رضا الحكيم الشعيري

اقتصاد الأمم



من ازدهار الإمبراطوريات إلى مغرب المستقبل

Produced by
RH©

اقتصاد الأمم

من ازدهار الإمبراطوريات إلى مغرب المستقبل

تأليف

رضا الحكيم الشعيري

الإهداء

إلى والدي، اللذين غرسا في قيمة العمل والصبر، وعلماني أن بناء الإنسان يسبق بناء الثروة.

إلى أبنائي، الذين يمنحون لكل جهد معنى، ولكل خطوة نحو المستقبل سببا أعمق للاستمرار.

إلى كل عامل ومقاول وفلاح وحرفي وموظف وشاب يبدأ طريقه بإمكانات محدودة، لكنه يرفض الاستسلام للصعوبات.

وإلى المغرب الذي نحب؛ بتاريخه وما حققه، وبما ينتظره من عمل وإصلاح وأمل.

أهدي هذا الكتاب إلى كل من يؤمن بأن قوة الأمم لا تمنح لها، بل تبنيها بسواعد أبنائها، وعدالة مؤسساتها، ومعرفة عقولها، وإصرارها على أن تصنع مستقبلا أفضل.

الفهرس

- **المقدمة** 1
- **الفصل الأول: ما الاقتصاد القوي؟** 4
  - حين تكبر الأرقام ولا تتغير الحياة 4
  - العمل: أكثر من رقم البطالة 7
  - الإنتاجية: قيمة الساعة لا طول اليوم 8
  - الاقتصاد الذي يصمد عندما تهتز الأسواق 9
  - الاستقلال الاقتصادي لا يعني إغلاق الأبواب 10
  - المال العام: الاقتراض للبناء لا لتأجيل المشكلات 11
  - استقرار الأسعار: حين يحافظ المال على معناه 12
  - الثقة: رأس مال لا يظهر في الحسابات 13
  - الاقتصاد القوي: منظومة تعمل معا 14
- **الفصل الثاني: المحركات الستة للازدهار** 15
  - لماذا لا يكفى محرك واحد؟ 15
  - المحرك الأول: دولة قادرة وعادلة 17
  - المحرك الثاني: مؤسسات تحمي الحقوق والمنافسة 20
  - المحرك الثالث: اقتصاد ينتج قيمة حقيقية 24
  - المحرك الرابع: تعليم ومعرفة وابتكار 28
  - المحرك الخامس: تجارة منفتحة تخدم الإنتاج الوطني 33
  - المحرك السادس: قدرة المجتمع على التكيف مع التحولات 38
- **الفصل الثالث: الاقتصاد قبل الدولة الحديثة** 43
  - من فائض الحبوب إلى طرق التجارة العالمية 43
  - المحور الأول: بلاد الرافدين — حين ولد الحساب لخدمة الاقتصاد 46
  - المحور الثاني: مصر القديمة — اقتصاد يتحرك مع النيل 49

— المحور الثالث: الفينيقيون وقرطاج — حين تحولت الموانئ إلى شبكة نفوذ 52
— المحور الرابع: الهند والصين — اقتصادان صنعا الشرق 55
— المحور الخامس: اليونان وروما — من اقتصاد المدينة إلى اقتصاد الإمبراطورية 59
— المحور السادس: لماذا تضعف الاقتصادات والحضارات؟ 63
— خلاصة الفصل الثالث: الأسس القديمة للقوة الاقتصادية 66

■ **الفصل الرابع: كيف بنت الحضارة الإسلامية اقتصادا عالميا؟** 68

— المدخل: من أسواق الجزيرة العربية إلى اقتصاد يمتد بين القارات 68
— المحور الأول: المبادئ التي نظمت النشاط الاقتصادي 71
— المحور الثاني: بيت المال وموارد الدولة 75
— المحور الثالث: النقود والعقود وأدوات تمويل التجارة 79
— المحور الرابع: الأسواق والمدن والزراعة والصناعة 84
— المحور الخامس: الوقف والعلم والبنية الاجتماعية 88
— المحور السادس: شبكة التجارة التي ربطت العالم 92
— المحور السابع: حدود التجربة وأسباب التراجع 96
— خلاصة الفصل: كيف بني اقتصاد عالمي ولماذا لم يدم تفوقه؟ 99

■ **الفصل الخامس: اقتصاد الغرب الإسلامي والإمبراطوريات المغربية** 101

— مدخل الفصل: المغرب بين الصحراء والبحر 102
— المحور الأول: الجذور الاقتصادية للمغرب قبل الإمبراطوريات الكبرى 104
— المحور الثاني: المرابطون — من طريق القوافل إلى بناء إمبراطورية 108
— المحور الثالث: الموحدون — السوق الواسعة والدولة المركزية 112
— المحور الرابع: المرينيون والوطاسيون — ازدهار فاس وتراجع الوحدة 116
— المحور الخامس: السعديون — السكر والذهب وتمويل القوة 120
— المحور السادس: الدولة العلوية — توحيد البلاد وبناء اقتصاد الموانئ 124
— المحور السابع: عندما تغير ميزان القوة مع أوروبا 129
— المحور الثامن: ما الذي صنع القوة وما الذي أدى إلى التراجع؟ 133
— خلاصة الفصل: من إمبراطوريات المغرب إلى سؤال المستقبل 137

■ **الفصل السادس: لماذا سبقت الثورة الصناعية بعض الدول؟** 139

— مدخل الفصل: العالم قبل الثورة الصناعية 140
— المحور الأول: التراكم الطويل قبل ظهور المصانع 142

- المحور الثاني: هولندا — عندما أصبحت التجارة صناعة قائمة بذاتها 148
- المحور الثالث: لماذا بدأت الثورة الصناعية في بريطانيا؟ 154
- المحور الرابع: المصنع يغير معنى الإنتاج والعمل 162
- المحور الخامس: الولايات المتحدة — من الورشة إلى الإنتاج الواسع 169
- المحور السادس: ألمانيا — حين تحالفت الصناعة مع العلم والتعليم التقني 178
- المحور السابع: اليابان — نقل المعرفة من دون فقدان الهوية 187
- المحور الثامن: لماذا لحقت دول وتأخرت أخرى؟ 197
- خلاصة الفصل: الآلة لم تصنع الثورة وحدها 206

الفصل السابع: المعجزات الاقتصادية الحديثة وحدودها 208

- مدخل الفصل: من الهامش إلى قلب الاقتصاد العالمي 209
- المحور الأول: ما المعجزة الاقتصادية؟ 212
- المحور الثاني: كوريا الجنوبية — من الفقر إلى الصناعة والتكنولوجيا 216
- المحور الثالث: سنغافورة — دولة صغيرة تبني موقعا اقتصاديا كبيرا 225
- المحور الرابع: الصين — من الاقتصاد المغلق إلى مصنع العالم 236
- المحور الخامس: تجارب مكملة — تايوان وفيتنام 249
- المحور السادس: المحركات المشتركة خلف المعجزات الاقتصادية 261
- المحور السابع: الوجه الآخر للمعجزة — التكاليف والحدود 274
- المحور الثامن: ما الذي يمكن نقله وما الذي لا يمكن نسخه؟ 287
- خلاصة الفصل السابع 302

الفصل الثامن: كيف تشكل الاقتصاد المغربي؟ 304

- مدخل الفصل: اقتصاد يحمل طبقات تاريخه 305
- المحور الأول: المغرب عشية الحماية — اقتصاد تحت ضغط أوروبا 308
- المحور الثاني: اقتصاد الحماية — التحديث في خدمة السيطرة 321
- المحور الثالث: الاستقلال واسترجاع القرار الاقتصادي 335
- المحور الرابع: السدود والفوسفاط والمؤسسات العمومية — الدولة التي تبني أدواتها 347
- المحور الخامس: المغربة وظهور رأس المال الوطني — من يملك الاقتصاد؟ 355
- المحور السادس: أزمة المديونية والتقويم الهيكلي — حين اصطدم الطموح بحدود التمويل 364
- المحور السابع: الإصلاح والانفتاح في أواخر عهد الحسن الثاني — اقتصاد يستعد لمرحلة جديدة 374
- المحور الثامن: بداية عهد الملك محمد السادس — الإنسان والأرض في قلب التنمية 384

- المحور التاسع: من الأوراش الكبرى إلى الاقتصاد المنتج — الصناعة والطاقة وإفريقيا والحماية الاجتماعية 395
- خلاصة الفصل الثامن: من اقتصاد العبور إلى اقتصاد بناء القوة 410

الفصل التاسع: الاقتصاد المغربي اليوم — عناصر القوة والاختلالات 414

- مدخل الفصل: اقتصاد يتقدم بسرعتين 415
- المحور الأول: الصورة العامة للاقتصاد المغربي 418
- المحور الثاني: عناصر القوة التي يملكها المغرب 423
- المحور الثالث: الصناعة والتصدير — نجاح واضح وقيمة محلية غير مكتملة 428
- المحور الرابع: الفلاحة والماء والأمن الغذائي 434
- المحور الخامس: الخدمات والسياحة والتجارة واللوجستيك 440
- المحور السادس: التعليم والمهارات وسوق الشغل 447
- المحور السابع: المقاولة الصغيرة والتمويل ومناخ الأعمال 453
- المحور الثامن: الاقتصاد غير المهيكل والتفاوتات الاجتماعية والمجالية 460
- خلاصة الفصل التاسع: قوة حقيقية تحتاج إلى جذور أعمق 467

الفصل العاشر: الطريق إلى مغرب اقتصادي قوي 470

- المدخل: من التشخيص إلى مشروع للمستقبل 471
- المحور الأول: ما الاقتصاد الذي نريده للمغرب؟ 476
- المحور الثاني: دولة تقود الاتجاه ولا تعوض المقاولة 483
- المحور الثالث: صناعة مغربية تصنع قيمتها وتقنيتها 491
- المحور الرابع: تعليم يصنع الإنسان المنتج 501
- المحور الخامس: المقاولة المغربية في قلب التحول 511
- المحور السادس: الأمن المائي والغذائي والطاقي 523
- المحور السابع: الاقتصاد الرقمي والذكاء الاصطناعي 534
- المحور الثامن: جهات قوية وخريطة تنفيذ إلى سنة 2040 547
- خلاصة الفصل العاشر: الطريق الذي نصنعه 563

الخاتمة العامة: حين تصنع الأمم اقتصادها 568

من سجلماسة إلى مغرب المستقبل

عند حافة الصحراء، حيث كانت الرمال تخفي الطرق نهارا وتكشفها النجوم ليلا، قامت مدينة سجلماسة كأنها بوابة معلقة بين عالمين. لم تكن مجرد واحة تستريح فيها القوافل المتعبة، بل كانت قلبا اقتصاديا تنبض فيه حركة التجار والمسافرين، حتى لقبت بـ«عاصمة الذهب»؛ فمنها كانت تعبر قوافل الذهب القادمة من بلاد السودان الغربي، محملة أيضا بالملح والمنسوجات والسلع التي كانت تنتقل بين إفريقيا والمغرب والأندلس وضفاف البحر المتوسط. كانت الجمال سفن ذلك الزمان، وكانت الأسواق رسائل مفتوحة تصل بين حضارات لا تفصل بينها المسافات بقدر ما تجمعها الحاجة إلى التبادل والربح والمعرفة. وبعد قرون طويلة، وعلى الطرف الشمالي من المغرب، ارتفعت رافعات ميناء طنجة المتوسط بأذرعها الحديدية فوق البحر، وحلت الحاويات العملاقة محل صناديق القوافل، وأصبحت السفن تقطع في أيام ما كان التجار يقطعونه في شهور. بين سجلماسة وطنجة المتوسط تغيرت الطرق والوسائل، وتبدلت العملات والسلع، وانتقل العالم من وقع حوافر القوافل إلى هدير المحركات ودقة الأنظمة الرقمية، لكن السؤال الاقتصادي العميق ظل يعبر الزمن من دون أن يفقد معناه: هل يكفي أن تقع أمة في قلب الطرق التجارية، وأن تمتلك الموانئ والثروات والموقع، حتى تصبح أمة قوية ومزدهرة؟ إن التاريخ، الذي لا ينخدع ببريق الذهب ولا بضخامة السفن، يجيبنا بأن عبور الثروة من أرض ما لا يعني بالضرورة أن تستقر فيها. فالأمم لا تقاس بما يمر عبر حدودها، ولا بما تخفيه تربتها من موارد، وإنما بما تصنعه بأيدي أبنائها، وما تضيفه بعقولهم من قيمة، وما تبنيه من مؤسسات تحول الفرص العابرة إلى قوة منتجة، والثروة المؤقتة إلى ازدهار يستطيع الصمود أمام تقلبات الزمن.

من هذا السؤال تبدأ رحلة هذا الكتاب؛ رحلة لا تبحث عن وصفة سحرية تختصر نهضة الأمم في قرار واحد، ولا تزعم أن طريق الازدهار كان متشابها في كل زمان ومكان. فلكل اقتصاد قصته، ولكل قوة لحظة صعود وأسباب تراجع، غير أن التاريخ يكشف، خلف اختلاف الأزمنة والحضارات، خيوطا مشتركة صنعت النجاح حين اجتمعت، ومهدت للفشل حين انقطعت. سنعود إلى الاقتصادات القديمة التي نظمت الزراعة والضرائب والتجارة، وندخل أسواق الإمبراطوريات الإسلامية التي امتدت شبكاتها من الأندلس والمغرب إلى المشرق وآسيا، ثم نتابع انتقال مركز القوة إلى أوروبا مع الثورة الصناعية، ونقرأ تجارب الدول التي نهضت حديثا

في آسيا وغيرها. لن تكون هذه العودة إلى الماضي تمجيدا لحضارات مضت، ولا استسلاما لنماذج جاهزة ولدت خارج واقعنا، بل محاولة لفهم القوانين العميقة التي تجعل أمة تحول مواردها إلى قوة، بينما تبدد أمة أخرى فرصها مهما امتلكت من ثروات. وفي نهاية الرحلة سنعود إلى المغرب، لا باعتباره حالة معزولة عن التاريخ، بل بلدا يقف اليوم عند مفترق حاسم: بين الاكتفاء بموقعه وما يعبره من تجارة واستثمارات، وبين بناء اقتصاد منتج يستطيع أن يصنع المعرفة والقيمة، ويوفر العمل الكريم، ويمنح أجياله مكانا أقوى في عالم لا ينتظر المترددين.

لا أكتب هذا الكتاب من موقع من يملك جميع الأجوبة، ولا أقدمه باعتباره بحثا أكاديميا موجها إلى المتخصصين وحدهم. أكتبه بصفتي مواطنا مغربيا يحاول أن يفهم كيف تصبح بعض الدول غنية وقوية، بينما تبقى دول أخرى عالقة رغم ما تملكه من موارد وفرص. وأكتبه أيضا من واقع تجربة تقترب من عشرين سنة في العمل الاقتصادي والمقاولة؛ تجربة عايشت خلالها عن قرب صعوبة إنشاء المشاريع وتطويرها، وتوفير فرص العمل، والتعامل مع الإدارة والتمويل والضرائب وتقلبات السوق. هذه التجربة لا تجعلني أدعي امتلاك الحقيقة، لكنها منحتني فرصة لرؤية الاقتصاد كما يعيشه الناس والمقاولون، لا كما يظهر في الأرقام والتقارير وحدها. لذلك لن أحاول إغراق القارئ في النظريات والمصطلحات، بل سأبحث معه عن إجابات واضحة لأسئلة نطرحها جميعا: من أين تأتي ثروة الأمم؟ لماذا تنجح دولة في بناء الصناعة والتعليم، بينما تظل دولة أخرى معتمدة على الاستيراد؟ ولماذا تصل فوائد النمو إلى فئات واسعة في بعض البلدان، بينما تبقى محصورة في أيدي قليلة في بلدان أخرى؟ قد لا نجد جوابا بسيطا عن كل سؤال، لكننا نستطيع، من خلال التاريخ وتجارب الشعوب، أن نفهم الأخطاء التي تتكرر، والاختيارات التي تصنع الفرق، والدروس التي يمكن أن تساعد المغرب على بناء اقتصاد أقوى وأكثر عدلا.

الفكرة التي ينطلق منها هذا الكتاب بسيطة: الاقتصاد القوي لا يبنى على عنصر واحد. فالموقع الجغرافي مهم، والثروات الطبيعية مفيدة، والاستثمارات ضرورية، لكنها لا تكفي وحدها لصناعة الازدهار. قد تمتلك دولة النفط أو الذهب، ويبقى جزء كبير من شعبها فقيرا، وقد تحقق أرقام نمو مرتفعة من دون أن يشعر المواطن بتحسن حقيقي في حياته. الاقتصاد القوي يحتاج إلى دولة قادرة على تنفيذ قراراتها وتطبيق القانون بعدل، وإلى مؤسسات تحمي الحقوق وتفتح المجال أمام المنافسة، وإلى مقاولات تنتج وتبتكر وتوفر فرص العمل. كما يحتاج إلى تعليم يمنح الإنسان المعرفة والمهارة، وإلى تجارة تربط البلاد بالعالم من دون أن

تحولها إلى مجرد سوق للسلع الأجنبية، وإلى توزيع عادل للفرص يسمح لمن يعمل ويجتهد بأن يتقدم. هذه العناصر لا تعمل منفصلة، بل يقوي بعضها بعضا؛ فالتعليم الجيد يدعم الإنتاج، والإدارة الفعالة تشجع الاستثمار، والمنافسة تمنع الاحتكار، والإنتاج القوي يجعل التجارة مصدرا للثروة لا بابا دائما للاستيراد. ومن خلال هذه الروابط سنحاول فهم كيف بنت الأمم قوتها، وكيف فقدتها، وما الذي يستطيع المغرب أن يتعلمه من تجاربها.

لهذا سيتحرك الكتاب بين الماضي والحاضر، لا ليروي تاريخ الاقتصاد سنة بعد أخرى، بل ليتوقف عند التجارب التي تحمل درسا يمكن فهمه والاستفادة منه. في كل تجربة سنطرح أسئلة واضحة: كيف بدأت القوة الاقتصادية؟ ما الذي كانت الدولة تنتجه وتتاجر فيه؟ كيف نظمت الضرائب والأسواق والعمل؟ من استفاد من الثروة؟ وما الأسباب التي حافظت على النجاح أو أدت إلى تراجعه؟ سنستعين بالأرقام والمراجع حين تكون ضرورية، لكننا سنحاول تقديمها بطريقة تساعد القارئ على الفهم، لا بطريقة تجعله يضيع وسط الجداول والمصطلحات. وعندما نصل إلى المغرب، لن نكتفي بتعداد المشكلات، لأن تشخيص الضعف من دون اقتراح طريق للإصلاح لا يغير شيئا. سنبحث في نقاط القوة التي يملكها البلد، والعوائق التي تمنعه من الاستفادة منها كاملة، ثم نقترح اختيارات واقعية يمكن تنفيذها على مراحل. فالهدف من هذا الكتاب ليس أن يقدم وعودا سهلة، بل أن يفتح نقاشا جادا حول السؤال الذي يهم مستقبلنا جميعا: كيف يستطيع المغرب أن ينتقل من اقتصاد يستفيد من موقعه وموارده، إلى اقتصاد يصنع قوته بعمل أبنائه ومعرفتهم وقدرتهم على الإنتاج؟

الفصل الأول

ما الاقتصاد القوي؟

حين تكبر الأرقام ولا تتغير الحياة

مدخل الفصل

حين تكبر الأرقام ولا تتغير الحياة

قد يستيقظ المواطن على خبر يعلن أن اقتصاد بلده نما، وأن الناتج الداخلي ارتفع، وأن الاستثمارات سجلت أرقاما جديدة. لكنه حين يخرج إلى الشارع يجد الأسعار أعلى، والعمل ما زال صعبا، والراتب لم يعد يكفي. هنا يظهر الفرق بين نمو الاقتصاد وازدهار الإنسان. فارتفاع الناتج يعني أن البلاد أنتجت هذا العام سلعا وخدمات أكثر من العام الماضي، لكنه لا يخبرنا وحده من استفاد، ولا إن تحسنت فرص العمل والخدمات. وقد تكون الدولة غنية بمواردها بينما يعيش جزء من مواطنيها في الهشاشة. لذلك لا يقاس اقتصاد برقم واحد مهما بدا كبيرا، بل بأسئلة أعمق: هل ينتج ما يحتاجه؟ هل يوفر عملا مستقرا وأجورا تواجه الأسعار؟ هل يمول تعليما وصحة وبنية تخدم الناس والمقاولات؟ الاقتصاد القوي ليس أرقاما تكبر على الورق، بل نتائج تتحول إلى حياة أفضل وقدرة أكبر على مواجهة الأزمات.

> **الاقتصاد القوي ليس أرقاما تكبر على الورق، بل نتائج تتحول إلى حياة أفضل وقدرة أكبر على مواجهة الأزمات.**

يمكن تقريب الفرق بمثال: أسرة لها دخل ثابت وبيت وبعض المدخرات، لكن أفرادها قد لا يعيشون حياة جيدة إن أرهقهم المرض أو الديون أو ضعف التعليم؛ فما تملكه لا يكفي وحده للحكم على جودة حياتها. وكذلك الدول: النمو يعني أن قيمة ما أنتج ارتفعت عن فترة سابقة، أما الثراء فهو ما تراكم من بنية ومؤسسات ومعرفة وقدرة على الإنتاج، وأما ازدهار المواطن فيظهر في دخله وصحته وتعليمه وسكنه وأمنه وفرصه. وقد يرتفع إنتاج بلد بفضل قطاع واحد دون أن يمتد أثره إلى بقية القطاعات أو أغلب السكان. لذلك لا نسأل: كم نما الاقتصاد؟ فحسب، بل: من صنع النمو؟ ومن استفاد منه؟ وهل أضاف قدرة تدوم؟ حين تجتمع زيادة الإنتاج مع تراكم الثروة وتحسن حياة الناس، يكون التقدم

حقيقيا لا رقما عابرا.

وليست كل زيادة في الناتج متساوية. فقد ينمو اقتصاد لأن سعر مورد طبيعي ارتفع عالميا، أو لأن الاستهلاك تضخم بالقروض، أو لأن العقار عرف موجة سريعة؛ وهو نمو يرفع الأرقام لفترة ثم يتراجع مع أول انخفاض في الأسعار أو ارتفاع في الديون. وفي المقابل، نمو يأتي من مصانع جديدة وإنتاجية فلاحية أعلى وتكنولوجيا وتكوين للعمال ومقاولات تصدر وتنافس؛ وهذا لا يرفع الدخل اليوم فقط، بل يضيف معرفة وقدرة إنتاجية يبنى عليها غدا. لذلك فالسؤال ليس: كم النمو؟ بل: ما مصدره وجودته وقدرته على الاستمرار؟ فالاقتصاد المعتمد على مورد واحد يبقى رهين تقلبات لا يملكها، والمتنوع أقدر على الصمود. والنمو الحقيقي يخلق قيمة جديدة ويوسع قاعدة الإنتاج، ولا يترك البلاد بأرقام مرتفعة ثم يعيدها إلى نقطة البداية.

ورقم نصيب الفرد من الناتج يحتاج قراءة حذرة. فهو حاصل قسمة الناتج على عدد السكان، لكنه لا يعني أن كل فرد يقبض ذلك المبلغ فعلا. تخيل قرية من 10 أشخاص تنتج 100 درهم: المتوسط 10 دراهم للفرد. لكن إن أخذ فرد واحد 70 درهما واقتسم الـ9 الباقون 30، بقي المتوسط نفسه بينما لم ينل أغلب السكان إلا القليل. لهذا قد يتقارب بلدان في نصيب الفرد ويختلفان في مستوى العيش، تبعا لتوزيع الدخل وجودة التعليم والصحة وتكلفة السكن. المتوسط مفيد للمقارنة، لكنه لا يكفي وحده؛ ولذلك تستعمل مؤشرات تقيس تفاوت الدخل. فالاقتصاد الناجح لا يشترط دخلا واحدا للجميع، لكنه يمنع تركز الفرص والثروة في دائرة ضيقة، ويترك للمواطن طريقا حقيقيا للتقدم بالعمل والتعلم والمبادرة.

المحور الأول

العمل: أكثر من رقم البطالة

من أبرز علامات الاقتصاد القوي قدرته على توفير العمل، لكن العدد وحده لا يكفي للحكم. فقد يحسب الشخص عاملا وهو يشتغل ساعات قليلة، أو يتنقل بين أعمال مؤقتة، أو يتقاضى دخلا لا يغطي حاجاته، أو يعمل بلا عقد ولا حماية، مهددا بفقدان رزقه في أي لحظة. لذلك ننظر إلى نوع العمل لا إلى وجوده فقط. فالعمل المنتج يضيف قيمة حقيقية — في مصنع أو مزرعة أو متجر أو مشروع صغير — والعمل الكريم يمنح دخلا عادلا ويحفظ الكرامة ويتيح تطوير المهارات. وفي المقابل، لا تصمد أجور المقاولة وفرص عملها إن كانت ضعيفة الإنتاج أو محاصرة بالتكاليف والمنافسة غير العادلة. فمصلحة العامل مرتبطة بنجاح المقاولة أكثر مما يبدو: القوية تحتاج عاملا مؤهلا محفزا، والعامل يحتاج مقاولة منتجة تستمر وتنمو. والاقتصاد الناجح يوازن بينهما، فيجعل زيادة الإنتاج وسيلة لوظائف أفضل، لا مجرد أرباح أكبر أو بطالة أقل.

> **فالعمل المنتج يضيف قيمة حقيقية، والعمل الكريم يمنح دخلا عادلا ويحفظ الكرامة ويتيح تطوير المهارات.**

المحور الثاني

الإنتاجية: قيمة الساعة لا طول اليوم

قد يعمل الناس ساعات طويلة ويبذلون جهدا كبيرا، ويبقى إنتاجهم محدودا؛ والسبب غالبا ليس ضعف العامل، بل الأدوات والظروف. تخيل ورشتين، عدد عمالهما ومدة عملهم واحدة: الأولى بآلات قديمة وتنظيم ضعيف وانقطاعات ووقت يضيع في انتظار المواد وإصلاح الأخطاء؛ والثانية بمعدات مناسبة وعمال مدربين وتنظيم واضح وتكنولوجيا تسهل العمل. في آخر اليوم تنتج الثانية أكثر وأجود دون ساعات إضافية. هذه هي الإنتاجية ببساطة: القيمة التي نصنعها مقابل ما نستهلكه من وقت وموارد. وكلما ارتفعت، أمكن دفع أجور أفضل وخفض التكاليف والاستثمار في التوسع. وعلى مستوى الدولة، ترفع الإنتاجية الدخل ومستوى العيش دون إدمان زيادة ساعات العمل أو استنزاف الموارد. فالاقتصاد لا يقوى بأن يعمل الناس أكثر، بل بأن تساعدهم المدرسة والتكنولوجيا والإدارة والبنية على أن ينتجوا أفضل.

> **فالاقتصاد لا يقوى بأن يعمل الناس أكثر، بل بأن تساعدهم المدرسة والتكنولوجيا والإدارة والبنية على أن ينتجوا أفضل.**

المحور الثالث

الاقتصاد الذي يصمد عندما تهتز الأسواق

قد يبدو الاقتصاد قويا في سنوات الرخاء، حين تستقر الأسواق وتزدهر السياحة ويتوفر التمويل؛ لكن قوته الحقيقية تظهر وقت الأزمة: ارتفاع أسعار الطاقة أو الغذاء، انقطاع مورد، جفاف موسم، تراجع التجارة العالمية. عندها يتبين إن كان البلد بنى اقتصادا متماسكا أم اتكأ على ظروف عابرة. والاقتصاد الصامد ليس الذي لا يتأثر — فهذا مستحيل — بل الذي يمتص الصدمة، ويحمي وظائفه الأساسية، ثم يعود إلى النشاط في وقت معقول. وتأتي هذه القدرة من تنوع الإنتاج، واحتياطيات مالية، ومديونية مضبوطة، ومقاولات مرنة، ومؤسسات تقرر بسرعة ووضوح. كما يحتاج البلد إلى حد آمن من الغذاء والطاقة والدواء — لا بأن ينتج كل شيء، بل بألا يرهن حاجاته الأساسية بمصدر واحد أو طريق واحد — ويحتاج المواطن إلى حماية اجتماعية تقيه السقوط عند فقدان العمل. فالصمود شبكة من الإنتاج والثقة والاستعداد، لا مسألة مالية فحسب؛ والدولة القوية لا تتجنب كل أزمة، لكنها تمنعها من التحول إلى انهيار طويل.

> **والدولة القوية لا تتجنب كل أزمة، لكنها تمنعها من التحول إلى انهيار طويل.**

المحور الرابع

الاستقلال الاقتصادي لا يعني إغلاق الأبواب

من الأخطاء الشائعة أن نفهم الاستقلال الاقتصادي على أنه إنتاج كل شيء داخل البلاد ومنع الاستيراد. لا دولة اليوم تعيش وحدها: المصانع تحتاج مواد وآلات وتقنيات من الخارج، والأسواق الخارجية تفتح للمقاولات باب البيع والتوسع. لكن الانفتاح يصبح خطرا حين يعتمد البلد شبه كليا على الخارج في الغذاء أو الطاقة أو الدواء، أو يشتري من العالم أكثر مما يبيعه له باستمرار. والمشروع الذي يقوم على ممول واحد أو زبون واحد أو مورد واحد يبقى رهينة لقراره مهما بدت أرباحه؛ والدولة كذلك: إن انقطع المورد أو أغلق سوق التصدير، ظهرت هشاشة كانت مخفية في زمن الاستقرار. فالاستقلال ليس الاستغناء عن العالم، بل امتلاك قدرة معقولة على الاختيار والتفاوض والتكيف بإنتاج وطني تنافسي، وتنويع الشركاء والموردين، والاحتفاظ بقدرة داخلية في القطاعات الحيوية. والدولة القوية تستورد ما تحتاجه وتتعلم أن تصنع وتطور وتصدر، ولا تقيس نجاح تجارتها بعدد السفن في موانئها، بل بالقيمة التي تضيفها داخلها وبما ينمو بفضلها من وظائف ومعارف ومقاولات.

> **فالاستقلال ليس الاستغناء عن العالم، بل امتلاك قدرة معقولة على الاختيار والتفاوض والتكيف.**

المحور الخامس

المال العام: الاقتراض للبناء لا لتأجيل المشكلات

لا يقوى اقتصاد ودولته عاجزة دوما عن تمويل التعليم والصحة والطرق والماء والأمن، أو تدفعها كل أزمة إلى قرض جديد لا تعرف كيف تسدده. والقرض في ذاته ليس خيرا ولا شرا: قرض يشتري آلة ترفع الإنتاج وتخلق دخلا يختلف عن قرض يستهلك في تغطية مصاريف متكررة دون علاج أسباب العجز. وكذلك مالية الدولة: قد يكون الاقتراض ضروريا لبناء ميناء أو مدرسة أو محطة طاقة تخدم الاقتصاد سنوات، لكن الخطر يبدأ حين تتراكم الديون لتمويل نفقات لا تزيد قدرة البلاد على الإنتاج، فتلتهم فوائدها مساحة الإنفاق على المواطنين. وسلامة المالية ليست تقليص الإنفاق دائما، بل تحصيل موارد كافية بعدل، وإنفاقها بكفاءة وشفافية، وترتيب الأولويات، وترك هامش للتدخل وقت الأزمة. والضرائب تحتاج توازنا دقيقا: الدولة تحتاجها لخدماتها، لكن نظاما معقدا أو غير عادل يرهق المقاولات الملتزمة ويدفع غيرها إلى خارج القانون. فقوة المالية العامة تقاس بقدرة الدولة على تمويل حاضرها دون رهن مستقبلها، وبتوجيه كل درهم نحو خدمة ضرورية أو استثمار يضيف قدرة جديدة.

> **فقوة المالية العامة تقاس بقدرة الدولة على تمويل حاضرها دون رهن مستقبلها.**

المحور السادس

استقرار الأسعار: حين يحافظ المال على معناه

قد يرتفع راتب المواطن أو رقم معاملات المقاولة، وتتراجع قدرتهما الحقيقية إن كانت الأسعار ترتفع أسرع. فإذا كان الدخل يشتري اليوم 10 وحدات من سلعة، ثم لم يعد بعد سنة يكفي إلا لـ8، فالرقم في الحساب أكبر وقيمته الفعلية أقل. هذا ما يفعله التضخم حين يستمر أو يفلت: يضعف القدرة الشرائية، ويصيب أصحاب الدخول المحدودة أكثر، لأن جل دخلهم يذهب إلى الغذاء والسكن والنقل. وهو يصعب عمل المقاولة أيضا: صاحبها لا يعرف تكلفة المواد الشهر المقبل، والعامل يطلب زيادة تحمي دخله، والزبون يقلص، والمستثمر يتردد. واستقرار الأسعار لا يعني ثبات كل ثمن — فهذا مستحيل — بل ارتفاعا محدودا يمكن توقعه، حتى يخطط الناس والمقاولات ويدخروا ويستثمروا. ولا يكفي علاج التضخم برفع الفائدة إن كان سببه نقص الإنتاج أو غلاء الطاقة والمواد المستوردة؛ فالسياسة النقدية مهمة، لكنها تحتاج إنتاجا أقوى ومنافسة حقيقية وأسواقا شفافة ودولة تحمي الأكثر تضررا دون أن تزيد الاختلال. فقيمة العمل لا تقاس بعدد الدراهم، بل بما تشتريه وما تبنيه للمستقبل.

> **فقيمة العمل لا تقاس بعدد الدراهم، بل بما تشتريه وما تبنيه للمستقبل.**

المحور السابع

الثقة: رأس مال لا يظهر في الحسابات

ثمة ثروة لا تظهر في أرقام الناتج ولا في خزائن الدولة، لكنها تحكم كل قرار اقتصادي: الثقة. فحين يعرف المقاول أن العقد يحترم، والقانون يطبق على الجميع، والترخيص لا يتوقف بلا سبب، يصبح أكثر استعدادا لاستثمار ماله وتشغيل الناس والتخطيط لسنوات. أما حين تتبدل القواعد فجأة، أو يطول فض النزاع، أو تسبق العلاقة الكفاءة، فإنه يختار الحذر: يؤجل مشروعه أو يصغره أو ينقله إلى غير المهيكل، وقد يرحل إلى بلد آخر. والثقة لا تخص علاقة المستثمر بالدولة وحدها، بل المواطن بالمقاولة، والمقاولة بالبنك، والتاجر بمورده، والعامل بمشغله. وكلما ضعفت، ارتفعت كلفة كل معاملة، لأن الجميع يطلب ضمانات أكثر ويتجنب المخاطرة؛ وهي كلفة تبدو صغيرة منفردة، لكنها إذ تتكرر آلاف المرات تصير عبئا على الاقتصاد كله. لذلك فالقانون الواضح والقضاء الفعال والإدارة التي تعلل قراراتها ومحاربة الفساد ليست قضايا أخلاقية فحسب، بل بنية اقتصادية لا تقل عن الطرق والموانئ. فالمال يبحث عن الربح، لكنه يبحث قبله عن مكان يثق فيه بقواعد اللعبة.

> **فالمال يبحث عن الربح، لكنه يبحث قبله عن مكان يثق فيه بقواعد اللعبة.**

خلاصة الفصل

الاقتصاد القوي: منظومة تعمل معا

يمكننا الآن القول إن الاقتصاد القوي ليس المتفوق في مؤشر واحد، بل الذي تعمل عناصره معا ويسند بعضها بعضا. فالنمو المرتفع يظل ناقصا إن لم يخلق عملا منتجا أو يحسن حياة الناس؛ والثروة الطبيعية تبقى ضعيفة إن استوردت البلاد أغلب حاجاتها؛ والموانئ والطرق محدودة الأثر إن لم تجد مقاولات تستعملها للإنتاج والتصدير؛ والمال والاستثمار يضيعان مع تعليم ضعيف أو إدارة بطيئة أو قانون لا يوثق به. لذلك لا وصفة سحرية ولا قرار منفرد يصنع الازدهار؛ فالاقتصاد كالبناء: لا يكفي جمال الباب إن كانت الأعمدة هشة. والاختبار بسيط في أسئلته صعب في تحقيقه: هل ينتج البلد قيمة متزايدة؟ هل يوفر عملا ودخلا وفرصة للتقدم؟ هل يحفظ قيمة نقوده وموارده؟ هل يصمد أمام الأزمات؟ وهل يترك للجيل القادم اقتصادا أقوى مما تسلمه؟ إذا اجتمعت هذه النتائج اقتربنا من القوة الاقتصادية. أما كيف تبنى فعلا، فذاك موضوع الفصل التالي: المحركات الستة للازدهار — الدولة، والمؤسسات، والإنتاج، والمعرفة، والتجارة، والعدالة في توزيع الفرص.

> **الاقتصاد القوي ليس المتفوق في مؤشر واحد، بل الذي تعمل عناصره معا ويسند بعضها بعضا.**

الفصل الثاني

المحركات الستة للازدهار

لماذا لا يكفي محرك واحد؟

مدخل الفصل

لماذا لا يكفي محرك واحد؟

في عالم المقاولة قد تتوفر فكرة جيدة ورأس مال مناسب، ويفشل المشروع مع ذلك: فريق غير مؤهل، أو إدارة ضعيفة، أو سوق غير مفهومة، أو إجراءات تلتهم الوقت والجهد. وقد يحدث العكس، فينجح مشروع محدود الإمكانات لأن عناصره تعمل في اتجاه واحد، ولأن كل مشكلة تجد من يعالجها في حينها. والاقتصاد الوطني، على اتساعه، يخضع لمنطق قريب: لا تكفي الموارد الطبيعية إن لم تتحول إلى إنتاج، ولا المدارس إن لم تمنح معرفة يحتاجها سوق العمل، ولا الموانئ واتفاقيات التجارة إن لم توجد مقاولات وطنية تصدر، ولا القوانين الجيدة إن بقي تنفيذها ضعيفا، ولا النمو نفسه إن احتكرت ثماره فئة وشعر الأغلبية أن الطريق مغلق. لذلك يقوم الازدهار، في نظر هذا الكتاب، على ستة محركات مترابطة: دولة قادرة وعادلة، ومؤسسات تحمي الحقوق والمنافسة، واقتصاد ينتج قيمة حقيقية، وتعليم يحول الإنسان إلى قوة معرفية، وتجارة تخدم الإنتاج الوطني وتربطه بالعالم، وعدالة تفتح الفرص أمام الناس والجهات. سندرس كلا منها على حدة، لكن الأهم أن نتذكر أن ضعف محرك قد يعطل البقية، وأن قوتها الحقيقية تبدأ حين تعمل معا ضمن مشروع طويل المدى.

> **سندرس كلا منها على حدة، لكن الأهم أن نتذكر أن ضعف محرك قد يعطل البقية، وأن قوتها الحقيقية تبدأ حين تعمل معا ضمن مشروع طويل المدى.**

المحرك الأول

دولة قادرة وعادلة

الدولة القادرة: من القرار إلى النتيجة

كثيرا ما نقيس قوة الدولة بعدد قوانينها أو حجم إدارتها وميزانيتها، لكن القوة الحقيقية تظهر في تحويل القرار إلى نتيجة يراها المواطن في حياته. فقد تعلن خطة لتشجيع الاستثمار، ثم ينتظر المقاول شهورا لترخيص بسيط؛ وقد ترصد ميزانية لمدرسة أو طريق، فيتأخر الإنجاز أو يضعف أو لا يصل إلى من يحتاجه. والقرار الذي يبقى حبيس المكتب لا يغير شيئا؛ قيمته تبدأ حين يفهمه الفريق، وتتحدد المسؤولية، وتتوفر الموارد، ويتابع تنفيذه وتقاس نتيجته في المقاولة كما في الدولة، وإن على نطاق أكبر. فالدولة القادرة تطبق القانون، وتحمي الأمن والحقوق، وتحصل الضرائب بعدل، وتنجز البنية الأساسية، وتقدم التعليم والصحة بمستوى مقبول في مختلف الجهات؛ وتملك إدارة مؤهلة ومعلومات دقيقة، وتنسق بين مؤسساتها وتتحرك بسرعة عند الأزمة. ولا يعني ذلك أن تتدخل في كل نشاط أو تحل محل المقاولة، بل أن تؤدي ما يعجز عنه السوق وحده، وتضع قواعد واضحة تتيح العمل والمبادرة بثقة. فضعف الدولة لا يظهر في غياب القرارات فقط، بل قد يظهر في كثرتها مع العجز عن تنفيذها. وبين الدولة التي تعد والدولة التي تنجز تبدأ أولى خطوات الازدهار.

> **وبين الدولة التي تعد والدولة التي تنجز تبدأ أولى خطوات الازدهار.**

الدولة العادلة: حين تطبق القاعدة على الجميع

ولا تكفي قدرة الدولة إن لم تمارس بعدل. فقد تكون الإدارة سريعة مع شخص بطيئة مع آخر، ويطبق القانون بصرامة على مقاولة صغيرة بينما تجد الأكبر طريقا لتجاوزه. ولا شيء يقتل المبادرة مثل شعور المقاول بأن التزامه بالقانون والضرائب وحقوق العمال يجعله أضعف أمام منافس يعمل خارج القواعد ويحظى مع ذلك بالحماية أو الامتياز؛ وحين يحدث ذلك لا يخسر الملتزم وحده، بل يخسر الاقتصاد كله، لأن الرسالة الواصلة أن العلاقة أقوى من الكفاءة، وأن البحث عن الاستثناء أنفع من تحسين الإنتاج. والدولة العادلة لا تعني أن ينال الجميع النتيجة نفسها، بل أن يبدأوا أمام قواعد واضحة، وأن تحمى حقوقهم بالقدر نفسه، وأن تتاح الوظيفة والصفقة والترخيص والتمويل وفق شروط معلنة لا وفق القرب والنفوذ؛ وأن توزع الأعباء بإنصاف، وأن تصل الخدمات إلى القرية كما تصل إلى المدينة. فالعدالة الاقتصادية ليست مساعدة الفقراء بعد وقوع الضرر، بل منع تكون الامتياز غير المستحق من البداية. وحين يثق المواطن والمقاول بأن الاجتهاد يقود إلى التقدم، تتسع المبادرة ويصير النجاح ممكنا لعدد أكبر، لا حكرا على من يملكون أقصر الطرق إلى القرار.

> **وحين يثق المواطن والمقاول بأن الاجتهاد يقود إلى التقدم، تتسع المبادرة ويصير النجاح ممكنا لعدد أكبر، لا حكرا على من يملكون أقصر الطرق إلى القرار.**

الدولة والسوق: شراكة لا صراع

يقدم النقاش أحيانا كأن على الدولة أن تختار بين التدخل وترك كل شيء للسوق، والواقع أعقد من هذا. فالسوق يخلق المشاريع ويطور المنتجات ويكتشف حاجات الزبائن بسرعة، لأن المقاول يخاطر بماله ويطارد الكفاءة والربح؛ لكنه لا يبني وحده الطرق والموانئ والمدارس، ولا يضمن دائما منافسة عادلة، وقد يهجر المناطق الفقيرة والقطاعات التي لا تربح سريعا. وهنا يأتي دور الدولة: البنية الأساسية، وحماية الحقوق، وتنظيم المنافسة، والاستثمار في التعليم والصحة والبحث، والتدخل حين يعجز السوق عن حاجة عامة أو حين يهدد الاحتكار المجتمع. غير أن هذا الدور يفقد فائدته إن صارت الدولة منافسا يمنح مؤسساته امتيازات، أو كثر الدعم والتراخيص بلا أهداف ومحاسبة؛ فقد تحتاج صناعة ناشئة مساندة مؤقتة، لكن حمايتها سنوات دون إنتاج أو تصدير تجعلها عبئا يدفعه المواطن. لذلك لا تقاس السياسة الاقتصادية بحجم ما تملكه الدولة أو تتركه للخاص، بل بقدرتها على تحديد الدور الأنسب لكل: تضع الاتجاه والقواعد، وتستثمر حيث يعجز الأفراد، وتفتح المجال للمنافسة، ثم تحاسب على النتيجة. وحين يعرف كل طرف دوره، تتحول العلاقة من صراع على المساحة إلى شراكة في بناء القيمة.

> **وحين يعرف كل طرف دوره، تتحول العلاقة من صراع على المساحة إلى شراكة في بناء القيمة.**

المحرك الثاني

مؤسسات تحمي الحقوق والمنافسة

المؤسسات: قواعد تبقى عندما يتغير الأشخاص

حين نسمع «المؤسسات» قد نفكر في الوزارات والمحاكم والإدارات، لكن المؤسسة ليست المبنى ولا اللافتة فوق بابه؛ إنها القواعد التي تحدد كيف تتخذ القرارات، وكيف تحمى الحقوق، وكيف يحاسب من يخطئ أو يسيء استعمال سلطته. قد يأتي مسؤول كفء فيحسن تدبير إدارة ويختصر الإجراءات، لكن التحسن يبقى مؤقتا ما دام مرتبطا بشخصه: إذا غادر عادت الإدارة إلى ما كانت. وقد علمتني سنوات المقاولة أن الشركة التي يتوقف كل شيء فيها على حضور صاحبها تبقى هشة مهما نجحت، أما القوية فتملك نظاما واضحا وتوزيعا للمسؤوليات ومعلومات محفوظة وطريقة عمل تستمر في غياب مؤسسها. والدول كذلك: لا ينبغي أن يبحث المقاول كل مرة عن الشخص المناسب ليسهل له إجراء أو يحمي له حقا، بل يحتاج قواعد تطبق على الجميع، وإدارة يمكن توقع قراراتها، وقضاء يحمي العقود، ونظاما ضريبيا لا يتبدل فجأة. المؤسسات الجيدة لا تلغي الأكفاء، لكنها تمنع ربط مصير الاقتصاد بهم وحدهم؛ وهي ليست جمودا وكثرة أوراق، بل قواعد معروفة يمكن تطويرها بطرق واضحة. فالدولة القوية لا تنتظر المسؤول الاستثنائي، بل تحول الكفاءة والنزاهة إلى نظام يبقى بعد تغير الأشخاص والحكومات.

> **فالدولة القوية لا تنتظر المسؤول الاستثنائي، بل تحول الكفاءة والنزاهة إلى نظام يبقى بعد تغير الأشخاص والحكومات.**

حين يصبح العقد أقوى من الوعد

لا يقوم الاقتصاد على حسن النية وحدها، مهما كانت الثقة مهمة. فالمقاول الذي يشتري آلة، أو يكري محلا لسنوات، أو يدخل شريكا، أو يبيع بالأجل، يحتاج عقدا واضحا يضمن حقه ويحدد واجباته. وإذا كان تنفيذ العقد يتطلب سنوات، أو كان إثبات الملكية صعبا، أو تغيرت النتيجة بحسب قوة كل طرف وعلاقاته، صار المقاول أكثر حذرا: يفضل الصفقات الصغيرة السريعة، ويرفض الأجل، ويتجنب الشراكة، ويحتفظ بماله بدل استثماره طويلا. وهكذا يتحول ضعف القانون من مشكلة بين شخصين إلى كلفة يدفعها الاقتصاد كله استثمارات ضائعة وفرص عمل لم تخلق. فالاتفاق الشفهي قد ينجح بين من يعرف بعضهم بعضا، لكنه لا يكفي لاقتصاد تتعامل فيه آلاف المقاولات مع شركاء لم يلتقوا من قبل؛ وهنا يصبح القضاء الفعال وتوثيق الملكية ووضوح العقود وسرعة فض النزاع جزءا من بنية البلد الاقتصادية، كالطرق والموانئ. وحماية الملكية لا تعني أن يعلو صاحب المال على العامل أو المستهلك، ولا احترام العقد الوقوف دائما مع الدائن ضد المدين، بل وجود قاعدة عادلة تنصت للجميع وتثبت الحقوق وتفرض المسؤوليات بلا محاباة. فحين يطمئن الإنسان أن ثمرة عمله لن تضيع، يزداد استعداده للمخاطرة والإنتاج؛ أما حين يبقى الحق مجرد وعد، فإن رأس المال يبحث عن الأمان قبل الربح.

> **فحين يطمئن الإنسان أن ثمرة عمله لن تضيع، يزداد استعداده للمخاطرة والإنتاج؛ أما حين يبقى الحق مجرد وعد، فإن رأس المال يبحث عن الأمان قبل الربح.**

المنافسة: حين لا يكون السوق محجوزا

لا يحب أي مقاول أن يخسر زبونا، لكن المنافسة نفسها هي ما تدفعه إلى مراجعة أسعاره وتحسين خدمته والبحث عن أفكار جديدة. فالمقاولة التي لا تشعر بأي ضغط من السوق قد ترتاح حينا ثم تتراجع من حيث لا تنتبه، لأن الزبون حين لا يجد بديلا يقبل ما يعرض عليه فتضعف الحاجة إلى التطوير. وتكبر المشكلة حين لا يأتي التفوق من جودة المنتج أو كفاءة الإدارة، بل من امتياز خاص أو ترخيص يصعب على الآخرين، أو قدرة شركة قوية على إغلاق السوق أمام القادمين؛ عندها لا نكون أمام نجاح حقيقي بل أمام سوق محجوزة يستفيد منها قلة، بينما يدفع المواطن ثمنا أعلى وتحرم الصغيرة من الفرص. ولا يعني ذلك أن كل شركة كبيرة محتكرة، فقد تكبر لأنها اجتهدت واستثمرت وقدمت منتجا جيدا، وهذا نجاح يحترم؛ إنما يبدأ الاحتكار حين تستعمل قوتها لمنع المنافسة أو فرض شروط غير عادلة أو الاتفاق على الأسعار وتقسيم السوق. وهنا تحتاج الدولة إلى قواعد واضحة وهيئة رقابة مستقلة تحمي المنافسة دون معاقبة النجاح أو التدخل في كل سعر، وإلى جعل الدخول إلى السوق والخروج منها ممكنين بشروط معقولة، حتى يجد صاحب الفكرة فرصة، ويعرف صاحب الشركة القائمة أن مكانه ليس مضمونا إن توقف عن التطور. فالسوق الحية لا تضمن بقاء أحد، لكنها تربط البقاء بالقيمة لا بالنفوذ؛ وحين تكون المنافسة عادلة يستفيد المستهلك، ويصير الاقتصاد كله أكثر إنتاجا وابتكارا.

> **فالسوق الحية لا تضمن بقاء أحد، لكنها تربط البقاء بالقيمة لا بالنفوذ؛ وحين تكون المنافسة عادلة يستفيد المستهلك، ويصير الاقتصاد كله أكثر إنتاجا وابتكارا.**

الفساد: ضريبة خفية بلا إيصال

لا يظهر الفساد دائما في صفقة ضخمة أو حقيبة أموال؛ فقد يبدأ بمبلغ صغير لتسريع وثيقة، أو هدية لمعلومة، أو تدخل يمنح شخصا دورا لا يستحقه. يبدو حلا فرديا سريعا، لكنه إذ يتكرر يصير نظاما غير معلن يفرض ضريبة خفية على المواطن والمقاولة، لا تدخل خزينة الدولة ولا تعود على المجتمع بنفع. وأخطر ما فيه ليس المبلغ المدفوع، بل عدم اليقين الذي يخلقه: لا يعرف المقاول التكلفة الحقيقية للإجراء ولا مدته، ولا إن كان منافسه سينال امتيازا لا يبلغه هو. أما الفساد الكبير فأشد ضررا حين يوجه النفوذ الصفقات العمومية، أو يمنح احتكارا، أو يفصل قانونا لفئة؛ عندها قد لا يفوز المشروع الأفضل بل الأقرب إلى القرار، وتدفع الدولة ثمنا مرتفعا لخدمة ضعيفة بينما تقصى مقاولات أقدر. ومحاربته لا تتحقق بالشعارات والعقوبات وحدها، بل بتبسيط الإجراءات ورقمنتها، ونشر المعلومات، وتوضيح معايير التراخيص والصفقات، وتقليص المساحات التي يقرر فيها شخص واحد بلا تفسير ولا رقابة، وحماية المبلغ، ومحاسبة المسؤول والمقاول معا. فالفساد ليس طريقا مختصرا، بل طريق يجعل الملتزم أبطأ من المتلاعب، ويحول المال من الإنتاج إلى شراء الامتياز. والاقتصاد القوي هو الذي يجعل النجاح أرخص من الفساد، والكفاءة أقصر طريق إلى التقدم.

> **والاقتصاد القوي هو الذي يجعل النجاح أرخص من الفساد، والكفاءة أقصر طريق إلى التقدم.**

المحرك الثالث

اقتصاد ينتج قيمة حقيقية

الإنتاج: ليست العبرة بما نبيع، بل بما نضيف

قد يبيع بلد كميات ضخمة من المواد الخام، أو تمر عبر موانئه تجارة هائلة، ولا يحتفظ إلا بجزء محدود من القيمة. فالسلعة لا تصير مصدرا للقوة بمجرد استخراجها أو نقلها أو إعادة بيعها، بل بقدر ما يضيفه البلد إليها من عمل ومعرفة وتصميم وتصنيع وتسويق. تخيل مادة أولية تغادر بثمن منخفض ثم تعود مصنعة مغلفة بعلامة تجارية بثمن أعلى بكثير؛ الفرق بين السعرين ليس ربحا فحسب، بل وظائف ومهارات ومصانع وأبحاث تكونت حيث جرى التحويل. وارتفاع رقم المعاملات لا يعني بالضرورة قيمة كبيرة: قد تبيع الشركة كثيرا وأغلب مداخيلها يذهب لشراء سلع جاهزة، فلا يبقى داخلها إلا هامش صغير. والدولة كذلك: قد ترتفع صادراتها ويبقى أثرها محدودا إن كانت أغلب مكوناتها وتقنياتها مستوردة، وإن لم تنشأ حولها شبكة موردين محليين. وبناء اقتصاد منتج لا يعني أن تصنع الدولة كل شيء أو تغلق أبوابها — فهذا غير واقعي — بل أن تختار المجالات التي تطور فيها خبرة حقيقية، وتنتقل تدريجيا من أبسط مراحل الإنتاج إلى الأعلى قيمة: من التجميع إلى تصنيع المكونات، فتطوير التقنيات، فتصميم المنتجات وبناء العلامات. فالقوة لا تأتي من عدد السلع العابرة للحدود، بل من مقدار القيمة الباقية داخل البلد أجورا ومعرفة ومقاولات وقدرة جديدة على الإنتاج.

> **فالقوة لا تأتي من عدد السلع العابرة للحدود، بل من مقدار القيمة الباقية داخل البلد أجورا ومعرفة ومقاولات وقدرة جديدة على الإنتاج.**

المقاولات الصغيرة: الجذور التي تحمل الاقتصاد

قد يخطف المصنع الكبير الأنظار بحجمه وعماله واستثماراته، لكنه لا يصنع اقتصادا قويا وحده. فالقيمة تتضاعف حين تنشأ حوله مقاولات محلية توفر القطع والصيانة والنقل والتغليف والبرمجيات، وتستطيع بدورها أن تكبر وتوظف وتتعلم. أما إن استورد أغلب حاجاته وصدر منتجه النهائي، فقد يخلق وظائف ومداخيل مهمة، لكن ارتباطه ببقية الاقتصاد يبقى محدودا. لهذا تمثل المقاولات الصغيرة والمتوسطة الجذور التي تثبت الإنتاج داخل البلد وتوزع ثماره على مدن وأسر أكثر. وهي غالبا لا يعوزها الأفكار ولا الرغبة، بل يتوقف نموها عند صعوبة التمويل، وتأخر المستحقات، وضعف الوصول إلى الصفقات، وارتفاع كلفة الإجراءات قياسا إلى حجمها؛ فقد ينال صاحبها طلبية مهمة ويعجز عن تنفيذها لأنه لا يملك السيولة لشراء المواد ودفع الأجور ريثما يخلص. لذلك لا يكفي أن نشجع الناس على إنشاء المقاولات ثم نتركهم في سنواتهم الأولى، وهي الأهش. والمطلوب ليس إبقاءها معتمدة على الدعم، بل مساعدتها على أن تصير منظمة قابلة للتمويل، تحسن إدارتها وجودتها، وتدخل سلاسل توريد المصانع الكبرى، ثم تنتقل من السوق المحلية إلى التصدير. فالاقتصاد لا يقوى بعدد الشركات المسجلة كل سنة، بل بعدد المقاولات التي تبقى وتنمو وتتحول من مشروع يعيل صاحبه إلى مؤسسة تخلق فرصا لغيره. وكل مصنع كبير تحيط به شبكة موردين محليين يصير مدرسة للإنتاج، لا جزيرة صناعية داخل البلد.

> **وكل مصنع كبير تحيط به شبكة موردين محليين يصير مدرسة للإنتاج، لا جزيرة صناعية داخل البلد.**

الإنتاجية: أن نعمل بطريقة أفضل

قد تشغل مقاولتان العدد نفسه من العمال ولساعات متساوية، ثم تنتج إحداهما ضعف الأخرى — لا لأن عمالها يجهدون أكثر، بل لآلة أفضل، وتنظيم أوضح، ومخزون مضبوط، ومعلومات في وقتها، وأخطاء أقل. هذا هو المعنى العملي للإنتاجية: قيمة أكبر وجودة أحسن من الوقت والمال والمواد نفسها. ومن الأخطاء التي عشت بعضها أن تعالج كل تأخر بموظف جديد، وكل تراجع في المردودية بساعات إضافية، بينما المشكلة الحقيقية في تنظيم المهام أو ضعف التواصل أو غياب أدوات المتابعة؛ فالعمل الطويل داخل نظام مرتبك لا يصنع إنتاجا أكبر، بل قد يزيد التعب والأخطاء والتكاليف. ورفع الإنتاجية لا يعني الاستغناء عن العمال كلما دخلت آلة، بل تحرير الإنسان من المهام المتكررة ثم تكوينه لعمل أعلى قيمة. وشراء المعدات وحده لا يكفي: كثير من المقاولات تقتني برنامجا أو آلة ولا تستفيد منهما لضعف التكوين أو لأن طريقة العمل القديمة لم تتغير. وعلى مستوى الدولة، تحتاج الإنتاجية إلى تمويل يحدث المعدات، وطاقة ونقل موثوقين، وتكوين مهني مرتبط بحاجات الإنتاج، ومساعدة تقنية تمكن الصغار من تحسين الجودة. وحين ترتفع، تدفع المقاولة أجورا أفضل، وتخفض كلفتها، وتستثمر في توسعها، وتواجه المنافسة داخلا وخارجا. فالقوة لا تبنى بكثرة الأيدي، بل بقدرة كل يد وعقل وآلة وساعة عمل على إنتاج قيمة أكبر من قبل.

> **فالقوة لا تبنى بكثرة الأيدي، بل بقدرة كل يد وعقل وآلة وساعة عمل على إنتاج قيمة أكبر من قبل.**

التنويع: ألا نضع مستقبلنا في سلة واحدة

قد يحقق قطاع واحد نجاحا كبيرا ويصير مصدرا مهما للعملة والشغل، لكن فرط الاعتماد عليه يجعل الاقتصاد كمقاولة لها زبون واحد: قوية ما دام يطلب منتجاتها، هشة إذا تغيرت حاجته أو ظهر منافس. والدول المعتمدة على مورد واحد، أو سوق واحدة، أو نشاط كالسياحة أو العقار وحده، تبقى معرضة لصدمات لا تملكها. لكن التنويع لا يعني إنتاج كل شيء دفعة، ولا توزيع الموارد على عشرات المشاريع بلا اتجاه؛ فالنجاح يبدأ عادة من القدرات الموجودة ثم يتوسع حولها: بلد قوي في الفلاحة يطور التصنيع الغذائي والتبريد والتغليف والبحث الزراعي؛ ومن يملك موانئ نشطة تنمو حولها خدمات النقل والصيانة والصناعات البحرية؛ ومن يملك معادن ينتقل من الاستخراج إلى التحويل والبحث ومنتجات أعلى قيمة. وهنا تحتاج الدولة رؤية تختار المجالات ذات الفرصة الحقيقية بالتشاور مع المقاولات والجامعات والجهات، ثم توفر التكوين والبنية والتمويل — على أن يرتبط الدعم بأهداف قابلة للقياس كرفع الإنتاج أو التصدير أو إدماج الموردين، لا أن يصير حماية دائمة لمشروع لا يتطور. وأفضل مساعدة ليست دائما منحة مالية، بل قد تكون سوقا واضحة، أو طلبية منتظمة، أو تكوينا جيدا، أو إجراء سريعا يترك المشروع يركز على عمله. فالاقتصاد المتنوع ليس جمع قطاعات متفرقة، بل بناء فروع مترابطة يتعلم بعضها من بعض؛ وكلما تعددت مصادر الإنتاج والدخل والمعرفة، صار البلد أقدر على مواجهة الأزمات وخلق فرص جديدة.

> **فالاقتصاد المتنوع ليس جمع قطاعات متفرقة، بل بناء فروع مترابطة يتعلم بعضها من بعض؛ وكلما تعددت مصادر الإنتاج والدخل والمعرفة، صار البلد أقدر على مواجهة الأزمات وخلق فرص جديدة.**

المحرك الرابع

تعليم ومعرفة وابتكار

التعليم: حين لا تكفي الشهادة

قد تبني دولة المدارس والجامعات، ويرتفع عدد خريجيها، وتظل مقاولاتها تبحث عن مهارات لا تجدها بسهولة. فسنوات الدراسة والشهادة مهمتان، لكنهما لا تضمنان وحدهما أن المتعلم صار قادرا على الفهم والتطبيق والتكيف. وقد قابلت في التوظيف شبابا يحملون شهادات محترمة ولديهم رغبة صادقة في النجاح، لكن بعضهم لم يجد في دراسته فرصة كافية ليتعلم كتابة رسالة مهنية واضحة، أو استعمال الأدوات الرقمية، أو حل مشكلة لم يرها من قبل، أو العمل ضمن فريق وتحمل المسؤولية؛ وليست المشكلة فيهم غالبا، بل في نظام علمهم كيف يجيبون عن أسئلة الامتحان أكثر مما علمهم كيف يسألون ويفكرون ويجربون. ولا يختزل التعليم في إعداد عمال للمقاولات؛ فوظيفته أيضا بناء الإنسان ووعيه ومشاركته في المجتمع. لكن من حق المتعلم أن يجد صلة بين سنوات دراسته والحياة التي تنتظره: إتقان القراءة والكتابة والحساب واللغات أولا، ثم التفكير النقدي والتواصل والتقنية والقدرة على التعلم المستمر، لأن مهنة اليوم قد تتغير مهامها بعد سنوات. ويحتاج التقارب بين التعليم والاقتصاد إلى تدريب ميداني حقيقي وشراكات مع المقاولات وتحديث منتظم للبرامج، دون أن تصير المدرسة تابعة لقطاع واحد. وألا نقيس نجاح التعليم بعدد المسجلين والشهادات، بل بما يستطيع المتعلم فعله بما تعلمه. فالشهادة تفتح الباب الأول، أما المهارة فتبقي الإنسان وتقدمه وتفتح له أبوابا جديدة.

> **فالشهادة تفتح الباب الأول، أما المهارة فتبقي الإنسان وتقدمه وتفتح له أبوابا جديدة.**

التكوين المهني: طريق إلى الخبرة لا درجة أقل

تنظر بعض الأسر إلى التكوين المهني كخيار لمن لم يبلغ الجامعة، وكأن العمل باليد أو تشغيل آلة أقل قيمة من الجلوس خلف مكتب. لكن الاقتصاد المنتج لا يعيش بالشهادات النظرية وحدها؛ فهو يحتاج التقني والكهربائي والمبرمج والميكانيكي ومتخصص التبريد والجودة واللوجستيك، كما يحتاج المهندس والمدير والباحث. وقد تجد مقاولة عشرات المرشحين لوظيفة إدارية، ثم تقضي شهورا بحثا عن تقني مؤهل يشغل معداتها أو يصونها؛ وهنا يظهر الخلل بين ما يتعلمه الناس وما يحتاجه الإنتاج. ولنجاح التكوين المهني لا يكفي أن يحمل البرنامج اسم مهنة مطلوبة، بل أن يتدرب المتعلم على معدات قريبة من مكان العمل، ويقضي وقتا حقيقيا داخل المقاولة، ويشارك المهنيون في تحديث محتواه؛ وعلى المقاولات ألا تعامل المتدرب كيد مجانية، بل كمن يحتاج توجيها وفرصة للتجربة والخطأ. ولا ينتهي التكوين عند بداية الوظيفة، فالأدوات والأسواق تتغير بسرعة، وقد تصبح مهارة 10 سنوات مضت غير كافية اليوم؛ لذلك يحتاج العامل والموظف وصاحب المقاولة إلى دورات قصيرة منتظمة، ويحتاج من فقد عمله لتحول اقتصادي إلى فرصة حقيقية لمهنة أخرى لا إلى مساعدة مؤقتة. فالتعليم يمنح أساس الطريق، والتكوين المستمر يعين على مواصلة السير حين يتغير الطريق نفسه. والبلد الذي يحترم المهن ويجعل التعلم ممكنا في كل عمر، يحول خبرة أبنائه إلى قوة لا تتقادم بسهولة.

> **والبلد الذي يحترم المهن ويجعل التعلم ممكنا في كل عمر، يحول خبرة أبنائه إلى قوة لا تتقادم بسهولة.**

المعرفة: حين تخرج من الجامعة إلى الاقتصاد

قد تضم الجامعة باحثين أكفاء ومختبرات جيدة، وبقربها مقاولات تواجه مشكلات كل يوم، ويبقى كل طرف بعيدا عن الآخر: الباحث لا يعرف دائما ما تحتاجه المقاولة، والمقاول الصغير قد لا يعرف أي باب يطرق في الجامعة؛ فتحفظ دراسة مفيدة في رف أو مجلة لا يقرأها أهل الإنتاج، بينما تدفع المقاولة ثمن حل مستورد كان يمكن تطويره محليا. وربط الجامعة بالاقتصاد لا يعني تحويل كل بحث إلى مشروع تجاري سريع — فالبحث الأساسي مهم وقد تظهر فائدته بعد سنوات — بل فتح طرق واضحة تنتقل عبرها المعرفة: مشاريع تخرج تعالج مشكلات حقيقية، وتدريب للطلبة داخل المقاولات، ومختبرات مشتركة، ومكاتب تساعد الباحث على حماية اختراعه وتحويله إلى منتج، وبرامج تتيح للصغيرة الاستفادة من خبرة الجامعة بكلفة محتملة. وتحتاج هذه العلاقة إلى ثقة ولغة مشتركة: المقاول يفكر في الوقت والكلفة والسوق، والباحث في الدقة والتجربة، ولا ينجح التعاون إلا حين يفهم كل طريقة الآخر. وكثيرا ما لا تحتاج المقاولة اختراعا عالميا، بل تحسينا بسيطا يقلل الهدر، أو برنامجا ينظم عملياتها، أو تغليفا يحفظ المنتج، أو دراسة تدخلها سوقا جديدة؛ وإذا تكررت هذه التحسينات في آلاف المقاولات صار أثرها تقدما اقتصاديا واسعا. فلا الجامعة جزيرة معرفة، ولا المقاولة مجرد مستهلك لتقنيات الخارج؛ وحين يلتقي السؤال العلمي بالمشكلة العملية، تتحول المعرفة من فكرة مكتوبة إلى آلة ومنتج وشركة وفرصة عمل.

> **فلا الجامعة جزيرة معرفة، ولا المقاولة مجرد مستهلك لتقنيات الخارج؛ وحين يلتقي السؤال العلمي بالمشكلة العملية، تتحول المعرفة من فكرة مكتوبة إلى آلة ومنتج وشركة وفرصة عمل.**

الابتكار: فكرة تتحول إلى نتيجة

حين نسمع «الابتكار» قد نتخيل مختبرا متقدما أو اختراعا يغير العالم، لكنه اقتصاديا أبسط من ذلك غالبا: منتج جديد، أو طريقة أسرع لخدمة، أو آلة تقلل الطاقة، أو نظام يضبط المخزون، أو تغليف يبلغ بالسلعة سوقا أبعد. والفكرة الجيدة لا قيمة اقتصادية كبيرة لها ما دامت في ذهن صاحبها؛ تصير ابتكارا حين تجرب وتطبق ويقبلها الزبون أو تحسن الإنتاج فعلا. ولهذا يحتاج الابتكار مساحة للمحاولة، لأن النتيجة غير مضمونة؛ وقد تفشل تجربة بعد وقت ومال، لكنها تمنح صاحبها معرفة لتعديلها أو بناء أفضل منها. واحترام الفشل ليس تبريرا للإهمال، بل تمييز بين من خاطر بعد دراسة وتعلم، ومن تصرف بلا مسؤولية. والمشكلة أن التمويل التقليدي يطلب الضمانات والماضي المالي، بينما الفكرة الجديدة بلا تاريخ ولا أصول؛ فتحتاج مستثمرا يقبل المخاطرة، أو ضمانا جزئيا، أو برنامجا تجريبيا يثبت قدرتها، وحماية واضحة للملكية الفكرية، وإجراءات تسمح بإنشاء المشروع وإغلاقه دون أن يصير الفشل الصادق عقوبة تلاحق صاحبه. ويمكن للدولة أن تدعمه بأن تكون أول مشتر لحل محلي جيد، وأن تفتح بياناتها ومشكلاتها للتنافس على حلها؛ أما حاضنات جميلة بلا خبراء ولا تمويل ولا وصول إلى السوق فلا تصنع منظومة. فالبلد المبتكر ليس من يعلن أكثر الأفكار، بل من يعين أفضلها على عبور المسافة الصعبة بين الفكرة والنتيجة.

> **فالبلد المبتكر ليس من يعلن أكثر الأفكار، بل من يعين أفضلها على عبور المسافة الصعبة بين الفكرة والنتيجة.**

التقنية والذكاء الاصطناعي: أداة لا غاية

لا يبدأ التحول الرقمي بشراء الحواسيب والبرامج، ولا يتحقق بنقل الوثائق من الورق إلى الشاشة. فقد تقتني المقاولة نظاما مكلفا ثم تكتشف بعد أشهر أنه لم يحل مشكلاتها، لأن البيانات غير مرتبة والمسؤوليات غير واضحة والمستخدمين بلا تكوين كاف؛ فالتقنية لا تصلح الفوضى من تلقاء نفسها، بل قد تجعلها أسرع وأغلى. لذلك يبدأ التحول من مشكلة حقيقية: كيف نراقب المخزون؟ كيف نقلل ضياع الوقت والمواد؟ كيف نفهم حاجة الزبون ونحسن المحاسبة والإنتاج والتسويق؟ وهنا يفتح الذكاء الاصطناعي إمكانات واسعة: تحليل كميات كبيرة من المعلومات، وتوقع الطلب، وأتمتة المتكرر، بل يمنح الصغيرة أدوات في الترجمة والتصميم وخدمة الزبائن كانت حكرا على الكبرى. لكنه لا يعوض الخبرة البشرية ولا يلغي المسؤولية، فنتائجه قد تكون ناقصة أو منحازة أو خاطئة، وتحتاج دائما إلى مراجعة وحكم سليم. وعلى مستوى الدولة، لا نكتفي باستهلاك منصات الآخرين، بل نحتاج بنية رقمية قوية وإنترنت متاحا وبيانات منظمة وكفاءات تطور حلولا تناسب لغتنا ومجتمعنا واقتصادنا، مع حماية الخصوصية والأمن وقواعد لا تخنق التجربة. وقد لا يكون السؤال مستقبلا: هل يأخذ الذكاء الاصطناعي مكان الإنسان؟ بل: من يتقدم أكثر، من تعلم استعمال هذه الأدوات أم من تجاهلها؟ فقيمة التقنية لا تقاس بحداثة اسمها، بل بالمشكلة التي تحلها والقيمة التي تضيفها وقدرة الإنسان على توجيهها.

> **فقيمة التقنية لا تقاس بحداثة اسمها، بل بالمشكلة التي تحلها والقيمة التي تضيفها وقدرة الإنسان على توجيهها.**

المحرك الخامس

تجارة منفتحة تخدم الإنتاج الوطني

التجارة: نافذة للإنتاج لا بابا للاستهلاك

لا تنتج دولة اليوم كل ما تحتاجه داخل حدودها، ولا تبني اقتصادا قويا إن اكتفت باستيراد ما يصنعه غيرها. فالتجارة تفتح أسواقا أكبر، وتتيح شراء آلات ومواد وتقنيات لا تنتج محليا، والإفادة من خبرات تراكمت لدى الآخرين؛ لكنها قد تصير طريقا واسعا تخرج منه الأموال وتدخل عبره السلع الجاهزة، فتتراجع المقاولات المحلية. والاستيراد ليس سلبيا في ذاته: قد تحتاج الشركة آلة أجنبية أو مادة أولية لتحسن إنتاجها وتخفض كلفتها؛ لكن فرقا كبيرا بين أن نستورد ما يعيننا على الإنتاج، وأن نستورد باستمرار ما كان يمكن أن نتعلم صنعه. كذلك التصدير لا ينبغي أن يكون هدفا منفصلا عن بقية الاقتصاد، فقد تحمل السلعة اسم البلد وأغلب أجزائها وتقنياتها من الخارج، فلا يبقى داخله إلا قليل من قيمتها. لذلك لا تقاس فائدة التجارة بحجم ما يدخل الموانئ ويخرج، بل بعدد المقاولات التي بلغت أسواقا جديدة، والمعرفة التي اكتسبها العمال، ونسبة المكونات والخدمات المحلية في السلع المصدرة. والانفتاح الناجح لا يزيل كل حماية دفعة ويترك الصغيرة تواجه شركات راكمت الخبرة ورأس المال لعقود، ولا يقيم حواجز دائمة تحمي منتجا ضعيفا؛ بل انفتاح تدريجي واضح ترافقه مساعدة المقاولات على الجودة والتمويل والمعايير، وحماية مؤقتة مدروسة لأنشطة واعدة مرتبطة بنتائج ومواعيد. فالتجارة تصير قوة حين تدفع البلد إلى التعلم والإنتاج والتصدير، لا حين تحوله إلى سوق كبيرة لاستهلاك ما ينتجه غيره.

> **فالتجارة تصير قوة حين تدفع البلد إلى التعلم والإنتاج والتصدير، لا حين تحوله إلى سوق كبيرة لاستهلاك ما ينتجه غيره.**

سلاسل القيمة: أين يقف بلدنا داخل السلعة؟

لم تعد أغلب السلع الحديثة تصنع كاملة في بلد واحد: يصمم المنتج في دولة، وتصنع مكوناته في أخرى، ثم يجمع ويغلف ويسوق في أماكن مختلفة؛ فصارت التجارة شبكة طويلة تسمى سلاسل القيمة العالمية. ويستطيع بلد نام دخولها من مرحلة بسيطة كالتجميع، فتوفر الوظائف وتمنح أول احتكاك بالإنتاج الدولي؛ لكن البقاء فيها سنوات يبقي له الجزء الأقل من القيمة، بينما تذهب الأرباح الأكبر لمن يملك التصميم والتقنية والعلامة وشبكة التوزيع. لذلك لا يكفي أن نسأل: كم نصدر؟ بل: ماذا تعلمنا؟ وهل ارتفعت نسبة المكونات التي تنتجها مقاولاتنا؟ وهل انتقل موردون محليون من خدمات بسيطة إلى قطع أعقد؟ فالدخول إلى سلسلة توريد شركة كبيرة قد يغير طريقة عمل المشروع الصغير، إذ يفرض المواعيد والجودة والتتبع والمحاسبة الدقيقة؛ لكن هذا لا يحدث تلقائيا، فالمقاولة المحلية تحتاج التمويل والتكوين والمعلومة وفرصة حقيقية للوصول إلى المشتري الكبير. وينبغي أن تتضمن سياسات جذب الاستثمار برامج واضحة لتكوين الموردين ونقل المعرفة، لا مجرد عقار وإعفاءات؛ فالاستثمار الأجنبي أنفع حين يغرس جذورا: يشتري من الداخل، ويدرب أبناءه، ويصعد مقاولاته معه. والهدف ليس أن نصنع كل جزء من اليوم الأول، بل أن نرتقي باستمرار من مرحلة إلى أعلى، حتى لا نبقى محطة تجميع تنقل إلى بلد آخر متى تغيرت التكاليف.

> **والهدف ليس أن نصنع كل جزء من اليوم الأول، بل أن نرتقي باستمرار من مرحلة إلى أعلى، حتى لا نبقى محطة تجميع تنقل إلى بلد آخر متى تغيرت التكاليف.**

الجودة: جواز السفر إلى الأسواق

قد تنتج المقاولة سلعة جيدة في نظر صاحبها، ولا تستطيع تصديرها إن لم تثبت أنها تحترم معايير السوق المقصودة. فالجودة في التجارة الدولية ليست انطباعا، بل قياسات وشهادات وتحاليل وشروط في السلامة والتغليف والبيئة والتتبع؛ وقد ترفض شحنة كاملة لتفصيل في الملصق أو مادة تتجاوز النسبة المسموح بها، فتخسر المقاولة ثمن الإنتاج والنقل وربما الزبون. وكثير من الصغيرة لا يعوزها الاجتهاد، لكنها لا تعرف المعايير إلا بعد أن تصطدم بها، أو تجد كلفة المختبرات والشهادات فوق طاقتها. لذلك تحتاج الدولة بنية وطنية للجودة: مختبرات موثوقة، وهيئات تصديق ومراقبة، ومراكز تشرح للمقاولة ما تحتاجه قبل التصدير — بدعم عملي يحسن الإنتاج والتغليف والتتبع، لا لقاءات عامة تنتهي بالصور والشهادات. والجودة لا تخدم التصدير وحده؛ فهي تحمي المستهلك المحلي، وتدفع المصنع إلى تقليل الأخطاء والهدر، وتمنح المنتج الوطني ثقة في بلده. وبعدها تأتي العلامة التجارية، لأن الدول لا تحتفظ بقيمة عالية إن صدرت بأسماء غيرها؛ قد نبدأ بالتصنيع لشركة أجنبية، لكن علينا أن نتعلم في الوقت نفسه كيف نصمم ونغلف ونسوق ونبني اسما خاصا. فالدخول إلى السوق يحتاج الجودة، أما البقاء فيه وانتزاع قيمة أكبر فيحتاجان الثقة والهوية والقدرة على التجدد.

> **فالدخول إلى السوق يحتاج الجودة، أما البقاء فيه وانتزاع قيمة أكبر فيحتاجان الثقة والهوية والقدرة على التجدد.**

اللوجستيك: المسافة لا تقاس بالكيلومترات وحدها

قد تكون المقاولة قريبة جغرافيا من سوق كبيرة وتعجز عن منافسة شركة تبعد آلاف الكيلومترات، لأن المسافة الاقتصادية لا تقاس بالطريق وحده، بل بالوقت والكلفة والقدرة على توقع موعد الوصول. فقد يبلغ المنتج الميناء بسرعة ثم يبقى أياما بسبب وثيقة ناقصة أو إجراء غامض، أو تتكرر مراقبته من جهات بلا تنسيق؛ وكل يوم تأخير قد يعني غرامة أو ضياع طلبية أو فساد سلعة سريعة التلف. والمشكلة ليست دائما ارتفاع الرسم الجمركي، بل تعدد الوثائق، أو اختلاف تفسير المسطرة، أو غياب معلومة واضحة قبل الشحن. لذلك لا يكفي بناء ميناء كبير أو طريق سريع — على أهميتهما — بل ربطهما بجمارك فعالة، ومنصات رقمية سهلة، ومخازن ومناطق لوجستية، ونقل بري وسككي موثوق، وخدمات شحن في متناول الصغيرة، مع تمكين الشركة من معرفة الإجراءات والكلفة والمدة مسبقا، لأن المفاجأة في التجارة أغلى من الرسم نفسه. والتحول الرقمي الحقيقي هنا أن تقدم المقاولة بياناتها مرة واحدة، وتتبادل الإدارات المعلومات، ويمكن تتبع الملف ومعرفة سبب التأخير والمسؤول عنه. لكن السرعة لا تلغي الرقابة؛ المطلوب رقابة ذكية تركز على المخاطر الفعلية بدل معاملة كل شحنة كأنها مشتبه بها. فالميناء الناجح ليس من يستقبل أكبر السفن، بل من يوصل المنتج المحلي إلى زبونه في الوقت المناسب وبكلفة محتملة

> **فالميناء الناجح ليس من يستقبل أكبر السفن، بل من يوصل المنتج المحلي إلى زبونه في الوقت المناسب وبكلفة محتملة**

تنويع الأسواق: ألا نصبح أسرى لزبون واحد

كما تتعرض المقاولة للخطر إذا اعتمدت على زبون واحد، يتعرض الاقتصاد للخطر إذا تركزت صادراته في سوق واحدة أو منتجات قليلة؛ فقد تتغير قوانين تلك السوق، أو تدخل أزمة، أو يظهر منافس أرخص، فتنتقل الصدمة بسرعة إلى المصانع والعمال والمداخيل. ولا يعني تنويع التجارة التخلي عن الشركاء التقليديين، بل توسيع الخيارات بجانبهم: تبقى السوق الأوروبية مهمة للمغرب بحكم القرب وحجم المبادلات، لكن العمق الإفريقي والأسواق العربية والأمريكية والآسيوية تمنح المنتج المغربي فرصا إضافية وتقلل اعتماده على اتجاه واحد. غير أن توقيع اتفاقية لا يخلق الصادرات وحده؛ فقد تبقى حبرا على ورق إن لم يعرف المقاول فرصها، أو لم يجد خط نقل منتظما، أو تمويلا وتأمينا ومعلومات عن الزبائن والقوانين. لذلك تقيم الاتفاقيات بما حققته فعلا: هل دخلت مقاولات جديدة؟ هل تحسنت الصادرات ذات القيمة المضافة؟ وهل استفادت الصغيرة أم بقيت الفرص للكبرى؟ ولا نخلط بين فتح السوق وإهمال المنافسة العادلة، فمن حق الدولة مواجهة الإغراق والغش واحترام قواعد المنشأ، ومن واجبها ألا تستعمل الحماية لإبقاء منتج ضعيف بعيدا عن التطور. فالسياسة التجارية الجيدة لا تختار بين الانفتاح والإنتاج الوطني، بل تجعل الانفتاح وسيلة لتقوية الإنتاج؛ وحين يملك البلد منتجات جيدة ولوجستيكا فعالا ومعلومات عن الأسواق ومقاولات مرنة، تصير التجارة امتدادا لقوته الداخلية لا تعويضا عن ضعفها.

فالسياسة التجارية الجيدة لا تختار بين الانفتاح والإنتاج الوطني، بل تجعل الانفتاح وسيلة لتقوية الإنتاج؛ وحين يملك البلد منتجات جيدة ولوجستيكا فعالا ومعلومات عن الأسواق ومقاولات مرنة، تصير التجارة امتدادا لقوته الداخلية لا تعويضا عن ضعفها.

المحرك السادس

قدرة المجتمع على التكيف مع التحولات

الاقتصاد القوي ليس اقتصادا بلا أزمات

لا دولة محصنة تماما من الأزمات: قد يرتفع سعر الطاقة، أو ينقطع مورد أساسي، أو تنتشر جائحة، أو يتراجع الطلب الخارجي، أو يخلف الجفاف خسائر واسعة. والفرق بين اقتصاد قوي وآخر هش ليس أن الأول لا يصاب، بل أنه يكتشف الصدمة مبكرا، ويخفف أثرها، ثم يستعيد نشاطه ويتعلم منها. وقد تبدو بعض الاقتصادات مستقرة في الأوقات العادية، لكنها تتكئ على قطاع أو مورد أو شركات قليلة، فيظهر ضعفها دفعة حين تقع الأزمة — كالمقاولة الرابحة التي يتهددها ارتباط دخلها بزبون واحد أو غياب احتياطي يغطي أشهرا من المصاريف. وقد علمتني سنوات العمل أن الأزمة لا تمنح وقتا طويلا للتفكير، وأن القرارات المتخذة قبلها هي التي تحدد الصمود خلالها: تنظيم الحسابات، وتنويع الزبائن، وفريق يتحمل المسؤولية، وهامش من السيولة — أمور تبدو بطيئة في الرخاء وتصير حاسمة في الشدة. وعلى مستوى الدولة، يتطلب الصمود معلومات دقيقة، ومؤسسات تنسق، ومالية عامة تترك مجالا للتدخل، وقطاعات إنتاج متنوعة، وصراحة مع المواطنين، لأن الثقة تعين على قبول القرارات الصعبة. فالأزمة قد تكون ضربة عابرة أو بداية تراجع طويل؛ وما يحسم النتيجة قدرة الدولة والمقاولة والمجتمع على الاستجابة والتعلم والتغيير.

> **فالأزمة قد تكون ضربة عابرة أو بداية تراجع طويل؛ وما يحسم النتيجة قدرة الدولة والمقاولة والمجتمع على الاستجابة والتعلم والتغيير.**

التكيف: أن نغير الطريق من دون أن نفقد الهدف

يفهم التكيف أحيانا كقبول بالواقع أو تنازل عن الطموح، لكنه اقتصاديا القدرة على تغيير الوسائل حين تتغير الظروف مع الحفاظ على الهدف. فقد تتراجع مهنة كانت مطلوبة، أو تظهر تقنية تغير الإنتاج، أو ينتقل الزبائن من السوق التقليدية إلى الرقمية؛ وفي هذه الحالات لا يفيد التمسك بالطريقة القديمة لمجرد أنها نجحت قبلا. فبعض المشروعات لا تفشل لضعف أصحابها، بل لأنهم يواصلون الخدمة نفسها بالطريقة نفسها بينما تحرك السوق في اتجاه آخر؛ وفي المقابل قد تنجح مقاولة صغيرة لأنها أنصتت لزبائنها، وعدلت منتجها، وخفضت مصاريف زائدة، وتعلم فريقها مهارات جديدة. لكن مسؤولية التكيف لا تلقى كلها على العامل أو المقاول: من يفقد عمله لتحول تقني يحتاج تكوينا ينقله إلى وظيفة أخرى، وصاحب المشروع يحتاج معلومة وتمويلا واستشارة ليغير نشاطه قبل الإفلاس، والقوانين يجب أن تكون مرنة بما يسمح بمهن ونماذج أعمال جديدة دون التخلي عن حماية العامل والمستهلك. ولا يعني التكيف مطاردة كل موضة، فالتغيير بلا فهم يبدد المال ويشتت المؤسسة؛ المطلوب مراقبة التحولات، وتجربة الحلول على نطاق محدود، وقياس النتائج، ثم توسيع ما نجح. فالقوة ليست في ألا نغير رأينا أبدا، بل في أن نعرف متى يصير التغيير ضروريا، ونملك الشجاعة والقدرة على تنفيذه قبل أن يفرضه الواقع بثمن أكبر.

> **فالقوة ليست في ألا نغير رأينا أبدا، بل في أن نعرف متى يصير التغيير ضروريا، ونملك الشجاعة والقدرة على تنفيذه قبل أن يفرضه الواقع بثمن أكبر.**

الحماية الاجتماعية: جسر يعيد الإنسان إلى الحركة

حين يفقد العامل وظيفته أو يتوقف دخل الأسرة بمرض أو أزمة، لا تتوقف حاجاتها الأساسية؛ وإن لم تجد حماية مؤقتة، قد تخرج طفلا من المدرسة، أو تبيع أداة عملها، أو تقترض بشروط قاسية، فتتحول الصدمة العابرة إلى فقر يمتد سنوات. لذلك ليست الحماية الاجتماعية عملا خيريا منفصلا عن الاقتصاد، بل جزء من قدرته على الصمود: تحمي الإنسان في أضعف لحظاته، وتحفظ الحد الأدنى من الاستهلاك الذي تحتاجه المقاولات والأسواق. لكن الحماية الجيدة لا تتحول إلى غرفة دائمة تحبس صاحبها في الاعتماد، بل جسر يعبر منه إلى العمل والاستقلال؛ وهذا يقتضي ربط تعويض فقدان الشغل بالتكوين والبحث الجدي عن فرصة، وربط دعم المقاول المتعثر بخطة قابلة للإصلاح، مع حماية من لا يستطيع العمل لسن أو مرض أو إعاقة. وينبغي أن تكون قواعد الاستفادة واضحة، وأن تصل المساعدة بسرعة، لأن الدعم المتأخر يفقد جل قيمته. وتساعد البيانات الرقمية على تحديد المستحقين وتقليل التكرار والغش، لكنها تحتاج حماية الخصوصية وباب اعتراض وتصحيح للأخطاء. ومن المهم ألا تتحمل المقاولة المنظمة وحدها كل الكلفة بينما تبقى أنشطة واسعة خارج التصريح؛ فتوسيع التغطية يقتضي تشجيع الانتقال إلى الاقتصاد المنظم وتبسيط المساهمات بما يناسب الدخول الصغيرة والمتغيرة. فالمجتمع المتماسك لا يترك المتعثر يسقط وحده، ولا يطلب منه البقاء مكانه، بل يمنحه ما يكفي ليستعيد قدرته على الوقوف والحركة.

> **فالمجتمع المتماسك لا يترك المتعثر يسقط وحده، ولا يطلب منه البقاء مكانه، بل يمنحه ما يكفي ليستعيد قدرته على الوقوف والحركة.**

الأمن الاقتصادي: الاستعداد من دون الانغلاق

كشفت الأزمات أن بعض السلع والخدمات ليست عادية، لأن غيابها قد يشل حياة الناس أو يوقف قطاعات كاملة؛ فالغذاء والماء والطاقة والدواء والاتصالات ومدخلات الإنتاج الأساسية تحتاج نظرة تتجاوز حساب السعر في الظروف العادية. قد يكون الاستيراد أرخص، لكن الاعتماد الكامل على مورد واحد أو طريق واحد يترك البلد مكشوفا عند نزاع أو كارثة أو انقطاع نقل؛ وفي المقابل، محاولة إنتاج كل شيء محليا مهما كلف تهدر الموارد وترفع الأسعار وتخلق صناعات تعيش بالحماية وحدها. لذلك يقوم الأمن الاقتصادي على التوازن: إنتاج محلي معقول في المجالات الحساسة، ومخزون استراتيجي مدروس، وتنويع الموردين والأسواق وطرق النقل، واتفاقيات تعاون يعتمد عليها عند الضرورة. وتحدد السلع الحيوية بتحليل واضح للمخاطر، لا بضغط كل قطاع يريد الحماية؛ ويدور المخزون وتراقب جودته وكلفته، فالمستودعات الممتلئة بمواد منتهية لا تحقق أمنا. وفي الماء والطاقة خاصة، لا يكفي البحث عن موارد جديدة، بل تقليل الهدر وتحسين الكفاءة وتنويع المصادر، لأن أرخص وحدة أحيانا هي التي لم نضعها؛ وكذلك سلاسل التوريد داخل المقاولة، فشراء كل شيء من مورد واحد أسهل لكنه يصير خطرا حين يتوقف. فالاستعداد ليس خوفا دائما ولا إغلاقا للحدود، بل بناء بدائل حقيقية قبل الحاجة إليها؛ والاقتصاد الآمن ليس المنعزل عن العالم، بل المتصل به عبر أكثر من باب، القادر على حماية وظائفه الأساسية حين يغلق أحدها.

> **فالاستعداد ليس خوفا دائما ولا إغلاقا للحدود، بل بناء بدائل حقيقية قبل الحاجة إليها؛ والاقتصاد الآمن ليس المنعزل عن العالم، بل المتصل به عبر أكثر من باب، القادر على حماية وظائفه الأساسية حين يغلق أحدها.**

مجتمع يتعلم من أزماته

قد تمر الأزمة، ثم تعود المؤسسات والمقاولات إلى طريقتها القديمة وكأن شيئا لم يحدث؛ وهنا تضيع أهم فائدة من التجربة: التعلم. فبعد كل أزمة ينبغي أن نسأل بوضوح: ما الذي انقطع؟ لماذا تأخر القرار؟ من لم تصله المساعدة؟ وأي قاعدة أو مؤسسة أثبتت نجاحها؟ وليس الهدف من المراجعة تحميل شخص المسؤولية، بل إصلاح النظام حتى لا يتكرر الخطأ؛ وهذا يحتاج بيانات مفتوحة بقدر ما تسمح به الخصوصية، وتقارير صريحة، وإنصاتا للعمال والمقاولات والمواطنين الذين عاشوا المشكلة، فكثيرا ما تكون لدى الموظف الصغير ملاحظة عملية لا تظهر في التقارير المركزية. وينبغي أن تجرب الجهات والمدن حلولا تناسب ظروفها، ثم تقاس النتائج ويعمم الناجح، فالمشكلة الواحدة قد تحتاج علاجا مختلفا من منطقة إلى أخرى. ولا يكفي أن نعرف أن القرار لم ينجح، بل أن نفهم السبب، ونغير الإجراء، ونحدد من يتابع النتيجة؛ والدولة التي تفعل ذلك تحول أزماتها — رغم كلفتها — إلى خبرة تراكمية تجعلها أقوى في المرة التالية. وهنا تلتقي المحركات الستة: الدولة القادرة تنفذ، والمؤسسات العادلة تبني الثقة، والإنتاج يوفر الموارد، والتعليم يمنح القدرة على التعلم، والتجارة توسع الفرص، والتكيف يحمي ذلك كله حين يتغير العالم. ولا يعمل محرك وحده؛ فقوة الاقتصاد من انتظامها معا، كأجزاء آلة واحدة، إذا تعطل بعضها ضعفت حركة البقية.

> **ولا يعمل محرك وحده؛ فقوة الاقتصاد من انتظامها معا، كأجزاء آلة واحدة، إذا تعطل بعضها ضعفت حركة البقية.**

الفصل الثالث

الاقتصاد قبل الدولة الحديثة

من فائض الحبوب إلى طرق التجارة العالمية

مدخل الفصل

من فائض الحبوب إلى طرق التجارة العالمية

المدخل: عندما استقر الإنسان حول الأرض

قبل المصانع والبنوك والعملات الورقية بآلاف السنين، بدأ التحول الاقتصادي الأكبر حين تعلم الإنسان أن ينتج جزءا مهما من غذائه بدل الاعتماد الكامل على الصيد وجمع الثمار. لم يحدث ذلك في يوم ولا مكان واحد، بل كان انتقالا طويلا متفاوتا اكتشفت خلاله الزراعة وتربية الحيوان والسكن قرب الأرض والماء. ومع الاستقرار تغيرت نظرة الإنسان إلى الزمن: الصياد يبحث عما يكفيه اليوم، أما الفلاح فيزرع الآن وينتظر الحصاد بعد شهور، فصار عليه أن يخطط ويخزن ويحمي محصوله. وظهرت أسئلة ما زالت ترافقنا: من يملك الأرض؟ من ينظم الماء؟ كيف يوزع المحصول؟ وماذا يحدث حين يضعف الإنتاج أو يتراكم الفائض لدى فئة دون أخرى؟ ولما لم يعد كل فرد منشغلا بجمع غذائه، أمكن أن يتفرغ بعض الناس لصناعة الأدوات والبناء والنقل والحراسة والتجارة؛ ومن هنا نشأ تقسيم العمل: يتخصص كل في نشاط ثم يحصل على حاجاته بالتبادل. لكن الاستقرار جلب مشكلات جديدة أيضا: النزاع على الأرض والماء، وانتشار الأمراض في التجمعات، والتفاوت بين من يملك المخزون ومن يحتاجه. وهكذا لم تكن الزراعة مجرد وسيلة لإنتاج الطعام، بل بداية نظام غير طريقة عيش الإنسان وعلاقته بالسلطة والثروة والعمل.

> **وهكذا لم تكن الزراعة مجرد وسيلة لإنتاج الطعام، بل بداية نظام غير طريقة عيش الإنسان وعلاقته بالسلطة والثروة والعمل.**

الفائض: الحبة التي بنت المدينة والدولة

لم تبدأ الحضارة حين أنتج الإنسان ما يكفيه فقط، بل حين صار قادرا في بعض المواسم على إنتاج أكثر مما يستهلك مباشرة. فهذا الفائض أمكن تخزينه ونقله ومبادلته، وإطعام البنائين والجنود والحرفيين والكتبة الذين لا يزرعون. وكلما اتسعت القرية ازدادت الحاجة إلى من ينظم المخازن والقنوات والأسواق والدفاع، فتحولت بعض التجمعات إلى مدن، ونشأت حولها مؤسسات دينية وإدارية تجمع الموارد وتعيد توزيع جزء منها. وكانت الضرائب الأولى تدفع حبوبا أو ماشية أو أيام عمل، لأن النقود لم تكن قد ظهرت بعد؛ فأدى المخزن بعض وظائف الخزينة، وأدى الكاتب الذي يسجل الداخل والخارج وظيفة قريبة من المحاسب. ومنح الفائض المجتمع قدرة على بناء الطرق والمعابد والأسوار، لكنه منح من يسيطر عليه سلطة كبيرة: فمن يتحكم في الماء والمخازن والسجلات يحدد من يأكل ومن يعمل ومن يدفع ومن يعفى. وهذه أولى مفارقات تاريخ الاقتصاد: التنظيم ضروري لحماية الإنتاج وتوسيعه، لكنه قد يصير وسيلة للاستحواذ على ثماره. فالفائض نفسه كان قادرا على تمويل المعرفة والبناء والتجارة، أو على تمويل القصور والحروب وحدها؛ ولذلك لم تكن قوة المدن الأولى في كثرة حبوبها، بل في الطريقة التي نظمت بها ذلك الفائض واستعملته.

> **وهذه أولى مفارقات تاريخ الاقتصاد: التنظيم ضروري لحماية الإنتاج وتوسيعه، لكنه قد يصير وسيلة للاستحواذ على ثماره.**

المحور الأول

بلاد الرافدين : حين ولد الحساب لخدمة الاقتصاد

الأنهار والري: الماء الذي احتاج إلى تنظيم

نشأت مدن بلاد الرافدين بين دجلة والفرات، في مناطق من العراق وأجزاء من جواره اليوم. وفرت الأنهار الماء والتربة الخصبة، لكنها لم تمنح الزراعة بسهولة دائمة؛ فمواعيد الفيضان وقوته لم تكن منتظمة، والماء يحتاج قنوات وسدودا صغيرة وتنظيفا وصيانة مستمرة. ولم يكن الفلاح قادرا وحده على إدارة شبكة قنوات واسعة، فتعاونت القرى، وظهرت سلطات ومؤسسات تنظم توزيع الماء والعمل المطلوب لحفظه — وإن لم يكن هذا التنظيم مركزيا بالدرجة نفسها في كل العصور والمدن، بل شاركت فيه المعابد والقصور والجماعات المحلية وملاك الأرض بدرجات مختلفة. ومع تحسن الري اتسعت المساحات وارتفع إنتاج الشعير والتمور، فأمكن إطعام سكان المدن ودعم الحرفيين والتجار والجنود. لكن النظام حمل في داخله نقطة ضعف: إن أهملت القنوات، أو اندلع صراع على الماء، أو تراكمت الأملاح في التربة من طول الري، تراجع الإنتاج واهتزت حياة المدينة. وهنا درس اقتصادي مبكر: النهر قد يكون نعمة، لكنه لا يصير ثروة ما لم توجد قنوات توصل ماءه، وقواعد توزع حق الانتفاع، وأيد تحفظ المنشآت. وهو الدرس نفسه في بنيتنا الأساسية اليوم: بناء المشروع لا يكفي، لأن قيمته تتوقف على جودة إدارته وصيانته بعد افتتاحه.

> **وهو الدرس نفسه في بنيتنا الأساسية اليوم: بناء المشروع لا يكفي، لأن قيمته تتوقف على جودة إدارته وصيانته بعد افتتاحه.**

الكتابة والمحاسبة: قبل الحكاية كان هناك سجل

حين اتسعت الزراعة والتجارة وكثرت السلع الداخلة إلى المخازن والخارجة منها، لم تعد الذاكرة وحدها كافية: كان لا بد من معرفة كميات الحبوب المتسلمة، وما وزع على العمال، وعدد الحيوانات، والديون المستحقة، وما سافر به التاجر. ومن هذه الحاجة العملية ظهرت في جنوب الرافدين، خلال الألف الرابع قبل الميلاد، أشكال مبكرة من الكتابة على ألواح الطين؛ وتبين أقدم الألواح المعروفة أنها لم تكتب لتسجيل القصائد وأخبار الملوك، بل لتسجيل كميات الشعير والسلع والمعاملات. كانت العلامات في البداية قريبة من الصور والأرقام، ثم تطورت إلى الكتابة المسمارية التي استعملت لاحقا في الإدارة والقانون والرسائل والأدب والعلوم. ولعبت المعابد والقصور دورا اقتصاديا كبيرا — امتلكت الأراضي وأدارت المخازن وشغلت العمال — لكن الاقتصاد لم يكن حكوميا ولا دينيا بالكامل، فقد وجد فلاحون وحرفيون وتجار يتصرفون لحسابهم أو يتعاملون مع المؤسسات الكبرى. والمثير أن أداة نربطها اليوم بالثقافة والعلم بدأت جزئيا من حاجة تشبه حاجة أي مقاولة إلى دفتر مضبوط للمخزون والحسابات: فالكتابة جعلت المعاملة قابلة للمراجعة بعد غياب أصحابها، ومكنت الإدارة من متابعة موارد موزعة، وساعدت التاجر على إثبات ما سلم وتسلم. لكنها زادت أيضا قوة من يملك السجل ويفهمه، لأن المعلومة صارت مصدرا للسلطة. ومن هنا ارتباط عميق ما زال قائما: كلما توسع الاقتصاد ازدادت حاجته إلى معلومات دقيقة، ومن يسيطر عليها يؤثر في توزيع الثروة والقرار.

> **ومن هنا ارتباط عميق ما زال قائما: كلما توسع الاقتصاد ازدادت حاجته إلى معلومات دقيقة، ومن يسيطر عليها يؤثر في توزيع الثروة والقرار.**

العقود والديون: عندما احتاج السوق إلى قواعد

لم تكن أسواق بلاد الرافدين مجرد أماكن للمقايضة البسيطة؛ فقد عرف الناس البيع والإيجار والقروض والشراكات التجارية وتشغيل الوكلاء، واستعملوا الحبوب والفضة في تقدير القيم وتسوية المدفوعات قبل ظهور النقود المعدنية بقرون. وقد يسلم التاجر مالا أو سلعة إلى وكيل يسافر بها إلى مدينة أخرى ثم يعود بالأرباح والحساب — ترتيب يحتاج ثقة، لكنه يحتاج أيضا سجلا وشهودا وقواعد تحسم النزاع. حفظت الألواح الطينية عددا كبيرا من العقود والإيصالات، بينما تظهر الأحكام المنسوبة إلى الملك حمورابي، المنقوشة نحو سنة 1750 قبل الميلاد، قواعد في الملكية والتجارة والعمل والأجور والإيجار والقروض والمسؤولية عن الضرر. ولم تكن هذه النصوص قانونا حديثا يساوي بين الجميع؛ فقد اختلفت العقوبات والحقوق باختلاف المكانة الاجتماعية، وظلت العبودية والعمل القسري والارتهان بالدين جزءا من النظام. لكنها تكشف أن الاقتصاد الواسع لا يقوم على القوة والوعود الشفهية وحدها، بل يحتاج قواعد يعرف الناس بها حقوقهم والتزاماتهم؛ وتكشف كذلك الوجه الخطر للائتمان: فالقرض يعين الفلاح أو التاجر على تجاوز فترة صعبة، لكنه قد يصير طريقا لفقدان الأرض أو الحرية إن عجز المدين عن السداد. وهذه المفارقة لم تختف من الاقتصاد الحديث، وإن تغيرت أشكالها؛ فالتمويل يفتح باب الإنتاج، لكنه يصير أداة استغلال حين تغمض الشروط أو تكون القوة كلها بيد الدائن. ومن الرافدين نتعلم أن السوق يحتاج القانون، لكن وجوده وحده لا يضمن العدالة؛ فالسؤال الأهم: لمن كتبت القواعد، وكيف تطبق، وهل تحمي الضعيف كما تحمي صاحب المال والسلطة؟

ومن الرافدين نتعلم أن السوق يحتاج القانون، لكن وجوده وحده لا يضمن العدالة؛ فالسؤال الأهم: لمن كتبت القواعد، وكيف تطبق، وهل تحمي الضعيف كما تحمي صاحب المال والسلطة؟

المحور الثاني

مصر القديمة — اقتصاد يتحرك مع النيل

النيل: حين أصبح الماء ساعة للاقتصاد

نشأت مصر القديمة حول شريط أخضر طويل يحفه مجال صحراوي واسع، وكان النيل الطريق الذي جمع الأرض والماء والنقل. فقبل السدود الحديثة، كانت مياهه ترتفع في الفيضان ثم تنحسر تاركة تربة تصلح للحبوب والكتان والخضر؛ فتعلم المصريون مراقبة هذا الإيقاع وتنظيم السنة الزراعية حوله: وقت للفيضان، فوقت للزراعة، فوقت للحصاد. وانتظام النهر النسبي، قياسا ببيئات أخرى، سمح بالتخطيط وتقدير ما ينتج، لكنه لم يكن ضمانا دائما: فقد يضعف انخفاض الماء المحصول، ويلحق ارتفاعه الشديد الضرر بالقرى والحقول؛ لذلك احتاج الاقتصاد قنوات وأحواضا وحواجز ترابية، وتعاونا بين الفلاحين والسلطات في توزيع الماء وصيانة المنشآت. ولم يكن النيل مصدرا للزراعة فقط، بل طريقا للنقل: عبره انتقلت الحبوب والحجارة والخشب والعمال بين الجنوب والشمال بكلفة أقل من النقل البري، فربط مناطق بعيدة داخل دولة واحدة، ونقل جزءا من إنتاج الأقاليم إلى المخازن والمراكز الكبرى. وهنا فرق جوهري بين أن يوجد المورد وأن نقدر على استعماله: فالنهر كان قبل الدولة، لكن الإدارة والتنظيم والنقل هي التي حولته إلى أساس لاقتصاد واسع. فلم تكن قوة مصر في الماء وحده، بل في قدرتها على مراقبة دورته، وتنظيم العمل حوله، وربط الحقول بالمدن والمخازن والأسواق.

> **فلم تكن قوة مصر في الماء وحده، بل في قدرتها على مراقبة دورته، وتنظيم العمل حوله، وربط الحقول بالمدن والمخازن والأسواق.**

الضرائب والمخازن: الحبوب التي مولت الدولة

كانت الحبوب أكثر من غذاء في مصر القديمة: محصولا قابلا للتخزين، ووسيلة لدفع الضرائب والأجور، ومقياسا عمليا للقيمة في كثير من المعاملات. وكان الكتبة يسجلون الأراضي والمحاصيل والكميات الداخلة إلى المخازن والخارجة، بينما تجمع التزامات الدولة غالبا منتجات أو عملا، لأن النقود المعدنية لم تصر أساسا عاما إلا متأخرا. ومن هذه الموارد مولت السلطة الإدارة والجيش والورش والمشروعات الكبرى، وأطعمت العمال والحرفيين بعيدا عن حقولهم. وسمحت المخازن بنقل جزء من محصول سنة جيدة إلى وقت أو مكان يحتاجه، لكنها كانت كذلك مراكز للسلطة: فمن يجمع الحبوب ويسجلها ويوزعها يؤثر في حياة قرى وطبقات واسعة. ولم تدر الدولة كل معاملة صغيرة، ولا بقي النظام ثابتا طوال التاريخ المصري الطويل؛ فقد شاركت المعابد والضيعات والقرى والأسر والأفراد في الإنتاج والتبادل بدرجات متغيرة — لكن الإدارة المركزية امتلكت قدرة واضحة على تعبئة الموارد والعمال وتنظيم مشروعات تحتاج أعدادا كبيرة. واللافت أن هذا النظام أدرك مبكرا قيمة السجل والمخزون والتوقع: فالمحصول الذي لا يقاس يصعب فرض الضريبة عليه، والمخزن الذي لا تسجل حركته يصير عرضة للضياع والاستحواذ. ومع ذلك، تخدم الأداة نفسها التنظيم أو الظلم: فالضريبة المعقولة تمول الاستقرار، أما حين تفرض دون مراعاة ضعف المحصول فقد تدفع الفلاح إلى الفقر وتضعف إنتاج السنوات المقبلة.

> **ومع ذلك، تخدم الأداة نفسها التنظيم أو الظلم: فالضريبة المعقولة تمول الاستقرار، أما حين تفرض دون مراعاة ضعف المحصول فقد تدفع الفلاح إلى الفقر وتضعف إنتاج السنوات المقبلة.**

الدولة المركزية: قوة التنظيم وحدود السيطرة

ساعدت الإدارة المركزية مصر القديمة على جمع موارد مناطق واسعة، وبناء منشآت ضخمة، وحماية طرق النقل، وتنظيم الري والمخازن؛ وفي فترات استقرار السلطة وفعالية الإدارة، تحول الفائض الزراعي إلى عمران وحرف وتجارة ومعرفة. لكن قوة المركز لم تكن دائما قوة للاقتصاد كله: فقد تستهلك الموارد في صراعات القصر أو الحروب أو مشروعات تخدم هيبة الحاكم أكثر من حياة المنتجين؛ والدولة المعتمدة على سلسلة طويلة من الموظفين قد تحصل على صورة منظمة في السجلات بينما أحوال القرى مختلفة على الأرض. وإن ضعفت الرقابة أو زادت امتيازات كبار المسؤولين والمعابد، تجمعت الأراضي في أيد قليلة وتراجعت قدرة السلطة على جمع الإيرادات وحماية الفلاحين. وقد مرت مصر بفترات وحدة وقوة، ثم انقسام واضطراب، لأسباب متعددة تجتمع أحيانا: المناخ، وضعف الفيضان، والصراع السياسي، وتراجع الموارد — وهذا يمنعنا من عرض تاريخ يمتد آلاف السنين كأنه نظام واحد لم يتغير. والدرس الأهم أن المركزية تمنح الاقتصاد سرعة في تعبئة الموارد وتنفيذ المشروعات، لكنها تصير نقطة ضعف حين تتوقف المبادرة كلها على قرار من الأعلى، أو حين لا تصل المعلومات الصادقة إلى صاحب القرار. فالدولة القوية ليست التي تجمع أكبر كمية من الحبوب، بل التي تعرف كم يمكنها أن تجمع دون أن تدمر المنتج، وتستعمل ما تجمعه في حماية المجتمع وزيادة قدرته على الإنتاج. وما أبقى مصر قرونا لم يكن سلطة الفرعون وحدها، بل الفلاحون والحرفيون والكتبة وشبكات العمل المحلية التي أبقت الحياة مستمرة حتى حين ضعف المركز.

> **وما أبقى مصر قرونا لم يكن سلطة الفرعون وحدها، بل الفلاحون والحرفيون والكتبة وشبكات العمل المحلية التي أبقت الحياة مستمرة حتى حين ضعف المركز.**

المحور الثالث

الفينيقيون وقرطاج — حين تحولت الموانئ إلى شبكة نفوذ

البحر: طريق مفتوح أمام مدن صغيرة

عاش الفينيقيون في مدن منتشرة على الساحل الشرقي للمتوسط، أبرزها صور وصيدا وجبيل وأرواد. ولم يشكلوا في معظم تاريخهم دولة موحدة واسعة، بل مدنا لكل حكامها ومصالحها، تجمع بينها اللغة والثقافة والمهارة البحرية. وكانت أراضيهم الزراعية محدودة قياسا بإمبراطوريات الداخل، فدفعهم ذلك إلى الحرف وبناء السفن والتجارة: صدروا الأخشاب والمنسوجات المصبوغة والأواني والزجاج والمصنوعات المعدنية، وحملوا بين الموانئ سلعا أنتجتها شعوب أخرى. وهنا قوتهم الأساسية: لم يكن عليهم امتلاك كل منجم أو حقل لينتفعوا به، بل يكفي أن يعرفوا أين السلعة، ومن يحتاجها، وكيف ينقلونها ويبقون الطريق مفتوحا. ومع الزمن أنشؤوا محطات ومستوطنات عبر المتوسط، من قبرص وشمال إفريقيا إلى شبه الجزيرة الإيبيرية والسواحل الأطلسية — ولم تكن متشابهة: بعضها ميناء صغير للتبادل، وبعضها صار مدينة، وبعضها أقيم داخل مناطق تسكنها مجتمعات محلية كانت شريكا في التجارة لا أرضا فارغة. وكان نجاح الرحلة يتطلب معرفة الرياح والتيارات والمواسم والمرافئ، وإصلاح السفن وتخزين الماء والغذاء والتفاوض مع السكان؛ فتحولت المعرفة البحرية إلى رأس مال حقيقي. فالسلعة وحدها لا تكفي: من يعرف السوق وطريق الوصول والوقت المناسب قد يحقق قيمة أكبر ممن يملك المنتج ولا يعرف كيف يبيعه. وهذا ما جعل مدنا ضيقة المساحة تؤثر في اقتصاد بحر كامل.

> **وهذا ما جعل مدنا ضيقة المساحة تؤثر في اقتصاد بحر كامل.**

الثقة والمعلومة: رأس مال التاجر القديم

لا يستطيع التاجر أن يسافر مع كل سفينة أو يراقب كل صفقة بنفسه، فقامت التجارة البعيدة على شبكة من الوكلاء والبحارة والحرفيين والشركاء في الموانئ، احتاج نجاحها إلى سمعة جيدة ومعلومات عن الأسعار والطرق والمخاطر ومقاييس مفهومة عند التبادل. ولم تصلنا أرشيفات فينيقية كاملة تشرح تفاصيل معاملاتهم، فلا ننسب إليهم أنظمة لا تسمح الأدلة بإثباتها؛ لكن انتشار سلعهم ونقوشهم ومستوطناتهم يكشف اتساع الروابط التي بنوها عبر البحر. وقد أسهم استعمالهم للأبجدية وتطويرها ونقلها بين الموانئ في تسهيل تسجيل الأسماء والرسائل والمعاملات، ثم أخذتها شعوب أخرى وعدلتها بما يناسب لغاتها. ولم تكن الكتابة وحدها سبب نجاحهم، لكنها مثال على أن التجارة تنقل الأفكار والأدوات بقدر ما تنقل السلع: حملت السفينة تقنيات الصناعة والملاحة، وأشكالا فنية وعادات استهلاك، وربطت منتجين وزبائن لم يلتقوا. غير أن الثقة لم تعن غياب القوة أو الصراع؛ فقد تنافست المدن على الموانئ والمواد الخام، وفرضت القوى الكبرى الضرائب أو السيطرة على بعض الطرق، فاحتاج التاجر إلى الحماية والدبلوماسية كما يحتاج إلى السفينة. والدرس الباقي أن الاقتصاد التجاري يعيش بالمعلومة والثقة والقدرة على الوفاء: فقد تتحمل المقاولة سعرا أعلى من مورد تثق بموعده وجودته، وتتجنب أرخص لا تتوقع سلوكه. ومن هنا تصير السمعة أصلا اقتصاديا غير مكتوب، قد يستغرق بناؤه سنوات وتكفي صفقة سيئة واحدة لإضعافه.

> **ومن هنا تصير السمعة أصلا اقتصاديا غير مكتوب، قد يستغرق بناؤه سنوات وتكفي صفقة سيئة واحدة لإضعافه.**

قرطاج والمغرب القديم: الساحل يدخل شبكة المتوسط

بدأت قرطاج مستوطنة فينيقية على ساحل تونس الحالية، ثم صارت مدينة قوية ومركزا لشبكة تجارية وسياسية امتدت عبر غرب المتوسط. أفادت من موقعها بين شرقه وغربه، ومن مينائها وخبرتها البحرية، واعتمدت على الأراضي الزراعية في محيطها وعلى تبادل المعادن والحبوب والزيوت والمصنوعات. ومع صعودها صارت العلاقات التي بدأها التجار الفينيقيون في شمال إفريقيا جزءا من مجال بوني أوسع (و«بوني» تستعمل عادة لوصف الثقافة المتصلة بقرطاج ذات الأصل الفينيقي). ووصلت هذه الروابط إلى سواحل المغرب القديم، حيث تكشف المواقع واللقى الأثرية اتصال السكان المحليين بالتجار الفينيقيين والقرطاجيين؛ ويعد موقع ليكسوس قرب العرائش من أهم الشواهد، كما بلغت الرحلات التجارية جزيرة موغادور قبالة الصويرة. لكن من الخطأ تصوير المغرب القديم أرضا يتحرك فيها الأجانب وحدهم: فقد كانت هناك مجتمعات محلية تملك منتجاتها ومساراتها ومعرفتها بالأرض، تبادلت مع الوافدين وتأثرت بهم وأثرت فيهم. وكانت الموانئ تصل الداخل بالساحل، فتحمل إلى البحر المنتجات الزراعية والحيوانية والمعدنية، وتستقبل سلعا وأفكارا من مناطق بعيدة. ومن ليكسوس إلى سجلماسة فطنجة المتوسط، تتكرر فكرة واحدة بأشكال: الموقع يفتح الباب، لكنه لا يحدد وحده مقدار ما يبقى من القيمة داخل البلد؛ فقد يمنح الميناء صاحبه رسوما وتجارة، لكن القوة الأطول عمرا تأتي من الخدمات والصناعة والمعرفة والعلاقات التي تنشأ حوله. وقد صنعت قرطاج من الميناء والأسطول والشبكة قوة كبيرة، لكنها ربطت أمنها بالسيطرة على الطرق، فدخلت منافسات وحروبا انتهت بصدامها الطويل مع روما. وهكذا يبين تاريخها أن التجارة تبني النفوذ، لكنها تصير هشة حين لا تجد الدول وسيلة لحماية مصالحها دون حروب تستنزف ما راكمته.

وهكذا يبين تاريخها أن التجارة تبني النفوذ، لكنها تصير هشة حين لا تجد الدول وسيلة لحماية مصالحها دون حروب تستنزف ما راكمته.

المحور الرابع

الهند والصين — اقتصادان صنعا الشرق

الهند: أرض واسعة تربط الحقول بالمحيط

لم تكن الهند القديمة دولة واحدة مستقرة الحدود، بل فضاء واسعا تعاقبت عليه ممالك وإمبراطوريات ومدن تجارية. منحتها الأنهار الكبرى والأرض الخصبة والمناخ المتنوع قدرة على إنتاج الحبوب والقطن والتوابل وقصب السكر، وتخصص حرفيوها في النسيج والخرز والمعادن والأواني. ومنذ حضارة وادي السند ظهرت مدن منظمة وورش حرفية وصلات تجارية بعيدة؛ وفي العصور التالية ربط موقع شبه القارة بين الشرق والغرب أسواقها بالخليج والبحر الأحمر وشرق إفريقيا وجنوب شرقي آسيا. وكانت الموانئ الهندية تستقبل التجار والسلع ثم ترسل منتجاتها عبر البحر، مستفيدة من معرفة البحارة بالرياح الموسمية ومواعيد الإبحار. ولم يقم نجاحها على التجارة وحدها: فخلف الموانئ حقول وقرى وحرفيون وأسواق داخلية تنتج ما يصدر — وهذه نقطة مهمة، لأن الميناء لا يصنع الثروة إن لم يكن وراءه اقتصاد ينتج سلعة يحتاجها الآخرون؛ فلا تكفي معرفة الزبون أو امتلاك وسيلة النقل إن لم يكن المنتج جيدا قادرا على المنافسة. وقد أفادت مناطق هندية كثيرة من اتساع تجارتها، لكن الثروة لم توزع بالتساوي، واختلفت الضرائب وحقوق الأرض وأوضاع المنتجين من مملكة إلى أخرى. وهكذا تقدم الهند مثالا مبكرا على اقتصاد يستمد قوته من التنوع: أرض زراعية واسعة، وحرف دقيقة، ومدن نشطة، وموانئ تصل الإنتاج المحلي بالعالم.

> **وهكذا تقدم الهند مثالا مبكرا على اقتصاد يستمد قوته من التنوع: أرض زراعية واسعة، وحرف دقيقة، ومدن نشطة، وموانئ تصل الإنتاج المحلي بالعالم.**

الصين: الإدارة التي حاولت ضبط إمبراطورية واسعة

واجهت الصين مبكرا مشكلة اقتصادية كبيرة: كيف تدار أرض شاسعة بأقاليم بعيدة وسكان كثيرين وموارد مختلفة؟ كان على الدولة أن تعرف الأراضي المزروعة، وتجمع الضرائب، وتنظم الأشغال، وتنقل الحبوب، وتحفظ الطرق، وتمول الجيش والإدارة؛ فتطورت أجهزة للكتابة والتسجيل والجباية، وظهر موظفون بين المركز والأقاليم. ولم تكن الإدارة الصينية واحدة طوال التاريخ: تعاقبت أسر قوية وفترات انقسام، وتغيرت العلاقة بين الإمبراطور والموظفين وملاك الأرض والتجار والفلاحين — لكن فكرة الدولة المنظمة ظلت عنصرا أساسيا في التجربة الصينية. وكانت الضرائب تجمع على الأرض والمحاصيل أو تؤدى عملا وخدمات، ثم حضرت النقود أكثر مع اتساع الأسواق. وساعدت السجلات والإحصاءات على معرفة الموارد، لكنها لم تمنع الخطأ والفساد: فالمعلومة التي تبلغ العاصمة قد تختلف عن واقع الفلاح، وقد يضيف الموظف المحلي أعباء لا تظهر في الحساب الرسمي — وهي مشكلة ما زلنا نعرفها: لا تكفي كثرة التقارير إن كانت الأرقام لا تصف الحقيقة. وقد بنت الصين جانبا من قوتها على قدرة الدولة على التنسيق بين مناطق واسعة، لكن هذه القوة تضعف حين يثقل العبء على المنتجين، أو تتسع ملكيات النافذين، أو تعجز الخزينة عن تمويل حاجات البلاد. فالإدارة تستطيع أن توحد السوق وتحمي الاستقرار، لكنها تصير عبئا إذا صارت غايتها خدمة الجهاز نفسه بدل الاقتصاد والمجتمع.

> **فالإدارة تستطيع أن توحد السوق وتحمي الاستقرار، لكنها تصير عبئا إذا صارت غايتها خدمة الجهاز نفسه بدل الاقتصاد والمجتمع.**

الطرق والابتكار: حين سافرت السلع والأفكار

لم يكن «طريق الحرير» طريقا واحدا مستقيما من الصين إلى أوروبا، بل شبكة من المسالك البرية والبحرية تمر بمدن وواحات وموانئ، يشارك فيها تجار ووسطاء كثيرون؛ وكانت السلعة تنتقل أحيانا من يد إلى يد مرات قبل أن تبلغ وجهتها. خرج الحرير الصيني إلى مناطق بعيدة، ووصلت إلى الصين الخيول وبعض المعادن والزجاج والتوابل وأفكار من آسيا الوسطى والهند والشرق الأوسط. ولم تنقل التجارة البضائع فقط، بل الأديان والعلوم والفنون وطرق الصناعة، كما حملت الأمراض والصراعات. وساعدت الطرق والقنوات ومحطات الاستراحة والبريد على تقليل عزلة المناطق وربط المنتجين بالأسواق، بينما وسع تطور الورق في عهد أسرة هان وسائل التسجيل ونقل المعرفة في القرون اللاحقة. لكن الاختراع لا يصير قوة اقتصادية وحده؛ فهو يحتاج من يستعمله ويطوره وينشره، وفرق كبير بين مجتمع يعرف تقنية جديدة ومجتمع يجعلها جزءا من التعليم والإدارة والإنتاج. وقد راكمت الصين الخبرة في الزراعة والمعادن والنسيج والخزف وصناعة الورق، ثم صارت بعض منتجاتها مطلوبة خارجها. ويذكرنا ذلك بأن صادرات البلد تكشف جانبا من قدرته الداخلية: فإن صدر مواد أولية فقط صنعت أغلب القيمة في مكان آخر، وإن صدر منتجات تحمل معرفة ومهارة احتفظ بجزء أكبر من الثروة. ومن هنا لم تكن قيمة الحرير في الخيط وحده، بل في الخبرة المتراكمة التي حولته إلى منتج لم يسهل على الآخرين تقليده.

> **ومن هنا لم تكن قيمة الحرير في الخيط وحده، بل في الخبرة المتراكمة التي حولته إلى منتج لم يسهل على الآخرين تقليده.**

الدولة والسوق: جدل قديم لم ينته

في سنة 81 قبل الميلاد، شهد بلاط أسرة هان نقاشا مهما حول سياسة الدولة الاقتصادية، عرف لاحقا بمناظرة الملح والحديد. دافع مسؤولون عن احتكار الدولة لهذين القطاعين، لأن إيراداتهما تمول الجيش وتحمي الحدود وتقلل قوة كبار التجار؛ وفي المقابل انتقد علماء وممثلون عن الأقاليم هذه السياسة، ورأوا أن الاحتكار يرفع الأعباء ويضعف الجودة ويجعل الموظفين ينافسون الناس في أرزاقهم. ولا نحتاج إلى تصويب أحد الطرفين في كل شيء لندرك أهمية النقاش؛ فالسؤال هو نفسه الذي تواجهه الدول اليوم: ما القطاعات التي تديرها الدولة، وما الذي يترك للمبادرة الخاصة، وكيف نمنع الاحتكار في الحالتين؟ فإن تركت الدولة موردا حيويا بيد قلة من التجار صاروا أقوى من السوق واستغلوا حاجات الناس، وإن احتكرته الإدارة بلا رقابة ومحاسبة حلت بيروقراطية ضعيفة محل الاحتكار الخاص. فاسم المالك — عاما كان أو خاصا — لا يضمن جودة الإدارة؛ فالنتيجة تتوقف على الكفاءة، ووضوح المسؤولية، ووجود المنافسة حيث تمكن، والرقابة حيث تلزم. وتكشف المناظرة أن العلاقة بين الدولة والسوق لم تكن يوما اختيارا بسيطا بين نقيضين: فالسوق يحتاج الدولة لتحمي العقود وتمنع الغش وتوفر البنية، والدولة تحتاج سوقا منتجا يخلق الثروة التي تمول خدماتها. وتبدأ المشكلة حين تتحول الدولة من حكم ينظم المباراة إلى لاعب يضع القواعد لمصلحته، أو حين يستعمل أصحاب المال نفوذهم للاستيلاء على الحكم نفسه.

وتبدأ المشكلة حين تتحول الدولة من حكم ينظم المباراة إلى لاعب يضع القواعد لمصلحته، أو حين يستعمل أصحاب المال نفوذهم للاستيلاء على الحكم نفسه.

المحور الخامس

اليونان وروما — من اقتصاد المدينة إلى اقتصاد الإمبراطورية

المدن اليونانية: البحر والسوق والنقود

لم تكن اليونان القديمة دولة موحدة كما نعرف اليوم، بل مجموعة من المدن المستقلة كأثينا وإسبرطة وكورنث، لكل قوانينها وحكامها وجيشها ومصالحها. وجعلت الجبال وكثرة الجزر وطول السواحل التنقل البحري مهما، فارتبطت مدن كثيرة بالتجارة والصيد وبناء السفن وإنشاء مستوطنات في المتوسط والبحر الأسود؛ فصدرت بعض المناطق الزيت والنبيذ والفخار، واستوردت الحبوب والخشب والمعادن والعبيد. ولم يخترع اليونانيون أول نقود معدنية — فبداياتها المعروفة في ليديا بآسيا الصغرى — لكن المدن اليونانية تبنت ضربها ووسعت استعمالها، ووضعت عليها رموزها لتعلن الجهة التي تضمن وزنها وقيمتها. وسهلت النقود دفع الأجور والضرائب والمبادلات، لكنها لم تلغ المقايضة، وأبقى تعدد عملات المدن الحاجة إلى الصيارفة ومعرفة قيمة كل قطعة. وكان السوق مكانا للبيع، لكنه أيضا فضاء للخبر والمفاوضات والسياسة. ومع اتساع التجارة نمت أعمال السفن والتخزين والائتمان والمشاركة في تمويل الرحلات، لأن الرحلة البحرية تحتاج رأس مال وتتحمل خطر الغرق والقرصنة والحرب. وتوضح التجربة اليونانية أن المدن الصغيرة تتجاوز ضيق مواردها حين تتخصص وتتاجر، لكنها تبقى عرضة للصراع إن غابت قواعد مستقرة تحمي الطرق والتبادل؛ فالمنافسة قد تدفع إلى الجودة والابتكار، وقد تتحول إلى حرب تدمر السوق الذي يتنافس الجميع عليه.

> **ومع اتساع التجارة نمت أعمال السفن والتخزين والائتمان والمشاركة في تمويل الرحلات، لأن الرحلة البحرية تحتاج رأس مال وتتحمل خطر الغرق والقرصنة والحرب.**

روما: الطرق والقواعد التي وسعت السوق

بدأت روما مدينة، ثم توسعت حتى سيطرت على مجال واسع يحيط بالمتوسط ويمتد إلى أجزاء كبيرة من أوروبا وشمال إفريقيا وغرب آسيا. ولم يكن يمكن إدارة هذه المساحة بالقوة العسكرية وحدها، فاحتاجت طرقا وموانئ وجسورا ومحطات ونظاما يسمح بانتقال الجنود والرسائل والضرائب والسلع. بنيت الطرق الرومانية أساسا لخدمة الدولة والجيش، لكنها فتحت في الوقت نفسه فرصا للتجار والحرفيين والمسافرين؛ وظل النقل البحري أرخص عادة من نقل الشحنات الثقيلة برا، فبقيت الموانئ والسفن أساسا في إمداد المدن الكبرى. وأسهمت القواعد القانونية والعقود والملكية والمحاكم في منح المعاملات قدرا من التوقع، وإن لم تتساو الحقوق بين جميع السكان. فالتاجر لا يحتاج طريقا معبدة فقط، بل أن يعرف ما يحدث إن لم يدفع المشتري، أو تلفت البضاعة، أو وقع خلاف مع شريكه؛ وكلما وضحت القاعدة وأمكن تنفيذها، انخفض جانب من مخاطر التعامل مع الغرباء. وهذا ما يجعل المؤسسة القانونية بنية أساسية مثل الطريق والميناء، وإن لم نرها بالعين. ولم يكن القانون الروماني ثابتا ولا عادلا بمقاييس عصرنا، بل تغير عبر القرون وخدم مجتمعا شديد التفاوت؛ ومع ذلك، ساعد اجتماع الطرق والموانئ والنقود والقواعد الإدارية على ربط مناطق متباعدة داخل سوق واسعة، فوصلت سلع من شمال إفريقيا ومصر وإسبانيا وبلاد الشام إلى روما وغيرها.

> **وهذا ما يجعل المؤسسة القانونية بنية أساسية مثل الطريق والميناء، وإن لم نرها بالعين.**

الضرائب والجيش: كلفة بناء الإمبراطورية

أتاح توسع روما الوصول إلى أراض زراعية ومناجم وموانئ جديدة، ووفر لها الضرائب والغنائم والأسرى. وكانت الأقاليم تمد الدولة بالحبوب والزيت والمعادن والمال، بينما تستهلك العاصمة والجيش جانبا كبيرا منها؛ وقدمت الإمبراطورية في المقابل طرقا وحماية واستقرارا نسبيا في فترات معينة، لكن العلاقة لم تكن متوازنة دائما: فبعض المناطق أفاد من الأسواق الجديدة، وبعضها تعرض لاستنزاف شديد. وتمت الجباية بطرق مختلفة باختلاف العصور والأقاليم، واستعمل في مراحل متعهدون يجمعونها مقابل مبالغ يدفعونها للدولة — نظام يشجع على المغالاة، لأن المتعهد يسعى إلى تحصيل أكثر مما دفع. وكلما اتسع الجيش احتاج موارد أكبر للأجور والسلاح والغذاء والتحصينات، فصار الأمن الذي يحمي النشاط الاقتصادي يحمل كلفة قد تضغط عليه أيضا. وتشبه هذه المسألة ما يواجهه صاحب المقاولة حين يكبر مشروعه: قد تزيد المبيعات، لكن الإدارة والمخازن والموظفين والديون تزداد معها، فيتحول الحجم من مصدر قوة إلى عبء إن صارت كلفته أسرع من دخله. ولم تنهر روما بعامل اقتصادي واحد، ولا يجوز اختصار تاريخ طويل في الضرائب أو الإنفاق العسكري وحدهما؛ لكن تجربتها تبين أن التوسع لا يستمر بلا حدود: فحين تصير كلفة حماية المجال وإدارته أكبر من القيمة التي يضيفها، يبدأ النظام في استهلاك ما راكمه. فالقوة الحقيقية ليست في فتح أرض جديدة، بل في جعل ما تحت السلطة منتجا ومستقرا دون استنزاف سكانه.

> **فالقوة الحقيقية ليست في فتح أرض جديدة، بل في جعل ما تحت السلطة منتجا ومستقرا دون استنزاف سكانه.**

الوجه الآخر للازدهار: العبودية والتفاوت

وراء الطرق والمعابد والأسواق الرومانية كان عدد كبير من العبيد يعملون في المنازل والحقول والورش والمناجم والأعمال التجارية؛ جاء كثير منهم من الحروب والفتوحات أو ولدوا في العبودية، يشترون ويباعون ملكا لأصحابهم، على اختلاف أوضاعهم وإمكان تحرير بعضهم. وفر هذا العمل القسري أرباحا للملاك وأصحاب المناجم والورش، لكنه قام على حرمان الإنسان من حريته وحقه في ثمرة عمله؛ كما امتلك كبار الملاك أراضي واسعة بينما عاش كثير من الفلاحين والعمال في أوضاع صعبة. وهذا يفرض التمييز بين قوة الاقتصاد وازدهار المجتمع كله: فقد تكون الدولة غنية، والمدن عامرة، والتجارة واسعة، بينما لا ينال معظم من ينتجون الثروة نصيبا عادلا منها. ويستطيع النظام القائم على الإكراه أن يرفع الإنتاج فترة، لكنه يضعف الحافز إلى تحسين ظروف العمل وتطوير المهارات، ويربط الاستقرار باستمرار السيطرة. ومع تراجع الفتوحات تغير تدفق الأسرى والغنائم، لكن العبودية لم تختف، وتغيرت أشكال العمل والتبعية عبر مراحل الإمبراطورية. ولا يصح اعتبار العبودية سببا وحيدا لسقوط روما، لكنها تكشف أحد حدود نموذجها: فقد بنت شبكة هائلة للنقل والقانون والتبادل، لكنها لم تتح فرص المشاركة للجميع. والدرس واضح: لا تكفي الطرق والنقود والأسواق لصناعة ازدهار مستدام إذا ظل الإنسان مجرد أداة إنتاج. فالاقتصاد الأقوى ليس الذي يستخرج أكبر قدر من العمل بأقل مقابل، بل الذي يرفع قدرة الإنسان ويمنحه سببا ليبدع وينتج ويحافظ على النظام الذي يعيش داخله.

> **فالاقتصاد الأقوى ليس الذي يستخرج أكبر قدر من العمل بأقل مقابل، بل الذي يرفع قدرة الإنسان ويمنحه سببا ليبدع وينتج ويحافظ على النظام الذي يعيش داخله.**

المحور السادس

لماذا تضعف الاقتصادات والحضارات؟

التراجع يبدأ حين يصبح النظام عبئا على الإنتاج

نادرا ما تسقط حضارة قوية في يوم واحد، وإن بدا سقوطها في كتب التاريخ مرتبطا بمعركة أو وفاة حاكم أو غزو. ففي الغالب يبدأ الضعف ببطء، حين تصير الدولة أكثر حاجة إلى المال بينما يصير اقتصادها أقل قدرة على إنتاجه: تتسع الإدارة، ويكبر الجيش، وترتفع نفقات القصور والحروب، فتزداد الضرائب على الفلاحين والحرفيين والتجار. فإن استعملت في حماية الطرق والأمن وصيانة الماء أعانت على استمرار الاقتصاد؛ وإن ضاعت في الصراعات والامتيازات صارت عبئا يضعف المنتج دون أن يقوي الدولة، فيترك الفلاح أرضه، ويخفي التاجر جزءا من نشاطه، وينخفض الاستثمار لأن الناس لا يثقون بما سيحدث لثمرة عملهم. وقد تبدو الشركة كبيرة بعدد موظفيها ومكاتبها ومصاريفها بينما أرباحها الحقيقية تتراجع؛ وإن غطت ضعفها بالديون أو باستهلاك احتياطها، جاء يوم تبدو فيه الأزمة مفاجئة رغم أن أسبابها تراكمت سنوات — والأمر نفسه يقع للدول والحضارات: فالحجم لا يعني القوة، واتساع النفوذ لا يضمن سلامة الاقتصاد. وحين يصير الحفاظ على الجهاز القائم أهم من تطوير الإنتاج، تبدأ الدولة في استهلاك القاعدة التي تحملها. لذلك قد لا يكون أول دليل على التراجع هزيمة عسكرية، بل قناة لم تعد تصلح، أو حقلا هجر، أو حرفة فقدت أصحابها، أو تاجرا لم يعد يرى فائدة في التوسع.

> **وحين يصير الحفاظ على الجهاز القائم أهم من تطوير الإنتاج، تبدأ الدولة في استهلاك القاعدة التي تحملها.**

التفاوت: حين تنفصل الثروة عن المجتمع

قد يبدو الاقتصاد مزدهرا من الخارج بينما تتجمع الأراضي والثروة والسلطة في أيدي فئة صغيرة؛ وقد حدث ذلك بأشكال في حضارات كثيرة: ينال النافذون الإعفاءات والامتيازات، ويتحمل صغار الفلاحين والحرفيين والتجار الجزء الأكبر من الأعباء. ومع الوقت لا يبقى التفاوت مشكلة أخلاقية فقط، بل يصير مشكلة اقتصادية وسياسية: فمن لا يملك أرضا ولا دخلا مستقرا يستهلك أقل، ولا يستطيع تعليم أبنائه أو تحسين أدواته، فتضيق السوق الداخلية وتضعف القدرة على الإنتاج؛ ومن يشعر أن القانون لا يحميه، وأن النجاح بالقرب من السلطة لا بالعمل والكفاءة، يفقد ثقته في النظام أو يبحث عن طريق للالتفاف عليه. وقد تحفظ الدولة الهدوء بالقوة زمنا، لكنها لا تشتري الولاء إلى الأبد إذا لم تر الأغلبية لها مكانا في الثروة أو القرار. والمشكلة نفسها تظهر داخل المقاولة حين تذهب الفرص إلى المقربين ويهمش من يعمل وينتج: فقد يستمر الحضور، لكن المبادرة تختفي، وتصير المؤسسة جسدا يتحرك بلا روح. ولا تعني العدالة تساوي النتائج مهما اختلف العمل، بل أن تكون الفرصة مفتوحة، والقواعد واحدة، والمكافأة مرتبطة بالقيمة المضافة. فالحضارة تضعف حين يصير الاقتصاد دائرة مغلقة تتبادل فيها فئة صغيرة المال والسلطة بينما يبقى المنتجون خارجها؛ عندئذ لا تجمع الدولة مواردها من اقتصاد يتوسع، بل تنتزع المزيد من اقتصاد ينكمش، وكل زيادة في الضغط تسرع الانكماش.

> **ولا تعني العدالة تساوي النتائج مهما اختلف العمل، بل أن تكون الفرصة مفتوحة، والقواعد واحدة، والمكافأة مرتبطة بالقيمة المضافة.**

الصدمة لا تصنع الضعف دائما، لكنها تكشفه

تعرضت الحضارات القديمة للجفاف والفيضان والأوبئة والحروب وانقطاع طرق التجارة وتغير المناخ. وكانت هذه الصدمات قاسية، خصوصا في اقتصادات تعتمد على الزراعة وتفتقر إلى وسائل حديثة للتخزين والعلاج والنقل؛ لكن الصدمة نفسها لم تعط النتيجة ذاتها في كل مكان: فالمجتمع ذو المخزون والإدارة القادرة والثقة يمتص جزءا منها، بينما يتحول الجفاف أو الوباء في مجتمع ضعيف إلى مجاعة واضطراب وهجرة وصراع. وتشير أبحاث حديثة حول العالم الروماني إلى تزامن بعض فترات التغير المناخي مع أوبئة كبرى، لكنها لا تجعل المناخ أو المرض تفسيرا وحيدا لتراجعه؛ فقد تفاعلت الصدمات مع الحروب والصراع السياسي والضغوط المالية والاختلالات الاجتماعية. وهذا الدرس الأهم: لا تسقط الحضارات بعامل منفرد، بل حين تلتقي عوامل متعددة في وقت واحد وقد ضعفت قدرتها على التكيف. فقد ينقطع طريق تجاري، لكن الاقتصاد المتنوع يبحث عن طريق أو سلعة أخرى، أما من وضع كل قوته في مورد واحد أو طريق واحد فيجد نفسه مكشوفا. وليست الأزمة وحدها ما يحدد مصير المقاولة، بل الطريقة التي كانت تدار بها قبلها: فإن كانت الحسابات مضبوطة والزبائن متنوعين والفريق قادرا على القرار، أمكنها التكيف؛ وإن كانت المشكلات مخفية، كشفتها أول صدمة كلها. وهكذا لا نسأل فقط: ما الحدث الذي أسقط الحضارة؟ بل: ما الذي جعلها عاجزة عن مقاومة حدث تجاوزته مجتمعات أخرى؟

> **بل: ما الذي جعلها عاجزة عن مقاومة حدث تجاوزته مجتمعات أخرى؟**

خلاصة الفصل الثالث

الأسس القديمة للقوة الاقتصادية

ما الذي بنى الاقتصادات الأولى؟

بدأت قصة الاقتصاد قبل البنوك والمصانع من حاجة بسيطة: كيف يحصل الإنسان على غذائه، وكيف يحفظ جزءا منه للغد؟ لكن هذه الحاجة قادت إلى تحولات كبرى: صنعت الزراعة الاستقرار، وصنع الفائض المدن، واحتاجت المدن إلى المخازن والكتابة والحساب والقواعد والسلطة. في الرافدين، وسع تنظيم الماء والسجلات والعقود الإنتاج والتجارة؛ وفي مصر، ربط النيل الحقول بالمخازن والمدن ومنح الدولة قدرة على جمع الموارد؛ وأظهر الفينيقيون وقرطاج أن معرفة البحر والأسواق تمنح المدن الصغيرة نفوذا يفوق مساحتها؛ وقدمت الهند نموذجا يجمع الزراعة والحرف والموانئ؛ وبينت الصين أثر الإدارة والطرق وتراكم المعرفة؛ ثم وسعت المدن اليونانية استعمال النقود والتجارة البحرية، وبنت روما شبكة واسعة من الطرق والقواعد والأسواق. اختلفت هذه التجارب في أزمنتها وأنظمتها، لكنها التقت في عناصر واضحة: لا إنتاج واسع دون تنظيم، ولا تجارة بعيدة دون ثقة، ولا دولة مستقرة دون موارد، ولا اقتصاد مستمر دون من يعمل ويزرع ويصنع وينقل. ومع ذلك حملت هذه النماذج حدودا قاسية: فقد قام جزء من ازدهارها على العبودية والعمل القسري والتفاوت والضرائب الثقيلة والحروب. ولهذا يجب ألا ننظر إلى آثار الحضارات وننسى من بنوها، ولا إلى ثروة القصور دون أن نسأل عن حال الحقول والورش والأسواق التي مولتها.

> **ولهذا يجب ألا ننظر إلى آثار الحضارات وننسى من بنوها، ولا إلى ثروة القصور دون أن نسأل عن حال الحقول والورش والأسواق التي مولتها.**

الدرس الذي يعبر الزمن

علمتنا الاقتصادات القديمة أن المورد الطبيعي ليس قوة في ذاته: فالنهر يحتاج قنوات، والأرض تحتاج فلاحا يعرفها، والمعدن يحتاج حرفة، والميناء يحتاج إنتاجا من خلفه، والطريق يحتاج أمنا وقواعد وثقة. وعلمتنا أن الدولة ضرورية لتنظيم هذه العناصر، لكنها قد تضعفها إن استعملت سلطتها لجمع الثروة دون توسيع مصادرها؛ وأن التجارة تفتح أبوابا واسعة، لكنها لا تبقي القيمة داخل البلد ما لم توجد صناعة ومعرفة وخدمات مرتبطة بها. ولعل أهم ما تعلمناه أن الاقتصاد لا يعيش بالأرقام والمخازن وحدها، بل بالإنسان الذي ينتج ويغامر ويتعلم ويثق بأن جهده لن يضيع. وهذه الدروس ليست بعيدة عن واقعنا: فما زالت الدول تسأل كيف تدير الماء، وتمول خدماتها، وتحمي المنافسة، وتربط الموانئ بالإنتاج، وتوازن بين دور الدولة وحرية السوق. تغيرت الأدوات، لكن الأسئلة الكبرى بقيت قريبة من أسئلة الفلاح والتاجر والكاتب في المدن الأولى. غير أن التاريخ لم يتوقف عند هذه الحضارات: فبعد تراجع جزء من العالم القديم، نشأت في فضاء يمتد من آسيا إلى الأطلسي حضارة ربطت مدنا وأسواقا وشعوبا داخل شبكة اقتصادية واسعة، وفي قلبها نظم للمال والتجارة والوقف والعقود، وتحولت مدن مثل بغداد ودمشق والقاهرة وفاس وقرطبة إلى مراكز للإنتاج والمعرفة. وهنا نصل إلى المرحلة التالية: كيف بنت الحضارة الإسلامية اقتصادا عالميا، وما الذي نتعلمه من قوتها ومن أسباب تراجعها؟

> **وهنا نصل إلى المرحلة التالية: كيف بنت الحضارة الإسلامية اقتصادا عالميا، وما الذي نتعلمه من قوتها ومن أسباب تراجعها؟**

الفصل الرابع

الحضارة الإسلامية واقتصاد عالمي

من أسواق الجزيرة العربية إلى اقتصاد يمتد بين القارات

مدخل الفصل

من أسواق الجزيرة العربية إلى اقتصاد يمتد بين القارات

حضارة قامت عند ملتقى الطرق

عندما ظهر الإسلام في القرن السابع الميلادي، لم تكن الجزيرة العربية معزولة عن حركة الاقتصاد حولها: عرفت مكة التجارة الموسمية والرحلات والأسواق، وعرفت يثرب الزراعة والنخيل، وارتبطت مناطق اليمن والخليج بطرق بحرية وبرية تصل الهند وشرق إفريقيا وبلاد الشام والعراق، فكان التجار يتحركون بين مناطق تخضع لقوى مختلفة، لكل عملاتها وضرائبها وقواعدها ومخاطرها. ثم توسعت الدولة الإسلامية في زمن قصير، فضمت أراضي كانت جزءا من الإمبراطوريتين البيزنطية والساسانية، ومصر وشمال إفريقيا والأندلس ومناطق من آسيا الوسطى. ولم يخلق هذا التوسع الاقتصاد من الصفر؛ فقد ورث المسلمون مدنا وموانئ وقنوات ري وطرقا وأساليب إدارية وتجارية قديمة، فحفظوا بعضها وعدلوا بعضها وأضافوا مؤسسات وقواعد جديدة. وهذه نقطة ضرورية لفهم التاريخ دون مبالغة: الحضارة الإسلامية لم تبدأ من أرض خالية، لكنها ربطت أجزاء كانت موزعة بين دول وثقافات داخل فضاء اقتصادي واسع. ومع انتشار العربية، وتطور الإدارة، واستقرار الدينار والدرهم، واتساع شبكة القضاة والتجار والعلماء، صارت المعاملة بين بغداد ودمشق والقاهرة والقيروان وفاس وقرطبة أسهل مما كانت بين مناطق منفصلة — لا لأن الحدود والضرائب والصراعات اختفت، بل لأن لغة مشتركة للتجارة والقانون ساعدت الناس على التعامل عبر المسافات.

> **وهذه نقطة ضرورية لفهم التاريخ دون مبالغة: الحضارة الإسلامية لم تبدأ من أرض خالية، لكنها ربطت أجزاء كانت موزعة بين دول وثقافات داخل فضاء اقتصادي واسع.**

السوق الذي امتد أبعد من حدود الدولة

لم تكن الحضارة الإسلامية دولة واحدة استمرت بالشكل نفسه قرونا، بل تعاقبت داخلها دول وخلافات وسلالات ومراكز قوة، من الأمويين والعباسيين إلى الفاطميين وأمويي الأندلس ودول المغرب وغيرها. تنافست هذه القوى وتحاربت أحيانا، لكن التجار والعلماء والحرفيين ظلوا يتحركون بين كثير من مناطقها: تحمل السفن التوابل والخزف والحرير من آسيا، وتنقل الذهب ومنتجات إفريقيا، وتحمل المنسوجات والمعادن والزجاج والورق والكتب بين مدن الشرق والغرب، فتستقبل الموانئ والأسواق سلعا من مناطق لم يزرها المشتري ولم يعرف منتجيها. ولإنجاح هذه الشبكة لم يكف طريق أو سفينة؛ فقد احتاجت نقودا مقبولة، وعقودا مفهومة، ووكلاء موثوقين، وقضاة يحسمون النزاع، ووسائل لنقل الأموال والمعلومات. فتوسيع النشاط من مدينة إلى أخرى يرفع فرص الربح والمخاطر معا، ويحتاج صاحبه إلى شريك موثوق، وطريقة لإثبات الدين، وقاعدة تحدد مسؤولية كل طرف — وهو ما كان أشد أهمية لتاجر يسافر شهورا بلا هاتف ولا بنك حديث. ومن هنا لم تكن قوة الاقتصاد الإسلامي في كثرة السلع، بل في المؤسسات والعلاقات التي سمحت للسلعة والمال والخبر بالانتقال. وقد ازدهرت هذه الشبكة بدرجات متفاوتة من عصر إلى آخر، ولم تصل ثمارها بالتساوي، لكنها صارت من أوسع شبكات التبادل في عالم القرون الوسطى.

وقد ازدهرت هذه الشبكة بدرجات متفاوتة من عصر إلى آخر، ولم تصل ثمارها بالتساوي، لكنها صارت من أوسع شبكات التبادل في عالم القرون الوسطى.

المحور الأول

المبادئ التي نظمت النشاط الاقتصادي

الثروة ليست عيبا، لكنها مسؤولية

لم يقدم الإسلام المال شرا في ذاته، ولم يطلب من الإنسان أن يترك العمل والتجارة ليكون صالحا؛ فقد اعترف بالملكية والميراث والعقود والبيع، وجعل للإنسان حقا في ثمرة عمله وماله المكتسب بطريق مشروع، وكان من أوائل المسلمين تجار وأصحاب حرف وزراعة، وظلت الأسواق جزءا طبيعيا من حياة المدن. لكن الاعتراف بالملكية لم يفصلها عن المجتمع؛ فالمال يرتبط بالزكاة والنفقة وأداء الدين والوفاء بالعقد وعدم الاعتداء على أموال الغير. وهنا توازن مهم بين حق الفرد ومسؤوليته: يربح الإنسان ويوسع تجارته ويورث ماله، لكنه لا يجعل حاجته إلى الربح مبررا للغش أو أكل أموال الناس أو استغلال ضعفهم. ولا يعني هذا أن المجتمع الإسلامي التاريخي طبق المبدأ دائما، فقد عرف الثراء المفرط والفساد والاستغلال كغيره؛ لكن وجود المبدأ وفر معيارا ينقد به الواقع ويحاسب به الحاكم والتاجر والقاضي. ولا تعارض بين نجاح المقاولة وتحملها المسؤولية: فهي تحتاج الربح لتستمر وتوظف وتستثمر، لكن ربحا يقوم على خداع الزبون أو ظلم العامل قد ينجح فترة ثم يهدم الثقة التي يقوم عليها النشاط. فلم تكن المسألة اختيارا بين المال والأخلاق، بل محاولة لجعل المال يتحرك داخل حدود تحمي الإنسان والمجتمع.

> **فلم تكن المسألة اختيارا بين المال والأخلاق، بل محاولة لجعل المال يتحرك داخل حدود تحمي الإنسان والمجتمع.**

الرضا أساس المبادلة

وضع القرآن قاعدة واضحة للتبادل حين نهى عن أكل أموال الناس بالباطل، واستثنى التجارة القائمة على التراضي. ومعناه أن البيع الصحيح لا يقوم على أخذ مال الآخر بالقوة أو الخداع، بل على قبول طرفين يعرفان قدر الإمكان ما يتبادلان: للسلعة وصف وثمن، والمشتري يقبل، والبائع يلتزم بما عرض. وقد تبدو القاعدة بسيطة، لكنها أساس السوق، لأن العقد الواقع بالإكراه أو التدليس لا يبني ثقة ولا يفتح باب تعامل مستمر. والتراضي لا يجعل كل اتفاق عادلا لمجرد توقيعه؛ فقد يكون أحد الطرفين جاهلا بالمعلومة أو تحت ضغط شديد، ولهذا تطورت أحكام في العيوب والتدليس والخيارات وحماية المتعاقد من صور الضرر. وكان الاعتراف بالربح جزءا من النظام، لأن التاجر يتحمل كلفة الشراء والنقل والتخزين واحتمال الخسارة، فمن الطبيعي أن ينال مقابلا للمخاطرة والخدمة؛ لكن الربح المشروع يختلف عن المال بلا مسؤولية أو عن استعمال النفوذ لإغلاق السوق أمام المنافسين. فالصفقة الناجحة لا تبدأ عند توقيع العقد فحسب، بل حين يعرف كل طرف ما سيقدمه وما سيأخذه؛ والغموض الذي يتم البيع اليوم قد يصير غدا نزاعا وخسارة للسمعة. ولذلك ارتبط التراضي الحقيقي بوضوح المعاملة، لا بمجرد النطق بكلمة القبول.

> **ولذلك ارتبط التراضي الحقيقي بوضوح المعاملة، لا بمجرد النطق بكلمة القبول.**

الكتابة تحفظ الثقة ولا تلغيها

جاءت أطول آية في القرآن في موضوع الدين، فدعت إلى كتابته وتحديد أجله والاستعانة بالشهود؛ وهذا يكشف أهمية التوثيق في مجتمع كانت معاملاته كثيرة تعتمد على الكلمة والذاكرة. ولم يكن المقصود إلغاء الثقة، بل حمايتها من النسيان والاختلاف وسوء الفهم: فالإنسان قد يكون صادقا وينسى المبلغ أو التاريخ، وقد يموت أحد الطرفين فيجد الورثة أنفسهم أمام ادعاء لا يعرفون حقيقته. ومع اتساع المدن والتجارة، ظهرت الحاجة إلى الكتاب والوثائق والقضاة والشهود، وتطورت صيغ العقود والبيع والإيجار والشراكة والوكالة، فصارت المعاملة المكتوبة تمنح التاجر قدرة أكبر على التعامل مع أشخاص خارج أسرته ودائرته القريبة — وهذا من أهم شروط نمو الاقتصاد، لأن النشاط المقصور على من يعرف بعضهم بعضا يبقى محدودا، أما القواعد والإثباتات فتوسع دائرة التعامل. وكثير من النزاعات لا يبدأ من سوء النية، بل من اتفاق شفهي فهمه كل طرف على نحو مختلف: قد يتفق شريكان على مشروع وهما في أفضل علاقة، ثم يظهر الخلاف عند أول خسارة لأنهما لم يحددا المسؤوليات ونسب الربح وطريقة الانسحاب. فالكتابة لا تعني غياب الوفاء، بل تحمي العلاقة من ضغط المال والذاكرة؛ وهذا ما أدركته المعاملات الإسلامية مبكرا: الثقة رأس مال مهم، لكن حفظها يحتاج عقدا واضحا وسجلا يرجع إليه.

> **جاءت أطول آية في القرآن في موضوع الدين، فدعت إلى كتابته وتحديد أجله والاستعانة بالشهود؛ وهذا يكشف أهمية التوثيق في مجتمع كانت معاملاته كثيرة تعتمد على الكلمة والذاكرة.**

سوق حرة داخل حدود تمنع الضرر

سمح الإسلام بالبيع والربح والتنافس، لكنه وضع حدودا تمنع تحول حرية السوق إلى حرية في الإضرار بالناس: فحرم الربا، ونهى عن الغش والتطفيف في الكيل والميزان وأكل الأموال بالباطل. وطور الفقهاء أحكاما في الغرر — أي الجهالة أو المخاطرة الكبيرة التي تجعل أحد الطرفين لا يعرف حقيقة ما يشتريه أو يلتزم به — وناقشوا الاحتكار والتلاعب بالأسعار وبيع ما لا يملكه الإنسان أو لا يستطيع تسليمه. ولم يكن الهدف منع كل مخاطرة، فالتجارة لا تخلو منها، بل منع المعاملة التي يقوم ربح طرف فيها على غموض مفرط أو استغلال واضح. وهذه الحدود لم تنتج مذهبا اقتصاديا واحدا يطابق مفاهيم عصرنا؛ فقد اختلف الفقهاء في التفاصيل، واختلف التطبيق بين البلدان والعصور — لكنها أسست فكرة جوهرية: السوق ضرورية، لكنها ليست فوق الأخلاق والقانون. فإن غابت الرقابة صار التاجر القوي محتكرا، وإن تدخلت السلطة في كل سعر وصفقة خنقت المبادرة وفتحت باب الرشوة؛ والمطلوب توازن بين حرية الناس في العمل والتبادل وحماية المجتمع من الغش والاستغلال. فالسوق العادلة لا تخيف صاحب المشروع الجيد، بل تحميه من منافس يبيع سلعة مغشوشة، أو لا يؤدي ضرائبه، أو ينال امتيازا لا يستحقه. فالقواعد الواضحة ليست عدو التجارة؛ العدو هو القاعدة التي تطبق على بعض الناس وتعطل لمصلحة آخرين.

فالقواعد الواضحة ليست عدو التجارة؛ العدو هو القاعدة التي تطبق على بعض الناس وتعطل لمصلحة آخرين.

المحور الثاني

بيت المال وموارد الدولة

بيت المال: خزينة الدولة وليست مال الحاكم

لم يكن بيت المال بنكا بالمعنى الحديث، ولا كان دائما مبنى واحدا تحفظ فيه النقود، بل اسما للجهة التي تستقبل موارد الدولة وتحفظها ثم تنفق منها. بدأت وظائفه بسيطة في السنوات الأولى، ثم اتسعت مع توسع الدولة وكثرة الأراضي والسكان والموظفين والجيوش، فصار لكل إقليم قدر من الإدارة المالية، بينما ترسل بعض الموارد إلى المركز أو تنفق حيث جمعت، بحسب العصر والظروف وقوة الدولة. والفكرة الأساسية أن المال الداخل إلى بيت المال ليس ملكا شخصيا للخليفة أو الوالي — وإن اختلط الأمران في بعض المراحل — بل مال عام مرتبط بحقوق ومصالح محددة، يفترض أن يصرف على الجيش والقضاء والإدارة والطرق والمياه ومساعدة المحتاجين. ولم تعرف الدول الإسلامية ميزانية حديثة بأرقام منشورة وبرلمان يراقبها، لكن الدواوين والكتبة والسجلات مثلت محاولة لمعرفة الداخل والخارج، وكانت قوتها المالية تتوقف على جودة هذه السجلات ونزاهة مديريها؛ فإن جهلت السلطة ما جمعته، أو تركت الولاة يتصرفون بلا حساب، صار بيت المال بابا للفساد بدل أن يخدم الدولة. وهو ما نجده في المقاولة: فمال الشركة ليس مال صاحبها الشخصي ولو ملكها وحده، ومن يخلط حسابه الخاص بحساب المؤسسة يصعب عليه معرفة الربح الحقيقي، وقد يستهلك رأس المال وهو يظن أنه ينفق من الأرباح. وقد أدركت الإدارة الإسلامية هذا المبدأ، لكن تطبيقه اختلف من حاكم إلى آخر ومن زمن إلى آخر.

> **وقد أدركت الإدارة الإسلامية هذا المبدأ، لكن تطبيقه اختلف من حاكم إلى آخر ومن زمن إلى آخر.**

الزكاة: حق محدد لا ضريبة عامة

الزكاة عبادة وواجب مالي معا، لكنها ليست ضريبة عامة تنفقها الدولة حيث تشاء؛ فقد حدد القرآن مصارفها في فئات تشمل الفقراء والمساكين والعاملين عليها والغارمين وابن السبيل وغيرها من مصارف سورة التوبة. ووضع الفقهاء أحكاما في النصاب ومضي الحول وأنواع الأموال والمحاصيل والماشية وعروض التجارة، مع اختلافات في التفاصيل. والهدف أن يخرج جزء معلوم من المال القابل للنماء أو من المحصول، فيصل إلى مستحقه. واقتصاديا، تعيد الزكاة جزءا من المال إلى فئات حاجتها إلى الإنفاق أكبر، فتمنع انفصال المال عن حاجة المجتمع، وقد تعين المدين العاجز والمسافر المنقطع على العودة إلى النشاط بدل البقاء خارجه؛ لكن أثرها يتوقف على طريقة جمعها وتوزيعها: فإن غابت السجلات، أو استولى عليها المسؤولون، أو تأخرت عن مستحقيها، ضاعت وظيفتها. والزكاة وحدها لم تكف لتمويل دولة واسعة بجيوشها وطرقها وإدارتها، فوجدت إلى جانبها موارد أخرى. ومن المهم ألا نحملها ما لا تحتمل فنقدمها حلا آليا يلغي الفقر مهما كان شكل الاقتصاد؛ فهي أداة مهمة، لكنها تحتاج إنتاجا يوفر المال، وإدارة تعرف المستحق، ومؤسسات تمنع التلاعب — كما لا تؤدي المقاولة مسؤوليتها الاجتماعية وهي ضعيفة أو تعمل في الفوضى؛ فالمساعدة المستدامة تبدأ من نشاط منتج منظم، ثم من توزيع صحيح للجزء المخصص للمجتمع.

> **والزكاة وحدها لم تكف لتمويل دولة واسعة بجيوشها وطرقها وإدارتها، فوجدت إلى جانبها موارد أخرى.**

الخراج والجزية: موارد ارتبطت بالأرض ووضع السكان

كان الخراج موردا أساسيا في عدد من الدول الإسلامية، وارتبط في صور كثيرة بالأرض الزراعية، خاصة ما دخل تحت سلطة الدولة مع الفتوحات. وفضلت السلطة في حالات عديدة إبقاء الأرض بيد من يزرعها ثم تحصيل مال أو جزء من محصولها، بدل تقسيمها بين المقاتلين، فحافظ ذلك على استمرار الإنتاج ووفر موردا متكررا؛ لكن قيمة الخراج وطريقة تقديره اختلفتا بحسب الأرض والماء والمحصول والعصر، ولم يكن نظاما واحدا ثابتا. وقد نبه القاضي أبو يوسف، في كتابه «الخراج» الموجه إلى هارون الرشيد، إلى أن ظلم المزارعين والزيادة عليهم يضعفان الأرض والإيراد معا. أما الجزية فكانت ضريبة تفرض تاريخيا على فئات من الذكور البالغين غير المسلمين الخاضعين للدولة، مع إعفاءات وتفاوت كبير في التطبيق، وربطها الفقه السياسي بوضع أهل الذمة وما لهم من حماية وما عليهم من التزامات مقابل عدم خضوعهم لبعض واجبات المسلمين؛ لكنها كانت في الوقت نفسه تمييزا ماليا وقانونيا بحسب الدين، ولا تنسجم بصورتها التاريخية مع مفهوم المواطنة المتساوية في الدولة الحديثة، فنفهمها داخل زمنها دون إنكار حقيقتها ولا تحويلها إلى نموذج جاهز للحاضر. والدرس الاقتصادي الأهم ليس أسماء الضرائب، بل العلاقة بين الجباية والقدرة على الدفع: فالدولة التي تفرض ما يفوق قدرة الأرض والإنسان قد تجمع مالا أكثر في سنة، لكنها تخسر المنتج ومصدر الإيراد في السنوات التالية.

> **وقد نبه القاضي أبو يوسف، في كتابه «الخراج» الموجه إلى هارون الرشيد، إلى أن ظلم المزارعين والزيادة عليهم يضعفان الأرض والإيراد معا.**

من جمع المال إلى معرفة أين ينفق

عرفت الدولة الإسلامية موارد أخرى إلى جانب الزكاة والخراج والجزية، كالعشور وبعض الرسوم وعائدات الأراضي العامة والمعادن والفيء والغنائم. وكانت «العشور» تستعمل بمعان مختلفة بحسب المكان والعصر: قد تشير إلى التزام مرتبط بالمحصول، وقد تستعمل للرسوم المأخوذة على تجارة تعبر الحدود. ولم تكن هذه الموارد كلها دائمة ولا متساوية الأهمية؛ فالغنائم ترتبط بالحرب والتوسع، ولا تصلح أساسا مستقرا لاقتصاد طويل الأمد، وكل دولة تعتمد على موارد التوسع تواجه مشكلة حين يتوقف التوسع وتستمر النفقات. واستخدمت أموال الخزينة في رواتب الجند والموظفين والقضاة، وتمويل البريد والإدارة والمنشآت، وصيانة بعض الطرق والقنوات والحصون، والعطاءات والمساعدات؛ لكن الإنفاق اختلف من حاكم إلى آخر: قد يذهب إلى الري والأسواق والأمن، وقد يستهلك في صراع على السلطة أو حياة القصور. فليست قوة المالية العامة في كثرة ما تجمعه الدولة، بل في أثر ما تنفقه: فإن أخذت 100 من الاقتصاد ثم أعادت طريقا وماء وأمنا وتعليما، أعانت على إنتاج موارد جديدة؛ وإن أخذتها وأنفقتها بلا فائدة عامة، أضعفت السوق مرتين — حين سحبت المال، وحين ضيعت فرصة استثماره. فلا يكفي أن تكون المداخيل مرتفعة؛ السؤال الحاسم أين ذهبت: قد تحقق المؤسسة مبيعات كبيرة ثم تجد نفسها بلا سيولة لأن مصاريفها لا تضيف قيمة، وكذلك الدولة: الجباية بلا إنفاق منتج تمول السلطة فترة، لكنها لا تبني اقتصادا قويا.

> **وكانت «العشور» تستعمل بمعان مختلفة بحسب المكان والعصر: قد تشير إلى التزام مرتبط بالمحصول، وقد تستعمل للرسوم المأخوذة على تجارة تعبر الحدود.**

المحور الثالث

النقود والعقود وأدوات تمويل التجارة

الدينار والدرهم: حين أصبحت العملة عنوانا للثقة والسيادة

استعمل المسلمون في بداية دولتهم العملات المتداولة في المناطق التي دخلوها، ومنها النقود البيزنطية الذهبية والساسانية الفضية، وأبقوا بعض أشكالها ونقوشها مع تعديلات تدريجية. ثم جاءت إصلاحات الخليفة الأموي عبد الملك بن مروان في أواخر القرن السابع الميلادي، فظهرت نقود إسلامية تحمل كتابات عربية وتبتعد عن الصور السابقة، وكان الدينار غالبا من الذهب، والدرهم من الفضة، إلى جانب نقود نحاسية للمعاملات الأصغر. ولم يكن إصدار العملة تغييرا في الشكل فقط، بل إعلانا أن الدولة صارت تملك معيارها النقدي ورمزها السياسي؛ فالقطعة تحمل وزنا ونسبة من المعدن، وتحمل كذلك ثقة الناس في الجهة التي ضربتها. وإذا عرف التاجر أن الدينار مقبول في مدن متعددة، صار انتقاله أقل تعقيدا، وإن بقيت الحاجة إلى الوزن والفحص والصرف بين العملات. ولم تختف النقود المحلية والأجنبية من كل المناطق دفعة، ولم يكن ثمة نظام نقدي موحد تماما طوال التاريخ الإسلامي؛ فقد تغيرت الدول ودور الضرب والأوزان وجودة المعدن، واستعملت عملات متعددة داخل المجال التجاري نفسه — ومع ذلك سهل انتشار الدنانير والدراهم الجباية ودفع الأجور وتسوية المعاملات البعيدة. فالعملة ليست مجرد ورق أو معدن، بل وعد بأن ما نأخذه اليوم سيقبله غيرنا غدا؛ فإذا انهارت الثقة، بقيت القطعة في اليد وفقدت جزءا كبيرا من وظيفتها.

> **فالعملة ليست مجرد ورق أو معدن، بل وعد بأن ما نأخذه اليوم سيقبله غيرنا غدا؛ فإذا انهارت الثقة، بقيت القطعة في اليد وفقدت جزءا كبيرا من وظيفتها.**

جودة النقود: الاقتصاد يزن الثقة كما يزن المعدن

ارتبطت قيمة النقود المعدنية بوزنها ونقاوة الذهب أو الفضة فيها، فاحتاجت الأسواق إلى الصيارفة والموازين والخبرة في كشف القطع الناقصة أو المزيفة. فقد تقص أطراف القطع، أو تخلط المعادن بنسب أكبر، أو تختلف العملات الصادرة عن دور ضرب متعددة. وحين تحتاج الدولة إلى المال، قد تقلل مقدار المعدن النفيس مع إبقاء القيمة الاسمية، فتحصل مؤقتا على نقود أكثر، لكن الناس يكتشفون الفرق فيطلبون أسعارا أعلى أو يحتفظون بالجيد ويصرفون الرديء — وهي ظاهرة لم تخص الدول الإسلامية، بل عرفتها اقتصادات كثيرة منذ ظهور النقود، وكانت الأسواق تعالجها أحيانا بإعادة وزن القطعة بدل قبولها باسمها وحده. فالسياسة النقدية لم تكن علما مستقلا كما اليوم، لكنها كانت حاضرة في قرارات الخليفة والوالي ودار الضرب والمحتسب والصراف: فإن حافظت الدولة على وزن عملتها وجودتها سهلت التجارة والجباية، وإن كثرت العملات الرديئة ارتفعت كلفة الفحص والتبادل وخسر الناس الثقة في السعر. وتشبه جودة العملة سمعة المقاولة: قد تخفض الشركة جودة منتجها دون أن يلاحظ الزبون أول مرة، لكنها بالتكرار تخسر الاسم الذي بنته سنوات، وتحقق ربحا سريعا من خفض الكلفة ثم تدفع أغلى لاستعادة الثقة. لذلك كانت سلامة الدينار والدرهم جزءا من سلامة السوق، لأن العملة الرديئة لا تفسد صفقة واحدة، بل تزرع الشك في معاملات كثيرة.

> **لذلك كانت سلامة الدينار والدرهم جزءا من سلامة السوق، لأن العملة الرديئة لا تفسد صفقة واحدة، بل تزرع الشك في معاملات كثيرة.**

العقود: أدوات لتحويل الوعد إلى نشاط اقتصادي

جعل اتساع التجارة والزراعة والصناعة البيع النقدي المباشر غير كاف لكل الحالات: فقد يحتاج الفلاح المال قبل الحصاد، والحرفي شراء المواد قبل إتمام السلعة، وقد يرغب المرء في استئجار أرض أو متجر أو سفينة، أو توكيل غيره لبيع بضاعته في مدينة بعيدة. ولهذا تطورت تطبيقات واسعة لعقود البيع والإجارة والوكالة والشراكة والسلم وغيرها. وفي السلم يدفع المشتري الثمن مقدما مقابل سلعة موصوفة تسلم لاحقا، فيحصل المنتج على السيولة قبل اكتمال المحصول أو الصناعة؛ لكن العقد يحتاج تحديد النوع والكمية والجودة والأجل حتى لا يصير نزاعا. وقد اختلف الفقهاء في تفاصيل العقود بحسب مدارسهم وبيئاتهم، ولم تكن التجارة نسخة واحدة من بغداد إلى فاس أو من القاهرة إلى الهند؛ لكن المشترك كان محاولة تحديد من يتحمل الخسارة، ومتى تنتقل الملكية، وما يحدث إن لم تسلم السلعة أو ظهر فيها عيب. وهذه التفاصيل قلب الاقتصاد وإن بدت جافة: فقد تكون فكرة المشروع ممتازة، ويحولها الاتفاق الضعيف بين الشركاء إلى مشكلة؛ وكلما طال النشاط وكثرت مخاطره، ازدادت أهمية تحديد الأدوار والآجال وطريقة حل الخلاف. وقد نقلت العقود التجار من المبادلات الصغيرة إلى عمليات تضم ممولين ووكلاء وناقلين ومنتجين، أي إلى ما يشبه سلسلة أعمال تتوزع فيها المسؤولية بين أطراف متعددة.

> **وقد نقلت العقود التجار من المبادلات الصغيرة إلى عمليات تضم ممولين ووكلاء وناقلين ومنتجين، أي إلى ما يشبه سلسلة أعمال تتوزع فيها المسؤولية بين أطراف متعددة.**

المضاربة والقراض: شراكة بين المال والخبرة

من أبرز أدوات التجارة عقد عرف بالمضاربة في المشرق وبالقراض في مناطق أخرى: يقدم أحد الطرفين رأس المال، ويقدم الآخر العمل والخبرة والسفر وإدارة التجارة، ثم يقتسمان الربح وفق نسبة متفق عليها سلفا؛ وإذا وقعت خسارة تجارية طبيعية، خسر صاحب المال ماله وخسر العامل جهده، ما لم يثبت إهماله أو مخالفته الشروط. أتاح هذا العقد لصاحب المال المشاركة في التجارة دون سفر، ومنح التاجر الخبير فرصة للعمل وإن لم يملك رأس المال — وهو حل لمشكلة ما زالت قائمة: قد يملك شخص المال دون الفكرة أو الوقت، ويملك آخر الخبرة والسوق دون التمويل. غير أن المضاربة لم تكن شركة حديثة مكتملة القواعد ولا خالية من النزاع؛ فقد يختلف الطرفان في مقدار الربح أو سبب الخسارة أو التزام التاجر بالتعليمات، فاحتاجت إلى عقد وشهود وحساب واضح لما اشتري وبيع وصرف. فعبارة «نتقاسم الربح» لا تكفي لبناء شراكة: يجب تحديد هل تحسب النسبة قبل المصاريف أم بعدها، ومن يقرر الشراء، ومن يتحمل الأخطاء، ومتى يسحب المال — وكل غموض مؤجل يعود غالبا وقت الخسارة. وقد جمعت المضاربة المال والخبرة، لكن نجاحها، كأي شراكة، بقي قائما على الأمانة والمعلومة والقدرة على إثبات الحساب.

وقد جمعت المضاربة المال والخبرة، لكن نجاحها، كأي شراكة، بقي قائما على الأمانة والمعلومة والقدرة على إثبات الحساب.

الحوالة والسفتجة: نقل القيمة من دون نقل الصندوق

كان حمل كميات كبيرة من الذهب والفضة عبر الصحراء أو البحر مكلفا وخطرا، فقد يتعرض التاجر للسرقة أو الغرق أو الضياع؛ ولهذا استعملت وسائل تنقل الحقوق والقيمة من مكان إلى آخر دون أن تسافر القطع نفسها في كل مرة. فالحوالة، في معناها الفقهي الأصلي، تنقل دينا أو مطالبة من طرف إلى آخر وفق شروط؛ أما السفتجة فارتبطت تاريخيا بترتيبات يدفع فيها شخص مالا في مدينة ويحصل هو أو وكيله على ما يقابله في مدينة أخرى، أو بوثيقة تثبت هذا الحق. وقد اختلف معنى المصطلحين وتطبيقهما عبر العصور والمناطق، فلا يصح أن نسميهما شيكا أو حوالة بنكية حديثة بصورة مطابقة؛ لكنهما أديا بعض وظائفنا اليوم: تقليل خطر حمل النقد، وتسوية الحسابات بين التجار، وتمكين الأموال من خدمة تجارة بعيدة. واعتمدت هذه العمليات على شبكة من الصيارفة والوكلاء والتجار الذين يملكون مالا وسمعة في أكثر من مدينة: فإذا استلم وكيل المال هنا، دفع شريكه القيمة هناك، ثم سويا حسابهما لاحقا بتجارة أو تحويلات معاكسة. يوفر النظام الوقت والأمن، لكنه يعيش على الثقة: فإذا انهارت سمعة طرف في الشبكة، تعثرت معاملات كثيرة. وبينما تقوم التحويلات اليوم على البنوك والأنظمة الرقمية والرقابة، كانت السمعة والدفاتر والروابط العائلية والمهنية تؤدي جانبا كبيرا من الدور آنذاك. فلم تظهر أدوات التمويل ترفا منفصلا عن التجارة، بل لأن التاجر احتاج حلولا واقعية: كيف يمول الرحلة، ويشارك الربح، وينقل القيمة، ويثبت حقه إن كان شريكه على بعد شهور من السفر؟

> **وبينما تقوم التحويلات اليوم على البنوك والأنظمة الرقمية والرقابة، كانت السمعة والدفاتر والروابط العائلية والمهنية تؤدي جانبا كبيرا من الدور آنذاك.**

المحور الرابع

الأسواق والمدن والزراعة والصناعة

السوق: مدينة صغيرة داخل المدينة

لم تكن الأسواق في مدن الحضارة الإسلامية مجرد أماكن لعرض السلع، بل منظومة اقتصادية كاملة تتحرك داخلها الأموال والمعلومات والثقة. ففي مدن مثل بغداد ودمشق والقاهرة وفاس وقرطبة، توزعت الأسواق غالبا بحسب الحرف: سوق للعطارين، وآخر للنساجين، وثالث للدباغين، وأماكن للصاغة والحدادين وبائعي الكتب والحبوب؛ وهذا التقارب بين أصحاب المهنة الواحدة يسهل على الزبون المقارنة، ويعين الحرفيين على تحصيل المواد وتبادل الخبرة، ويرفع المنافسة بينهم أيضا. وإلى جانب التجار والحرفيين، نشط الوسطاء والصرافون والحمالون وأصحاب الخانات التي ينزل فيها القادمون من مدن بعيدة؛ فكانت السلعة تمر بسلسلة من الناس قبل أن تبلغ المشتري، كما تمر اليوم عبر المورد والنقل والتخزين والتسويق والتوزيع. ولم تكن المدن الإسلامية متشابهة ولا أسواقها منظمة بالطريقة نفسها، لكن القاعدة واضحة: المدينة المزدهرة تحتاج سوقا يجمع الإنتاج والتمويل والنقل والمعلومة في مكان واحد. فنجاح السوق لا تصنعه المحلات الجميلة وحدها: قد تبني الدولة منطقة تجارية كبيرة وتبقى ضعيفة إن لم يوجد حولها الموردون والمهارات ووسائل النقل والزبائن والثقة. وهذا ما فهمته مدن كثيرة عمليا: السوق ليس بنايات فقط، بل شبكة علاقات تجعل البيع ممكنا وتحول حركة الناس إلى حركة اقتصادية.

> **وهذا ما فهمته مدن كثيرة عمليا: السوق ليس بنايات فقط، بل شبكة علاقات تجعل البيع ممكنا وتحول حركة الناس إلى حركة اقتصادية.**

الحسبة: حماية الميزان من دون خنق السوق

كلما اتسعت الأسواق ظهرت الحاجة إلى قواعد تحمي الناس من الغش وتحفظ للتاجر الصادق حقه في المنافسة؛ ومن هنا برز نظام الحسبة، وظهر في فترات ومدن مختلفة موظف عرف بالمحتسب، من مهامه مراقبة الموازين والمكاييل، والحد من بعض صور الغش، ومنع احتلال الطرقات، والنظر في جودة عدد من السلع والممارسات التي تمس المصلحة العامة. لكنه لم يكن وزيرا للاقتصاد بالمفهوم الحديث، ولا كانت سلطاته واحدة في كل البلدان والعصور؛ وما في كتب الحسبة يصف أحيانا النموذج الذي أراده الفقهاء والسلطات لا ما كان يحدث يوميا في كل سوق: فقد يكون المحتسب حازما عادلا، وقد تتحول سلطته أحيانا إلى تدخل تعسفي أو باب رشوة ومحاباة. ومع ذلك تكشف فكرة الحسبة مبدأ اقتصاديا مهما: حرية السوق لا تعني ترك الأقوى يغش الأضعف، وتنظيمها لا يعني تدخل السلطة في كل بيع وشراء — والمطلوب ميزان دقيق بين الحماية والحرية. فالتاجر الجاد لا يخاف ميزانا صحيحا ولا معيارا واضحا، لأنه يعرف أن الغش يضر المنافسة ويطرد الثقة؛ أما كثرة الإجراءات الغامضة وتعدد المتدخلين فتخنق المبادرة وتدفع النشاط إلى الخفاء. وهذا درس ما زال صالحا: وظيفة الدولة ليست أن تتاجر مكان الناس، بل أن تضمن قواعد عادلة، ومعلومة واضحة، ومنافسة لا يحسمها النفوذ أو الاحتيال.

> **وهذا درس ما زال صالحا: وظيفة الدولة ليست أن تتاجر مكان الناس، بل أن تضمن قواعد عادلة، ومعلومة واضحة، ومنافسة لا يحسمها النفوذ أو الاحتيال.**

الزراعة والماء: الاقتصاد الذي كان يطعم المدن

مهما بلغت شهرة التجار والأسواق، ظلت الزراعة الأساس الذي قامت عليه أغلب اقتصادات ذلك العصر: فالمدينة لا تتوسع إن لم تجد ما يكفيها من الحبوب والزيوت والتمور والفواكه والماشية، والدولة لا تجمع الضرائب إن تراجعت الأرض وجف الماء وهجر الفلاحون قراهم. وقد انتقلت بين مناطق العالم الإسلامي محاصيل ومعارف وأساليب في الري والغرس وتدبير التربة، مستفيدة من اتساع طرق التجارة واتصال أقاليم من آسيا إلى الأندلس والمغرب، واستعملت القنوات والآبار والسواقي والنواعير والخطارات وتقنيات تقسيم المياه، مع اختلاف كبير بين البيئات والأزمنة. ويصف بعض المؤرخين هذه التحولات بثورة زراعية، بينما يناقش آخرون حجمها وسرعتها؛ فالأدق أن نقول إن الزراعة عرفت توسعا وتبادلا للخبرات بصورة متفاوتة، لا تحولا واحدا وقع في كل مكان معا. وبقي نجاحها معتمدا على الأمن وصيانة منشآت الري وعدالة الضرائب واستقرار حق الانتفاع بالأرض؛ فإن بالغت الدولة في الجباية أو أهملت القنوات، قد يترك الفلاح أرضه وتنخفض المداخيل التي كانت السلطة تحاول زيادتها. وتهمنا هذه التجربة في المغرب اليوم خاصة: فالماء ليس ملفا بيئيا منفصلا عن الاقتصاد، بل أصل من أصول الإنتاج، وكل مشروع فلاحي لا يحسب ندرة الماء وكلفة حفظه قد يربح قصيرا ويستهلك مستقبل المنطقة. لقد ازدهرت مدن كثيرة لأن الريف أطعمها، وضعفت حين لم يعد قادرا على ذلك.

> **لقد ازدهرت مدن كثيرة لأن الريف أطعمها، وضعفت حين لم يعد قادرا على ذلك.**

الصناعة قبل ظهور المصنع الحديث

لم تعرف تلك العصور المصنع الضخم الذي تحركه الآلات البخارية وتنتج داخله آلاف القطع المتطابقة، لكنها عرفت نشاطا صناعيا واسعا بمقاييس زمانها: ازدهرت المنسوجات والجلود والخزف والزجاج والورق وصناعة المعادن والسفن، وعرفت بعض المناطق تكرير السكر وصناعة الصابون والعطور وتجهيز الغذاء. وكان الإنتاج يجري في البيوت والدكاكين والورش الصغيرة، وأحيانا في منشآت مرتبطة بالدولة، معتمدا على مهارة الصانع والأدوات اليدوية وتقسيم محدود للعمل؛ والمتعلم يبدأ غالبا بمساعدة صاحب الخبرة ثم يكتسب أسرار الحرفة بالتدريج، فكانت المهارة جزءا من رأس مال المدينة. ولم يكن الحرفيون منظمين في نقابات حديثة موحدة، واختلف تنظيمهم من بلد إلى آخر، لكن تجمعهم بحسب المهن وارتباطهم بالأسواق ساعدا على نقل الخبرة وحماية سمعة بعض المنتجات. والأهم اقتصاديا أن هذه الصناعات كانت تضيف قيمة إلى المواد الخام: فالجلد الخام قيمته محدودة، ويصير أعلى حين يصبح حذاء أو سرجا أو غلاف كتاب متقن، والقطن أو الصوف يكتسبان قيمة أكبر حين يصيران نسيجا مطلوبا في الأسواق البعيدة. وهذه الفكرة البسيطة ما زالت في قلب الاقتصاد الحديث: البلدان التي تكتفي ببيع موادها الأولية تنال جزءا صغيرا من الثروة، والتي تصمم وتحول وتصنع وتسوق تنال النصيب الأكبر. فقوة الصناعة ليست في عدد المصانع وحده، بل في المعرفة المتراكمة داخلها، وفي قدرة المنتج المحلي على الانتقال من تنفيذ العمل إلى امتلاك التقنية والتصميم والعلامة والسوق.

> **فقوة الصناعة ليست في عدد المصانع وحده، بل في المعرفة المتراكمة داخلها، وفي قدرة المنتج المحلي على الانتقال من تنفيذ العمل إلى امتلاك التقنية والتصميم والعلامة والسوق.**

المحور الخامس

الوقف والعلم والبنية الاجتماعية

الوقف: أصل يبقى وريعه يعمل

قدمت مؤسسة الوقف طريقة عملية لتمويل حاجات المجتمع على المدى الطويل، وفكرتها في أصلها بسيطة: يخصص شخص عقارا أو متجرا أو أرضا زراعية، ويجعل عائدها لخدمة غرض محدد كمسجد أو مدرسة أو سبيل ماء أو رعاية محتاجين، فيبقى الأصل قائما ويصرف ريعه وفق شروط صاحبه. وكانت هناك أوقاف خيرية يستفيد منها عامة الناس أو فئات معينة، وأوقاف عائلية تخصص منافعها للأسرة والذرية قبل انتقالها، في بعض الحالات، إلى أوجه البر. وقد مول هذا النظام خدمات لا تعتمد كليا على ما تقرره الخزانة كل سنة، وشجع أصحاب الثروة على تحويل جزء من ممتلكاتهم إلى منفعة تدوم بعد وفاتهم. والوقف يشبه مشروعا يملك أصلا منتجا ويستعمل أرباحه لتمويل رسالة اجتماعية: فلا يكفي أن تمنح المال مرة، بل تبني موردا يتجدد إن أحسن تدبيره. غير أنه لم يكن دائما مستقلا تماما عن السلطة، ولا أديرت أمواله كلها بالكفاءة نفسها؛ فقد تدخل بعض الحكام فيه، وساء تدبير بعض الأصول، واستعمل بعضها لحماية مصالح عائلية. ومع ذلك بقيت فكرته قوية: المجتمع الذي ينفق رأس المال كله يحل مشكلة مؤقتة، أما الذي يحفظ الأصل ويستثمر عائده فقد يمول الخدمة سنوات طويلة.

> **ومع ذلك بقيت فكرته قوية: المجتمع الذي ينفق رأس المال كله يحل مشكلة مؤقتة، أما الذي يحفظ الأصل ويستثمر عائده فقد يمول الخدمة سنوات طويلة.**

خدمات بنيت حول المجتمع

أسهمت أموال الحكام والتجار والمحسنين والأوقاف في إنشاء خدمات احتاجتها المدن: فمولت مساجد ومدارس وكتاتيب، وأقيمت سبل للماء وخانات للمسافرين، ودعمت أعمال في الطرق والجسور وإطعام الفقراء ومساعدة بعض الطلبة والغرباء. وعرفت مدن إسلامية البيمارستانات — مؤسسات للعلاج اختلف حجمها ومستواها من عصر إلى آخر، ومولها الحكام أو الأوقاف. ولا ينبغي أن نراها مستشفيات حديثة بكل تجهيزاتها وقوانينها، لكنها مثلت في سياقها محاولة لتنظيم العلاج وجمع الأطباء والمرضى والأدوية في مؤسسة واحدة. ولم تكن هذه الخدمات شاملة لكل السكان ولا متساوية بين المدينة والقرية، فلا توصف بدولة رعاية اجتماعية بالمفهوم المعاصر؛ لكنها أنشأت حولها نشاطا اقتصاديا حقيقيا: فالمدرسة تحتاج مدرسين ونساخا وورقا، والبيمارستان أطباء وصيادلة وطعاما ونظافة، والخان عمالا ومخازن وتموين. فلم يكن الإنفاق الاجتماعي مجرد استهلاك، بل خلق وظائف وطلب سلعا وخدمات وحفظ قدرا من الاستقرار داخل المدينة. فالمشروع لا يعيش منفصلا عن محيطه: إن ضعف التعليم والصحة والنقل والأمان، ارتفعت كلفته ولو بدت ضرائبه منخفضة. لذلك ليست البنية الاجتماعية عبئا على الاقتصاد بالضرورة، بل قد تكون الأرض التي يقف عليها الإنتاج.

> **لذلك ليست البنية الاجتماعية عبئا على الاقتصاد بالضرورة، بل قد تكون الأرض التي يقف عليها الإنتاج.**

الورق والكتاب: عندما أصبحت المعرفة سوقا

ساعد انتشار صناعة الورق في مناطق العالم الإسلامي على توسيع الكتابة وحفظ السجلات ونسخ الكتب، بعد اعتماد أكبر على مواد أعلى كلفة أو أقل ملاءمة. ولم يحدث الانتشار دفعة واحدة، لكنه مع الزمن أنمى عالما كاملا من الوراقين والنساخ والخطاطين والمجلدين وبائعي الكتب؛ ففي مدن مثل بغداد والقاهرة وقرطبة وفاس، لم يعد الكتاب أداة للعلماء وحدهم، بل صار وراءه نشاط اقتصادي يوفر عملا ويحتاج مواد وتمويلا وزبائن. ونشطت حركة ترجمة واسعة، خاصة في العصر العباسي، فنقلت إلى العربية مؤلفات في الطب والرياضيات والفلك والفلسفة؛ وغالبا ما تختصر في «بيت الحكمة»، لكن ترجمة العلوم لم تكن عمل مؤسسة واحدة، بل شاركت فيها شبكة من المترجمين والأطباء والنساخ والرعاة وأصحاب السلطة. والمهم أن المعرفة احتاجت اقتصادا يحملها: ورقا يصنع، وناسا يدفع لهم مقابل الترجمة والنسخ، ومكتبات تحفظ الكتب، وطلبة ومعلمين يعيدون استعمالها؛ وفي المقابل خدمت المعرفة الاقتصاد والإدارة، فالحساب ضروري للتجارة والمواريث والضرائب، والفلك لضبط الأزمنة والاتجاهات، والطب لحفظ قدرات الناس، والكتابة لتسجيل العقود والديون والمراسلات. ومن دون هذه السلسلة يبقى العالم منعزلا بكتابه، ويحرم التاجر من ثمرة المعرفة. فبناء اقتصاد المعرفة لا يبدأ بالشعار، بل بوجود من ينتجها ومن يمولها ومن ينقلها ومن يحولها إلى عمل نافع.

> **فبناء اقتصاد المعرفة لا يبدأ بالشعار، بل بوجود من ينتجها ومن يمولها ومن ينقلها ومن يحولها إلى عمل نافع.**

حين تتحول المعرفة إلى قدرة اقتصادية

لم تكن قيمة العلم في كثرة الكتب، بل في قدرته على الانتقال من عقل العالم إلى حياة الناس. فقد استفادت بعض الأنشطة من تقدم الحساب والهندسة والطب والفلك وتقنيات الري وصناعة الأدوات، غير أن هذا الانتقال لم يكن تلقائيا ولا متساويا: قد تزدهر العلوم في مدينة بينما تظل قطاعات واسعة تعمل بالأساليب القديمة، لأن المعرفة تحتاج مؤسسات تنقلها وتمول تجربتها وتربطها بحاجات السوق. والأمر نفسه في الوقف: فقد حمى أصولا كثيرة وضمن خدمات نافعة، لكن شروط الواقف قد تصير بعد قرون جامدة لا تناسب الحاجة الجديدة، وقد يؤدي ضعف الرقابة أو سوء الإدارة إلى تراجع قيمة العقار وضياع جزء من ريعه. فالمؤسسة الناجحة في زمن ما لا تبقى ناجحة لمجرد أن اسمها محترم، بل تحتاج المحاسبة والتجديد والقدرة على التكيف؛ ولا يكفي امتلاك رأس المال أو الفكرة الجيدة، فإن غابت الإدارة والمتابعة وقياس النتائج تراجع المشروع ولو حسنت نية صاحبه. وهذا من أكبر دروس تجربة العلم والوقف: بناء المؤسسات أصعب من إطلاق المبادرات، والمحافظة عليها أصعب من بنائها. لقد وفرت الأوقاف والمدارس والمكتبات والبيمارستانات بنية اجتماعية أعانت مدنا كثيرة على الازدهار، لكن استمرار أثرها بقي متوقفا على جودة التدبير وعلى قدرة المعرفة على الخروج من الكتب إلى الإدارة والزراعة والصناعة والتجارة. فالعلم الذي لا يجد طريقه إلى التطبيق يبقى قيمة ثقافية مهمة، لكنه لا يتحول بالضرورة إلى قوة اقتصادية.

> **فالعلم الذي لا يجد طريقه إلى التطبيق يبقى قيمة ثقافية مهمة، لكنه لا يتحول بالضرورة إلى قوة اقتصادية.**

المحور السادس

شبكة التجارة التي ربطت العالم

من المحيط الأطلسي إلى بحر الصين

امتدت طرق التجارة في العالم الإسلامي عبر مساحة واسعة لم تجمعها دولة واحدة ولا سلطة دائمة: فمن موانئ المغرب والأندلس على الأطلسي والمتوسط، تتجه الطرق شرقا نحو مصر والشام والعراق والخليج، ثم تمتد بحرا إلى الهند وجنوب شرق آسيا والصين؛ وفي الجنوب ربطت القوافل بلاد المغرب بمدن الصحراء وبلاد السودان الغربي، حاملة الذهب والملح والمنسوجات؛ وفي الشمال والشرق اتصلت المدن الإسلامية بآسيا الوسطى وطرق الحرير والأسواق البيزنطية والأوروبية. ولم يكن ثمة طريق واحد تسلكه كل البضائع، بل شبكة تتغير بحسب الأمن والأسعار والفصول والحروب: فإن أغلق ميناء أو ارتفعت الرسوم بحث التجار عن طريق آخر، وإن استقرت دولة وحمت المسالك ازدهرت مدنها. وكان البحر أسرع وأقدر على نقل الكميات الكبيرة، لكنه معرض للعواصف والقرصنة، بينما احتاجت القوافل البرية إلى الماء والحماية ومحطات الراحة. ومنحت هذه الشبكة العالم الإسلامي موقعا وسطا بين مناطق الإنتاج الكبرى، لكنها لم تجعله مجرد ممر، فقد أنتجت مدنه المنسوجات والجلود والورق والخزف والمعادن والسكر وغيرها. والفرق كبير بين بلد تمر منه التجارة وبلد يشارك في صنعها: فالأول ينال رسوما وخدمات محدودة، والثاني يضيف إلى السلعة معرفة وعملا ثم يبيعها بقيمة أعلى.

> **والفرق كبير بين بلد تمر منه التجارة وبلد يشارك في صنعها: فالأول ينال رسوما وخدمات محدودة، والثاني يضيف إلى السلعة معرفة وعملا ثم يبيعها بقيمة أعلى.**

التاجر الذي كان يعرف موعد الريح

اعتمدت الملاحة في المحيط الهندي على معرفة متراكمة بالرياح الموسمية والتيارات ومواعيد السفر: فالتاجر أو ربان السفينة يعلم أن الرحلة لا تبدأ حين يرغب فقط، بل حين تسمح الرياح بالذهاب والعودة. وكانت موانئ مثل عدن وسيراف وهرمز وموانئ الخليج وشرق إفريقيا وغرب الهند محطات داخل شبكة بحرية يشارك فيها عرب وفرس وهنود وأفارقة وآسيويون؛ فلم يكن البحر مملوكا لأمة واحدة، ولا كان كل تجاره مسلمين، لكن انتشار الإسلام بين عدد من التجار والموانئ وفر لبعضهم لغة دينية وقانونية مشتركة إلى جانب اللغات والعادات المحلية. وحين يصل التاجر إلى مدينة بعيدة، كان يبحث عن وكيل يعرف السوق، وخان يحفظ البضائع، وصراف يبدل العملة، وقاض أو وسيط يحسم النزاع؛ فقامت التجارة على معرفة الناس بقدر ما قامت على معرفة البحر. فدخول سوق جديدة لا يتحقق بإرسال البضاعة فقط: قد يكون المنتج جيدا ويفشل المشروع لأنه لم يفهم طريقة الأداء أو ذوق الزبون أو قوانين البلد أو من يملك شبكة التوزيع. وقد أدرك تجار ذلك الزمن هذا بطريقتهم، فبنوا علاقات طويلة مع أسر ووكلاء في موانئ متعددة؛ وكانت الرسالة التجارية والسمعة الصادقة أحيانا أهم من السيف، لأن القوة قد تفتح الميناء مرة، أما الثقة فتعيد التجارة إليه كل موسم.

وقد أدرك تجار ذلك الزمن هذا بطريقتهم، فبنوا علاقات طويلة مع أسر ووكلاء في موانئ متعددة؛ وكانت الرسالة التجارية والسمعة الصادقة أحيانا أهم من السيف، لأن القوة قد تفتح الميناء مرة، أما الثقة فتعيد التجارة إليه كل موسم.

القافلة لم تكن جمالا تحمل السلع فقط

كانت القوافل العابرة للصحراء وآسيا الوسطى مؤسسات اقتصادية متحركة، لا مجرد صفوف من الجمال: فقد احتاجت أدلاء يعرفون الآبار والمسالك، وحراسا يحمونها، وممولين يشترون البضائع، ووكلاء ينتظرون وصولها، وعمالا يحملونها ويفرغونها، ومدنا توفر الطعام والمبيت والتخزين. وجمعت الرحلة الطويلة سلعا من مناطق مختلفة — ذهبا وملحا ومنسوجات وتوابل ومعادن وكتبا، وشملت، في جانب مظلم لا نتجاهله، تجارة البشر المستعبدين — كما حملت الأخبار واللغات والأفكار والمعارف، وقد تحمل الأمراض. وعلى طرقها صعدت مدن مثل سجلماسة وتمبكتو ومرو وسمرقند، لأن موقعها جعلها مكانا لتجميع السلع وإعادة توزيعها؛ لكن الموقع وحده لم يكف، فقد احتاجت المدينة إلى الأمن والماء والأسواق والخدمات والثقة، وإن فقدت أحدها غيرت القافلة طريقها وتركتها للتراجع. وهذا درس مهم للمغرب الذي ظل عبر تاريخه قريبا من طرق التجارة بين إفريقيا وأوروبا والمتوسط والأطلسي: فالموقع هدية الجغرافيا، لا إنجاز اقتصادي في ذاته؛ والإنجاز يبدأ حين نبني حول الطريق خدمات ومهارات وصناعة وتمويلا يجعل من الصعب على التجارة أن تتجاوزنا دون أن تترك قيمة داخل اقتصادنا.

وهذا درس مهم للمغرب الذي ظل عبر تاريخه قريبا من طرق التجارة بين إفريقيا وأوروبا والمتوسط والأطلسي: فالموقع هدية الجغرافيا، لا إنجاز اقتصادي في ذاته؛ والإنجاز يبدأ حين نبني حول الطريق خدمات ومهارات وصناعة وتمويلا يجعل من الصعب على التجارة أن تتجاوزنا دون أن تترك قيمة داخل اقتصادنا.

التجارة قوة، لكنها تجعل الاقتصاد مكشوفا

منحت التجارة البعيدة مدنا كثيرة أرباحا وضرائب وفرص عمل، لكنها جعلتها شديدة الحساسية لما يحدث خارج حدودها: فقد ترتفع أسعار التوابل في الهند، أو تندلع حرب في المتوسط، أو يقع طريق تحت سيطرة جماعة تفرض رسوما جديدة، فتتأثر أرباح تاجر في القاهرة أو فاس بلا دور له في الحدث، وقد تنهار الثقة في وكيل واحد فتتوقف معاملات أطراف متعددين. لهذا وزع التجار مخاطرهم بين سلع وشركاء وطرق مختلفة، واستعملوا العقود والائتمان والوكلاء بدل وضع كل المال في رحلة واحدة — وهي قاعدة يعرفها كل مقاول: السوق الواسعة تمنح فرصا أكبر وتفتح أبوابا جديدة للمخاطر. وكان اتصال العالم الإسلامي بثلاث قارات مصدر قوته، وجعله كذلك عرضة للأوبئة والحروب وتحول الطرق الدولية. وحين وصل البرتغاليون إلى المحيط الهندي عبر رأس الرجاء الصالح في نهاية القرن الخامس عشر، لم تتوقف طرق البحر الأحمر والخليج فجأة ولم تختف التجارة الإسلامية، لكن ميزان القوة البحرية بدأ يتغير: دخلت قوى أوروبية تستخدم السفن المسلحة والدعم الحكومي لفرض شروطها على بعض الموانئ والمسالك. وهنا بدأت التجارة تتحول تدريجيا من شبكة يقودها التجار والعلاقات إلى منافسة تجمع التجارة والمدفع والأسطول والدولة؛ وصار الحفاظ على الموقع في الاقتصاد العالمي يحتاج أكثر من خبرة البيع والشراء: قوة تقنية ومالية وعسكرية تحمي الطريق وتصنع شروطه.

> **وكان اتصال العالم الإسلامي بثلاث قارات مصدر قوته، وجعله كذلك عرضة للأوبئة والحروب وتحول الطرق الدولية.**

المحور السابع

حدود التجربة وأسباب التراجع

ازدهار لم يصل إلى الجميع

لا يجوز أن تقودنا إنجازات الحضارة الإسلامية إلى رسم صورة مثالية لا وجود لها في التاريخ: فقد كانت هناك مدن غنية وأسواق واسعة وتجار يملكون ثروات كبيرة، لكن ذلك لم يعن أن جميع السكان عاشوا في رخاء. ظل أغلب الناس مرتبطين بالزراعة، معرضين للجفاف وثقل الضرائب وتقلب المحاصيل، وعاشت فئات واسعة في ظروف صعبة، وقامت أجزاء من الاقتصاد على عمل العبيد واستمرت تجارة البشر في مناطق ومسالك متعددة. ولم توزع الفرص بالتساوي بين الرجال والنساء ولا بين الجماعات الاجتماعية والدينية، وإن استطاعت نساء وأفراد من الأقليات ممارسة التجارة وامتلاك الأموال والأوقاف في ظروف معينة. كما لم تكن العدالة التي تحدث عنها الفقهاء مطبقة دائما، فقد وجد الاحتكار والرشوة والمصادرة والتمييز مثلما وجد التاجر الصادق والقاضي العادل. ويعلمنا هذا أن وجود قواعد جيدة لا يعني حسن تطبيقها: فقد يملك البلد قانونا يمنع الغش بينما ينال صاحب النفوذ امتيازا لا يناله غيره، وقد تكون الخزينة غنية بينما تعاني القرية التي تمولها من غياب الطريق والماء. لذلك لا نقيس نجاح الاقتصاد بما جمعه القصر أو ظهر في أسواق العاصمة، بل نسأل عن أحوال المنتجين وعن قدرة الإنسان العادي على العمل والتحسن وحماية ثمرة جهده. كانت التجربة الإسلامية متقدمة في جوانب كثيرة قياسا بزمانها، لكنها بقيت تجربة بشرية تحمل العدل والظلم، والإنتاج والاستغلال، والانفتاح والصراع.

> **كانت التجربة الإسلامية متقدمة في جوانب كثيرة قياسا بزمانها، لكنها بقيت تجربة بشرية تحمل العدل والظلم، والإنتاج والاستغلال، والانفتاح والصراع.**

حين اجتمعت الصدمات مع ضعف الداخل

لم يتراجع العالم الإسلامي في يوم واحد، ولم تسقط مناطقه في الفترة نفسها؛ فقد تعاقبت دول قوية بعد أخرى ضعفت، وانتقلت مراكز الاقتصاد من مدينة إلى أخرى. لكن بعض المناطق تعرضت لصدمات شديدة: حروب داخلية على السلطة، وتفكك سياسي، وغزوات دمرت مدنا وقنوات ري، وحملات صليبية أثرت في بعض المسالك، ثم الغزوات المغولية التي بلغت بغداد سنة 1258 وأحدثت خرابا واسعا في العراق وغيره، تلتها موجات الطاعون في القرن الرابع عشر فقتلت أعدادا كبيرة وأضعفت الزراعة والحرف والجباية. ومع ذلك لا تكفي الحروب والأوبئة وحدها لتفسير المسار الطويل: فالاقتصاد القادر على التكيف قد يتلقى صدمة ثم يعيد البناء، أما إذا اجتمعت الصدمة مع صراع دائم على الحكم، وضرائب مرهقة، وضعف صيانة الماء والطرق، ومصادرة الأموال، فالتعافي أصعب. وكان بعض الحكام، حين تنخفض مواردهم، يزيدون الضغط على الفلاح والتاجر ليحصلوا على المال بسرعة، فيضعفون المصدر الذي يمول الدولة — وهو يشبه مؤسسة تتراجع مبيعاتها فترفع الأسعار وتخفض الجودة وتطرد أصحاب الخبرة دون إصلاح أصل المشكلة: قد تؤجل السقوط، لكنها لا تعيد بناء الثقة. لقد صنعت الصدمات جروحا كبيرة، لكن ضعف المؤسسات هو الذي أطال بعض هذه الجروح.

> **لقد صنعت الصدمات جروحا كبيرة، لكن ضعف المؤسسات هو الذي أطال بعض هذه الجروح.**

العالم لم يتوقف، لكن مركز القوة بدأ ينتقل

استمرت الإمبراطوريات العثمانية والصفوية والمغولية في الهند قوى سياسية واقتصادية مهمة قرونا، فمن الخطأ القول إن الحضارة الإسلامية انهارت بمجرد وصول الأوروبيين إلى المحيط الهندي أو سقوط الأندلس. غير أن مركز الاقتصاد العالمي بدأ يتحول تدريجيا نحو الأطلسي: طورت دول أوروبية أساطيل مسلحة، ثم أنشأت شركات تجارية كبيرة مدعومة من الدولة، قادرة على جمع رؤوس أموال ضخمة وخوض الحرب وإدارة الموانئ، وتدفقت عليها ثروات من المستعمرات والتجارة الأطلسية، منها ما قام على استغلال الشعوب وتجارة العبيد؛ وتسارعت عندها لاحقا الطباعة والبحث العلمي والهندسة والتصنيع والقدرة على تحويل المعرفة إلى آلة وإنتاج واسع. لم يكن السبب أن العقل المسلم توقف فجأة، ولا أن الإسلام يعادي التجارة أو العلم — فقد رأينا إسهام التجار والعلماء والمؤسسات الإسلامية قرونا في اقتصاد عالمي نشط — لكن كثيرا من الدول الإسلامية لم تطور بالسرعة نفسها مؤسسات تمويل وإنتاج وتعليم تسمح بتوسيع الابتكار وتحويله إلى تفوق صناعي وعسكري مستمر، بينما صارت بعض المؤسسات التي خدمت الاقتصاد سابقا أقل مرونة مع تغير العالم، وظلت السلطة أحيانا منشغلة بجمع الإيرادات وحماية التوازنات القديمة. والتاريخ لا يمنح مركز القيادة لحضارة إلى الأبد: فحين تتغير التقنية وطرق النقل وأشكال التمويل، على الاقتصاد أن يتغير معها؛ ومن يتأخر لا يخسر لأن تاريخه فقير، بل لأنه تعامل مع أمجاد الماضي كأنها ضمان للمستقبل.

> **استمرت الإمبراطوريات العثمانية والصفوية والمغولية في الهند قوى سياسية واقتصادية مهمة قرونا، فمن الخطأ القول إن الحضارة الإسلامية انهارت بمجرد وصول الأوروبيين إلى المحيط الهندي أو سقوط الأندلس.**

خلاصة الفصل

كيف بني اقتصاد عالمي ولماذا لم يدم تفوقه؟

لم تبن الحضارة الإسلامية اقتصادها بعنصر واحد: لم يكن السر في الموقع وحده، ولا في الذهب، ولا في اتساع الفتوحات، بل اجتمعت مبادئ تشجع التجارة وتحمي الملكية والعقد، وموارد عامة تمول الدولة، وعملات تقبلها الأسواق، وأدوات للشراكة وتحويل الأموال، ومدن تنتج وتبيع، وزراعة تطعم السكان، وأوقاف تمول جانبا من التعليم والصحة، ومعرفة تنتقل عبر الكتب والعلماء، ثم شبكة من التجار والطرق تربط الأطلسي بالصحراء والمحيط الهندي وآسيا. ولم تكن هذه المنظومة كاملة ولا عادلة دائما، لكنها في مراحل ازدهارها حولت التنوع الجغرافي والبشري إلى قوة اقتصادية. وكان أهم عناصرها الثقة: في العملة، وفي العقد، وفي الشريك، وفي السوق، وفي قدرة الطريق على إيصال البضاعة — فحين توفرت، تحرك المال لمسافات بعيدة؛ وحين ضعفت بالصراع والمصادرة والغش وانعدام الأمن، عاد التاجر إلى حماية ماله بدل استثماره. وما يبقى من هذه التجربة ليس الحنين إلى الماضي، بل فهم الطريقة التي تتحول بها القيم والقوانين والمهارات إلى إنتاج حقيقي.

> **وما يبقى من هذه التجربة ليس الحنين إلى الماضي، بل فهم الطريقة التي تتحول بها القيم والقوانين والمهارات إلى إنتاج حقيقي.**

الدرس الذي يهم المغرب اليوم

أما الدرس الذي يهم المغرب اليوم، فهو أن الموقع الاستراتيجي لا يكفي، كما لم يكف سجلماسة ولا أي مدينة تجارية أخرى. فميناء طنجة المتوسط والواجهة الأطلسية والقرب من أوروبا والامتداد الإفريقي تمنح المغرب فرصة كبيرة، لكنها لا تضمن وحدها بناء اقتصاد قوي. القيمة الحقيقية تبدأ حين تحمل السفينة منتجا صنعناه بمعرفتنا، وحين تعمل حول الميناء شركات مغربية قادرة على التصميم والتصنيع والتمويل والتسويق، وحين يصير التعليم والماء والإدارة والبحث العلمي جزءا من مشروع اقتصادي واحد. لقد ربطت الحضارة الإسلامية أسواق العالم، لكنها فقدت جانبا من مركزها حين تغيرت طرق التجارة والتقنية وأدوات القوة ولم يكن التكيف بالسرعة الكافية. لذلك لا ينبغي أن يكون سؤالنا: كيف نعيد الماضي؟ بل: كيف نفهم ما نجح فيه وما أخفق، ثم نبني نموذجا يناسب عصرنا؟ وقبل أن نصل إلى المغرب الحديث، علينا أن نقترب أكثر من تاريخه، وأن نرى كيف تحولت فاس ومراكش وسجلماسة والموانئ المغربية إلى مراكز اقتصادية، وكيف بنت الدول التي حكمت الغرب الإسلامي قوتها، ولماذا حافظ بعضها عليها زمنا ثم بدأ يفقدها.

> **لذلك لا ينبغي أن يكون سؤالنا: كيف نعيد الماضي؟ بل: كيف نفهم ما نجح فيه وما أخفق، ثم نبني نموذجا يناسب عصرنا؟**

الفصل الخامس

اقتصاد الغرب الإسلامي
والإمبراطوريات المغربية

المغرب بين الصحراء والبحر

مدخل الفصل

المغرب بين الصحراء والبحر

بلد في أقصى الغرب وقلب الطرق

حين ننظر إلى خريطة العالم القديم يبدو المغرب في أقصى الغرب، حتى إن الجغرافيين المسلمين سموه «المغرب الأقصى»؛ لكن هذا الموقع البعيد عن بغداد ودمشق والقاهرة لم يبعده عن حركة الاقتصاد العالمي. فشماله يطل على المتوسط ويواجه الأندلس، وغربه يفتح على الأطلسي، وطرقه الجنوبية تمتد عبر الصحراء نحو مناطق الذهب في إفريقيا الغربية، ومن الشرق يتصل ببقية بلاد المغرب وأسواقها. كان المغرب بذلك ملتقى طرق لا نهاية طريق واحد: تصله سلع الصحراء، وتدخل منه منتجات الأندلس والشرق، وتخرج من مدنه الجلود والمنسوجات والحبوب والخيول. لكن هذه الجغرافيا حملت فرصة ومشكلة معا: فالمسافات طويلة، والجبال تفصل بين الجهات، والصحراء تحتاج خبرة وماء وحماية، والبحر قد يتحول من طريق للتجارة إلى باب للغزو. فلم يكن الموقع وحده كافيا لصناعة القوة؛ بل لزمت مدن تجمع السلع، ودولة تحمي الطرق، وأسواق تثق في العملة، ومزارع تطعم القوافل والسكان. وهذا ما سيتكرر في تاريخ المغرب: حين اجتمعت الجغرافيا مع الأمن والإنتاج صار البلد مركزا لإمبراطورية، وحين تفككت السلطة واضطربت الطرق بقي الموقع في مكانه بينما انتقل جزء من التجارة إلى غيره.

> **فلم يكن الموقع وحده كافيا لصناعة القوة؛ بل لزمت مدن تجمع السلع، ودولة تحمي الطرق، وأسواق تثق في العملة، ومزارع تطعم القوافل والسكان.**

كيف نقرأ اقتصاد الإمبراطوريات المغربية؟

تروى قصة الدول المغربية غالبا بالمعارك وتبدل السلالات: الأدارسة، ثم المرابطون والموحدون والمرينيون والسعديون والعلويون؛ لكن الاقتصاد يرى وراء الأسماء أسئلة أخرى: من كان يزرع الأرض؟ وكيف وصل المحصول إلى المدينة؟ ومن كان يحمي التاجر؟ وبأي عملة أدى ثمن بضاعته؟ وكيف جمعت الدولة ضرائبها وأين أنفقتها؟ وهل بنت طريقا وساقية وسوقا، أم استهلكت المال في الصراع على الحكم؟ فقد تمتد خريطة الإمبراطورية من الصحراء إلى الأندلس وتبقى ضعيفة إن كانت طرقها غير آمنة وخزينتها مرتبطة بالغنائم، وقد تكون الدولة أصغر مساحة وأكثر استقرارا وإنتاجا. لذلك لن نقيس قوة الدول المغربية باتساع حدودها، بل بقدرتها على تحويل مجالها إلى اقتصاد يعمل، مميزين بين ثراء السلطان وقوة البلاد: فقد تمتلئ الخزينة بالذهب فترة قصيرة بينما يبقى الإنتاج ضعيفا، وقد تبني الدولة قصرا عظيما من مال لا يتجدد. فارتفاع المداخيل في سنة واحدة لا يجعل المؤسسة قوية؛ القوة تظهر حين تحافظ على الزبون، وتكون العامل، وتواجه الأزمة، وتستمر بعد تغير المدير أو السوق. وهذا المقياس نفسه نطبقه على الإمبراطوريات المغربية: ماذا صنعت في سنوات القوة، وماذا بقي منها حين انتهى الحاكم الذي بناها؟

وهذا المقياس نفسه نطبقه على الإمبراطوريات المغربية: ماذا صنعت في سنوات القوة، وماذا بقي منها حين انتهى الحاكم الذي بناها؟

المحور الأول

الجذور الاقتصادية للمغرب قبل الإمبراطوريات الكبرى

سجلماسة: المدينة التي فتحت باب الصحراء

نشأت سجلماسة في واحة تافيلالت خلال القرن الثامن الميلادي، في مكان يبدو بعيدا عن البحار والمدن الكبرى، لكنه قريب من ثروة شديدة الأهمية: طرق الذهب القادمة من إفريقيا الغربية. ولم تكن منجما يستخرج منه الذهب، بل المكان الذي تستقبل فيه القوافل ويوزن الذهب وتبادل السلع وترتب الرحلات نحو الشمال: تصلها بضائع المغرب والمتوسط، فتحمل القوافل جزءا منها إلى الجنوب وتعود بالذهب وسلع أخرى. واحتاجت هذه الحركة إلى أدلاء يعرفون الصحراء، وملاك جمال، وحراس، ومخازن، وصيارفة، وتجار يمولون الرحلات قبل أن تبدأ؛ فلم يكن ربح المدينة من سلعة واحدة، بل من الخدمات التي قامت حولها. وقد عثر فيها على شواهد مادية مرتبطة بتجارة الذهب، وضربت فيها نقود ذهبية في مراحل من تاريخها، فجاءت صورتها «عاصمة الذهب» — لا لأنها امتلكت ذهب إفريقيا كله، بل لأنها صارت من أهم بواباته الشمالية. وهذه نقطة اقتصادية مهمة: المدينة تغتني من تنظيم تدفق الثروة، لكنها تبقى معرضة للخطر إن اعتمدت على الطريق وحده؛ فإن تحول مسار القوافل، أو ضعفت الحماية، أو ظهرت مدينة منافسة، تراجع دخلها. وهذا ما يجعل قصة سجلماسة درسا مبكرا للمغرب: الموقع يصنع الفرصة، أما الخدمات والثقة والإنتاج فتجعلها تستقر.

> **وهذا ما يجعل قصة سجلماسة درسا مبكرا للمغرب: الموقع يصنع الفرصة، أما الخدمات والثقة والإنتاج فتجعلها تستقر.**

فاس: حين اجتمع السوق بالعلم والحرفة

تأسست فاس في عهد الدولة الإدريسية بين نهاية القرن الثامن وبداية التاسع، ونمت على ضفتي وادي فاس في موقع يصل شمال المغرب بسهوله وبطرق الشرق والجنوب. واستقبلت جماعات من الأندلس والقيروان وغيرها، فجلبت مهارات وعادات تجارية وحرفا مختلفة، فلم تعد مقرا للحكم فقط بل مدينة منتجة: عمل فيها الدباغون والنساجون والصاغة وصناع المعادن والخشب، وانتشرت الأسواق والفنادق التي تستقبل التجار والبضائع، وصارت المساجد ومجالس العلم ثم المؤسسات التعليمية جزءا من حياتها وسمعتها خارج المغرب. ولم يكن العلم منفصلا عن الاقتصاد: فالطلبة يحتاجون السكن والطعام والكتب، والفقهاء والقضاة يوثقون العقود ويحلون النزاعات، والوراقون والنساخ يجدون سوقا لعملهم. وتكشف فاس الفرق بين محطة تمر منها البضائع ومدينة تصنع القيمة: فقد جمعت التجارة والحرف والمعرفة والإدارة، فاستمرت حتى حين تغيرت الدول الحاكمة. وقد يختفي مشروع بغياب صاحبه إن كان كل شيء مرتبطا بشخصه، أما إذا تكون حوله مجتمع من العمال والموردين والزبائن وأصحاب المعرفة، صار أقدر على البقاء — وهذا ما صنع قوة فاس: لم تكن سوقا فقط ولا عاصمة فقط، بل بيئة اقتصادية كاملة تراكمت داخلها الخبرة جيلا بعد جيل.

> **وتكشف فاس الفرق بين محطة تمر منها البضائع ومدينة تصنع القيمة: فقد جمعت التجارة والحرف والمعرفة والإدارة، فاستمرت حتى حين تغيرت الدول الحاكمة.**

الريف الذي كان يحمل المدينة فوق كتفيه

لا يفهم ازدهار سجلماسة أو فاس دون النظر إلى القرى والحقول والمراعي حولهما؛ فالمدينة لا تنتج كل طعامها، والقافلة لا تعبر الصحراء دون حبوب وتمور وماء وحيوانات. اعتمد الاقتصاد المغربي على الزراعة والرعي، مع اختلاف كبير بين السهول الخصبة والجبال والواحات الجافة: زرعت الحبوب والزيتون والفواكه، وربيت الأغنام والماعز والأبقار والخيول، واستعملت الأنهار والينابيع والآبار والسواقي وأساليب محلية لتقسيم الماء، وظهرت في المناطق الجافة، خلال فترات لاحقة، الخطارات التي تنقل المياه الجوفية عبر قنوات تحت الأرض. وكانت صيانة هذه الأنظمة تحتاج تعاون السكان: فإن لم ينظف الساقية أو اختلف على توزيع الماء، تضرر المحصول كله. وكان الريف مصدرا لضرائب الدولة ومواد الصناعات الحضرية: فالجلود تبدأ من تربية الماشية، والنسيج يحتاج الصوف أو النبات، والأسواق تحتاج الطعام. ومع ذلك يظهر الفلاح في كتب التاريخ في الخلفية، رغم أن تعبه كان يمول المدينة والجيش والقصر؛ فإن زادت الضرائب على قدرته أو تكرر الجفاف والحرب، هجر الأرض أو انخفض إنتاجه، ثم انتقلت الأزمة إلى السوق والخزينة. فسلسلة الإنتاج ليست أقوى من أضعف حلقة فيها: قد يبدو المتجر ناجحا أمام الزبون، لكن انهيار المورد الصغير في البداية يوقف السلسلة كلها. وكان الفلاح والراعي في الاقتصاد المغربي تلك الحلقة الأولى التي لم يكن ممكنا الاستغناء عنها.

> **وكان الفلاح والراعي في الاقتصاد المغربي تلك الحلقة الأولى التي لم يكن ممكنا الاستغناء عنها.**

المغرب قبل توحيد طرقه

قبل الإمبراطوريات المغربية الكبرى، توزعت السلطة بين دول وقبائل ومدن وقوى محلية: حكم الأدارسة أجزاء من شمال المغرب، وسيطر بنو مدرار على سجلماسة، ووجدت قوى أخرى في الساحل والوسط والجنوب. ولم يكن هذا التعدد يوقف التجارة؛ فالتجار يعرفون كيف يتعاملون مع سلطات متعددة، وقد تستفيد بعض المدن من المنافسة بينها. لكنه كان يعني أيضا أن الرحلة الواحدة قد تمر عبر مناطق تفرض رسوما مختلفة، وأن حماية الطريق تتغير من مكان إلى آخر، فيضطر التاجر إلى الدفع أكثر من مرة، أو التفاوض مع جماعات متعددة، أو تأجيل رحلته لنزاع لا علاقة له بتجارته — وكل كلفة إضافية تدخل في ثمن السلعة الذي يدفعه المستهلك أخيرا. ويشبه ذلك ما يحدث للمقاولة حين تحتاج عشر رخص من إدارات لا تتواصل بينها: فالمشكل ليس في ورقة واحدة، بل في الوقت وعدم اليقين وتعدد الجهات التي تستطيع تعطيل المشروع. لذلك لم يكن توحيد المغرب مطلبا سياسيا فقط، بل ذا قيمة اقتصادية: فالدولة القادرة على تأمين طريق طويل، وتوحيد جزء من الجباية، وحماية الأسواق، تخفض كلفة التجارة وتوسعها — لكن التوحيد نفسه يحتاج مالا وجيشا وإدارة، وقد يصير عبئا إن صارت الدولة تجمع أكثر مما تحمي. وفي هذا المجال المتعدد ظهرت حركة المرابطين من الصحراء، وامتلكت منذ بدايتها ما لم يكن متاحا لكثير من القوى: معرفة بطريق القوافل، وقوة منظمة، ومشروعا سياسيا وصل الجنوب بالشمال. ومن هنا بدأت أول إمبراطورية مغربية كبرى.

> **ولم يكن هذا التعدد يوقف التجارة؛ فالتجار يعرفون كيف يتعاملون مع سلطات متعددة، وقد تستفيد بعض المدن من المنافسة بينها.**

المحور الثاني

المرابطون — من طريق القوافل إلى بناء إمبراطورية

البداية من الصحراء

بدأت حركة المرابطين بين قبائل صنهاجة في المجال الصحراوي خلال القرن الحادي عشر، بعيدا عن العواصم والمدن الساحلية. عرفت هذه القبائل الصحراء ومسالكها وآبارها ومواسم السفر، وأدركت أن السيطرة على الطريق تمنح قوة تتجاوز ظاهر الأرض القاحلة؛ فالصحراء لم تكن فراغا يفصل شمال إفريقيا عن جنوبها، بل مجالا اقتصاديا تمر عبره قوافل الذهب والملح والماشية والمنسوجات. ومع اجتماع الدعوة الدينية بالانضباط العسكري والقيادة السياسية، تحولت الحركة من تجمع صحراوي إلى قوة تتقدم نحو المراكز التجارية: سيطر المرابطون على سجلماسة في منتصف القرن الحادي عشر، ووصل نفوذهم إلى محطات جنوب الصحراء — لكن من المبالغة القول إنهم احتكروا ذهب إفريقيا أو حكموا مناطق إنتاجه مباشرة؛ فما امتلكوه أساسا تأثير قوي في عدد من الطرق والمحطات التي يمر عبرها الذهب نحو الشمال. فقيام دولتهم لم يبدأ من قصر أو مدينة كبيرة، بل من القدرة على تنظيم الرجال وحماية الطريق وربط مناطق كانت تتعامل مع سلطات متعددة. وكما أن المشروع القوي قد لا يبدأ برأس مال ضخم بل بمعرفة دقيقة بمشكلة لا يفهمها الآخرون، كانت معرفة المرابطين بالصحراء والقبائل والقوافل رأس مالهم الأول، ثم تحولت إلى سلطة وموارد وإمبراطورية.

> **فقيام دولتهم لم يبدأ من قصر أو مدينة كبيرة، بل من القدرة على تنظيم الرجال وحماية الطريق وربط مناطق كانت تتعامل مع سلطات متعددة.**

توحيد المجال التجاري

حين توسع المرابطون نحو شمال المغرب، لم يضيفوا أراضي جديدة فحسب، بل ربطوا أجزاء من طريق اقتصادي طويل يمتد من حافة إفريقيا الغربية إلى مدن المغرب فالأندلس. فأدى إخضاع عدد من المدن والقوى المحلية لسلطة واحدة إلى تقليل الحواجز السياسية والرسوم التي كان التاجر يواجهها، وساعدت قوة عسكرية منظمة على تأمين أجزاء من الطريق — دون أن يختفي الخطر كليا أو تتوحد الضرائب في كل منطقة، لكن قيام سلطة واسعة جعل انتقال الأشخاص والبضائع أكثر انتظاما في فترات الاستقرار. وبعد دخولهم الأندلس، اتصل اقتصاد المغرب أقوى بمدن مثل إشبيلية وقرطبة وبلنسية، ووجدت منتجات الشمال طريقا إلى الجنوب، واستفادت الأندلس من الرجال والذهب والمواد القادمة عبر المغرب. وكانت العلاقة بين الضفتين أعمق من بيع وشراء: انتقل الفقهاء والحرفيون والجنود وأصحاب الخبرة، وحملت هذه الحركة أساليب في الإدارة والبناء والإنتاج. لكن التجارة لم تكن نتيجة الفتح وحده، فقد سبقت التجار الجيوش أحيانا، واستمرت بعض العلاقات رغم تغير الحكام. ونجح المرابطون حين جعلوا الوحدة السياسية وسيلة لتوسيع السوق، لكن هذه الوحدة احتاجت دوما جيشا وإدارة ومالا، وكلما اتسعت الدولة ازدادت كلفة حمايتها. وهنا قاعدة واضحة: توسيع السوق يخلق فرصا كبيرة، لكنه لا ينجح إن صارت كلفة إدارته أعلى من القيمة التي ينتجها.

> **وهنا قاعدة واضحة: توسيع السوق يخلق فرصا كبيرة، لكنه لا ينجح إن صارت كلفة إدارته أعلى من القيمة التي ينتجها.**

مراكش: عاصمة بنيت لتقود اقتصادا جديدا

احتاج المرابطون، بعد انتقالهم من الصحراء إلى حكم المغرب والأندلس، إلى مركز سياسي وعسكري يختلف عن المدن القديمة المرتبطة بالقوى السابقة، فأسسوا مراكش في النصف الثاني من القرن الحادي عشر — ويحدد اليونسكو تاريخ تأسيسها بين سنتي 1070 و1072. ولم تكن الأرض التي قامت عليها مدينة كبيرة من قبل، فكان بناء العاصمة مشروعا اقتصاديا إلى جانب كونه قرارا سياسيا: احتاجت المدينة الماء والطعام والأسوار والمساجد والأسواق والمساكن ومخازن السلاح والبضائع، فجذبت العمال والحرفيين والتجار والفقهاء من مناطق مختلفة، واستفادت من قربها من طرق الأطلس والجنوب، ومن اتصالها بأغمات وسجلماسة ومناطق السهول. وتحولت تدريجيا إلى مكان تجمع فيه الضرائب وتصدر منه الأوامر وتنفق فيه أموال الجيش والإدارة، فخلق هذا الإنفاق طلبا على السلع والعمل. لكن بناء عاصمة لا يضمن نجاحها؛ فالمدينة الجديدة قد تصير عبئا إن بقيت مجرد مقر للحاكم، وقوة مراكش جاءت من اجتماع القرار السياسي بالسوق والطريق والماء والإنتاج حولها. فكما أن فتح مقر كبير للشركة لا يقويها إن لم تكن هناك مبيعات وإدارة وعمال يشغلونه — البناء يعطي صورة القوة، لكن الحركة داخله هي التي تمنحه القيمة. وقد جعل المرابطون مراكش عاصمة لدولة جديدة، ثم صارت بعد سقوطهم عاصمة للموحدين أيضا، وكأنها تجاوزت الدولة التي أسستها وأصبحت أصلا اقتصاديا وسياسيا للمغرب نفسه.

وقد جعل المرابطون مراكش عاصمة لدولة جديدة، ثم صارت بعد سقوطهم عاصمة للموحدين أيضا، وكأنها تجاوزت الدولة التي أسستها وأصبحت أصلا اقتصاديا وسياسيا للمغرب نفسه.

الدينار المرابطي وحدود القوة

كان الدينار الذهبي المرابطي من أهم مظاهر قوة الدولة وارتباطها بتجارة الذهب العابرة للصحراء. ضربت الدنانير في دور متعددة، وحملت أسماء الحكام ومواضع الضرب وتواريخ الإصدار، ووصل بعضها إلى أسواق الأندلس والمتوسط وأوروبا؛ وقد ساعدت جودة عدد منها ووزنها المقبول على زيادة الثقة فيها، فصارت العملة المرابطية أداة للتجارة وعلامة على نفوذ الدولة معا. ولم يكن الذهب وحده هو ما أعطاها قيمتها، بل احتاج الدينار إلى سلطة تحمي دور الضرب وتمنع التزييف، وأسواق تقبله، وتجار يثقون في استمراره. لكن ازدهار العملة لم يعن أن مالية الدولة بلا حدود: فقد احتاج الدفاع عن الأندلس إلى جيوش ونفقات متواصلة، وتطلبت مراقبة الطرق والمدن البعيدة رجالا وأموالا، وصارت القرارات المتخذة في مراكش مرتبطة بما يجري على مسافات بعيدة في الصحراء والأندلس. ثم ظهرت حركة الموحدين في جبال الأطلس، وتحولت تدريجيا إلى منافس عسكري وسياسي يستهلك موارد الدولة. فلم يسقط المرابطون لأن تجارتهم اختفت فجأة، بل لأن قوتهم الاقتصادية دخلت في مواجهة مع ضغوط سياسية وعسكرية وفكرية متزايدة. وهنا درس يتكرر في تاريخ الدول والمؤسسات: النجاح السابق يوفر موارد مهمة، لكنه قد يدفع صاحبه إلى التزامات أكبر من قدرته، وقد تصير الإمبراطورية ضحية لاتساعها إن أنفقت معظم ما تجمعه على حماية حدودها ولم تترك ما يكفي لتجديد الداخل.

> **فلم يسقط المرابطون لأن تجارتهم اختفت فجأة، بل لأن قوتهم الاقتصادية دخلت في مواجهة مع ضغوط سياسية وعسكرية وفكرية متزايدة.**

المحور الثالث

الموحدون — السوق الواسعة والدولة المركزية

إعادة بناء الوحدة بعد سقوط المرابطين

ظهرت حركة الموحدين في جبال الأطلس بقيادة محمد بن تومرت، ثم تحولت في عهد عبد المؤمن بن علي إلى دولة توسعية هزمت المرابطين ودخلت مراكش سنة 1147. ولم تكتف بالمغرب، بل وسعت نفوذها عبر أجزاء واسعة من بلاد المغرب والأندلس، حتى صارت من أكبر دول الغرب الإسلامي. واقتصاديا، جمع هذا الاتساع مدنا وموانئ وأراضي زراعية وطرقا تجارية داخل مجال سياسي واحد: صارت مراكش مركز القرار، وأدت فاس وسبتة وبجاية وتونس وإشبيلية أدوارا في التجارة والصناعة والإدارة. وكان انتقال السلطة من المرابطين إلى الموحدين مصحوبا بالحرب والاضطراب في مناطق متعددة، فلم تبدأ الوحدة الجديدة بلا كلفة؛ لكن استقرار الدولة لاحقا سمح بإعادة ربط الطرق والأسواق، فأمكن للسلع أن تنتقل بين المغرب الأوسط والأقصى والأندلس تحت سلطة تتحدث باسم خليفة واحد. ومع ذلك، لا نتصور هذه الرقعة الواسعة سوقا حديثة بلا حدود داخلية؛ فقد استمرت الاختلافات المحلية في الضرائب والعملات والعادات، وبقيت المسافة وصعوبة النقل مؤثرتين. وما وفرته الدولة أساسا إطار سياسي أوسع وقدرة أكبر على حماية عدد من المسالك — وهذا يشبه جمع فروع كثيرة داخل مجموعة واحدة: الاسم الموحد يمنحها قوة، لكن النجاح يتوقف على قدرة الإدارة المركزية على فهم اختلاف كل فرع وعدم معاملتها جميعا بالطريقة نفسها.

> **ومع ذلك، لا نتصور هذه الرقعة الواسعة سوقا حديثة بلا حدود داخلية؛ فقد استمرت الاختلافات المحلية في الضرائب والعملات والعادات، وبقيت المسافة وصعوبة النقل مؤثرتين.**

إدارة الإمبراطورية والجباية

لا تحكم دولة تمتد من الأطلسي إلى أجزاء بعيدة من شمال إفريقيا والأندلس بالأوامر وحدها؛ فقد احتاج الموحدون إلى ولاة وعمال وقضاة وكتاب وجباة، وإلى مراسلات تنقل أخبار الأقاليم ومواردها إلى المركز. وجمعت الأموال من الأرض والأسواق والتجارة والرسوم، ثم وجه جزء منها إلى الجيش والأسطول والإدارة والبناء، وضربت الدولة نقودها فكانت العملة وسيلة تبادل وعلامة على السلطة الجديدة. وعقد الموحدون، رغم صراعهم العسكري مع قوى مسيحية في الأندلس والمتوسط، اتفاقات تجارية مع تجار أوروبيين، لأن المصلحة الاقتصادية لا تتوقف دائما عند الحدود الدينية والسياسية: فالموانئ تحتاج حركة السفن، والخزينة تحتاج الرسوم، والتجار الأجانب يحتاجون الأمان والأسواق. لكن نجاح الإدارة ارتبط بقدرتها على ضبط من يمثلها في الجهات: فالوالي البعيد قد يتحول من خادم للدولة إلى صاحب نفوذ محلي، والجابي قد يطلب من السكان أكثر مما يصل إلى الخزينة. فكما أن فتح فروع كثيرة لا يزيد الأرباح بالضرورة — إن غابت الحسابات الواضحة والمراقبة والمسؤوليات، قد ترتفع المبيعات بينما يضيع المال بين الطريق والمخزن والإدارة — واجهت الإمبراطوريات المشكلة نفسها بأدوات عصرها: كيف تعرف العاصمة ما يجمع فعلا في إقليم بعيد، وما يحتاجه، وما يحتفظ به المسؤول لنفسه؟

> **وجمعت الأموال من الأرض والأسواق والتجارة والرسوم، ثم وجه جزء منها إلى الجيش والأسطول والإدارة والبناء، وضربت الدولة نقودها فكانت العملة وسيلة تبادل وعلامة على السلطة الجديدة.**

الزراعة والصناعة والمدن

استند اقتصاد الموحدين إلى تنوع كبير بين أقاليم دولتهم: وفرت السهول والأودية الحبوب والزيتون والفواكه والماشية، وأسهمت خبرات الري والزراعة في تغذية المدن والأسواق، خاصة في مناطق المغرب والأندلس ذات التقاليد الزراعية المتقدمة. وفي المدن، واصل الحرفيون إنتاج المنسوجات والجلود والخزف والأسلحة والأدوات المعدنية، وارتبطت بعض الموانئ بصناعة السفن وخدمة التجارة البحرية. وكانت مراكش وفاس وإشبيلية مراكز تجمع الإدارة والاستهلاك والإنتاج: فوجود البلاط والجيش والموظفين يخلق طلبا على الطعام واللباس والبناء، لكنه يحتاج ريفا وورشا تلبيه؛ وتحركت التجارة مع إفريقيا جنوب الصحراء والأندلس والمدن المتوسطية، ودخل تجار من جنوة وبيزا وغيرهما إلى موانئ الغرب الإسلامي وفق اتفاقات وشروط ورسوم — ما يبين أن الصراع السياسي لم يمنع التبادل دائما: فقد يتقاتل الحكام بينما يبحث التجار عن مساحة آمنة للبيع والشراء. غير أن ازدهار المدن قد يخفي ضعفا في الأطراف: فإن تركز الإنفاق والثروة في العاصمة بينما يحمل الريف ضرائب ثقيلة، صار التوازن هشا، إذ لا تستمر المدينة في الاستهلاك إن لم يستمر المنتج في الزراعة والصناعة. وهذه حقيقة بسيطة: الإدارة والمبيعات تظهران في الواجهة، لكن المؤسسة تقف في الحقيقة على من ينتج السلعة ويؤدي الخدمة كل يوم.

وهذه حقيقة بسيطة: الإدارة والمبيعات تظهران في الواجهة، لكن المؤسسة تقف في الحقيقة على من ينتج السلعة ويؤدي الخدمة كل يوم.

كلفة الإمبراطورية وبداية التفكك

بلغ الموحدون درجة كبيرة من القوة، لكن المجال الواسع الذي جمعوه حمل أسبابا لصعوبة الاستمرار: فقد احتاجت الدولة إلى الدفاع عن جبهات متباعدة، وإرسال الجيوش عبر البحر والجبال، وضمان ولاء القبائل والولاة، وتمويل العاصمة والأسطول والحملات في الأندلس. وكانت الهزيمة في معركة العقاب سنة 1212 ضربة قوية لنفوذهم في الأندلس، لكنها لم تكن السبب الوحيد؛ فقد تداخلت معها صراعات الخلافة، وتمردات داخلية، وضعف قدرة المركز على ضبط الأقاليم البعيدة. وبدأت أجزاء من الدولة تستقل تحت سلطات جديدة، فظهر الحفصيون في تونس، والزيانيون في المغرب الأوسط، ثم تقدم المرينيون داخل المغرب الأقصى حتى دخلوا مراكش سنة 1269، فانقسم المجال الذي وحده الموحدون إلى أسواق وسلطات متعددة من جديد. لكن سقوط الدولة لا يعني اختفاء كل ما بنته: فقد استمرت مراكش وفاس والموانئ والطرق والحرف، وانتقلت خبرات الإدارة والعمران إلى الدول اللاحقة. والمشكل لم يكن نقص الموارد، بل أن النظام صار يعتمد على قدرة المركز على إبقاء أطراف كثيرة تحت سيطرته في وقت واحد؛ فحين ضعفت القيادة، ظهر أن المؤسسة واسعة لكنها غير متماسكة بما يكفي. وهو درس معروف: النمو السريع قد يخفي المشكلات بدل أن يحلها، فكل فرع جديد يزيد المبيعات ويزيد الحاجة إلى الإدارة والسيولة والرقابة؛ وإذا سبق الاتساع بناء المؤسسة، صار الحجم عبئا بدل أن يكون قوة.

> **لكن سقوط الدولة لا يعني اختفاء كل ما بنته: فقد استمرت مراكش وفاس والموانئ والطرق والحرف، وانتقلت خبرات الإدارة والعمران إلى الدول اللاحقة.**

المحور الرابع

المرينيون والوطاسيون — ازدهار فاس وتراجع الوحدة

فاس تستعيد مكانتها

بعد أن أنهى المرينيون حكم الموحدين بالمغرب خلال القرن الثالث عشر، أعادوا إلى فاس مكانتها عاصمة للدولة — لا اختيارا لمدينة قديمة فحسب، بل استفادة من مركز اقتصادي يملك أسواقا وحرفا وطرقا وعلاقات تراكمت عبر قرون. وفي سنة 1276 أسس السلطان أبو يوسف يعقوب مدينة فاس الجديدة إلى جوار فاس القديمة، وجعل فيها القصر ومقار الحكم ومساكن الجيش ومرافق الإدارة؛ فصارت فاس فضاء قديما يحتفظ بأسواقه وحرفه وسكانه، وفضاء جديدا يمثل السلطة والجيش. وكان وجود البلاط والموظفين والجنود يخلق طلبا على الغذاء والملابس والسكن والخيول والأسلحة والخدمات، فيستفيد منه التجار والحرفيون، وساعد موقعها على الاتصال بسهول سايس وشمال المغرب وطرقه الشرقية والجنوبية. لكن ازدهار العاصمة احتاج موارد من خارجها، فظلت علاقة الدولة بالريف والطرق التجارية حاسمة؛ فنقل مقر الإدارة إلى مدينة ناجحة قد يمنح المؤسسة صورة قوية، لكنه لا يصنع النجاح وحده — المدينة تحتاج موردين ومنتجين وزبائن وشبكة نقل، وإن انقطعت هذه الصلات صار المقر الجميل كلفة. وقد استطاع المرينيون في فترات قوتهم أن يجمعوا حول فاس القرار السياسي والتعليم والحرفة والتجارة، فبلغت المدينة أوجا مهما خلال القرنين الثالث عشر والرابع عشر.

> **وقد استطاع المرينيون في فترات قوتهم أن يجمعوا حول فاس القرار السياسي والتعليم والحرفة والتجارة، فبلغت المدينة أوجا مهما خلال القرنين الثالث عشر والرابع عشر.**

المدارس والمعرفة بوصفهما استثمارا في المدينة

بنى المرينيون عددا من المدارس في فاس ومدن أخرى، من أشهرها مدارس العطارين وأبي عنانية والصهريج. ارتبطت هذه المنشآت بالتعليم الديني واللغة وتكوين الفقهاء والكتاب والقضاة، لكنها أدت وظيفة سياسية وإدارية أيضا: فالدولة الواسعة تحتاج من يعرف الكتابة والحساب والقانون، ويستطيع توثيق المعاملات وإدارة الأوقاف والعمل في القضاء والدواوين. ومولت الأوقاف جانبا من حياة المدارس، ووفرت للطلبة والمدرسين السكن أو الطعام أو الموارد بحسب شروط كل وقف؛ كما خلق بناء المدارس وتشغيلها عملا للحرفيين والنجارين والنقاشين وصناع الجبس والزليج، ثم وفر بعد اكتمالها طلبا مستمرا على الورق والكتب والنسخ والتجليد والغذاء والسكن. فلم يكن الاستثمار في العلم منفصلا عن اقتصاد المدينة؛ لكنه لم يكن تعليما عاما يصل إلى الجميع، ولا كان أغلبه موجها مباشرة إلى تطوير أدوات الإنتاج: ساعد على تكوين الإدارة والقضاء وحفظ المعرفة، لكنه لم يتحول دائما إلى ابتكار صناعي أو تقني. وهنا درس مهم: التعليم يصير قوة اقتصادية حين يحفظ المعرفة ويضيف إليها ثم يربطها بحاجات المجتمع، أما إن اكتفى بتكرار ما يعرفه فقد يحفظ مكانته الثقافية دون أن يغير قدرة البلاد على الإنتاج. وقد منحت المدارس المرينية فاس سمعة علمية كبيرة، لكن التحدي الباقي كان تحويل هذه المعرفة إلى إدارة أكفأ واقتصاد أقدر على التطور.

> **وقد منحت المدارس المرينية فاس سمعة علمية كبيرة، لكن التحدي الباقي كان تحويل هذه المعرفة إلى إدارة أكفأ واقتصاد أقدر على التطور.**

التجارة بين الصحراء والبحر المتوسط

استمرت تجارة المغرب في العهد المريني مرتبطة بالصحراء والمتوسط والأندلس، لكن الطرق والأسواق لم تبق ثابتة: تراجعت أهمية بعض المحطات وظهرت طرق منافسة، بينما حافظت مدن مثل فاس وسبتة وسلا على أدوار تجارية متفاوتة. عبر الصحراء وصلت سلع إفريقيا الغربية ومنها الذهب، ومن المتوسط دخلت المنسوجات والمعادن وبعض المصنوعات وخرجت الجلود والصوف والحبوب؛ وشارك في المبادلات تجار مسلمون ويهود ومسيحيون، ونشط تجار من جنوة ومايوركا ومدن متوسطية أخرى. وحتى في الصراع العسكري مع قوى مسيحية، لم تتوقف التجارة دائما، فقد احتاجت الخزينة الرسوم واحتاج التجار الأسواق. وحاول المرينيون في فترات توسيع نفوذهم نحو المغرب الأوسط والأندلس، لكن الحملات استهلكت الأموال والرجال، ولم تتحول كل الانتصارات المؤقتة إلى مكاسب اقتصادية مستمرة: فالتحكم في مدينة أو ميناء قد يكون مفيدا، لكن الاحتفاظ به يحتاج إدارة وحماية وربطا حقيقيا ببقية الاقتصاد — كما يعرف المقاول حين يفتح سوقا جديدة: البيع الأول أسهل من المحافظة على الزبون وإمداده وضمان الربح. فبقي المغرب حلقة مهمة بين الصحراء والبحر، لكن اعتماده الكبير على التجارة الخارجية جعله حساسا لتحول الطرق وللقوة المتزايدة التي بدأت تظهر في الضفة الشمالية.

فبقي المغرب حلقة مهمة بين الصحراء والبحر، لكن اعتماده الكبير على التجارة الخارجية جعله حساسا لتحول الطرق وللقوة المتزايدة التي بدأت تظهر في الضفة الشمالية.

ضعف الدولة واقتراب الخطر من السواحل

دخلت الدولة المرينية مراحل من الصراع على الحكم، وتزايد نفوذ الوزراء والقادة، ثم صارت أسرة بني وطاس تؤدي دورا كبيرا في الإدارة قبل أن تتولى الحكم مباشرة في فاس خلال القرن الخامس عشر. وفي الوقت نفسه كان ميزان القوة في البحر يتغير: ففي سنة 1415 استولى البرتغاليون على سبتة، مستفيدين من أزمة أواخر العهد المريني. ولم يكن سقوطها مجرد خسارة عسكرية، بل فقدان ميناء مهم وباب من أبواب التجارة مع المتوسط؛ ثم توسع الحضور البرتغالي والإيبيري في مواقع ساحلية أخرى خلال العقود التالية، بينما واجه الوطاسيون صعوبة في فرض سلطة قوية على البلاد. استمر الاقتصاد والأسواق والحرف، ولم يصر المغرب أرضا فارغة، لكن غياب الوحدة جعل الدفاع عن الساحل وتنظيم الضرائب وتأمين الطرق أصعب: فقوة العاصمة لا تعوض ضعف السيطرة على الموانئ والجنوب. وظهرت في سوس قوى جديدة قادت المقاومة ضد الوجود البرتغالي، منها الحركة السعدية التي ستصير دولة. وهكذا نرى كيف يفقد المركز قيادة الاقتصاد قبل أن يفقد اسمه السياسي: فحين تعجز السلطة عن حماية الطريق والميناء، يبحث التجار والسكان عمن يوفر الأمن. ولا يكفي أن تكون المؤسسة قديمة ومعروفة؛ فإن لم تستجب لخطر جديد، أخذ مكانها منافس ناشئ فهم الحاجة التي عجزت هي عن تلبيتها.

ولا يكفي أن تكون المؤسسة قديمة ومعروفة؛ فإن لم تستجب لخطر جديد، أخذ مكانها منافس ناشئ فهم الحاجة التي عجزت هي عن تلبيتها.

المحور الخامس

السعديون — السكر والذهب وتمويل القوة

السكر المغربي في الأسواق الخارجية

قبل أن يصير النفط والفوسفاط من السلع الاستراتيجية، كان السكر منتجا مرتفع القيمة يحتاجه المطبخ والدواء وتطلبه أسواق أوروبا. وقد عرفت مناطق المغرب زراعته قبل السعديين، لكن الدولة السعدية وسعت خلال القرن السادس عشر إنتاج قصب السكر وتصنيعه، خاصة في سوس ومناطق قريبة من مراكش. ولم تكن صناعته بسيطة: احتاجت أراضي ومياها كثيرة، وقنوات ري وطواحين وأفران ويدا عاملة، ثم خشبا أو وقودا ووسائل لنقل المنتج نحو الموانئ — فجمعت الفلاحة والتحويل والنقل والتصدير، وصارت مثالا مبكرا على سلسلة إنتاج متكاملة. وكان جزء من السكر يصدر إلى أوروبا، بينما مولت من عائداته الدولة وشراء سلع تحتاجها كبعض المعادن والأسلحة والمصنوعات، واستفاد المخزن منه مباشرة أو عبر الضرائب والعلاقات مع التجار. لكن قوته حملت نقاط ضعف: فهو محصول يستهلك الماء والأرض، ويتأثر بتكاليف الوقود والعمل والنقل، والاعتماد على مشترين خارجيين يجعله رهينا للأسعار والمنافسة. فالمنتج الذي يحقق أرباحا كبيرة قد يدفع صاحبه إلى التوسع دون حساب التغير المقبل؛ فإذا ظهر منافس أرخص، تحولت التجهيزات الثقيلة من قوة إلى عبء — وهو ما سيواجهه السكر المغربي لاحقا مع صعود إنتاج أرخص في الجزر الأطلسية والمستعمرات.

> **لكن قوته حملت نقاط ضعف: فهو محصول يستهلك الماء والأرض، ويتأثر بتكاليف الوقود والعمل والنقل، والاعتماد على مشترين خارجيين يجعله رهينا للأسعار والمنافسة.**

معركة وادي المخازن وما جاء بعد النصر

في سنة 1578 واجه المغرب لحظة كادت تغير مصيره السياسي والاقتصادي: دخل الملك البرتغالي سبستيان بجيش كبير لمساندة السلطان السابق محمد المتوكل ضد السلطان السعدي عبد الملك، وانتهت المعركة — المعروفة بوادي المخازن أو معركة الملوك الثلاثة — بهزيمة الجيش البرتغالي ووفاة الملوك الثلاثة: سبستيان وعبد الملك والمتوكل، فتولى أحمد المنصور الحكم بعد أخيه عبد الملك. حافظ الانتصار على استقلال المغرب ومنع سيطرة برتغالية جديدة على داخله، ورفع مكانة الدولة السعدية في علاقاتها مع أوروبا والدولة العثمانية، وحصل المغرب على أموال من افتداء عدد من الأسرى والنبلاء البرتغاليين، فدخلت الخزينة موارد مهمة. لكن القيمة الاقتصادية الكبرى لم تكن في الفدية وحدها، بل في أن الدولة خرجت بسلطة أقوى وسمعة تجعل الآخرين يحسبون حسابها؛ فالاستقرار والأمن يغيران شروط التفاوض، ويشجعان التجارة، ويمنحان الحاكم قدرة أكبر على جمع الموارد. ومع ذلك، لا نحول المعركة إلى قصة تقول إن انتصارا واحدا صنع كل ثروة السعديين؛ فقد استندت قوة أحمد المنصور أيضا إلى الضرائب والجمارك والسكر والتجارة والعلاقات الدبلوماسية. فالمعركة تفتح فرصة، لكنها لا تبني الاقتصاد وحدها — كأنما فازت مقاولة بعقد كبير: قد يمنحها المال والسمعة، لكن استمرارها يتوقف على كيفية استثمار هذا النجاح بعد انتهاء العقد.

> **ومع ذلك، لا نحول المعركة إلى قصة تقول إن انتصارا واحدا صنع كل ثروة السعديين؛ فقد استندت قوة أحمد المنصور أيضا إلى الضرائب والجمارك والسكر والتجارة والعلاقات الدبلوماسية.**

أحمد المنصور والبحث عن ذهب السودان

نظر أحمد المنصور إلى إمبراطورية سونغاي في إفريقيا الغربية بوصفها قوة تتحكم في مدن ومسالك مهمة من التجارة الصحراوية، خاصة في تمبكتو وغاو ومناطق الملح، واحتاج إلى موارد تمول دولته وجيشه ومشاريعه، فأرسل حملة عبر الصحراء في نهاية سنة 1590. قاد جؤذر باشا جيشا ضم جنودا مزودين بالأسلحة النارية، وهزم سنة 1591 جيش سونغاي في معركة تونديبي، ثم دخلت القوات المغربية غاو وتمبكتو. كان الانتصار العسكري سريعا، لكن تحويله إلى مكسب اقتصادي مستمر أصعب: فالمسافة بين مراكش ومدن النيجر شاسعة، وإرسال الجنود والمؤن والأوامر عبر الصحراء مكلف، وواجهت القوات مقاومة وصعوبة في إخضاع المجال كله، ولم تكن مناجم الذهب داخل المدن التي سيطر عليها مباشرة، فلم يضع احتلال تمبكتو وغاو ذهب إفريقيا كله في يد السلطان. وصلت إلى المغرب أموال وذهب وهدايا وضرائب، لكن السيطرة البعيدة احتاجت نفقات وإدارة دائمة، وصارت القوات المغربية هناك أكثر ارتباطا بواقعها المحلي مع الوقت. وتعلمنا هذه الحملة أن الوصول إلى الثروة لا يعني امتلاكها اقتصاديا: فقد يشتري المشروع شركة بعيدة ثم يكتشف أن كلفة إدارتها أكبر مما توقع، وأن الأرقام قبل الصفقة لا تعكس الواقع. فقد كسب المنصور الحرب، لكنه لم يحول السودان إلى مورد مضمون يخضع لمراكش بسهولة.

> **فقد كسب المنصور الحرب، لكنه لم يحول السودان إلى مورد مضمون يخضع لمراكش بسهولة.**

ثراء القصر وضعف الاستمرار

جمع عهد أحمد المنصور موارد السكر والجمارك والضرائب وفدية الأسرى وما وصل من السودان، ورافقه نشاط دبلوماسي مع إنجلترا وإسبانيا والدولة العثمانية وغيرها. وبنى السلطان قصر البديع في مراكش ليكون صورة عن قوة الدولة وثروتها، مستخدما موادا وحرفيين وما وفرته الخزينة؛ ولم يكن ترفا شخصيا فقط، بل رسالة سياسية إلى السفراء والخصوم وعملا للحرفيين والبنائين، لكنه كان كذلك إنفاقا كبيرا يعكس اعتماد النظام على قدرة السلطان على جمع الموارد وضبط الدولة. وحين توفي أحمد المنصور سنة 1603، دخل أبناؤه في صراع على الحكم، فانقسمت البلاد وتضررت التجارة والإنتاج؛ وفي الوقت نفسه واجه السكر المغربي منافسة متزايدة من الإنتاج الأطلسي، وارتفعت كلفته مع الضغط على الماء والوقود وتراجع الاستقرار. فظهرت هشاشة نموذج جمع سلطة مركزية قوية بمنتجات محدودة ومداخيل لا يضمن استمرارها: كان الاقتصاد ناجحا ما دامت الطرق تعمل والسلطان يراقبها والخزينة قادرة على الدفع، لكنه لم يبن مؤسسة تضمن انتقالا مستقرا للسلطة. وهذه من أقسى مشكلات المقاولة العائلية: قد يكون المؤسس قويا يعرف كل التفاصيل، لكن المؤسسة تدخل الأزمة حين يغيب إن لم يحدد طريقة انتقال القرار والمسؤولية. فقد ترك المنصور قصرا عظيما وسمعة واسعة، لكنه ترك كذلك دولة لم تستطع تحويل قوة عهده إلى استقرار يستمر بعده.

> **فقد ترك المنصور قصرا عظيما وسمعة واسعة، لكنه ترك كذلك دولة لم تستطع تحويل قوة عهده إلى استقرار يستمر بعده.**

المحور السادس

الدولة العلوية — توحيد البلاد وبناء اقتصاد الموانئ

إعادة توحيد المجال الاقتصادي

حين بدأت الدولة العلوية تصعد خلال القرن السابع عشر، لم تتسلم بلدا موحدا مستقرا، بل مجالا أنهكته الصراعات التي أعقبت ضعف الدولة السعدية: انقسمت السلطة بين قوى محلية وزوايا وقبائل ومراكز تجارية، وصارت الطرق أقل أمنا، وتراجعت قدرة المخزن على جمع الضرائب وحماية الأسواق. وفي مثل هذه الظروف لا يقف الضرر عند السياسة، بل يصل سريعا إلى الاقتصاد: فالتاجر لا يغامر ببضاعته في طريق غير آمن، والفلاح لا يوسع إنتاجه إن جهل من سيأخذ محصوله، والمدينة لا تزدهر إن انقطعت عنها القوافل. نجح المولى الرشيد في إعادة توحيد أجزاء واسعة من المغرب، ثم عمل خلفاؤه على تثبيت السلطة وربط الأقاليم بالمركز؛ فكان أول إنجاز اقتصادي للدولة العلوية إعادة بناء المجال الذي يمكن أن تتحرك داخله السلع والضرائب والناس.

> **نجح المولى الرشيد في إعادة توحيد أجزاء واسعة من المغرب، ثم عمل خلفاؤه على تثبيت السلطة وربط الأقاليم بالمركز؛ فكان أول إنجاز اقتصادي للدولة العلوية إعادة بناء المجال الذي يمكن أن تتحرك داخله السلع والضرائب والناس.**

المولى إسماعيل: الدولة والجيش والجباية

في عهد المولى إسماعيل، بين سنتي 1672 و1727، صارت مكناس عاصمة للدولة ومركزا لمشروع سياسي وعسكري واسع: أقام السلطان جيشا دائما، وبنى التحصينات والمخازن والمنشآت، وسعى إلى فرض الأمن على الطرق وتقليص تمرد القوى المحلية. وكان ذلك ضروريا لحماية التجارة وجمع الضرائب وإظهار قوة الدولة، لكنه احتاج موارد كبيرة؛ فالدولة القوية تحتاج جيشا وإدارة ومخازن وطرقا، غير أن تمويل هذه الأجهزة قد يصير عبئا إن صارت الجباية ثقيلة أو غير مستقرة. ولهذا تكشف تجربة المولى إسماعيل وجها مزدوجا لبناء الدولة: فقد أعادت السلطة المركزية قدرا من الأمن والوحدة، لكنها قامت أيضا على ضغط مالي وعسكري كبير. وبعد وفاته عادت الصراعات على الحكم، فظهر أن قوة الدولة لا تكفي إن ارتبط تماسكها بشخص الحاكم أكثر من ارتباطه بمؤسسات قادرة على الاستمرار.

> **وبعد وفاته عادت الصراعات على الحكم، فظهر أن قوة الدولة لا تكفي إن ارتبط تماسكها بشخص الحاكم أكثر من ارتباطه بمؤسسات قادرة على الاستمرار.**

المخزن والقبائل والأسواق

لم تمتد سلطة المخزن بالدرجة نفسها إلى كل مناطق المغرب، فقامت العلاقة مع القبائل والزوايا والقيادات المحلية على مزيج من القوة والتفاوض والتحالف: تحتاج الدولة القبائل لحماية الطرق وتوفير الجنود والضرائب، وتحتاج القبائل الأسواق والاستقرار والاعتراف بمصالحها. فحين ينجح هذا التوازن، تتحرك القوافل وتنتظم الأسواق الأسبوعية وتصل المنتجات الزراعية والحيوانية إلى المدن والموانئ؛ وحين يختل، ترتفع كلفة النقل والحماية، وتتراجع المبادلات، ويصير النشاط أكثر محلية وانغلاقا. فالمسافة لا تقاس بالكيلومترات فقط: قد يكون السوق قريبا جغرافيا بعيدا اقتصاديا إن كان الطريق خطرا أو الرسوم غامضة أو السلطة متعددة. وقد واجه المغرب هذه المشكلة طويلا: مجال واسع وموارد متنوعة، لكن ربطها داخل سوق وطنية واحدة ظل مرتبطا بقدرة الدولة على توفير الأمن والثقة واستمرار القواعد.

وقد واجه المغرب هذه المشكلة طويلا: مجال واسع وموارد متنوعة، لكن ربطها داخل سوق وطنية واحدة ظل مرتبطا بقدرة الدولة على توفير الأمن والثقة واستمرار القواعد.

الصويرة وصعود تجارة الموانئ

في عهد السلطان سيدي محمد بن عبد الله، خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر، اتجه المغرب أوضح نحو التجارة البحرية. أنشأ السلطان مدينة الصويرة — موغادور آنذاك — لتكون ميناء منظما يربط الداخل المغربي وطرقه الصحراوية بأوروبا والعالم. ولم تكن مجرد رصيف ترسو فيه السفن، بل مدينة اقتصادية مخططة تضم التجار والمخازن والحرف والإدارة والجمارك. واستعان السلطان بتجار عرفوا بـ«تجار السلطان»، ومنحهم امتيازات ومسؤوليات لتطوير المبادلات مع الخارج، واجتمع فيها تجار مسلمون ويهود وأوروبيون، فصارت حلقة وصل بين منتجات الداخل — كالصمغ والجلود والصوف والحبوب — والسلع المستوردة. وقد أظهرت الصويرة أن الدولة تستطيع إنشاء قطب اقتصادي حين تجمع في مكان واحد الميناء والأمن والتجار والإدارة والاتصال بالأسواق الدولية.

> **وقد أظهرت الصويرة أن الدولة تستطيع إنشاء قطب اقتصادي حين تجمع في مكان واحد الميناء والأمن والتجار والإدارة والاتصال بالأسواق الدولية.**

من اقتصاد القوافل إلى اقتصاد الجمارك

لم تختف تجارة القوافل فجأة، لكن مركز الثقل بدأ ينتقل تدريجيا من الطرق الصحراوية إلى الموانئ الأطلسية والمتوسطية: فمع توسع الملاحة الأوروبية، صارت السفن تنقل كميات أكبر في وقت أقصر، وازدادت أهمية مدن مثل الصويرة وطنجة والعرائش والرباط ثم الدار البيضاء. وصارت الرسوم الجمركية موردا متزايد الأهمية للخزينة، لأنها تجمع في نقاط محددة ويمكن مراقبتها أفضل من الضرائب المنتشرة في مجال واسع. غير أن هذا التحول حمل خطرا جديدا: فكلما زاد اعتماد الدولة على الجمارك، صارت أكثر تأثرا بحركة التجارة الخارجية وبالمعاهدات التي تحدد الرسوم وبقوة الدول التي تصل سفنها إلى الموانئ. فقد منح اقتصاد الموانئ المغرب فرصة جديدة للانفتاح، لكنه أدخله أيضا إلى عالم تتغير فيه موازين القوة بسرعة، وتملك فيه الدول الصناعية قدرة أكبر على فرض شروطها.

> **فقد منح اقتصاد الموانئ المغرب فرصة جديدة للانفتاح، لكنه أدخله أيضا إلى عالم تتغير فيه موازين القوة بسرعة، وتملك فيه الدول الصناعية قدرة أكبر على فرض شروطها.**

المحور السابع

عندما تغير ميزان القوة مع أوروبا

الصناعة غيرت قواعد المنافسة

لم يكن الفرق بين المغرب وأوروبا في بداية العصر العلوي فرقا مطلقا بين متقدم ومتأخر؛ فقد كان المغرب يملك مدنا وحرفا وتجارات ودولة قادرة أحيانا على التفاوض من موقع قوة. لكن الثورة الصناعية غيرت قواعد المنافسة: صارت المصانع الأوروبية تنتج الأسلحة والأقمشة والأدوات بكميات أكبر وكلفة أقل، وتطورت السفن والطرق والقدرة العسكرية بسرعة لم تستطع الاقتصادات التقليدية مجاراتها. ولم تعد المنافسة بين حرفي مغربي وحرفي أوروبي، بل بين ورشة تعتمد اليد وأدوات بسيطة، ومصنع يجمع الآلة والطاقة والتمويل والسوق الواسعة. ومع دخول السلع المصنعة بأسعار تنافسية، واجه كثير من الحرفيين المحليين ضغطا متزايدا، بينما ظل المغرب يصدر منتجات زراعية ومواد أولية محدودة التصنيع. وهكذا بدأ ميزان التجارة يعكس فرقا أعمق في القدرة على إنتاج القيمة.

> **وهكذا بدأ ميزان التجارة يعكس فرقا أعمق في القدرة على إنتاج القيمة.**

المعاهدات والامتيازات: سوق تفتح بشروط الطرف الأقوى

شكلت المعاهدة التجارية المغربية البريطانية لسنة 1856 محطة مهمة في هذا التحول: وسعت حرية التجار البريطانيين، وحددت الرسوم الجمركية على الواردات عند مستوى منخفض، وقلصت قدرة المخزن على استعمال بعض الاحتكارات التجارية. كانت تفتح السوق وتشجع المبادلات، لكنها تفعل ذلك في وقت لم تكن فيه القوة الإنتاجية للطرفين متساوية؛ فالتجارة الحرة بين مصنع كبير وورشة صغيرة لا تعطي النتيجة نفسها لكل. وتوسع أيضا نظام الحماية الأجنبية، فصار بعض المغاربة العاملين مع القنصليات والتجار الأجانب ينالون امتيازات تعفيهم من التزامات يتحملها غيرهم؛ وبمرور الوقت لم تعد المسألة مجرد حضور تجاري أوروبي، بل صارت جزءا من السلطة الاقتصادية داخل البلاد، إذ اكتسبت القنصليات والتجار المحميون قدرة على التأثير في الضرائب والأسواق والعلاقات المحلية.

> **وتوسع أيضا نظام الحماية الأجنبية، فصار بعض المغاربة العاملين مع القنصليات والتجار الأجانب ينالون امتيازات تعفيهم من التزامات يتحملها غيرهم؛ وبمرور الوقت لم تعد المسألة مجرد حضور تجاري أوروبي، بل صارت جزءا من السلطة الاقتصادية داخل البلاد، إذ اكتسبت القنصليات والتجار المحميون قدرة على التأثير في الضرائب والأسواق والعلاقات المحلية.**

الهزائم والديون والضغط على الجمارك

كشفت هزيمة المغرب أمام فرنسا في معركة إيسلي سنة 1844، ثم الحرب مع إسبانيا واحتلال تطوان بين 1859 و1860، حجم الفجوة العسكرية والتقنية. واضطر المغرب بعد حرب تطوان إلى دفع تعويض مالي ضخم لإسبانيا، فلجأ إلى قرض بريطاني ربط سداد جزء منه بمداخيل الجمارك؛ ومن هنا بدأت الديون تتحول من وسيلة تمويل إلى أداة نفوذ: فحين تعجز الدولة عن تغطية نفقاتها، وتستدين بشروط يضعها المقرض الأقوى، تصير موارد المستقبل مقيدة قبل أن تدخل الخزينة. حاول سلاطين المغرب إدخال إصلاحات على الجيش والإدارة والضرائب، لكن الإصلاح نفسه احتاج أموالا وتقنيات تشترى من الخارج، فوجد المخزن نفسه في دائرة صعبة: يحتاج الاقتراض ليقوى، لكن شروطه تقلص جزءا من حريته وتزيد تبعيته.

> **كشفت هزيمة المغرب أمام فرنسا في معركة إيسلي سنة 1844، ثم الحرب مع إسبانيا واحتلال تطوان بين 1859 و1860، حجم الفجوة العسكرية والتقنية.**

من ضعف القرار الاقتصادي إلى فرض الحماية

في بداية القرن العشرين لم يفقد المغرب استقلاله في يوم واحد، بل تآكلت قدرته على القرار تدريجيا: توسعت الديون، واشتدت المنافسة الفرنسية والإسبانية والألمانية، وربطت قروض جديدة بمراقبة الموارد الجمركية. ثم جاء مؤتمر الجزيرة الخضراء سنة 1906 ليقر إصلاحات في الشرطة والمصرف والجمارك، لكنها منحت القوى الأوروبية حضورا أكبر داخل الإدارة الاقتصادية المغربية؛ فظلت الدولة قائمة رسميا بينما صار جزء متزايد من أدوات السيادة خاضعا لتوازنات الخارج. وحين فرضت الحماية سنة 1912، كان الاحتلال العسكري تتويجا لمسار سبقته التجارة غير المتكافئة والامتيازات والديون والرقابة على الموارد. وهذا درس تاريخي مهم: قد تبدأ خسارة السيادة من بند جمركي أو قرض يبدو مؤقتا، ثم تتسع حين لا يملك الاقتصاد إنتاجا وتمويلا ومؤسسات تمنحه القدرة على التفاوض.

وهذا درس تاريخي مهم: قد تبدأ خسارة السيادة من بند جمركي أو قرض يبدو مؤقتا، ثم تتسع حين لا يملك الاقتصاد إنتاجا وتمويلا ومؤسسات تمنحه القدرة على التفاوض.

المحور الثامن

ما الذي صنع القوة وما الذي أدى إلى التراجع؟

الوحدة والأمن: الاقتصاد يحتاج إلى طريق يمكن الوثوق به

تكشف تجارب المرابطين والموحدين والمرينيين والسعديين والعلويين أن أول شروط القوة الاقتصادية كان القدرة على توحيد المجال وتأمين الحركة داخله: فحين كانت الدولة تحمي الطرق وتضبط العملة وتوفر قدرا من استقرار الضرائب، ازدهرت القوافل والأسواق والمدن؛ وحين تنقسم السلطة وتتعدد الجهات التي تفرض الرسوم أو تهدد المسافرين، ترتفع كلفة التجارة ويتراجع الاستثمار. ويعرف المقاول هذا عمليا: لا يكفي أن توجد بضاعة ومشتر، بل أن توجد ثقة في أن البضاعة ستصل، وأن العقد سيحترم، وأن القواعد لن تتغير في منتصف الطريق. ولهذا لم تكن الوحدة السياسية في تاريخ المغرب مسألة حدود ورايات فقط، بل شرطا لتكوين سوق واسعة تتبادل فيها الجهات مواردها ومنتجاتها.

> **ولهذا لم تكن الوحدة السياسية في تاريخ المغرب مسألة حدود ورايات فقط، بل شرطا لتكوين سوق واسعة تتبادل فيها الجهات مواردها ومنتجاتها.**

المدن المنتجة: لماذا بقيت فاس ومراكش بعد زوال الدول؟

تعاقبت الدول، لكن مدنا مثل فاس ومراكش ومكناس والصويرة استمرت لأنها لم تكن عواصم سياسية فقط، بل مراكز للعلم والحرف والتمويل والتجارة. كانت المدينة القوية تجمع السوق والمسجد والمدرسة والفندق والورشة والمخزن، فتتكون داخلها معرفة اقتصادية لا تختفي بمجرد تغير الحاكم — وهذا يفسر لماذا بقي أثر بعض المدن أطول من عمر الدول التي بنتها: فالبناية قد تهدم، أما المهارة المنتقلة بين الأجيال، وشبكة التجار، وسمعة السوق، فتشكل رأس مال يصعب تعويضه. غير أن المدن المغربية ظلت غالبا قوية داخل اقتصاد حرفي وتجاري، ولم تنتقل في الوقت المناسب إلى إنتاج صناعي واسع: احتفظت بمهاراتها، لكنها لم تجمعها مع الآلة والبحث والتمويل الحديث لتدخل مرحلة جديدة من المنافسة.

> **تعاقبت الدول، لكن مدنا مثل فاس ومراكش ومكناس والصويرة استمرت لأنها لم تكن عواصم سياسية فقط، بل مراكز للعلم والحرف والتمويل والتجارة.**

خطر الاعتماد على الثروة العابرة

استفاد المغرب عبر تاريخه من الذهب الصحراوي، ومن تجارة القوافل، ومن السكر، ومن الموانئ والجمارك؛ لكن جزءا مهما من هذه الثروة ارتبط بما يعبر البلاد أو يرتفع ثمنه في الخارج، لا بما ينتجه الاقتصاد باستمرار من معرفة وصناعة. وقد تمول الدولة جيشا أو قصرا أو حملة من مورد مزدهر، لكن قوتها تهتز حين يتغير الطريق أو يظهر منافس أو تنخفض الأسعار — كما حدث حين تحولت التجارة عن سجلماسة، وحين واجه السكر المغربي منافسة أشد، وحين انتقلت القوة إلى البحار التي تسيطر عليها أوروبا. فالثروة العابرة تمنح فرصة، لكنها لا تضمن المستقبل؛ والذي يضمنه هو استعمالها في بناء قدرات تبقى بعد زوال المورد: تعليم، وري، وطرق، وحرف متطورة، وتمويل، ومؤسسات قادرة على التعلم.

> **فالثروة العابرة تمنح فرصة، لكنها لا تضمن المستقبل؛ والذي يضمنه هو استعمالها في بناء قدرات تبقى بعد زوال المورد: تعليم، وري، وطرق، وحرف متطورة، وتمويل، ومؤسسات قادرة على التعلم.**

التأخر في التكيف: حين تتغير قواعد العالم

لم يكن تراجع الإمبراطوريات المغربية نقصا في الشجاعة ولا غيابا كاملا للموارد، بل في جانب منه بطء التكيف مع تغير قواعد الاقتصاد العالمي. انتقل العالم من القافلة إلى السفينة، ومن الحرفة إلى المصنع، ومن الضرائب التقليدية إلى المصارف والدين العام، ومن الجيوش الموسمية إلى دول تمول جيوشا وتقنيات باستمرار. حاول المغرب الإصلاح، لكنه تحرك تحت ضغط الأزمات وبموارد محدودة، بينما كانت الدول الأوروبية قد بنت منظومات تجعل كل تقدم علمي يدعم الصناعة، وكل توسع صناعي يمول الجيش والتجارة. والمشكلة في الاقتصاد ليست أن تتأخر عن منافسك خطوة واحدة، بل أن يستعمل هو تقدمه لزيادة سرعته بينما تنفق أنت مواردك لمواجهة نتائج التأخر. لذلك لا يكفي أن تدرك الدولة التغيير، بل عليها أن تبني المؤسسات التي تسمح لها بالتغير قبل أن تضطر إليه.

> **لذلك لا يكفي أن تدرك الدولة التغيير، بل عليها أن تبني المؤسسات التي تسمح لها بالتغير قبل أن تضطر إليه.**

خلاصة الفصل

من إمبراطوريات المغرب إلى سؤال المستقبل

لم تبن قوة المغرب التاريخية على الذهب أو الموقع وحدهما: احتاجت الإمبراطوريات التي حكمته إلى دولة توحد المجال، وطرق آمنة، ومدن منتجة، وعملة موثوقة، وتجار يصلون بين الأسواق، وحرفيين يملكون المهارة، ومجتمع قادر على تنظيم جزء من حاجاته بالوقف والتعاون. نجح المرابطون في ربط الصحراء بالمتوسط، وبنى الموحدون مجالا واسعا بين المغرب والأندلس، وجعل المرينيون من فاس مركزا للعلم والصناعة، وحاول السعديون تحويل السكر والذهب إلى قوة سياسية، ثم أعاد العلويون توحيد البلاد ووجهوا جانبا أكبر من تجارتها نحو الموانئ. لكن هذه النجاحات ظلت معرضة للتراجع حين ضعفت المؤسسات، أو انقسم الحكم، أو تغيرت طرق التجارة، أو صارت الثروة مرتبطة بمورد واحد.

> **لكن هذه النجاحات ظلت معرضة للتراجع حين ضعفت المؤسسات، أو انقسم الحكم، أو تغيرت طرق التجارة، أو صارت الثروة مرتبطة بمورد واحد.**

بين سجلماسة وطنجة المتوسط

وبين سجلماسة التي لقبت بـ«عاصمة الذهب» وطنجة المتوسط الذي تعبره اليوم ملايين الأطنان من السلع، يعود السؤال الذي بدأ به هذا الكتاب: هل يكفي أن تمر الثروة من أرضنا حتى نصير أغنياء؟ يخبرنا تاريخ المغرب أن العبور يمنح فرصة، لكنه لا يصنع القوة وحده؛ فالقوة تبنى حين نحتفظ بجزء أكبر من القيمة عبر التصميم والتصنيع والتمويل والتسويق، وحين نحول عائدات التجارة إلى تعليم وماء وطاقة وبحث ومقاولات قادرة على المنافسة. لقد تغيرت القافلة فصارت سفينة وحاوية، لكن التحدي بقي واحدا: أن يكون المغرب منتجا داخل الطريق العالمي، لا مجرد محطة يمر منها إنتاج الآخرين.

> **لقد تغيرت القافلة فصارت سفينة وحاوية، لكن التحدي بقي واحدا: أن يكون المغرب منتجا داخل الطريق العالمي، لا مجرد محطة يمر منها إنتاج الآخرين.**

الفصل السادس

لماذا سبقت الثورة الصناعية بعض الدول؟

العالم قبل الثورة الصناعية

مدخل الفصل

العالم قبل الثورة الصناعية

قبل المصانع الكبرى، كان إيقاع الاقتصاد بطيئا يشبه إيقاع الفصول: ينتظر الفلاح المطر، والحرفي وصول المواد، والتاجر قافلة أو سفينة قد تتأخر أسابيع أو تضيع في الطريق. كانت الأرض المصدر الأكبر للثروة، وقوة الإنسان والحيوان — إلى جانب الرياح والمياه — المحركات الأساسية للإنتاج. وحتى حين يتحسن المحصول أو تظهر أداة جديدة، بقي الأثر محدودا، لأن نمو السكان كان يبتلع جانبا كبيرا من الزيادة، فتعود الأغلبية بعد مدة إلى مستوى معيشي قريب مما كانت عليه. ولهذا ظلت المجتمعات، على اختلاف حضاراتها وممالكها، تنتج أكثر أحيانا، دون أن تقدر على جعل الإنتاج ينمو باستمرار أسرع من عدد السكان.

ثم وقع تحول لم يعرف التاريخ مثيله: لم تعد الزيادة في الإنتاج مرتبطة بموسم جيد أو أرض جديدة فقط، بل صارت ناتجة عن آلات يمكن تحسينها، وطاقة يمكن توسيع استعمالها، ومعرفة تنتقل من اختراع إلى آخر. صار العامل الواحد ينتج في يوم ما كان يحتاج إلى عدة أشخاص، وصار المصنع يقدم آلاف القطع المتشابهة إلى سوق تتجاوز حدود المدينة والدولة. ومن هنا بدأ الاقتصاد الحديث: اقتصاد يرتفع فيه عدد السكان ومتوسط دخل الفرد معا — وإن لم تصل ثمار التحول إلى الجميع بالسرعة نفسها، وكانت سنواته الأولى قاسية على فئات واسعة من العمال.

لكن الثورة الصناعية لم تبدأ في كل مكان، ولا انطلقت في أغنى إمبراطوريات العالم أو أكثرها سكانا. فقد ملكت الصين مدنا كبيرة وصناعات متقدمة، واشتهرت الهند بمنسوجاتها، وكانت هولندا قوة تجارية ومالية، وامتلكت دول أخرى الموارد والأسواق والحرفيين؛ ومع ذلك كانت بريطانيا المكان الذي اجتمعت فيه شروط التحول الصناعي الواسع. وهذا ما يجعل السؤال مهما: لماذا استطاعت دولة بعينها أن تحول التجارة والمعرفة ورأس المال إلى مصانع، بينما بقيت أخرى تبيع المواد الأولية أو تكتفي بتبادل السلع؟

وقد علمتني نحو 20 سنة في المقاولة والعمل الاقتصادي أن الآلة ليست البداية الحقيقية لأي مشروع. يمكن شراء أحدث المعدات، لكن المشروع لا ينجح دون سوق يشتري، وتمويل يصبر،

وعمال يعرفون تشغيل الآلة، وإدارة تنظم العمل، وقوانين تحمي العقود، وطرق تنقل البضائع، وطاقة تصل بثمن يسمح بالمنافسة. وما ينطبق على مقاولة صغيرة ينطبق، أوسع، على اقتصاد دولة كاملة: فالمصانع التي ظهرت في بريطانيا كانت الجزء المرئي من قصة طويلة، أما جذورها فنمت قبل ذلك بقرون داخل الأسواق والموانئ والمصارف والورش والمدن.

لن نبحث في هذا الفصل عن سبب واحد سحري للثورة الصناعية: فالفحم وحده لم يكف، والتجارة وحدها لم تكف، ولا كان أي من المؤسسات والاختراعات ورأس المال قادرا على صنعها منفردا. ما حدث كان التقاء عناصر متعددة في وقت مناسب، ثم قدرة المجتمع والدولة والمقاولين على تحويل هذا الالتقاء إلى حركة إنتاج لا تتوقف. ولفهم المصنع، علينا أولا أن نعود إلى العالم الذي صنع شروط ظهوره.

> **ولفهم المصنع، علينا أولا أن نعود إلى العالم الذي صنع شروط ظهوره.**

المحور الأول

التراكم الطويل قبل ظهور المصانع

السوق جاء قبل المصنع

لا ينتج المقاول بكميات كبيرة لمجرد امتلاكه آلة، بل يحتاج أولا زبائن قادرين على الشراء. وقبل الثورة الصناعية، بدأت الأسواق الأوروبية تتسع تدريجيا، ونمت المدن، وتحسن الاتصال بين الأقاليم، وصار عدد متزايد من الناس يشتري حاجاته من السوق بدل إنتاج كل شيء في البيت أو القرية. ارتفع الطلب على الملابس والأدوات المنزلية والغذاء والسلع المستوردة، وعرف التاجر أنه يستطيع بيع كميات أكبر إن نظم الإنتاج وخفض كلفته.

لم يكن المصنع الحديث قد ظهر بعد، لكن التجار ابتكروا طرقا لتنظيم العمل على نطاق أوسع: كان التاجر يشتري الصوف أو القطن ويوزعه على أسر تعمل في منازلها، ثم يجمع الخيوط أو الأقمشة ويبيعها في المدن أو يصدرها. وقد ربط هذا النظام الحرفيين والأسواق ورأس المال، وأثبت أن ثمة طلبا يمكن أن يدعم إنتاجا واسعا؛ لكن العمل المنزلي ظل بطيئا متفرقا صعب المراقبة، فصارت الحاجة إلى جمع العمال والآلات في مكان واحد نتيجة طبيعية لاتساع السوق.

> **وقد ربط هذا النظام الحرفيين والأسواق ورأس المال، وأثبت أن ثمة طلبا يمكن أن يدعم إنتاجا واسعا؛ لكن العمل المنزلي ظل بطيئا متفرقا صعب المراقبة، فصارت الحاجة إلى جمع العمال والآلات في مكان واحد نتيجة طبيعية لاتساع السوق.**

التجارة وسعت حدود الفرصة

كان السوق المحلي محدودا بعدد السكان وقدرتهم الشرائية، أما التجارة البحرية فقد فتحت مجالا أوسع بكثير: حملت السفن السلع بين أوروبا وآسيا وإفريقيا والأمريكتين، وربطت الموانئ بمدن الداخل، ووفرت مواد أولية وأسواقا جديدة. وكلما اتسع السوق، صار الاستثمار في تحسين الإنتاج أجدى، لأن كلفة الاختراع أو الآلة توزع على عدد أكبر من السلع المباعة.

لكن هذا التوسع لم يكن قصة نجاح بريئة ولا متساوية بين الشعوب؛ فقد ارتبط جانب منه بالاستعمار والاستيلاء على الموارد وتجارة الرقيق وفرض علاقات تجارية تخدم القوى الأوروبية. أسهمت هذه العلاقات في توفير الثروة والمواد والأسواق، لكنها خلفت ظلما إنسانيا واقتصاديا عميقا. ومن الضروري ذكر هذا الجانب دون أن نحول الاستعمار إلى التفسير الوحيد للثورة الصناعية: فقد امتلكت دول أوروبية أخرى مستعمرات وتجارات واسعة ولم تبدأ فيها الثورة بالطريقة نفسها. كانت التجارة جزءا من التفسير، لكنها احتاجت شروطا أخرى تحول أرباحها إلى قدرة إنتاجية داخلية.

> **كانت التجارة جزءا من التفسير، لكنها احتاجت شروطا أخرى تحول أرباحها إلى قدرة إنتاجية داخلية.**

حين أصبح المال قابلا للتجمع والحركة

تحتاج التجارة البعيدة أموالا كبيرة، وتحمل مخاطر لا يطيقها تاجر واحد دائما: فقد تغرق السفينة، أو تتلف البضاعة، أو تتغير الأسعار قبل وصولها. ولهذا تطورت وسائل التأمين والائتمان والشركات المساهمة، وبدأ المستثمرون يتقاسمون المخاطر والأرباح، واتسعت المصارف والأسواق المالية، فأمكن جمع مدخرات عدد كبير من الناس وتوجيهها إلى مشروعات أكبر.

لم تمول هذه المؤسسات كل مصنع مباشرة، ولا كان المال سهلا للجميع، لكنها خلقت بيئة صار فيها رأس المال أكثر حركة والثقة في المعاملات أكبر. فحين يعرف المستثمر أن العقد سيحترم، والدين موثق، وجزءا من المخاطر يمكن التأمين عليه، يزداد استعداده لتمويل مشروع طويل الأجل. فالفكرة الجيدة قد تموت إن لم تجد التمويل المناسب، والمال نفسه قد يضيع إن لم يجد مشروعا منظما؛ والنهضة الاقتصادية تبدأ حين يلتقي التمويل بالكفاءة والفرصة والثقة.

فالفكرة الجيدة قد تموت إن لم تجد التمويل المناسب، والمال نفسه قد يضيع إن لم يجد مشروعا منظما؛ والنهضة الاقتصادية تبدأ حين يلتقي التمويل بالكفاءة والفرصة والثقة.

المدن جمعت المعرفة العملية

لم تكن المدن أماكن بيع فحسب، بل فضاءات يلتقي فيها التجار والحرفيون والبحارة وأصحاب الورش والمخترعون؛ وفي هذا الاحتكاك اليومي انتقلت الخبرات أسرع: يشاهد الحرفي أداة جديدة فيضيف إليها تعديلا، ثم يأتي آخر فيحسنها. وكثير من التقنيات التي مهدت للثورة الصناعية لم يولد في الجامعات وحدها، بل خرج من الورش ومن محاولات أشخاص يريدون حل مشكلات عملية في الضخ والغزل والنسيج وصهر المعادن والنقل.

وساعد انتشار القراءة والحساب والتدريب المهني على توفير عمال وحرفيين يعرفون استعمال الأدوات وقياس القطع وإصلاح الآلات. فالاختراع لا يصير قوة اقتصادية بمجرد تسجيله على الورق؛ بل يحتاج شبكة من المهارات تحول الفكرة إلى نموذج، والنموذج إلى آلة، والآلة إلى إنتاج متكرر. وشراء المعدات أسهل أحيانا من العثور على من يفهمها ويصونها ويطور طريقة استعمالها.

> **وشراء المعدات أسهل أحيانا من العثور على من يفهمها ويصونها ويطور طريقة استعمالها.**

الزراعة والطرق وفرتا قاعدة التحول

احتاجت المدن المتنامية كميات أكبر من الغذاء، فدفع هذا الطلب إلى تحسين أساليب الزراعة وتنظيم الأراضي ونقل المنتجات. وفي مناطق من أوروبا ارتفعت الإنتاجية الزراعية تدريجيا، فصار عدد أقل من العمال يوفر غذاء لعدد أكبر من السكان، فانتقل جزء من اليد العاملة نحو الحرف والمدن، ودفع نمو المدن بدوره الطلب على منتجات الفلاحين. فلم تكن العلاقة في اتجاه واحد: الزراعة دعمت المدن، والمدن شجعت الزراعة على رفع إنتاجها.

وفي الوقت نفسه تطورت الطرق والقنوات والموانئ، فانخفضت صعوبة نقل المواد الثقيلة والسلع لمسافات بعيدة. فلم يكف وجود الفحم أو الحديد في باطن الأرض، بل وجب نقلهما إلى أماكن الإنتاج بكلفة معقولة؛ ولم يكن إنتاج القماش بكميات كبيرة مفيدا إن بقيت البضاعة محاصرة في منطقة لا تصل إلى الأسواق. فالبنية التحتية لا تصنع المنتج، لكنها تجعل إنتاجه وتسويقه ممكنين — قاعدة تتكرر في كل تجربة اقتصادية ناجحة حتى اليوم.

> **فالبنية التحتية لا تصنع المنتج، لكنها تجعل إنتاجه وتسويقه ممكنين — قاعدة تتكرر في كل تجربة اقتصادية ناجحة حتى اليوم.**

المصنع كان نتيجة قبل أن يصبح سببا

حين ننظر إلى الثورة الصناعية من نهايتها، نرى الآلة البخارية والمداخن والقطارات، فنظن أن الاختراعات صنعت كل شيء؛ لكن هذه الصورة تخفي ما سبقها: سوقا اتسعت، وتجارة ربطت القارات، ورأس مال تعلم كيف يتجمع، ومؤسسات خففت المخاطر، ومدنا احتضنت المهارات، وزراعة وفرت الغذاء والعمال، وطرقا نقلت المواد والبضائع. كانت الآلة الحلقة التي جمعت هذه العناصر ورفعت قدرتها، لكنها لم تكن قادرة على العمل في فراغ.

وهنا أول درس للدول الباحثة اليوم عن طريق التصنيع: لا يكفي افتتاح مصنع أو استيراد خط إنتاج لنقول إن اقتصادا صناعيا ولد. فالمصنع الحقيقي يحتاج منظومة تحيط به — موردين محليين، وتمويلا، ومهارات، وطاقة، ونقلا، وإدارة، وبحثا، وسوقا داخلية أو خارجية — فإن بقيت هذه العناصر مستوردة بالكامل، ظل المصنع جزيرة منفصلة داخل الاقتصاد؛ أما إذا نشأت حوله شبكة من المقاولات والمعارف والخدمات، تحول من بناية تنتج السلع إلى قوة ترفع إنتاجية البلد كله.

هيأت هذه التراكمات أجزاء واسعة من أوروبا للتحول، لكنها لم توزع بالتساوي ولا أنتجت النتائج نفسها في كل دولة. وكانت هولندا من أوضح الأمثلة على اقتصاد نجح في التجارة والملاحة والمال قبل بريطانيا؛ ولذلك خطوتنا التالية فهم التجربة الهولندية: كيف بنت دولة صغيرة قوة اقتصادية عالمية، ولماذا لم تتحول أسبقيتها التجارية والمالية إلى قيادة دائمة للثورة الصناعية؟

> **هيأت هذه التراكمات أجزاء واسعة من أوروبا للتحول، لكنها لم توزع بالتساوي ولا أنتجت النتائج نفسها في كل دولة.**

المحور الثاني

هولندا — عندما أصبحت التجارة صناعة قائمة بذاتها

بلد صغير يبحث عن مكانه في البحر

لا تبدو هولندا، على خريطة أوروبا، مرشحة طبيعية لقوة اقتصادية عالمية: صغيرة المساحة، محدودة الموارد، وجزء من أراضيها تحت مستوى البحر. لكن هذه الصعوبات دفعت سكانها إلى تنظيم الماء والأرض والعمل بدقة عالية؛ فبناء السدود وتجفيف الأراضي وصيانة القنوات لم يكن عمل الفرد وحده، بل تعاونا بين المدن والمزارعين والتجار والسلطات المحلية. ومع الوقت أنتج هذا التنظيم زراعة تجارية منتجة، ومدنا مترابطة، ونقلا مائيا منخفض الكلفة. لم تنتظر هولندا أن تعثر على الذهب في أرضها؛ بنت ثروتها من قدرتها على نقل منتجات الآخرين وتمويلها وتخزينها وبيعها. وهذا أول درس في تجربتها: قد لا تكون الدولة غنية بمواردها، لكنها تغتني بالدور الذي تتقنه داخل الاقتصاد العالمي.

> **وهذا أول درس في تجربتها: قد لا تكون الدولة غنية بمواردها، لكنها تغتني بالدور الذي تتقنه داخل الاقتصاد العالمي.**

الأسطول الذي حمل تجارة الآخرين

بدأ الهولنديون بتوسيع الصيد والتجارة في بحر الشمال والبلطيق، ثم صار أسطولهم ينقل الحبوب والخشب والملح والأسماك بين موانئ أوروبا. وساعدتهم سفن مصممة لحمل كميات كبيرة بطواقم أقل على خفض كلفة النقل، فقدم التاجر الهولندي خدمة أسرع أو أرخص من منافسيه. لم يكن الربح يأتي دائما من إنتاج السلعة، بل من معرفة مكانها، وشرائها في الوقت المناسب، ونقلها إلى السوق المحتاجة إليها؛ وكانت أمستردام تستقبل البضائع من مناطق متعددة، وتخزنها ثم تعيد توزيعها حين تتحسن الأسعار أو يظهر الطلب.

حول الهولنديون الوساطة التجارية من نشاط ثانوي إلى قطاع اقتصادي متكامل: فحول السفينة ظهرت أعمال التأمين والتمويل والمحاسبة والخرائط وإصلاح السفن وبناء المخازن وتبادل المعلومات، وكل منها خلق معرفة وفرص عمل جديدة. فمن يسيطر على العلاقة بين المنتج والزبون قد يحقق أرباحا أكبر من المنتج نفسه، لأنه يملك المعلومة والسوق وشبكة التوزيع؛ لكن هذه المكانة تحمل خطرا أيضا: فإذا بلغ المنتج زبائنه مباشرة، أو ظهر طريق أقصر، فقد يفقد الوسيط جزءا من قوته — وهو ما سيظهر لاحقا حين بنت بريطانيا أسطولها وشركاتها وأسواقها الخاصة.

فمن يسيطر على العلاقة بين المنتج والزبون قد يحقق أرباحا أكبر من المنتج نفسه، لأنه يملك المعلومة والسوق وشبكة التوزيع؛ لكن هذه المكانة تحمل خطرا أيضا: فإذا بلغ المنتج زبائنه مباشرة، أو ظهر طريق أقصر، فقد يفقد الوسيط جزءا من قوته — وهو ما سيظهر لاحقا حين بنت بريطانيا أسطولها وشركاتها وأسواقها الخاصة.

الشركة التي جمعت أموال الآلاف

مع توسع الرحلات إلى آسيا، صارت التجارة تحتاج أموالا يعجز عنها تاجر واحد، ومخاطر أكبر من أن يحتملها فرد أو عائلة: فقد تستمر الرحلة سنوات، وتضيع السفينة أو تهاجم أو تعود بلا أرباح. وفي سنة 1602 تأسست شركة الهند الشرقية الهولندية (VOC)، فجمعت رؤوس أموال عدد كبير من المستثمرين؛ وبدل تمويل كل رحلة على حدة ثم تصفية حساباتها عند العودة، صار للشركة رأس مال أكثر استمرارا، وأمكن للمستثمر أن يبيع حصته لغيره.

كان هذا التحول مهما لأن الشركة فصلت بين ملكية جزء من رأس المال والإدارة اليومية: يستثمر المرء دون أن يصعد إلى السفينة، بينما تتولى إدارة متخصصة تنظيم الأسطول والتجارة والمخازن والموظفين. سمح ذلك بجمع أموال كبيرة وتوزيع المخاطر، لكنه خلق مشكلات ما زالت الشركات تعرفها: كيف يراقب المساهمون المديرين؟ ومن يضمن أن القرارات تخدم الشركة لا القائمين عليها؟ كما لم يكن نجاحها تجاريا سلميا فقط؛ فقد نالت سلطات واسعة، واستعملت القوة العسكرية والاحتكار والعنف لفرض نفوذها في مناطق من آسيا. فكانت نموذجا متقدما في التمويل والتنظيم، وفي الوقت نفسه جزءا من توسع استعماري دفع ثمنه كثير من الشعوب.

> **فكانت نموذجا متقدما في التمويل والتنظيم، وفي الوقت نفسه جزءا من توسع استعماري دفع ثمنه كثير من الشعوب.**

أمستردام: الثقة تتحول إلى مؤسسة

كانت أوروبا تستعمل عملات كثيرة تختلف أوزانها ونقاوتها، فيعرقل ذلك التجارة ويعرض التاجر للخسارة بسبب النقود الرديئة أو المتلاعب بقيمتها. ولحل المشكلة، أنشأت أمستردام سنة 1609 بنك الصرف (بنك أمستردام): يودع التجار العملات المختلفة، فتقيم ويسجل مقابلها رصيد يستعمل في تسوية المعاملات؛ فأمكن دفع مبالغ كبيرة بنقل الأرصدة في الحسابات بدل حمل صناديق العملات وفحصها في كل صفقة.

لم يكن بنك أمستردام مصرفا مركزيا بالمعنى الحديث الكامل، لكنه وفر وسيلة دفع موثوقة وقلل عدم اليقين في التجارة الدولية، وتطورت إلى جانبه البورصة والتأمين والائتمان وتداول حصص الشركات والسندات. لم يعد المال قطعا معدنية مخزنة، بل معلومة مسجلة ووعدا قابلا للتداول — خطوة حاسمة في تطور الاقتصاد: فالثقة ما دامت مرتبطة بمعرفة الأشخاص لا تسمح إلا بأعمال محدودة، أما حين تتحول إلى حساب وعقد ومحكمة ومؤسسة، فتسمح لمن لا يعرف بعضهم بعضا بتمويل مشروعات كبيرة. لكن الثقة لا تعني غياب الرقابة: فقد تعرض البنك لاحقا لمشكلات حين ابتعد عن بعض قواعده ومنح تسهيلات غير معلنة — ما يبين أن سمعة المؤسسة المالية تبنى في عقود وتضعف حين تصير الحسابات أقل وضوحا.

> **لكن الثقة لا تعني غياب الرقابة: فقد تعرض البنك لاحقا لمشكلات حين ابتعد عن بعض قواعده ومنح تسهيلات غير معلنة — ما يبين أن سمعة المؤسسة المالية تبنى في عقود وتضعف حين تصير الحسابات أقل وضوحا.**

مدن تتنافس لجذب التجار

لم تكن الجمهورية الهولندية دولة مركزية قوية كفرنسا أو إسبانيا، بل اتحادا تملك داخله المدن والأقاليم نفوذا واسعا؛ وقد خلقت المنافسة بين المدن حافزا لتحسين الموانئ والقواعد التجارية والمحاكم والخدمات التي يحتاجها التجار: فإن بالغت مدينة في الرسوم أو ضيقت على الأجانب، انتقل التاجر إلى غيرها. ولهذا عملت السلطات المحلية على جذب المهارات ورؤوس الأموال، واستفادت من تجار وحرفيين ولاجئين قدموا من مناطق أوروبية مختلفة.

ساعد هذا الانفتاح على جعل أمستردام مركزا للمعلومات والأسعار والتمويل: فوصول الخبر عن محصول أو حرب أو سفينة يؤثر في قرار البيع والشراء، فصارت المعلومة نفسها موردا اقتصاديا. فالمقاول لا يحتاج المال فقط، بل معرفة السعر الحقيقي، ومن يستطيع التوريد، وأين الطلب، وما القاعدة التي ستطبق عليه؛ ونجحت المدن الهولندية لأنها خفضت كلفة الوصول إلى هذه المعلومات والخدمات. لقد أنشأت ما نسميه اليوم «بيئة الأعمال»، وإن لم يكن المصطلح مستعملا آنذاك.

> **لقد أنشأت ما نسميه اليوم «بيئة الأعمال»، وإن لم يكن المصطلح مستعملا آنذاك.**

لماذا لم تبدأ الثورة الصناعية في هولندا؟

امتلكت هولندا رأس المال والمصارف والتجارة والعمال المهرة ومستوى مرتفعا من التحضر، فيبدو غريبا ألا تقود الثورة الصناعية الأولى. لكن نجاحها نفسه وجه معظم مواردها نحو التجارة والمال والنقل — قطاعات تربح كثيرا دون حاجة إلى تحول واسع نحو المصانع؛ كما كان سوقها الداخلي صغيرا قياسا ببريطانيا، وبعض مصادر طاقتها كالخث والرياح أقل ملاءمة من الفحم لصناعة ثقيلة تتوسع باستمرار، ولم تتوفر لها حقول الفحم الرخيصة القريبة من المراكز الصناعية بالوضع نفسه الذي في بريطانيا.

يضاف إلى ذلك أن الجمهورية كانت موزعة السلطة بين مدن وأقاليم، فصعب أحيانا اتخاذ قرارات واسعة تخدم تحولا اقتصاديا جديدا؛ كما واجهت تجارتها منافسة بريطانيا وحروبا مكلفة، ووجه مستثمرون هولنديون جانبا من أموالهم إلى الديون والتجارة والاستثمار في الخارج. ويرى بعض المؤرخين أن بريطانيا نجحت أكثر في تقريب العلماء والمهندسين والحرفيين والمقاولين، فتحولت المعرفة إلى آلات قابلة للتحسين والاستعمال التجاري. ومع ذلك لا يصح وصف التجربة الهولندية بالفشل: فقد بنت أحد أغنى اقتصادات عصرها، وقدمت للعالم أدوات في التمويل والشركات والتجارة تعلمت منها بريطانيا نفسها؛ لكنها أتقنت اقتصاد التجارة والمال في اللحظة التي بدأ فيها مركز القوة ينتقل نحو الآلة والطاقة والمصنع.

> **ويرى بعض المؤرخين أن بريطانيا نجحت أكثر في تقريب العلماء والمهندسين والحرفيين والمقاولين، فتحولت المعرفة إلى آلات قابلة للتحسين والاستعمال التجاري.**

المحور الثالث

لماذا بدأت الثورة الصناعية في بريطانيا؟

اجتماع الشروط في المكان والوقت المناسبين

لم تكن بريطانيا أول من عرف التجارة أو المصارف أو الاختراعات، ولا أكثر حضارات العالم علما أو سكانا؛ لكنها دخلت القرن الثامن عشر جامعة عناصر لم تجتمع بالقوة نفسها في مكان آخر: سوق داخلية تتوسع، وتجارة بحرية عالمية، وفحم قريب من مناطق النشاط، وأجور مرتفعة نسبيا، ورأس مال وخدمات مالية، وحرفيون بمهارات عملية، ودولة تحمي مصالحها التجارية. لم يكف أي منها وحده، لكن اجتماعها جعل الاختراع قابلا للتحول إلى مشروع مربح.

وهنا يجب التمييز بين وجود الفكرة ووجود البيئة التي تنشرها: فقد تعرف آلة في بلد ولا تستعمل، لأن اليد العاملة أرخص منها، أو الوقود غال، أو السوق صغيرة، أو لأن صاحب المشروع لا يجد التمويل والعمال القادرين على إصلاحها. أما في بريطانيا فبدأت مشكلات الاقتصاد وحوافزه تدفع في اتجاه واحد: البحث عن وسائل تنتج أكثر بعمل أقل وطاقة أكبر. فلم تكن الثورة الصناعية لحظة إشراق لعقل مخترع واحد، بل سلسلة حلول وجدت سوقا مستعدة لاستعمالها وتحسينها.

> **فلم تكن الثورة الصناعية لحظة إشراق لعقل مخترع واحد، بل سلسلة حلول وجدت سوقا مستعدة لاستعمالها وتحسينها.**

الفحم يفتح بابا جديدا للطاقة

اعتمدت الاقتصادات القديمة على الخشب وقوة الإنسان والحيوان والرياح والمياه؛ وهي مصادر مفيدة لكنها محدودة بالمكان والموسم ومساحة الأرض. أما الفحم فوفر لبريطانيا مخزونا كبيرا من الطاقة يستخرج ويزيد استعماله مع الطلب، وكانت بعض حقوله قريبة من المدن والممرات المائية والمراكز الصناعية فقلت كلفة نقله. ومع نمو لندن وغيرها وارتفاع الطلب على الوقود، صار الفحم جزءا أساسيا من الاقتصاد قبل أن يصير المحرك البخاري رمزا للثورة الصناعية.

لكن استخراج الفحم من أعماق أكبر خلق مشكلة تسرب المياه إلى المناجم، فاستعملت لحلها المحركات البخارية الأولى في الضخ، ثم جاءت تحسينات متتالية جعلت المحرك أكفأ وأوسع استعمالا، حتى خرجت الطاقة البخارية من المناجم إلى مصانع النسيج والحديد والنقل. وهكذا يعمل الابتكار الحقيقي: مشكلة عملية تخلق طلبا، وحل أولي يفتح سوقا، ثم يأتي مهندسون ومقاولون فيحسنونه حتى يصلح لأعمال لم تكن في الحسبان. لم يصنع الفحم الثورة وحده، لكنه منح الاقتصاد طاقة قابلة للتوسيع بطريقة لم تكن ممكنة من قبل.

> **لم يصنع الفحم الثورة وحده، لكنه منح الاقتصاد طاقة قابلة للتوسيع بطريقة لم تكن ممكنة من قبل.**

الأجور المرتفعة جعلت الآلة مربحة

كانت الأجور في بريطانيا، خاصة في لندن وبعض المدن، مرتفعة قياسا بمناطق كثيرة من أوروبا وآسيا، بينما الطاقة رخيصة نسبيا؛ وهذا التوازن أعطى المقاول حافزا واضحا: إن كانت اليد العاملة مكلفة والفحم متاحا، فالاستثمار في آلة توفر العمل قد يكون مربحا. أما حيث تنخفض الأجور ويرتفع ثمن الطاقة، فقد تكون الآلة نفسها غير مجدية، ولو استطاع البلد شراءها أو تقليدها.

لا يعني ذلك أن العمال عاشوا جميعا في رخاء، ولا أن الأجور كانت مرتفعة في كل منطقة ومهنة؛ كما أن تفسير الثورة بالأجور والفحم ما زال موضع نقاش بين المؤرخين. لكنه يوضح قاعدة يعرفها كل مقاول: لا تختار التقنية لأنها الأحدث، بل لأنها تحل مشكلة بكلفة أفضل. فقد تعرض الدولة آلات متطورة على مقاولاتها ولا تنتشر إن كان تشغيلها أغلى من الطريقة القديمة أو غابت مهارات صيانتها. وفي بريطانيا صارت الآلات التي تستبدل جزءا من العمل البشري بالطاقة ورأس المال منطقية اقتصاديا، فوجد المخترع زبونا مستعدا لتجربة اختراعه.

> **وفي بريطانيا صارت الآلات التي تستبدل جزءا من العمل البشري بالطاقة ورأس المال منطقية اقتصاديا، فوجد المخترع زبونا مستعدا لتجربة اختراعه.**

الزراعة والطرق وسعتا السوق الداخلية

قبل المصانع الكبرى، شهدت الزراعة البريطانية تغيرات في تنظيم الأراضي والمحاصيل وتربية الماشية وطرق الإنتاج، فارتفعت القدرة على تغذية المدن وأمكن لجزء من السكان الانتقال إلى أعمال غير زراعية. لكن التحول لم يخل من ثمن: فقد فقد بعض صغار الفلاحين حقوقا أو أراضي اعتادوا استعمالها، واضطر كثيرون إلى العمل بأجر. فساعدت الزراعة الأكثر إنتاجية على نمو المدن والصناعة، لكنها أسهمت أيضا في خلق تفاوتات وتحولات اجتماعية مؤلمة.

وفي الوقت نفسه توسعت الطرق والقنوات، ثم جاءت السكك الحديدية لاحقا، فقلت كلفة نقل الفحم والحديد والمواد الأولية والسلع المصنعة، ولم تعد كل منطقة مضطرة إلى إنتاج معظم حاجاتها، بل صار المصنع يتخصص ويرسل بضاعته إلى سوق وطنية أوسع. وهذه نقطة أساسية: المصنع لا يعيش داخل حدوده، بل يحتاج فلاحة توفر الغذاء، وطريقا يجلب المواد، وميناء يفتح الأسواق، ومدنا تستهلك الإنتاج؛ وكلما انخفضت كلفة الربط بينها، اتسعت الفرصة أمام الإنتاج الكبير.

وهذه نقطة أساسية: المصنع لا يعيش داخل حدوده، بل يحتاج فلاحة توفر الغذاء، وطريقا يجلب المواد، وميناء يفتح الأسواق، ومدنا تستهلك الإنتاج؛ وكلما انخفضت كلفة الربط بينها، اتسعت الفرصة أمام الإنتاج الكبير.

الإمبراطورية والأسواق والجانب المظلم للثروة

منحت التجارة العالمية بريطانيا مواد أولية وأسواقا واسعة وشبكات من الموانئ والسفن والتجار: لعب القطن المستورد دورا مركزيا في صناعة النسيج، وأتاحت المستعمرات بيع السلع البريطانية والوصول إلى منتجات لا تتوفر داخليا، ودعمت الدولة هذا التوسع بقوة البحرية والقوانين التجارية والحروب. لكن هذا الجانب من القصة ارتبط أيضا بالاستعمار والاستيلاء على الموارد واستعباد ملايين الأفارقة وتشغيلهم بالقوة في المزارع، خاصة في اقتصادات الأطلسي.

اختلف المؤرخون في تقدير حجم مساهمة أرباح العبودية والاستعمار في تمويل الثورة الصناعية: فمنهم من يراها عاملا مهما في تراكم الثروة وتوسيع الأسواق، ومنهم من يرى أن الصناعة لا تفسر بها وحدها، لأن رأس المال والابتكار جاءا أيضا من أنشطة داخلية متعددة؛ وتقدم دراسات حديثة أدلة على أن الثروة المرتبطة بالعبودية سرعت النمو في المناطق البريطانية الأكثر اتصالا بها. والموقف المتوازن أن الإمبراطورية لم تكن السبب الوحيد، لكنها لم تكن هامشية ولا منفصلة عن الاقتصاد: وفرت لبريطانيا فرصا وأموالا ومواد وأسواقا، بينما تحملت شعوب أخرى كلفة إنسانية واقتصادية هائلة.

> **والموقف المتوازن أن الإمبراطورية لم تكن السبب الوحيد، لكنها لم تكن هامشية ولا منفصلة عن الاقتصاد: وفرت لبريطانيا فرصا وأموالا ومواد وأسواقا، بينما تحملت شعوب أخرى كلفة إنسانية واقتصادية هائلة.**

المعرفة التي خرجت من الورشة

امتلكت دول كثيرة علماء وأفكارا مهمة، لكن بريطانيا تميزت بصلات قوية بين المعرفة النظرية والتجربة العملية: التقى العلماء وصناع الأدوات والمهندسون وأصحاب المناجم والحرفيون والمقاولون في جمعيات وورش وشبكات محلية، وتبادلوا المشكلات والحلول. لم يكن كل مخترع عالما كبيرا، ولا كل تطوير اختراعا جديدا بالكامل؛ فكثير من التقدم جاء من تعديلات صغيرة متواصلة جعلت الآلة أسرع وأوفر وأأمن.

ووفرت أنظمة التدريب المهني حرفيين كثيرين يصنعون القطع ويقيسونها ويركبونها ويصلحونها؛ فالآلة التي تتوقف ولا يجد صاحبها من يصلحها ليست ثورة صناعية، بل حديدا معطلا. وقد عرف الاقتصاد البريطاني كيف ينقل الابتكار من يد المخترع إلى ورشة تصنعه، فإلى مقاول يجربه، فإلى سوق تمول انتشاره. وهذا يبين أن المعرفة الاقتصادية ليست في الجامعة وحدها، بل موزعة بين الباحث الذي يفهم المبدأ، والحرفي الذي يصنع القطعة، والعامل الذي يشغلها، والمقاول الذي يعرف أتربح أم لا.

> **وقد عرف الاقتصاد البريطاني كيف ينقل الابتكار من يد المخترع إلى ورشة تصنعه، فإلى مقاول يجربه، فإلى سوق تمول انتشاره.**

القانون والتمويل والمقاول الذي يخاطر

وفرت بريطانيا حماية معقولة للعقود والملكية، ونظاما للبراءات يمنح المخترع فرصة للاستفادة من فكرته، إلى جانب مصارف وائتمان وأسواق مالية تطورت تدريجيا. لكن لا نصور هذه المؤسسات كاملة أو متاحة للجميع: فقد واجه المخترعون نزاعات، وفشل كثير من المشروعات، وكان التمويل الصناعي يأتي غالبا من الأرباح الشخصية والعائلات والشركاء المحليين لا من المصارف الكبرى وحدها؛ ومع ذلك وجدت شبكة تسمح بجمع المال وتقاسم المخاطر وتسوية الخلافات أفضل من مناطق كثيرة.

كان المقاول الحلقة التي تجمع بقية العناصر: يرى الحاجة، ويقترض أو يستثمر ماله، ويشتري الآلة، ويوظف العمال، ويبحث عن السوق، ويتحمل احتمال الفشل. لا تصنع الدولة كل مصنع، لكنها توفر الأمن والقانون والبنية والتعليم والسوق التي تجعل المخاطرة معقولة. وقد استفاد المقاول البريطاني من منظومة لم تلغ الخطر، لكنها جعلت النجاح قابلا للتوسع: فإن نجحت آلة في ورشة، مولت نسخ أخرى منها؛ وإن ارتفع الطلب، بني مصنع أكبر وربط بالموانئ والأسواق.

> **لا تصنع الدولة كل مصنع، لكنها توفر الأمن والقانون والبنية والتعليم والسوق التي تجعل المخاطرة معقولة.**

لم يكن سببا واحدا ولا طريقا نظيفا

بدأت الثورة الصناعية في بريطانيا لأن دوائر عدة صارت تقوي بعضها: التجارة وسعت السوق، والسوق شجع الإنتاج، والأجور خلقت الحاجة إلى الآلة، والفحم وفر الطاقة، والمهارات حسنت الاختراع، والتمويل ساعد انتشاره، والمصانع رفعت الصادرات، ثم مولت الأرباح توسعا جديدا. وحين بدأت هذه الحلقة، لم يعد التقدم زيادة مؤقتة في الثروة، بل قدرة تتضاعف مع كل تحسين.

لكن هذه الثورة لم تكن طريقا سريعا ولا عادلا للجميع: فقد عمل الرجال والنساء والأطفال ساعات طويلة في ظروف قاسية، ونمت المدن أسرع من قدرتها على توفير السكن والصحة، واتسعت ثروات أصحاب المصانع قبل أن تتحسن أحوال كثير من العمال؛ ولم تأت القوانين الاجتماعية من كرم النظام وحده، بل من صراعات وضغط وتنظيم طويل. لذلك نميز بين القدرة على إنتاج الثروة والقدرة على توزيع فرصها وحماية من يصنعها: فقد أجابت بريطانيا عن سؤال «كيف ننتج أكثر؟»، لكنها احتاجت زمنا طويلا وصراعا اجتماعيا لتبدأ الإجابة عن سؤال لا يقل أهمية: كيف يتحول هذا الإنتاج إلى حياة أفضل لعدد أكبر من الناس؟

لذلك نميز بين القدرة على إنتاج الثروة والقدرة على توزيع فرصها وحماية من يصنعها: فقد أجابت بريطانيا عن سؤال «كيف ننتج أكثر؟»، لكنها احتاجت زمنا طويلا وصراعا اجتماعيا لتبدأ الإجابة عن سؤال لا يقل أهمية: كيف يتحول هذا الإنتاج إلى حياة أفضل لعدد أكبر من الناس؟

المحور الرابع

المصنع يغير معنى الإنتاج والعمل

حين أصبحت الآلة تحدد إيقاع اليوم

قبل المصنع، ملك الحرفي قدرا كبيرا من السيطرة على عمله: يختار أدواته، وينظم وقته، ويصنع السلعة من بدايتها إلى نهايتها، في بيته أو ورشة صغيرة إلى جانب أسرته أو متدربين قلائل. كان إنتاجه مرتبطا بخبرته الشخصية وقدرته الجسدية، فتحمل كل قطعة شيئا من مهارة صانعها، لكنها تحتاج وقتا طويلا وتختلف قليلا عن سواها.

غير المصنع هذه العلاقة: جمعت الآلات والعمال والمواد في مكان واحد، وصارت الطاقة تحرك معدات كثيرة معا. لم يعد العامل يبدأ متى شاء أو يتوقف عند إتمام قطعة كاملة، بل يدخل في ساعة محددة ويغادر في ساعة محددة، ويتحرك وفق سرعة الآلة ونظام المصنع. انتقل الاقتصاد بذلك من إيقاع الحرفي إلى إيقاع الساعة.

ولم يكن التغيير شكليا: فالآلة مكلفة، ولا يطيق صاحب المصنع تركها متوقفة ساعات دون خسارة، فصار تنظيم الوقت جزءا من حساب الكلفة، وصارت الدقائق المهدرة تقاس كالمواد الضائعة. ومنذ تلك المرحلة دخلت كلمات جديدة إلى قلب النشاط الاقتصادي: الانضباط، والمردودية، وساعات العمل، وكلفة الوحدة، ومراقبة الإنتاج.

> **ومنذ تلك المرحلة دخلت كلمات جديدة إلى قلب النشاط الاقتصادي: الانضباط، والمردودية، وساعات العمل، وكلفة الوحدة، ومراقبة الإنتاج.**

تقسيم العمل يرفع الإنتاجية

لم يعد العامل داخل المصنع يصنع المنتج كله، بل يؤدي مرحلة محددة منه: يعد أحدهم المادة، ويشغل آخر آلة، ويفحص ثالث النتيجة، ثم يجمع رابع الأجزاء أو يجهز السلعة للبيع. وبهذا التقسيم صار كل يكرر مهمته فيتعلمها بسرعة ويؤديها في وقت أقصر.

سمح تقسيم العمل للمصنع بإنتاج كميات تعجز عنها الورش الصغيرة، وجعل تدريب العمال الجدد أسهل، لأن تعلم مهمة محدودة أقصر من تعلم حرفة كاملة، وأمكن تغيير العامل دون توقف النظام كله — بينما كانت الورشة التقليدية تعتمد كثيرا على مهارة صاحبها أو حرفيها الرئيسي.

لكن هذا النجاح حمل خسارة إنسانية ومهنية: فالعامل الذي كان يرى المنتج ينمو بين يديه صار أحيانا لا يرى سوى حركة واحدة يكررها مئات المرات، فيرتفع إنتاجه بينما تتراجع معرفته بالصنعة كاملة. وهنا تناقض سيلازم الصناعة الحديثة: تقسيم العمل يرفع الإنتاجية ويخفض السعر، لكنه قد يحول الإنسان إلى جزء صغير داخل آلة كبيرة إن لم يجد فرصة للتعلم والتطور والمشاركة.

> **وهنا تناقض سيلازم الصناعة الحديثة: تقسيم العمل يرفع الإنتاجية ويخفض السعر، لكنه قد يحول الإنسان إلى جزء صغير داخل آلة كبيرة إن لم يجد فرصة للتعلم والتطور والمشاركة.**

من جودة الحرفي إلى جودة النظام

في الورشة التقليدية ارتبطت الجودة بمهارة صانع السلعة، فإن غاب الحرفي الماهر انخفضت الجودة أو توقف العمل. أما المصنع فاحتاج طريقة تجعل آلاف القطع متقاربة في المقاس والشكل والأداء مهما تغير العمال، فتطورت المقاييس والتعليمات المكتوبة وفحص المواد وصيانة الآلات ومراقبة كل مرحلة.

صار المنتج الجيد نتيجة نظام كامل لا يد ماهرة وحدها: فاختيار المادة يؤثر في النتيجة، وضبط الآلة يمنع العيوب، وتنظيم المخزون يضمن استمرار العمل، والفحص المبكر يمنع انتقال الخطأ إلى المراحل التالية. وكلما زاد الحجم صارت الأخطاء الصغيرة أكثر كلفة، لأن عيبا واحدا قد يتكرر في مئات القطع أو آلافها قبل اكتشافه.

فتوسع المشروع لا يغفر الفوضى، بل يكبرها: إن وقع الخطأ مرة حين ننتج 10 قطع، تكرر 100 مرة حين ننتج 1000. ولهذا ليس الانتقال إلى الإنتاج الكبير مجرد شراء آلات إضافية، بل انتقال من الاعتماد على مجهود الأشخاص إلى بناء إجراءات واضحة تستطيع المؤسسة تكرارها ومراقبتها وتحسينها.

> **ولهذا ليس الانتقال إلى الإنتاج الكبير مجرد شراء آلات إضافية، بل انتقال من الاعتماد على مجهود الأشخاص إلى بناء إجراءات واضحة تستطيع المؤسسة تكرارها ومراقبتها وتحسينها.**

المصنع أنشأ إدارة جديدة

حين كان صاحب الورشة يعمل إلى جانب قلة، تابع كل شيء بنفسه؛ أما المصنع الذي يضم عشرات أو مئات العمال، ويشتري كميات كبيرة، ويبيع لأسواق بعيدة، فلا يعيش على ذاكرة صاحبه وحدها، بل احتاج مشرفين ومحاسبين ومسؤولي مخزون وصيانة ومبيعات ونقل.

فلم تغير الثورة الصناعية طريقة صنع السلع فقط، بل طريقة إدارة المشروعات: صارت المعلومة الاقتصادية ضرورية — كم أنتجنا؟ كم ضاع من المادة؟ لماذا توقفت الآلة؟ ما كلفة القطعة؟ أالربح ناتج عن كفاءة حقيقية أم عن تأخير سداد الديون؟ صار المصنع يحتاج أرقاما تصل إلى الإدارة في وقتها لتقرر.

وهذه قاعدة ما زالت صالحة في كل مقاولة حديثة: فقد تحقق المؤسسة مبيعات مرتفعة وهي لا تعرف أي منتج يربح وأي منتج يستهلك مالها، وقد يبدو المخزن ممتلئا بينما رأس المال محبوس في بضاعة لا تتحرك. فالمشروع يبدأ بالنشاط، لكنه لا يصير مؤسسة إلا حين يراه صاحبه عبر نظام من المعلومات والمسؤوليات، لا عبر حضوره الشخصي في كل مكان.

> **فالمشروع يبدأ بالنشاط، لكنه لا يصير مؤسسة إلا حين يراه صاحبه عبر نظام من المعلومات والمسؤوليات، لا عبر حضوره الشخصي في كل مكان.**

المدينة التي نمت حول بوابة المصنع

احتاجت المصانع أعدادا كبيرة من العمال، فانتقل كثيرون من القرى إلى المدن الصناعية، ونمت أحياء جديدة قرب المصانع، وظهرت متاجر ووسائل نقل ومساكن وخدمات تستجيب لحاجات القادمين. وصار المصنع مركزا تدور حوله حياة مدينة كاملة: يشتري من الموردين، ويوظف العمال، وينقل السلع، ويدفع أجورا تتحول إلى طلب على الغذاء والسكن والملابس.

لكن المدن نمت غالبا أسرع من قدرتها على توفير السكن اللائق والماء والصرف والخدمات، فازدحمت أحياء، وانتشر المرض والتلوث، وعاشت أسر كثيرة في ظروف قاسية. كانت الصناعة تنتج ثروة جديدة، وتنتج في الوقت نفسه مشكلات لم تقدر السوق وحدها على حلها.

ومن هنا اتضح أن المصنع لا يؤثر في مالكه وعماله فقط، بل يعيد تشكيل محيطه: فالمنطقة الصناعية تحتاج طرقا وسكنا ومدارس ومستشفيات وبيئة سليمة. وإن خططت الدولة للمصنع دون المدينة التي تنمو حوله، نقلت جزءا من كلفة الإنتاج إلى المجتمع، يؤديه السكان لاحقا ازدحاما أو مرضا أو تلوثا أو تفاوتا.

> **وإن خططت الدولة للمصنع دون المدينة التي تنمو حوله، نقلت جزءا من كلفة الإنتاج إلى المجتمع، يؤديه السكان لاحقا ازدحاما أو مرضا أو تلوثا أو تفاوتا.**

الثمن الإنساني للإنتاج الرخيص

كانت السنوات الأولى للتصنيع قاسية على فئات واسعة من العمال: عمل الرجال والنساء والأطفال ساعات طويلة، وتعرضوا للغبار والحرارة والضجيج والآلات الخطرة، ولم تكن قواعد السلامة ولا التعويض عن الحوادث قد تطورت بعد؛ وضعف العامل أمام صاحب المصنع كان يدفعه إلى قبول شروط صعبة خوفا من فقدان أجر تحتاجه أسرته.

لم تتغير هذه الأوضاع بسرعة، ولا جاءت الإصلاحات من تلقاء نفسها: فقد أسهمت شهادات العمال والتحقيقات الصحفية والاحتجاجات والنقابات والضغط الاجتماعي في دفع الدولة إلى التدخل. وفي بريطانيا وضع قانون المصانع لسنة 1833 قيودا على تشغيل الأطفال في مصانع النسيج، وفرض بعض التعليم، وأنشأ جهازا للتفتيش — وإن ظل تطبيقه محدودا في بدايته — ثم وسعت قوانين أخرى الحماية تدريجيا.

تكشف هذه التجربة أن ارتفاع الإنتاجية لا يقود تلقائيا إلى العدالة: فقد تكبر أرباح المؤسسة قبل أن تتحسن أجور العمال، وقد ينخفض سعر السلعة لأن جزءا من كلفتها دفع ساعات مرهقة أو صحة مهدرة. لذلك احتاج الاقتصاد الصناعي قوانين تحمي العامل، ونقابات تفاوض، وتعليما يفتح فرصا أفضل، ودولة تراقب دون أن تخنق النشاط.

> **لذلك احتاج الاقتصاد الصناعي قوانين تحمي العامل، ونقابات تفاوض، وتعليما يفتح فرصا أفضل، ودولة تراقب دون أن تخنق النشاط.**

المصنع منظومة لا بناية

أهم ما قدمه المصنع لم يكن الجدران العالية ولا عدد الآلات، بل القدرة على تنظيم عناصر كثيرة في نظام واحد: مادة تصل في موعدها، وآلة تعمل بكفاءة، وعامل يعرف مهمته، وإدارة تراقب الكلفة، وجودة يمكن تكرارها، وسوق يستوعب الكمية؛ فإن تعطلت حلقة واحدة، تأثر النظام كله.

لهذا قد تبني دولة مناطق صناعية وتقدم الأراضي والمباني، ثم تجد الإنتاج المحلي ما زال ضعيفا؛ فالبناية وحدها لا تصنع الصناعة، بل يجب أن تحيط بها شبكة من الموردين، ومراكز تكوين، وخدمات صيانة، وتمويل مناسب، وطاقة مستقرة، ونقل سريع، وإدارة تحل المشكلات. وكلما اشترى المصنع حاجاته من مقاولات محلية، ونقل المعرفة إلى العمال، وخلق أنشطة حوله، صار أثره في الاقتصاد أعمق.

علمت بريطانيا العالم كيف يجمع الآلة والعمل ورأس المال في نظام إنتاج جديد؛ لكن الولايات المتحدة ستأخذ هذا النظام إلى مرحلة أخرى: لن تكتفي بإنتاج أكبر داخل المصنع، بل ستوحد القطع، وتربط الأسواق البعيدة، وتنظم الشركات الكبرى، ثم تجعل السلعة التي كانت حكرا على الأغنياء في متناول عدد أوسع من الناس.

علمت بريطانيا العالم كيف يجمع الآلة والعمل ورأس المال في نظام إنتاج جديد؛ لكن الولايات المتحدة ستأخذ هذا النظام إلى مرحلة أخرى: لن تكتفي بإنتاج أكبر داخل المصنع، بل ستوحد القطع، وتربط الأسواق البعيدة، وتنظم الشركات الكبرى، ثم تجعل السلعة التي كانت حكرا على الأغنياء في متناول عدد أوسع من الناس.

المحور الخامس

الولايات المتحدة — من الورشة إلى الإنتاج الواسع

قارة واسعة تبحث عن سوق واحدة

حين بدأت الولايات المتحدة بناء اقتصادها الصناعي، ملكت مساحة شاسعة وموارد طبيعية كبيرة، لكن المسافة كانت عائقا في الوقت نفسه: فقد تكون المواد في منطقة، والمصانع في ثانية، والمستهلكون في مدن تبعد مئات الكيلومترات أو آلافها؛ ولم يكن الإنتاج الكبير مجديا ما دامت كل مدينة سوقا منفصلة.

ساعدت القنوات والطرق ثم السكك الحديدية على ربط مناطق البلاد، وأتاح التلغراف انتقال المعلومات بسرعة غير مسبوقة، فصار التاجر يعرف الأسعار في مدينة بعيدة ويطلب البضاعة ويتابع شحنها، ويشتري المصنع المواد من جهة ويبيع في جهات متعددة. ومع اتساع شبكة النقل والاتصال بدأت الولايات المتحدة تتحول من مجموعة أسواق محلية إلى سوق وطنية ضخمة.

وكان لهذا الاتساع أثر مباشر في الصناعة: فالمصنع الذي يبيع لمدينة واحدة يبقى محدودا، أما الذي يبلغ ملايين المستهلكين فيملك سببا للاستثمار في آلات أكبر وتنظيم أدق؛ وكلما ارتفع الحجم، وزعت كلفة المعدات والإدارة على عدد أكبر من الوحدات، فانخفضت كلفة القطعة وزادت القدرة على المنافسة.

نقص اليد العاملة يشجع البحث عن الآلة

امتلكت الولايات المتحدة أراضي واسعة، وكانت الأجور في أجزاء من اقتصادها مرتفعة قياسا بدول كثيرة، فشجع ذلك المنتجين على وسائل توفر العمل وترفع ما ينتجه العامل الواحد؛ ولم يكن الهدف دائما الاستغناء عن العمال، بل تعويض ندرتهم وتمكين أشخاص أقل تدريبا من أداء أعمال كانت تحتاج حرفيين مهرة.

وفي الوقت نفسه استقبلت البلاد موجات كبيرة من المهاجرين، فوفروا اليد العاملة للمصانع والمناجم والسكك والمدن، فنشأ اقتصاد يجمع الحاجة المستمرة إلى العمال والرغبة المستمرة في رفع إنتاجيتهم: الآلة توسع الإنتاج، واتساع السكان والهجرة يوفر عمالا جددا ومستهلكين جددا.

لكن الوفرة الأمريكية لم تكن قصة متساوية ولا خالية من الظلم: فقد قام جزء من توسع البلاد على انتزاع أراضي السكان الأصليين، واستفاد اقتصادها طويلا من عمل المستعبدين، خاصة في إنتاج القطن الذي غذى مصانع النسيج عبر الأطلسي؛ وبعد إلغاء العبودية استمرت أشكال من التمييز والاستغلال. لذلك لا نفصل القوة الصناعية الأمريكية عن الكلفة البشرية والسياسية التي رافقت بناء السوق وتوسيع الأرض.

> **لذلك لا نفصل القوة الصناعية الأمريكية عن الكلفة البشرية والسياسية التي رافقت بناء السوق وتوسيع الأرض.**

القطعة التي تصلح لأكثر من منتج

كان إصلاح آلة أو سلاح في الإنتاج الحرفي يحتاج أحيانا إلى ماهر يصنع قطعة خاصة تناسبه، لأن القطع لم تكن متطابقة؛ أما الصناعة الواسعة فتحتاج أجزاء موحدة تركب وتستبدل دون تعديل كبير. وقد تطورت هذه الفكرة تدريجيا في الترسانات الحكومية والورش الأمريكية، ثم انتقلت إلى صناعات كالساعات وآلات الخياطة والمعدات الزراعية.

ولم تكن الأجزاء القابلة للتبادل اختراعا ظهر كاملا دفعة، بل نتيجة تقدم طويل في أدوات القياس وآلات القطع والقوالب ومراقبة الجودة: كان على المصنع أن ينتج القطعة نفسها بالقياس نفسه آلاف المرات — وهو أصعب مما يبدو، لأن الفرق الصغير الذي لا يراه المستهلك قد يمنع التركيب أو يعطل الآلة.

غير هذا التوحيد اقتصاد الصناعة: صار الإصلاح أسهل، والتجميع أسرع، وتدريب العامل أبسط، وأمكن إنتاج قطع في مواقع مختلفة ثم جمعها في مكان آخر. ومن هنا قاعدة أساسية في التوسع: لا يكبر المشروع إذا كان كل منتج استثناء يحتاج تدخل صاحبه؛ فالتوسع يحتاج مواصفات واضحة وعمليات قابلة للتكرار، مع مساحة للتطوير حين تتغير حاجات السوق.

> **غير هذا التوحيد اقتصاد الصناعة: صار الإصلاح أسهل، والتجميع أسرع، وتدريب العامل أبسط، وأمكن إنتاج قطع في مواقع مختلفة ثم جمعها في مكان آخر.**

السكك الحديدية تصنع المؤسسة الكبيرة

لم تكن السكك الحديدية مجرد وسيلة نقل للبضائع والركاب، بل من أوائل المشروعات التي فرضت تعلم إدارة مؤسسة موزعة على مسافات بعيدة: احتاجت جداول دقيقة، ومحطات وورش صيانة، ومخازن، وآلاف الموظفين، ونظاما للمحاسبة والاتصال والقرار — فلا تسير قطارات كثيرة بتعليمات مرتجلة أو معرفة شخصية بين العاملين.

أسهمت هذه الحاجة في ظهور مستويات إدارية واضحة وتقارير منتظمة ومسؤوليات موزعة بين الفروع والمركز، ثم انتقلت أساليب التنظيم إلى شركات الحديد والصلب والنفط والتوزيع وغيرها. فصار مالك رأس المال عاجزا عن متابعة كل عملية بنفسه، وظهر المدير المحترف الذي قد لا يملك الشركة لكنه يتولى جزءا من إدارتها.

تغير بذلك حجم المقاولة وطبيعتها: لم تعد الكبرى ورشة كبرت، بل جهازا يحتاج إدارة وتخطيطا ومعلومات. وهو درس لكل مقاول: فالطريقة التي تنجح بها في إدارة 10 أشخاص قد تفشل عند إدارة 100؛ فالتوسع يفرض تفويض المسؤوليات، وتحديد الصلاحيات، وقياس النتائج، وبناء نظام يستمر حتى حين لا يكون المؤسس حاضرا في كل قرار.

> **تغير بذلك حجم المقاولة وطبيعتها: لم تعد الكبرى ورشة كبرت، بل جهازا يحتاج إدارة وتخطيطا ومعلومات.**

خط التجميع: المنتج يتحرك نحو العامل

في المصنع التقليدي تحرك العمال أو القطع بين مراحل متعددة، فضاع وقت في النقل والانتظار وإعادة ترتيب الأدوات. وفي سنة 1913 أدخلت شركة فورد خط التجميع المتحرك في مصنعها للسيارات: صار هيكل السيارة يتحرك أمام العمال، ويؤدي كل مهمة محددة في وقتها المخصص، فجمعت فورد القطع الموحدة وتقسيم العمل واستمرار تدفق المواد.

لم يخترع هنري فورد كل عنصر من عناصر هذا النظام، فأفكار التوحيد وتقسيم العمل والسيور الناقلة وجدت في صناعات سابقة؛ لكن شركته نجحت في جمعها وتطبيقها على نطاق واسع في صناعة السيارات، فقل وقت التجميع وانخفضت الكلفة، وصارت السيارة — وكانت سلعة مرتفعة الثمن — أقرب إلى قدرة شرائح أوسع من المجتمع.

كانت الفكرة الاقتصادية قوية بسيطة: إن أنتج المصنع عددا كبيرا من نموذج موحد، خفض كلفة الوحدة وباعها أرخص، فزاد المشترون، فارتفع الإنتاج من جديد — فنشأت حلقة بين الإنتاج الواسع والاستهلاك الواسع. لم تعد الصناعة تنتظر الأغنياء وحدهم، بل بدأت تصمم سلعا لملايين الأسر.

> **لم تعد الصناعة تنتظر الأغنياء وحدهم، بل بدأت تصمم سلعا لملايين الأسر.**

الكفاءة التي قد تتحول إلى عبء

رفع خط التجميع الإنتاجية، لكنه جعل العمل أكثر تكرارا وأشد ارتباطا بسرعة الخط: لم يعد العامل يحدد إيقاع مهمته، بل يصله المنتج فينهي حركته قبل انتقاله؛ فزاد الملل والإرهاق ودوران العمال في بعض المصانع، فاضطرت الشركات إلى التفكير في الأجور وساعات العمل والاستقرار الوظيفي — لا من زاوية اجتماعية فقط، بل لأن تغيير العمال باستمرار يحمل كلفة اقتصادية.

تكشف هذه التجربة أن أعلى سرعة إنتاج ليست دائما أفضل نتيجة للمؤسسة: فإن ضغطت الإدارة على العمال حتى تزيد الأخطاء والحوادث والغياب والاستقالات، ربحت دقائق داخل الخط وخسرت أكثر منها خارجه. فالإنتاجية الحقيقية ليست عدد القطع في الساعة فقط، بل جودة المنتج، واستمرار العمل، والمحافظة على المهارات، وقدرة المؤسسة على التحسن دون استنزاف من يعملون فيها.

فالعامل ليس مجرد رقم في جدول الأجور: فالذي يكتسب الخبرة ويعرف مشكلات الزبائن والآلات يحمل جزءا من معرفة المؤسسة، وإن غادر باستمرار غادرت معه خبرة دفعت المؤسسة ثمن تكوينها. ولذلك فالأجر العادل والتدريب والسلامة واحترام العامل ليست مصاريف منفصلة عن الإنتاجية، بل قد تكون من شروطها.

> **ولذلك فالأجر العادل والتدريب والسلامة واحترام العامل ليست مصاريف منفصلة عن الإنتاجية، بل قد تكون من شروطها.**

الإنتاج الواسع يحتاج إلى استهلاك واسع

لا يستمر المصنع في إنتاج ملايين السلع إن لم يجد ملايين المشترين؛ ولهذا تطور إلى جانب الصناعة نظام واسع للتوزيع والإعلان والبيع بالتقسيط والائتمان الاستهلاكي، فبلغت المتاجر والكتالوغات والمنتجات ذات العلامات المعروفة مناطق بعيدة، وصار المستهلك يتعرف على السلعة قبل أن يراها في متجره المحلي.

ساعد ارتفاع الأجور وتحسن مستوى معيشة جزء من السكان على توسيع السوق الداخلية، فلم تعد الأسرة تشتري الضروريات فقط، بل دخلت حياتها سلع جديدة كالأجهزة المنزلية والسيارات ومنتجات الترفيه، فخلق ذلك طلبا مستمرا يدفع المصانع إلى التوسع والابتكار.

لكن الاقتصاد المعتمد على الاستهلاك يواجه خطرا آخر: قد يتحول الائتمان من وسيلة تسهل شراء سلعة مفيدة إلى طريقة لدفع الناس إلى إنفاق دخل لم يحصلوا عليه بعد، وقد تشجع المنافسة الشركات على صناعة حاجات وهمية أو تقصير عمر المنتجات. فلا يكفي أن ينتج الاقتصاد أكثر، بل يسأل: أيحسن هذا الإنتاج حياة الناس، أم يديرهم في حلقة من الشراء والدين؟

> **فلا يكفي أن ينتج الاقتصاد أكثر، بل يسأل: أيحسن هذا الإنتاج حياة الناس، أم يديرهم في حلقة من الشراء والدين؟**

عندما تكبر الشركة أكثر من السوق

ساعد الإنتاج الواسع بعض الشركات على خفض الكلفة والسيطرة على قطاعات مهمة: فكلما كبرت المؤسسة اشترت المواد بشروط أفضل، ومولت شبكات توزيع واسعة، وتحملت خسائر مؤقتة يعجز عنها الصغير. وقد تكون هذه القوة ثمرة كفاءة حقيقية، وقد تصير وسيلة لإغلاق السوق أمام القادمين وفرض الأسعار والشروط.

شهدت الولايات المتحدة صعود شركات ضخمة في النفط والصلب والسكك وغيرها، ونشأت معها مخاوف من الاحتكار والنفوذ السياسي والمالي، فتطورت قوانين المنافسة والرقابة على الشركات، وبرزت النقابات وحركات الإصلاح. كان الهدف الإفادة من كفاءة الحجم دون السماح لشركة واحدة بتحويل نجاحها الاقتصادي إلى سلطة تمنع الآخرين من المنافسة.

وهذه الموازنة ما زالت من أصعب مهام الدولة: فإن حاربت كل مؤسسة كبيرة لمجرد حجمها، عاقبت النجاح ومنعت ظهور شركات تنافس عالميا؛ وإن تركت القوة الاقتصادية بلا حدود، صار السوق ملكا لمن وصل أولا. المطلوب ليس اقتصادا بلا شركات كبيرة، بل سوقا تبقى أبوابه مفتوحة أمام الابتكار والمقاولات الجديدة، وتكون قواعده أقوى من أي شركة مهما بلغ حجمها.

> **المطلوب ليس اقتصادا بلا شركات كبيرة، بل سوقا تبقى أبوابه مفتوحة أمام الابتكار والمقاولات الجديدة، وتكون قواعده أقوى من أي شركة مهما بلغ حجمها.**

من إنتاج السلعة إلى بناء النظام

لم تكن القوة الأمريكية في امتلاك اختراع واحد، بل في تحويل الاختراع إلى منتج موحد، فمصنع واسع، فشبكة نقل وتوزيع وتمويل تبلغ به ملايين المستهلكين. قد يولد الاختراع في مختبر أو ورشة صغيرة، لكن قيمته الاقتصادية لا تظهر إلا حين توجد مؤسسة تنتجه باستمرار، وعمال يشغلونه، وتمويل يوسع المشروع، وسوق يشتري النتيجة.

وتقدم هذه التجربة درسا مهما للدول التي تريد صناعة قوية اليوم: لا يكفي أن نشجع إنشاء المقاولات ثم نترك كلا منها تواجه وحدها التمويل والتكوين والجودة والتصدير؛ بل المطلوب منظومة تعين المشروع الجيد على الانتقال من التجربة إلى الإنتاج، ومن السوق المحلي إلى الأكبر، ومن الاعتماد على صاحبه إلى مؤسسة منظمة.

أظهرت بريطانيا كيف تبدأ الثورة الصناعية، وأظهرت الولايات المتحدة كيف تتسع حتى تصير الإنتاجية والاستهلاك والتنظيم أجزاء من نظام واحد. لكن التجربة الأمريكية لم تكن الطريق الوحيد: فقد ظهرت في ألمانيا طريقة أخرى تعتمد أوضح على التعليم التقني والبحث العلمي والمصارف ودور الدولة في دعم الصناعات الجديدة — وهو ما ننتقل إليه.

> **أظهرت بريطانيا كيف تبدأ الثورة الصناعية، وأظهرت الولايات المتحدة كيف تتسع حتى تصير الإنتاجية والاستهلاك والتنظيم أجزاء من نظام واحد.**

المحور السادس

ألمانيا — حين تحالفت الصناعة مع العلم والتعليم التقني

دولة لم تبدأ السباق أولا

حين كانت المصانع البريطانية ترسل منتجاتها إلى أسواق العالم، لم تكن ألمانيا قد صارت دولة موحدة بعد: كان المجال الألماني مقسما بين ممالك وإمارات ومدن، لكل قوانينها وعملتها ورسومها ومقاييسها؛ فالتاجر الناقل بضاعته بينها يواجه حدودا وحواجز ترفع الكلفة وتؤخر الوصول. ملكت بعض المدن حرفيين مهرة وجامعات مهمة ومناجم فحم وحديد، لكن هذه العناصر كانت موزعة في أسواق متفرقة.

لم تكن ألمانيا سباقة إلى الثورة الصناعية، ولا استطاعت أولا منافسة الأقمشة والآلات البريطانية؛ لكنها أفادت من تأخرها بذكاء: شاهدت ما نجح في بريطانيا وما فشل، ثم استوردت الآلات والمعارف وطورتها بدل إعادة اختراع كل شيء. ولم يكن التأخر ميزة في ذاته — فدول كثيرة تأخرت ولم تلحق — بل كانت الميزة في قدرة المجتمع والدولة والمقاولين على تحويل التأخر إلى دافع للتعلم والتنظيم.

وهذا أول درس من التجربة الألمانية: ليس ضروريا أن تكون الدولة أول من يكتشف التقنية لتقوى فيها؛ الأهم أن تعرف كيف تستوعبها، وتكون من يفهمها، ثم تنتقل من استعمالها إلى تحسينها وصناعتها.

السوق توحدت قبل الدولة

كان توحيد السوق من أول شروط الصناعة الألمانية: ففي سنة 1834 بدأ الاتحاد الجمركي الألماني («تسولفراين») عمله بقيادة بروسيا ومشاركة عدد من الدول الألمانية، فأزال كثيرا من الرسوم بين أعضائه، ووضع تعرفة مشتركة تجاه الخارج، ثم قرب تدريجيا بعض المقاييس والعملات والقواعد التجارية.

لم يضم الاتحاد كل المناطق الألمانية منذ البداية، ولا أدى وحده إلى التصنيع أو الوحدة السياسية؛ لكنه وسع المساحة التي يبيع فيها المنتج دون توقف بضاعته عند حدود كل إمارة، فصار المصنع يفكر في سوق أكبر، وصار إنشاء السكك أجدى لأن الخطوط بدأت تربط مناطق الفحم والحديد بالمدن والموانئ والأسواق.

جاءت الوحدة السياسية الألمانية سنة 1871 بعد أن بدأت السوق تقترب من الوحدة؛ وهذا الترتيب مهم، لأن النشاط الاقتصادي لا ينتظر دائما اكتمال البناء السياسي: فقد تخلق التجارة والنقل والمصالح المشتركة روابط تسبق الدولة الموحدة وتمهد لها. وكلما توحدت القواعد، انخفضت كلفة التعامل، واتسعت أمام المقاولات فرصة النمو.

فالسوق لا تكبر بمجرد رسم حدود واسعة على الخريطة: إن اختلفت الإجراءات والضرائب والمقاييس بين منطقة وأخرى، عاملها المقاول كأسواق منفصلة. فالسوق الحقيقية هي المجال الذي تنتقل داخله السلعة والمال والمعلومة بقواعد مفهومة وكلفة معقولة.

> **فالسوق الحقيقية هي المجال الذي تنتقل داخله السلعة والمال والمعلومة بقواعد مفهومة وكلفة معقولة.**

السكك الحديدية جمعت الفحم والحديد والأسواق

ملكت المناطق الألمانية، وخاصة حوض الرور، احتياطيات مهمة من الفحم والحديد؛ لكن وجود الموارد في الأرض لا يكفي، بل وجب استخراجها ونقلها وربطها بالمصانع والأسواق. وساعد توسع السكك خلال القرن التاسع عشر على هذا الربط، وخلق في الوقت نفسه طلبا كبيرا على الحديد والصلب والفحم والآلات.

فنشأت حلقة تقوي نفسها: السكك تحتاج الحديد والفحم، والمناجم والمصانع تحتاج السكك لنقل إنتاجها، واتساع النقل يفتح أسواقا جديدة تشجع على مصانع إضافية. لم تكن البنية التحتية خدمة تأتي بعد الصناعة، بل جزءا من ولادتها.

وأفادت الدولة والمقاولات الخاصة معا من هذا التوسع: لم تقم الحكومة بكل شيء، ولا تركت العملية بالكامل للسوق؛ واختلفت درجة تدخل السلطات بين منطقة وأخرى ومرحلة وأخرى، لكن النتيجة كانت شبكة نقل حولت الموارد المتفرقة إلى منظومة صناعية مترابطة.

فالطريق أو الميناء أو خط السكة لا يخلق الثروة وحده، لكنه يزيل الحواجز التي تمنع المنتج من بلوغ المواد والزبائن؛ وقد يعجز مصنع جيد عن المنافسة لأن كلفة نقل بضاعته مرتفعة، وينجح مصنع أقل كفاءة لقربه من شبكة لوجستية منظمة. لهذا لا تفصل السياسة الصناعية عن سياسة النقل والطاقة والمجال.

> **لهذا لا تفصل السياسة الصناعية عن سياسة النقل والطاقة والمجال.**

المصارف التي فهمت الصناعة

تحتاج الصناعة الثقيلة أموالا كبيرة وفترة طويلة قبل الأرباح: فبناء مصنع صلب أو شراء آلات متطورة أو مد خط سكة لا يشبه تمويل تجارة سريعة تشترى بضاعتها وتباع في أسابيع؛ كان على المستثمر أن ينتظر، ويحتمل تغير الأسعار أو فشل التقنية أو تأخر المشروع.

ظهرت في ألمانيا مصارف كبيرة جمعت رؤوس الأموال ومولت الشركات وشاركت في إصدار أسهمها وسنداتها، وأقامت بعضها علاقات طويلة مع المؤسسات الصناعية، فتابعت أوضاعها وساعدتها في التوسع وإعادة التنظيم؛ فمنحت هذه العلاقة الصناعة الألمانية قدرة على تمويل مشروعات أكبر مما يطيقه المقاول الفرد من ماله الخاص.

لكن دور المصارف لا يصور مثاليا ولا سببا وحيدا للنجاح: فقد جاء التمويل أيضا من أرباح الشركات والعائلات والمستثمرين والأسواق المالية، والعلاقة القوية بين المصرف والشركة قد تتحول إلى نفوذ زائد أو تركيز للقوة؛ ومع ذلك ساعد النظام المالي الألماني على توجيه جزء مهم من المدخرات نحو استثمارات صناعية طويلة الأجل.

فالتمويل المناسب لا يعني الحصول على المال فقط، بل الحصول عليه بالشروط والمدة اللتين تناسبان المشروع: فالمقاولة التي تمول آلة ستعمل 10 سنوات بقرض يسدد في سنة تدخل منذ البداية في ضغط قد يخنقها. الصناعة تحتاج رأس مال يفهم زمن الصناعة، لا مالا يبحث عن ربح سريع.

> **الصناعة تحتاج رأس مال يفهم زمن الصناعة، لا مالا يبحث عن ربح سريع.**

عندما دخل العلم إلى قلب المصنع

تميزت ألمانيا بروابط قوية بين الجامعات والمختبرات والمدارس التقنية والمصانع، فلم يبق العلم معرفة نظرية بعيدة عن السوق، بل صار يعين على إنتاج أصباغ جديدة وأدوية ومواد كيميائية ومحركات ومعدات كهربائية؛ وبرزت شركات في الكيمياء والهندسة والكهرباء حولت نتائج البحث إلى منتجات تباع في الأسواق العالمية.

ولم يقم نجاح هذه الشركات على عالم منفرد أو اختراع واحد: فثمة مختبرات داخل المؤسسات، ومهندسون يتابعون الإنتاج، وتقنيون يحولون الفكرة إلى عملية قابلة للتكرار، وعمال يملكون مهارة تشغيل المعدات؛ وكانت الشركة تتعلم من السوق كما تتعلم من المختبر، فإن ظهر عيب أو طريقة أقل كلفة، عادت المعلومة إلى المهندسين لتطوير العملية.

كانت هذه خطوة جديدة في تاريخ الصناعة: ففي المرحلة الأولى خرجت اختراعات كثيرة من الورش ومن محاولات الحرفيين حل مشكلات عملية؛ أما في ألمانيا فصار البحث المنظم نفسه جزءا من نشاط المؤسسة، فلم تعد الشركة تنتظر اختراعا من الخارج لتشتريه، بل خصصت المال والأشخاص لإنتاج المعرفة داخلها.

وهذا درس أساسي للدول الراغبة في تصنيع حقيقي: يمكن استيراد آلة، لكن القدرة على فهمها وإصلاحها وتطويرها لا تشترى في صندوق معها. فإن ظل المهندس منفصلا عن المصنع، والجامعة عن حاجات المقاولة، بقينا مستهلكين للتقنية؛ أما حين تنتقل المشكلة من خط الإنتاج إلى المختبر، ويعود الحل إلى المصنع، تبدأ المعرفة تتحول إلى قوة اقتصادية.

> **وهذا درس أساسي للدول الراغبة في تصنيع حقيقي: يمكن استيراد آلة، لكن القدرة على فهمها وإصلاحها وتطويرها لا تشترى في صندوق معها.**

التعليم التقني يصنع ما لا تصنعه الآلة

احتاجت الصناعة الألمانية مهندسين وتقنيين وحرفيين مهرة، فتوسعت المدارس التقنية ومعاهد التدريب والتعليم العلمي، واستمر نظام التدريب المهني الذي يجمع التعلم والعمل داخل الورشة أو المؤسسة. ولم يكن الهدف أن ينال الجميع الشهادة نفسها، بل أن يملك الاقتصاد مستويات الكفاءة المختلفة التي يحتاجها الإنتاج.

فالمصنع لا يعمل بالمهندس وحده، ولا بالعامل غير المدرب: يحتاج من يصمم الآلة، ومن يركبها، ومن يشغلها، ومن يكتشف الخلل ويصلحه؛ وإن غابت حلقة واحدة، قد تتوقف معدات غالية بسبب قطعة صغيرة أو خطأ بسيط لا يوجد من يفهمه.

لم يكن النظام الألماني كاملا ولا متاحا بالتساوي، لكنه جعل المهارة المهنية جزءا محترما من بناء الاقتصاد؛ فلم يعد التعليم التقني طريقا أقل قيمة من النظري، بل بوابة إلى أعمال تحتاجها الصناعة وتدفع مقابلها.

ونواجه في اقتصادات كثيرة مفارقة مؤلمة: شباب يبحثون عن العمل، ومقاولات تبحث عن مهارات لا تجدها. والمشكلة ليست دائما في عدد المتعلمين، بل في المسافة بين ما يتعلمونه وما يحتاجه الإنتاج؛ فالمدرسة التي لا ترى المصنع قد تمنح شهادة، لكنها لا تمنح الاقتصاد دائما القدرة التي ينتظرها.

> **ونواجه في اقتصادات كثيرة مفارقة مؤلمة: شباب يبحثون عن العمل، ومقاولات تبحث عن مهارات لا تجدها.**

دولة تدعم القوة وتحاول معالجة آثارها

أدت الصناعة الألمانية السريعة إلى نمو المدن وظهور طبقة عاملة كبيرة، ورافقتها ظروف عمل صعبة وتوترات اجتماعية؛ ولم يكن ممكنا بناء قوة صناعية طويلة الأجل مع تجاهل المرض والحوادث والفقر الذي يصيب العمال. وفي عهد بسمارك أدخلت خلال ثمانينيات القرن التاسع عشر أنظمة للتأمين الصحي والتعويض عن حوادث العمل ومعاشات الشيخوخة والعجز.

ولم تنبع هذه الإصلاحات من الرحمة وحدها، بل ارتبطت أيضا بالخوف من الاحتجاجات وصعود الحركات العمالية والرغبة في تعزيز ولاء المواطنين للدولة؛ ومع ذلك مثلت خطوة مهمة في الاعتراف بأن الاقتصاد الصناعي يحتاج حماية اجتماعية تقلل بعض المخاطر التي يعجز العامل عن تحملها وحده.

ولا تعني الحماية الاجتماعية توزيع المال بلا حساب، ولا إعفاء المؤسسة من مسؤوليتها؛ معناها ألا يدفع المرض أو الحادث أو الشيخوخة الإنسان وعائلته مباشرة إلى الفقر الكامل. وحين تصمم قابلة للتمويل، تعزز الاستقرار والثقة، وتتيح للعامل أن يشارك في الاقتصاد دون تهديد دائم.

لكن الدولة الألمانية استعملت الصناعة أيضا لبناء القوة العسكرية، وارتبطت قطاعات من الحديد والصلب والكيمياء بالسلاح والتنافس بين الإمبراطوريات. وهذا يذكرنا بأن القدرة الصناعية أداة: قد ترفع مستوى الحياة، وقد تستعمل في الحرب والسيطرة.

> **وهذا يذكرنا بأن القدرة الصناعية أداة: قد ترفع مستوى الحياة، وقد تستعمل في الحرب والسيطرة.**

قوة الشركات وحدود التركيز

ظهرت في ألمانيا شركات كبيرة تمول البحث والإنتاج والتصدير، وظهرت اتفاقات وتكتلات بينها لتنظيم الأسعار والأسواق؛ فساعد الحجم على خفض بعض التكاليف ودخول صناعات تحتاج استثمارات ضخمة، لكنه منح عددا محدودا من المؤسسات نفوذا اقتصاديا واسعا.

وقد تحتاج الدولة شركات كبيرة تنافس عالميا، لكنها تحتاج أيضا مقاولات صغيرة ومتوسطة تعمل موردة ومبتكرة ومتخصصة؛ فالكبرى لا تنتج وحدها كل قطعة أو خدمة، والمنظومة الأقوى تجمع مؤسسات كبيرة تقود بعض القطاعات وشبكة واسعة من المقاولات تتحرك حولها وتتعلم منها وتنافسها.

فالمشكلة ليست في الحجم وحده، بل في طريقة استعماله: إن استعملت الشركة قوتها لتحسين الإنتاج والبحث وفتح الأسواق، أضافت إلى الاقتصاد؛ وإن استعملتها لمنع المنافسين أو التحكم في الدولة أو تثبيت أسعار غير عادلة، صار نجاحها الخاص عبئا على السوق.

فالمشكلة ليست في الحجم وحده، بل في طريقة استعماله: إن استعملت الشركة قوتها لتحسين الإنتاج والبحث وفتح الأسواق، أضافت إلى الاقتصاد؛ وإن استعملتها لمنع المنافسين أو التحكم في الدولة أو تثبيت أسعار غير عادلة، صار نجاحها الخاص عبئا على السوق.

كيف يلحق المتأخر بالمتقدم؟

لم تلحق ألمانيا ببريطانيا بتقليدها في كل شيء: بنت سوقا أوسع، وربطت الفحم والحديد بالسكك، ووفرت تمويلا طويل الأجل، وجعلت التعليم التقني والبحث العلمي جزءا من الصناعة، ثم ركزت على مجالات تفوقت فيها كالكيمياء والكهرباء والهندسة الثقيلة.

كانت الدولة حاضرة، وحضر معها المقاول والشركة والجامعة والمصرف: فلم يكن النجاح ثمرة خطة حكومية وحدها، ولا سوق يعمل بعيدا عن الدولة، بل توزيع أدوار بين مؤسسات متعددة؛ وضعف أي طرف كان قادرا على تعطيل بقية المنظومة.

تقول التجربة الألمانية إن الدولة المتأخرة تلحق إن لم تختصر التصنيع في شراء المصانع، بل بنت القدرة على التعلم والتمويل والتنظيم والتطوير: فالآلة المستوردة تجعلنا ننتج اليوم، أما المعرفة المكتسبة منها فتجعلنا قادرين على إنتاج آلة أفضل غدا.

وعلى الطرف الآخر من العالم، كانت اليابان تراقب صعود هذه القوى الصناعية وتدرك أن بقاءها لم يعد مضمونا: ستتعرض أبوابها للضغط، لكنها ستختار أن تتعلم من الخارج بسرعة، وأن تستعمل الدولة لبناء قاعدة صناعية تحمي استقلالها. وهكذا بدأت تجربة مختلفة في الثقافة والجغرافيا، لكنها تشبه ألمانيا في سؤال واحد: كيف تلحق أمة متأخرة بعالم يتحرك أسرع منها؟

> **وهكذا بدأت تجربة مختلفة في الثقافة والجغرافيا، لكنها تشبه ألمانيا في سؤال واحد: كيف تلحق أمة متأخرة بعالم يتحرك أسرع منها؟**

المحور السابع

اليابان — نقل المعرفة من دون فقدان الهوية

السفن التي كشفت حجم الخطر

في سنة 1853 وصلت سفن أمريكية بقيادة القائد ماثيو بيري إلى اليابان، وطالبت بفتح الموانئ وإقامة علاقات تجارية؛ ولم تكن تحمل رسالة دبلوماسية فقط، بل كانت قوتها العسكرية والتقنية تقول إن العالم الصناعي صار قادرا على بلوغ اليابان وفرض شروطه. وبعدها وقعت معاهدات منحت القوى الأجنبية امتيازات تجارية وقانونية غير متوازنة.

أدرك جزء من النخبة اليابانية أن رفض الواقع لا يكفي لمواجهته: فقد رأوا ما تعرضت له الصين وغيرها من الدول الآسيوية أمام القوى الغربية، وفهموا أن الاستقلال السياسي صار مرتبطا بالقدرة الاقتصادية والعسكرية، وأنه لم يعد ممكنا حماية البلاد بالسيوف والتنظيم القديم أمام السفن البخارية والمدافع والمصانع.

لكن اليابان لم تختر بين الانغلاق الكامل والذوبان الكامل في الغرب، بل طريقا ثالثا: أن تتعلم الأدوات التي صنعت قوة الآخرين ثم تعيد تنظيمها داخل مشروع وطني ياباني. كان الشعار العملي بناء دولة غنية وجيش قوي، غير أن القوة لم تكن ممكنة دون تعليم وضرائب ومصانع وطرق ومؤسسات حديثة.

> **كان الشعار العملي بناء دولة غنية وجيش قوي، غير أن القوة لم تكن ممكنة دون تعليم وضرائب ومصانع وطرق ومؤسسات حديثة.**

اليابان لم تبدأ من الصفر

يختصر تاريخ اليابان أحيانا في صورة بلد مغلق فتح أبوابه فجأة فتحول إلى قوة صناعية؛ لكن هذه الصورة تتجاهل ما تراكم خلال فترة توكوغاوا: فقد عرفت اليابان مدنا كبيرة وأسواقا نشطة وشبكات من التجار والحرفيين، وتطورت الزراعة وانتشرت بعض أشكال التعليم والقراءة والحساب بين فئات من السكان.

ولم تكن البلاد معزولة تماما عن العالم: فقد استمرت اتصالات تجارية ومعرفية محدودة مع الصين وكوريا وهولندا عبر قنوات خاضعة للرقابة، وصلت من خلالها كتب وأدوات ومعارف غربية، خاصة في الطب والفلك والعلوم؛ فحين جاء عصر الإصلاح، وجد من يقرأ ويترجم ويتاجر وينظم العمل.

ساعد هذا التراكم اليابان على التعلم بسرعة: فالقرار السياسي قد يفتح مدرسة، لكنه لا يخلق في يوم واحد مجتمعا يعرف قيمة التعليم؛ وتستورد الدولة مصنعا، لكنها تحتاج تجارا وحرفيين وعمالا وإدارة لتشغيله. فلم تكن نهضة ميجي قطيعة كاملة مع الماضي، بل إعادة توجيه لقدرات موجودة وتحريرها داخل نظام جديد.

وهذا يبين أن الإصلاح الناجح لا يبدأ دائما بهدم كل ما سبق: فقد توجد داخل النظام القديم خبرات وشبكات وقيم مفيدة تطور. والحكمة ليست في تقديس الماضي أو رفضه، بل في معرفة ما يبنى عليه وما يجب تغييره.

> **والحكمة ليست في تقديس الماضي أو رفضه، بل في معرفة ما يبنى عليه وما يجب تغييره.**

إصلاح ميجي وبناء دولة قادرة

بدأت مرحلة ميجي سنة 1868، فأعادت السلطة الجديدة تنظيم الدولة: ألغيت الامتيازات الإقطاعية تدريجيا، ووحدت الإدارة والضرائب والجيش، وصارت الحكومة المركزية أقدر على تطبيق قراراتها في أنحاء البلاد؛ وكان هذا التوحيد ضروريا لإنشاء سوق وطنية وبناء سكك ومدارس ومصانع.

أدخل نظام جديد للضرائب على الأرض وفر للدولة موردا ماليا أكثر انتظاما، وأنشئت عملة وطنية ومؤسسات مصرفية وإدارية حديثة. ولم تكن كل الإصلاحات ناجحة منذ البداية؛ فقد عرفت اليابان أخطاء وأزمات واحتجاجات، وكانت كلفة التغيير ثقيلة على بعض الفلاحين والفئات التي فقدت مكانتها القديمة.

لكن القيادة اليابانية امتلكت اتجاها واضحا: لا تبنى الصناعة دون دولة تجمع الموارد وتوجهها وتنفذ المشروعات؛ وفي المقابل، لا تبقى الدولة المالكة والمديرة لكل نشاط إلى الأبد. لذلك بدأت الحكومة بإنشاء بعض المشروعات الأساسية، ثم انتقل كثير منها لاحقا إلى القطاع الخاص.

فالدولة القادرة ليست التي تؤدي كل الأعمال، بل التي تعرف متى تتدخل، وما الذي يجب أن تؤسسه، ومتى تفتح المجال للمقاول ليتوسع ويطور النشاط.

فالدولة القادرة ليست التي تؤدي كل الأعمال، بل التي تعرف متى تتدخل، وما الذي يجب أن تؤسسه، ومتى تفتح المجال للمقاول ليتوسع ويطور النشاط.

بعثات خرجت لتتعلم لا لتتفرج

بين سنتي 1871 و1873 أرسلت اليابان بعثة إيواكورا إلى الولايات المتحدة ودول أوروبية؛ ضمت مسؤولين وخبراء وطلابا، وزارت المصانع والمدارس والسكك والمؤسسات السياسية والقانونية. لم تكن رحلة بروتوكولية، بل هدفها فهم مصادر القوة الغربية واختيار ما يمكن نقله إلى اليابان.

وأرسلت الدولة طلابا إلى الخارج، واستقدمت خبراء ومهندسين ومدرسين أجانب للعمل داخل البلاد، فساعدوا على بناء السكك والمصانع والمناجم والمدارس والجيش والإدارة؛ لكن اليابان لم ترغب في الاعتماد الدائم عليهم، بل أرادت أن يتعلم اليابانيون منهم ثم يتولوا الوظائف بأنفسهم.

وهذا فرق كبير بين استيراد الخدمة واستيراد المعرفة: فقد نستعين بخبير أجنبي لينجز مشروعا وينصرف، فنحصل على المبنى ونبقى محتاجين إلى خبير جديد كلما ظهر عطل؛ وقد نستعين به لتكوين فريق محلي يفهم المشروع ويطوره، فنحصل على المبنى والقدرة معا.

فأفضل شراكة ليست التي تبقي المؤسسة محتاجة إلى شريكها إلى الأبد، بل التي تنقل إليها طريقة العمل وتتيح لها الاستقلال والتوسع. وهذا ما حاولت اليابان فعله: شراء الوقت والخبرة من الخارج حتى تبني خبرتها في الداخل.

وهذا ما حاولت اليابان فعله: شراء الوقت والخبرة من الخارج حتى تبني خبرتها في الداخل.

الدولة تصبح المقاول الأول

أنشأت حكومة ميجي مشروعات نموذجية في النسيج والتعدين وبناء السفن والتسليح؛ وكان مصنع توميوكا لغزل الحرير، المفتتح سنة 1872، من أشهرها: استعمل آلات وخبرات فرنسية، وهدف إلى تحسين جودة الحرير ورفع قدرته على المنافسة والتصدير، وتدريب العمال اليابانيين على أساليب الإنتاج الحديثة.

وفي السنة نفسها افتتح أول خط سكك بين طوكيو ويوكوهاما، ثم توسعت الشبكات، وتطورت الموانئ والبريد والتلغراف. لم تكن هذه المشروعات مربحة كلها في بدايتها، لكنها وفرت قاعدة يبني فوقها النشاط الخاص.

تحملت الدولة المخاطرة الأولى في قطاعات لم يكن رأس المال المحلي مستعدا لدخولها، ثم باعت عددا من المشروعات لاحقا إلى مستثمرين يابانيين، فساعد ذلك على صعود مجموعات اقتصادية كبيرة عرفت بـ«الزايباتسو»؛ وقد وفرت رأس المال والإدارة والقدرة على دخول صناعات متعددة، لكنها أسهمت أيضا في تركيز القوة الاقتصادية داخل عدد محدود من العائلات والمؤسسات.

تكشف التجربة أن تدخل الدولة قد يفتح قطاعا جديدا حين تكون كلفة البداية مرتفعة والمخاطر كبيرة؛ لكن الخطر يبدأ حين يتحول الدعم المؤقت إلى امتياز دائم، أو تباع المشروعات العامة بشروط تخدم المقربين. لذلك يجب أن يرتبط تدخل الدولة بهدف واضح ومدة ومعايير تسمح بمحاسبة النتائج.

> **لذلك يجب أن يرتبط تدخل الدولة بهدف واضح ومدة ومعايير تسمح بمحاسبة النتائج.**

الحرير مول الآلات الثقيلة

لم تبدأ اليابان بالسيارات والإلكترونيات والصناعات المعقدة التي ستشتهر بها لاحقا، بل بدأت كثيرا من القطاعات التي تملك فيها قدرة قائمة، خاصة الحرير والمنسوجات؛ فوفرت صادرات الحرير عملة أجنبية احتاجتها البلاد لشراء الآلات والمواد والخبرات.

عملت أعداد كبيرة من النساء في مصانع الحرير والنسيج، وأسهم عملهن في بناء القاعدة التصديرية الأولى؛ لكن ظروف العمل كانت غالبا قاسية: ساعات طويلة، وأجور منخفضة، وانضباط شديد. فقامت مرحلة مهمة من التصنيع الياباني على جهد فئات لم تنل دائما نصيبا عادلا من الثروة التي أسهمت في صنعها.

وتحمل الفلاحون جانبا كبيرا من كلفة التحول عبر الضرائب التي مولت الدولة ومشروعاتها؛ وحين تتراجع الأسعار أو المحاصيل، بقي العبء ثقيلا على أسر كثيرة. فلم تكن النهضة اليابانية هدية قدمتها الحكومة للمجتمع، بل مشروعا دفع المجتمع ثمنه بطرق مختلفة.

لكن اليابان نجحت في استعمال عائدات القطاعات البسيطة لبناء قطاعات أعقد: لم تنظر إلى تصدير الحرير نهاية الطريق، بل وسيلة لتمويل الآلة والتعليم والبنية التحتية. وهذا درس مهم: تبدأ الدولة بما تتقنه، لكنها تستعمل أرباحه للانتقال إلى ما يضيف قيمة أكبر.

> **وهذا درس مهم: تبدأ الدولة بما تتقنه، لكنها تستعمل أرباحه للانتقال إلى ما يضيف قيمة أكبر.**

التعليم من أجل بناء القدرة

أدخلت حكومة ميجي نظاما وطنيا للتعليم، وأنشأت مدارس ومعاهد تقنية ومؤسسات للتعليم العالي؛ وتجاوز الهدف محو الأمية، فقد احتاجت الدولة موظفين ومهندسين ومدرسين وضباطا وتقنيين قادرين على تشغيل المؤسسات الجديدة.

أفاد التعليم الحديث من قاعدة ثقافية سابقة، ثم توسع تدريجيا ليبلغ مناطق وفئات أوسع، وترجمت الكتب والمصطلحات، وأرسلت البعثات، وأنشئت تخصصات تتصل بحاجات الدولة والصناعة. فلم يكن التعليم منفصلا عن مشروع اقتصادي، بل جزءا منه.

لكن اليابان لم تنقل نظاما أجنبيا واحدا كما هو: درست نماذج متعددة، فأخذت بعض التنظيمات العسكرية من دولة، وبعض القوانين من أخرى، وبعض أساليب التعليم والصناعة من دول أخرى — تختار وتعدل وتجمع بين ما يناسب أهدافها.

وهنا يظهر معنى الحفاظ على الهوية عمليا: فالهوية ليست رفض كل فكرة من الخارج، بل القدرة على أخذ المعرفة دون فقدان القرار؛ فمن يقلد الشكل دون فهم يصير تابعا، ومن يفهم الأداة ثم يطورها وفق حاجاته يحول التعلم إلى استقلال.

وهنا يظهر معنى الحفاظ على الهوية عمليا: فالهوية ليست رفض كل فكرة من الخارج، بل القدرة على أخذ المعرفة دون فقدان القرار؛ فمن يقلد الشكل دون فهم يصير تابعا، ومن يفهم الأداة ثم يطورها وفق حاجاته يحول التعلم إلى استقلال.

المقاولة الخاصة تتسلم المشعل

مع توسع السوق والبنية التحتية، دخل القطاع الخاص الياباني مجالات أوسع، مستفيدا من المشروعات التي أنشأتها الدولة، ومن العمال المدربين، ومن المصارف والنقل والطلب الحكومي؛ فانتقلت البلاد تدريجيا من المصانع النموذجية إلى قاعدة صناعية يشارك فيها التجار والمستثمرون والمؤسسات الكبرى.

ولم يكن الحد الفاصل بين الدولة والقطاع الخاص واضحا دائما: فقد قدمت الحكومة دعما وعقودا وحماية لبعض الشركات، واستفادت مجموعات قوية من علاقاتها بالسلطة؛ فسرع هذا التعاون التصنيع، لكنه خلق أيضا خطر الامتياز وتركيز الثروة.

ومع ذلك كان ثمة هدف واضح: بناء شركات يابانية قادرة على التعلم والمنافسة، لا الاكتفاء بفروع أجنبية تجمع منتجات مستوردة؛ وكلما ارتفعت قدرة الشركات المحلية على الإدارة والهندسة والتصدير، صار الاقتصاد أقل اعتمادا على الخارج.

فالمستثمر الأجنبي قد يجلب المال والسوق والتقنية، وهي فوائد مهمة، لكن القوة الاقتصادية لا تكتمل إلا حين تنشأ إلى جانبه مقاولات محلية تتعلم وتورد وتبتكر؛ فإن بقيت كل المعرفة والقرارات والقطع الأساسية خارج البلد، ملكنا مصانع فوق أرضنا دون أن نملك صناعة حقيقية.

فالمستثمر الأجنبي قد يجلب المال والسوق والتقنية، وهي فوائد مهمة، لكن القوة الاقتصادية لا تكتمل إلا حين تنشأ إلى جانبه مقاولات محلية تتعلم وتورد وتبتكر؛ فإن بقيت كل المعرفة والقرارات والقطع الأساسية خارج البلد، ملكنا مصانع فوق أرضنا دون أن نملك صناعة حقيقية.

من حماية الاستقلال إلى بناء إمبراطورية

بدأ التصنيع الياباني جزئيا وسيلة لحماية البلاد من الخضوع للقوى الغربية؛ لكن نجاحه منح اليابان قوة عسكرية استعملتها بدورها للتوسع خارج حدودها: خاضت حروبا، وسيطرت على تايوان وكوريا، ثم توسعت في الصين ومناطق أخرى، وتعرضت الشعوب الواقعة تحت سلطتها للاستغلال والقمع والعنف.

وهنا يظهر الجانب المظلم للقوة الاقتصادية مرة أخرى: فالدولة التي تتعلم الصناعة لتحمي استقلالها قد تتحول إلى قوة تسلب استقلال الآخرين؛ ولا يقدم نجاح اليابان الصناعي دون ذكر ارتباطه في مراحل لاحقة بالتوسع العسكري والاستعماري.

كما أن توجيه جانب متزايد من الصناعة إلى الحرب منح الجيش نفوذا واسعا، وأسهم في دفع البلاد إلى مسار انتهى بكارثة الحرب العالمية الثانية. فقد صنعت المصانع السفن والآلات والسلع، وصنعت كذلك السلاح؛ وهذا يثبت أن التقدم التقني لا يحمل أخلاقا خاصة به، بل تحدد اتجاهه المؤسسات والقرارات السياسية.

> **فقد صنعت المصانع السفن والآلات والسلع، وصنعت كذلك السلاح؛ وهذا يثبت أن التقدم التقني لا يحمل أخلاقا خاصة به، بل تحدد اتجاهه المؤسسات والقرارات السياسية.**

اليابان لم تنسخ المستقبل بل صنعته بلغتها

نجحت اليابان لأنها لم تنتظر أن تصير ظروفها شبيهة ببريطانيا أو الولايات المتحدة، بل بدأت من واقعها: دولة مهددة، ورأس مال محدود، وقاعدة تجارية وحرفية موجودة، وحاجة عاجلة إلى التعلم؛ فاستعملت الدولة لبناء المؤسسات والبنية، وأفادت من الخارج، ثم نقلت المعرفة إلى الداخل.

لم يكن الطريق خاليا من الأخطاء أو الظلم: دفع الفلاحون والعمال والنساء كلفة كبيرة، وتركزت القوة في مؤسسات محددة، وتحول جانب من النجاح إلى توسع عسكري؛ لكن التجربة أثبتت أن بلدا غير غربي قادر على دخول الصناعة الحديثة دون انتظار قرون، إن جعل التعلم مشروعا وطنيا منظما.

وتقدم اليابان درسا يهم كل دولة نامية: لا يكفي إرسال الطلاب إلى الخارج إن عادوا إلى مؤسسات لا تستعمل معرفتهم، ولا استقدام الخبراء إن رحلت الخبرة معهم، ولا شراء المصانع إن بقيت الصيانة والتقنية والقرار خارج البلاد؛ فالمطلوب تحويل كل اتصال بالخارج إلى قدرة جديدة في الداخل.

بدأت الثورة الصناعية في بريطانيا، واتسعت في الولايات المتحدة، واتخذت في ألمانيا شكلا يجمع العلم بالصناعة، ثم أثبتت اليابان أن اللحاق ليس حكرا على أوروبا. وفي كل هذه التجارب اختلفت الطرق، لكن القاعدة بقيت واحدة: الاقتصاد القوي لا يكتفي بشراء نتائج معرفة الآخرين، بل يتعلم كيف ينتج المعرفة والمهارة والتنظيم بنفسه.

> **وفي كل هذه التجارب اختلفت الطرق، لكن القاعدة بقيت واحدة: الاقتصاد القوي لا يكتفي بشراء نتائج معرفة الآخرين، بل يتعلم كيف ينتج المعرفة والمهارة والتنظيم بنفسه.**

المحور الثامن

لماذا لحقت دول وتأخرت أخرى؟

التأخر ليس حكما نهائيا

عند بداية الثورة الصناعية لم تكن بريطانيا أكبر دول العالم مساحة، ولا هولندا أغناها بالموارد، ولا ألمانيا أول من ملك المصانع، ولا اليابان جزءا من الحضارة الأوروبية التي ظهرت فيها الثورة؛ ومع ذلك دخلت كل منها الاقتصاد الحديث من طريق مختلف. وفي المقابل، ملكت دول أخرى أراضي واسعة وثروات طبيعية ومدنا وتجارات قديمة، ولم تنجح في تحويل ما لديها إلى قدرة صناعية مستمرة.

فالتأخر لا يكون دائما نتيجة نقص الموارد، وتوفرها لا يضمن التقدم: قد تملك الدولة الفحم ولا تملك الطرق التي تنقله، وتستورد الآلات ولا تملك من يصونها، وتفتح الجامعات ولا تربط أبحاثها بالمصانع، وتجمع الأموال في المصارف فتوجهها إلى العقار والمضاربة والاستهلاك بدل الإنتاج.

فالتأخر الحقيقي يبدأ حين تبقى عناصر الاقتصاد منفصلة: التعليم في جهة، والتمويل في جهة، والمقاولات في جهة، والإدارة في أخرى، دون منظومة تجمعها حول هدف إنتاجي؛ أما اللحاق فيبدأ حين تتحول هذه العناصر المتفرقة إلى حلقات يدعم بعضها بعضا.

فالتأخر الحقيقي يبدأ حين تبقى عناصر الاقتصاد منفصلة: التعليم في جهة، والتمويل في جهة، والمقاولات في جهة، والإدارة في أخرى، دون منظومة تجمعها حول هدف إنتاجي؛ أما اللحاق فيبدأ حين تتحول هذه العناصر المتفرقة إلى حلقات يدعم بعضها بعضا.

السوق التي لا تتسع تخنق المصنع

احتاجت كل تجربة صناعية ناجحة سوقا واسعة أو قدرة قوية على بلوغ الأسواق الخارجية: أفادت بريطانيا من سوق داخلية تتطور ومن تجارة عالمية واسعة، وبنت هولندا قوتها على نقل السلع بين أسواق متعددة، ووحد الاتحاد الجمركي جزءا كبيرا من السوق الألمانية، وربطت السكك الولايات الأمريكية البعيدة؛ أما اليابان فوحدت إدارتها وعملتها وقواعدها حتى تصير البلاد مجالا اقتصاديا واحدا.

لا ينتج المصنع بكميات كبيرة إن كان الطلب صغيرا أو متقطعا: فكلما زاد عدد القطع انخفضت كلفة الوحدة، لكن ذلك لا يفيد إن بقيت البضاعة في المخزن؛ ولهذا يحتاج التصنيع قدرة شرائية داخلية، أو صادرات تنافس في الخارج، أو الاثنين معا.

غير أن فتح السوق وحده لا يكفي: فإن فتحت دولة ضعيفة الإنتاج أمام سلع من مصانع أكثر تطورا، قد تصير سوقا لمنتجات الآخرين قبل أن تبني مقاولاتها قدراتها. ولا يعني ذلك أن الحل الانغلاق الدائم، لأن الحماية التي لا ترتبط بالتطوير قد تصنع مقاولات تعيش على الأسعار المرتفعة ولا تتعلم المنافسة.

المطلوب انفتاح منظم يمنح المنتج المحلي فرصة للتعلم، ويطالبه في الوقت نفسه بتحسين الجودة وخفض الكلفة والتوجه إلى التصدير. فالسوق ليست هدية للمقاولة، بل اختبارا لها أيضا.

> **المطلوب انفتاح منظم يمنح المنتج المحلي فرصة للتعلم، ويطالبه في الوقت نفسه بتحسين الجودة وخفض الكلفة والتوجه إلى التصدير.**

الدولة: بين الغياب والسيطرة الكاملة

لم تنجح أي من التجارب التي درسناها في غياب الدولة: احتاجت الصناعة قوانين وعملة وطرقا وموانئ ومدارس وحماية للعقود. وفي ألمانيا واليابان كان تدخل الدولة واضحا في توحيد السوق وبناء البنية وتشجيع قطاعات جديدة؛ وحتى في بريطانيا والولايات المتحدة، حيث كبر دور المقاولين والشركات، ظلت الدولة حاضرة في القانون والتمويل العام والسكك والبراءات والتجارة والقوة البحرية والعسكرية.

لكن حضور الدولة لا يعني أن تصير هي التاجر والمصنع والمصرف والموزع معا: فحين تحاول الإدارة التحكم في كل قرار، قد تقتل المبادرة وتبطئ الاستجابة للسوق؛ وحين تنسحب بالكامل، قد لا تظهر المشروعات التي تحتاج استثمارا طويلا أو بنية أساسية أو مخاطرة تفوق قدرة المقاول الفرد.

فالدولة الناجحة في التصنيع تعرف حدود أدوارها: تبني ما يعجز الأفراد عن بنائه وحدهم، وتفتح الطريق أمام المستثمر، وتحمي المنافسة، وتراقب استعمال المال العام، ثم تتراجع حين يصير القطاع قادرا على العمل بنفسه. وقد تبدأ مشروعا نموذجيا كما فعلت اليابان، لكن الهدف خلق قطاع منتج، لا مؤسسة تعيش على الدعم إلى الأبد.

ويظهر الفرق بين الدولة التي تساعد المقاولة والدولة التي تحملها: الأولى توفر قواعد واضحة وتكوينا وتمويلا وبنية، ثم تتركها تواجه السوق؛ والثانية تعفيها من المنافسة والخسارة، فتجعل بقاءها مرتبطا بالعلاقة مع الإدارة لا برضا الزبون وجودة المنتج.

ويظهر الفرق بين الدولة التي تساعد المقاولة والدولة التي تحملها: الأولى توفر قواعد واضحة وتكوينا وتمويلا وبنية، ثم تتركها تواجه السوق؛ والثانية تعفيها من المنافسة والخسارة، فتجعل بقاءها مرتبطا بالعلاقة مع الإدارة لا برضا الزبون وجودة المنتج.

المعرفة التي تستعمل لا المعرفة التي تحفظ

ملكت حضارات كثيرة علماء وكتبا ومدارس، لكن الصناعة احتاجت نوعا من المعرفة ينزل إلى الورشة والمختبر وخط الإنتاج: تميزت بريطانيا بقرب الحرفيين والمخترعين من المشكلات العملية، وبنت ألمانيا صلة أقوى بين الجامعة والصناعة، وأرسلت اليابان بعثاتها واستقدمت الخبراء لتتعلم منهم لا لتبقى معتمدة عليهم.

لا تكفي المعرفة النظرية إن لم تتحول إلى منتج أو طريقة عمل أو آلة أو خدمة؛ ولا يكفي التدريب على تشغيل آلة جاهزة إن لم يفهم العامل أو المهندس مبادئها ويقدر على تطويرها. فالدولة التي تشتري التقنية فقط ستبقى محتاجة إلى من يبيعها الجيل التالي منها.

لهذا كان الفرق بين الدول التي لحقت والتي بقيت متأخرة هو القدرة على التعلم المتراكم: تبدأ الدولة بالتقليد، فالتعديل، فالابتكار. ولا عيب في البدء من تجربة الآخرين — تعلمت الولايات المتحدة من بريطانيا، وألمانيا ممن سبقها، واليابان من الجميع تقريبا — العيب أن يستمر التقليد دون أن يولد قدرة محلية.

فإرسال الطلاب والمهندسين إلى الخارج لا يحقق هدفه إن عادوا فوجدوا مصانع لا تحتاج علمهم، وإدارة لا تمنحهم فرصة التجربة، وتمويلا يرفض المخاطرة. المعرفة تحتاج مؤسسات تستقبلها وتستعملها، وإلا صارت الشهادة قيمة فردية لا قوة اقتصادية وطنية.

> **المعرفة تحتاج مؤسسات تستقبلها وتستعملها، وإلا صارت الشهادة قيمة فردية لا قوة اقتصادية وطنية.**

رأس المال الذي يفهم زمن الصناعة

تحتاج التجارة تمويلا، وتحتاج الصناعة صبرا أيضا: فقد يستغرق بناء المصنع وتجريب الآلة وبلوغ الجودة وفتح السوق سنوات قبل الأرباح؛ وإن طالب التمويل بعائد سريع، اتجه المال إلى أنشطة أسهل وأسرع، ولو كانت أقل فائدة للاقتصاد على المدى الطويل.

وجدت بريطانيا أدوات مالية تجمع المال وتقاسم المخاطر، وطورت هولندا المصارف والأسواق، وأقامت ألمانيا علاقات بين المصارف والشركات الصناعية، واستعملت اليابان الدولة ورأس المال الخاص لتمويل القطاعات الجديدة. اختلفت النماذج، والقاعدة واحدة: لا صناعة قوية بلا قدرة على جمع المدخرات وتوجيهها نحو الاستثمار المنتج.

ولا تكمن المشكلة دائما في قلة المال: فقد توجد سيولة داخل الاقتصاد تتجه إلى استيراد السلع أو المضاربة أو شراء الأراضي والعقارات انتظارا لارتفاع أسعارها؛ ويختار المستثمر الطريق الأقصر حين تكون الصناعة أكثر خطرا، والإجراءات أعقد، والسوق أقل وضوحا.

لهذا لا يطالب المستثمر بدخول الصناعة بدافع الوطنية وحدها: على الدولة أن تجعل الاستثمار المنتج ممكنا ومجديا — بتمويل يناسب مدته، وضمانات معقولة، وإدارة سريعة، وطاقة مستقرة، وقواعد لا تتغير فجأة. فالمقاول يتحمل المخاطرة التي يفهمها، ويصعب أن يتحمل فوضى لا يستطيع حسابها.

> **فالمقاول يتحمل المخاطرة التي يفهمها، ويصعب أن يتحمل فوضى لا يستطيع حسابها.**

المقاول لا يعمل منفردا

تروى قصص الثورة الصناعية أحيانا بأسماء المخترعين وكبار رجال الأعمال، وكأن شخصا واحدا دخل غرفة فارغة وخرج منها بمصنع غير العالم؛ لكن كل مشروع ناجح كان محاطا بشبكة من العمال والمهندسين والموردين والممولين والتجار ووسائل النقل والمؤسسات.

لا يبتكر المقاول إن قضى معظم وقته في معالجة مشكلات الإدارة الأساسية، ولا يصدر إن كانت كلفة النقل مرتفعة أو إجراءات الميناء بطيئة، ولا يشغل آلة حديثة إن لم يجد تقنيا يصلحها. فقياس سهولة إنشاء الشركة لا يكفي للحكم على بيئة الأعمال؛ الأهم سهولة بقائها ونموها وانتقالها من مشروع صغير إلى مؤسسة منظمة.

فبداية المشروع قد تعتمد على حماس صاحبه، لكن استمراره يعتمد على النظام الذي يبنيه حوله؛ وكلما توسعت المؤسسة، كبرت حاجتها إلى التفويض والمحاسبة والمعلومة والتكوين. وما ينطبق على المؤسسة ينطبق على الدولة: قد تبدأ النهضة بقرارات قوية، لكنها لا تستمر إلا إذا تحولت القرارات إلى مؤسسات تعمل حتى بعد تغير الأشخاص.

والاقتصاد الذي لا يسمح للمقاولات الناجحة بالنمو يبقى ممتلئا بالمشروعات الصغيرة الضعيفة، والاقتصاد الذي يمنح شركة واحدة كل الفرص يخنق المنافسة. المطلوب طريق يسمح للمقاولة بالكبر بسبب كفاءتها، ويمنعها من إغلاق الطريق أمام من يأتي بعدها.

> **المطلوب طريق يسمح للمقاولة بالكبر بسبب كفاءتها، ويمنعها من إغلاق الطريق أمام من يأتي بعدها.**

المجتمع الذي يدفع ثمن التحول

لم تكن الثورة الصناعية عادلة في بدايتها: عمل الأطفال في المصانع البريطانية، وعانى العمال ساعات طويلة وظروفا خطرة، وتحملت النساء جانبا كبيرا من صناعة النسيج والحرير في بريطانيا والولايات المتحدة واليابان، ودفعت شعوب المستعمرات ثمنا قاسيا لتوسع الأسواق الصناعية.

ولم تصل مكاسب الإنتاجية إلى المجتمع تلقائيا: احتاج الأمر قوانين للعمل، وتعليما أوسع، ونقابات، ونظم حماية اجتماعية، وصراعات سياسية طويلة. رفعت الصناعة حجم الثروة، لكن المجتمع هو الذي ناضل حتى تتحول أجزاء أكبر منها إلى أجور أفضل وساعات أقل وصحة وتعليم.

ولا يعني هذا وضع العدالة في مواجهة الإنتاج، وكأن على الدولة أن تختار بين اقتصاد قوي ومجتمع محمي: فالعامل المتعلم السليم المستقر أقدر على الإنتاج والتعلم، والأسرة ذات الدخل المعقول تصير سوقا تشتري منتجات المصانع. وحين تصير الحماية الاجتماعية قابلة للتمويل ومرتبطة بالعمل والإنتاج، تدعم الاقتصاد بدل أن تكون عبئا عليه.

أما إن طلب من فئة واحدة أن تتحمل كلفة التحول باستمرار، فقد يحقق الاقتصاد نموا في الأرقام بينما تتراكم داخله مشاعر الظلم وفقدان الثقة. والقوة التي لا يشعر الناس بأن لهم مكانا داخلها تبقى معرضة للاضطراب، مهما بدت المصانع والموانئ كبيرة.

> **والقوة التي لا يشعر الناس بأن لهم مكانا داخلها تبقى معرضة للاضطراب، مهما بدت المصانع والموانئ كبيرة.**

فخ نسخ النتيجة

تنظر الدولة المتأخرة إلى الدول الصناعية فترى المصنع أو القطار أو الجامعة أو المنطقة التكنولوجية، فتقرر بناء الشكل نفسه؛ لكنها قد تنسى أن هذه النتيجة جاءت بعد تراكم طويل من التعليم والتمويل والإدارة والأسواق والمهارات، فتشيد البناية وتشتري المعدات، ثم تجد الإنتاج ضعيفا أو المشروع عاجزا عن الاستمرار دون دعم دائم.

يمكن استيراد الآلة في أسابيع، لكن بناء ثقافة الجودة يحتاج سنوات؛ وتنشأ الجامعة بقرار، لكن ربط البحث بمشكلات الاقتصاد يحتاج ثقة وتعاونا وتمويلا؛ ويصدر قانون حماية المنافسة، لكن تطبيقه على القوي والضعيف يحتاج مؤسسات مستقلة قادرة.

لذلك لا توجد وصفة واحدة تنسخ من بلد إلى آخر: ما نجح في بريطانيا اعتمد على ظروفها وأسواقها وطاقتها، وما نجح في ألمانيا قام على تعليمها ومصارفها ودولها، وما فعلته اليابان جاء استجابة لخطر خارجي وبناء دولة مركزية. نتعلم من هذه النماذج، لكننا لا نعيش تاريخها بدلا منها.

فالسؤال الصحيح ليس: أي دولة نقلد؟ بل: ما القدرة التي تنقصنا؟ أهي التمويل، أم التعليم، أم السوق، أم الإدارة، أم الطاقة، أم ضعف المنافسة؟ وحين نحدد الحلقة الضعيفة، نصلحها بطريقة تجعلها تتصل ببقية الحلقات.

> **وحين نحدد الحلقة الضعيفة، نصلحها بطريقة تجعلها تتصل ببقية الحلقات.**

حين تبدأ العناصر في تقوية بعضها

تلحق الدولة بالمتقدمين حين تتحول جهودها من مشروعات منفصلة إلى دائرة مستمرة: يرفع التعليم مهارة العامل، فتتحسن جودة المصنع، فيزداد التصدير، فتدخل عملة أجنبية، فيصير الاستثمار في معدات أفضل ممكنا؛ ويؤدي نجاح المصنع إلى موردين محليين، فتنتقل إليهم المعرفة، وتخلق وظائف ومقاولات جديدة، وتتسع السوق الداخلية.

أما إن بقيت الحلقات منفصلة، تحولت النجاحات إلى جزر صغيرة: ميناء عالمي لا يخدم صناعة محلية كافية، أو مصنع كبير يستورد معظم قطعه وخبراته، أو جامعة تنشر الأبحاث دون شركة تطبقها، أو مصرف يملك الأموال ولا يعرف كيف يقيم المشروع الصناعي.

لا تبدأ النهضة حين تنجح شركة واحدة، بل حين يصير نجاحها قابلا للتكرار؛ ولا تصير الدولة صناعية لأنها تصدر منتجا واحدا، بل حين تنتقل من منتج إلى آخر ومن تقنية إلى تقنية، مستفيدة من المهارات والمؤسسات التي بنتها.

سبقت بعض الدول لأنها بدأت هذه الدائرة قبل غيرها، ولحقت أخرى لأنها بنتها بسرعة؛ أما الدول التي تأخرت فلم يكن تأخرها دائما لغياب الفرص، بل لعجزها عن تحويل الفرص إلى نظام يتعلم ويتوسع ويحمي نفسه من التراجع.

سبقت بعض الدول لأنها بدأت هذه الدائرة قبل غيرها، ولحقت أخرى لأنها بنتها بسرعة؛ أما الدول التي تأخرت فلم يكن تأخرها دائما لغياب الفرص، بل لعجزها عن تحويل الفرص إلى نظام يتعلم ويتوسع ويحمي نفسه من التراجع.

خلاصة الفصل

الآلة لم تصنع الثورة وحدها

بدأ هذا الفصل من عالم كانت فيه الأرض المصدر الأكبر للثروة، وكانت زيادة الإنتاج بطيئة يبتلعها نمو السكان؛ ثم ظهرت قدرة جديدة جعلت الاقتصاد ينتج أكثر باستمرار — لا بفضل الآلة وحدها، بل لأن السوق والطاقة والتمويل والمعرفة والمؤسسات والعمل المنظم اجتمعت حولها.

أظهرت هولندا أن دولة صغيرة تبني قوة عالمية من التجارة والثقة والتمويل، وأن النجاح التجاري لا يتحول تلقائيا إلى قيادة صناعية؛ وأظهرت بريطانيا أن الثورة تبدأ حين تلتقي الحوافز بالطاقة والمهارات والسوق ورأس المال في الوقت المناسب. ثم غير المصنع معنى العمل والإدارة، فرفع الإنتاجية، لكنه فرض على المجتمع تكاليف إنسانية كبيرة.

أخذت الولايات المتحدة فكرة المصنع إلى اقتصاد الحجم الواسع، وربطت توحيد القطع بخط التجميع والسوق الوطنية والاستهلاك الكبير؛ وأثبتت ألمانيا أن الدولة المتأخرة تلحق حين تجعل العلم والتعليم التقني والتمويل الصناعي أجزاء من منظومة واحدة؛ وجاءت اليابان لتؤكد أن التصنيع ليس حكرا على الغرب، وأن التعلم من الخارج قد يكون طريقا إلى الاستقلال إن تحول إلى معرفة وقدرة محليتين.

لكن هذه التجارب لم تكن قصص نجاح نظيفة: ارتبط جانب من ثروتها بالاستعمار والعبودية واستغلال العمال والتوسع العسكري وتركيز القوة الاقتصادية. لذلك لا يجوز أن نأخذ منها المصانع وننسى الإنسان، أو نعجب بارتفاع الإنتاج ونتجاهل من دفع كلفته؛ فالقوة الاقتصادية ليست قيمة أخلاقية في ذاتها: يمكن أن تستعمل لبناء المجتمع، ويمكن أن تصير أداة للهيمنة والحرب.

ومن منظوري كمقاول عمل نحو 20 سنة في المجال الاقتصادي، أرى أن أهم درس في هذا الفصل أن المشروع لا يفشل دائما لضعف الفكرة، ولا تنجح الدولة لمجرد امتلاكها خطة جيدة؛ فالنجاح يحتاج منظومة تجعل العمل المنتج أسهل من الريع، والاستثمار الطويل أكثر جاذبية من الربح السريع، والتعلم المستمر جزءا من حياة المؤسسة.

ولا يبدأ التصنيع الحقيقي يوم افتتاح المصنع أمام الكاميرات، بل يوم يستطيع أن يشتري جزءا أكبر من حاجاته داخل البلد، ويكون عماله، ويطور منتجاته، ويبلغ أسواقا جديدة، ثم يخلق مقاولات أخرى حوله. عندها لا يعود المصنع بناية فوق أرض الدولة، بل يصير جزءا من قدرتها الاقتصادية.

خرج العالم من الثورة الصناعية مختلفا عما دخلها: لم تعد القوة تقاس بالأرض والذهب وعدد الجنود فقط، بل بقدرة الدولة على إنتاج الآلات والمعرفة والتمويل والتنظيم. ومنذ ذلك الوقت صار الفارق بين الأمم لا يظهر فيما تملكه من موارد فحسب، بل في السرعة التي تتعلم بها وتحول بها المعرفة إلى إنتاج.

غير أن الثورة الصناعية الأولى لا تفسر وحدها خريطة الاقتصاد الحديث: فقد استطاعت دول كانت فقيرة أو مدمرة أن تحقق خلال القرن العشرين نموا سريعا، بينما تعثرت دول ملكت الموارد والاستقلال والفرص. وفي الفصل التالي ننتقل إلى كوريا الجنوبية وسنغافورة والصين وتجارب حديثة أخرى، لنسأل: كيف صنعت المعجزات الاقتصادية الحديثة، وما الحدود التي قد يتوقف عندها النمو السريع؟

> **وفي الفصل التالي ننتقل إلى كوريا الجنوبية وسنغافورة والصين وتجارب حديثة أخرى، لنسأل: كيف صنعت المعجزات الاقتصادية الحديثة، وما الحدود التي قد يتوقف عندها النمو السريع؟**

الفصل السابع

المعجزات الاقتصادية الحديثة وحدودها

من الهامش إلى قلب الاقتصاد العالمي

مدخل الفصل

من الهامش إلى قلب الاقتصاد العالمي

حين انتهت الحرب العالمية الثانية، لم يكن العالم يقف على أرض متساوية: خرجت دول كثيرة مدمرة، ومدن كاملة صارت أنقاضا، ومصانع وطرق وموانئ فقدت قدرتها على العمل؛ وخرجت أخرى من الاستعمار حاملة حدودا سياسية جديدة، لكنها تفتقر إلى الصناعة والتعليم ورأس المال والمؤسسات القادرة على إدارة اقتصاد حديث. وبدا حينها أن الدول التي سبقت إلى الثورة الصناعية ستبقى متقدمة، وأن بقية العالم سيظل مستهلكا أو موردا للمواد الخام واليد العاملة الرخيصة.

لكن العقود التالية حملت تحولات غير متوقعة: فقد انتقلت دول كانت تصنف فقيرة، خلال جيل أو جيلين، إلى صفوف الدول الصناعية. كوريا الجنوبية، التي خرجت من الحرب مدمرة فقيرة، صارت منتجة للسفن والسيارات والإلكترونيات؛ وسنغافورة، المدينة الصغيرة بلا ثروات طبيعية مهمة، صارت مركزا عالميا للتجارة والنقل والخدمات المالية؛ أما الصين، التي ظلت طويلا اقتصادا مغلقا ضعيف الإنتاج، فصارت مصنعا للعالم، ثم بدأت تنافس في التكنولوجيا والطاقة والبنية التحتية والاقتصاد الرقمي.

أمام سرعة هذه التحولات ظهر تعبير «المعجزة الاقتصادية»: استعمل لوصف النمو الياباني بعد الحرب، ثم تجربة كوريا الجنوبية وسنغافورة وتايوان وهونغ كونغ، ولاحقا صعود الصين وتجارب أخرى في آسيا. وكان مفهوما، فما حققته هذه الدول في عقود قليلة احتاجت أوروبا زمنا أطول لإنجازه؛ غير أن كلمة «معجزة» قد توحي بأن النجاح وقع فجأة أو كان ثمرة الحظ وحده، بينما تكشف دراسة هذه التجارب شيئا مختلفا تماما.

لم تستيقظ كوريا الجنوبية صباح يوم لتجد نفسها دولة صناعية، ولا صارت سنغافورة مركزا ماليا بمجرد امتلاكها ميناء جيدا، ولا صارت الصين مصنع العالم بقرار واحد. وراء كل تجربة سنوات طويلة من التخطيط، والاستثمار في التعليم، وبناء الطرق والموانئ وشبكات الكهرباء، وتشجيع الصناعة والتصدير، وجذب التكنولوجيا، وتحمل أخطاء وتكاليف اجتماعية كبيرة؛ وكانت هناك حكومات اتخذت قرارات صعبة، وشركات تعلمت من الأسواق الخارجية، وعمال اشتغلوا في ظروف قاسية، وأسر دفعت أبناءها نحو التعليم، ومجتمعات قبلت تأجيل جزء من

الاستهلاك الحاضر لبناء قدرة إنتاجية للمستقبل.

وقد علمتني نحو 20 سنة في المقاولة والعمل الاقتصادي أن النتائج التي تبدو مفاجئة من الخارج غالبا ما تكون حصيلة تراكمات لا يراها الناس: فقد نرى شركة تفتح فروعا أو تدخل سوقا كبيرة، فنصف نجاحها بأنه سريع، ولا نرى السنوات التي قضتها في التعلم، ولا الأخطاء التي كلفتها المال والوقت، ولا العلاقات التي بنتها، ولا التنظيم الداخلي الذي مكنها من التوسع. وما ينطبق على المقاولة ينطبق، أوسع، على اقتصاد الدولة: فالمصنع الذي يبدأ الإنتاج اليوم يحتاج طريقا وميناء وكهرباء وتمويلا وعمالا مكونين وإدارة فعالة، وكل منها قد يحتاج سنوات ليصير جاهزا.

لهذا لن نتعامل في هذا الفصل مع المعجزات الاقتصادية قصصا جميلة تروى للإعجاب، بل تجارب إنسانية يمكن تفكيكها وفهمها: نبحث عما فعلته هذه الدول، وكيف فعلته، وما الظروف التي ساعدتها، وما الثمن الذي دفعته. ونبحث أيضا عن السياسات التي نجحت في مرحلة ثم صارت عبئا في أخرى؛ فالأداة التي تعين دولة فقيرة على بدء التصنيع قد لا تكفي حين تريد الانتقال إلى الابتكار، والنظام الذي يسمح بسرعة القرار قد يخلق مع الوقت مشكلات في المشاركة والمحاسبة.

ولا يعني نجاح دولة في رفع صادراتها أن جميع مواطنيها ازدهروا، ولا بناء مدن حديثة أن الفوارق الاجتماعية اختفت: فقد ينمو الاقتصاد بينما ترتفع أسعار السكن، وتتوسع المصانع بينما تتدهور البيئة، وتحقق الشركات أرباحا كبيرة بينما يبقى جزء من الشباب خارج سوق العمل. لهذا نضع إلى جانب قصة النجاح أسئلتها الصعبة: من استفاد من النمو؟ ومن تحمل كلفته؟ وهل استمر بعد انتهاء الظروف التي أطلقته؟ وهل أنتج اقتصادا مستقلا قادرا على الابتكار، أم اكتفى بتجميع منتجات صممت في الخارج؟

هدفنا ليس التقليل من قيمة هذه التجارب — فهي من أهم تحولات العصر الحديث — بل فهمها دون انبهار أعمى أو رفض مسبق. وسنكتشف أن الدول الناجحة لم تتبع نموذجا واحدا: اختلفت أنظمتها السياسية وأحجامها ومواردها وطرق تدخل الدولة فيها؛ لكنها اشتركت في أمر مهم: لم تنتظر أن يصنع السوق مستقبلها وحده، ولم تحاول الدولة أن تقوم بكل شيء وحدها، بل أقامت — بدرجات مختلفة — علاقة عملية بين الدولة والمقاولة والتعليم والتمويل والأسواق الخارجية.

فالسؤال الذي يهمنا في النهاية ليس: كيف نقلد كوريا أو سنغافورة أو الصين؟ بل: ما المبادئ التي جعلت هذه التجارب ممكنة، وما الذي تتعلمه دولة مثل المغرب منها دون أن تفقد

خصوصيتها أو تكرر أخطاءها؟ فالتاريخ الاقتصادي لا يقدم وصفات جاهزة، لكنه يمنحنا ما هو أهم: القدرة على التمييز بين نجاح بني على أسس قوية، ونمو لامع قد يختفي عند أول أزمة.

> **فالتاريخ الاقتصادي لا يقدم وصفات جاهزة، لكنه يمنحنا ما هو أهم: القدرة على التمييز بين نجاح بني على أسس قوية، ونمو لامع قد يختفي عند أول أزمة.**

المحور الأول

ما المعجزة الاقتصادية؟

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للمعجزة الاقتصادية: فالعبارة لا تصف نظاما اقتصاديا محددا، ولا ترتبط بنسبة نمو ثابتة، بل تستعمل عادة حين تحقق دولة، في مدة قصيرة نسبيا، تحولا يفوق ما كان متوقعا منها — في ارتفاع دخل السكان، أو توسع الصناعة والصادرات، أو انخفاض الفقر، أو الانتقال من الاعتماد على الزراعة والمواد الخام إلى إنتاج سلع وخدمات أعقد.

غير أن أول خطأ قد نقع فيه هو الخلط بين ارتفاع الناتج الداخلي الخام وبناء اقتصاد قوي. فالناتج يقيس قيمة ما ينتجه بلد من سلع وخدمات في مدة معينة، وارتفاعه يدل على اتساع النشاط، وقسمته على عدد السكان تعطي متوسطا تقريبيا للدخل الفردي. وهذه مؤشرات مهمة لا يستغنى عنها، لكنها لا تخبرنا بكل شيء.

فقد يرتفع الناتج لأن دولة اكتشفت موردا طبيعيا وبدأت تصديره، أو اقترضت مبالغ كبيرة وأنفقتها على مشاريع واسعة، أو تضاعفت أسعار عقاراتها وازدهرت المضاربة، أو ارتفعت مؤقتا أسعار النفط أو المعادن أو المنتجات الزراعية. في هذه الحالات تتحسن الأرقام، وتتحرك التجارة، وتزداد مداخيل الدولة، لكن ذلك لا يعني بالضرورة أن الاقتصاد صار أكثر إنتاجية أو قدرة على المنافسة.

ويمكن تشبيه الأمر بشركة ارتفع رقم معاملاتها بسرعة: قد يبدو نجاحا كبيرا، لكن الحكم الحقيقي يحتاج أسئلة أخرى — هل ربحت؟ أمبيعاتها متنوعة أم مرتبطة بزبون واحد؟ ألديها موظفون مؤهلون ونظام يديم عملها؟ أتصمد إن تغير السوق أو ارتفعت كلفتها؟ فقد يكون رقم المعاملات كبيرا والديون أكبر، وقد تتوسع بسرعة ثم تنهار لأنها لم تبن الأساس الذي يحمل التوسع. وكذلك الدول: حجم الاقتصاد وحده لا يكشف دائما متانته.

لهذا ينبغي أن نفرق بين أربعة مستويات: النمو، والتنمية، والقوة الاقتصادية، والاستدامة.

النمو الاقتصادي يعني أن الدولة تنتج اليوم أكثر مما كانت تنتجه سابقا؛ وهو ضروري، لأن الاقتصاد الذي لا ينمو يصعب عليه خلق الوظائف وتحسين الأجور وتمويل الخدمات. لكنه قد

يكون سريعا ومؤقتا، وقد تستفيد منه قطاعات محدودة دون أن يصل أثره إلى أغلبية المجتمع.

أما التنمية الاقتصادية فتعني أن يتحول النمو إلى تغيير ملموس في حياة الناس وبنية الاقتصاد: وظائف أفضل، وتعليم وصحة أجود، وطرق وماء وكهرباء وسكن لائق، وتراجع للفقر، واتساع للطبقة الوسطى، وقدرة أكبر للنساء والشباب على المشاركة. فالتنمية لا تسأل: كم أنتج الاقتصاد؟ فحسب، بل: ماذا غير هذا الإنتاج في حياة المواطن؟

ثم تأتي القوة الاقتصادية: قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات يحتاجها الداخل والخارج، وتمويل مشاريعها، وتطوير شركاتها، وحماية مصالحها، والتفاوض من موقع أفضل داخل الاقتصاد العالمي. فالاقتصاد القوي لا يكتفي بتصدير مادة خام واستيراد معظم حاجاته، بل يحتفظ بجزء أكبر من القيمة داخله: لا يصدر القطن فقط بل ينسجه ويصنع منه الملابس، ولا يكتفي باستخراج المعادن بل يستعملها في صناعات أرقى، ولا يكتفي باستقبال التكنولوجيا بل يتعلم تشغيلها وتطويرها والمساهمة في إنتاجها.

أما الاستدامة فتعني قدرة الاقتصاد على مواصلة التقدم دون أن يستهلك أسسه: فإن تحقق النمو بتدمير الموارد المائية، أو تلويث الهواء، أو تراكم ديون تعجز الأجيال المقبلة عن سدادها، أو استغلال عمالة رخيصة دون تكوينها، ربحت الدولة سنوات من التوسع وزرعت في الوقت نفسه أسباب أزمة مقبلة. فالاقتصاد المستدام لا يعيش على رصيد الماضي وحده، بل يجدد موارده، ويرفع إنتاجيته، ويستثمر في الإنسان، ويستعد للتحولات القادمة.

ومن هنا، لا يكفي أن تحقق دولة نسبة نمو مرتفعة سنوات لنسمي تجربتها معجزة مكتملة؛ بل نبحث في طبيعة هذا النمو: أجاء من زيادة الإنتاج الحقيقي أم من ارتفاع الأسعار؟ أصنع وظائف مستقرة أم أعمالا هشة؟ أرفع إنتاجية العامل أم اعتمد على زيادة ساعات العمل فقط؟ أأنتج شركات محلية تنافس أم حول البلد إلى ورشة تجميع منخفضة الكلفة؟ وهل تجاوز أزماته، أم انهار بمجرد تراجع الطلب الخارجي أو انخفاض سعر مورد واحد؟

ويمكن تقييم المعجزة الاقتصادية الحقيقية بمجموعة من الأسئلة البسيطة:

أولا، هل تحسن دخل المواطن وقدرته على العيش، أم ارتفعت الثروة في يد فئة محدودة فقط؟

ثانيا، هل انتقل العمال من الأنشطة الضعيفة الإنتاجية إلى الصناعة والخدمات الأعلى قيمة؟

ثالثا، هل توسعت فرص التعليم والصحة والسكن وصارت متاحة لفئات أوسع؟

رابعا، هل ظهرت مقاولات وطنية قادرة على النمو والتصدير والابتكار، أم ظل الاقتصاد تابعا للشركات الأجنبية وحدها؟

خامسا، هل تنوعت مصادر الدخل والصادرات، أم بقيت الدولة رهينة قطاع أو سوق واحدة؟

سادسا، هل صارت المؤسسات أقدر على التخطيط والتنفيذ وتصحيح الأخطاء؟

وسابعا، هل يستطيع الاقتصاد مواجهة حرب أو وباء أو أزمة مالية أو اضطراب في التجارة الدولية دون أن يفقد كل ما بناه؟

ولا تعني هذه الأسئلة أن النجاح يجب أن يكون كاملا: فلا تجربة بلا أخطاء، ولا دولة وزعت ثمار النمو توزيعا مثاليا منذ البداية. كثير من الاقتصادات الآسيوية التي ندرسها فرضت تضحيات كبيرة على جيل التصنيع الأول، وعرفت تفاوتا وضغطا على العمال وقيودا سياسية ومشكلات بيئية؛ لكن الفرق أن بعضها استعمل مرحلة النمو الأولى لبناء قدرات جديدة: مدارس أفضل، وموانئ أكفأ، وصناعات أعقد، ومؤسسات تستطيع الانتقال إلى مرحلة أخرى.

ويجب الانتباه إلى عامل الزمن: فالنمو الذي يبدو ضعيفا في سنة واحدة قد يصنع تحولا كبيرا إن استمر 20 أو 30 سنة، لأن الاقتصاد يفيد من التراكم: المصنع الأول يكون العمال، فينقلون خبرتهم إلى مصانع أخرى؛ والمقاولة التي تبدأ بتجميع منتج أجنبي قد تتعلم لاحقا صنع بعض مكوناته، فتصميمه، فتطوير منتجاتها الخاصة. وكلما تراكمت المعرفة والمهارات والعلاقات التجارية، صارت الدولة قادرة على إنتاج قيمة أعلى.

لكن التراكم يعمل في الاتجاه الآخر أيضا: فالتعليم الضعيف لا تظهر كلفته كاملة في سنة واحدة، لكنه ينتج بعد أعوام جيلا لا يملك المهارات التي تحتاجها الصناعة؛ وتأخر الإصلاح الإداري قد يبدو مشكلة صغيرة في البداية، ثم يصير آلاف المشاريع المعطلة والفرص الضائعة؛ وكذلك الاعتماد المفرط على قطاع واحد، يمنح دخلا سهلا سنوات، لكنه يؤخر بناء البدائل حتى تأتي الأزمة ويصير التغيير أصعب.

لهذا فالمعجزة الاقتصادية ليست لحظة بل مسارا: لا تبدأ عند ظهور الأبراج أو المصانع الكبيرة، بل قبل ذلك بسنوات، حين تقرر دولة نوع الاقتصاد الذي تريده، وتربط التعليم بالإنتاج، والتمويل بالاستثمار، والبنية التحتية بحاجات المقاولات، والانفتاح التجاري بتنمية القدرات المحلية. ولا تنتهي عند بلوغ دخل مرتفع، لأن كل مرحلة تخلق تحديات جديدة: فالدولة التي نجحت بانخفاض الأجور مطالبة لاحقا بالمنافسة بالمعرفة، والتي اجتذبت الاستثمارات الأجنبية مطالبة ببناء شركاتها الوطنية، والتي توسعت صناعيا مطالبة بمعالجة التلوث وتحسين حياة العمال.

وهنا يظهر الفرق بين النمو السريع والقوة المستدامة: فالنمو السريع كعداء يقطع مسافة قصيرة بسرعة كبيرة، أما القوة المستدامة فكمن يواصل السباق ويغير سرعته ويتكيف مع الطريق. وقد تنجح دولة في الانطلاق ثم تتعثر حين ترتفع أجورها فتفقد ميزتها الأولى، أو حين تتغير التكنولوجيا، أو حين يظهر منافسون أقل كلفة؛ والدولة التي لا تنتقل من مرحلة إلى أخرى قد تقع في «فخ الدخل المتوسط»: لم تعد فقيرة بما يكفي للمنافسة بالعمالة الرخيصة، ولا صارت متقدمة بما يكفي للمنافسة بالابتكار.

إذن، حين نستعمل في هذا الفصل عبارة «المعجزة الاقتصادية»، لا نقصد حدثا خارقا ولا نجاحا بلا ثمن، بل تحولا سريعا عميقا في قدرة مجتمع على الإنتاج والتعلم وتحسين العيش. وسننظر إلى كل تجربة من ثلاث زوايا: ما الذي حققته، وما الآليات التي استعملتها، وما الحدود والمشكلات التي ظهرت فيها.

بهذا الميزان ننتقل إلى كوريا الجنوبية، فهي من أوضح صور التحول الحديث: بلد خرج من الحرب فقيرا مدمرا، ثم بنى في عقود صناعة تنافس دولا سبقته بزمن طويل. لكن قصتها، كأي تجربة حقيقية، لم تكن طريقا مستقيما، ولا كانت ثمرة التعليم وحده أو السوق وحده أو الدولة وحدها، بل حصيلة تفاعل معقد بينها، صاحبته نجاحات كبيرة وأخطاء وتكاليف لا ينبغي إخفاؤها.

> **بهذا الميزان ننتقل إلى كوريا الجنوبية، فهي من أوضح صور التحول الحديث: بلد خرج من الحرب فقيرا مدمرا، ثم بنى في عقود صناعة تنافس دولا سبقته بزمن طويل.**

المحور الثاني

كوريا الجنوبية — من الفقر إلى الصناعة والتكنولوجيا

حين توقفت الحرب الكورية سنة 1953، كانت شبه الجزيرة قد دفعت ثمنا إنسانيا وماديا هائلا: دمرت مدن وطرق ومصانع، وتشردت أسر كثيرة، وانقسمت البلاد إلى دولتين يفصل بينهما خط عسكري شديد التوتر. كانت كوريا الجنوبية تفتقر إلى الطاقة والمواد الخام ورأس المال، وتعتمد كثيرا على المساعدات الخارجية؛ ولم يكن سهلا حينها تخيل أن هذا البلد سيصير بعد عقود قليلة من أكبر منتجي السفن والسيارات والإلكترونيات وأشباه الموصلات في العالم.

غير أن كوريا لم تبدأ من فراغ كامل: أفادت من إصلاح زراعي قلص نفوذ كبار الملاك ووسع قاعدة الملكية بين الفلاحين، ومن مجتمع يقدر التعليم كثيرا، ومن دولة بدأت تبني جهازا إداريا يجمع المعلومات وينفذ القرارات؛ كما أفادت من المساعدات والحماية الأمنية الأمريكية، ومن الوصول إلى الأسواق الخارجية، ثم من العلاقات الاقتصادية والتكنولوجية التي نسجتها مع اليابان والولايات المتحدة وغيرهما.

ساعدت هذه العوامل، لكنها لا تفسر وحدها التحول: فدول كثيرة تلقت مساعدات ولم تصر قوى صناعية، وملكت أخرى قوة عاملة شابة وموقعا مهما دون أن تبني شركات تنافس عالميا. ما ميز التجربة الكورية هو طريقة استعمال الموارد المحدودة، وقدرة الدولة على تحديد الأولويات، ثم إلزام المؤسسات والشركات بقياس نجاحها بالنتائج.

> **ما ميز التجربة الكورية هو طريقة استعمال الموارد المحدودة، وقدرة الدولة على تحديد الأولويات، ثم إلزام المؤسسات والشركات بقياس نجاحها بالنتائج.**

الدولة التي اختارت طريقا واضحا

في بداية الستينيات أطلقت كوريا أولى خططها الاقتصادية الخمسية؛ ولم تكن قوائم عامة للأمنيات، بل حددت القطاعات المطلوبة، وحاجات الطاقة والنقل، ومصادر التمويل، وأهداف التصدير. وأنشئت مؤسسات تجمع التخطيط والميزانية والتعاون الاقتصادي في يد واحدة، حتى لا تعمل كل وزارة في اتجاه مختلف.

كان السؤال واضحا: كيف تمول دولة صغيرة فقيرة بلا سوق داخلية واسعة حاجتها إلى الآلات والمواد والطاقة؟ جاءت الإجابة من التصدير: فالسوق المحلية وحدها لم تكف لبناء مصانع كبيرة، وكان الحصول على العملة الأجنبية ضروريا لشراء المعدات والتكنولوجيا. فلم يعد التصدير نشاطا يأتي بعد إشباع السوق الداخلية، بل صار منذ البداية جزءا من طريقة بناء الاقتصاد.

بدأت كوريا بمنتجات لا تحتاج تكنولوجيا عالية: الملابس والمنسوجات والأحذية والشعر المستعار والمنتجات الخفيفة. قد تبدو بسيطة قياسا بالسيارات والرقائق، لكنها أدت وظيفة مهمة: علمت الشركات احترام المواعيد، وضبط الجودة، وفهم طلبات الزبون الأجنبي، والعمل وفق أسعار تفرضها المنافسة العالمية؛ ووفرت العملة الصعبة، وشغلت أعدادا كبيرة من العمال، وخلقت أول جيل من المديرين والموردين والتقنيين الصناعيين.

وهنا درس عملي مهم: لا تبدأ الدولة بالضرورة من الصناعة التي تحلم بها، بل من الصناعة التي تستطيع دخولها، ثم تستعمل ما تعلمته للانتقال إلى مستوى أعلى. فالمشكلة ليست في البدء بمنتج بسيط، بل في البقاء أسيرا له.

> **فالمشكلة ليست في البدء بمنتج بسيط، بل في البقاء أسيرا له.**

الدعم لم يكن منحة بلا مقابل

تدخلت الدولة الكورية بقوة في توجيه الائتمان والاستثمار: نالت بعض الشركات قروضا ميسرة، وضمانات تعينها على الاقتراض من الخارج، وحماية في السوق الداخلية، وامتيازات مرتبطة بالاستثمار والتصدير. لكن هذه المساندة لم تكن دائما مالا يوزع بلا حساب: كانت الدولة تتابع أرقام الصادرات والإنجاز، وتمنح فرصا أكبر للشركات التي تحقق النتائج، وقد تحرم المتعثرة من التمويل أو الدعم.

كان هذا النظام بعيدا عن السوق الحرة بصورتها البسيطة التي تقدمها بعض الكتب، لكنه لم يكن اقتصادا تديره الوزارات من داخل المصانع: حددت الدولة الاتجاه ووفرت التمويل والبنية، وتولت الشركات الإنتاج والتوظيف والبيع وتحمل جانب من المخاطر. ويمكن وصف العلاقة بأنها شراكة غير متساوية: الحكومة تملك المال والقرار، والشركة تملك القدرة على التنفيذ، والسوق الخارجية هي التي تختبر أخيرا جودة المنتج.

فالدعم يصير مفيدا حين يعين المؤسسة على اكتساب قدرة لا تبلغها وحدها، ويصير عبئا حين يصير حقا دائما لا يرتبط بنتيجة: فالشركة التي تعرف أن إنقاذها مضمون قد تتوسع بلا حساب، والتي تعرف أن الدعم مرتبط بالإنتاج والجودة والتصدير تتعامل معه فرصة تستثمر.

لم تنجح كوريا لأنها دعمت كل الشركات، بل لأنها ركزت مواردها المحدودة في مشروعات رأتها قادرة على دفع الاقتصاد؛ غير أن هذه الطريقة حملت منذ البداية خطرا كبيرا: من يقرر الشركة التي تستحق الدعم؟ وكيف نمنع العلاقة بين الإدارة ورجال الأعمال من التحول إلى محاباة أو فساد؟ استطاعت كوريا في مراحل كثيرة ربط المساندة بالإنجاز، لكنها لم تمنع تماما تداخل المال بالسياسة.

> **استطاعت كوريا في مراحل كثيرة ربط المساندة بالإنجاز، لكنها لم تمنع تماما تداخل المال بالسياسة.**

من الصناعات الخفيفة إلى الحديد والسفن والسيارات

في السبعينيات قررت الدولة الانتقال إلى الصناعات الثقيلة والكيميائية: الحديد والصلب، وبناء السفن، والآلات، والبتروكيماويات، والسيارات. كان القرار مكلفا وخطرا، فهذه الصناعات تحتاج استثمارات ضخمة، ومهندسين، وطاقة، وموانئ، وأسواقا واسعة، ولم تكن كوريا تملك خبرة طويلة فيها.

وتوضح قصة صناعة السفن طبيعة هذه المرحلة: لم تنتظر الشركات الكورية إتقان كل التفاصيل قبل دخول السوق، بل سعت إلى العقود والتمويل والتكنولوجيا معا، وبنت أحواضا كبيرة، وأفادت من الخبرة الأجنبية، ثم راكمت المعرفة في مواقع العمل. بدأت بالتنفيذ وفق تصاميم وخبرات من الخارج، لكنها لم تبق مجرد عامل لدى الآخرين: كونت مهندسيها، ووسعت شبكة الموردين، وطورت قدرتها على إدارة المشروعات المعقدة.

وفي صناعة الصلب، وفر إنشاء قاعدة محلية قوية مادة أساسية للسفن والسيارات والآلات والمنشآت؛ فالاقتصاد الصناعي لا يتكون من مصانع منفصلة، بل من حلقات يدعم بعضها بعضا: مصنع الصلب يخدم حوض السفن، وحوض السفن يخلق طلبا على المحركات والكابلات والطلاء والخدمات الهندسية، وهذه تفتح المجال أمام مقاولات جديدة.

وينطبق الأمر على السيارات: لم تبدأ الشركات الكورية بابتكار سيارة كاملة من الصفر، بل أفادت من تراخيص وشراكات ومكونات وتصاميم أجنبية، واستعملت هذه المرحلة للتعلم، ثم رفعت نسبة المكونات المحلية، وطورت التصميم والهندسة والعلامات التجارية، وأنشأت شبكات توزيع في الخارج؛ فانتقلت من تركيب المنتج إلى امتلاك جزء أكبر من المعرفة والقيمة التي يحويها.

وهذا الانتقال هو جوهر التجربة: فالدولة التي تجذب مصنعا أجنبيا أو تبدأ بتجميع منتج لم تبلغ نهاية الطريق؛ والسؤال: ماذا سيتعلم العمال؟ ما القطع التي ستنتج محليا؟ أستظهر شركات موردة؟ أتستطيع المؤسسة بعد سنوات تطوير نموذجها الخاص؟ فإن ظل المصنع يستورد كل شيء — المهندس والقطعة والقرار — وفر وظائف مهمة لكنه لا يبني قوة صناعية كاملة.

الشركات الكبرى: قاطرة حملت الاقتصاد وأصبحت ثقيلة عليه

اعتمدت كوريا على مجموعات عائلية كبيرة عرفت بـ«تشيبول»، كسامسونغ وهيونداي وإل جي وغيرها؛ ولم تتخصص في نشاط واحد، بل توسعت في صناعات متعددة، وأفادت من التمويل والحماية والعقود، ثم دخلت الأسواق الخارجية.

ساعد الحجم الكبير هذه المجموعات على تنفيذ مشروعات تعجز عنها المقاولات الصغيرة: فبناء حوض سفن أو مصنع صلب أو شبكة عالمية لتوزيع السيارات يحتاج رأس مال وقدرة على تحمل الخسائر سنوات طويلة؛ كما أعانها تنوع أنشطتها على نقل الخبرة والموارد من قطاع إلى آخر.

لكن القوة التي جعلت هذه الشركات تنافس عالميا منحتها أيضا نفوذا واسعا داخل الاقتصاد: فصارت فرص الموردين والمقاولات الصغيرة مرتبطة أحيانا بقرارات مجموعة كبيرة، واتسعت الفجوة في الإنتاجية والأجور بين الكبرى وبقية النسيج الاقتصادي؛ كما أدت العلاقات المعقدة بين الشركات والمصارف والسياسة إلى ديون ومخاطر وفضائح متكررة.

ووجود شركات وطنية كبيرة ليس مشكلة في ذاته؛ فالاقتصاد يحتاج مؤسسات تستثمر في البحث والتوسع خارج الحدود. المشكلة تبدأ حين تكبر الشركة لأنها أكثر كفاءة ثم تستعمل حجمها لمنع المنافسين، أو حين تصير خسائرها مسؤولية الدولة بينما تبقى أرباحها خاصة.

وتقدم كوريا درسا مزدوجا: يصعب بناء صناعات عالمية بالاعتماد على شركات صغيرة مشتتة وحدها، ويخطر أيضا أن يترك الاقتصاد تحت رحمة عدد محدود من المجموعات. المطلوب بناء قاطرات قوية، مع إبقاء الطريق مفتوحا أمام مقاولات جديدة، وحماية المورد الصغير، وتطبيق قواعد المنافسة والشفافية على الجميع.

التعليم من أجل اللحاق ثم الابتكار

لم يكن التعليم في كوريا خدمة اجتماعية منفصلة عن الاقتصاد: توسع التعليم الأساسي ثم الثانوي والجامعي بالتوازي مع تغير حاجات الصناعة؛ وحين احتاجت المصانع تقنيين ومهندسين، توسعت مؤسسات التكوين والعلوم والهندسة، وأرسلت الشركات والدولة طلابا وباحثين إلى الخارج، وأفادت من عودتهم ومن شبكات المعرفة التي بنوها.

لكن التعليم وحده لا يصنع نهضة إن لم يجد المتعلم مكانا يطبق فيه معرفته: فما أعطى التعليم الكوري قيمته الاقتصادية هو وجود مصانع وشركات ومختبرات تطلب المهارات وتدفع مقابلها؛ وفي المقابل، لم تكن الشركات تنتقل إلى الإلكترونيات والاتصالات وأشباه الموصلات دون قاعدة واسعة من المهندسين والتقنيين.

ومع ارتفاع الأجور وظهور منافسين أرخص، لم يعد ممكنا الاستمرار بالاعتماد على اليد العاملة منخفضة الكلفة، فانتقلت كوريا تدريجيا من استيراد التكنولوجيا وتشغيلها إلى الاستثمار الكثيف في البحث والتطوير: أنشأت الكبرى مختبراتها، ووسعت الدولة دعم العلوم والتكنولوجيا، ودخل الاقتصاد مجالات تحتاج معرفة عالية.

ولم يكن هذا التحول ترفا: فالدولة التي ترفع دخل مواطنيها تفقد جزءا من قدرتها على المنافسة بالسعر، ولا يبقى أمامها إلا المنافسة بالجودة والسرعة والتصميم والابتكار؛ وإن لم تنتقل إلى هذه المرحلة، صار نجاحها الأول سببا في تعثرها لاحقا.

ولم يكن هذا التحول ترفا: فالدولة التي ترفع دخل مواطنيها تفقد جزءا من قدرتها على المنافسة بالسعر، ولا يبقى أمامها إلا المنافسة بالجودة والسرعة والتصميم والابتكار؛ وإن لم تنتقل إلى هذه المرحلة، صار نجاحها الأول سببا في تعثرها لاحقا.

أزمة 1997: عندما ظهرت شقوق النموذج

حقق الاقتصاد الكوري نموا سريعا، لكنه رافقه توسع مفرط في الاقتراض واستثمارات لم تكن كلها مدروسة: اقترضت شركات ومؤسسات مالية أموالا قصيرة الأجل واستعملت أجزاء منها في مشروعات طويلة الأجل أو ضعيفة الربحية. وحين اندلعت الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997، تراجعت الثقة وصعب تجديد الديون، فوجدت كوريا نفسها أمام أزمة حادة.

كشفت الأزمة أن سرعة التوسع لا تعني دائما قوة الميزانية، وأن العلاقة القريبة بين الدولة والمصارف والشركات قد تخفي المشكلات بدل حلها: أفلست مؤسسات، وفقد عمال وظائفهم، واضطرت البلاد إلى برنامج إنقاذ وإصلاحات واسعة شملت القطاع المالي وإدارة الشركات وإعادة هيكلة المجموعات المثقلة بالديون.

لكن الأزمة أظهرت أيضا قدرة المجتمع والاقتصاد على التكيف: لم تتخل كوريا عن الصناعة، بل أصلحت طريقة تمويلها وإدارتها، وواصلت الاستثمار في التكنولوجيا والاتصالات، فظهرت شركات ومنتجات جديدة، واتسعت مكانة البلاد في الاقتصاد الرقمي والثقافة والصناعات المتقدمة.

والمهم في تجربة 1997 ليس أن كوريا تعرضت للأزمة — فكل اقتصاد قد يخطئ — بل أنها امتلكت قاعدة إنتاجية وتعليمية ومؤسساتية أعانتها على استعادة قدرتها؛ فالأزمة تضرب اقتصادا يعيش على المضاربة بطريقة تختلف عن اقتصاد يملك مصانع ومهندسين وأسواقا وعلامات تجارية.

الثمن الذي لا يظهر في صورة المصنع

لم تكن النهضة الكورية قصة هادئة أو عادلة في كل مراحلها: تحقق جزء مهم من التصنيع في ظل أنظمة سلطوية قيدت الحياة السياسية والنقابية، وعمل كثير من العمال ساعات طويلة، وتحملت النساء ظروفا صعبة في الصناعات الخفيفة، ودفعت الأجيال الأولى ثمنا كبيرا لبناء الشركات والمصانع.

كما خلقت ثقافة المنافسة ضغطا شديدا في المدرسة والجامعة والعمل: ارتبط النجاح الدراسي بمصاريف كبيرة على التعليم الخاص، وارتفعت كلفة السكن، وتجمعت فرص كثيرة في منطقة العاصمة، وواجه الشباب صعوبة في العمل والاستقرار اللذين عرفتهما أجيال سابقة.

أما الانخفاض الشديد في الولادات وشيخوخة السكان فليس مشكلة سكانية منفصلة عن الاقتصاد، بل يعكس كلفة السكن والتعليم، وطول ساعات العمل، وعدم الاستقرار المهني، وصعوبة الجمع بين العمل وتربية الأطفال. فالاقتصاد الذي يطلب من الإنسان إنتاجا متواصلا دون أن يمنحه وقتا وأمانا لبناء أسرة قد ينجح في الحاضر، لكنه يضعف قاعدته البشرية للمستقبل.

ويواجه الاقتصاد الكوري تحديا آخر: الفجوة بين الشركات الكبرى والمقاولات الصغيرة والمتوسطة. فالمجموعة العالمية تمول البحث وترفع الأجور وتجذب أفضل الكفاءات، بينما تعمل مؤسسات أصغر بهوامش ضعيفة وقدرة أقل على الاستثمار؛ وإن ظلت الإنتاجية والمعرفة مركزة في قمة الاقتصاد، صعب الانتقال إلى نمو أكثر شمولا.

ويواجه الاقتصاد الكوري تحديا آخر: الفجوة بين الشركات الكبرى والمقاولات الصغيرة والمتوسطة.

ماذا تعلمنا كوريا؟

لا تقول التجربة الكورية إن على كل دولة إنشاء مجموعات ضخمة أو توجيه المصارف بالطريقة نفسها، ولا إن التصنيع يحتاج سلطة سياسية مغلقة؛ فكثير من ممارسات تلك المرحلة ارتبط بظروف تاريخية لا ينبغي تكرارها، وبعضها سبب أزمات ومظالم حقيقية.

لكنها تقدم مبادئ يصعب تجاهلها: أولها أن الدولة المتأخرة تلحق إن اختارت أولويات واضحة وثبتت عليها زمنا كافيا؛ وثانيها أن التصدير ليس بيع الفائض، بل مدرسة تعلم المؤسسة الجودة والانضباط والمنافسة؛ وثالثها أن دعم الشركات يجب أن يرتبط بنتائج قابلة للقياس لا بالقرب من القرار؛ ورابعها أن الانتقال من التجميع إلى التصميم والابتكار لا يحدث تلقائيا، بل يحتاج سياسة وتعليما وتمويلا وصبرا.

وتقدم كوريا درسا مهما للمغرب: لا يكفي الإعلان عن صناعة جديدة أو افتتاح مصنع كبير، بل نسأل عما يتكون حوله من مهارات وموردين ومختبرات وخدمات ومقاولات؛ فالقيمة الحقيقية ليست في عدد المنتجات التي تغادر الميناء، بل في مقدار المعرفة والعمل المحلي داخل كل منتج.

لم تكن «معجزة نهر الهان» معجزة بالمعنى الخارق، بل مشروعا وطنيا طويلا جمع التخطيط والتصدير والتعليم والشركات، صاحبه عمل قاس وأخطاء وأزمات. نجحت كوريا لأنها لم تعتبر كل مرحلة نهاية، بل جسرا إلى التالية: بدأت بما تستطيع صنعه، ثم تعلمت كيف تصنع ما كان يبدو خارج قدرتها.

> **نجحت كوريا لأنها لم تعتبر كل مرحلة نهاية، بل جسرا إلى التالية: بدأت بما تستطيع صنعه، ثم تعلمت كيف تصنع ما كان يبدو خارج قدرتها.**

المحور الثالث

سنغافورة — دولة صغيرة تبني موقعا اقتصاديا كبيرا

حين نالت سنغافورة استقلالها سنة 1965، لم يكن مستقبلها مضمونا: جزيرة صغيرة، محدودة الأرض والمياه والموارد، بلا سوق داخلية تكفي لبناء اقتصاد كبير. عانت البطالة وأزمة السكن والتوترات الاجتماعية، واعتمدت على التجارة والخدمات المرتبطة بالميناء والوجود العسكري البريطاني، الذي كان انسحابه تهديدا إضافيا للوظائف والنشاط.

لكن ضعف الموارد فرض عليها وضوحا في التفكير: لم تستطع تمويل الدولة من النفط أو المعادن، ولا حماية مصانعها خلف سوق واسعة كما فعلت دول كبيرة، فكان عليها أن تكسب رزقها من خدمة العالم — أن تجعل الشركات والسفن ورؤوس الأموال والمهارات تختارها رغم صغرها.

ساعدها موقعها عند أحد أهم الممرات البحرية في العالم، لكن الموقع وحده لا يبني اقتصادا: فثمة مدن وموانئ كثيرة في مواقع استراتيجية لم تصر مراكز عالمية. الموقع فرصة، أما تحويله إلى قيمة فيحتاج ميناء سريعا، وإدارة موثوقة، وطرقا ومخازن واتصالات، وقوانين واضحة، وعمالا مؤهلين، ومدينة يعيش فيها المستثمر والموظف بأمان.

نجحت سنغافورة لأنها لم تكتف بالقول إنها تقع على طريق التجارة، بل عملت على أن تصير أكثر نقطة كفاءة على ذلك الطريق.

> **نجحت سنغافورة لأنها لم تكتف بالقول إنها تقع على طريق التجارة، بل عملت على أن تصير أكثر نقطة كفاءة على ذلك الطريق.**

جورونغ: بناء الصناعة قبل وصول المستثمر

قبل الاستقلال بسنوات قليلة، أنشئ مجلس التنمية الاقتصادية سنة 1961 لقيادة برنامج التصنيع وجذب الاستثمار؛ وفي السنة نفسها بدأ تطوير منطقة جورونغ الصناعية في أرض كان جزء منها مستنقعات ومزارع ومناطق غير مهيأة للمصانع.

كان المشروع مغامرة: بنت الدولة الطرق ووفرت الأرض والطاقة والمرافق قبل أن تضمن مجيء الشركات، ونظر بعضهم إلى جورونغ في بدايتها مشروعا قد يفشل. لكن الحكومة أدركت أن مطالبة المستثمر بإنشاء المصنع والطريق وشبكة الماء والكهرباء والسكن معا تعني عمليا دفعه إلى بلد آخر.

وهذا درس يفهمه كل مقاول: فعند اختيار موقع جديد، لا ينظر صاحب المشروع إلى سعر الأرض فقط، بل إلى الطريق والاتصال والكهرباء والإدارة والعمال والزبائن؛ فقد تكون الأرض رخيصة، لكن التأخير ونقص الخدمات يرفعان الكلفة الحقيقية. سنغافورة لم تعرض قطعة أرض فقط، بل نظاما يساعد المستثمر على بدء الإنتاج بسرعة.

ولم تقتصر جورونغ على المصانع: ربطت بالميناء والطرق والمساكن والخدمات، ثم تطورت صناعاتها من الملابس والمنتجات البسيطة إلى بناء السفن والإلكترونيات والهندسة الدقيقة والبتروكيماويات. ومع الوقت صارت مثالا على فكرة التجمع الصناعي: وضع الشركات والموردين والخدمات والبنية المتخصصة قريبا بعضها من بعض حتى تنخفض الكلفة وتتبادل الخبرة.

> **ومع الوقت صارت مثالا على فكرة التجمع الصناعي: وضع الشركات والموردين والخدمات والبنية المتخصصة قريبا بعضها من بعض حتى تنخفض الكلفة وتتبادل الخبرة.**

خيار مختلف: دعوة الشركات الأجنبية

اتبعت كوريا الجنوبية طريقا اعتمد كثيرا على بناء شركات وطنية ضخمة، أما سنغافورة فاختارت منذ البداية الانفتاح الواسع على الشركات متعددة الجنسيات؛ وارتبط اختيارها بواقعها: لم تملك رأس مال محليا كبيرا، ولا قاعدة صناعية واسعة، ولا سوقا داخلية تسمح للشركات بالنمو خلف الحماية.

لذلك خرج مسؤولو مجلس التنمية للبحث عن المستثمرين في الولايات المتحدة وأوروبا واليابان: لم ينتظروا أن تسمع الشركات بسنغافورة، بل قدموا لها المعلومات والحوافز والأرض والعمال، وساعدوها على تجاوز الإجراءات، فاجتذبت البلاد شركات في الإلكترونيات والصناعة والهندسة، وربطت اقتصادها مبكرا بسلاسل الإنتاج العالمية.

لكن جذب الاستثمار لم يكن مجرد تخفيض للضرائب: فالضريبة المنخفضة لا تعوض انقطاع الكهرباء أو بطء الميناء أو غموض القانون. كانت الحوافز جزءا من حزمة أوسع تشمل الاستقرار، وسرعة الإدارة، والبنية التحتية، والانفتاح التجاري، وتكوين العمال، والقدرة على تنفيذ الالتزامات.

وفي المراحل الأولى، وفرت الشركات الأجنبية الوظائف ورأس المال والتقنية والوصول إلى الأسواق؛ ومع انتقالها إلى أنشطة أعقد، تعلم العمال والمديرون المحليون، وظهرت شركات تقدم لها الصيانة والمكونات والخدمات. لكن استفادة البلد لم تكن آلية: احتاجت مؤسسات تتابع حاجات القطاعات، وتحدث برامج التعليم، وتحاول إبقاء الأنشطة الأعلى قيمة داخل البلاد.

فالاستثمار الأجنبي قد يبني اقتصادا، وقد يحول البلد إلى محطة مؤقتة تنتقل منها الشركة حين تجد أجورا أقل؛ والفارق هو مقدار ما يترسخ محليا من مهارة وبنية وموردين وبحث وإدارة.

الإدارة باعتبارها جزءا من الإنتاج

من أهم عناصر التجربة السنغافورية أنها تعاملت مع الإدارة العامة جزءا من البيئة الإنتاجية: فالمصنع لا يتوقف حين تتعطل الآلة فقط، بل حين تتأخر رخصة، أو تبقى بضاعته في الميناء، أو تتغير القاعدة دون تفسير، أو يضطر صاحبه إلى المرور بجهات كثيرة لقرار واحد.

عملت سنغافورة على جهاز إداري مهني، وأولت أهمية كبيرة لمحاربة الفساد والانضباط وتنفيذ القوانين. وساعد صغر الدولة على التنسيق، لكنه لا يفسر النجاح وحده — فالدول الصغيرة قد تعاني أيضا المحاباة وضيق المصالح — بل صنع الفرق وجود إرادة سياسية طويلة الأمد جعلت سمعة الإدارة جزءا من سمعة الاقتصاد.

والثقة هنا ليست مفهوما أخلاقيا فقط، بل أصل اقتصادي: فحين يعرف المستثمر أن العقد سيحترم، والميناء سيعمل، والقاعدة واضحة، خفض جزءا من الأموال التي يحتفظ بها للمفاجآت؛ وحين يعرف الموظف أن الرشوة قد تعرضه لعقوبة حقيقية، صار تنفيذ القرار أقل ارتباطا بالعلاقات الشخصية.

غير أن صورة سنغافورة سوقا حرة يجب ألا تخفي الدور الواسع للدولة: فقد امتلكت الحكومة الأرض، وخططت استعمالها، وبنت المساكن والموانئ والمناطق الصناعية، وأنشأت مؤسسات وشركات مرتبطة بها، ووجهت الادخار نحو أهداف طويلة الأمد. تركت للمقاولة مجال الإنتاج والربح، لكنها لم تترك شكل الاقتصاد للصدفة.

> **تركت للمقاولة مجال الإنتاج والربح، لكنها لم تترك شكل الاقتصاد للصدفة.**

الميناء ليس رصيفا بل منظومة

كان الميناء موجودا قبل الدولة الحديثة، لكن سنغافورة حولته من مكان تعبره السلع إلى مركز متكامل للنقل والتجارة والخدمات: استثمرت في الأرصفة والمعدات والتخزين والاتصالات، ثم في الرقمنة والتنسيق بين الميناء والجمارك وشركات الشحن والمصارف والتأمين.

ولا تأتي قيمة الميناء من عدد السفن العابرة، بل من الخدمات التي تشتريها، والوقت الذي توفره، والشركات التي تقيم حوله، والصناعات التي تفيد منه: فالسفينة تحتاج التموين والصيانة والتأمين والتمويل والمعلومات، والبضائع تحتاج التخزين وإعادة التوزيع والتصنيع أحيانا.

وبهذه النظرة ربطت سنغافورة الميناء بالصناعة: استوردت المواد، وأجرت عليها عمليات تزيد قيمتها، ثم أعادت تصديرها؛ وطورت تكرير النفط والبتروكيماويات رغم أنها لا تنتج النفط، وبنت مكانة في إصلاح السفن والهندسة البحرية لأنها في مسار السفن وتملك الخدمات والمهارات المطلوبة.

ثم أضاف مطار شانغي بعدا آخر للربط العالمي، خاصة للسلع عالية القيمة ولحركة الأشخاص والخدمات؛ ومع تطور القطاع المالي، صار الموقع الجغرافي مدعوما بموقع مؤسساتي: منصة تربط شرق آسيا بجنوبها وبالاقتصاد العالمي.

وهذا يقودنا إلى الفرق بين اقتصاد العبور واقتصاد القيمة: في الأول تمر السفينة والحاوية والسائح ويتركون دخلا محدودا، وفي الثاني تتكون حول المرور خدمات وصناعات ومعلومات وتمويل ووظائف. لم تكن قوة سنغافورة في وقوعها على الطريق فقط، بل في توسيع ما تستطيع بيعه لكل من يستعمله.

> **لم تكن قوة سنغافورة في وقوعها على الطريق فقط، بل في توسيع ما تستطيع بيعه لكل من يستعمله.**

السكن والتعليم: تجهيز المدينة للعمل

لا يبنى اقتصاد صناعي داخل مدينة يعيش سكانها في أحياء مكتظة تفتقر إلى الماء والصرف والاستقرار؛ لذلك كان إنشاء مجلس الإسكان والتنمية سنة 1960 جزءا من بناء الدولة والاقتصاد معا: بدأ برنامج واسع لبناء مساكن عامة ونقل الأسر من الأحياء غير اللائقة إلى شقق مزودة بالخدمات، ثم تطور النظام نحو توسيع تملك السكان لمساكنهم.

وساعد ربط السكن بالادخار الإجباري داخل صندوق الادخار المركزي الأسر على تمويل شراء الشقق، فحقق النظام أكثر من هدف: خفف أزمة السكن، ورفع الاستقرار الاجتماعي، وأتاح تخطيط أحياء قريبة من النقل والخدمات ومناطق العمل، وربط جزءا واسعا من المواطنين بأصل يملكونه.

لكن النظام لم يكن مجرد بناء شقق متشابهة: أنشئت مدن وأحياء تضم المدارس والأسواق والنقل والمساحات العامة، وحاول التخطيط توزيع السكان والخدمات بصورة تقلل ظهور مناطق معزولة تماما عن بقية المدينة.

وسار التعليم في الاتجاه نفسه: احتاج الاقتصاد أولا عمالا يملكون المهارات الأساسية والانضباط الصناعي، ثم تقنيين في الإلكترونيات والهندسة والصيانة، ثم باحثين ومديرين ومتخصصين في التمويل والبرمجيات والعلوم الطبية؛ فتغيرت برامج التعليم والتكوين مع تغير النشاط الاقتصادي.

كما ساعد استعمال الإنجليزية لغة للعمل والتعليم، إلى جانب اللغات الوطنية الأخرى، على ربط سنغافورة بالشركات والأسواق العالمية؛ لكنه لم يكن بديلا عن المهارات التقنية، بل وسيلة سهلت انتقال المعرفة والتواصل مع المستثمرين.

وأهمية التجربة ليست في أن السكن والتعليم جاءا بعد النمو، بل في أنهما كانا من شروطه: فالعامل الذي يعيش في مسكن مستقر ويصل إلى المصنع عبر نقل منظم، والطالب الذي يتعلم مهارة يطلبها الاقتصاد، كلاهما جزء من البنية التحتية كالطريق والميناء.

الصعود المستمر في سلم القيمة

واجهت سنغافورة مشكلة مبكرة سببها نجاحها نفسه: ساعد التصنيع على خفض البطالة، ثم بدأت الأجور ترتفع وظهرت دول آسيوية تقدم عمالة أرخص؛ ولو تمسكت بصناعة الملابس والألعاب وتجميع المنتجات البسيطة، لفقدت استثماراتها ووظائفها تدريجيا.

لذلك انتقلت نحو الإلكترونيات والهندسة الدقيقة والبتروكيماويات، ثم الخدمات المالية والطيران والاتصالات، فالصناعات الدوائية والطبية وأشباه الموصلات والبحث والتطوير؛ وكانت كل مرحلة تحتاج بنية وتعليما مختلفين.

ولم يكن الانتقال سهلا ولا خاليا من الخسائر: غادر بعض المصانع، واختفى بعض الوظائف، واضطر العمال إلى إعادة التكوين. لكن السياسة الاقتصادية تعاملت مع تغير الصناعة أمرا طبيعيا لا فشلا يجب منعه إلى الأبد؛ فحماية كل نشاط قديم تعني استعمال موارد المستقبل لإبقاء الماضي حيا.

وهذه إحدى أصعب مراحل النجاح: فقد تتقن المؤسسة منتجا يربح جيدا فترفض تغييره حتى يتجاوزها السوق؛ والانتقال المبكر مكلف، لكنه أقل كلفة من الانتظار حتى يصير المنتج غير مطلوب. وقد طبقت سنغافورة هذا المنطق على اقتصاد كامل: كلما بدأت ميزتها السابقة تضعف، بحثت عن نشاط أعلى قيمة.

> **وقد طبقت سنغافورة هذا المنطق على اقتصاد كامل: كلما بدأت ميزتها السابقة تضعف، بحثت عن نشاط أعلى قيمة.**

دولة صغيرة تعمل كمؤسسة كبيرة

يقدم نجاح سنغافورة أحيانا نتيجة إدارة الدولة بعقلية المقاولة، وفي هذا جانب من الحقيقة: وضوح الأهداف، وسرعة التنفيذ، وقياس النتائج، وجذب الكفاءات، والاهتمام بالسمعة، والتفكير في الموقع داخل السوق العالمية.

لكن الدولة ليست شركة: فالشركة تتخلى عن الزبون غير المربح، بينما الدولة مسؤولة عن المواطن الضعيف والمسن والعاطل والمريض؛ والشركة تقيس النجاح بالربح، أما الدولة فتوازن بين الكفاءة والعدالة والحرية والاستقرار.

تميزت سنغافورة بقدرة تنفيذية عالية واستمرارية طويلة في السياسات، لكن نموذجها السياسي عرف أيضا قيودا على المنافسة السياسية والإعلام والتعبير العام؛ وساعد تركيز السلطة على قرارات سريعة، لكنه يطرح سؤالا مهما: كيف نحافظ على الكفاءة دون أن تصير الدولة أقل استعدادا لسماع النقد أو الاعتراف بالخطأ؟

فالمؤسسة القوية لا تحتاج قائدا يقرر فقط، بل معلومات صادقة تصل إليه؛ وإن خاف الموظفون والمجتمع من الرأي المخالف، تحولت سرعة التنفيذ إلى سرعة في السير نحو القرار الخطأ.

> **فالمؤسسة القوية لا تحتاج قائدا يقرر فقط، بل معلومات صادقة تصل إليه؛ وإن خاف الموظفون والمجتمع من الرأي المخالف، تحولت سرعة التنفيذ إلى سرعة في السير نحو القرار الخطأ.**

الوجه الآخر للنموذج

تواجه سنغافورة، رغم نجاحها، حدودا لا تتجاهل: فاقتصادها شديد الارتباط بالتجارة والاستثمار العالميين، فيتأثر بالأزمات الخارجية وتباطؤ الأسواق واضطراب سلاسل التوريد؛ وما منحها القوة — الانفتاح الواسع — يجعلها أيضا حساسة لما يقع خارج حدودها.

ويعتمد جزء من أنشطتها على أعداد كبيرة من العمال الأجانب، خاصة في البناء والخدمات والأعمال الأقل أجرا؛ أسهموا في بناء المدينة وتشغيلها، لكن ظروفهم وحقوقهم واندماجهم ليست مثل وضع المواطنين والعمال ذوي المهارات العالية — ما يكشف أن الاقتصاد المتقدم قد يحتفظ داخله بطبقات مختلفة من سوق العمل.

كما يطرح ارتفاع كلفة الحياة والسكن أسئلة حول قدرة الشباب على بناء مستقبل مستقر، حتى داخل نظام إسكان عام واسع؛ وتواجه البلاد شيخوخة السكان وضعف الولادات، ما يزيد الحاجة إلى العمالة الأجنبية ويرفع الضغوط المستقبلية على المجتمع.

أما اعتماد الاقتصاد على الشركات العالمية، فمنح سنغافورة التكنولوجيا والأسواق، لكنه يفرض عليها سباقا دائما لتبقى أكثر جاذبية من مدن ودول أخرى: فالشركة الأجنبية لا ترتبط بالبلد بالعاطفة، وقد تنقل جزءا من نشاطها إن وجدت موقعا أكفأ أو أقل كلفة. لذلك لا يكفي جذب الاستثمار، بل تجديد أسباب بقائه، وبناء شركات وقدرات محلية تصمد إن غادر بعضه.

وثمة حدود تتعلق بالحجم: فقد أمكن لسنغافورة تنسيق الميناء والمطار والتعليم والسكن والصناعة في مساحة صغيرة تحت إدارة مركزية واحدة، وهذه ميزة تجعل نسخ نموذجها في دولة كبيرة متنوعة جغرافيا واجتماعيا صعبا؛ فما يدار من مركز واحد في مدينة-دولة قد يحتاج في بلد مثل المغرب إلى مؤسسات جهوية قوية وتنسيق بين مدن وموانئ ومناطق بعيدة.

ما الذي يمكن أن يتعلمه المغرب؟

لا يستطيع المغرب أن يصير سنغافورة، ولا ينبغي أن يكون ذلك هدفه: فهو دولة أوسع، لها تاريخ ومجتمع ومجال قروي وموارد وتفاوتات جهوية مختلفة؛ لكنه يستطيع التعلم من الطريقة التي حولت بها سنغافورة نقاط ضعفها إلى قرارات واضحة.

الدرس الأول أن الموقع الجغرافي لا يخلق القيمة وحده: فالقرب من أوروبا، والانفتاح على الأطلسي والمتوسط، والامتداد نحو إفريقيا فرص مهمة، لكنها لا تصير قوة إلا حين ترتبط بموانئ فعالة، وإدارة سريعة، وصناعة محلية، وخدمات لوجستية ومالية، وكفاءات تتعامل مع الأسواق العالمية.

والدرس الثاني أن جذب الاستثمار يجب ألا يقاس بقيمة المال الداخل أو بعدد وظائف السنة الأولى فقط، بل نسأل: ما المعرفة التي ستبقى؟ كم موردا محليا سيعمل مع المصنع؟ أسيتلقى العامل تكوينا يسمح له بالتقدم؟ أتستطيع مقاولة مغربية دخول سلسلة الإنتاج ثم الكبر داخلها؟

والدرس الثالث أن المنطقة الصناعية لا تنجح بوضع لافتة فوق الأرض، بل تحتاج الكهرباء والماء والنقل والسكن والتكوين والإدارة والاتصال بالميناء والسوق؛ والمستثمر لا يريد عشر إدارات تعده بالمساعدة، بل جهة واحدة تحل المشكلات ضمن القانون.

أما الدرس الرابع فهو أن الاقتصاد يجب أن يتحرك باستمرار إلى قيمة أعلى: قد تكون صناعة التجميع بداية مفيدة، والسياحة مصدرا مهما للعملة والوظائف، والخدمات اللوجستية ميزة حقيقية؛ لكن القوة المستقبلية تتطلب أن تنتقل المقاولة المغربية من التنفيذ إلى التصميم، ومن المناولة البسيطة إلى إنتاج المكونات، ومن استقبال التكنولوجيا إلى المشاركة في تطويرها.

تختلف سنغافورة عن كوريا في الطريق: بنت كوريا شركات وطنية كبيرة دخلت الأسواق العالمية، وجعلت سنغافورة الشركات العالمية تأتي إليها وتستعملها قاعدة للإنتاج والخدمات؛ لكن التجربتين تلتقيان في عناصر أساسية: دولة تعرف ما تريد، وإدارة قادرة على التنفيذ، وتعليم يتغير مع الاقتصاد، وبنية تحتية تسبق الحاجة أحيانا، وانفتاح على العالم لا يكتفي باستقبال السلع بل يسعى إلى اكتساب المعرفة.

أثبتت سنغافورة أن صغر الدولة وغياب الموارد لا يمنعان بناء اقتصاد قوي، وأثبتت أيضا أن

النجاح يحتاج حركة دائمة، لأن البلد الذي يعيش من خدمة العالم لا يستطيع التوقف عن تحسين نفسه. لم يكن موقع سنغافورة هدية كافية؛ المؤسسة والإدارة والإنسان هي التي حولته إلى ثروة.

> **لم يكن موقع سنغافورة هدية كافية؛ المؤسسة والإدارة والإنسان هي التي حولته إلى ثروة.**

المحور الرابع

الصين — من الاقتصاد المغلق إلى مصنع العالم

حين بدأت الصين إصلاحاتها الاقتصادية في أواخر السبعينيات، كانت بلدا ضخما فقيرا، يضم مئات الملايين، وتسيطر الدولة على معظم الإنتاج والتوزيع والأسعار؛ فالزراعة محدودة الإنتاجية، والسلع قليلة، والمقاولة الخاصة تكاد تغيب، وعلاقة الاقتصاد بالعالم الخارجي ضعيفة.

لكن الصين ملكت عناصر قوة كامنة: مساحة واسعة، وسكان كثيرون، ودولة مركزية تعبئ الموارد، وتقاليد إدارية قديمة، وقاعدة أولية من التعليم والصناعة. لم تكن المشكلة غياب الإمكانات، بل النظام الذي لم يكن يسمح لها بالتحول إلى إنتاج واسع ومتجدد.

بعد سنة 1978، بدأت القيادة الصينية مسارا عرف بـ«الإصلاح والانفتاح»: لم تتخل عن النظام السياسي القائم، ولم تنتقل دفعة إلى اقتصاد السوق، بل غيرت القواعد تدريجيا — سمحت للمزارع بأن يحتفظ بجزء أكبر من ثمرة عمله، وفتحت المجال أمام المبادرة الخاصة، وأنشأت مناطق تستقبل الاستثمار الأجنبي، ثم وسعت التجارب التي أثبتت نجاحها.

كانت الفكرة العملية بسيطة: لا حاجة إلى انتظار اكتمال النظرية قبل البدء — نجرب في قرية أو مدينة أو قطاع، ونراقب النتائج، ثم نوسع ما ينجح ونعدل ما يفشل. وبهذا تحولت الصين، خلال أربعة عقود، من اقتصاد ضعيف الصلة بالعالم إلى أكبر قاعدة صناعية عرفها العصر الحديث.

> **وبهذا تحولت الصين، خلال أربعة عقود، من اقتصاد ضعيف الصلة بالعالم إلى أكبر قاعدة صناعية عرفها العصر الحديث.**

الإصلاح يبدأ من الحقل

بدأ التغيير في الزراعة قبل المصانع الكبرى: سمح للأسر الزراعية بإدارة الأرض والإنتاج بدرجة أكبر، على أن تسلم جزءا متفقا عليه للدولة أو الجماعة، وتحتفظ بما يزيد أو تبيعه؛ ولأول مرة صار جهد الأسرة مرتبطا أوضح بدخلها.

أدى ذلك إلى ارتفاع الحافز والإنتاج، وتحسن دخل جزء كبير من سكان الأرياف؛ ولم يكن أثره زراعيا فقط: فحين ارتفع الإنتاج، تحررت يد عاملة انتقلت إلى أنشطة أخرى، وظهرت أسواق محلية، وازداد الطلب على الملابس والأدوات والبناء والخدمات.

ثم ظهرت مؤسسات صناعية في البلدات والقرى، بعضها جماعي وبعضها قريب من المقاولة الخاصة، صنعت منتجات بسيطة للسوق المحلية ثم للتصدير، واستوعبت ملايين العمال الذين لم تعد الزراعة تحتاج كل وقتهم.

تظهر هذه المرحلة أن الإصلاح لا يبدأ دائما من أكبر مصنع أو أحدث تكنولوجيا، بل أحيانا بإعطاء المنتج الصغير سببا يجعله ينتج أكثر: فحين لا يفيد الإنسان من جهده، يصير ضعف الإنتاج نتيجة منطقية؛ وحين يرى العلاقة بين العمل والدخل، يبدأ البحث عن طريقة أفضل.

لكن الصين لم توزع الأرض ملكية خاصة كاملة كما فعلت دول أخرى: أبقت الدولة والجماعات على ملكيتها بدرجات مختلفة، ومنحت الأسر حقوقا في الانتفاع والاستغلال. ساعد هذا على رفع الإنتاج، لكنه ترك لاحقا تعقيدات حول حقوق الفلاحين واستعمال الأرض وتعويضات نزعها لمصلحة التوسع العمراني والصناعي.

> **ساعد هذا على رفع الإنتاج، لكنه ترك لاحقا تعقيدات حول حقوق الفلاحين واستعمال الأرض وتعويضات نزعها لمصلحة التوسع العمراني والصناعي.**

الإصلاح بالتجربة لا بالصدمة

اختارت الصين التدرج بدل هدم النظام القديم في يوم واحد: استمرت بعض الأسعار والخطط التي تحددها الدولة، وسمح في الوقت نفسه بظهور أسعار السوق؛ وبقيت المؤسسات الحكومية تعمل، لكن المجال اتسع تدريجيا أمام المقاولات الخاصة والاستثمارات الأجنبية.

قد يبدو هذا متناقضا، لكنه منح الاقتصاد وقتا للتكيف: فبدل إغلاق المؤسسات القديمة كلها وترك ملايين العمال بلا عمل، سمحت الصين بظهور اقتصاد جديد إلى جانبها، ثم أخذ الجزء الأكفأ في التوسع تدريجيا.

وكان التدرج يحمل عيوبا أيضا: فتح وجود سعر رسمي وآخر في السوق بابا للمضاربة والفساد، ومنح القريبين من القرار فرصا للحصول على الموارد الرخيصة ثم بيعها أغلى؛ كما أدى غموض الحدود بين الملكية العامة والخاصة إلى ثروات كبيرة لم يكن مصدرها الإنتاج دائما.

لكن الصين تعاملت مع الإصلاح عملية طويلة لا قانونا واحدا يصدر فتنتهي المهمة: جربت سياسات مختلفة بين المقاطعات والمدن، وتنافست الإدارات المحلية على جذب المصانع وتحقيق النمو؛ وحين أثبتت مدينة أو منطقة قدرتها، صارت تجربتها نموذجا ينقل إلى غيرها.

ويشبه هذا الأسلوب إطلاق خدمة جديدة في نطاق محدود قبل تعميمها: فالمقاول لا يغير نظام مؤسسته كله بناء على فكرة لم تختبر، بل يجربها مع فريق أو فرع أو مجموعة زبائن، فإن نجحت وسعها وعالج أخطاءها. غير أن التجربة تحتاج قياسا صادقا: فإن أخفت الإدارة النتائج السيئة خوفا من المسؤولية، تحولت إلى مجرد وسيلة لتبرير القرار.

> **غير أن التجربة تحتاج قياسا صادقا: فإن أخفت الإدارة النتائج السيئة خوفا من المسؤولية، تحولت إلى مجرد وسيلة لتبرير القرار.**

المناطق الاقتصادية: نوافذ مفتوحة داخل اقتصاد مغلق

كان إنشاء المناطق الاقتصادية الخاصة من أبرز أدوات الانفتاح: ففي سنة 1979 بدأت الصين تجارب في مدن ساحلية منها شنجن وتشوهاي وشانتو وشيامن؛ منحت هذه المناطق قواعد أكثر مرونة، وقدرة أكبر على جذب رأس المال الأجنبي، وتسهيلات في الضرائب والأرض والإدارة والتجارة.

وكانت شنجن، القريبة من هونغ كونغ، المثال الأشهر: تحولت من منطقة محدودة النشاط إلى مدينة صناعية وتجارية وتكنولوجية ضخمة، أفادت من رؤوس الأموال والخبرة والأسواق في هونغ كونغ، ومن تدفق العمال من مناطق الصين، ومن قدرة الإدارة المحلية على توفير الأرض والبنية بسرعة.

لكن المنطقة لم تنجح لأنها أعفت المستثمر من بعض الضرائب فقط، بل جمعت فيها عناصر متعددة: ميناء وطريق وكهرباء وأرض ومصانع وعمال وإدارة تقرر واتصال مباشر بالأسواق الدولية. كانت مختبرا للقوانين الجديدة، لا مجرد عقار صناعي.

سمحت هذه المناطق للصين بفتح جزء من اقتصادها دون تعريض البلد كله لمخاطر تغيير مجهول النتائج؛ وحين نجحت التجربة، توسع الانفتاح إلى مدن ساحلية ومناطق أخرى، فصارت الصناعة والتجارة أكثر انتشارا داخل البلاد.

وهنا درس واضح للدول التي تنشئ مناطق صناعية وحرة: الاستثناء القانوني وحده لا يصنع النجاح؛ فقد تعلن منطقة حرة وتبنى بوابتها، ولن تأتي الشركات أو تستمر إن ظلت الإدارة بطيئة، والنقل مكلفا، والطاقة غير مستقرة، والتكوين بعيدا عن حاجات المصنع. المنطقة الناجحة نظام متكامل، لا قطعة أرض بلافتة جديدة.

> **المنطقة الناجحة نظام متكامل، لا قطعة أرض بلافتة جديدة.**

كيف أصبحت الصين مصنع العالم؟

قدمت الصين للشركات العالمية مزيجا يصعب جمعه في مكان آخر: عدد كبير من العمال، وأجور منخفضة في البداية، وأرض وموانئ وبنية تتوسع بسرعة، وسوق داخلية ضخمة، ودولة تنفذ مشروعات كبيرة، وشبكات موردين نمت حول المصانع.

انتقلت شركات من هونغ كونغ وتايوان واليابان والولايات المتحدة وأوروبا إلى المدن الصينية، أو تعاقدت مع مصانع فيها لإنتاج الملابس والألعاب والأجهزة المنزلية والإلكترونيات ومكونات لا تحصى؛ وفي البداية قام جزء كبير من العمل على التجميع: تصل المكونات أو التصميمات من الخارج، فيضيف المصنع الصيني العمل والتنظيم ثم يعاد تصدير المنتج.

لكن اتساع الصناعة خلق شيئا أكبر من العمالة الرخيصة: فكلما تكاثرت المصانع، ظهرت حولها شركات تنتج القطع والتغليف والآلات، وتقدم الصيانة والنقل والبرمجيات والتمويل؛ فصار بإمكان شركة تريد منتجا جديدا أن تجد مورديها قريبين، وتعدل النموذج بسرعة، وتنتقل من العينة إلى الإنتاج الواسع في وقت قصير.

وهذه الكثافة الصناعية من أسرار القوة الصينية: فالدولة لا تصير مصنع العالم لأنها تملك مصنعا ضخما واحدا، بل لأنها تملك شبكة كاملة تنتج آلاف المكونات والخدمات وتربطها في وقتها؛ وقد يمكن نقل مصنع واحد إلى بلد آخر، لكن نقل المنظومة كلها أصعب بكثير.

فالمورد القريب الموثوق قد يكون أهم من السعر المنخفض وحده: إن وصلت القطعة متأخرة أو تذبذبت جودتها، توقف الإنتاج كله. وقد بنت الصين ميزتها من العدد والسرعة والمرونة، لا من انخفاض الأجر فقط.

> **وقد بنت الصين ميزتها من العدد والسرعة والمرونة، لا من انخفاض الأجر فقط.**

البنية التحتية تسبق الإنتاج وتتبعه

استثمرت الصين على نطاق واسع في الطرق والسكك والموانئ والمطارات ومحطات الكهرباء والمدن والمناطق الصناعية، فربطت الأقاليم بالموانئ والأسواق، وخفضت زمن نقل المواد والمنتجات، وجعلت مناطق كانت بعيدة قابلة لاستقبال الصناعة.

ولم تكن البنية التحتية خدمة تأتي بعد النمو، بل أداة لصنعه: فحين يصل الطريق والكهرباء إلى منطقة جديدة، تتغير قيمة الأرض، وتظهر المصانع والمساكن والمتاجر والخدمات؛ وكل مشروع كبير يخلق طلبا على الحديد والإسمنت والآلات والعمل، فيدفع قطاعات أخرى إلى التوسع.

لكن الاستثمار الواسع حمل مخاطر أيضا: فليست كل طريق أو منطقة صناعية أو مدينة جديدة منتجة بالدرجة نفسها؛ ومع الوقت، اعتمدت حكومات محلية على بيع حقوق استعمال الأرض والاقتراض لتمويل المشروعات، فظهرت استثمارات تفوق الحاجة، ومدن ومبان لا يوازي استعمالها كلفتها.

وهذا يوضح الفرق بين البنية التحتية المنتجة والبناء لرفع الأرقام: فالطريق المنتج يخفض كلفة نشاط موجود أو يفتح فرصة واضحة، أما المشروع الذي يقام فقط لأنه يزيد الإنفاق والناتج في سنة البناء فقد يترك بعده دينا وصيانة بلا دخل كاف.

وهذا يوضح الفرق بين البنية التحتية المنتجة والبناء لرفع الأرقام: فالطريق المنتج يخفض كلفة نشاط موجود أو يفتح فرصة واضحة، أما المشروع الذي يقام فقط لأنه يزيد الإنفاق والناتج في سنة البناء فقد يترك بعده دينا وصيانة بلا دخل كاف.

الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية

شكل انضمام الصين إلى منظمة التجارة العالمية في دجنبر 2001 نقطة تحول كبيرة: احتاج الانضمام مفاوضات طويلة وتعديلات واسعة في القوانين والإجراءات والتجارة، وأعطى الشركات الأجنبية ثقة أكبر في استمرار انفتاح السوق الصينية، ومنح الصادرات الصينية وصولا أكثر استقرارا إلى أسواق الدول الأعضاء.

بعدها تسارع اندماج الصين في سلاسل الإنتاج العالمية: نقلت شركات دولية أجزاء أكبر من إنتاجها إليها، وارتفعت الصادرات والاستثمارات، وصارت عبارة «صنع في الصين» حاضرة في الأسواق من الملابس البسيطة إلى المعدات والأجهزة الإلكترونية.

لكن الصين لم تتعامل مع التجارة بيع منتجات رخيصة فقط: استعملتها للحصول على الآلات والخبرات والأسواق، وفرض حجم السوق على الشركات الأجنبية الاهتمام بها؛ وفي بعض القطاعات أقامت شراكات محلية، أو شجعت نقل المعرفة، أو وضعت شروطا ساعدت المؤسسات الصينية على التعلم.

وأثار هذا المسار خلافات واسعة: اشتكت دول وشركات من الدعم الحكومي، وحماية المؤسسات المحلية، وصعوبة الوصول المتساوي إلى السوق، وقضايا الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا؛ ومع صعود الشركات الصينية، تحولت العلاقة من تعاون قائم على الكلفة إلى منافسة في الصناعة والتكنولوجيا والنفوذ.

تعلمنا هذه المرحلة أن الانفتاح ليس قرارا محايدا: فقد تدخل الدولة التجارة العالمية مصدرا للمواد الخام، أو سوقا لمنتجات الآخرين، أو منصة تجميع، أو اقتصادا يسعى إلى تعلم التكنولوجيا وبناء شركاته؛ فالباب نفسه يقود إلى نتائج مختلفة بحسب ما تفعله الدولة والمقاولة بعد فتحه.

الدولة والسوق: علاقة لم تنته بانتصار أحدهما

لم تصر الصين اقتصادا حرا بالصورة الغربية، ولم تبق اقتصادا مخططا بالطريقة القديمة: سمحت للمقاولة الخاصة بالنمو، وشجعت الاستثمار الأجنبي والتجارة والمنافسة، لكنها أبقت دورا قويا للدولة والحزب في المصارف والأرض والطاقة والاتصالات والقطاعات الاستراتيجية.

استمرت المؤسسات المملوكة للدولة في السيطرة على مجالات مهمة، بينما صارت المقاولات الخاصة مصدرا رئيسيا للوظائف والابتكار والتصدير؛ ووجهت المصارف الحكومية مبالغ كبيرة نحو المشروعات التي رأتها القيادة أولوية، كالبنية التحتية والصناعات الثقيلة والطاقة والتكنولوجيا.

ساعد هذا النظام على تعبئة الموارد بسرعة: فحين تقرر الدولة شبكة قطارات أو دعم صناعة معينة، تحرك المصارف والأرض والمؤسسات العامة في اتجاه واحد؛ لكن السرعة لا تضمن دائما حسن الاختيار، فقد يصل التمويل الموجه إلى مشروع ضعيف يحظى بحماية سياسية، بينما تجد مقاولة خاصة أكفأ صعوبة في القرض.

ويزداد الخطر حين تصير الحدود بين الدولة والمنظم والمساهم غير واضحة: فإذا كانت الدولة تملك الشركة وتراقب السوق وتمول المشروع معا، صعب تطبيق المنافسة بالشروط نفسها على الجميع.

كانت قوة النموذج الصيني في جمعه بين المبادرة الخاصة والتوجيه العام، وضعفه يظهر حين يزداد التوجيه إلى درجة تضعف ثقة المقاول أو تحد من التجربة والابتكار؛ فالمقاول يحتاج قواعد مستقرة، ومعرفة أن نجاحه لن يصير مصدر خوف، وأن القرار الإداري لن يغير مصير قطاع كامل فجأة.

من التقليد إلى الابتكار

بدأت قطاعات كثيرة في الصين بتقليد المنتجات أو تصنيعها وفق تصاميم الآخرين؛ وكان التقليد، رغم مشكلاته القانونية والأخلاقية أحيانا، جزءا من مرحلة التعلم الصناعي: فالعامل الذي يركب الجهاز يتعرف مكوناته، والمورد الذي يصنع قطعة وفق مواصفات أجنبية يتعلم معايير الجودة، والمهندس الذي يصلح الآلة يستطيع لاحقا تعديلها.

لكن الصين لم تكتف بهذه المرحلة: استثمرت في الجامعات والبحث والتطوير، وأرسلت طلابا إلى الخارج، واستقطبت بعضهم بعد عودتهم، ودعمت قطاعات كالاتصالات والقطارات السريعة والطاقة الشمسية والبطاريات والسيارات الكهربائية والتجارة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي.

ظهرت شركات صينية لم تعد تنافس بالسعر فقط، بل بالتصميم والسرعة والحجم والتكنولوجيا؛ وصارت السوق الداخلية الواسعة ميدانا لاختبار المنتجات، فتجرب الشركة خدمة مع ملايين المستخدمين، وتجمع البيانات، وتحسنها، ثم تتوسع خارج الصين.

ومع ذلك، ما زالت بعض الصناعات تعتمد على معدات أو مكونات أو معرفة متقدمة من الخارج، خاصة في أجزاء حساسة من صناعة أشباه الموصلات؛ وقد كشفت القيود التجارية والتكنولوجية الدولية أن امتلاك مصنع ضخم لا يعني امتلاك كل التقنيات داخله.

لذلك انتقلت الصين من سؤال: كيف نصنع بكميات كبيرة؟ إلى سؤال أصعب: كيف نمتلك المعرفة الأساسية والآلة والمعيار؟ وهذا الانتقال هو الذي يحدد أالمصنع مجرد موقع إنتاج أم جزء من السيادة الاقتصادية والتكنولوجية.

> **وهذا الانتقال هو الذي يحدد أالمصنع مجرد موقع إنتاج أم جزء من السيادة الاقتصادية والتكنولوجية.**

أكبر تحول في خفض الفقر

ارتبط النمو الصيني بتحول اجتماعي واسع: انتقل مئات الملايين من الفقر الشديد إلى دخل أعلى، وتحسنت فرص التعليم والصحة والكهرباء والطرق والسكن، وانتقلت أعداد كبيرة من الريف إلى المدن ومراكز الصناعة.

ووفق تقارير البنك الدولي، خرج نحو 800 مليون شخص من الفقر المدقع خلال أربعة عقود؛ ولا يفسر هذا بالمساعدات المباشرة وحدها، فقد كان النمو والإنتاج وخلق الوظائف وتحسن الزراعة وبناء البنية أساسه الأكبر، ثم جاءت برامج موجهة لمعالجة الفقر المتبقي في مناطق وفئات محددة.

لكن الأرقام العامة تخفي تفاوتات بين الساحل والداخل، وبين المدن والقرى، وبين العمال المسجلين في المدن والمهاجرين إليها من الأرياف: فقد عمل ملايين الأشخاص في المدن دون أن ينالوا دائما الحقوق والخدمات نفسها بسبب نظام تسجيل السكن المعروف بـ«هوكو».

وتحمل العمال المهاجرون جزءا مهما من كلفة المعجزة الصناعية: ساعات عمل طويلة، وسكن مزدحم، وبعد عن الأسرة، وضعف في الوصول إلى بعض الخدمات. فلا يكفي أن نقول إن الاقتصاد خفض الفقر، بل نسأل أيضا عن جودة العمل وعن الحقوق التي نالها من صنعوا ذلك النمو.

> **فلا يكفي أن نقول إن الاقتصاد خفض الفقر، بل نسأل أيضا عن جودة العمل وعن الحقوق التي نالها من صنعوا ذلك النمو.**

الثمن البيئي والاجتماعي

دفعت الصين ثمنا بيئيا كبيرا مقابل سرعة التصنيع: أدى الاعتماد على الفحم والصناعات الثقيلة والتوسع العمراني إلى تلوث الهواء والماء والتربة في مناطق كثيرة، فصار التلوث تهديدا للصحة وجودة الحياة، واضطرت الدولة لاحقا إلى تشديد القواعد والاستثمار بقوة في الطاقة النظيفة والنقل الكهربائي.

تظهر التجربة أن معالجة التلوث بعد وقوعه أكثر كلفة من إدخاله في حساب المشروع منذ البداية: فقد يربح المصنع ويخلق وظائف، لكن المجتمع يدفع جزءا من الكلفة مرضا ونقص ماء وتدهور أرض؛ وإن لم تظهر هذه الخسائر في حسابات المشروع، بدا النشاط ناجحا لأنه نقل نفقاته إلى الناس والمستقبل.

كما ارتفعت الفوارق مع توسع المدن والأسواق، وظهرت ثروات كبيرة إلى جانب فئات ما زالت عرضة لفقدان الدخل عند المرض أو البطالة؛ وارتفعت أسعار السكن في مدن كبرى، وصار التعليم الجيد والعمل المستقر أكثر تنافسا.

لم يكن النمو موزعا بالتساوي، لكنه وسع حجم الثروة التي يمكن توزيعها؛ وهذه نقطة مهمة: العدالة لا تعني تقسيم الفقر بالتساوي، والنمو لا يعفي الدولة من مسؤولية توزيع الفرص. المطلوب أن يزيد الاقتصاد حجم الكعكة، وأن يمنع في الوقت نفسه احتكارها من فئة محدودة.

> **المطلوب أن يزيد الاقتصاد حجم الكعكة، وأن يمنع في الوقت نفسه احتكارها من فئة محدودة.**

عندما يبلغ النموذج حدوده

عمل النموذج الصيني سنوات طويلة عبر الاستثمار الكثيف، والبناء، والتصدير، وانتقال العمال من الريف إلى المدن، والإفادة من عدد كبير من السكان في سن العمل؛ لكن بعض هذه المحركات لم يعد يملك القوة نفسها.

صار الاستثمار في مصنع أو طريق إضافي يعطي عائدا أقل في بعض المناطق؛ وتراكمت ديون على حكومات محلية وشركات، ودخل قطاع العقار أزمة بعد سنوات من البناء والاقتراض واعتبار السكن أداة للاستثمار والادخار؛ وتراجع عدد السكان وبدأ المجتمع يشيخ، ما يضعف نمو اليد العاملة ويرفع النفقات الاجتماعية مستقبلا.

كما ظل استهلاك الأسر أقل من المستوى الذي يعوض الاعتماد الكبير على الاستثمار والصادرات: فحين يقلق المواطن على العلاج والتعليم والتقاعد والسكن، يميل إلى الادخار بدل الاستهلاك؛ ولهذا فتحويل النمو نحو الطلب الداخلي لا يحتاج دعوة الناس للشراء فقط، بل نظاما اجتماعيا يمنحهم أمانا أكبر.

وتواجه الصين أيضا مقاومة دولية متزايدة لصعودها الصناعي: فالدول التي رحبت بالسلع الرخيصة صارت تخشى فقدان صناعاتها أو الاعتماد على الصين في منتجات استراتيجية، فظهرت رسوم وقيود على التكنولوجيا والاستثمار، وصار الاقتصاد جزءا من الصراع السياسي بين القوى الكبرى.

أما داخل الصين، فاستمرار الابتكار يحتاج توازنا دقيقا: تستطيع الدولة توجيه المال إلى المختبرات والقطاعات، لكنها لا تستطيع إصدار أمر باختراع فكرة عظيمة؛ فالابتكار يحتاج معرفة، ومنافسة، وحرية في التجربة، وقبول احتمال الفشل، وكلما زاد خوف الباحث أو المقاول من تجاوز الحدود غير الواضحة، صارت القرارات أكثر حذرا.

ماذا نتعلم من الصين؟

أهم درس من الصين ليس أن الدولة يجب أن تسيطر على كل شيء، ولا أن على الدول الفقيرة أن تقدم عمالة رخيصة للعالم؛ الدرس الأول أن الإصلاح يستطيع أن يبدأ بالتجربة ويتوسع بناء على النتيجة، بدل انتظار الخطة المثالية أو تغيير كل شيء دفعة واحدة.

والدرس الثاني أن المنطقة الصناعية تنجح حين تكون جزءا من شبكة تشمل الموردين والنقل والتكوين والإدارة والأسواق؛ والدرس الثالث أن التجميع قد يكون بداية معقولة إن أدى إلى التعلم وإنتاج المكونات والتصميم، لكنه يصير فخا إن بقيت المعرفة كلها في الخارج.

أما الدرس الرابع فهو أن السوق الكبيرة لا تتحول وحدها إلى قوة: تحتاج طرقا وموانئ وطاقة وقوانين وتمويلا ومؤسسات، ودولة تعرف متى تتدخل ومتى تترك للمقاولة مجال المبادرة.

وبالنسبة إلى المغرب، لا يمكن نسخ الحجم الصيني ولا نظامه السياسي ولا حجم موارده البشرية؛ لكن يمكن تطبيق منطق التجربة: اختيار مناطق أو قطاعات محددة، ومنحها إدارة فعالة، وربط الدعم بنتائج واضحة، ثم تعميم ما ينجح. ويمكن أيضا تحويل القرب من أوروبا وإفريقيا إلى شبكات إنتاج، بشرط ألا يبقى المغرب مجرد محطة لتجميع مكونات صممت في الخارج.

وتحذرنا الصين في الوقت نفسه من أن الاستثمار والبناء لا يحلان محل الإنتاجية إلى الأبد، وأن الدين والعقار قد يمنحان الاقتصاد حركة قوية قبل أن يصيرا عبئا؛ كما تذكرنا بأن القوة الصناعية التي لا تراعي البيئة والإنسان تضطر لاحقا إلى دفع فاتورة أكبر.

لم تكن الصين مصنع العالم لأنها امتلكت العمالة الرخيصة وحدها، بل لأنها جمعت العمال والموانئ والطرق والموردين والإدارة والاستثمار والسوق في منظومة واسعة، ثم بدأت تنتقل من صنع منتجات الآخرين إلى بناء منتجاتها وتقنياتها. لكن المرحلة المقبلة أصعب من مرحلة اللحاق: فأن تصير كبيرا يحتاج الإنتاج، أما أن تبقى قويا فيحتاج الابتكار والثقة والتوازن.

المحور الخامس

تجارب مكملة — تايوان وفيتنام

لا تسير الاقتصادات الناجحة في طريق واحد: بنت كوريا الجنوبية مجموعات صناعية وطنية ضخمة، وجذبت سنغافورة الشركات العالمية، واستعملت الصين حجمها وسوقها ومناطقها الاقتصادية لتصير قاعدة صناعية واسعة؛ أما تايوان وفيتنام فتقدمان تجربتين مختلفتين تساعداننا على رؤية تفاصيل أخرى.

بدأت تايوان انتقالها الصناعي قبل فيتنام بعقود، وبلغت قمة صناعات التكنولوجيا المتقدمة، بينما ما زالت فيتنام في مرحلة الصعود السريع وجذب المصانع والانتقال من الزراعة إلى الصناعة؛ فلا نضعهما في مرتبة واحدة، لكن مقارنتهما مفيدة: تايوان تبين كيف تتحول شبكة من المقاولات إلى قوة تكنولوجية، وفيتنام تبين كيف يدخل بلد فقير خارج من الحروب التجارة العالمية ويصير موقعا صناعيا مهما.

والسؤال الذي يجمع التجربتين: كيف تنتقل الدولة من إنتاج السلع البسيطة إلى امتلاك جزء أكبر من المعرفة والقيمة؟

> **والسؤال الذي يجمع التجربتين: كيف تنتقل الدولة من إنتاج السلع البسيطة إلى امتلاك جزء أكبر من المعرفة والقيمة؟**

تايوان: الإصلاح الزراعي قبل المصنع

بعد الحرب العالمية الثانية، كانت تايوان مجتمعا يعتمد كثيرا على الزراعة؛ وساعد إصلاح الأراضي في أواخر الأربعينيات وبداية الخمسينيات على تقليص الملكيات الكبيرة وتوسيع قاعدة الفلاحين المالكين أو المستفيدين مباشرة من الأرض.

رفع هذا الإصلاح حافز المزارع على الإنتاج، وقلل جزءا من التفاوت في الريف، وأسهم في خلق سوق داخلية أوسع؛ كما نال بعض ملاك الأراضي تعويضات أو أصولا ساعدتهم على الانتقال نحو التجارة والصناعة.

لم تكن الزراعة مرحلة يجب التخلص منها، بل مصدرا للغذاء والادخار والطلب والعمل الذي انتقل لاحقا إلى المصانع؛ وأفادت تايوان أيضا من البنية الأساسية التي تركها الحكم الياباني، ومن المساعدات الأمريكية، ومن توسع التعليم والإدارة.

وفي البداية اتجهت السياسات إلى إنتاج السلع التي كانت الجزيرة تستوردها، ثم ظهر سريعا أن السوق الداخلية صغيرة لا تحمل صناعة واسعة؛ فانتقلت تايوان نحو التصدير، واستعملت المناطق المخصصة للصناعة والتصدير، والحوافز، وسعر الصرف، والتمويل، وربط المصانع بالأسواق الخارجية.

وفي البداية اتجهت السياسات إلى إنتاج السلع التي كانت الجزيرة تستوردها، ثم ظهر سريعا أن السوق الداخلية صغيرة لا تحمل صناعة واسعة؛ فانتقلت تايوان نحو التصدير، واستعملت المناطق المخصصة للصناعة والتصدير، والحوافز، وسعر الصرف، والتمويل، وربط المصانع بالأسواق الخارجية.

قوة المقاولات الصغيرة والمتوسطة

اختلفت تايوان عن كوريا في أنها لم تعتمد بالدرجة نفسها على عدد محدود من المجموعات العملاقة: تكون جزء مهم من قوتها الصناعية من آلاف المقاولات الصغيرة والمتوسطة التي تخصصت في قطع ومكونات وعمليات إنتاج محددة.

كانت بعض الشركات تصنع المنتج النهائي، وتتولى أخرى القوالب أو البراغي أو الكابلات أو القطع الإلكترونية أو التغليف أو الصيانة؛ فسمح هذا التقسيم لكل مقاولة بالتركيز على مهارة معينة، ثم التعاون مع غيرها لإنجاز طلب كبير.

من الخارج قد يبدو المصنع الصغير ضعيفا، لكنه يقوى حين يعمل داخل شبكة: فإن حصلت شركة على طلب تعجز عنه وحدها، وزعته على موردين تعرف قدراتهم ومواعيدهم؛ وإن تغير المنتج، عدلت الشبكة القطع والآلات بسرعة.

هذه المرونة جعلت تايوان موردا مهما للشركات العالمية، خاصة في الدراجات والأدوات والآلات والإلكترونيات والحواسيب ومكوناتها؛ ولم تكن كل الشركات تحمل علامة معروفة للمستهلك، فكثير منها نجح خلف أسماء شركات عالمية، لكنه امتلك خبرة في التصميم والتصنيع لا يستغنى عنها بسهولة.

وتقدم تايوان درسا مهما: ليس مطلوبا أن تصير كل مؤسسة عملاقة، فالمقاولة الصغيرة تكون عالمية إن أتقنت قطعة أو خدمة يحتاجها منتج عالمي؛ فالحجم وحده لا يصنع القوة، بل قد يكون التخصص والجودة والعلاقة داخل شبكة الإنتاج أكثر أهمية.

لكن شبكة المقاولات لا تنشأ بقرار إداري: تحتاج الثقة، واحترام العقود، وتمويل المعدات، ومختبرات لاختبار الجودة، ومراكز تكوين، ومؤسسات تعين الشركات على الوصول إلى الأسواق والتكنولوجيا؛ ودونها يبقى المصنع الصغير معزولا، يشتري غاليا ويبيع للوسيط بأقل هامش.

الدولة تبني الجسر نحو التكنولوجيا

لم تنتظر تايوان أن تقرر الشركات وحدها دخول الصناعات المعقدة: ففي سنة 1973 تأسس معهد أبحاث التكنولوجيا الصناعية (ITRI) ليكون جسرا بين البحث والتطبيق الصناعي، فاستورد المعرفة والتكنولوجيا، وكون المهندسين، وأنشأ مشروعات تجريبية، ثم أسهم في خروج شركات خاصة من داخله.

وفي سنة 1980 أنشئت حديقة هسينشو العلمية قرب جامعات ومؤسسات بحثية، فجمعت الشركات والمختبرات والمهندسين والبنية والحوافز في مكان واحد، وشجعت الخبراء التايوانيين العاملين في الولايات المتحدة وغيرها على العودة أو بناء علاقات مع اقتصاد الجزيرة.

لم يكن المطلوب أن تدير الدولة كل مصنع، بل أن تتحمل جزءا من المخاطر الأولى التي تعجز شركة صغيرة عن تحملها وحدها: فالبحث في تقنية جديدة قد يحتاج سنوات ومبالغ كبيرة، وقد يفشل قبل بلوغ السوق؛ ولو تركت هذه المرحلة لكل مقاولة منفردة، قد لا يدخل أحد المجال أصلا.

لكن تدخل الدولة كان أنفع حين أدى إلى شركات تعمل في السوق، لا إلى مختبرات دائمة تنتج تقارير ولا تنتج صناعة؛ وهذا الفرق بين دعم البحث نشاطا علميا فقط، ودعمه طريقا لبناء قدرة اقتصادية.

لكن تدخل الدولة كان أنفع حين أدى إلى شركات تعمل في السوق، لا إلى مختبرات دائمة تنتج تقارير ولا تنتج صناعة؛ وهذا الفرق بين دعم البحث نشاطا علميا فقط، ودعمه طريقا لبناء قدرة اقتصادية.

أشباه الموصلات: الاختيار الذي غير مكانة تايوان

وتعد تجربة أشباه الموصلات المثال الأوضح على هذا الانتقال: دخلت تايوان المجال بالتعلم من شركات ومختبرات أجنبية، وكونت فرقا من المهندسين داخل معهد ITRI، ثم ساعدت على تأسيس شركات منها UMC وTSMC.

حين تأسست شركة TSMC سنة 1987، تبنت نموذجا يقوم على تصنيع الرقائق التي تصممها شركات أخرى: فبدل منافسة الزبون في التصميم ثم التصنيع، ركزت على أن تكون مصنعا مستقلا يخدم عددا كبيرا من شركات التصميم.

كان هذا النموذج مناسبا لتحول عالمي مهم: ظهرت شركات تملك أفكارا وتصاميم للرقائق دون مليارات الدولارات لبناء مصانع متقدمة، فمنحتها المصانع التايوانية القدرة على تحويل التصميم إلى منتج، بينما أفادت تايوان من تجميع طلبات شركات كثيرة داخل منشآت واحدة وتطوير خبرة عميقة في التصنيع.

ومع كل جيل جديد من الرقائق، ارتفعت كلفة المصنع وتعقيد الإنتاج، وصار من الصعب على منافسين جدد اللحاق؛ فالمعرفة هنا ليست في آلة واحدة تشترى، بل في آلاف التفاصيل المتعلقة بالمواد والنظافة والقياس والجودة والتعامل مع الموردين.

هكذا انتقلت تايوان من تصدير المنتجات البسيطة إلى احتلال موقع حاسم داخل الاقتصاد الرقمي العالمي: وقد لا يرى المستهلك اسم الشركة التايوانية على الهاتف أو السيارة، لكن المنتج قد لا يعمل دون الرقاقة التي صنعتها.

قوة شديدة التركيز

منح نجاح تايوان في أشباه الموصلات قوة اقتصادية واستراتيجية كبيرة، لكنه خلق أيضا اعتمادا واضحا على قطاع واحد: فأي اضطراب في الطلب العالمي على الإلكترونيات، أو في سلاسل التوريد، أو في الطاقة والماء، ينعكس على جزء مهم من الاقتصاد.

كما تحتاج مصانع الرقائق كميات كبيرة من الكهرباء والماء واستثمارات مستمرة، وكل جيل جديد من التكنولوجيا يرفع حجم المال المطلوب، ما يحصر المنافسة بين عدد قليل من الشركات والدول.

وتواجه تايوان أيضا شيخوخة السكان ونقص بعض المهارات وارتفاع تكاليف الإنتاج، إضافة إلى الخطر الجيوسياسي المرتبط بعلاقتها مع الصين؛ ولهذا بدأت شركاتها توزع جزءا من استثماراتها خارج الجزيرة، بينما تحاول الحكومة الحفاظ على الأنشطة والمعرفة الأهم داخلها.

وتحذر التجربة من أن التخصص يمنح الدولة قوة، لكنه يجعلها أكثر عرضة للخطر إن صار شديد التركيز؛ فالمطلوب ليس التخلي عن القطاع الناجح، بل استعمال عائداته ومعرفته لبناء قطاعات أخرى حوله.

وتحذر التجربة من أن التخصص يمنح الدولة قوة، لكنه يجعلها أكثر عرضة للخطر إن صار شديد التركيز؛ فالمطلوب ليس التخلي عن القطاع الناجح، بل استعمال عائداته ومعرفته لبناء قطاعات أخرى حوله.

فيتنام: الإصلاح بعد سنوات الحرب

خرجت فيتنام من عقود من الحرب تعاني الفقر وضعف البنية ونقص السلع؛ وبعد توحيد البلاد، اتبعت نظاما اقتصاديا مركزيا، لكن الإنتاج بقي ضعيفا وظهرت أزمات في الغذاء والأسعار والمالية العامة.

في سنة 1986 أطلقت القيادة سياسة «دوي موي» (التجديد): لم تتخل عن النظام السياسي القائم، لكنها وسعت دور السوق، ومنحت الأسر الزراعية والمؤسسات مساحة أكبر للقرار، واعترفت تدريجيا بالنشاط الخاص، وفتحت الاقتصاد أمام التجارة والاستثمار.

وكما وقع في الصين، ظهر أثر الإصلاح مبكرا في الزراعة: حين ارتبط دخل الأسرة بكمية ما تنتجه، تحسن الحافز وارتفع الإنتاج، وانتقلت فيتنام من نقص الغذاء إلى تصدير منتجات زراعية مهمة.

ثم اتسع النشاط الخاص وظهرت مقاولات ومحلات ومصانع وخدمات جديدة: لم يعد المواطن ينتظر الخطة المركزية لتحدد كل ما ينتجه أو يبيعه، وصار ممكنا الاستجابة لطلب السوق أسرع.

لم تعالج الإصلاحات كل المشكلات فورا، لكنها أطلقت طاقة كانت مقيدة؛ وهذا يؤكد أن الفقر ليس دائما نتيجة نقص الموارد، بل قد يكون نتيجة قواعد تمنع الإنسان من استعمال ما يملكه من عمل وفكرة ووقت.

لم تعالج الإصلاحات كل المشكلات فورا، لكنها أطلقت طاقة كانت مقيدة؛ وهذا يؤكد أن الفقر ليس دائما نتيجة نقص الموارد، بل قد يكون نتيجة قواعد تمنع الإنسان من استعمال ما يملكه من عمل وفكرة ووقت.

الانفتاح على التجارة والاستثمار

اتبعت فيتنام مسارا واسعا للاندماج في الاقتصاد العالمي: وقعت اتفاقيات تجارية، وانضمت إلى رابطة دول جنوب شرق آسيا، ثم صارت عضوا في منظمة التجارة العالمية سنة 2007؛ وساعدها موقعها القريب من الصين، وساحلها الطويل، وقوتها العاملة الشابة، واستقرارها السياسي، على جذب الشركات الأجنبية.

أقامت شركات عالمية مصانع للملابس والأحذية والأثاث والإلكترونيات والهواتف ومكونات مختلفة؛ كما أفادت فيتنام من ارتفاع كلفة الإنتاج في الصين ورغبة الشركات في توزيع مصانعها على أكثر من بلد حتى لا تعتمد على موقع واحد.

تحولت مناطق حول هانوي ومدينة هو تشي منه وموانئ أخرى إلى مراكز صناعية، وانتقل ملايين الأشخاص من الزراعة والأعمال الضعيفة الإنتاجية إلى المصانع والخدمات؛ فارتفعت الصادرات والدخول، وتراجع الفقر كثيرا، وتحسنت الكهرباء والتعليم والصحة والبنية.

لكن فيتنام لم تغلق سوقها لحماية الصناعة إلى أجل غير محدد، ولم تفتحها بلا شروط ولا استعداد: عملت على تحسين الطرق والموانئ والمناطق الصناعية، والإفادة من الاتفاقيات التجارية لتصير قاعدة تصدير نحو أسواق متعددة.

وتقدم تجربتها مثالا على أن الدولة التي تصل متأخرة قد تفيد من تغير خريطة الإنتاج: فالشركات العالمية تبحث باستمرار عن مواقع جديدة، لكن الفرصة لا تبقى مفتوحة إلى الأبد؛ فالدولة المستعدة بالبنية والإدارة والعمال تكسب المصنع، والتي تبدأ التخطيط بعد وصول الطلب قد تفقده لمنافس أسرع.

مصنع أجنبي فوق أرض فيتنامية أم صناعة فيتنامية؟

حققت فيتنام نتائج قوية في التصدير، لكن نسبة كبيرة منها تنتجها شركات أجنبية: وتشير دراسات البنك الدولي إلى أن المؤسسات الأجنبية تهيمن على القسم الأكبر من الصادرات، بينما بقي ارتباط كثير من المقاولات المحلية بسلاسل الإنتاج العالمية محدودا أو ضعيفا.

قد يصدر هاتف أو جهاز بقيمة مرتفعة من فيتنام، لكن جزءا كبيرا من مكوناته وتصميمه ومعرفته وأرباحه يعود إلى الخارج؛ فتفيد فيتنام من الوظائف والأجور والضرائب والخدمات — وهي مكاسب حقيقية — لكن القيمة الباقية داخل الاقتصاد أقل من القيمة المكتوبة على الصادرات.

وهنا يظهر التحدي نفسه الذي تواجهه دول كثيرة، ومنها المغرب: كيف نحول المصنع الأجنبي من جزيرة إلى مركز تنمو حوله مقاولات محلية؟ كيف يصير المورد الوطني قادرا على إنتاج قطعة بالجودة والكمية والموعد المطلوب؟ وكيف ينتقل العامل من تشغيل الآلة إلى صيانتها فتصميمها؟

الشركة العالمية لا تشتري من المورد المحلي لمجرد أنه وطني، بل تحتاج جودة ثابتة وسعرا مناسبا وتسليما دقيقا وقدرة على حل المشكلة؛ ولذلك لا يكفي أن تطلب الحكومة رفع نسبة الإدماج المحلي، بل أن تساعد المقاولات على بلوغ المستوى الذي يجعلها اختيارا اقتصاديا حقيقيا.

يتطلب ذلك تمويلا لشراء المعدات، ومختبرات للجودة، وتكوينا تقنيا، ومعلومات عن حاجات الكبرى، وعقودا عادلة، وقدرة على الاستثمار سنوات قبل الطلبات الكبيرة؛ وإن غابت هذه السلسلة، ظل المصنع يستورد مكوناته ولو وجد عشرات المقاولات الصغيرة حوله.

فيتنام بين ميزتين مؤقتتين

تعتمد جاذبية فيتنام جزئيا على أجور أقل من الصين وعدد كبير من الشباب، لكن هذه الميزة لن تدوم: فإن نجح الاقتصاد ارتفعت الأجور، وإن تقدمت التكنولوجيا استبدلت الآلات جزءا من الأعمال البسيطة؛ وعندها ستحتاج فيتنام عمالا أمهر، وإدارة أفضل، ومقاولات محلية أقوى، وقدرة أكبر على البحث والتصميم.

والمنافسة باليد العاملة الرخيصة تشبه مؤسسة تربح لأنها تبيع بأقل هامش: تكبر بسرعة، لكنها تبقى عرضة لأي منافس أرخص؛ أما المؤسسة التي تعرف كيف تصمم وتحسن الجودة وتبني علاقة قوية مع الزبون، فتملك أسبابا أعمق للبقاء.

وتواجه فيتنام أيضا تحديات في الطاقة والموانئ والمدن والبيئة، وتتعرض كثيرا لمخاطر تغير المناخ، خاصة في المناطق الساحلية ودلتا ميكونغ؛ كما أن سرعة التوسع قد تسبق قدرة الإدارة على تنظيم الأرض والتلوث والعمل.

وتحتاج الدولة إلى إصلاح المؤسسات والحد من الفساد وتوضيح القواعد وحماية المقاول من القرارات المتناقضة؛ فالاستقرار السياسي يجذب المستثمر، لكن استقرار القاعدة الاقتصادية والقانونية هو الذي يعينه على البقاء والتوسع.

وتحتاج الدولة إلى إصلاح المؤسسات والحد من الفساد وتوضيح القواعد وحماية المقاول من القرارات المتناقضة؛ فالاستقرار السياسي يجذب المستثمر، لكن استقرار القاعدة الاقتصادية والقانونية هو الذي يعينه على البقاء والتوسع.

الفرق بين تايوان وفيتنام

تعكس تايوان مرحلة متقدمة من بناء القدرة المحلية: استعملت الدولة البحث والتكنولوجيا لإنشاء شركات تملك معرفة يصعب استبدالها، فصار اقتصادها جزءا من قلب المنتج العالمي؛ أما فيتنام فنجحت أساسا في جذب مراحل واسعة من الإنتاج والتجميع، وما زال عليها رفع القيمة التي تحتفظ بها داخل كل سلعة.

اعتمدت تايوان على شبكة قوية من المقاولات المحلية، بينما يعتمد نمو الصادرات الفيتنامية أكثر على الشركات الأجنبية؛ وهذا لا يجعل طريق فيتنام خاطئا، فلكل مرحلة أدواتها: جذب المصنع الأجنبي يخلق العمل ويعلم الناس ويفتح السوق، والخطأ يبدأ إن اعتبر الوصول إليه نهاية المشروع.

وتوضح التجربتان أن الاستثمار الأجنبي ليس بديلا عن المقاولة الوطنية، وأن المقاولة المحلية لا تستطيع دائما تعلم التكنولوجيا المتقدمة وحدها؛ فالعلاقة الأفضل هي التي تجعل الشركة الأجنبية بابا للسوق والمعرفة، وتجعل المؤسسة المحلية شريكا يتعلم ثم يطور قدرته الخاصة.

وتوضح التجربتان أن الاستثمار الأجنبي ليس بديلا عن المقاولة الوطنية، وأن المقاولة المحلية لا تستطيع دائما تعلم التكنولوجيا المتقدمة وحدها؛ فالعلاقة الأفضل هي التي تجعل الشركة الأجنبية بابا للسوق والمعرفة، وتجعل المؤسسة المحلية شريكا يتعلم ثم يطور قدرته الخاصة.

دروس عملية للمغرب

تقدم تايوان للمغرب درس التخصص: ليس ضروريا أن نصنع السيارة أو الطائرة أو الجهاز كله لنشارك في الصناعة العالمية، بل تستطيع مقاولة مغربية أن تتخصص في قطعة أو برنامج أو خدمة صيانة أو تصميم، ثم تبيعها لعدد من الشركات والأسواق؛ لكن هذا يتطلب جودة وشهادة وتقنية وقدرة على احترام الموعد.

وتقدم أيضا درس المؤسسة الوسيطة: فالمسافة بين الجامعة والمصنع لا تختفي بمجرد دعوتهما إلى التعاون، بل نحتاج مراكز تطبيقية تأخذ المعرفة من المختبر وتحولها إلى نموذج صناعي، وتساعد المقاولة على اختبار التقنية قبل أن تتحمل وحدها كل المخاطر.

أما فيتنام فتعلمنا أهمية الاستعداد لانتقال سلاسل الإنتاج: فالموقع والاتفاقيات والأجور لا تكفي، بل يجب تجهيز المناطق الصناعية والموانئ والطاقة والعمال قبل وصول الفرصة؛ كما تعلمنا أن ارتفاع الصادرات لا يعني بالضرورة ارتفاع القيمة المحلية بالنسبة نفسها.

وعلى المغرب، وهو يوسع صناعات السيارات والطيران والإلكترونيات والطاقة، أن يقيس النجاح بمؤشرات تتجاوز عدد المصانع والوظائف: نسبة المكونات المحلية الحقيقية، وعدد الموردين المغاربة القادرين على التصدير بأنفسهم، وعدد التقنيين والمهندسين الذين انتقلوا إلى وظائف أعلى، وحجم البحث والتطوير داخل البلاد.

كما يجب ألا تبقى المقاولة الصغيرة بعيدة عن المصنع الكبير: فهي لا تلبي شروط الجودة الدولية إن بقيت بلا تمويل وتكوين ومختبر ومعلومة؛ وحين نساعدها على الدخول في سلسلة إنتاج، لا نمنحها صدقة، بل نبني داخل البلد قيمة كانت تستورد من الخارج.

تقول تايوان إن المصنع الصغير يصير ضروريا للعالم إن أتقن تخصصه، وتقول فيتنام إن الدولة الفقيرة تدخل خريطة الصناعة إن أصلحت قواعدها وفتحت أبوابها في الوقت المناسب؛ لكنهما تقولان معا ما هو أهم: الدخول في سلسلة القيمة ليس الوصول إلى نهايتها، والقوة تبدأ حين لا يبقى البلد مجرد مكان تعمل فيه مصانع الآخرين، بل يصير مصدرا للمورد والمهندس والتقنية والقرار.

المحور السادس

المحركات المشتركة خلف المعجزات الاقتصادية

بعد استعراض تجارب كوريا وسنغافورة والصين وتايوان وفيتنام، قد تبدو الطرق مختلفة إلى حد يصعب معه العثور على قاعدة مشتركة: اعتمدت كوريا على شركات وطنية كبرى، وجذبت سنغافورة الشركات العالمية، وبدأت الصين بإصلاح الزراعة ثم أنشأت مناطق اقتصادية خاصة، وبنت تايوان قوتها على شبكة من المقاولات الصغيرة والمتوسطة قبل التخصص في التكنولوجيا وأشباه الموصلات، أما فيتنام فدخلت الصناعة العالمية من بوابة الاستثمار الأجنبي والتصدير.

ومع ذلك، لا يعني اختلاف الطرق غياب العناصر المشتركة: فحين ننظر خلف المصانع والموانئ والأرقام، نجد مجموعة من المحركات تكررت بصور مختلفة؛ لم تعمل بالقوة نفسها في كل بلد، ولا ظهرت بالترتيب نفسه، لكنها اجتمعت لتصنع قدرة اقتصادية تتراكم عبر الزمن.

ومع ذلك، لا يعني اختلاف الطرق غياب العناصر المشتركة: فحين ننظر خلف المصانع والموانئ والأرقام، نجد مجموعة من المحركات تكررت بصور مختلفة؛ لم تعمل بالقوة نفسها في كل بلد، ولا ظهرت بالترتيب نفسه، لكنها اجتمعت لتصنع قدرة اقتصادية تتراكم عبر الزمن.

البداية من الواقع لا من الأحلام

لم تبدأ أي من هذه الدول من الصورة التي بلغتها لاحقا: لم تقل كوريا الفقيرة بعد الحرب إنها ستنافس مباشرة في صناعة الرقائق، ولم تبدأ الصين بمحاولة إنتاج أعقد التقنيات، ولم تتحول فيتنام من الزراعة إلى الإلكترونيات في خطوة واحدة.

بدأت كل دولة من النشاط الذي تستطيع دخوله بإمكاناتها المتاحة؛ وكانت الصناعات الأولى غالبا بسيطة: ملابس وأحذية ومنسوجات وألعاب وتجميع منتجات وتصنيع مواد أولية. لم تكن هي الهدف النهائي، بل مدرسة أولى تعلم فيها العمال والمديرون والمقاولون معنى الجودة والكمية والموعد والكلفة.

فالاقتصاد القوي لا يبنى بالقفز فوق المراحل، بل باستعمال كل مرحلة لإعداد التي تليها: تستطيع الدولة اختصار الطريق باستيراد التكنولوجيا والإفادة من خبرة الآخرين، لكنها لا تختصر عملية التعلم نفسها؛ فالآلة تشترى في أشهر، أما المهندس والمورد وثقافة العمل الصناعي فتحتاج سنوات.

فالطموح ضروري، لكنه لا يعوض القدرة: قد يرغب المقاول في دخول أكبر الأسواق وصنع أفضل المنتجات، لكن عليه أولا أن يثبت قدرته في سوق أصغر، ويكون فريقه، ويضبط حساباته، ويتعلم من أخطائه؛ وما ينطبق على المؤسسة ينطبق كثيرا على الدولة.

فالطموح ضروري، لكنه لا يعوض القدرة: قد يرغب المقاول في دخول أكبر الأسواق وصنع أفضل المنتجات، لكن عليه أولا أن يثبت قدرته في سوق أصغر، ويكون فريقه، ويضبط حساباته، ويتعلم من أخطائه؛ وما ينطبق على المؤسسة ينطبق كثيرا على الدولة.

دولة تعرف الاتجاه وتملك القدرة على التنفيذ

لم تكن الدولة متفرجة في أي من التجارب التي درسناها: تدخلت في اختيار الأولويات، وبناء الطرق والموانئ، وتوجيه التمويل، وإصلاح التعليم، وجذب الاستثمار، وحماية بعض القطاعات، وفتح الأسواق أمام أخرى.

لكن وجود الدولة وحده لا يصنع النجاح، فهي موجودة أيضا في الاقتصادات المتعثرة؛ الفارق هو نوع تدخلها وقدرتها على التنفيذ والتصحيح.

فالدولة القادرة ليست التي تصدر أكبر عدد من القرارات، بل التي تحول القرار إلى طريق وميناء ومدرسة ومصنع وخدمة؛ وليست القوية هي التي تسيطر على كل مقاولة، بل التي تضع اتجاها واضحا، وتنسق بين المؤسسات، وتوفر القواعد، ثم تراقب النتائج.

في كوريا، ربطت الدولة التمويل والتسهيلات بأهداف التصدير والإنتاج؛ وفي سنغافورة، بنت المناطق الصناعية وربطتها بالميناء والسكن والتعليم؛ وفي الصين، سمحت للمناطق بتجربة إصلاحات محدودة قبل تعميم الناجح؛ وفي تايوان، أنشأت مؤسسات تنقل التكنولوجيا من المختبر إلى المصنع؛ أما فيتنام فغيرت القواعد التي تعطل الزراعة والنشاط الخاص، ثم هيأت الاقتصاد لجذب الاستثمار والتصدير.

لم تكن كل القرارات صائبة، ولا الإدارات خالية من الفساد أو المحاباة، لكن الاتجاه العام كان واضحا: استعمال الدولة لبناء قدرة إنتاجية، لا لاستبدال المنتج أو توزيع الامتيازات بلا نتيجة.

> **لم تكن كل القرارات صائبة، ولا الإدارات خالية من الفساد أو المحاباة، لكن الاتجاه العام كان واضحا: استعمال الدولة لبناء قدرة إنتاجية، لا لاستبدال المنتج أو توزيع الامتيازات بلا نتيجة.**

الزراعة والإصلاح الاجتماعي قبل الصناعة

تركز صور المعجزة الاقتصادية عادة على المصانع والأبراج، لكن عددا من الاقتصادات الآسيوية بدأ تحوله من القرية: أسهم الإصلاح الزراعي في كوريا وتايوان في توسيع ملكية الأرض، وتحسين دخل الأسر الريفية، وتقليص نفوذ كبار الملاك؛ وفي الصين وفيتنام، أدى منح الأسرة الزراعية مساحة أكبر للقرار والإفادة من إنتاجها إلى ارتفاع المحصول وتحسن الحوافز.

كانت لهذه التحولات آثار تتجاوز الزراعة: فحين يرتفع دخل الفلاح يشتري أدوات وملابس وخدمات، فيتوسع السوق الداخلي؛ وحين يتحسن إنتاج الغذاء تحصل المدن والمصانع على حاجاتها بكلفة أكثر استقرارا؛ وحين تتقلص الفوارق الحادة في ملكية الأرض، يصير المجتمع أكثر استعدادا لقبول التحول الصناعي.

كما أتاح ارتفاع الإنتاج الزراعي انتقال جزء من العمال نحو الصناعة دون انهيار إنتاج الغذاء؛ فلم تكن الزراعة قطاعا قديما يجب التخلص منه، بل كانت في حالات عديدة الأرض التي وقف عليها المصنع.

والدرس هنا مهم للمغرب: لا يبنى اقتصاد قوي بترك القرية خلفه، بل يجب أن ترتفع إنتاجية الفلاحة، ويتحسن دخل الفلاح، وتتطور الصناعات الغذائية والتخزين والنقل والتسويق. فالانتقال الاقتصادي لا يعني أن يهجر الجميع الأرض، بل أن يصير من يبقى فيها أكثر إنتاجا، ويجد من يغادرها عملا أفضل في الصناعة والخدمات.

> **فالانتقال الاقتصادي لا يعني أن يهجر الجميع الأرض، بل أن يصير من يبقى فيها أكثر إنتاجا، ويجد من يغادرها عملا أفضل في الصناعة والخدمات.**

التصدير مدرسة قبل أن يكون مصدرا للعملة

احتاجت هذه الاقتصادات التصدير للحصول على العملة الأجنبية وشراء الآلات والطاقة والتكنولوجيا، لكن وظيفته كانت أوسع: وضع الشركات أمام زبون عالمي لا يشتري المنتج مجاملة، ولا يقبل التأخر أو ضعف الجودة لأن الشركة وطنية.

داخل السوق المحمية تبيع المؤسسة منتجا متوسطا بسعر مرتفع إن غابت المنافسة؛ أما في السوق العالمية فتقارن مباشرة بعشرات المنتجين، فصار التصدير أداة لاختبار القدرة الحقيقية.

تعلمت الشركات الكورية والتايوانية والصينية من الزبائن والشركاء الأجانب، وفهمت معايير الجودة والتعبئة والتسليم والسلامة؛ ومع كل عقد جديد كانت المعرفة تتراكم، ويصير الانتقال إلى منتج أصعب ممكنا.

لكن الانفتاح لم يكن غالبا فتحا كاملا وفوريا لكل الأبواب: فقد حمت بعض الدول صناعات ناشئة، ووجهت التمويل، وفرضت قيودا، ثم دفعت الشركات إلى المنافسة في الخارج؛ فلم تكن الحماية غاية دائمة، بل مساحة للتعلم.

وهنا يقع الفرق بين حماية تبني القدرة وحماية تخفي الضعف: الأولى تمنح المؤسسة وقتا محددا لتتعلم ثم تطالبها بالجودة والتصدير، والثانية تضمن لها السوق مهما كان مستوى منتجها، فيدفع المواطن سعرا أعلى وتبقى المؤسسة ضعيفة.

وهنا يقع الفرق بين حماية تبني القدرة وحماية تخفي الضعف: الأولى تمنح المؤسسة وقتا محددا لتتعلم ثم تطالبها بالجودة والتصدير، والثانية تضمن لها السوق مهما كان مستوى منتجها، فيدفع المواطن سعرا أعلى وتبقى المؤسسة ضعيفة.

الدعم المرتبط بالنتيجة

قدمت الدول الناجحة الأرض والقرض والإعفاء والبنية والتكوين والمعلومة، لكنها حاولت، بدرجات مختلفة، ربط هذه المساندة بالإنتاج والاستثمار والتشغيل والتصدير.

وهذا الارتباط هو ما يفصل السياسة الصناعية عن اقتصاد الامتياز: فإن نالت المؤسسة الدعم لقربها من صاحب القرار، أو لأنها اعتادته، مولت الدولة ربحا خاصا؛ وإن نالته لتدخل صناعة جديدة بأهداف قابلة للقياس، ساعد المال العام على بناء قدرة يفيد منها الاقتصاد كله.

ولا يعني ذلك أن كل مشروع مدعوم يجب أن ينجح: فدخول صناعة جديدة يحمل احتمال الفشل، والدولة التي لا تقبل أي مخاطرة لن تبني جديدا؛ لكن الفرق كبير بين مشروع حاول وتعلم وفشل، ومشروع لم يكن جادا منذ البداية واستعمل الدعم للحصول على الأرض أو التمويل ثم غير وجهته.

فالدعم الحقيقي ليس دائما شيكا أو إعفاء ضريبيا: أحيانا تكون المعلومة الدقيقة، أو المختبر، أو التكوين، أو ضمان القرض، أو اختصار مدة الرخصة أهم من منحة مالية؛ فكثير من المقاولات لا تحتاج أن تعمل الدولة مكانها، بل أن تزيل العقبات التي تعجز عن تجاوزها وحدها.

فالدعم الحقيقي ليس دائما شيكا أو إعفاء ضريبيا: أحيانا تكون المعلومة الدقيقة، أو المختبر، أو التكوين، أو ضمان القرض، أو اختصار مدة الرخصة أهم من منحة مالية؛ فكثير من المقاولات لا تحتاج أن تعمل الدولة مكانها، بل أن تزيل العقبات التي تعجز عن تجاوزها وحدها.

التعليم الذي يتغير مع الاقتصاد

استثمرت التجارب الناجحة في التعليم، لكن أهميته لم تكن في عدد الشهادات وحده: تغيرت المدارس والمعاهد وبرامج التكوين مع تغير النشاط الاقتصادي.

في بداية التصنيع كان المطلوب تعميم القراءة والحساب والانضباط والمهارات الأساسية؛ ومع توسع المصانع ارتفع الطلب على التقنيين والمهندسين والمشرفين؛ وحين انتقلت الاقتصادات إلى الإلكترونيات والبرمجيات والبحث، كبرت الحاجة إلى الجامعات والمختبرات والابتكار.

لم يسر التعليم في طريق والاقتصاد في آخر: كانت المصانع تطلب مهارات، وتحاول مؤسسات التكوين توفيرها؛ وفي المقابل، سمح وجود الكفاءات للمؤسسات بدخول صناعات لم تكن تشغلها سابقا.

والمشكلة لا تبدأ حين يقل عدد الخريجين فقط، بل أيضا حين يتخرج الآلاف في تخصصات لا يطلبها الاقتصاد بينما تبحث المصانع عن تقنيين لا تجدهم؛ عندها تصير الشهادة وعدا يعجز سوق العمل عن الوفاء به، ويشعر الشاب أن سنوات الدراسة لم تغير موقعه.

والتعليم المنتج لا يحول المدرسة إلى مصنع، ولا يجعل قيمة المعرفة مرتبطة بالوظيفة وحدها؛ لكنه يعترف بأن جزءا من مسؤولية التعليم منح الإنسان قدرة حقيقية على العمل والإنتاج والتطور، لا مجرد ورقة يعلقها على الجدار.

> **والتعليم المنتج لا يحول المدرسة إلى مصنع، ولا يجعل قيمة المعرفة مرتبطة بالوظيفة وحدها؛ لكنه يعترف بأن جزءا من مسؤولية التعليم منح الإنسان قدرة حقيقية على العمل والإنتاج والتطور، لا مجرد ورقة يعلقها على الجدار.**

البنية التحتية تسبق المصنع وتربط حلقاته

لا يعمل المصنع داخل فراغ: يحتاج كهرباء مستقرة، وماء، وطريقا، وميناء، واتصالا، وموردين، وسكنا للعمال، وإدارة تحل المشكلات؛ ولهذا لم يكن بناء البنية التحتية عملا مكملا في التجارب الناجحة، بل جزءا من السياسة الصناعية نفسها.

أنشأت الصين طرقا وموانئ ومناطق صناعية واسعة، وربطت سنغافورة ميناءها بالمطار والخدمات والتمويل، ووجهت كوريا استثمارات كبيرة إلى الطاقة والنقل، وبنت فيتنام مناطق صناعية قرب المدن والموانئ.

لكن الطريق لا يصنع التنمية لمجرد وجوده، بل يجب أن يقود إلى نشاط ينتج قيمة؛ والميناء لا يقوي الاقتصاد إن استقبل السلع المستوردة فقط، بل تزداد قيمته حين يخدم مصنعا ومصدرا وشركة لوجستية وموردا محليا.

ومن الأخطاء المتكررة أن تبنى منطقة صناعية بعيدا عن العمال والنقل والتكوين، ثم ننتظر أن تأتي المقاولات إليها؛ فالأرض وحدها ليست منطقة صناعية، والمبنى وحده ليس مصنعا؛ القوة تأتي من اتصال العناصر بعضها ببعض.

ومن الأخطاء المتكررة أن تبنى منطقة صناعية بعيدا عن العمال والنقل والتكوين، ثم ننتظر أن تأتي المقاولات إليها؛ فالأرض وحدها ليست منطقة صناعية، والمبنى وحده ليس مصنعا؛ القوة تأتي من اتصال العناصر بعضها ببعض.

التعلم من الخارج مع بناء القدرة في الداخل

لم تحاول هذه الدول اختراع كل شيء من البداية: استوردت الآلات، واشترت التراخيص، وأرسلت الطلاب والمهندسين، واستقدمت الخبراء، ودخلت في شراكات مع شركات أجنبية.

لكنها لم تعتبر الاستيراد نهاية الطريق: كان الهدف أن تتعلم كيف تشغل التقنية، ثم كيف تصونها، ثم كيف تعدلها، ثم كيف تصنع جزءا منها أو تطور بديلا لها.

ساعد الاستثمار الأجنبي سنغافورة والصين وفيتنام على الدخول السريع في سلاسل الإنتاج العالمية، بينما ركزت كوريا أكثر على بناء شركات وطنية كبرى، واستعملت تايوان المؤسسات البحثية والمقاولات المحلية للوصول إلى التكنولوجيا.

لا يوجد طريق واحد صحيح: يمكن للشركة الأجنبية أن تكون مدرسة، ويمكنها أن تبقى جزيرة تستورد كل شيء وتصدر أرباحها ومعرفتها؛ ويمكن للشركة الوطنية أن تصير قوة عالمية، ويمكنها أن تتحول إلى احتكار يعيش من الحماية. فالقيمة ليست في جنسية رأس المال وحدها، بل في المعرفة والمهارة والموردين والقرار الذين يبقون داخل البلد.

> **فالقيمة ليست في جنسية رأس المال وحدها، بل في المعرفة والمهارة والموردين والقرار الذين يبقون داخل البلد.**

التمويل الصبور

لا تبنى الصناعة بقرض قصير الأجل ينتظر الربح بعد أشهر: فشراء المعدات، وتكوين العمال، وتجربة المنتج، والحصول على شهادات الجودة، ودخول السوق الخارجية تحتاج وقتا.

وفرت الاقتصادات الناجحة، بطرق مختلفة، تمويلا يمتد لسنوات: استعملت كوريا المصارف والائتمان الموجه، واعتمدت سنغافورة على الادخار والمؤسسات العامة والاستثمار الأجنبي، ووجهت الصين موارد المصارف والدولة نحو الصناعة والبنية، بينما دعمت تايوان البحث والمؤسسات التقنية والمقاولات المصدرة.

غير أن التمويل الطويل قد يتحول إلى ديون وفساد إن غابت المحاسبة، فيجب أن يبقى مرتبطا بمشروع واضح وتقدم قابل للقياس: لا يكفي أن نمنح المقاولة مالا رخيصا، بل أن نعرف أين استثمرته، وما القدرة الجديدة التي بنتها، وهل تسدد التزاماتها من نشاطها الحقيقي.

في المغرب، تعاني مقاولات كثيرة لا لأنها تفتقر إلى الفكرة أو السوق، بل لأنها تمول استثمارا طويل الأجل بموارد قصيرة: تشتري الآلة بالدين، ثم تنتظر أشهرا حتى تحصل مستحقاتها، فتجد نفسها رابحة على الورق مهددة في حسابها البنكي. لذلك فإصلاح آجال الأداء وتطوير ضمان القروض وتمويل الاستثمار لا يقل أهمية عن إعلان البرامج الكبرى.

> **لذلك فإصلاح آجال الأداء وتطوير ضمان القروض وتمويل الاستثمار لا يقل أهمية عن إعلان البرامج الكبرى.**

الاستمرارية مع القدرة على التصحيح

استغرق التحول عقودا، ولم تصنعه حكومة واحدة أو خطة قصيرة، بل احتاج استمرارية في الاتجاه حتى حين تغيرت الأدوات والأشخاص.

لكن الاستمرارية لا تعني تكرار السياسة نفسها إلى الأبد: فالأداة التي تنفع في بداية التصنيع قد تصير عائقا بعد سنوات — الحماية التي علمت المصنع قد تحوله إلى مؤسسة كسولة، والائتمان الذي مول التوسع قد يصير دينا، والعمالة الرخيصة التي جذبت الاستثمار قد تمنع تحسين الأجور، والشركة الكبيرة التي قادت الصناعة قد تخنق المنافسة.

فالدولة الناجحة ليست التي لا تخطئ، بل التي تكتشف الخطأ قبل أن يصير جزءا دائما من النظام؛ والتجربة الصينية في الإصلاح التدريجي، والانتقال السنغافوري بين القطاعات، وتحول كوريا من الصناعات البسيطة إلى التكنولوجيا، كلها أمثلة على أن الاقتصاد القوي لا يسير بخطة جامدة.

فالدولة الناجحة ليست التي لا تخطئ، بل التي تكتشف الخطأ قبل أن يصير جزءا دائما من النظام؛ والتجربة الصينية في الإصلاح التدريجي، والانتقال السنغافوري بين القطاعات، وتحول كوريا من الصناعات البسيطة إلى التكنولوجيا، كلها أمثلة على أن الاقتصاد القوي لا يسير بخطة جامدة.

لا معجزة من دون مجتمع يتحمل مرحلة البناء

احتاجت هذه التحولات استثمارا مرتفعا وادخارا وتعليما وانتقالا من القرية إلى المدينة وانضباطا داخل المصنع؛ وتحملت أجيال كاملة ساعات عمل طويلة وأجورا محدودة في المراحل الأولى، على أمل أن تتحسن حياة أبنائها.

وكان قبول هذا الثمن أسهل حين شعر جزء واسع من المجتمع أن التقدم يفتح أمامه طريقا حقيقيا: فقد أسهم الإصلاح الزراعي والتعليم والعمل الصناعي في توسيع الفرص، وصار ابن الأسرة الفقيرة قادرا، ولو بصعوبة، على بلوغ المدرسة والمصنع والجامعة.

فإن طلبت الدولة من المواطن التضحية بينما تذهب الثمار إلى فئة ضيقة، لم يستمر التوافق طويلا؛ أما حين يرى الناس أن الطريق والمدرسة والمصنع والسكن تحسن حياتهم، صار المشروع الاقتصادي مشروعا مجتمعيا لا مجرد أرقام في تقرير حكومي.

فإن طلبت الدولة من المواطن التضحية بينما تذهب الثمار إلى فئة ضيقة، لم يستمر التوافق طويلا؛ أما حين يرى الناس أن الطريق والمدرسة والمصنع والسكن تحسن حياتهم، صار المشروع الاقتصادي مشروعا مجتمعيا لا مجرد أرقام في تقرير حكومي.

ما لم يكن شرطا للنجاح

لا تملك هذه الدول الثقافة نفسها، ولا الحجم نفسه، ولا النظام السياسي نفسه، ولا الموارد نفسها: بعضها صغير جدا وبعضها يضم مئات الملايين، وبعضها اعتمد أكثر على الشركات الوطنية وبعضها على الاستثمار الأجنبي، وبعضها بدأ في ظل أنظمة سياسية شديدة المركزية.

وهذا الاختلاف يمنعنا من تفسير النجاح بسبب واحد كالثقافة أو الانضباط أو انخفاض الأجور: فثمة شعوب تعمل بجد ولم تحقق التحول، ودول تملك عمالة رخيصة ولم تصر قواعد صناعية، وحكومات قوية في السيطرة ضعيفة في الإنتاج.

المحرك الحقيقي كان اجتماع القدرة والتنفيذ والتعلم والتصدير والاستثمار في الإنسان والبنية، ثم استمرار هذه العناصر مدة كافية حتى تتراكم نتائجها.

ولهذا لا توجد وصفة آسيوية ينسخها المغرب، لكن توجد أسئلة يجب أن يجيب عنها أي مشروع اقتصادي جاد: ماذا نريد أن ننتج؟ ما القطاعات التي نستطيع دخولها؟ كيف ننتقل منها إلى قيمة أعلى؟ من سيمول المرحلة الأولى؟ ما المهارات المطلوبة؟ كيف نقيس الدعم؟ وما الذي سيبقى داخل المغرب من كل استثمار يأتي إليه؟

فالمعجزة لا تبدأ بالعثور على جواب مثالي لكل سؤال، بل ببناء دولة ومؤسسات ومقاولات تستطيع التعلم أثناء الطريق؛ فالاقتصاد الناجح ليس اقتصادا لا يخطئ، بل اقتصاد لا يضيع الخطأ، بل يحوله إلى معرفة تعينه على الخطوة التالية.

فالمعجزة لا تبدأ بالعثور على جواب مثالي لكل سؤال، بل ببناء دولة ومؤسسات ومقاولات تستطيع التعلم أثناء الطريق؛ فالاقتصاد الناجح ليس اقتصادا لا يخطئ، بل اقتصاد لا يضيع الخطأ، بل يحوله إلى معرفة تعينه على الخطوة التالية.

المحور السابع

الوجه الآخر للمعجزة — التكاليف والحدود

حين ننظر إلى صور سيول وسنغافورة وشنتشن وتايبيه والمدن الصناعية في فيتنام، نرى الطرق والموانئ والأبراج والمصانع؛ لكن الصورة لا تظهر دائما العامل الذي أمضى سنوات في عمل مرهق، أو الأسرة التي غادرت قريتها، أو النهر الذي تلوث، أو المقاولة الصغيرة أمام شركة عملاقة، أو الشاب الذي يعيش في اقتصاد غني ولا يطيق كلفة السكن.

لا يعني ذلك أن النجاح وهم أو أن هذه الاقتصادات لم تحسن حياة شعوبها: فقد أخرجت ملايين الناس من الفقر، ووسعت التعليم والصحة والعمل والبنية. لكن المرجع الجاد لا يكتفي بما تحقق، بل يسأل أيضا عن الثمن، ومن دفعه، وهل كان بالإمكان تخفيفه.

> **لكن المرجع الجاد لا يكتفي بما تحقق، بل يسأل أيضا عن الثمن، ومن دفعه، وهل كان بالإمكان تخفيفه.**

سرعة النمو قد تخفي اتساع الفجوة

في بداية التحول الصناعي، يفيد الناس من ظهور الوظائف وارتفاع الدخول قياسا بالفقر السابق؛ لكن مع تقدم الاقتصاد قد تتسع الفجوة بين من يملك رأس المال والتقنية والعقار، ومن يعتمد على أجره وحده.

في كوريا، صارت الشركات الكبرى أكثر إنتاجية وأعلى أجرا من كثير من المقاولات الصغيرة؛ وفي الصين، اتسعت الفوارق بين المدن الساحلية التي جذبت المصانع والاستثمار ومناطق داخلية وقروية تطورت أبطأ؛ وفي سنغافورة، ظهر فرق واضح بين العامل المؤهل في المال والتكنولوجيا والعامل منخفض الأجر، خاصة المهاجرين.

لا تكمن المشكلة في ألا يحصل الناس على الدخل نفسه، فاختلاف المهارة والمسؤولية والمخاطرة ينتج فروقا طبيعية؛ الخطر يبدأ حين يصير موقع الأسرة أهم من جهد الفرد، أو حين تحتكر فئة محدودة التعليم الجيد والسكن والتمويل والعلاقات، فتغلق أبواب الصعود أمام الآخرين.

والاقتصاد الذي يكبر بينما تضيق فيه حركة الصعود قد يبقى غنيا، لكنه يفقد جزءا من تماسكه وثقته؛ وحين يشعر الشاب أن العمل والتعليم لا يكفيان لتحسين موقعه، تتحول المعجزة في نظره إلى قصة تخص جيلا أو طبقة أخرى.

والاقتصاد الذي يكبر بينما تضيق فيه حركة الصعود قد يبقى غنيا، لكنه يفقد جزءا من تماسكه وثقته؛ وحين يشعر الشاب أن العمل والتعليم لا يكفيان لتحسين موقعه، تتحول المعجزة في نظره إلى قصة تخص جيلا أو طبقة أخرى.

العامل الذي حمل مرحلة التصنيع

بني جانب من النجاح الآسيوي على ساعات عمل طويلة، وانضباط شديد، وأجور ظلت منخفضة في مراحل معينة حتى تنافس الشركات في الأسواق العالمية؛ ودخلت أعداد كبيرة من النساء والشباب والعمال القادمين من القرى إلى المصانع التي فرضت إيقاعا جديدا للحياة.

قد يكون هذا الانتقال أفضل من البطالة والفقر القروي، لكنه لم يخل من المعاناة: عانى بعض العمال ظروفا صعبة، وضعف التمثيل النقابي، ومحدودية الاعتراض، وضغط الإنتاج المستمر؛ ومع تقدم الاقتصادات، ظهرت مشكلات الإرهاق والتوتر وصعوبة التوازن بين العمل والأسرة.

لا تبنى تنافسية دائمة على تعب الإنسان: فالعامل المرهق قد ينتج أكثر ساعات قليلة، لكنه لا يحفظ الجودة والإبداع سنوات طويلة؛ والاقتصاد المعتمد على الأجر المنخفض يواجه أزمة حين تتحسن حياة الناس ويطالبون بنصيب أكبر من الثروة التي أسهموا في صنعها.

ارتفاع الأجور ليس عدو الصناعة إن صاحبه ارتفاع في الإنتاجية؛ الخطر أن ترتفع الكلفة بينما تبقى المؤسسة تنتج السلعة البسيطة نفسها. ولذلك يجب أن يكون هدف السياسة الاقتصادية الانتقال من العامل الرخيص إلى العامل الماهر، ومن زيادة ساعات العمل إلى تحسين الأدوات والتنظيم والتكنولوجيا.

ولذلك يجب أن يكون هدف السياسة الاقتصادية الانتقال من العامل الرخيص إلى العامل الماهر، ومن زيادة ساعات العمل إلى تحسين الأدوات والتنظيم والتكنولوجيا.

البيئة التي دفعت جزءا من الفاتورة

ينتج المصنع الثروة، وقد ينتج أيضا دخانا ومياها ملوثة ونفايات واستهلاكا مرتفعا للطاقة؛ وقد سمحت بعض الدول للصناعة بالتوسع قبل أن تطور قواعد بيئية قادرة على مراقبتها.

كان من السهل النظر إلى التلوث ثمنا مؤقتا للتقدم، لكن كثيرا من أضراره يستمر سنوات: فتنظيف النهر قد يكون أغلى من منع تلويثه، وعلاج أمراض الهواء الرديء قد يستهلك جزءا من الثروة التي أنتجها المصنع، وفقدان الأرض الزراعية أو الماء لا يعوض بسهولة.

كما ارتبط التصنيع السريع بالتوسع العمراني واستهلاك الإسمنت والطاقة والمعادن، فصارت بعض المدن مكتظة مكلفة؛ ولم تعد البيئة موضوعا منفصلا عن الاقتصاد، فالماء والطاقة والهواء والأرض عناصر إنتاج، وإضعافها يهدد قدرة الاقتصاد نفسه على الاستمرار.

لا يعني ذلك فرض قواعد تجعل إقامة أي مصنع مستحيلة، خاصة في الدول المحتاجة إلى العمل والإنتاج؛ المطلوب حساب الكلفة كاملة منذ البداية: فالمصنع الذي يحقق ربحا خاصا ويترك للدولة والمواطن كلفة التلوث لا يكون ناجحا حقا، بل ينقل جزءا من مصاريفه إلى المجتمع.

وهذا درس أساسي للمغرب الذي يعاني ضغط الماء ويطمح إلى توسيع الصناعة: لا يكفي أن نسأل كم وظيفة سيخلق المشروع، بل عن مصدر الماء والطاقة، وما سيفعله بالنفايات، وهل نشاطه مناسب للجهة التي سيقام فيها.

وهذا درس أساسي للمغرب الذي يعاني ضغط الماء ويطمح إلى توسيع الصناعة: لا يكفي أن نسأل كم وظيفة سيخلق المشروع، بل عن مصدر الماء والطاقة، وما سيفعله بالنفايات، وهل نشاطه مناسب للجهة التي سيقام فيها.

حين تتحول القاطرة إلى احتكار

احتاجت كوريا مجموعات كبيرة تبني مصانع الصلب والسفن والسيارات، واحتاجت الصين مؤسسات ومناطق تنفذ مشاريع ضخمة، وأفادت سنغافورة من شركات عالمية تملك المال والأسواق؛ غير أن الحجم الذي يعين على المشروع الكبير قد يمنح صاحبه نفوذا يتجاوز الاقتصاد.

تستطيع الشركة الكبرى التفاوض بشروط أفضل، وجذب أفضل الكفاءات، والتأثير في الموردين، وتحمل الخسارة أطول من منافس صغير؛ وإن أضيف قربها من القرار والتمويل والعقود، صار دخول منافس جديد شديد الصعوبة.

عندها تتحول المؤسسة من قاطرة تسحب المقاولات خلفها إلى بوابة لا يمر أحد دون موافقتها: قد تضغط على المورد الصغير في السعر وآجال الأداء، أو تنال الإنقاذ عند الخسارة لأنها صارت أكبر من أن تترك للفشل.

يحتاج الاقتصاد شركات قوية، ويحتاج أيضا قانونا أقوى منها؛ فيجب أن تظل المنافسة ممكنة، وأن ينال المورد الصغير عقدا عادلا، وأن تفصل المساعدة الاقتصادية عن العلاقات السياسية.

فالمؤسسة الصغيرة قد تحقق الربح في حساباتها ثم تختنق لأنها تنتظر مستحقاتها من مؤسسة أكبر؛ ولذلك لا تكفي برامج تمويل المقاولات إن لم تعالج موازين القوة وآجال الأداء والوصول إلى الصفقات والمعلومة.

> **فالمؤسسة الصغيرة قد تحقق الربح في حساباتها ثم تختنق لأنها تنتظر مستحقاتها من مؤسسة أكبر؛ ولذلك لا تكفي برامج تمويل المقاولات إن لم تعالج موازين القوة وآجال الأداء والوصول إلى الصفقات والمعلومة.**

الاعتماد على العالم قوة ونقطة ضعف

منحت التجارة العالمية هذه الدول أسواقا أكبر بكثير من أسواقها الداخلية، لكن الاعتماد الواسع على التصدير يجعل الاقتصاد حساسا لما يقع خارج حدوده.

فإن تراجع الطلب في الولايات المتحدة أو أوروبا، تأثرت مصانع في آسيا؛ وإن تعطلت الملاحة أو ارتفعت أسعار الطاقة، تغيرت كلفة الإنتاج والنقل؛ وإن اشتد الصراع التجاري بين القوى الكبرى، وجدت الشركة نفسها مطالبة باختيار سوق أو تقنية أو مورد.

تواجه سنغافورة هذا الخطر لأنها مركز يعتمد على حركة التجارة والمال، وتواجهه كوريا وتايوان لتركيزهما على الصناعات التكنولوجية والتصدير، بينما تتأثر الصين وفيتنام بتغير سلاسل الإنتاج والقيود التجارية.

يمنح التخصص القوة حين يصير البلد الأفضل في نشاط معين، لكنه يرفع الخطر إن صار الاقتصاد معتمدا عليه أكثر من اللازم: فتراجع قطاع الرقائق أو الإلكترونيات أو العقار أو التصدير قد يمتد إلى المصارف والوظائف والمالية العامة.

والحل ليس الانغلاق، فالسوق الداخلية وحدها لا تكفي معظم الدول لبناء صناعات كبيرة؛ المطلوب تنويع الأسواق والمنتجات ومصادر الطاقة والتمويل، والاحتفاظ بقدر من القدرة المحلية في القطاعات الأساسية. فالاقتصاد المنفتح يحتاج أبوابا كثيرة حتى لا يصير بقاؤه مرتبطا بباب واحد.

> **فالاقتصاد المنفتح يحتاج أبوابا كثيرة حتى لا يصير بقاؤه مرتبطا بباب واحد.**

الديون وسوء استعمال النجاح

حين ينجح الاقتصاد، ترتفع الثقة وتتدفق الأموال ويصير الاقتراض أسهل؛ وقد تتحول هذه الثقة نفسها إلى مصدر خطر إن اعتقدت الشركات والمصارف أن النمو سيستمر دائما.

كشفت الأزمة الآسيوية سنة 1997 أن الشركات التي توسعت سريعا بالديون قد تتعرض لهزة كبيرة حين تتغير حركة رأس المال والعملات؛ وظهرت في الصين مخاطر مرتبطة بالعقار وديون الحكومات المحلية والاستثمار الذي لا يحقق دائما عائدا كافيا.

والدين ليس سيئا في ذاته، فالمصنع والطريق والميناء تحتاج تمويلا قبل أن تنتج عائدها؛ لكن الدين المنتج يختلف عن الدين الذي يرفع سعر الأرض أو يمول مشروعا لا يحتاجه الاقتصاد.

ويصعب أحيانا التمييز بينهما في سنوات الرواج: فالمباني ترتفع، والوظائف تتوسع، والمصارف تربح، ويبدو كل شيء ناجحا؛ غير أن الاختبار الحقيقي يأتي حين يجب سداد القرض من دخل المشروع، لا من قرض جديد أو ارتفاع جديد في سعر العقار.

لذلك تحتاج مرحلة النمو رقابة مالية قوية، لا احتفالا دائما بالأرقام؛ فكلما صار النجاح أكبر، صار الخطأ أكثر كلفة.

> **لذلك تحتاج مرحلة النمو رقابة مالية قوية، لا احتفالا دائما بالأرقام؛ فكلما صار النجاح أكبر، صار الخطأ أكثر كلفة.**

المدينة الغنية التي يصعب العيش فيها

جذب التصنيع ملايين الناس إلى المدن، فارتفع الطلب على السكن والنقل والمدارس والخدمات؛ وحين لا يواكب العرض هذا التوسع، ترتفع الأسعار ويبتعد العامل عن مكان عمله ويقضي ساعات في التنقل.

وحتى في الاقتصادات الناجحة، صار السكن عبئا كبيرا على الشباب والأسر؛ وقد يشعر المواطن أن دخله ارتفع، لكن نصيبا متزايدا منه يذهب إلى الإيجار أو القرض والنقل والتعليم.

ينمو الناتج حين ترتفع قيمة العقار والبناء، لكن ذلك لا يعني دائما أن حياة الناس تحسنت: فقد يصير امتلاك البيت حلما بعيدا، وتتأخر الأسرة في الإنجاب، وينتقل جزء من الثروة إلى من امتلك الأرض في الوقت المناسب.

أدركت سنغافورة مبكرا علاقة السكن ببناء الاقتصاد، فأنشأت برنامجا واسعا للإسكان العام؛ أما دول أخرى فواجهت تضخم المدن بعد أن صار علاجه أكثر كلفة.

فالمنطقة الصناعية تحتاج سياسة سكن ونقل بقدر حاجتها إلى الكهرباء والطريق؛ والعامل الذي يقضي جزءا كبيرا من أجره ووقته حتى يصل إلى المصنع يدفع كلفة لا تظهر في سعر المنتج.

فالمنطقة الصناعية تحتاج سياسة سكن ونقل بقدر حاجتها إلى الكهرباء والطريق؛ والعامل الذي يقضي جزءا كبيرا من أجره ووقته حتى يصل إلى المصنع يدفع كلفة لا تظهر في سعر المنتج.

النجاح الذي يقلل عدد المواليد

دخلت عدة اقتصادات آسيوية مرحلة شيخوخة سريعة: انخفض عدد المواليد، وارتفع متوسط العمر، وتغير عدد العاملين الذين يمولون التقاعد والصحة قياسا بعدد المسنين.

يرتبط ذلك بالتقدم في التعليم والصحة وارتفاع دخل النساء، وهي تطورات إيجابية؛ لكن كلفة السكن، وطول ساعات العمل، والمنافسة التعليمية، وعدم استقرار بعض الوظائف جعلت تكوين الأسرة أصعب على كثير من الشباب.

هكذا تواجه الدول التي بنت نموها على قوة عاملة شابة سؤالا جديدا: من سيشغل المصانع ويمول الحماية الاجتماعية مستقبلا؟ وقد تلجأ إلى الهجرة أو الأتمتة أو رفع سن التقاعد، لكن لكل حل آثاره الاجتماعية والسياسية.

توضح هذه المشكلة أن السياسة السكانية ليست قرارا منفصلا عن الاقتصاد: لا يكفي أن تطلب الدولة من الأسر إنجاب مزيد من الأطفال إن كان السكن مكلفا والعمل يستهلك اليوم كله ورعاية الطفل عبئا خاصا تتحمله الأسرة وحدها.

توضح هذه المشكلة أن السياسة السكانية ليست قرارا منفصلا عن الاقتصاد: لا يكفي أن تطلب الدولة من الأسر إنجاب مزيد من الأطفال إن كان السكن مكلفا والعمل يستهلك اليوم كله ورعاية الطفل عبئا خاصا تتحمله الأسرة وحدها.

سرعة القرار وحدود المركزية

ساعد تركيز القرار في بعض هذه التجارب على تنفيذ الخطط بسرعة، وحشد الموارد حول أهداف محددة، وتجنب تغير الاتجاه مع كل دورة سياسية؛ لكنه حمل أيضا خطرا يتعلق بالنقد والمعلومة.

فحين تكون السلطة شديدة المركزية، قد يتردد المسؤول المحلي أو الخبير أو الصحافي في إخبار القيادة بأن المشروع لا يعمل، وقد تستمر الخطة لأن الجميع يخشى الاعتراف بأن الفرضية الأولى كانت خاطئة.

القرار السريع ميزة حين تكون المعلومة صحيحة، ويصير خطرا حين تغيب المحاسبة؛ فالمؤسسة، مهما كان قائدها ذكيا، تحتاج موظفا يستطيع أن يقول إن السوق تغير أو إن المنتج لا ينجح.

ولا يفسر النجاح الآسيوي بالسلطة المركزية وحدها، فدول كثيرة امتلكت حكومات قوية ولم تحقق نهضة؛ فالقوة المفيدة هي القدرة على التنفيذ مع معلومات صادقة ومحاسبة وتصحيح، لا مجرد القدرة على فرض القرار.

ولا يفسر النجاح الآسيوي بالسلطة المركزية وحدها، فدول كثيرة امتلكت حكومات قوية ولم تحقق نهضة؛ فالقوة المفيدة هي القدرة على التنفيذ مع معلومات صادقة ومحاسبة وتصحيح، لا مجرد القدرة على فرض القرار.

فخ النجاح

قد تصير الأداة التي حققت النجاح عائقا أمام المرحلة التالية: فالدولة التي نمت بالأجور المنخفضة تتردد في رفعها، والشركة التي نجحت بمنتج واحد تخشى تغييره، والاقتصاد الذي جذب الاستثمار بالتجميع قد يصعب عليه الانتقال إلى التصميم، والحكومة التي اختارت الشركات الفائزة قد تستمر في حمايتها بعدما فقدت قدرتها على التجديد.

وهذا أحد وجوه فخ الدخل المتوسط: تستطيع الدولة الانتقال من الفقر إلى مستوى متوسط بالعمالة والاستثمار والبنية، لكن بلوغ الاقتصاد المتقدم يحتاج الابتكار والمنافسة ومؤسسات أكثر مرونة.

في المرحلة الأولى يمكن شراء الآلة واستعمال تصميم الآخرين، أما في المتقدمة فيجب أن تنتج المؤسسة معرفة جديدة وتتحمل احتمال فشلها؛ وهذا يتطلب بيئة تسمح بالتجربة، وتمويلا للمشروع الجديد، وجامعة قادرة على البحث، وقواعد لا تحمي الشركة القديمة من المنافس الصاعد.

فالمهارة المطلوبة للحاق ليست هي المطلوبة للقيادة؛ والبلد الذي لا يغير أدواته بعد النجاح قد يصير ضحية لما نجح به.

> **فالمهارة المطلوبة للحاق ليست هي المطلوبة للقيادة؛ والبلد الذي لا يغير أدواته بعد النجاح قد يصير ضحية لما نجح به.**

الناتج ليس الحساب الكامل

إن ارتفع الناتج والصادرات والاستثمار فهذا دليل مهم على التقدم، لكنه لا يقدم الصورة كلها؛ بل نسأل أيضا عن الدخل الحقيقي للأسر، وجودة الوظائف، والسكن، والصحة، والتعليم، والبيئة، وحركة الصعود الاجتماعي، وقدرة المقاولات الجديدة على الدخول.

قد ينمو الاقتصاد لأن شركة كبيرة صدرت أكثر بينما بقي المورد المحلي ضعيفا، وقد ترتفع قيمة الإنتاج بسبب العقار بينما صار السكن أبعد عن الشاب، وقد تجذب الدولة استثمارا ضخما يستهلك الماء والطاقة ويترك قيمة محلية محدودة.

فالقوة الاقتصادية ليست رفض النمو، بل توسيع معناه: فالنمو يوفر الموارد التي تمول التعليم والصحة والبنية، لكنه يصير هدفا حقيقيا حين يتحول إلى قدرة وفرصة واستقرار داخل حياة الناس.

> **فالقوة الاقتصادية ليست رفض النمو، بل توسيع معناه: فالنمو يوفر الموارد التي تمول التعليم والصحة والبنية، لكنه يصير هدفا حقيقيا حين يتحول إلى قدرة وفرصة واستقرار داخل حياة الناس.**

الدرس الذي يجب ألا ننساه

لا ينبغي استعمال هذه التكاليف لإنكار النجاح، ولا استعمال النجاح لإخفاء التكاليف: فالدول التي درسناها غيرت حياة شعوبها ورفعت قدرتها الإنتاجية، لكنها واجهت مشكلات صنعتها طريقة التحول نفسها.

والمغرب ليس مطالبا بإعادة دفع كل الأثمان حتى يحقق بعض النتائج: يستطيع أن يتعلم من مرحلة كان فيها الآخرون يجهلون أثر التلوث، ومن أزمة كشفت خطر الدين، ومن احتكار أضعف المقاولة الصغيرة، ومن مدينة جعلت السكن عبئا، ومن سوق عمل أرهق الأسرة.

علينا أن نبني الصناعة، لكن بطاقة وماء أنظف؛ وأن نشجع الشركات الكبرى، دون خنق المورد الصغير؛ وأن نجذب الاستثمار الأجنبي، مع نقل المهارة والقيمة؛ وأن ندعم القطاعات الجديدة، بشروط ونتائج؛ وأن نرفع الإنتاج، دون تحويل الإنسان إلى مجرد رقم داخل المصنع.

فالمعجزة الاقتصادية الحقيقية ليست أن يصير البلد أغنى فقط، بل أن يصير أكثر قدرة وعدلا واستعدادا للمستقبل؛ فالاقتصاد الذي يراكم المال ويستهلك الإنسان والطبيعة قد يبدو قويا زمنا، لكنه يستهلك في الوقت نفسه الأسس التي يحتاجها ليبقى قويا.

فالمعجزة الاقتصادية الحقيقية ليست أن يصير البلد أغنى فقط، بل أن يصير أكثر قدرة وعدلا واستعدادا للمستقبل؛ فالاقتصاد الذي يراكم المال ويستهلك الإنسان والطبيعة قد يبدو قويا زمنا، لكنه يستهلك في الوقت نفسه الأسس التي يحتاجها ليبقى قويا.

المحور الثامن

ما الذي يمكن نقله وما الذي لا يمكن نسخه؟

بعد دراسة الاقتصادات الناجحة، يظهر إغراء بسيط: نأخذ نموذجا جاهزا ونطبقه كما هو؛ فقد يقول بعضهم إن المغرب يحتاج شركات كبرى مثل كوريا، أو مناطق اقتصادية مثل الصين، أو إدارة تشبه سنغافورة، أو معاهد تقنية مثل تايوان، أو انفتاحا صناعيا سريعا مثل فيتنام.

لكن الاقتصاد لا يعمل بهذه البساطة: فكل تجربة نشأت داخل تاريخ ومجتمع وموقع ومرحلة دولية تختلف عن غيرها، وما نجح في بلد صغير في ستينيات القرن الماضي قد لا ينجح بالطريقة نفسها في دولة أخرى بعد نصف قرن. لذلك يجب التمييز بين نسخ النموذج وفهم المبدأ.

يمكننا نقل المبدأ وتكييفه، لكننا لا ننقل التاريخ والحجم والسكان والثقافة والظروف الدولية؛ نستطيع أن نتعلم كيف فكرت هذه الدول، لا أن نعيش تجربتها مرة أخرى.

> **يمكننا نقل المبدأ وتكييفه، لكننا لا ننقل التاريخ والحجم والسكان والثقافة والظروف الدولية؛ نستطيع أن نتعلم كيف فكرت هذه الدول، لا أن نعيش تجربتها مرة أخرى.**

المبادئ تنقل والأشكال تتغير

حين نقول إن سنغافورة نجحت بإدارة فعالة، لا يعني أن على المغرب أن يصير مدينة صغيرة ذات سلطة مركزية واحدة؛ المبدأ الذي ينقل هو وضوح المسؤولية وسرعة القرار وربط الإدارة بحاجات المواطن والمقاولة، أما الشكل فيجب أن يناسب بلدا واسعا يضم جهات ومدنا وقرى ومناطق جبلية وصحراوية.

وحين نتحدث عن الشركات الكورية الكبرى، لا يعني ذلك أن تختار الدولة عددا من رجال الأعمال وتمنحهم التمويل والحماية حتى يصيروا نسخا من سامسونغ وهيونداي؛ المبدأ هو تكوين شركات وطنية تستثمر طويلا وتدخل الأسواق العالمية، أما نقل الامتيازات بلا شروط ومحاسبة فقد يصنع احتكارات لا شركات تنافسية.

وإن أعجبتنا المناطق الاقتصادية الخاصة في الصين، فليس المطلوب إحاطة قطعة أرض بسور ومنحها إعفاءات ثم انتظار المعجزة؛ المبدأ هو تجربة قواعد وإجراءات جديدة داخل مجال محدد، وربطه بالميناء والطريق والتكوين والموردين، ثم تقييم النتائج وتوسيع ما ينجح.

والاستفادة من تايوان لا تعني أن يقرر المغرب فجأة صناعة أكثر الرقائق تقدما في العالم؛ المبدأ هو اختيار تخصص دقيق يمكن بناء معرفة محلية حوله، وإنشاء مؤسسات تعين المقاولة على الانتقال من استعمال التقنية إلى فهمها وتطويرها.

أما فيتنام فتعلمنا كيف تفيد دولة نامية من انتقال المصانع وسلاسل الإنتاج، لكن تقليدها لا يعني الاكتفاء بالأجور المنخفضة وتجميع منتجات الشركات الأجنبية؛ ما ينقل هو الاستعداد للفرصة، ثم استعمال الاستثمار الأجنبي لبناء موردين ومهارات وقدرة وطنية.

لا يمكن نسخ نقطة البداية

بدأت كوريا في ظروف الحرب الباردة، ونالت مساعدات وحماية أمنية ووصولا مهما إلى الأسواق الأمريكية؛ وأفادت الصين من سوق محلية ضخمة وقوة عمل هائلة، ومن مرحلة كانت الشركات العالمية تبحث فيها عن مواقع إنتاج منخفضة الكلفة؛ وأفادت سنغافورة من موقعها عند أحد أهم الممرات البحرية ومن سهولة تنسيق السياسات في مدينة-دولة صغيرة.

كما دخلت تايوان صناعة أشباه الموصلات في مرحلة كانت تتشكل فيها هذه الصناعة، وأفادت فيتنام من قربها من الصين ومن رغبة الشركات في توزيع مصانعها على بلدان متعددة.

هذه الظروف لا تشترى ولا تصدر بقرار حكومي: فالمغرب لا يملك حجم الصين، ولا يدير ترابه كله بالطريقة التي تدار بها سنغافورة، ولا يعيش اللحظة الدولية نفسها التي انطلقت فيها كوريا أو تايوان.

لكنه يملك نقطة بداية خاصة به: قربا من أوروبا، وامتدادا إفريقيا، وواجهتين بحريتين، واتفاقيات تجارية، وموانئ حديثة، وتجربة متقدمة في صناعات السيارات والطيران والأسمدة، وطاقات متجددة، وجالية واسعة تملك خبرة ورأس مال وعلاقات دولية.

والمطلوب ليس البحث عن تجربة تشبه المغرب تماما — فلن نجدها — بل الانطلاق من القدرات الموجودة فعلا ومعرفة ما ينقصها حتى تتحول إلى قوة متكاملة.

والمطلوب ليس البحث عن تجربة تشبه المغرب تماما — فلن نجدها — بل الانطلاق من القدرات الموجودة فعلا ومعرفة ما ينقصها حتى تتحول إلى قوة متكاملة.

اختيار القطاعات لا تقليد الشعارات

تعلن دول كثيرة رغبتها في دخول الذكاء الاصطناعي والصناعات المتقدمة والطاقة الخضراء، لكن الرغبة وحدها لا تنشئ قطاعا؛ بل نسأل: ما الذي نملكه؟ ما الحلقة التي نستطيع دخولها؟ من سيشتري المنتج؟ ما المهارات المطلوبة؟ ومن يمول سنوات التعلم؟

وليس ضروريا أن يصنع المغرب المنتج كله: قد تبدأ القوة من مكون واحد أو برنامج أو خدمة هندسية أو عملية صيانة أو مادة يدخل تصنيعها في منتجات كثيرة؛ وقد تكون القيمة في تطوير الزراعة والصناعات الغذائية بقدر ما تكون في الإلكترونيات.

ولا ينبغي اختيار القطاع لأن اسمه حديث أو لأنه نجح في بلد آخر، بل أن يستند إلى إمكانية حقيقية للنمو والتصدير والتعلم وخلق الموردين، وإلى ملاءمته للموارد والطاقة والماء والمهارات المتاحة.

وقد يكون القطاع جذابا في التقارير لكنه غير مناسب لجهة تعاني ندرة الماء، أو يحتاج طاقة لا يوفرها البلد، أو يعتمد كليا على مادة مستوردة من مصدر واحد؛ لذلك لا ننظر إلى الفرصة وحدها، بل إلى السلسلة الكاملة والمخاطر التي ترافقها.

وقد يكون القطاع جذابا في التقارير لكنه غير مناسب لجهة تعاني ندرة الماء، أو يحتاج طاقة لا يوفرها البلد، أو يعتمد كليا على مادة مستوردة من مصدر واحد؛ لذلك لا ننظر إلى الفرصة وحدها، بل إلى السلسلة الكاملة والمخاطر التي ترافقها.

ما يمكن نقله: وضوح الاتجاه

تشترك التجارب الناجحة في أنها عرفت، في كل مرحلة، نوع الاقتصاد الذي تريد بناءه؛ قد تتغير القطاعات والخطط، لكن الاتجاه كان مفهوما للمؤسسات والمستثمرين والمدارس والمصارف.

ولا يحتاج المغرب خطة بمئات الشعارات، بل أولويات محدودة مترابطة: فإن اختار تطوير صناعة معينة، وجب أن يعرف قطاع التعليم المهارات المطلوبة، وأن تعرف المصارف نوع التمويل، وأن تجهز الجهات الأرض والبنية، وأن تعمل الدبلوماسية الاقتصادية على فتح الأسواق، وأن تساعد مؤسسات الجودة المقاولات على بلوغ المعايير.

والمشكلة ليست دائما غياب البرامج، بل وجود برامج كثيرة تعمل متجاورة دون أن تلتقي: قد تمول مؤسسة المقاولة، وتكون أخرى الشباب، وتبني جهة منطقة صناعية، ويجذب قطاع حكومي مستثمرا، وتبقى النتائج محدودة لأن كل طرف يشتغل وفق أهدافه الخاصة.

والاتجاه الاقتصادي الواضح يجعل هذه الجهود أجزاء من مشروع واحد؛ ولا يعني التخطيط أن تعرف الدولة كل مصنع سيقام وكل منتج سيباع، بل أن تعرف القدرات التي تريد بناءها وتترك للمقاولات مساحة اكتشاف الفرص.

> **والاتجاه الاقتصادي الواضح يجعل هذه الجهود أجزاء من مشروع واحد؛ ولا يعني التخطيط أن تعرف الدولة كل مصنع سيقام وكل منتج سيباع، بل أن تعرف القدرات التي تريد بناءها وتترك للمقاولات مساحة اكتشاف الفرص.**

ما يمكن نقله: إدارة تنفذ وتقيس

يمكن نقل مبدأ الإدارة المنتجة من سنغافورة وكوريا وغيرها: فالمقاولة تحتاج إدارة لا تكتفي بمراقبتها، بل تساعد على حل المشكلات داخل القانون.

حين يتأخر الترخيص أو يضيع الملف بين المصالح، لا تتوقف ورقة فقط، بل استثمار وقرض وآلة ووظائف؛ وحين تختلف تفسيرات القاعدة بين مدينة وأخرى، يصير نجاح المشروع مرتبطا بقدرة صاحبه على فهم الإدارة لا على الإنتاج.

والرقمنة تساعد، لكنها لا تحل المشكلة إن نقلت الإجراءات المعقدة نفسها إلى شاشة: فقد يصير الملف إلكترونيا ويمر بالمراحل غير الضرورية نفسها. الإصلاح الحقيقي يبدأ بالسؤال عن سبب كل وثيقة وكل توقيع وكل مدة انتظار.

كما يجب أن تقاس البرامج بنتائجها: لا يكفي إعلان عدد المستفيدين أو حجم الميزانية المصروفة، بل أن نعرف كم مشروعا استمر بعد 3 سنوات، وكم وظيفة مستقرة خلقت، وكم مقاولة بدأت التصدير، وكم موردا محليا دخل سلسلة صناعية.

فقد يعتقد المسؤول أن البرنامج ناجح لأنه مول عددا كبيرا من المؤسسات، بينما يعرف المقاولون أن جزءا منها لم يجد السوق أو واجه التأخر في الأداء أو توقف بسبب إجراء بسيط؛ فالأرقام الإدارية تقيس ما قامت به المؤسسة، أما التقييم الحقيقي فيقيس ما تغير داخل الاقتصاد.

فقد يعتقد المسؤول أن البرنامج ناجح لأنه مول عددا كبيرا من المؤسسات، بينما يعرف المقاولون أن جزءا منها لم يجد السوق أو واجه التأخر في الأداء أو توقف بسبب إجراء بسيط؛ فالأرقام الإدارية تقيس ما قامت به المؤسسة، أما التقييم الحقيقي فيقيس ما تغير داخل الاقتصاد.

ما يمكن نقله: الدعم المشروط

تثبت التجارب التي درسناها أن الدولة تستطيع مساعدة قطاع أو شركة، لكن المساعدة يجب ألا تكون مفتوحة بلا أجل أو نتيجة.

يمكن تقديم الأرض والتمويل والضمان والتكوين والإعفاء والمواكبة، مقابل التزامات واضحة في الاستثمار والتشغيل والجودة والتصدير ونقل المعرفة؛ وإن لم تتحقق النتائج، وجب تعديل البرنامج أو إنهاء الدعم.

والدعم المشروط لا يعني معاقبة المؤسسة عند أول تعثر، فالمشروعات الجديدة تحتاج التجربة وقد تخطئ؛ بل يعني التمييز بين خطأ ناتج عن محاولة حقيقية، واستعمال البرنامج للحصول على امتياز.

كما يجب نشر معايير الاختيار والنتائج حتى لا يصير الدعم بابا للشك في المحاباة؛ وكلما كان القرار واضحا قابلا للمراجعة، ارتفعت ثقة المقاول الذي لم ينل المساعدة، لأنه يعرف على الأقل لماذا رفض طلبه وما الذي يجب تحسينه.

كما يجب نشر معايير الاختيار والنتائج حتى لا يصير الدعم بابا للشك في المحاباة؛ وكلما كان القرار واضحا قابلا للمراجعة، ارتفعت ثقة المقاول الذي لم ينل المساعدة، لأنه يعرف على الأقل لماذا رفض طلبه وما الذي يجب تحسينه.

ما يمكن نقله: التعلم قبل الادعاء بالابتكار

تتحدث السياسات الاقتصادية كثيرا عن الابتكار، لكنه لا يبدأ دائما باختراع عالمي، بل أحيانا بتعلم تشغيل آلة أفضل، أو تقليل العيب في المنتج، أو تغيير طريقة التعبئة، أو تصميم قطعة كانت تستورد.

بدأت الاقتصادات الناجحة بنقل التقنية وتقليد بعض المنتجات والعمل وفق تصاميم الآخرين، ثم انتقلت تدريجيا إلى البحث والتطوير؛ لم تعتبر التعلم ضعفا، ولم تتظاهر بامتلاك معرفة لم تبنها بعد.

يحتاج المغرب إلى دعم البحث العلمي، ويحتاج أيضا إلى وصل البحث بالمشكلة التي يواجهها المصنع والفلاح وشركة الخدمات؛ وقد تكون قيمة مركز البحث في مساعدته 100 مقاولة على تحسين منتجاتها، لا في عدد الأوراق التي ينشرها وحده.

كما يجب ألا تكون الجامعة والمقاولة عالمين لا يلتقيان: فالمقاول قد لا يعرف الباحث القادر على حل مشكلته، والباحث قد لا يعرف المشكلة التي تستحق الدراسة؛ لذلك نحتاج مؤسسات وسيطة تترجم حاجات السوق إلى مشاريع تقنية، وتحول نتائج المختبر إلى منتجات قابلة للاستعمال.

كما يجب ألا تكون الجامعة والمقاولة عالمين لا يلتقيان: فالمقاول قد لا يعرف الباحث القادر على حل مشكلته، والباحث قد لا يعرف المشكلة التي تستحق الدراسة؛ لذلك نحتاج مؤسسات وسيطة تترجم حاجات السوق إلى مشاريع تقنية، وتحول نتائج المختبر إلى منتجات قابلة للاستعمال.

ما يمكن نقله: التجربة المحدودة قبل التعميم

من أهم الدروس الصينية أن الإصلاح لا يحتاج دائما تطبيقا شاملا منذ اليوم الأول: يمكن تجربة إجراء جديد داخل جهة أو قطاع، ومتابعة نتائجه، ثم إصلاحه قبل التعميم.

ويقلل هذا الأسلوب كلفة الخطأ: فإن أردنا تغيير طريقة تمويل المقاولات أو إدارة منطقة صناعية أو تكوين التقنيين، أمكن البدء بعدد محدود من الحالات بشروط واضحة ومؤشرات معلنة.

غير أن التجربة لا تعني إطلاق مشروع ثم تركه بلا تقييم، بل تحديد المدة والهدف والجهة المسؤولة وما الذي يجعلنا نعتبره ناجحا أو فاشلا.

وفي المغرب جهات مختلفة في الموارد والموقع والقدرات، فقد تنجح تجربة في طنجة ولا تناسب جهة داخلية، أو تنجح سياسة زراعية في منطقة ولا تصلح لأخرى تعاني ندرة الماء؛ فالجهوية الاقتصادية لا تعني توزيع البرامج نفسها على الجميع، بل السماح لكل جهة ببناء ميزتها ضمن رؤية وطنية مشتركة.

وفي المغرب جهات مختلفة في الموارد والموقع والقدرات، فقد تنجح تجربة في طنجة ولا تناسب جهة داخلية، أو تنجح سياسة زراعية في منطقة ولا تصلح لأخرى تعاني ندرة الماء؛ فالجهوية الاقتصادية لا تعني توزيع البرامج نفسها على الجميع، بل السماح لكل جهة ببناء ميزتها ضمن رؤية وطنية مشتركة.

ما لا ينبغي نسخه: العمالة الرخيصة طريقا دائما

بدأت عدة دول نهضتها بأجور منخفضة، لكن العالم اليوم مختلف: فالأتمتة تقلل أهمية العمل البسيط، وثمة دول أكثر سكانا وأقل كلفة تنافس في السعر.

ولا ينبغي أن تكون ميزة المغرب أن العامل المغربي أرخص من الأوروبي فقط، فهذه ميزة محدودة، وإن بقي الاقتصاد متعلقا بها اعتبر تحسن الأجور تهديدا بدل أن يكون هدفا.

فالميزة الأكثر استدامة هي قرب السوق، وسرعة التسليم، وجودة المنتج، والمهارة، والاستقرار، والطاقة التنافسية، والقدرة على تكييف الإنتاج؛ فالمقاول الأوروبي قد يدفع سعرا أعلى قليلا إن حصل على منتج موثوق في وقت أقصر، واستطاع زيارة المورد والتواصل معه وحل المشكلة بسرعة.

نحتاج وظائف، ونحتاج أيضا مسارا يسمح للعامل بالانتقال من وظيفة بسيطة إلى مهارة ودخل أعلى؛ فالمصنع الذي يشغل الآلاف مهم، لكن المصنع الذي يكونهم ويمنح بعضهم فرصة أن يصيروا تقنيين ومشرفين وموردين أهم على المدى الطويل.

نحتاج وظائف، ونحتاج أيضا مسارا يسمح للعامل بالانتقال من وظيفة بسيطة إلى مهارة ودخل أعلى؛ فالمصنع الذي يشغل الآلاف مهم، لكن المصنع الذي يكونهم ويمنح بعضهم فرصة أن يصيروا تقنيين ومشرفين وموردين أهم على المدى الطويل.

ما لا ينبغي نسخه: التصنيع الملوث

دفعت الاقتصادات الصناعية القديمة ثمنا بيئيا كبيرا قبل أن تشدد قواعدها، وليس على المغرب أن يكرر المسار نفسه بحجة أن الدول الغنية لوثت قبلنا.

لدينا فرصة لندخل الصناعة في زمن صارت فيه التقنيات الأنظف أكثر توفرا، وصارت الأسواق نفسها تفرض شروطا تتعلق بالكربون والطاقة وتتبع مصدر المنتج؛ ولهذا يمكن أن تتحول حماية البيئة من كلفة إلى ميزة تنافسية.

لكن الانتقال الأخضر لا ينبغي أن يبقى شعارا: يجب حساب استهلاك الماء والطاقة، وتشجيع إعادة الاستعمال والتدوير، ومساعدة المقاولات الصغيرة على تحمل كلفة التحول؛ فالشركة الكبيرة تشتري معدات حديثة وتنال شهادة بيئية، وقد تعجز الصغيرة رغم رغبتها في التطور.

ولا يكون الانتقال عادلا إن أغلقت وحدات ملوثة وترك العمال بلا بديل: فيجب أن تصاحب المعايير الجديدة برامج للتجهيز والتكوين والتمويل، حتى ننتقل من نشاط ضعيف إلى أنظف دون تدمير مصدر رزق الناس فجأة.

ولا يكون الانتقال عادلا إن أغلقت وحدات ملوثة وترك العمال بلا بديل: فيجب أن تصاحب المعايير الجديدة برامج للتجهيز والتكوين والتمويل، حتى ننتقل من نشاط ضعيف إلى أنظف دون تدمير مصدر رزق الناس فجأة.

ما لا ينبغي نسخه: تركيز السلطة والاقتصاد

ساعدت المركزية بعض الدول على التحرك بسرعة، لكنها ليست الضمان الوحيد للكفاءة، وقد تصير مصدرا للخطأ إن صارت المعلومة تصعد إلى الأعلى بعد أن تنقح لإرضاء المسؤول.

يحتاج المغرب قيادة اقتصادية واضحة، ويحتاج أيضا مؤسسات قادرة على النقاش والمراجعة، وجهات تملك وسائل التنفيذ، ومجتمعا ومقاولات وخبراء يعبرون عن المشكلات دون خوف أو مجاملة.

كما لا ينبغي تركيز الاقتصاد في عدد محدود من الشركات مهما كان نجاحها: فالكبرى ضرورية لدخول قطاعات تحتاج رأس مال واسع، لكنها يجب أن تفتح حولها مجالا للموردين والمقاولات الجديدة.

لا نريد اقتصادا توزع فيه الفرص على الجميع بالتساوي دون اعتبار للكفاءة، ولا اقتصادا تغلق فيه الفرص لأن الناجحين الأوائل احتلوا كل المواقع؛ المطلوب منافسة عادلة تسمح للمؤسسة الجيدة بأن تكبر، وتمنعها حين تكبر من إغلاق الباب خلفها.

لا نريد اقتصادا توزع فيه الفرص على الجميع بالتساوي دون اعتبار للكفاءة، ولا اقتصادا تغلق فيه الفرص لأن الناجحين الأوائل احتلوا كل المواقع؛ المطلوب منافسة عادلة تسمح للمؤسسة الجيدة بأن تكبر، وتمنعها حين تكبر من إغلاق الباب خلفها.

ما لا ينبغي نسخه: الحماية الدائمة

قد تحتاج الصناعة الناشئة حماية مؤقتة، لكن الحماية تصير خطرا حين لا يكون لها أجل أو شروط: فالمؤسسة التي تضمن السوق لا تجد سببا كافيا لتحسين الجودة أو خفض السعر.

يدفع المستهلك ثمن الحماية حين يشتري منتجا أغلى أو أضعف، وتدفعه المقاولات الأخرى إن استعملت ذلك المنتج مادة في صناعتها؛ وقد يتحول الدعم الذي كان هدفه تقوية الصناعة إلى سبب يجعل الاقتصاد كله أقل تنافسية.

لذلك يجب أن ترتبط الحماية بخطة تعلم ومؤشرات ومدة، وبعدها تواجه المؤسسة المنافسة تدريجيا؛ فإن كانت لا تبقى إلا بإغلاق السوق إلى الأبد، فهي لم تبن قدرة حقيقية.

لذلك يجب أن ترتبط الحماية بخطة تعلم ومؤشرات ومدة، وبعدها تواجه المؤسسة المنافسة تدريجيا؛ فإن كانت لا تبقى إلا بإغلاق السوق إلى الأبد، فهي لم تبن قدرة حقيقية.

ما لا ينبغي نسخه: التضحية بالإنسان من أجل الرقم

تحملت مجتمعات آسيوية ساعات عمل طويلة وضغطا كبيرا خلال مرحلة التصنيع، وقد تكون الظروف التاريخية جعلت ذلك مقبولا أو مفهوما؛ لكن هدف الاقتصاد في النهاية تحسين حياة الإنسان، لا تحويل حياته كلها إلى وقود للإنتاج.

ولا يجب أن نضع المقاولة والعامل في مواجهة دائمة: فالمؤسسة التي لا تربح لن تستمر ولن تشغل أحدا، والعامل الذي لا ينال دخلا عادلا واستقرارا وتكوينا لن يعطي أفضل ما لديه.

والأسرة والسكن والصحة والنقل ليست قضايا اجتماعية منفصلة عن الاقتصاد: فالعامل الذي يصل مرهقا بعد ساعات من التنقل، أو يعيش تحت ضغط الإيجار، أو يخشى المرض لأنه بلا حماية كافية، لا يعمل في بيئة منتجة ولو كان المصنع حديثا.

فالنجاح الذي نريده ليس نموا يرتفع في التقارير بينما يشعر المواطن أن حياته صارت أصعب، بل اقتصادا يزيد الثروة ويزيد معها قدرة الناس على بناء حياة مستقرة.

فالنجاح الذي نريده ليس نموا يرتفع في التقارير بينما يشعر المواطن أن حياته صارت أصعب، بل اقتصادا يزيد الثروة ويزيد معها قدرة الناس على بناء حياة مستقرة.

المغرب لا يحتاج إلى نسخة بل إلى طريقه الخاص

يمكن للمغرب أن يتعلم من انضباط كوريا، وإدارة سنغافورة، وتجريب الصين، وتخصص تايوان، وانفتاح فيتنام؛ لكنه لا يستطيع جمع هذه النماذج في وثيقة ثم توقع أن تعمل تلقائيا.

عليه أن يختار ما يناسبه، ويعدل ما يحتاج تعديلا، ويرفض ما يتعارض مع واقعه؛ فالمغرب يملك دولة قديمة ومجتمعا متنوعا وموقعا خاصا وصلات عميقة بأوروبا وإفريقيا والعالم العربي، ويملك قطاعا فلاحيا واسعا، ومدنا صناعية صاعدة، ومجالا قرويا ما زال يحتاج فرصا وخدمات.

وطريقه الاقتصادي يجب أن يربط هذه العناصر، لا أن يبني جزرا ناجحة وسط اقتصاد متباعد: فيصل المصنع إلى المورد المغربي، والميناء إلى المنطقة الداخلية، والجامعة إلى المقاولة، والتمويل إلى المشروع المنتج، والنمو إلى الأسرة.

لقد علمتنا التجارب الحديثة أن التحول ممكن، وأن الفقر والتأخر ليسا قدرا، وعلمتنا أيضا أن النجاح لا يستورد جاهزا؛ فالسياسة الاقتصادية تشبه بناء المقاولة: نتعلم من الناجحين، ونستعمل أدواتهم، لكن علينا أن نفهم سوقنا وفريقنا وإمكاناتنا، وأن نبني نموذجا نستطيع نحن تشغيله والاستمرار فيه.

فالسؤال إذن ليس: أي دولة نريد أن نقلد؟ بل: ما المغرب الذي نريد أن نبنيه، وما القدرة التي يجب أن نبدأ تكوينها اليوم حتى يصير ذلك المغرب ممكنا غدا؟

فالسؤال إذن ليس: أي دولة نريد أن نقلد؟ بل: ما المغرب الذي نريد أن نبنيه، وما القدرة التي يجب أن نبدأ تكوينها اليوم حتى يصير ذلك المغرب ممكنا غدا؟

خلاصة الفصل السابع

لم تكن المعجزات الاقتصادية التي تناولها هذا الفصل معجزات بالمعنى الذي يوحي بتحول مفاجئ لا تفسير له، بل نتيجة قرارات وأعمال وتضحيات تراكمت سنوات طويلة حتى ظهرت في المصانع والموانئ والمدن والتكنولوجيا وتحسن مستويات العيش.

خرجت كوريا من الحرب والفقر، ثم جعلت التصدير مدرسة لشركاتها، وانتقلت من الملابس والمنتجات البسيطة إلى السفن والسيارات والإلكترونيات والرقائق؛ وبنت سنغافورة، الفقيرة في الموارد والسوق الواسعة، إدارة فعالة وميناء ومنظومة صناعية وخدماتية جعلت موقعها الجغرافي مصدرا للقيمة.

أما الصين فلم تنتقل من الاقتصاد المغلق إلى مصنع العالم بخطة واحدة، بل بدأت بإصلاح الزراعة وتجربة الانفتاح في مناطق محددة، ثم وسعت ما نجح وربطت العمالة والبنية والموردين والاستثمار في شبكة إنتاج ضخمة؛ وقدمت تايوان مثالا على قدرة المقاولات الصغيرة والمؤسسات التقنية على بناء تخصص عالمي يصعب الاستغناء عنه؛ بينما أثبتت فيتنام أن الدولة الفقيرة تفيد من انتقال سلاسل الإنتاج، لكنها بينت أيضا أن ارتفاع الصادرات لا يعني بالضرورة بقاء القيمة والمعرفة داخل البلد.

اختلفت الطرق، لكن المحركات الأساسية تكررت: دولة قادرة على تحديد الاتجاه والتنفيذ، وتعليم يرتبط بتغير الاقتصاد، وبنية تحتية تخدم الإنتاج، وتمويل يسمح بالاستثمار الطويل، وانفتاح على الأسواق، ودعم مرتبط بالنتائج، وقدرة مستمرة على التعلم والانتقال من نشاط بسيط إلى أعلى قيمة.

ولم تكن الدولة بديلا عن المقاولة، ولا السوق بديلا عن الدولة: بنت الحكومة الطريق والميناء والمدرسة والقاعدة، ووجهت بعض التمويل وحددت الأولويات، بينما أنتجت الشركات وباعت وتعلمت وتحملت المخاطر؛ وحين اختل هذا التوازن، تحول تدخل الدولة إلى امتياز، أو تحولت قوة الشركة إلى احتكار.

كما رأينا أن النجاح لم يكن بلا ثمن: ظهرت تفاوتات بين الجهات والطبقات، وتعرض العمال لضغط كبير، وتحملت البيئة جزءا من كلفة التصنيع، وتضخم نفوذ الشركات الكبرى، وازدادت حساسية الاقتصادات للأزمات الخارجية؛ ومع ارتفاع مستوى العيش ظهرت تحديات جديدة

كغلاء السكن وشيخوخة السكان وضعف الولادات وتباطؤ الإنتاجية.

وهذا يعني أن النهضة الاقتصادية ليست محطة تصل إليها الدولة ثم تتوقف؛ فكل نجاح يخلق مشكلة جديدة تحتاج سياسة جديدة: فالدولة التي نجحت بالعمالة الرخيصة مطالبة بالانتقال إلى المهارة، والتي نجحت بالتجميع مطالبة بالانتقال إلى التصميم، والتي اعتمدت على الاستثمار الأجنبي مطالبة ببناء مقاولاتها، والتي صنعت شركة كبرى مطالبة بمنعها من إغلاق الطريق أمام الآخرين.

لا يستطيع المغرب نسخ أي من هذه التجارب، ولا يحتاج إلى ذلك، لكنه يأخذ منها مبادئ واضحة: أن يبدأ من قدراته الواقعية، وأن يختار أولوياته، وأن يربط الدعم بالإنجاز، وأن يستعمل السوق العالمية للتعلم، وأن يقيس نجاح الاستثمار بما يتركه من قيمة ومهارة وموردين داخل البلاد.

لكن قبل أن نرسم طريق المستقبل، يجب أن نفهم الطريق الذي أوصل الاقتصاد المغربي إلى وضعه الحالي؛ فاقتصاد المغرب لم يبدأ مع المصانع الحديثة والموانئ الجديدة، بل تشكل عبر قرون من التجارة والقوافل والفلاحة والصناعة التقليدية، ثم تأثر بالحماية والاستعمار وبناء الدولة بعد الاستقلال وخيارات الإصلاح والانفتاح.

لقد بدأ هذا الكتاب من سجلماسة، عاصمة الذهب، ومنها عبرت قوافل حملت الثروة بين إفريقيا والمغرب والعالم؛ وبعد قرون، صارت الحاويات تعبر ميناء طنجة المتوسط، تحمل السيارات والمكونات والسلع إلى أسواق بعيدة. لكن السؤال الذي طرحناه في البداية ما زال قائما: كم من القيمة يعبر أرضنا، وكم منها يبقى فيها؟

وللإجابة، نعود في الفصل التالي إلى تاريخ الاقتصاد المغربي، لا بحثا عن الحنين ولا إدانة للماضي، بل لفهم ما بنيناه، وما فقدناه، وما بقي في بنيتنا الاقتصادية إلى اليوم؛ فمن لا يعرف كيف تشكل اقتصاده، يصعب عليه أن يعرف أين يبدأ تغييره.

الفصل الثامن

كيف تشكل الاقتصاد المغربي؟

اقتصاد يحمل طبقات تاريخه

مدخل الفصل

اقتصاد يحمل طبقات تاريخه

عندما ننظر إلى الاقتصاد المغربي اليوم، قد يبدو مجموعة قطاعات متجاورة: فوسفاط وسيارات وطائرات، وفلاحة وسياحة وصناعة تقليدية، وموانئ حديثة وأسواق أسبوعية، وشركات رقمية إلى جانب أنشطة ما زالت تعتمد أدوات قديمة. لكن هذا التنوع ليس مجرد صورة اقتصاد في طور النمو؛ إنه نتيجة تاريخ طويل، تركت كل مرحلة منه طبقة حاضرة إلى اليوم.

فالمغرب لم ينتقل دفعة واحدة من القوافل إلى الحاويات، ولا من السوق التقليدية إلى المصنع الحديث. تم التحول عبر مراحل امتزج فيها البناء بالهدم، والاستقلال بالتبعية، والانفتاح بالضغط الخارجي: مؤسسات ظهرت لخدمة اقتصاد الحماية ثم استمرت بعد الاستقلال بوظائف جديدة، ومناطق ارتبطت مبكرا بالموانئ والتجارة الدولية بينما بقيت أخرى بعيدة عن الطرق والاستثمار، وقطاعات حديثة قادرة على التصدير من دون أن تجر دائما بقية الاقتصاد معها بالسرعة نفسها.

لهذا لا يفهم الاقتصاد المغربي الحالي بأرقام سنة واحدة، أو مخطط حكومي واحد، أو قطاع ناجح واحد. علينا أن نعود إلى الطريقة التي تشكل بها: كيف كانت الدولة تجمع مواردها؟ كيف تغيرت التجارة بعد فتح الموانئ أمام القوى الأوروبية؟ كيف استعمل الدين مدخلا للتدخل في القرار المغربي؟ ماذا بنت الحماية، ولمن كانت تلك البنية تعمل؟ وكيف حاول المغرب بعد الاستقلال استرجاع سيادته وبناء مؤسساته ومقاولاته؟

هذا الفصل ليس بحثا عن زمن مثالي ضاع، ولا تحميلا للماضي وحده مسؤولية مشكلات الحاضر. فالمغرب قبل الحماية لم يكن اقتصادا غنيا متكاملا دمره الخارج بالكامل، ولا أرضا فارغة من المؤسسات جاءت أوروبا لتبنيها من الصفر. كان يملك أسواقا ومدنا وحرفا وشبكات تجارية وخبرة متراكمة، لكنه كان يعاني أيضا ضعف الموارد العمومية، وتفاوت سلطة الدولة بين المناطق، وصعوبة النقل، وتكرار الجفاف، وتأخر القدرة العسكرية والتقنية أمام أوروبا الصناعية.

وحين اشتد الضغط الخارجي، تفاعلت هذه الاختلالات الداخلية مع طموحات القوى

الأوروبية: فرضت الهزائم العسكرية تعويضات وديونا، وفتحت المعاهدات التجارية الأسواق بشروط قلما ملك المغرب القدرة على التفاوض حولها، ومنحت الحماية القنصلية أفرادا امتيازات أضعفت العدالة الضريبية وسلطة الإدارة. ولم يعد السؤال يتعلق بحجم التجارة، بل بمن يحدد قواعدها ويجمع عائداتها ويملك القرار عند الأزمة.

ثم جاءت الحماية سنة 1912 فأنشأت طرقا وموانئ وسككا ومؤسسات حديثة، لكنها وجهتها أساسا نحو حاجات السلطة الاستعمارية والمستوطنين والتصدير. وحين نال المغرب استقلاله سنة 1956، ورث بنية حديثة في بعض المناطق والقطاعات، ومجتمعا واسعا ظل خارج فوائدها. أصبح على الدولة الجديدة أن تسترجع أدوات السيادة، وتكون أطرها، وتوسع التعليم والبنية التحتية، وتختار بين تدخل الدولة وحرية السوق، داخل اقتصاد ما زال مرتبطا بالخارج إلى حد كبير.

توالت بعد ذلك مراحل أخرى: بناء المؤسسات والمقاولات العمومية، وسياسة السدود، والمغربة، وتوسع الاقتراض، ثم أزمة الثمانينيات والتقويم الهيكلي، فالخوصصة والانفتاح التجاري، وصولا إلى الموانئ الكبرى والمخططات القطاعية وصعود صناعات السيارات والطيران والطاقات المتجددة.

لم تمح أي مرحلة ما قبلها بالكامل، فيحمل الاقتصاد المغربي اليوم شيئا من جميعها: مركزية الدولة التي بنت المؤسسات بعد الاستقلال، وقوة الموانئ والمدن الساحلية الضاربة جذورها في زمن الانفتاح التجاري، واتساع الاقتصاد غير المهيكل الذي يعكس ضعف إدماج الأنشطة الصغيرة، واعتماد الفلاحة على المطر، ووجود مجموعات كبرى إلى جانب مقاولات صغيرة تكافح على التمويل والسوق.

وفي المقاولة يتكرر المشهد نفسه: تحمل المؤسسة دائما أثر القرارات التي اتخذت عند تأسيسها. قد يتغير مديرها ويكبر حجمها وتدخل أسواقا جديدة، لكن طريقة تنظيمها الأولى وعلاقتها بالتمويل والزبائن والعاملين تظل تؤثر فيها سنوات طويلة. والاقتصاد الوطني لا يختلف كثيرا؛ فهو أيضا يحمل في بنيته آثار القرارات والعلاقات التي تشكلت عبر الزمن.

لهذا سنقرأ تاريخ الاقتصاد المغربي كما نقرأ حسابات مؤسسة تراكمت مراحلها: نبحث عن مصادر القوة التي بنيت، والالتزامات التي انتقلت من زمن إلى آخر، والمجالات التي استثمرنا فيها وتلك التي تأخرنا في إدماجها؛ ونحاول فهم سبب ظهور اقتصاد حديث في بعض المواقع، وبقاء الهشاشة وضعف الإنتاجية في مواقع أخرى.

نبدأ من العقود التي سبقت الحماية، لأن فقدان القرار الاقتصادي لم يقع يوم توقيع معاهدة

فاس سنة 1912؛ بدأ قبل ذلك بوقت طويل، حين أخذت التجارة والديون والامتيازات الأجنبية تضيق تدريجيا مساحة القرار المغربي. ومن هنا نفهم قاعدة ستتكرر: قد تبقى الدولة مستقلة في اسمها ورايتها، بينما تكون أجزاء من قرارها الاقتصادي قد انتقلت فعليا إلى أيدي الدائنين والقوى المتحكمة في تجارتها ومواردها.

> **ومن هنا نفهم قاعدة ستتكرر: قد تبقى الدولة مستقلة في اسمها ورايتها، بينما تكون أجزاء من قرارها الاقتصادي قد انتقلت فعليا إلى أيدي الدائنين والقوى المتحكمة في تجارتها ومواردها.**

المحور الأول

المغرب عشية الحماية — اقتصاد تحت ضغط أوروبا

في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، كان التاجر الواقف في ميناء طنجة أو الصويرة يرى التغير يتقدم كل سنة. تصل السفن الأوروبية محملة بالأقمشة والسكر والشاي والأدوات المعدنية وسائر السلع المصنعة، وتغادر حاملة الصوف والجلود والحبوب والماشية والشمع واللوز، وكلها من الأرض والعمل اليدوي.

لم تكن السفن تحمل السلع فقط، بل ميزانا جديدا للقوة. فأوروبا دخلت عصر المصنع والبخار والسكك الحديدية والمصارف الحديثة، بينما ظل جانب كبير من الإنتاج المغربي رهين الفلاحة المطرية والحرفة والنقل البطيء. وكلما رخصت السلعة الأوروبية وتحسن وصولها إلى الأسواق، وجد الصانع المغربي نفسه ينافس آلة تنتج في ساعات ما يصنعه هو في أيام.

ولم يكن المغرب معزولا عن العالم قبل ذلك؛ فقد ربطته علاقات تجارية قديمة بإفريقيا جنوب الصحراء والشرق والأندلس وأوروبا، وعرفت مدنه تجارا وعلماء وحرفيين من أصول مختلفة. لكن الجديد في القرن التاسع عشر لم يكن وجود التجارة، بل اتساع الفارق بين اقتصاد بدأ ينتج بالآلة، وآخر ما زال يعتمد في أغلبه على الأرض والحرفة.

> **لكن الجديد في القرن التاسع عشر لم يكن وجود التجارة، بل اتساع الفارق بين اقتصاد بدأ ينتج بالآلة، وآخر ما زال يعتمد في أغلبه على الأرض والحرفة.**

اقتصاد تحركه الأرض والسوق والحرفة

كانت الفلاحة النشاط الأساسي لمعظم السكان: تنتج الأراضي الحبوب، وتربي القبائل الماشية، وتنتشر أشجار الزيتون والنخيل واللوز بحسب المناطق. وفي الواحات والسهول والجبال تطورت أنماط إنتاج مختلفة تتلاءم مع الماء والمناخ والأرض.

لكن الإنتاج ظل شديد الارتباط بالمطر: إن جاد الموسم امتلأت الأسواق وتحسنت موارد السكان والدولة، وإن حل الجفاف انخفض المحصول وارتفعت الأسعار وتراجعت قدرة الناس على أداء الضرائب، وقد تنتشر المجاعة والأوبئة والهجرة. ولم تكن هناك شبكة نقل ولا مخازن ولا وسائل تمويل تتيح دائما نقل الفائض بسرعة من منطقة إلى أخرى.

كانت الأسواق الأسبوعية تربط القرى والقبائل بالمدن: يبيع الفلاح محصوله أو ماشيته، ويشتري الأدوات والملابس والملح والشاي وحاجاته. ولم تكن السوق فضاء اقتصاديا فحسب، بل مكانا لتبادل الأخبار وتسوية المعاملات ونسج العلاقات الاجتماعية.

أما المدن — فاس ومراكش وتطوان وسلا ومكناس والصويرة — فضمت حرفا وصناعات متنوعة: النسيج والدباغة والجلد والفخار وصناعة المعادن والخشب والمواد الغذائية. ونظمت جماعات الحرفيين جانبا من شروط المهنة والجودة والتدريب، وانتقلت المهارة من المعلم إلى المتعلم داخل الورشة.

كانت هذه الصناعات تسد حاجات المجتمع وتنتج بعض السلع للتجارة الخارجية، لكنها بقيت في الغالب صغيرة الحجم، تعتمد على الجهد اليدوي وأدوات محدودة. ولم يكن ضعفها ناتجا عن غياب المهارة — فكثير من الصناع امتلكوا معرفة دقيقة — بل عن أن المهارة الفردية واجهت مع الوقت إنتاجا أوروبيا واسعا، تموله المصارف وتدعمه السفن والمصانع والأسواق الكبيرة.

وإلى جانب الفلاحة والحرفة، استمرت التجارة الصحراوية، لكنها بدأت تفقد بعض أهميتها مع صعود الطرق البحرية وتحول موازين التجارة؛ فالسفينة تنقل كمية أكبر بسرعة وكلفة أقل من القافلة، وصارت الموانئ أهم من الطرق الداخلية القديمة.

موارد دولة غير مستقرة

احتاج المخزن إلى المال لتمويل الإدارة والجيش وتحركات السلطان وحماية الطرق والعلاقات الخارجية. وكانت موارده متعددة: الرسوم الجمركية في الموانئ، والضرائب على الأرض والماشية والمحاصيل، والمكوس والرسوم على بعض الأسواق والمعاملات، ومساهمات تجمع في ظروف معينة.

لكن التحصيل لم يكن منتظما في جميع أنحاء البلاد: اختلف حضور الإدارة من منطقة إلى أخرى، وتداخل جمع الضريبة مع علاقات القوة المحلية، وجعل ضعف السجلات ووسائل النقل والاتصال معرفة ما تنتجه كل منطقة وما تقدر على أدائه أمرا صعبا.

وكانت الضريبة تفرض أحيانا دون مراعاة دقيقة لقدرة الفلاح أو التاجر، ودخل الوسطاء والقياد والأعيان في جمعها، فقد يدفع السكان أكثر مما يصل فعلا إلى الخزينة؛ فتتضرر ثقتهم في الإدارة دون أن تحصل الدولة على موارد كافية.

هنا ظهرت مشكلة جوهرية: الدولة تحتاج إلى المال لتبني إدارة وجيشا أقدر، لكنها تحتاج إلى إدارة قوية لتجمع المال بانتظام وعدل. وكلما ضعفت الثقة واشتدت مقاومة الضرائب قلت الموارد، وكلما قلت الموارد تعذر الإصلاح.

وكانت الجمارك أوضح الموارد وأيسرها تحصيلا، لأن التجارة تمر عبر عدد محدود من الموانئ يسهل ضبطها. لذلك تزايدت أهمية عائداتها للخزينة، لكنها صارت أيضا الهدف الأسهل للدائن الأجنبي حين بدأ المغرب يقترض.

> **لذلك تزايدت أهمية عائداتها للخزينة، لكنها صارت أيضا الهدف الأسهل للدائن الأجنبي حين بدأ المغرب يقترض.**

الهزيمة العسكرية تكشف الضعف الاقتصادي

أظهرت معركة إسلي سنة 1844، ثم الحرب مع إسبانيا بين 1859 و1860، أن الفارق بين المغرب والقوى الأوروبية لم يعد عسكريا فقط؛ فالحرب الحديثة تحتاج إلى جيش منظم وسلاح وتموين ونقل ومالية قادرة على تحمل الإنفاق.

انتهت حرب تطوان بمعاهدة واد راس سنة 1860، فألزم المغرب بتعويض مالي ضخم يفوق ما تدفعه خزينته بسهولة. ولتغطية جزء من الالتزامات، اضطر المخزن إلى قرض بريطاني، وربط أداء الدين بعائدات الجمارك.

هنا بدأ الدين يتحول من وسيلة مالية إلى قيد سياسي: حين يعجز بلد عن دفع تعويض أو تمويل إصلاحاته من موارده يقترض، وحين يشترط الدائن مراقبة المورد الذي سيسدد منه القرض يفقد البلد جزءا من حريته في استعماله.

ولا يعني هذا أن كل قرض يفضي إلى فقدان السيادة، فالدول والمقاولات تقترض لتستثمر وتتوسع. لكن ثمة فرق بين قرض يمول مشروعا يخلق دخلا يعين على سداده، وقرض ينفق على تعويض حرب أو سد عجز دون أن يبني قدرة إنتاجية جديدة.

والمؤسسة قد تبدو قوية لأنها ما زالت تبيع وتؤدي أجورها، بينما تكون قد بدأت تفقد حريتها تحت وطأة الديون: فإذا رهنت مداخيلها للبنك وارتبطت مشترياتها بموافقة الممول، لم يعد مديرها يملك القرار الذي كان له قبل الاقتراض. وهذا ما قد يصيب الدولة، لكن بحجم أكبر وأثر أخطر.

> **وهذا ما قد يصيب الدولة، لكن بحجم أكبر وأثر أخطر.**

معاهدة 1856 وفتح السوق

وقع المغرب وبريطانيا سنة 1856 معاهدة تجارية وسعت المبادلات، وقلصت قدرة المخزن على احتكار بعض السلع، وثبتت الرسوم الجمركية على الواردات في مستوى منخفض نسبيا. ثم نالت قوى أخرى امتيازات مشابهة بحكم المنافسة والاتفاقيات القائمة.

جلب الانفتاح فوائد لبعض الفئات: توسعت التجارة، ونشطت الموانئ، وظهرت فرص أمام التجار والوسطاء، وحصل المستهلك على سلع جديدة أو أرخص. ولم يكن ممكنا، على كل حال، عزل المغرب عن اقتصاد عالمي يتوسع بسرعة.

لكن الانفتاح جرى بين طرفين غير متكافئين في القوة الإنتاجية والمالية: دخلت السلع المصنوعة في المصانع الأوروبية سوقا يعتمد جانب كبير من إنتاجه على الورشة اليدوية، وحد تثبيت الرسوم من قدرة الدولة على رفعها وفق حاجاتها أو استعمالها لحماية بعض الأنشطة المحلية.

لم يكن الصانع المغربي يواجه تاجرا أجنبيا فحسب، بل منظومة كاملة: مصنعا ينتج بكميات كبيرة، ومصرفا يمول التجارة، وسفينة تنقل بسعر زهيد، ودولة تسند رعاياها وتحمي مصالحهم؛ بينما اعتمد الحرفي المحلي غالبا على ماله المحدود وسوقه القريبة وأدواته التقليدية.

ومع ذلك، لا يصح رد تراجع بعض الحرف إلى المنافسة الأجنبية وحدها؛ فقد عانت أيضا ضعف الاستثمار والتقنية والنقل والتنظيم، وغياب مؤسسات تعينها على تحسين الإنتاج وولوج أسواق جديدة. فالضغط الخارجي كشف ضعفا داخليا لم تكن الدولة والمجتمع قد عالجاه.

> **فالضغط الخارجي كشف ضعفا داخليا لم تكن الدولة والمجتمع قد عالجاه.**

الحماية القنصلية: امتياز فردي يتحول إلى مشكلة عامة

ومن أكثر ما أضعف سلطة الدولة نظام الحماية القنصلية: كان من حق السفارات والقنصليات الأجنبية تشغيل عدد من المغاربة مترجمين أو وسطاء أو خدما، ومنحهم حماية ترتبط بالممثلية الأجنبية.

كانت الحماية في أصلها وسيلة لتأمين العاملين مع الأجانب، لكن نطاقها توسع، فصار بعض المغاربة يطلبونها هربا من الضرائب أو القضاء المحلي أو سلطة الإدارة. واستفاد منها تجار وأعيان، وامتدت أحيانا إلى أسرهم وممتلكاتهم وعلاقاتهم الاقتصادية.

صار داخل البلد مغاربة لا يخضعون للقواعد التي يخضع لها بقية السكان؛ فحين تحاول السلطة تحصيل ضريبة أو الفصل في نزاع قد تجد أمامها تدخل قنصل أجنبي. وهذا لا يضعف الخزينة وحدها، بل يخلق اقتصادا غير متكافئ، لأن التاجر المحمي يعمل بشروط تختلف عن شروط منافسه غير المحمي.

حاول السلطان الحسن الأول تنظيم المسألة والحد من توسعها، فانعقد مؤتمر مدريد سنة 1880 لوضع قواعد للحماية. حددت الاتفاقية فئات مستحقيها وبعض ما يؤدونه من ضرائب، لكنها كرست في الوقت نفسه حضور القوى الأجنبية في مسائل من صميم سيادة الدولة، واعترفت بإمكان تملك الأجانب للعقار بعد موافقة السلطات المغربية.

وهكذا انقلبت محاولة تنظيم الامتيازات إلى اعتراف دولي بجزء مهم منها، وبقي المغرب مطالبا بالتفاوض مع عدة دول حول مسائل كان يفترض أن تعالجها إدارته وقوانينه وحدها.

> **وهكذا انقلبت محاولة تنظيم الامتيازات إلى اعتراف دولي بجزء مهم منها، وبقي المغرب مطالبا بالتفاوض مع عدة دول حول مسائل كان يفترض أن تعالجها إدارته وقوانينه وحدها.**

إصلاحات تصطدم بنقص المال والوقت

لم يكن المخزن غافلا عن اتساع الفارق؛ فقد حاول السلاطين إصلاح الجيش والإدارة والضرائب، واستقدمت أسلحة وخبرات، وأرسلت بعثات إلى الخارج، وجرت محاولات لتنظيم الموارد وتعزيز حضور الدولة في المناطق.

وبرزت جهود السلطان الحسن الأول، الذي تنقل في أنحاء البلاد لتأكيد سلطة الدولة وربط الجهات بالمركز، وسعى إلى توازن بين القوى الأجنبية يمنع انفراد إحداها بالمغرب.

لكن الإصلاح واجه صعوبات كبيرة: تحديث الجيش يحتاج مالا، ورفع الموارد يتطلب ضرائب جديدة أو أكثر انتظاما، والضرائب تقابل بالرفض حين لا يثق السكان في عدالة جمعها أو حين تضعف المواسم. كما أن القوى الأجنبية والمستفيدين من الامتيازات لم يكونوا مستعدين دائما للتخلي عنها.

كان المغرب يريد شراء أدوات الدولة الحديثة من الخارج قبل أن يبني اقتصادا حديثا يمولها: اشترى السلاح، لكنه احتاج إلى نظام ضريبي وإداري وتعليمي يشغل التحديث ويصونه. وتلك مشكلة كثير من الدول المتأخرة: يمكن شراء ثمرة التقدم، لكن يصعب شراء المؤسسات التي أنتجته.

> **وتلك مشكلة كثير من الدول المتأخرة: يمكن شراء ثمرة التقدم، لكن يصعب شراء المؤسسات التي أنتجته.**

الموانئ تتقدم والمدن الداخلية تفقد جزءا من موقعها

مع توسع التجارة البحرية، تزايدت أهمية طنجة والصويرة وتطوان والعرائش والرباط والدار البيضاء وغيرها من الموانئ، فاستقرت فيها بيوت تجارية أجنبية ووكلاء ووسطاء، ونمت حولها أنشطة التخزين والتصدير والاستيراد.

وأخذ مركز الثقل الاقتصادي يتحرك تدريجيا نحو الساحل؛ فمدن مثل فاس ومراكش ظلت مراكز سياسية وعلمية وحرفية وتجارية كبرى، لكن اتصال الموانئ المباشر بأوروبا منح المدن الساحلية فرصا متزايدة.

ولم يكن هذا التحول سيئا في ذاته، فالموقع البحري من أهم عناصر قوة المغرب. لكن التجارة الساحلية تطورت دون أن ترتبط دائما بتحديث شامل للإنتاج الداخلي: تخرج المواد الأولية والمنتجات الفلاحية، وتدخل السلع المصنعة، بينما بقيت الطرق الداخلية ضعيفة وكلفة النقل مرتفعة.

وهنا بدأت تظهر صورة سترافق الاقتصاد المغربي زمنا طويلا: مناطق ترتبط سريعا بالسوق الخارجية، وأخرى داخلية يصلها أثر الانفتاح ببطء؛ قطاع تجاري يربح من الاستيراد والتصدير، وقاعدة إنتاجية محلية لا تتطور بالمستوى نفسه.

وهنا بدأت تظهر صورة سترافق الاقتصاد المغربي زمنا طويلا: مناطق ترتبط سريعا بالسوق الخارجية، وأخرى داخلية يصلها أثر الانفتاح ببطء؛ قطاع تجاري يربح من الاستيراد والتصدير، وقاعدة إنتاجية محلية لا تتطور بالمستوى نفسه.

الإصلاح الضريبي الذي لم يكتمل

في مطلع القرن العشرين، حاول المخزن إصلاح نظام الضرائب عبر ضريبة «الترتيب»، بهدف جباية أكثر انتظاما تشمل الثروة الزراعية والحيوانية وتحد من تعدد الجبايات القديمة.

لكن الإصلاح لقي مقاومة من أطراف متعددة: رفضه بعض الأعيان والقبائل، وتمسك أصحاب الحماية الأجنبية بإعفاءاتهم وامتيازاتهم، وافتقرت الإدارة إلى المعلومات والأطر التي تتيح إحصاء الثروة وتطبيق الضريبة بعدل.

تكشف هذه المحاولة أن إصدار الضريبة أسهل من بناء القدرة على تحصيلها؛ فإذا جهلت الدولة من يملك ماذا، وعجزت عن تطبيق القانون على القوي والضعيف بالشروط نفسها، تحولت الضريبة إلى عبء يقع أساسا على من لا يجد وسيلة للتهرب.

وأخفق الإصلاح في توفير الموارد المنتظرة بينما تتزايد نفقات الدولة وضغوطها، فاتسعت الفجوة بين حاجتها إلى المال وقدرتها على جمعه، وبدا الاقتراض الخارجي حلا سريعا رغم شروطه.

> **وأخفق الإصلاح في توفير الموارد المنتظرة بينما تتزايد نفقات الدولة وضغوطها، فاتسعت الفجوة بين حاجتها إلى المال وقدرتها على جمعه، وبدا الاقتراض الخارجي حلا سريعا رغم شروطه.**

قرض 1904: حين أصبحت الجمارك تحت أعين الدائنين

في سنة 1904، حصل المغرب على قرض كبير من مجموعة تقودها مصالح مالية فرنسية، بضمان جزء مهم من عائدات الجمارك، وأنشئت آلية لمراقبة الموارد المخصصة لخدمة الدين.

لم يعد الأمر دينا مسجلا في حسابات الخزينة فحسب، بل صار للدائنين حضور في المورد الأهم والأكثر انتظاما لدى الدولة. وكلما ازداد اعتماد المخزن على القروض، اتسعت قدرة الخارج على فرض شروط تتجاوز الفائدة ومدة الأداء.

قد يبدو القرض لحظة توقيعه حلا للأزمة: يدخل المال، وتدفع الالتزامات، وتستمر الإدارة. لكنه إن لم يستعمل في بناء مصدر دخل جديد، عادت المشكلة عند حلول الأقساط؛ وحين يكون المورد نفسه مرهونا، تكون الدولة قد اقترضت من مستقبلها لتدفع أزمة حاضرها.

وتزامن ذلك مع اشتداد التنافس بين فرنسا وإسبانيا وألمانيا وبريطانيا على المغرب؛ فلم تعد البلاد تتعامل مع تجار ودائنين فحسب، بل غدت موضوع صراع بين قوى ترى في موقعها وموانئها وأسواقها جزءا من حساباتها الاستراتيجية.

وتزامن ذلك مع اشتداد التنافس بين فرنسا وإسبانيا وألمانيا وبريطانيا على المغرب؛ فلم تعد البلاد تتعامل مع تجار ودائنين فحسب، بل غدت موضوع صراع بين قوى ترى في موقعها وموانئها وأسواقها جزءا من حساباتها الاستراتيجية.

مؤتمر الجزيرة الخضراء: استقلال في النص ورقابة في الواقع

انعقد مؤتمر الجزيرة الخضراء سنة 1906 بحضور المغرب والقوى الدولية، فأكدت وثيقته رسميا سيادة السلطان واستقلال المغرب، لكنها وضعت إصلاحات أساسية تحت إشراف دولي واسع.

نظمت الاتفاقية الشرطة والجمارك ومحاربة تهريب السلاح، وقررت إنشاء بنك الدولة المغربي برأسمال ونفوذ أجنبيين، ومنحته دورا مهما في إصدار النقد وتمويل الحكومة وإدارة بعض العمليات المالية.

وكانت المفارقة واضحة: يعترف للمغرب بالاستقلال في مقدمة الاتفاق، ثم توضع أجزاء من أمنه وماليته وإدارته تحت رقابة القوى الأجنبية في مواده. بقيت الدولة قائمة، لكن مساحة قرارها ضاقت.

لم يبدأ فقدان السيادة سنة 1912، بل بلغ فيها صورته القانونية الكاملة؛ أما المسار فكان قد تقدم عبر المعاهدات والامتيازات والحماية القنصلية والديون والرقابة على الجمارك والمال.

> **لم يبدأ فقدان السيادة سنة 1912، بل بلغ فيها صورته القانونية الكاملة؛ أما المسار فكان قد تقدم عبر المعاهدات والامتيازات والحماية القنصلية والديون والرقابة على الجمارك والمال.**

من الأزمة المالية إلى الحماية

في السنوات التالية، تزايدت الاضطرابات السياسية والاجتماعية، وتنازع السلطان عبد العزيز وأخوه عبد الحفيظ على الحكم، وتدخلت القوى الأجنبية أكثر، فاحتلت فرنسا وجدة سنة 1907 ثم تدخلت عسكريا في الدار البيضاء إثر أحداث المدينة.

كان ضعف المالية يزيد كل أزمة أمنية صعوبة، وكانت الاضطرابات تنقص قدرة الدولة على جمع الموارد فيتعاظم اعتمادها على الخارج. هكذا تشكلت حلقة مفرغة: نقص المال يضعف الإدارة والأمن، وضعف الإدارة يضر التجارة والضرائب، فتزداد الحاجة إلى القرض والتدخل الأجنبي.

وفي 30 مارس 1912، وقعت معاهدة فاس التي أقامت الحماية الفرنسية، بينما خضع شمال المغرب ومنطقة في الجنوب لنظام الحماية الإسبانية، واحتفظت طنجة لاحقا بوضع دولي خاص.

لكن توقيع المعاهدة لم يكن بداية القصة، بل نتيجة مرحلة طويلة من تآكل القدرة على القرار؛ فالاحتلال العسكري جاء في النهاية، بعد نفوذ تجاري وقنصلي ومالي جعل مقاومة الضغط أصعب.

لكن توقيع المعاهدة لم يكن بداية القصة، بل نتيجة مرحلة طويلة من تآكل القدرة على القرار؛ فالاحتلال العسكري جاء في النهاية، بعد نفوذ تجاري وقنصلي ومالي جعل مقاومة الضغط أصعب.

ماذا نتعلم من هذه المرحلة؟

من السهل رد ما وقع إلى المؤامرة الخارجية وحدها، كما يسهل في المقابل رده إلى تخلف داخلي مطلق؛ والحقيقة أن العاملين التقيا.

كانت القوى الأوروبية تبحث عن الأسواق والنفوذ والمواقع الاستراتيجية، وتستعمل تفوقها العسكري والمالي لحماية مصالحها وتوسيع امتيازاتها؛ لكن نجاح ضغطها ارتبط أيضا بضعف الموارد المغربية، وعدم انتظام الضرائب، ومحدودية الإدارة، وتفاوت القوة داخل البلاد، وتأخر تحديث الإنتاج والجيش.

لم يفقد المغرب استقلاله لفقره وحده، فالفقر لا يفسر كل شيء، بل فقده تدريجيا لأن الدولة لم تعد تملك الموارد والمؤسسات التي تحمي قرارها في عالم يتغير بسرعة.

وتكشف هذه المرحلة أن السيادة الاقتصادية ليست شعارا، بل قدرة الدولة على تمويل نفسها، وتطبيق القاعدة على الجميع، وحماية المنتج من منافسة غير عادلة، والاقتراض بشروط تحتملها، والتفاوض مع الخارج من موقع لا يجعل حاجتها إلى المال أقوى من إرادتها.

دخل المغرب الحماية وهو يملك تاريخا تجاريا وحرفيا مهما، لكنه يحمل أيضا دينا متزايدا، وخزينة ضعيفة، وسوقا مفتوحة أمام اقتصاد صناعي أقوى، وامتيازات تحد من سلطة الإدارة. وستستعمل الحماية هذه البنية لتعيد تشكيل الاقتصاد وفق مصالحها، وهو ما نراه في المحور التالي.

> **وستستعمل الحماية هذه البنية لتعيد تشكيل الاقتصاد وفق مصالحها، وهو ما نراه في المحور التالي.**

المحور الثاني

اقتصاد الحماية — التحديث في خدمة السيطرة

حين وقعت معاهدة فاس في 30 مارس 1912، لم تلغ الدولة المغربية رسميا: بقي السلطان على العرش، وظلت الظهائر تصدر باسمه، ومؤسسات المخزن قائمة في ظاهرها. لكن القرار الفعلي في الأمن والمالية والأشغال والتجارة والعلاقات الخارجية انتقل بدرجة كبيرة إلى إدارة الحماية الفرنسية، بينما خضع شمال البلاد ومنطقة طرفاية لنفوذ إسباني، واتخذت طنجة لاحقا وضعا دوليا خاصا.

كان هذا الشكل مفيدا لسلطة الحماية؛ فهي لم تقدم نفسها دولة ضمت المغرب، بل إدارة جاءت لإصلاح مؤسساته وحماية نظامه. غير أن الإصلاح جرى وفق أولويات القوة المسيطرة: لم يكن السؤال الأول ما الذي يحتاج إليه المغربي حتى تتحسن حياته، بل كيف تؤمن البلاد، وتربط مناطق الإنتاج بالموانئ، وتوفر الأرض والمواد والأسواق للاستثمار الأوروبي.

دخل المغرب مرحلة تحديث واسعة، لكنها حملت تناقضا جوهريا: الطرق والسكك والموانئ والمؤسسات الحديثة كانت حقيقية، إلا أن توزيعها ووظيفتها لم يكونا محايدين.

> **دخل المغرب مرحلة تحديث واسعة، لكنها حملت تناقضا جوهريا: الطرق والسكك والموانئ والمؤسسات الحديثة كانت حقيقية، إلا أن توزيعها ووظيفتها لم يكونا محايدين.**

إدارة جديدة فوق دولة قديمة

عين المقيم العام الفرنسي ممثلا للسلطة الفرنسية، وقامت إلى جانبه إدارات حديثة للمالية والأشغال والفلاحة والأمن والتعليم والبريد. واستعملت الظهائر المغربية لإعطاء القرارات شكلا قانونيا محليا، فيما كانت الإدارة الاستعمارية تعد جانبا كبيرا من السياسات وتراقب تنفيذها.

أتاح هذا النظام لفرنسا أن تفيد من شرعية السلطان والمؤسسات القديمة مع احتفاظها بمفاتيح القرار؛ فبدل إزالة المخزن، أعادت الحماية تنظيمه وربطته بجهاز إداري جديد أقدر على الإحصاء والجباية والمراقبة.

ارتفعت قدرة الدولة على تسجيل السكان والأراضي والأنشطة وجمع الضرائب وتنفيذ الأشغال، لكنها لم تبن أولا لتوسيع مشاركة المغاربة في القرار: احتل الأجانب المواقع العليا والتقنية في الإدارة والشركات، واقتصر حضور كثير من المغاربة على الوظائف الدنيا أو الوسيطة.

ويكشف ذلك فرقا مهما بين قوة المؤسسة وملكيتها: قد تصير الإدارة أكثر تنظيما، لكنها لا تكون وطنية إذا كان اتجاهها وقرارها وأولوياتها تحدد من الخارج.

ويكشف ذلك فرقا مهما بين قوة المؤسسة وملكيتها: قد تصير الإدارة أكثر تنظيما، لكنها لا تكون وطنية إذا كان اتجاهها وقرارها وأولوياتها تحدد من الخارج.

الطريق يبدأ عسكريا ثم يصبح اقتصاديا

احتاجت الحماية في سنواتها الأولى إلى إخضاع مناطق واسعة قاومت الوجود الأجنبي، فاستعمل جزء من الطرق والسكك والاتصالات لخدمة التحرك العسكري وربط المراكز الإدارية بالموانئ.

ومع تثبيت السيطرة، صارت هذه الشبكات تخدم النشاط الاقتصادي أيضا: فالطريق الذي ينقل الجنود ينقل الحبوب والماشية، والسكة التي تصل منطقة داخلية بالميناء تنقل المعادن والفوسفاط، والميناء الذي يستقبل المعدات يصدر المنتجات الزراعية.

توسعت شبكة الطرق، وأنشئت خطوط السكك الحديدية، وطورت الموانئ ومرافق البريد والاتصالات والكهرباء والماء في المدن الكبرى، فخفضت هذه البنية كلفة نقل السلع وفتحت مناطق جديدة أمام التجارة والاستثمار.

لكن الخريطة نفسها تكشف الهدف: اتجهت خطوط كثيرة من مناطق الإنتاج نحو الموانئ أكثر مما ربطت القرى والأسواق الداخلية بعضها ببعض. كان المطلوب إيصال المادة إلى السفينة بسرعة، لا بناء سوق وطنية متوازنة بالضرورة.

لا يعني ذلك أن المغاربة لم يفيدوا من الطريق أو القطار؛ فقد تحسنت حركة الأشخاص والسلع، وظهرت فرص عمل وتجارة جديدة. لكن هذه الاستفادة كانت نتيجة إضافية داخل منظومة صممت أساسا وفق حاجات السيطرة والتصدير.

> **لكن هذه الاستفادة كانت نتيجة إضافية داخل منظومة صممت أساسا وفق حاجات السيطرة والتصدير.**

الدار البيضاء: مدينة يصنعها الميناء

قبل الحماية كانت فاس ومراكش ومكناس وتطوان وغيرها من المدن التاريخية مراكز سياسية وتجارية وحرفية أساسية، لكن القرن العشرين شهد صعودا سريعا للدار البيضاء حتى غدت المركز الاقتصادي الأكبر في البلاد.

كان الميناء في قلب هذا التحول؛ فاستثمر في توسيعه وتجهيزه لاستقبال السفن والآلات وتصدير الحبوب والفوسفاط، ونمت حوله المخازن والمصارف وشركات التأمين والنقل والتجارة والمصانع.

جذبت المدينة مستثمرين وموظفين وعمالا من مناطق مختلفة، وربطتها خطوط النقل بمناطق الإنتاج، فصارت بوابة تدخل منها الآلة والسلعة ورأس المال، وتخرج منها المواد والمنتجات المتجهة إلى الخارج.

لكن المدينة الحديثة لم تنم نموا متوازنا: أنشئت أحياء جديدة بتخطيط أوروبي واسع تضم المكاتب والمتاجر والمساكن والخدمات، بينما اكتظت المدينة القديمة والأحياء الشعبية بالمغاربة الوافدين للعمل، ومع استمرار الهجرة ظهرت أحياء الصفيح حول المصانع ومناطق التشغيل.

هكذا جسدت الدار البيضاء الاقتصاد المزدوج في مكان واحد: ميناء ومصارف وشركات حديثة من جهة، وعمال يعيش جزء منهم في مساكن هشة بأجور محدودة من جهة أخرى.

> **هكذا جسدت الدار البيضاء الاقتصاد المزدوج في مكان واحد: ميناء ومصارف وشركات حديثة من جهة، وعمال يعيش جزء منهم في مساكن هشة بأجور محدودة من جهة أخرى.**

الفوسفاط يغير موقع المغرب في التجارة العالمية

كان اكتشاف الفوسفاط واستغلاله من أهم تحولات مرحلة الحماية. أنشئ المكتب الشريف للفوسفاط سنة 1920، وبدأ الإنتاج في خريبكة سنة 1921، ثم توسعت عمليات الاستخراج والنقل والتصدير.

احتاج القطاع إلى مناجم وسكك وتجهيزات وميناء ورأس مال وخبرة تقنية، فخلق وظائف مباشرة وغير مباشرة، وأسهم في نمو مناطق ومدن جديدة، وغدا مصدرا مهما للعملة والموارد.

لكن الفوسفاط خرج في مرحلته الأولى مادة خاما، وتحققت القيمة الأكبر خارج المغرب حين تدخل المادة في صناعات وتحويلات أخرى. وهذا يعكس طبيعة الاقتصاد الاستعماري: استخراج المورد ونقله بكفاءة إلى السوق الخارجية، مع إبقاء جزء محدود من مراحل القيمة داخل البلد.

ومع ذلك، سيصير هذا القطاع بعد الاستقلال من أهم الأدوات التي يطورها المغرب ويعتمد عليها؛ فالمؤسسة التي نشأت تحت الحماية ستتحول إلى مجموعة وطنية، وينتقل النشاط تدريجيا من استخراج الصخر إلى إنتاج الأحماض والأسمدة والخدمات والبحث.

وهذه نقطة مهمة، لأن المؤسسة الاقتصادية لا تبقى أسيرة الغرض الذي أنشئت له: تستطيع الدولة المستقلة أن ترث أصلا بني في ظروف استعمارية ثم تغير وظيفته واتجاهه، إن ملكت القرار والمعرفة والاستثمار.

أرض حديثة وفلاح تقليدي

رأت إدارة الحماية في السهول المغربية فرصة لفلاحة تجارية حديثة تخدم السوق الأوروبية، فحصل مستوطنون وشركات على أراض بطرق مختلفة: الشراء والتخصيص ونزع الملكية وإعادة ترتيب الوضع القانوني للأرض.

أدخلت الضيعات الحديثة آلات وأساليب جديدة، واستعملت القروض وشبكات الري والنقل، وركزت على الحبوب والحوامض والخضر وسائر ما يصدر، فنشأ قطاع فلاحي يملك رأس المال والتقنية والصلة المباشرة بالمصارف والأسواق.

وإلى جانبه، ظلت أغلبية واسعة من الفلاحين المغاربة تشتغل في مساحات صغيرة أو أراض جماعية، تعتمد على المطر وأدوات بسيطة وتمويل محدود، ولم تنل القروض والماء والتقنية بالشروط التي حظي بها القطاع الاستيطاني.

لم يعد الفارق بين فلاح ناجح وآخر متعثر ناتجا عن الجهد وحده، بل صار مرتبطا أيضا بنوع الأرض وحجمها، والوصول إلى الماء والقرض والطريق والسوق. وهكذا نشأ اقتصاد فلاحي بسرعتين: زراعة تجارية حديثة موجهة للتصدير، وزراعة معيشية واسعة معرضة للجفاف والفقر.

ودفعت خسارة الأرض أو ضيقها وتزايد السكان أعدادا من القرويين نحو المدن ومناطق المناجم والضيعات الكبرى، فصار بعضهم عمالا موسميين أو دائمين، لكن قدرة المدن على إسكانهم وخدمتهم لم تواكب سرعة وصولهم.

لم يكن تحديث جزء من الفلاحة كافيا لتحسين وضع الريف كله، بل كان نجاح الضيعة الحديثة قائما أحيانا إلى جانب ضعف محيطها.

لم يكن تحديث جزء من الفلاحة كافيا لتحسين وضع الريف كله، بل كان نجاح الضيعة الحديثة قائما أحيانا إلى جانب ضعف محيطها.

من يملك الماء يحدد نوع الفلاحة

ولم تكن الأرض وحدها محور التحول؛ فالماء كان أساسيا أيضا. عملت إدارة الحماية على تنظيم الموارد المائية، وإنشاء بعض السدود والقنوات، وتجهيز مناطق للسقي، ووضعت قواعد زادت سيطرة الدولة على الماء.

حظيت الزراعات التجارية والمناطق ذات الأولوية بجانب مهم من هذه التجهيزات، بينما ظلت مناطق واسعة رهينة المطر والوسائل التقليدية. وأثار توجيه الماء والأرض نحو الضيعات الحديثة توترات مع سكان اعتمدوا حقوقا واستعمالات محلية قديمة.

أظهرت هذه المرحلة أن الاستثمار في الري يرفع الإنتاج، لكنه قد يزيد التفاوت إن وصل إلى المالك الكبير وبقي الصغير خارجه؛ فالماء لا يخلق القيمة وحده، بل يحدد أثره الاجتماعي طريقة توزيعه، والقطاع الذي يستعمله، ومن ينال القرض إلى جانبه.

وسيرث المغرب المستقل هذا السؤال: كيف نطور فلاحة عصرية قادرة على الإنتاج والتصدير دون أن نترك الفلاح الصغير والمناطق البورية خارج مسار التنمية؟

> **وسيرث المغرب المستقل هذا السؤال: كيف نطور فلاحة عصرية قادرة على الإنتاج والتصدير دون أن نترك الفلاح الصغير والمناطق البورية خارج مسار التنمية؟**

الضرائب والعمل وتمويل الإدارة

احتاجت إدارة الحماية إلى موارد لتمويل جهازها ومشاريعها وحملاتها العسكرية، فأعيد تنظيم الضرائب والجمارك، وصار التحصيل أكثر انتظاما، واتسعت قدرة الإدارة على مراقبة النشاط والأرض.

لكن العبء لم يتوزع دائما بعدل: تحمل الفلاحون وصغار المنتجين ضرائب والتزامات ودخولهم رهينة المطر والمحصول، واستعملت أشكال من العمل الإجباري أو الخدمات المفروضة في بعض الأشغال، خصوصا في المراحل الأولى وفي المناطق الخاضعة للسيطرة العسكرية.

وكان جزء من الإنفاق يعود طرقا ومرافق وإدارة، لكنه يخدم أيضا الأمن الاستعماري واستقرار المستوطنين والقطاعات الموجهة للخارج. لذلك لا يكفي أن نقارن مقدار الضريبة بمقدار الطريق المبني؛ علينا أن نسأل من قرره وأين وضع ومن أفاد منه أولا.

> **لذلك لا يكفي أن نقارن مقدار الضريبة بمقدار الطريق المبني؛ علينا أن نسأل من قرره وأين وضع ومن أفاد منه أولا.**

المصارف تمول الاقتصاد الذي تعرفه

ظهرت مؤسسات مصرفية حديثة وتوسعت، فمولت التجارة والعقار والضيعات والشركات الأوروبية، وأدخلت أدوات المحاسبة والائتمان والتحويل، وربطت الاقتصاد المغربي بالأسواق المالية الخارجية.

لكن الوصول إلى التمويل لم يكن متكافئا: فالمستثمر الأوروبي يعمل ضمن قانون ومؤسسات يعرفها، ويملك وثائق عقارية وحسابات وعلاقات تعينه على القرض، أما الحرفي والفلاح والتاجر المغربي الصغير فكان يعمل غالبا خارج هذه الشبكة، أو لا يملك الضمانات والشكل القانوني المطلوبين.

وهكذا صار التمويل يقوي القوي أصلا: فالمؤسسة التي نالت الأرض والطريق والمعلومة نالت القرض، ومكنها القرض من شراء آلة جديدة والتوسع، بينما ظل المنتج الصغير يعتمد على ماله أو على تمويل تقليدي محدود.

وهي مشكلة تتكرر في اقتصادات كثيرة: قد تكون المصارف قائمة والسيولة متاحة، لكن المال لا يصل إلى من يحتاجه لبناء قدرة جديدة، بل يقصد العميل الذي يملك أصلا الضمان والعقار والعلاقة.

وهي مشكلة تتكرر في اقتصادات كثيرة: قد تكون المصارف قائمة والسيولة متاحة، لكن المال لا يصل إلى من يحتاجه لبناء قدرة جديدة، بل يقصد العميل الذي يملك أصلا الضمان والعقار والعلاقة.

الصناعة: بداية محدودة ثم توسع تدريجي

لم يكن هدف الحماية أول الأمر بناء صناعة مغربية تنافس الصناعة الفرنسية، فالمغرب كان سوقا للمنتجات المصنعة ومصدرا للمواد الأولية والمحاصيل الزراعية؛ ولذلك ظل التصنيع محدودا أمام الفلاحة والتجارة والاستخراج.

ظهرت صناعات ترتبط مباشرة بحاجات السوق المحلية أو بتجهيز المنتجات قبل تصديرها: الصناعات الغذائية ومواد البناء والنسيج وبعض التحويلات الأولية، تمركز جانب كبير منها في الدار البيضاء والمناطق القريبة من الميناء والسكك والطاقة.

وخلال الحرب العالمية الثانية وما بعدها، دفعت صعوبة الاستيراد وارتفاع الطلب إلى إنشاء وحدات صناعية إضافية؛ فحين تعذر جلب بعض المنتجات من أوروبا، صار إنتاجها محليا أكثر ضرورة وجدوى.

لكن ملكية الشركات والإدارة التقنية ورأس المال ظلت في جانب واسع منها أجنبية. اشتغل المغاربة في المصانع واكتسب بعضهم خبرة مهنية ونقابية وإدارية، لكن عدد المهندسين والمديرين ورجال الأعمال المغاربة ظل أقل بكثير من حاجات دولة ستستقل قريبا.

> **اشتغل المغاربة في المصانع واكتسب بعضهم خبرة مهنية ونقابية وإدارية، لكن عدد المهندسين والمديرين ورجال الأعمال المغاربة ظل أقل بكثير من حاجات دولة ستستقل قريبا.**

التعليم الذي يخدم إدارة غير متساوية

أنشأت الحماية مدارس حديثة، لكنها قسمت التعليم مسارات مختلفة: وجه تعليم متقدم ومجهز أساسا إلى أبناء الأوروبيين، بينما نال المغاربة فرصا أضيق، توزعت بين التعليم التقليدي، ومدارس محدودة للنخب، وأخرى للتكوين الأساسي والمهني.

لم يكن الهدف تعميم تعليم موحد يفتح الطريق نفسه أمام الجميع؛ احتاجت الإدارة إلى مترجمين وموظفين ومعلمين ومساعدين، لكنها لم تعمل بالسرعة نفسها على تكوين قاعدة واسعة من الأطر المغربية القادرة على إدارة الاقتصاد والدولة.

لهذا وجد المغرب نفسه عند الاستقلال أمام نقص كبير في المهندسين والأطباء والمدرسين والمديرين والتقنيين؛ ورث موانئ وقطارات ومناجم ومصارف، لكنه لم يرث ما يكفي من أبنائه القادرين على إدارتها فورا.

وهنا يظهر أن البنية التحتية لا تكتمل بالإسمنت والحديد؛ فالطريق يسلم في يوم، أما الإنسان الذي يصممه ويديره ويصونه فيحتاج إلى تعليم يمتد سنوات.

وهنا يظهر أن البنية التحتية لا تكتمل بالإسمنت والحديد؛ فالطريق يسلم في يوم، أما الإنسان الذي يصممه ويديره ويصونه فيحتاج إلى تعليم يمتد سنوات.

الشمال وطنجة: اقتصادات داخل الاقتصاد

لم يخضع المغرب كله للنظام نفسه: كانت المنطقة الشمالية تحت الحماية الإسبانية، بموارد واستثمارات أقل من المنطقة الفرنسية، وعرفت حرب الريف ومقاومة قوية بقيادة محمد بن عبد الكريم الخطابي، تركت آثارا بشرية واقتصادية كبيرة.

تطورت بعض المدن والموانئ في الشمال، لكن ضعف الاستثمار والبنية وفرص العمل أطال أمد الهجرة والنشاط التجاري الصغير والتهريب والارتباط الاقتصادي بسبتة ومليلية ومناطق النفوذ الإسباني.

أما طنجة، فصارت منطقة دولية تديرها قوى متعددة، وأتاح وضعها وموقعها ازدهار التجارة والخدمات والمصارف والعقارات والتمثيليات الأجنبية. لكنها نمت بنمط يختلف عن بقية البلاد، وارتبط جانب من اقتصادها بدورها الدولي أكثر من ارتباطه بقاعدة إنتاجية داخلية.

وهكذا دخل المغرب الاستقلال لا يملك اقتصادا واحدا متجانسا، بل فضاءات تشكلت تحت أنظمة مختلفة: منطقة فرنسية، ومنطقة إسبانية، ومدينة دولية، فضلا عن تفاوتات واضحة بين الساحل والداخل، وبين المدينة والقرية.

> **وهكذا دخل المغرب الاستقلال لا يملك اقتصادا واحدا متجانسا، بل فضاءات تشكلت تحت أنظمة مختلفة: منطقة فرنسية، ومنطقة إسبانية، ومدينة دولية، فضلا عن تفاوتات واضحة بين الساحل والداخل، وبين المدينة والقرية.**

العمل يولد وعيا جديدا

جلب التصنيع والموانئ والمناجم آلاف العمال إلى المدن؛ وفي المصنع والميناء لم يعد العامل مرتبطا بقريته أو حرفته وحدها، بل صار جزءا من جماعة تواجه الأجر والوقت وظروف العمل ورب العمل نفسه.

ظهرت تنظيمات مهنية ونقابية، وشارك العمال في الاحتجاجات والحركة الوطنية، وصار الاستقلال عند كثيرين مرتبطا أيضا بالكرامة في العمل والأجر والسكن والتعليم، لا برحيل الإدارة الأجنبية وحده.

كما ظهرت طبقة من التجار والموظفين والمتعلمين المغاربة أبصروا التفاوت داخل الاقتصاد الحديث: يرون الشركات والمرافق تنمو، لكن فرص الإدارة والملكية والتمويل لا تتوزع بالتساوي.

بهذا المعنى، أسهم الاقتصاد الاستعماري من حيث لا يريد في تكوين قوى ستعارضه: عامل اكتسب خبرة التنظيم، وموظف تعلم الإدارة، وتاجر فهم السوق الحديثة، وطالب أخذ يطالب بدولة وطنية.

> **بهذا المعنى، أسهم الاقتصاد الاستعماري من حيث لا يريد في تكوين قوى ستعارضه: عامل اكتسب خبرة التنظيم، وموظف تعلم الإدارة، وتاجر فهم السوق الحديثة، وطالب أخذ يطالب بدولة وطنية.**

حصيلة الحماية: ماذا بني ولمن؟

عند نهاية الحماية، كان المغرب مختلفا جذريا عن مغرب 1912: صارت له موانئ وطرق وسكك ومناجم ومؤسسات مالية ومدن حديثة وقطاع فلاحي تجاري وبدايات صناعية، واتسعت علاقته بالاقتصاد العالمي، وظهرت طبقات ومهن وأشكال عمل جديدة.

لا يمكن إنكار هذه التحولات، لكن لا يمكن فصلها عن الغرض الذي وجهها: تركز الاستثمار في المناطق والقطاعات التي تخدم الأمن والتصدير والمستوطنين، وظلت أغلبية مغربية واسعة تعاني الأمية والفقر وضعف الخدمات.

نشأ اقتصاد حديث لكنه لم يصر وطنيا متكاملا: جزء منه شديد التطور والارتباط بفرنسا والخارج، وجزء آخر تقليدي ضعيف الإنتاجية؛ والملكية والتمويل والإدارة العليا في أيد أجنبية بدرجة كبيرة، فيما قدم المغاربة العمل والأرض والسوق.

لذلك لم يكن الاستقلال الاقتصادي إزالة لكل ما بنته الحماية؛ كان التحدي أصعب: الاحتفاظ بالميناء والسكة والمصنع والمصرف، ثم تغيير الجهة التي تقرر وظيفتها، وتكوين المغاربة لإدارتها، وربطها بحاجات مجتمع كامل.

وهذا ما واجهته الدولة سنة 1956: لم تبدأ من الصفر، لكنها لم ترث اقتصادا جاهزا لخدمة مشروع وطني، بل أدوات حديثة موزعة توزيعا غير متوازن، وكان عليها أن تسترجع القرار قبل أن تغير اتجاهها.

> **وهذا ما واجهته الدولة سنة 1956: لم تبدأ من الصفر، لكنها لم ترث اقتصادا جاهزا لخدمة مشروع وطني، بل أدوات حديثة موزعة توزيعا غير متوازن، وكان عليها أن تسترجع القرار قبل أن تغير اتجاهها.**

المحور الثالث

الاستقلال واسترجاع القرار الاقتصادي

عندما عاد الملك محمد الخامس من المنفى وأعلن استقلال المغرب سنة 1956، عم فرح سياسي ووطني كبير: استعادت البلاد علمها وحكومتها وتمثيلها الخارجي، وانتهت سلطة الحماية الفرنسية والإسبانية تدريجيا. لكن رفع العلم فوق الإدارات لم يعن أن مفاتيح الاقتصاد صارت كلها مغربية في اليوم نفسه.

فالمصارف الكبرى والشركات وشبكات التجارة والأراضي الحديثة وجانب واسع من الخبرة التقنية ظلت مرتبطة بالمصالح الأجنبية، والعملة والنظام المالي والعلاقات التجارية تشكلت خلال الحماية. وكانت الأمية مرتفعة، والأطر المغربية قليلة، والقرى تفتقر إلى المدارس والطرق والصحة والماء.

وجد المغرب المستقل نفسه أمام مهمة مزدوجة: بناء دولة وطنية بسرعة، والمحافظة في الوقت نفسه على دوران الاقتصاد حتى لا تتوقف المصانع والموانئ والإدارة. كان عليه أن يغير قائد المؤسسة دون أن تنهار، وأن يسترجع القرار دون أن يفقد الخبرة ورأس المال والأسواق التي يحتاجها.

> **كان عليه أن يغير قائد المؤسسة دون أن تنهار، وأن يسترجع القرار دون أن يفقد الخبرة ورأس المال والأسواق التي يحتاجها.**

الاستقلال السياسي يسبق الاستقلال الاقتصادي

توقع الوثيقة السياسية في يوم محدد، أما السيادة الاقتصادية فتبنى خطوة خطوة: تحتاج إلى عملة وطنية، وبنك مركزي، وجمارك، وميزانية، وإدارة ضريبية، ومؤسسات تمويل، وأطر تشغل المرافق، ومقاولات وطنية تنتج وتستثمر.

عند الاستقلال، كانت الدولة حاضرة عبر مؤسسات المخزن والإدارة التي أعادت الحماية تنظيمها، لكن كثيرا من المناصب التقنية والعليا شغله أجانب، وظلت القرارات الاقتصادية متأثرة بحاجات الشركات الفرنسية وبالارتباط بمنطقة الفرنك والأسواق الأوروبية.

لم يكن ممكنا تعويض جميع الموظفين والخبراء الأجانب فورا، فخروجهم المفاجئ قد يوقف الإدارة والخدمات. لذلك جرت المغربة داخل الجهاز العمومي تدريجيا، مع تكوين موظفين وتقنيين مغاربة.

وهذه المرحلة تشبه تسلم مقاولة من مالك سابق: قد تصير المؤسسة ملكك قانونيا، لكنك تحتاج إلى فهم حساباتها وعقودها وآلاتها وعلاقاتها قبل أن تغير اتجاهها؛ وإن غادر من يعرف تشغيلها قبل تكوين البديل، حصلت على الاسم والمبنى وفقدت النشاط.

> **وهذه المرحلة تشبه تسلم مقاولة من مالك سابق: قد تصير المؤسسة ملكك قانونيا، لكنك تحتاج إلى فهم حساباتها وعقودها وآلاتها وعلاقاتها قبل أن تغير اتجاهها؛ وإن غادر من يعرف تشغيلها قبل تكوين البديل، حصلت على الاسم والمبنى وفقدت النشاط.**

توحيد بلد قسمته أنظمة مختلفة

لم يكن التحدي متعلقا بالإدارة الفرنسية وحدها؛ كان على الدولة أن تدمج المنطقة الشمالية التي خضعت لإسبانيا، وتعيد طنجة من وضعها الدولي إلى السيادة المغربية، وتوحد القوانين والضرائب والعملات والإدارات.

كانت لكل منطقة علاقات تجارية وأنظمة إدارية وشبكات مصالح مختلفة: طنجة ارتبطت بالخدمات والمصارف والتجارة الدولية، والشمال تأثر بالاقتصاد الإسباني وضعف الاستثمار، بينما تركزت البنية الحديثة الأوسع في منطقة الحماية الفرنسية.

لم يكن توحيد الخريطة كافيا؛ كان لا بد من توحيد السوق: فالمقاولة تحتاج إلى قواعد واحدة، والتاجر إلى جمارك ونقد واضحين، والمواطن إلى إدارة لا يتغير منطقها كلما انتقل بين مناطق البلد.

وأسهم دمج طنجة والمناطق الشمالية في استعادة الوحدة الوطنية، لكن التفاوتات التي صنعتها الأنظمة السابقة لم تختف: ظلت بعض المناطق أوثق ارتباطا بالموانئ والاستثمار، بينما احتاجت أخرى إلى عقود للحاق بالبنية والخدمات.

وأسهم دمج طنجة والمناطق الشمالية في استعادة الوحدة الوطنية، لكن التفاوتات التي صنعتها الأنظمة السابقة لم تختف: ظلت بعض المناطق أوثق ارتباطا بالموانئ والاستثمار، بينما احتاجت أخرى إلى عقود للحاق بالبنية والخدمات.

بناء الإدارة المغربية

كان تكوين جهاز إداري وطني من أولويات الدولة؛ فدخل مغاربة إلى الوزارات والجماعات والمحاكم والجمارك والتعليم والأمن والمؤسسات العمومية، وتوسعت الحاجة إلى الموظفين بسرعة.

ومثل هذا التوسع انتقالا اجتماعيا مهما: صار التعليم بوابة إلى الوظيفة العمومية، وظهرت طبقة من الموظفين والأطر أسهموا في إدارة الدولة الجديدة، ووفر القطاع العام الاستقرار لكثير من الأسر.

لكن سرعة التوسع خلقت صعوبات: فاقت الحاجة إلى الموظفين عدد المؤهلين، فتعلمت الإدارة أثناء العمل وظلت تفيد من الخبراء الأجانب. كما انتقلت بعض أساليب الحماية المركزية إلى الدولة المستقلة، لأن الجهاز نفسه استمر مع تغير قيادته.

كانت المركزية مفهومة في مرحلة بناء الوحدة؛ فقد احتاجت الدولة إلى فرض قواعد واحدة ومراقبة الجهات وتأمين الموارد. لكنها ركزت القرار الاقتصادي والإداري في الرباط، وأضعفت أحيانا قدرة المناطق على حل مشكلاتها وفق ظروفها.

> **لكنها ركزت القرار الاقتصادي والإداري في الرباط، وأضعفت أحيانا قدرة المناطق على حل مشكلاتها وفق ظروفها.**

استرجاع السيادة النقدية

كان إنشاء بنك وطني للإصدار من أبرز علامات السيادة الاقتصادية؛ ففي 30 يونيو 1959 أنشئ بنك المغرب ليحل محل بنك الدولة المغربي الذي نشأ في سياق مؤتمر الجزيرة الخضراء والحماية الأجنبية.

لم يكن تغيير الاسم خطوة رمزية فحسب؛ صار للمغرب بنك مركزي وطني يشرف على إصدار النقد وتنظيم الجهاز المصرفي والإسهام في حماية قيمة العملة وإدارة الاحتياطيات.

وفي سنة 1960 أدخل الدرهم المغربي عملة وطنية ليحل تدريجيا محل الفرنك المغربي، فصار للدولة رمز نقدي خاص بها وأداة من أدوات سياستها الاقتصادية.

فالعملة ليست ورقة نشتري بها فحسب، بل تعبير عن الثقة في الدولة وقدرتها على إدارة اقتصادها؛ ومن يملك قرار إصدارها وتنظيمها يملك جزءا أساسيا من السيادة.

غير أن امتلاك العملة لا يعني تحديد قيمتها بحرية كاملة؛ فقد ظل الاقتصاد يعتمد على التجارة مع فرنسا وأوروبا، واستيراد المعدات والطاقة والسلع، والعملات الأجنبية. لذلك بقي القرار النقدي رهين قدرة المغرب على التصدير وجذب التمويل وصون احتياطياته.

> **لذلك بقي القرار النقدي رهين قدرة المغرب على التصدير وجذب التمويل وصون احتياطياته.**

مؤسسات تمول بناء الدولة

لم تكن المصارف التجارية القائمة مهيأة وحدها لتمويل حاجات الدولة الجديدة الطويلة الأجل؛ فالمغرب احتاج إلى الطرق والسدود والمصانع والمدارس والسكن والمقاولات، وهي استثمارات لا يظهر عائدها خلال أشهر.

لهذا أنشئت مؤسسات مالية وعمومية وطنية لتجميع الادخار وتمويل الاستثمار والإسهام في بناء القطاعات الجديدة: مؤسسات للإيداع والتدبير والتمويل التنموي والتجارة الخارجية، فصارت الدولة فاعلا رئيسيا في توجيه الموارد.

كان الهدف أن لا يظل التمويل خاضعا كليا لأولويات المصارف الأجنبية والمشروعات التجارية السريعة؛ فالدولة تحتاج أحيانا إلى تمويل مشروع لا يجذب المستثمر الخاص في بدايته: طريق إلى منطقة بعيدة، أو مصنع أساسي، أو شبكة كهرباء.

لكن إنشاء مؤسسة عمومية لا يضمن وحده جودة الاستثمار؛ فالمشاريع تختار وفق حاجتها وقدرتها على خلق القيمة، لا وفق النفوذ السياسي أو الرغبة في إظهار الإنجاز. وستظهر لاحقا صعوبة التوازن بين دور الدولة في قيادة التنمية وخطر تراكم مؤسسات ضعيفة أو مكلفة.

> **وستظهر لاحقا صعوبة التوازن بين دور الدولة في قيادة التنمية وخطر تراكم مؤسسات ضعيفة أو مكلفة.**

المخططات الأولى: ماذا نريد أن نبني؟

بعد الاستقلال، تبنى المغرب التخطيط الاقتصادي وسيلة لتحديد الأولويات: جاء مخطط 1958–1959 مرحلة انتقالية، ثم وضع المخطط الخماسي 1960–1964 بطموحات واسعة شملت الفلاحة والصناعة والتعليم وتكوين الأطر والبنية التحتية.

وكان السؤال المطروح هو نفسه الذي واجهته دول حديثة الاستقلال: هل نترك السوق يحدد اتجاه الاقتصاد ورأس المال والخبرة والمقاولات الكبرى ما تزال أجنبية؟ أم تتولى الدولة قيادة التصنيع والاستثمار حتى تنشأ قدرة وطنية؟

ظهر اتجاه يدعو إلى دور قوي للدولة، وبناء صناعة وطنية، وإصلاح الفلاحة، وتقليل التبعية للخارج؛ وفي المقابل اتجاه أكثر حذرا من التوسع العمومي، يفضل دعم المبادرة الخاصة وصون علاقات وثيقة مع رأس المال والأسواق الغربية.

لم يكن الخلاف نظريا فحسب؛ فقد تعلق بمن سيملك المصانع والأرض والمصارف، ومن سينال التمويل، وبأي سرعة تتغير البنية التي خلفتها الحماية.

لم تحقق الخطط الأولى جميع أهدافها: الموارد محدودة، والإدارة ما تزال تتكون، والاستثمار الخاص الوطني ضعيف، والمصالح الأجنبية مستمرة في قطاعات مهمة، فضلا عن أن الأولويات السياسية وتغير الحكومات أثرا في استمرارية بعض الاختيارات.

لكن التخطيط منح الدولة تصورا يتجاوز تدبير السنة الواحدة؛ فأمكن ربط الطريق بالمصنع، والتعليم بحاجة الإدارة، والتمويل بالقطاع الذي تريد الدولة تطويره.

لكن التخطيط منح الدولة تصورا يتجاوز تدبير السنة الواحدة؛ فأمكن ربط الطريق بالمصنع، والتعليم بحاجة الإدارة، والتمويل بالقطاع الذي تريد الدولة تطويره.

التعليم: سباق لتعويض ما فات

ورث المغرب المستقل مجتمعا تعاني أغلبيته الأمية، وعددا محدودا من المدارس والأطر؛ لذلك كان توسيع التعليم ضرورة اجتماعية واقتصادية وسيادية.

احتاجت الدولة إلى معلمين وموظفين ومهندسين وأطباء وتقنيين وقضاة وضباط ومديرين؛ وكل منصب لا يجد مغربيا مؤهلا لشغله يعني بقاء الحاجة إلى خبير أجنبي أو تأخر الخدمة.

توسعت المدارس، وارتفع عدد التلاميذ، وأرسلت بعثات للدراسة والتكوين، وصار التعليم عند الأسر طريقا إلى الوظيفة والترقي الاجتماعي.

غير أن الطلب نما أسرع من قدرة الدولة على بناء المدارس وتكوين المدرسين، وظهرت منذ البداية تحديات اللغة والمناهج والجودة وصلة التعليم بسوق العمل. وظلت القرية والفتاة في وضع أضعف من المدينة والذكر في الوصول إلى المدرسة.

كان التحدي كبيرا: كيف نعمم التعليم بسرعة دون أن نفقد جودته؟ وكيف نكون أطر الدولة والمقاولة، لا موظفين ينتظرون وظيفة عمومية وحدها؟ سترافق هذه الأسئلة المغرب في العقود التالية، وما زال بعضها قائما إلى اليوم.

> **سترافق هذه الأسئلة المغرب في العقود التالية، وما زال بعضها قائما إلى اليوم.**

الأرض والفلاحة: استقلال بلا تغيير فوري

ظلت الفلاحة النشاط الذي يعيش منه معظم المغاربة، لكن بنية الأرض والماء والتمويل التي خلفتها الحماية لم تتغير فورا: استمرت ضيعات حديثة كبيرة إلى جانب ملايين الفلاحين الصغار، وبقيت مناطق واسعة رهينة المطر.

استرجعت الدولة تدريجيا أراضي الاستعمار الرسمي، وانتقلت أراض أخرى بوسائل مختلفة، لكن توزيع الأرض وتحديث الفلاحة الصغيرة ظلا من أعقد الملفات.

كان على الحكومة أن توازن بين مطالب الفلاحين، وصون الإنتاج والصادرات، وتفادي فراغ في إدارة الضيعات الحديثة. ولم يكن امتلاك الأرض كافيا؛ فالضيعة تحتاج إلى تمويل وآلة وماء وبذور وتسويق ومعرفة.

ركزت الدولة على رفع الإنتاج وبناء التجهيزات، وستتجه لاحقا أكثر إلى سياسة السدود وتوسيع الري. لكن الفجوة بين الفلاحة المسقية الحديثة والفلاحة البورية الضعيفة ظلت جزءا أساسيا من الاقتصاد المغربي.

> **لكن الفجوة بين الفلاحة المسقية الحديثة والفلاحة البورية الضعيفة ظلت جزءا أساسيا من الاقتصاد المغربي.**

المقاولة المغربية تبدأ من موقع ضعيف

عند الاستقلال، كان عدد المقاولات المغربية القادرة على تمويل مشاريع صناعية كبيرة محدودا؛ فقد سيطرت الشركات الأجنبية على قطاعات واسعة من التجارة والمصارف والصناعة والنقل، بينما تركز نشاط كثير من المغاربة في التجارة والحرف والخدمات والمقاولات الصغيرة.

احتاج ظهور رأسمال وطني إلى وقت وتمويل وأسواق وخبرة. أخذت أسر ومؤسسات مغربية تدخل قطاعات جديدة، وتفيد من العقود العمومية ومن نمو السوق والإدارة، لكن الفارق بينها وبين الشركات الأجنبية ظل كبيرا.

كان بوسع الدولة أن تشتري مؤسسة أو تنشئها، لكن تكوين مقاول يعرف الصناعة والأسواق والإدارة والمخاطرة يحتاج إلى ممارسة متراكمة؛ وهذا يفسر لماذا لم يكن استرجاع الملكية وحده كافيا لبناء اقتصاد وطني.

فالآلة والشركة القائمة تشترى، أما تجربة الفريق فلا تشترى في يوم واحد: قد تملك المصنع قانونيا ثم تكتشف أن المعرفة الحقيقية عند من يصون الآلة، ويعرف المورد والزبون، ويضبط الجودة والتكلفة. لذلك كان بناء الرأسمال الوطني يعني أيضا نقل المعرفة والعلاقات والقدرة على الإدارة.

> **لذلك كان بناء الرأسمال الوطني يعني أيضا نقل المعرفة والعلاقات والقدرة على الإدارة.**

الاستمرار مع فرنسا والخارج

لم يقطع الاستقلال العلاقات الاقتصادية مع فرنسا؛ فقد ظلت السوق الفرنسية مهمة للصادرات المغربية، واستمرت الشركات والمصارف والخبرات الفرنسية، واحتاج المغرب إلى الاستثمار والتكنولوجيا والمساعدات.

كان هذا الاستمرار عمليا؛ فالبلد لا يغير شركاءه وشبكاته في يوم واحد. لكنه أبقى أيضا جزءا من التبعية السابقة، وربط مساحة القرار الوطني بالحاجة إلى التمويل والأسواق والخبرة.

لم يكن الخيار بين استقلال كامل وتبعية كاملة؛ كان المغرب يحاول توسيع قراره داخل علاقات غير متكافئة: يفيد من رأس المال والخبرة الأجنبية، ويعمل في الوقت نفسه على تكوين مؤسساته وأطره.

وتظهر هنا صعوبة الاستقلال الاقتصادي: إن أغلقت الباب سريعا خسرت المعرفة والسوق والاستثمار، وإن تركته مفتوحا بلا استراتيجية استمر الاقتصاد القديم تحت علم جديد. المطلوب استعمال العلاقة الخارجية لبناء قدرة داخلية، لا لاستبدال إدارة أجنبية بعقود تبقي القرار في مكانه.

> **المطلوب استعمال العلاقة الخارجية لبناء قدرة داخلية، لا لاستبدال إدارة أجنبية بعقود تبقي القرار في مكانه.**

ما الذي تغير فعلا؟

خلال السنوات الأولى للاستقلال، حقق المغرب خطوات أساسية: توحيد أجزاء البلاد، وبناء الإدارة الوطنية، وإنشاء بنك مركزي وعملة وطنية، وتوسيع التعليم، وإقامة مؤسسات مالية وعمومية، ووضع مخططات للتنمية.

وليست هذه تغييرات بسيطة؛ فقد نقلت المغرب من بلد تحدد قوى أجنبية جانبا كبيرا من سياساته إلى دولة تملك مؤسسات القرار. لكن القدرة على القرار كانت أكبر من القدرة الفورية على التنفيذ.

ظل الاقتصاد مرتبطا بالفلاحة والمطر، واستمرت الفوارق بين المدينة والقرية، وبين القطاع الحديث والتقليدي؛ وبقيت الشركات الأجنبية قوية، والمقاولة الوطنية محدودة، والتعليم عاجزا بعد عن توفير جميع الكفاءات المطلوبة.

استعاد المغرب مفاتيح البيت، لكنه وجد داخله غرفا مجهزة وأخرى شبه فارغة، وعقودا قديمة ما تزال سارية، وموارد لا تكفي لإصلاح كل شيء دفعة واحدة.

كانت المرحلة الأولى ضرورية لبناء السيادة، لكنها فتحت السؤال التالي: بعدما صارت الدولة تملك القرار، أين توجه الاستثمار؟ جاء الجواب في توسع دور القطاع العام، وسياسة السدود، واستثمار عائدات الفوسفاط، وبناء مؤسسات ومشاريع كبرى — وهو موضوع المحور التالي.

> **جاء الجواب في توسع دور القطاع العام، وسياسة السدود، واستثمار عائدات الفوسفاط، وبناء مؤسسات ومشاريع كبرى — وهو موضوع المحور التالي.**

المحور الرابع

السدود والفوسفاط والمؤسسات العمومية — الدولة التي تبني أدواتها

في السنوات الأولى بعد الاستقلال، لم يكن التحدي تغيير الأعلام والأسماء فحسب، بل بناء دولة قادرة على إدارة اقتصادها واتخاذ قراراتها بنفسها. فالبلاد كانت تحتاج إلى الطرق والمدارس والمستشفيات والماء والكهرباء، وإلى مؤسسات تمول المشاريع الكبرى وتنفذها، ولم يكن القطاع الخاص المغربي، وهو في بداية تكونه، قادرا وحده على تحمل هذه المسؤولية.

في هذا السياق، تولى الملك الراحل الحسن الثاني، رحمه الله، العرش سنة 1961، أمامه اختيار اقتصادي صعب: هل يتجه المغرب إلى اقتصاد تسيطر عليه الدولة بالكامل، كما فعلت دول نامية كثيرة حينها، أم يترك المجال للسوق ورأس المال الخاص رغم ضعف المقاولة الوطنية واستمرار الحضور الأجنبي في قطاعات مهمة؟

اختار الملك الراحل طريقا وسطا: حافظ المغرب على الملكية الخاصة ووجود القطاع الخاص، لكنه منح الدولة دورا مركزيا في بناء البنية التحتية وقيادة القطاعات الاستراتيجية. لم يكن ذلك اقتصادا اشتراكيا خالصا ولا حرا بالمعنى الكامل، بل اقتصادا مختلطا تقوم فيه الدولة بدور المستثمر والمنظم والمخطط، وتترك مجالا متزايدا للمبادرة الخاصة.

وكانت سياسة السدود من أوضح صور هذا الاختيار.

> **وكانت سياسة السدود من أوضح صور هذا الاختيار.**

الماء قبل كل شيء

أدرك الحسن الثاني مبكرا أن الاقتصاد المغربي سيبقى هشا ما دام رهين المطر؛ فجزء مهم من السكان يعيش من الفلاحة، وسنة ممطرة تحرك الاقتصاد، بينما سنة جفاف واحدة تخفض المحاصيل وتضعف دخل الفلاحين وترفع أسعار الغذاء وتزيد الهجرة نحو المدن.

في مثل هذه الظروف، لم يكن السد بناء ضخما من الإسمنت فحسب، بل أداة لحماية الاقتصاد من تقلب الطبيعة: تخزين ماء الشتاء للصيف، وسقي الأراضي بانتظام، وتوفير الماء للمدن والصناعة، وإنتاج جزء من الكهرباء، والحد من أخطار الفيضانات.

وفي خطاب بمدينة طنجة يوم 18 شتنبر 1967، أعلن الملك الراحل الحسن الثاني هدفا بدا يومها شديد الطموح: تجهيز مليون هكتار بالسقي قبل نهاية القرن العشرين. ولم يكن المغرب يومئذ يسقي سقيا دائما إلا مساحة محدودة أمام هذا الهدف.

لم يكن الإعلان شعارا عابرا، بل سياسة طويلة الأمد تعاقبت عليها الحكومات والإدارات والمهندسون. وبنيت خلال عهد الحسن الثاني سدود كبرى في مناطق مختلفة من المملكة، وربطت بها شبكات للري وقنوات ومنشآت لتوزيع الماء، فصار الماء جزءا من التخطيط الاقتصادي، لا مجرد مسألة مرتبطة بالأمطار والمواسم.

وكان في هذا الاختيار بعد يتجاوز الفلاحة؛ فالملك الراحل ينظر إلى السد مشروعا يجمع بين الأمن الغذائي والاستقرار الاجتماعي والتنمية الاقتصادية. فحين يصل الماء إلى منطقة فلاحية لا يرتفع محصول الأرض وحده، بل تنشأ حولها أنشطة جديدة: محطات لتلفيف المنتجات، ومعامل للسكر والحليب، وشركات للنقل والتبريد، وتجارة للآلات والأسمدة والبذور، وفرص عمل موسمية ودائمة.

وهنا تظهر أهمية القرار الاستراتيجي؛ فالدولة لم تكن تبني جدارا لحجز الماء، بل اقتصادا كاملا حوله.

وقد تحقق هدف المليون هكتار المسقي قبل نهاية القرن، بعد نحو ثلاثة عقود من العمل والاستثمار. ولا يفهم هذا الإنجاز دون إبراز الدور المباشر للملك الراحل الحسن الثاني في جعل سياسة السدود اختيارا ثابتا للدولة، وحمايتها من تغير الحكومات والظروف الاقتصادية.

فالمشاريع الكبرى تحتاج إلى وقت طويل، وقد تمر سنوات قبل ظهور نتائجها؛ وإذا تغيرت

القرارات مع كل حكومة أو أزمة، لم تكتمل السدود والطرق والموانئ وشبكات الكهرباء أبدا. ومن هذه الزاوية، منح الاستمرار السياسي لسياسة السدود قدرة على الصمود لم تتح لكثير من المشاريع الأخرى.

ومن هذه الزاوية، منح الاستمرار السياسي لسياسة السدود قدرة على الصمود لم تتح لكثير من المشاريع الأخرى.

ما الذي غيرته السدود؟

أسهمت السدود في توسيع الزراعة المسقية، وتحسين إنتاج عدد من المزروعات، وتوفير الماء الصالح للشرب لمدن يتزايد سكانها بسرعة، وإنتاج الطاقة الكهرومائية، وحماية بعض المناطق من الفيضانات.

وصار المغرب يملك خبرة وطنية في تصميم السدود وتشييدها وإدارتها، وهي في ذاتها ثروة، لأنها كونت أجيالا من المهندسين والتقنيين والمسيرين المغاربة، وأنشأت إدارة قادرة على تنفيذ مشاريع مائية معقدة.

لكن سياسة السدود لم تحل جميع مشكلات العالم القروي: حظيت المناطق داخل المدارات المسقية أكثر من غيرها، بينما ظلت مساحات واسعة من الفلاحة البورية رهينة الأمطار. كما استفادت بعض الضيعات الكبيرة والمتوسطة من تجهيزات الري والتمويل والتسويق أكثر من الفلاح الصغير الذي يملك أرضا محدودة أو يعوزه ما يلزم لاستغلال الماء استغلالا منتجا.

ومع الوقت، ظهرت أيضا حدود النموذج القائم على تعبئة مزيد من المياه؛ فالسد يخزن الماء حين تتساقط الأمطار، لكنه لا يخلق المطر. وبينت سنوات الجفاف المتتالية أن بناء المنشآت ينبغي أن يرافقه حسن استعمال الماء، واختيار الزراعات المناسبة، والحد من الضياع، وحماية الفرشات المائية.

وهذا لا يقلل من قيمة السياسة التي أطلقها الحسن الثاني، بل يضعها في سياقها التاريخي: أجابت عن مشكلة عصرها، وأسست قاعدة مائية ما زال المغرب يعتمد عليها، وصار واجب الأجيال اللاحقة تطويرها لتناسب عصر ندرة المياه والتغير المناخي.

الفوسفاط: من الاستخراج إلى الصناعة

وإلى جانب الماء، كان الفوسفاط من أهم الأوراق الاقتصادية التي ملكها المغرب. غير أن امتلاك الثروة في باطن الأرض لا يعني بالضرورة امتلاك قيمتها كاملة؛ فالدولة التي تكتفي باستخراج المادة الخام وتصديرها تنال جزءا محدودا من الثروة، بينما تتحقق القيمة الأكبر في التحويل الصناعي والتسويق والتكنولوجيا.

وخلال عهد الحسن الثاني، تحرك المغرب بوضوح أكبر من تصدير الفوسفاط الخام نحو تحويله إلى حمض فوسفوري وأسمدة ومنتجات كيميائية. وفي 15 يونيو 1965، دشن الملك الراحل المركب الكيميائي «المغرب كيمياء» بمدينة آسفي، وهو أول مركب كيميائي تابع للمكتب الشريف للفوسفاط، ثم توسعت القدرة الصناعية للمجموعة في السنوات اللاحقة حتى أنشئت وحدات إنتاجية ومراكز صناعية جديدة، منها مركب الجرف الأصفر.

كان هذا التحول مهما، لأن الطن الذي يغادر المغرب منتجا مصنعا يحمل قيمة أكبر من الطن الذي يغادر صخرا خاما. كما تخلق الصناعة وظائف للمهندسين والتقنيين والعمال، وتدفع إلى إنشاء السكك والموانئ وشركات الصيانة والنقل والخدمات.

ومن هذه الزاوية، لم يعد الفوسفاط معدنا يستخرج من خريبكة واليوسفية وبنجرير فحسب، بل أساسا لمنظومة صناعية ولوجستية وتجارية. وهذا التوجه، الذي بدأ وتعزز في عهد الحسن الثاني، أعان المغرب لاحقا على الانتقال من بائع للمادة الخام إلى فاعل عالمي في صناعة الأسمدة.

وأظهرت أزمة أسعار الفوسفاط في السبعينيات أهمية هذا المورد وخطورته معا. فحين ارتفعت الأسعار في السوق العالمية سنة 1974، زادت مداخيل المغرب، ورأت الدولة أمامها فرصة لتسريع الاستثمار، فأطلقت مشاريع واسعة ورفعت الإنفاق على البنية التحتية والتجهيزات والخدمات.

لكن الأسعار لم تبق مرتفعة كما توقع كثيرون؛ وحين تراجعت، وجد المغرب نفسه أمام التزامات مالية كبيرة، مع ارتفاع فاتورة الطاقة وتزايد حاجات الدولة وتمويل استرجاع الأقاليم الجنوبية وتنميتها. وهكذا انتقل الاقتصاد، في سنوات قليلة، من تفاؤل طفرة الفوسفاط إلى ضغط المديونية والعجز.

والدرس هنا بسيط لكنه مهم: لا تبنى النفقات الدائمة على مداخيل مؤقتة. فحين يرتفع سعر

مورد طبيعي قد يبدو للدولة أن الرخاء سيدوم، لكن الأسواق لا تمنح ضمانات. وتعلم المغرب، مثل دول كثيرة، أن الثروة الطبيعية تمول التنمية، لكنها قد تصير مصدر هشاشة إذا ارتبطت بها الميزانية ارتباطا مفرطا.

> **وتعلم المغرب، مثل دول كثيرة، أن الثروة الطبيعية تمول التنمية، لكنها قد تصير مصدر هشاشة إذا ارتبطت بها الميزانية ارتباطا مفرطا.**

المؤسسات العمومية ذراع الدولة

لم تكن السدود وصناعة الفوسفاط مشاريع منفصلة، بل جزءا من تصور أوسع للدولة ودورها في الاقتصاد. فقد توسع القطاع العام خلال عهد الحسن الثاني، وصارت المؤسسات والمقاولات العمومية أدوات لتنفيذ الاختيارات الكبرى.

تكفلت هذه المؤسسات بالكهرباء والماء والسكك الحديدية والنقل والموانئ والمناجم والتمويل والتنمية الفلاحية، وكان وجودها ضروريا في مرحلة لم يكن رأس المال الخاص مستعدا فيها لتمويل مشاريع ضخمة لا تظهر أرباحها إلا بعد سنوات طويلة.

فالمقاول الخاص يبحث، بحق، عن مشروع واضح السوق والعائد، أما الدولة فتنشئ سدا أو طريقا أو شبكة كهرباء حتى حين لا يكون الربح المالي المباشر مضمونا، لأن عائد المشروع يظهر في الاقتصاد كله: في المصنع الذي سيشتغل، والقرية التي ستتصل بالسوق، والأرض التي ستنتج، والمدينة التي سيصلها الماء.

وكان الملك الحسن الثاني حاضرا في توجيه كثير من هذه الأوراش، وإعطاء المشروعات الكبرى بعدا وطنيا؛ فقد رأى أن الاستقلال السياسي لا يكتمل دون مؤسسات وطنية قوية، وخبرات مغربية، وسيطرة على الموارد والبنية الأساسية.

غير أن توسع الدولة حمل مشكلات أيضا: بعض المؤسسات العمومية حقق نتائج مهمة وراكم خبرة كبيرة، بينما عانت أخرى ضعف الحكامة، وكثرة الموظفين، وبطء القرار، وتداخل الوظيفة الاقتصادية مع الاعتبارات الاجتماعية والسياسية.

كما أن ضمان الدولة لديون هذه المؤسسات جعل الخزينة تتحمل في النهاية جانبا من أخطائها وخسائرها. وهنا يظهر الفرق بين ضرورة تدخل الدولة وجودته؛ فملكية الدولة للمؤسسة لا تجعلها ناجحة تلقائيا: النجاح يحتاج إلى إدارة جيدة، ومحاسبة، وكفاءة، وأهداف قابلة للقياس.

وقد علمتني المقاولة أن المشروع لا ينجح بحجم الأموال الموضوعة فيه وحده: تستطيع شراء أفضل المعدات وبناء أكبر المقرات، وتبقى المؤسسة ضعيفة إن لم تعرف من تخدم، وكيف تقيس تكلفتها، ومن يتحمل مسؤولية القرار. وهذه القاعدة تنطبق على المؤسسة الخاصة كما على العمومية، غير أن خسارة العمومية يدفعها المجتمع كله.

إنجاز لا يخلو من حدود

وعند تقييم هذه المرحلة، ينبغي ألا نقع في أحد طرفين: تمجيد كل ما قامت به الدولة، أو إنكار ما تحقق بسبب أخطاء ظهرت لاحقا.

لقد أدى الملك الراحل الحسن الثاني، رحمه الله، دورا حاسما في بناء اقتصاد الدولة المغربية الحديثة: جعل الماء قضية استراتيجية، وثبت سياسة السدود، ودفع نحو تثمين الفوسفاط، وساند إنشاء المؤسسات التي حملت مشاريع التنمية، وصان استمرارية اختيارات كان تنفيذها يحتاج إلى عقود.

وفي المقابل، لم تنجح هذه الاستثمارات دائما في تقليص الفوارق بين المدن والقرى، وبين المناطق المسقية والمهمشة؛ كما أسهم التوسع السريع في الإنفاق والاستدانة لاحقا في أزمة مالية قاسية. وتبين أن الدولة تبني البنية التحتية، لكنها لا تخلق وحدها اقتصادا منتجا متوازنا ما لم يشاركها قطاع خاص وطني قادر، وإدارة فعالة، وتعليم جيد، ومنافسة حقيقية.

ومع ذلك، ظلت السدود والمنشآت الصناعية والمؤسسات العمومية جزءا من القاعدة التي بنى عليها المغرب مراحله اللاحقة؛ فالاقتصاد لا يبدأ من الصفر مع كل جيل، بل يتقدم حين يصون ما نجح، ويصلح ما تعثر، ويفيد من أخطاء الماضي.

وهذا يقودنا إلى السؤال التالي: إذا بنت الدولة الطرق والسدود والمصانع والمؤسسات، فمن سيملك المقاولات ويتولى توسيع النشاط الاقتصادي؟ هنا ظهر أحد أهم قرارات عهد الحسن الثاني: سياسة المغربة وبناء رأس مال وطني.

> **هنا ظهر أحد أهم قرارات عهد الحسن الثاني: سياسة المغربة وبناء رأس مال وطني.**

المحور الخامس

المغربة وظهور رأس المال الوطني — من يملك الاقتصاد؟

بعد نحو عقدين على الاستقلال، ظل جزء مهم من الاقتصاد المغربي في أيدي شركات ومصالح أجنبية. كان المغاربة قد استرجعوا دولتهم وإدارتهم، لكن الاستقلال الاقتصادي لم يكتمل بعد؛ فقد بقيت قطاعات من التجارة والصناعة والخدمات والتمويل مرتبطة برأس المال الأوروبي، وخاصة الفرنسي.

وكان هذا الوضع يطرح سؤالا حساسا: كيف يكون القرار السياسي مغربيا، وملكية نسبة مهمة من المقاولات والموارد في يد الأجانب؟

جاء جواب الملك الراحل الحسن الثاني، رحمه الله، عبر سياسة «المغربة» التي أقرت سنة 1973. ولم يقصد بها إغلاق المغرب أمام العالم ولا طرد المستثمرين الأجانب، بل رفع حصة المغاربة في ملكية الأنشطة الاقتصادية، وتكوين طبقة من المستثمرين والمقاولين الوطنيين القادرين على المشاركة في قيادة الاقتصاد.

> **جاء جواب الملك الراحل الحسن الثاني، رحمه الله، عبر سياسة «المغربة» التي أقرت سنة 1973.**

قرار الثاني من مارس 1973

صدر في 2 مارس 1973 الظهير بمثابة قانون رقم 1.73.210 المتعلق بممارسة بعض الأنشطة الاقتصادية، ونص على أن أنشطة يحددها مرسوم لا يمارسها إلا أشخاص أو شركات تعد مغربية وفق الشروط القانونية.

وبالنسبة إلى الشركات، عنت المغربة في أغلب الحالات إدخال رأس مال مغربي في ملكيتها حتى يصير نصف أسهمها على الأقل في يد مغاربة. فكان على مستثمرين أجانب أن يبيعوا جزءا من حصصهم لشركاء مغاربة، أو يعيدوا تنظيم شركاتهم وفق القانون الجديد.

ولم تشمل المغربة كل الأنشطة ولا كل الشركات بالطريقة نفسها، لكنها أحدثت تحولا واضحا في ملكية قطاعات من التجارة والصناعة والبنوك والخدمات.

وفي السنة نفسها، صدر نص آخر يقضي بنقل ملكية الأراضي الفلاحية أو ذات الطابع الفلاحي المملوكة لأجانب إلى الدولة. وكان استرجاعها يحمل معنى اقتصاديا وسياديا، لأن الأرض ليست أصلا ماليا فحسب، بل مورد للإنتاج والاستقرار والنفوذ.

> **وكان استرجاعها يحمل معنى اقتصاديا وسياديا، لأن الأرض ليست أصلا ماليا فحسب، بل مورد للإنتاج والاستقرار والنفوذ.**

اختيار الملك الحسن الثاني

كان أمام الحسن الثاني أكثر من طريق: كان يستطيع نقل معظم الشركات الأجنبية إلى ملكية الدولة، كما فعلت بلدان اختارت التأميم الشامل، لكنه فضل إنشاء قطاع خاص مغربي يعمل إلى جانب الدولة ويشاركها الاستثمار.

كان هذا الاختيار يعكس تصوره للاقتصاد والمجتمع: أراد دولة قوية تقود القطاعات الاستراتيجية، ورأسمالا وطنيا خاصا يتحمل مسؤولية التجارة والصناعة والخدمات. ومن هنا جاءت المغربة أداة لصناعة طبقة من رجال الأعمال المغاربة، لا مجرد تغيير لجنسية المساهمين.

وأدى الملك الراحل دورا مباشرا في منح هذا الاختيار قوته السياسية، وربطه بفكرة استكمال الاستقلال؛ فبعد استرجاع القرار الإداري والسياسي، كان المطلوب أن يدخل المغربي أيضا موقع المالك والمستثمر وصاحب القرار الاقتصادي.

كما جاءت هذه السياسة في لحظة يبحث فيها المغرب عن تعبئة وطنية واسعة وعن تقوية العلاقة بين الدولة والقوى الاقتصادية والاجتماعية. ولذلك لم تكن المغربة قرارا تقنيا فحسب، بل جزءا من إعادة ترتيب المجتمع الاقتصادي المغربي.

> **ولذلك لم تكن المغربة قرارا تقنيا فحسب، بل جزءا من إعادة ترتيب المجتمع الاقتصادي المغربي.**

كيف تمت العملية؟

احتاج شراء حصص الشركات الأجنبية إلى أموال كبيرة لم تتوفر لدى جميع المستثمرين المغاربة، فوفرت الدولة والقطاع البنكي قروضا وتسهيلات لتمويل بعض عمليات المغربة.

ظهرت شراكات بين ملاك أجانب ومستثمرين مغاربة، وانتقلت ملكية شركات أو حصص منها إلى عائلات ومجموعات وطنية. وانتقل بعض التجار الذين راكموا خبرة ورأس مال إلى الصناعة والبنوك والتأمين والعقار والخدمات.

وهكذا أسهمت المغربة في ظهور مجموعات اقتصادية مغربية وتوسيع حضور رأس المال الوطني. ولم يعد المغربي في عدد من الأنشطة موظفا أو وسيطا تجاريا فحسب، بل صار مساهما ومالكا وعضوا في مجالس الإدارة.

وكانت خطوة مهمة، لأن الاقتصاد الذي لا يملك مواطنوه جزءا مؤثرا من أدوات الإنتاج يظل عرضة لخروج الأرباح والقرار والخبرة إلى الخارج. فوجود مستثمر وطني يعني، مبدئيا، أن جانبا أكبر من الأرباح يعاد استثماره داخل البلاد، وأن القرار يراعي حاجات السوق الوطنية.

لكن ما جرى على أرض الواقع كان أكثر تعقيدا.

لكن ما جرى على أرض الواقع كان أكثر تعقيدا.

من استفاد من المغربة؟

لم يكن جميع المغاربة قادرين على شراء الأسهم أو الشركات؛ فالاستفادة احتاجت إلى رأس مال، وعلاقات مع البنوك، ومعرفة بالإدارة والتجارة، وقدرة على التفاوض مع الملاك الأجانب. ولذلك استفادت منها أكثر فئات تملك المال أو النفوذ أو الخبرة التجارية قبل صدور القرار.

أسهمت المغربة في تكوين طبقة من رجال الأعمال الوطنيين، لكنها أسهمت أيضا في تركيز الملكية في يد عدد محدود من العائلات والمجموعات، ولم تفتح الفرص بالقدر نفسه أمام صغار التجار والمقاولين والمهنيين.

وهنا يجب التمييز بين مغربة الاقتصاد وتعميم الفرصة الاقتصادية؛ فقد تنتقل شركة من مالك أجنبي إلى مالك مغربي دون أن تصير السوق أعدل أو أكثر تنافسية: تتغير جنسية رأس المال، ويبقى الاحتكار على حاله.

ومع ذلك، لا يحكم على قرار سنة 1973 من نتائجه السلبية وحدها؛ فالمغرب كان يحتاج فعلا إلى توسيع ملكيته الوطنية وتكوين رجال أعمال محليين. المشكلة لم تكن في الهدف، بل في أن التنفيذ لم يرافقه دائما نظام قوي للمنافسة والشفافية، ولا تمويل كاف للمقاولات الصغيرة والمتوسطة، ولا توزيع واسع للفرص.

> **المشكلة لم تكن في الهدف، بل في أن التنفيذ لم يرافقه دائما نظام قوي للمنافسة والشفافية، ولا تمويل كاف للمقاولات الصغيرة والمتوسطة، ولا توزيع واسع للفرص.**

امتلاك الشركة لا يعني امتلاك القدرة

ومن أهم دروس المغربة أن نقل الملكية أسرع من نقل المعرفة: يشتري المستثمر أسهما في شركة خلال أيام، لكنه لا يشتري الخبرة المتراكمة بالطريقة نفسها.

فالشركة ليست أوراق ملكية وآلات ومباني فحسب، بل نظام تسيير، وشبكة زبائن وموردين، ومعرفة بالسوق، وخبرة تقنية، وثقافة عمل. وإذا انتقلت الأسهم دون أن تنتقل هذه العناصر، صار المالك الجديد معتمدا على المسير أو الخبير أو الشريك الأجنبي السابق.

وظلت بعض الشركات بعد المغربة تعتمد على الخبرة والتكنولوجيا والإدارة الأجنبية. ولم يكن ذلك خطأ في ذاته، لأن التعلم يحتاج إلى الشراكة، لكنه أوضح أن السيادة الاقتصادية لا تتحقق بمجرد تغيير اسم المالك.

وفي المقاولة يتضح أن شراء مشروع قائم قد يكون أسهل خطوة؛ فالتحدي الحقيقي يبدأ في اليوم التالي: هل تحافظ على الزبائن؟ هل تفهم حساب التكلفة؟ هل تملك فريقا جيدا؟ هل تطور المنتج وتواجه المنافسة؟ الملكية تمنحك حق القرار، لا القدرة التلقائية على القرار الصحيح.

وهذا بالضبط ما واجهته المغربة: نجحت في نقل جزء من الملكية إلى المغاربة، لكنها لم تنجح بالسرعة نفسها في تعميم التكنولوجيا والخبرة والقدرة على الابتكار.

> **وهذا بالضبط ما واجهته المغربة: نجحت في نقل جزء من الملكية إلى المغاربة، لكنها لم تنجح بالسرعة نفسها في تعميم التكنولوجيا والخبرة والقدرة على الابتكار.**

استرجاع الأرض ومعضلة التدبير

حمل استرجاع الأراضي الفلاحية المملوكة للأجانب معنى قويا، لأنه أعاد إلى الدولة جزءا من الأراضي التي انتقلت خلال الحماية إلى المعمرين، وقدم استكمالا للسيادة الوطنية وقدرا من العدالة التاريخية.

لكن استرجاع الأرض فتح سؤالا جديدا: كيف تدار؟ ولمن تمنح؟ وكيف نصون إنتاجيتها؟

انتقلت أراض إلى ملك الدولة، وأدارت مؤسسات عمومية جزءا منها، بينما وزع جزء آخر أو انتقل لاحقا إلى مستثمرين. وحققت بعض الضيعات إنتاجا مهما، بينما ظهرت في حالات أخرى مشكلات في التدبير والاستفادة وتوزيع الأراضي.

فالعدالة لا تتحقق باسترجاع الأصل وحده، بل بطريقة استعماله بعده. وإذا انتقلت الأرض الخصبة من أقلية أجنبية إلى أقلية وطنية، تحققت السيادة قانونيا، وبقي الأثر الاجتماعي محدودا.

وكان توزيع أوسع ومدروس، مصحوب بالتكوين والتمويل والتعاونيات والتسويق، كفيلا بتحويل عدد أكبر من الفلاحين إلى منتجين قادرين؛ فمنح الأرض وحدها، مثل منح الشركة، لا يكفي إن غابت المعرفة ورأس المال والماء والوصول إلى السوق.

وكان توزيع أوسع ومدروس، مصحوب بالتكوين والتمويل والتعاونيات والتسويق، كفيلا بتحويل عدد أكبر من الفلاحين إلى منتجين قادرين؛ فمنح الأرض وحدها، مثل منح الشركة، لا يكفي إن غابت المعرفة ورأس المال والماء والوصول إلى السوق.

بين رأس المال الوطني ورأس المال الأجنبي

لم تغلق المغربة الباب أمام الاستثمار الأجنبي؛ فقد أدرك الحسن الثاني أن المغرب يحتاج إلى التمويل والتكنولوجيا والأسواق الخارجية، وأن بناء الاقتصاد لا يتم في عزلة. ولذلك استمر التعاون مع الشركات والمصارف الأجنبية، لكن بشروط تمنح المغاربة حضورا أكبر في الملكية والقرار.

كان هذا التوازن من سمات الاختيار الاقتصادي المغربي: تأكيد السيادة دون قطع العلاقات مع الخارج، وتقوية الدولة دون القضاء على القطاع الخاص، وتكوين رأس مال وطني دون التخلي عن الاستثمار الأجنبي.

وأعان هذا النهج المغرب على صون ارتباطه بالأسواق الدولية، لكنه جعل الاقتصاد في الوقت نفسه يعيش علاقة معقدة بين الدولة وكبار رجال الأعمال والشركات الأجنبية: في بعض القطاعات صارت شراكة منتجة، وفي أخرى حمت المصالح القائمة وحدت من المنافسة.

وأعان هذا النهج المغرب على صون ارتباطه بالأسواق الدولية، لكنه جعل الاقتصاد في الوقت نفسه يعيش علاقة معقدة بين الدولة وكبار رجال الأعمال والشركات الأجنبية: في بعض القطاعات صارت شراكة منتجة، وفي أخرى حمت المصالح القائمة وحدت من المنافسة.

حصيلة متوازنة

كانت سياسة المغربة التي قادها الملك الراحل الحسن الثاني مرحلة ضرورية في استكمال الاستقلال الاقتصادي للمغرب: رفعت حضور المغاربة في ملكية الشركات، وشجعت ظهور مجموعات وطنية، وأعادت أراضي فلاحية إلى الدولة، ورسخت أن المواطن المغربي يجب ألا يبقى خارج مراكز القرار الاقتصادي في بلده.

كما أبرزت رؤية الحسن الثاني لاقتصاد يقوم على ثلاثة أطراف: دولة قوية في القطاعات الاستراتيجية، ورأس مال وطني خاص، وشراكات مع الاستثمار الأجنبي. وظل هذا البناء، مع تعديلات كثيرة، يشكل الاقتصاد المغربي في العقود اللاحقة.

لكن المغربة لم تصنع طبقة واسعة من المقاولين بقدر ما أعانت على صعود عدد محدود من المجموعات الكبيرة، ولم تترجم دائما إلى منافسة أقوى أو ابتكار أكبر أو توزيع أعدل للثروة. غيرت هوية المالك في حالات كثيرة، لكنها لم تغير بالضرورة طريقة اشتغال السوق.

ومع ذلك، كان ظهور رأس مال وطني خطوة لا مفر منها؛ فالأمم لا تبني اقتصادا قويا وملكية مؤسساتها الأساسية خارجها. غير أن التجربة تعلمنا أيضا أن رأس المال الوطني لا يستحق الحماية لمجرد أنه وطني، بل عليه أن يثبت قيمته بالاستثمار والإنتاج والتشغيل والابتكار والمساهمة العادلة في الضرائب.

لقد وضع الحسن الثاني، رحمه الله، الأساس لتكوين قطاع خاص مغربي؛ والتحدي الباقي هو تحويل هذا القطاع، في بعض الحالات، من مستفيد من الامتياز والقرب إلى قوة إنتاجية تنافس داخل المغرب وخارجه.

فالمطلوب ليس أن يملك المغربي الشركة فحسب، بل أن تكون شركته جيدة؛ وليس المهم أن يحمل رأس المال جنسية وطنية، بل أن يخدم الاقتصاد الوطني فعلا: ينتج، ويشغل، ويصدر، وينقل المعرفة، ويفتح الطريق أمام جيل جديد من المقاولين.

وبين طموح الدولة، وتوسع المؤسسات العمومية، وسياسة المغربة، ودخول المغرب مرحلة استثمارات كبرى، ارتفعت النفقات وتزايد الاعتماد على الاقتراض. وحين تغيرت الظروف الدولية وتراجعت المداخيل، ظهر الوجه الآخر لهذا التوسع: أزمة الدين وبرنامج التقويم الهيكلي — وهو موضوع المحور التالي.

المحور السادس

أزمة المديونية والتقويم الهيكلي — حين اصطدم الطموح بحدود التمويل

دخل المغرب النصف الثاني من سبعينيات القرن العشرين بطموح كبير لبناء دولة حديثة: توسعت مشاريع السدود والطرق والمؤسسات العمومية، وارتفع الإنفاق على التعليم والإدارة والتجهيزات، وتحملت الدولة نفقات استرجاع الأقاليم الجنوبية والدفاع عنها وتنميتها.

أعان ارتفاع أسعار الفوسفاط سنة 1974 على تمويل جزء من هذه الطموحات، وبدا حينا أن المورد الرئيسي للمغرب قادر على توفير ما يلزم لتسريع التنمية. لكن السعر لم يحافظ على مستواه المرتفع، بينما ظلت المشاريع التي بدأتها الدولة تحتاج إلى تمويل مستمر.

وجد المغرب نفسه أمام معادلة صعبة: مداخيل مؤقتة أخذت تتراجع، ونفقات دائمة أخذت ترتفع.

> **وجد المغرب نفسه أمام معادلة صعبة: مداخيل مؤقتة أخذت تتراجع، ونفقات دائمة أخذت ترتفع.**

عندما تراجعت المداخيل وبقيت الالتزامات

بنت الدولة طرقا وسدودا ومصانع، ووسعت الإدارة والخدمات العمومية، ودعمت أسعار عدد من المواد الأساسية. ولهذه النفقات أهداف اقتصادية واجتماعية واضحة، لكن جزءا متزايدا منها صار يمول بالاقتراض.

وازدادت الصعوبات مع ارتفاع أسعار النفط، لأن المغرب يستورد معظم حاجاته من الطاقة، فصارت البلاد تدفع أكثر مقابل الوقود والآلات والمواد التي تحتاجها، دون أن ترتفع صادراتها بالسرعة نفسها.

وزادت سنوات الجفاف في مطلع الثمانينيات الوضع تعقيدا: تراجع الإنتاج الفلاحي، وارتفعت الحاجة إلى استيراد الغذاء، وانخفض دخل كثير من الأسر القروية. وكما رأينا سابقا، فضعف الموسم الفلاحي في المغرب لا يبقى داخل القرية، بل ينتقل إلى النقل والتجارة والصناعة والاستهلاك والمالية العمومية.

كما ارتفعت أسعار الفائدة في الأسواق الدولية، فصار سداد القروض القديمة أكثر كلفة. ولم تعد المشكلة الحصول على قرض جديد فحسب، بل توفير العملة الأجنبية لدفع فوائد الديون واستيراد النفط والقمح والمعدات في آن واحد.

بلغ عجز الميزانية والحساب الخارجي مستويات مرتفعة في مطلع الثمانينيات، وبحلول سنة 1983 عجز المغرب عن الاستمرار في سداد التزاماته بالطريقة السابقة. لم يعد ممكنا تمويل النمو بمزيد من الاقتراض دون تغيير عميق في إدارة الاقتصاد.

وهنا انتهت مرحلة كان سؤالها: كم مشروعا جديدا تبني الدولة؟ وبدأت مرحلة سؤالها: كيف تحافظ الدولة على توازنها المالي؟

> **وبدأت مرحلة سؤالها: كيف تحافظ الدولة على توازنها المالي؟**

الملك الحسن الثاني أمام قرار صعب

وجد الملك الراحل الحسن الثاني، رحمه الله، نفسه أمام أصعب القرارات الاقتصادية في عهده؛ فقد كان عليه أن يختار بين الاستمرار في الإنفاق حتى تعجز الدولة عن الوفاء بالتزاماتها، وقبول إصلاحات قاسية تفرض تخفيض النفقات وتغيير سياسات اعتادها المجتمع.

لم يكن اللجوء إلى صندوق النقد الدولي والبنك الدولي مريحا، لأنه يعني التفاوض مع مؤسسات خارجية حول الميزانية والأسعار والتجارة والمؤسسات العمومية؛ لكنه صار في ظل الأزمة وسيلة للتمويل وإعادة جدولة الديون واسترجاع ثقة المقرضين.

ومنذ صيف 1983، دخل المغرب برنامجا للتثبيت المالي والتقويم الهيكلي، هدفه الأول منع الانهيار المالي، ثم إعادة تنظيم الاقتصاد حتى ينفق في حدود موارده، ويصدر أكثر، ويقل اعتماده على الاقتراض.

وافق الحسن الثاني على هذا التحول، لكنه حاول صون سلطة الدولة والاستقرار السياسي والاجتماعي؛ فلم تطبق الإصلاحات كلها دفعة واحدة، بل على مراحل امتدت سنوات، وكانت بعض القرارات تخفف أو تؤجل حين تشتد كلفتها الاجتماعية.

كان ذلك انتقالا من دولة تقود التوسع الاقتصادي بالإنفاق إلى دولة تضبط نفقاتها وتفتح مساحة أكبر للسوق والقطاع الخاص.

> **كان ذلك انتقالا من دولة تقود التوسع الاقتصادي بالإنفاق إلى دولة تضبط نفقاتها وتفتح مساحة أكبر للسوق والقطاع الخاص.**

ماذا يعني التقويم الهيكلي؟

يبدو تعبير «التقويم الهيكلي» معقدا، لكنه يعني في جوهره أن الدولة لم تعد تقدر على الاستمرار بالطريقة نفسها، وأن عليها تغيير طريقة الإنفاق والإنتاج والتجارة.

شملت الإصلاحات تقليص عجز الميزانية، والحد من نمو النفقات العمومية، ومراجعة دعم بعض المواد، وإصلاح المؤسسات العمومية، وتشجيع الصادرات، وتخفيف القيود على التجارة، ومنح القطاع الخاص دورا أكبر.

كما عدل سعر الدرهم على مراحل لجعل الصادرات المغربية أقدر على المنافسة وتقليل الإقبال على الواردات؛ فإذا غلت السلع المستوردة انخفض استهلاكها المفترض، وصارت المنتجات المغربية أرخص أمام المشتري الأجنبي.

لكن تخفيض قيمة العملة ليس حلا مجانيا؛ فالمغرب يستورد الطاقة والآلات والمواد الأولية، فترتفع كلفة هذه الواردات حين تنخفض قيمة الدرهم. وقد تتحسن قدرة المصدر، بينما ترتفع فاتورة المصنع الذي يستعمل معدات ومواد من الخارج.

وهذا مثال على حقيقة اقتصادية كثيرا ما تغيب عن النقاش العام: القرار الذي يفيد قطاعا قد يضر آخر، ولا سياسة اقتصادية بلا كلفة. ومهمة الدولة ليست قرارا يرضي الجميع — وذلك مستحيل — بل قرار يحقق أكبر منفعة ممكنة مع حماية الأكثر تضررا.

> **ومهمة الدولة ليست قرارا يرضي الجميع — وذلك مستحيل — بل قرار يحقق أكبر منفعة ممكنة مع حماية الأكثر تضررا.**

تخفيض الدعم وارتفاع الأسعار

كان إصلاح صندوق المقاصة ودعم المواد الأساسية من أكثر الملفات حساسية؛ فقد أبقى الدعم أسعار الخبز والسكر والزيت وغيرها في متناول الأسر، لكنه كان يكلف الميزانية مبالغ متزايدة.

رأت المؤسسات المالية الدولية أن الدعم الواسع يثقل ميزانية الدولة وأن الغني والفقير يستفيدان منه معا. ومحاسبيا كان للكلام منطقه: لماذا تدعم الدولة السلعة للناس كافة بدل توجيه المساعدة إلى المحتاج؟

لكن الانتقال من دعم الأسعار إلى دعم الأسر لم يكن سهلا في زمن بلا قواعد بيانات اجتماعية دقيقة ولا وسائل رقمية لمعرفة دخل كل أسرة؛ فتخفيض الدعم ينعكس فورا على ثمن المواد، بينما يحتاج نظام الحماية البديل إلى وقت وإدارة قوية.

لهذا شعر المواطن البسيط بأن الإصلاح يطلب منه التضحية قبل أن يمنحه الحماية؛ فالموظف الصغير والعامل والأسرة محدودة الدخل لم يكونوا مسؤولين عن الديون ولا اختيارات الاستثمار، لكنهم واجهوا ارتفاع الأسعار وتراجع فرص التوظيف وضعف الخدمات.

لهذا شعر المواطن البسيط بأن الإصلاح يطلب منه التضحية قبل أن يمنحه الحماية؛ فالموظف الصغير والعامل والأسرة محدودة الدخل لم يكونوا مسؤولين عن الديون ولا اختيارات الاستثمار، لكنهم واجهوا ارتفاع الأسعار وتراجع فرص التوظيف وضعف الخدمات.

الشارع يعبر عن الكلفة الاجتماعية

وسبقت أزمة 1983 توترات اجتماعية واضحة؛ ففي يونيو 1981، شهدت الدار البيضاء إضرابا عاما واحتجاجات واسعة عقب ارتفاع أسعار مواد أساسية، وانتهت بمواجهات مؤلمة واعتقالات وخسائر بشرية اختلفت الروايات في عددها.

وفي يناير 1984، اندلعت احتجاجات في عدد من المدن، وبرزت بقوة في مدن الشمال كالناظور والحسيمة وتطوان والقصر الكبير، اجتمعت فيها مطالب التلاميذ والطلبة مع غضب اجتماعي أوسع بسبب الغلاء والبطالة والإجراءات الاقتصادية.

لا تختزل هذه الأحداث في سبب واحد، لكنها كشفت أن أرقام الميزانية تتحول في الشارع إلى خبز وأجرة ومدرسة وفرصة عمل. فقد تنجح الحكومة في تخفيض العجز، لكنها تفقد الثقة إن لم تشرح للناس لماذا يدفعون الثمن وكيف تتحسن حياتهم بعده.

تعاملت الدولة مع الاحتجاجات بمنطق أمني قوي، لكنها أدركت أيضا أن الإصلاح الاقتصادي لا يتجاهل التوازن الاجتماعي؛ فتراجعت عن بعض الزيادات أو خففتها، واستمر تنفيذ البرنامج بحذر أكبر.

حافظ الملك الحسن الثاني على استقرار الدولة في مرحلة إقليمية ودولية مضطربة، لكن لهذا الاستقرار كلفة سياسية واجتماعية. وينبغي عند دراسة المرحلة أن نرى الجانبين معا: دولة تجنبت الإفلاس والانهيار، ومجتمع تحمل جانبا ثقيلا من عملية الإنقاذ.

> **وينبغي عند دراسة المرحلة أن نرى الجانبين معا: دولة تجنبت الإفلاس والانهيار، ومجتمع تحمل جانبا ثقيلا من عملية الإنقاذ.**

الدولة تنسحب من بعض الأدوار

قبل الأزمة، كانت الدولة تنشئ المؤسسات وتوظف أعدادا كبيرة وتدعم الأسعار وتمول مشاريع متنوعة؛ وبعد بدء التقويم، صارت مطالبة بالتركيز على الوظائف الأساسية وتقليل تدخلها المباشر في بعض الأنشطة.

تراجع الاستثمار العمومي في عدد من المجالات، وتباطأ التوظيف في الإدارة، وبدأ إصلاح المقاولات العمومية التي تحقق خسائر أو تعتمد على دعم الخزينة، واتجه المغرب تدريجيا نحو تحرير الأسعار والتجارة والتمويل.

كان المنطق أن الدولة ينبغي ألا تدير فندقا أو مصنعا أو نشاطا تجاريا يقدر القطاع الخاص على إدارته، وأن تركز على التعليم والصحة والقضاء والبنية التحتية وحماية المنافسة.

يبدو المبدأ مقنعا، لكن تطبيقه يطرح سؤالا أساسيا: هل ثمة قطاع خاص قادر فعلا على الاستثمار والمنافسة، أم أن انسحاب الدولة سيقتصر على نقل الأصول إلى عدد محدود من أصحاب المال؟

فالانتقال إلى اقتصاد السوق لا ينجح بمجرد انسحاب الدولة؛ يحتاج إلى قضاء تجاري سريع، ومنافسة تمنع الاحتكار، وبنوك تمول المشاريع الجيدة، وإدارة لا تميز بين مستثمر وآخر، ومعلومات متاحة للجميع.

وإذا غابت هذه الشروط، تحولت الخصخصة من وسيلة لتحسين الكفاءة إلى مجرد تغيير لاسم المالك.

> **وإذا غابت هذه الشروط، تحولت الخصخصة من وسيلة لتحسين الكفاءة إلى مجرد تغيير لاسم المالك.**

إصلاح الضرائب والمال والتجارة

لم يقتصر التقويم على تقليص النفقات؛ فقد حدث المغرب أيضا النظام الضريبي والمالي، وأعاد تنظيم التجارة الخارجية، بهدف توسيع موارد الدولة، وتبسيط الضرائب، وتحسين عمل المصارف، وربط الأسعار المحلية بالسوق بدرجة أكبر.

أعانت هذه الإصلاحات على توضيح الحسابات العمومية وتقليل بعض الاختلالات التي تراكمت في مرحلة التوسع، ودفعت المقاولات إلى التفكير أكثر في التصدير والكلفة والإنتاجية، إذ لم تعد تعتمد بالدرجة نفسها على الحماية والدعم.

لكن فتح الاقتصاد أمام المنافسة كان صعبا على مقاولات نشأت داخل سوق محمية؛ فالشركة التي اعتادت بيع منتجها بلا منافس قوي تجد نفسها فجأة أمام سلعة أجنبية أجود أو أرخص.

والحماية قد تمنح الشركة وقتا للتعلم، لكنها قد تكسلها إن طالت؛ والمنافسة قد تدفعها إلى التطور، لكنها قد تقتلها إن فتح السوق قبل أن تنال التمويل والتكوين والتكنولوجيا التي تحتاجها.

لهذا لا ينبغي أن يكون السؤال: هل نحمي المقاولة أم نفتح السوق؟ بل: كيف نستعمل الحماية مدة محددة حتى تبني المقاولة قدرتها، ثم نعرضها للمنافسة تدريجيا؟

لهذا لا ينبغي أن يكون السؤال: هل نحمي المقاولة أم نفتح السوق؟ بل: كيف نستعمل الحماية مدة محددة حتى تبني المقاولة قدرتها، ثم نعرضها للمنافسة تدريجيا؟

ماذا حقق البرنامج؟

أعان التقويم الهيكلي المغرب على تجنب التوقف عن سداد ديونه، وخفض عجز الميزانية والحساب الخارجي، وتحسين إدارة المالية العمومية. واستعاد الاقتصاد قدرا من ثقة المقرضين والشركاء، وتهيأت البلاد لمرحلة أوسع من الانفتاح والاستثمار الخاص.

وتعلمت الإدارة المغربية الانضباط في الإنفاق، وربط المشاريع بقدرة الدولة على تمويلها، وألا تعامل الاقتراض كأنه دخل دائم؛ وهي دروس مهمة بعد تجربة السبعينيات.

لكن النتائج لم تكن إيجابية بالكامل؛ فقد ظل النمو متقلبا متأثرا بالمطر، ولم تتحول الإصلاحات بسرعة إلى صناعة قوية أو وظائف كافية. كما أبطأ ضغط الميزانية الاستثمار في التعليم والصحة والتجهيزات الاجتماعية في فترة يتزايد فيها عدد السكان وحاجاتهم.

تحسنت التوازنات المالية، لكن البطالة والفقر والتفاوت بين المناطق ظلت قائمة. ووجد شباب متعلم أن الدولة لم تعد تقدر على توظيفهم كما كانت، والقطاع الخاص لم يكبر بعد بما يكفي لاستيعابهم.

وتلخص المشكلة في عبارة بسيطة: عالج المغرب جانبا مهما من أزمة الدولة المالية، لكنه لم يعالج بالسرعة نفسها أزمة المواطن الاجتماعية.

> **وتلخص المشكلة في عبارة بسيطة: عالج المغرب جانبا مهما من أزمة الدولة المالية، لكنه لم يعالج بالسرعة نفسها أزمة المواطن الاجتماعية.**

الاستقرار المالي ليس التنمية كلها

كان التقويم ضروريا لأن الدولة لا تستطيع إنفاق ما لا تملك؛ وإذا فقدت القدرة على سداد ديونها وتمويل وارداتها، كان الفقراء أول من يدفع الثمن.

لكن التوازن المالي ليس غاية في ذاته؛ فالميزانية المتوازنة لا تكفي إن بقي الطفل خارج المدرسة، والمريض بعيدا عن العلاج، والشاب بلا عمل، والمقاول بلا تمويل.

والاقتصاد يشبه المقاولة هنا: قد تنقذ الشركة من الإفلاس بتقليص المصاريف، لكنك لا تبني مستقبلها بالتقليص وحده. بعد وقف الخسائر لا بد أن تستثمر في منتج جديد، وفريق أفضل، وسوق أوسع؛ وإن قضيت سنوات لا تفعل سوى خفض النفقات، استقرت حساباتها واختفى نشاطها تدريجيا.

وهذا ما كان على المغرب أن يفعله بعد التقويم: الانتقال من إنقاذ التوازنات إلى بناء مصادر جديدة للنمو. وبدأ هذا التحول في التسعينيات، حين اتجهت الدولة نحو الخصخصة، وتشجيع الاستثمار، والانفتاح التجاري، وإصلاح القوانين، مع عودة الاهتمام تدريجيا بالعالم القروي والخدمات الأساسية.

كانت البلاد تخرج من اقتصاد تقوده الدولة على نطاق واسع، لكنها لم تبلغ بعد اقتصاد سوق قويا منظما؛ وبين النموذجين بدأت مرحلة جديدة في أواخر عهد الملك الحسن الثاني.

كانت البلاد تخرج من اقتصاد تقوده الدولة على نطاق واسع، لكنها لم تبلغ بعد اقتصاد سوق قويا منظما؛ وبين النموذجين بدأت مرحلة جديدة في أواخر عهد الملك الحسن الثاني.

المحور السابع

الإصلاح والانفتاح في أواخر عهد الحسن الثاني — اقتصاد يستعد لمرحلة جديدة

مع مطلع التسعينيات، كان المغرب قد قطع الجزء الأصعب من برنامج التقويم الهيكلي: تحسنت بعض التوازنات المالية، وصارت الدولة أكثر حذرا في الاقتراض والإنفاق، لكن الاقتصاد ظل يعاني ضعف النمو وارتفاع البطالة وتأثر الفلاحة بالمطر.

أدرك الملك الراحل الحسن الثاني، رحمه الله، أن صون الاستقرار المالي لا يكفي، وأن المغرب يحتاج إلى مرحلة ثانية من الإصلاح: تجذب الاستثمار، وتوسع دور القطاع الخاص، وتربط البلاد بالاقتصاد العالمي ربطا أقوى.

لم يكن ذلك تخليا كاملا عن الدولة، بل إعادة تعريف لدورها؛ فبعدما كانت مالكة ومسيرة لكثير من الأنشطة، أخذت تتجه نحو التنظيم والمراقبة وإنشاء البنية التحتية، مع فتح مجالات أوسع للمقاولة والاستثمار الخاص.

لم يكن ذلك تخليا كاملا عن الدولة، بل إعادة تعريف لدورها؛ فبعدما كانت مالكة ومسيرة لكثير من الأنشطة، أخذت تتجه نحو التنظيم والمراقبة وإنشاء البنية التحتية، مع فتح مجالات أوسع للمقاولة والاستثمار الخاص.

الخصخصة: لماذا تبيع الدولة مؤسساتها؟

أقر الإطار القانوني للخصخصة في أواخر الثمانينيات ومطلع التسعينيات، وانطلقت العمليات فعليا سنة 1993، فشملت مؤسسات وفنادق وشركات في الصناعة والخدمات والمال.

كان للخصخصة عدة أهداف: موارد تخفف ضغط الدين والميزانية، والتخلص من مؤسسات لا تديرها الدولة بكفاءة، وجذب مستثمرين يملكون رأس المال والخبرة، وتنشيط سوق المال.

كان المنطق بسيطا: إن أدار المستثمر الخاص مصنعا أو فندقا على نحو أفضل، فلماذا تستمر الدولة في تحمل خسائره؟ ولماذا لا توجه أموالها إلى المدرسة والمستشفى والطريق؟

حقق البرنامج مداخيل للخزينة، ونقل عددا من المؤسسات إلى القطاع الخاص، وأسهم في توسيع البورصة وظهور مستثمرين ومجموعات اقتصادية جديدة. وبحلول منتصف التسعينيات، كانت عشرات المؤسسات والمنشآت المدرجة فيه قد انتقلت كليا أو جزئيا إلى الملكية الخاصة.

لكن الخصخصة أثارت الأسئلة نفسها التي أثارتها المغربة قبل عشرين سنة: من يقدر على الشراء؟ وكيف يحدد الثمن؟ وهل يفضي انتقال الملكية إلى منافسة أكبر أم إلى مزيد من تركيز الثروة؟

فإذا بيعت مؤسسة عمومية داخل سوق لا تسمح بدخول منافسين جدد، انتقل الاحتكار من الدولة إلى القطاع الخاص؛ وقد يتحسن حساب المؤسسة دون أن يفيد المستهلك من سعر أفضل أو خدمة أجود.

فالمشكلة إذن ليست في الخصخصة وحدها، بل في القواعد المحيطة بها: بيع شفاف، ومعلومات متساوية للجميع، وخضوع المؤسسة بعد البيع للمنافسة والمراقبة، وألا تتحول علاقتها بالدولة إلى امتياز دائم.

وفي المقاولة فرق كبير بين رجل أعمال يشتري مؤسسة ليطورها، فيستثمر في معداتها وموظفيها وأسواقها، ومن يشتري أصلا جاهزا لأنه يعرف مسبقا أنه محمي من المنافسة: الأول يخلق قيمة، والثاني قد يكتفي بتحويل قربه من القرار إلى ربح.

نهاية مرحلة المغربة وبداية منطق جديد

وفي سنة 1993، ألغى المغرب القيود الأساسية المرتبطة بقانون المغربة، في قرار يعكس تغيرا واضحا في التفكير الاقتصادي.

ففي السبعينيات كانت الأولوية نقل ملكية جزء من الاقتصاد من الأجانب إلى المغاربة، وفي التسعينيات صارت الأولوية جذب الاستثمار أيا كانت جنسية صاحبه، ما دام يعمل داخل القانون ويسهم في الإنتاج والتشغيل.

لم يكن ذلك اعترافا بفشل فكرة رأس المال الوطني، بل إدراكا أن الاقتصاد المغربي لا ينمو بأمواله وخبرته وحدهما؛ فقد صارت التكنولوجيا والأسواق وسلاسل الإنتاج عابرة للحدود، وأخذت الدول تتنافس على جذب المصانع والاستثمارات.

غير أن فتح الباب لرأس المال الأجنبي لا يضمن وحده التنمية؛ فقد يأتي المستثمر لاستغلال سوق محلية محمية أو يد عاملة رخيصة، ثم يرحل حين يجد مكانا أقل كلفة. لذلك يجب أن يكون الهدف أكبر من إدخال الأموال: نقل المعرفة، وتكوين العمال والمهندسين، وربط الشركة بموردين مغاربة، وزيادة الصادرات والقيمة المضافة.

فالاستثمار الأجنبي الجيد لا يترك مصنعا فحسب، بل قدرة وطنية تبقى حتى إن تغير المستثمر.

> **فالاستثمار الأجنبي الجيد لا يترك مصنعا فحسب، بل قدرة وطنية تبقى حتى إن تغير المستثمر.**

ميثاق الاستثمار وإصلاح بيئة الأعمال

صدر ميثاق الاستثمار سنة 1995 ليقدم إطارا جديدا للمستثمرين المغاربة والأجانب، بتبسيط الحوافز وتقليل بعض الأعباء وتشجيع إنشاء المشاريع.

كما عرف النظام البنكي والمالي إصلاحات لتحديث عمل المصارف، وتنظيم الائتمان، وتطوير سوق الرساميل؛ وأولى المغرب اهتماما أكبر بالقوانين التجارية والمحاسبة وحقوق المستثمرين.

كان هذا التحول ضروريا، لأن المستثمر لا يقرر بناء على الإعفاء الضريبي وحده؛ إنه يسأل أيضا: هل العقد محترم؟ كم تستغرق الرخصة؟ هل يحول أرباحه؟ هل يجد التمويل؟ وهل يلجأ إلى القضاء عند النزاع؟

وتحسنت جوانب من البيئة القانونية والمالية، لكن الإدارة ظلت ثقيلة في حالات كثيرة، واستمرت الشكوى من تعدد الإجراءات وبطء القرار وتفاوت الوصول إلى المعلومة والتمويل.

كانت ثمة دولتان داخل الدولة الاقتصادية: دولة تكتب قوانين حديثة لجذب الاستثمار، وإدارة يومية تجعل تنفيذها بطيئا معقدا. وهذه الفجوة بين النص والتطبيق ستظل من أكبر تحديات الاقتصاد المغربي.

> **وهذه الفجوة بين النص والتطبيق ستظل من أكبر تحديات الاقتصاد المغربي.**

المغرب يدخل مرحلة الانفتاح التجاري

لم يعد المغرب في التسعينيات ينظر إلى السوق الوطنية وحدها، بل أخذ يهيئ نفسه للاندماج في سوق أوسع.

في 15 أبريل 1994، احتضنت مراكش توقيع الاتفاق الذي أنشأ منظمة التجارة العالمية، وحمل اختيارها مكانا لهذا الحدث دلالة قوية على رغبة المغرب في الاندماج في النظام التجاري الدولي.

لم يكن الانضمام إلى هذا النظام مجرد حضور سياسي، بل التزام قواعد للتجارة والجمارك والخدمات والملكية الفكرية وتسوية النزاعات. وصار على الاقتصاد المغربي أن يستعد لمنافسة أقوى، مقابل فرص أوسع للوصول إلى الأسواق.

وفي سنة 1996، وقع المغرب اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي لإقامة منطقة تبادل حر تدريجيا. ولم يدخل حيز التنفيذ إلا سنة 2000، بعد وفاة الملك الحسن الثاني، لكن التفاوض عليه وتوقيعه كانا من أبرز اختيارات نهاية عهده.

كان الارتباط بأوروبا مفهوما بحكم الجغرافيا والتاريخ وحجم التجارة؛ فالسوق الأوروبية منفذ طبيعي للمنتجات المغربية، ومصدر مهم للاستثمار والتكنولوجيا والسياح وتحويلات المهاجرين.

لكن الاتفاق حمل تحديا واضحا: ماذا يحدث للمصنع المغربي حين تنخفض الرسوم التي تحميه من المنتج الأوروبي؟

كان على المقاولات أن ترفع الجودة وتخفض التكلفة وتحسن الإدارة، ولم يكن ذلك ممكنا للجميع بالسرعة نفسها: فالمؤسسات الكبيرة استثمرت واستعدت على نحو أفضل، بينما ظلت مقاولات صغيرة كثيرة ضعيفة التمويل والتكنولوجيا.

فتح المغرب بابه لسوق أكبر، لكنه دخلها من موقع اقتصادي غير متكافئ؛ والفرصة الحقيقية كانت استعمال العلاقة مع أوروبا لتطوير الإنتاج المغربي، لا الاكتفاء باستيراد السلع الأوروبية وتصدير منتجات محدودة القيمة.

من البنية الكبرى إلى حاجات القرية

ركزت سياسة الدولة عقودا على المشاريع الكبرى: السدود والطرق والموانئ والمؤسسات الصناعية. لكن أواخر عهد الحسن الثاني شهدت اعترافا أوضح بأن التنمية لا تقاس بالمشروعات الكبيرة وحدها.

ففي قرى كثيرة، ظلت الأسر بلا كهرباء ولا ماء صالح للشرب ولا طريق قريب؛ يقطع الطفل مسافة طويلة إلى المدرسة، وينتظر المريض وسيلة نقل، ويجد الفلاح صعوبة في إيصال محصوله إلى السوق.

أطلق سنة 1995 برنامج تزويد السكان القرويين بالماء الصالح للشرب، المعروف اختصارا بـ«باجر»، وفي الفترة نفسها أقر برنامج الكهربة القروية الشاملة الذي دخل التنفيذ سنة 1996، وتوسعت برامج الطرق القروية وفك العزلة.

وكانت هذه البرامج تحولا مهما في فهم البنية التحتية؛ فالكهرباء في القرية ليست مصباحا فحسب، بل مضخة ماء، وثلاجة تحفظ الدواء والحليب، وورشة صغيرة، وتلفاز يربط الأسرة بالعالم، وباب لأنشطة جديدة.

والطريق ليست إسفلتا فحسب؛ فهي تخفض كلفة نقل المحصول، وتقرب المعلم والطبيب، وتجعل المستثمر يفكر في منطقة كان يعدها بعيدة.

أما الماء الصالح للشرب فيعني صحة أفضل، ووقتا أقل تقضيه النساء والأطفال في جلبه، واستقرارا أكبر للأسر.

جاءت النتائج الكبرى لهذه البرامج في السنوات التالية، في عهد الملك محمد السادس، لكن قرار إطلاقها في أواخر عهد الحسن الثاني شكل الأساس الذي بني عليه التوسع اللاحق.

وهنا تظهر مجددا طبيعة المشاريع الوطنية: يبدأها عهد ويجني ثمارها عهد آخر؛ ومن الخطأ نسبة كل نتيجة إلى لحظة ظهورها وحدها، لأن ما نراه اليوم قد يكون ثمرة قرار اتخذ قبل سنوات طويلة.

محاولة تصحيح الجانب الاجتماعي

كشفت سنوات التقويم الهيكلي أن ضبط الميزانية قد يتحقق على حساب الاستثمار الاجتماعي إن غابت الرؤية المتوازنة؛ ولهذا عادت قضايا التعليم والصحة والسكن والفقر والعالم القروي إلى الواجهة في التسعينيات.

لم تكن الموارد كافية لحل جميع المشكلات، وظل النمو متقلبا. ومع ذلك، صار واضحا أن الاستقرار الطويل لا يقوم على الأمن والمالية العمومية وحدهما، بل يحتاج إلى مواطن يشعر بأن له نصيبا في التنمية.

في أواخر عهد الحسن الثاني، كان المغرب قد حقق تقدما في بناء الدولة والبنية الأساسية، لكنه ظل يعاني أمية مرتفعة، وفوارق كبيرة بين المدينة والقرية، وبطالة في صفوف الشباب، وضعفا في جودة التعليم والصحة.

وأظهر تقرير لاحق عن خمسين سنة من التنمية البشرية أن البلاد راكمت إنجازات مهمة، لكنها أضاعت فرصا بسبب بطء إصلاح التعليم وضعف إدماج النساء والفوارق الاجتماعية والمجالية.

كان الملك الراحل يدرك في سنواته الأخيرة أن الدولة التي نجحت في بناء السدود والمؤسسات تحتاج إلى استثمار أقوى في الإنسان؛ ولذلك حملت المرحلة الأخيرة من عهده بدايات تحول من العناية بالبنية الاقتصادية وحدها إلى الجمع بينها وبين البعد الاجتماعي.

> **كان الملك الراحل يدرك في سنواته الأخيرة أن الدولة التي نجحت في بناء السدود والمؤسسات تحتاج إلى استثمار أقوى في الإنسان؛ ولذلك حملت المرحلة الأخيرة من عهده بدايات تحول من العناية بالبنية الاقتصادية وحدها إلى الجمع بينها وبين البعد الاجتماعي.**

حكومة التناوب: انتقال سياسي له معنى اقتصادي

في فبراير 1998، عين الملك الحسن الثاني عبد الرحمن اليوسفي، أحد أبرز قادة المعارضة التاريخية، وزيرا أول، وكلفه بتشكيل حكومة التناوب.

لم يكن الحدث سياسيا فحسب، بل ذا دلالة اقتصادية ومؤسساتية؛ فقد أظهر أن المغرب قادر على نقل مسؤولية الحكومة إلى المعارضة سلميا، وأن الخلاف السياسي لا يعني هدم الدولة ولا تغيير قواعد الاقتصاد بين ليلة وضحاها.

تحتاج المقاولة إلى قواعد مستقرة، ويحتاج المستثمر إلى يقين أن العقود والمؤسسات ستستمر حتى حين تتغير الحكومة. ومن هذه الزاوية، أسهم التناوب في تقديم صورة بلد يستعد لانتقال منظم، ويقدر على إدخال قوى سياسية جديدة إلى تدبير الشأن العام.

احتفظ الملك بصلاحيات واسعة وبالإشراف على الملفات الاستراتيجية، لكن تكليف اليوسفي فتح مساحة جديدة للحكومة والأحزاب، وربط الإصلاح الاقتصادي بإصلاح الإدارة والمجتمع والمؤسسات.

وكان التناوب أيضا جزءا من إعداد انتقال الحكم نفسه؛ فقد أراد الحسن الثاني أن يترك دولة مستقرة، وحكومة تضم معارضة الأمس، ومؤسسات قادرة على مواصلة العمل حين يأتي العهد الجديد.

وكان التناوب أيضا جزءا من إعداد انتقال الحكم نفسه؛ فقد أراد الحسن الثاني أن يترك دولة مستقرة، وحكومة تضم معارضة الأمس، ومؤسسات قادرة على مواصلة العمل حين يأتي العهد الجديد.

حصيلة ثمانية وثلاثين عاما من الحكم

عندما تولى الحسن الثاني العرش سنة 1961، كان المغرب حديث الاستقلال، ضعيف الأطر، محدود الصناعة، رهين المطر وعدد قليل من الصادرات، والدولة ما تزال تبني إدارتها وعملتها ومؤسساتها.

وعند نهاية عهده، كان المغرب قد تغير تغيرا عميقا: شبكة واسعة من السدود، ومؤسسات عمومية وطنية، وصناعة فوسفاطية أكثر تطورا، وقطاع خاص مغربي، ونظام بنكي ومالي أوسع، وبنية تحتية أكثر تقدما، وعلاقات اقتصادية دولية متعددة.

قاد الملك الراحل سياسة السدود، ودعم تثمين الفوسفاط، وأطلق المغربة، وبنى مؤسسات الدولة، ثم قبل التحول الصعب نحو التقويم والخصخصة والانفتاح حين تغيرت الظروف. وفي سنواته الأخيرة، أطلق برامج الماء والكهرباء في العالم القروي، ووقع اختيارات تجارية سترسم جانبا من مستقبل الاقتصاد، ومهد للتناوب الحكومي والانتقال السياسي.

لكن الإرث لم يكن مكتملا: ظل النمو ضعيفا متقلبا، والاقتصاد متأثرا بالجفاف وبالسوق الأوروبية، ولم توفر الصناعة وظائف كافية، وظلت المقاولات الصغيرة تعاني التمويل والإدارة، واستمرت الفوارق بين الجهات والقرى والمدن.

وظل التعليم من أكبر مواطن الضعف؛ فقد وسع المغرب الالتحاق بالمدرسة، لكنه لم يضمن بالقدر نفسه الجودة وربط التكوين بالاقتصاد. واستمرت الأمية والفقر والبطالة في إضعاف قدرة المجتمع على الاستفادة الكاملة من البنية التي بنتها الدولة.

لذلك لا يختصر عهد الحسن الثاني في حكم واحد: كان عهد بناء الدولة وترسيخ وحدتها، وعهد المشاريع الكبرى، وعهد الأزمات والديون والتفاوتات الاجتماعية معا. انتقل فيه المغرب من اقتصاد خرج لتوه من الحماية إلى اقتصاد أكثر استقلالا وانفتاحا، لكنه لم يبلغ بعد القوة الإنتاجية التي يطمح إليها.

يوم انتهى عهد وبدأت مسؤولية جديدة

في 23 يوليوز 1999، توفي الملك الحسن الثاني بعد 38 عاما من الحكم. خرج المغاربة لتوديعه مدركين أن الرجل الذي رافق معظم سنوات الاستقلال الأولى ترك دولة تختلف كثيرا عن التي تسلمها.

ترك لخلفه مؤسسات قائمة، وبنية تحتية واسعة، وعلاقات دولية مستقرة، وبرامج أخذت تصل إلى القرى، واقتصادا تجاوز خطر الإفلاس وصار أكثر انفتاحا على الاستثمار والتجارة.

لكنه ترك أيضا ملفات ثقيلة: الفقر، والبطالة، والتعليم، والصحة، والسكن، والفوارق المجالية، وضعف الصناعة، وتعقيد الإدارة. وكانت المهمة الجديدة تحويل الاستقرار والبنية المبنية إلى تنمية يشعر بها المواطن في حياته اليومية.

هنا تنتهي مرحلة من التاريخ الاقتصادي المغربي؛ فمرحلة الملك الحسن الثاني كانت مرحلة بناء أدوات الدولة، وحماية استمراريتها، وتجريب تدخلها الواسع، ثم تصحيح مسارها والانفتاح التدريجي على السوق والعالم.

أما المرحلة التالية، فتبدأ باعتلاء الملك محمد السادس العرش سنة 1999، ومع سؤال جديد: كيف ننقل المغرب من دولة بنت مؤسساتها وبنيتها الأساسية إلى دولة تجعل التنمية البشرية والاستثمار والصناعة والاندماج الاجتماعي محركات لاقتصاد القرن الحادي والعشرين؟

أما المرحلة التالية، فتبدأ باعتلاء الملك محمد السادس العرش سنة 1999، ومع سؤال جديد: كيف ننقل المغرب من دولة بنت مؤسساتها وبنيتها الأساسية إلى دولة تجعل التنمية البشرية والاستثمار والصناعة والاندماج الاجتماعي محركات لاقتصاد القرن الحادي والعشرين؟

المحور الثامن

بداية عهد الملك محمد السادس — الإنسان والأرض في قلب التنمية

عندما اعتلى الملك محمد السادس، حفظه الله، العرش في يوليوز 1999، لم يكن المغرب يبدأ من الصفر؛ فقد ورث دولة مستقرة، ومؤسسات قائمة، وشبكة مهمة من السدود والطرق والمرافق، واقتصادا أخذ ينفتح على التجارة والاستثمار. لكنه ورث أيضا تحديات اجتماعية ثقيلة: الفقر والأمية والبطالة، والفوارق بين المدن والقرى، وضعف التعليم والصحة، وتعقيد الإدارة، واقتصادا لا يخلق فرص العمل بالسرعة الكافية.

كان السؤال في بداية العهد الجديد: هل يكفي الاستمرار في بناء المنشآت وتحقيق التوازنات المالية، أم يحتاج المغرب إلى مفهوم أوسع للتنمية يجعل المواطن غايتها الأساسية؟

جاء الجواب برؤية ملكية جمعت بين الاستمرار والتجديد: استمرت الدولة في المشاريع الكبرى وحماية الاستقرار والانفتاح على الخارج، لكنها منحت بعدا أقوى للتنمية البشرية والاجتماعية، وربطت الاستثمار بالبنية التحتية والصناعة ومحاربة الفقر وفك العزلة.

لم يكن المطلوب هدم ما تحقق في عهد الملك الحسن الثاني، بل البناء عليه وتطويره؛ فالسدود والمؤسسات والاستقرار المالي قواعد ضرورية، لكن القاعدة لا تصير تنمية حقيقية إلا حين يشعر المواطن بنتائجها في عمله ودخله ومدرسته ومستشفاه وقريته.

مفهوم جديد للسلطة والتنمية

منذ سنواته الأولى في الحكم، قدم الملك محمد السادس تصورا يقوم على قرب الدولة من المواطن، وربط المسؤولية بالخدمة والنتائج؛ فلم يعد نجاح الإدارة يقاس بمدى تطبيقها التعليمات فحسب، بل بقدرتها على حل مشكلات الناس وتسهيل حياتهم.

وكان لهذا التوجه أثر اقتصادي مباشر؛ فالإدارة ليست جهازا منفصلا عن الاقتصاد، بل المكان الذي ينال فيه المقاول الترخيص، ويؤدي فيه المواطن الضريبة، ويسجل فيه المستثمر شركته، ويحمي فيه القضاء العقد والملكية.

وإذا كانت الإدارة بطيئة أو بعيدة عن المواطنين، ارتفعت كلفة الاستثمار وإن لم تظهر في الفاتورة؛ فقد يفقد المقاول شهورا بين الوثائق والرخص، ويصرف طاقته في تتبع الملف بدل تطوير منتجه والبحث عن الزبائن.

لذلك ارتبط إصلاح الاقتصاد منذ بداية العهد الجديد بإصلاح الإدارة والقضاء، وتبسيط الاستثمار، وتقريب القرار من الجهات. لم تتحقق كلها بالسرعة نفسها، لكن الاتجاه صار واضحا: الدولة ليست غاية في ذاتها، بل وسيلة لخدمة المواطن وتحريك التنمية.

> **لم تتحقق كلها بالسرعة نفسها، لكن الاتجاه صار واضحا: الدولة ليست غاية في ذاتها، بل وسيلة لخدمة المواطن وتحريك التنمية.**

التنمية ليست نموا فقط

وكانت الرؤية الملكية في بداية العهد الجديد تقوم على أن ارتفاع الناتج الداخلي لا يكفي إن بقيت فئات واسعة خارج التنمية؛ فقد تنمو المدن والموانئ والمصانع، وتظل قرى محرومة من الطريق والماء والمدرسة.

ولهذا توسعت برامج السكن الاجتماعي، ومحاربة مدن الصفيح، والطرق القروية، والكهرباء والماء الصالح للشرب. واستمرت البرامج التي بدأت في أواخر عهد الملك الحسن الثاني، لكنها عرفت تسارعا وانتشارا أوسع.

كان وصول الكهرباء إلى القرية يغير حياة الأسرة وطريقة الإنتاج معا، وصار الطريق يربط الفلاح بالسوق والتلميذ بالمدرسة والمريض بالمستشفى، وأتاح الماء الصالح للشرب تحسين الصحة وتخفيف عبء يومي كانت تتحمله النساء والأطفال خاصة.

وهنا تظهر حكمة الاستمرارية في السياسات الكبرى؛ فلم يتعامل العهد الجديد مع برامج العالم القروي باعتبارها إرث العهد السابق، بل مشروعات للدولة يجب استكمالها. فالدول تتقدم حين تستمر في المشروع النافع أيا كان مطلقه، وتراجعه حين تظهر نقائصه.

> **فالدول تتقدم حين تستمر في المشروع النافع أيا كان مطلقه، وتراجعه حين تظهر نقائصه.**

المرأة شريك اقتصادي

شكل إصلاح مدونة الأسرة سنة 2004 محطة اجتماعية وقانونية مهمة؛ ومع أن المدونة ليست سياسة اقتصادية بالمعنى المباشر، فأثرها يمتد إلى الاقتصاد.

فالمرأة التي تتمتع بحقوق أوضح داخل الأسرة أقدر على التعليم والعمل والتملك واتخاذ القرار؛ والمجتمع الذي يمنع نصف طاقته البشرية من المشاركة الكاملة في النشاط الاقتصادي يهدر جزءا كبيرا من فرص نموه.

لم تحل المدونة جميع مشكلات مشاركة النساء في الاقتصاد، وظل الفرق كبيرا بين النص والتطبيق، وبقي نشاط المرأة في سوق العمل دون الإمكانات المتاحة. لكن الإصلاح حمل رسالة مهمة: لا يبنى اقتصاد حديث بعلاقات اجتماعية تمنع جزءا من المجتمع من المشاركة والاختيار.

فتعليم الفتاة، وحماية حقوقها، وتمكينها من العمل والمقاولة، ليست ملفات اجتماعية منفصلة عن التنمية، بل استثمار في رأس المال البشري وفي دخل الأسرة وفي إنتاج المجتمع كله.

فتعليم الفتاة، وحماية حقوقها، وتمكينها من العمل والمقاولة، ليست ملفات اجتماعية منفصلة عن التنمية، بل استثمار في رأس المال البشري وفي دخل الأسرة وفي إنتاج المجتمع كله.

المبادرة الوطنية للتنمية البشرية

في 18 ماي 2005، أعلن الملك محمد السادس إطلاق المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، في قرار يعترف بأن النمو والمشاريع الكبرى لم يصلا بالقدر نفسه إلى جميع المواطنين والمناطق.

استهدفت المبادرة محاربة الفقر في الوسط القروي، والإقصاء في الأحياء الحضرية، والهشاشة لدى فئات مختلفة، ومولت مشاريع اجتماعية وأنشطة مدرة للدخل ومراكز وخدمات محلية.

وكانت الفكرة الأساسية أن التنمية لا تفرض من مكتب مركزي بعيد، بل يشارك السكان والجمعيات والجماعات في تحديد حاجة المنطقة؛ فأولوية قرية ماء، وأولوية أخرى طريق، بينما يحتاج حي حضري إلى مركز تكوين أو فضاء للشباب.

وهذا الاختلاف مهم، لأن المشروع الواحد لا يصلح لكل مكان؛ والسياسة التي تعامل جميع الجهات بالطريقة نفسها قد تبدو عادلة في الشكل، لكنها غير فعالة في النتيجة.

أعانت المبادرة على تمويل آلاف المشاريع وتقريب العمل الاجتماعي من السكان، وفتحت المجال أمام المجتمع المدني والجماعات للمشاركة في التنمية، وجعلت محاربة الفقر مسؤولية منظمة للدولة، لا مجرد أعمال خيرية موسمية.

لكن التجربة أظهرت أيضا أن تمويل المشروع لا يضمن استمراره؛ فأنشئت تعاونيات وأنشطة صغيرة نجح بعضها وتعثر بعضها بسبب ضعف التسويق والتسيير والمتابعة.

ومنح آلة أو محل أو مبلغ مالي لصاحب فكرة لا يصنع وحده مشروعا ناجحا؛ فالمستفيد يحتاج أن يعرف من يشتري المنتج، وكيف يحسب التكلفة، ويحافظ على الجودة، ويدير أمواله. وإذا غابت هذه المهارات، انتهى المشروع بانتهاء التمويل.

ولهذا كان أهم درس من المبادرة أن التنمية المحلية تحتاج إلى المال، لكنها تحتاج أيضا إلى التكوين والمواكبة والسوق والمحاسبة.

طنجة المتوسط: حين تتحول الجغرافيا إلى قرار

ومن أبرز المشاريع التي عبرت عن الرؤية الاقتصادية الجديدة ميناء طنجة المتوسط؛ أعلن عنه الملك محمد السادس سنة 2002، وبدأت عملياته المينائية سنة 2007، ثم توسع بافتتاح طنجة المتوسط الثاني سنة 2019.

لم يكن الهدف بناء ميناء كبير فحسب، بل منصة اقتصادية وصناعية ولوجستية عند ملتقى البحر المتوسط بالمحيط الأطلسي، على مسافة قريبة من أوروبا.

كان المغرب يملك هذا الموقع منذ قرون، لكنه لم يفد دائما من قيمته كاملة. وهنا نعود إلى السؤال الذي بدأنا به مقدمة الكتاب: هل يكفي الموقع الاستراتيجي لصناعة اقتصاد قوي؟

قدم طنجة المتوسط جوابا عمليا: يصير الموقع ثروة حين تضيف إليه الدولة الميناء والطريق والسكك والمناطق الصناعية والجمارك السريعة والقوانين والخدمات واليد العاملة المؤهلة.

نشأت حول الميناء مناطق صناعية ولوجستية جذبت شركات في السيارات والنسيج والطيران والخدمات والتجارة، وصارت طنجة مرتبطة بشبكات إنتاج دولية، لا مجرد ممر للسفن.

حول المشروع شمال المغرب من منطقة تعاني ضعف الاستثمار والهجرة والاعتماد على الأنشطة الصغيرة إلى قطب صناعي ولوجستي متنام؛ ولم يحل جميع مشكلاتها، لكنه غير موقعها في الاقتصاد الوطني.

وتظهر في هذا المشروع سمة من الرؤية الملكية: المشروع الكبير لا يبنى منفردا، بل داخل منظومة؛ فالميناء يحتاج إلى طريق وسكة ومصنع وجمارك وتكوين، وإذا بني واحد منها دون البقية فقد جزءا كبيرا من قيمته.

الطرق والموانئ والسكك: توحيد السوق الوطنية

توسع المغرب خلال عهد الملك محمد السادس في بناء الطرق السيارة وتحديث الموانئ والمطارات والسكك الحديدية، فربطت الطرق الجديدة مدنا ومناطق كانت تحتاج إلى وقت طويل للوصول إلى الأسواق والمراكز الاقتصادية.

ولا تختصر قيمة الطريق في تقليل زمن السفر؛ فكل ساعة توفر في نقل البضاعة تخفض الكلفة، وتقلل تلف المنتجات، وتوسع المسافة التي يبيع فيها المصنع أو الفلاح.

كما تغير الطريق الجيدة قرار المستثمر؛ فقد يرفض إنشاء مصنع في منطقة بعيدة إن صعب نقل المواد والعمال والمنتجات، ثم يعيد النظر حين ترتبط المنطقة بالميناء والسوق.

وفي نونبر 2018، دشن قطار «البراق» الذي يربط طنجة بالقنيطرة والرباط والدار البيضاء، فصار أول قطار فائق السرعة في إفريقيا. ولم تكن أهميته في السرعة وحدها، بل في تقريب أكبر محور اقتصادي في البلاد، وتحديث شبكة النقل، وإظهار قدرة المغرب على إنجاز مشروع تقني معقد.

وأثير نقاش مشروع حول أولوية بعض الأوراش الكبرى أمام الحاجات الاجتماعية؛ وهو نقاش ضروري في كل دولة لأن الموارد محدودة. لكن التقييم الصحيح لا يقارن الطريق بالمدرسة وكأن الدولة تختار واحدة فقط، بل يسأل: هل خطط للمشروع جيدا؟ وهل ينتج قيمة تكفي لتبرير كلفته؟ وهل يستمر الاستثمار الاجتماعي إلى جانبه؟

فالدولة القوية تحتاج إلى الميناء والمدرسة معا: إلى البنية التي تجذب المصنع، وإلى الإنسان القادر على العمل داخله.

> **فالدولة القوية تحتاج إلى الميناء والمدرسة معا: إلى البنية التي تجذب المصنع، وإلى الإنسان القادر على العمل داخله.**

السياحة والفلاحة وبناء استراتيجيات قطاعية

اتجه المغرب منذ بداية العهد الجديد إلى وضع استراتيجيات خاصة بقطاعات مختلفة: رؤية للسياحة، وبرامج لتحديث الفلاحة، وخطط للصناعة والطاقة والخدمات.

كان هذا التحول مهما، لأن الاقتصاد لا يتقدم بشعار عام كـ«تشجيع الاستثمار»؛ فلكل قطاع حاجاته وسلاسله وأسواقه ومشكلاته.

احتاجت السياحة إلى الفنادق والنقل الجوي والترويج وتكوين العاملين وتحسين المدن، واحتاجت الفلاحة إلى الماء والتمويل والتجميع والتخزين والتصنيع الغذائي والتصدير.

وفي سنة 2008، أطلق مخطط المغرب الأخضر لتحديث الفلاحة، وتشجيع الاستثمار، وتطوير السلاسل عالية القيمة، مع محور خاص بالفلاحة التضامنية.

أسهم المخطط في تحديث عدد من الزراعات، وتوسيع الري الموضعي، ورفع الاستثمار والصادرات الفلاحية. لكنه كشف أيضا صعوبة التوفيق بين زيادة الإنتاج وصون الماء، وبين دعم الضيعات القادرة على التصدير وحماية الفلاح الصغير.

فالفلاحة الناجحة لا تقاس بكمية الطماطم أو الفواكه المصدرة وحدها، بل بكمية الماء المستعملة، والدخل الذي يصل إلى الفلاح والعامل، وقدرة البلاد على تأمين غذائها.

وهذا درس يزداد أهمية مع توالي سنوات الجفاف: لا تفصل السياسة الفلاحية عن السياسة المائية.

> **وهذا درس يزداد أهمية مع توالي سنوات الجفاف: لا تفصل السياسة الفلاحية عن السياسة المائية.**

الاستثمار في الجهات لا في المركز وحده

وتميزت الرؤية الملكية بمحاولة توزيع الأوراش الكبرى على جهات متعددة: تطور الشمال حول طنجة المتوسط، ومشاريع صناعية في القنيطرة، واستثمارات سياحية في مراكش وأكادير، ومشروعات للطاقة في ورزازات والجنوب، وبرامج لتنمية الأقاليم الجنوبية والجهة الشرقية.

كان الهدف ألا يبقى النشاط الاقتصادي متركزا في محور الدار البيضاء والرباط وحده؛ فالدولة التي تنحصر فيها الفرص في مدينتين تدفع سكان بقية الجهات إلى الهجرة، وترفع الضغط على السكن والنقل والخدمات، وتترك موارد محلية كثيرة بلا استغلال.

لكن التوازن المجالي لا يتحقق ببناء مشروع كبير في كل جهة فحسب؛ فالمشروع يجب أن يرتبط بالمقاولات المحلية والتكوين والجامعة والعمال والسكان، حتى تصير الجهة جزءا من القيمة التي ينتجها.

فقد يقوم مصنع ضخم في إقليم فقير دون أن يغير حياة سكانه إن استورد مواده وخبراته وعماله من خارجه؛ أما إن نشأت حوله شركات صغيرة ومدارس تكوين وخدمات ونقل، فيصير محركا حقيقيا للمنطقة.

فقد يقوم مصنع ضخم في إقليم فقير دون أن يغير حياة سكانه إن استورد مواده وخبراته وعماله من خارجه؛ أما إن نشأت حوله شركات صغيرة ومدارس تكوين وخدمات ونقل، فيصير محركا حقيقيا للمنطقة.

الأزمة العالمية واختبار الاختيارات

واجه المغرب في السنوات الأولى من العهد الجديد صدمات خارجية متعددة، منها الأزمة المالية العالمية سنة 2008 وما تبعها من ضعف الطلب في أوروبا.

تأثر الاقتصاد بارتباطه بالسياحة والصادرات والاستثمار وتحويلات المغاربة المقيمين بالخارج، لكن تنوع الأنشطة، واستمرار الاستثمار العمومي، واستقرار النظام البنكي، أعانت البلاد على تجنب انهيار مالي واسع.

أظهرت الأزمة أهمية ألا يعتمد المغرب على سوق واحدة أو قطاع واحد: إن تراجعت السياحة أسندتها الصناعة، وإن ضعف الموسم الفلاحي استمر النشاط غير الفلاحي، وإن تباطأت أوروبا وجب البحث عن أسواق أخرى.

وكانت هذه الرؤية وراء الانتقال التدريجي نحو إفريقيا، والطاقة المتجددة، وصناعة السيارات والطيران، وتطوير الفوسفاط والأسمدة؛ وسيظهر أثر هذا التحول أوضح في المرحلة التالية.

وكانت هذه الرؤية وراء الانتقال التدريجي نحو إفريقيا، والطاقة المتجددة، وصناعة السيارات والطيران، وتطوير الفوسفاط والأسمدة؛ وسيظهر أثر هذا التحول أوضح في المرحلة التالية.

حصيلة المرحلة الأولى من العهد الجديد

خلال العقد الأول من حكم الملك محمد السادس، صار المغرب أكثر ارتباطا بالاقتصاد العالمي، وتوسعت بنيته التحتية، وتسارعت كهربة القرى وربطها بالماء والطرق، وأطلقت المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، وأخذ ميناء طنجة المتوسط يغير الخريطة الصناعية للبلاد.

كانت الرؤية تقوم على الجمع بين الدولة الاجتماعية والدولة المستثمرة: محاربة الفقر من جهة، وبناء الميناء والطريق وجذب رأس المال من جهة أخرى.

لكن النتائج كشفت أن تشييد البنية التحتية أسرع من إصلاح التعليم والإدارة؛ فقد صار المغرب قادرا على بناء ميناء عالمي، لكنه ظل يعسر عليه ضمان مدرسة جيدة لجميع الأطفال، وجذب مصنعا كبيرا، بينما ظلت مقاولات صغيرة كثيرة تعاني التمويل والعقار والإجراءات.

لم يكن هذا دليلا على غياب الرؤية، بل على أن بناء الإنسان والمؤسسات أصعب من بناء المنشآت: يفتتح الميناء في يوم معلوم، أما إصلاح المدرسة والإدارة فيحتاج إلى سنوات من العمل والمتابعة وتغيير السلوك.

ومع دخول العقد الثاني من العهد الجديد، انتقل المغرب إلى مرحلة أكثر طموحا: لم يعد يريد جذب المشاريع المتفرقة فحسب، بل بناء منظومات صناعية متكاملة، والصعود في سلاسل القيمة، وتحويل علاقته بإفريقيا والطاقة والفوسفاط إلى عناصر قوة اقتصادية جديدة.

> **ومع دخول العقد الثاني من العهد الجديد، انتقل المغرب إلى مرحلة أكثر طموحا: لم يعد يريد جذب المشاريع المتفرقة فحسب، بل بناء منظومات صناعية متكاملة، والصعود في سلاسل القيمة، وتحويل علاقته بإفريقيا والطاقة والفوسفاط إلى عناصر قوة اقتصادية جديدة.**

المحور التاسع

من الأوراش الكبرى إلى الاقتصاد المنتج — الصناعة والطاقة وإفريقيا والحماية الاجتماعية

إذا كانت المرحلة الأولى من عهد الملك محمد السادس قد ركزت على البنية التحتية والتنمية البشرية وفك العزلة، فإن المرحلة التالية اتجهت إلى سؤال أصعب: كيف تتحول الطرق والموانئ والاستثمارات إلى إنتاج وصادرات وفرص عمل؟

فالميناء لا يصنع الازدهار وحده، والطريق لا يخلق المصنع تلقائيا؛ لا بد من سياسة صناعية، ومهارات، وتمويل، وموردين محليين، وقدرة على جذب المستثمر وإبقائه.

ومن هنا اتضحت ملامح الرؤية الاقتصادية الملكية: موقع استراتيجي مرتبط بإفريقيا وأوروبا، وبنية حديثة، ودولة مستقرة، وقطاعات صناعية مختارة، وطاقة متجددة، وانفتاح على الاستثمار مع صون عناصر السيادة الوطنية.

> **ومن هنا اتضحت ملامح الرؤية الاقتصادية الملكية: موقع استراتيجي مرتبط بإفريقيا وأوروبا، وبنية حديثة، ودولة مستقرة، وقطاعات صناعية مختارة، وطاقة متجددة، وانفتاح على الاستثمار مع صون عناصر السيادة الوطنية.**

من المصنع المنفرد إلى المنظومة الصناعية

بدأ المغرب تنفيذ مخطط «إقلاع» الصناعي، ثم وقع الميثاق الوطني للإقلاع الصناعي سنة 2009، قبل إطلاق مخطط التسريع الصناعي للفترة 2014–2020.

وكان التطور في الفكرة واضحا: في البداية انصب الاهتمام على جذب الشركة والمصنع، ثم صار الهدف إنشاء «منظومات صناعية» تجمع الشركة الكبرى بالموردين والمقاولات الصغيرة ومراكز التكوين والخدمات اللوجستية.

وهذا الفرق جوهري؛ فالدولة قد تقنع شركة أجنبية بإنشاء مصنع، لكن أثره يبقى محدودا إن استورد معظم قطعه وخدماته. أما إذا اشترت الشركة من موردين مغاربة، ودربت العمال والمهندسين، ونقلت إليهم المعرفة، فيصير المصنع مدرسة صناعية وسوقا لمقاولات أخرى.

ركزت السياسة الصناعية على السيارات والطيران والإلكترونيات والنسيج وترحيل الخدمات والصناعات الغذائية وغيرها، ووفرت الدولة مناطق صناعية وتجهيزات وتكوينا وحوافز، وربطتها بالموانئ وشبكات النقل.

لم تكن الغاية أن يصنع المغرب كل شيء، فالاقتصاد المتوسط لا يملك موارد التفوق في جميع الصناعات؛ وكانت الحكمة في اختيار قطاعات يستعمل فيها موقعه واستقراره وكلفة إنتاجه واتفاقياته التجارية لبناء ميزة حقيقية.

> **لم تكن الغاية أن يصنع المغرب كل شيء، فالاقتصاد المتوسط لا يملك موارد التفوق في جميع الصناعات؛ وكانت الحكمة في اختيار قطاعات يستعمل فيها موقعه واستقراره وكلفة إنتاجه واتفاقياته التجارية لبناء ميزة حقيقية.**

السيارات: من التجميع إلى سلسلة إنتاج

شكل مصنع رونو في طنجة، الذي دشنه الملك محمد السادس سنة 2012، محطة مهمة في تحول الصناعة المغربية؛ فلم يكن مجرد خط لتجميع السيارات، بل مركزا تدور حوله شبكة من موردي الأسلاك والمقاعد والقطع المعدنية والبلاستيكية والخدمات.

ثم تعزز القطاع بمصنع القنيطرة الذي دخل الإنتاج سنة 2019 وصار جزءا من مجموعة ستيلانتيس. ومع توسع المصنعين والموردين، صارت صناعة السيارات من أهم قطاعات التصدير في المغرب.

نجح المغرب في جذب هذه الاستثمارات لأنه لم يقدم الإعفاءات وحدها، بل وفر ميناء قريبا وطرقا وسكة حديدية ومناطق صناعية وتكوينا واتفاقيات تفتح أسواقا متعددة.

وهذا درس للمقاول وللدولة معا: السعر المنخفض قد يجذب الزبون أول مرة، لكنه لا يضمن بقاءه؛ فالذي يضمن الاستمرار هو الجودة والموعد والقدرة على حل المشكلات.

وأثبتت الصناعة المغربية قدرتها على احترام معايير إنتاج دولية معقدة. لكن التحدي التالي رفع نسبة المكونات المصنوعة محليا، ودخول المقاولات المغربية إلى التصميم والهندسة والبحث، وعدم البقاء في الأنشطة القائمة أساسا على كلفة العمل المنخفضة.

فالقيمة الأكبر في السيارة ليست دائما في تركيبها، بل في التكنولوجيا والعلامة والبرمجيات والتصميم وشبكة البيع. وإذا أراد المغرب الصعود في السلسلة، فعليه أن ينتقل تدريجيا من اليد التي تجمع القطع إلى العقل الذي يصممها.

> **وإذا أراد المغرب الصعود في السلسلة، فعليه أن ينتقل تدريجيا من اليد التي تجمع القطع إلى العقل الذي يصممها.**

الطيران والصناعات الدقيقة

وشهد قطاع الطيران بدوره نموا مهما؛ فظهرت حول الدار البيضاء ومناطق أخرى شركات تنتج الأسلاك والأجزاء المعدنية والمكونات، وتقدم خدمات الصيانة والهندسة.

قد يبدو غريبا أن يدخل بلد لم يصنع طائرة كاملة إلى صناعة الطيران، لكن الاقتصاد الحديث لا يعمل هكذا؛ فالطائرة الواحدة تنتجها شبكة شركات موزعة على دول مختلفة، تتخصص كل واحدة في جزء تصنعه بالجودة المطلوبة.

وأهمية قطاع الطيران لا تكمن في قيمة صادراته وحدها، بل في ثقافة الجودة التي يفرضها؛ فالقطعة الموجهة إلى طائرة تحتاج إلى دقة وتتبع ومراقبة صارمة، ومهارات كهذه تنتقل إلى صناعات أخرى.

لكن هذا القطاع، مثل السيارات، يحتاج إلى تعليم تقني قوي؛ ولا يحافظ المغرب على موقعه إن لم يكون عددا كافيا من المهندسين والتقنيين، وبقيت الجامعة بعيدة عن المصنع.

لكن هذا القطاع، مثل السيارات، يحتاج إلى تعليم تقني قوي؛ ولا يحافظ المغرب على موقعه إن لم يكون عددا كافيا من المهندسين والتقنيين، وبقيت الجامعة بعيدة عن المصنع.

الفوسفاط يتحول إلى قوة صناعية وإفريقية

عرف المكتب الشريف للفوسفاط منذ سنة 2008 تحولا صناعيا ومؤسساتيا واسعا؛ فلم يعد الهدف زيادة استخراج الفوسفاط الخام فحسب، بل توسيع إنتاج الأسمدة والمنتجات عالية القيمة المضافة، وتحسين اللوجستيك، والاستثمار في البحث والابتكار.

وأنشئ الأنبوب الذي ينقل لباب الفوسفاط من خريبكة إلى الجرف الأصفر، وبدأ تشغيله سنة 2014، فخفض كلفة النقل واستهلاك الماء والطاقة قياسا بالطريقة التقليدية.

كما توسعت المنصة الصناعية في الجرف الأصفر، وصار المغرب أقدر على إنتاج أسمدة مختلفة بحسب حاجات التربة والمحاصيل.

وفي سنة 2016، أنشئت «OCP Africa» لتوسيع حضور المجموعة في القارة الإفريقية؛ فلم تعد العلاقة مع إفريقيا قائمة على بيع الأسمدة وحدها، بل شملت دراسة التربة وتطوير منتجات ملائمة وبناء شراكات ومشاريع صناعية.

وتظهر هنا رؤية اقتصادية بعيدة المدى؛ فالفوسفاط ليس مجرد مورد تفيد منه ميزانية الدولة حين يرتفع سعره، بل أداة للأمن الغذائي والدبلوماسية الاقتصادية والصناعة والبحث العلمي.

ومع ذلك، يبقى الدرس القديم حاضرا: لا ينبغي أن يعتمد الاقتصاد على مورد واحد مهما بلغت أهميته. فقوة الفوسفاط الحقيقية تظهر حين يمول المعرفة والصناعة والطاقة، لا حين يصير الاقتصاد تابعا لسعره في السوق العالمية.

> **فقوة الفوسفاط الحقيقية تظهر حين يمول المعرفة والصناعة والطاقة، لا حين يصير الاقتصاد تابعا لسعره في السوق العالمية.**

الطاقة المتجددة: تحويل الضعف إلى فرصة

يعتمد المغرب اعتمادا كبيرا على استيراد الطاقة، وظل ارتفاع أسعار النفط والغاز يضغط على ميزانه التجاري ومالية الدولة.

وبدل التعامل مع هذا الضعف قدرا دائما، اتجهت الرؤية الملكية إلى استثمار ما يملكه المغرب: الشمس والرياح والمساحات والموقع القريب من أوروبا.

أطلق المغرب استراتيجيته للطاقة المتجددة، وأنشئت الوكالة المغربية للطاقة المستدامة سنة 2010، وصار مركب نور في ورزازات من أبرز رموز هذا التحول، إلى جانب مشاريع الرياح والطاقة الشمسية في مناطق متعددة.

ووضع المغرب هدفا برفع حصة الطاقات المتجددة إلى أكثر من نصف القدرة الكهربائية المنشأة بحلول سنة 2030.

ولم تكن أهمية هذا التوجه بيئية فحسب؛ فالطاقة النظيفة ترتبط بالأمن الاقتصادي، وكل كهرباء ينتجها المغرب من الشمس أو الرياح تقلل تعرضه لتقلبات أسواق الوقود.

كما يتجه العالم إلى فرض شروط بيئية على الصناعة والتجارة؛ وإذا أنتج المغرب سلعا بطاقة أقل تلويثا، نال ميزة في أسواق المستقبل.

لكن بناء محطة شمسية لا يعني تلقائيا صناعة وطنية للطاقة؛ فالتحدي تصنيع نسبة أكبر من المعدات، وتكوين الخبراء، وتطوير التخزين والشبكات، وربط الطاقة المتجددة بإنتاج الهيدروجين الأخضر والصناعات الباحثة عن كهرباء نظيفة.

فالرؤية الحكيمة لا تكتفي بشراء التكنولوجيا، بل تسعى إلى امتلاك جزء من معرفتها وقيمتها.

فالرؤية الحكيمة لا تكتفي بشراء التكنولوجيا، بل تسعى إلى امتلاك جزء من معرفتها وقيمتها.

إفريقيا امتداد اقتصادي لا سوق بعيدة

تعزز حضور المغرب في إفريقيا خلال عهد الملك محمد السادس بزيارات ملكية واتفاقيات واستثمارات في المصارف والاتصالات والتأمين والفوسفاط والبناء والخدمات.

وعاد المغرب إلى الاتحاد الإفريقي سنة 2017، في خطوة ذات بعد سياسي واقتصادي؛ فإفريقيا ليست مجال تعاون دبلوماسي فحسب، بل قارة سريعة النمو تحتاج إلى البنوك والطرق والسكن والأسمدة والاتصالات والطاقة.

وتوسعت مجموعات مغربية في عدد من البلدان الإفريقية، وصارت خبرتها في العمل داخل أسواق نامية ميزة تعينها على فهم حاجاتها بصورة قد لا تتوفر دائما للشركات القادمة من دول بعيدة.

لكن التوسع الخارجي لا ينجح لمجرد رفع العلم الوطني فوق فرع جديد؛ فالاستثمار يجب أن يكون مربحا مستداما، يحترم البلد المضيف، ويكون العمال المحليين، ويخلق شراكة حقيقية.

كما ينبغي أن ينعكس النجاح الإفريقي على الاقتصاد المغربي عبر الوظائف والخبرة والتمويل والأسواق، لا أن يصير توسعا يفوق قدرة الشركات على الإدارة.

لقد أعادت الرؤية الملكية وضع المغرب جسرا بين إفريقيا وأوروبا والعالم العربي والأطلسي؛ وهذه المكانة لا تقوم على الجغرافيا وحدها، بل على الثقة والشراكات والمصارف والموانئ والخطوط الجوية والمؤسسات.

> **لقد أعادت الرؤية الملكية وضع المغرب جسرا بين إفريقيا وأوروبا والعالم العربي والأطلسي؛ وهذه المكانة لا تقوم على الجغرافيا وحدها، بل على الثقة والشراكات والمصارف والموانئ والخطوط الجوية والمؤسسات.**

دستور 2011 والجهوية المتقدمة

عرف المغرب سنة 2011 إصلاحا دستوريا مهما في سياق تحولات إقليمية واسعة؛ فعزز الدستور مبادئ الحكامة وربط المسؤولية بالمحاسبة، ووسع أدوار المؤسسات والجهات.

واقتصاديا، تعني الجهوية أن القرار التنموي لا ينبغي أن يبقى كله في المركز؛ فالجهة أدرى بمواردها ومشكلاتها وفرصها، وينبغي أن تملك قدرا من الصلاحية والتمويل لتطويرها.

فأولوية جهة صناعة، وأخرى فلاحة أو سياحة أو صيد أو خدمات لوجستية؛ ولا تستطيع خطة واحدة توضع في الرباط أن تستغل هذه الاختلافات بالكفاءة نفسها.

لكن نقل المسؤولية إلى الجهات دون موارد وكفاءات لا يحقق اللامركزية الحقيقية؛ وضعف الحكامة المحلية قد ينقل التعقيد من الإدارة المركزية إلى إدارة جهوية.

لذلك تقوم الجهوية الناجحة على ثلاثة عناصر مجتمعة: صلاحية القرار، والموارد المالية، والمحاسبة الواضحة.

لذلك تقوم الجهوية الناجحة على ثلاثة عناصر مجتمعة: صلاحية القرار، والموارد المالية، والمحاسبة الواضحة.

الاعتراف بأن النموذج يحتاج إلى مراجعة

ومن علامات القيادة الرشيدة ألا تنكر النقائص، وألا تعد كل مراجعة اعترافا بالفشل. ففي خطبه خلال السنوات الأخيرة من العقد الثاني، أكد الملك محمد السادس أن النموذج التنموي القائم حقق إنجازات، لكنه لم يعد قادرا على تلبية جميع حاجات المجتمع وتقليص الفوارق بالسرعة المطلوبة.

وكلفت لجنة خاصة بإعداد نموذج تنموي جديد، فقدمت تقريرها سنة 2021 بعد الاستماع إلى مؤسسات وأحزاب ونقابات وجمعيات ومواطنين.

وركز النموذج الجديد على اقتصاد أكثر إنتاجية وتنافسية، وتعليم وصحة أفضل، وإدماج اجتماعي أوسع، وتنمية جهوية، وإدارة فعالة، وثقة بين المواطن والمؤسسات.

وأهمية هذه الخطوة في الاعتراف بأن البنية التحتية والاستثمار المرتفع لم ينتجا ما يكفي من فرص العمل والإنتاجية والعدالة الاجتماعية؛ فقد يبني بلد طرقا كثيرة، ويبقى العائد أقل من المتوقع إن لم تتحسن المدرسة والمقاولة والإدارة والمنافسة.

فالرؤية ليست وثيقة توضع على الرف، بل قدرة على تحويل الأهداف إلى مسؤوليات ومواعيد ومؤشرات؛ وهذا هو التحدي الذي واجه النموذج الجديد: الانتقال من التشخيص، الذي يعرفه كثيرون، إلى التنفيذ الذي يغير حياة الناس.

فالرؤية ليست وثيقة توضع على الرف، بل قدرة على تحويل الأهداف إلى مسؤوليات ومواعيد ومؤشرات؛ وهذا هو التحدي الذي واجه النموذج الجديد: الانتقال من التشخيص، الذي يعرفه كثيرون، إلى التنفيذ الذي يغير حياة الناس.

جائحة كورونا: الدولة في لحظة الاختبار

وعندما وصلت جائحة كورونا سنة 2020، وجد المغرب نفسه أمام أزمة صحية واقتصادية لم يشهد العالم مثلها منذ عقود: توقفت أنشطة السياحة والنقل والخدمات، وأغلقت مقاولات، وفقد كثير من المواطنين مصادر دخلهم.

وبتعليمات ملكية، أحدث صندوق خاص لمواجهة آثار الجائحة، أسهمت فيه الدولة والمؤسسات والمقاولات والمواطنون، واستعمل لتمويل القطاع الصحي ودعم الأسر المتضررة.

كما أظهر المغرب قدرة صناعية على إنتاج الكمامات وبعض المعدات والحاجات الصحية، ونظم حملة تلقيح واسعة.

كشفت الأزمة نقاط قوة مهمة: استقرار الدولة، وقدرتها على تعبئة الموارد، وصناعة قادرة على التكيف، وتضامن المجتمع. لكنها كشفت أيضا حجم الاقتصاد غير المهيكل، إذ كان كثير من العاملين خارج أنظمة الحماية، يصعب تحديد دخلهم ووضعهم بسرعة.

وهكذا صارت الأزمة درسا: لا يكفي أن تحمي الدولة الموظف والأجير المسجل، ويبقى ملايين العاملين خارج التأمين والتقاعد والدعم المنظم.

> **وهكذا صارت الأزمة درسا: لا يكفي أن تحمي الدولة الموظف والأجير المسجل، ويبقى ملايين العاملين خارج التأمين والتقاعد والدعم المنظم.**

الحماية الاجتماعية: من المساعدة إلى الحق

في سنة 2020، أعلن الملك محمد السادس مشروع تعميم الحماية الاجتماعية، وصدر بعده القانون الإطار المنظم لهذا الورش.

شمل المشروع توسيع التأمين الإجباري عن المرض، وتطوير التعويضات والحماية الموجهة للأسر، وإصلاح أنظمة الاستهداف الاجتماعي.

وتكمن أهمية هذا التحول في الانتقال من مساعدة متفرقة إلى نظام يحمي المواطن من المرض والفقر وفقدان الدخل؛ فالأسرة بلا تغطية صحية قد تفقد مدخراتها كلها بعملية واحدة، ويضطر أبناؤها إلى ترك الدراسة.

فالحماية الاجتماعية ليست إنفاقا استهلاكيا فحسب، بل تحمي رأس المال البشري وتمنح الأسرة ثقة أكبر في المستقبل؛ والمواطن الذي لا يخشى أن يفقد كل شيء بالمرض أقدر على العمل والمبادرة والمخاطرة الاقتصادية.

لكن نجاح الورش يحتاج إلى تمويل مستدام ومستشفيات جيدة وأطباء وأدوية ونظام معلومات دقيق؛ فبطاقة التأمين لا تعالج المريض إن لم يجد الخدمة، وتحويل المال لا يقضي وحده على الفقر إن لم يرافقه تعليم وفرصة عمل.

لكن نجاح الورش يحتاج إلى تمويل مستدام ومستشفيات جيدة وأطباء وأدوية ونظام معلومات دقيق؛ فبطاقة التأمين لا تعالج المريض إن لم يجد الخدمة، وتحويل المال لا يقضي وحده على الفقر إن لم يرافقه تعليم وفرصة عمل.

الدولة الاستراتيجية والقطاع الخاص

أكدت الأزمات المتتالية أن الاقتصاد لا يعتمد على الدولة وحدها، ولا يستغني عنها أيضا؛ فالقطاع الخاص يخلق المقاولات والابتكار والوظائف، والدولة تبني القواعد والبنية وتحمي المنافسة وتتدخل عند الأزمات.

وجاء إنشاء صندوق محمد السادس للاستثمار ليعكس هذا التوجه؛ فبدل أن تنفذ الدولة جميع المشاريع مباشرة، تشارك في تعبئة التمويل وتشجيع المستثمرين على دخول قطاعات تحتاج إلى رؤوس أموال طويلة الأجل.

لكن الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص يجب أن تكون واضحة عادلة؛ فلا تتحمل الدولة الخسارة وينفرد المستثمر بالربح، ولا تتحول المساعدة إلى امتياز يمنع دخول المنافسين.

فالقطاع الخاص الوطني المطلوب ليس قطاعا ينتظر الصفقة أو الحماية، بل قطاع يستثمر ويبتكر ويصدر ويدفع الضرائب ويكون العمال؛ والدولة المطلوبة ليست دولة تنافس المقاول في كل نشاط، بل دولة تفتح الطريق وتراقب القواعد وتتدخل حين يعجز السوق عن تحقيق المصلحة العامة.

فالقطاع الخاص الوطني المطلوب ليس قطاعا ينتظر الصفقة أو الحماية، بل قطاع يستثمر ويبتكر ويصدر ويدفع الضرائب ويكون العمال؛ والدولة المطلوبة ليست دولة تنافس المقاول في كل نشاط، بل دولة تفتح الطريق وتراقب القواعد وتتدخل حين يعجز السوق عن تحقيق المصلحة العامة.

السيادة الاقتصادية في عالم مضطرب

أظهرت الجائحة والحروب واضطراب سلاسل التوريد أن الانفتاح الاقتصادي لا يعني التخلي عن القدرة الوطنية؛ فقد تواجه الدولة نقصا في الغذاء أو الدواء أو الطاقة أو المكونات الصناعية حين تتوقف التجارة أو ترتفع الأسعار.

لهذا صارت السيادة الصحية والغذائية والطاقية والصناعية جزءا أوضح من الرؤية الاقتصادية المغربية.

ولا تعني السيادة أن ينتج المغرب كل شيء داخل حدوده، فهذا غير ممكن ولا اقتصادي، بل تعني معرفة السلع والقدرات التي لا تترك بالكامل للخارج، وبناء احتياطيات وشراكات ومصادر متنوعة.

فالدولة الحكيمة لا تغلق اقتصادها، لكنها لا تترك أمنها معلقا بمورد واحد أو سوق واحدة أو طريق تجاري واحد.

فالدولة الحكيمة لا تغلق اقتصادها، لكنها لا تترك أمنها معلقا بمورد واحد أو سوق واحدة أو طريق تجاري واحد.

ما الذي يميز الرؤية الملكية؟

وعند النظر إلى ربع قرن من حكم الملك محمد السادس، تظهر مجموعة من الخطوط التي استمرت رغم تغير الحكومات والظروف.

أولها التفكير على المدى الطويل؛ فميناء طنجة المتوسط والطاقة الشمسية وصناعة السيارات والحماية الاجتماعية لم تكن قرارات تعطي ثمارها كاملة في سنة واحدة.

وثانيها الجمع بين الانفتاح والسيادة؛ جذب المغرب الاستثمار الأجنبي، لكنه حافظ على مؤسسات استراتيجية وطنية، وطور الفوسفاط والطاقة والموانئ والخدمات المالية.

وثالثها ربط البنية التحتية بالصناعة؛ فلم يبن الميناء لاستقبال السفن فحسب، بل لجذب المصنع والتصدير، ولم توسع الطرق لمجرد السفر، بل لربط مناطق الإنتاج بالأسواق.

ورابعها التوجه الإفريقي الذي وسع المجال الاقتصادي والدبلوماسي للمغرب، وحوله من بلد ينظر أساسا إلى أوروبا إلى بلد يعمل في فضاء إفريقي أوسع.

وخامسها إدخال البعد الاجتماعي في قلب القرار الاقتصادي، من المبادرة الوطنية للتنمية البشرية إلى تعميم الحماية الاجتماعية والدعم المباشر.

وهذه الاختيارات تعبر عن رؤية ملكية رشيدة حكيمة حافظت على استقرار المغرب، وأتاحت له بناء قطاعات جديدة، ومنحته مكانة اقتصادية تفوق ما قد توحي به موارده الطاقية المحدودة.

لكن أفضل تقدير لهذه الرؤية ليس بالمدح وحده، بل بحماية أهدافها من ضعف التنفيذ؛ فقد يكون التوجيه واضحا، ثم تتعثر النتيجة بإدارة بطيئة أو مسؤول لا يحاسب أو برنامج لا يتابع أو مصالح تقاوم المنافسة.

فنجاح الرؤية الملكية مسؤولية الدولة والحكومة والإدارة والقطاع الخاص والمجتمع، لا مسؤولية المؤسسة الملكية وحدها.

اقتصاد تغير، وتحديات لم تنته

لا يشبه اقتصاد المغرب اليوم اقتصاد سنة 1999؛ فقد صارت البلاد منصة مهمة لصناعة السيارات والطيران والفوسفاط والأسمدة، وطورت موانئ وطرقا وسككا وطاقة متجددة، ووسعت حضورها في إفريقيا، وأطلقت أوراشا واسعة للحماية الاجتماعية.

لكن التطور لم يصل إلى الجميع بالمستوى نفسه: ما زالت البطالة مرتفعة، خاصة بين الشباب، وما زالت المقاولة الصغيرة تعاني صعوبة التمويل والمنافسة غير المتكافئة، ويواجه التعليم تحديات الجودة، بينما يضغط الجفاف على الماء والفلاحة والقرى.

كما أن وجود مصنع عالمي لا يعني أن جميع مكوناته وخبراته صارت مغربية، وارتفاع الصادرات لا يعني أن قيمتها توزعت بعدالة بين الجهات والفئات.

لقد نجح المغرب في بناء المنصة، وصار التحدي تعميق ما ينتج فوقها: معرفة أكثر، ومكونات محلية أكبر، ومقاولات وطنية أقوى، ووظائف أجود، وتوزيع أعدل للفرص.

بهذا اكتمل المسار التاريخي لتشكل الاقتصاد المغربي الحديث: من القوافل والموانئ التقليدية، إلى ضغط أوروبا والحماية، فالاستقلال وبناء الدولة، وسياسة السدود والمغربة، وأزمة الدين والتقويم، وصولا إلى عهد الملك محمد السادس بما حمله من تنمية بشرية وأوراش كبرى وتصنيع وانفتاح إفريقي وحماية اجتماعية.

أما السؤال الذي يواجهنا الآن فلم يعد: كيف تشكل الاقتصاد المغربي؟ بل: ما الذي صار قويا فيه، وما الذي ما زال يعيق تحوله إلى اقتصاد قادر على توفير الازدهار الواسع المستدام؟

وهذا هو موضوع الفصل التاسع.

وهذا هو موضوع الفصل التاسع.

خلاصة الفصل الثامن

من اقتصاد العبور إلى اقتصاد بناء القوة

يكشف تاريخ الاقتصاد المغربي أن البلاد لم تبدأ رحلتها الاقتصادية مع الحماية، ولا مع الاستقلال، ولا حتى مع قيام الدولة الحديثة؛ فمنذ قرون، كان المغرب جزءا من شبكات تجارة واسعة تصل إفريقيا جنوب الصحراء بالبحر المتوسط، وتربط مدنه وقراه بالأسواق الخارجية، مستفيدا من موقعه الجغرافي، وتنوع موارده، وخبرة تجاره وصناعه وفلاحيه. لكن التاريخ يكشف أيضا أن وجود الثروة أو مرور التجارة لا يكفيان وحدهما لبناء اقتصاد قوي؛ فالقوة الاقتصادية تحتاج إلى دولة قادرة، ومؤسسات فعالة، وموارد بشرية مؤهلة، وإنتاج يضيف قيمة حقيقية.

وعندما فرضت الحماية على المغرب سنة 1912، أعيد تنظيم الاقتصاد بما يخدم مصالح القوى الاستعمارية أولا؛ فأنشئت الطرق والموانئ والسكك الحديدية، وتوسعت بعض الأنشطة الزراعية والمعدنية، لكن البنية الجديدة لم تبن أساسا لتنمية متوازنة للمغاربة: ربطت مناطق الإنتاج بالموانئ، وسهلت استخراج المواد الأولية وتصديرها، بينما ظلت أجزاء واسعة من البلاد تعاني الفقر وضعف التعليم والخدمات الأساسية. وهكذا تركت الحماية للمغرب بنية اقتصادية حديثة، لكنها تركت أيضا اقتصادا غير متوازن، وفوارق اجتماعية ومجالية عميقة.

وبعد الاستقلال، لم يكن بناء الاقتصاد الوطني سهلا؛ فقد كان على الدولة أن تسترجع سيادتها على مؤسساتها ومواردها، وتكون إدارة وطنية، وتوفر التعليم والصحة والبنية التحتية لمجتمع يتزايد سكانه بسرعة، وتحافظ على الاستقرار في محيط إقليمي ودولي مضطرب. لذلك اتجه المغرب إلى إنشاء المؤسسات العمومية، وتوسيع الاستثمار في الفلاحة والسدود والطرق والطاقة، وتقوية حضوره في القطاعات الاستراتيجية.

وفي عهد الملك الراحل الحسن الثاني، رحمه الله، احتلت سياسة السدود مكانة مركزية في بناء الاقتصاد المغربي؛ فلم تكن مجرد منشآت لتخزين المياه، بل جزءا من رؤية لحماية البلاد من الجفاف، وتوسيع المساحات المسقية، ودعم الإنتاج الفلاحي، وتوفير الماء للمدن والأنشطة الاقتصادية. كما قوى المغرب قطاع الفوسفاط، وأنشأ المؤسسات والمقاولات العمومية، وبنى أسس الدولة الاقتصادية الحديثة. وكانت هذه الاختيارات مكلفة في بدايتها، لكنها وفرت

قاعدة مادية ومؤسساتية استفاد منها الاقتصاد المغربي في المراحل اللاحقة.

وجاءت سياسة المغربة لتوسيع حضور الرأسمال الوطني في قطاعات خاضعة بدرجة كبيرة للمصالح الأجنبية؛ ففتحت المجال أمام فاعلين اقتصاديين مغاربة، لكنها أظهرت في الوقت نفسه أن نقل ملكية المقاولات لا يكفي لصناعة اقتصاد تنافسي، فالرأسمال الوطني يحتاج إلى الكفاءة والتمويل والابتكار والحكامة والمنافسة العادلة. وإن غابت هذه الشروط، تحولت الحماية المؤقتة إلى امتياز دائم، وصار القرب من القرار أهم من القدرة على الإنتاج.

ثم عرف المغرب مرحلة صعبة، خصوصا مع ارتفاع المديونية وتزايد عجز المالية العمومية في أواخر السبعينيات ومطلع الثمانينيات، فاضطر إلى برنامج للتقويم الهيكلي شمل تقليص الإنفاق العمومي، وإصلاح عدد من المؤسسات، وتحرير بعض الأسعار والقطاعات. وأعانت هذه الإجراءات على استعادة قدر من التوازن المالي، لكنها فرضت كلفة اجتماعية واضحة، خاصة على الفئات الضعيفة والطبقة المتوسطة؛ وتبين منها أن التوازنات المالية ضرورية، لكنها لا تصير هدفا كاملا في ذاتها إن لم ترافقها حماية اجتماعية، واستثمار في الإنسان، وقدرة على خلق فرص الشغل.

وفي السنوات الأخيرة من عهد الملك الراحل الحسن الثاني، رحمه الله، بدأ المغرب مرحلة جديدة من الانفتاح والإصلاح: انضم إلى منظمة التجارة العالمية، ووقع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ووسع برامج الخوصصة، وحسن مناخ الاستثمار، وربط البلاد بالاقتصاد العالمي ربطا أوثق، وأوصل الكهرباء والماء والطرق إلى العالم القروي. ومهدت هذه الإصلاحات لمرحلة جديدة، لكنها تركت أيضا أسئلة مهمة حول قدرة المقاولة المغربية على مواجهة المنافسة الخارجية، وحول توزيع ثمار الانفتاح بين المدن والقرى وبين فئات المجتمع.

ومع اعتلاء الملك محمد السادس، حفظه الله، العرش سنة 1999، دخل الاقتصاد المغربي مرحلة اتسمت بتوسيع البنية التحتية، وجذب الاستثمار، والانفتاح على الصناعات العالمية، مع منح المسألة الاجتماعية والتنمية البشرية أهمية أكبر. وعبرت المبادرة الوطنية للتنمية البشرية عن إدراك واضح بأن النمو لا قيمة حقيقية له إن بقيت فئات واسعة على هامشه، وأن محاربة الفقر والإقصاء لا تقوم على المساعدات وحدها، بل تحتاج إلى إدماج الناس في النشاط الاقتصادي والاجتماعي.

وجسد ميناء طنجة المتوسط أحد أبرز رموز هذه المرحلة؛ فقد تحول موقع المغرب الجغرافي من معطى طبيعي إلى أداة اقتصادية بفضل الميناء، والمناطق الصناعية واللوجستية، والطرق والسكك الحديدية المرتبطة به. كما أعانت الاستثمارات في صناعة السيارات والطيران

والفوسفاط والأسمدة والطاقات المتجددة على توسيع قاعدة الإنتاج والتصدير، وصار المغرب قادرا على جذب شركات دولية كبرى، والدخول في سلاسل إنتاج عالمية، وتصدير منتجات صناعية أكثر تعقيدا من المواد الأولية التي اعتمد عليها سابقا.

ولم يتوقف هذا التحول عند البنية التحتية والصناعة، بل امتد إلى التوجه الإفريقي، وتطوير قطاع الفوسفاط، وتعزيز الأمن الطاقي، وإطلاق ورش الحماية الاجتماعية. كما أظهرت جائحة كورونا أهمية دولة قادرة على التدخل، ومؤسسات تتخذ القرار، وقاعدة إنتاجية وطنية تعبأ عند الأزمات؛ وأكدت أن السوق وحدها لا تحمي المجتمع، وأن الدولة بدورها لا تنجح دون مقاولات منتجة، وعمال مهرة، ومواطنين يثقون في المؤسسات.

لكن هذه الإنجازات لا تعني أن التحول الاقتصادي اكتمل؛ فما زال المغرب يواجه البطالة، وضعف مشاركة النساء في سوق الشغل، واتساع الاقتصاد غير المهيكل، وتفاوت جودة التعليم، وصعوبة تمويل المقاولات الصغيرة والمتوسطة، والفوارق بين الجهات، والضغط المتزايد على الماء. كما أن وجود مصانع وموانئ وطرق حديثة لا يضمن وحده انتقال الاقتصاد إلى مستوى أعلى إن ظلت أجزاء مهمة من القيمة المضافة والتكنولوجيا والبحث والتطوير مرتبطة بالخارج.

وفي المقاولة والعمل الاقتصادي يتضح الفرق الكبير بين إعلان مشروع ونجاحه في الواقع، وبين توفير التمويل وتحويله إلى نشاط منتج، وبين بناء منطقة صناعية وقيام شبكة من المقاولات الوطنية القادرة على الاستمرار داخلها. فالاقتصاد لا يتحرك بالخطط وحدها، مهما كانت طموحة، بل يحتاج إلى إدارة تواكب المستثمر، وتعليم يكون المهارات المطلوبة، وتمويل يفهم طبيعة المقاولة، وقضاء سريع يحمي العقود، ومنافسة تمنع الاحتكار والامتياز غير المستحق.

والدرس الأكبر من تاريخ الاقتصاد المغربي أن كل مرحلة تركت لما بعدها جزءا من البناء وجزءا من المشكلات: تركت طرق القوافل والموانئ القديمة خبرة تجارية واسعة، وتركت الحماية بنية غير متوازنة، وبنى الاستقلال مؤسسات السيادة الوطنية، ووسعت سياسة السدود والفوسفاط قدرة الدولة، وفرضت أزمة المديونية إصلاح التوازنات، ومهد الانفتاح لاندماج المغرب في الأسواق العالمية، ثم جاءت المشاريع الكبرى والصناعة الحديثة والحماية الاجتماعية لتفتح فرصا جديدة أمام البلاد.

لم يعد السؤال اليوم هل يملك المغرب الإمكانات اللازمة لبناء اقتصاد قوي، فقد أثبتت التجارب السابقة أنه ينجز مشاريع كبرى، ويجذب الاستثمارات، ويطور قطاعات تنافسية.

السؤال الحقيقي: كيف تحول هذه الإنجازات المتفرقة إلى قوة اقتصادية شاملة يشعر بها المواطن في تعليمه وعمله ودخله وجودة حياته؟ وكيف ننتقل من نجاح بعض القطاعات والمناطق إلى نجاح اقتصاد وطني متكامل؟

وللإجابة عن هذا السؤال، لا بد من النظر بوضوح إلى الاقتصاد المغربي كما هو اليوم: إلى عناصر قوته دون مبالغة، واختلالاته دون تشاؤم، وفرصه دون الاكتفاء بالشعارات. وهذا ما سنحاوله في الفصل التاسع.

> **وللإجابة عن هذا السؤال، لا بد من النظر بوضوح إلى الاقتصاد المغربي كما هو اليوم: إلى عناصر قوته دون مبالغة، واختلالاته دون تشاؤم، وفرصه دون الاكتفاء بالشعارات.**

الفصل التاسع

الاقتصاد المغربي اليوم

عناصر القوة والاختلالات

اقتصاد يتقدم بسرعتين

مدخل الفصل

اقتصاد يتقدم بسرعتين

في التاسع والعشرين من يوليوز سنة 2025، وضع الملك محمد السادس، حفظه الله، يده على واحدة من أهم المفارقات التي يعيشها المغرب اليوم. فقد تحدث في خطاب العرش عن النهضة الصناعية، وتطور الصادرات، والبنيات التحتية الحديثة، والمشاريع الكبرى التي غيرت صورة البلاد، ثم انتقل مباشرة إلى مناطق ما تزال تعاني الفقر والهشاشة ونقص الخدمات الأساسية، واختصر هذا التفاوت في عبارة لا تحتاج إلى شرح:

«فلا مكان اليوم ولا غدا، لمغرب يسير بسرعتين».

لم تكن هذه العبارة إنكارا لما حققه المغرب، بل دعوة إلى استكماله. فهناك مغرب يتحرك بسرعة واضحة: يبني الموانئ والطرق والقطارات، ويجذب مصانع السيارات والطائرات، ويقيم محطات للطاقة المتجددة، ويصدر منتجاته إلى أسواق متعددة. وفي المقابل، مغرب آخر تتحرك فيه التنمية ببطء: قرى تعاني نقص الماء والخدمات الصحية، وشباب يحملون الشهادات ولا يجدون عملا، ومقاولات صغيرة تبدأ بحماس ثم تتعثر أمام التمويل والإدارة والمنافسة غير المتكافئة.

ولا تعني السرعتان فقط فرقا بين المدينة والقرية، أو بين جهة غنية وأخرى فقيرة؛ فهما تظهران أيضا داخل المدينة الواحدة، بل في الشارع نفسه. فقد نجد منطقة صناعية حديثة قرب حي يعاني البطالة والهشاشة، ومؤسسة تصدر منتجاتها إلى العالم بجوار مقاولات صغيرة لا تصل إلى التمويل أو السوق، وقطارا فائق السرعة ينقل المسافرين بين المدن الكبرى بينما ينتظر مواطن في قرية بعيدة وسيلة نقل توصله إلى مدرسة أو مستشفى.

كما تظهر السرعتان داخل الاقتصاد نفسه. فهناك قطاعات تتحرك بسرعة الأسواق العالمية، وتستعمل التكنولوجيا الحديثة، وتستفيد من الاستثمار والبنية التحتية، بينما تعتمد قطاعات أخرى على وسائل إنتاج ضعيفة، وعلاقات عمل غير مهيكلة، وإدارة تقليدية. وهناك مقاولات كبرى تصل إلى البنوك والصفقات والمعلومات، بينما تواجه المقاولة الصغيرة صعوبة في الحصول على قرض، أو استخلاص مستحقاتها، أو تحمل أشهر من التأخر الإداري.

وقد لمست، خلال ما يقارب عشرين سنة من العمل في المجال الاقتصادي والمقاولة، أن هذه الفوارق لا تظهر دائما في الأرقام العامة. فقد تعلن الدولة عن ارتفاع الاستثمار أو الصادرات، ولا يشعر المقاول الصغير بذلك في رقم معاملاته؛ وقد يرتفع الناتج الداخلي الخام بينما يبقى الشاب عاجزا عن عمل مستقر؛ وقد تفتتح منطقة صناعية جديدة، ولا تحصل المقاولات المحلية على نصيب كاف من طلباتها وخدماتها.

لهذا لا يكفي أن نسأل: هل ينمو الاقتصاد المغربي؟ بل: من يصنع هذا النمو؟ ومن يستفيد منه؟ وما نوع الوظائف التي يخلقها؟ وهل تصل ثماره إلى الجهات والفئات المختلفة؟ وهل يجعل المقاولة المغربية أقوى، أم مجرد مزود صغير داخل منظومة تتحكم فيها شركات أكبر؟

إن وجود اقتصاد يسير بسرعتين لا يعني أن المسار كله فاشل، ولا أن المشاريع الكبرى بلا قيمة؛ فهي ضرورية لبناء القوة الاقتصادية، وقد أعطت المغرب مكانة متقدمة في قطاعات عديدة. لكن نجاحها لا يكتمل إلا حين تصبح قاطرة تجر وراءها باقي الاقتصاد، لا جزرا حديثة تحيط بها مساحات واسعة من الهشاشة. فالميناء القوي يجب أن يخدم الصناعة الوطنية، والمصنع العالمي أن يفتح المجال أمام المورد المغربي، والاستثمار العمومي أن يخلق نشاطا يستمر بعد انتهاء الأشغال.

وبذلك يصبح التحدي الحقيقي أمام المغرب توحيد سرعة التنمية، دون إبطاء القطاعات التي نجحت. فالمطلوب ليس أن يتوقف المغرب السريع حتى يلحق به البطيء، بل أن تفتح الطرق أمام المناطق والفئات والمقاولات المتأخرة لتتحرك بسرعة أكبر. وهذا ما يجعل خطاب الملك محمد السادس، حفظه الله، أكثر من وصف للتفاوت؛ إنه توجيه نحو نموذج اقتصادي لا يقبل أن يكون النجاح محصورا في بعض الجهات أو القطاعات أو الفئات.

ومن هذا المنطلق، سنقرأ في هذا الفصل الاقتصاد المغربي كما هو، لا كما نريد أن نراه: ننظر إلى عناصر قوته بثقة، وإلى اختلالاته بصراحة، لأن التشخيص غير الدقيق يقود إلى حلول غير مناسبة. ولن يكون الهدف التقليل من الإنجازات أو تضخيم المشكلات، بل فهم المسافة التي قطعها المغرب، والمسافة التي ما تزال أمامه.

> **ولن يكون الهدف التقليل من الإنجازات أو تضخيم المشكلات، بل فهم المسافة التي قطعها المغرب، والمسافة التي ما تزال أمامه.**

المحور الأول

الصورة العامة للاقتصاد المغربي

حين ننظر إلى الاقتصاد المغربي من الخارج، نجد اقتصادا حافظ على قدر مهم من الاستقرار رغم الأزمات المتعاقبة: تداعيات الأزمة المالية العالمية، وجائحة كورونا، واضطراب سلاسل الإمداد، وارتفاع أسعار الطاقة والغذاء، ثم سنوات متتالية من الجفاف. ورغم ذلك، استمر النشاط الاقتصادي، وحافظت الدولة على قدرتها على تمويل المشاريع وتوفير الخدمات الأساسية، ولم تدخل البلاد في انهيار مالي أو نقدي كما حدث في اقتصادات أخرى.

وتظهر الحسابات الوطنية أن الاقتصاد حقق نموا قدره 4.9 في المائة سنة 2025، مقابل 4.4 في المائة سنة 2024. وهي نسبة مهمة في ظرف دولي غير مستقر، لكنها لا تروي القصة كاملة؛ فقد أسهم تحسن النشاط الفلاحي في رفع النمو، بينما سجلت الأنشطة غير الفلاحية نموا أقل. وهذا يعني أن الاقتصاد، رغم تنوعه المتزايد، ما يزال يتأثر بالمطر والموسم الفلاحي أكثر مما ينبغي لاقتصاد يطمح إلى نادي الدول الصاعدة.

إن نسبة النمو تشبه سرعة سيارة على الطريق: تخبرنا بمدى تحركها، لا بعدد الركاب ولا بحالة الطريق ولا بالوجهة. فقد يحقق الاقتصاد نموا جيدا نتيجة موسم فلاحي استثنائي، أو مشروع ضخم، أو ارتفاع نشاط قطاع محدد، دون أن يعني ذلك تلقائيا أن دخل جميع المواطنين تحسن أو أن فرص العمل أصبحت متاحة للجميع.

ولهذا يجب أن نفرق بين ثلاثة أمور كثيرا ما تختلط: نمو الاقتصاد، وغنى الدولة، وازدهار المواطن. فالنمو يعني أن حجم الإنتاج ازداد مقارنة بالسنة السابقة، وغنى الدولة يرتبط بما تملكه من مؤسسات وبنيات وموارد وقدرة مالية، أما ازدهار المواطن فيظهر في دخله الحقيقي، وقدرته على السكن والتعليم والصحة والعمل، وشعوره بالأمان تجاه المستقبل. وقد يتحقق الأول دون أن يتحقق الثالث بالسرعة نفسها.

حقق المغرب خلال السنوات الأخيرة تقدما واضحا في عدد من القطاعات. وأشار خطاب العرش لسنة 2025 إلى أن الصادرات الصناعية ارتفعت بأكثر من الضعف منذ سنة 2014، خاصة في المهن العالمية للمغرب، وأصبحت السيارات والطيران والطاقات المتجددة والصناعات الغذائية والسياحة من الروافع الأساسية للاقتصاد. وهو تحول مهم، لأن المغرب لم يعد يعتمد على تصدير المواد الأولية والمنتجات الفلاحية وحدها، بل صار يصدر منتجات صناعية تدخل في سلاسل إنتاج دولية.

لكن السؤال لا يتوقف عند قيمة ما نصدره، بل يمتد إلى مقدار القيمة التي تبقى داخل البلاد. فقد تصدر شركة سيارة كاملة، ويأتي جزء من مكوناتها وتقنياتها وأرباحها من الخارج أو يعود إليه. وكلما ارتفعت نسبة المكونات المصنوعة محليا، وازدادت مشاركة المهندسين والمقاولات المغربية، صارت الصادرات أنفع للاقتصاد الوطني. أما إذا اقتصر دور البلاد على التجميع والعمل منخفض التكلفة، فسيظل جزء كبير من القيمة خارجها.

ويظهر التفاوت بوضوح أكبر حين ننتقل من أرقام النمو والتصدير إلى سوق الشغل. فقد خلق الاقتصاد سنة 2025 نحو 193 ألف منصب شغل، وهو تحسن مقارنة بالسنة السابقة. ومع ذلك ظل معدل البطالة في حدود 13 في المائة، ووصل إلى 37.2 في المائة بين الشباب من 15 إلى 24 سنة، و19.1 في المائة بين حاملي الشهادات، و20.5 في المائة بين النساء.

تكشف هذه الأرقام أن المشكلة ليست غياب النمو فقط، بل قدرته المحدودة على خلق وظائف كافية وجيدة. فالاقتصاد قد ينمو بفضل قطاع كثيف الرأسمال والتكنولوجيا لا يشغل عددا كبيرا من الناس، وقد تنشأ وظائف جديدة لكنها مؤقتة أو ضعيفة الأجر أو بلا حماية اجتماعية. لذلك لا نقيس نجاح الاقتصاد بعدد الوظائف وحده، بل بنوعيتها واستقرارها وقدرتها على منح العامل حياة كريمة.

كما ارتفع معدل الشغل الناقص سنة 2025 إلى 10.9 في المائة. والشغل الناقص يعني أن الشخص قد يحسب ضمن المشتغلين، لكنه لا يعمل الساعات التي يحتاج إليها، أو لا يحصل على دخل يناسب مؤهلاته وعمله. وهنا تظهر مشكلة لا تكشفها نسبة البطالة وحدها: فليس كل من يعمل قد خرج فعلا من الهشاشة، وليس كل منصب دليلا على اندماج اقتصادي ناجح.

وتبقى نسبة المشاركة في سوق الشغل ضعيفة، خاصة لدى النساء؛ إذ لم تتجاوز نسبة نشاطهن 19 في المائة سنة 2025. وهذا يعني أن الاقتصاد لا يستفيد من جزء كبير من طاقاته البشرية. فحين تبقى امرأة مؤهلة خارج سوق العمل بسبب غياب النقل أو الحضانة أو الفرص المناسبة، أو بسبب قيود اجتماعية، فإن الخسارة لا تتحملها الأسرة وحدها، بل الاقتصاد كله.

في المقابل، سجل المغرب تقدما اجتماعيا لا يمكن تجاهله؛ فقد تراجع الفقر متعدد الأبعاد من 11.9 في المائة سنة 2014 إلى 6.8 في المائة سنة 2024، أي أن عددا مهما من الأسر تحسنت أوضاعه في السكن والتعليم والخدمات الأساسية. غير أن المتوسط الوطني يخفي تفاوتات بين المدن والقرى والجهات، وهو ما دفع الملك محمد السادس، حفظه الله، إلى التأكيد على ضرورة الانتقال إلى تنمية مجالية مندمجة تصل آثارها إلى جميع المواطنين.

ويتميز الاقتصاد المغربي أيضا بقدرة واضحة على الصمود. فحين وقعت جائحة كورونا، أنشأت الدولة صندوقا خاصا، وقدمت مساعدات مباشرة، ودعمت جزءا من المقاولات والأجراء، ثم أطلقت بعد الأزمة أوراشا للحماية الاجتماعية والاستثمار. كما حافظ القطاع البنكي على استقراره، وواصل المغرب جذب الاستثمارات وتمويل المشاريع الكبرى. وهذه القدرة على مواجهة الصدمات عنصر قوة حقيقي لا ينبغي التقليل من أهميته.

لكن الصمود لا يعني غياب نقاط الضعف. فالمغرب يستورد جزءا مهما من حاجاته من الطاقة والحبوب والمعدات والمواد الوسيطة؛ وحين ترتفع الأسعار العالمية أو تتعطل طرق التجارة، تنتقل الكلفة بسرعة إلى المقاولة والمستهلك. كما تضعف سنوات الجفاف الفلاحة، وتقلص دخل سكان القرى، وتدفع جزءا منهم نحو المدن، وترفع الحاجة إلى استيراد المواد الغذائية.

وهنا يظهر مرة أخرى اقتصاد السرعتين. فالقطاعات الصناعية والخدماتية الحديثة قد تواصل النمو رغم الجفاف، بينما يفقد العامل القروي أو الفلاح الصغير مصدر دخله. وقد يستفيد الاقتصاد من ارتفاع الصادرات، بينما تشعر الأسرة في الوقت نفسه بارتفاع تكلفة الغذاء والسكن والنقل. ولا تناقض حسابي في ذلك؛ فالناتج الداخلي الخام يقيس الإنتاج الإجمالي، لا كيفية توزيع الدخل ولا حجم الضغط الذي تتحمله كل أسرة.

وتبدو الصورة، من داخل عالم المقاولة، أكثر تعقيدا من الجداول الرسمية. فارتفاع النمو لا يعني بالضرورة ارتفاع أرباح كل مقاولة؛ قد ترتفع المبيعات وترتفع معها تكاليف المواد والأجور والطاقة والضرائب. وقد تحصل المقاولة على صفقة جيدة، ثم تنتظر أشهرا لتحصيل مستحقاتها، فتجد نفسها مربحة على الورق ومختنقة في حسابها البنكي. وقد تعلن البنوك عن برامج للتمويل، ويصطدم المقاول الصغير بالضمانات والشروط والخوف من المخاطرة.

لهذا لا تقاس قوة الاقتصاد بحجم الناتج أو عدد المشاريع الكبرى فقط، بل أيضا بسهولة ممارسة النشاط في الحياة اليومية. فالاقتصاد القوي هو الذي يسمح للمقاولة الجيدة بأن تبدأ ثم تستمر ثم تكبر، ويمنح العامل فرصة للترقي، ويحول الشهادة إلى مهارة مطلوبة، ويجعل الاستثمار الخاص قادرا على خلق الثروة دون ارتهان للامتياز أو العلاقات.

يمكن القول إن الاقتصاد المغربي اليوم يقف في منتصف الطريق. فقد تجاوز مرحلة الاقتصاد البسيط المعتمد على الفلاحة والمواد الأولية، لكنه لم يصل بعد إلى اقتصاد المعرفة والإنتاجية المرتفعة. بنى موانئ وطرقا ومناطق صناعية حديثة، لكنه ما يزال مطالبا ببناء الإنسان والمقاولة اللذين يملآن هذه المنشآت بالإنتاج والابتكار. وسجل نموا واستقرارا، لكنه لم يتحول بعد بالقدر الكافي إلى وظائف جيدة وازدهار واسع.

الصورة العامة، إذن، ليست صورة اقتصاد ضعيف بلا إنجازات، ولا اقتصاد قوي بلا مشكلات؛ إنها صورة بلد يملك أساسا حقيقيا للصعود، لكنه يحتاج إلى جعل ثمار هذا الصعود أوسع وأعمق. وهذا معنى الانتقال من مغرب يسير بسرعتين إلى مغرب تتحرك فيه الصناعة والفلاحة، والمدينة والقرية، والمقاولة الكبرى والصغيرة، في اتجاه واحد، وإن اختلفت أدوارها وإمكاناتها.

وفي المحور التالي نقترب أكثر من عناصر القوة التي يملكها المغرب: الاستقرار، والموقع الجغرافي، والبنية التحتية، وتنوع الاقتصاد، والانفتاح على الأسواق؛ ونرى كيف يمكن لهذه العناصر أن تشكل قاعدة لقوة اقتصادية أكبر إذا ربطت بالإنتاج الوطني وتنمية الإنسان وتقليص الفوارق.

وفي المحور التالي نقترب أكثر من عناصر القوة التي يملكها المغرب: الاستقرار، والموقع الجغرافي، والبنية التحتية، وتنوع الاقتصاد، والانفتاح على الأسواق؛ ونرى كيف يمكن لهذه العناصر أن تشكل قاعدة لقوة اقتصادية أكبر إذا ربطت بالإنتاج الوطني وتنمية الإنسان وتقليص الفوارق.

المحور الثاني

عناصر القوة التي يملكها المغرب

لا تبدأ القوة الاقتصادية من الصفر. فكل دولة تدخل سباق التنمية بما تملكه من موقع جغرافي وموارد واستقرار وبنية تحتية وعلاقات خارجية ورأسمال بشري. وقد لا تكفي هذه العناصر وحدها للازدهار، لكنها تمنح الدولة قاعدة للبناء. والمغرب يملك عددا من نقاط القوة التي لا تتوفر مجتمعة لكثير من الدول.

أول هذه العناصر الاستقرار السياسي والمؤسساتي. ففي عالم باتت فيه الحروب والانقلابات والأزمات السياسية تهدد الاستثمارات وسلاسل التوريد، يقدم المغرب نفسه بلدا مستقرا قادرا على استمرارية الدولة ومشاريعها الكبرى. فالمستثمر الذي يضع أمواله في مصنع يحتاج سنوات لاسترجاع رأسماله، ولذلك لا ينظر إلى تكلفة الأجور أو الضرائب فقط، بل يسأل عن استقرار البلاد ووضوح قراراتها وقدرتها على احترام التزاماتها.

وقد أسهمت المؤسسة الملكية في استمرارية التوجهات الاقتصادية الكبرى رغم تعاقب الحكومات وتغير الظروف. فمشروعات كالسدود والطرق السيارة وميناء طنجة المتوسط والقطار فائق السرعة والطاقة المتجددة وصناعة السيارات والطيران لم تكن قرارات معزولة، بل حلقات ضمن رؤية امتدت سنوات. وهذه الاستمرارية مهمة، لأن الاقتصاد لا يبنى في مدة حكومة واحدة، والمصنع أو الميناء أو شبكة السكك يحتاج إلى رؤية تتجاوز الحسابات السياسية القصيرة.

لكن الاستقرار لا ينبغي أن يتحول إلى شعور بالاكتفاء. فالمستثمر يحتاج أيضا إلى إدارة سريعة، وقضاء يحمي العقود، وقواعد واضحة تطبق على الجميع. وقد يكون البلد مستقرا سياسيا، ويخسر فرصا اقتصادية إذا طال انتظار التراخيص، أو تعددت جهات القرار، أو شعر المستثمر بأن المنافسة غير عادلة. فالاستقرار بداية الثقة، أما استمرارها فيحتاج إلى مؤسسات فعالة.

العنصر الثاني هو الموقع الجغرافي. يقع المغرب في أقصى شمال غرب إفريقيا، على مسافة قصيرة من أوروبا، يطل على البحر المتوسط والمحيط الأطلسي، ويمثل نقطة اتصال طبيعية بين إفريقيا وأوروبا والأمريكيتين. لكن التاريخ علمنا أن الموقع لا يصنع القوة وحده؛ فقد بقي المغرب قرونا في الموقع نفسه، ولم يتحول في كل المراحل إلى مركز صناعي أو تجاري عالمي. والفرق أن الجغرافيا لا تصبح ثروة إلا حين تتحول إلى طرق وموانئ ومطارات واتفاقيات وخدمات لوجستية.

ويقدم ميناء طنجة المتوسط أوضح مثال على تحويل الموقع إلى قوة اقتصادية. ففي سنة 2024 عالج المركب المينائي أكثر من 10.2 ملايين حاوية، إضافة إلى مئات الآلاف من الشاحنات والسيارات الجديدة. ولا تكمن أهميته في عدد الحاويات وحده، بل في المنظومة التي نشأت حوله: مناطق صناعية ومخازن وشركات نقل وخدمات جمركية ولوجستية، وربط بالطرق السيارة والسكك الحديدية.

ومن موقعه بطنجة، يرى المقاول هذا التحول مباشرة. فالمنطقة التي كانت بعيدة عن المراكز الصناعية الكبرى صارت نقطة مهمة في التجارة الدولية، ونشأت حول الميناء مصانع وشركات وخدمات وفرص عمل لم تكن موجودة من قبل. وهذا يؤكد أن المشروع الكبير لا يغير قطاعا واحدا فقط، بل قد يعيد تشكيل اقتصاد جهة كاملة.

غير أن نجاح الميناء لا يقاس بما يعبره من بضائع فقط، لأن جزءا مهما من الحاويات قد يكون عابرا من سفينة إلى أخرى دون أن يدخل الاقتصاد المغربي. فالقيمة الأكبر تتحقق حين تحمل السفن منتجات صنعت داخل المغرب، أو مواد تحتاج إليها مصانع مغربية، وحين تستفيد المقاولات المحلية من خدمات النقل والصيانة والتخزين والتأمين والرقمنة. فالميناء القوي يجب ألا يكون محطة عبور فقط، بل بابا للإنتاج الوطني.

والعنصر الثالث البنية التحتية التي راكمها المغرب خلال العقود الأخيرة. فقد توسعت شبكة الطرق السيارة، وتطورت الموانئ والمطارات والسكك الحديدية، ووصل القطار فائق السرعة إلى شمال البلاد، كما توسعت شبكات الكهرباء والاتصالات والإنترنت. وتمنح هذه البنية المغرب قدرة على نقل السلع والأشخاص وربط مناطق الإنتاج بالأسواق.

تخفض البنية التحتية الجيدة تكلفة الاقتصاد حتى حين لا نلاحظ ذلك مباشرة. فالطريق الجيدة تقلل مدة النقل واستهلاك الوقود وتلف البضائع، والميناء الفعال يخفض زمن انتظار السفن، والإنترنت السريع يسمح ببيع الخدمات عن بعد، وشبكة الكهرباء المستقرة تحمي المصنع من توقف الإنتاج. وكل ساعة تضيع في الطريق أو الميناء أو الإدارة تتحول في النهاية إلى تكلفة يدفعها المقاول والمستهلك.

لكن البنية التحتية ليست متساوية بين المناطق. فما يزال التركيز الأكبر للمشاريع والاستثمارات في محور طنجة والقنيطرة والرباط والدار البيضاء والجديدة، وفي بعض الأقطاب الأخرى، بينما لا يستفيد عدد من المدن الصغيرة والمناطق الداخلية والقروية بالدرجة نفسها. ولهذا لم يعد التحدي بناء الطريق أو المنطقة الصناعية فقط، بل ربطها باقتصاد محلي قادر على الاستفادة منها.

والعنصر الرابع انفتاح المغرب على الأسواق الدولية. فقد نسجت المملكة شبكة من اتفاقيات التبادل الحر والشراكات مع الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة وعدد من الدول العربية والإفريقية. وأكد خطاب العرش لسنة 2025 أن الاقتصاد المغربي يرتبط، عبر هذه الاتفاقيات، بسوق تضم نحو ثلاثة مليارات مستهلك.

يفتح هذا الانفتاح أمام المصنع الموجود في المغرب أسواقا أكبر كثيرا من السوق المحلية، وهو عامل مهم في قرار الاستثمار؛ فالشركة لا تأتي إلى المغرب لتبيع لسبعة وثلاثين مليون نسمة فقط، بل لتتخذه قاعدة للإنتاج والتصدير إلى أوروبا وإفريقيا وأمريكا ومناطق أخرى. كما تمنح الاتفاقيات المقاولة المغربية فرصة لدخول أسواق جديدة إذا احترمت معايير الجودة والسعر والتسليم.

غير أن الاتفاقيات التجارية تشبه طريقا يسير في الاتجاهين؛ فهي تفتح الأسواق أمام منتجاتنا، وتفتح سوقنا أيضا أمام المنتجات الأجنبية. وإذا لم تكن المقاولة المغربية مستعدة، قد تستفيد الواردات أكثر من الصادرات. وفي سنة 2025 بلغت صادرات السلع نحو 469 مليار درهم، بينما تجاوزت الواردات 822 مليار درهم، واتسع العجز التجاري إلى أكثر من 353 مليار درهم.

لا يعني العجز التجاري أن كل استيراد سيئ؛ فالمغرب يستورد آلات ومعدات ومواد أولية تحتاج إليها الصناعة. لكن استمرار الفارق الكبير بين ما نشتريه وما نبيعه يكشف أن القاعدة الإنتاجية الوطنية لم تبلغ بعد القوة الكافية، وأن المغرب ما يزال يستورد كثيرا من الأشياء التي يمكن، مع الوقت والاستثمار والتكوين، إنتاج جزء منها محليا.

والعنصر الخامس تنوع الاقتصاد المغربي. فالمغرب ليس بلدا نفطيا يعتمد على مورد واحد، بل يجمع الفلاحة والصناعة والتجارة والسياحة والمعادن والخدمات والنقل وتحويلات المغاربة المقيمين بالخارج. وهذا التنوع يمنحه قدرة على مقاومة الأزمات؛ فحين يتضرر قطاع بالجفاف أو تراجع الطلب، قد تواصل قطاعات أخرى النمو.

وتظهر هذه القدرة في توازنات الاقتصاد الخارجي. ففي سنة 2025 حقق المغرب فائضا مهما في تجارة الخدمات، وارتفعت مداخيل السفر وتحويلات المغاربة المقيمين بالخارج. وهذه الموارد تغطي جزءا من العجز في تجارة السلع، وتوفر العملة الصعبة الضرورية لتمويل الواردات والاستثمار.

لكن التنوع لا يعني أن جميع القطاعات قوية بالدرجة نفسها. فما تزال الفلاحة متأثرة بالمناخ، والسياحة معرضة للأزمات الدولية، والصناعة مرتبطة بدرجة كبيرة بالطلب الخارجي، وتحويلات المغاربة في الخارج مصدر دعم لا بديلا عن الإنتاج. لذلك يجب أن يتحول التنوع من تجاور قطاعات إلى ترابط بينها، فتخدم الفلاحة الصناعة الغذائية، ويخدم النقل التجارة، ويخدم التعليم الصناعة والخدمات الرقمية.

والعنصر السادس قدرة المغرب على جذب الاستثمار الأجنبي. فقد بلغت مداخيل الاستثمار الأجنبي المباشر أكثر من 56 مليار درهم سنة 2025، بارتفاع بلغ 28 في المائة مقارنة بالسنة السابقة، وهو ما يعكس استمرار ثقة عدد من الشركات الدولية في المغرب قاعدة للإنتاج والاستثمار.

ويجلب الاستثمار الأجنبي معه التمويل والتكنولوجيا والأسواق وخبرة الإدارة والإنتاج. وقد ساعد دخول الشركات العالمية على تطوير قطاعات لم يكن للمغرب فيها تجربة صناعية كبيرة، كالسيارات والطيران، وفرض معايير جديدة في الجودة والتكوين والالتزام بمواعيد التسليم.

لكن الاستثمار الأجنبي يصير أنفع حين ينقل المعرفة إلى الداخل، ويشتري من الموردين المحليين، ويكون المهندسين والتقنيين المغاربة، ويعيد استثمار جزء من أرباحه. أما إذا حصل على الأرض والدعم والإعفاءات، ثم استورد أغلب مكوناته وخدماته وأعاد الجزء الأكبر من أرباحه إلى الخارج، فستظل فائدته محدودة مقارنة بما قدمته الدولة لجذبه.

ومن هنا تظهر أهمية المقاولة المغربية. فلا يمكن بناء قوة اقتصادية طويلة المدى على الشركات الأجنبية وحدها، مهما كانت أهميتها؛ فهي تتخذ قراراتها وفق مصالحها العالمية، وقد تنقل إنتاجها إذا تغيرت التكاليف أو الأسواق. أما المقاولة الوطنية فهي الأكثر ارتباطا بالبلاد، وهي التي يمكن أن تحول الخبرة المتراكمة إلى ملكية فكرية وعلامات تجارية واستثمارات تستمر عبر الأجيال.

إن المغرب يملك قاعدة حقيقية للصعود: استقرارا وموقعا وبنية تحتية واتفاقيات تجارية واقتصادا متنوعا وقدرة على جذب الاستثمار. غير أن هذه العناصر تشبه أدوات في ورشة؛ قيمتها الحقيقية لا تظهر إلا حين نحسن استعمالها لصناعة منتج قادر على المنافسة.

ولهذا فالسؤال ليس: هل يملك المغرب عناصر القوة؟ فالجواب نعم؛ بل: هل نجح في جمعها داخل منظومة تجعل المقاولة الوطنية أكثر إنتاجا، والعامل أكثر مهارة، والجهات أكثر توازنا، والصادرات أكثر قيمة؟ وتظهر الإجابة أوضح حين ننظر إلى الصناعة المغربية.

> **فالجواب نعم؛ بل: هل نجح في جمعها داخل منظومة تجعل المقاولة الوطنية أكثر إنتاجا، والعامل أكثر مهارة، والجهات أكثر توازنا، والصادرات أكثر قيمة؟**

المحور الثالث

الصناعة والتصدير — نجاح واضح وقيمة محلية غير مكتملة

إذا أردنا اختيار القطاع الأكثر تعبيرا عن تحول الاقتصاد المغربي خلال السنوات الأخيرة، فستكون الصناعة في المقدمة. فقد انتقل المغرب تدريجيا من تصدير المواد الأولية والمنتجات الفلاحية والمنسوجات البسيطة إلى تصدير السيارات وأجزاء الطائرات والأسمدة والأسلاك الكهربائية ومكونات صناعية متعددة.

وأصبحت السيارة الخارجة من مصنع طنجة أو القنيطرة رمزا لهذا التحول. فهي ليست مجرد منتج نهائي، بل نتيجة سلسلة طويلة تبدأ بالتصميم والتخطيط، وتمر بالمعادن والبلاستيك والزجاج والأسلاك والمقاعد والطلاء والمحركات والنقل والمراقبة، وتنتهي بالتصدير والتوزيع. وكل حلقة منها فرصة لإنشاء مقاولة وتشغيل عمال وتكوين مهندسين.

بلغت صادرات قطاع السيارات سنة 2025 نحو 154.5 مليار درهم، وبقي القطاع في مقدمة القطاعات المصدرة رغم تراجع صادراته بنحو 2 في المائة مقارنة بسنة 2024. ويظهر هذا التراجع أن النجاح الصناعي لا يسير دائما في خط صاعد؛ فالمصانع المغربية مرتبطة بالطلب الخارجي، وخاصة بالسوق الأوروبية، وتتأثر بتغير نماذج السيارات والمنافسة والتحول نحو المركبات الكهربائية.

لكن تفاصيل الأرقام تكشف تحولا مهما. فقد تراجعت صادرات السيارات المرتبطة بالبناء النهائي، بينما ارتفعت صادرات الأسلاك والمكونات الداخلية والمقاعد، ما يدل على أن قوة القطاع لا توجد في المصنع الكبير وحده، بل في شبكة الموردين المحيطة به. وكلما اتسعت هذه الشبكة داخل المغرب، صارت الصناعة أقل ارتباطا بمصنع واحد وأكثر قدرة على الاستمرار.

وقد ساعدت منظومة السيارات على تطوير تخصصات متعددة، تشمل الأسلاك والمقاعد والأجزاء المعدنية والبلاستيكية والبطاريات والمحركات وناقلات الحركة. كما رفع توسع مصانع رونو وستيلانتيس القدرة الإنتاجية، وأدخل المغرب مجالات أكثر تعقيدا من التجميع البسيط.

غير أن نسبة الإدماج المحلي تحتاج إلى قراءة دقيقة. فحين نقول إن جزءا مهما من السيارة صار ينتج محليا، ينبغي أن نسأل: من يملك الشركات المنتجة لهذه الأجزاء؟ وأين تصمم؟ ومن يملك براءاتها وتقنياتها؟ وهل المواد الأولية والمعدات المستعملة مغربية، أم يستوردها المصنع الموجود في المغرب ثم يحولها؟

فقد ترتفع نسبة المكونات المحلية من حيث القيمة، بينما تظل المعرفة الأساسية والقرار الصناعي والعلامة التجارية في الخارج. لذلك لا يكون الانتقال الحقيقي من استيراد السيارة إلى تجميعها محليا فقط، بل من التجميع إلى تصنيع المكونات، ثم إلى الهندسة والتصميم والبحث والتطوير، وأخيرا إلى امتلاك منتج أو علامة مغربية قادرة على دخول السوق.

وينطبق الأمر نفسه على صناعة الطيران. فقد تحولت المنطقة الصناعية في النواصر ومناطق أخرى إلى قاعدة لإنتاج أجزاء تدخل في طائرات تصنعها شركات عالمية. وبلغت صادرات القطاع أكثر من 29 مليار درهم سنة 2025، بزيادة 10 في المائة خلال سنة واحدة. وتكتسب هذه الصناعة أهمية خاصة لأنها تتطلب دقة كبيرة وتكوينا تقنيا ومراقبة صارمة للجودة.

وحين ينجح عامل أو مهندس مغربي في تصنيع جزء يستعمل داخل طائرة، فهذا يعني أن الصناعة الوطنية صارت قادرة على احترام بعض أصعب المعايير الدولية. ولا تقتصر قيمة هذا النجاح على صادرات الطيران، بل تمتد إلى نشر ثقافة صناعية قابلة للنقل إلى قطاعات أخرى: الانضباط والتتبع والجودة والسلامة والعمل وفق معايير دقيقة.

ومع ذلك، ما يزال المغرب في عدد من حلقات صناعة الطيران موردا للأجزاء والخدمات أكثر منه مالكا للتكنولوجيا والمنتج النهائي. وهذا طبيعي في بداية بناء القطاع، لكن لا ينبغي أن يتحول إلى وضع دائم. فالهدف البعيد يجب أن يكون توسيع أعمال الهندسة والصيانة والتصميم والبحث، لا الاكتفاء بالأعمال التي تبحث عنها الشركات العالمية بسبب قرب المغرب وتنافسية تكلفته.

أما الفوسفاط فيقدم نموذجا مختلفا. فالمغرب يملك المورد الطبيعي، وعمل خلال السنوات الأخيرة على الانتقال من تصدير الصخر الخام إلى إنتاج الحامض الفوسفوري والأسمدة والمنتجات الموجهة إلى حاجات أسواق وفلاحين مختلفين. وبلغت صادرات الفوسفاط ومشتقاته نحو 99.8 مليار درهم سنة 2025، بزيادة 14.6 في المائة مقارنة بالسنة السابقة.

تكمن أهمية هذا التحول في أن القيمة المضافة ترتفع كلما جرى تحويل المادة الخام؛ فالطن من الصخر لا يساوي ما يساويه بعد معالجته وتحويله إلى سماد متخصص. كما يفتح إنتاج الأسمدة المجال أمام البحث العلمي والكيمياء واللوجستيك والتعاون الزراعي، ويمنح المغرب دورا استراتيجيا في الأمن الغذائي العالمي، وخاصة في إفريقيا.

لكن قوة الفوسفاط لا تعفي الاقتصاد من التنويع. فأسعاره تتغير في الأسواق العالمية، واستخراجه وتحويله يحتاجان إلى الماء والطاقة، والثروة الطبيعية تظل محدودة مهما كان حجمها. ولذلك يجب استعمال عائداته وخبرته الصناعية في بناء المعرفة والبحث وقطاعات إنتاجية جديدة.

وتبقى الصناعات الغذائية من القطاعات المهمة، لأنها تربط الفلاحة بالمصنع والسوق. وقد قاربت صادرات الزراعة والصناعات الغذائية 87 مليار درهم سنة 2025. غير أن جزءا من المنتجات الفلاحية ما يزال يصدر خاما أو بعد تحويل محدود؛ وكل منتج يغادر خاما يمثل قيمة وفرص عمل تنتقل إلى البلد الذي سيحوله ويغلفه ويسوقه.

ويمكن أن تختلف قيمة المنتج نفسه بحسب تقديمه؛ فبيع الزيت أو السمك أو الفاكهة مادة أولية لا يحقق القيمة التي يحققها منتج مصنع ومعبأ يحمل علامة معروفة. وهذا يبين أن المعركة الاقتصادية لا تتعلق بكمية ما ننتجه فقط، بل بالقيمة التي نضيفها قبل أن يغادر المنتج البلاد.

ويواجه قطاع النسيج والجلد تحديا مشابها. فقد بلغت صادراته نحو 43.8 مليار درهم سنة 2025، لكنها تراجعت مقارنة بالسنة السابقة. ويملك المغرب في هذا القطاع قربا من السوق الأوروبية وخبرة طويلة ويدا عاملة مؤهلة، لكنه يواجه منافسة دول تقدم أسعارا منخفضة، وأخرى سبقته في التكنولوجيا والعلامات التجارية.

ولا يستطيع قطاع النسيج الاستمرار بالاعتماد على سرعة التسليم والأجور التنافسية فقط، بل عليه الانتقال إلى التصميم والأقمشة التقنية والإنتاج المستدام والتسويق والعلامة المغربية. فالفرق بين مصنع يخيط لحساب علامة أجنبية وعلامة مغربية تبيع منتجها مباشرة للمستهلك هو الفرق بين أجر التصنيع والاحتفاظ بجزء أكبر من الأرباح.

أما الصناعات الإلكترونية والكهربائية فما تزال تحمل إمكانات كبيرة رغم تراجع صادراتها سنة 2025. فقد ارتفعت صادرات الأسلاك والكابلات، بينما تراجعت مكونات إلكترونية أخرى، ما يبين أن القطاع لم يبلغ بعد استقرارا وتكاملا كافيين، لكنه قد يصبح قاعدة مهمة مع توسع السيارات الكهربائية والطاقات المتجددة والرقمنة.

وعند جمع هذه القطاعات، تظهر صورة صناعية أقوى بكثير مما كانت عليه قبل عقدين. لكن أرقام التجارة الخارجية تكشف أيضا حدود هذا النجاح؛ فقد بلغت صادرات السلع نحو 469 مليار درهم سنة 2025، بينما تجاوزت الواردات 822 مليار درهم. أي أن الصناعة المصدرة تتوسع، بينما يستورد الاقتصاد في الوقت نفسه كميات كبيرة من الآلات والطاقة والمواد والمكونات والمنتجات النهائية.

ولا يكون الحل بإغلاق الحدود أو منع الاستيراد، لأن المصنع يحتاج معدات ومواد قد لا ينتجها المغرب حاليا. الحل أن نقرأ قائمة الواردات خريطة للفرص: فما نستورده بكميات كبيرة ويستطيع المغرب إنتاجه بجودة وسعر مناسبين ينبغي أن يتحول إلى هدف للاستثمار الصناعي. والاستبدال الذكي للواردات لا يعني إنتاج كل شيء، بل اختيار المنتجات التي نملك فيها سوقا وخبرة وإمكانا حقيقيا للمنافسة.

ودخول سلسلة توريد صناعية كبرى ليس أمرا بسيطا، كما تظهر تجربة المقاولة. فالمقاولة الصغيرة قد تقدم منتجا جيدا، لكنها تحتاج إلى تمويل المعدات، وشهادات الجودة، ورأسمال يغطي أشهرا من الإنتاج قبل استخلاص مستحقاتها، وإلى معرفة دقيقة بما تطلبه الشركات الكبرى، وإلى فرصة عادلة لعرض خدماتها.

وكثيرا ما تأتي المجموعة الدولية بمورديها المعتادين من الخارج، لأن التعامل معهم أسهل وأقل مخاطرة. وهنا لا يكفي أن نطلب منها شراء المنتج المغربي، بل أن نساعد المقاولة المغربية على بلوغ المستوى الذي يجعل اختيارها منطقيا من حيث الجودة والسعر والالتزام.

ويتطلب ذلك سياسة صناعية تصل إلى المصنع الصغير، لا تتوقف عند توقيع الاتفاقيات مع الشركات الكبرى. فالمقاولة تحتاج إلى مختبرات للفحص، ومراكز تقنية مشتركة، وتمويل للاستثمار، ومواكبة للحصول على شهادات الجودة، وتكوين للإدارة والعمال، ومعلومات عن فرص التوريد. وقد تكون حاجتها إلى عقد أول مع شركة كبيرة أهم من حاجتها إلى منحة مؤقتة.

كما تحتاج الصناعة إلى مهارات تتطور باستمرار. فالوظائف التي كانت تعتمد على العمل اليدوي صارت مرتبطة بالروبوتات والبرمجيات والصيانة وتحليل البيانات. وإذا لم يتطور التعليم والتكوين بالسرعة نفسها، فقد تجد المصانع وظائف بلا كفاءات مناسبة، بينما يبقى آلاف الشباب عاطلين. وهذه من أوضح صور المغرب الذي يسير بسرعتين: مصانع تبحث عن مهارات، وشباب يبحثون عن فرص، والجسر بينهما غير مكتمل.

ويواجه المغرب أيضا التحول العالمي نحو الاقتصاد الأخضر. فصناعة السيارات تتجه نحو الكهرباء والبطاريات، والأسواق الأوروبية تفرض شروطا بيئية متزايدة، والشركات تبحث عن طاقة نظيفة وخفض الانبعاثات. ويملك المغرب فرصة بفضل موارده الشمسية والريحية وخبرته المتراكمة في الطاقة المتجددة، لكنه يحتاج إلى تحويل هذه الأفضلية إلى كهرباء تنافسية وصناعة للبطاريات والمعدات، لا أن يبقى مجرد منتج للطاقة أو مصدر للمواد.

إن النجاح الصناعي المغربي حقيقي، ولا ينبغي التقليل منه؛ فقد أثبت المغرب قدرته على جذب صناعات عالمية، وتكوين يد عاملة، واحترام معايير دقيقة، وتصدير منتجات معقدة. لكن المرحلة المقبلة أصعب من السابقة: كان التحدي الأول جلب المصنع، أما التحدي الجديد فهو جعله جزءا من اقتصاد وطني متكامل.

ويقاس النجاح المقبل بنسبة أكبر من المكونات المحلية، وعدد أكبر من الموردين المغاربة، ومزيد من البحث والتطوير، وعلامات وطنية قادرة على التصدير، ووظائف أعلى مهارة وأجرا. عندها لا يعود المغرب مجرد مكان مناسب للإنتاج، بل بلدا يملك جزءا متزايدا من المعرفة والقرار والقيمة.

لقد بنى المغرب منصة صناعية مهمة، وربطها بموانئ وطرق وأسواق عالمية، وما ينقصها اليوم تعميق جذورها داخل الاقتصاد الوطني. فالشجرة التي تكبر فروعها بسرعة ولا تمتد جذورها في الأرض قد تبدو قوية، لكنها تظل عرضة لأول عاصفة. أما الصناعة المرتبطة بالمقاولة المحلية والتعليم والبحث والطاقة والأسواق الداخلية، فهي التي تصمد وتحول النجاح القطاعي إلى قوة اقتصادية وطنية.

أما الصناعة المرتبطة بالمقاولة المحلية والتعليم والبحث والطاقة والأسواق الداخلية، فهي التي تصمد وتحول النجاح القطاعي إلى قوة اقتصادية وطنية.

المحور الرابع

الفلاحة والماء والأمن الغذائي

الفلاحة أكبر من مجرد قطاع اقتصادي

لا يمكن فهم الاقتصاد المغربي دون فهم الفلاحة. فهي ليست مجرد قطاع يساهم في الناتج الداخلي الخام، بل مصدر دخل لعدد كبير من الأسر، ومحرك للنشاط في القرى والأسواق والمدن الصغيرة، وترتبط بالأمن الغذائي والاستقرار الاجتماعي والتوازن بين الجهات. فحين يكون الموسم جيدا لا يستفيد الفلاح وحده، بل تتحرك معه التجارة والنقل والصناعات الغذائية والخدمات؛ وحين يأتي الجفاف، تنتقل آثاره من الحقول إلى سوق الشغل، ثم إلى أسعار المواد الغذائية والقدرة الشرائية للأسر.

نجاح فلاحي يصل إلى الأسواق الدولية

حقق المغرب خلال العقود الأخيرة تقدما مهما في عدد من السلاسل الفلاحية. وصارت منتجات مغربية، كالطماطم والحوامض والفواكه الحمراء والخضر وزيت الزيتون، حاضرة في أسواق دولية متعددة، كما تطورت الصناعات الغذائية والتعبئة والتبريد والنقل المرتبط بالتصدير. وبلغت صادرات قطاع الفلاحة والصناعات الغذائية نحو 86.8 مليار درهم سنة 2025، وهو رقم يعكس قدرة حقيقية على الإنتاج والوصول إلى الأسواق الخارجية.

فلاحتان بسرعتين مختلفتين

ووراء هذه الصورة الإيجابية فلاحتان تتحركان بسرعتين مختلفتين: فلاحة حديثة تعتمد السقي والتقنيات المتطورة ورؤوس الأموال، وترتبط بعقود التصدير وشبكات التوزيع الكبرى؛ وفي المقابل، فلاحة صغيرة تعتمد في جزء كبير منها على الأمطار، يعمل أصحابها في مساحات محدودة وبإمكانات ضعيفة، ويظلون معرضين لتقلبات المناخ والأسعار وارتفاع تكلفة الأعلاف والأسمدة والطاقة.

كيف يستفيد الفلاح الصغير من نجاح القطاع؟

لا يعني هذا التفاوت أن الفلاحة الموجهة للتصدير أمر سلبي؛ فهي توفر العملة الصعبة وفرص الشغل وتفتح الأسواق أمام المنتجات المغربية. لكنه يفرض سؤالا بسيطا: كيف نجعل نجاح الفلاحة الحديثة يمتد إلى الفلاح الصغير والمناطق القروية، بدل أن يبقى محصورا في بعض السلاسل والمناطق والاستثمارات الكبرى؟

الحلقة المفقودة بين الإنتاج والسوق

وتبين التجربة العملية أن المشكلة ليست دائما في قدرة الناس على الإنتاج، بل كثيرا ما تكون فيما يأتي بعده. فقد ينجح الفلاح في محصول جيد، ثم يجد نفسه أمام ضعف التخزين، وغياب النقل المناسب، وتقلب الأسعار، وكثرة الوسطاء، وصعوبة الوصول مباشرة إلى المصانع أو الأسواق الكبرى؛ فيحصل على الجزء الأصغر من القيمة، بينما ترتفع أرباح حلقات أخرى في السلسلة.

الفلاح يحتاج إلى منظومة لا إلى دعم مؤقت

ولا يكفي دعم البذور أو معدات السقي إذا لم نصلح السلسلة كلها. فالفلاح الصغير يحتاج إلى تعاونيات تعمل بعقلية اقتصادية حقيقية، ومراكز للتجميع والتبريد، ومعلومات واضحة عن الأسعار، وتأمين فلاحي فعال، وتمويل يناسب الموسم، وعقود تحميه من التقلبات الكبيرة. كما يحتاج إلى الإرشاد والتكوين ليختار المحاصيل المناسبة لتربته وموارده المائية والسوق التي يريد الوصول إليها.

الماء: التحدي الذي يحدد المستقبل

والتحدي الأكبر أمام الفلاحة المغربية اليوم هو الماء. فالمغرب دخل مرحلة لم يعد فيها الجفاف حدثا استثنائيا كل عدة سنوات، بل خطرا متكررا تبنى عليه السياسات الاقتصادية. وصارت الموارد المائية تتعرض لضغط متزايد بسبب تغير المناخ، وارتفاع الاستهلاك، وتوسع المدن، وتزايد حاجات الفلاحة والصناعة والسياحة.

من سياسة السدود إلى تنويع مصادر المياه

كان بناء السدود من أهم الاختيارات الاستراتيجية التي اعتمدها المغرب منذ عهد الملك الراحل الحسن الثاني رحمه الله. فقد ساعدت سياسة السدود على توفير مياه الشرب والسقي، والحد من آثار الفيضانات والجفاف، وإنتاج الطاقة في بعض المناطق. واستمر هذا الاختيار وتوسع في عهد الملك محمد السادس، مع مشاريع تحلية مياه البحر، وربط الأحواض المائية، وإعادة استعمال المياه العادمة المعالجة، وتسريع إنجاز السدود المتوسطة والصغرى.

توفير الماء لا يكفي من دون ترشيد استعماله

وبناء المنشآت وحده لا يكفي إن لم يتغير أسلوب استعمال الماء. فالمشكلة ليست في كمية المياه التي نستطيع توفيرها فقط، بل في طريقة توزيعها واستهلاكها. فقد نستثمر أموالا كبيرة في تحلية مياه البحر أو نقلها لمسافات طويلة، ثم نخسر جزءا منها بالتسرب في الشبكات أو باستعمالها في أنشطة لا تعطي قيمة تناسب تكلفتها.

هل يوفر السقي بالتنقيط الماء فعلا؟

ويقدم السقي بالتنقيط غالبا حلا لترشيد الماء، وهو بالفعل أكفأ من الطرق التقليدية في كثير من الحالات. لكن الكفاءة التقنية لا تؤدي دائما إلى انخفاض الاستهلاك الإجمالي؛ فقد يستعمل الفلاح الماء الذي وفره لتوسيع المساحة المزروعة أو الانتقال إلى محصول أكثر استهلاكا. وهكذا يتحسن الإنتاج لكل هكتار، دون أن ينخفض الضغط على الفرشة أو الحوض المائي.

القيمة المنتجة مقابل كل متر مكعب

وينبغي أن ننتقل من سؤال: كم هكتارا نسقي؟ إلى سؤال أدق: ما القيمة الاقتصادية والاجتماعية التي ننتجها بكل متر مكعب من الماء؟ ولا يتعلق الأمر بالقيمة المالية وحدها، لأن بعض الزراعات ضروري للأمن الغذائي أو لحماية دخل الأسر القروية، وإن لم يكن الأكثر ربحا. فالمطلوب توازن بين التصدير، وحاجات السوق الداخلية، وفرص الشغل، واستدامة الموارد المائية.

تحلية مياه البحر وحساب التكلفة

وتدخل تحلية مياه البحر ضمن الحلول الضرورية، خصوصا للمدن الساحلية والصناعة والسياحة وبعض الزراعات عالية القيمة. وقد بدأ المغرب بالفعل في إنجاز محطات كبيرة في عدد من المناطق. غير أن التحلية ليست ماء مجانيا؛ فهي تحتاج إلى استثمارات كبيرة وطاقة مستمرة، وتطرح تحديات بيئية مرتبطة بالمياه شديدة الملوحة الناتجة عنها. ولهذا يتطلب نجاحها ربطها قدر الإمكان بالطاقة المتجددة، ومراقبة تكلفتها وآثارها، وتوجيه مياهها إلى الاستخدامات الأنفع عموما.

حماية المياه الجوفية

وكانت المياه الجوفية لسنوات احتياطيا تستعمله المناطق في أوقات النقص، لكنها تعرضت في بعض الأحواض للاستغلال المفرط. وحين يصبح استخراج الماء أسرع من قدرة الطبيعة على تجديده، تنخفض مستويات الفرشات وتجف الآبار أو تصبح أعمق وأكثر تكلفة، فيبقى كبار المستثمرين القادرون على الحفر والضخ، بينما يخرج الفلاح الصغير من النشاط. لذلك لا بد من مراقبة حقيقية للآبار والكميات المستخرجة، مع بدائل واقعية للناس، لأن المنع وحده لا ينجح إن لم يجد الفلاح مصدرا آخر للدخل أو الماء.

الأمن الغذائي لا يعني إنتاج كل شيء

ويرتبط الماء مباشرة بالأمن الغذائي، لكن الأمن الغذائي لا يعني أن ينتج المغرب كل ما يستهلكه داخل حدوده؛ فدولة ذات موارد مائية محدودة لا تستطيع اكتفاء كاملا في جميع المواد دون تكلفة اقتصادية وبيئية كبيرة. المقصود بالأمن الغذائي أن تضمن الدولة وصول المواطنين إلى الغذاء في الظروف العادية والأزمات، عبر إنتاج وطني قوي في المواد الأساسية، ومخزون استراتيجي كاف، ومصادر استيراد متنوعة، وقدرة مالية ولوجستيكية على التدخل عند اضطراب الأسواق الدولية.

التوازن بين الإنتاج والاستيراد

وأظهرت الأزمات العالمية أن الاعتماد المفرط على الخارج قد يتحول بسرعة إلى خطر، خصوصا حين ترتفع أسعار الحبوب والطاقة والأسمدة أو تتعطل بعض طرق التجارة. لكنها أظهرت أيضا أن محاولة إنتاج كل شيء محليا ليست دائما الأفضل. فالحل الواقعي تحديد المنتجات التي يجب أن تتوافر فيها قدرة وطنية قوية، وتلك التي يمكن استيرادها بأمان نسبي، مع تنويع الموردين وتكوين مخزون احتياطي وعدم الارتهان لسوق واحدة.

التصنيع الغذائي ورفع القيمة المضافة

ولا توجد القيمة في المحصول وحده. فبيع الطماطم أو الزيتون أو السمك في حالته الأولية يعطي المغرب جزءا محدودا من القيمة، بينما يسمح التحويل والتعليب والتجميد والتسويق ببناء علامات تجارية ووظائف أكثر استقرارا. وكلما اقترب التصنيع من مناطق الإنتاج، استفادت المدن الصغيرة والقرى من النشاط، بدل انتقال أغلب القيمة إلى المراكز الكبرى.

تنويع الاقتصاد القروي

ولا ينبغي النظر إلى العالم القروي فضاء للفلاحة فقط؛ فتنمية القرى تحتاج أيضا إلى الطرق والمدارس والصحة والإنترنت والنقل والخدمات المالية وفرص العمل غير الفلاحي. فقد يواجه الفلاح موسما ضعيفا، وتحافظ أسرته على جزء من دخلها إذا كان أحد أفرادها يعمل في الصناعة الغذائية أو السياحة القروية أو الحرف أو الخدمات الرقمية. إن تنويع الاقتصاد القروي أحد أشكال الحماية من الجفاف.

أي فلاحة نريد للمستقبل؟

ولن يبنى مستقبل الفلاحة المغربية على إنتاج أكبر مهما كان الثمن، بل على إنتاج أذكى وأقدر على مواجهة التقلبات. نحتاج إلى فلاحة تحقق دخلا محترما للمنتج، وتحافظ على الماء والتربة، وتوفر جزءا آمنا من غذائنا، وتستفيد من التصدير دون أن يدفع السوق الداخلي أو الموارد الطبيعية التكلفة كاملة.

ولن يبنى مستقبل الفلاحة المغربية على إنتاج أكبر مهما كان الثمن، بل على إنتاج أذكى وأقدر على مواجهة التقلبات.

المحور الخامس

الخدمات والسياحة والتجارة واللوجستيك

الخدمات ليست قطاعا واحدا

صارت الخدمات الجزء الأكبر والأكثر تنوعا في الاقتصاد المغربي. فهي تشمل التجارة والنقل والسياحة والبنوك والاتصالات والتعليم والصحة والمحاسبة والأمن والنظافة والتوصيل والخدمات الرقمية، ومهنا كثيرة يصعب جمعها في صورة واحدة. وفي سنة 2025 كان قطاع الخدمات أكبر القطاعات مساهمة في خلق فرص الشغل الجديدة، وهو ما يوضح أهميته المتزايدة في حياة المغاربة.

بين خدمات المعرفة وخدمات الدخل المحدود

والقول إن الخدمات تنمو لا يكفي للحكم على قوتها. فهناك فرق كبير بين خدمة تعتمد المعرفة والتقنية وتستطيع التصدير والتوسع، وخدمة بسيطة ضعيفة الإنتاجية يعمل صاحبها ساعات طويلة مقابل دخل محدود. وقد نجد في المدينة نفسها بنكا أو شركة معلوماتية تنافس دوليا، وبجانبها تاجرا صغيرا أو عاملا في النقل غير المهيكل يعيش من يوم إلى يوم.

الخدمة تبدأ بالثقة

وقد علمني احتكاكي خلال سنوات بخدمات متنوعة، من المحاسبة والنقل والتوصيل إلى السياحة والخدمات المساندة للمقاولات، أن قطاع الخدمات يبدو سهلا لمن ينظر إليه من الخارج، لكنه يحتاج في الحقيقة إلى تنظيم كبير. فالزبون لا يشتري عملا فقط، بل يشتري الثقة والسرعة والالتزام والجودة؛ وقد تخسر المقاولة سمعتها بتأخر بسيط أو سوء تواصل، حتى لو كانت الخدمة الأساسية جيدة.

السياحة المغربية: قصة نجاح متصاعدة

وتعد السياحة من أبرز قصص النجاح داخل قطاع الخدمات المغربي. فقد استقبل المغرب نحو 19.8 مليون زائر سنة 2025، وهو مستوى قياسي، وبلغت مداخيل السفر أكثر من 138 مليار درهم. ويعكس هذا النجاح ما يملكه المغرب من تنوع طبيعي وثقافي، ومدن تاريخية وشواطئ وجبال وصحراء، إضافة إلى الاستقرار والقرب من الأسواق الأوروبية وتطور الربط الجوي والبنية الفندقية.

السياحة سلسلة اقتصادية واسعة

ولا تقتصر السياحة على الفنادق والمطاعم. فحين يصل السائح، يستفيد النقل والأسواق والحرف التقليدية والمرشدون والمقاهي وشركات تنظيم الرحلات وتأجير السيارات والفلاحة التي تزود المطاعم بالمنتجات. لذلك تستطيع السياحة توزيع الدخل على أنشطة واسعة، إذا نظمت جيدا وربطت بالاقتصاد المحلي.

من عدد السياح إلى قيمة السياحة

ولا يعطينا عدد السياح وحده الصورة الكاملة. فقد تستقبل دولة أعدادا كبيرة، ويبقى إنفاق الزائر محدودا أو تذهب نسبة مهمة من القيمة إلى شركات أجنبية. لذلك ينبغي الاهتمام بمدة الإقامة والإنفاق وجودة التجربة ونسبة المنتجات والخدمات المغربية التي يستهلكها الزائر. فالهدف ليس أن يأتي عدد أكبر فقط، بل أن تتحسن تجربة كل زائر، وأن تبقى نسبة أكبر من قيمة رحلته داخل الاقتصاد الوطني.

توزيع السياحة بين الجهات

وما يزال النشاط السياحي متركزا في مدن ومناطق معروفة، كمراكش وأكادير والدار البيضاء وطنجة وفاس. وفي المقابل، توجد مدن وقرى ومناطق جبلية وصحراوية تملك إمكانات مهمة، لكنها تحتاج إلى طرق مناسبة، وإيواء منظم، وتكوين، وتسويق، وربط بالنقل. ويمكن للسياحة القروية والثقافية والبيئية أن تخلق دخلا في مناطق لا تجذب المصانع الكبرى، شرط ألا تتحول إلى نشاط يستهلك الماء ويدمر البيئة أو يفقد المنطقة هويتها.

الإنسان أساس جودة التجربة السياحية

فالفندق الجميل لا يكفي إذا كانت الخدمة ضعيفة، والمطار الحديث لا يكفي إذا واجه الزائر الغش أو سوء المعاملة، والموقع التاريخي لا يحقق قيمته إن لم يجد دليلا جيدا أو معلومات واضحة. ولهذا يحتاج القطاع إلى تكوين مستمر في اللغات والتواصل والتدبير والنظافة والتقنيات الرقمية، مع تحسين ظروف العاملين حتى لا يصبح نقص اليد العاملة المؤهلة عائقا أمام النمو.

مغاربة العالم: أكثر من تحويلات مالية

ويشكل مغاربة العالم قوة اقتصادية تتجاوز التحويلات المالية. فقد بلغت تحويلاتهم أكثر من 122 مليار درهم سنة 2025، وهي تساعد ملايين الأسر وتوفر موردا مستقرا من العملة الصعبة. لكن الجالية تملك أيضا خبرات وشبكات وعلاقات بالأسواق يمكن أن تسهم في الاستثمار والتصدير ونقل التكنولوجيا. وينبغي التعامل معها شريكا في التنمية، لا مجرد مصدر للتحويلات أو زوار خلال الصيف.

تحديث التجارة الداخلية

وتعد التجارة الداخلية من أكثر الأنشطة انتشارا، لكنها تعاني بدورها تفاوتا كبيرا. فهناك مراكز تجارية وشبكات توزيع حديثة ومنصات إلكترونية، إلى جانب محلات وأسواق وباعة يعملون بهوامش ربح ضعيفة وفي ظروف غير مستقرة. والتجارة الصغيرة تؤدي دورا اجتماعيا مهما، لكنها تحتاج إلى أدوات ترفع إنتاجيتها، كوسائل الدفع الإلكتروني، والمحاسبة المبسطة، والشراء الجماعي، وإدارة المخزون، والوصول إلى التمويل.

تنظيم التجارة دون إقصاء صغار التجار

ولا ينبغي أن يكون الانتقال نحو التجارة المنظمة سببا في إقصاء التجار الصغار، بل فرصة لتقويتهم. فالمشكل ليس في وجود المتجر الصغير، بل في بقائه معزولا عن التكنولوجيا والتمويل وسلاسل التوريد الحديثة. ويمكن لبرامج بسيطة في الرقمنة والتكوين والشراء المشترك أن تخفض تكلفته وتحسن قدرته على المنافسة.

التجارة الإلكترونية وما وراء البيع

وفتحت التجارة الإلكترونية مجالا جديدا أمام المقاولات والأفراد؛ فصار بإمكان منتج صغير في مدينة بعيدة أن يعرض سلعه على زبائن في مختلف مناطق المغرب. لكن نجاحها لا يتوقف على الموقع أو الإعلان، بل يحتاج إلى الدفع الآمن، والتوصيل، وإدارة المرتجعات، وخدمة الزبناء، والثقة في جودة المنتج. وكثير من المشاريع تكتشف بعد البداية أن البيع سهل، لكن المحافظة على رضا الزبون وتحقيق الربح بعد احتساب الإعلان والتوصيل والمرتجعات أصعب بكثير.

اللوجستيك جزء من تكلفة المنتج

فالميناء أو الطريق أو المستودع ليس مجرد بنية تحتية، بل جزء من تكلفة كل منتج يصل إلى السوق. فإذا تأخرت البضاعة في الميناء، أو ارتفعت تكلفة نقلها، أو تعرضت للتلف بالتخزين، فقدت المقاولة قدرتها على المنافسة حتى لو كان إنتاجها جيدا.

طنجة المتوسط بوابة للاقتصاد العالمي

وصار ميناء طنجة المتوسط من أهم عناصر القوة الاقتصادية للمغرب. فقد تجاوزت حركة الحاويات فيه عشرة ملايين حاوية نمطية سنة 2024، وأصبح حلقة رئيسية في التجارة البحرية والصناعة وتصدير السيارات. وساعد الميناء، إلى جانب شبكة الطرق السيارة والسكك الحديدية والمناطق الصناعية، على تحسين موقع المغرب داخل سلاسل الإنتاج العالمية.

من الميناء الدولي إلى الكيلومتر الأخير

ولا تقاس القوة اللوجستيكية بالموانئ الكبرى وحدها؛ فالمقاولة الصغيرة تحتاج أيضا إلى طريق محلي جيد، ومستودع قريب، وشركة نقل منظمة، وخدمة توصيل بسعر معقول. وقد تكون المسافة بين المصنع والميناء قصيرة، لكن تعدد الوسطاء وضعف التنظيم والانتظار يرفع تكلفة النقل. ولهذا يجب أن تصل كفاءة اللوجستيك من الموانئ الدولية إلى آخر كيلومتر داخل المدن والقرى.

صادرات الخدمات تخفف عجز تجارة السلع

ويستطيع المغرب توسيع صادراته من الخدمات، لا من السلع فقط. فقد بلغت صادرات الخدمات سنة 2025 أكثر من 315 مليار درهم، وسجل ميزان الخدمات فائضا يقارب 160 مليار درهم. ويساعد هذا الفائض على تخفيف أثر العجز الكبير في تجارة السلع، ويبين أن السياحة والنقل والخدمات المهنية والرقمية صارت مصادر أساسية للعملة الصعبة.

من مراكز النداء إلى خدمات المعرفة

بدأ المغرب منذ سنوات في جذب مراكز النداء وخدمات تدبير العمليات عن بعد، لكن الفرصة القادمة أكبر من مراكز الاتصال التقليدية. فيستطيع المغرب تصدير خدمات البرمجة والهندسة والتصميم والمحاسبة والاستشارة وتحليل البيانات والخدمات المالية، مستفيدا من قربه الزمني والجغرافي من أوروبا، وانتشار اللغات، ووجود شباب قابل للتكوين.

الجودة أهم من انخفاض التكلفة

ويتطلب الانتقال إلى خدمات عالية القيمة تعليما جيدا، واتصالا رقميا موثوقا، وحماية للبيانات، وقوانين واضحة، ومقاولات قادرة على بناء سمعة طويلة الأمد، لأن الزبون الدولي لا يبحث عن الأجر المنخفض فقط، بل عن الجودة والأمان والاستمرارية. وإذا بنى المغرب ميزته على انخفاض التكلفة وحده، فستظهر دائما دولة تقدم سعرا أقل.

الخدمات المالية والتوسع داخل إفريقيا

راكم المغرب خبرة مهمة في البنوك والتأمين والاتصالات، ونجحت بعض المقاولات المغربية في التوسع داخل إفريقيا. ويفتح هذا التوسع المجال أمام التجارة والاستثمار وتقديم الخدمات للمقاولات الراغبة في دخول أسواق جديدة. لكنه يفرض أيضا إدارة حذرة للمخاطر، وفهما عميقا لخصوصية كل بلد، وعدم افتراض أن النجاح داخل المغرب ينتقل تلقائيا إلى الخارج.

تمويل المقاولة بين الثقة والضمانات

وما تزال كثير من المقاولات الصغيرة ترى التمويل بعيدا عنها؛ فالبنك يطلب الضمانات، وصاحب المشروع يرى أن نشاطه يستحق الثقة. والحقيقة أن تمويل المقاولات يحتاج إلى طرق تقييم تقوم على التدفقات المالية والعقود والسجل التجاري والقدرة على الإدارة، لا على العقار والضمان الشخصي فقط. كما يحتاج صاحب المقاولة إلى حسابات واضحة، لأن الممول لا يستطيع تمويل نشاط لا تظهر أرقامه الحقيقية.

إدماج الاقتصاد غير المهيكل

ويظل الاقتصاد غير المهيكل من أكبر تحديات قطاع الخدمات والتجارة. فهو يوفر دخلا لعدد كبير من الناس، ولا يمكن التعامل معه مشكلة أمنية أو ضريبية فقط. لكن استمراره بالشكل الحالي يضعف حقوق العاملين، ويخلق منافسة غير متكافئة، ويحرم المقاولات من فرص التمويل والنمو. والمطلوب جعل الانتقال إلى النشاط المنظم سهلا ومفيدا، عبر إجراءات بسيطة، وضرائب متدرجة، وحماية اجتماعية، وتمويل وخدمات حقيقية.

من خدمات الاستهلاك إلى خدمات الإنتاج

ولا يحتاج المغرب إلى التخلص من الخدمات البسيطة، فهي ضرورية وستبقى جزءا من الاقتصاد، لكنه يحتاج إلى رفع إنتاجيتها وتنظيمها، وفي الوقت نفسه بناء خدمات أكثر اعتمادا على المعرفة والتقنية. والفرق كبير بين اقتصاد تستهلك فيه الخدمات ما ينتجه الآخرون، واقتصاد تقدم فيه الخدمات الدعم للصناعة والفلاحة والتصدير، وتخلق بنفسها قيمة قابلة للبيع داخل المغرب وخارجه.

النجاح الحقيقي هو وصول القوة إلى المقاولة الصغيرة

حقق المغرب تقدما واضحا في السياحة والموانئ والنقل والبنوك والاتصالات والخدمات الموجهة للخارج. لكن التحدي المقبل ربط هذه النجاحات بحياة المقاولة الصغيرة والعامل البسيط والمدينة البعيدة. فحين تصل كفاءة الميناء إلى المستودع، وتصل الرقمنة إلى المتجر الصغير، ويصل التمويل إلى المشروع الجيد، وتتحول خبرة الشاب إلى خدمة قابلة للتصدير، يصير قطاع الخدمات محركا حقيقيا للإنتاج، لا مجرد مساحة واسعة للاستهلاك والعمل الهش.

> **لكن التحدي المقبل ربط هذه النجاحات بحياة المقاولة الصغيرة والعامل البسيط والمدينة البعيدة.**

المحور السادس

التعليم والمهارات وسوق الشغل

الإنسان هو الثروة التي لا تنفد

قد تملك الدولة الفوسفاط والموانئ والمصانع والطرق، لكنها لن تصبح اقتصادا قويا إن لم تجد الإنسان القادر على تشغيل هذه الأدوات وتطويرها. فالثروات الطبيعية قد تنفد، والمنشآت قد تتقادم، أما الإنسان الذي يتعلم ويكتسب المهارة فيستطيع أن يصنع ثروات جديدة ويتكيف مع التحولات. ولهذا لا ننظر إلى التعليم خدمة اجتماعية فقط، بل أهم استثمار اقتصادي طويل المدى.

عندما لا تعني الشهادة امتلاك المهارة

وسع المغرب خلال العقود الماضية فرص الولوج إلى التعليم، وارتفع عدد المدارس والجامعات والمعاهد. لكن زيادة عدد الشهادات لم تواكبها دائما زيادة مماثلة في المهارات؛ فقد يحصل الشاب على شهادة، ثم يكتشف أن ما تعلمه لا يطابق ما تطلبه المقاولة. وفي المقابل، قد تبحث الشركة عن تقني أو محاسب أو مطور برامج أو مسؤول تجاري، فلا تجد الشخص الجاهز للمهمة.

بطالة الشباب تكشف حجم الخلل

بلغ معدل البطالة بين الشباب من 15 إلى 24 سنة نحو 37.2 في المائة سنة 2025، ووصل إلى 19.1 في المائة بين حاملي الشهادات. ولا تعني هذه الأرقام أن التعليم غير مفيد، بل تكشف أن العلاقة بين المدرسة والجامعة والاقتصاد ما تزال غير مكتملة. فالشهادة التي لا تقود إلى مهارة مطلوبة قد تؤجل البطالة بدل أن تمنعها، وترفع انتظارات صاحبها دون أن تمنحه أدوات تحقيقها.

المقاولة ترى ما لا يظهر في البرامج الدراسية

وقد لاحظت، من تجربتي في تشغيل الشباب داخل عدد من الأنشطة، أن كثيرا من المرشحين يملكون معلومات عامة، لكنهم يجدون صعوبة في تنفيذ مهمة بسيطة باستقلالية. فقد يعرف الشاب تعريف المحاسبة، دون أن يعرف كيف ينظم ملفا محاسبيا حقيقيا؛ وقد يدرس التسويق، ويعجز عن التواصل مع الزبون أو إعداد عرض واضح؛ وقد يحمل شهادة في الإعلاميات، ويحتاج إلى تدريب طويل قبل أن يواكب حاجات المقاولة اليومية.

المهارات البسيطة التي تصنع الفرق

ولا تحتاج المقاولة دائما إلى عالم أو خبير كبير، بل تحتاج في كثير من الوظائف إلى شخص يحترم الوقت، ويكتب رسالة واضحة، ويستعمل الحاسوب جيدا، ويتعلم بسرعة، ويحافظ على أسرار العمل، ويحل مشكلة صغيرة دون انتظار التعليمات في كل خطوة. تبدو هذه المهارات بسيطة، لكنها كثيرا ما تحدد الفرق بين موظف يحمل شهادة فقط وموظف يضيف قيمة حقيقية.

التعليم الأساسي قبل التخصص

ولا يمكن بناء مهندس أو تقني أو مقاول جيد فوق أساس ضعيف. فإذا غادر التلميذ المدرسة دون قدرة جيدة على القراءة والفهم والحساب والتعبير، رافقته هذه الفجوة طوال مساره؛ فقد يحفظ الدروس وينجح في الامتحانات، لكنه يعسر عليه تحليل المعلومات واتخاذ القرار وتعلم مهارات جديدة. ولهذا وضعت خارطة الطريق 2022-2026 إصلاح التعلمات الأساسية وتقليص الهدر المدرسي ضمن أهدافها الرئيسية.

اللغة أداة اقتصادية

واللغة ليست مادة دراسية فقط، بل وسيلة للعمل والوصول إلى المعرفة والأسواق. يحتاج الشاب المغربي إلى إتقان العربية للتعبير والفهم، وإلى الفرنسية أو الإنجليزية بحسب القطاع، وإلى القدرة على التعامل مع المصطلحات التقنية. والمشكلة ليست في تعدد اللغات، بل في أن ينهي الطالب سنوات طويلة من الدراسة دون إتقان حقيقي لأي منها. فالمطلوب ليس صراعا بين اللغات، بل تعليمها بصورة تمكن المتعلم من استعمالها.

التعليم المهني ليس طريقا من الدرجة الثانية

وما يزال بعض الأسر ينظر إلى التكوين المهني خيارا لمن لم ينجح في التعليم العام، وهي نظرة تضر بالشاب والاقتصاد معا. فالتقني الماهر في الكهرباء الصناعية أو الصيانة أو اللحام أو التبريد أو البرمجة قد يكون أكثر طلبا ودخلا من حامل شهادة جامعية عامة. والاقتصادات الصناعية القوية لم تبن بالجامعيين وحدهم، بل بنت مكانة حقيقية للتقني والحرفي والمهني.

التكوين يجب أن يبدأ من حاجات الاقتصاد

ولا ينبغي فتح شعب التكوين بناء على توفر القاعات والأساتذة فقط، بل بناء على حاجات الجهات والقطاعات. فالمنطقة التي تضم مصانع للسيارات تحتاج تخصصات غير التي تحتاجها منطقة سياحية أو فلاحية. وينبغي أن تشارك المقاولات في تحديد البرامج، وتوفير التدريب التطبيقي، وتقييم المهارات، لأن المؤسسة تعرف نوع العمل الذي تحتاج إليه أكثر من الإدارة المركزية البعيدة عن الميدان.

التدريب داخل المقاولة

ولا يستطيع المعهد أن يعلم الطالب كل ما سيحتاجه في العمل، لذلك يشكل التدريب داخل المقاولة جزءا أساسيا من التكوين. لكنه يجب ألا يتحول إلى يد عاملة مجانية أو شهادة شكلية؛ فينبغي أن يحصل المتدرب على مهمة واضحة ومؤطر يتابعه وفرصة لتطبيق ما تعلمه، وأن تحصل المقاولة على حوافز تشجعها على تحمل تكلفة التأطير والتكوين.

أول تجربة هي أصعب خطوة

وتطلب كثير من المقاولات موظفين ذوي خبرة، بينما لا يكتسبها الشاب إن لم تمنحه مؤسسة فرصته الأولى. وهنا ندخل دائرة مغلقة: لا يجد الشاب عملا لأنه لا يملك الخبرة، ولا يملك الخبرة لأنه لا يجد عملا. ويمكن كسرها بعقود تدريب وتشغيل أول بشروط واضحة، تتحمل فيها الدولة والمقاولة والشاب جزءا من المسؤولية، دون استغلال الباحث عن العمل أو تحويله إلى عامل مؤقت دائم.

التوجيه قبل فوات الأوان

ويختار كثير من الشباب تخصصاتهم بناء على المعدل أو القرب من المنزل أو اختيار الأصدقاء، لا على معرفة بقدراتهم وفرص السوق؛ ثم يكتشفون بعد سنوات أن التخصص لا يناسبهم أو أن فرصه محدودة. لذلك يجب أن يبدأ التوجيه مبكرا، ويقدم للتلميذ معلومات صريحة عن المهن والمهارات المطلوبة والآفاق الحقيقية لكل مسار، لا مجرد أسماء الشعب وشروط التسجيل.

الجامعة والاقتصاد يحتاجان إلى جسر دائم

ولا ينبغي أن تبقى الجامعة منفصلة عن المقاولة إلا يوم تسليم الشهادة. فيمكن للأساتذة والباحثين مساعدة المقاولات في تطوير المنتجات وحل المشكلات التقنية، ويمكن للمقاولات أن تقدم للجامعات معطيات وتجارب ومشاريع تطبيقية. وحين يعمل الطالب على مشكلة حقيقية داخل مؤسسة، يصير بحثه أنفع، وتصبح فرص اندماجه أكبر.

البحث العلمي لا يقاس بعدد الأبحاث وحده

ولا تتحول المعرفة إلى قوة اقتصادية بمجرد نشر الأبحاث، بل حين تساعد على حل مشكلة أو تطوير تقنية أو إنشاء منتج جديد. يحتاج المغرب إلى البحث الأساسي، لكنه يحتاج كذلك إلى مختبرات مرتبطة بالصناعة والفلاحة والماء والصحة والطاقة والذكاء الاصطناعي. ومن المهم أن يجد الباحث طريقا لتحويل فكرته إلى براءة اختراع أو مقاولة أو حل تستعمله مؤسسة وطنية.

المرأة طاقة اقتصادية غير مستعملة بما يكفي

لم تتجاوز نسبة نشاط النساء في سوق الشغل 19 في المائة سنة 2025، أي أن الاقتصاد لا يستفيد من جزء كبير من طاقاته البشرية. فقد تكون المرأة متعلمة وقادرة على العمل، لكنها تنسحب بسبب صعوبة النقل أو غياب الحضانة أو ضعف الأمان أو عدم ملاءمة ساعات العمل. وتسهيل عمل النساء ليس مسألة اجتماعية فقط، بل وسيلة لرفع دخل الأسر وتوسيع قاعدة الكفاءات والإنتاج.

التعلم لا ينتهي عند الحصول على الوظيفة

وتتغير المهن بسرعة، وقد تختفي بعض المهام أو تتولاها الآلات والبرامج. لذلك لن تكفي الشهادة التي يحصل عليها الإنسان في العشرين من عمره لتأمين مساره حتى التقاعد؛ فينبغي أن يصير التكوين المستمر أمرا عاديا داخل المقاولات والإدارات، وأن يتمكن العامل من تحديث مهاراته أو الانتقال إلى مهنة جديدة قبل أن يفقد عمله.

الذكاء الاصطناعي بين الخوف والفرصة

سيغير الذكاء الاصطناعي وظائف كثيرة، لكنه لن يلغي العمل كله. سيقلص بعض المهام المتكررة، ويخلق في المقابل حاجات جديدة في البرمجة وتحليل البيانات والمراقبة والتصميم وخدمة الزبناء المتطورة. والخطر الحقيقي ليس وجود الذكاء الاصطناعي، بل أن تستعمله اقتصادات أخرى لرفع إنتاجيتها، بينما يبقى العامل والمقاول المغربي بعيدين عنه.

من البحث عن الوظيفة إلى القدرة على صنعها

ولا يمكن أن يصبح كل شاب مقاولا، ولا ينبغي تقديم المقاولة حلا سحريا للبطالة؛ فهي تحمل المخاطر وتحتاج إلى شخصية وقدرة على التنظيم وتحمل المسؤولية. لكن المدرسة تستطيع أن تزرع روح المبادرة، وتعلم الطالب كيف يحول فكرة إلى مشروع، ويحسب التكلفة ويختبر السوق ويتعامل مع الفشل. وحتى إن أصبح موظفا، فإن هذه العقلية تجعله أكثر قدرة على الابتكار داخل مؤسسته.

تعليم يقاس بما يستطيع الخريج القيام به

وينبغي أن ننتقل من قياس نجاح التعليم بعدد المسجلين والشهادات إلى قياسه بما يستطيع المتعلم فعله فعلا: هل يقرأ ويفهم؟ هل يحلل ويحسب؟ هل يستعمل التكنولوجيا؟ هل يعمل ضمن فريق؟ هل يكتسب مهارة جديدة؟ فحين تصبح الإجابة عن هذه الأسئلة معيار النجاح، يتحول التعليم من مسار للحصول على ورقة إلى مصنع حقيقي للقدرة الاقتصادية.

> **فحين تصبح الإجابة عن هذه الأسئلة معيار النجاح، يتحول التعليم من مسار للحصول على ورقة إلى مصنع حقيقي للقدرة الاقتصادية.**

المحور السابع

المقاولة الصغيرة والتمويل ومناخ الأعمال

المقاولة الصغيرة هي الاقتصاد اليومي

حين نتحدث عن الاقتصاد، تتجه الأنظار غالبا إلى المصانع الكبرى والموانئ والاستثمارات التي تقاس بالمليارات. لكن الحياة الاقتصادية اليومية تقوم في جزء كبير منها على المقاولات الصغيرة جدا والصغرى والمتوسطة: متجر، ومطعم، ومكتب محاسبة، وورشة، وشركة نقل أو توصيل، ومطبعة، ومقاولة بناء أو نظافة أو أمن. هذه المؤسسات هي التي تشغل الناس قرب أماكن سكنهم، وتفتح الباب أمام من لا يستطيع انتظار وظيفة في شركة كبرى.

البداية ليست أصعب مرحلة دائما

صار تأسيس المقاولة أسهل من السابق بفضل الرقمنة وتبسيط عدد من الإجراءات، لكن إنشاء الشركة لا يعني أنها صارت مقاولة حقيقية قادرة على البقاء. فالصعوبة الكبرى تبدأ بعد التأسيس: العثور على الزبناء، وتحصيل المستحقات، ودفع الأجور والضرائب، وتنظيم الحسابات، ومواجهة المنافسة، والحفاظ على الجودة. وقد ينشئ الشخص شركة في أيام، لكنه يحتاج سنوات لبناء مؤسسة مستقرة.

خبرة عشرين سنة تختصرها السيولة

والمقاولة لا تموت دائما بسبب غياب الأرباح، بل كثيرا ما تموت بسبب غياب السيولة. فقد تكون دفاترها ممتلئة بالفواتير، وتظهر حساباتها أنها ربحت، لكنها لا تجد المال الكافي لأجور نهاية الشهر، لأن زبناءها لم يؤدوا مستحقاتهم في الوقت المحدد. والفرق بين الربح والسيولة من أول الدروس التي ينبغي أن يتعلمها كل مقاول.

آجال الأداء تخنق المقاولة بصمت

وحين تتأخر مؤسسة كبيرة أو إدارة في أداء مستحقات مقاولة صغيرة، ينقل الأقوى مشكلته المالية إلى الأضعف؛ فتضطر المقاولة الصغيرة إلى الاقتراض أو تأخير أداء الموردين أو الضرائب والأجور. وقد تربح الصفقة على الورق، ثم تخسر بتكلفة الانتظار. لذلك فاحترام آجال الأداء ليس مسألة إدارية بسيطة، بل شرط لبقاء آلاف المقاولات.

التمويل موجود لكنه لا يصل دائما

يملك المغرب قطاعا بنكيا مستقرا، وأطلقت برامج متعددة لضمان القروض وتمويل المشاريع. ومع ذلك، ما يزال عدد كبير من المقاولين يشعر بأن التمويل بعيد عنه؛ فالبنك يطلب الضمانات والوثائق والسجل المالي، بينما تحتاج المقاولة الجديدة إلى التمويل قبل أن تبني هذا السجل. وينشأ تناقض واضح: لا تحصل المؤسسة على المال لأنها لم تكبر بعد، ولا تكبر لأنها لا تحصل على المال.

البنك لا يمول الفكرة وحدها

ومن الطبيعي أن يحمي البنك أموال المودعين وألا يمول كل فكرة، فالحماس الشخصي لا يكفي لإثبات أن المشروع قابل للحياة. يحتاج المقاول إلى دراسة السوق، وحساب التكلفة، وتحديد الزبون، وتوقع التدفقات، وتقديم جزء من المخاطرة. لكن المؤسسة المالية بدورها مطالبة بتطوير طرق تقييم تنظر إلى جودة المشروع والعقود والتدفقات، لا إلى العقار والضمان الشخصي فقط.

فجوة التمويل ما تزال كبيرة

وتشير المؤسسات العاملة في تمويل المقاولات إلى استمرار فجوة مهمة في تمويل المقاولات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بالمغرب. ولا تعني هذه الفجوة غياب المال من النظام البنكي، بل عدم قدرة جزء من المقاولات على الوصول إليه بالشروط المتاحة. لذلك لا يكفي إطلاق برنامج باسم جديد؛ بل قياس عدد المؤسسات التي حصلت فعلا على التمويل واستمرت وخلقت الوظائف وسددت قروضها.

التمويل وحده لا ينقذ مشروعا ضعيفا

وقد تتحول القروض إلى عبء إذا حصل عليها مشروع بلا سوق واضحة أو إدارة جيدة. فالمقاول المتعثر لا يحتاج دائما إلى قرض جديد؛ قد يحتاج أولا إلى إعادة تنظيم التكاليف أو تغيير المنتج أو تحصيل مستحقاته أو إغلاق نشاط خاسر. لذلك يجب أن يجتمع التمويل مع المواكبة، لأن المال يسرع المشروع الجيد، وقد يسرع أيضا سقوط المشروع الضعيف.

المواكبة يجب أن تكون داخل المشروع

وكثير من برامج المواكبة يقدم دورات عامة حول إعداد خطة الأعمال والتسويق، وهي مفيدة في البداية، لكنها لا تكفي. فالمقاول يحتاج إلى شخص يقرأ حساباته الحقيقية، ويفهم مشكلته، ويتابعه في الأشهر الأولى، ويساعده على تصحيح قراراته. وقد تكون جلسة عملية حول تسعير منتج أو تنظيم التحصيل أنفع من أيام من المحاضرات النظرية.

الصفقة الأولى أهم من المنحة

وتحتاج المقاولة الناشئة إلى المال، لكنها تحتاج أكثر إلى أول زبون حقيقي؛ فالصفقة تمنحها دخلا وخبرة ومرجعا تقدمه لزبناء آخرين. ويمكن للدولة والمؤسسات الكبرى أن تؤدي دورا مهما إذا خصصت جزءا مناسبا من مشترياتها للمقاولات الصغيرة، مع الحفاظ على الجودة والشفافية. فالمقاولة لا تريد أن تعيش من الدعم إلى الأبد، بل فرصة عادلة لإثبات قدرتها.

الولوج إلى الصفقات العمومية

وتمثل الصفقات العمومية سوقا كبيرة، لكن المقاولة الصغيرة تواجه صعوبة في دخولها بسبب الشروط التقنية والضمانات وتعقيد الملفات والحاجة إلى تمويل التنفيذ قبل تحصيل المستحقات. وقد توضع شروط تفوق الحجم الحقيقي للعمل المطلوب، فينحصر التنافس بين شركات محدودة. لذلك ينبغي تقسيم بعض الصفقات إلى حصص مناسبة، وتبسيط الإجراءات، وربط الشروط بحجم المهمة لا بحجم المؤسسة التي اعتادت الفوز بها.

الدعم يجب أن يكافئ النتيجة

أطلقت أنظمة جديدة لدعم استثمارات المقاولات الصغيرة جدا والصغرى والمتوسطة، تشمل منحا مرتبطة بإحداث فرص الشغل والموقع الترابي والأنشطة ذات الأولوية. وهو توجه مهم، لكن نجاحه يتوقف على سهولة الوصول إليه ووضوح شروطه وسرعة معالجة الملفات. كما ينبغي ربط الدعم باستمرار المشروع وجودة الوظائف والقيمة المضافة، لا بمجرد شراء المعدات أو الإعلان عن عدد متوقع من المناصب.

الضرائب بين حق الدولة وقدرة المقاولة

لا يمكن للدولة تمويل التعليم والصحة والطرق والحماية الاجتماعية دون الضرائب، لكن النظام الضريبي يجب أن يكون واضحا عادلا متدرجا، حتى لا تشعر المقاولة الصغيرة بأنها تتحمل عبئا أكبر من قدرتها، بينما يستطيع النشاط غير المهيكل أو بعض المؤسسات الأقوى التهرب أو التفاوض. وكلما اتسعت القاعدة الضريبية وتقلص الغش، أمكن توزيع العبء بصورة أكثر عدلا.

كثرة الإجراءات ضريبة غير مكتوبة

وقد لا تدفع المقاولة رسما مباشرا، لكنها تخسر أياما للحصول على وثيقة أو ترخيص أو حل نزاع. ولهذه الأيام تكلفة: وقت الموظفين، وتأخر المشروع، وفقدان الزبون، وأحيانا توقف الاستثمار كله. لذلك لا يعني تبسيط الإدارة وضع الطلب على الإنترنت فقط، بل حذف الإجراءات غير الضرورية، وربط الإدارات ببعضها، وتحديد أجل واضح للجواب، وتحميل المسؤولية لمن يعطل الملف بلا سبب.

الرقمنة لا تعني نقل التعقيد إلى الشاشة

ويمكن لخدمة رقمية أن تجعل حياة المقاول أسهل، لكنها قد تنقل الطابور من باب الإدارة إلى شاشة الحاسوب إذا بقيت الخطوات والوثائق نفسها. فالرقمنة الحقيقية أن تتبادل المؤسسات المعلومات التي تملكها، فلا تطلب من المقاول وثيقة أصدرتها إدارة أخرى، وأن يستطيع تتبع ملفه ومعرفة سبب التأخير، لا أن يرسل الطلب ثم ينتظر في فراغ.

القضاء التجاري جزء من مناخ الأعمال

لا يستطيع الاقتصاد أن يقوم على الثقة وحدها؛ فالمقاول يحتاج إلى عقد واضح وقضاء سريع حين لا يحترم العقد. فإذا استغرق تحصيل دين أو حل نزاع سنوات، صارت العدالة المتأخرة بلا فائدة اقتصادية. ولهذا فسرعة البت والتنفيذ والوساطة والتحكيم لا تقل أهمية عن التمويل والضرائب في قرار الاستثمار.

المنافسة العادلة تحمي المقاول الجيد

لا يخاف المقاول الحقيقي من المنافسة، بل من المنافسة غير العادلة. فيصعب على شركة تؤدي الضرائب وتصرح بأجرائها وتحترم معايير الجودة أن تنافس نشاطا لا يتحمل الالتزامات نفسها، ويصعب عليها أن تدخل سوقا تسيطر عليه العلاقات أو الامتيازات. ومحاربة اقتصاد الريع والاحتكار ليست شعارا أخلاقيا فقط، بل وسيلة لفتح المجال أمام المشاريع الأكثر كفاءة.

الفشل يجب ألا يتحول إلى حكم مؤبد

ليست كل مقاولة ستنجح، حتى في أقوى الاقتصادات؛ فقد يفشل المشروع بخطأ في التقدير أو تغير السوق أو أزمة خارجة عن إرادة صاحبه. والمهم التمييز بين الفشل الصادق والغش؛ فإذا عومل كل مقاول فشل كأنه مجرم، خاف الناس من المحاولة. نحتاج إلى إجراءات واضحة لإعادة الهيكلة والتسوية والإغلاق، تسمح لمن تعلم من تجربته بأن يبدأ من جديد.

انتقال المقاولة من صاحبها إلى المؤسسة

تبدأ كثير من المقاولات الصغيرة مرتبطة كليا بصاحبها؛ فهو الذي يبيع ويشتري ويوقع ويتابع الزبناء ويحل المشكلات. وقد يحقق نجاحا أوليا، لكن المؤسسة تتوقف حين يغيب. ولكي تكبر، يجب أن تنتقل من الاعتماد على الشخص إلى الاعتماد على التنظيم: حسابات واضحة، وإجراءات مكتوبة، وتفويض للمسؤوليات، وفريق يعمل دون حضور المالك في كل لحظة.

من المقاولة العائلية إلى الاستمرار بين الأجيال

وتشكل المقاولات العائلية جزءا مهما من الاقتصاد، لكنها تواجه لحظة صعبة عند انتقالها من المؤسس إلى الأبناء؛ فقد تختلط الملكية بالإدارة، وتظهر الخلافات، أو يتولى المسؤولية شخص لا يملك الكفاءة. لذلك تحتاج هذه المؤسسات إلى قواعد للحكامة، وفصل بين أموال الأسرة وأموال الشركة، واختيار المدير على أساس القدرة، حتى لا تضيع خبرة سنوات في لحظة انتقال غير منظمة.

المقاولة الصغيرة ليست قدرا دائما

ليس الهدف أن تبقى المقاولة صغيرة وتحصل على الدعم باستمرار، بل أن تتوسع، وتوظف أشخاصا أكثر، وتدخل أسواقا جديدة، وتتحول إلى مقاولة متوسطة ثم كبيرة. ولهذا يجب ألا تعاقب القوانين المؤسسة حين تكبر بزيادة مفاجئة في الأعباء والإجراءات، بل أن يكون الانتقال تدريجيا ومشجعا.

مناخ الأعمال يقاس بالتجربة اليومية

لا يقاس مناخ الأعمال بعدد القوانين والبرامج المعلنة فقط، بل بما يعيشه المقاول حين يفتح حسابا بنكيا، أو يطلب رخصة، أو يبحث عن موظف، أو يطالب بأداء فاتورة، أو يدخل نزاعا قضائيا. فإذا كانت هذه العمليات واضحة سريعة عادلة، استثمر وكبر؛ أما إذا استنزفته الإجراءات والتأخير وعدم اليقين، فسيبقى صغيرا أو ينتقل إلى الاقتصاد غير المهيكل أو يتوقف نهائيا.

المقاولة الوطنية شريك في بناء القوة الاقتصادية

لا تستطيع الدولة وحدها خلق جميع الوظائف، ولا الشركات الأجنبية وحدها بناء اقتصاد وطني متين. فالقوة الاقتصادية تحتاج إلى مقاولة مغربية تستثمر وتبتكر وتصدر وتتحمل المخاطرة، ودعمها لا يعني حمايتها من المنافسة أو ضمان أرباحها، بل توفير قواعد عادلة وتمويل مناسب وإدارة فعالة وفرصة حقيقية للنمو. فحين تنجح آلاف المقاولات الصغيرة في التحول إلى مؤسسات مستقرة، يصير الاقتصاد قويا من جذوره، لا من واجهته فقط.

> **فحين تنجح آلاف المقاولات الصغيرة في التحول إلى مؤسسات مستقرة، يصير الاقتصاد قويا من جذوره، لا من واجهته فقط.**

المحور الثامن

الاقتصاد غير المهيكل والتفاوتات الاجتماعية والمجالية

اقتصاد موجود خارج الصورة الرسمية

حين نتحدث عن الاقتصاد المغربي، نعتمد عادة على أرقام الشركات المسجلة والضرائب والأجور والتجارة والاستثمار. لكن جزءا واسعا من النشاط اليومي يجري خارج هذه الصورة الرسمية؛ فهناك بائعون وحرفيون وعمال نقل وبناء وأصحاب خدمات ووحدات إنتاج صغيرة يعملون دون محاسبة منظمة أو تسجيل كامل أو حماية اجتماعية. وهؤلاء ليسوا خارج الاقتصاد، بل جزء حقيقي منه، وإن عملوا خارج معظم قواعده ومؤسساته.

أكثر من مليوني وحدة غير مهيكلة

أحصت المندوبية السامية للتخطيط نحو 2.03 مليون وحدة إنتاج غير مهيكلة سنة 2023، بزيادة تجاوزت 353 ألف وحدة مقارنة بسنة 2014. وتوجد أكثر من ثلاثة أرباعها في المدن، بينما يمثل النشاط التجاري المجال الأكبر لعملها، يليه قطاع الخدمات ثم البناء والصناعة. وتكشف هذه الأرقام أن الاقتصاد غير المهيكل ليس ظاهرة هامشية، بل عالم واسع يعيش منه ملايين المغاربة مباشرة أو غير مباشرة.

مشروع صغير أم وسيلة للبقاء؟

ولا يدخل جميع العاملين الاقتصاد غير المهيكل بهدف التهرب من الضرائب أو القوانين؛ فكثير منهم لا يجد عملا مستقرا، فينشئ نشاطا بسيطا ليوفر دخلا لنفسه وأسرته. وقد بينت دراسة القطاع أن الحاجة الاقتصادية كانت الدافع الأساسي وراء إنشاء أغلب الوحدات غير المهيكلة، أي أن جزءا مهما منها ليس اختيارا مريحا بين الرسمي وغير الرسمي، بل نتيجة غياب بديل أفضل.

وحدة من شخص واحد

وتتكون نحو 85.5 في المائة من الوحدات غير المهيكلة من شخص واحد، يكون في الوقت نفسه المالك والعامل والبائع والمحاسب والمسؤول عن الشراء والتحصيل. وقد يعمل ساعات طويلة، ويظل عاجزا عن التوسع أو توظيف شخص آخر. ووجود عدد كبير من هذه الوحدات يدل على روح المبادرة والبحث عن الدخل، لكنه يكشف أيضا ضعف الإنتاجية وصعوبة الانتقال من العمل الفردي إلى المؤسسة المنظمة.

النشاط الذي لا يملك مكانا

وأكثر من نصف وحدات القطاع غير المهيكل لا تتوفر على محل مهني ثابت؛ فبعضها يعمل في الشارع، وبعضها ينتقل إلى منزل الزبون أو موقع البناء، وبعضها يمارس نشاطه من البيت. ويرتبط ذلك بطبيعة بعض المهن، وأيضا بارتفاع تكلفة الكراء والتجهيز والرخص. ومن الصعب مطالبة العامل بالانتظام الكامل إذا كان لا يجد مكانا مناسبا لممارسة نشاطه.

فرص العمل التي توفرها الهشاشة

ومثل القطاع غير المهيكل سنة 2023 نحو ثلث فرص الشغل غير الفلاحية، وضم قرابة 2.53 مليون مشتغل. وهو بذلك يؤدي دورا مهما في امتصاص البطالة وتوفير الدخل، خصوصا لمن لا يملك شهادة أو مهارة عالية. لكن هذه الوظائف غالبا ما تفتقر إلى العقد والتأمين والتقاعد والحماية عند المرض أو الحوادث، فتحل مشكلة الدخل في الحاضر، وقد تصنع مشكلة اجتماعية أكبر في المستقبل.

الاقتصاد غير المهيكل ليس كله فقيرا

وليست جميع الأنشطة غير المهيكلة متشابهة؛ فهناك من يبيع منتجات بسيطة ليؤمن قوت يومه، وهناك نشاط يحقق دخلا مهما لكنه يختار البقاء خارج القانون لتجنب الضرائب والالتزامات. ولا يجوز معاملة الحالتين بالطريقة نفسها؛ فالعدالة تقتضي مساعدة من يعمل للبقاء، ومنع من يستفيد من السوق والبنية التحتية ثم يتهرب عمدا من واجباته.

منافسة غير متكافئة

ويصعب أحيانا، في واقع المقاولة، فهم كيف تنافس شركة منظمة نشاطا لا يؤدي الالتزامات نفسها. فالمقاولة المهيكلة تدفع الضرائب، وتصرح بأجرائها، وتتحمل تكلفة المحاسبة والتأمين والكراء واحترام شروط السلامة، أما النشاط غير المهيكل فقد يقدم سعرا أقل لأنه لا يتحمل هذه التكاليف. وهكذا قد يجد المقاول الملتزم نفسه معاقبا بالتزامه، بينما يكافأ من بقي خارج النظام.

لماذا لا ينتقل الناس إلى الاقتصاد المنظم؟

ولا يرفض الناس التنظيم دائما لأنهم يريدون الغش؛ فقد يخشون الضرائب، أو لا يفهمون الإجراءات، أو يظنون أن التسجيل يضيف تكاليف دون فائدة، أو لا يملكون الوثائق أو المحاسبة أو المكان المطلوب. وإذا كان الانتقال إلى القطاع المنظم يعني التزامات فورية، دون أن يمنح صاحبه تمويلا أو حماية أو سوقا جديدة، فمن الطبيعي أن يتردد.

الإدماج يجب أن يقدم مقابلا واضحا

ولن ينجح إدماج الاقتصاد غير المهيكل إذا اقتصرت الرسالة على: سجل نشاطك ثم ادفع. بل يجب أن يحصل المنخرط مقابل ذلك على فوائد يراها في حياته: حماية اجتماعية، وتمويل، وتكوين، وإمكانية المشاركة في الصفقات، وحساب بنكي مهني، ومكان منظم للعمل، وحماية قانونية للعقود، وإجراءات ضريبية بسيطة. فحين يصير الانضمام إلى الاقتصاد الرسمي مفيدا، تزداد الرغبة فيه.

الانتقال التدريجي أفضل من الصدمة

ولا يستطيع بائع صغير أو حرفي يعمل وحده أن يتحول في يوم واحد إلى مقاولة تتحمل جميع الالتزامات؛ لذلك يجب أن يكون الانتقال تدريجيا، بمساهمات تتناسب مع رقم المعاملات، ومحاسبة مبسطة، وفترة للمواكبة، وامتيازات ترتفع كلما تقدم النشاط في التنظيم. أما فرض جميع الأعباء منذ البداية، فقد يدفعه إلى إغلاق نشاطه أو العودة إلى العمل في الخفاء.

الرقمنة تبني سجلا اقتصاديا

ويمكن للدفع الإلكتروني والفوترة المبسطة والحساب البنكي المهني أن تساعد النشاط الصغير على بناء سجل يثبت معاملاته. ولا يخدم هذا السجل الإدارة الضريبية فقط، بل يخدم صاحبه حين يطلب قرضا أو يريد كراء محل أو الدخول في عقد مع شركة كبيرة. فالمقاول الذي لا يستطيع إثبات دخله يبقى غير مرئي أمام البنك، حتى لو كان يعمل منذ سنوات.

التنظيم المكاني جزء من الحل

وتحتاج المدن إلى أسواق وفضاءات مهنية تناسب الباعة والحرفيين والعاملين الصغار. ولا يكفي إبعاد البائع من الشارع إن لم يعرض عليه مكان يصل فيه إلى زبائنه بتكلفة مناسبة. كما ينبغي ألا تصمم هذه الفضاءات بعيدا عن أصحاب الأنشطة؛ فقد يبنى سوق جديد، ويبقى فارغا لأن موقعه لا يناسب حركة الناس أو لأن رسومه تفوق قدرة المستفيدين.

التفاوت لا يظهر في الدخل وحده

ولا تعني الفوارق الاجتماعية أن شخصا يكسب أكثر من آخر فقط؛ فهي تظهر أيضا في جودة المدرسة، والمسافة إلى المستشفى، وتوفر النقل، والوصول إلى الإنترنت والماء والسكن اللائق، والوقت اللازم لخدمة إدارية. وقد يكون دخل الأسرة محدودا، لكن قرب المدرسة والمستشفى والنقل يخفف عنها العبء؛ وفي المقابل، قد تضطر أسرة أخرى إلى إنفاق جزء كبير من دخلها على خدمات كان ينبغي أن تكون قريبة منها.

تراجع الفقر لا يعني انتهاء الهشاشة

حقق المغرب تقدما في محاربة الفقر متعدد الأبعاد، وانخفضت نسبته من 11.9 في المائة سنة 2014 إلى 6.8 في المائة سنة 2024، وهو إنجاز حقيقي يعكس تحسن الولوج إلى عدد من الخدمات. لكن الخروج من الفقر لا يعني دائما الوصول إلى الأمان الاقتصادي؛ فهناك أسر تجاوزت خط الفقر، وقد تعود إليه عند المرض أو فقدان العمل أو ارتفاع الأسعار أو موسم جفاف.

الطبقة الوسطى تحت الضغط

وتؤدي الطبقة الوسطى دورا أساسيا في استقرار الاقتصاد والمجتمع، لأنها تستهلك وتدخر وتعلم أبناءها وتنشئ المقاولات وتدفع الضرائب. لكنها قد تتعرض لضغط متزايد حين ترتفع تكاليف السكن والتعليم والصحة والنقل أسرع من الدخل. وحين تضطر الأسرة إلى اللجوء إلى القطاع الخاص للحصول على خدمات جيدة، ينخفض دخلها الحقيقي حتى لو لم ينخفض راتبها.

الدعم لا يكفي من دون قدرة على التقدم

ويحتاج المواطن في فترات الضعف إلى الدعم والحماية الاجتماعية، لكن السياسة الاجتماعية لا ينبغي أن تتوقف عند تقديم المساعدة؛ فالهدف أن ينتقل الإنسان من الحاجة إلى الدعم إلى القدرة على كسب دخل مستقر. وهذا يتطلب تعليما جيدا وصحة وفرصة عمل ونقلا وتمويلا، لأن الإعانة تخفف الألم، لكنها لا تعالج وحدها سبب الهشاشة.

الجهة التي تولد فيها تؤثر في فرصتك

وما تزال فرص الإنسان في التعليم والعمل والصحة والاستثمار مرتبطة بدرجة كبيرة بالمكان الذي ولد أو يعيش فيه. فالشاب في مدينة كبرى يجد الجامعات والشركات والتدريب والنقل والإنترنت قريبة منه، بينما قد يضطر شاب في قرية أو مدينة صغيرة إلى الهجرة ليبحث عن الفرصة نفسها. وهكذا تتركز الكفاءات والاستثمارات في مناطق محددة، بينما تفقد المناطق الأخرى أبناءها الأكثر نشاطا.

المدن الكبرى تجذب أكثر مما تستطيع تحمله

ويجذب تمركز الفرص الناس نحو الدار البيضاء والرباط وطنجة ومراكش ومدن كبرى أخرى. وهذا يزيد النشاط الاقتصادي، لكنه يرفع أيضا أسعار السكن، ويضغط على النقل والمدارس والمستشفيات، ويوسع الأحياء غير المجهزة. وقد تستمر الدولة في بناء البنية التحتية داخل المدن الجاذبة، فتزداد جاذبيتها، بينما يبقى أصل المشكلة قائما في المناطق التي هاجر منها الناس.

المدن المتوسطة حلقة ضرورية

ولا تستطيع كل قرية جذب مصنع كبير أو جامعة، ولا ينبغي لكل شاب أن ينتقل إلى مدينة ضخمة؛ لذلك تمثل المدن المتوسطة حلقة أساسية في التنمية المجالية. فيمكنها أن تستضيف مستشفى ومعهدا ومنطقة اقتصادية وخدمات إدارية ومراكز لتجميع المنتجات الفلاحية، فتخدم القرى المحيطة وتوفر فرصا قريبة. وحين تقوى المدينة المتوسطة، تخف الهجرة نحو المراكز الكبرى.

لكل جهة اقتصاد يناسبها

ولا تعني التنمية المجالية نسخ المشروع نفسه في جميع الجهات؛ فالمنطقة الفلاحية تحتاج إلى التخزين والتصنيع الغذائي، والساحلية يمكنها تطوير الصيد والسياحة واللوجستيك، والجبلية قد تستفيد من المنتجات المحلية والسياحة البيئية، والمنطقة ذات المؤسسات الجامعية يمكنها بناء خدمات معرفية وتقنية. فالمطلوب اكتشاف ما تنتجه كل جهة على نحو أفضل، ثم بناء المهارات والبنية والتمويل حوله.

اللامركزية تحتاج إلى قدرة محلية

ومنح الصلاحيات للجهات والجماعات خطوة مهمة، لكن الصلاحية دون كفاءة أو تمويل لا تنتج تنمية. فالإدارة المحلية تحتاج إلى أطر تعد المشاريع وتقيمها وتتبع تنفيذها، وإلى بيانات دقيقة عن حاجات السكان والاقتصاد المحلي. وقد تملك الجهة ميزانية، لكنها لا تحقق الأثر المطلوب إذا استعملتها في مشاريع متفرقة لا يجمعها تصور اقتصادي واضح.

الاستثمار العمومي يجب أن يفتح الطريق للخاص

لا تستطيع الدولة إنشاء مشروع تجاري في كل منطقة، لكنها تستطيع بناء الطريق والماء والكهرباء والإنترنت والمعهد والمستشفى الذي يجعل الاستثمار الخاص ممكنا. ويكون الاستثمار العمومي أنفع حين يحرك نشاطا يستمر بعد انتهاء الأشغال؛ أما إذا توقف الأثر عند فترة البناء، فقد تحصل المنطقة على منشأة جميلة دون أن يتغير اقتصادها اليومي.

العدالة المجالية لا تعني توزيع المال بالتساوي

قد تحتاج جهة فقيرة إلى استثمار عمومي أكبر من جهة غنية لتلحق بها؛ ولهذا لا تعني العدالة إعطاء كل جهة المبلغ نفسه، بل إعطاء كل منطقة ما تحتاجه لتمكين سكانها من فرص متقاربة. كما يجب أن يرتبط التمويل بالنتائج، حتى لا تتحول التنمية المجالية إلى مشاريع توزع لإرضاء الجميع دون أثر قابل للقياس.

من مغرب السرعتين إلى اقتصاد الفرص المتقاربة

لا يمكن أن تتطابق جميع الجهات، ولا أن يحصل جميع المواطنين على الدخل نفسه. لكن يمكن أن يحصل الطفل في القرية على تعليم جيد، وأن تصل المرأة إلى المستشفى والنقل، وأن يجد الشاب تكوينا وفرصة في مدينته أو قريبا منها، وأن يستطيع صاحب المشروع الصغير دخول الاقتصاد المنظم دون أن يسحقه العبء.

إن تقليص الفوارق لا يعني إبطاء المدن والقطاعات الناجحة، بل استعمال قوتها لفتح فرص جديدة لبقية الاقتصاد. فحين يتحول النشاط غير المهيكل إلى مقاولة قابلة للنمو، وتصير المدينة المتوسطة مركزا للخدمات والإنتاج، وتصل البنية الأساسية إلى المناطق البعيدة، يبدأ المغرب توحيد سرعته الاقتصادية والاجتماعية.

> **فحين يتحول النشاط غير المهيكل إلى مقاولة قابلة للنمو، وتصير المدينة المتوسطة مركزا للخدمات والإنتاج، وتصل البنية الأساسية إلى المناطق البعيدة، يبدأ المغرب توحيد سرعته الاقتصادية والاجتماعية.**

خلاصة الفصل التاسع

قوة حقيقية تحتاج إلى جذور أعمق

لا يمكن وصف الاقتصاد المغربي اليوم بأنه ضعيف، ولا اعتباره اقتصادا حقق كامل إمكاناته. فقد استطاع المغرب بناء قاعدة مهمة من الاستقرار والبنية التحتية والانفتاح، وتطوير صناعات السيارات والطيران والفوسفاط، وتحقيق نتائج قوية في السياحة والخدمات والموانئ، وصار اسمه حاضرا في سلاسل إنتاج وأسواق لم يكن يصل إليها من قبل.

لكن هذه القوة ما تزال موزعة بصورة غير متساوية. فهناك مصانع وموانئ وخدمات حديثة تعمل بمعايير عالمية، وفي المقابل مقاولات صغيرة تكافح من أجل السيولة، وشباب يحملون الشهادات ولا يجدون المهارة أو الفرصة، وفلاحون ينتظرون المطر، وعاملون يعيشون من نشاط غير مهيكل لا يوفر لهم حماية أو مستقبلا مستقرا.

وهنا يظهر معنى المغرب الذي يسير بسرعتين. فالمشكلة ليست أن جزءا من الاقتصاد تقدم بسرعة، بل أن الروابط بين هذا الجزء وبقية المجتمع ما تزال أضعف مما ينبغي. فالمصنع الكبير لا يحقق كامل أثره إن لم تتطور حوله شبكة من الموردين المغاربة، والميناء العالمي لا يكفي إذا بقيت تكلفة النقل داخل البلاد مرتفعة، والنمو لا يشعر به المواطن إن لم يتحول إلى وظيفة جيدة وتعليم وصحة وسكن وقدرة شرائية.

وأظهرت قراءة القطاعات المختلفة أن المغرب يملك عناصر قوة حقيقية: موقعه الجغرافي يتيح الوصول إلى أسواق واسعة، واستقراره يمنحه ثقة المستثمرين، وبنيته التحتية توفر قاعدة للإنتاج، واتفاقياته تفتح له أبواب التجارة. كما يملك موارد طبيعية وخبرة صناعية وجالية واسعة وشبابا قادرا على التعلم. لكن هذه العناصر لا تتحول تلقائيا إلى ازدهار؛ فهي تحتاج إلى مؤسسات تربط بينها وتوجهها نحو هدف واضح.

ويظل الإنسان الحلقة الحاسمة. فلن يرفع المغرب قيمة صادراته إن لم يرفع مهارات عماله ومهندسيه ومسيريه، ولن تنمو المقاولة الوطنية إن لم تجد تمويلا وإدارة فعالة وقضاء سريعا ومنافسة عادلة، ولن تحقق الفلاحة الأمن الغذائي إن لم تحافظ على الماء والتربة وتضمن للفلاح دخلا يسمح له بالاستمرار.

كما لا يمكن أن يقوم الاقتصاد القوي على عدد محدود من الشركات والجهات. فقوته الحقيقية تظهر حين تستطيع المقاولة الصغيرة أن تصير متوسطة، وحين يتحول العامل غير المهيكل إلى مهني محمي ومنتج، وحين يجد الشاب في المدينة المتوسطة فرصة لا تقل كثيرا عما يجده في العاصمة الاقتصادية، وحين يصير نجاح المرأة في سوق الشغل أمرا طبيعيا لا استثناء.

وتبين تجربة المقاولة أن القوانين والبرامج لا تكفي وحدها؛ فقد يكون البرنامج جيدا على الورق، لكن قيمته الحقيقية تظهر عند التطبيق: هل يفهمه المقاول ويستفيد منه؟ هل تصل المساعدة في الوقت المناسب؟ هل تحل الرقمنة المشكلة أم تغير شكلها فقط؟ وهل تتحمل الإدارة مسؤولية التأخير كما تتحمل المقاولة مسؤولية أخطائها؟

إن الانتقال إلى اقتصاد أقوى لا يحتاج إلى إنكار ما تحقق، ولا إلى انتظار حل واحد يغير كل شيء؛ بل إلى إصلاحات متواصلة تجمع بين التعليم والإنتاج والتمويل والماء والحماية الاجتماعية والتنمية المجالية. ويحتاج أيضا إلى تقييم صريح للنتائج: فما ينجح يوسع، وما يفشل يصحح أو يوقف، مهما كانت الأموال التي صرفت عليه.

لقد قطع المغرب مسافة مهمة، لكن المرحلة المقبلة تتطلب الانتقال من بناء المنصات إلى تعميق الجذور، ومن جذب الاستثمار إلى نقل المعرفة، ومن زيادة الصادرات إلى رفع القيمة المحلية، ومن خلق أي وظيفة إلى خلق عمل منتج مستقر، ومن تقديم الدعم إلى تمكين الإنسان من الاستغناء عنه.

وهذا التشخيص لا يدعو إلى التشاؤم، بل يوضح حجم الفرصة؛ فالمغرب لا يبدأ من الصفر، لديه مؤسسات وبنية وتجارب ناجحة يمكن البناء عليها. وإذا جمع هذه العناصر داخل رؤية متكاملة، فإن المغرب الذي يسير اليوم بسرعتين يستطيع أن يصير اقتصادا يتحرك فيه الجميع في الاتجاه نفسه، وإن اختلفت بداياتهم وأدوارهم.

وبعد أن درسنا في هذا الفصل عناصر القوة والاختلالات، يصير السؤال التالي أوضح: كيف نحول هذا التشخيص إلى مشروع عملي للمستقبل؟ وما القرارات التي يجب اتخاذها في التعليم والصناعة والطاقة والماء والتمويل والإدارة حتى يصير المغرب اقتصادا قويا منتجا عادلا؟ وهذا موضوع الفصل العاشر.

> **وما القرارات التي يجب اتخاذها في التعليم والصناعة والطاقة والماء والتمويل والإدارة حتى يصير المغرب اقتصادا قويا منتجا عادلا؟**

الفصل العاشر

الطريق إلى مغرب اقتصادي قوي

من التشخيص إلى مشروع للمستقبل

المدخل

من التشخيص إلى مشروع للمستقبل

المغرب لا يبدأ من الصفر

لا يبدأ المغرب رحلة بناء اقتصاد قوي من أرض فارغة. فقد راكم خلال العقود الماضية مؤسسات وتجارب وبنية تحتية وشراكات دولية، وأنشأ موانئ وطرقا وسدودا ومناطق صناعية، ونجح في جذب استثمارات كبرى وتطوير قطاعات كالسيارات والطيران والفوسفاط والسياحة والطاقات المتجددة. ولهذا لم يعد السؤال: كيف يبدأ المغرب؟ بل: كيف يجمع ما بناه داخل منظومة واحدة تنتج قيمة أكبر وتوفر فرصا أوسع؟

من المشاريع المتفرقة إلى المنظومة المتكاملة

قد تنجح الدولة في بناء ميناء عالمي، وإنشاء مصنع كبير، وإطلاق برنامج للتكوين، وتمويل مقاولات صغيرة، دون أن تتكامل هذه العناصر بالقدر المطلوب. فالميناء يحتاج إلى صناعة وطنية تصدر عبره، والمصنع إلى موردين محليين، والمقاولة إلى يد عاملة مؤهلة وتمويل وإدارة سريعة، والتعليم إلى معرفة دقيقة بالمهن التي سيطلبها الاقتصاد. وإذا تحرك كل قطاع وحده، ضاعت أجزاء مهمة من القوة التي كان يمكن أن تنتج عن اجتماعها.

الطريق لا يحتاج إلى شعار جديد

عرف المغرب خلال السنوات الماضية عددا كبيرا من البرامج والاستراتيجيات، وفي كل مرحلة كانت هناك أهداف جيدة ورغبة في معالجة مشكلة حقيقية. لكن كثرتها قد تتحول إلى نقطة ضعف حين تبدأ خطة قبل تقييم سابقتها، أو تتقاطع مسؤوليات المؤسسات دون جهة واضحة تحاسب على النتيجة. لذلك لا يحتاج المستقبل دائما إلى اسم جديد أو مؤسسة إضافية، بل أحيانا إلى تنفيذ أفضل لما تقرر، وربط البرامج القائمة داخل اتجاه واحد.

الرؤية الملكية واستمرار الاختيارات الكبرى

تميزت التجربة المغربية باستمرار عدد من الاختيارات الاستراتيجية تحت قيادة الملك محمد السادس، حفظه الله، ومنها تطوير البنية التحتية، والانفتاح على إفريقيا، وجذب الاستثمار الصناعي، والطاقات المتجددة، والحماية الاجتماعية، والتنمية البشرية. كما نبهت الخطب الملكية إلى استمرار الفوارق ووجود مغرب يسير بسرعتين. وهذا الجمع بين الاعتراف بالإنجاز والتنبيه إلى الاختلال قاعدة ضرورية لأي رؤية واقعية للمستقبل.

أفق 2040 الذي يقترحه هذا الكتاب

يقترح هذا الكتاب سنة 2040 أفقا زمنيا للرؤية الاقتصادية التي سنعرضها. وهو ليس موعدا رسميا أو وعدا حكوميا، بل اختيار يساعد على ترتيب الأولويات وقياس النتائج. فالتحول الاقتصادي لا يحدث في سنة أو ولاية حكومية واحدة، كما أن تأجيل الأهداف إلى مستقبل بعيد جدا يجعل المحاسبة صعبة. وتمنحنا المدة الممتدة إلى 2040 وقتا كافيا لبناء المهارات والصناعة والمؤسسات، دون تحويل الإصلاح إلى مشروع مؤجل باستمرار.

لماذا لا تكفي سنة 2030؟

ستكون سنة 2030 محطة مهمة للمغرب، خصوصا مع المشاريع الرياضية والسياحية والبنية التحتية المرتبطة بتنظيم كأس العالم. وقد تسرع هذه الاستثمارات الأشغال وتحسن النقل والمطارات والمرافق. لكن 2030 يجب أن تكون محطة داخل الطريق، لا نهايته؛ فنجاح تنظيم حدث عالمي لا يعني وحده نجاح الاقتصاد، ما لم تتحول المنشآت والخبرات والاستثمارات إلى طاقة إنتاجية تستمر بعد انتهاء الحدث.

الاقتصاد لا يتغير بالقرار وحده

تستطيع الحكومة أن تصدر قانونا أو تطلق برنامجا في أسابيع، لكن تغيير الاقتصاد يحتاج وقتا وسلوكا جديدا. فالمقاولة لا تكبر بمرسوم، والمدرسة لا تتحسن بمجرد تغيير المقرر، والموظف لا يصير أكفأ بمجرد رقمنة الاستمارة. والإصلاح الحقيقي يظهر حين تتغير طريقة العمل، وتصير المؤسسة قادرة على التعلم وتصحيح أخطائها، ويشعر المواطن والمقاول بأن القاعدة الجديدة صارت مطبقة في الواقع.

الاستمرار أهم من البداية القوية

تبدأ مشاريع كثيرة بحماس وإعلانات كبيرة، ثم يضعف تتبعها مع الوقت؛ فقد يتغير المسؤول، فتتغير الأولويات، أو يظهر برنامج جديد فيتراجع الاهتمام بالسابق. لكن الدول التي نجحت اقتصاديا لم تفعل ذلك بحملات مؤقتة، بل بالاستمرار في الاتجاه نفسه سنوات طويلة، مع تعديل الوسائل حين تظهر الأخطاء. فالاقتصاد يحتاج إلى نفس طويل أكثر مما يحتاج إلى لحظة حماس.

التنفيذ هو الاختبار الحقيقي

وفي المقاولة، الفكرة الجيدة ليست سوى البداية. فقد تملك الشركة خطة واضحة ومنتجا جيدا، ثم تفشل إن لم تنفذ في الوقت المناسب أو لم تراقب التكاليف أو لم تستمع إلى الزبناء. والأمر نفسه ينطبق على الدولة؛ فنجاح السياسة لا يقاس بجمال الوثيقة أو حجم الميزانية، بل بما تغير فعلا في حياة الناس وقدرة الاقتصاد على الإنتاج.

من المسؤول عن النتيجة؟

من أكبر مشكلات السياسات العامة أن المسؤوليات قد تتوزع بين وزارات ومؤسسات وجهات، حتى يصير الجميع مشاركا ولا يصير أحد مسؤولا بوضوح؛ فإذا تأخر مشروع، أشارت كل جهة إلى غيرها. ولهذا تحتاج كل أولوية اقتصادية إلى قيادة معروفة وأهداف محددة وأجل واضح وبيانات منشورة، حتى يعرف المواطن من نجح ومن تأخر ولماذا.

القياس لا يعني مطاردة الأرقام

تحتاج الرؤية الاقتصادية إلى مؤشرات، لكن الأرقام قد تخدع إن اختيرت بطريقة غير مناسبة. فقد نعلن عدد من تلقوا التكوين، دون أن نعرف كم منهم حصل على عمل، ونعلن عدد المقاولات المدعومة، دون قياس عدد المؤسسات التي استمرت بعد ثلاث سنوات. والمطلوب قياس الأثر، لا عدد الاجتماعات والبرامج والمستفيدين المسجلين فقط.

الاعتراف بالخطأ جزء من النجاح

لا توجد سياسة اقتصادية تنجح في جميع الحالات. فقد يطلق برنامج بحسن نية، ثم يتبين أن تكلفته مرتفعة أو نتائجه ضعيفة. والخطأ الأكبر ليس فشل التجربة، بل الاستمرار فيها لئلا يعترف المسؤول بأنها لم تنجح. فالدولة القوية تحتاج إلى ثقافة تسمح بإيقاف البرنامج الضعيف، وتوسيع الناجح، والاستفادة من الخطأ بدل إخفائه.

رؤية تتجاوز تعاقب الحكومات

يحتاج الاقتصاد إلى استقرار في الاتجاه، وإن تغيرت الحكومات والأحزاب. فلكل حكومة أن تختار أدواتها وترتيب أولوياتها، لكن يجب أن تبقى الأهداف الوطنية الكبرى واضحة: تعليم أفضل، وصناعة أعمق، وماء آمن، وطاقة تنافسية، ومقاولات أقوى، وجهات أكثر توازنا. فالمستثمر والمعلم والفلاح والمقاول يحتاجون إلى معرفة الاتجاه الذي تسير فيه البلاد في السنوات المقبلة.

المجتمع شريك لا متفرج

لا تستطيع الدولة تنفيذ التحول الاقتصادي وحدها؛ فهي تحتاج إلى المقاولات والعمال والجامعات والنقابات والمجتمع المدني والجالية المغربية والمواطنين. لكن المشاركة لا تعني عقد اجتماعات كثيرة فقط، بل الاستماع إلى من يعيش المشكلة وإشراكه في تصميم الحل. فالفلاح يعرف تفاصيل الماء والتسويق في منطقته، والمقاول يعرف عوائق الإدارة والتمويل، والمدرس يعرف ما يحدث داخل القسم أكثر من أي تقرير بعيد.

رؤية متفائلة من دون إنكار الصعوبات

لن يكون هذا الفصل قائمة أحلام، ولا خطابا متشائما يرى التغيير مستحيلا. سننطلق من نقاط القوة القائمة، ونحدد العوائق التي تمنعها من إعطاء كامل نتائجها، ثم نقترح حلولا قابلة للتنفيذ على مراحل. فالمغرب يملك ما يكفي ليطمح إلى قوة اقتصادية أكبر، لكنه يحتاج إلى الاختيار والتركيز والاستمرار.

> **فالمغرب يملك ما يكفي ليطمح إلى قوة اقتصادية أكبر، لكنه يحتاج إلى الاختيار والتركيز والاستمرار.**

المحور الأول

ما الاقتصاد الذي نريده للمغرب؟

قبل اختيار الطريق يجب تحديد الوجهة

لا يمكن بناء سياسة اقتصادية جيدة إن لم نحدد أولا نوع الاقتصاد الذي نريد الوصول إليه. هل نريد اقتصادا يحقق نموا سريعا ولو بقي معتمدا على الخارج؟ أم جذب أكبر عدد من المصانع ولو كانت القيمة الأساسية والتكنولوجيا خارج البلاد؟ أم اقتصادا ينتج المعرفة والسلع والخدمات، ويوفر العمل ويحمي موارده ويمنح أبناءه فرصة للتقدم؟

القوة ليست رقما واحدا

لا تقاس قوة الاقتصاد بنسبة النمو وحدها. فقد يحقق بلد نموا مرتفعا بسبب ارتفاع سعر مورد طبيعي، ثم يتراجع حين تنخفض الأسعار؛ وقد يرتفع الناتج دون أن تنخفض البطالة أو تتحسن الخدمات. فالاقتصاد القوي هو الذي يجمع بين النمو والاستقرار والإنتاجية والعمل والعدالة والقدرة على مواجهة الأزمات.

اقتصاد ينتج أكثر مما يستهلك

لا يعني ذلك أن يتوقف المغرب عن الاستهلاك أو الاستيراد، بل أن ترتفع قدرته على إنتاج ما يحتاج إليه وما يستطيع بيعه للآخرين. فالأمة التي تستهلك أكثر مما تنتج تضطر إلى الاقتراض أو بيع مواردها أو الاعتماد على تحويلات الخارج. أما الاقتصاد المنتج فيخلق دخله من الصناعة والفلاحة والخدمات والمعرفة، ثم يستعمله في تحسين حياة المواطنين.

الاستيراد ليس عدوا

لا تستطيع أي دولة حديثة أن تنتج كل ما تستهلكه. فالمغرب يحتاج إلى استيراد آلات وتقنيات وطاقة ومواد أولية ومنتجات لا يملك فيها ميزة حقيقية. والمشكلة ليست في الاستيراد ذاته، بل في استيراد ما نستطيع إنتاجه بجودة وتكلفة مناسبتين، أو في استعمال العملة الصعبة لشراء الاستهلاك دون بناء قدرة إنتاجية جديدة.

التصدير ليس هدفا إذا كانت القيمة ضعيفة

قد ترتفع قيمة الصادرات بينما يبقى جزء محدود من قيمتها داخل المغرب. فإذا كانت المواد والمكونات والتكنولوجيا والعلامة مستوردة، حصلت البلاد أساسا على أجر التجميع وبعض الخدمات. لذلك يجب ألا نكتفي بالسؤال: كم صدرنا؟ بل نسأل: كم من هذه القيمة صنع محليا؟ وكم مقاولة مغربية شاركت؟ وكم معرفة بقيت داخل البلاد؟

اقتصاد يمتلك جزءا من قراره

لا توجد دولة مستقلة اقتصاديا استقلالا كاملا، لكن التبعية تصير خطرا حين يحتاج البلد إلى الخارج في كل شيء أساسي: الطاقة والغذاء والتقنية والتمويل والدواء. ولا يعني الأمن الاقتصادي إغلاق الحدود، بل بناء قدرة وطنية في المجالات الحيوية، وتنويع الشركاء والموردين، والاحتفاظ بهامش يسمح للدولة باتخاذ قراراتها عند الأزمات.

الأمن الغذائي والمائي قبل التوسع غير المحسوب

لن تكون هناك قوة اقتصادية مستقرة إذا كان الماء غير مضمون أو صار الغذاء الأساسي رهينة اضطرابات السوق الدولية. لذلك يجب أن تدخل كمية الماء المتاحة وتكلفته في كل قرار فلاحي وصناعي وسياحي. كما يجمع الأمن الغذائي بين الإنتاج المحلي والمخزون الاستراتيجي وتنويع الاستيراد، بدل السعي وراء اكتفاء كامل قد يكون مستحيلا أو مكلفا.

طاقة تنافسية ونظيفة

تدخل الطاقة في تكلفة المصنع والنقل والفندق والمزرعة والمنزل. وكلما ارتفع ثمنها، ضعفت قدرة المنتج المغربي على المنافسة. ويملك المغرب فرصة كبيرة في الشمس والرياح، لكن النجاح لن يكون في إنتاج الكهرباء النظيفة فقط، بل في استعمالها لبناء صناعة وخدمات أقل تكلفة، وتطوير الخبرة والمعدات المرتبطة بها.

اقتصاد يصنع المعرفة

لا يستطيع المغرب أن ينافس دائما بالأجور المنخفضة، لأن دولا أخرى ستقدم يدا عاملة أرخص. فالمنافسة المستدامة تكون بالمهارة والجودة والسرعة والابتكار. ولهذا نريد اقتصادا تتحول فيه الجامعة والمعهد والمختبر إلى جزء من عملية الإنتاج، ويستطيع فيه المهندس والباحث والمبرمج تحويل المعرفة إلى منتج أو خدمة أو شركة.

اقتصاد يخلق عملا لا مجرد وظائف مؤقتة

العمل ليس وسيلة للدخل فقط، بل طريق لاكتساب الخبرة والكرامة والاستقلال. ولذلك لا يكفي خلق وظائف هشة أو موسمية ثم إعلان انخفاض البطالة. فنحن نحتاج إلى عمل منتج يسمح للعامل بالتعلم وتحسين دخله والانتقال إلى مسؤوليات أكبر، مع حماية أساسية تحفظ كرامته عند المرض أو الحادث أو فقدان العمل.

اقتصاد يستطيع إدماج المرأة

لا يمكن لاقتصاد أن يصير قويا وهو لا يستفيد إلا من جزء محدود من كفاءات نسائه. نريد اقتصادا تصل فيه المرأة إلى العمل بأمان، وتجد النقل والحضانة والفرصة والأجر العادل، وتستطيع إنشاء المقاولة وتولي المسؤولية. فارتفاع مشاركة النساء لا يزيد دخل الأسر فقط، بل يوسع قاعدة المهارات والإنتاج والطلب داخل السوق.

اقتصاد يسمح للمقاولة الصغيرة بأن تكبر

المقاولة الصغيرة ضرورية، لكن بقاءها صغيرة طوال حياتها ليس نجاحا. فالاقتصاد الذي نريده يسمح للمتجر بأن يصير شبكة، وللورشة بأن تصير مصنعا، ولشركة الخدمات بأن تدخل أسواقا جديدة. وهذا يتطلب تمويلا ومحاسبة وتنظيما ومنافسة عادلة، ويحتاج أيضا إلى طموح لدى صاحب المشروع للانتقال من العمل الفردي إلى بناء المؤسسة.

اقتصاد لا يعاقب النجاح

قد تخشى المقاولة الصغيرة أحيانا أن تكبر، لأن انتقالها إلى حجم أعلى يجلب فجأة ضرائب وإجراءات والتزامات أكبر، وهذا يشجع بعض المؤسسات على إخفاء نموها أو تقسيم نشاطها. نريد نظاما يجعل الانتقال تدريجيا، ويكافئ المؤسسة التي تصرح وتوظف وتستثمر، بدل جعل التنظيم عبئا يدفعها إلى الاقتصاد غير المهيكل.

اقتصاد لا يترك الجهات خلفه

لا يعني الاقتصاد القوي أن تكون الدار البيضاء وطنجة والرباط ومراكش ناجحة بينما تستمر بقية المناطق في تصدير شبابها إليها. فلكل جهة إمكانات مختلفة، ويجب أن تجد مكانها داخل الاقتصاد الوطني. وقد لا تحتاج المنطقة إلى مصنع سيارات، لكنها تستطيع بناء صناعة غذائية أو سياحة أو طاقة أو خدمات أو حرف عالية القيمة.

اقتصاد تحركه المدن المتوسطة

تستطيع المدن المتوسطة أن تربط العالم القروي بالأسواق والخدمات، وأن توفر فرصا قريبة من السكان. فإذا وجد فيها المعهد والمستشفى والمنطقة الاقتصادية والنقل والإنترنت، أمكنها جذب المقاولات والحد من الضغط على المدن الكبرى. ولهذا يجب ألا تتركز التنمية في العواصم الإدارية والاقتصادية فقط.

اقتصاد يحمي الطبقة الوسطى

تحتاج الدولة القوية إلى طبقة وسطى واسعة تستطيع الاستهلاك والادخار وتعليم أبنائها والاستثمار في السكن والمشاريع. وإذا تآكل دخلها تحت ضغط الأسعار والسكن والتعليم والصحة، ضعف الطلب الداخلي وارتفع الخوف من المستقبل. لذلك يجب ألا تقتصر السياسة الاقتصادية على محاربة الفقر، بل أن تمنع أيضا سقوط الأسر المستقرة إلى الهشاشة.

اقتصاد يحمي المنافسة لا المصالح

لا يستطيع المشروع الجيد أن ينجح إذا كان السوق مغلقا أمامه بالاحتكار أو الامتياز أو العلاقات. فالاقتصاد الذي نريده يمنح الفرصة لمن يقدم الجودة والسعر والخدمة الأفضل، ويحمي المستهلك والمقاول من الهيمنة. والمنافسة العادلة لا تضعف الشركات الوطنية، بل تجبرها على التطور وتمنع تحول النجاح إلى ريع دائم.

اقتصاد منفتح من دون أن يكون تابعا

يحتاج المغرب إلى أوروبا وإفريقيا والأمريكيتين وآسيا، وإلى الاستثمار الأجنبي والأسواق الدولية. لكن الانفتاح الناجح هو الذي ينقل المعرفة، ويفتح المجال أمام الموردين المحليين، ويخلق صادرات جديدة، ولا يحول البلاد إلى سوق للمنتجات الخارجية فقط. نريد شراكات ذات منفعة متبادلة، لا علاقة يظل فيها المغرب مستهلكا ومجمعا منخفض التكلفة.

اقتصاد أخضر لا يكتفي بالشعار

التحول البيئي ليس ترفا، لأن الماء والطاقة والتربة والمناخ صارت عوامل اقتصادية مباشرة. لكن الاقتصاد الأخضر لا يعني تنظيم المؤتمرات وزراعة الأشجار فقط، بل تحسين كفاءة المصانع والمباني والنقل، ومعالجة النفايات، وإعادة استعمال الماء، وتطوير الطاقات النظيفة، وخلق مقاولات ووظائف في هذه المجالات.

اقتصاد رقمي يخدم الإنتاج

لا ينبغي اختزال الرقمنة في دفع الفواتير أو طلب الوثائق عبر الإنترنت. فالاقتصاد الرقمي الحقيقي ينتج البرمجيات والخدمات والبيانات، ويرفع إنتاجية المصنع والمتجر والمزرعة والإدارة، ويسمح للمقاولة الصغيرة بالوصول إلى الزبناء والأسواق والتمويل. والهدف أن يصير المغرب منتجا للحلول الرقمية، لا مستهلكا لها فقط.

اقتصاد يستعد للصدمات قبل وقوعها

أظهرت الأزمات الصحية والطاقية والغذائية أن الخطط العادية لا تكفي. نريد اقتصادا يملك مخزونا استراتيجيا، ونظاما ماليا مستقرا، وشبكات توريد متنوعة، ومؤسسات قادرة على القرار السريع. فالصمود لا يعني منع جميع الأزمات، بل منع الصدمة من التحول إلى انهيار طويل.

اقتصاد يشعر المواطن بنتائجه

قد تتحسن المؤشرات ولا يشعر المواطن بأن حياته تحسنت. ولذلك يجب أن يكون المعيار النهائي للقوة الاقتصادية أثرها في الواقع: هل وجد الشاب فرصة؟ هل ارتفع دخل العامل مع إنتاجيته؟ هل صارت المدرسة والمستشفى والنقل أفضل؟ هل يستطيع صاحب المشروع أن يبدأ وينمو؟ وهل تشعر الأسرة بأمان أكبر تجاه المستقبل؟

تعريفنا للاقتصاد المغربي القوي

الاقتصاد الذي نريده للمغرب في أفق 2040 اقتصاد منتج متنوع، يعتمد على الإنسان والمعرفة، ويرفع القيمة المحلية لصادراته، ويحمي ماءه وغذاءه وطاقته، ويمنح المقاولة الوطنية فرصة للنمو، ويوزع الفرص بين الجهات، وينفتح على العالم من موقع الشريك لا التابع.

وهذه الصورة ليست حلما بعيدا، لكنها لن تتحقق بتجميع الأمنيات. فهي تحتاج إلى دولة تعرف دورها، ومقاولة تتحمل مسؤوليتها، ومواطن يطور مهاراته، ومؤسسات تقيس النتائج وتحاسب على التقصير. ومن هنا ننتقل إلى السؤال التالي: ما الدور الذي يجب أن تؤديه الدولة، وما الذي ينبغي أن تتركه للمقاولة والمجتمع؟

> **ومن هنا ننتقل إلى السؤال التالي: ما الدور الذي يجب أن تؤديه الدولة، وما الذي ينبغي أن تتركه للمقاولة والمجتمع؟**

المحور الثاني

دولة تقود الاتجاه ولا تعوض المقاولة

النقاش ليس بين الدولة والسوق

يطرح النقاش الاقتصادي أحيانا كأنه اختيار بين دولتين: دولة تتدخل في كل شيء، أو دولة تنسحب وتترك السوق يقرر وحده. لكن التجارب التي درسناها في هذا الكتاب تبين أن الاقتصادات الناجحة لم تعتمد أيا من هذين النموذجين اعتمادا مطلقا؛ فقد احتاجت إلى دولة قوية تحدد الاتجاه وتبني المؤسسات والبنية التحتية، وإلى مقاولات حرة تستثمر وتنتج وتنافس وتتحمل المخاطرة.

الدولة القوية ليست الدولة التي تفعل كل شيء

لا تقاس قوة الدولة بعدد الشركات التي تديرها أو القرارات التي تتخذها، بل بقدرتها على أداء وظائفها الأساسية بكفاءة. فالدولة القوية تحمي القانون والعقود والمنافسة، وتوفر التعليم والصحة والبنية التحتية، وتخطط للمستقبل، وتتدخل عند الأزمات. لكنها لا تحتاج إلى فتح مطعم أو متجر أو شركة في كل قطاع يستطيع المواطن والمقاولة العمل فيه بكفاءة.

السوق لا يرى المستقبل دائما

يفكر المستثمر الخاص عادة في الربح والمخاطر خلال مدة محددة، وهذا طبيعي لأنه يستعمل أمواله أو أموال شركائه. لكنه قد لا يستثمر في طريق أو ميناء أو مدرسة أو شبكة ماء تحتاج إليها البلاد بعد عشرين سنة، لأن عائدها بطيء أو يصعب تحصيله مباشرة. وهنا يظهر دور الدولة في بناء الأساس الذي يسمح للاستثمار الخاص بالظهور والتوسع.

الدولة تحدد الأولويات الكبرى

لا تستطيع الدولة دعم جميع القطاعات بالدرجة نفسها، بل عليها أن تختار المجالات التي تملك فيها البلاد فرصة حقيقية أو حاجة استراتيجية: الصناعة، والماء، والطاقة، والغذاء، والدواء، والتكنولوجيا، واللوجستيك، والتعليم. ولا يعني الاختيار إهمال بقية الأنشطة، بل توجيه الجزء الأكبر من الجهد والتمويل والبنية نحو المجالات القادرة على رفع الإنتاج وحماية الاقتصاد.

السياسة الصناعية ليست اختيار الشركات الرابحة

حين تختار الدولة قطاعا استراتيجيا، يجب ألا تختار مسبقا المقاولة التي ستربح داخله أو تحميها من المحاسبة. فدورها توفير الأرض والطاقة والمهارة والتمويل والمعايير، ثم فتح المنافسة أمام المؤسسات القادرة على تحقيق النتائج. أما منح الامتياز لمشروع لأنه قريب من القرار، فيحول السياسة الاقتصادية من بناء القدرة إلى توزيع المنافع.

الدعم عقد له مقابل

إذا حصلت مقاولة على أرض بسعر منخفض أو إعفاء أو تمويل مدعوم، فمن حق المجتمع أن يعرف ماذا ستقدم في المقابل: هل ستخلق وظائف مستقرة؟ هل ستستعمل موردين محليين؟ هل ستنقل المعرفة؟ هل ستصدر؟ وهل ستحافظ على الماء والبيئة؟ فالدعم الاقتصادي ليس هدية، بل عقد بين الدولة والمستثمر، ويستمر بقدر ما يحقق المشروع التزاماته.

لا دعم دائما من دون نتيجة

قد تحتاج الصناعة الجديدة إلى حماية أو مساعدة في سنواتها الأولى، لأنها تنافس شركات دولية راكمت الخبرة والتكنولوجيا. لكن الدعم غير المرتبط بأجل ونتيجة قد يصنع مقاولة تعيش من الامتياز بدل السوق. لذلك يجب تحديد مدة المساندة وشروطها، ثم تخفيضها تدريجيا حين يصير المشروع قادرا على المنافسة.

حماية المنافسة وظيفة لا يمكن تفويضها

قد ينتج السوق نفسه أشكالا من الاحتكار إذا سيطرت شركة أو مجموعة محدودة على التوزيع أو المعلومات أو الموارد؛ وعندها لا يعود السعر نتيجة منافسة حقيقية، بل نتيجة قوة الطرف المسيطر. ولهذا تحتاج البلاد إلى مجلس منافسة قوي قادر على التحقيق واتخاذ القرار، وإلى إدارة تمنع الاتفاقات والامتيازات التي تغلق السوق أمام الداخلين الجدد.

الدولة لا تحمي المقاولة من كل منافسة

حماية المنافسة تختلف عن حماية كل مقاولة من الفشل. فمن حق المشروع أن يحصل على فرصة عادلة، لا أن تضمن له الأرباح مهما كانت جودة عمله. وإذا كانت المؤسسة غير قادرة على التطور أو خفض تكلفتها أو خدمة زبنائها، فلا ينبغي أن تبقى حية إلى الأبد بأموال الدولة؛ فالاقتصاد يحتاج إلى دخول مقاولات جديدة وخروج مؤسسات لم تعد قادرة على الاستمرار.

الاستثمار العمومي يجب أن يفتح الطريق

يكون الاستثمار العمومي ناجحا حين يخلق حوله استثمارا خاصا ونشاطا يستمر. فالطريق الذي يربط منطقة فلاحية بالسوق، أو المعهد الذي يوفر تقنيين لمنطقة صناعية، أو محطة الماء التي تجعل مشروعا ممكنا، كلها استثمارات تفتح الطريق أمام الإنتاج. أما المنشأة التي تبنى دون استعمال واضح، فقد ترفع الإنفاق في سنة إنجازها، لكنها لا ترفع قدرة الاقتصاد بعد ذلك.

الصيانة جزء من الاستثمار

تميل السياسات العامة إلى الاهتمام بافتتاح المشاريع الجديدة أكثر من صيانة ما بني سابقا. لكن الطريق أو المدرسة أو المستشفى أو المنطقة الصناعية تفقد قيمتها إذا تدهورت خدماتها بعد سنوات قليلة. وقد يكون إصلاح منشأة قائمة ورفع كفاءتها أفضل أحيانا من بناء منشأة جديدة لا تملك الدولة موارد تشغيلها وصيانتها.

صندوق محمد السادس والاستثمار المنتج

يمثل صندوق محمد السادس للاستثمار أداة يمكن من خلالها تعبئة رأس المال العام والخاص لتمويل المشاريع المنتجة والقطاعات ذات الأولوية. وتكمن أهميته في أن الدولة لا تقدم الدعم فقط، بل تدخل إلى جانب المستثمر وتتحمل جزءا من المخاطر وتشارك في العائد. لكن نجاح هذه الأداة يقاس بحجم الاستثمار الإضافي الذي حركته، وعدد المقاولات التي صارت أقوى، والقيمة والوظائف التي خلقها التمويل.

الدولة مستثمر صبور

توجد مشاريع ضرورية للاقتصاد، لكنها تحتاج وقتا طويلا قبل تحقيق العائد، وقد يتردد المستثمر الخاص في دخولها بمفرده. وتستطيع الدولة هنا أن تكون مستثمرا صبورا، فتشارك في البداية ثم تخفض حصتها حين ينضج المشروع ويصير قادرا على جذب رأس المال الخاص. وبهذا تستعمل أموالها لفتح السوق، لا لتبقى المالك الدائم لكل نشاط.

المؤسسات العمومية بين الاستراتيجية والمنافسة

تؤدي المؤسسات العمومية دورا أساسيا في قطاعات كالماء والطاقة والنقل والبنية التحتية. وقد تحتاج الدولة إلى الحفاظ على سيطرتها في مجالات تمس الأمن الاقتصادي أو المصلحة العامة. لكن هذا الدور لا يعفي المؤسسة العمومية من الكفاءة والشفافية، ولا ينبغي أن يمنحها امتيازا غير عادل حين تنافس مقاولات خاصة في سوق تجارية عادية.

الشراكة ليست خصخصة الأرباح

تستطيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص أن توفر التمويل والخبرة وتسرع المشاريع، لكنها تصير غير عادلة إذا احتفظ المستثمر بالأرباح في الظروف الجيدة، بينما تتحمل الدولة الخسائر عند الفشل. لذلك يجب أن يحدد العقد المخاطر التي يتحملها كل طرف، وأن تكون التكلفة الحقيقية واضحة، بما فيها الالتزامات التي ستدفعها الدولة في السنوات المقبلة.

الإدارة خدمة للإنتاج

لا ينبغي أن يرى المقاول الإدارة جدارا يجب تجاوزه، ولا أن تراه الإدارة مشتبها فيه قبل أن يبدأ. فالإدارة تحمي القانون والمال العام، وتقدم في الوقت نفسه خدمة ضرورية للاستثمار. وكل يوم يضيع في ترخيص غير ضروري أو جواب غير واضح تكلفة يدفعها الاقتصاد، وإن لم تظهر في الميزانية العامة.

الشباك الوحيد يجب أن يكون وحيدا فعلا

قد تتوفر منصة أو نافذة واحدة لتقديم الطلب، لكن الملف يستمر في المرور بين إدارات متعددة لا تتبادل المعلومات، فيصير الشباك الوحيد بابا يوصل إلى المتاهة نفسها. والمطلوب أن توجد جهة تقود الملف، وتجمع آراء الإدارات داخليا، وتمنح المستثمر جوابا واحدا في أجل محدد.

من واقع تجربة المقاولة

خلال سنوات العمل، يتبين أن المقاول يتحمل جوابا بالرفض إذا كان واضحا مبنيا على القانون، لكنه يجد صعوبة أكبر مع الانتظار وعدم اليقين. فالرفض يسمح له بتعديل المشروع أو البحث عن بديل، أما الملف المعلق فيمنعه من التقدم أو التراجع. لذلك فوضوح القرار وسرعته جزء من جودة مناخ الأعمال.

الصمت الإداري ليس حلا في كل الحالات

يمكن اعتماد مبدأ اعتبار سكوت الإدارة موافقة في بعض التراخيص البسيطة، لكن ذلك لا يصلح للمشاريع التي تمس السلامة أو البيئة أو المال العام. والحل تصنيف القرارات بحسب المخاطر: إجراءات بسيطة سريعة للأنشطة العادية، ودراسة أعمق للمشاريع الحساسة، دون إخضاع الجميع للمسار الطويل نفسه.

البيانات أساس القرار

لا يمكن توجيه الاقتصاد ببيانات متأخرة أو عامة. فالدولة تحتاج إلى معرفة دقيقة بحاجات سوق الشغل، والواردات القابلة للإنتاج محليا، واستهلاك الماء والطاقة، وأداء برامج الدعم، والفوارق بين الجهات. كما يجب أن تكون نسبة مهمة من هذه البيانات متاحة للجامعات والمقاولات والباحثين، لأن المعلومة الاقتصادية مورد عام يساعد على القرار.

التجربة الصغيرة قبل التعميم

قد يكون من الأفضل اختبار السياسة في جهة أو قطاع قبل تطبيقها على البلاد كلها؛ فإذا نجحت وسعت، وإذا ظهرت المشكلات صححت بكلفة محدودة. وهذا ما تفعله المقاولات حين تختبر منتجا في سوق صغيرة قبل إطلاقه على نطاق واسع، ولا سبب يمنع الإدارة من اعتماد العقلية نفسها.

الدولة المركزية لا تعرف كل التفاصيل

تستطيع الحكومة تحديد الاتجاه الوطني، لكنها لا تعرف جميع حاجات القرى والمدن والقطاعات. ولذلك يجب أن تملك الجهات والجماعات صلاحيات وموارد وكفاءات لتنفيذ التنمية المحلية. غير أن نقل الصلاحيات دون نقل التمويل أو بناء القدرة الإدارية ينقل المشكلة من المركز إلى المستوى المحلي فقط.

الجماعة ليست مجرد إدارة للرخص

يجب أن تصير الجهة والجماعة شريكا في الاقتصاد المحلي: تحدد إمكانات المنطقة، وتجهز مناطق النشاط، وتدعم التكوين، وتحسن النقل، وتربط المستثمرين بالموردين المحليين. لكنها لا ينبغي أن تتحول إلى مقاول ينافس القطاع الخاص أو يوزع الفرص بحسب العلاقات السياسية.

المشتريات العمومية أداة اقتصادية

تنفق الدولة والمؤسسات العمومية مبالغ كبيرة على السلع والأشغال والخدمات، ويمكن استعمال هذا الطلب لتقوية المقاولات الوطنية عبر تقسيم بعض الصفقات إلى حصص مناسبة، وتشجيع الجودة والقيمة المحلية والابتكار. لكن الأفضلية الوطنية لا ينبغي أن تصير ذريعة لشراء منتج ضعيف أو مرتفع الثمن، بل فرصة تمنح للمقاولة القادرة على التطور.

الجودة قبل الأرخص

قد يؤدي اختيار العرض الأرخص دائما إلى تكاليف أكبر لاحقا بسبب ضعف الجودة أو التأخير أو الصيانة. ولهذا يجب أن تقيم الصفقة على أساس التكلفة طوال مدة الاستعمال، وكفاءة المقاولة، وجودة المنتج، واحترام الآجال، لا على السعر الأول وحده. فالمقاولة الجادة لا تنافس إذا كان السوق يكافئ السعر غير الواقعي ثم يقبل تراجع الجودة بعد الفوز.

الدولة الاجتماعية والدولة المنتجة

لا يوجد تعارض ضروري بين دعم الصحة والتعليم والحماية الاجتماعية وبين تشجيع الإنتاج؛ بل إن الدولة الاجتماعية تحتاج إلى اقتصاد قوي يمولها. وإذا توسعت النفقات الاجتماعية دون ارتفاع الإنتاج والوظائف والضرائب، صارت ضغطا مستمرا على الميزانية. لذلك يجب أن يسير بناء الحماية الاجتماعية مع بناء القدرة الإنتاجية.

الحماية التي تساعد على الوقوف

تحتاج الأسر المتضررة إلى الدعم، لكن أفضل سياسة اجتماعية على المدى الطويل هي التي تمنح الإنسان القدرة على كسب دخله. ولهذا يجب ربط الحماية بالتعليم والصحة والتكوين والاندماج الاقتصادي، دون معاقبة من يبدأ العمل بحرمانه المفاجئ من كل مساعدة. فالانتقال من الدعم إلى الاستقلال يجب أن يكون تدريجيا.

الدولة التي نتطلع إليها

الدولة التي يحتاجها المغرب ليست أكبر في كل شيء ولا أصغر في كل شيء، بل أوضح وأسرع وأكفأ. تقود الاتجاه، وتحمي المنافسة، وتستثمر في المستقبل، وتساند القطاعات الجديدة بشروط، وتتدخل عند الأزمات، ثم تترك للمقاولة مساحة العمل والابتكار والمخاطرة. وحين يعرف كل طرف دوره، تتحول العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص من الشك المتبادل إلى شراكة تقوم على المسؤولية والنتيجة.

> **وحين يعرف كل طرف دوره، تتحول العلاقة بين الدولة والقطاع الخاص من الشك المتبادل إلى شراكة تقوم على المسؤولية والنتيجة.**

المحور الثالث

صناعة مغربية تصنع قيمتها وتقنيتها

الصناعة هي المدرسة الكبرى للإنتاج

لا تكمن أهمية الصناعة في المصانع والصادرات وحدها، بل في الثقافة التي تنشرها داخل الاقتصاد. فهي تعلم احترام الوقت والمعايير، وتنظم سلاسل التوريد، وتحتاج إلى تقنيين ومهندسين ومحاسبين وشركات نقل وصيانة وخدمات. وكل وظيفة مباشرة داخل مصنع تخلق وظائف أخرى حولها؛ ولهذا تشكل الصناعة جسرا بين التعليم والتكنولوجيا والتصدير والمقاولة.

من جذب المصنع إلى بناء المنظومة

نجح المغرب في جذب مصانع دولية مهمة، خاصة في السيارات والطيران ومكونات الصناعة، وكانت مرحلة ضرورية لبناء الثقة والخبرة وفتح الأسواق. لكن المرحلة المقبلة لا ينبغي أن تكتفي بجذب مصنع جديد، بل أن تسأل عما سيظهر حوله من موردين مغاربة ومراكز هندسة ومختبرات وتكوين وخدمات.

المصنع الموجود في المغرب ليس كله صناعة مغربية

قد يوجد المصنع داخل التراب المغربي، ويشغل عمالا مغاربة، ويصدر من ميناء مغربي، لكنه يستورد أغلب مواده ومعداته وتقنيته، وتبقى علامته وأرباحه وقراراته الأساسية في الخارج. وهذا لا يلغي فائدته، لكنه يوضح الفرق بين صناعة موجودة في المغرب وصناعة يملك المغرب جزءا متزايدا من قيمتها ومعرفتها.

القيمة المحلية هي المعيار

يجب أن تصير القيمة المضافة المحلية من أهم مؤشرات السياسة الصناعية. فلا يكفي الإعلان عن قيمة الصادرات أو عدد السيارات المنتجة، بل ينبغي قياس قيمة المكونات والخدمات والهندسة التي قدمتها مقاولات وعمال مغاربة. وكلما ارتفعت هذه النسبة، صارت الصناعة أكثر تأثيرا في الدخل والمهارات وأقدر على الصمود.

الإدماج المحلي ليس رقما شكليا

قد يحسب الجزء المنتج داخل مصنع أجنبي ضمن الإدماج المحلي، حتى لو كانت ملكيته وتقنيته في الخارج. لذلك ينبغي التمييز بين ثلاثة مستويات: مكون صنع في المغرب، ومكون صنعته مقاولة مغربية، ومكون صممته أو طورت تقنيته كفاءات مغربية. والمستوى الثالث هو الذي يمنح الاقتصاد أكبر قدرة على الاستقلال والتوسع.

سلم الموردين المغاربة

لا تستطيع المقاولة الصغيرة الانتقال مباشرة من خدمة بسيطة إلى تصنيع مكون حساس داخل سيارة أو طائرة. فهي تحتاج إلى سلم تصعده تدريجيا: تبدأ بخدمة أو قطعة محدودة، ثم تحصل على شهادة الجودة، وتستثمر في المعدات، وتتعلم إدارة الإنتاج، وبعدها تدخل حلقات أكثر تعقيدا. ودور السياسة الصناعية جعل هذا السلم موجودا ومفتوحا.

الصفقة الأولى تدخل المقاولة إلى الصناعة

قد تملك المقاولة القدرة على التطور، لكنها لا تستطيع شراء المعدات أو الحصول على التمويل دون عقد أول يثبت وجود الطلب. وفي المقابل، قد تفضل الشركة الكبرى موردا أجنبيا تعرفه وتثق به. ويمكن بناء برامج تربط المصانع الكبرى بموردين محليين محتملين، مع اختبارات للجودة وعقود تدريجية، حتى لا يبقى الحديث عن الإدماج المحلي مجرد أمنية.

مركز تقني مشترك بدل مختبر لكل مقاولة

تحتاج الصناعة إلى مختبرات للفحص والاعتماد والتصميم والنماذج الأولية، لكن المقاولة الصغيرة لا تستطيع شراء هذه المعدات كلها. ويمكن إنشاء مراكز تقنية مشتركة تخدم عشرات المؤسسات مقابل تكلفة مناسبة، فتحصل الشركات على الجودة المطلوبة، وتستعمل البلاد المعدات بكفاءة بدل تكرار الاستثمار أو الاستغناء عنه.

شهادة الجودة ليست ورقة على الحائط

تحتاج المقاولة إلى شهادات ومعايير لتدخل سلاسل التوريد الدولية، لكن الحصول على الشهادة لا ينبغي أن يتحول إلى عملية إدارية شكلية. فالقيمة الحقيقية تظهر حين تصير الجودة جزءا من العمل اليومي: تتبع المواد، وفحص المنتج، وتسجيل الأخطاء، وتحسين العملية، واحترام السلامة والآجال.

التمويل الصناعي يختلف عن القرض العادي

يحتاج شراء آلة صناعية وبناء خط إنتاج إلى أموال كبيرة ووقت قبل بدء المبيعات، ولا يناسب ذلك قرض قصير المدة بأقساط تبدأ فورا. فالصناعة تحتاج إلى تمويل طويل الأجل، وتأجير المعدات، وضمانات، ورأس مال استثماري يشارك في المخاطر. ويمكن لصندوق محمد السادس للاستثمار والبنوك وصناديق القطاع الخاص أن تؤدي أدوارا متكاملة في هذا المجال.

الأرض الصناعية ليست عقارا للمضاربة

تجهز الدولة مناطق صناعية لتستقبل المصانع، لكن بعض الأراضي قد يبقى فارغا أو تنتقل قيمته إلى المضاربة. لذلك يجب ربط الاستفادة من العقار ببرنامج استثمار وأجل للتنفيذ، واسترجاع الأرض إذا لم ينجز المشروع دون سبب مقبول. فهدف المنطقة الصناعية إنتاج السلع والوظائف، لا أرباح عقارية.

المصنع يحتاج إلى مدينة تعمل

لا يكفي توفير قطعة أرض وطريق؛ فالمصنع يحتاج إلى الماء والطاقة والنقل العمومي والسكن والخدمات والمدرسة والمعهد والمستشفى. وإذا اضطر العامل إلى قضاء ساعات في الوصول، أو لم يجد التقني سكنا مناسبا، ارتفعت تكلفة المصنع وتراجعت جاذبية المنطقة. لذلك يجب التخطيط للمنطقة الصناعية والمدينة المحيطة بها منظومة واحدة.

خريطة الواردات هي خريطة للفرص

يستورد المغرب كل سنة آلات ومواد ومكونات ومنتجات بمبالغ كبيرة. ولا يمكن تصنيعها جميعا محليا، لكن تحليل قائمة الواردات يكشف منتجات نملك لها سوقا مستقرة وقدرة محتملة على الإنتاج. ويمكن لبنك المشاريع الصناعية أن يحول هذه المعلومات إلى فرص واضحة تشمل حجم الطلب والمعايير والتكنولوجيا المطلوبة والموردين المحتملين.

الاستبدال الذكي للواردات

لا يعني تعويض الواردات إغلاق الحدود أو إنتاج سلعة أغلى وأضعف جودة لمجرد أنها محلية. فالمقصود اختيار منتجات يستطيع المغرب تصنيعها بصورة تنافسية، خصوصا حين ترتبط بقطاعات قائمة أو حاجات استراتيجية. وقد يبدأ المشروع بتغطية جزء من السوق الداخلي، ثم يرفع الجودة ويخرج إلى التصدير.

السوق الداخلية مختبر للصناعة

تحتاج المقاولة الصناعية الجديدة إلى سوق تتعلم داخله قبل مواجهة المنافسة العالمية. وتستطيع المشتريات العمومية والشركات الكبرى توفير هذا الطلب الأول، بشرط الحفاظ على الجودة. فإذا نجحت المؤسسة في السوق المغربية وفق معايير واضحة، صارت أقدر على التصدير، بدل مطالبتها بالدخول مباشرة إلى سوق لا تعرفها.

السيارات: الانتقال إلى الكهرباء والإلكترونيات

بنى المغرب قاعدة قوية في صناعة السيارات والأسلاك والمقاعد والأجزاء المختلفة، لكن القطاع العالمي يتجه نحو المركبات الكهربائية والبطاريات والبرمجيات والإلكترونيات. وإذا بقيت الصناعة المغربية في مكونات السيارة التقليدية فقط، فقد تفقد جزءا من موقعها. لذلك يجب توجيه الاستثمار والتكوين نحو البطاريات، وإدارة الطاقة، والإلكترونيات، والبرمجيات، وإعادة تدوير المكونات.

لا يكفي تجميع البطارية

قد يتكرر في البطاريات ما حدث في صناعات أخرى: استيراد الخلايا والمكونات الأساسية ثم تجميعها محليا. وهي بداية ممكنة، لكنها ليست النهاية؛ فيجب أن تهدف المنظومة إلى تصنيع مواد ومكونات أكبر محليا، وتطوير البحث في التخزين وإعادة التدوير والسلامة، وربط الصناعة بالطاقة المتجددة والجامعات المغربية.

الطيران: من القطعة إلى الهندسة والصيانة

أثبت المغرب قدرته على تصنيع أجزاء دقيقة للطائرات وفق معايير صارمة، والخطوة المقبلة توسيع أعمال الهندسة والتصميم والصيانة والإصلاح، لأنها تحتفظ بقيمة ومعرفة أكبر. كما يمكن استخدام الخبرة المتراكمة في الطيران لتطوير صناعات دقيقة أخرى في الأجهزة الطبية والإلكترونيات والمعدات.

الصناعات الغذائية: القيمة التي تغادر مع المادة الخام

يملك المغرب منتجات فلاحية وبحرية قادرة على الوصول إلى أسواق واسعة، لكن تصديرها خاما أو بتحويل محدود يفقد البلاد جزءا من القيمة. ويجب تطوير التعليب والتجميد والمكونات الغذائية والمنتجات الجاهزة والعلامات التجارية، مع تقريب المصانع من مناطق الإنتاج حتى تستفيد الجهات والفلاحون من القيمة المضافة.

الصناعة الدوائية والأمن الصحي

أظهرت الأزمات أن الدواء والمستلزمات الطبية ليست سلعا عادية في أوقات الطوارئ. ويملك المغرب قاعدة في صناعة الأدوية يمكن توسيعها نحو المواد الفعالة واللقاحات والأجهزة الطبية والبحث السريري. ولا يعني ذلك إنتاج كل دواء داخل البلاد، بل امتلاك قدرة وطنية في المنتجات الأساسية وتنويع مصادر ما لا يمكن إنتاجه.

النسيج يحتاج إلى أكثر من اليد العاملة

يملك المغرب خبرة وقربا من السوق الأوروبية وسرعة في التسليم، لكن المنافسة بالسعر والأجر المنخفض وحدهما لن تستمر. ويستطيع القطاع الانتقال إلى الأقمشة التقنية والملابس المستدامة والتصميم والإنتاج حسب الطلب وإعادة التدوير. كما يجب أن تظهر علامات مغربية تبيع المنتج النهائي، لا أن يبقى دور المصانع محصورا في الخياطة لحساب الآخرين.

الإلكترونيات قلب الصناعة الحديثة

تدخل المكونات الإلكترونية في السيارة والطاقة والآلة والمنزل والمعدات الطبية. وإذا أراد المغرب رفع قيمة صناعته، فعليه تطوير تجميع وتصنيع واختبار مكونات إلكترونية، ثم الانتقال تدريجيا إلى التصميم. وقد تكون البداية في المنتجات المرتبطة بالقطاعات التي نملك فيها سوقا وخبرة، كالسيارات والطاقة والماء والفلاحة الذكية.

صناعة المعدات قبل استيرادها دائما

يستثمر المغرب في التحلية والسدود والطاقة الشمسية والريحية والفلاحة الحديثة، لكنه قد يستورد جزءا كبيرا من معداتها. وتتيح هذه المشاريع سوقا داخلية لبناء صناعة المضخات والأنابيب وأجهزة القياس والتحكم ومكونات الطاقة ومعالجة الماء. فإذا لم نستعمل الطلب الكبير لبناء المورد المحلي، بنينا المنشآت دون بناء القدرة الصناعية حولها.

الاقتصاد الأخضر سوق صناعية

تحتاج المصانع والمدن إلى معدات لخفض استهلاك الطاقة ومعالجة النفايات وإعادة استعمال الماء وتقليل الانبعاثات، وهذا يفتح سوقا أمام مقاولات تصنع المعدات وتقدم الخدمات البيئية. فالتحول الأخضر لا ينبغي أن يكون تكلفة مفروضة فقط، بل فرصة لإنشاء صناعات ووظائف ومنتجات قابلة للتصدير.

العلامة المغربية تحتفظ بالأرباح

يحصل المصنع الذي ينتج لحساب علامة أجنبية على أجر التصنيع، بينما تحصل العلامة على جزء أكبر من الربح لأنها تملك التصميم والتسويق والعلاقة مع المستهلك. ولذلك يحتاج المغرب إلى تشجيع العلامات الوطنية في الغذاء والنسيج والأثاث ومستحضرات التجميل والتكنولوجيا وغيرها. وبناء العلامة أصعب من بناء المصنع، لأنه يحتاج إلى ثقة وتسويق وتوزيع، لكنه يحتفظ بقيمة أكبر داخل البلاد.

حماية العلامة والابتكار

لن تستثمر المقاولة في التصميم والبحث إذا كان من السهل تقليد منتجها أو استعمال اسمها. ولهذا تحتاج الصناعة إلى حماية فعالة للملكية الفكرية والعلامات والرسوم والنماذج، مع قضاء سريع في النزاعات. كما يجب تبسيط تسجيل الابتكار ومساعدة المقاولات الصغيرة على فهم حقوقها.

الجامعة داخل المصنع والمصنع داخل الجامعة

يجب أن تعمل فرق من الباحثين والطلاب على مشكلات صناعية حقيقية، وأن يدخل المهندسون والمقاولون إلى الجامعة للمساهمة في التكوين. ويمكن إنشاء مختبرات مشتركة تمولها الدولة والمقاولات، وتقاس نتائجها بالنماذج والبراءات والحلول والشركات الجديدة، لا بعدد الاجتماعات وحده.

نقل التكنولوجيا لا يحدث تلقائيا

وجود شركة عالمية في المغرب لا يعني أن معرفتها ستنتقل تلقائيا إلى الاقتصاد الوطني. فنقل التكنولوجيا يحتاج إلى مهندسين قادرين على فهمها، وموردين محليين يدخلون السلسلة، وعقود للتكوين والبحث، وقدرة على الانتقال بين الشركات. ويمكن للدولة، عند تفاوضها على الحوافز، أن تربط جزءا منها ببرامج واضحة لنقل المعرفة وتطوير الموردين.

الكفاءات المغربية في الخارج

يعمل مغاربة كثيرون داخل مصانع ومختبرات وشركات تقنية عالمية، ويمكن الاستفادة منهم عبر مشاريع مشتركة، وإشراف تقني عن بعد، واستثمارات، وبرامج عودة مؤقتة أو دائمة. ولا يحتاج كل خبير إلى العودة نهائيا حتى يخدم الصناعة المغربية؛ فقد ينقل معرفة أو يفتح سوقا أو يربط مقاولة بشريك دولي.

الصناعة في الجهات لا في محور واحد

إذا تركزت الصناعة في عدد محدود من المدن، زاد الضغط على السكن والنقل واتسعت الفوارق. لكن توزيع المصانع بالقوة على مناطق غير جاهزة قد يؤدي إلى الفشل. والمطلوب إعداد جهات جديدة تدريجيا، وفق مواردها ومهاراتها وقربها من الأسواق، وبناء التكوين والبنية قبل جذب الاستثمار أو بالتوازي معه.

سلسلة صناعية مغاربية وإفريقية

يستطيع المغرب استعمال موقعه وخبرته لبناء روابط صناعية أعمق مع إفريقيا، لا ببيع المنتج النهائي فقط، بل بإنشاء سلاسل قيمة مشتركة. فقد تأتي مادة أو مكون من بلد إفريقي، ويحول في المغرب، ثم يصل المنتج إلى سوق أخرى. وتحتاج هذه الرؤية إلى نقل وتمويل وتأمين تجاري ومعرفة بالأسواق، لا إلى الخطاب الدبلوماسي وحده.

الصناعة تحتاج إلى طاقة وماء محسوبين

لا يمكن تشجيع مصنع كثيف الاستهلاك للماء في منطقة تعاني العطش، أو صناعة تحتاج إلى طاقة رخيصة دون ضمان مصدرها. لذلك يجب أن يدخل الماء والطاقة في اختيار المواقع والقطاعات، وأن تستعمل المصانع المعالجة وإعادة التدوير والكفاءة. فالمصنع الذي يخلق وظائف لكنه يستنزف موردا نادرا قد يسبب تكلفة أكبر مما يعلن.

القياس الصحيح للنجاح الصناعي

يجب أن نقيس السياسة الصناعية بعدد الموردين المغاربة الذين ارتقوا، ونسبة القيمة المحلية، وحجم البحث والتطوير، وعدد المنتجات والعلامات الوطنية، وأجور الوظائف ومهاراتها، وقدرة المصانع على التصدير دون دعم دائم. أما قيمة الاستثمار وعدد الوحدات المفتتحة فهما بداية القياس لا نهايته.

صناعة مغربية لا تعني الانغلاق

لن تبنى الصناعة المغربية برفض الشركات الأجنبية أو إغلاق السوق، بل باستعمال الشراكة معها لتطوير القدرة الوطنية. فنحن نحتاج إلى رأس المال والتكنولوجيا والأسواق العالمية، وإلى مقاولات مغربية تتعلم وتكبر وتمتلك. والهدف ليس استبدال المستثمر الأجنبي، بل منع الاقتصاد من البقاء تابعا له في كل حلقات المعرفة والقرار.

من منصة صناعية إلى قوة صناعية

أثبت المغرب أنه يستطيع أن يكون منصة موثوقة للإنتاج والتصدير، والخطوة التالية أن يصير قوة صناعية تملك مورديها ومهندسيها وعلاماتها وبعض تقنياتها. ولن يحدث هذا التحول في سنة واحدة، لكنه يبدأ حين يصير السؤال في كل استثمار صناعي: ماذا سيبقى في المغرب بعد الأجور والضرائب؟ وما القدرة الجديدة التي سيملكها الاقتصاد بعد عشر سنوات؟

> **وما القدرة الجديدة التي سيملكها الاقتصاد بعد عشر سنوات؟**

المحور الرابع

تعليم يصنع الإنسان المنتج

المدرسة هي أول مصنع في الاقتصاد

حين نتحدث عن الصناعة والاستثمار والتكنولوجيا، قد يبدو التعليم موضوعا اجتماعيا منفصلا عنها. لكن المدرسة هي أول مصنع في الاقتصاد؛ فهي لا تصنع السيارات أو الآلات، بل الإنسان القادر على تصميمها وتشغيلها وتطويرها. وإذا خرج المتعلم من المدرسة دون قراءة جيدة وحساب وتفكير وانضباط، فلن تستطيع الجامعة أو المقاولة إصلاح كل ما ضاع في السنوات الأولى.

من إصلاح البرامج إلى إصلاح ما يحدث داخل القسم

تغيرت البرامج والمناهج أكثر من مرة، وأطلقت خطط متعددة لإصلاح التعليم، لكن الاختبار الحقيقي يبقى داخل القسم: هل فهم التلميذ؟ وهل يستطيع استعمال ما تعلمه؟ فقد يكون المقرر جيدا، لكن فائدته تضيع إذا كان القسم مكتظا، أو غابت المتابعة، أو انتقل التلميذ إلى مستوى أعلى وهو لم يتقن أساسيات السابق. لذلك يجب أن يبدأ الإصلاح من التعلم الفعلي، لا من الوثيقة وحدها.

القراءة والحساب قبل كل شيء

يجب أن يكون الهدف الوطني الأول ألا يتجاوز أي طفل السنوات الأولى من التعليم دون أن يقرأ نصا بسيطا ويفهمه، ويجري العمليات الحسابية الأساسية، ويعبر عن فكرته بوضوح. فهذه القدرات ليست مواد دراسية عادية، بل الأدوات التي سيتعلم بها الطفل كل شيء لاحقا؛ ومن لم يمتلكها في البداية قضى بقية مساره وهو يحاول إخفاء ضعفه أو تعويضه.

لا انتقال آليا مع تراكم الضعف

قد ينتقل التلميذ من قسم إلى آخر وهو يحمل نقصا لم يعالج، حتى يصل إلى الإعدادي أو الثانوي وقد صارت الفجوة أكبر من قدرة الأستاذ على إصلاحها. والمطلوب ليس معاقبة الطفل أو إجباره على تكرار السنة دائما، بل اكتشاف الضعف مبكرا وتوفير حصص دعم حقيقية مجانية. فمعالجة القراءة في السنة الثالثة أسهل وأقل تكلفة من محاولة حلها في الجامعة.

الأستاذ في قلب التحول

لا يمكن إصلاح التعليم ضد الأستاذ أو دونه؛ فهو الذي يحول المقرر إلى معرفة حية، ويكتشف ضعف التلميذ، ويزرع فيه الثقة والانضباط. لذلك يجب اختيار المدرسين بعناية، وتوفير تكوين جيد قبل دخولهم القسم، ثم مواكبتهم طوال مسارهم. كما يجب ربط التقدم المهني بالكفاءة والتكوين والنتائج، مع مراعاة الظروف الاجتماعية والمجالية التي يعمل فيها الأستاذ.

التكوين المستمر ليس دورة عابرة

يتغير العالم، وتتغير وسائل التعليم وحاجات الأطفال، ولا يمكن للأستاذ أن يعتمد طوال حياته المهنية على ما تعلمه في البداية. فهو يحتاج إلى تكوين مستمر داخل المؤسسة، مرتبط بالمشكلات التي يواجهها فعلا: صعوبة القراءة، وتدبير القسم، واستعمال التكنولوجيا، والتعامل مع الفروق بين التلاميذ. والتكوين الجيد هو الذي يظهر أثره في القسم، لا الذي ينتهي بشهادة مشاركة.

مدير المؤسسة قائد تربوي

ينبغي ألا ينحصر دور مدير المدرسة في المراسلات والجداول وحراسة المبنى، بل أن يكون قائدا للمؤسسة، يتابع التعلمات والغياب، وينظم الدعم، ويتواصل مع الأسر، ويحل المشكلات مع الأساتذة. ولكي يتحمل هذه المسؤولية، يحتاج إلى صلاحيات وميزانية محدودة وبيانات واضحة، ثم يحاسب على النتائج التي يستطيع التأثير فيها فعلا.

المدرسة تحتاج إلى قدر من الاستقلال

ليست حاجات مدرسة في قرية جبلية هي حاجات مؤسسة في حي صناعي أو مدينة كبيرة، ولذلك لا يمكن إدارة كل التفاصيل من المركز بالطريقة نفسها. يجب أن يبقى المنهج الأساسي وطنيا، مع منح المؤسسات والجهات مساحة لتنظيم الدعم والأنشطة والشراكات وفق حاجاتها. فالاستقلال لا يعني غياب الرقابة، بل اقتران حرية التصرف بالمسؤولية عن النتيجة.

الأسرة شريك لا متهم

تتحمل الأسرة جزءا من مسؤولية متابعة الطفل، لكنها لا تملك دائما المعرفة أو الوقت أو الإمكانات نفسها. لذلك لا يفيد أن تتبادل المدرسة والأسرة الاتهام عند تعثر التلميذ؛ فالمطلوب تواصل بسيط منتظم يشرح للأسرة مستوى طفلها، وما تستطيع فعله في المنزل، ومتى يحتاج إلى تدخل إضافي. وحين تفهم الأسرة المشكلة مبكرا، تصير جزءا من الحل.

زمن التعلم أهم من زمن الحضور

قد يقضي التلميذ سنوات طويلة داخل المدرسة، لكن الزمن الذي يتعلم فيه فعلا يكون أقل بكثير بسبب الغياب أو الاضطراب أو ضعف التركيز أو تكرار المعلومات. ولهذا لا يكفي قياس عدد أيام الدراسة، بل ما اكتسبه التلميذ خلالها؛ فالاقتصاد لا يستفيد من السنوات التي قضاها الشاب على المقعد، بل من القدرة التي خرج بها.

لغة الوطن ولغات العالم

يحتاج المتعلم إلى عربية قوية يفهم بها ويعبر، وإلى إتقان اللغات التي تفتح له أبواب العلم والعمل والأسواق، خصوصا الفرنسية والإنجليزية بحسب التخصص. ولا ينبغي أن يتحول النقاش اللغوي إلى صراع يدفع التلميذ ثمنه. فالمطلوب تحديد مستوى عملي في كل لغة، وتدريسها بطريقة تسمح باستعمالها في القراءة والتواصل والعمل، لا حفظ قواعدها فقط.

الثقافة الرقمية تبدأ قبل البرمجة

لا يعني التعليم الرقمي أن نوزع الأجهزة أو نعلم جميع التلاميذ كتابة الشفرة. فهو يبدأ بالقدرة على البحث والتحقق من المعلومة، واستعمال البرامج الأساسية، وحماية البيانات، والتواصل المهني، وفهم ما تستطيع التكنولوجيا فعله وما لا تستطيع. وبعد بناء هذا الأساس، يمكن توجيه من يملك الاستعداد نحو البرمجة وتحليل البيانات والأمن السيبراني وغيرها.

الذكاء الاصطناعي أداة للتعلم والعمل

سيستعمل شباب المستقبل أدوات الذكاء الاصطناعي، أدخلتها المدرسة إلى برامجها أم لم تفعل. ولذلك من الأفضل تعليمهم استعمالها بوعي: كيف يطرحون السؤال، ويتحققون من الجواب، ويحمون المعلومات، ويضيفون تفكيرهم الخاص. فالخطر ليس أن يستعمل الطالب الأداة، بل أن يعتمد عليها دون فهم، أو يدخل سوق العمل بينما تعلم الآخرون كيف يرفعون بها إنتاجيتهم.

التوجيه يبدأ باكتشاف القدرة

لا ينبغي أن ينتظر التلميذ السنة الأخيرة ليكتشف التخصصات والمهن، بل أن يتعرف مبكرا على العمل في المصنع والمختبر والمزرعة والفندق والمكتب والورشة. كما يحتاج إلى اختبارات تساعده على فهم قدراته، ومعلومات صادقة عن فرص كل مسار. فالتوجيه الجيد لا يخبر الشاب بما يجب أن يصير، بل يساعده على اختيار طريق يناسبه وله فيه فرصة حقيقية.

التكوين المهني اختيار للنجاح

يجب أن يتوقف التكوين المهني عن الظهور كأنه طريق من لم ينجح في التعليم العام. فالتقني المتخصص أو الحرفي الماهر قد يصير صاحب دخل جيد ومشروع ناجح، إذا كان تكوينه قويا ويحظى بالتقدير. ولتحقيق ذلك، ينبغي أن تفتح المسارات المهنية أبوابا واضحة للتقدم، حتى يواصل المتدرب التعلم ويصل إلى مستويات أعلى.

التكوين بالتناوب بين المعهد والمقاولة

تتعلم بعض المهن في الورشة والمصنع أكثر مما تتعلم في القاعة، لذلك يجب توسيع التكوين بالتناوب، بحيث يقضي الطالب جزءا من وقته في المعهد وجزءا داخل مقاولة حقيقية. لكن هذه الشراكة تحتاج إلى عقد واضح يحدد ما سيتعلمه المتدرب، ومن سيؤطره، وكيف سيقيم، وما المقابل الذي تحصل عليه المقاولة نظير تحملها تكلفة التكوين.

المقاولة تشارك في بناء البرنامج

من غير المعقول أن تشتكي المقاولات من ضعف المهارات، ثم تبقى بعيدة عن إعداد برامج التكوين. فيجب أن تشارك المؤسسات المهنية والمقاولات في تحديد الكفاءات المطلوبة وتحديثها، وأن توفر خبراء ومدربين ومعدات وتجارب تطبيقية. وفي المقابل، لا ينبغي أن يتحول التعليم إلى تدريب ضيق يخدم شركة واحدة، بل يبني مهارة يستعملها صاحبها في مؤسسات متعددة.

لا شهادة مهنية من دون تجربة عملية

يمكن أن نضع قاعدة واضحة: لا يحصل الطالب في التخصصات المهنية والتطبيقية على شهادته قبل إنجاز تدريب جدي أو مشروع يثبت قدرته. وقد يكون المشروع برنامجا رقميا، أو نموذج آلة، أو دراسة محاسبية، أو خطة تسويق، أو حلا لمشكلة داخل مؤسسة. وبهذا تصير الشهادة دليلا على القدرة، لا على حضور الدروس واجتياز امتحان نظري فقط.

الجامعة ليست قاعة انتظار

يلتحق بالجامعة عدد كبير من الشباب، ثم يقضون سنوات في انتظار شهادة لا يعرفون الطريق الذي ستفتحه أمامهم. يجب أن تمنح الجامعة معرفة واسعة وقدرة على التفكير، لكنها مطالبة أيضا بمساعدة الطالب على بناء مسار مهني، عبر التدريب والمشاريع التطبيقية، ومراكز التوجيه، وتعليم اللغات والمهارات الرقمية، والاحتكاك بالمقاولات والمؤسسات.

تمويل الجامعة يرتبط بمهمتها ونتائجها

لا ينبغي أن تمول جميع الجامعات بالطريقة نفسها أو تقاس بعدد المسجلين فقط. فالجامعة التي تخدم منطقة فلاحية قد تركز على الماء والزراعة والصناعات الغذائية، بينما تطور جامعة قريبة من منطقة صناعية الهندسة واللوجستيك. ويجب أن يراعي التمويل جودة التعلم، واندماج الخريجين، والبحث المفيد، وخدمة الجهة، دون تحويل الجامعة إلى مقاولة تبحث عن الربح.

البحث يبدأ من مشكلات المغرب

يحتاج المغرب إلى باحثين يدرسون قضايا الماء والطاقة والصحة والفلاحة والصناعة واللغة والذكاء الاصطناعي. ويمكن للدولة أن تطلق مهام بحثية وطنية واضحة، تجمع الجامعات والمقاولات والمؤسسات حول مشكلة محددة. وبدل توزيع التمويل على مشاريع صغيرة متفرقة، يمكن تركيز جزء منه على أهداف كخفض تكلفة التحلية، وتحسين مردودية الماء، وتطوير البطاريات، أو إنتاج أجهزة طبية محلية.

الباحث يحتاج إلى طريق نحو السوق

قد يطور الباحث فكرة مفيدة، ثم تتوقف داخل المختبر لأنه لا يعرف كيف يحميها أو يجربها أو يمولها. لذلك تحتاج الجامعات إلى مكاتب تساعد على تسجيل البراءات، وإنشاء النماذج، والبحث عن الشركاء، وتأسيس المقاولات العلمية. كما يجب أن يستفيد الباحث من نجاح ابتكاره، حتى يصير تحويل المعرفة إلى منتج جزءا محترما من مساره الجامعي.

المدرسة تعلم العمل لا انتظار الوظيفة

ليس المقصود أن يصير كل تلميذ مقاولا، بل أن يتعلم المبادرة والمسؤولية والعمل ضمن فريق. فيمكن للطالب أن ينشئ مشروعا صغيرا داخل المدرسة، ويحسب تكلفته، ويعرض فكرته، ويواجه الخطأ ثم يصححه. هذه التجربة تعلمه أن القيمة لا تأتي من الشهادة وحدها، بل من القدرة على حل مشكلة أو تقديم خدمة يحتاج إليها الآخرون.

التعليم المالي ضرورة

يدخل كثير من الشباب الحياة العملية دون معرفة الفرق بين الدخل والربح والسيولة، أو بين القرض والاستثمار، أو بين الحاجة والرغبة. ويمكن للمدرسة أن تقدم تعليما ماليا بسيطا: إعداد ميزانية، وفهم الفائدة والمخاطر، وقراءة عقد، والادخار، وحساب تكلفة مشروع. فهذه المعرفة تحمي الفرد، وتساعد في الوقت نفسه على بناء مواطن ومقاول أكثر مسؤولية.

تدريب العامل داخل المقاولة

لا تنتهي مسؤولية التعليم عند توظيف العامل؛ فالمقاولة التي لا تدرب فريقها تتوقف قدرتها على التطور، خصوصا مع تغير التكنولوجيا. ويمكن تشجيع المؤسسات على تخصيص ساعات وميزانيات للتكوين، مع دعم أكبر للمقاولات الصغيرة التي لا تستطيع إنشاء مراكز داخلية. لكن الدعم يجب أن يذهب إلى تدريب يرفع المهارة فعلا، لا إلى فواتير دورات شكلية.

حساب للتعلم طوال الحياة

يمكن أن يكون لكل عامل رصيد أو حساب تكوين يتراكم خلال سنوات العمل، يستعمله لتحديث مهاراته أو تعلم مهنة جديدة، ويسهم فيه العامل والمقاولة والدولة بدرجات مختلفة. وتزداد أهمية هذه الآلية حين يهدد التحول التكنولوجي بعض الوظائف، لأن انتظار فقدان العمل ثم بدء التكوين يجعل التدخل متأخرا مكلفا.

إعادة تأهيل من تهدد التكنولوجيا وظيفته

ستتراجع الحاجة إلى بعض المهام المتكررة في الإدارة والمحاسبة والخدمات والصناعة، لكن من يؤدونها لا ينبغي تركهم حتى يصيروا عاطلين. فيجب تحديد المهن الأكثر عرضة للتغير، ثم تقديم مسارات قصيرة عملية تساعد العامل على الانتقال إلى مهمة جديدة داخل القطاع نفسه أو خارجه. فالوقاية من البطالة أقل تكلفة من علاج نتائجها بعد وقوعها.

تعليم الفتاة استثمار في الاقتصاد كله

يجب ألا تضيع كفاءة الفتاة بسبب بعد المدرسة أو غياب النقل أو الخوف على السلامة أو ضغط الأعمال المنزلية. فالفتاة المتعلمة لا ترفع دخلها وحدها، بل تؤثر في صحة الأسرة وتعليم الأطفال وقدرتها على القرار. ولذلك فالداخليات والنقل المدرسي والحماية والحضانة ليست خدمات جانبية، بل استثمارات تفتح للاقتصاد طاقة بشرية كبيرة.

المدرسة القروية تحتاج إلى حل يناسبها

لا يكفي نسخ نموذج المدرسة الحضرية ووضعه في قرية بعيدة؛ فالمناطق القروية تحتاج إلى نقل وإقامة مدرسية وأساتذة مستقرين واتصال رقمي وبرامج تراعي الواقع المحلي. ويمكن إنشاء مؤسسات جماعاتية جيدة بدل توزيع مدارس صغيرة ضعيفة، بشرط تأمين النقل والإقامة والرعاية، حتى لا يتحول تجميع المدارس إلى سبب جديد للهدر.

استرجاع من غادروا المدرسة

لا يجوز اعتبار الشاب الذي غادر الدراسة ملفا مغلقا. فيمكن إنشاء مسارات للفرصة الثانية تجمع بين استكمال المهارات الأساسية وتعلم مهنة والتدريب داخل المقاولة. ويجب أن تكون مرنة قريبة من مناطق السكن، لأن الشاب الذي يعمل لإعالة أسرته قد لا يستطيع العودة إلى نظام دراسي كامل يشبه الذي غادره.

الاستفادة من الكفاءات المغربية في الخارج

تملك الجالية المغربية أساتذة وباحثين ومهندسين وتقنيين يعملون داخل مؤسسات عالمية. ويمكن إشراكهم في الإشراف على الأبحاث، وتقديم دورات عن بعد، وربط الجامعات بشركاء، واحتضان المشاريع، والعودة المؤقتة أو الدائمة. ولا ينبغي انتظار عودة الجميع؛ فالمعرفة قد تنتقل وإن بقي صاحبها في الخارج.

منصة وطنية للمهارات

يحتاج المغرب إلى صورة متجددة عن المهارات الموجودة والمطلوبة. ويمكن بناء منصة تجمع بيانات التعليم والتكوين والتشغيل، وتحترم حماية المعلومات الشخصية، وتبين للطالب الوظائف المطلوبة، وللمعهد التخصصات التي ينبغي فتحها، وللمقاولة أماكن وجود الكفاءات. فالقرار التعليمي القائم على بيانات قديمة ينتج خريجين لسوق تغيرت قبل وصولهم إليها.

قياس الاندماج لا توزيع الشهادات

يجب أن نعرف بعد سنة وثلاث سنوات ماذا حدث لخريجي كل مؤسسة ومسار: من اشتغل؟ وفي أي مجال؟ ومن واصل دراسته؟ ومن بقي دون عمل؟ ولا تستعمل هذه المعلومات لمعاقبة المؤسسات فقط، بل لمراجعة البرامج وتوجيه الطلاب والتمويل. وحين يعرف الطالب نتائج المسار قبل اختياره، يصير القرار أكثر واقعية.

عقد وطني للتعليم المنتج إلى سنة 2040

لا يمكن إصلاح التعليم بقرارات متفرقة تتغير مع كل مرحلة. يحتاج المغرب إلى عقد يمتد إلى سنة 2040، يحدد أهدافا بسيطة يفهمها المواطن: إتقان جميع الأطفال القراءة والحساب في سن مبكرة، وتقليص الهدر، ورفع جودة التكوين المهني، وتعميم التجربة العملية، وزيادة اندماج الخريجين. ويمكن تغيير الوسائل، لكن يجب أن تبقى الوجهة مستقرة.

التعليم الذي نريده

التعليم المنتج لا يحول المدرسة إلى مصنع للعمال، ولا يلغي الأدب والفكر والفن والتاريخ، بل يمنح الإنسان أساسا ثقافيا وأخلاقيا وعلميا، ثم يساعده على تحويل معرفته إلى قدرة على العمل والإبداع وخدمة المجتمع. نريد مدرسة تخرج مواطنا يفكر ويفهم ويتعاون، وجامعة تنتج المعرفة، وتكوينا يمنح مهارة محترمة، واقتصادا يفتح لهذه القدرات مجالا لتظهر.

> **نريد مدرسة تخرج مواطنا يفكر ويفهم ويتعاون، وجامعة تنتج المعرفة، وتكوينا يمنح مهارة محترمة، واقتصادا يفتح لهذه القدرات مجالا لتظهر.**

المحور الخامس

المقاولة المغربية في قلب التحول

الاقتصاد القوي يبنى من القاعدة

تلفت المشاريع الكبرى الأنظار لأنها تحتاج إلى استثمارات ضخمة وتخلق صورا واضحة للإنجاز، لكن قوة الاقتصاد لا تظهر في عدد المصانع الكبرى وحدها، بل في وجود آلاف المقاولات المغربية القادرة على الاستمرار والنمو. فالمقاولة الصغيرة تخلق العمل قرب الناس، وتخدم السوق المحلية، وتكون العمال، وقد تصير موردا لمؤسسة أكبر أو مصدرا إلى الخارج.

لا توجد مقاولة صغيرة واحدة

يستعمل تعبير المقاولات الصغيرة والمتوسطة لوصف مؤسسات مختلفة جدا: متجر عائلي، وشركة ناشئة رقمية، ومصنع صغير، ومكتب خدمات، وتعاونية، ومقاولة عمرها عشرون سنة تريد التوسع. ولا يمكن تقديم البرنامج نفسه لها جميعا؛ بل يجب تصنيفها بحسب نشاطها وعمرها وحجمها ومرحلة نموها، ثم تقديم الحل المناسب لكل فئة.

من تأسيس الشركة إلى بناء المؤسسة

صار إنشاء المقاولة أسهل، لكن تأسيس الشركة ليس سوى الخطوة الأولى؛ فالمؤسسة الحقيقية تحتاج إلى زبائن وحسابات وسيولة وفريق وتنظيم وقدرة على احترام العقود. لذلك يجب أن تنتقل السياسة العمومية من الاحتفال بعدد الشركات التي أنشئت إلى متابعة عدد المقاولات التي بقيت بعد ثلاث أو خمس سنوات، وكم وظيفة مستقرة خلقتها، وهل استطاعت أن تكبر.

الألف يوم الأولى

تكون المقاولة أكثر عرضة للفشل في سنواتها الأولى، حين تكون خبرتها محدودة وعلاقتها بالزبناء والبنوك ما تزال ضعيفة. ويمكن إنشاء مسار خاص للألف يوم الأولى، يوفر محاسبا أو مستشارا بتكلفة مناسبة، وتكوينا عمليا، ومساعدة على التسعير والتحصيل والضرائب والرقمنة. فتصحيح خطأ صغير في البداية يمنع تحوله إلى أزمة تهدد المشروع كله.

المقاول يحتاج إلى عنوان واحد

يتعامل صاحب المشروع مع الضرائب والضمان الاجتماعي والبنك والجماعة والمحكمة وعدد من الإدارات، وفي كل مؤسسة يطلب منه ملف ومعلومات قد تكون موجودة أصلا لدى جهة أخرى. ويمكن إنشاء رقم موحد للمقاولة وفضاء رقمي واحد، تدخل منه إلى الخدمات، وتعرف التزاماتها وحقوقها ومراحل ملفاتها، دون التنقل بين منصات وإدارات لا تتواصل.

المعلومة قبل العقوبة

يقع بعض المقاولين في المخالفة بسبب الإهمال، لكن آخرين يخطئون لأن القاعدة معقدة أو تغيرت أو لم تشرح بوضوح. ولذلك يجب أن تقدم الإدارة دليلا بسيطا لالتزامات كل نوع من المقاولات، وتنبيها قبل حلول الآجال، وفترة قصيرة لتصحيح الأخطاء غير المتعمدة. أما الغش المقصود المتكرر، فيواجه بالمراقبة والعقوبة حتى لا يتحول الالتزام إلى ضرر تنافسي.

السيولة هي الأوكسجين

والمقاولة قد تحقق الربح على الورق، ثم تجد نفسها عاجزة عن دفع الأجور، لأن أموالها بقيت لدى الزبناء. ولا تستطيع الشركة الصغيرة أن تنتظر أشهرا طويلة بينما تؤدي الضرائب والموردين في وقتهم. لذلك يجب أن تصير حماية السيولة أولوية، لا موضوعا محاسبيا ثانويا.

آجال الأداء يجب أن تصبح قاعدة نافذة

لا يكفي وجود قانون يحدد آجال الأداء إن لم يشعر الطرف القوي بتكلفة التأخير. فيجب أن تصدر الفاتورة إلكترونيا ويسجل تاريخ استلامها، وأن تحسب تعويضات التأخير بوضوح، وأن تحصل المقاولة الصغيرة على مسار سريع للمطالبة بحقها. كما يجب نشر أداء المؤسسات الكبرى والعمومية في احترام الآجال، لأن السمعة والمحاسبة تدفعان نحو الانضباط.

الإدارة لا تمول نفسها من المقاول

حين تتأخر مؤسسة عمومية في أداء مستحقات مورد صغير، تستعمل ماله لتمويل ميزانيتها دون موافقته. وقد تطالبه الدولة في الوقت نفسه بأداء الضريبة المرتبطة بفاتورة لم يحصل عليها بعد. وينبغي معالجة هذا التناقض، والنظر في ربط أداء بعض الضرائب بالتحصيل الفعلي للمقاولات الصغيرة، خصوصا حين يكون الزبون مؤسسة عامة أو شركة كبيرة.

تمويل يناسب مراحل النمو

لا تحتاج المقاولة في كل مرحلة إلى القرض نفسه. ففي البداية قد تحتاج إلى رأس مال صغير ومواكبة، وعند الصفقة إلى تمويل الطلبية، وعند التوسع إلى قرض طويل أو شريك في رأس المال، وعند التصدير إلى تأمين وضمان. لذلك يجب بناء سلم للتمويل، لا منتج واحد يعرض على الجميع.

العقد ضمان اقتصادي

تعتمد البنوك كثيرا على العقار والضمان الشخصي، لكن المقاول الشاب قد يملك عقدا جيدا ولا يملك منزلا يرهنه. ويمكن تطوير التمويل القائم على الطلبات والفواتير والتدفقات المالية، مع التحقق من الزبون والصفقة، فيصير المشروع نفسه جزءا من الضمان، بدل حصر التمويل فيمن يملك ممتلكات سابقة.

مشاركة المخاطر لا إخفاؤها

يمكن لصناديق الضمان والاستثمار أن تساعد البنك على تمويل مشاريع لا يتحمل مخاطرها وحده. لكن الضمان العمومي لا ينبغي أن يشجع على منح قرض لمشروع ضعيف لمجرد أن الدولة ستتحمل جزءا من الخسارة. فيجب أن يبقى كل طرف مسؤولا عن دراسة المشروع، وأن تقاس البرامج بنسبة المؤسسات التي استمرت وسددت وخلقت قيمة.

رأس المال إلى جانب القرض

قد لا يناسب القرض مشروعا يحتاج إلى سنوات قبل تحقيق الأرباح، خصوصا في الصناعة والتكنولوجيا. لذلك يحتاج المغرب إلى صناديق تستثمر في رأس مال المقاولات المتوسطة والناشئة، وتشاركها المخاطرة والربح. لكن على هذه الصناديق ألا تكتفي بالمال؛ فيمكنها إضافة الحكامة والخبرة وفتح الأسواق، ثم الخروج حين تنضج المؤسسة.

التمويل الجماعي والملائكة المستثمرون

توجد مشاريع صغيرة مبتكرة لا تحتاج إلى بنك كبير، بل إلى مستثمر يؤمن بالفريق والفكرة. ويمكن للتمويل الجماعي وشبكات المستثمرين الأفراد أن تسد جزءا من هذه الفجوة، بشرط حماية المدخرين وشفافية المعلومات. كما يستطيع المقاول الذي نجح في مجال أن يمول جيلا جديدا وينقل إليه خبرته، بدل بقاء المال والخبرة منفصلين.

المواكبة التي تدخل إلى الحسابات

لا يحتاج المقاول دائما إلى دورة عامة عن النجاح والتحفيز، بل قد يحتاج إلى من يراجع معه سعر المنتج، وتكلفة العامل، وهامش الربح، ومخزون السلع، وديون الزبناء. لذلك ينبغي أن تعتمد برامج المواكبة على تشخيص المؤسسة وبياناتها الحقيقية، مع احترام السرية. ويقاس نجاح المستشار بما تحسن داخل المشروع، لا بعدد ساعات التدريب.

المحاسب شريك في بقاء المقاولة

ترى بعض المقاولات الصغيرة المحاسب شخصا يعد التصريحات الضريبية فقط، لكنه يستطيع أن يكون نظام إنذار مبكر يكشف ضعف السيولة وارتفاع التكلفة وتأخر التحصيل. ويمكن تشجيع خدمات محاسبية مبسطة ورقمية بأسعار مناسبة، حتى تتوفر لصاحب المشروع أرقام شهرية يفهمها ويستعملها في القرار، لا حسابات يراها مرة واحدة عند نهاية السنة.

الصفقة الأولى تفتح الطريق

تظل أكبر مشكلة أمام المشروع الجديد إثبات قدرته قبل أن يحصل على فرصة. ويمكن للدولة والشركات الكبرى تخصيص حصص أو برامج تجريبية تمنح المقاولات الجديدة طلبات محدودة، ثم توسع التعامل معها حين تثبت الجودة. وبهذا نحمي المال والجودة، ونفتح في الوقت نفسه بابا لا تستطيع العلاقات القديمة إغلاقه.

تقسيم الصفقات بحسب طبيعة العمل

قد تكون الصفقة العمومية كبيرة لأنها تجمع أعمالا مختلفة، فتقصى المقاولة الصغيرة وإن كانت قادرة على تنفيذ جزء منها. ويمكن تقسيم بعض الصفقات إلى حصص، أو السماح بتحالف مؤسسات صغيرة، أو تخصيص جزء من التنفيذ للموردين المحليين. لكن ذلك يجب أن يتم بشفافية، حتى لا يتحول التقسيم إلى وسيلة لتفادي المنافسة أو توزيع المنافع.

ثمن واقعي وجودة قابلة للقياس

تدخل بعض المقاولات الصفقات بأثمان منخفضة لا تسمح بإنجاز العمل بالجودة المطلوبة، ثم تبدأ المطالبة بالتعديلات أو التأخير، فتضر بالمؤسسة الجادة التي قدمت سعرا واقعيا. لذلك يجب أن تقيم العروض على أساس الجودة والقدرة والتكلفة طوال مدة الخدمة، وأن تستبعد الأسعار غير المنطقية قبل أن تتحول الصفقة الرخيصة إلى مشروع مكلف.

عربون البداية يحمي المقاولة الصغيرة

قد تفوز المؤسسة بصفقة جيدة، لكنها لا تملك السيولة لشراء المواد أو دفع أجور الأشهر الأولى. ويمكن تقديم دفعة أولى بضمانات مناسبة، أو أداء مبالغ مرحلية عند تحقق الإنجاز، بدل انتظار نهاية المشروع كله. فالمقاولة الصغيرة لا ينبغي أن تتحول إلى بنك يمول صاحب الصفقة من مالها المحدود.

الضريبة العادلة هي الضريبة الواضحة

تحتاج الدولة إلى الضرائب، والمقاولة المستفيدة من السوق والبنية والخدمات مطالبة بالمساهمة. لكن العدالة تقتضي أن تكون القواعد مستقرة مفهومة، وألا تتغير التكلفة فجأة عند انتقال المؤسسة من حجم إلى آخر. كما ينبغي توسيع القاعدة ومحاربة الغش، حتى لا يتحمل الملتزم عبئا أكبر لأنه الطرف الأسهل في المراقبة.

لا نعاقب المقاولة عندما تكبر

قد تتردد بعض المؤسسات في زيادة رقم معاملاتها أو عدد عمالها خوفا من الانتقال المفاجئ إلى التزامات أعلى. فيجب أن يكون الانتقال بين الأنظمة الضريبية والاجتماعية والإدارية تدريجيا، مع فترة للتكيف. فالسياسة الناجحة لا تجعل المقاول يخفي نموه، بل تشجعه على الإعلان عنه وتوسيعه.

عقد للانتقال إلى الاقتصاد المنظم

لا يكفي أن نقول للنشاط غير المهيكل: سجل وادفع. بل ينبغي أن نقدم عقدا واضحا: محاسبة وضريبة مبسطتان في السنوات الأولى، وحماية اجتماعية، وحساب مهني، وإمكانية التمويل والمشاركة في الصفقات، ثم ترتفع الالتزامات تدريجيا مع نمو المشروع. فالإدماج ينجح حين يرى صاحبه فائدة ملموسة، لا حين يشعر أنه دخل باب العقوبات.

الرقمنة أداة للنمو لا عبء جديد

تستطيع البرامج البسيطة مساعدة المقاولة في الفواتير والمخزون والتحصيل والتسويق وخدمة الزبناء، لكن كثيرا من المؤسسات الصغيرة لا تعرف ماذا تختار أو تخشى التكلفة. ويمكن توفير أدوات رقمية أساسية باللغة المناسبة، مع تدريب ومساندة، حتى تصير الرقمنة وسيلة لتحسين الإدارة والوصول إلى السوق، لا مجرد منصة أخرى تفرضها الإدارة.

التجارة الإلكترونية تحتاج إلى ثقة

يستطيع المتجر أو الصانع الصغير أن يصل عبر الإنترنت إلى زبناء في مدن ودول أخرى، لكن نجاحه يحتاج إلى دفع آمن وتوصيل موثوق وحماية للمستهلك وآلية لحل النزاعات، وإلى صور جيدة ووصف واضح وخدمة ما بعد البيع. ففتح حساب في منصة لا يكفي؛ فالتجارة الإلكترونية نشاط كامل يحتاج إلى تنظيم ومعرفة.

من العمل المحلي إلى التصدير

تتردد مقاولات كثيرة في التصدير لأنها لا تعرف المعايير والأسواق والإجراءات، أو لأنها لا تستطيع تنفيذ طلبية كبيرة. ويمكن بناء برنامج يبدأ بمراجعة جاهزية المؤسسة، ثم يساعدها على الجودة والتغليف والتسعير واللوجستيك والعثور على موزع. ويمكن لمجموعة من المقاولات أن تتعاون على التصدير بدل أن تتحمل كل واحدة التكلفة بمفردها.

القنصلية الاقتصادية للمقاولة

يملك المغرب سفارات وقنصليات وعلاقات واسعة، ويمكن استعمالها أكثر لخدمة المقاولات. فالمصدر الصغير يحتاج إلى معلومات عن السوق وشريك موثوق ومعرض وفرصة لقاء، لا إلى تقرير عام فقط. ويمكن تقييم العمل الاقتصادي الخارجي بعدد الصفقات والشراكات التي سهلها، دون تحويل الدبلوماسية إلى وكيل تجاري لمؤسسات محددة.

المقاولة المتوسطة هي الحلقة المفقودة

يضم الاقتصاد عددا كبيرا من الوحدات الصغيرة وعددا محدودا من المجموعات الكبرى، بينما تبقى قاعدة المقاولات المتوسطة أقل اتساعا مما نحتاج إليه. وهذه الفئة هي القادرة على الاستثمار في الإدارة والتكنولوجيا والتصدير، وعلى التحول إلى مورد رئيسي للصناعة. لذلك ينبغي إنشاء مسار خاص للمقاولات التي أثبتت نجاحها وتستطيع الانتقال إلى حجم أكبر.

برنامج المائة مقاولة الصاعدة

يمكن لكل جهة أن تختار سنويا مجموعة محدودة من المقاولات الواعدة وفق معايير شفافة، ثم توفر لها تمويلا ومواكبة وتدريبا على الحكامة والتصدير، وربطا بالمستثمرين. ولا تحصل المؤسسة على منحة لمجرد اختيارها، بل تدخل في عقد نمو بأهداف واضحة. وبعد سنوات يمكن تقييم كم منها تحول إلى مقاولة متوسطة قادرة على المنافسة.

المقاولة لا تكبر بصاحبها وحده

يستطيع المؤسس إدارة كل شيء في البداية، لكن استمرار هذا الأسلوب يمنع الشركة من النمو. فيجب أن يتعلم توظيف أشخاص أكفاء، وتفويض القرار، وبناء إجراءات وحسابات ومؤشرات. وليس من السهل عليه أن يترك جزءا من السيطرة، لكنه إذا بقي الممر الإجباري لكل تفصيل، صارت المؤسسة بحجمه هو ولم تتجاوز قدرته الشخصية.

الحكامة قبل الأزمة

لا تحتاج الحكامة إلى أن تكون معقدة؛ فهي تبدأ بالفصل بين مال الشركة ومال الأسرة، وكتابة المسؤوليات، ومراجعة الحسابات، وتوثيق القرارات، وتحديد العلاقة بين الشركاء. وهذه القواعد قد تبدو غير ضرورية حين تكون العلاقة جيدة، لكنها تحمي المشروع حين يظهر الخلاف أو المرض أو الوفاة أو الحاجة إلى مستثمر جديد.

انتقال المقاولة بين الأجيال

بنى كثير من المقاولين المغاربة مؤسسات خلال عقود، لكن جزءا منها قد يضعف حين يتقاعد المؤسس. فيجب إعداد الجيل الثاني مبكرا، وتحديد من يصلح للإدارة ومن يبقى مالكا فقط، والاستعانة بمدير محترف عند الحاجة. فالمقاولة ليست إرثا ماليا وحده، بل خبرة ووظائف وعلاقات قد تضيع إذا لم ينظم الانتقال.

التعاون بين المقاولات

قد لا تستطيع المؤسسة الصغيرة شراء آلة متطورة أو تشغيل خبير أو دخول معرض دولي بمفردها، لكنها تستطيع مشاركة هذه التكلفة مع مؤسسات أخرى داخل عنقود مهني أو تعاونية خدمات. ويمكن إنشاء مراكز مشتركة للمحاسبة والجودة والتصميم والتخزين والتصدير، فتحافظ كل مقاولة على استقلالها وتستفيد من قوة المجموعة.

المقاولة النسائية تحتاج إلى إزالة العوائق

لا تحتاج المرأة إلى مشروع صغير يناسب صورة محددة عنها فقط؛ فقد تقود مصنعا أو شركة تقنية أو مؤسسة نقل أو تصدير. لكن الوصول إلى التمويل والعقار والشبكات والوقت قد يكون أصعب، خصوصا مع مسؤوليات الأسرة. لذلك يجب أن تركز البرامج على إزالة هذه العوائق، وتوفير الحضانة والإرشاد والشبكات، لا الاكتفاء بمنح صغيرة لأنشطة محدودة.

الشباب يحتاج إلى أول فرصة لا إلى وهم سهل

لا ينبغي إقناع كل شاب عاطل بأن فتح مقاولة هو الطريق السريع إلى النجاح؛ فالمقاولة مسؤولية ومخاطرة، وقد يخسر صاحبها المال والوقت. والمطلوب تقديم الحقيقة والتكوين والتجربة، ثم مساعدة من يملك مشروعا قابلا للحياة. وقد يكون الأفضل لشاب أن يعمل سنوات ويكتسب الخبرة قبل أن يبدأ، بدل دفعه إلى قرض لا يعرف كيف يسدده.

مغاربة العالم شركاء في بناء المؤسسات

يملك مغاربة الخارج رأس المال والخبرة والعلاقات بالأسواق، لكن المستثمر منهم يحتاج إلى معلومة واضحة وشريك موثوق ومسار إداري يمكن متابعته من بعيد. ويمكن إنشاء خدمات خاصة تربطهم بالمشاريع والمقاولات المحلية، لا لجلب أموالهم فقط، بل لجلب المعرفة والتنظيم والوصول إلى الأسواق التي يعرفونها.

كل جهة تبني نسيجها الاقتصادي

لا ينبغي أن تتنافس الجهات كلها على القطاعات نفسها. فتستطيع كل جهة تحديد ميزاتها ومواردها: الفلاحة، أو البحر، أو السياحة، أو الصناعة، أو الحرف، أو الخدمات الرقمية، ثم تبني حولها التكوين والتمويل والبنية وسلاسل الموردين. وبهذا لا تبقى التنمية مرتبطة بالمركز، ولا تتحول المناطق إلى منتظرة لمصنع كبير قد يأتي أو لا يأتي.

المقاولة القروية ليست مشروع بقاء فقط

يمكن للمشروع القروي أن ينتج قيمة عالية إذا وجد الماء والتنظيم والتحويل والتسويق. فبدل بيع المادة الخام، تستطيع التعاونيات والمقاولات تحويل المنتجات وتعبئتها وبناء علامة وبيعها مباشرة. لكنها تحتاج إلى جودة ومحاسبة وإدارة محترفة، حتى لا تبقى رهينة الوسيط أو الدعم الموسمي.

الفشل الصادق يستحق فرصة ثانية

من الطبيعي أن تفشل بعض المشاريع، ويجب التمييز بين المقاول الذي غش أو بدد الأموال، ومن أخطأ أو تغيرت ظروف السوق. فالمغرب يحتاج إلى إجراءات أسرع لإعادة الهيكلة والتسوية والإغلاق، حتى لا يبقى صاحب المشروع سنوات تحت الديون والمنع. فالاقتصاد الذي يعاقب المحاولة إلى الأبد يدفع الناس إلى تجنب المخاطرة.

الحماية الاجتماعية للمقاول

قد يعمل المقاول سنوات دون دخل ثابت أو تغطية كافية، ويضع كل ما يملك داخل مشروعه. وإذا مرض أو فشل، وجد نفسه وعائلته دون حماية. لذلك يجب أن يكون له نظام اجتماعي واقعي يتناسب مع دخله المتغير، ويمنحه الحد الأدنى من التغطية دون تحميل المشروع في بدايته ما لا يستطيع.

البيانات تمنع توزيع الدعم عشوائيا

لا نستطيع معرفة نجاح السياسات إن لم نربط بيانات التأسيس والضرائب والتمويل والتشغيل والصفقات، مع احترام الخصوصية. فيجب أن نعرف أي المقاولات استفادت، وأيها استمرت، وكم وظيفة خلقت، وفي أي جهة وقطاع. وبهذه المعلومات يمكن إيقاف البرامج الضعيفة وتوسيع ما أثبت فعاليته.

دعم محدود بمدة ونتيجة

ينبغي ألا تعيش المقاولة من الدعم إلى الأبد. فقد تحصل على مساعدة عند التأسيس أو الاستثمار أو دخول سوق جديدة، لكن الدعم يجب أن يرتبط بمدة والتزامات. وإذا صارت قادرة على المنافسة، انتقلت الموارد إلى مشروع آخر يحتاج إلى فرصته. وبهذا نصنع مؤسسات مستقلة، لا مقاولات تتخصص في البحث عن البرامج والمنح.

الدولة تفتح الطريق ولا تقود كل مشروع

مهمة الدولة ضمان القانون والمنافسة والبنية والتمويل المناسب والمعلومة والفرصة العادلة. أما قرار المنتج والسعر والزبون وطريقة العمل، فيبقى مسؤولية المقاول الذي يتحمل المخاطرة. فحين تتدخل الإدارة في تفاصيل المشروع، تضيع المسؤولية؛ وحين تنسحب من حماية السوق، يصير الأقوى قادرا على إغلاق الطريق أمام الآخرين.

أهداف واضحة إلى سنة 2040

يمكن قياس نجاح هذا التحول بعدد المقاولات التي انتقلت من الصغيرة إلى المتوسطة، ونسبة المؤسسات التي تستمر بعد خمس سنوات، واحترام آجال الأداء، وحصة المقاولات المغربية في المشتريات وسلاسل التوريد، وعدد المؤسسات المصدرة، وانتشار العمل المنظم. فلا نحتاج إلى إعلان آلاف البرامج، بل إلى تحسن مستمر في هذه المؤشرات.

من تجربة المقاول إلى رؤية وطنية

والمقاولة لا تطلب طريقا خاليا من الصعوبات، ولا تريد من الدولة أن تضمن لها الربح. إنها تحتاج إلى قاعدة واضحة، وإدارة تجيب، وزبون يؤدي مستحقاته، وبنك يفهم مشروعها، وقضاء يحمي عقدها، وسوق لا تتحكم فيها الامتيازات. وإذا وفر المغرب هذه البيئة، لم نحتج إلى انتظار مستثمر كبير في كل مرة؛ ستنمو القوة الاقتصادية من داخل المجتمع نفسه.

المقاولة في قلب مغرب المستقبل

لن يصير المغرب اقتصادا قويا بالمشاريع العملاقة وحدها، ولا بترك كل شخص يواجه السوق بمفرده. فالقوة الحقيقية تظهر حين تتحول الفكرة إلى مشروع، والمشروع إلى مؤسسة، والمؤسسة الصغيرة إلى متوسطة، والمتوسطة إلى شركة تنافس وتصدر وتبتكر. وحين ينجح هذا المسار آلاف المرات في مختلف الجهات، يتسع النمو، ويصير العمل أكثر استقرارا، وتوزع الثروة عبر الإنتاج والفرصة لا عبر الدعم وحده.

> **وحين ينجح هذا المسار آلاف المرات في مختلف الجهات، يتسع النمو، ويصير العمل أكثر استقرارا، وتوزع الثروة عبر الإنتاج والفرصة لا عبر الدعم وحده.**

المحور السادس

الأمن المائي والغذائي والطاقي

لا اقتصاد قويا من دون موارد آمنة

يمكن أن نبني المصانع والموانئ والطرق، لكن الاقتصاد لن يستقر إذا بقي الماء مرتبطا بسنوات المطر، والغذاء معرضا لاضطراب الأسواق، والطاقة معتمدة بدرجة كبيرة على الخارج. فالماء والغذاء والطاقة ليست قطاعات عادية، بل الأساس الذي تقوم عليه حياة السكان وعمل المقاولات واستقرار الدولة؛ ولهذا يجب التعامل معها منظومة واحدة للأمن الاقتصادي.

الأمن لا يعني إنتاج كل شيء

لا يستطيع المغرب أن ينتج كل غذائه أو طاقته أو معداته مهما قوي اقتصاده، كما أن محاولة تحقيق اكتفاء كامل قد تكون مكلفة وغير واقعية. فالأمن الحقيقي أن ننتج ما نملك فيه قدرة، ونحتفظ بمخزون كاف من المواد الأساسية، وننوع مصادر الاستيراد، ونستعمل الموارد بكفاءة، ونملك خططا واضحة للتعامل مع الجفاف والأزمات الدولية.

الماء أصبح محددا للقرار الاقتصادي

كان الماء يعامل في الماضي أحيانا كأنه مورد متوفر يمكن توسيع استعماله كلما ظهر مشروع جديد. أما اليوم، فيجب أن يدخل توفره وتكلفته في دراسة كل استثمار فلاحي أو صناعي أو سياحي أو عمراني؛ فلا معنى لجذب نشاط يخلق الوظائف في الحاضر إذا كان سيضع مدينة أو منطقة كاملة أمام أزمة مائية بعد سنوات.

حساب مائي وطني واضح

نحتاج إلى حساب سنوي يبين كمية الماء الموجودة والمتوقعة، ومصادرها، وتوزيعها بين الشرب والفلاحة والصناعة والسياحة، وما يضيع منها في الشبكات. ويجب أن تنشر هذه المعلومات بطريقة يفهمها المواطن والمقاول والفلاح. فحين نعرف الحساب الحقيقي للماء، أمكننا ترتيب الأولويات واتخاذ قرارات صعبة قبل أن تفرضها الأزمة.

الأولوية لماء الشرب

يبقى حق السكان في ماء الشرب والنظافة أولوية لا توضع في منافسة مباشرة مع أي نشاط اقتصادي. لكن حماية هذا الحق لا تعني ترك الاستهلاك دون تدبير؛ فيجب إصلاح الشبكات، ومحاربة التسرب، وترشيد استعمال الماء داخل المنازل والإدارات، مع ضمان حد أساسي بسعر مناسب لجميع الأسر.

التسرب مورد ضائع قبل وصوله إلى المواطن

لا يكفي بناء السدود ومحطات التحلية إذا ضاع جزء من الماء داخل الأنابيب القديمة أو بسبب ضعف المراقبة. فإصلاح الشبكات أقل ظهورا من افتتاح مشروع كبير، لكنه قد يوفر كميات مهمة بتكلفة أقل. ولذلك ينبغي أن تحصل شركات التوزيع والجماعات على أهداف معلنة لتقليص الفاقد، وأن تحاسب على الفرق بين الماء الذي دخل الشبكة والماء الذي وصل إلى المستعملين.

ثمن الماء يجب أن يشجع على الاقتصاد

إذا كان السعر منخفضا جدا للجميع، لم يشعر المستهلك الكبير بتكلفة الإسراف؛ وإذا رفع على الجميع بالطريقة نفسها، عجزت الأسر الضعيفة عن أداء حاجتها الأساسية. والحل تسعير متدرج: كمية ضرورية بسعر اجتماعي، ثم يرتفع مع ارتفاع الاستهلاك، مع قواعد خاصة للأنشطة المنتجة التي تثبت كفاءتها وإعادة استعمالها للماء.

الماء المدعم لا ينبغي أن يختفي داخل الربح الخاص

حين توفر الدولة الماء أو السقي بسعر يقل عن تكلفته، يسهم المجتمع في تمويل النشاط المستفيد، ومن حقه أن يعرف القيمة التي يحصل عليها مقابل ذلك: غذاء أساسي، أو وظائف، أو صادرات ذات قيمة، أو تنمية لمنطقة فقيرة. أما استعمال ماء مدعم لإنتاج نشاط شديد الاستهلاك ضعيف القيمة، فيجب مراجعته مهما كان صاحبه قويا.

السدود تظل ضرورية لكنها لم تعد كافية

بنى المغرب خبرة طويلة في سياسة السدود، وأسهمت هذه المنشآت في توفير ماء الشرب والسقي وإنتاج الطاقة والحماية من الفيضانات. لكن تغير المناخ وتراجع التساقطات وارتفاع التبخر يجعل الاعتماد على السد وحده غير كاف. لذلك يجب الجمع بين التخزين والتحلية وإعادة الاستعمال وحماية الفرشات وإصلاح الشبكات، بدل انتظار المطر ليحل المشكلة.

التحلية مورد جديد لا ماء بلا تكلفة

تستطيع تحلية مياه البحر تأمين المدن الساحلية وتخفيف الضغط على السدود، لكنها تحتاج إلى طاقة واستثمار وصيانة، وتنتج مياها شديدة الملوحة يجب تدبيرها بيئيا. ولذلك ينبغي ربط محطات التحلية بالطاقة المتجددة قدر الإمكان، ومراقبة تكلفتها الحقيقية، واختيار استعمالاتها بعناية؛ فالتحلية توسع الخيارات، لكنها لا تعفينا من الاقتصاد في الماء.

الماء المحلى للمدينة يحرر ماء السد

حين تعتمد مدينة ساحلية على التحلية في جزء كبير من حاجاتها، أمكن توجيه ماء السدود والمصادر الداخلية إلى مناطق أخرى أو الاحتفاظ به للسنوات الصعبة. وهكذا لا تقيم محطة التحلية بما تنتجه وحده، بل أيضا بما تحرره من موارد أخرى. ويحتاج ذلك إلى شبكة وطنية أكثر ترابطا تسمح بنقل الماء بين المناطق عند الحاجة.

المياه العادمة مورد اقتصادي

يمكن استعمال المياه المعالجة في سقي المساحات الخضراء وبعض الزراعات والأنشطة الصناعية، بدل استعمال الماء الصالح للشرب، لكن نجاح ذلك يحتاج إلى شبكات منفصلة ومراقبة صحية ومعايير واضحة. كما يمكن للمصانع الكبيرة معالجة جزء من مياهها وإعادة استعماله داخل الإنتاج، خصوصا في المناطق التي تعاني نقصا مزمنا.

حماية الفرشة المائية مسؤولية عاجلة

قد يبقى السد ظاهرا أمام الجميع، أما الماء الجوفي فينخفض بصمت؛ وقد يسحب بئر عميق في سنوات قليلة ما تجمع خلال عقود. لذلك يجب تسجيل الآبار ومراقبة الضخ، واستعمال العدادات في المناطق المهددة، ووقف الحفر غير القانوني. ولن تنجح هذه السياسة إذا طبقت على الفلاح الصغير وحده واستثني منها أصحاب المشاريع الكبرى.

لكل منطقة ميزانية مائية

لا تتشابه أحواض المغرب في كمية الماء أو حاجاتها، ولذلك يحتاج كل حوض أو جهة إلى ميزانية تحدد ما يمكن استهلاكه دون استنزاف المورد، وما الأنشطة التي تناسبه، وما المشاريع التي يجب تأجيلها أو نقلها. ولا ينبغي منح ترخيص لاستثمار كبير قبل معرفة أثره على حساب المنطقة المائي في سنوات الجفاف.

الفلاحة أكبر مستعمل وأكبر فرصة للتوفير

تستهلك الفلاحة الجزء الأكبر من الموارد المائية، ولذلك لا يمكن معالجة المشكلة دونها. لكن الحل ليس إضعاف الزراعة أو التخلي عن الفلاحين، بل رفع القيمة المنتجة من كل متر مكعب من الماء. فقد يوفر نظام السقي الحديث جزءا من الاستهلاك، لكنه لن يحقق النتيجة المطلوبة إذا توسعت المساحات أو اختيرت زراعات شديدة العطش في مناطق جافة.

السقي بالتنقيط أداة لا نهاية السياسة

ساعد السقي بالتنقيط على تحسين استعمال الماء في عدد من المزارع، لكنه لا يضمن وحده انخفاض الاستهلاك العام؛ فقد يستعمل الفلاح ما وفره لتوسيع المساحة أو الانتقال إلى محصول أكثر استهلاكا. لذلك يجب أن يجتمع تجهيز السقي مع سقف للضخ، ومراقبة الموارد، وتوجيه الزراعات بحسب قدرة كل منطقة.

ماذا نزرع وأين؟

لا يمكن أن تحدد الدولة كل ما يزرعه الفلاح، لكن عليها أن توفر المعلومة والحوافز الصحيحة. فالمحصول الذي ينجح اقتصاديا في منطقة كثيرة الماء قد يصير خطرا في حوض مهدد. ويجب أن ندخل كمية الماء المستعملة والقيمة المنتجة والوظائف والأمن الغذائي في تقييم المحاصيل، لا ثمن التصدير وحده.

التصدير الفلاحي يجب أن يحمل قيمة لا ماء فقط

يمنح التصدير الفلاحي المغرب العملة الصعبة ويفتح الأسواق أمام المنتجين، لكنه يحمل معه بصورة غير مباشرة الماء المستعمل في الإنتاج. ولا يعني ذلك وقف الصادرات، بل إعطاء الأولوية للمنتجات التي تحقق قيمة عالية مقابل استهلاك معقول، وتطوير التحويل والتعليب والعلامات، حتى لا نصدر الماء والمواد الخام ونترك الجزء الأكبر من الربح في الخارج.

الفلاح الصغير يحتاج إلى الحماية والتحول

لا يملك الفلاح الصغير الإمكانات نفسها لشراء معدات السقي أو البذور المقاومة أو التأمين، وقد يكون أول المتضررين من الجفاف رغم أنه أقل قدرة على تغييره. لذلك يجب أن تصل المساعدة إليه عبر التعاونيات والإرشاد والتمويل والتأمين، وأن تساعده على تغيير المحصول أو النشاط قبل أن يفقد أرضه ودخله.

التأمين الفلاحي لا يمنع الجفاف لكنه يمنع الانهيار

لن يعوض التأمين كل خسارة، لكنه يحمي الفلاح من السقوط الكامل بعد موسم سيئ. ويجب تطوير نظام يعتمد على بيانات الطقس والمحاصيل ويقدم تعويضا سريعا واضحا. كما ينبغي أن يرتبط التأمين بتدابير الوقاية، حتى لا يتحول إلى تعويض دائم عن اختيارات زراعية لا تناسب الموارد المتاحة.

الأمن الغذائي يبدأ من المواد الأساسية

لا يحتاج المغرب إلى إنتاج كل ما يأكله، لكنه يحتاج إلى قدرة مستقرة في المواد التي يصعب الاستغناء عنها، وإلى مخزون كاف من الحبوب والزيوت والسكر والأدوية البيطرية والأعلاف وغيرها من المواد الحساسة. ويجب أن تراجع مدة المخزون ومكانه وجودته، لا أن يبقى رقما على الورق لا يمكن استعماله سريعا عند الأزمة.

تنويع الموردين يحمي القرار

قد يكون الاستيراد من بلد واحد أرخص في الظروف العادية، لكنه يصير خطرا إذا اندلعت حرب أو توقفت الموانئ أو ارتفعت الأسعار. لذلك يجب توزيع واردات المواد الأساسية على دول ومسالك متعددة، وتوقيع اتفاقات طويلة المدى عند الحاجة، مع الحفاظ على مخزون استراتيجي يسمح للمغرب بالتفاوض دون ضغط الوقت.

البذور والأعلاف والأسمدة جزء من الأمن الغذائي

قد ننتج المحصول داخل المغرب، لكننا نظل معتمدين على الخارج في البذور أو الأعلاف أو المعدات أو مواد المعالجة، وهذا يجعل الإنتاج المحلي عرضة لاضطراب الاستيراد. لذلك يجب تطوير البحث في البذور الملائمة للجفاف، وإنتاج جزء أكبر من المدخلات، وتنويع مصادر ما لا نستطيع إنتاجه بصورة تنافسية.

التصنيع الغذائي يقلل الخسارة

يضيع جزء من المنتجات الفلاحية والبحرية بين الحقل والسوق بسبب ضعف التخزين والتبريد والتحويل. ويمكن لمصانع صغيرة ومتوسطة قرب مناطق الإنتاج أن تحول الفائض إلى عصائر ومعلبات ومجمدات ومكونات غذائية، فنحافظ على القيمة ونرفع دخل المنتج ونوفر الغذاء خارج موسم الإنتاج.

سلسلة التبريد بنية مثل الطريق

لا يكفي أن ينتج الفلاح سلعة جيدة إذا فسدت قبل وصولها إلى المستهلك. تحتاج البلاد إلى مخازن مبردة ونقل مناسب وأسواق منظمة ومعلومات عن الأسعار. ويمكن مشاركة هذه الخدمات بين التعاونيات والمقاولات، لأن الفلاح الصغير لا يبني سلسلة كاملة بمفرده. وكل كمية نحميها من التلف تعادل موردا جديدا دون استهلاك ماء إضافي.

محاربة هدر الغذاء

يهدر الغذاء في الحقل والسوق والمطعم والمنزل، وحين نرمي طعاما نهدر معه الماء والطاقة والعمل والمال. ويمكن تقليص ذلك بتحسين التخزين، وتوضيح تواريخ الصلاحية، وتشجيع التبرع الآمن بالفائض، وتوعية المستهلك، وتحويل بعض المخلفات إلى أعلاف أو سماد أو طاقة.

الصيد البحري ثروة تحتاج إلى وقت للتجدد

يملك المغرب واجهتين بحريتين وثروة سمكية مهمة، لكنها ليست غير محدودة؛ فإذا ارتفع الصيد فوق قدرة المخزون على التجدد، حققنا دخلا سريعا وفقدنا موردا طويل الأجل. لذلك يجب احترام فترات الراحة والحصص، ومحاربة الصيد غير القانوني، ورفع قيمة المنتج عبر التبريد والتحويل والعلامة، بدل زيادة الكمية فقط.

الطاقة هي التكلفة التي تدخل في كل شيء

تدخل الطاقة في الماء والصناعة والنقل والفلاحة والسكن والخدمات، فإذا ارتفع ثمنها ارتفعت تكلفة الاقتصاد كله. كما أن الاعتماد الكبير على استيراد الوقود يجعل الميزان التجاري والأسعار عرضة لتقلبات لا يتحكم فيها المغرب. ولذلك فالأمن الطاقي ليس ملفا بيئيا فقط، بل مسألة تنافسية واستقلال في القرار.

الكفاءة قبل بناء إنتاج جديد

أرخص طاقة هي التي لم نضطر إلى إنتاجها بتجنب الهدر. فيمكن للمصنع أن يخفض فاتورته بتغيير آلة أو تنظيم وقت التشغيل، وللمبنى أن يقلل الاستهلاك بالعزل، وللمدينة أن تستعمل إنارة أكفأ. ويجب أن تدخل الكفاءة الطاقية في البناء والنقل والصناعة، مع تمويل يسمح للمقاولة والأسرة بأداء الاستثمار من الوفر الذي يحققه.

الشمس والرياح فرصة استراتيجية

يملك المغرب موارد مهمة من الشمس والرياح، ويمكنه استعمالها لتقليص الاعتماد على الوقود المستورد وخفض تكلفة الإنتاج على المدى الطويل. لكن بناء محطات كبيرة لا يكفي؛ فنحتاج إلى شبكة قادرة على استقبال الإنتاج المتغير، وإلى التخزين والربط بين المناطق، وإلى قواعد تسمح للمقاولة بإنتاج جزء من حاجتها وبيع الفائض وفق شروط واضحة.

الشبكة الكهربائية قلب الانتقال

يمكن بناء قدرة كبيرة من الطاقة المتجددة، لكنها تفقد جزءا من فائدتها إذا لم تستطع الشبكة نقلها من مناطق الإنتاج إلى المدن والمصانع. لذلك يحتاج المغرب إلى استثمارات طويلة المدى في خطوط النقل والتخزين وإدارة الطلب. ويجب أن يسبق تخطيط الشبكة قرارات الاستثمار، لا أن يأتي بعد تراكم المشاريع وانتظارها للربط.

التخزين يجعل الطاقة المتجددة أكثر استقرارا

لا تشرق الشمس ليلا ولا تهب الرياح بالقوة نفسها دائما، ولهذا يحتاج النظام إلى السدود ومحطات الضخ والبطاريات وحلول أخرى لتخزين الطاقة، إضافة إلى توزيع الاستهلاك على ساعات مختلفة. ويمكن للمغرب أن يجمع بين خبرته في السدود وقاعدته الصناعية الجديدة لبناء جزء من منظومة التخزين محليا.

الطاقة الشمسية فوق الأسطح

لا ينبغي أن يقتصر الانتقال على المحطات الكبرى؛ فتستطيع المنازل والمصانع والفنادق والمزارع إنتاج جزء من الكهرباء فوق أسطحها. ويحتاج ذلك إلى قواعد بسيطة للربط والبيع والعدادات، وتمويل مناسب، ومراقبة لجودة المعدات والتركيب. كما يمكن أن تنشأ حول هذه السوق مقاولات مغربية في التركيب والصيانة والتصنيع.

كهربة النقل تقلل التبعية

يستهلك النقل جزءا مهما من الوقود المستورد، ويمكن تقليص ذلك بتطوير النقل العمومي والسكك، وتشجيع المركبات الكهربائية تدريجيا، وتحسين اللوجستيك وتخطيط المدن. ولا يكفي استبدال كل سيارة تعمل بالوقود بسيارة كهربائية؛ فالمدينة التي تعتمد كليا على السيارة ستظل تعاني الازدحام وكلفة الطرق والطاقة.

الغاز والوقود خلال مرحلة الانتقال

لن يستطيع الاقتصاد التخلي عن الوقود الأحفوري في وقت قصير، وستظل بعض الصناعات ووسائل النقل تحتاج إليه مرحلة طويلة. لذلك يجب تنويع مصادر الاستيراد وبناء قدرة مناسبة للتخزين، مع تجنب استثمارات ضخمة قد تصير غير ضرورية لاحقا. فالانتقال الناجح لا يقفز فوق الواقع، لكنه لا يستعمله ذريعة لتأجيل التغيير.

الهيدروجين الأخضر فرصة تحتاج إلى حساب

يمكن للهيدروجين الأخضر أن يفتح للمغرب سوقا في الصناعة والطاقة والتصدير، مستفيدا من الشمس والرياح والموقع، لكنه يحتاج إلى كهرباء وماء وبنية وتمويل وأسواق مضمونة. ولذلك يجب ألا يتحول إلى سباق على الإعلانات والعقار، بل إلى مشاريع تقاس بتكلفتها واستعمالاتها وقيمتها المحلية، وبما ستخلقه من صناعة ومعرفة داخل المغرب.

لا نصدر الطاقة ونستورد المعدات كلها

إذا أنتج المغرب الكهرباء أو الهيدروجين الأخضر ثم استورد الألواح والتوربينات والمعدات وأنظمة التحكم، احتفظ بجزء محدود من القيمة. لذلك يجب أن تستعمل مشاريع الانتقال لبناء صناعة وطنية في الكابلات والهياكل والمحولات والبطاريات والمضخات والصيانة والبرمجيات، مع الانتقال تدريجيا إلى مكونات أكثر تعقيدا.

الماء والطاقة والغذاء منظومة واحدة

تحتاج التحلية إلى الطاقة، وتحتاج الفلاحة إلى الماء والطاقة، ويستطيع المخلف الفلاحي إنتاج الطاقة، كما قد تنافس محاصيل الوقود إنتاج الغذاء. وإذا قررت كل وزارة وحدها، فقد تحل مشكلة وتخلق أخرى. لذلك نحتاج إلى مجلس أو آلية دائمة تجمع قرارات الماء والفلاحة والطاقة والصناعة والتعمير داخل حساب واحد.

لا مشروع قبل حساب موارده

يجب أن تتضمن دراسة كل مشروع كبير ثلاث إجابات واضحة: من أين سيحصل على الماء؟ ومن أين ستأتي الطاقة؟ وما أثره على الغذاء والبيئة والسكان المحيطين؟ ولا يكفي وعد عام بأن الموارد ستتوفر لاحقا؛ فإذا لم يكن الحساب قابلا للاستمرار، وجب تعديل المشروع أو نقله أو رفضه قبل إنفاق الأموال.

الأمن يحتاج إلى مخزون وبيانات وتمارين

لا يكفي بناء المخازن أو كتابة خطط الطوارئ؛ فيجب تحديث بيانات المخزون باستمرار، واختبار قدرة المؤسسات على التصرف عند انقطاع الإمدادات أو حدوث جفاف شديد. فالمقاولة الجيدة لا تنتظر الحريق لتبحث عن خطة الإخلاء، والدولة كذلك تحتاج إلى تمارين وسيناريوهات تكشف نقاط الضعف قبل الأزمة الحقيقية.

أهداف الأمن الاقتصادي إلى سنة 2040

ينبغي أن نقيس التقدم بتقليص ضياع الماء في الشبكات، ووقف استنزاف الفرشات، وارتفاع إعادة استعمال المياه، وتحسن القيمة المنتجة من كل متر مكعب، وزيادة الاحتياط من المواد الأساسية، وتراجع كثافة استهلاك الطاقة، وارتفاع الإنتاج المتجدد والقيمة الصناعية المحلية المرتبطة به. فالهدف ليس إعلان الاستقلال الكامل، بل تقليص المخاطر عاما بعد عام.

الاستقلال الذي يبنى بالكفاءة

لن يتحقق الأمن المائي والغذائي والطاقي بشعار الاكتفاء، بل بإدارة دقيقة للموارد، واختيار واع لما ننتجه وما نستورد، وبناء مخزون، وتنويع الشركاء، ورفع الكفاءة. وحين يقل الهدر، وتحمى الموارد، ويصير الماء والطاقة والغذاء جزءا من قرار الاستثمار، ملك المغرب هامشا أكبر لحماية مواطنيه واقتصاده مهما تغير العالم.

> **وحين يقل الهدر، وتحمى الموارد، ويصير الماء والطاقة والغذاء جزءا من قرار الاستثمار، ملك المغرب هامشا أكبر لحماية مواطنيه واقتصاده مهما تغير العالم.**

المحور السابع

الاقتصاد الرقمي والذكاء الاصطناعي

الرقمنة ليست قطاعا منفصلا

لم تعد التكنولوجيا نشاطا يخص شركات المعلومات وحدها؛ فهي تدخل اليوم في المصنع والمزرعة والبنك والمتجر والمستشفى والمدرسة والإدارة. ولذلك لا ينبغي أن نتحدث عن اقتصاد رقمي إلى جانب الاقتصاد الحقيقي، كأنهما عالمان منفصلان؛ فالاقتصاد كله صار رقميا بدرجات مختلفة، ومن يتأخر في هذا التحول يفقد الإنتاجية والسوق وإن بقي منتجه جيدا.

الموقع الإلكتروني ليس تحولا رقميا

قد تضع الإدارة الاستمارة على الإنترنت، لكنها تطلب من المواطن طباعتها وإيداعها يدويا؛ وقد تشتري المقاولة برنامجا جديدا، ثم تستمر في العمل بالطريقة القديمة نفسها. فالتحول الرقمي الحقيقي لا يعني تغيير الشاشة، بل إعادة تصميم العملية: حذف الخطوات غير الضرورية، وربط المعلومات، وتقليص الوقت، وجعل القرار قابلا للتتبع.

البنية الرقمية أصبحت مثل الطريق والكهرباء

لا يستطيع الشاب التعلم أو المقاول البيع أو الإدارة تقديم خدمتها إذا كان الاتصال ضعيفا أو مكلفا. ولهذا يجب اعتبار الإنترنت السريع والتغطية الموثوقة بنية أساسية تصل إلى المدن والقرى والمناطق الصناعية. ولا يكفي قياس نسبة التغطية على الخريطة، بل قياس الجودة والسرعة والسعر الذي يدفعه المستعمل فعلا.

الفجوة الرقمية قد تصنع مغربا بسرعتين جديدتين

إذا انتقلت الخدمات والعمل والتعليم إلى الإنترنت، بينما بقيت مناطق وفئات دون اتصال أو مهارات، وسعت الرقمنة التفاوت بدل تقليصه. ولذلك يجب أن يرافق نشر البنية تدريب للفئات التي لا تستعمل التكنولوجيا بسهولة، ومراكز قريبة تساعد المواطن، وضمان استمرار بديل بشري في مرحلة الانتقال.

هوية رقمية واحدة للمواطن والمقاولة

يحتاج المواطن والمقاول إلى هوية رقمية آمنة تتيح لهما إثبات الشخصية والتوقيع والحصول على الخدمات دون تكرار التسجيل في كل منصة. ويجب أن يعرف المستعمل من دخل إلى بياناته ولماذا، وأن يستطيع الاعتراض على الاستعمال غير المشروع؛ فسهولة الخدمة لا ينبغي أن تأتي على حساب الخصوصية والثقة.

المعلومة تطلب مرة واحدة

إذا قدم المواطن أو المقاول وثيقة إلى إدارة، فلا ينبغي أن تطلبها منه إدارة أخرى ما دامت الدولة تملكها ويمكن تبادلها بصورة قانونية آمنة. فمبدأ «المعلومة مرة واحدة» يوفر الوقت ويقلل الأخطاء والرشوة، ويجبر المؤسسات على التواصل بينها، لكنه يحتاج إلى قواعد دقيقة تحدد من يحق له الاطلاع على كل معلومة.

منصة واحدة لا تعني قاعدة بيانات واحدة ضخمة

يمكن أن يحصل المواطن على الخدمة من بوابة واحدة، دون جمع جميع معلوماته داخل قاعدة مركزية معرضة للخطر. فالأنظمة المختلفة تستطيع التواصل عبر معايير مشتركة، مع بقاء كل مؤسسة مسؤولة عن بياناتها. فالتكامل الجيد لا يعني وضع كل شيء في مكان واحد، بل تمكين الأنظمة من تبادل ما يلزم فقط.

الدفع الرقمي يخفض كلفة الاقتصاد

يساعد الدفع الإلكتروني على تسريع المعاملات، وتقليص تداول النقد، وبناء سجل يسمح للمقاولة بالوصول إلى التمويل. لكنه لن ينتشر إذا كانت الرسوم مرتفعة أو الخدمة معقدة أو الثقة ضعيفة. ولذلك يجب تشجيع حلول منخفضة التكلفة تناسب المتجر الصغير والحرفي، مع حماية المستعمل من الاحتيال وتوفير مسار سريع لاسترجاع حقه.

الفاتورة الإلكترونية أكثر من أداة ضريبية

يمكن للفاتورة الإلكترونية أن تسهل المحاسبة والتحصيل والتمويل ومراقبة آجال الأداء، لا أن تكون وسيلة للضريبة فقط. فإذا صدرت بصورة موحدة، أمكن للبنك تمويلها، وللمقاول تتبعها، وللدولة معرفة موعد استحقاقها. لكن تطبيقها يجب أن يكون تدريجيا، مع أدوات بسيطة حتى لا تتحول إلى عبء جديد على المشروع الصغير.

البيانات مورد اقتصادي

تنتج الإدارات والموانئ والمستشفيات والمزارع والمصانع كميات كبيرة من البيانات، وإذا نظمت وحميت، ساعدت الدولة على التخطيط، والمقاولة على تحسين القرار، والباحث على تطوير الحلول. أما إذا بقيت موزعة داخل ملفات مغلقة أو غير قابلة للاستعمال، فقدت البلاد موردا لا يقل أهمية عن البنية التحتية.

البيانات العامة ملك للمصلحة العامة

ينبغي نشر البيانات التي لا تمس الخصوصية أو الأمن بصيغ يستعملها الباحث والمقاول: النقل، والطقس، والماء، والأسعار، والتجارة، والصفقات، والتكوين، وغيرها. وقد يبني شاب تطبيقا أو خدمة اعتمادا على بيانات موجودة أصلا لدى الدولة. ففتح البيانات لا يعني نشر المعلومات الشخصية، بل إتاحة ما يساعد على المعرفة والابتكار والمحاسبة.

جودة البيانات قبل كثرتها

لا تفيد ملايين السجلات إذا كانت قديمة أو متناقضة أو ناقصة؛ فكل نظام يحتاج إلى تعريف واضح للمعلومات ومسؤول عن تحديثها وطريقة لتصحيح الخطأ. فالذكاء الاصطناعي لا يصلح البيانات السيئة، بل قد يحول الخطأ الصغير إلى قرارات واسعة. ولذلك يبدأ التحول الرقمي بتنظيم المعلومة قبل شراء البرامج المتقدمة.

السيادة الرقمية ليست الانغلاق

لا يستطيع المغرب بناء كل الأجهزة والبرامج والمنصات التي يستعملها، ولا ينبغي له أن ينعزل عن التكنولوجيا العالمية. لكن عليه أن يعرف أين توجد بياناته الحساسة، ومن يتحكم في الأنظمة الأساسية، وما البديل إذا توقفت خدمة أجنبية. فالسيادة الرقمية امتلاك القدرة على الاختيار والاستمرار والتفاوض، لا رفض الشراكة مع الخارج.

سحابة مغربية للبيانات الحساسة

تحتاج الإدارات والبنوك والصحة والطاقة وغيرها إلى بنية استضافة موثوقة داخل المغرب أو تحت سيطرة قانونية واضحة. ويمكن تطوير مراكز بيانات وخدمات سحابية وطنية بالشراكة مع شركات عالمية، مع شروط لنقل المعرفة والأمن واستمرار الخدمة. ولا يجب أن تصير السيادة ذريعة لشراء خدمة محلية ضعيفة أو مرتفعة التكلفة دون منافسة.

مراكز البيانات تستهلك الماء والطاقة

قد تجذب مراكز البيانات استثمارات ووظائف وخدمات، لكنها تحتاج إلى الكهرباء والتبريد، وقد تستهلك الماء في مناطق تعاني أصلا من الندرة. لذلك يجب اختيار مواقعها وتقنياتها وفق حساب الموارد، وربطها بالطاقة المتجددة واستعمال طرق تبريد مناسبة؛ فالاقتصاد الرقمي ليس بلا أثر مادي كما قد يبدو.

الأمن السيبراني جزء من الأمن الاقتصادي

قد يوقف هجوم إلكتروني مصنعا أو بنكا أو ميناء أو مستشفى، وإن كانت المباني والآلات سليمة. ولذلك يجب حماية البنية الرقمية الأساسية، وتدريب الموظفين، واختبار الأنظمة، ووضع خطط للاستمرار واسترجاع البيانات. ولا يكفي شراء برنامج للحماية، فأغلب المخاطر تبدأ من خطأ بشري أو إجراء ضعيف.

المقاولة الصغيرة تحتاج إلى حماية مناسبة

لا تستطيع كل مقاولة توظيف فريق متخصص في الأمن السيبراني. ويمكن توفير خدمات مشتركة ومعايير بسيطة وأدوات منخفضة التكلفة تساعدها على النسخ الاحتياطي وحماية الحسابات وتدريب العاملين. فاختراق شركة صغيرة قد لا يظهر في الأخبار، لكنه قد يدمر سنوات من العمل والثقة.

الذكاء الاصطناعي ليس برنامجا واحدا

يشمل الذكاء الاصطناعي أدوات متعددة لتحليل البيانات والتنبؤ وفهم اللغة والصور وأتمتة بعض المهام. ولا ينبغي أن يتحول إلى كلمة تضاف إلى كل مشروع للحصول على الاهتمام أو التمويل. فالسؤال يجب أن يبدأ دائما بالمشكلة: ما القرار الذي نريد تحسينه؟ وما البيانات المتوفرة؟ وهل الأداة الذكية أفضل فعلا من حل أبسط وأقل تكلفة؟

الاستعمال قبل البحث عن الشهرة

ليس ضروريا أن يطور المغرب أكبر نموذج ذكاء اصطناعي في العالم حتى يستفيد من التكنولوجيا. فيمكن أن يبدأ باستعمال النماذج المتاحة وتكييفها مع حاجات البلاد، ثم يطور قدراته تدريجيا في المجالات التي يملك فيها بيانات وخبرة. فالقيمة تأتي من حل المشكلة وتحسين الإنتاجية، لا من حجم الإعلان.

ذكاء يفهم لغات المغرب

تعمل أدوات كثيرة بصورة أفضل بالإنجليزية من العربية، وقد تكون أضعف في الدارجة والأمازيغية والمصطلحات المحلية، وهذا يحد من فائدتها للمواطن والإدارة والمقاولة. لذلك يحتاج المغرب إلى قواعد لغوية وبيانات عالية الجودة، تجمع بصورة قانونية، وتساعد على تطوير أدوات تفهم لغاته وسياقه دون تشويه أو تمييز.

الذكاء الاصطناعي لخدمة الماء

يمكن استعمال البيانات والصور والأجهزة لاكتشاف تسربات الشبكة، وتوقع الطلب، ومراقبة الفرشات، وتحسين تشغيل محطات التحلية والسدود. لكن الأداة لن تعوض الأنبوب السليم أو المراقبة الميدانية؛ فائدتها أنها توجه التدخل إلى المكان والوقت المناسبين، وتسمح باستعمال الموارد المحدودة بكفاءة أكبر.

فلاحة أدق وأقل هدرا

تستطيع صور الأقمار والأجهزة الميدانية مساعدة الفلاح على تحديد حاجة التربة إلى الماء والسماد واكتشاف المرض مبكرا. لكن الحل يجب أن يكون بسيطا مناسبا لمساحة المزرعة ودخل صاحبها؛ فإذا بقيت الفلاحة الذكية حكرا على المشاريع الكبيرة، اتسعت الفجوة بينها وبين الفلاح الصغير.

صحة أكثر قربا من المواطن

يمكن للرقمنة أن تجمع الملف الصحي، وتنظم المواعيد، وتتابع الأدوية، وتساعد الطبيب في قراءة الصور أو اكتشاف المخاطر. لكنها لا تعوض الطبيب والممرض ولا تصلح نقص التجهيز. ويجب أن يبقى القرار الطبي النهائي بيد مهني مسؤول، مع حماية شديدة للبيانات الصحية وعدم استعمالها تجاريا دون موافقة واضحة.

تعليم يتكيف مع حاجة المتعلم

تستطيع الأدوات الرقمية تقديم تمارين تناسب مستوى التلميذ، ومساعدة الأستاذ على اكتشاف نقاط الضعف، وإتاحة موارد للمناطق البعيدة. لكنها لا ينبغي أن تعزل الطفل أمام الشاشة أو تحول التعليم إلى إجابات جاهزة؛ فتبقى العلاقة مع الأستاذ والنقاش والكتابة والعمل الجماعي عناصر لا يمكن الاستغناء عنها.

إدارة تتوقع المشكلة قبل وقوعها

يمكن للبيانات مساعدة الإدارة على توقع الضغط على النقل أو المدرسة أو المستشفى، واكتشاف تأخر المشاريع أو ارتفاع الأسعار غير الطبيعي. لكن القرار الآلي قد يكرر أخطاء البيانات أو يظلم شخصا لا يفهم سبب رفض طلبه. لذلك يجب أن يكون لكل قرار مهم تفسير ومسؤول بشري وطريق للاعتراض.

الذكاء الاصطناعي داخل المقاولة الصغيرة

لا تحتاج المقاولة الصغيرة إلى مختبر حتى تستفيد من الذكاء الاصطناعي؛ فيمكنها استعماله في تنظيم المخزون، وإعداد مسودة عرض، وخدمة الزبناء، وتحليل المبيعات، والترجمة، والتسويق. لكن يجب تدريب صاحبها وموظفيها على التحقق من النتائج وعدم إدخال أسرار الزبناء أو الشركة في أدوات لا يعرفون كيف تستعمل المعلومات.

منصة أدوات للمقاولات

يمكن توفير حزمة وطنية أو سوق موثوقة تضم أدوات للفوترة والمحاسبة والتجارة الإلكترونية والأمن وتحليل البيانات، مع عروض تناسب المؤسسات الصغيرة. ولا تحتاج الدولة إلى صنع جميع البرامج، بل يمكنها اعتماد حلول من مقاولات مغربية ومراقبة الجودة والأمن، ومساعدة المستخدم على اختيار ما يناسبه.

لا رقمنة من دون تغيير طريقة العمل

إذا بقيت المسؤوليات غامضة والإجراءات طويلة، فإن وضع الذكاء الاصطناعي فوقها قد يسرع الفوضى بدل حلها. فيجب أولا تحديد العملية وحذف التكرار وتوضيح المسؤولية، ثم اختيار التكنولوجيا؛ فالبرنامج الجيد لا يصلح تنظيما سيئا من تلقاء نفسه، بل يكشف ضعفه وربما يضاعفه.

الوظائف ستتغير أكثر مما ستختفي

ستتولى البرامج جزءا من المحاسبة والترجمة وخدمة الزبناء والتحليل والإدارة، لكنها ستخلق أيضا مهاما في المراقبة والتخصيص والأمن والبيانات والتصميم. فالمشكلة ليست فقط عدد الوظائف التي ستختفي، بل سرعة الانتقال بين المهارات. ولذلك يجب تدريب العامل قبل أن تصير مهمته غير مطلوبة، لا بعد فقدان دخله.

الإنسان يحتفظ بالمسؤولية

يمكن للنظام أن يقدم اقتراحا، لكنه لا يتحمل المسؤولية الأخلاقية أو القانونية كالإنسان. ففي القرض أو التوظيف أو العلاج أو الدعم الاجتماعي، يجب ألا يصير المواطن أسير قرار آلي لا يعرف منطقه. وينبغي أن تظل هناك مراجعة بشرية في القرارات الحساسة، وأن يكون واضحا من يتحمل المسؤولية عند الخطأ.

خوارزمية عادلة وقابلة للمراجعة

قد تتعلم الخوارزمية من بيانات تحمل تمييزا سابقا، فتكرر الظلم بصورة أسرع وأوسع. لذلك يجب اختبار الأنظمة قبل استعمالها، ومراقبة نتائجها بين الجهات والفئات، والسماح لجهة مستقلة بمراجعتها حين تمس الحقوق. ولا يعني ذلك نشر أسرار البرامج كلها، بل ضمان إمكانية التحقق من أثرها.

حماية الخصوصية تبني الثقة

لن يستعمل المواطن الخدمات الرقمية إذا خاف من تسريب بياناته أو بيعها أو مراقبته دون سبب. فيجب أن يعرف المعلومات التي تجمع، ولماذا، وكم مدة الاحتفاظ بها، وكيف يطلب تصحيحها أو حذفها حين يسمح القانون. فالثقة ليست عائقا أمام الابتكار، بل شرط لاستمراره.

الشركات الناشئة تحتاج إلى سوق

تبدأ مشاريع تقنية كثيرة بفكرة جيدة وتمويل أولي، ثم تتعثر لأنها لا تجد أول زبون كبير. ويمكن للدولة والمؤسسات العمومية فتح برامج تجريبية تسمح للشركات المغربية باختبار حلولها في مدرسة أو جماعة أو مستشفى أو ميناء، مع معايير واضحة وحماية للبيانات. فإذا نجح الحل، صار له مرجع يساعده على البيع داخل المغرب وخارجه.

الصفقة التقنية لا ينبغي أن تكون مغلقة

قد تكتب شروط الصفقة الرقمية بطريقة لا يلبيها إلا مورد كبير سبق له العمل مع الإدارة، فينغلق الباب أمام الشركة الجديدة وإن كان حلها أفضل. ويمكن تقسيم المشاريع إلى مراحل، واعتماد نماذج تجريبية، وقياس النتيجة، وتجنب الشروط التي تربط المؤسسة بمورد واحد لسنوات طويلة.

البرمجيات المغربية تحتاج إلى حق المنافسة

ليس الهدف شراء البرنامج المغربي لأنه مغربي مهما كانت جودته، بل منحه فرصة عادلة لإثبات نفسه. وإذا نجح وفق معايير الأمن والأداء، احتفظ استعماله بالمال والمعرفة داخل البلاد، وساعد الشركة على تطوير المنتج والتصدير. أما الحماية الدائمة من المنافسة فتنتج برنامجا ضعيفا يعتمد على الصفقات العمومية.

تمويل التكنولوجيا يختلف عن تمويل العقار

قد تكون أهم أصول الشركة الرقمية فريقها وبرمجتها وبياناتها، ولا تملك عقارا تقدمه ضمانا. لذلك تحتاج إلى رأس مال استثماري وتمويل يفهم النمو السريع والمخاطر العالية، وإلى قواعد عادلة لتقييم الملكية الفكرية وعقود الشركاء، حتى لا يفقد المؤسس مشروعه في أول جولة تمويل.

الجامعة والحوسبة والبيانات

لا يستطيع الباحث تطوير نماذج متقدمة دون قدرة حوسبة وبيانات وخبراء. ويمكن إنشاء بنية مشتركة تخدم الجامعات والشركات الناشئة والمؤسسات، بدل أن تشتري كل جهة تجهيزاتها وحدها. كما يجب ربط البحث بحاجات اللغة والصحة والفلاحة والصناعة والإدارة، حتى تتحول المعرفة إلى حلول يستعملها المجتمع.

الكفاءات المغربية جسر نحو التكنولوجيا

يعمل مغاربة كثيرون داخل شركات ومختبرات عالمية في البرمجيات والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني. ويمكنهم الإشراف على الفرق، وتقديم التدريب، وفتح الأسواق، والمشاركة في الاستثمار، والعودة لمشاريع محددة. ولا ينبغي اختزال علاقتهم بالبلد في التحويلات المالية؛ فالمعرفة والشبكات قد تكون أثمن من المال.

الانتقال من مراكز الاتصال إلى الخدمات المتقدمة

استفاد المغرب من قربه اللغوي والجغرافي لتطوير خدمات مراكز الاتصال والدعم، لكن الذكاء الاصطناعي سيؤتمت جزءا من المهام البسيطة. لذلك يجب الانتقال إلى البرمجة وتحليل البيانات والأمن والخدمات المالية والهندسية والصحية عن بعد. والقرب من أوروبا وإفريقيا يمنح المغرب فرصة، بشرط رفع المهارات لا المنافسة بالأجر وحده.

تصدير الخدمة الرقمية

لا تحتاج الخدمة الرقمية دائما إلى ميناء أو شاحنة؛ فيستطيع فريق صغير في طنجة أو وجدة أو أكادير أن يبيع برنامجا أو تصميما أو تحليلا إلى الخارج. لكن ذلك يحتاج إلى دفع دولي سهل، وعقود واضحة، وحماية للملكية، ولغات، وتسويق وثقة. ويمكن أن يصير التصدير الرقمي طريقا لإدماج مدن لا تستفيد مباشرة من الصناعة الكبرى.

التجارة الإلكترونية تفتح السوق وتخلق مسؤولية

تستطيع المنصة أن تمنح الحرفي أو المتجر الصغير زبناء خارج حيه ومدينته، لكنها قد تفرض عليه عمولات وشروطا لا يستطيع التفاوض بشأنها. لذلك يجب حماية المنافسة وشفافية الترتيب والأسعار، ومنع استغلال بيانات البائع لصالح المنصة نفسها. كما يحتاج المستهلك إلى حق واضح في الإرجاع والتعويض.

المنصات لا ينبغي أن تصبح أسواقا مغلقة

إذا سيطرت منصة واحدة على الوصول إلى الزبون والدفع والتوصيل والمعلومة، صارت أقوى من آلاف البائعين الموجودين عليها. ولذلك يجب مراقبة الممارسات التي تمنع المنافسة أو تفرض شروطا غير عادلة، وتمكين البائع من نقل بياناته وتقييماته إلى خدمة أخرى عند الإمكان.

الإعلام والثقة في زمن المحتوى المصطنع

تستطيع أدوات الذكاء الاصطناعي إنتاج صور وأصوات وأخبار تبدو حقيقية، وهذا يهدد ثقة الناس في الإعلام والمؤسسات والمعاملات. لذلك يحتاج المجتمع إلى التربية الإعلامية، وأدوات للتحقق، ومسؤولية واضحة لمن ينشر التضليل أو ينتحل صوتا وهوية. كما تحتاج الصحافة المهنية إلى استعمال التكنولوجيا دون التخلي عن التحقق والضمير.

الإدارة الرقمية يجب أن تبقى قريبة

قد تغلق نافذة الاستقبال بعد رقمنة الخدمة، لكن المواطن المسن أو الأمي أو من لا يملك اتصالا قد يجد نفسه خارج النظام. ولذلك ينبغي الحفاظ على مراكز مساعدة وخدمة هاتفية وموظف يستطيع التدخل. فنجاح الرقمنة لا يقاس بعدد الشباب الذين استعملوا التطبيق بسهولة فقط، بل أيضا بعدد من لم تتركهم خلفها.

استراتيجية رقمية بمسؤول واحد ونتائج واضحة

تعبر الرقمنة جميع الوزارات والجهات، وقد يؤدي ذلك إلى مشاريع متفرقة ومنصات لا تتواصل. فالبلاد تحتاج إلى معايير مشتركة وقيادة واضحة تتابع التنفيذ، دون أن تحتكر كل المبادرات. ويجب قياس الوقت والتكلفة اللذين وفرتهما الخدمة، ونسبة استعمالها، ورضا المواطنين، وعدد الأعطال، لا عدد المنصات التي أطلقت.

أهداف المغرب الرقمي إلى سنة 2040

يمكن أن نقيس التحول بوصول الإنترنت الجيد إلى جميع المناطق، ونسبة الخدمات التي تنجز كاملة دون ورق، وانخفاض مدة الإجراءات، وانتشار الدفع والفاتورة الإلكترونية، وعدد المقاولات التي تستعمل الأدوات الرقمية، وحجم صادرات الخدمات والتكنولوجيا، وعدد الحلول المغربية المستعملة داخل القطاعات المنتجة.

التكنولوجيا وسيلة لبناء القدرة

لا يصير المغرب قوة رقمية لأنه يستهلك أحدث التطبيقات، بل حين يفهمها أبناؤه ويطورونها ويكيفونها ويحمونها ويبيعونها. والهدف ليس أن تحل الآلة محل الإنسان، بل أن تمنحه قدرة أكبر على التعلم والإنتاج واتخاذ القرار. فإذا ربطنا التكنولوجيا بالتعليم والمقاولة والصناعة والماء والصحة، صارت أداة لتحويل الاقتصاد كله، لا واجهة حديثة فوق مشكلات قديمة.

فإذا ربطنا التكنولوجيا بالتعليم والمقاولة والصناعة والماء والصحة، صارت أداة لتحويل الاقتصاد كله، لا واجهة حديثة فوق مشكلات قديمة.

المحور الثامن

جهات قوية وخريطة تنفيذ إلى سنة 2040

الاقتصاد الوطني لا يبنى في مدينتين أو ثلاث

قد تحقق مدينة أو جهة نموا سريعا، وتجذب المصانع والموانئ والاستثمارات، بينما تبقى مناطق أخرى معتمدة على الإدارة أو الفلاحة الهشة أو تحويلات أبنائها؛ فيرتفع الناتج الوطني، لكن الشعور بالتقدم لا يصل إلى الجميع. فالاقتصاد القوي هو الذي يخلق مراكز متعددة للإنتاج، حتى لا يصير الانتقال إلى عدد محدود من المدن الطريق الوحيد أمام الباحث عن العمل.

تفاوت الجهات ليس جغرافيا فقط

تختلف الجهات في الموقع والماء والبنية والسكان والقرب من الأسواق، لكن هذه الاختلافات لا تفسر كل الفوارق. فقد تملك منطقة موارد مهمة، ثم لا تستفيد منها لأن المواد تغادر دون تحويل، أو لأن القرار والتمويل والخبرة في مكان آخر. لذلك لا يكفي أن نحصي ما تملكه الجهة، بل أن نسأل: كم من القيمة يبقى فيها؟ وكم مؤسسة محلية تنمو حول مواردها؟

لكل جهة هوية اقتصادية

لا ينبغي أن تتنافس جميع الجهات على جذب مصنع السيارات نفسه أو النشاط السياحي نفسه. فكل جهة تحتاج إلى تحديد المجالات التي تملك فيها فرصة حقيقية: صناعة أو فلاحة أو صيد أو سياحة أو طاقة أو لوجستيك أو خدمات رقمية أو حرف، ثم تبني حولها التكوين والتمويل والبنية وسلسلة الموردين، بدل توزيع المشاريع الصغيرة بلا اتجاه.

الهوية الاقتصادية ليست سجنا

اختيار تخصص للجهة لا يعني حصرها فيه إلى الأبد. فالمنطقة الفلاحية تستطيع تطوير الصناعات الغذائية واللوجستيك والبحث الزراعي والسياحة القروية والطاقة، والميناء يستطيع أن يصير قاعدة للصناعة والخدمات لا مكانا لعبور السلع فقط. فالتخصص نقطة انطلاق لبناء منظومة، لا حكم يمنع التنوع.

طنجة تقدم درسا لا نسخة جاهزة

أظهرت تجربة طنجة كيف يمكن للميناء والطرق والمناطق الصناعية والاستثمار والتكوين أن تغير موقع مدينة داخل الاقتصاد. لكن نقل التجربة لا يعني بناء ميناء ضخم في كل جهة؛ فالدرس الأهم اجتماع المشاريع داخل اتجاه واحد واستمرار الاختيار سنوات طويلة. فكل منطقة تحتاج إلى محرك يناسب موقعها ومواردها، لا إلى تقليد شكل الإنجاز دون شروطه.

المشروع الكبير يجب أن يزرع جذورا محلية

قد يقام مصنع أو منجم أو محطة طاقة داخل جهة، لكنه يعتمد على موردين وعمال وخدمات من خارجها، فتستفيد المنطقة من وظائف محدودة فقط. لذلك يجب أن تتضمن المشاريع الكبرى برنامجا لتكوين أبناء المنطقة، وربط المقاولات المحلية بسلسلة التوريد، وتشجيع الخدمات والصيانة والتحويل. فوجود المشروع فوق أرض الجهة لا يعني أنه صار جزءا من اقتصادها.

المدن المتوسطة جسور للتوازن

لا يستطيع المغرب أن يوقف الضغط على المدن الكبرى إذا بقيت الوظائف والخدمات العليا مركزة فيها. وتستطيع المدن المتوسطة أن تستقبل الصناعة والخدمات والتعليم والصحة والإدارة، وأن تخدم المناطق القروية المحيطة بها، لكنها تحتاج إلى نقل جيد وعقار منظم ومعاهد ومستشفيات واتصال رقمي، حتى تصير مكانا صالحا للعمل والحياة لا محطة انتظار للهجرة.

المدينة الصغيرة ليست إدارة كبيرة

قد تتحول بعض المدن إلى تجمعات سكنية يعتمد اقتصادها على الأجور العمومية والتجارة والاستهلاك. ولتغيير ذلك، تحتاج إلى نشاط ينتج دخلا من خارجها: مصنع، أو خدمة رقمية، أو تحويل فلاحي، أو سياحة، أو حرف متطورة. فالإدارة ضرورية، لكنها لا تخلق وحدها اقتصادا محليا يدوم.

القرية تحتاج إلى مركز اقتصادي قريب

لا يمكن توفير كل خدمة ومصنع ومعهد في كل قرية، لكن يمكن بناء مراكز قروية أو مدن صغيرة مجهزة تخدم القرى المحيطة: سوق منظم، وتخزين وتبريد، وتكوين، وصحة، ونقل، وخدمات إدارية ومالية. وحين تكون هذه المراكز قريبة ومرتبطة بالطرق والإنترنت، تقل كلفة العيش والإنتاج ويصير البقاء في المنطقة خيارا ممكنا.

الطريق الذي لا يقود إلى سوق لا يكفي

بناء الطريق خطوة مهمة، لكنه لا يضمن التنمية وحده؛ فيجب أن يرتبط بمنطقة إنتاج أو سوق أو مدرسة أو مستشفى، وأن تتوفر وسائل النقل التي تستعمله. وقد تمر بنية ممتازة قرب قرية دون أن تغير حياتها إذا لم يستطع المنتج الوصول إلى الزبون أو العامل إلى مكان العمل.

النقل اليومي جزء من سياسة التشغيل

قد تكون الوظيفة موجودة على بعد عشرين كيلومترا، لكنها تصير بعيدة إذا لم توجد حافلة منتظمة آمنة بسعر مناسب. ولذلك يجب أن يدخل النقل العمومي بين المدن والضواحي والمناطق الصناعية في التخطيط الاقتصادي. فإنشاء مصنع دون نقل العمال إليه يعني تحميلهم تكلفة قد تجعل الأجر غير كاف أو تدفعهم إلى السكن العشوائي قربه.

السكن يجب أن يسبق ضغط الاستثمار

حين تستقبل مدينة مصانع وجامعات ومشاريع كبرى دون توفير السكن والنقل، ترتفع الأسعار ويزداد الاكتظاظ، وقد يستفيد مالك العقار أكثر من العامل والمنتج. لذلك يجب أن تسير خطط السكن والمدينة بالتوازي مع الاستثمار، مع توفير أحياء مرتبطة بالنقل والخدمات، لا تجمعات بعيدة تزيد العزلة.

التجهيز قبل الإعلان عن المنطقة الصناعية

قد تعلن منطقة صناعية وتقسم الأراضي، ثم يكتشف المستثمر ضعف الماء أو الكهرباء أو الطريق أو الاتصال أو معالجة النفايات. فالمنطقة الصناعية ليست أرضا فقط، بل خدمة متكاملة؛ ولا ينبغي أن تعرض للاستثمار قبل جاهزية عناصرها، وأن توجد إدارة واحدة مسؤولة عن تشغيلها وصيانتها وحل مشكلات المستثمرين.

العقار العمومي لخدمة الإنتاج

تملك الدولة والجماعات أراضي يمكن أن تساعد على جذب الاستثمار، لكن العقار قد يتحول إلى امتياز أو مضاربة. فيجب أن تمنح الأرض وفق مشروع وأجل واضحين، وأن تسترجع إذا لم ينجز الاستثمار دون سبب مقبول. كما ينبغي نشر المستفيدين والشروط، لأن شفافية العقار تحمي المال العام والمستثمر الجاد معا.

الجهة تحتاج إلى خريطة للموارد والفرص

يجب أن تعرف كل جهة أراضيها ومياهها ومهارات سكانها ومقاولاتها وطرقها وأسواقها، ومن هذه البيانات تبنى خريطة تعرض فرصا حقيقية، لا عناوين عامة كالسياحة أو الفلاحة. فحين يعرف المستثمر حجم المادة الأولية وتكلفة النقل واليد العاملة والسوق، يصير القرار أسرع وأقرب إلى الواقع.

بنك المشاريع يبدأ من الطلب

قد تعرض على الشباب أفكار متشابهة لا نعرف هل تحتاج إليها السوق. والأفضل أن تبدأ المشاريع من حاجة معلومة: واردات يمكن تصنيع جزء منها، أو منتج فلاحي يحتاج إلى تحويل، أو خدمة تحتاج إليها المصانع أو الفنادق أو السكان. فالفكرة الجيدة ليست ما يبدو جميلا في العرض، بل ما يوجد زبون مستعد لأداء ثمنه.

المراكز الجهوية للاستثمار تقود الملف

يجب أن يكون المركز الجهوي للاستثمار قائدا فعليا لمسار المشروع، لا مجرد مكان لتسليم الوثائق؛ يتواصل داخليا مع الإدارات والجماعات، ويبلغ المستثمر بجواب واحد، ويتابع المشروع بعد الترخيص حتى يبدأ العمل. كما ينبغي تقييمه بعدد المشاريع التي دخلت الإنتاج وحجم المشكلات التي حلها، لا بعدد الملفات التي استقبلها.

القرار الجهوي يحتاج إلى موارد

لا تستطيع الجهة تنفيذ استراتيجية اقتصادية إذا بقيت كل ميزانيتها مخصصة للنفقات الثابتة أو انتظرت موافقة المركز في كل تفصيل. فيجب أن تملك موارد وكفاءات وصلاحيات تتناسب مع مسؤوليتها؛ لكن نقل المال وحده لا يكفي، فالصلاحية تحتاج إلى إدارة قادرة على التخطيط والتعاقد والشراء والتتبع.

الجهوية ليست نقل البيروقراطية

قد تنتقل الإجراءات من الوزارة إلى الجهة، لكنها تبقى بالبطء والغموض نفسيهما. فالنجاح لا يكون بتغيير عنوان المكتب، بل بتقريب القرار وتقليص المراحل وتحميل المسؤولية لجهة معروفة. وإذا صار للمقاول طابور جهوي بدل الطابور المركزي، لم يشعر بأن شيئا أساسيا تغير.

المركز يحمي الوحدة والتضامن

لا تعني الجهوية أن تعمل كل منطقة كأنها دولة منفصلة؛ فتبقى للدولة مسؤولية وضع المعايير الوطنية وحماية الحقوق وبناء المشاريع التي تتجاوز جهة واحدة، كالسكك والطاقة والماء والطرق الكبرى. كما تتحمل مسؤولية التضامن، لأن الجهة الفقيرة لا تستطيع تمويل انطلاقتها من مواردها الضعيفة وحدها.

التمويل التضامني يرتبط بالنتيجة

يجب دعم الجهات الأقل قدرة حتى توفر الخدمات والبنية التي تحتاج إليها، لكن التحويلات لا ينبغي أن تصير دخلا دائما لا يقاس أثره. ويمكن ربط جزء من التمويل بتحسين الإدارة، وإنجاز المشاريع، وجذب الاستثمار، ورفع الموارد المحلية دون إثقال المواطن. فالهدف مساعدة الجهة على بناء قدرتها، لا إبقاؤها معتمدة إلى الأبد.

الموارد الطبيعية لا تغادر من دون أثر

حين تستخرج مادة من منطقة أو تنتج فيها طاقة، يجب أن تحصل الجهة على نصيب عادل من المنافع، عبر العمل والبنية والتكوين والموارد المالية وحماية البيئة. ولا يعني ذلك أن تصير الثروة ملكا محليا حصريا، فهي جزء من الوطن، بل أن يرى السكان الذين يتحملون أثر النشاط نتيجة واضحة في حياتهم.

الصحراء بوابة اقتصادية نحو إفريقيا

لا ينبغي النظر إلى الأقاليم الجنوبية من زاوية الدعم والبنية فقط، بل باعتبارها قاعدة للربط مع إفريقيا ومجالا للطاقة والصيد والخدمات واللوجستيك والسياحة والصناعة. ويمكن للموانئ والطرق والمشاريع الطاقية أن تخلق منظومة حقيقية إذا ارتبطت بمقاولات محلية وتكوين وأسواق، لا إذا بقيت منشآت تعمل منفصلة عن محيطها.

المناطق الحدودية تحتاج إلى اقتصاد قانوني

حين تكون فرص العمل ضعيفة في المنطقة الحدودية، تنمو أنشطة التهريب والوساطة غير المنظمة لأنها توفر دخلا سريعا. ولا يكفي إغلاق المسالك أو تشديد المراقبة؛ بل يجب بناء بديل في التجارة المنظمة والصناعة والخدمات والنقل والسياحة. فالأمن الاقتصادي للسكان جزء من أمن الحدود.

الساحل والداخل داخل اقتصاد واحد

استفادت المناطق الساحلية من الموانئ والسياحة والصناعة والقرب من التجارة الدولية، بينما تواجه مناطق داخلية تكلفة نقل أعلى وسوقا أصغر. ويمكن تقليص الفرق بربط الداخل بالسكك والطرق والأسواق الرقمية، وتطوير منتجات وخدمات لا تحتاج دائما إلى القرب من البحر. لكن بعض الفوارق ستبقى، ولذلك يحتاج التوازن إلى سياسة واعية لا إلى انتظار السوق وحده.

الجامعة الجهوية محرك اقتصادي

لا ينبغي أن تكون الجامعة مكانا يمنح الشهادات ثم يرسل خريجيه إلى مدينة أخرى. فيمكنها أن تدرس موارد الجهة، وتساعد مقاولاتها، وتطور حلولا لمائها وفلاحتها وصناعتها، وتحتضن مشاريع جديدة. وحين يرتبط البحث بمشكلة محلية حقيقية، تصير الجامعة جزءا من اقتصاد المنطقة لا جزيرة منفصلة عنها.

التكوين حسب اقتصاد الجهة

يجب ألا تفتح المعاهد التخصصات نفسها في جميع المدن؛ فالجهة الصناعية تحتاج إلى الصيانة والإلكترونيات واللوجستيك، والمنطقة السياحية إلى اللغات والتدبير والخدمات، والجهة الفلاحية إلى الماء والتحويل والتبريد. ويجب مراجعة هذه الخريطة باستمرار، لأن الحاجة تتغير مع الاستثمارات والتكنولوجيا.

المشتريات المحلية تحرك الدورة الاقتصادية

تنفق الجماعات والجهات والمؤسسات أموالا على الصيانة والنظافة والتجهيز والطعام والخدمات. ويمكن أن يصل جزء مناسب من هذه الطلبات إلى المقاولات المحلية القادرة، عبر تقسيم الصفقات والتكوين ونشر المعلومات. لكن الأفضلية المحلية يجب ألا تبرر ضعف الجودة أو إقصاء المنافسة، بل أن تساعد المؤسسة على دخول السوق وفق شروط واضحة.

العلامة الجهوية ترفع قيمة المنتج

تملك مناطق المغرب منتجات غذائية وحرفية وثقافية معروفة، لكنها تباع أحيانا دون علامة أو جودة موحدة، فيحصل الوسيط على القيمة الأكبر. ويمكن للمنتجين بناء علامات جهوية ومعايير مشتركة وتغليف وتسويق، مع حماية الاسم من الاستعمال غير المشروع. فالهوية المحلية تصير موردا اقتصاديا حين تتحول إلى ثقة لدى المستهلك.

السياحة لا تبنى بالفندق وحده

تحتاج الوجهة إلى طريق ونظافة وأمن ودليل ومطعم وحرف وتجربة ثقافية وطبيعة محمية. وقد يبنى فندق جيد في منطقة لا تملك هذه المنظومة، فيبقى أثره محدودا. لذلك ينبغي أن يشارك السكان والمقاولات الصغيرة في السلسلة، حتى يبقى جزء أكبر من إنفاق الزائر داخل المنطقة.

البيئة أصل اقتصادي للجهة

قد تحقق المقالع أو البناء أو السياحة أو الصناعة دخلا سريعا، لكنها تترك تلوثا أو تدمر شاطئا أو غابة أو أرضا زراعية، فتكون الجهة قد باعت أصلها من أجل ربح مؤقت. لذلك يجب أن تدخل تكلفة الضرر وإصلاحه في قرار الاستثمار، وأن تراقب الالتزامات بعد افتتاح المشروع لا أثناء طلب الترخيص فقط.

الماء يحدد مستقبل الجهات

لا يجوز أن تختار الجهة استراتيجية زراعية أو صناعية أو سياحية دون حساب الماء. فقد تحتاج بعض المناطق إلى وقف أنشطة معينة، بينما تستطيع مناطق أخرى استقبالها بعد توفير التحلية أو إعادة الاستعمال. فالخريطة الاقتصادية للمغرب في المستقبل ستتأثر بخريطة الماء أكثر من أي وقت مضى.

مغاربة العالم شركاء جهويون

يرتبط كثير من مغاربة الخارج بمدنهم وقراهم الأصلية، ويملكون رأس المال والخبرة والعلاقات. ويمكن لكل جهة أن تنشئ مسارا واضحا لمشاريعهم، يعرض الفرص الحقيقية ويوفر المتابعة ويمنع الوسطاء غير الموثوقين. كما يمكن الاستفادة منهم في التكوين وفتح الأسواق، لا في الاستثمار العقاري والتحويلات فقط.

المواطن شريك في اختيار الأولويات

لا يمكن بناء خطة جهوية من المكاتب وحدها؛ فالمسؤول يحتاج إلى الاستماع للفلاح والمقاول والعامل والجامعة والجمعيات والسكان. لكن المشاركة لا تعني عقد لقاءات تنتهي بتقرير، بل عرض الخيارات والتكلفة والمدة، ثم نشر ما تقرر ولماذا. فحين يعرف المواطن حدود الميزانية، يصير النقاش أكثر واقعية.

لا خطة بلا جهة مسؤولة

تفشل بعض البرامج لأن المسؤولية موزعة بين عدد كبير من المؤسسات؛ يشارك الجميع في الاجتماعات، لكن لا أحد يتحمل النتيجة. لذلك يجب أن يكون لكل مشروع قائد معروف، وميزانية، وأجل، ومؤشرات، وصلاحية لحل التعارضات. وحين يتأخر التنفيذ، يجب أن نعرف أين وقع الخلل ومن يملك قرار إصلاحه.

الأولويات القليلة أفضل من لائحة طويلة

قد تتضمن الخطة عشرات الأهداف إرضاء لجميع الأطراف، فتضيع الموارد ولا يكتمل شيء. والأفضل أن تختار الدولة والجهة عددا محدودا من الأولويات القادرة على تغيير الاقتصاد، ثم تركز عليها حتى تظهر النتيجة. فلا يمكن أن يكون كل قطاع أولوية أولى في الوقت نفسه.

منطق المقاولة في التنفيذ

والمشروع لا يتقدم لأنه مهم فقط، بل لأنه قسم إلى خطوات وعين له مسؤول وتوفرت ميزانيته وتوبع كل أسبوع أو شهر. ويمكن للدولة استعمال المنطق نفسه: هدف نهائي، ومراحل، ومسؤولون، ومخاطر، ومؤشرات، وتصحيح عند التأخر. فالرؤية دون إدارة يومية تبقى خطابا.

ميزانية البرنامج لا ميزانية المؤسسة فقط

قد تنفق كل وزارة ميزانيتها وفق اختصاصها، لكن المشكلة الاقتصادية تعبر وزارات متعددة؛ فتنمية جهة قد تحتاج إلى طريق ومعهد وماء ومنطقة صناعية في الوقت نفسه. ولذلك يجب تخصيص ميزانية للبرنامج المتكامل وتحديد مساهمة كل مؤسسة، حتى لا ينجز الطريق ويتأخر الماء أو يفتح المعهد قبل وصول المصنع.

لا برنامج جديدا قبل تقييم القديم

تتراكم المبادرات لأن كل مسؤول يريد تقديم مشروع جديد، بينما تظل نتائج البرامج السابقة غير واضحة. لذلك يجب وضع قاعدة: قبل إطلاق برنامج مشابه، تنشر حصيلة ما سبقه، وما نجح وما فشل وما سيغير. فالاعتراف بأن سياسة لم تحقق هدفها ليس ضعفا، بل حماية للمال والوقت من تكرار الخطأ.

لوحة قيادة يفهمها المواطن

تحتاج رؤية 2040 إلى عدد محدود من المؤشرات المنشورة: التعلمات، والعمل، وقيمة الصناعة المحلية، والمقاولات التي تكبر، والماء، والطاقة، والتفاوت بين الجهات، ومدة الإجراءات. ويجب أن تظهر البيانات سنويا بطريقة بسيطة، مع تفسير أسباب التقدم أو التأخر. فالأرقام المعقدة التي لا يفهمها إلا المختص لا تصنع محاسبة عامة.

القياس يبدأ من النتيجة

لا نقيس نجاح برنامج التشغيل بعدد المسجلين، بل بعدد من وجدوا عملا واستمروا فيه؛ ولا ندعم المقاولة بقيمة القروض فقط، بل بعدد المؤسسات التي بقيت وكبرت؛ ولا نقيس المنطقة الصناعية بمساحتها، بل بحجم الإنتاج والعمل والقيمة المحلية. فالمؤشر الخاطئ قد يجعل البرنامج يبدو ناجحا وهو لم يغير الواقع.

تقييم مستقل للبرامج الكبرى

تحتاج المشاريع والاستراتيجيات الكبرى إلى تقييم تقوم به جهة تملك الكفاءة والاستقلال، وتستمع إلى المستفيدين وتفحص البيانات. ويجب نشر النتائج وإن كانت غير مريحة؛ فالمراجعة لا تهدف إلى مهاجمة المؤسسة، بل إلى معرفة ما إذا كانت الأموال حققت الأثر، وما الذي ينبغي تعديله.

التجربة المحدودة قبل التعميم

قد يكون الحل جيدا على الورق، لكنه يواجه مشكلات لم يتوقعها المصممون. ولذلك يمكن اختباره في مدينة أو جهة أو قطاع، ثم قياس نتيجته وتصحيحه قبل توسيعه، وهذا يقلل التكلفة ويسمح بالتعلم. ولا ينبغي أن ينظر إلى التعديل بعد التجربة كأنه فشل، بل جزء طبيعي من العمل الجاد.

المرحلة الأولى: من الآن إلى سنة 2030

يجب أن تركز السنوات الأولى على بناء الأساس: إصلاح التعلمات، وتسريع الماء، وربط الإدارة رقميا، وتحسين آجال الأداء، وتجهيز المناطق الاقتصادية، وتحديد فرص كل جهة، وإعداد النقل والبنية المرتبطة بمشاريع كأس العالم. فسنة 2030 محطة لرفع السرعة واختبار القدرة على التنفيذ، لا نهاية المشروع.

كأس العالم فرصة لا هدفا اقتصاديا نهائيا

ستدفع الاستعدادات إلى بناء طرق ونقل ومطارات ومرافق ورفع جودة الخدمات، لكن قيمة هذه الاستثمارات تظهر بعد انتهاء البطولة: هل ستخدم المواطن والمقاولة؟ وهل ستربط مناطق جديدة؟ وهل تستطيع المنشآت تغطية تكاليف تشغيلها؟ فيجب أن نصمم إرث سنة 2030 قبل الحدث، لا أن نبحث عن استعماله بعد البناء.

المرحلة الثانية: من 2031 إلى 2035

بعد بناء الأساس، يجب توسيع الصناعة المحلية والموردين والبحث والتصدير الرقمي، ورفع عدد المقاولات المتوسطة، وتعميق الانتقال الطاقي، وتنمية المدن المتوسطة. وفي هذه المرحلة يفترض أن تنتقل السياسة من إطلاق الأدوات إلى تحقيق نتائج واسعة تظهر في العمل والإنتاجية ودخل الأسر.

المرحلة الثالثة: من 2036 إلى 2040

تكون السنوات الأخيرة مرحلة ترسيخ ما نجح وتصحيح ما تأخر، ويجب أن يصل المغرب خلالها إلى اقتصاد أقدر على إنتاج المعرفة والتكنولوجيا، وأقل تبعية في الماء والطاقة والغذاء، وأكثر توازنا بين جهاته. كما ينبغي إعداد رؤية جديدة لما بعد 2040 بناء على النتائج، لا على تكرار الوعود نفسها.

الرؤية تتجاوز مدة الحكومة

تتغير الحكومات والوزراء، وهذا جزء طبيعي من النظام السياسي، لكن الاقتصاد يحتاج إلى استقرار في الاتجاه. فلكل حكومة أن تغير الأدوات والسرعة بحسب برنامجها، لكنها يجب أن تبرر أي تغيير في الأهداف الكبرى. فلا يستطيع المستثمر أو المعلم أو الفلاح بناء قراره إذا تغير المسار كله كل بضع سنوات.

البرلمان شريك في المتابعة

لا ينبغي أن يقتصر دور البرلمان على التصويت على الميزانية والقوانين، بل يمكنه تخصيص جلسات سنوية لتقدم رؤية 2040، ومساءلة المسؤولين عن المؤشرات والنتائج، والاستعانة بالخبراء والمؤسسات. فالمتابعة المنتظمة تجعل المشروع وطنيا مستمرا، لا خطة مرتبطة بوزارة أو حكومة واحدة.

محاربة الفساد حماية للاستثمار

لا تنجح أفضل خطة إذا كان الترخيص أو العقار أو الصفقة أو التمويل يتأثر بالعلاقة والرشوة. فالفساد لا يسرق المال العام فقط، بل يختار المشروع الخطأ ويبعد المستثمر الجاد ويقتل ثقة المواطن. لذلك يجب تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات ورقمنة المسارات وتفعيل المراقبة والقضاء، مع حماية من يكشف المخالفات.

اقتصاد الامتياز يمنع ظهور الأفضل

حين يحصل مشروع على فرصة لأنه قريب من القرار، لا لأنه أكفأ، يغلق الباب أمام مقاول آخر ربما كان أقدر على الإنتاج والتشغيل. وقد تستمر المؤسسة الضعيفة بفضل الحماية، بينما ينسحب المشروع الجيد. فمحاربة الامتياز ليست صراعا مع النجاح أو الثروة، بل حماية للنجاح الذي تحقق بالعمل والمنافسة.

الشفافية لا تعني نشر كل شيء

توجد معلومات تمس الأمن أو أسرار المقاولات لا يمكن نشرها، لكن العقود العمومية الكبرى، ومعايير الاستفادة، وتقدم المشاريع، وأسماء المؤسسات المسؤولة، والنتائج العامة يجب أن تكون واضحة. فالسرية ينبغي أن تكون استثناء مبررا، لا ستارا يغطي القرار الاقتصادي.

المرونة أمام الأزمات

لا يمكن لأي رؤية تمتد إلى سنة 2040 أن تتوقع جميع الحروب والأوبئة والجفاف والتحولات التكنولوجية. ولذلك يجب أن تكون الأهداف ثابتة نسبيا، بينما تبقى الوسائل قابلة للتعديل. فالدولة القوية لا تتمسك بالخطة حين يتغير الواقع، ولا تتخلى عن الاتجاه كله عند أول أزمة.

احتياط مالي للمستقبل

تميل الدولة في السنوات الجيدة إلى توسيع الإنفاق، ثم تضطر في الأزمة إلى الاقتراض أو خفض الاستثمار. ويمكن بناء احتياط تدريجي يساعد على مواجهة الصدمات، مع الحفاظ على قدرة الدولة على تمويل المشاريع الأساسية. كما ينبغي تقييم الالتزامات الطويلة التي تتحملها الميزانية قبل توقيعها، حتى لا ندفع مستقبلا ثمن قرارات بدت سهلة في الحاضر.

الدين يمول القدرة لا المصروف العابر

قد يكون الاقتراض مفيدا إذا مول طريقا أو ماء أو تعليما أو صناعة ترفع إنتاج المستقبل، لكنه يصير عبئا إذا استعمل باستمرار لتغطية نفقات لا تخلق دخلا أو قدرة. لذلك يجب أن تسأل كل عملية اقتراض: ما الأصل أو الإصلاح الذي سيبقى؟ وكيف سيساعد الاقتصاد على تحمل الدين لاحقا؟

الثقة رأس مال التنفيذ

قد يطلب الإصلاح من المواطن أو المقاولة تحمل تكلفة في الحاضر مقابل فائدة مستقبلية، ولن يقبل الناس ذلك إذا شعروا أن العبء غير عادل أو أن القواعد لا تطبق على الجميع. لذلك تحتاج الدولة إلى شرح القرار ونشر المعلومات والاعتراف بالأخطاء، لأن الثقة تقلل مقاومة الإصلاح وتسمح بالاستمرار.

المسؤولية موزعة لكن القيادة واضحة

تشارك الدولة والمقاولة والعامل والجامعة والأسرة والمجتمع في التحول، لكن توزيع المسؤولية لا يعني غياب القيادة. فيجب أن تحدد الدولة الاتجاه وتحمي القواعد، وتستثمر المقاولة وتنتج، ويرفع العامل مهارته، وتقدم الجامعة المعرفة، ويراقب المواطن والمؤسسات النتائج. وحين يعرف كل طرف دوره، يقل تبادل الاتهامات.

أهداف وطنية بسيطة لسنة 2040

يمكن تلخيص الوجهة في أهداف يفهمها المواطن: طفل يتعلم فعلا، وشاب يجد طريقا إلى العمل، ومقاولة تستطيع أن تبدأ وتكبر، وصناعة تحتفظ بقيمة أكبر، وماء وطاقة أكثر أمنا، وإدارة أسرع، وجهات متعددة تنتج، وطبقة وسطى تتوسع بالعمل والإنتاج. ثم تتحول هذه الأهداف إلى مؤشرات دقيقة لدى المؤسسات المسؤولة.

النجاح لا يعني اختفاء المشكلات

حتى إذا تقدم المغرب بقوة، ستبقى البطالة والتفاوت والأزمات والتنافس الدولي. فالاقتصاد الناجح ليس اقتصادا بلا مشكلات، بل اقتصاد يملك مؤسسات وموارد ومهارات تسمح له بمعالجتها قبل أن تتحول إلى تهديد. فالهدف من رؤية 2040 ليس الوصول إلى الكمال، بل بناء قدرة مستمرة على التحسن.

من مغرب بسرعتين إلى مغرب متعدد المحركات

لا نريد أن تتوقف الجهات المتقدمة حتى تنتظر الأخرى، بل أن تتحول قوتها إلى فرص وروابط تمتد إلى بقية البلاد. وفي الوقت نفسه، يجب أن تظهر محركات جديدة في الشرق والجنوب والداخل والمدن المتوسطة. فحين تنتج كل جهة بحسب إمكاناتها وتتصل بالسوق الوطنية، يصير المغرب متعدد المحركات، يسير في اتجاه واحد دون أن تكون جميع أجزائه متطابقة.

> **فحين تنتج كل جهة بحسب إمكاناتها وتتصل بالسوق الوطنية، يصير المغرب متعدد المحركات، يسير في اتجاه واحد دون أن تكون جميع أجزائه متطابقة.**

خلاصة الفصل العاشر

الطريق الذي نصنعه

بدأ هذا الفصل بسؤال بسيط في ظاهره: كيف يتحول المغرب إلى اقتصاد قوي؟ لكن الطريق كشف أن القوة الاقتصادية لا تأتي من قرار واحد، ولا من قطاع واحد، ولا من مشروع ضخم مهما كانت أهميته. إنها نتيجة اجتماع الدولة القادرة، والمؤسسة العادلة، والمقاولة المنتجة، والتعليم الجيد، والموارد الآمنة، والتكنولوجيا، والجهات المتوازنة داخل اتجاه يستمر سنوات طويلة.

حددنا أولا نوع الاقتصاد الذي نريده: اقتصادا ينتج أكثر مما يستهلك، ويحتفظ بجزء أكبر من القيمة التي يصنعها، ويوفر عملا يسمح للإنسان بالتعلم والتقدم، ويحمي موارده، ويملك قدرا من القرار عند الأزمات. وهذه الوجهة أهم من نسبة نمو مرتفعة في سنة واحدة، لأن الاقتصاد القوي يقاس بقدرته على الاستمرار والصمود وتحسين حياة الناس.

ثم بينا أن الدولة لا ينبغي أن تعوض المقاولة، كما لا يجوز أن تترك السوق دون قواعد. فدورها أن تحدد الاتجاه وتحمي المنافسة وتوفر التعليم والبنية والمعلومة، وتدعم القطاعات الجديدة بشروط، ثم تحاسب على النتيجة. أما المقاولة فتستثمر وتنتج وتبتكر وتتحمل المخاطرة. وحين تختلط الأدوار، تتحول الدولة إلى مدير ضعيف للمشاريع أو يتحول السوق إلى مجال يسيطر عليه الأقوى.

ولن تكفي المصانع الموجودة داخل المغرب إذا بقيت التكنولوجيا والمكونات والهندسة والعلامة والقرار كلها في الخارج. لذلك اقترحنا الانتقال من جذب المصنع إلى بناء المنظومة، ومن حساب قيمة الصادرات إلى قياس القيمة المحلية، ومن توفير اليد العاملة إلى تطوير الموردين والمهندسين والعلامات المغربية. ولا يعني ذلك الانغلاق عن الاستثمار الأجنبي، بل استعمال الشراكة معه لبناء القدرة الوطنية.

وفي قلب هذه القدرة يوجد الإنسان؛ فالمدرسة هي أول مصنع في الاقتصاد، والتلميذ الذي لا يتقن القراءة والحساب لن تنقذه الشهادة وحدها. نحتاج إلى تعليم يقاس بما يستطيع المتعلم فعله، وتكوين مهني يفتح طريقا محترما، وجامعة ترتبط بمشكلات البلاد، وبحث يتحول إلى حل أو منتج. كما يحتاج العامل إلى التعلم طوال حياته، لأن التكنولوجيا لن تنتظر من توقف عن تطوير مهارته.

ووضعنا المقاولة المغربية في قلب التحول، لأنها المكان الذي تتحول فيه الفكرة إلى عمل ودخل وضريبة وخبرة. لا تطلب المقاولة أن تضمن الدولة ربحها، بل أن توفر لها قاعدة واضحة وإدارة تجيب وتمويلا يناسب مرحلتها وزبونا يحترم الأجل وقضاء يحمي العقد. وحين تستطيع آلاف المؤسسات الانتقال من الصغيرة إلى المتوسطة، يصير الاقتصاد قويا من جذوره.

لكن الإنتاج لا يستطيع تجاهل حدود الموارد؛ فقد صار الماء محددا للاختيار الفلاحي والصناعي والعمراني، وصار الأمن الغذائي يحتاج إلى إنتاج ومخزون وتنويع للاستيراد، وصارت الطاقة عنصرا في استقلال القرار وتنافسية المصنع. ولهذا جمعنا الماء والغذاء والطاقة في منظومة واحدة، تقوم على الكفاءة وتقليل الهدر وحماية الموارد وبناء قدرة وطنية تدريجية.

كما أن المغرب لا يستطيع دخول المستقبل مستهلكا للتكنولوجيا فقط. يجب أن تتحول الرقمنة من منصات متفرقة إلى طريقة جديدة في العمل، وأن تصير البيانات موردا محميا متاحا للمصلحة العامة، وأن يستعمل الذكاء الاصطناعي لحل مشكلات الماء والفلاحة والصحة والتعليم والإدارة والمقاولة. والهدف ليس أن تحل الآلة محل الإنسان، بل أن تضاعف قدرته مع إبقاء المسؤولية والقرار العادل بيد البشر.

ولن يكون التحول وطنيا إذا بقيت ثماره محصورة في محور جغرافي محدود. فكل جهة تحتاج إلى هوية اقتصادية وفرص وتكوين وبنية، وتحتاج المدن المتوسطة إلى أن تصير مراكز للعمل والخدمات. ولا تعني العدالة أن تحصل جميع المناطق على المشاريع نفسها، بل أن تحصل كل منطقة على فرصة حقيقية لبناء اقتصاد يناسب مواردها ويرتبط بالسوق الوطنية.

لا يقدم هذا الفصل وصفة جاهزة أو وعدا بأن النتائج ستظهر بسرعة. فسنة 2040 أفق يساعدنا على ترتيب الطريق: نبني الأساس إلى سنة 2030، ونوسع التحول في السنوات التالية، ثم نرسخ النتائج ونصحح الاختلالات. وقد تتغير الأدوات والبرامج، لكن الاتجاه يجب أن يبقى واضحا مهما تغيرت الحكومات والمسؤولون.

ومن واقع تجربة تقارب عشرين سنة في العمل الاقتصادي، تعلمت أن الفكرة الجيدة لا تكفي، وأن الخطة المكتوبة لا تساوي شيئا إذا لم تجد من ينفذها ويتابعها ويصححها. فقد يفشل المشروع بسبب تأخر وثيقة، أو ضعف السيولة، أو غياب المسؤول، أو عدم الاستماع لمن يعمل في الميدان. وهذه التفاصيل الصغيرة التي لا تظهر في الخطب هي التي تحدد في النهاية إن كانت الرؤية ستصير واقعا.

لهذا كان التنفيذ محورا خفيا يمر في جميع اقتراحات الفصل. فنحن نحتاج إلى أولويات محدودة، ومسؤول معروف لكل مشروع، وميزانية واضحة، ومؤشرات تقيس الأثر، وتقييم ينشر النجاح والفشل معا. كما نحتاج إلى الشجاعة لإيقاف برنامج ضعيف وتوسيع تجربة ناجحة، بدل حماية القرار القديم لأن الاعتراف بالخطأ صعب.

ويملك المغرب عناصر مهمة للنجاح: استقرارا مؤسسيا، وموقعا استراتيجيا، وبنية تحتية متقدمة، وعلاقات إفريقية وأوروبية، وقطاعات صناعية صاعدة، وموارد متجددة، وجالية واسعة، وشبابا قادرا على التعلم. كما وفرت الرؤية الملكية خلال عهد الملك محمد السادس، حفظه الله، استمرارية في اختيارات كبرى تتعلق بالموانئ والصناعة والطاقة والتنمية البشرية والحماية الاجتماعية والانفتاح الإفريقي.

لكن القيادة والرؤية لا تعفيان الحكومة والإدارة والبرلمان والمقاولة والمواطن من مسؤولياتهم؛ فلا يستطيع الملك أن يتابع كل ملف محلي أو يصلح كل مدرسة أو يحل مكان كل مسؤول. فقوة الرؤية تظهر حين تتحول إلى مؤسسات تعمل وقواعد تحترم ومسؤولين يحاسبون، وحين يؤدي كل طرف واجبه دون انتظار تدخل من أعلى في كل مشكلة.

ولا ينبغي أن نقيس نجاح المغرب في سنة 2040 بعدد الطرق والموانئ والمصانع وحدها، بل بما أحدثته في حياة الإنسان: هل وجد الشاب عملا منتجا؟ هل تستطيع الأسرة تعليم أبنائها والعلاج والسكن بكرامة؟ هل كبرت المقاولة الجيدة؟ هل صار الفلاح أقل خوفا من الجفاف؟ هل وصل التقدم إلى المدينة الصغيرة والقرية والجهة البعيدة؟

الاقتصاد ليس أرقاما منفصلة عن المجتمع؛ إنه وقت ينتظره المواطن في الإدارة، وأجر يحصل عليه العامل، وفاتورة تنتظر المقاولة أداءها، وماء يبحث عنه الفلاح، وطريق يوصل المنتج إلى السوق، ومدرسة تمنح الطفل فرصة، وثقة تجعل المستثمر يضع ماله داخل بلده. وحين تتحسن هذه التفاصيل، تتحول المؤشرات الكبرى بدورها.

لا تبنى القوة الاقتصادية بالثروة الموجودة تحت الأرض، ولا بالموقع وحده، ولا بالاقتراض، ولا بالشعارات؛ بل تبنى حين يستطيع المجتمع تحويل موارده ومعرفته وعمله إلى قيمة، ثم استعمال جزء من هذه القيمة في بناء قدرة جديدة. إنها دائرة تبدأ بالإنسان والمؤسسة والإنتاج، ثم تعود لتقوي الإنسان والمؤسسة والإنتاج.

قد يبدو الطريق طويلا، وهو كذلك، لكن المغرب لا يبدأ من الصفر ولا يحتاج إلى انتظار معجزة. إنه يحتاج إلى جمع عناصر قوته، واختيار أولوياته، والاستمرار في التنفيذ، والاعتراف بالنقص دون إنكار الإنجاز. وبين ما تحقق وما يمكن تحقيقه مساحة واسعة للعمل.

إن مغرب سنة 2040 لن تصنعه وثيقة واحدة ولا حكومة واحدة ولا مقاولة واحدة، بل ملايين القرارات اليومية: أستاذ يؤدي عمله، ومقاول يحترم فريقه وزبناءه، وموظف يجيب في الوقت، وفلاح يحمي الماء، وباحث يحول المعرفة إلى حل، ومسؤول يختار المصلحة العامة، ومواطن يرفض الامتياز والغش.

والسؤال الذي يجب أن يبقى بعد نهاية هذا الفصل ليس: هل يستطيع المغرب أن يصير قوة اقتصادية؟ فقد أثبت في مجالات متعددة أنه قادر على الإنجاز حين تتوفر الرؤية والاستمرار. السؤال الحقيقي: هل نستطيع أن نجعل النجاح قاعدة عامة لا استثناء، وأن نحول المشاريع المتفرقة إلى منظومة، وأن نمنح كل مغربي فرصة للمشاركة في بناء القيمة والاستفادة منها؟

ذلك هو الطريق إلى مغرب اقتصادي قوي: دولة تقود ولا تحتكر، ومقاولة تنتج ولا تعيش من الامتياز، ومدرسة تعلم، وصناعة تملك قيمة أكبر، وموارد تدار بعقل، وتكنولوجيا تخدم الإنسان، وجهات متعددة تتحرك في اتجاه واحد. إنه ليس طريقا سهلا، لكنه طريق يبنى خطوة بعد خطوة، إذا اتفقنا على الوجهة ولم نتوقف في منتصف المسير.

> **إنه ليس طريقا سهلا، لكنه طريق يبنى خطوة بعد خطوة، إذا اتفقنا على الوجهة ولم نتوقف في منتصف المسير.**

الخاتمة العامة

حين تصنع الأمم اقتصادها

بدأت رحلة هذا الكتاب من سجلماسة، المدينة التي وقفت عند حافة الصحراء تستقبل قوافل الذهب، وانتهت عند ميناء طنجة المتوسط، حيث تعبر الحاويات والسفن واحدا من أكثر طرق التجارة نشاطا في العالم. وبين القافلة والسفينة أكثر من ألف سنة من التحولات، تغيرت خلالها الدول والعملات والأسواق ووسائل الإنتاج، لكن السؤال بقي واحدا: لماذا تنجح بعض الأمم في تحويل التجارة والموارد والعمل إلى قوة دائمة، بينما تعبر الثروة من أمم أخرى من دون أن تترك وراءها ازدهارا مستقرا؟

بحثنا عن الجواب في تجارب متباعدة في المكان والزمان. رأينا كيف احتاجت الاقتصادات القديمة إلى الكتابة والحساب لتنظيم الضرائب والمخزون والتجارة، وكيف بنت مصر قوتها حول النيل، وكيف جعل الفينيقيون وقرطاج من البحر شبكة للأسواق والنفوذ، وكيف ساعدت الطرق والنقود والقانون إمبراطوريات واسعة على إدارة الإنتاج والتبادل. لكننا رأينا أيضا أن الدولة القوية في ظاهرها قد تبدأ في الضعف عندما تصبح الضرائب ثقيلة، والإدارة فاسدة، والسلطة بعيدة عن المنتجين، والاقتصاد عاجزا عن التكيف مع عالم يتغير.

وفي الحضارة الإسلامية وجدنا تجربة اقتصادية واسعة ربطت الأندلس والمغرب بإفريقيا والمشرق وآسيا. تحرك التجار داخل فضاء كبير، واستعملت النقود والعقود والشراكات، ونمت المدن والأسواق والحرف، وأدى الوقف دورا في التعليم والصحة والرعاية. لم يكن ازدهار تلك الحضارة نتيجة مورد واحد، بل نتيجة اجتماع الدولة والتجارة والعلم والقانون والثقة وشبكات تربط مناطق بعيدة.

ولم تكن تلك التجربة مثالية، كما لا توجد تجربة بشرية كاملة. فقد عرفت فترات من الظلم والاحتكار والصراع والمصادرة، ولم تصل ثمار الازدهار إلى الجميع. وعندما ضعفت الوحدة السياسية وتراجع الابتكار واضطربت الطرق وتحولت مراكز التجارة، فقدت مدن كثيرة جزءا من دورها. والدرس ليس أن الماضي كان زمنا ذهبيا يجب أن نعود إليه، بل أن الحضارة التي تتوقف عن التعلم والتكيف تبدأ في خسارة ما بنته، مهما كان تاريخها عظيما.

وفي المغرب، كشفت لنا سجلماسة وفاس ومراكش والموانئ الأطلسية أن هذا البلد لم يكن خارج حركة الاقتصاد العالمي. فقد عبرته قوافل الذهب والملح، ونمت فيه الحرف والأسواق، وتعاقبت عليه دول بنت قوتها من التجارة والزراعة والضرائب والموقع. لكن التاريخ المغربي بين أيضا أن الموقع لا يكفي، وأن التحكم في طريق التجارة قد يمنح الدولة دخلا ونفوذا، من دون أن يتحول بالضرورة إلى قدرة إنتاجية تستمر عندما تتغير الطرق والأسواق.

ثم انتقل مركز القوة الاقتصادية إلى أوروبا، لا لأن شعوبها ولدت أكثر قدرة من غيرها، بل لأن ظروفا ومؤسسات واختيارات اجتمعت على مدى زمن طويل. تطورت التجارة والتمويل والعلوم وحقوق الملكية والأسواق، ثم جاءت الآلة لتضاعف إنتاج الإنسان. لم تكن الثورة الصناعية لحظة ظهر فيها المصنع فجأة، بل نتيجة تراكم في المعرفة ورأس المال والتنظيم والطاقة وقدرة الدولة على حماية السوق والتوسع فيه.

علمتنا بريطانيا أن الاختراع يصبح قوة عندما يتحول إلى إنتاج واسع، وعلمتنا ألمانيا أن الصناعة تحتاج إلى العلم والتعليم التقني، وأظهرت الولايات المتحدة كيف تستطيع السوق الواسعة والتنظيم والابتكار تغيير حجم الإنتاج. أما اليابان فقد برهنت على أن الأمة تستطيع التعلم من الخارج من دون أن تفقد شخصيتها، إذا امتلكت دولة تحدد الاتجاه ومجتمعا مستعدا لبذل جهد طويل.

وفي التجارب الآسيوية الحديثة، رأينا دولا كانت تعاني الفقر والحرب وضعف الموارد، ثم انتقلت خلال عقود إلى الصناعة والتصدير والتكنولوجيا. لم تنتظر كوريا الجنوبية اكتشاف النفط، ولم تجعل سنغافورة صغر مساحتها عذرا، ولم تنتقل الصين من العزلة إلى مصنع العالم في سنوات قليلة ومن دون تخطيط وتضحيات. استثمرت هذه الدول في الإنسان والبنية والإنتاج، وساندت قطاعات مختارة، وفرضت في أحيان كثيرة مقابلا واضحا للدعم.

لكن المعجزات الاقتصادية لم تكن معجزات بلا ثمن. فقد صاحبها ضغط على العمال والبيئة، وتفاوت بين المناطق، وارتفاع في تكلفة السكن، واعتماد على الأسواق الخارجية، ومشكلات جديدة ظهرت بعد النجاح. ولهذا لا ينبغي أن ننسخ تجربة كاملة، بل نفهم ما جعلها تنجح وما أنتجته من اختلالات. التاريخ يقدم لنا الدروس، لكنه لا يقدم نموذجا جاهزا يناسب كل بلد.

ومن جميع التجارب التي مررنا بها، تظهر حقيقة بسيطة: لا يوجد سبب واحد لازدهار الأمم. لا تكفي الجغرافيا، لأن الموقع الممتاز قد يبقى ممرا للسلع. ولا تكفي الثروة الطبيعية، لأنها قد تمول الاستهلاك والامتياز بدل الإنتاج. ولا يكفي التعليم إذا منح الشهادة من دون المهارة، ولا تكفي التجارة إذا تحولت البلاد إلى سوق للمنتجات الأجنبية، ولا يكفي الاستثمار إذا بقيت المعرفة

والقيمة والقرار كلها في الخارج.

الاقتصاد القوي يولد من اجتماع عناصر يقوي بعضها بعضا: دولة قادرة وعادلة، ومؤسسات تحمي الحقوق والمنافسة، وإنتاج يضيف قيمة، وتعليم يصنع المعرفة والمهارة، وتجارة تخدم الاقتصاد الوطني، ومجتمع يستطيع التكيف. إذا غاب عنصر واحد، قد تستمر الحركة فترة، لكن البناء يصبح هشا. وإذا اجتمعت هذه العناصر، تستطيع حتى الدولة المحدودة الموارد أن تصنع لنفسها مكانا متقدما.

كما تعلمنا أن الاقتصاد ليس المال وحده. إنه الثقة التي تجعل شخصا يستثمر مدخراته، والعقد الذي يطمئن إليه البائع والمشتري، والمدرسة التي تمنح الطفل قدرة على التقدم، والطريق الذي يصل المنتج بالسوق، والقضاء الذي يعيد الحق، والإدارة التي تجيب في الوقت، والماء والطاقة اللذان يسمحان للمصنع والمزرعة بالاستمرار. وعندما تتعطل هذه العناصر، لا تظهر الخسارة دائما في يوم واحد، لكنها تتراكم حتى تفقد البلاد فرصا كثيرة.

ومن واقع تجربة تقترب من عشرين سنة في العمل والمقاولة، رأيت أن الاقتصاد كما يعيشه الناس يختلف أحيانا عن الاقتصاد كما يظهر في التقارير. قد تعلن الأرقام وجود التمويل، بينما يجد المقاول صعوبة في الوصول إليه. وقد تحقق الشركة ربحا في حساباتها، ثم تعجز عن دفع الأجور بسبب تأخر المستحقات. وقد تكون هناك قوانين جيدة، لكن أثرها يضيع بين بطء الإدارة وصعوبة التنفيذ.

هذه التجربة لا تجعلني خبيرا يملك جميع الإجابات، لكنها علمتني أن التفاصيل الصغيرة قد تقرر مصير مشروع كامل. توقيع يتأخر، أو فاتورة لا تؤدى، أو موظف لا يتحمل المسؤولية، أو عامل لم يحصل على التكوين المناسب؛ كلها أمور تبدو بسيطة عند النظر إلى اقتصاد بلد كامل، لكنها عندما تتكرر في آلاف المؤسسات تصبح مشكلة وطنية. لذلك لا ينفصل الإصلاح الكبير عن تحسين العمل اليومي.

وعندما وصلنا إلى المغرب الحاضر، وجدنا بلدا حقق تحولات مهمة. بنيت الموانئ والطرق والسكك والمناطق الصناعية، وتطورت صناعات السيارات والطيران والفوسفاط، وظهرت قدرات مهمة في الطاقات المتجددة والخدمات والسياحة واللوجستيك. وأصبحت للمغرب شراكات وأسواق وحضور إفريقي يمنحه فرصا لم تكن متاحة في السابق.

وقد وفرت الرؤية الملكية للملك محمد السادس، حفظه الله، استمرارية في عدد من الاختيارات الكبرى، من البنية التحتية والصناعة إلى التنمية البشرية والحماية الاجتماعية والانفتاح على إفريقيا. كما حمل التنبيه الملكي إلى وجود مغرب يسير بسرعتين اعترافا واضحا بأن الإنجاز، مهما كان مهما، لا يصبح تنمية حقيقية إذا بقي أثره محصورا في مناطق وفئات محدودة.

فالمغرب الذي ينتج السيارات ويستقبل ملايين السياح ويملك ميناء عالميا هو نفسه المغرب الذي يعاني فيه كثير من الشباب صعوبة العثور على عمل، وتواجه فيه المقاولات الصغيرة ضعف التمويل وتأخر الأداء، وتعاني مناطق من نقص الماء والخدمات والفرص. ولا يلغي جانب من هذه الصورة الجانب الآخر. الأمانة تقتضي أن نرى ما تحقق وما بقي، من دون إنكار الإنجاز أو تجميل الاختلال.

السؤال أمام المغرب لم يعد هل يستطيع إنجاز المشاريع الكبرى؛ فقد أثبت أنه يستطيع. السؤال هو كيف تتحول هذه المشاريع إلى منظومة تنتج أثرا أوسع. كيف يصبح المصنع مدرسة للمورد المغربي؟ وكيف يتحول الميناء من مكان لعبور الحاويات إلى أداة تخدم إنتاجا وطنيا أكبر؟ وكيف تصل التكنولوجيا إلى المقاولة الصغيرة؟ وكيف يصبح التعليم طريقا إلى القدرة لا انتظارا للشهادة؟

لن يكون المستقبل في الاختيار بين الدولة والسوق، بل في تحديد دور كل منهما. يحتاج المغرب إلى دولة قوية في القانون والتعليم والبنية والتخطيط وحماية المنافسة، لا إلى دولة تحاول إدارة كل مشروع. كما يحتاج إلى مقاولة حرة تتحمل المخاطرة وتبحث عن السوق وتبتكر، لا إلى مؤسسة تعيش من القرب والامتياز والدعم الدائم.

وسيتوقف جزء كبير من النجاح على الإنسان. فالمصنع يمكن شراؤه، والآلة يمكن استيرادها، والطريق يمكن بناؤه في سنوات، لكن تكوين الأستاذ والمهندس والتقني والمقاول والباحث يحتاج إلى وقت أطول. وإذا لم تصلح المدرسة قدرتها على تعليم القراءة والحساب والتفكير والانضباط، فسوف تظل قطاعات كثيرة تبحث عن الكفاءة التي كان ينبغي أن يصنعها النظام التعليمي.

وسيتوقف النجاح أيضا على قدرة المغرب على حماية موارده. فالماء لم يعد ملفا يمكن تأجيله إلى موسم الجفاف، والطاقة ليست مجرد فاتورة للاستيراد، والغذاء ليس سلعة مضمونة في عالم مضطرب. لا تعني الحماية أن نغلق البلاد أو ننتج كل شيء، بل أن نخفض الهدر، وننوع المصادر، ونبني المخزون، ونختار الإنتاج الذي يناسب مواردنا، ونحتفظ بقدرة على القرار حين تقع الأزمة.

أما التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، فلن ينتظرا اكتمال إصلاحاتنا. ستتغير المهن وطريقة الإنتاج والإدارة والتجارة بسرعة. ويمكن للمغرب أن يكتفي باستعمال الأدوات التي يصنعها الآخرون، أو أن يبني مهاراته وبياناته ومقاولاته ويشارك في صنع جزء من هذا المستقبل. ولا نحتاج إلى تقليد القوى الكبرى في كل شيء، بل إلى اختيار المجالات التي تخدم حاجاتنا وتمنحنا قيمة يمكن تطويرها وتصديرها.

ولا يمكن بناء اقتصاد قوي إذا استمرت أجزاء البلاد في التحرك بسرعات شديدة الاختلاف. فليس مطلوبا أن تصبح كل مدينة نسخة من طنجة أو الدار البيضاء، لكن من حق كل جهة أن تكتشف مواردها، وتبني مهاراتها، وتجد طريقا إلى الإنتاج والسوق. التنمية العادلة لا توزع المصانع بالتساوي، بل توزع القدرة على صنع الفرصة.

لقد اخترنا سنة 2040 أفقا لهذه الرؤية، لا لأنها موعد سحري ستنتهي عنده المشكلات، بل لأنها تمنحنا وقتا كافيا للعمل ووقتا قريبا للمحاسبة. سيصبح أطفال المدارس اليوم عمالا ومهندسين ومقاولين ومسؤولين قبل ذلك التاريخ. وما نقرره الآن في التعليم والماء والصناعة والتكنولوجيا سيحدد نوع الاقتصاد الذي سيعيشون داخله.

وقد لا تتحقق جميع الأفكار التي اقترحها هذا الكتاب، وقد تظهر حلول أفضل منها. فالكتاب لا يقدم برنامجا حكوميا نهائيا، ولا يدعي أن صاحبه يملك الحقيقة وحده. غايته أن يضع الأسئلة في مكانها الصحيح، وأن يربط دروس التاريخ بتجربة الحاضر، وأن يفتح نقاشا حول الاقتصاد الذي نريده والطريق الذي يقود إليه.

فالسياسة الاقتصادية ليست شأنا يخص الوزراء والخبراء وحدهم. إنها تمس الأسرة التي تقرر كيف تعلم أبناءها، والعامل الذي يطور مهارته، والمقاول الذي يختار الجودة بدل الطريق السهل، والموظف الذي يحترم وقت المواطن، والفلاح الذي يحمي الماء، والجامعة التي تربط البحث بالمشكلة، والمستهلك الذي يفضل المنتج الذي يستحق ثقته.

لا تتقدم الأمم لأن جميع أفرادها أصبحوا مثاليين، بل لأنها تبني قواعد تجعل العمل المنتج ممكنا، والخطأ قابلا للتصحيح، والغش مكلفا، والتعلم مستمرا، والفرصة أكثر عدلا. والمؤسسة الجيدة لا تلغي ضعف الإنسان، لكنها تمنع ضعفه من أن يتحول إلى نظام كامل.

وعندما ننظر مرة أخرى إلى سجلماسة وطنجة المتوسط، ندرك أن المغرب كان دائما قريبا من طرق الثروة. مرت القوافل من جنوبه، وعبرت السفن من شماله، ووصلت إليه حضارات وأسواق متعددة. لكن درس التاريخ يقول إن القرب من الثروة لا يكفي. يجب أن نعرف كيف نحتفظ بالقيمة، وكيف نحولها إلى معرفة ومؤسسات وعمل، وكيف نستعملها لبناء فرصة جديدة بعد أن

تتغير الطريق القديمة.

كانت سجلماسة عاصمة للذهب لأن القوافل احتاجت إليها، وأصبح طنجة المتوسط مركزا عالميا لأن المغرب اختار أن يبنيه ويربطه بالصناعة والطرق والأسواق. وبين المدينتين يتضح الفرق بين موقع تمنحه الجغرافيا وقدرة تبنيها الدولة والمجتمع. الجغرافيا تفتح الباب، لكن الإنسان هو الذي يقرر ماذا يفعل بعد فتحه.

وفي النهاية، لا توجد أمة محكومة بالفقر إلى الأبد، كما لا توجد أمة تضمن ازدهارها إلى الأبد. القوة تبنى ويمكن أن تضيع، والتراجع يمكن أن يتحول إلى نهضة، إذا امتلك المجتمع الشجاعة ليرى واقعه كما هو، والعقل ليتعلم من غيره، والصبر ليواصل الطريق.

المغرب يملك فرصة حقيقية؛ ليس لأنه أفضل من جميع الدول، ولا لأن تاريخه يضمن له النجاح، بل لأنه راكم ما يمكن البناء عليه، ولأن لديه إنسانا قادرا وموقعا مهما وتجارب أثبتت أن الإنجاز ممكن. لكن الفرصة، مثل القافلة، لا تبقى في المكان إلى الأبد. إما أن نحولها إلى قدرة دائمة، أو نراها تعبر ثم نحدث أبناءنا عما كان يمكن أن نصنعه بها.

إن اقتصاد الأمم لا تصنعه الثروة وحدها، بل تصنعه الطريقة التي تنظم بها الأمة عملها، وتحمي بها حقوقها، وتعلم بها أبناءها، وتكافئ بها من ينتج، وتصحح بها أخطاءها. ومستقبل المغرب لن يصل إلينا محمولا فوق قافلة، ولن تنزله سفينة في الميناء؛ سيبنى هنا، بعقول المغاربة وأيديهم، وبقدرتهم على تحويل ما يملكونه اليوم إلى قوة تليق بأجيال الغد.

> **مستقبل المغرب لن يصل إلينا محمولا فوق قافلة، ولن تنزله سفينة في الميناء؛ سيبنى هنا، بعقول المغاربة وأيديهم.**

اقتصاد الأمم

لماذا تتحول بعض الأمم إلى قوى اقتصادية، بينما تملك أمم أخرى الثروات والموقع واليد العاملة، لكنها تظل عاجزة عن تحقيق ازدهار مستدام؟

ينطلق كتاب «اقتصاد الأمم» من سجلماسة، عاصمة الذهب ومحطة القوافل، ليعبر أهم التجارب الاقتصادية التي عرفها التاريخ: من الحضارات القديمة والإمبراطوريات الإسلامية إلى الثورة الصناعية والتجارب الآسيوية الحديثة. ولا يبحث الكتاب عن نموذج جاهز يمكن نسخه، بل يحاول فهم العناصر التي تتكرر كلما نجح اقتصاد في بناء قوته: دولة قادرة، ومؤسسات عادلة، وإنتاج يضيف قيمة، وتعليم يصنع المهارة، وتجارة تخدم الاقتصاد الوطني، ومجتمع يستطيع التكيف مع التحولات.

ومن خلال تجربة المؤلف التي تقارب عشرين سنة في مجال العمل والمقاولة، ينتقل الكتاب من التاريخ والنظريات إلى واقع الاقتصاد كما يعيشه الناس، ثم يضع المغرب في قلب السؤال: ماذا حقق؟ وما الاختلالات التي ما زالت تحد من قدرته؟ وكيف يمكنه أن يحول موقعه وموانئه وصناعته وطاقاته وشبابه إلى قوة اقتصادية أكثر صلابة وعدلاً؟

هذا الكتاب ليس وصفة سحرية ولا برنامجاً حكومياً جاهزاً، بل محاولة لفهم الطريق واقتراح رؤية لمغرب سنة ٢٠٤٠: مغرب ينتج أكثر، ويمنح الفرصة لعدد أكبر من أبنائه، ويجعل من الإنسان والمعرفة والعمل أساساً لازدهاره. فالثروة قد تعبر أرض الأمة، أما القوة الحقيقية فتبدأ عندما تعرف الأمة كيف تصنع قيمتها وتحافظ عليها.

من ازدهار الإمبراطوريـــات إلى مغرب المستقبل

رضـا الحكيـم الشعيـري