التسلم Received 2025-06-01
التعديل Revised 2026-04-29
القبول Accepted 2026-05-20
المعرّف الرقمي DOI https://doi.org/10.31430/JPWS6035

عبد القادر بوطالب | Abdelkader Boutaleb *
عمرو رامي | Amar Rami **

العمل الجمعوي والتحوّل نحو المقاولة الاجتماعية في المغرب

Associational Work and the Shift toward Social Entrepreneurship in Morocco

ملخص: تتناول هذه الدراسة ظاهرة المقاولة الاجتماعية باعتبارها نموذجًا هجينًا، يجمع بين البُعدَين الاقتصادي والاجتماعي. وتنطلق من فرضية مفادها أن التأويل الاجتماعي لقواعد العمل يؤثر في كيفية التكيّف معها، حيث تساهم طبيعة الموارد المعرفية والخبراتية لدى الفاعلين في تفسير تباين أنماط الضبط الاجتماعي. تعتمد الدراسة على مقابلات نصف موجّهة مع فاعلين اجتماعيين، لتخلص إلى أن هذا النموذج يعاني، في بعض تجارب شمال المغرب، ضعفًا في آليات الضبط، ويتجلّى ذلك في تعددية المرجعيات المعيارية وغياب الشفافية في تطبيق القواعد، إلى جانب محدودية الكفاءات التدبيرية وإدارة المشاريع. وينتج من هذه الوضعية تفاقم الاختلالات، من تحريف القواعد واتّساع الإقصاء، ما يُعزّز الحاجة إلى إصلاح هذا النموذج وتطوير آلياته.

كلمات مفتاحية: المقاولة الاجتماعية، الجمعية، الضبط الاجتماعي، الاقتصاد الاجتماعي، المغرب.

Abstract: This study examines social entrepreneurship as a hybrid model that combines economic and social dimensions. It is based on the assumption that the social interpretation of work-related rules influences how actors adapt to them, and that variations in social regulation can be explained by differences in the cognitive resources and experiential backgrounds of those actors. Drawing on semi-structured interviews with social actors, the study finds that, in some experiences in northern Morocco, this model suffers from weaknesses in its regulatory mechanisms. These weaknesses are reflected in the plurality of normative frameworks, a lack of transparency in the implementation of rules, and limited managerial and project-management capacities. As a result, various dysfunctions are exacerbated, including the distortion of rules and the expansion of exclusionary practices, highlighting the need to reform and strengthen this model and its governance mechanisms.

Keywords: Social Entrepreneurship, Association, Social Economics, Social Economy, Morocco.

* أستاذ التعليم العالي، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، تطوان، المغرب.
Professor, Abdelmalek Essaadi University, Faculty of Letters and Humanities Tetouan-Morocco.
Email: a.boutaleb@uae.ac.ma.

** باحث في علم الاجتماع، جامعة عبد المالك السعدي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، تطوان، المغرب.
Researcher, Abdelmalek Essaadi University, Faculty of Letters and Humanities Tetouan-Morocco.
Email: rami.amtou@gmail.com

مقدمة

في ظل تعثّر العديد من النماذج التنموية، بخاصة في بلدان الجنوب العالمي، شهد العمل الاجتماعي خلال نصف القرن الأخير تحوّلات متسارعة، أثّرت في اقتصاداته، وانعكست تباعًا على أساليب اشتغال منظماته. وقد أفرزت هذه التحوّلات آثارًا متعدّدة، اتّجهت بالاقتصاد نحو أبعاد اجتماعية، بل تضامنية لاحقًا[1]، كان من أبرزها صعود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بوصفها استراتيجية محورية في التنمية. وما عادت هذه الشراكة مجرد إمكانية نظرية، بل غدت واقعًا ملموسًا، يتجلّى في انخراط فاعلين جدد على نحو متزايد في الحياة الاقتصادية. ويواكب ذلك تنوّع في الممارسات التنموية، وتعدّد في الموارد المتاحة للفعل الاجتماعي التنموي، ما يعكس إعادة تشكيل مستمرة لآليات التدخّل ومقارباته.

في هذا السياق، برز نموذج المقاولة الاجتماعية بوصفه تعبيرًا عن هذه التحوّلات، ومسارًا ينقل العمل الجمعوي[2] من وضع التنظيم غير الربحي، إلى منطق المقاولة الخاصة[3]. ويثير هذا الدمج بين نمطين تنظيميَين متمايزين نقاشاتٍ بشأن إمكانيات تمفصلهما، وطبيعة السيرورات التهجينية التي تعرفها المقاولة الاجتماعية على مستوى الفعل والفاعل[4]. كما تتجدّد التساؤلات البحثية في ظل حضور مفهوم "التهجين" بوصفه مفهومًا مركزيًا في تحليل بنى العمل الجمعوي وهياكله، حيث اتّسع استعماله ليشمل التهجين المؤسساتي وتهجين الموارد وتهجين الممارسات التنموية[5].

غير أن صعود المقاولة الاجتماعية ومفاهيمها لا يكون من دون صعوبات؛ إذ تعترضه تحديات، خاصة ما يرتبط بتحوّلات الفاعل الاجتماعي، وانتقاله من موقع ترافعي (ينادي بالتغيير)، إلى دور تشاركي تضامني منفتح على شبكات أوسع. وتتفاقم هذه الإشكاليات في مجتمعات مثل المغرب؛ حيث لا تزال الثقافة الداعمة لهذا النموذج محدودة، كما لم تترسّخ بعد قناعات المسؤولين والفاعلين بجدواه التنموية[6]، ما يُبطئ وتيرة التحوّل في ظل غياب الشروط المؤسسية الملائمة.

وبناء عليه، تهدف هذه الدراسة إلى مقاربة الديناميات التي يشهدها المجتمع المغربي في سياق سعيه لتعزيز حكامة بنياته الجمعوية، عبر تمكينها من مقوّمات المقاولة الاجتماعية. وتسعى أيضًا لفهم العوائق التي

---

1 على الرغم من الجمع بين الاجتماعي والتضامني في الاستعمالات اليومية، وكأن الواحد منهما مرادف للآخر، فإن الفروق التاريخية بين نشأتيهما (الاقتصاد الاجتماعي في النصف الثاني من القرن التاسع عشر/ الاقتصاد التضامني في ثمانينيات القرن العشرين)، تجعل اللاحق منهما يظهر باعتباره تداركًا للاختلالات المسجلة في سابقه. للاستزادة ينظر: محمد كريم، **الاقتصاد الاجتماعي بالمغرب: التنمية المعاقة وجدلية الاقتصاد والمجتمع** (الدار البيضاء: مطابع أفريقيا الشرق، 2012)، ص 44.

2 تفضل الدراسة تعبير "جمعوي" للنسب إلى جمعية، بدلًا من جمعياتي، وبما يفيد دلالة التنظيم الاجتماعي المعروف بالجمعية والفعل الجمعي المُعبّر عن أصحاب المصلحة وعموم المجتمع.

3 يقصد بالمقاولة الخاصة في سياق هذا البحث الشركات الربحية وغير الهادفة إلى الربح، التي توجّه أعمالها لخدمة غايات التنمية الاجتماعية. ينظر:

Jean-François Draperi, "L'entreprise sociale en France: entre économie sociale et action sociale," *Revue international de l'économie sociale*, no. 288 (April 2003), p. 48, accessed on 15/2/2026, at: https://acr.ps/hBy2su9

4 Jacques Defourny, "L'émergence du concept d'entreprise sociale," *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. XLIII, no. 3 (March 2004), p. 19, accessed on 15/2/2026, at: https://acr.ps/hBy2sKK

5 Ibid., pp. 19-20.

6 Hassnae Chergui, "Culture entrepreneuriale et genre au Maroc: Exploration des profils des femmes entrepreneures à Casablanca," *Alternatives Managériales et Économiques*, vol. 4, no. 2 (April 2022), pp. 274-294, accessed on 15/2/2026, at: https://acr.ps/hBxMwdq

تعترض سيرورات تحوّل هذا النموذج، بما يساهم في إنتاج معرفة داعمة لجهود المجتمع الأهلي في التغيير، ومساعدة فاعليه على تجاوز تراث يثقل الممارسة ويحدّ من فاعليتها. وتروم الدراسة كذلك تقريب الدروس المستفادة من تجارب محلّية ودولية في تدبير المقاولة الاجتماعية وأدوارها التنموية.

تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن المقاولة الاجتماعية، باعتبارها فضاءً لتهجين نماذج تنموية متباينة في منطق اشتغالها[7]، تبقى عرضةً لتأويلات وتنزيلات مختلفة، بما يفضي إلى تحوّلات في أسس الممارسة التنموية وقيمها. ويرتبط ذلك بفهم التوتر بين منطق صراعي وآخر تواصلي داخل هذه النماذج، وانعكاساته على حكامة التنظيمات التنموية في أبعادها الاجتماعية والمقاولاتية. لذا، تتساءل الدراسة عن أسباب تباين أنماط تشغيل المقاولة الاجتماعية، على الرغم من تجانس المشكلات المطروحة أمام الفاعلين الاجتماعيين؛ وعن تعدد تأويلات هؤلاء الفاعلين، في ضوء الطابع الهجين للمقاولة؛ وعن صلة ذلك التباين بالمسارات السوسيومهنية للفاعلين.

لمعالجة الموضوع، تعتمد الدراسة، على المستوى المنهجي، مقاربة وصفية تقوم على تحليل النصوص المنظمة لعمل المقاولة الاجتماعية، ويُعزَّز هذا التحليل بعمل ميداني – سيُفصّل لاحقًا – يرتكز على إجراء مقابلات مع فاعلين اجتماعيين يمثلون جمعيات تنشط ضمن فضاء المقاولات الاجتماعية في مناطق شمال المغرب.

يُدرج موضوع الدراسة ضمن تقاطع دراسات سياسات التنمية وسوسيولوجيا التنظيمات، وقد نُظمت في ثلاثة مباحث رئيسة: يتناول الأول الخلفية النظرية والاختيارات المنهجية المؤطرة للبحث. ويخصص الثاني لرصد حضور المقاولة الاجتماعية في البحث السوسيولوجي، مع التركيز على طبيعة الإشكاليات التي تحظى باهتمام الباحثين وأبرز المقاربات التفسيرية المعتمدة. أما المبحث الثالث، فيعرض نتائج البحث الميداني وتحليلها، ويسعى لفهم الإكراهات التي تعوق مسار التحوّل نحو المقاولة الاجتماعية في المغرب.

أولًا: التأطير المفاهيمي والمنهجي للدراسة

يمثل تحوّل الجمعية إلى مقاولة اجتماعية نقلةً نوعيةً في الفعل الاجتماعي، تقتضي إعادة النظر في نظريات التغيير الاجتماعي التي تعتبر الفعل التنموي إحدى آليات تحقيق التماسك الاجتماعي والحدّ من الفروق القائمة[8]. وتكتسب دراسة هذه التجربة أهمية سوسيولوجية، خاصة في ظل تباين مواقف الفاعلين الاجتماعيين المعنيين مباشرة بتدبير هذه التحوّلات؛ إذ تراوح بين الاكتفاء بالأدوار التقليدية للجمعية في الترافع لفائدة الفئات المهمّشة، والانخراط في تحمّل مسؤولية تدبير مشاريع تنموية موجّهة إلى هذه الفئات وإنجازها.

ويبقى القبول بتحمّل المسؤولية والمساهمة في الدفع بالتنمية من الإشكاليات التقليدية في مجتمعات مماثلة للمجتمع المغربي[9]، ما يثير تساؤلات بشأن مدى امتلاك هذه البنيات القدرات اللازمة للاضطلاع بأدوارها. كما يطرح مسألة القدرة على التكيف، خاصة في ظل ما أفرزته سيرورات التحوّل من توترات بين الفاعلين، بما يعكس تباينَ مواقفهم إزاء التغيير في بنية الجمعية ووظائفها. ويساهم تحليل مواطن القصور في فهم أثر الانخراط في المقاولة الاجتماعية في المسارات الحياتية للفاعلين، في سياق تكيّفهم مع منطق اشتغالها.

---

7 Alain-Charles Martinet & Marielle A. Payaud, "Formes de RSE et entreprises sociales," *Revue française de gestion*, no. 180 (November 2007), p. 200, accessed on 15/2/2026, at: https://acr.ps/hBy2t1l

8 Luc Boltanski & Ève Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme* (Paris: Gallimard, 2011), p. 882.

9 بهجت قرني، "لغز التنمية الإنسانية العربية وعواقبه"، في: بهجت قرني [وآخرون]، **التنمية الإنسانية العربية في القرن الحادي والعشرين: أولوية التمكين** (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2014)، ص 69-72.

يُبنى القول بتباين تأويلات الفاعلين الاجتماعيين للنموذج الهجين المؤسِّس للمقاولة الاجتماعية[10]، وما يترتب عليه من اختلاف في سيرورات إنشائها والاشتغال بها، على ثلاثة مفاهيم مركزية: المقاولة الاجتماعية Social Enterprise، والجمعية Association، والضبط الاجتماعي Social Regulation ، وهي مفاهيم تتقاطع في تشكيل الإطار المفاهيمي للدراسة.

1. التقاطعات الممكنة بين المقاولة والمقاولة الاجتماعية

تتحدّد المقاولة الاجتماعية بوصفها تنظيماً وسيطًا يتموقع بين المقاولة والجمعية؛ إذ لا تُفهم إلاّ من خلال إدماج منطق التدبير المقاولاتي داخل المجال الجمعوي التنموي. فهي، في أصلها، جمعية تؤسّس وفقًا للتشريعات المنظّمة لهذا الصنف من التنظيمات المدنية[11]. غير أن التوجّه المتزايد نحو الاقتصاد الاجتماعي والتضامني مهّد لإعادة تحديد أدوار الجمعيات باعتبارها فاعلاً مميزًا، إلى جانب التعاونيات والوداديات لهذا النوع من الاقتصاد[12]، وهو ما أفضى إلى خضوع الجمعية لمسار من التبلور المقاولاتي، ترتب عليه تراجع بعض خصائصها الأصلية، وفي مقدمتها مبدأ اللاربحية، في مقابل تبنّي خصائص أخرى مستمدّة من منطق المقاولة في انسجامه مع اقتصاد السوق، مثل العمل المأجور، والعمل التطوّعي.

تُطرح المقاولة الاجتماعية في الأدبيات البحثية باعتبارها صيغة تجديدية ذات بُعد تنموي، تروم نقل الجمعية من وضع التنظيم غير الربحي إلى نموذج أكثر اقترابًا من منطق المقاولة الربحية[13]. ويستدعي هذا التحوّل دمجًا مؤسسيًا بين تنظيمين (الجمعية والمقاولة)، كان ينظر إليهما سابقًا بوصفهما متعارضين، أو على الأقل غير قابلين للتمازج حتى على مستوى التصوّر، قبل أن يتحوّل هذا التوتر إلى شكل من التداخل القائم على التعاون والتكامل في خدمة التنمية. وتُحدَّد مؤشرات الفعل التنموي في فضاء المقاولة الاجتماعية انطلاقًا من طبيعة التوجّهات والأهداف، وكذلك نمط ملكية الأنشطة المتولّدة عنه.

يحدّد جاك دوفورني ماهية الفعل التنموي المرتبط بالمقاولة الاجتماعية في ضرورة استيفاء ثلاث خصائص[14]، هي: اكتساب الوضع المقاولاتي، وإعطاء الأولوية للأهداف الاجتماعية، والملكية الاجتماعية للأنشطة الجارية[15].

في مقابل الإرث المرتبط بالممارسات الجمعوية في مجال التنمية، تُقدَّم المقاولة الاجتماعية باعتبارها آليةً لتجديد دور الجمعية وإعادة تشكيله؛ إذ تتموضع التنمية في فضاء إنساني منظّم بقواعد وأطر حاكمة. غير

---

10 Bruno Moriset, "Building a New Place of the Creative Economy: The Rises of Coworking Spaces," Paper Presented at the 2nd Geography of Innovation International Conference, Utrecht University, Netherlands, 23-25 January 2014, accessed on 25/11/2025, at: https://acr.ps/hBxMwr1

11 Draperi, p. 48.

12 Jean-Louis Laville, "Vers une économie sociale et solidaire," *Revue internationale de l'économie sociale*, no. 281 (July 2001), p. 44, accessed on 15/2/2026, at: https://acr.ps/hBy2sdS

13 Sophie Bacq & Frank Janssen, "Définition de l'entrepreneuriat social: Revue de la littérature selon les critères géographique et thématique," *L'entrepreneuriat social*, no. 4 (October 2008), p. 3, accessed on 15/2/2026, at: https://acr.ps/hBy2sut

14 Defourny, p. 15.

15 Ibid.

أن التحوّلات المرتبطة بالحداثة وما أفرزته من حاجات جديدة، دفعت الإنسان إلى تجاوز الاكتفاء بالانتماء إلى شبكات اجتماعية موروثة وغير مختارة، فبرزت الجمعية تعبيرًا عن حاجته إلى روابط قائمة تقوم على الاختيار والمنفعة المشتركة والاحتكام إلى المعيار[16]. وفي هذا السياق، يفهم مفهوم الجمعية باعتباره فعلاً اجتماعيًا، يقوم على وجود مستمر لعدد من الأفراد يعملون على نحو تطوّعي من أجل تحقيق هدف أو أكثر، بشرط تحديد هذه الأهداف وعدم ارتباطها بالربح[17].

على مستوى الأهداف، يلاحظ أن الجمعيات تاريخيًا لم تكن موجّهة نحو الاستجابة المباشرة للطلبات الاجتماعية الملحّة. غير أنه خلال العقود الأخيرة، ومع اتّساع الفجوات التنموية الناتجة من تراجع بعض السياسات العمومية، جرى اللجوء إلى إشراك الجمعيات لتعويض جزء من تراجع الخدمات الأساسية، مثل التعليم والصحة والشغل والتكوين المهني. ومع ذلك، يبقى السؤال مطروحًا بشأن مدى جاهزية هذه التنظيمات للقيام بهذه الأدوار، خاصة إذا ما أُخذ في الحسبان أن الدولة تمتلك، من حيث الخبرة والكفاءة والموارد، إمكانيات تفوق ما هو متاح للجمعيات.

في سياق التهجين بين المنطق المقاولاتي والمنطق الاجتماعي، يبرز مفهوم الضبط الاجتماعي بوصفه إنتاجًا اجتماعيًا للقواعد[18]، بما يضطلع بدور أساسي في تشكيل واقع المقاولة الاجتماعية[19]. ويتحقق هذا الواقع فعليًا من خلال ذاتية الفاعلين الاجتماعيين واختياراتهم الاستراتيجية، حيث لا يقتصر دورهم على التنفيذ الحرفي للقواعد؛ أي مختلف المعايير والأوامر والنواهي التي توجّه الممارسات الاجتماعية نحو نماذجها المعيارية المثلى[20]، بل ينخرطون في التفاعل مع مضامينها وإعادة تأويلها، كلٌّ بحسب عقلانيته الخاصة، واستنادًا إلى إدراكه نقاط القوة والضعف لديه، وما يتوافر له من موارد وإمكانيات، وقدرته على مواجهة الإكراهات التي تعترض فعله.

يُنظر إلى الإنسان باعتباره في آن واحد منتجًا للقاعدة ونتاجًا لها؛ إذ يتعامل معها بوصفها أداة لتحقيق أهدافه، ما يجعل الالتزام بها مشروطًا بمدى تحقق المصلحة المرتبطة بها[21]. وفي حال غياب هذه المصلحة، يمكن أن تتحوّل مقاومة القاعدة السائدة إلى مدخل لإنتاج قواعد جديدة تعيد التوازن إلى النسق الاجتماعي. غير أن هذا التوازن لا يتحقق دفعة واحدة، ولا يعتمد على التوافق فحسب، بل هو نتاج دينامية صراع تُمارس عبر المداولة والفعل داخل سياقاتٍ تتيح للفاعلين الاجتماعيين التعبير عن عدم الرضا تجاه بعض القواعد[22]، والعمل على تغييرها. وتستدعي عملية إقناع الفاعلين بصلاحية قاعدة معيّنة، أو الدفع نحو رفضها، والدعوة إلى استبدالها بما هو أجدى، تنافسًا بين الحجج لدى المؤيّدين والمعارضين على

16 Jean-Louis Laville, "L'association: Un champ pour la sociologie économique: Sociologies économiques," *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 103 (July-December 1997), p. 337.

17 Abdallah Saaf, *Du mouvement associatif marocain: Le récit et le sens* (Rabat: OCP Policy Center, 2016), p. 29.

18 Bacq & Janssen, p. 15.

19 Jean-Pierre Bréchet, "Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud," *Revue Française de Gestion*, vol. 34, no. 184 (May 2008), p. 18, accessed on 15/2/2026, at: https://acr.ps/hBy2sL4

20 Ibid., p. 22.

21 Jean-Daniel Reynaud, "La régulation sociale," *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 65, no. 25 (1991), p. 123, accessed on 15/2/2026, at: https://acr.ps/hBy2t1F

22 Bréchet, p. 18.

السواء؛ وبهذا تتوافر الشروط الملائمة للتفاوض ضمن ما يمكن تسميته "التواصل الخلّاق"، الذي يُهيّئ أرضية للتقارب بين الآراء المختلفة، ويعكس الجهد الجماعي المبذول لإنتاج القواعد وتعميم استخدامها بوصفها قواعد مشتركة[23].

تفيد مراجعة التحديدات المفاهيمية في إدراك درجة الاتّساق بين التفسيرات والوقائع موضوع البحث، استنادًا إلى مفهوم الضبط الاجتماعي. وهذا ما سيُعالج منهجيًا من خلال تحديد أبرز الخطوات والاختيارات المنهجية.

2. منهجية الدراسة

تتبنى هذه الدراسة منهجية استقرائية، تجعل من تحليل المتن البحثي – المبني على المقابلة شبه الموجّهة مع الفاعلين الاجتماعيين - المصدر الرئيس للمعطيات؛ إذ تتيح آراؤهم نافذةً لاستكشاف واقع الاشتغال بالمقاولة الاجتماعية وما يعتريه من تفاعلات تتأرجح بين الصراع والتوتر من جهة، والتفاوض والتوافق من جهة أخرى. وفي هذا السياق، يتجدّد النقاش بشأن نجاعة القواعد المعتمدة كما تؤطرها نصوص المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، وبشأن الشروط المهيِّئة لتفعيلها، وما قد يترتب على ذلك من اختلالات في الضبط الاجتماعي. ويثير هذا الوضع أيضًا مسألة أهلية الفاعل الاجتماعي ودور الموارد المتاحة في تعزيز الولوج إلى مجالات الخبرة والكفاءة المرتبطة بالتدبير المقاولاتي للمشكلات الاجتماعية، أو إعاقتها.

في بناء المادة التحليلية، أُجريت مقابلات مع ثلاثين فاعلاً وفاعلة، تراوح أعمارهم بين 35 و54 عامًا، ينتمي جميعهم إلى ست مقاولات اجتماعية، تنشط في المدن الثلاث الكبرى، في شمال المغرب: طنجة وتطوان والحسيمة. وقد اعتُمدت تقنية العيّنة القصدية في اختيارهم، بما يضمن توازن تمثيلية الفاعلين وفقًا لمحدّدَي النوع والانتماء الجغرافي، توخيًا لشمول العيّنة مختلف الإكراهات التي تواجه مسار تبيئة المقاولة الاجتماعية وممارستها في المغرب. ويعرض الملحق توصيفًا للمقابلات شبه الموجّهة المُنجَزة مع الفاعلين الجمعويين.

أُنجزت هذه المقابلات حضوريًا، حيث جرى إطلاع المستجيبين على سياق البحث وأغراضه العلمية، مع التأكيد على التزام الباحثَين بحماية المعطيات وتجنّب كل ما قد يمسّ مسؤولياتهم الاجتماعية. وقد استغرقت كل مقابلة نحو ساعة ونصف الساعة، وُزّعت على حصتين متكافئتين، استنادًا إلى دليل مقابلة أُعدّ انطلاقًا من السؤال المركزي للدراسة، وما يتفرّع عنه من أسئلة. واستهدفت هذه الأسئلة تحديد التصورات التي يمنحها الفاعلون لمقاولاتهم الاجتماعية، ورصد طبيعة التجديد التنموي الناتج من الاشتغال بها، وتعيين ما يواكبه من صراعات وتكيّفات ناتجة من تفعيل القواعد، بما يُعيد طرح مسألة عدالتها وشفافية معايير تطبيقها، في ضوء ما قد ينجم عنها من إقصاء لبعض المشاريع من الولوج إلى الموارد المادية واللامادية المتاحة.

وللتحقق من صلاحية أداة البحث، استشرنا عددًا من الزملاء والباحثين المتخصصين في مجال المقاولة الاجتماعية، حيث ساهمت ملاحظاتهم في إدخال تعديلات على صياغة بعض الأسئلة وتعزيز وجاهتها، إضافة إلى إعادة ترتيبها بما يضمن اتساقها وتسلسلها المنطقي. وقبل الانتقال إلى عرض نتائج التحليل، يجدر بنا التوقف عند النقاش السوسيولوجي الذي تبلور بشأن أسس نشأة المقاولة الاجتماعية ومنطلقاتها، وتجارب تطبيقها في الواقع.

---

23 Ibid., p. 26.

ثانيًا: المقاولة الاجتماعية في البحث السوسيولوجي وسؤال التجديد التنموي

يقتضي الاشتغال بالمقاولة الاجتماعية، بوصفها مقاربة متجدّدة للفعل التنموي، إعادة النظر في جملة من الأساليب والممارسات بما يضمن تلاؤمها مع مبادئها العامة وشروطها في التدبير والإنجاز. وقد استجاب الفاعلون لهذا التحوّل بمحاولات متفاوتة من حيث درجة الانسجام، الأمر الذي أفرز ديناميات تنموية استرْعت انتباه الباحثين في علم الاجتماع، فعملوا على مساءلة طبيعة التحوّلات التي أفضت إليها في الواقع، وتحليل أنماط التهيئة الاجتماعية المعتمدة في سبيل تبيئة هذه الأشكال الجديدة للفعل التنموي. وانصبّ الاهتمام، على وجه الخصوص، على الكيفيات التي يتفاعل بها الاقتصادي والاجتماعي والتضامني في ممارسات المقاولات الاجتماعية.

1. المقاولة الاجتماعية وديناميات الفعل التنموي

منذ أن أضحى الفعل التنموي شأنًا تشاركيًا، انخرطت فيه المقاولة الاجتماعية بوصفها حاملةً مشاريع تنموية، تتنوع أهدافها تبعًا لتعدد أشكال الإقصاء الاجتماعي (الهشاشة، واللامساواة، والتهميش، والانحراف)، وبات الفاعل الاجتماعي مطالبًا بإعادة تموضع ينسجم مع طبيعة أدواره ضمن سياق اجتماعي ذي طابع مقاولاتي؛ إذ انتقل من فاعل يتوسّط لدى صنّاع القرار، ويمارس دور الترافع، إلى شريك متعاون يتحمّل مسؤولية مباشرة في خدمة الفئات المستهدفة. ويواكب هذا التحول تحيينٌ في التصوّرات المرتبطة بقضايا التنمية، خاصة في صلتها بإشكاليات الوجود الإنساني في مستوياته الهشّة.

يمثّل هذا الأمر منعطفًا نوعيًا يتجلّى في مراجعة الفاعلين بعض مبادئهم في الفعل والتنظيم، سعيًا لمواكبة المستجدّات التنموية[24]، وهو ما حفّز الباحثين على دراسة الديناميات الاجتماعية المنبثقة منه، نظرًا إلى ما تحمله من إمكانيات مبتكرة لإحداث التغيير الاجتماعي[25]. غير أن هذا الاهتمام لم ينحصر في التجارب الناجحة، بل امتد إلى تحليل تلك التطبيقات التي لم تُفلح في تحويل المبادئ المقاولاتية الاجتماعية إلى ممارسات فعالة، قادرة على استثمار عناصر قوّتها[26]، والوفاء بوعودها التنموية. وقد أفضت بعض هذه التجارب إلى استعمالات مناقضة لأهداف التنمية، كما بيّن جون لويس لافيل من خلال تحليله كيفية تحوّل الدعم المادي، في بعض السياقات، إلى أداة لتحكّم الجهات المانحة في مشاريع الجمعيات[27]. وفي هذا الإطار، يبرز سؤال التجديد التنموي من خلال تجربة المقاولة الاجتماعية، حيث تتبلور تصوّرات ومفاهيم جديدة تُعيد التفكير في قضايا التنمية ضمن تفاعلها مع مبادئ الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

لم تشغل المقاولة الاجتماعية بال الباحثين، بوصفها فعلاً اجتماعيًا أو ممارسة تنموية جديدة، إلّا منذ العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، حين انتقل هذا النموذج من سياقه الأصلي في الولايات المتحدة الأميركية[28]

---

24 Defourny, p. 13.

25 Jean-François Draperi, "L'entrepreneuriat social: Un mouvement de penser inscrit dans le capitalisme," *Revue internationale de l'économie sociale* (February 2010), p. 3, accessed on 15/2/2026, at: https://acr.ps/hBy2sfa

26 Defourny, p. 20.

27 Laville, "L'association," p. 348.

28 Draperi, "L'entrepreneuriat," pp. 3-4.

إلى فضاءات عالمية أخرى، ما جعله موضوع اختبار من حيث قابليته للتعميم. وقد أُثير، في هذا السياق، تساؤل محوري بشأن مدى قدرة النموذج على معالجة مشكلات الفقر والتخلّف في سياقات اجتماعية متباينة[29]. غير أن مسألة كونية النموذج التنموي لا تُفهم بوصفها قابلية ميكانيكية للتطبيق، بل باعتبارها إحالةً إلى مبادئ ومعايير عامة، تُشكّل خلفيةً نظريةً موجّهةً للممارسة، في حين يبقى كل تطبيق رهينًا بشروطه المحلّية وسياقاته الخاصة. واستنادًا إلى طروحات ريمون بودون Raymond Boudon، يمكن القول إن التنمية، بوصفها تحوّلاً في مواقف الأفراد وقيَمهم، تتأثر بهذه القيم، ما يجعلها عملية تفاعلية تتداخل فيها البنى الثقافية والاجتماعية مع مقتضيات التغيير[30].

2. المقاولة الاجتماعية وأسئلة التبيئة الاجتماعية

تتفاوت الإيقاعات التنموية، صعودًا وهبوطًا، تبعًا لمنظومات القيم السائدة؛ إذ توجد قيم داعمة للتنمية، وأخرى معوّقة لها[31]. وينسحب هذا المعطى على مختلف المقاربات والنماذج التنموية، وقد يبدو الأمر أكثر وضوحًا في النماذج الأحادية البعد. غير أنه يزداد تعقيدًا مع نماذج مركّبة، من قبيل المقاولة الاجتماعية، التي صيغت بما يسمح بالتعايش بين صيغ متعددة، وبإقامة شراكات بين فاعلين متنوّعين، وتفعيل ممارسات متباينة[32]. وفي هذا السياق، يصبح التساؤل بشأن الكيفية التي يجري بها تهجين عناصر كانت، في السابق، متباعدة، بل متعارضة، مشروعًا؛ إذ تُعبّر المقاولة الاجتماعية، بوصفها ائتلافًا بين الجمعية والمقاولة الخاصة، عن تحوّل عميق في طبيعة العلاقة بينهما، انتقل من التنافر والمقاومة، إلى منطق التضامن والشراكة.

ولتفسير مسارات هذا التحوّل، يحلل جون فرنسوا درابري الشروط السوسيوثقافية التي مكّنت الولايات المتحدة من ابتكار نموذجها الخاص في مجال المقاولة الاجتماعية، مقارنةً بجهود مجتمعات أخرى سعت لاقتباسه. ومن خلال التمييز بين مفهومَي ريادة الأعمال الاجتماعية Entrepreneuriat social، والمقاولة الاجتماعية Entreprise sociale[33]، وقراءة الفروق التحليلية بينهما، يستنتج درابري أن النموذج الثقافي الأميركي يرتكز على أولوية "المقاولاتية الاجتماعية"، باعتبارها فكرًا تبلور ضمن حركة اجتماعية ومشروع سياسي يقوم على مركزية الروح المقاولاتية، حيث يُناط تحقيق التغيير – خدمة للفئات الهشّة – بالمقاول الفرد وبمبادراته[34].

أما في ما يتعلق بنقل هذا النموذج إلى سياقات أخرى، فقد برز مفهوم "التهيئة الاجتماعية" بوصفه إطارًا تحليليًا مناسبًا لفهم التدابير التي اعتمدتها المجتمعات من أجل تهيئة شروط الاستنبات الملائمة. فإذا كان الفكر المقاولاتي الاجتماعي في صيغته الأميركية قد ساهم في نشأة المقاولة الاجتماعية، فإن ذلك يرتبط، في منظور إرفنغ غوفمان، بوجود بنية بيروقراطية راسخة، تُستثمر باعتبارها آليةً لتنظيم أوضاع الفئات المهمّشة

29 ر. بودون وف. بوريلو، **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، ترجمة سليم حداد (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986)، ص 209، شوهد في 2026/2/15، في: https://acr.ps/hBy2t2X

30 المرجع نفسه، ص 211.

31 المرجع نفسه.

32 R. Larue de Tourmine, F. Ernest Kern & G. Bissiriou, "Analyse de la créativité entrepreneuriale et l'élaboration de nouveaux business models dans les pays du Sud," *Mondes en développement*, no. 147 (March 2009), p. 72.

33 Draperi, "L'entrepreneuriat," pp. 3-4.

34 Ibid., p. 3.

والمستبعدة وإدارتها[35]. ويشكّل غياب هذه الخلفية الثقافية في سياقات أخرى عائقًا بنيويًا أمام تبيئة هذا النموذج، ما يدفع تلك المجتمعات إلى تعويضه عبر تبنّي سياسات عمومية تستند إلى مبادئ الاقتصاد الاجتماعي، في محاولة لإيجاد الشروط المؤسسية والثقافية الداعمة له.

3. المقاولة الاجتماعية والتفاعل بين الاقتصادي والاجتماعي والتضامني

قبل تناول مسألة التفاعلية بين الاقتصاد في صيغته الاجتماعية والمقاولات الاجتماعية، يقتضي الأمر الوقوف عند التساؤل الذي طرحه درابري بشأن إمكانية تبلور المقاولة الاجتماعية في غياب الاقتصاد الاجتماعي؛ إذ يذهب إلى حد اعتبار تحقق ذلك أقرب إلى الاستحالة[36]، على اعتبار أن بروز المقاولة الاجتماعية يبقى رهينًا بتحوّل الاقتصادات المعاصرة نحو أبعادها الاجتماعية، في سياق سعيها للحد من هيمنة النموذج الرأسمالي. فمن دون هذا التحوّل البنيوي، لا يمكن تصوّر الشروط التي تسمح بظهور هذا الشكل الهجين من التنظيم. ومن هذا المنطلق، نتساءل مع درابري عن الكيفية التي تتفاعل بها مبادئ المقاولة الاجتماعية مع مبادئ الاقتصاد الاجتماعي الذي يطرح نفسه بديلاً لتقويض الهيمنة الأحادية للمقاولة الرأسمالية؛ ذلك أن الأخيرة، على الرغم من قدرتها على مراكمة الأرباح وتسريع وتيرة النمو، تبقى محدودة الأثر في ما يتعلق بتحويل نتائج النمو إلى تنمية فعلية ذات أبعاد اجتماعية شاملة.

وباعتبار المقاولة الاجتماعية فعلاً اجتماعيًا، فإننا نكون إزاء دينامية مزدوجة: دينامية الفعل الاجتماعي من جهة، ودينامية الاقتصاد الاجتماعي من جهة أخرى. ويتجلّى هذا التمفصل في التحوّل الذي تُمثّله المقاولة الاجتماعية، من خلال نقل الجمعية من إطارها التقليدي غير الربحي، إلى وضع أقرب إلى منطق المقاولة الرأسمالية، من دون أن تفقد مرجعيتها الاجتماعية. وتُمثّل هذه الصيغة إحدى أهم سمات الاقتصادات المعاصرة التي تسعى، في توجّهاتها الاجتماعية والتضامنية، لإعادة تعريف العلاقة بين الاقتصادي والاجتماعي. وفي هذا السياق، يرى لافيل[37] أن تحليل هذه الأشكال الاقتصادية الجديدة يقتضي الاستناد إلى مقولات تحليلية أساسية من قبيل: "السوق" و"إعادة التوزيع" و"المعاملة بالمثل"، باعتبارها معايير منهجيةً لتنظيم الملاحظة السوسيولوجية، كما تتيح تصنيف الممارسات الاقتصادية وتحليلها وفقًا لمدى انخراطها في منطق الاقتصاد الاجتماعي أو التضامني، أو ابتعادها عنه. وبذلك، يتّضح أن التفاعلية بين هذه الأبعاد ليست مجرد تداخل وظيفي، بل هي سيرورة معقدة تُعيد تشكيل أنماط الفعل الاقتصادي في اتجاه إدماج الاعتبارات الاجتماعية ضمن بنيته.

وفي سياق النقاش بشأن الحوافز الكامنة وراء الاشتغال بالمقاولة الاجتماعية، يؤكد دوفورني أن الغاية من تشكّلها تتمثّل في خدمة حاجات وأهداف اجتماعية غير مشبعة[38]، وفي الاستجابة لمطلب دمقرطة الاقتصاد وتعزيز

35 Vincent Dubois, "Administrer les pauvres: Quand l'ordre institutionnel relie l'ordre de l'interaction et l'ordre social," in: Stéphanie Garneau & Dahlia Namian (dir), *Erving Goffman et le travail social* (Canada: Les presses de l'Université d'Ottawa, 2017), pp. 73-76, accessed on 15/2/2026, at: https://acr.ps/hBy2sg8

36 Draperi, "L'entrepreneuriat," p. 7.

37 Laville, "Vers une économie," pp. 41-42.

38 Defourny, p. 10.

انخراط المواطنين على نحو مسؤول في بناء مشاريعه وتدبيرها. ويُستشفّ من هذا الطرح أن تنشيط الاقتصاد، من منظور المقاولة الاجتماعية، لا ينفصل عن التحوّلات التي يشهدها الاقتصاد المعاصر. ومن هذه الزاوية، يعمد لافيل إلى تحليل الحياة الاقتصادية المعاصرة باعتبارها ما عادت خاضعة لمنطق السوق وحده، بل أصبحت تنتظم وفقًا لتعددية من المبادئ التي تؤطر تبادل الخيرات والخدمات، ويمكن إجمالها في ثلاثة مرتكزات رئيسة، هي:

- **مبدأ السوق:** الذي يحكم العلاقة بين العرض والطلب وفقًا لمنطق المنفعة والمردودية المادية، حيث تجري المبادلات بمعزل نسبي عن الروابط الاجتماعية، وباستقلال عن النسق الاجتماعي.
- **مبدأ إعادة التوزيع:** الذي يسند إلى السلطة العمومية مسؤولية تنظيم الإنتاج وإعادة توزيع عائداته، من منظور ديمقراطي، عبر آليات مؤسساتية تقوم على الاقتطاع وإعادة التخصيص، بما يتيح دفع الساكنة النشطة والمنتجين وأصحاب المال والأعمال إلى تمويل حقوق الفئات التي تواجه صعوبات في الولوج إلى الموارد (الفئات الهشّة اجتماعيًا).
- **مبدأ المماثلة (أو المعاملة بالمثل):** الذي يؤطّر العلاقة بين الأفراد والجماعات على أساس الروابط الاجتماعية، حيث تؤسّس المبادلات على الاعتراف المتبادل والدوافع غير المادية، متجاوزة بذلك حدود التبادل السوقي المحض.

ويكشف هذا التعدد في مبادئ التنظيم الاقتصادي أن المبادلات القائمة على المعاملة بالمثل لا تقتصر على البعد المالي (مبدأ السوق)، بل تُفتح على أبعاد اجتماعية وإنسانية، كما تختلف عن إعادة التوزيع لأنها لا تخضع مباشرة لإدارة السلطة العمومية. وفي هذا الإطار، يسعى الاقتصاد التضامني، وفقًا لما بيّنه برنار بيري[39]، إلى دمقرطة الاقتصاد من خلال تفعيل تداخل بين المبادئ السوقية والتوزيعية والتضامنية، بما يُعزّز قدرة المجتمع على مواجهة ظواهر التفتيت الاجتماعي Atomatisation sociale التي غذّتها نزعات تسليع الحياة اليومية وهيمنة الثقافة الاستهلاكية[40].

تُدرج هذه التحوّلات ضمن ما يمكن اعتباره سيرورة لإعادة تشكّل الاقتصاد في مواجهة أزماته البنيوية؛ إذ يلجأ، في لحظات الإنهاك، إلى آليات تفكيك جزئي لأنماطه المهيمنة، بما يشبه "الهدم الخلّاق" الذي يتيح تجديد بنياته. وفي هذا السياق، تمثّل المقاولة الاجتماعية أحد تجليات هذا التحوّل، بما تحمله من إمكانية الحدّ من احتكارية النموذج الرأسمالي الذي أفرز اختلالات اجتماعية متعدّدة، من قبيل الإقصاء والانحراف والهشاشة، نتيجة إخفاقه في تحويل النموّ إلى تنمية شاملة[41].

ولمواجهة هذه الاختلالات، تطرح الاقتصادات المعاصرة مفهوم "التعددية الاقتصادية" بوصفه أفقًا للتغيير، وهو تصور يجد جذوره في الاقتصاد الاجتماعي الذي يؤسَّس على صيغ تنظيمية، مثل الجمعيات والتعاضديات والتعاونيات، قبل أن يتطوّر نحو الاقتصاد التضامني باعتباره امتدادًا نقديًا له. ويُعرف هذا الأخير - بحسب لافيل – بأنه مجموع الأنشطة التي تساهم في دمقرطة الاقتصاد من خلال إشراك المواطنين في صنع القرار الاقتصادي والالتزام بتنفيذه[42].

---

39 Bernard Perret, *Les nouvelles frontières de l'argent* (Paris: Le Seuil, 1999), p. 67.

40 Laville, "Vers une économie," p. 48.

41 سالم ساري، **ثقافة التنمية: الفاعل والمعطّل في الثقافة العربية اليوم** (عمّان: دار كنوز المعرفة، 2014)، ص 74.

42 Laville, "Vers une économie," p. 47.

ومن ثم، يتجاوز مفهوم "التضامنية" في السياق المقاولاتي المقاربات الخيرية التي تُعوّض غياب الفعل العمومي بصدقات المحسنين وتبرّعاتهم، ليحيل إلى نمط من التنظيم قائم على تبادل الخبرات والكفاءات بين الفاعلين الاجتماعيين في إطار من المساواة والمعاملة بالمثل. وفي ظل هذا التوجّه نحو اقتصاد تعدّدي ذي أبعاد اجتماعية وتضامنية، ويفتح الممارسة لفاعلين جدد، بدأت الحدود الفاصلة بين الفاعلين الاقتصاديين تتآكل تدريجيًا[43]؛ إذ أخذت المقاولة الخاصة تنخرط في العمل الاجتماعي تعبيرًا عن مسؤوليتها الاجتماعية، في حين شرعت الجمعيات في استلهام آليات التدبير المقاولاتي، خاصة في ما يتعلّق بشروط العمل المبني على قواعد الحكامة والنجاعة. وقد دفع هذا بعض الباحثين إلى اعتماد مفهوم "التهجين"[44] لوصف هذه التحوّلات التي أفضت إلى بروز تنظيمات هجينة تعكس دينامية إعادة تركيب الحقلين الاقتصادي والاجتماعي في أفق بناء أنماط جديدة للفعل التنموي.

4. الديناميات الاجتماعية وسؤال الملاءمة

يرتبط توظيف لافيل لمفهوم "التعددية الاقتصادية" بالديناميات الاجتماعية التي يشهدها البحث في سوسيولوجيا التنمية، وبالمستجدات التي يعرفها الاقتصاد المعاصر. وتتجسّد هذه التعددية، في تجربة المقاولة الاجتماعية، من خلال الجمع بين مؤشرات اجتماعية وأخرى اقتصادية؛ إذ تتمثّل المؤشرات الاجتماعية في أن انبثاق المبادرة من جماعة من المواطنين، واستقلالية القرار عن منطق امتلاك رأس المال، واعتماد مقاربة تشاركية تشمل مختلف الأطراف المعنيّة، ووضع آليات لتوزيع الأرباح، والتصريح بهدف اجتماعي واضح، يُحدّد طبيعة الخدمات المقدَّمة لفائدة الجماعة Communauté الحاضنة لأنشطتها[45]. أما المؤشرات الاقتصادية، فتتجلّى في ممارسة نشاط منتج للخيرات والخدمات على نحو مستمر، والتمتّع بالاستقلالية، وتحمّل قدر من المخاطرة الاقتصادية، مع توفير حد أدنى من العمل المأجور[46].

تفضي هذه المؤشرات، في تكاملها، إلى إنتاج قيمة مزدوجة: اجتماعية واقتصادية[47]. غير أن هذا التمفصل يطرح إشكالية الملاءمة، نظرًا إلى أن إعطاء الأولوية للبعد الاجتماعي قد يتعارض مع مقتضيات الفاعلية والتنافسية بين المقاولات، حيث يبقى الربح المالي مؤشرًا مركزيًا لقياس أداء المقاولات. كما تبرز إشكالية عدم تكافؤ الفرص بين المقاولات الاجتماعية ونظيراتها الرأسمالية، خاصة في ظل ما تكشف عنه تجارب دولية من تفاوت في مستويات الدعم الممنوح لكل منهما.

وفي هذا الإطار، يتّضح أن الاقتصاد الاجتماعي، على الرغم مما يتيحه من توسيع لدائرة المبادرة عبر أشكال تنظيمية متعددة (جمعوية، وتعاضدية، وتعاونية)، قد أُنيطت به مهمات التخفيف من الاختلالات التي تفرزها المقاولة الرأسمالية، من دون أن يمتلك دائمًا الوسائل المكافئة لحجم هذه التحديات. ويبرز هنا عدم

43 *Les Entreprises et organisation du troisième système: Un enjeu stratégique pour l'emploi* (Liège: Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC), 2000), pp. 127-137, accessed on 15/2/2026, at: https://acr.ps/hBy2sgs

44 Martinet & Payaud, pp. 206-207.

45 Draperi, "Entreprise," p. 48.

46 Ibid., p. 49.

47 Sherri L. Wallace, "Social Entrepreneurship: The Role of Social Purpose Enterprises in Facilitating Community Economic Development," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 4, no. 2 (1999), pp. 153-174.

التكافؤ البنيوي بين الفاعلين المنتجين للهشاشة والإقصاء، والفاعلين المكلّفين بمعالجتهما، وهو ما ينعكس في تفاوت الإيقاعات بين إنتاج هذه الظواهر والحدّ منها.

ويُطرح أيضًا الاشتغال بالمقاولة الاجتماعية إشكالاً نظريًا وعمليًا يتعلق بتفكيك الحدود التقليدية بين العام والخاص. فهذه المقاولة مطالبة بإنتاج قيمة مزدوجة تُبرّر وجودها: اجتماعية من جهة، واقتصادية من جهة أخرى. وفي المقابل، تكشف محدودية المنظمات غير الربحية - في غياب موارد مالية مستدامة - عن صعوبة ضمان استمرارية الفعل التنموي؛ إذ إن الاعتماد الحصري على الموارد التطوعية، على الرغم من أهميته، يحدّ من إمكانيات التخطيط والالتزام الطويل الأمد تجاه الفئات الهشّة، ومن ثم يترك مصالحها عرضة للانقطاع.

ومع ذلك، يبدو أفق المقاولة الاجتماعية واعدًا من حيث مساهمته في تنشيط التنمية على أسس ترتبط بالحكامة، من قبيل دمقرطة الاقتصاد وتدبير الاجتماعي بكفاءة مقاولاتية وتعزيز تبادل الخبرات والكفاءات والموارد بين الفاعلين في القطاعين العام والخاص، واستدامة الخدمات عبر الاستثمار في البعد الاجتماعي. غير أن الطابع الهجين لهذا النموذج، الذي يجمع بين فاعلين كانت تربطهم سابقًا علاقات توتر - مثل الجمعية والمقاولة - يفتح الباب أمام تأويلات متباينة لآليات هذا التهجين.

تراوح هذه التأويلات بين مقاربات تنسق جهود الشركاء بما يخدم تنمية محلّية قائمة على ديناميات توزيعية تماثلية وتضامنية[48]، وممارسات قد تنحرف بوظيفة المقاولة الاجتماعية عن أهدافها التنموية. وفي هذا السياق، تشير تحليلات روني غاليسو إلى مخاطر "دوْلتَة المجتمع المدني" Étatisation de la société civile، و"تسييس الجمعية" Politisation de l'association [49]، بما يعكس امتدادات تاريخية تؤثّر في كيفية تمثّل هذا النموذج وتطبيقه، وتطرح من ثم سؤال الملاءمة في علاقته بالسياقات الاجتماعية والسياسية التي تحتضنه.

ثالثًا: فاعلية المقاولة الاجتماعية والكوابح السوسيومهنية للفاعلين الاجتماعيين

تكشف استجابات المستجيبين خلال المقابلات عن معطيات دالة في خصوص هياكل المقاولة الاجتماعية وأساليب اشتغالها في السياق المغربي؛ إذ تتشكّل هذه المقاولة ضمن بيئة يطغى عليها التهجين المؤسسي، بما يفرض قواعد جديدة للعمل، ويوفّر موارد وإمكانيات إضافية، ويفتح في الآن ذاته ورشات للتعلّم الاجتماعي. وقد انصبّ هذا التعلّم على التكوين والتدريب الهادفَين إلى تعزيز الكفاءات المرتبطة بالتدبير المقاولاتي للمجال الاجتماعي، وسدّ الثغرات المسجلة في أنماط الضبط الاجتماعي القائمة. غير أن هذه الديناميات، على الرغم من زخمها، تصطدم بجملة من الكوابح السوسيومهنية التي يمكن تحديدها من خلال تحليل تمثّلات الفاعلين للمقاولة الاجتماعية، واستجلاء طبيعة التفاعلات التي تؤطر تدبيرهم مشاريعهم التنموية.

---

48 Laville, "Économie," pp. 41-42.

49 René Gallissot, "Abus de société civile: Etatisation de la société ou socialisation de l'État," *L'homme et ma société*, no. 102 (1991), p. 9, accessed on 15/2/2026, at: https://acr.ps/hBy2t4z

1. المبادرة الوطنية للتنمية البشرية إطارًا لديناميات المقاولة الاجتماعية

ارتبط الولوج إلى نموذج المقاولة الاجتماعية، كما تشير الأدبيات النظرية، بضرورة إرساء تأطير اقتصادي جديد، يتيح تجديد الممارسة التنموية. وفي هذا الصدد، يبرز تحليل درابري للسياق الذي نشأت فيه المقاولة الاجتماعية، حيث يؤكد أنها وفّرت للفاعلين الاجتماعيين مجالات أوسع لاختبار قدراتهم الابتكارية في صوغ حلول جديدة لمشكلات قائمة[50]، وهو ما استدعى توفير بنية اقتصادية ملائمة، تجسّدت في تبنّي نموذج الاقتصاد الاجتماعي والتضامني.

وضمن هذا الأفق، يُدرج اعتماد المبادرة الوطنية للتنمية البشرية في المغرب[51] منذ عام 2005، بوصفها برنامجًا وطنيًا أُطلق بتوجيهات من الملك محمد السادس، بهدف مكافحة الفقر والهشاشة، وتقليص الفروق الاجتماعية والمجالية، وتعزيز الإدماج الاقتصادي والاجتماعي. وقد ركّزت هذه المبادرة على إرساء شروط ملائمة لتطوير الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، من خلال دعم المقاولة الاجتماعية والأنشطة المُدرّة للدخل.

وقد أتاح هذا الإطار بروز أنماط جديدة من الفعل التنموي، تقوم على التدبير المقاولاتي للمجال الاجتماعي، وتوسيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مع إعطاء الأولوية للأثر الاجتماعي، مقارنةً بالعائد المادي[52]. كما ساهمت القرارات السياسية والتشريعات المواكبة[53] في تعزيز هذا التوجّه، ما أفضى إلى تنشيط الديناميات الجمعوية وتوجيهها نحو تبنّي نموذج المقاولة الاجتماعية.

يُعزّز هذا المعطى التزامن الملحوظ بين التوسع الكمي في النسيج الجمعوي في المغرب، وتفعيل المبادرة[54]، وهو ما يدل على أثرها في إعادة توجيه الممارسة الاجتماعية. غير أن هذا التأثير يبقى مشروطًا بمدى قدرة الفاعلين الاجتماعيين والشركاء على التفاعل مع مقتضياتها واستيعاب شروطها.

أ. المقاولة الاجتماعية وعناصر تعريفها

في سياق بناء المقاولة الاجتماعية، ينخرط الفاعلون في شبكات من الشراكات، ويتفاعلون مع الشروط المؤطِّرة للبرامج التنموية التي تتيحها المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، حيث تشتق منها المشاريع وتبلور ملامحها التطبيقية. ويبدأ التحقق الفعلي للمقاولة الاجتماعية بالاستفادة من الدعم المالي؛ إذ يتشكّل وعي عملي بالفروق بين الخبرة الجمعوية التقليدية ومتطلّبات الحاضر المقاولاتي الاجتماعي، بما يستدعي إدخال تعديلات معيارية تتلاءم مع محدّدات تعريف المقاولة الاجتماعية. وفي ما يلي عرض لهذه العناصر التعريفية، كما بُني استنادًا إلى نص المبادرة وما كشفته المقابلات البحثية.

---

50 Draperi, "Entreprise," p. 59.

51 سنُعبّر عن المبادرة الوطنية للتنمية البشرية اختصارًا بـ "المبادرة" في ما يلي من هذه الدراسة. وللتوسع أكثر بشأن مضامينها، ينظر: المملكة المغربية، المندوبية السامية للتخطيط، **تقديم المرحلة الثالثة للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية: 2019-2023** (الرباط: 2018)، ص 4-6، شوهد في 2023/10/22، في: https://acr.ps/hBxMwEC

52 المرجع نفسه.

53 منها القانون 15.18 المتعلق بالتمويل التعاوني، وبرنامج دعم المقاولات الصغرى PME، والاستراتيجية الوطنية للاقتصاد الاجتماعي 2030، والحوافز الضريبية للمقاولات الاجتماعية.

54 فوزي بوخريص، **في سوسيولوجيا العمل الجمعوي بالمغرب: من التطوع إلى العمل المأجور** (الرباط: مطبعة كوثر برانت، 2015)، ص 93.

في السياق المغربي، تؤسَّس المقاولة الاجتماعية قانونيًا في إطار جمعية مدنية خاضعة لمقتضيات ظهير عام 1958 المنظّم للحريات العامة، بما يجعلها، في أصلها، تنظيماً غير ربحي، قائمًا على العمل التطوعي. غير أن انخراطها في شراكات متعدّدة، سواء مع مؤسسات الدولة أو مع منظمات المجتمع المدني، ينقلها تدريجيًا إلى وضع هجين، يقترب من منطق المقاولة الخاصة، من حيث اعتماد العمل المأجور والسعي لتحقيق عائد مادي، من دون التخلّي الكلي عن البعد التطوّعي. ويضع هذا الوضع المزدوج المقاولة الاجتماعية في موقع تنافسي مع المقاولات الرأسمالية الخاصة، على الرغم مما تعانيه من محدودية الموارد وعدم تكافؤ شروط الدعم، الأمر الذي يثير إشكاليات تتعلّق بالعدالة التنافسية وشفافية الولوج إلى الموارد العمومية.

وتشير المعطيات الميدانية كذلك إلى وجود اختلالاتٍ على مستوى تدبير الدعم، من قبيل غياب الشفافية في توزيع المنح، وضعف آليات الافتحاص والمراقبة المالية، وهو ما يؤثّر في صدقية الفعل التنموي. وتتحوّل الموارد المالية، في بعض الحالات، إلى أداةٍ للتحكم في توجيه المشاريع، بما يحدّ من استقلالية الفاعلين، ويجعل استدامة أنشطتهم رهينًا بندرة الموارد واستنزافها، خاصةً في ظل الاعتماد على عملٍ مأجور جزئي أو كلّي. ولمواجهة هذه الإكراهات، تعتمد المقاولات الاجتماعية على استراتيجيات بديلة، من أبرزها التشبيك الذي يتيح تبادل المعارف والخبرات والموارد اللوجستية، ويُفعِّل أشكالاً من التضامن العملي بين الفاعلين، بما يُعزز قدرتهم على الاستمرار ومواجهة تحديات التنمية.

تتوزع مجالات اشتغال المقاولة الاجتماعية، وتشمل تدارك النقص في البنيات التحتية والخدمات الأساسية، ودعم الفئات الهشة (مثل الأشخاص في وضعية إعاقة ومرضى الأمراض المزمنة والمشردين والنساء في وضعيات هشّة والأطفال من دون مأوى والمدمنين)، إضافة إلى المساهمة في إدماج الشباب اقتصاديًا وتعزيز التنمية البشرية، خاصةً في مجالات الصحة الإنجابية وتنمية الطفولة المبكرة.

ويفهم من ذلك أن نشأة المقاولة الاجتماعية لا تنفصل عن الطلب الاجتماعي المتزايد الذي أفرزته الهشاشة المتعددة الأبعاد في المجتمع المغربي، والمستشرية باعتبارها نتيجةً لتعدّد الإقصاءات التي ينتجها المجتمع المغربي. وقد عبّر أحد المستجيبين عن ذلك بقوله: "أن يرتفع عدد الجمعيات المنخرطة في التنمية [...] فهذا لا يدعو إلى الاندهاش [...] فالساكنة التي تعاني التهميش والفقر لا تزال تحتاج إلى المزيد من الجمعيات [...] فكلما كثر المرض والمرضى، احتجنا إلى أطباء أكثر [...] أعتقد أنها الطريقة لاسترجاع التوازن بين المشكلات السائدة والعلاجات المقترحة"[55]. لكن يثير هذا التوسّع الكمي، في غياب تحقيق الأهداف المعلنة، تساؤلات بشأن طبيعة الحوافز الكامنة وراء الانخراط في مجال المقاولة الاجتماعية.

في هذا السياق، تكشف بعض الشهادات النقدية، خاصة من فاعلين لم يستفيدوا من الدعم، عن وجود ممارسات تثير الشك، من قبيل تسييس العمل الجمعوي، أو توظيف الإطار الجمعوي، لإخفاء أنشطة ذات طابع ربحي عائلي، بهدف الاستفادة من الامتيازات، أو تفادي المراقبة الضريبية. وتسلّط هذه الانتقادات الضوء على سلوكيات الفاعلين في تدبير مشاريعهم، باعتبارها معيارًا حاسماً لتقييم أهليّتهم للاضطلاع بالأدوار التنموية، ومدى قدرتهم على التوفيق بين متطلّبات المشاريع، ومبادئ الفعل المقاولاتي الاجتماعي.

55 فاعل جمعوي 9، مقابلة شخصية، تطوان، 2022/2/19.

ب. التجديد التنموي في ضوء التفاعل مع مبادئ المبادرة

تكشف نتائج المقابلات، في خصوص التفاعل مع مبادئ المبادرة، عن جملة من التحديات التي تواجه التجديد التنموي المنشود. ويتمثّل أبرزها في انتشار ترتيبات اجتماعية تفضي إلى نوع من التهجين المؤسساتي الذي لا يستجيب لخصوصية المقاولة الاجتماعية، ولا يخدم وظائفها التنموية؛ إذ يلاحظ، في بعض الحالات، وجود مقاولة خاصة تتخفّى في شكل جمعية، أو مقاولة اجتماعية تشتغل بمنطق جمعوي. ومن أجل التوضيح، سيقتصر التحليل على مقتضيين أساسيين، هما: الاستدامة والتشبيك.

- الاستدامة

تفرض الأوضاع التي يعيشها المستفيدون من المقاولة الاجتماعية، وهم في الغالب من الفئات الهشّة، ضرورة ضمان استمرارية هذه الخدمات وعدم انقطاعها. ومن ثم، يغدو إرساء آلياتٍ لاستدامة الأثر التنموي أمرًا ملحًّا، مع اختيار الصيغ الأنسب وفقًا لخصوصيات كل فئة وحاجاتها، والاستفادة من إمكانية الجمع بين العمل التطوعي والعمل المأجور في تنفيذ المشاريع. وبعد ترسّخ القناعة بعدم كفاية العمل التطوّعي وحده لضمان استمرارية الخدمات، برزت الحاجة إلى دعمه بالعمل المأجور. وبحكم طبيعة الأخير التعاقدية، فإنه يفرض قدرًا من الانتظام في أداء المهمات وفقًا لصيغ متّفق عليها، بخلاف العمل التطوّعي الذي يتّسم غالبًا بالعفوية، وأحيانًا بعدم الانتظام.

ولا ينتقص ذلك من القيمة الإنسانية للتطوّع، غير أن محدوديته في المجال التنموي تكمن في غياب آليات المساءلة عن التقصير؛ إذ تُدرج الممارسة التطوعية ضمن دائرة الفعل الاجتماعي غير الإلزامي، وكل ما يربو على الضروري، يصبح، بتعبير فوزي بوخريص، نوعًا من الترف السلوكي[56]. غير أن الفعل الجمعوي، عندما يتقاطع مع مقتضيات التنمية، يتحوّل إلى ضرورة تستلزم الاستدامة والنجاعة والتحلّي بالمسؤولية.

كما يصعب التعويل على العمل التطوعي في ظل تراجع انخراط الشباب فيه، نتيجة تحوّلات اجتماعية واقتصادية متعدّدة. ووفقًا لهذا السياق، تقول إحدى المستجيبات: "منذ أن دخل المغرب عهد الخوصصة بشكل موسع، اتّسعت قائمة الأعمال المؤدّى عنها [...] التعليم على سبيل المثال، انضاف إلى هذه القائمة [...] وبالتالي، من كان يقدّم دروسًا تطوّعية لفائدة الجمعيات في السابق [...] الآن يقدّمها مقابل أجور لفائدة المدارس الخاصة [...] هذا مصدر رزقه الوحيد [...] فكيف ستُقنعه بأهمية التطوع"[57].

وامتدادًا لذلك، تحوّل بعض المتطوّعين إلى عاملين مأجورين في الجمعيات التي صارت مقاولات، ما يطرح تساؤلاً بشأن إذا ما كان تحويل العمل التنموي إلى نشاط مأجور يمثّل شرطًا ضروريًا لتحقيق الاستدامة. وتُبرز نتائج البحث أن العمل المأجور يساهم في تحسين جودة الخدمات وضبطها، غير أن تحقيق الاستدامة يبقى رهينًا بطبيعة المقاربات المعتمدة في التدبير. ووفقًا لأحد المستجيبين، العمل في المشروع "يعني وجود غلاف زمني محدد لانقضائه، ما يعني التوقّف عن تقديم الخدمات فور الوصول إلى نقطة النهاية [...] إلى أين سيذهب المستفيدون حينها؟! ليس لديهم مدّخرات [...] [ثم يواصل مستنكرًا] سيخرجون إلى التسوّل؟!"[58].

56 بوخريص، ص 88.

57 فاعل جمعوي 23، مقابلة شخصية، طنجة، 2022/4/15.

58 فاعل جمعوي 20، مقابلة شخصية، تطوان، 2022/3/4.

يتّضح من هذا قلق الجمعيات من استهلاك الموارد كلها المخصصة للمشروع، بما يفضي في نهاية المطاف إلى انقطاع الخدمات المقدَّمة، سواء أكان جزئيًا أم إلى أجل غير مسمًّى، ما يعني البقاء في الانتظار إلى حين ظهور مشروع جديد.

يُبيّن المستجيبون الذين يديرون مشاريع مقاولة اجتماعية أن اشتغالهم بمنطق الخدمة الاجتماعية والعمل الخيري يؤدي أيضًا إلى هذه الانقطاعات المشار إليها، كما في حالات توزيع المساعدات الاجتماعية التي تتوقف بمجرد انقضاء الموارد المادية المخصصة. في المقابل، تعتمد بعض المقاولات الاجتماعية مقاربة تكوينية هادفة، بما يُعزّز استقلاليتهم، ويُمكّنهم من الاندماج المهني، غالبًا من خلال التشغيل الذاتي، أو العمل في إطار تعاونيات، بما يضمن دخلاً مستقرًا، ويحد من التبعية.

ومن الإكراهات الأخرى التي تعرقل الاستدامة، تبرز صعوبة تفعيل الاستهداف الاجتماعي Ciblage social للفئات الأكثر هشاشة، حيث إن التركيز على القرب المجالي لا يكفي لضمان الولوج إلى الخدمات في ظل استمرار العوائق الاجتماعية المرتبطة بالظروف المعيشية اليومية، ويؤدي ذلك إلى أشكال جديدة من الإقصاء، على الرغم من التقارب المكاني. وهذا ما عبّرنا عنه في سياق سابق بـ "أن التهيئة المجالية التي لا تدرك ماهية الإكراهات المنتجة للإقصاء [...] تنتهي إلى رسم حدود جديدة للتفرقة الاجتماعية، تُصبح داخلها الآثار الاستبعادية قربًا مضنيًا، والإمكانيات الاندماجية بعدًا يتحدّى أيّ اختزال للمسافات"[59].

وتتفاقم إشكالية الاستدامة في حالة المقاولات التي تعاني العزلة؛ إذ يُعدّ ضعف الاندماج في شبكات التعاون من أبرز أسباب تعثّر المقاولات الصغيرة[60]. لذلك، تتّجه الجهود نحو تعزيز التشبيك والانخراط في أطر جماعية أوسع، بما يتيح تعبئة الموارد المادية والبشرية والرمزية، والتخفيف من آثار ندرتها.

• التشبيك

ارتبط هذا المفهوم، في خطابات الفاعلين، بالحاجة إلى تدبير ندرة الموارد داخل التنظيمات الاجتماعية، لما يتيحه من تفعيل لأشكال تضامنية متعدّدة، تتجلّى في تبادل المعارف والخبرات والفضاءات والموارد البشرية. غير أن التنظيمات الكبرى تبقى، بحكم وفرة رساميلها المادية والرمزية، الأقدر على دعم الجمعيات الصغيرة، سواء عبر التأطير والتكوين، أو من خلال إتاحة ما لديها من موارد مادية ولوجستية (فضاءات، وتجهيزات).

وفي ظل التفاوت الصارخ في الإمكانيات بين المقاولات تبعًا لأحجامها، تميل التنظيمات الكبرى إلى الاستحواذ على مشاريع المبادرة، والانخراط في شراكات مع المؤسسات الدولية المانحة، بما يعمّق الفوارق بينها وبين المقاولات الصغيرة المحدودة الموارد. وبناءً عليه، يبقى التشبيك، في هذه المستويات، عاجزًا عن ترسيخ تضامن قائم على قاعدة المعاملة بالمثل.

تقليديًا، ينظر إلى التشبيك في أدبيات المجتمع المدني بوصفه آليةً لتعزيز نفوذ التنظيمات الاجتماعية داخل روابط السلطة، ما يُمكّنها من ممارسة الضغط على أجهزة الدولة في إطار الترافع بشأن القضايا العامة. غير أن نتائج البحث تكشف عن تحوّل لافت، يتمثّل في أن الدعوة إلى التشبيك صارت صادرة عن الفاعل العمومي،

---

59 عبد القادر بوطالب وعمرو رامي، "تأنيث الرياضة في ملاعب القرب بالمغرب: مقاربة تقاطعية"، **تجسير لدراسة العلوم الإنسانية والاجتماعية البينية**، مج 6، العدد 1 (2024)، ص 87، شوهد في 2026/1/3، في: https://acr.ps/hBxMvO9

60 Draperi, "L'entreprise," p. 52.

قبل الفاعل الاجتماعي[61]، وهو ما يثير تساؤلاً بشأن إعادة تشكيل هذا المفهوم بما يتلاءم مع منطق المأسسة الخاص بالمقاولة الاجتماعية ووظائفها.

تأتي الدعوة إلى الانخراط في شبكات جمعوية استجابةً للملاحظات التي أبرزتها التقارير الرسمية الصادرة عن المجلس الاجتماعي والاقتصادي والبيئي بشأن ضعف الالتقائية بين المشاريع المعتمدة، نتيجة غياب التجانس داخل الحقل الجمعوي[62]. وفي هذا السياق، تقترح المبادرة جملة من الآليات الرامية إلى تعزيز التنسيق وتقوية التخطيط التنموي، من بينها تحديد شبكات الجمعيات الرائدة، وتنفيذ برامج لتقوية قدرات الفاعلين الاجتماعيين في مجالات محاربة الفقر والهشاشة والتفاوتات الاجتماعية، والانفتاح على الفاعلين الخصوصيين. كما يُعوّل على تقاسم الممارسات التنموية الفضلى لتحقيق قدر من التقارب والحدّ من التشتت.

على الرغم من أهمية هذه التوجيهات وتكاملها مع توجّهات المؤسسات المانحة التي أصبحت تشترط العمل عبر الشبكات، بدلاً من التعامل الفردي مع الجمعيات، فإن وتيرة انخراط الأخيرة في ديناميات التشبيك تبقى محدودةً. وتشير الدراسة التي أنجزتها المندوبية السامية للتخطيط إلى أن 78.1 في المئة من الجمعيات لا تنتمي إلى أيّ شبكة[63]. ويترتب على هذا الضعف فقدان الآليات الأساسية لضمان استدامة العمل الجمعوي، حيث تعيش غالبية التنظيمات في حالة من العزلة تنتهي، في الكثير من الحالات، إلى تلاشيها. في المقابل، تنخرط أقلية ضمن شبكات تنظيمية متعدّدة التسميات (فدراليات، وتنسيقيات، واتحادات)، تضمّ جمعيات متفاوتة من حيث الحجم والموارد.

وفي مثل هذا السياق، تتباين مكاسب التشبيك تبعًا لاختلال توزيع الموارد؛ إذ تعتمد التنظيمات الصغيرة في استمراريتها على انخراطها في هذه الشبكات، بما يوفّره ذلك من دعم من الجمعيات الكبرى، سواء على مستوى المعدّات والتجهيزات أو التكوين أو الاستشارة مع الإدارات أو تسوية النزاعات. غير أن هذه العلاقة تكرّس، في المقابل، نوعًا من التبعية، حيث تعمد التنظيمات الكبرى إلى تعزيز رساميلها المختلفة من خلال توسيع شبكة حلفائها الصغار، ما يمكّنها، مع مرور الزمن، من ترسيخ موقعها باعتبارها "جمعيات رائدة"، وهو موقع يمنحها فرصًا أوفر للاستفادة من البرامج والمشاريع التنموية مستقبلاً.

2. المقاولة الاجتماعية بين الاستبعاد وعدم الاستبعاد: المعايير وسيرورات التكيّف

يُعدّ إحداث مقاولة اجتماعية تجسيدًا لموقف جماعي يلتئم حوله فاعلون جمعويون، ويقود، في الغالب، إلى نقل التنظيم الذي ينتسبون إليه من وضع غير ربحي، إلى وضع أقرب إلى منطق المقاولة الخاصة. وبحكم طبيعته الانتقالية، يستلزم هذا التحوّل تفعيل سيرورات تغيير، تفضي إلى بروز ممارسات واختفاء أخرى، نتيجة تفعيل آليات انتقائية تقوم على "فلترة" العناصر من أجل الإبقاء على أكثرها قدرة على خدمة الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، والتخلّي عمّا يتعارض مع شروط تنميتها وتطويرها. ولفهم كيفية

61 يمكن العودة إلى المنشور الذي يعرض برامج المبادرة في النسخة الخاصة بالمرحلة الثالثة: المملكة المغربية، **تقديم المرحلة الثالثة**، ص 4-67.

62 المرجع نفسه، ص 28.

63 المملكة المغربية، المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، **وضع وديناميات الحياة الجمعوية** (كانون الأول/ ديسمبر 2016)، ص 30-31.

استجابة الحقل الجمعوي لهذه الشروط ذات الطابع المقاولاتي والاجتماعي، تُعدّ التمثيليات السوسيومهنية Représentativités socioprofessionnelles للفاعلين الاجتماعيين، بين وضعيتَي الجمعية والمقاولة الاجتماعية، مؤشرًا دالًّا على مدى ثبات أو تحوُّل قواعد تنشيط الحياة التنموية وأساليبها.

أ. التمثيليات المقاولاتية والحاجة إلى تكميم الظاهرة

من المهم في هذا السياق استجلاء إذا ما كان التحوّل نحو المقاولة الاجتماعية قد شمل مختلف التمثيليات السوسيومهنية داخل الحقل الجمعوي، أم بقي محصورًا في فئات بعينها، ما يعكس وجود معايير انتقائية وفئات مستبعدة قد تطرح تساؤلات بشأن عدالتها ومساهمتها في تحقيق رهانات التنمية. غير أن غياب معطيات إحصائية دقيقة بشأن هذه التمثيليات حال دون تقديم إجابة حاسمة.

ومع ذلك، مكّنت العودة إلى المعطيات الكيفية للبحث من رصد بعض المؤشّرات الدالّة على طبيعة المقاول الاجتماعي وحدود الاستبعاد، حيث تبين أن هذا الاستبعاد لا يكون دائمًا عبر تفعيل المعايير، بل قد يحدث، في حالات عديدة، نتيجة تعطيلها أو تطبيقها انتقائيًا.

وتفيد المعطيات المستقاة من المقابلات أن التحوّل نحو الاشتغال بالمقاولة الاجتماعية ارتبط بسياق اتّسم بارتفاع غير مسبوق في وتيرة إنشاء الجمعيات في المغرب، خاصة بين عامي 2009 و2013، حيث بلغت على التوالي ما مجموعه 14000 و12000 جمعية جديدة[64]. ويُعزى هذا التنامي إلى توافر بيئة مؤسساتية جديدة محفّزة، في ظل إطلاق برامج المبادرة وانفتاح المجال أمام تمويلات المؤسسات الدولية المانحة، ما وسّع التنافس على الموارد المالية بين الجمعيات القائمة والحديثة النشأة. وقبل الدخول في مناقشة العروض التنموية واقتراح المشروع، كان لزامًا إلقاء بعض الضوء على مرحلة تأسيس جمعية.

في هذا السياق، غالبًا ما ارتبط تأسيس جمعيات جديدة بحالات انشقاق عن تنظيمات قائمة، تعبيرًا عن اختلافات في استراتيجيات العمل، خاصة في ما يتعلق بالانتقال نحو منطق المقاولة الاجتماعية. وتكون الانطلاقة باقتراح اسم وشعار جديدَين، يحيلان إلى هوية جمعوية جديدة متمايزة مما سبق، مستمدّة من المعجم التنموي. ومن الطرائق الأخرى، كذلك، التوسّع المجالي من خلال إحداث فروع في مناطق مختلفة، ما يساهم في تكاثر البنيات الجمعوية ضمن هوية تنظيمية واحدة.

تعكس هذه الديناميات محاولات لإعادة التموضع داخل الحقل، بما يتلاءم مع فرص الاشتغال بالمقاولة الاجتماعية، خصوصًا في ظل توترات ناجمة عن التباين في تقييم هذا التحول؛ إذ أفضى ذلك إلى بروز اتجاهين: أحدهما رافض لمنطق المقاولة الاجتماعية، والآخر منفتح عليه ومستعد لاعتماده متى توافرت الشروط.

وفي هذا الإطار، يُطرح التساؤل بشأن إذا ما كان التحوّل نحو المقاولة الاجتماعية يمثل توجّهًا عامًا يشمل مختلف الفئات الاجتماعية داخل الحقل الجمعوي، أم يظل خيارًا محدود الانتشار. وتُظهر المعطيات أن هذا النموذج يحظى بجاذبية متزايدة لدى فئات واسعة، وما عاد مقتصرًا على الفاعلين التقليديين في المجال الجمعوي، بل امتد ليشمل فئات اجتماعية منوعة، بما يجعل الحقل الجمعوي انعكاسًا لبنية المجتمع في تعدديته. وفي هذا السياق، قال أحد المستجيبين خلال المقابلة: "في ما سبق، كانت الجمعية عندنا تتكوّن

64 المرجع نفسه، ص 25.

في الغالب من طلبة ومدرسين، وأشخاص من عالم الثقافة والفن [...] وحتى من بعض السياسيين [...] كان همُّهم هو المساهمة في التأطير وتنشيط الحياة الثقافية بشكل عام [...] أما الآن، فتحوّلت الأمور كثيرًا [...] يمكن القول إن الحقل الجمعوي هو بمنزلة صورة مصغّرة للمجتمع المغربي في شموليته [...] يتكوّن المجتمع من حاملي الشهادات العليا، ومن الأميين، من العاملين والعاطلين عن العمل، من أشخاص من دون إعاقات، وآخرين من ذوي الحاجات الخاصة، نساء ورجال، كبار وصغار ... إلخ، الأمر نفسه يتكرر داخل الحقل الجمعوي"[65].

يمكن تأويل هذا التنوّع من زاويتين: فمن جهة، يقبل الحديث عن تمثيليات منوّعة تتسع لفئات اجتماعية مختلفة، عند بعضهم، تأويلاً إيجابيًا، على اعتبار أن هذه التمثيلية تعكس نوعًا من الديمقراطية التشاركية، بوصفها مرتكزًا للاقتصاد الاجتماعي، ونوعًا من الالتزام الجماعي المنظّم والمسؤول للمواطنين، من مختلف الفئات الاجتماعية، للانخراط والمساهمة في بناء القرارات التي تهمّ مصائرهم، وفي تفعيل التدخّلات التنموية، ما يعزّز قدرتهم على الولوج إلى الموارد ومراقبتها. ومن جهة أخرى، ثمة تأويل سلبي يتّصل بالكيفية التي تتوزّع بها الأدوار في هذه التنظيمات الاجتماعية. وتفيد شهادات المستجيبين أن نخبة من الفاعلين الاجتماعيين، ذوي المستويات التعليمية العليا والمهن المرتبطة مباشرة بالعمل الاجتماعي (مثل الطب والتمريض والتدريس والمحاماة)، تستحوذ على المناصب الإشرافية داخل هذه التنظيمات. في المقابل، تميل فئات أخرى، ولا سيما العاطلين عن العمل، كلما ارتفع مستواهم التعليمي، أو اكتسبوا خبرة مهنية في مجالات التكوين المهني (مثل الخياطة والطبخ وتقطير الزيوت وتجفيف النباتات العطرية)، إلى البقاء خارج المكاتب المسيّرة، لكون هذه الوضعية تتيح لهم الاندماج في أنشطة التنظيم في إطار تعاقدي مأجور.

عند هذه المرحلة، حيث يلتقي العمل التطوّعي بالعمل المأجور، تكتسب الجمعية صفة المُشغِّل، وتخضع تبعًا لذلك لمقتضيات قانون الشغل، وهو ما يفرز تحديات جديدة ترتبط بتدبير الموارد البشرية وتنظيم علاقات العمل، ويكشف عن تعقيدات إضافية ترافق التحوّل نحو نموذج المقاولة الاجتماعية.

ب. مشكلات المقاولة الاجتماعية وحلولها التكيفية

في سياق تجربة المقاولة الاجتماعية، يواجه الفاعلون جملة من المشكلات المتكررة في شهادات المستجيبين خلال المقابلات، أبرزها: صدقية المعايير المعتمدة في تنظيم ولوج المشاريع التنموية المتنافسة إلى المنح، وإيقاعات الإنجاز، ثم المسؤولية القانونية والاجتماعية المستجدّة تجاه المأجورين. وغالبًا ما تتقاطع هذه الإشكاليات مع توترات داخلية، تعكس حالة من عدم الرضا عن أنماط التدبير، سواء داخل المقاولة الاجتماعية أو في محيطها، بما يفضي إلى بروز ترتيبات تنظيمية جديدة، تعكس اختلالات في سير الاشتغال.

وفي ما يتعلق بإشكالية المعايير، تبرز فجوة واضحة بين ما تنص عليه المرجعيات المؤطرة للسياسات الاجتماعية والشراكات التنموية، وبعض الممارسات الفعلية، كما يدركها الفاعلون الاجتماعيون. فبينما يستند الخطاب الرسمي إلى مرتكزات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني التي تقوم على مبادئ الكفاءة والاستحقاق والفاعلية في تدبير الموارد، تشير الشهادات الميدانية إلى انحرافات محتملة عن هذه المبادئ في تنزيلها العملي. وقد أفضى هذا التباين إلى انتشار خطاب مشوب بالارتياب، خاصة لدى الفاعلين الذين لم تحظَ مشاريعهم بالدعم،

65 فاعل جمعوي 24، مقابلة شخصية، الحسيمة، 2022/5/27.

حيث يُعبّرون عن تشكيك في صدقية المعايير المعتمدة. وتُبرز إحدى الشاهدات هذا المنحى، بقولها: "المقلق حقًا في ما نراه الآن، هو أن الدعم يذهب لتنظيمات غير مؤثرة في التنمية، بينما هناك من يعمل وبشكل دائم وفعّال، من دون أن يستفيد من المال العمومي"[66].

يُعدّ توجيه الدعم إلى غير المستحقين من المظاهر المألوفة لاختلالات الولوج إلى الموارد، حيث تُعطَّل المعايير في سياقات تكتنفها الضبابية. وتعكس هذه الوضعية نمطًا من اللامعيارية ذات الطابع غير المرئي، يمكن توصيفه، بلغة دوركهايمية، بحالة من "الأنوميا" الاجتماعية، قوامها المحسوبية والزبونية. ويترتب على ذلك تقويض مبدأ الشفافية، وتعذّر إعمال مبدأ الاستحقاق باعتباره أحد مرتكزات العدالة الاجتماعية.

وقد يُفضي واقعٌ من هذا القبيل إلى استنزاف جزء من الميزانيات العمومية عبر ممارسات مشبوهة، يتجلّى بعضها في لجوء بعض المسؤولين إلى إضفاء قدر من الغموض على سيرورات انتقاء المشاريع. وهو ما يثير استياء الفئات المُقصاة من الاستفادة ضمن إطار المقاولة الاجتماعية. وفي هذا السياق، تشير إحدى الشاهدات إلى أن "المسؤولين عن المبادرة لا يُكلّفون أنفسهم عرض عيّنة من المشاريع الناجحة، حتى يتسنّى إيضاح جوانب تفوّقها على المشاريع الأخرى [...] على الأقل، يتم الترويج للنماذج الناجحة للاقتداء والتعلّم منها". ولا حتى، تواصل المتحدثة نفسها، بـ "تعليل أسباب عدم الموافقة على دعم المشاريع المقصاة من المنحة"[67].

تثير هذه الملاحظات، وغيرها، إشكالية الغياب المقصود لمقتضيات الشفافية والوضوح، بما يؤدي، في ظل هذا القصور، إلى اختزال التدبير المقاولاتي للمجال الاجتماعي في مجرد إعادة إنتاج الممارسات الجمعوية التقليدية، على نحو يحدّ من فاعليته التنموية.

وفي جانب آخر وثيق الصلة بما سبق، يشير الفاعلون الاجتماعيون إلى بطء تنفيذ المشاريع التنموية، بما يعكس ضعفًا في الفاعلية، يتجلّى في الفجوة بين ما هو مخطط له، وما يتحقق فعليًا. ويلاحظ أن عددًا كبيرًا من المشاريع، يبلغ آجاله النهائية من دون استيفاء أهدافه. وتتقاطع شهادات المستجيبين أيضًا حول غياب البعد الإبداعي في معالجة الإشكالات المطروحة، في ظل انتشار مشاريع متشابهة تكاد تستنسخ بعضها بعضًا. وبحسب إحدى المستجيبات: "تكفي زيارة أحد المعارض، التي تُفتح من حين إلى آخر، لأجل الترويج لمنتوجات الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، وللمساعدة على التسويق لتتأكد بنفسك من غياب التميز والتفرد [...] يتم التركيز على بعض الصناعات التقليدية والأنشطة الفلاحية فحسب [...] الأمر نفسه يتأكد عند متابعتنا بعض البرامج الإخبارية التي تحاول التعريف بهذه الممارسات التنموية والأنشطة الاقتصادية"[68].

تُفضي هذه المقاربة، القائمة على إعادة إنتاج نماذج جاهزة، إلى تكريس طابع نمطي للممارسات التنموية، كما لو أنها وصفات قابلة للتطبيق في مختلف السياقات، من دون اعتبار لخصوصياتها. غير أن تباين الشروط الاجتماعية والاقتصادية يجعل نجاح هذه النماذج رهينًا بسياقات محدّدة، وغير قابل للتعميم الآلي. ومن ثم، تغدو الإبداعية شرطًا أساسيًا، ليس لكسر رتابة الفعل التنموي فحسب، بل أيضًا لتصميم حلول أكثر نجاعة، قادرة على تحقيق نتائج أفضل بأقل تكلفة ممكنة.

66 فاعل جمعوي 8، مقابلة شخصية، تطوان، 2022/2/16.

67 فاعل جمعوي 18، مقابلة شخصية، تطوان، 2022/2/27.

68 فاعل جمعوي 25، مقابلة شخصية، الحسيمة، 2022/5/28.

ومن بين هذه التجارب، يورد أحد المستجيبين مثالاً من نواحي الرباط (العاصمة الإدارية للمغرب)، حيث يروي: "هناك مقاولة اجتماعية تدعى 'المركز المغربي للإبداع والمقاولة الاجتماعية'، ويسهر على تدبيرها عدنان العديوي، هذا الرجل تخرّج في المدرسة الوطنية للتدبير والتسيير، واستفاد من تكاوين في 'الماركتينغ' [التسويق] [...] هي المؤهلات التي خوّلته، برفقة الفريق الذي يشتغل معه، تطويرَ مفهوم المقاولة الاجتماعية في المغرب [...] جعلها مشيَّدةً على الابتكار [...] هذا الأمر جد مهم [...] تجربتهم في التصدي لمشكل تمدرس الفتاة القروية [...] تُدرج في هذا الإطار: بمجرد أن أدركوا أن الأسر في إحدى القرى المجاورة لمدينة الرباط، لا تبعث بناتها إلى المدرسة، لأنها تستعين بهنّ في جلب الأعلاف للماشية من المروج المتوافرة هناك، ستفكر المقاولة الاجتماعية في الالتزام بتوفير نوعية من الأعلاف مجانًا لهذه الأسر، مقابل أن تلتزم بتعليم بناتها [...] وكم كانت فرحتهم كبيرة عندما أدركوا أن لهذه النوعية من الأعلاف مزايا إضافية، تتمثل في كون بعضها يصلح للتسمين، وبعضها الآخر، يؤدي دوره كمدرار للحليب [...] بما أن التجربة أكّدت نجاعتها في حل المشكل الاجتماعي، التمويل يأتي من بعد [...] فعلاً، هذا المشروع الرائد سيقنع شركاء المقاولة الاجتماعية بتمويله"[69].

تُجسّد هذه الحالة بوضوح دلالة المقاول الاجتماعي المبدع الذي يمنح الأولوية للبعد الاجتماعي، من دون إغفال البعد المادي، فالعائد المزدوج للمقاولة الاجتماعية، المتمثّل في القيمة الاجتماعية والقيمة الاقتصادية، يُشكّل دافعًا للاستمرارية عبر تحقيق نوع من التكامل بينهما. كما أن امتلاك اللغات الأجنبية، ولا سيما الفرنسية والإنكليزية، بوصفهما لغتَي التواصل السائدتَين لدى المؤسسات المانحة، يتيح لهذا الفاعل فرصًا أوفر لالتقاط الموارد الخارجية والانخراط في شراكات منوّعة.

ولئن كان الخصاص في هذا النوع من الموارد سمة شائعة في مسارات الفاعلين الاجتماعيين، فإن ذلك يدفع بعضهم، ولا سيما النساء وفقًا لما تفيده بعض الدردشات الحرة، إلى تعبئة إمكانياتهم الذاتية خارج إطار الجمعية، قصد استكمال التكوين. وفي هذا السياق، يورد أحد المستجيبين أنه: "ليس هناك إحصاءات دقيقة حول عدد الجمعويين الذي عادوا لمواصلة الدراسة [...] لكن في ما يخص الفاعلين بمستوى البكالوريا فما فوق، يمكن الجزم بأن الغالبية منهم عادت لتستأنف دراستها الجامعية، أو لتُعيد التسجيل في شعب أخرى [...] كثيرًا ما يلتحقون بشعب القانون، علم الاجتماع، وأيضًا الدراسات الإنكليزية"[70]. وتُعدّ هذه المبادرات، ذات الطابع الفردي والمنفصل نسبيًا عن الاستراتيجيات المؤسسية للمقاولة الاجتماعية، شكلاً من أشكال بناء القدرات وتعزيز الموارد الذاتية. ومن خلال هذه السيرورات التكيّفية، يسعى الفاعلون للتلاؤم مع متطلّبات السياق الجديد للمقاولة الاجتماعية، عبر إعادة تشكيل كفاءاتهم وتوسيع إمكانياتهم المهنية والمعرفية.

خاتمة

بيّنت الدراسة أن المقاولة الاجتماعية، في اشتغالها على المشاريع الصغرى، قد أُريد لها أن تساهم في تحقيق أهداف تنموية أساسية، وأن فاعليتها الراهنة ترتبط بالسياق الذي انتقلت فيه المجتمعات نحو تبنّي الاقتصاد الاجتماعي، حيث أضحى الأخير فاعلاً محوريًا، تُبنى عليه رهانات التنمية، في ظل مطلب عمومي يُلحّ على

69 فاعل جمعوي 10، مقابلة شخصية، تطوان، 2022/2/21.

70 فاعل جمعوي 28، مقابلة شخصية، طنجة، 2022/4/18.

تفعيل الإرادة السياسية الكفيلة بدعم هذه الاقتصادات المعاصرة، بما يعكس التوجّه نحو ترسيخ الديمقراطية التشاركية. وقد فرض هذا الرهان، بما يحمله من طموحات، قدرًا من إعادة الضبط (التقنين) الاجتماعي للسياسات العمومية، بهدف مواءمتها مع متطلّبات التنمية. ومن بين أبرز هذه التحوّلات، الانفتاح المتزايد على الفاعل الاجتماعي في إطار الشراكات، باعتباره آليةً لتجسيد مضامين الديمقراطية التشاركية.

في هذا السياق، سعت الدراسة لرصد الجهود التي يبذلها الفاعلون الاجتماعيون في هذا الاتجاه وتحليلها، من خلال تناول بعض التجارب المغربية التي تُبرز طبيعة التفاعل الجمعوي والمقاولاتي بها في سياق المبادرة الوطنية. وتناولت النقاش بشأن كيفية تفاعل مبادئ المقاولة الاجتماعية، كما يتمثّلها الفاعلون في تصوّراتهم وممارساتهم التنموية، مع مرجعيات الاقتصاد الاجتماعي ومبادئه المؤطرة.

أظهرت الدراسة وجود أشكال متفاوتة في صيغ الاشتغال بالمقاولة الاجتماعية ومنهجياته، ويمكن إجمال أبرز الاستنتاجات المشتركة في ما يلي:

- تُعدّ الحصيلة السوسيومهنية داخل السجل الجمعوي شرطًا ضروريًا، غير كافٍ بمفرده، للولوج إلى مجال التدبير المقاولاتي للاجتماعي.
- في تقييم الأثر الناتج من نشاط المقاولة الاجتماعية، يتعيّن أخذ كل من المكاسب المادية والاجتماعية في الحسبان على نحو متكامل.
- قد يفضي الطابع الهجين الذي يؤسس للمقاولة الاجتماعية، وما يكتنفه من غموض في المعايير، إلى بروز ممارسات مناهضة للتنمية (مثل المحسوبية، والزبونية، والريع الجمعوي)، كما أن التباين بين النماذج الهجينة قد يُفضي إلى أشكال من التوتر أو التصادم بين الفاعلين الاجتماعيين.

واستنادًا إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بعدم اختزال النقاش في التنافر المبدئي بين النماذج التي دفعت الديناميات الاجتماعية في إطار الاقتصادات المعاصرة نحو الانتقال من منطق التنافس إلى منطق التعاون والتكامل. وعلى الصعيد البحثي، يستدعي الأمر نقل هذا التوافق إلى مجال التفكير والتحليل، ضمن مقاربة تفاوضية إنتاجية للقواعد، تُعنى بفهم الآليات والضمانات الكفيلة بحماية سيرورات التهجين من مخاطر الفساد والاستغلال وتفسيرها. ويبرز كذلك دور البحث الاجتماعي في تعزيز أنماط اشتغال منسجمة مع المبادئ التي أُسّس عليها الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، الذي أصبحت المقاولة الاجتماعية أحد أبرز فاعليه الرئيسين.

ملحق

الفاعلون الجمعويون الذين أُجريت معهم المقابلات

رقم المقابلة	المنصب	النوع	السنّ	محل النشاط	طريقة المقابلة	مكان المقابلة	تاريخ المقابلة
1	رئيس الجمعية	أنثى	54	تطوان	شخصية	تطوان	2022/2/9
2	كاتب عام الجمعية	ذكر	43	تطوان	شخصية	تطوان	2022/2/12
3	أمين مال الجمعية	أنثى	35	طنجة	شخصية	طنجة	2022/3/15
4	رئيس جمعية	ذكر	41	طنجة	شخصية	طنجة	2022/3/15
5	رئيس جمعية	أنثى	52	الحسيمة	شخصية	الحسيمة	2022/5/24
6	نائب أمين المال	ذكر	39	تطوان	شخصية	تطوان	2022/2/15
7	كاتب عام الجمعية	أنثى	44	طنجة	شخصية	طنجة	2022/3/23
8	رئيس جمعية	ذكر	49	تطوان	شخصية	تطوان	2022/2/16
9	كاتب عام الجمعية	ذكر	48	تطوان	شخصية	تطوان	2022/2/19
10	مستشار جمعية	ذكر	38	تطوان	شخصية	تطوان	2022/2/21
11	كاتب عام الجمعية	أنثى	36	طنجة	شخصية	طنجة	2022/3/27
12	رئيس جمعية	أنثى	50	طنجة	شخصية	طنجة	2022/3/27
13	نائب الكاتب العام	أنثى	37	تطوان	شخصية	تطوان	2022/2/23
14	أمين مال الجمعية	ذكر	45	تطوان	شخصية	تطوان	2022/2/23
15	مستشار جمعية	أنثى	51	تطوان	شخصية	تطوان	2022/2/26
16	كاتب عام الجمعية	ذكر	49	الحسيمة	شخصية	الحسيمة	2022/5/25
17	رئيس جمعية	ذكر	48	الحسيمة	شخصية	الحسيمة	2022/5/26
18	أمين مال الجمعية	أنثى	36	تطوان	شخصية	تطوان	2022/2/27
19	مستشار جمعية	ذكر	35	تطوان	شخصية	تطوان	2022/2/28
20	كاتب عام سابق (انفصال)	أنثى	54	تطوان	شخصية	تطوان	2022/3/4
21	أمين مال الجمعية	ذكر	50	طنجة	شخصية	طنجة	2022/4/6
22	نائب الكاتب العام	أنثى	36	طنجة	شخصية	طنجة	2022/4/9
23	مستشار جمعية	أنثى	42	طنجة	شخصية	طنجة	2022/4/15
24	كاتب عام الجمعية	ذكر	46	الحسيمة	شخصية	الحسيمة	2022/5/27
25	نائب الكاتب العام	أنثى	35	الحسيمة	شخصية	الحسيمة	2022/5/28
26	مستشار جمعية	أنثى	43	طنجة	شخصية	طنجة	2022/4/18
27	أمين مال الجمعية	ذكر	36	الحسيمة	شخصية	الحسيمة	2022/5/28
28	مستشار جمعية	ذكر	53	طنجة	شخصية	طنجة	2022/4/18
29	كاتب عام سابق (انفصال)	أنثى	54	طنجة	شخصية	طنجة	2022/4/25
30	أمين مال الجمعية	ذكر	37	الحسيمة	شخصية	الحسيمة	2022/5/29

المراجع

العربية

بوخريص، فوزي. **في سوسيولوجيا العمل الجمعوي بالمغرب: من التطوع إلى العمل المأجور**. الرباط: مطبعة كوثر برانت، 2015.

بودون، ر. وف. بوريلو. **المعجم النقدي لعلم الاجتماع.** ترجمة سليم حداد. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986. في: https://acr.ps/hBy2t2X

بوطالب، عبد القادر وعمرو رامي. "تأنيث الرياضة في ملاعب القرب بالمغرب: مقاربة تقاطعية". **تجسير لدراسة العلوم الإنسانية والاجتماعية البينية**. مج 6، العدد 1 (2024). في: https://acr.ps/hBxMvO9

ساري، سالم. **ثقافة التنمية: الفاعل والمعطّل في الثقافة العربية اليوم**. عمّان: دار كنوز المعرفة، 2014.

قرني، بهجت [وآخرون]. **التنمية الإنسانية العربية في القرن الحادي والعشرين: أولوية التمكين**. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2014.

كريم، محمد. **الاقتصاد الاجتماعي بالمغرب: التنمية المعاقة وجدلية الاقتصاد والمجتمع**. الدار البيضاء: مطابع أفريقيا الشرق، 2012.

المملكة المغربية ، المندوبية السامية للتخطيط. **تقديم المرحلة الثالثة للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية: 2019-2023**. الرباط: 2018. في: https://acr.ps/hBxMwEC

المملكة المغربية، المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. **وضع وديناميات الحياة الجمعوية**. كانون الأول/ ديسمبر 2016.

الأجنبية

Bacq, Sophie & Frank Janssen. "Définition de l'entrepreneuriat social: Revue de la littérature selon les critères géographique et thématique." *L'entrepreneuriat social*. no. 4 (October 2008). at: https://acr.ps/hBy2sut

Boltanski, Luc & Ève Chiapello. *Le nouvel esprit du capitalism*. Paris: Gallimard, 2011.

Bréchet, Jean-Pierre. "Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud." *Revue Française de Gestion*. vol. 34, no. 184 (May 2008). at: https://acr.ps/hBy2sL4

Chergui, Hassnae. "Culture entrepreneuriale et genre au Maroc: Exploration des profils des femmes entrepreneures à Casablanca." *Alternatives Managériales et Économiques*. vol. 4, no. 2 (April 2022). at: https://acr.ps/hBxMwdq

De Tourmine, R. Larue, F. Ernest Kern & G. Bissiriou. "Analyse de la créativité entrepreneuriale et l'élaboration de nouveaux business models dans les pays du Sud." *Mondes en développement*. no. 147 (March 2009).

Defourny, Jacques. "L'émergence du concept d'entreprise sociale." *Reflets et perspectives de la vie économique*. vol. XLIII, no. 3 (March 2004). at: https://acr.ps/hBy2sKK

Draperi, Jean-François. "L'entreprise sociale en France: Entre économie sociale et action sociale." *Revue international de l'économie sociale*. no. 288 (April 2003). at: https://acr.ps/hBy2su9

_____. "L'entrepreneuriat social: Un mouvement de penser inscrit dans le capitalism." *Revue internationale de l'économie sociale* (February 2010). at: https://acr.ps/hBy2sfa

Garneau, Stéphanie & Dahlia Namian (dir). *Erving Goffman et le travail social*. Canada: Les presses de l'Université d'Ottawa, 2017. at: https://acr.ps/hBy2sg8

Gallissot, René. "Abus de société civile: Etatisation de la société ou socialisation de l'État." *L'homme et ma société*. no. 102 (1991). at: https://acr.ps/hBy2t4z

Laville, Jean-Louis. "L'association: Un champ pour la sociologie économique: Sociologies économiques." *Cahiers internationaux de sociologie*. vol. 103 (July-December 1997).

_____. "Vers une économie sociale et solidaire." *Revue internationale de l'économie sociale*. no. 281 (July 2001). at: https://acr.ps/hBy2sdS

Les Entreprises et organisation du troisième système: Un enjeu stratégique pour l'emploi. Liège: Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC), 2000. at: https://acr.ps/hBy2sgs

Martinet, Alain-Charles & Marielle A. Payaud. "Formes de RSE et entreprises sociales." *Revue française de gestion*. no. 180 (November 2007). at: https://acr.ps/hBy2t1l

Moriset, Bruno. "Building a New Place of the Creative Economy: The Rises of Coworking Spaces." Paper Presented at the 2nd Geography of Innovation International Conference. Utrecht University. Netherlands, 23-25 January 2014. at: https://acr.ps/hBxMwr1

Perret, Bernard. *Les nouvelles frontières de l'argent*. Paris: Le Seuil, 1999.

Reynaud, Jean-Daniel. "La régulation sociale." *Revue internationale d'action communautaire*. vol. 65, no. 25 (1991). at: https://acr.ps/hBy2t1F

Saaf, Abdallah. *Du mouvement associatif marocain: Le récit et le sens*. Rabat: OCP Policy Center, 2016.

Wallace, Sherri L. "Social Entrepreneurship: The Role of Social Purpose Enterprises in Facilitating Community Economic Development." *Journal of Developmental Entrepreneurship*. vol. 4, no. 2 (1999).