلنة المقاول عاملاً في نجاح هذا النمط من المقاولات؟

ولأن اختيار المنهج المناسب في أي بحث تحده مجموعة من العوامل أبرزها طبيعة الظاهرة المدروسة، والمنظور النظري الذي يوجه تفكير الباحث وأدائه⁽²¹⁾، فإنني اعتمدتُ في مقاربة هذا الموضوع على منهج كفي يمكننا من النفاذ إلى داخل المؤسسات والتفاعل مع قادتها من أجل فهم نسق ومنطق اشتغالها، والتأويلات التي يعطيها هؤلاء لأفعالهم. وقد وظفتُ في ذلك أسلوب المقابلات غير المقيدة (غير المبنية) لما يتميز به هذا النوع من المقابلات من مرونة في تعديل الأسئلة وترتيبها وفقاً لرغبة الباحث، فتكون أسئلة المقابلة هنا بمنزلة إرشادات ومحاور عامة تؤطر الموضوع وليست قواعد ثابتة. وقد اعتمدت في هذه الدراسة على منهج المقارنة بين المقاولات العائلية السوسية الناجحة والفاشلة لفحص عوامل الفشل والنجاح في إطار إشكالية القيادة.

أما بخصوص جمع المعلومات فقد اعتمدت على العينة الهادفة - القصدية، التي تخول لي اختيار الأفراد الملائمين للبحث والذين يستطيعون تقديم المعلومات المفيدة، حيث كان معيار الاختيار

(21) معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004)، ص 11.

في البحث هو معرفة المستجيبين وخبرتهم. ونظراً إلى صعوبة الوصول إلى هؤلاء والنفوذ إلى داخل المقابلة، فقد قمت بإجراء مقابلات مع ست مقاولات عائلية ممثلة في شخصية القائد المؤسس والوارث، وبناءً على معيار الفشل والنجاح، مع مراعاة التنوع في عمر المقابلة لمعرفة خصوصية كل جيل ومميزاته. إضافة إلى ذلك، أجريت نقاشات جانبية كلما سنحت لي الفرصة مع باقي أفراد المقابلة من العائلة، ومع الموظفين الذين لا ينتمون إلى العائلة، وقد ساعدني ذلك على تكوين فكرة دقيقة حول الموضوع، خاصة أن هؤلاء يشكلون عناصر مهمة في معادلة المقاولات العائلية بسوس. فضلاً عن ذلك، استطعت من خلال المحادثات التي قمت بها مع هؤلاء القادة تكوين فكرة عن باقي المقاولات السوسية الأخرى، إذ لم يتوان هؤلاء المستجيبون في الحديث عن خصوصيات باقي منافسيهم في المنطقة، وهذا ساعدني كثيراً في فهم الظاهرة فهماً شاملاً.

ثالثاً: القيادة والتأسيس في المقاولات العائلية السوسية

1. شروط إنتاج القيادة الاقتصادية في المقاولات العائلية السوسية

يقول عبد الله كيكو في كتابه من رجالات سوس: «جاء أغلب هؤلاء الرجال السوسيين من وراء الغنم، عملوا في مناطق قاحلة، دون أن يتسلحوا بسلاح المعرفة، ولم تكن لهم سابق معرفة بالمدينة وأهلها ولغتها [...] واستطاعوا أن يزاحموا أبناء البورجوازية المغربية، الذين ورثوها أباً عن جد، مدعومين من طرف المخزن، الذي كان منهم وإلهم [...]»⁽²²⁾. يتقاطع اقتباس كيكو بشكل كبير مع مضمون المقابلات التي أجريناها مع أغلب المستجيبين في دراستنا هذه، ونلمس ذلك من خلال حديثهم عن أعمالهم السابقة التي كانت في مجالات متشابهة تبدأ في الغالب برعاية الأغنام⁽²³⁾، ثم العمل في الفلاحة والبناء والسياحة. فبحسب رأيهم، يمر بهذه المجالات، بالضرورة، كل رجل أعمال في سوس. وعلى هذا الأساس تأخذ البدايات أهمية كبيرة عندهم، لأنه من خلالها يكون المقاول السوسي قد اكتسب تكويناً عصامياً، وتمكن من آليات ومهارات دراسة السوق وتأسيس المشاريع الاقتصادية وتسييرها، وتحمل المسؤولية وتجاوز المخاطر، وذلك بفضل احتكاكه بأرباب عمل متعددين في قطاعات مختلفة.

في هذا الصدد يطرح علينا هنا متغير رأس المال الثقافي (نحصره في الحالة التي نحن بصددنا في مستوى التعليم والدبلوم) أسئلة مهمة تتعلق بتشكيل القيادة، فإذا أخذنا مثلاً المجال الاقتصادي والمجال السياسي، وجدنا أن التاريخ السياسي الحديث للمغرب تنشأ فيه الزعامات في «بيوت» تجتمع فيها متغيرات المجد العائلي والثروة والعلم الكلاسيكي أو الحديث (في مغرب القرن 19 كان هناك زعماء بدو أميون)، وهذا سار حتى في منطقة سوس التي تهمنا. وفي المقابل، يمكننا أن نلاحظ أن هذا المتغير ليس مهماً في تأسيس القيادة في المقابلة الاقتصادية، على الأقل في المرحلة التي نشأت فيها المؤسسات العائلية موضوع المشاهدة.

(22) عبد الله كيكو، من رجالات سوس أحمد أولحاج أخنوش: المجاهد والمناضل والزعيم والرمز (الرباط: مطبعة الربط نت، 2012)، ص 6-7.

(23) يصغ المقاولون الذين أجريت معهم البحث مهمة «رعاية الأغنام» صبغةً دينيةً، تكتسي دلالتها من النبي محمد، الذي كان في البداية أمياً وراعي أغنام، ومن ثم فإنَّ الابتداء بهذه «المهنة» يُعدُّ «فأل خير» من وجهة نظرهم.

على هذا الأساس يمكن القول إن الوضع الذي يصاحب عملية تأسيس القيادة داخل المقاولات الاقتصادية بسوس، وفق تعبير المستجيبين، يتميز بالفقر وعدم استكمال الدراسة، الأمر الذي يُنمي في الشخص حوافرَ ذاتية، تتمثل بالأساس في بذل الجهد، والنفس الطويل، والسعي نحو مراكمة التجربة. وهذا يعني أن متطلبات القيادة في المقاولات العائلية لها خصائصها المميزة، ومنها الخبرة العملية في التصرف في الموارد، وهي خبرة تعتمد كثيراً على اكتساب التجربة الخاصة، ولا نفترض بالضرورة «المجد العائلي» أو الثروة. وربما لهذا السبب يؤكد القادة المقاولون المستجيبون كثيراً على هذه النقطة التي تقلل من قيمة الموارد الاعتبارية التي كانوا يفتقدونها. وسنرى لاحقاً كيف أن التطورات الجديدة التي فرضها توسع نشاطهم ومتطلباته البيروقراطية أربكت لديهم هذه التمثلات لسبل النجاح في الوقت الحاضر، ويظهر ذلك عبر الحرص على إرسال أبنائهم لكسب معارف في الجامعات الوطنية والأجنبية.

2. التأسيس والوعي بقيمة العمل

في غياب رأس المال المادي الموروث، يركز القادة المؤسسون للمقاولات الاقتصادية في سوس على كدهم وصبرهم وحبهم للعمل، خاصة أنهم لم يتلقوا تكويناً في مجال الاقتصاد والإدارة. إنهم، كما يقولون، نموذج «أنتج في سوس» Made in Sous؛ ففي سردياتهم يصرحون بأنهم طوروا شركاتهم بعرق جبينهم، حيث لا مجال للتكاسل. وبالنسبة إليهم، تصدق مقولة جيم كولينز: «إن أفضل القادة لا يتوقون ليوضعوا فوق منصات خاصة، أو يصبحوا رموزاً لا يمكن الوصول إليها. إنهم يظهرون كأشخاص عاديين، يحققون نتائج خارقة للعادة بكل هدوء وبالاعتماد على إمكانياتهم الذاتية»⁽²⁴⁾. وبما أن المعتقدات الدينية متجذرة بقوة في العقلية الاقتصادية السوسية، فإن العمل يصبح عبادة. وقد أشار العديد من المستجيبين إلى قوة هذه العلاقة التي تجمع بين النجاح الاقتصادي والجانب الديني، فهذا الأخير يشكل مرجعاً يزكي ويدعم الوعي بقيمة العمل وإتقانه من أجل نيل البركة التي هي مفتاح النجاح. ويتخذ ذلك ملامح متعددة للطريق المستقيم كنبيل رضا الله ورضا الوالدين، والعمل بتفانٍ، وهو ما عبّر عنه أحد المستجيبين في ثلاث كلمات بالأمازيغية «الصفاء»، «النية»، «المعقول».

هذا المزج والتوفيق بين البعد الديني والبعد العملي الاقتصادي يترتب عليه، بحسب المستجيبين، تحقيق الرضا الإلهي والنجاح المهني في الوقت نفسه. وهذا ما توضحه القصة التي حكاها لي أحد المقاولين السوسيين، ومفادها أنه «حينما يقرر ثلاثة أشخاص تأسيس مقولة أو شركة معينة، فإن كل واحد منهم يدخل بمبلغ معين، وما دام كل واحد منهم يضمّر الصفاء والمسؤولية، فإن الله يبارك لهم عملهم من خلال مساهمته بنفس المبلغ، لكن بمجرد أن يبدأ أحدهم بالغش والمراوغة، فإن الله ينزع مبلغه وبالتالي نزع 'البركة' و'السر'. في هذه الحالة تصير النتيجة هي الفشل»⁽²⁵⁾.

(24) Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: Harper business, 2001), p. 28.

(25) ح. ل.، مقال سوسي صاحب مقولة عائلية، مقابلة شخصية، أكادير، 2018/2/8.

يحيلنا هذا إلى تحليل جون واتربوري الذي فسر الوعي بضرورة الكفاح والجدية في العمل لدى التجار السوسيين بدوافع نفسية تجعلهم يثابرون من أجل تطوير العمل وتحقيق النجاح، خصوصاً إذا كان المقاول في حد ذاته واعياً بالعراقيل والتحديات التي يفرضها العمل في مجال معين كالمجال الاقتصادي وتأسيس المقاول، ومنتقماً دور المؤسس والقائد في الوقت نفسه للمقاول وللعائلة كذلك. وهذا ما ينمي لدى هذه الفئة وعياً بكونها توجد ضمن قطاع لا يأتي بثماره إلا على المدى البعيد، ومن خلال براعة وصبر غير عاديين⁽²⁶⁾. وإذا ما حاولنا التأمل في العقلية الاقتصادية السائدة، لدى هؤلاء المقاولين السوسيين، التي تربط بين التفاني في العمل والصدق في الشراكة وبركة الله، فإننا نجدتها تتقاطع بشكل كبير مع النموذج الفيبري الذي ربط بين روح الحياة الاقتصادية الحديثة، والأخلاق العقلانية لدى البروتستانتية النسكية، ذلك أن تطور النظام الرأسمالي في أوروبا خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر راجع إلى الذهنية البروتستانتية التي وفرت مجالاً يشجع على الادخار والعمل الحر وتراكم الثروة، مما أدى إلى تطور النظام الاقتصادي الحر ونمو الرأسمالية⁽²⁷⁾.

وبناء عليه، فإن تأسيس المقاول الاقتصادية العائلية في سوس، هو في الوقت نفسه بناءً لنموذج «قيادة» عائلية-اقتصادية مؤسّسة، تمر عبر محطات عدة (مسيرة التكوين العصامي)، وفي ظروف ثقافية واجتماعية واقتصادية محددة (الفقر، وتدني المستوى التعليمي...). فتشكل قيمة العمل، في هذه الحالة، عنصراً مهماً في تفسير المقاولات، على اعتبار أن فهم السياق السوسيو تاريخي والثقافي للسوسيين يدفعهم أكثر إلى الانغماس في العمل بعزم وإصرار شديدين، لأنه الحل للتفوق وإثبات الذات السوسية في الساحة الاقتصادية الوطنية. بيد أن هذا النموذج القيادي التقليدي المؤسس والمتشبه بالهوية المحلية الثقافية والدينية لسوس يطرح اليوم سؤال الاستمرار والصمود عبر الأجيال، خاصة في ظل التحديث الاجتماعي والاقتصادي للإدارات وللمؤسسات الاقتصادية المغربية.

رابعاً: المقاول العائلية بين القيادة الأبوية المؤسسة والقيادة البيروقراطية

1. في حضرة «القيادة الأبوية»: الثقة، الطاعة، التضامن

تعد القيادة الأبوية نقطة الارتكاز والمحور الذي تتأسس عليه المقاولات العائلية السوسية. بل إن هذه الخاصية هي ما يميز المقاولات العائلية من باقي الشركات العامة. وسعيًا لتحليل هذا النمط من القيادة، ولمعرفة أسسها والروابط الاجتماعية التي تقوم عليها، وموقفها من القيم والأخلاق، وكيف تتجسد علائقيًا وتنظيميًا، ارتأينا الوقوف على ثلاثة عناصر، هي: الثقة، والطاعة، والتضامن بوصفه تجليًا من تجليات القيادة الأبوية، وكثوابت تقوم عليها السلطة الأبوية من أجل هيكل المقاول

(26) John Waterbury, *Nord for the Trade: The Life and Times of a Berber Merchant* (Berkeley: University of California Press, 1972), p. 91.

(27) ماكس فيبر، الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية، ترجمة محمد علي مقلد (بيروت: مركز الإنماء القومي، 1990).

وتأطيرها. وإذا ما حاولنا تحليل هذا النمط من القيادة، فإننا نجد أنه يركز على النفوذ الأبوي القائم على مبدأ السلطة الهرمية في تسيير العلاقة بين القائد والأتباع، فالقائد الأب يحترم العادات والتقاليد العائلية، ويضع مصلحة أفراد العائلة ضمن الأولويات، فتصير هنا علاقات الإدارة والمسؤولية امتداداً واستمراراً لعلاقات الأبوة التي تكون بين الوالد وأبنائه. وقد أكد لنا أحد القادة، وهو يشرح لنا استراتيجيته المتبعة في تسيير الشغل داخل المقاول، كيف شكلت القواعد السلوكية الشخصية أساساً للثقافة المؤطرة للمقاول⁽²⁸⁾، مؤكداً بذلك، في الآن نفسه، أن المقاول وُجدت لتلبية احتياجات العائلة. ولعل أبرز مثال يجسد الأولوية للشؤون العائلية لدى هذا القائد-المدير يتمثل في تأكيده على السكرتيرة الخاصة بأن تحول له كل المكالمات الصادرة من أفراد العائلة على نحو فوري، حتى إن كان في اجتماع إداري مهم.

وتأكيداً على أن العلاقات العائلية أساس «الثقة» في هذه المقاولات، نشير إلى دراسة عمر أميرير «العصاميون السوسيون في الدار البيضاء»، حيث اعتبر أن الحضور السوسي جسّد العديد من القيم الأمازيغية في عمق العاصمة الاقتصادية للمغرب (الدار البيضاء) وباقي المدن المغربية، وأبرزها قيمة «الثقة»، والتي بمقتضاها يسلم التاجر السوسي لشريكه محلاً تجارياً يساوي الملايين، ومعه دفتر يحتوي على أسماء البضائع والسلع الموجودة في المحل، وذلك بحضور شاهدين يتأكدان من أن ما هو في الدفتر موجود في المحل، من دون الحاجة إلى أي التزام قانوني أو ضمانات. وفي علاقة السوسي صاحب المحل بزبائنه يقول: «إن التاجر السوسي مشهور بالثقة لدى سكان الحي لذلك يستأمنونه على نقودهم ومفاتيح منزلهم [...] وهو كذلك يثق في كل زبائنه، ويزودهم بكل ما يحتاجونه من متجره ب (الطلق) (أي بالدين) ولا يخاف الإفلاس»⁽²⁹⁾.

إن الثقة لا تقتصر فقط على أفراد العائلة داخل المقاول العائلية الواحدة، وإنما هي خاصية مشتركة بين أفراد الجماعة كلها. وهذا يعبر عن طبيعة المجتمع الذي تنشأ منه المقاولات العائلية. أقصد هنا المجتمع القبلي الذي تسود فيه قيمة التضامن العائلي بخلفية النعمة للدم بالمفهوم الخلدوني، فهذه القيمة أدت دوراً مهماً ليس في تشكل المقاولات العائلية وبروزها فقط، وإنما في اكتساح هذه الفئة المجال الاقتصادي المغربي. وهذا ما ذهب إلى تأكيده محمد شقير في دراسته حول «تشكل النخبة السوسية»، حيث لجأت هذه الفئة لدعم اقتصادها في فترة ما بعد الاستقلال إلى ترسيخ قيم التضامن القبلي التي تجسدت في تجنب الخوض في أي منافسة تجارية يمكن أن تؤدي بهم إلى الإفلاس، و عوضاً عن ذلك اعتمدوا تقسيمًا ضمنيًا للقطاعات التجارية بينهم بشكل يشبه «التخصص القبلي» حول قطاع معين⁽³⁰⁾، بمعنى أن نجاح أعضاء قبيلة ما في سوس في قطاع اقتصادي معين يدفع باقي أفراد القبيلة إلى مزاوله القطاع نفسه؛ إما عبر التناوب العائلي، وإما عبر فتح مشاريع مشابهة في أماكن أخرى.

(28) م. أ.، مقاول سوسي صاحب مقاول عائلية، مقابلة شخصية، أيت ملول، 2018/2/5.

(29) عمر أميرير، العصاميون السوسيون في الدار البيضاء: السلسلة الذهبية الأولى (الرباط: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، 2014)، ص 572-573.

(30) محمد شقير، «مراحل تشكل النخبة السوسية بالمغرب»، المجلة المغربية لعلم الاجتماع السياسي، العدد 9-10 (1989)، ص 137.

وفي تحليلنا سرديات المستجيبين، لاحظنا أن قيمة «التضامن» تتخذ أشكالاً متعددة وتمظهرات مختلفة بين أفراد المقابلة، كالمسؤولية الاجتماعية للمقابلة تجاه أبناء منطقتها، من خلال بناء المستوصفات الخاصة وتوفير العلاج المجاني، والمساهمة في بناء المساجد والمؤسسات الداخلية لإيواء الطلاب والتلاميذ، بدعوى أن سكان المنطقة أحق بالاستفادة. أما بالنسبة إلى أفراد العائلة المقابلة فنجد التضامن بينهم يتخذ شكل لقاءات أسبوعية في منزل الوالدين، وتناول وجبة الطعام بشكل جماعي، كعلامة على تجديد الوعد على الولاء والثقة والتضامن، ذلك أن مشاركة الأكل في التصور الشعبي المغربي واقتسام الملح بين الناس يوحيان بأن هناك شيئاً مشتركاً بينهم، ومن ثم ائتمان الأفراد على بعضهم⁽³¹⁾، فيصير أي غدر وأي معارضة يمكن أن يحدثا بينهم مستقبلاً بمنزلة مس وطعن في رابطة الدم أولاً، وفي قدسية الملح المشتركة بينهم ثانياً.

2. القيادة البيروقراطية في المقابلة العائلية السوسية

تعد البيروقراطية الوجه الثاني المشكّل للقيادة داخل المقابلة العائلية السوسية إلى جانب البعد العائلي، وتؤدي دوراً مركزياً في تسيير المقابلة واستمرارها، إذ تشترك المقابلة العائلية في هذا الجانب مع باقي المؤسسات الاقتصادية والإدارية. ويُعد التنظيم البيروقراطي من مميزات الإدارات الحديثة، ويرى ماكس فيبر أنه يمكن الاختيار بين أمرين فقط؛ فإما اعتماد البيروقراطية في التسيير، وإما الفوضى الإدارية⁽³²⁾. ويفرض اعتماد المقابلة على التنظيم البيروقراطي العقلاني الالتزام بالمبادئ الأساسية، والتي تُخدم في نهاية المطاف مصلحة المقابلة، وتضمن لها مستوى عالياً من الكفاءة والفاعلية، ويتجلى ذلك في الاعتماد على الأساليب القانونية في التوظيف، وتوثيق المعاملات الرسمية، فضلاً عن الاعتماد على نظام محدد وواضح للأجور والترقية، أي وجود نسق يستند إلى قواعد رشيدة تحدد أبعاد البناء التنظيمي كلاً. وعلى الرغم من الطابع التقليدي العائلي الذي يطغى على المقابلة العائلية بسوس، فإن ذلك لا يقصي الجانب البيروقراطي. والملاحظ من خلال المحادثات التي أجريناها مع هؤلاء المستجيبين أنهم لا يمتنعون عن تتبع الإجراءات القانونية والمعاملات الرسمية ما دامت تكفل لهم النجاح والربح⁽³³⁾. ولدراسة البعد البيروقراطي الإداري للمقابلة السوسية ارتأينا التركيز على ثلاثة مؤشرات أساسية، هي: معايير التوظيف، وتوزيع المهام والأدوار داخل المقابلة، وكيفية تسيير مجلس إدارة المؤسسة.

(31) في هذا الإطار، ينظر: عبد الرحيم العطري، قرابة الملح: الهندسة الاجتماعية للطعام (الدار البيضاء: شركة النشر والتوزيع المدارس، 2016).

(32) لوران فلوري، ماكس فيبر، ترجمة محمد علي مقلد، سلسلة نصوص (بيروت: دار الكتاب الجديد المتحدة، 2008)، ص 91.

(33) إن تطبيق القائد المقاول السوسي القواعد التنظيمية البيروقراطية رهين بما تضمن له هذه الأخيرة من نجاح؛ فهو يبحث فيها عن القيمة المضافة التي يمكن أن تقدمها للمقابلة، ولا يجد أدنى حرج في عدم التقيد بها إذا لم يتلمس فيها أي منفعة. وكمثال على ذلك، نذكر حالة أحد المستجيبين الذي صرح لنا بأنه يفضل الاحتفاظ بأمواله في بيته بسبب أنه لا يثق بالإجراءات البنكية والتسهيلات التي تقدمها، ولأن اعتماد البنوك، سواء في الإيداع أو في القروض، يُذهب البركة بحسب رأيه. ولعلنا نجد في كتاب واتربوري ما يدعم هذا الطرح. ينظر:

يتحكم في المؤشر الأول (معايير التوظيف) داخل المقاولات العائلية السوسية، بشكل عام، مجموعة من الاعتبارات أولها رابطة الدم والقرابة، ذلك أن تطور المقاولات وتوسعها يستوجبان توظيف أفراد أكفاء يتجاوزون نطاق العائلة، وهذا شكّل عائقاً لدى بعض المقاولات العائلية موضوع البحث، خاصةً في مسألة توزيع المسؤوليات وممارسة السلطة، أما الاعتبار الثاني فيتجلى في الانتماء إلى الهوية الثقافية المحلية الأمازيغية السوسية، ذلك أن كل المقاولين الذين تحدثنا معهم أكدوا لي تفضيلهم تشغيل الأمازيغ على العرب، لأن ذلك يعزز الشعور بالانتماء والوحدة. وهذا ما تؤكدُه عبارة أحد المقاولين السوسيين «العروب ما عندي ماندير بيهم» أي لا يوجد لدي ما أفعله بالعرب، ولعل ما يركي هذا الرأي قبول أحد المستجيبين إجراء مقابلة معي كان بسبب كوني أمازيغية وأجيد الحديث بالأمازيغية، ومن المنطقة نفسها⁽³⁴⁾.

نجد هذا الطرح كذلك في دراسة إبراهيم لباري المعنونة بـ «المقاولات العائلية وإشكالية التنقل بين الأجيال»، حيث إن أحد المقاولين يُشغل العمال بناءً على معيار الانتماء الأمازيغي؛ إذ يجب على المترشح خلال مقابلات التوظيف الإجابة عن بعض الأسئلة باللغة الأمازيغية. وفي نهاية المقابلة يقدم له نوعاً من الخضر، ويجب عليه أن يقول اسمه باللغة الأمازيغية، وهكذا يلزمه أن يجيب بأن البصل يسمى «تَزَلِمت» وليس «البصلة»⁽³⁵⁾. أما في ما يتعلق بتطبيق قواعد التوظيف بشكل مهني وبيروقراطي، المتمثلة في توافر الشهادة العلمية، والكفاءة، فإنها تُطبق، أحياناً بصرامة، على «الأجانب». والمقصود هنا بالأجانب من هم خارج العائلة والانتماء الأمازيغي المحلي.

ينطبق الأمر ذاته على توزيع الأدوار الذي يحتكم إلى العلاقات القرابية إضافة إلى شرط الكفاءة، بمعنى أن قائد المقاولات العائلية السوسية يمكن أن يتساهل في نقص الخبرة والكفاءة اللازمتين، ولكنه لا يمكن أن يتنازل عن معيار القرابة العائلية، لهذا فإن أغلب المهمات والوظائف الرئيسة تكون من نصيب أفراد العائلة، على نحو يجعل أغلبهم في هرم التنظيم الهيكلي الوظيفي، وهذا ما يميز المقاولات الاقتصادية العائلية، أي إن المؤسسة لا تكون عائليةً إلا إذا كانت الملكية والمناصب الإدارية الحساسة خاضعةً لسلطة العائلة، وتسييرها لأفراد العائلة المالكة⁽³⁶⁾.

وأثناء البحث الميداني الذي قمنا به، تمكنا - بصعوبةٍ بالغة - من حضور أحد اجتماعات مجلس الإدارة، خلال وقت قصير، قبل أن يُطلب منّا الانسحاب بدعوى احترام خصوصية الاجتماع. تبين من خلال نقاشنا الجانبي مع أحد أعضائه أن مجلس الإدارة، على الرغم من أنه يتم بالانتخاب، تكون العضوية فيه تلقائية لكل فرد مقرب من القائد (أبناءؤه، إخوته، أعمامه، أبناء عمه، وغيرهم) ويشغل

(34) ع. ب. مقال سوسي صاحب مقولة عائلية، مقابلة شخصية، تزيت، 2018/2/7.

(35) إبراهيم لباري، «المقاولات العائلية وإشكالية التنقل بين الأجيال: دراسة سوسولوجية في جهة سوس في المغرب»، إضافات، العدد 28 (خريف 2014)، ص 115.

(36) Louis B. Barnes & Simon A. Hershon, "Transferring Power in the Family Business," *Harvard Business Review*, vol. 54, no. 4 (July-August 1985), p. 105.

منصب «مسؤول» داخل المقاومة⁽³⁷⁾. وقد أظهر القائد، باعتباره الرئيس والمدير خلال فترة الاجتماع، جوانب قيادية كاريزمية سلطوية في شخصيته، من خلال استحوذته على الكلام (باللغة الأمازيغية مع استعمال كلمات باللغة الفرنسية في بعض الأحيان)، وقد كان الاجتماع في مجمله عبارة عن إملاءات وأوامر وقرارات بخصوص إمكانية توقيع اتفاقية جديدة مع إحدى الشركات الروسية المستوردة للحوامض والخضر. وفي المقابل، لم يكن هناك أي اعتراض من الأعضاء، ما عدا بعض الاستفسارات والتوضيحات.

على هذا الأساس يمكن القول إن الجهاز البيروقراطي للمقاولة العائلية موضوع الدراسة يتسم إلى حد ما بالمرونة، وإنه قابل للتجاوز، في مقابل قوة امتداد القيادة الأبوية التي نعتبرها المحرك الأساسي الذي يحرك المقاومة، بمعنى أنه على الرغم من بعض مظاهر البيروقراطية التي يمكن أن نتلمسها في المعاملات داخل المقاومة، فإن حضورها يبقى محدوداً وبسيطاً، ويكتسي مجالاً ضيقاً في ثقافة المقاومة، بل رهيباً بعدم تعارضه مع الجانب العائلي، لهذا نجد القيادة الأبوية تمتد حتى إلى الجانب البيروقراطي وتتحكم فيه، وهذا من أهم المآزق التي تجد المقاومات العائلية نفسها واقعةً فيه، حيث تكون بذلك عرضةً لازدواجية السلطة وما يترتب عليها من تضارب المصالح. في هذا الإطار، حكى لنا أحد المقاولين⁽³⁸⁾ أن سيطرة النزعة الأبوية عنده دفعته إلى جعل المقاومة وعاءاً لتوظيف أفراد العائلة، بحيث أدت كثرة التوظيفات العائلية إلى اضطراب عوائد باقي التنفيذيين والموظفين الذين لا ينتمون إلى العائلة، الأمر الذي دفع بعضهم إلى الاستقالة، والبحث عن فرص أخرى تجعلهم يحسون بالأمان الوظيفي.

خامساً: رهان الاستمرارية ونقل القيادة عبر الأجيال

1. معضلة القائد المؤسس

تواجه المقاومات العائلية بصفة عامة، والسوسية بصفة خاصة، مجموعة من التحديات والمشاكل التي تهدد وجودها، كالعولمة وما يرافقها من تغيرات تحديثية إدارية واقتصادية، ثم مسألة المنافسة ومتطلبات السوق الخارجية، من دون أن ننسى الصراعات الداخلية التي تحدث بين الموظفين والمديرين، وغياب رؤية واضحة للمقاولة تحدد الأهداف المطلوبة، فضلاً عما يترتب على الاعتماد المزدوج للجانبين العائلي والبيروقراطي من ازدواجية السلطة، وغياب قنوات واضحة للتواصل والتسيير. ويُعد تمرير القيادة من جيل إلى آخر من أهم التحديات التي تعترض مسار المقاولة العائلية وتهدد وجودها. وبلغت الأرقام، نجد أن 30 في المئة من الشركات العائلية الأميركية تستمر حتى الجيل الثاني، في حين أن

(37) هنا مجلس العائلة هو مجلس الإدارة في الوقت نفسه، ما دام جل أعضائه ينتمون إلى العائلة الواحدة، وهذا يتنافى مع مبادئ ومعايير الحوكمة السليمة للشركات التي تفترض استقلالية مجلس الإدارة عن مجلس العائلة، وعدم تدخل أعضاء مجلس العائلة في قراراته، مع التأكيد على عدم جواز الجمع بين منصب رئيس أو نائب رئيس مجلس الإدارة، والمنصب التنفيذي الأول للشركة. للمزيد، ينظر: وزارة التجارة والصناعة السعودية، دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي (الرياض: وزارة التجارة والصناعة، 2013)، ص 29-33.

(38) ع. ب.

أقل من 10 في المئة فقط يستمر إلى الجيل الثالث⁽³⁹⁾، ولعل هذا ما يفسر اعتبار أغلب الباحثين في مجال المقاولات العائلية أنّ الخلافة وتوريث المقاوله يشكلان قضيةً مركزيةً في وجود الشركة، بل إن بعض التعريفات تصنف المقاولات العائلية بناءً على قدرتها على الانتقال من جيل إلى آخر، كما يبين التعريف التالي: «نحن نعرف الشركة العائلية بوصفها واحدة من الشركات التي سيتم فيها تمرير القيادة والإدارة إلى الجيل القادم داخل العائلة نفسها»⁽⁴⁰⁾.

في السياق السوسي، مجال الدراسة، يُعتبر الجيل الأول جيلَ المقاولين الفعليين الذين ساهموا، من خلال الجرأة الاقتصادية التي تميزوا بها، في إعادة بناء الاقتصاد الوطني منذ فترة الحماية الفرنسية وما بعد الاستقلال. لقد أسس هذا الجيل تكتلات عائلية-اقتصادية موازاةً مع تشكل قيادة مؤسّسة، بمعنى أنه لم يكن هناك نموذجٌ قيادي مطروح مسبقاً، بل إنّ الفرد هو الذي يؤسس شركته، ويبنى في الوقت نفسه نموذجاً قيادياً كاريزمياً تقليدياً يعبر بالضرورة، عن الانتماء القبلي والتاريخي والثقافي لمنطقة سوس. ولقد استند هؤلاء المقاولون في تشكيل سلطتهم القيادية وشرعيتها في محيطهم الاجتماعي إلى الجانب الديني، إضافةً إلى «مكانة الأب» وسلطته، حيث إن أغلب المستجيبين الذين حاورناهم، المنتمين إلى الجيل المؤسس، كانوا يحملون لقب «الحاج»، نظراً إلى ما يترتب على هذه الصفة من هيبةٍ ووقارٍ وفرضٍ للاحترام، وهو ما يُكسبهم رأسمالاً اجتماعياً يعوض لهم الجانبَ المعرفي الذي ينقصهم. ويمتد كذلك الجانب الديني المشكّل للقيادة المؤسسية الاقتصادية للمقاول العائلي إلى الارتباط القوي بالزوايا والأولياء الصالحين، من أجل كسب البركة وضمان النجاح الاقتصادي، وهو ما توضحه العبارة التالية: «سيدي الحاج الحبيب، عالم العلماء، كان حامينا، ويعرف أن عملنا صالح نافع لفائدة أكبر عدد من الناس. وقد كان أبي رحمة الله عليه يزوره مرات عديدة في السنة ليطلب منه النصح أو الصلاة، حتى تشملنا السموات العليا بالرعاية، وكل زيارة تحمل بركة»⁽⁴¹⁾.

وعلى خلاف الطرح الذي ذهب إليه إبراهيم لباري في اعتبار وارثي المقاولات غير خاضعين لمنطق آبائهم بالضرورة⁽⁴²⁾، توصلنا - من خلال المحادثات التي أجريناها مع رواد الجيل الثاني - إلى أنه على الرغم من تكوينهم المختلف وتأثرهم بالتغيرات المجتمعية والقيمية، فإنهم يحاولون قدر الإمكان أن يتبعوا نهج الآباء المؤسسين، خصوصاً في ما يتعلق بإعادة إنتاج السلطة التقليدية. ونحن في هذا الصدد لا ندعي أن القائد الوارث هو نسخة مطابقة للأصل عن القائد المؤسس، وإنما هو مختلف عنه، وفي الوقت نفسه يحاول اقتفاء أثره، فهو ميّال إلى زيارة الأولياء (الأضرحة) المحليين، ويتابع ما كان يقوم به أبوه من أعمال الخير والإحسان التي يصنفونها ضمن عادات العائلة وتقاليدها. وينبغي أن نفهم من هذا أن القائد الجديد، إلى جانب حرصه على احترام نهج أبيه المؤسس، يسعى في الوقت نفسه

(39) سامي تيسير سلمان، التخطيط الإستراتيجي لشركات العائلات (بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2011)، ص 25.

(40) John L. Ward, *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987), p. 252.

(41) لباري، ص 113.

(42) المرجع نفسه، ص 114.

إلى إدخال تعديلات وتغييرات في تسيير المقاول، وذلك لسببين؛ أولهما مواكبة السوق والتحولات الاقتصادية، وثانيهما التخلص من صفة «الابن الوارث»، وهذا ما يوضحه الجدول.

جدول بمميزات وخصوصيات القائد المؤسس (الأب) والقائد الوريث (الابن) وما يشتركان فيه

اهتمامات الجيل الثاني (القائد الوارث)	ما يشتركان فيه في حالة النجاح	اهتمامات الجيل الأول (القائد المؤسس)
الازدهار		التأسيس
دراسات عليا وشهادات عليا في جامعات غربية	- الحرص على استمرارية المقاوله - احترام عادات العائلة وتقاليدها - العمل على تكثيف العلاقة بالوسط الاجتماعي الأصلي بوسائل الاستثمار في الجماعي (مثل بناء مسجد) وتقديم بعض الخدمات للأقرباء والجيران	المستوى التعليمي بسيط
تحقيق طموحات وأحلام		تقشف، عصامية، تضحية
مجلس إداري		مجلس عائلي
الرغبة في الانفتاح وتجربة أعمال ومهن أخرى		الاهتمام والتركيز على شركة العائلة
دخول مساهمين من خارج العائلة		سيطرة أفراد العائلة على الشركة
الحصول على سيولة من مصادر خارجية		عدم الثقة بالأسواق المفتوحة والحذر منها
قبول مبدأ الديون للتطوير		رفض قاطع للديون
التوسع خارج حدود الوطن		الحفاظ على الثروة من أجل توريثها

المصدر: من إعداد الباحثة.

2. تحديات انتقال القيادة

في تحليلنا مضمون خطابات المستجيبين، توصلنا إلى أن عملية تمرير القيادة من القائد المؤسس إلى القائد الجديد تطرح، خاصة في البداية، مجموعة من التحديات والصعوبات، اختزلناها في ثلاثة تحديات أساسية، هي: البقاء على المسار الصحيح، وارتباب السلطة، وخيار التركيز على العائلة أو المقاوله.

بالنسبة إلى البقاء على المسار الصحيح، يكمن العائق الرئيس الذي يحول دون ذلك في أن توريث المقاوله يحدث أحياناً بشكل مفاجئ، كحالتني المرض أو الموت المفاجئ، فتجد المقاوله العائلية نفسها أمام مصير مجهول يتطلب التصرف الفوري والآني. هنا يصبح التدريب المسبق على تسليم

القيادة أهم عامل في استمرارية هذا النمط من الشركات، فإذا لم يكن المسؤول قد فكر وخطط لنقل المسؤولية في وقت مبكر، فلا يمكن أن يتم الانتقال بنجاح إلا بضربة حظ أعمى⁽⁴³⁾. وهذا يؤدي مباشرة إلى ارتياب في سلطة القائد/ المدير، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار أن القائد المؤسس يركز في بسط سلطته بدرجة كبيرة على دور الأب الذي كان يقوم به داخل الأسرة، وكان في كثير من اللحظات التي تحدث فيها مشاكل، سواء داخل العائلة أو في المقابلة، يلتجئ إلى دور الأب لحل الخلاف. أما في حالة القائد الجديد، الذي هو الابن، فيكون عرضة لنشوء خلافات بينه وبين أفراد العائلة، ومن ثم يتراجع دور أفراد الأسرة في المشاركة في ممارسة السلطة؛ ما يفرض على القائد التحكم في الجانب العائلي العاطفي داخل المقابلة والحسم فيه منذ استلامه السلطة.

إن الشائع في الدراسات المتعلقة بالمقاولات العائلية، بصفة عامة، أنها لا تستمر طويلاً، إذ أجمعت كل القراءات التي تناولت هذا الموضوع، بنسب إحصائية مختلفة، على قصر عمر المقاولات، حيث لا يتجاوز متوسط عمرها في كثير من الأحيان 24 سنة، أي إن 30 في المئة من الشركات العائلية تنجح في الاستمرار إلى الجيل الثاني، في حين تستمر 12 في المئة إلى الجيل الثالث، وتستمر 3 في المئة منها فقط إلى الجيل الرابع⁽⁴⁴⁾.

وتوصلت دراسة كندية أجرتها مؤسسة Deloitte Touche، حول مدى استعداد الشركات العائلية لإيجاد القيادات الجديدة، إلى أن الاقتصاد الوطني سيرث في المستقبل القريب مجموعة من المقاولات العائلية الفاشلة، حيث وجد أن عدداً كبيراً من هذه الشركات غير مستعدة للتغيير الكبير الذي سوف تواجهه نتيجة تغيير قيادتها. وفي الولايات المتحدة الأميركية بينت الإحصائيات أن 600 ألف من المقاولات العائلية تعرضت للإفلاس والانهيار خلال السنوات العشر الأخيرة، حيث لم يتمكن سوى عدد قليل منها من تخطي الصعوبات والأزمات الاقتصادية ومواصلة التقدم والازدهار أكثر من قرن. أما في السياق المغربي، فإن الإحصائيات تنذر بالخطر، حيث فشلت ثلاثة أرباع الشركات العائلية في الانتقال إلى الجيل الثاني، ولم يتم نقل سوى 10 في المئة من هذه الشركات إلى الجيل الثالث، واستمر 4 في المئة منها إلى الجيل الرابع⁽⁴⁵⁾.

وهكذا تبين هذه الإحصائيات أن المقاولات العائلية تواجه العديد من التحديات الخطرة المرتبطة أساساً بمسألة توريث المقابلة وتمير القيادة. زد على ذلك المشاكل الاقتصادية والمؤسسية التي تواجه الشركات كافة، والعلاقات المعقدة التي تنبثق من كيان العائلة. لهذه الأسباب، تتعرض معظم المقاولات العائلية للفشل والزوال، لكن ثمة في الوقت نفسه عدد قليل من المقاولات استطاع الصمود والنجاح في الحفاظ على الوحدة في الأوقات الضرورية، على نحو يضمن التوازن بين التفوق

(43) سلمان، ص 36.

(44) Richard Beckhard & W. Gibb Dyer Jr., "SMR Forum: Managing Change in the Family Firm: Issues and Strategies," *Sloan Management Review*, vol. 24, no. 3 (1983), pp. 59-65.(45) Houda Sikaoui, "Entreprise familiales: Un modèle gagnant ...mais fragile," *les cahiers des éco-PME*, 18/2/2016, accessed on 12/1/2021, at: <https://bit.ly/39oWmJJ>

الاقتصادي وزيادة حجم الأسرة، وتدبير خطة الخلافة من جيل إلى آخر. وبما أننا راعينا، في دراستنا هذه، متغير النجاح والفشل في مقارنة الظاهرة القيادية بالمقاولات العائلية السوسية، فإننا سنفحص في هذا المحور تجربة مقاولات نجحت في نقل القيادة من جيل إلى آخر وأخرى فشلت في هذا التحدي.

سادساً: مقاولات نجحت وأخرى انهارت

1. الثقة والوحدة والمرونة العائلية

يعد عنصر «الثقة» أول عامل يطرحه قائد المقاولات العائلية السوسية لتفسير نجاحه المقاولاتي، بل هو سر نجاح هذه المقاولات واستمراريتها. لذا فنجاح أي مقولة يفترض بالضرورة توافر الثقة بين أفرادها، وهذا ما يؤكد قول أحد المقاولين السوسيين: «حينما تكون الثقة بين أفراد العائلة، وأقصد هنا الثقة الكاملة، فإن النتيجة الحتمية ستكون النجاح»، وفي سياق آخر يقول: «بدون زيادات في الكلام الثقة هي كل شيء»⁽⁴⁶⁾. نفهم من خلال هذا أن الثقة، بحسب المستجيبين، تكرس التماسك العائلي وتحافظ على قوة الروابط العائلية، من خلال فرض الاحترام المتبادل بين أفرادها، على اعتبار أنها تمثل ذلك الجانب الثقافي القيمي الرمزي للأسرة الذي يتحكم في طبيعة العلاقات داخل العائلة والمقولة.

إلى جانب عنصر الثقة، نجد «المرونة العائلية» بوصفها أحد أهم العوامل المفسرة لنجاح المقولة السوسية. وتُعنى المرونة بدرجة حفاظ العائلة على استقرارها في مواجهة التغيرات التي تفرضها المؤثرات الداخلية والخارجية. ولقد عبر أحد المقاولين⁽⁴⁷⁾ عن ذلك بوضوح حينما قال: «لكي تضمن المقولة التماسك والاستمرار يجب أن لا تركز على الثبات لأنه لا يعبر عن أي شيء، ولكن يجب أن تمتلك المقدرة على مواجهة التغيرات المفاجئة والتقلبات، وهذا لا يكون بتبني أسلوب متصلب، لأن هذا سيقف عائلاً أمام التغيرات التي أعتبرها مسألة صحية في حياة المقاولات العائلية». فالعائلة المرنة تستطيع التفاوض بشأن إحداث التغيرات والتنقلات في نظامها بشكل لا يؤثر في مسار المقولة، فيؤدي ذلك إلى أداء العائلة وظائفها بشكل جيد، وتكيفها مع تغيرات العمل وظروف السوق.

إن كل المقاولات العائلية السوسية التي نجحت في الاستمرارية وضمنت التفوق الاقتصادي، هي مقاولات حافظت على نمط الأسرة الممتدة؛ ما نتج منه تكريس للسلطة داخل العائلة وداخل المقولة في يد كبير العائلة - قائدها، فالعائلة هنا تؤدي دوراً محورياً في الحفاظ على المقولة، ذلك أن سعيها للحفاظ على استمراريتها ولحمتها لا ينفصل عن النزوع إلى الحفاظ على ممتلكاتها المادية، ولعل هذا ما يميز أغلب العائلات السوسية في كونها عائلات تتسم بالحضور القوي لمنظومة القيم التقليدية، كالتعاون والتضامن والاحترام وتقاسم العمل، وذلك ما ينعكس على سيورة تكوين وبناء الشخصية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية بالنسبة إلى الإنسان السوسي، خاصة حينما نتحدث عن جيل الأجداد والآباء المؤسسين.

(46) م. ب. مقال سوسي صاحب مقولة عائلية، مقابلة شخصية، أكادير، 2018/2/5.

(47) أ. أ. مقال سوسي صاحب مقولة عائلية، مقابلة شخصية، انزكان، 2018/2/9.

2. جمود القيادة وضعف التنظيم البيروقراطي وهشاشة الوحدة العائلية

كل عوامل النجاح التي طرحناها في المستوى الأول يؤدي عكسها إلى انهيار المقاولات العائلية؛ فإذا ما بدأنا بالتنظيم البيروقراطي داخل هذه المقاولات العائلية التي فشلت، فإننا نجده يتصف بالجمود وغياب الحوكمة⁽⁴⁸⁾، وفي مثل هذه المقاولات غالباً ما تستمر قيادة الأب المؤسس حتى عجزه أو وفاته، وهنا يجري استلام الأبناء القيادة بشكل ملتبس لم يمهده له بإسناد الرئاسة بطريقة واضحة ومقبولة إلى أحد الأبناء. وفي أغلب الأحيان، تبقى المقاولات مستقرة فترة قصيرة، لتدخل بعد ذلك مرحلة الانتكاسات والأزمات والعجز المالي، وإذا اعتبرنا العائلة في الشق الأول عنصراً فاعلاً في نجاح المقاولات، فإن عدم التوازن بين الإكراهات العائلية وإكراهات التنظيم البيروقراطي قد يجعل العائلة عاملاً يُسرّع وتيرة انهيار المقاولات. وفي هذه الحالة، بدلاً من أن يُسخر البعد الشخصي ويُطوَّع على نحو يحقق الاندماج بين المكون العائلي العاطفي للمقاولات والقوانين الاقتصادية العقلانية والتنظيم البيروقراطي للعمل والمسؤولية، فإن ما يحدث هو السعي لاحتواء المقاولات والسيطرة عليها وفق علاقات وتحالفات لا يمكن التحكم فيها بيروقراطياً، الأمر الذي يترتب عليه ظهور نزاعات وصددمات نتيجة تضارب الأهداف والمصالح بين ما يطرحه كل نظام معياري ومفاهيمي من آليات ومن ازدواجية في السلوك.

يفسر هذا أنّ العمليات التنظيمية المتمثلة في الترقية وتفويض السلطة وإسناد المهام تحدها العلاقات القربانية والشخصية، أكثر مما يحدها البناء البيروقراطي الذي يعتمد على الكفاءة المهنية، وهو ما يؤدي إلى عدم وضوح في موارد القيادة وشرعيتها، أو سيطرة نمطي السلطة الأبوية المدمجة للعواطف والمصالح على أغلب العمليات التنظيمية. وهنا يمكن تأكيد أن هذه العوامل نسبية تختلف من مقاولات إلى أخرى، ويمكن أن تكون هناك عوامل أخرى مؤثرة، لكننا في هذا المستوى - من خلال المقارنة التي قمنا بها بين المقاولات الناجحة والفاشلة - ركزنا بالأساس على العناصر التي تبيّن لنا أنها شكلت عوامل حاسمة ومباشرة في نجاح المقاولات أو فشلها.

خاتمة

شرحنا في بداية البحث أن مجال اهتمامنا هو المقاولات السوسية، وقد رأينا كيف أن مفاهيم الثقة والمرونة العائلية والتنظيم البيروقراطي، والسلطة الأبوية الكاريزمية تؤدي كلّها دوراً مهماً في عملية التأسيس، وفي بناء خصائص السلطة القيادية للأب المؤسس داخل هذه المقاولات، وهو أمرٌ مختلف عن المقاولات التي تنشأ برأس مال عالٍ وجهاز بيروقراطي منظم مبني أساساً على روابط عمل وضعية صارمة. لقد بينت الدراسة أن المقاولات العائلية السوسية مركبة من نظامين معياريين مختلفين لهما

(48) يحتل مفهوم حوكمة الشركات العائلية أهمية خاصة في مجال المال والأعمال في الفترة الراهنة، نظراً إلى ما يقوم به من دور إيجابي في ضمان تطوير أداء الشركات، وقد ظهر هذا المفهوم في الآونة الأخيرة بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية التي أطاحت باقتصاديات عدد مهم من الشركات الكبرى. للمزيد من المعلومات حول الموضوع، ينظر: مولاي لخضر عبد الرزاق، «حوكمة الشركات العائلية»، ورقة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقة، 25-26/11/2013، ص 189.

وظائف وأهداف مختلفة؛ فنظرياً يكون هدف العائلة هو العناية بأفرادها، في حين تهدف المقاوله إلى تحقيق النجاح الاقتصادي والربح، وبذلك تشكل المقاوله السوسية مؤسسة هجينة تجمع في الوقت ذاته بين ما هو أنثروبولوجي-عائلي وما هو حدائي-عقلاني، مع غلبة الجانب التقليدي الرمزي. ولا ينبغي لنا أن نعتبر أن هذه الخاصية تتضمن بالضرورة تناقضاً، وإنما هي أحياناً استراتيجية تعتمد هذه المؤسسات لتحقيق النجاح الاقتصادي والرضا العائلي والديني في الوقت ذاته، غير أنها استراتيجية تشتمل على عناصر توتر لا يمكن التغلب على نتائجها بسهولة وفق أحد نظامي المعايير والأهداف التي تقوم عليها، ولذلك فهي باستمرار عرضة للانقسام والتمزق.

ويشهد هذا التداخل بين موارد وتمثلات مختلفة في النظامين المعياريين وفي الشخصية القيادية المتولدة منهما تحديات جمة؛ بسبب أن تطور المقاوله العائلية نحو الاتساع والمراكمه والتحديث التكنولوجي مشروط سوسيولوجياً بتحول في القيادة ذاتها، ويهدد هذا التداخل والترابط وما يرتبط به من قيم ومعايير وعلاقات. ويمكن أن تتأقلم القيادة مع الشروط الجديدة، لكن التأقلم يعني أيضاً التخلي عن بعض الأسس التي قامت عليها، ومن أهمها الارتباط الوثيق لخيارات الاستثمار والتجديد والمجازفة بمقام الأب المؤسس في العائلة واستحقاقاته المعيارية والرهانات الخاصة للأبناء - الأتباع في أفق غياب القائد.

أخيراً، بينت الدراسة أن التحديات التي تواجهها المقاوله السوسية اجتماعية ثقافية أكثر منها اقتصادية، وهذا يسمح لنا بتوسيع أفق نتائج بحثنا ليشمل جميع حالات المقاولات المغربية والمغربية، وربما أبعد من ذلك. فلقد وضحنا في بداية الدراسة أن هدفنا ليس تمجيد المقاوله السوسية، ولا السقوط في مخاطر التصنيف الأيديولوجي، أو حتى الإثني، الذي يعبر في الحقيقة عن الصراعات الاجتماعية داخل النسيج الاجتماعي المغربي المتحول، بأبعاده الثقافية والهوياتية المتخيلة، ذلك أنه في كل زاوية من زوايا المغرب هناك مقاولات عائلية في طور النشوء أو التوسع أو التأزم والانقسام، وفي كل حالة يدفع التوتر والتناغم بين المكونات الأنثروبولوجية للقيادة وتحديات التنظيم البيروقراطي وإكراهات السوق وسياق العولمة المقاوله العائلية في هذا الاتجاه أو ذاك بحسب قدرة القيادة على التأقلم. إن هذا هو أفق المقاوله المغربية إن أرادت تحقيق قفزة نوعية؛ ما يخلق حاجة ملحة إلى ثورة اقتصادية ثقافية في الممارسة والتعليم والتدريب، إذا ما رامت هذه المؤسسة الرد على تحديات ما يسمى «العولمة».

References

المراجع العربية

الإقداحي، هشام محمود. سيكولوجية النخبة العليا والزعامة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2009.

أمير، عمر. العصاميون السوسيون في الدار البيضاء: السلسلة الذهبية الأولى. الرباط: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.

- امعمرى، لحبيب. المقاوله والثقافة: دراسة في عملية التحديث بالمغرب: التغير الاجتماعي ورهانات العولمة. فاس: منشورات دار ما بعد الحداثة، 2010.
- حسن، ماهر محمد صالح. القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. عمّان: دار الكندي للنشر والتوزيع، 2004.
- حمداي، جميل. جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا. [د. م.]: شبكة الألوكة، 2015.
- سيبلا، محمد. في تحولات المجتمع المغربي. الدار البيضاء: دار توبقال للنشر، 2007.
- سلمان، سامي تيسير. التخطيط الإستراتيجي لشركات العائلات. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2011.
- شقيير، محمد. «مراحل تشكل النخبة السوسية بالمغرب». المجلة المغربية لعلم الاجتماع السياسي. العدد 9-10 (1989).
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- عبد الرزاق، مولاي لخضر. «حوكمة الشركات العائلية». ورقة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة. ورقلة، 25-26/11/2013.
- العطري، عبد الرحيم العطري. قرابة الملح: الهندسة الاجتماعية للطعام. الدار البيضاء: شركة النشر والتوزيع المدارس، 2016.
- عمر، معن خليل. مناهج البحث في علم الاجتماع. عمّان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.
- عنبي، عبد الرحيم. الأسرة القروية بالمغرب: من الوحدة الإنتاجية... إلى الاستهلاك: دراسة ميدانية لاتجاهات التغير الأسري بالوسط القروي المغربي. أكادير: منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية-جامعة ابن زهر، 2014.
- عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن ومحمد محمود العودة الفاضل. الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية. عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- فلوري، لوران. ماكس فيبر. ترجمة محمد علي مقلد. سلسلة نصوص. بيروت: دار الكتاب الجديد المتحدة، 2008.
- فيبر، ماكس. الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية. ترجمة محمد علي مقلد. بيروت: مركز الإنماء القومي، 1990.
- كيكر، عبد الله. من رجالات سوس أحمد أولحاج أخنوش: المجاهد والمناضل والزعيم والرمز. الرباط: مطبعة الربط نت، 2012.

لاباري، إبراهيم. «المقاولات العائلية وإشكالية التنقل بين الأجيال: دراسة سوسولوجية في جهة سوس في المغرب». إضافات. العدد 28 (خريف 2014).

الهراس، المختار. «بروز الفرد داخل العائلة في أنجرة: الهوية الاقتصادية وصراعات الجنس والأجيال». دكتوراه الدولة في علم الاجتماع. كلية الآداب والعلوم الإنسانية. جامعة محمد الخامس. الرباط، 1999-2000.

واتربوري، جون. أمير المؤمنين: الملكية والنخبة السياسية المغربية. ترجمة عبد الغني أبو العزم وعبد الأحد السبتي وعبد اللطيف الفلق. الرباط: مؤسسة الغني للنشر، 2004.

وزارة التجارة والصناعة السعودية. دليل حوكمة الشركات العائلية وميثاقها الاسترشادي. الرياض: وزارة التجارة والصناعة، 2013.

الأجنبية

Barnes, Louis B. & Simon A. Hershon. "Transferring Power in the Family Business." *Harvard Business Review*. vol. 54, no. 4 (July–August 1985).

Beckhard, Richard & W. Gibb Dyer Jr. "SMR Forum: Managing Change in the Family Firm: Issues and Strategies." *Sloan Management Review*. vol. 24, no. 3 (1983).

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: Harper business, 2001.

Denieuil, Pierre Noel. *Les entrepreneurs du développement: L'ethno-industrialisation en Tunisie: La dynamique de Sfax*. Paris: L'Harmattan, 1992.

El Aoufi, Noureddine. *L'entreprise cote usine: Les configurations sociales de l'entreprise marocaine*. Groupe d'études et de Recherches sur les Ressources Humaines et l'entreprise. Rabat: GERRHE/ El Maarif El Jadida, 2000.

Tangeaoui, Said. *Les entrepreneurs marocains: Pouvoir, Société et modernité*. Paris: Editions Karthala, 1993.

Trigui, Samir. *Management et leadership: Le savoir-Faire et la gestion moderne*. Tunis: Centre de Publication Universitaire, 2004.

Ward, John L. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

Waterbury, John. *Nord for the Trade: The life and Times of a Berber Merchant*. Berkeley: University of California Press, 1972.

Westermarck, Edward. *Wit and Wisdom in Morocco: A Study in Native Proverb*. London: George Routledge and Sons, 1930.