



عبد الوهاب بن عياد
التونسي

مذكرات

المصير الهائل لرجل أعمال غير عادي

AC Editions



«إدارة وقتك في الثانية»

عبد الوهاب بن عباد

التونسي

نقله عن الفرنسية :

محمد معالي

صحافي، كاتب ومترجم - تونس

حقوق النشر ©عبد الوهاب بن عباد - 2021

ر.د.م.ك : 2-1-9888-9973-978

إفريقيا الثقافية للنشر - 10 نهج 8612 زنقة رقم 5 - المنطقة الصناعية الشرقية 1- تونس - الجمهورية التونسية

afrique_culture@yahoo.fr

كُلّ الحقوق محفوظة. يُحظر أي نَسْخ كَلِّي أو جزئي على أي وسيط كان دون ترخيص كتابي مُسبق من الناشر.

طبع بتونس 2021

مطبعة سبناكت

فهرس

5	مقدمة
7	تمهيد : مذكراتي لماذا؟
9	الجزء الأول : شبابي
13	طفولتي في تونس تحت الاحتلال
23	طفولتي في مدينة صفاقس، عسر القراءة والمدرسة
33	سنوات دراستي الجامعية
39	نظرتي للعمل السياسي
45	الجزء الثاني : عبد الوهاب صاحب النظرة الاستشرافية
49	العودة إلى الوطن
61	تعصير المؤسسة
71	عشريّة الطموحات المقيّدة
79	من الجحيم الى النّعيم
85	بولينا 4.0
93	المدينة : تحقيق الحلم الأكثر جنونًا
99	نظام بولينا
107	البوم صور
123	شريان حياة بولينا
137	بولينا عبر تاريخ عائلتي
143	نظرتي للسعادة
149	إرادة حديدية
153	نظرتي للدين
159	عبد الوهاب بن عياد والمال
165	هَبَاتُ القدر
171	ملاحق

مقدمة

تعلّقت إرادة عبد الوهاب بن عياد الأخيرة برغبته في أن أكتب مقدمة لمذكراته. وإنّه لشرف يُثير مشاعري واعتزازي.

لا تزال حيّة في ذاكرتي تلك الأيام التي عشناها معًا لما كنتُ سفيراً في تونس. لقد زرتّه في مكاتبه ومؤسساته. وخضنا أحاديث حول مواضيع شخصية أكثر، خلال فصل الصيف، تحت أشجار مقر إقامة السفارة الفرنسية : حول طفولته، ودراسته في فرنسا، وعسر القراءة لديه، والأهمية التي يوليها للقيم والكفاءة، والعمل، والطموح إلى العمل الخيّر.

لقد أدهشتني البساطة، وعلوّ الهمة التي صنعت من هذا الرّجل المتواضع المجتهد، شديد التعلّق بتونس، كأننا لا يمكن للمرء إلّا أن يسعد بلقائه. وليست مذكراته سوى انعكاس لهذه الشخصية وشهادة على عصر مضى أو هو آيلٌ إلى الأفلول. قصّة تجمع بين وضوح الرؤية وعمق التحليل، بحكم تكوينه كمهندس، إضافة إلى شحنتها العاطفيّة كذلك.

إنه يرسم صورة لتونس المتشبّعة بالأخلاق والإحساس بالانتماء العائلي، واحترام الآخر، تونس الفخورة في الآن نفسه بهويتها وإنجازاتها، ولا سيما الممارسة المحرّرة للديمقراطية، في نفس الحين الذي كانت فيه منشغلة بمستقبل غير مضمون ومطالب يصعب تلبيتها، لولا الروح التوافقية والتجديد الاجتماعي.

لقد حافظ عبد الوهاب بن عباد في أواخر أيّام حياته، مثلما كان يفعل أيّام الفواجع والمواجه، على ثقته في الإنسان، وعلى الاتّزان والشعور بالمسؤولية. وخلال خمسين سنة من العمل الدؤوب والتعبئة وتدريب آلاف المتعاونين، وبفضل دعم أصدقائه غالباً، أنشأ صاحب بولينا مُجمّعا يتكوّن من 108 شركات تابعة، تنشط في ثمانية قطاعات. وهذا يدلّ على المكانة التي تبوّأها في الساحة الاقتصادية التونسية بل وأكثر، مثلما يبدو من خلال الكتاب الذي خصّصته له وكالة التنمية الفرنسية. لقد تمكّن من فرض نفسه بفضل قدراته في التصرف وأيضا بفضل تشبّثه بنشر فهم للتاريخ، التاريخ الذي يحمله كلّ في أعماقه، مع مشروعه الذي كان شديد التعلق به، مشروع «المدينة» بالحمامات.

لقد ترك عبد الوهاب وراءه أثرا مُفعّما بالمشاعر والدروس، مذكّراته هذه التي كُتبت بكل صدق ودون مغالطات، والتي لا يمكن إلا أن تهزّ مشاعر من عرفوه ومن قدروه وتُفيد من لم يسعفهم الحظ بمعرفته كي يتعلموا درساً من حياة رجل مبدع ومستقيم.

شكرا لك يا عبد الوهاب على هذا الدرس الجميل من الحياة والممارسة.

سارج ديقالاكس

تمهيد

مذكراتي لماذا؟

لقد كتبتها كي أترك رسالتي للجميع: بأنّ الحلم ضروري، وأنّ العمل يؤتي أكله، وأنّ النزاهة والصرامة والجدارة هي مفاتيح اكتشاف قدراتنا التي لا حدود لها؛ إذ ليس الفقر ومصاعب الحياة والجهل قدرا محتوما. وكل شيء يمكن تحقيقه إذا آمنا بأحلامنا؛

وقد كتبتها أيضا كي يذكر التاريخ كلّ هؤلاء الرجال، أصدقائي الذين رافقوني أثناء مغامرتي والذين أتاحوا لأحلامي أن تتحقق على أرض الواقع؛

ولكي يحفظ التاريخ أثرا من سحر تونس ومن المصاعب في ستينات القرن العشرين، من بلد انطلق من الصفر وتمكّن بفضل عمل أبنائه وتضحياتهم من إرساء صناعة حديثة قادرة على منافسة البلدان الأكثر تقدما.

ولكي أعلن بصوت عال اعتزازي بالانتماء إلى تونس وأن حلمي كان النهوض بصناعة بلادنا إلى أعلى المستويات.

وأخيرا حتى لا ينسى أبدا كلّ أولئك الذين عرفوني وخاصة أبنائي وأحفادي ومن سيأتي بعدهم أن أحلامهم قابلة للتحقيق.

الجزء الأول

شبابي

«نتطلع إلى المستقبل، مستقبل يتحقق فيه
الازدهار والتألق والإنجاز، مستقبل نبنيه
بالشباب وللشباب».

عبد الوهاب بن عباد

طفولتي في تونس تحت الاحتلال

طفولتي في «جناننا» بالواد، ساقية
الداير (صفاقس)

ذكرياتي التي احتفظ بها من طفولتي، سوف أرويها بالتفصيل من أجل الذاكرة الجماعية: لأن معظمها قد اختفى من واقعنا المَعيش.

وُلدتُ في شهر أفريل سنة 1938 في أسرة متواضعة مثل كل العائلات الصفاقسية حينها. ولا يمكن لي أن أعود بالذاكرة إلى ما دون سن الخامسة، أي سنة 1943، في خضم الحرب العالمية الثانية. وكُنّا نسكن آنذاك في «جنان».

و«الجنان» هو قطعة أرض بها أشجار مثمرة يتوسّطها بيت تُطلق عليه تسمية «برج» وهو منزل مُحصّن ل حمايته من اللصوص. وكانت «الأبراج» تتشابه في هندستها ومظهرها بغض النظر عن مستوى معيشة ساكنيها، ويكمن الاختلاف الوحيد فيما بينها في نوعية مواد البناء، حيث كان محدودو الموارد يستعملون ما يتوفّر من مواد مع جزء داخلي من الطين، بينما كان متاحا للموسرين اقتناء مواد بناء جيدة، مثل الرخام والسيراميك والخشب المنحوت، إلخ. كان هذا هو الفارق الوحيد بين «برج» العائلات الغنيّة و«برج» عائلات الطبقة الوسطى مثل أسرتي.

«البرج»، منزلنا الكبير، كانت تتوسّطه غرفة كبيرة تُسمّى «وسط البرج» وفيها كان جلوسنا. وهي محاطة بثلاث غرف أو أربع حيث يُقيم الجدّ، البطيرك، وأبناؤه

وأحفاده؛ أي غرفة لكل أسرة. كنّا ثلاث أسرٍ أو أربعًا في نفس «البرج». وكلّ الغرف كانت مبنيةً بنفس الطريقة تقريبًا: مساحة كبيرة تبلغ حوالي ثلاثة أمتار في أربعة، قِسم للأطفال الذين ينامون جنبًا إلى جنب وقسم «للسرير العالي» ومساحته حوالي مترين في مترين، وارتفاعه متر ونصف، بهدف الحفاظ على حميمية الوالدين. وينتهي «السريّر العالي» بفضاء تضع فيه الأم، داخل صندوق كبير، يسمى «صندوق العرس»، ملابسها التي تحرص على حفظها كلّ الحرص.

تحت سرير الوالدين كان يوجد مخزن مواد غذائية صغير. وكانت كل أسرة تحفظ احتياطيها في غرفة نومها وتُطلق عليه تسمية «المونة» وتشمل الكسكسي والمحمّص وزيت الزيتون والتمور المجفّفة التي تكون عامّة من نوع «كنتيشي»، الخ.

على هذا النحو تجتمع الأسرة كلّها في هذه الغرفة الكبيرة التي توجد بها عادة نافذة صغيرة أو نافذتان صغيرتان، على ارتفاع نحو ثلاثة أمتار ونصف من الأرض لا تسمحان إلّا بمرور الهواء من خلالهما صيفا أو الضوء شتاءً.

كانت الغرف الثلاث أو الأربع متطابقة تقريبًا ولكلّ منها باب واحد يفتح على وسط البرج المسقوف الذي يؤدي إلى مطبخ كبير وإلى «الحوش» المكشوف الذي لا يمكن الولوج إليه إلّا عبر باب كبير واحد للحماية من اللصوص.

في المطبخ، كان يوجد عدد من الخزائن مماثل لعدد الأسر. وكانت كلّ ربّة بيت تُعدّ طعامها أمام خزانها حيث تحتفظ بأدوات المطبخ والتوابل. وأذكر أننا كنّا نستعمل في تلك الأيام مواقد البترول. وكان لدى كل عائلة إذن موقد بترول للطهي وأدوات مطبخ في الخزانة أما الباقي فكانت تجلبه من شبه القبو الذي تخزن فيه «المونة» في غرفتها. كما كانت توجد في المطبخ أيضًا مدفأة كبيرة يُوقد فيها الحطب لتسخين مياه الاستحمام.

كلّ صباح بعد الإفطار، كان الأطفال يُرسلون إلى الحديقة حتى تتفرّغ الأم لممارسة شؤون بيتها، طهي الطعام وأعمال النظافة، إلخ. أمّا الأطفال الذين يُتركون وشأنهم فكانوا يتصرّفون في الحديقة على هواهم، يلعبون أو يختصمون حسب الظرف. لقد كنّا أطفال ثلاث أسرٍ أو أربع، نشكّل قبيلة بحالها يصل تعدادها نحو خمسة عشر طفلًا.

كانت الحديقة شيئاً أساسياً وحيوياً. تُخصّص مساحة معينة منها لزراعة الخضر، لكنها لم تكن تفي بكل حاجتنا لأننا نفتقر إلى الماء، وكُنّا نسقيها بمياه شبه مالحة تصل درجة ملوحتها إلى ثلاثة غرامات أو أربعة في اللتر. وكانت لدينا أيضاً العديد من الأشجار المثمرة، و لم نكن آنذاك نعالجها بأية مواد كيميائية، بالطبع. كنا ننتج خلال سنوات الرخاء كمّيات كبيرة من الغلال الجيدة، أمّا في السنوات العجاف فكان الإنتاج أقلّ. وعلى أية حال، لم نكن نأكل عادة سوى ثمار الحديقة ومعظمها من التين الذي نجفّفه. هذا بالإضافة إلى بعض الهدايا التي نتلقاها أحياناً من الأقارب الذين كان انتاجهم أفضل. وفيما عدا ذلك كان أبي لا يشتري سوى التمور الجافة التي تبقى صالحة لفترة طويلة.

كنا نتناول كل ليلة عادة شيئاً من الأسماك المعروفة باسم «صبارص» والتي تشكّل أساس وجباتنا. وتُعدّ هذه السمكة الصغيرة بأربع طرق أو خمس؛ لذلك كان لدينا كل مساء طبق مختلف: الكسكسي، البرغل، المحمّص، المرقّة بخبز الشعير، الخ.

كان الصيد ساحلياً بالأساس، ويمارسه الفلاحون الذين يضعون نوعاً من الأقفاص الثابتة على ساحل البحر، «درينة»، التي تستخدم للإمساك بالأسماك التي تدخل هذه الأقفاص ولكنها لا تتمكن من الخروج.

عند شروق الشمس، حوالي الساعة الخامسة صباحاً، كان الفلاحون يذهبون ليكتشفوا غنائمهم: يكون الصيد أحياناً قليلاً، وأحياناً أكثر بقليل، أما في الأيام السيئة فلا شيء البتّة. كان التجار يشترون الأسماك من الفلاحين وينقلونها إلى السوق في «المركز» بساقية الداير. كان التاجر يجمع في أقصى الحالات نحو ثلاثين كيلوغراماً من الأسماك المختلفة. وينطلق في بيعها باكراً في «المركز». وتنخفض أسعار الأسماك مع شروق الشمس لعدم وجود الثلج وآلات التبريد طبعاً. وبنهاية الفترة الصباحية، يكون التاجر أمام احتمالين، إما أن يكون قد باع كلّ بضاعته أو أن يُعطي ما تبقى لديه منها إلى الفقراء الذين يكونون في انتظاره.

وبالنسبة لعائلتنا، يعتبر شراء الأسماك مهمة مقدّسة تناط بعهدة شخص واحد هو عادة أحد أعمامي. كانت جدّي التي نناديها «يا» تتولّى تقسيم الأسماك إلى أربع حصص صغيرة، بعدد الأسر الأربع. تتسلّم كل أسرة نصيبها من الأسماك وتحضّر عشاءها.

كان الرجال يخرجون صباحا للعمل ولا يعودون إلّا مساءً. وفي غياب الرجال كنّا نكتفي، عند الظهيرة، بوجبات نباتية لأنّ اللحوم كانت لا تُشترى إلّا نادرا، مرة كل أسبوعين أو مرة في الشهر. ولم يكن يتسنى شراء اللحم مرّة في الأسبوع آنذاك إلّا للأغنياء. وفي ما عدا ذلك كنّا نستهلك في ما لا يقلّ عن خمسة أيام في الأسبوع أسماكاً صغيرة الحجم وأحيانا سمكة أكبر، إمّا من الوراطة أو القاروص.

نتناول العشاء كلنا في «وسط البرج» مبدئيا، كل أسرة أمام باب غرفتها. أمّا «وسط الحوش» فقد كان يُستعمل عادة للغسيل. ويُستعمل مرة في السنة، خلال شهر أوت، لتجفيف «العولة»: المؤونة السنوية من الكسكسي والمحمّص والبرغل والفلفل الأحمر المطحون، الخ. وبالمناسبة كان القمح يُنقى ثم يُحمل إلى المطحنة لرحيّه. وبعد ذلك يُخزّن الدقيق في أواني «المونة».

ولللخروج من «وسط الحوش» إلى الخارج لا بدّ من المرور عبر «السقيفة». ذلك أن «السقيفة» تشكّل منطقة عازلة : فقد بُنيَتْ على نحوٍ يُتيح للنساء العمل بمعزل عن نظرات الرجال من الخارج.

كما يفتح «وسط الحوش» مباشرة على «الروا»، أي الاسطبل المخصّص للحيوانات. فقد كانت كل عائلة تمتلك حمارا أو بغلا، وأحيانا عربة يجرها حصان تتراوح حمولتها بين ثلاثة أشخاص أو أربعة. وكان علف الحيوانات من الشعير والنخالة يُحفظ في مخزن صغير داخل «الروا».

كان لدينا دائما حوالي عشر دجاجات في «الروا». ويُميّز كل منا دجاجته التي يعرفها من سنّ مبكرة، وكنت أنا وإخوتي نربيّ دجاجات، ويُتيح لنا بيع بيضها اقتناء أدواتنا المدرسية الصغيرة كشراء كرّاس أو قلم رصاص، أو تغطية نفقات نهاية الأسبوع.

وكان المنزل محميّا ببايين: باب مدخل «البرج» وباب مدخل «وسط الحوش». كما يوجد باب صغير آخر يسمى «باب الخوخة» يؤدّي إلى سطح يُستغلّ في تجميع مياه الأمطار لتكوين احتياطي من المياه داخل صهريج محفور في الأرض. يسمّى «ماجل». كان لدينا «ماجلان» يُلبّيان حاجتنا إلى الماء على مدار السنة. ولا تتجاوز سعة «الماجلين» 20 مترا مكعبا لجميع أفراد العائلة. وفي السنوات

العجاف، التي لا تنزل فيها الأمطار بكميات كافية، كنّا نضطر لشراء عبوة صهرج أو عبوتين أو حتى ثلاث من الماء بسعر باهظ، لتزويد «الماجلين». وكانت هذه المياه مخصصة للشرب وطهي الطعام فقط. أما بالنسبة للاستحمام والاغتسال والنظافة فكنا نستعمل مياه البئر غير الصالحة للشرب ملوحتها. وكنا نستعمل «الطفل» الذي يتماشى مع هذه المياه المالحة.

إنني، عندما أسوق كل هذه التفاصيل، فذلك لأن طريقة عيشنا آنذاك تكاد تمّحي من الذاكرة كلياً في تونس اليوم.

في هذا الصدد أودّ أيضاً أن أذكر الطريقة التي كنا نصنع بها أدوات مثل الكؤوس البلورية على سبيل المثال. كان أبي يجلب زجاجات الخمر أو الجعة الفارغة فنصب فيها من الماء ما يبلغ ارتفاع عشرة سنتيمترات تقريباً ونضيف عليه من الزيت مقدار نصف سنتيمتر. ثم نصنع فتيلاً صغيراً من القماش نبخله بالزيت. ثم نلق هذا الفتيل حول الزجاجاة عند مستوى طبقة الزيت. وبما أن الزيت ينشر الحرارة على كامل السطح بينما يظل الجزء السفلي من الزجاجاة المملوء بالماء بارداً، تنكسر الزجاجاة في حدود مليمترات من السطح المسخن بالزيت. ولا يبقى علينا إلا أن نحك موضع الكسر على سطح إسمنتي مستو لإزالة ما فيه من أثلام ونتوءات. على هذا النحو كنّا نصنع الكؤوس الزجاجية. وبالمثل كنّا نصنع، نحن الأطفال، العديد من الأدوات الأخرى، مثل السكاكين من قطع حديدية، والملاعق من قطع خشبية. ويبقى علينا شراء عدد من الأدوات والأواني، وهي ليست كثيرة. وكنا نتناول طعامنا معاً في قصعة ولا مجال للأكل في صحن. وكان لدى كل أسرة، في الحقيقة، قصعتان كحد أقصى وعدد قليل من الصحن.

هذا ما كان يحدث في أيام طفولتي، في زمن الحرب بالطبع. كان الظرف صعباً للغاية، ولكننا كنا أطفالاً لا ندرك ماهية المصاعب. وأنا لم أر الحرب إلا في مناسبات قليلة عندما تطلق طائرات الحلفاء قنابل مضيئة في السماء لتمييز المنازل عن المعسكرات.

كنا نهول نحو ملجئنا تحت «الطابية»، الذي كنا نحتمي به عندما نرى الطائرات تقترب. وكان مغطى ببعض الأخشاب والأغصان المتآنية من تقليم الأشجار.

هذا إضافة إلى أن هذه الأعواد تصلح أيضًا حطبًا لإنضاج الخبز. وفي كثير من الأحيان لا تكون كافية لنا كل السنة، وبما أنها لا تُعتبر سلعة للبيع والشراء، كنا نجول في الحديقة بحثًا عن الأغصان حتى تلك التي لا يتجاوز طولها البضعة سنتمترات ونحملها إلى المنزل لإعداد الطعام.

كان لدينا أيضًا قطّ وكلب وغالبًا ما يكون لدينا خروف لعيد الأضحى وكانت العناية بهذه الحيوانات موكولة للأطفال.

ومن السمات المميزة لذاك الزمن أننا لم نكن نُلقي بأي شيء على الإطلاق. ولا أذكر أنني رأيت شيئًا ملقى في الزباله غير جرّة مكسورة أو إناء زجاجي مُهشّم أو قطعة حديد بالية. ولكي يفهم أناس هذا الزمن ما أقول، أوضّح لهم أن وزن نفاياتنا آنذاك لم يكن يتجاوز بالكاد الكيلوغرام في السنة للفرد. هذه هي الطريقة التي عشنا بها في تلك السنوات في تناغم مع الطبيعة. ولم نكن نتحدث حينها عن البيئة ولا عن الآثار الضارة للبلاستيك والكرتون اللذين لم يكن لهما وجود في نُفاياتنا.

كان والدي يعمل في شركة نقل صغيرة، وكانت لديه عنز في المرأب يحلبها ويجلب لنا بانتظام ما بين اللتر واللترين، مما أتاح لنا تناول فطور جيد بقهوة بالحليب أو «السحلب» (المصنوع من دقيق حبوب الدرّع) في الشتاء.

كانت أمّي في البيت كأن بيدها عصا سحرية بالفعل، قادرة بالإمكانات المحدودة المتاحة لها على التصرف وتلبية كل احتياجاتنا بشكل مرض. وهي، مثل كل النساء الأخريات، لم تذهب إلى المدرسة طبعًا، ولكنها كانت ذكية جدًا وحكيمة. كانت تجيد الخياطة أيضًا، وتقدّم خدماتها للجميع بخياطة الفساتين لكل الناس. وعند شراء قماش لخياطة فستان، كانت تُشتري خمسون سنتمترًا إضافية لترقيعه عندما يغدو قديمًا لأنه لا مجال في تلك الأيام للتخلص من الثوب عندما يتقطع. وكان يكفي أن يُرَقّع حتى لو كانت الرقعة ظاهرة بوضوح، ولم يكن هذا يُزعج أحدًا. ولم تكن خياطة ملابس جديدة أو شراؤها أمرًا متاحًا إلا بمناسبة العيد فقط. وفي ما عدا ذلك كان الجميع يرقّعون ملابسهم القديمة لمنحها حياة جديدة، وحتى عندما يسمُن شخص ما فإن بإمكانه تعديل الثوب ليلائم حجم جسده.

كان جدي حلاقا ويمارس في الآن نفسه الطب التقليدي: يمارس الحجامة والختان ويعالج الجروح والكسور، الخ. وكان يصطحب معه دائماً صندوقاً خشبياً صغيراً يضع فيه أدواته ولوازم الإسعافات الأولية. وقد توفي سنة 1945. كنتُ أعلم جيداً أنه لم يكن يُحبّني كثيراً لأنني كنتُ أُحدِثُ ضوضاء شديدة وكنتُ أتسبّب أحياناً في إيقاظه من نومه. وهو ليس مثل جدي التي كانت تحبّني كثيراً. كانت لطيفة جداً. وفي كثير من الأحيان كانت تتخذ العناية بي تعلّة كي لا تمضي الليلة مع جدي، عندما لا تكون لديها رغبة في ذلك. وهو ما يُغضب جدي كثيراً ويدفعه إلى الاحتجاج: «أتحبّين هذا الوقح الصغير أكثر مني؟»

كانت هذه ذكريات طفولتي إجمالاً حتى سنة 1946.

مبادئ أبي في التربية : التقدم أو الموت!

لم تُتَحْ لأبي، على العكس من إخوته، فرصة الدراسة. فقد درس عمّي الأكبر باللغة الفرنسية إلى مستوى مُرضٍ أما الأصغر فقد نال شهادة التحصيل وهو دبلوم اللغة العربية الذي يعادل تقريباً السنة الثالثة من التعليم الثانوي، وكان يُعتبر آنذاك شيئاً ممتازاً. وقد حصل أبي، الذي لم يكن له نفس المستوى التعليمي، على شغل أكثر تواضعاً من إخوته: كان عاملاً بمستودع في مؤسسة نقل صغيرة يملكها الأخوان زاتاس وهما يونانيان من أتباع الكنيسة الأرثوذكسية. كان الأصغر مسؤولاً عن البيع والشراء أمّا الأكبر، ويدعى بانايوتيس، فكان ميكانيكياً. وكان المحاسب يهودياً.

كان أبي مُتميّزاً في شغله ومحل ثقة في عمله بالمستودع. وأذكر أنه خلال موسم جني الزيتون، كثيراً ما كان يقضي الليل في العمل في انتظار وصول الشاحنات وتسجيلها. وقد توحّى أبي، في ما عدا بعض حركات الحنان الصغيرة، طريق الصرامة في تربيته. كان يضربنا لدى ارتكاب أية هفوة. كان يريد لنا أن ننجح في دراستنا مهما كان الثمن ويرفض قبول أي نقطة ضعف. «التقدّم أو الموت!» كان هذا هو الشعار. وحدث أحياناً أن أرسلني إلى المدرسة مريضاً أو محموماً بل وحتى مريضاً بالسل. كنا نخشى والدنا كثيراً. ومن بين الطرف التي كان لها أثرها في طفولتي أذكر هذه الحكاية: يُزعم أن للصابون الذي استخدم في غسل الموتى

مفعولا سحرىا من ذلك أنه يُصيب من يستعمله بالتعب و«ارتخاء» اليدين.
لذلك كانت أمي تجلب أحياناً قطعة من هذا الصابون وتُخصّصها لأبي.

كانت لدى أبي «فلقة» يستعملها في ضربنا. وكان يسبّنا ويشتمنا كذلك، ويطلق علينا أوصافاً مُهينة. وكان النجاح في الدراسة مَهْما كان الثمن هو الشيء الوحيد الذي يهتمّ به. إن طريقة تربية الأطفال على هذا النحو هي التي كانت شائعة بالفعل آنذاك.

«توجد ميادين يمكن أن تُقلع بك الريح ولا
يبقى عليك إلا أن تفتح جناحيك لتحلق».

عبد الوهاب بن عباد - 1985

طفولتي في مدينة صفاقس، عُسر القراءة والمدرسة

في سنة 1946، انتقلنا إلى منزل مُكوّن من 3 غرف في صفاقس مع أعمامي وجدّي. كان وسط هذا المسكن الجديد مسقوفا على عكس «البرج». أما جدتي فقد بدت عليها علامات الشيخوخة بوضوح وأصبح دورها الرئيسي هو إزالة قشور الأسماك أو رعاية الأطفال الصغار. أذكر نظافتها الفائقة : كانت تطلب منا دائماً، بعد تنظيف السمك، أن نحضر لها أوراقا من شجرة البرتقال لفرك يديها وإزالة الرائحة العالقة بهما. كنّا ندعوها «يا» ولا نناديها باسمها الحقيقي حفصة. كانت ملجأنا وكنّا نُحبّها حبّاً خالصاً. أما والدتي فكُنّا ندعوها «أمي» وندعو والدي «بُويّا» وجدّي «أُيّي».

تعرّض منزلنا في صفاقس إلى غزو البقّ. وكان أبي يخرج أحيانا في إجازة يخصّصها لمحاربة تلك الحشرات التي كانت تخبّئ في شقوق الأخشاب والجدران. وكان يستعمل البترول لرشّ الخشبِ وشُعلة البترول للجدران.

كان كل الأطفال في سن الدراسة يلتحقون بالمدرسة القرآنية العصرية «الشباب»: وهي مدرسة قرآنية في الأصل ولكن أضيفت إليها سنتان لتدريس اللغة الفرنسية. وهكذا، كانت دراستنا الابتدائية تدوم سبع سنوات بدل خمس مثلما هو الشأن في المدرسة العمومية. ويرتكز التدريس في معظمه خلال السنوات الأولى على القرآن وعلوم الدين : «القرآن، التوحيد، الفقه». وفيما يتعلق باللغة الفرنسية فقد كانت الدروس تتمحور أساسا حول القراءة بينما يُدرّس الإملاء في الأقسام النهائية.

في صفاقس باشرتُ الدراسة في سنتي الثانية الابتدائية في هذه المدرسة، سنة 1946. كنت تلميذا فاشلا وكان ترتيبي الأخير تقريبا لأنني قضيت سنة أولى ابتدائية سيئة للغاية وقد أمحت من ذاكرتي تماما. وأذكر أنني كنت في المرتبة 81 من بين 28 تلميذا. وفي القسم، كنّا نجلس كل أربعة إلى طاولة واحدة أما الباقون فكانوا يجثّون على رُكبتهم على مصطبة المعلم. وأذكر أنني ذات يوم، لما عدت من بيت الراحة، صدمتني رائحة القسم. توقفت تماما عند الباب لأن الهواء كان غير قابل للتنفّس : أكثر من 80 صبيا في قسم لا تتجاوز مساحته 24 مترا مربعا ولا تفتح نافذاته أبدا بسبب البرودة الشديدة في فصل الشتاء.

كانت المتاعب التي واجهتها في المدرسة تعود إلى عسر القراءة الذي لم يشخص إلا بعد ذلك بأمد طويل، في سنّ الخمسين. كان معلّما، سي المزغني، شديدا جدا علينا جميعا : كان يسوقنا بالعصا، وكانت الضربات تقع، في أية لحظة، على الأكف ثم على أطراف الأصابع وأحيانا على الضلوع. لا أحد كان يشخص آنذاك، بالطبع، عسر القراءة واعتُبر تلميذا سيئا. كنت أرتكب الكثير من الأخطاء الإملائية، كما كنت عاجزا عن حفظ آية قرآنية. كنت أمضي ساعتين في إعادة نفس الآية دون أن أتمكن من حفظها. وبسبب عدم فهم صعوبة التعلم التي كنت أعانيها، كانت السنوات السبع التي قضيتها في المدرسة الابتدائية سنوات عذاب بالنسبة إلي.

كنت أواجه خلال خمسة أيام في الأسبوع، تقريبا، عقوبة الجلد على القدمين، «الفلقة»، لأنني لا أحفظ درسي. وعندما أقدم دفتر أعدادي إلى أبي في أواخر الشهر، كنت أمحو دائما رقما من ترتيبي. وهكذا يصبح ترتيبي الرابع بعد أن كان 42، بإزالة الرقم 2 أو أضع نفسي في المرتبة 8 بدل 81، بطريقة سحرية. وبما أن أبي لم يكن لديه ما يكفي من المكر ليكتشف الحقيقة، فقد كان يصدق ما يسمع! وعلى كل، كانت معاناتي يومية، وكنت أعيش حالة اضطراب حقيقي لأنني كنت دائما تلميذا فاشلا. كنت أكرّر درسي لساعات دون جدوى، دون أن أتذكر أي شيء.

في سنة 1947 اشترى أبي منزلا قديما في «باب القصة»، حوّله إلى مسكن صغير جميل جدا من طابقين. انتقلنا للعيش فيه سنة 1949. كان في كل طابق غرفتان.

في الطابق الأرضي قاعة جلوس وغرفة نوم والديّ، وفي الطابق الأول غرفة لأخي الأكبر الذي غدا فتى وسيماً أحبه والدي كثيراً باعتباره يحمل اسمه. واقتسمتُ أنا وإخوتي الثلاثة الآخرون الغرفة الثانية. أما شقيقاتي الأربع فكنّ يَمْنَن في قاعة الجلوس.

كان للحرب وقع سيئ على أخي الأكبر محمد الذي عانى مثل كلّ شباب جيله: لقد فشل في الدراسة. لكن أبي رفض التسليم بذلك لرغبته في أن يرى أطفاله يتفوّقون بنجاحهم في الدراسة والحصول على مناصب رفيعة في الإدارة.

لم يَفَوْ محمد على تلبية انتظارات أبي الذي كان يأمل أن يثأر من الحياة من خلال ابنه. فازدادت قسوة أبي علينا أكثر فأكثر، ووتيرة عقوباته تتزايد، وكنت أنا أتلقّى جزءاً كبيراً منها. وقد كان أبي وأصدقائه وبعض المدرّسين يتفاخرون فيما بينهم حول من منهم يمتلك أفضل أسلوب للعقاب. لقد كُنّا فعلاً نُساق بالعصا!

أما أشقائي الأصغر المنصف وعبد الرحمن ورضا فقد لاقوا معاملة أفضل من تلك التي عاينها منها أنا وأخي الأكبر. لقد كانوا في الحقيقة أفضل منا في الدراسة، وهذا ماجتّبهم غضب أبي.

تجاوز أخي محمد السنّ القانونية المسموح بها للمشاركة في مناظرة الدخول إلى التعليم الثانوي. أما أنا فقد تجاوزتها أيضاً ببضعة أشهر، ولكن الإدارة منحتني، لحسن الحظ، إعفاءً من شرط السنّ. لم أنجح في دورة جوان، ويُمكن القول، إنني نجحت بأعجوبة في أكتوبر. وكان ترتيبني قبل الأخير في قائمة الناجحين في المناظرة. وأتاح لي ترتيبني القبول في المعهد الثانوي بحومة السوق في جربة لأنّه لم يتبقّ مكان شاغر في المعهد الثانوي بصفاقس.

لقد كانت مناظرة بالفعل! وقد كان الباي، آنذاك، يُعفي التونسيين الناجحين فيها من الخدمة العسكرية : وهو امتياز للشبان كوادر المستقبل.

كان نجاحي غير متوقّع بالنسبة لأبي. وأخيراً نجح نجل محمد بن عياد في مناظرة الدخول إلى التعليم الثانوي. وكان حفلاً بآتم معنى الكلمة! «لا يهّم أن تكون نجحت في دورة أكتوبر، وأن يكون ترتيبك قبل الأخير على القائمة وأن تذهب إلى جربة: فقد نجحت يا بني».

كنتُ الأول في العائلة الموسّعة (من بين نحو مائة من أبناء العمومة) الذي يحقّق هذا الإنجاز المُهمّ. ثمّ إنني فتحت الباب: فقد أحرز العديد من أبناء عمومتي بعد ذلك على شهادتهم.

بعد ذلك اتّصل أبي بمقاول من معارفه يدير حضيرة بناء في جربة. وذات صباح مشرق من شهر أكتوبر 1953، اصطحبني أبي إلى منزل المقاول ووضعتني مع حقيبتني في شاحنة صغيرة كانت متوجهة إلى جربة. كان في جيبي 500 فرنك قديم لا غير لتغطية مصاريفي البسيطة خلال الثلاثية كلها.

بعد أن أصبحت تلميذا في التعليم الثانوي، أصبح أبي ودوداً ولطيفاً معي، بعد أن كان شديداً وصارماً. وكلّما تقدّمتُ في الدراسة أكثر كلّما أصبحت تصرّفاته أكثر ليناً وخطابه أكثر لطفاً. وباستثناء بعض التقلبات المزاجية التي لا تستثني أحداً، بالطبع، لم أعد أعاني من الآثار الوخيمة لغضبه. ويمكن القول أنني أصبحت منذ ذلك الحين محلّ تقديره. ثمّ لما عدت من دراستي الجامعية، لاحقاً، ذهب إلى حدّ بيع منزل العائلة للمساعدة في انطلاق «بولينا» بتمويل مساهمتي في مشروع.

كانت الحياة في جربة صعبة جدّاً، وقد ساعدني مدير المعهد في الاشتراك في استئجار منزل تقليدي «دار عربي» مكون من 5 غرف. وكان تحت تصرف كل تلميذ سرير ميدان «براندا» على شكل لوحين متقاطعين تُغطّيهما قطعة من الباش ننام عليها، دون حشايأ أو وسائد. وقد كانت هذه هي، في الحقيقة، الأسرة العادية آنذاك. كنت أشارك في السكن في غرفة مع 3 أشخاص آخرين، وكان كلّ منا يتحرّك في مساحة في حدود ثلاثة أمتار مربّعة ونشارك في مطبخ مع حوالي 30 شخصاً.

لم أُمض سوى سنةٍ واحدة في جربة، فقد قُبِلت، لحسن حظّي، للدراسة في المعهد الثانوي بصفاقس بعد أن شغل فيه مكان.

لقد تحسّن مستواي التعليمي بشكل ملحوظ بعد أن أصبح اعتماد الحفظ عن ظهر قلب يقلّ شيئاً فشيئاً في العمل الدراسي مقابل معالجة المسائل المنطقية. واكتسبت القدرة على استخدام مهاراتي في التفكير للرفع من مستواي الدراسي بين سنة وأخرى.

اللقاء مع امرأة حياتي

كنتُ في سنِّ الثامنة عشرة، لما التقيت أول مرّة بيمينة، أخت صديقي محمد أمين كمون، وكانت في الرابعة عشرة. فُتنتُ من أول نظرة بجمالها وسحر شخصيتها، وربطتُ بيننا علاقة رائعة. في أيامنا تلك كانت الخطبة في تقاليدنا مختلفة عنها حاليًا وكانت تتمثل في الالتزام بوعد بالزواج. وهذا ما فعلته بعد نجاحي في البكالوريا وقبل السفر لمواصلة دراستي الجامعية. ثم أصبحت يمينه الرائعة زوجتي ولا تزال رحلتنا متواصلة معًا.

سنة البكالوريا

ذات يوم خريفٍ من سنة 1958، خلال سنتي البكالوريا، شعرت فجأةً بألم شديد ووجع حادٍّ في رثتي اليسرى. ارتفعت درجة حرارتي وعانيت صعوبة في التنفّس. على الفور أدركتُ أمي، التي كانت تعالجني عادةً بزيت الزيتون والليمون والعسل، أن الأمر خطير هذه المرة وألحّت على أبي كي يصحبني إلى الطبيب. أعتزُّ بالمناسبة أن هذه كانت أول مرّة يفحصني فيها طبيب. يُدعى هذا الطبيب الدكتور خياط وقد فحصني باستخدام منظاره الراديوي الجديد للأشعة السينيّة، وهو من الأجهزة الأوائل التي عرّفتها مدينة صفاقس. أعلّمتنا الطبيب أنني مصاب بمرض خطر جدًّا، هو مرض السل. وصف لي الدواء ونصح بالترام الراحة لفترة طويلة واتباع نظام غذائي جيّد كمًّا ونوعًا. وهكذا أصبحت أتناول وجبات خاصة تتكون من اللحوم والبيض، الخ. وكانت أمي تحرم نفسها كي توفّر لي وجبات جيدة. أما عن الأدوية التي كان عليّ أن أتناولها، وهي في الحقيقة تبعث على الغثيان، فقد كان من حسن حظي أنها قد توفرت في صفاقس التي لم تصلها إلا منذ بضعة أشهر.

بعد أسبوع، كنت لا أزال مُتعبًا جدًّا، لكن أبي كان يريد مني استئناف الدراسة مهما كان الثمن. لقد كان غاضبًا لاعتقاده أنني أتكاسل. وهكذا كان طوال الأشهر الثلاثة التي قضيتها في النقاهة يُطرني كل صباح لمدة خمس دقائق أو عشر بوابل من السباب والشتائم. وخلال هذه الفترة أيضًا تعرّفت على الهادي البريني، صديق أخي محمد، وكان يجلب لي اليوغرط الذي كان يُصنّعه بوسائله الخاصّة.

وَمَتَّ أواصرُ صداقة كبيرة بيني وبين الهادي، الذي أصبح فيما بعد من أوائل المساهمين في بولينا ومن أعضاء مجلس إدارتها.

شُفيت من المرض في نهاية المطاف، ونجحت في الإحراز على الجزء الأول من البكالوريا في دورة أكتوبر من نفس السنة. ومع ذلك، ظَلَّت علاقتي بأبي متوتّرة. ولم تتحسنَّ بالفعل إلا في السنة الموالية لما أحرزت على شهادة البكالوريا. وأعتقد أنني لم أر أبي سعيداً كما رأيته في ذلك اليوم. فقد كان نجاحي نوعاً من الثأر الشخصي بالنسبة إليه. حتى أنه دعاني لمرافقته إلى سوق السمك لاقتناء ما يلزم للاحتفال ولتلقّي التهاني بالطبع.

أزمة صحية أخرى

في ذلك الصيف، وخلال رحلة نظّمتها الشبيبة الدستورية إلى بنزرت للاحتفال بنجاح المحرزين الجدد على شهادة البكالوريا، عشت حلقة مؤلمة أخرى كادت أن تقضي عليّ. أصبْتُ بحمى شديدة لم تُجدِ كل المحاولات التي بُذلت في السيطرة عليها، نُقلْتُ على جناح السرعة إلى البيت ثم إلى مستشفى الأمراض الرئوية بباردو حيث اعتقد الأطباء أن الأمر يتعلق بانتكاسة مرض السل. وعلى الرغم من كل المضادات الحيوية التي تلقّيْتُها ظَلَّت درجة حرارتي مرتفعة. لقد كان هذا المرض قطعة من الجحيم، وهوى وزني إلى 47 كيلوغراما فقط. وقد علّق أحد أبناء عمومتي الذين جاؤوا لزيارتي : لقد انتهى أمره!

اعتقد الطبيب الشاب الدكتور الغري أن الأمر يتعلق بمرض بوت، وهو شكل من أشكال مرض السل يحدث خارج الرئتين ويصيب العمود الفقري، وقرّر إجراء عملية جراحية على العمود الفقري، وحذّرني من أن نسبة نجاح العملية هي 05% فقط. ولكنّه، بعد قراءة نتائج الفحوصات الإضافية التي طلبها في إطار الإعداد للعملية، صرخ: «لكنها حمى التيفوئيد غير النمطية!»، وأوضح لي أن إصابتي السابقة بمرض السل هي التي دفعته للاعتقاد بوجود إصابة في القرص الفقري. وأضاف :

«لقد تغلبت على المرض في آخر المطاف، ولم تعد بحاجة إلى الأدوية. يمكنك العودة إلى المنزل». ومنذئذ أصبح الدكتور الغربي صديقاً لي. وبعد عشرين عاماً تزوج ابنه رياض من ابنتي بالتبني ألفة قلّال.

كان شفائي سريعاً وهكذا تمكّن ذلك الشاب المحرز الجديد على شهادة البكالوريا من السفر في مستهلّ السنة الجامعية الجديدة إلى مدينة تولوز الفرنسية لمزاولة دراساته العليا وهو في صحة جيّدة.

«عندما يُهان العرب يكون ردّ فعلي هو
مضاعفة جهودي. وتنبعث مني طاقة غير
عادية تدفعني إلى مواجهة التحديات».

عبد الوهاب بن عباد - 1984

سنوات دراستي الجامعية

غادرتُ أرض الوطن لأول مرّة وأدركت أن لدينا فكرة خاطئة عن العالم الخارجي وأن الدعاية القومية العربية التي تُبثُّ عبر إذاعة «صوت العرب» بعيدة كلُّ البعد عن الواقع. لقد تجاوزنا الغربيون حضاريًا تمامًا ولم يعد بإمكانني إلا أن أفكر في أن ما قاله أستاذي السابق الفرنسي، ذلك الذي كنتُ شهّرت به في معهدي الثانوي، ليس خاطئًا تمامًا : «أنتم من نسل رعاة الإبل».

كانت السنوات الأولى من إقامتي في فرنسا صعبة حقًا. فقد عشتُها مثلما كنت أعيش في صفاقس تمامًا، أكرّسُ جُلَّ وقتي للدراسة ولا أدخل مقهى أو حانًا. كنتُ أعمل بتفانٍ، ونفس الشيء يمكن أن يُقال عن أصدقائي. كانت حياتنا تخلو من أي لهو أو تسلية فيما عدا بعض الزيارات إلى المنتزهات أو الذهاب في مناسبات قليلة إلى أندورا التي كانت تُعرض فيها سلعٌ معفاة من الأداء.

ونظرًا لأنني لم أكن أملك فكرة محدّدة عن مشروع المهني، قرّرت دراسة كل ما يتعلق بالهندسة الزراعية وعلم الأحياء والكيمياء. وهكذا حصلت على نحو عشر شهادات سمحت لي بالحصول على عدة شهادات إجازة بالإضافة إلى دبلوم الهندسة الزراعية. حتى أنني حصلت على شهادة في علم الخمور إذ ربما يكون لها نفع يومًا ما.

اهتمام بتربية الدواجن الصناعية

كنت مسكوناً بفكرة العودة إلى الوطن لخدمته منذ مُستهلّ دراستي الجامعية في فرنسا، ولكن على الرغم من أن مستقبلي كمهندس مؤهل لاحتلال موقع رفيع في الإدارة العمومية كان مضمونا سلفاً، كنتُ دائم التفكير في بديل في القطاع الخاص. غير أن الأمثلة الوحيدة للمؤسسات التي كنت أعرفها حقاً في مسقط رأسي مدينة صفاقس كانت معاصر الزيتون ومصانع تحويل الحلفاء، وغير بعيد عن مدينتي توجد مصانع تغليب الأسماك في المهديّة.

كانت فرنسا تعيش فترة السنوات الثلاثين المجيدة آنذاك، وكانت تشهد طفرة تصنيع هائلة. واسترعى انتباهي ظهور توجه جديد في الصناعة الفرنسية جاء به الأمريكيون خلال الحرب العالمية الثانية ويتمثل في تربية الدواجن بالطرق الصناعية التي بدأت تتّرخّص في البلاد. لم يكن استهلاك الدجاج يدخل ضمن العادات الاستهلاكية لدى الفرنسيين إذ أنه لم يكن يتجاوز في ذلك الحين دجاجة واحدة في الأسبوع لكل أسرة. كان هذا الوضع مشابها لما نعيشه نحن في تونس، حيث كان الذوق السائد لدينا يُفضّل لحم الضأن، بالإضافة إلى الأسماك في المدن الساحلية، وحيث لا وجود لإقبال على الدجاج. لأن تربية الدجاج عامة تُعتبر نشاطاً ريفياً تُمارسه النساء والأطفال الذين يُروّجون بضاعتهم في الأسواق الأسبوعية. ولقد مارستُ أنا نفسي هذا النشاط في طفولتي، مثل كلّ إخوتي. وهذا يعني أنّ تربية الدجاج هي أبعد ما تكون عن أن تُعدّ عملاً شريفاً يبوّئ صاحبه مكانة محترمة في تونس.

لم تكن توجد خلال ستينات القرن الماضي، حتى في فرنسا، مجلّات مختصة في ميدان تربية الدواجن. لذلك لجأت إلى البحث وإلى قراءة كل ما يمكن أن أعرّ عليه مما له علاقة بهذا النشاط. وبدأت فكرة بعث مشروع لتربية الدواجن في تونس بالطرق الصناعية، على شاكلة تلك الصناعة الآخذة في الانتشار في فرنسا، تشغل تفكيري. خاصة بعد أن أصبح التونسيون عاجزين بشكل متزايد عن شراء اللحوم الحمراء بسبب غلاء المعيشة المتصاعد بعد الاستقلال. هذا إضافة إلى أن قطيع الماشية قد تلقى ضربة قاصمة بسبب التجميع القسري، حيث فضّل مالكو المواشي ذبحها على تسليمها إلى التعاضديات. لقد كانت التضييقات المفروضة

على بيع الماشية شديدة، في ذروة العمل التعاضدي أواخر الستينات، إلى درجة أن السلطة عمدت إلى إجبار الجزائريين على العمل خلال ثلاثة أيام في الأسبوع فقط. ولكن هذا المشروع الذي ظل يلزم تفكيري لم يتجاوز مرحلة الفكرة بسبب غياب التمويل. لقد كان كل من عرضت عليهم مشروعى لتربية الدواجن بالطرق الصناعية في تونس يستمعون إليّ بأدب، فعلا، ولكن أيا منهم لم يستجب إلى طلبي بالمشاركة في تمويل مثل هذا المشروع.

جين المنظم

في تولوز، كان لا بد من انتخاب مكتب جمعية ممثلي طلبة الهندسة. ترشحتُ فانتُخبت في آخر القائمة وكلفت بإدارة المكتبة وهي النشاط الأقل أهمية في الجمعية. لذلك أنشأت ما يُشبه التعاونية وتمكنت من الحصول على تخفيضات كبيرة جدًا من المزودين. بدأت بالكتب ثم انتهى بي الأمر إلى تزويد الطلاب بجميع أنواع المنتجات مثل القمصان وحتى الدراجات. لقد تمكنت من الحصول على أسعار جيدة للغاية مما أدى إلى نجاح التعاونية. اتسع مجال أنشطتي تدريجيًا فنظمت أيضًا حفلات السبت المسائية، وحفلات «البوم» الشهيرة، ووصل الأمر إلى حد أنني نظمت الاحتفال الكبير بمناسبة نهاية السنة، الحفل الفلاحي.

في نهاية السنة حصلت على إجازات أكثر من جميع أعضاء مكتب المنظمة الطلابية الآخرين كما نلتُ إثر تصويتٍ لائحتي شكرًا. أدركت أنني كنت أعمل لصالح الآخرين بطيبة نفس ولقد عاتبني البعض على ذلك فيما بعد: ذلك لأنهم لا يفهمون أننا، من خلال خدمة الآخرين، نتلقى مساعدتهم عندما نكون في حاجة إليها؛ والحياة مليئة بالحوادث!

لقاء حاسم

في نهاية سنة 1965، أنهيت بباريس دراستي الجامعية التي كنت بدأتها في تولوز سنة 1959.

قضيت ست سنوات في فرنسا: خمس منها في تولوز ثم واحدة في باريس. تزوجت في نهاية سنة 1964، مما أتاح لي قضاء السنة الأخيرة في إقامة جميلة وجديدة

مخصّصة للطلبة المتزوجين في مونتيني لو بريتنو. لقد كانت سنة ممتعة جدًا. كانت دراستي تُشرف على نهايتها، وكانت زوجتي يمينه معي، لم يكن يوجد غلاء، فقد كانت المنحة الجامعية تُتيح لنا العيش بشكل جيّد؛ وينبغي أن أذكر هنا أننا كَلينا كُنّا قنوعين.

في سنة 1965، كنّا طالبين تونسيين متزوجين في باريس، واستقبلنا مواطنًا تونسيًا، في رحلة شهر العسل، هو محمد بوزقنده. كان في العاصمة الفرنسية مع زوجته الشابة وحيدة عفاًس التي كنتُ أعرف عائلتها بحكم الجوار في صفاقس. كان العشاء لذيذًا، وكان محمد الجموسي مغني السهرة، وكان الجو هادئًا وكانت المناقشات تأخذ مجراها حول مستقبل بلادنا الفتية تونس.

كانت تونس المستقلة حديثًا منخرطة في معركة جديدة من أجل التنمية الاقتصادية. كانت هذه المعركة تُخاض في جميع المجالات بقيادة أول رئيس للجمهورية، الزعيم التاريخي الحبيب بورقيبة الذي كان يمسك بزمام السلطة آنذاك. ومعه كان أحمد بن صالح، الوزير الشاب المندفع والكاريزمي الذي كان يتولى حقائب وزارات الاقتصاد والتخطيط والمالية، إضافة إلى التربية والشباب والرياضة.

تواصلت السهرات في شوارع باريس. ونشأت صداقة جديدة وممتينة بيننا نحن الإثنين اللذين تحمل المظاهر على الاعتقاد بأن لا شيء يجمعنا. وفعلاً فقد وُلدتُ في أسرة مكونة من تسعة أطفال من الطبقة المتوسطة في صفاقس عانت من قسوة الحياة والمصاعب في ظل الاستعمار والحرب، أمّا محمد بوزقنده فكان رجل أعمال يعدّ نفسه لمواصلة تطوير عمل عائلته وتحديثه. لقد أعجب بصدق بخطابي، فقد كنت اشتراكياً مقتنعًا، ولم أكن أحلم في ذلك الحين سوى بالعودة إلى الوطن للمساهمة في جعله فاعلاً مهمًا بين الأمم. هذا إضافة إلى لمسة من القومية العربية في الظرف الذي كان فيه جمال عبد الناصر يُلهب حماس الجماهير وفيه ألقى الحبيب بورقيبة خطابه الشهير الموجه إلى الفلسطينيين في أريحا. كنا كشباب تونسيين مدفوعين بحماس من أجل مستقبل مفتوح حيث يبدو كل شيء ممكنًا، وحيث لم تكن القوى الغربية العظمى التي انهكتها الحرب قد أعادت فرض هيمنتها على العالم وحيث تحلم الشعوب العربية باستعادة وحدتها، وفي هذا السياق، نطمح، نحن الشباب التونسي، إلى إعادة تشكيل العالم.

«يكون المرء في وضع مريح عندما يكون في
موقع الحكم وليس الطرف المهيم».

عبد الوهاب بن عباد - 1984

نظرتي للعمل السياسي

اللحظة السياسية العابرة في تولوز

لمّا حصلتُ على منحة من الدولة التونسية، وانطلقت في دراسة هندسة التربة، بالإضافة إلى شهادات أخرى مختلفة في اختصاصات ذات صلة. كان هديّ هو الالتحاق بالإدارة العمومية بدرجة مهندس أول. وكانت تونس آنذاك تتّبع توجّها وطنيا واضحا وكان كل المتخرّجين الشبان الذين يعودون إلى أرض الوطن يضعون أنفسهم على ذمّة القطاع العام المهيم الذي ينظّم كل حياة البلد الناشئ ويديرها. وكانت خطب كاتب الدولة أحمد بن صالح تمجّد التعااضد باعتباره مثلا أعلى ووسيلة لدعم علاقات التضامن بين البشر. وكان يجد لدينا، نحن الجيل الجديد، تجاوبا كبيرا جدّا. لقد أذكى عبورنا لبلدان حقوق الإنسان والحريات إضافة، طبعا، إلى خطب بن صالح إصرارنا على العودة إلى البلاد لرفع المستوى المعيشي لأبناء الشعب التونسي الفقراء والمستعبدين والنهوض بهم إلى مصاف الشعوب الغنية والمتطورة.

كانت الحياة الطلابية للشباب التونسي في فرنسا مُشبعة في الحقيقة بالأيديولوجيات السياسية التي كانت تتصارع في ستينات القرن الماضي. وسرعان ما لفتُ إلى الأنظار واتّصلت بي إدارة الحزب الدستوري، فقد دعاني عبد المجيد شاكّر، مدير الحزب آنذاك، الذي كان يبذل جهودا للحد من نفوذ مجموعة «آفاق» في ذلك الحين، وطلب منّي العمل من أجل منع منصر الرويسي من الوصول إلى القيادة الطلابية. طمأنته بأن «كل شيء سوف يكون على ما يُرام».

سرعان ما نظّمتُ اجتماعات مع الطلبة الدستوريين وتمكّنت من الاستيلاء على السلطة بموافقة جميع الأعضاء. ومع ذلك، فقد ظللتُ دائماً أكنّ احتراماً عميقاً وصداقة خالصة لمنصر الروسي الذي كنتُ معجباً بحيويته وجاذبيته.

كما شاركت في انتخابات الاتحاد العام لطلبة تونس وتمكّنت من تولي القيادة. وعلى عكس ما يجري داخل الحزب الدستوري، فإن أعضاء هياكل الاتحاد العام لطلبة تونس ينتخبها جميع الطلبة.

كان من المقرر عقد مؤتمر الاتحاد العام لطلبة تونس في الصيف في قرطاج وكان علينا إرسال من يمثلون الطلبة التونسيين في تولوز. وفي الأثناء، اتصلت بي إدارة الحزب الدستوري وقدمت لي قائمة بالأشخاص الذين ترغب في أن يكونوا نواباً في هذا المؤتمر. فأعلمت مخاطبي بأن النواب ينبغي انتخابهم بطريقة ديمقراطية؛ عندها قال لي أحد أعضاء إدارة الحزب: «إعمل إذن على أن يكون هؤلاء هم الأشخاص الذين سيجري انتخابهم ديمقراطياً للمشاركة في المؤتمر». أدركت حينها أنني لم أخلق للسياسة ولن أمارسها مرة أخرى في حياتي، على الرغم من كل العروض التي قدّمت لي طوال مسيرتي المهنية.

نظرتي للبورقبيية

البورقبيية هي التي ستنصر في آخر المطاف، ليس هذا مجرد اعتقاد لدي بل هو رأيي نتيجة تفكير أيضاً. لقد وُلدتُ مع البورقبيية! كنت في سنّ الثانية عشرة، ممّا كان جدّي يملك محلاً لبيع الصحف في مدينة صفاقس. لم يكن لدينا في المنزل مذياع ولا صحف، وكنتُ أقرأ لدى جدّي صحيفتي «لو بيتي ماتان» و«الصباح». وفتح هذا عينيّ سرّاً على السياسة دون أن يعرف أبي ذلك. اطلّعت على أساسيات البورقبيية في أوائل الخمسينيات، وكنت متعلّقا بشخص بورقبي طبعاً مثل كلّ الناس: يمتطي الزعيم صهوة حصانه الأبيض يوم عودته إلى أرض الوطن بعد سنوات السجون والمنافي والكفاح ويحيي الجماهير التي تهتف باسمه. كان يتمتع بكاريزما الممثل البارع والخطيب القدير، ولم يكن أحد بقادر على مُجاراته في خطبه الشهيرة التي كان يجروّ أن يقول فيها كلّ شيء تقريباً، بما في ذلك الحديث عن التفاصيل الحميمية لحياته الزوجية مع زوجته الأولى ماتيلد، وعن أعضاء جسده وحياته اليومية.

لاحقًا، دُعيت شخصيًا لتناول الغداء على مائدته في بضعة مناسبات. أذكر أننا كنا نأكل دائمًا بسرعة كبيرة لمواكبته، وكان هو يكتفي فقط بتناول بعض السوائل. كان بورقيبة، عندما يُنهي أكله، ينظر إلينا في أعيننا، ويبدأ في الحديث، ويكون ذلك مشهدًا مسرحيًا حقيقيًا. أذكر أيضًا لقاءً خاصًا: كنا نحو إثني عشر شخصًا حول الطاولة عندما بدأ بورقيبة فجأة في استعراض ظروف اغتيال صالح بن يوسف، وأوضح أنه لم يُصدر أمرًا باغتياله بشكل مباشر مطلقًا، لكن ربما جرى إعدامه لما اشتكى بورقيبة علنًا من إساءاته. كانت كلمته التي استمرت لمدة 20 دقيقة على المائدة خطابًا استثنائيًا بالفعل، أنهاه ببراعة برفع يده قائلا: «ما أقوله لكم هنا هو للتاريخ». من المؤكد أنه يمتلك حس صياغة العبارة المقنعة.

في أحد الأيام عندما كان بورقيبة في طريقه إلى قصر مرناق توقف أمام إحدى بناياتنا الأولى التي كانت في طور التشييد؛ فسارعنا إلى دعوته لزيارتها. وبدا واضحًا أنه شعر بالارتياح! حتى أنه ذكر بولينا مرتين أو ثلاث مرات في خطاباته في مجلس الأمة. وأذكر أن بورقيبة كان عندما يتحدث عنا في التلفزة، يتلعثم في ذكر الاسم ويقول بتردد «بوو ... بوو ...» وكان الحاضرون يهمسون له: «بولينا!» لكن من وراء «الأسطورة» انكشفت حدود بورقيبة بما أنه إنسان مثل كل البشر. لقد أظهر التاريخ أن له نقاط ضعفه الخاصة: وهي التي قادته إلى أن يفعل، أو أن يسمح بفعل عكس ما كان يُعلن عنه ويدعو إليه.

أنا أحتفظ بـ«قيم» البورقيبية التي أشرت فيها دون شك مع غيري. لقد كان بورقيبة يمتلك حس الدولة وهيبته وقد وُضِّح هو نفسه، خلال الخطاب الذي ألقاه بمناسبة إلغاء النظام الملكي وعزل الباي، كيف يجب أن تكون ثقتنا في المؤسسات وليس في الأشخاص لأن سلطة الفرد تولد التجاوزات حتمًا.

خلال التسعينات وجدت نفسي أعيد كلماته في إحدى النشريات التي تحدثت فيها عن إدارة بولينا وألح على مُساعدتي أن يضعوا ثقتهم في القواعد الصارمة للعمل التي ثبَّتْها، والمؤسسات التي أرسيتها وليس في شخصي، فأنا ربما أكون عرضة لمنزلاقات التقدم في العمر.

كان بورقيبة يفرض الاحترام على كل الأمم على المستوى الدولي، بدءًا من دول الجوار. هل كان أي مسؤول يجرؤ على لقائه دون ربطة عنق؟ من يفعل ذلك

يتعرض للتوبيخ على الفور. وأتذكر في هذا الصدد أنه خلال حفل تكريم، ما أن همّ بتقديم جائزة لشاعر شاب، ولاحظ أنه دون ربطة عنق حتى انفجر في وجهه غاضبا. لقد حقق بورقيبة للبلاد في فترة جدّ وجيزة إنجازات تتجاوز طاقة البشر. ولكنه ارتكب، مع ذلك، بعض الأخطاء مثل حرب بنزرت التي أدت إلى حثام دم. كما أنه سقط ضحيةً لمؤامرات بطانته التي طبعت نهاية عهده. من المهم أن نوّكد أن أول رئيس للجمهورية التونسية الفتية قد عاش فقيرا حتى آخر يوم في حياته. «عندما أموت، سوف لن أترك سوى خزانة ملابس»، هذه هي العبارة التي كان يحبّ تكرارها وظلّ وفيا لها. ويذكر أنه سحب مدّخراته القليلة، قبيل وفاته، ووزّعها على الأعوان المحيطين به. أمّا ما سمّي بـ«قصور بورقيبة» فلم تكن أبدا «قصورا» شُيدت من أجله كما قد تُوحي بذلك التسمية، بل كانت مساكن للمعمّرين السابقين تحولت إلى ملكية الدولة، ويوجد بها حدّ أدنى من الأثاث وكان الهدف منها هو أساسا تكريم الجهات التي كان يزورها، وحتى يكون بورقيبة كأنه في مقر إقامته في أي مكان في تونس. وهو لم يسعّ أبدا إلى امتلاك ثروة خاصّة على حساب الشعب، كما لم يسمح لأفراد عائلته بأن يفعلوا. لقد نشأنا معترّين بالانتماء إلى الوطن. البورقيبية هي بالأساس هذا أيضًا: الاستثناء والتفرد التونسيان بين البلدان العربية والإسلامية وفي العالم. نحن لا نُشبه الآخرين بل نختلف عنهم بالتأكيد. فأنا تونسي قبل كل شيء وأجسد نموذجا فريداً تماماً. عندما يسألني الناس عما يميّزني أكثر كفرد على مستوى التفكير والقناعات والعقيدة أو عن رؤيتي للتاريخ والمستقبل، أجيب: أدعوني ببساطة بن عباد التونسي.

نظرتي لسياسة نورية الاقتصادية

يُعرف الهادي نورية بأنه هو من حوّل الاقتصاد التونسي من التعاضد إلى الليبرالية، وأنقذه من إفلاس محتوم. لكن الرجل أكثر من هذا بكثير. إنه اشتراكي وإنسانيّ بعمق. لقد كان مع المبادرة الخاصة، فعلا، إلا أنه كان دائما يتّخذ إجراءات تحدّ من تكوين طبقة اجتماعية غنية جدًا. كما عمل أيضًا على تجنّب الفصل الجغرافي بين مختلف الفئات السكانية، بالتشجيع على إقامة أحياء للموسرين إلى جانب الأحياء الأكثر شعبية. ولا تزال آثار هذه الخيارات ظاهرة للعيان في

تونس المعاصرة حيث غالبًا ما تعيش مختلف الطبقات الاجتماعية جنبًا إلى جنب. كما يعود له الفضل في تنمية طبقة وسطى حقيقية أتاحت تنمية البلاد عبر الاستهلاك. لم يكن سلوك هذه السياسة بالأمر الهين. وكان لا بدّ من موازنة مختلف الإجراءات بهدف تشجيع اكتساب الثروة عبر مبادرة العمل الريادي، ولكن أيضًا، وإن كان ذلك بدرجة أقل، عبر العمل المأجور. كانت الامتيازات الممنوحة لباعثي المشاريع على درجة من الأهمية تكفي لتشجيعهم على المخاطرة والابتكار، لكن مستوى الأجور يُتيح أيضًا نشأة طبقة وسطى بإمكانها العيش في وضع مريح. إنه مزيج ذكي أتاح نجاح النموذج الاقتصادي التونسي، والاجتماعي أيضًا، ومكّنه من الصمود في وجه مختلف الصدمات، وأخرها تلك التي شهدتها تونس سنة 2011.

وهكذا، على عكس الخطاب الكوارثي الذي يدين هجرة الأدمغة التي ميّزت ظروف ما بعد الثورة، كنت أصرّ دائمًا على أن الهجرة التونسية هي فرصتنا الوحيدة للاندماج في أوروبا. فَلنُرسل مليون إطار إلى أوروبا، وسوف يفيدونا بمعارف جديدة، ويوم يعودون سوف يكون في حوزتهم دفتر عناوين سيضاعف قدراتنا 10 مرّات : هذه هي الطريقة الوحيدة لسدّ الهوة التي تفصلنا عن الحضارة.

الجزء الثاني

عبد الوهاب صاحب النظرة الاستشرافية

«كنت أدرك أنه مشروع مستقبلي بما أنه
يستجيب لحاجات لا تزال غير موجودة
ولكنها لن تتأخر عن الظهور».

عبد الوهاب بن عباد - 2017

العودة إلى الوطن

أصبحت، ككلّ التونسيين الذين استفادوا من المصعد الاجتماعي البورقيبي، اشتراكياً وقومياً عربياً مقتنعاً. لم أكن آسفاً لما تخلّيتُ عن حلمي في العمل في القطاع الخاص وانضمتُ إلى صفوف العاملين في القطاع العام التونسي كمهندس أول للتربة في نهاية سنة 1965. كنت أتشربّ خطابات أحمد بن صالح الحماسية، لكن سرعان ما أدركتُ الفجوة بين ما تحمله هذه الكلمات الجميلة وواقع الطبقة العاملة غير المهيأة مطلقاً لروح العمل التعاضدي. وبدأ بورقيبية الذي كان يحلم بجعل تونس دولة صاعدة في إفريقيا، يُصاب بالوهن بسبب أولى مشاكله الصحية. كان يعتقد أنه وَجد في أحمد بن صالح المسؤول الشاب والديناميكي الشيء الذي أصبح هو يفتقده. وأطلق يديه كي يعمل من أجل تغيير تونس الفتية. كان بن صالح يُلهب حماس الجماهير ويعدّ بالازدهار الدائم لكلّ الفقراء والمعدمين والمنسيين على الأرض.

كنت مُكلفاً برسم خرائط التربة، أقضي ثلاثة أيام أو أربعة في الأسبوع متنقلاً عبر البلاد لزيارة التعاضديات. لقد واجهت واقعاً مختلفاً تماماً فقد شاهدت لامبالاة العمّال، العاجزين عن احترام التوقيت ورأيت إلى أي حدّ يمكن أن يكون تنظيم العمل لاعقلانياً أحياناً. فعلى سبيل المثال، كانت تكلفة نقل محصول الشعير من مستودع إلى آخر تتجاوز قيمة المحصول ذاته. وكان الإنتاج الفلاحي ينهار على مستوى الكم لعدم قدرة العمال على التخطيط وجهلهم بكيفية إدارة أعمال تعاضدياتهم.

بدأت البلاد تواجه أولى علامات الأزمة، بينما واصل المسؤولون، تطبيق سياسة بعث التعاضديات، خوفاً من عقاب رؤسائهم، متجاهلين النتائج الكارثية التي بدأت تبدو للعيان على أرض الواقع. كنت أنا وزملائي المهندسون الشبان ندين هذه السياسة. إنها الجنون عينه! إننا نتجه رأساً إلى الكارثة بسبب سياسة التجميع، هذا ما كنت أقوله وأعيده على مسامع زملائي. ولكن لا أحد كان يجرؤ على أن يقول بصوت عالٍ ما كان يهمس به مع زملائه.

في ظرف عام واحد أصبحت أشعر بالاختناق التام في أداء مهامي كموظف دولة تنتهج سياسة التجميع الإجباري. لم أعد قادراً على التحمل أكثر! لقد تبدد الوهم، وبدأت أرى بلدي يسير إلى الهاوية في ظل ديكتاتورية اشتراكية تعصف بالاقتصاد. اتخذت إذن قراراً بكتابة رسالة إلى السيد أحمد بن صالح لأوضح الآثار الكارثية لسياسته. ومرة أخرى ألح عليّ زملائي كي أعدل عن الفكرة وحذروني من أن «إظهار معارضة الرجل القوي في السلطة أحمد بن صالح هي مجلبة لأسوأ المتاعب الممكنة».

تكوين بولينا

أصبحت أكثر وعياً، بعمق، بأن البلاد لن تكون قادرة على إطعام الأجيال القادمة التي تتزايد أعدادها أكثر فأكثر. وكان ارتفاع عدد الولادات أعلى بكثير من نمو الإنتاج الزراعي. وكانت الفجوة تتسع يوماً بعد يوم. عندها طرحت فكري حول تربية الدجاج بالطرق الصناعية باعتبارها مشروعاً رائعاً يوفّر بروتينات ذات جودة عالية ومتاحة بأسعار معقولة. كنت أطرح المشروع على كل الذين اعتقد أن بإمكانهم مساعدتي في تمويله. لكن ردود الفعل كانت تتراوح بين اللامبالاة وأخذ المسألة على أنها مجرد مزحة، حتى من بين أولئك الذين أصبحوا فيما بعد مساهمين في المجموعة. مهندس يعود بعد سنوات طويلة من الدراسة في فرنسا لتربية الدجاج، أية فكرة مضحكة! وأمام انغلاق الأبواب في وجهي، اتخذت قراراً بمغادرة البلاد إلى كندا حيث تقرّر انتدائي مباشرة في منصب أستاذ في علم التربة وحيث يمكن لزوجتي أن تَتِمَّ دراستها في الطب.

في هذه الفترة، خلال شهر ديسمبر 1966، ألتقيت في حفل بعبد الحميد بوريشة ومحمد بوزقندة الذي لا يزال يذكر استقبالي الحار له في باريس التي أمضى فيها شهر العسل. وأعلمتهما بقراري القاضي بالسفر إلى كندا، بسبب فشلي في العثور عن أي تمويل لمشروعي.



محمد بوزقندة

قال لي محمد بوزقندة : «لا مجال لمغادرة البلاد. كم يلزمك لإنجاز هذا المشروع؟». أجبت أنه مبلغ 15.000 دينار يمكن أن تؤمن لي الانطلاقة. بدافع الصداقة ورغبة منهما في ثنيي عن السفر إلى أقاصي الدنيا، عرض عليّ محمد بوزقندة دفع جزء من المبلغ قائلًا ببساطة : «اجعل لنا مزرعة نستطيع قطف ثمارها ثم اهتم بالدجاج أو أي شيء تريده». ذلك لأننا وصلنا في تونس آنذاك إلى وضع أصبح فيه حتى الثمار بضاعة نادرة بسبب التجميع القصري للأراضي الفلاحية، وأصبح تناول تفاحة ترفاً.

عبد الحميد بوريشة، هو أحد أوائل التونسيين الذين تخرجوا من معهد الدراسات التجارية في تونس، وقد أعجب على الفور بفكرتي عن تربية الدجاج بالطرق الصناعية وقرر هو أيضاً المساهمة في الاستثمار الأولي. كان متفتّحاً، ومفتوناً بالابتكارات والأفكار الجديدة، وقد آمن فعلاً بجدوى مشروعي.

لم يتوقّف عن طرح الأسئلة طوال السهرة. وقد كان الطريق الذي ينبغي قطعه واضحاً بالفعل في تفكيري، لذلك كلّما زدتهما تفصيلاً في عرض رؤيتي للمشروع كلما زاد اقتناعهما وضوحاً. لقد وجدت نفسي أخيراً قبالة شخصين مهتمّين حقاً بفكرتي. إنها معجزة، لقد ذهبْتُ إلى هذه السهرة لأعلن أنني مسافر، وها أنا

أعود وقد أصبح معي شريكان جديدان واتفاق حاصل. إن التزام هذين الشريكين الأولين، بدافع الصداقة والاهتمام بالمشروع، هو الذي أدّى في نهاية المطاف إلى إقناع مساهمين آخرين بالإقبال على الاستثمار الأوّل.

على الرغم من العقلية السائدة في ذلك الحين التي ترى في تربية الدواجن نشاطاً بدوياً، تمكّنت من إقناع مجموعة من الأصدقاء بالمشاركة في المغامرة ومرتت إلى الهجوم! لم يكن متاحاً لي في ذلك الحين الاعتماد على مساعدة الدولة أو البنوك، ولم يكن أمامي سوى خيارين: الاستسلام، أو الكفاح من أجل تحقيق حلمي. كانت الرغبة في الإنجاز هي الأقوى وقد بذلت كل ما أملك من طاقة لتحقيق هدي.

ولكي يُتاح لي دفع حصّتي في تمويل المشروع، طلب أخي الأكبر محمد مساعدة صديق مشترك هو الهادي بريني لإقناع أبي ببيع منزل العائلة الصغير في سيدي إلياس (صفاقس) مقابل 3.000 دينار. واكتملت بذلك الجولة الأولى، مما مكّني من توفير نصف رأس المال المطلوب، أي 7.500 دينار. وانطلقت المغامرة!

عندما شرعتُ، سنة 1967، في أولى الإجراءات الرسمية لبعث بولينا، كنت لا أزال موظفاً لدى الدولة. ولكنّ المشرف الأسعد بن عثمان مدير الأشغال الكبرى بوزارة الفلاحة آنذاك رفض قبول استقالتني. وأوضح موقفه بقوله: «نحن هنا مثل الجيش، لقد درّبناك لكي تخدم بلدك، ولن نسمح لك ببعث مؤسّسة». ولإقناعه، تلقّيتُ الإجابة من الموظف الشاب الذي كُنْتُه، سوف تتخذ هذه المؤسّسة شكل تعاضدية، ولهذا سوف تكون منسجمة مع سياسة البلاد. لكنّه كان صارماً وتشبّث بموقفه ولم يسمح لي بالاستقالة لتسيير التعاضدية. ولمّا فقدتُ الأمل في إقناعه قلت له: «على أيّة حال، سوف أمضي حتى ولو من أجل بيع «القليبات» التي أقدمها لك هدية عندما تذهب إلى المسرح البلدي مع السيدة زوجتك».

وهكذا كان عليّ أن أسجل بولينا باسم زوجتي التي أصبحت بذلك أول رئيسة مديرة عامة أو وكيلة. ولم يُخفِ قابض المالية الذي تولى الإجراءات المتعلقة بمُلقي دهشته الكبيرة بقوله لي بصراحة: «لقد مرّت فترة طويلة لم أرَ فيها شخصاً يأتي لتسجيل شركة جديدة، ولم أعد أشهد، منذ مدّة، إلا إغلاق المؤسّسات. فهل أنت متأكّد من قرارك؟». في السنة الموالية، أي في سنة 1968، تمكّنتُ أخيراً من مغادرة وزارة الفلاحة وتولّي مقاليد أوّل مؤسّسة صناعية لتربية الدجاج في تونس، بولينا.

بدايات متواضعة

كانت البدايات متواضعة جدا. اشترت قطعة أرض في مرناق للبدء في عمل التربية وبنيت فيها مسكنا بسرعة حتى أكون على عين المكان. قطعت زوجتي دراستها الطبية لتعدّ إجازة في علم الأحياء وتصبح مدرّسة علوم طبيعية في معهد ثانوي. درّبتها على أساسيات المحاسبة وتولّت حفظ الحسابات الأولى. أمّا أنا فقد فعلتُ كل شيء، مهام المهندس المعماري ومهندس الخرسانة والمسؤول الإداري، الخ. فقد كنتُ أستمّر في مهنة لم يكن لها وجود مطلقا في تونس.

كان علينا أن نتخيّل كل شيء وأن ننشئه وبنّيه : البناءات التي ستخصص للدجاج، وطعامه، والتجهيزات المعدّة لتربيته، ونظام الذبح، الخ. كانت التجهيزات التي نملكها تقليدية. فقد كانت لدينا، مثلا، عربة مجرورة بإمكاننا أن ننقل عليها 120 دجاجة في أقفاص إلى المسلخ. وعندما نُقارن بينها وبين شاحناتنا الحالية التي تتراوح حمولتها بين 6000 دجاجة و8000، يمكن أن ندرك المسافة التي قطعناها.

كنت أوثّق وأبحث وأتعلم في الميدان، ثم أدرب شخصا كل مرة حسب متطلبات العمل. وهكذا علّمت بناءً مبتدئا كيف يربيّ الدجاج، ودربّت سائقا في اختصاص إنجاز الإجراءات الجمركية، الخ. والتحق بنا آخرون، وهم لا يزالون معنا، مثل عبد العزيز قيدارا الذي انضم إلينا في سن 18 عامّا فقط سنة 1968. لم تكن توجد عقاقير بيطرية ملائمة كذلك، فكنّا نقتني الأدوية المخصصة للبشر ونستخلص منها المادة الفعالة ونُكيّفها كي تصبح صالحة لعلاج الدجاج. وقد ساعدتنا زوجتي كثيرا في هذا المجال. كانت إستراتيجية بولينا، التي نشأت في تلك السنوات التي كان فيها الاستشراف صعبا، هي أن نصنع بأنفسنا المنتج الذي نحتاجه لتطوير نشاطنا. وما أن أخذت بولينا مكانتها، حتى طبّقْتُ هذه الطريقة على المنتجات التي صادفتها في رحلاتي المختلفة، كما كان الشأن بالنسبة للإنشاءات المعدنية واللحوم الباردة والمنظفات والمارغرين والخزف والتغليف. أمّا بالنسبة للسياحة فهي حكاية أخرى؛ كانت ولادة المدينة المتوسطة هي حلمي الثقافي برؤية تاريخ وطني مجمعا في مدينة صغيرة واحدة حتى يكون مُتاحا للعالم اكتشاف تونس من خلال التجوال في نفس الفضاء.

ونظرًا لأن الطريق الذي ينبغي قطعه كان مرسومًا في ذهني، انطلقنا بداية من السنة الثانية في إنجاز التكامل الرأسي بيعث ورشة لصناعة تجهيزات التربية (معلف، مشرب، جهاز تدفئة، إلخ).

كان أول حرفائنا هي مطاعم المؤسسات العامة مثل المدارس أو المستشفيات، التي أعجبها هذا المدد من البروتين الذي يتوفّر بفضل دجاج بولينا وبيضها بكميات ثابتة ومنتظمة. كانت آلات التبريد آنذاك قليلة وباهظة الثمن، وهو ما حثّم علينا توزيع كامل إنتاجنا في الصباح.

نظرًا لأن تكويني كان علميًا، لم تكن لدي معرفة بالتصرف والشؤون المالية. وكان لي شرف لقاء أربعة أشخاص على وجه الخصوص أخذوا بيدي في هذا المجال، وهكذا تمكّنت من الحصول على ما اعتبره تكوينًا شاملاً. وإليهم أهدي الأجزاء التالية لأعبر عن امتناني لأساتذتي هؤلاء الذين أشكرهم من صميم قلبي.



عبد الحميد

الأول هو عبد الحميد بوريشة، أحد أوائل المحاسبين التونسيين وأيضًا أحد المساهمين الأوائل لدينا. كانت نصائحه من ذهب. لقد كان نبعا حقيقيًا من المعرفة ولم يتوقّف أبدًا عن تكويني وتوجيهي.

والثاني هو توفيق القلعي، مدير الأداءات الأسبق، ثم مدير عام الديوانة التونسية، ثم المدير العام للاتحاد الدولي للبنوك. وفي ذلك الحين كان متورطًا في قضية مالية معقدة. وفي اعتقادي، لا شك في أن

مساعدته قد تلاعبوا به لأنه لا يحذق استعمال الاعلامية، وقد أدخل السجن بطريقة غير طبيعية على الإطلاق. من الأكيد أنه يجب محاكمة من ارتكبوا أخطاء، لكن شخصًا مثله لا يمكن أن يكون ارتكب جرما في حق تونس، فهو وطني كرّس حياته المهنية لخدمة بلاده. وأنا مقتنع بأنه بريء ممّا اتُّهم به.

والثالث هو الصادق بحرون، مدير التخطيط الأسبق والرئيس المدير العام للبنك التونسي السعودي. إنه بَنَاءٌ حقيقي ساهم في تشييد تونس. وقد كان رئيس اللجنة المالية التي كُنْتُ عضوا فيها. وما أنه يعلم أن العديد من أعضائها لا يفقهون الأمور المالية، ولكي يُسهِّل علينا المهمة، قدَّم لنا مجموعة مهارات عالية الجودة. كان الأمر شبيها بما عرفناه في الكلية. وكنت أنا شخصيًا، آخذ الوقت الكافي كي أستوعب جيّدًا المفاهيم المتعلقة بالمالية والأداءات وكذلك شؤون الدولة، وهي المواضع التي تعالجها مجموعات المهارات. لقد كان مدرّسًا بحق!

وأخيرًا الرابع هو أحمد عبد الكافي، وهو رجل أعمال مختص في القطاع المالي. وقد علمني الكثير حول الشؤون المالية. ولا أزال أحتفظ بذكريات رائعة عن نقاشاتنا التي كانت تستمرّ لساعات بينما نحن نتجول. كان يحب البناء، وهو ما جعل كلا منا يشعر بأن له نفس الاحتياجات ولكن بأحجام مختلفة.

تشكيل فريق أعمدة بولينا

كان النموّ المسجَّل سنويًا لدينا هو 300% حتى عام 1972. وكان علينا، لدعم هذا النمو، أن ننتدب طاقات شابة. إلّا أنّنا واجهنا عقبة تمثّلت أساسًا في أن الشباب من أصحاب الشهادات لم يكونوا راغبين في العمل في صناعة غير معروفة ولا تتمتّع بمكانة مرموقة مثل تربية الدواجن بالطرق الصناعية. كان بعض المنتدبين الجدد يُخفون عن عائلاتهم أنهم يعملون لدينا، في مؤسسة تباع الدجاج، خشية تعرّضهم إلى السخرية في محيطهم العائلي! هذا إضافة أيضًا إلى أنّ الإطارات التونسية الشابة كانت في ذلك الوقت مرغوبا فيها بشكل كبير في الإدارة العمومية لتحلّ محلّ الكوادر الأجانب الذين كانوا يعودون إلى بلدانهم الأصلية في موجات متتالية.

في ذلك الحين، قرّر الالتحاق ببولينا السيد محسن القلّال، وهو معلّم سابق أصبح رئيسًا مديرا عاما للشركة الجهوية للنقل بصفاقس، (سوريتراس)، وهي المؤسسة المؤممة التي كانت على ملك يونانيين سابقا، حيث كان يعمل (أي). قبلتُ ترشّحه فاستقال من الوظيفة العمومية. وكان محسن فد ضاق ذرعا بالنقابة التي كانت تسبّب له مشاكل لا تنتهي. ولكن، مثلما سبق أن قلت، لم تكن تربية الدجاج مهنة تدعو إلى الفخر آنذاك. كان العمال يتجمّعون كل صباح في محطة الحافلات

عند مدخل باب الجبلي في صفاقس. وعندما كان يمرّ محسن القلال في الأيام الأولى بعد استقالته، كان عمال سوريتراس يصيحون أثناء مروره: «كوت كوت كوت العظم العظم» في إشارة إلى بيع البيض الذي كان يُعرض على الأرض في الأسواق الأسبوعية في المدن والقرى التونسية.

لم يكن كل هذا لينال من معنويات محسن القلال أو يُثبّط من عزائمه، فقد تولّى مهامه إلى جانبي، بالهدوء والصرامة اللذين كانت يُميّزان معلمي تلك الأيام، مُكلّفاً بالجوانب الإدارية المتعلقة بالشراء والبيع، والمحاسبة الأساسية، إضافة إلى مالية بولينا. انخرط محسن في عمله الجديد ليل نهار. وأعطت أساليبه دفعا جديدا في بولينا.

وتمكّنت أنا، منذ انضمام محسن إلينا، من تركيز جهودي على ما أستطيع فعله بشكل أفضل : التقنية والابتكار والتطوير. كنتُ محظوظاً أيضاً بتلقّي مساعدة عبد العزيز قيدارا من المنطلق. فقد كان أحد الموظفين الأوائل، وكان يُجيد تنفيذ التصاميم الخاصة بمعدات الدواجن التي كنتُ اخترعها. هكذا، شهدت المؤسسة دفعا جديدا لتحقّق أعلى مسارات النمو.

كان محسن القلال مجاهدا شجاعاً، ضحّى بمنصبه على رأس شركة نقل عمومية كبيرة لتولّي مسؤولية إدارة شركة دواجن. وكان هذا حقاً أمراً لا يُصدّق. إنني أذكر دائماً، بكثير من التأثّر، مسار صديقي محسن القلال الذي كانت مغادرته لنا فاجعة ومبكرة جداً في حادث سيارة صعبة زوجته.

إثر وفاة محسن اجتمعت عائلة القلال الموسعة، واتصل بي أحد إخوته وسألني إن كان بإمكانني رعاية أطفاله. عبّرت عن قبولي هذا التكريم على الفور إحياء لذكرى صديقي الراحل محسن القلال وأصبحت وصياً على ابنتيه ألفة وفيروز وكذلك على ابنه ماهر حتى زواجهم وكنت أنا من تلقى خطبة الفتاتين ومن رافق ماهر لطلب يد عروسه.

كان الراحل محسن القلال مناضلاً صلباً من أجل استقلال الوطن، وأدّى ذلك إلى قضائه عيد ميلاده العشرين في سجون الاستعمار الفرنسي، وإلى صدور حكم بالإعدام عليه. ولم يُخل سبيله إلا بحلول الاستقلال.

بعد محسن القلال في الشؤون الإدارية، جاء انضمام منصف قريعة «السيد مكتب الدراسات» إلى صفوف فريق بولينا. وكان قد عمل، بعد دراسات في البوليتكنيك في ميلانو بإيطاليا، في الشركة الوطنية للسكك الحديدية التونسية ولكنه وجد نفسه مسؤولاً عن المكتبة بسبب عدم ارتياح رؤسائه لمواقفه المناهضة للامتثالية. وقد طلب مني انتدابه مع ضمان المحافظة على مستوى الأجر الذي كان يتقاضاه في عمله السابق وهو ما حصل بالفعل.

وهكذا، بمجيء قريعة سنة 1975، حصلت بولينا على خبرة حقيقية في الهندسة المدنية وأعمال الصلب، مما سمح بإقامة بنية تحتية ومعدات ووفر قاعدة للتحديث التدريجي للمؤسسة. وحتى يكتمل ذلك، استعنا أيضاً بأفضل التقنيين في ورشات شركة السكك الحديدية حيث كان يعمل منصف قريعة. ونظراً لأن هذه الورشات لا تعمل إلا صباحاً، فقد طلب منصف قريعة من التقنيين أن يعملوا لصالح مؤسستنا في الفترة المسائية، مستفيداً من خبراتهم بدوام جزئي من أجل تطوير اشغالنا العديدة.

وتدعم الفريق مرة أخرى بإنشاء وظيفة المكتب الأمامي. وتمكنت من تكوين رجل يمتلك سهولة الاتصال فأعفاني من كل الأعمال المتعلقة بالتراخيص الإدارية والتي غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً وتتسم بالتعقيد في بلدنا. كما التحق أيضاً عبد المجيد الفقيه، الصديق القديم وزميل الدراسة منذ التعليم الابتدائي، مدرس الفيزياء السابق بالقيروان، بصفوف بولينا للعناية بقطاع الغذاء. وأتاح لي هذه التعزيزات توجيه كامل طاقتي في الأنشطة التقنية والتجديد.

منذ البداية، ورغم افتقار أغلب الأشخاص الذين انضموا إلينا إلى الدربة والخبرة الكافية، تمكنت من خلال تأطير مشخص من إكسابهم الكفاءة التقنية والإدارية اللازمة وهو ما مكّنهم من تسيير مؤسسات ضمن المجموعة. هذه الممارسة لا تزال متواصلة اليوم. وهذا ما جعل بولينا أول حاضنة للكفاءات في بلادنا.

«لم يكن الأمر يتعلق البتّة بتقليد أعمى، بل
بتكييف ذكيّ للتقنيات الحديثة مع أوضاع
بلدنا الاقتصادية والإنسانية».

عبد الوهاب بن عباد - 1984

تعصير المؤسسة

ضريبة النجاحات الأولى

لم يكن نجاح بولينا الفتية أمرا ميسورا بالنسبة إلينا نحن الذين سرعان ما تحوّلنا إلى ضحايا نجاحنا.

بُعِيد الاحتفال بالذكرى الخامسة لبعث بولينا مباشرة، بدأت تتهاطل علينا ضربات منافسينا. ومن بين هؤلاء، أُشير إلى شركة إيطالية لبيع تجهيزات تربية الدواجن، لم يمرّ زمن طويل على انتصابها في بلادنا، إلا أنها لم تتمكّن من كسب حريف واحد رغم جودة بضاعتها. وسعيًا من وكيلها في تونس إلى زعزعة استقرارنا، قدّم عرضًا مغريا لأربعة من مساعديّ الرئيسيين. وتمثل عرضه في مضاعفة الأجور التي يتقاضونها في بولينا ثلاث مرات مع امتيازات عينية مغرية: سيارة وسكن وبدلة جديدة وحقيبة «سامسونايت». ونظرًا لما يكتونه لي من تقدير واحترام كبيرين، جاؤوني كلهم وطرحوا علي الموضوع وطلبوا مني الإذن لهم بالانصراف. قلت لهم: لكم الحرية في الذهاب! استقال ثلاثة منهم على الفور وقرّروا مغادرة المؤسسة، أما أقدمهم، عبد العزيز قيدارا، فقد طلب منّي النصيحة، فعبرت له صراحة عن رأيي: إن ذهبَ فسوف ترتكب خطأ لكنك أنت وحدك المسؤول عن مستقبلك، وأنا لا أريد التأثير عليك. وفي نهاية المطاف كان هو الشخص الوحيد الذي بقي وأنقذ حياته المهنية. أما الآخرون فقد فشلوا نتيجة فقدانهم التأطير والتنظيم الذي كانوا يجدونه في بولينا، وآل بهم الأمر إلى الطرد من العمل.

غالبًا ما توصف بولينا بأنها مدرسة تكوين إطارات لجودة تنظيمنا، وصرامة إجراءاتنا وحداثة أساليب التصرف عندنا، وطالما شكلت بولينا خزانًا لتزويد المؤسسات التونسية الأخرى بالكوادر. وأقر بأن هذا كان دائمًا مصدر فخر بالنسبة إليّ.

«إنّ من الطبيعي أن يعتبر العديد من الشغالين والكوادر بولينا مدرسة وعلامة مهمّة في سيرتهم الذاتية، لقد وُجدت من أجل هذا!»
كاتب الدولة للتكوين والتشغيل، 2001.

ولئن حقق عدد من أولئك الذين اختاروا مغادرة بولينا نجاحًا في مواقع عملهم الجديدة، فإن العديد من العناصر التي كانت ممتازة في أدائها في بولينا قد خيّبت الآمال كثيرًا في أماكن أخرى. وأعتقد أن لهذا تفسيره ويتمثل في أن آليات بولينا تشتغل بشكل جيّد. حيث يعمل كل عنصر بامتياز في المكان المحدّد له في إطار الأداء الأمثل لهذه الآلة. إنّ لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة، وسياقها ونظامها البيئي الخاص. وعندما يغادر الموظف موقعه في بولينا فإنه يواجه فقدان الدعم الذي كان يُتيح له إبراز كفاءاته بشكل كامل ويفقد ما كان يجعله متميزًا وفعالًا ضمن فريقه السابق. وأوضّح هنا أن كل أجراء بولينا لا يدينون بالمكانه التي يحتلونها وكل الامتيازات التي يتمتعون بها، إلّا لخبراتهم وكفاءاتهم. وهذه هي إحدى القواعد الأساسية للانتداب في بولينا : لا يُنتدب أي فرد من أفراد عائلة الشركاء أجيرا في المؤسسة. ولم تشذ عن هذه القاعدة الا حالات قليلة جدّا، بسبب كفاءات الشخص المعني.

وأعتقد أن هذا يُشكّل جزءا أساسيًا لنجاح مؤسستنا من خلال منع تضارب المصالح بين المساهمين والموظفين.

رحيل محسن القلال

كان توزيع المهام بين القلال مسؤولا إداريا وقرية مكلفا بالبناء وبن عباد مسؤولا عن التنمية هو ماحقّ أول نجاحات بولينا. وأصيب المؤسسة بشرح

حقيقي بسبب الرحيل المبكر لمحسن القلال الذي ترك فراغا لا يمكن سدّه في التسيير الإداري والمحاسبة والمجال التنظيمي لبولينا.

وبما أنني كنت أسعى بنفسي للحصول على الوثائق من أجل التعلّم، كان عليّ أن أغوص هذه المرة في الكتب التي تعالج مسائل الإدارة والمحاسبة.

ووقع بين يديّ كتابٌ أحدث ثورة في طريقة تفكيري في الإدارة والتصرّف : «الإدارة المضاعفة»، بقلم أندرو غروف، الرئيس المدير العام لشركة إنتل. وقد حصل هذا الكتاب سنة 1985 على جائزة هارفارد الكبرى لكتاب الإدارة. لقد استفدت كثيرا من المبادئ التي وضعها أحد أبرز وجوه الصناعة الأمريكية لإحداث ثورة في أساليب الإدارة في بولينا. وقد استوحيت منه على وجه الخصوص، مبدأ أن كلّ متعاون يحتاج نظامًا لتوجيهه وعدادًا لتقييمه. وواصلت طوال مسيرتي المهنية استلهام أفكار من المدرسة الأمريكية في مجالات الإدارة والتمويل والتسويق والموارد البشرية، إلخ.

ومن المفارقات أن الأزمة الاقتصادية التي غرقت فيها البلاد في منتصف الثمانينيات أتاحت الفرصة للانتداب إيطارات عليا في بولينا. فقد اتّخذ الوزير الأول محمد مزالي قرارًا سنة 1986 بعدم انتداب خريجي التعليم العالي الجدد آليًا في الوظيفة العمومية نظرًا لأن الدولة لم تعد قادرة على تحمّل تكاليف تشغيلهم، فقبل العديد منهم العمل عندئذ لدى مربّي الدجاج. وسرعان ما لاحظت المقاومة الشرسة التي أبدتها بعض مساعدتي إزاء هذه الموجة الجديدة من الانتدابات. لذلك قرّرت تشكيل فريق بحث وتطوير منفصل في شقة استأجرتها بالقرب من المقر الرئيسي للمؤسسة.

ويمكن القول إن إنطلاقة هذا الفريق شكّلت نقطة تحوّل للمؤسسة. فقد كنتُ حتى ذلك الحين أعتدّد حدي دائمًا في تطوير بولينا، نظرًا لعدم توقّر الكفاءات في سوق الشغل. وانهزت هذه الفرصة لتشكيل فريق البحث والتطوير الأول لدينا لتعميق منهجياتنا وتحديث مقارباتنا.

قاد ماهر القلال فريق البحث والتنمية الجديد، وقد جاء إلى بولينا حاملًا شهادات من مدرسة المناجم في باريس ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وتولى أمر هؤلاء الكوادر الشباب وبدأ العمل من

أجل تنفيذ رؤيتي الإدارية الجديدة المستوحاة من أندرو غروف. وأتاح فصل هؤلاء المنتدبين الجدد ظروفًا ملائمة لهم كي يعملوا بحرية تامة، وأن يُقدّموا حلولًا مبتكرة لتحديث المحاسبة و أساليب الإدارة التي كانت قائمة آنذاك في بولينا.

وينبغي التأكيد هنا على أن نمو المجموعة وتنوّعها لم يعد يسمح بالاستمرار في اتباع الأساليب الإدارية البدائية.

إدارة ثورية

لم يلق تطبيق النظام الإداري الجديد ترحيبًا من الجميع، وخاصة من بين أصحاب الأقدمية في المؤسسة الذين رفض العديد منهم إعادة النظر في طرقهم القديمة في التصرف. وانسحبوا الواحد تلو الآخر من المؤسسة ومن مواجهة موجة الحداثة التي غمرتها. وكثيرًا ما وُجّه اللوم إلى بولينا لتركها كوادرها يغادرونها بعد بضعة سنوات من العمل داخلها. وبعد تأمل وطول تفكير، أعتزف أن نظام بولينا صعب ويتطلب الكثير من الجهد وأنّ التكيف معه ليس في متناول الجميع. لهذا فإنّ من الطبيعي أن يغادرها البعض ممن لم يتمكنوا من فرض أنفسهم. أقول أيضًا وبكل فخر: إننا ندرّب كل هؤلاء الشبان من أجل تونس!

كانت أواخر الثمانينات بمثابة سنوات تحوّل بالنسبة لبولينا باستخدام أدوات تحكّم مثل لوحات معلومات واضحة ومحاسبة شفافة. وسرعان ما فرضت منهجية العمل هذه في مؤسستي، وكان هذا حتى قبل ظهور مخطّط المحاسبات التونسي الجديد في نهاية الثمانينات، والذي كان من المفترض أن يؤسس له بشكل نهائي. لم يكن إدخال هذه التغييرات أمرًا ميسورًا، حيث غالبًا ما كانت بولينا رائدة، ولكنّ الفرق الداخلية لم تكن تُدرك ضرورة التغيير دائمًا. غير أنني، رغم المقاومة التي واجهتها، واصلتُ التقدم، وكان المستقبل يُثبت، غالبًا، أنني كنتُ مُحقّقًا. وفي الأثناء، كان أشدّ المعارضين لهذه التغييرات يستقيلون، مُفسحين المجال لكوادِر أصغر سنًا وأكثر مؤهلاتٍ وانفتاحًا في الغالب. وأدّت هذه المسيرة الإجبارية الدائمة نحو الحداثة إلى أن تحافظ بولينا على نسبة عالية من الشباب بين عامليها. كانت المؤسسة تتقدّم في السنّ، ولكن هذا لم يكن ينطبق على كوادرها الذين كانوا يتجدّدون بفعل الانتقاء الطبيعي الذي فرضته المعايير المتشدّدة التي فرضتها.

إنني لا أخفي غبطني بتمكّني من رسم صورة إجمالية لنتائج أنشطة مجموعة بولينا بأكملها في لوحة معلومات واحدة. لقد تطلّب إنشاء قاعدة بيانات خاصة بنا سنوات من العمل. سهّل نظام لوحة المعلومات هذا علينا العثور على أي معلومات حول المجموعة أو إحدى الشركات التابعة لها. وكثيراً ما كنت أتسلّى بتحدي أصدقائي والمتعاونين معي بأن أطلب منهم : اسألوني عن أي معلومة وسأجدها لكم من هذه اللوحة الفريدة. كما أنني لم أتردّد أبداً في مشاركة هذه المستجدات مع الشباب خاصة. وبالمناسبة، أذكر حادثة طريفة، خلال محاضرة قدّمتها في معهد الدراسات التجارية العليا سنة 1993. فقد حاولتُ، إثارة إعجاب جمهوري بأن أريهم العملية التفصيلية للوحة المعلومات الشهيرة الخاصة بي على صفحة واحدة، إلا أنّ خادم هذه الجامعة لم يكن على درجة من القوة بما يكفي لإتمام هذه العملية. وهذا يظهر مدى التخلّف الذي يمكن أن تشكوه مدارسنا الكبرى في المجال التكنولوجي.

مكانة البعد الإنساني والإجرائي

أنا أطلق على هذه السنوات صفة «الرائعة»، خاصة وأن هيكله المؤسسة كانت تتمحور أكثر فأكثر حول البعد الإنساني والاجتماعي. وكان هذا يُسعدني بشكل خاص، لقناعتي بأن السلم الاجتماعي ضروري لكي تعمل المجموعة بشكل متناغم. ومن خلال قراءاتي العديدة في علم النفس وعلم الاجتماع البشري، وكذلك من خلال ما لاحظته على مرّ السنين حول تصرّفات الموظفين والعمال، استخلصت العديد من القناعات العميقة، ومن بينها هذه :

• الإنسان يرفض الخضوع لسلطة غيره، وإن فعل فبدافع الخوف.

• الإنسان يرفض أن يكون له مسؤول مباشر يراقبه ويتتبّع حركاته.

ومن أجل معالجة هذه المسألة، يجب وضع إجراءات غير شخصية حيث تحلّ سلطة القاعدة محلّ سلطة المسؤول. إذ يمكن الاحتجاج على قرار المسؤول ومناقشته، أمّا الإجراء فلا مجال إلا لتطبيقه.

لذلك ركّزت سياستي الإدارية على إرساء مجموعة من القواعد والطقوس والعادات والإجراءات التي يتبناها الأجراء بشكل ديمقراطي، ويصبح بذلك

التزامهم بالامتثال لها أمرا طبيعيا. وعلى سبيل المثال، لكي لا يتواصل اتّخاذ القرارات إلى الأبد، يمكن أن يتحوّل اقتراح يتقدّم به عون من المجموعة إذا لم يُلاقِ اعتراضًا خلال فترة زمنية محدّدة، بشكل آليّ إلى إجراء أو إلى قرار.

وعلاوة على ذلك، فقد برز من خلال هذه الأفكار أيضًا نظام تشغيل كامل متمحور حول الاجتماعات. فقد لاحظت بالفعل أن الكوادر لم يعتادوا على التواصل سواء داخل مجموعات محدودة العدد أو أمام جمهور أوسع، رغم الأهمية الكبيرة التي تكتسبها هذه المسألة. ولتدارك هذا النقص، فكرت في تنظيم اجتماعات على جميع مستويات المؤسسة. في البداية، أجبرتُ العاملين على تداول الحديث بين الجالسين حول الطاولة، باحترام ترتيب مُحدّد، حيث يتعيّن على الجميع التحدّث لفترة زمنية محدّدة مسبقًا. وعلمتهم أن يعبروا عن أفكارهم بوضوح دون عدوانية ودون أن يقاطع بعضهم بعضا. لقد كانت تجربة تعليمية حقيقية!

يكتسي اجتماع يوم الأربعاء أهمية بالغة، إذ يلتقي فيه كلّ مسيّري المجموعة وهو يُعقد بانتظام منذ نحو خمسين سنة. ويُخصّص اجتماع الأربعاء، الذي أصبح تقليدا قائما بحق، للقرارات الرئيسية. في هذا الموعد الأسبوعي تُطرح نتائج أحد أنشطة المجموعة للبحث المُستفيض. وينطلق هذا الاجتماع مباشرة بعد ساعات العمل، وغالبًا ما يمتدّ خلال الليل؛ ويتخلله عشاء يُتيح فرصة لكل مسؤولي الشركات التابعة للالتقاء والحوار. إنّ هذا التواصل ضروري بالنسبة إليّ، فأنا أعتقد حقًا أنه يُسهّل العلاقات المهنية بين الكوادر العاملين في مختلف هياكل المؤسسة. وقد كانت اجتماعات الأربعاء الأولى تتواصل حتى الواحدة صباحًا.

أما فيما يتعلق باختيار يوم الأربعاء، فقد جاء نتيجة تنظيم الكوادر، المتأثرين في معظمهم بالثقافة الفرنسية، لسهراتهم التي كانت تأخذ، آنذاك، بعين الاعتبار ما تبثّه القناة الثانية الفرنسية التي كانت تمثّل مُتنفّسًا بالنسبة إليهم، في بيئة سمعية وبصرية محدودة جدًّا خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي. كان موعد مساء الثلاثاء مقدسًا مع فيلم الأسبوع الذي يُبثّ في برنامج أرمان جامو «ملفات الشاشة». وينطبق نفس الشيء على يوم الخميس مع برنامج «في المسرح هذا المساء» الذي كان يحظى كذلك بشعبية كبيرة. وإذا استثنينا يوم

الاثنين أيضًا، يوم بداية الأسبوع المليء بالمشاغل، ويوم الجمعة الذي يحل فيه تعب نهاية الأسبوع، يكون اختيار يوم الأربعاء أمرًا بديهيًا!

أصبح اجتماع الأربعاء أكثر مهنيّة تدريجيًا. فقد أصبح مكتب المراقبة الإدارية المركزي يساعد مدير الشركة التابعة، الذي عليه أن يُقدّم، خلال ساعة ونصف، نشاط هيكله، في حين يتولّى مراقبو التصرف فحص مدى مطابقة الأرقام المقدّمة، وهو ما يساعد على تجنّب الأخطاء والسهو. يعتقد الكثيرون أن هذا الموعد هو مجرد اجتماع استعراضي، لكنه تحوّل إلى مناسبة لتدريب حقيقي لكبار المديرين في مجال الاتصال العام. ويتيح هذا النظام أيضًا خلق كفاءات متعددة الاختصاصات، حيث يكتشف كل الحاضرين نشاطًا جديدًا أو وظيفة فنية أو إدارية جديدة كل يوم أربعاء.

لقد دفعني الاهتمام الذي أوليه دائمًا للتواصل إلى برمجة عقد اجتماع أسبوعي، داخل كل مصلحة من وحدات المجموعة، بعد ظهر كل يوم ثلاثاء. أما مديرو كل من هذه الوحدات فيجتمعون برؤساء المصالح بعد ظهر كل خميس. والهدف من كل هذا هو دعم العلاقات الدائمة بين العاملين في كل الهياكل. والاجتماع هو إطار يساعد على المشاركة والتواصل. ومن شأنه أن يُتيح حلّ أغلب المشاكل المطروحة بالحوار. وهكذا لم يعد أيّ صنف من العمّال والشغّالين بالمؤسسة مستثنى من فرص الحوار وتبادل الآراء هذه.

استوحيت أيضًا من مجموعة رفقاء مينورانج، التي أسّستها المجموعة الفرنسية «بويغاس» (Bouygues)، فكرة بعث مجموعة «رفقاء بولينا» لجمع العاملين في المؤسسة الذين تميزوا بسلوكهم المثالي وتفانيهم. وفي هذا الإطار تُمنح امتيازات وتشجيعات مختلفة لمن يستحق من العاملين. وقد نشأت بالفعل تراتبية بتقوسها الخاصة بالترقية ونظام المساعدات الاجتماعية.

أول مجلة داخلية لبولينا

في سنة 1990، نشرت بولينا أحد أوائل الصحف الداخلية للمؤسسات في تونس. وصدر العدد الأول حاملًا اسم «أخبار بولينا» (Poulina Info) في شهر جويلية 1990، بعد 23 سنة من مولد المجموعة. كانت الافتتاحية بإمضائي تحت عنوان

«بناء». طرحت فيها رؤيتي للعمل والجهد والحاجة إلى البناء. وهذا من أجل ترك أثرٍ وعملٍ يبقى بعدنا. في الصفحات الموالية، تابع مسؤولو المؤسسة الواحد تلو الآخر التحدث عن برامج التدريب، وتقديم مساراتهم المهنية، إلخ. ومن بين موادها كذلك قسم يطرح فوائد التغذية الجيدة. وكذلك ملخص لكل المهمات التي أنجزها كوادِر المؤسسة ومدّتها والغرض منها وحتى تكلفتها. كما صدر بهذا العدد مقال بلا إمضاء بعنوان «احذروا شيخوختي» يلمّح فيه صاحبه إلى مخاطر الانجراف نحو الدكتاتورية التي بدأت تظهر آنذاك. وبعد بضع سنوات، وفي سنة 1993 تحديداً، توقّفت هذه المبادرة الجيدة بسبب الزوابع التي مرت بها المجموعة في ذلك الحين.

«لم نتوقف، على امتداد 34 سنة، عن
ترسيخ مبدأ العمل لأننا نعتقد، وهذا ما
تثبتته التجربة، أنه لا نجاح أفضل من ذاك
الذي يحققه رجال ونساء شرفاء يشهد لهم
الجميع بذلك».

عبد الوهاب بن عباد - 1998

عشرية الطموحات المقيّدة

وفاءً منّي لمبادئي بعدم الانخراط في السياسة، بقيتُ بعيداً عندما أمسك زين العابدين بن علي، في نوفمبر 1987، بزمام السلطة في البلاد. وبصفتي رجل أعمال تونسي، كنت أرى أن أفضل طريقة لخدمة بلدي، وهي التي أعرف كيف أمارسها بشكل أفضل ونجحت فيها، هي العمل والابتكار. وواصلت بذل كل ما في وسعي لتطوير مجموعة مؤسسات حديثة مثل تلك التي صادفتها خلال زيارتي إلى المعارض الدولية الكبرى في العالم.

ولتأكيد موقفني غير الميسّس، وجّهتُ رسائل ضمنية لأظهر أنه ليس لديّ مشكلة مع السلطة القائمة. ورغم ذلك، اشتدّ الضغط إلى درجة اضطررتُ معها إلى بذل المزيد من الجهد لحماية المجموعة. وهكذا أعدت تسمية «رفقاء بولينا»، لتصبح «رفقاء التغيير»، في إشارة إلى تغيير 7 نوفمبر. كما اتخذت قراراً بعقد الجلسة العامة للمجموعة في 7 نوفمبر من كل عام. كما ساهمتُ في تمويل الحملات والاحتفالات التي ينظمها الحزب الحاكم.

كل هذه الاحتياطات تفسّر أيضاً من خلال الشائعات الملحة التي تروّج أن الصفاقسية يسعون للاستيلاء على السلطة. وهي شائعات كانت تُغذيها بعض النفوس المريضة وعملت على أبلغها إلى رئيس الجمهورية. شائعات لا أساس لها، خاصة أن الصفاقسية عُرِفوا بأنهم رجال أعمال جيّدون وليس لديهم اهتمام بالسياسة. وهذا الانسحاب من العمل السياسي وتفضيل ميدان الأعمال يعودان

في أعتقادي إلى فترة الكفاح ضد الاستعمار الفرنسي التي كان فيها الصفاقسية الأكثر شراسة في مقاومة معاهدة باردو لعام 1881 التي فرضت الحماية الفرنسية على تونس. وهي مقاومة تسببت للمدينة وسكانها بعد ذلك في عقوبات شديدة. وقد عملت لاحقا على تخليد تلك اللحظة من التاريخ الوطني التي واجه فيها شباب صفاقس الأسطول الفرنسي بشجاعة، في لوحة جدارية كبيرة يمكن التمتع بمشاهدتها في مدينة الحمامات.

قصة مؤامرة الصفاقسية

كان المراقبون يرصدون بولينا أكثر فأكثر من الخارج. و يُؤوّلون كل ما يجري داخلها على أنه مشاركة في مؤامرة على السلطة. وهكذا، فإن جمعية «رفقاء بولينا» فُسرت على أنها محاولة لتجنيد «جيش» خاضع تماما لإرادة قائده. وكان يُزعم أن هذا «الجيش» على أهبة للمساعدة في إسقاط السلطة القائمة! ووصل الأمر إلى حدّ مقارنة الجمعية ببعض التنظيمات السريّة مثل الماسونية.

على الرغم من عمليات التهريب المختلفة، واصلنا تطوّرا، وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات. فقد كنا نتابع باهتمام التوجّهات التكنولوجية وكذلك البرمجيات المختلفة التي كانت تظهر في السوق العالمية. لقد اكتشفنا آنذاك برمجيّة مالية لها قدرات متطورة للتصرّف الأمثل بالنسبة لمجموعة في حجمنا. وبعبارة أدق، أتاح لنا البرمجية التصرف الشامل في كل حسابات الشركات التابعة للمجموعة. وهكذا، أمكن لنا أن نكتشف فورا أيّا منها لديها فائض نقدي وأيّا منها يحتاج إلى تمويل. لقد سمح لنا هذا بتحسين التصرف النقدي. وتجري التحويلات بين الشركات التابعة التي تمتلك فائضا والشركات التابعة التي لديها عجز بشفافية كاملة، عبر بنوكنا، عن طريق التحويلات بين حسابات الشركات التابعة المعنية. ونحن فخورون بهذا الإنجاز.

وذات يوم، بينما كنت أصطحب أحد ضيوفنا في جولة حول مكاتبنا، أخبرته بفخر بطرقنا الجديدة في التصرف المالي. ولكي أشرح له هذه الطريقة، استخدمت الاستعارة التالية: لقد أنشأت بنكا صغيرا داخليا يسمح للشركات التابعة التي تمتلك فائضا بتعويض الشركات التابعة التي تواجه عجزا داخل المجموعة. لم تكن

هناك حاجة لأكثر من هذا حتى تنهال علينا الاتهامات من كل حذب وصوب بأننا أقمنا دولة داخل الدولة.

ومن ناحية أخرى، فإن وجود غالبية من أصيلي مدينة صفاقس في القطاعات الحيوية التي تُلبى الحاجات الضرورية للسكان، مثل السميد والعجين واللحوم والزيوت، غدّى الادعاءات التي تزعم بأن هذه الهيمنة تشكّل جزءاً من استراتيجية مدروسة، تتمثل في احتكار قطاع حيوي بالنسبة للمواطن. وهذا الاحتكار المزعوم من شأنه أن يُتيح خلق نقص حاد في المواد الأساسية في البلاد بهدف إيجاد مناخ ملائم لأعمال الشغب والتمرد بين صفوف شعب مُجَوَّع كي ينقلب على السلطة.

هكذا انتشرت نظرية المؤامرة بكل ألقها، عبّر السّنة أناس من مختلف الأوساط وحتى من المسؤولين في موقع القرار في مؤسسات وطنية كبرى مثل الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية. ويجب أن أعترف أنني أنا نفسي، حين أتحدّث عن هذا الموضوع، أشعر وكأنني أسرد سيناريو فلم هوليودي! ومع ذلك فإن هذه هي الحقيقة المحزنة التي فُرض علينا أن نعيشها.

وجاءت الضربة القاضية من خلال ما أصبح يعرف بقضية منصور معلّى، الرئيس المدير العام للبنك العربي الدولي لتونس (بيات)، لكي تصبح بولينا العدو الذي يجب التخلص منه. تعود بداية الحكاية إلى سنة 1992. ففي مواجهة موجة الخصومة وتحرير الاقتصاد التونسي التي جرت تحت إملاءات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، وخشية أن تذهب كلّ هذه الأموال الجديدة إلى خزائن البنوك الأجنبية، طرح السيد منصور معلّى على العديد من أصدقائه، وكنتُ أنا من بينهم، مقترح إنشاء بنك استثمار جديد يجمع رؤوس أموال من مختلف جهات الجمهورية. لقد كنّا من بين حرفاء «بيات» المخلصين ولم أكن لأرفض طلباً لصديقي منصور معلّى. لكن الوضع كان محرّجا في مواجهة السلطة. لذلك قرّرت المشاركة بمبلغ رمزي وكلفت من ينوبني خلال حفل افتتاح البنك. كما رفضتُ بلباقة عضوية مجلس إدارته. ولكن هذا لم يُجَبِّنا غضب الإدارة، بداية من سنة 1993، مثلما جرى لمعلّى و«بيات». وتزامنت هذه الأحداث مع الصعود القوي لسلطة موازية بعد زواج الرئيس.

انطلقت الحملة العدائية بمقال في صحيفة «لابراس» اليومية التونسية يوم 5 جوان 1993 ورد فيه بالخصوص اتّهام لأطراف بأنّهم يشكّلون تهديدا لأمن البلاد وأنّهم أنشؤوا لهذا الغرض منظمة رفقة، وأنّهم يجتمعون مرتدين أقنعة في أقبية مظلمة، ويمارسون أنشطة غير مشروعة ويُقسمون على القرآن وإنهم أقوياء للغاية ويملكون بنكا. كنّا الوحيدين الذين لديهم رفقة، ولكن ما يرويه هذا المقال سخيف جدّا، ولا أستطيع تصديقه. لقد كان غريبا عن ذهنياتنا. اتّصل بي شريكي عبد الحميد بوريشة ليُعبّر لي عن قلقه. وبعد أيّام قليلة نشرت صحيفة أخرى نفس المقال، ثم مقالا آخر، ثم آخر. وهكذا فهمنا أن الحرب قد أُعلنت وأنّ علينا أن نستعدّ لأعمال انتقامية.

الشائعات حول ما سُمّي بتحالف الصفاقسية ضدّ السلطة لم تتوقّف بل كان كل حدّث يُوظّف لتغذيتها. وهكذا، كان إلقاء بن عباد محاضرتين، إحداها بمعهد الدراسات التجارية العليا سنة 1993 والأخرى في المعهد العالي للتصرف سنة 1994، يُؤوّل على أنه محاولة لاستمالة شباب البلاد إلى هذا التحالف. لم تكن هذه الفكرة لتخطر ببالي، فقد كان دافعي الوحيد هو مشاركة تجربتي، ولكن الواقع فرض عليّ أن أكون أكثر تحفظاً. ولم يمرّ زمن طويل قبل أن يحدث ما كان منتظرا، وشغلّنتني مشاكلي مع مصالح الأداءات لفترة طويلة.

التعديل الضريبي الذي كاد يقضي على بولينا

في مُستهلّ سنة 1993، أُبلغت بولينا بأنّها مُستهدفة لتدقيق ضريبي وشيك. وهكذا انتشر مراقبو الضرائب في المجموعة ليمضوا شهوّرًا في مراجعة حسابات جميع الشركات التابعة، حتى أنّ عدد مراقبي الضرائب كان أحيانا يفوق عدد الموظفين. كانوا يفحصون كل شيء : ملفات الموظفين، تصاريح البناء، الحسابات البنكية، إلخ. لقد تلقينا تطمينات من بنوكنا: «أعمالكم نظيفة، فلا داعي للانشغال». وإن الأمر لكذلك لولا طاقات بعض المراقبين وسوء نيّة رجال الظل. وهكذا قرروا، في استنتاجات تقريرهم، اعتبار معاملات التحويل النقدي بين الشركات التابعة للمجموعة معاملات تجارية كان ينبغي الإعلان عنها. وصدر الحكم: المجموعة مطالبة بدفع 104 ملايين دينار! وهو مبلغ لم نكن نملكه طبعا وهذا يعني ببساطة نهاية بولينا.

وبما أن المبلغ المطلوب لم يكن متوفراً لدينا، لم يكن أمامنا خيار آخر سوى الطعن في قرار إدارة الأداءات في المحكمة للمطالبة بحقوقنا. لقد كان رجال الظل يُسكون بكل الخيوط:

كان من الواضح أن حظوظ بولينا ضئيلة للغاية، ولكن هذا هو الحل الوحيد المتاح. وعقب الطعن القانوني، عُقدت عدة اجتماعات تحكيم بين القاضي وإدارة الأداءات وممثلينا. وصادفنا، بأعجوبة، قاضياً نزيهاً سرعان ما فهم خلفيات القضية وأمر المراقبين بإعادة النظر في الاستنتاجات التي توصلوا إليها واعتبار التحويلات قروضا وتوظيف رسوم على الفائدة التي لم تُدفع. وحصل اتفاق نهائي على تعديل في حدود 4 ملايين دينار على بولينا، بحيث أصبح عليها أن تدفع إجمالاً مبلغ 5 ملايين دينار باحتساب الفائدة. وأضفى محضر الجلسة الطابع الرسمي على الاتفاقية. شعر شركائي بالارتياح، فقد تمكنوا أخيراً من ردّ أنفاسهم، لكن لفترة قصيرة فقط؛ إذ بعد شهر، أُبلغت الشركة بأن أوساطاً علياً رفضت قبول الاتفاقية، وأنه في صورة الامتناع عن دفع 100 مليون دينار، فإن القضية ستُحال مجدداً على المحكمة.

استمرت تقلبات هذه القضية على امتداد سنوات. وتعرّض اثنان من الكوادر البارزين، هما صلاح الدين لنقر ومحسن التومي، إلى الاعتقال في مقر العمل بسبب قضايا ملفقة بفساد مزعوم. وبدأ بعض المتعاونين في القفز من السفينة، ووقف بعض الشركاء على مسافة منّا. كانت هذه الفترة صعبة للغاية. بِتُّ مقتنعا أنه لم يعد بإمكانني فعل أي شيء، وأن بولينا سائرة إلى الزوال. بدأت الأحكام القضائية تنهطل الواحد تلو الآخر، ومع ذلك واصلتُ المجيء إلى العمل كالمعتاد، ممّا أدهش شركائي والمتعاونين معي. وفي خضمّ كلّ هذا، شعرتُ بالارتياح لما أُخِلّي سبيل اثنين من مُساعديّ، وكان ذلك، مرّة أخرى، بفضل نزاهة قاض عرف كيف يُراوغ الضغوط المختلفة التي سلّطت عليه.

نتيجة غير متوقعة

ذات يوم أحد من شهر سبتمبر 1997، اتّصل بي محمد غنيمة، الذي كان يعرفني لأننا كنا عضوين في المجلس البلدي لمدينة الزهراء، ليخبرني أن رئيس الجمهورية سيستقبلني يوم الثلاثاء 27 سبتمبر، في قصر قرطاج. أُندهشت كثيراً لأنني لم

أطلب ذلك أبداً. وهل من ضرورة للقول أُنني حضرتُ في اليوم المذكور. وما أن وصلتُ حتّى حدّرتني مدير المراسم : «اكتفِ بالقول فقط نعم سيّدي الرئيس، وتجنّب إبداء أي تعليق، وسوف يكون كلّ شيء على ما يرام.»

جرت الزيارة في أجواء من الاحترام، ودار الحديث مع الرئيس حول أشياء عديدة ومختلفة، حول الإعلامية وكذلك عن السلاطين العثمانيين. وأشاد الرئيس بخصالي وقال لي : لو أن في البلد ثلاثة رجال مثلك لتخلّصت من التخلف. وقال لي أيضاً: «قضيتُ اليوم كله في قراءة ملفك، أنت رجل فريد من نوعه». ثم أكّد لي أنه سيحذف جزءاً من التعديل الضريبي قائلاً: «حتى لو كان عليك أن تدفع أكثر، فاعتبر ذاك مساهمةً منك لأجل البلد». وتطبيقاً لتوصيات مدير المراسم، لم يكن أمامي سوى القبول والتعبير عن شكري.

شعرتُ وكأنني انتقلت من الجحيم إلى الجنّة، كانت هذه هي مشاعري بعد خروجي من هذا الاجتماع. سارعتُ إلى الاتصال بشركائي ومساعدتي. لقد حصّلتُ لدينا قناعة حينها، في ضوء ذاك اللقاء الودّي الذي حظيتُ به، بأن رجال الظل هم السبب في كل مصائبنا. وانتهى، لحسن الحظ، ربّما أخطر حادث خارجي في مسار بولينا، هذا رغم أن المجموعة عانت منه الكثير، لأنّ ما تبقى من التعديل يُمثّل، بلا شك، مبلغاً كبيراً في ذلك الحين!

«نحن نعتقد، في بولينا، أن البشر يتطورون
عبر تحميلهم المسؤولية وَمَنَحهم الثقة؛
إننا نسعى باستمرار لتطوير التَّصَرُّف على
أساس الشفافية ونشجّع ذلك، ولا مجال
لاستثناء أي عنصر من قاعدة الهيكل إلى
قَمَّتِه وعلى مستوى المجموعة كلها».

عبد الوهاب بن عباد - 1999

من الجحيم الى النعيم

بينما كان مستقبل المؤسسة يبدو قاتماً، إذ بكلّ الأبواب تنفتح مباشرة بعد يوم من لقاءٍ برئيس الدولة. وقدّمت لنا البنوك حُلُولاً لتجاوز الأزمة بدفع المبالغ المتفق عليها مع الرئيس.

وانطلقت منذئذ فترة ازدهار مجموعة بولينا. وعادت الاستثمارات من جديد بداية من سنة 1998، وهو أمر مُثير للاهتمام خاصّة في مرحلة لم تشهد سوى القليل من الاستثمارات والتنمية بالنسبة للفاعلين الاقتصاديين الآخرين. وكان يكفي بولينا أن تُمسك بزمام أمورها وتطوّر أنشطتها حتى تُحقّق أهدافها بسرعة. غير أنّ رجال الظلّ الذين ما زالوا يتربّصون الدوائر بالمؤسسة لم يكونوا يتوانون في اقتناص بضعة ملايين من الدنانير بذرائع مختلفة منها صندوق 2626 (رقم حساب صندوق التضامن الوطني، الذي كانت تُدفع له تبرّعات شبه إلزامية)، والعديد من المشاريع الأخرى المرتبطة بهم. وكانت المؤسسة تُلبّي رغباتهم انطلاقاً من هاجس حماية المجموعة من التقلّبات السياسيّة. وكُنّا نفعل ذلك بكلّ شفافية باستعمال الصكوك البنكية. فللمساهمة في صندوق 2626، مثلاً، كُنّا نُجمّع مساهمات كلّ الشركات التابعة لدفعها في شكل صكوك. وتبيّن فيما بعد مدى أهميّة هذا الاحتياط عندما كان علينا بعد الثورة أن نُقدّم مبرّرات للتحويلات التي جرت من مؤسّساتنا إلى حسابات تابعة للنظام البائد. وقد ضَمّن استعمال الصكوك البنكيّة شفافية التحويلات الماليّة، وعندما سُئلت عن أسباب هذه المساهمات السخيّة غالباً أُجبت ببساطة، أنها كانت الطريقة الوحيدة لالتقاء شرّهم.

المُخرج : طرح أسهم بولينا في البورصة

فاجأ قرار مجموعة «بولينا» طرح أسهمها في البورصة سنة 2008 بفتح رأسمالها بنسبة تصل إلى 10% العديد من المراقبين. وقد كانت الشركة، منذ تأسيسها سنة 1967، ملكية خاصة لست عائلات هي نفسها دائماً التي كانت تتصرّف في المجموعة في انسجام تامّ فيما بينها. وإذا كانت الأهداف المعلنة للعملية تتمثّل أساساً في تعزيز مُوَّها وتمويل أنشطتها في المغرب العربي، التي أصبحت تكتسي أهميّة بالنسبة للمؤسسة، فإن الدافع الحقيقيّ هو الإفلات من مطامع رجال الظلّ، لأن الشفافية والظهور اللذين تتمتّع بهما الشركة المدرجة في البورصة يحميانهما، بالفعل، من التسلّط الذي يُمكن أن يهدّدها.

وبالتوازي مع ذلك، خفّفت المجموعة من اندفاعها في مجال الاستثمار وأصبحت أكثر بُعداً عن الإثارة. لقد تجنّبنا اقتناء الأراضي الذي يُمكن أن يوحى بأننا نستعدّ لبعث مشاريع جديدة، وتوقّفنا عن التوسّع إلى أنشطة جديدة وحافظنا على مُعدّل نموّ متوسط يُمكن من المحافظة فقط على استمرارية المجموعة. كنّا نعلم أن كلّ هذه الاحتياطات ليست كافية وكنّا ننتظر بقلق الحادثة القادمة. ذلك أنّني لم أعد أدعى، في نهاية العشرية، إلى الاحتفالات الكبرى التي يُنظّمها القصر، والتي يدعى لها كبار الصناعيين التونسيين. ولم أعد أتلقي أوسمة رغم مختلف الإنجازات الاقتصادية والثقافية التي بادرنّا بها، وهي عديدة. لقد كانت الأبواب تُغلق تدريجياً.

في الأيام الأولى من سنة 2011، اتّصل بي ممثل عن الحزب الحاكم ليبلغني أنّ مصلحة الأخبار بالتلفزة الوطنية ترغب في تصوير مؤسستي لتقديمها مثالا عن نموذج النجاح في ظلّ نظام بن علي. وهو ما من شأنه، حسب تصوّره، أن يهدّي الاحتجاجات الشعبية. لكن الأحداث كانت أسرع : فرّ رجال الظلّ من تونس بعد أيّام قليلة وكنست الثورة من بقي منهم!

أقول كلّ هذا لأبَيّن أنّ بولينا استقبلت الثورة باعتبارها مُنقذاً حقيقياً. الوضع صعب هذه الأيام، والأعمال أصبحت أكثر تعقيداً أحياناً، ولكنّ الوضع ليس هو نفسه في الحقيقة: اليوم يُمكننا أن نتحاور وأن نجد الحلول لنمضي قدماً. وقد استثمرت المجموعة كما لم تستثمر من قبل. البنوك تُسهم بدورها والمجموعات تعمل بجِدّ.

كنا نرّوج عبر شركتنا «جيبا» (APIG) للمثلجات تحت الاسم التجاري «ثالجة». واقتضت العادة في هذا القطاع أن يوفّر المصنّعون الثّلاجات مجاناً للموزعين (المقاهي، محلات بيع المواد الغذائية، المحلّات الكبرى، إلخ). وتحمل هذه الثّلاجات، دائماً، اسم العلامة التجارية في شكل مُلصقات. وفي سنة 2007، علمنا أن وكيل مقهى مطار تونس قرطاج، وهو من أقارب الأسرة الحاكمة، يُطالب بمبلغ كبير مقابل وجود الثّلاجات. اتصلت به لمعرفة أسباب طلبه فقال: «أنا أقدم لكم خدمة إشاريّة بالموافقة على وضع ثلاجتك في المطار». وهذا ما لم نر مثله أبداً! رفض المسؤولون الدفع وطالبوا باستعادة الثّلاجة. وبعد ساعات قليلة من إعلامه بقرارنا، قدّم بعض مفتولي العضلات إلى المؤسسة وكان علينا أن ندفع. كلّفتنا هذه القضية 150 ألف دينار. وهذا المبلغ، لإعطاء فكرة، هو 10 أضعاف حجم مبيعات الثّلاجة.

شركتنا «جيبا» (APIG) للمثلجات ومنتجات الألبان هي شركة تابعة لمجموعة بولينا.

«أعتقد أننا في حاجة إلى مزيد من الحزم
والصرامة في طريقة تفكيرنا وعيشنا وعملنا.
إذ أننا بهذا فقط يمكن أن ننجح في دخول
القرن الواحد والعشرين».

بولينا 4.0

أشعر بارتياح وأنا أستحضر الثورة التونسية سنة 2011، التي جاءت في الوقت المناسب، عندما دخلت المجموعة فترة اضطراب جديدة أصبح يتهددها فيها خطر التفكيك بسبب المطامع الشرسة لرجال الظل وحلفائهم في ذلك الحين. صحيح أن الفساد لا يزال موجودا في البلاد، لكن لا مجال لمقارنته بممارسات هؤلاء الرجال الغامضين الذين عاثوا فسادا في البلاد، وهذا ما يجب ألا ننساه.

كان بعض شركائي، مثل العديد من التونسيين، متفائلين جدًا غداة الثورة. كانوا يعتقدون أن الطريق السريع للتنمية والعديد من الفرص ستُفتح أمام المجموعة. لقد كانوا متحمسين جدا! خلال الاجتماع الأول الذي عُقد بعد 41 جانفي 2011، فاجأت كلماتي التي طال انتظارها كل شركائي ومساعدتي بالنبرة المدروسة والحذرة التي اعتمدتها. قلتُ لهم : يجب أن نكون حذرين، لأننا لا نعرف اليوم إلى أي وجهة نحن ذاهبون. كنت أدرك حقيقة أنها كانت ثورةً لانسَقيّة وأن المستقبل سوف يُثبت أنني كنتُ على حق.

إن رؤيتي للمستقبل تظلّ، مع ذلك، جدّ متفائلة، رغم المصاعب الراهنة. أنا مقتنع بأن تونس تسير على الطريق الصحيح. ودليلي على ما أقول هو محدودية الاختلافات الموجودة بين التونسيين وغياب الثقافة القبليّة، ثم وقبل كل شيء، وجود طبقة متعلّمة وكوادر قادرة على القيادة وضمان الاستمرارية. صحيح أن الصراع هو السمة البارزة للوضع الحالي، ولكنني أعتقد، مع ذلك، أننا نسير نحو

الهدوء مستقبلا وأنَّ خلافاتنا سوف تتلاشى تدريجيًا. ويكفي فقط أن ننظر إلى مسارنا الذي يمتد لأكثر من 60 سنة منذ الاستقلال إلى اليوم.

لم تكن الأشهر الأولى من سنة 2011 سهلة. فبعد موجة التآخي الأولى التي عمّت البلاد كلّها، انطلقت عواصف الاحتجاجات والتّحرّكات الاجتماعية لتشمل كامل أنحاء البلاد. سارعنا لتلبية أغلب المطالب المرفوعة، ومكّنّا، مثل المؤسسات الأخرى، الأجراء، وخاصة العمّال منهم من امتيازات جديدة. ورغم هذا، أحسستُ أن المناخ الاجتماعي يتدهور باستمرار وأن المخاطر تهدّد استمرارية أنشطتنا. واستبقا للمشاكل التي توقّعتُ إمكانية حدوثها عمدتُ إلى مضاعفة بعض المصانع الاستراتيجية. وتبيّن لاحقا صحّة توقّعاتي: فلم تهدأ الحركة المطالبة. ساند ممثلو الاتحاد العام التونسي للشغل في البداية الحركة الاحتجاجية لزملائهم. ولكن عندما استجبنا للمطالب الرئيسية، ومكّنّا عمّالنا من امتيازات في إطار احترام القانون، وقف ممثلو الاتحاد العام التونسي للشغل إلى جانبنا وحاولوا تهدئة العمّال. ومع ذلك، استمرّ البعض في شنّ إضرابات عشوائية، ووصلوا إلى حدّ منع الدخول إلى المصانع وتخريب الإنتاج. عندئذ وجدنا أنفسنا مُجبرين على اتّخاذ قرار إغلاق المصانع التي تواجه مشاكل كبيرة.

قرّرنا أنه لا مجال لإعادة فتح المصانع إلا في ظلّ احترام القانون وطرّد مُثيري الشغب ومُرتكبي أعمال التخريب باعتبارها تُشكّل أخطاء جسيمة. ورغم الإغلاق، حاول زملاؤهم مساندتهم في كثير من الأحيان. واستمرّت الصراعات لأكثر من الشهر أحيانًا، لكننا لم نتنازل وأغلّقنا أبواب المصانع المتمرّدة.

وبعد فترة، طلب الأجراء تنظيم اجتماع مع إدارة بولينا. وطرحنا خلال هذا الاجتماع المشاكل الناجمة عن التخريب. وقرّر المشاركون، بعد اقتناعهم بأخطاء زملائهم، العودة إلى العمل.

كان الوضع أكثر تعقيدًا في بعض المصانع، ممّا اضطرّ المجموعة إلى إغلاق بعض الوحدات وطرّد قادة الإضرابات العشوائية. واعترافا منا لغير المتورّطين في التخريب نقلناهم إلى شركات أخرى تابعة للمجموعة.

كانت جهة صفاقس على وجه الخصوص مسرحًا لأكثر المشاكل الاجتماعية صعوبة وطولا. وكان انخفاض الإنتاجية، ومشاكل الجودة، والتوقف المفاجئ للإنتاج لأدنى ذريعة، والتخريب، خبزا يوميا! اعتقد أن من العاملين في هذه المصانع أناسا قدموا من الولايات الأشد فقرا، وعانوا الظلم والقهر على مدى أجيال. واضطروا إلى ترك أراضيهم للعمل في المدن الساحلية الأكثر حظًا. أما بعضهم الآخر، فيشعرون بأن على الثورة التي يعتقدون أنهم مفجروها، بما أنها انطلقت من منطقتهم، أن تعوّضهم عن كل ضروب الإهانات التي عانوها. ويمكن القول إنّ هذا يدخل ضمن سعيهم إلى الثأر لأنفسهم من المجتمع ومن التاريخ. أنا أتفهم هذا الشعور بالإحباط، ولكن لا يخفى أنّ لدينا مصانع ينبغي أن نديرها، وأنّ علينا، قبل كل شيء، واجب إطعام العديد من العائلات.

بعد سنة، تمكّنت بولينا، أخيرًا، من العودة إلى سيرها الطبيعي، وكان ذلك بفضل استراتيجية ثلاثية : مضاعفة المصانع الاستراتيجية، وإغلاق الوحدات التي تواجه مشاكل مستعصية، وطرد الأجراء الفوضويين الذين لا يحترمون القانون ويعمدون إلى تخريب الإنتاج. جرى كل شيء بسرعة ودقّة وحزم واحترام صارم للقانون.

ولئن تمكّنا من معالجة الأزمة بأقلّ ما يُمكن من أضرار، فأُنني ألاحظ في هذا الصدد مِمرارة : إن عصر المعامل التي تُشغّل مئات الأشخاص قد انتهى في تونس. هذه هي قناعتي الأكثر حميمية. وإضافة إلى ذلك، لو تأملنا سلوك التونسي عبر التاريخ، لرأينا أنه يرفض الخضوع للآخر وطاعته. إنّهُ في الحقيقة ليس متمردًا بل هو مستقل يُفضّل العمل والعيش باستقلالية في محيطه. إن هذا ما كُنّا نميل إلى نسيانه خلال فترة وجيزة من حكم بن علي، التي رزحت فيها البلاد تحت أوزار التعسّف والاستبداد، وحيث كان التونسي ينحني، تحت وقع الخوف لتلبية كلّ ما يطلبه النظام الدكتاتوري ولم يكن يجرؤ على المطالبة بحقوقه.

ويمكن أن أضيف، والآن، بعد أن تحرّرت الكلمة وتحرّر العمل، فقد غدا من الصعب الحفاظ على الانضباط والحماس لدى الفرق التي تميل إلى التمرد على من هم في موقع المسؤولية. ويصبح كل نظام هدفًا للاحتجاج، وشرعية القيادة عرضة للتشكيك، والامتيازات الممنوحة (المنح، والترفيه في الأجور، والترقيات، إلخ) موضع نقد، وتُعتبر غير كافية وغير عادلة وموزعة بشكل سيئ.

رؤيتي لمستقبل الصناعة

يَكمن الحلّ، في رأيي، في توخّي صيغ معيّنة؛ أقدمها هي صيغة العمل للحساب الخاص، التي كنّا أول من عمل بها وقد عمّمناها داخل المجموعة. وهكذا، كنّا أمكن بعث موطن شغل ما لصالح شخص مُستقلّ يعمل لحسابه الخاص، كانت بولينا تتبنّى هذا الخيار. هذا هو الحال بالنسبة لكل النّاقلين والسائقين في المجموعة، فحتّى سائقي يعمل لحسابه الخاص. وهكذا تتعهد المؤسسة بضمان شراء سيارة من شركة إيجار، يمكن للسائق استعمالها، وتوفّر له بولينا عقدًا طويل الأجل. وهكذا يصبح السائق مالكًا. ويتقاضى مقابلًا ماليًا يتناسب مع حجم نشاطه وهو مسؤول عن صيانة سيارته الخاصّة. وبذلك يتوخّى الحذر عند السياقة ويقتصد في استهلاك الوقود.

وبما أنّه ليس مُمكنًا تطبيق هذه الصيغة في كلّ مواقع العمل ونظرًا لتفاقم مشاكل الطبقة العاملة في بلدنا، أصبحنا مقتنعين بأنّه سيتعيّن علينا تبني مفاهيم الصناعة 4.0. وتشمل رؤيتي لصناعة المستقبل التكوين والتأهيل والارتقاء بكلّ الفئات الاجتماعية المهنيّة. وهكذا تواصل «بولينا» توفير مواطن الشغل للكوادر وأعوان التّأطير في مصانعها. أما بالنسبة لأجراء الطبقة العاملة، فإن بولينا تتولّى تأطيرهم وتكوينهم ومساعدتهم على الانتصاب لحسابهم الخاصّ مع الاستمرار في توفير العمل لهم. لقد بدأ هذا التحوّل الصناعي يُطبّق تدريجيًا في المؤسسات التي يُتيح لها ذلك مستوى تقدّم التكنولوجيا. وأنا مقتنع، من ناحية أخرى، بأنّ التحوّل الصناعي ضروري لمحاربة ارتفاع الأسعار من أجل المستهلك النهائي، وبأنّ تبني مفاهيم الصناعة 4.0 في معاملنا أصبح أمرًا ضروريًا للارتقاء بصناعتنا الوطنيّة والحفاظ على القدرة التنافسيّة على المستوى الدوليّ. وفي غياب ذلك لن تجد منتجاتنا منافذ إلى السوق. وللتحوّل الرقمي أيضًا فوائد عديدة، مثل تحسين الجودة والتحكّم في تكاليف الإنتاج، ومنها على وجه الخصوص استهلاك الطاقة.

وفي هذا السياق أيضًا، تمكّنت المجموعة مؤخرًا من اقتناء مصنع جديد للأجر، بالشراكة مع الألمان والإيطاليين. ويستخدم هذا المصنع الجديد والحديث للغاية أحدث التقنيات التي تُتيح ترفيع تشغيله إلى الحد الأقصى واقتصاد الطاقة بنسبة تتراوح بين 50% و 60%.

وتجدر الإشارة إلى أن المجموعة تستثمر منذ أكثر من عشر سنوات في توليد الطاقة الشمسية. وهي من بين المنتجين الصناعيين الأوائل لهذه الطاقة، وأنا على يقين من أن بولينا ستُصبح ابتداءً من سنة 2020، مزودًا بالطاقة الشمسية للشركة التونسية للكهرباء والغاز.

أنني أشعر، بعد قضاء أكثر من 50 سنة على رأس بولينا، بالكثير من الارتياح وأنا واثق من مستقبل المجموعة. وأودّ أن أشير إلى أننا قد وضعنا بالفعل استراتيجية الاستثمار للسنوات العشر القادمة. ويتعلّق الأمر أساسًا بتطوير الأنشطة كثيفة الاستهلاك للطاقة. وقد وضعت بولينا على امتداد سنوات عديدة أنظمة تُتيح إدارة جيّدة لدورة حياة معدّاتها وتجهيزاتها. وإضافة إلى ذلك، اكتسبت بولينا خبرة في تقنيات تحسين استهلاك الطاقة في صناعاتها.

نظام بيئي إداري

أنا واع تمام الوعي، في هذا الصدد، بالمخاطر العديدة التي على المؤسسات مواجهتها كي تُحقّق النجاح في تونس. فبقدر ما يُشجّعنا الجميع على الاستثمار، بقدر ما ندرك أنّ على المرء، كي يتمّ الإجراءات الإداريّة ويحصل على التراخيص اللازمة، أن يقطع مسارا مليئا بالعقبات. فالقوانين قديمة والإجراءات طويلة يستغرق الالتزام بها الكثير من الوقت ويتطلّب تعبئة موظفين للمتابعة. ومثّل المصالح الإداريّة عندنا أكبر عَقبة بالفعل أمام إطلاق طاقات الاستثمار الخاص في بلادنا. يجب تحسين أجور أعوان الوظيفة العمومية باستحداث نظام منح على الأداء، مما سيُشجّعهم على تحسين الإنتاجية. ويجب أن نُسرّع بتنفيذ مشاريع الرقمنة في إدارتنا على غرار الدول المتقدّمة.

يُمثّل الاقتصاد الموازي، من ناحية أخرى، مشكلة خطيرة إضافية. وأشير هنا، على سبيل المثال، إلى قطاع السيراميك: تصل حصتنا في السوق نسبة 35% ولكننا ندفع 70% من عائدات الضرائب في هذا القطاع ...

إنّ هذه، بالنسبة إليّ، ملاحظة موجهة تُوضّح الوزن الذي يعود للقطاع الموازي في بلدنا، من ناحية، والنقص في العائدات بالنسبة للمجموعة الوطنية كلّها من ناحية أخرى. كما يجب التحلّي بالحزم في مواجهة مظاهر الفوضى الاجتماعية وعدم التسامح مع التجاوزات.

«لقد حلموا، ذهبوا للبحث عن المدينة، لم
يجدوها ولكنهم التقوا. قرّروا بناء مدينة
مثل تلك التي حلموا بها، حتى لا تُفقد
منهم».

مقدّمة كتاب المدينة
عبد الوهاب بن عباد

المدينة : تحقيق الحلم الأكثر جنونا

مشروع المدينة المتوسطية (Médina Mediterranea) هو، بالنسبة إليّ، مشروعٌ جادٌ للغاية. أنا أجدُ متعةً كبيرةً لأنني حقّقت حلمًا كنتُ مسكونًا به منذ أمدٍ طويلٍ جدًا. لكن أكثر ما يثير حماسي هو الكسب المعنوي الذي يُمكنني الحصول عليه منه. أنا فخور وهذا الفخر لا يمكن تقييّمه بالمال. لقد حقّقت مشروعًا ذا بُعدٍ وطنيٍّ، لأنني تونسي، ولأنني مُسلم، أنتمي إلى كيانٍ أودّ أن أقدمه في أروع صورةٍ وبفخرٍ عظيمٍ.

أنا فخور جدًا بوطني تونس وتاريخها، وكنتُ أحلم دائمًا بتصوّر إنجاز ثقافي يعزّز صورتها ويستحضر تاريخ تراثها الثري ومغامرات تاريخها الطويل. كنتُ أشعر في كثيرٍ من الأحيان بالحرج عندما أدعو بعض الحرفاء والمزوّدين الأجانب إلى تونس ولا أجد الكثير ممّا يمكن أن أطلّهم عليه ويمكن مقارنته بالتراث المحفوظ جيدًا الذي زُرته وأدهشني في بلدانهم.

تعود جذور مشروع «المدينة» بالحّمّات بالتحديد إلى زيارتي «القرية الأسبانية» (Poble Espanyol) في برشلونة، الذي يُعيد إنتاج القرى الأسبانية النموذجية. كانت هذه الزيارة هي التي ألهمتني إنشاء «المدينة المتوسطية» في الحّمّات.

هذا المشروع هو عبارة عن مغامرة مجنونة وتجسيد لطموح إعادة بناء القرى النموذجية التي تقع على ضفاف البحر المتوسط من خلال تجسيد بعض معالمها المهمة مثل ساحة «جامع الفنا» في مراكش وكذلك «باب الديوان» في صفاقس

أو «السقيفة الكحلة» بالمهدية. تطلّب المشروع عشر سنوات كاملة، مئى أنا وصديقي المعماري طارق بن ميلاد، لنتمكّن من تجسيده : وكانت عشر سنوات من السعادة الخالصة!

كان من المؤسف ألا يوافق أيّ بنك على تمويل هذا المشروع الذي لم يفهمه أحدٌ. وقال لي نائب محافظ البنك المركزي مُعترضاً «ليس من مهامك أن تفعل هذا، إنّ هذا من اختصاص الدولة. ماذا لو لم يكن مُربحاً؟». علاوة على كل هذا، لم يكن أحد يتصوّر أنّ هذا المشروع يمكن أن يحقق ربحاً. كما أعتقد أن العديد من أصدقائي ومساعدتي لم يجروّوا على أن يقولوا لي إنهم انخرطوا في المشروع بدافع الصداقة أو من أجل إرضائي.

وبما أنّ هذا المشروع جاء مباشرة بعد سنة 1997، وهي السنة التي اتّخذ فيها رئيس الجمهورية قراراً بتخفيف العقوبة المالية الثقيلة التي سلّطت على المجموعة وهددت وجودها، ذهب البعض إلى حدّ الزعم أن هذا هو ثمن العفو الرئاسي الذي حصلت عليه. وتهامس آخرون بأنني أصبْتُ بجنون العظمة وأنّ مدينتي ستلقى نفس مصير قصر «المحمدية» الذي بناه أحمد باي الحالم بتشييد قصر فرساي تونسي.

في هذه الظروف وجدتُ في أحمد كرم المصريّ المغرم بالثقافة، شخصاً قبل رفع التحديّ بإشراك بنك الأمان في مشروع بناء المدينة، وظلّ معي حتّى عندما تخلّى كلّ الآخرين. كنتُ أخشى، بالفعل، نظراً للإهمال الذي تُعاني منه العديد من المدن العتيقة التونسية، ألا تصمد طويلاً في وجه الزمن. وهذا ما خلّق لديّ شعوراً بأهمية استنساخ واحدة تُذكّر بسحر الأزقة القديمة والطراز العربي الأندلسي لتلك البيوت العتيقة.

كان النجاح حليفنا مباشرة. إلى حدّ أصبحت معه المدينة، من بين العديد من المعالم الأخرى، هي النقطة المحوريّة في كامل منتجع ياسمين الحمامات. يتدفّق السياح الأجانب والتونسيّون على هذا الموقع للتّنزّه الرومانسي في ظلال أقبية المباني التي تبدو كأنها انبعثت من القرون الماضية. ووصل عدد الزوّار حدود المليون شخص سنوياً، وعلى عكس ما توقّعه معظم الملاحظين، حقّق المشروع نجاحاً تجارياً حقيقياً وكان مشروعاً مربحاً اقتصادياً.

غير أن شيئاً وحيداً آسفني هو أن القليل من الزوّار الكثيرين الذين يتدفّقون على المدينة قد أدركوا الأهمية الثقافية والتاريخية للمشروع. إن كلّ الجداريات التي تزيّن الحيّطان هي في الواقع نُسخ من لوحات موجودة فعلاً وتروي أحداثاً من تاريخنا الذي يمتدّ على آلاف السنين، ولكنّ قلةً من الزائرين توقّفوا عندها. كما لم يحظ الكتاب الصوتي الذي أعدّه رجاء فرحات بما يستحقّ من اهتمام، وهو يواكب الزائر في جولته بالمدينة ويقدم شرحاً لأصل كلّ معلّم مستنسخ. وأخيراً، لم تدرك سوى قلة من الناس أهميّة الأسوار المهذّمة التي تُذكر بالمقاومة الشجاعة الشرسة التي أبدّاها الصفاقسيون في مواجهة غزو الجيش الفرنسي لمدينتهم. وأدّى عدم اهتمام الزوّار، والتونسيين منهم على وجه الخصوص بتاريخنا، دوره في الحد من رغبتني في تنشيط الأبعاد الثقافية الأخرى للمشروع بسرعة. إن هذا يبقى مطروحاً للانجاز بالتأكيد ولكن بشكل أبطأ.

وإذا كانت المدينة هي أكبر عمل ثقافي أنجزته، فقد دعمتُ دائماً تأليف الكتب الجميلة بنشر العديد من المجموعات الشعرية على امتداد عدة سنوات. لكن هنا أيضاً، وأمام عدم اهتمام التونسيين بالقراءة، تخلّيت عن هذا المسار واكتفيت بمنح جائزة كلّ عام لكتاب صدر حديثاً.

«التجديد والخلق، هذا أكيد، ولكن مع
الكثير من الحزم والتنظيم أيضا».

عبد الوهاب بن عباد - 1985

نظام بولينا

مدرسة بولينا

كان التكوين هو القاعدة بالنسبة إلى مؤسسة منذ اليوم الأول. في البدايات كانت لدينا دورتان : دورة تكوين في المجال التقني محدّد الهدف، ودورة تكوين عام يتمحور حول احترام قواعد العيش المشترك وقواعد المشاركة في الاجتماعات. وكنتُ أتولّى رئاسة هذه الاجتماعات بنفسى، وكنتُ أحقق السلام والهدوء والتفاهم. أمّا فيما يتعلّق بالاجتماعات المتخصصة والتقنية فقد كان الأمر أسهل بكثير لأن الأمر لا يتطلب الكثير من الجهد الفكري. وبالنسبة للاجتماعات الأخرى، فقد كنتُ أبذل قصارى جهدي كي أغرس لدى المشاركين روح الكياسة والاحترام. وكنتُ أطلب منهم أن يعدّوا: واحد، إثنان، ثلاثة؛ 3 مرات، قبل يبدؤوا الكلام! وبهذه الطريقة يقلُّ التوتر ويتمكّن المتحدّث من التعبير بهدوء أكبر. وهو ما وقرّ لنا ما لا يقلُّ عن 30% من الوقت الذي كنّا سنُضيّعه في التداخلات غير المركّزة والتي يصعب فهمها. ودون هذه الطريقة كنّا سنجد أنفسنا في جوٍّ من الفوضى فنفقد القدرة على التوافق، ويمكن أن يتحول حديثنا إلى حماقات وتبادل شتائم، وينتهي بنا المطاف إلى فقدان القدرة على التفاهم. وفي الاجتماعات التي تضمّ عددًا كبيرًا من المشاركين، نطبّق تقنية أخرى أكثر صرامة. إنّها اتّجاه عقارب الساعة: أي أن رئيس الاجتماع يعطي الكلمة للأول على يساره، ثم الذي يليه، وهكذا دواليك. ومن يكون ردّ فعله غير مناسب أو من يفتقر إلى الحُجج الكافية،

يجد نفسه معزولا. وهو ما يجبره إمّا على الصمت أو التفكير بعمق من أجل تقديم الحجج والبراهين الواضحة التي تؤيّد ما يقول. وهذا يفرض على كل متحدّث انتظار دوره بالطبع.

«بولينا مدرسة!». كثيرا ما نسمع هذه العبارة في وصف مجموعة بولينا والثناء على استثماراتنا الشاملة في تكوين المنتدبين الشبان وتعليمهم. وتُفيد إحصائيات 2017 أن المجموعة قد خصّصت أكثر من 20 ألف يوم لتدريب أبحاثها بميزانية قدرها 3,6 مليون دينار، أي 1% من رقم معاملات المجموعة. وهذا يضعها في المركز الأول في تكوين الكوادر سواء لتلبية احتياجاتها الخاصة أو احتياجات الاقتصاد التونسي بأكمله. لقد بلغ تجدد الأجراء نسبة 11%، وبإجراء عمليّة حسابيّة سريعة يتبيّن :

أن 4.000 من الكوادر الذين كوّنهم منذ بعث المؤسسة انتقلوا للعمل في أماكن أخرى. فمُنَافِسُونَا يرغبون جدّا في انتدابهم نظرا لأنّهم عملوا غالبا في مشاريع مبتكرة وبأساليب رائدة. وكثيرا ما كان المغادرون يوجّهون لنا رسائل شكر من أجل التكوين الذي ارتقى بهم إلى المستوى الذي وصلوا إليه. إن معدّل المغادرة المرتفع يُتيح لنا، إلى حدّ ما، تجديد القوى العاملة لدينا باستمرار. وعلى كلّ حال، ليس لدينا خيار. وأنا أقول أنّي أقدم خدمة لوطني. ويمكن أن يكون هذا مؤمّلا أكثر، في بعض الأحيان خاصّة عندما يأخذون منّا بعض العناصر الأساسية. ولكنّ هذا هو الحال : ليس بيدنا فعل شيء حيال ذلك.

غداة الثورة، أردتُ تجسيد رؤيتي الواسعة للتكوين للبلاد بأكملها ببعث مرّكب جامعي على الطراز الأمريكي في جهة سليمان. ولكنّ هذا المرّكب الجامعي لم يرَ النور أبداً في غياب الترخيص مما اضطرّني للتراجع إلى مشروع أقلّ طموحاً بكثير، ويتمثّل في تقديم تكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات لشبان يزاولون دراستهم الجامعية. ويتمثّل المشروع في انتقاء عشرات الشبان كلّ سنة وتمكينهم من دورة جامعية مكثّفة تسمح لهم بالحصول على شهادات ودبلوم عالٍ من جامعة أجنبية، ألمانية مثلا، بالإضافة إلى شهاداتهم الجامعية. ويُنظّم هذا التكوين خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، في شهادة «ساب» (PAS). وقد وصلت أكاديمية بولينا إلى دورتها الثالثة.

بولينا والبنوك

أقول، بكلّ فخر، إننا حصلنا على تصنيف AAA لدى بنوكنا. وقد تمكّنا من الحصول على هذه الملاحظة لأننا نحترم التزاماتنا دائماً. البنوك تضع ثقّتها فينا، لذلك تمنحنا امتيازاتٍ وشروطاً استثنائية تُتيح لنا جنّي مكاسب كثيرة. كما أنّنا نتابع مدى جدّية حرفائنا وقدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم لكي نتجنّب مخاطر التخلف عن دفع ما علينا.

ثقافة بولينا

انطلاقاً من الصفر وبرأس مال محدود جدّاً في البداية، كان لديّ أنا شخصياً ولدى الشركاء المؤسسين، طموحٌ إلى تأسيس مجموعة كبيرة من الشركات تكون لها ثقافتها الخاصّة، على غرار المجموعات الدولية الكبرى. كان معظم هؤلاء من أصيلي مدينة صفاقس، وكان الاتجاه خلال العشرية الأولى هو انتداب أشخاص من جهة صفاقس أساساً بسبب العلاقات الشخصية والمهنية التي ربطتنا بأشخاص من هذه المنطقة. ولكننا انطلقنا، بداية من الثمانينات، في تنفيذ سياسة تمييز إيجابي حتّى تكون بولينا مجموعة ممثلة للبلاد التونسية كلّها. وهكذا أصبحنا ننتدب مقابل كلّ كادر من صفاقس شخصاً آخر من خارج صفاقس. وبدأت المجموعة تتجاوز تدريجيّاً الاعتبارات الجهوية وانطلقت في بناء ثقافة مؤسسية حول عدد من القيم: النزاهة، نبذ الجهوية، نبذ الطائفية، نبذ النزعة العشائرية، نبذ المحسوبية، و«القاعدة التقييمية صفر» التي تعني أننا لا نتحدث عن الماضي بل عن الحاضر والمستقبل.

لقد حملتُ ذكرى سيئة جدّاً عن إضراب جرى في إحدى شركات المجموعة في التسعينات. فقد طُرد ثلاثة موظّفين بسبب خطأ مهنيّ جسيم إثر حادث خطير. وخلال احتفال عائلي، التقوا بموظّفين آخرين في نفس الشركة تربطهم بهم أيضاً علاقات قرابة عائليّة. وتحت تأثير الكحول، تعاهد الجميع على دعم زملائهم بشنّ إضراب عن العمل حتّى يعود المطرودون إلى سالف عملهم. وفوجئ مسؤولو الشركة، في اليوم التالي، بهذا التضامن غير المتوقّع الذي تسبب في أزمة اجتماعية حادّة. جعلتنا هذه الحادثة نتفطّن إلى أن عدداً من العاملين في مصانع المجموعة

تربط بينهم علاقات عائلية، أو انتماءات إلى نفس الحيّ أو نفس المدرسة، إلخ. وكان لهذه الروابط الشخصية دورها في دفع الموظفين إلى دعم زملائهم، حتى عندما يكونون على خطأ. وفي نفس السياق، لم تكن متفطّنين كذلك إلى أن العديد من التقييمات كانت متحيّزة، لأن ظاهرة المحاباة قد ترسّخت في شركاتنا بسبب الروابط الأسريّة. ومنذ ذلك الحين أرسى في كلّ شركة من المجموعة ما يُسمّى باختبار الموارد البشرية الذي تُقيّم على أساسه درجة قرابة كلّ منتدب جديد من الموظفين الآخرين، وتمتدّ علاقات القرابة هذه لتشمل حتّى مناصرة الفرق الرياضية التي يتحمّس لها المنتدّب الجديد. والهدف من كل هذا هو تجنّب التقاء أناس تجمع بينهم نفس الانتماءات الجهوية أو المحليّة أو الأكاديميّة أو الرياضية أو غيرها، في نفس الشركة، ممّا قد يُؤدّي إلى صراعات خطيرة أو محاباة ظالمة تحت تأثير عوامل مُسقطّة من خارج المؤسسة ويمكن أن تهدّد يوماً مصالح الشركة والمجموعة.

إدارة الموارد البشرية حسب بن عباد

كوّنتُ لنفسي قناعتاً أخرى، من خلال قراءات عديدة في علم النفس مفادها أنّ البشر يرفضون أن يتولّى تقييمهم بشر آخرون. لهذا السبب استثمرت بولينا دائماً في تطوير نظام تقييم آلي لاشخصي يتكوّن من مؤشّرات موضوعية وموثوقة تُحسب آلياً، ويتابع هذا النظام يدقّة أداء كلّ موظّفي المجموعة من الناحيتين الكميّة والنوعيّة.

كنت أعلم، وأنا أطوّر ثقافة مؤسسية قويّة تتمحور حول قيّم لا تساهل فيها، أنّ الكثيرين لن يكونوا قادرين على الالتزام بها والتكيّف معها. لهذا السبب وُجد صنفان من المتعاونين في بولينا. صنف أوّل، هم الأجراء في المؤسسة وبيّلاخ عدددهم حالياً 14.000 ويمثّلون 50% من إجمالي القوى العاملة، وصنف ثان وهم الذين يتعاونون مع المؤسسة بصفة مستقلّين مثل الناقلين أو وكلاء محلات المزرعة وهم يمثّلون النصف الآخر من العاملين.

ويمكننا القول إنّنا كيّفنا أنظمة إدارة الموارد البشرية حسب نشاط كلّ فرع من فروع المجموعة. وهكذا بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات، بعد خبرة أستر المباشرة

في تجميع أجهزة الحواسيب، توجّهت بولينا أكثر نحو المشاركة في رأس المال في مجال تكنولوجيا المعلومات. وهي مشاركة تقتسمها بالتعادل مع مسيري الشركات التي تدعمها. وأفسّر هذا الاختيار بأن القيمة، في مجال الخدمات، ترتكز أساساً، على خبرة العاملين. وأن يكون هؤلاء شركاء للمؤسسة، لا مجرد موظفين، فهذا يضمن ولاءهم ويحمي المؤسسة من مغادرة المساهمين الرئيسيين فيها. وفي نفس الاتجاه، تستخدم بولينا تقنية الاحتشاد. وبهذا فإن إحدى شركات تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت مؤسستنا شريكا فيها بنسبة 50% من رأس المال يسيّرهما شابان تكوّنا داخلياً في أكاديمية بولينا الخاصة.

مبدأ التسلسل الهرمي المزدوج

قبل سنوات قليلة، خصّصت الوكالة الفرنسية للتنمية (DFA) كتاباً لبولينا يحمل عنوان «بولينا، إدارة تونسية». وهذا لسبب وجيه، فقد طوّرت بولينا نظاماً فريداً لا هو إدارة باردة وعقلانية على غرار الشركات متعددة الجنسيات ولا هو إدارة أبوية على غرار الشركات التونسية الأخرى. وأقولها مرّة أخرى، إنّ نظامنا مستوحى من كتاب لأندري قروف André Grove، الرئيس المدير العام لشركة أنتال بعنوان «Le management multiplicateur». لكن الأمر لا يتعلّق سوى بمصدر إلهام بما أن المبدأ الذي طبّقناه في بولينا لم يكن له وجود في أيّ مكان آخر. إنّهُ في الواقع نظام السلطة المزدوجة الذي يتجسّد من خلال الهياكل التنظيمية المصفوفة، المعمول به بشكل خاص في الشركات القابضة. إلا أنّه بينما يُمثّل مدير الشركة الفرعية عادة السلطة التشغيلية وتُمارَس السلطة الوظيفية من خلال المصالح المركزية (المحاسبة، المالية، إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الشراء، التسويق، إلخ)، فإنّ النظام المعمول به في بولينا مُختلف ويكاد يكون مناقضاً تماماً لكلّ هذا.

وهكذا، يوزّع المدير التشغيلي العمل، من موقعه في الشركة القابضة، ويُرَاقب تنفيذه على مستوى الاختصاص الذي يهتم به بينما يتولّى المدير الوظيفي التأطير اليومي للفرق على مستوى الشركة التابعة. فالمحاسب في شركة تابعة لمجموعة بولينا، مثلاً، يعمل يومياً تحت أوامر مديره الوظيفي، ولكنّ من يتولّى تدريبه وتقييم أدائه هو مديره التشغيلي الموجود في الإدارة المركزية بالمقر الرئيسي.

ويجب على مديره التشغيلي أن يحرص على أن يكون باستمرار على اتصال مع المديرين الوظيفيين ومساعدتهم في كل الشركات التابعة، هذا عدا الدورات التدريبية. كما يجب تنظيم اجتماعات إخبارية وتأطيرية في كل الشركات التابعة مرة واحدة في السنة على الأقل.

إن السلطة التشغيلية هي حجر الزاوية الحقيقي للإدارة في بولينا. وهي تُعتبر امتدادًا، بالفعل، للإدارة العامة. والمسؤولون التشغيليون هم الخبراء المرجعيون للشركات التابعة. وهم بذلك مسؤولون، كل في مجال نشاطه، عن تنفيذ السياسة العامة للمجموعة، والسهر على احترام الإجراءات، والتواصل وإدارة الأزمات ومواجهة الأحداث الطارئة. وهم مفوضون من الإدارة العامة لممارسة مهام داخل الشركات التابعة.

والمسؤولون التشغيليون يمارسون، بالتالي، نوعًا من المراقبة على المسؤولين الوظيفيين. ولئن كانت الثقة في المسؤولين الوظيفيين ومساعدتهم هي القاعدة في بولينا، فإن لدينا مبدأ آخر يتمثل في أن الرقابة تأتي لتؤكد هذه الثقة وتدعمها. وعلاوة على ذلك، فإن من الواضح أن هذه المهمة يجب أن تُنجز في جو من الاحترام المتبادل، بحيث يكون متاحًا للمسؤولين التشغيليين الوصول إلى أي وثيقة يرغبون في الاطلاع عليها. أما إذا اعتقد مسؤولو الشركات التابعة أن المراقبين تجاوزوا صلاحياتهم، فيمكنهم تحكيم الإدارة العامة للمجموعة. أما الهدف فهو، حسب المذكرة الإدارية التي توضح آلية سير التسلسل الهرمي المزدوج، يتمثل في خلق مناخ يسود فيه التعاون بين الإدارة المركزية للمجموعة والشركات التابعة.

منظومة بولينا

خلال سنة 2008، عندما أدرجت بولينا في البورصة، جرت إعادة هيكلتها لتصبح شركة قابضة وبالتالي أضفي الطابع الرسمي على الفصل الذي كان موجودًا دائمًا بين مؤسسي المجموعة وحملة أسهمها من ناحية، ومديري الشركة من ناحية أخرى. مع هذه الهيكلة الجديدة للمنظومة، طرح أحد أكثر المبادئ التي أتشبت بها : لا يكون الحصول على أي منصب في الشركة إلا بالجدارة والكفاءة ولا دخل للروابط الشخصية أو العائلية.

نصّب مجلس إدارة مجموعة بولينا القابضة، منذ سنة 2016، هيئة إدارة لتكون هيكلًا داعمًا للمجلس. وتتكون هذه الهيئة من خمسة مديرين للمجموعة على الأقل مسؤولين عن الإدارة العامة. وأصبحت تتشكل حاليًا من 11 عضوًا. وهي هيئة لصنع القرار بشكل جماعي، وتولّيت أنا رئاسة هيئة الإدارة بصفتي رئيس مجلس الإدارة ولكن دون صلاحيات حقّ النقض. كان اتّخاذ القرارات الاستراتيجية يخضع، في الواقع، لنظام التصويت السريّ، وتبقى خاضعة لمصادقة مجلس الإدارة. وفي نفس السنة أيضًا، أنشأنا لجنة تعيين المسؤولين وتحديد أجورهم، ممّا مكّن المديرين من المشاركة في تسميات من يتولّون الوظائف الاستراتيجية في المجموعة.

لجان بولينا

الاجتماعات هي طريقة إدارة مميزة بالنسبة إلّي. وقد أرسيناها على جميع المستويات في بولينا. وبعيدًا عن تحوّل هذه اللقاءات إلى ظاهرة مرّضية، كان يُضفي عليها الطابع الرسميّ تحديد الأهداف المرسومة لها بدقة إضافة إلى الإطار الرسمي لتدخلها. إن لدينا أولًا، اجتماعات الأربعاء الشهيرة التي تلتئم منذ أكثر من 05 عامًا وتضمّ مديري جميع الشركات التابعة للمجموعة البالغ عددها حاليًا 108. وقد أصبحت هذه الاجتماعات تُعقد، منذ عام 2016، بالتناوب مع اجتماعات هيئة الإدارة. خلال هذه الاجتماعات، يتداول مديرو الشركات التابعة على أخذ الكلمة لتقديم تقارير حول سير أنشطتهم ويتبادلون الأرقام ودرجة تقدّم المشاريع المختلفة التي تخصّهم.

هذه الإدارة التشاركية في قمّة الهيكل معمّمة على جميع مستويات الشركة القابضة بالاجتماعات الأسبوعية التي تُعقد على مستوى كل شركة تابعة وكذلك على مستوى كل إدارة داخلها، والهدف هو التبليغ، بأسرع ما يُمكن، عن أيّة صعوبات محتملة من أجل حلّها والمضيّ قدّمًا في أسرع وقت ممكن.

ألبوم الصور



في سنة البكالوريا



عبد الوهاب بن عباد أثناء دراسته الجامعية في فرنسا



السيدة أمينة كمون حرم بن عياد - 1960



المنزل الأول لعبد الوهاب بن عباد - 1974



زيارة الحبيب بورقيبة إلى المعمل بحضور (من اليمين إلى اليسار) السيدة أمينة بن عباد والسيد
عبد الوهاب بن عباد ومحسن القلال - 1975.



زيارة الحبيب بورقيبة للمعامل الكبرى بالشمال - 1975



زيارة الحبيب بورقيبة للمعامل الكبرى بالشمال



محمد ومجيدة بن عباد والدا عبد الوهاب بن عباد - 1980



عبد الوهاب بن عباد في القصر الرئاسي بقرطاج - 1982



الرئيس السينغالي عبدو ضيوف في زيارة إلى المعمل - 1982



أول مخبر للغذاء - 1982



مذبح المزرعة - 1998



عبد الوهاب بن عباد في مكتبه -1982



تسليم جائزة «رفقاء بولينا» للعاملين بالمؤسسة - 1987



عبد الوهاب بن عباد محاطا ببعض شركائه



عبد الوهاب بن عياد خلال بناء المدينة السياحية بياسمين الحمامات 1998



المدينة بياسمين الحمامات



تسليم جائزة إلى المرحوم الجيلاني بلحاج يحيى في سبتمبر 2010 بحضور ابنه الأستاذ المحامي فائق بلحاج يحيى.



عبد الوهاب بن عباد مع الشاذلي العياري وتوفيق الجلاصي - ماي 2014 في فيلا عليسة.



في لقاء مع الطلبة يوم 18 جانفي 2015 بالمركز الجامعي بمنوبة



السيدة أمينة بن عباد، مديرة مخبر الدواجن.

«مفتاح النجاح: الحب الذي يشمل كل
الفاعلين في المنظومة، الحرفاء، المتعاونين،
الكوادر، العمال».

عبد الوهاب بن عباد - 2017

شريان حياة بولينا

خلال 50 عامًا، كبرت بولينا من شركة صغيرة لتربية الدواجن إلى مجموعة تضم مائة شركة تابعة منظمّة في ثمانية ميادين نشاط (العقارات، الأخشاب والتجهيزات، مواد الاستهلاك الواسع، التغليف، معالجة الصلب، التجارة والخدمات، مواد البناء ومُكمّلات تربية الدواجن).

في كلّ مرّة يُطرح عليّ سؤال كيف نشأت كلّ شركة من هذه الشركات التابعة، وهل أنّ كلّ عملية تأسيس تطلّبت تفكيراً ودراسة وتقييماً معمّقا من خلال دراسة السوق؛ كنت أبتسم دائماً وأعطي هذا المثلّال البليغ نفسه: «لقد تطلّب الأمر منّي ساعة فقط كي أقرّر الانشغال بالديك الرومي».

ولكن، لنبدأ من البداية ...

تأسّست بولينا سنة 1967 بمبلغ 15.000 دينار فقط يتكوّن أساساً من مساهمات شخصيّة من أصدقائي وعائلتي.

ومن تربية الدجاج، سرعان ما أصبحت فكرة تطوير أنشطة ذات صلة حقيقة واقعة مع إنشاء «ديك»، سنة 1972، التي استقبلت أوّل الحاضنات وكلّ أنشطة المفرّخات. وهنا أيضاً نُنظّم عمل الذبح في محلات مخصّصة شهدت عمليّات تحديث تدريجيّة.

في البداية، لم يكن هذا التكامل الرأسي للأنشطة خيارًا استراتيجيًا، بل كان ضرورة بما أن هذه المهن المختلفة لم تكن، ببساطة، موجودة في تونس. وكنت في كل مرة أجمع الوثائق وأتعلم على عين المكان ثم أنقل ما توصلت إليه من معرفة إلى مساعدي الذين أتولى تدريبهم. هكذا بدأنا في بناء ورشات تصنيع تجهيزات الدواجن التي لم تكن متوفرة في السوق. وكان ذلك بمساعدة منتدين شبّان تمكّنوا بشكل أساسي من تصنيع التجهيزات التي تصوّرتها، وهكذا تمكّنت من تصنيع كل التجهيزات اللازمة لمزاولة نشاط التربية الصناعية للدواجن (معالف، مشارب، أدوات تدفئة، معدّات نقل، إلخ). هيكلتُ هذا النشاط، سنة 1975، في شكل مؤسسة جديدة، هي شركة المصانع الكبرى للشمال (N.A.G.).

ولكن «قصة النجاح» هذه واجهها بازدراء عديد الفاعلين الاقتصاديين التونسيين الذين ظلوا ينظرون إلينا باستعلاء. فعلى الرغم من روح الخلق والإبداع التي جسّدتها في تطوير أنشطتنا والقيمة المضافة التي جلبناها للاقتصاد التونسي، بقيت بولينا في نظرهم مجرد مربّي دجاج ذي ملامح ريفية.

وفي سنة 1973، أتاحت الفرصة لبولينا كي تبرز كمؤسسة صناعية مبتكرة بكل ما في هذه العبارة من معنى. كان ذلك بفضل الراحل عبد الحميد بوريشة الذي شارك في حوار حول هذا الموضوع في إحدى السهرات. فقد حدّثه أحد أصدقائه عن مشاكل توفر مواد التنظيف في تونس. وهذا القطاع خاضع تمامًا وفي جميع أنحاء العالم لعدد قليل من الشركات العملاقة، ومن بينها، بالخصوص، شركة أومو التي هيمنت إلى حدّ كبير على السوق التونسية. كانت «أومو» آنذاك تخوض صراعًا مع وزارة التجارة التي فرضت عليها أسعارًا لا تتماشى مع استراتيجيتها. وكان هذا سببًا في نفاد المخزون مرارًا. وكان المستهلك التونسي ضحية لهذا الصراع الذي لا يزال مستمرًا.

عندما حدّثني صديقي عبد الحميد عن هذا الموضوع، لم أكن أعرف عن المنظّمات إلا الصيغة الكيميائية التي درستها في الجامعة. ولكن كما يقال، عليك أن تكون جاهلًا لكل شيء في مجال ما لتتورّط فيه لأنك لو عرفت إلى أين ستصل، فسوف تتخلى عنه!

وهكذا، بمساعدة أول مهندس متعدّد التقانات (بوليتكنيكي) حديث الالتحاق ببولينيا، انتقلت من الصيغة الكيميائية إلى بناء مصنع لمواد التنظيف. وكان إطلاق منتج «نظيف»، من إنتاج فرعنا الجديد «ألكي» (ALKI)، أول منظم لتونسي 100٪. ثم إن المجموعة قرّرت لاحقاً، في سنة 2010، الانسحاب من هذا النشاط بالتفويت في الشركة إلى «هنكل» التي تمتلك مهارات فنيّة أكبر لصيانتها وتطويرها.

ظلت حالة «نظيف» استثنائية، في ذلك الحين، لأن تطوير بولينيا كان أساساً عبر عمليات ادماج أنشطة لها ارتباط مباشر بمهنتنا ذاتها: تربية الدواجن الصناعية. لقد مكنتنا هذه الرؤية الإستراتيجية للتطوير من التحكم في مجمل تكاليف الإنتاج إضافة إلى جودة مختلف المدخلات والمنتجات شبه المصنّعة على سلسلة القيمة في مجملها. لهذا توجّه اهتمامنا في منتصف السبعينات إلى الأعلاف، التي كانت آنذاك احتكاراً للدولة عبر ديوان الحبوب الذي يستورد الذرة وفول الصويا ومكونات أخرى ثم يبيعها في السوق المحلية. وكان بعث شركة الأعلاف (SNA)، أول شركة مختصة في التغذية الحيوانية في القطاع الخاص، عملاً فائقاً بحق ومهارة مثيرة للإعجاب تمكّنا من إنجازها في ذلك الحين. كان مشروع قانون تحرير استيراد الأعلاف مُعلّقاً فعلاً، فالدولة كانت متخوّفة من أن يفرض الخواصّ ترفيعاً في أسعار هذا القطاع الحيوي للفلاحة، ولمربيّ الحيوانات على وجه الخصوص. في هذا الظرف الصعب، فازت شركة المعامل الكبرى بالشمال GAN التابعة لنا بمناقصة لبناء مخازن حبوب أطلقها ديوان الحبوب. وفي الآن نفسه كنّا أضغط لفرض تحرير استيراد العلف الحيواني، بحجة أنه لا وجود، على أية حال، لأي مستثمر خاص مستعدّ لتلقّي أطنان من العلف لأن جميع المخازن كانت ملكاً للدولة. وهكذا مرّ القانون! وفي ذلك الحين ألغى ديوان الحبوب العقد بينه وبين المعامل الكبرى بالشمال بسبب خلافات فنيّة أثناء البناء. لم تطعن بولينيا في قرار الإلغاء هذا، واستعادت المخازن وفوّتت فيها لشركة الأعلاف (SNA). وبذلك، أصبح لديها أول مخازن حبوب. وبعد بضعة أسابيع أُرست أول سفينة محمّلة بالحبوب موجهة لشركة خاصة. وكسبنا الرهان!

إنّ من المثير للإعجاب حقاً أن نشير إلى أنّ طاقة بولينيا الإنتاجية كانت تبلغ في بداياتها خمسة أطنان في الساعة، ثمّ نمت على مرّ السنين لتصل إلى أكثر من

ثلاثمائة طن في الساعة. والمجموعة حاليا هي الرائدة في السوق ولديها 7 مصانع للتحويل تقدّم خدماتها إلى عدد كبير من المربين الصناعيين في تونس وعلى الصعيد الدولي.

ويكمن سرّ بولينا في أنها عرفت دائماً كيف تستغلّ استغلالاً جيداً، في تطوير مشاريعنا، الامتيازات التي تمنحها الدولة التونسية والصناديق الدولية أيضاً. ففي أوائل سبعينات القرن الماضي، مثلاً، عملت بولينا مع الصندوق الخاص للتنمية الفلاحية الذي يمول المشاريع الفلاحية عن طريق المساعدات ومنح التشجيع على الاستثمار والمنح التشجيعية للدراسات. وفي إطار سياستنا لتنمية نشاط تربية الدواجن في تونس وتعميمه، ومن أجل مواصلة استفادة الفلاحة التونسية من هذه الأموال المرصودة، دعت بولينا أصحاب الأراضي الفلاحية، وخصصنا الوقت الكافي لتعميم تجربتنا في هذا المجال بمساعدتهم ليصبحوا مربّين محترفين. وتشجيعاً لهم، عرضت عليهم بولينا توفير كل التجهيزات الضرورية، وتزويدهم بالكتاكت والأعلاف والمنتجات البيطرية وأي خدمات مساعدة أخرى، ثم ضمان شراء كلّ إنتاجهم من الدجاج. هكذا شهدت تونس ولادة شبكة كبيرة من المربين المستقلين الذين يضمنون للتونسيين البروتين بسعر مناسب.

كانت بولينا دائماً، منذ تأسيسها، حاضرة أشغال بما يتناسب مع الموارد المالية التي يمكن أن توفرها، إمّا من خلال القروض أو من خلال أموالها الخاصة. ولن أنسى أبداً أن المرحوم عبد الحميد بوريشة والسيد محمد بوزقندة قد رهننا منزلهم لتأمين أول القروض التي أسندت لنا.

إن الجدية في العمل، والصدق الذي نلتزم به دائماً وعلى مرّ السنين، هما في صميم جميع أعمالنا. وهذا ما جعل كل محيطنا يدرك أننا أناس جادون يمكن الاعتماد عليهم، وأنا عندما نحصل على قرض نلتزم بتسديده. ولا يزال هذا دائماً هو السمة المميّزة لمجموعتنا، التي لم تتخلّ قطّ عن الوفاء بالتزاماتها.

استمراراً لسياسة التكامل التي نتبّعها، انطلقت بولينا سنة 1979 في تصنيع الأنابيب الملحومة التي تحتاجها وأنشأت للغرض شركة تحويل المعادن (PAF). وكما هو الحال دائماً، يوجّه الإنتاج لتلبية حاجات المجموعة أولاً ثمّ إلى تزويد الشركات الأخرى العاملة في القطاع أيضاً، بسبب قدرتنا التنافسية والمعرفة التي

تطوّرها بسرعة. لقد حقّق نشاط تحويل الصلب نجاحا كبيرا لدرجة أن حجم مبيعات قطب الفولاذ المكوّن من تسع شركات تجاوز الآن مائتي مليون دينار.

إن توسّع أنشطة بولينا إلى مهن أخرى متنوّعة وجدّد مختلفة لم يمنعها من تنمية أعمالها الأساسيّة على المستوى الكمّي، حيث انتقلت الشركة من حاضنتين مُستوردتين كلّيا سنة 1968 إلى التصنيع الكامل للمفرخات (سبع حاليا)، وهو ما أتاح لها تجاوز إنتاج مائة مليون كتكوت سنوياً. وشملت التنمية الصعيد النوعي أيضاً، فقد كان آخر مفرّخ، وهو مفرّخ صوّاف، الذي انطلق تشغيله سنة 2016، مجهّزاً بأحدث التقنيات المتطورة في هذا المجال. فالتطعيم يُنجز، مثلاً، في البيضة، ممّا يُخفّض كمّية اللقاح اللازمة بمقدار ستّة أضعاف ويخفّف ضغوط التطعيم عن الكتاكيت. وتنفّذ العمليّة بأكملها آلياً في غرفة نظيفة، وبالتالي تتماشى مع مفاهيم الشركة 4.0. وإنني أوّكد، بكلّ فخر، ارتقاءنا إلى هذا المستوى الصناعي الذي جعلنا نبلغ درجة أفضل المعايير الدوليّة.

كما نجد، من خلال نموّ بولينا، أحد المبادئ التي أوّمن بها والمتمثل في أن أكون مقتصدًا دائماً، وهذا ما لم أخفّه أبداً.

ويُشكّل هذا المبدأ أسلوب حياة أيضاً بالنسبة إليّ، وقد جعلتُ منه ثقافة مؤسّسة في مجموعة بولينا. وهكذا، فإن العديد من الشركات التي أنشأناها تدين بوجودها إلى هذه القناة الشخصية المناهضة للهدر.

وعلى سبيل الطرفة، أذكر مثال الشركة الفرعية المسماة الشركة العامة الصناعية للمواد الغذائية «جيبا» (GIPA) في مواجهة فائض إنتاج من البيض. ففي أواخر سنة 1979، تذكّرت أنّي شاهدت لما كنتُ طفلاً المثلّجات تُصنع من صفار البيض، قرّرت إنشاء «جيبا» التي تخصّصت في إنتاج المثلّجات، ولكن بعد تأسيس الشركة، تبين لي أن المثلّجات الصناعية ليست في حاجة مطلقاً إلى البيض الذي استُبدل بمكوّنات أخرى أكثر اقتصادية. لكن اهتمامي بالاقتصاد هو الذي دفعني، في الأصل، إلى تأسيس «جيبا»، والشركة الآن رائدة في السوق التونسي بالمثلّج الشهير «ثالجة». ووسّعت «جيبا» أنشطتها لاحقاً إلى صناعة المرطبات واليوغرت.

ولئن أصبح الديك الرومي حاليًا جزءًا من العادات الغذائية للتونسيين، فإن الأمر لم يكن كذلك دائمًا. فقد كان استهلاكه لا يكاد يُذكر، لما شرعت بولينا في إنتاجه صناعيًا لأول مرة سنة 1978. لقد أعجبتُ كثيرًا، خلال زيارة إلى معرض باريس للمنتجات الفلاحية، بالتكلفة المنخفضة جدًا لهذا اللحم. فكل شيء جيّد في الديك الرومي، ويمكن الاستفادة من كلّ جزء منه! ولم أغادر المعرض إلّا وقد اتّخذت القرار بتصنيع الديوك الرومية في تونس وتقديم هذا المنتج الجديد للمستهلكين التونسيين. رهان آخر ناجح للغاية لبولينا التي استمرت بمفردها في هذا السوق لمُدّة سبع عشرة سنة، وكانت القدرة التنافسية التي اكتسبتها تجعل المنافسين المحتملين يتراجعون، بعد إجراء حساباتهم واقتناعهم بأنهم لن يتمكنوا من تحقيق ربح يرغبهم في هذا النشاط. كانت سياسة تخفيض الأسعار هذه استراتيجية متعمّدة في هذا الاختصاص حيث كان هدفنا بالنسبة إلى الديك الرومي هو خلق حاجز أمام الداخلين الجدد بتقديم أسعار تنافسية جدًا وبالتالي تقديم بروتين بأسعار مناسبة للتونسيين. كان ربحنا محدودًا جدًا من الديك الرومي رغم أننا كنّا بمفردنا لفترة طويلة في هذه السوق. وبفضل سياسة الأسعار المُغرية بؤانا بسرعة لحوم الديك الرومي مكانتها على مائدة المستهلك التونسي، وخاصّة في محلات الوجبات السريعة.

لم يكن النجاح حليفنا في بعض الحالات، في مشاريع اطلقتها بولينا، لكنني لم أشعر بالإحباط رغم الخسائر الكبيرة التي تسبّبت فيها بعض المشاريع الفاشلة أحيانًا. كان هذا على سبيل المثال هو الحال في محاولة بولينا إنتاج الكبد الدّسم (foie gras) في تونس للتصدير إلى فرنسا. لقد أنشأنا لهذا الغرض مدجّة بطّ أولى وشرعنا في عملية إنتاج الكبد الدّسم، ولكنّا واجهنا عند التصدير عوائق كبيرة بسبب الإجراءات الجمركية المعقّدة للغاية في فرنسا ممّا حدا بنا إلى التخلّي عن المشروع وترويج البطّ، مع تحمّل الخسارة، في السوق التونسية.

من خلال استعراض كلّ شركة في المجموعة، يمكن اكتشاف حكايات غير عادية تختبئ وراء نشأة كل واحدة منها. في معظم الأحيان ينطلق كل شيء من فكرة مرّت بذهني.

أنا أبعث مؤسسة عندما أتصور أنني اكتشفت فكرة جيدة. لكن ما هي الفكرة الجيدة؟ أنا أثق، ببساطة، في ملكة الحدس لدي! أنا أعيش في اتصال بالمجتمع، وأصغي إليه جيداً، لذلك أعتقد أن لدي القدرة على معرفة احتياجات الناس من حولي. وتُطرح ضرورة العثور على مطوّر جيّد للمشروع، وهذا هو العامل المحدّد بالنسبة إليّ، وهو الذي على أساسه اتّخذت المجموعة معظم قرارات سحب الاستثمار. إنّ العثور على الشخص المناسب الذي يمكنه القيادة بحزم وإنسانية هو «أصعب» شيء. عندما تنمو المؤسسة تنضم إلى أحد الأقطاب القائمة أو تكون منطلقاً لتشكّل قطب جديد، وإلا يكون مآلها التفويت فيها أو تحويلها إلى نشاط آخر قائم. وحجم المجموعة يُمكن من نقلة الموظفين أو إعادة إدماجهم في شركة تابعة أخرى. وأنا أعتبر أن حياة مجموعة مثل بولينا لا بدّ أن تكون حافلة ببعث مؤسسات وإغلاق التي تفشل منها. كما أفضل المجازفة بإنشاء مشروع جديد، مع مواجهة احتمال الفشل بدل إضاعة فرصة مواتية بسبب إطالة فترة دراسة الجدوى. إنني أواكب المشروع الجديد، وأتيح له قرصاً للنجاح وأقيم بشكل دوري مدى قدرته على التأقلم، للإسراع باتّخاذ قرار تنميته أو تكييفه أو إيقافه.

توضّح حالة «أستر أنفورماتيك» (Aster Informatique) فلسفة الحذق الإداري التي اتّبعتها. في سنة 1982، كانت «وصمة» الدجاج لا تزال عالقة بجلد بولينا رغم أن المؤسسة كانت أيضاً سابقة لزمانها في مجال تكنولوجيا المعلومات، داخلياً. وبالتالي كان أول من أدخل الميكانيكاوغرافيا، ثم أول «إي بي أم 63» (IBM 36) و34. ثم قررنا أن نُحوّل هذا المكسب إلى شركة تابعة جديدة تتولّى تمثيل إي بي أم في تونس. وبعد فترة، لاحظنا خلالها أن الشركة الأم تحصد جميع الأرباح تاركة مجرد فتات لممثليها التونسي. مرّت أستر بإدارة ماهر القلال، إلى تجميع أجهزة الكمبيوتر بمكوّنات مستوردة من تايوان وبعث علامة جديدة تحمل تسمية «OVA». مع تسارع التغيرات التكنولوجية، فقدّ عمل التجميع أهميّته وتحولت أستر إلى شركة خدمات تكنولوجية، وهو تخصص لا تزال تُزاوله حتى يومنا هذا. وعلى نطاق أوسع، تجمع بولينا اليوم شراكة مع أربع شركات في ميدان تكنولوجيا المعلومات، والعديد منها أجنبية.

انطلقت معظم الشركات التابعة لبولينا من الصفر، لكن يحدث أن تُقرّر المجموعة أحياناً الاستحواذ على بعض المؤسسات المعروضة للبيع. وهذه ليست إستراتيجية

متّبعة ولكن غالبًا ما تؤدّي ظروف ما إلى وجود وحدة إنتاج جديدة ضمن المجموعة. على هذا النحو، وجدت بولينا نفسها في ميدان التغليف عن طريق الصدفة سنة 1982. ولكن هذا لم يمنعها من أن تصبح رائدة في هذا القطاع بعد 03 عامًا. كانت البدايات صعبة، وكادت المجموعة تتخلى عن هذا النشاط لأنها لم تجد وكيل أعمالٍ جيدًا لتسيير شركة التغليف «Teck» التي اشتريتها. استغرق الأمر أربع سنوات للعثور على شخص قادر على ترتيب الأمور وإعطاء دفع جديد للشركة. منذ ذلك الحين، تطوّر نشاط التعبئة والتغليف كثيرًا في المجموعة وأصبح يُشكّل قطبا متكاملًا مع شركات مثل «سود باك» (Sud Pack) و«نور باك» (Nord Pack). وفي بداية سنة 2011، كانت وحدة جديدة على وشك الإنطلاق في ليبيا. لكن الثورة في هذا البلد أدت إلى انتقال الشركة الجديدة «لينباك» (Linpack)، على جناح السرعة إلى المنستير. تُصنّع هذه المعامل خاصة الكرتون المموج الذي تحتاجه الأقطاب الأخرى. وجرى اختبار استراتيجية التكامل في هذا القطب ببعث شركة «تباب» (Ttrap) المتخصصة في تصنيع المواد الخام اللازمة لإنتاج الكرتون المموج. وهكذا وجدت المجموعة نفسها تدخل مجال إعادة التدوير من خلال إنشاء مراكز تجميع الورق المستعمل وتحويله.

إنه لأمر ثابت، وأنا جدّ فخور بهذا! كلّما دخلت بولينا نشاطا ما وقرّرت الاستمرار فيه إلّا واحتلت موقع الريادة فيه، على صعيد السوق المحليّة على الأقل. وهي لا تتردّد في منافسة الفاعلين الأجانب بوضع نفسها على المستوى الدولي. وهذا ينطبق لا فقط على النشاط الأساسي التاريخي للمجموعة، أي التربة الصناعية للدواجن، بل وأيضا في قطاعات لم يكن لديها فيها سابق معرفة أو خبرة خاصة. هكذا أسّست بولينا، سنة 1989، قرطاج سيراميك، التي أصبحت في غضون سنوات قليلة أوّل منتج لبلاط السيراميك في تونس. لقد جاءت الشركة في الوقت المناسب لدعم القطاع العقاري الذي يشهد نموًا سريعًا، وسرعان ما احتلت مكانة بارزة. وتستمر «قصة النجاح».

قبل سنوات قليلة، تأسّست «المزرعة»، التي أصبح اسمها معروفا لدى كلّ التونسيين. والسبب لا يخفى على أحد، إذ ينتشر في كامل تراب الجمهورية أكثر من ألف محلّ لا تباع فيها سوى المنتجات التي تصنّعها بولينا. انطلقت المجموعة، سنة 1985، في عمل التوزيع بمفهوم مبتكر في تونس، وهو الانتصاب

الحرّ. ووفقًا لقناعاتي بأن البشر لا يعملون أبدًا كما يعملون عندما يكونون أحرارًا، بعثتُ سلسلة توزيع جديدة في إطار الوكالة الحرّة حيث نقدّم مساعدة للوكلاء عند انطلاق نشاطهم. ونقدّم لهم المشورة والتدريب. ويترك الأمر لهم لتنمية أعمالهم مع احترام شروط العقد المبرم مع بولينا.

وخاضت بولينا أيضًا، سنة 1989، تجربة أخرى في التوزيع من خلال الاستحواذ على سلسلة متاجر «البساج» (Le Passage). لكنّ هذه العملية لم تُكَلَّل بالنجاح، مثل العديد من العمليات المماثلة، وفوّتت بولينا في الشركة، سنة 2003، لمجموعة مبروك التي وسّعت سلسلة فضاءاتها التجارية التي تتكوّن من سلسلتي مونوبري وقوتة.

وبولينا شركة دولية أيضًا، وأغالب الناس يجهلون أنّ لها حوالي 20 شركة تابعة في الخارج، خاصة في المغرب والجزائر وليبيا وفرنسا والسينغال والصين. وهي تمارس العديد من أنشطتها من خلال شراكات مع العديد من الشركاء حول العالم. وبينما حقّق البعض منها نجاحًا حقيقيًا وسمح لبولينا بالاستثمار في أسواق أخرى، وتوسيع خطوط إنتاجها واكتساب تقنيات معيّنة بسرعة، فقد شهد البعض الآخر أحداثًا عجيبة. ومن بين هذه الوقائع أسواق قصة الشراكة التي أبرمت سنة 1993 مع السيّد موسيني، رجل الأعمال الإيطالي وصهره لتأسيس شركة في تونس متخصصة في تصنيع حواجز الطرق السريعة. قدّم صهره عقودًا زعم أنّه أبرمها مع شركات طرق سريعة إيطالية وطلبت مؤكدة لمئات الكيلومترات من هذه الحواجز. ثمّ تبين فيما بعد أنّ كل شيء كان مفتعلًا. لكن المصنع كان قد أصبح قائمًا. شعر السيّد موسيني، الذي أصبح آنذاك صديقًا لي، بالخجل إزاء احتيال صهره، وعمل على مساعدة بولينا في إنقاذ هذا الاستثمار وتحويله إلى وحدة متخصصة في تصميم قوارير الغاز وتصنيعها وكذلك في طلاء عدّة أنواع من المعادن التي تُستعمل لصنع هياكل لأشغال البناء وحتى قواعد الإقامة الجاهزة. واستحوذت المجموعة على الشركة، التي أطلق عليها اسم أسطوانات الغاز موسيني، وحوّلتها إلى شركة ناجحة لا تزال موجودة وتوزّع مئات الآلاف من قوارير الغاز سنويًا في تونس وفي عدّة دول أوروبية.

لقد آمنت دائماً، رغم بعض الخيبات، بالحاجة إلى توسيع بولينا خارج السوق التونسية المحدودة بالضرورة. كنت أؤمن بشكل خاص بالتكامل المغربي وخاصة في إمكانات السوق الليبية. وكان لمجموعة بولينا، قُبَيْلَ الثورة في هذا البلد، ما لا يقلّ عن سبع شركات تُشغّل 1200 عامل، جرى ترحيلهم على عجل عند اندلاع الحرب. وتكبّدت المجموعة خسائر فادحة بهذه المناسبة، كان أبرزها ما حدث في إحدى المؤسسات التي كانت تعمل بالشراكة مع الدولة الليبية، وقد صادرت بعض القبائل ما يعادل 50 مليون دينار تونسي معتبرة إيّاها غنائم حرب. ولا تزال المجموعة تنتظر التعويض عن خسائرها بعد إعداد ملف موثق ومُدعّم بالحجج والبراهين.

وكما نلاحظ من خلال تتبّع تاريخ كلّ شركة، فإنّ لكلّ منها مساراً خاصاً وفريداً من نوعه. ولا وجود لصورة نمطية كلاسيكية لبعث مشروع تجاريّ جديد أو تطويره في بولينا. وقد أمكننا إحراز تقدّم خلال سَيرنا، باغتنام الفرص التي لقيناها في طريقنا. كان يوجد بالفعل قطب أصليّ لتربية الدواجن، ومن حوله بعثنا مجموعة من الوحدات لإسناده ودعمه: شركة الأعلاف (SNA) في المنطلق، والمزرعة في الختام.

حاولت المجموعة أيضاً تربية الأبقار، وهو تحدٍّ حاولنا مواجهته باقتناء 1200 بقرة حلوب استأجرنا من أجلها أراضي تابعة للدولة لإنشاء مزرعة عصرية على الطريقة الأوروبية بمنحدرات القش وقاعات الحلب. ولكنني أدركت بسرعة أنّه يستحيل الحصول على نتائج فعالة مع عمال يشتغلون بالطرق القديمة ولا يمكنهم التكيف مع مستوى أداء المجموعة ومتطلباته. لذلك فضّلت الانسحاب وخسارة الرهان عوض الاستمرار في تكبّد الخسائر سنة بعد أخرى.

غالباً ما كانت بولينا هي أوّل من يُدخل إلى السوق التونسية المنتجات التي تصنعها. كان هذا هو الحال بالنسبة للدجاج الصناعي والديك الرومي واللحوم الباردة. وكذلك المارجرين بعلامته التجارية «جديدة».

في أواخر الثمانينات وخلال رحلة إلى كندا، اكتشفت هذا المنتج الذي اعتقدت في البداية أنّه زبدة لأنّ مذاقه ومظهره وشكله كان يشبهها كثيراً. في ذلك الحين، كان المارجرين يُصنع في تونس بطريقة تقليدية، بزيت السمك غالباً، وكانت

تنبعث منه رائحة كريهة بمجرد وضعه في المقلادة. قلت في نفسي إنه يمكننا بهذه الوصفة الجديدة من المارغرين الاستيلاء كليًا على السوق. وبعد عودتي، اتّصلت بأحد المصرفيين ممّن أتعامل معهم فأعلمني أن تونسّيّا أسّس بالفعل معملا لصنع المارغرين. تخلّيت عن الفكرة مقتنعا أنه لا مكان لمُصنّعين اثنين في السوق التونسيّة وأن هدي في لم يكن كسر منافس. وذات يوم اتّصل بي المصري ليخبرني أن «كوتوغراس»، المارغرين التونسي، معروض للبيع. استقبلت المالك السيد محمد حسين، وهو رجل عظيم أنجز وحدة إنتاج جيّدة جدا بالشراكة مع السويسريين لكنه لم يُوفّق في إدارة المشروع. قبلتُ على الفور عرضه المالي، فأنا أكره مساومة شخص يبيع ممتلكاته. إذ يكفيه ما عانى بسبب ما خسر. أنجزت الصفقة، لكن الشركة التابعة الجديدة واجهت بعض المصاعب في تسويقها في البداية. فقد رَفَضَ ديوان التجارة الاسم الأول «زبادي» لأنه قد يُضلل المستهلك فيعتقد خطأ أن ما يستهلكه هو الزبدة. لكن عبوة «زبادي» المختومة كانت قد طُبعت بالفعل، وطلبتُ إذننا ببيع هذا المخزون الأول. ورغم حصولنا على تراخيص خاصة فقد صودرت عدة دفعات من المنتج وسُحِبَت من السوق. ثمّ عادت الأمور إلى نصابها، في آخر المطاف، مع الاسم الجديد: «جديدة» وانطلقت الشركة لتغزو السوق التونسية والعالمية.

أعلم أن هذا ليس كافيا لشرح النجاح الهائل الذي حقّقته مجموعتي، التي تتبوّأ مكانة أول مُشغّل في القطاع الخاص بتونس وأحد أهمّ رؤوس الأموال في سوق الأوراق المالية التونسي.

لكن ربّما تُتيح لنا إحدى الثوابت الإمساك بالخيط الرابط في «قصة النجاح» هذه، إنه: «الابتكار».

«إننا نتجه بأنظارنا نحو المستقبل. مستقبل
الازدهار والانعقاد والانجاز. مستقبل
للشباب ومن أجل الشباب».

عبد الوهاب بن عباد

بولينا عبر تاريخ عائلتي

عندما عدتُ إلى تونس سنة 1965، منحني ديوان مجردة مسكنًا وظيفيًا وكان قلعة فعلا : لقد زينه المالك السابق بالفسيفساء التي أحضرها من أسبانيا. كان مسكنا رائعا، مشيّدا على النمط المعماري الأندلسي مع حوض سباحة جميل ونوافير ماؤها مجلوبٌ من الجبل. أمضيت بهذا البيت عامًا فقط لأنّ المالك استعاد حقوقه ولكن لفترة وجيزة فقد صدر مرة أخرى دون أن أعرف السبب.

بعد هذه الفترة، انتقلتُ إلى باردو. كنتُ متزوّجا حديثا وكانت زوجتي تدرس الطبّ. وبعد سنة، خلال سنتها الجامعية الثالثة، حملت ولم تستطع تحمّل أعباء دراستها وهي حبلى. وأنجبت في نهاية سنة 1967 طفلة رائعة! أسمتها مليكة. وكان حلمها الوحيد آنذاك هو أن تُنجب طفلة تطلق عليها هذا الاسم الذي تحبه. بعد ذلك، أعلمتني زوجتي أنّها لم تعد تريد أن تصبح طبيبة بل أن تكرّس نفسها لتربية طفلتنا بعد أن اعترضتها مصاعب جمّة في التوفيق بين تربية طفل ومزاولة الدراسة. لم نعد مُجبرين على السكن على مقربة من كليّة الطبّ، فقرّرنا أن نبني بسرعة منزلا صغيرا في بومهل بجوار أول محلّ لتربية الدواجن. وأذكر بكثير من التأثّر، أن منزلي الصغير لا يزال موجودًا وهو جزء من مختبر التحليل البيطري التابع لإحدى شركاتنا اليوم.

وما أن استقرّ بنا المقام في هذا المنزل حتى استأنفت زوجتي دراستها، في فرع آخر هو العلوم الطبيعية، لتتمكّن من التدريس، فأصبحت أستاذة بالمعهد الثانوي بالزهراء.

في تلك الفترة، كانت انطلاقة بولينا، وبما أنني كنت لا أزال موظفًا، فقد عيّنتُ زوجتي رئيسة مديرة عامّة. وعلمتها الحد الأدنى المطلوب للإمساك بالحسابات حتى تضبط الدخل والنفقات على الأقلّ. هكذا انطلقت الشركة خلال سنتي 1968-1969.

كانت ابنتنا جدّ رائعة، كانت الأولى في عائلتنا الكبيرة، لأنني كنت أوّل من تزوّج من بين 9 إخوة وكانت الطفلة الأولى من الجيل الجديد. كانت ضحوة، لطيفة، مرحلة، حلوة المنطق. لقد كانت بحقّ محبوبّة عائلتنا كلّها. وكان الجميع لا يلهجون بغير «مليكة، مليكة». لقد كانت حقًا مصدر سعادة للجميع.

بعد بضعة أشهر، حملت زوجتي مرّة أخرى، وأنجبت صبيًا استقطب حبّ أهل البيت. واختارت له اسم سليم، كما كان الحال مع ابنتنا مليكة. كانت زوجتي واثقة من البداية أنّها ستُنحَب ولدًا، لهذا اختارت له مُسبقا اسمه.

كان سليم ضعيف البنية إلى حدّ ما، على عكس مليكة التي لم تعرف المرض أبدًا! لقد مرّ بفترة صِبا صعبة جدّا حيث كان يُعاني من حالة نقص لا حدّ لها في الفيتامينات، لم نتمكّن من علاجه إلّا بعصير فتيلة لحم الحصان الذي كنا نعطيه إياه لشربه.

لم يكن سليم في صباه يستطيع تذكّر أسماء العمّال على عكس مليكة التي كانت قادرة على تذكّر كلّ الأسماء. لم أهتمّ للأمر كثيرا لأنني أنا أيضًا كنت أعاني في صباي صعوبة في تذكّر الوجوه وأسماء الأشخاص، لذلك وجدت أن من الطبيعي تمامًا أن يشبهني قليلًا.

ولئن كانت مليكة متفوّقة في دراستها على كلّ المستويات ولم تُواجه أيّة صعوبة، فقد واجه سليم مصاعب جمّة لأنه لم يكن قادرا على تعلّم الكلمات والإملاء والمحفوظات بسهولة. كان هذا يؤلمه كثيرا، لكن في ذلك الحين لم يكن معروفا وجود أشخاص يعانون هذه المشكلة التي تُطلق عليها تسمية عسر القراءة (ديزلكسيا). ولم تصبح معروفة إلّا لاحقا، وكنت أنا نفسي أعاني عسر القراءة في صغري قبل أن يُعاني منها ابني أيضًا.

كانت السنوات الأولى صعبة جدا بالنسبة إليه لأنه كان عليه بلوغ درجة معينة من التفكير. كان الأمر الأهم في تعلّمه هو التفكير المنطقيّ وفهم الأشياء أكثر من التذكّر الفوتوغرافي. كان عُسر القراءة عندنا هو عسر قراءة الذاكرة الثابتة. فقد كان لهذا النوع من الذاكرة لدينا طاقة محدودة جدًا، أي أننا كنا نواجه صعوبة في تذكّر الأسماء والوجوه والأماكن الخ. هذا أمر طبيعي تمامًا ويشمل حوالي 5 ٪ من البشر على مستوى عالمي.

لزوجتي طبع خاص جدًا، فهي ميّالة إلى العزلة، وتُعامل الآخرين باحترام وتطالب بالمعاملة بالمثل. لهذا ولتجنّب المشاكل، أخذت تبتعد شيئًا فشيئًا عن الناس لتعيش منعزلة جدًا.

في تلك الأيام، على الساعة السابعة صباحًا من كلّ يوم أحد يكون كلّ شيء جاهزًا حتى نتمكن من الذهاب إلى الوطن القبلي. كنّا نغضي يومنا في زيارة الفنادق والمزارع، سواء بالتّزه في الهواء الطلق أو الإقامة في نزل. لقد كانت سنوات رائعة نخرج فيها كلّ يوم أحد في إطار عائلي واستمرّ هذا حتى سنة 1975.

وإذا كانت معظم منشآتنا الخاصة بتربية الدواجن مرّكزة في الوطن القبلي، فذلك يعود بالخصوص إلى أنني كنتُ أقضي كلّ يوم أحد مع عائلتي الصغيرة أتجول في هذه المنطقة الرائعة، وهي واحدة من أجمل المناطق في تونس. بمناخها المعتدل ومناظرها الطبيعية وشواطئها وفنادقها الرائعة.

كنّا نتمتع بكلّ هذا. وكنت أقضي، كلّ يوم أحد، نصف الوقت في الراحة وفي النصف الآخر، أترك عائلتي في الفندق وأتوجّه لتفقد إحدى وحداتنا لتربية الدواجن.

كان أبي قد تقاعد في ذلك الحين وافتتح محلًا صغيرًا لبيع المواد الحديدية في صفاقس. أصبح لديه ضعفٌ في الذاكرة، وهو ما تسبّب له في إضاعة الكثير من المال. وكان أخي الأكبر يقدّم فرضيّة وجود أشخاص متحيّلين من حوله. لقد انطلق، في الحقيقة برأس مال محترم، ولكن على الرغم من مساهماتي المنتظمة في تجهيز المتجر، إلّا أنه لم يتوصّل إلى تغطية نفقاته. ولكنني لم أهتم بالخسارة، بل أردت إرضاءه فقط!

كان كثيرًا ما يزورني ويقضي أيامًا في مكاتبي. وطلبتُ من مساعدتي بذل قُصارى جهدها للاهتمام به قدر الإمكان. لقد كانت تُحبّه كثيرًا لأنه كان مهذبًا جدًّا. وكانت تقدّم له كلّ يوم أكثر من عشرة فناجين من القهوة التي كان مغرمًا بها. وكان سعيدًا جدًّا بمشاهدي أثناء العمل. فقد تحقّق ما كان حلم به برؤية ابنه جالسًا في مكتب كبير ويصدر أوامره للكثير من الناس. حتى أنّه كان يبتسم عندما يرى أن من بين مساعديّ من كانوا رؤساء سابقًا.

لا أعتقد أنّه كان تاجرًا على الإطلاق، ولكن لا يمكن إخباره بذلك. ولا يمكن أن يُطلب منه إغلاق متجره لأنه متقاعد وهذا هو الشيء الوحيد الذي يشغل به وقته. أمّا هوايته الثانية، الفلاحة، فكان يمضي فيها مدة ساعة كلّ صباح. كان يجثو على ركبتيه ليحفر الأرض تحت الأشجار ولكنه لا يستطيع فعل المزيد. لذلك، كان المتجر بالنسبة إليه هو المكان الذي يمكنه فيه استقبال الناس والتحدث إليهم والنقاش معهم.

أصرتُ زوجتي فيما بعد على أن يكون لنا مسكن جديد خارج مقرّ الشركة. رغم أنّه كان من الأفضل العيش هناك مع كلّ ما توفّره لنا الشركة من حراسة وأمن، إلخ. وهكذا بنينا فيلاً جميلة في الزهراء على شاطئ البحر.

بعد خمس سنوات، أرادت زوجتي الانتقال إلى منزلٍ أكبر مرة أخرى وبعيدًا عن الشركة: في موقع لا تستقبل فيه زائرين في مهمّة شغلية. كان ميلها إلى العزلة يزداد يوما بعد يوم، ولم تعد تهتمّ إلّا بعملها وأسرّتها الصغيرة. لم تكن اجتماعية كثيرًا، فهي لا تشترك إلّا قليلًا في نزّهات أبناء جيلها. اخترت، استجابة لرغبتها، قطعة أرض بعيدة جدًّا في أوزرة، في موقع يبعد 22 كيلومترًا عن الشركة في اتجاه الغرب، مكان جميل على سفح جبل الرصاص، شيدت عليه منزلاً يُلبّي كلّ رغباتها.

«بولينا لا تعتمد على شخص واحد بل على
الجهد الذي يبذله كل واحد من العاملين
بها».

عبد الوهاب بن عباد - 2017

نظرتي للسعادة

إجابة على السؤال «هل أنت إنسان سعيد؟» أقول دون تردد إنني سعيدٌ وهكذا كنت دائماً. قرأت صدفةً قبل بضع سنوات، استطلاعاً حول موضوع : «ما هو أكثر شيء يجعلك سعيداً وما هو مصدر سعادتك على وجه الأرض؟» طرح كلُّ متحدث أمنيته : الزواج، تكوين أسرة، النجاح في البكالوريا، مسار مهني موفّق، إلخ. ولما سُئلوا ما الذي يجعلهم أكثر تعاسة كانت : وفاة قريب، والفشل من بين الإجابات الأكثر شيوعاً. وأتاح تحليل نتائج الاستطلاع الذي أجري على مدى سنة تسليط الضوء على أن الشخص ذا المزاج السوداويّ، الذي عاش لحظة سعادة من خلال تحقيق حلمه، يعود مرّة أخرى إلى التعاسة في منحى تنازلي، بينما ينتهي المطاف بذي الطبع السعيد، حتى لو وصل الحضيض في مواجهة مأساة، إلى استعادة توازنه وهدوئه.

ودون ادعاء معرفة بعلم النفس، أستطيع أن أقول اليوم أن سعادة الإنسان الراشد هي حالة ذهنية، وموقف إزاء الحياة، وأسلوب حياة ليس مملًى من ظروف خارجية. لذلك أعتقد أنني وُلدت سعيداً، وأنّ والدي أنجبني وأنا سعيد. إنّها طريقة حياة أصبحت من طبعي، بغضّ النظر عمّا قد أمرّ به أو أعيشه، سواء مُنيئٌ بالفشل أو حظيئٌ بالنجاح. أنا أعرف نفسي بأنّي روح إيجابية. أذكر أنني لما أجريت اختبار سيطرة السيارة في تولوز سنة 1960، كنت أعرف بالكاد كيفية السياقة. فقد دفعت مبلغاً خرافياً وكان عدد الساعات التي حصلت عليها أقلّ بكثير من أن يؤهّلني لخوض الاختبار. ومع ذلك، فقد انطلقت بروح الفائز

وحققت الفوزَ فعلا. حصلتُ على رخصة السباقِ دون أن أكون قد تعلّمت السباقَ فعلا. أعترف أنني كلّمنا واجهت ضغطا أشد، وكلّمنا كانت الظروف أكثر صعوبة، كنْتُ إيجابيًا أكثر وفكرتُ بهدوء. لقد واجهتُ بهدوء فقدان أمي وأبي. إن الظرف والتجارب التي أنقذني فيها هدوء أعصابي ليس بوسعي حصرها. في التسعينات، دمرَ حريق مذبح بولينا تماما. وأثار هذا حالة من الفزع بين الموظّفين، وبدؤوا في إلقاء كلّ شيء أو تدميره أو اقتلعه تحت تأثير حالة الذعر. كان مؤلما أن ترى كلّ تلك العزائم الصادقة تندحر أمام ألسنة اللهب. انسحبتُ بضعة أمتار إلى الورا بعيدا عن الزحمة والضجيج، ووقفت أراقب المشهد وأفكر أمام النار المستعرة. إن للحريق جماليته هو أيضا ولمّ! أحطت نفسي بمساعدِي الرئيسيين وبدأت على الفور في تطوير استراتيجية لضمان استمرارية عملنا لليوم التالي. كنت أفكر في الغدا! واندesh الموظفون. ففي الوقت الذي تجاوزوا هم فيه ذهولهم كنت أنا قد وجدت الحلّ.

غادرت المكان بهدوء وذهبت لأنام، لأنني أدركتُ مدى صعوبة استعادة عشرات الأشخاص الذين أذهلهم الحريق الهائل هُدوَاهم وقدرتهم على التفكير. بشكل عام، أعتقد أنّ من العبث ومن غير المجدي الاستسلام للذعر والانغماس في العنف العشوائي. كان على عمّال مؤسستي والجيران الذين هبّوا بسرعة أن يتوقفوا بضع دقائق لاختيار قائد من بينهم يُفكر ويتولّى تنظيم جهودهم. أنا لم أهرب قطّ من الخطر. ألا تعتقد أنني كنت سأكون قائدا عسكريا ممتازاً؟ في اليوم التالي، سارت عمليات التوزيع بشكل طبيعي بفضل خصال أعوان المؤسسة.

لا أعتقد أنني أشعر بأيّ ندم. صحيح أنني لم أنتصر في كلّ الحروب، ومع ذلك، لا أشعر بأيّ ندم. وفي هذا المجال أقول بعجالة أنني صمّمت، سنة 1980، حظيرة دجاج رائدة أدخلت فيها تصوّرات جديدة وأطلقت عليها تسمية D-80 التي تعني «تحدي الثمانينات». كنت متحمّسا جدّا للمشروع. وشاءت الأقدار أن يدمر وباء كلّ شيء. لقد فشلتُ في التحدي وخسرتُ كلّ شيء. ومع ذلك، لم أستسلم للتشاؤم. فقد كان هذا الفشل بسبب ظروف خارجة عن إرادتي ولم يكن بسبب عيوب في التصميم. وأنا أرفض أن أكون انهزاميًا ولا أسمح للفشل بأن يهزمني. فأنا كائن إيجابي وسعيد. ويتمثل أحد مفاتيح سعادتي في إحاطة نفسي بمساعدين

أصبحوا أصدقاء أوفياء ومخلصين لي، وفي تجنّب الأشخاص الانهزاميين والسلبيين باستمرار، فأنا ميّالٌ إلى التعامل مع أشخاص يشاركونني التفاؤل والنشاط.

ستندهش من عدد الأصدقاء الذين تربطني بهم علاقات لأنهم كُثُرٌ. صحيح أنني لا اجد ما يكفي من الوقت لرؤيتهم كما يحلو لي. وكتعويض على ذلك، كنت أنظّم دائماً حفلات كبيرة في منزلي. وكم كنتُ أشعر بالسعادة عندما أدعو مائة فأستقبل مائة وعشرين! سعادة العيش المشترك والروح المرحّة كانتا دائماً في الموعد وأنا فخور بأن أقول إنني محظوظ لأنني تلقّيتُ أكثر ممّا أعطيت. وما أن توفّرت الفرصة حتى بنيتُ منزلاً كبيراً في الريف، مصمّماً خصيصاً لاستيعاب الجميع: الأصدقاء والشركاء والمتعاونين. ولكن بمرور الوقت، أصبحت زوجتي التي اعطت كلّ شيء إلى جانبي دون حساب، عاجزة عن تحمّل وتيرة الحياة هذه. تفهّمت موقفها في النهاية، مع شيء من الأسف، وحلّت الفنادق محلّ منزلي.

منذ ذلك الحين أصبحت أذهب، كلّ يوم أحد، إلى الحمامات: أخصّص الصباح للمدينة لتطوير أنشطتنا السياحية والترفيهية، وحوالي الساعة الثانية ظهراً، أستقبل جميع أصدقائي على مائدتي. وبين الحين والآخر، أجمع حوالي أربعين فرداً من عائلتي في لقاء الأحبة.

تمرّ اليوم أربعون سنة على إنشاء مطعمٍ للموظفين، وعلى امتداد ما يزيد على العشرين سنة وأنا ألتقي بمساعديّ لتناول طعام الغداء.

البناء هو هوايني الدائمة. وأعتقد أن الله خلقني لكي أكون بناءً. لقد بنيت وبنيت طوال حياتي حتى تجاوز ما بنيته مليون متر مربع لصالح المؤسسة. البناء وتطوير المشاريع وخلق مواطن شغل لآلاف العائلات، وتوفير العيش الكريم لآلاف الأسر بكّد اليمين، هذه رسالتي التي تشحّني يومياً بسعادة أقوى بالتأكيد من أي أفيون.

نعم، يمكن القول إنني إنسان سعيد.

«ستبقى بوليننا متماسكة دائما لأنها ليست
مرتبطة بشخص واحد بل بهيكلها وقيمتها
وأفكارها».

عبد الوهاب بن عباد - 2017

إرادة حديدية

ما زلت أحافظ، وأنا في سنّ الثمانين، على إيقاع عمل سبعة أيام في الأسبوع. وحتى عندما يُقال إنني أمضي أيام الأحد في الحمامات، فإن ذلك لا يعني أنني أذهب طلباً للراحة والاستجمام، ولكن لتقييم الأسبوع مع مسؤولي هياكل المدينة. وحتى أيام العطل وإغلاق المكاتب السنوية فهي أيضاً أيام عمل بالنسبة إليّ. وخلال الأعياد، غالباً ما أكتفي بيوم عطلة واحد فقط. لهذا السبب توجد حصص دوام خلال العطل، في بولينا، لتقديم القهوة والغداء. ومنذ بضعة سنوات، وبعد إجراء عملية جراحية على البروستاتا، غادرت العيادة بعد 48 ساعة، أقود سيارتي بنفسني إلى مكنتي مباشرة.

ومع ذلك، لا شيء كان يؤهلني لهذه المقاومة الجسدية. إذ كما سبق أن ذكرتُ لما تحدّثت عن شبابي، كانت حالتي الصحيّة هشّة في طفولتي وظللت ضعيف البنية حتى سنّ 22 عاماً. وكنت مُعرّضاً، أكثر من أصدقائي، للإصابة بجميع الأمراض المتوطّنة التي تنتشر في كلّ فصل. فلا شتاء يمرّ دون التهاب حلق شرس، ولا خريف دون التهاب العينين، ولا صيف دون ضربة شمس. لقد طَبَعَ شبابي، خاصة، مرضُ السّل وحمّى التيفوئيد، وهما من الأمراض الخطيرة، وكنت أنا الوحيد الذي أصيب بها من بين أفراد عائلتي، وكانت فرص الشفاء منهما في تلك الأيام ضئيلة جداً.

في بداية حياتي الطلابية سنة 1961، اضطررت إلى استئصال اللوزتين لتجنّب التهابات الحلق المتكرّرة. ذهبتُ إلى المستشفى وحدي على درّاجتي السوليكس لإجراء هذه العملية. وبعد 42 ساعة، عدتُ إلى غرفتي بمفردتي، مثلما ذهبت، دون إعلام أحد.

منذ سنة 1961 وحتى جراحة البروستاتا سنة 2014، وباستثناء بعض الوعكات الخفيفة، لم ألزم السرير مطلقاً لأكثر من ثلاثة أيام. ولأنّني محاطٌ بأطباء، من بينهم إحدى بناتي بالتبني، الدكتورة فيروز القلال، وبفضل دراستي علم الأحياء ومساعدة زوجتي، أصبح بإمكانني تلقّي العلاج دون أن أتغيّب عن العمل.

وأود أن أشير هنا إلى أن الدكتورة فيروز القلال، التي أطلق عليها تسمية «الأم تيريزا»، هي التي تسهر على صحّة جميع موظفي بوليننا وأفراد عائلاتهم! وهي دائماً على استعداد للتدخل عند الحاجة.

ولتفسير هذه الإرادة الحديدية أقول: حبّ العمل! فبفعل أنغماسي في مشاريع لا تنتهي يتمكّن جسدي من التفوّق على ذاته لتحقيق أهداف التنمية في تونس التي أعتبرها غاية وجودي.

«إنه الشعور بالإحباط، خاصة عندما
استدعي أجنبى لزيارة بلادنا. كنت أتساءل
عندئذ ماذا على أن أفعل، أنا التونسي
العربي المسلم، كي أسهم ولو بقسط محدود
في الحد من هذه الفوضى».

عبد الوهاب بن عياد - 1984

نظرتي للدين

صفاقس هي المدينة الوحيدة التي لم تعترف بمعاهدات الحماية التي وقّعها الباي. وواجهت بالسلاح دخول السفن الحربيّة الفرنسيّة. ونظرًا لضعف البحر لم تتمكّن تلك السفن من الاقتراب من المدينة. واستمرّت المقاومة أكثر من 51 يومًا قبل أن يتمكن جيش الاحتلال الفرنسي من التغلّب عليها وإسكات المدافع التركية القديمة المنتصبة على أسوار المدينة.

قُتل في هذه المعارك مئآتٌ من أهل مدينة صفاقس وعشرات من الجنود الفرنسيين. وهكذا، شعر سكان المدينة، الذين عانوا جرح الجسد، ومرارة الهزيمة أمام هؤلاء الأجانب، بأنّ بآيهم قد خانهم. لقد انطوا على أنفسهم متشبّثين بتاريخهم ودينهم، ورفضوا الاختلاط بالغزاة. فطوّروا مدارسهم القرآنية حيث كان التلاميذ يجلسون على الحُصُرِ وحيث كان أساس التعليم هو القرآن وتعاليمه : التوحيد والفقه. كان هذا التعليم على نفقة الوالدين. ثم، ومن أجل مواكبة روح العصر، أنشأ الصفاقسيون مدارس قرآنية حديثة. كان يجلس إلى كل طاولة 3 أو 4 تلاميذ.

وبالطبع، بصفتي صفاقسيًا أصيلاً، زاولت تعليمي بمدرسة قرآنية حديثة. وكان يوجد أيضًا الكتاب حيث درست زوجتي. وفي سنّ الحادية عشرة، دخلتُ، لحسن الحظّ، المدرسة الفرنسية العربية حيث أُنْتُ على 5 فصول من التعليم الابتدائي في 3 سنوات فقط، بالقفز على فصل واحد كلّ سنة. وعلى العكس ممّي أنا،

كانت موهوبة جدًا، وكانت تحتلّ دائماً مرتبة بين الأوائل، وكانت تفوز بالجوائز والمكافآت.

كانت عائلة والدي متديّنة جدًا. ولا تزال ذكرى جدّي لأمي حيّة لديّ فقد كان شيخاً وإمام جمعة في الجامع الكبير بصفافس.

لم يكن يسبّ أحداً ولا يهين أحداً، وغالباً ما كان يقدّم النصح بلطف لأبي الذي كان سلوكه مختلفاً كثيراً عنه. أما عائلة أبي فقد كانت، باستثناء جدّي وجدّي، أقلّ التزاماً بالفرائض الدينية. ولم يكن أعمامي وأبي، على أيّ حال، يفوّتون الصلاة في الأعياد الدينية. وكان أبناؤهم أقلّ التزاماً منهم. وكنتُ أنا الوحيد تقريباً الملتزم بممارسة الفرائض الدينية في محيطي.

تميّزت الخمسينات بالنجاح الذي حظيت به إذاعة صوت العرب التي يستمع إليها الجميع. لقد كانت صوت الحق، صوت المظلومين، والمظلومون على حق دائماً، أليس كذلك؟ كنت آنذاك قومياً جداً ومتديّناً جداً، قريباً في كثير من الأحيان من الحراك الديني. وتغيّر كلّ شيء لما غادرتُ تونس إلى فرنسا. عندها بدأت الحُجب تتمرّق وتفتّحت عيناوي. لقد تبيّنتُ أن «صوت العرب» كان دعاية محضة، وأنّ الحقيقة كانت بعيدة كلّ البعد عما يُبثّ على أمواج تلك الإذاعة. ولئن واصلتُ الالتزام بممارسة الفرائض الدينية، فإنّ التغير الذي عشته كان تدريجياً ولكنّه عميق وعقلاني. لقد أصبحتُ أكثر تسامحاً وأقرب إلى جميع زملائي في الفصل بغضّ النظر عن الدين أو العرق، وفي نهاية دراستي أصبحت تدريجياً مسلماً متسامحاً.

كنتُ ذات يوم في بيت عائلة شديدة التدين، وشاهدت رجلاً كان يُعتبر تقيّاً يتصرّف بطريقة تدلّ على أنه شرّير جداً. لقد أذهلني هذا التصرف إلى حدّ هزّ إيماني. كنتُ، كلّما سنحت الفرصة، أنبري دائماً للدفاع عن الإسلام والثورة العظيمة التي أحدثها في العالم بتحقيقه المساواة والحرية للمضطهدين. ومنذ ذلك اليوم، أصبحت وجهة نظري عن الدين تتلخّص في أن : «الدين في نهاية المطاف هو عمل الخير». وعندما يغادر الدين أعماق القلب، وعندما يكفّ عن أن يكون مسألة شخصية، يتحوّل إلى خطر. لقد عملتُ طوال حياتي وسعيت بكلّ طاقتي لكي لا أفعل إلا خيراً.

وخلال السنوات الأولى بعد تأسيس بولينا، رأيتُ أن من المناسب تخصيص غرفة للصلاة للشبان الذين انتدبتهم والذين لم يتلقوا تكويناً أو تعليمًا في الغالب.

وحدث أن ألقىتُ أنا نفسي خطبة الجمعة. وينبغي الإشارة هنا إلى أنني تلقيتُ تكويناً متقدماً جداً في العلوم الدينية وعلم النفس والعلوم الإنسانية وعرفتُ كيفية القاء المواعظ.

خلال رحلتي العديدة إلى المشرق وصادقائي العديدة مع المشرقين، غالباً ما كنتُ أفاجأ بالبؤن الشاسع بين ممارساتهم الدينية وسلوكهم. وغالباً ما تتلخص الممارسة الدينية في تمارين ميكانيكية موروثة أو مفروضة أما السلوك فهو يختلف من شخص إلى آخر دون أية إشارة إلى تعاليم الإسلام التي تعلّمناها والتي أحترمها بعمق. ذات يوم، شاهدتُ، صعبة أبي شجاراً بين مجموعتين:

كانت المجموعة الأولى تقول إنه يجب، أثناء الصلاة، أن تكون اليدين مسبلتين على جانبي الجسم، بينما تقول المجموعة الثانية إنه يجب أن تكون اليدين معقودتين على البطن! لقد أثار اهتمامنا هذا الخلاف: إذ لم نرَ أية أهمية لهذا الفارق الدقيق على الإطلاق. نظر أبي إليّ وشرح لي أن الدين يجب أن يظل مسألة اختيار شخصي، وإلا فسوف يؤدّي حتماً إلى الضياع.

ومنذ ذلك اليوم، أصبحتُ أفضل دائماً أداء الصلاة بمفردتي وتجنّب صلاة الجماعة.

«تأسست بوليننا على يد مجموعة صغيرة من العصاميين، البعض منهم بلا شهادات، ولا يملك أغلبهم أية تجربة في إدارة المؤسسات، ولكنهم كانوا يحملون نظرة مشتركة ورغبة في النجاح وتنمية الاقتصاد الصناعي ببلادهم. وتمكنوا شيئاً فشيئاً من صياغة نظام تسيير مؤسسة وثقافة خاصة بهم».

عبد الوهاب بن عيَّاد - 2001

عبد الوهاب بن عياد والمال

I حياتي اليومية بسيطة دون أن تصل حدّ الزهد. أنا أكتفي بأسلوب حياة مريح ولكن دون الوصول إلى حدّ البذخ الذي يمكن أن تُتيحه لي بكلّ سهولة إمكانياتي المالية. ويعود مفهوم الحياة هذا إلى طفولتي، التي قضيتها في منزلنا الصغير في زقاق أميلكار بركا بالقرب من القصبة في صفاقس. شَغَلَت القراءة حيزاً كبيراً من طفولتي وشبابي فقد كان أبي يمنعني، أنا وإخوتي، من الخروج واللعب في الشارع عندما لا أتمكن من إلهائه، وهو ما كان يحدث غالباً. لذلك كنتُ أبقى في المنزل ووجهتني ميولي الطبيعية تدريجياً نحو كتب علم النفس والعلوم الإنسانية والاجتماعية بشكل عام. وهكذا، اتّجهت في مرحلة مبكرة جداً من العمر، إلى التفكير في القيم العظمى أي العدالة والحرية والاحترام والسلوك الإنساني ودوافعه، إلخ.

قراءات لم تفارقني أبداً وأتاحت لي، أنا الرجل العمليّ، الحفاظ على هذا البعد التأملي لما هو مهمّ حقاً في الحياة، وما له قيمة حقاً وتنسيب السباق نحو التملك والظهور الذي يهيمن على المجتمع الاستهلاكي الحديث.

إنّ لديّ احتراماً شبه ديني للمال. ولا أتردّد حتى في التقاط قطعة نقدية صغيرة من الأرض، لكن من المفارقات أنّني أشعر بازدراء شديد للمال عندما أرى الحدّ الذي وصلت إليه ممارسات بعض الناس من أجل الحصول عليه.

ليس المال في اعتقادي سوى وسيلة ليعيش المرء، ويمكّن الناس من العيش، ليطور نفسه وينهض بوطنه، ليحقق أعمالاً تبقى خالدة عبر العصور، إلخ. أنا لا أحتمل أولئك الذين يستعملون المال لاستعباد الآخرين أو ليوذوا غيرهم أو للتباهي بأن لديهم أفضل الأشياء : أفضل سيارة ، أفضل مسكن، إلخ.

كنتُ أبحث ذات مرة عن رخام لمنزلي الريفي. سألني صديق لي، وكان من محبي المنتجات الفاخرة، لماذا لم أسع للحصول على سلعة أعلى ثمناً. فقلت له: لا أريد أن يُقال هذه فيلا رجل ثري، لأنني لستُ من هذا الصنف من البشر. وقد طلبت ببساطة من مصمّم الديكور أن يجعل فيلتي جميلة بمنتجات جيدة ولكن دون مظاهر الثراء الفاحش.

أنا إنسان مقتصد، وهذا لا يخفى على أحد. إنه ينعكس حتى في عاداتي اليومية. أنا مثلاً أفضل قيادة سيارتي، عند التنقل بين منزلي ومكتبي، بسرعة ثابتة دون إفراط في استخدام المكابح حتى أستمتع بملاحظة ما أحققه من اقتصاد في استهلاك الوقود كل يوم. وأستطيع أن أقيم ذلك بدقة، على عدّاد المسافات في سيارتي. لأن ملاحظة هذا الأمر بسيطة بالنسبة إليّ، إذ لو عمّمنا هذه الملاحظة وطبقناها على سائق شاحنة ثقيلة، فإن المدّخرات الشهرية ستتجاوز الألف دينار، وغالباً ما يكون هذا المبلغ أعلى من أجرته الشهرية. وبضرب هذا المبلغ في عدد السائقين في مجموعة بحجم بولينا يمكن أن نرى بوضوح ما يمكن أن نوّقه من اقتصاد في الطاقة. وإذا أردنا الماضي إلى أبعد من ذلك، على الصعيد الوطني، فسوف يكون هذا المبلغ الذي نقتصده في حدود مليار دينار. كانت هذه هي الفكرة التي دفعني لاحقاً إلى الاستعانة بمصادر خارجية للنقل في شكل فوائد عرضية: شراء سيارة للإيجار لكل سائق مع ضمان التشغيل الكامل. وهكذا تحوّل سائقونا السابقون إلى مزوّدين. ومن خلال شرح ما يمكن أن يجنونه من ربح كل شهر، تحسّنت طريقتهم في السياقة لأن الفرد عندما يرى المكسب الذي يُحقّقه بسبب هذا الاقتصاد في الطاقة، فإنه يقتنع بسهولة أكبر. وسوف نشترى في مرحلة لاحقة محاكيات القيادة حتى يتمكن الناقلون لدينا من التعلّم ومن ثمّ تعميم الطرق الصحيحة في السياقة.

لا معنى للمال في حد ذاته، في الحقيقة، بل إنَّ ما يضيف عليه معنى هو ما نفعله به. إن الشيء الأكثر أهمّية هو معرفة أين نضع المال وكيف نستخدمه. قبل ثلاثين سنة، ذهبتُ لأول مرة إلى قاعة التداول ببورصة تونس مع اثنين من مساعديّ، كان هدفنا هو شراء شركة تنشط في مجال الأخشاب. وعندما تجاوز السعر تقديرنا لقيمة الشركة، توقّفنا عن المزايدة. وكان بجانبنا رجل في الأربعين من العمر، يكسو وجهه العرق، وكان مريضاً بالقلب أيضاً، حسبما قيل لي، كان لا يكفّ عن المزايدة. كنّا نتندّر لرؤيته في هذه الحالة من أجل شركة لا تساوي السعر الذي كان يُزايد عليه. حتى أنّي حاولت تحذيره بلطف، لكن دون جدوى. اشتراها أخيراً بسعر باهظ جدّاً، وبعد بضعة سنوات، خسر كلّ شيء... وخسر صحّته خاصّة، أفلسَت الشركة وظلّ مدينا للبنوك بالكثير من المال. أسوق هذا لأوضح أنه عندما يتعلّق الأمر بالمال، يجب ألا تدع كبرياءك يتغلّب عليك بل يجب أن تقدّر قيمة الأشياء.

على امتداد فترة طويلة جدّاً، كنتُ لا أسافر إلّا في الدرجة الاقتصادية، ولم يتمكّن شركائي ومساعدتيّ إلا بعد جهد جهيد من إقناعي بالسفر في درجة رجال الأعمال. كما أصرّوا عليّ أيضاً كي أشتري سيارة ذات علامة تجارية جيدة. وبعد تفكير، أعتزّف أنهم كانوا على حقّ، دون شكّ، لأنّ معظم الناس لا يفهمون السبب الحقيقي لتصرّفاتِي. لأنّني أشعر بالخرج من مظاهر الثروة. وأريد أن أبقى قريباً من الناس ومن الطبقة الوسطى التي أمهاى معها. وزوجتي، بالمناسبة، مثلي تماماً: فهي لا تحبّ أي شيء يلفتُ الانتباه. وأنا أعتقد أن الأشخاص الذين يتباهون بثروتهم لا يهتمّون كثيراً بردود فعل الناس المتواضعين. أما أنا فإنّني فخور بحياتي البسيطة وسيارتي من النوعية المتوسطة... فبهذه الطريقة، أحظى باحترام أكبر عندما أعبر الأحياء الشعبية.

أذكر أن الكثيرين، خلال التسعينات، كانوا يُصدّمون لرؤيتي مسافراً في الدرجة الاقتصادية أو أقود سيارة أكثر تواضعاً من مساعديّ. كنت أضحك في سرّي. وأجيب غالباً: إذا كنت أرفض سيطرة سيارة أكثر فخامة، فذلك لكي لا أثير غيرة في نفوس سكان سبالة مرناق الذين أمر بهم يومياً. ولكي لا تقولوا، عندما تمرّون أمام منزلي: هذا منزل رجل ثري. هذه القيم هي قيم جبلي التي ورثناها. وأنا مدين بها لأنّمي، ولحسن الحظّ أنّني وجدتها أيضاً لدى زوجتي التي كانت تلتزم الحشمة والتواضع في سلوكها دائماً.

«لقد عشت تاريخ تونس الحديثة كلّه،
عشت فترة الحماية وآمني وجود الجيش
والبوليس الفرنسيين. وبعد ذلك، درست
بفرنسا حيث عانيت كلّ آلام القادمين من
البلدان المتخلفة للإقامة في بلد متقدّم،
وخاصة بالنسبة للعرب والمسلمين. وأتمنى
أن يتصرّف كلّ من يعانون هذه الآلام
بإيجابية، وأن يفكّروا في بناء وطنهم فقط،
لأنّ هذا هو السبيل الوحيد ليعيشوا أعزاء
ويرفعوا رؤوسهم».

عبد الوهاب بن عيّاد - 2003

هَبَاتُ الْقَدَرِ

أنا أؤمن بالحظّ كثيرًا، إذ لولا الحظّ لما أمكن لبولينا أن تصمد.

ساعدنا الحظّ في المرّة الأولى سنة 1969، بعد نحو سنتين من انطلاق أول وحدة لنا لتربية الدواجن، بينما كانت الدولة تحاول دمج المؤسسات الفلاحية في تعااضيات.

جاءني ممثّلو الحزب الاشتراكي الدستوري وضباط وأعوان شرطة متقاعدون وإداريون متقاعدون إلى منزلي ليطلبوا مني إعداد قوائم جرد من أجل ضمّ مؤسستنا إلى تعااضية. دعوتهم جميعًا إلى غرفة الجلوس لتتحدّثوا. وأذكر، خاصة، رجلًا متقدّمًا في السنّ يرتدي جلابة وبيده عكّاز وعلى رأسه مظلة. بعد أن أوضحوا لي الغرض من زيارتهم، أخبرتهم إنني لن أوافق على الانضمام إلى التعااضية إلا إذا جاؤوا بحكم من المحكمة أو مصحوبين بالقوّة العامّة. وبعد مغادرتهم عاد معي الرجل العجوز لابس الجلابة إلى غرفة الجلوس لاستعادة مظلّته، تشبّث بيدي وتوسّل إليّ أن أدافع عن حقوقهم لأنهم يجهلون كلّ شيء وأن السلطة تتجاوزهم. قلت له إننا في نفس السفينة وإنني سأبذل قصارى جهدي لإنقاذ ممتلكاتنا وممتلكاتهم. لكنّهم لم يعودوا أبدًا لسبب وجيه هو إقالة أحمد بن صالح من منصبه بعد أيام قليلة، أي قبيل الموعد الذي حدّدناه للقائنا. اعتقد أنه يمكن القول إنّ الحظّ كان في الموعد وإنّ من محض الصدف أن حُسمت القضية في غضون أيّام قليلة.

المرة الثانية التي ساعدني فيها الحظّ كانت ذات صباح عندما كنت أتناول الإفطار مع زوجتي في منطقة ريفية في الضواحي الجنوبية لتونس في أعقاب قضية 1994. وبينما أخذ شعورٌ باليأس يتملّكني من مواصلة عملي في بولينا، التي بدأت أُسَلِّمُ بأنّها لن تعود إليّ بعد الآن، تلقيتُ مكاملة من شخص قريب جدًّا من القصر أبلغني أن الرئيس سيستقبلني يوم الثلاثاء القادم على الساعة العاشرة صباحًا. كانت ضربة حظٍّ غير متوقعة تمامًا!

ابتسم لنا الحظُّ أيضًا مرة أخرى بعد الثورة، عندما كانت جميع مصانعنا فريسة لإضرابات وعمليات إغلاق غير طبيعية تمامًا. ففي قطاع العلف، لا مجال لتوقف النشاط: إذ أنه لا يمكن أن نطلب من حيوان في مزرعة أن يتوقّف عن الأكل! علاوة على ذلك، شهدنا خلال هذه الفترة تسميمًا متعمدًا لطعام الديك الرومي تسبب في خسارة مئات الآلاف من الدنانير. ولم يكن بوسعنا فعل أي شيء على الإطلاق خلال هذه الاضطرابات.

كان علينا أن نستجيب لكلّ مطالب الترفيع في الأجور التي رفعها العمّال، بما يتجاوز بكثير ما يتطلبه القانون والاتفاقيات المشتركة. ورغم ذلك، لم يرض النقابيون أبدًا وكانوا يُعيدون على مسامع العمال أن حقوقهم أكثر من ذلك، ولم تسفر الاجتماعات المتعدّدة التي عُقدت مع الوالي عن أية نتيجة.

وخلال الاجتماع الأخير فاض الكأس لما حاول ممثّلو الاتحاد العام التونسي للشغل كبح جماح الطلبات المشدّطة لعمال المصنع ونقابيه بعد أن أوضحوا لهم أنّهم حصلوا على أكثر من 30 في المائة فوق الحدّ الأقصى لحقوقهم. لكنّ كلّ هذا لم يُجدِ نفعا وكان ردّ النقابيين في الشركة واضحًا جدًّا: لقد طلبوا من ممثلي الاتحاد الاهتمام بشؤونهم الخاصة لاعتقادهم أنّهم أكثر قدرة على الدفاع عن مصالحهم من المنظمة النقابية الوطنية.

وعلى الرغم من أن ممثلي الاتحاد لم يغادروا القاعة بعد هذه المداخلات الصادمة والتي جاءت في غير محلّها، إلا أنّهم التزموا الصمت. ولهذا السبب وحتى بفضل هذا تمكّنا من إعلان إضراب صاحب العمل.

ولحسن الحظ، كنا نعمل بالفعل ليلاً ونهاراً في ولاية أخرى لبناء مصنع من الجيل الجديد بقدرة إنتاجية أكبر من شركة الأعلاف (SNA). انتظرنا، على هذه الحال، يوماً بعد يوم، بدء تشغيل المصنع الجديد من أجل تجاوز منع العمل والإضرابات الوحشية التي عاشت على وقعها يومياً شركة الأعلاف.

في ظل هذه الظروف، بدأت بولين الإضراب الأول لصاحب العمل. وبعد 51 يوماً من الإضراب، طلب العمال مقابلتنا، شرحنا لهم الحقيقة الكاملة للمطالب التي يرفعها نقابيو المصنع. قالوا أنهم كانوا لا يفهمون شيئاً حول الوضع، وأنهم ليسوا سوى مجرد عمال يعانون من صعوبة الحياة ويريدون كسب المزيد، لكنهم ليسوا على معرفة بالقانون.

طلبنا منهم ببساطة الاستقالة من نقابة المصنع التي دعت إلى إضرابات وحشية ومنع العمل في المصنع، وخاصة تسميم علف الديك الرومي.

في غضون أسبوع تلقينا استقالة جميع العاملين من هذه النقابة وعاد المصنع للعمل بسلام وأخوة واحترام وهدوء. ومنذ ذلك الحين لم تحدث لدينا حالة استثنائية كهذه.

ما فعلناه في شركة الأعلاف كان حالة إنقاذ خارجية استثنائية. وقد كنّا وصلنا، في الحقيقة، الحد الأقصى من طاقتنا الإنتاجية مما اضطرنا لشراء نسبة مهمة من احتياجاتنا من الخارج.

ولولا إنجاز المصنع الجديد الذي واصل عمل شركة الأعلاف (SNA) وجعلنا نتفادى القطيعة، لكان جزء كبير من أعمالنا تأثر بشدة ولواجهنا مخاطر حدوث إضرابات وحشية أخرى.

إنّ مبدأنا، ونحن فخورون بهذا حقاً، هو أننا لم نناقش أبداً حقوق عمالنا، لأننا نسعى إلى دراستها بشكل مُمنهج، ومُكنهم من هذه الحقوق بل كنّا نزيد عليها وهذا دون أيّ نقاش.



ملاحق

بعض الشهادات

شهادة فيروز القلال

(ابنة عبد الوهاب بن عياد بالتبني)

السيد عبد الوهاب بن عياد... من لا يعرف هذا الاسم؟

هذا الرجل العظيم الذي طبع تونس والذي أقارنه دائماً ببورقيبة هو أبي بالتبني. فقدت والديّ عندما كان عمري 23 عاماً وأنا الآن في سنّ الستين: لقد عشت معه إذن أكثر من والديّ.

لقد وضعنا أنا وأخي وأختي تحت رعايته. وأصبحت عائلته الصغيرة عائلتنا. وأقيم حفل زفاف أخي في منزله في أوزرة.

لقد رعى مصالحنا ودافع عنا ورافقنا حتى يومنا هذا. لقد علّمني، أنا الطبيبة، كيفية إدارة الأعمال والبشر خاصة.

إنّه بسيط، متواضع، لئّن المعشر، على استعداد للمساعدة، وهو أبّ لكلّ موظفيه، من العامل البسيط إلى المدير العام. يجيؤون إليه في أية ساعة من اليوم لحلّ مشاكلهم الشخصية على الرغم من حجم العمل الهائل الذي يشغله.

إنه رجل استثنائي بالنسبة إليّ وستظل ذكراه محفورة في قلبي مدى الحياة.

نقطة أخيرة تجعل عمّي عبد الوهاب أسطورة هي صموده في مواجهة المرض. إنه لا يستسلم أبداً. يذهب إلى مكتبه حاملاً معه قتيّنة العلاج الكيميائي، ورغم

كُلُّ المضاعفات التي ظهرت. يدعو مساعديه المقرّبين للاجتماع كلّما استجمع قواه قليلا.

لقد كان مثالا حيّا للطاقة والإيمان. لقد شهد أطبّاءه مئات الحالات ولكن لا أحد منهم كان يشبهه. لقد أجمع كلّ أطبائه على عبارة واحدة: رجل مُحبّب بشكلّ استثنائيّ.

الشاذلي الذيري (أستاذ وزوج الدكتورة فيروز)

سواءً على سي عبد الوهاب أن تعصفَ الرياح أو تسكنَ، أن تَطَرَّ السماء أو تصحو، أن تندلج ثورة وينخرمَ التوازن السياسي أو لا يحدثَ شيء من ذلك : إنه يُواصل عمله صباحًا وظهراً ومساءً. سي عبد الوهاب، كما يُسمّيه مُساعدوه، قاطرة لا تتوقّف عن جرّ العربات خلفها دون تعب. لقد جعل سي عبد الوهاب من العمل قيمة. فالعمل بالنسبة إليه مُتعة حتى إنّه كان يحلم به عندما ينام. كان سي عبد الوهاب يتوخّى الدقّة والوضوح والإيجاز إذا تكلم. وكانت الفاعليّة هي همّه. كان مخلصاً، شديدَ القُرب من مساعديه، فقد أرسى علاقة معهم جعلتهم يَنْشُدُون سعادتهم في المثابرة والسعي إلى التميّز. لقد غدا سي عبد الوهاب مدرسة في كيفية العمل وتحقيق النجاح.

لهذا النجاح تداعيات إيجابية، ولكنه قد يخلق حُساداً أحياناً. وقد سعت قوى الشرّ لكي تدمّر سي عبد الوهاب. وعندما لم تتمكّن من أن تنال منه مباشرة، عمدت إلى مهاجمة مؤسسته والمتعاونين معه. لقد تَنَالَت عمليّات المراقبة والتفتيش على امتداد ستّ سنوات كاملة، لقد أقام المراقبون في مؤسسته. ووجدوا في نهاية المطاف تعلّة لتوجيه تُهمة لاثنين من مُساعدي سي عبد الوهاب المقربين. ووُضِعَا رَهْنُ الإيقاف في ظروف لإنسانية، وكان أحدهما يشكو مصاعب صحيّة لم تؤخذ بعين الاعتبار. ثم تَلَقَّيا وعداً بالإفراج عنهما بسرعة، إن هما تعاونا من

أجل إلصاق تُهْمَة باطلة بسي عبد الوهاب. لكن الرجلين رفضا من منطلق الوفاء له. وهكذا لَقِيَا معاملة «خاصة» في انتظار المحاكمة.

العدل قيمة إلهية يصعب تحقيقها، طبعاً، في شكلها المطلق. لكنّ بعض البشر يسعون لبلوغ هذه القيمة. وقد تمهّل رئيس المحكمة ومساعدوه المعيّنون ليدرسوا ملفّ هذه القضية التي اعتُبرت مستعجلة. بينما تضاعفت تدخّلات بعض الحسّاد المتنقّذين والمؤثّرين ليلاً ونهاراً. واقتنع القضاة، رغم الضغط والتوتّر، أن الشكوى لا أساس لها. وصدر حكم بعدم سماع الدعوى، وأخيراً أُخْلِيَ سبيل مُساعدَي سي عبد الوهاب.

هشام اللومي

نائب رئيس الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية ورئيس مجموعة كوفيكاب (Coficab)

متواضع، مرح وإنساني... يشهد بذلك كل من عرفه. وليس هذا فقط. فعبد الوهاب بن عياد، كما عرفته، هو بلا شك أحد زعماء تونس الحديثة، في ميدانه، ورائد في الصناعة التونسية. وهو، بالخصوص، صاحب رؤية سواء في مجال التنمية الاقتصادية أو في إدارة الموارد البشرية.

إن نشاط مجمع بولينا التي أسسها يشمل اليوم جميع الأنشطة الاقتصادية تقريباً، من قطاع الدواجن في شموليته، إلى المنتجات الاستهلاكية اليومية، إلى معالجة المعادن، والتعبئة والتغليف، والعقارات، والسياحة، وتقنيات المعلومات، والأخشاب ومواد التجهيز، ومواد البناء وحتى التجارة والخدمات ...

كان أول من أدخل تربية الديك الرومي، سنة 1973، إلى تونس وشمال إفريقيا، ومن أوائل من أطلق صناعة المنظفات سنة 1975، والمثلجات سنة 1976، واللحوم الباردة سنة 1978، والأطباق الجاهزة سنة 1980 ...

لكن عبد الوهاب بن عياد هو في رأيي، وسيظل قبل كل شيء، صاحب مدرسة في الإدارة والحوكمة والتنمية الاقتصادية.

لقد تجذّر بفضلُه التفرّيع كنموذج لتنمية الأعمال، وحقق أولى نجاحاته في تونس. وعلامة المزرعة التجارية الموجودة الآن في جميع أنحاء البلاد هي الدليل على ذلك.

إنّ منهجه في إدارة الموارد البشريّة هو أيضا نموذج يُحتذى، فبفضل خصاله البشريّة والمؤسّسية لم يتردّد في تشجيع كوادِر مؤسّسته وموظّفيها على إنشاء مؤسّساتهم الخاصة والدخول مع المجموعة في علاقة مناولَة.

إن حسّ الرّيادة لديه، وذائقة الابتكار، وتعلّقه بالعمل، ومثابرتَه قد وَضَعَتْهُ في طليعة أصحاب المؤسّسات بُناة الصناعة التونسيّة.

كان عبد الوهاب بن عباد أيضًا وطنيًا أحبّ بلاده على طريقته، ولم يدّخر جهداً في المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني وإقلاعه. وحتىّ نقتنع بذلك، يكفي أن نعرف أن بولينا هي اليوم المُشغّل الخاصّ التونسي الأوّل بما يزيد عن 15000 موظف مباشر إضافة إلى 1100 منتدب جديد كلّ سنة.

لقد اكتسب عبد الوهاب بن عباد، بعد أكثر من 50 سنة على رأس مجموعة بولينا، معرفةً وخبرةً متعدّدة الاختصاصات من النادر أن تتوفّر في شخص آخر.

باختصار، لقد كان مُبدعا حقيقياً قادرا على عمل أي شيء لتحويل أحلامه إلى واقع ملموس.

رحمه الله!

محمد الفاسي (محاسب خير)

كان لقائي الأول بالسيد عبد الوهاب بن عياد في المقرّ الرئيسي لبولينا، في الزهراء، خلال شهر أفريل 1997. وكنتُ أشرفتُ، قبل ذلك بثلاثة أشهر، على ندوة حول النظام المحاسبي للشركات الذي دخل حيز التنفيذ آنذاك. فوجّه إليّ المسؤول عن التكوين في ذلك الحين دعوة لتقديم عرض حول هذا الموضوع للكوادر العليا للمجموعة في اجتماعهم الدوري الذي يعقدونه مساء كلّ يوم أربعاء.

وسرعان ما أدركتُ سبق الذي أحرزته بولينا من حيث إعداد أدوات إدارة نشاطها (لوحات معلومات الإدارة وبيانات دعم اتخاذ القرار الأخرى). كما أُعجبتُ أيضًا بوضوح رؤية السيد بن عياد ومقاربته العملية للأشياء.

لقد مرّت عشرون سنة منذ ذلك الحين. وقد حظيت خلال هذه الفترة بمشاهدة السيد بن عياد وهو يعمل. ونظرًا لأنني ممّن يعتقدون أن لكلّ شيء في الحياة تفسيره، النجاحات والإخفاقات كذلك، فكّرت مليًا في الأسباب التي أتاحَت للسيد بن عياد أن ينجح، على امتداد أكثر من نصف قرن، في بناء واحدة من أكبر المجموعات في تونس، رغم بيئة أعمال عدائية أحيانًا، مجموعة مكوّنة من أكثر من مائة شركة تابعة تعمل في مختلف القطاعات، ويُعتبر مسارها من أكثر المسارات إثارة للإعجاب في الاقتصاد التونسي.

ولقد استند نجاح بولينا، في رأيي، إلى أربع ركائز: الرؤية، والطموح، والإحساس الحاد بثقافة المؤسسة والصفات الإنسانية الاستثنائية.

منصف بوزوية (المدرسة الوطنية للطب البيطري)

قبلتُ بكلّ تلقائية كتابة هذه الشهادة إشادة بخصال رجل رفع راية تونس عالياً، رجل أعتزّ بمعرفته، رجل هو بحقُّ رُبَّان للصناعة ببلادنا أو ما يسميه الآسيويون «تايكون».

أودّ أن أوضّح أولاً أن الحديث عن سي عبد الوهاب بن عياد أو عن مجموعة بولينا هو نفس الشيء : فمن عرفوا الرجل أو تعاملوا مع المجموعة يعرفون أنه لا مجال للفصل بينهما.

إنني شخصياً فخور بمعرفة سي عبد الوهاب بن عياد، وبأنني تعاملتُ معه وعملتُ خاصة في قطاع الدواجن، وهو العمل الأساسي لسي عبد الوهاب بن عياد ومجموعة بولينا. كما أنني تحاورت معه أيضاً في العديد من المجالات الأخرى حيث غالبا ما كان يحمل رؤية مستقبلية وتصورات ريادية كما هو الشأن في السياحة والتقنيات الحديثة والعديد من الميادين الأخرى بما أن مجموعة بولينا، التي كان يقودها سي عبد الوهاب بن عياد باقتدار، تضم الآن أكثر من 100 شركة. و تعمل المجموعة في مجالات جدّ متنوعة مثل تربية الدواجن والأغذية الحيوانية والصناعة والسيراميك والتعبئة والعقارات في تونس وكذلك في الصين كما في العديد من البلدان الإفريقية.

في قطاع الدواجن على المستوى الوطني

عندما كان توزيع الحصص صارما جدًا، كان الحصول على الحصّة والحفاظ عليها والتزفيق فيها أمرًا صعبًا للغاية، لأنها كانت تعتمد على نظام التخفيض والتزفيق (Bonus-Malus)، بناءً على تصنيف مُختلِف المشغّلين الذي يؤدي إلى مراجعة سنوية للحصص. وكان سي عبد الوهاب بن عباد وشركة بولينا دائمًا من بين الأكثر كفاءة والأكثر انتظامًا في الإبلاغ عن نتائجهم، للمشاركة في عمليات تنظيم السوق: الإصلاحات المسبقة للقطعان، تخزين البيض أو اللحوم لتلبية الاحتياجات الخاصة بشهر رمضان الخ... وكلّ هذا يُتيح الحصول على حقوق التزفيق في الحصص كلّ سنة. ولكن سي عبد الوهاب، عضو مجلس إدارة المجمع المهني المشترك لمنتجات الدواجن والأرانب، كان يقول لي : اسند التزفيق الخاص بي إلى آخرين؛ لا نريد احتكار الإنتاج».

وعندما اقترحنا على سي عبد الوهاب بن عباد رئاسة مجلس الإدارة، الذي يُعيّنه أعضاء المجلس من بينهم، أجاب: «إذا وُجد مرشّحون آخرون فأنا لا أترشّح».

في قطاع الدواجن على المستوى الدولي

أذكر إنني كنتُ، خلال أنشطتي كمستشار دولي، كثيرا ما أشير إلى الأساليب الفنيّة أو مناهج التسويق التي طورها سي عبد الوهاب بن عباد والتي كثيرا ما كانت تُستنسخ أو تُتخذ، في أقلّ الحالات، مثالا يُحتذى للمشغّلين العاملين في مختلف هذه البلدان. وقد طُلب مني البعض من هؤلاء مقابلة سي عبد الوهاب بن عباد، وبعد هذه اللقاءات عبّر جميعهم عن انبهارهم بعظمة هذا الرجل.

في السياحة

أتذكر نشأة المدينة في الحمامات، التي زرتها في عدّة مناسبات وفي مختلف مراحل إنجازها. أشهد، باعتباري عشت هذه الفترة، أن سي عبد الوهاب بن عباد كان مع أهل المهنة المحترفين من معماريين ومهندسين ومصمّمي ديكور وفنّانين وحرفيّين، ركيزة هذا الإنجاز الرائع. قد أصبحت المدينة منذ ذلك الحين مركزًا للأنشطة السياحية في الحمامات الجنوبية لأنها تجمع بين الفنادق والشقق

الفندقية والفيلات والمحلات التجارية وفاعة السينما والمتنزهات الترفيهية. أشهد أن المدينة لم تكن لتكون على ما هي عليه اليوم دون عبقرية هذا الرجل الذي أراد بهذا الإنجاز الجميل «تحقيق حلم طفل»، حسب عبارته هو نفسه.

في التكنولوجيا الحديثة

أتذكر دائماً حماسه البالغ وهو يحدثني عن مركز البيانات الجديد. كان فخوراً جداً بتأسيس أول مركز بيانات وفق أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا، لاعتقاده أن مستقبل تونس هو في خدمات القيمة المضافة في التكنولوجيا الجديدة.

بالإضافة إلى جميع مساهمات سي عبد الوهاب بن عياد ومجموعة بولينا في الاقتصاد التونسي، توجد مساهمات أخرى أقل شهرة:

- تكوين الكفاءات في كل المجالات وعلى جميع المستويات. وقد كانت تلك الكفاءات تُعيد إنتاج أساليب عمل المجموعة حتى عندما تنتقل، أحياناً، لخدمة هياكل أخرى : ويمكننا أن نتحدث هنا عن «مدرسة بولينا» بحق؛

- الرعاية، وفي هذا المجال لا يمكن لي إلا أن أذكر تجهيزات مدرج المدرسة الوطنية للطب البيطري بسبيدي ثابت: إذ بمجرد أن سألت سي عبد الوهاب بن عياد إذا كان بإمكانه أن يتولّى هذا الأمر، لم يتردّد في التعبير عن موافقته دون سقف للنفقات. وكانت النتيجة: قاعة جميلة جداً، ومجهزة بأحدث تقنيات مؤتمرات الفيديو التي سمحت للمدرسة بالانفتاح على العالم.

ولا أستطيع الحديث عن سي عبد الوهاب بن عياد دون أن أذكر السيّدّة العظيمة مدام بن عياد التي كانت جزءاً من هذه الملحمة منذ البداية. لقد اعتنت بالمخبر، وهو مفتاح نهج الجودة للمجموعة التي يجب أن تعتمد على مخبر جيّد جداً. وقد ركّزت السيّدّة بن عياد، على امتداد سنوات، على كلّ التقنيات الحديثة. ويُقرّ لها كلّ من عملوا مع المجموعة بشكل عام والمخبر بشكل خاص بدورها الكبير في انجاز ما تعهّدت به: جعل مختبر المجموعة مرجعاً في ميدانه.

سعاد الدزيري

حفيدة محسن القلال (شريك مؤسس)

تعود ذكرياتي الأولى إلى طفولتي، عندما كنت انتظر بفارغ الصبر في مكتب شاذلية للحصول خفية على زجاجة كوكا كولا صغيرة الحجم بينما كانت أمي في اجتماع مع العم عبد الوهاب. وهو بالنسبة إليّ بمثابة الجدّ الذي لم أعرفه قطّ، وكان يروي لي تاريخهما وصادقتهما وبداياتهما في بولينا ...

لقد أثر في بعض اختياراتي بشكل مباشر أو غير مباشر، وخاصّة في حياتي المهنيّة. كان يقول دائماً : «العمل ليس فرضاً بل مُتعة». وإليه يرجع الفضل في اختيار هذا المسار الذي سلكته : «أن أكون شغوفة بعملتي».

كما كان يقول : «كسب المال يجب ألا يكون أولوية».

قبل سفري إلى فرنسا سألتته عن رأيه، فقال لي : «اذهبي، جرّبي ولا تعودي قبل سن 32 سنة. تعلّمي لكن عودي، إن تونس هي وطنك».

على مدى السنوات العشر الأخيرة، كنت كلّما مررت بتونس، أبذل قصارى جهدي لزيارته وتقبيله : وكان يستقبلني دائماً، حتى عندما يكون في اجتماع مع مساعديه. كان متفائلاً دائماً وبشوشاً، وكانت تونس، بالنسبة إليه، أجمل بلد في العالم، وحيث يطيب العيش. وقد رسّخ في داخلي هذه الروح الوطنية.

أُتيحت لنا الفرصة للذهاب معًا إلى باريس. وبينما كان يسير في شوارعها، عاد به الزمن إلى الوراء، واستعاد ذكريات شبابه. وتقاسمنا معًا أطباقًا لذيذة: لقد جمع بيننا شيء مشترك هو «الزغمة» وضحكنا حتى الدموع!

فائق بن الحاج يحيى (محام وصديق)

من الناس من تلتقي به صدفة ولكنّه يترك في نفسك أثرا لا يمحي ما حييت. ومن بين كلّ هؤلاء الذين عرفتهم كان سي عبد الوهاب هو الأكثر تميزاً. إنّ هذا الرجل المتواضع والبشوش الذي يستقبل ضيوفه بابتسامة رائعة على مضيّاه قبل المصافحة أو العناق. وغالباً ما يكون الترحاب مصحوباً بدعوة لاحتساء شاي أو قهوة أو مُغليّ أعشاب يمتلك سرّها. وبعد فترة من الحديث، يقرّر لوحده دعوة الحضور للعودة إلى جدول الأعمال وإيلاء الملقات المطروحة للنقاش عناية خاصّة. وكان يحدث أحياناً أن نلجأ لتحكيمة في قضايا أخرى. إنّ ما يميّز هذه الاجتماعات هو سرعة اتخاذ القرار وصواب الأحكام التي تصدر عن سي عبد الوهاب عندما يُدعى للتحكيم في مسائل أو الفصل في قضية ما. وكان يفاجئ الحاضرين في كلّ مرة بالسرعة التي يقيم بها الرهانات ويتخذ قراره.

تعرفت على سي عبد الوهاب، لمّا كنت طالبا، عن طريق أخي وصديقي العزيز الطيب القطاري. ثمّ التقينا مهنياً، وإنّه لشرف وامتنياز أن تلتقي به. لم يظهر أي تحفّظ أو أفكار مسبقة. بل كلّ ما كان يهمه هو القدرة على تقديم إجابة مناسبة ومقنعة. عندما تكسب ثقة سي عبد الوهاب، يعاملك مثل ابنٍ أو أخ أصغر أو أحد أفراد العائلة. أمّا زوجته ورفيقتة، فينّهما سيدة عظيمة متحفّظة وعطوفة، ونفس الشيء يمكن أن يقال عن ابنه سليم وابنته مليكة.

ومن بين خصال سي عبد الوهاب، وهي التي جعلت منه صاحب رؤية استثمارية حقيقية، قدرته الكبيرة على استقرار المستقبل وتحقيقه السبق في الاستثمارات الكبرى. وكان يطرح تصورات بحماس وبشكل مكثف. وكانت قدرته على الاقتناع وتماسك حجته يُحْتَمَن كسب دعم محاوريه الذين يثير فضولهم عندما يطرح عليهم موجزا لمشاريعه المستقبلية.

مع سي عبد الوهاب، الذي لا يبخل بالمعلومات والذي كان مدفوعاً دائماً بروح المشاركة، كانت كل محادثة فرصة حقيقية للتعليم واكتساب المعرفة التي تُنمي قدراتنا طبعاً. كنّا نمارحه أحياناً حول تقديسه للعمل. وعندما نتحدث عن رحلات إلى بلدان بعيدة ونقترح عليه أن يمضي عطلة في جزر الباهاما طلباً للراحة، كان يُجيب: «إن جزر البهاما توجد بالفعل في جنان بن عباد، بمزناق وأهلا بكم هناك». ويضيف: «أنا أستمع عندما أعمل!»

كانت المراجعة الضريبية المعمّقة التي استهدفت بولينا، والتي كانت لها خلفيات سياسية وجهوية لا تخفى، من بين أقسى المحن التي واجهها سي عبد الوهاب. كانت عملية المراجعة بتأثير من بعض الحاسدين من أجل زعزعة استقرار هذه المؤسسة الرائدة في الصناعة وتربية الدواجن في البلاد وتركيعها. وكان المبلغ القياسي للضرائب الإجبارية المفروضة عليها كبيراً إلى درجة أنه شكّل تهديداً لبقاء المجموعة نفسها. هذا إضافة إلى الشكوى الجنائية ضدّ مُساعدَي سي عبد الوهاب الرئيسيين سي صلاح الانقر وسي محسن التومي اللذين اعتقلا بناء على اتّهامات ملفّقة وملفّ خال من أي سند قانوني. وقد شعر سي عبد الوهاب بالعجز في مواجهة حالة الفزع والذعر التي عاشتها عائلات الموقوفين، واتّخذ كلّ الإجراءات لضمان تقديم كلّ أشكال المساعدة القانونية وغيرها من المساعدات التي تطلّبها الوضع.

لقد كان لهذه الفترة تأثيرها البالغ على ذلك الرجل العظيم. إلا أنها أتاحت الفرصة لكلّ مديري المجموعة والمقرّبين من سي عبد الوهاب لتقديم دعمهم وإظهار تضامنهم. وانطلق الجميع، كلّ حسب امكانياته الشخصية أو علاقاته الخاصة، للمساعدة في إيجاد مخرج من هذا الوضع الشائك والمؤلّم الذي مرّت به المجموعة وعائلتا الموقوفين.

وأمكن أخيراً حلّ المشكلة بمساعدة من بعض النفوس الطيبة. وما أن أغلق ملفّ التدقيق الضريبي وأخلي سبيل الموظّفين حتّى سارع سي عبد الوهاب إلى تطبيق نظام تقشّف داخل المجموعة بشنّ حملة للقضاء على الهدر ووضع برنامج قاسٍ لتوفير الطاقة وإدارة المنتج من أجل الرفع من الانتاج والحدّ من النفقات. وهكذا دعا إلى جعل كلّ أسفار العمل في الدرجة الاقتصادية لجميع الموظّفين، بمن فيهم هو نفسه.

خلال هذه المرحلة، أبدى عدد قليل من رؤساء البنوك دعمهم للمجموعة وظلّ آخرون على الربوة. ولم يجد كلّ المصرفيين طريق العودة إلى «الزهراء» إلا بعد حلّ هذه القضية... ولكن سي عبد الوهاب لم يحقد على أيّ منهم.

وُضع برنامج حوسبة واسع النطاق من أجل ترشيد الإدارة والمحاسبة والشؤون المالية للمجموعة، وكذلك من أجل إدخال إجراءات جديدة. وفي سياق إعادة تنظيم المجموعة وتحديثها تلقى سي عبد الوهاب إشارات عاجلة لبدء العمل في مشاريع سياحية في منطقة ياسمين الحمامات على قطعة أرض مخصّصة لهذا الغرض.

كانت هذه فرصة لسي عبد الوهاب لاستئناف دوره كبنّاء بشغف وحماس شديد فكان يدرس كلّ التفاصيل ويصدر تعليماته كما لو أنه يقود العمل شخصياً: ولم يترك شيئاً يفلت عن نظره. كان يسهر على أن تكون المخطّطات النهائية متطابقة مع رؤيته للمشروع الذي كان يريد له أن يكون فريداً ومبتكراً في جميع مكوناته، الإقامة والمحلات التجارية والصناعات التقليدية والمطاعم والتنشيط والترفيه والثقافة.

لا أستطيع تلخيص خصال سي عبد الوهاب العديدة، لكن يمكنني القول إن هذا الرجل الاستثنائي قد أثّر في نفسي بشكل لا يمحى، وأعتبر نفسي محظوظاً لأنني فُزت بصداقته وعطفه الأبوي.

طارق بن ميلاد (مهندس معماري)

عرفتُ عبد الوهاب عن طريق صديق مشترك منذ أكثر من 25 سنة، وقد أعجبتُ مباشرة بهذا الرجل. أعجبتني تواضعه أولاً، وكذلك ذكاؤه وعقلانيته الحادة. كانت لديه قدرة استثنائية على الاستماع، وموهبة الوصول إلى الأساسي دائماً. قال لي إنه خلال دراسته في الهندسة لم يحفظ دروسه قط عن ظهر قلب. كان يسعى لاستيعاب المفهوم أولاً وعند ذلك يصبح الباقي سهلاً.

إنني أحترم أيضاً هذا الرجل الذي انطلق من لا شيء تقريباً ليؤسس أكبر مجموعة في هذا البلد.

اصطحبني ذات يوم لزيارة أول مدجنة له كان بناها بيديه (بمساعدة زوجته مينا)، حيث كان يدفع عربة اليد ويمارس العمل اليدوي. أصبح أول خزان مياه مبني بكتل اسمنتية اليوم مهترئاً تماماً ولكنه يظل شاهداً على بداية هذه الملحمة.

ثم كانت رحلة طويلة من العمل والصداقة معاً. كان المزاج رائقاً دائماً وعلاقة الثقة متبادلة بينما كنا نُجرب. وحتى لو بدا البرنامج عادياً في البداية، كان عبد الوهاب يعرف كيف يدفعك للوصول إلى جوهر الأشياء وتحويله إلى برنامج استثنائي بل فريد من نوعه. كان يمضي دائماً إلى الحد الأقصى في البحث مع البقاء في دنيا الواقع. أما عندما يحدث تعطل، فكان يقول دائماً إنه يجب الاستفادة من تجارب الآخرين.

يُقال إن نجاح المشروع لا يرجع فقط إلى المهندس المعماري، بل إن الأمر يتطلب أيضاً حريفاً جيّداً. ولا يكفي أن يثق بك الحريف بل يجب أيضاً أن يُغدّي خيالك، ويدفعك لتقديم أفضل ما لديك. وكلّ هذا متوفّر في هذه الحالة.

يُقال دائماً أن بولينيا مدرسة، وأن الناس فيها يعملون كثيراً. هذا صحيح. ولكنهم لا يعملون أبداً تحت الإكراه. فقد نجح القائد في غرس هذا الشغف وروح العمل الجماعي لدى موظفيه الذين ربط بهم علاقة شخصية جداً. لقد كان لديه، مثلاً، كمية من الأدوية في مكتبه. وكلّما شكوا أحدهم وجعاً، كان يعطيه دواءً يُزيل ألمه.

وما أدهشني أيضاً في هذا الرجل الذي يُدير العديد من الشركات في نفس الوقت هو هذا الهدوء الوقور الذي يستقبل به الجميع، فلم أره أبداً متوتراً، ربّما باستثناء الفترة التي قرّر فيها بن علي وأتباعه، لأسباب مجهولة، تحطيم بولينيا. وقد كانت، في اعتقادي، فترة صعبة جداً بالنسبة إليه.

وإذا كان لا بدّ من مقارنته بشخص ما فإنني أعتقد أنه يجب التفكير في السياسيين السويديين أو الفنلنديين، أو الرئيس المدير العام لشركة إيكيا (Ikea) الذي يتنقّل بالحافلة إلى مقرّ عمله.

صحيح أن عبد الوهاب كان يمتلك سيارة كبيرة، لكنني أشهد أن هذا كان بسبب ضغط موظفيه الذين كانوا يقولون إنه ينبغي أن يفعل ما يتماشى والممارسات المحلية لكبار أصحاب المؤسسات. وقد انتهى به الأمر إلى شراء سيارة 4x4 صغيرة.

كانت مائدته مفتوحة دائماً عند الظهر في مطعم المجموعة. وكان يستقبل ضيوفه عليها دائماً بمنتهى اللطف. وهنا أيضاً، كان التجريب مطلوباً. وغالباً ما كانت توجد طريقة جديدة لتبيل الديك الرومي، ولكنها دائماً «صحية».

هنا يلتقي أناس مهمّون جداً وأيضاً موظفون عاديون لإنهاء اجتماع بطريقة ودّية جداً.

أنجزت عدّة مشاريع مع عبد الوهاب، أقول عبد الوهاب ولا أقول بولينيا، لأنني كنت أعتبرها دائماً التزامات شخصية معه. وكانت دائماً مشاريع إبداعية صعبة ولكنها مثيرة جداً. إن عدد الاجتماعات لا يكاد يُحصى. فبالنسبة للمدينة فقط،

وباستثناء اجتماعات مواقع البناء وأيام الأحد التي كنت أقضيها معه بشكلٍ منتظم في الموقع، أحصيت 220 اجتماعاً.

كنا نلتقي كلّ يوم خميس على الساعة 6 مساءً في غرفة الاجتماعات في الطابق الأرضي من المقرّ. وكنا أحياناً 5 أشخاص أو 6 وأحياناً 20 شخصاً. وننهي اجتماعنا بين الساعة 10 ليلاً والساعة 11 ليلاً. وعند مغادرتنا المقر يكون آخر موظفي بولينا يغادرون عملهم عائدين إلى منازلهم. يُقال إن الأمر على هذا النحو في اليابان. ولكنني لم أرَ أحداً يشتكي كثرة العمل. هذه معجزة بولينا.

في هذه الاجتماعات، التي كان يسود فيها دائماً جو من الودّ، يُعبّر الجميع بكلّ حرية وتلقائية، من المهندس الأكثر خبرة إلى المتدربين، والضيوف، طبعاً، من جميع المشارب وجميع التخصصات: الخبير مصمّم المطبخ، ورجل الاشهار، والفنان، ورجل الاقتصاد، والصحفي، إلخ. لقد كانت نقاشات متحمّسة ولكنها لا تتجاوز حدود اللياقة أبداً، لأن الرئيس كان هناك، يستمع، ولكنّ قدميه كانا على الأرض دائماً. وكثيراً ما كان يقول: «ليس الناصحون هم الذين يدفعون».

أنا شخصياً كنتُ أمتلك قدراً كبيراً من الحرية الإبداعية، ولكن كان عليّ دائماً أن أجد مبررات عقلانية وظيفيّة وأن أتوصّل إلى شيء معقول. إنّه تمرين صعب لأن الفنان يميل دائماً إلى إرضاء غروره. وهذه المقاربة التشاركيّة ومتعدّدة الاختصاصات تضع المشروع دائماً قبل الأشخاص.

لقد أنجزنا معاً عدّة مشاريع، لكن المشاريع الثلاثة الأهم هي:

- مجموعة مساكن بسيدي بوسعيد تكاد تحتلّ نهجا بالكامل،

- ترميم دار حمودة باشا بنهج سيدي بن عروس،

- مدينة ياسمين الحمامات.

ثلاثة مشاريع يمكن وصفها بأنّها مشاريع أيقونية. لنبتدئ بأولها، حيث كان لابد من وضع العديد من المنازل في موقع تاريخي لا يضاهاى على موقع شديد الانحدار وبأرض غير مستقرة للغاية تتطلب براعة فنية.

بالنسبة للمشروع الثاني، كان من الضروري ترميم وتكييف قصر جميل جدًا لكنّه كان شبه خراب.

والثالث هو طبعاً مدينة الحمامات الجنوبية.

ثلاثة مشاريع هي في الحقيقة هدية حقيقية لمهندس معماري، ولكنها أيضاً تشكّل مخاطرة كبيرة بالنسبة إليّ وإلى الباعث العقاري الذي وضع ثقته فيّ. وأقول هذا خاصة بالنسبة للمشروع الأوّل لأن معرفتي بالرجل كانت حديثة العهد.

في مثل هذه الحالات، على وجه الخصوص، يقدّم المرء كلّ ما لديه.

في الحالة الأولى، واجهتنا مشكلة هيكلية حقيقية. فقد تسبّبت التربة الطينية والمنحدرة بشدة في تعجيز العديد من المهندسين. حتى أن الإشكال طُرِح على الجامعة. لكن، حَمَن، من وجد الحل، وكان منطقياً تماماً؟ السيد بن عباد!

المشروع الثاني كان فكريّ، لأنه ليس من مهام بولينا ترميم المعالم التاريخية، لكنني لم أجد صعوبة في إقناع عبد الوهاب، لأنّه اعتبره يدخل ضمن عمل رعاية الفنون. وأشار هنا إلى أن شركاءه في المجموعة لم يجاروه في ذلك.

انطلقنا في المشروع دون أن نعرف إلى أين سيصل بنا على مستوى الاستثمار. ومرة أخرى، خاض المغامرة ويمكن القول إن ما تحقّق كان نجاحاً حقيقياً من الناحية المعمارية.

وبالنسبة للمدينة المتوسطة كان الانطلاق على نحو غير منتظر.

كانت لعبد الوهاب قطعة أرض عند مخرج الحمامات الشمالية. وكان ينوي إنشاء مركز تسوّق مخصّص لمنتجات الصناعات التقليدية. ولكن الموقع لم يكن مُلائماً على الإطلاق.

وفي الأثناء ظهر مخطط التنمية السياحية لمدينة الحمامات الجنوبية، وفي مركزه خُصّصت قطعة أرض لإنشاء مدينة. أخبرتُ عبد الوهاب عن ذلك خلال مأدبة عشاء لدى أصدقاء وقدمت له رسماً بطول 20 سم تقريباً (ما زلت أحتفظ به). لم

يُضع الفرصة وفي غضون أسبوع حصلنا على الأرض. لكن ما العمل؟ كان المفهوم جديداً تماماً. وانهمكنا في العمل على الفور. كنا نطلق أفكاراً نترجمها مباشرة إلى رسوم.

استمرّ الأخذ والردّ سنة قبل تقديم رسم تخطيطي إلى اللجنة الفنيّة للديوان الوطني للسياحة والمياه المعدنية.

لقد منحونا تفويضاً مطلقاً بالفعل. ذلك أنّه لا شيء يحيل على الرموز المعتادة التي كانت تُبرمج بها المشاريع السياحية.

استمرّت الدراسات 3 سنوات كاملة قبل المناقصة. لكننا نحن واصلنا العمل على تحسين البرنامج خلال السنوات الأربع التي استغرقتها عملية البناء. وخلال 4 سنوات، استمرّ فريق من المهندسين والمهندسين المعماريين في وضع الرسوم حتى انتهاء البناء. والأغرب أن أحداً لم يحاسبنا عمّا نفعل حتى النهاية. لذلك، لم نحصل على رخصة البناء إلا عند اكتمال المشروع.

لم يكن العمل يسير بوتيرة مناسبة وهادئة بالطبع. بل مررنا بلحظات توتر لكنّها كانت جدّ قليلة. استمرّت هذه المغامرة لمدة 8 سنوات كاملة، وكانت مغامرة مثيرة على كلّ المستويات.

وبالنسبة إليّ كان مشروع العمر ودرساً في الحياة. وحتى لو تعلّق الأمر بهذا فقط فإنني أقول : شكرا عبد الوهاب.

ماهر القلال

(مستشار إستراتيجي)

«لا يمكن صُنع شيء عظيم دون رجال عظماء، وهم عظماء لأنهم أرادوا ذلك».

شارل دي غول

إلى أبي الروحي،

لقد عشت في المقر الحالي لبولينا منذ سن الرابعة عشرة. وكنت أشاهد هذه النبتة الجميلة تنمو وتُسهم في تنمية تونس. في المساء، عند منتصف الليل، غالبًا ما كان مكتبك مضاءً، كنت بصحبة المرحوم أبي ترسُمان مَسار هذه المجموعة العظيمة. أنت لم تُملِ عليّ كَيْفِيَّة تطوير مشروع وتحقيق النجاح فيه، بل كنت تكتفي بالإنجاز وتركني أشاهد كي أتعلّم من التجربة وأغترف من هذه الثروة. لقد كنت كريمًا تحبّ إشراك الآخرين في معرفتك، لدرجة أنك جعلت منها ثقافة المؤسسة التعليمية.

لقد كان حلمك، منذ نعومة أظفارك، أن تبعث مؤسسة حديثة تنافس في إدارتها وتقنياتها أكبر المؤسسات الأوروبية. وجمّعت فريقًا مُختلفَ المشارب ولكنه متّحدٌ حول هذا الحلم. كنت تقول إن التحدي سيكون هو الرد على أولئك الذين يعتبرون التونسيين متخلفين. ورفع عملك وتضحيتك المجموعة إلى نفس مستوى تلك المؤسسات الأوروبية، بل قد يكون أرقى. لقد رُفِع التحدي بفضل جهود أكثر من خمسة عشر ألف شخص.

كان إيمانك راسخاً بأن أحلامك سوف تتحقق دائماً في نهاية المطاف. كنت تنظر إلى المدينة المتوسطة على أنها مكان يكرّس ثراء بلدنا، محطّ رجال المسلمين والمسيحيين واليهود، واليوم يَنْبَهُرُ مئات الآلاف من الناس بهذا العمل الذي سيحمل بصمتك دائماً. كانت تملك قُدُرات استثنائية مكّنتك من تطوير استراتيجيات رفيعة المستوى وتشكيل هذه الرؤية التي كنت تحبّ تسميتها رؤية الهليكوبتر ، بفحص أصغر التفاصيل من جميع جوانبها: الفيزيائية والكيميائية والميكانيكية والطاقة (نسبة إلى الطاقة)، ودون أن ننسى الجانب الإداري والمالي. كنت تملك فن سرعة الانتقال بسهولة، مثل لاعب الجمباز ، من الإستراتيجية إلى القيادة إلى التشغيلية. وكثيراً ما أذهلت هذه العبقرية مخاطبك وأتذكر على وجه الخصوص الرئيس المدير العام لشركة شال الذي فوجئ خلال زيارة مجاملة لما قدّمت تفاصيل علمية عن قوى الشر وتأثيرها على التزيت في منتجات شال. وأقرّ بأنه لا يملك معرفة في الميدان واتصل على وجه السرعة بمديره الفني!

لقد جسّدت في نظري قيم المجموعة: الجدارة والنزاهة ومناهضة الاستعلاء والوعي بأهمّية الزمن والمال. وكنت قدوة في حياتك المهنية والعائلية. سوف تبقى لك دائماً مكانة خاصة جداً في قلوبنا. لقد رحلت، لكن عملك، مثل عمل كلّ عظماء الرجال، سوف يبقى، وسنسعى جميعاً لتخليده عبر الأجيال.

رسالة عبد الوهاب بن عباد

إلى موظفي بولينا على أبواب أول انتخابات ديمقراطية في تونس.

اقتراع 23 أكتوبر 2011

مساعديّ الأعزاء،

أغتتم هذه الفرصة الفريدة والتاريخية لأتقدّم بتهانيّ الحارّة إلى الشعب التونسي. إنّ أهمّ شيء اليوم هو القِيَم التي يجب أن تجمعنا وتوحّدنا، أي النضج والمواطنة الصالحة والانضباط والتزام التونسيّين ببناء صرح ديمقراطية حقيقية، ديمقراطية تعكس حقيقة الشعب. إن حقيقة صناديق الاقتراع هي الأهمّ، حقيقة تعكس واقع تطلّعات الشعب. لا مجال للعيش مغمضي العيون عمّا يجري في محيطنا.

ومع ذلك، فلا شيء جامد، وعلى من يأنسون في أنفسهم القدرة على تقديم الأفضل لتونس أن يتجنّدوا ويظهروا قدرتهم على العمل، في إطار احترام الآخرين، وسوف تكون صناديق الاقتراع موجودة دائماً للحسم بين كلّ التوجّهات على نحو ما سيحكم عليهم مواطنونا.

ليفخر كلّ التونسيين بهذا اليوم، يوم 23 أكتوبر 2011، الذي تنقّل فيه كلّ منّا لأوّل مرّة، ووقف في الطابور بانضباط مُتمسّكا بالأمل من أجل تحقيق طموحاتنا. وهكذا تظهر تونس الصغيرة للعالم، بامتياز، ولأوّل مرة في العالم العربي، أنّ الديمقراطية لا تتعارض مع الإسلام.

سُتعلن النتائجُ غداً، وعلينا أن نكون في مستوى أهداف الديمقراطية، من خلال القبول بكلّ الانضباط اللازم لحكم الصناديق، والتكيف مع سياسة الحكومة المنبثقة عن هذا التصويت.

وفي كلّ الحالات الممكنة، فإنّ التحدّيات التي تنتظرنا هائلة. فالبلد، مهما كانت الحكومة التي ستسيّره، سوف يكون في حاجة إلى كلّ ذوي النوايا الحسنة وكلّ الطاقات لرفع التحدّي. لذلك يجب أن نتحلّى بالصرامة والعمل الدؤوب والكفاءة والانضباط.

وستبذل مجموعة بولينا قصارى جهدها للمساهمة في مواجهة هذه التحديات، وعلى هذا الأساي، فأنا أعتد عليكم في بذل كلّ الجهود المطلوبة.

مع أطيب التحيات
عبد الوهاب بن عباد
مجموعة بولينا القابضة
24/10/2011



مذكراتي لماذا؟

لقد كتبها كي أترك رسالتي للجميع: بأنّ الحلم ضروري، وأنّ العمل يؤتي أكله، وأنّ النزاهة والصرامة والجدارة هي مفاتيح اكتشاف قدراتنا التي لا حدود لها؛ إذ ليس الفقر ومصاعب الحياة والجهل قدرا محتوما. وكل شيء يمكن تحقيقه إذا آمنّا بأحلامنا؛

وقد كتبها أيضا كي يذكر التاريخ كلّ هؤلاء الرجال، أصدقائي الذين رافقوني أثناء مغامرتي والذين أتاحوا لأحلامي أن تتحقق على أرض الواقع؛

ولكي يحفظ التاريخ أثرا من سحرتونس ومن المصاعب في ستينات القرن العشرين، من بلد انطلق من الصفر وتمكّن بفضل عمل أبنائه وتضحياتهم من إرساء صناعة حديثة قادرة على منافسة البلدان الأكثر تقدماً.

ولكي أعلن بصوت عال اعتزازي بالانتماء إلى تونس وأنّ حلمي كان النهوض بصناعة بلادنا إلى أعلى المستويات.

وأخيرا حتى لا ينسى أبدا كلّ أولئك الذين عرفوني وخاصة أبنائي وأحفادي ومن سيأتي بعدهم أن أحلامهم قابلة للتحقيق.