

مركز دراسات الدكتوراه : اللغات والتراث والتهيئة المجالية
تكوين الدكتوراه : الموارد والتهيئة المجالية والتنمية المحلية
محور : الدراسات الجغرافية
المختبر : الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة والخرائطية

أطروحة لنيل الدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية
في موضوع :

التسويق الترابي كآلية للتدبير والتنمية الحضرية
- مدينة بني ملال نموذجا -

تحت إشراف الأستاذ :

محمد حزوي

إعداد الطالب الباحث :

نورالدين طاهير

تاريخ المناقشة : 29 يونيو 2019

لجنة المناقشة :

- الدكتور محمد مداد - كلية الآداب والعلوم الإنسانية بني ملال / رئيسا
- الدكتور محمد أقوضاض - كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس فاس / عضوا
- الدكتورة ألفة حاج علي - كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس فاس / عضوة
- الدكتور محمد البوشيخي - الكلية متعددة التخصصات تازة / عضوا
- الدكتور محمد حزوي - كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس فاس / مشرفا ومقررا

السنة الجامعية : 2018-2019

شُكْرٌ وَإِهْدَاءٌ

أتوجه بشكري الجزيل إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد حزوي على قبوله الإشراف على هذه الأطروحة، وعلى مساعدته وتوجيهاته ونصائحه القيمة التي رافقتني طيلة سنوات إنجاز هذا العمل. ولا أملك في رصيدي اللغوي ما يكفي للتعبير عن ذلك.

كما أتوجه بالشكر إلى أساتذة مختبر الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة والخرائطية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس بفاس، على تأطيرهم وتوجيههم لنا، طيلة مدة تكوين الدكتوراه، وعلى رأسهم مديرة المختبر أستاذتنا الفاضلة ألفة حاج علي.

وأعتم هذه الفرصة لأتوجه بجزيل الشكر أيضا إلى الأساتذة الأفاضل الذين قبلوا فحص هذه الأطروحة وإبداء ملاحظاتهم التي ستمثل، بدون شك، إضافة في سبيل تجويد محتواها العلمي، وكذا إلى كل من مد لي يد المساعدة لإخراج هذا العمل إلى حيز الوجود (رؤساء المصالح اللاممركزة والهيئات المنتخبة والسلطات المحلية والإقليمية بني ملال، ...).

ختاما، أهدي هذا العمل المتواضع إلى روحي والدي ووالدي رحمهما الله، وإلى إبني الغالي شهيد، وإلى زوجتي الغالية سلامة التي ساندتني طوال مدة إنجاز هذه الأطروحة ومنحتني كل الدعم اللازم، وإلى أخواتي وإخواني، وإلى أصدقائي ..

.. وإلى كل من يحتفظ في قلبه بمكان لي.

نورالدين طاهير

المخلص :

في سياق دولي يتميز بالعلومية، وبدعم غالبية الدول للتدبير اللامتكامل لمجالاتها الترابية، وبالثورة التكنولوجية المتمثلة في التطور السريع لتقنيات الاتصال والتواصل، ازداد الضغط على المجالات الترابية التي لا تتوفر على إمكانيات وموارد ذاتية مهمة، أو التي تفتقد إلى الحكامة الجيدة في تدبيرها، لمواكبة هذا الواقع المتغير والمتميز باشتداد التنافسية الترابية. وفي ظل هذا الواقع الجديد، أصبح الفاعل المحلي ملزما بتجاوز الطرق التقليدية للتدبير العمومي والاستعانة بالطرق الحديثة من أجل بلورة المخططات والبرامج التنموية، أبرزها تقنيات التسويق الترابي التي تعد إحدى وسائل التخصص والتميز.

تهدف هذه الدراسة العلمية لموضوع الأطروحة، المتمثل في " التسويق الترابي كآلية للتدبير والتنمية الحضرية "، إلى إبراز العلاقة بين تقنيات التسويق التجاري والتراب، خاصة المجال الحضري، وكيفية استفادة المجال الترابي الحضري من هذه التقنيات لتأهيله وتنميته والرفع من جاذبيته وتقوية تنافسيته، حيث اعتمدنا مدينة بني ملال كمجال للدراسة وتنزيل الاستراتيجية التسويقية. إن موضوع الأطروحة الذي تتقاطع فيه حقول معرفية مختلفة، حتم علينا، في معالجته، اتباع منهجيات متعددة ومختلفة لمقاربة هذه الإشكالية، جمعت بين عدة مقاربات (جغرافية، اقتصادية، اجتماعية، نسقية، ترابية، إحصائية،... إلخ)، خاصة بالعمل الميداني للأطروحة الذي رُمنّا من خلال نتائجه إلى إعداد استراتيجية للتسويق الترابي لمدينة بني ملال.

بعد التطرق للإسهامات النظرية في موضوع الأطروحة، أبرزها المفاهيم المركزية التي شكلت أعمدة لإشكاليته، والمتمثلة في التسويق الترابي، والتدبير الحضري والتنمية المستدامة (موضوع الفصل الأول)، باشرنا، في محاولة منا للإجابة على سؤال الإشكالية، وإعداد وتحديد محاور استراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال وآلية تنفيذها (التسويق الترابي الاستراتيجي والتسويق الترابي العمليتي)، عبر أول محطة وهي التشخيص الترابي الكمي لمدينة بني ملال (موضوع الفصل الثاني)، الذي أتاح لنا فرصة رسم واقع الحال ومعالم العرض الترابي للمدينة على عدة مستويات، حيث شمل خمس قطاعات تمثلت في المجال الطبيعي والسكاني، والاقتصادي، والاجتماعي، والبنيات التحتية الأساسية، والتعمير والبيئة. ويكتمل التشخيص الترابي الكمي بنظيره النوعي، وهو الأمر الذي باشرناه من خلال تقييم الصورة العامة لمدينة بني ملال من وجهة نظر أربع فئات مستهدفة (أرباب أسر الساكنة المحلية، والفاعلون "المؤسستيون"، والمستثمرون المحليون، و"المستهلك" الخارجي)، لتكون نظرة تقييمية للتدبير الحضري بالمدينة وفق مصفوفة AFOM و PESTEL وسمحت لنا باستنباط نقط القوة ونقط الضعف الداخلية والفرص والمخاطر الخارجية، حيث شكلت أرضية لوضع الأهداف وتحديد الاستراتيجية التسويقية، من خلال استراتيجية التقسيم واستراتيجية التوقع الترابيين (موضوع الفصل الثالث).

لقد سمحت عملية التقسيم الاستراتيجي، التي تم إنجازها بالفصل الرابع والأخير، باستنباط ثلاثة أسواق كبرى وجب استهدافها : المقاولات والمستثمرين، والساكنة أو الأشخاص، والسياح. هذه الأسواق تم استهدافها من الأهداف العامة للتسويق الترابي وشكلت منطلقا لعملية التقسيم، حيث استخرجنا فروعاً وأجزاء لهذه الأسواق تمثلت في تخصص الصناعات الغذائية بالنسبة لسوق المقاولات باستغلال الميزة التنافسية المتعلقة بموقع المدينة في قلب سهل فلاحى سقوي سيمثل مصدر للمواد الخام لهذه الصناعات. كما تمثلت هذه الفروع في سياحة الرياضات الهوائية من خلال استغلال الميزة التنافسية المتعلقة بتوفرها على موقع المطار الرياضي المعروف دوليا. بالنسبة للسوق الثالث الخاص بالساكنة تمثلت أهم نتائج عملية التقسيم في استنباط فرع الأطر واليد العاملة المؤهلة في قطاعي الصناعات الغذائية والسياحة الرياضية. للإشارة فقط أن هناك فروعاً أخرى يمكن استنباطها من هذه الأسواق الثلاثة لكننا اقتصرنا فقط في هذه الدراسة على الفرع الرئيسي من كل سوق مستهدفة. الحصول على نتائج التقسيم الترابي لبني ملال وضح الصورة التي يجب أن تتوقع بها المدينة داخليا وخارجيا. فمن خلال نوعي التوقع الترابي المتبع في هذه الدراسة (الشامل والخاص)، يمكن لمدينة بني ملال أن تتوقع ضمن العواصم الجهوية المتخصصة في الصناعات الغذائية، والسياحة الرياضية، والتكوين البشري الخاص بهما، تحت علامة ترابية تجمع بين هذه التخصصات وهويتها الثقافية والتاريخية تضم لقب الشهرة: "مدينة داي". ويبقى التسويق الترابي الاستراتيجي مجرد نتائج نظرية ما لم تتم أجرأة محاور هذه الاستراتيجية التي تم التوصل إليها، وذلك عبر استكمالها بالتسويق الترابي العمليتي، الذي يتمثل في تفعيل محاور الاستراتيجية التي تم رسمها خلال الدعامة الأولى (التسويق الترابي الاستراتيجي)، عن طريق تحديد عناصر المزيج التسويقي لمدينة بني ملال، والذي تم تحديد مكوناته على مستويين، الأول شمل التراب الملالي في كليته، والثاني شمل فروع الأسواق المستهدفة الثلاثة (الصناعات الغذائية، والسياحة الرياضية، والأطر المتخصصة).

وكخلاصة لما سبق، فقد أبرزت النتائج المحصل عليها في هذه الدراسة ميكانيزمات وآليات استفادة مدينة بني ملال من الإضافات النظرية والتقنيات التطبيقية للتسويق الترابي في تأهيلها وفق مجال تخصصها المستقبلي للرفع من جاذبيتها الترابية وتحسين تنافسياتها الاقتصادية، وبالتالي تحسين مكانتها داخليا وخارجيا من خلال نوع التشخيص الذي يجب نهجه، وطريقة استنباط الأهداف الترابية العامة والخاصة، وكذا البحث عن الأنشطة الملائمة لتوجه المدينة (التقسيم) والاستفادة من مزايا التوقع الترابي لتسهيل تبليغ رسالتها الترابية للفئات المستهدفة داخليا وخارجيا.

الكلمات المفتاح :

التدبير الحضري – التسويق الترابي – مدينة بني ملال – الجاذبية الترابية – التنافسية الترابية – تحليل AFOM – التنمية الحضرية.

المقدمة العامة :

في سياق دولي يتميز بالعولمة، وبدعم غالبية الدول للتدبير اللامركز لمجالاتها الترابية، وبالثورة التكنولوجية المتمثلة في التطور السريع لتقنيات الاتصال والتواصل، ازداد الضغط على المجالات الترابية التي لا تتوفر على إمكانيات وموارد ذاتية مهمة، أو التي تفتقد إلى الحكامة الجيدة في تدبيرها، لمواكبة هذا الواقع المتغير والمتميز باشتداد التنافسية الترابية.

إن منطق العولمة هذا، وما يحيل إليه من إكراهات وتحديات أبرزها المنافسة، لم تعد تقتصر على المقاولات فقط، بل امتدت إلى الجهات والجماعات.. وكل التراب.¹ وفي ظل هذا الواقع الجديد، أصبح الفاعل المحلي ملزما بتجاوز الطرق التقليدية للتدبير العمومي والاستعانة بالطرق الحديثة من أجل بلورة المخططات والبرامج التنموية، أبرزها تقنيات التسويق الترابي التي تعد إحدى وسائل التخصص والتميز، والتي شقت طريقها من القطاع الخاص (عالم المقاول) إلى القطاع العام (الجماعة الترابية).

وفي هذا الإطار، يستطيع التسويق الترابي المساهمة في تثبيت دعائم الحكامة المحلية من خلال تنمية الديمقراطية المحلية، وخلق الثروات، وإعطاء قيمة مضافة للتراب المحلي، مع الرفع من قيمة وفعالية الإتصال والتواصل داخل التراب،² ويعتبر أيضا عنصرا محددًا في التدبير المحلي، لأنه يمكن من تحديد شروط الشراكة مع مختلف الفاعلين، كما أنه يسمح بفتح حوار ونقاش داخلي على مستوى الجماعات، حول كيفية تحسين العلاقات مع المواطنين من خلال الخدمات المقدمة لهم. فالتسويق يعتبر وسيلة للتمفصل بين الجماعات الترابية والعموم لأجل المساهمة في التنمية والرفع من قيمة وجاذبية التراب.³ وفي هذا المنحى، فالتسويق الترابي يشهد على العودة القوية لدور التخطيط الترابي ويبحث في الصورة المستقبلية للمدينة.⁴

من هنا تبرز أهمية الارتكان إلى المبادئ الحديثة للتدبير، ومن بينها التسويق الترابي، من خلال اعتماد نموذج إداري فعال مواكب لمتطلبات العصر، وقادر على تبني تصورات مرجعية جديدة، مع ترك مجال واسع للتفاوض والمشاركة الجماعية. فالعولمة الاقتصادية وشمولية الأنساق الصناعية والتبادلية رفعت بشكل كبير من حدة العلاقة التي تربط المقاول بالتراب، نظرا لأن التفوق أصبح يرتبط إلى حد كبير "بالبطاقة الهوياتية" التي يمنحها المجال الترابي وطبيعة الامتيازات المقدمة به.

¹ AZOUAOU Hassan, 2005 : le marketing territorial et la gouvernance locale au Maroc, publication de la Revue Marocaine d'Audit et de Développement. Série « Management stratégique ». N°7, P.185.(بتصرف)

² نفس المرجع السابق ص. 187.

³ CHAHID Fatima, 2005 : « territorialisation des politiques publiques ». Publications de la Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement. Collection : manuels et travaux universitaires, N°63 p. 184.

⁴ ALAMI CHENTOUFI Khalid (ex directeur de l'agence urbaine de Tanger), 2005 : « Un projet urbain pour le grand Tanger », IN Revue « Aujourd'hui le Maroc », Le 05-07-2005, article en ligne, www.aujourd'hui.ma

وقد انتبه القيمون على التدبير العمومي بالمغرب إلى المشاكل وثقل الاختلالات المجالية التي تنعكس سلبا على الحياة المعيشية للمواطن المغربي، إذ تم الاعتراف بضرورة وجود تحديث في التعامل مع قضايا إعداد التراب. هذا التحديث يستدعي، بالدرجة الأولى، تأهيل المجال الترابي لجعله قابلا لاستقطاب كل أشكال الاستثمار الصناعي والسياحي والفلاحي والخدماتي،... إلخ، في إطار التنافسية القوية التي أصبحت تميز النظام الاقتصادي العالمي، (العولمة، وتحرير التبادل، وانتقال الرساميل، وبرزو التكتلات الجهوية).

ولذلك تم التأكيد على أن التأهيل لا يجب أن يقتصر على المؤسسات الاقتصادية وحدها، بل لا بد أن يمتد إلى محيط هذه المؤسسات بتبني إجراءات مواكبة تهم تأهيل المجالات الترابية، لاستقبال الأنشطة الاقتصادية وإعادة التوزيع الترابي لها من خلال تأطير عام يسمح بتحديد مؤشرات التنافسية الترابية وتفعيل «الجاذبية الترابية»، كما جاء ذلك على لسان السيد نبيل بن عبد الله، الوزير السابق للإسكان والتعمير وسياسة المدينة : « إن المدن بمختلف أحجامها مصدر غنى وجذب، وهي مطالبة بالاستجابة لحاجيات الساكنة، مؤكدا على أن التحدي الحقيقي هو تقوية تنافسية المدن ».⁵ و بالنظر إلى المنافسة الحادة بين المدن، أصبحت هذه الأخيرة ملزمة بتأكيد و إثبات خصوصيتها وتميزها،⁶ والتي تشكل الأهداف الأساسية التي يسعى التسويق الترابي لتحقيقها. فتقوية تنافسية المدينة سيعمل على تحصيل موارد مالية مهمة ستسمح لها بتحقيق نمو اقتصادي يمكنها من الرفع من مستوى عيش ساكنتها من خلال توزيع عادل لثروتها.⁷

⁵ وزارة الداخلية، الاربعاء 3 اكتوبر 2012 : يوم دراسي حول موضوع " أية حكمة لتنتقل حضري مستدام ؟"، بمركز الندوات بمقر الوزارة بالرباط.

⁶ ALAMI CHENTOUFI Khalid (ex directeur de l'agence urbaine de Tanger) : « Un projet urbain pour le grand Tange », revue Aujourd'hui le Maroc, Le 05-07-2005, article en ligne, www.aujourd'hui.ma

⁷ BOUINOT Jean, 2002 : « la ville compétitive : Les clefs de la nouvelle gestion urbaine ». Edition ECONOMICA, Paris, p. 165.

I. أهمية الموضوع ودواعي الإختيار :

إن اختيار موضوع الأطروحة (التسويق الترابي كآلية للتدبير والتنمية الحضرية) لم يكن وليد الصدفة، وإنما أملت عدة اعتبارات موضوعية وأخرى ذاتية. فتعميق البحث، من خلال هذه الأطروحة، في موضوع التسويق الترابي يشكل استمرارية للبحث العلمي الذي تم تقديمه على مستوى رسالة الماجستير،⁸ والذي يهدف إلى محاولة إبراز القيمة الحقيقية لتبني استراتيجية التسويق وتطبيقها على المجال الترابي، ودورها كإحدى المقاربات، في تقديم حلول ناجعة للمشاكل التي تعيشها المدينة المغربية، وخصوصا مدينة بني ملال، من أجل خلق تنمية حضرية مستدامة بها، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والمؤهلات المحلية مع مراعاة متطلبات وحاجيات مستعملي المجال الترابي (الزبناء) سواء كانوا محليين (السكان المحليين، والمقاولات، والمستثمرين المحليين،... إلخ) أو خارجيين (الموارد البشرية، والسياح الأجانب، والمقاولات والمستثمرين الأجانب... إلخ).

وتكمن أهمية موضوع التسويق الترابي، من جهة أولى في راهنيته، ومن جهة ثانية، في كون المغرب قد رفع شعار اللامركزية وتبني الجهوية المتقدمة والتنمية المحلية، ووقع على عدة اتفاقيات دولية للتبادل التجاري الحر، مما يحتم عليه تحديث آليات التدبير العمومي لمواكبة التطور التنموي للبلدان الشريكة. ولن يتأتى له ذلك إلا بتحسين صورة المدن المغربية من خلال زيادة جاذبيتها ورفع قدرتها التنافسية بتبني التسويق الترابي، والانفتاح على البحث العلمي المتخصص في التدبير الترابي الاستراتيجي.

وفي ظل قلة الأبحاث العلمية المتعلقة بالتسويق الترابي، خصوصا التطبيقية منها، والتي يمكن أن نرجعها إلى حداثة الدراسات الخاصة بهذا الميدان بالمغرب، وإلى طبيعة الموضوع الذي تتقاطع فيه تخصصات علمية مختلفة، خاصة علم الاقتصاد، والجغرافيا، والقانون،... إلخ، ومن خلال كل ما تطرقنا إليه، نهدف من خلال هذا الموضوع إلى إغناء الحقل المعرفي والبحث العلمي في هذا المجال، لكي يكون تكملة للأبحاث النظرية التي تطرقت إليه سابقا، ولبنة انطلاق للأبحاث التطبيقية في صلبه. كما نتوخى منه أيضا، أن يكون أداة لدعم اتخاذ القرار في خدمة المجالس الجماعية والفاعلين الترابيين المحليين.

إضافة إلى الدوافع السالفة الذكر، والتي يمكن اعتبارها دوافع موضوعية، لا تخلو الرغبة في البحث في هذا الموضوع من دوافع ذاتية، متمثلة في كوني طالب حاصل على الإجازة في الاقتصاد وعلى الماجستير في الجغرافيا، سعيت لأن أبحث في موضوع أجمع فيه بين هذين التخصصين الكبيرين (التسويق الترابي). كما تظهر الدوافع الذاتية جليا في اختيار مدينة بني ملال كمجال للدراسة، والتي تعتبر مدينة الولادة والترعرع، محاولة مني في المساهمة ولو بالقليل في إيلائها حقه من الدراسة والبحث، واقتراح بعض الحلول المناسبة لحل بعض المشاكل التنموية التي تتخبط فيها.

⁸ رسالة الماجستير كانت بعنوان : التسويق الحضري بين غموض المفهوم وإشكالية التطبيق، دراسة تقييمية لصورة مدينة بني ملال سنة 2009.

II. إشكالية الأطروحة وفرضياتها والمفاهيم الهيكلية لها :

1- الإشكالية المحورية للأطروحة :

مما لا شك فيه، أن البحث عن تنمية ترابية ناجعة وقوية، يستلزم إعداد خطة لإعادة تشكيل المجال الترابي، انطلاقا من مسلسل منهجي جديد، يُفسح المجال فيه لدخول أنماط وأنظمة جديدة للتنظيم الترابي، تستمد أساليبها من تقنيات التسيير المقاولاتي، وترتكز بشكل أساسي على منح مسؤوليات أعمق لمختلف الأقطاب الفاعلة محليا لتحفيزها على الابتكار والدفع بالعجلة التنموية لأقصى الحدود.⁹ ويعتبر التسويق الترابي أحد هذه الأنماط الحديثة للتدبير الحضري الذي يعتمد على إشراك جميع الفاعلين المحليين وتوحيد جهودهم الموجهة لتنمية التراب (المدينة).

إن تبني مفهوم التسويق الترابي ورفع شعار التنمية المستدامة بمدن أغلب دول العالم المتقدم (الولايات المتحدة الأمريكية، وفرنسا، وبلجيكا، وسويسرا، وكندا، وغيرها) أثبتت فعالية تطبيق مناهج التسويق، وتقنيات دراسة السوق، والاستراتيجية التجارية على الجماعات الترابية في خلق منتج حضري جذاب، وتنافسي، وقابل للتسويق الداخلي والخارجي، يساهم في خلق صورة إيجابية للمدينة. ولا يمكن لهذه الآليات، التي أثبتت نجاحها في الدول الغربية والمتقدمة، أن نتبناها في المغرب دون تأصيلها وجعلها أكثر ملاءمة للخصوصيات والمحيط السوسيو-اقتصادي المغربي.

إن المغرب الذي انخرط في تبني برامج وطنية مهيكلة من قبيل مخطط المغرب الأخضر، والمخطط الأزرق، ومخطط التسريع الصناعي، ورؤية 2020 لتطوير قطاع السياحة (تروم تعزيز وضعية المغرب كوجهة اقتصادية دولية وجعل السياحة الداخلية والعائلية كأولوية وطنية)،... إلخ، يهدف من خلالها إلى تحسين مكانته التنافسية وتعزيز جاذبيته الترابية على المستويين الإقليمي والدولي، وفي ظل انفتاح اقتصاده على اقتصاديات العالم (اتفاقية التبادل الحر مع الولايات المتحدة الأمريكية،... إلخ)، يتحتم عليه نهج الأساليب الحديثة والمتطورة في ميدان التدبير الترابي لخلق وإحداث دينامية إنتاجية داخل مدنه ترفع من جاذبيتها وتقوي تنافسياتها وتضعها على سكة التنمية المستدامة.

وتعد مدينة بني ملال، عاصمة لجهة بني ملال خنيفرة وإقليم بني ملال، والتي احتلت المركز الثالث من بين 13 مدينة متوسطة من حيث الجاذبية، من خلال مؤشر نوعية الحياة والقدرة التنافسية الاقتصادية¹⁰، من المدن المغربية التي تتوفر على مؤهلات وموارد طبيعية واقتصادية وبشرية هامة، لم تستغل بطريقة مثلى (في ظل غياب تدبير استراتيجي شمولي وتشاركي)، تسمح بخلق صورة إيجابية للمدينة، وتضمن

⁹ خلوق جمال، 2009 : " التدبير الترابي بالمغرب : واقع الحال ومطلب التنمية "، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد، الرباط، بتصرف.

¹⁰ الجزولي محسن، 2011 : " بارومتر الجاذبية : ترتيب المدن المغربية. دراسة شملت ترتيب 51 مدينة مغربية : 10 مدن كبرى و13 مدينة متوسطة و28 مدينة صغيرة. منشور بموقع " www.lavieecon.com

مكانتها التنافسية على الصعيدين الوطني والدولي، وشأنها في ذلك شأن غالبية المدن المغربية التي يغيب فيها الفكر التدبيري الحديث لدى الفاعل في تدبير الشأن المحلي. فباستثناء بعض الجماعات الترابية،¹¹ لازالت محاولات المدن المغربية في تبني نهج التسويق الترابي محتشمة ومحدودة ومنحصرة في بعض التجليات المتفرقة والإجراءات المعزولة، والتي تتمثل غالبيتها في الدعاية أو الإشهار... إلخ. الأمر الذي يعكس ضعف استيعاب الفاعل المحلي للتسويق الترابي كمقاربة حديثة للتدبير الاستراتيجي العمومي وكيفية الاستفادة منه لخلق دينامية اقتصادية تنعكس على جودة إطار الحياة بالمدينة.

ومن هذا المنطلق، تتبع الإشكالية الأساسية لهذه الأطروحة، والتي يمكن صياغتها في التساؤل التالي :

« كيف يمكن للتسويق الترابي، كآلية حديثة للتدبير الحضري، أن يساهم في تأهيل وتنمية المجال الترابي الحضري وفي الرفع من جاذبيته وتقوية تنافسيته؟ وإلى أي حد يمكن لمدينة بني ملال الاستفادة من ذلك لتحسين مكانتها وتوسيع دائرة نفوذها وإشعاعها على المستويين الوطني والدولي؟ » .

ولتيسير الإحاطة بعناصر الإجابة على هذا السؤال المركزي، سنعمل على تفكيكه إلى أسئلة فرعية كما يلي :

- ما هي طبيعة التسويق الترابي، كآلية للتدبير الحضري؟ وما هي مكوناته وأهدافه ووسائله؟
- ما هي الإضافة التي يمكن أن يقدمها التسويق الترابي في تدبير وتنمية المجال الحضري؟
- كيف يمكن للفاعل في تدبير الشأن المحلي لمدينة بني ملال أن يستفيد من تقنيات التسويق الترابي لتأهيل المدينة والرفع من جاذبيتها وتقوية تنافسيته الترابية؟
- ما هي نتائج التسويق الترابي من خلال تقييم المتدخلين ومستعملي المجال الترابي لبني ملال؟ وما هو دورها في تحديد تموقع المدينة وتخصصها المستقبلي؟

¹¹ من المجالات الترابية المغربية التي تبنت التسويق الترابي ضمن استراتيجيتها التنموية المحلية نجد الجهة الشرقية، ومدينة الدار البيضاء.

2- الفرضيات التفسيرية لإشكالية الأطروحة :

إن التساؤلات التي قدمناها من خلال إشكالية هذه الأطروحة يستدعي الجواب عنها تتبع مجموعة من الخطوات، والقيام بالعديد من العمليات، أولها وضع أجوبة افتراضية للأسئلة المطروحة. وهكذا يمكن صياغة الفرضية المركزية على الشكل التالي :

إن تبني استراتيجية التسويق الترابي، الذي يعتبر من الآليات الحديثة في مجال التدبير العمومي، أي الاستعانة بتقنيات دراسة السوق من طرف الجماعات الترابية، سيساهم في خلق منتج حضري جيد قابل للتسويق وجذاب وتنافسي لمدينة بني ملال، مما سيسمح بجلب الاستثمارات الوطنية والأجنبية وجلب السياح والموارد البشرية المؤهلة، وبالتالي تحريك عجلة اقتصادها وتحسين مستوى عيش الساكنة المحلية، الأمر الذي سيساهم في تحقيق تنمية حضرية وضمان استدامتها.

وفيما يخص الأجوبة الفرضية الفرعية فيمكن إيجازها كما يلي :

- التسويق الترابي هو المثال الواضح لاستعمال تقنيات فن التسويق التي تتبناها المقاولات الخاصة وتطبيقها على المجال الترابي، أي تطبيق تقنيات التسويق التجاري على الجماعات الترابية، واعتبارها "مقولة" هدفها تحقيق الربح عن طريق تقديم أفضل منتج يرضي الزبناء الحاليين ويحافظ عليهم ويجذب زبناء جدد، مما سيقوي تنافسيتها في السوق.
- يعطي التسويق الترابي للمدينة، باعتباره آلية استراتيجية للتدبير الحضري، بطاقة تعريفية وهوياتية ويمكنها من رفع جاذبيتها وتقوية تنافسيتها، ويساهم في إنعاش وخلق تنمية حضرية مستدامة، من خلال حسن تدبير الموارد والمؤهلات والكفاءات المادية والبشرية المحلية وخلق الثروة وتحسين إطار العيش.
- في ظل غياب تدبير تشاركي لمدينة بني ملال وفق رؤية استراتيجية مندمجة، يقدم التسويق الترابي للفاعل في تدبير الشأن المحلي آليات ذات فعالية تساعده على مستوى الإعداد والتشخيص الترابي وطرق تحديد الأولويات والأهداف، ووضع محاور الاستراتيجية التنموية وكذا آليات تنفيذها وتتبعها وتقييمها في إطار تدبير استشرافي وتشاركي ومندمج.
- تتوفر مدينة بني ملال، عاصمة إقليم بني ملال وجهة بني ملال خنيفرة، على عدة موارد أهمها الموارد الفلاحية والمائية، وتزخر بمؤهلات كبيرة أهمها الموقع الجغرافي الذي يضم السهل والجبل، ومساحات خضراء واسعة. ويمكن لهذه الموارد والمؤهلات أن تشكل عامل استقطاب وجذب للمقاولات الوطنية والأجنبية، قصد الإستثمار في مجال الصناعات المرتبطة بالفلاحة (الصناعات الغذائية) أو التخصص في مجال السياحة الجبلية.

3- تحديد المفاهيم المؤطرة للأطروحة :

تعتبر مفاهيم التسويق الترابي، والتدبير الحضري والتنمية المحلية (الحضرية)، المفاهيم المهيكلية لإشكالية هذه الأطروحة. ولمحاولة توضيح بعض الغموض الذي يلف تعريف هذه المفاهيم والمصطلحات المكونة لها، وفهم العلاقات التي تربط بينها، سنحاول تسليط الضوء عليها موجزة في الفقرات الموالية.

1-3- مفهوم التسويق الترابي : Le Marketing territorial

مفهوم التسويق الترابي هو مفهوم مركب يضم مصطلحين أساسيين، ويتعلق الأمر بمفهومي "التسويق" و"التراب". **فالتسويق** هو مصطلح أنجلوساكسوني مرادف لكلمة "Marketing" وتمت ترجمته إلى الفرنسية من خلال مصطلح "Mercatique"، لكن هذا المصطلح الفرنسي لم يتم تناوله كما الحال بالنسبة للمصطلح الإنجليزي.

لقد ظهرت المفاهيم الأولى للتسويق في نهاية القرن السابع عشر وبداية القرن الثامن عشر في الولايات المتحدة الأمريكية. لكن الميلاد الحقيقي لمفهوم التسويق كان بعد الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929، خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم بعد ذلك في فرنسا خاصة في سنوات الخمسينيات من القرن الماضي.¹²

وترتكز أغلب التعريفات التي تناولت مفهوم التسويق على بُعدين أساسيين : يتجه البعد الأول نحو كسب رضى المستهلك، الأمر الذي يتطلب فهما عميقا لآليات السوق وسلوك المستهلك. أما البعد الثاني، فيركز على استخدام الوسائل والتقنيات والتطبيقات التي تهدف إلى ملاءمة الجهاز الإنتاجي لِرغبات هذا المستهلك.¹³ وحسب معجم الموسوعة الشاملة، فالتسويق هو مجموعة من العمليات المتناسقة (دراسة السوق، إشهار، دعاية في مكان البيع، تحفيز المكافئين بالبيع، البحث عن منتجات جديدة،... إلخ) التي تساهم في تنمية مبيعات منتج أو خدمة.¹⁴ وبالتالي فهذا التعريف، وعلى غرار الكثير منها، يختصر التسويق في عملية الإشهار والدعاية والبيع، وهذا مهم طبعاً، لكنه جزء من التسويق. الأمر الذي انتبه إليه كوتلر فيليب *KOTLER Phillipe* (الذي يعتبر أب التسويق) من خلال إعطاء تعريف يكون أكثر شمولية ودقة، فاعتبر التسويق على أنه مجموعة من التقنيات والدراسات التطبيقية التي تهدف إلى تحديد رغبات المستهلكين، مع ملاءمة الجهاز الإنتاجي والتجاري، وبطريقة مستمرة ودائمة، للرغبات المحددة.¹⁵ ويظهر من خلال هذا التعريف بأن التسويق يشمل كل دورة حياة المنتج، ابتداء من عملية خلقه.

وأما الشق الثاني من تركيب مفهوم التسويق الترابي، والذي يتمثل في مصطلح "**التراب**" فيصعب الإحاطة به، وذلك راجع لتعدد واختلاف التعاريف باختلاف الحقوق المعرفية والتخصصات العلمية التي تناولته. فمصطلح التراب الذي يرادفه باللغة الفرنسية كلمة "Territoire" تناوله معجم الجغرافيا والمجال والمجتمع على أنه مجال جغرافي حيث الانتماء والتملك، وكذا مجال لقوة الممارسة والنشاط. فبخصوص

¹² KOTLER-P. et autres, 2006 : « Marketing management ». 12^{ème} édition, Pearson éducation, France, paris.

¹³ المصمودي نجيب، 2014 : " الجماعات الترابية بالمغرب، بين مقومات التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية المندمجة". منشورات سلسلة الحكامة الترابية ودراسة السياسات، العدد الأول، مطبعة الخليج العربي، تطوان، ص 13.

¹⁴ Dictionnaire encyclopédique universel, 2000, édition connaissance & savoir, France.

¹⁵ KOTLER-P. et autres, 2006 : « Marketing management ». 12^{ème} édition, Pearson éducation, France, paris, P. 6.

الجغرافيين،¹⁶ يتم تعريف التراب على أنه مجل جغرافي يضم في مجمله نظام إنتاج مركب، مكون من عدة مكونات مترابطة فيما بينها،¹⁷ تتقاسم الحيز الترابي الذي يعتبر في مجمله كمجموعة سوسيو-اقتصادية مكونة من الموارد الطبيعية والبشرية إضافة إلى الخبرات المكتسبة على مر السنين.¹⁸ ويحيل التراب، بالنسبة للاقتصاديين، إلى الموارد التي تشكل مجتمعة أساس العرض الذي يقدمه هذا التراب.¹⁹ في حين يرتبط مفهوم التراب لدى الكثير من السوسولوجيين بالعلاقات الاجتماعية ومسألة بناء التراب، الذي يعتبر عنصرا أساسيا فيما يسمى تكوين "الترابية" *Territorialité*، وهي نتاج لتمثلات وعادات وتقاليد تميز خصوصية تراب معين على المجالات الأخرى، والتي تنتج ما يسمى بالعلاقة الترابية، أي العلاقة التي ينسجها الفرد أو الجماعة مع التراب والتي تؤسس الهوية الترابية.²⁰ وبالتالي، فالتراب يمتلك وجهان متكاملان، الأول يمثل المجال الجغرافي، والثاني يعكس كل ما هو رمزي،²¹ وهو بذلك نتاج للفعل البشري.²²

يشكل التراب المحلي الإطار المناسب والأكثر إجرائية لتنفيذ السياسات العمومية التنموية وتتبعها على كل المستويات. فالتراب يعتبر مرجعية لتطوير منظومة الحكامة، وتطوير آليات تدبير الشأن المحلي. ولقد أصبحت المقاربة الترابية تفرض نفسها بقوة، ذلك أن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية يتوقف على مدى تفاعل مكونات التراب مع مختلف التوجهات والبرامج الكبرى.²³ كما أن التراب يمكن أن يشكل دعامة ومجال لتنزيل الاستراتيجيات الترابية التنموية، ومن بينها تلك المرتبطة بالتسويق الترابي.

إذن، فمفهوم التسويق الترابي، والذي يزاوج بين مفهومي التسويق والتراب، ومن خلال ما سبق، يحيلنا إلى استعمال تطبيقات وتقنيات التسويق التجاري المستخدم من طرف المقاولات الخاصة وتطبيقها على المجال الترابي. وسنحاول إعطاء نظرة موجزة ومركزة على مفهوم التسويق الترابي لاستيعاب بعض من حيثياته من خلال أهم الكتابات التي تناولته.

لقد شكل موضوع التسويق الترابي، خلال الخمس والعشرين سنة الأخيرة، العديد من الكتابات والدراسات العلمية، واتخذت أسماء ومواضيع مختلفة مثل تسويق الخدمات العمومية (MEYRONIN et VALLA, 2006)، أو تسويق المدينة (NOISETTE et VALLERUGO, 1996) و (HETZEL, 1998)، أو دراسة صورة المدينة (CHAMARD, 2004) و (SPERLING, 1995)،... إلخ لدى الباحثين الفرنكوفونيين

¹⁶ AURIAC et BRUNET 1986, LE BERRE 1986, DI Méo 1998, Lévy 1999, ... etc.

¹⁷ YVES Jean, 2002 : « La notion de territoire : entre polysémie, analyses critiques et intérêts ». IN : Lire les territoires, presses universitaires François Rabelais, Tours (en ligne).

¹⁸ حاج علي ألفة وحزوي محمد، 2012 : " سياسة المدينة بالمغرب، من تدبير الأزمة الحضرية إلى إرساء مقومات التنمية الترابية." مجلة المصباحية، سلسلة العلوم الإنسانية التي تصدرها كلية الآداب العلوم الإنسانية سايس فاس، العدد العاشر، ص 18.

¹⁹ EL KHAZZAR-A. et ECHATTABI -H., 2016 : « Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain ; éléments de réflexion ». Article dans : *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol. 16 N°1, In <http://www.ijias.issr-journals.org/>. p. 185.

²⁰ الرفاص محمد، 1998 : " الهوية الديمقراطية والتنمية." ضمن ندوة الديمقراطية المحلية، الوحدة الوطنية والتنمية. منشورات شركة وداد للاتصال، العيون، ص 10.

²¹ GEBRATI Fatima, 2004 : « La mobilité des acteurs du développement local dans le Haut-Atlas de Marrakech ». Thèse de doctorat en géographie. Université Joseph Fourier-Grenoble I, p. 121.

²² DEMAZIERE Christophe, 2000 : « Entreprises, développement économique et espace urbain ». Edition ECONOMICA, collection VILLES, Paris, p. 32.

²³ القستلي حميد، 2013 : " حكمة المدن : نحو مستقبل حضري أفضل." مطبعة المعارف الجديدة، الرباط، ص 94.

خاصة بفرنسا، وكذلك في مواضيع العلامات الترابية (ANHOLT, 2007) و (AVARAHAM et KETTER, 2008) و (KOTLER, et autres, 1993)، وتسويق المدن (TAL, 1993)، والوجهات ذات العلامات السياحية المميزة (BOO, et autres, 2009)،... إلخ لدى الباحثين الأنكلوساكسونيين خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية.

وقد عرف موضوع التسويق الترابي إضافات معرفية مختلفة ومتكاملة فيما بينها حسب توجهات وتخصص كل باحث.²⁴ فحسب (NOISETTE et VALLERUGO, 1996)²⁵ يشكل التسويق الترابي مجموعة من الخطوات الفردية أو الجماعية التي تهدف إلى جلب المقاولات، وتشجيع تلك التي تمارس نشاطها داخل المجال الترابي، وتحسين صورته العامة. فالهدف من تبني استراتيجية التسويق الترابي يكمن في حسن الاستجابة لمتطلبات وانتظارات الساكنة، من جهة، وتحسين صورة وتنافسية التراب داخل محيطه وتحسين جاذبيته من جهة أخرى. وبذلك فهو يستهدف تقوية صورة وشخصية التراب، كما يستهدف في الوقت نفسه الارتقاء بمكونات هذا التراب خاصة الساكنة المحلية.

وفي نفس الإطار، يرى (HATEM, 2007)²⁶ بأن التسويق الترابي يسعى إلى تحفيز الفاعلين الخارجيين (الاستثمار الأجنبي) لربط علاقات تجارية مع الفاعلين المحليين المتواجدين بالتراب، في خطوة تسبق توطنهم به.

في حين كانت مساهمة (MEYRONIN, 2012)²⁷ مركزة حول التسويق الحضري، بحيث حدد ثلاث أسس رئيسية للتسويق الترابي : هوية التراب، والمشاريع الحضرية الكبرى، والدور الرئيسي لإشراك الفاعلين. ويشير (GOLLAIN, 2014)²⁸ إلى أن التسويق الترابي يتوجه نحو الزيناء الداخليين والخارجيين للتراب، ويهدف إلى إرساء مجموعة من الإجراءات العملية قصيرة ومتوسطة المدى من أجل إقناعهم بجاذبية هذا التراب، وإقناعهم بالاستثمار أو توسيع الاستثمار به، وبهذا يكون "الزيون" هو محور استراتيجية التسويق الترابي، ويُعرفه بالجهد المراد به تقييم التراب وإمكاناته في الأسواق التنافسية، لإكسابه مؤهلات جذب فعالة، من خلال التأثير في سلوك المستثمرين عن طريق تقديم عرض تفوق قيمته تلك المقدمة من طرف المنافسين.

ويعتبر (GIRARD, 2014)²⁹ الذي قام بتحضير دكتوراه في التسويق الترابي سنة 1999، بأن مقارنة التسويق المطبقة على إشكالية ترابية هي مجموعة من المناهج والطرق المتبناة من طرف منظمة ترابية من أجل تحديد (تموقع) العرض الترابي واستهداف الأسواق المرتبطة به، وترويجها لدى الفئات المستهدفة والمحددة مسبقا.

ويحدد (CHAMARD, 2014) التسويق الترابي في الآليات الكفيلة بضمنان جاذبية ترابية تفوق المنافسين

²⁴ CHAMARD Camille, 2014 : « le marketing territorial. Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ». Edition De Boeck, Bruxelles, p. 41.

²⁵ NOISETTE -P. et VALLERUGO-F., 1996 : « Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique », éditions d'organisation, Paris.

²⁶ HATEM Fabrice, 2007 : « Le marketing territorial, principes, méthodes et pratiques ». Edition EMS, management et société.

²⁷ MEYRONIN Benoît, 2012 : « Le marketing territorial. Enjeux et pratiques ». Edition Vuibert, 2^e édition.

²⁸ GOLLAIN Vincent, 2014 : « Réussir sa démarche marketing territorial : méthodes, techniques et bonnes pratiques », territorial éditions, Paris.

²⁹ GIRARD-V., 2014 : « le marketing territorial ». In revue Marketing, coordonné par FERRANDI Lichtlé. Ed. Dunod.

على المديين المتوسط والبعيد، ويُعرفه بكونه المنهج الذي يسعى إلى إعداد عرض ترابي يُمكن من تنمية جاذبية التراب واستقباله، أخذًا بعين الاعتبار المعرفة الجيدة بالبيئة المحيطة لهذا التراب (الجغرافية، والديموغرافية، والثقافية، والاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية).

نستنتج من خلال التعاريف والمقاربات السابقة أن التسويق الترابي مفهوم تتعدد معانيه وتختلف استعمالاته حسب اختيار وتوجه كل باحث. ويمكن أن نُجمله في كونه مجموعة من الإجراءات التطبيقية المستنبطة من التسويق التجاري، والتي تهدف إلى الرفع من جاذبية وتنافسية المجال الترابي، باستهداف الفاعلين المحليين والأجانب (ساكنة، وسياحا، ومقاولات، ... الخ)، من خلال تقديم عرض ترابي أفضل من المنافسين.

2-3- مفهوم التدبير الحضري : La Gestion urbaine

إن مصطلح " تدبير " يختلف من المدرسة الفرنسية إلى المدرسة الأنجلوسكسونية، بحيث تحيل هذه الكلمة، حسب المدرسة الفرنسية، والمرادفة لكلمة « Gestion »، على مجموعة من الوسائل المعتمدة، والقواعد والإجراءات القانونية الواجب الالتزام بها عند مزاوله مهمة التدبير. وهو بهذا المعنى له بعد أحادي هو المطابقة Conformité. ³⁰ كما يرى أنصار المنهج الفرنكفوني (المدرسة الفرنسية) أن مفهوم التدبير هو مفهوم أوسع وأشمل ويتضمن في طياته مفهوم التسيير. ³¹

بالمقابل، فالمدرسة الأنجلوساكسونية تعتبر مفهوم التدبير، والمرادف لكلمة « Management »، كمجموعة من المعارف التي تهتم بتنظيم وتدبير المقولة، ثم كيفية تطبيق هذه المعارف على عملية تجارية أو مقاولاتية، بالإضافة إلى قيادة إدارة عملية التدبير. وبالتالي فالتدبير لدى هذه المدرسة رباعي الأبعاد، ويتمثل في المطابقة Conformité، والاقتصاد Economie، والفعالية Efficacité، والنجاعة Efficience. فهو، بهذا، مفهوم واسع يأخذ بعين الاعتبار تأثير المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة. ³²

وقد اكتسحت كلمة التدبير " Management " الأدبيات اللاتينية، لتحل محل كلمة التسيير بالنظر للتأثير الذي أخذت تمارسه وتنبه الأدبيات الأنجلوسكسونية ذات المقاربة الشمولية في التعامل مع القيادة والإدارة. ³³

ويرى (SCHERMERHORN et CHAPPELL, 2002) أن التدبير الجيد هو الذي يقوم على البحث المستمر عن حلول للمشاكل والمعوقات، واستغلال الفرص، واتخاذ القرارات الفعالة وسبل تنفيذها. ويعتمد التدبير في ذلك على آليات التخطيط، والتنظيم، والإدارة (التسيير)، والمراقبة والتقييم. ³⁴ لقد ارتبط مفهوم

³⁰ هسكر بهيجة : 2010 " الجماعة المقاول بالمغرب : الأسس، الممكنات و الرهانات ". مطبعة طوب بريس، الطبعة الأولى، الرباط، ص 3.

³¹ حمرالراس سناء، 2017 : " التدبير المالي الترابي بين إكراهات الواقع ومتطلبات الحكامة". أطروحة دكتوراه في القانون العام والعلوم السياسية، بجامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، الرباط، ص 13.

³² هسكر بهيجة : 2010 مرجع سابق ص 3.

³³ حيمود محمد، 2002 : " إشكالية تقييم التدبير المحلي. مقارنة نقدية على ضوء التوجهات الرقابية الحديثة." أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة الحسن الثاني، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، عين الشق، الدار البيضاء، ص 5.

³⁴ SCHERMERHORN John et CHAPPELL David, 2002 : « Principes de management ». Editions du Renouveau Pédagogique Inc, Québec, Canada, p. 3.

التدبير بعالم المقاول، بحيث يفيد التنظيم وإدارة شأن المقاول،³⁵ كما يعني أيضا تقنيات التنظيم والتسيير والاستثمار في مشاريع مقاولاتية.³⁶

ويشمل التدبير ميادين عدة من بينها تدبير شؤون المدينة أو تدبير الشأن الحضري،³⁷ وهو ما يصطلح عليه بالتدبير الحضري. فحسب " تريبلون" (TRIBILLON, 2002)، يشكل التدبير الحضري مجموع العمليات التي تهدف إلى إدارة المدينة، وتنظيمها، وضمان سيرها الأمثل، ووضعها على مسار التنمية وتزويدها بالوسائل والآليات اللازمة لذلك.³⁸

كما عرفت الدورة الرابعة عشر للجنة الأمم المتحدة للمؤسسات الإنسانية التدبير الحضري بأنه : " الصيغة التي تضم كل ما يتعلق بتهيئة وإدارة المناطق الحضرية. ويتمثل مجال تدخله في التمويل والإدارة البلدية، والتدبير العقاري، وتدبير البنيات التحتية والبيئة، وتقليص الفقر الحضري".

ويكمن التدبير الحضري في تسيير وتنظيم سير الخدمات المقدمة للسكان والمقاولات المقيمة أو التي تقيم بصفة مؤقتة أو دورية داخل المدينة، ويدخل ضمن الإجراءات السياسية المتخذة من طرف السلطات العمومية.³⁹

التدبير الترابي (الحضري) مفهوم عصري ينتمي للمدارس السويسرية التي اشتغلت عليه، إذ يفيد، حسب نفس المدرسة، نهج وطريقة خاصة لإعداد ووضع سياسات عمومية تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات التراب، ويسعى إلى تحقيق هدفين رئيسيين :⁴⁰

- هدف استراتيجي يتمثل في تحقيق التنمية الشمولية مع الأخذ بعين الاعتبار مفهوم التنمية المستدامة ؛
- وهدف منهجي يتجلى في تطوير وتحديث آليات وطرق التسيير العمومي للمجال الترابي.

نستنتج مما سبق، أن التدبير الحضري مفهوم لا يمكن اختزاله في التدبير العمراني أو التعميري للمدينة (كما هو مأخوذ به لدى العديد من المتدخلين والمؤسستين، خاصة بالمغرب)، وإنما يتجاوز ذلك إلى تدبير مختلف القطاعات بالمجال الحضري. ونشير أيضا، أنه لا يمكن التفريق بين التدبير الحضري والتخطيط الحضري والتسيير الحضري، فهذين الأخيرين يعتبران من مكونات التدبير الحضري.

كما يمكن أن نخلص من التعاريف السابقة إلى أن التدبير الحضري، الذي يعتبر فرعا من التدبير الترابي العمومي، يبحث في كيفية إدارة (تسيير)، وتنظيم، ومراقبة المجال الحضري، من خلال سلك نهج التخطيط للوصول لهدف التنمية الحضرية والعمل على ضمان استدامتها.

³⁵ Dictionnaire « Le petit Robert », P. 865.

³⁶ Petit Robert, P.1142.

³⁷ يصعب إيجاد تعريف متفق عليه بالنسبة لمفهوم المدينة وتقديم تعريف دقيق لها. "فالتعاريف التي همت مفهوم المدينة تختلف من حقل معرفي إلى آخر، كما تختلف أيضا حسب البلدان. لذا نقول أن المدينة ظاهرة معقدة ومتغيرة في الزمان والمكان، تتميز بتنوع أنشطة سكانها، واختلاف أشكالها المورفولوجية، وتباين في أعداد سكانها، وتنوع في الفئات الاجتماعية القاطنة بها". أنظر : حزوي محمد وحاج ألفة علي، 2017 : "واقع البيئة الحضرية بالمغرب في ظل التغيرات المناخية الأنوية والمستقبلية". في : منشورات مختبر الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة والخرائطية، في موضوع : " التغيرات المناخية والتنمية الترابية بالمغرب". كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس-فاس. ص 124.

³⁸ TRIBILLON Jean-François, 2002 : « L'urbanisme ». Collection REPERES. Éditions La Découverte, Paris, P.6.

³⁹ OUEDRAOGO Emmanuel, 2010 : « La gestion urbaine dans les pays du sud », IN www.memoireonline.com

⁴⁰ خلوق جمال، 2009 : " التدبير الترابي بالمغرب : واقع الحال ومطلب التنمية ". الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد، الرباط، ص 10. بتصرف.

3-3- مفهوم التنمية المحلية (الحضرية) : Le Développement local (urbain)

تُعد التنمية عملية متعددة الأبعاد ومتنوعة المجالات، ورغم أن النمو الاقتصادي يمثل جوهر عملية التنمية والقوة الدافعة لها، إلا أن هذا لا يقلل من أهمية الأبعاد الأخرى للتنمية.

إن أول من استعمل مفهوم التنمية هو القاضي السنغالي "كيباي" سنة 1972 ميلادية. كما أن لجنة الأمم المتحدة لحقوق الإنسان كانت قد اعترفت بهذا الحق سنة 1977.⁴¹ وتلتقي الأبعاد الدولية للحق في التنمية مع إشكالية القانون الدولي للتنمية لأنهما يستهدفان إقصاء جميع العراقل التي تواجه الشعوب الطموحة للخروج من التخلف.⁴² فالتنمية هي "فعل التطور والزيادة في الشيء قصد تحسينه، وهي تحوّل المجتمع الثابت إلى مجتمع متغير وفق احتياجات مواطنيه".⁴³ فهي إذن، عملية مركبة ومتداخلة يصعب الفصل بين مكوناتها المتفاعلة والتي تساهم مجتمعة، وبنسب متفاوتة، في تحقيق وإنجاح البرامج المسطرة في ثناياها.

لقد رافق إعادة التفكير في المفهوم التقليدي للتنمية، ظهور مفاهيم جديد كالتنمية المحلية، والتنمية الحضرية،... إلخ، والتي تعطي الفرصة للأفراد والتنظيمات المتواجدة بمجال جغرافي معين لتنمية مجالهم، بالاعتماد على قدراتهم الذاتية والإمكانات المتواجدة على مستوى التراب المحلي،⁴⁴ لأن الصعيد المحلي، كما يرى البعض، يعتبر المستوى الأفضل لتنزيل برامج التنمية وحل المشاكل السوسيو-اقتصادية.⁴⁵

وتعتبر التنمية المحلية إحدى مستويات التنمية الترابية (التي تعني تحقيق وتجسيد أهداف وركائز التنمية المستدامة ذات البعد الكوني على مستوى مجال ترابي قد يكون وطنيا أو جهويا أو محليا⁴⁶). وتكمن التنمية المحلية في صيرورة نشر تأثيرات النمو والتجديد والابتكارات والمكتسبات الثقافية، المصاحبة بالتحويلات على المستوى المحلي، انطلاقا من مؤهلات محلية، وبنيات اقتصادية، واجتماعية وثقافية (نتكلم أحيانا عن التنمية الذاتية).⁴⁷

إن التنمية من هذا المنظور، تشكل كل التدخلات والعمليات التي تهدف إلى تنويع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لمجال ما، عبر تعبئة وتنسيق موارده ومؤهلاته المحلية المتاحة، وطاقاته، وتجنيده ساكنته وتوظيف معارفها، ومكتسباتها، وثقافتها المحلية، وفق مشروع شامل ومتكامل ومندمج يجمع بين متطلبات التنمية والتهيئة الترابية، بهدف تقوية التنافسية الترابية، والنهوض بالاقتصاد المحلي، وتطوير الأنشطة الإنتاجية، وتحسين مستوى وإطار عيش الساكنة.

أما بالنسبة للتنمية الحضرية، فيرى الباحث المهدي بنمير " بأنها الحركة أو العملية الاجتماعية

⁴¹ السعيد رشيد و لحرش كريم، 2009 : " الحكامة الجيدة بالمغرب ومتطلبات التنمية البشرية المستدامة." مطبعة طوب بريس، الرباط، ص 48.

⁴² مطيع المختار، 2002 : " المجتمع الدولي المعاصر بين الحرب والسلام." الطبعة الأولى، دار القلم للطباعة والنشر، الرباط، ص. 251.

⁴³ Dictionnaire encyclopédique universel, 2000, édition connaissance & savoir, France

⁴⁴ أبو زيد جواد، 2009 : " قراءة في مفهوم التنمية "، مجلة نبيراس الشباب بالموقع الإلكتروني <http://www.nibraschabab.com/?p=1362>

⁴⁵ BEN ABDELHADI Abdelhay et MOUSSALIM Sanaa, 2012 : « Le Marketing territorial, cas de la région de l'Oriental », IN revue REMALD n°93 - 1ère édition, collection manuels et travaux universitaires, p. 57.

⁴⁶ جزوي محمد وحاج علي ألفة، 2005 : " المشروع الحضري وتحديات التنمية الترابية." مجلة دفاتر جغرافية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهرز، فاس، العدد الثاني، ص-ص 61-68.

⁴⁷ MERLIN-P. et CHOAY-F., 2005 « Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement.» Édition Quadrige, Paris, p. 281

والاقتصادية التي يكون الغرض منها تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع الحضري في جملته، على أساس من المشاركة الإيجابية لهذا المجتمع وبناء على مبادرته، حتى يكون مسؤولاً عن تنمية مدينته، أو مجاله الحضري.⁴⁸

ومنذ السبعينات من القرن الماضي، بدأت تطرح التنمية مسألة الحفاظ على البيئة والموارد غير المتجددة أمام النظرة الاستنزافية التي طبعت العقود الثلاثة التي تلت الحرب العالمية الثانية، والتي كانت تُعتبر أن استغلال الموارد ليس له حدود، كما تطرح إشكالية التوفيق بين النمو الاقتصادي وتأثيره الاجتماعي مع الحفاظ على البيئة ومواردها، ومن هنا جاء مفهوم التنمية المستدامة.

لقد تم تداول مفهوم **التنمية المستدامة** لأول مرة سنة 1987 في تقرير *Brundtland* للجنة العالمية للبيئة والتنمية في مدينة موريل الكندية. ويتعلق الأمر " بالتوفيق بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وضمان حاجيات الساكنة الحالية دون تعريض حاجيات الأجيال القادمة للخطر".⁴⁹ ويقضي هذا المعنى التنظيري التوفيق بين التطورات الاقتصادية والتوازنات البيئية ومتطلبات التنمية الاجتماعية مع التأكيد على ضرورة تبني تدبير -حكمة- جيد وواقعي يُسهم في إرساء قواعد تنموية عادلة.⁵⁰

فحسب وزارة إعداد التراب والماء والبيئة سنة 2006، تعتبر التنمية المستدامة " أسلوباً في تحقيق التنمية يسلكه بلد أو مجموعة إنسانية، حيث تتم الاستجابة لحاجيات الأجيال الحالية دون المس بقدرات الأجيال المقبلة على تلبية حاجياتها هي كذلك".⁵¹ ومن خلال أعمال بروتوكول ريودي جينيرو *Rio de Janeiro* سنة 1992، تم التطرق لإمكانية تطبيق التنمية المستدامة على المدن، وهو ما يصطلح عليه بالتنمية الحضرية المستدامة. فالمدن من خلال البروتوكول السابق ليست مستدامة، لكن يمكن أن تساهم في استدامة تنميتها، من خلال تبني ووضع مذكرة 21 المحلية.⁵²

عموماً، يمكن القول بأن التنمية المستدامة هي مجموعة من الآليات المتبناة من طرف المدينة للاستجابة لحاجيات *استدامتها*.⁵³ فالأمر هنا لا يتعلق فقط بجمع برامج التنمية المستدامة لمختلف القطاعات داخل المدينة، وإنما تحقيق إرادة جماعية للتنسيق بين هذه القطاعات تحت إطار سياسة عامة مترابطة ومندمجة.

ويمكن أن نخلص في الأخير إلى أن التنمية الحضرية تعتبر نقطة تلاقي مختلف السياسات القطاعية في إطار شمولي يهدف إلى الحد من التفاوتات الترابية، بتثمين الموارد واستغلال المؤهلات الكفيلة بإنتاج الثروات وتوفير الشغل بشكل متجدد وتحسين إطار العيش بالمدينة، وذلك بغاية الإسهام في تحقيق الاستدامة من خلال التوفيق ما بين النجاعة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية مع الحفاظ على البيئة.

48 أبو زيد جواد، 2009، مرجع سابق، بتصرف.

49 NEUSCHWANDER Claude 2002 - مرجع سابق.

50 حاج علي الفة وحزوي محمد، 2006 : " تاهيل المجالات الحضرية وانعكاساته على التنمية الترابية". في مجلة دراسات التي تصدرها كلية الآداب والعلوم الإنسانية بأكادير، العدد الثاني عشر، ص-ص. 145-158.

51 وزارة إعداد التراب والماء والبيئة، المملكة المغربية، 2006 : " مصطلحات البيئة والتنمية المستدامة"، ص 19.

52 مذكرة 21 المحلية هي برنامج عمل مدينة ما أو جماعة موضوع من أجل توجيه تنميتها في رؤية مستدامة.

53 NEUSCHWANDER Claude 2002 - مرجع سابق.

III. منهجية الأطروحة ومراحل إنجازها :

1- المقاربات المعتمدة لبلورة مشروع الأطروحة :

إن إشكالية الأطروحة المتمثلة في إبراز العلاقة بين تقنيات التسويق التجاري والتراب، خاصة المجال الحضري، ومدى ملاءمة تنزيلها لتحقيق التنمية الحضرية وضمان استدامتها، والتي تتقاطع فيها حقول معرفية مختلفة، حتم علينا اتباع منهجيات متعددة ومختلفة لمقاربة هذه الإشكالية، جمعت بين المقاربات التالية :

- **المقاربة الجغرافية** التي سعينا من خلالها إلى تدبير قضايا المجال الحضري لبني ملال، عبر العمل الميداني الذي يتأسس على الدراسة المجالية من خلال تقسيم مدينة بني ملال إلى خمس وحدات مجالية يسهل معه تفسير نتائج ومخرجات العمل الميداني وتوزيعها مجالياً ؛
- **المقاربة الاقتصادية** أو التدبيرية باعتبار التسويق آلية من آليات التدبير، واعتماد نماذج لتحليل وتقييم العرض الترابي الحالي كمصفوفة AFOM⁵⁴، ونموذج DAS⁵⁵ لتقسيم الأنشطة الاستراتيجية المحلية وتصنيفها وتحديد العرض الترابي المستقبلي للمدينة، والكيفية التي يمكن بها خلق وإنتاج الثروة ؛
- **المقاربة الاجتماعية** التي حاولنا من خلالها فهم السلوك الاجتماعي للسكانة والفاعلين المحليين والمستثمرين والزوار، عبر قياس درجة الرضا لديهم اتجاه التدبير الحضري لمدينة بني ملال حسب كل فئة اجتماعية، والبحث في سبل تحسين مستوى المعيشة في كل أبعادها وكذا إبراز الهوية الترابية ؛
- **المقاربة النسقية** التي اعتمدناها في عملية التشخيص والتحليل الكمي لمجال الدراسة، من خلال التطرق إلى تحليل البنية، والوظيفة، ثم التطور للقطاعات المشخصة، معتمدين في ذلك على الإحصائيات الرسمية والعمل الميداني المتم لها ؛
- **المقاربة الترابية** التي حاولنا من خلالها القيام بتشخيص ترابي لمجال الدراسة من أجل الوقوف على أهم نقاط قوته وضعفه وكذا تحديد الفرص المتاحة لتجاوز المخاطر التي تتهددها، من منظور جميع الفاعلين والمتدخلين في التدبير المحلي من خلال العمل الميداني عبر الاستمارة والمقابلة (السكانة المحلية، والفاعلون المؤسسيون، والمستثمرون، والزوار) ؛
- **المقاربة الإحصائية** التي اعتمدناها لتقييم نتائج العمل الميداني وتحليله وفق بعض المؤشرات الإحصائية الكمية والنوعية خاصة حساب متوسطات الإجابات.

⁵⁴ AFOM : Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces . للمزيد من التفصيل، يرجى الاطلاع على فقرة نماذج الدراسة بهذه المقدمة العامة .

⁵⁵ DAS : Domaine des Activités stratégiques . للمزيد من التفصيل، يرجى الاطلاع على فقرة نماذج الدراسة بهذه المقدمة العامة .

2- مراحل البحث الأساسية للأطروحة :

لقد مر إنجاز هذه الأطروحة من مرحلتين أساسيتين : مرحلة الإعداد النظري (البيبلوغرافية)، ومرحلة العمل الميداني.

2-1- مرحلة الإعداد النظري أو العمل البيبلوغرافي :

هي مرحلة تحددت بالأساس انطلاقا من الإعداد النظري الذي مهد ل طرح سؤال الانطلاق، بناء على قراءات منتقاة وفعلية (مرحلة الاستكشاف *Phase exploratoire*)، تدعم البحث وتلزمنا بالاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع المتخصصة وغير المتخصصة، والتي تتقاطع مع موضوع الدراسة (التسويق الترابي، والتدبير الترابي، والتنمية الحضرية) أو مجالها (مدينة بني ملال) والتي يمكن أن تخدم سؤال البحث وأهدافه.

كما لجأنا أيضا، خلال هذه المرحلة، إلى إجراء مقابلات استكشافية تكمل عملية القراءة وتوسع المعارف حول سؤال الانطلاق وإسقاطه الترابي. وعلى هذا الأساس، تم إنتاج إشكالية البحث ووضع فرضياته، حيث قمنا ببناء نموذج للدراسة والتحليل ووضع تصور للتصميم الأولي يبين هياكل البحث، وسبل الإجابة العلمية، مع التحقق من فرضيات هذه الأطروحة.

2-2- مرحلة العمل الميداني للأطروحة :

تأسس العمل الميداني لهذه الأطروحة على البحث على المعلومات والمعطيات التي تفيدنا في الإجابة على سؤال الإشكالية، من خلال المصادر المتنوعة التي تجمع ما بين التقارير الإدارية الرسمية، والملاحظة الميدانية، والمقابلات، وخصوصا الاستثمارات. إن اختيار هذه الأخيرة وأصنافها لم يكن اعتباطيا أو عشوائيا، إنما أملت أهداف البحث. إن إعداد استراتيجية للتسويق الترابي لمدينة بني ملال تطلب استهداف أربع فئات مستجوبة، وهي أرباب أسر الساكنة المحلية، والفاعلون المحليون "المؤسساتون"، ثم المستثمرون وممثلو المقاولات بالمدينة، بالإضافة إلى "المستهلكين" الخارجيين للتراب الملالي. وقد بلغ مجموع الاستثمارات 2510 استمارة، أنجزت من طرف فريق مكون من أربع طلبة بالجامعة تحت إشراف الطالب الباحث صاحب مشروع هذه الأطروحة، والتي تمت تعبنتها بطريقة مباشرة مع المستجوبين أو عن طريق المقابلة خصوصا مع الفاعلين المحليين. وتتوزع هذه الاستثمارات على الشكل التالي :

- استمارة رقم 1 : عينة أرباب وربات أسر الساكنة المحلية وعددها 2276 استمارة (أنظر إلى الملحق رقم 1) ؛
- استمارة رقم 2 : عينة الفاعلين المحليين المؤسساتيين وعددها 40 استمارة (أنظر إلى الملحق رقم 2) ؛
- استمارة رقم 3 : عينة المستثمرين والمقاولين بالمدينة وعددها 54 استمارة (أنظر إلى الملحق رقم 3) ؛
- استمارة رقم 4 : عينة المستهلك الخارجي (السياح، الطلبة الأجانب...) وعددها 140 استمارة (أنظر إلى الملحق رقم 4).

وسنقدم، فيما يلي، تفصيلا عن خصائص الاستثمارات الأربع لهذا العمل الميداني.

أ. خصائص الاستثمار رقم 1 من البحث الميداني الموجهة لأرباب أسر الساكنة المحلية :

لقد تم استهداف عينة مكونة من 5% من أرباب وربات أسر ساكنة بمدينة بني ملال التي تبلغ حوالي 192553 نسمة،⁵⁶ والموزعة على حوالي 45529 أسرة، والتي تعادل عينة مكونة من 2276 أسرة.

لقد قمنا بتقسيم المدينة إلى 5 وحدات مجالية، أخذنا فيها بمعيار الانتماء إلى الطبقات الاجتماعية ووفق نوع السكن وتاريخ إنشاءه. وقد كان التقسيم على الشكل التالي :

- الوحدة المجالية الأولى : وتضم النواة الأصلية للمدينة وهي المدينة القديمة ؛
- الوحدة المجالية الثانية : وتتشكل من الأحياء المركزية التي تشمل الأحياء القديمة المهيكلة ؛
- الوحدة المجالية الثالثة : وتتكون من الأحياء المركزية التي تشمل الأحياء العصرية ؛
- الوحدة المجالية الرابعة : وتضم الأحياء المركزية التي تشمل الأحياء الراقية ؛
- الوحدة المجالية الخامسة : وتضم الأحياء الهامشية التي نتجت عن البناء غير القانوني والعشوائي.

ولحساب نسبة الأسر المستجوبة داخل كل وحدة مجالية استعنا بعملية الوزن الأسري، وهي كالتالي :

$$\text{عدد الأسر المستجوبة بالوحدة المجالية} = \text{الوزن الأسري للوحدة} \times \text{عدد أسر العينة}$$

علما أن : الوزن الأسري = (عدد الأسر في الوحدة المجالية ÷ مجموع الأسر بالمدينة) * 100

$$\text{و عدد أسر العينة} = \text{نسبة العينة} \times \text{عدد أسر الساكنة الإجمالية}$$

وبما أن نسبة العينة قد حددت في هذا البحث الميداني في 5 %، فإن عينة الأسر المستجوبة في كل وحدة مجالية هي كما يوضح الجدول أسفله :

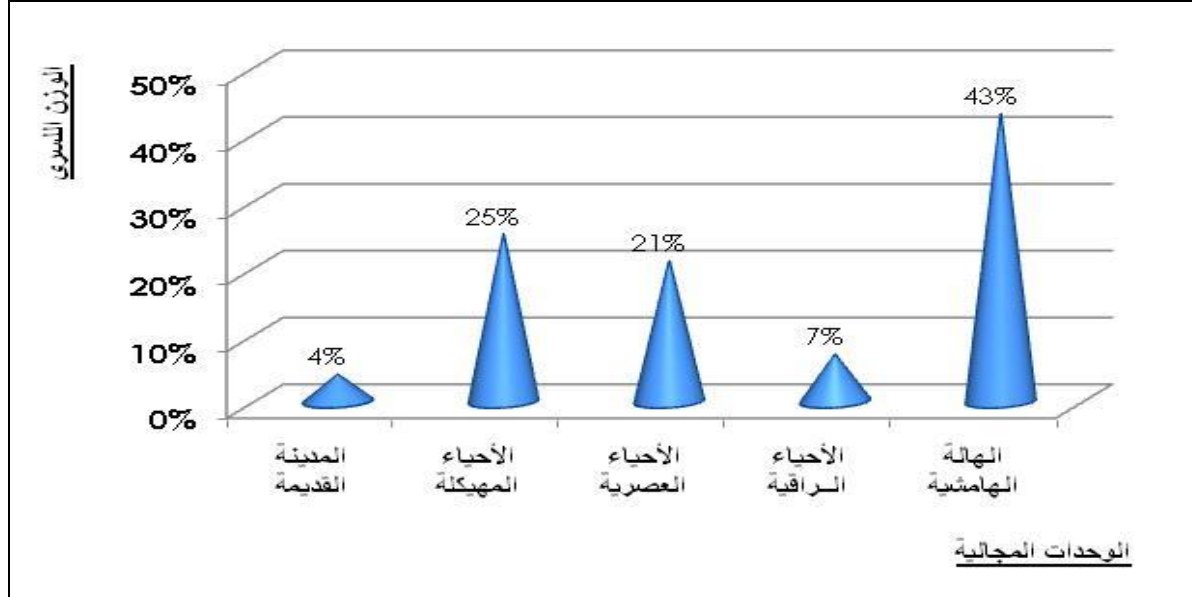
جدول رقم 01 : توزيع عدد أرباب أسر الساكنة المستجوبة بمدينة بني ملال حسب كل وحدة مجالية

عدد الأسر المستجوبة	الوزن الأسري	نسبة العينة	عدد الأسر	عدد الأحياء/عدد الساكنة		الوحدات المجالية		
				الساكنة	الأحياء	الأولى	الثانية	الثالثة
91	4%	5%	1666	9876	5	المدينة القديمة	النواة الأصلية	الأولى
569	25%		11190	48972	18	الأحياء المهيكلة	الأحياء المركزية	الثانية
478	21%		9754	32876	17	الأحياء العصرية		الثالثة
159	7%		3208	10340	6	الأحياء الراقية		الرابعة
979	43%		19711	90612	50	الهالة الهامشية		الخامسة
2276	100%	5%	45529	192676	96	المجموع		

المصدر : إحصاء 2014 والعمل الميداني 2015/2016

ويوضح المبيان أسفله توزيع الوزن الأسري للسكان المستجوبة حسب الوحدات المجالية الخمسة المقترحة لمجال الدراسة (مدينة بني ملال) :

مبيان رقم 01 : توزيع الوزن الأسري لأرباب الأسر المستجوبة حسب الوحدات المجالية المستهدفة



المصدر : إحصاء 2014 والعمل الميداني 2015/2016

تضم عينة الوحدة المجالية الخامسة، والتي تمثل الهالة الهامشية لمدينة بني ملال، 43% من مجموع أرباب أسر الساكنة الملالية المستجوبة، وهي أعلى نسبة للمستجوبين. ويعزى هذا الارتفاع في نسبة العينة إلى ارتفاع عدد الساكنة وعدد الأسر مقارنة مع باقي الوحدات المجالية الأخرى.

بالمقابل تُسجل الوحدة المجالية الأولى، والتي تضم أحياء المدينة القديمة، أدنى نسبة من العينة بـ 4% من الوزن الأسري للعينة الأم. ويمكن تمثيل توزيع نسبة العينة بكل من الوحدات المجالية الخمسة داخل المجال الحضري لبني ملال من خلال الخريطة التالية :

**توزيع المجال الترابي لمدينة بني ملال حسب الوحدات المجالية المستهدفة
بالعمل الميداني**

خريطة رقم 1 :

ب. خصائص الاستثمار رقم 2 من البحث الميداني الموجهة للفاعلين المحليين "المؤسساتيين" :

نقصد بالفاعل "المؤسساتي" المحلي في هذا البحث الميداني، كل متدخل في تنظيم وتدبير المجال الترابي لمدينة بني ملال، منضو تحت هيئة محلية، أو إقليمية، أو جهوية يوجد مقرها بالنفوذ الترابي للمدينة. وقد أضفنا مصطلح مؤسساتي للفاعل المحلي قصد التمييز بين هذه الفئة وبين باقي الفاعلين المحليين من ساكنة ومستثمرين ... إلخ، والتي تُشكل موضوع دراسة أيضا في هذه العمل الميداني.

وقد شملت عينة الفاعلين المحليين "المؤسساتيين" بمدينة بني ملال 40 فاعلا، ينتمون لـ 5 فئات من الهيئات، تتوزع كما يلي :

- المندوبيات الوزارية والهيئات المنتخبة : 19 أي بنسبة 47,5 % ؛
- الجمعيات والتعاونيات : 10 أي بنسبة 25 % ؛
- الأحزاب السياسية والنقابات : 4 أي بنسبة 10 % ؛
- الصحافة المحلية : 3 أي بنسبة 7,5 % ؛
- القطاع الخاص : 4 أي بنسبة 10 %.

حيث شمل البحث الميداني ممثلو المؤسسات والهيئات التالية :

■ ولاية جهة بني ملال خنيفرة	■ المندوبية الجهوية للتعاون الوطني
■ الجماعة الترابية لبني ملال	■ المندوبية الجهوية لأملاك الدولة
■ جامعة السلطان المولى سليمان	■ المنسقية الجهوية لووكالة التنمية الاجتماعية
■ المركز الجهوي للإستثمار	■ المندوبية الجهوية للتجارة والصناعة
■ المديرية الجهوية للسياحة	■ الغرفة الجهوية للتجارة والصناعة والخدمات
■ المفتشية الجهوية للسكنى والتعمير	■ الغرفة الجهوية للصناعة التقليدية
■ الوكالة الحضرية	■ المديرية الجهوية للفلاحة
■ الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين	■ المرصد الجهوي للبيئة والتنمية المستدامة (سابقا)

وقد كان استهداف هذه العينة من الفاعلين المحليين المؤسساتيين في أغلبها عن طريق إجراء مقابلة حوارية مع الفاعل المحلي، أو عن طريق ملئ الاستمارة بواسطة المعني بالأمر بنفسه.

ج. خصائص الاستثمار رقم 3 من البحث الميداني الموجهة للمستثمرين بالمدينة :

لتقييم وتحليل العرض الترابي الاقتصادي للمدينة ودراسة قدرات تنافسيته ومدى جاذبيته، قمنا باستهداف فئة ورجال الأعمال من خلال الاستثمار رقم 3 والمكونة من 19 سؤالاً أغلبها أسئلة مباشرة مغلقة بثلاثة اختيارات، وأخرى مفتوحة لمنح فرصة التعبير عن آرائهم وانطباعاتهم (أنظر إلى الملحق رقم 3 ص 339).

وقد شملت هذه العينة 54 استثماراً ومقابلة موجهة لهؤلاء المستثمرين الذين تم اختيارهم من البداية بطريقة تسمح لنا بتغطية أغلب القطاعات الاقتصادية، ومختلف أحجام المقاولات. فتوزعت هذه الاستثمارات كما يلي :

❖ من حيث حجم المقاولات :

كانت نصف المقاولات التي شملتها الدراسة الميدانية ذات حجم متوسط، وتوزعت كما يلي :

- الصغيرة جداً : 11,1 % ؛
- الصغيرة : 27,8 % ؛
- المتوسطة : 50 % ؛
- الكبيرة : 11,1 %.

❖ من حيث الشكل القانوني للمقاولات :

نصف المقاولات المشمولة بالعمل الميداني لهذه الأطروحة كانت من نوع الشركات ذات المسؤولية المحدودة، حيث توزعت كما يلي :

- الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) : 50 % ؛
- المقاولات الفردية : 37,5 % ؛
- الشركات المجهولة الاسم (SA) : 12,5 %.

❖ من حيث طبيعة أنشطة المقاولات :

لقد تعددت الأنشطة المزاولة من طرف أصحاب الشركات والمقاولات المستجوبة ببني ملال، نوجزها كما يلي :

- كراء السيارات – التأمين – العقار – البناء – النقل – الأسفار والسياحة – الصناعة الغذائية –
- الصناعة الميكانيكية والمعدنية – الآلات المرتبطة بالفلاحة – الملابس – بيع الكتب – الصناعة الكهربائية
- والإلكترونية – صناعة الجلد وبيع المنتجات الجلدية – التجارة – الطباعة – المطاعم.

د. خصائص الاستثمار رقم 4 الموجهة "للمستهلك" الخارجي (السياح، الطلبة، ...الخ) :

نقصد بالمستهلك الخارجي، كل مستعمل خارجي أو أجنبي للمجال الترابي لمدينة بني ملال من غير الفئات المستجوبة الثلاثة الأخرى. وقد شملت عينة العمل الميداني 140 استثمارا استهدفت ستة أصناف من المستهلك الخارجي، تم توزيعها إلى ثلاث فئات. حيث اعتمدنا في اختيار هذه العينة على التقسيم المتوازن للفئات المكونة لها، سواء على مستوى صنف الفئة المستهدفة (طلبة، سياح، أو مقيمون) حسب الجدول أسفله، أو على مستوى جنسياتهم : 70 استثمارا للمغاربة، و 70 استثمارا للأجانب.

جدول رقم 02 : توزيع عدد المستجوبين من "المستهلك" الخارجي حسب الصنف

فئة المستهلك الخارجي	الصنف	عدد الاستثمارات	المجموع
السياح	السياح المغاربة	20	40
	السياح الأجانب	20	
الطلبة	الطلبة المغاربة	30	60
	الطلبة الأجانب	30	
المقيمون	الجالية المالكية المقيمة بالخارج	20	40
	الأجانب المقيمون بالمدينة	20	
	المجموع		140

المصدر : العمل الميداني 2016/2015

لقد تم اختيار المستجوبين بطريقة عشوائية، وجمعت طبيعة أسئلة الاستثمار الموجهة "للمستهلك" الخارجي (19 سؤالا) بين أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة باختيار وحيد أو باختيارات متعددة (أنظر إلى الملحق رقم 4 الصفحة 341).

3- نماذج الدراسة المستعملة في التقييم والتحليل :

تستدعي الدراسة الميدانية الفعالة الاستعانة بأدوات ونماذج تشخيص وتقييم وتحليل حديثة تعتمد على مؤشرات واضحة وتشخيص دقيق لواقع الحال. وقد اعتمدنا في تفسير وتحليل نتائج العمل الميداني لهذه الأطروحة على النماذج التحليلية التالية : نموذج B. 5 Systèmes، و نموذج SWOT(AFOM)، ونموذج PESTEL، ونموذج مجالات الأنشطة الاستراتيجية (DAS). كما اتبعنا في ذلك سلما للتنقيط والقياس تمثل في سلم Likert.

3-1- نموذج «Modèle B. 5 System» لتقييم الصورة العامة للتراب :

هذا النموذج الذي وضع من طرف بابيي نيكولا⁵⁷ (BABEY Nicolas) ينص على أن نقط القوة أو الضعف لصورة مجال ترابي ما تستنتج أساسا من آراء الساكنة التي تعيش بداخله، وليس عن طريق المؤشرات الإحصائيات والتقارير الرسمية الخارجية، البعيدة كل البعد عن المعيش اليومي لهذا المجال.⁵⁸ النموذج ينص أيضا على أن كل ما يمكن أن يقوله المستعمل للمجال الترابي (الساكنة المحلية، الفاعلون،...)، بخصوص تقييم صورته، يدخل ضمن خمسة أبعاد وتسمى بالإتفاقيات الخمسة (les cinq accords)، والتي تمثل الصورة العامة للمجال الترابي :⁵⁹

- * **الاتفاقية التجارية (Accord marchand) :** تضم كل المعايير والقيم والمؤشرات المرتبطة بتكلفة عيش الساكنة نظير استفادتها من خدمات التراب (الضرائب، أئمة الكراء والخدمات، رسوم مختلفة،... إلخ) ؛
- * **الاتفاقية الوظيفية (Accord fonctionnel) :** تضم كل المعايير والقيم المرتبطة بنوع البنيات التحتية والفوقية والأساسية، والرضا عن الخدمات الموجهة للساكنة المحلية خاصة، ومستعملي التراب عامة (النقل، التكوين، التطبيب، الأمن، العروض التجارية،... إلخ) ؛
- * **الاتفاقية الثقافية (Accord culturel) :** تضم كل المعايير أو القيم التي تتعلق بمقومات التراب وتاريخه وشخصيته وثقافته وهويته (المميزات، والتعريف، والتاريخ، والتراث،... إلخ)؛
- * **اتفاقية الشهرة (Accord de renom) :** تضم كل المعايير أو القيم المرتبطة بنمط التعريف بالمجال الترابي (الشهرة، واللقب، والسمعة، والتعرف عليه،... إلخ) ؛
- * **الاتفاقية الجمالية (Accord esthétique) :** تضم كل المعايير أو القيم المرتبطة بالحواس الخمس (الجمالية، والتجانس، وإيقاع الحياة، والتكامل المشهدي، والهدوء،... إلخ).

⁵⁷ BABEY Nicolas دكتور في العلوم الإنسانية، أساذ بالمدرسة العليا للتسيير بمدينة Neuchâtel بسويسرا، مستشار تواصل في القطاع الخاص.

⁵⁸ صيغ هذا النموذج من طرف Babey Nicolas واستلهمه من نظرية الاتفاقيات (Théorie des conventions). وكان يطبق من طرف المقاولات الساعية ذات الجودة العالية بسويسرا. فقام بتطبيقه لتقييم صورة المجالات (المدن مثلا) رفقة فريق من الباحثين من مختلف المدارس العليا للتسيير في سويسرا

⁵⁹ L'Unité de Recherche de l'Ecole Supérieure de l'Ingénierie et de la Gestion, Neuchâtel, 2007 : « Le marketing territorial : l'évaluation de l'image de marque de la ville d'YVERDON-LES-BAINS ». Rapport final et annexe municipal, Suisse.

2-3- نموذج « SWOT/AFOM » للتشخيص الداخلي والخارجي للتراب :

يعتبر نموذج سوات أو تحليل SWOT من بين أفضل الأدوات المستخدمة في التشخيص ووضع الاستراتيجيات. حيث قام بوضعه الأمريكي هامفري ألبرت (HUMPHREY Albert) من جامعة ستانفورد بولاية كاليفورنيا سنة 1960، من خلال بحوثه في عقدي الستينات والسبعينات.⁶⁰

تحليل SWOT⁶¹ باللغة الانجليزية أو AFOM/FFOM⁶² باللغة الفرنسية هو أسلوب يستخدم في التشخيص والتحليل الاستراتيجي من خلال دراسة وتقييم أربع نقاط رئيسية، وهي : **نقط القوة، ونقط الضعف** (تشخيص داخلي)، و**الفرص المتاحة، والمخاطر** أو **التحديات المحتملة** (تشخيص خارجي).⁶³

وقد تطور هذا النموذج وظهر بعده عدد من النماذج التحليلية التي تخدم نفس الفكرة في

التحليل والتقييم.⁶⁴

خطاطة رقم 01 : مكونات المصفوفة الرباعية SWOT أو AFOM

إيجابيات مساعدة	سلبيات مؤنية	
نقط القوة Strengths Forces/Atouts	نقط الضعف Weaknesses Faiblesses	تحليل داخلي
الفرص Opportunities Opportunités	المخاطر Threats Menaces	تحليل خارجي

المصدر : <http://ec.europa.eu>

إن تشخيص نقط القوة ونقط الضعف والفرص المتاحة والمخاطر المحتملة بالتراب، يسمح بالحصول على لوائح تشكل قاعدة لوضع الأولويات وتحديد الأهداف قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأمد، تشكل قاعدة لوضع برنامج العمل.

ولتعميق التشخيص عبر تشبيك عناصر المصفوفة الرباعية، نترح الخطاطة أسفله :

⁶⁰ الكرخي مجيد، 2014 : " التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، مطبعة الريان، قطر، ص 200.

⁶¹ SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

⁶² FFOM /AFOM: Forces (Atouts), Faiblesses, Opportunités et Menaces.

⁶³ DESREUMAUX-A., LECOCQ-X., WARNIER-V., 2006 : « Stratégie », Pearson Education, France, p. 58.

⁶⁴ الكرخي مجيد، 2014، مرجع سابق، ص 201.

خطاطة رقم 02 : مخرجات تركيب وتشبيك عناصر المصفوفة الرباعية SWOT

المقاربة الداخلية				
SW كيف يمكن لنقط القوة أن تتحكم في نقط الضعف ؟	نقط الضعف Weaknesses W1-W2-.....Wn	نقط القوة Strengths S1-S2-.....Sn		
	كيف يمكن التقليل من نقط الضعف ؟	كيف يمكن الحفاظ على نقط القوة ودعمها ؟		
	WO كيف يمكن تصحيح نقط الضعف باستغلال الفرص المتاحة ؟	SO كيف يمكن استعمال نقط القوة لاستغلال الفرص؟ $PS1 = O2 + S1$	كيف يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة ؟	الفرص Opportunities O1-O2-.....On
	WT كيف يمكن معالجة نقط الضعف والتخفيف من تهديد المخاطر ؟	ST كيف يمكن استعمال نقط القوة للحد من تهديد المخاطر ؟ $PS2 = S2 + T1$	كيف يمكن التقليل من تهديد المخاطر؟	المخاطر Threats T1-T2-.....Tn
	OT كيف يمكن للفرص أن تقلل من تأثير المخاطر ؟			

المصدر : نفس المصدر السابق، يتصرف

- PS1 : يمثل اقتراح استراتيجي رقم 1 يستفيد من نقطة القوة 1 لاستغلال الفرصة 2؛

- PS2 : يمثل اقتراح استراتيجي رقم 2 يستغل نقطة القوة 2 للتقليل من تهديد الخطر 1.

من خلال الخطاطة أعلاه، يتبين أن القيام بعملية تشبيك عناصر المصفوفة الرباعية SWOT تسمح بالحصول على عشر أسئلة (10) على الأقل، تُسهل عملية تحويل الأهداف إلى إجراءات عملية في إطار وضع محاور الاستراتيجية الترابية.⁶⁵

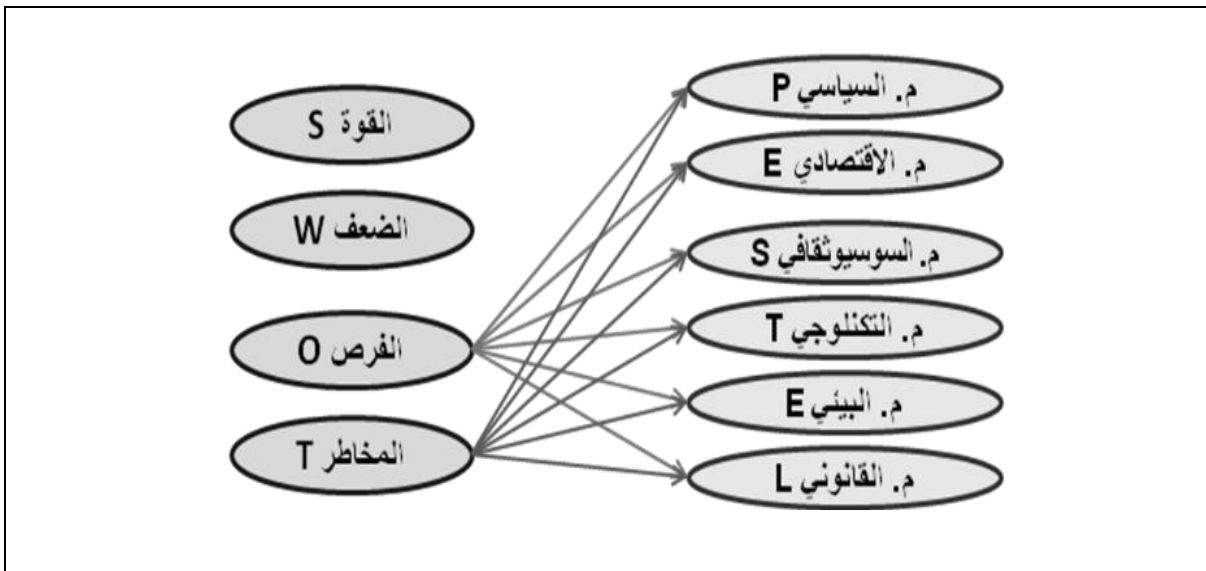
⁶⁵ تسمى أيضا ب : Super SWOT

3-3- نموذج « PESTEL » لتحليل البيئة الخارجية :

- يؤسس التسويق الترابي تحليله للبيئة الخارجية على نموذج *PESTEL*.⁶⁶ هذا النموذج يميز بين أهم ستة أصناف من أجل التأثير الإيجابي أو السلبي للمحيط الخارجي على المجال الترابي :
- المحيط السياسي *E.Politique* : كالأستقرار السياسي، أو التوجهات الحكومية، ... الخ ؛
 - المحيط الإقتصادي *E.Economique* : كتأثير العولمة، والقدرة الشرائية، والتضخم، والبطالة، واحتمالات تغيير البيئة الاقتصادية، والنمو، ... الخ ؛
 - المحيط السوسيوثقافي *E.Socio-culturel* : كالديموغرافيا، والتحولات الاجتماعية، ومستوى التعليم والصحة، ... الخ ؛
 - المحيط التكنولوجي والعلمي *E. Technologique* : كانتقال التكنولوجيا والمعلومات وتأثيراته، وتطور الاتصالات والمواصلات، والتقنيات الحديثة، ... الخ ؛
 - المحيط البيئي *E. Environnemental* : كتأثير المخاطر البيئية والكوارث الطبيعية، والمناخ، ... الخ ؛
 - المحيط القانوني *E. Légal* : القوانين والتشريعات، كقوانين التعمير والبناء، وقوانين المالية، ... الخ.

ولتعميق وتفصيل التشخيص الترابي يمكن اللجوء إلى استخدام تشبيك عناصر نموذج التحليل *PESTEL* مع عناصر التشخيص الخارجي (الفرص والمخاطر) لنموذج *SWOT*، كما تبين الخطاطة التالية :

خطاطة رقم 03 : تحليل البيئة المحيطة للمجال الترابي عبر تشبيك عناصر نموذجي *PESTEL* و *SWOT*



المصدر : الكرخي مجيد، 2014.

⁶⁶ Modèle de PESTEL : Environnement Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal.

3-4- نموذج " مجالات الأنشطة الاستراتيجية " (DAS) لتقسيم واستهداف الأسواق :

نموذج " مجالات الأنشطة الاستراتيجية " أو ما يطلق عليه اختصارا باللغة الفرنسية (DAS) مستوحى من منهجية التقسيم المقترحة من طرف الباحث الفرنسي حاتم فابريس (HATEM Fabrice) سنة 2007 من خلال كتابه " التسويق الترابي ".⁶⁷

يساعد هذا النموذج المُسوق الترابي على تحديد مجالات الأنشطة الاستراتيجية للتراب موضوع الدراسة، بهدف الاستخدام الأمثل لموارده والتمتع بجاذبية جيدة وتنافسية قوية، حيث تقوم الفئة المستجوبة (الفاعلين المحليين) بتصنيف مختلف الأنشطة والقطاعات المقترحة عليها على أساس ثلاثة معايير كما يلي :

- المؤهلات : إمكانيات المدينة ومؤهلاتها المتعلقة بالقطاع (السوق) المدروس ومدى تواجد أنشطة أو مشاريع متوطنة أو محتمل توطنها بالمدينة ؛
 - التأثير التنموي : مدى التأثير المتوقع حدوثه، جراء توطين هذا النوع من الأنشطة، على تحقيق الأهداف العامة لبرنامج التنمية المحلية والتنافسية الترابية ؛
 - الجاذبية الترابية : مدى جاذبية التراب الحالية للمشاريع والأنشطة المتعلقة بالقطاع المعني.
- المقاربة المتبناة تقوم على عمليتين أساسيتين :

- أولا : يقوم كل مستجوب بتخصيص نقطة تقييمية بين 0 و 10 لكل قطاع متواجد بلائحة الأنشطة المقترحة وفق المعايير الثلاثة المذكورة ؛
- ثانيا : نقوم بحساب متوسط الأجوبة الخاصة بكل قطاع حسب المعايير الموضوعية. بعد ذلك نقوم بتقييم الأهمية والفائدة العامة الخاصة بكل قطاع، كما يوضح الجدول أسفله.

جدول رقم 03 : نموذج التقسيم الاستراتيجي لمجالات الأنشطة وفق 3 معايير : المؤهلات والنمو والجاذبية

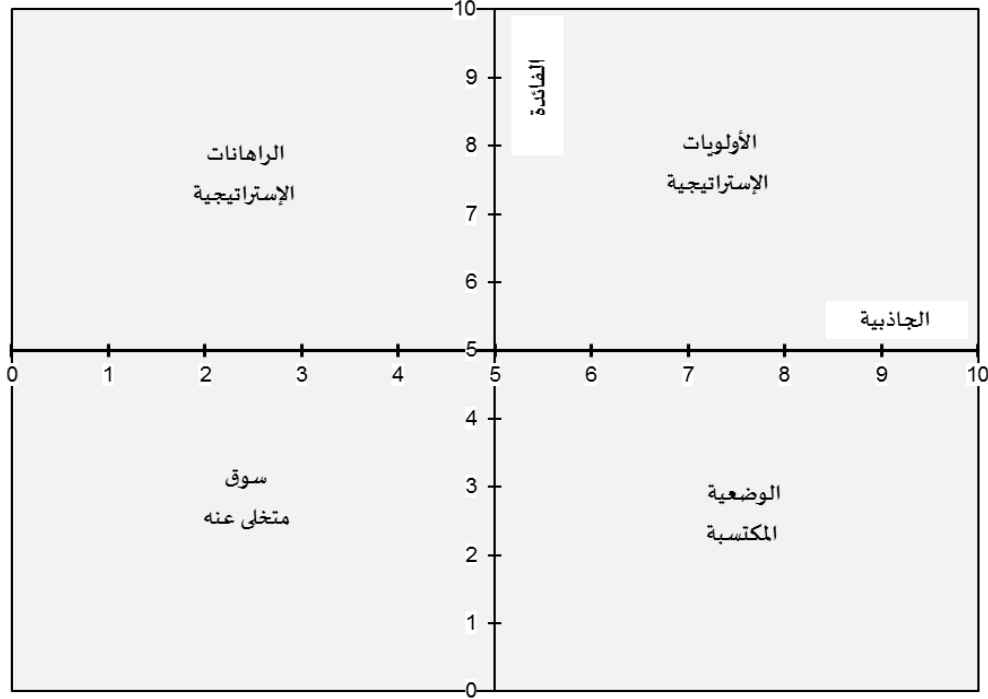
المؤهلات (أ)	التأثير التنموي (ب)	الفائدة (الأهمية) (ج) = (أ) + (ب) / 2	الجاذبية (د)	الفائدة الكلية (هـ) = (ج) + (د) / 2	القطاعات أو الأنشطة
					النشاط أ
					النشاط ب
					النشاط ج
					...
					آخر :

المصدر : F. HATEM, 2007

تُمكننا النتائج المحصل عليها، من خلال الجدول أعلاه، من استنباط القطاعات الرائدة وذات الأولوية بالتراب المدروس، حسب معيار فائدتها الكلية، انطلاقا من آراء الفئة المستجوبة بالعمل الميداني (الفاعلين المحليين)، وترتيبها لتسهيل عملية استهداف الأنشطة والأسواق التابعة لها، كما يوضح ذلك المبيان التالي :

⁶⁷ HATEM-F., 2007 : « Le marketing territorial : principes, méthodes et pratiques », Editions EMS, management et société.

مبيان رقم 02 : مصفوفة الفائدة/الجاذبية لمجالات الأنشطة الاستراتيجية بالتراب المدروس



المصدر : F. HATEM, 2007

إن التمثيل المبياني عن طريق المصفوفة ذات البعدين (الفائدة والجاذبية) وفق هذا النموذج، سيسمح باستخراج الأولويات التديبيرية المتعلقة بالتوجهات الاستراتيجية لمجالات الأنشطة الاستراتيجية بالتراب.⁶⁸ وتصنف الأنشطة المحصل عليها وفق أربع خانات : الأولويات الاستراتيجية، والرهانات الاستراتيجية، والوضعية المكتسبة، والسوق المتخلى عنه.

يضم إطار " الأولويات الاستراتيجية " القطاعات ذات المؤهلات الكبيرة بالتراب، وذات جاذبية كبيرة، وبدرجة أقل، نجد أيضا أنشطة ذات مؤهلات مهمة وبجاذبية ترابية متوسطة، والتي يتوجب إيلاؤها كل العناية والاهتمام لتحسين جاذبية قطاعاتها، وتقوية تنافسيتها لتمكن التراب من الحصول على ميزات تنافسية مقارنة مع المجالات الترابية المنافسة في كل قطاع.

ويضم إطار " الرهانات الاستراتيجية " بالمصفوفة الرباعية قطاعات الأنشطة ذات الفائدة العامة على التراب، لكن جاذبية هذا الأخير لهذه القطاعات تكون ضعيفة، حيث تشكل تنميتها رهانا استراتيجيا. فرفع هذا الرهان الاستراتيجي يتطلب بذل مزيد من الجهود لتقوية الجاذبية عبر هيكلية القطاع وتنميين المنتوجات لتحسين العرض وتحسين عوامل جذب وتوطن المقاولات المتخصصة بتقديم عرض تنافسي أفضل من المجالات الترابية المنافسة.

ويضم إطار " الوضعية المكتسبة"، القطاعات ذات المؤهلات المحدودة لكنها لازالت جذابة ترابيا على المدى القريب. ويستدعي الأمر من الفاعلين الاقتصاديين دعم هذا القطاع عن طريق وضع إجراءات داخلية تستهدف تقوية بنيته وتحسين مردوبيته. كما تضم المصفوفة الإطار "سوق متخلى عنه" الذي يتوفر على قطاعات متوسطة إلى ضعيفة المؤهلات والدينامية، وضعيفة الجاذبية، وفي هذه الحالة لا يُنصح أن تبذل جهود كبيرة لإنعاش هذه القطاعات.

⁶⁸ بن عبد الهادي عبد الحي ومسالمة سناء، مرجع سابق ص 153.

3-5- سلم القياس : Echelle de Likert

إن الهدف من أسئلة الاستمارات هو معرفة وتحديد انطباعات الفئة المستهدفة، ومدى إشباع رغباتها في عدة ميادين (الخدمات،... إلخ)، ورأيها فيما يخص الصورة العامة للمجال الترابي الذي تعيش فيه، أي كل ما يتعلق بنمط عيشها، ويحبذ في هذا النوع من الاستمارات وضع سلم للقياس (Echelle de mesure). هناك ثلاثة أنواع معروفة من سلم القياس تتبع عند البحث في ميدان التسويق:⁶⁹

- سلم Thurstone

- سلم Likert

- سلم Sémantique différentielle

لقد قمنا بتبني مقياس سلم Likert الذي يحمل اسم واضعه (LIKERT Rensis)، الذي يقوم على قياس درجة الموافقة (الرضى) أو الإشباع عند الفرد اتجاه منتج معين (مجال ترابي معين) بإعطاء كل سؤال قيمة رقمية. وبحساب متوسط جميع أجوبة المستجوبين لسؤال معين نحصل على درجة الإشباع الكلية لكل سؤال.⁷⁰ وإذا أخذنا بعين الاعتبار تقسيم أسئلة الاستمارة (أرباب أسر الساكنة) حسب 5 أبعاد (الإتفاقيات الخمس)، فإن حساب متوسط كل مجموعة أو إتفاقية يكون بحساب متوسط المتوسطات للأسئلة المكونة لها. مما يتيح إمكانية تمثيل تصور الساكنة المستجوبة مبيانيا، واستخلاص نقط القوة ونقط الضعف لكل ميدان من هذه الميادين الخمسة (الاتفاقيات الخمسة).

3-6- الأدوات المساعدة في إنجاز هذه الأطروحة :

لقد تطلب إنجاز هذه الأطروحة الاستعانة ببعض الأدوات، نوجزها فيما يلي :

- البيبليوغرافيا العامة والمتخصصة :
- الكتب والمجلات... ؛
- الإحصائيات والتقارير والدراسات الرسمية ؛
- الأطروحات والرسائل والبحوث الجامعية ؛
- المواقع الإلكترونية المتخصصة.
- الإستمارة، والمقابلة، والملاحظة ؛
- البرامج المعلوماتية المكتبية : MS Word – MS Excel – MS Power Point
- برنامج Sphinx Plus² v.5 لجمع وتفرغ وتحليل معطيات الاستمارات ؛
- ArcView - MapInfo - Adobe Photoshop لمعالجة الخرائط والصور.

⁶⁹ PERRIEN-J., CHERON-E. et ZINS-M., 1984 : « Recherche en Marketing : méthodes et décisions », Québec, P. 145.

⁷⁰ نفس المرجع السابق ص 146.

4- الصعوبات التي واجهت إعداد هذه الأطروحة :

لم يخلُ هذا البحث العلمي من صعوبات ومشاكل اعترضت إنجازَه، نوجزها فيما يلي :

- صعوبات علمية ارتبطت بطبيعة اختيار الموضوع (التسويق الترابي) الذي يتسم براهناته وحدائته، وقلة الأبحاث والدراسات التي تناولته من وجهة نظر تدبيرية، خاصة بالمغرب، ومزاوجته بين حقل الجغرافيا والاقتصاد...إلخ، في ظل غياب دراسة لهذا الموضوع على مجال دراستنا (مدينة بني ملال). كما أن أغلب البحوث العلمية التي تطرقت إليه لم تتجاوز الدراسة النظرية لمحتواه، مما ألزمتنا إلى الاستعانة بالمراجع الأجنبية التي تناولته نظريا وتطبيقيا، وهو الأمر الذي جعلنا نبذل جهدا مضاعفا في عملية الترجمة ومحاولة ملاءمتها مفاهيميا مع الخصوصيات المحلية.
- صعوبات ارتبطت بجمع المعطيات الإدارية التي استعملناها في التشخيص الشامل للعرض الترابي الحالي لمدينة بني ملال، وما رافقها من تحفظ العديد من الموظفين في تزويدنا بالمعلومات والمعطيات المطلوبة، الشيء الذي كلفنا الكثير من الجهد جراء التردد المتكرر على نفس الإدارة أو المؤسسة العمومية بالمدينة. أضف إلى ذلك غياب المعلومة المُحينة أو المرتبطة بشكل مباشر بالمدينة.
- صعوبات ارتبطت بالعمل الميداني، خلال ملئ الاستمارات الميدانية، وتمثلت في الجهود الكبيرة التي بذلناها لإقناع المستجوبين بالإجابة عن أسئلة الاستمارات، خاصة لدى الفاعلين المحليين من ذوي المسؤولية، والذين يتحفظون في ملء الاستمارات يدويا، مما اضطرنا إلى القيام بمقابلات مباشرة.

5- التصميم العام للأطروحة :

لقد عالجتنا هذه الإشكالية، موضوع الأطروحة، عبر أربعة فصول نقدمها على الشكل الآتي :

- الفصل الأول : التسويق الترابي آلية للتدبير الحضري لتحقيق التنمية المستدامة، الذي يتطرق لمختلف الإسهامات النظرية في موضوع الأطروحة، أبرزها المفاهيم المركزية التي تشكل أعمدة لإشكاليته، والمتمثلة في التسويق الترابي، والتدبير الحضري والتنمية المحلية (الحضرية). كما تمثل بقية الفصول الثلاثة الجزء التطبيقي لهذه الأطروحة.
- الفصل الثاني : التشخيص الترابي الكمي، أول خطوة في استراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال، الذي يتناول تشخيصا شاملا للعرض الترابي الكمي لمجال الدراسة وفق المقاربة النسقية (البنية والوظيفة والتطور) والذي يشكل المرحلة الأولى في استراتيجية التسويق الترابي. الحصول على تشخيص شامل ومفصل للقطاعات جعل من هذا الفصل أكثر فصول هذه الأطروحة حجما من حيث عدد الصفحات، بالرغم من الحرص على تناول المعطيات الضرورية والاقتصار على المفيدة منها في هذا التشخيص الترابي الكمي ؛

- الفصل الثالث : التشخيص النوعي للتسويق الترابي لتقييم الصورة العامة لمدينة بني ملال، الذي يُشكل الوجه المكمل للتشخيص الكمي، من خلال استغلال معطيات ونتائج العمل الميداني الموجه لمختلف الأطراف المتدخلة بشكل مباشر وغير مباشر في تدبير تراب مدينة بني ملال، وذلك من أجل تقييم التدبير الحضري وفق الاتفاقيات والمجالات الخمسة لمناحي الحياة بالمدينة (تقييم الصورة الترابية لبني-ملال)، وكذا استخلاص انتظارات جميع الفئات المعنية وتحويلها إلى أهداف تشكل أركان ومحاور استراتيجية التسويق الترابي. ويعتبر هذا الفصل من أقل فصول الأطروحة حجما نظرا لارتباطه بالفصل الثاني اللذان يشكلان معا التشخيص الترابي الشامل لمدينة بني ملال بنوعيه (الكمي والكيفي)، وبغاية الحفاظ على التوازن بين الفصول قمنا بإفراجه بفصل خاص؛

- الفصل الرابع : استراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال وآليات تنفيذها، الذي يعتبر ختام فصول الأطروحة، حاولنا من خلاله استغلال نتائج التشخيص والتقييم الترابيين لمدينة بني ملال لتحديد الاختيارات الاستراتيجية التسويقية أو ما يسمى بالتسويق الترابي الاستراتيجي الذي يمثل مرحلة التخطيط، ثم وضع آليات التنفيذ والأجراء أو ما يسمى بالتسويق الترابي العملياتي. لنقدم في الخاتمة العامة للأطروحة أهم الخلاصات والنتائج المتوصل إليها ومدى إجابتها على أسئلة الإشكالية.

في ختام هذه المقدمة العامة، يمكن أن نقول بأن هذا العمل يعتبر نقطة بداية للباحثين في موضوع التسويق الترابي وتفرعاته، خاصة في شقه **التطبيقي** الذي يعرف شُحا في البحوث والدراسات بالمغرب، بحيث يقدم للباحثين مجموعة من النماذج العلمية للدراسة والتقنيات وكيفية تنزيلها على المجال الترابي موضوع الدراسة مع إمكانية تطويرها حسب نظرة ومجال كل باحث.

الفصل الأول :

التسويق الترابي آلية للتدبير الحضري لتحقيق التنمية المستدامة

مقدمة :

لا شك أن سياسة تدبير المجال (التراب) أصبحت قائمة على مبدأ التنافسية الترابية،⁷¹ أي أن كل جماعة أو جهة معينة تحاول استعراض ما لديها من مقومات ومؤهلات لجلب الاستثمارات لإنعاش اقتصادها المحلي، وتحسين جودة وإطار عيش ساكنتها والرفع من جاذبيتها الترابية.

إن تحقيق هذه الغايات مرتبط بالعمل على تبني آليات تدبير حديثة وفعالة، كما أنه مرتبط أيضا بمدى الالتزام بمبادئ الحكامة المحلية الجيدة كأسلوب في التدبير الحضري لوضع المدينة كتراب محلي على السكة الصحيحة للوصول على التنمية المنشودة. ومن بين أهم الآليات الحديثة في التدبير نجد استراتيجية التسويق الترابي.

قبل الخوض في تحديد مكونات استراتيجية التسويق الترابي لمجال الدراسة (مدينة بني ملال)، يتعين الوقوف من خلال هذا الفصل الأول عند بعض الجوانب النظرية والمفاهيمية والتحليلية للموضوع، ولعل أبرزها المفاهيم المركزية التي تشكل أعمدة إشكالية هذه الأطروحة، والمتمثلة في التدبير الحضري، والتسويق الترابي كآلية حديثة للتدبير الحضري، والتنمية المحلية المستدامة كمقصد للتسويق الترابي.

⁷¹ الغيوي الشريف، 2006 : " إدارة القرب، آلية للتضامن الترابي". منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة، عدد 53، ص 21.

I. التدبير الحضري بالمغرب : الأنماط والفاعلون والآليات

يعتبر التدبير الحضري فرعا من فروع التدبير الترابي العمومي الذي يهدف إلى تهيئة وتنظيم المجال الحضري (المدينة)، وإدارته ومحاولة معالجة الاختلالات وتقويمها، من خلال آلية التخطيط الحضري من أجل الوصول لهدف التنمية الحضرية والعمل على ضمان استدامتها.

إن معالجة هذه الاختلالات وتقويمها لن يكون بالأمر السهل، نظرا لتعدد الظاهرة الحضرية، وكذا تراكم هذه المشاكل على مر سنين عديدة، خاصة بالدول النامية.

على المستوى الوطني، فبعد حصوله على الاستقلال، ورث المغرب وضعية اقتصادية واجتماعية وعمرانية جد صعبة تميزت باختلال كبير على مستوى توزيع التجهيزات والبنى التحتية، وبهشاشة البنية الحضرية التي كانت تعاني من عدة مشاكل على مستوى التهيئة والتدبير الحضريين.⁷² وقد حاولت الدولة معالجة هذه الاختلالات الحضرية سواء من خلال سن قوانين تنظم تدبير المدن، أو من خلال التخلي عن بعض اختصاصات المركز لفائدة الفاعل المحلي، أو إشراكه في تدبير الشأن الحضري،⁷³ الذي يعتبر من المبادئ الأساسية للحكامة الحضرية الجيدة.

إذن، فما هي أنماط التدبير الحضري وآلياته؟ ومن هم أبرز الفاعلين المحليين المتدخلين فيه؟ وما هي أهم آليات ومبادئ الحكامة الواجب توفرها في التدبير الحضري لبلوغ مقصد التنمية المحلية؟

1- أنماط التدبير الحضري :

تضم المدينة داخل مجالها الحضري مجموعة من الفاعلين والمتدخلين في تدبيرها، تجمعهم علاقات ومهام مشتركة بهدف واحد يتجلى في الارتقاء بالمدينة والسعي نحو تنميتها. وتختلف مهام وتدخلات هؤلاء الفاعلين حسب أنماط التدبير المناطة إليهم.

ويرتكز التدبير الحضري على تحسين البنى التحتية والخدمات العمومية للمدينة، وذلك بهدف تنميتها وتحسين شروط عيش ساكنتها المحلية، كما يتخذ أشكالا عدة نذكر منها : التدبير المجالي، والتدبير الإداري، وتدبير التجهيزات والبنى التحتية، والتدبير الاقتصادي.⁷⁴

⁷² حزوي محمد و حاج علي ألفة، 2012 : " سياسة المدينة بالمغرب، دوافع التنزيل وانتظارات التفعيل". منشورات الملتقى الثقافي لمدينة صفرو، الدورة الثالثة والعشرون، ص 48.

⁷³ حزوي محمد و حاج علي ألفة، 2012

⁷⁴ OUEDRAOGO Emmanuel, 2010 : « La gestion urbaine dans les pays du sud », IN www.memoireonline.com

1-1- التدبير المجالي للمدينة :

يتجلى التدبير المجالي للمدينة في ضبط توسعها ومحاولة التحكم فيه، أمام الضغط المتزايد على مجالها بفعل تسارع النمو الديموغرافي، والحيلولة دون تنامي ظاهرة التمدين العشوائي، خصوصا في هوامشها، وذلك على حساب المجالات الخضراء والأراضي الفلاحية، والذي يعتبر أهم تحدي أمام الفاعل في تدبير الشأن المحلي.

إن مواجهة تحدي التمدين العشوائي يتم أساسا عبر استعمال آلية التخطيط الحضري عن طريق وثائق التعمير التي تتوقع اتجاهات التوسع الحضري والتمدين، كما تسعى إلى معالجة الاختلالات المجالية من خلال توزيع متوازن للأنشطة.

كما يتمثل التدبير المجالي للمدينة أيضا في تبني سياسات حضرية ومجالية مثل التجديد الحضري والتأهيل الحضري (تقوية الشبكة الطرقية، وتثمين الإطار المبنى والإرث المعماري المحلي) وإعادة الاعتبار.⁷⁵ فالتدبير الحضري يمر أساسا عبر إرساء استراتيجيات محلية تهتم ميدان البناء والتعمير. هذا الميدان الذي يجب أن تعطى له أهمية بالغة خصوصا السكن الاجتماعي والعمودي الذي يحول دون استنزاف مزيد من الأراضي الفلاحية المجاورة للمدن. فلكي يتم التحكم وضبط صيرورة التمدين يجب على الجماعة الترابية أن تتبنى تدبيرا حضريا استشرافيا معقلنا ورشيدا.

2-1- التدبير الإداري للمدينة :

يتم التدبير الإداري للمدينة المغربية من طرف الجماعة الترابية، وبطريقة موازية من طرف السلطات المحلية والإقليمية، وبدرجة أقل من طرف المصالح اللامركزية والقطاع الخاص. يشرف على التدبير الجماعي بالمدينة رئيس المجلس الجماعي (أو عمدة المدينة في نظام وحدة المدينة) عن طريق ممارسة اختصاصات مهام الشرطة الإدارية عبر اختصاصات ذاتية، ومشاركة، وأخرى منقولة، محددة بالقانون رقم 113.14 المتعلق بالتنظيم الجماعي.

إن التدبير الإداري الجيد للمدينة يستلزم توفر الجماعة الترابية على موارد بشرية كفاءة إداريا وتقنيا وماليا. كما تتولى الجهات " الوصية " على المستوى المركزي تأمين برامج التكوين من أجل الرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية.

⁷⁵ DJELAL Nadia, 2005 : « Morphologie urbaine et développement urbain durable : cas d'Alger. ». In Colloque de l'Observatoire universitaire de la Ville et du Développement durable. « Développement urbain durable, gestion des ressources et gouvernance ». 21-23 septembre 2005, Université de Lausanne.

3-1- تدبير التجهيزات والبنيات التحتية :

يتمثل الدور الجديد للمسير المحلي للمدينة في مسؤوليته على تحقيق التنمية المحلية عبر تنظيم وتحسين شبكات البنيات التحتية وفي حسن تدبير المرافق والتجهيزات الخدمائية والتنمية الإجتماعية وتدبير العقار والسكن والتنمية الاقتصادية.⁷⁶

إن السير الأمثل للمدينة ونجاح مشاريع التهيئة الحضرية يرتكز أيضا على قدرة الجماعة الترابية على تخطيط تنميتها، معتمدة في ذلك على مجموعة من البنيات التحتية الجيدة والعصرية من أجل تلبية الحاجيات المحلية.

ويتطلب تدبير هذه البنيات والتجهيزات التوفر على رؤية تنموية واضحة المعالم تتأسس على تشخيص واقعي لمواضع الخلل والتحديد الدقيق للاختصاصات، خاصة فيما يتعلق بعمليات تفويض الخدمات لشركات خاصة (الصيانة، والماء والكهرباء، والتطهير، والبستنة، والطرق،... إلخ). فمن أجل خلق مدينة ذات تنافسية قوية أصبح الفاعل في تدبير شأنها ملزما بإرساء بنيات تحتية ذات جودة وجاذبة وخدمات عمومية ذات جودة مقبولة، الأمر الذي يتطلب موارد مالية وتقنية مهمة.

4-1- التدبير الاقتصادي للمدينة :

تعتمد الجماعة الترابية في تدبيرها للمدينة أساسا على قدراتها الاقتصادية والمالية. فهذه الموارد المالية والاقتصادية التي تحتل مكانة رئيسية تسمح للجماعة بتسيير ترابها واتخاذ إجراءات تدبيرية لصالح ساكنتها.

إن ازدهار الاقتصاد المحلي ستكون له آثار وانعكاسات إيجابية اتجاه سوق المواد والخدمات الأساسية مثل السكن، والتموين الغذائي، والنقل،... إلخ، ويمثل عاملا محددًا في التنمية الحضرية.⁷⁷ فأى جماعة ترابية تمتلك ميزانية تسمى المالية المحلية، وتضم موارد (الضرائب المحلية، ومساعدات وقروض،...) ونفقات (نفقات التسيير ونفقات الاستثمار أو التجهيز)، وأغلبها (خصوصا بالدول النامية) يعتمد في جلب الموارد على مساعدات السلطات المركزية، في حين تصرف نفقاتها في التسيير، وتبقى نفقات الاستثمار في مجملها من تحمل الدولة في إطار شراكات محلية وجهوية.

ومن خلال توجه المغرب نحو إرساء مقومات اللامركزية عبر تبني الجهوية المتقدمة، يبقى أمام المدن تحدي كبير يتمثل في تنمية مجالاتها الترابية، خاصة على المستوى الاقتصادي الذي بدونه لن تتحقق التنمية الاجتماعية.

⁷⁶ تقرير البنك الدولي حول التنمية 1994.

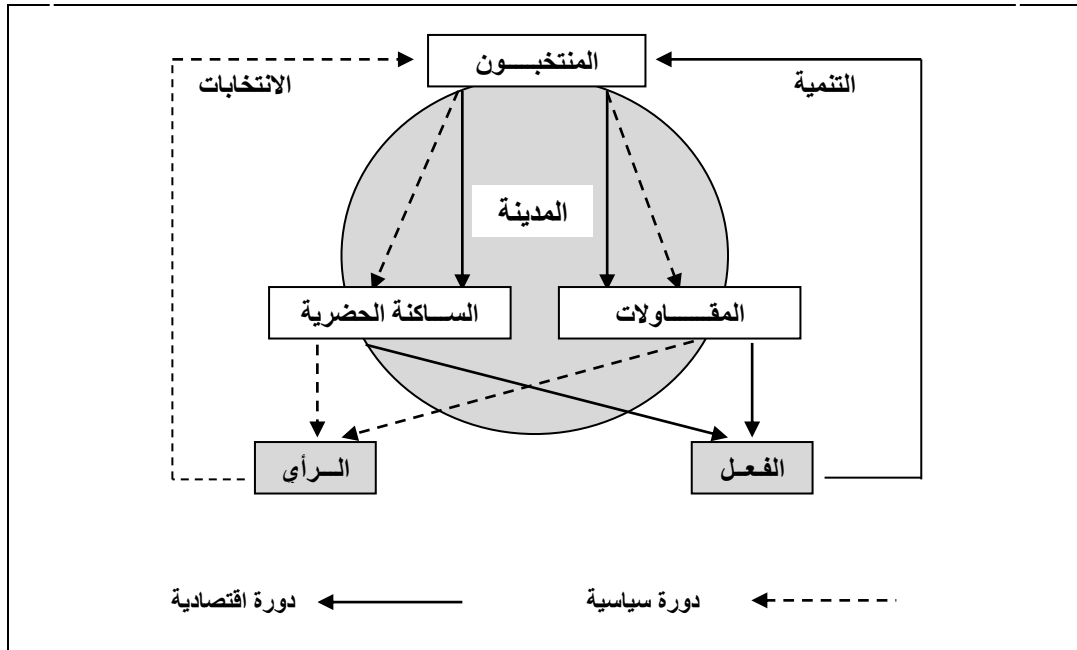
⁷⁷ M'BASSI-J.P. 2001 : « Les défis urbains et l'impact de la globalisation dans le contexte africain », colloque sur le thème de la gestion urbaine et municipale en Afrique, Dakar, Sénégal, du 15 au 26 octobre 2001.

ويتجلى التدبير الاقتصادي للمدينة أيضا، في محاولة خلق الثروة وسبل تأمين مداخيلها المالية عبر استغلالها للأماكن الجماعية (محلات تجارية، ومواقع ثقافية وتاريخية، ومسارح وقاعات للعروض، وخزانات بلدية، وملاعب رياضية،... إلخ) عن طريق مساطر الكراء والتفويض وغيرها. كما تؤمن مداخيلها عبر المساهمات الضريبية والجبائية للشركات والمقاولات والسكان المحلية.

إن تنمية وتنويع مداخيل المدينة سيسمح لها بالتمتع باستقلالية أكثر على المستوى المالي وباستثمار جيد لمشاريعها التنموية. ولتحقيق ذلك، فالمدينة أصبحت اليوم، وفي ظل العولمة واشتداد المنافسة بين المدن وطينا ودوليا، مطالبة، أكثر من أي وقت مضى، بالإستغلال الأمثل لمؤهلاتها ومواردها المحلية عبر تبني آليات تدبيرية حديثة ترفع من جاذبية مجالها وتقوي تنافسيتها الترابية.

وتجدر الإشارة إلى أن التدبير الاقتصادي تربطه علاقة تفاعلية مع التدبير السياسي. فالمنتخب المحلي يدبر المدينة حسب دورتين : دورة سياسية (متعلقة بالسكان المحلية) ودورة اقتصادية (متعلقة بالمقاولات المحلية)، كما تبين ذلك الخطاطة التالية: 78

خطاطة رقم 04 : علاقة التدبير السياسي بالتدبير الاقتصادي للمدينة



المصدر 79 : NOISSETTE-P. et VALLERUGO-F. 1996

يتبين، من خلال قراءة الخطاطة أعلاه، أن التدبير الاقتصادي للمدينة تربطه علاقة تفاعلية مع التدبير السياسي وفق دورتين : اقتصادية وسياسية.

78 NOISSETTE- P. et VALLERUGO -F. 1996 : « Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique ». Editions d'organisation, Paris. P.132-133.

79 نفس المرجع السابق، ص 134.

- الدورة الاقتصادية : لها علاقة بتنمية المدينة. فكل تدخل ذو طابع اقتصادي إيجابي للمنتخبين المحليين يمكن المدينة من الحصول على موارد جبائية ومالية إضافية ستساهم في اتخاذ إجراءات تنموية أخرى. هذه الدورة تهم بالدرجة الأولى المقاولات والوحدات الإنتاجية، وبدرجة ثانية الساكنة المحلية كفاعل اقتصادي محلي. فالأول يترجم تفاعله الإيجابي داخل المدينة عن طريق سلوكه الاستثماري، أما الثاني فعن طريق ارتفاع قدرته الشرائية والاستهلاكية. هذا السلوك الإيجابي للساكنة وللمقاولات يساهم في زيادة الدينامية الاقتصادية للمدينة ونمو المداخل التي يمكن أن تكون عاملا محددًا في تقليص الضغط الجبائي.

- الدورة السياسية : لها علاقة بالانتخابات الجماعية. فكل مبادرة إيجابية من طرف المنتخب المحلي اتجاه الساكنة سيكون لها أثرا إيجابيا في ازدياد شعبيته السياسية والانتخابية. هذا المعطى لا يقتصر فقط على الساكنة، لكنه يمتد أيضا، وبطريقة أقل، إلى المقاولات. فهذه الأخيرة تتكون بدورها من عمال وإداريين معنيين بدورهم بالعملية الانتخابية المحلية. كما يمكن للمقاولات، وفي إطار تجمعات ولوبيات اقتصادية أن تدعم مرشحا انتخابيا دون آخر وحزبا دون غيره.

2- الجماعة الترابية أهم الفاعلين في التدبير الحضري :

يسعى التدبير الحضري إلى تنسيق أعمال مختلف المتدخلين والشركاء، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، في تدبير المدينة،⁸⁰ سواء في شخص الدولة المركزية أو مصالحها اللامركزية، أو السلطات اللامركزية في شخص الجماعات الترابية، أو الوكالات الحضرية، أو القطاع الخاص، أو الساكنة المحلية ممثلة بجمعيات المجتمع المدني.

2-1- السلطات المركزية : الدولة فاعل موجه للتدبير الحضري

تسعى الدولة، من خلال ممثلي مصالحها اللامركزية على المستوى المحلي، إلى تحديد الإطار والمبادئ العامة للتدبير الترابي، من خلال تنفيذ برامج السياسة الحكومية من طرف مصالحها اللامركزية (مندوبياتها الإقليمية أو الجهوية) داخل المجال الحضري. وتتمثل تدخلات الدولة، مثلا، في مجال التعمير من خلال المخطط الوطني أو الجهوي لإعداد التراب عبر إرساء التوجهات العمومية الأساسية.

كما يتجلى تدخل الدولة المباشر والواقعي كفاعل أساسي في التدبير الحضري من خلال عقد شراكات واتفاقيات مع الجماعة الترابية، سواء عبر الدعم المنهجي أو المالي أو التقني. ومن أهم المؤسسات التي تمثل الدولة المركزية التي تتدخل في تدبير المجال الحضري، نجد السلطات الإقليمية (من خلال أقسام التعمير، والمراكز الجهوية للاستثمار، ... إلخ)، ومندوبيات وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان وسياسة المدينة (المفتشيات الجهوية للسكنى والتعمير، والمديريات الجهوية لإعداد التراب، والوكالات الحضرية) :

⁸⁰ OUEDRAOGO Emmanuel - 2010، مرجع سابق.

أ. السلطات الإقليمية ممثلة في أقسام التعمير وفي المراكز الجهوية للاستثمار :

تُمثل **الولاية أو العمالة** جهاز الرقابة على أعمال وقرارات الجماعة الترابية ومدى ملاءمتها لمضامين القوانين الجاري بها العمل، وللاختصاصات الموكولة لرئيس المجلس الجماعي. وتساهم العمالة، ممثلة أساسا في قسم التعمير، في التبوير الحضري، كشريك وفاعل أساسي، من خلال تتبع ومراقبة عمليات البناء، والتحكم في ضبط وتطور التعمير.

ويلعب الوالي أو العامل دورا محوريا في تبوير الشأن الحضري، من خلال الاختصاصات التي أولاها له القانون في هذا الباب كمثل سلطة رقابية على مقررات وأعمال رؤساء الجماعات الترابية، حيث يقوم بإبرام صفقات الأشغال أو التوريدات أو الخدمات، ويتخذ التدابير المتعلقة بتبوير الملك العمومي للعمالة أو الإقليم. إضافة إلى ذلك، يقوم العامل بعقد اتفاقيات شراكة مع حاملي المشاريع المراد دعمها من طرف صندوق دعم المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، بصفته رئيس اللجنة الإقليمية للتنمية البشرية والأمر بصرف هذه الاعتمادات، كما يقوم بتتبع تنفيذها.⁸¹

وتعتبر **المراكز الجهوية للاستثمار** تجربة حديثة بالمغرب، فهي مؤسسة تابعة لولاية الجهة، وتعنى بدراسة مشاريع الإستثمارات المزمع القيام بها في مجال نفوذها الجهوي، وهي المؤسسة التي لها علاقة وطيدة مع المستثمرين والقطاع الإقتصادي. ويتمثل تدخلها في التبوير الإقتصادي للمدينة كشريك أساسي للجماعة الترابية، في توفيرها مناخا خاصا يساعد المستثمرين على اختيار الشكل القانوني المناسب لمقاولاتهم، وتبسيط المساطر القانونية لجلب الاستثمارات عبر الشباك الوحيد وعن طريق التعريف بمؤهلات وإمكانيات الجهة والجماعات التابعة لها. وبايجاز، يسعى المركز الجهوي للاستثمار إلى تحقيق غايتين أساسيتين في التنمية الاقتصادية للمدينة ؛ الأولى تتعلق بإحداث الشباك الوحيد الخاص بخلق وإنشاء المقاولات، والثانية تتعلق بخلق شباك آخر خاص بمساعدة المستثمرين، وتوجيههم، ومصاحبهم.

ب. المندوبيات الجهوية لوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة :

تمثل وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة على المستوى المحلي من خلال ثلاث مؤسسات : المفتشيات الجهوية للتعمير والهندسة المعمارية وإعداد التراب الوطني، والمديريات الجهوية للسكنى وسياسة المدينة، والوكالات الحضرية.

ويتجلى تدخل المفتشيات الجهوية للتعمير والهندسة المعمارية وإعداد التراب الوطني داخل المجال الحضري من خلال المهام التالية :⁸²

- تنشيط الأعمال المتعلقة بإعداد التراب والتنمية المجالية والتعمير والهندسة المعمارية والعمل على تنسيقها ؛

⁸¹ المبادرة الوطنية للتنمية البشرية.

⁸² المصدر: البوابة الإلكترونية لوزارة إعداد التراب الوطني والإسكان وسياسة المدينة : www.mhqv.gov.ma

- السهر على انسجام المشاريع المهيكلتة مع التوجهات الاستراتيجية المحددة بوثائق إعداد التراب والتعمير ؛
- تتبع الديناميات المجالية والعمل من أجل استباق التحولات على المستوى الجهوي استنادا إلى الدراسات والتحليل الاستشرافي ؛
- اقتراح مختلف الوثائق والدراسات الاستراتيجية للتخطيط والتنمية الجهوية والمحلية، والمساهمة في إعدادها (كالتصميم الجهوي لإعداد التراب SRAT) ؛⁸³
- المشاركة في أشغال اللجان الجهوية المكلفة بالبحث في تعرضات المواطنين واقتراحات المجالس الجماعية فيما يتعلق بوثائق التعمير، بتفويض من السلطة الحكومية المكلفة بالتعمير، والتحضير لها بتنسيق مع الوكالات الحضرية المعنية ؛
- إعداد الدراسات الحضرية التي من شأنها كشف معيقات التنمية الحضرية، والمساهمة في تحديد الحاجيات في مجال الدراسات المتعلقة بالتعمير، وبرمجة المراكز والمجالات التي تتطلب التغطية بوثائق التعمير، وذلك بتشاور مع الجماعات الترابية والوكالات الحضرية المعنية ؛
- المساهمة في تحديد العقارات التابعة لملك الدولة العام، والقابلة للتعمير خاصة لإقامة برامج تنموية كبرى ؛
- المساهمة في تتبع الدراسات المتعلقة بإعداد الموثائق المعمارية والمشهدية، وكذا الدراسات الرامية إلى إثبات الطابع المعماري الجهوي والمحلي ؛
- المساهمة في تقديم الدعم والمساعدة التقنية والتأطير للجماعات الترابية أو للفاعلين المحليين في مجال إعداد التراب الوطني والتعمير والهندسة المعمارية ؛
- المساهمة في أعمال المراقبة ومعاينة المخالفات لمقتضيات النصوص التشريعية، وإعداد تقارير خاصة بوضعية التعمير وإعداد التراب والبناء غير القانوني، والبحث في الشكايات والمنازعات المتعلقة بمدى مطابقة القرارات المتعلقة بالتعمير والتدبير الحضري للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل.
- في حين يتمثل تدخل المندوبيات الجهوية للسكنى وسياسة المدينة، داخل المجال الحضري من خلال ما يلي :⁸⁴
- إعداد وتنفيذ سياسة الحكومة في ميدان السكنى وسياسة المدينة، بحيث تتولى مسؤولية إنعاش وتشجيع السكن الاجتماعي، وتنشيط ميدان الإنعاش العقاري ؛
- المشاركة في وضع الأسس المرجعية لسياسة المدينة، والعمل على تعبئة العقار العمومي استجابةً لمتطلبات التمدن السريع وانعكاساته على التطور الحضري ؛
- تنفيذ البرامج السكنية التي تساهم بها الوزارة الوصية (برامج محاربة السكن غير اللائق والتأهيل الحضري،... إلخ) ؛
- المساهمة المالية في إنجاز البنيات التحتية التي تتجاوز القدرات المالية للجماعات الترابية.

⁸³ لمزيد من التفصيل حول التصميم الجهوي لإعداد التراب SRAT المرجو الاطلاع على آليات التدبير الحضري بالمحور الموالي لهذا الفصل.

⁸⁴ المصدر: البوابة الإلكترونية لوزارة إعداد التراب الوطني والإسكان وسياسة المدينة : www.mhqv.gov.ma

وتقوم المندوبيات الجهوية للسكنى وسياسة المدينة بتنسيق أعمالها في كثير من الأحيان مع الشريك العمومي المختص في التهيئة الترابية والإسكان، ويتعلق الأمر بمؤسسة العمران.⁸⁵

أما المؤسسة الثالثة التابعة لوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة فتتمثل في **الوكالات الحضرية**. لقد خلص المشرع إلى تجربة الوكالات الحضرية، كمؤسسات تجسد صلة الوصل ما بين الجماعات الترابية والإدارة المركزية، أمام التحولات المجالية الكبرى والمتجلية في اتساع الرقعة الحضرية بشكل مضطرد، حيث لم تعد معه هياكل وأدوات التخطيط الحضري المعتمدة قادرة على التحكم فيه بسبب ارتفاع نسبة السكان الحضريين (51% سنة 1994 و 55.1% سنة 2004، و 60.3% سنة 2014)، حيث أقدم المغرب سنة 1984 على إحداث أول وكالة حضرية بالدار البيضاء، ثم عممت التجربة بمجموعة من جهات المملكة بمقتضى الظهير الشريف رقم 51-1-93 الصادر بتاريخ 22 ربيع الأول 1414 الموافق لـ 10 شتنبر 1993.

لقد خص المشرع الوكالات الحضرية، كفاعل وشريك أساسي في تدبير المجال الحضري، بمجموعة من الاختصاصات المختلفة.⁸⁶ فعلى مستوى التخطيط الحضري تتكلف الوكالات الحضرية بما يلي :

- إنجاز الدراسات الحضرية الخاصة بمجال النفوذ الترابي للمدينة، والتي تهتم بإعداد ومتابعة وتقييم إنجاز المخططات التوجيهية، وتصاميم التهيئة، وتصاميم النمو، وتصاميم التنطيق، كما تقوم ببرمجة مشاريع التهيئة وإعادة هيكلة الأحياء وتأهيلها من خلال اعتماد وتنفيذ هذه التصاميم ؛

- إنجاز الدراسات العامة، سواء كانت سوسيو-اقتصادية (ديموغرافية، واقتصادية، واجتماعية) لمعرفة الوضعية الحالية والدقيقة للمجال الخاضع لنفوذ الوكالة الحضرية، أو كانت قطاعية تهتم مجال السكنى والبناء ومجال التطهير السائل والصلب والتجهيزات وآثارها السوسيو-اقتصادية، أو دراسات تتعلق بقطاع النقل الحضري بهدف اتخاذ التدابير اللازمة لتفعيل وتنمية هذا القطاع رفقة الشركاء والفاعلين المحليين.

وتتدخل الوكالة الحضرية في التدبير الحضري، من خلال ممارسة اختصاصاتها في ميدان التعمير، من خلال ما يلي :

- إبداء الرأي المطابق في جميع المشاريع المتعلقة بتقسيم وتجزئة الأراضي، وإقامة المجموعات السكنية والمباني، ويكون الرأي الذي تبديه في ذلك ملزما ؛

- مراقبة أعمال تقسيم وتجزئة الأراضي وإقامة المجموعات السكنية والمباني عندما تكون في طور الإنجاز، وذلك للتحقق من مطابقتها لأحكام النصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يكمن تدخل الوكالات الحضرية على **المستوى القانوني** في وضع ومراقبة ضوابط التعمير والبناء العامة ووضع قرارات التصنيف والتحديد...إلخ، وعلى **المستوى العقاري** في وضع

⁸⁵ تأسست مجموعة العمران (شركة مساهمة) سنة 2007 بعد اندماج عدد من المؤسسات العمومية (الوكالة الوطنية لمحاربة السكن غير اللائق، والشركة الوطنية للتجهيز والبناء، وشركة التشارك للتهيئة والبناء والإنعاش العقاري).

⁸⁶ المادة 3 من الظهير الشريف رقم 51-1-93 الصادر بتاريخ 22 ربيع الأول 1414 الموافق لـ 10 شتنبر 1993 المتعلق بإحداث الوكالات الحضرية.

وتحيين الخرائط والمعطيات العقارية، والقيام بالدراسات الطبوغرافية والخرائطية، كما تتدخل أيضا في مجال المساعدة التقنية المقدمة للجماعات الترابية وكذلك للهيئات العامة والخاصة وتأطيرهم فيما يتعلق بالتعمير والتهيئة.

وتبقى الإشارة، في ختام هذه الفقرة المتعلقة باختصاصات الوكالة الحضرية، إلى أن المشرع قام بالتمييز بين مصطلحي التخطيط الحضري والتدبير الحضري. والحال أن التخطيط هو جزء من التدبير.⁸⁷ والأولى أن يعوض مصطلح التدبير هنا بمصطلح التسيير.

2-2- السلطات اللامركزية في شخص المجالس المنتخبة :

لقد أولى المشرع المغربي من خلال القوانين التنظيمية للجماعات الترابية⁸⁸ اختصاصات ذاتية وأخرى مشتركة أو منقولة من الدولة تتدخل من خلالها في تدبير المجال الترابي التابع لنفوذها. وتشارك هذه الجماعات الترابية، كهيئات منتخبة، في تدبير المدينة العاصمة الإقليمية أو الجهوية. وتتمثل هذه الهيئات المنتخبة في مجلس الجهة، ومجلس الإقليم أو العمالة، ومجلس الجماعة.

أ. مجلس الجهة فاعل مجمع لباقي المتدخلين :

تُعرف الجهة، حسب المادة 3 من القانون رقم 111.14 المتعلق بالتنظيم الجهوي، بأنها : " جماعة ترابية خاضعة للقانون العام، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي". ويدبر شؤونها مجلس ينتخب أعضائه بالاقتراع العام المباشر وفق أحكام القانون التنظيمي بانتخاب أعضاء مجالس الجماعات الترابية.⁸⁹

ويتمثل تدخل مجلس الجهة في التدبير الحضري من خلال الإختصاصات التي خصصها له قانون التنظيم الجهوي السالف الذكر من خلال المادتين 80 و 82 منه، حيث يمكنه من القيام، في حدود موارده، وداخل دائرته الترابية، بالأعمال الخاصة بهذا المجال، ولا سيما التخطيط والبرمجة والانجاز والتدبير والصيانة. كما أنيطت له مهمة وضع مخطط التنمية الجهوية، والمساهمة في إعداد التراب الجهوي.

إن دور مجلس الجهة في إطار التدبير الترابي لا يبدو ثانويا، على اعتبار أهمية الميادين التي يتدخل فيها بإمكانياته المادية، حيث لم يعد يشكل قوة اقتراحية، بل أصبح وفق القانون التنظيمي الجديد قوة تقريرية وتنفيذية، ليس فقط على المستوى الجهوي، وإنما على المستوى المحلي لتحريك التنمية الترابية المحلية كشريك وفاعل أساسي.

⁸⁷ أنظر مكونات التدبير بالإطار النظري في الفصل الأول من هذه الأطروحة.

⁸⁸ القانون رقم 111.14 المتعلق بالجهات، والقانون رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم، والقانون رقم 113.14 المتعلق بالجماعات.

⁸⁹ المادة 9 من القانون رقم 111.14 المتعلق بالتنظيم الجهوي.

ب. المجلس الإقليمي أو مجلس العمالة باختصاصات محدودة داخل المجال الحضري :

تعتبر العمالة أو الإقليم، حسب المادة 2 من القانون رقم 112.14 المتعلق بتنظيم العمالات والأقاليم، جماعة ترابية خاضعة للقانون العام، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي، وتشكل أحد مستويات التنظيم الترابي للمملكة. يدير شؤون العمالة أو الإقليم مجلس ينتخب أعضائه وفق أحكام القانون التنظيمي رقم 59.11 المتعلق بانتخاب أعضاء مجالس الجماعات الترابية.⁹⁰ وفي خضم التحولات العميقة التي يعرفها تدبير الشأن المحلي (الحضري)، ولإرساء سياسة جديدة للتدبير، تم منح اختصاصات مهمة ومفصلة لمجالس العمالات والأقاليم.⁹¹ وتتجلى مساهمة مجلس الإقليم أو العمالة في التدبير الحضري في تدخله في الشؤون الاقتصادية أو الاجتماعية والأعمال المتعلقة بالبحث في إحداث مقاولات وشركات الاقتصاد المختلط، وكل الأعمال التي تتعلق بإنعاش التشغيل. ونلاحظ هنا تشابه قريب بين هذه الاختصاصات واختصاصات مجلس الجهة، مما يفسر إرادة الدولة في خلق توافقات حول الرؤى في التدبير المحلي (الحضري)، بحيث لا يكون هناك تنازع في الاختصاصات المتعلقة بالتدبير، وفشل الحكامة الجيدة. فواقع الحال، أظهر أن هذا التداخل في الاختصاصات لعب دورا سلبيا في تقدم العديد من المشاريع المشتركة بين الجماعات الترابية في ظل غياب الفكر التشاركي والتعاوني لدى العديد من الفاعلين في تدبير الشأن المحلي (ضعف الحكامة).

ج. تعتبر الجماعة الترابية المسؤول الأول عن التدبير الحضري :

تشكل الجماعة، وفقا للقانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات، أحد مستويات التنظيم الترابي للمملكة، وهي جماعة ترابية خاضعة للقانون العام، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي.⁹² فالجماعة الترابية هي الوحدة الإدارية الأولى المسؤولة عن التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمدينة، ما دامت تعمل على التعريف بحاجيات السكان وتحديد متطلباتهم. ويعد المجلس الجماعي المسؤول الأول عن التنمية المحلية للمدينة، والمشرف عن تدبير شؤونها، وتحسين صورتها وظروف عيش سكانها، فقد خول له القانون كل هذه الأعمال وأعطاه مجموعة من الصلاحيات الأخرى ليلعب دورا رياديا في التدبير الحضري.

ويتجلى تدخل المجلس الجماعي على مستوى التخطيط الحضري في دراسة مخططات توجيه التهيئة العمرانية وتصاميم التهيئة، وكل الوثائق الأخرى المتعلقة بإعداد التراب والتعمير، وإجراء دراسات حول مدى ملاءمتها وتكيفها مع الواقع، كما يمكن للمجلس أيضا أن يحدد المجالات العمومية، كالطرق والمساحات الخضراء. ويعمل كذلك على الرفع من الاقتصاد المحلي بتطوير قطاع الفلاحة، والصناعة، والتجارة، والخدمات، وذلك بتشجيع الاستثمارات الخاصة، كما أنه يقوم بمجموعة من التدخلات، أهمها

⁹⁰ المادة 8 من القانون رقم 112.14 المتعلق بتنظيم العمالات والأقاليم.

⁹¹ المواد من 78 إلى 90 من القانون السالف الذكر.

⁹² المادة 2 من القانون رقم 113.14 المتعلق بالجماعات.

إنجاز المرافق العمومية، والبنى التحتية للمدينة، كالربط بشبكة الماء الصالح للشرب، وشبكة توزيع الكهرباء، وشبكة التطهير السائل، وجمع النفايات، والتغطية بالإضاءة العمومية، ثم تهيئة الطرق، من خلال ترجمة توجيهات برنامج العمل الجماعي.⁹³ كما يقوم أيضا، بمهمة التدبير العمراني الذي يراعي جمالية المدينة، وبتسليم رخص البناء، وتتبع عمليات البناء. وتساهم مكاتب التعمير التابعة للجماعة الترابية في عمليات إعادة الهيكلة ومحاربة السكن غير اللائق... إلخ.

كما يقوم رئيس المجلس البلدي، بصفته رئيسا للجنة المحلية للتنمية البشرية، بالبرمجة والمصادقة رفقة أعضاء اللجنة على المشاريع المقترحة من طرف حامليها (جمعيات، أو تعاونيات، أو غرف مهنية... إلخ) في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، وتتبع تنفيذها من أجل محاربة الفقر والتهمةيش والهشاشة بالأحياء المستهدفة بالمدينة.⁹⁴

لقد سعت الدولة، إلى التقليل من هيمنة الإدارة المركزية المكلفة بتدبير قضايا المدن، وإعطاء المجالس الجماعية أدوارا مهمة في مجال التخطيط. لكن التجربة والممارسة جعلت معظم المجالس الجماعية غير مؤهلة من الناحية التقنية لمسايرة المستوى الذي تتوفر عليه مكاتب الدراسات التي يُوكَل إليها إنجاز وثائق التعمير. وبالتالي اقتصر دورها في الاستشارة وإبداء الملاحظات، إضافة إلى تنفيذ وتطبيق مقتضياتها، والتي تتطلب توفر على إمكانيات ووسائل التطبيق، وكذا حسن تدبير الموارد المتوفرة.

3-2- القطاع الخاص يتيح آليات جديدة للتدبير :

تتجلى أهمية تدخلات القطاع الخاص في التدبير الحضري، من خلال طرحه لوسائل وطرق جديدة للتدبير، حيث تمنح آليات الشراكة مع هذا القطاع إمكانيات وفرص حقيقية من أجل تدبير المرافق العامة المحلية، وذلك عن طريق عقد اتفاقيات تعاون وشراكة، أو شركات الإقتصاد المختلط أو التدبير المفوض أو عقود الامتياز... إلخ، وهذا بدوره يتيح آليات جديدة للتدبير الحضري عبر تجاوز الطرق التقليدية في تدبير المرافق العامة المحلية.⁹⁵

لقد أضحت إشراك القطاع الخاص في تدبير المجال الحضري أمرا ضروريا من أجل البحث عن مستوى أمثل لتنمية التراب المحلي، بهدف خلق تفاعل وتأزر بين مختلف الفاعلين التنمويين، وخلق مناخ اقتصادي مشجع، وتخفيف الضغط على الفاعلين العموميين وإنعاش الإستثمار بالمدينة.

ومن بين فاعلي القطاع الخاص في مجال التدبير الحضري، نجد المنعشين العقاريين الذين يلعبون دورا مهما في نمو الرقعة الجغرافية للمدينة. ويحدو سلوك هذه الفئة (ملاك الأرض، أو المجزؤون،... إلخ) ونمط تدخلها مدى توافق نزعات المصلحة، وكذا موقعها من التوازنات المحددة لكل مرحلة. فأهداف بعضها غالبا ما تتعارض مع أية إرادة لضبط التمدين، وتنظيمه من طرف السلطات (اللجوء لمسطرة الاستثناءات... إلخ).⁹⁶

⁹³ كان يطلق عليه سابقا اسم المخطط الجماعي للتنمية PCD بالميثاق الجماعي السابق رقم 78.00

⁹⁴ المبادرة الوطنية للتنمية البشرية (خاصة برنامج محاربة الإقصاء الاجتماعي بالوسط الحضري).

⁹⁵ IN <http://ar.wikibooks.org/wiki> - publié le 10/08/2012

⁹⁶ مداد محمد، 2001 : " المدينة بين طموح المخطط وضغوط الواقع ". مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية لبني ملال، العدد رقم 4، ص 204.

4-2- المجتمع المدني كفاعل تنموي محلي :

لقد أصبح المجتمع المدني يكتسي طابعا خاصا في مختلف المجالات المغربية، نظرا لتعدد ميادين تدخلاته.⁹⁷ فبفضل الدستور الجديد للمملكة المغربية لسنة 2011، تبوأ المجتمع المدني مكانة هامة كفاعل تنموي محلي، ولم يعد الحديث عن الفعل التنموي داخل المدينة يقتصر فقط على مؤسسات الدولة وهياكلها.⁹⁸

ويعتبر المجتمع المدني، في كثير من الأحيان، الفاعل المحلي الأقرب لحاجيات ومتطلبات الساكنة، نظرا لتعدد مجالات تدخل أنشطته، كالتعليم، والرياضة، والصحة، والثقافة، وحقوق الإنسان،... الخ. وطنيا، يضطلع المجتمع المدني، بأدوار تنموية لا بأس بها في تأطير الساكنة، ونذكر هنا دوره الأساسي في مشاريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، كحامل للمشاريع التي تهدف إلى تنمية الفئات الهشة من المجتمع.

هناك أيضا عامل أساسي كرس بدوره أهمية المجتمع المدني في التدبير والتنمية المحلية، وهو دور المنظمات الدولية التي بدأت تضع الثقة أكثر في الجمعيات لتصريف المساعدات الإجتماعية.⁹⁹ ويمكن القول بأن ظهور المجتمع المدني بالمغرب جاء كرد فعل لتأثير هذه التنظيمات الدولية، التي تسعى للدفع بمنظمات المجتمع المدني نحو اضطلاعها بدور أساسي في الحياة العامة المغربية، ومن بينها حركة حقوق الإنسان.¹⁰⁰

وقد أكد الوزير المنتدب المكلف بالعلاقات مع البرلمان والمجتمع المدني الناطق الرسمي باسم الحكومة، خلال تقديم التقرير السنوي حول وضعية الشراكة بين الدولة والجمعيات سنة 2018، أن عدد الجمعيات بالمغرب وصل سنة 2016 إلى أكثر من 130000 جمعية، منها 227 معترف لها بصفة المنفعة العامة (خمس منها ذات جنسيات أجنبية).¹⁰¹

وتعد **الساكنة** متدخلا آخر في التدبير الحضري، ولو بطريقة غير مباشرة، فهناك من يعتبرها الأهم تأثيرا في واقع المدينة، وهناك من يراها " الحلقة الضعيفة في سلسلة الأطراف المتحكمة في مصير المدينة، إذ لا يهملها صراع تلك القوى ولا مبرراته ولا مصير المدينة ولا مستقبلها بقدر ما ينصرف اهتمامها إلى ما يتوفر لديها من فرص في تناولها ".¹⁰²

ويتعدد الفاعلون في تدبير المدينة، وتتعدد معهم آليات التدبير الحضري التي تتوزع ما بين الآليات التخطيطية، والآليات الإجرائية والتقنية.

⁹⁷ الجمعيات، والنقابات، والأحزاب، والتعاونيات، والساكنة، والاتحادات.

⁹⁸ الفصل 139 من الدستور الذي يمنح للجمعيات الحق في المشاركة في إعداد برامج التنمية وتتبعها.

⁹⁹ wikibooks مرجع سابق

¹⁰⁰ البحيري زهير، 2011 : " المجتمع، التنمية والحكمة : العلاقة والإشكاليات". ضمن أشغال الملتقى الثقافي لمدينة صفرو حول المجتمع المدني والحكمة الترابية، الدورة 22، ص 33.

¹⁰¹ عقدت هذه الندوة الصحفية من طرف الوزير الخلفي المصطفى يوم 26 يوليوز 2018 بفندق إبيس بالرباط.

¹⁰² مداد محمد 2001، مرجع سابق ص 205.

3- التخطيط أبرز آليات التدبير الحضري :

تستعين الجماعة الترابية في تدبيرها للمدينة بمجموعة من الوسائل والآليات التي يمكن تصنيفها حسب نوع الأهداف ومحتواها. وتتمثل أبرز آليات التدبير الحضري فيما يلي :¹⁰³

- آليات التخطيط الحضري والبرامج التنموية ؛
- آليات المساعدة على اتخاذ القرارات.

3-1- آليات التخطيط الحضري والبرمجة :

يعد التخطيط الركيزة الأولى للتدبير الحضري، ويُعرف على أنه عملية ذهنية إبداعية تعمل على رسم الأهداف والتوجهات المراد اتباعها لإنجاز قانون ما، وعلى نهج أسلوب علمي لدراسة كل المعلومات والبيانات لاتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف.¹⁰⁴ ويتمثل التخطيط الحضري في مجموعة من التدابير التي يتخذها المسؤولون عن تدبير المدينة لتحسين صورتها بشكل أفضل مما كانت عليه، وجعلها بيئة حضرية مناسبة لعيش ساكنتها، من خلال تحسين جودة العمران وتناسقه، وتوفير التجهيزات والخدمات، خاصة الاجتماعية منها، وأيضا من خلال ضبط توسع المدينة بشكل عقلاني ومنظم.

تسعى الجماعة الترابية من خلال هذه الآليات إلى إعداد تراب المدينة وضبط توسعه، وبرمجة البنيات التحتية والتجهيزات الحضرية، وإلى تخطيط التنمية السوسيو-اقتصادية. ومن بين أهم آليات التخطيط الحضري نجد المخططات الوطنية والجهوية لإعداد التراب، ووثائق التعمير والتهيئة الترابية.

¹⁰³ OUEDRAOGO Emmanuel, 2010 : « la gestion urbaine dans les pays du sud », IN www.memoireonline.com

¹⁰⁴ كامل بربير، 1996، " الإدارة، عملية ونظام" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 62.

1-1-3- المخططات الوطنية والجهوية آليات منهجية لإعداد التراب :

يُقصد بسياسة إعداد التراب الوطني تدخل الدولة لتنظيم المجال الجغرافي من خلال برمجة مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المدن والبوادي. ومن الآليات المنهجية لإعداد التراب نجد المخططات الوطنية لإعداد التراب، والمخططات الجهوية لإعداد التراب.

أ. المخطط الوطني لإعداد التراب SNAT :

المخطط (أو التصميم) الوطني لإعداد التراب (SNAT)¹⁰⁵ هو وثيقة تشكل إطارا مرجعيا أساسيا وأداة واستراتيجية لتلاقي الأهداف، وتحسين التنافسية الترابية على الصعيد الوطني. ولضمان استشراف أحسن للحاجيات، فهو يعمل على تحديد التوجهات العامة الأساسية في ميدان إعداد التراب، التي ستحكم بلورة الإختيارات المهيكلة للمخططات الجهوية والمحلية في هذا الميدان، على أن تستغل هذه الأخيرة في إغناء المخطط الوطني، وذلك بهدف الحد من الاختلالات والسعي إلى خلق التوازنات.

ب. المخطط الجهوي لإعداد التراب SRAT :

يعتبر التصميم الجهوي لإعداد التراب (SRAT)¹⁰⁶ وثيقة هادفة، موجهة لتحضير عمليات وتدخلات السلطة العمومية على المستوى الجهوي، فالأمر لا يتعلق باقتراح صورة مثالية لنظرة طويلة الأمد لحل جميع المشاكل المطروحة بمعجزة خارقة، ولكن، على العكس من ذلك، يتعلق بالوقوف على المشاكل والمعوقات ومناطق الظل، وكذا النقاط المستعصية التي تستلزم أولوية في التدخل.¹⁰⁷

ويُفترض في وثيقة التصميم الجهوي لإعداد التراب أن تكون سابقة للمرحلة العملية وهدفها المركزي هو بناء توافق جماعي بين مختلف الفرقاء حول التشخيص الجهوي وحول التوجهات التي يسعى على إعمالها وتفعيلها، وهذا التوافق يهم بالأساس الدولة ومختلف إداراتها، والجماعات الترابية والفاعلين السوسيو-اقتصاديين في إطار التوجهات العامة للتصميم الوطني لإعداد التراب (SNAT).

1-3-2- وثائق التعمير آليات إجرائية للتهيئة الترابية :

لقد قام المشرع من خلال مقتضيات قانون التعمير رقم 90-12 بالتمييز بين وثائق التعمير ذات الطابع **التوجيهي** من جهة، والتي تحدد التوجهات العامة لرسم معالم التجمعات العمرانية، وتتشكل أساسا من مخطط توجيه التهيئة العمرانية، وبين وثائق التعمير التنظيمية **والعملية** من جهة أخرى، والتي تتشكل من تصميم التهيئة الحضرية وتصميم التنطيق بالأساس. وتعتبر هذه الوثائق من بين الآليات التي تعتمد عليها الإدارة لتنظيم المجال العمراني، وذلك لما لها من أدوار ووظائف مهمة في التبوير الحضري.

¹⁰⁵ SNAT : Schéma National de l'Aménagement du Territoire.

¹⁰⁶ SRAT : Schéma Régional de l'Aménagement du Territoire.

¹⁰⁷ التصميم الجهوي لإعداد التراب لجهة تادلة أزيلال - خلاصة التقرير النهائي - 2010 ص 5.

أ. مخطط توجيه التهيئة العمرانية SDAU :

يُعتبر مخطط توجيه التهيئة العمرانية (SDAU)¹⁰⁸ وثيقة تعبيرية، وآلية تخطيط حضرية متوسطة وبعيدة الأمد، تهم مجال حضري أو أكثر. فهو يخطط لتوسع المدينة، ويقوي وظيفتها ويعرض أماكن التجهيزات والبنيات التحتية داخلها.

ويشتمل مخطط توجيه التهيئة العمرانية على تخطيط التنظيم العام للتنمية العمرانية للرقعة المتعلق بها، وذلك لمدة لا يمكن أن تتجاوز 25 سنة. ويهدف إلى تنسيق أعمال التهيئة التي يقوم بها جميع المتدخلين بما فيهم الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العامة والهيئات التي تحصل على مساعدات أو مساهمات مالية من الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات المذكورة.¹⁰⁹

ويعمل هذا المخطط المديرى على إدماج وتنسيق أهداف الدولة والجماعات الترابية والمؤسسات العمومية أو الخاصة فيما يتعلق بالتنمية الحضرية على المستوى المحلي، ويسمح للفاعلين المحليين بالإجابة عن التساؤلات والإشكاليات المتعلقة بالتهيئة الحضرية. كما يعتبر إطارا مرجعيا فيما يتعلق بتخطيط التنمية الحضرية لمجال نفوده، في إطار التوجهات العامة للمخطط الوطني لإعداد التراب، والمخطط الجهوي لإعداد التراب.

بإيجاز، يعتبر مخطط توجيه التهيئة العمرانية وثيقة ذات طابع توجيهي، تطبق على رقعة أرضية تستوجب تنميتها أن تكون محل دراسة إجمالية نظرا لحجم الترابط القائم بين مكوناتها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.¹¹⁰

ب. مخطط التهيئة الحضرية PA :

تصميم التهيئة (PA)¹¹¹ هو عبارة عن وثيقة تعبيرية وتنظيمية تستهدف تخطيط المجال الحضري بشكل خاص والتحكم في التوسع العمراني للجماعات الترابية، ولا تتجاوز مدة صلاحيتها 10 سنوات.¹¹² ويشتمل تصميم التهيئة على :

- وثيقة أو وثائق متكونة من رسوم بيانية ؛
- نظام يحدد ضوابط استعمال الأراضي والارتفاعات والالتزامات المفروضة لتحقيق تهيئة منتظمة ومتناسقة وقواعد البناء المتعلقة بالمنطقة المعنية.¹¹³

وتتولى المجالس الجماعية، بتنسيق مع الإدارة، جميع التدابير اللازمة لتنفيذ واحترام أحكام ومقتضيات تصميم التهيئة.

¹⁰⁸ SDAU : Schéma Directeur de l'Aménagement et d'Urbanisme.

¹⁰⁹ المادة 3 من القانون رقم 12-90 المتعلق بالتعمير الصادر بتاريخ 1992/7/15 كما تم تحيينه وتعديله بالقانون رقم 66-12 المتعلق بمراقبة وزجر المخالفات في مجال التعمير والبناء الصادر بتاريخ 2016/12/19.

¹¹⁰ خلوق جمال، 2009 : " التدبير الترابي بالمغرب : واقع الحال ومطلب التنمية "، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد، الرباط، ص 106.

¹¹¹ PA : Plan d'Aménagement.

¹¹² خلوق جمال، 2009، مرجع سابق.

¹¹³ المادة 20 من القانون 12-90 المتعلق بالتعمير.

كما يتم اللجوء إلى إعداد وثيقة تعميم تنظيمية تدعى بـ " تصميم التطبيق " أثناء المرحلة الانتقالية الواقعة بين تاريخ المصادقة على الوثيقة التقديرية للتخطيط التوجيهي وتاريخ الانتهاء من إعداد الوثيقة التنظيمية " تصميم التهيئة " .¹¹⁴

1-3-3- برنامج العمل الجماعي آلية تنموية لتدخل الجماعة داخل المدينة :

نقصد ببرنامج عمل الجماعة (PAC)¹¹⁵ الإطار الذي يضم كل البرامج والمشاريع المقترحة من طرف الجماعة الترابية باستعمال الموارد والمؤهلات المحلية للمدينة بهدف الوصول إلى التنمية المحلية.

تقوم الجماعة، تحت إشراف رئيس مجلسها، بإعداد برنامج عمل الجماعة والعمل على تتبعه وتحيينه وتقييمه. ويقوم هذا البرنامج بتحديد الأعمال التنموية المقرر إنجازها أو المساهمة فيها بتراب الجماعة خلال مدة ست (6) سنوات.¹¹⁶ حيث يتم إعداد هذا البرنامج الجماعي في السنة الأولى من مدة انتداب المجلس على أبعاد تقدير بانسجام مع توجهات برنامج التنمية الجهوية، ووفق منهج تشاركي وبتنسيق مع عامل العمالة أو الإقليم، أو من ينوب عنه، بصفته مكلفا بتنسيق أنشطة المصالح اللامركزية للإدارة المركزية.¹¹⁷

ومن الواجب أن يتضمن برنامج عمل الجماعة تشخيصا لحاجيات وإمكانيات الجماعة وتحديدًا لأولوياتها وتقييما لمواردها ونفقاتها التقديرية الخاصة بالسنوات الثلاثة الأولى، وأن يأخذ بعين الاعتبار مقارنة النوع. كما تعمل الجماعة على تنفيذ برنامج عملها هذا وفق البرمجة المتعددة السنوات المنصوص عليها في المادة 183 من هذا القانون التنظيمي.¹¹⁸ ويمكن تحيين برنامج عمل الجماعة ابتداء من السنة الثالثة من دخوله حيز التنفيذ.

¹¹⁴ خلق جمال، مرجع سابق ص 106.

¹¹⁵ PAC : Plan d'Action Communal.

¹¹⁶ أنظر المادة 3 من المرسوم رقم 2.16.301 بتاريخ 23 رمضان 1437 (29 يونيو 2016) بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده؛ الجريدة الرسمية عدد 6482 بتاريخ 9 شوال 1437 (14 يوليو 2016)، ص 5346.

* المادة 3 : " تطبيقا لأحكام المادة 78 من القانون التنظيمي السالف الذكر رقم 113.14، يحدد برنامج عمل الجماعة، لمدة ست (6) سنوات، البرامج والمشاريع التنموية المقرر برمجتها أو إنجازها أو المساهمة فيها بتراب الجماعة، مع مراعاة ما يلي :

- تحديد برنامج عمل الجماعة لأولويات التنمية بالجماعة ؛
- السعي إلى تحقيق الانسجام والالتقائية مع توجهات برنامج التنمية الجهوية وبرنامج تنمية العمالة أو الإقليم عند وجودها ؛
- اعتماد البعد البيئي لتحقيق التنمية المستدامة ؛
- الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المادية المتوفرة للجماعة أو التي يمكن تعبئتها، وكذا الالتزامات المتفق في شأنها بين الجماعة والجماعات الترابية الأخرى وهيئاتها والمقاولات العمومية والقطاعات الاقتصادية والاجتماعية بالجماعة."

¹¹⁷ أنظر المادة 8 من المرسوم رقم 2.16.301، السالف الذكر.

* المادة 8 : " تطبيقا لأحكام الفقرة الثالثة من المادة 78 من القانون التنظيمي السالف الذكر رقم 113.14، يتم إعداد مشروع برنامج عمل الجماعة بتنسيق مع عامل العمالة أو الإقليم بصفته مكلفا بتنسيق أنشطة المصالح اللامركزية للإدارة المركزية."

¹¹⁸ المادة 79 من المرسوم أعلاه.

2-3- النظم المعلوماتية آليات تقنية مُساعدة على اتخاذ القرارات :

تسعى الجماعة الترابية من خلال النظم المعلوماتية إلى تحسين قدراتها التديبيرية، وفي هذا الإطار، نميز بين نوعين من النظم : النظام المعلوماتي الجماعي، ونظم المعلومات الجغرافية.

أ. النظام المعلوماتي الجماعي SIC آلية ضرورية لإنجاز برنامج العمل :

بههدف تعميق مسلسل اللامركزية، يأتي ورش تعميم التخطيط الجماعي الذي انخرطت فيه جل الجماعات، بناء على النهج الإستراتيجي التشاركي ومراعاة للنوع الاجتماعي، على النحو المنصوص عليه في التنظيم الجماعي الجديد (المادة 36). ولمواكبة هذا الورش، وضعت الدولة (في شخص وزارة الداخلية) من أهم أهدافها تعزيز قدرات الجماعات، وذلك بتمكينها من آليات تساعد على القيام بعملية التخطيط وفق نهج استراتيجي تشاركي، من بينها النظام المعلوماتي الجماعي (Système d'Information Communal).¹¹⁹

ويُعد النظام المعلوماتي الجماعي آلية ضرورية لإنجاز برنامج العمل الجماعي ودعم التخطيط المحلي. ويهدف كذلك، إلى تفعيل التنمية البشرية والاجتماعية بالجماعات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالمملكة.

يتكون النظام المعلوماتي الجماعي من وحدات معلوماتية، مبنية على قاعدة معطيات، ومجموعة من الدلائل (دليل تجميع المعلومات، ودليل استعمال النظام، ودليل الإدارة التقنية للنظام) تمكن الجماعات من إعداد منوغرافيات محلية، وبرامج عمل جماعية، والحصول على مجموعة من المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية المحلية. كما يتوفر هذا النظام المعلوماتي على أدوات مساعدة لتنظيم ورصد وتقييم عملية التخطيط.

ب. نظم المعلومات الجغرافية SIG وسيلة أساسية لتسهيل التخطيط :

إن إرساء قواعد حكامه ترابية، كنمط لتديبير الشأن العام، خاصة على مستوى التديبير المحلي، يُعد مجال انشغال العديد من الفاعلين، خاصة العموميين منهم، وذلك بالنظر إلى الدينامية السريعة التي تشهدها المجالات الترابية، وهو الأمر الذي يدعو هؤلاء الفاعلين إلى التفكير في أفضل الحلول الممكن اعتمدها في مختلف المجالات، وتحديد أنجع السبل والوسائل العلمية لمساعدتهم على اتخاذ القرار.

من هنا تبرز أهمية اعتماد الجماعات الترابية لنظم المعلومات الجغرافية، بغية نجاعة تديبير مجالاتها وتحسين خدماتها للمواطنين، في إطار الصيرورة العامة لتحديث الإدارة عموما، والتدخل العمومي الترابي على الخصوص.¹²⁰

¹¹⁹ المصدر : البوابة الوطنية للجماعات الترابية بالموقع الإلكتروني <http://www.pncl.gov.ma>

¹²⁰ جزء من الكلمة التي ألقاها الشرقي الضريس الوزير المنتدب لدى وزير الداخلية السابق خلال الجلسة الافتتاحية للندوة التي نظمتها وزارة الداخلية (المديرية العامة للجماعات المحلية) بالرباط، بتعاون مع حكومة جزر الكناري، وبدعم من سفارة المملكة الإسبانية بالمغرب، حول موضوع " المعلومات الجغرافية والتديبير الترابي: التطبيقات الحالية وأفاق التطوير "، يوم 21 أكتوبر 2014.

ومع تنامي احتياجات المواطن، يتحتم على الفاعل العمومي استغلال التكنولوجيات الحديثة للاستجابة لمتطلباته. فالجماعات الترابية مدعوة لاعتماد نظم المعلومات الجغرافية التي تعد وسيلة أساسية للتخطيط وإعداد التراب، وأنه لا يجب جمع المعلومات وتخزينها فقط، ولكن تحليلها واستغلالها في إطار الإستباقية واتخاذ القرار المناسب.¹²¹

وكما سبق أن أشرنا، تعتبر نظم المعلومات الجغرافية (SIG) ¹²² وسيلة معلوماتية أساسية في التخطيط، بحيث يسمح بتمثيل ومعالجة وتركيب المعلومات بطريقة أوتوماتيكية حسب خصوصياتها الجغرافية وتمثيلها مجاليا. ويضم هذا النظام المعلوماتي : ¹²³

- قاعدة معطيات " حضرية " متوطنة داخل رقعة جغرافية ممثلة بخريطة ؛
- قاعدة معطيات جغرافية تضم عناصر معطيات خرائطية مرقمة وكل عنصر من هذه القاعدة (حي، أو جزيرة، أو طريق، ... إلخ) يتوفر على رقم تعريفي، ويمكن أن يكون ممثلا على شكل هندسي متعدد الأبعاد، خطوط، نقط، رموز، ... إلخ ؛
- برنامج معلوماتي ذو وظائف خاصة في تدبير المعطيات الحضرية عن طريق قاعدة معطيات كرطوغرافية.

إن امتلاك الفاعل المحلي لنظم المعلومات الجغرافية، سيمكنه من التدبير المجالي للمدينة، من خلال توفره على قاعدة بيانات وخرائط أولية (حدود جماعات أو أحياء، أو توطين تجهيزات، ... إلخ)، وخرائط موضوعاتية (Cartes thématiques) تمكنه من تتبع العقار الجماعي والطرق الحضرية والمجالات الخضراء والتمدين والأودية ومناطق الفيض ومناطق الأنشطة الاقتصادية والتجهيزات والبنيات التحتية... إلخ. كما تقوم هذه النظم بتوضيح أحداث وظواهر معقدة يصعب فهمها من خلال قراءة بسيطة لجدول أو تعاليق غالبا ما تكون طويلة ومُتعبة بالنسبة لأصحاب القرار. فنظم المعلومات الجغرافية تعتبر فعلا وسيلة وآلية مساعدة لاتخاذ القرار.

وفي ختام هذه الفقرة، لا بد من الإشارة إلى أن الفاعل في تدبير الشأن المحلي، ورغم امتلاكه لأدوات وآليات التدبير الحضري وتبني أحدثها وأنجعها، ستبقى بدون فاعلية وبدون تأثير إيجابي على التراب (المدينة) وتنميته، في حال غياب عقلنة التدبير وغياب المقاربة التشاركية وثقافة المشاركة والتنسيق مع باقي المتدخلين، وغياب الشفافية والمساواة، وعدم ربط المسؤولية بالمحاسبة، وغياب الرؤية الاستراتيجية والشمولية والمندمجة في التخطيط... إلخ. باختصار في ظل غياب الحكامة المحلية الجيدة.

¹²¹ جزء من الكلمة التي ألفها محند العنصر، وزير التعمير وإعداد التراب الوطني خلال الندوة المومأ إليها بالمرجع السابق.

¹²² SIG : Système d'Information Géographique.

¹²³ تقرير COSIG، أبريل 2001، مركز تنسيق المعطيات الجغرافية بالمجلس الفدرالي الكندي.

4- التدبير الحضري ومطلب الحكامة :

تتعدد الإشكالات التنموية التي يعاني منها المجال الحضري، الناجمة عن سوء في التدبير أو في غياب التجديد والتحديث في الوسائل والأساليب التدبيرية. ولتجاوز هذه الاختلالات والتطلع إلى سلك سبيل التنمية المحلية المنشودة، وفي ظل تراجع دور الدولة وفتحها المجال أمام الجماعات الترابية في إطار سياسة اللامركزية، أصبح لزاما على الفاعل المحلي نهج الأساليب الناجعة في تدبير التراب من قبيل الحكامة الجيدة.

1-4- مفهوم الحكامة : تعدد المصطلحات وتوحد المعنى

لقد عرف مصطلح الحكامة بشكل عام، والحكامة الترابية على وجه الخصوص تداولاً واسعاً في العديد من الأوساط، ومن طرف المنظمات الدولية. كما يعد أكثر المفاهيم شيوعاً في مجال العلوم الاجتماعية والسياسات العامة. بيد أنه بالرغم من شيوع استخدامه إلا أنه لم يحقق إجماعاً حول المعنى المقصود به.¹²⁴ رغم ذلك، فالكل مجمع على هدفها، ويبرهن عليها كأسلوب جديد للتدبير يتجاوز كل النظم التقليدية.¹²⁵

وتثير الحكامة كلفظ وكمصطلح أكثر من إشكال سواء على المستويين اللغوي والاصطلاحي، إذ أن التعاطي العربي مع الكلمة فرض نوعاً من التوسع الاشتقاقي لهذا المصطلح، كالحكمانية، وإدارة الحكم، والإدارة المجتمعية، والحكم، والحاكمية، وإدارة شؤون الدولة والمجتمع، والحكم الرشيد، والتدبير الجيد للشأن العام، والقيادة، والتلجيم، وكوفيرنانس، وغيرها من المصطلحات المقابلة.¹²⁶

ويعود استعمال الحكامة، في بادئ الأمر بفرنسا، خلال القرن الثاني عشر (12) كمرادف لفن وطريقة الحكم، حيث اتخذ حينها معنى تقني محض. وفي بريطانيا، اعتمد المؤرخون الإنجليز على مصطلح الحكامة كإحدى الخصائص المميزة للسلطة الفيودالية من خلاله تتحدد آليات تنظيمها.¹²⁷ لقد ولج مفهوم الحكامة عالم الاقتصاد خلال القرن التاسع عشر (19) مع ظهور المقابلة الصناعية نظراً للحاجة إلى حفظ التوازن الاقتصادي بنهج المراقبة على المستوى الصناعي. وبعد ذلك اختفى مصطلح الحكامة من القاموس السياسي والاقتصادي بأوروبا، ليطفو إلى السطح من جديد في الخمسينات من القرن الماضي بطرحه من طرف البنك الدولي.¹²⁸ وسببرز هذا المفهوم بقوة سنة 1989 من خلال تقارير البنك الدولي، كإمكانية يمكن البحث بواسطتها عن إمكانات التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في الدول النامية خصوصاً الإفريقية منها.¹²⁹

إن تعريف مصطلح الحكامة يختلف حسب المكان والزمان. لكن رغم ذلك يجمع الكل على هدف واحد لهذا المفهوم. فمنهم من يعتبره الحكم الرشيد أو الحاكمية، وآخرون يعتبرونه تدبير الشأن العام أو

¹²⁴ زين الدين محمد، 2008 : " الحكامة مقارنة ابستمولوجية في المفهوم والسياق"، مجلة مسالك الفكر والسياسة والاقتصاد، العدد 8، ص 5.

¹²⁵ البوني رشيد، 2016 : " مطلب الحكامة في التدبير الترابي". منشورات الملتقى العلمي الثقافي لمدينة القصبية، الدورة الأولى، ص.ص 153-167.

¹²⁶ جفري سعيد، 2010 : " الحكامة وأخواتها : مقارنة في المفهوم ورهان الطموح المغربي". نشر وتوزيع الشركة المغربية لتوزيع الكتاب، الطبعة الأولى، ص 13.

¹²⁷ السعيد رشيد و لحرش كريم، 2009 : " الحكامة الجيدة بالمغرب ومتطلبات التنمية البشرية المستدامة." مطبعة طوب بريس، الرباط، ص 15.

¹²⁸ HARAKAT Mohammed, 2004 : « Le piège de la gouvernance ». Revue Marocaine d'Audit et de Développement, N°19, p11.

¹²⁹ زين الدين محمد، 2008 ، مرجع سابق ص 6.

الحوكمة.¹³⁰ فهناك أكثر من تعريف لمفهوم الحكامة، ويثير تعدد هذه التعريفات الجدل حول طبيعة ومحتوى هذا المفهوم. ولقد عرفها البنك الدولي بأنها التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام.¹³¹ في حين عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD)¹³²، بأنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لشؤون الدولة على كافة المستويات. كما عرفها بعض الفقهاء المغاربة بكونها تكمن في كفاءة المجتمعات الإنسانية بتوفرها على أنظمة تمثيلية ومؤسسات وقواعد ومساطر ووسائل التقييم والتقدير وهيئات اجتماعية قادرة على تسيير وتدبير الترابطات والروابط بطريقة سلمية.¹³³

هذه بعض المفاهيم والمصطلحات التي تقارب لنا الحكامة بمفهومها الشامل. والحكامة المحلية (الحضرية) جزء لا يتجزأ من مفهومها العام، فهي نظرة مجهرية للحكامة في مجالها الترابي المحلي أو اللامركزي، أي الانتقال من الحكامة الدولية إلى الحكامة الوطنية ثم إلى الحكامة المحلية، لأن هذه الأخيرة تعتبر قاعدة لانطلاق الحكامة الوطنية.

وتعتبر الحكامة المحلية عن الحالة أو الوضع الذي يعطى فيه حق المشاركة في اتخاذ القرار للمستويات الإدارية المحلية، دون أن يلغي ذلك حق الإدارة المركزية في اتخاذ القرار. فهي إذن، أسلوب في التدبير يقوم على مبدأ توزيع سلطة صنع القرار وصلاحياته.¹³⁴ إن ممارسة الحكامة في تدبير الشأن المحلي لا يمكن حصرها في مسؤولية الهيئات المنتخبة، بل تمتد إلى باقي الفاعلين الترابيين (القطاع الخاص، والمجتمع المدني،... إلخ)، حيث يكمن التحدي التي تواجهه كل المجتمعات البشرية في كيفية الوصول إلى هدف خلق نسق مؤسسي محلي شامل ومندمج، يعمل في إطار من التعاون والتنسيق، ويضع التراب على سكة التنمية ويزوده بالآليات التي تضمن استدامتها وانتشار تأثيرها على المستوى الوطني.

وتتلخص أهم أهداف الحكامة المحلية فيما يلي :¹³⁵

- تقديم إستراتيجية لتنمية التدبير المحلي يركز على منظومة الجودة ؛
- المصداقية والشفافية عن طريق دعم الإطار القانوني والمؤسسي ؛
- فحص منظومة الإعلام والتواصل، أي وجود تقارير نقدية تطبعها الموضوعية والحياد ؛
- التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات ؛
- التقويم المستمر لأجهزة الرقابة.

إن تحديد أهداف الحكامة المحلية يختلف من مجال ترابي لآخر، ويتفاوت وفقا لاختلاف التصورات التدبيرية المعتمدة داخل هذا التراب. فمن خلال الأهداف العامة للحكامة يمكن تحديد ووضع المبادئ العامة لها، والتي تختلف معاييرها حسب درجة التنمية المحلية الحالية والمتوقعة.

¹³⁰ ندوة حول دور الشباب في تدبير الشأن العام، ورقة حول الحكامة والشباب من إعداد الأستاذ حركات محمد، برعاية اللجنة العلمية لمانستر تدبير الشأن العام لسنة 2007/2008 بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بجامعة ابن زهر أكادير.

¹³¹ السعيد رشيد و لحرش كريم، 2009 مرجع سابق، ص 18.

¹³² PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement.

¹³³ اليعقوبي محمد، 2005 : " تأملات حول الديمقراطية المحلية بالمغرب، " مطبعة فنون الطباعة والإشهار، فاس، الطبعة الأولى، ص 177.

¹³⁴ السعيد رشيد و لحرش كريم، 2009 مرجع سابق، ص 32.

¹³⁵ حركات محمد، 2002 : " الاقتصاد السياسي وجدلية الثروة والفقير. " مطبعة المعارف الجديدة بالرباط، الطبعة الأولى، ص 127، بتصرف.

2-4- المبادئ العامة للحكامة المحلية :

تتعلق الحكامة المحلية بمجموع التقنيات والأدوات التدييرية التي تسعى إلى ترشيد النظام الإداري والمالي والبشري بهدف تحقيق أقصى النتائج من خلال التركيز على مبادئ المرونة والشمولية والمصداقية والشفافية،... إلخ.¹³⁶ وعلى هذا الأساس، لا يمكن أن تقوم الوحدات المحلية بهذا الدور إلا باعتماد مقاربة تنموية في بعدها الشمولي، والتي تركز على مختلف المبادئ والمقومات الأساسية التي تقوم عليها الحكامة المحلية، والتي تتكون من العناصر التالية:¹³⁷

- مبدأ المقاربة الترابية : يعتبر التراب المحلي حجر الزاوية وهدف للحكامة، ذلك لأن التراب المحلي يشكل مكانا لتقييم وتقدير التبادلات بين المجتمعات ومحيطها، ومجالا محسوسا وملموسا على أرض الواقع، وأخيرا يمثل التراب بذلك الوعاء الملائم لتحديد فلسفة عامة للحكامة.

- مبدأ الثانوية الفاعلة : فهذا المبدأ هو عنصر مكمل للمقاربة الترابية، أي أن كل مستوى ترابي أو كل مستوى من الحكامة يجب أن يعطي أجوبة نوعية ومحددة لتساؤلات وقضايا مشتركة، وعدم جعل التراب المحلي كقطعة من الأرض أو جماعة، بل على العكس من ذلك يجب جعله وعاء لحسن التديير والاعتماد على طرق ووسائل تساهم في مواجهة التحديات المشتركة انطلاقا من المحلي إلى الوطني.

باختصار، يتمثل مبدأ الثانوية الفاعلة في ضرورة تجاوز التعارض التقليدي بين التداخل في الاختصاص بين المستويات الترابية (مستويات الحكامة) ؛

- تنظيم التعاون والتعاقد بين الفاعلين المحليين : يكمن الحديث هنا عن دور السلطات العمومية في تعزيز الحوار والشراكة مع الفاعلين الآخرين، فالدولة التي نجحت في قيادة التنمية الاقتصادية، هي تلك التي تتوفر على القدرة والكفاءة في تنظيم وتعبئة كل الفاعلين المحليين حول مشروع مشترك.

- تطبيق الشرعية والمشروعية : أي أن هناك حكامة شرعية وأخرى مشروعة. فالأولى تعني وجود إطار لممارسة سلطة تنظم عبر قواعد ومبادئ نابعة إما من التقاليد والأعراف أو مستمدة من الدستور والقوانين. أما الثانية، أي الحكامة المشروعة، فهي إحساس أو شعور السكان بأن السلطة السياسية تمارس من طرف أشخاص يقدمون المصلحة العامة على المصالح الشخصية.

- المبدأ العام أو الشامل للمسؤولية : فالمسؤولية هنا تضم جميع ميادين الحكامة وتنطوي على بعدين : البعد الأخلاقي والبعد القانوني. فالأول يهدف إلى تخليق الحياة العامة باعتبارها محركا أساسيا لتحديث الإدارة المغربية وتحسين أداء الخدمات المقدمة للمواطن، أما الثاني فيتأسس على دعامين تكامليتين في خدمة هذا المواطن، الأولى تتمثل في واجب الشفافية، والثانية تتمثل في ربط المسؤولية بالمحاسبة.

¹³⁶ SITRI Zineb, 2004 : « Fondements et enjeux de la bonne gouvernance urbaine ». Revue Marocaine d'Administration Locale et Développement REMALD, N°46, P.109.

¹³⁷ السعيد رشيد و لحرش كريم، 2009 مرجع سابق ص 40.

● مبدأ الشفافية : وهو ما يعني توفر المعلومات الدقيقة في وقتها، وإفساح المجال أمام الجميع في حق الاطلاع على المعلومات الضرورية واللازمة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة، ويضمن توسيع دائرة المشاركة ويؤسس للرقابة والمحاسبة.

كما أن برنامج الأمم المتحدة قد أضاف بعض المعايير والمبادئ المتعلقة بالحكمة الجيدة من قبيل مبدأ المساواة من خلال إعطاء الحق لجميع المواطنين في الحصول على الفرص، ومبدأ الرؤية الاستراتيجية من خلال اعتماد النظرة الشمولية والمندمجة في عمليات التخطيط والبرمجة، أي الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر العمود الفقري للتبوير الحضري الاستراتيجي (متوسط وبعيد المدى).

3-4- نحو الترسيع القانوني للحكمة الجيدة في ظل تواجد المعوقات :

لقد سعى المغرب إلى تحقيق اللامركزية الترابية وإدخالها في منظومة الحكامة المحلية (الحضرية)، من خلال دستور المملكة لسنة 2011 الذي ربط المسؤولية بالمحاسبة. فترسيخ مفهوم الحكامة الجيدة على المستوى المحلي (المدينة) يدخل ضمن التوجهات الاستراتيجية للدولة، متمثلا في القانون رقم 113.14 المتعلق بالتنظيم الجماعي، والذي كان بداية لجعل الجماعة أداة متميزة لإقرار ديمقراطية القرب وفتح المجال أمام المواطن للمشاركة في التبوير المحلي. ولقد تضمن هذا القانون عدة مميزات سواء فيما يتعلق باختصاصات المجلس الجماعي أو رئيسيه، حيث تنشط هذه المجالس في عدة مجالات، هي أساس التبوير المحلي الجيد.

وتعترض الممارسة المحلية بالمغرب العديد من الصعوبات والإشكالات العملية التي لا زالت عائقا أمام تكريس المبادئ العامة للحكمة المحلية، رغم وجود نصوص قانونية تدل على وجود بصيص أمل من الحكامة المحلية، وتعود صعوبات تطبيق هذه الأخيرة إلى معوقات قانونية وأخرى موضوعية.

فالمعوقات القانونية تتمثل في :

- الرقابة كآلية للتحكم في حركية الممارسة المحلية : فبالرغم من الايجابيات التي تضمنتها القوانين المنظمة للجماعات الترابية، إلا أنها تبقى غير كافية، فالوصاية لازالت مفروضة رغم أنها أخذت طابع الرقابة البعدية، وخصوصا وصاية الملاءمة التي تمارس بالمصادقة أو عدم المصادقة على القرارات المتخذة من طرف المجالس المنتخبة. فالحكمة المحلية تعني تحمّل الجماعات الترابية مسؤوليتها الكاملة في تبوير شؤونها المحلية ولن يتأتى ذلك إلا بتمتعها بالاستقلالية الكافية.

- محدودية التقسيم الترابي : يستند التقطيع الترابي إلى معطيات إدارية وسياسية بالدرجة الأولى، وبالتالي قد تغيب عنه تلك الرؤية التنموية (الامتدادات الجغرافية والثقافية...). كما أن الخصوصية الترابية الحالية لا تنسجم مع الحقائق الجغرافية والديمقراطية والاقتصادية والاجتماعية مما ساهم في خلق تباينات كبيرة بين الوحدات الإدارية.

- تداخل بعض الاختصاص بين الدولة والجماعات الترابية : حيث تكمن أسباب التداخل بصفة عامة في اعتماد الصيغ العامة في النصوص التشريعية المنظمة للجماعات الترابية خصوصا فيما يتعلق بتحديد اختصاصاتها، الأمر الذي يجعل من الصعب وضع حد فاصل بين تدخلات ومسؤوليات الجماعات الترابية، وتلك الموكولة للدولة ومؤسساتها وهيئاتها وذلك في مختلف القطاعات والميادين.

وتتمثل أبرز المعوقات الموضوعية فيما يلي :

- ضعف الاستقلال المالي المحلي : إذا كانت الجماعات الترابية تتمتع من الناحية القانونية بالاستقلال المالي، فإن واقع الحال يبين أن هذا الاستقلال لا يعتبر استقلالا مطلقا، بل يبقى نسبيا، لكون الاستقلال المطلق يعني ممارسة الجماعات الترابية لنشاطها المالي في استقلال تام عن الدولة وبعيدا عن دعمها أو توجيهاتها. فأغلب الجماعات الترابية تعيش على المساهمات المالية للدولة وقروضها، والتي عرفت تزايدا كبيرا نظرا للخصائص المالي لهذه الجماعات، مما يجعلها دائما تحت رحمة سلطة الرقابة ويحد من استقلاليتها المالية والإدارية.

- محدودية الموارد البشرية المحلية : وتتجلى هذه المحدودية في تصور دور المنتخب المحلي في امتلاك ثقافة التدبير واعتبار الجماعة مقابلة تستعمل أساليب السوق الاقتصادية، حيث يتطلب من المنتخب المحلي التوفر على مؤهلات تجارية تطور التدبير المفاوض للجماعات، لكن يبقى أول مشكل يعاني منه المنتخب الجماعي هو ضعف المستوى الثقافي وغياب التكوين والتخصص. كما نضيف إلى ما سبق، سوء توزيع الموظفين الجماعيين خصوصا في ظل قلة الأطر العليا المتخصصة، وضعف التوزيع اللامتكافئ للموارد البشرية، وعدم الاستفادة من التكوين المستمر.

إن بلوغ التنمية الحضرية وضمان استدامتها سيبقى بعيد المنال، ولن يتأتى إلا من خلال اعتماد الفاعلين في تدبير الشأن الحضري تدبيرا معقلنا وناجعا، عبر الانتقال من التدبير التقليدي، القائم على التسير اليومي للمشاكل الحضرية وإسداء الخدمات الإدارية الروتينية، إلى التدبير الحديث المتأسس على تفعيل قواعد ومبادئ الحكامة المحلية والممارسات الجيدة، وعلى تبنى آليات التدبير الخاص القائم على تبنى الفكر المفاوض من قبيل تقنيات التسويق وتطبيقها على المجال الترابي (المدينة)، أو ما يصطلح عليه بالتسويق الترابي. فماذا نقصد بالتسويق الترابي كآلية حديثة للتدبير الحضري ؟ وما هي مكوناته ؟ وكيف يمكن للتراب الاستفادة من تقنياته لتحقيق التنمية ؟

II. التسويق الترابي آلية استراتيجية للتبوير الحضري :

يعتمد التبوير الحضري الحديث على تبني آليات وتقنيات التبوير المقاولاتي التي عرفت نجاحا في القطاع الخاص، ومن بينها تقنيات التسويق المطبقة على المجال الترابي أو ما يسمى بالتسويق الترابي، بعد تعديلها وملئتها لخصوصيات التراب. ويعتبر التسويق الترابي آلية لتثمين وإبراز العرض الترابي، فأين تتجلى أهم تطبيقاته؟

1- التسويق الترابي آلية لتثمين العرض الترابي :

يسعى التسويق الترابي لتقييم التراب بناء على مؤهلاته الجغرافية، والجيو-استراتيجية، والطبيعية، والبشرية والثقافية، والمناخ السياسي،... الخ. كما يسعى إلى تحديد الرأسمال الترابي وتثمينه ليصبح عرضا ترابيا جذابا وقادرا على المنافسة مقارنة بعروض المجالات الترابية الأخرى.

1-1- مميزات التسويق ومجالات تطبيقه :

قبل أن نبدأ الحديث عن التسويق وعن ماهيته وأنشطته الأساسية، لابد من توضيح بعضا من المفاهيم الأساسية التي نعتبرها مهمة لأي باحث في مجال التسويق.

• التسويق لا يعني البيع : من أكثر أنواع الغموض شيوعاً هي النظرة إلى التسويق والبيع على أنهما شيء واحد، وليست هذه نظرة الكثيرين من عامة الناس بل نظرة العديد من رجال الأعمال. إن البيع جزء من التسويق، غير أن التسويق يشمل عناصر أكثر من البيع. ويمكننا أن نشبه البيع على أنه القشرة الخارجية للتسويق.

• التسويق لا يعني البريد المباشر : الكثير من الشركات تظن أنها تستطيع الحصول على الحجم الذي تحتاجه من التجارة بالبريد المباشر، ولعل شركات الطلبات البريدية محقة في ذلك. ولكن معظم الشركات تحتاج إلى وفرة من تقنيات التسويق الأخرى لدعم البريد المباشر وإنجاحه.

• التسويق لا يعني الإشهار ولا المنشورات الدعائية : تتسابق معظم الشركات لإنتاج برامج إشهارية وإنتاج منشورات دعائية عن مميزات ومنافع المنتجات التي يوفرونها، ثم يثنون على أنفسهم لإبداع منشور عالي الجودة، إنه جانب مهم من جوانب التسويق.

فإذا كان التسويق لا يعني البيع أو الإعلان أو البريد المباشر أو المنشورات الدعائية أو أي أمور أخرى يعتقد الناس أنها تسويق، فماذا يعني التسويق إذا؟

1-1-1- مميزات التسويق :

هناك تعريفات كثيرة لعلم التسويق سوف نقتصر على ذكر أهمها: 138

يعرف كوتلر فيليب (KOTLER Phillipe) مفهوم التسويق بأنه مجموعة من **التقنيات** ودراسات التطبيقات التي تهدف إلى تحديد رغبات المستهلكين وتجديدها باستمرار، مع ملائمة الجهاز الإنتاجي والتجاري، وبطريقة مستمرة ودائمة، للرغبات المحددة. فهو المفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل **تحديد الإحتياجات والرغبات** للسوق المستهدفة والحصول على الرضا والإشباع المرغوب بفعالية وكفاءة أكثر من المتنافسين. كما أنه عملية **إرادية اجتماعية** يحصل بموجبها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجون، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين. 139

وتأسس تقنيات التسويق على **فهم سلوك المستهلك** باستعمال أدوات متعددة النظم ومتكاملة فيما بينها مكونة قاعدة متينة يمكن الإعتماد عليها تجريبيا، تلتقي فيها البسيكولوجيا، والسوسيلوجيا، والميكرو اقتصاد، تهدف إلى ملائمة توليفة " المنتج/الزبون "، أي أن التسويق يشمل كل دورة حياة المنتج، سلعة كان أم خدمة، ابتداء من عملية خلقه (دراسة السوق، التصميم والشكل، البحث والتنمية،...إلخ)، وصنعه (المراحل، مراقبة الجودة،...إلخ)، وتسويقه (نوع التوزيع، وطريقة التواصل، ودراسة الإشباع، وتحديد الهامش الربحي، والثمن النهائي،...إلخ)، وتحديد فترة تواجده بالسوق.

ويبحث التسويق في **كيفية ملائمة** سياسة المؤسسة (سواء كانت تجارية أو غير تجارية كالجمعيات مثلا) **لمحيط يتميز بالتغير الدائم**، ويتمثل دوره الأساسي في التأثير وإقناع الجمهور المستهدف الذي يتسم بالإختلاف (مستهلكين، ومقاولات زبونة، وسلطات عمومية، وناخبين،...إلخ).

في سياق تنافسي، يسعى التسويق، إلى **تحديد وتصوير** المنتجات الملائمة، بصفة دائمة، لرغبات وانتظارات الزبناء المستهدفين وإلى **إكراهات** المحيط (اقتصادية، وتكنولوجية، وقانونية، ومؤسسية، وتنافسية،...إلخ)، وإبرام علاقة تجارية **مستديمة** مع هؤلاء الزبناء. فالتسويق إذن، هو في نفس الوقت معرفة جيدة للسوق وأداة أو مجموعة من الطرق لدراسة هذا السوق.

تتأسس استراتيجيات التسويق على دعامتين : التسويق الاستراتيجي والتسويق العملياتي :

❖ يعتبر التسويق الإستراتيجي (*Le Marketing stratégique*) المرحلة النظرية في مسلسل التسويق ويقوم على أسلوب التشخيص والتحليل والتأمل لتحقيق الملائمة بين جدلية العرض والطلب، ويتعلق الأمر بعمل طويل الأمد. فبعد عملية التشخيص الداخلي والخارجي للمنظمة، يتم تحديد الاختيارات الإستراتيجية الأساسية وهي :

138 للمزيد من التفصيل حول مفهوم التسويق، يرجى الاطلاع على فقرة المفاهيم المهيكلة بالمقدمة العامة لهذه الأطروحة.

139 KOTLER-P. et autres, 2006 : « Marketing management » 12^{ème} édition, Pearson éducation, France, paris, P.6.

- **تقسيم السوق (Segmentation) :** ويتعلق الأمر بتحديد مجموعات من المستهلكين لهم نفس الإنتظارات اتجاه المنتج ويتفاعلون معه بنفس الطريقة أمام نفس التحفيز التسويقي ؛
- **التموقع (Positionnement) :** الذي يتحدد بما يسمى **بالاستهداف (Ciblage)**. ويعني أن تقوم المقاولّة باختيار جزء (أو عدة أجزاء) من بين الأجزاء المقسم إليها السوق وتحاول تلبية رغباته ومتطلباته وإشباعها.

❖ أما التسويق العمليّاتي (*Le Marketing opérationnel*) فهو عملية التحقيق الميداني لقرارات التوجه المتبنى على مستوى التسويق الاستراتيجي. ويتعلق الأمر بعمل قصير الأمد يتلاءم مع تغيرات وضعية السوق. ويعتمد التسويق العمليّاتي على المزيج التسويقي (*Marketing Mix*) الذي يتكون على الأقل من أربعة عناصر أساسية تدعى 4P وهي : المنتج والسعر والترويج والتوزيع.¹⁴⁰ ويبحث التسويق في عدة حقول ومجالات. فأين تتجلى أهم هذه الحقول ؟

1-1-2- التراب يدخل ضمن حقول ومجالات تطبيق التسويق :

يمكن تطبيق التسويق في عشرة أصناف من الحقول :¹⁴¹

- السلع : سواء كانت منتجات فلاحية أو صناعية أو سلع تجارية ؛
 - الخدمات : كخدمات النقل، والبنوك، والفندقية، والحراسة، والطب، والاستشارة، والمحاسبة،... إلخ) ؛
 - **المجالات الترابية :** سواء تعلق الأمر بالمدن، أو القرى، أو الجهات، أو الدول، أو أي رقعة ترابية،... إلخ) ؛
 - الأحداث : سواء كانت أحداثا رياضية، أو ثقافية، أو فنية أو معارض مهنية،... إلخ) ؛
 - التجارب : مثلا إعادة تجربة بعض الأحداث الماضية أو التاريخية، كالركوب في قطار بخاري، أو الركوب على متن سفينة للقرصنة،... إلخ) ؛
 - الأشخاص : سواء كانوا مسيرين، أو فنانيين، أو موسيقيين، أو محامين، أو رياضيين، أو خبراء،... إلخ) ؛
 - الملكيات : كالأسهم، أو سندات الدين،... إلخ) ؛
 - المنظمات والمؤسسات : سواء كانت حكومية أو غير الحكومية، والجامعات، والمتاحف، والجمعيات،... إلخ) ؛
 - المعلومة : كدور النشر، والصحف، والمجلات، والإذاعات، والقنوات التلفزيونية، والمواقع الإلكترونية،... إلخ) ؛
 - الأفكار : مثلا محاربة داء السيدا، أو محاربة التدخين، أو الحفاظ على البيئة،... إلخ).
- فمن خلال الحقول أعلاه والتي يطبق عليها التسويق، نجد المجالات الترابية سواء تعلق الأمر بموقع ترابي (حي سكني، أو منطقة خضراء أو تجارية أو صناعية،... إلخ) أو جماعة ترابية (جماعة، أو إقليم، أو جهة،... إلخ) أو دولة أو اتحاد دول،... إلخ، وهو ما يسمى **بالتسويق الترابي**. فما هو التسويق الترابي ؟ وما هي مكوناته ؟

¹⁴⁰ حددها الباحث والاستشاري الاقتصادي " مكارتي جيروم " في أربعة عناصر تبدأ حروفها الأولى بالإنجليزية بالحرف P وتسمى بالمزيج التسويقي التقليدي وهي : المنتج (Product)، والسعر (Price)، والترويج (Promotion)، والتوزيع (Place)

¹⁴¹ KOTLER-P. et autres, 2006 : « Marketing management », 12^{ème} édition, Pearson éducation, France, Paris, P8

1-2- التسويق الترابي آلية لرفع الجاذبية الترابية :

إن تبني الآليات الحديثة للتدبير الترابي سيساهم، بدون شك في تجويد قدرات الفاعل المحلي للبحث في طرق تثمين الموارد الترابية المتاحة، والاهتمام بشروط إنتاج الثروة، ونهج الحكامة الجيدة من أجل تجاوز معوقات التنمية الترابية. ومن بين الآليات التي يمكن توظيفها في هذا الباب، هناك تقنيات التسويق الترابي التي عرفت طريقها من القطاع الخاص إلى القطاع العام والتي تعتبر أحد مداخل التميز والابتكار.

1-1-2- السياق التاريخي لتطور التسويق الترابي :

لقد خالصنا، من خلال المقاربة المفاهيمية للتسويق الترابي بالمقدمة العامة لهذه الأطروحة، أن معانيه تتعدد وتختلف حسب الباحثين وتوجهاتهم. ويمكن أن نجمله كمجموعة من الإجراءات التطبيقية المستنبطة من التسويق التجاري، والتي تهدف إلى الرفع من جاذبية وتنافسية المجال الترابي، باستهداف الفاعلين المحليين والأجانب (ساكنة، وسياحا، ومقاولات، ... الخ)، من خلال تقديم عرض ترابي أفضل من المنافسين.

لقد كانت الإنطلاقة الأولى لمفهوم التسويق الترابي في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي بريطانيا في أواسط القرن التاسع عشر XIX. خلال هذه المرحلة وإلى غاية النصف الأول من القرن العشرين XX، معظم عمليات التسويق الترابي كانت من طرف المنعشين العقاريين بهدف بيع أراضي في هوامش المدن أو عن طريق شركات للنقل العمومي بهدف جلب سكان جدد لتغطية نفقاتها في مجال البنيات التحتية.

خلال القرن التاسع عشر XIX ظهر التسويق الترابي الموجه للمقاولات. كان الهدف من ذلك هو جلب مقاولات جديدة قصد توفير مزيد من فرص الشغل وأيضا تحقيق مداخيل ضريبية للمدينة. (نجده مثلا في المدن الكبرى البروليتارية كمدينة مانشستر وشيكاغو).

لقد تأثر التسويق الترابي، الذي كان مرتبطا بهذه الفترة الصناعية، بالحربين العالميتين وبالثلثين سنة العظيمة.¹⁴² خلال هذا العصر، عرف النظام الحضري العالمي تغيرا تحت تأثير العولمة (Mondialisation) وصيرورة انتقال بعض المدن إلى حواضر وميتروبولات (Processus de Métropolisation).¹⁴³

ابتداء من النصف الثاني للقرن العشرين XX، لوحظ تغيير كبير للمجتمعات، حيث تطورت وسائل النقل وتكنولوجيا المعلومات جعلت من العالم مجالا واحدا، فارتفعت بذلك تنقلات الإنسان، والبضائع

¹⁴² تعني بالسنوات الثلاثين العظيمة الفترة التاريخية ما بين 1945 و1973 والتي عرفت نموا اقتصاديا كبيرا من طرف أغلب الدول المتقدمة، والتي تعتبر حاليا أعضاء بمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE). وتعتبر هذه السنوات ثورة صامتة، حيث حملت تغيرات اقتصادية واجتماعية حقيقة هامة، أدت بأوروبا إلى الانتقال إلى المجتمعات الاستهلاكية. هذه الفترة التي كانت بين نهاية الحرب العالمية الثانية سنة 1945 وأزمة البترول العربي سنة 1973، تميزت بما يلي :

- إعادة إعمار الدول التي خربتها الحرب العالمية الثانية ؛
- العودة إلى التوظيف الكامل في أغلبية الدول ؛
- نمو كبير في الإنتاج الصناعي واستعمال الطاقة والتكنولوجيات ؛
- توسع ديموغرافي مجالي مهم في بعض بلدان أوروبا وأمريكا الشمالية.

143 NOISETTE-P - 1996 مرجع سابق

والمعلومات بسرعة كبيرة. في هذا السياق الجديد تغير دور المدن وتغيرت أهدافها وأولوياتها، لتصبح متجهة نحو تقوية تنافسيتها وحصتها في السوق العالمية.

لقد زادت العولمة، في القرن الواحد والعشرين XXI ، من الارتباط بين المدن، ولكن في نفس الوقت وضعتها في موقع تنافس فيما بينها. إن ظهور هذه الشبكة العالمية للمدن - كما يقول (Viard-J.) يلزم تبني أساليب خاصة. فكل مكان يجب أن يكون مكانا وحيدا ويتخصص في مجال معين (مدينة الثقافة، الصناعة، السياحة، الترفيه، الرياضة، الأعمال،... إلخ).¹⁴⁴ في المقابل، لكي تصبح المدينة المكان الوحيد، وجب عليها أن تضع ما يسمى باللغة الإنجليزية (Unique Selling Proposal) USP¹⁴⁵، يعني أن تمتلك المدينة ميزة فريدة تختلف بها عن باقي المدن المنافسة. لكن هناك العديد من المدن التي لا تمتلك هذه الميزة (USP) خصوصا المدن المتوسطة والصغيرة. مقابل ذلك، يمكنها أن تمتلك مؤهلات أخرى تجعلها أكثر جاذبية (السكان، والمقاولات، والسياح،... إلخ) وتنافسية مع المدن التي تكون في نفس حجمها.

2-1-2- العولمة واللامركزية أهم أسس ظهور التسويق الترابي :

لقد ساهمت بعض العوامل، بشكل كبير ومجموعة، في ظهور التسويق الترابي وانتشاره بمختلف دول العالم. وتتجلى أهم هذه العوامل في العولمة، وتعزيز اللامركزية، والتطور السريع لتكنولوجيا الاتصال والتواصل.¹⁴⁶

أ. العولمة واتساع دائرة المنافسة أدت إلى تغيير العلاقات بين المدن :

لقد أدت العولمة إلى إحداث تغيير مهم في العلاقات بين المدن، سواء على المستوى المحلي، أو الوطني، أو العالمي. وشهدت بعض المناطق الجغرافية تركزا للأنشطة الاقتصادية، والتي تعتبر حاليا من محركات الازدهار الاقتصادي العالمي. هذه المناطق عرفت إعادة بناء وتهيئة مجالاتها لتصبح قادرة على إنتاج القيمة المضافة، عبر اللجوء إلى التخصص. " فالعولمة لا تعني هنا تجانس المجالات العالمية، لكن اختلافها وتخصصها ".¹⁴⁷

وفي ظل العولمة، أصبحت المدينة المغربية مطالبة، أكثر من أي وقت مضى، بالرفع من جاذبيتها وبتقوية وضعيتها التنافسية، من خلال توفير الشروط اللازمة لاستقطاب رؤوس أموال محلية وأجنبية والحفاظ على حصتها في الأسواق المستهدفة، وتحسين مستوى عيش ساكنتها.

¹⁴⁴ IN : MOINAT Vivien. 2007 : « Le Marketing urbain : le développement durable est-il un argument valide ? ». Publications de l'institut de géographie, Faculté de Gestion et des Sciences Economiques, Université de Lausanne, Suisse, P4.

¹⁴⁵ أمثلة لـ USP للسياحة : برج إيفل، ساعة بيكين، تمثال الحرية،... إلخ.

¹⁴⁶ NOISSETTE-P. et VALLERUGO-F., 1996 : « Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique », éditions d'organisation, Paris.

¹⁴⁷ BENKO George, mars 1999 : « Stratégies de communication et marketing urbain », Revue Economie, Paris, N° 42.

ب. تعزيز اللامركزية منحت فرصة الاعتماد على المؤهلات المحلية :

لقد أصبحت جل دول العالم تدعم استقلالية التبوير لمدنها، مانحة بذلك فرصة الإعتاد على المؤهلات والطاقات المحلية. لكن في المقابل، ازداد الضغط على المدن التي لا تتوفر على إمكانيات وموارد ذاتية لتبوير شؤونها، خصوصا تلك التي كانت تستفيد من دعم السلطة المركزية لها.

في المغرب، قامت سياسة اللامركزية بخطوات مهمة منذ 1976، بمنح استقلالية أكبر للجماعات الترابية وتقوية اختصاصاتها فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتنمية مواردها المالية. هذا المعطى أدخل المدينة المغربية في صراع تنافسي بينها، وأصبحت كل مدينة ملزمة بتحديث أساليب تخطيطها وتبويرها، وتطبيق طرق جديدة في ميدان التبوير العمومي.

ج. التطور السريع لتقنيات الاتصال والتواصل تحدي جديد للمدن :

سمح التطور السريع للتكنولوجيا بالاستعمال اليومي لعدد كبير من وسائل التواصل، بدءا من سرعة انتقال المعلومة (التلفاز، والأنترنيت، ... إلخ) وصولا إلى ابتكار الصورة. الكل يتواصل، هذه حقيقة ليست جديدة، ولكن الجديد يتجلى في الطرق، وفي القنوات والآليات التي تنتقل بها المعلومة. هذه المتغيرات فرضت على المدن البحث عن تقنيات جديدة للتواصل مع محيطها ومع سكانها بهدف الرفع من جاذبيتها وشهرتها.

3-2-1- مميزات التسويق الترابي تختلف عن تسويق المنتوجات :

يعتبر التسويق الترابي أحد فروع التسويق، ويشكل المرحلة الجديدة في تطور التسويق " التقليدي ". ومن أجل فهم جيد لخصوصية التسويق الترابي، كموضوع جديد للدراسة، مقارنة مع الأنواع الأخرى للتسويق، يُحبذ مقارنته مع تسويق السلع وتسويق الخدمات. وتجد هذه المقارنة تبريرها في طبيعة العرض الاقتصادي الترابي باعتباره منتوجا وخدمة عمومية.

ويسمح لنا الجدول الموالي بمعرفة الفرق بين مميزات السلع والخدمات ومميزات التراب.

جدول رقم 04 : مميزات التسويق الترابي ومقارنتها بمميزات المنتجات التجارية (سلع أو خدمات)

تسويق السلع	تسويق الخدمات	تسويق التراب	
زبون مستهلك للسلعة	زبون مستفيد من الخدمات	زبون فاعل في المجال الترابي (الساكنة والمقاولات، ... إلخ).	الزبون
سلع	خدمات	عرض ترابي متعدد الميادين.	العرض
ثمن بسيط	ثمن بسيط	الإستثمار (العقار، الترفيه، ...) والتسيير (الموارد البشرية، والضرائب، ... إلخ).	الثمن
غلاف السلع	غلاف غير مباشر لغياب المنتج	تأليفة غلاف المنتج والخدمات.	التغليف
قوة البيع والتوزيع	شبكة من الوكالات بمستخدم للاتصال	عدة مستويات : سياسية، فرقة أو مجموعة للتنمية الاقتصادية، المقاولات الموجودة.	قنوات التوزيع
جودة السلع	جودة الخدمات	قياس ملموس وغير ملموس لإشباع المقاولات والساكنة.	قياس النجاح

المصدر : CHAKOR Abdellatif -2006 ¹⁴⁸

نلاحظ، من خلال قراءة معطيات الجدول أعلاه، أن التراب، وعلى خلاف السلع والخدمات، يوجد في وضعية معقدة، وذلك بوجود عدة مستويات للبيع (السياسية، مجموعة التنمية الاقتصادية، الفصليات، ... إلخ) من جهة، ومن جهة ثانية تعدد الزبائن (المقاولات، والساكنة، والسياح، ... إلخ).

2-1-4- أهداف التسويق الترابي بين الاقتصادية والاجتماعية :

يكن الهدف الأساسي من تبني استراتيجيّة للتسويق الترابي في حسن الاستجابة لمتطلبات الأشخاص والأنشطة، من جهة، وتحسين جودة وتنافسية التراب في الأمد القريب والبعيد داخل محيطه التنافسي من جهة أخرى.¹⁴⁹

ويسعى التسويق الترابي لتحقيق ثلاثة أهداف عامة أساسية تسمى " بالمهام " : مهمة ديموغرافية، واقتصادية، و سياحية.¹⁵⁰

¹⁴⁸ CHAKOR Abdellatif, 2006 : « le marketing territorial et ses applications au Maroc », article en ligne : http://abdellatifchakor.com/pdf/marketing_territorial_applications_maroc.pdf.

¹⁴⁹ NOISSETTE-P., VALLERUGO-F., 1996 : « Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique ». Editions d'organisation, Paris.

أ. مهمة ديموغرافية تتمثل في جذب ساكنة مؤهلة :

تتجلى المهمة الديموغرافية للتسويق الترابي في تلبية حاجيات ومتطلبات الساكنة المحلية والحفاظ على ولائها وانتمائها، من جهة، وفي جذب ساكنة جديدة ذات قيمة مضافة للمدينة ولساكنتها (إضافات ثقافية، ومالية، وتقنية، وفكرية،... إلخ) من جهة ثانية.

فالسكنة تبحث دائما عن المجال الترابي الذي يوفر لها امتيازات متعددة (كالمعمل، والسكن، وسهولة العيش، والترفيه،... إلخ)، وتغادر التراب الذي تنعدم فيه هذه الامتيازات.

ب. مهمة اقتصادية تتمثل في جذب مقاولات جديدة :

تتجلى مهمة التسويق الترابي الاقتصادية في تقوية تنافسية المدينة الاقتصادية، من خلال الحفاظ على المقاولات والمستثمرين الحاليين وجذب آخرين جدد. فتوطن المقاولات بالمدينة أمر مهم بحيث يمثل موارد مالية إضافية من جمع الضرائب، إضافة إلى توفير فرص للشغل بالنسبة للسكنة المحلية.

فالمقاولات تبحث عن التراب الذي يوفر لها معايير وشروط التوطن المعروفة كتواجد اليد العاملة المؤهلة، وتوفر المواد الأولية، وتواجد التكنولوجيا الحديثة،... إلخ.

ج. مهمة سياحية تتمثل في جذب سياح جدد :

تتجلى المهمة السياحية للتسويق الترابي في تلبية رغبات السياح، وذلك بتوفير بنى الاستقبال والخدمات وإبراز المؤهلات الموجودة بالمدينة من خلال التنشيط السياحي. فالسائح عندما يريد أن يختار وجهته، فهو يستعرض عدة اختيارات ويقارن بين عدة مدن، ويختار المدينة التي تلبى أكثر متطلباته ورغباته وبأقل تكلفة.

توجد أيضا مهمة أخرى للتسويق الترابي، يتعلق الأمر بمهمة جذب أنظار المسؤولين بالدولة. فعندما تريد الدولة أن تقوم بمشاريع عملاقة أو إحداث منشآت ضخمة (مطار، أو طريق سيار، أو سد،... إلخ)، أو عندما تقوم بتقسيم الميزانية المخصصة للمدن، فإن المدينة تكون في وضعية تنافس مع مدن مجاورة.

150 حزوي محمد، طاهير نورالدين، الزبير محمد، 2018 : " التبوير الترابي وآليات التشخيص : تقنيات التسويق الترابي نموذجا ". منشورات مجلة المجال والتنمية في موضوع : التسويق الترابي رهان للتنمية المجالية. مطبعة الرباط نيت، العدد الثالث، ص 204.

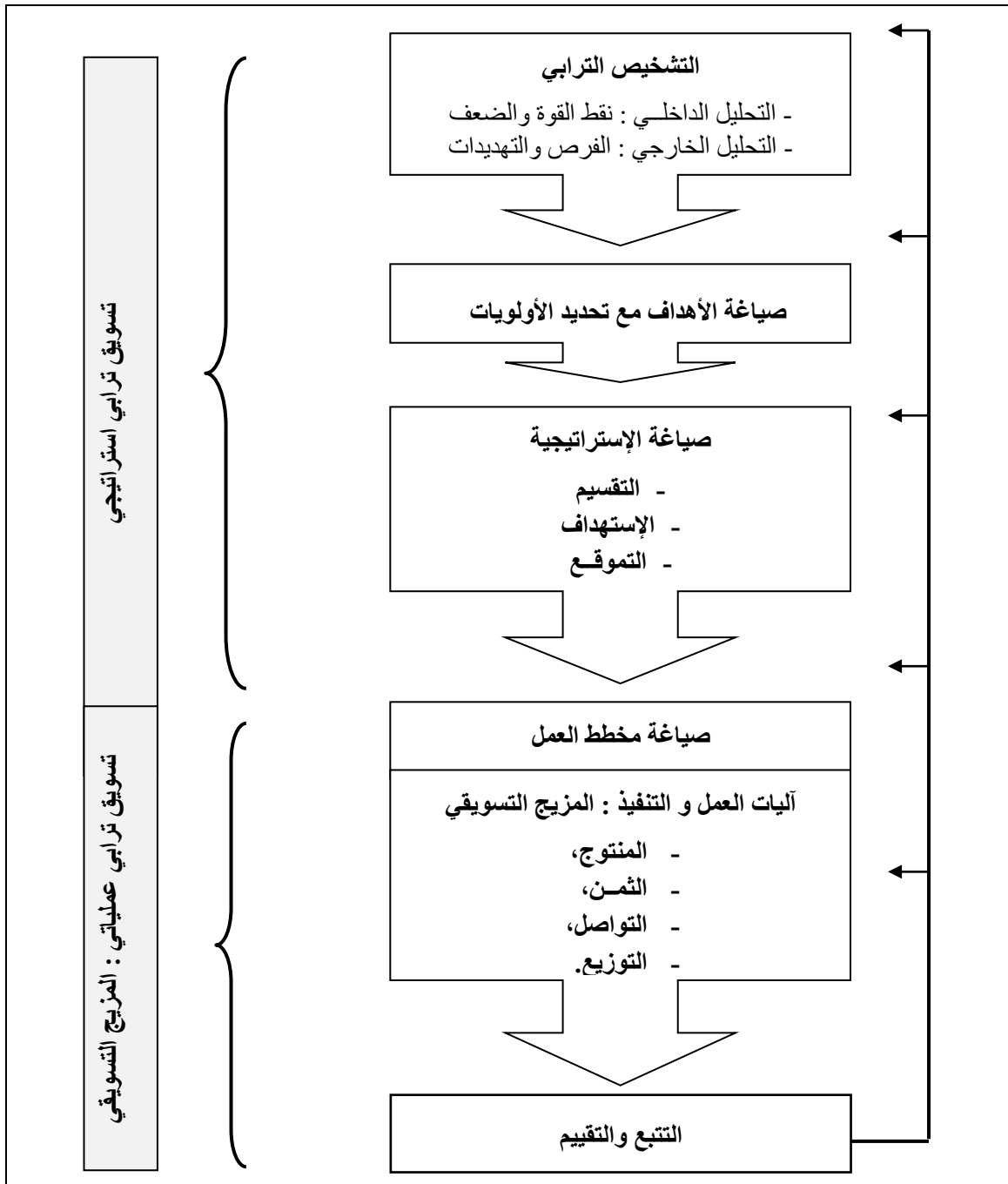
2- تضم استراتيجية التسويق الترابي دعامتين أساسيتين :

تنقسم استراتيجية التسويق الترابي إلى مرحلتين أساسيتين تتمثلان في :

- المرحلة الاستراتيجية التي تعكس عملية التخطيط وتحديد الاستراتيجية وتسمى بالتسويق الترابي الاستراتيجي ؛
- المرحلة العملياتية التي تضم آليات الفعل والأجراء الميدانية للخطة، وتسمى بالتسويق الترابي العملياتي.

وفيما يلي خطاطة تمثل المراحل المتبعة لإعداد استراتيجية التسويق الترابي :

خطاطة رقم 05 : مراحل ومكونات استراتيجية التسويق الترابي



المصدر : يتصرف 6 P، « Marketing management », 12^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2006-P. KOTLER

1-2-1- يمثل التسويق الترابي الاستراتيجي مرحلة التخطيط :

يعتبر التسويق الترابي الاستراتيجي الدعامّة الأولى للتسويق الترابي، ويشكل مرحلة التخطيط التي تتسم بطول المدة مقارنة مع الدعامّة الثانية وهي التسويق الترابي العمليّاتي. ففي هذه المرحلة الأولى يسعى التسويق الترابي إلى وضع استراتيجيّة من خلال تشخيص استراتيجي للعرض الترابي وتقييمه، ثم وضع الأهداف واختيار الوسائل التي تمكن الجماعات الترابية من ملائمة عرضها للأسواق المستهدفة من خلال تقنيات التقسيم، والاستهداف، والتموقع.

1-2-1-1- التشخيص مرحلة أساسية في التسويق الترابي :

كجميع الاستراتيجيات، تبتدئ استراتيجية التسويق الترابي بمرحلة التشخيص، كما كان أم نوعيا، ويكون على المستوى الداخلي المعبر عنه بنقط القوة ونقط الضعف وعلى المستوى الخارجي والتنافسي للتراب والمعبر عنه بالفرص المتاحة والمخاطر أو التهديدات الخارجية. عبر الاستعانة بالآليات وأدوات نمذجة تعتمد على مؤشرات واضحة ودقيقة لواقع الحال. ومن بين أشهر الآليات التي يعتمد عليها التسويق في التشخيص والتحليل نجد نموذج ¹⁵¹ SWOT، و نموذج ¹⁵² PESTEL، و نموذج ¹⁵³ B. 5 Systèmes، إلخ.

ويتمثل التشخيص الترابي في تقييم التراب بناء على مؤهلاته الجغرافية، والجيوستراتيجية، والطبيعية، والبشرية والثقافية، والمناخ السياسي، إلخ، والتي تندرج ضمن ما يصطلح عليه بالثوابت المجالية. فمن خلال تحديد الرأسمال الترابي يمكن تكوين نظرة شاملة عن وضعية العرض الترابي وتقييم مدى قدرته على المنافسة مقارنة بعروض المجالات الأخرى، وبالتالي تشكيل بطاقة تعريفية تشمل كل المؤهلات وتهم مختلف الفئات.¹⁵⁴

ويتم الاعتماد خلال هذه المرحلة، على مصادر متنوعة (كيفية وكمية) تتمثل أساسا في :

- الإحصاءات الرسمية ؛
- التقارير والوثائق الإدارية والمؤسسية ؛
- الأبحاث والدراسات الميدانية، عبر الاستثمارات، والمقابلات، والملاحظة، إلخ ؛
- المواقع الإلكترونية المحلية، والأنظمة المعلوماتية، إلخ.

وفي هذا الإطار، يستحسن أن يتوفر المسوق الترابي على قدرات معرفية في طريقة استقبال المعلومة ومعالجتها وتحليلها، (كنظام المعلومات التسويقية *Système d'Information Marketing- SIM*). هذه القدرات

¹⁵¹ SWOT : Strengths (نقط القوة), Weaknesses (نقط الضعف), Opportunities (الفرص), Threats (المخاطر).

¹⁵² Modèle de PESTEL : Environnement Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal.

¹⁵³ هذا النموذج وضع من طرف " نيكولا بيبى Nicolas BABY " يعتمد في تقييم الصورة العامة للتراب على خمس مجالات وهي المجال التجاري والوظيفي والثقافي والجمالي والشهرة.

¹⁵⁴ بلشقر أمال، 2013 : " التسويق الترابي دعامّة أساسية للتنمية الجهوية المندمجة ". في : مجلة دراسات ووقائع دستورية وسياسية، العدد التاسع، مطبعة دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الرباط، ص.ص. 72-73.

تعتبر رأسمالا معرفيا استراتيجيا وضروريا عن طريق نهج مقارنة **للذكاء الترابي** (*Intelligence territoriale*). ويتعلق الأمر هنا بمعرفة ما يلي :¹⁵⁵

- إحصاء المعطيات المتعلقة بالعرض الترابي ؛
- جرد جميع المعطيات والمعلومات الملائمة حول الأسواق (المنافسة، الطلب والمحيط) ؛
- دراسة سلوك المستهلكين بالمجالات الترابية المنافسة ؛
- التحليل من أجل اكتشاف المتغيرات ذات التأثير الفعلي ؛
- اختبار ومعرفة الوضعية التنافسية الحالية لمجال الدراسة ؛
- تقسيم الأسواق المهمة بطريقة تمكن من الحصول على المجموعات الأكثر تجانسا فيما بينها والأخرى غير المتجانسة.

فالذكاء الترابي يساعد على اكتساب المعارف وفهم البنيات لتشخيص التراب وفق رؤية جديدة. كما يؤهل لإبداع رؤية وأرضية مشتركة للتعاون مع باقي الشركاء لخدمة التنمية الترابية. إنه وسيلة للتوفر على معرفة أدق للمجال الترابي قصد التخطيط الاستراتيجي وفق رؤية مستدامة.¹⁵⁶

ويسعى الذكاء الترابي إلى خلق المعرفة ذات المنفعة المباشرة والملائمة لنهج التسويق الترابي، أي التوفر على معلومات كافية لتحقيق هذه الغاية، لكن بدون الوقوع في الإفراط بجمع المعطيات دون الحاجة إلى استعمالها أو بالمبالغة في تحليلها.

يتضمن الذكاء الترابي جانبين مهمين هما :¹⁵⁷

- الذكاء الاقتصادي باعتباره آلية خاصة بتطوير الجانب الاقتصادي للوصول إلى التنمية الاقتصادية من خلال تأهيل بيئة اقتصادية منصفة ودينامية مساعدة على الابتكار وجاذبة للاستثمارات الداخلية والخارجية ؛
- الذكاء الجماعي كآلية لاستكشاف نقاط القوة والضعف لمجال ترابي، من خلال اعتماد يقظة داخلية وخارجية لتفادي عنصر المفاجئة والمباغرة.

إن تبني سياسة للذكاء الترابي يسهل على الفاعل في تدبير الشأن المحلي (الحضري) القيام بعملية تحديد مجالات الأنشطة الرائدة بالتراب (المدينة)، من خلال اللجوء إلى استراتيجية تقسيم الأسواق وفروعها (التقسيم الترابي) من أجل القيام باستهدافها. فأين تتجلى استراتيجية التقسيم الترابي ؟ وكيف يمكن للتراب الاستفادة منها ؟

¹⁵⁵ GOLLAIN Vincent, 2014 : « Réussir sa démarche de marketing territorial », territorial éditions, Paris, p.34.

¹⁵⁶ القسنتلي حميد، 2013 : " حكمة المدن : نحو مستقبل حضري أفضل". مطبعة المعارف الجديدة، الرباط، ص 65.

¹⁵⁷ نفس المرجع السابق ص 67.

2-1-2- تقسيم الأسواق المحتملة واستهدافها :

تتجلى استراتيجية التقسيم الترابي في عملية تجزيء السوق (أو الأسواق) إلى مجموعات متجانسة مرتبطة بتحديد حاجيات الزبناء الحاليين والمحتملين،¹⁵⁸ ثم إبراز الأسواق المستهدفة، واختيار جزء أو عدة أجزاء من هذه الأسواق تقوم المدينة بتغطيتها وتلبية حاجياتها ومتطلباتها.

أ. التقسيم الترابي : Segmentation

يتعلق الأمر بتحديد مجموعات من المستهلكين (سكان، ومقاولات، وسياح، ...إلخ) لهم نفس الإنتظارات والاهتمام والرغبة اتجاه المنتج المقدم، ويتفاعلون بنفس الطريقة اتجاه وسائل التحفيز التسويقية.¹⁵⁹

هذا التقسيم يقوم على تجزيء السوق إلى مجموعات، يتم استهداف جزء منها فيما بعد، حسب الاستراتيجية المختارة، فهو يتطلب تحليلا متعدد المعايير، حسب نوع الفئات المستهدفة.

ففي حالة فئة الزوار والسياح، يتم التقسيم حسب المعايير التالية :

- معيار المنتج : فالسياح مثلا، يختلف هدف سفرهم (سياحة الأعمال، أو سياحة الترفيه، أو سياحة الاستشفاء، ...إلخ)، فتختلف معه حاجياتهم (أماكن اللقاءات والاجتماعات، وأنشطة رياضية، وأماكن للاستراحة، وصالات وقاعات للتطبيب، وأماكن ترفيهية للأطفال، وأماكن للمعرفة الثقافية، ...إلخ) ؛
- معيار الوضعية الديموغرافية و السوسيو-اقتصادية : كالجنس، والعمر، والمهنة، والدخل، والقدرة الشرائية، وأماكن الإقامة، ...إلخ ؛
- السلوك والتصرفات والعادات : كالعادات الإستهلاكية مثل استهلاك الأساسيات، أو استهلاك الترفيه، أو استهلاك الخدمات، ...إلخ.

أما بالنسبة لفئة المقاولات، فيتم التقسيم حسب المعايير التالية :

- التقسيم حسب حجم ونوع المشروع : فالشركات الكبرى يكون لتوطنها تأثير كبير على مستوى التشغيل، وعلى مستوى الإنتاج في المنطقة كلها. هذه الحالات يكون لها بعد سياسي وغالبا ما تتجاوز الطابع المحلي وسلطات المدينة، وتتم عبر شراكة بين المدينة، والجهة، والوزارة المعنية ؛
- التقسيم حسب جاذبية المجال : يقوم على إحصاء القطاعات المتواجدة والديناميكية بالمدينة والأنشطة

¹⁵⁸ BEN ABDELHADI Abdelhay et MOUSSALIM Sanaa, 2012 : « Le Marketing territorial, cas de la région de l'Oriental », IN revue REMALD n°93 - 1^{ère} édition, collection manuels et travaux universitaires, p. 149.

¹⁵⁹ HARFOUCHE Bassem, Nov 2007 : « Le Marketing territorial, un outil du développement économique local ? ». Compte rendu présenté au forum régional sur l'enjeu de l'aluminium au Saguenay-Lac-Sain-Jean, Québec.

المكملة لها. بعد ذلك يتم البحث من بينها عن القطاعات المستهدفة، ومعرفة الجهات والدول التي يستوطن بها هذا النوع من المقاولات. هذه العملية تساعد في معرفة عدد ونوع المقاولات المراد جلبها للتوطن بالمدينة وتوفير الظروف اللازمة لذلك.

كما تقوم استراتيجية التقسيم الترابي على تحديد مجالات الأنشطة الاستراتيجية (DAS) للمجال الترابي موضوع الدراسة، بهدف الاستخدام الأمثل لموارد التراب من أجل التمتع بجاذبية جيدة وتنافسية قوية، وهو ما يسمى أيضا بالتقسيم الاستراتيجي.

ب. إبراز بعض الأسواق المحتملة :

نظريا، يميز كولان فانسون *GOLLAIN Vincent* بين خمسة عشر (15) نوعا من الأسواق المحتملة، والتي يمكن لمجال ترابي دراستها في إطار استراتيجية التسويق الترابي :

- المقاولون الشباب، حاملي المشاريع و الصناع التقليديون،... إلخ ؛
- المقاولات التي يمكن تقسيمها حسب القطاعات أو التخصصات أو وظائف المقاولات ؛
- مصدر و المواد والخدمات ؛
- الجمعيات والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية ؛
- الساكنة والأطر والطلبة و المتقاعدون ؛
- الفاعلون ذوا كفاءات خاصة أو استراتيجية : باحثون، ومبدعون ومخترعون، وشخصيات معروفة من عالم الفن أو الطبخ، وعمال متخصصون،... إلخ ؛
- الأحداث والتظاهرات الرياضية، أو الثقافية مثل المعارض والملتقيات الدولية،... إلخ، أو المهرجانات الفنية ؛
- الأحداث الكبرى واللقاءات المهنية : اتفاقيات أعمال، ودورات تكوينية للمقاولات، ومؤتمرات،... إلخ ؛
- زوار الأعمال والعارضين في التظاهرات المهنية ؛
- السياح : يمكن تقسيمهم إلى فئات : سياح دينيون، وسياح رياضيون، وسياح للعلاج،... إلخ ؛
- المستهلكون : الأنشطة التجارية، والمطاعم،... إلخ ؛
- الأنشطة الموسمية : جني المحاصيل الفلاحية (الزيتون، والعنب، والتفاح... إلخ)، واستقبال فرق رياضية مشاركة في تظاهرات رياضية خارج التراب، وتصوير أفلام أو أشرطة وثائقية، والفرق المكلفة بالأشغال العمومية،... إلخ ؛

- المستثمرون الماليون : أنشطة البورصة، ورؤوس أموال استثمارية، ومستثمرون عقاريون، وشركات ورؤوس أموال تبحث عن اقتناء مقاولات محلية ؛
- التجهيزات والأوراش الكبرى التي يعود اتخاذ قرار إنجازها إلى جهة مسؤولة عليا على المستوى الجهوي أو الوطني أو الدولي : بنيات تحتية نوعية، وتجهيزات للبحث العلمي، ... إلخ ؛
- المؤسسات العمومية.

بالنسبة للسوق الترابي، يقتصر الأمر هنا على اختيار محدود للأسواق المراد دراستها وتحليلها حسب خصوصية المجال الترابي ومؤهلاته وقدراته المالية والبشرية. هذا الاختيار يجب أن يُبنى على آراء الخبراء والفاعلين المحليين (المسؤولين السياسيين والاقتصاديين والمسيرين وأصحاب القرار المحلي... إلخ) في إطار عمل تشاركي وجماعي.

ج. الإستهداف : Ciblage

يتعلق الأمر، من بين الأقسام التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، باختيار جزء أو عدة أجزاء من السوق تقوم المدينة بتلبية رغباته وتغطيتها.

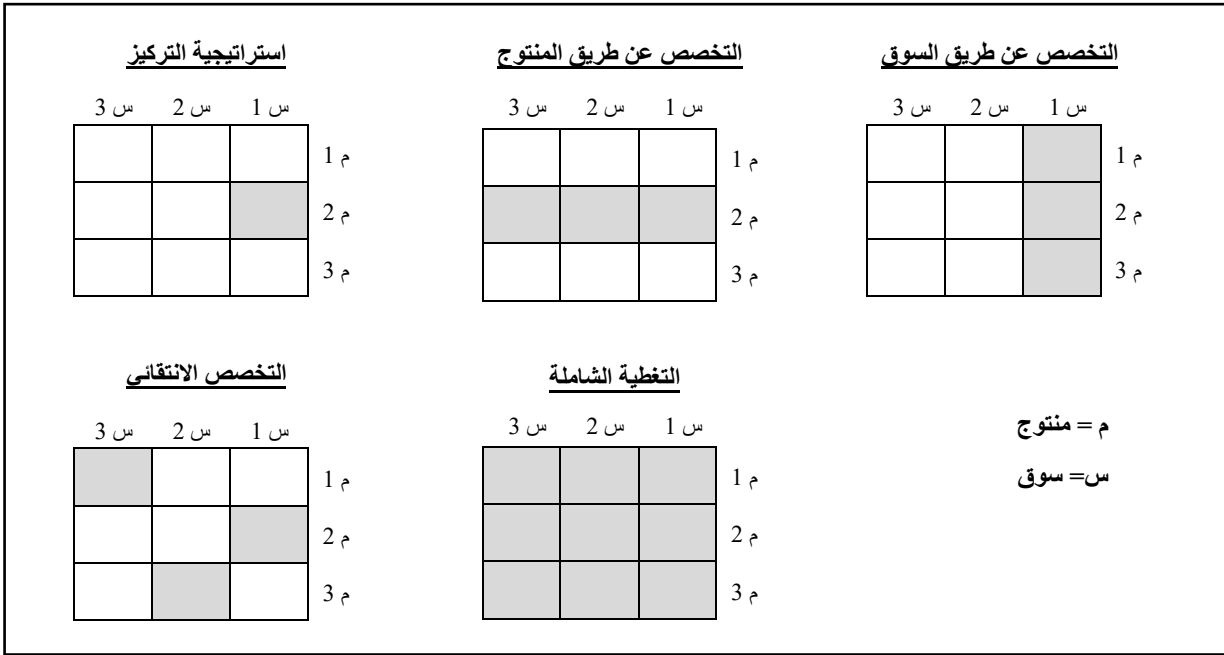
يسمح الإستهداف للمدينة بتحديد ما يلي :

- الأجزاء التي تشهد منافسة ضعيفة، أو التي تتوفر فيها المدينة على الميزات التنافسية (*Avantages concurrentiels*) ؛
- الحاجيات المتعددة التي لم يتم تلبيتها بعد ؛
- التسويق العملياتي بطريقة أكثر دقة، كتحديد المستهدفين من عملية التواصل مثلا.

بعد القيام بعملية تقسيم الأسواق وفروعها، يتوجب على المجال الترابي تحديد الأجزاء التي يود استهدافها وتغطيتها. يحدد كوتلر فيليب خمس استراتيجيات يمكن اللجوء إليها عند تغطية سوق معين وهي : استراتيجيات التركيز، و التخصص عن طريق المنتج، والتخصص عن طريق السوق، والتخصص الانتقائي، والتغطية الشاملة، كما تبين الخطاطة أدناه :¹⁶⁰

¹⁶⁰ KOTLER-P. et autres, 2006 : « Marketing management », 12^{ème} édition, Pearson éducation, France, Paris, p.301.

خطاطة رقم 06 : خمس استراتيجيات لتغطية السوق واستهدافها



المصدر : KOTLER-P. et autres, 2006

تبين الخطاطة أعلاه الاستراتيجيات الخمس لتغطية سوق معينة واستهدافها، نُفصلها كما يلي :

- **استراتيجية التركيز :** هذه الاستراتيجية تتم عن طريق التركيز على منتج أو خدمة مفردة في قطاع سوقي وحيد. وتعتمد هذه الاستراتيجية عندما يكون للمجال الترابي موارد محدودة، أو في حالة ما إذا كان هذا الجزء من السوق غير مستغل بعد، أو في حال ما إذا كان هذا الجزء صالح للتوسع والنمو المستقبلي. بالمقابل، تضع المجال الترابي أمام مخاطر إمكانية اضمحلال أو تدهور هذا الجزء من السوق، أو دخول منافسين أقوياء إلى هذا السوق، ...إلخ. ومن أجل ذلك، تُفضل العديد من المجالات الترابية تنويع أنشطتها ومنتجاتها واستهداف أكثر من سوق.
- **التخصص عن طريق المنتج :** يركز التراب في هذه الحالة على نوع واحد من المنتجات موجه لمجموعة من الأسواق المختلفة.
- **التخصص بواسطة السوق :** عكس الحالة السابقة، يركز التراب على سوق معينة، مع تقديم منتجات وخدمات مختلفة.
- **التخصص الانتقائي :** يمكن الأخذ بهذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كانت هناك فرص تسويقية تشمل أجزاء لأسواق مختلفة، ويمتلك التراب في هذه الحالة نقاط قوة متعددة تخص فروع تلك الأسواق.
- **التغطية الشاملة :** تقوم هذه الاستراتيجية على أساس استهداف التراب جميع منتجات الأسواق المستهدفة.

بعد اختيار الأسواق المراد استهدافها في المرحلة السابقة، من طرف المسوق الترابي، تأتي مرحلة دراسة محيط المجال الترابي، وهو ما يسمى بالتشخيص الخارجي للتراب.

3-1-2- دراسة محيط الأسواق المختارة :

دراسة محيط المجال الترابي (المدينة، الجهة، الدولة...)، تأتي بعد اختيار الأسواق التي سيتم استهدافها من طرف المسوق الترابي، وذلك عبر دراسة وتحديد المخاطر والفرص الخارجية (التشخيص الخارجي لتحليل SWOT).

ويضم المحيط جميع العوامل والمجالات التي تؤثر، عن قرب أو عن بعد، على السوق المستهدفة من طرف المقالة " . من هنا يلعب المحيط دورا استراتيجيا من أجل حث أو كبح السوق المدروسة.¹⁶¹

يؤسس التسويق الترابي تحليله للسوق على نماذج مختلفة، أهمها نموذج PESTEL الذي يميز بين أهم ستة أصناف من أجل التأثير الإيجابي أو السلبي للمحيط الخارجي على المجال الترابي، وهي المحيط السياسي، والاقتصادي، والسوسيوثقافي، والتكنولوجي، والبيئي، والقانوني.¹⁶²

ويمكن الإشارة إلى أن السياسات العمومية الوطنية تلعب دورا مهما في دينامية بعض الأسواق وتميزها عن محيطها ومنافسيها. ونذكر كمثال على ذلك، سياسات دول الاتحاد الأوروبي في إرساء تشجيعات مالية وضريبية في الإستثمار في مجال الطاقات المتجددة. كما أن فرنسا، وبتشجيعها البحث العلمي الأجنبي، عن طريق قروض مشجعة، أصبحت اليوم من الدول التي تمتلك مراكز الأبحاث الأكثر جاذبية وتنافسية عالميا. نجد أيضا مدينة أونتاريو Ontario بكندا التي سنت قوانين محلية تحفز من خلالها الإنتاج السينمائي والتلفزي المحلي عن طريق قروض مشجعة.

إن تحليل عوامل المحيط يمكن أن تكون عديدة ومكلفة. لهذا، فمن المهم جدا للمسوق الترابي أن يقوم باختيارات استراتيجية لتحديد تلك التي تستحق اهتماما وأولوية خاصة، والتي يمكن أن تحمل عوامل حقيقية للتميز والاختلاف مقارنة مع المنافسين في إطار سياسة للذكاء الترابي.

3-1-2-4- دراسة تنافسية عرض التراب وعروض المنافسين :

يقصد بالعرض الترابي، مجموع الموارد والمؤهلات الأساسية التي يمتلكها التراب، والتي يسعى، من خلال تقييمها وتثمينها، " لبيعها " للفئات المستهدفة الحالية أو المحتملة (المقاولات، والسكان، والسياح... إلخ)، وهو ما يصطلح عليه أيضا بالرأسمال الترابي. ويتكون من العناصر التالية :

- الرأسمال المادي : ويتكون من الموارد الطبيعية والجغرافية، والعقار، والبنيات التحتية، والطاقات والكفاءات والموارد البشرية، ... إلخ؛
- الرأسمال اللامادي : يتكون من الرأسمال السوسيو- ثقافي المتمثل في مجموع القيم والمعارف المترابطة بالمجال الترابي، كالعادات، والثقافات (التراث اللامادي)، وكذا من الرأسمال الخدماتي المتمثل في

¹⁶¹ GOLLAIN Vincent, 2014 : « Réussir sa démarche de marketing territorial », territorial éditions, Paris, p.50.

¹⁶² للمزيد من التفصيل حول نموذج PESTEL المرجو مراجعة المقدمة العامة لهذه الأطروحة.

الأنظمة والقوانين المحلية (قانون الشغل، والضرائب، ...إلخ)، والخدمات المرافقة والمصاحبة للفاعلين الاقتصاديين (خدمات وكالات التنمية، والمراكز الجهوية للاستثمار، ...إلخ)، وخدمات مالية وجبائية تحفيزية ومرنة (مرتبطة بتكاليف الاستثمار والتسيير)، ...إلخ.

إن خصائص العرض الترابي تكون غالبا إما ثابتة كالمناخ، والموقع الجغرافي، ...إلخ) أو متغيرة على المدى البعيد فقط كالنظام الحضري، والنسيج الاقتصادي، واليد العاملة، ...إلخ). لكن مع ذلك يمكن أن يتوفر العرض الترابي على خصائص متغيرة على المدى القصير مثل المساعدات والتحفيز أو مجموعة الخدمات المقترحة والتي تسمح بتقديم المرونة والتميز والاختلاف.

لا تتأسس تنافسية التراب فقط على المميزات النوعية للعرض الذي يسعى لتقديمه (منتوج ترابي/خدمة مقترحة)، وإنما تتبني أيضا على تحليل التكاليف الذي يعتبر معيارا أساسيا للقرار بالنسبة للفاعلين الاقتصاديين، سواء كانوا مقاولات، أو خواص أو مؤسسات عمومية.¹⁶³

بالنسبة لتوطن المقاولات، ولتقييم التكاليف وبنياتها، فيجب التمييز بين مرحلتين : طور الإستثمار وطور التسيير. أما بالنسبة للسائح، فالتقييم المالي لإقامة معينة يهتم عموما تكاليف التنقل والسكن، ويهتم أيضا مصاريف هذه الإقامة (الإطعام، ومصاريف الأماكن الثقافية، ومصاريف التنقل داخل المدينة، ...إلخ).

خلال هذه المرحلة، يجب القيام بالتحليل التنافسي لكل جزء من السوق المختارة، وفي شكل مقارناتي بالنسبة للمنافسين. ومن أجل تسهيل هذه المقارنات، يمكن للمسوقين الترابيين أن يعتمدوا دراسات مقارناتية موضوعية من طرف شركات خاصة أو جمعيات أو مؤسسات عمومية. فهذه المنظمات تمتلك مناهج علمية للمقارنة المالية. بالمقابل، فإن تحليل العرض الترابي، في المرحلة السابقة، يجب أن يترافق مع تقييم للتنافسية الخارجية للتراب بهدف دراسة مفصلة للعرض الترابي للمنافسين بما فيها التحليل النوعي والذاتي كما سبقت الإشارة إليه سابقا.

إن اختيار المجالات الترابية المنافسة يكون بطريقة فردية ولكل الأسواق المختارة، ما عدا إذا رغب المسوق الترابي في وضع لائحة مشتركة للمنافسين فيما يخص جميع الأسواق. هذا الاختيار، وكما ذكر سابقا، يُبنى على تحاليل كمية وأيضاً على تحاليل كيفية لتمثلات وانطباعات الزبناء الحاليين أو المحتملين.

¹⁶³ GOLLAIN Vincent, 2014 : « Réussir sa démarche de marketing territorial ». Territorial éditions, Paris, p. 62.

5-1-2- اختيار الأهداف مع تحديد الأولويات :

إن تحديد الأهداف يمثل مرحلة هامة تترجم أولويات التسويق الترابي (الاستراتيجي) التي تعبر عن الطموح العام. هذه الأهداف يمكن أن تكون طموحة، لكن يجب أن تكون متناسبة مع القدرات البشرية والمالية الحقيقية للمجال الترابي (الميزات التنافسية)، التي تعبا من طرف المسوقين الترابيين.

يسعى التسويق الترابي إلى تحقيق نوعين من الأهداف :

- أهداف عامة متعلقة بالتراب في مجمله ؛

- أهداف خاصة متعلقة بالأسواق أو القطاعات المستهدفة أو فروعها.

ولكل نوع من الأهداف السابقة يتطلب من المسوق الترابي اللجوء إلى عملية تحديد ووضع الأهداف

الاستراتيجية والأهداف التكتيكية.¹⁶⁴

تعتبر **الأهداف الاستراتيجية** للمخطط التسويقي مهمة بالنسبة للمسوقين الترابيين، وغالبا ما تستمد أصولها من الاستراتيجية الاقتصادية للتراب. هذه الأهداف يجب أن تكون محددة اتجاه الفئات المستهدفة. كما تطبع هذه الأهداف أيضا، المرور من الثقافة الكلاسيكية لتحقيق كل الأهداف، إلى وضع أولويات حقيقة توصل إلى إجراءات عملياتية.

إن قرار استهداف فئة محددة غالبا ما يكون تطبيقه صعبا، لأنه يُلزم الفاعلين المحليين على التراجع، أي أنهم يقتنعون بعدم فائدة إنعاش وتنمية مجالهم الترابي تحت هذا الإكراه واتجاه جميع الفئات المستهدفة. وللتميز عن المنافسين، وجب اختيار مستهدفين من خلالهم يمكن للتراب امتلاك ميزات تنافسية. الإختيار يهم أيضا البرمجة المستقبلية لامتلاك بعض الميزات التنافسية المحددة.

باختصار، في نمط شامل وجد تنافسي، من الضروري تمييز وتفضيل " توجه الزبون"، وتموقع العرض في علاقته مع الطلب المستهدف وتحديد الطموح بالنظر إلى مبدأ الواقعية (الحقيقة).

فبالإضافة إلى الأهداف الاستراتيجية، فالمسوق الترابي ملزم بتحديد **الأهداف التكتيكية** بالنسبة لكل سوق مستهدفة سابقا والتي تتميز بأولويتها وقصر مدة تحقيقها (المدى القصير) ويتعلق الأمر بما يلي :¹⁶⁵

- * تلبية حاجيات ورغبات مستعملي التراب (الساكنة المحلية، والمقاولات، والسياح، ...إلخ) ؛
- * نصيب السوق (الوضعية التنافسية للتراب) ؛
- * غزو السوق (الدخول إلى السوق) ؛
- * صورة التراب وشهرته (العلامة الترابية) ؛
- * إشراك الفاعلين المحليين.

¹⁶⁴ نفس المرجع السابق ص 74.

¹⁶⁵ نفس المرجع السابق ص 84.

وتجدر الإشارة، خلال مرحلة وضع الأهداف، إلى احتمال ظهور اختلاف بين أهداف " الجاذبية الترابية " الذي يتأسس على البحث عن مزايا تنافسية وتقويتها، وبين تلك التي تهم " إعداد المجال " الذي يهدف إلى التأثير، بطريقة مستدامة، على سلوك توطن المقاولات داخل المجالات الأقل تنافسية، لكنها تساهم في توزيع مجالي عادل للأنشطة الاقتصادية داخل التراب.¹⁶⁶

حسب الخصوصيات والوضعيات المحلية، فإن تأثير عملية إعداد المجال اتجاه أهداف الاستراتيجية التسويقية تكون له نتائج على المدى القصير فيما يتعلق بالجاذبية. عموما، إن الاستمرار في تحقيق أهداف إعداد التراب يكون سببا في الدفع بظهور نتائج الاستراتيجية المتبعة.

تتميز أهداف التسويق على مستوى صياغتها بوجود إرادة ونسبة وأجل. وعلى سبيل المثال، فصيافة أهداف التسويق الترابي المتعلقة بالعلامة الترابية يمكن أن يتم وفق الشكل التالي :

- الهدف العام : شهرة العلامة الترابية ؛
- المعيار : نسبة الشهرة التلقائية ؛
- الهدف الفرعي : المرور من نسبة 25% إلى نسبة 50 % خلال 8 أشهر.

2-1-6- تموقع العرض الترابي : Positionnement

يعتبر التموقع المرحلة الأخيرة والمهمة من التسويق الترابي الاستراتيجي، ويتعلق الأمر بترجمة الاستهداف الذي تم تحديده مسبقا.

يُعرف التموقع الترابي بأنه : سياسة إردية للتراب تتجلى في اختيار أين يمكن التموقع داخل سوق ما ؟ وأمام أي منافسين ؟ و بأي مقترح قيمة للزبناء ؟¹⁶⁷ أي أن العرض الترابي الذي تقدمه المدينة يجب أن يتحدد وفق الجزء المختار لتلبية رغباته وانتظاراته. ويكمن الهدف من عملية التموقع في الوصول إلى الزبناء المحتملين عبر التعريف بالمدينة وبالمنتوج الذي ستقدمه. هذا العرض يجب أن يكون جديرا بالتصديق، مختلفا وجذابا في نظر المستهلكين مقارنة مع عروض المنافسين.¹⁶⁸ وعلى غرار المقولة، تبحث المدينة في كيفية تموقعها اتجاه " سوق المدن"، من خلال "بيع" إنجازاتها وصورتها.¹⁶⁹

بصيغة أخرى؛ ما هو الدور (الوظيفة) الذي يجب على المدينة أن تلعبه في المستقبل ؟ وفي أي مجال؟ وداخل أي محيط ؟ ومن هم الشركاء المحتملين للمدينة ؟ ومن هم المنافسون لها ؟ وما هي القدرات والوسائل التي تمتلكها والتي ستتميز بها ؟¹⁷⁰ وما هي مبررات تموقعها ؟

¹⁶⁶ GOLLAIN Vincent, 2014, P. 84.

¹⁶⁷ نفس المرجع السابق ص 84.

¹⁶⁸ باسم حرفوش، مرجع سابق.

¹⁶⁹ ROSEMBERG Muriel, 2000 : « Le marketing urbain en question : production d'espace et de discours dans quatre projets de villes ». Collection VILLES. Edition ECONOMICA, Paris, p. 1.

¹⁷⁰ NOISETTE-P. et VALLERUGO-F., 1996 : « Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique ». Les éditions d'organisation, Paris, p. 88.

أ. مبررات التموقع الترابي :

تمتلك العديد من المدن، خاصة بالدول المتقدمة، مستويات للتموقع محددة ومعروفة، مبنية على ميزات تنافسية مشهورة لدى المستثمرين ولدى زبناء هذه المجالات الترابية. بالمقابل، هناك مدن لازالت تبحث عن تموقع لها، وهو الحال بالنسبة لمدينة بني ملال. هذه المدن ليست لها صورة الرائد على المستويين الوطني والدولي فيما يخص مجالات تخصص محددة ومعروفة، فهي تتموقع على أساس سلسلة من نقط القوة العامة، وعلى قطاعات مختلفة موجهة نحو مستهدفين متنوعين.

يتأسس التموقع الترابي على مجموعة من العوامل المرتبطة بالتراب، بغاية تثمينه بطريقة مثلى، بميزاته الحقيقية أو المتخيلة.¹⁷¹ تمثل هذه العوامل الترابية مبررات التموقع (Arguments)، والتي في إطارها يمكن أن يتم تموقع التراب بطريقة شمولية في إطار علامة ترابية موحدة لجميع الفاعلين، أو بطريقة جزئية قطاعية تهم فروع الأسواق المستهدفة بعد عملية التقسيم.

ومن بين أهم المبررات التي يمكن للتراب أن يؤسس عليها تموقعه نجد المبررات الجغرافية والاقتصادية والسوسيو-ثقافية والبنيات التحتية والموارد البشرية.¹⁷²

- **المبررات الجغرافية :** هذا النوع من المبررات يستعمل لإبراز العوامل المرتبطة بالتوطن التي ينفرد بها التراب. وتتمثل هذه العوامل في الخاصيات الجغرافية التي يمتلكها التراب ويتميز بها عن المجالات الترابية المنافسة، كالموقع، والطبوغرافيا،... إلخ ؛
- **المبررات الاقتصادية :** يتم اللجوء إلى تبني هذه المبررات لإبراز التراب كمجال يوفر امتيازات متعلقة بتكلفة العيش، أو تكلفة الإنتاج المنخفضة، أو القدرة الشرائية المحلية، أو امتيازات متعلقة بالإعفاءات الضريبية سواء كانت جزئية أو كلية أو تقديم مساعدات أو تسهيلات إدارية أو تقنية أو مالية، أو تواجد ثقافة المقاول و ثقافة الشراكة بين القطاعين العام والخاص لدى المسؤولين المحليين و من أجل جذب مستثمرين جدد للتوطن بالتراب ؛
- **المبررات السوسيوثقافية :** وتتمثل أساسا في جودة إطار العيش بالتراب، ومدى تواجد التراث الثقافي (المادي واللامادي)، ومستوى الوعي الجماعي للسكان المحلية، أو المناخ الاجتماعي والمشهدي المحفز للاستقرار داخل التراب ؛
- **مبررات الموارد البشرية :** تتأسس هذه المبررات على وجود وفرة في اليد العاملة، سواء كانت هذه الوفرة من حيث العدد أو من حيث التأهيل والتخصص والكفاءة أو من حيث التكلفة المنخفضة. دون أن ننسى ضرورة وجود مؤسسات للتكوين بتجهيزات حديثة ومتخصصة ؛

¹⁷¹ BEN ABDELHADI-A et MOUSSALIM-S, 2012 : « Le Marketing territorial, cas de la région de l'Oriental ». Revue REMALD n°93 - 1^{ère} édition, collection manuels et travaux universitaires, p.155.

¹⁷² PROULX-M., TREMBLAY-D., 2006 : « Marketing territorial et positionnement mondial ». Revue de la géographie, économie et société, vol. 8, pp. 239-256.

- **مبررات البنيات التحتية والتجهيزات** : يركز التمويع الترابي لبعض المجالات الترابية على التوفر على بنيات تحتية وفوقية ذات جودة وتميز، تُشكل عامل جذب ترابي فعال (كالتوفر على المطار، والميناء، والطريق السيار، والمناطق الصناعية أو مناطق الأنشطة، أو التوفر على مصادر الطاقة والطاقة البديلة، وشبكات النقل والتواصل، أو التوفر على محطات لمعالجة النفايات، أو التجهيزات والبنيات الصحية والتعليمية والسكنية والسياحية والترفيهية،... إلخ).

ب. أربعة أصناف محتملة لتموقع التراب :

يتميز التسويق بين أربعة أصناف من التموقعات التنافسية للمدينة : موقع الريادة، والتحدي، والتبعية، والتخصص.¹⁷³

■ موقع الريادة :

هذه الوضعية تتطلب من المدينة الحفاظ على زبنائها المخلصين وزيادة عددهم باستقطاب زبناء جدد. كما تؤدي إلى تحمل المدينة لمسؤوليات مهمة اتجاه محيطها. ولكي يتمتع الرائد دائما بمكانة المحترق الشرعي، فعليه أن يكون يقظا باستمرار، فالمنافسة تشتد للانقضاء على موقعه وتقليص سلطته.

■ موقع التحدي :

يهدف هذا التحدي إلى الرفع من مكانة المدينة وحصتها في السوق المستهدفة بالتجديد والابتكار ومعرفة نقط ضعف المدن المنافسة (معرفة أسباب عدم رضى بعض الزبناء أو معرفة الحاجات التي لم يتم إرضاؤها).¹⁷⁴ ويتم عبر اختيار الهدف والمنافس الاستراتيجي (مدينة رائدة، مدينة في نفس التنافسية أو مدينة في المتناول). يتعلق الأمر هنا بمدينة تكون في مرتبة الوصيفة (المرتبة الثانية أو الثالثة أو الرابعة في السوق)، وترفض أن تكون في وضعية التبعية.

■ موقع التبعية :

بدون قوة الرائد، وبدون القدرة على التجديد والابتكار التي يتصف بها المتحدي، يمكن للمدينة أن تختار وضعية التابع والاكتفاء بوضعية ثانوية تسعى لتثبيتها عوض تطويرها.

■ موقع التخصص (الوظيفة الأساسية للمدينة) :

تقرر المدينة التخصص في مجال معين أو منتج معين. وهي بذلك تهتم بجزء صغير من السوق. هذا لا يعني الإعتماد الكلي على مجال التخصص، وإنما الإهتمام بالمجالات والقطاعات الأخرى، كأنشطة

¹⁷³ KOTLER-P. et autres, 2006 : « Marketing management », Pearson éducation, France, paris.

¹⁷⁴ مومنين نور الدين، 2008 : " معجم علم التسويق الحديث". أطروحة لنيل الدكتوراه، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، بني ملال، ص 80.

مكملة وداعمة للنشاط الرئيسي. وهذا الأمر تؤكدته النظريات الاقتصادية لتقسيم العمل، وتتكلم هنا عن نظرية **التخصص الحضري** التي تعتبر المدينة وحدة اقتصادية تؤدي دورا مهنيا معينا في البناء الاجتماعي العام، وبناء على ذلك تخطط مثل هذه المدن أو المراكز الحضرية للقيام بدور اقتصادي أو مهني معين، أما الأدوار الأخرى فهي مكملة للدور الأساسي.¹⁷⁵

هناك عدة اختيارات للأهداف والوسائل ترتبط بالوضعية التنافسية المتبناة من طرف المدينة. يمكن أن تكون في وضعية الريادة في مجال ما وفي وضعية التبعية في مجال آخر، لكن لا يمكن لها أن تتبنى وضعيتان مختلفتان في نفس القطاع.

وفي هذا الصدد، فغالبية المدن المغربية تمتلك عرضا غير متوازن، وهذا راجع إلى كونها ترتبط بأنشطة قليلة، إن لم نقل نشاط وحيد. فمدينة مراكش مثلا، تمتلك مؤهلات مهمة لكن العرض الذي تقدمه غير متوازن (من خلال رؤية التسويق الترابي). عندما نفكر في مدينة مراكش، فإن تفكيرنا يتجه فقط نحو السياحة. إن الارتباط بنشاط وحيد قد لا يشكل عامل تنمية مستدامة، لأن هذا النشاط يمكن أن يتعرض للتراجع أو التدهور في حال تعرضت المدينة لأحداث مفاجئة، قد تكون طبيعية، أو تكنولوجية... إلخ، وبالتالي تكون المدينة أكثر هشاشة وأكثر تعرضا للتدهور.

ج. التموقع الشامل في إطار العلامة الترابية : La marque territoriale

يقصد بالتموقع الشامل للتراب محاولة حل إشكالية الشهرة العامة للمدينة وتقييم صورتها عبر نهج سياسة للعلامة الترابية. فالعلامة الترابية تمثل نوعا من التواصل ورسالة مترجمة من خلال شعار موجه للفئات المستهدفة في إطار التموقع الترابي للمدينة.¹⁷⁶ فمن خلال إسم العلامة الترابية يتواصل التراب ويعبر عن نفسه وهويته وأصوله وتنافسيته. فالعلامة الترابية تساهم إذن في تدعيم استراتيجية التموقع.

إن لعلامة حسب كوتلر فيليب (KOTLER Philipe) هي " إسم أو مصطلح أو رمز أو رسم أو تركيب لكل هذه العناصر، بهدف تعيين منتوجات أو خدمات منتج أو مجموعة من المنتجين وتميزها عن منتوجات وخدمات المنافسين." ¹⁷⁷ كما يضيف كابفيرر جون (KAPFERER-J.) بأن العلامة تحمل في طبيعتها مسؤولية، إنها التزام في أقصى حدوده، إنها ذاكرة المنتج.¹⁷⁸

وتتوفر المجالات الترابية، شأنها شأن المقاولات، على صورة لعلامتها الترابية، التي يمكن أن تتغير من السلبية جدا إلى الإيجابية جدا مرورا بالمحايدة أي غياب صورة ذهنية للتراب.

¹⁷⁵ الحوات علي، 1990 : " التخطيط الحضري ". الدار الجماهيرية للنشر، طرابلس، ليبيا، ص 76.

¹⁷⁶ قاسمي المصطفى، 2012 : " أدوات التسويق الترابي"، مقالة بالإنترنت. www.tanmia.ma

¹⁷⁷ مومنين نورالدين، 2008 مرجع سابق ص 358.

¹⁷⁸ KAPFERER-J. 1992 : « la marque », IN « le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique », par NOISSETTE-P. et VALLERUGO-F. 1996, p. 234.

لقد عرفت نهاية سنوات الثمانينات من القرن الماضي، انطلاقا الأبحاث الأكاديمية بفرنسا حول العلامة الترابية والقيمة التي تقدمها.¹⁷⁹ فالعلامة الترابية تمثل للمدينة نوعا من التواصل ورسالة مترجمة من خلال شعار موجه للفئات المستهدفة في إطار التموقع الترابي ومن خلال تبني سياسة علامائية للتراب.¹⁸⁰ يكمن الهدف من اختيار العلامة الترابية الشاملة في خلق قيمة تصورية وإدراكية لدى الفئات المستهدفة أو " الزبناء المستهدفين"، اتجاه العرض الترابي. كما أن نهج سياسة للعلامة الترابية قد يستهدف تهمين مجالات أو قطاعات ترابية فقط وليس التراب في شموليته، وكمثال على ذلك تهمين :

* المجالات السياحية ؛

* المنتجات والخدمات المحلية ؛

* الأماكن، والبنى التحتية والأحداث والتظاهرات ؛

* سياسة الجودة... إلخ.¹⁸¹

كما تسعى العلامة الترابية أيضا، إلى تشجيع العمل الجماعي والإلتقائي، بحيث تسمح بضم جميع الفاعلين الاقتصاديين والترابيين وتوحيدهم خلف علامة ترابية جماعية مميزة للتراب. حيث نرى حاليا أقطابا تنافسية في مختلف مدن العالم تتخرط في سياسة للعلامة الترابية. ومن بين العلامات الترابية المعروفة عالميا نذكر :

- France : where the smart money goes ;
- London : a world is one city ;
- ParisRegion : your business is capital ;
- Dubai : the gateway to unlimited opportunities ;
- Toronto unlimited ;
- Grand Lyon : ONLYLYON ;
- I Amsterdam ;
- Be Berlin ;

ويبقى المثال الأكثر شهرة للعلامات الترابية على المستوى العالمي هو الذي يخص مدينة نيويورك، خاصة في أواسط سبعينيات القرن الماضي، ممثلا في شعار " أحب نيويورك " (I love NY).¹⁸² فتدبير هذه العلامات كان تدبيرا تشاركيا ساهم فيه العديد من الفاعلين المحليين من دولة وجماعات محلية وقطاع خاص،... إلخ.

على المستوى الوطني، تنفرد مدينة الدار البيضاء بامتلاك أول علامة ترابية على المستوى الوطني

بأهداف قارية، وهي " نحن الدار البيضاء We Casablanca "

¹⁷⁹ حسب كاميل شمارد (KAMILLE CHAMARD) و جون كلود ليكي (JEAN CLAUD LIKI)، أساتذة باحثين في التسويق الترابي بجامعة PAU بفرنسا. قاسيمي المصطفى، 2012 " أدوات التسويق الترابي"، مقالة بالإنترنت. www.tanmia.ma

¹⁸¹ GOLLAIN Vincent, 2008 : « Réussir sa démarche marketing territorial en 9 étapes ». Territorial éditions, p43.

¹⁸² CHANOU-M. et SERVAL-S., 2010 : « Etat des lieux et perspectives du marketing urbain. Une approche par la littérature », p.11, (Article en ligne : <https://www.researchgate.net/publication/>)

إن تبني سياسة للعلامة الترابية، بالنسبة لمجال ترابي، ليس بالأمر السهل. فهذا القرار يتطلب جهدا والتزاما جماعيا مستقبليا لجميع الفاعلين المحليين، وما سيتطلبه ذلك من نفقات وأعباء مالية للرفع من الإستثمار لفرض التموقع داخل السوق المستهدف. من خلال إسم العلامة الترابية، يتواصل التراب ويعبر عن نفسه وهويته وأصوله وتنافسيته، فالعلامة الترابية تساهم إذن في تدعيم استراتيجية التموقع.

إن خلق علامة ترابية في إطار نهج استراتيجية للتسويق الترابي أدخلت المدن بدورها إلى مجال التصنيف. فعلى المستوى الأوربي نجد :

الصف الأول : لندن، باريس، ميلان، ميونيخ، فرنكفورت، روما، بروكسيل، برشلونة وأمستردام، إلخ ؛
الصف الثاني : مانشستر، برلين، هامبورغ، شتوتكرد، كوبنهاغن، أثينا، روتردام، زيوريخ، توران، ليون، إلخ.

يبقى التسويق الاستراتيجي (Le marketing stratégique) مجرد نتائج ومخططات نظرية على الورق ما لم تتم أجراء محاور هذه الاستراتيجية التي تم الحصول عليها خلال هذا الفصل، وذلك عبر التسويق العملياتي (Le marketing opérationnel) من خلال المزيج التسويقي. فأين تتجلى أهم مكونات هذا المزيج التسويقي والخطوات العملية لترجمة التسويق الاستراتيجي ؟

2-2- التسويق الترابي العملياتي يتأسس على عناصر المزيج التسويقي :

يتمثل التسويق العملياتي في الأجراء الميدانية للقرارات والتوجهات التي أخذت على مستوى التسويق الاستراتيجي. ويتعلق الأمر بعمل قصير الأمد يتلاءم مع تغيرات وضعية السوق (في صيغة مخطط التسويق)، باستعمال تقنيات النشاط التجاري لتنمية المجال الترابي.¹⁸³ فالمسوق الترابي ملزم بالتمييز بين المزيج التسويقي الكلاسيكي والحديث ليسهل عليه استنباط محاور المخطط التسويقي.

2-2-1- المزيج التسويقي الكلاسيكي (4P)

يعتمد التسويق العملياتي على أربع مكونات أساسية تدعى بالمزيج التسويقي¹⁸⁴ (Marketing Mix) وجميعها تبدأ بالحرف " P " بالإنجليزية وهي :

- المنتج (Product)؛
- الثمن (Price)؛
- التواصل أو الترويج (Promotion)؛
- التوزيع (Place).

تدعى العناصر الأربعة بالمزيج التسويقي الكلاسيكي. وفيما يلي أهم خصائص عناصر هذا المزيج.

¹⁸³ HARFOUCHE Bassem, 2007: « Le Marketing territorial, un outil du développement économique local ? ».
Compte rendu présenté au forum régional sur l'enjeu de l'aluminium au Saguenay-Lac-Sain-Jean, Québec.

¹⁸⁴ نفس المرجع السابق.

أ. استراتيجية المنتج :

استراتيجية المنتج هي مجموعة من العمليات التي تسعى إلى توفير تشكيلة متكاملة من الخدمات والمواقع بطريقة تلبي مختلف الطلبات، بجودة وبتكلفة أقل من المنافسين.

قد يكون المنتج الترابي مشهدا طبيعيا، أو بيئة، أو صناعة، أو جامعة، أو موقعا أثريا، أو صناعة تقليدية، أو ملعبا رياضيا، أو شاطئا، ... إلخ.

تهدف استراتيجية المنتج إلى ما يلي :

- تحديد المميزات المقدمة و المعروضة من طرف التراب ؛
- تواصل مستمر مع المهنيين (الفاعلين) المحليين لتتبع التطورات الإقتصادية والتكنولوجية المحتملة ؛
- ملائمة العرض الترابي لتطورات الطلب المحلي.

فهناك إستراتيجيتان يمكن صياغتهما حسب درجة تنمية التراب :

- في حالة مجال ترابي ذو تنمية اقتصادية ضعيفة، يكون ضروريا في هذه الحالة تحديد قطاعات الأنشطة المراد تنميتها من أجل إعطاء هوية لهذا التراب ؛
- في حالة مجال ترابي يتوفر مسبقا على أنشطة قوية، يجب تركيز استراتيجية المنتج على القطاعات الموجودة، عبر تقديم الدعم الكبير للقطاع القوي دون تضييع الجهود على قطاعات أخرى ليست لها أصول داخل هذا المجال الترابي.

ب. استراتيجية السعر :

تقوم استراتيجية الثمن أو السعر على التأثير المباشر أو غير المباشر على الأثمنة في المجال الحضري (داخل المدينة) : ويمكن أن نذكر على سبيل المثال تكلفة الضرائب المحلية، وأثمنة الأراضي في مناطق الأنشطة، والطاقة، والمواصلات، واليد العاملة، ... إلخ. فتحديد الأسعار المحلية يأخذ بعين الاعتبار القدرة الشرائية للسكان المحلية.

تمثل استراتيجية الثمن بالنسبة للمستثمر تكلفة استغلال التراب (الموقع). أما بالنسبة للجماعة الترابية، فهي تمثل قيمة الضرائب المحفزة والمشجعة المقدمة للمستثمرين، وكذا المساعدات التقنية والمالية التي يتم توفيرها من أجل تقوية الجاذبية الترابية، ... إلخ.

ويبين الجدول التالي العوامل المرتبطة بتكلفة الاستقرار بالتراب بالنسبة للمقاولات وبالنسبة للأفراد

(سواء كانوا ساكنة محلية، أو سياحا، ... إلخ) : 185

¹⁸⁵ NANCIEN Bruno, 2007 : « Marketing territorial en île de France », Rapport final, Paris.

جدول رقم 05 : أهم العوامل المرتبطة بتكلفة الاستقرار والتوطن بالتراب لدى الأفراد والمقاولات

الأفراد (السكان، السياح...)	المقاولات (المستثمرون المحليون والأجانب)	الزبائن
<p>تكلفة العيش <i>coût de la vie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • تكلفة السكن ؛ • أئمة مواد الاستهلاك ؛ • تكلفة الخدمات الصحية ؛ • تكاليف التنقل والتواصل ؛ • تكاليف التمدرس ...إلخ. 	<p>سعر التكلفة <i>coût de revient</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • تكلفة الأراضي ؛ • تكلفة اليد العاملة ؛ • تكلفة النقل والتوزيع ؛ • تكلفة الخدمات العمومية ؛ • الجبايات الوطنية والجهوية والمحلية ...إلخ. 	<p>العوامل المرتبطة بالتكلفة</p>

المصدر : *NANCIEN Bruno 2007*

تختلف التكاليف الترابية المرتبطة بالمقاولات والمستثمرين، عن تلك المرتبطة بالأفراد سواء كانوا ساكنة محلية أو زوارا. فالأفراد يفضلون الاستقرار بالمجال الترابي الذي تتوفر فيه الخدمات وبتكلفة عيش مقبولة (كالسكن، والاستهلاك، والعلاج، والنقل، والتمدرس، ...إلخ)، في حين أن المستثمرين وأصحاب المقاولات يفضلون المجالات الترابية التي توفر، من جهة، عوامل الإنتاج وبتكلفة منخفضة لتوطين أنشطتهم الاقتصادية، ومن جهة ثانية، توفر عوامل الاستقرار العائلي.

ج. استراتيجية الترويج والتواصل :

تعتبر استراتيجية التواصل أو الترويج العمود الفقري لاستراتيجية التسويق الترابي العملياتي.¹⁸⁶ وتهدف، من جهة، إلى التعريف بالمنتج وبالعرض الذي يقدمه المجال الترابي، ومن جهة أخرى، إلى اختيار الوسائل الفعالة التي يمكن استعمالها لجلب انتباه الطلب (المقاولات، السياح، الساكنة، الأطر، ...إلخ). ومن أهم وسائل التواصل والترويج الترابي، نجد الدعاية، والعلاقات العامة، والاحتضان، والترويج لدى الشركات، والتواصل عن طريق صورة التراب، فصلها كما يلي :

- **الدعاية والإشهار عن طريق وسائل الإعلام :** تعتبر الدعاية الإعلامية من بين أهم وسائل التواصل والترويج الترابي، من خلال استغلال صورة التراب والترويج لها عبر الصحافة المكتوبة (صحف، ومجلات، وجرائد محلية ووطنية)، أو المسموعة أو المرئية، أو الإلكترونية، أو عبر السينما، أو عن طريق الملصقات الإشهارية، والكتيبات، ...إلخ ؛
- **العلاقات العامة :** وتتمثل في العلاقات مع الصحافة عبر حوارات وتحقيقات صحفية عن التراب، وتنظيم

¹⁸⁶ من الأخطاء الشائعة المتداولة في ميدان التسويق هي حصر التسويق في عملية التواصل أو الدعاية أو الإشهار (للمزيد من التفصيل المرجو الاطلاع على الفصل الأول من هذه الأطروحة).

معارض وملتقيات محلية ووطنية ودولية، ومحاضرات وأيام دراسية تطرح وتناقش إشكاليات محلية وتعرف بالمنتوجات والمؤهلات المحلية، وكذا إبرام عقود توأمة أو شراكة مع مدن أخرى وطنية أو دولية.

• **الإحتضان :** يمكن للجماعة الترابية أن تمول وتحضن تظاهرات رياضية (كسباقات الماراتون، ومنافسات كرة القدم، أو كرة المضرب، ...إلخ)، أو ثقافية أو فنية (كمهرجان الموسيقى الروحية بمدينة فاس، أو مهرجان كناوة بمدينة الصويرة، أو المهرجان الدولي للسينما بمدينة مراكش، أو المعرض الدولي للفارس بمدينة الجديدة،...إلخ) قصد التعريف بالعرض الترابي و بمؤهلاته وبالهوية المحلية. ويفضل ان تتم هذه الإجراءات التواصلية والترويجية وفق مقاربة تشاركية عبر التنسيق مع مختلف المتدخلين والفاعلين ؛

• **الترويج لدى الشركات الكبرى :** خصوصا الأجنبية منها ومحاولة جذب انتباهها للمجال الترابي وللمؤهلات التي يمتلكها (الميزات التنافسية) ؛

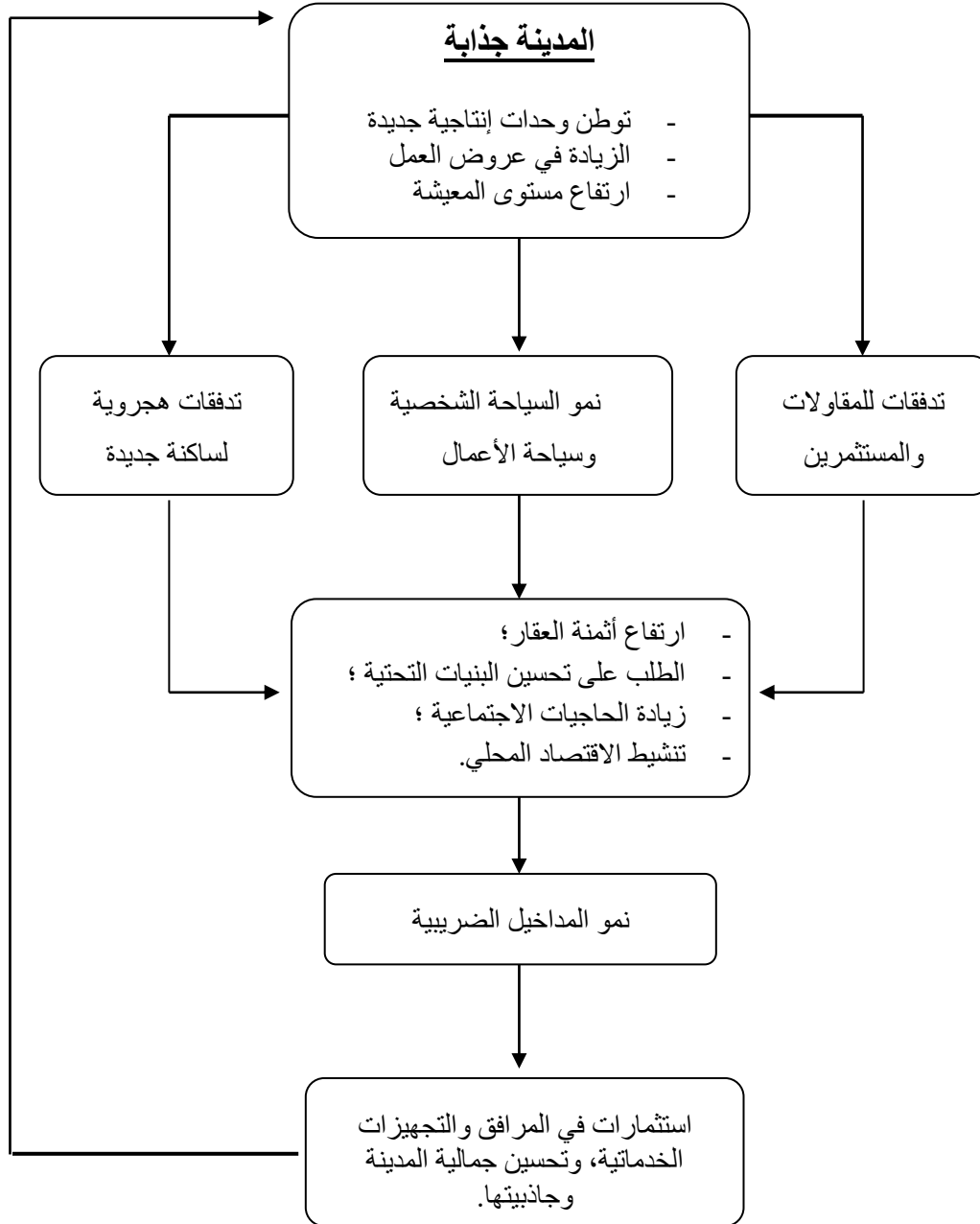
• **التواصل عن طريق سياسة الصورة العامة للمدينة :** صورة المدينة هي مجموع التمثلات التي يدرك ويُقيم بها المستعمل مجاله الترابي. ¹⁸⁷ ويسعى التسويق الترابي، بعد القيام بعملية التشخيص الترابي، إلى تقييم الصورة العامة للتراب لمعرفة آراء وانطباعات مستعملي المجال الترابي (سواء كانوا ساكنة محلية، أو زوارا، أو فاعلين اقتصاديين أو سياسيين، ...إلخ)، من خلال دراسات ميدانية، حول مناحي الحياة العامة (الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والجمالية...إلخ) ونسبة رضاهم أو عدم رضاهم عن نوعية الخدمات المقدمة وعن مستوى التنمية المحلية. وتشكل هذه الدراسات النوعية نوعا من التواصل الفعلي والميداني مع هذه الفئات المكونة لمستعملي التراب.

وفي هذا الإطار يميز كوتلر فيليب (*KOTLER Phillipe*) بين وضعيتين تنمويتين للمدينة حسب نوعية صورتها، إيجابية كانت أم سلبية، كما توضح ذلك الخطاطان التاليان : ¹⁸⁸

¹⁸⁷ NOISSETTE-P. et VALLERUGO-F., 1996 : « Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique ». Les éditions d'organisation, Paris, p.216

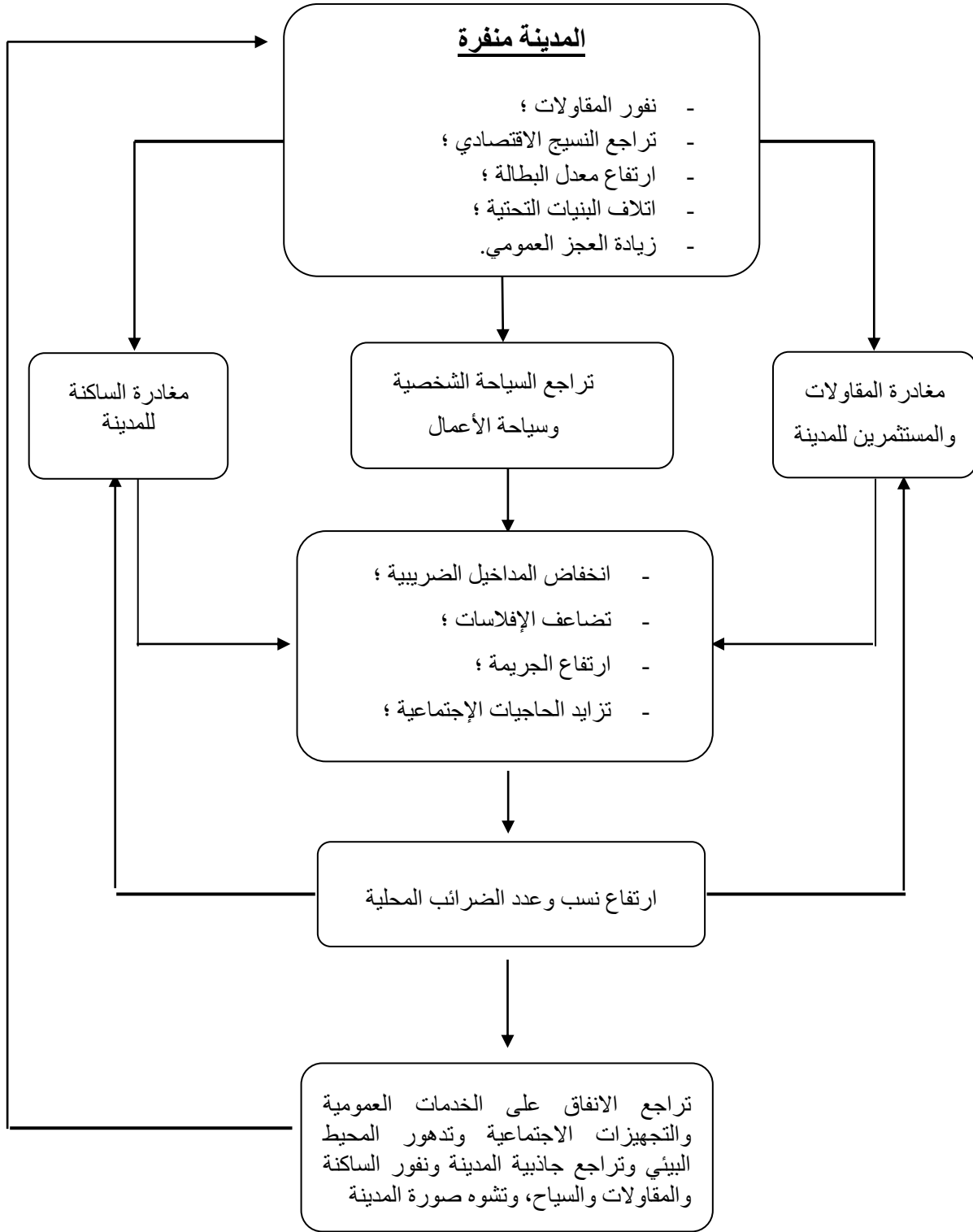
¹⁸⁸ HARFOUCHE Bassem, 2007 : « Le Marketing territorial, un outil du développement économique local ? ». Compte rendu présenté au forum régional sur l'enjeu de l'aluminium au Saguenay-Lac-Sain-Jean, Québec.

خطاطة رقم 07 : دينامية ازدهار المدينة في حالة امتلاكها لصورة إيجابية



المصدر : كوتلر 1993، بتصريف

خطاطة رقم 08 : دينامية انحطاط المدينة في حالة امتلاكها لصورة سلبية



المصدر : كوتلر 1993، بتصرف 189

د. استراتيجية التوزيع أو التوطن :

استراتيجية التوزيع أو التوطن هي تلك الترتيبات التي تُتخذ لجعل المنتج الترابي في متناول الزبون (الساكنة، والمستثمرون، والسياح،... إلخ)، وتسهر على وصوله إلى السوق المستهدف. ونميز هنا بين التوزيع (الاستفادة) عندما يتعلق الأمر بالساكنة والسياح، وبالتوطن عندما يتعلق الأمر بالمقاولات. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى :

- اختيار بنية بيع المنتج الترابي ؛
- اختيار مواصفات البائعين : فريق دائم لتنشيط نشر العرض الترابي ؛
- تقدير مواصفات الخدمات بعد البيع : علاقة الجماعة الترابية بالمقاولات المتوطنة بها بهدف الحفاظ على سمعته وشهرته.

2-2-2- المزيج التسويقي الحديث يتأسس على 12 عنصرا :

يقترح " كولان فانسون " (GOLLIN Vincent)،¹⁹⁰ إضافة إلى العناصر الأربعة الكلاسيكية للمزيج التسويقي (4P) المذكورة سابقا (المنتج، والسعر، والترويج، والتوزيع)، ثمانية عناصر إضافية ليصبح المجموع إثنا عشر (12) عنصرا تُكون المزيج التسويقي الحديث (Marketing mix)، والتي يجب على الجماعات الترابية أخذها بعين الاعتبار في إعداد التسويق الترابي العملياتي. وتتمثل فيما يلي :

- السلطات العمومية (Pouvoirs publics) ؛
- رغبة الزبون (Désir du client) ؛
- الرأي العام (Opinion Public) ؛
- تنظيم الفاعلين (Organisation des acteurs) ؛
- سياسة الجاذبية (Politique d'attractivité) ؛
- التأثير (Influence) ؛
- التعاون والشراكة (Partenariat) ؛
- الترميز أو إشارة الجودة (Labellisation).

¹⁹⁰ GOLLAIN Vincent, 2014 : « Réussir sa démarche de marketing territorial ». Territorial éditions, Paris, p.100.

أ. السلطات العمومية المنتخبة :

إن تحفيز الفاعلين وأصحاب القرار المحلي وانخراطهم في تبني الأهداف المحددة مسبقاً، يشكل عاملاً مؤثراً في نجاح الإستراتيجية التسويقية للتراب، وضمان نسبة كبيرة من النجاح خلال تنزيل آليات تنفيذها. وذلك عبر الاستفادة من دعمهم المالي والتقني... إلخ، وكذا الاستفادة من شبكة العلاقات التي يمتلكونها ومن تأثير نفوذهم السياسي والإداري.

وتتم تعبئة المنتخبين المحليين وأصحاب القرار الإداري المحلي من خلال استغلال التجمعات والملتقيات الاقتصادية والعلمية والثقافية والفنية والمعارض والأحداث والتظاهرات المحلية التي يحضرونها.

ب. الرأي العام ومدى تقبله للتغيير :

يتطلب نجاح استراتيجية التسويق الترابي الأخذ بعين الاعتبار الرأي العام ومدى تقبله للتدخلات المراد إحداثها. وهذا العمل يتطلب القيام بعملية التقسيم، بهدف تحديد الأجزاء التي يجب على التراب استهدافها. نقصد بالرأي العام الساكنة المحلية وباقي الفاعلين المحليين من غير السلطات العمومية والمنتخبة المذكورة سابقاً (فاعلين اقتصاديين، ومجتمع مدني،... إلخ).

وتجدر الإشارة إلى أنه يصعب على أي مجال ترابي أن يكون جذاباً إذا كانت ساكنته وفاعله المحليون لا يشعرون بالانتماء له وبالفخر اتجاهه أو ما يصطلح عليه بالهوية المحلية.

ويبقى دور المسوق الترابي في البحث عن كيفية إشراك الساكنة المحلية والفاعلين الآخرين وإقناعهم بأهمية الانتماء لهذا المشروع الترابي المتمثل في استراتيجية التسويق الترابي والانخراط فيه وإنجاحه.

في نفس السياق، يمكن للمسوق الترابي أن يستفيد من الرأي العام المحلي سواء تعلق الأمر باستقراء آراءه حول تدخلات ترابية قطاعية معينة، أو تظاهرات محلية، أو أخذ رأيه فيما يتعلق بالمشروع الترابي في كليته، والأخذ بملاحظاته بعين الاعتبار في عملية التصحيح والتقويم.

ج. رغبات "الزبناء" ووفائهم :

يسعى التسويق الترابي إلى زيادة جاذبية التراب اتجاه الساكنة والمقاولات والسياح. لكنه، وفي المقابل، يهتم أيضاً بالحفاظ على الساكنة المتواجدة، والمقاولات المتوطنة، والسياح الأوفياء للتراب، وذلك عبر تلبية رغباتهم والاستجابة لمتطلباتهم وحاجياتهم لضمان ولائهم الترابي.

إن تحديد سعر المنتوجات والخدمات التي يعرضها تراب المدينة، يجب أن يكون على الأقل في مستوى الأسعار المطبقة في المجالات (المدن) المنافسة وفي مستوى جودة المنتوجات والخدمات المعروضة.

د. تنظيم الفاعلين المحليين وضمان إشراكهم :

هذا المتغير التسويقي يهتم بتنظيم الفاعلين والمتدخلين المحليين وكذا الموارد التي سيضعونها تحت تصرف المخطط التسويقي. هذا التنظيم لا يقتصر فقط على المرحلة العمليّاتية للتسويق الترابي بل يشمل أيضا المرحلة السابقة المتعلقة بإعداد الاستراتيجية في إطار من التشارك والتشاور والتنسيق.

بالنسبة للمسوقين الترابيين يتعلق الأمر بإحصاء وتنظيم الموارد الموضوعّة رهن الإشارة لدى الشركاء في نهج التسويق الترابي مثل الموارد البشرية، والمالية، والتقنية،... إلخ، وذلك من أجل إنجاز التفعيل الميداني لاستراتيجية التسويق الترابي.

ه. سياسة تقوية الجاذبية :

يبقى الهدف الأول للتسويق الترابي هو الرفع من جاذبية التراب، سواء تعلق الأمر بالجاذبية الاقتصادية للمقاولات ورؤوس الأموال، أو الجاذبية الديموغرافية المتعلقة بالسكانّة المؤهلة من إداريين وأطر عليا وخبراء ومتقنين ومهندسين ويد عاملة متخصصة، أو الجاذبية السياحية باستقطاب سياح جدد سواء كانوا داخليين أو أجنبيّين.

وترتبط سياسة تقوية الجاذبية بالتوقع الترابي الذي تم تبنيه من طرف المسوقين الترابيين الناتج من عملية تقسيم الأهداف والأسواق المستهدفة، وتُترجم هذه السياسة من خلال الإجراءات الميدانية لتوجهات مخطط التسويق الذي يترجم عناصر المزيج التسويقي العمليّاتي.

و. سياسة التأثير للحصول على الدعم :

تهتم سياسة التأثير بالعمل على محاولة تغيير النظرة النمطية اتجاه التراب من طرف الأفراد أو الفاعلين الداخليين والخارجيين وضمان دعمهم للتراب وتسويق إمكانيّاته ومؤهلاته.

تضم سياسة التأثير مجموعة من الإجراءات الموجهة للفاعلين المستهدفين (برلمانيّون، وخبراء محليون وأجنبيّين، ومنظمات حكومية وغير حكومية وطنية ودولية، منعمشون سياحيّون مشهورون، ورجال أعمال،... إلخ) لإقناعهم بالميزات التي يوفرها التراب، وبارادة التغيير نحو الأفضل فيما يخص العمل على الرفع من جاذبيّته، وتقوية تنافسيّته الاقتصادية في إطار نهج التسويق الترابي.

ز. التعاون والشراكة :

تعتبر الشراكات إحدى آليات التعاون وتوحيد الرؤى والجهود سواء كانت هذه الشراكات بين الفاعلين والمتدخلين في تدبير الشأن المحلي باختلاف قطاعاتهم (قطاع عام، أو خاص، أو مجتمع مدني، أو هيئات منتخبة،... إلخ)، أو مع مجالات ترابية أخرى في الداخل أو في الخارج يمكن للتراب أن يتقاسم معها تجربتها حسب نوع وضعية التموقع الترابي التي تم اختيارها من خلال عملية التقسيم والاستهداف.

إن تفعيل استراتيجية التسويق الترابي يحتاج إلى التزام جميع الأطراف المتدخلة والمعنية كل حسب اختصاصاته ووسائل تدخله، عن طريق عقد اتفاقيات التعاون والشراكة. فهذه الشراكات تسمح للتراب بالانتمين الأفضل لنقط قوته في سياق يتسم بالتنافسية، للرفع من جاذبية التراب والعمل على استدامتها. كما تسمح كذلك بضمان توحيد رسالة هذا التراب حول قيمه وهويته.

ح. الترميز أو إشارة الجودة والتميز :

تسمح إشارات التميز أو الجودة Label de qualité بتمييز العرض الترابي. وتتكامل سياسة التميز عبر العلامات الترابية مع سياسة المنتج من خلال التمييز بين عناصر العرض الترابي، في حالة توفره على منتجات مختلفة ومتعددة (قطب تنافسي، قطب فلاحي، قطب تكنولوجي، مواقع سياحية، منتجات محلية فريدة،¹⁹¹... إلخ).

قد تتعدد إشارات الجودة والتميز بالتراب، لكن السوق الترابي مطالب باختيار تلك التي تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للتسويق الترابي والتي سيكون لها الأثر الإيجابي على الجاذبية الترابية. إن سياسة اختلاف وتميز العرض الترابي من خلال خلق إشارات للجودة يمكن أن تتم عبر التصديق على عرض المنتجات والخدمات الترابية من طرف المنظمات المختصة في التصديق على الجودة (ISO).

تبقى الإشارة في ختام هذه الفقرة، أن مكونات وعناصر المزيج التسويقي تبقى اختيارية في ضرورة الأخذ بها كاملة أو حسب الاحتياج إليها باعتبار اختلاف الخصوصية من تراب لآخر.

بعد اتضاح الرؤية حول عناصر المزيج التي سيتأسس عليها التسويق الترابي العملياتي، تأتي عملية ضم كل عناصر الاستراتيجية الكلية في صيغة مخطط يسمى بمخطط التسويق الترابي أو المخطط التسويقي.

¹⁹¹ Les produits de terroir.

2-2-3- المخطط التسويقي خلاصة لمحاور استراتيجية التسويق الترابي :

تعتبر مرحلة إعداد وصياغة مخطط التسويق الترابي (أو المخطط التسويقي) المرحلة الأخيرة. فالمخطط التسويقي هو خطة تضم مجموع العمليات التنفيذية والإجراءات الميدانية لاستراتيجية التسويق الترابي خلال مدة زمنية محددة.

يشكل المخطط التسويقي خلاصة لما تم التوصل إليه من نتائج سواء على مستوى التسويق الاستراتيجي أو على مستوى التسويق العملياتي، ويتميز محتواه بالسرية وتنتشر منه نسخة موجزة بخطوط عامة.

على أساس الأعمال التي أنجزها " فيليميس فيليب " (*VILLEMUS Philippe*)، يمكن للمخطط التسويقي أن يضم العناصر التالية :¹⁹²

- الفهرس ؛
- الملخص ؛
- السياق ؛
- الحكامة ؛
- الاستراتيجية ؛
- الأهداف؛
- برنامج العمل ؛
- لائحة الشركاء المعنيين ؛
- التقويم الزمني ؛
- الميزانية المخصصة ؛
- المراقبة والتقييم ؛
- الملحقات.

¹⁹² IN : GOLLAIN Vincent, 2014 : « Réussir sa démarche de marketing territorial ». Territorial éditions, Paris, p.163.

III. التسويق الترابي ومسعى التنمية المستدامة :

تشكل التنمية بشكل عام المسعى الذي يهدف إلى تحقيقه المدبر والفاعل المحلي من خلال تبنيه للتسويق الترابي. فموضوع التنمية يطرح عدة إشكالات منذ عقود، حيث كانت تنحصر في البداية في النمو المادي.¹⁹³ إلا أن التحولات الحاصلة في هذا الميدان طرحت عدة تساؤلات خصت بالأساس علاقة التنمية بعناصر أخرى مثل الإنسان والموارد والبيئة، أو ما يسمى بالتنمية المستدامة، وكذلك علاقتها بالتراب من حيث احتضانه لجميع هذه العناصر، مما يحتم علينا في البداية تحديد أسسها ومركزاتها.

1- أسس التنمية الحضرية :

تعاني المدينة المغربية، على غرار باقي مدن الدول النامية، من مشاكل كثيرة نابعة من تعقد الظاهرة الحضرية، والتي تتجلى أساسا في ارتفاع نسبة الفقر والبطالة والإقصاء والتهميش الاجتماعي. دفعت هذه الوضعية الهشة الفاعل في تدبير الشأن الحضري إلى القيام بمحاولات عديدة قصد البحث عن سبل تجاوزها وتحسينها ووضع المدينة على سكة التنمية الحضرية واستدامتها. وقبل التفكير في إعداد استراتيجية للتسويق الترابي للمدينة، وجب أولا تحليل ما سماه "نوشواندير كلود" (*NEUSCHWANDER-C.*) بأسس التنمية الحضرية.¹⁹⁴ يتعلق الأمر بثمانية إشكاليات وجب على المسؤولين على تدبير المدينة محاولة إيجاد عناصر الإجابة عنها قبل التفكير في إرساء استراتيجية للتسويق الترابي. ويتعلق الأمر بالهوية، وجودة الحياة، وحجم الساكنة، والتكنولوجيا، والتماسك الاجتماعي، والثقافة المحلية، والانفتاح على الخارج، والحكامة الجيدة.

1-1- الهوية محدد لمعالم المدينة :

تعتبر الهوية عاملا قويا في تحديد معالم انتماء الساكنة للمدينة. تتشكل هذه الهوية من مجموع الحقائق ومن صورة المدينة. نعني بالحقائق هنا، البنايات، والموروثات والعادات الثقافية، والأراضي، والجغرافيا، والتاريخ. أما الصورة فهي مجموع التمثلات الذهنية لمستعملي المجال الحضري، سواء كانوا من الساكنة المحلية أو غيرها. فالهوية إذن هي محدد لمعالم المدينة، لكنها أيضا محدد لتوحد هذه المعالم.

2-1- جودة الحياة بالمدينة عامل أساسي يسهل العيش بها :

تعتبر جودة إطار العيش عنصرا أساسيا، وبدونه لا يمكن فعل شيء يذكر. إنه مجموع العوامل التي تسهل العيش في المدينة مقارنة بمدينة أخرى. خلف جودة الحياة هذه، نرى مشكل السكن وجودته، ومشاكل التجهيزات، ومشاكل الخدمات العمومية، ومشاكل التجارة، ومشاكل التنقل،... إلخ. فالحديث عن تحسين إطار العيش بالمدينة يقتضي البحث عن حلول لهذه المشاكل الحضرية.

¹⁹³ بالهادي عمر، 2012 : " المجال والتنمية "، نص المداخلة بالمركز الوطني لتكوين المكونين، قرطاج، تونس، يوم 12 مارس 2012.

¹⁹⁴ NEUSCHWANDER-C., 2002 : « Gestion stratégique des villes. Pourquoi le marketing urbain est-il nécessaire ? », (<http://www.eurocite.org/upload/documents/ES/Formation/CursoVerano2002/Gestionstrategibi.pdf>).

3-1- حجم الساكنة عامل من عوامل التنمية :

تتميز بعض المدن عن أخرى بحجم سكانها وفئاتهم وأصنافهم، فهذا العنصر (البشري) يعتبر من عوامل تنمية المجالات الحضرية وتميزها، فهو يدفع باتجاه تحرر المدينة من " أسوارها " نحو الاهتمام بمجالات ترابية أكثر شساعة. كما أن هذا العنصر يجعل المدينة تغير نظرتها للمجالات الترابية المجاورة كمنافسين، بل كشركاء من خلالهم تستطيع المدينة أن تحصل على تكتلات بشرية مهمة. إن عنصر الكتلة السكانية يدفع بالمدينة نحو التعاون بين الجماعات، وبالتالي نحو نسج شبكات فيما بينها.

4-1- التكنولوجيات الأساسية عنصر أساسي لتنافسياتها :

يتعلق الأمر بضرورة توفر المدينة على عدد من التكنولوجيات الحديثة في إحدى أو العديد من المجالات. نتكلم هنا عن الجمع بين المؤهلات الاقتصادية مع مؤهلات البحث والمعرفة. فإذا كانت المدينة تتوفر فقط على المؤهلات الاقتصادية دون امتلاكها لمؤسسات البحث العلمي والمعرفي، فإن نسبة فقدانها لقدراتها التنافسية تكون كبيرة.

غير أن المدينة إذا كانت تمتلك فقط مؤهلات علمية وجامعية دون توفرها على قاعدة اقتصادية، فإنها تكون عاجزة على خلق أنشطة للشغل وخلق قيمة مضافة، وبالتالي إمكانية فقدانها لكفاءتها البشرية والعلمية.

5-1- التماسك الاجتماعي يشكل عامل قوة المدينة :

إن التفكك الاجتماعي من العوامل الرئيسية التي تساهم في إضعاف وتدهور المدينة، فهو يُعيق فئات عريضة من الساكنة التي تعيش الأمية والهشاشة من الاندماج بطريقة سلسلة في دورة الاقتصاد المحلي من جهة، ومن جهة ثانية، فهو عامل رئيسي في ارتفاع نسبة الانحراف والجريمة والحدق الاجتماعي والعنف، والذي يجعل المدينة أقل جاذبية.

6-1- ثقافة المدينة عامل يميز هويتها :

تعتبر الثقافة عاملا من العوامل المميزة لهوية المدينة. إنها انعكاس التاريخ الذي عرفته المدينة، وانعكاس العادات، و سيناريوهات الحياة التي نسجت داخلها ؛ إنها أيضا الانفتاح على المستقبل.

ونعني هنا بكلمة ثقافة، ثقافة النخبة والثقافة الشعبية، وهما معا تشكلان وجهان لنفس الواقع. فغالبا ما يظهر أنهما تنتسبان لمستويات ثقافية أو حساسيات مختلفة، لكنهما تتكاملان.

7-1- الإنفتاح على العالم هو انفتاح على ثقافات أخرى :

يعتبر انفتاح المدينة، في ظل العولمة الاقتصادية، عاملا أساسيا في تنميتها، وهذا ما تبين خلال الثلاثين سنة الأخيرة التي عرفت تغيرات وتحولات في بنيات المدن الاقتصادية. في هذا النطاق تلعب السياحة دورا مهما، لأنها تساهم في انفتاح الساكنة المحلية على الآخر والاستفادة من ثقافته وهويته.

8-1- الحكامة الجيدة والقدرة على التقييم :

تعتبر الحكامة الجيدة في التبوير الترابي شرطا أساسيا لتحقيق التنمية الحضرية. ولكي تتمكن المدينة من تحقيق هذا الرهان، يتعين عليها الالتزام بالمبادئ الكبرى للحكامة الجيدة من قبيل الشفافية، والمسؤولية، والفاعلية، والتعاون والشراسة، والمشروعية وسيادة القانون، والمقاربة الترابية.¹⁹⁵

أما فيما يخص التقييم، فيتعلق الأمر بالقدرة على تتبع مختلف المشاريع المنجزة أو في طور الإنجاز، وعلى عدة مستويات : المالي، واحترام مواعيد الإنجاز، والتنظيم الداخلي،... إلخ.

من خلال ما سبق، يمكن القول بأنه إذا توفرت الرؤية الواضحة لكل هذه العناصر الثمانية التي تعتبر من أسس التنمية الحضرية، آنذاك يمكن العمل على إعداد استراتيجية للتسويق الترابي، لأن هذه العناصر تعتبر في الوقت ذاته أسسا لها.

2- نحو مدينة مستدامة :

انطلاقا من سبعينيات القرن الماضي بدأت تطرح التنمية مسألة الحفاظ على البيئة والموارد غير المتجددة أمام النظرة الاستنزافية التي طبعت العقود الثلاثة التي تلت الحرب العالمية الثانية، والتي كانت تعتبر أن استغلال الموارد ليس له حدود. وبدأت تطرح إشكالية التوفيق بين النمو الاقتصادي وتأثيره الاجتماعي مع الحفاظ على البيئة ومواردها، ومن هنا ظهر مفهوم التنمية المستدامة.

1-1- مرتكزات التنمية الحضرية المستدامة :

التنمية الحضرية المستدامة هي مجموعة من الآليات المتبناة من طرف مدينة للاستجابة لحاجيات استدامتها.¹⁹⁶ وترتكز على ثلاثة أعمدة أساسية، وهي المجتمع، والبيئة، والاقتصاد. فتحقيق التنمية المستدامة يتطلب التوفيق بين هذه العناصر الثلاثة دون المبالغة في إعطاء الأهمية لعنصر على حساب العناصر الأخرى. وتتكون بنية الأعمدة الثلاثة المكونة للتنمية المستدامة من فروع أو مؤشرات نبرزها في الجدول رقم 06 الموالي :

¹⁹⁵ للتفصيل أكثر في مفهوم الحكامة الترابية ومبادئها، يرجى مراجعة الفقرة الثالثة من المحور الأول (I) لهذا الفصل.
¹⁹⁶ Claude NEUSCHWANDER 2002 - مرجع سابق.

جدول رقم 06 : بنية نظام مؤشرات التنمية المستدامة

الأعمدة	الفروع أو المؤشرات
الإقتصاد	- التنافسية الإقتصادية - التشغيل - المقاولات - الطاقة - الديموغرافيا - المالية العامة
المجتمع	- العدل والمساواة - التربية - السكن وإطار العيش - الصحة - الحياة الاجتماعية - رضا ومشاركة الساكنة
البيئة	- الهواء - الماء - التربة - النفايات - الضوضاء - المشهد - التنوع البيولوجي - النقل

المصدر : *BABEY Nicolas* 197

2-2- جودة إطار العيش أهم مميزات المدينة المستدامة :

يسعى التسويق الترابي إلى جعل المدينة " مدينة مستدامة "، من خلال تمكينها من امتلاك عدة مميزات من أهمها نجد : 198

- **جودة إطار العيش** : ويقصد به كل ما يمس الحياة الخاصة للأفراد. ويضم الجانب الجمالي، والراحة،

وتجنب المخاطر التي يمكن أن تهدد حياة الساكنة، وهويتها وعلاقاتها الاجتماعية، وإدراكها للمدينة ؛

- **تلاحم مكونات المدينة واندماجها الوظيفي**، مما يعني عقلنة التحركات والتنقلات الحضرية، مع تقليص وسائل التنقل الأكثر تلويثا للبيئة ؛

- **الفاعلية** : المدينة المستدامة هي تلك المدينة التي تقدم مستوى عالي من الفعالية، يعني أن المدينة لا يجب أن تنتج بطريقة مفرطة، بل بطريقة عقلانية ومرنة وتستفيد من عمليات التدوير (*Recyclage*)؛

- **المساواة** : تعتبر المساواة وسيلة من وسائل إعادة التوزيع والتضامن، وتضمن لكل فرد من المدينة الحق الأدنى في حياة كريمة، مع إمكانيات للتطور والتنقل.

ويرى أغلب المسوقين الترابيين، بأنه يسهل إعداد استراتيجية للتسويق الترابي لمجال ترابي معين، في

ظل توفر هذا التراب على استراتيجية للتنمية الإقتصادية، أو توفره على رؤية مستقبلية لتنميته، مما يسمح

بتوفيق مكونات الإستراتيجية التسويقية مع أهداف الإستراتيجية التنموية العامة للتراب. 199

197 BABEY Nicolas, 2003 : « Indicateurs de durabilité au niveau local, l'expérience de la ville du Locre, ». Publications de la Haute Ecole de Gestion HEG de Neuchâtel, Suisse, IN (<http://biznet.le.locle-1.pdf>).

198 HERNANDEZ-S. et KERAMIDAS-O., 2005 : « la ville durable : une stratégie territoriale ». Journée de développement durable, AIMS IAE d'Aix-en-Provence, article en ligne : <http://www.strategie-aims.com/>.

199 GOLLAIN Vincent, 2014 : « Réussir sa démarche de marketing territorial », territorial éditions, Paris, p.72.

2-3- التنمية المستدامة مطلب للتسويق الترابي :

يتمثل المسعى العام للتسويق الترابي في تحقيق تنمية ترابية والعمل على توفير شروط استدامتها. وتتقاطع أهداف التنمية المستدامة مع أهداف التسويق الترابي إن لم نقل تتطابق في أغلبيتها. فالأعمدة الأساسية التي تتأسس عليها التنمية المستدامة، والمتمثلة في القطاع الاجتماعي والقطاع الاقتصادي والقطاع البيئي، تشكل في الوقت نفسه الأهداف الرئيسية للتسويق الترابي والمتمثلة في تقوية جاذبية التراب للسكان، وتقوية تنافسيته الاقتصادية، وتحسين جاذبية التراب المشهدية للرفع من جاذبيته السياحية.

أ. الجانب الاقتصادي يتجلى في تقوية تنافسية التراب :

يعتبر الجانب الاقتصادي أهم الأعمدة الأساسية لأي تنمية مستدامة، ويتمثل في السعي نحو تحقيق النمو الاقتصادي وخلق ومراكمة الثروة وتحسين المداخل المالية للتراب، وهو الأمر الذي يسعى إليه التسويق الترابي من خلال تقوية التنافسية الاقتصادية للتراب عبر الاستغلال الأمثل لموارد التراب وضمان استدامتها للأجيال المقبلة، وتحسين عوامل توطن المقاولات والمستثمرين وتوفير ظروف استقرارهم واستقرار عائلاتهم، مقابل العمل على جذب رؤوس أموال جديدة واستقطابها نحو التراب.

ب. الجانب الاجتماعي يتمثل في تلبية متطلبات الساكنة المحلية :

تتحقق التنمية المستدامة عبر الاهتمام بالجانب الأساسي الثاني المتعلق بكل ما هو اجتماعي. فالنمو الاقتصادي يجب ان تكون له انعكاسات إيجابية على الجانب الاجتماعي لساكنة التراب من خلال تطور الأجور والمداخل لمختلف الشرائح الاجتماعية مما يؤدي إلى الرفع من المستوى المعيشي للسكان وتحسين الخدمات والمرافق العامة. فالنمو الاقتصادي يجب أن يفضي إلى تغيير نوعي في تركيبة المجتمع وفي مستوى العقليات والسلوكيات وبالتالي الرفع من جودة العيش بالتراب.

تحسين جودة الحياة بالتراب هو الهدف الأساسي الثاني للتسويق الترابي الذي يجعل تلبية مطالب الساكنة المحلية من أولويات أهدافه. ويتأتى ذلك من خلال الاستماع لحاجياتها ومشاكلها عبر عملية التشخيص الترابي التي تعتبر أحد الأعمدة الأساسية لاستراتيجية التسويق الترابي.

ج. الجانب البيئي متمثل في تحسين جاذبية التراب المشهدية :

من ركائز التنمية المستدامة الحفاظ على البيئة والموارد المحلية من الاستغلال المفرط وغير العقلاني والتفكير في طرق ضمان استدامتها مما سيسمح بالتمتع بشكل دائم بثمار النمو والتقدم والرفي.

يتقاطع هدف التسويق الترابي البيئي مع التنمية المستدامة في سعيه لتحسين جاذبية التراب المشهدية والاهتمام بجمايلته ونظافته ليكون مؤهلا لجذب السياح خاصة المهتمين منهم بالسياحة الإيكولوجية، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الحفاظ على البيئة وحسن استغلال الموارد الطبيعية ومراعاة حقوق الأجيال القادمة فيها.

خاتمة الفصل :

تطرقنا من خلال هذا الفصل لأهم الإسهامات النظرية التي حاولت تعريف وتحديد مفهوم وآليات التسويق الترابي كآلية استراتيجية وحديثة للتدبير الحضري. هذه المقاربة التي تم تبنيها وتطبيقها على المجال الحضري، تهدف إلى خلق صورة إيجابية ترفع من جاذبية المدينة، والبحث عن وضعية تنافسية جيدة لها مقارنة مع المدن الأخرى، إن على المستوى الجهوي أو الوطني أو الدولي. فالتسويق الترابي يهدف إلى ضمان استمرارية هذه الصورة الإيجابية والحفاظ على التنافسية من أجل تحقيق التنمية المحلية المنشودة والوصول بالمدينة لأن تكون مدينة مستدامة. فالمدن أصبحت اليوم، وفي ظل العولمة واللامركزية وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، مطالبة من أي وقت مضى باستعمال أدوات ووسائل حديثة في تدبير شأنها المحلي لمواكبة التغيرات والتطورات العالمية.

ولبلوغ مسار التنمية الحضرية يتوجب على الجماعة الترابية، بصفتها المسؤول الأول عن تدبير المدينة، القطع مع الأنماط الكلاسيكية للتدبير ونهج أساليب حديثة مؤسسة على متطلبات الحكامة الجيدة ومبادئها، وذلك من أجل بناء اقتصاد قوي وتنافسي قائم على تهمين الموارد المحلية واستغلال المؤهلات والفرص المتواجدة، تنعكس ثمار نموه وتقدمه على الجانب الاجتماعي للسكان، من خلال تحسين إطار جودة العيش والحياة بالمدينة وتنمية جاذبيتها البيئية والمشهدية والجمالية والحرص على استدامتها.

لقد تبين لنا، نظريا، من خلال محاور هذا الفصل، أن التسويق الترابي يعتبر آلية استراتيجية في يد الفاعل في تدبير الشأن الحضري من أجل بلوغ التنمية الحضرية المستدامة. كما قمنا بإبراز ميكانيزمات استفادة المدينة من تقنيات التسويق التجاري وملائمتها لخصوصية التراب.

لكن ما تم إثباته، محاولة منا للإجابة عن محاور سؤال الإشكالية، يبقى نظريا في ظل غياب استراتيجية للتسويق الترابي لمجال الدراسة (مدينة بني ملال) لإخضاعها للدراسة والتمحيص والتقييم ميدانيا. الأمر الذي ألزمتنا باللجوء إلى إعداد استراتيجية فعلية للتسويق الترابي لمدينة بني ملال متكاملة الأركان للإجابة عن الشق الثاني لسؤال الإشكالية المتمثل في " الكيفية التي يمكن للمدينة أن تستفيد بها من تقنيات التسويق الترابي لتنمية جاذبيتها الترابية وتقوية تنافسيتها ". فاخترنا مدينة بني ملال لتكون مجالا للدراسة، وأفردنا للاستراتيجية التسويقية ثلاثة فصول تطبيقية، تبتدىء باللينة الأولى والأساسية في استراتيجية التسويق الترابي وهي التشخيص الترابي لمدينة بني ملال (موضوع الفصل الثاني).

الفصل الثاني :

التشخيص الترابي الكمي ؛

" أول خطوة في استراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال "

مقدمة :

يعتبر هذا الفصل بمثابة بوابة الجزء التطبيقي في هذا البحث، بعدما تم التطرق في فصل نظري سابق إلى الإطار المفاهيمي للتسويق الترابي ومكوناته، وتجليات تطبيقه على الحيز الترابي، كآلية للتدبير الحضري الحديث بُغية تحقيق تنمية مستدامة. وخلال هذا الفصل سنعمل على التطرق إلى أول لبنة في البناء العام لاستراتيجية التسويق الترابي؛ وهي الدراسة والتشخيص لأهم الموارد والمؤهلات التي يزخر بها التراب الملالي أو ما يسمى بالتشخيص الترابي. ويفترض في هذا التشخيص أن يكون شاملا ومفصلا، وهو الأمر الذي اعتمده في تشخيص العرض الترابي لمجال دراستنا هاته (مدينة بني ملال)، من خلال الإحاطة بالقطاعات الخمسة التالية : الطبيعي والسكاني، والاقتصادي، والاجتماعي، والبنيات الأساسية، والتعمير والسكنى والبيئة.

I. المجال الطبيعي والسكاني يطبعه التنوع والثراء :

يستدعي تشخيص المجال الترابي والسكاني لمدينة بني ملال، البحث في مميزاتها الطبيعية والجغرافية، وبنيتها الديموغرافية، وكذلك هويتها المحلية التي تتأسس على تراثها المادي واللامادي. لكن قبل كل ذلك تستلزم هذه الدراسة أولا البحث في سياق نشأة المدينة وتطورها التاريخي.

1- نشأة مدينة بني ملال تعود جذورها التاريخية لأزمنة بعيدة :

بني ملال مدينة تاريخية تعود جذورها إلى أزمنة بعيدة، حيث كان الموقع يضم قبل الفتح الإسلامي تجمعات سكانية متفرقة للقبائل الأمازيغية التي استقرت على طول سفوح جبال الأطلس المتوسط، خاصة سفح جبل تاصميت.²⁰⁰ أسست "بني ملال" من طرف "يوسف بن تاشفين" في 1107 ميلادية، تحت اسم "داي"، لتلعب بذلك دورا عسكريا. فموضعها المجاور لمناجم النحاس جعلها ممرا ومحطة للقوافل التجارية، نظرا لموقعها الإستراتيجي بين مراكش وفاس. ولقد عرفت المدينة أوجها في عهد الموحدين وكذلك في عهد العلويين، حيث أعيد بناؤها من طرف المولى إسماعيل بين 1672 و1727 ميلادية، تحت إسم "قصبية بلكوش" والتي شكلت مع حي الصومعة التجمع السكاني الوحيد آنذاك. ثم أعاد المولى سليمان بناءها بين سنتي 1792 و1822 ميلادية، ليتغير اسمها بعد ذلك إلى "قصبية بني ملال"، قبل أن تختفي هذه التسمية نهائيا مع بداية القرن العشرين، ويصبح إسم "بني ملال" فقط.²⁰¹ غير أن دور وأبعاد المدينة بقيت محدودة حتى بداية القرن 20، مع مجيء الاستعمار الفرنسي الذي تدخل في الجانب الفلاحي للمنطقة، حيث أقام بها أول تجربة للسقي في المغرب، من خلال تهيئة حوالي 23500 هكتار داخل قطاع "بني عمير" حتى نهاية العشرينات، و8000 هكتار داخل قطاع "بني موسى" حتى نهاية الخمسينات. لقد أصبحت مدينة بني ملال عاصمة إقليم بني ملال سنة 1959م، وارتقت إلى بلدية سنة 1976م، كما أصبحت عاصمة جهة تادلة أزيلال سنة 1996م، ثم عاصمة جهة بني ملال-خنيفرة سنة 2015م.

²⁰⁰ برنامج عمل الجماعة الترابية لمدينة بني ملال 2021/2016.

²⁰¹ Actualisation du SDAU du grand Béni Mellal, et réalisation du PA de la ville de Béni Mellal, phase 4 : Note d'orientation du SDAU, 2015.

2- الظروف الطبيعية يميزها الموقع الجغرافي :

تتوفر مدينة بني ملال على مؤهلات طبيعية متنوعة، تتمثل في الموارد المائية، وفي الموقع الجغرافي الاستراتيجي بين السهل والجبل، وفي محور طريقي يشكل همزة وصل بين أهم الحواضر المغربية.

1-2- موقع جغرافي استراتيجي وطبوغرافية متنوعة :

تقع مدينة بني ملال بين خطي الطول 6° و 24° غرب خط غرينتش وخطي العرض 22° و 32° شمال خط الاستواء، وتوجد في الوسط الغربي للمملكة المغربية، بين جبال الأطلس المتوسط وسهل تادلة، على محور طريقي بين مدينتي فاس ومراكش على الطريق الوطنية رقم 8، كما تبين ذلك الخريطتان رقم 02 ورقم 03 بعده. وتبعد بني ملال عن مدينة فاس بحوالي 360 كلم بزمن يقدر بـ 5.30 ساعة بالسيارة على الطريق الوطنية رقم 8، وعن مدينة مراكش بحوالي 190 كلم بزمن يقدر بـ 2.45 ساعة بالسيارة على الطريق الوطنية رقم 8، وعن مدينة الدار البيضاء بحوالي 220 كلم بزمن يقدر بـ 2.30 ساعة بالسيارة على الطريق السيار رقم 8 (أو عبر الطريق الوطنية رقم 11)، وعن العاصمة الرباط بحوالي 300 كلم بزمن يقدر بـ 3.30 ساعة بالسيارة.

تبلغ مساحة مدينة بني ملال 64 كلم²، ويحدها من الشمال الشرقي جماعة أولاد يعيش وجماعة تاكزيرت، ومن الجنوب جماعة فم أودي، ومن الشرق جماعة فم العنصر، ومن الغرب جماعة سيدي جابر.

وتتميز طبوغرافية مجال بني ملال بسيادة ثلاث وحدات متباينة ومتكاملة فيما بينها، وهي: ²⁰²

- **الوحدة الجبلية :** تنتمي هذه الوحدة إلى جبال الأطلس المتوسط ويطلق عليها إسم "أطلس بني ملال". وتتكون من أعراف متشابهة الاتجاه، تتخذ شكلا طوليا من الشمال الشرقي نحو الجنوب الغربي وتتخللها بعض الانعراجات الخفيفة، حيث تتميز بارتفاعات مهمة تفوق 2000م، أهمها قمة جبل "تاصميت" بارتفاع يبلغ 2248م، وذات قمم محدبة وسفوح غير متماثلة وانحدارات قوية، تتخلل سفوحها من الواجهة الشمالية عدة منخفضات تختلف من حيث الاتساع والطول، تمتاز بضيقها وغالبا ما تكون محصورة بين التلال.
- **مجال الدير :** الدير هو عبارة عن مجال اتصال السهل بالجبل، هذا المجال شكله منحرج فيه دخولات وبتوءات عملت المجاري المائية على تقطيعه، كما تتبع منه مجموعة من العيون الدائمة والموسمية، أهمها عين أسردون عند ارتفاع 650 م.
- **مجال السهل :** يتميز السهل بانحدار عام من الجنوب نحو الشمال بارتفاع يتراوح بين 400 م إلى 600م، وينخفض الانحدار كلما اتجهنا نحو الشمال، حيث يقدر بـ 5 درجات (أنظر إلى الخريطة رقم 04 بعده).

- خريطة رقم 02 : موقع مدينة بني ملال وجهة بني ملال-خنيفرة ضمن التراب الوطني
- خريطة رقم 03 : موقع مدينة بني ملال داخل إطارها الإقليمي والجهوي

2-2- شبكة هيدروغرافية كثيفة وغطاء نباتي في تراجع :

تتميز المنطقة بشبكة مائية كثيفة تتكون من مجاري دائمة تتمثل في عين أسردون بصبيب يبلغ في المتوسط 1200 لتر في الثانية، وعين تامكنونت (300 ل/ث)، وعين القصابي (3 ل/ث)، وعين سيدي بُوَيْعُوب،²⁰³ ومجاري موسمية ومسيلات تتوزع بشكل غير منتظم عند مستوى سفوح الأعراف. من أهم هذه المجاري الموسمية نجد واد كيكو، وواد الحندق (أقا نخيلة) ولهما اتجاه جنوبي-شرقي شمالي-غربي، إضافة إلى واد عين الغازي (أقا نبو ابلاح)، وواد سابك (أقا نبو أبغا). هذه الأودية تغذيها مجموعة من المسيلات المؤقتة، وتشكل مصدر الفيضانات التي تعرفها مدينة بني ملال،²⁰⁴ كما توضح ذلك الخريطة رقم 04 بعده.

ويعرف توزيع الغطاء النباتي تباينا واختلافا واضحا داخل منطقة أطلس بني ملال، وذلك تبعا لنوعية المناخ والارتفاع والتوجيه، ومن أهم التشكيلات النباتية نجد الزيتون، والبلوط الأخضر، والعرعر، والدوم، والعنصل، والعصفية، والزقوم، والخروب،... إلخ. وقد عرف الغطاء النباتي تراجعا كبيرا نتيجة تفاعل العوامل الطبيعية كالجفاف والتعرية... إلخ والعوامل البشرية المتمثلة في قطع الأشجار لإطعام الماشية، إضافة إلى التفحيم السري وتوسيع الأراضي الزراعية. هذه العوامل جعلت السطوح عارية، وكلما تعرضت للأمطار العاصفية إلا وأدت إلى حدوث ظاهرة الفيض التي تنعكس سلبا على المجال الحضري لمدينة بني ملال.

ويعتبر تدهور الغطاء النباتي من أبرز آليات نشوء ظاهرة الفيضانات، فكلما ازدادت كثافة الغطاء النباتي إلا وانخفضت قوة الجريان، لأن الجذور تعمل على تسهيل تسريب المياه إلى الفرشة الباطنية، بالإضافة إلى تثبيت التربة وبالتالي ضعف الجريان السطحي للمسيلات التي تغذي الأودية.

2-3- مناخ حار صيفا وبارد شتاء :

مناخ مدينة بني ملال مناخ قاري يتميز بصيف حار وجاف، وشتاء بارد وممطر، ويعرف تباينا من العالية نحو السافلة، تبعا لعامل الارتفاع والتوجيه والطبوغرافيا. كما أدى ضعف الرطوبة وعدم انتظام التساقطات وتركزها خلال فترة معينة وطول مدة التشميس إلى ارتفاع درجة التبخر، وبالتالي أصبح المناخ يكتسي طابع القحولة، مما أثر سلبا على الغطاء النباتي.

وتعرف مدينة بني ملال رياحا غربية إلى شمالية غربية خلال فصل الشتاء، وهي رياح رطبة بكونها محملة بالأمطار. أما خلال فصل الصيف فتعرف المدينة هبوب رياح الشرقي الآتية من الجنوب والجنوب الشرقي. وتلعب رياح الشرقي دورا أساسيا في الرفع من درجة الحرارة التي يمكن أن تتعدى 50 درجة مئوية خاصة في شهري يوليوز و غشت. كما تعمل على رفع معدل تبخر الموارد المائية المتواجدة بالمدينة ومحيطها.

²⁰³ هو أبو يعقوب يوسف بن علي المؤذن، من صلحاء بني ملال، سميت هذه العين باسمه لقربها من ضريحه (تتبع من تحت الضريح). كان مؤذنا بالمسجد الجامع بمدينة "داي" (الاسم السابق لبني ملال) لمدة 40 سنة، بحيث كان المسجد الوحيد أُنذاك الذي له صومعة إلى جانب مسجد المرابطين بحي الصومعة. توفي أبو يعقوب في رمضان من عام 557 هجرية الموافق ل 1136 ميلادية. المصدر : عربوش مصطفى، 1989 : " من أعلام منطقة إقليم تادلة وبني ملال". سلسلة منطقة إقليم تادلة وبني ملال. مطبعة الجديدة، الكتاب الثاني، الدار البيضاء، ص 18 و 19.

²⁰⁴ وكالة الحوض المائي لأم الربيع - بني ملال - 2015

خريطة رقم 4 : المميزات الطبغرافية والهيدروغرافية لمدينة بني ملال

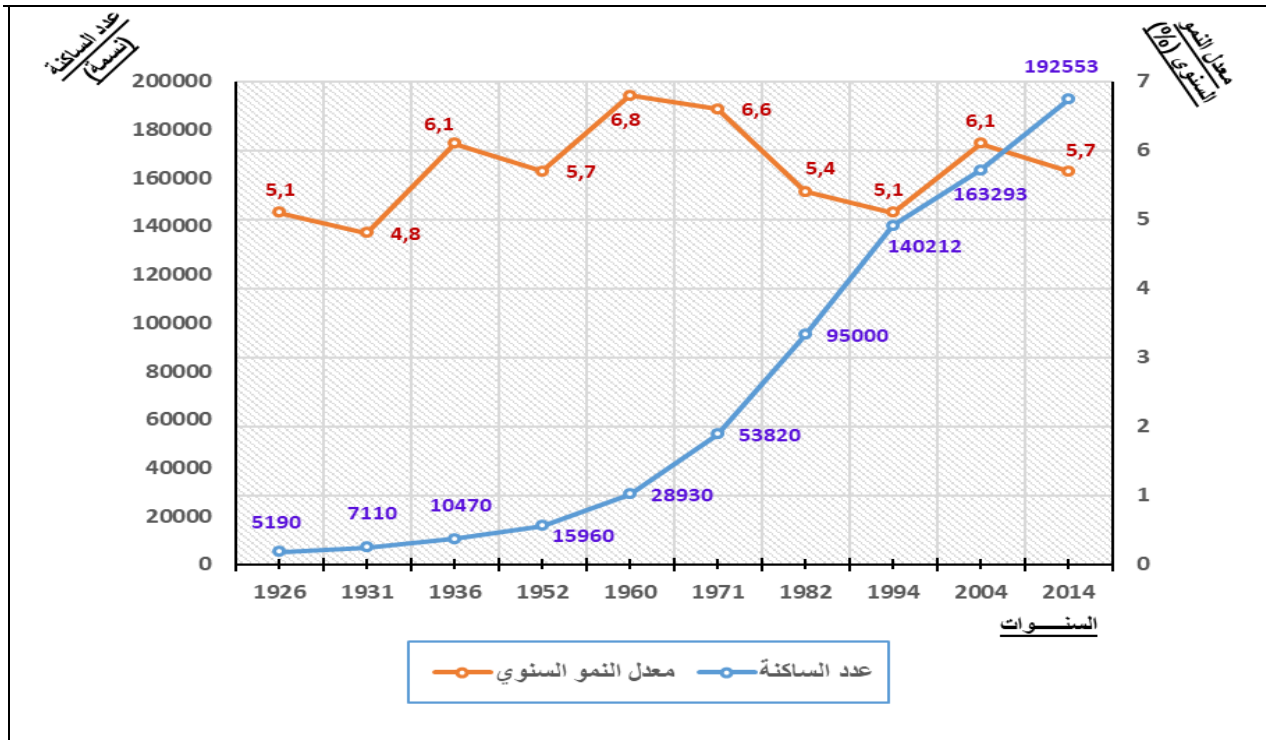
3- تزايد ديموغرافي متسارع وبنية سكانية شابة ونشيطة :

تضم مدينة بني ملال ساكنة تقدر بـ 192553 نسمة حسب الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2014 تشمل 45529 أسرة، وتمتد على مساحة مجالية تبلغ 6400 هكتار، أي بكثافة سكانية تبلغ 3009 نسمة/كلم²، وبمعدل أفراد أسرة يساوي 4.2 فرد سنة 2014، حيث تصنف المدينة من بين المجالات الترابية المغربية المتوسطة.

3-1- تطور متسارع في عدد الساكنة وانخفاض في متوسط نموها السنوي :

على غرار المدن المغربية المتوسطة، عرفت بني ملال تزايدا ديموغرافيا متسارعا على مستوى الساكنة والأسر، ويمثل الميكان أسفله هذا التطور قياسا بمتوسط النمو السنوي :

ميكان رقم 03 : تطور عدد الساكنة ومعدل النمو السنوي بمدينة بني ملال بين سنتي 1926 و2014



المصدر : الإحصاءات العامة للسكان والسكنى بالمغرب

انتقل عدد الساكنة الملالية من 5190 نسمة سنة 1926 إلى 192553 نسمة سنة 2014، حيث تضاعف عددها بأكثر من 37 مرة خلال أقل من 90 سنة، وبمعدل نمو سنوي انتقل من 4,9% فترة 1936-1931 إلى 1,6% في فترة 2014-2004، أي أنه أقل بـ 0,27% من معدل النمو السنوي الوطني الذي عرف انخفاضا في فترة 2014-2004 (1,94%)، وأقل من مثيله المسجل بالوسط الحضري المغربي الذي عرف ارتفاعا نسبيا بين سنتي 2004 و2014، حيث انتقل من 2,1% إلى 2,4%. وسجلت المدينة أعلى معدل نمو سنوي للساكنة خلال فترة 1960-1952 بلغ 6,8%، حيث عرفت تضاعف عدد الساكنة نتيجة التزايد الطبيعي، وكذلك نتيجة هجرة الساكنة الجبلية نحو الضيعات المسقية بسهل تادلة للعمل وتدرس الأبناء، بعد حصول المغرب على استقلاله.

ويعزى ارتفاع عدد الساكنة ببني ملال خلال عشرية 1982-1994 (رغم انخفاض متوسط النمو السنوي خلال هذه الفترة) إلى عوامل عدة من أهمها الهجرة القروية نحو المدينة من الجماعات الترابية المحيطة بها، خلال الثمانينات وبدايات التسعينيات بسبب الجفاف الذي عرفه المغرب خلال تلك السنوات، خاصة من الجماعات القروية بإقليم أزيلال والجماعات القروية من إقليم قلعة السراغنة. فحسب البحث الميداني لهذه الأطروحة سنة 2015، نجد أن حوالي 52% من أرباب الأسر المستجوبة ولدوا خارج مدينة بني ملال (خصوصا بإقليم قلعة السراغنة)، منهم 30,3% داخل الجهة، خاصة بإقليم أزيلال.

كما يمكن أن نفسر انخفاض متوسط النمو السنوي ببني ملال، مقارنة مع المعدل الوطني (خصوصا بالوسط الحضري) ومع مثيلاتها السكانية من المدن المغربية بين سنة 1994 و2014، بضعف الدينامية الاقتصادية للمدينة، خلال هذه الفترة، والتي لم تستطع الحفاظ على ساكنتها وجذب أخرى جديدة.

ويتوقع أن يبلغ عدد ساكنة مدينة بني ملال 252614 نسمة سنة 2038، أي بمعدل نمو سنوي سيبلغ 1,05% بين سنتي 2014 و2038.²⁰⁵

ونفس التزايد عرفه عدد الأسر بمدينة بني ملال خلال العقود الأخيرة، بحيث انتقل من 27235 أسرة سنة 1994 إلى 34959 أسرة سنة 2004، ليبلغ 45529 أسرة سنة 2014، أي بنسبة تقترب من 60% خلال عشرين سنة (1994-2014).

ولمقارنة المتغيرات الديموغرافية لمدينة بني ملال مع مثيلاتها بالإقليم والجهة نوردتها في شكل الجدول التالي :

جدول رقم 07 : السياق الديموغرافي الحالي لمدينة بني ملال مقارنة مع الإقليم والجهة

الجماعة الترابية	عدد السكان	عدد الأسر	المساحة (كلم ²)	الكثافة السكانية نسمة/كلم ²
مدينة بني ملال	192553	45529	64	3009
إقليم بني ملال	550678	123067	4528	122
جهة بني ملال-خنيفرة	2520776	1304549	28088	90

المصدر : الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014 بتصرف

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن ساكنة مدينة بني ملال تبلغ 192553 نسمة حسب إحصاء 2014، وتمثل حوالي 35% من ساكنة الإقليم، وحوالي 8% من ساكنة الجهة.

كما أن نسبة عدد الأسر بالمدينة تمثل 37% إقليميا و3,5% جهويا. وتحتل المدينة مساحة صغيرة بالإقليم وبالجهة، بحيث تشكل 1,5% من المجال الإقليمي، و0,24% من المجال الجهوي، وتعرف المدينة كثافة سكانية تبلغ 3009 نسمة/كلم²، وهي كثافة مرتفعة مقارنة مع مثيلاتها بالمغرب الحضري (1427 نسمة/كلم²).

²⁰⁵ المصدر : تحيين مخطط توجيه التهيئة العمرانية وإعداد تصميم التهيئة لبني ملال- مرحلة التشخيص 2013

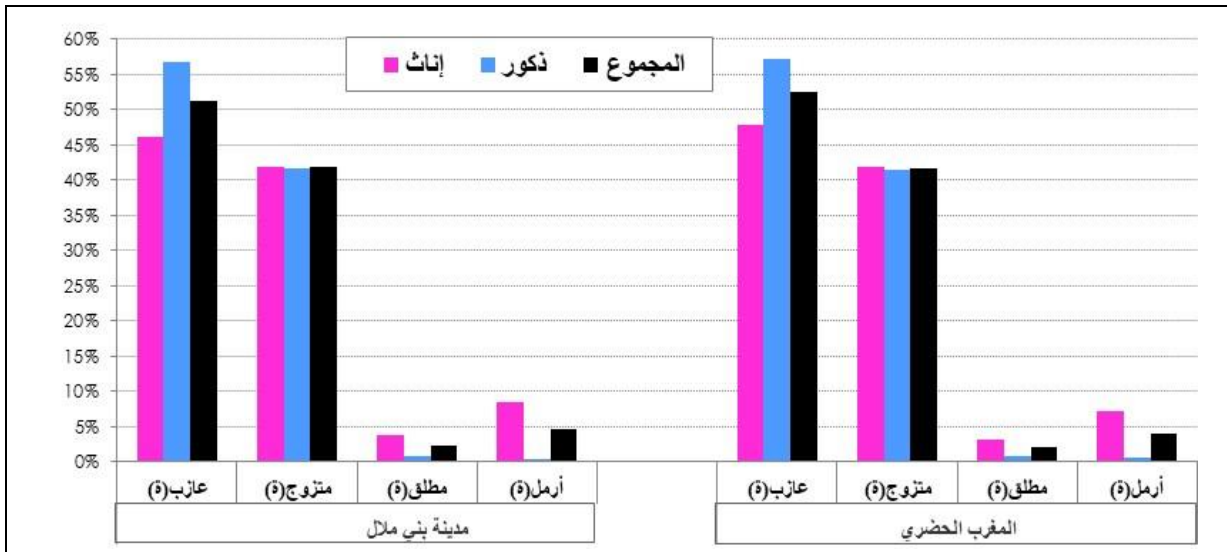
3-2- بنية سكانية شابة ونشيطة وتقارب بين الجنسين :

تسجل نتائج الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2014 الخاصة بمدينة بني ملال تقدما طفيفا لنسبة الإناث على نسبة الذكور، وسيادة فئة الشباب من الجنسين. وتتميز الساكنة المحلية بأغلبية الفئات الشابة النشيطة. كما تسجل نتائج هذا الإحصاء ارتفاع نسبة الفئات المتمدرسة وتراجعا في نسبة الأمية، واستقرارا في معدل الخصوبة وتراجعا في سن الزواج.

أ. تقدم طفيف للإناث على الذكور وارتفاع في نسبة العزوبة :

عرفت نتائج الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2014 تقدما طفيفا لنسبة الإناث (51.57%) على نسبة الذكور (48.43%)، وهي نسبة أكبر بقليل من تلك المسجلة على المستوى الوطني (50.17%)، غير أنها مقارنة مع سنة 2004 قد عرفت انخفاضا طفيفا (52.18%). كما تُظهر المعطيات المتعلقة بالحالة العائلية للساكنة التي عمرها أكثر من 15 سنة، أن ساكنة مدينة بني ملال تتميز بارتفاع نسبة العزوبة (خصوصا لدى الذكور) على غرار الساكنة الحضرية الوطنية، حيث ارتفعت هذه النسبة من 38,6% سنة 2004 إلى 51,3% سنة 2014.

مبيان رقم 04 : الحالة العائلية لساكنة مدينة بني ملال مقارنة بالمغرب الحضري (%)



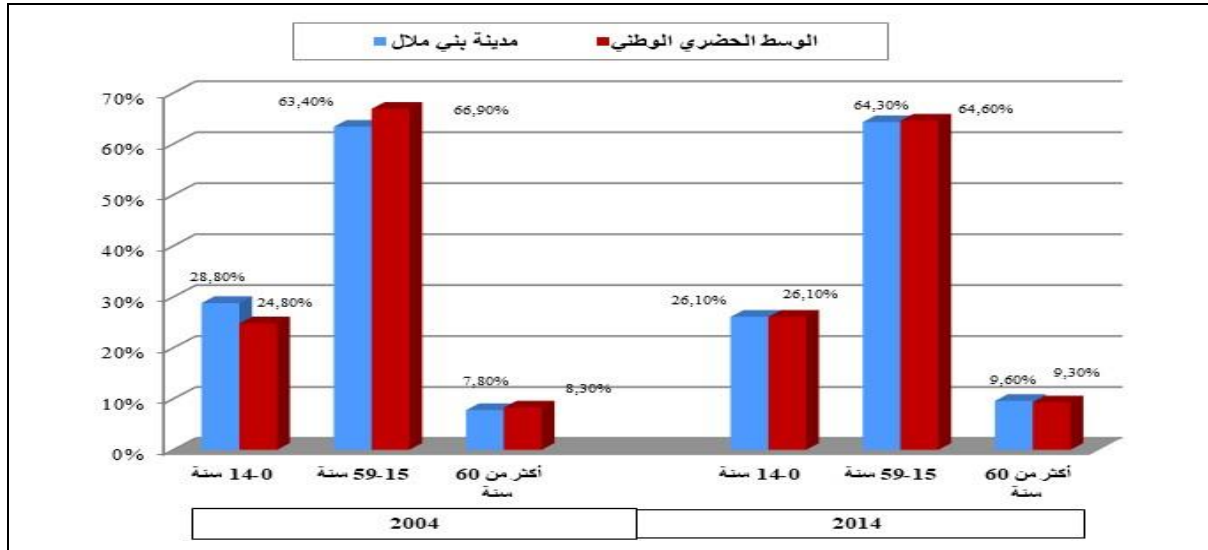
المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014 بتصرف

إن ارتفاع نسبة العزوبة كان على حساب انخفاض نسبة المتزوجين (ات) من ساكنة بني ملال (على غرار الساكنة الحضرية الوطنية)، حيث انخفضت هذه النسبة من 51,9% سنة 2004 إلى 41,8% سنة 2014. في حين يسجل ثبات السن المتوسط عند أول زواج من 28,5 سنة في سنة 2004 إلى 28,8 سنة في سنة 2014. لقد شكل ارتفاع معدل البطالة، خصوصا لدى الذكور، وتأخر زواج الفتيات الناتج عن تدرسهن إلى مستويات تعليمية عالية، عاملان أساسيان في ارتفاع نسبة العزوبة في صفوف الفئات الشابة المملية كمثيلاتها على المستوى الوطني.

ب. بنية سكانية شابة ونشيطة :

إن بنية ساكنة مدينة بني ملال لا تختلف عن خصائص السكان على مستوى حواضر المملكة، إذ أنها تتميز ببنية شابة نشيطة. فالساكنة النشيطة القادرة على العمل، والتي يتراوح عمرها بين 15 و59 سنة، تشكل أكثر من نصف الساكنة المحلية (64,3%) وأغلبها من الذكور (74%). وللوقوف عند تطور بنية ساكنة بني-ملال نوردتها بالمقارنة مع الوسط الحضري في المبيان التالي :

مبيان رقم 05 : تطور بنية ساكنة مدينة بني ملال حسب السن بين سنتي 2004 و 2014



المصدر : إحصاء 2004 وإحصاء 2014

انطلاقاً من المعطيات الواردة بالمبيان أعلاه، يتضح أن ساكنة مدينة بني ملال حافظت خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2014 على بنية عمرية شابة نسبياً تتقارب مع نظيرتها الوطنية. ويمثل الأطفال أقل من 15 سنة، بمدينة بني ملال خلال سنة 2014، أزيد من ربع الساكنة المحلية (26,1%)، وقد عرفت هذه النسبة تراجعاً مقارنة مع سنة 2004 (28,8%)، في حين ارتفعت هذه النسبة بالوسط الحضري الوطني من 24,8% سنة 2004 إلى 26,1% سنة 2014.

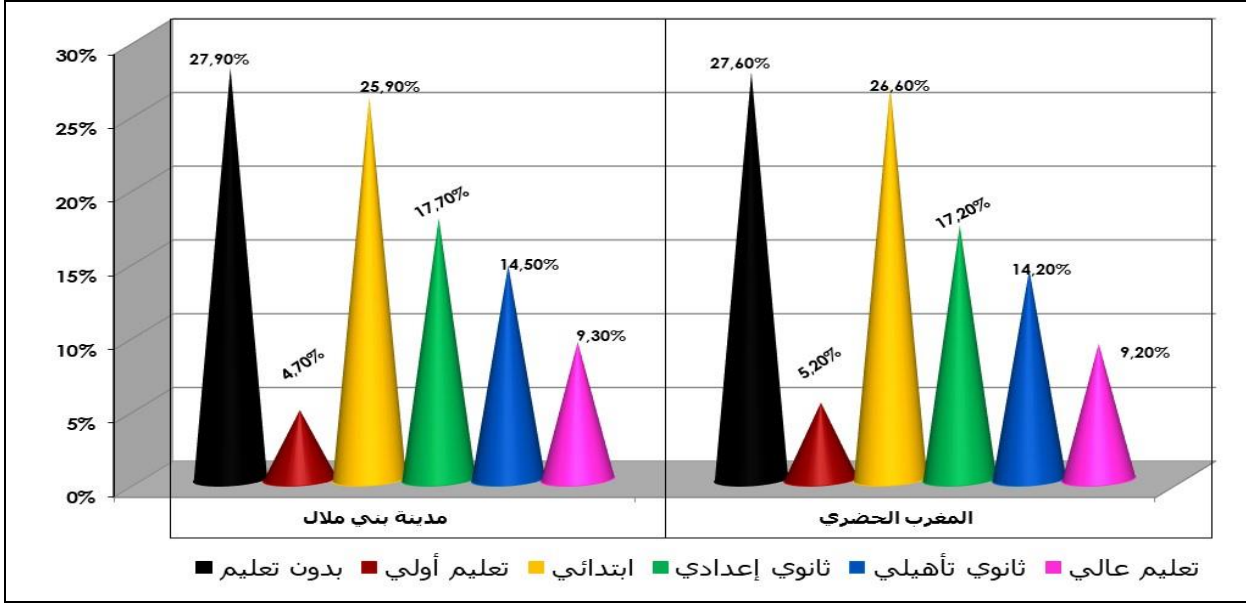
وحسب الإحصاءين العاميين للسكان والسكنى لسنتي 2004 و2014، انتقلت نسبة النشاط بين ساكنة مدينة بني ملال من 36,1% سنة 2004 إلى 46,6% سنة 2014 (74% منهم رجال)، وتبقى نسبة النشاط أقل من مثيلتها بالوسط الحضري، حيث بلغت 49,1%. كما أن الساكنة النشيطة ببني ملال القادرة على العمل بين عمر 15 و60 سنة خلال نفس الفترة قد عرفت ارتفاعاً طفيفاً من 63,40% إلى 64,30%، في حين تراجعت هذه النسبة من 66,90% إلى 62,40% بالوسط الحضري الوطني.

وفي نفس الإطار، ارتفعت نسبة البطالة بالمدينة من 15,6% سنة 2004 إلى 18,5% سنة 2014 (32% في صفوف الإناث و13,9% في صفوف الذكور)، وهي نسبة أقل من مثيلتها على المستوى الوطني (16,2%). الشيء الذي قد يزيد من الضغط على سوق الشغل المحلي، ويلزم الفاعل في تدبير الشأن المحلي على البحث عن آليات توفير مناصب شغل لهذه الفئة العريضة من الساكنة النشيطة.

ج. ساكنة ذات مستوى تعليمي لا بأس به مقابل تراجع نسبة الأمية :

إن تحليل توزيع ساكنة مدينة بني ملال التي يبلغ عمرها 10 سنوات فما فوق حسب المستوى الدراسي، يظهر بأن ربع (1/4) هذه الساكنة ذات مستوى تعليمي ابتدائي (9,25%)، نسبة متقاربة مع مثيلتها بالوسط الحضري الوطني (27%).²⁰⁶ مما يفسر أن الهدر المدرسي بالمدينة يبتدئ من المستوى الإعدادي فما فوق، كما يبين المبيان أسفله.

مبيان رقم 06 : المستوى التعليمي لساكنة مدينة بني ملال مقارنة بالمستوى الحضري الوطني سنة 2014



المصدر : الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014 بتصريف

يظهر من خلال المبيان أعلاه ارتفاع في نسبة الساكنة ذات مستوى تعليمي عالي، حيث انتقلت هذه النسبة من 7,7% سنة 2004 إلى قرابة 9,3% سنة 2014،²⁰⁷ وهي بذلك تفوق نسبيا مثيلتها بالوسط الحضري الوطني (9,2%). ويمكن إرجاع هذا الارتفاع إلى إحداث العديد من المؤسسات والبنيات التعليمية بمدينة بني ملال خصوصا الجامعية منها (كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية العلوم والتقنيات، الكلية المتعددة التخصصات، المدرسة العليا للتكنولوجيا، معاهد التأهيل والتكوين المهني، المدارس والمعاهد الخاصة، ... إلخ)، مما ساهم في زيادة الجاذبية التعليمية للمدينة. وحسب الإحصاءين العامين للسكان والسكنى لسنتي 2004 و2014، نسجل تراجع نسبة الأمية لدى الساكنة الملالية من 31% سنة 2004 إلى 23,2% سنة 2014 (خاصة لدى الإناث)، وهي بذلك مرتفعة نسبيا عن مثيلتها بالوسط الحضري الوطني، والتي سجلت 22,2% خلال الإحصاء العام لسنة 2014.

وحسب معطيات إحصاء 2014، فقرابة نصف الساكنة المتمدرسة بمدينة بني ملال (47,7%)، وبالغاة من العمر أكثر من 10 سنوات، تعرف قراءة وكتابة اللغة العربية والفرنسية معا، على غرار الساكنة الحضرية المغربية. وبذلك عرفت هذه النسبة ارتفاعا خلال عشر سنوات، حيث سجلت سنة 2004 قيمة 38,8%. ويمكن تفسير ذلك بانخفاض نسبة هذه الفئة من الساكنة فيما يخص قراءة وكتابة اللغة العربية فقط

²⁰⁶ معطيات مستقاة من الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2014.

²⁰⁷ المصدر : الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2004 و الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2014

بين سنتي 2004 و2014 من 31% إلى 23,5%. كما أن ربع هذه الساكنة (25,5%) تعرف كتابة وقرأة ثلاث لغات حية (العربية، والفرنسية، والانجليزية).

د. استقرار في معدل الخصوبة وتأخر سن الزواج :

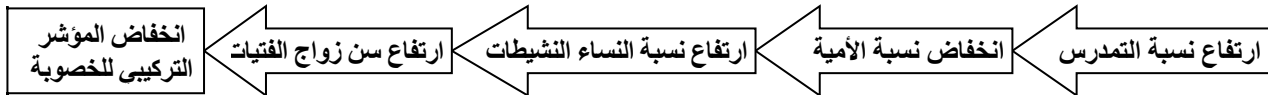
تعرف ساكنة مدينة بني ملال، وعلى غرار ساكنة الوسط الحضري بالمغرب، استقرارا نسبيا في معدل الخصوبة لدى النساء اللواتي تتراوح أعمارهن بين 15 و 49 سنة، حيث بلغ معدل الخصوبة الإجمالي طفلين (2) لكل امرأة سنة 2014، مقابل 2.1 طفل لكل امرأة سنة 2004، كما يبرز ذلك الجدول التالي :

توزيع المؤشرات السوسيو-ديموغرافية النسوية ببني ملال مقارنة مع الوسط الحضري بالمغرب سنتي 2004 و2014 : جدول رقم 08 :

المغرب الحضري		مدينة بني ملال		المؤشرات
2014	2004	2014	2004	
2	2.1	2	2.1	المؤشر التركيبي للخصوبة ISF ²⁰⁸
26,4	27.1	25,6	26.6	السن عند أول زواج (بالسنة)
31	39.5	31,7	41.4	نسبة الأمية لدى النساء (%)
20,4	19.8	22,2	19.4	نسبة النساء النشيطات (%)

المصدر : الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2004 ولسنة 2014

يمكن تفسير انخفاض معدل الخصوبة لدى النساء اللواتي تتراوح أعمارهن بين 15 و 49 سنة، بتأخر سن الزواج لدى الفتيات (25.6 سنة ببني ملال، و26.4 سنة 2014 بالمغرب الحضري) مقارنة مع سنوات الستينات (أقل من 20 سنة)، وأيضا بوعي الأسر المغربية بضرورة تنظيم الأسرة عبر اللجوء إلى موانع الحمل (36% من الأسر المغربية بالوسط الحضري كانت تلجأ إلى تنظيم الأسرة مقابل 68,9% سنة 2011).²⁰⁹ كما يعتبر الشغل عاملا أساسيا في تراجع معدل الخصوبة لدى النساء، حيث تخلت العديد من النساء عن نمط العيش الأسري التقليدي نحو نمط عصري باستقلالية مالية ومساهمة في الحياة المهنية، الأمر الذي غير من شكل ومفهوم الأسرة والإنجاب لدى العديد منهن. ما يؤكد ذلك ارتفاع نسبة النساء النشيطات من 19,4% سنة 2004 إلى 22,2% سنة 2014 بمدينة بني ملال، ومن 19,8% سنة 2004 إلى 20,4% سنة 2014 بالمغرب الحضري، والذي يمكن تفسيره بارتفاع نسبة تـمدرس الفتاة وانخفاض نسبة الأمية لدى النساء، حيث انتقلت من 41,4% سنة 2004 إلى 31,7% سنة 2014 بمدينة بني ملال، ومن 39,5% سنة 2004 إلى 31% سنة 2014 بالمغرب الحضري، كما توضح الخطاطة بعده، نستنتج من ذلك، أن ارتفاع سن التمدرس له علاقة غير مباشرة مع تطور المؤشر التركيبي للخصوبة لدى النساء.



²⁰⁸ المؤشر التركيبي للخصوبة ISF هو متوسط عدد الأطفال المزدادين أحياء الذين تضعهم امرأة إذا كانت ظروف خصوبتها الحالية قد بقيت على ما كانت عليه (المنذوبية السامية للتخطيط).

²⁰⁹ البحث الوطني حول الساكنة والصحة الأسرية، وزارة الصحة 2011.

4- التراث الملالي : موروث يصارع البقاء

لا تخفى أهمية التراث في عكس تاريخ وحضارات الأمم، خصوصا تلك التي لا يوجد لها إلا شواهد ضئيلة متفرقة، فالتراث أنجع وسيلة لصناعة التميز وإبراز الهوية الوطنية والكشف عن ملامح خصوصيتها، عطا على تغذية العقل الجماعي ومدّه بالقيم، إلى جانب إسهامه في تشكيل الوعي العام، ولهذا كان الحفاظ عليه ونشره ونقله عبر الأجيال والحرص على ضمان استمراريته مسؤولية الجميع بلا استثناء.²¹⁰ تتوفر مدينة بني ملال، ومحيطها على تراث حضري وطبيعي وتاريخي مهم. إلا أن هذا التراث ينقصه إعادة الاعتبار والتثمين ليرقى إلى عرض في المستوى المطلوب. ويمكن أن نقسم التراث الملالي إلى صنفين : تراث مادي وتراث لامادي.

4-1-1- يتميز التراث المادي لبني ملال بالتنوع :

تتوفر مدينة بني ملال على تراث مادي متنوع يتمثل في التراث التاريخي والأثري، وفي تعدد المواقع والمشاهد الطبيعية.

4-1-1-1- التراث التاريخي والأثري مهدد بالاندثار :

تزخر مدينة بني ملال بمآثر تاريخية يعود أصلها إلى عهد الدولة الموحدية خلال القرن 12 الميلادي، ومن بين هذه المآثر نجد المدينة القديمة، وبرج الصومعة وقصر العين، تستوجب الصيانة ورد الاعتبار.

أ. أولوية رد الاعتبار للمدينة القديمة :

أسس المولى إسماعيل قسبة بلكوش سنة 1688 ميلادية، وشكلت مع زاوية الصومعة التي أسست قبلها (القرن الثاني عشر)، النواة الأولى لمدينة "داي" سابقا وبني ملال حاليا. وبهدف حمايتها، تمت إحاطتها ببروج مراقبة تتصل فيما بينها بسور يرسم حدودها. لعبت المدينة القديمة دورا مهما في الميدان التجاري كحلقة وصل بين فاس ومراكش ومعبرا للقوافل التجارية، وقد تشكلت المدينة القديمة لبني ملال على مراحل زمنية. وفي بداية القرن التاسع عشر تم إحداث قصور بجوار القسبة محاطة بأسوار تتخللها أبواب تغلق ليلا، وهي : قصر بنحمو، وقصر الأبيض، قصر بوجوج ببيان، وقصر البوهررة. وفي نهاية القرن التاسع عشر ظهرت أحياء أخرى تحمل أسماء القبائل التي تكونها وهي أحياء أولاد سعيد، وأولاد حمدان، وامغيلة.

لقد وصف الرحالة الفرنسي دو فوكو شارل (*DE FOUCAULD Charles*) مدينة بني ملال سنة 1883 ميلادية، بأنها مدينة نظيفة، وأزقتها واسعة، ومنازلها جديدة بنيت بشكل جيد، وتستمد ازدهارها من الحقول الخضراء المجاورة لها ذات الفواكه التي ترى من بعيد.²¹¹ فخلال الاستعمار الفرنسي للمغرب بداية القرن العشرين، تم هدم بعض أبواب المدينة القديمة لفتح ممرات للطرق، واحتفظت بالأبواب الأخرى

²¹⁰ مقران لحسن، 2015 : " التراث المادي واللامادي والواحات"، مقالة إلكترونية بجريدة هسبريس الإلكترونية بتاريخ 2015/12/26

²¹¹ DE FOUCAULD Charles, 1985 : « Reconnaissance au Maroc (1883-1884) » Éd. L'Harmattan, coll. « Les introuvables », 1^{ère} partie, Paris, p. 63.

والأسوار الموصولة بها لغاية السبعينات من القرن الماضي، حيث هدمت أغلبها نتيجة تهالكها وسقوطها، إضافة إلى عوامل أخرى مثل التمدين.

ب. قصر عين أسردون أو قلعة العين منارة بني ملال :

أحدث قصر العين أو قلعة العين، على مساحة تناهز 600 متر مربع وعلى ارتفاع حوالي 700 متر عن سطح البحر، خلال القرن التاسع عشر (عهد السيبة) بهدف مراقبة عين أسردون. يضم هذا القصر أربع أبراج بارتفاع 25 متر تسمح بمراقبة الجهات الأربع للعين وللمدينة أيضا، حيث يطل على سهول تادلة.

شارك في بناء القلعة كل من قبائل بني ملال، وبني موسى، وبني عمير، واعياط، وواويزغت، وقد تمت إعادة بنائها خلال الاستعمار الفرنسي، ثم تهدم جزء منها في الستينيات، فأعيد بناؤه في بداية السبعينيات، وقد تم ترميمها كلياً في نهاية السبعينيات.²¹²

صورة مركبة رقم 01 : صور فوتوغرافية مركبة لقصر عين أسردون من زوايا مختلفة



المصدر : صور من الأنترنت - 2017

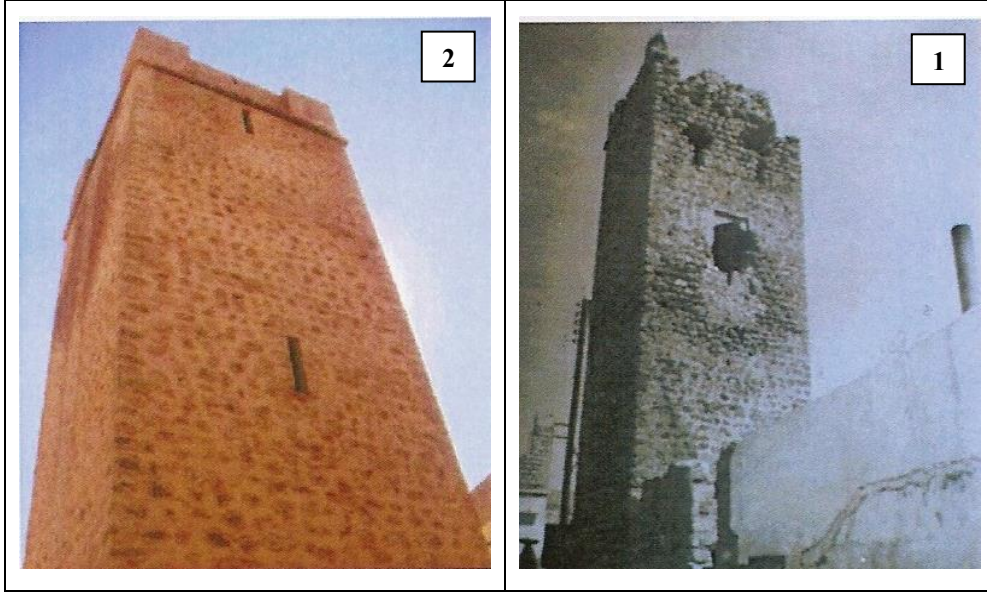
أربع صور جانبية وأفقية لقصر العين أو قصر عين أسردون، أخذت من الأعلى ومن الأسفل ومن الداخل، حيث يسمح موقعه وارتفاعه بأخذ نظرة مقطعية للمدينة.

²¹² عربوش المصطفى، 2014 : " بني ملال حاضرة تادلة/أزيلال، التاريخ والتراث ". الطبعة الأولى، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، ص 161.

ج. برج الصومعة أقدم بناية بالمدينة :

يتعلق الأمر ببرج (صومعة) يشكل منارة للزاوية الدينية سيدي أحمد بن أبي القاسم، بني من طرف المرابطين سنة 1164 ميلادية، وكان يطلق عليه "حصن داي"، ويوجد حاليا بحي الصومعة.

صورة مركبة رقم 02 صورة فوتوغرافية مركبة لبرج الصومعة
في سنة 1982 وفي سنة 2013 :



المصدر : المدرسة الوطنية للهندسة المعمارية بالرباط 1982، وصورة من SDAU - 2013

- الصورة رقم 1 : صورة لبرج الصومعة أخذت سنة 1982 من طرف أحد طلبة المدرسة الوطنية للهندسة المعمارية بالرباط وتبين حالة المعلمة التي بدأت في التدهور والاهتراء. الصورة مأخوذة من الجانب الغربي للبرج.
- الصورة رقم 2 : صورة لنفس البرج أخذت سنة 2013 من الجانب الجنوبي، بعد عملية الترميم ورد الاعتبار التي عرفها البرج.

2-1-4- التراث الطبيعي والمشهدي :

يضم التراث الطبيعي والمشهدي لمدينة بني ملال مجموعة من المواقع الطبيعية والجغرافية والعيون المائية الغنية والمتنوعة.

أ. مشهد طبيعي غني ومتنوع :

تتميز مدينة بني ملال بمناظرها الطبيعية الخضراء، وبمياه عيونها الجارية. فرغم الزحف العمراني والتمدين غير المراقب على حساب المواقع الطبيعية والفلاحية، يشكل المشهد الطبيعي العنصر التراثي المهم على مستوى المدينة. وتتأكد أهمية هذا التراث الطبيعي من خلال تصنيف مواقع الزياتين خلال الفترة الاستعمارية.

وعلى غرار باقي مناطق المغرب، يعاني هذا التراث الطبيعي ببني ملال من ضعف الاهتمام به وحمايته، رغم أنه يمنح لنا عرضا متنوعا : الدير، والمجاري المائية، والغطاء النباتي، والمناظر الطبيعية.

ب. موقع جغرافي بدير أطلس بني ملال :

بعرض يتراوح ما بين 6 و10 كيلومترات، يشكل الدير الذي تقع به مدينة بني ملال نقطة التماس والالتقاء بين جبال الأطلس وسهل تادلة تحت قدم جبل تَاصِمِيْت، أهم مميزات المدينة الجغرافية. هذا الموقع الجغرافي والمجال الطبوغرافي يقدم للسكان وللزوار رؤية مقطعية رائعة لسهول تادلة المسقية بخلفية جبلية لأطلس بني ملال، تختلف رؤيتها باختلاف مستويات علو الدير الذي يعرف، للأسف، غزو السكن غير القانوني (حي أورير، وحي أوربيع، وحي عين الغازي).

ج. العيون المائية والمواقع الطبيعية :

تعرف بني ملال بمياه عيونها المتعددة، نذكر منها عين أسردون²¹³ التي تعتبر أشهرها على المستوى الوطني وحتى الدولي، بصبيب مائي يبلغ في المتوسط 1200 لتر في الثانية. كما توجد بالمدينة عيون أخرى كعين تَمَكُونُوت بصبيب مائي يقدر ب 300 لتر في الثانية، وعين القصابي (3 ل/ث)، وعين سيدي بُوعُيُوقوب، وعين داي التي اختفت نتيجة التمددين بالجهة الشمالية للمدينة.

صورة مركبة رقم 03 : صور فوتوغرافية مركبة للمنتزه السياحي عين أسردون



المصدر : صور مأخوذة من شبكة الأنترنت - 2017

تبين الصورة المركبة أعلاه أربع صور فوتوغرافية من مواقع وزوايا مختلفة لمنتزه عين أسردون بمدينة بني ملال، وتظهر الموارد المائية التي توفرها هذه العيون والقضاءات الخضراء المتواجدة بالمنتزه.

لقد لعبت هذه العيون دورا كبيرا في جذب الساكنة واستيطانها بالمدينة، كما أنها لازالت تزود المدينة بالماء الصالح للشرب والسقي (خصوصا عين أسردون). إضافة إلى ذلك تعتبر هذه العيون مصدر حياة لحدائق ومنتزهات طبيعية مجاورة لها، من أبرزها حدائق عين أسردون، وحديقة تَمَكُونُوت قرب العمالة.

²¹³ تعني كلمة " أسردون" بالأمازيغية " البغل ". وتنسب هذه التسمية إلى الرواية الشعبية التي تقول بأنه كان هناك رجل أمازيغي يقوم بتحويل ماء العين بمخرج لها بأعالي جبل تاصميت، ثم كان يأتي على ظهر بغل ليفاوض سكان بني ملال بالمال والذهب من أجل إعادة فتح ممراتها نحو منبعها الحالي. وبعد محاولات عدة للإبتزاز ترصدوا له وعلموا مكان تحويل مجرى المياه، ثم قاموا بقتله.

4-2- التراث اللامادي موروث شعبي متنوع في انقراض :

تزرع مدينة بني ملال بتنوع تراثها الثقافي اللامادي، الذي يعكس هويتها المحلية، ويتمظهر في موروثها الثقافي والشعبي، وعاداتها وتقاليدها المترسخة في الذاكرة الجماعية والتمثلات الشفوية لسكان المدينة منذ تأسيسها وعلى اختلاف تسمياتها (داي، قصبّة بلكوش، وبني ملال). يعزى هذا التنوع في التراث المحلي إلى التنوع العرقي (أمازيغ، وعرب، ويهود) لسكانها المحلية. فساكن المدينة الأقدمون هم الأمازيغ الذين اشتغلوا على الفلاحة في السهول شتاء، والرعي في الجبال صيفا، حيث انضم إليهم العرب القادمون من الأندلس وبعض أهل فاس بعد ذلك.²¹⁴

هذا الأمر انعكس إيجابيا على غنى التراث المحلي. وسنقتصر هنا على التذكير بعموميات بعض الموروثات الشعبية المحلية كالقاموس اللغوي والعادات الشعبية والفن الموسيقي... إلخ.

أ. تتميز بني ملال بتمازج لغاتها الأمازيغية والعربية :

أنتجت أصول الساكنة المحلية لبني ملال المختلفة وتلاحق أعراقها تنوعا لغويا. وإضافة إلى اللغة الأمازيغية للسكان الأصليين لبني ملال، نجد اللهجة الدارجة التي تعود أغلب كلماتها لتمازج الأمازيغية والعربية. وعلى غرار باقي مدن ومناطق المغرب، تتوفر بني ملال على قاموس لغوي خاص بها، سواء تعلق الأمر بالأفعال أو الحركات أو الأصوات، ومن بين هذه الكلمات والمصطلحات نذكر كلمة "واه" (تعني نعم)، وجوج (تعني إثنين)، وكلمة "واح" (كلمة تنطق عند الألم، وكلمة "زكا" (توقف عن فعل الشيء)،... إلخ، أو تعلق الأمر كذلك بالأسماء والصفات مثل كلمة "سقرام" (تعني إنسان شحيح)، أو "الكلب" (تعني القلب)،... إلخ، أو تعلق الأمر بالمأكولات، مثل "الكديد" (أي القديد)، أو "الكّرصة" (أي الخبزة الصغيرة)،... إلخ، أو تعلق الأمر بالأمثال مثل "الرفيسة ما تخلص الدين" (أي أن المحاباة والتلمق لا يردان الدين عن صاحبه)، ومثل "قطع الدبرة تيرة" (أي حل المشكل من جذوره ترتاح أبدا)... إلخ.²¹⁵

وتجدر الإشارة إلى أن هذا القاموس اللغوي قد تشترك فيه بني ملال مع مجالات ترابية مغربية أخرى، وهذا قد يفسر أصول بعض الساكنة التي استوطنت المدينة على مر السنين.

ب. عادات اجتماعية وشعبية لازالت تنبض بالحياة :

كما تنتشر ببني ملال والمناطق المحيطة بها عادات وتقاليدها مجتمعية شبيهة بطقوس جل المدن المغربية، نذكر منها العادات التي ترافق الخطبة والزواج والطقوس الاحتفالية التي ترافقها (الحناء)، وكذا عادة النفاس للمرأة الولود (صنع الفسيصة أو ما يسمى أيضا "بومسوس"، وذبح الديك للمولودة الأنثى والدجاجة للمولود الذكر، وفي اليوم السابع ذبح كبش أو شاة وتنظيم "السبوع" (أي العقيقة)، ثم عادة حلق الشعر للمولود

²¹⁴ " تادلة أزلال، رحلة الصعود نحو الريادة"، المجلة المغربية، العدد 146، مارس 2014
²¹⁵ عربوش المصطفى، 2014 مرجع سابق ص 474.

عند بلوغه أربعين يوماً، لنصل إلى عادة **الختان** للأطفال الذكور البالغين من العمر ما بين ثلاثة أيام إلى ثلاث سنوات (هذه العادة تسمى ببني ملال "اطهارة" أو "حجام") مع ما يصاحب ذلك من أهازيج واحتفالات.²¹⁶

إضافة إلى الأعياد الدينية، لازالت ساكنة بني ملال تحتفل ببعض المناسبات الأخرى مثل "حكوزة"، يوم 13 يناير من كل سنة والذي يوافق رأس السنة الفلاحية، ويكون هذا الاحتفال بذبح الدجاج ليصنعوا وجبة العشاء بالترديد، مرفوقا بالبيض المسلوق. كما يحتفل الملايون بذكرى عاشوراء أو "عَيْشُور"، في العاشر من شهر محرم مع ما يصاحب ذلك من عادات نسائية (الغناء، وزيارة المقابر،... إلخ)، و أخرى تتعلق بالأطفال (طلب نقود "بابا عيشور". وفي ليلة العاشر من محرم يجتمع أفراد الأسرة على مائدة العشاء المتكون من طبق الكسكس بلحم "الكديد" (القديد)، والتراش بالماء صباح العاشر من محرم... إلخ.

وتتشابه عادات الساكنة المالوية عند الوفاة مع المناطق والمدن الأخرى المغربية مع ذكر بعض الخصوصية والتي تتمثل في أن الميت يغسل ويحمل إلى المقبرة ويدفن بالزغاريد إذا كان حاجا. وإذا كانت المرأة نفساء أو عروسا أو لازالت عذراء، تغسل ويزين شعرها بالبرائم. وفي عشية المأتم تقدم للمعزين وجبة العشاء المكونة من الكسكس. وفي اليوم الثالث يقوم بيت الميت وجيرانه بعادة "التفريق" وذلك بعجن أربعين أو خمسين خبزة وحملها إلى المقبرة مع "زكاوة" (تين مجفف) وبعض النقود وتوزع على الأطفال وعلى المشاركات، وكذا على المتسولين الموجودين بالمقبرة.

وتسود منطقة بني ملال بعض العادات التشاؤمية لدى الساكنة المحلية، نذكر منها ما يلي : رؤية القط الأسود بالليل، والصفير في البيت، وسكب الماء ليلا، ولبس الحذاء المقلوب، والنوم في عتبة المنزل أو الغرفة،... إلخ. وتجد تفسيرات هذه العادات في الموروث الشعبي المحلي.²¹⁷

ج. أكلات خاصة حسب نوع المناسبة والمستوى الاجتماعي :

يزخر **المطبخ المالوي** بأطباق تعكس هويته المحلية الأصيلة وتشكل عاداته المتعلقة بمجال الأكل والشرب، سواء كانت أطباق عادية أو مناسباتية. فيما يخص **الأكلات** التي تشتهر بها المنطقة عموما وبني-ملال خصوصا نذكر ما تعلق بطعام المقتر الفقير : "بداز" (كسكس بدقيق الذرة المفور مسقى بالحليب والخضر بدون لحم)، و"أرباز" (قطع الخبز الفطير مضاف إليها القرع الأحمر أو الجزر مطبوخا بدون لحم)، و "الكسكس" (الدقيق المفور والمفتول يسقى بالخضر ومرقها ويكون بدون لحم أو بلحم القديد)، و"الحريرة" (شربة مكونة من الدقيق المطهو مع الطماطم المحكوكة وبعض العدس والحمص والشعرية والبقدونس والكرافس ويشرب بشكل فردي في وجبة العشاء في أقدار دائرية الشكل تسمى زُلافات).

²¹⁶ عربوش المصطفى، 2014 مرجع سابق ص 500.
²¹⁷ للتوسع أكثر، أنظر إلى : عربوش المصطفى، 2014 مرجع سابق، صص 469-540.

أما طعام الميسور فيتكون في غالبيته من "الطاجين" (لحم باللوز والزبيب والبصل والبيض أو بالخضر)، و"الثريد" (رغائف الخبز الرقيق مع لحم الدجاج المطهو مع العدس والبصل ويؤكل باليد)، و"القطبان" (شواء لحم الغنم أو البقر المقطع إلى أطراف صغيرة متساوية مقدمة في قضبان حديدية مصحوبة بمشروب الشاي)، و"الكسكس" (الدقيق المفور والمفتول يسقى بالخضر ومرقه وباللحم).

كما أن هناك أطباق للأكل تقدم في المناسبات منها "شرشم" (قمح مرطب في الماء ومهروش يطبخ مع الماء والحليب ويقدم من طرف الأم للجيران احتفالاً بظهور الأسنان الأولى للرضيع)²¹⁸، و"السفة" (المعجنات المبخرة المضاف إليها القرفة والزبيب أو السكر المطحون)، و"الطاجين باللحم والبرقوق والبيض"، و"الكسكس".

وفيما يخص المشروبات يشتهر بالمنطقة كسائر المناطق المغربية، مشروب "الشاي" سواء كان بالنعناع أو بالشببية أو بالزعرور أو باللويزة... إلخ وهي كلها نباتات وأعشاب عطرية وطبية.

د. مزيج من الفن المحلي بين التراث الأمازيغي والعربي :

في المجال الفني، يتواجد بالمنطقة الملالية مزيج من الفن العربي المتمثل في التراث الشعبي "عبيدات الرمي"، والفن الأمازيغي المتمثل في "أحيدوس" والتي لازالت تصارع البقاء في ظل المنافسة الشديدة للفن العصري.

وتمتزج هذه الصور وهذا التلاحق في المواسم التي تقام بشكل دوري ومتناوب بمدن المنطقة وقراها، حيث تعتبر هذه المواسم أيضا تراثا فنيا شعبيا لازال يصارع رياح الحداثة والعصرنة.

كما كانت بني ملال تتميز بألعاب جماعية للمرح والترفيه والمتعة جمعت²¹⁹ بين القوة والعنف وبين الذكاء والهدوء. فيما يخص ألعاب القوة والعنف تعتمد على اللياقة البدنية وقوة الجسد، وتشتهر منها ألعاب : "هيه"، و"ستيو طويلة"، و"أرواح"، و"طويلة"، و"زديني وفري"، و"كرة القدم"، و"الفروسية"،... إلخ. ومن ناحية أخرى تعتمد الألعاب الهادئة على الذكاء والحيل والمكر، تشتهر منها ألعاب : "نواة التمر"، و"الكعاب"، و"عصية جميلة"، و"بيئة"،... إلخ.²²⁰

وعلى المستوى المحيط الإقليمي والجهوي لمدينة بني ملال، تتوفر جهة بني ملال خنيفة على مواقع تراثية غنية ومتنوعة تتوزع بين التراث المعماري والثقافي، والمواقع والمشاهد الطبيعية، والتراث التاريخي وما قبل التاريخ،... إلخ (أنظر إلى الملحق رقم 05 المتعلق بجزء لأبرز المواقع التراثية بجهة بني ملال خنيفة).

²¹⁸ نفس المرجع السابق ص 534.

²¹⁹ فعل ماض، لأن أغلب هذه الألعاب قد اندثرت من الذاكرة خصوصا لدى أطفال وشباب هذا العصر وتم تعويضها بألعاب الحاسوب والهاتف الذكي.

²²⁰ عربوش المصطفى، 2014 مرجع سابق ص 530.

5- تشخيص العرض الطبيعي والسكاني لبني ملال عبر تحليل AFOM

إن التشخيص الترابي الذي قمنا به من خلال هذا المحور الأول، تمكنا من الوقوف على مجموعة من نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بمدينة بني ملال والتي تهم الجانب الترابي والسكاني، نوردتها مركبة بالجدول التالي :

جدول رقم 09 : تركيب لنقط القوة والضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالمجال الطبيعي والسكاني لبني ملال

نقط الضعف (السلبيات الداخلية)	نقط القوة (المؤهلات الداخلية)
<ul style="list-style-type: none"> - مناخ جد حار صيفا ؛ - عدم الحفاظ على الغطاء النباتي ؛ - غياب رؤية استراتيجية لدى المجلس البلدي لاستثمار الموارد البشرية المحلية ؛ - انهيار أغلب معالم المدينة القديمة ؛ - الزحف العمراني على المناطق الخضراء المصنفة ؛ - عدم تامين التراث الطبيعي للمدينة ؛ - تراجع المساحات المغروسة بأشجار الزيتون. - عدم تامين التراث اللامادي للمدينة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عمق تاريخي ؛ - موقع جغرافي استراتيجي مهم بين أهم الأقطاب المغربية ؛ - تموقع المدينة ضمن المدن المتوسطة الجاذبة ديموغرافيا ؛ - شبكة هيدروغرافية كثيفة ؛ - غطاء نباتي مهم ؛ - بنية ديموغرافية شابة ونشيطة ؛ - تراجع في نسبة الأمية مع ارتفاع في نسب التمدرس ؛ - معدلات التمدرس والمستوى الثقافي للسكان الملائية في مستوى نظيراتها بالوسط الحضري الوطني ؛ - مؤشرات سوسيو ديموغرافية نسوية في تطور على غرار مثيلاتها الوطنية ؛ - تراث متنوع يجمع بين ما هو عمراني (المدينة القديمة)، وبين ما هو طبيعي (مجاري مائية، وغطاء نباتي)، وما هو موروث ثقافي وشعبي ؛ - تصنيف مناطق للزيتون الذي يمثل التراث الرمزي بالمدينة.
المخاطر (التحديات الخارجية)	الفرص (الخارجية)
<ul style="list-style-type: none"> - الهجرة القروية لسكان الجماعات المحاذية لبني ملال ؛ - هجرة الأطر المؤهلة للمدينة للعمل بمدن الدار البيضاء، وطنجة، ومراكش،... إلخ وهي مدن منافسة؛ - استفادة مدن أخرى من خارج الجهة من المؤهلات التراثية للجهة كمدينة مراكش مثلا ؛ - منافسة التطور التكنولوجي لبعض أصناف التراث اللامادي. - غياب رؤية استراتيجية جهوية من أجل العمل على الحد من الهجرة القروية نحو المدينة ؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - الهجرة الدولية التي تتميز بها بني ملال باقي مناطق الجهة ؛ - فرص العمل في المشاريع التنموية التي دشنت بالمدينة وأحوازاها (قطب الصناعات الغذائية) ؛ - تراث جهوي غني ومتنوع : معماري، وأركلوجي، وطبيعي ؛ - خطاب جلالة الملك محمد السادس بمناسبة عيد العرش لسنة 2014، لموضوع الرأس المال غير المادي، ودعوته المجلس الاقتصادي والاجتماعي إلى القيام بدراسة لقياس الثروة الإجمالية الحقيقية للمغرب ؛ - الهجرة الدولية وعائداتها المالية.

المصدر : العمل الميداني للأطروحة 2016/2015

II. القطاع الاقتصادي : ذو طبيعة تقليدية وإنتاجية متواضعة

لقد ارتبط نمو مدينة بني ملال، كعاصمة للإقليم وللجهة، منذ بداية القرن الماضي، بثمين المدار المسقي لتادلة، وبارساء مشاريع الصناعات المرتبطة بالفلاحة المنجزة من طرف الدولة، أكثر من ارتباطه بالقاعدة الاقتصادية للجماعة الترابية. يتميز النسيج الاقتصادي للمدينة بالتنوع، مع تطور بطيء للأنشطة التجارية والخدماتية، وللصناعة التقليدية، وللوحدات الصناعية الصغيرة، في حين يعرف قطاع السياحة انتعاشا غير كاف ويبقى موسميا. ومع ذلك، يبقى النسيج الاقتصادي، عموما، ذا طبيعة تقليدية، وتبقى إنتاجيته متواضعة.

1- قطاع فلاحي جهوي مهم في مواجهة رهانات استراتيجية :

تتموقع مدينة بني ملال بجهة فلاحية بامتياز، حيث تشكل الفلاحة عصب اقتصادها وتعتبر من أغنى المناطق الفلاحية بالمغرب، سواء تعلق الأمر بالمنتجات النباتية أو الحيوانية.

1-1- تتموقع بني ملال بجهة فلاحية بامتياز :

تتركز أغلب المؤهلات الفلاحية بالمناطق السهلية للجهة (سهول تادلة). حيث تتوفر جهة بني ملال خنيفة على 948397 هكتار من الأراضي الصالحة للزراعة²²¹ (حوالي 10% وطنيا)، تستفيد من نباتات مائية تقدر سعتها بـ 2378 مليون متر مكعب، أي 15% من القدرة الوطنية. كما أن المياه الجوفية مشكلة من فرشتين مائيتين عميقتين، بسعة 440 مليون متر مكعب، يستغل منها حوالي 40% سنويا.

جدول رقم 10 : مساحة الأراضي الصالحة للزراعة بمدينة بني ملال مقارنة بالجهة وبالإقليم سنة 2014

مساحة الأراضي الصالحة للزراعة بالهكتار		المساحة الإجمالية بالهكتار	الجماعة الترابية
المساحة السقوية	المساحة الكلية		
1000	3864	6400	مدينة بني ملال
59201	158863	452800	إقليم بني ملال
188000	948397	2808800	جهة بني ملال خنيفة

المصدر : المديرية الجهوية للفلاحة ببني ملال - 2016 بتصرف

تغطي الأراضي الصالحة للزراعة بمدينة بني ملال أكثر من نصف المساحة الإجمالية للمدينة (60,4%). كما تشكل هذه الأراضي الزراعية 2,43% من مجموع الأراضي الصالحة للزراعة بالإقليم، و0,41% من مجموع الأراضي الصالحة للزراعة بالجهة. حيث تشكل الأراضي السقوية ببني ملال حوالي 26% من مجموع الأراضي الصالحة للزراعة بالمدينة. وبإقليم بني ملال، تغطي الأراضي الصالحة للزراعة حوالي 35% من المساحة الإجمالية، 37,26% منها أراضي سقوية. أما بجهة بني ملال خنيفة، فتحتل الأراضي الصالحة للزراعة أكثر من 33% من المساحة الإجمالية، خمسها من الأراضي السقوية (19,82%).

²²¹ المديرية الجهوية للفلاحة ببني ملال - 2016

أما فيما يتعلق بتوزيع المنتوجات الفلاحية على الأراضي الصالحة للزراعة برسم سنة 2014، فإن زراعة الحبوب (القمح الطري 55%، الشعير 32%، القمح الصلب 12%، الذرة 1%) تحتل النسبة الكبرى بحوالي 65%، متبوعة بالأغراس (الحوامض، والزيتون، والرمان، والتفاح، والتين،... إلخ) بـ 15%، ثم الزراعات العلفية بحوالي 9%، في حين أن المساحات المخصصة للزراعات الصناعية (كالشمندر السكري،... إلخ)، والبستنة تبقى جد محدودة بمساحة لا تتعدى 2%. في حين أن 6% المتبقية فتتوزع على زراعات مختلفة.²²²

2-1- تقدم الجهة كما وكيفا في بعض المنتوجات الفلاحية النباتية والحيوانية :

إن استغلال المؤهلات الطبيعية سمح للجهة بالمساهمة بحجم مهم من الإنتاج النباتي والحيواني، موجه لتمويل السوق المحلية (خصوصا وحدات الصناعات الغذائية)، وكذلك لتمويل جهات أخرى من المملكة.

أ. إنتاج فلاحي نباتي متنوع :

تساهم جهة بني ملال خنيفرة بطريقة واضحة، من حيث الحجم أو التنوع، في الإنتاج النباتي والحيواني الوطني، كما يوضح ذلك الجدول أسفله.

جدول رقم 11 : مساهمة الجهة في الإنتاج الفلاحي الوطني سنة 2014

المنتوج	المساهمة (%)	المنتوج	المساهمة (%)	المنتوج	المساهمة (%)
السمسم	90	الشمندر	23	الحليب	14
النيورة	86	الحوامض	17	العلف	14
الرمان	45	الخروب	15	اللحوم الحمراء	11
الحبوب	28	الزيتون	15	حبوب الجوز	8

المصدر : المديرية الجهوية للفلاحة ببني ملال - 2016

فرغم تطور نسيجها الحضري لم تستطع بني ملال وأحوازاها أن تتجاوز نشاطها الزراعي الموروث عبر قرون من الزمن. هذا النشاط المتمحور أساسا حول زراعة الشمندر، والبواكير والنباتات العلفية في الأراضي المسقية بالإعتماد على تعبئة مياه أكبر سدين في المغرب (سد بين الويدان وسد أحمد الحنصالي). كما تشكل زيت الزيتون أيضا واحدا من المنتوجات التي تعتمد عليها المنطقة لتنمية اقتصادها نظرا للإنتاج المحلي المهم وكذا توفر اليد العاملة. يستفيد قطاع الزيتون على المدى القصير من الميزات التي يقدمها المخطط الوطني للزيتون الهادف إلى تعزيز مرتبة المغرب بين أقوى مصدري ومنتجي الزيتون في العالم.

ب. إنتاج حيواني في تحسن :

في مجال الإنتاج الحيواني، تسعى الجهة، من خلال تنزيل أهداف مخطط المغرب الأخضر على المستوى المحلي، إلى تحسين ومضاعفة إنتاج أربع مشتقات حيوانية : الحليب، واللحوم الحمراء، واللحوم البيضاء، والعسل.

فبالرغم من الإكراهات الحالية، يشكل القطاع الفلاحي الدعامة الأساسية للاقتصاد الجهوي (أكثر من 63% من الناتج الداخلي الخام).²²³ وتقدر عائدات الإنتاج الفلاحي بأكثر من 8 ملايين درهم (10% من الإنتاج الوطني) ويحقق قيمة مضافة تقدر بـ 5 ملايين درهم (7% وطنيا). وتمثل مساهمة الإنتاج الفلاحي النباتي 69% وتحقق 72% من القيمة المضافة.

يبقى القطاع الفلاحي المشغل الأول بالجهة، حيث يوفر أكثر من 20 مليون يوم عمل ويشغل 62% من الساكنة النشيطة بالجهة، و8% من الساكنة النشيطة ببني ملال،²²⁴ حيث يعتبر العامل الأساسي المتحكم في هجرة ساكنة الجبل نحو مجالات السهل ومراكزه الحضرية. كما يشكل الزحف العمراني على حساب الأراضي الفلاحية أكبر إشكالية يواجهها قطاع الفلاحة بالمنطقة.

يغطي المدار الحضري لمدينة بني ملال حاليا 6400 هكتار، منها 1670 هكتار تشكل الإطار المبني (مقابل 715 هكتار سنة 2004)، و4730 هكتار من الأراضي غير المبنية (أراضي سقوية أو بورية، وزياتين، وطرق أو فراغات). وتحتل المساحات المشجرة بالمدينة حوالي 2174 هكتار، و1690 هكتار من المزروعات، و599 هكتار من المسالك الطرقية. كما أن المدينة تنتج 13000 قنطار من الحبوب، و37200 قنطار من المغروسات، و2860 قنطار من البقوليات.²²⁵

وتتمثل إحدى نقط قوة بني ملال في تموقعها في قلب سهل تادلة (حوالي 4000 كلم مربع) الذي يضم مؤهلات فلاحية مهمة، لكنها لم تستفد بعد من ذلك في إقلاعها الاقتصادي وبسط إشعاعها، خصوصا في مجال الصناعات المرتبطة بالفلاحة، ويبقى مشروع إرساء قطب للصناعة الفلاحية بالمدينة (Agropole) النقطة المفصلية لتحول جذري في تخصص ووظيفة المدينة في الاستفادة من المنتوجات الفلاحية بالجهة وتنمين خيراتها الزراعية.

²²³ المديرية الجهوية للفلاحة – بني ملال 2016

²²⁴ المصدر : المركز الجهوي للاستثمار – بني ملال 2016

²²⁵ المعطيات مستقاة من المديرية الجهوية للفلاحة – بني ملال 2016

2- القطاع الصناعي بمدينة بني ملال : ضعف في قدرات الإقلاع

تصنف مدينة بني ملال ضمن المجالات الترابية المغربية التي تسجل مؤشرات صناعية ضعيفة ومحدودة، ولا زالت لم تتجح في تطوير نسيجها الصناعي وهيكلته، وتطوير أدائه. فرغم تنوع الأنشطة الصناعية بالمدينة بوجود الصناعات الغذائية، والمعدنية، والميكانيكية، والكيمياوية وشبه الكيماوية، والنسيج والجلد، ورغم توفر الجهة على موارد ومواد أولية مهمة، فإن بني ملال لا تتوفر على استراتيجية صناعية واضحة تهتم تطوير القطاع وتقوية جاذبيته وتنافسيته.

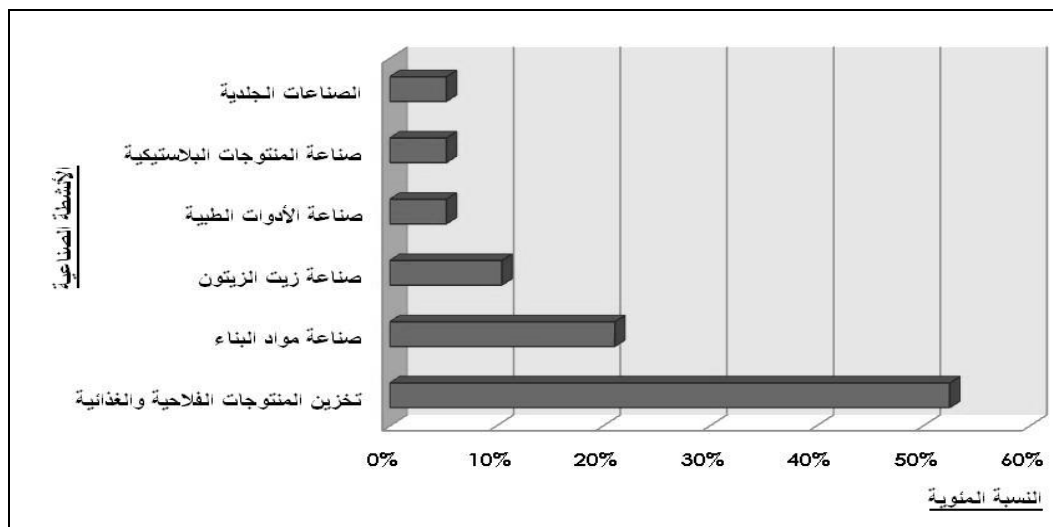
1-2- بنية صناعية هشة يطبعها التجزيء :

إن غياب استراتيجية واضحة لتسريع وتيرة التصنيع بمدينة بني ملال قد أثر سلبا على الوضعية الصناعية بالمدينة، وهذا يظهر جليا في ضعف استقطاب المستثمرين بالمنطقة الصناعية، بحيث تبقى الأحياء الصناعية المتكفل الوحيد بإنعاش الاقتصاد الصناعي المحلي لبني ملال.

أ. ضعف استقطاب المستثمرين بالمنطقة الصناعية الحالية :

إن مسلسل التصنيع الذي انطلق في بدايات التسعينيات من القرن الماضي بمدينة بني ملال، والذي كان الهدف منه تنويع الأنشطة الاقتصادية بالمنطقة، لم تكن له نتائج مرضية ولم يكن في مستوى التطلعات. فإحداث المنطقة الصناعية سنة 1987، بمنطقة أولاد عياد على مساحة تقدر بـ 40 هكتار على الطريق الوطنية رقم 08 المؤدية إلى مدينة مراكش، لم يفلح في استقطاب فعلي للمستثمرين وفي خلق وحدات إنتاجية في قطاع الصناعات الغذائية والقطاعات المرتبطة بها، حيث تستغل حاليا 115 قطعة أرضية من طرف 93 وحدة اقتصادية، من مجموع 147 قطعة أرضية مجهزة بالمنطقة الصناعية، قرابة 40% من هذه الوحدات الاقتصادية غير نشيطة (متوقفة)، أي أن 51% من مجموع القطع الأرضية المجهزة غير مستغل.²²⁶

مبيان رقم 07 : توزيع الأنشطة المتوطنة بالمنطقة الصناعية ببني ملال سنة 2014



المصدر : معطيات المركز الجهوي للاستثمار - 2016

²²⁶ أنظر إلى الملحق رقم 6 المتعلق بالوضعية الحالية للمنطقة الصناعية لمدينة بني ملال 2019 (الصفحة 344).

لم تفلح المنطقة الصناعية في جذب واستقطاب رؤوس أموال أجنبية، بحيث أن 7% فقط من الشركات المتوطنة بالمنطقة الصناعية يملكها أجنبى مقابل 93% منها يملكها مغاربة. كما أن أغلب المقاولات تعرف معدلات ضعيفة للقيمة المضافة، وتتشكل أنشطتها أساسا من تخزين وتوزيع السلع والمنتجات (51%) والباقي على شكل صناعات تهتم مواد البناء (22%)، واستخراج زيت الزيتون ومشتقاته (11%)، والأدوات الطبية (5%)، والمنتجات البلاستيكية (5%)، والصناعات الجلدية (6%).

وتجدر الإشارة إلى أن المنتجات المصنعة أو المحولة بالمنطقة الصناعية يتم تسويق 60% منها داخل الجهة، مما يبرز ضعف تنافسية النسيج الإنتاجي لهذه البنية الصناعية.

أما فيما يتعلق باليد العاملة التي تشغلها المنطقة الصناعية، فإن 60% من الوحدات الإنتاجية تشغل أقل من 20 عاملا دائمين، في حين أن شركة SI3 للبناء تشغل وحدها فقط أكثر من 120 عاملا دائما. كما أن 86% من الوحدات الإنتاجية تلجأ إلى تشغيل اليد العاملة الموسمية والتي لا يتعدى عددها 20 عاملا موسميا، مما يبرز الوضعية الهشة للمنطقة الصناعية فيما يتعلق بتشغيل اليد العاملة.²²⁷

ب. أحياء صناعية للقرب تنعش الاقتصاد المحلي لبني ملال :

إضافة إلى المنطقة الصناعية، تعرف البنية الصناعية لبني ملال تواجد حيين صناعيين هما :

- الحي الصناعي العامرية 1 : يوجد بحي العامرية 1 ويضم حوالي 45 وحدة صناعية صغيرة تهتم أنشطة النجارة، والحدادة، وميكانيك وكهرباء السيارات، والصبغة،.. الخ ؛
- الحي الصناعي المحمدي : يوجد بالحي المحمدي ويضم حوالي 32 وحدة صغيرة تشتغل، على المستوى المحلي، في أنشطة ميكانيك وكهرباء وصبغة السيارات.

تعتبر هذه الوحدات الصناعية بمثابة أنشطة للقرب وتلعب دورا مهما في تحريك الاقتصاد المحلي، حيث يبلغ عدد الصناع العاملين بهذه المقاولات (أغلبها فردية) حوالي 13.000 شخص، رغم أن هذا الرقم يبقى دون الرقم الحقيقي لوجود ممارسين بالقطاع غير المهيكل.

ج. نسيج صناعي تغلب عليه الوحدات الإنتاجية الصغرى :

تمثل المقاولات الصناعية الصغرى نسبة 70% من مجموع المقاولات الصناعية بالمدينة، وتمثل

المقاولات المتوسطة نسبة 20%، في حين لا تمثل الوحدات الصناعية الكبرى إلا 10%.²²⁸ وتتوزع الوحدات الصناعية ببني ملال حسب نوع النشاط الصناعي كما يبين الجدول بعده :

²²⁷ المركز الجهوي للاستثمار - بني ملال 2015
²²⁸ معطيات تهتم سنة 2015 (نفس المصدر السابق)

توزيع عدد الوحدات الصناعية حسب نوع النشاط بمدينة بني ملال مقارنة مع الإقليم ومع الجهة سنة 2013

جدول رقم 12 :

المجموع	صناعات النسيج والجلد	الصناعات الميكانيكية والمعدنية	الصناعات الكيماوية وشبه الكيماوية	الصناعات الغذائية	عدد الوحدات المجال الترابي
113	2	27	42	42	مدينة بني ملال
% 97	% 100	% 96	% 100	% 95	% بني ملال/ الإقليم
% 36.22	% 100	% 46.55	% 34.43	% 33.33	% بني ملال/ الجهة

المصدر : المركز الجهوي للاستثمار بني ملال، 2015.

د. نسيج صناعي يتعزز بإحداث قطب للصناعات الغذائية :

- سيتعزز النسيج الصناعي لبني ملال وأحوازها بإحداث قطب للصناعات الغذائية، في إطار مخطط المغرب الأخضر، هذا المشروع، المنشأ بمنطقة أولاد عياد وجماعة أولاد امبارك بمحاذاة المنطقة الصناعية، في مراحل إنجازها الأولى على أرض مساحتها 244 هكتار، ويتمحور حول ستة أقطاب متكاملة: ²²⁹
- قطب الصناعة : يضم وحدات إنتاجية تهتم بالتحويل والتلفيف والتعبئة والتخزين... إلخ (165 هكتار)؛
 - قطب التجارة : يجمع مختبرات (عمومية وخاصة) مكلفة بمراقبة وتحليل المنتوجات (23 هكتار) ؛
 - قطب الابتكار و التكوين: يشمل مؤسسات التكوين، ومراكز للندوات، ومختبرات وقاعات تكنولوجية (13 هـ)؛
 - قطب التنمية والتسويق : يضم مراكز للتواصل والاستشارة موجهة للمنتجين والمستثمرين الحاليين والمحتملين، ومراكز تقنية لتقييم و تثمين المشاهد والسياحة الفلاحية،... إلخ (07 هكتارات)؛
 - قطب اللوجستيك : عبارة عن فضاءات لوجيستكية تعرض خدمات التخزين، والصيانة، والنقل، والتبريد،... إلخ (20 هكتار)؛
 - قطب الخدمات : يقدم خدمات القرب للفاعلين المتوطنين بالقطب كالجمارك، والبريد، والآلات الفلاحية، وتجهيزات الري، وقاعات للعرض، ومركز صحي، ومطاعم، وتجارة القرب، ونوادي للفلاحين،... إلخ (07 هكتارات).

إن إحداث هذا القطب سيكون له تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية والاجتماعية على الصعيد المحلي والجهوي. فعلى مستوى الاستثمارات المتعلقة بتهيئة الموقع، يتوقع أن تصل قيمتها إلى حوالي 580 مليون درهم، و 2500 إلى 3000 مليون درهم فيما يتعلق بالاستثمارات الصناعية والتي يتوقع أن تخلق أكثر من 4500 منصب شغل مباشر وحوالي 20000 منصب شغل غير مباشر، تساهم فيه أكثر من 900 مقاول، وستكون له عائدات جبائية تقدر بحوالي 164 مليون درهم.²³⁰

229 المركز الجهوي للاستثمار بني ملال 2015.

230 نفس المرجع السابق.

2-2- دينامية صناعية ذات قيمة مضافة ضعيفة :

تواجد مدينة بني ملال بموقع جغرافي مهم بين أهم الأقطاب الاقتصادية المغربية (الدار البيضاء، ومراكش، وفاس)، إضافة إلى مكانتها الإدارية كعاصمة لإقليم ولجهة فلاحية بامتياز، إلا أن مساهمة المدينة في الاقتصاد الجهوي والوطني لازالت ضعيفة، وبمعدلات دينامية صناعية دون مثيلتها الوطنية.

أ. مساهمة ضعيفة لبني ملال في الإنتاج الصناعي الجهوي :

على الرغم من تواجد مدينة بني ملال في موقع جغرافي استراتيجي مهم على المستوى الاقتصادي، إلا أنها لم تستفد من هذا التموقع بين أقطاب اقتصادية رئيسية : فاس، والدار البيضاء، ومراكش. فبالرغم من تواجد أكثر من نصف النسيج الصناعي الجهوي بمدينة بني ملال (54%)، إلا أن حصتها في الإنتاج وفي القيمة المضافة الصناعية جهويا تبقى جد ضعيفة (14%).²³¹ هذا المعطى يؤكد الصعوبات التي تعترض بني ملال فيما يتعلق بجاذبية وتنافسية قطاعها الصناعي.

في الواقع، يؤمن إقليم الفقيه بن صالح (الذي يتواجد بنفس الجهة)، والذي تستوطن به شركة الحليب *Centrale laitière*، ومعمل السكر *Suta de sucrerie et raffinerie*، لوحده 83% من الإنتاج، و85% من القيمة المضافة، و94% من حجم الاستثمارات على الصعيد الجهوي.²³²

عموما، فالقطاع الصناعي ببني ملال لازال حديث العهد بالتطور ويفتقد لميزة التنوع. فهو يرتبط في الواقع بالأنشطة الموسمية خصوصا الفلاحية منها، ويطبعه التفاوت الكبير فيما يتعلق بأداء إنتاج مختلف فروع الأنشطة الصناعية المستوطنة بالمدينة وأحوازها.

ب. دينامية صناعية دون المعدلات الوطنية :

يبقى القطاع الصناعي ذو دينامية ضعيفة، ويمثل حجم صادراته سنة 2013 حوالي 1.4% من رقم المعاملات مقابل 24.5% بالنسبة للصناعات بالمغرب. أما فيما يخص الاستثمارات الخاصة بهذا لقطاع، فتمثل 2.7% من رقم المعاملات مقابل 5.6% على المستوى الوطني.

ويشغل قطاع الصناعة حوالي 22.2% من اليد العاملة النشيطة بهذه المدينة. وبالنسبة للقيمة المضافة للقطاع الصناعي فتبقى نسبيا متواضعة وتتراوح بين 20 إلى 30% من قيمة رقم المعاملات.

وتبقى نسبة الإنتاج المحلي إلى الوطني جد ضعيفة (0.6%) والذي يظهر المميزات المهنية لليد العاملة التي تظل في غالبيتها غير مؤهلة، وبالتالي عدم قدرتها على إنتاج قيمة مضافة. وتجدر الإشارة إلى أن غالبية الإنتاج الصناعي بمدينة بني ملال موجه للسوق الداخلية الوطنية.²³³

²³¹ مندوبية التجارة والصناعة والخدمات بني ملال 2013

²³² نفس المرجع السابق.

²³³ المركز الجهوي للاستثمار بني ملال 2015.

إن تطور القطاع الصناعي تزامن خلال السنين الأخيرة مع ظرفية اقتصادية خاصة وصعبة، جعلت مؤشراتته تعرف مستويات ضعيفة وتسجل نسبا أقل من المعدلات الوطنية. ليرز بذلك الصعوبات الاقتصادية التي يعاني منها هذا القطاع، إضافة إلى تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية محليا ووطنيا.

ورغم المجهودات التي بذلت للنهوض بهذا القطاع إلا أنها لم تترجم بعد في شكل اندماج القطاع في النشاط الاقتصادي للمدينة، ولم يستطع بعد النجاح في الانخراط في دينامية حقيقية.

3- الصناعة التقليدية قطاع في تطور بطيء :

تعتبر الصناعة التقليدية بمدينة بني ملال من القطاعات الاقتصادية التي تعرف تطورا سنة بعد أخرى، لكن هذا التطور يعرف بطنا كبيرا إذا ما قورن بتلبية الحاجيات الأساسية للسكان، وتتمركز بعض الوحدات الإنتاجية بالمنطقة الصناعية، وتنظم في شكل وحدات فردية وأخرى في شكل تعاونيات.

3-1- بنية الصناعة التقليدية ببني ملال في تحسن مستمر :

تتوفر مدينة بني ملال على مجمع للصناعة التقليدية ومركز للتقنين يتكاف، بالتنسيق مع مندوبية الصناعة التقليدية وغرفة الصناعة التقليدية بالمدينة، بتنظيم القطاع ودعم جمعيات وتعاونيات الحرفيين والصناع فيما يتعلق بمجال التكوين والتأطير والتدريب المبتدئ والمستمر على استعمال أدوات وآلات حديثة ومتطورة والتأقلم معها كآلات التصفح وآلات التمطيط، إضافة إلى تأهيلهم في ميدان استخدام تكنولوجيا المعلومة والتواصل لترويج منتجاتهم وتسويقها.

كما لا ننسى دور مراكز التأهيل والتكوين المهني ببني ملال التي تتولى سنويا تكوين متدربين في تخصص الصناعة التقليدية، حيث قامت هذه المراكز سنة 2015 بتأطير وتكوين 60 متدربا. و تضم بني-ملال حوالي 80 وحدة إنتاجية، بما فيهم الصناع الفرادى، موزعة ما بين مقاولات صغيرة وصغيرة جدا، ينتظم أغلبها في شكل جمعيات (15 جمعية) أو تعاونيات (06 تعاونيات) كما يبين الجدول أسفله :

جدول رقم 13 : عدد جمعيات وتعاونيات الصناعة التقليدية بمدينة بني ملال سنة 2014

العدد	عدد الجمعيات	عدد التعاونيات	عدد المنخرطين بالتعاونيات
مدينة بني ملال	15	06	129
إقليم بني ملال	28	22	475
جهة بني ملال خنيفرة	127	99	2086

المصدر : المندوبية الجهوية للصناعة التقليدية ببني ملال 2015 بتصرف

يغلب على النسيج الإنتاجي للصناعة التقليدية بمدينة بني ملال الطابع الفردي، ويتميز الصناع بكونهم إما منتجين فقط وإما منتجين وتجار منتوجات تقليدية لجهات أخرى. ويوجد بالمدينة 15 جمعية حرفية في هذا

القطاع، أي أكثر من نصف جمعيات الحرفيين العاملين بقطاع الصناعة التقليدية بالإقليم و11,81% بالجهة. كما تضم بني ملال 06 تعاونيات للصناعة التقليدية (حوالي 27% من مجموع تعاونيات الصناعة التقليدية بالإقليم و6% بالجهة)، تتوزع على النسيج والخياطة (تعاونيتان)، والمعادن، والنجارة، والسباكة، والحديد (تعاونية واحدة لكل منها). حيث لا يتعدى عدد منخرطيها من الحرفيين 10 أفراد للتعاونية الواحدة ضمن نظام شبه عائلي (حوالي 27,16% من مجموع المنخرطين بالإقليم و6,18% بالجهة)، وتتبنى أنماط إنتاج تعتمد غالبا على أدوات وتقنيات تقليدية وبسيطة.

3-2- قلة في عدد الصناع أدى إلى ضعف في الإنتاج :

تضم بني ملال أكثر من 261 صناعا تقليديا مسجلين لدى غرفة الصناعة التقليدية برسم سنة 2014 موزعين بين القطاع الفني والإنتاجي، والقطاع الخدماتي كما يبين الجدول أسفله :

جدول رقم 14 : توزيع عدد الصناع التقليديين المسجلين المزاولين نشاطهم بمدينة بني ملال حسب نوع الصناعة التقليدية مقارنة مع الإقليم والجهة برسم سنة 2014

المجموع	الخدماتية	الفنية والإنتاجية	نوع الصناعة التقليدية	المجال الترابي
261	156	105		مدينة بني ملال
5739	3424	2315		إقليم بني ملال
18306	10392	7914		جهة بني ملال خنيفرة
4.55%	4.56%	4.54%		% بني ملال / الإقليم
1.43%	1.55%	1.33%		% بني ملال / الجهة

المصدر : المندوبية الجهوية للصناعة التقليدية ببني ملال 2015 بتصرف

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن حوالي 60 % من الصناع والمستخدمين في الصناعة التقليدية بالمدينة ينشطون في مجال الصناعة التقليدية الخدماتية (الحلاقة، الكهرباء والترصيص، التصوير، البناء، الميكانيك، ... إلخ)، و 40 % منهم ينشطون في مجال الصناعة التقليدية الفنية والإنتاجية (الدباغة و الجلد، والخياطة والنسيج، والنجارة والحديد، والجبس، والفخار، ... إلخ).

ويبقى عدد الصناع جد ضعيف إقليميا وجهويا نظرا لعزوف الشباب عن تعلم الحرف التقليدية التي يبقى ضعف مداخيلها أهم عامل لاستمالة وجذب متعلمين جدد، مما يشكل خطرا وتهديدا لاستمرارية فروع الصناعة التقليدية بالمدينة. ويبين الجدول رقم 16 بعده أهم منتوجات الصناعة التقليدية بمدينة بني ملال مفصلة حسب نوع النشاط الحرفي.

جدول رقم 15 : توزيع منتوجات الصناعة التقليدية بمدينة بني ملال حسب نوع النشاط الحرفي

التخصصات	الحرفة	المنتوجات	فصيلة المنتج
الأثاث المنزلي	سباكة الحديد	الموائد، والكراسي، والمنضدات، والخزانات، وغرف النوم، وقاعات الأكل، والمرابا، والسائر... إلخ	الأثاث الحديدي
الديكور والتزيين	سباكة الحديد	القناديل، والثريات،.... إلخ	سلع الديكور والهدايا الحديدية
البنائيات	سباكة الحديد	دعامات السلالم والأدراج، والأبواب، والنوافذ، والشرفات،... إلخ	طلاء الجدران والسقف
الألبسة وما يرتبط بها	الخطاطة التقليدية	الجلباب، والقفطان، والتكشيطة، والغندورة، والجبادور	الملابس التقليدية
البنائيات	الجبس	الشرفات المقوسة، والزخارف على شكل نجمة، والقباب، والأسقف،.... إلخ	طلاء الجدران والأسقف بالجبس

المصدر: مندوبية مكتب تنمية التعاون ببني ملال - 2015

وتبقى مساهمة قطاع الصناعة التقليدية بمدينة بني ملال من حيث عدد الصناع التقليديين جد ضعيفة إقليميا وجهويا، حيث لا تتعدى إقليميا نسبة 4.55% وجهويا نسبة 1.43%. كما أن نسبة الصناع التقليديين بإقليم بني ملال لا تتجاوز 30.84% جهويا (منها 32.95% في مجال الخدمات، و29.25% في مجال الفن والإنتاج). وفيما يتعلق برقم المعاملات الخاص بالصناعة التقليدية الفنية والإنتاجية، فقد انتقل من 221 مليون درهم سنة 2012 إلى 207 مليون درهم سنة 2013، أي بانخفاض بلغ 6-، وبذلك تحتل مدينة بني ملال المرتبة 11 على مستوى المغرب الحضري بنسبة 1% من مجموع رقم المعاملات بالمغرب الحضري سنة 2013، حيث يبلغ هذا الرقم 18067 مليون درهم. وتتصدر مدن كل من الدار البيضاء وفاس ومراكش الترتيب الوطني بنسبة مساهمة تبلغ على التوالي 23% و16% و12%²³⁴.

جهويا استفادت جهة بني ملال خنيفرة من **مخطط التنمية الجهوية للصناعة التقليدية سنة 2014**، والذي كان ثمرة اتفاقية شراكة بين وزارة الصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني، وولاية الجهة، ومجلس الجهة، وغرفة الصناعة التقليدية ببني ملال. ويطمح مخطط التنمية الجهوية للصناعة التقليدية (بمبلغ استثمار إجمالي يساوي 106,122 مليون درهم) إلى جعل الجهة قطبا متميزا للصناعة التقليدية يسهر على تثمين مهاراته المتفردة وثرواته الطبيعية في احترام تام للبيئة.

لقد ارتكز برنامج عمل هذا المخطط على ثلاثة محاور تنموية مهيكلة :

- دعم تنمية نسيج المقاولات الصغرى والمتوسطة المهيكلة، لا سيما الحرف المميزة للجهة ومواكبة الصناع الفرادى الراغبين في التحول إلى مقاولات صغرى ومتوسطة ؛
- تحسين مداخل الصناع الفرادى وظروف عملهم، عبر دعم وتجهيز بنيات الإنتاج، والتسويق وتحسين ظروف الصحة والسلامة في أماكن وورشات العمل،... إلخ ؛
- الإجراءات الأفقية المتمثلة في عمليات الترويج وتنظيم المعارض على المستويين الجهوي والوطني،

²³⁴ المندوبية الجهوية للصناعة التقليدية - بني ملال 2015.

...إلخ، ودورات التكوين لفائدة الصناع التقليديين، ووضع تنظيم مؤسساتي ملائم يضمن التتبع الفعال.

وتعرف بني ملال إنجاز مشاريع متعددة تهتم قطاع السياحة وفق رؤية 2020 والتي تهدف إلى جعل المدينة والمناطق المحيطة بها موقعا متميزا للسياحة البيئية والطبيعية، ووجهة سياحية في مجال التنمية المستدامة، حيث يرجى أن تكون لها تأثيرات إيجابية على قطاع الصناعة التقليدية الذي سيستغل الوافدين من السياح على المنطقة لتثمين منتجاتهم وبالتالي الرفع من العرض المقدم للزبناء المحتملين مما سيكون له وقع إيجابي على ارتفاع اليد العاملة بالقطاع وارتفاع المداخيل.

4- السياحة قطاع ذو مؤهلات كبيرة لم تستغل بعد بالشكل الجيد :

تمثل السياحة بجهة بني ملال-خنيفرة القطاع الاستراتيجي الثاني بعد القطاع الفلاحي، خاصة السياحة البيئية والقروية والجبلية.²³⁵ ورغم توفر الجهة على تراث طبيعي وثقافي ومعماري وأركيولوجي هام، حيث تتموقع المنطقة وعاصمتها بني ملال في ملتقى أهم الأقطاب السياحية والصناعية الوطنية (الدار البيضاء، ومراكش، وفاس، ومكناس)، فإن فرص الشغل بهذا القطاع تضل ضعيفة وليالي المبيت جد محدودة.

4-1- بنيات استقبال سياحية لا بأس بها :

تتوفر مدينة بني ملال على بنية فندقية لا بأس بها تبلغ 35 مؤسسة سياحية، منها 26 مؤسسة مصنفة تتكون من فندقين (2) من أربع نجوم، و3 فنادق من ثلاث نجوم، و8 فنادق من نجمتين، و10 فنادق من نجمة واحدة، ومأويين (2) من الدرجة الثانية، وبيت للضيافة من الدرجة الأولى. ويسهر على تنشيط السياحة بالمدينة 10 وكالات للأسفار والسياحة.

ولمعرفة حجم بنيات الاستقبال السياحية لبني ملال إقليميا وجهويا نوردتها موزعة حسب عدد الأسرة

على شكل الجدول التالي :

جدول رقم 16 : توزيع الوحدات السياحية ببني ملال حسب عدد الأسرة مقارنة مع الإقليم والجهة سنة 2016

عدد الأسرة	عدد الوحدات السياحية	
1632	35	مدينة بني ملال
1891	44	إقليم بني ملال ²³⁶
4227	176	الجهة ²³⁷
% 86,30	% 77,27	% بني ملال/الإقليم
% 31.22	% 19,32	% بني ملال/الجهة

المصدر : المندوبية الإقليمية للسياحة ببني ملال، 2017 بتصرف

تستحوذ مدينة بني ملال على النصيب الأعظم من مؤسسات الإيواء السياحية بالإقليم (77,27%)،

²³⁵ الموقع الإلكتروني للمركز الجهوي للاستثمار لجهة بني ملال خنيفرة - 2015

²³⁶ بما فيها مدينة بني ملال

²³⁷ بما فيها إقليم بني ملال

في حين لا تمثل إلا 19,32% على المستوى الجهوي. أما إذا استثنينا المؤسسات غير المصنفة، فإن مدينة بني ملال تستحوذ على أغلبية البنيات التحتية الإيوائية إقليميا وجهويا. نفس الفارق نسجله فيما يخص عدد الأسيرة الذي يشكل أكثر من 86% من مجموع الأسيرة بالإقليم وأكثر من 30% بالجهة. ورغم هذا الاستحواذ الذي تعرفه البنية الفندقية لمدينة بني ملال على المستويين الإقليمي والجهوي إلا أنها لازالت ضعيفة جدا مقارنة مع مثيلتها بالمدن والحوضر الوطنية.

ومن أجل تسهيل انفتاح بني ملال على الأقطاب الاقتصادية والسياحية الكبرى المجاورة (الدار البيضاء، وفاس، ومكناس، ومراكش)، وإدماج الجهة وعاصمتها بني ملال بالمدارات السياحية الوطنية والدولية، تم إنجاز العديد من المشاريع الكبرى والمتعلقة بالبنى التحتية الخاصة بالشبكات الطرقية، ولعل أهمها :

- **الطريق السيار** الرابطة بين الدار البيضاء وبني ملال، والتي قلصت المسافة الزمنية بين مطار محمد الخامس الدولي وجهة بني ملال-خنيفرة إلى حوالي ساعتين، يرجى منها أن تساهم في الرفع من تدفقات السياح نحو مدينة بني ملال والمناطق السياحية بالجهة ؛

- **مطار بني ملال**، والذي كان مخصصا للطيران الرياضي (يعتبر من بين أفضل 20 موقعا للطيران الرياضي في العالم)، تمت إعادة تأهيله وتوسيعه ليصبح مطارا دوليا لنقل البضائع والمسافرين على مساحة تقدر بـ 113 هكتار، حيث يبعد عن مركز المدينة بحوالي 8 كيلومترات فقط في اتجاه الشمال الغربي للمدينة على الطريق الوطنية رقم 08 المؤدية إلى مدينة فاس، بحيث أصبح يتسع لاستقبال طائرات من نوع بوينغ 737 ؛

- **تهيئة شاملة للمدار السياحي عين أسردون** والموقع الأثري قصر العين، عبر توسعة طرق المدار السياحي وتبليط جنباتها وتجهيزها بمسالك وكراسي خاصة بالراجلين، وتهيئة محطات وقوف العربات، وتحسين البنية التحتية الأساسية عبر تقوية الشبكة الكهربائية وتعميم أعمدة الإنارة العمومية، والتزويد بالماء الصالح للشرب، وإنشاء شبكة للتطهير السائل. هذه الإصلاحات بلغت إلى المرتفعات التي تعلو المدار السياحي.

كما تمت برمجة مشاريع أخرى متعلقة بالبنى التحتية، في طور الدراسة أو الإنجاز، نذكر أهمها :

- **مشروع إنشاء السكة الحديدية** التي ستربط مدينة بني ملال بمدينة واد زم عبر مدينة الفقيه بن صالح، بهدف تلبية حاجيات المنطقة وتأمين قطب الصناعات الغذائية الذي شيد بالمدينة، لكنه سيلعب أيضا دورا كبيرا في المساهمة في مرونة حركية السياح من وإلى المناطق السياحية بالجهة ؛

لقد أعطى الفاعلون والمتدخلون بالمدينة وبالجهة للاستثمار السياحي أهمية بالغة، في إطار رؤية 2020 لتطوير السياحة، بحيث تهدف إلى جعل بني ملال والجماعات المحيطة بها موقعا متميزا للسياحة البيئية والطبيعية (الإيكولوجية)، ووجهة سياحية في مجال التنمية المستدامة مترجما على شكل اتفاقيات تعاقد وشراكة فيما بين الجماعات الترابية المعنية وبين الدولة وبين المنعشين السياحيين الخواص، بغية تقديم عرض طبيعي جديد مندمج في شكل محطات خضراء، والذي يرجى أن تكون له تأثيرات إيجابية على المستوى السوسيو-اقتصادي للسكان المحلية.

4-2- ليالي مبيت محدودة وسوق فرنسية تتصدر الوافدين :

يلعب معدل الإيواء دورا مزدوجا، من جهة يمكننا من تقييم استقطابية المنتج السياحي للزبائن، ومن جهة أخرى يعرفنا بالأسواق الموفدة للسياح. لقد عرفت نسبة توافد السياح على المدينة ارتفاعا بطيئا. وللوقوف على حجم الإقبال على المؤسسات السياحية المصنفة وكذا تطور ليالي المبيت ونسبة الملء، نقترحها في شكل الجدول التالي :

جدول رقم 17 : توزيع المؤسسات السياحية المصنفة حسب ليالي المبيت وحجم الإقبال عليها بين سنة 2010 و2016

نسبة الملء %			الإقبال على المؤسسات السياحية				عدد ليالي المبيت				الفئة	
2016	2015	2010	التطور 16/15	2016	2015	2010	التطور 16/15	2016	2015	2010		العدد
28	34	49	%-16	20138	24032	23718	%-16	35623	42361	38316	2	فندق *4
14	6	21	%212	5848	1877	3588	%218	6557	2063	7069	3	فندق *3
12	17	19	%-34	10091	15351	13073	%-30	13913	20010	18314	8	فندق *2
19	21	16	%-3	19951	20507	14297	%-3	23496	24157	17457	10	فندق *1
10	14	-	%40	792	564	-	%36	1117	824	-	2	المأوي
12	28	-	%-9	1124	1241	-	%-11	1435	1607	-	1	دور الضيافة
				143				178				آخر
19	23	25	%-9	58087	63572	54676	%-10	82319	91022	81156	26	المجموع

المصدر : المندوبية الإقليمية للسياحة بني ملال 2017 بتصرف

إن تركز أغلب الوحدات المصنفة بمدينة بني ملال لم يواكبه تطور كبير مواز في عدد ليالي المبيت. فإذا كانت نسبة تردد السياح على المدينة في تزايد ثابت منذ 2010، إلا أن الفارق بين عدد الوافدين وعدد ليالي المبيت يبقى ضعيفا. فعدد الوافدين تطور من 54676 فرد سنة 2010 إلى 63572 في سنة 2015، وانتقل عدد ليالي المبيت خلال نفس الفترة من 81156 ليلة مبيت إلى 91022 ليلة مبيت. هذه المعطيات تترجم ضعف الجاذبية السياحية لمدينة بني ملال وعدم قدرتها على الحفاظ على التدفقات السياحية على مدى عدة أيام، وهذا ما يثبت أيضا متوسط مدة الإقامة الذي يقارب 1,5 ليلة ونصف (1,5) لكل سائح مقابل 4 ليالي على المستوى الوطني.

كما يلاحظ أن مجموع الوافدين على المؤسسات السياحية المصنفة بالمدينة وكذلك ليالي المبيت قد انخفض بنسبة 10% بين سنتي 2015 و2016، وقد شمل هذا الانخفاض معظم المؤسسات السياحية باستثناء الفنادق ذات 3 نجوم والمأوي التي عرفت تزايدا ملحوظا. وتجدر الإشارة أيضا إلى أن ضعف الجاذبية السياحية قد أثر سلبا في نسبة ملء الوحدات الفندقية، بحيث لم تتجاوز نسبتها في أحسن المواسم 30%. وهذا ما يؤكد معدل الإيواء بالمؤسسات السياحية بالمدينة حيث بلغ هذا المعدل نسبة 24% سنة 2015 و19% سنة 2016، ولم تساهم بني ملال إلا بنسبة 0,5% من مجموع ليالي المبيت على المستوى الوطني.

وتستقطب رياضات الطيران (القفز بالمظلات، والطيران الشراعي، ...إلخ) أعدادا مهمة من هواة ومحترفي هذا النوع من الرياضات (حوالي 26% مغاربة و 74% أجنب : فرنسا (50%)، سويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية، البرازيل، وبعض الدول العربية)، حيث تحقق هذه الأخيرة سنويا 10000 ليلة مبيت كمتوسط بالفنادق المصنفة الموجودة بمدينة بني ملال،²³⁸ و بمعدل 4 أيام إقامة. كما يجذب نشاط القنص سنويا ما يقارب 4000 من هواة هذا النشاط، 90% منهم أوروبيون.

وتعتبر الجهة وجهة سياحية داخلية، حيث يشكل السوق الداخلي 42% من نسبة المبيت المحققة، غير أن نسبة السياح الأجانب تعتبر مهمة جدا (58%)، خاصة السوق الفرنسي الذي يشكل أول مصدر للسياح بنسبة 61 % من السوق الخارجي، تليه إسبانيا بنسبة 6%، وهولندا بنسبة 5%، وألمانيا بحوالي 3% والباقي من دول مختلفة. ويعتبر السوق الأمريكي من الزبناء الجدد، حيث ساهم بنسبة 2% من نسب المبيت خلال سنة 2016. ويشغل بقطاع السياحة حوالي 521 فرد، منهم 38 عامل بالوحدات الفندقية غير المصنفة.

3-4- عرض سياحي جهوي غني ومتنوع :

تتوفر مدينة بني ملال والمناطق المجاورة لها بالإقليم وبالجهة على عدد مهم من المواقع السياحية، تتوزع ما بين المنتزهات والمواقع الطبيعية، والأثرية، والتاريخية، والثقافية، مما يساهم في تنوع المنتوجات السياحية المقدمة للسائح الوطني والأجنبي.

أ. عدد مهم من المواقع السياحية المجاورة :

- تتوفر المدينة والمناطق المحيطة بها على عدد مهم من المعالم والمواقع الطبيعية (المياه، والغابات، ...إلخ) والسياحية، تجمع بين ما هو ثقافي وإيكولوجي واستكشافي، تعكس التنوع التراثي والثقافي نذكر من بينها :
- المواقع والمنتزهات الطبيعية : شلالات أوزود، ومنتزه عين أسردون، وزاوية أحنصال، وقمة تاصميت، وتاغالبوت نوحليمة، وبحيرة سد بين الويدان، وسد أحمد الحنصالي، والقنطرة الطبيعية إمينيفري، ...إلخ ؛
 - المواقع والمآثر التاريخية : قنطرة لعنامنة، وقصر عين أسردون، وقصر أوشطو، وموقع تركزاوت، والقصبة الإسماعيلية...إلخ ؛
 - التراث الثقافي : مخازن أيت تامليل وبونفردة، وصومعة سيدي أحمد بلقاسم، ...إلخ ؛
 - التراث قبل التاريخي : جيو بارك مكون الذي يضم المنحوتات والنقوش الصخرية بأيت بوالي، وآثار الديناصورات بتيفنب وتباننت، ...إلخ

ب. منتوجات وأنشطة سياحية محلية وجهوية متنوعة :

يتميز العرض السياحي بالجهة بغناه وتنوعه، حيث تقدم المؤسسات الفندقية المصنفة وبعض النوادي والجمعيات أنشطة سياحية مختلفة : حمامات السباحة، وحصص تدريبية في رياضة المضرب والفروسية،... إلخ، إضافة إلى أنشطة بالهواء الطلق : نزاهات جبلية طويلة سيرا على الأقدام، ونزاهات بالدراجات الهوائية VTT، واستكشاف المغارات، وصيد السمك بسدود المنطقة، و القنص بغابات جبال الأطلس المتوسط... إلخ، وتتمثل المنتوجات السياحية فيما يلي :

- القفز بالمظلات، والطيران الشراعي :

مطار بني ملال الذي يبعد بـ 8 كيلومترات فقط عن مركز المدينة، يعتبر من بين أفضل 20 موقعا للقفز بالمظلات والطيران الشراعي في العالم، حيث نظم مؤخرا بطولة العالم في هذه الرياضات. ما يميز هذا المطار هو موقعه الجغرافي المتميز بسافة جبال الأطلس المتوسط على حدود سهول تادلة، ووجود تيارات هوائية دافئة تسهل ممارسة هذه الرياضة. يقوم المطار سنويا (من شهر دجنبر إلى غاية شهر أبريل) بتنظيم دورات تكوينية وتنافسية للرياضيين من مختلف دول العالم.

- النزاهات والجولات الرياضية والاستكشافية الجبلية :

تعتبر بني ملال نقطة انطلاق للمشاركة في النزاهات والجولات الرياضية الجبلية لمسافات طويلة سيرا على الأقدام، أو عن طريق ركوب الخيل، أو ركوب الدراجات الهوائية المختصة VTT أو السيارات رباعية الدفع، وقد تمتد هذه الجولات إلى يومين أو ثلاثة أيام. وساعدت في ذلك طبوغرافية الجهة التي تنتمي إلى جبال الأطلس المتوسط والكبير، حيث جعلت من المنطقة نقطة جذب لهواة ممارسة تسلق واكتشاف الجبال ومغاراتها.

- القنص و الصيد و الرياضات المائية :

تقدم بني ملال لهواة القنص فرصا لمزاولة هوايتهم سواء بالمناطق الجبلية المحيطة بالمدينة أو بالسهول القريبة منها، من تنظيم وإشراف مؤسسات فندقية مصنفة أو جمعيات محلية أو إقليمية أو جهوية. وتتوفر المنطقة على وحيش متعدد نذكر منه الحجل (من نهاية شنتبر غاية يناير)، والخنزير البري، والأرنب البري (من نهاية شهر شنتبر إلى شهر فبراير)، واليمام الإفريقي (من يونيو إلى غشت). وتوجد بني ملال بالقرب من سدين من بين أكبر سدود المغرب وهما سد بين الويدان بإقليم أزيلال، وسد الشهيد أحمد الحنصالي بإقليم بني ملال، إضافة إلى اختراق الجهة من طرف نهر أم الربيع، مما جعل من بني ملال نقطة وصول وانطلاق لمزاولة هواية صيد السمك، خصوصا سمك التروثة، وسمك البروشي. كما أن بحيرة سد بين الويدان أضحت من بين الوجهات الوطنية والدولية لممارسة الرياضات المائية مثل الكاياك والتزلج المائي والسباحة الحرة، ورياضة الشراع.

5- قطاع التجارة والخدمات يساهم في التشغيل المحلي :

يعتبر قطاع التجارة والخدمات من المجالات المهمة في النسيج الاقتصادي المغربي، ويلعب دورا محوريا، ليس فقط في تحفيز الأنشطة الإنتاجية للمواد والخدمات، وإنما أيضا في خلق القيمة المضافة وتوفير الشغل. يتقاطع هذا القطاع مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، خصوصا الإنتاجية منها كالزراعة، والصناعة، والصناعة التقليدية،... إلخ.

وتنقسم مجالات أنشطته المتعددة حسب نوع التنظيم، أو حسب الحجم (الجملة، والتقسيم)، أو حسب نوعيته (عام، وخاص). وتتوفر مدينة بني ملال من موقعها كعاصمة جهوية على بنية تجارية وخدمائية (القطاع العام والقطاع الخاص) تساهم في تلبية حاجيات القرب.

5-1- بنية تجارية تساهم في تلبية حاجيات القرب :

فيما يخص القطاع التجاري، تتوفر بني ملال على أكثر من 20 فضاء تجاريا، منها 3 أسواق تجارية كبرى (أسيما، مرجان، كارفور)، وسوق للخضر والفواكه بالجملة (11 هكتار)، وسوق لبيع السمك بالجملة (3 هكتار)، ومجزرة بلدية (4 هكتار) وسوق أسبوعي يوم الثلاثاء (تم نقله من وسط المدينة إلى حي أولاد عياد بهامشها).

كما تضم بني ملال، في مجال الهيدروكاربورات، 3 مستودعات لملء قنينات غاز البوتان، وأكثر من 20 محطة خدمائية للبنزين. و تتوفر المدينة على شبكة تتكون من 86 محلا لتجارة الجملة و2018 للتجارة بالتقسيم،²³⁹ بيد أن هناك بنايات تحتية إضافية في طور الإنجاز لتنظيم هذا القطاع الحيوي الذي يشككي من منافسة القطاع غير المهيكل (أكثر من 1600 محل تجاري غير قانوني أو تجارة تجوال خصوصا بسوقية الغديرة الحمراء، وسوقية المحطة الطرقية، وعلى طول جنبات شارع محمد الخامس و شارع المتنبى... إلخ).

لقد ساهمت الجماعة الترابية لبني ملال في تطوير البنيات التجارية بالمدينة عبر بنائها محلات (مكتراه للتجار الخواص) وفي مختلف أحياء المدينة : 185 محلا داخل السويقات، و 169 محلا موزعين على عدد من الشوارع والساحات.

رغم كل ما ذكر سابقا، تبقى بنايات الاستقبال الخاصة بقطاعي التجارة والخدمات غير كافية وتحتاج في أغلبها إلى التنظيم والتحديث وإعادة التأهيل. كما نسجل هيمنة القطاع غير المهيكل بتواجد أكثر من 1600 من التجار غير القانونيين والتجار المتجولين، موزعين كما يلي : أكثر من 676 بائعا مزاولا غير قانوني بالأسواق القديمة، وأكثر من 520 بائعا متجولا وعارضا بالمدينة القديمة، وأكثر من 411 بائعا متجولا بمختلف أنحاء المدينة).²⁴⁰

²³⁹ مندوبية التجارة والصناعة والخدمات - 2015

²⁴⁰ الجماعة الترابية لبني ملال 2015.

2-5- أنشطة تجارية وخدمات ذات دينامية مهمة :

تستحوذ مدينة بني ملال على غالبية التجار والخدماتيين بالإقليم وبالجهة. و يساهم هذا القطاع في تشغيل شريحة مهمة من الساكنة المحلية النشيطة.

أ. تتوطن ببني ملال أغلب تجارة وخدمات الإقليم :

تضم مدينة بني ملال أكثر من نصف عدد التجار والخدماتيين بإقليم بني ملال موزعين حسب الجنس كما يلي :

جدول رقم 18 : توزيع عدد التجار والخدماتيين ببني ملال مقارنة بالإقليم حسب الجنس سنة 2014

المجموع الكلي	مجموع الإناث	مجموع الذكور	الخدماتيين 242			التجار 241			القطاع الجماعة
			المجموع	إناث	ذكور	المجموع	إناث	ذكور	
2511	185	2326	493	71	422	2018	114	1904	بني ملال
4311	270	4041	664	108	556	3647	162	3485	إقليم بني ملال

المصدر : منوغرافية إقليم بني ملال 2015، بتصرف

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه أن مدينة بني ملال تستحوذ على أغلبية الأنشطة التجارية والخدماتية بالإقليم، حيث تمثل نسبة التجار والخدماتيين المزاولين ببني ملال على التوالي أكثر من 55% وأكثر من 74% من مجموع هذه الأنشطة بالإقليم.

كما نسجل ضعف مساهمة العنصر النسوي في هذا القطاع، بحيث لا تتجاوز نسبة الإناث 8% من مجموع التجار والخدماتيين بمدينة بني ملال، و7% من مجموع التجار والخدماتيين بالإقليم.

ب. يساهم القطاع في تشغيل شريحة مهمة من الساكنة المحلية النشيطة :

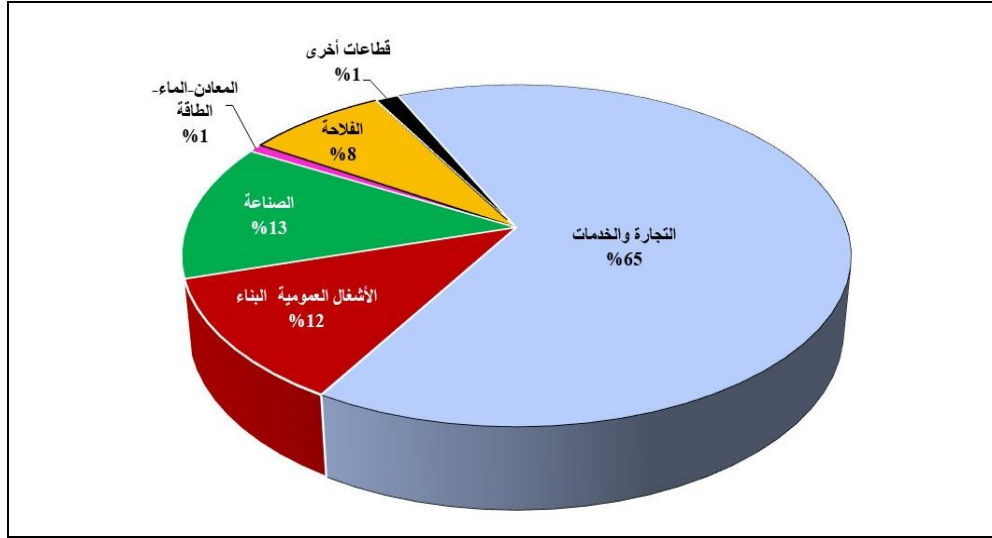
بالنسبة لمدينة بني ملال، تتجلى أهمية القطاع الثالث (التجارة والخدمات) في إنعاش الاقتصاد المحلي في كونه يشغل شريحة مهمة من الساكنة المحلية تتجاوز 31420 فرد تمثل أكثر من 65% من الساكنة النشيطة بالمدينة، متبوعا بقطاع البناء والأشغال العمومية بـ 11,8%، ثم الصناعة بـ 13%، ثم الفلاحة بنسبة 7,9%، ثم قطاعات أخرى بـ 3,1% من الساكنة النشيطة،²⁴³ كما تبين ذلك معطيات المبيان الموالي :

²⁴¹ يتعلق الأمر بتجار التقسيط بالقطاع المهيكل فقط.

²⁴² بدون إدراج الإدارات والأبنك.

²⁴³ بحث أنجز في إطار الإعداد لمخطط توجيه التهيئة العمرانية لبني ملال الكبرى.

مبيان رقم 08 : توزيع الساكنة النشيطة العاملة حسب القطاعات الاقتصادية ببني ملال سنة 2014



المصدر : مندوبية التجارة والصناعة والخدمات- بني ملال 2015، بتصرف

و يظهر من خلال المبيان أعلاه أن قطاع التجارة والخدمات يستقطب حوالي ثلثي (2/3) الساكنة النشيطة العاملة ببني ملال، تتوزع كما يلي : 23,3% بالإدارات العمومية، و 21,9% بالتجارة، و 6,9% بالنقل والمواصلات، و 13,1% بخدمات أخرى.

ورغم ذلك فقط قطاع التجارة والخدمات لا يزال يتخبط في مشاكل وصعوبات وإكراهات بنيوية وتنظيمية ووظيفية، حيث يعاني من هيمنة الوحدات الإنتاجية الصغيرة وسيادة الأنماط التقليدية على شبكات البيع بالتقسيط، وغلاء العقار وافتقار الجماعة لاحتياطي عقاري بغية إنجاز مشاريع تجارية وخدمائية هامة، وضعف تكوين وتأطير التجار وكذا تمويلهم، ومنافسة القطاع غير المهيكّل.

3-5- خدمات القطاع الخاص مرتبطة في أغلبها بالصناعة التقليدية :

إضافة إلى الخدمات التي سبق ذكرها في الفقرات السابقة، وجب التطرق إلى خدمات أخرى بالقطاع الخاص تتقاطع مع قطاعات وأنشطة اقتصادية يفوق عدد وحداتها 3411 وحدة،²⁴⁴ أغلبها من الخدمات المرتبطة بقطاع الصناعة التقليدية الخدمائية، وتتوزع كما يلي :

- الخدمات المرتبطة بقطاع الصناعة التقليدية الخدمائية : ممثلة في أشغال البناء، والميكانيك، والتلحيم، والحلاقة، والكهرباء والترصيص، وإصلاح الآلات السمعية والبصرية والساعات، والتصوير، وإصلاح الدراجات،... إلخ، حيث يقدر عددها بـ 3120 وحدة، أي بنسبة 91,47% من مجموع الوحدات الخدمائية ؛
- الخدمات المرتبطة بالصحة : وتتجلى في المصحات، ومختبرات التحاليل، ومختبرات الأشعة، والعيادات الطبية، وعيادات طب الأسنان،... إلخ، حيث يقدر عددها بـ 108 وحدة ، أي بنسبة 3,17%

²⁴⁴ المصدر : مندوبية التجارة والصناعة والخدمات- بني ملال 2015

من مجموع الوحدات الخدماتية ؛

- الخدمات المرتبطة **بالتكوين المهني** : وتتثل في الإعلاميات والتسيير، والحلاقة والتجميل، والفصالة والخياطة،... إلخ، حيث يقدر عددها بـ 45 وحدة، أي بنسبة 1,32% من مجموع الوحدات الخدماتية ؛
- الخدمات المرتبطة **بالقطاع البنكي والتأمين** : ممثلة في الوكالات البنكية، ووكالات تحويل الأموال، والوكالات البريدية، وشباك التوفير الوطني، ووكالات التأمين، ... إلخ، حيث يبلغ عددها 49 وحدة، أي بنسبة 1,44% من مجموع الوحدات الخدماتية ؛
- خدمات **مختلفة** مقدمة للسياح والمقاولات والأشخاص وغيرها : كالمطاعم والمقاهي ومحلات الأكلات الخفيفة، وشركات الاستيراد والتصدير، وخدمات الاتصالات، والمخبرات والحلويات، والمطابع، وبيع وإصلاح لوازم المعلومات، والنقل واللوجستيك والتوزيع، ووكالات الأسفار والسياحة، ... إلخ، حيث يبلغ عددها حوالي بـ 89 وحدة، أي بنسبة 2,60% من مجموع الوحدات الخدماتية.

4-5- خدمات إدارية تساهم في التشغيل :

تلعب الإدارة دورا مهما في ترسيخ ثقافة المؤسسات، وتأطير الفاعلين، وتشجيع ثقافة الاستثمار ودعم المستثمرين. كما تقوم بتسهيل وصول المواطنين للخدمات الأساسية. وتسهر الإدارة، كفرع من الدولة، على إنجاز وتنفيذ المخططات التنموية على المستوى المحلي في جميع المجالات : الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والبيئية، ... إلخ .

إن بني ملال كعاصمة إقليمية وجهوية، تعرف توطن العديد من المؤسسات ذات النفوذ المحلي، أو الإقليمي أو الجهوي. و يمكن التمييز بين ثلاثة أصناف من البنيات الإدارية التي تعنى باختصاصات متكاملة في نظام الحكامة المحلية ببني ملال : المصالح الخارجية للوزارات، وفروع المؤسسات العمومية، والهيئات المنتخبة.

تساهم الإدارة، إضافة إلى التجارة، في تشغيل عدد مهم من الساكنة النشيطة بالمدينة، حيث شغلت سنة 2014 ما يفوق 12613 موظف، وبقيمة شبه مساوية لقطاع التجارة بـ 12634، وأكثر من الصناعة بـ 7927 مستخدم. وفي ظل تبني الجهوية المتقدمة، أصبحت بني ملال تضم جل الفروع الجهوية للإدارة المغربية :

- أكثر من 28 من إدارات المصالح الخارجية (اللامركزية) والتي تضطلع باختصاصات قطاعية (الفلاحة، والصناعة، والتجارة، والتجهيز، والتعليم، والصحة،... إلخ)، أو أفقية (المالية، التشغيل،... إلخ)؛
- أكثر من 20 وكالة أو فرع تمثيلي للمؤسسات العمومية في مختلف المجالات (الماء، والكهرباء، والتكوين المهني، والتنمية الاجتماعية، والمحافظة العقارية، والوكالة الحضرية،... إلخ).

وتتوفر هذه المؤسسات على وسائل مادية، وتقنية، وبشرية من أجل تنفيذ مهامها وأدوارها، وتفعيل برامج التنمية في إطار مجال اختصاصها تحت إشراف وتنسيق والي الجهة.

6- تشخيص العرض الاقتصادي لمدينة بني ملال عبر تحليل AFOM

تركيب لنقط القوة والضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالمجال الاقتصادي لمدينة بني ملال

جدول رقم 19 :

المخاطر	الفرص	نقط الضعف	نقط القوة	
<ul style="list-style-type: none"> - منافسة مكناس وبركان (الصناعات الغذائية) ؛ - منافسة إقليم الفقيه بن صالح ؛ - الزحف العمراني على حساب الأراضي الفلاحية 	<ul style="list-style-type: none"> - عاصمة إقليم وجهة من أغنى المجالات الفلاحية الوطنية؛ - مشروع قطب الصناعات الغذائية المدشن من طرف الملك. 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب برنامج إقلاع اقتصادي متعلق بالصناعة المرتبطة بالفلاحة 	<ul style="list-style-type: none"> - تموقع المدينة في قلب سهل تادلة المسقي (حوالي 4000 كلم²) ؛ - بنية طرقية ومواصلاتية حديثة (الطريق السيار، المطار ...) 	القطاع الفلاحي
<ul style="list-style-type: none"> - دينامية صناعية دون المعدلات الوطنية ؛ - منافسة قوية ذات جانبيه استثمارية كبيرة من طرف المدن الصناعية : الدار البيضاء، وطنجة، وبرشيد، ... - منافسة حقيقية من طرف إقليم الفقيه بن صالح 	<ul style="list-style-type: none"> - عاصمة الإقليم والجهة وقربها من المواد الخام : المنتوجات الفلاحية - نسيج صناعي يتعزز بإحداث قطب للصناعات الغذائية - برنامج تسريع وتيرة الإقلاع الصناعي. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الإنتاج الصناعي وتواضع ديناميته وقيمه المضافة - نسيج صناعي تغلب عليه المقولات الصغرى ؛ - ضعف اليد العاملة المؤهلة ؛ - ضعف استقطاب المستثمرين ؛ - منطقة صناعية تغلب عليها مخازن السلع. 	<ul style="list-style-type: none"> - تموقع المدينة في قلب منطقة فلاحية ؛ - بنية طرقية ومواصلاتية حديثة (الطريق السيار، المطار ...) - يد عاملة متوفرة ذات مؤهلات متنوعة - سوق استهلاكية مهمة (قرابة 200000 ن) 	القطاع الصناعي
<ul style="list-style-type: none"> - تنافسية حقيقية من طرف مدينة فاس، ومن طرف بعض الجماعات المجاورة بالجهة 	<ul style="list-style-type: none"> - عاصمة الإقليم والجهة وقربها من المواد الخام : المنتوجات الفلاحية - استفادة الجهة من مخطط جهوي للصناعة التقليدية؛ - المبادرة الوطنية للتنمية البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف الإنتاج وتواضع قيمته المضافة ؛ - قلة عدد الصناع التقليديين والتعاونيات العاملة بالمجال مع ضعف تأطيرهم ؛ - ضعف التسويق. 	<ul style="list-style-type: none"> - تواجد مجمع للصناعة التقليدية ؛ - القرب من المواد الخام الجلدية ؛ - تواجد معاهد التكوين المهني بالمدينة 	قطاع الصناعة التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> - هيمنة مدينة مراكش على المنتج السياحي الجهوي الجبلي ؛ - سوء استغلال المؤهلات السياحية الجهوية ؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - محيط جهوي غني سياحيا ؛ - بنية طرقية حديثة الإنشاء (مطار دولي- طريق سيار-مشروع السكة الحديدية) ؛ - تموقع المنطقة وعاصمتها بني ملال في ملتقى أهم الأقطاب السياحية والصناعية الوطنية (الدار البيضاء، ومراكش، وفاس، ومكناس) ؛ - رؤية 2020 للسياحة 	<ul style="list-style-type: none"> - ليالي مبيت محدودة ؛ - فرص شغل ضعيفة ؛ - غياب استراتيجية مندمجة حول السياحة ؛ - ضعف التنشيط السياحي ؛ - ضعف التسهيلات الضريبية. 	<ul style="list-style-type: none"> - بنية فندقية لا بأس بها ؛ - المدار السياحي عين أسردون ؛ - تراث طبيعي وتاريخي محلي مهم ؛ - مطار للرياضات الهوائية المعروف عالميا؛ 	القطاع السياحي
<ul style="list-style-type: none"> - الجاذبية القوية لتجار بعض الحواضر الكبرى المغربية (الدار البيضاء، الرباط، مراكش فاس،... إلخ) ؛ - مساهمة الهجرة القروية نحو المدينة في تكاثر الأنشطة غير المهيكلة والباعة المتجولين ؛ - غياب استراتيجية واضحة لتنظيم القطاع التجاري والخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> - محيط جهوي غني سياحيا يساهم في التنشيط التجاري والخدمات بالمدينة ؛ - بنية طرقية حديثة الإنشاء (مطار دولي - طريق سيار.. - تموقع المنطقة وعاصمتها بني ملال في ملتقى أهم الأقطاب الاقتصادية الوطنية (الدار البيضاء، ومراكش، وفاس، ومكناس) ؛ - برنامج رواج (التجاري)، والمقاول الذاتي. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص على مستوى المحلات المهنية بسبب قلة الاهتمام بالعقار التجاري من طرف المنعشين العقاريين المحليين ؛ - سيادة القطاع غير المهيكل وأنماط التنظيم التقليدي ؛ - تعدد الوسطاء في العمليات التجارية ؛ - نقص على مستوى البنيات واللوجيستية ؛ - نقص في دورات تأطير التجار والخدماتيين. 	<ul style="list-style-type: none"> - كثلة ديموغرافية كبيرة يبني ملال ونواحيها تشكل سوقا استهلاكية مهمة ؛ - تواجد بنايات متنوعة : تجارة الجملة وتجارة التقسيط، خدمات مختلفة موجهة للأشخاص والمقاولات ؛ - مساهمة جيدة في التشغيل (65%). 	قطاع التجارة والخدمات

المصدر : العمل الميداني 2015/2016

III. المجال الاجتماعي : عجز في البنيات التحتية يتم تداركه تدريجيا

عرفت التجهيزات الجماعية ذات الطابع الاجتماعي لمدينة بني ملال عجزا يتم تداركه تدريجيا بتزويد المدينة بتجهيزات اجتماعية وجماعية تغطي تقريبا جميع مظاهر الحياة الجماعية، موزعة على مجموع الأحياء الرئيسية بالمدينة، سواء تعلق الأمر بالبنيات والتجهيزات التعليمية أو الصحية أو السوسيو-ثقافية والرياضية.

1- قطاع التربية الوطنية والتعليم العالي في تحسن مستمر :

تتوفر مدينة بني ملال على بنية استقبال تعليمية لا بأس بها ساهمت في تطور المؤشرات الخاصة بقطاع التربية الوطنية والتعليم العالي والتكوين المهني.

1-1- تتوفر بني ملال على بنية تحتية تعليمية لا بأس بها :

توجد بمدينة بني ملال بنيات استقبال تعليمية لا بأس بها، تابعة لوزارة التربية الوطنية والتكوين المهني والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي.

جدول رقم 20 : تركيب للبنية التحتية التعليمية وعدد الطلبة والأساتذة برسم 2016/2015

عدد الأساتذة	عدد التلاميذ/الطلبة	العدد	المؤسسات التعليمية
255	21539	1	جامعة السلطان المولى سليمان (4 مؤسسات)
08	80	1	مركز مهن التربية والتكوين
09	65	1	مركز تكوين الممرضين
102	7379	6	معاهد التكوين المهني العمومي
448	8024	06	الثانويات التأهيلية (منها واحدة تقنية)
417	10559	10	الثانويات الإعدادية
539	18591	36	المدارس الابتدائية
234	1879	45	مؤسسات التكوين المهني الخصوصي

المصدر : ولاية جهة بني ملال خنيفرة - 2016

كما تتوفر الجامعة على بنيات استقبال للطلبة، تتمثل في الحي الجامعي امغيلة (1920 سرير للذكور و1448 سرير للإناث)، وملحق له مخصص فقط للطالبات بحي أولاد حمدان بسعة إجمالية تبلغ 640 سرير.²⁴⁵ كما تعززت الطاقة الاستيعابية بحي جامعي جديد (5 أجنحة) بـ 832 سريرا، ليصل مجموع الطاقة الاستيعابية بالحي الجامعي والملحقة 1 و2 إلى 4840 سريرا يقطن بها 2902 طالب وطالبة (2560 من الإناث).

²⁴⁵ أنشئ الحي الجامعي أولاد حمدان للطالبات سنة 1989، كما أنشئ الحي الجامعي امغيلة سنة 2005

1-2- تطور في المؤشرات التعليمية ببني ملال :

تضم مدينة بني ملال، إضافة إلى عدد مهم من المدارس الابتدائية والثانوية، جامعة بأغلب التخصصات المطلوبة، ومركبا للتكوين المهني بتخصصات مختلفة. ساهمت هذه البنيات في تطور المؤشرات التعليمية بالمدينة بالرغم من تواجد بعض المعوقات من أبرزها قلة الأطر التربوية.

أ. جامعة السلطان المولى سليمان منارة التعليم بالمدينة :

تتوفر بني ملال على جامعة السلطان مولاي سليمان، تضم ثلاث كليات، وهي كلية الآداب والعلوم الإنسانية (أسست سنة 1991)²⁴⁶ وكلية العلوم والتقنيات (أسست سنة 1994)، والكلية متعددة التخصصات، والمدرسة العليا للتكنولوجيا. هذه الجامعة التي استقلت عن جامعة القاضي عياض بمراكش سنة 2007.

جدول رقم 21 : تطور العدد الاجمالي للطلبة المسجلين بجامعة السلطان المولى سليمان ببني ملال حسب المؤسسة بين 2008 و 2016

المؤسسة	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
كلية الآداب والعلوم الإنسانية	2 534	2 676	3 733	5 745	7 472	8 843	9 992	10 464
الكلية متعددة التخصصات	1 483	1 692	2 321	3 527	5 476	7 772	6 919	7 869
كلية العلوم والتقنيات	1 346	1 420	1 497	1 892	2 460	2 741	2 774	3 066
المدرسة العليا للتكنولوجيا	-	-	-	-	40	117	157	140
المجموع	5 363	5 788	7 551	11 164	15 448	19 473	19 842	21 539

المصدر : رئاسة الجامعة - بني ملال 2016

تضم جامعة السلطان مولاي سليمان ببني ملال 21539 طالب وطالبة برسم الموسم الجامعي 2016/2015، حوالي النصف (48,58%) مسجل بكلية الآداب والعلوم الإنسانية، و36,53% بالكلية متعددة التخصصات، و14,23% بكلية العلوم والتقنيات، في حين لا تضم المدرسة العليا للتكنولوجيا، والتي أنشأت سنة 2012 إلا 0,65% من العدد الإجمالي للطلبة بالجامعة.

لقد تضاعف عدد الطلبة المسجلين بالجامعة ببني ملال إلى 4 أضعاف، في ظرف 8 سنوات، حيث انتقل خلال فترة 2008-2016 من 5363 إلى 21539 طالب وطالبة، وتضاعف معه عدد الخريجين، إذ انتقل من 598 إلى 2560 خريجا وخريجة خلال نفس الفترة. لقد انتقلت نسبة الساكنة ذات التعليم الجامعي من 7,7% سنة 2004 إلى 9,30% سنة 2014،²⁴⁷ وهي بذلك تفوق نسبيا مثيلتها بالوسط الحضري الوطني (9,20%)، ويمكن إرجاع هذا الارتفاع إلى إحداث العديد من المؤسسات والبنيات التعليمية بمدينة بني ملال خصوصا الجامعية منها (كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية العلوم والتقنيات، الكلية متعددة التخصصات، المدرسة العليا للتكنولوجيا، معاهد التأهيل والتكوين المهني، المدارس والمعاهد الخاصة، ... إلخ).

²⁴⁶ قبل تأسيس الكلية، تم خلق مركز الدراسات الجامعية في الآداب والعلوم الإنسانية سنة 1987.

²⁴⁷ المصدر : الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014

ب. التكوين المهني، قطاع في تحسن مستمر :

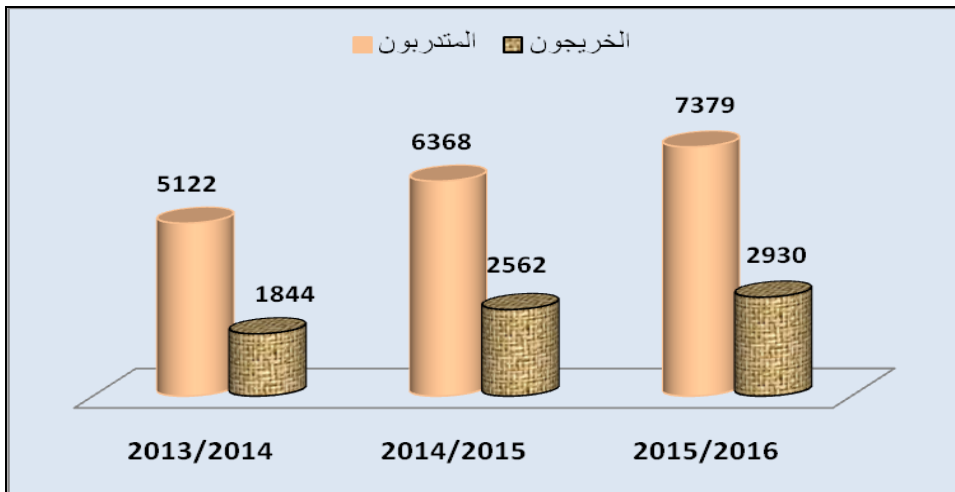
يضم مركب التكوين المهني ببني ملال 6 مؤسسات عمومية تتوزع، حسب نسبة المتدربين، كما يلي: مركز التأهيل المهني (44% من مجموع المتدربين)، والمعهد المتخصص للتكنولوجيا التطبيقية (15%)، والمعهد المتخصص في الفنادق والسياحة (15%)، والمعهد المتخصص في معلومات التبوير (14%)، والمعهد المتخصص في تكنولوجيا المعلومة والتواصل (9%)، ومؤسسة السجن المحلي (3%).

ويشرف على تأطير المتدربين 121 منسقا منهم 102 مكونا، في ست مستويات للتكوين (37% من المتدربين في تخصص التكوين التأهيلي، و24% في تخصص التقني، و19% في التقني المتخصص، و12% في التأهيلي، و7% في المتخصص، و1% في البكالوريا المهنية. استفاد من هذه التكوينات 7379 متدربا برسم سنة 2016/2015، تخرج منهم 2930 متدرب(ة).²⁴⁸

كما تضم بني ملال حوالي 45 مؤسسة ومعهد خاص تابع للتكوين المهني، يُكون 1879 متدربا، من طرف 234 مؤطرا ومكونا، في مختلف التخصصات كالإعلاميات، والتمريض، والسياحة والفندقة، والميكانيك، والالكترونيك، والحلاقة، والصناعة التقليدية...إلخ.

لقد عرفت أعداد الملتحقين بمعاهد التكوين المهني وكذا الخريجين منه تطورا ملحوظا بين سنة 2013 و2016 نبرزه مفصلا في المبيان التالي :

مبيان رقم 09 : تطور عدد المتدربين والخريجين بمعاهد التكوين المهني ببني ملال بين سنتي 2013 و 2016



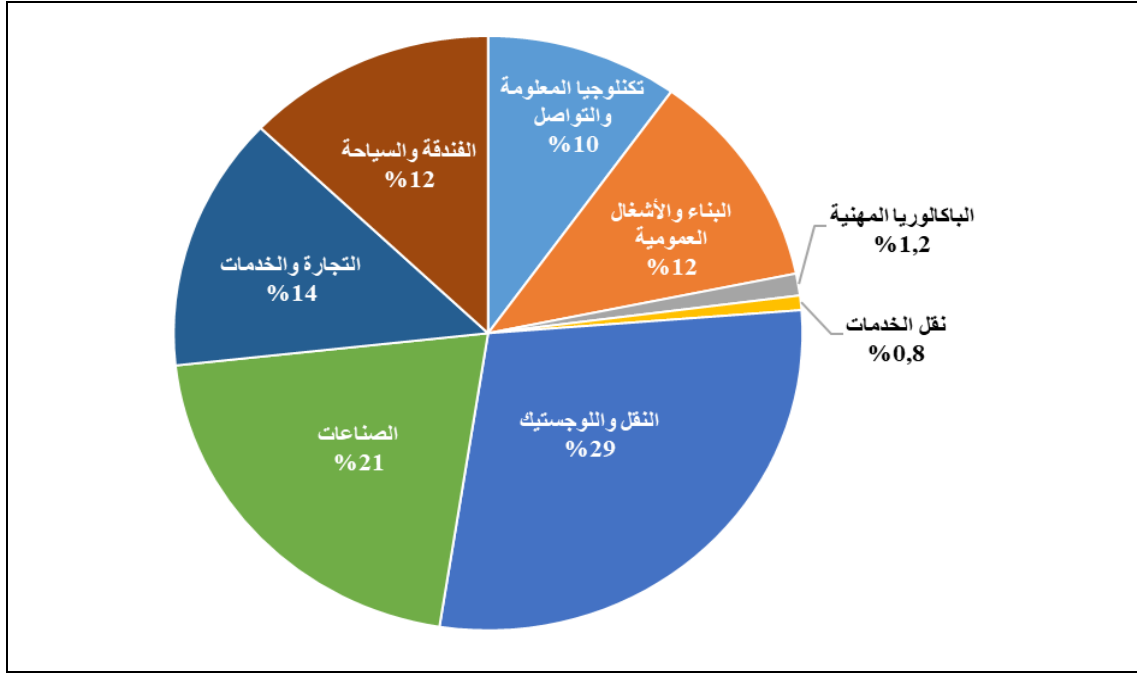
المصدر: معطيات مركز التكوين المهني - 2016

من خلال المبيان أعلاه يتضح أن أعداد الملتحقين بمعاهد التكوين المهني ارتفعت بحوالي 70% خلال ثلاث مواسم فقط (2015/2013)، وهذا يفسر الإقبال الذي بدأت تعرفه التكوينات المهنية بدل اللجوء

إلى استكمال الدراسة في صفوف الجامعة. نفس التطور عرفه عدد الخريجين حيث ارتفع خلال نفس الفترة بحوالي 63% (46% منها في التكوين التأهيلي، و17% منهم تقني، ونفس النسبة للتقني المتخصص).

ولمعرفة توزيع عدد المتدربين بمختلف معاهد التكوين المهني ببني ملال حسب قطاع التخصص، نقترح توضيحها في المبيان التالي :

مبيان رقم 10 : توزيع عدد المتدربين بمختلف معاهد التكوين حسب قطاع التخصص سنة 2016



المصدر : معطيات مركز التكوين المهني سنة 2017

يتبين من المبيان أعلاه أن حوالي ثلث المتدربين بمختلف معاهد التكوين المهني ببني ملال يتابعون تكوينهم في تخصص النقل واللوجستيك، يليه تخصص الصناعات (السيارات، والإلكترونيك، والكهرباء، والالكتروميكانيك) بحوالي 21%، ثم تخصص التجارة والخدمات بـ 14%، يليه تخصص الفندقة والسياحة (بناية مجهزة خاصة به)، ثم تخصص البناء والأشغال العمومية بـ 12%، وتكنولوجيا المعلومة والتواصل (يضم مجموعة المهن المرتبطة بمجال الإعلاميات) بنسبة 10%، في حين تبقى تخصصات البكالوريا المهنية، ونقل الخدمات (Offshoring) مبدئة وحديثة ولا تمثل إلا 1,2% و 0,8% على التوالي من مجموع قطاعات التكوين.

ج. تعليم أساسي وثانوي ذو تجهيزات لا بأس بها :

تتوفر مدينة بني ملال على عدد لا بأس به من التجهيزات التعليمية العمومية، حيث تتواجد بالمدينة 36 مدرسة للتعليم الابتدائي تضم 18591 تلميذا، يوظرون من طرف 539 أستاذ للتعليم الابتدائي. كما تتوفر على 10 ثانويات إعدادية تضم 10559 تلميذا يوظرون من طرف 417 أستاذ للتعليم الإعدادي. وتضم المدينة أيضا 06 ثانويات تاهيلية (منها ثانوية للتعليم التقني)، تستوعب 8024 تلميذا و448 أستاذا للتعليم الثانوي. كما تتواجد ببني ملال دار واحدة للقرآن الكريم والتعليم الأصيل تابعة للقطاع العمومي، و10 مدارس خاصة لتعليم وتحفيظ القرآن الكريم، إضافة إلى حوالي 70 حضانة وروض للأطفال.²⁴⁹

عموما، يعرف التعليم الابتدائي العمومي استقرارا في تطور أعداد التلاميذ المتدرسين خلال الخمس سنوات الأخيرة.²⁵⁰ بالمقابل يعرف التعليم الثانوي الإعدادي والتأهيلي تزايدا ضعيفا سنويا، فمن أصل 100 تلميذ وتلميذة مسجل بالتعليم الابتدائي، 52 منهم ينتقل إلى الإعدادي، و34 يصلون إلى الثانوي.

كما يبقى قطاع التعليم الخصوصي ضعيفا مقارنة بنظيره العمومي فيما يخص عدد المؤسسات أو عدد التلاميذ المسجلين، حيث يمثل 13.04% بالتعليم الابتدائي، و5.17% بالتعليم الإعدادي، و4.5% بالتعليم التأهيلي.²⁵¹

وتتوزع المؤسسات التعليمية بشكل متباين على المجال بمدينة بني ملال، حيث تعرف تركزا بالأحياء المركزية ذات النمو الديموغرافي الكبير، في حين يقل عددها في الأحياء الهامشية، حيث يبلغ شعاع خدمة المدرسة الواحدة بالمدينة 1,5 كيلومتر، في حين يبلغ مثيله من الثانويات الإعدادية والتأهيلية 2,25 كيلومتر، كما تبين ذلك الخريطة رقم 05 بعده.

ورغم تواجد هذه التجهيزات التعليمية، إلا أن مدينة بني ملال لازالت تعاني من ارتفاع معدل الأمية لدى الساكنة البالغة من العمر 10 سنوات فما فوق، والذي يصل إلى 14% لدى الذكور و31.7% لدى الإناث كما أدلت بذلك معطيات الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنة 2014. كما تعاني المؤسسات التعليمية من نقص في وحدات التأطير الثقافي بالمدارس، والتي تلعب دورا فعالا في تفتح وعي التلاميذ على قضايا ومستجدات المدينة والبلد. ونسجل أيضا نقصا على مستوى تواجد المناطق والفضاءات الخضراء بمعظم المؤسسات التعليمية، إضافة إلى مشكل الاكتظاظ الذي يصل في بعض الأحيان إلى أكثر من 40 تلميذا في القسم، مما يؤثر على جودة التلقي وقدرة الاستيعاب لدى التلاميذ.

وفي نفس السياق، ورغم النقص الحاصل في البنيات التعليمية والتأطير التربوي، إلا أن البحث الميداني لهذه الأطروحة أكد لنا أن حوالي 54% من أرباب أسر الساكنة الملالية المستجوبة قد أبدوا رضاهم عن الخدمات التعليمية مقابل 36% لم تكن راضية (10% بدون جواب).

²⁴⁹ معطيات مستقاة من إحصاء 2014 والمديرية الإقليمية للتربية الوطنية والعمل الميداني 2016

²⁵⁰ تحيين التصميم المديرى لبني ملال الكبرى، وإعداد تصميم التهيئة لمدينة بني ملال - مرحلة التشخيص 2013

²⁵¹ المديرية الإقليمية للتربية الوطنية والعمل الميداني 2016

مجال خدمة المرافق التعليمية بمدينة بني ملال

خريطة رقم 05 :

2- القطاع الصحي : هشاشة في البنيات التحتية وقلة في الموارد البشرية

بحكم المكانة الإدارية لبني ملال كعاصمة جهوية، تتركز بها أغلب البنيات الصحية، وتضم مستشفى جهوي، وعدد لا بأس به من العيادات والمصحات الطبية الخاصة باختصاصات مختلفة. لكن تبقى هذه البنيات غير كافية، خاصة بالقطاع العمومي، وتعرف ضغطا كبيرا من طرف ساكنة الجهة وحتى الجهات المجاورة، في ظل قلة الأطر الطبية، مما يجعل المؤشرات المرتبطة بهذا القطاع دون المعدلات الوطنية.

1-2- عدم كفاية البنية التحتية الصحية العمومية :

تتكون البنية الصحية بمدينة بني ملال أساسا من مستشفى جهوي و09 مراكز صحية و3 مراكز للهلل الأحمر المغربي، تتوزع على أحياء المدينة (حوالي 10% من مجموع الخدمات العمومية ببني ملال). شيد المركز الاستشفائي الجهوي لبني ملال على مساحة 59400 متر مربع، بقدرة استيعابية تصل إلى 445 سرير (أي بمعدل 1,25 سرير لكل 1000 نسمة من ساكنة الإقليم، و2,31 سرير لكل 1000 نسمة من ساكنة بني ملال)، ويعتبر هذا المركز مؤسسة عمومية ذات تدبير ذاتي. خلال السنوات الأخيرة تعزز هذا المركز بإنشاء مصلحة للطب النفسي والعقلي، بقدرة استيعابية تصل إلى 45 سرير. كما تعزز أيضا ببناء وتجهيز مركز لتصفية الدم، والإنعاش الجراحي والطبي اليومي، وتجهيز مصلحة المستعجلات وإدارة المؤسسة، إضافة إلى توفره على مركز لتدريب الممرضين والممرضات. وستفتح عما قريب مصلحة لمعالجة السرطان. ورغم إحداثه في النصف الأول من القرن الماضي، ورغم المجهودات المبذولة لتغطية النقص الحاد في تجهيزات المستشفيات الإقليمية بالجهة (أزيلال، وقصبة تادلة، والفيق بن صالح، خنيفرة، خريبكة)، وفي ظل تزايد الضغط الاستشفائي لساكنة الجهة والمناطق المجاورة لها، يبقى هذا المركز عاجزا عن تلبية حاجيات الساكنة الجهوية بالاستشفاء في ظروف جيدة. وتتوزع التجهيزات والمعدات التقنية لهذا المركز كما يلي :

جدول رقم 22 : توزيع الأجهزة والمعدات التقنية بالمركز الاستشفائي الجهوي بمدينة بني ملال سنة 2015

العدد	التخصصات	الأجهزة والعنادر التقني
07	غرف العمليات الجراحية المركزية (معقمة)	غرف العمليات الجراحية
01	غرف العمليات الجراحية المركزية (غير معقمة)	
02	غرفة عمليات التوليد (معقمة)	
scanner 01 + 03	المصلحة المركزية	الفحص بالأشعة
01	مركز التشخيص المتخصص لداء السل	
01	التحليلات الطبية	المختبر
01	بنك الدم	
01	مختبر	
01	داء السل	
17	القصور الكلوي (الآلات)	اللوجستيك
07	سيارات الإسعاف	

المصدر : المندوبية الإقليمية للصحة، بني ملال – 2016

2-2- بنية تحتية صحية خصوصية لا بأس بها :

تتوفر بني ملال على بنية صحية خصوصية لا بأس بها، ممثلة في المصحات والعيادات الخاصة والصيدليات والمختبرات، حيث تغطي بعض التخصصات، وتساهم في تنوع العرض الصحي، وتخفيف الضغط على القطاع العمومي، حيث تغطي عيادات طب الأسنان على النسيج الطبي بالقطاع الخاص بحوالي 26 عيادة.

جدول رقم 23 : حجم التغطية الطبية من قبل القطاع الخاص سنة 2015

العيادات والمستودعات	العدد
العيادات الطبية	80
مصحات	12
صيدليات أو مستودعات الدواء	71
عيادة RX	scanner 02 + 03
مختبر للتحاليل الطبية	07

المصدر : المندوبية الإقليمية للصحة، بني ملال - 2016

2-3- نقص حاد في الموارد البشرية الصحية :

يشرف على القطاع الصحي بمدينة بني ملال هيئة طبية مكونة من 538 إطاراً (444 استشفائي و94 منتقل) موزعين بين 92 طبيب (58 طبيب متخصص و34 طبيب عام)، وطاقم من 358 مساعد طبي، و88 طاقم إداري وتقني.²⁵²

وتتوزع الموارد البشرية الصحية من هيئة الأطباء بالقطاع العام (92) على تخصصات الطب العام (34 طبيب)، والإنعاش والتخدير (5)، وجراحة الأسنان (5)، والجراحة (4) والتوليد (4)، وطب العيون (3)، وطب العظام (3)، والأنف والأذن والحنجرة (2)، وأمراض الجلد (2)، وأمراض الرئة (2)، والصيدلة (2)، وتخصصات أخرى (26).²⁵³ إلا أن هذه الموارد البشرية تبقى قليلة جداً مقارنة مع حجم المدينة السكاني ومكانتها كعاصمة جهوية، ويظهر هذا النقص الحاد خصوصاً لدى الأطباء المتخصصين.

أما فيما يتعلق بالموارد البشرية بالقطاع الخاص، تتوفر بني ملال على 168 طبيب، منهم 59 طبيباً عاماً، و12 طبيباً متخصصاً، و26 طبيباً جراحاً للأسنان، و71 صيدلياً. وفي ظل قلة الأطباء بالقطاع الخاص يلجأ أصحاب المصحات المختصة أو متعددة الاختصاصات إلى الحصول على خدمات أطباء القطاع العام، مما يزيد من تفاقم مشكل ضعف الخدمة الصحية العمومية الناتج عن قلة الموارد البشرية خصوصاً بالمستشفى الجهوي الذي يعرف ضغطاً كبيراً جراء استقبال حالات من مختلف مناطق الجهة، وحتى من الجماعات المحاذية لهذه الأخيرة.

²⁵² المصدر : المندوبية الإقليمية للصحة، بني ملال - 2015

²⁵³ نفس المصدر السابق

خريطة رقم 06 : مجال خدمة المرافق والتجهيزات الصحية بمدينة بني ملال

4-2- مؤشرات صحية دون المستوى الوطني :

تتجلى أهمية المؤشرات الصحية في تقييم نجاعة ومستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى من الساكنة المحلية لمدينة بني ملال. وفيما يلي سنتطرق إلى بعض المؤشرات المتعلقة بالتغطية الصحية، وتقييم النجاعة والوضع الصحي بالمدينة في شكل الجدول التالي :

جدول رقم 24 : مؤشرات التغطية الصحية لفائدة ساكنة مدينة بني ملال سنة 2015

العدد	المؤشرات
1931	عدد السكان لكل طبيب (القطاع العام)
8074	عدد السكان لكل طبيب جراح (القطاع العام)
7452	عدد النساء المتزوجات في سن الإنجاب لكل طبيب مختص في النساء والتوليد (القطاع العام)
4968	عدد النساء المتزوجات في سن الإنجاب لكل طبيب مختص في النساء والتوليد (القطاعين العام و الخاص)
2981	عدد النساء المتزوجات في سن الإنجاب لكل طبيب مختص في النساء والتوليد (القطاع الخاص)
88809	عدد السكان لكل طبيب مختص في أمراض الرئة
396	عدد السكان لكل ممرض
19735	عدد السكان/مؤسسة صحية
399	عدد السكان/سرير استشفائي
59.206	عدد السكان/طبيب جراح لأسنان
2502	عدد السكان/صيدلية خاصة

المصدر : المندوبية الإقليمية للصحة، بني ملال - 2016

يظهر الجدول أعلاه أن مؤشرات التغطية الصحية ببني ملال تبقى ضعيفة ودون المستوى الوطني. فمثلا، بلغ مؤشر عدد السكان لكل مؤسسة صحية ببني ملال 19735 نسمة مقابل 11826 على الصعيد الوطني سنة 2015. كما أن مؤشر التغطية بأطباء القطاع العام تعرف نقصا حادا بلغ 1931 نسمة لكل طبيب مقابل 1678 على الصعيد الوطني. في حين أن مؤشر التغطية الصحية للأسرة (سرير استشفائي) هو 399 نسمة لكل سرير مقابل 905 على الصعيد الوطني. ويبقى عدد الصيدليات بالمدينة غير كاف مقارنة مع عدد الساكنة المحلية، حيث بلغ مؤشر التغطية 2502 نسمة لكل صيدلية مقابل 4713 على الصعيد الوطني سنة 2015.

كما أن تردي الخدمات بالقطاع العمومي جعل أغلب المرضى يلتجئون إلى المصحات الخصوصية للاستشفاء، وما يؤكد ذلك أن 57,5% من الساكنة المستجوبة عبرت عن عدم رضاها على مستوى الخدمات الصحية العمومية بالمدينة، رغم أن المصحات الخاصة تبقى مكلفة، حيث أن 55,5% رأت أن تكاليف العلاج والتطبيق بالقطاع الخاص غير مناسبة ومرتفعة نسبيا.

3- القطاع السوسيو-ثقافي والرياضي، قطاع لا يلبي الانتظارات :

بفضل برامج المبادرة الوطنية، تحسنت بعض البنيات السوسيو-ثقافية خاصة في الأحياء المستهدفة من طرف هذه المبادرة، الأمر الذي أدى إلى تحسن طفيف في بعض المؤشرات الاجتماعية.

3-1- بنيات سوسيو-ثقافية في تقدم وبنيات رياضية في تراجع :

تعرف البنيات السوسيو ثقافية تحسنا متوسطا بعد النقص الحاد الذي كانت تعرفه المدينة، بالمقابل تشهد البنيات الرياضية ترديا واضحا نتيجة عدم القيام بتحديثها، في ظل عدم خروج المشاريع الرياضية إلى حيز التطبيق.

أ. تحسن في بعض البنيات الاجتماعية :

تجاوزت مدينة بني ملال النقص والعوز الحاد الذي كان مسجلا فيما يخص التجهيزات السوسيو-ثقافية. كان الفضل في ذلك للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية التي ساهمت، رفقة المجتمع المدني ومنذوبية التعاون الوطني، في إنجاز مشاريع اجتماعية مست الفئات الهشة بأحياء المدينة خصوصا بالهوامش، ويبرز الجدول أسفله نموذجا من التجهيزات التي أنجز أغلبها في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية.

جدول رقم 25 : توزيع أهم التجهيزات الاجتماعية بمدينة بني ملال سنة 2014

الموقع	التجهيزات الاجتماعية
حي المسيرة 2	المركز الاجتماعي والثقافي المسيرة 2
حي أولاد عياد	المركز الاجتماعي والثقافي أولاد عياد
حي أيت تسليت	المركز الاجتماعي والثقافي أيت تسليت
ثانوية القدس شارع محمد الخامس	المركز الاجتماعي متعدد التخصصات القدس
حي التقدم شارع محمد الخامس	دار الطالب
حي التقدم شارع محمد الخامس	دار الطالبة
حي التقدم شارع الرباط	دار العجزة
المركز الاستشفائي الجهوي	دار الطفل المتخلى عنه
المركز المتعدد الاختصاصات القدس (حي أم ظهر)	دار الطفل المتخلى عنه المعاق

المصدر : الجماعة الترابية لبني ملال، وعمالة إقليم بني ملال - 2015

ب. تحسن طفيف في البنيات الثقافية وتردي البنيات الرياضية :

فيما يتعلق بالبنيات الثقافية، تتوفر مدينة بني ملال على دار للثقافة بالحي الإداري حديثة ومجهزة بأحدث التجهيزات (فضاء كبير للعرض المسرحي والسينمائي، وقاعة للموسيقى، ومكتبة وخزانة وقاعتين للقراءة،... إلخ). كما تتوفر المدينة على خزانة بلدية بساحة الحرية، وخزانة وسائطية بشارع تَمَكُونُوت، ومكتبة تراثية بزواوية أحمد بلقاسم بحي الصومعة.

فرغم تحسن البنيات الثقافية بمدينة بني ملال إلا أنها تبقى غير كافية، كما أنها لم تنجح بالشكل المطلوب في استقطاب الشباب وتأطيرهم وفق الأهداف المسطرة، في ظل عجز الهيئات السياسية وهيئات المجتمع المدني (جمعيات وأحزاب ونقابات... إلخ) عن القيام بهذا الدور.

أما فيما يخص **البنيات الرياضية** بمدينة بني ملال، فقد عرفت تراجعا ملحوظا، سواء على مستوى نوعية البنيات وجودتها أو على مستوى خدماتها المقدمة للسكان، بحيث تتوفر المدينة على مركب رياضي بمركز المدينة (الحي الإداري). ويتكون هذا المركب من ملعب لكرة القدم وألعاب القوى بمدرجات تستوعب 8000 مقعد، على مساحة هكتارين، وقاعة مغطاة متعددة الرياضات بمدرجات تستوعب 2000 مقعد، على مساحة 2000 متر مربع، كما يضم المركب الرياضي أيضا فضاءين بالهواء الطلق بدون مدرجات على مساحة 1200 متر مربع لممارسة كرة اليد وكرة السلة، ومسبح بلدي أولمبي بحوض طوله 50 مترا، بدون مدرجات وغير مغطى وعلى مساحة 9600 متر مربع، وملعبا لكرة القدم بحي العامرية مساحته 9600 متر مربع بقدرة استيعابية تصل إلى 3000 متفرج. ويفتقر هذا المركب الرياضي لبنيات الإقامة، ويعرف ترديا وتهالكا في ظل عدم اللجوء إلى الصيانة والتحديث،²⁵⁴

كما تتوفر المدينة على نادي رياضي متعدد الرياضات (الفروسية والتنس والسباحة، وألعاب القوى،... إلخ)، إضافة إلى القاعات الرياضية الخاصة برياضات الفنون القتالية والرشاقة البدنية.

لكن أغلب هذه البنيات الرياضية العمومية متقدمة، في ظل غياب مشاريع رياضية عصرية تسير التطورات الحالية وطنيا ودوليا.

ورغم توفر المدينة على مناخ ومؤهلات طبيعية (الغابات، الجبال) فإنها لا تستفيد منها لتطوير بنيات استقبال ومراكز للتدريب متعلقة برياضة العدو والرياضات الجبلية يمكن أن تستقطب رياضيين وطنيين ودوليين.

²⁵⁴ معطيات مستقاة من المندوبية الإقليمية للشباب والرياضة - 2016

ج. البنيات الدينية : عرض أوفر للمساجد وعدم كفاية للمقابر

تبلغ مساحة المرافق الدينية ببني ملال 23,59 هكتار موزعة كما يلي : 44 مسجدا تابعا لمندوبية الأوقاف والشؤون الإسلامية، 08 منها يتكلف بها وبنفقاتها محسنون بمساحة إجمالية تقدر بـ 3,45 هكتار. كما تضم المدينة 07 زوايا دينية، أربعة منها غير تابعة لمندوبية الأوقاف والشؤون الإسلامية. وهذه الزوايا هي : البوتشيشية، والكتانية، والقادرية، والتيجانية، والجازولية، والمعطاوية، والدرقاوية.

كما تتواجد بالمدينة 4 مقابر إسلامية منها مقبرة مشيدة على مساحة تقارب 19 هكتار، إلا أنها تبقى غير كافية في ظل التزايد الديموغرافي للسكان المدينة. وتوجد بالمدينة مقبرة يهودية بحي التقدم تقارب مساحتها الهكتار الواحد، وكنيسة مسيحية بالحي الإداري على مساحة تقارب نصف هكتار.

3-2- تحسن بطيء على مستوى بعض المؤشرات الاجتماعية :

لقد بلغ مؤشر الفقر النقدي في وسط الساكنة المحلية لمدينة بني ملال 1.5%، وهو بذلك أقل من مثيله بالوسط الحضري الوطني الذي بلغ 2% سنة 2014. وتجدر الإشارة إلى أن جهة بني-ملال-خنيفرة تعد أكثر الجهات فقرا بالمغرب بنسبة 13,4% حسب إحصاء 2014.

أما بالنسبة للهشاشة، فقد انخفضت نسبتها ببني ملال من 15.2% سنة 2004 إلى 6.34% سنة 2014، وهي نسبة أقل من مثيلتها بالوسط الحضري الوطني (7%).²⁵⁵

وفي مجال الإعاقة، فتعتبر الساكنة من ذوي الاحتياجات الخاصة أكثر الفئات الاجتماعية عرضة للفقر والهشاشة، الناتج عن صعوبة إيجاد عمل ملائم، أو صعوبة إتمام الدراسة للحصول على شواهد عليا تمكنهم من العمل، وبالتالي اندماجهم وسط المجتمع بطريقة سهلة وسلسة.

لقد عرف مؤشر الإعاقة ارتفاعا خلال عشر سنوات، حيث انتقل من 2.10% سنة 2004 إلى 5.14% سنة 2014 (4.93% لدى الذكور و5.35% لدى الإناث حسب إحصاء 2014)، وهي نفس النسبة تقريبا على المستوى الوطني.

نستنتج من مما سبق أن التدارك النسبي الذي حصل على مستوى التجهيزات والبنيات الاجتماعية السالفة الذكر، كان له أثر إيجابي على مستوى تحسن بعض المؤشرات الاجتماعية خاصة مؤشرا الفقر والهشاشة.

²⁵⁵ معدل الهشاشة : هو نسبة الأفراد من غير الفقراء الذين يعيشون تحت تهديد الفقر.

3-3- العمل الجمعي والتعاوني تطور في العدد وضعف في المردودية :

يعتبر العمل الجمعي بمدينة بني ملال، على غرار باقي مدن المملكة، حقلًا لممارسة أنشطة تنموية تطوعية في مجالات متعددة، ارتبطت ارتباطًا عضويًا بالممارسة الديمقراطية الهادفة إلى تسليح مكونات المجتمع بقيم هادفة إلى استشراف الآفاق المستقبلية نحو التغيير.

لقد بدأ دور هذه الجمعيات يكبر عندما حولها دستور 2011 حق تقديم العرائض، يكون الهدف منها مطالبة المجلس الجماعي بإدراج نقطة تدخل في صلاحياته ضمن جدول أعماله (حسب الفصل 139)، شريط أن تستوفي الجمعية شروطًا محددة حسب المادة 124 من القانون رقم 113.14 المتعلق بتنظيم الجماعات، والتي تنص على أن تكون الجمعية في وضعية قانونية، ومعترف بها، وأن تمارس نشاطها بتراب الجماعة، ويكون نشاطها مرتبطًا بموضوع العريضة.

وتتواجد بمدينة بني ملال حوالي 325 جمعية قانونية معترف بها من طرف السلطات المحلية،²⁵⁶ أي أنها قامت بتجديد مكتبها وفق القوانين الأساسية والداخلية،²⁵⁷ 130 منها تنشط في المجال الاجتماعي، و92 في الرياضة، و54 في الثقافة، و23 في السياسة، و15 في التعليم، و7 في الاقتصاد، و4 في الدين.²⁵⁸

ويلاحظ من خلال المعطيات السابقة سيادة الجمعيات الاجتماعية بنسبة 40% من النسيج الجمعي بالمدينة، متبوعة بالجمعيات الرياضية بـ 28,31%. ويمكن تفسير ذلك بتأثير المبادرة الوطنية للتنمية البشرية على خلق جمعيات اجتماعية جديدة بما فيها جمعيات الأحياء، حيث تزايد عددها خاصة ما بين 2006 و2015، واستفادت العديد من الجمعيات الاجتماعية من الدعم المالي لمشاريعها الاجتماعية والثقافية (التبليط، والمشاريع المذرة للدخل، ودعم التنشيط الاجتماعي والثقافي والرياضي،... إلخ).

ورغم الأدوار الجديدة التي مُنحت لجمعيات المجتمع المدني لتكون شريكًا فعالًا للمجلس الجماعي في تدبير القضايا التنموية بالمدينة، إلا أن هناك ملاحظات نقدية تستدعي الوقوف عندها، نوردتها كالتالي :

- ضعف الثقافة الجموعية لدى الساكنة المحلية واعتبار الجمعيات امتدادًا لمؤسسات الدولة وفقدان الثقة فيها ؛
- ضعف في التأيير والتنظيم الإداري الجموعي لدى أغلب أعضاء المكاتب المسيرة للجمعيات ؛
- سيادة الجانب السياسي على الجانب الجموعي لدى بعض الجمعيات مما يولد صراعات فيما بينها ؛
- ضعف المستوى الثقافي لدى رؤساء أغلب الجمعيات، مما يضعف جانب الترافع أمام المؤسسات ؛
- محدودية الإمكانيات والموارد المالية لدى أغلب الجمعيات.

²⁵⁶ المصدر : عمالة إقليم بني ملال 2017

²⁵⁷ توجد بني ملال أكثر من 550 جمعية لم تقم بتجديد مكتبها.

²⁵⁸ المصدر : عمالة إقليم بني ملال 2017

4- تشخيص العرض الاجتماعي لمدينة بني ملال عبر تحليل AFOM

جدول رقم 26 : تركيب لنقط القوة والضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالقطاع الاجتماعي لمدينة بني ملال

المخاطر	الفرص	نقط الضعف	نقط القوة	
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف التوظيف العمومي ؛ - هجرة الأطر والكفاءات التعليمية والتربوية للخارج. 	<ul style="list-style-type: none"> - موقع المدينة بين ثلاثة مدن اقتصادية كبرى : الدار البيضاء، وفاس، ومراكش ؛ - إصلاح منظمة التكوين الجامعي ؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - غياب بعض التخصصات الحيوية كالطب والهندسة والصيدلة والتجارة والتسيير ؛ - ضعف العرض فيما يخص النقل الجامعي والمدرسي - الاكتظاظ انتاج عن ضعف نسبة التأطير. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود جامعة تضم ثلاث كليات ومدرسة عليا ؛ - رضا الساكنة المحلية عن التجهيزات التعليمية بالمدينة 	قطاع التعليم والتكوين المهني والبحث العلمي
<ul style="list-style-type: none"> - هجرة أغلب الخريجين من معاهد التكوين المهني للعمل بالدار البيضاء وطنجة، ... إلخ ؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - رؤية استراتيجية وطنية لإصلاح التعليم 2030/2015 	<ul style="list-style-type: none"> - قلة الموارد البشرية أدت إلى اكتظاظ الأقسام ؛ - ضعف التعليم الخصوصي وقلة المدارس الخاصة - ضعف العرض بالنسبة للتدريب داخل المقاولات ؛ - قلة الموارد البشرية من أطر ومدرسين - عدم كفاية المؤسسات في ظل تزايد الطلب، وغياب الداخليات ؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - بنية مدرسية لا بأس بها ؛ - بنية تأهيلية لا بأس بها (6 معاهد بتخصصات) ؛ - تواجد 8 قطاعات تخصصية و 5 مستويات للتكوين ؛ 	
<ul style="list-style-type: none"> - تزايد الضغط على المستشفى الجهوي من طرف المدن والجماعات المجاورة مما أثر على تردي جودة الخدمات الطبية المقدمة للمرضى ؛ - ضعف التوظيف العمومي ؛ - هجرة الأطر الطبية للخارج. 	<ul style="list-style-type: none"> - موقع المدينة القريب نسيبا من المدن التي تتوفر على مستشفيات متخصصة كبرى أو جامعية (الدار البيضاء، الرباط، مراكش، فاس) ؛ - مشروع المستشفى الجامعي الذي سيقام بحي امغيلة التابع لمشروع كلية الطب ؛ - مشروع المركز الجهوي لتنصيف الدم ؛ - مشروع المركز الجهوي لعلاج السرطان - توسيع التغطية الصحية الاجبارية. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص حاد في الموارد البشرية ؛ - نقص في الوسائل والأجهزة الطبية ؛ - 57,5 % من الساكنة المستجوبة عبرت عن عدم رضاها على مستوى الخدمات الصحية العمومية بالمدينة ؛ - مؤشرات صحية دون المستوى الوطني ؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود مستشفى جهوي و 9 مراكز صحية ؛ - بنية تحتية خصوصية لا بأس بها ؛ - موقع المدينة كعاصمة جهوية تستوطن المديرية الجهوية للصحة (قرب مركز قرار صحي جهوي) 	القطاع الصحي
<ul style="list-style-type: none"> - الهجرة القروية تؤدي إلى تنامي الأحياء العشوائية التي تزيد من مؤشرات الفقر والهشاشة ؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - المبادرة الوطنية للتنمية البشرية ؛ - مشروع مركز جهوي للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة ؛ - مشروع إحداث مركب رياضي متكامل جديد بمنطقة امغيلة ؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - مؤشر التنمية الاجتماعية دون المتوسط الوطني ؛ - ارتفاع مؤشر الهشاشة ؛ - ضعف ثقافة العمل الجماعي لدى أغلب الساكنة المحلية 	<ul style="list-style-type: none"> - تجهيزات وبنيات اجتماعية لا بأس بها ؛ - بنيات ثقافية متوسطة ؛ - وجود فريق الرجاء الملالية المفخرة الرياضية للمدينة (حائز على بطولة المغرب لكرة القدم سنة 1976). 	القطاع الاجتماعي والثقافي والرياضي

المصدر : العمل الميداني 2016/2015

IV. بنيات تحتية وفوقية متباينة الجودة :

تختلف حالة البنيات التحتية والفوقية بمدينة بني ملال حسب نوع القطاع. وسنتناول في هذا المحور طبيعة البنيات المتعلقة بالنقل والجولان، وشبكات البنية الأساسية المتمثلة في الكهرباء والماء الصالح للشرب والتطهير.

1- النقل والبنيات التحتية الطرقية لا ترقى إلى المستوى المطلوب :

تتموقع مدينة بني ملال بين المحاور الطرقية التي تربط أهم الأقطاب الحضرية المغربية؛ مدن الدار البيضاء، وفاس، ومراكش. وبذلك تلعب المدينة دورا رئيسيا في الربط بين شرق وجنوب وغرب المغرب عبر الطريق الوطنية رقم 11، وبين شماله وجنوبه عبر الطرق الوطنية رقم 8. إضافة إلى هذه الطرق الوطنية تشكل بني ملال مركزا لانطلاق ووصول طرق جهوية وإقليمية.

1-1- البنية التحتية الطرقية همزة وصل بين أهم المدن المغربية :

تعتبر البنية التحتية الطرقية بمدينة بني ملال همزة وصل مع أهم المدن المغربية. وتتشكل من شبكات طرق مختلفة التراتبية، لكن هذه البنيات الطرقية لازالت لم ترقى إلى مستوى المدينة كعاصمة جهوية.

أ. شبكة طرق حضرية تراتبية في طور التدعيم :

- تتكون الشبكة الحضرية لمدينة بني ملال، التي تبلغ حوالي 75 كيلومتر، من 3 أصناف من الطرق :
- شبكة طرقية رئيسية بطول يبلغ حوالي 30 كلم، وتتجلى وظيفتها في تأمين مرونة التبادلات بالمدينة وأحوازها، وبين المدينة ومدن الجهة. ويتعلق الأمر بشارع محمد السادس، وشارع محمد الخامس، وشارع بغداد ؛
- شبكة طرقية ثانوية بطول خط يصل إلى 22 كلم، تهدف إلى تأمين التواصل بين أحياء المدينة. ويتعلق الأمر بشارع ابن خلدون، وشارع القدس، وشارع العيون ؛
- شبكة طرقية ثالثة بخط طول 23 كلم حيث تؤمن تواصل الساكنة بطرق وأزقة الأحياء السكنية والأنشطة ؛

جدول رقم 27 : أبعاد أهم المحاور الطرقية بمدينة بني ملال

عدد المسالك	العرض بالمتر	إسم الشارع
2 لكل اتجاه	50	شارع محمد السادس
2 لكل اتجاه	30-35	شارع محمد الخامس
2 لكل اتجاه	30	شارع الجيش الملكي
2 لكل اتجاه	25-30	شارع الحسن الثاني
1 لكل اتجاه	25	شارع ابن خلدون
1 لكل اتجاه	20-23	شارع القدس

المصدر : المديرية الجهوية للتجهيز والنقل واللوجيستيك-2015

ب. بنيات طرقية للنقل متباينة و لا ترقى إلى مكانة العاصمة الجهوية :

تتواجد بمدينة بني ملال بنيات طرقية لأبأس بها نوجزها فيما يلي :

- **المحطة الطرقية :** تتوفر جهة بني ملال خنيفرة على 10 محطات طرقية للحافلات، منها 04 تتواجد بإقليم بني ملال، وواحدة بمدينة بني ملال على ملتقى شارع محمد السادس و شارع الجيش الملكي. وللإشارة، فإن بعض المدن بالجهة لا تزال لحدود الساعة بدون محطة طرقية، نذكر منها مدن القصبية، وسوق السبت، وواد زم، وحاتان. الأمر الذي يشكل ضغطا متزايدا للمسافرين المنطلقين والواصلين بالمحطة الطرقية لبني ملال.

- **محطات الطاكسيات والحافلات :** توجد بمدينة بني ملال 04 محطات وقوف سيارات الأجرة من الصنف الأول تؤمن النقل العمومي للمسافرين المتوجهين من بني ملال نحو مدن الجهة وجماعاتها القروية. هذه المحطات غير مغطاة، وغير مهيئة، وتفتقر لأدنى مستويات الخدمات. وتوجد ببني ملال شركة واحدة للنقل الحضري وبين الجماعات بواسطة الحافلات، كما تفتقر المدينة إلى محطات مجهزة لوقوف هذه الحافلات.

- **مواقف العربات داخل المدينة :** يتواجد بمدينة بني ملال، إضافة إلى أربعة مواقف مهيئة، حوالي 33 موقفا مخصصا لوقوف العربات الذي يكون عموما على جنبات الطرق والشوارع على طول الأرصفة (تغطي حوالي 4976 مكان خاص بالعربة).²⁵⁹ وحسب البحث الذي أجري من طرف مكتب الدراسات BET AREA في إطار تحيين المخطط التوجيهي للتهيئة العمرانية سنة 2013، فإن معدل متوسط احتلال أماكن التوقف يبلغ 47% خلال النهار، وفي ساعات الذروة (السادسة مساء)، ينتقل إلى 69%.

كما أن العديد من مقاطع المحاور الطرقية بالمدينة تعرف نسبة ملء كلية، خصوصا على مستوى شارع الحسن الثاني، وشارع محمد الخامس، وشارع الجيش الملكي (كما توضح ذلك الخريطة رقم 07 بعده). وهذه المحاور تعرف ارتياح فئات مختلفة، نذكر منها الساكنة المتوجهة لقضاء الخدمات الإدارية (لا يتعدى متوسط مدة التوقف 30 دقيقة)، وأصحاب شاحنات توزيع البضائع (لا يتعدى متوسط مدة التوقف 15 دقيقة)، والموظفون والأجراء (يتعدى متوسط مدة التوقف 60 دقيقة). وتعرف هذه المحطات ضغطا ونقصا في العرض خلال فصل الصيف وخلال المناسبات الدينية والوطنية وبدرجة أقل خلال نهاية الأسبوع. لكن الملاحظ هو غياب مواقف السيارات المبنية. وتتواجد بمدينة بني ملال أربعة مراكز للفحص التقني للعربات على اختلاف أحجامها وأنواعها.

ونذكر في ختام هذه الفقرة أن المدينة تستفيد من بنيتين للنقل مهيكلتين، ويتعلق الأمر بمطار بني ملال الذي تمت توسعته سنة 2014، والطريق السيار رقم 4 الذي يربط بني ملال بمدينة الدار البيضاء، الأمر الذي سيلعب دورا في انفتاح المدينة على محيطها الوطني والدولي.²⁶⁰ ورغم تواجد هذه البنيات الطرقية إلا أنها غير كافية، في ظل تزايد عدد العربات الخاصة المستعملة.

²⁵⁹ تصميم التنقل الحضري PDU -2012

²⁶⁰ لمزيد من التفصيل حول مطار بني ملال والطريق السيار الجديد، المرجو مراجعة قطاع السياحة بالمحور الثاني (II) المتعلق بالمجال الاقتصادي بهذا الفصل.

الشبكة الطرقية وحمولتها بمدينة بني ملال سنة

خريطة رقم 07 :

2-1- النقل والجولان قطاع لا يرقى إلى الدور المستقبلي للمدينة :

تتوفر مدينة بني ملال على حظيرة للسيارات تقدر بـ 41665 عربية، بدون احتساب العربات الفلاحية والماكينات والعربات التابعة لمؤسسات الدولة. ويبلغ معدل استعمال العربات ذات الأربع عجلات بالمدينة خلال الفترة العادية بـ 80 عربية لكل 1000 شخص، مقابل 125 عربية لكل 1000 شخص بالنسبة للعربات ذات عجلتين.²⁶¹ لكن ما يلاحظ هو أن التنقل مشيا يمثل نسبة مهمة من مجموع التنقلات الحضرية بالمدينة حيث يقترب من 60%، رغم ضعف وغياب ممرات الراجلين وعدم تجهيز المتواجد منها وعدم تهيئة الأرصفة في غالبية الشوارع واحتلال أغليبيتها من طرف المقاهي والمحلات التجارية. ويلعب النقل الجماعي دورا مهما في ربط بني ملال بمحيطها الجهوي والوطني، وينقسم إلى نوعين : النقل الجماعي داخل المدينة الذي يضم سيارات الأجرة من الصنف الثاني وحافلات النقل الحضري، والنقل الجماعي الذي يربط المدينة بمحيطها الخارجي، ويضم سيارات الأجرة من الصنف الأول وحافلات النقل بين-الجماعات وحافلات نقل المسافرين والنقل الجوي.

أ. سيارات الأجرة قطاع في طور التنظيم :

تتواجد بمدينة بني ملال حوالي 799 سيارة أجرة من الصنفين الأول والثاني تتوزع، مقارنة بالإقليم، كما يلي :

جدول رقم 28 : توزيع عدد رخص سيارات الأجرة بمدينة بني ملال مقارنة مع الإقليم سنة 2018

صنف وسيلة النقل	مدينة بني ملال	إقليم بني ملال
سيارات الأجرة من الصنف الأول	379	722
سيارات الأجرة من الصنف الثاني	420	445
المجموع	799	1167

المصدر : ولاية جهة بني ملال خنيفرة - 2018

من خلال معطيات الجدول أعلاه، يتبين أن مدينة بني ملال تستحوذ على 68.5% من سيارات الأجرة بصنفيها بإقليم بني ملال (52.5% من الصنف الأول و 94% من الصنف الثاني). وتجدر الإشارة إلى أن متوسط عمر سيارات الأجرة الصغيرة يبلغ 6 سنوات مقابل 14 سنة بالنسبة لسيارات الأجرة الكبيرة. ويعزى هذا الاختلاف إلى انخراط أغلبية منهبي القطاع الأول في الاستفاد من دعم الدولة لتجديد حظيرة السيارات (أكثر من 65%) عكس الإقبال الضعيف من طرف مثيلتها من الصنف الأول.

ب. حافلات النقل الحضري تحتكره شركة واحدة :

توجد ببني ملال شركة واحدة فقط للنقل الحضري بواسطة الحافلات، حيث تقوم بتأمين ثلاثة (03) خطوط للنقل الحضري تربط أحياء المدينة بمرکزها، كما تؤمن أيضا ربط المدينة بالجماعات الترابية المحاذية لها عبر 14 خطا بأسطول يبلغ حاليا 12 حافلة. وتعمل هذه الشركة في إطار التبوير المفوض لقطاع النقل الحضري وما بين الجماعات، حيث يشرف على هذا القطاع المجلس الإقليمي لبني ملال.

²⁶¹ المندوبية الجهوية للتجهيز والنقل - 2016

ج. موقع المدينة ساهم في حركية حافلات نقل المسافرين :

لقد ساهم الموقع الجغرافي لمدينة بني ملال، في ملتقى طريقتين وطنيتين رقم 8 ورقم 11 والطريق السيار رقم 4 الذي يربط بني ملال بالدار البيضاء، في التطور اللافت لقطاع النقل بالمدينة ونواحيها. وتتوزع الحافلات المستغلة للمحطة الطرقية سنة 2015 على الحافلات القارة (140 حافلة)، والحافلات العابرة (40 حافلة)، وحافلات المحطة الأخيرة (140 حافلة)، وتغطي حوالي 9800 مقعداً.²⁶² كما تتوطن بالمدينة وكالات أسفار متعددة لشركات نقل كبرى يغطون حاجيات النقل الوطني والدولي.

د. النقل الجوي قطاع استراتيجي في تطور :

بسبب تواجد جالية مغربية مقيمة بالخارج تنحدر من بني ملال والمناطق المجاورة لها، وبغية تقوية البنيات التحتية السياحية للجهة وتسهيل الوصول للمدينة، تم في سنة 2014 تدشين مطار بني ملال على مساحة 170 هكتار (منها 1500 متر مربع خاصة بتجهيزات الطيران)، حيث تمت تهيئته ليصبح مطارا دوليا، وذلك بتوسعة ممر الطيران إلى 2500 متر طولا و45 مترا عرضا، وإضافة بنايات استقبال كافية (قدرة استيعابية لـ 150000 مسافرا في السنة، ومحطة لوقوف الطائرات مساحتها 1500 متر مربع تسع لطائرتين متوسطتين من حجم بوينغ 737 وإيرباص 320، ومكان لتوقف العربات يسع لـ 100 مكان).

جدول رقم 29 : حركة الطائرات بمطار بني ملال بين سنتي 2014 و2015

المجموع		حركات أخرى ²⁶³		النقل التجاري		نوع الرحلة
2015	2014	2015	2014	2015	2014	السنة
3284	3766	2754	3494	530	272	بني ملال
189481	192193	29486	36053	159995	156140	المغرب

المصدر : المكتب الوطني للمطارات - 2016

رغم تطور رحلات النقل التجاري بين 2014 و2015 بمطار بني ملال، إلا أن مجموع الرحلات خلال نفس الفترة قد عرف انخفاضا بحوالي 500 رحلة. ويعزى هذا الانخفاض إلى تقلص رحلات الطائرات الخاصة (هواة ومحترفو رياضة القفز بالمظلات والطيران الشراعي) والرحلات التجريبية لسلامة المطار التي عرفت سنة 2014. لكن معدل هذه الحركات الجوية يبقى جد ضعيف مقارنة مع مثيلتها الوطنية.

أما بالنسبة لحركة المسافرين بمطار بني ملال، فقد سجلت سنة 2015 ما مجموعه 30 376 مسافرا، مقابل 17 423 681 مسافرا على المستوى الوطني، أي بمعدل 0.2%، وهو معدل جد ضعيف، يجد تبريره في وجود رحلتين فقط أسبوعيا من وإلى مدينة ميلان الإيطالية. أما باقي الرحلات فتكون رحلات داخلية.

²⁶² المصدر : مندوبية التبوير والنقل بني ملال - 2016
²⁶³ الرحلات الخاصة والعسكرية والرياضية والزيارات الرسمية للمسؤولين ... الخ.

2- شبكات البنية التحتية الأساسية تحتاج إلى إعادة الصيانة :

إن النمو المتزايد للسكن والتجهيزات العمومية والخدمات الحضرية (الماء الصالح للشرب، والتطهير السائل والصلب، والكهرباء... إلخ)، والتي تعتبر المستهلك الأول للطاقة والمنتج الأول للنفايات السائلة والصلبة، والملوث الأول للهواء، يطرح مشاكل حقيقية تتعلق بمواجهة تهديداتها وتأثيرها على تنمية المدينة.

2-1- الماء الصالح للشرب يغطي احتياجات الساكنة المحلية :

تعتبر الموارد المائية من أهم الموارد الترابية التي تمتلكها مدينة بني ملال وتميزها عن أغلب المجالات الترابية المغربية، بحيث تنتج المدينة من الماء الصالح للشرب ما يتعدى احتياجاتها الحالية منه.

أ. إنتاج وافر للماء الصالح للشرب :

تنتج بني ملال حاليا حوالي 760 لتر في الثانية من الماء الصالح للشرب، وتتعدى بذلك احتياجات المدينة من هذه المادة الحيوية (400 لتر في الثانية).²⁶⁴ تعتبر عين أسردون، والفرشة المائية بجماعة سيدي جابر (تم حفر أربع آبار مائية) أهم مصادر الإنتاج. وتحقق بذلك مدينة بني ملال، وعكس مناطق أخرى بالمغرب، اكتفاء ذاتيا من الماء، بل ويمكن أن تزود مناطق أخرى، خصوصا إذا أخذنا بعين الاعتبار تحول نظام الري التقليدي المستنزف للمياه إلى نظام الري الحديث المقتصد للماء من خلال الري بالتنقيط.

تتوفر بني ملال على محطتين لمعالجة وإنتاج المياه الصالحة للشرب بحي " اعياط " قرب منتزه عين أسردون بسعة 4000 متر مكعب، على ارتفاع 611 مترا، ويتعلق الأمر بـ :

- محطة المعالجة التابعة لوكالة Guignette بقدرة إنتاج 20 لتر في الثانية ؛
- محطة المعالجة للمكتب الوطني للماء الصالح للشرب بقدرة إنتاج 260 لتر في الثانية.

رغم وجود هاتين المحطتين إلا أن هناك صعوبة في إيصال الماء الصالح للشرب للزبناء، حيث لا يصل إلا ما نسبته 65% فقط، وذلك راجع لتقادم الشبكة واهتراء أغلبيتها.

ب. تطور ملحوظ في الربط بشبكة الماء الصالح للشرب واستهلاكه :

لقد انتقل معدل الربط بشبكة الماء الصالح للشرب بمدينة بني ملال، من 31017 ربط سنة 2010 إلى 42342 ربط سنة 2014، حيث سجل المتوسط السنوي للربط نسبة 3.71%، متقدما بذلك على المتوسط السنوي لتزايد عدد الأسر (1,56%).

وقد انتقلت نسبة الربط لعدد الأسر بالمدينة من 87% سنة 2010 إلى 93% سنة 2014، ويمكن تفسير هذا التزايد، إضافة إلى التزايد الديموغرافي، إلى استفادة العديد من الأسر من الربط الاجتماعي، في إطار المبادرة

²⁶⁴ الوكالة المستقلة لتوزيع الماء والكهرباء تادلة- بني ملال - 2016

الوطنية للتنمية البشرية، حيث يتم دفع مصاريف الربط على أقساط تمتد إلى 7 سنوات بمبلغ أدنى 110 درهم شهريا. وتجدر الإشارة إلى أن 7% من الأسر المتبقية تتزود بالماء الصالح للشرب من السقايات المتواجدة بالمدينة (حوالي 40 سقاية)، وتتوطن أغلبها بالأحياء الهامشية وغير القانونية خصوصا بحي أولاد عياد الكبير، وحي امغيلة، وكذلك بالمدينة القديمة، وبعض الأحياء المهيكلة كحي النصر وحي الصومعة،... إلخ.

لقد عرف استهلاك الماء الصالح للشرب بمدينة بني ملال (يُسَير من طرف وكالة توزيع الماء والكهرباء لتادلة RADEET) خلال السنوات الماضية تطورا ملحوظا، حيث انتقل من 5616652 متر مكعب سنة 2010 إلى 6284353 متر مكعب سنة 2014، أي بمتوسط نمو سنوي 2.3%. ويعزى هذا التطور في استهلاك الماء الصالح للشرب إلى ضغط النمو الديموغرافي المتزايد بالمدينة. ويصل متوسط الاستهلاك السنوي للفرد 26,86 متر مكعب (أي بمعدل 73,59 لتر في اليوم)، ويبقى الاستهلاك الفردي للماء ضعيفا مقارنة بالمعدلات المسجلة بمدن مغربية أخرى حيث تقارب 150 لتر في اليوم.²⁶⁵

وفي نفس السياق، عبر 55,4% من أرباب الساكنة المستجوبة بالعمل الميداني لهذه الأطروحة عن انطباعهم الإيجابي إزاء جودة الماء، في حين 26,4% كانت راضية نسبيا عن جودته، مقابل 12,5% غير راضية عن جودة الماء، بينما 5,7% لم تقدم جوابا.

2-2- شبكة الكهرباء ذات قدرة إنتاجية مهمة :

إن تأمين إنتاج، ونقل، وتوزيع الطاقة الكهربائية ببني ملال الكبرى²⁶⁶ يتم من طرف فرع الكهرباء بالمديرية الجهوية للمكتب الوطني للماء والكهرباء. وقبل التطرق إلى استهلاك الكهرباء بالمدينة، سنتطرق إلى البنيات التحتية الكهربائية الإنتاجية ببني ملال والمناطق المجاورة لها.

أ. البنية التحتية لقطاع الكهرباء لا بأس بها :

يتوفر المكتب الوطني للماء والكهرباء على ثلاث محطات أساسية تزود بني ملال الكبرى بالكهرباء، وهي محطة العيائطة، ومحطة تادلة، ومحطة الزيدانية. وهناك محطة رابعة في طور الدراسة ستتواجد بحي امغيلة ببني ملال وتروم تعزيز وتقوية القدرة الكهربائية في المستقبل.

تتوفر المحطات الثلاثة على قدرة إنتاجية تصل إلى (MW) 240 ميگاوات، بمجموع 720 ميگاوات أي 11% من القدرة الوطنية المنجزة (6377 ميگاوات). وبني ملال الكبرى مزودة بـ 396 كلم من خطوط الجهد العالي، و1193 كلم من خطوط الجهد المنخفض، و295 محطة تحويل، وتستحوذ مدينة بني ملال على أغلب البنيات التحتية بـ 39% من خطوط الجهد العالي، و63% من خطوط الجهد المنخفض و62% من محطات التحويل من الجهد المنخفض والمتوسط.

²⁶⁵ الوكالة المستقلة لتوزيع الماء والكهرباء تادلة- بني ملال-2016

²⁶⁶ تضم بني ملال الكبرى كل من مدينة بني ملال والجماعات القروية المحيطة بها : فم أودي، أولاد امبارك، سيدي جابر، أولاد يعيش، فم العنصر

ب. تطور طفيف في استهلاك الكهرباء من الجُهدين المنخفض والمتوسط :

إن عدد زبناء الجهد المتوسط بمدينة بني ملال، والموجه أساسا للوحدات الإنتاجية المتوسطة والكبيرة، والذي يتطلب استهلاك كميات مهمة من الطاقة الكهربائية حسب طبيعة أنشطتهم الإنتاجية، قد انتقل من 109 سنة 2012 إلى 130 سنة 2016 بمتوسط زيادة سنوية يقترب من 3.6%. وقد انتقل استهلاك زبناء الجهد المتوسط خلال نفس الفترة من 23264 ميكاوات ساعة إلى 27064 ميكاوات ساعة، أي بزيادة سنوية بمعدل 3.267% ويمكن تفسير الارتفاع البطيء لمعدل استهلاك زبناء الجهد المتوسط بضعف الاستثمار بالمدينة وضعف دينامية الأنشطة الإنتاجية مقارنة بجهات أخرى.

أما فيما يتعلق باستهلاك الجهد المنخفض الموجه أساسا للاستعمال المنزلي والإداري والأنشطة الإنتاجية للوحدات الصغيرة جدا، فإن عدد المنخرطين انتقل من 52217 منخرط سنة 2012 إلى 59720 سنة 2016، بزيادة سنوية بلغت معدل 2.72%. وقد انتقل استهلاك زبناء الجهد المنخفض خلال نفس الفترة من 88132 ميكاوات ساعة إلى 113543 ميكاوات ساعة، أي بزيادة سنوية بمعدل 5.2%²⁶⁸ ويمكن تفسير ارتفاع معدل استهلاك زبناء الجهد المنخفض خلال هذه الفترة بتحسين أوضاع الساكنة وانفتاحهم على التطورات التكنولوجية بإقبالهم على اقتناء الأجهزة المنزلية المشغلة بالطاقة الكهربائية.

ويبلغ عدد الأسر المرتبطة بشبكة الكهرباء بمدينة بني ملال حوالي 97% من مجموع الأسر. وفي نفس السياق، وبناء على معطيات العمل الميداني، فإن 38,8% من أرباب الساكنة المحلية المستجوبين ترى أن أثمان فواتير الماء والتطهير لازالت مرتفعة وغير مناسبة لقدرتهم الشرائية والاستهلاكية.

2-3- شبكة التطهير شبكة مهترئة تتطلب الصيانة والتحديث :

يقصد بالتطهير تلك المخلفات التي تحتوي على ملوثات محتملة وبتراكيز مختلفة، الصادرة عن المجمعات السكنية والتجارية والصناعية والزراعية... إلخ، وتتخذ أشكالا مختلفة تقتصر خلال هذا التشخيص على نوعين وهما التطهير السائل والتطهير الصلب.

أ. شبكة التطهير السائل شبكة متقدمة وغير كافية :

تتوفر مدينة بني ملال على شبكة للتطهير أحادية في غالبيتها، باستثناء المنطقة الصناعية وتجزئة المسيرة اللتان تستفيدان من مجاري ثنائية متفرقة (المياه العادمة والنفايات المنزلية). فغالبية الأحياء مرتبطة بشبكة التطهير السائل (90%)، وباقي الأحياء غير المرتبطة تستعمل الحفر والمطامير. ويبلغ طول شبكة التطهير بالمدينة 190 كلم، تتوزع على الشبكة الأولية بـ 18,5 كلم، والشبكة الثانوية بطول 45,5 كلم، والشبكة الثالثة بـ 116 كلم (المنطقة الجنوبية بطول 69 كلم، والمنطقة الشمالية بطول 47 كلم)، والمنطقة الصناعية بطول 10 كلم.²⁶⁹

²⁶⁷ المصدر : المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب - قطاع الكهرباء، بني ملال - 2017

²⁶⁸ نفس المصدر السابق.

²⁶⁹ برنامج عمل الجماعة الترابية لبني ملال 2021/2016

ومن خلال التشخيص الذي أنجز في إطار إعداد المخطط المديرى للتطهير السائل (SDAL) لبني ملال، تبين أن هناك العديد من قنوات الصرف الصحي تعرضت للتآكل أو فقدان للميلان اللازم أو التسربات،... إلخ، خصوصا تلك المتعلقة بالشبكة الأولية، والثانوية والتي تستلزم ضرورة إصلاحها أو تجديدها.

وتتوفر بني ملال على محطة لمعالجة المياه العادمة أنشئت سنة 1995 شمال المدينة على بعد 06 كلم فوق أرضية مساحتها 16 هكتار (8 هكتارات مستغلة والباقي مبرمج للتوسعة). هذه المحطة ذات صبيب للماء العادم المعالج بحجم 11000 متر مكعب في اليوم، وقدرة لمعالجة ما يعادل مخلفات ساكنة من 140000 نسمة.

ورغم ذلك، تعاني هذه المحطة من مشاكل متعلقة بصيانة المعدات الخاصة بالمعالجة والتصفية، مما عرضها في العديد من المرات إلى التوقف عن الاشتغال، مما أدى إلى طرح المياه العادمة في وادي داي مع ما شكله ذلك من تلوثه وتلوث المجالات الطبيعية والسكنية المحيطة به. وقد برمجت مشاريع إعادة تأهيل المحطة وتوسعتها بتكلفة إجمالية تبلغ 70 مليون درهم (35 مليون للتوسعة).

ب. التطهير الصلب يشكل تحديا بيئيا :

تخلف مدينة بني ملال ما يعادل 160 طن في اليوم من النفايات الصلبة، أي ما يعادل 57600 طن في السنة، وهذه الكمية تزداد تناسبا مع التزايد الديموغرافي للسكان المحلية. ويتم تدبير هذا المرفق من طرف شركة خاصة في إطار التدبير المفوض. تقوم هذه الشركة بإفراغ هذه النفايات بمطرح عمومي للنفايات الصلبة، يقع شرق المدينة على بعد 4 كيلومترات من مركزها وعلى مساحة تقدر بـ 24 هكتار، محاذية للطريق الإقليمية رقم 3225 على النفوذ الترابي لجماعة فم العنصر.

أما فيما يتعلق بعملية فرز وتدوير النفايات الحضرية الصلبة فإنها تواجه مشاكل في معالجتها سواء بالاحتراق أو بالتسميد أو الفرز، وذلك راجع لكون 55% منها عبارة عن مخلفات غذائية وعضوية مشبعة بالماء،²⁷⁰ حيث يتم تدوير ما يعادل 6 طن في اليوم فقط.

وتتوفر مدينة بني ملال على تجربة مشجعة في مجال جمع وفرز النفايات المنزلية. يبلغ عمر هذه التجربة 6 سنوات شملت 2000 أسرة من 3 أحياء راقية بالمدينة وهي : حي رياض السلام وحي الزيتون وحي جنان الطاهر، حيث تقوم الأسر بفرز المواد البلاستيكية والمواد الورقية والزجاج في حاويات معدة لذلك من طرف شركة النظافة داخل فيلات الأحياء المذكورة. ويسهر على قطاع النظافة وجمع النفايات ببني ملال شركة خاصة في إطار التدبير المفوض لهذا القطاع من طرف الجماعة.

وتعاني المدينة من عدة مشاكل بيئية ناتجة عن تدبير هذا القطاع، تتمثل أبرزها في وجود مطرح عمومي على حدود المدار الحضري للمدينة، مما يتسبب في انبعاث روائح كريهة تقوم الرياح بحملها اتجاه أحياء المدينة، وكذا قربه من واد سابك الموسمي، ما يشكل دائما خطرا على البيئة وعلى السكان خلال فيضانه في فصل الشتاء، حيث يحمل معه نفايات المطرح المحاذية له ومخلفاتها السائلة.

²⁷⁰ مستوى الرطوبة من النفايات العضوية مرتفع جدا (حوالي 80 %) ونسبة الماء تصل إلى 65%.

3- تشخيص عرض البنيات التحتية والأساسية لبني ملال عبر تحليل AFOM

جدول رقم 30 : تركيب لنقط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالبنيات التحتية والأساسية لبني ملال

المخاطر	الفرص	نقط الضعف	نقط القوة	
<ul style="list-style-type: none"> - التأثير السلبي لشاحنات نقل الأحجار والرمال من المقالع المحيطة بالمدينة على سلامة البنيات التحتية الطرقية ؛ - الفيضانات الموسمية وما تخلفه من تدهور الطرقات وشبكات البنية الأساسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - قرب المدينة من الأقطاب الحضرية المغربية الكبرى (الدار البيضاء، الرباط، فاس، مراكش) ؛ - مشروع الربط بالسكة الحديدية بين بني ملال و واد زم) ؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - شوارع ضيقة خصوصا بمركز المدينة القديمة وبالمحاور الثانوية ؛ - عدم كفاية مواقف العربات خصوصا بمركز المدينة ؛ - غياب محطات مهينة ومجهزة لسيارات الأجرة - قلة العرض من حافلات النقل الحضري ؛ - غياب طريق خارجي يربط مدخل المدينة بمخرجها دون المرور بمركزها المزدحم ؛ - غياب ثقافة ممر الراجلين لأغلب ساكنة المدينة مما يهدد سلامتهم وسلامة أصحاب العربات ؛ - انتشار العربات المجرورة بالدواب مما يشوه المنظر العام للمدينة، ويتسبب في حوادث مميتة داخل المدار الحضري ؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - موقع المدينة كهزمة وصل بين شمال وجنوب المغرب، وبين شرقه وغربه ؛ - بنية طرقية كبرى (الطريق السيار بني ملال-الدار البيضاء، والمطار الجوي) ؛ - الرؤية الإيجابية للساكنة اتجاه تحسن البنية التحتية الطرقية ؛ 	<p>النقل والبنية الطرقية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تهديد الفيضانات، خصوصا من طرف الأودية الموسمية الأربعة المخترقة للمدينة ؛ - تواجد الكهوف بالمدينة القديمة و ببعض الأحياء يشكل عمل تهديد، لصعوبة الربط بشبكات البنية التحتية ؛ - وجود مطرح عمومي غير مراقب قرب المدار الحضري للمدينة، مما يتسبب في انبعاث روائح كريهة تقوم الرياح بحملها لداخل المدينة ؛ - قرب المطرح من واد سالك الموسمي، مما يشكل خطرا على البيئة وعلى السكان خلال فيضانه في فصل الشتاء، حيث يحمل معه نفايات المطرح المحاذية له. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحول الري بالماء من النظام التقليدي إلى النظام العصري المعتمد على الري بالتنقيط، مما يعزز فرص الحفاظ على الفرشة المائية لسهل لتادلة ؛ - محطة كهربائية رابعة في طور الدراسة ستتواجد بحي امغيلة ببني ملال وتروم تعزيز وتقوية القدرة الكهربائية في المستقبل - مشروع إحداث مطرح جهوي للنفايات الصلبة مراقب ستستفيد منه 42 جماعة، حيث تم الاختيار الأولي على موقع بمساحة تفوق الخمسين هكتار بالنفوذ الترابي لإقليم الفقيه بن صالح. 	<ul style="list-style-type: none"> - تآكل واهتراء بعض قنوات التطهير والماء الصالح للشرب وتصريف مياه الأمطار خصوصا بأحياء المدينة القديمة ؛ - نقص الربط بشبكات البنية التحتية الأساسية بالأحياء الهامشية - محطة لمعالجة النفايات السائلة تعاني من مشكل الصيانة، مما يضطرها للتوقف المتكرر. 	<ul style="list-style-type: none"> - توفر المدينة ومحيطها على موارد مائية مهمة تغطي الطلب المحلي من الماء الصالح للشرب ؛ - تتوفر بني ملال على محطتين لمعالجة وإنتاج المياه الصالحة للشرب - يتوفر المكتب الوطني للماء والكهرباء على ثلاثة محطات أساسية تزود بني ملال الكبرى بالكهرباء ؛ - انطباعات الساكنة الإيجابية اتجاه تحسن خدمة جمع النفايات والنظافة الحضرية - تجربة مشجعة في مجال جمع وفرز النفايات المنزلية ببعض الأحياء الراقية 	<p>البنيات والشبكات الأساسية</p>

160

المصدر : العمل الميداني 2016/2015

V. قطاع التعمير والبيئة قطاع تسوده الارتجالية ويفتقد للتناسق :

يهدف التحليل الحضري والعمراني لمدينة بني ملال إلى تحديد الوحدات والبنيات التي تكونه، وفهم أنماط اشتغاله وتدييره، ثم اكتشاف توجهات تنميته. ولتحقيق هذا الهدف، سنقوم بتحليل آليات وأشكال النمو الحضري لمدينة بني ملال، وكذا استنباط التفاعلات بين مكوناته، ثم تحديد مؤهلاته، ومكامن ضعفه، وفرصه المتاحة، وتهديدات محيطه.

1- نحو قرابة قرن من التعمير ببني ملال :

عرفت مدينة بني ملال توسعا حضريا سريعا غير متحكم فيه، ساهم في تازيم الوضعية العمرانية للمدينة. قبل التطرق إلى العوامل المرتبطة بهذا التوسع، سنلقي نظرة على تطور وثائق التعمير بالمدينة كآلية للتخطيط الحضري.

1-1- نظرة على تطور وثائق التعمير بالمدينة :

لقد تأثرت التنمية والبنية الحضرية لمدينة بني ملال بتوالي العديد من وثائق التعمير والتخطيط الحضري، والتي كانت لها تأثيرات مجالية على التراب الملالي، وفي ما يلي أهم التطورات الكرونولوجية التي تدخل في هذا السياق: ²⁷¹

- 1934 : هدم كلي لمجموع الأسوار التاريخية وبناء مقر لمراقبة المدينة ومسالحتها الصحية ؛
- 1935 : إعداد أول تصميم للتهيئة ؛
- 1950 : إعداد ثاني تصميم للتهيئة (تصميم/يكوشار)، وكان يهدف إلى :
- التنمية الطولية للمدينة باتجاه الشرق والغرب، و تقسيم المجال الترابي إلى قسمين كبيرين : الشمال الشرقي (يحتوي على السكن التقليدي والاقتصادي والاجتماعي)، و الجنوب الغربي (يحتوي على المنازل السكنية والعمارات والإدارات) ؛
- إنشاء منطقة للأنشطة التقليدية في أقصى الشمال الشرقي ومنطقة للصناعة التقليدية في حدود الشمال الغربي للمدينة ؛
- إحداث المركب الرياضي الحالي ؛
- إنشاء الخطوط الأولى لبعض الطرق (طريق تهيئة مدار عين أسردون، والطريق الرابطة بين مركز الأشغال 1976، والمنطقة الصناعية التقليدية من الصنف الثالث (شارع العيون) ؛
- 1962 : إعداد ثالث تصميم للتهيئة بهدف هيكلة المدينة وذلك من خلال تأكيده لخيارات تصميم/يكوشار ومسار شارع الجيش الملكي والطريق الدائري (شارع محمد الخامس)، وإسقاطات تجهيزات البنية التحتية إلى جانب إنشاء الحي الإداري ودعم المرافق الإدارية بالجنوب الغربي للمدينة ؛

²⁷¹ مخطط توجيه التهيئة العمرانية وتصميم التهيئة لبني ملال - مرحلة التشخيص شتنبر 2013

- 1978 : إعداد أول مخطط مديري للتهيئة العمرانية الذي أكد بدوره على الخيارات الأساسية لتصميم التهيئة السابق وإعادة التخصيص لبعض المناطق والتوسيع باتجاه الشمال ونحو الجنوب خارج حدود المدار الحضري ؛
- 1979 : إعداد رابع تصميم للتهيئة باعتماد أسس المخطط المديري للتهيئة الحضرية، والذي تم تحيينه سنة 1984، حيث تم من خلاله تمديد المدار الحضري ليلبلغ 6400 هكتار، وإسقاط إنجازات هامة للمرافق الكبرى خارج المدينة خاصة كلية العلوم والتقنيات، والمنطقة الصناعية، ونادي الفروسية (38 هكتار). وتمت المصادقة عليه سنة 1988 ؛
- 1999 : وضع خامس تصميم للتهيئة على أساس المخطط المديري للتهيئة الحضرية ؛
- 2002 : إعداد ثاني مخطط مديري للتهيئة الحضرية، وتصميم التهيئة السادس. وقد اقترحت هذه الوثائق توجيه التوسع العمراني نحو السفح والحد منه شمالا، وذلك بغية الحفاظ على الأراضي الفلاحية، ودعم التوجهات العمرانية على طول الطريق الوطنية رقم 8 من جهة، وإدماج كل مكونات الشمال الشرقي والجنوب الغربي للمدينة، وذلك من أجل التحكم في تنمية مجال حضري أكبر يحضن مجموع تراب " بني ملال الكبرى".
- 2012 : تحيين المخطط المديري للتهيئة العمرانية لبني ملال الكبرى، وإعداد تصميم التهيئة السابع.

فرغم تغطية المدينة بعدد لا بأس به من وثائق التعمير، إلا أنها لازالت تتخبط في مشاكل وعراقيل حضرية والتي تتلخص بشكل رئيسي في السكن غير القانوني المنتشر بشكل عشوائي يصعب تدبيره وتنظيمه من حيث المرافق والبنيات التحتية الأساسية. وقد يرجع ذلك إلى النمو العمراني السريع الذي يصعب التحكم فيه.

2-1- نمو عمراني سريع يصعب التحكم فيه :

كانت مدينة بني ملال، وإلى غاية بداية القرن العشرين تتكون من المدينة القديمة وحي الصومعة. وبحلول الاستعمار الفرنسي، عرفت المدينة فترة جديدة فيما يتعلق بالتنمية الحضرية، حيث تم الهدم الكلي لمجموع الأسوار وتم تعويضها بالطرق المعبدة. يعتبر النصف الأول من هذا القرن مرحلة مهمة في تشكيل المدينة ونموها الحضري (أنظر إلى بعض صور بني ملال سنة 1916م الواردة بالملحق رقم 07).

لقد عرف التمدين انتشارا خارج المدينة القديمة، حيث تم إحداث المدينة الجديدة التي تعتبر أول حي أنشئ في فترة الحماية. خلال هذه المرحلة (1920-1950)، وموازية مع التوسع الموجه والمخطط له، برزت أحياء أخرى غير قانونية وغير مهيكلة خصوصا أحياء خريبكة، وبوعشوش، ودار الدباغ، وتحت السوق. كما ظهرت أحياء الصفيح بشمال المدينة، نذكر منها أيت طحيش، ونوايل المخزن، ودوار لالة عائشة.

بعد ذلك، وبين سنتي 1950 و1965، أنشئت أحياء السكن الاجتماعي كأحياء باب فتوح، وكاسطور، والرميلة، وسي سالم، وبن عدي في الشمال الشرقي للمدينة القديمة، إضافة إلى الحي الصناعي، وحي العامرية.

بعد سنة 1965، ستعرف بروز أحياء المنطقة الغربية (حي الأدارسة، وحي القايد العسري، والحي العصري، وسيأكد مصاحبة التمدين القانوني لمثيله العشوائي ببني ملال بظهور سكن صفيحي جديد في شمالها.

بين سنتي 1970 و1980، توسعت المدينة نحو الغرب، بإنشاء تجهيزات إدارية وسكن ضاحوي، وخلال هذه الفترة أنجزت عدة تجزئات عمومية، خاصة الهدى، ورياض السلام، والمسيرة 1.

وانطلاقا من منتصف الثمانينات، لجأت الدولة إلى إحداث تجزئات ذات مساحات كبيرة، نذكر منها تجزئة أطلس (حوالي 31 هكتار)، وتجزئة عين أسردون (حوالي 4 هكتارات). غير أن تجزئات أخرى قد غيرت من هيكل المدينة، في بداية التسعينات، يتعلق الأمر بعملية المسيرة التي أنجزت على مساحات كبيرة من الزياتين بلغت 32 هكتار (1986 بقعة) بالشمال الشرقي، وتجزئة رياض السلام (47 هكتار) والتي ستؤكد توجه التمدين نحو الجنوب الغربي للمدينة، وفي هذه الفترة تم إحداث كلية الآداب والعلوم الإنسانية (1991).

ابتداء من سنة 2000، ستعرف مدينة بني ملال والمناطق المحيطة بها حركة تمديدية عشوائية متكاثرة خاصة بأحياء : أولاد عياد، وعين الغازي، وأوربيع، وأولاد امبارك، وأولاد اضريد، وأدوز،... إلخ، عرفت أوجها سنة 2011 أثناء ما سمي بفترة الربيع العربي. (أنظر إلى الخريطة رقم 08 بعده).

وتطبع المشهد الحضري لبني ملال مورفولوجية طويلة وامتداد الأحياء التلقائية بالهالة الهامشية،²⁷²

حيث تتمحور حول مجال رئيسي و أربعة مناطق متخصصة :

- المدينة القديمة والأحياء المحيطة بها ؛

- المنطقة الصناعية ؛

- المنطقة الجامعية ؛

- القطب السياحي، بمحيط نادي الفروسية (38 هكتار).

في الواقع، وفي غياب التحكم في صيرورة التمدين، يساهم التوسع الحضري في تأزيم الوضعية التي

أصبحت كلفة تبويرها تتجاوز القدرات المالية للفاعلين المحليين.

لقد ارتبط النمو العمراني والسكاني لمدينة بني ملال بعدة عوامل أهمها :

- التزايد الطبيعي للأسر، وكذا توسع المدار الحضري للمدينة ؛

- الهجرة القروية لساكنة المناطق المجاورة خصوصا ساكنة الجماعات القروية الجبلية، بسبب عاملين

أساسيين : التهيئة التي شملت سهل تادلة وتزويده بوسائل الري خلال الثلاثينيات وخلال الخمسينيات من

القرن الماضي، حيث ساهمت في جاذبية المدينة من اليد العاملة في القطاع الفلاحي بهذا السهل. كما

ساهمت توالي سنوات الجفاف التي عرفها المغرب خلال سنوات الثمانينات والتسعينات والتي أثرت بشكل

كبير على النشاط الفلاحي للمناطق القروية المجاورة ؛

²⁷² الزبير محمد وظاهر نورالدين، 2019 : " دينامية الأحياء التلقائية وتنمية المجال بمدينة بني ملال". مقالة بمجلة الإنسان والمجال والتنمية، العدد الأول، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، ص 25.

خريطة رقم 08 : المراحل الخمسة الكبرى للتوسع الحضري بمدينة بني ملال منذ سنة 1950

2- قطاع السكن، رداة في المشهد وافتقار للمقومات الجمالية :

عرف المجال المبني لبني ملال تزايدا متسارعا على حساب الأراضي الفلاحية، منتقلا من 35 هكتار سنة 1920 إلى 1115 هكتار سنة 2012 لتصل حاليا إلى 1679 هكتار، أي أنه يغطي أكثر من ربع (1/4) المساحة الإجمالية للمدينة (6400 هكتار). وتبلغ المساحة المخصصة للسكن 1115 هكتار (منها 820 مبنية و295 غير مبنية أو في طور البناء)، أي 66,41% من الإطار المبني، و12,24% من المساحة الإجمالية للمدينة. ويتميز المشهد السكني ببني ملال بسيادة السكن الفردي غير المتجانس وغياب التناسق.

1-2- إنتاج سكني يسوده السكن الفردي غير المتجانس :

تتميز مورفولوجية السكن بمدينة بني ملال بسيادة السكن الفردي المتفرق، مما يؤثر على جودة الشكل الحضري العام للمدينة وعلى مشهدها (طغيان السكن الاقتصادي، غياب المعالم العمرانية وعدم وضوح الهيكل العمرانية، إضافة إلى هشاشة بنايات المدينة القديمة بتواجد العديد من الكهوف، ...إلخ).

بصفة عامة، يطغى على الإطار المبني المخصص للسكن ببني ملال ثلاثة أشكال من السكن، ويتعلق الأمر بالسكن التقليدي (المنزل التقليدي)، والسكن العصري، والسكن القروي، وتمثل على التوالي 6,5%، و64,3%، و1,1% من أنماط السكن الموجودة بالمدينة.²⁷³ ويمكن التمييز بين ثلاثة مناطق سكنية "متجانسة":²⁷⁴

- **السكن بالنواة الأصلية (المدينة القديمة) :** حيث يمثل السكن 69,38% من الإطار المبني، يسوده السكن التقليدي والسكن التقليدي المهيكل أو المجدد. 56,57% من المباني متكونة من طابق سفلي فقط ؛
- **السكن بالمدينة العصرية :** يتميز بسيادة السكن القانوني المتجانس، والذي يمثل حوالي 25% من المساحة المخصصة للسكن، حيث تضم ثلاثة أشكال : سكن الفيلات (2,4% من المنطقة، و17,1% على مستوى بني ملال)، وسكن العمارات (1,9% من المنطقة، و5,79% على مستوى بني ملال)، والسكن المغربي العصري (64,3% من المنطقة، و41,16% على مستوى بني ملال) ؛
- **السكن بالمناطق الهامشية :** حيث يضم السكن السري (الناشئ أو المهيكل)، والسكن القروي بهوامش المدينة، ويمثل هذا الأخير 1,1% من هذه المنطقة الثالثة، و0,2% على مستوى المدينة. أما بالنسبة للسكن السري، وفي غياب إحصائيات رسمية، فيصعب الإحاطة بمعطياته بدقة، حيث يمكن إدخاله ضمن السكن الهش الذي يمثل 23,8% من هذه المنطقة، و32,44% على مستوى المدينة.

بالنسبة للسكن غير القانوني الذي أحدث بالموازاة مع السكن القانوني على مر السنين، فيهم المناطق الثلاثة المذكورة سابقا، حيث يمثل 60,4% من البنايات بالمدينة (أقل من 40% منها يعتبر كسكن غير صحي). يواجه الانتاج السكني بمدينة بني ملال العديد من المعوقات والصعوبات تحد من سيره في الطريق الصحيح، من أبرزها : انتشار السكن غير القانوني، وعدم التوازن النوعي بين العرض والطلب (الاستجابة لطلبات جميع الفئات الاجتماعية)، والتكوين الجيولوجي للمنطقة الذي يحتم تحديد مواقع الكهوف بالمنطقة.

²⁷³ أنظر الخريطة رقم 09 بعده.

²⁷⁴ المصدر : تحيين مخطط توجيه التهينة العمرانية وإعداد تصميم التهينة لبني ملال- مرحلة التشخيص 2013

خريطة رقم 09 : توزيع أنماط السكن بمدينة بني ملال سنة

2-2- مشهد سكني غير متجانس يفقد الجمالية :

لم يشفع لمدينة بني ملال توفرها على إطار إداري كعاصمة للجهة أو حتى مؤهلاتها الطبيعية والبيئية، في أن تحتل المكانة التي تستحقها، على غرار بعض حواضر المملكة، بالشكل الذي يحرك عجلة تنميتها ويؤهلها لأن تكون قطبا جهويا من حيث استقطاب الاستثمارات الكبرى، حيث ظلت حبيسة طابع جنيس بين الحضري والقروي (القرية الكبيرة)، أثر في جمالية مشهدها،²⁷⁵ وتتجلى أهم الاختلالات المشهدية فيما يلي :

- وجود بعض التشوهات للمنظر العام للمدينة : تواجد حزام من السكن غير القانوني وناقص التجهيز، وعدم احترام التناسق بين علو المساكن، عدم استمرارية في النسيج العمراني، وضعف الفضاءات الخضراء والساحات العمومية ؛
- مجموعة من الاختلالات على مستوى واجهات البنايات : انعدام التناسق المعماري بين الواجهات، وعدم احترام الصباغة المعتمدة محليا، وضعف التهيئة الأفقية كالتشجير، و الولوجيات، ... إلخ ؛
- ضعف العناية أو غياب أدوات التأثيث الحضري : حيث أن مستوى التأثيث لا يتناسب وطموحات المدينة ومكانتها الإدارية، ووجود نقص واضح في علامات التشوير الأفقية والعمودية ؛
- انتشار نقط البيع غير المنظم والباعة المتجولين واحتلالهم الملك العام بأغلب الشوارع الرئيسية بالمدينة وغياب أسواق نموذجية.

3-2- حاجيات بني ملال من السكن في تزايد :

تقدر الاحتياجات الكمية للسكن بمدينة بني ملال من الأراضي المعدة للتدوين، وبتطبيق قاعدة 22 أسرة للهكتار الواحد²⁷⁶ (المعدل الوطني) بـ 514 هكتار في أفق 2023 و 684 هكتار في أفق 2038، ما يترجم احتياجا لعدد الوحدات السكنية يتوقع أن يكون 11306 وحدة في أفق 2023، و 15058 وحدة في أفق 2038، أي بمتوسط 25805 سكن يجب إنجازها في أفق 2038، تتوزع كما يلي :²⁷⁷

- 7,9 % سكن اجتماعي كثيف (سكن العمارات) ؛
- 40,5 % سكن اجتماعي متوسط الكثافة (منزل مغربي عصري) ؛
- 39,1 % من المساكن الراقية الكثيفة (منزل مغربي عصري و العمارات) ؛
- 12,5 % المساكن الراقية متوسطة الكثافة (إقامات و فيلات) ؛
- 0,3 % المساكن الراقية قليلة الكثافة (الفيلات).

وتجدر الإشارة إلى أن بني ملال أعلنت مدينة بدون صفوح منذ 24 مارس 2007. هذا التاريخ الذي تزامن مع انتهاء عملية الإسكان لالة عائشة الشطر الأول والثاني ودامت ثلاث سنوات، بُذلت فيها جهود كبيرة من طرف الفاعلين في القطاع منذ تبني اتفاقية " مدينة بدون صفوح " سنة 2004 والتي بموجبها تم إنجاز 317 وحدة سكنية.

²⁷⁵ 32,5 % من أرباب الساكنة المستجوبة خلال البحث الميداني يرون أن البنايات بالمدينة تفقد للطابع الفني والجمالي.

²⁷⁶ المخطط الجهوي لإعداد التراب SRAT

²⁷⁷ المصدر : تحيين مخطط توجيه التهيئة العمرانية وإعداد تصميم التهيئة لبني ملال- مرحلة التشخيص 2013

3- العقار مفتاح أساسي لأي تنمية محلية :

يعتبر العقار من الأعمدة المهمة والمفاتيح الأساسية لأي تنمية حضرية. فالعقار يمكن أن يكون عامل محدد في تشجيع الاستثمارات بالمدينة (إذا توفر منه الوعاء الكافي)، كما يمكنه أن يكون عامل كبح لها في حالة ندرته (أراضي الدولة، أو الجماعات الترابية، أو الخواص). تساهم الوضعية القانونية للعقار، بمدينة بني ملال، إلى جانب عوامل أخرى وظيفية، في اختلال على مستوى شكل وتنظيم المجال الحضري.

3-1- بنية عقارية تغطي عليها الملكية الخاصة وأراضي المياه والغابات :

تتميز البنية العقارية بمدينة بني ملال بسيادة الملكية الخاصة وملكية المندوبية السامية للمياه والغابات، ويوضح الجدول أسفله توزيع الوعاء العقاري بالمدينة ومحيطها حسب نوع النظام.

جدول رقم 31 : البنية العقارية على مستوى بني ملال الكبرى

النسبة المئوية	المساحة بالهكتار	عدد البقع	النظام العقاري
0.05	33	18	أراضي الجماعة الترابية
1.37	922	41	الأراضي الخاصة للدولة
2.97	2001	6	أراضي جماعية
0.05	32	29	أراضي الأوقاف
43.40	29200	-	أراضي المياه والغابات
52.16	35102	-	أراضي خاصة أو غير محددة النظام
100	67290	-	المجموع

المصدر : تحيين المخطط التوجيهي للتهيئة العمرانية - 2013

يلاحظ من خلال المعطيات أعلاه قلة الأراضي الخاصة للدولة وأراضي الجماعة الترابية، حيث تبلغ على التوالي 922 هكتارا (1.37%)، و33 هكتارا (0.05%)، وهذا الضعف في الوعاء العقاري يمكن أن يشكل عامل كبح لإنجاز مشاريع مهيكلية وأورش كبرى بالمدينة.

كما يُطرح أيضا مشكل قلة الأراضي العقارية المحفظة، فمثلا 60,4% من الملك العقاري الخاص غير محفظ، مما يعكس حالات من النزاعات حول الملكية تؤثر حتما بالسلب على الاستثمار وبالتالي على التنمية الاقتصادية المحلية.

3-2- سعر العقار ببني ملال مرتبط بالموقع الجغرافي للأراضي :

يرتبط سعر العقار بمدينة بني ملال، والذي يعكس وضعية سوسيو-اقتصادية، بالموقع الجغرافي للأراضي، ودرجة التجهيز، والمسافة عن مركز المدينة والتجهيزات الخدماتية.

على المستوى الإقليمي، يتراوح سعر البقع الأرضية الحضرية غير المجهزة بين 2000 درهم للمتر مربع و10000 درهم للمتر مربع. ويتغير هذا السعر حسب الجماعات، حيث تعرف مدينة بني ملال أعلى الأسعار بالإقليم يتراوح ما بين 3000 درهم للمتر مربع و10000 درهم للمتر مربع، خصوصا على طول الطريق الوطنية رقم 8 من الشمال الشرقي إلى الجنوب الغربي، وتنخفض كلما ابتعدنا من مركز المدينة، كما توضح ذلك الخريطة رقم 10 بعده.

وعلاقة بالموضوع، فقد عبر 49,6 % من أرباب الساكنة المستجوبة، خلال العمل الميداني لهذه الأطروحة، عن عدم رضاهم على أثمان العقار والتجزئات العقارية والبقع السكنية بمدينة بني ملال.

عموما تتمحور إشكالية العقار على مستوى مدينة بني ملال حول ثلاث نقط رئيسية :

- غياب الرسوم العقارية لأغلب الأراضي بالمدينة، مما يضعف مستوى الاستثمار بالمدينة ويكبح التنمية المحلية (النزاعات حول الملكية وطبيعة الاستغلال ... إلخ) ؛
- انتشار البناء العشوائي وتأثيره السلبي على استنزاف أراضي لإقامة مشاريع سكنية أو استثمارية أو تجهيزات سوسيو-اقتصادية (السياحة، والتجهيزات المهيكلية، ... إلخ) ؛
- تقلص مساحة الأراضي القابلة للتعمير بسبب الطبيعة الجيولوجية والمائية للمنطقة (تواجد العديد من الكهوف، وجود شبكة مائية باطنية جد معقدة).

خريطة رقم 10 : التوزيع المجالي لمتوسط سعر العقار بمدينة بني ملال سنة 2013

4- بيئة متنوعة تهدها مخاطر مختلفة :

لقد حبا الله مدينة بني ملال بموقع جغرافي متميز فيما يتعلق بالمواقع الطبيعية والمجالات الخضراء. هذا الموقع بالدير، كنقطة وصل بين أطلس بني ملال وسهل تادلة، ميزها ومنحها عدة مؤهلات طبيعية كوفرة العيون المائية التي تؤمن الري لمساحات شاسعة من سهل تادلة، وتجدد باستمرار الفرشات المائية. هذه المكونات البيئية ببني ملال ومحيطها تهدها مخاطر طبيعية وأخرى بشرية حقيقية تستنزف ثروتها يوما بعد يوم.

1-4- فضاءات خضراء في تراجع :

تغطي الفضاءات الخضراء بمدينة بني ملال حوالي نصف مساحتها الإجمالية، حيث تبلغ حوالي 3159 هكتارا (31.592.664 متر مربع). وتضم الفضاءات الخضراء ببني ملال : المجالات الطبيعية بالدير والغابة بالجبل، والمجالات الفلاحية والزياتين، وأخيرا الحدائق والمنتزهات العمومية، كما تبين الخريطة رقم 11 بعده.

أ. توزيع غير متكافئ للمنتزهات والحدائق :

تغطي الحدائق والمنتزهات العمومية ببني ملال مساحة تتجاوز 8 هكتارات (80582 متر مربع)، ويبلغ عددها 27 موقعا تتوزع على مستوى مختلف أحياء مدينة بني ملال بشكل متباين وغير متكافئ. فهناك أحياء تستفيد نسبيا من تواجد فضاءات خضراء بداخلها كأحياء : الدشيرة، والقصبة، والزيتون، وأحياء أخرى لا تتوفر عليها إلا بنسب قليلة كأحياء : ابن سينا، وأم ظهر، ويعقوب المنصور، وكاسطور، في حين هناك أحياء تتواجد في وضعية وسيطة بين الحالتين السابقتين.

ب. أهم المجالات الخضراء والمواقع الطبيعية ببني ملال :

يعتبر حي الزيتون من الأحياء التي تضم مساحة كبيرة من الغابات والمواقع الطبيعية بحوالي 193 هكتارا، متبوعا بحي أوربيع ودوار أيت تسليت على التوالي 64,6 هكتار و 46,7 هكتار، كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم 32 : توزيع مجال الغابات والمواقع الطبيعية حسب الأحياء بمدينة بني ملال سنة 2014

الأحياء	رقم الفضاء الأخضر	المساحة بالمتر مربع	مجموع المساحة بالمتر مربع
أيت تسليت	1	467422	467422
الزيتون	3	963502	1930620
	4	967118	
أولاد ضريد	4	156004	156004
أوربيع	1	254891	646130
	2	270662	
	3	120577	
المجموع		3.200.176	3.200.176

المصدر : ولاية جهة بني ملال خنيفرة - 2016

خريطة رقم 11 : توزيع المجالات الخضراء بمدينة بني ملال سنة 2013

ج. الأراضي الفلاحية يتهدها الزحف العمراني :

تتوفر أغلب أحياء مدينة بني ملال على مساحات لا بأس بها من الأراضي الفلاحية، التي يبلغ مجموعها حوالي 2831,25 هكتارا، حيث يعتبر حي امغيلة 1 أقل الأحياء من هذه المساحات بحوالي 3,67 هكتار. بالمقابل، يعتبر حي المسيرة 1 أكثرهم مساحة بحوالي 611 هكتار (أنظر إلى توزيعها بالملحق رقم 08).

وعلى قاعدة حساب نسبة عدد سكان مدينة بني ملال (192553 نسمة)، من مجموع مساحة الفضاءات الخضراء والفلاحية والغابات بالمدينة، والتي تقدر بحوالي 3159 هكتار، يظهر بأن معدل الفضاء الأخضر يبلغ حوالي 164 متر مربع لكل نسمة من الساكنة، وهي نسبة تفوق المعدل الموصى به من طرف المنظمة العالمية للصحة الذي تحدد 10 متر مربع لكل نسمة للتوفر على أدنى نسبة من الأكسجين وتقليل التلوث البيئي. وهذه القيمة مرتفعة بسبب نسبة الأراضي الفلاحية وليس بسبب تواجد الفضاءات الخضراء المهيأة. وتتوزع قيمة الفضاء الأخضر لكل نسمة حسب نوع الفضاء ببني ملال كما يلي :

- معدل الحدائق والمنتزهات هو 0,40 متر مربع لكل نسمة (معدل ضعيف جدا مقارنة مع أغلب المدن المغربية)؛
- معدل الغابات والمواقع الطبيعية هو 16,62 متر مربع لكل نسمة ؛
- معدل الأراضي الفلاحية هو 147,04 متر مربع لكل نسمة.

وإذا ما حافظت مدينة بني ملال على فضاءاتها الخضراء من خلال تعويض الأراضي الفلاحية المستهلكة جراء التمدين بفضاءات ومنتزهات خضراء مهيأة، ستصبح من بين أفضل المدن الإيكولوجية في المغرب. ورغم ذلك، تعاني هذه المؤهلات الطبيعية من سوء التدبير والصيانة، وتهدها مخاطر طبيعية وأخرى بشرية.²⁷⁸ فأين تتجلى أبرز مظاهر هذه المخاطر ؟

2-4- الأخطار الطبيعية والبيئية بمدينة بني ملال :

تقع مدينة بني ملال عند ملتقى جبال الأطلس الكبير والمتوسط. وتتميز هذه المنطقة بوجود العديد من الفوالق والتشققات على طول التماس بين السهل والجبل، حيث تتعرض السافلة الشمالية للأطلس المتوسط وعلى مر السنين لظاهرة التعرية والفيضان، بسبب تواجد العديد من الأودية التي تخترقها. كما أن طبيعة الشبكة المائية ببني ملال تعتبر أيضا مصدر المخاطر التي تشكل تهديدا لاستقرار العديد من البنايات، وبالتالي تهديدا للساكنة القاطنة بها من خطر انهيار المباني خصوصا بالمدينة العتيقة.

أ. بني ملال تحت تهديد الفيضانات :

تخترق مدينة بني ملال أربعة أودية، وهي : واد سابك، وواد عين الغازي، وواد الحندق، وواد كيكو،²⁷⁹ والتي كانت تتسبب دائما في فيضانات بالأحياء الشمالية والشمالية الغربية للمدينة. لقد أدت التأثيرات السلبية للأنشطة البشرية (الرعي الجائر، واجتثاث الأشجار، والحرائق،... إلخ) إلى تدهور الغطاء

²⁷⁸ صرح 44,5% من المستجوبين بعدم توفر الساكنة المحلية على ثقافة المحافظة على المساحات الخضراء وعلى البيئة.
²⁷⁹ أنظر إلى الخريطة رقم 4 المتعلقة بالميزات الطبغرافية والهيدروغرافية لبني ملال بالمحور الأول لهذا الفصل ص 99.

النباتي بالجبل، وهشاشة أراضيه عبر مر السنين، الأمر الذي كان له تأثير مباشر في ازدياد حدة جريان الفيض وحمولته (الصخور والطين وبقايا الأشجار والنباتات)، مما شكل في كثير من المرات أضرارا كبيرة على المدينة، سواء على البنيات التحتية، أو على البنيات السكنية المحاذية لمجرى فيض الوديان (استيطان البناء العشوائي وغير القانوني داخل مجرى الوادي أو بمحاذاته)، كما تؤثر الفيضانات أيضا على الجانب الجمالي للمشهد الحضري. وفي نفس السياق، هناك بعض الأحياء السكنية التي أنشئت داخل مناطق فيض وادي عين الغازي في سافلة المطرح العمومي. ويتعلق الأمر بأحياء كل من الأطلس، ولالة عائشة، وامغيلة، الأمر الذي كان له تأثير بيئي وصحي كبير على ساكنة هذه الأحياء في فترة فيضان الوادي. كما أن واد كيكو من جهة الجنوب الشرقي للمدينة يتلقى المياه العادمة للمنطقة الصناعية بدون أي معالجة قبلية مما يسبب أضرارا فادحة على ساكنة وأراضي الجماعات القروية المحاذية.

ولمعالجة التهديد الموسمي للفيضانات، قامت السلطات المختصة²⁸⁰ ببناء حواجز وسدود صغيرة في عالية الوديان الأربعة، كما قامت ببناء جدران الوديان وتعميق مجاريهم داخل المدار الحضري لبني ملال.

ب. انهيار البنيات بالمدينة القديمة :

لقد بُنيت المدينة القديمة لبني ملال سنة 1107 ميلادية على أرضية صخرية قديمة عرفت مجموعة من العمليات الجيولوجية المعقدة تمثلت أساسا في تحلل الصخور الكربونية عند اتصالها بالمياه التي تحتوي على حمض الكربونيك،²⁸¹ والنتيجة عن تدفقها من الفرشة المائية للأطلس نحو الفرشة المائية لتادلة. هذه الظاهرة المستمرة في الزمن، وبوجود كثافة سكانية مرتفعة، وفي ظل عدم نفاذية التربة، أدت إلى تدهور الأرض الباطنية للمدينة القديمة وإلى هشاشة البنيات التي تقع فوق كهوف تحت أرضية.

وحسب بحث في الموضوع أجرته المفتشية الجهوية للسكنى والتعمير وسياسة المدينة ببني ملال حول ظاهرة انهيار المباني بالمدينة القديمة، تبين أن 6,3 هكتار من مساحة المدينة العتيقة (أي 18%)، والتي تأوي حوالي 1600 نسمة من السكان، تقع في منطقة مهددة بانهيار المباني المشيدة عليها، حيث تم إحصاء 182 كهفا منها 69 كهفا خطيرا وغير مستقر و113 مستقر. وتشكل هذه الكهوف خطرا محتملا، بحيث تعتبر من أسباب انهيار المباني والبنيات التحتية بالمدينة العتيقة لبني ملال. وفي هذا الإطار، أظهرت نتائج الخبرة الجيوفيزيائية والجيوتقنية التي شملت 2809 بناية بالمدينة القديمة وجود ما يلي :

- 262 بناية ذات خطورة كبيرة جدا تستلزم الهدم مشيدة على 69 كهفا غير مستقر، أي 9% من بنايات المدينة القديمة ؛
- 214 بناية ذات خطورة كبيرة تستلزم الهدم مع إمكانية إعادة البناء، أي 8% من البنايات بالمدينة القديمة
- 247 بناية ذات خطورة متوسطة تستلزم الدعم، أي 9% من البنايات بالمدينة القديمة ؛
- 1816 بناية سليمة تستلزم التتبع والصيانة العادية، أي 65% من البنايات بالمدينة القديمة ؛
- 270 بناية تستلزم تحسيس القاطنين بها قصد التتبع.

²⁸⁰ وكالة الحوض المائي لأم الربيع، المجالس المنتخبة... الخ

²⁸¹ Phénomène de la quartzification.

ج. الآثار السلبية للتطهير الصلب على البيئة :

يُدبر قطاع جمع النفايات والنظافة بمدينة بني ملال من طرف شركة خاصة في إطار التدبير المفوض لهذا القطاع من طرف الجماعة.²⁸²

يشكل قُرب المطرح العمومي للنفايات من المدار الحضري لبني ملال مشكلة بيئية للسكان المحلية سواء بسبب الدخان الناتج عن حرق النفايات أو الروائح الكريهة التي تحملها الرياح في اتجاه المدينة، إضافة إلى خطورة المواد الطبية وشبه الطبية والكيماوية التي يُتخلص منها بدون معالجة، أو حتى تأثيره على الجانب الجمالي والمشهدي للمنطقة، مع إمكانية تلويث الفرشة المائية والذي يطرح عدة تساؤلات عن مصير مستقبل الآبار المعدة لمياه الشرب أو السقي. دون أن ننسى موقع المطرح بمحاذاة واد سابع الموسمي الذي يشكل خطرا على المساحات السكنية بالساقلة خلال فيضانه في فصل الشتاء محملا بمخلفات المطرح نحو الأحياء السكنية الواقعة في الشمال الغربي للمدينة.

إضافة إلى ذلك، تنتشر بالمدينة عدة نقط سوداء للرمي العشوائي للنفايات الصلبة المنزلية، خصوصا بالأحياء الهامشية، وبالمناطق الصناعية، وفي مجاري الوديان، وداخل الكهوف بالمدينة القديمة. كما أن الوحدات الإنتاجية بالمنطقة الصناعية تزيد الوضع تدهورا بسبب النفايات الصلبة والسائلة، حيث تقوم بالتخلص من نفاياتها برميتها دون معالجتها بمحيطها أو بواد إيكو الموسمي الذي يجري بمحاذاتها (نفايات المذبح البلدي، النفايات الطبية وشبه الطبية، ... إلخ)، كما توضح الصورة المركبة أسفله.

ولإيجاد حلول لهذه المعضلة البيئية، عملت الجماعة وبتنسيق مع باقي المتدخلين على إعداد مشروع مطرح عمومي مراقب بإقليم الفقيه بن صالح يغطي أغلب جماعات الجهة (مشروع في طور الدراسة).

صورة مركبة رقم 04 : بعض مظاهر التلوث البيئي بمخلفات المنطقة الصناعية لمدينة بني ملال



المصدر : صور شخصية - مارس 2019

صورتان للمخلفات والنفايات السائلة المطروحة من طرف الوحدات الإنتاجية بالمنطقة الصناعية لمدينة بني ملال، وآثارها السلبية على البيئة المحيطة (الأراضي الفلاحية والسكنية المجاورة)، في ظل غياب شبكة خاصة بالمنطقة الصناعية للتطهير السائل.

²⁸² تبنيت جماعة بني ملال التدبير المفوض لقطاع النظافة سنة 2006. ولا زالت تعمل به لغاية الآن (الشركة الحالية هي Casa Technique).

5- تشخيص عرض قطاع التعمير والسكنى والبيئة لبني ملال عبر تحليل AFOM

تركيب لنقط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بقطاع التعمير والسكنى والبيئة ببني ملال

جدول رقم 33 :

المخاطر	الفرص	نقط الضعف	نقط القوة	القطاع
<ul style="list-style-type: none"> - كثرة الاستثناءات في مجال التعمير ؛ - التوسع الحضري على حساب الأراضي الفلاحية المحيطة بالمدينة. 	<ul style="list-style-type: none"> - موقع المدينة كعاصمة جهوية يعطيها أولوية الاهتمام وإنجاز مشاريع سكنية - تتوفر المدينة والجماعات المحيطة بها (بني ملال الكبرى) على تصميم مديري للتهيئة الترابية تم تحيينه سنة 2012 ؛ - برنامج مدن بدون صفوح ؛ - المبادرة الوطنية للتنمية البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - نمو عمراني سريع يصعب التحكم فيه ؛ - مشهد سكني غير متجانس يفتقد للتجانس الجمالية - غياب المعالم العمرانية وعدم وضوح الهيكلة العمرانية ؛ - انتشار السكن غير القانوني خاصة بالهوامش ؛ - هشاشة بنايات المدينة القديمة بتواجد العديد من الكهوف - ارتفاع ثمن العقار بسبب المضاربات العقارية 	<ul style="list-style-type: none"> - توفر بني ملال على تاريخ تعميري لقراية قرن من الزمن ؛ - إعلان بني ملال مدينة بدون صفوح منذ 2007 ؛ - يوفر قطاع السكنى عموما ظروفًا سكنية مقبولة ؛ - تتمتع المدينة بتصميم جديد للتهيئة ؛ 	<p>التعمير والسكنى</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف التحسيس بأهمية التحفيظ العقاري ؛ - ضعف اللجوء إلى التحفيظ العقاري يتسبب في ازدياد مخاطر نشوب منازعات قانونية حول ملكية العقارات ؛ - ضعف التحفيظ العقاري يشكل عقبة أمام دينامية الاستثمار ؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في العديد من المجالات يمكن أن يستغل في تنمية قطاعات السكن والسياحة ؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - قلة الأراضي العقارية التابعة للجماعة أو للدولة - تزايد البناء غير القانوني بمناطق السهل يضيع على المدينة إنجاز مشاريع واستثمارات تنموية - وجود شبكة مائية جد معقدة تخترق المدينة تتطلب إجراءات وقائية للحد من تسببها للفيضانات حيث تقلص من الاحتياطي العقاري المحتمل ؛ - تقلص مساحة الأراضي القابلة للتعمير بسبب الطبيعة الجيولوجية والمائية للمنطقة (تواجد العديد من الكهوف، وجود شبكة مائية باطنية جد معقدة). 	<ul style="list-style-type: none"> - بنية عقارية تغطي عليها الملكية الخاصة (51.72%)، وأراضي المياه والغابات (43.3%) - عقار الملك الخواص يعتبر كاحتياطي عقاري يمكن أن يستفاد منه في التوسع الحضري في المستقبل ؛ - برمجة منطقة تمدين جديدة بمنطقة امغيلة. 	<p>العقار</p>
<ul style="list-style-type: none"> - اجتثاث النباتات بالسفوح والجبال المجاورة للمدينة يشكل عاملا أساسيا في زيادة مخاطر الفيضانات ؛ - التلوث الناجم عن حرق الأزبال بالمطرح العمومي المحاذي للمدينة المحمل من طرف الرياح أو السيول المائية في اتجاه المدينة. 	<ul style="list-style-type: none"> - موقع المدينة وسط جهة فلاحية وطبيعية بامتياز ؛ - الميثاق الوطني للبيئة والتنمية المستدامة ؛ - توصيات كوب 22 حول البيئة والتغيرات المناخية بمراكش. 	<ul style="list-style-type: none"> - ضعف ميزانية الجماعة يحول دون الانخراط الفعلي في التنمية المستدامة ؛ - تباطؤ المساطر القانونية والإدارية المتعلقة باقتناء العقار المحاذي للأودية مصدر الفيضانات ؛ - ارتفاع تكاليف الصيانة ورد الاعتبار لمباني المدينة القديمة ؛ - تكاثر البناء والسكن غير القانوني بالمجالات الطبيعية والبيئية خصوصا داخل الأراضي الفلاحية - عدم كفاية المجالات الطبيعية المهينة (الحدائق والمنتزهات) مقارنة مع عدد السكان وعدد الزوار. 	<ul style="list-style-type: none"> - وفرة المياه بسبب الموقع الجغرافي للمدينة بدير الأطلس المتوسط ؛ - إنجاز اشطر مهمة في مجال الوقاية من الفيضانات (السدود الوقائية، الزيادة في عمق الأودية، بناء جوانب الأودية،... الخ) ؛ - المدينة القديمة نواة تجارية بامتياز ومصدر جذب للزائر والسائح ؛ - الأرضية الباطنية للمدينة القديمة تمثل ظاهرة جيومورفولوجية ذات منفعة في المجال العلمي - وفرة المجالات الخضراء (طبيعية وفلاحية) بالمدينة وبهوامشها ؛ - ارتفاع نسبة المجال الأخضر لكل نسمة من الساكنة بيوى المدينة لأن تنتمي للمدن الخضراء (177 متر مربع/ن) 	<p>البيئة</p>

المصدر : العمل الميداني 2016/2015

بصفة عامة، يمكن القول بأن التشخيص الترابي الكمي لمدينة بني ملال أتاح لنا فرصة رسم واقع الحال ومعالم العرض الترابي للمدينة على عدة مستويات، حيث شمل خمسة قطاعات تمثلت في المجال الطبيعي والسكاني، والأنشطة الاقتصادية، والمجال الاجتماعي، والبنيات التحتية الأساسية، والتعمير والبيئة.

بالنسبة للتشخيص الترابي المتعلق بالعرض الطبيعي والبشري، فقد بين لنا أن مدينة بني ملال تعود جذور تأسيسها التاريخية إلى أزمنة بعيدة (القرن 12)، وتقع بمجال جغرافي متميز يجمع بين السهل والدير والجبل، وتشكل همزة وصل بين أهم الأقطاب الحضريّة المغربيّة، وهي الدار البيضاء، وفاس، ومراكش. الموقع الجغرافي للمدينة ميزها بوجود شبكة هيدروغرافية كثيفة سواء على مستوى العيون أو الفرشات المائية وبتواجد غطاء نباتي متنوع يعرف تدهورا يوما بعد يوم، مما يُسهم في ظاهرة الفيضانات الموسمية، خاصة أن المدينة تتميز بمناخ قاري يعرف فصل شتاء بارد وممطر وصيف ساخن وجاف.

لقد عرفت مدينة بني ملال تزايدا ديموغرافيا متسارعا سواء على مستوى الساكنة أو الأسر، بحيث تتميز ببنية سكانية شابة ونشيطة وتقدم طفيف لنسبة الإناث على الذكور، وساكنة ذات مستوى تعليمي لا بأس به في ظل تراجع نسبة الأمية واستقرار في معدل الخصوبة وارتفاع في نسبة العزوبة في ظل تأخر سن الزواج.

بالإضافة إلى الموارد الطبيعية والبشرية التي وقفنا عند مؤهلاتها، تتوفر بني ملال على مؤهلات تراثية لازالت تصارع البقاء خاصة التراث المادي الذي يتمثل في المواقع الطبيعية (مناطق الزياتين والعيون المائية...) والتاريخية والأثرية كالمدينة القديمة التي تعتبر النواة الأولى لبني ملال والتي تحتاج لرد الاعتبار، وقصر العين (منارة بني ملال)، وبرج الصومعة الذي يعتبر أقدم بناية بالمدينة (القرن 12) والتي تعاني من تهديد الاندثار. بالمقابل يتمثل التراث اللامادي في مجموعة من العادات الاجتماعية والموروثات الشعبية والذاكرة الجماعية المتنوعة (الاحتفال، والحزن، والألعاب، والفن،... إلخ) التي تعكس تنوع أصول الساكنة المحلية سواء من الأمازيغ أو العرب... إلخ، وهي تعكس الهوية المحلية لبني ملال تحتاج إلى التوثيق والتثمين.

وفيما يخص التشخيص الترابي المتعلق بالعرض الاقتصادي، فقد أظهرت المعطيات بأن الفلاحة تمثل القطاع الرئيسي بالجهة وعصب اقتصاد المنطقة. فالجهة تتقدم كما وكيفا في الإنتاج الفلاحي وكذلك الحيواني على المستوى الوطني. ورغم ذلك فالفلاحة تعاني من مشاكل مختلفة أبرزها مواجهة تحدي النمو الديموغرافي الذي يؤثر على طلب السكن على حساب استهلاك المزيد من الأراضي الفلاحية الغنية والخصبة. صناعيا لم تتمكن مدينة بني ملال من الاستفادة من موقعها الجغرافي في مركز الإقليم والجهة، حيث ظلت بعيدة عن الدينامية الاقتصادية التي يشهدها محيطها الحضري القريب (مراكش، خريبكة، الدار البيضاء، الرحامنة،...). كما أنها تشهد منافسة داخل الجهة من طرف إقليم الفقيه بن صالح الذي يشهد استقطابا للمشاريع المرتبطة بالفلاحة عوض بني ملال، حيث يركز لوحده 83% من الإنتاج الصناعي و85% من القيمة المضافة و94% من الاستثمارات بالجهة. ويعاني النسيج الصناعي بمدينة بني ملال من بنية هشّة يطبعها التجزيء ومن ضعف الجاذبية الاستثمارية خاصة بالمنطقة الصناعية للمدينة التي تتوطن بها مخازن المنتوجات الغذائية والوحدات الإنتاجية الصغيرة فقط، بحيث تبقى الأحياء الصناعية المتكفل

الوحيد بإنعاش الاقتصاد الصناعي المحلي لبني ملال. إلا أن هذا النسيج الصناعي، وفي إطار اهتمام الدولة بتسريع وتيرة الإنتاج الصناعي بالمدينة، سيتعزز بإحداث قطب للصناعات الغذائية ينتظر منه أن يشكل قفزة نوعية وكمية في القطاع الصناعي بالمدينة وديناميتها الاقتصادية.

لا تقتصر المنافسة فقط على النشاط الصناعي بل تعاني بني ملال من المنافسة السياحية من طرف مدينة مراكش. فرغم المؤهلات السياحية التي تزخر بها الجهة خصوصا الجبلية منها، ورغم بنيات الاستقبال المهمة، إلا أن مدينة بني ملال تحقق لبيالي مبيت ضعيفة، فمدينة مراكش تستحوذ على سوق السياحة الجبلية وغيرها بإقليمي أزيلال وبني ملال، وبالتالي فبني ملال كعاصمة للجهة مطالبة بإعادة تموقعها السياحي للاستفادة من المؤهلات المحلية. أما فيما يخص قطاع التجارة والخدمات، فالمدينة تتوفر على بنية وأنشطة تجارية لا بأس بها تساهم في تلبية حاجيات القرب كما تساهم في التشغيل المحلي. ورغم ذلك فهذا القطاع يعاني من ضعف اهتمام المنعشين العقاريين بالعقار التجاري والخدمات مما يعزز فرص تنامي القطاع غير المهيكل في ظل غياب بنيات تحتية تجارية ولوجيستكية ضخمة. هذا وتتوفر بني ملال على بنية متوسطة للصناعة التقليدية تعرف تحسنا مستمرا، ورغم ذلك فهذا القطاع يعاني من قلة في عدد الصناع التقليديين مما يؤثر على حجم الإنتاج. إن ضعف الدينامية الاقتصادية لبني ملال حال دون لعبها دور القطب الحضري وقاطرة التنمية الجهوية، حيث تبقى أغلب قطاعات النسيج الاقتصادي بالمدينة وبالجهة تحت تأثير نفوذ أقطاب أخرى مجاورة كالدار البيضاء، وفاس، ومراكش.

أما بالنسبة للتشخيص الترابي المتعلق بالعرض الاجتماعي، فمدينة بني ملال تتوفر على بنيات ومرافق اجتماعية لا بأس بها حاليا، وهي بذلك تتجاوز تدريجيا العجز الحاصل، من خلال تزويد المدينة بمرافق وتجهيزات اجتماعية تغطي تقريبا جميع مظاهر الحياة الجماعية موزعة على مجموع الأحياء الرئيسية بالمدينة، سواء تعلق الأمر بالمرافق التعليمية أو الصحية أو السوسيو-ثقافية والرياضية. ورغم هذا التحسن في البنيات والتجهيزات الاجتماعية بالمدينة إلا أنها تعاني من عدة إشكالات أهمها الاكتظاظ في ظل نقص الموارد البشرية، وضعف جودة الخدمات، مما يجعل المؤشرات المرتبطة بهذا القطاع دون المعدلات الوطنية. كما تضم بني ملال بنيات ثقافية ورياضية متوسطة إلا أن هذه الأخيرة تشهد ترديا واضحا نتيجة عدم القيام بتحديثها، في ظل عدم خروج بعض المشاريع الرياضية إلى حيز التنفيذ.

وفيما يتعلق بتشخيص البنيات التحتية والأساسية، فقد شهدت بني ملال في العقد الأخير قفزة نوعية فيما يخص البنية التحتية المتعلقة بالنقل، حيث تم إحداث طريق سيار يربط المدينة بالدار البيضاء، إضافة إلى توسيع المطار الرياضي ليصبح مطارا للرحلات الجوية للبضائع والمسافرين، وبذلك خطت المدينة خطوة كبيرة نحو الرفع من معدل اللوجية والذي سيساهم ولا شك في الرفع من الجاذبية الترابية والاستقطاب الاستثماري. فباستثناء ما سبق، لا ترقى البنيات الطرقية إلى مكانة المدينة كعاصمة جهوية، خصوصا وأن موقعها ساهم في حركية كبيرة لوسائل النقل، سواء تعلق الأمر بتنظيم السير والجولان داخل المدينة أو بجودة واتساع الشوارع الرئيسية أو النقص الكبير على مستوى محطات التوقف داخل المدينة والذي لا يرقى إلى الدور المستقبلي المناط

بالمدينة. إضافة إلى بنيات النقل تتوفر بني ملال على شيكات البنية الأساسية، بحيث تغطي المدينة احتياجاتها من الماء الصالح للشرب ومن الكهرباء وكذا من التطهير، حيث تتوفر المدينة على محطة معالجة للمياه العادمة، لكنها تعاني من مشكل الصيانة والمعالجة والتصفية. إضافة إلى أن شبكة التطهير السائل شبكة متقدمة ومهترئة تتطلب الصيانة والتحديث وأصبحت غير كافية كمثيلتها الخاصة بالماء الصالح للشرب.

وفيما يتعلق بالتشخيص الترابي الخاص **بالتعمير والبيئة**، فإن مدينة بني ملال قد عرفت نموا عمرانيا متسارعا، حيث تمت تغطية المدينة بمخططين توجيهيين للتهيئة العمرانية وبسبعة تصاميم للتهيئة وذلك منذ 1935 ميلادية. وفي ظل صعوبة التحكم في صيرورة التمدين، يساهم التوسع الحضري في تآزيم الوضعية التي أصبحت كلفة تدبيرها تتجاوز القدرات المالية للفاعلين المحليين، في ظل التزايد الديموغرافي والهجرة القروية وتوسع المدار الحضري للمدينة. هذا الواقع انعكس سلبا على قطاع السكن الذي يمثل الوظيفة الرئيسة في المدينة، بحيث تتميز مورفولوجيته بسيادة السكن الفردي المتفرق، مما يؤثر على جودة الشكل الحضري العام للمدينة وعلى مشهدها والمتمثل في طغيان السكن الاقتصادي وعدم وضوح الهيكلية العمرانية وغياب معالمها، إضافة إلى هشاشة بنايات المدينة القديمة بتواجد العديد من الكهوف،... إلخ. وعلى الرغم من ذلك، فهذا القطاع يوفر بشكل عام ظروفًا سكنية مقبولة مع تطور كفي فيما يخص تنوع أنماط السكن (عمارات وقبيلات)، وكذا إعلان بني ملال مدينة بدون صفيح، رغم أن هذا القطاع يواجه تحديا كبيرا متمثلا في مشكل قلة العقار الخاص بالدولة وأراضي الجماعة الترابية، في ظل سيادة الملكية الخاصة وملكية المندوبية السامية للمياه والغابات، الأمر الذي يشكل عامل كبح لإنجاز مشاريع مهيكلة وأوراش تنموية كبرى بالمدينة.

تتمتع مدينة بني ملال بموقع جغرافي جد متميز فيما يتعلق بالمواقع الطبيعية والمجالات الخضراء. هذا الموقع بالدير، كنقطة وصل بين أطلس بني ملال وسهل تادلة، ميزها ومنحها عدة مؤهلات طبيعية كوفرة العيون المائية التي تؤمن الري لمساحات شاسعة من سهول الجهة، وتجدد باستمرار للفرشات المائية. هذه المكونات البيئية ببني ملال ومحيطها تتهددها مخاطر طبيعية وأخرى بشرية حقيقية تستنزف ثروتها وتميزها يوما بعد يوم. وتغطي الفضاءات الخضراء بمدينة بني ملال حوالي نصف المساحة الإجمالية للمدينة، وتضم المجالات الطبيعية بالدير والغابة بالجبل، والمجالات الفلاحية والزياتين، وأخيرا الحدائق والمنتزهات العمومية. وبذلك تكون بني ملال من المدن الأكثر انتشارا للفضاءات الخضراء. ورغم هذه المؤهلات فالبيئة الملالية تعاني من عدة إشكاليات تتجلى أساسا في نمط تدبيرها، الشيء الذي يساهم في ظهور اختلالات متعددة يمكن إجمالها في صعوبة تدبير المياه العادمة في ظل التوقف المستمر لأشغال محطة التصفية مع عدم كفاية شبكة التطهير، وتراجع الفضاءات الخضراء وأغراس الزيتون والغطاء الغابوي خاصة في الدير والسهل تحت وقع العمران والاستغلال المفرط للمجال الأخضر، وتهديد الفيضانات الموسمية للأودية التي تخترق المدينة في ظل قلة السدود والحواجز الجبلية، وعدم ثبات أرضية المنطقة لطبيعتها الصلصالية، مما يهدد بانهيار المباني الهشة خاصة بالمدينة القديمة المشيدة فوق عدد كبير من الكهوف، ومشكل المطرح العمومي غير المراقب على مدخل المدينة، مما يهدد سلامة السكان جراء حمل الرياح للدخان المنبعث من المطرح.

خاتمة الفصل :

لقد عملنا من خلال هذا الفصل، كإجابة للعمل التطبيقي لهذه الأطروحة، على التطرق إلى أول مرحلة من مراحل إعداد استراتيجية التسويق الترابي؛ وهي دراسة وتشخيص مقومات العرض الترابي لمدينة بني ملال.

ويظهر أن العرض الترابي الملالي غني ومتنوع (عاصمة لإقليم فلاحى بامتياز، عاصمة لجهة مائية وسياحية بامتياز، بنية تحتية وفوقية، بنىات طرقية لأبس بها، ... إلخ) ينفصه التثمين وحسن الاستغلال، وهذا الأمر يظهر جليا في ضعف الجاذبية الترابية، سواء فيما يتعلق بجذب الاستثمارات، أو الساكنة المؤهلة، أو السياح.

ولتكتمل الصورة الشاملة للتشخيص الترابي لأبد من القيام بالتحليل النوعي للعرض الترابي لمدينة بني ملال عبر تقييم صورة المدينة وبنياتها وخدماتها من طرف مستعملي المجال ومرتفقيه من ساكنة وفاعلين إداريين واقتصاديين واجتماعيين ... إلخ وزوارا، واللجوء إلى قياس درجة الرضا لديهم (Degré de satisfaction)، في إطار المقاربة التشاركية والتخطيط الاستراتيجي المندمج الذي تتبناه استراتيجية التسويق الترابي، وهو المحتوى الذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث :

التشخيص النوعي للتسويق الترابي
لتقييم الصورة العامة لمدينة بني ملال

مقدمة :

يتبين، من خلال الفصل السابق المتعلق بالتشخيص الكمي لأهم الموارد التي تُكوّن العرض الترابي لمدينة بني ملال، أن المدينة لا تعاني من نقص كبير في الموارد الترابية لتبرير تأخرها التنموي، وإنما هناك عوامل أخرى تُحوّل دون إقلاع تنموي حقيقي ودائم. هذا ما سنحاول معرفته في هذا الفصل من خلال المحاور القادمة، عن طريق نتائج الدراسة الميدانية لهذه الأطروحة، والتي همت استطلاع آراء مكونات المدينة في إطار تقييم نوعي شامل للصورة العامة لمدينة بني ملال.

وسنحاول، من خلال هذا الفصل، تقييم الصورة العامة لمدينة بني ملال، من خلال معرفة آراء الفئات الأربعة المستجوبة ودراستها وتحليلها من خلال العمل الميداني لهذه الأطروحة، والتي تتكون من :

- استمارة رقم 1 : والتي استهدفت عينة أرباب أسر الساكنة المحلية ؛
- استمارة رقم 2 : الموجهة لعينة الفاعلين المحليين المؤسستين ؛
- استمارة رقم 3 : الموجهة لعينة المستثمرين و المقاولين بالمدينة ؛
- استمارة رقم 4 : التي استهدفت عينة المستهلك الخارجي (السياح، الطلبة الأجانب،...).

إن تقييم الصورة العامة للمدينة من طرف الفئات المستهدفة، سيكون وفق الوحدات المجالية الخمسة المقترحة لمجال الدراسة بالنسبة للساكنة المحلية، ووفقا للأصناف الخمسة المكونة لفئة الفاعلين المحليين، ووفقا للأصناف الستة المكونة لفئة المستهلك الخارجي للتراب الملالي (أنظر المقدمة العامة)، وستسمح لنا باستنباط نقط القوة ونقط الضعف الداخلية والفرص والمخاطر الخارجية، لتكون أرضية لوضع الأهداف وتحديد محاور الاستراتيجية التسويقية لاحقا.

I. تقييم الصورة العامة للمدينة من وجهة نظر أرباب أسر ساكنتها :

للتذكير فقط، قمنا من خلال البحث الميداني لهذه الأطروحة باستهداف 5 % من أرباب وربات الأسر المالكية (2276 مستجوب(ة) من أرباب أسر الساكنة المحلية لمدينة بني ملال)، حيث وزعناهم على خمس وحدات مجالية تمثل انتمائهم السوسيو-اقتصادي (المدينة القديمة، والأحياء المهيكلية، والأحياء العصرية، والأحياء الراقية، والهالة الهامشية).²⁸³

قبل تقييم الصورة العامة للمدينة حسب أرباب أسر الساكنة المحلية، سنخرج على أهم مميزات هذه الفئة المستجوبة، والتي ستسمح لنا بفهم أعمق ومنطقي لأجوبتها.

1- يتميز أرباب الأسر المستجوبة بهيمنة الذكور من الشباب ذوو تعليم متوسط :

يسمح لنا توزيع الفئات المستجوبة من أرباب الأسر المالكية حسب الفئات العمرية، وعلاقتها بجنسها ومستواها الدراسي، وأصولها من تحليل وفهم طبيعة الأجوبة وتفسيرها وفق تحليل علمي منطقي.

1-1- توزيع أرباب الساكنة المستجوبة حسب السن والجنس والمستوى الدراسي :

تتميز الفئات المستجوبة من أرباب أسر الساكنة المحلية لمدينة بني ملال بهيمنة الذكور وبسيادة الفئات ذات التعليم المتوسط. ولمعرفة توزيعها حسب السن والجنس نقترحها مفصلة بالجدول التركيبي التالي :

جدول رقم 34 : توزيع أرباب الأسر المستجوبة حسب معايير السن، والجنس، والمستوى الدراسي

المجموع الكلي			عالي**	جامعي*	ثانوي	إعدادي	ابتدائي	أولي	بدون تعليم	المستوى الدراسي	
المجموع	الإناث	الذكور								السن	السن
5.3%	1.9%	3.4%	0.1%	1.9%	1.6%	1.1%	0.3%	0.1%	0.2%	بين 20 و 30 سنة	
27%	13.2%	13.8%	1.2%	5.4%	6.6%	5.7%	3.7%	1.7%	2.7%	بين 31 و 40 سنة	
32.2%	12.1%	20.1%	1.8%	4.7%	5.9%	6.9%	5.5%	2.9%	4.5%	بين 41 و 50 سنة	
22.8%	5.5%	17.3%	0.8%	3%	3.1%	3.9%	3.6%	2.8%	5.6%	بين 51 و 60 سنة	
10.9%	4.1%	6.8%	0.3%	0.4%	0.9%	1.2%	0.9%	1.4%	5.8%	بين 61 و 70 سنة	
1.8%	0.5%	1.3%	0%	0.1%	0.1%	0%	0.1%	0.1%	1.4%	أكثر من 70 سنة	
100%	37.3%	62.7%	3.2%	11%	12.1%	11.9%	9%	6.1%	9.4%	الذكور	المجموع الكلي
		37.3%	1%	4.5%	6.1%	6.9%	5.1%	2.9%	10.8%	الإناث	
		100%	4.2%	15.5%	18.2%	18.8%	14.1%	9%	20.2%	المجموع	

*المستوى الدراسي : بك + سنتين أو ثلاث سنوات أو أربع سنوات - **المستوى الدراسي : الماستر (أو DEA/DESA) أو الدكتوراه

²⁸³ يرجى الاطلاع على خصائص الاستمارة رقم 1 من البحث الميداني الموجهة للساكنة المحلية، بالمقدمة العامة لهذه الأطروحة.

يلاحظ، من خلال قراءة معطيات الجدول أعلاه، أن ثلثي (2/3) أرباب الأسر المستجوبة تتميز بتركيبة عمرية شابة وبسيادة الذكور، يتراوح عمرها ما بين 20 و50 سنة (نصف هذه النسبة ما بين 40 و50 سنة)، وأن غالبية الاستجابات مع هذه الفئة كانت مع الذكور، وغالبيتها ذات مستوى تعليمي بين الإعدادي والجامعي.

إن حوالي خمس الفئات المستجوبة بالمدينة أمية لم يسبق لها أن تلقت أي تعليم، وأكثر من نصف هذه النسبة يتشكل من الإناث، وحوالي 4/5 من هذه الفئات تنتمي للفئة العمرية بين 41 و70 سنة.

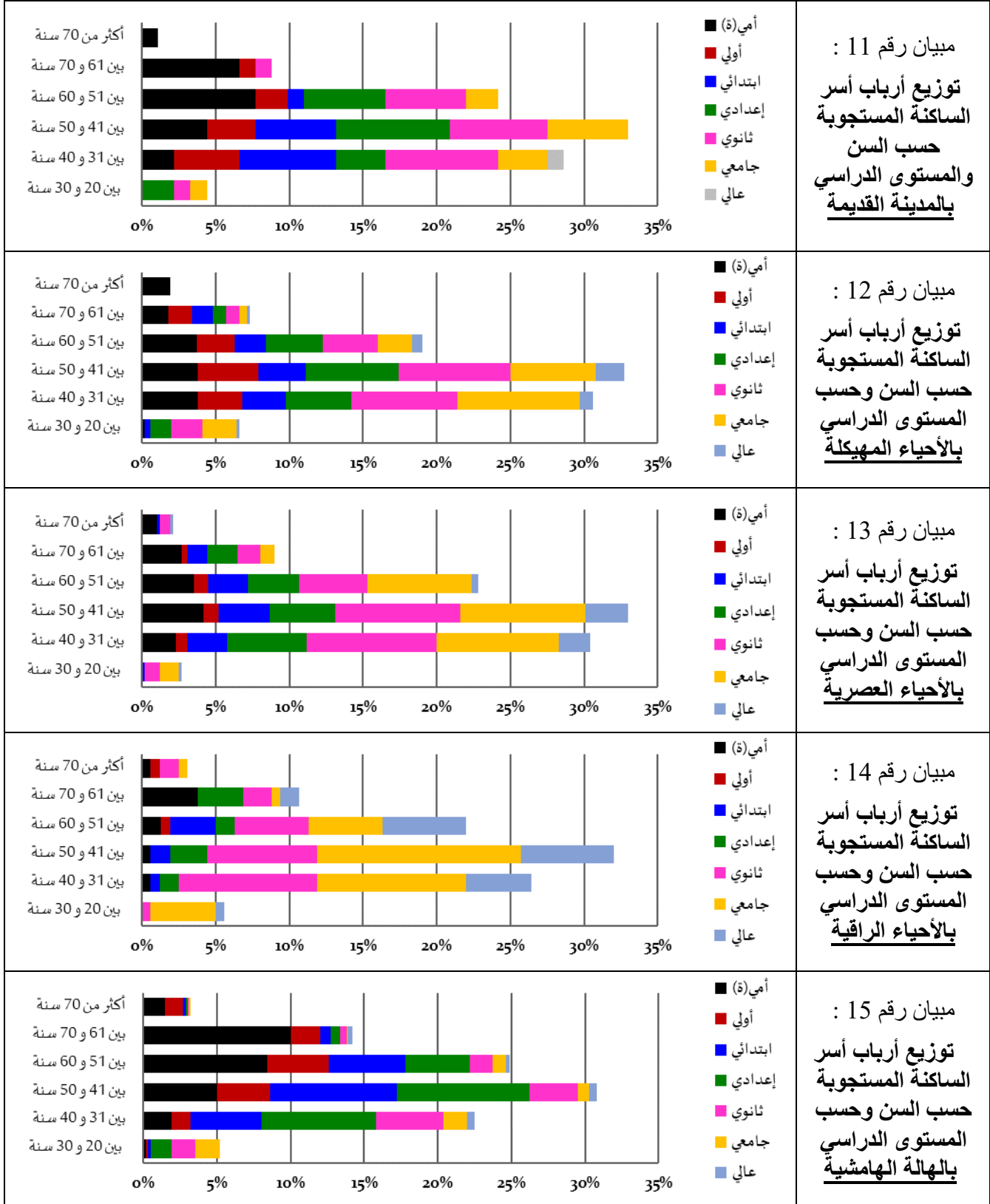
وبالمقابل، فإن أكثر من نصف الفئات المستجوبة ذات مستوى دراسي بين الابتدائي والثانوي (51,1% من مجموع العينة)، غالبيتهم من الذكور. في حين تقترب نسبة الساكنة ذات التعليم الجامعي والعالى 20%. ويبلغ متوسط عمر الساكنة المستجوبة 45,93 سنة، بين سن أدنى بلغ 20 سنة وسن أقصى بلغ 82 سنة.

يمكن أن نستنتج أن أغلب الآراء التي سنحصل عليها خلال عملية تقييم صورة بني ملال تهم آراء الفئات الشابة من الذكور، وذات تعليم لا بأس به.

1-2- المستوى الدراسي لأرباب الأسر يتفاوت حسب السن وحسب الوحدة المجالية :

لفهم توزيع الفئات المستجوبة من أرباب أسر الوحدات المجالية المستهدفة حسب الفئات العمرية والمستوى

الدراسي، نقترحها بطريقة مركبة لتسهيل مقارنتها، كما تبرز المبيانات التالية :



المصدر : العمل الميداني 2015/2016

تُظهر المبيانات السابقة تمثيلا تفصيليا لمعطيات الجدول رقم 35 والمتعلق بتوزيع أرباب أسر الساكنة المحلية المستجوبة حسب الفئات العمرية ودرجة مستواها الدراسي.

بالنسبة للوحدة المجالية الأولى (المدينة القديمة)، يلاحظ سيادة الفئات العمرية ما بين 31 و60 سنة (85.8%) والتي تتميز بمستوى دراسي يتراوح بين الإبتدائي والثانوي بنسبة بلغت 37.4% من مجموع الساكنة المستجوبة. كما نلاحظ أيضا انتشار الأمية في أوساط الفئات البالغة من العمر 50 سنة فما فوق (14.3%).

بالنسبة للوحدة المجالية الثانية (الأحياء المهيكلة)، نسجل نفس الملاحظة بخصوص الفئات العمرية السائدة، إلا أن توزيعها حسب المستوى الدراسي يظهر سيادة تلك التي تتراوح بين الإعدادي والجامعي، خصوصا لدى الفئات العمرية ما بين 31 و50 سنة بنسبة كلية تبلغ 39.6% من الساكنة المستجوبة. ونفس الملاحظة تسجل بالنسبة للوحدة المجالية الثالثة (الأحياء العصرية) باختلافات بسيطة في النسب المئوية.

بالنسبة للوحدة المجالية الرابعة (الأحياء الراقية)، نسجل نفس الملاحظة بخصوص الفئات العمرية السائدة، إلا أن توزيعها حسب المستوى الدراسي يظهر سيادة تلك التي تتراوح بين الثانوي والعالي، خصوصا لدى الفئات العمرية ما بين 31 و60 سنة (67.2%) من مجموع الساكنة المستجوبة في ظل شبه غياب للأمية لدى أوساط الفئات العمرية المذكورة (1.9%).

بالنسبة للوحدة المجالية الخامسة (الأحياء الهامشية)، يلاحظ سيادة الفئات العمرية التي تبلغ 40 سنة فما فوق (92.4%) بمستويات دراسية تغلب عليها الأمية (27%)، يليها المستوى الإبتدائي (19.7%)، والمستوى الإعدادي (32.4%)، ثم الثانوي والأولي (11.5% لكل منهما).

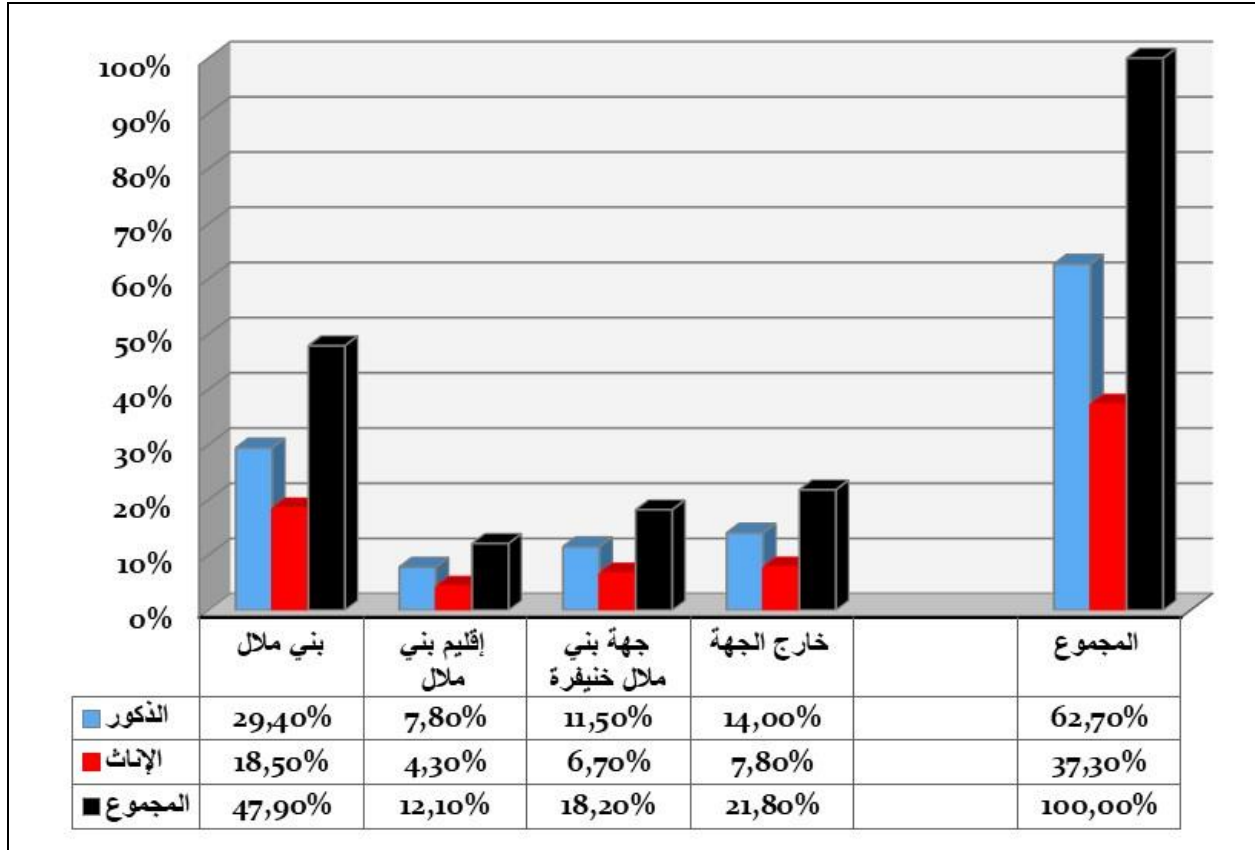
نستنتج مما سبق أن المستويات الدراسية تربطها علاقة عكسية مع مستويات السن لدى الفئات العمرية لأرباب أسر الساكنة المستجوبة. حيث أنه كلما زاد السن تقدما كلما انخفض المستوى الدراسي، مع بعض الاستثناء في أوساط المستجوبين المنتمين للأحياء الراقية الذي يعرف تناسبا في هذه العلاقة.

وبالتالي فإن فهم هذه العلاقة التناسبية أو العكسية يمكن أن يساعد على فهم نوع وطبيعة الأجوبة المقدمة من طرف المستجوبين حسب انتمائهم للوحدات المجالية الخمسة والذي يعكس مستواهم الدراسي والثقافي ونظرتهم اتجاه الحاجيات والمتطلبات والأولويات.

1-3- نصف أرباب الأسر المستجوبة ولدوا بمدينة بني ملال وأغلبهم من الذكور :

لمعرفة أصول أرباب أسر الساكنة المستجوبة وعلاقته بمستويات تراتبية المجالات الترابية المحيطة بالمدينة، نقترح المبيان أسفله والذي يسمح لنا بمقاربتها حسب الجنس :

مبيان رقم 16 : توزيع أرباب الأسر المستجوبة حسب الجنس والأصل الجغرافي



المصدر : العمل الميداني 2015/2016

يظهر المبيان أعلاه، أن حوالي 48% من أرباب الأسر المستجوبة ولدوا بمدينة بني ملال، في حين أن باقي المستجوبين ولدوا خارجها (18.2% بجهة بني ملال خنيفرة، خاصة بإقليم أزيلال، و12% بإقليم بني ملال، و21.8% خارج الجهة خاصة بإقليم قلعة السراغنة). ويمكن تفسير ذلك بتأثير الهجرة القروية نحو مدينة بني ملال، خاصة من الجماعات المنتمية لإقليمي قلعة السراغنة وأزيلال، والتي عرفت أوجها خلال سنوات الثلاثينات، والخمسينات، والثمانينات من القرن الماضي (سنوات الجفاف).²⁸⁴

²⁸⁴ أنظر إلى التحليل الديموغرافي بالفصل الثاني لهذه الأطروحة لمعرفة سبب هذه الهجرات نحو المدينة.

1-4- أصول أغلبية أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية من مدينة بني ملال :

ولفهم أعمق لأصول أرباب الساكنة المستجوبة وعلاقتها بالتوزيع المجالي للمدينة، نقترح الجدول أسفله الذي يبرز توزيع مناطق ولادة الفئات المستجوبة حسب الوحدات المجالية الخمسة المكونة لمجال الدراسة :

جدول رقم 35 : توزيع نسب أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية حسب الأصل الجغرافي

مجموع الوحدات المجالية	الهالة الهامشية	الأحياء الراقية	الأحياء العصرية	الأحياء المهيكلية	المدينة القديمة	الوحدات المجالية أماكن الولادة
47.9%	40.4%	49.1%	52.3%	57 %	60.4%	بني ملال
12.1%	14.5%	8.8%	8.5%	11.3%	16.5%	إقليم بني ملال
18.2%	20.8%	15.7%	16.9%	15.9%	16.5%	جهة بني ملال خنيفرة
21.8%	24.3%	26.4%	22.3%	15.8%	6.6%	خارج الجهة
100%	100%	100%	100%	100%	100%	المجموع

المصدر : العمل الميداني 2016/2015

ما يلاحظ من قراءة الجدول أعلاه، أن غالبية الساكنة المولودة خارج الجهة تستقر بالأحياء الراقية، وبالهالة الهامشية، في حين أن المولودين داخل الجهة يتوزعون على الوحدات المجالية بنسب شبه متساوية.

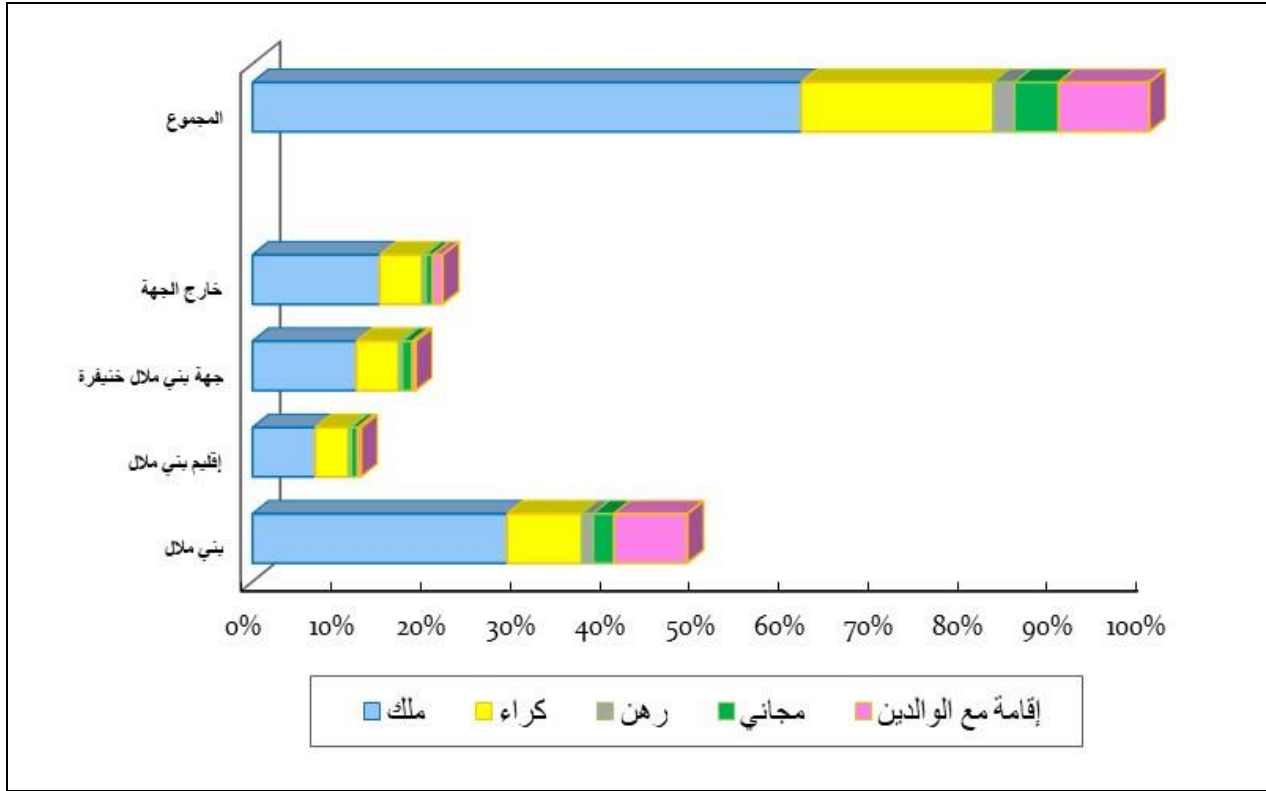
كما يتبين أن جميع الوحدات المجالية تضم أرباب أسر ساكنة أغليبتها مولودة داخل المدينة، تليها تلك المولودة خارج الجهة، ثم تليها تلك المولودة داخل الجهة، ثم داخل الإقليم، باستثناء المدينة القديمة (الوحدة المجالية الأولى) التي تضم نسبة قليلة من السكان المولودين خارج الجهة.

نستنتج من ذلك أن أرباب أسر الساكنة التي هاجرت نحو مدينة بني ملال من الجماعات المجاورة للإقليم وللجهة استقر معظمها بهوامش المدينة. بالمقابل حافظت الساكنة المحلية الأصلية لبني ملال على مقر استقرارها بالنواة الأولى للمدينة (المدينة القديمة). كما أن معظم الساكنة التي استقرت بالمدينة والتي تنتمي للطبقة الاجتماعية المتوسطة والميسورة فضلت الإقامة خارج أسوار المدينة القديمة وتمكنت السكن بالأحياء الراقية والعصرية.

5-1- أغلبية أرباب الأسر المستجوبة التي تمتلك سكنا من أصول ملالية :

يمثل المبيان أسفله توزيع أرباب أسر الساكنة المستجوبة من خلال العمل الميداني لهذه الأطروحة حسب أصولهم وعلاقتها بنوع امتلاك السكن.

مبيان رقم 17 : توزيع أرباب الأسر المستجوبة ببني ملال حسب نوع امتلاك السكن والأصل الجغرافي



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

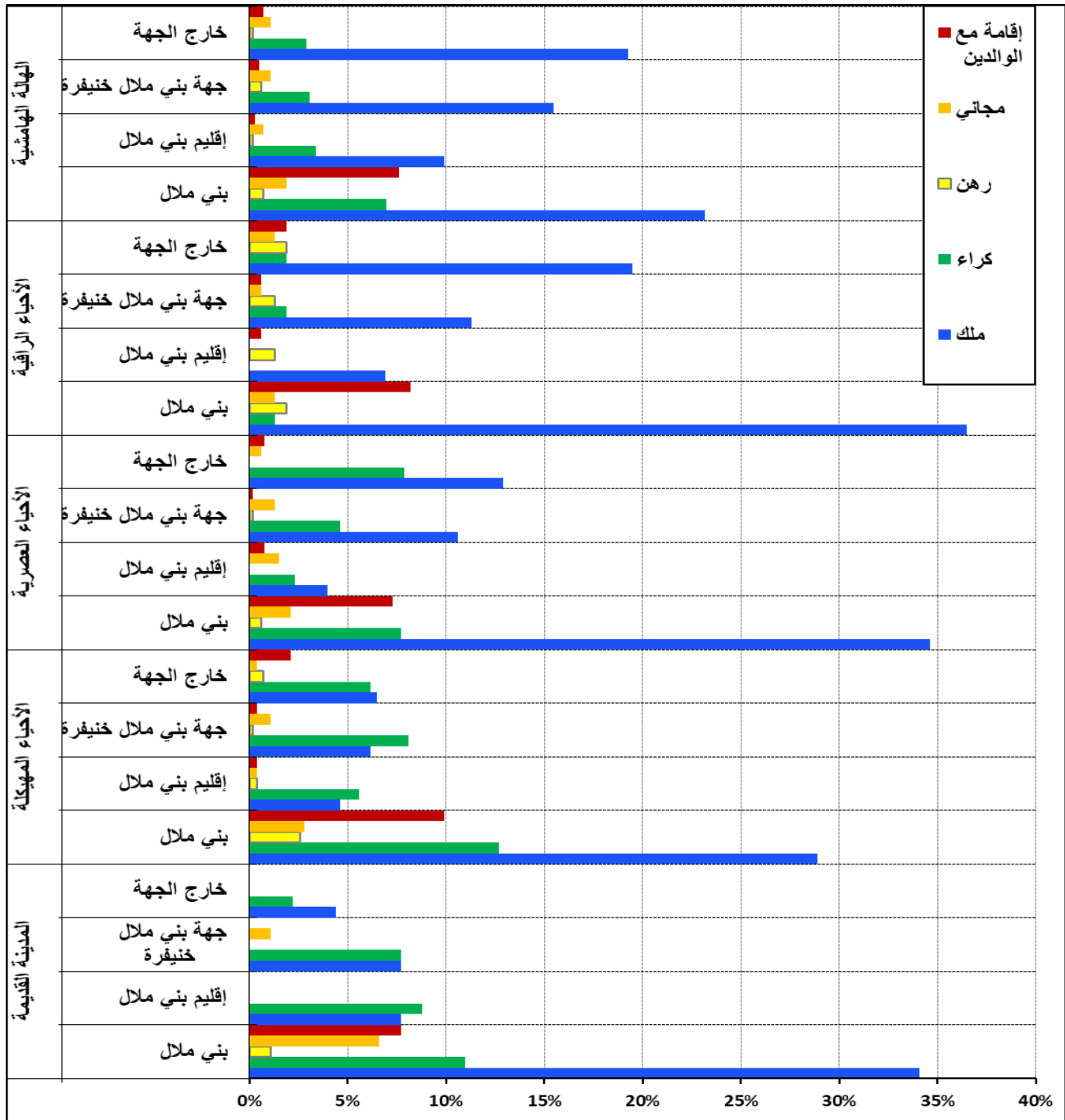
نلاحظ من خلال المبيان أعلاه، أن أغلبية الأسر المستجوبة بمدينة بني ملال تملك مسكنا (61,2%)، أغلب أرباب أسرها ولدوا داخل المدينة (28,4%). في حين نجد أن 21,4% من الأسر المستجوبة تلجأ إلى اكتراء المسكن (بنسب شبه متساوية حسب معيار الأصل الجغرافي)، تليها الأسر التي تقيم مع الوالدين أو العائلة (9,9%) خصوصا لدى أرباب الأسر المولودين ببني ملال.

ما يستنتج من خلال هذه الدراسة الميدانية، أن ثقافة الرهن العقاري شبه منعدمة لدى أرباب الأسر بمدينة بني ملال (2,40% فقط)، عكس مدن مغربية أخرى والتي تعرف انتشار ثقافة الرهن العقاري، نذكر منها على سبيل المثال مدن مكناس، ومراكش، وأزرو،... إلخ. بالمقابل، نسجل قلة النسبة من المستجوبين الذين يقطنون مساكنهم بصفة مجانية (5,1%).

6-1- صفة حيازة السكن لدى أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية حسب الأصل الجغرافي :

من أجل فهم أكثر للعلاقة التي تربط بين نوع امتلاك السكن من طرف أرباب أسر الساكنة المحلية المستجوبة، وأصول ولادتهم. قمنا بتفصيل المعطيات الواردة في المبيان رقم 18 أعلاه حسب انتمائهم للوحدات المجالية المقسمة إليها مدينة بني ملال، كما يوضح المبيان التركيبي أدناه :

مبيان رقم 18 : توزيع صفة حيازة الأسر المستجوبة لسكنها حسب الأصل الجغرافي بالوحدات المجالية



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

نلاحظ من خلال قراءة معطيات المبيان التفصيلي أعلاه، أن 78.2% من أرباب الأسر المستجوبة ولدوا بجهة بني ملال خنيفرة (47.9% بمدينة بني ملال، و12.1% بالجماعات الترابية بالإقليم، و18.2%

بالجماعات الترابية المنتمية للجهة خارج إقليم بني ملال). مما يدعونا للاستنتاج بأن الهجرة القروية التي عرفتها مدينة بني ملال خلال عدة فترات زمنية كان أصلها من الجماعات الترابية المنتمية للجهة، وبنسبة أقل من الجهات والأقاليم المجاورة (إقليم قلعة السراغنة).

إن الفئة ذات المولد بالمدينة هي أكثر الفئات التي تمتلك المسكن بنسبة 28.40%، خصوصا تلك التي تقطن بالأحياء الراقية، والأحياء العصرية ثم بالمدينة القديمة. كما أن الإقامة مع الوالدين تشابهت نسبها بين جميع الوحدات المدروسة، لكنها شملت الذين ولدوا داخل بني ملال فقط.

بالمقابل، نلاحظ أن الفئات ذات الازدياد خارج الجهة، إما أنها لجأت إلى تملك السكن بالأحياء الراقية، أو بالأحياء الهامشية (الصفحي، وغير القانوني...)، أو أنها التجأت إلى عملية الكراء بالأحياء العصرية بالنسبة للطبقة المتوسطة، أو إلى الأحياء المهيكلة والمدينة القديمة بالنسبة للطبقة الفقيرة. وهذا الأمر يتوقف على الفئات والطبقات الاجتماعية حسب دخلها ومستوى معيشتها.

2- الصورة العامة للمدينة من وجهة نظر أرباب أسر ساكنتها :

نقصد بالصورة العامة لمدينة بني ملال، تمثل أرباب أسر الساكنة المحلية لمجموع القيم المرتبطة بمناحي الحياة داخل المدينة وتقييم تدبيرها، وقد قسمناها إلى 5 وحدات مجالية لتسهيل قراءة مخرجاتها، كما توضح الرسومات البيانية التي سنعرضها في هذه الفقرة.

لقد اعتمدنا في تحليل المعطيات الميدانية على نموذج *B. 5 Systèmes* الذي فصلنا شرحه في المقدمة العامة لهذه الأطروحة. فتأويل النتائج سيبدأ بتقديم الوضعية العامة لتمثل أرباب الأسر المستجوبة لصورة المدينة. ثم بعد ذلك تقديم النتائج حسب كل اتفاقية (الوظيفية، والتجارية والثقافية، والشهرة، والجمالية). وتتم قراءة قيم المتوسطات بين 0 و5 نقط كما يلي :

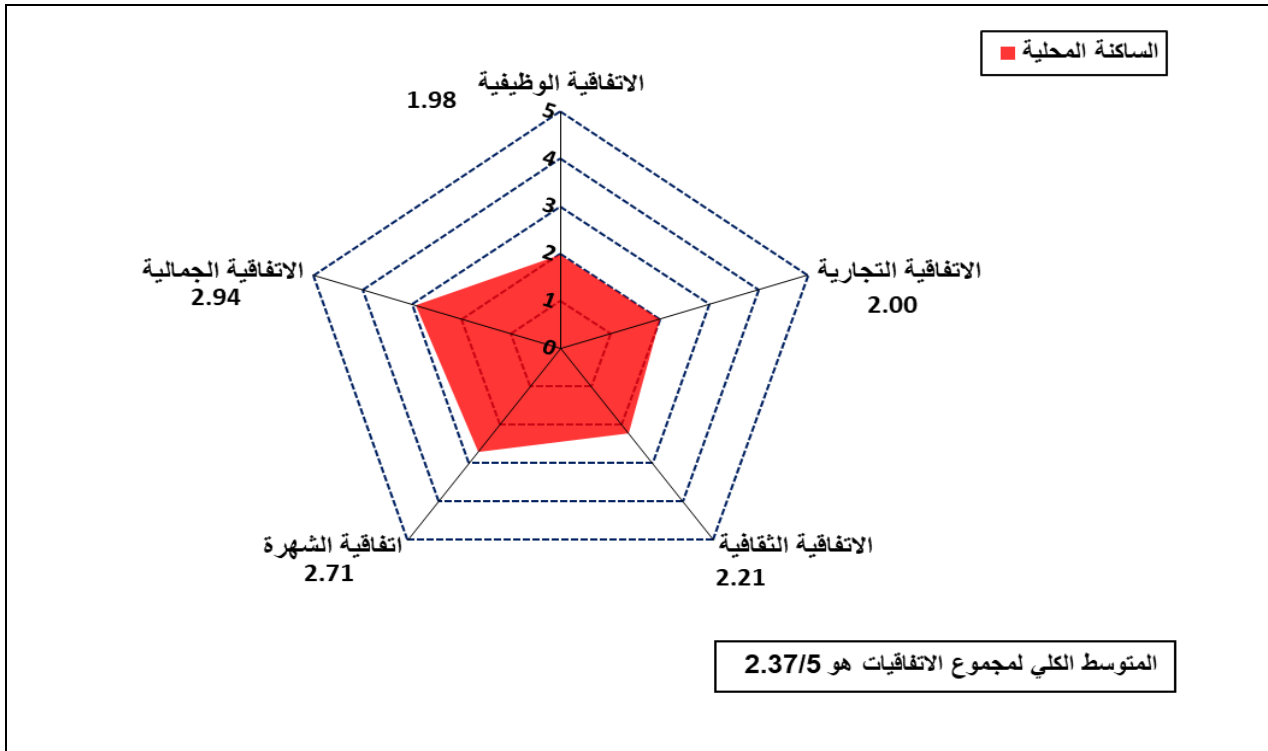
من 0 إلى 0.9 نقطة	: سلبي جدا (عدم الرضا التام)
من 1 إلى 1.9 نقطة	: سلبي (عدم الرضا)
من 2 إلى 2,4 نقطة	: شبه سلبي (عدم الرضا النسبي)
تساوي 2,5 نقطة	: متوسط (رضا متوسط)
من 2,6 إلى 3 نقط	: شبه إيجابي (رضا نسبي)
من 3,1 إلى 4 نقط	: إيجابي (الرضا)
من 4,1 إلى 5 نقط	: إيجابي جدا (الرضا التام)

1-2- تحظى صورة مدينة بني ملال بانطباع شبه سلبي لدى مجموع أرباب الأسر المستجوبة :

يسمح لنا تقييم الصورة العامة لمدينة بني ملال من معرفة الانطباع العام السائد لدى أرباب الأسر ومدى رضاها أو عدم رضاها على تدبير المدينة، وذلك من خلال تكيم الأجوبة والآراء ومنحها قيمة رقمية تسهل قراءتها وتأويلها وتحليلها.

وسنبرز فيما يلي مبيانا يُظهر تمثلات أرباب هذه الأسر اتجاه الصورة العامة لبني ملال حسب الاتفاقيات الخمسة المتمثلة في الاتفاقيات الوظيفية، والتجارية والثقافية، والشهرة، والجمالية.

مبيان رقم 19 : متوسطات الاتفاقيات الخمس حسب التمثل الشمولي لأرباب الأسر المستجوبة ببني ملال



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

نلاحظ، من خلال المبيان أعلاه، أن قيمة المتوسط العام للصورة العامة لبني ملال تبلغ حوالي 2.4 من 5، وهي قيمة قريبة من متوسط سلم القياس (2.5)، وبذلك يكون الانطباع العام لأرباب الأسر اتجاه صورة المدينة شبه سلبي. وفي نفس الإطار، فقراءة تمثلات أرباب الأسر الملالية لصورة مدينتها حسب الاتفاقيات الخمسة، تبرز أنها راضية نسبيا على صورتها فيما يتعلق بالجانب الجمالي (بمتوسط بلغ 2.94)، وجانب الشهرة (بمتوسط 2.71)، وغير راضية نسبيا فيما يتعلق بالجانب الثقافي (بمتوسط بلغ 2.21). في حين أنها غير راضية اتجاه الاتفاقيات التجارية، والاتفاقية الوظيفية (بمتوسطين بلغا على التوالي 2 و1.98)، خاصة تلك المتعلقة بنوع وتكلفة الخدمات العمومية المقدمة للسكان المحلية.

ولتوزيع تمثلات وانطباعات أرباب أسر الساكنة المستجوبة اتجاه الصورة العامة للمدينة وتدبيرها،

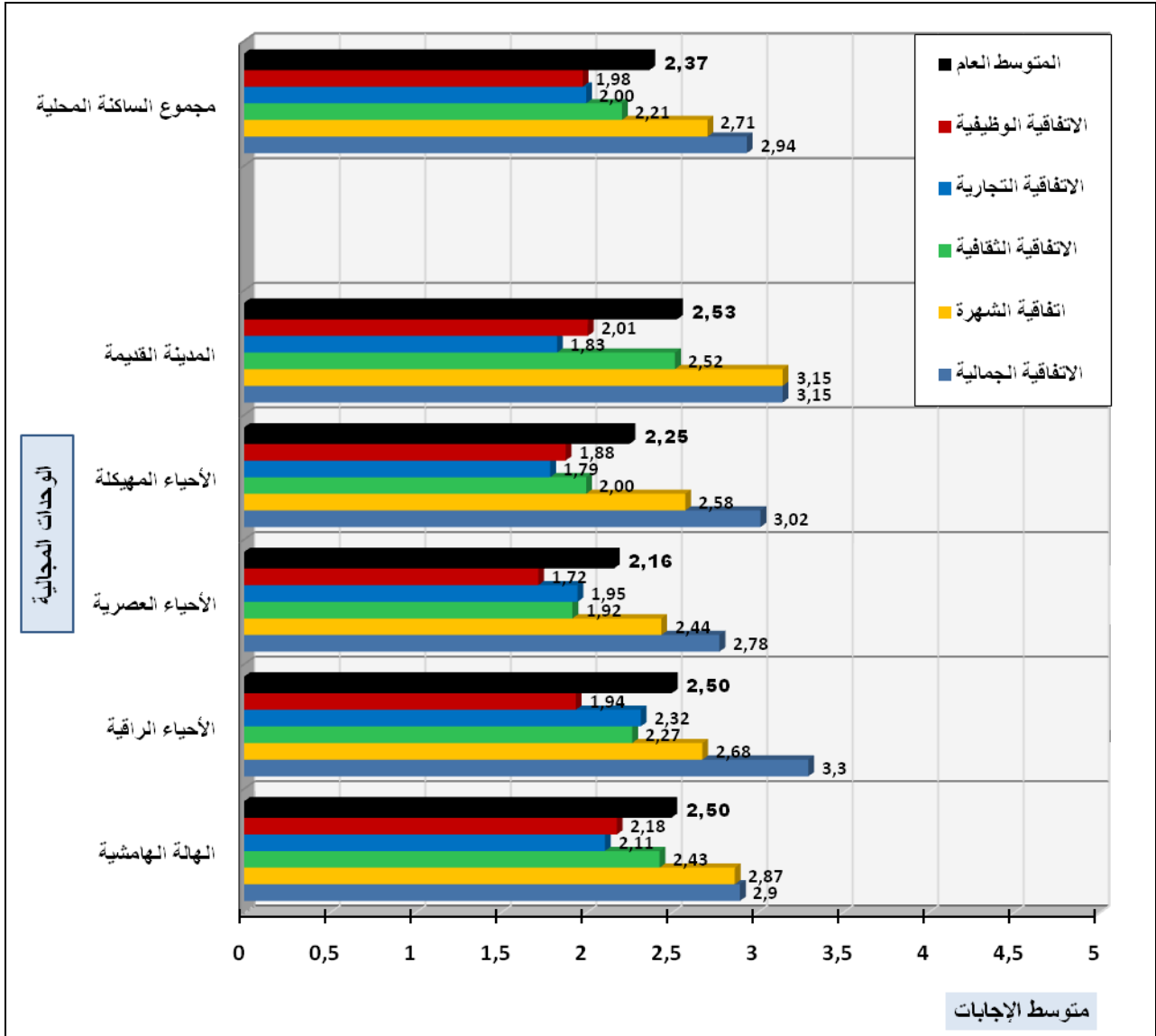
وتمثيلها مجاليا وفق الوحدات المجالية المدروسة، نقترحها في شكل الخريطة رقم 12 الموالية :

خريطة رقم 12 : التوزيع المجالي لانطباعات أرباب أسر الساكنة المستجوبة بمدينة بني ملال

2-2- تقارب في تمثّل ساكنة بني ملال لصورة المدينة حسب انتمائهم للوحدات المجالية :

عموما، عبر أرباب أسر ساكنة مدينة بني ملال عن انطباعاتها السلبية نسبيا بخصوص الصورة العامة للمدينة، بحيث لم يتجاوز متوسط الأجوبة المتعلقة بالجوانب الخمسة لمناحي العيش بالمدينة 2.37 من 5. وسنبرز فيما يلي هذه التمثّلات حسب انتماء أرباب الأسر للوحدات المجالية المكونة لمجال الدراسة.

مبيان رقم 20 : تقييم صورة مدينة بني ملال من خلال انطباعات أرباب أسر الوحدات المجالية المستجوبة حسب الاتفاقيات الخمسة



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

من خلال قراءة معطيات المبيان أعلاه، يظهر أن هناك تقاربا نسبيا بين رؤية أرباب أسر ساكنة الوحدات المجالية المكونة لتراب مدينة بني ملال، فيما يتعلق بالصورة العامة للمدينة حسب الجوانب الخمسة المدروسة (الاتفاقيات).

وفيما يخص تقييم أرباب الأسر المستجوبة لصورة بني ملال حسب الجوانب المدروسة، فقد

حضي الجانب الجمالي للمدينة برضا أغلب ساكنة الوحدات المجالية، خاصة ساكنة الأحياء الراقية والمدينة القديمة والأحياء المهيكلة التي عبرت عن رؤيتها الإيجابية بمتوسطات بلغت على التوالي $3.3/5$ و $3.15/5$ و $3/5$ ، ونفس الأمر ينطبق على اتفاقية الشهرة مع فارق بسيط بين الوحدات المجالية. في حين أن هذا الرضا عن الجانب الجمالي للمدينة كان نسبيا بالنسبة لساكنة الأحياء الهامشية.

وتبقى ساكنة مدينة بني ملال غير راضية على مجال البنيات التحتية والتجهيزات الخدماتية (الاتفاقية الوظيفية)، وكذا اتجاه التكاليف المرتبطة بها (الاتفاقية التجارية) بمعدلات إجابة بلغت على التوالي $1.98/5$ و $2/5$. عدم الرضا هذا عبرت عنه كل ساكنة الوحدات المجالية، خاصة المدينة القديمة، والأحياء المهيكلة والأحياء الهامشية.

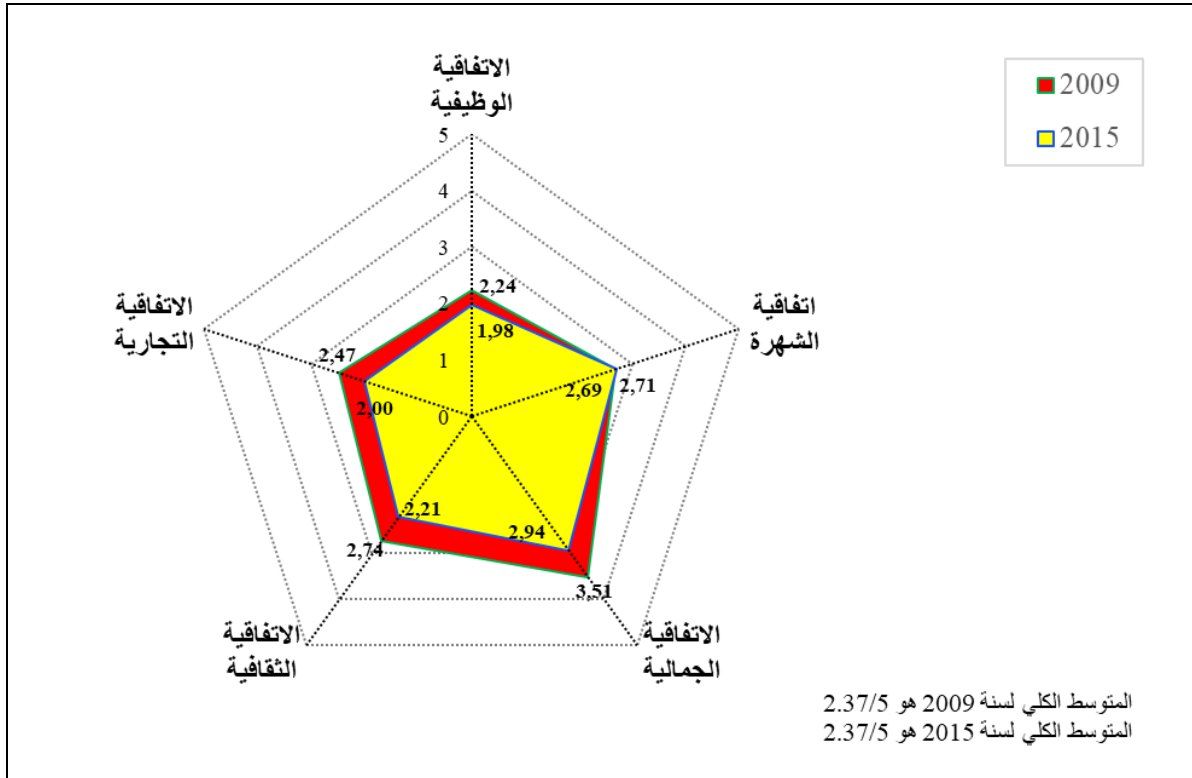
بالنسبة للجانب السوسيو ثقافي (الاتفاقية الثقافية)، فقد سجل متوسط كلي بلغ $2.2/5$ وهي قيمة شبه سلبية، حيث كانت الوحدة المجالية الخاصة بساكنة الأحياء العصرية أكثر الوحدات المجالية التي لم ينل هذا الجانب رضاها ($1.9/5$). بالمقابل أبدت ساكنة المدينة القديمة رضا متوسط عن هذه الاتفاقية الثقافية بمعدل إجابة بلغ ($2.5/5$).

نستنتج من المعطيات والنتائج السابقة، أن انطباع أرباب أسر الساكنة المحلية اتجاه صورة مدينة بني ملال مرتبط بنمط عيشها وانتمائها للطبقات السوسيو-اقتصادية المكونة للمدينة. بحيث يظهر بأن الطبقات التي تنتمي إلى الأحياء الفقيرة وغير المهيكلة أو ناقصة التجهيز (الأحياء الهامشية) تشتكي أكثر من تكلفة العيش بالمدينة، ومن ضعف جودة الخدمات العمومية خاصة الصحية منها.

3-2- تراجع في تمثّل أرباب الساكنة المحليّة للصورة العامّة لبني ملال بين سنتي 2009 و2015 :

لمعرفة حجم التغير الذي طرأ على تمثّلات أرباب الساكنة المحليّة وآرائهم اتجاه الصورة العامّة لمدينة بني-ملال، قصد معرفة قدر التغيير الإيجابي أو السلبي الذي عرفته المدينة، ونوع المجالات التي شهدت هذا التغيير، قمنا بمقارنة النتائج المحصل عليها بالعمل الميداني لهذه الأطروحة مع نتائج البحث الميداني الذي أجري سنة 2009 حول تقييم صورة المدينة حسب الاتفاقيات الخمسة،²⁸⁵ فكانت نتائج هذه المقارنة كما يبين المبيان التالي :

مبيان رقم 21 : متوسطات الاتفاقيات الخمس حسب التمثّل الشمولي لأرباب الساكنة المحليّة لمدينة بني ملال خلال سنتي 2009 و2015



المصدر : العمل الميداني 2009 و العمل الميداني 2015/2016

يتبين من خلال معطيات المبيان التركيبي أعلاه، أن المؤشر العام المتعلق برضا أرباب الساكنة المحليّة لبني ملال تراجع من قيمة متوسط 2,7/5 سنة 2009 إلى 2,4 سنة 2015، أي تراجع طفيف بنسبة 12.5%، حيث تراجع تمثّلهم اتجاه الاتفاقية الجمالية خلال نفس الفترة من 2,39 إلى 1,89، والاتفاقية الثقافية من 1,86 إلى 1,55، واتفاقية الشهرة من 1,83 إلى 1,51، والاتفاقية التجارية من 1,68 إلى 1,6، في حين عرفت الاتفاقية الوظيفية ارتفاعا حيث انتقلت من 1,52 إلى 1,6. ويمكن تفسير هذه الزيادة النسبية في رضا أرباب الساكنة اتجاه الجانب الوظيفي (البنيات التحتية، والمرافق العمومية، ونوع الخدمات العمومية،... إلخ) لمدينة بني ملال بالتحسن النسبي للبنية التحتية للمدينة، خاصة الطرقية منها. إضافة إلى تحسن خدمة النظافة وجمع النفايات خلال هذه الفترة (2009-2015)، التي يتم تدبيرها من طرف شركة خاصة في إطار التدبير المفوض لهذا المرفق.

²⁸⁵ بحث ميداني أنجز سنة 2009 من طرف الباحث في إطار التحضير لرسالة الماجستير، بكلية الآداب والعلوم الإنسانية ببني ملال.

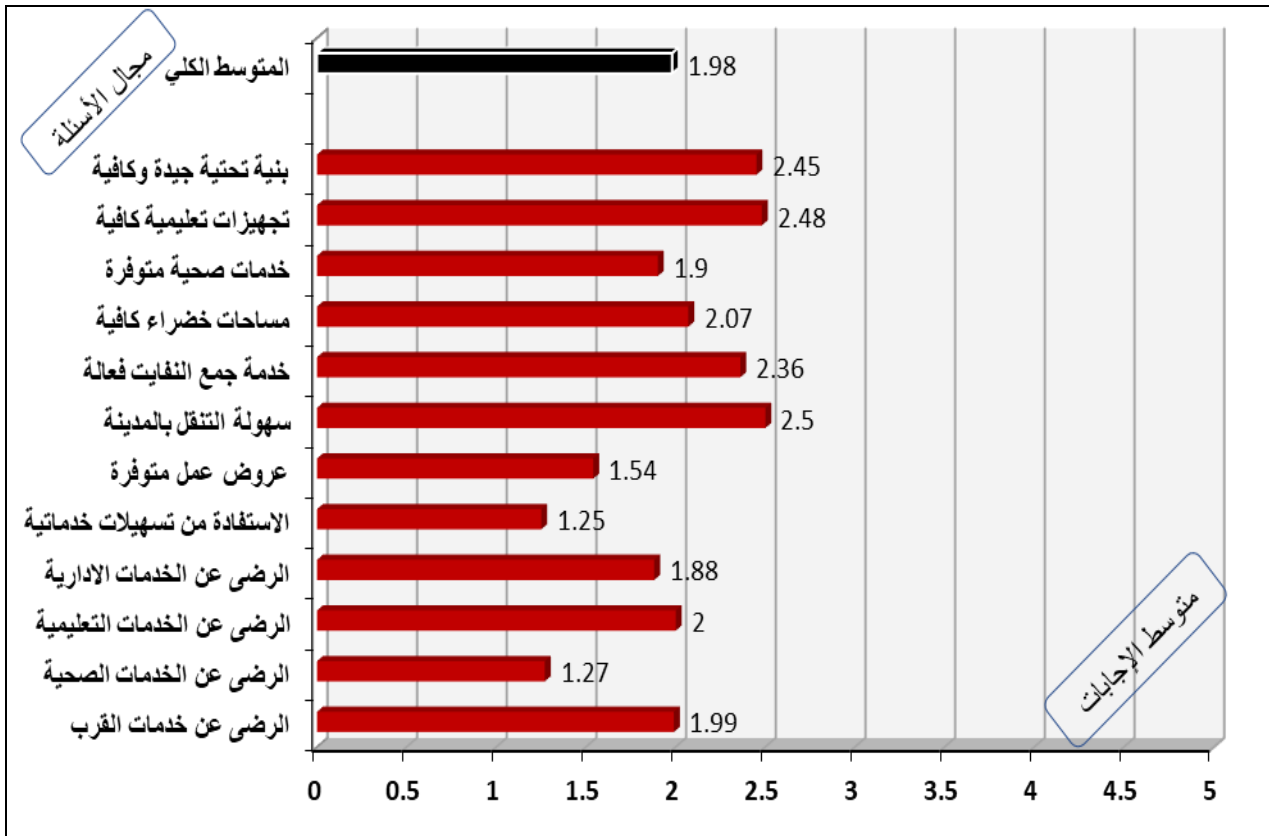
3- تقييم أرباب أسر الساكنة المستجوبة لصورة بني ملال وفق الاتفاقيات الخمسة :

بعد أخذ فكرة عامة عن تقييم صورة مدينة بني ملال من طرف ساكنتها المحلية، ومن أجل تحليل أعمق لانطباعاتها وتمثلاتها اتجاه مناحي الحياة بالمدينة وجوانبها الخمسة (الاتفاقية الوظيفية والتجارية والثقافية والشهرة والجمالية)، كان لزاما علينا أولا تفصيل أجوبتها حسب مكونات كل اتفاقية، وثانيا معرفة التوزيع المجالي لأجوبة كل اتفاقية وفق انتماء الساكنة للوحدات المجالية المقترحة لمجال الدراسة (المدينة القديمة والأحياء المهيكلة والأحياء العصرية والأحياء الراقية والأحياء الهامشية).

3-1- انطباعات سلبية لأرباب الأسر المستجوبة اتجاه الاتفاقية الوظيفية :

للتذكير، تضم الإتفاقية الوظيفية كل المعايير والقيم المرتبطة بالبنيات التحتية والتجهيزات الخدماتية التي توجد تحت تصرف الساكنة المحلية (النقل، والتكوين، والتطبيب، والأمن، والعروض التجارية،...). وفيما يلي مبيان يوضح قيمة متوسطات إجابات أرباب أسر الساكنة المستجوبة حسب الأسئلة المكونة لهذه الاتفاقية.

مبيان رقم 22 : انطباعات أرباب الأسر المستجوبة ببني ملال حسب الاتفاقية الوظيفية



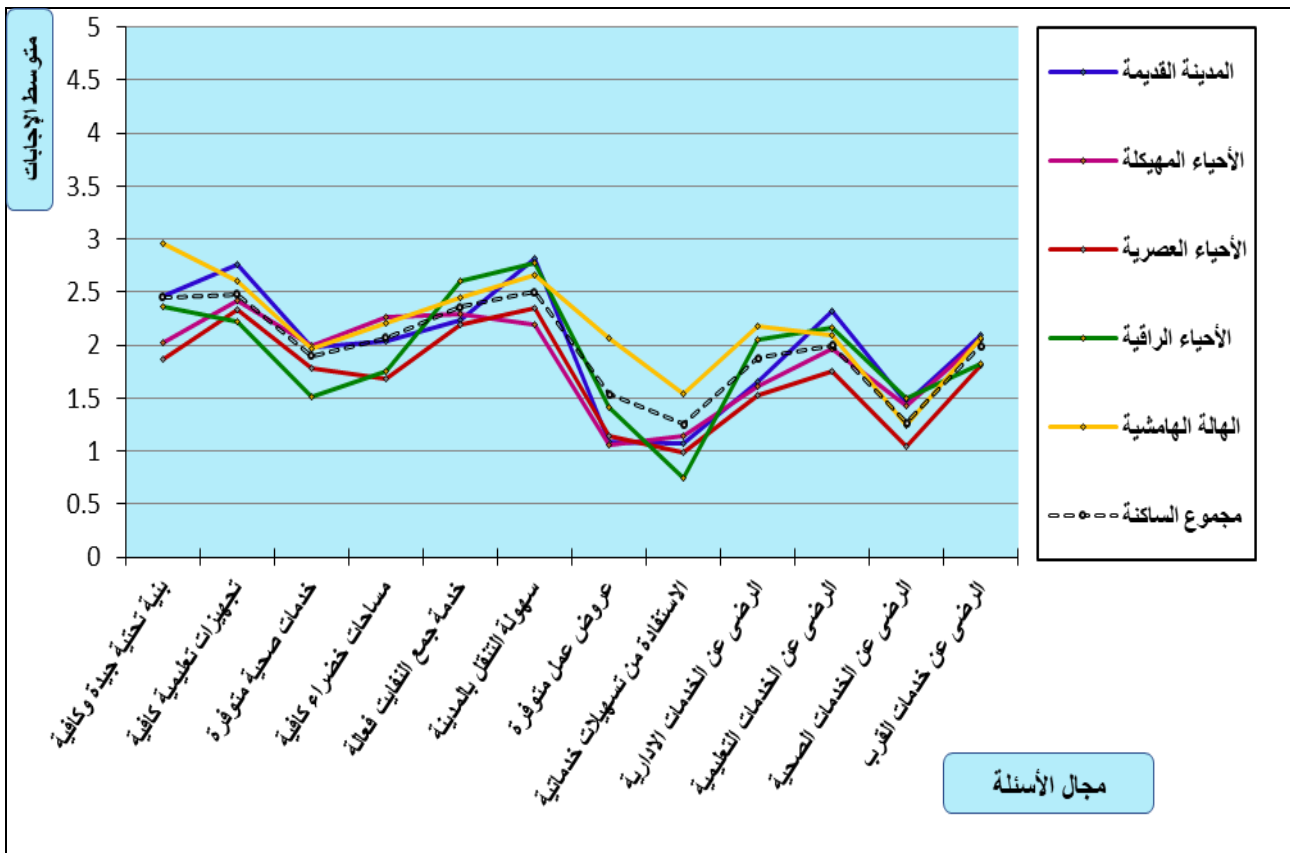
المصدر : العمل الميداني 2016/2015

نلاحظ من خلال معطيات المبيان أعلاه، أن قيمة المتوسط العام للاتفاقية الوظيفية يساوي 1,98 مما يعني أن تقييم الساكنة المستجوبة لجودة البنيات والتجهيزات العمومية والخدماتية هو تقييم سلبي. وتتجلى أهم

نقط الضعف (عدم الرضا) في البنيات والخدمات الصحية، والاستفادة من التسهيلات الخدماتية، وقلة فرص الشغل بالمدينة. كما تتجلى أهم **نقط القوة** (الرضا النسبي) في سهولة التنقل بالمدينة وتحسن الطيف للبنيات التحتية خصوصا الطرقية منها، وتواجد البنيات التعليمية، وكذا تحسن خدمة جمع النفايات خصوصا بعد التدبير المفوض لهذا القطاع.

ولتحليل درجة الرضا لدى أرباب أسر الساكنة المحلية المستجوبة اتجاه الاتفاقية الوظيفية حسب توزيعها المجالي بمدينة بني ملال، نقترح توزيعها في شكل المبيان التالي :

مبيان رقم 23 : انطباعات أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية لبني ملال حسب الاتفاقية الوظيفية



المصدر : العمل الميداني 2015/2016

من خلال معطيات المبيان أعلاه، يتضح أن هناك شبه تجانس في خطوط أجوبة أرباب أسر الساكنة المستجوبة بالوحدات المجالية، باستثناء بعض الأسئلة التي عرفت بعض التباين، ويتعلق الأمر بالرؤية شبه الإيجابية لأرباب أسر الأحياء الهامشية ببني ملال اتجاه تحسن البنية التحتية الطرقية للمدينة بمتوسط بلغ 2.96 وهو بذلك يفوق متوسط مجموع أرباب الأسر المستجوبة (2.45)، إضافة إلى سهولة التنقل بالمدينة، ووجود مرافق تعليمية خصوصا لدى ساكنة الأحياء الراقية والمدينة القديمة والأحياء الهامشية.

أما فيما يتعلق بتمثل أرباب أسر ساكنة بني ملال لخدمات المدينة وتجهيزاتها الأساسية فيظهر أن

الانطباع السلبي يتمثل في ضعف استفادة الساكنة المحلية من تسهيلات خدماتية رفقة ضعف الخدمات الصحية، والتي شكلت نقط الضعف الأساسية لهذه الاتفاقية خاصة لدى ساكنة الأحياء الراقية (0.75)، والأحياء العصرية (0.99)، وبدرجة سلبية أقل باقي ساكنة الوحدات المجالية الأخرى.

نستنتج مما سبق من المعطيات، أن أرباب أسر ساكنة الأحياء الراقية التي تُمثل غالبية الطبقة الثرية والميسورة، والمتكونة أساسا من رجال الأعمال والتجار، وساكنة الأحياء العصرية التي تمثل الطبقة المتوسطة والتي تتكون أساسا من الموظفين والتجار المتوسطين بالمدينة، تشتكي من ضعف التسهيلات الخدماتية الإدارية، مما قد يشكل أحد العوامل الكابحة للاستثمار المحلي ببني ملال.

كما تشتكي أيضا من ضعف الخدمات الصحية المقدمة للساكنة خاصة بالقطاع العام، مما قد يكون عاملا مؤثرا في ضعف جاذبية المدينة الديمغرافية.

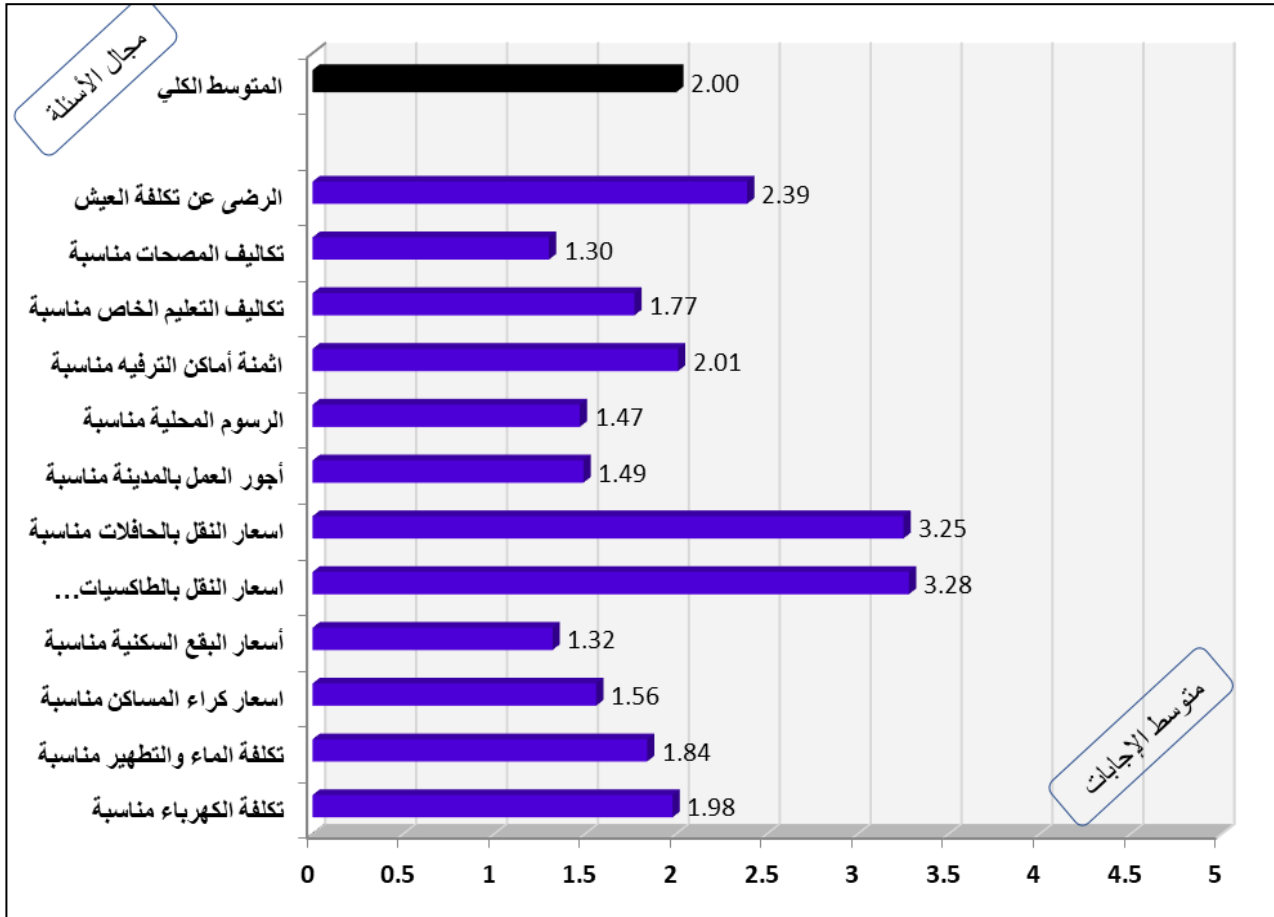
وعموما تشتكي ساكنة جميع الوحدات المجالية الخمسة لبني ملال من ضعف الخدمات التي

سبق ذكرها.

3-2- تمثّل سلبي لأرباب أسر الساكنة اتجاه الاتفاقية التجارية :

نذكر بأن الأسئلة المكونة لهذه المجموعة (الاتفاقية التجارية) مرتبطة بالأسعار والتكاليف التي يتحملها المستعمل للمجال الحضري (الساكنة) نظير استفادته من الخدمات المقدمة داخل المدينة.

مبيان رقم 24 : انطباعات أرباب الأسر المستجوبة ببني ملال حسب الاتفاقية التجارية



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

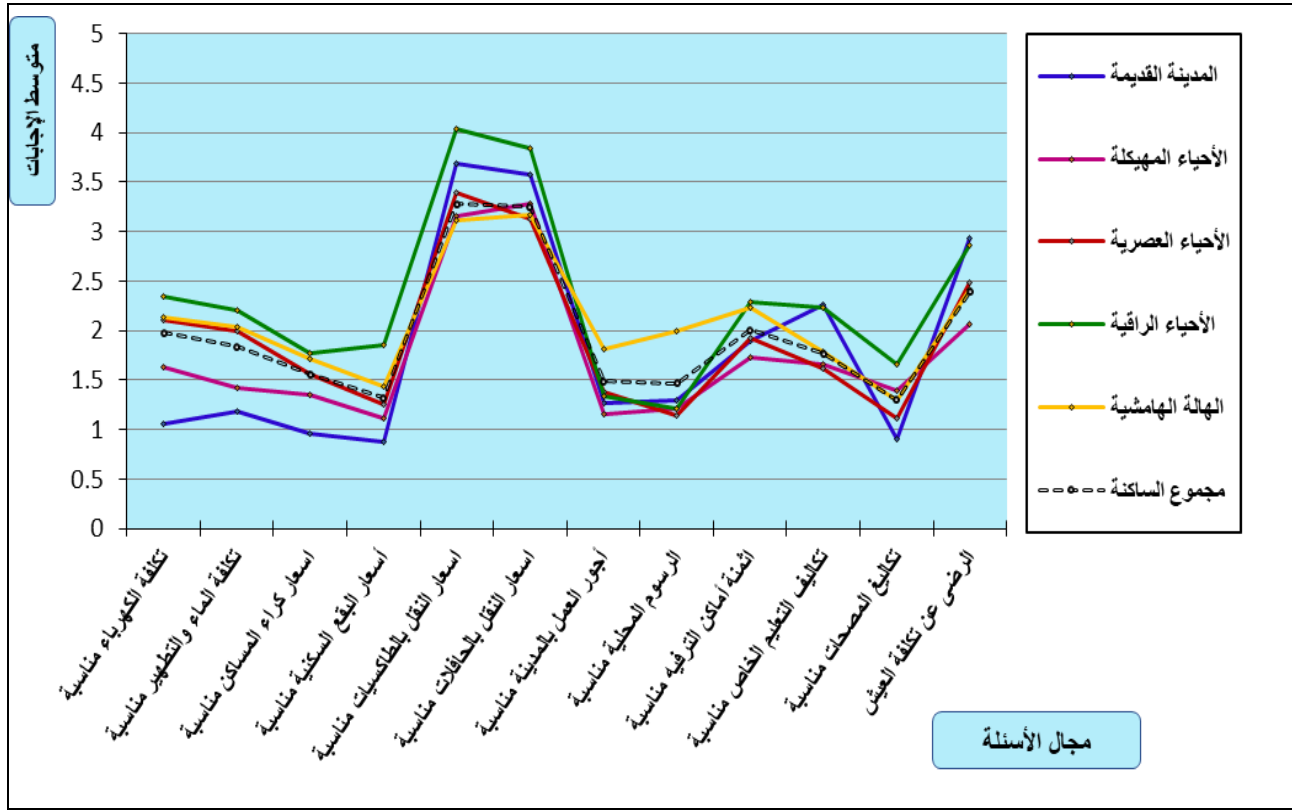
يبين المبيان أعلاه أن قيمة المتوسط العام للاتفاقية التجارية يساوي 2/5، مما يعني أن تصور الساكنة المستجوبة لتكاليف الخدمات العمومية المقدمة لها وتكلفة العيش بمدينة بني ملال هو تصور سلبي.

فباستثناء الرضا الذي أبداه أرباب أسر الساكنة المحلية على أسعار النقل بواسطة سيارات الأجرة الصغيرة وبواسطة الحافلات الحضرية (نقط القوة)، يتجلى عدم الرضا (نقط الضعف) اتجاه باقي مكونات الاتفاقية التجارية خاصة تكاليف العلاج وأثمنة العقار (الاقتناء أو الاستئجار) والرسوم والضرائب المحلية، وكذا أجور العمل، مما نستنتج منه أن جانب تكلفة العيش بمدينة بني ملال يمثل نقطة ضعفها.

ولمعرفة درجة الرضا لدى الساكنة المحلية اتجاه مكونات الاتفاقية التجارية حسب توزيعها المجالي

ببني ملال، قمنا بتمثيلها على شكل المبيان التالي :

مبيان رقم 25 : انطباعات أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية لبني ملال حسب الاتفاقية التجارية



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

تمثل مكونات هذه الاتفاقية التجارية بعض المعايير المرتبطة بتكلفة العيش بالمدينة. وفيما يخص تقييم انطباعات الساكنة اتجاه هذه الاتفاقية، نلاحظ بعض التجانس على مستوى آراء ساكنة الوحدات المجالية الخمسة، وتبقى غالبيتها سلبية إلى سلبية جدا باستثناء أسعار النقل الحضري بواسطة سيارات الأجرة من الصنف الثاني، وبدرجة أقل النقل بواسطة الحافلات الحضرية والتي سجلت قيما إيجابية تجاوزت متوسط مجموع الساكنة (3.28 و 3.25 على التوالي) خصوصا بالأحياء الراقية، تليها المدينة القديمة، والأحياء العصرية، ثم الأحياء المهيكلة، والأحياء الهامشية.

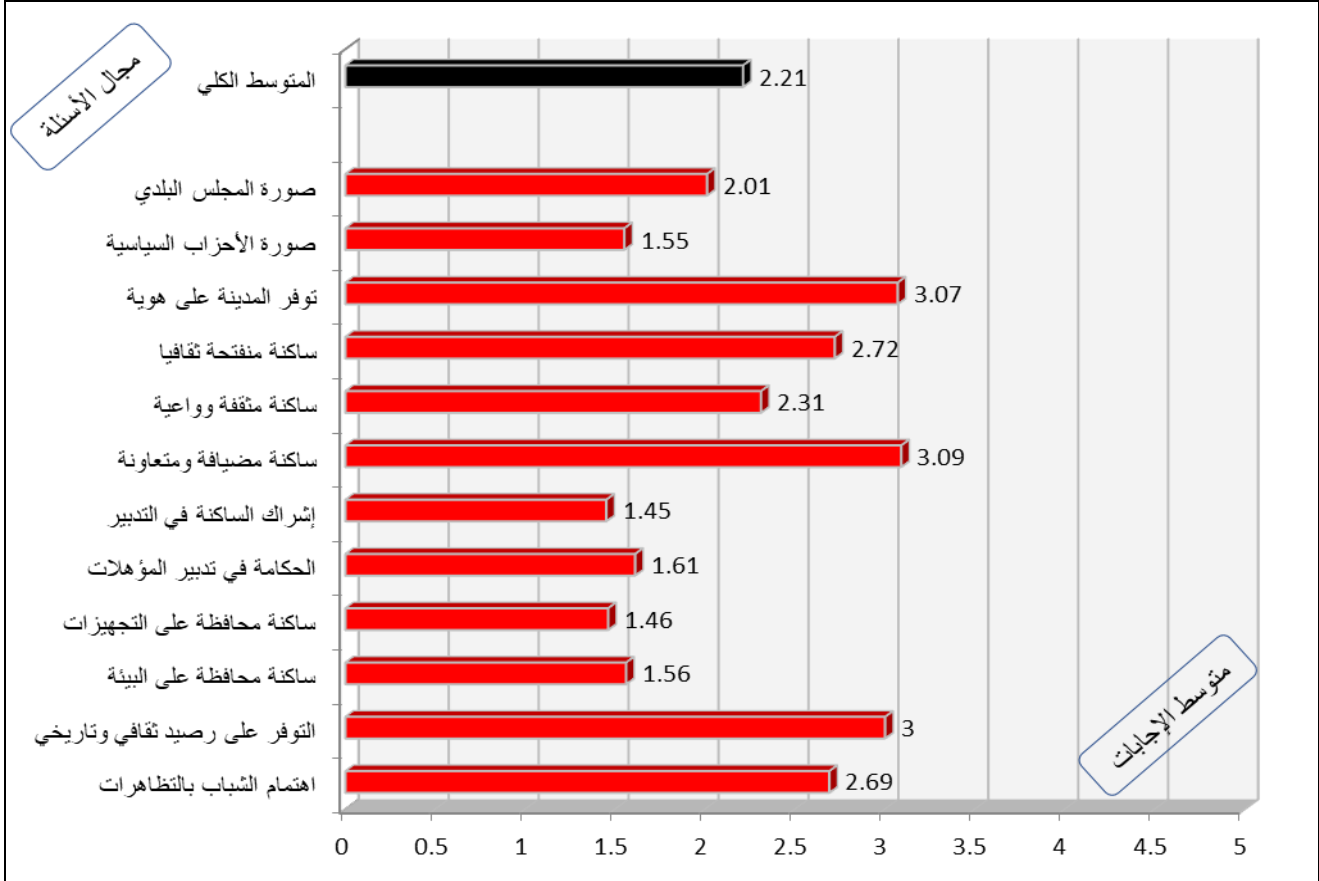
بالمقابل، تتمثل الانطباعات السلبية لتكاليف العيش بالمدينة في ارتفاع تكاليف العلاج بالمصحات الخاصة، إضافة إلى ارتفاع أثمان العقار، وضعف الأجور خاصة لدى أسر ساكنة الأحياء الهامشية والعشوائية ولدى ساكنة المدينة القديمة وكذا الأحياء المهيكلة، وهذه الانطباعات تبدو طبيعية لكون أكثرية ساكنة هذه الوحدات المجالية تنتمي إلى الطبقات الاجتماعية الهشة والفقيرة ذات الدخل المحدود.

وفي نفس السياق، عبرت جل الفئات المستجوبة خلال عملية ملئ الاستمارات وأثناء التواصل معها عن سخطها اتجاه قلة أماكن الترفيه بالمدينة خصوصا متنزهات وملاهي الأطفال، وغياب دور السينما والمسرح... إلخ.

3-3- رؤية شبه سلبية لأرباب الأسر المستجوبة اتجاه الاتفاقية الثقافية :

نذكر بأن قيم الاتفاقية الثقافية تضم كل المعايير أو القيم التي تتعلق بشخصية المجال (المميزات، والتعريف، والتاريخ، والتراث، ... إلخ).

مبيان رقم 26 : انطباعات أرباب الأسر المستجوبة ببني ملال حسب الاتفاقية الثقافية



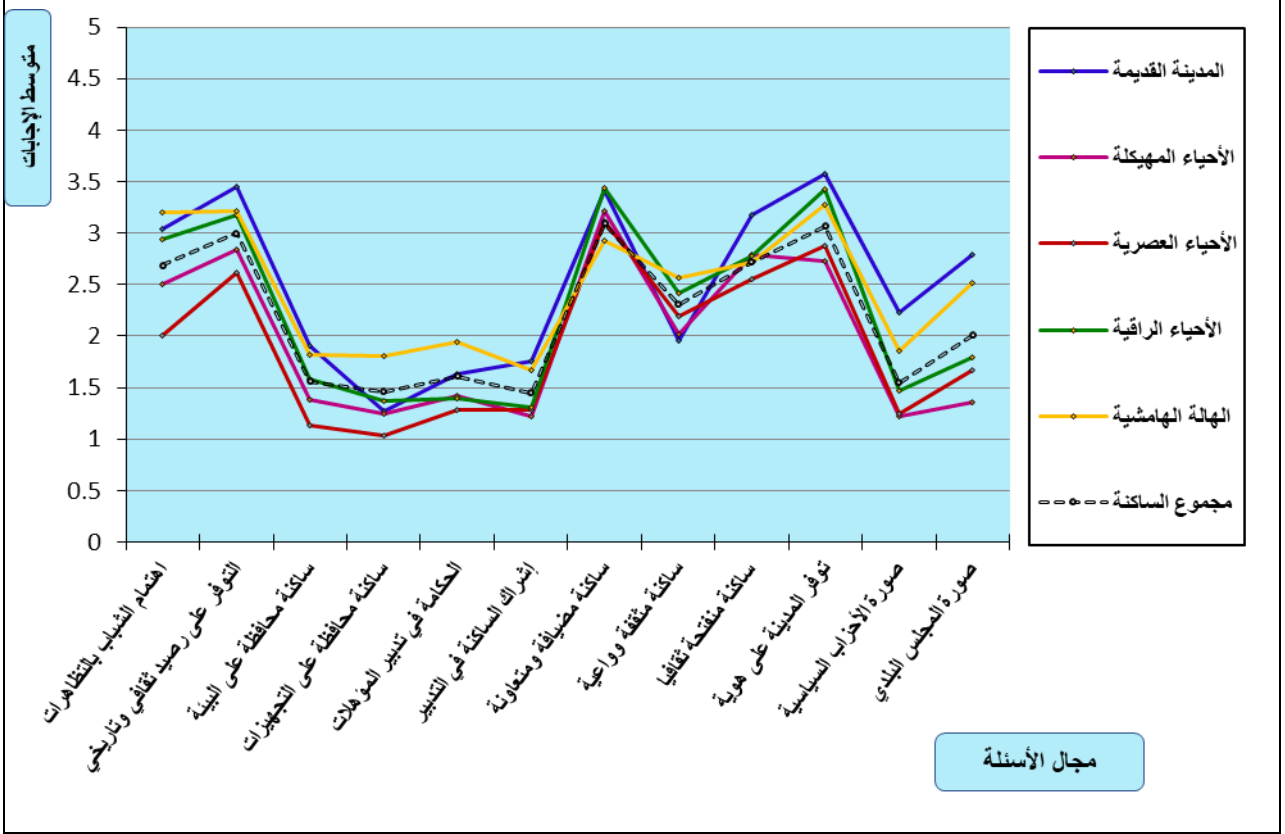
المصدر : العمل الميداني 2015/2016

من خلال معطيات المبيان أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط العام للاتفاقية الثقافية يبلغ 2.21 وهي قيمة أقل من معدل القياس (2.5)، مما يعني أن رؤية الساكنة المستجوبة اتجاه مكونات شخصية وهوية مجال الدراسة وساكنته هي رؤية قريبة من معدل القياس لكنها تبقى شبه سلبية.

وتتجلى أهم **نقط الضعف** (عدم الرضا) في غياب إشراك الساكنة في تدبير الشأن المحلي (الحكامة المحلية)، وكذا الصورة السلبية اتجاه ممثلي الأحزاب السياسية، إضافة إلى ضعف ثقافة الساكنة المتعلقة بالمحافظة على البيئة والتجهيزات العمومية. بالمقابل، تتجلى أهم **نقط القوة** (الرضا) في كون الساكنة المحلية لبني ملال ساكنة مضيافة ومتعاونة، وكذا منفتحة على ثقافة الآخر، إضافة إلى توفر المدينة على هوية محلية ورصيد تاريخي وثقافي ممتد عبر التاريخ.

ومن أجل استقراء تمثيلات الساكنة المحلية المستجوبة اتجاه الاتفاقية الثقافية المتعلقة بالتدبير الثقافي والاجتماعي والسياسي للمدينة، نوردها موزعة حسب الوحدات المجالية على شكل المبيان التالي :

مبيان رقم 27 : انطباعات أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية لبني ملال حسب الاتفاقية الثقافية



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

نلاحظ، من خلال معطيات المبيان أعلاه، أن نظرة أرباب الأسر المستجوبة المتعلقة بالجانب الثقافي هي نظرة شبه سلبية (متوسط إجمالي 2.21). ويظهر توزيع هذا المتوسط حسب الوحدات المجالية لبني ملال تقاربا نسبيا فيما بينها.

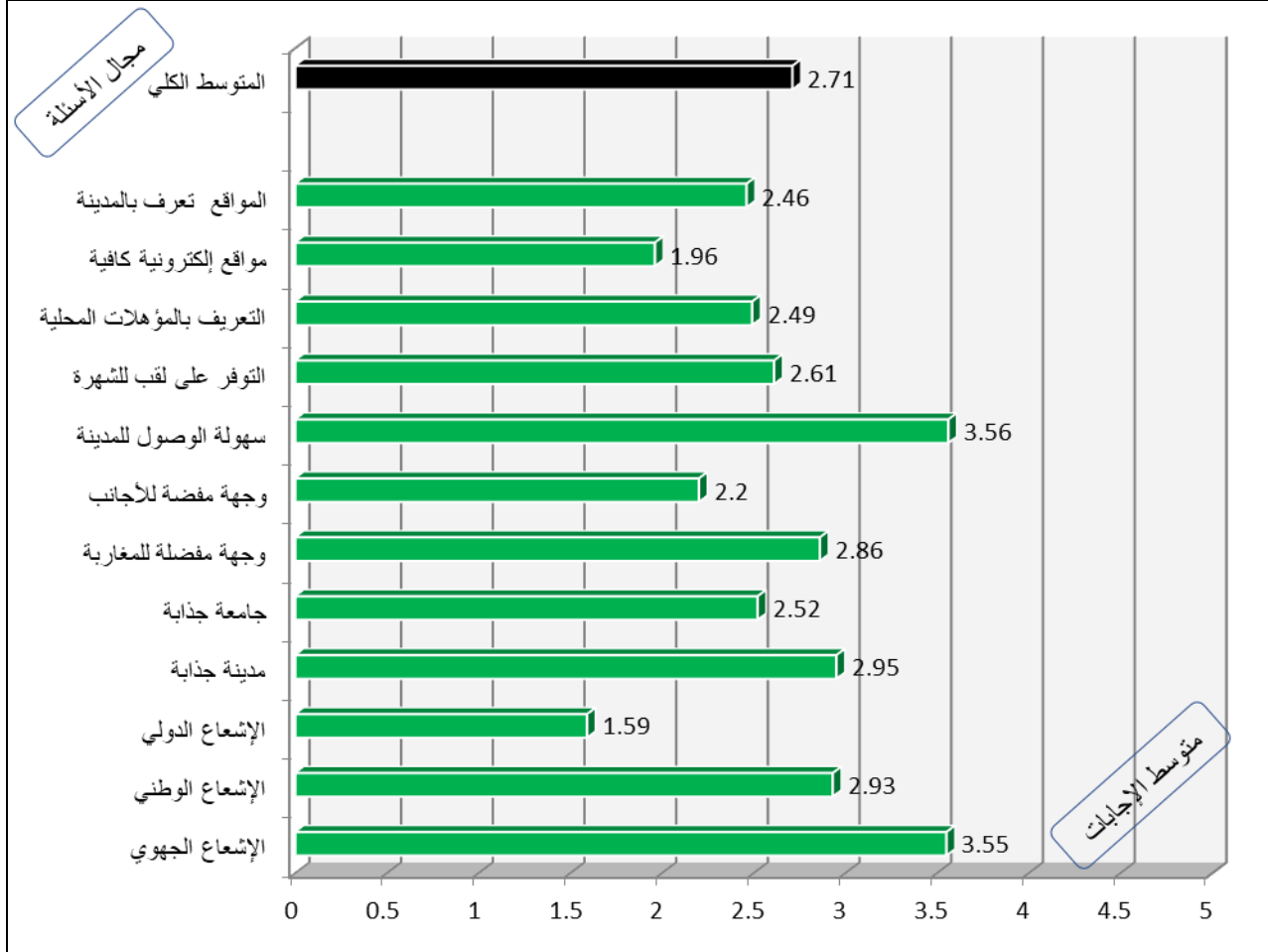
ويُظهر التوزيع المجالي لهذه التمثيلات حصول الأحياء العصرية على متوسط 1.04 وهي قيمة تعكس عدم رضا أرباب أسر ساكنة هذه الوحدة المجالية، المتكونة من الطبقة المتوسطة، على أغلب مكونات المجال الثقافي، خصوصا ما يتعلق بالسلوك السلبي لأغلب الساكنة المحلية اتجاه احترام التجهيزات العمومية والمجالات الخضراء، وكذا جانب الحكامة المحلية من طرف المتدخلين في تدبير الشأن المحلي، وصورة الأحزاب السياسية. هذه الانطباعات السلبية تتقاسمها معها ساكنة الوحدات المجالية الأخرى بتفاوتات بسيطة.

وتبقى **نقط قوة** المدينة فيما يخص هذا الجانب في كون ساكنة مدينة بني ملال ساكنة مضيافة ومتعاونة، ومنفتحة على ثقافة الآخر، إضافة إلى توفر المدينة على رصيد تاريخي وثقافي ممتد عبر الزمن، وهذا الانطباع الايجابي تتقاسمه جميع الفئات المكونة للوحدات المجالية الخمسة باختلاف بسيط، خاصة ساكنة المدينة القديمة والأحياء الراقية والأحياء الهامشية.

3-4- انطباع شبه إيجابي لأرباب الأسر المستجوبة اتجاه اتفاقية الشهرة :

للتذكير فقط، فإن اتفاقية الشهرة تضم كل المعايير أو القيم المرتبطة بنمط التعريف بالمجال الترابي (لقب الشهرة، والسمعة، وسهولة التعرف عليه والوصول إليه،... إلخ).

مبيان رقم 28 : انطباعات أرباب الأسر المستجوبة ببني ملال حسب اتفاقية الشهرة



المصدر : العمل الميداني 2015/2016

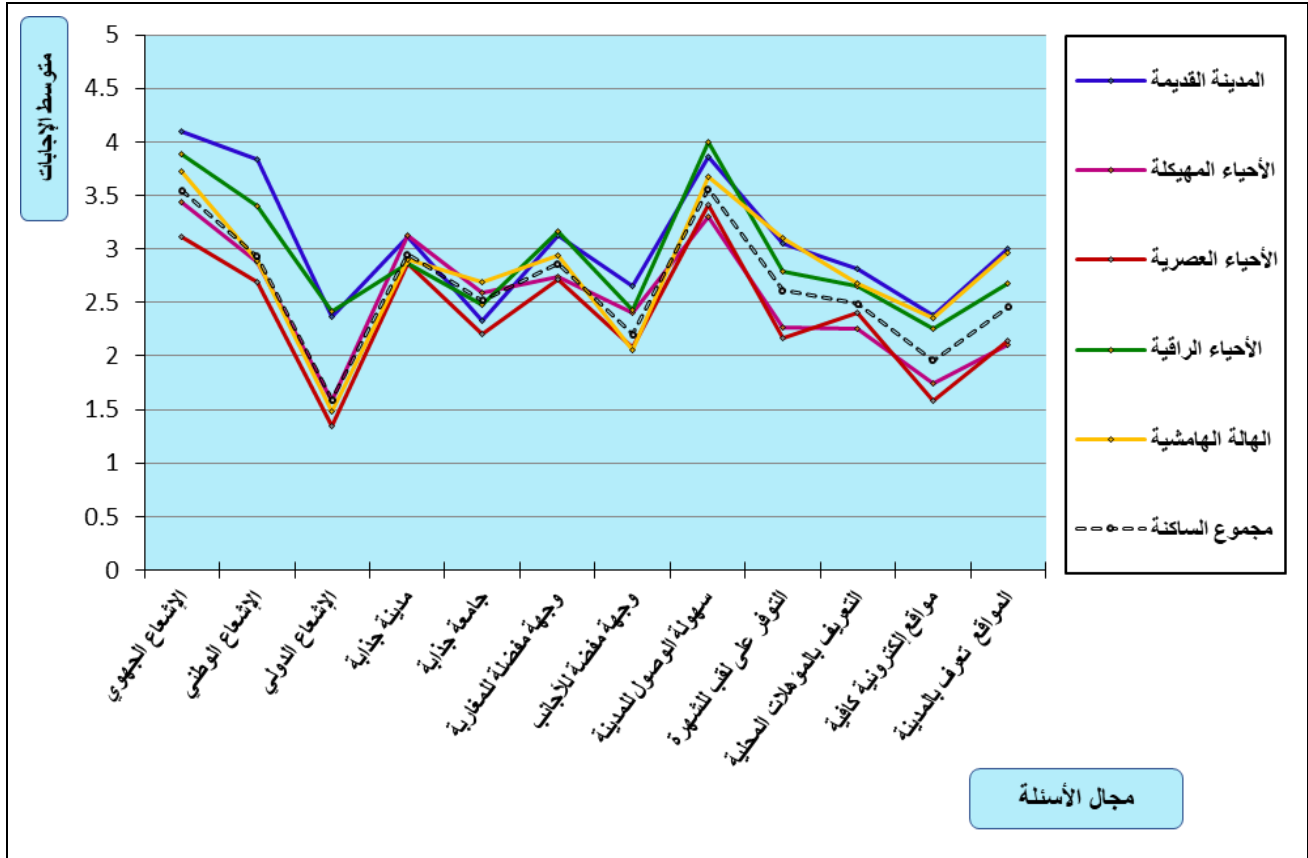
يظهر المبيان أعلاه أن قيمة المتوسط العام لاتفاقية الشهرة يساوي 2.71 ، مما يعني أن رؤية وتمثل أرباب الساكنة المستجوبة لسمعة مدينة بني ملال هي رؤية شبه إيجابية.

وتتجلى أهم **نقط القوة** (الرضا) في سهولة الوصول من وإلى المدينة، والذي جاء نتيجة تحسين البنية التحتية الطرقية خلال الخمس سنوات الأخيرة (إنجاز الطريق السيار بني ملال- الدار البيضاء، وتأهيل المطار ليتسع للنقل الوطني والدولي... إلخ). كما تتجلى نقط القوة الأساسية في إشعاع المدينة على المستوى الجهوي، وهذا طبيعي لأن المدينة تحتل مكانة العاصمة الجهوية.

بالمقابل تتجلى أهم **نقط الضعف** (عدم الرضا) في غياب التسويق الترابي للمدينة والتعريف بها، حيث يقتصر إشعاعها، حسب المستجوبين، على الصعيد الجهوي وبنسبة متوسطة على الصعيد الوطني.

ولتقييم درجة الرضا لدى ساكنة الوحدات المجالية المكونة لمجال الدراسة اتجاه مكونات اتفاقية الشهرة، نقترح نتائجها على شكل المبيان التالي :

مبيان رقم 29 : انطباعات أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية لبني ملال حسب اتفاقية الشهرة



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

تظهر معطيات المبيان أعلاه أن معدلات إجابة أرباب أسر ساكنة الوحدات المجالية على الأسئلة المكونة لاتفاقية الشهرة متقاربة ومنسجمة في أغليبيتها وشبه متناغمة مع متوسطات مجموع الساكنة الملالية. غالبية القيم المسجلة المرتبطة بمكونات هذه الاتفاقية تفوق متوسط سلم القياس (2.5) وهي قيم تعكس عموما انطباعات شبه إيجابية لدى أرباب أسر الساكنة الملالية المستجوبة. وتحليل هذه المتوسطات حسب الوحدات المجالية لبني ملال، يظهر أن مظاهر الرضا لدى الساكنة المحلية يتجلى في سهولة الوصول لمدينة بني ملال.

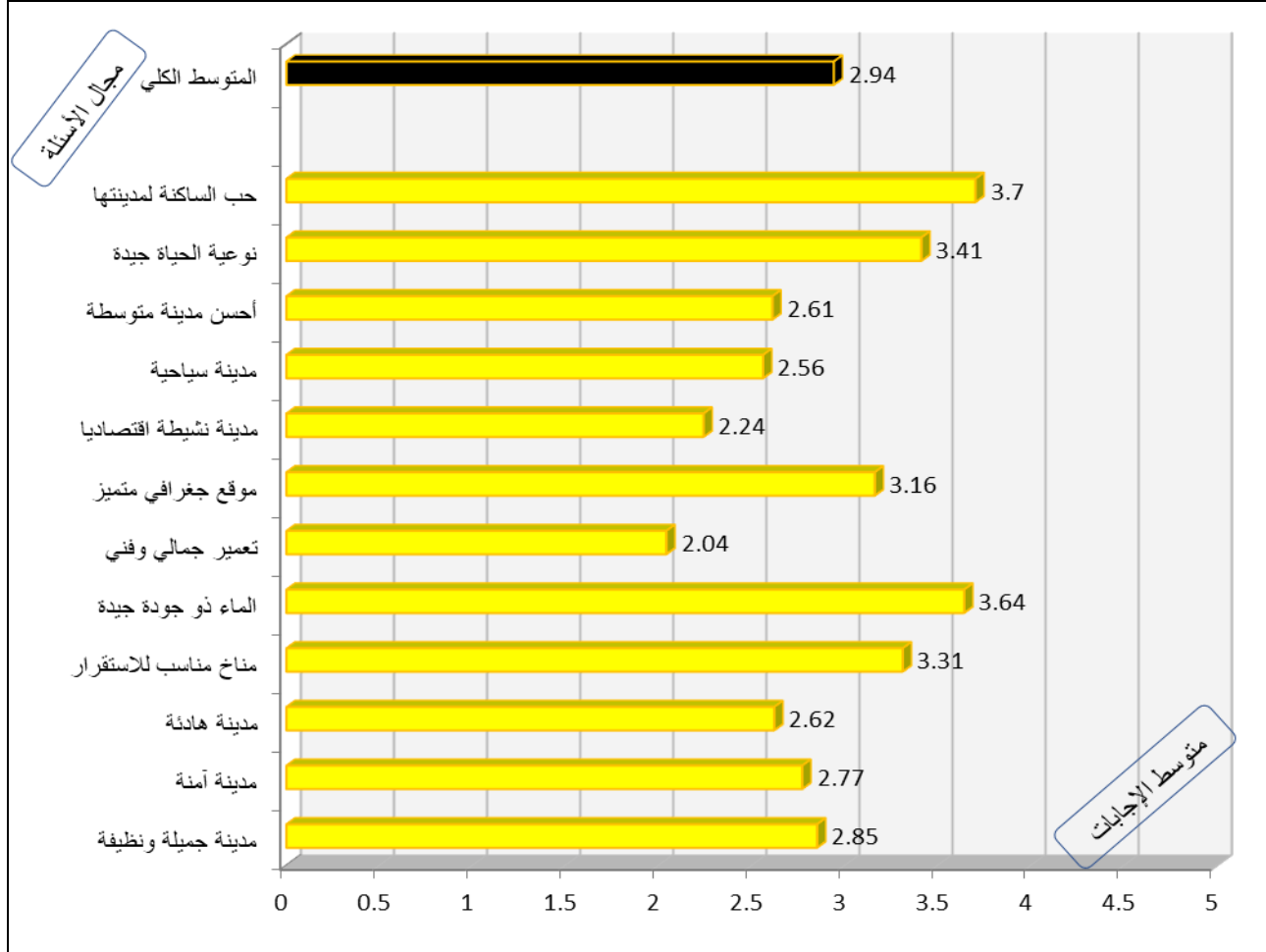
الانطباع الإيجابي اتجاه هذه الاتفاقية سُجل بالترتيب في أوساط ساكنة الأحياء الراقية، والمدينة القديمة، والأحياء العصرية، والأحياء المهيكلة، ثم الأحياء الهامشية. إضافة إلى ذلك، تعتبر بني ملال مدينة جذابة ووجهة مفضلة لدى بعض السياح المغاربة، من وجهة نظر جل ساكنة الوحدات المجالية الخمسة خاصة ساكنة المدينة القديمة، علما أن غالبية ساكنتها من أصول ملالية.

ويشكل ضعف التعرف بالمدينة وقلة قنوات التواصل الإلكتروني عوامل مؤثرة في ضعف إشعاعها الدولي، وجاذبيتها للأجانب، ويشكل أهم التمثيلات السلبية المنبثقة من آراء ساكنة جل الوحدات المجالية.

3-5- ارتياح شبه إيجابي لأرباب الأسر اتجاه الاتفاقية الجمالية الاتفاقية الجمالية :

تضم الاتفاقية الجمالية كل المعايير أو القيم المرتبطة بالحواس الخمس (الجمالية، والتجانس، وإيقاع الحياة، والتكامل المشهدي، والهدوء، ...إلخ).

مبيان رقم 30 : انطباعات أرباب الأسر المستجوبة ببني ملال حسب الاتفاقية الجمالية



المصدر : العمل الميداني 2015/2016

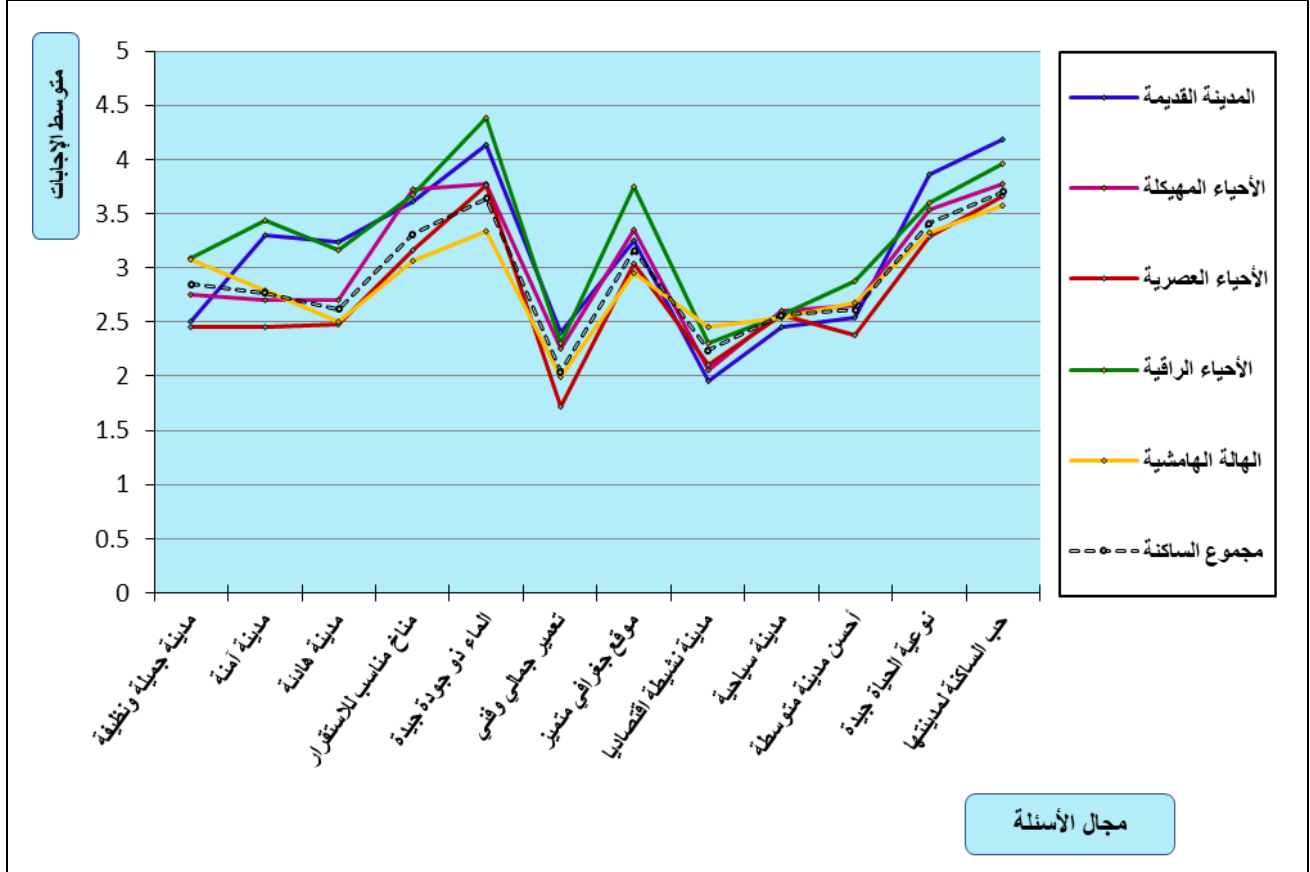
يتبين من خلال قراءة معطيات المبيان أعلاه أن قيمة المتوسط العام للاتفاقية الجمالية يساوي 2.94 مما يعني أن تصور وانطباع أرباب الساكنة المحلية لمدينة بني ملال المتعلق بالجانب الجمالي والمشهدي للمدينة هو انطباع شبه إيجابي.

وتتجلى أقوى التمثلات الإيجابية (نقط القوة) المتعلقة بهذه الاتفاقية في حب الساكنة لمدينتها، ومناخها وتواجد الموارد المائية بوفرة وجودة، والموقع الجغرافي الاستراتيجي

بالمقابل تتجلى أهم نقاط الضعف (عدم الرضا) في غياب تعميم جمالي وتناسقي وفني يعكس تاريخ وثقافة وهوية المدينة ومنطقتها، إضافة إلى ضعف الدينامية الاقتصادية للمدينة.

ومن أجل معرفة درجة الرضا لدى أرباب أسر الساكنة المحلية المستجوبة اتجاه الاتفاقية الجمالية المتعلقة بجودة العيش والحياة بالمدينة حسب توزيعها المجالي، نقترح نتائجها على شكل المبيان التالي :

مبيان رقم 31 : انطباعات أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية لبني ملال حسب الاتفاقية الجمالية



المصدر : العمل الميداني 2015/2016

يعتبر الجانب الجمالي لمدينة بني ملال نقط قوتها، لامتلاكها مؤهلات طبيعية جمعت بين الموقع الجغرافي الاستراتيجي (جبال الأطلس المتوسط وسهول تادلة السقوية)، والموارد الطبيعية، من خلال توفرها على رصيد مائي مهم، ومجاورتها لأكبر سدود المغرب، إضافة إلى فرشتين مائيتين مهمتين.

هذه المؤهلات المهمة تؤكد انطباعات شبه الإيجابية لأرباب أسر الساكنة المستجوبة اتجاه الاتفاقية الجمالية، بمتوسط إجابة بلغ 2.94، وهي أكثر الاتفاقيات التي نالت رضا الساكنة المحلية لدى جميع فئات الوحدات المجالية، وبدرجة أولى لدى ساكنة الأحياء الراقية وساكنة المدينة القديمة (على التوالي 3.15 و3.02)، خاصة معيار حب الساكنة المحلية لمدينتها، والتوفر على موارد مائية ذات جودة والتي سجلت معدلات إيجابية لدى أغلب أرباب أسر ساكنة الوحدات المجالية، خصوصا لدى ساكنة المدينة القديمة (على التوالي 4.2/5 و4.1/5) وساكنة الأحياء الراقية (على التوالي 4/5 و4.4/5).

ويمكن تفسير الحب الكبير لبني ملال وتثمين مواردها المائية من طرف ساكنة هذه الوحدتين المجاليتين لكونهما تَضُمَان الساكنة الأصلية لمدينة بني ملال، بحيث اضطرت الفئات الهشة منها للاحتفاظ بنفس السكن بالمدينة القديمة، في حين فضلت الفئات الميسورة تشييد سكن راقى بضواحي المدينة.

وتهم الانطباعات السلبية ميدان التعمير، خاصة الشق الفني والجمالي منه، الذي لا يعكس خصوصيات المدينة والمنطقة عموما، وكذا في ضعف دينامية المدينة الاقتصادية. هذا التمثل السلبي سجل قيمة أقل من المتوسط خاصة لدى أرباب أسر ساكنة الأحياء العصرية والأحياء الهامشية، بقيمة متوسط بلغ على التوالي 1.7/5 و 2/5.

6-3- خلاصة :

مبيان رقم 32 : رؤية شاملة لتقييم أرباب أسر ساكنة بني ملال المستجوبة

لصورة المدينة وفق جميع الاتفاقيات A3

ومن خلال المبيان التركيبي السابق، عمدنا إلى تركيب نتائج تقييم صورة مدينة بني ملال، حسب مصفوفة AFOM، والمحصل عليه من خلال الاستمارة رقم 1 (أنظر إلى الملحق رقم 1 الصفحة 332) والتي همت رأي أرباب أسر الساكنة المحلية المستجوبة، وقد خلصنا إلى النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم 36 : تقييم صورة مدينة بني ملال من طرف أرباب أسر الساكنة المستجوبة عن طريق تحليل AFOM

نقط القوة	نقط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - حب الساكنة لمدينتها وشعورها بهوية الانتماء لها ؛ - توفر المدينة على مؤهلات طبيعية (موارد مائية جيدة، مشاهد طبيعية،... إلخ) ؛ - موقع جغرافي متميز ؛ - مناخ مناسب للاستقرار ؛ - جودة الحياة بالمدينة وتكلفة العيش بها مناسبة ؛ - مدينة جذابة ومعروفة وطنيا وذات إشعاع جهوي ؛ - مدينة جميلة ونظيفة وهادئة وأمنة ؛ - توفر المدينة على هوية وعلى رصيد تاريخي وثقافي ؛ - انفتاح الساكنة المحلية على الثقافات الأخرى ؛ - بنية تحتية لا بأس بها وعرفت تحسنا ملحوظا ؛ - تجهيزات مهيكلة كالمطار، والطريق السيار، والجامعة،... إلخ - ساكنة محلية مضيافة ومتعاونة مع الوافدين عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الرسوم والجبايات المحلية غير مناسبة ؛ - ضعف التسويق والتعريف بالمدينة خصوصا بالمواقع الإلكترونية ؛ - ضعف التأطير الاجتماعي والثقافي من طرف تمثيلات الأحزاب بالمدينة ؛ - سمعة سيئة للمنتخبين المحليين والبرلمانيين ؛ - غياب المقاربة التشاركية والحكامة المحلية في التدبير الحضري ؛ - قلة المتنزهات وأماكن الترفيه خصوصا للأطفال ؛ - ضعف الخدمات الصحية خصوصا بالقطاع العمومي ؛ - قلة فرص الشغل ؛ - غلاء العقار المخصص للسكن ؛ - ضعف جاذبية الجامعة ؛ - ضعف عمليات التعريف بالمدينة والترويج الترابي.
الفرص	المخاطر والتهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - سهولة الوصول للمدينة من جميع أنحاء المغرب ؛ - مكانة المدينة الإدارية كعاصمة جهوية - الإشعاع الجهوي للمدينة ؛ - الإشعاع الوطني للمدينة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الفيضانات الموسمية التي تسببها الأودية الموسمية الأربعة ؛ - التلوث الناتج عن الدخان المنبعث من المطرح العمومي خارج المدينة والمحمل من طرف الرياح الشمالية. - ضعف الإشعاع والشهرة الدولية، وقلة توافد السياح الأجانب؛ - غياب علامة ترابية ولقب للمدينة يشتهر به خارجيا ؛

التحليل الداخلي

التحليل الخارجي

المصدر : العمل الميداني 2015/2016

نستنتج من نتائج هذا التركيب، أن مدينة بني ملال مطالبة بالعمل على استغلال نقط قوتها من قبيل الموقع الجغرافي والطبيعي، وحب الساكنة وشعورهم بالانتماء لها... إلخ، والاستفادة من الفرص المتاحة (عاصمة الجهة) لإعادة النظر في العلاقة بينهما، من خلال الاهتمام بالتأطير الاجتماعي والثقافي لها ولشبابها، وتحسين الجانب الجمالي لمشهدا العام (تهيئة منتزهات وفضاءات خضراء إضافية ... إلخ).

II. الصورة العامة لبني ملال من وجهة نظر الفاعلين "المؤسستيين" المحليين :

نقصد بالفاعل "المؤسستائي" المحلي في هذا البحث الميداني، كل متدخل في تنظيم وتدبير المجال الترابي لمدينة بني ملال، منضو تحت هيئة محلية، أو إقليمية، أو جهوية يوجد مقرها بالنفوذ الترابي للمدينة. للتذكير، فقد شملت عينة الفاعلين المحليين "المؤسستيين" بمدينة بني ملال 40 فاعلا، قمنا بتوزيعهم إلى 5 فئات كما يلي : المندوبيات الوزارية والهيئات المنتخبة، وهيئات المجتمع المدني، والأحزاب السياسية وال نقابات، والقطاع الخاص.²⁸⁶

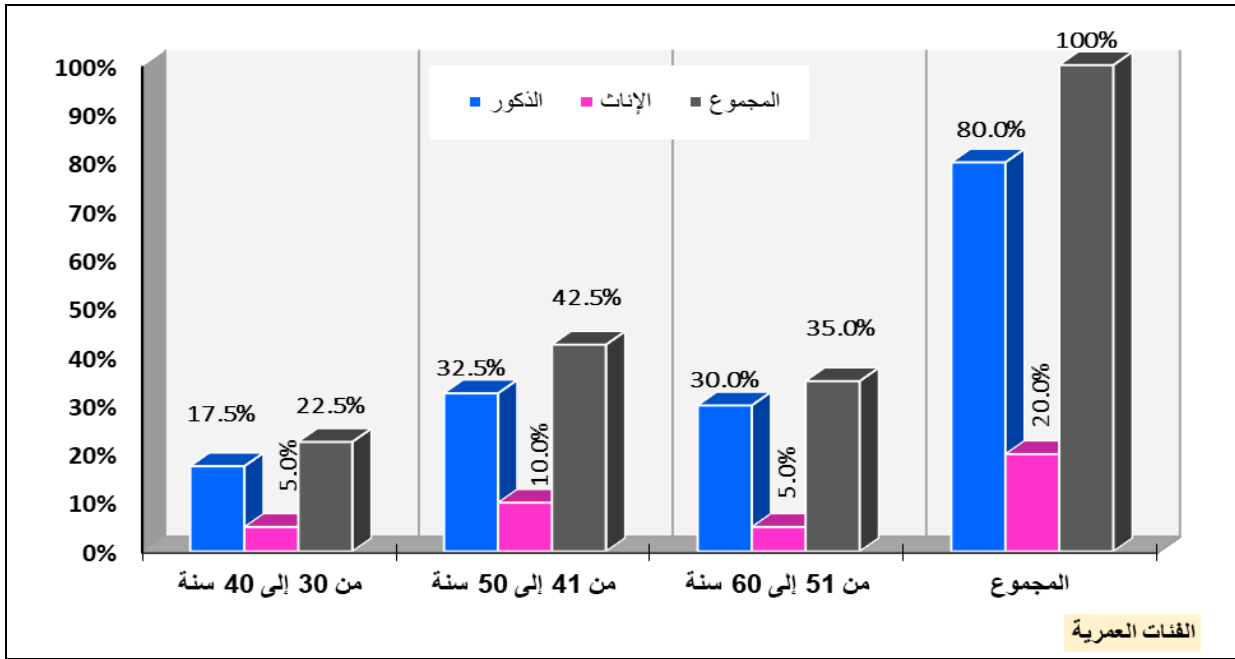
1- سيادة فئة الشباب من الذكور المتعلمين من الفاعلين المحليين المستجوبين :

لفهم نوع الإجابات وعلاقتها بالمؤشرات الاجتماعية، لجأنا إلى توزيع الفاعلين المؤسستيين المحليين حسب الجنس والفئات العمرية والمستوى الدراسي وكذا أصول ولادتهم حسب كل فئة.

1-1- تتميز فئة الفاعلين المستجوبين بسيادة الذكور من فئة الشباب :

تتميز فئة الفاعلين المستجوبين بسيادة الذكور من الفئات العمرية الشابة التي تتوزع وفق معطيات المبيان التالي :

مبيان رقم 33 : توزيع فئات أعمار الفاعلين المؤسستيين المستجوبين حسب الجنس



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

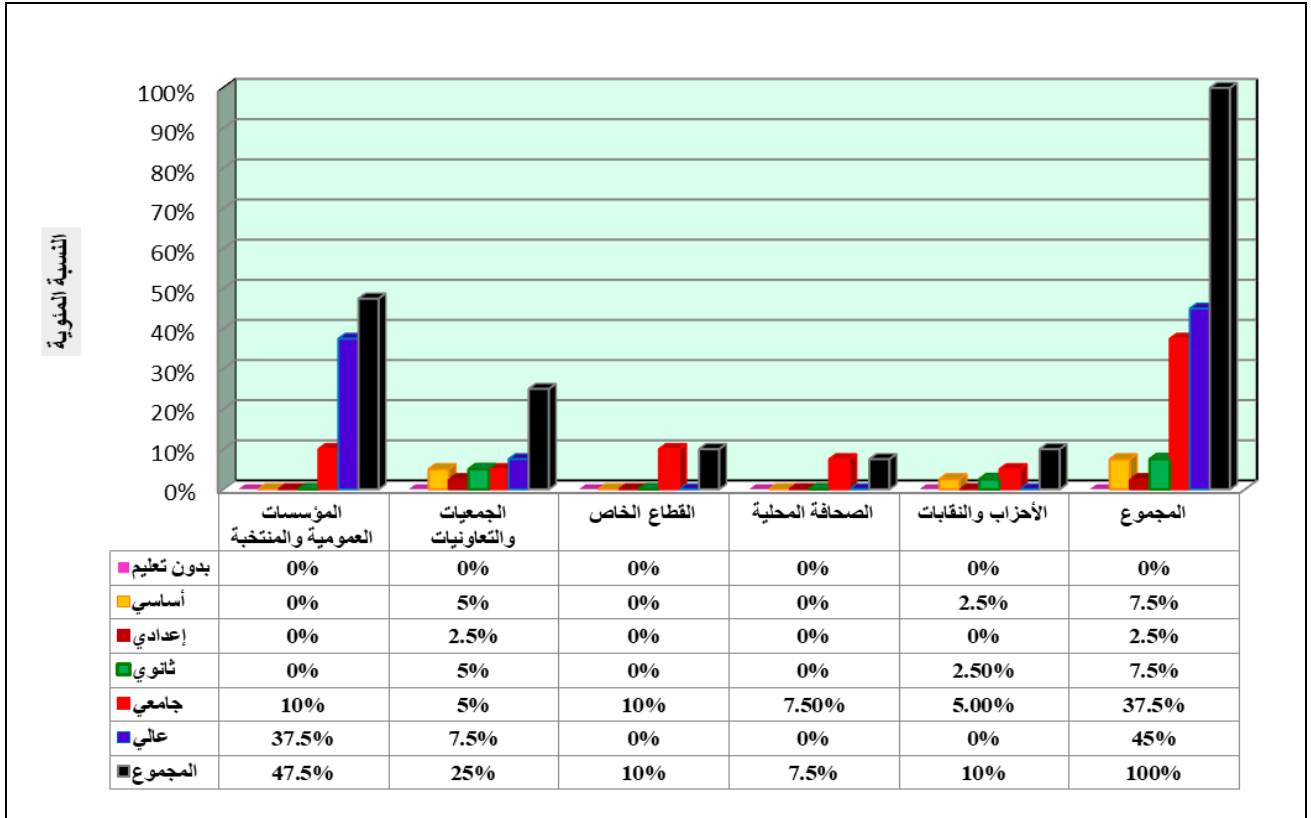
من خلال معطيات المبيان أعلاه، يتضح أن 80% من الفاعلين المستهدفين بالدراسة الميدانية لهذه الأطروحة هم ذكور، بحيث تتراوح أعمار أغليبيتهم (42.5%) بين 41 و 50 سنة متبوعين بالفئة العمرية بين 51 و 60 سنة، ثم تتذليهم الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة، مما يمكن أن يفسر بقلة تواجد طاقات شابة في تدبير الشأن المحلي.

²⁸⁶ للتفصيل يرجى الاطلاع على خصائص الاستمارة رقم 2 من البحث الميداني الموجهة للفاعلين المحليين المؤسستيين، بالمقدمة العامة لهذه الأطروحة.

2-1- يتميز الفاعلون المستجوبون بمستوى دراسي جيد :

يلعب المستوى الدراسي دورا هاما في اتخاذ القرارات المتعلقة بتدبير الشأن المحلي ومدى جودتها. ولمعرفة درجة تعلم الفاعلين المستجوبين نقترح توزيعهم حسب المستوى الدراسي وفق صنف الهيئة التي ينتمون إليها، من خلال المبيان الموالي.

مبيان رقم 34 : توزيع أصناف الفاعلين المؤسستيين المستجوبين حسب المستوى الدراسي



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

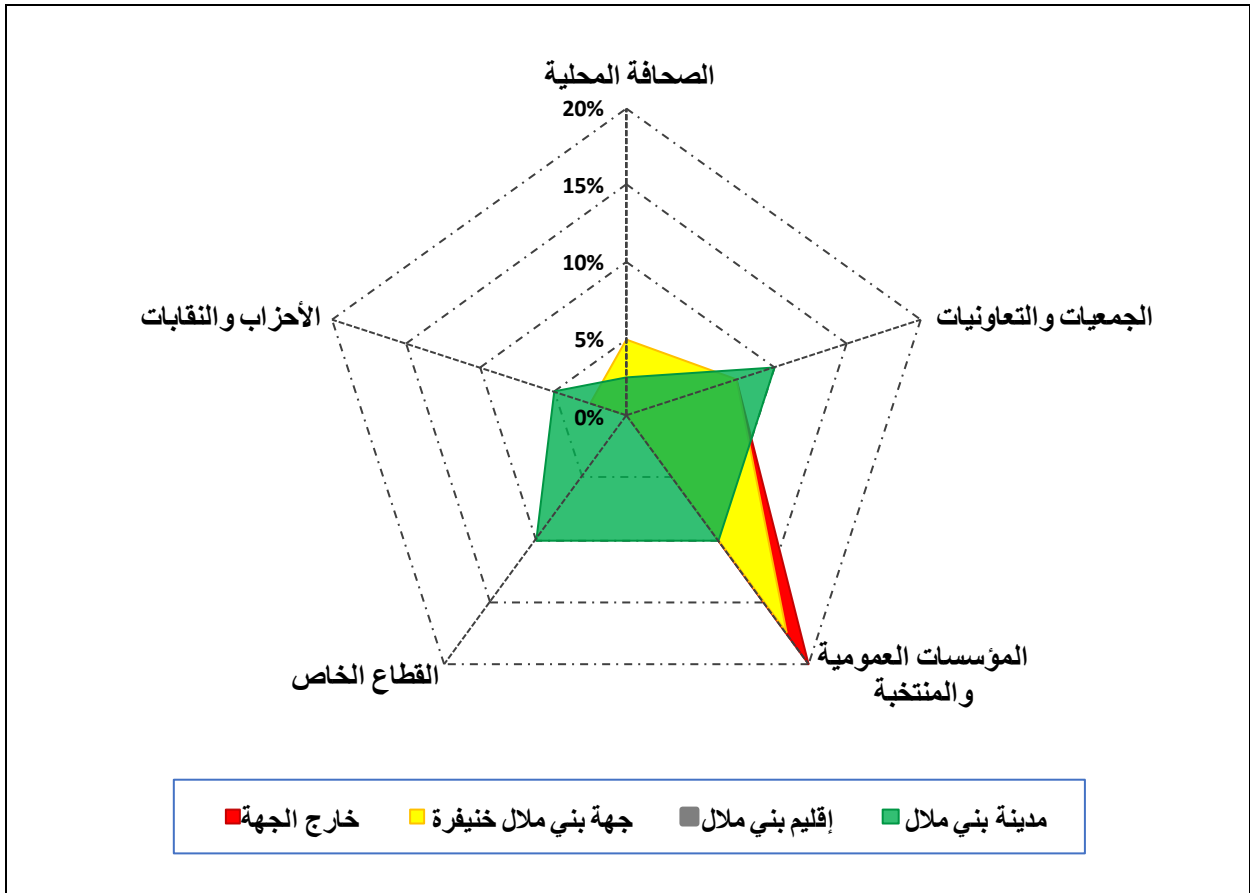
يلاحظ من خلال المبيان أعلاه، أن المستوى الدراسي للمستجوبين من الفاعلين يتراوح ما بين التعليم الابتدائي والعالي في ظل غياب الفئات غير المتعلمة، بحيث أن أغلبية الفاعلين المستجوبين هم من ذوي المستوى الدراسي العالي (45%)، والجامعي (37.5%). ويسجل أعلى مستوى دراسي لدى الفاعلين بالمؤسسات العمومية والهيئات المنتخبة، ويسجل أدناها لدى الجمعيات والتعاونيات.

وبالتالي، يمكن أن نستنتج أن الأجوبة المحصل عليها في إطار تقييم الصورة العامة لمدينة بني ملال من طرف الفاعلين المؤسستيين المحليين يمكن أن تشكل قاعدة معطيات "ذات مصداقية" لاستخلاص النتائج المساعدة في تحديد الأهداف والأولويات التي تمكنا من وضع وإعداد محاور استراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال.

3-1- توزيع أصناف الفاعلين المؤسساتيين حسب أصل الولادة :

لقد استهدفت الاستثمار الموجهة للفاعلين المحليين "المؤسستيين" خمسة أصناف، وهي المؤسسات العمومية والمنتخبة، والجمعيات والتعاونيات، والأحزاب والنقابات، والصحافة المحلية، والقطاع الخاص. ونأمل من خلال معرفة أماكن ولادة الفاعلين المحليين الوقوف على تمثيلية الفاعلين من أصول ملالية بمختلف المؤسسات المحلية التي تتدخل في تدبير الشأن المحلي. ولدراسة وتحليل توزيع هؤلاء الفاعلين حسب أماكن ولادتهم، نقترح هذا المبيان الذي يبرز منطقة الولادة حسب صنف الفاعل المحلي :

مبيان رقم 35 : توزيع أصناف الفاعلين المؤسساتيين المستجوبين حسب الأصل الجغرافي



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

يتبين من خلال قراءة معطيات المبيان أعلاه أن 37,5% من الفاعلين المؤسساتيين الذين يزاولون مهامهم بمدينة بني ملال ولدوا بالمدينة (خمسهم 1/5) بالمؤسسات العمومية والمنتخبة)، و32,5% مولودون داخل جهة بني ملال خنيفرة، في حين أن 30% الباقية من أصول خارج الجهة (خصوصا من مدن الدار البيضاء، والرباط، ومراكش).

كما نستخلص من ذلك أن ثلثي (2/3) الفاعلين "المؤسستيين" المحليين من ذوي أصول خارج مدينة بني ملال، وأغلبهم يعمل بالمؤسسات العمومية. بالنسبة لممثلي الجمعيات والتعاونيات، نلاحظ أن 40% منهم ولدوا ببني ملال، مقابل 60% ولدوا خارجها.

2- تقييم صورة بني ملال من وجهة نظر الفاعلين المؤسساتيين المحليين :

من خلال أسئلة الاستمارات الموجهة للفاعلين المؤسساتيين المحليين وعددهم 40 فاعلا، وعلاقة مع تقييم عرض المدينة وفق تحليل AFOM، تم توجيه أربعة أسئلة مفتوحة همت مكونات التحليل الرباعي والمتمثلة في نقط القوة، ونقط الضعف، والفرص، والمخاطر بمدينة بني ملال (أنظر إلى الملحق رقم 2 ص 335).

1-2- تتمثل أبرز نقط قوة بني ملال حسب الفاعلين المحليين في المؤهلات الطبيعية :

لمعرفة رأي الفاعلين المؤسساتيين المحليين حول نقط قوة المدينة طرحنا عليهم السؤال التالي :

السؤال رقم 1 : في رأيك، ما هي نقط قوة مدينة بني ملال (على المستوى الداخلي)؟

فكانت الإجابات، حسب درجة تردها، على الشكل التالي :

- **المؤهلات الطبيعية للمدينة**، والمتمثلة في العيون والمجاري المائية، والفضاءات الخضراء من مساحات مشجرة (الزيتان). هذه الإجابة عبر عنها 18.20% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **الموقع الجغرافي للمدينة** بين أهم الأقطاب الحضرية والاقتصادية الكبرى بالمغرب : الدار البيضاء، وفاس، ومراكش. كما تطرقوا أيضا إلى الموقع الجغرافي بين السهل والجبل. هذه الإجابة عبر عنها 18.20% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **موقع المدينة كعاصمة جهوية وإقليمية**، يرفع حظوظها ونصيبها من الاهتمام داخل دواليب القرار. كما أن هذا الموقع الإداري مكنها من احتضان فروع المؤسسات الحكومية والإدارات العمومية وشبه العمومية والمكاتب الوطنية. هذه الإجابة عبر عنها 15.20% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **تحسن البنيات التحتية**، سواء تعلق الأمر بالبنية التحتية، كالمطار، والطريق السيار، والشوارع الداخلية. أو تعلق الأمر بالبنيات التحتية الأساسية المتمثلة بشبكات الماء والكهرباء والاتصالات والتطهير السائل. هذه الإجابة عبر عنها 12.10% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **قرب المدينة من سهل تادلة المسقي** الذي يعتبر من أغنى المناطق الفلاحية بالمغرب، مما يعزز حظوظ نجاح مشروع قطب الصناعات الغذائية بالمدينة. هذه الإجابة عبر عنها 09.10% من الفاعلين المستجوبين؛
- **تواجد رأسمال بشري مهم ويد عاملة مؤهلة** ووفرة بالمدينة وبالجماعات الترابية المجاورة لها. هذه الإجابة عبر عنها 07.60% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **المدينة تعرف تطورا ملحوظا يجعل منها مجالا خصبا للاستثمار**. هذه الإجابة عبر عنها 07.60% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛

في حين عبرت 12% من عينة الفاعلين المستجوبين عن أجوبة مختلفة، كانت أهمها اعتبار المدينة قطبا ماليا مهما بالجهة، إضافة إلى أنها مجال لدينامية اجتماعية، وملتقى ثقافات وأعراق مختلفة (الأمازيغ والعرب).

2-2- سوء التدبير الحضري أهم نقاط ضعف مدينة بني ملال :

لمعرفة رأي الفاعلين المؤسساتيين المحليين حول نقط ضعف المدينة طرحنا عليهم السؤال التالي :

السؤال رقم 2 : في رأيك، ما هي نقط الضعف بمدينة بني ملال (على المستوى الداخلي)؟

فكانت الإجابات مرتبة، حسب درجة ترددها، على الشكل التالي :

- **ضعف التدبير الحضري**، المتمثل في غياب استراتيجية تنموية واضحة، وسوء استغلال مؤهلات المدينة، وغياب المقاربة التشاركية، وضعف تأهيل الموظفين والفاعلين المحليين، وتواجد غالبية المنتخبين الذين تحكمهم الأهداف والمصالح الانتخابية. هذه الإجابة عبر عنها 18.50% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **قلة المرافق السوسيوثقافية والرياضية**، وضعف التأطير المجتمعي خصوصا لدى فئة الشباب. هذه الإجابة عبر عنها 16.70% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **تعمير فوضوي وغير متناسق ويفتقد للجمالية والفنية**. هذه الإجابة عبر عنها 14.80% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **عدم كفاية المساحات الخضراء المهيأة**، كالحدائق والمنتزهات. هذه الإجابة عبر عنها 11.10% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **ضعف استقطاب المنطقة الصناعية** للمقاولات المتوسطة والكبيرة، خصوصا تلك المتخصصة في الصناعات الغذائية أو المرتبطة بالفلاحة. هذه الإجابة عبر عنها 7.50% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **تردي البنية التحتية الطرقية** ببعض الأحياء المركزية والهامشية. هذه الإجابة عبر عنها 7.40% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **انتشار السكن العشوائي وغير القانوني** خصوصا بهوامش المدينة. هذه الإجابة عبر عنها 7.40% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **خطر الانهيارات** التي تهدد البنايات بالمدينة العتيقة، والذي يقع غالبيته بسبب تواجدها فوق الكهوف. هذه الإجابة عبر عنها 5.60% من الفاعلين المحليين المستجوبين.

في حين عبرت النسبة الباقية (11%) من عينة الفاعلين المستجوبين عن أجوبة مختلفة، كانت أهمها انتشار التسول والفقر والتهميش والهشاشة خصوصا بالأحياء الهامشية للمدينة، وغياب خدمات إدارية في المستوى، وانتشار الباعة المتجولين واحتلالهم للملك العمومي، وهجرة الكفاءات من الأطر المحلية نحو المدن الكبرى وخارج الوطن.

2-3- تتمثل أبرز الفرص المتاحة بمدينة بني ملال في موقع جهوي فلاحى بامتياز :

لمعرفة رأي الفاعلين المؤسساتيين المحليين حول أهم الفرص التي تتيحها البيئة المحيطة لمدينة بني ملال، وجهنا إليهم السؤال التالي :

السؤال رقم 3 : في رأيك، ما هي الفرص المتاحة خارجيا ويمكن لمدينة بني ملال الاستفادة منها ؟

فكانت الإجابات مرتبة، حسب درجة تردها، على الشكل التالي :

- مجال **خصب وموئل لاستقطاب الاستثمارات**، خصوصا الصناعات الغذائية أو المرتبطة بالفلاحة والتي يوفرها محيط المدينة (سهل تادلة المسقي). هذه الإجابة عبر عنها 33.5% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **وضعية المدينة كعاصمة جهوية**، تستقطب ساكنة جديدة باحثة عن تلبية احتياجاتها الخدماتية لتواجد أغلب الإدارات العمومية بها. هذه الإجابة عبر عنها 10.4% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **المناطق الجبلية المحاذية للمدينة وبالجماعات الجبلية بالجهة** تمثل **مؤهلات سياحية** يجب على المدينة الاستفادة منها (البنية الاستقبالية السياحية). هذه الإجابة عبر عنها 8.3% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **الموقع الجغرافي بين أهم المدن المغربية** : الدار البيضاء، وفاس، ومراكش. هذه الإجابة عبر عنها 8.3% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **المؤهلات الطبيعية** خصوصا المشهد الطبيعي والموارد المائية المهمة. هذه الإجابة عبر عنها 6.3% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- 4.2% من المستجوبين لم يدلوا برأيهم فيما يتعلق بالفرص المتاحة بالمدينة ومحيطها.

أما باقي النسب، فعبر أصحابها عن إجابات مختلفة لا تمثل الفرص التي تتيحها البيئة المحيطة لمدينة بني ملال، بقدر ما تدرج في خانة نقط القوة الداخلية (مثل : تواجد الجامعة، وتوفر فرص العمل، وتواجد بنيات النقل كالمطار والطريق السيار، وغنى الموروث الثقافي والشعبي للمدينة، ...إلخ).

2-4- الهجرة القروية أهم المخاطر والتهديدات التي تعاني منها مدينة بني ملال :

لمعرفة رأي الفاعلين المؤسساتيين المحليين حول المخاطر التي تشكل تهديدا حاليا أو مستقبليا لمدينة بني ملال، طرحنا عليهم السؤال التالي :

السؤال رقم 4 : في رأيك، ما هي المخاطر الخارجية التي تهدد تنمية مدينة بني ملال؟

فكانت الإجابات، حسب درجة تردها، على الشكل التالي :

- **الهجرة القروية** من الجماعات الترابية بالجهة وبالإقليم. هذه الإجابة عبر عنها 19.40% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **غياب استراتيجية** ترابية تنموية واضحة يهدد بفقدان الجاذبية الحالية (المقاولات، والساكنة، ...إلخ). هذه الإجابة عبر عنها 11.10% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **المنافسة الخارجية** من طرف الأقطاب الحضرية المحيطة بالمدينة : الدار البيضاء، وفاس، ومراكش، خصوصا في المجال الاقتصادي (الاستثمار، السياحة). هذه الإجابة عبر عنها 08.30% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **الفيضانات** التي تسببها الأودية الموسمية (روافدها خارجية) لبعض أحياء المدينة خصوصا تلك الواقعة بمنطقة السهل بالشمال الغربي لبني ملال. هذه الإجابة عبر عنها 08.30% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛
- **المنافسة** من طرف إقليم الفقيه بن صالح فيما يتعلق بالصناعات الغذائية. هذه الإجابة عبر عنها 5.60% من الفاعلين المحليين المستجوبين ؛

أما باقي الآراء فعبرت عن إجابات مختلفة بخصوص هذه المخاطر. ونذكر على سبيل المثال : التلوث الذي يسببه المطرح العمومي للنفايات المنزلية الذي يقع بالحدود الخارجية للمدار الحضري للمدينة،...إلخ. في حين عبر حوالي 22% عن نقط ضعف بدل الفرص (كتواجد الفقر والتهمةيش والهشاشة خاصة بالأحياء الهامشية، وطغيان التمدين العشوائي غير المتحكم فيه، وخطر انهيار البنايات بالمدينة العتيقة). بالمقابل لم يدل 5.60% من المستجوبين برأيهم فيما يتعلق بالمخاطر التي تهدد المدينة من طرف محيطها.

2-5- جرد لنقط القوة والضعف والفرص والمخاطر حسب رؤية الفاعلين المحليين :

خلال هذه الفقرة، عمدنا إلى تركيب نتائج تقييم صورة مدينة بني ملال، حسب تحليل AFOM، والمحصل عليه من خلال دراسة رأي الفاعلين المحليين " المؤسساتيين" المستجوبين من خلال الاستمارة رقم 2 للعمل الميداني لهذه الأطروحة، فخلصنا إلى النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم 37 : تقييم صورة مدينة بني ملال من طرف الفاعلين المحليين عن طريق تحليل AFOM

نقط الضعف	نقط القوة
<ul style="list-style-type: none"> - التبوير الحضري : غياب استراتيجية تنمية واضحة، سوء استغلال مؤهلات المدينة، مقاربة غير تشاركية، موظفين جماعتيين غير مؤهلين، منتخبين تحكمهم أهداف ومصالح انتخابية ؛ - قلة المرافق السوسيو-ثقافية والرياضية، وضعف التأطير المجتمعي خصوصا لدى فئة الشباب ؛ - تعمير فوضوي وغير متناسق يفقد للجمالية والفنية ؛ - التمدن العشوائي غير المتحكم فيه، والذي تأتي غالبته على حساب المناطق الخضراء والمناطق الفلاحية ؛ - عدم كفاية المساحات الخضراء المهيأة، كالحداثق والمتنزهاة ؛ - ضعف استقطاب المنطقة الصناعية للمقاولات المتوسطة والكبيرة، خصوصا تلك المتخصصة في الصناعات الغذائية والمرتبطة بالفلاحة ؛ - خطر الانهيارات التي تمس البنايات بالمدينة العتيقة، والذي يقع غالبته بسبب تواجدها على الكهوف.تردي البنية التحتية الطرقية ببعض الأحياء المركزية والهامشية ؛ - انتشار السكن العشوائي وغير القانوني خصوصا بهوامش المدينة 	<ul style="list-style-type: none"> - المؤهلات الطبيعية للمدينة، والمتمثلة في العيون والمجاري المائية، والفضاءات الخضرة من مساحات مشجرة (الزياتين) ؛ - الموقع الجغرافي للمدينة بين أهم الأقطاب الحضرية والاقتصادية الكبرى بالمغرب : الدار البيضاء، وفاس، ومراكش. كما تطرقوا أيضا إلى الموقع الجغرافي بين السهل والجبل ؛ - موقع المدينة كعاصمة جهوية مكنها من احتضان فروع المؤسسات والإدارات العمومية وشبه العمومية والمكاتب الوطنية، ويرفع حظوظها ونصيبها من الاهتمام داخل دواليب القرار المركزي؛ - تحسن البنيات التحتية، سواء تعلق الأمر بالبنية الطرقية، كالمطار، والطريق السيار، والشوارع الداخلية. أو تعلق الأمر بالبنيات التحتية الأساسية المتمثلة بشبكات الماء والكهرباء والاتصالات والتطهير السائل - قرب المدينة من سهل تادلة المسقي الذي يعتبر من أغنى المناطق الفلاحية بالمغرب، مما يعزز حظوظ نجاح مشروع قطب الصناعات الغذائية بالمدينة ؛ - تواجد رأسمال بشري مهم ويد عاملة ؛ - المدينة تعرف تطورا ملحوظا يجعل منها مجالا خصبا للاستثمار ؛
المخاطر	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - الهجرة القروية من الجماعات الترابية بالجهة وبالإقليم ؛ - المنافسة الخارجية من طرف الأقطاب الحضرية المحيطة بالمدينة : الدار البيضاء، وفاس، ومراكش. خصوصا في المجال الاقتصادي (الاستثمار، السياحة) ؛ - الفيضانات التي تسببها الأودية الموسمية لبعض أحياء المدينة خصوصا تلك الواقعة بمنطقة السهل بالشمال الغربي لبني ملال؛ - المنافسة من طرف إقليم الفقيه بن صالح فيما يتعلق بالصناعات الغذائية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مجال خصب ومؤهل ليستقطب الاستثمارات، خصوصا الصناعات الغذائية أو المرتبطة بالفلاحة والتي يوفرها محيط المدينة (سهل تادلة المسقي) ؛ - وضعية المدينة كعاصمة جهوية، تستقطب ساكنة جديدة باحثة عن تلبية احتياجاتها الخدماتية لتواجد أغلب الإدارات العمومية؛ - المناطق الجبلية المحاذية للمدينة وبالجماعات الجبلية بالجهة تمثل مؤهلات سياحية يجب على المدينة (البنية الاستقبالية السياحية) الاستفادة منها.

التحليل الداخلي

التحليل الخارجي

المصدر : العمل الميداني 2016/2015

وسنعمل على تامين معطيات هذا الجدول التركيبي واستخلاص آليات الاستفادة من نقط القوة لتصحيح نقط الضعف واستغلال الفرص للحد من تهديد المخاطر، بالمحور الخاص بتحديد الأهداف والأولويات بالفصل الرابع لهذه الأطروحة.

III. الصورة العامة لمدينة بني ملال من وجهة نظر المستثمرين :

خلال العمل الميداني لهذه الأطروحة، عملنا على استقراء آراء وتمثيلات المستثمرين وأصحاب المقاولات باختلاف حجمها ونشاطها بمدينة بني ملال (الاستمارة رقم 3)، حول تقييم صورة المدينة خصوصا على المستوى الاقتصادي، من أجل تحليل العرض الترابي الاقتصادي للمدينة ودراسة قدرات تنافسيته ومدى جاذبيته. وقبل عرض نتائج هذا التقييم لابد من أخذ فكرة عن مميزات وخصائص المستثمرين المستجوبين.²⁸⁷

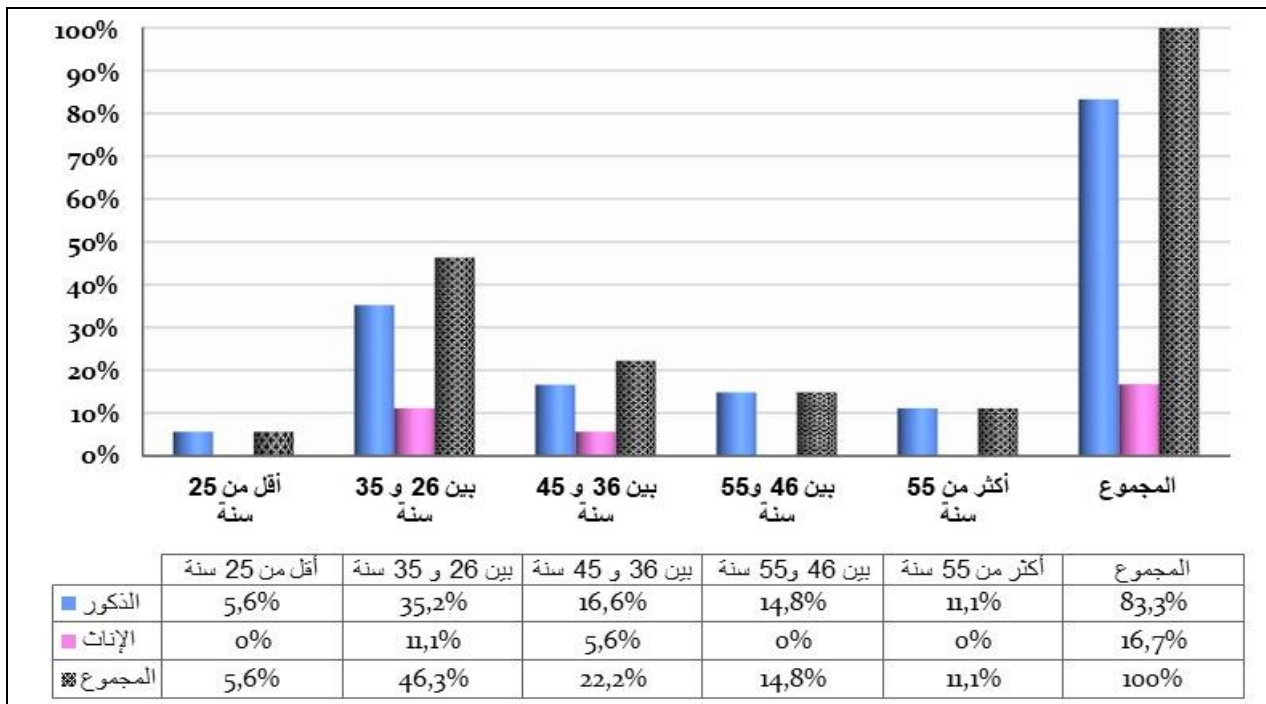
1- يطغى على المستثمرين المستجوبين صفة الذكورية والمستوى الدراسي الجامعي :

يتميز المستثمرون المستجوبون بسيادة الذكور وهيمنة الفئات العمرية ما بين 25 و 45 سنة، وبمستوى تعليمي جامعي وأغلبهم من أصول ملالية.

1-1- سيادة الذكور من فئة الشباب ما بين 25 و 35 سنة :

تنتمي أغلبية المستثمرين المستجوبين لفئة الشباب، وتوزع حسب الفئات العمرية وحسب الجنس كما يلي :

مبيان رقم 36 : توزيع الفئات العمرية للمستثمرين المستجوبين حسب الجنس



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

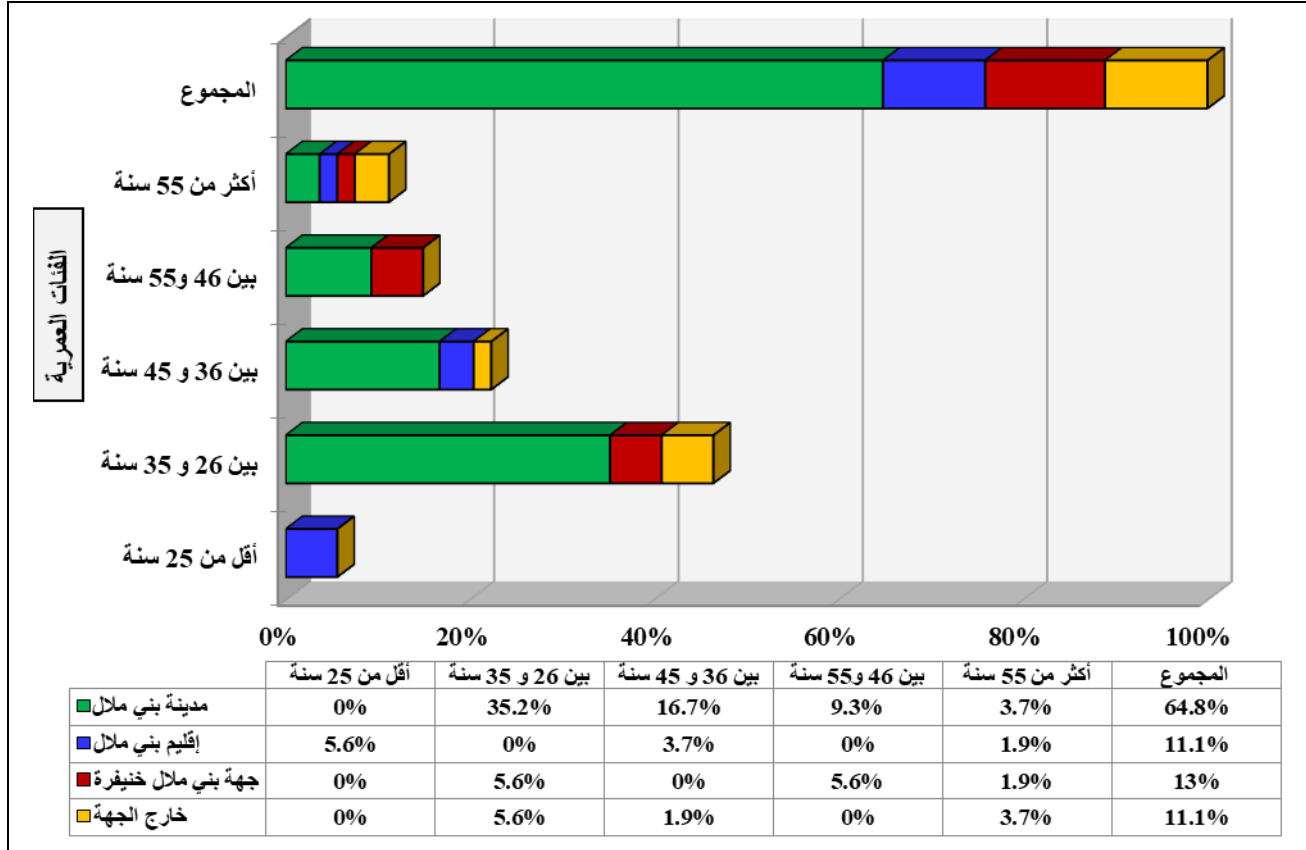
من خلال المبيان أعلاه، يتبين أن معظم فئة المستثمرين المستجوبين كانت من الذكور (83%)، وتتميز بسيادة الفئات الشابة التي يتراوح عمرها بين 26 و 35 سنة (46%)، تليها الفئة العمرية بين 36 و 45 سنة (22%) في حين لا تشكل الفئات العمرية أقل من 25 سنة إلا نسبة 6%. ونستنتج من ذلك أن نسبة انخراط العنصر النسوي في الاستثمار بالمدينة ضعيف جدا مقارنة مع الذكور.

²⁸⁷ لمزيد من التفصيل يرجى الاطلاع على خصائص الاستمارة رقم 3 من البحث الميداني الموجهة للمستثمرين، بالمقدمة العامة لهذه الأطروحة.

2-1- ثلثا المستثمرين المستجوبين من أصل جغرافي ملالي :

تظهر مميزات المستثمرين المستجوبين أن أغليتهم من أصول ملالية، موزعين حسب الفئات العمرية وفق معطيات المبيان التالي :

مبيان رقم 37 : توزيع الفئات العمرية للمستثمرين المستجوبين حسب الأصل الجغرافي



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

يظهر من خلال المبيان أعلاه، أن أغلب المستثمرين ولدوا بمدينة بني ملال (64,8%)، خصوصا الفئات العمرية بين 26 و 35 سنة. كما أن جميع المستثمرين المستجوبين والبالغين من العمر أقل من 25 سنة ولدوا أيضا ببني ملال. في حين 88,9% ولدوا بجهة بني ملال خنيفرة، بالمقابل 11,1% منهم ولدوا خارجها، خصوصا بمدن فاس، ومراكش، والدار البيضاء.

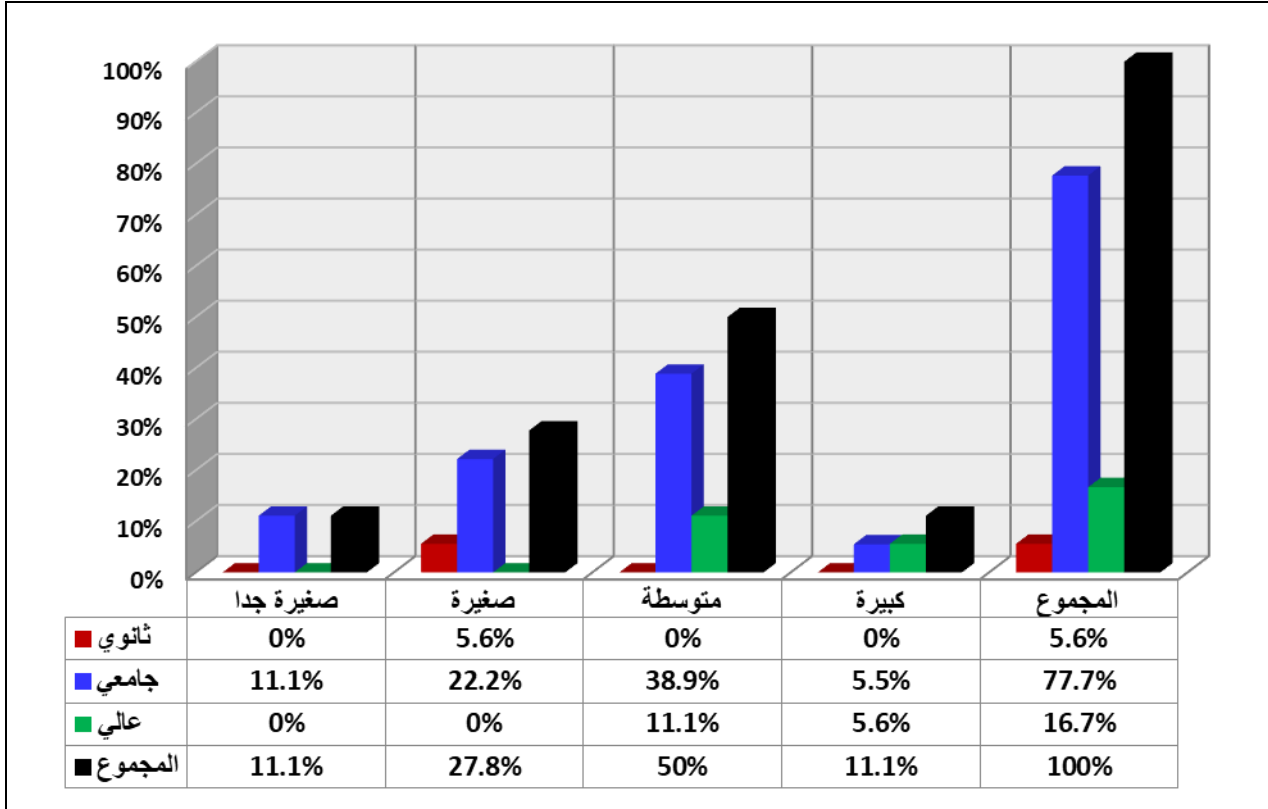
كما تجدر الإشارة إلى أن 64,8% من المستثمرين المستجوبين لم يسبق لهم أن أقاموا خارج بني ملال، في حين 35,2% منهم سبق لهم أن أقاموا خارجها، و 16,8% منهم داخل جهة بني ملال خنيفرة (أدوز، والفقيه بن صالح، وتاگزيرت)، و 12,8% سبق له أن أقام خارج الجهة (مراكش، وفاس، وطنجة)، و 5.6% خارج المغرب (إسبانيا).

وتمكننا هذه المعطيات من استنتاج أن المستثمرين بمدينة بني ملال، وعلى قلتهم، هم من أبناء المدينة، حيث تبقى نسبة استقطاب الرأسمال الخارجي جد ضعيفة تعكس ضعف الجاذبية الاقتصادية لمدينة بني ملال.

3-1- أغلب المستثمرين المستجوبين ذوو تعليم جامعي ويسيطرون مقاولات متوسطة :

من خلال أسئلة الاستمارة رقم 3 الموجهة لفئة المستثمرين وممثلي المقاولات المتوطنة بمدينة بني ملال (أنظر إلى الملحق رقم 3 الصفحة 339)، تمكنا من استخلاص العلاقة التي تربط حجم هذه المقاولات أو الشركات بالمستوى الدراسي لأربابها وممثليها، كما يبرز المبيان أسفله :

مبيان رقم 38 : توزيع المستثمرين المستجوبين حسب المستوى الدراسي وحجم المقاولات



المصدر : العمل الميداني 2015/2016

من خلال معطيات المبيان أعلاه يتبين أن نصف (1/2) المستجوبين من أصحاب وممثلي المقاولات يسيطرون مقاولات متوسطة، تليها المقاولات الصغيرة بـ 27,8%، ثم المقاولات الكبيرة، والصغيرة جدا بـ 11,1% لكل واحدة منها.

ويتبين أن ثلاثة أرباع (3/4) المستثمرين المستجوبين ببني ملال ذووا مستوى دراسي جامعي، خصوصا في أوساط المقاولات المتوسطة، وبدرجة أقل لدى المقاولات الصغيرة.

كما أن المستجوبين المنتمين للمقاولات الكبيرة يتوفرون، وبنسب متساوية (5,6%)، على تعليم جامعي، وعالي. في حين نسجل غياب المستثمرين ذووا مستوى دراسي أقل من الثانوي.

2- تقييم صورة بني ملال من وجهة نظر المستثمرين وأصحاب المقاولات :

لمعرفة تقييم صورة مدينة بني ملال من طرف المستثمرين وأصحاب المقاولات المستوطنة بها فيما يتعلق بمناخ الاستثمار المحلي، تم استهداف 54 مستثمرا بالمدينة من مختلف الأنشطة الاقتصادية عبر الاستثمار والمقابلة، الأمر الذي سيسمح لنا بتكوين نظرة عامة عن وجهة نظر المستثمرين اتجاه مناخ الاستثمار وكذا تقييم الجاذبية والتنافسية الاقتصادية لمدينة بني ملال.

2-1- الموقع الجغرافي لبني ملال أبرز عوامل التحفيز الاستثماري حسب المستثمرين :

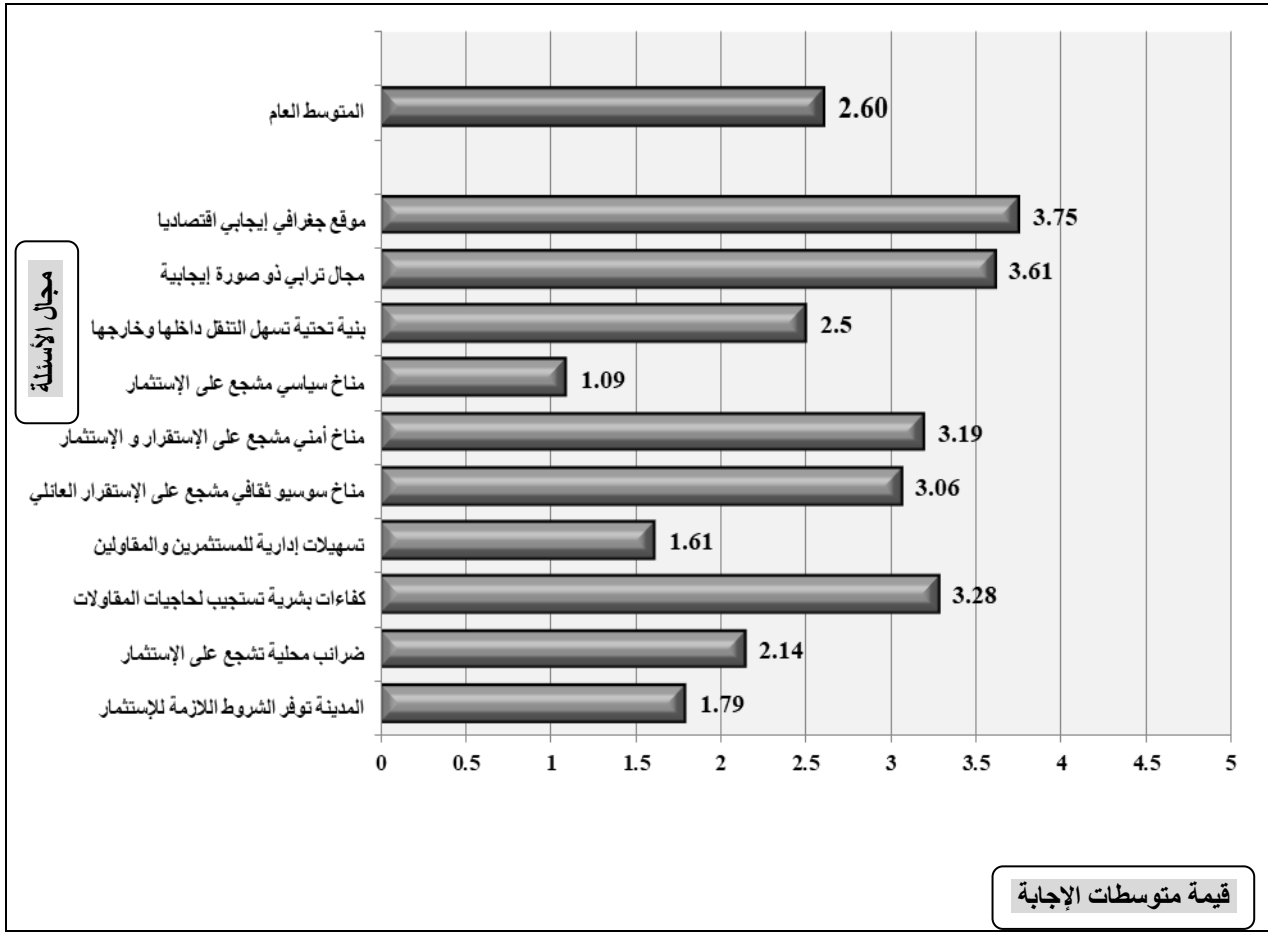
لمعرفة تقييم الظروف المرتبطة بالمناخ العام للاستثمار ببني ملال، تم توجيه 10 أسئلة مغلقة بثلاث اختيارات بسلم تنقيطي بين 0 و5 نقط كالتالي : " نعم = 5 " و " نسبيا = 2.5 " و " لا = 0 "، إضافة إلى سؤالين مفتوحين، من خلال الاستثمار رقم 3 ، حاولنا من خلالها الإحاطة بشروط وظروف الاستثمار بالمدينة في تقييم عام ونوعي، حيث كانت الأسئلة المغلقة كما يلي :

السؤال رقم 2 : في نظرك، هل تتوفر المدينة على :

- 1-2- موقع جغرافي إيجابي اقتصاديا ؟
- 2-2- مجال ترابي ذو صورة إيجابية ؟
- 3-2- بنية تحتية تسهل التنقل داخلها وخارجها ؟
- 4-2- مناخ سياسي مشجع على الإستثمار ؟
- 5-2- مناخ أمني مشجع على الإستقرار و الإستثمار ؟
- 6-2- مناخ اجتماعي وثقافي مشجع على الإستقرار العائلي ؟
- 7-2- تسهيلات إدارية للمستثمرين والمقاولين ؟
- 8-2- كفاءات بشرية كافية ومؤهلة تتلاءم وحاجيات المقاولات المحلية ؟
- 9-2- جباية (ضرائب) محلية تشجع على الإستثمار ؟
- 10-2- الشروط اللازمة للإستثمار ؟

فكانت الإجابات مترجمة وفق معطيات المبيان رقم 39 الموالي :

مبيان رقم 39 : تقييم المستثمرين المحليين للمناخ الاقتصادي العام بمدينة بني ملال



المصدر : العمل الميداني 2015/2016

يتبين، من خلال النتائج المحصل عليها من عملية استقراء آراء المستثمرين المستجوبين، والمتمثلة في معطيات المبيان أعلاه، أن مدينة بني ملال تتوفر على المقومات اللازمة لتحفيز مناخ الاستثمار وعلى بعض الشروط الأساسية المتمثلة أساسا في الموقع الجغرافي الذي اعتبره المستثمرون جد إيجابي، إضافة إلى سمعة المدينة وصورتها الإيجابية، دون أن ننسى عامل إحساسهم بالأمن السائد بالمدينة، والظروف الاجتماعية المشجعة على استقرارهم العائلي.

كما أن إيجابيات المدينة في الميدان الاقتصادي تتمثل أيضا في توفر اليد العاملة باختلاف مؤهلاتها وكفاءاتها، وتحسن البنية التحتية خصوصا الطرقية منها بإحداث الطريق السيار، وتوسيع المطار، وتوسيع الشوارع وتبليط الأزقة، وكل هذه العوامل تشكل **نقط قوة** لمدينة بني ملال بخصوص مناخها الاقتصادي.

بالمقابل تتجلى أهم **نقط ضعف** المدينة في المجال الاقتصادي، حسب المستثمرين المستجوبين، في المناخ السياسي غير المشجع على الاستثمار، في ظل غياب الاهتمام بالمستثمرين وتقديم الدعم والتسهيلات الإدارية اللازمة لخلق واستمرار المقاولات، نذكر منها غياب التحفيز عن طريق تخفيف نسب وعدد الجبايات والضرائب المحلية المفروضة عليهم.

ولمعرفة رأي المستثمرين حول المؤهلات الاقتصادية غير الواردة في الأسئلة المغلقة، وإعطائهم فرصة إضافة عوامل أخرى تشجع أو تكبح الاستثمار المحلي، قمنا بتوجيه إليهم السؤالين التاليين (رقم 3 ورقم 4):

❖ السؤال رقم 3: في نظرك، ما هي المؤهلات الأخرى بالمدينة والتي تشجع على الإستثمار وتساهم في التنمية الاقتصادية المحلية؟

فكانت الإجابات مرتبة، حسب درجة ترددها، على الشكل التالي :

- مؤهلات فلاحية مجاورة سواء على مستوى الإقليم أو الجهة. هذه الإجابة عبر عنها 29.60% من المستثمرين؛
- مؤهلات سياحية محلية إقليمية و جهوية مجاورة، خصوصا السياحة الجبلية والإيكولوجية. هذه الإجابة عبر عنها 14.80% من المستثمرين؛
- موارد مالية مهمة ناتجة عن تحويلات الجالية المقيمة بالخارج. هذه الإجابة عبر عنها 11.10% من المستثمرين؛
- موارد بشرية مؤهلة وعادية (يد عاملة متوفرة). هذه الإجابة عبر عنها 11.10% من المستثمرين؛
- في حين لم يجب 22.20% من المستثمرين المستجوبين عن هذا السؤال لعدم وجود ما يضاف من طرفهم
- 11.10% من المستجوبين عبروا عن إجابات مختلفة تمثلت أهمها في الموقع الجغرافي والطبيعي للمدينة بالقرب من أهم المدن الاقتصادية المغربية... إلخ.

أما السؤال الثاني فكان على الشكل التالي :

❖ السؤال رقم 4: في نظرك، ما هي العوامل الأخرى المتواجدة بالمدينة أو الغائبة والتي تكبح تطور الإستثمار والتنمية الاقتصادية المحلية؟

فكانت الإجابات مرتبة، حسب درجة ترددها، على الشكل التالي :

- غياب رؤية استراتيجية تنمية لقطاع الاستثمار. هذه الإجابة عبر عنها 30.8% من المستثمرين المستجوبين
- غياب عقلية استثمارية لدى الساكنة المحلية التي تفضل الادخار على الاستثمار أو الاستهلاك. هذه الإجابة عبر عنها 11.5% من المستثمرين المستجوبين؛
- قلة التجهيزات وأماكن الترفيهية والتنزه والتبضع والسياحة. هذه الإجابة عبر عنها 19.2% من المستجوبين

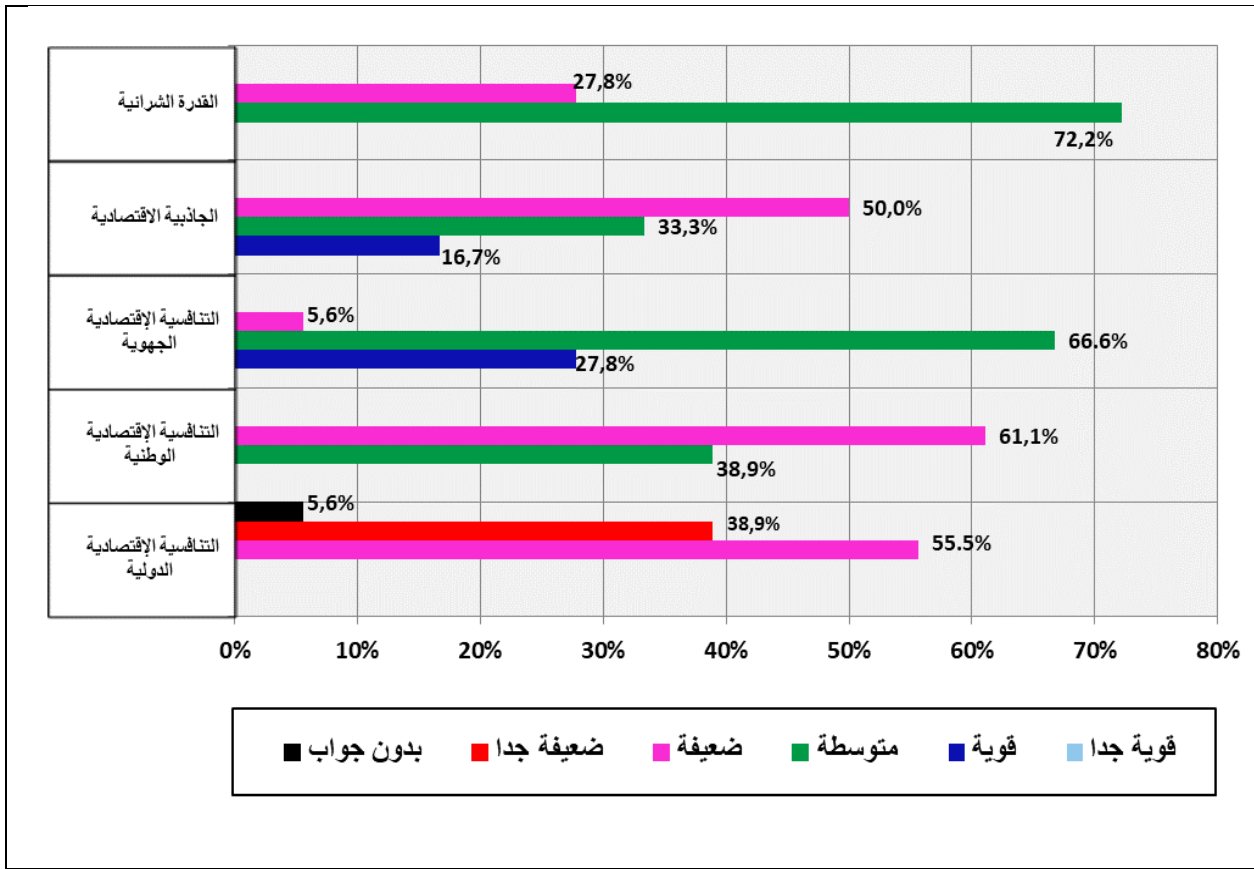
- هجرة اليد العاملة والكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة نحو المدن الأخرى. هذه الإجابة عبر عنها 7.7% من المستثمرين المستجوبين ؛
- قلة الدعم الموجه للمستثمرين من طرف الإدارات المختصة وكثرة المساطر الإدارية المعرّقة. هذه الإجابة عبر عنها 7.6% من المستثمرين المستجوبين ؛
- في حين لم يجب 3.8% من المستثمرين المستجوبين عن هذا السؤال لعدم وجود ما يضاف من طرفهم ؛
- 19.4% من المستجوبين عبروا عن إجابات مختلفة تتمثل أهمها في البعد عن الميناء بالنسبة لشركات التصدير، أغلب الشركات عبارة عن مخازن للسلع فقط في ظل غياب مصانع ومعامل الإنتاج،... إلخ.

2-2- تقييم الجاذبية والتنافسية الاقتصادية لبني ملال من طرف المستثمرين المحليين :

- لمعرفة الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي للمدينة، وكذا المخاطر الخارجية التي تهددها، والمتعلقة بمناخ الاستثمار ببني ملال، تم توجيه 05 أسئلة مغلقة بأربع أجوبة ذات اختيار وحيد حاولنا من خلالها تقييم أولي للجاذبية والتنافسية الاقتصادية للمدينة من وجهة نظر المستثمرين من خلال الاستمارة رقم 3 (أنظر إلى الملحق رقم 3 ص 339) ، حيث كانت الأسئلة كما يلي :
- السؤال رقم 6 : كيف تقييم(ين) القدرة الشرائية لساكنة مدينة بني ملال ؟
ضعيفة جدا - ضعيفة - متوسطة - قوية - قوية جدا - بدون جواب
- السؤال رقم 7 : في نظرك، كيف تقييم(ين) جاذبية المدينة اقتصاديا ؟
ضعيفة جدا - ضعيفة - متوسطة - قوية - قوية جدا - بدون جواب
- السؤال رقم 8 : كيف تقييم(ين) تنافسية بني ملال الاقتصادية ؟
جهويا : ضعيفة جدا - ضعيفة - متوسطة - قوية - قوية جدا - بدون جواب
وطنيا : ضعيفة جدا - ضعيفة - متوسطة - قوية - قوية جدا - بدون جواب
دوليا : ضعيفة جدا - ضعيفة - متوسطة - قوية - قوية جدا - بدون جواب

فكانت الإجابات مترجمة وفق معطيات المبيان التالي :

مبيان رقم 40 : توزيع تقييم الجاذبية والتنافسية الاقتصادية لبني ملال من طرف المستثمرين المستجوبين



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

يتبين من خلال قراءة معطيات المبيان أعلاه، أن أغلبية المستثمرين المحليين المستجوبين (72%) يرون بأن القدرة الشرائية للسكان المحلية لمدينة بني ملال متوسطة، في حين يرى حوالي 28% منهم أنها ضعيفة. وبالتالي يمكن اعتبار القدرة الشرائية للمواطن المحلي ببني ملال من بين عناصر قوتها المساعدة في جلب الاستثمارات خاصة تلك المتعلقة بالتجارة الاستهلاكية.

وفيما يخص تقييم الجاذبية الاقتصادية لمدينة بني ملال، يرى نصف المستثمرين المحليين المستجوبين بأنها ضعيفة، مقابل ثلثهم (1/2) ممن يراها متوسطة، في حين يُقيّمها حوالي 17% منهم بأنها قوية. وبالتالي فالمدينة مطالبة بالعمل على تحسين وتقوية العوامل الجاذبة للاستثمار التي تم تفصيلها سابقا من خلال المبيان رقم 39.

أما فيما يخص التنافسية الاقتصادية لمدينة بني ملال، فإن أغلبية المستثمرين المستجوبين يراها متوسطة إلى قوية نسبيا على المستوى الجهوي، وضعيفة إلى ضعيفة جدا على المستويين الوطني والدولي. وبالتالي، فالمسؤولون على تدبير المدينة مطالبون بتحسين مناخ الأعمال بها بهدف تقوية تنافسياتها الاقتصادية، وهو الأمر الذي يسعى التسويق الترابي إلى تحقيقه.

2-3- تقييم صورة مدينة بني ملال الاقتصادية من طرف المستثمرين وفق تحليل AFOM :

خلال هذه الفقرة، سنعمل على تركيب نتائج تقييم صورة مدينة بني ملال، حسب تحليل AFOM، والمحصل عليه من خلال دراسة رأي المستثمرين المستجوبين، من خلال الاستمارة رقم 3 للعمل الميداني لهذه الأطروحة، فخلصنا إلى النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم 38 : تقييم صورة مدينة بني ملال الاقتصادية من طرف المستثمرين وفق تحليل AFOM

نقط القوة	نقط الضعف
<p>التحليل الداخلي</p> <ul style="list-style-type: none"> - الموقع الجغرافي للمدينة بالقرب من أهم المدن الاقتصادية الكبرى ؛ - سمعة المدينة وصورتها الإيجابية ؛ - الأمن السائد بالمدينة ؛ - الظروف الاجتماعية المشجعة على الاستقرار العائلي - توفر اليد العاملة باختلاف مؤهلاتها وكفاءاتها ؛ - تحسن البنية التحتية خصوصا الطرقية منها بإحداث الطريق السيار، وتوسيع المطار، وتوسيع الشوارع وتبليط الأزقة ؛ - موارد مالية مهمة ناتجة عن تحويلات الجالية المقيمة بالخارج ؛ - قدرة شرائية محلية متوسطة ؛ - جاذبية اقتصادية متوسطة ؛ - موارد بشرية مؤهلة وغير مؤهلة (يد عاملة متوفرة). 	<ul style="list-style-type: none"> - مناخ سياسي غير مشجع على الاستثمار ؛ - غياب الاهتمام بالمستثمرين وتقديم الدعم والتسهيلات الإدارية اللازمة لخلق واستمرار المقاولات ؛ - غياب التحفيز عن طريق تخفيف نسب وعدد الجبايات والضرائب المحلية المفروضة على القطاع الاقتصادي. - تفشي الرشوة والفساد الإداري مما يكبح طموحات المستثمرين بتطوير منشآتهم ؛ - أغلب الشركات عبارة عن مخازن للسلع فقط في ظل غياب مصانع ومعامل الإنتاج ؛ - هجرة اليد العاملة المؤهلة نحو جهات أكثر جاذبية كمدينة الدار البيضاء، طنجة، برشيد،... إلخ ؛ - انتشار القطاع غير المهيكل بالقطاع التجاري وتأثيره على مردودية القطاع المهيكل. - غياب رؤية استراتيجية تنموية لقطاع الاستثمار ؛ - غياب عقلية استثمارية لدى الساكنة المحلية التي تفضل الادخار على الاستثمار أو الاستهلاك ؛ - قلة تجهيزات و أماكن الترفيه والتنزه والتبضع والسياحة.
الفرص	المخاطر
<p>التحليل الخارجي</p> <ul style="list-style-type: none"> - القرب من العاصمة الاقتصادية للمملكة (ساعتان) ؛ - القرب من الميناء البحري والجوي الدولي الدار البيضاء (ساعتين بالشاحنة)؛ - مشروع تمديد خط السكة الحديد من واد زم إلى بني ملال - مؤهلات فلاحية مجاورة سواء على مستوى الإقليم أو الجهة ؛ - مؤهلات سياحية إقليمية و جهوية مجاورة، خصوصا السياحة الجبلية والإيكولوجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاحتكار الاقتصادي الذي تمارسه مدينة الدار البيضاء على أغلب القطاعات الاقتصادية خصوصا الأنشطة الصناعية والتجارية منها ؛ - منافسة إقليم الفقيه بن صالح فيما يخص الصناعات الغذائية.

المصدر : العمل الميداني 2015/2016

نستنتج من مكونات المصفوفة الرباعية أعلاه، أن مدينة بني ملال، ورغم توفرها على مؤهلات اقتصادية مهمة تشكل نقط قوتها، تعاني من العديد من العوامل التي تشكل عائقا أمام تنميتها الاقتصادية، والتي ترجع في غالبيتها إلى سوء التدبير.

IV. الصورة العامة للمدينة من وجهة نظر "المستهلك" الخارجي :

نقصد بالمستهلك الخارجي، كل مستعمل خارجي للمجال الترابي لمدينة بني ملال بصفة مؤقتة. ونذكر بأن عينة العمل الميداني الموجهة لهذه الفئة شملت 140 استمارة واستهدفت ستة أصناف من المستهلك الخارجي، لمعرفة تقييمهم للصورة العامة للمدينة. وقد قمنا بتقسيم فئة المستهلك الخارجي وفق ثلاثة أنواع، وهي السياح (المغاربة والأجانب)، والطلبة (المغاربة والأجانب)، والمقيمون (الأجانب ومغاربة العالم).²⁸⁸

1- توزيع المستجوبين من فئة " المستهلك " الخارجي :

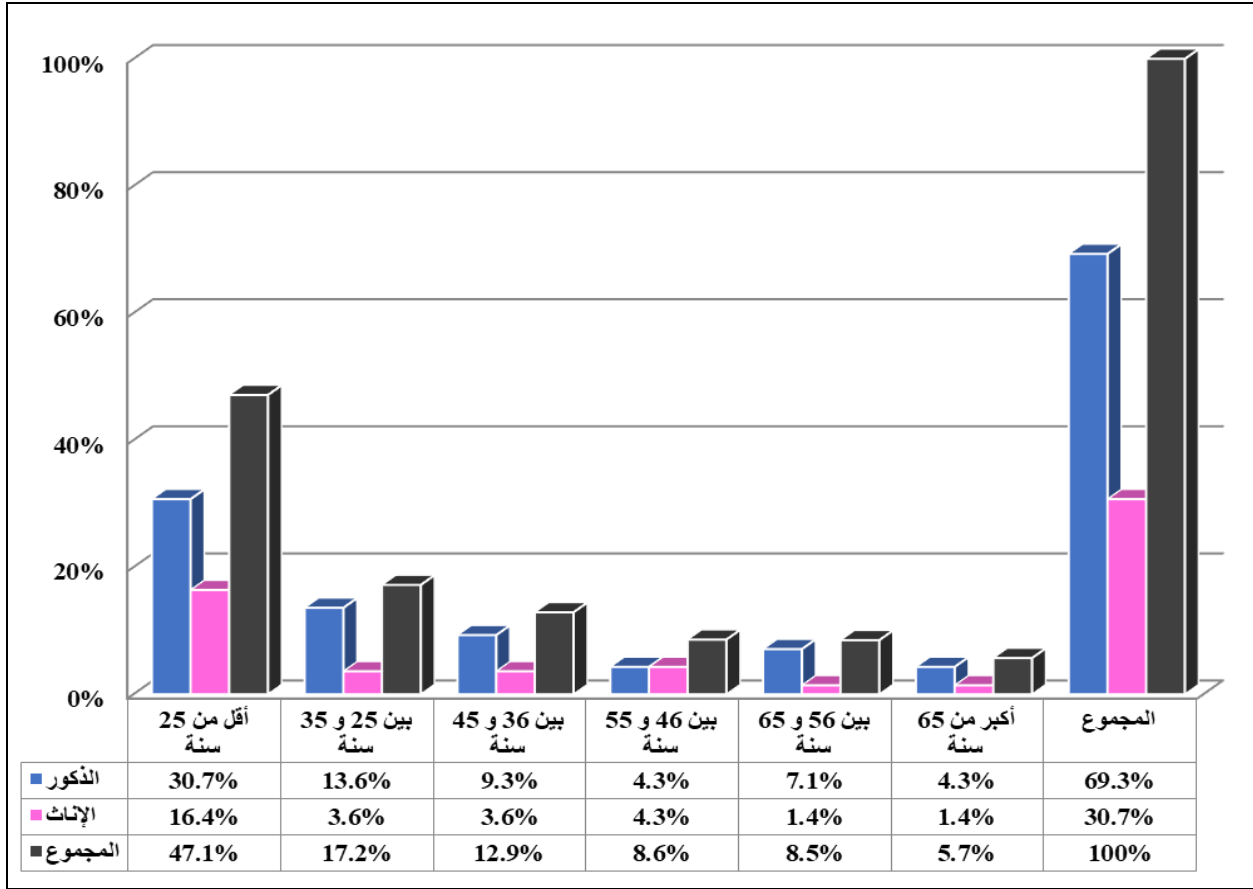
قبل التطرق إلى نتائج تقييم صورة مدينة بني ملال من طرف مختلف أصناف "المستهلك" الخارجي، لابد من الانعراج نحو تحديد مميزات وخصائص هذه الفئة المستجوبة من خلال العمل الميداني، سواء تعلق الأمر بتوزيعهم حسب الجنس أو السن أو تحديد بلدان إقامتهم.

1-1- يتميز المستجوبون بسيادة الذكور، وبيئية عمرية شابة :

أظهرت مميزات فئة المستهلك الخارجي المستجوبة عن سيادة الذكور، ولتفصيلها حسب الفئات العمرية نقترح تقديمها ضمن المبيان التالي :

²⁸⁸ للمزيد من التفصيل يرجى الاطلاع على خصائص الاستمارة رقم 4 من البحث الميداني الموجهة للمستهلك الخارجي، بالمقدمة العامة لهذه الأطروحة.

مبيان رقم 41 : توزيع الفئات العمرية للمستجوبين من صنف المستهلك الخارجي حسب الجنس



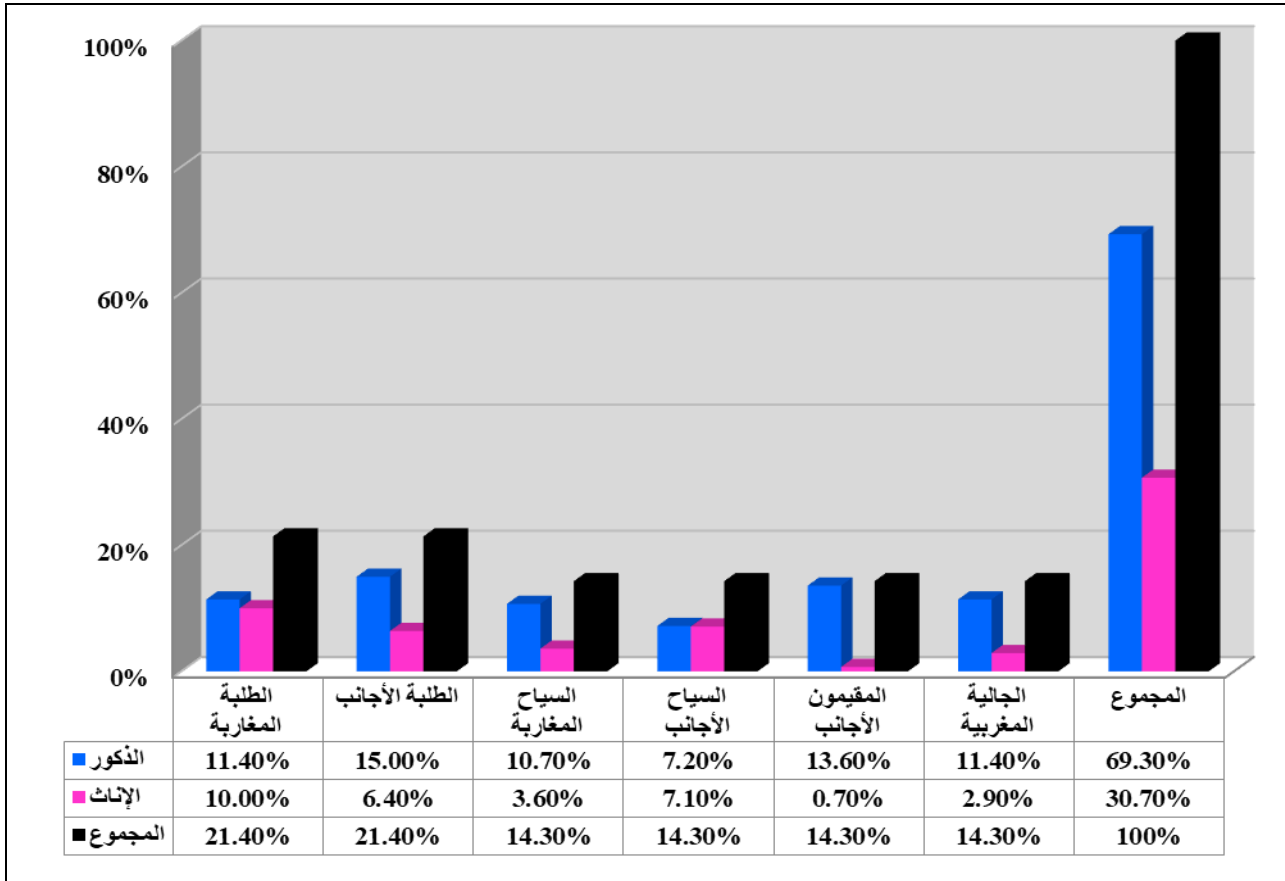
المصدر : العمل الميداني 2016/2015

تتميز عينة المستجوبين من المستهلك الخارجي للمجال الملالي بسيادة الذكور على الإناث (69.3%). كما تتميز أيضا ببنية شابة تتراوح أغلبها بين 19 و 35 سنة (64.3%). ويبلغ متوسط السن لدى المستجوبين 33.41 سنة. وتتساوى نسبة الذكور مع الإناث لدى الفئة العمرية ما بين 46 و 55 سنة (4.3%). كما أن أقل تمثيلية للفئات العمرية للمستجوبين كانت للذين تفوق أعمارهم 65 سنة، وأكثر تمثيلية كانت للذين يقل سنهم عن 25 سنة.

2-1- توزيع المستجوبين حسب فئات المستهلك الخارجي وفق معيار الجنس :

تتميز فئة المستجوبين بسيادة الذكور خصوصا لدى صنف الطلبة الأجانب، ولدى صنف المقيمين الأجانب، ولدى صنف الجالية المغربية، كما يوضح ذلك المبيان أسفله :

مبيان رقم 42 : توزيع أصناف المستهلك الخارجي المستجوبة حسب الجنس



المصدر : العمل الميداني 2015/2016

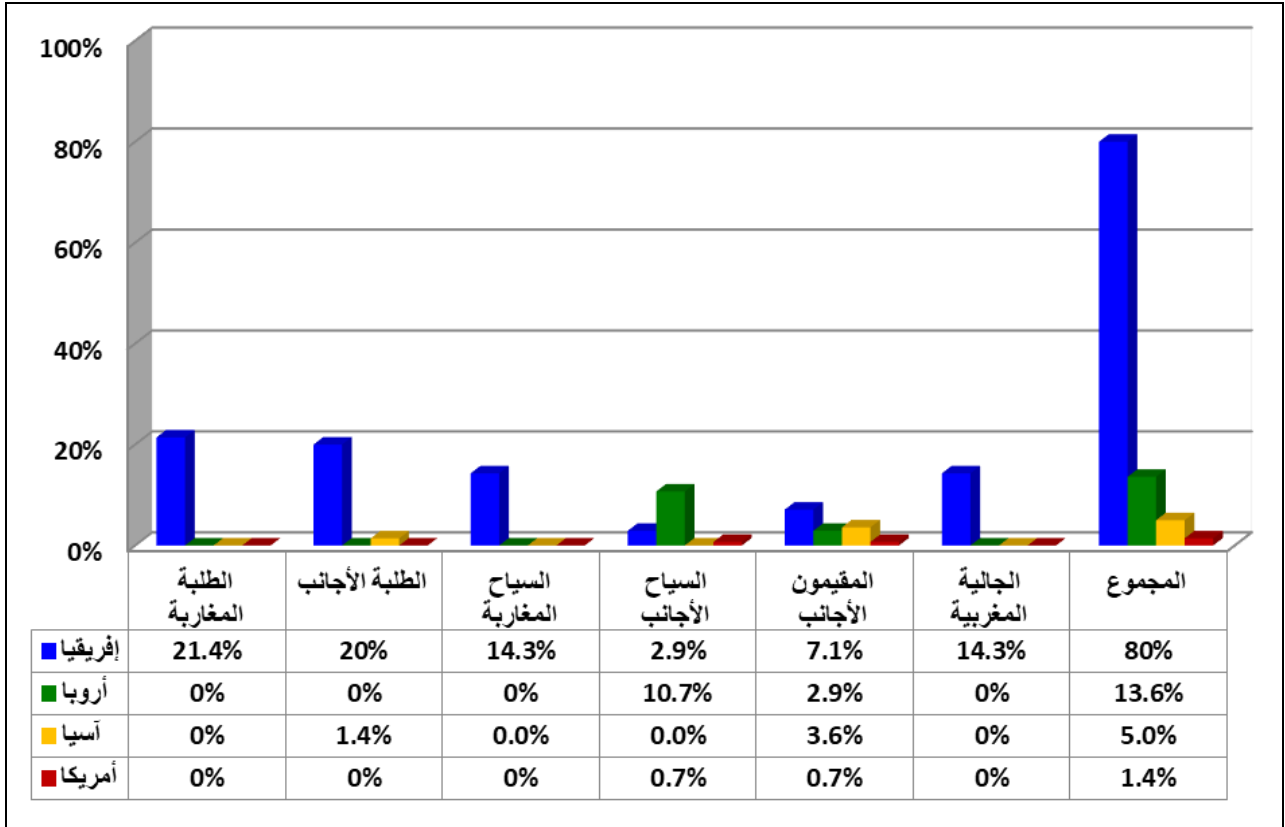
من خلال المبيان أعلاه، يُظهر توزيع الفئات الستة للمستهلك الخارجي للعرض الترابي الملالي حسب جنسهم أن المقيمين الأجانب بالمدينة هي الفئة الأقل تمثيلية للعنصر النسوي (0.7%)، تليها الجالية الملالية بالخارج (2.9%).

بالمقابل نلاحظ أن الفئة الأكثر تمثيلية للنساء تسجل لدى فئة الطلبة المغربية (10%)، تليها فئة السياح الأجانب.

3-1- توزيع الفئات المستجوبة حسب جنسياتهم وانتمائهم القاري :

يتميز المستجوبون من فئة المستهلك الخارجي بسيادة الجنسيات الإفريقية بنسبة 80%، تليها أوروبا بنسبة 13.6%، ثم آسيا بنسبة 5%، وأخيرا أمريكا بنسبة 1.4%، في حين نشهد غياب مستجوبين من قارة أستراليا، كما يوضح المبيان أسفله.

مبيان رقم 43 : توزيع فئات المستهلك الخارجي المستجوبة حسب الانتماء القاري



المصدر : العمل الميداني 2015/2016

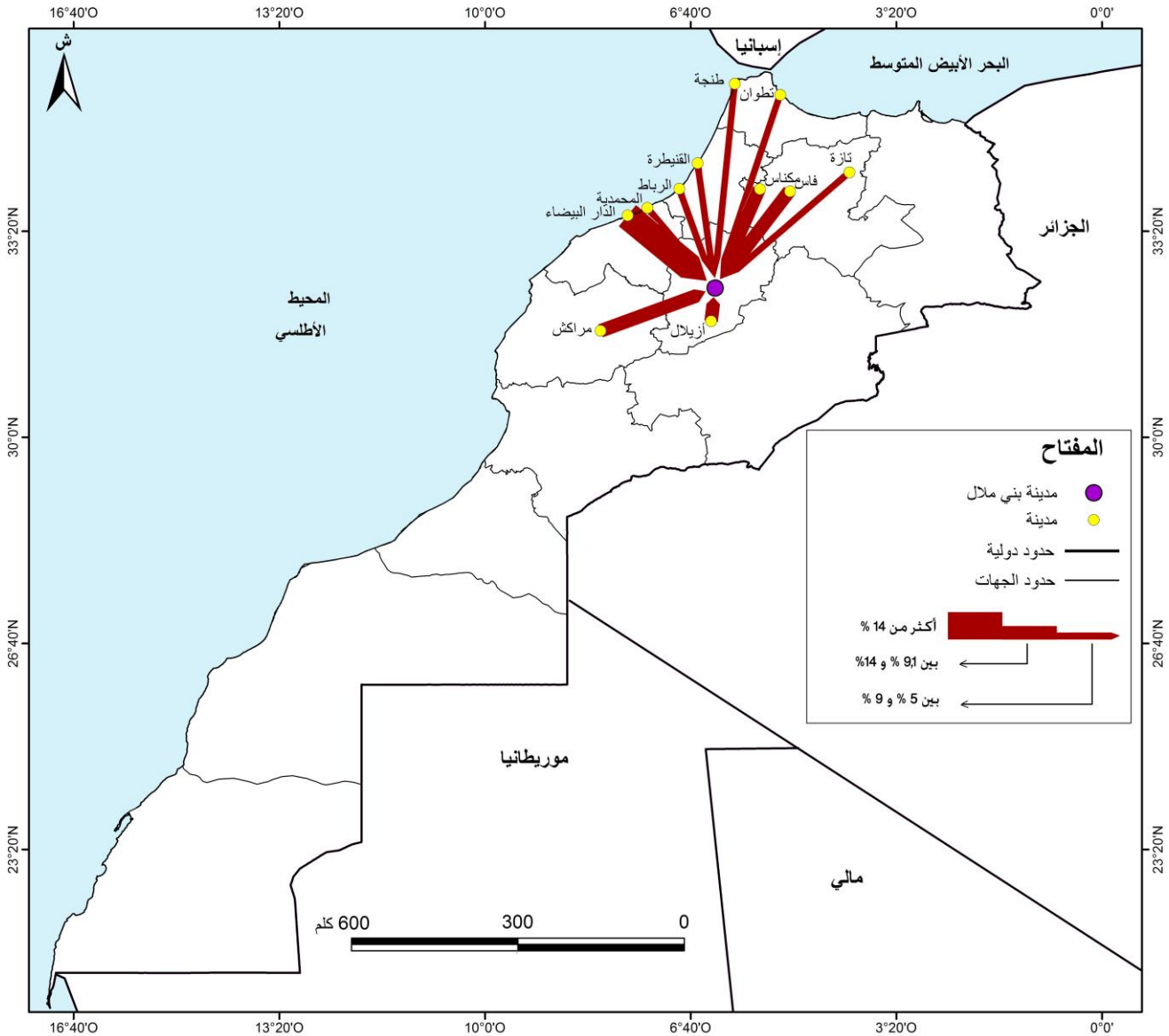
وبتحليل معطيات الانتماء الجغرافي للفئات المستجوبة من عينة المستهلك الخارجي حسب جنسياتهم، يتضح أنهم ينتمون، إضافة إلى المغربية (70)، إلى 23 جنسية من بلدان مختلفة، نذكرها بالترتيب كما يلي : فرنسا (13)، والسنغال (12)، ومالي (6)، وموريتانيا (4)، وتشاد (4)، والجزائر (3)، وساحل العاج (3)، ونيجيريا (3)، وسوريا (3)، والكاميرون (2)، وكوريا الجنوبية (2)، وإسبانيا (2)، وغينيا (2)، وهولندا (2)، و(1) لكل من أنغولا، والبرازيل، وكندا، وإيطاليا، والأردن، وماليزيا، وإفريقيا الجنوبية، وسويسرا، وزامبيا.

نستنتج من ذلك، أن جاذبية مدينة بني ملال الخارجية ضعيفة جدا (رغم أن نسبة المنتمين للقارة الإفريقية كبيرة جدا 80% إلا أن أغليتها من المغربية). بالمقابل تبقى الجاذبية الداخلية لبني ملال متوسطة.

4-1- توزيع الفئات المستجوبة من السياح المغاربة حسب مدن إقامتهم :

من أجل معرفة أصول الزوار المغاربة الذين يتوافدون على مدينة بني ملال، سواء من داخل الجماعات الترابية لجهة بني ملال خنيفرة أو الجماعات الترابية المنتمية لباقي الجهات المغربية، نقتراح تمثيلها في شكل الخريطة التالية :

خريطة رقم 13 : توزيع توافد السياح المغاربة المستجوبين على مدينة بني ملال حسب المدن المغربية



المصدر : إنجاز شخصي بناء على معطيات العمل الميداني 2016/2015

يتضح من خلال معطيات العمل الميداني، أن ربع (25%) السياح المغاربة المستجوبين الوافدين على مدينة بني ملال يستقرون داخل جهة بني ملال خنيفرة، في حين توافد 3/4 منهم من باقي جهات المملكة. ويظهر توزيعهم حسب المدن (14 مدينة) أن 15% منهم من مدينة الدار البيضاء تليها مدن أزيلال وفاس

ومراكش ومكناس بنسبة 10% لكل منها، ثم مدن خنيفرة وخربيكة وسوق السبت والقنيطرة والمحمدية والرباط وطنجة وتازة وتطوان بنسبة 5% لكل منها. الأمر الذي يمكن تفسيره بالجاذبية السياحية المتوسطة لمدينة بني ملال خاصة مدن وسط المملكة وغربها وشمالها، بالمقابل تضعف هذه الجاذبية السياحية من مدن المغرب الشرقي والجنوبي. وتبقى الجماعات الترابية للجهة أهم روافد السياحة الداخلية لمدينة بني ملال بحكم عامل القرب والمكانة الإدارية كعاصمة جهوية.²⁸⁹

وتتوزع مهن السياح المغاربة المستجوبين كما يلي : الموظفون (25%)، الأمن الخاص (10%)، التجار (10%)، الطلبة (10%)، ربات البيوت (10%)، بدون (10%)، المعطلون (5%)، المقاولون (5%)، الممرضون (5%)، العمال والمستخدمون (5%)، المتقاعدون (5%).²⁹⁰

كما عمدنا إلى القيام بنفس الأمر بخصوص الطلبة المغاربة الوافدين على مدينة بني ملال من أجل الدراسة، لمعرفة أصولهم الجغرافية وتوزيعها حسب الجهات، كما تبين ذلك الخريطتان رقم 14 ورقم 15 بعده :

²⁸⁹ المصدر : العمل الميداني 2016/2015

²⁹⁰ نفس المصدر السابق.

خريطة رقم 14 : توزيع توافد الطلبة المغاربة للدراسة بمدينة بني ملال حسب الجهات بالمغرب

خريطة رقم 15 : توزيع توافد الطلبة المغاربة للدراسة بمدينة بني ملال حسب أقاليم جهة بني ملال
خنيفرة

2- تقييم صورة مدينة بني ملال من وجهة نظر "المستهلك" الخارجي :

من خلال أسئلة الاستمارة رقم 4 الموجهة لفئة "المستهلك" الخارجي للمجال الترابي لمدينة بني ملال بمختلف أصنافه (الطلبة المغاربة والأجانب، والسياح المغاربة والأجانب، والأجانب المقيمون بالمدينة والجالية المحلية المقيمة بالخارج) وعددهم 140 مستجوبا، وعلاقة مع تقييم عرض المدينة وفق تحليل AFOM، تم توجيه سؤالين مفتوحين وستة أسئلة مغلقة بثلاثة اختيارات ذات سلم للتنقيط من 0 إلى 5 (لا = 0 ونسبيا = 2.5 ونعم = 5)، اعتبرنا الإجابة عليها بمثابة تمثل وانطباعات المستجوبين اتجاه مجالات القوة والضعف بالمدينة (أنظر إلى الملحق رقم 4 ص 341).

1-2- نقط قوة مدينة بني ملال حسب رأي المستهلك الخارجي :

لمعرفة رأي المستجوبين من صنف المستهلك الخارجي حول مناحي قوة المدينة، قمنا بطرح أسئلة مغلقة جاءت إجاباتها كما يبين المبيان أسفله.

مبيان رقم 44 : تقييم المستهلك الخارجي لبعض مناحي الحياة ببني ملال



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

عموما، ومن خلال قراءة المبيان أعلاه، يظهر أن هناك رضا لدى المستهلك الخارجي المستجوب اتجاه بعض مناحي الحياة المتعلقة باستغلال المجال الترابي للمدينة (بمتوسط 3.3/5). وتبرز هذه الانطباعات الإيجابية للمستهلك الخارجي لمدينة بني ملال اتجاه تكلفة العيش والخدمات المناسبة (4.3/5)، إضافة إلى تعامل وسلوك الساكنة المتسم بالضيافة والتعاون وتقبل الأجانب (4.3/5)، دون أن ننسى رضاهم عن سهولة الوصول إلى المدينة من المناطق الأخرى (3.8/5). في المقابل نسجل انطباعهم السلبي اتجاه نقص أو غياب

الخدمات والأنشطة السياحية المقدمة للزوار والسياح (2.3/5)، خاصة فيما يتعلق بشبه غياب الأنشطة السياحية المتعلقة بالترفيه، والنقل السياحي.

ولإعطاء المستجوبين من هذه الفئة فرصة التعبير الحر حول رأيهم اتجاه مدينة بني ملال، طرحنا عليهم السؤال التالي :

السؤال رقم 6 : ما هي الأمور التي أعجبتك بمدينة بني ملال ؟

فكانت الإجابات، حسب درجة ترددها، على الشكل التالي :

- **مؤهلات طبيعية** تتمثل في **المشاهد الطبيعية** التي تجمع بين **السهل والجبل، والماء والأغراس**. هذه الإجابة عبر عنها 25.98% من المستجوبين ؛
- **المنتزه السياحي عين أسردون** الذي يجمع بين مياه العين و**قصر العين**. هذه الإجابة عبر عنها 18.63% من المستجوبين ؛
- **ساكنة محلية مضيافة ومتعاونة**. هذه الإجابة عبر عنها 17.16% من المستجوبين ؛
- **بني ملال مدينة آمنة**، تقل فيها مشاهد العنف والجريمة. هذه الإجابة عبر عنها 05.39% من المستجوبين؛
- **مدينة جميلة ونظيفة وهادئة**، ذات **هواء نقي** ومناخ ملائم للاستقرار خصوصا في فصل الربيع والخريف. هذه الإجابة عبر عنها 4.41% من المستجوبين ؛
- **مدينة بسيطة** بتكلفة عيش بسيطة وذات طابع يجمع بين **العصري والتقليدي**. هذه الإجابة عبر عنها 4.41% من المستجوبين ؛
- **موقع جغرافي مهم بين أهم المدن المغربية**، و**سهولة التنقل** من وإلى المدينة. هذه الإجابة عبر عنها 3.43% من المستجوبين ؛
- **تواجد الجامعة والمؤسسات العليا** التابعة لها. هذه الإجابة عبر عنها 2.45% من المستجوبين ؛
- **في حين اختارت 8.33% من عينة المستهلك الخارجي عدم الجواب على هذا السؤال ؛**

أما النسب المتبقية من عينة الفاعلين، فعبرت عن إجابات مختلفة تهم التمثلات الإيجابية التي تهم المدينة، ونذكر على سبيل المثال : **تواجد التجار المتجولين، وتواجد الخضر والفواكه بوفرة** وبأثمنة مناسبة وبجودة عالية تنتج بمحيط المدينة، إضافة إلى **موقعها القريب من المواقع السياحية** المتعددة بالجهة،...إلخ.

نستنتج من المعطيات السابقة، أن قلة البنيات السياحية والفضاءات الخضراء المهيأة، وكذا الأنشطة الخدماتية المرتبطة بها (الترفيه...) تشكل العامل الأساسي في ضعف جاذبية بني ملال السياحية.

2-2- نقط الضعف بمدينة بني ملال حسب رأي "المستهلك" الخارجي :

علاقة بالسؤال المتعلق ب" الرضا عن الخدمات السياحية المقدمة بالمدينة " الوارد في الفقرة السابقة، قمنا باستقراء المستهلك الخارجي المستجوب ممن أبدوا عدم رضاهم عن هذه الخدمات، عبر سؤال إضافي تفصل فيه الجوانب التي لم تنل رضاهم. حيث كان السؤال مغلق باختيارات متعددة كالآتي :

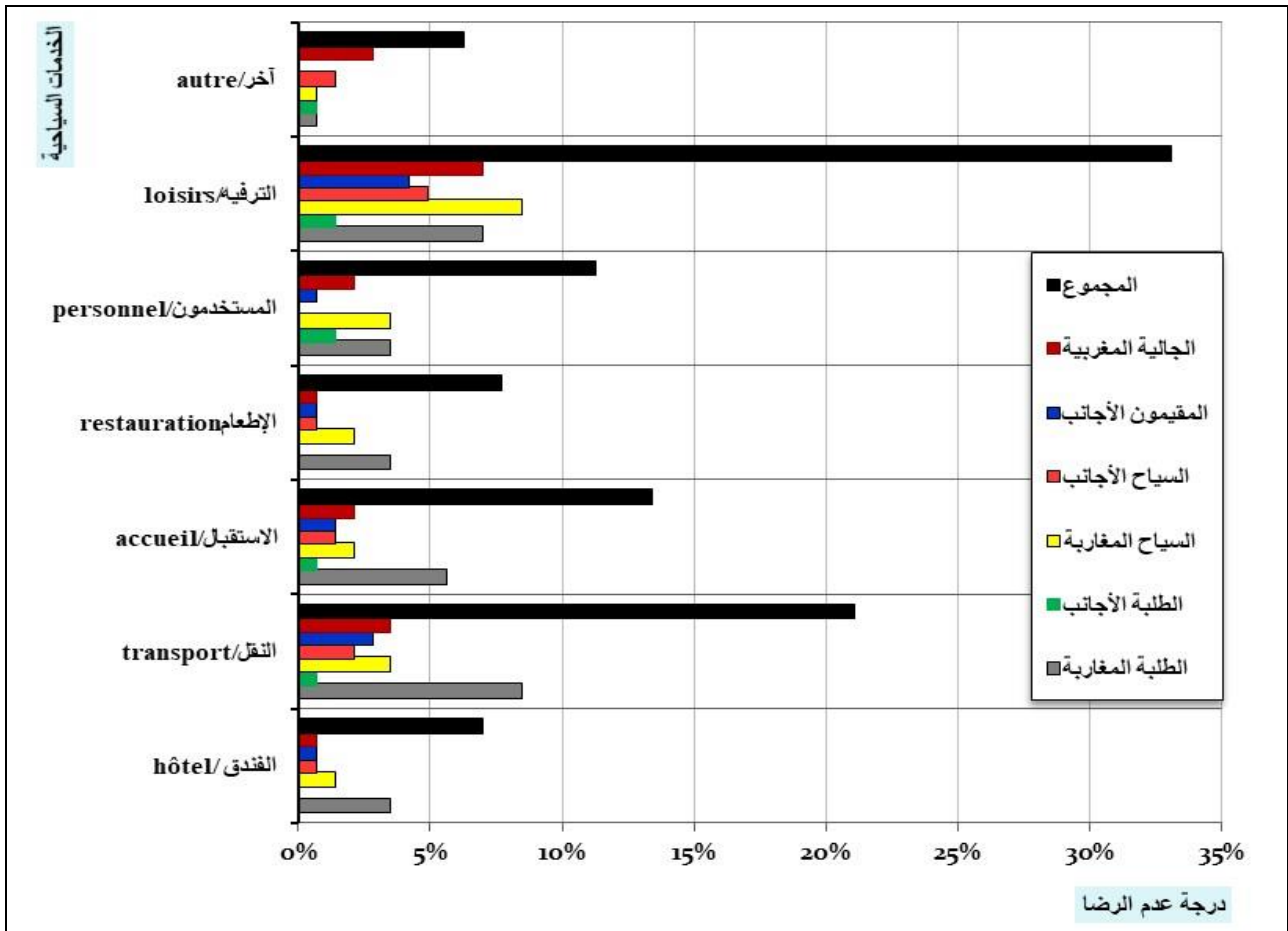
السؤال رقم 13 : إذا كان الجواب بـ " لا " أو "نسييا"، ما هي هذه الخدمات ؟

الفنادق – النقل – الاستقبال – الإطعام – المستخدمون – الترفيه – خدمات أخرى.

فكانت الإجابات كما يوضح المبيان أسفله :

الانطباعات والتمثيلات السلبية للمستهلك الخارجي المستجوب
اتجاه الخدمات السياحية ببني ملال

مبيان رقم 45 :



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

من خلال قراءة المبيان أعلاه، يتبين أن الانطباعات السلبية للمستهلك الخارجي المستجوب كانت اتجاه الترفيه، كما سبق وأن أشرت (33%)، توزعت كما يلي : النسبة الأكبر من هذا الانطباع السلبي كان من طرف السياح المغربية (8.5%)، تليها الجالية المالكية المقيمة بالخارج و الطلبة المغربية ب (7%) لكل منهما، ثم السياح الأجانب (4.9%)، والمقيمون الأجانب بالمدينة (4.2%)، ثم الطلبة الأجانب (1.4%).

وتأتي خدمات النقل والمواصلات في درجة ثانية من الانطباعات السلبية اتجاه الخدمات الناقصة بنسبة 21.1%، سواء تعلق الأمر بالنقل السياحي أو النقل الجامعي أو النقل الحضري وما بين الجماعات، بحيث توزعت هذه النسبة بين الفئات الستة للمستهلك الخارجي كالتالي : 8.5% من طرف الطلبة المغاربة، و 3.5% للسياح المغاربة، ونفس النسبة للجالية المالكية بالخارج، و 2.8% من طرف المقيمين الأجانب بالمدينة، و 2.1% من طرف السياح الأجانب، ثم 0.7% من طرف الطلبة الأجانب.

كما تركنا للمستجوبين حرية التعبير الحر فيما يتعلق بالجوانب السلبية بالمدينة من خلال طرح

السؤال التالي :

السؤال رقم 7 : ما هي الأمور التي لم تعجبك بمدينة بني ملال ؟

فكانت الإجابات، حسب درجة ترددها، على الشكل التالي :

- مجال النقل والتنقل بالمدينة، وعدم احترام قانون السير سواء من طرف السائقين أو الراجلين. هذه الإجابة عبر عنها 30.90% من المستجوبين ؛
- نقص على مستوى التجهيزات السوسيو-ثقافية والرياضية وأماكن الترفيه، وكذا السياحية. هذه الإجابة عبر عنها 9.80% من المستجوبين ؛
- الخدمات الإدارية والسلوكات السلبية لبعض الموظفين. هذه الإجابة عبر عنها 6.5% من المستجوبين ؛
- انتشار المتشردين والمتسولين والجانحين. هذه الإجابة عبر عنها 4.9% من المستجوبين ؛
- الطقس المتميز بالحرارة الشديدة صيفا والبرودة الشديدة شتاء. هذه الإجابة عبر عنها 4.1% من المستجوبين ؛
- غياب مرافق صحية بالشوارع (مراحيض عمومية). هذه الإجابة عبر عنها 4.1% من المستجوبين ؛
- 9.8% من المستجوبين لم تعبر بأي ملاحظات سلبية واكتفت بعبارة "لاشيء".
- 29.29% من المستجوبين لم تُدل بأي جواب.

أما النسب المتبقية من أجوبة عينة المستهلك الخارجي فكانت مختلفة تهم التمثلات السلبية المتعلقة بالمدينة، ونذكر على سبيل المثال : التعمير الفوضوي خصوصا بهوامش المدينة، والعنصرية اتجاه بعض الأفارقة، وقلة فرص الشغل، وانتشار الكلاب الضالة، والتلوث، وانتشار الأزبال، ... إلخ.

3-2- جرد لنقط القوة والضعف حسب رؤية فئات المستهلك الخارجي للمدينة :

خلال هذه الفقرة، عمدنا إلى تركيب نتائج تقييم صورة مدينة بني ملال، حسب تحليل AFOM ، فاقصرنا على التحليل الداخلي فقط (نقط القوة ونقط الضعف)، لكون المستهلك الخارجي يصعب عليه إبداء الرأي فيما يخص التحليل الخارجي (الفرص والمخاطر) لعدم معرفته الجيدة بالمدينة.

لقد تم استهداف عينة المستهلك الخارجي المستجوبة من خلال الاستمارة رقم 4 للعمل الميداني لهذه الأطروحة، فخلصنا إلى النتائج المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم 39 : تقييم صورة مدينة بني ملال من طرف "المستهلك" الخارجي حسب التحليل الداخلي ل AFOM

نقط الضعف الأساسية	نقط القوة الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> - نقص أو غياب الخدمات والأنشطة خاصة تلك المتعلقة بالترفيه، والنقل السياحي ؛ - نقص على مستوى التجهيزات السوسيو-ثقافية والرياضية - قلة المنتزهات والحدائق والفضاءات الخضراء المهيأة ؛ - غياب مرافق صحية بالشوارع (مراحيض عمومية) ؛ - مجال النقل والتنقل بالمدينة، وعدم احترام قانون السير سواء من طرف السائقين أو الراجلين ؛ - الخدمات الإدارية والسلوكات السلبية لبعض الموظفين ؛ - انتشار المتشردين والمتسولين والجانحين. 	<ul style="list-style-type: none"> - موقع جغرافي مهم بين أهم المدن المغربية ؛ - سهولة الوصول إلى المدينة من المناطق الأخرى ؛ - مؤهلات طبيعية تتمثل في المشاهد الطبيعية التي تجمع بين السهل والجبل، والماء والخضرة ؛ - المنتزه السياحي عين أسردون الذي يجمع بين مياه العين وقصر العين ؛ - مدينة جميلة ونظيفة وهادئة، ذات هواء نقي ومناخ ملائم للاستقرار خصوصا في فصل الربيع والخريف ؛ - مدينة بسيطة ذات طابع يجمع بين العصري والتقليدي ؛ - تكلفة العيش بالمدينة مناسبة ؛ - بني ملال مدينة آمنة، تقل فيها مشاهد العنف والجريمة ؛ - ساكنة محلية مضيافة ومتعاونة ومنفتحة ؛ - تواجد الجامعة والمؤسسات العليا التابعة لها.

التحليل الداخلي

المصدر : العمل الميداني 2015/2016

من خلال مكونات نقط القوة والضعف حسب آراء المستهلك الخارجي، يتضح التشابه الكبير مع باقي الفئات المستجوبة الأخرى (الساكنة، والفاعلون المحلون، والمستثمرون)، وتبقى رؤية الزوار لنقط الضعف رؤية مختلفة خاصة استيائهم اتجاه ضعف الخدمات السياحية والأنشطة المتعلقة بها.

وبتشبيك بعض عناصر هذه المصفوفة، يمكن استغلال الموارد المائية المتوفرة وطبيعة المجال المالي (نقط القوة) من أجل الإكثار من المساحات الخضراء المهيأة وإرفاقها بأماكن مخصصة للترفيه خاصة الموجهة للأطفال (نقط الضعف).

خاتمة الفصل :

.....

جدول رقم 40 : خلاصة تركيبية للتشخيص النوعي الداخلي والخارجي لمدينة بني ملال وفق تحليل AFOM

A3

الفصل الرابع :

استراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال وآليات تنفيذها ؛

" التسويق الترابي الإستراتيجي والعملياتي "

مقدمة :

يعتبر هذا الفصل ختام فصول هذه الأطروحة، والذي سنحاول من خلاله استغلال نتائج تشخيص وتقييم العرض الترابي لمدينة بني ملال، والذي تم القيام به في الفصلين السابقين، لتحديد الاختيارات الاستراتيجية الأساسية في إطار إعداد الاستراتيجية التسويقية أو ما يسمى بالتسويق الترابي الاستراتيجي الذي يمثل مرحلة التخطيط، ثم وضع آليات التنفيذ والأجراة أو ما يسمى بالتسويق الترابي العملياتي.

ولتحديد التسويق الترابي الاستراتيجي لمدينة بني ملال، سنقوم من خلال المحور الأول لهذا الفصل، بتحديد استراتيجية التقسيم الترابي للأنشطة المتوطنة أو الواجب استقطابها للتوطن بالمجال الترابي للمدينة، ثم استهداف تلك التي تمثل رهانا استراتيجيا، أو تلك التي تمتلك ميزات تنافسية. إن استغلال هذه الميزات التنافسية سيسهل عملية رسم الأهداف الترابية للمدينة، وتحديد نوع التموقع الترابي المناسب لها.

بمعرفة نوع التموقع الترابي لبني ملال سنكون قد استكملنا بناء الدعامة الأولى للتسويق الترابي (التسويق الترابي الاستراتيجي) للمدينة، وسنلجأ، من خلال المحور الثاني لهذا الفصل إلى البحث في كيفية إرساء آليات تفعيل محاور التسويق الاستراتيجي (التسويق الترابي العملياتي)، وذلك من خلال تحديد عناصر المزيج التسويقي لمدينة بني ملال.

فأين تتجلى مكونات التسويق الترابي الاستراتيجي والعملياتي لمدينة بني ملال ؟

I. يمثل التسويق الترابي الاستراتيجي لمدينة بني ملال مرحلة التخطيط :

عند الحديث عن التسويق الاستراتيجي لبني ملال فإننا نتحدث عن عملية تحديد المحاور الأساسية لاستراتيجية التسويق الترابي للمدينة، من خلال اللجوء إلى ما يلي :

- وضع استراتيجية التقسيم (Segmentation) المتعلقة بتحديد الأنشطة الاستراتيجية التي يمكن للمدينة التخصص فيها، ليتم القيام بعد ذلك بعملية الاستهداف المتعلقة بالأسواق المختارة وفروعها (Ciblage) ؛
- وضع وتحديد أهداف التراب (Objectifs)، سواء كانت عامة أو خاصة، استراتيجية أو تكتيكية، وترتبط ارتباطا وثيقا بمخرجات عملية التقسيم الاستراتيجي ؛
- وضع استراتيجية للموقع الترابي للمدينة (Positionnement) بطريقة شمولية في إطار سياسة للعلامة الترابية، أو بطريقة جزئية قطاعية تهم الأسواق المستهدفة وفروعها المختارة.

1- استراتيجية التقسيم تتمثل في تحديد مجالات الأنشطة ببني ملال :

كما أشرنا إلى ذلك في الفصل النظري لهذه الأطروحة، تتجلى استراتيجية التقسيم (Segmentation) في تجزيء السوق إلى مجموعات متجانسة مرتبطة بتحديد حاجيات الزبناء الحاليين والمحتملين، ثم استهداف الشرائح المختارة عن طريق سياسة تجارية خاصة بصفة جزئية أو كلية.

وتقوم استراتيجية التقسيم الترابي على تحديد مجالات الأنشطة الاستراتيجية للمجال الترابي موضوع الدراسة بهدف الاستخدام الأمثل لموارده من أجل التمتع بجاذبية جيدة وتنافسية قوية. ولقيام بالتقسيم الاستراتيجي لمدينة بني ملال، في إطار التسويق الترابي، سنبتدئ بعملية تشريح للأسواق والأجزاء المحتمل استهدافها، ثم سنقوم بترتيبها حسب أهميتها ومدى امتلاكها للميزات التنافسية، لنتم بعد ذلك دراسة كل جزء مختار وتحليله.

1-1- أهم الأسواق المحتملة مستنبطة من الأهداف العامة للتسويق الترابي :

يميز كولان فانسون (GOLLAIN Vincent) بين خمسة عشر (15) نوعا من الأسواق المحتمل استهدافها في إطار تبني استراتيجية التسويق الترابي.²⁹¹ ولتحديد هذه الأسواق بمدينة بني ملال، سنكتفي بالتركيز على ثلاثة منها تمثل في الوقت ذاته أهدافا عامة للتسويق الترابي، وهي:²⁹²

- سوق المقاولات ؛
- سوق السياح ؛
- سوق الساكنة.

ومن أجل الوقوف على أهمية هذه الأسواق الثلاثة بمدينة بني ملال (الأهداف العامة)، وترتيب أولوية

²⁹¹ لمعرفة المزيد عن تفصيل هذه الأسواق الخمسة عشر، المرجو الاطلاع على المحور الثالث بالفصل الأول من هذه الأطروحة.

²⁹² أنظر إلى المحور الثالث من الفصل الأول لهذه الأطروحة : " مهام التسويق الترابي".

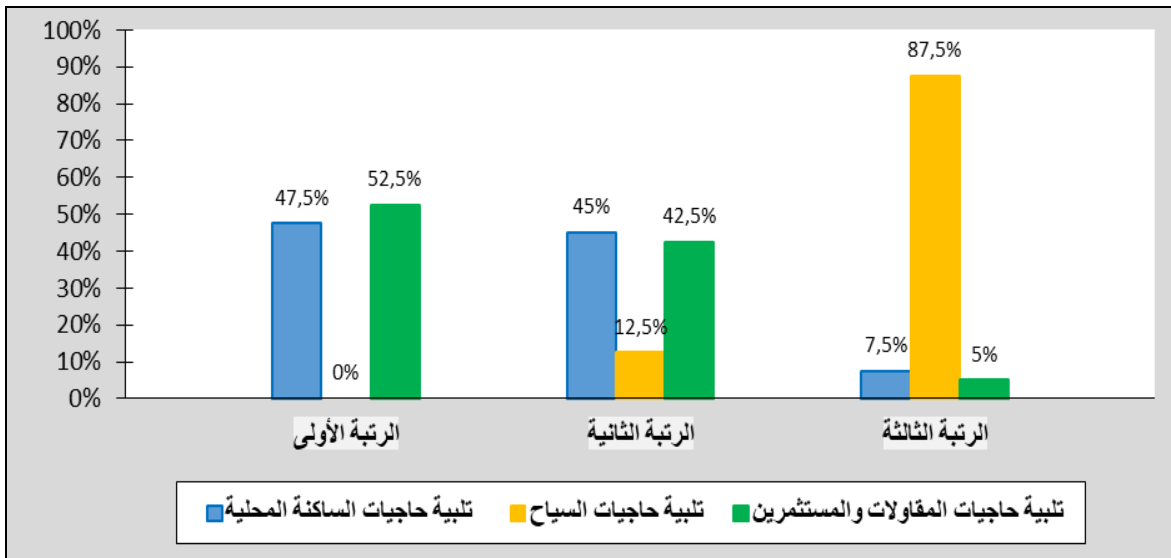
استهدافها، طلبنا من الفاعلين "المؤسستين" المحليين، الإجابة على السؤال التالي :

السؤال رقم 7 : رتب (ي) أهداف التسويق الترابي التالية حسب درجة أولوية تحقيقها داخل التراب الملالي :

- استقطاب وتلبية حاجيات الساكنة وتمكينها من إطار عيش كريم ؛
- استقطاب وتلبية حاجيات السياح الداخليين والأجانب ؛
- استقطاب وتلبية حاجيات المستثمرين الداخليين والأجانب .

فجاءت نتائج الإجابات كما يوضح المبيان التالي :

مبيان رقم 46 : ترتيب أهداف التسويق الترابي حسب الأولوية وفق رؤية الفاعلين المستجوبين



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

يتضح من خلال معطيات المبيان أعلاه، أن هدف "استقطاب وتلبية حاجيات المقاولات والمستثمرين" هو من حظي بأكبر نسبة اختيار في الرتبة الأولى، يليه هدف "استقطاب وتلبية احتياجات الساكنة المحلية" بفارق بسيط في الرتبة الثانية، ثم هدف "استقطاب وتلبية حاجيات السياح" في الرتبة الثالثة والأخيرة. وبالتالي، فالفاعلون المحليون المستجوبون يرون بأن أولوية الاستجابة للأهداف العامة للتسويق الترابي يجب أن تتجه نحو تقوية القطاع الاقتصادي ودعم وحداته المتواجدة واستقطاب أخرى جديدة (سوق المقاولات)، تليها في ترتيب الأهمية تلبية حاجيات الساكنة المحلية واستقطاب أخرى مؤهلة (سوق الساكنة)، ثم في مرتبة ثالثة الاهتمام بالقطاع السياحي وبأنشطته (سوق السياح).

ومن خلال التواصل المباشر مع بعض الفاعلين المحليين المستجوبين خلال العمل الميداني لهذه الأطروحة، يُرجع أغلبهم اختيار سوق المقاولات والمستثمرين في المرتبة الأولى، إلى أن تحقيق تنمية ودينامية اقتصادية بالمدينة سيكون له لا محالة الأثر الإيجابي على الساكنة المحلية (فرص شغل،... إلخ)، وعلى مداخل الجماعة الترابية للمدينة (مداخل ضريبية،...)، وبالتالي، على الإنفاق العمومي الموجه للاستثمار ولتحسين التجهيزات والخدمات العمومية المقدمة للساكنة، مما سينعكس إيجابا على تحسين إطار عيشها، وعلى الصورة العامة للمدينة، الأمر الذي سيُسهم في زيادة جاذبيتها السياحية وتقوية تنافسيتها الاقتصادية (دورة اقتصادية).

أ. المقاولات والمستثمرون سوق رئيسي يؤثر على باقي الأسواق :

بناء على التشخيص الترابي المنجز سابقا بالفصل الثاني من هذه الأطروحة، تتوفر مدينة بني ملال على حوالي ثمانية (8) قطاعات للأنشطة الاقتصادية يمكن للمدينة أن تتخصص فيها، بناء على المؤهلات المتوفرة بها وبمحيطها الإقليمي والجهوي، وأيضاً بناء على جاذبيتها الترابية، وتتمثل فيما يلي : الصناعة، والسياحة، والتجارة، والخدمات، والصناعة التقليدية، والبناء والأشغال العمومية، والعقار، وتكنولوجيا المعلومات والتواصل.

ب. فئة الأطر والمكونين تمثل أبرز فروع سوق الساكنة :

يعتبر سوق الساكنة من أهم الأسواق التي يستهدفها التسويق الترابي، من خلال جذب ساكنة جديدة مؤهلة وفقاً لمتطلبات الإستراتيجية المتبعة، مع الحفاظ على الساكنة المحلية عبر تلبية احتياجاتها ومتطلباتها. يرتبط هذا السوق أيضاً بسوق المقاولات واختيار تخصص الأنشطة الاقتصادية، كما يرتبط أيضاً بسوق السياحة السالف الذكر. وبناء على ما سبق، قمنا بتقسيم هذا السوق إلى 3 فروع أساسية، وهي :

- فئة المؤطرين والمكونين في مجالات الأسواق المستهدفة بالنسبة للمقاولات (الصناعات الغذائية، الصناعة التقليدية،... إلخ)، أو بالنسبة للسياحة (السياحة الجبلية، السياحة الرياضية،... إلخ) ؛
- فئة الطلبة والمتدربين والمكونين في مجالات الأسواق المراد استهدافها السالفة الذكر ؛
- فئة اليد العاملة المؤهلة حسب مجالات الأسواق المستهدفة، كما سبق ذكره سابقاً.

ج. السياحة الرياضية تمثل أهم فرع من سوق السياح :

أظهر التشخيص الترابي المتعلق بقطاع السياحة بهذه الأطروحة أن مدينة بني ملال ومحيطها الإقليمي والجهوي تتوفر على مؤهلات سياحية متمثلة في موقع جغرافي يضم السهل والجبل والدير، وفي مشاهد طبيعية تمزج بين الموارد والطبوغرافيا، وبالتالي تؤسس لأرضية ملائمة للسياحة الجبلية والبيئية. كما أن تواجد موقع لممارسة الرياضات الهوائية ذو صيت عالمي يشكل فرصة للمدينة للتخصص في السياحة الرياضية خاصة الهوائية منها. ويرتبط سوق السياح بسوق المقاولات السالف الذكر، وقد قمنا بتقسيمه إلى فرعين أساسيين :

- السياحة الرياضية (الهوائية، المائية،... إلخ) ؛
- السياحة الجبلية (الإيكولوجية، الاستغوار، المغامرات،... إلخ).

ويسعى التسويق الترابي لبني ملال إلى استهداف هذه الأسواق الثلاثة بهدف زيادة جاذبية المدينة وتنافسيتها. فبعد تحديد هذه الأسواق وفروعها، يتوجب القيام بعملية التصنيف وفق معايير محددة. وسنقتصر في هذه الدراسة على تصنيف فروع سوق المقاولات فقط (تحديد قطاعات الأنشطة الاستراتيجية)، من خلال الفقرة الموالية.

2-1- تصنيف قطاعات الأنشطة بسوق المقاولات :

لتصنيف قطاعات الأنشطة بسوق المقاولات، قمنا بتبني نموذج مجالات الأنشطة الاستراتيجية (DAS).²⁹³ يقوم هذا النموذج على تحديد الأنشطة والقطاعات الأساسية المتواجدة بالتراب موضوع الدراسة، وتصنيفها وفق ثلاثة معايير وتحديد الأجزاء المتفرعة عنها وذات الأولوية.

أ. ثلاثة معايير معتمدة لتصنيف قطاعات الأنشطة :

- من خلال الدراسة الميدانية لهذه الأطروحة، تم إشراك رأي الفاعلين والمتدخلين في تدبير الشأن المحلي لمدينة بني ملال بصفة مباشرة وغير مباشرة، بغية اختيار مجالات الأنشطة الاستراتيجية، من خلال السؤال رقم 23 بالاستمارة رقم 2 الموجهة إليهم. حيث قامت هذه الفئة المستجوبة بتصنيف مختلف الأنشطة والقطاعات المقترحة عليهم على أساس ثلاثة معايير، نُبرزها كما يلي :
- المؤهلات : إمكانيات المدينة ومؤهلاتها المتعلقة بالقطاع (السوق) المدروس ومدى تواجد أنشطة أو مشاريع متوطنة أو يحتمل التوطن بترابها ؛
- التأثير التنموي : مدى التأثير المتوقع حدوثه، جراء توطين هذا النوع من الأنشطة، على تحقيق الأهداف العامة لبرنامج التنمية المحلية والتنافسية الترابية ؛
- الجاذبية الترابية : مدى جاذبية التراب الحالية للمشاريع والأنشطة المتعلقة بالقطاع (أو السوق) المعني.

تقوم هذه المقاربة المتبناة على عمليتين أساسيتين :

- أولا : يقوم كل مستجوب بتخصيص نقطة تقييمية تتراوح بين 0 و 10 نقط لكل قطاع متواجد بلائحة الأنشطة المقترحة وفق المعايير الثلاثة المذكورة سابقا ؛
- ثانيا : يتم حساب متوسط الأجوبة الخاصة بكل قطاع حسب المعايير الموضوعية، ثم تحديد قيمة " الأهمية " وكذا " الفائدة العامة " الخاصة بكل قطاع (أو سوق).

حيث جاءت نتائج التقسيم الاستراتيجي للأنشطة الرائدة بمدينة بني ملال المحصل عليها مرتبة حسب المؤهلات والجاذبية والتأثير التنموي، كما يبين الجدول التالي :

²⁹³ أنظر إلى تفصيل هذا النموذج بالمقدمة العامة لهذه الأطروحة ص 26 D.A.S : Domaines des Activités Stratégiques

جدول رقم 41 : تصنيف مجالات الأنشطة الاستراتيجية بمدينة بني ملال حسب نموذج DAS
وفق رؤية الفاعلين المستجوبين

المؤهلات (أ)	التأثير التنموي (ب)	الفائدة (الأهمية) 2/[(أ) + (ب)] = (ج)	الجاذبية (د)	الفائدة الكلية 2/[(د) + (ج)] = (هـ)	القطاعات
7,9	8,1	8,0	5,6	6,8	الصناعة (الصناعات الغذائية،...)
6,6	6,8	6,7	5,3	6,0	السياحة (السياحة الجبلية، الرياضية، إلخ)
5,9	5,3	5,6	5,6	5,6	الخدمات
5,8	6,4	6,1	4,6	5,4	تكنولوجيا المعلومات والتواصل
6,2	6,0	6,1	4,3	5,2	الصناعة التقليدية
4,7	4,7	4,7	5,3	5,0	التجارة
4,3	4,6	4,5	4,5	4,5	البناء والأشغال العمومية
4,1	3,9	4,0	4,5	4,3	العقار
لم يتم اقتراح أي قطاعات أخرى من طرف الفاعلين المحليين المستجوبين					قطاعات أخرى مقترحة :

المصدر : العمل الميداني – 2015-2016

مكننا هذا النموذج من استنباط القطاعات الرائدة وذات الأولوية بمدينة بني ملال حسب معيار فائدتها الكلية انطلاقا من آراء الفاعلين المحليين المستجوبين خلال العمل الميداني لهذه الأطروحة.

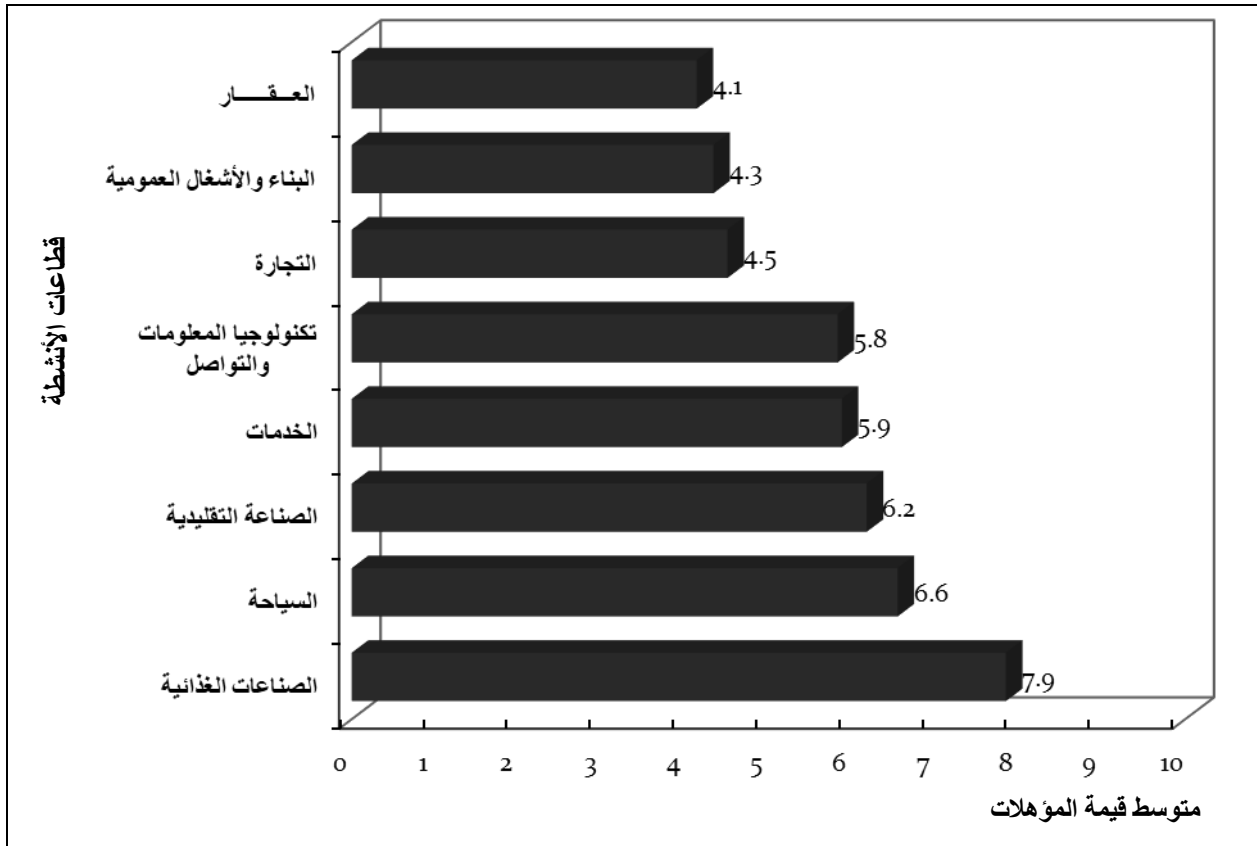
النتائج المحصل عليها، والمبينة في الجدول أعلاه، تعطي المراتب الثلاثة الأولى، حسب التصنيف العام (الفائدة الكلية)، لقطاعات الصناعة (الغذائية) والسياحة والخدمات بمعدلات تبلغ على التوالي 6.8 و 6 و 5,6 من 10، متنوعة بقطاعات كل من تكنولوجيا المعلومات والتواصل، والصناعة التقليدية، والتجارة بمعدلات فائدة كلية متوسطة، ثم تأتي قطاعات كل من العقار، والبناء والأشغال العمومية في المراتب الأخيرة بمعدلات فائدة كلية أقل من المتوسط.

أما فيما يتعلق بتصنيف هذه القطاعات حسب كل معيار من المعايير الثلاثة (المؤهلات – التأثير التنموي – الجاذبية الترابية)، فجاءت النتائج متقاربة مع التصنيف العام (السابق)، نبرزها في الفقرات الموالية.

ب. الصناعة والسياحة تتصدران تصنيف قطاعات الأنشطة حسب المؤهلات :

يقصد بالمؤهلات، مجموع الإمكانيات غير المستغلة المتعلقة بالقطاع المدروس، ومدى تواجد أنشطة أو مشاريع متعلقة بهذا القطاع قابلة للتوطن بالتراب مجال الدراسة. وفيما يخص نتائج ترتيب قطاعات الأنشطة، من طرف الفاعلين المحليين المستجوبين، حسب معيار المؤهلات، فجاءت كما يبرز المبيان التالي :

مبيان رقم 47 : تصنيف قطاعات الأنشطة بمدينة بني ملال وفق معيار المؤهلات



المصدر : العمل الميداني – 2015-2016

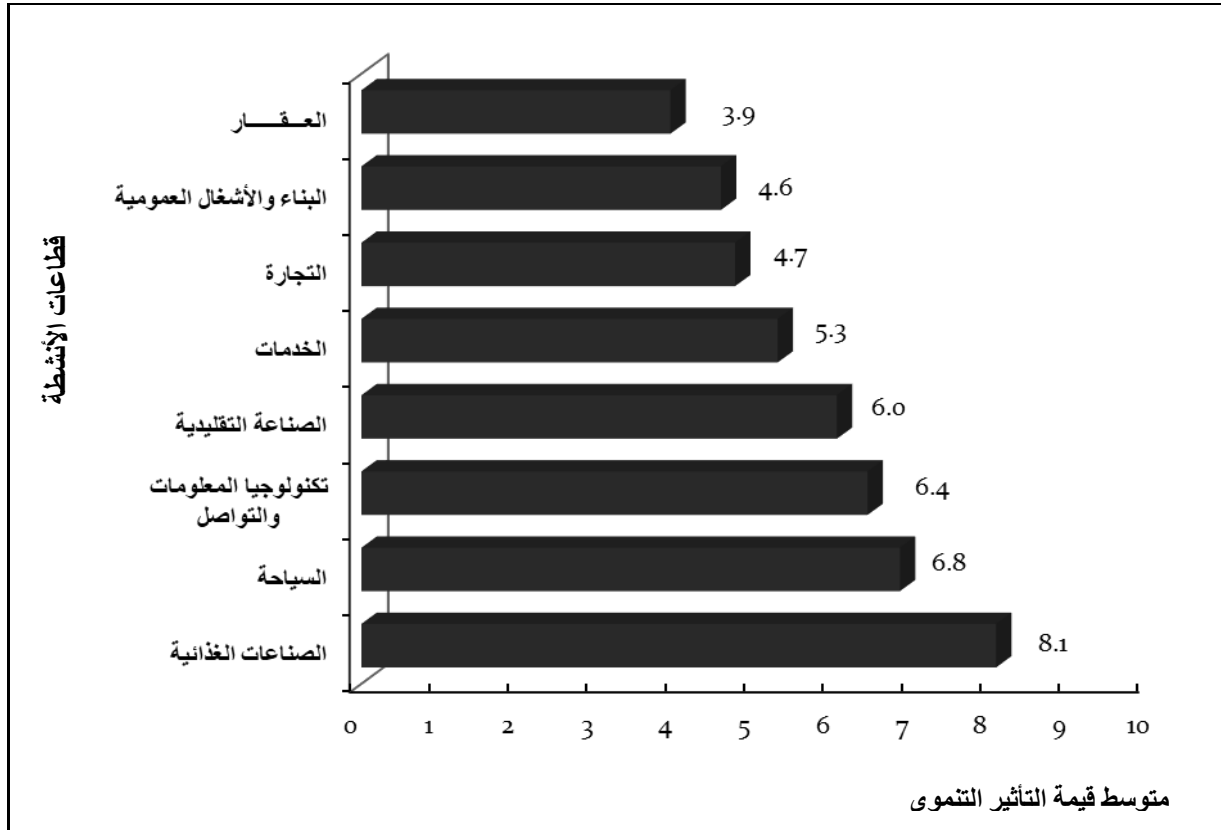
من خلال قراءة معطيات المبيان أعلاه، وفي إطار ترتيب وتصنيف قطاعات الأنشطة المدروسة وفق معيار تواجد المؤهلات بمدينة بني ملال ومحيطها الإقليمي والجهوي، يتبين أن قطاع الصناعة (الغذائية) يحتل المرتبة الأولى، متبوعا بقطاع السياحة، ثم قطاع الصناعة التقليدية، حيث حصلت هذه القطاعات الثلاثة الأولى على معدلات لا بأس بها، في حين تمتلك قطاعات كل من تكنولوجيا المعلومات والتواصل والخدمات مؤهلات متوسطة، وتبقى مؤهلات القطاعات الأخرى ضعيفة، ويتعلق الأمر بالتجارة، والبناء، والعقار.

نستخلص مما سبق، أن قطاعات الصناعات الغذائية، والسياحة، والخدمات قطاعات ذات مؤهلات كبيرة بمدينة بني ملال، وتمثل مجالا خصبا لاستقطاب المستثمرين والمقاولات المتخصصة. ورغم ذلك، يجب اللجوء إلى تحديد تأثير توطن هذا النوع من الأنشطة على التنمية المحلية والقيام بتصنيفها وفق هذا المعيار (التأثير التنموي).

ج. الصناعة تأتي على قائمة التصنيف حسب التأثير التنموي :

نعني بالتأثير التنموي، مدى التأثير المحتمل حدوثه، جراء توطن هذا النوع من الأنشطة، على تحقيق الأهداف العامة للتنمية والتنافسية الترابية حاليا ومستقبلا. ويبرز المبيان أسفله نتائج ترتيب قطاعات الأنشطة، من طرف الفاعلين المحليين المستجوبين، حسب تأثيرها التنموي بمدينة بني ملال :

مبيان رقم 48 : تصنيف قطاعات الأنشطة بمدينة بني ملال وفق معيار التأثير التنموي



المصدر : العمل الميداني - 2015-2016

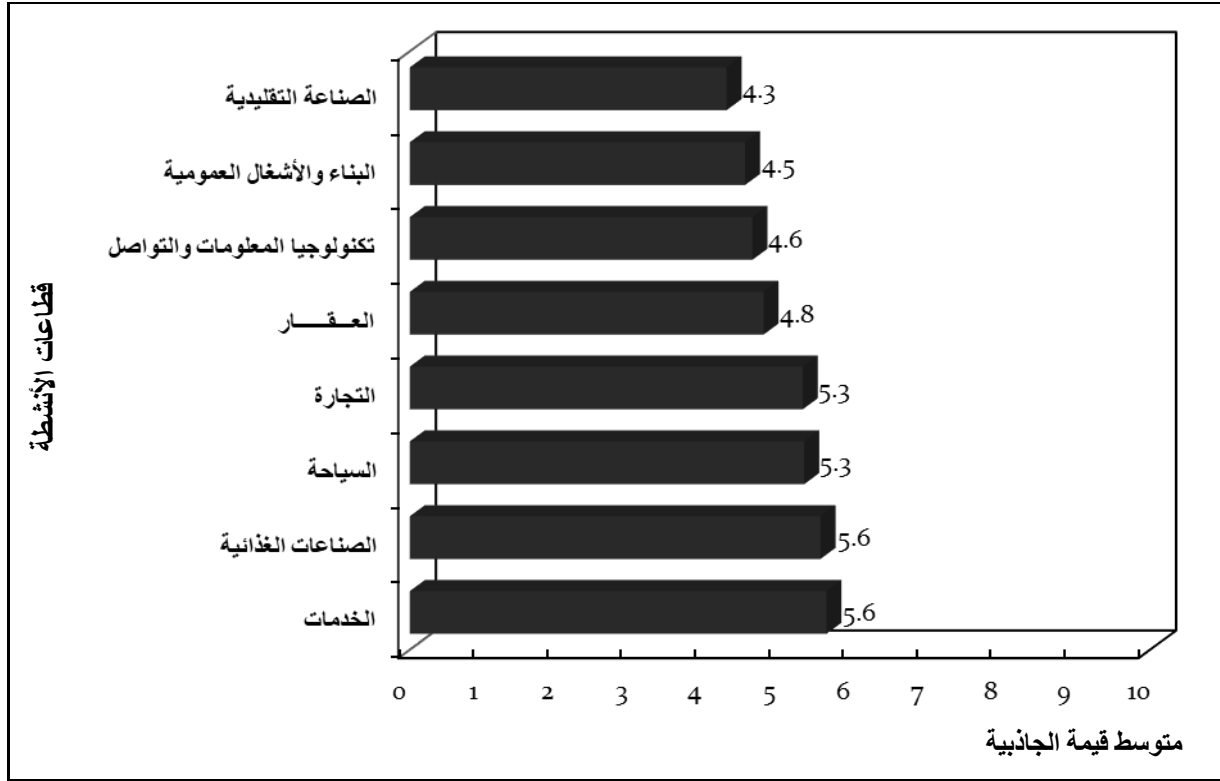
فيما يتعلق بتقييم قطاعات الأنشطة ببني ملال وتصنيفها من طرف الفاعلين المحليين المستجوبين حسب معيار التأثير التنموي، تتصدر الصناعة الغذائية القائمة بمعدل تأثير تنموي كبير جدا، متبوعة بالسياحة، وتكنولوجيا المعلومات والتواصل، والصناعة التقليدية، بمعدلات تأثير لا بأس بها، فيما تليها الخدمات بتأثير تنموي متوسط. بالمقابل، يرى المستجوبون أن قطاعات التجارة والعقار والبناء لن يكون لها أي تأثير تنموي في المستقبل المتوسط أو البعيد بالمدينة. ويمكن أن نفسر ذلك بطبيعة الطوبوغرافيا التي تميز المدينة ومحدودية التوسع الحضري خصوصا نحو السهل المسقي غربا أو في اتجاه الجبل شرقا، والذي سيؤثر على دينامية قطاعي البناء والعقار، وكذا صعوبة منافسة المدن المغربية الكبرى المعروفة بريادتها في مجال التجارة (الدار البيضاء، وفاس، ... إلخ).

يتطلب الحصول على ترتيب واقعي ومنطقي لقطاعات الأنشطة الاستراتيجية بالمدينة، إضافة إلى معيارَي المؤهلات والتأثير التنموي المحتمل، اللجوء إلى تصنيفها حسب درجة جاذبيتها.

د. جاذبية متوسطة لأغلب القطاعات مع تقدم بسيط للخدمات :

نقصد بالجاذبية، درجة الاستقطاب الحالي للمشاريع والأنشطة المتعلقة بالقطاعات المدروسة من طرف المجال الترابي لمدينة بني ملال. وفي هذا الإطار، جاءت نتائج ترتيب هذه القطاعات، من طرف الفاعلين المحليين المستجوبين، حسب معيار الجاذبية، كما يبين المبيان التالي :

مبيان رقم 49 : تصنيف قطاعات الأنشطة بمدينة بني ملال وفق معيار الجاذبية



المصدر : العمل الميداني - 2015-2016

يظهر من خلال معطيات المبيان أعلاه، أن جاذبية نصف قطاعات الأنشطة الاقتصادية المدروسة متوسطة، ويتعلق الأمر بالخدمات، والصناعات الغذائية، والسياحة، والتجارة. بالمقابل، تسجل جاذبية قطاعات الصناعة التقليدية، والبناء، والعقار، وتكنولوجيا المعلومات والتواصل قيما دون المتوسط. فمعدل الجاذبية الكلية للقطاعات الاقتصادية المدروسة أعلاه (متوسط قيم جميع القطاعات) قريب من المتوسط حيث يبلغ 4.98/10، وهو ما يتناسب نسبيا مع إجابات الفاعلين المحليين المستجوبين فيما يتعلق بسؤال مباشر حول جاذبية مدينة بني ملال الاقتصادية بمعدل بلغ 4.54/10. حيث يقيم أكثر من 62% منهم هذه الجاذبية بأنها متوسطة، و25% منهم يرى أنها ضعيفة، و7.5% منهم يرى بأنها قوية، في حين فضل 5% منهم عدم الإجابة.²⁹⁴

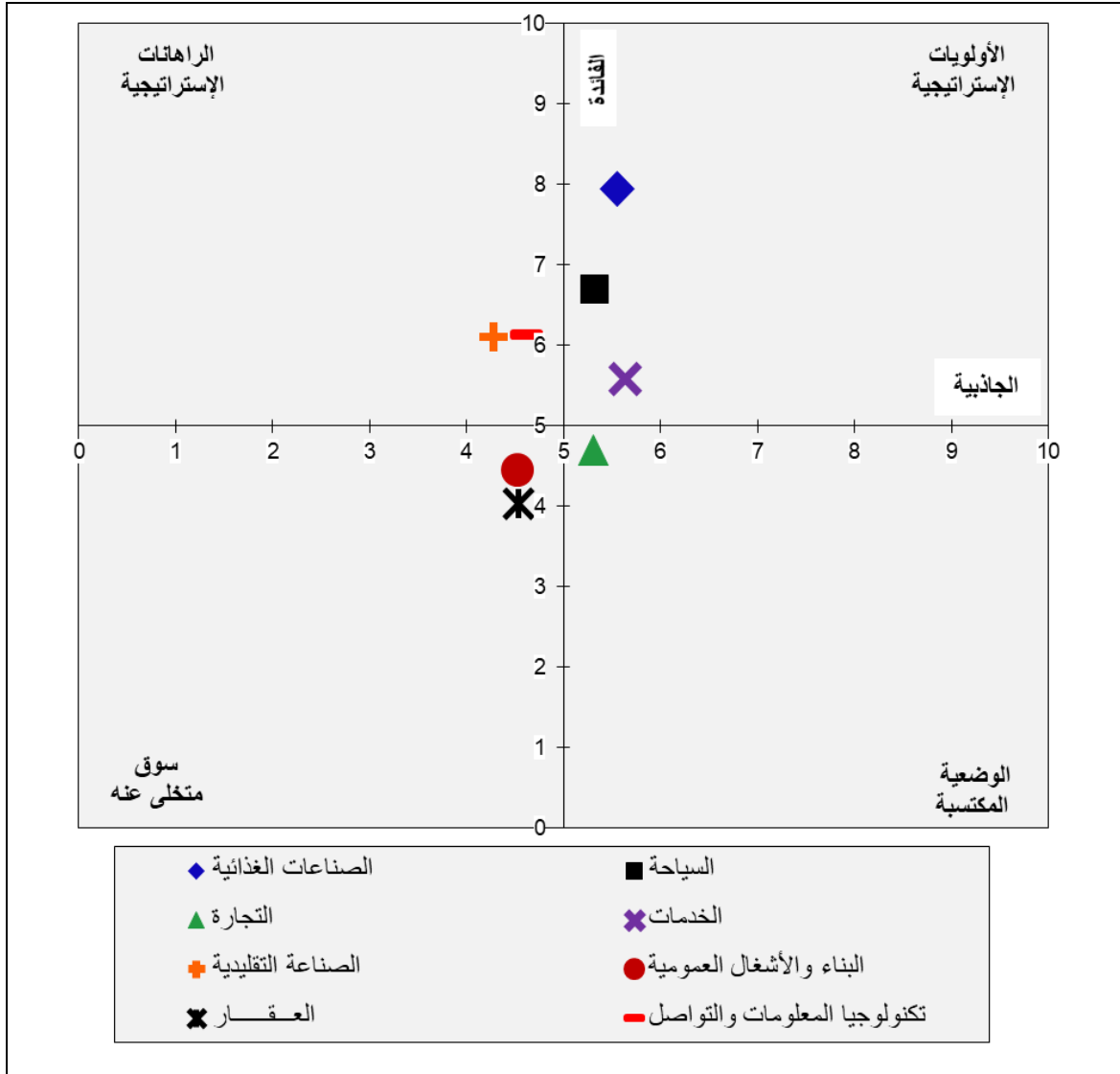
إن التمثيل المبياني لنتائج تصنيف الأسواق والأجزاء المتفرعة عنها وفق مصفوفة الأنشطة القطاعية (DAS) يساعد على معرفة نوع القرارات التدييرية التي يجب اتخاذها مترجمة على شكل توجهات استراتيجية خاصة بكل قطاع من قطاعات الأنشطة المدروسة والذي يشكل موضوع الفقرة الموالية.

²⁹⁴ معطيات من نتائج العمل الميداني لهذه الأطروحة 2016/2015 (أنظر إلى السؤال رقم 20 بالاستمارة رقم 2 الموجهة للفاعلين المحليين المؤسساتيين ص 340).

هـ. تصنيف قطاعات الأنشطة حسب مصفوفة الجاذبية/الفائدة الكلية :

بعد تصنيف قطاعات الأنشطة المتواجدة ببني ملال، حسب المعايير الثلاثة المعتمدة، ومن أجل استخراج الأولويات الاستراتيجية المتعلقة بالتوجهات الاستراتيجية الخاصة بهذه القطاعات، قمنا بتمثيل نتائج هذا التصنيف وفق مصفوفة الفائدة/الجاذبية، فجاءت النتائج ممثلة في المبيان التالي :

مبيان رقم 50 : مصفوفة الفائدة/الجاذبية لمجالات الأنشطة الإستراتيجية لمدينة بني ملال



المصدر : العمل الميداني 2015-2016

من خلال قراءة المصفوفة الرباعية أعلاه، يتضح أن الصناعة تعتبر من القطاعات ذات "الأولوية الاستراتيجية" ببني ملال، خصوصا الصناعات الغذائية التي تتمتع بمؤهلات كبيرة بالجهة (مؤهلات فلاحية داخل الإقليم والجهة تمثل المواد الأساسية لتوطن الصناعات الغذائية أو المرتبطة بالفلاحة)، إلا أن جاذبيتها تبقى متوسطة إلى لا بأس بها، ولا ترقى بعد إلى مستوى إمكاناتها.

بدرجة أقل، وفي نفس إطار " الأولويات الاستراتيجية"، نجد أيضا قطاع **السياحة** (خاصة فرع السياحة الجبلية بمحيط المدينة وفرع السياحة الرياضية بمطار بني ملال)، وقطاع **الخدمات** (خصوصا الخدمات الإدارية من موقع المدينة كعاصمة إقليمية وجهوية تتوطن بها جل الإدارات العمومية وشبه العمومية والمؤسسات الخاصة) بإمكانات لا بأس بها للقطاع الأول ومتوسطة للقطاع الثاني، ويتمتعان بجاذبية متوسطة كذلك. الأمر الذي يستلزم إعطاء كل العناية والاهتمام لهذه القطاعات من أجل تحسين جاذبيتها وتقوية تنافسياتها لتمكن المدينة من الحصول على ميزات تنافسية مقارنة مع المجالات الترابية المنافسة في كل قطاع.

ويضم إطار " **الرهانات الاستراتيجية** " بالمصفوفة الرباعية قطاعات الأنشطة ذات الفائدة العامة على التراب لكن جاذبية هذا الأخير لهذه القطاعات تكون ضعيفة، ويتعلق الأمر بالنسبة لمدينة بني ملال بقطاعي **تكنولوجيا المعلومات والتواصل**، و**الصناعة التقليدية**. إن رفع هذا الرهان الاستراتيجي يتطلب بذل مزيد من الجهود لتقوية الجاذبية عبر هيكلية القطاع وتثمين المنتوجات لتحسين العرض بالنسبة لقطاع **الصناعة التقليدية**، وعبر تبني التكنولوجيات الحديثة من طرف القطاع العمومي، وتحسين عوامل جذب وتوطن المقاولات الرائدة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والتواصل عبر تقديم عرض تنافسي قوي ومقنع أمام المدن المنافسة.

المصفوفة الرباعية أعلاه أنتجت لنا أيضا تموقع قطاع **التجارة** داخل إطار " **الوضعية المكتسبة** "، ورغم ضعف مؤهلاتها وديناميتها الاقتصادية المتمثلة في صغر حجم وحداتها الانتاجية والخدماتية وضعف بنياتها، إلا أنها تتميز بجاذبية اقتصادية متوسطة يمكن تفسيرها بمكانة المدينة الإدارية كعاصمة جهوية تمثل مركز جذب لزيبناء هذا القطاع من الجماعات الترابية بالجهة. ويستدعي الأمر هنا من الفاعلين المحليين المعنيين دعم هذا القطاع عن طريق وضع إجراءات داخلية تستهدف تقوية بنية هذا القطاع وتحسين مردوديته، وهيكلية غير المنظم منه.

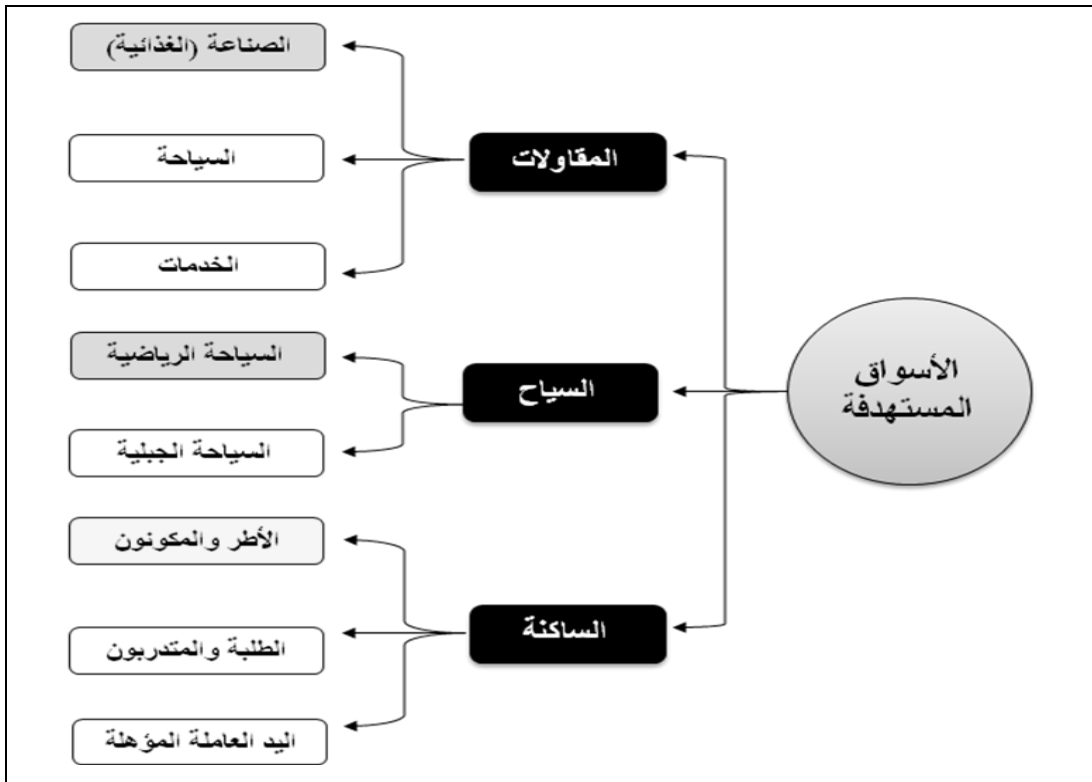
يضم الإطار " **سوق متخلى عنه** " قطاعات متوسطة إلى ضعيفة المؤهلات والدينامية وضعيفة الجاذبية. في هذه الحالة لا ينصح أن تبذل جهود كبيرة لإنعاش هذه القطاعات، ويتعلق الأمر بقطاعي **البناء والأشغال العمومية والعقار**.

3-1- دراسة قطاعات و فروع الأسواق المختارة :

تعتبر دراسة وتحليل أجزاء الأسواق المستهدفة مرحلة مهمة، كونها تساعد المسوق الترابي على معرفة مكونات هذه الأجزاء وأنواعها، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن نقاط القوة ونقط الضعف وكذا الفرص والمخاطر المتعلقة بالشرائح المكونة لهذه الأجزاء.

خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى تواجد ثلاثة قطاعات رئيسية منبثقة عن الأسواق الثلاثة، وهي قطاع المقاولات وقطاع السياحة وقطاع الموارد البشرية، والفروع المنبثقة عنها، كما تبين الخطأ بعدة :

خطأ رقم 9 : الأسواق المستهدفة وقطاعات الأنشطة المنفردة عنها المقترحة ببني ملال



المصدر : إنجاز شخصي بناء على معطيات العمل الميداني 2016/2015

لقد تم الاعتماد في عملية التقسيم الترابي للأنشطة الاستراتيجية ببني ملال على أساس نوع الفروع المكونة للأسواق الثلاثة المختارة (نوع تخصص المقاولات، ونوع السياحة، ونوع السكان).

تقوم هذه الدراسة على تحليل الأجزاء المنبثقة عن الأسواق الثلاثة (المقاولات، والسياح، والسكان)، عبر تحليل كل المعطيات المتعلقة بكل جزء، وسنقتصر في هذه الفقرة على تحديد ما يلي :

✚ التعريف بالجزء الذي تم اختياره خلال عملية التقسيم، ثم تقييم العرض الترابي الخاص بكل فرع من خلال دمج عناصر مصفوفة AFOM ونموذج PESTEL ؛

✚ تحديد المجالات الترابية المنافسة لمدينة بني ملال فيما يخص الفرع أو الجزء المدروس ؛

✚ إبراز الفاعلين الأساسيين والمتدخلين بشكل مباشر أو غير مباشر في تنمية هذا الفرع.

وسنكتفي في هذه الأطروحة بدراسة وتحليل الجزء الأول فقط من كل سوق من الأسواق الثلاثة المختارة، ويتعلق الأمر بفرع **الصناعات الغذائية** بالنسبة لسوق المقاولات، وفرع **السياحة الرياضية** بالنسبة لسوق السياح، وفرع **الموظرين** بالنسبة لسوق الساكنة.

3-1-1- الصناعات الغذائية أهم فرع لاستهداف سوق المقاولات :

لقد أنتجت لنا عملية التقسيم الترابي لمجالات الأنشطة الاستراتيجية ببني ملال تصدّر قطاع الصناعة (الغذائية) لترتيب هذه الأنشطة، يليها من حيث الأهمية الاستراتيجية قطاع السياحة (الجبليّة والرياضية)، ثم بدرجة أقل قطاع الخدمات (الخدمات العمومية والخاصة). وسنكتفي بدراسة القطاع الأول فقط.

أ. الصناعات الغذائية فرع ذو أولوية استراتيجية لمدينة بني ملال :

كما سبقت الإشارة إلى ذلك خلال التشخيص الترابي الكمي لمدينة بني ملال، بلغ عدد المقاولات التي تنشط في الصناعات الغذائية 42 وحدة إنتاجية (50% منها وحدات صناعية)، تمثل 95% من مجموع المقاولات النشيطة في نفس المجال على المستوى الإقليمي، و33% على المستوى الجهوي. وترتكز الصناعات الغذائية ببني ملال على أربعة أجزاء أساسية تمثل توجه أصحاب القرار على المستويين المحلي والجهوي (مشروع القطب الفلاحي)،²⁹⁵ مرتبطة بالمنتجات الفلاحية بالجهة، وتتمثل فيما يلي :

- الصناعات المرتبطة بالزيتون ومشتقاته ؛
- الصناعات المرتبطة بالحوامض ؛
- الصناعات المرتبطة بالحليب ومشتقاته ؛
- الصناعات المرتبطة باللحوم البيضاء والحمراء.

في حين يتجلى الطلب فيما يلي :

- الطلب المحلي والجهوي : بسوق استهلاكية جهوية مهمة بأكثر من 550.000 نسمة بالإقليم وأكثر من 2.520.000 نسمة بالجهة ؛

- الطلب الوطني : القرب من أسواق استهلاكية كبيرة، ويتعلق الأمر بمدن الدار البيضاء وفاس ومكناس ومراكش، علما أن مدينتي فاس ومراكش تعتمدان على حوالي 60% من منتوج الزيتون بجهة بني ملال-خنيفرة.²⁹⁶ كما أن هذه الجهة أيضا تلبي حوالي 30% من حاجيات مدينة الدار البيضاء من اللحوم الحمراء.²⁹⁷

وفيما يلي جرد لأهم مناحي القوة والضعف داخليا وكذا فرص البيئة المحيطة ومخاطرها الخارجية المتعلقة بفرع الصناعات الغذائية، مبينة في الجدول التالي :

²⁹⁵ للمزيد من المعلومات حول مشروع قطب الصناعات الغذائية بالمدينة أنظر إلى فقرة القطاع الصناعي بالفصل الثاني من هذه الأطروحة.

²⁹⁶ المصدر : المركز الجهوي للاستثمار بني ملال 2017

²⁹⁷ نفس المصدر السابق.

جدول رقم 42 : تقييم فرع الصناعات الغذائية ببني ملال حسب نموذجي AFOM و PESTEL

نقط الضعف		نقط القوة	
<ul style="list-style-type: none"> - دينامية صناعية دون المعدلات الوطنية : (الانتاج : 2% وطنيا - عدد الوحدات : أقل من 4% وطنيا - عدد العاملين : 1.5% وطنيا) ؛ - نسيج تغلب عليه المقاولات الصغرى (70%)، والمتوسطة (20%) وضعف توطن الشركات الكبرى بالمدينة (أقل من 10%) ؛ - ضعف استقطاب المستثمرين والمقاولات ؛ - غياب برنامج محلي لإقلاع اقتصادي متعلق بالصناعة المرتبطة بالفلاحة (الصناعات الغذائية) ؛ - سيادة المخزرات ومحلات صناعة الحلويات على قطاع الصناعات الغذائية - ضعف استثمار الموارد المالية للجالية المحلية المقيمة بالخارج في مشاريع متعلقة بقطاع الصناعات الغذائية ؛ - عدم كفاية التكوينات المهنية الملائمة لسوق الصناعات الغذائية - عدم تواجد أقطاب تكنولوجية بالمدينة بالمستوى الذي يقوي تنافسية بني ملال مع مدن أخرى كالدار البيضاء. 		<ul style="list-style-type: none"> - بنية تحتية طرقية ومواصلاتية حديثة ؛ - يد عاملة محلية وجهوية متوفرة ذات مؤهلات متنوعة ؛ - سوق استهلاكية محلية مهمة (192533 نسمة محليا و2520776 جهويا) - وجود تكوينات على مستوى الإجازة والماستر بكلية العلوم والتقنيات في تخصصات الصناعات الغذائية وتبوير جودة المنتوجات الغذائية ؛ - تواجد مركب التأهيل والتكوين المهني الذي يضم معاهد متعددة التخصصات بما فيها الصناعات الغذائية ؛ - هيمنة الصناعات الغذائية بالمدينة على المستوى الجهوي ؛ - مشروع قطب الصناعات الغذائية في المراحل الأخيرة من الإنجاز 	
المخاطر		الفرص	
P	<ul style="list-style-type: none"> - كثرة المتدخلين السياسيين على المستوى الجهوي يبطئ من تقدم المدينة في هذا المجال لفائدة جماعات ترابية إقليمية أخرى (الفقيه بن صالح مثلا). 	P	<ul style="list-style-type: none"> - إرادة سياسية كبيرة خصوصا على المستوى الإقليمي لجعل بني ملال قاطرة الصناعات الغذائية على المستوى الوطني - مكانة المدينة كعاصمة إقليمية وجهوية يوفر لها أسبقية توطن المشاريع الكبيرة وفرص التنمية في هذا القطاع
E	<ul style="list-style-type: none"> - منافسة المناطق الصناعية للدار البيضاء الكبرى فيما يتعلق بجذب ووفاء مموني المنتوجات الفلاحية الخام ؛ - مشاريع توطين العديد من أقطاب الصناعات الغذائية بمختلف جهات المغرب ؛ - تنافسية حقيقية من طرف إقليم الفقيه بن صالح ؛ - منافسة بركان وأكادير ومكناس والجديدة والقنيطرة... في قطاع الصناعات الغذائية لتوفرها على أقطاب فلاحية. 	E	<ul style="list-style-type: none"> - القرب من مناطق الاستهلاك الواسعة (الدار البيضاء، مراكش، فاس... إلخ) ؛ - تنوع المنتوجات الفلاحية بالجهة (الزيتون، والحوامض، والحليب، واللحوم الحمراء والبيضاء، والشمندر السكري، والحبوب...)
S	-	S	-
T	<ul style="list-style-type: none"> - التطور التكنولوجي لأليات الإنتاج والتصنيع (استبدال اليد العاملة بالمكننة) ؛ - عدم مسايرة التقدم التكنولوجي العالمي في هذا المجال يهدد مشاريع هذا القطاع بالتراجع والفشل. 	T	<ul style="list-style-type: none"> - مشروع تمديد خط السكة الحديدية من مدينة وادي زم إلى مدينة بني ملال (سيصل إلى موقع مشروع قطب الصناعات الغذائية)، والذي سيقرب موقع الإنتاج من مواقع الاستهلاك الوطنية والدولية (التصدير) ؛ - الطريق السيار الحديث (بني ملال - برشيد)
E	<ul style="list-style-type: none"> - ارتباط القطاع الفلاحي على التساقطات المطرية يشكل تهديدا مستمرا للإنتاج خاصة خلال سنوات الجفاف. 	E	<ul style="list-style-type: none"> - تواجد مخزون مائي مهم بالمنطقة مقارنة بباقي الجهات - تموقع المدينة في قلب سهل تادلة المسقي(حوالي 4000 كلم²)
L	<ul style="list-style-type: none"> - البرنامج الوطني لاقتصاد الماء الذي يوجد في مرحلة الإعداد والذي سيكون له تأثير على كمية الإنتاج الفلاحي والذي سيؤثر على قيمة إنتاج الصناعات الغذائية في بداية تطبيقه من طرف الفلاحين ؛ 	L	<ul style="list-style-type: none"> - المخطط الوطني للتسريع الصناعي (EMERGENCE) 2014-2020، الذي يرمي إلى تأسيس تنمية الصناعة على الميزات التنافسية بالمنطقة موقع المشاريع الصناعية ؛ - مخطط المغرب الأخضر الذي يطمح لجعل جهة بني ملال خنيفة رائدة في الفلاحة والصناعات المرتبطة بها من بين ستة أقطاب مغربية للصناعات الغذائية ؛ - الاتجاه نحو الاعتراف بمصدر منتجات الصناعات الغذائية على مستوى دول المغرب الكبير والاتحاد من أجل المتوسط (UPM) - القانون المغربي الجديد المتعلق بعلامات الجودة والمصدر. - الدعم الممنوح من طرف صندوق التنمية الفلاحية للمستثمرين في قطاع الصناعات الغذائية بالقطب الفلاحي بني ملال والتي تبلغ 10% من تكلفة المشروع.

المصدر : العمل الميداني 2015/2016

بعد تحليل فرع الصناعات الغذائية، تستدعي الدراسة تحديد المجالات الترابية المنافسة للمدينة في هذا الفرع.

ب. المجالات الترابية المنافسة لبني ملال في فرع الصناعات الغذائية :

في إطار مخطط المغرب الأخضر، ومن خلال دعامته الثانية، قامت وزارة الفلاحة والصيد البحري والمياه والغابات بتقسيم التراب الوطني إلى ستة أقطاب رائدة في القطاع الفلاحي وفي الصناعات المرتبطة به (الصناعات الغذائية)، عبر إحداث أقطاب فلاحية (AGROPOLES).

تعتبر هذه الأقطاب دعامات صناعية مندمجة ذات مواصفات دولية، يكمن دورها في تثمين وتحويل المنتوجات الفلاحية المحلية المتواجدة بمحيطها الإقليمي والجهوي، ومن ضمنها نجد " القطب الفلاحي بني-ملال" (AGROPLOE BENI MELLAL).

وفي هذا الإطار، يمكن أن نعتبر المجالات الترابية التي تضم الأقطاب الفلاحية الأخرى (أو مشاريعها) من المنافسين لمدينة بني ملال في قطاع الصناعات الغذائية على المستوى الوطني، وهي : مكناس، وبركان، وأكادير، والغرب، والجديدة.

فباستثناء القطبين الفلاحيين مكناس (AGROPOLIS MEKNES)، وبركان (AGROPOLE BERKANE) اللذان بدأ فعليا في الاشتغال، فباقي الأقطاب الفلاحية الأخرى لازالت في طور الأشغال والتجهيز. في حين أن القطب الفلاحي لبني ملال أنهى الشطر الأول من الأشغال وهو الآن في مرحلة تسويق وبيع البقع الصناعية المهيأة للمستثمرين الخاصة بالشطر 1 (الذي يمثل 50% من المساحة الإجمالية للمشروع)، رغم أن المشروع يعرف بعض التأخر لكنه متقدم مقارنة مع مشاريع أقطاب أكادير والغرب ودكالة.

وبالتالي فالأقطاب الثلاثة المرتبطة بالمجالات الترابية لأكادير والغرب والجديدة لا يمكن أن ندرجها حاليا ضمن المجالات الترابية المنافسة لمدينة بني ملال في قطاع الصناعات الغذائية، وهو ما يجعل مكناس وبركان من المجالات الترابية المنافسة لبني ملال في هذا النشاط الاقتصادي على المديين القريب والمتوسط. لا يتوقف تحليل قطاعات الأنشطة المستهدفة عند تحديد المنافسين، بل تتطلب الدراسة أيضا تحديد الفاعلين والمتدخلين في هذا القطاع.

ج. أهم الفاعلين الشركاء للمقاولات المتخصصة في الصناعات الغذائية :

يتمثل أهم الفاعلين المحليين في سوق الصناعة، خاصة فرع الصناعات الغذائية، فيما يلي :

- السلطات الإقليمية والمحلية بصفتها الساهرة على تفعيل تنفيذ المخططات التنموية والشراكات ؛
- المجالس المنتخبة بصفتها المسؤول الأول عن التدبير الترابي بالمدينة ؛
- جامعة السلطان المولى سليمان (كلية العلوم والتقنيات، ... إلخ) ؛
- مركب التأهيل والتكوين المهني ؛
- المركز الجهوي للإستثمار ؛

- المديرية الجهوية للفلاحة (مخطط المغرب الأخضر) ؛
- الغرف المهنية الجهوية (خاصة غرفة التجارة والصناعة والخدمات وغرفة الفلاحة) ؛
- مندوبية التجارة والصناعة والتكنولوجيات الحديثة ؛
- المقاولات المحلية العاملة في مجال الصناعات الغذائية ؛
- الوكالة الجهوية لإنعاش الشغل (ANAPEC) بصفتها الوسيط بين الخريجين والمقاولات ؛
- الفرع الجهوي لاتحاد مقاولات المغرب (CGEM) ؛
- الشركة المسؤولة عن تهيئة وتدبير القطب الفلاحي بني ملال (SAPPINO).

لقد أنتجت عملية التقسيم الاستراتيجي عن تبوء قطاع الصناعات الغذائية الصدارة من حيث المؤهلات ومن حيث حجم تأثيره التنموي الاقتصادي، يليه فرع السياحة الرياضية في المرتبة الثانية. فما هي أهم مؤهلات وآفاق تطور هذا السوق ؟

2-3-1- السياحة الرياضية أهم فرع لاستهداف سوق السياح :

لقد أبرز التشخيص الترابي المتعلق بسوق السياح تموقع مدينة بني ملال، كعاصمة جهوية، داخل محيط إقليمي و جهوي غني بثرواته الطبيعية ومؤهلاته المشهدة، إضافة إلى موقعها الاستراتيجي بين قطبين من أقطاب السياحة الوطنية (مراكش، وفاس). فالمدينة تتوفر على مميزات بنيوية وجغرافية تمثل قاعدة لجذب السياح المهتمين بالرياضات سواء تعلق الأمر بالرياضات الهوائية أو المائية أو الجبلية.

أ. السياحة الرياضية فرع يحتاج إلى مزيد من الترويج :

إن تواجد مطار بني ملال الرياضي على بعد 8 كيلومترات فقط عن مركز المدينة، والذي يعتبر من بين أفضل 20 موقعا للقفز بالمظلات والطيران الشراعي في العالم والأول وطنيا، يشكل ميزة تنافسية (Avantage concurrentiel) لمدينة بني ملال فيما يتعلق بفرع السياحة الرياضية.

ويتمثل العرض المقدم من طرف التراب الملالي بالنسبة لهذا الجزء من سوق السياحة في ما يلي :

- الرياضات الجوية المتمثلة أساسا في القفز بالمظلات بجل تخصصاته الرياضية ؛
- الرياضات المائية خصوصا التزلج المائي بالدراجات ذات المحرك، والتي تزاوّل ببحيرات السود بالجهة (كسد بين الويدان، وسد أحمد الحنصالي، ... إلخ) ؛
- رياضة المغامرة في الجبال المحاذية للمدينة بالإقليم أو بالجهة، سواء كانت مشيا أو جريا أو ركوبا (الدراجات الهوائية أو الخيول، ... إلخ).

وعلى هامش استهلاك منتج السياحة الرياضية الرئيسي (الرياضات الهوائية والمائية)، تقدم للزبناء عروض لمنتجات مرافقة يمثل العرض السياحي بالجهة المتسم بالتنوع، حيث تقدم المؤسسات الفندقية المصنفة وبعض النوادي أنشطة سياحية مختلفة من قبيل حمامات السباحة، وحصص تدريبية في رياضة المضرب، والفروسية،... إلخ، إضافة إلى أنشطة بالهواء الطلق متمثلة في القيام بنزهات جبلية طويلة سيراً على الأقدام أو على الخيول أو بالدراجات الهوائية (VTT)، واستكشاف المغارات، وصيد السمك بسدود المنطقة، و القنص بغابات جبال الأطلس المتوسط... إلخ، لكنها تبقى غير كافية وذات جاذبية وتنافسية ضعيفة مقارنة مع المجالات الترابية المنافسة (كمدينة مراكش مثلاً).

فيما يتجلى الطلب على رياضات الطيران (القفز بالمظلات، والطيران الشراعي،... إلخ) في الأسواق التالية : السوق الوطنية بحوالي 26 % والسوق الدولية بحوالي 84%، أهمها فرنسا (50%)، وسويسرا، والولايات المتحدة الأمريكية، والبرازيل، وبعض الدول العربية، حيث تحقق سنويا متوسط 10000 ليلة مبيت بالفنادق المصنفة الموجودة بمدينة بني ملال و بمعدل 4 أيام إقامة.²⁹⁸ كما يجذب نشاط القنص سنويا ما يقارب 4000 هاو، 90% منهم أوروبيون.²⁹⁹

ولإبراز نتائج تقييم فرع السياحة الرياضية ببني ملال نقترحها مركبة بين نموذجي AFOM وPESTEL على شكل الجدول التالي :

²⁹⁸ المركز الجهوي للاستثمار بني ملال خنيفرة - 2015
²⁹⁹ المندوبية الإقليمية للسياحة بني ملال.

جدول رقم 43 : تقييم فرع السياحة الرياضية ببني ملال حسب نموذجي AFOM وPESTEL

نقط الضعف		نقط القوة		تحليل داخلي
<p>- غياب التأطير في ظل قلة النوادي الرياضية في هذا التخصص بالمدينة (نادي واحد فقط) ؛ - الترويج السياحي غير كاف في ظل غياب تظاهرات موازية على هامش البطولات المنظمة سنويا بالموقع الرياضي ؛ - ليالي مبيت موسمية وفرص شغل ضعيفة ؛ - غياب استراتيجية متعلقة بتنمية السياحة الرياضية ؛ - قلة المنافسات على المستوى المحلي والوطني ؛</p>		<p>- موقع المدينة جد متميز طبيعيا ؛ - بنية طريقية حديثة الإنشاء (مطار دولي - طريق سيار) مما يسهل اللوجية نحو المدينة ؛ - بنية استقبال فندقية لا بأس بها ؛ - عرض سياحي رياضي مهم يضم القفز بالمظلات والطيران الشراعي، إضافة إلى الرياضات المائية بسدود الجهة ؛ - مطار رياضي يصنف ضمن العشرين الأوائل عالميا.</p>		
المخاطر		الفرص		تحليل خارجي
P	<p>- غياب الاهتمام الحكومي لتنمية هذا القطاع، مع قلة الترويج والاهتمام السياسي لهذا النوع الرياضي والسياحي على المستوى المركزي. - غياب البرامج الرياضية ضمن البرامج السياسية للأحزاب المغربية ؛</p>	P	<p>- إرادة سياسية جهوية لتنمية هذا النوع من السياحة الرياضية، باعتباره رافعة تنموية على مستوى الجهة.</p>	
E	<p>- منافسة الدول المتخصصة في هذا الميدان خصوصا فرنسا والصين والإمارات العربية المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وإسبانيا ونيوزلاندا وأستراليا وإيطاليا والنيبال وسويسرا... إلخ ؛</p>	E	<p>- هذا النوع الرياضي يمكن أن يجلب المزيد من الموارد المالية خصوصا بالعملة الصعبة.</p>	
S	<p>- المخاطر المتعلقة بالحوادث الناجمة عن ممارسة هذه الرياضات الهوائية.</p>	S	<p>- بدء انتشار ممارسة هذا النوع الرياضي لدى فئات اجتماعية متوسطة سواء داخليا أو خارجيا.</p>	
T	<p>- استغلال أمثل لتكنولوجيا التواصل من طرف المواقع الدولية المنافسة في هذا النوع الرياضي في الترويج.</p>	T	<p>- تطور الوسائل التكنولوجية وسرعة الوصول للمعلومة يمثل فرصة سانحة لمزيد من الترويج.</p>	
E	<p>- الزحف العمراني العشوائي نحو موقع المطار خصوصا دوار أدوز بجماعة فم العنصر المحاذية لمدينة بني ملال.</p>	E	<p>- موقع المدينة الاستراتيجي بين قطبي السياحة الوطنية (مراكش وفاس) ؛ - المحيط البيئي والمشهدي إقليمي وجوهيا يمثل عامل جذب لهواة السياحة الرياضية والإيكولوجية معا.</p>	
L	<p>- غياب رؤية استراتيجية لتوسيع قاعدة ممارسي هذه الرياضة على المستوى الجهوي والوطني.</p>	L	<p>- رؤية 2020 لتنشيط السياحة الوطنية ؛ - مشروع إنشاء السكة الحديدية التي ستربط مدينة بني ملال بمدينة واد زم نحو الدار البيضاء.</p>	

المصدر : العمل الميداني 2015/2016

ب. المجالات الترابية المنافسة لبني ملال في فرع السياحة الرياضية :

تتمثل المجالات الترابية التي يمكن اعتبارها منافسة لبني ملال في سوق السياحة الرياضية، خاصة الرياضات الجوية أو الهوائية، على المستوى الوطني في مدينة تارودانت، وعلى المستوى الدولي، نذكر فرنسا، وإسبانيا، وألمانيا، وكندا، والصين، وأستراليا، وفنزويلا، وبنما، وكرواتيا، ... إلخ. تمتلك هذه المجالات الترابية مواقع متميزة لممارسة هذا النوع من الرياضات (القفز بالمظلات). بالمقابل يعتبر مطار بني ملال الرياضي ميزة تنافسية للمدينة (*Avantage concurrentiel*) بحيث يصنف الأول وطنيا والعشرين عالميا.

ج. أهم الفاعلين المحليين في فرع السياحة الرياضية :

يتمثل أهم الفاعلين في سوق السياحة، خاصة فرع السياحة الرياضية فيما يلي :

- المجالس المنتخبة بصفقتها المسؤول الأول عن التدبير الترابي بالمدينة والإقليم والجهة ؛
- السلطات الإقليمية والمحلية بصفقتها الساهرة على تفعيل تنفيذ المخططات التنموية والشراكات ؛
- جامعة السلطان المولى سليمان (كلية الآداب والعلوم الإنسانية، والكلية متعددة التخصصات، والمدرسة العليا للتكنولوجيا، ... إلخ) ؛
- مركب التكوين والتأهيل المهني (خاصة المعهد المتخصص في السياحة والفندقة) ؛
- المكتب الجهوي للسياحة ؛
- المندوبية الجهوية للسياحة ؛
- المركز الجهوي للإستثمار ؛
- الجمعية الجهوية للصناعة الفندقية ؛
- الجمعية الجهوية لوكالات الأسفار والسياحة ؛
- النادي المغربي للقفز بالمظلات ببني ملال (*PACMA*) ؛
- الوكالة الجهوية لإنعاش الشغل (*ANAPEC*) بصفقتها الوسيط بين الخريجين والمقاولات.

وتتجلى أهمية تحديد الفاعلين المحليين في سوق السياحة وخاصة فرع السياحة الرياضية، خلال بدء تنفيذ عملية التواصل، التي تهدف إلى التعريف بالعرض الترابي السياحي والمنتجات المتعلقة به، واختيار الوسائل الفعالة التي يمكن استعمالها لجلب انتباه الطلب، الأمر الذي يتطلب انخراط جميع هؤلاء المتدخلين، الذين يعتبرون أيضا هدفا لعملية التواصل هاته.

3-3-1- الموارد البشرية المؤهلة والكفاءة أهم جزء لاستهداف سوق الساكنة :

يعتبر سوق الساكنة من أبرز وأهم الأسواق المستهدفة في إطار استراتيجية التسويق الترابي باعتبارها هدفا للتنمية المحلية ووسيلة لتحقيقها في آن واحد.

من خلال عملية التقسيم الترابي المنجز مسبقا خلال هذه الدراسة، تم التوصل إلى تقسيم سوق الساكنة إلى ثلاث فروع مرتبطة بالأسواق السابقة (المقاولات و السياحة)، ويتعلق الأمر بالفروع التالية :

- الأطر والمكونون في تخصصات الصناعات الغذائية، والسياحة الرياضية والجبلية ؛
- الطلبة والمتدربون في التخصصات المذكورة سابقا ؛
- اليد العاملة المؤهلة في نفس التخصصات السابقة.

أ. قلة المؤطرين المتخصصين يشكل أهم تحدي لتنمية الأسواق المستهدفة :

تتوفر مدينة بني ملال على بنية ديموغرافية شابة ونشيطة (68% من الساكنة ما بين 15 و 55 سنة حسب إحصاء 2014)، يمكن أن تشكل مصدرا لليد العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بالقطب الفلاحي لبني ملال المزمع الانتهاء من أشغال إنجازها سنة 2019. كما سيشكل أيضا مصدر جذب للأطر المؤهلة للعمل في هذا القطاع الاستراتيجي، من تقنيين وتقنيين متخصصين ومهندسين وأطر إدارية... إلخ، إذا ما تم إرساء استراتيجية جذب تحفيزية فعالة. هذا القطب الفلاحي من المتوقع أن يعمل على توفير أكثر من 4500 منصب شغل مباشر وحوالي 20000 منصب شغل غير مباشر.

وتتوفر المدينة على بنية تعليمية وتكوينية لا بأس بها متمثلة في وجود جامعة بكلياتها الأدبية والعلمية والتقنية ومدرسة عليا للتكنولوجيا، إضافة إلى مركب للتكوين والتأهيل المهني والتطبيقي يتمثل في ست (6) معاهد لتكوين التقنيين والتقنيين المتخصصين بالقطاع العمومي وأكثر من 46 مؤسسة للتكوين المهني الخاص، ستساهم في إنعاش ومد قطاع الصناعات الغذائية بالأطر واليد العاملة والحيلولة دون هجرتها نحو مدن أكثر تنافسية، كالدار البيضاء، وطنجة، وأكادير،... إلخ.

بالنسبة للأطر واليد العاملة بسوق السياحة وخصوصا قطاعا السياحة الرياضية والجبلية، ينطبق عليها نفس القول السابق من تواجد بنيات تعليمية وتكوينية لا بأس بها يتخرج منها أطر وعمال المستقبل. إضافة إلى كون المدينة تتوفر على معهد للتكوين المهني في تخصص السياحة والفندقة يضم حوالي 15% من متدربي جميع مؤسسات التكوين المهني والتأهيلي ببني ملال، مما سيشكل عامل جذب لخريجي هذه المؤسسات التكوينية الذين يبلغون حوالي 400 متخرجا سنويا، والاستفادة منهم داخليا، والحيلولة دون انتقالهم للعمل بالمدن المغربية الكبرى.

وفيما يتعلق بمميزات سوق الساكنة نجملها في إطار تقييم تركيبي ل AFOM و PESTEL كما يلي :

جدول رقم 44 : تقييم فرع الأطر واليد العاملة المؤهلة ببني ملال حسب نموذجي AFOM وPESTEL

نقط القوة		نقط الضعف		
تحليل داخلي		<p>- بنية ديموغرافية شابة ونشيطة (68% من ساكنة المدينة يتراوح عمرها ما بين 15 و 55 سنة) ؛</p> <p>- معدلات التمدرس والمستوى الثقافي للساكنة الملالية في مستوى نظيراتها بالوسط الحضري الوطني ؛</p> <p>- تواجد مركب للتأهيل المهني متعدد التخصصات ؛</p> <p>- تواجد جامعة بكلياتها التقنية والأدبية والعلمية ومدرسة عليا للتكنولوجيا.</p>		
		<p>- غياب رؤية استراتيجية لدى المجلس الجماعي لاستثمار الموارد البشرية المحلية ؛</p> <p>- غياب مدارس تكوين المهندسين والأطر العليا التدبيرية.</p>		
الفرص		المخاطر		
تحليل خارجي	P	- إرادة سياسية جهوية لخلق قطب تكنولوجي يضم مؤسسات تكوينية متخصصة على مستوى الجهة.	P	- غياب رؤية استراتيجية لدى الفاعل السياسي الجهوي أو الوطني من أجل العمل على الحد من الهجرة القروية نحو المدينة.
	E	- فرص العمل في المشاريع التنموية التي دشنت بالمدينة وأحوازاها (قطب الصناعات الغذائية).	E	- منافسة الأقطاب الحضرية الكبرى : الدار البيضاء، وفاس، ومراكش، وأكادير، وطنجة،... إلخ في جذب الأطر واليد العاملة المؤهلة.
	S	- تموقع المدينة ضمن المدن المتوسطة الجذابة ديموغرافيا ؛	S	- الهجرة القروية لساكنة الجماعات المحاذية لبني ملال ؛
	S	- بنية ديموغرافية إقليمية نشطة بمعدل 43.7%.	S	- هجرة الأطر المؤهلة للمدينة للعمل بمدن الدار البيضاء، وطنجة، ومراكش،... إلخ وهي مدن منافسة ؛
	S	- بنية ديموغرافية جهوية نشطة بمعدل 44.1%.	S	- المنافسة الدولية المتمثلة في استقطاب الأطر العليا والأدمغة، خصوصا دول الاتحاد الأوروبي ودول أمريكا الشمالية.
	T	- الاستفادة من الجناح التكنولوجي داخل مشروع القطب الفلاحي بني ملال قصد تكوين الأطر واليد العاملة.	T	- الاعتماد على المكننة يشكل تهديدا لتشغيل المزيد من اليد العاملة.
E	-	E	-	
L	- رؤية 2020 لتنشيط السياحة الوطنية ؛	L	- بطء تفعيل مضامين الجهوية المتقدمة، وسياسة اللامركزية، خاصة فيما يتعلق بسياسة التشغيل.	
L	- مشروع إنشاء السكة الحديدية التي ستربط مدينة بني ملال بمدينة واد زم نحو الدار البيضاء ؛	L	-	
L	- المخطط الوطني للتسريع الصناعي (EMERGENCE) 2020-2014، الذي يرمي إلى تأسيس تنمية الصناعة على الميزات التنافسية بالمنطقة موقع المشاريع الصناعية؛	L	-	
L	- مخطط المغرب الأخضر الذي يطمح لجعل جهة بني-ملال خنيفة جهة رائدة في الفلاحة والصناعات المرتبطة بها من بين ستة أقطاب مغربية للصناعات الغذائية.	L	-	
L	- برنامج المقاول الذاتي.	L	-	

المصدر : العمل الميداني 2015/2016

ب. الدار البيضاء أقوى منافس للمدن الوطنية في جذب الأطر واليد العاملة :

تعاني مدينة بني ملال، كأغلب المدن المتوسطة والصغيرة بالمغرب، من منافسة الأقطاب الحضرية الكبرى في مجال جذب الأطر والخريجين واليد العاملة المؤهلة وغير المؤهلة، خصوصا مدن الدار البيضاء، وفاس، ومراكش، وأكادير، وطنجة،... إلخ.

وعلى المستوى الدولي، تعتبر إسبانيا، وإيطاليا، وفرنسا أهم الدول الأوروبية التي تجذب الموارد البشرية المغربية وخصوصا بني ملال ونواحيها. كما أن الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا تعتبران أهم الدول الأمريكية التي تجذب الموارد البشرية المغربية المؤهلة خصوصا الأطر العليا منها (هجرة الأدمغة).

ج. أهم الفاعلين المحليين في فرع الأطر واليد العاملة :

يتمثل أهم الفاعلين في سوق الساكنة (الأطر واليد العاملة بالصناعات الغذائية والسياحة الجبلية والرياضية) فيما يلي :

- المجالس المنتخبة بصفتها المسؤول الأول عن التدبير الترابي بالمدينة والإقليم والجهة ؛
- السلطات الإقليمية والمحلية بصفتها الضامن الأول لتنفيذ وتفعيل اتفاقيات الشراكة والتعاون بين مختلف المتدخلين والفاعلين ؛
- جامعة السلطان المولى سليمان ممثلة بكلياتها الأدبية والعلمية والتقنية والمدرسة العليا للتكنولوجيا ؛
- معاهد التكوين المهني والتأهيلي العمومية والخصوصية ؛
- المندوبية الجهوية للشغل والادماج المهني ؛
- المندوبية الجهوية للسياحة ؛
- المركز الجهوي للاستثمار ؛
- المقاولات العاملة في مجال الصناعات الغذائية، والسياحة ممثلة بالفرع الجهوي ل (CDEM) ؛
- الوكالة الجهوية لإنعاش الشغل بصفتها الوسيط بين الخريجين والمقاولات.

وتبقى الإشارة، في ختام هذه الفقرة الخاصة بدراسة الفروع والأجزاء المستهدفة، أن المسوق الترابي مطالب بالقيام بدراسة مقارناتية استئناسية لمجالات ترابية مماثلة لمجال الدراسة أو ما يسمى في ميدان التسويق بـ : (Benchmarking) وذلك على المستوى الوطني و الدولي خاصة بالأسواق والفروع المستهدفة، حيث تعتبر هذه الدراسة عاملا مساعدا في اختيار موقع التراب داخليا وخارجيا وكذا الاستفادة من تجاربها في توطن الأنشطة المشتركة. لكن إنجاز هذه الدراسة المقارناتية خلال هذه الأطروحة تواجهه بعض الصعوبات من قبيل ضرورة القيام بتشخيص ترابي لمجالين ترابين أو أكثر مما يستلزم جهدا كبيرا ويتطلب فريق عمل بتخصصات مختلفة.

ولإعطاء فكرة تلخيصية لما تم التوصل إليه من نتائج متعلقة بعملية التقسيم الترابي لمجالات الأنشطة الاستراتيجية بمدينة بني ملال وتصنيفها، نقترح الجدول التركيبي التالي :

جدول رقم 45 : جدول تلخيصي لعملية التقسيم الترابي لمجالات الأنشطة الاستراتيجية بمدينة بني ملال

الأجزاء المستهدفة	الفروع	الأسواق/القطاعات
- الزيتون ومشتقاته ؛ - الحليب ومشتقاته ؛ - الخضر والحوامض ؛ - اللحوم الحمراء والبيضاء.	- الصناعات الغذائية	المقاولات والمستثمرون
- الفنادق ؛ - وكالات الأسفار والسياحة ؛ - المطاعم ؛ - شركات الترفيه.	- الصناعة السياحية والفندقية	
- الخدمات العمومية ؛ - الخدمات الخاصة.	- الخدمات	
- الرياضات الهوائية ؛ - الرياضات المائية.	- السياحة الرياضية	السياحة (السياح)
- سياحة المشاهد الطبيعية ؛ - سياحة المغامرة.	- السياحة الجبلية أو الإيكولوجية	
- الأطر والمكونون في فرع الصناعات الغذائية ؛ - الأطر والمكونون في فرع السياحة الجبلية والرياضية.	- الأطر والمكونون	السكان (الرأس مال البشري)
- الطلبة والمتدربون في تخصص الصناعات الغذائية ؛ - الطلبة والمتدربون في تخصص السياحة الرياضية والجبلية.	- الطلبة والمتدربون	
- اليد العاملة المؤهلة في فرع الصناعات الغذائية ؛ - اليد العاملة المؤهلة في فرع السياحة الرياضية والجبلية.	- اليد العاملة المؤهلة	

المصدر : العمل الميداني 2015/2016

لقد سمحت عملية التقسيم الاستراتيجي للأنشطة المتواجدة ببني ملال باستنباط ثلاثة أسواق وجب استهدافها : المقاولات أو المستثمرين، والسكان أو الموارد البشرية، والسياح، تتفرع عنها 8 فروع أساسية و20 جزءا كما يوضح الجدول أعلاه. هذه الأسواق التي تم استهدافها من الأهداف العامة للتسويق الترابي شكلت منطلقا لعملية التقسيم هاته، حيث استخرجنا فروعاً وأجزاء لهذه الأسواق واكتفينا بدراسة الفرع الأول من كل سوق (فرع الصناعات الغذائية بسوق المقاولات وفرع السياحة الرياضية بسوق السياحة وفرع الأطر والمكونين بسوق السكان).

إن تحديد عملية التقسيم والاستهداف تُجلبنا مباشرة على عملية وضع وتحديد الأهداف الترابية، سواء كانت أهداف عامة أو خاصة بكل فرع من الفروع الثلاثة المستهدفة.

2- اختيار الأهداف الترابية لمدينة بني ملال بين العام والخاص :

إن الهدف من تبني استراتيجية التسويق الترابي تكمن، من جهة، في حسن الاستجابة لمتطلبات الأشخاص والأنشطة (المقاولات)، ومن جهة أخرى، في تحسين جودة وتنافسية التراب على الأمدين المتوسط والبعيد داخل محيطه التنافسي.³⁰⁰ ويسعى التسويق الترابي إلى تحقيق نوعين من الأهداف :

- أهداف عامة متعلقة بالتراب في مجمله ؛
- أهداف خاصة متعلقة بالأسواق أو القطاعات المستهدفة أو فروعها.

2-1- تلبية الحاجيات والمتطلبات أهم الأهداف العامة للتسويق الترابي :

انطلاقا من آراء المستجوبين، قمنا باستخلاص نقط القوة والضعف الخاصة بمدينة بني ملال، وكذا الفرص والمخاطر المرتبطة بمحيطها (مصفوفة AFOM) قصد تحديد الأهداف العامة المتعلقة بالفئات الثلاثة المستهدفة، من خلال تشبيك العناصر الأربعة لهذه المصفوفة. وتتمثل الأهداف العامة لهذه الدراسة، في إطار استراتيجية التسويق الترابي، في تلبية متطلبات وحاجيات السكان المحلية، والمقاولات المتواجدة بالمدينة، والسياح المعتادين على زيارتها.

أ. خلق فرص للشغل أهم متطلبات وحاجيات السكان المحلية :

من خلال نتائج مصفوفة AFOM الخاصة بآراء أرباب أسر السكان المحلية المستجوبة، يمكن أن نستنبط العديد من الأهداف العامة، خصوصا تلك المتعلقة بمناحي الحياة والمعيش اليومي للسكان. غير أننا في هذه الدراسة سوف نقصر فقط على تلك التي تعتبر من الأولويات التي تستدعي الاستجابة لها على المديين القصير والمتوسط، ونبرزها بإيجاز كما يلي :

✓ نقط القوة الأساسية :

- تجهيزات مهيكلة كالمطار، والطريق السيار، والجامعة،... إلخ ؛
- توفر المدينة على مؤهلات وموارد طبيعية خصوصا المائية منها، ومناخ مناسب للاستقرار ؛
- موقع جغرافي متميز في قلب المغرب.

✓ نقط الضعف الأساسية :

- ضعف الخدمات الصحية ؛
- قلة فرص الشغل خاصة بالنسبة للشباب حاملي الشواهد العليا ؛
- قلة الفضاءات الخضراء والمتنزهات وأماكن الترفيه خصوصا للأطفال ؛
- ضعف التأطير الاجتماعي والثقافي للسكان خصوصا لدى فئة الشباب.

³⁰⁰ NOISSETTE-P. et VALLERUGO-F., 1996 : « Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique ». Editions d'organisation, Paris.

✓ الفرص الأساسية :

- سهولة الوصول إلى المدينة من جميع أنحاء المغرب ؛
- المبادرة الوطنية للتنمية البشرية.

✓ المخاطر الأساسية :

- الفيضانات الموسمية التي تسببها الأودية الأربعة الوافدة من المجال الجبلي خارج المدينة ؛
- التلوث الناتج عن الدخان المنبعث من المطرح العمومي خارج المدينة والمحمل من طرف الرياح الشمالية.

ومن أجل استنباط الأهداف العامة المتعلقة باستراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال، قمنا بعملية تشبيك مكونات مصفوفة AFOM ، فكانت النتائج كما يلي :

- الهدف 1 : توفير فرص للشغل عن طريق استغلال التجهيزات المهيكلية (المطار، الطريق السيار،...إلخ) وكذا قرب المدينة من المدن الكبرى من أجل استقطاب مستثمرين ومقاولات جديدة.
- الهدف 2 : الاستفادة من الموارد المائية المهمة والموقع الجغرافي لجعل المدينة مدينة خضراء وإيكولوجية بامتياز عبر منح كل حي بالمدينة الفضاء الأخضر الخاص به.
- الهدف 3 : استغلال الولوجية السهلة من وإلى المدينة، وكذا مناخها المناسب للاستقرار، وتواجد أغلب التجهيزات القطاعية المختلفة من أجل استقطاب موارد بشرية صحية كافية تمثل عاملا مساهما في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للسكان.
- الهدف 4 : استغلال برامج المبادرة الوطنية للتنمية البشرية لدعم وتأطير الفئات الشابة اجتماعيا وثقافيا.

ب. توفير أماكن الترفيه أبرز متطلبات وحاجيات السياح والزوار :

من خلال مصفوفة SWOT الخاصة بأراء المستهلك الخارجي، يمكن أن نستنبط العديد من الأهداف العامة، خصوصا تلك المتعلقة بمتطلبات واحتياجات الزوار سواء كانوا زوارا مؤقتين أو مقيمين لفترة محددة (السياح والطلبة...إلخ)، نبرزها بإيجاز كما يلي :

✓ نقط القوة الأساسية :

- مؤهلات طبيعية تتمثل في المشاهد الطبيعية التي تجمع بين السهل والجبل، والموارد المائية (المنتزه السياحي عين أسردون، ...إلخ) ؛
- مدينة جميلة ونظيفة وهادئة وآمنة، وذات مناخ ملائم للاستقرار، بوجود ساكنة محلية منفتحة ومضيافة؛
- مدينة بسيطة بتكلفة عيش منخفضة وذات طابع يجمع بين التقليدي والحديث.

✓ **نقط الضعف الأساسية :**

- نقص على مستوى أماكن الترفيه والتنزه والتبضع والسياحة مع غياب مرافق صحية بالشوارع (WC)؛
- نقص على مستوى التجهيزات السوسيو-ثقافية والرياضية (مسارح، ودور السينما، النوادي الرياضية،... إلخ)؛
- انتشار المتشردين والمتسولين والجانحين.

✓ **الفرص الأساسية :**

- سهولة الوصول إلى المدينة من جميع أنحاء المغرب (القرب من الحواضر المغربية الكبرى كالدار البيضاء، وفاس، و مراكش)؛
- القرب من الميناء البحري والجوي الدولي للدار البيضاء (ساعتين بالشاحنة)؛
- مؤهلات سياحية محلية وإقليمية و جهوية مجاورة، خصوصا السياحة الجبلية والإيكولوجية.

✓ **المخاطر الأساسية :**

- الفيضانات الموسمية التي تسببها الأودية الموسمية الأربعة؛
- التلوث الناتج عن الدخان المنبعث من المطرح العمومي خارج المدينة والمحمل من طرف الرياح الشمالية.

وإذا ما قمنا بعملية تشبيك عناصر مصفوفة SWOT نحصل على الأهداف التالية :

- **الهدف 1 :** تهيئة فضاءات خضراء ومنتزهات تشمل تجهيزات خدمتية وترفيهية للزوار عبر استغلال المؤهلات الطبيعية والمشهدة ؛
- **الهدف 2 :** جعل المدينة منطلق ووصول محبي السياحة الجبلية والإيكولوجية عبر الاستفادة من الفرص السياحية التي يوفرها المحيط الجبلي للمدينة ومكانتها كعاصمة جهوية ؛
- **الهدف 3 :** استغلال الولوجية السهلة من وإلى المدينة، وكذا مناخها المناسب للاستقرار وتكلفة العيش المنخفضة، وسلوك الساكنة المضيف، وتواجد أغلب التجهيزات القطاعية المختلفة من أجل تقوية الجاذبية السياحية للمدينة.

ج. التحفيز الاستثمارية أهم متطلبات وحاجيات المقاولات والمستثمرين :

من خلال نتائج مصفوفة SWOT الخاصة بأراء المستثمرين وأصحاب المقاولات، يتمثل تقييم أصحاب المقاولات المتوطنة اتجاه المدينة فيما يلي :

✓ **نقط القوة الأساسية :**

- الموقع الجغرافي للمدينة بالقرب من أهم المدن الاقتصادية الكبرى في ظل تحسن البنية التحتية خصوصا الطرقية منها بإحداث الطريق السيار وتوسيع المطار ؛
- سمعة المدينة وصورتها الإيجابية في ظل ظروف اجتماعية مشجعة على الاستقرار العائلي ؛

- توفر اليد العاملة باختلاف مؤهلاتها وكفاءاتها ؛
- موارد مالية مهمة ناتجة عن تحويلات الجالية المحلية المقيمة بالخارج.

✓ **نقط الضعف الأساسية :**

- مناخ سياسي وإداري غير مشجع على الاستثمار متمثل في ضعف الاهتمام بالمستثمرين وتقديم الدعم والتسهيلات الإدارية اللازمة لخلق واستمرار المقاولات، وضعف التحفيز الجبائي والعقاري، وتقشي مظاهر الرشوة والفساد الإداري، في ظل غياب رؤية استراتيجية تنموية محلية واضحة لقطاع الاستثمار؛
- ضعف استقطاب المنطقة الصناعية للمستثمرين، حيث أن أغلب الشركات المتوطنة بها عبارة عن مخازن للسلع فقط في ظل قلة تواجد الوحدات الصناعية والإنتاجية ؛
- قلة تجهيزات وأماكن الترفيه والتنزه والتبضع والتنشيط السياحي.

✓ **الفرص الأساسية :**

- سهولة الوصول إلى المدينة من جميع أنحاء المناطق المغربية ؛
- القرب من الميناء البحري والميناء الجوي الدولي بمدينة الدار البيضاء (حوالي ساعتين بالسيارة) ؛
- مؤهلات فلاحية مجاورة سواء على مستوى الإقليم أو الجهة.

✓ **المخاطر الأساسية :**

- الاحتكار الاقتصادي الذي تمارسه مدينة الدار البيضاء على أغلب القطاعات الاقتصادية (المواد الخام) ؛
- هجرة اليد العاملة المؤهلة نحو جهات أكثر جاذبية وتنافسية كالدور البيضاء الكبرى، وطنجة، ... إلخ.

وإذا ما قمنا بعملية تشبيك عناصر المصفوفة الرباعية نستخلص الأهداف التالية :

- الهدف 1 : استغلال الولوجية السهلة من وإلى المدينة، وقربها من المدن الاقتصادية المغربية لتنمية الجاذبية الاقتصادية للمدينة ورفع قدرتها التنافسية أمام المدن المنافسة ؛
- الهدف 2 : الاستفادة من موقع المدينة كعاصمة للجهة بمميزات فلاحية مهمة، ومن توفر يد عاملة مؤهلة، إضافة إلى تواجد موارد مالية في يد الجالية المحلية المقيمة بالخارج، لتشجيعهم على الانخراط في الاستثمار بالمنطقة خاصة في قطاع الصناعات الغذائية ؛
- الهدف 3 : تبني استراتيجية واضحة في مجال تشجيع الاستثمار مع تقليل المتدخلين، تهم إصلاح وتسهيل المساطر الإدارية ومحاربة كل أشكال الفساد والرشوة، وكذا الاهتمام بهدف الحفاظ على المستثمرين الحاليين وجلب آخرين جدد (إضافة إلى تنمية الجاذبية المشهدة التي تمثل عامل استقطاب واستقرار لعائلات المستثمرين).

د. تركيب لأهم الأهداف العامة للتراب الملالي :

ولإعطاء فكرة موجزة لما تم التوصل إليه من أهداف عامة لاستراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال، نورد هنا مركبة في الجدول التالي :

جدول رقم 46 : تركيب لأهم الأهداف العامة المقترحة للتسويق الترابي لمدينة بني ملال

الأهداف العامة	الفئات المستهدفة
<p>تحسين إطار عيش الساكنة المحلية</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ توفير فرص للشغل عن طريق استغلال التجهيزات المهيكلّة (المطار، الطريق السيار،... إلخ) وكذا قرب المدينة من المدن الكبرى من أجل استقطاب مستثمرين ومقاولات جديدة. ▪ الاستفادة من الموارد المائية المهمة والموقع الجغرافي لجعل المدينة مدينة خضراء وإيكولوجية بامتياز عبر منح كل حي بالمدينة الفضاء الأخضر الخاص به ؛ ▪ استغلال الولوجية السهلة من وإلى المدينة، وكذا مناخها المناسب للاستقرار، وتواجد أغلب التجهيزات القطاعية المختلفة من أجل استقطاب موارد بشرية صحية كافية تمثل عاملا مساهما في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للساكنة ؛ ▪ استغلال برامج المبادرة الوطنية للتنمية البشرية لدعم وتأطير الفئات الشابة اجتماعيا وثقافيا. 	<p>الساكنة المحلية</p>
<p>تحسين التنافسية الاقتصادية للتراب</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ استغلال الولوجية السهلة من وإلى المدينة، وقربها من المدن الاقتصادية المغربية لتنمية الجاذبية الاقتصادية للمدينة ورفع قدرتها التنافسية ؛ ▪ الاستفادة من موقع المدينة كعاصمة للجهة بمميزات فلاحية مهمة، ومن توفر يد عاملة مؤهلة، إضافة إلى تواجد موارد مالية في يد الجالية المحلية، للانخراط في استثمارات في قطاع الصناعات الغذائية ؛ ▪ تبني استراتيجية واضحة في مجال تشجيع الاستثمار مع تقليل المتدخلين، تهتم إصلاح وتسهيل المساطر الإدارية ومحاربة كل أشكال الفساد والرشوة، وكذا الاهتمام بهدف الحفاظ على المستثمرين الحاليين وجلب آخرين جدد (إضافة إلى تنمية الجاذبية المشهدة التي تمثل عامل استقطاب واستقرار لعائلات المستثمرين). 	<p>المقاولات</p>
<p>الرفع من الجاذبية السياحية للتراب</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تهيئة فضاءات خضراء ومنزهات تشمل تجهيزات خدمتية وترفيهية للزوار عبر استغلال المؤهلات الطبيعية والمشهدة ؛ ▪ استغلال مكانة المدينة كعاصمة جهوية لجعلها منطلق ووصول محبي السياحة الرياضية والإيكولوجية عبر الاستفادة من الفرص السياحية التي يوفرها المحيط الجبلي للمدينة ؛ ▪ استغلال الولوجية السهلة من وإلى المدينة، وكذا مناخها المناسب للاستقرار وتكلفة العيش المنخفضة، وسلوك الساكنة المضياف، وتواجد أغلب التجهيزات القطاعية المختلفة من أجل تقوية الجاذبية السياحية للمدينة ؛ 	<p>السياح</p>

المصدر : العمل الميداني - 2015-2016

بعد وضع الأهداف العامة للتسويق الترابي لبني ملال، ننتقل إلى تحديد الأهداف الخاصة، انطلاقا من نتائج عملية التقسيم للأنشطة الاستراتيجية التي تم التوصل إليها سابقا.

2-2- الأهداف الخاصة للتسويق الترابي لبني ملال تتفرع من الأهداف العامة :

نقصد بالأهداف الخاصة، تلك الأهداف المتعلقة بكل جزء أو فرع من الأنشطة التي تم التوصل إلى استهدافها من طرف استراتيجية التسويق الترابي من خلال عملية التقسيم. ويتعلق الأمر في هذه الدراسة بالصناعات الغذائية، والسياحة الرياضية، والموارد البشرية.

أ. تقوية الجاذبية والتنافسية أهم الأهداف الخاصة بفرع الصناعات الغذائية :

من خلال التشخيص الترابي المنجز بهذه الأطروحة، يتبين أن 23% فقط من المنتوجات الفلاحية بالجهة يتم استغلالها محليا، في حين 77% منها تستفيد منها جهات أخرى من خلال عمليات التحويل أو التصنيع (الصناعات الغذائية)، بحيث تستغل المدينة 50% فقط من منتوج الزيتون، و10% من الحوامض و5% من البقوليات و50% من الحليب واللحوم. وبالتالي فالهدف الأساسي للمدينة يتمثل فيما يلي :

خلق صناعة غذائية ذات جاذبية وتنافسية اقتصادية قوية من خلال استغلال وتثمين أكبر نسبة من المنتوجات الفلاحية الجهوية المستغلة خارج الجهة في الصناعات الغذائية (77%).

ولتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي يتوجب على الفاعلين المحليين أن يبادروا إلى تحقيق أهداف تفصيلية أو ما يسمى بالأهداف التكتيكية، وتتجلى أهمها فيما يلي :

- إنهاء الأشغال المتبقية من مشروع القطب الفلاحي لبني ملال قبل نهاية سنة 2019. علما أن الانتهاء من أشغال المشروع الكلي للقطب كان مقررا في دجنبر 2016، وقد تم إنهاء أشغال الشطر الأول فقط من المشروع سنة 2017 (مساحة الشطر الأول تمثل 50% من المساحة الكلية) ؛
- الانتقال من حوالي 21 وحدة صناعية متخصصة في الصناعات الغذائية إلى حوالي 40 وحدة في أفق 2020، و100 وحدة في أفق 2025، وذلك أخذا بعين الاعتبار أهداف المخطط الأخضر في ما يخص الزيادة في الإنتاج الفلاحي بالجهة ؛
- تحقيق 3 مليار درهم من الاستثمار بالقطب الفلاحي ؛
- تحقيق 9000 منصب شغل مباشر و20000 منصب شغل غير مباشر في أفق 2025 باكتمال إنجاز القطب الفلاحي واستقطاب المستثمرين (هدف حالي للقطب الفلاحي بني ملال).

ب. تقوية الجاذبية الوطنية الهدف الرئيسي المتعلق بفرع السياحة الرياضية :

تعتبر الرياضات الهوائية خصوصا القفز بالمظلات والطيران الشراعي ببني ملال من الرياضات التي تمتلك ميزة تنافسية تتجلى في توفر المدينة على أفضل موقع للممارسة وطنيا والعشرين عالميا. لكن الأرقام التي تسجلها السياحة المتعلقة بهذا الفرع غير متلائمة مع المؤهلات المتواجدة، خصوصا تلك المتعلقة بعدد السياح الوافدين سنويا خاصة السياح الداخليين.

ويعزى هذا الضعف إلى هشاشة بنية الاستقبال وغياب سياسة للدعاية والترويج، وقلة الأنشطة السياحية والترفيهية المرافقة لهذا النشاط الرياضي والسياحي. وبالتالي فالهدف الاستراتيجي الذي يمكن وضعه يتمثل فيما يلي :

جعل بني ملال قبلة وطنية ودولية لاستقبال سياح الرياضات الهوائية خاصة رياضة القفز بالمظلات.

وللمساهمة في ترويج هذه السياحة نقترح وضع الأهداف الفرعية التالية :

- الرفع من معدل الجاذبية الترابية السياحية من 3/10 (ضعيفة) إلى 5/10 (متوسطة) خلال الخمس سنوات المقبلة، وإلى 7.5/10 (قوية) خلال عشر سنوات المقبلة ؛³⁰¹
- الرفع من عدد السياح الممارسين لرياضة القفز بالمظلات من متوسط 10000 سنويا إلى متوسط 20000 سنويا خلال خمس سنوات وإلى 30000 خلال عشر سنوات ؛
- إنشاء مرافق للأنشطة الترفيهية المرافقة لممارسة الرياضات الجوية قرب المطار الرياضي، من أجل استقطاب المزيد من هواة متابعة هذه الرياضة (الداخليين والأجانب)، وكذا أسر الممارسين والمرافقين لهم، ...إلخ ؛
- تشجيع خلق نوادي رياضية محلية وجهوية متخصصة في هذا النوع من الرياضات الهوائية ؛
- تشجيع السياحة الرياضية الداخلية.

³⁰¹ المصدر : العمل الميداني لهذه الأطروحة 2016/2015

ج. مطلب التخصص أهم الأهداف المتعلقة بفرع الموارد البشرية :

إن تنمية قطاعا الصناعات الغذائية والسياحة الرياضية، يستلزم الاعتماد على رأسمال بشري مؤهل ومختص يجمع بين مختلف أصناف الموارد البشرية سواء تعلق الأمر بالأطر والمكونين (المؤطرين) أو باليد العاملة المتخصصة. فالهدف الاستراتيجي المتعلق بهذا الفرع يمكن صياغته كما يلي :

استقطاب موارد بشرية (أطر ومكونون ويد عاملة) مؤهلة ومتخصصة في الصناعات الغذائية

والسياحة الرياضية والجبليّة.

ولتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي يتطلب الأمر وضع أهداف فرعية تتمثل فيما يلي :

- إحداث مدرسة وطنية للمهندسين الزراعيين في أفق 3 سنوات المقبلة، تابعة لجامعة المولى سليمان ببني-ملال، لضمان تزويد القطب الفلاحي بأطر عليا متخصصة في المجال الفلاحي والصناعات المرتبطة به ؛
- إحداث شعب خاصة بالسياحة، خاصة الرياضية والجبليّة، بمركب التكوين المهني ببني ملال، لضمان تزويد هذا القطاع باليد العاملة المؤهلة (تقنيين وتقنيين متخصصين، ...إلخ) خلال السنتين المقبلتين ؛
- إحداث شعب بالسياحة (الرياضية والجبليّة) بسلكي الإجازة والماستر بالكلية متعددة التخصصات بمدينة بني ملال، وكذا بكلية الآداب والعلوم الإنسانية ببني ملال قصد تكوين الأطر المؤهلة والمتخصصة، وذلك خلال السنتين المقبلتين.

وتجدر الإشارة، في ختام هذه الفقرة المتعلقة بتحديد الأهداف الترابية، إلى أن نجاح تحقيق أي من أهداف التسويق الترابي التي تم تحديدها يبقى رهينا بمدى ارتباطها بأهداف برامج التنمية المحلية المبرمجة على المستويات الترابية لمدينة بني ملال (المحلي، والإقليمي، والجهوي). فالأمر يتطلب بذل جهود كبيرة لتوحيد رؤى جميع المؤسسات المتدخلة في تدبير تراب المدينة.

وفي نفس الإطار، يرتبط تحقيق هذه الأهداف الترابية أيضا بعامل أساسي وهو مستوى ونوع التموقع الترابي المختار الذي يعتبر من أعمدة التسويق الترابي الاستراتيجي.

3- تموقع العرض الترابي لمدينة بني ملال :

كما سبق التطرق إليه في الفصل النظري من هذه الأطروحة، يُعرّف التموقع الترابي بأنه : سياسة إرادية للتراب تتجلى في اختيار أين يمكن التموقع داخل سوق ما ؟ وأمام أي منافسين ؟ و بأي مقترح قيمة للزبناء ؟³⁰² ويعتبر التموقع المرحلة الأخيرة والمهمة من التسويق الترابي الاستراتيجي، ويتعلق الأمر بترجمة الاستهداف الذي تم تحديده مسبقا.

بصيغة أخرى، يقوم التموقع الترابي على مجموعة من العوامل المرتبطة بالتراب، بغاية تمييزه بطريقة مثلى، بميزاته الحقيقية أو المتخيلة.³⁰³ يطلق على هذه العوامل الترابية مبررات (حجج) التموقع (Arguments)، والتي يمكن أن يتم، في إطارها، تموقع التراب بطريقة شمولية في إطار علامة ترابية موحدة لجميع الفاعلين، أو بطريقة جزئية قطاعية تهم فروع الأسواق المستهدفة بعد عملية التقسيم.

3-1- الموقع الجغرافي أهم مبررات التموقع الترابي لبني ملال :

تمتلك العديد من المدن، خاصة بالدول المتقدمة، تموقعات محددة ومعروفة، مبنية على ميزات تنافسية مشهورة لدى المستثمرين ولدى زبناء هذه المجالات الترابية. بالمقابل، هناك مدن لازالت تبحث عن تموقع لها، وهو الحال بالنسبة لمدينة بني ملال. هذه المدن ليست لها صورة الرائد على المستويين الوطني والدولي فيما يخص مجالات تخصص محددة ومعروفة، فهي تتموقع على أساس سلسلة من نقط القوة العامة، وعلى قطاعات مختلفة موجهة نحو مستهدفين متنوعين.

من خلال الدراسة الميدانية لهذه الأطروحة، يرى الفاعلون المحليون المستجوبون أن مبرر الموقع الجغرافي يعتبر أهم الركائز التي يجب أن تتأسس عليها استراتيجية التموقع الترابي لمدينة بني ملال، من بين خمس مبررات تموقع تم اقتراحها عليهم في صيغة السؤال التالي :

- من بين المبررات التالية، ما هي تلك التي يمكن لمدينة بني ملال أن تعتمد عليها من أجل تموقعها

الترابي في إطار استراتيجية للتسويق الترابي ؟

المبرر الاقتصادي - مبرر الموقع الجغرافي - مبرر الموارد البشرية - مبرر البنيات والتجهيزات -

المبرر السوسيو-ثقافي - مبررات أخرى :³⁰⁴

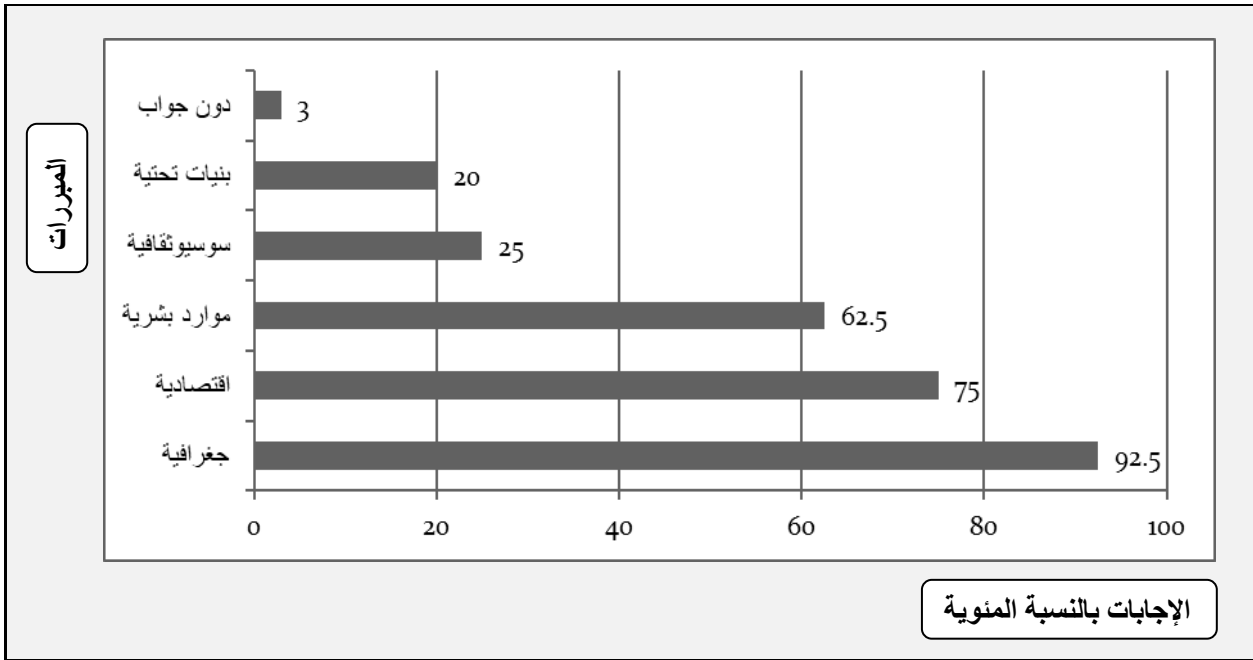
فكانت الإجابات مترجمة في شكل المبيان التالي :

³⁰² GOLLAIN Vincent, 2014 : « Réussir sa démarche marketing territorial : méthodes, techniques et bonnes pratiques ». Territorial éditions, P. 84.

³⁰³ BEN ABDELHADI Abdelhay et MOUSSALIM Sanaa, 2012 : « Le Marketing territorial, cas de la région de l'Oriental ». Revue REMALD - 1^{ère} édition, collection manuels et travaux universitaires, n°93, p.155.

³⁰⁴ أنظر إلى السؤال رقم 25 بالاستمارة رقم 2 الموجهة للفاعلين المحليين المؤسستين، ص341.

مبيان رقم 51 : توزيع مبررات التموقع الترابي لمدينة بني ملال وفق رؤية الفاعلين المستجوبين



المصدر : العمل الميداني - 2015-2016

من خلال قراءة معطيات المبيان أعلاه، يتضح أن مدينة بني ملال يمكن أن تُؤسس تموقعها الترابي على ثلاث مبررات أساسية، وفق رؤية الفاعلين المحليين المستجوبين. حيث تنصدرها المبررات الجغرافية، متنوعة بنظيرتها الاقتصادية، ثم يأتي الرأسمال البشري المحلي في المركز الثالث.

أ. موقع جغرافي استراتيجي في قلب المغرب :

تتوفر مدينة بني ملال على موقع جغرافي استراتيجي في وسط المغرب، بين أهم المحاور الطرقية الوطنية الرابطة بين المدن المغربية الكبيرة : فاس والدار البيضاء ومراكش. تاريخيا تطورت المدينة بفضل هذا الموقع الجغرافي المتميز على طريق مرور القوافل التجارية بين مراكش وفاس، أي أنها شكلت همزة وصل بين شمال المغرب وجنوبه.

تتجلى المؤهلات الجغرافية للمدينة أيضا في تواجدها قرب أغنى السهول المسقية بالمغرب وهما سهل تادلة وسهل بني عمير، وبالتالي قربها من المنتوجات الفلاحية. حيث يشكل عامل تَمَيُّزٍ عن باقي مدن المملكة، سواء فيما يخص توطن المقاولات المتخصصة في الصناعات الغذائية أو التحويلية، أو تلك المرتبطة بتصنيع المواد المستعملة في الإنتاج الفلاحي.

لقد تعزز الموقع الجغرافي لبني ملال بإحداث الطريق السيار الذي يربطها بمدينة الدار البيضاء، وكذلك بإحداث مطار دولي زاد من سهولة الولوجية، مما يجعل من الموقع الجغرافي للمدينة ميزة تنافسية تشكل نقطة قوة في تموقعها الترابي.

هذه النتائج تؤكد أيضا استطلاعات رأي الفئات الثلاثة الأخرى المستجوبة (أرباب الأسر، والمستثمرون، والسياح)، في إطار الدراسة الميدانية لهذه الأطروحة. حيث أن 63% من أرباب الأسر المستجوبين يرى أن مدينة بني ملال ذات موقع جغرافي متميز، و77.8% منهم يرى بأنها سهلة الولوجية، ونفس الأمر بالنسبة للمستثمرين والمقاولين المستجوبين. وفي نفس الإطار يرى غالبيتهم (94.4%) أن الموقع الجغرافي لبني ملال إيجابي اقتصاديا. كما وجد حوالي 58% من زوار المدينة المستجوبين الوصول إلى المدينة سهلا، مقابل 34% منهم وجدوه سهلا نسبيا، و8% فقط اعتبروه صعبا.

ب. المبرر الاقتصادي ثاني أهم مبرر بعد نظيره الجغرافي :

يعطي الفاعلون المحليون المستجوبون الرتبة الثانية، من حيث أهمية تبرير التوقع الترابي لمدينة بني ملال، للمبررات الاقتصادية بعد نظيرتها الجغرافية.

الاعتماد على المبرر الاقتصادي لدعم التوقع الترابي للمدينة مرتبط بالمبرر الجغرافي المذكور سابقا، إذا ما اعتبرنا وضعية المدينة الإدارية كعاصمة للإقليم وللجهة التي تزخر بمؤهلات فلاحية تشكل أساس الصناعات المرتبطة بها (قربها من المواد الخام).

رغم تواجد هذه المؤهلات الفلاحية المجاورة، لم ترق المدينة بعد إلى تلك التنمية الاقتصادية المرجوة مقارنة مع المؤهلات الفلاحية المذكورة، وهذا المعطى يؤكد مستوى الجاذبية الاقتصادية لبني ملال الذي يتراوح بين الضعيف والمتوسط بمعدل 4.5/10 حسب رأي الفاعلين المستجوبين و5.2/10 حسب رأي المقاولين والمستثمرين المستجوبين الذين يصرح نصفهم أن المدينة لا توفر الشروط اللازمة للاستثمار (25% منهم فضل عدم الإجابة). الأمر الذي يستدعي تظافر الجهود لتحسين مناخ الأعمال وشروط الاستثمار للرفع من جاذبية التراب الملالي اقتصاديا قصد جلب مستثمرين جدد، وكذلك عبر دعم قطاعات النمو الواعدة كالصناعات الغذائية.³⁰⁵

نفس الرأي تتقاسمه الفئات الأخرى المستجوبة، حيث يرى 15.1% فقط من أرباب الساكنة المستجوبة أن المدينة نشيطة اقتصاديا، مقابل 37.9% يرون أنها نشيطة نسبيا، في حين صرح 23% منهم أنها غير نشيطة، وفضل 24% منهم عدم الإجابة. هذه الفئات المستجوبة تُبَوِّئ الصناعات الغذائية الرتبة الأولى من حيث اختيار مجال تخصص المدينة الاقتصادي. وفي نفس الإطار، عبر أكثر من 53% من زوار المدينة المستجوبين عن رغبتهم في الاستثمار بالمدينة إذا أُتيحت لهم فرصة ذلك مستقبلا.³⁰⁶

³⁰⁵ يرى 62.5% من الفاعلين المستجوبين بأن الصناعات الغذائية تعتبر أهم قطاع واعد secteur porteur متبوعا بقطاع السياحة الرياضية والجبليّة.
³⁰⁶ معطيات مستقاة من نتائج العمل الميداني لهذه الأطروحة 2016/2015.

ج. مبرر الموارد البشرية ثالث أهم مبررات التموّج :

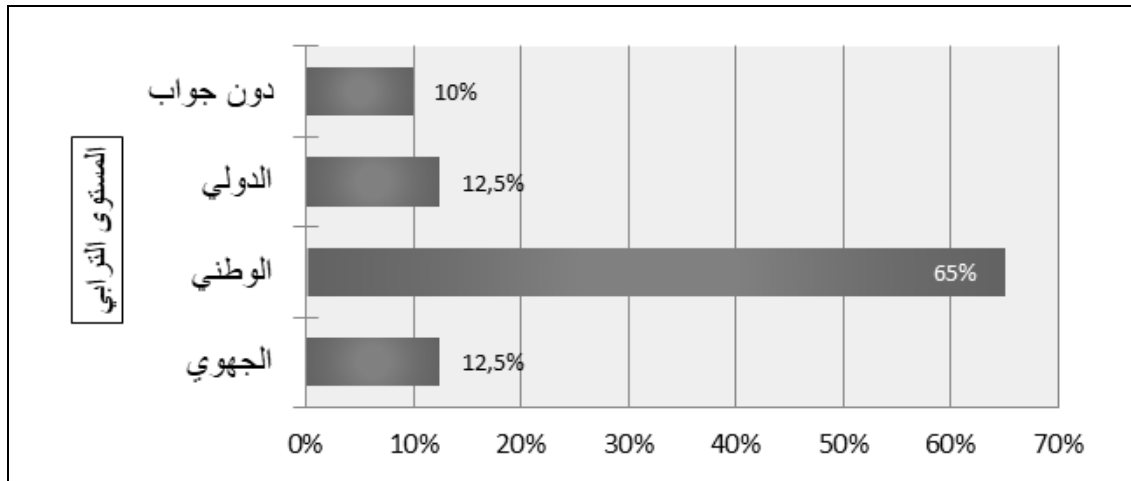
لقد صنف الفاعل المحلي المستجوب مبرر الموارد البشرية في الرتبة الثالثة بعد مثليه الجغرافي والاقتصادي، فالمدينة تتوفر على رأسمال بشري مهم ومتنوع من يد عاملة، وخريجي الجامعة، وخريجي معاهد التكوين المهني العام والخاص، ... إلخ. الأمر الذي يؤكد كذلك المستثمرون والمقاولون المستجوبون في هذه الدراسة، بحيث قيموا تواجد كفاءات بشرية كافية ومؤهلة ببني ملال بمعدل بلغ 7/10، ساهمت فيها جاذبية ديموغرافية للمدينة لا بأس بها (متوسط 6/10 حسب رأي الفاعلين المحليين المستجوبين)، تمثلت في الانتقال من الجماعات المجاورة نحو المدينة قصد الدراسة أو العمل.

وتتميز ساكنة بني ملال ببنية شابة ونشطة وذات مستوى تعليمي لا بأس به،³⁰⁷ حيث تمثل رأسمالا بشريا يرى فيها الفاعل المحلي المستجوب مبررا أساسيا للتموّج الترابي للمدينة. رغم ذلك، فمتوسط استفادة المدينة من مواردها البشرية يبقى ضعيفا بمعدل بلغ 2/10 حسب رأي الفاعلين المحليين المستجوبين.³⁰⁸ ورغم توفر المدينة على رأسمال بشري مهم، تبقى الحاجة دائما إلى جلب موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الطلب الذي ستعرفه المدينة من اليد العاملة المؤهلة ومن الأطر والمكونين في مجال الصناعات الغذائية بعد الانتهاء من مشروع قطب الصناعات المرتبطة بالفلاحة بالمدينة.

د. المستوى الوطني هو أفضل تموّج لبني ملال حاليا :

لمعرفة نوع التموّج الترابي لمدينة بني ملال، طلبنا من الفاعلين المحليين المستجوبين تحديد المستويات الترابية المناسبة لهذا التموّج، فجاءت النتائج مبيّنة في المبيان أسفله.

مبيان رقم 52 : المستوى الترابي لتموّج مدينة بني ملال وفق رؤية الفاعلين المستجوبين



المصدر : العمل الميداني - 2015-2016

من خلال معطيات المبيان أعلاه، يؤكد أغلبية المستجوبين من الفاعلين المحليين (65%) أن التموّج المناسب لمدينة بني ملال يجب أن يكون تدريجيا، وأن يبتدىء حاليا بالمستوى الوطني.

³⁰⁷ أنظر إلى تشخيص الموارد البشرية بالفصل الثاني لهذه الأطروحة.

³⁰⁸ المصدر : العمل الميداني لهذه الأطروحة 2015/2016.

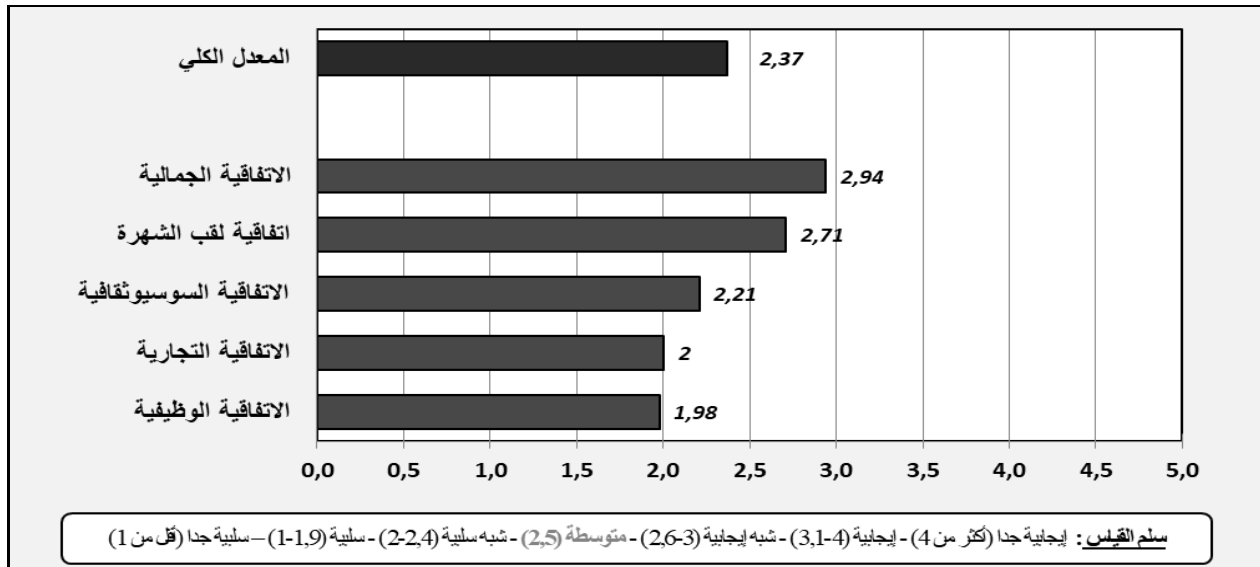
3-2- التموقع الشامل لبني ملال في إطار سياسة العلامة الترابية :

يقصد بالتموقع الشامل للتراب محاولة حل إشكالية الشهرة العامة للمدينة وتقييم صورتها عبر نهج سياسة للعلامة الترابية. فالعلامة الترابية تمثل نوعا من التواصل ورسالة مترجمة من خلال شعار موجه للفئات المستهدفة في إطار التموقع الترابي للمدينة.³⁰⁹ فمن خلال العلامة الترابية يتواصل التراب ويعبر عن نفسه وهويته وأصوله وتنافسيته. فالعلامة الترابية تساهم إذن في تدعيم استراتيجية التموقع الترابي. بالنسبة لمدينة بني ملال، شأنها شأن جل المدن المغربية (باستثناء مدينة الدار البيضاء، وجهة الشرق) لا تتوفر على علامة ترابية تتواصل من خلالها داخليا وخارجيا. وفي غياب علامة ترابية لبني ملال من أجل تقييم إشعاعها ومدى تحقيق أهدافها (التواصل والجاذبية، ... إلخ) سنقتصر في هذه الأطروحة على تقديم نتائج تقييم الصورة العامة للمدينة، والذي تم تفصيله في الفصل الثالث من هذه الأطروحة، ثم سنحاول اقتراح علامة ترابية من خلال تصورات الفئات المستجوبة في العمل الميداني لهذه الأطروحة.³¹⁰

3-2-1- تقييم الصورة العامة لمدينة بني ملال وشهرتها :

من خلال نتائج التشخيص الترابي النوعي بهذه الأطروحة، تم تقييم الصورة العامة لمدينة بني ملال من طرف أرباب الأسر المستجوبة، من خلال نموذج ³¹¹ (B. Cinq systèmes) اتجاه خمس مناحي للحياة تمثل الصورة العامة للمدينة (الاتفاقيات الخمسة)، وللتذكير فقد كانت نتائج التقييم كما يوضح المبيان أسفله :

مبيان رقم 53 : تقييم الصورة العامة لمدينة بني ملال حسب أرباب أسر ساكنتها المستجوبة



المصدر : العمل الميداني - 2015-2016

يُظهر المبيان أعلاه أن الصورة العامة لمدينة بني ملال وفق تمثيل ساكنتها المحلية شبه سلبية (2.4/5).

³⁰⁹ قاسمي المصطفى، 2012: "أدوات التسويق الترابي"، مرجع سابق.

³¹⁰ عملية خلق علامة ترابية لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتم من طرف طالب باحث في الدكتوراه، لضرورة تواجد فريق مختلف التخصصات تابع لمكتب دراسات متخصص، إضافة إلى التكلفة المالية والعمل على توحيد كل الفاعلين المحليين قصد الانضواء تحت هذه العلامة الترابية وتبني أهدافها.

³¹¹ أنظر إلى تفصيل هذا النموذج بالمقدمة العامة لهذه الأطروحة.

وتحليله حسب الاتفاقيات الخمس يبين أن قيمة متوسط ثلاث اتفاقيات تحت المعدل (2.5/5)، ويتعلق الأمر بالاتفاقية الوظيفية، والتجارية، والسوسيو-ثقافية، في حين أن الاتفاقية الجمالية واتفاقية لقب الشهرة عرفنا معدلان فوق المتوسط بلغا على التوالي 2,9/5 و 2,7/5 وهو ما يؤكد أن بني ملال ذات سمعة وشهرة وطنيا.

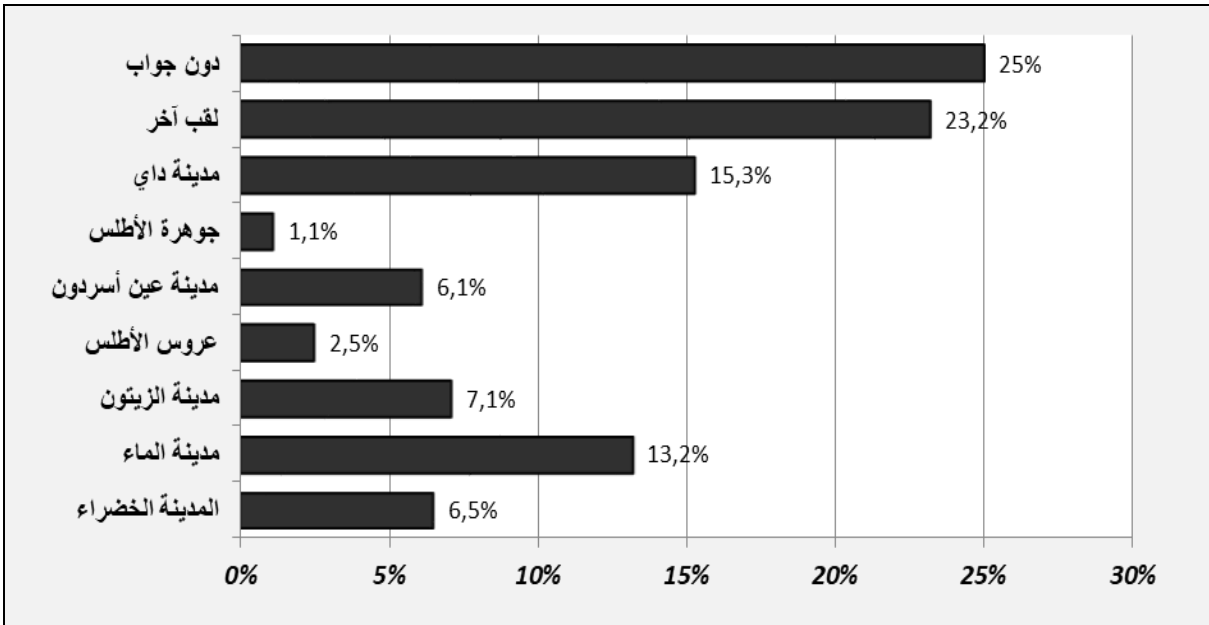
وفيما يخص تقييم شهرة بني ملال، وفي ظل غياب علامة ترابية لتقييمها، سنعتمد على بعض المؤشرات المستقاة من رأي المستجوبين خلال العمل الميداني لهذه الأطروحة (أرباب أسر الساكنة المحلية، والفاعلين المحليين، والزوار).

أ. "مدينة داي" لقب الشهرة لبني ملال حسب أرباب الأسر المستجوبة :

انطلاقا من المبيان رقم 53 أعلاه، يتبين من خلال اتفاقية لقب الشهرة أن مدينة بني ملال تتمتع بشهرة ترابية متوسطة (2,71/5)، وتتعدد ألقاب شهرتها بين الألقاب التالية : عروس الأطلس، المدينة الخضراء، مدينة داي، جوهرة الأطلس، مدينة الليمون (البرتقال)، مدينة الزيتون، ...إلخ.

ولاختيار لقب الشهرة لمدينة بني ملال، طلبنا من أرباب الأسر المستجوبين اقتراح لقب للمدينة تشتهر به داخليا وخارجيا في إطار علامتها الترابية، فكانت الإجابات كما يبين المبيان أسفله :

مبيان رقم 54 : اختيار لقب شهرة لمدينة بني ملال من طرف أرباب أسر الساكنة المستجوبة



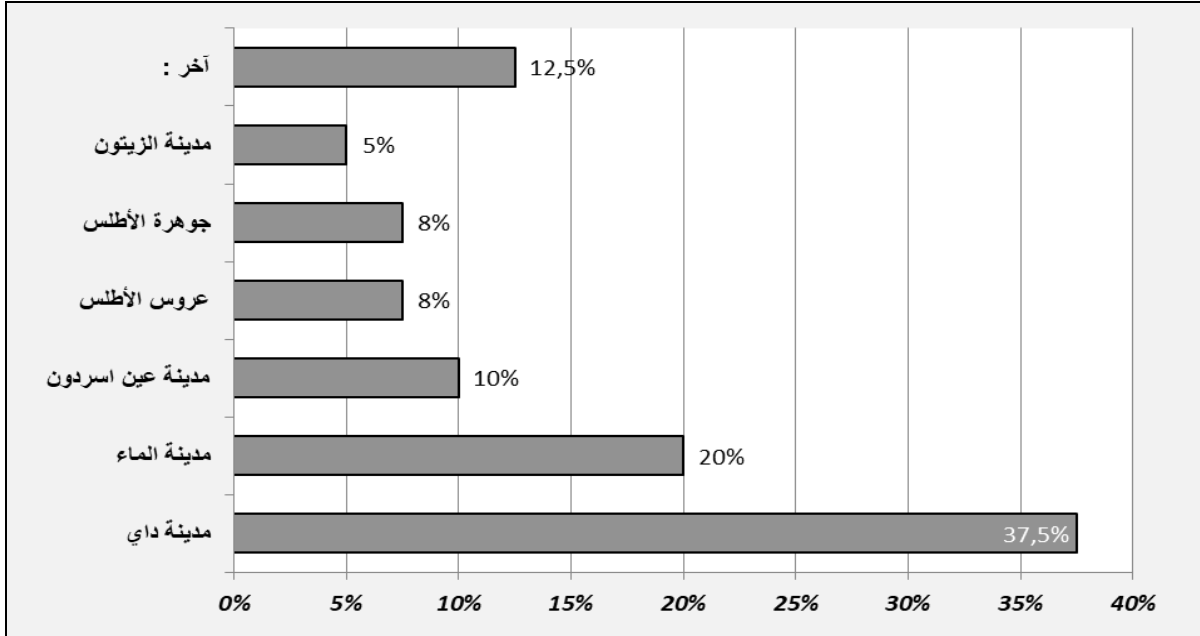
المصدر : العمل الميداني - 2015-2016

يتبين من خلال معطيات المبيان أعلاه، أن "مدينة داي" هو الاسم الأكثر اقتراحا من طرف ساكنة بني ملال، واختارته ليكون لقب الشهرة لمدينتهم. في حين جاء لقب "مدينة الماء" كثاني أفضل اقتراح، متبوعا بلقب "المدينة الخضراء". بالمقابل اكتفت غالبية أرباب الأسر المستجوبة (48.20%) عدم الإجابة أو قامت باقتراح ألقاب مختلفة.

ب. "مدينة داي" لقب شهرة بني ملال حسب الفاعلين "المؤسستين" المحليين :

فيما يخص رأي الفاعلين المحليين المستجوبين حول اقتراح لقب شهرة لمدينة بني ملال، جاءت الاقتراحات كما يبرز المبيان أسفله :

مبيان رقم 55 : اختيار لقب شهرة لمدينة بني ملال من طرف الفاعلين المستجوبين



المصدر : العمل الميداني - 2015-2016

يظهر المبيان أعلاه أن لقب "مدينة داي" تصدر اقتراحات الفاعلين المستجوبين بنسبة كبيرة فاقت 35% من مجموع الاقتراحات، متبوعة بلقب "مدينة الماء"، ثم "مدينة عين أسردون" في المرتبة الثالثة.

ج. بني ملال ذات شهرة وطنية، والزوار يفضلون تسميتها بـ "مدينة الماء" :

لمعرفة رأي المستهلك الخارجي لبني ملال (السياح الداخليين والأجانب، والطلبة الداخليين والأجانب، ... إلخ) حول مدى شهرة مدينة بني ملال، تم استهدافهم بالسؤال التالي :

- هل مدينة بني ملال ذات سمعة وشهرة بمدنيتكم أو بلدكم؟

يظهر من خلال النتائج المحصل عليها أن 40% من المستجوبين يرون أن بني ملال تتمتع بشهرة ببلده أو بمدينة إقامته، فيما يرى 22% منهم أن شهرتها نسبية، بالمقابل عبر قرابة 33% منهم أنها غير معروفة بأماكن إقامتهم (خاصة الأجانب منهم)، في حين فضل 5% منهم عدم الإجابة. كما أن متوسط الإجابات بلغ 2,67 على سلم تنقيطي بين 0 و5 نقط، وهو ما يعطي لمدينة بني ملال شهرة خارجية متوسطة.

ولاختيار لقب الشهرة لمدينة بني ملال، طلبنا من نفس المستجوبين اقتراح لقب للمدينة تشتهر به داخليا وخارجيا في إطار علامتها الترابية، فكانت الاقتراحات كما يبين المبيان الموالي :

من خلال قراءة معطيات المبيان أعلاه، يتضح أن " مدينة داي " هو اللقب الأكثر ترددا لدى 20% من مجموع الفئات المستجوبة (الاستمارات الأربعة)، يليها لقب "مدينة الماء" بنسبة بلغت 17,5%، ثم لقب "المدينة الخضراء" بنسبة 12%، فيما لم تتجاوز باقي الاقتراحات الأخرى نسبة 10% لكل منها. بالمقابل، لم يستطع قرابة 30% من مجموع المستجوبين خلال هذا العمل الميداني اقتراح أي لقب لمدينة بني ملال، حيث جاءت الاقتراحات مرتبة حسب نسبة ترددها على الشكل التالي :

- 1- مدينة داي ؛
- 2- مدينة الماء ؛
- 3- المدينة الخضراء ؛
- 4- مدينة عين أسردون ؛
- 5- مدينة الزيتون ؛
- 6- عروس الأطلس ؛
- 7- جوهرة الأطلس.

فانطلاقا من النتائج المحصل عليها يمكن القول بأن خلق العلامة الترابية لمدينة بني ملال يمكن أن يعتمد (تتكون من) على لقب أو مزيج من الألقاب المقترحة أعلاه، إضافة إلى رمز أو صورة تعكس هوية المدينة، مشفوعا بمقولة تترجم رسالة تواصل المدينة الداخلي والخارجي.

3-2-2- العلامة الترابية لمدينة بني ملال بين الهوية والتخصص :

أصبح اختيار العلامة الترابية ضرورة ملحة بالنسبة للمدن التي تريد الانخراط في استراتيجية تسويقية لترابها، حيث يلاحظ أن الجماعات الترابية أخذت تتبنى "سياسة العلامة" لخلق قيمة نوعية لدى الزبائن المستثمرين المحليين والأجانب.³¹²

أ. صورة قصر العين أهم اقتراحات شكل العلامة الترابية لبني ملال :

بالنسبة لخلق علامة ترابية لمدينة بني ملال، ومن خلال العمل الميداني، تم استهداف الفاعلين المحليين بالسؤال التالي :

- اقترح داخل الإطار جانبه رمزا أو كتابة أو رسما يمكن أن يمثل العلامة الترابية لمدينة بني ملال تشتهر به داخليا وخارجيا.³¹³

لقد تبين من خلال جمع معطيات أجوبة الفاعلين المحليين المستجوبين أن 17,5% من الاقتراحات المتعلقة بالعلامة الترابية همت الاعتماد في تشكيلها على صورة أو رسم قصر العين الذي يعتبر المعلمة التاريخية المميزة لبني ملال بعد المدينة القديمة،³¹⁴ متبوعا برمز " شلالات عين أسردون" الذي يعتبر المنتزه الطبيعي والسياحي الرئيسي للمدينة (10%)، ثم اقتراحات شكل "حبة الزيتون" (8%) أو رمز

³¹² القستلي حميد، 2013 : " حكاما المدن، نحو مستقبل حضري أفضل". الطبعة الأولى، مطبعة المعارف الجديدة، الرباط، ص 93.

³¹³ أنظر إلى السؤال رقم 26 بالاستمارة رقم 2 الموجهة للفاعلين المحليين "المؤسستين" (ص341).


³¹⁴ لمزيد من المعطيات التفصيلية حول قصر عين أسردون، يرجى الاطلاع على الفقرة الخاصة بالمعالم التراثية بالفصل الثاني لهذه الأطروحة (ص 109).

"البرتقالة" (7,5%) أو رمز "السهل والجبل" (7,5%) أو اقتراحات أخرى مختلفة (7%)، في حين عجز 42,5% من المستجوبين عن إعطاء أي اقتراح، حيث تبدو هذه النسبة مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بعدم استيعاب أغلبية المستجوبين من الفاعلين المحليين لمفهوم العلامة الترابية، مما يبين حداثة مفهوم التسويق الترابي وغموض مكوناته لدى العديد منهم خاصة بمدينة بني ملال.³¹⁵

ب. خلق العلامة الترابية لمدينة بني ملال مستوحاة من نظيرتها الجهوية :

من خلال هذه الفقرة، سنحاول إبداع علامة ترابية لمدينة بني ملال، وفق اقتراحات المستجوبين حول طبيعة العلامة الترابية وشكلها وكذا لقب شهرة المدينة، تكون بمثابة رسم صورة واضحة عن هوية التراب الممالي ومحيطه في إطار دعم تموقعه الترابي وتخصصه. ويحبذ 65% من الفاعلين المحليين المستجوبين بالدراسة الميدانية لهذه الأطروحة أن تتموقع مدينة بني ملال على المستوى الوطني، مقابل 12.5% على المستوى الجهوي، نفس النسبة سجلت للتموقع الدولي.

هذه العلامة الترابية يجب أن تنضوي ضمن إطار العلامة الترابية لجهة بني ملال خنيفرة، والتي تم إبداعها من طرف المركز الجهوي للإستثمار CRI وهي كالتالي :


	<p>Longue tradition agricole, large périmètre irrigué, industrie agro-alimentaire en expansion, sites naturels, tourisme de niche, bas coûts de production et cadre de vie champêtre unique... autant de bonnes raisons pour investir à Béni-Mellal Khénifra.³¹⁶</p>
---	---

المصدر : المركز الجهوي للإستثمار بني ملال-2018

وبحكم موقع مدينة بني ملال كعاصمة لجهة بني ملال-خنيفرة، فإن تموقعها الترابي لن يخرج عن سياق التموقع الترابي الجهوي.

وفيما يلي رسم تخطيطي يمثل العلامة الترابية لمدينة بني ملال التي نقترحها خلال هذه الدراسة :

رسم رقم 10 : العلامة الترابية المقترحة لمدينة بني ملال في إطار استراتيجية التسويق الترابي

	<p>الرسالة : Message</p> <p>Béni-Mellal, capitale d'une région caractérisée par une longue tradition agricole, vaste périmètre irrigué, industrie agro-alimentaire en expansion, sites naturels, tourisme de niche, bas coûts de production et cadre de vie champêtre unique... autant de bonnes raisons pour visiter et investir à Béni-Mellal chef lieu de la région Béni Mellal-Khénifra.</p>
---	---

المصدر : الرسم : إبداع شخصي - يناير 2018 والرسالة : المركز الجهوي للإستثمار بني ملال، بتصرف.

³¹⁵ المصدر : العمل الميداني لهذه الأطروحة 2015-2016.

³¹⁶ أنظر إلى شرح مفصل لمفهوم العلامة الترابية بالفصل الأول لهذه الأطروحة.

ولتفسير مكونات العلامة الترابية المقترحة لمدينة بني ملال، في إطار استراتيجية التسويق الترابي، ومدلولات عناصرها، نوردتها كما يلي :

✓ مكونات العلامة الترابية لبني ملال :

- صورة شكلية لقصر عين أسردون يضم إسم المدينة بالعربية وبالإنجليزية. يمثل هذا القصر رمز المدينة وميزتها التنافسية داخل الحزام السياحي لعين أسردون ؛
- المثلث والخط الأفقي المستقيم (بالقاعدة) يرمزان إلى الموقع الجغرافي لمدينة بني ملال بالدير بين السهل والجبل ؛
- المقولة " One Day in the Day City " بالإنجليزية وترجمتها هي : " يوم واحد بمدينة داي"، تضم رسالتان، الأولى متعلقة بكلمة " داي Day " التي تمثل هوية المدينة وعمقها التاريخي،³¹⁷ والرسالة الثانية متعلقة بكلمة " One Day " التي تعني : *يكفينا منك زيارتك للمدينة ليوم واحد وسنقتك بعدها بالعودة إليها مرات عديدة كسائح أو إقناعك بالاستثمار بها في قطاعاتها الرائدة (الصناعات الغذائية أو السياحة،...إلخ) أو الإقامة بها.* فالرسالة موجهة، إذن إلى الفئات الثلاثة المستهدفة بالتسويق الترابي : المستثمرون في قطاع الصناعات الغذائية، والسياح الممارسين للرياضات الهوائية، والأطر واليد العاملة المؤهلة في قطاعات الصناعة الغذائية والسياحة الرياضية.
- للإشارة فقط، أن محاولة خلق وإبداع العلامة الترابية لمدينة بني ملال بهذه الأطروحة تبقى مجرد تمرين فقط، ولا تتوفر فيها الشروط اللازمة لخلقها (صعوبة توحيد الفاعلين المحليين،...إلخ). كما أن تصميمها يتطلب تواجد متخصصين في هذا الميدان.
- وتبقى العلامة الترابية جامدة في غياب تبنيتها من طرف الفاعلين الترابيين المحليين، والتقدير بتوجهاتها وأهدافها ورسالتها في إعداد الاستراتيجيات التنموية القطاعية.
- في الأخير، يمكن القول بأن تموقع مدينة بني ملال يجب أن يتم في إطار مستويين : التحديد الانتمائي (Identification) والتمييز (Différenciation).
- على مستوى التحديد : مدينة بني ملال تتموقع ضمن المدن المتوسطة، وضمن العواصم الجهوية المغربية ؛
- على مستوى التمييز : مدينة بني ملال تتميز عن المدن المتوسطة بكونها عاصمة جهة، وتتميز عن العواصم الجهوية المغربية بامتلاكها ميزة تنافسية تتجلى في موقعها الجغرافي في قلب المغرب، وكذا توفرها على موقع لممارسة الرياضات الهوائية المصنف العشرين عالميا، وعلى منتزه طبيعي (عين أسردون) من أفضل المواقع الطبيعية وطنيا.

³¹⁷ " داي " هو الإسم الذي كان يطلق على بني ملال في القرن التاسع الميلادي.

3-3- تموقع المدينة بالنسبة لكل جزء من الأسواق المستهدفة :

بعد تحديد التموقع الترابي الشامل لمدينة بني ملال، في إطار العلامة الترابية للمدينة، سنقوم من خلال هذه الفقرة بتحديد تموقعها الخاص بكل فرع من فروع الأسواق المستهدفة المحددة سابقا، والمتمثلة أساسا في الصناعات الغذائية، والسياحة الرياضية، والأطر واليد العاملة.

أ. بني ملال ثالث أفضل مدينة متخصصة في الصناعات الغذائية وطنيا :

تتوفر مدينة بني ملال على ميزتين تنافسيتين متعلقتان بفرع الصناعات الغذائية، تتمثلان فيما يلي :

- موقع المدينة في قلب سهل فلاحي سقوي متنوع المنتوجات الفلاحية والقابلة للتحويل والتصنيع ؛
 - إرساء قطب للصناعات الغذائية في مرحلته الأخيرة من بين 6 أقطاب وطنية (إثنان فقط في طور الاشتغال).³¹⁸
- وبالتالي فاختيار تموقع بني ملال سيعتمد مؤقتا على تصنيف اكتمال أشغال هذه الأقطاب الفلاحية.

وبناء على ما سبق فبني ملال يمكن أن تتموقع وطنيا كثالث أفضل مجال ترابي بالمغرب متخصص في الصناعات الغذائية، والمعتمدة على تحويل المنتوجات الفلاحية التالية : الزيتون ومشتقاته، والحوامض، والحليب ومشتقاته، واللحوم البيضاء والحمراء ومشتقاتها، بعد مدينتي مكناس و بركان.

ب. تتموقع بني ملال الأولى وطنيا والعشرين عالميا في رياضة القفز بالمظلات :

بناء على ما سبق، والمتعلق بدراسة العرض الترابي الخاص بقطاع السياحة الرياضية لاسيما فرع الرياضات الهوائية والجوية، يمكن لمدينة بني ملال أن تحافظ على تموقعها كأفضل مدينة مغربية في السياحة الرياضية الهوائية (القفز بالمظلات، ... إلخ)، وتحافظ على تموقعها ضمن أفضل عشرين موقعا في العالم.

ج. التموقع الخاص بفرع الموارد البشرية :

يرتبط تموقع سوق الساكنة (خاصة فرع الأطر واليد العاملة) بتموقعات سوق المقاولات (خاصة فرع الصناعات الغذائية) وسوق السياحة (خاصة فرع السياحة الرياضية).

فمدينة بني ملال يمكن أن تتموقع ضمن المدن المغربية التي تتخصص في جلب وتكوين الأطر واليد العاملة المتخصصة في الصناعات الغذائية والسياحة الرياضية.

يبقى التسويق الاستراتيجي لبني ملال (Le marketing stratégique) مجرد نتائج ومخططات نظرية على الورق ما لم تتم أجراء محاور هذه الاستراتيجية التي تم الحصول عليها خلال هذا المحور، وذلك عبر التسويق العملياتي (Le marketing opérationnel) من خلال المزيج التسويقي. فأين تتجلى أهم مكونات هذا المزيج التسويقي والخطوات العملية لترجمة التسويق الاستراتيجي ؟

³¹⁸ الانتهاء من أشغال الشطر الأول الذي يضم نصف مساحة المشروع كله.

II. التسويق الترابي العمليتي لمدينة بني ملال يمثل آليات التنفيذ :

يعتبر التسويق العمليتي الدعامة الثانية للتسويق الترابي، ويتمثل في الأجراء الميدانية للقرارات والتوجهات التي أخذت على مستوى الدعامة الأولى (التسويق الإستراتيجي). ويتميز التسويق الترابي العمليتي بقصر مدة إنجازة التي لا ينبغي أن تتجاوز سنة واحدة. يتعلق الأمر هنا باستعمال تقنيات النشاط التجاري في تنمية المجال الترابي.³¹⁹

يعتمد النشاط التسويقي (التسويق العمليتي) على أربع مكونات أساسية تدعى بالمزيج التسويقي الكلاسيكي³²⁰ (Marketing Mix) تبدأ بالحرف " P " بالإنجليزية أو بالفرنسية، وتتمثل فيما يلي :

- المنتج (Product-Produit)؛
- الثمن (Price-Prix)؛
- التواصل أو الترويج (Promotion)؛
- التوزيع (Place/Distribution).

إضافة إلى هذه العناصر الأربعة، تمت إضافة عناصر جديدة للمزيج الكلاسيكي من طرف الباحثين في ميدان التسويق، ومن بينهم نجد "كولان فانسون" (GOLLIN Vincent)، حيث قام بإضافة ثمانية عناصر أخرى لتصبح إثنا عشر (12) مكونا للمزيج التسويقي الحديث (Marketing mix)، والتي يجب على الجماعات الترابية أخذها بعين الاعتبار في إعداد التسويق الترابي العمليتي.³²¹ وتتمثل هذه العناصر فيما يلي : السلطات العمومية (Pouvoirs publics) ، ورغبة الزبون (Désir du client)، والرأي العام (Opinion Public)، وتنظيم الفاعلين (Organisation des acteurs)، وسياسة الجاذبية (Politique d'attractivité)، والتأثير (Influence)، والتعاون والشراكة (Partenariat)، والترميز أو إشارة الجودة (Labellisation).

فمن خلال هذا المحور الثاني، سنتطرق أولاً، إلى تحديد مكونات وعناصر المزيج التسويقي التي يتأسس عليها التسويق الترابي لمدينة بني ملال، وثانياً، سنحاول صياغة مخطط التسويق الترابي للمدينة وكذا طريقة تنفيذه وتتبعه.

³¹⁹ HARFOUCHE Basseme, 2007: « Le Marketing territorial, un outil du développement économique local ? », compte rendu présenté au forum régional sur l'enjeu de l'aluminium au Saguenay-Lac-Sain-Jean, Québec.

³²⁰ نفس المرجع السابق.

³²¹ GOLLAIN Vincent, 2014 : « Réussir sa démarche de marketing territorial ». Territorial éditions, Paris, p.100

1- التسويق الترابي العملياتي لبني ملال يتأسس على مكونات المزيج التسويقي :

يعتبر التسويق العملياتي الدعامة الثانية للتسويق الترابي، ويمثل آليات الفعل والتنفيذ لمحاور الاستراتيجية، ويتأسس على مكونات المزيج التسويقي.

إن تحديد مكونات المزيج التسويقي لبني ملال سيّشمل أولا التراب في شموليته، ثم فروع الأسواق الثلاثة المستهدفة (الصناعات الغذائية، والسياحة الرياضية، والموارد البشرية).

1-1- المزيج التسويقي الخاص بالتراب الملالي في شموليته :

قبل وضع الخطوات العملية والإجرائية لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية لمدينة بني ملال الخاصة بكل فرع من الأسواق المستهدفة المحددة سابقا، لابد من تحديد مكونات المزيج التسويقي للتراب الملالي في شموليته. وسنقتصر في هذه النقطة على ست (6) عناصر، وهي : المنتج، والتكلفة، والتواصل، والتوطن، والشراكة، والرأي العام.

1-1-1- العرض الترابي لبني ملال يركز على تنويع المنتجات : Produit

استراتيجية المنتج هي مجموعة من العمليات التي تسعى إلى توفير تشكيلة متكاملة من المنتجات والخدمات والمواقع، تمثل العرض الترابي، بطريقة تلبي مختلف الطلبات والحاجيات.

بالنسبة لتحديد المنتج أو المنتجات الترابية لمدينة بني ملال، تم الوقوف، من خلال الفصول السابقة لهذه الأطروحة، على تواجد عرض ترابي متنوع وجذاب، نوجزه فيما يلي :

- هوية تاريخية وثقافية متجذرة متمثلة في المدينة القديمة وقصر العين وبرج الصومعة وتراثها اللامادي ؛
- الموقع الجغرافي المتميز في قلب المغرب بين السهل والجبل ؛
- مؤهلات وموارد طبيعية خصوصا المائية منها ومناخ مناسب للاستقرار؛
- رأسمال بشري مهم خاصة من فئة الشباب ؛
- بنيات تعليمية : جامعة، ومركب للتكوين المهني (يضم ست (6) معاهد) ؛
- بنيات تحتية حديثة للنقل : المطار والطريق السيار ومشروع السكة الحديدية ؛
- بنيات وتجهيزات إدارية وخدمانية عمومية وشبه عمومية ؛
- بنية سياحية متمثلة في المنتزه السياحي عين أسردون الذي يضم قصر العين والمشاهد الطبيعية الجبلية التي تعلو المدينة ؛
- نسيج اقتصادي متخصص (الصناعات الغذائية، السياحة الرياضية) ؛

- سوق استهلاكية محلية مهمة بأكثر من 2.5 مليون نسمة على المستوى الجهوي وأكثر من 11 مليون نسمة (قربها من ثلاث حواضر كبرى).
- موارد مالية مهمة توفرها الجالية المحلية المقيمة بالخارج.

بعد التعرف على أول عنصر من مكونات المزيج التسويقي، وهو المنتج، تسعى استراتيجية التسويق الترابي إلى تحديد سعر هذا المنتج (أو المنتجات) وتكلفته الترابية.

1-1-2- السعر الترابي يعكس تكلفة " استهلاك " التراب : Prix

تقوم استراتيجية الثمن أو السعر على التأثير المباشر أو غير المباشر على الأثمنة داخل التراب : تكلفة الضرائب المحلية، وأثمنة الأراضي في مناطق الأنشطة، والطاقة، والمواصلات، واليد العاملة... إلخ. فتحديد الأسعار المحلية يأخذ بعين الاعتبار القدرة الشرائية للسكان المحلية.

وتتجلى أهم العوامل المرتبطة بتكلفة المجال الترابي بالنسبة للمستثمرين في التكاليف المرتبطة بأنشطتهم الاقتصادية وتكاليف استغلال التراب، وبالنسبة للأشخاص سواء تعلق الأمر بالسكان المحلية أو بالسياح فتتمثل في تكاليف العيش داخل التراب (الرسوم المحلية، السكن، مواد الاستهلاك، الخدمات الصحية، التمدرس، ... إلخ).

أ. التكاليف الخاصة بالأفراد موجهة للسكان المحلية والسياح :

من خلال الدراسة الميدانية لهذه الأطروحة التي استهدفت أرباب أسر الساكنة المحلية لمدينة بني ملال، والذي شمل جزء منها معرفة انطباع الفئة المستجوبة اتجاه تكلفة العيش بالمدينة، من خلال اعتماد المعايير التالية : أسعار فواتير الماء والكهرباء، وأثمنة كراء العقار السكني، أو اقتناؤه وأسعار النقل بواسطة سيارات الأجرة الصغيرة، أو بواسطة حافلات النقل الحضري، ومعدلات الأجور، والجبايات المحلية، وأسعار المرافق الترفيهية، وتكاليف العلاج، وكذا التمدرس بالقطاع الخاص، وهي مكونات الاتفاقية التجارية،³²² تبين أن 35.4% من أرباب الأسر المستجوبون غير راضية على تكلفة العيش بالمدينة، 29.4% ترى أنها تكلفة متوسطة، بالمقابل 18.6% فقط عبرت عن رضاها على هذه التكلفة، في حين فضل 16.6% منها عدم الإجابة. بصيغة أخرى، وحسب سلم القياس المتبع في هذه الدراسة،³²³ بلغ المتوسط الكلي لجميع الإجابات قيمة 2/5 وهي قيمة أقل من المتوسط (2.5)، مما يبين أن الساكنة المحلية لمدينة بني ملال ترى بأن تكلفة العيش بالمدينة شبه متوسطة. وبالتالي فالعمل يجب أن ينصب على التخفيض من التكاليف المتعلقة بالقطاعات التي عرفت عدم الرضا مثل أثمنة العقار، وأجور العمال، والجبايات المحلية، والتطبيب والتعليم بالقطاع الخاص.

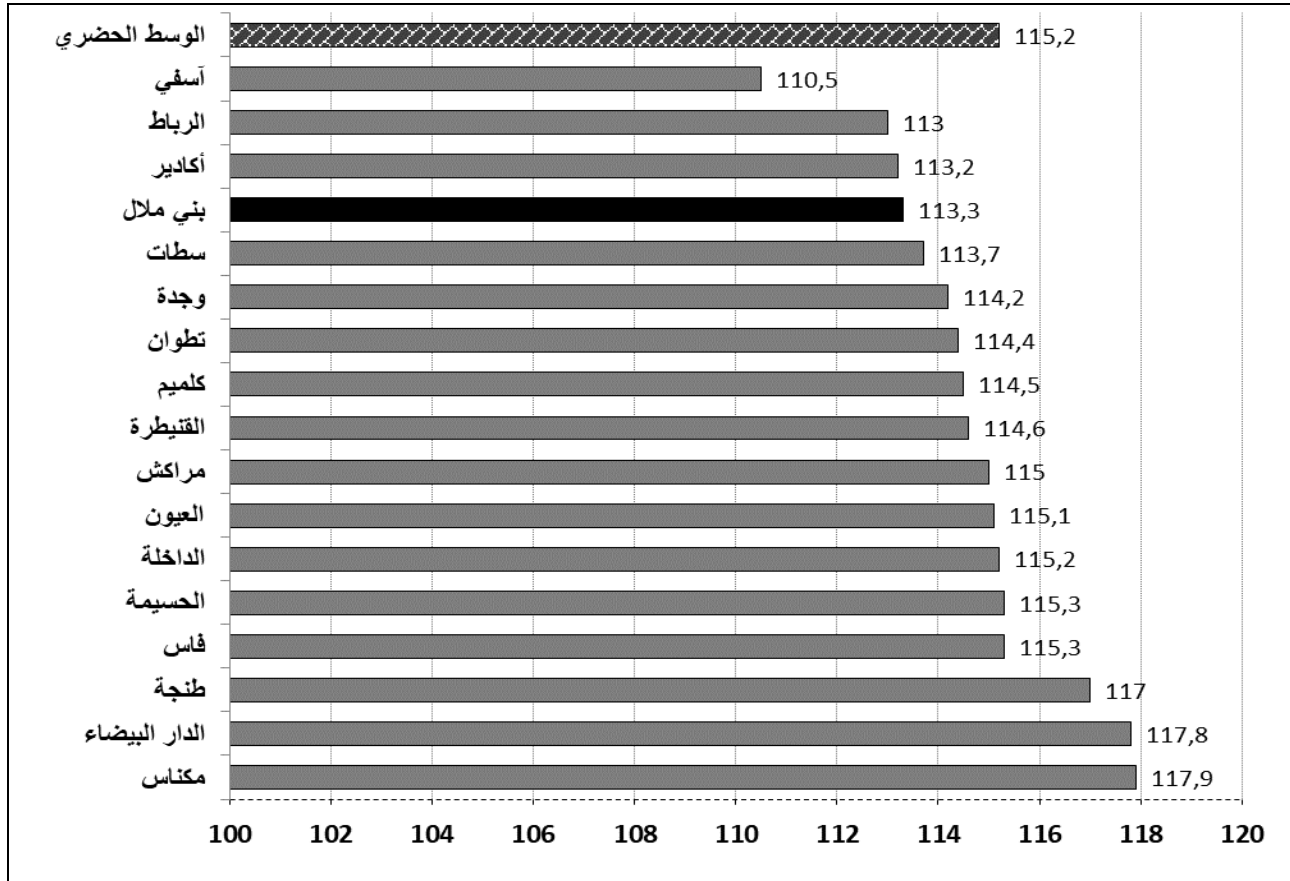
³²² الاتفاقية التجارية تمثل مجال التكاليف والأسعار المرتبطة بالخدمات التي تسديها المدينة لمستعمل التراب (أنظر إلى فقرة نماذج الدراسة بالمقدمة العامة لهذه الأطروحة).

³²³ التقييم المتبني في الإجابات هو : لا (0 نقطة) – نسبياً (2.5 نقطة) – نعم (5 نقطة) – بدون جواب (-)

أما فيما يخص انطباق المستهلك الخارجي للتراب اتجاه تكلفة العيش والخدمات بالمدينة، يتبين أن 74.3% منهم يرى بأن هذه التكلفة منخفضة، و16.4% منهم يعتبرها متوسطة، بالمقابل 4.3% منهم يراها مرتفعة، في حين فضل 5% منهم عدم الإدلاء برأيه. عموما يُقِيم المستهلك الخارجي للمدينة (السياح، والطلبة،... إلخ) تكلفة العيش بمعدل 4.34/5 وهي قيمة جد إيجابية تعبر عن تكلفة منخفضة، وهو ما يمثل ميزة تنافسية مقارنة مع المجالات الترابية المنافسة على المستوى الاقتصادي.

إن رؤية المستهلك الخارجي للتراب الملالي بانخفاض تكلفة العيش به تؤكد معطيات النشرة الإحصائية السنوية للمغرب لسنة 2016 حول الأرقام الاستدلالية عند الاستهلاك، يبحث شمل 17 مدينة مغربية من بينها مدينة بني ملال، كما يبين المبيان أسفله :³²⁴

ميان رقم 58 : الأرقام الاستدلالية للأثمان عند الاستهلاك بالمغرب سنة 2015 على أساس 100 : 2006



المصدر : النشرة الإحصائية السنوية للمغرب 2016، بتصرف

في قراءة لترتيب المدن المعنية بهذه الأرقام الاستدلالية، يظهر أن مدينة بني ملال تحتل الرتبة الرابعة من حيث انخفاض أسعار المواد الغذائية والاستهلاكية والخدمات (أقل من مستوى المغرب الحضري). وبالتالي

³²⁴ يقاس الرقم الاستدلالي للأثمان عند الاستهلاك (أساس 100 : 2006)، التغير النسبي للأسعار عند الاستهلاك لسلة تحتوي على نفس المواد المستهلكة من طرف الأسر المغربية. وهو يركز على سلة مكونة من 478 مادة و 1067 نوعية تمثل معظم المواد المستهلكة من طرف الساكنة المرجعية أي مجموع السكان الحضريين. وقد صنفت هذه المواد حسب 12 قسما (المواد الغذائية والمشروبات غير الكحولية، المشروبات الكحولية والتبغ، الملابس والأحذية، السكن والماء والكهرباء والغاز ومحروقات أخرى، الأثاث والأدوات المنزلية والصيانة العادية للمنزل، الصحة، النقل، المواصلات، الترفيه والثقافة، التعليم، المطاعم والفنادق، مواد وخدمات أخرى) و 41 مجموعة. تتم معاينة الأثمان بواسطة بحث مستمر على صعيد 17 مدينة رئيسية، وهي : أكادير، الدار البيضاء، فاس، القنيطرة، مراكش، وجدة، الرباط، تطوان، مكناس، طنجة، العيون، الداخلة، كلميم، سطات، آسفي، بني ملال، والحسيمة. (المرجع : النشرة الإحصائية السنوية للمغرب لسنة 2016 ص. 532). أنظر إلى الملحق رقم 09 بهذه الأطروحة المتعلق بتطور الرقم الاستدلالي للأثمان عند الاستهلاك لمدينة بني ملال بين سنتي 2013 و 2015 (ص 347).

فبني ملال تعتبر من المدن ذات تكلفة عيش منخفضة، وتعتبر عاملا إيجابيا في جذب الساكنة والسياح.

تشتمل تكلفة العرض الترابي لمدينة بني ملال، إضافة إلى التكاليف الخاصة بالأفراد (ساكنة كانوا أم سياحا)، على التكاليف المتعلقة بتوطن المقاولات.

ب. التكاليف الخاصة بالمقاولات والمستثمرين :

تتجلى أهم العوامل المرتبطة بتكلفة المجال الترابي بالنسبة للمستثمرين في التكاليف المرتبطة بأنشطتهم الاقتصادية وتكاليف استغلال التراب المتمثلة أساسا في أئمة العقار، واليد العاملة، والنقل والتوزيع، والخدمات العمومية، والتمويل، والجبابة المحلية، والماء والكهرباء،... إلخ).

يتبين من نتائج العمل الميداني لهذه الأطروحة أن المستثمرين المستجوبين بمدينة بني ملال راضون عن التكلفة العامة المرتبطة بممارسة أنشطتهم الاقتصادية، والمتمثلة أساسا في توفر اليد العاملة منخفضة التكلفة، وتحسن البنية التحتية خصوصا الطرقية منها بإحداث الطريق السيار، وتوسيع المطار، وتوسيع الشوارع الرئيسية وتبليط غالبية الأزقة. إضافة إلى الظروف الاجتماعية المشجعة على الاستقرار العائلي. كل هذه العوامل المذكورة تساعد على التخفيض من التكلفة العامة المتعلقة بتوطن المقاولات والمستثمرين بتراب المدينة.

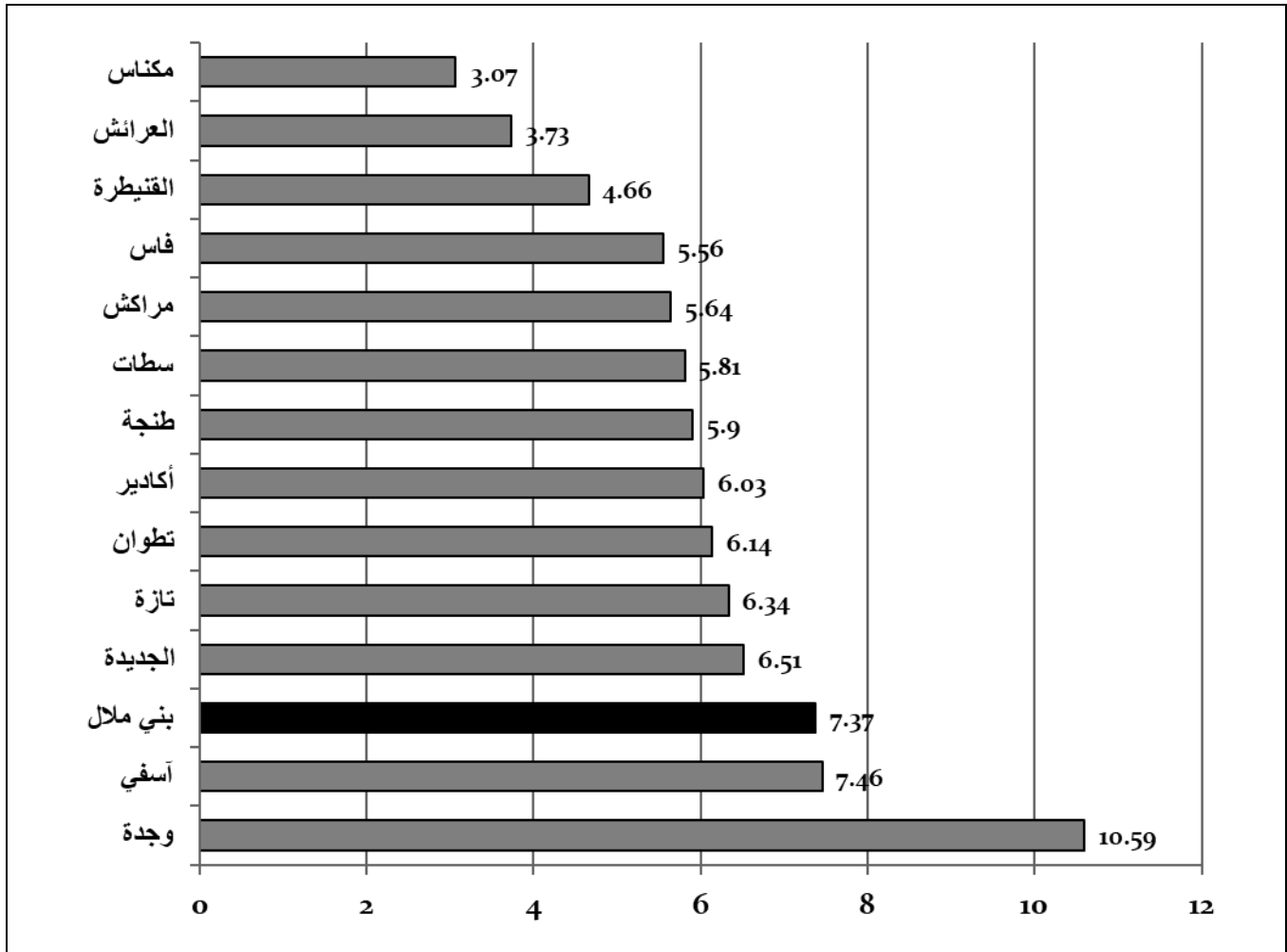
بالرغم من ذلك، يصرح المستثمرون المستجوبون بأن هناك بعض المجالات التي ترفع من تكلفة توطن مشاريعهم بالمدينة والمتمثلة أساسا في المناخ السياسي غير المشجع على الاستثمار، في ظل ضعف الاهتمام بالمستثمرين وعدم تقديم الدعم والتسهيلات الإدارية الكافية لخلق ودعم واستمرار نشاط المقاولات، كغياب التحفيز الجبائي، حيث عبر حوالي 28% منهم عن عدم رضاهم على عدد ونسب الضرائب المحلية، مقابل 17% منهم أبدوا رضاهم، و33% منهم يرونها نسبيا مناسبة، في حين فضل 22% عدم الإجابة (يمكن أن نفسر عدم الإجابة هاته بتحفظ المستثمرين المستجوبين اتجاه الأسئلة المتعلقة بالضرائب أو الأرباح، وهذا ما لمسناه خلال المقابلات التي أجريناها معهم بالعمل الميداني لهذه الأطروحة).

بالنسبة لقدرة الشرائية للساكنة المحلية لمدينة بني ملال، يرى أغلب المستثمرين المستجوبين (72.2%) أنها متوسطة، مقابل 27.8% يعتبرها ضعيفة.

ولمعرفة مستوى تكلفة بعض عوامل التوطن الترابي للمقاولات، سنقوم بمقارنة السعر المقنن للماء الموجه للاستعمال الصناعي من طرف الوحدات الإنتاجية لدى 14 مدينة مغربية خلال سنة 2015،³²⁵ حيث كانت النتائج كما يوضح المبيان التالي :

³²⁵ المصدر : النشرة الإحصائية السنوية للمغرب - 2016 ص. - ص. 559 - 560.

مبيان رقم 59 : أسعار الماء الموجه للاستعمال الصناعي ببعض المدن المغربية لسنة 2015 بالدرهم/متر مكعب



المصدر : النشرة الإحصائية السنوية للمغرب 2016، بتصرف

يظهر من خلال معطيات المبيان أعلاه، أن مدينة بني ملال، ورغم توفرها على موارد مائية مهمة، تحتل الرتبة الثالثة من حيث ارتفاع أسعار الماء الموجه للاستعمال الصناعي من بين 14 مدينة شملتها الدراسة، مما يمثل عاملا سلبيا في جاذبية بني ملال لتوطن المقاولات والمستثمرين، خاصة أن الصناعات الغذائية والفلاحة التحويلية تحتاج كميات كبيرة من الماء في مسلسل تحويل المنتوجات الفلاحية. كما نلاحظ أن مدينة مكناس، والتي تعتبر أكبر منافس لبني ملال في فرع الصناعات الغذائية تتوفر على أقل سعر لاستهلاك الماء الصناعي من بين هذه المدن، مما يعطي فرصة للمستثمر في فرع الصناعات الغذائية وغيرها لاختيار الاستثمار بمكناس بدلا من بني ملال.

وبالتالي فالفاعلون المحليون بمدينة بني ملال مطالبون بتغيير هذه الوضعية، عبر التنسيق مع المكتب الوطني للماء والكهرباء، والعمل على تخفيض الأسعار المقننة للمياه الموجهة للاستعمال الصناعي من أجل تخفيض تكاليف توطن المقاولات، وبالتالي زيادة الجاذبية الاقتصادية للمدينة.

3-1-1- التواصل والترويج العمود الفقري للتسويق الترابي : Promotion

كما تطرقنا إلى ذلك في الفصل النظري، تعتبر استراتيجية التواصل أو الترويج، كعنصر رابع للمزيج التسويقي، العمود الفقري لاستراتيجية التسويق الترابي. وتهدف إلى التعريف بالعرض أو بالمنتجات التي يقدمها التراب، واختيار الوسائل الفعالة التي يمكن استعمالها لجلب انتباه الطلب (المقاولات، ... إلخ). وتتمثل أهم وسائل التواصل والترويج الترابي في التواصل عن طريق سياسة الصورة العامة للمدينة، والإشهار أو الدعاية عن طريق وسائل الإعلام والمواقع الالكترونية، وكذا إبرام عقود توأمة أو شراكة مع مدن أخرى وطنية أو دولية، أو احتضان تظاهرات رياضية أو ثقافية أو فنية، أو تنظيم معارض وملتقيات وأيام دراسية.

أ. التواصل عن طريق صورة المدينة وعلامتها الترابية :

صورة المدينة هي مجموع التمثلات التي يدرك ويقيم بها المستعمل مجاله الترابي.³²⁶ بالنسبة لمدينة بني ملال فالصورة العامة تعتبر شبه سلبية، وإيجابية فيما يتعلق بالجانب الجمالي والمشهدي للمدينة (حسب الدراسة الميدانية لهذه الأطروحة). كما تتمتع أيضا بشهرة وطنية، حيث احتلت الرتبة الثالثة وطنيا سنة 2011 كأحسن المدن المتوسطة الجذابة.³²⁷

ويرى 65% من الفاعلين المحليين المستجوبين ببني ملال أن سياسة التواصل الترابي للمدينة يجب أن تتم على المستوى الوطني، بعد ذلك المستوى الدولي والجهوي بنسبة 12.5% لكل منهما، وفضل 10% منهم عدم الإجابة، مما يبين أن هذه الفئة الأخيرة لم تستطع إدراك وفهم معنى سياسة التواصل الترابي.

استراتيجية التواصل المتبناة من خلال هذه الدراسة تتمحور حول الزبون المستهدف، وتتوافق مع استراتيجية الترويج الترابي الشامل لبني ملال من خلال العلامة الترابية المبتكرة في إطار ارتباطها بجهة بني ملال خنيفرة، واستغلال وضعيتها كعاصمة لها وعلامتها الترابية " قلب المغرب".

تهدف رسالة العلامة الترابية للوصول إلى أغلب الفئات المستهدفة على المستويين الوطني والدولي، وفهمها وإدراك معناها بكل سهولة، من خلال الأهداف التالية :

- الرفع من شهرة بني ملال وتحسين صورتها العامة ؛
- جعل بني ملال وجهة مفضلة للمستثمرين في تخصصات الصناعات الغذائية والفلاحة التحويلية، وكذا وجهة مفضلة للسياح المهتمين برياضة القفز بالمظلات والطيران الشراعي، وأيضا بالنسبة للأطر واليد العاملة في القطاعين السابقين.

³²⁶ NOISSETTE-P. et VALLERUGO-F., 1996 : « Le marketing des villes, un défi pour le développement stratégique ». Les éditions d'organisation, Paris, p. 216.

³²⁷ بارومتر الجاذبية بالنسبة للمدن المغربية 2011 مرجع سابق.

ب. الدعاية الإعلامية أهم وسائل التواصل :

تعتبر الدعاية الإعلامية من بين أهم وسائل التواصل والترويج الترابيين، من خلال استغلال الصورة الإيجابية لبني ملال والترويج لها عبر الصحافة المكتوبة (صحف ورقية وإلكترونية، ومجلات، وجراند محلية وجهوية ووطنية)، أو عبر الصحافة السمعية البصرية عن طريق خلق إذاعة جهوية تعنى بشؤون الجهة وعاصمتها.

وفي هذا الإطار نقترح ضرورة خلق نظام معلومات جماعي لبني ملال³²⁸ (SICBM) يضم معلومات مَحِينة للعرض الترابي الشامل والمتخصص، بموازاة مع خلق نظام معلومات لإقليم بني ملال³²⁹ (SIPBM)، ونظام معلومات لجهة بني ملال خنيفرة³³⁰ (SIRBK)، ويُفترض في هذه الأنظمة المعلوماتية الثلاثة أن تتوفر على قاعدة بيانات ترابية مشتركة، وأن تكون متوافقة ومنسجمة في إطار من التنسيق والشراكة بين الجماعات الترابية الثلاثة (جماعة بني ملال، وإقليم بني ملال، وجهة بني ملال خنيفرة)، وبتنسيق تام مع المصالح الخارجية المتوطنة بالمدينة. هذه النظم المعلوماتية يجب أن تُترجم إلى مواقع إلكترونية³³¹ وصفحات على شبكات التواصل الاجتماعي المشهورة، لتسهيل الوصول إلى الفئات المستهدفة من عملية التواصل وتمير رسالة التراب والتعريف بتوجه المدينة وتخصصها في إطار سياسة الترويج الترابي المتبناة، باللغات العالمية (العربية والإنجليزية والفرنسية... إلخ).

ج. الاحتضان وسيلة لإبراز الهوية المحلية :

يمكن للجماعة الترابية أن تمول وتحضن تظاهرات رياضية (كرة القدم، كرة المضرب، الماراطون،... إلخ) أو مهرجانات ثقافية و فنية خاصة بالمدينة يعكس موضوعها هوية المدينة وتخصصها على غرار المهرجان الدولي للسينما بمراكش، ومهرجان الموسيقى الروحية بفاس، ومهرجان كناوة بالصويرة، ومهرجان حب الملوك بصفرو، ومهرجان الثلج بإفران،... إلخ، قصد التعريف بالمدينة وبهويتها المحلية.

كما تتجلى عملية الاحتضان أيضا في ضرورة تنظيم المدينة لأيام دراسية وملتقيات علمية وثقافية بالتنسيق مع الجامعة ومؤسساتها لطرح ومناقشة إشكاليات محلية والتعريف بالمنتجات والمؤهلات المحلية.

وفي هذا السياق تم عقد شراكة وتعاون بين الجماعة الترابية لبني ملال وجامعة السلطان المولى

سليمان سنة 2017 لتكوين الموارد البشرية للجماعة عبر مركز التكوين المستمر الخاص بالجامعة.³³²

³²⁸ SICBM : Système d'Information de la Commune de Béni Mellal.

³²⁹ SIPBMK : Système d'Information de la Province de Béni Mellal.

³³⁰ SIRBK : Système d'Information de la Région de Béni Mellal – Khénifra.

³³¹ في ظل غياب مواقع إلكترونية خاصة بالمدينة أو بالإقليم أو بالجهة، ووجود موقع إلكتروني تواصل وحيد للمركز الجهوي للاستثمار يتكلف بترويج الاستثمار بجهة بني ملال خنيفرة.

³³² للإطلاع على المزيد من المعلومات المتعلقة بمركز التكوين المستمر، تم فتح بوابة على شبكة الأنترنت بالموقع الإلكتروني التالي : <http://cfc.usms.ac.ma>

وجدير بالذكر، أن مدينة بني ملال تحتضن بعض التظاهرات الفنية والرياضية والثقافية نذكر منها :

* **مهرجان تاصميت للسينما والنقد**، من تنظيم جمعية مهرجان ثقافات وفنون الجبال، حيث نُظمت هذه السنة دورته السادسة (2019) ؛

* **مهرجان داي للتراث والفولكلور**، من تنظيم جمعية كشافة المغرب فرع بني ملال وجمعية رياض شباب الصومعة، حيث نظم سنة 2019 من 20 إلى 22 أبريل، ويضم معرضا للصور والتحف القديمة، وأمسيات فلكلورية، و ورشات للرسم والدمى للأطفال، وندوة عن تاريخ ومعالم بني ملال ؛

* **مهرجان عين أسردون الثقافي**، من تنظيم جمعية شباب المستقبل للرياضة والتنمية والبيئة، من 13 إلى 15 أبريل 2019 ؛

كما تقوم جامعة السلطان المولى سليمان خلال شهر أبريل بتنظيم الجامعة الربيعية، للتواصل مع شباب الجالية المغربية المقيمة بالخارج، ويعتبر التسويق الترابي هذه الفئة من الشباب "سفراء" بني ملال وجهتها في جميع أنحاء العالم.

بعد القيام بعملية التواصل والترويج للعرض الترابي والمنتجات المكونة له، تأتي عملية التوطن التي تعتبر العمود الرابع لمزيج التسويق الترابي، وهو بمثابة التوزيع في التسويق التجاري.

4-1-1- توزيع المنتجات وتوطن المقاولات : Place

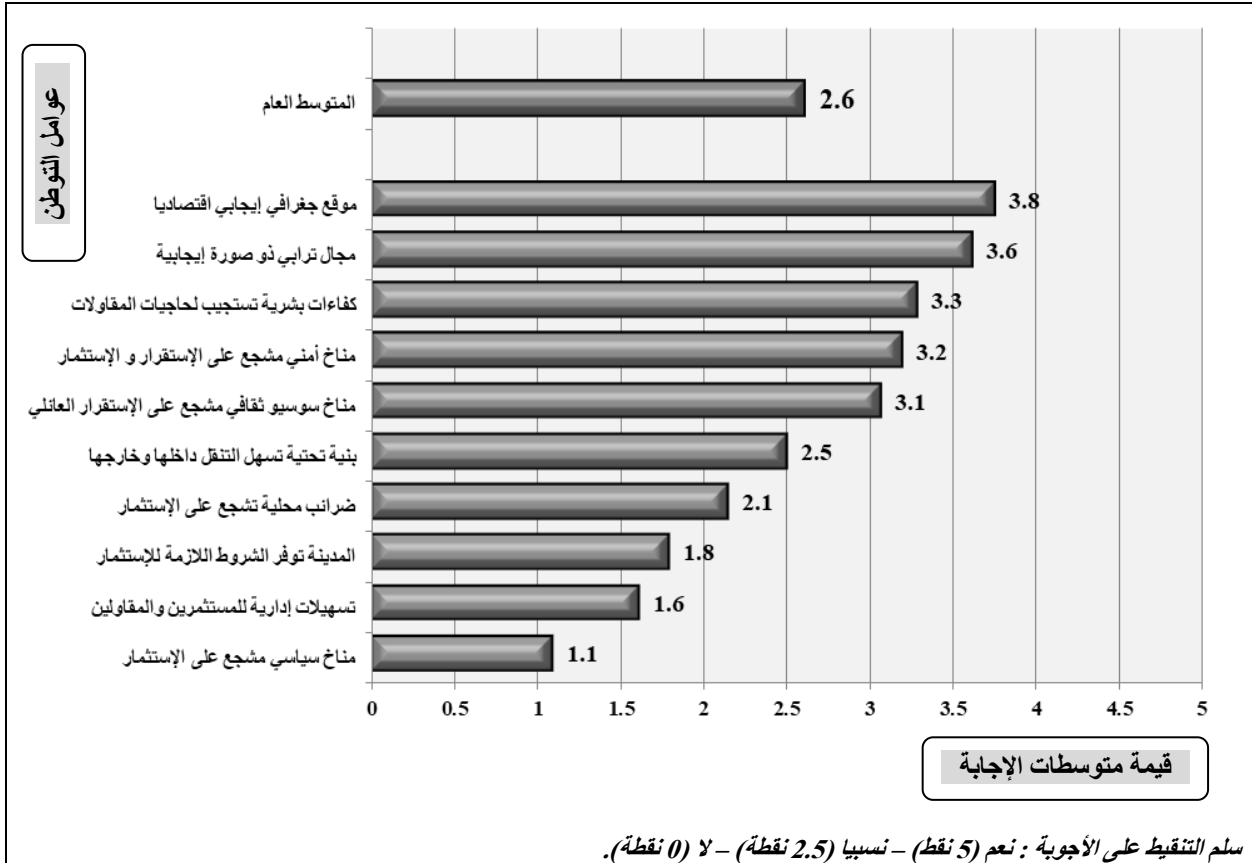
تتمثل استراتيجية التوزيع أو التوطن في مجموعة من الإجراءات والترتيبات التي تتخذ لجعل المنتج الترابي في متناول الزبون (الساكنة، أو المستثمرين، أو السياح،... إلخ) ووصوله إلى السوق المستهدف، حيث تتخذ شكلين : **التوزيع** (الاستفادة) عندما يتعلق الأمر بالساكنة والسياح، و**التوطن** عندما يتعلق الأمر بالمقاولات.

تتحكم في عملية التوطن الترابي للمقاولات مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تأخذها المقاولات بعين الاعتبار في اتخاذ قرار توطنها.

ولمعرفة انطباع المستثمرين بالمدينة اتجاه بعض عوامل التوطن الترابي للمقاولات والمستثمرين، حيث استهدفنا هذه الفئة عبر أسئلة تمثل بعض المعايير التي تشجع أو تكبح هذا التوطن.³³³ فكانت النتائج كما يظهر المبين بعده :

³³³ تم استهداف فئة المقاولات والمستثمرين من خلال السؤال رقم 2 بالاستمارة رقم 3 بالعمل الميداني لهذه الأطروحة. أنظر الصفحة رقم 342.

مبيان رقم 60 : انطباع المستثمرين المستجوبين بالمدينة حول بعض عوامل توطن المقاولات بالتراب الملاي



المصدر : العمل الميداني 2016/2015

يتبين، من خلال النتائج المحصل عليها من عملية استقراء آراء المستثمرين المستجوبين والتمثلة في معطيات المبيان أعلاه، أن مدينة بني ملال تتوفر على بعض العوامل الإيجابية لتوطن المقاولات المتمثلة أساسا في الموقع الجغرافي الذي اعتبره المستثمرون إيجابيا، إضافة إلى سمعة المدينة وصورتها الإيجابية، دون أن ننسى عامل إحساسهم بالأمن السائد بالمدينة، والظروف الاجتماعية المشجعة على استقرارهم العائلي. كما أن عوامل التوطن الإيجابية تتمثل أيضا في توفر اليد العاملة، وتحسن البنية التحتية خصوصا الطرقية منها بإحداث الطريق السيار، وتوسيع المطار، وتوسيع الشوارع وتبليط الأزقة.

بالمقابل، تتجلى العوامل السلبية لتوطن المقاولات بالمدينة في ضعف الاهتمام بالمستثمرين وتقديم الدعم والتسهيلات الإدارية اللازمة لخلق واستمرار المقاولات، وغياب التحفيز عن طريق تخفيف نسب وعدد الجبايات والضرائب المحلية المفروضة عليهم، دون أن نغفل التأثير السلبي للمناخ السياسي المحلي غير المشجع على الاستثمار.

وبالتالي، فالعمل يجب أن ينصب على معالجة هذه الاختلالات، ومحاولة تلبية رغبات المقاولات والمستثمرين قصد الحفاظ على ولائهم وجذب آخرين جدد.

إن توزيع المنتج الموجه للمقاولات الراغبة في الاستثمار بالصناعات الغذائية بالمدينة تم توكيله

لشركة SAPPINO بتنسيق مع المركز الجهوي للاستثمار. وتتكلف هذه الشركة بتدبير هذا القطب الفلاحي سواء تعلق الأمر بالتهيئة أو التجهيز أو بيع البقع أو تسيير الأنشطة المرتبطة باشتغال هذا القطب. بالنسبة لمنتجات السياحة الرياضية يتكلف النادي المغربي للقفز بالمظلات بمهمة ترويج وبيع المنتج وتوزيعه لدى الفئات الراغبة في اقتنائه.

غير أنه، وبدون شراكات بين مختلف الفاعلين الترابيين المحليين والخارجيين، يصعب تبني وتنفيذ استراتيجية للتسويق الترابي بالمدينة. فأين تتجلى أوجه هذه الشراكات ؟

5-1-1- التعاون والشراكة بين الفاعلين Partenariat

إن نجاح استراتيجية التسويق الترابي رهين بمدى عقد شراكة جد قوية بين جميع الفاعلين : قطاع عام، وقطاع خاص، ومجتمع مدني، ... إلخ، وإلى عقد شبكة علاقات مع الشركاء الخارجيين.³³⁴ تسمح هذه الشراكات للمدينة بالتمتع بالأفضل لنقط قوتها، وكذا توحيد رسالة التراب حول قيم وهوية مشتركة.

لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية لهذه الأطروحة أن الفاعلين المحليين المستجوبين بمدينة بني ملال يرون أن المركز الجهوي للاستثمار CRI هو الجهة الملائمة لوضع وتطوير استراتيجية للتسويق الترابي الخاص بالمدينة، بالنظر إلى الاختصاصات المنوطة إليه في مجال تشجيع الاستثمار وتنمية الجاذبية الترابية وتوحيد التعاون بين الفاعلين والمتدخلين المحليين، في ظل غياب وكالة للتنمية سواء كانت محلية أو جهوية، تليها في المرتبة الثانية الجماعة الترابية في اختيار الفاعلين المستجوبين.

وتُعتبر الشراكات إحدى آليات التعاون وتوحيد الرؤى والجهود بين مختلف الفاعلين المحليين باختلاف قطاعاتهم والتنسيق فيما بينهم. ولعقد شراكات فعالة في هذا الميدان نقترح ما يلي :

- عقد شراكات تعاون وتنسيق بين الجماعة الترابية لبني ملال وبين المجلس الإقليمي وبين مجلس الجهة فيما يتعلق بالتسويق الترابي، والاستفادة من الاختصاصات الجديدة لهذين المجلسين فيما يخص مخططات التنمية الاقتصادية. ويحبذ أن يكون هذا التعاون عن طريق خلق مجموعة الجماعات يكون غرضها هو التسويق الترابي لمدينة بني ملال كعاصمة إقليمية و جهوية؛³³⁵
- تشجيع الشراكة بين القطاعات العمومية فيما بينها، وبين القطاعين العام والخاص من أجل إرساء رؤية موحدة تعمل على إبراز هوية المدينة وصورتها وتخصصها المستقبلي وبلورة استراتيجية تنموية مشتركة؛
- تقوية التعاون مع جامعة السلطان المولى سليمان من أجل تهمين الموارد البشرية في إطار دعم البحث

³³⁴ BEN ABDELHADI Abdelhay et MOUSSALIM Sanaa, 2012 : « Le Marketing territorial, cas de la région de l'Oriental ». Revue REMALD - 1^{ère} édition, collection manuels et travaux universitaires, n°93, p.56.

³³⁵ حسب المادة 141 من القانون التنظيمي رقم 14-113 المتعلق بالجماعات : يمكن لجماعة أو أكثر أن يؤسسا مع جهة أو أكثر أو إقليم أو أكثر مجموعة تحمل اسم " مجموعة الجماعات الترابية"، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، بهدف إنجاز عمل مشترك أو تدبير مرفق ذي فائدة عامة للمجموعة.

العلمي لخدمة تخصص المدينة، عبر ملاءمة التكوينات لسوق الشغل المحلي ولحاجيات المقاولات والمستثمرين من الأطر واليد العاملة، على غرار اتفاقية التعاون المبرمة بين الجامعة والمجالس المنتخبة؛³³⁶

■ تقوية التعاون والتنسيق مع الفرع الجهوي لاتحاد مقاولات المغرب (CGEM) ومع القطاع الخاص عامة ومع المجتمع المدني بغية :

- تحديد الكفاءات والمؤهلات البشرية المطلوبة من طرف المستثمرين ؛

- ضمان إدماج سوسيو-مهني لخريجي المدينة.

- عقد شراكات مع مختلف الغرف المهنية لإنعاش الاستثمار بالمدينة ؛
- استغلال مكانة المدينة الإدارية كعاصمة جهوية لإبرام شراكات تعاون مع عواصم جهات مغربية مجاورة لتبادل الخبرات والتجارب والاستفادة من ميزات التنافسية ؛
- التفكير في عقد شراكات تعاون وتوأمة مع مدن أجنبية للاستفادة من مساراتها التنموية.

1-1-6- مدى تقبل الرأي العام يتطلب استراتيجية للتقسيم : Public

يتطلب نجاح استراتيجية التسويق الترابي الأخذ بعين الاعتبار الرأي العام ومدى تقبله للتدخلات المراد إحداثها. وهذا العمل يتطلب استراتيجية للتقسيم، بهدف تحديد الفئات المستهدفة، وهو الأمر الذي تم القيام به من خلال العمل الميداني لهذه الأطروحة. لقد تم استهداف ثلاثة فئات من المجتمع الداخلي للمدينة، ويتعلق الأمر بأرباب الأسر، والفاعلين المحليين المؤسساتيين، والمستثمرين. كما تم استهداف فئة خارجية وهي المستهلك الخارجي (السياح، الطلبة،... إلخ).³³⁷

لقد سمحت عملية التقسيم المنجزة بمعرفة الرأي العام حول الأجزاء التي يتحتم على المدينة التخصص فيها، وبالتالي فالقرار هنا نابع من قنوات مستعملي المجال أنفسهم، مما قيد يكون عامل تقبل ونجاح لهذه التدخلات الترابية.

لقد عملنا، من خلال ما سبق، على تحديد عناصر المزيج التسويقي في إطار التسويق الترابي العملي لمدينة بني ملال، والذي يهيم التراب الملالي في شموليته. ولكي تكتمل الصورة لابد من تحديد مكونات هذا المزيج التسويقي حسب كل فرع من فروع الأسواق المستهدفة.

³³⁶ أنظر إلى المحاور الأساسية لهذه الاتفاقية بالملحق رقم 10 بالصفحة رقم 348.
³³⁷ للمزيد من التفصيل حول الفئات الأربعة المستهدفة، المرجو الاطلاع على المقدمة العامة لهذه الأطروحة.

2-1- المزيج التسويقي الخاص بكل جزء من فروع الأسواق المستهدفة :

بعد تحديد المزيج التسويقي لتراب مدينة بني ملال في شموليته، فيما سبق، نسعى من خلال الفقرات الموالية إلى تقديم عناصر المزيج التسويقي الخاص بكل فرع من فروع الأسواق التي قمنا باستهدافها، في إطار استراتيجية التسويق الترابي للمدينة، ويتعلق الأمر بفرع الصناعات الغذائية (سوق المستثمرين والمقاولات)، وفرع الأظر واليد العاملة (سوق الساكنة)، ثم فرع السياحة الرياضية (سوق السياحة).

1-2-1- فرع الصناعات الغذائية بسوق المستثمرين والمقاولات :

تقدم مدينة بني ملال للمقاولات الراغبة في الاستثمار بالمدينة، خاصة في فرع الصناعات الغذائية، مجموعة من المنتجات والخدمات الموضوعه رهن الإشارة تمثل العرض الترابي في هذا التخصص.

أ. مؤهلات سوق متنوعة :

الاستثمار بالقطب الفلاحي بني ملال هو توظيف مالي مستدام يقدم مجموعة من الميزات :

- جهة بمؤهلات فلاحية قوية (أول مدار مسقي بالمغرب) ؛
- موقع مركزي في قلب المغرب بالقرب من مناطق الاستهلاك : الدار البيضاء، وفاس، ومراكش، ... إلخ؛
- تواجد وفرة في المياه ؛
- خدمات مندمجة : تكوين، ومختبرات المكتب الوطني للسلامة الغذائية، ومختبرات بحث وتطوير R&D، واللوجستيك، والتصديق والتصنيف العلاماتي Labellisation ... إلخ ؛
- فرصة لتثمين المنتجات المحلية بالجهة من خلال القرب من بنيات التصدير : الطريق السيار (8 كلم)، والمطار (8 كلم)، ومشروع السكة الحديدية (2 كلم) ؛
- عرض تعليمي وتكويني عمومي وخصوصي متنوع بالمدينة :
- جامعة تضم كلية العلوم والتقنيات (إجازة و ماستر في تكنولوجيا وجوده المنتجات الغذائية الفلاحية، إجازة و ماستر في تقنيات التحليل ومراقبة الجودة في الصناعات الغذائية)، وكلية الآداب، والكلية متعددة التخصصات، والمدرسة العليا للتكنولوجيا (دبلوم جامعي تقني وإجازة في الصناعة الفلاحية) ؛
- مركب للتكوين المهني متعدد التخصصات (الفندقة والإطعام، والميكانيك، والكهرباء، والإلكترونيك، والبناء، والنجارة، والمعلومات، والتدبير المقاولاتي، والمحاسبة، ... إلخ) ؛
- ثانوية تأهيلية تقنية، وثانوية تأهيلية رياضية ؛
- الشباك الوحيد : يضم ممثلي المركز الجهوي للاستثمار، والجماعة الترابية، والمحافظة العقارية، والمكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب ؛
- عرض سكني متوفر بالقرب من القطب الفلاحي (مدينة بني ملال، ومركز أولاد امبارك)؛
- بقع مخصصة لمنطقة المعيش اليومي (مطاعم، وأسواق تجارة، ومركز رياضي، وفضاء صحي،... إلخ).

معرفة مؤهلات فرع الصناعات الغذائية تقودنا إلى تحديد مميزات العرض الترابي الخاص به والتحفيزات المقدمة للمقاولات الراغبة في الاستثمار في هذا القطاع.

ب. المنتج الترابي : عرض متنوع وتحفيزات للمستثمرين

تتمثل أهم مميزات المنتج الترابي الخاص بالصناعات الغذائية فيما يلي :

- قطب فلاحي بمساحة إجمالية تبلغ حوالي 208 هكتار في مراحل إنجازها الأخيرة، يضم خمس أقطاب فرعية (الصناعات الغذائية – الأنشطة الصناعية – صناعة التعبئة والتغليف – الخدمات اللوجستية والنقل – مكاتب وخدمات و محلات تجارية) ؛
- توجد 963 بقعة أرضية مجهزة بالقطب الفلاحي، مساحتها ما بين 900 و 11000 متر مربع للبيع أو للكرأ ؛
- ثمن البقع المجهزة : ابتداء من 300 درهم للمتر مربع.

كما يقدم صندوق التنمية الفلاحية بوزارة الفلاحة والصيد البحري والمياه والغابات دعما ماليا تحفيزيا لتشجيع الاستثمار في قطاع الصناعات الغذائية، في إطار مخطط المغرب الأخضر، نبينها في الجدول الموالي :

جدول رقم 47 : توزيع الدعم المالي المقدم من طرف صندوق التنمية الفلاحية لوحدات تثمين الإنتاج النباتي

بيان الوحدات الانتاجية	نسبة الإعانة عن كل وحدة (%)	سقف الإعانة عن كل وحدة (بالدرهم)
وحدة توضيب البنور : بناء وتجهيز الوحدات	10%	1500000
وحدات تخزين الحبوب : بناء وتجهيز الصوامع		3200000
وحدات توضيب الحوامض : بناء وتجهيز الوحدات		4750000
وحدات عصر الزيتون : بناء وتجهيز الوحدات		1200000
مركب يضم وحدة لعصر الزيتون ووحدة لتعبئة زيت الزيتون في القارورات : بناء وتجهيز الوحدات		2100000
وحدات تصبير الزيتون : بناء وتجهيز الوحدات		760000
وحدات توضيب الخضروات التي تضم البطيخ والبطيخ الأحمر والفواكه الصغيرة : بناء وتجهيز الوحدات		2460000
وحدات توضيب الفواكه الأخرى : بناء وتجهيز الوحدات		1200000
وحدات توضيب التمور : بناء وتجهيز الوحدات		1000000
مركب يضم وحدة للتوضيب ووحدة لتجميد الخضر والفواكه : بناء وتجهيز الوحدات		1980000
وحدات لحفظ المنتوجات الفلاحية بالتبريد : بناء وتجهيز الوحدات		2240000
بناء وتجهيز وحدات تثمين الحليب		2400000
بناء وتجهيز مركب يضم مركز لتسمين الفحول ومجزرة وقاعة لتقطيع اللحم الحمراء		3470000

المصدر : المديرية الجهوية للفلاحة بني ملال خنيفرة - 2017

تحديد العرض الترابي المتعلق بفرع الصناعات الغذائية يبقى رهينا بمعرفة الفئات المستهدفة، وكيفية التواصل معها لترويج هذا المنتج عبر برنامج عمل تواصل.

ج. التواصل : برنامج عمل يتأسس على التكنولوجيا الحديثة

يمثل برنامج العمل التواصلية ترجمة ميدانية للإجراءات التي تم الاتفاق بشأنها خلال عملية التخطيط من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. وفي هذا الباب نقترح حزمة من الإجراءات العملية التواصلية المتعلقة بفرع الصناعات الغذائية مركبة في الجدول التالي :

جدول رقم 48 : الجدولة الزمنية للإجراءات التواصلية المتعلقة بفرع الصناعات الغذائية ببني ملال

نوع التدخل	الإجراءات العملية	التاريخ أو المدة
الإشهار	- القيام بحملات دعائية وإشهارية بالمجلات المتخصصة في الصناعة الغذائية، وبالمواقع الإلكترونية المعروفة وطنيا ودوليا	على مدار السنة ابتداء من سنة 2019
الصحافة	- إنجاز بيانات صحفية متعلقة بهذا التخصص	
الأنترنيت	- إعداد موقع إلكتروني خاص بالطب الفلاحي لبني ملال يضم معلومات واسعة ومحينة وعروض متنوعة ؛ - استغلال نوافذ إلكترونية في المواقع الإلكترونية للمدينة وللإقليم وللجهة من أجل التواصل مع الفئات المستهدفة ؛	ابتداء من سنة 2019
	- التواصل مع الفئات المستهدفة عبر صفحات التواصل الاجتماعي.	على مدار السنة ابتداء من سنة 2019
التسويق المباشر	- بعث دعوات ورسائل إلكترونية للمقاولات والشركات المعروفة وطنيا ودوليا ودعوتها لزيارة المدينة والاستفادة من التحفيزات والتسهيلات المقدمة ؛	على مدار السنة ابتداء من سنة 2019
الأحداث الترويجية	- تنظيم مهرجان وطني للصناعات الغذائية والفلاحة التحويلية، يتخلله معرض لمختلف المنتوجات والعروض المرتبطة، وكذا يبرز أهم المستجدات والابتكارات في هذا المجال.	الأسبوع الأول من شهر ماي من كل سنة ابتداء من سنة 2019
النشر	- إصدار مجلة ورقية سنوية لأشغال المهرجان الوطني للصناعات الغذائية ويحتوي على تقييم سنوي لتطور هذا النشاط الاقتصادي بالمدينة وانعكاساته على التنمية المحلية	سنويا ابتداء من سنة 2020

المصدر : اقتراح شخصي 2018

د. المقاولات المتخصصة أبرز الفئات المستهدفة :

وتتجلى أهمية تحديد الفئات المستهدفة في كونها تسهل عملية تركيز سياسة التواصل والترويج، وفق البرنامج التواصلية السابق. ويستهدف العرض الترابي المتعلق بالصناعات الغذائية الفئات والأصناف التالية :

- المقاولات المتخصصة في الصناعات الغذائية : التغليف، والتخزين، والتصنيع أو التحويل، ... إلخ ؛
- المختبرات المتخصصة في المراقبة وتحليل المنتوجات، وقياس الجودة والتميز، ... إلخ ؛
- المقاولات المتخصصة في اللوجستيك وخدمات التخزين والصيانة والتبريد، ... إلخ ؛
- مقاولات مختلفة : التجارة، والمطعمة، والخدمات المختلفة، والأمن، ... إلخ.

تخصص الصناعات الغذائية هو أول فرع قمنا بتحديد مزيجه التسويقي، ويمكن اعتباره النشاط الرئيسي لتخصص مدينة بني ملال المستقبلية. ونمر فيما يلي إلى تحديد مزيج الفرع الثاني المتمثل في الأطر واليد العاملة.

1-2-2- فرع الأطر واليد العاملة بسوق الساكنة :

تمثل الموارد البشرية عنصرا مهما في تنمية الفروع المستهدفة وتقوية تنافسيتها (فرع الصناعات الغذائية وفرع السياحة الرياضية)، ولهذا تم استهداف الأطر واليد العاملة المتخصصة في الفرعين السابقين بسوق الساكنة خلال هذه الدراسة. ونقدم فيما يلي أهم مميزات المزيج التسويقي الخاص بهذا الفرع.

أ. العرض الترابي بين المهني والعائلي :

يتمثل العرض الترابي لمدينة بني ملال من المنتوجات المقدمة للأطر واليد العاملة، خاصة المتخصصة منها في الصناعات الغذائية والسياحة الرياضية، فيما يلي :

- عرض تعليمي وتكويني عمومي وخصوصي متنوع بالمدينة :
- جامعة (كلية العلوم والتقنيات، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية، وكلية متعددة التخصصات، والمدرسة العليا للتكنولوجيا) ؛
- مركب للتكوين المهني متعدد التخصصات (الفندقة والإطعام، والميكانيك، والكهرباء، والإلكترونيك، والبناء، والنجارة، والمعلومات، والتدبير المقاولاتي، والمحاسبة، ... إلخ) ؛
- ثانوية تأهيلية تقنية، وثانوية تأهيلية رياضية.
- عرض سكني متوفر بالقرب من القطب الفلاحي (مدينة بني ملال، ومركز أولاد امبارك) ؛
- موقع جغرافي في قلب المغرب ؛
- بقع مخصصة لمنطقة المعيش اليومي بالقطب الفلاحي (مطاعم، تجارة، مركز رياضي، فضاء صحي، إلخ) ؛
- مدينة ملائمة للاستقرار المهني والعائلي (تكلفة عيش منخفضة، تواجد جميع فروع المؤسسات والإدارات العمومية، ... إلخ).

ب. الأطر واليد العاملة المتخصصة أهم الفئات المستهدفة :

يستهدف العرض الترابي الخاص بالموارد البشرية الفئات التالية :

- الأطر والمكونون في تخصصات الصناعات الغذائية، والسياحة الرياضية والجبليّة ؛
- الطلبة والمتدربون في التخصصات المذكورة سابقا ؛
- اليد العاملة المؤهلة في نفس التخصصات السابقة.

ولضمان ترويج جيد للعرض الترابي الخاص بالموارد البشرية لدى الفئات المستهدفة المذكورة، نقترح ترجمة الإجراءات الميدانية من خلال إرساء برنامج عمل تواصلية فعال.

ج. برنامج العمل التواصلي يرتكز على التسويق المباشر :

لإنجاز برنامج عمل تواصلي متعلق بجذب الفئات المستهدفة من الساكنة، فرع الأطر واليد العاملة المتخصصة، نقتراح القيام بالإجراءات العملية المبينة بالجدول التالي :

جدول رقم 49 : الجدولة الزمنية للإجراءات التواصلية المتعلقة بفرع الموارد البشرية ببني ملال

نوع التدخل	الإجراءات العملية	التاريخ أو المدة
الإشهار	- القيام بالدعاية بالمجلات والجراند الصحفية الورقية والإلكترونية، وبالمواقع الإلكترونية المعروفة وطنيا ودوليا حول وظيفة وتخصص المدينة.	على مدار السنة ابتداء من سنة 2019
الصحافة	- إنجاز بيانات صحفية متعلقة بهذا التخصص.	
الأنترنيت	- استغلال نوافذ إلكترونية في المواقع الإلكترونية للمدينة وللإقليم وللجهة من أجل التواصل مع الفئات المستهدفة ؛	ابتداء من سنة 2019
	- التواصل مع الفئات المستهدفة عبر صفحات التواصل الإجتماعي.	على مدار السنة ابتداء من سنة 2019
التسويق المباشر	- استغلال ملتقيات الطالب للقيام بالتعريف بالمواصفات المطلوبة في التكوينات الجامعية المتعلقة بالتخصصات المطلوبة بالمدينة.	الأسبوع الثالث من شهر أبريل من كل سنة ابتداء من سنة 2019
الأحداث الترويجية	- تنظيم ملتقيات بالثانويات وبالمؤسسات الجامعية للقيام بالدعاية لمجالات تخصص المدينة والتخصصات المطلوبة في سوق الشغل المحلي.	الأسبوع الأول من شهر ماي من كل سنة ابتداء من سنة 2019

المصدر : اقتراح شخصي 2018

بعد تحديد المزيج التسويقي للفرع الأول الخاص بالصناعات الغذائية، والفرع الثاني الخاص بالموارد البشرية، نمر إلى تحديد المزيج التسويقي للفرع الثالث والأخير المتعلق بالسياحة الرياضية.

1-2-3- فرع السياحة الرياضية بسوق السياحة :

تقدم مدينة بني ملال للممارسين وللسياح الرياضيين، خاصة في فرع الرياضات الهوائية، مجموعة من المنتوجات والخدمات الموضوععة رهن الإشارة تمثل العرض الترابي في هذا التخصص.

أ. الموقع العالمي أبرز مؤهلات سوق السياحة الرياضية :

تتمظهر أهم المؤهلات المتعلقة بالرياضات الهوائية فيما يلي :

- موقع رائد عالميا لممارسة الرياضات الجوية، بمميزات جغرافية فريدة ؛
- تموقع المدينة الأولى وطنيا والعشرين عالميا في رياضة القفز بالمظلات والطيران الشراعي ؛
- تواجد نادي معتمد من طرف الاتحاد الفرنسي لهذه الرياضة، ويضم مدربين محليين وأجانب (PACMA)؛³³⁸
- موقع جغرافي للمدينة متميز في قلب المغرب وبين أهم الأقطاب الحضرية المغربية.

ب. العرض الرئيسي : القفز بالمظلات

يتمثل العرض الترابي لمدينة بني ملال من المنتوجات المقدمة للسياح الرياضيين، خاصة سياحة الرياضات الهوائية من قبيل القفز بالمظلات والطيران الشراعي، فيما يلي :

* **القفزة المزدوجة** : تتمثل في القفز رفقة مدرب متمرس بمظلة واحدة. وتسمح هذه القفزة بالاستكشاف السريع للسقوط الحر من على الطائرة على ارتفاع 4000 متر، لحوالي دقيقة قبل فتح المظلة من على ارتفاع 1500 متر، مع إمكانية تصوير هذه القفزة. وتتنوع أسعارها كما يلي :

- السعر : 2400 درهم/240 أورو للقفزة ؛

- فيديو تركيب للقفزة : 900 درهم/90 أورو.

* **قفزة PAC الاستكشافية** :³³⁹ هذه القفزة بمثابة الدخول المباشر في عالم السقوط الحر، بعد تكوين مختصر وسريع على الأرض، مع اتصال بالراديو أثناء الطيران. تتم هذه القفزة رفقة مدربين أكفاء منفصلين عن المتدرب من على علو 4000 متر قبل فتح المظلة من على ارتفاع 1500 متر. وتتنوع أسعارها كما يلي :

- السعر : 3000 درهم/300 أورو للقفزة ؛

- فيديو تركيب للقفزة : 900 درهم/90 أورو ؛

- الرزمة (Package) : قفزة واحدة رفقة مدربين.

* **تكوين PAC** : وتعني "التطور المرافق في السقوط" هو برنامج تكوين يسمح للمتدرب بالقفز لوحده، في سقوط حر من القفزة الأولى، من على ارتفاع 4000 متر، برفقة مدربين يراقبان ويصححان وضعيته أثناء السقوط. في حين تكون القفزات الموالية برفقة مدرب واحد فقط يشرف على تحسين تقنية السقوط والقيام ببعض

³³⁸ PACMA : Parachute Athletic Club Maroc. النادي الرياضي للقفز بالمظلات بالمغرب

³³⁹ PAC : la Progression Accompagnée en Chute.

التمارين للمتدرب. ويتوجب على المتدرب القيام بست قفزات على الأقل رفقة المدرب قبل القفز لوحده.

- سعر التكوين : 13000 درهم/1300 أورو ؛

- الرزمة (Package): قفزة واحدة رفقة مدربين، إضافة إلى ست قفزات رفقة مدرب واحد، والحصول على رخصة FFP وشهادة تأمين لمدة سنة واحدة.

* **القفز من الطائرة** (بالنسبة للمظليين المرخصين) :

- الارتفاع : 4000 متر ؛

- سعر القفزة : 240 درهم/24 أورو ؛

- كراء المعدات : 110 درهم.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على جميع الممارسين التوفر على شهادة طبية تسمح لهم بممارسة السقوط الحر مسلمة من الطبيب المعالج أو من طرف الطبيب الرياضي المختص المتواجد بالموقع بسعر 150 درهم/15 أورو. وتمتد الفترة الأولى للممارسة من الأسبوع الأول من شهر شتنبر إلى غاية الأسبوع الأخير من شهر دجنبر، والفترة الثانية من الأسبوع الأول من شهر يناير إلى غاية منتصف شهر أبريل.

وفي هذا الإطار، توفر المؤسسات الفندقية الشريكة بالمدينة وبالجهة (أربعة نجوم) عروض إيواء جد مناسبة ابتداء من 290 درهم/29 أورو للشخص الواحد. كما يوفر النادي خدمة الإطعام بعين المكان على الهواء الطلق بالخيمة "القائدية".

وعلى هامش استهلاك المنتج الرئيسي للسياحة الرياضية (الرياضات الهوائية والمائية)، تقدم للزبناء عروض لمنوجات مرافقة، حيث تقدم المؤسسات الفندقية المصنفة وبعض النوادي أنشطة سياحية مختلفة من قبيل حمامات السباحة، وحصص تدريبية في رياضة المضرب... إلخ، إضافة إلى أنشطة بالهواء الطلق متمثلة في القيام بنزهات جبلية طويلة سيراً على الأقدام أو على الخيول، أو بالدراجات الهوائية VTT، واستكشاف المغارات، وصيد السمك بسدود المنطقة، و القنص بغابات جبال الأطلس المتوسط... إلخ، لكنها تبقى غير كافية وذات جاذبية وتنافسية ضعيفة مقارنة مع المنافسين (مراكش... إلخ).

إذن، ما هي الفئات المستهدفة بهذا العرض الترابي، وما هي آلية التواصل معها ؟

ج. الممارسون المحترفون أهم الفئات المستهدفة :

يستهدف العرض الترابي المقدم الفئات والأصناف التالية :

- النوادي الرياضية المتخصصة وطنياً ودولياً ؛

- الممارسون الفرادى أقل من 60 سنة ؛

- السياح الهاوون للسياحة الرياضية والجوية ؛

- عائلات وأصدقاء الفئات المذكورة أعلاه.

د. برنامج العمل التواصلي، مقترحات عملية :

لإنجاز برنامج عمل تواصلي متعلق بجذب الفئات المستهدفة من السياح خاصة سياح الرياضات الهوائية وعائلاتهم وأصدقائهم، نقترح القيام بالإجراءات التالية :

جدول رقم 50 : الجدولة الزمنية للإجراءات التواصلية المتعلقة بفرع السياحة الرياضية بمدينة بني ملال

نوع التدخل	الإجراءات العملية	التاريخ أو المدة
الأحداث الترويجية	- تنظيم مهرجان دولي سنوي للطيران الرياضي والسياحي، يتخلله معرض دولي للمعدات والآليات المستعملة من طرف الممارسين في هذا النوع الرياضي والسياحي بمشاركة نوادي ومنظمات متخصصة وطنية ودولية	الأسبوع الأخير من شهر مارس من كل سنة ابتداء من سنة 2019
الإشهار	- القيام بحملات دعائية وإشهارية بالمجلات المتخصصة في القفز بالمظلات والطيران الشراعي والسياحي، وبالمواقع الإلكترونية المعروفة وطنيا ودوليا	على مدار السنة ابتداء من سنة 2019
الصحافة	- إنجاز بيانات صحفية	
الأنترنيت	- إعادة تهيئة فضاء الموقع الإلكتروني للنادي المغربي للقفز بالمظلات PACMA ليشمل معلومات واسعة ومحينة وعروض متنوعة ؛ - استغلال نوافذ إلكترونية في المواقع الإلكترونية للمدينة وللإقليم وللجهة من أجل التواصل مع الفئات المستهدفة والترويج للمدينة ؛	ابتداء من سنة 2019
	- التواصل مع الفئات المستهدفة عبر صفحات التواصل الاجتماعي.	على مدار السنة ابتداء من سنة 2019
التسويق المباشر	- بعث دعوة إلكترونية للنادي الرياضية المتخصصة في هذا النوع الرياضي والسياحي على المستويين الوطني والدولي للمشاركة في المهرجان الدولي ؛ - بعث رسالتان إلكترونيتان للممارسين والسياح الفرادى الذين سبق لهم أن استفادوا من هذا المنتج الترابي ؛	مرتين في السنة ابتداء من سنة 2019
النشر	- إصدار مجلة ورقية سنوية متخصصة تقيم الأنشطة التي تم القيام بها خلال السنة وبرنامج السنة الموالية	سنويا ابتداء من سنة 2020

المصدر : اقتراح شخصي 2018

إن استكمال مرحلة تحديد مكونات وعناصر المزيج التسويقي التي يتأسس عليها التسويق الترابي العملي لمدينة بني ملال، تُحيلنا على المرحلة الأخيرة وهي إعداد وصياغة مخطط التسويق الترابي للمدينة الذي يعتبر كبطاقة تقنية مفصلة تضم محاورها خلاصات النتائج التي تم الحصول عليها فيما سبق من فصول هذه الأطروحة.

2- المخطط التسويقي، خلاصة لمحاور استراتيجية التسويق الترابي :

كما تمت الإشارة إليه في الفصل النظري من هذه الأطروحة، يعتبر المخطط التسويقي خطة تضم مجموع العمليات التنفيذية والإجراءات الميدانية لاستراتيجية التسويق الترابي خلال مدة زمنية محددة. ويشكل المخطط التسويقي خلاصة لما تم التوصل إليه من نتائج سواء في التسويق الاستراتيجي أو العملي. ويتميز محتوى هذا المخطط بالسرية وتنتشر منه نسخة موجزة بخطوط عامة.

يضم المخطط التسويقي العناصر التالية : الفهرس ؛ الملخص ؛ المحتوى ؛ الحكامة ؛ الاستراتيجية ؛ الأهداف ؛ برنامج العمل ؛ لائحة الشركاء المعنيين ؛ التقييم التاريخي ؛ الميزانية ؛ المراقبة والتقييم ؛ الملحقات.

1-2- أجهزة الحكامة ممثلة في اللجنة المحلية للتسويق الترابي :

من أجل حسن تدبير وتنفيذ استراتيجية التسويق الترابي لبني ملال، نقترح أن يتم تشكيل لجنة مختلطة محلية تسمى اللجنة المحلية للتسويق الترابي لمدينة بني ملال.

تتكلف هذه اللجنة بصياغة وتتبع تنفيذ استراتيجية التسويق الترابي المتبناة، وتباشر أشغالها طيلة مدة انداد المجلس الجماعي لمدينة بني ملال (ست سنوات). ويجدد أعضاء هذه اللجنة بعد كل تجديد للمجلس الجماعي.

تتشكل هذه اللجنة من هئتين : هيئة تمثيلية وأخرى متخصصة.

تضم الهيئة التمثيلية ممثلين عن القطاعات العمومية المحلية، والأجهزة المنتخبة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، كما تضم أيضا أعضاء دائمين (أساسيين)، ويتعلق الأمر بممثلي المؤسسات التالية :

- ولاية الجهة ؛
- مجلس الجهة ؛
- مجلس الإقليم ؛
- المجلس الجماعي ؛
- جامعة السلطان المولى سليمان ؛
- المركز الجهوي للاستثمار ؛
- المندوبية الجهوية للسياحة ؛
- المفتشية الجهوية للتعمير ؛
- الوكالة الحضرية ؛
- المديرية الجهوية للتشغيل والتكوين المهني ؛
- المديرية الجهوية للبيئة ؛

أما الهيئة المتخصصة، فتتكون من خبراء ومتخصصين في التدبير العمومي والتواصل والترويج الترابي. وتعد اللجنة المحلية للتسويق الترابي لمدينة بني ملال اجتماعاتها تحت رئاسة رئيس المجلس الجماعي للمدينة، مرتين كل سنة، وتمارس اختصاصاتها بقرار جماعي.

بعد تحديد الجهاز المقترح للإشراف على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية لبني ملال، كآلية للحكامة المحلية، نبرز فيما يلي ملخصا لأهم محاور هذه الاستراتيجية.

2-2- الاستراتيجية التسويقية بين عمليتي التقسيم والتموقع :

تتأسس الاستراتيجية التسويقية المقترحة لمدينة بني ملال خلال هذه الدراسة على دعامين أساسيين. يتعلق الأمر باستراتيجية التقسيم و استراتيجية التموقع وفق ما هو مبين بالجدول التالي :

جدول رقم 51 : ملخص لأهم محاور استراتيجيتي التقسيم والتموقع المقترحة لمدينة بني ملال

التموقع المقترح	الأجزاء المستهدفة	الفروع	الأسواق/ القطاعات
بني ملال يجب أن تتموقع وطنيا كثالث أفضل مجال ترابي بالمغرب متخصص في الصناعات الغذائية، والمعتمدة على تحويل المنتوجات الفلاحية التالية : الزيتون ومشتقاته، والحوامض، والحليب ومشتقاته، واللحوم البيضاء والحمرات ومشتقاتها، بعد مدينتي مكناس وبركان.	- الصناعات الغذائية	الصناعة	المقاولات
يمكن لمدينة بني ملال أن تحافظ على تموقعها كأفضل مدينة مغربية في السياحة الرياضية الهوائية (القفز بالمظلات، الطيران الشراعي، إلخ)، وتحافظ على تموقعها ضمن أفضل عشرين موقعا لممارسة هذه الرياضة في العالم.	- الرياضات الهوائية ؛	السياحة الرياضية	السياحة
مدينة بني ملال يمكن أن تتموقع ضمن المدن المغربية التي تخصص في جلب وتكوين الأطر واليد العاملة المتخصصة في الصناعات الغذائية والسياحة الجبلية والرياضية.	- الأطر والمتدربون واليد العاملة تخصص الصناعات الغذائية وتخصص السياحة الجبلية والرياضية	الأطر والمتدربون واليد العاملة	السكان (الرأسمال البشري)

المصدر : العمل الميداني 2015/2016

تكتمل الاستراتيجية التسويقية بتحديد الأهداف العامة المتعلقة بالتراب في شموليته، والأهداف الخاصة بكل فرع من الأسواق الثلاثة المستهدفة. بعد ذلك يتم تحديد برنامج عمل لتنفيذ ما تم التخطيط له خلال هذه المرحلة.

3-2- الأهداف الترابية بين العام والخاص :

أنظر إلى الجدول رقم 52 (A3) ألوان

جدول تركيبي لأهم أهداف استراتيجية التسويق الترابي المقترحة لمدينة بني ملال

4-2- برنامج العمل التواصلي الكلي، تركيب لبرامج الأعمال الفرعية :

الحصول على برنامج عمل شامل يتطلب دمج برامج العمل الخاصة بالفروع الثلاثة المستهدفة (الصناعات الغذائية، والأطير واليد العاملة المتخصصة، وسياحة الرياضات الهوائية)، إضافة إلى برنامج عمل متعلق بتحقيق الأهداف العامة، نوجزه في الجدول التركيبي التالي :

جدول رقم 53 : الجدولة الزمنية للإجراءات التواصلية المتعلقة بالفروع الثلاثة المستهدفة بمدينة بني ملال

نوع التدخل	الإجراءات العملية	التاريخ أو المدة
الأحداث الترويجية	- تنظيم مهرجان دولي سنوي للطيران الرياضي والسياحي، يتخلله معرض دولي للمعدات والآليات المستعملة من طرف الممارسين في هذا النوع الرياضي والسياحي بمشاركة نوادي ومنظمات متخصصة وطنية ودولية	الأسبوع الأخير من شهر مارس من كل سنة ابتداء من سنة 2019
	- تنظيم ملتقيات بالثانويات وبالمؤسسات الجامعية للقيام بالدعاية لمجالات تخصص المدينة والتخصصات المطلوبة في سوق الشغل المحلي.	الأسبوع الأخير من شهر أبريل من كل سنة ابتداء من سنة 2019
	- تنظيم مهرجان وطني للصناعات الغذائية والفلاحة التحويلية، يتخلله معرض لمختلف المنتجات والعروض المرتبطة، ويبرز كذلك أهم المستجدات والابتكارات في هذا المجال.	الأسبوع الأول من شهر ماي من كل سنة ابتداء من سنة 2019
الإشهار	- القيام بحملات دعائية وإشهارية بالمجالات المتخصصة في الصناعة الغذائية، وبالمواقع الإلكترونية المعروفة وطنيا ودوليا ؛	على مدار السنة ابتداء من سنة 2019
	- القيام بحملات دعائية وإشهارية بالمجالات المتخصصة في القفز بالمظلات والطيران الشراعي والسياحي، وبالمواقع الإلكترونية المعروفة وطنيا ودوليا.	
الصحافة	- إنجاز بيانات وتحقيقات صحفية متعلقة بالصناعات الغذائية، وبالرياضات الهوائية؛	
الأنترنيت	- إعداد موقع إلكتروني خاص بالقطب الفلاحي يضم معلومات واسعة ومُحينة وعروض متنوعة ؛	ابتداء من سنة 2019
	- استغلال نوافذ إلكترونية في المواقع الإلكترونية للمدينة وللإقليم وللجهة من أجل التواصل مع الفئات المستهدفة ؛	
	- إعادة تهيئة الموقع الإلكتروني للنادي المغربي للقفز بالمظلات PACMA ليشمل معلومات واسعة ومُحينة وعروض متنوعة.	
	- استغلال نوافذ إلكترونية في المواقع الإلكترونية للمدينة وللإقليم وللجهة من أجل التواصل مع الفئات المستهدفة والترويج للمدينة.	
	- التواصل مع الفئات المستهدفة عبر صفحات التواصل الإجتماعي للموقع الإلكتروني للمدينة ؛	على مدار السنة ابتداء من سنة 2019
التسويق المباشر	- بعث دعوات ورسائل إلكترونية للمقاولات والشركات المعروفة وطنيا ودوليا ودعوتها لزيارة المدينة والاستفادة من التحفيزات والتسهيلات المقدمة للاستثمار في الصناعات الغذائية ؛	على مدار السنة ابتداء من سنة 2019
	- استغلال ملتقيات الطالب للقيام بالتعريف بالمواصفات المطلوبة في التكوينات الجامعية المتعلقة بالتخصصات المطلوبة بالمدينة.	
	- بعث دعوة إلكترونية للنادي الرياضية المتخصصة في الرياضات الهوائية على المستويين الوطني والدولي للمشاركة في المهرجان الدولي للمدينة ؛	مرتين في السنة ابتداء من سنة 2019
	- بعث رسالتان إلكترونيتان للممارسين والسياح الفرادى الذين سبق لهم أن استفادوا من هذا المنتج الترابي (القفز بالمظلات) لدعوتهم لإعادة الزيارة والمشاركة؛	
النشر	- إصدار مجلة ورقية سنوية لأشغال المهرجان الوطني للصناعات الغذائية ويحتوي على تقييم سنوي لتطور هذا النشاط الاقتصادي بالمدينة وانعكاساته على التنمية المحلية ؛	سنويا ابتداء من يناير 2020
	- إصدار مجلة ورقية سنوية متخصصة في الرياضات الهوائية لتقييم الأنشطة التي تم القيام بها خلال السنة وبرنامج السنة المقبلة.	

المصدر : تركيب شخصي 2018

إن تطبيق هذا البرنامج التواصلي يجب أن يتم بتنسيق مع الشركاء المعنيين باستراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال، وهم أساسا المجالس المنتخبة.

5-2- المجالس المنتخبة أهم الشركاء المحليين :

يعتمد التسويق الترابي في إعدادة وتنفيذه على محاولة تجميع جهود الفاعلين المحليين والشركاء المتعاقدين قصد توحيد الرؤية والأهداف العامة للتراب، حيث يعتبر عاملا حاسما في مدى تقبل ونجاح أي استراتيجية للتسويق الترابي. ويتمثل أهم الشركاء المعنويون بتبني وتطبيق هذه الاستراتيجية فيما يلي :

- ولاية جهة بني ملال خنيفرة وعمالة إقليم بني ملال، التي تمثل سلطة الرقابة داخل المجال المدروس، وكذلك الجهاز القادر على التنسيق بين مختلف القطاعات الوزارية الممثلة بمدينة بني ملال ؛
- مجلس جهة بني ملال خنيفرة، باعتباره المسؤول عن التنمية والتنافسية الترابية بالجهة، وبطبيعة الحال بعاصمتها بني ملال ؛
- المجلس الإقليمي لبني ملال، الذي يعنى بشؤون تنمية الإقليم وتمويل الشراكات التعاقدية في إطار مشاريع تنموية (خصوصا بالعالم القروي)، وكذلك بمدينة بني ملال عاصمته.
- وتعتبر هاتان الهيئتان المنتخبتان أهم شركاء الجماعة الترابية لبني ملال من أجل إنجاح هذه الاستراتيجية التسويقية المقترحة، في إطار تعاقد وشراكة من خلال إحداث مجموعة جماعات تضم المجالس الثلاثة معا، يكون غرضها، كما ذكر سابقا، هو التسويق الترابي لمدينة بني ملال ؛
- المجلس الجماعي لمدينة بني ملال بصفته المسؤول الأول عن التبوير الحضري ؛
- جامعة السلطان المولى سليمان ممثلة في كلياتها الثلاثة ومدرستها العليا للتكنولوجيا بصفتها المكاف بملائمة التكوينات لمتطلبات الشغل المحلي ؛
- المركز الجهوي للإستثمار لجهة بني ملال خنيفرة، بصفته المؤسسة المكلفة بالترويج الترابي وتشجيع الإستثمار بجماعات الجهة ؛
- المندوبية الجهوية للسياحة بصفتها المشرف الأول عن السياحة ؛
- المديرية الجهوية للفلاحة، بصفتها ممثلة وزارة الفلاحة المشرفة الأولى على مشاريع الأقطاب الفلاحية في إطار مخطط المغرب الأخضر، والداعمة لتخصص المدينة في الصناعات الغذائية ؛
- المندوبية الجهوية للتجارة والصناعة والتكنولوجيات الحديثة بصفتها ممثلة للوزارة المشرفة الشريكة على مشاريع الأقطاب الفلاحية في إطار مخطط التسريع الصناعي ؛
- مركب التكوين المهني ممثلا في معاهده التقنية الستة بصفته المكلف بتكوين اليد العاملة والتقنيين في التخصصات المستقبلية للمدينة.

وكخلاصة لما تم التوصل إليه سابقا، ومن أجل الإحاطة بجميع مكونات استراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال، نقترحها مركبة في الجدول التالي :

جدول رقم 54 : جدول يلخص المحاور الرئيسية المقترحة لاستراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال

A3

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل الختامي للأطروحة، يتبين أن التقسيم والتموقع الترابيين لبني ملال يعتبران العمود الفقري لاستراتيجية التسويق الترابي للمدينة. فالنتائج المحصل عليها، أظهرت أن مدينة بني ملال تتوفر على مؤهلات متنوعة وميزات تنافسية خاصة في قطاع الصناعات الغذائية.

لقد سمحت عملية التقسيم الاستراتيجي، التي تم إنجازها بهذا الفصل، باستنباط ثلاثة أسواق كبرى وجب استهدافها : المقاولات والمستثمرين، والساكنة أو الأشخاص، والسياح. هذه الأسواق تم استهدافها من الأهداف العامة للتسويق الترابي وشكلت منطلقا لعملية التقسيم، حيث استخرجنا فروعاً وأجزاء لهذه الأسواق تمثلت في تخصص **الصناعات الغذائية** بالنسبة لسوق المقاولات باستغلال الميزة التنافسية المتعلقة بموقع المدينة في قلب سهل فلاحى سقوي سيمثل مصدراً للمواد الخام لهذه الصناعات. كما تمثلت هذه الفروع في **سياحة الرياضات الهوائية** من خلال استغلال الميزة التنافسية المتعلقة بتوفرها على موقع المطار الرياضي المعروف دولياً. وبالنسبة للسوق الثالث الخاص بالساكنة، تمثلت أهم نتائج عملية التقسيم في استنباط فرع **الأطّر واليد العاملة المؤهلة** في قطاعي الصناعات الغذائية والسياحة الرياضية. للإشارة فقط، أن هناك فروعاً أخرى يمكن استنباطها من هذه الأسواق الثلاثة، لكننا اقتصرنا فقط في هذه الدراسة على الفرع الرئيسي من كل سوق مستهدفة.

الحصول على نتائج التقسيم الترابي لمدينة بني ملال وضح الصورة التي يجب أن تتموقع بها المدينة داخلياً وخارجياً. فمن خلال نوعي التموقع الترابي المتبع (الشامل والخاص) في هذه الدراسة، يمكن لمدينة بني ملال أن تتموقع ضمن العواصم الجهوية المتخصصة في الصناعات الغذائية، والسياحة الرياضية، والتكوين البشري الخاص بهما، تحت علامة ترابية تجمع بين هذه التخصصات وهويتها الثقافية والتاريخية تضم لقب الشهرة : " مدينة داي".

يبقى التسويق الترابي الاستراتيجي لبني ملال مجرد نتائج ومخططات نظرية ما لم تتم أجرأة محاور هذه الاستراتيجية التي تم الحصول عليها، وذلك عبر استكمالها بالتسويق الترابي العملياتي، الذي يتمثل في تفعيل محاور الاستراتيجية التي تم رسمها خلال الدعامات الأولى (التسويق الترابي الاستراتيجي)، عن طريق تحديد عناصر المزيج التسويقي لمدينة بني ملال، والتي باشرناها على مستويين؛ الأول شمل التراب الملالي في كليته وشموله، والثاني شمل فروع الأسواق المستهدفة الثلاثة (الصناعات الغذائية، والسياحة الرياضية، والأطّر المتخصصة).

بالنسبة للمستوى الأول، تبيننا ستة عناصر من المزيج التسويقي، تمثلت في تحديد **المنتوج الترابي** الذي شمل العرض الترابي لمدينة بني ملال (سواء كان مادياً أو لا مادياً) كالموقع الجغرافي المتميز في قلب المغرب والقريب من أهم المدن والحواضر المغربية، إضافة إلى المؤهلات الفلاحية بالجهة، والبنيات

الطرقية الحديثة (المطار، والطريق السيار، ومشروع السكة الحديدية، ...إلخ). كما تم تحديد **تكلفة** هذا العرض الترابي سواء بالنسبة للأفراد (الساكنة المحلية، أو السياح، ...إلخ) أو الأنشطة (المقاولات، ...إلخ)، حيث توصلنا من خلال استقراء آراء الفئتان معا عن رضا أصحاب المقاولات والمستثمرين عن التكلفة العامة لتوطن أنشطتهم بالمدينة باستثناء استيائها من بعض عوائق الاستثمار خاصة تلك المتعلقة بالمساطر الإدارية وضعف التحفيز والاهتمام بالمستثمرين ومرافقتهم، وغياب نظرة مندمجة للتخصص المستقبلي للمدينة، شأنهم في ذلك شأن المستهلك الخارجي المستجوب. بالمقابل، أبدى أرباب الأسر المستجوبة عن رضاهم النسبي عن تكلفة العيش بالمدينة.

وفيما يخص **ترويج** المنتج الترابي، تمت الاستعانة بآليات التواصل الحديثة التي تمثلت في مجموعة من الإجراءات العملية كإحداث قناة إذاعية وتلفزيونية جهوية بمدينة بني ملال تُعنى بشؤون الجهة والتواصل مع الفاعلين المحليين والاهتمام بعاصمتها بني ملال، مع الاستعانة بتنظيم مهرجانات أو ملتقيات وطنية ودولية ذات طابع ثقافي أو فني أو رياضي، ...إلخ، وكذا الاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة عبر إحداث مواقع إلكترونية خاصة. هذه السياسة التواصلية لن تكون فعالة إلا عن طريق إحداث شراكة بين مختلف مكونات المدينة وفاعليها المحليين، حيث اقترحنا إحداث " مجموعة الجماعات التسويق الترابي " بين جماعة بني ملال ومجلس الإقليم ومجلس الجهة.

أما بالنسبة للمستوى الثاني، فقد تم تحديد المزيج التسويقي لمدينة بني ملال انطلاقا من فروع الأسواق الثلاثة المستهدفة. فيما يخص **الفرع الأول (الصناعات الغذائية)**، يتمثل **المنتج** الترابي في مجموعة من البقع الصناعية والخدمات المجهزة بالقطب الفلاحي باختلاف مساحاتها، إضافة إلى التحفيزات المالية المقدمة لإنشاء مشاريع الصناعات الغذائية المقترحة من طرف الدولة. يتمثل المنتج أيضا في توفير عرض سكني بالقرب من القطب الفلاحي، إضافة إلى المواد الخام الفلاحية الضرورية لإنشاء هذا النوع من المشاريع. هذا العرض الترابي سيتم ترويجه وفق برنامج عمل **تواصل** من خلال مجموعة من الإجراءات المقترحة المتمثلة في تنظيم مهرجان وطني سنوي للصناعات الغذائية والفلاحة التحويلية، يتخلله معرض لمختلف المنتوجات والعروض المرتبطة بها تطلع من خلاله على أهم المستجدات والابتكارات في هذا المجال. وستعزز سياسة التواصل الخاصة بهذا الفرع من خلال إصدار مجلة ورقية سنوية لأشغال المهرجان الوطني للصناعات الغذائية، إضافة إلى إجراءات أخرى تم تفصيلها فيما سبق.

وفيما يتعلق **بالفرع الثاني الخاص بسياحة الرياضات الهوائية خاصة القفز بالمظلات، فالمنتج** الترابي يتمثل في مجموعة من الجولات السياحية الجوية والقفزات المحترفة والهواية بالمظلات والطيران الشراعي **بأثمنة** مختلفة وفي المتناول، بحيث سيتم **الترويج** لها عن طريق سياسة تواصلية تستهدف الفئات المعنية بهذا المنتج (الأندية الرياضية المتخصصة الوطنية والدولية، الهواة الفرادى والمحترفون، عائلات وأصدقاء الممارسين)، من خلال تنظيم مهرجان دولي سنوي للطيران الرياضي والسياحي، يتخلله معرض

دولي للآليات والأدوات المستعملة من طرف الممارسين في هذا النوع الرياضي بمشاركة نوادي متخصصة وطنية ودولية. وستعزز سياسة التواصل هاته عبر إصدار مجلة ورقية سنوية لأشغال المهرجان الوطني للصناعات الغذائية، وإحداث موقع إلكتروني خاص بالتواصل مع الفئات المستهدفة وفق برنامج تواصل مُعد لهذا الغرض.

أما فيما يتعلق بالفرع الثالث الخاص بالأطر واليد العاملة المتخصصة في الصناعات الغذائية والسياحة الرياضية، فالمنتوج يتمثل في عرض تعليمي وتكويني بالجامعة بمختلف تخصصاتها، ومركب التكوين المهني بمختلف معاهده المتخصصة. كما أن المدينة ستوفر مناصب شغل في المقاولات والشركات المتخصصة في الصناعات الغذائية بمشروع القطب الفلاحي الجديد، وكذا في المقاولات الفندقية والسياحية. هذا العرض الترابي سيتم الترويج له عن طريق الإجراءات التواصلية من خلال تنظيم ملتقيات تواصلية بالثانويات وبالمؤسسات التعليمية العليا قصد القيام بالدعاية لمجالات تخصص المدينة والتخصصات المطلوبة في سوق الشغل المحلي، إضافة إلى المواقع الإلكترونية المحدثة في هذا الشأن من أجل التواصل مع الفئات المستهدفة (الأطر المتخصصة في التدبير والتكوين وفي الصناعات الغذائية، واليد العاملة المؤهلة، والمتدربون وخريجو معاهد التكوين في التخصصات المذكورة). وفي الأخير تمت صياغة المخطط التسويقي لمدينة بني ملال في المحور الثاني من هذا الفصل، والذي يعتبر بمثابة بطاقة تقنية موجزة تلخص أهم المحاور الرئيسية للتسويق الترابي المقترح لمدينة بني ملال.

الخاتمة العامة :

تهدف هذه الدراسة العلمية لموضوع الأطروحة المتمثل في التسويق الترابي كآلية للتدبير والتنمية الحضرية، إلى إثبات وتوضيح العلاقة بين مفاهيم التدبير والتسويق ومتغير التنمية، من خلال سؤال الإشكالية المركزي والأسئلة المتفرعة عنه.

وللتذكير، فإشكالية هذه الأطروحة تتمثل فيما يلي :

« كيف يمكن للتسويق الترابي، كآلية حديثة للتدبير الحضري، أن يساهم في تأهيل وتنمية المجال الترابي الحضري وفي الرفع من جاذبيته وتقوية تنافسيته ؟ وإلى أي حد يمكن لمدينة بني ملال الاستفادة من ذلك لتحسين مكانتها وتوسيع دائرة نفوذها وإشعاعها على المستويين الداخلي والخارجي ؟ » .

لقد تبين من خلال نتائج الدراسة لهذه الأطروحة، محاولة منا للإجابة على الشق الأول من سؤال الإشكالية المركزية، أن التسويق الترابي يعتبر آلية استراتيجية في يد الفاعل في تدبير الشأن الحضري، وإحدى المقاربات الفعالة في محاولة حل الإشكالات التنموية، ووضع المدينة على سكة التنمية الحضرية المستدامة. ويضم التسويق الترابي دعامتين أساسيتين تمثل إحداها مرحلة التخطيط (التسويق الترابي الاستراتيجي) وتمثل الأخرى مرحلة التنفيذ (التسويق الترابي العملي)، ويهدف التسويق الترابي إلى تحسين الجاذبية الترابية سواء تعلق الأمر بجذب مستثمرين وساكنة مؤهلة وسياح، والعمل في الوقت نفسه على الحفاظ على ولاء المتوطنين منهم (الزبناء). وموازية مع زيادة الجاذبية يعمل التسويق الترابي على تقوية التنافسية الترابية من خلال اللجوء إلى تحديد توجه واختصاص المدينة عبر تبني استراتيجية واضحة تركز على استراتيجيات التقسيم والاستهداف وكذا التموقع الترابي الذي يمنح للمدينة بطاقة تعريفية لصورتها الداخلية والخارجية في إطار علامة ترابية تضم رسالة توحيد لجهود الفاعلين المحليين وكل مكونات التراب المحلي، وبالتالي تم تأكيد الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية على مستوى إشكالية هذه الأطروحة.

أما فيما يخص الشق الثاني لسؤال الإشكالية، والذي يهتم كيفية استفادة مدينة بني ملال من التسويق الترابي لتحسين وضعيتها داخليا وخارجيا، فقد تطلبت الإجابة عن هذا التساؤل القيام بتشخيص شامل كمي ونوعي لاستخلاص آليات هذه الاستفادة، تنطلق من مكونات التراب وفق مقاربة تشاركية في إطار العمل الميداني لهذه الأطروحة الذي حاولنا من خلاله استهداف جميع مستعملي التراب الملالي من ساكنة محلية وفاعلين ومستثمرين وسياحا. لقد شكل التشخيص الترابي أول مرحلة من مراحل إعداد إستراتيجية التسويق الترابي تقوم على تحليل وتقييم مقومات وركائز العرض الترابي ومكامن ضعفه، إضافة إلى استقراء انطباعات المستجوبين حول مختلف أوجه التدبير الحضري بمدينة بني ملال وتقييم الصورة العامة للمدينة.

لقد أتاح لنا التشخيص الترابي الكمي لمدينة بني ملال فرصة رسم واقع الحال ومعالم العرض الترابي للمدينة على عدة مستويات، حيث شمل خمس قطاعات تمثلت في المجال الطبيعي والسكاني، والأنشطة الاقتصادية، والمجال الاجتماعي، والبنيات التحتية الأساسية، والتعمير والبيئة، فخلصنا إلى أن العرض الترابي لمدينة بني ملال غني ومتنوع (عاصمة لإقليم فلاحى بامتياز، عاصمة لجهة مائية وسياحية بامتياز، بنية تحتية وفوقية في تحسن، بنيات مواصلاتية لا بأس بها،... إلخ) ينقصه التثمين وحسن التدبير، وهذا الأمر يظهر جليا في ضعف الجاذبية الترابية للمدينة، سواء فيما يتعلق بجذب الاستثمارات، أو الساكنة المؤهلة، أو السياح. لقد اعتُبرت نتائج وخلصات التشخيص والتقييم الترابيين (من خلال استقراء آراء المستجوبين واحتياجاتهم) أرضية ودعامة أساسية للمراحل المقبلة المتعلقة بتحديد محاور الاستراتيجية التسويقية لبني ملال، ووضع الأهداف وترتيب الأولويات وإرساء محاور الاستراتيجية التسويقية للمدينة وتحديد آليات تنفيذها. وبالتالي تم تأكيد الفرضية الثالثة.

ويمكن لمدينة بني ملال أن تستفيد من التسويق الترابي في تحسين مكانتها داخليا وخارجيا من خلال وضع أهداف واضحة وممكنة وواقعية تتأسس على استراتيجيتي التقسيم والتوقع. الدراسة مكنتنا من استنباط الأهداف الترابية انطلاقا من عمل ميداني توجه للفئات المستهدفة والمعنية بسؤال التنمية الحضرية بمدينة بني ملال، والتي كانت محاورها العامة على الشكل التالي :

- الساكنة : تحسين إطار عيش الساكنة المحلية، من خلال الاستجابة لحاجياتها المتمثلة في توفير فرص الشغل، وتحسين الخدمات الصحية وتأطير الفئات الشابة وتهيئة المزيد من الفضاءات الخضراء، .. إلخ ؛
- المقاولات : تحسين تنافسية بني ملال الاقتصادية، من خلال الاهتمام بالمستثمرين عبر الدعم والتشجيع والتحفيز وتبسيط المساطر ونهج الحكامة الجيدة في تدبير ملف الاستثمار بالمدينة، دون إغفال توفير الشروط الضرورية لاستقرارهم العائلي ؛
- السياح : الرفع من الجاذبية السياحية لبني ملال، من خلال تحسين الجمالية المشهدة للمدينة، وتوفير الأنشطة الترفيهية والمصاحبة للسياحة.

فمن خلال النتائج المحصل عليها من عملية التقييم والدراسة النوعية للعرض الترابي الملالي، يتبين أن المدينة تتوفر على مؤهلات متنوعة وميزات تنافسية خاصة في قطاع الصناعات الغذائية. لقد سمحت لنا عملية التقسيم الاستراتيجي باستنباط ثلاثة أسواق كبرى مستهدفة، وهي : المقاولات والمستثمرين، والموارد البشرية، والسياح، مستنبطة من الأهداف العامة للتسويق الترابي، وشكلت منطلقا لعملية التقسيم هاته، حيث استخرجنا فروعاً وأجزاء لهذه الأسواق تمثلت فيما يلي :

- فرع الصناعات الغذائية بالنسبة لسوق المقاولات باستغلال الميزة التنافسية المتعلقة بموقع المدينة في قلب سهل فلاحى سقوي الذي يمثل مصدرا للمواد الخام لهذا النوع من الصناعات التحويلية ؛
- فرع سياحة الرياضات الهوائية بالنسبة لسوق السياحة، من خلال استغلال الميزة التنافسية المتعلقة

بتوفرها على موقع المطار الرياضي المعروف دوليا وطبيعة المناخ والطبوغرافيا مميزة للمنطقة ؛
- فرع الأظر واليد العاملة المؤهلة في الصناعات الغذائية والسياحة الرياضية بالنسبة للسكان
والموارد البشرية، من خلال استغلال توجه المدينة الاقتصادي.

لقد سهلت عملية التقسيم المتبعة في معرفة نوع الأسواق الاستراتيجية المطلوبة للمدينة واستهدافها،
ووضح نوع التموقع الترابي الذي يلائم مستقبل المدينة. فمن خلال نوعي التموقع الترابي المتبع في هذه الدراسة
(الشامل والخاص)، يمكن لمدينة بني ملال أن تتموقع ضمن العواصم الجهوية الوطنية المتخصصة في الصناعات
الغذائية، والسياحة الرياضية، والتكوين البشري الخاص بهما، تحت علامة ترابية شاملة تجمع بين هذه التخصصات
وبين هويتها الثقافية والتاريخية تحت لقب الشهرة : " مدينة داي ". وبالتالي تم تأكيد الفرضية الرابعة.

وكخلاصة لما سبق، فقد أبرزت النتائج المحصل عليها في هذه الدراسة ميكانيزمات وآليات استفادة
مدينة بني ملال من الإضافات النظرية والتقنيات التطبيقية للتسويق الترابي في تأهيلها وفق مجال تخصصها
المستقبلي للرفع من جاذبيتها الترابية وتحسين تنافسيتها الاقتصادية، وبالتالي تحسين مكانتها داخليا وخارجيا
من خلال نوع التشخيص الذي يجب نهجه، وطريقة استنباط الأهداف الترابية العامة والخاصة، وكذا البحث
عن الأنشطة الملائمة لتوجه المدينة (التقسيم) والاستفادة من مزايا التموقع الترابي لتسهيل تبليغ رسالتها
الترابية للفئات المستهدفة داخليا (الفاعلين المحليين...) وخارجيا (الفاعلين الاقتصاديين والسياسيين،... إلخ).

ويكتمل التسويق الترابي الاستراتيجي لمدينة بني ملال بنظيره العملي الذي يعتبر الدعامة الثانية
للتسويق الترابي. ويرتكز التسويق الترابي العملي لبني ملال على مكونات وعناصر المزيج التسويقي، التي
تعتبر آليات التنفيذ والأجرة لتوجهات التسويق الاستراتيجي (نتائج التقسيم والتموقع)، بحيث شمل التراب
المالي في كليته، من جهة، وفروع الأسواق المستهدفة الثلاثة (الصناعات الغذائية، والسياحة الرياضية،
والأظر واليد العاملة المتخصصة) من جهة أخرى.³⁴⁰

وبصفة عامة، يمكن اعتبار التسويق الترابي كأحدى المقاربات التدبيرية التي تسعى إلى الاستفادة
من آليات التدبير المقاولاتي الخاص وتطبيقها على المجال الحضري مع مراعاة الخصوصيات التي تميز
التراب عن المقولة، حيث يسعى إلى خلق صورة إيجابية ترفع من جاذبية المدينة والبحث عن وضعية
تنافسية جيدة لها مقارنة مع المدن الأخرى، إن على المستوى الجهوي، الوطني أو الدولي. فالتسويق الترابي
يهدف إلى ضمان استمرارية هذه الصورة الإيجابية والحفاظ على التنافسية من أجل تحقيق التنمية الحضرية
المنشودة والوصول بالمدينة لأن تكون مدينة مستدامة.

وفي الختام، يمكن القول بأن التسويق الترابي يستمد شرعيته وقوته واستمراريته من إرادة الدولة
المغربية وتوجهاتها وخياراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فعلى المستوى السياسي، تتلاءم أهداف
التسويق الترابي مع أهداف الخيارات السياسية خاصة تبني ورش الجهوية المتقدمة التي تنطلق مما هو

³⁴⁰ أنظر تفاصيل مكونات المزيج التسويقي لبني ملال بالفصل الرابع لهذه الأطروحة.

محلي، وإبراز الخصوصية والهوية المحلية للمجالات الترابية ودعم تنافسيتها من خلال منحها آليات التعاون والتضامن وكذا آليات التنافس. لقد أصبحت الجهة، في إطار اختصاصاتها الذاتية في مجال التنمية الجهوية، تضطلع بمهمة جذب الاستثمارات للجهة. وتناط بها مهام النهوض بالتنمية المندمجة والمستدامة داخل دائرتها الترابية، وذلك بتنظيمها وتنسيقها وتتبعها، ولاسيما فيما يتعلق بتحسين جاذبية مجالها الترابي وتقوية تنافسيته الاقتصادية، وتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية وتثمينها والحفاظ عليها، واعتماد التدابير والإجراءات المشجعة للمقاولة ومحيطها والعمل على تيسير توطين الأنشطة المنتجة للثروة والشغل، والعمل على تحسين القدرات التدبيرية للموارد البشرية وتكوينها.³⁴¹

كما تتجسد هذه الإرادة في البرامج الاقتصادية كمخطط المغرب الأخضر الذي يسعى إلى تثمين المنتجات الفلاحية محليا ويتقاسم مع المخطط الوطني للتسريع الصناعي هدف خلق مناطق تعنى بتحويل وتصنيع المنتجات الفلاحية في إطار الجيل الجديد من الأقطاب الفلاحية وتشجيع الصناعات الغذائية، وتدخل بني ملال ضمن هذه المناطق، دون أن نغفل رؤية 2020 للسياسة التي أعطت للمنطقة الملالية تخصص السياحة البيئية والإيكولوجية، وهو الأمر الذي يعطي لمقاربة التسويق الترابي كآلية تدبيرية قدرة المنافسة والاستمرار في إطار هذه التحولات السياسية التي يعرفها المغرب. هذه الاستمرارية مرهونة ببعض الشروط التي يجب توفرها في المجال الترابي والفاعلين في تدبير شأنه، نوجزها في شكل توصيات كما يلي :

- تكوين المسؤولين عن التدبير المحلي (المنتخبين) من خلال دورات تدريبية للاستفادة من أساليب التسويق وأساليب أخرى في التدبير الإستراتيجي، والتواصل المحلي، وتسيير الشبكات المحلية، وكيفية اتخاذ القرارات على المستوى المحلي...
- إعطاء استقلالية أكثر للجماعات الترابية، وتمكينها من البنيات التحتية المناسبة ؛
- تشجيع الديمقراطية المحلية وانتقاء مجالس جماعية وجهوية منتخبة لها مستوى تعليمي يؤهلها لتسيير الشأن المحلي؛
- الدفع بالجماعات الترابية إلى ربط علاقات شراكة، تعاون وتوأمة مع جماعات أخرى وطنية وأجنبية للاستفادة من تجاربها، أو لتبادل المعلومات والتكنولوجيات والكفاءات ؛
- جعل القوانين المتعلقة بالاستثمار أكثر مرونة بهدف جلب أكبر عدد ممكن من المستثمرين والمقاولات : تسهيلات مشجعة (نسب وعدد الضرائب معقولة وفي المتناول)، توفير أراضي صناعية مهيأة ومجهزة، طرق للتمويل متنوعة، تبسيط وتسهيل المساطر الإدارية ؛
- التنسيق بين جهودات الجماعات الترابية والمراكز الجهوية للإستثمار وباقي المتدخلين في تدبير الشأن المحلي في إطار لجنة محلية للتسويق الترابي ؛
- تفعيل دور المجتمع المدني كمثل للساكنة المحلية وإشراكه كهيئة استشارية.

³⁴¹ المادة 82 من القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات.

لائحة البيبلوغرافيا

❖ لائحة الكتب : Livres

- الحوات علي، 1990 : " التخطيط الحضري ". الدار الجماهيرية للنشر، طرابلس، ليبيا (185 صفحة).
- السعيد رشيد ولحشرش كريم، 2009 : " الحكامة الجيدة بالمغرب ومتطلبات التنمية البشرية المستدامة ". مطبعة طوب بريس، الرباط (199 ص).
- القسنتلي حميد، 2013 : " حكمة المدن : نحو مستقبل حضري أفضل ". مطبعة المعارف الجديدة، الرباط (135 ص).
- الكرخي مجيد، 2014 : " التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، مطبعة الريان، قطر (306 ص).
- المصمودي نجيب، 2014 : " الجماعات الترابية بالمغرب، بين مقومات التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية المندمجة ". منشورات سلسلة الحكامة الترابية ودراسة السياسات، مطبعة الخليج العربي، تطوان، العدد الأول (327 ص).
- الناصر عبد الواحد، 2013 : " تقنيات البحث، من التأسيس والتركييب إلى النقد والتأصيل ". سلسلة شرفات الزمن الكتاب السادس والثلاثون، الطبعة الثانية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء (207 ص).
- اليعكوبي محمد، 2005 : " تأملات حول الديمقراطية المحلية بالمغرب، " مطبعة فنون الطباعة والإشهار، فاس، الطبعة الأولى (218 صفحة).
- بربر كامل، 1996، " الإدارة، عملية ونظام ". المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى (199 ص).
- جفري سعيد، 2010 : " الحكامة وأخواتها : مقارنة في المفهوم ورهان الطموح المغربي ". نشر وتوزيع الشركة المغربية لتوزيع الكتاب، الطبعة الأولى، الدار البيضاء.
- حركات محمد، 2002 : " الاقتصاد السياسي وجدلية الثروة والفقر ". مطبعة المعارف الجديدة، الطبعة الأولى، الرباط (326 ص).
- خلوق جمال، 2009 : " التدبير الترابي بالمغرب : واقع الحال ومطلب التنمية ". الطبعة 1، مكتبة الرشاد، الرباط (226 ص).
- عربوش المصطفى، 1989 : " من أعلام منطقة إقليم تادلة وبني ملال ". سلسلة منطقة إقليم تادلة وبني ملال. مطبعة الجديدة، الكتاب الثاني، الدار البيضاء (399 ص).
- عربوش المصطفى، 2014 : " بني ملال حاضرة تادالا/أزيلال، التاريخ والتراث " الطبعة الأولى، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء (623 ص).
- غريب عبد الكريم، 1997 : " منهج وتقنيات البحث العلمي : مقارنة إبستمولوجية "، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح، الدار البيضاء (149 ص).
- هسكر بهيجة، 2010 : " الجماعة المقابلة بالمغرب : الأسس، الممكنات و الرهانات ". مطبعة طوب بريس، الطبعة الأولى، الرباط (205 ص).

- BEN ABDELHADI Abdelhay et MOUSSALIM Sanaa, 2012 : « **Le Marketing territorial, cas de la région de l'Oriental** ». Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement REMALD. Collection manuels et travaux universitaires, n°93 (230 p).
- BENKO George, mars 1999 : « **Stratégies de communication et marketing urbain** ». Revue Economie, Paris, N° 42.
- BOUINOT Jean, 2002 : « **La ville compétitive : Les clefs de la nouvelle gestion urbaine** ». Edition ECONOMICA, Paris (180 page).
- CHAHID Fatima, 2005 : « **Territorialisation des politiques publiques** ». Publications de la Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement REMALD. Collection : manuels et travaux universitaires, N°63.
- CHAMARD Camille, 2014 : « **Le marketing territorial. Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires** ». Edition De Boeck, Bruxelles, (203 p).
- DE FOUCAULD Charles, 1985 : « **Reconnaissance au Maroc (1883-1884)** ». Edition l'Harmattan, coll. « Les introuvables », Paris (292 p).
- DEMAZIERE Christophe, 2000 : « **Entreprises, développement économique et espace urbain** ». Collection VILLES. Edition ECONOMICA, Paris (189 p).
- DESREUMAUX-A., LECOCQ-X. et WARNIER-V., 2006 : « **Stratégie** ». Pearson Education, Paris (182 p).
- Dictionnaire « **Encyclopédique universel** », 2000. Édition connaissance & savoir, France.
- Dictionnaire « **Le Petit Robert** », France.
- GOLLAIN Vincent, 2008 : Petit précis du livre « **Réussir sa démarche marketing territorial en 9 étapes** ». Version 1. Club des Développeurs Économiques d'Ile de France CDEIF (76 p).
- GOLLAIN Vincent, 2014 : « **Réussir sa démarche marketing territorial : méthodes, techniques et bonnes pratiques** ». Territorial éditions, Paris (188 p).
- GOUTTEBEL Jean-Yves, 2001 : « **Stratégies de développement territorial** ». Edition ECONOMICA, Paris (234 p).
- HATEM-F., 2007 : « **Le marketing territorial : principes, méthodes et pratiques** », Editions EMS, management et société, Paris (292 p).
- KOTLER-P. et autres, 2006 : « **Marketing management** ». 12^{ème} édition . Edition : Pearson Education, Paris (928 p).
- MERLIN-P. et CHOAY-F., 2005 « **Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement** ». Édition Quadrige, Paris (992 p).
- MEYRONIN Benoît, 2012 : « **Le marketing territorial. Enjeux et pratiques** ». Edition Vuibert, 2^{ème} édition (256 p).
- NOISETTE Patrice et VALLERUGO Franc 1996 : « **Le marketing des villes : un défi pour le développement stratégique** », éditions d'organisation, Paris (423 p).
- PERRIEN-J., CHERON-E. et ZINS-M., 1984 : « **Recherche en Marketing : méthodes et décisions** ». Edition Gaëtan Morin, Québec (615 p).

- ROSEMBERG Muriel, 2000 : « **Le marketing urbain en question : production d'espace et de discours dans quatre projets de villes** ». Collection VILLES. Edition ECONOMICA, Paris (184 p).
- SPERLING Daniel, 1991 : « **Le marketing territorial : la communication des régions** ». Collection Ecomédia, Editions Milan-Midia, Toulouse (125 p).
- SPERLING Daniel, 1995 : « **Le marketing des territoires et des collectivités locales, tendance et applications** ». Editions Milan-Midia, Toulouse (141p).
- TRIBILLON Jean-François, 2002 : « **L'urbanisme** ». Collection REPERES. Editions La Découverte, Paris (127 p).

❖ Thèses de doctorat : لائحة الأطروحات الجامعية :

- حيمود محمد، 2002 : " إشكالية تقييم التدبير المحلي : مقارنة نقدية على ضوء التوجهات الرقابية الحديثة." أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة الحسن الثاني، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، عين الشق، الدار البيضاء.
- حمرالراس سناء، 2017 : " التدبير المالي الترابي بين إكراهات الواقع ومتطلبات الحكامة." أطروحة دكتوراه في القانون العام والعلوم السياسية، جامعة محمد الخامس، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، الرباط.
- مومنين نورالدين، 2008 : " معجم التسويق الحديث." أطروحة لنيل الدكتوراه، جامعة السلطان مولاي سليمان، كلية الآداب والعلوم الإنسانية بني ملال.
- BOUSSELHAM Karim, 2011 : « **Gouvernance et mise en valeur d'une ville : Essai d'analyse sur le cas des villes de Marrakech et d'Agadir** ». Thèse de doctorat en sciences économiques, à l'université Ibn Zohr, facultés des sciences juridiques, économiques et sociales, Agadir.
- GEBRATI Fatima, 2004 : « **La mobilité des acteurs du développement local dans le Haut-Atlas de Marrakech** ». Thèse de doctorat en géographie. Université Joseph Fourier-Grenoble I.

❖ Articles scientifiques : لائحة المقالات العلمية :

- أبو زيد جواد ، 2009 : " قراءة في مفهوم التنمية." مقالة بمجلة نبراس الشباب الالكترونية : <http://www.nibraschabab.com>
- البحيري زهير، 2011 : " المجتمع، التنمية والحكامة : العلاقة والإشكاليات." منشورات أشغال الملتقى الثقافي لمدينة صفرو حول موضوع : المجتمع المدني والحكامة الترابية، الدورة 22.
- البوني رشيد، 2016 : " مطلب الحكامة في التدبير الترابي." مقالة ضمن منشورات أشغال الدورة الأولى من الملتقى العلمي الثقافي لمدينة القصيبة بإقليم بني ملال، حول موضوع : المدن الجبلية ورهانات التدبير الترابي، ص.ص. 167-153.
- الغيوي الشريف، 2006 : " إدارة القرب، آلية للتضامن الترابي." منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة، العدد 53.
- الزبير محمد وطاهير نورالدين، 2019 : " دينامية الأحياء التلقائية وتنمية المجال بمدينة بني ملال." مقالة بمجلة الإنسان والمجال والتنمية، العدد الأول، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، ص.ص. 29-13.

- اليعكوبي محمد، 2004 : " المبادئ الكبرى للحكامة "، مساهمة في الندوة التي نظمتها كلية الحقوق بطنجة، يوم 21 و22 مارس، حول موضوع : من الحكومة إلى الحكامة، في : المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، «سلسلة مواضيع الساعة»، العدد 56.
- المجلة المغربية، 2014 : " عدد كامل عن : تادلة أزيلال، رحلة الصعود نحو الريادة." تصدر عن مؤسسة التحدي، مطبعة الرباط نت، توزيع سبريس، الرباط، العدد 146.
- بالهادي عمر، 2012 : " المجال والتنمية " . نص المداخلة بالمركز الوطني لتكوين المكونين، قرطاج، تونس (https://amorbelhedi.wordpress.com/2012/05/13/aaaaaaa/)
- بلشقر آمال، 2013 : " التسويق الترابي دعامة أساسية للتنمية الجهوية المندمجة " . في : مجلة دراسات ووقائع دستورية وسياسية، العدد التاسع، مطبعة دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الرباط.
- حاج علي ألفة وحزوي محمد، 2006 : " تأهيل المجالات الحضرية وانعكاساته على التنمية الترابية." . مقالة بمجلة دراسات التي تصدرها كلية الآداب والعلوم الإنسانية بأكادير، العدد الثاني عشر، ص-ص. 158-145.
- حزوي محمد وحاج ألفة علي، 2017 : " واقع البيئة الحضرية بالمغرب في ظل التغيرات المناخية الآتية والمستقبلية." . منشورات مختبر الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة والخرائطية، حول موضوع : " التغيرات المناخية والتنمية الترابية بالمغرب." . كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس-فاس. ص-ص 140-121.
- حزوي محمد وحاج علي ألفة، 2005 : " المشروع الحضري وتحديات التنمية الترابية." . مقالة بمجلة دفاتر جغرافية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهرز فاس، العدد الثاني، ص-ص 68-61.
- حزوي محمد وحاج علي ألفة، 2012 : " سياسة المدينة بالمغرب، دوافع التنزيل وانتظارات التفعيل." . منشورات الملتقى الثقافي لمدينة صفرو حول موضوع سياسة المدينة : الواقع والآفاق. الدورة الثالثة والعشرون. ص.ص. 72-41.
- حزوي محمد وطاهير نورالدين، 2015 : " التسويق الترابي الحضري بالمغرب بين غموض المفهوم وإشكالية التطبيق." . منشورات مختبر الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة والخرائطية، حول موضوع : " الديناميات الترابية والتحولات السوسيو-اقتصادية بالمغرب، دراسة نماذج." . رقم السلسلة 35. كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس-فاس. ص-ص 70-47.
- حزوي محمد، طاهير نورالدين، الزبير محمد، 2018 : " التدبير الترابي وآليات التشخيص : تقنيات التسويق الترابي نموذجا " . منشورات مجلة المجال والتنمية في موضوع : التسويق الترابي رهان للتنمية المجالية. مطبعة الرباط نيت، العدد الثالث. ص.ص. 210-201.
- زين الدين محمد، 2008 : " الحكامة مقارنة إبستمولوجية في المفهوم والسياق "، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد. مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، العدد 8.
- قاسمي المصطفى، 2012 " أدوات التسويق الترابي." . مقالة بالإنترنت بالموقع الإلكتروني : www.tanmia.ma
- مداد محمد، 2001 : " المدينة بين طموح المخطط وضغوط الواقع " . مقالة بمجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية لبني ملال، العدد 4.
- مقران لحسن، 2015 : " التراث المادي واللامادي والواحات." . مقالة بجريدة هسبريس الإلكترونية بتاريخ 2015/12/26

- ALAMI CHENTOUFI Khalid (ex directeur de l'agence urbaine de Tanger), 2005 : « **Un projet urbain pour le grand Tanger** ». publier dans la Revue *Aujourd'hui le Maroc*, Le 05-07-2005, article en ligne : www.aujourd'hui.ma
- AZOUAOUI Hassan, 2005 : « **Le marketing territorial et la gouvernance locale au Maroc** ». Publication de la Revue Marocaine d'Audit et de Développement REMAD, série : management stratégique, N°07.
- BABEY Nicolas, 2003 : « **Indicateurs de durabilité au niveau local, l'expérience de la ville de Locre** » Publication de la Haute Ecole de Gestion HEG Neuchâtel, Suisse, *IN* (<http://biznet.le.locle-1.pdf>).
- CHAKOR Abdellatif, 2006 : « **Le marketing territorial et ses applications au Maroc** ». Article en ligne : http://abdellatifchakor.com/pdf/marketing_territorial_applications_maroc.pdf.
- CHANOU-M. et SERVAL-S., 2010 : « **Etat des lieux et perspectives du marketing urbain. Une approche par la littérature** ». Article en ligne : <https://www.researchgate.net/publication/>
- DJELAL Nadia, 2005 : « **Morphologie urbaine et développement urbain durable : cas d'Alger** », In Colloque de l'Observatoire universitaire de la Ville et du Développement durable sur le thème de : Développement urbain durable, gestion des ressources et gouvernance ». 21-23 septembre 2005, Université de Lausanne.
- EL KHAZZAR Aziz et ECHATTABI Hicham, 2016 : « **Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain ; éléments de réflexion** ». Article dans : *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol. 16 N°1, pp. 183-196. IN <http://www.wijias.issr-journals.org/>
- HARAKAT Mohammed, 2004 : « **Le piège de la gouvernance** ». Revue Marocaine d'Audit et de Développement, N°19.
- HERNANDEZ-S. et KERAMIDAS-O., 2005 : « **La ville durable : une stratégie territoriale** ». Journée d'étude sur le développement durable, AIMS IAE d'Aix-en-Provence. Article en ligne : <http://www.strategie-aims.com/>.
- M'BASSI-J.P. 2001 : « **Les défis urbains et l'impact de la globalisation dans le contexte africain** ». Intervention au colloque sur le thème de la gestion urbaine et municipale en Afrique, Dakar, Sénégal, du 15 au 26 octobre.
- MOINAT-V. 2007 : « **Le Marketing urbain : le développement durable est-il un argument valide ?** ». Publications de l'institut de géographie, Faculté de Gestion et des Sciences Economiques, Université de Lausanne, Suisse.
- NEUSCHWANDER-C., 2002 : « **Gestion stratégique des villes. Pourquoi le marketing urbain est-il nécessaire ?** ». Article en ligne IN (<http://www.eurocite.org/upload/documents/ES/Formation/CursoVerano2002/Gestionstrategibi.pdf>).
- OUEDRAOGO Emmanuel, 2010 : « **La gestion urbaine dans les pays du sud** ». Article en ligne. www.memoireonline.com
- PROULX -M., TREMBLAY-D., 2006 : « **Marketing territorial et positionnement mondial** ». Revue de la géographie, économie et société, vol. 8.
- SITRI Zineb, 2004 : « **Fondements et enjeux de la bonne gouvernance urbaine** ». Revue Marocaine d'Administration Locale et Développement REMALD, N°46.

❖ لائحة التقارير والدراسات : Rapports et études

- البنك الدولي، 1994 : " تقرير عن التنمية في العالم، البنية الأساسية من أجل التنمية." (291 ص)
- الجزولي محسن، 2011 : " بارومتر الجاذبية الترابية : ترتيب المدن المغربية." دراسة حول جاذبية المدن المغربية، منشورة بالموقع الإلكتروني لمجلة "la vie économique" (www.lavieecon.com)
- وزارة إعداد التراب والماء والبيئة، المملكة المغربية، 2006 : " مصطلحات البيئة والتنمية المستدامة".
- وزارة الداخلية، الأربعاء 3 أكتوبر 2012 : يوم دراسي حول موضوع " أية حكاما لتتقل حضري مستدام؟"، بمركز الندوات بمقر الوزارة بالرباط.
- Agence d'Urbanisme de la Région Mulhousienne AURM, 2016 : « **compétitivité et attractivité : Diagnostic territorial** ». Etude réalisée dans le cadre du programme partenarial annuel avec la participation de la Maison de l'Emploi et de la Formation de la Région Mulhousienne, France.
- Centre Régional d'Investissement Béni Mellal-Khénifra, Mars 2019 : « **Actualisation de la position activiste de la zone industrielle de la ville de Béni Mellal** ». Rapport présenté à Mr le wali de région de Béni Mellal-Khénifra.
- HARFOUCHE Bassem, 2007 : « **Le Marketing territorial, un outil du développement économique local ?** ». Compte rendu présenté au forum régional sur l'enjeu de l'aluminium au Saguenay-Lac-Sain-Jean, Québec.
- NANCIEN Bruno, 2007 : « **Marketing territorial en île de France** ». Rapport final de la municipalité de Paris.

❖ لائحة القوانين والوثائق الإدارية : Lois et Documents administratifs

- دستور المملكة المغربية لسنة 2011
- تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم 1994 : البنية التحتية من أجل التنمية
- الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014
- المبادرة الوطنية للتنمية البشرية INDH
- البرنامج الحكومي لسنة 2008
- التصميم الجهوي لإعداد التراب لجهة تادلة أزيلال - خلاصة التقرير النهائي – 2010.
- الظهير الشريف رقم 1-93-51 الصادر بتاريخ 22 ربيع الأول 1414 الموافق لـ 10 شتنبر 1993 المتعلق بإحداث الوكالات الحضرية.
- القانون رقم 111.14 المتعلق بالتنظيم الجهوي.
- القانون رقم 112.14 المتعلق بتنظيم العمالات والأقاليم.
- القانون رقم 113.14 المتعلق بالجماعات.
- القانون رقم 90-12 المتعلق بالتعمير الصادر بتاريخ 15/7/1992 كما تم تحيينه وتعديله بالقانون رقم 66-12 المتعلق بمراقبة وزجر المخالفات في مجال التعمير والبناء الصادر بتاريخ 19/12/2016.

- المرسوم رقم 2.16.301 بتاريخ 23 رمضان 1437 (29 يونيو 2016) بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة بالجريدة الرسمية عدد 6482 بتاريخ 9 شوال 1437 (14 يوليو 2016)، ص 5346.
- النشرة الإحصائية للمغرب 2016، المندوبية السامية للتخطيط (692 ص)
- المغرب في أرقام 2015 المندوبية السامية للتخطيط (160 ص).
- برنامج عمل الجماعة الترابية لبني ملال 2021/2016
- برنامج تنمية إقليم بني ملال 2021/2016.
- Schéma Régional de l'Aménagement du Territoire de Tadla-Azilal (SRAT), 2010.
- Actualisation du SDAU du grand Béni Mellal et établissement du PA de la ville de Béni-Mellal, phase 1 : Phase de diagnostic, 2013.
- Actualisation du SDAU du grand Béni Mellal et établissement du PA de la ville de Béni-Mellal, phase 4 : Note d'orientation du SDAU, 2015.
- Stratégie du tourisme au Maroc : vision 2020.
- Plan de développement régional (PDR) 2016/2021.
- Monographie de la région Béni Mellal Khénifra 2016.
- Monographie de la province de Béni Mellal 2018.

❖ لائحة المواقع الإلكترونية : Sitographie

- البوابة الإلكترونية للمندوبية السامية للتخطيط : <http://www.hcp.ma>
- البوابة الإلكترونية لوزارة إعداد التراب الوطني والإسكان وسياسة المدينة : www.mhpn.gov.ma
- البوابة الوطنية للجماعات الترابية بالموقع الإلكتروني <http://www.pncl.gov.ma>
- الموقع الإلكتروني لمركز التكوين المستمر لجامعة السلطان المولى سليمان ببني ملال : <http://cfc.usms.ac.ma>
- <http://abdellatifchakor.com>
- <http://ar.wikibooks.org/wiki>
- <http://ec.europa.eu>
- <http://www.eurocite.org>
- <http://www.ijias.issr-journals.org/>
- <http://www.nibraschabab.com>
- <http://www.strategie-aims.com>
- <https://www.researchgate.net/publication>
- www.aujourd'hui.ma
- www.hcp.ma
- www.marketing-territorial.org/
- www.tanmia.ma
- www.wikipédia.com

لائحة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	توزيع عدد أرباب أسر الساكنة المستجوبة بمدينة بني ملال حسب كل وحدة مجالية	16
2.	توزيع عدد المستجوبين من "المستهلك الخارجي" حسب الصنف	21
3.	نموذج التقسيم الاستراتيجي لمجالات الأنشطة وفق 3 معايير : المؤهلات والنمو والجاذبية	26
4.	مميزات التسويق الترابي ومقارنتها بمميزات المنتجات التجارية (سلع أو خدمات)	62
5.	أهم العوامل المرتبطة بتكلفة الاستقرار والتوطن بالتراب لدى الأفراد والمقاولات	81
6.	بنية نظام مؤشرات التنمية المستدامة	93
7.	السياق الديموغرافي الحالي لمدينة بني ملال مقارنة مع الإقليم والجهة	103
8.	توزيع المؤشرات السوسيو-ديموغرافية النسوية ببني ملال مقارنة مع الوسط الحضري بالمغرب سنتي 2004 و 2014	107
9.	تركيب لنقط القوة والضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالمجال الطبيعي والسكاني لبني ملال	115
10.	مساحة الأراضي الصالحة للزراعة بمدينة بني ملال مقارنة بالجهة والإقليم سنة 2014	116
11.	مساهمة الجهة في الإنتاج الفلاحي الوطني سنة 2014	117
12.	توزيع عدد الوحدات الصناعية حسب نوع النشاط بمدينة بني ملال مقارنة مع الإقليم ومع الجهة سنة 2013	121
13.	عدد جمعيات وتعاونيات الصناعة التقليدية بمدينة بني ملال سنة 2014	123
14.	توزيع عدد الصناع التقليديين المسجلين المزاولين نشاطهم بمدينة بني ملال حسب نوع الصناعة التقليدية مقارنة مع الإقليم والجهة برسم سنة 2014	124
15.	توزيع منتجات الصناعة التقليدية بمدينة بني ملال حسب نوع النشاط الحرفي	125
16.	توزيع الوحدات السياحية ببني ملال حسب عدد الأسرة مقارنة مع الإقليم والجهة سنة 2016	126
17.	توزيع المؤسسات السياحية المصنفة حسب ليالي المبيت وحجم الاقبال عليها بين سنتي 2010 و 2016	128
18.	توزيع عدد التجار والخدماتيين ببني ملال مقارنة بالإقليم حسب الجنس سنة 2014	132
19.	تركيب لنقط القوة والضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالقطاع الاقتصادي لبني ملال	135
20.	تركيب للبنية التحتية التعليمية وعدد الطلبة والأساتذة برسم 2016/2015	136
21.	تطور العدد الاجمالي للطلبة المسجلين بجامعة السلطان المولى سليمان ببني ملال حسب المؤسسة بين سنتي 2008 و 2016	137

142	توزيع الأجهزة والمعدات التقنية بالمركز الاستشفائي الجهوي بمدينة بني ملال سنة 2015	22.
143	حجم التغطية الطبية من قبل القطاع الخاص سنة 2015	23.
145	مؤشرات التغطية الصحية بمدينة بني ملال سنة 2015	24.
146	توزيع أهم التجهيزات الاجتماعية بمدينة بني ملال سنة 2014	25.
150	تركيب لنقط القوة والضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالعرض الاجتماعي لمدينة بني ملال	26.
151	أبعاد أهم المحاور الطرقية بمدينة بني ملال	27.
154	عدد رخص سيارات الأجرة بمدينة بني ملال مقارنة مع الإقليم سنة 2018	28.
155	حركة الطائرات بمطار بني ملال بين سنتي 2014 و 2015	29.
160	تركيب لنقط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالبنيات التحتية والأساسية لبني ملال	30.
168	البنية العقارية على مستوى بني ملال الكبرى	31.
171	توزيع مجال الغابات والمواقع الطبيعية حسب الأحياء بمدينة بني ملال سنة 2014	32.
176	تركيب لنقط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بقطاع التعمير والسكنى والبيئة ببني ملال	33.
183	توزيع أرباب الأسر المستجوبة حسب معايير السن، والجنس، والمستوى الدراسي	34.
188	توزيع نسب أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية حسب الأصل الجغرافي	35.
210	تقييم صورة مدينة بني ملال من طرف أرباب أسر الساكنة المستجوبة عن طريق تحليل AFOM	36.
218	تقييم صورة مدينة بني ملال من طرف الفاعلين المحليين عن طريق تحليل AFOM	37.
227	تقييم صورة مدينة بني ملال الاقتصادية من طرف المستثمرين وفق تحليل AFOM	38.
239	تقييم صورة مدينة بني ملال من طرف "المستهلك" الخارجي حسب التحليل الداخلي ل AFOM	39.
240	خلاصة تركيبية للتشخيص النوعي الداخلي والخارجي لمدينة بني ملال وفق تحليل AFOM	40.
247	تصنيف مجالات الأنشطة الاستراتيجية بمدينة بني ملال حسب نموذج DAS	41.
255	تقييم فرع الصناعات الغذائية ببني ملال حسب نمودجي AFOM و PESTEL	42.
259	تقييم فرع السياحة الرياضية ببني ملال حسب نمودجي AFOM و PESTEL	43.
262	تقييم فرع الأطر واليد العاملة المؤهلة ببني ملال حسب نمودجي AFOM و PESTEL	44.
264	جدول تلخيصي لعملية التقسيم الترابي لمجالات الأنشطة الاستراتيجية بمدينة بني ملال	45.
269	تركيب لأهم الأهداف العامة المقترحة للتسويق الترابي لمدينة بني ملال	46.
298	توزيع الدعم المالي المقدم من طرف صندوق التنمية الفلاحية لوحدات تثمين الإنتاج النباتي	47.

299	الجدولة الزمنية للإجراءات التوافقية المتعلقة بفرع الصناعات الغذائية بمدينة بني ملال	.48
301	الجدولة الزمنية للإجراءات التوافقية المتعلقة بفرع الموارد البشرية ببني ملال	.49
304	الجدولة الزمنية للإجراءات التوافقية المتعلقة بفرع السياحة الرياضية بمدينة بني ملال	.50
306	ملخص لأهم محاور استراتيجيتي التقسيم والتموقع الترابيين المقترحة لمدينة بني ملال	.51
307	جدول تركيبتي لأهم أهداف استراتيجية التسويق الترابي المقترحة لمدينة بني ملال	.52
308	الجدولة الزمنية للإجراءات التوافقية المتعلقة بالفروع الثلاثة المستهدفة بمدينة بني ملال	.53
310	جدول يلخص المحاور الرئيسية المقترحة لاستراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال	.54
343	جدول لأبرز المواقع التراثية بجهة بني ملال خنيفرة	<u>ملحق رقم</u> <u>01</u>
346	توزيع مجال الأراضي الفلاحية حسب الأحياء ببني ملال سنة 2014	<u>ملحق رقم</u> <u>04</u>

لائحة المبيانات

الرقم	عنوان المبيان	الصفحة
1.	توزيع الوزن الأسري لأرباب الأسر المستجوبة حسب الوحدات المجالية المستهدفة	17
2.	مصفوفة الفائدة/الجاذبية لمجالات الأنشطة الاستراتيجية بالتراب المدروس	27
3.	تطور عدد الساكنة ومعدل النمو السنوي بمدينة بني ملال بين سنتي 1926 و2014	102
4.	الحالة العائلية لساكنة مدينة بني ملال مقارنة بالمغرب الحضري (%)	104
5.	تطور بنية ساكنة مدينة بني ملال حسب السن بين سنتي 2004 و2014	105
6.	المستوى التعليمي لساكنة مدينة بني ملال مقارنة بالمستوى الوطني سنة 2014	106
7.	توزيع الأنشطة المتوتنة بالمنطقة الصناعية ببني ملال سنة 2014	119
8.	توزيع الساكنة النشيطة العاملة حسب القطاعات الاقتصادية ببني ملال سنة 2014	133
9.	تطور عدد المتدربين والخريجين بمعاهد التكوين المهني ببني ملال بين سنتي 2013 و2016.	138
10.	توزيع عدد المتدربين بمختلف معاهد التكوين حسب قطاع التخصص سنة 2016	139
11.	توزيع أرباب أسر الساكنة المستجوبة حسب السن وحسب المستوى الدراسي بالمدينة القديمة	185
12.	توزيع أرباب أسر الساكنة المستجوبة حسب السن وحسب المستوى الدراسي بالأحياء المهيكلة	185
13.	توزيع أرباب أسر الساكنة المستجوبة حسب السن وحسب المستوى الدراسي بالأحياء العصرية	185
14.	توزيع أرباب أسر الساكنة المستجوبة حسب السن وحسب المستوى الدراسي بالأحياء الراقية	185
15.	توزيع أرباب أسر الساكنة المستجوبة حسب السن وحسب المستوى الدراسي بالهالة الهامشية	185
16.	توزيع أرباب الأسر المستجوبة حسب الجنس والأصل الجغرافي	187
17.	توزيع أرباب الأسر المستجوبة ببني ملال حسب نوع امتلاك السكن والأصل الجغرافي	189
18.	توزيع صفة حيازة أرباب الأسر المستجوبة لسكنها حسب الأصل الجغرافي بالوحدات المجالية	190
19.	متوسطات الاتفاقيات الخمس حسب التمثل الشمولي لأرباب الأسر المستجوبة ببني ملال	192
20.	تقييم صورة بني ملال من خلال انطباعات أرباب أسر الوحدات المجالية حسب الاتفاقيات الخمسة	194
21.	متوسطات الاتفاقيات الخمس حسب التمثل الشمولي للساكنة المحلية لبني ملال خلال 2009 و2015	196
22.	انطباعات أرباب الأسر المستجوبة ببني ملال حسب الاتفاقية الوظيفية	197
23.	انطباعات أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية لبني ملال حسب الاتفاقية الوظيفية	198
24.	انطباعات أرباب الأسر المستجوبة ببني ملال حسب الاتفاقية التجارية	200
25.	انطباعات أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية لبني ملال حسب الاتفاقية التجارية	201
26.	انطباعات أرباب الأسر المستجوبة ببني ملال حسب الاتفاقية الثقافية	202
27.	انطباعات أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية لبني ملال حسب الاتفاقية الثقافية	203
28.	انطباعات أرباب الأسر المستجوبة ببني ملال حسب اتفاقية الشهرة	204

205	انطباعات أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية لبني ملال حسب اتفاقية الشهرة
206	انطباعات أرباب الأسر المستجوبة بني ملال حسب الاتفاقية الجمالية
207	انطباعات أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية لبني ملال حسب الاتفاقية الجمالية
209	رؤية شاملة لتقييم أرباب أسر ساكنة بني ملال المستجوبة لصورة المدينة وفق جميع الاتفاقيات
211	توزيع فئات أعمار الفاعلين المؤسستيين المستجوبين حسب الجنس
212	توزيع أصناف الفاعلين المؤسستيين المستجوبين حسب المستوى الدراسي
213	توزيع أصناف الفاعلين المؤسستيين المستجوبين حسب الأصل الجغرافي
219	توزيع الفئات العمرية للمستثمرين المستجوبين حسب الجنس
220	توزيع الفئات العمرية للمستثمرين المستجوبين حسب الأصل الجغرافي
221	توزيع المستثمرين المستجوبين حسب المستوى الدراسي وحجم المقولة
223	تقييم المستثمرين المحليين للمناخ الاقتصادي العام بمدينة بني ملال
226	توزيع تقييم الجاذبية والتنافسية الاقتصادية لبني ملال من طرف المستثمرين المستجوبين
229	توزيع الفئات العمرية للمستجوبين من صنف المستهلك الخارجي حسب الجنس
230	توزيع أصناف المستهلك الخارجي المستجوبة حسب الجنس
231	توزيع فئات المستهلك الخارجي المستجوبة حسب الانتماء القاري
235	تقييم المستهلك الخارجي لبعض مناحي الحياة ببني ملال
237	الانطباعات والتمثلات السلبية للمستهلك الخارجي المستجوب اتجاه الخدمات السياحية ببني ملال
244	ترتيب أهداف التسويق الترابي حسب أولوية تلبية الحاجيات وفق رؤية الفاعلين المستجوبين
248	تصنيف قطاعات الأنشطة بمدينة بني ملال وفق معيار المؤهلات
249	تصنيف قطاعات الأنشطة بمدينة بني ملال وفق معيار التأثير التنموي
250	تصنيف قطاعات الأنشطة بمدينة بني ملال وفق معيار الجاذبية
251	مصفوفة الفائدة/الجاذبية لمجالات الأنشطة الإستراتيجية لمدينة بني ملال
274	توزيع مبررات التموقع الترابي لمدينة بني ملال وفق رؤية الفاعلين المستجوبين
276	المستوى الترابي لتموقع مدينة بني ملال وفق رؤية الفاعلين المستجوبين
277	تقييم الصورة العامة لمدينة بني ملال حسب ارباب أسر ساكنتها المستجوبة
278	اختيار لقب شهرة مدينة بني ملال من طرف أرباب أسر الساكنة المستجوبة
279	اختيار لقب شهرة مدينة بني ملال من طرف الفاعلين المستجوبين
280	اختيار لقب شهرة مدينة بني ملال من طرف "المستهلك" الخارجي المستجوب
280	تركيب لاقتراحات لقب شهرة مدينة بني ملال حسب جميع أصناف المستجوبين
288	الأرقام الاستدلالية للأثمان عند الاستهلاك بالمغرب سنة 2015 على أساس 100 : 2006
290	أسعار الماء الموجه للاستعمال الصناعي ببعض المدن المغربية لسنة 2015 بالدرهم/m ³
294	انطباعات المستثمرين بالمدينة حول بعض عوامل توطن المقاولات بالتراب الملالي

لائحة الخرائط

الرقم	عنوان الخريطة	الصفحة
1.	توزيع المجال الترابي لمدينة بني ملال حسب الوحدات المجالية المستهدفة بالعمل الميداني	18
2.	موقع مدينة بني ملال داخل إطارها الوطني	99
3.	موقع مدينة بني ملال داخل إطارها الإقليمي، والجهوي.	99
4.	المميزات الطبغرافية والهيدروغرافية لمدينة بني ملال ومحيطها	101
5.	مجال خدمة المرافق التعليمية بمدينة بني ملال سنة 2013	141
6.	مجال خدمة المرافق والتجهيزات الصحية بمدينة بني ملال سنة 2013	144
7.	الشبكة الطرقية وحمولتها بمدينة بني ملال سنة 2013	153
8.	المراحل الخمسة الكبرى للتوسع الحضري بمدينة بني ملال منذ سنة 1950	164
9.	توزيع أنماط السكن بمدينة بني ملال سنة 2013	166
10.	التوزيع المجالي لمتوسط سعر العقار بمدينة بني ملال سنة 2013	170
11.	توزيع المجالات الخضراء بمدينة بني ملال سنة 2013	172
12.	التوزيع المجالي لانطباعات أرباب أسر الساكنة المستجوبة بمدينة بني ملال	193
13.	توزيع توافد السياح المغاربة المستجوبين على مدينة بني ملال حسب المدن المغربية	232
14.	توزيع توافد الطلبة المغاربة للدراسة بمدينة بني ملال حسب الجهات بالمغرب	234
15.	توزيع توافد الطلبة المغاربة للدراسة بمدينة بني ملال حسب أقاليم جهة بني ملال خنيفرة	234

لائحة الخطاطات

الرقم	عنوان الخطاطة	الصفحة
1.	مكونات المصفوفة الرباعية SWOT أو AFOM	23
2.	مخرجات تركيب وتشبيك عناصر المصفوفة الرباعية SWOT	24
3.	تحليل البيئة المحيطة للمجال الترابي عبر تشبيك عناصر نموذجي PESTEL و SWOT	25
4.	علاقة التدبير السياسي بالتدبير الاقتصادي للمدينة	36
5.	مراحل ومكونات استراتيجية التسويق الترابي	64
6.	خمس استراتيجيات لتغطية السوق واستهدافها	70
7.	دينامية ازدهار المدينة في حالة امتلاكها لصورة إيجابية	83
8.	دينامية انحطاط المدينة في حالة امتلاكها لصورة سلبية	84
9.	الأسواق المستهدفة وقطاعات الأنشطة الاستراتيجية المنفرعة عنها المقترحة ببني ملال	253
10.	العلامة الترابية المقترحة لمدينة بني ملال في إطار استراتيجية التسويق الترابي	282

لائحة الصور

الرقم	عنوان الصورة	الصفحة
1.	أربع صور فوتوغرافية مركبة لقصر عين أسردون من زوايا مختلفة	109
2.	صورتان فوتوغرافيتان لبرج الصومعة في سنة 1982 وفي سنة 2013	110
3.	أربع صور فوتوغرافية مركبة للمنتزه السياحي عين أسردون	111
4.	صورتان لبعض مظاهر التلوث البيئي لمخلفات المنطقة الصناعية لمدينة بني ملال	175
ملحق رقم 3	أربع صور من زوايا مختلفة لمدينة بني ملال سنة 1916	345

لائحة الملحق

الملحق رقم 01 : استمارة رقم 1 موجهة لأرباب أسر الساكنة المحلية لمدينة بني ملال

استمارة رقم 1 : موجهة لأرباب وربات أسر الساكنة المحلية لمدينة بني ملال

بيانات تعريفية :

الوحدة المجالية	الجنس : ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>	السن :	سنة	مكان الإزيداد :	الحي السكني :	
	المستوى الدراسي : <input type="checkbox"/> غير متمدرس <input type="checkbox"/> أولي <input type="checkbox"/> ابتدائي <input type="checkbox"/> إعدادي <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> عالي <input type="checkbox"/> آخر :					
	المهنة :	مدة الإقامة بمدينة بني ملال : سنة				
.....	وضعية السكن : <input type="checkbox"/> ملك <input type="checkbox"/> كراء <input type="checkbox"/> رهن <input type="checkbox"/> مجاني <input type="checkbox"/> إقامة مع الوالدين <input type="checkbox"/> آخر :					
	سبب الإقامة ببني ملال : <input type="checkbox"/> الأصل الجغرافي <input type="checkbox"/> العمل <input type="checkbox"/> الدراسة <input type="checkbox"/> وجود تجهيزات <input type="checkbox"/> روابط عائلية <input type="checkbox"/> آخر :					

أسئلة كمية : ضع علامة (x) في الخانة المناسبة لكل سؤال

رت	الأسئلة	نعم	نسبيا	لا	بدون جواب
01	بني ملال تتوفر على بنيات تحتية طرقية في حالة جيدة وكافية				
02	هل تتوفر المدينة على تجهيزات تعليمية ؟ *****				
03	التجهيزات والخدمات الصحية متوفرة بالمدينة				
04	المجال الأخضر والمساحات الخضراء بالمدينة كافية وجيدة *****				
05	خدمة جمع النفايات والأزبال كافية وفعالة				
06	السلامة الطرقية وسهولة التنقل داخل المدينة متوفرة بالمدينة *****				
07	فرص الشغل وعروض العمل بالمدينة متوفرة				
08	سكان المدينة يستفيدون من مساعدات وتسهيلات خدماتية (العلاج، الإعفاءات الضريبة،...) ****				
09	هل أنت راض عن الخدمات الإدارية ببني ملال ؟				
10	هل أنت راض عن الخدمات التعليمية ؟ *****				
11	هل أنت راض عن الخدمات الصحية بالمدينة ؟				
12	هل أنت راض عن خدمات القرب (المقاطعات، البلدية، الباشوية، الشرطة، المحكمة...) ؟ *****				
13	تكلفة فاتورة الكهرباء بمدينة بني ملال مناسبة				
14	تكلفة فاتورة الماء والتطهير مناسبة *****				
15	أثمنة كراء الشقق والمنازل مناسبة و في المتناول				
16	أثمنة التجزئات والبقع السكنية مناسبة *****				
17	أثمنة الركوب بالطاكسيات الصغيرة بالمدينة مناسبة				
18	أثمنة الركوب بحافلات النقل الحضري (Bus) مناسبة *****				
19	أجور العمل بالمدينة مناسبة وجذابة				
20	نسب الضرائب والرسوم المحلية بالمدينة مناسبة *****				
21	أثمنة الدخول إلى أماكن الترفيه مناسبة				
22	تكاليف التعليم و التمدرس الخصوصي مناسبة *****				
23	تكاليف العلاج والتطبيب بالقطاع الخاص مناسبة				
24	عموما، هل أنت راض على تكلفة العيش بمدينة بني ملال ؟ *****				

بلون جواب	لا	نسبيا	نعم	الأسئلة (تابع)	
				25 شباب المدينة مهتمون بالتظاهرات والأحداث الرياضية والثقافية... المقامة بالمدينة	الإثارة
				26 في نظرك، هل تتوفر بني ملال على رصيد تاريخي وثقافي ذو وزن وطنيا ؟ *****	
				27 ساكنة المدينة تتوفر على ثقافة المحافظة على البيئة والمساحات الخضراء	
				28 ساكنة المدينة تحترم وتحافظ على الأماكن والتجهيزات العمومية *****	
				29 إمكانيات ومؤهلات المدينة الطبيعية مستغلة بشكل عقلاني	
				30 هل يتم إشراك الساكنة في تسيير شؤون المدينة (التبوير الحضري) ؟ *****	
				31 ساكنة المدينة ساكنة مضيافة ومتعاونة	
				32 ساكنة المدينة ساكنة مثقفة وواعية فكريا *****	
				33 ساكنة بني ملال منفتحة على الثقافات الأخرى	
				34 المدينة تتوفر على هوية محلية تميزها وطنيا *****	
				35 فروع الأحزاب السياسية المحلية تعطي صورة إيجابية عن المدينة	الثقافة
				36 هل أنت راض عن تسيير المجلس البلدي الحالي ؟ *****	
				37 بني ملال ذات إشعاع جهوي	
				38 بني ملال مدينة معروفة ومشهورة وطنيا *****	
				39 بني ملال مدينة معروفة ومشهورة دوليا	
				40 بني ملال مدينة جذابة *****	
				41 بني ملال مدينة جامعية جذابة	
				42 بني ملال وجهة مفضلة للسياح الداخليين *****	
				43 بني ملال وجهة مفضلة للسياح الأجانب	
				44 بني ملال يسهل الوصول إليها من المدن الأخرى *****	
				45 المدينة تتوفر على لقب تشتهر به وطنيا ودوليا	الثقافة
				46 المدينة تعرف بالمؤهلات المحلية الموجودة بها *****	
				47 المواقع الإلكترونية للمدينة كافية	
				48 المواقع الإلكترونية للمدينة تساهم في التعريف بها *****	
				49 بني ملال مدينة جميلة ونظيفة	
				50 بني ملال مدينة آمنة *****	
				51 بني ملال مدينة هادئة وقليلة الضوضاء	
				52 بني ملال مدينة ذات مناخ مناسب للإستقرار بها (طقس، هواء،...) *****	
				53 بني ملال مدينة تتوفر على ماء ذو جودة	
				54 بنايات المدينة ذات معمار جمالي وفني *****	
				55 المدينة ذات موقع جغرافي متميز	الثقافة
				56 بني ملال مدينة نشيطة اقتصاديا *****	
				57 بني ملال مدينة سياحية	
				58 بني ملال أحسن مدينة متوسطة بالمغرب *****	
				59 بني ملال مدينة يحلو العيش بها ؟	
				60 هل تحب مدينة بني ملال ؟ *****	

I. أسئلة نوعية :

(61) في نظرك، هل هناك مؤهلات أخرى، لم تذكر أعلاه، تتميز بها بني ملال عن المدن الأخرى المغربية ؟

.....

.....

.....

(62) في نظرك، هل هناك نواقص وسلبيات أخرى، لم تذكر أعلاه، تسيء للمدينة وساكنتها ؟

.....

.....

.....

(63) اختر ثلاثة مجالات يمكن لبني ملال أن تخصص فيها ؟

- الصناعات الغذائية □ الصناعة التقليدية □ سياحة الأعمال □ السياحة الجبلية □ سياحة الترفيه
- السياحة الرياضية □ تكنولوجيا المعلومة والتواصل □ التجارة □ الخدمات □ آخر :

(64) في نظرك، ماهي الإجراءات الممكن القيام بها لتحسين جودة وإطار العيش لساكنة بني ملال ؟

.....

.....

.....

(65) ما هي اقتراحاتك لتحسين صورة المدينة وجاذبيتها ؟

.....

.....

.....

.....

(66) ما هو اللقب، حسب رأيك، الذي يمكن أن تشتهر به المدينة جهويا، وطنيا، ودوليا ؟

.....

.....

.....

(67) ملاحظات :

.....

.....

.....

الملحق رقم 02 : استمارة رقم 2 موجهة للفاعلين والمتدخلين في تدبير الشأن المحلي لمدينة بني ملال**استمارة رقم 2 : موجهة للفاعلين والمتدخلين في تدبير الشأن المحلي لمدينة بني ملال**

في إطار إنجاز بحث ميداني لاستكمال الدراسة بسلك الدكتوراه
بجامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس فاس
مركز دراسات الدكتوراه : اللغات والتراث والتنمية المجالية
مختبر الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة والكرطوغرافيا (فوج 2014-2020)

في موضوع :

" التسويق الترابي كآلية للتدبير والتنمية الحضرية ؛ مدينة بني ملال نموذجا "

<input type="checkbox"/> مقابلة	<input type="checkbox"/> استمارة
---------------------------------	----------------------------------

- بيانات تعريفية حول المستجوب(ة) :

..... - مكان الازدياد : - السن : __ __ سنة - الجنس : <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
..... - المستوى الدراسي :		
..... - المهنة أو المسؤولية :		
..... - المؤسسة أو الهيئة :		

تاريخ تعبئة الاستمارة/إجراء المقابلة :

II. التدبير والتسويق الترابي :	
1- كيف ترى وتقيم حكامه التدبير الترابي بمدينة بني ملال ؟	<input type="checkbox"/> ناقصة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> جيدة <input type="checkbox"/> بدون جواب
2- في نظرك، كيف تنظر إلى إشراك الساكنة المحلية في المشاريع والقرارات التنموية ؟	<input type="checkbox"/> إشراك منعدم <input type="checkbox"/> إشراك ضعيف <input type="checkbox"/> إشراك متوسط <input type="checkbox"/> إشراك قوي <input type="checkbox"/> إشراك تام <input type="checkbox"/> بدون جواب
3- كيف تُعرّف مفهوم التسويق الترابي ؟
4- كيف ترى علاقة الارتباط بين التسويق الترابي (كآلية للتدبير العمومي) والتنمية الترابية ؟	<input type="checkbox"/> ارتباط ضعيف جدا <input type="checkbox"/> ارتباط ضعيف <input type="checkbox"/> ارتباط متوسط <input type="checkbox"/> ارتباط قوي <input type="checkbox"/> ارتباط قوي جدا <input type="checkbox"/> بدون جواب
5- في نظرك، ما هي الجهة التي يمكن أن تناط إليها، بالدرجة الأولى، مهمة إعداد استراتيجية للتسويق الترابي ؟	<input type="checkbox"/> السلطات المحلية أو الإقليمية ؛ <input type="checkbox"/> المجالس المنتخبة (الجماعة الترابية، المجلس الإقليمي، مجلس الجهة) ؛ <input type="checkbox"/> المركز الجهوي للاستثمار ؛ <input type="checkbox"/> مندوبية وزارة السياحة ؛ <input type="checkbox"/> المفتشية الجهوية للسكنى والتعمير ؛ <input type="checkbox"/> الوكالة الحضرية ؛ <input type="checkbox"/> الغرف المهنية ؛ <input type="checkbox"/> الفاعلون الخواص ؛ <input type="checkbox"/> آخر :
6- في نظرك، على أي مستوى ترابي يمكن لبني ملال أن تتموقع و تروج ترابها وتسوق صورتها ؟	<input type="checkbox"/> المحلي <input type="checkbox"/> الإقليمي <input type="checkbox"/> الجهوي <input type="checkbox"/> الوطني <input type="checkbox"/> القاري <input type="checkbox"/> الدولي
7- رتب الأهداف التالية حسب درجة أولوية تحقيقها من طرف التسويق الترابي ؟	<input type="checkbox"/> تلبية حاجيات الساكنة وتمكينها من إطار عيش كريم ؛ <input type="checkbox"/> استقطاب وتلبية حاجيات السياح الداخليين والأجانب ؛ <input type="checkbox"/> استقطاب وتلبية حاجيات المستثمرين الداخليين والأجانب.
8- كيف تنظر إلى إعداد استراتيجية للتسويق الترابي لمدينة بني ملال ؟	<input type="checkbox"/> غير مهمة <input type="checkbox"/> ثانوية <input type="checkbox"/> مهمة <input type="checkbox"/> بدون جواب
III. التشخيص الترابي : Diagnostic territorial	
9- في رأيك، ما هي نقط قوة مدينة بني ملال (على المستوى الداخلي) ؟
10- في رأيك، ما هي نقط الضعف بمدينة بني ملال (على المستوى الداخلي) ؟
11- في رأيك، ما هي الفرص التي يوفرها المحيط الخارجي لبني ملال (على المستوى الخارجي) ؟
12- في رأيك، ما هي المخاطر الخارجية التي تهدد مدينة بني ملال (على المستوى الخارجي) ؟

<p>13- كيف تقيم تكاليف الخدمات التي تسديها المدينة ؟</p> <p><input type="checkbox"/> مرتفعة <input type="checkbox"/> مناسبة <input type="checkbox"/> منخفضة <input type="checkbox"/> بدون جواب</p> <p>.....</p>
<p>14- هل البنيات والتجهيزات الأساسية بالمدينة كافية مقارنة مع عدد السكان ومكانة المدينة كعاصمة جهوية ؟</p> <p><input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب</p> <p>.....</p>
<p>15- هل المؤهلات والإمكانيات السوسيوثقافية للمدينة مستغلة بطريقة عقلانية ؟</p> <p><input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب</p> <p>.....</p>
<p>16- هل تستفيد مدينة بني ملال من مواردها البشرية ؟</p> <p><input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب</p> <p>.....</p>
<p>17- هل المؤهلات والإمكانيات الطبيعية للمدينة مستغلة بطريقة عقلانية ؟</p> <p><input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب</p> <p>.....</p>
<p>18- في نظرك، هل تتوفر بني ملال على مناخ اجتماعي و أمني مشجع على الاستقرار العائلي والمهني ؟</p> <p><input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب</p> <p>.....</p>
<p>19- هل يسهل الوصول إلى مدينة بني ملال (Accessibilité) ؟</p> <p><input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب</p> <p>.....</p>
<p>20- في نظرك، كيف تقيم (بن) جاذبية مدينة بني ملال ؟</p> <p>- اقتصاديا : <input type="checkbox"/> ضعيفة جدا <input type="checkbox"/> ضعيفة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> قوية <input type="checkbox"/> قوية جدا <input type="checkbox"/> بدون جواب</p> <p>- ديموغرافيا : <input type="checkbox"/> ضعيفة جدا <input type="checkbox"/> ضعيفة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> قوية <input type="checkbox"/> قوية جدا <input type="checkbox"/> بدون جواب</p> <p>- سياحيا : <input type="checkbox"/> ضعيفة جدا <input type="checkbox"/> ضعيفة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> قوية <input type="checkbox"/> قوية جدا <input type="checkbox"/> بدون جواب</p>
<p>21- في نظرك، كيف تقيم (بن) تنافسية بني ملال الاقتصادية ؟</p> <p>- جهويا : <input type="checkbox"/> ضعيفة جدا <input type="checkbox"/> ضعيفة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> قوية <input type="checkbox"/> قوية جدا <input type="checkbox"/> بدون جواب</p> <p>- وطنيا : <input type="checkbox"/> ضعيفة جدا <input type="checkbox"/> ضعيفة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> قوية <input type="checkbox"/> قوية جدا <input type="checkbox"/> بدون جواب</p> <p>- دوليا : <input type="checkbox"/> ضعيفة جدا <input type="checkbox"/> ضعيفة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> قوية <input type="checkbox"/> قوية جدا <input type="checkbox"/> بدون جواب</p>
<p>22- في نظرك، كيف يمكن تحسين صورة مدينة بني ملال للرفع من جاذبيتها و تنافسيتها وطنيا ودوليا ؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

IV. التقسيم الترابي : Segmentation territoriale				
تضم اللائحة بالجدول أسفله أهم الأنشطة الاقتصادية لمدينة بني ملال (يمكنكم إضافة أنشطة أخرى بأسفل اللائحة) :				
23- قم بتقيط هذه الأنشطة من 0 إلى 10 نقط حسب المعايير التالية :				
المؤهلات : إمكانيات المدينة فيما يتعلق بالقطاع المدروس وتواجد أنشطة ومشاريع يمكن أن تستوطن بالتراب ؛ التأثير : مدى التأثير المحتمل حدوثه جراء استيطان هذا النوع من الأنشطة على تحقيق الأهداف العامة للتنمية والتنافسية الترابية ؛ الجاذبية : مدى جاذبية التراب للمشاريع والأنشطة المتعلقة بالقطاع المعني.				
المجالات الترابية المنافسة	الجاذبية النقطة/10	التأثير التنموي النقطة/10	المؤهلات النقطة/10	قطاعات الأنشطة
.....				الصناعة (الصناعات الغذائية،...)
.....				السياحة (السياحة الجبلية، الرياضية،...)
.....				التجارة
.....				الخدمات
.....				الصناعة التقليدية
.....				البناء والأشغال العمومية
.....				العقار
.....				تكنولوجيا المعلومات والتواصل
.....				آخر :
24- في نظرك، ماهي قطاعات النمو الرئيسية secteurs porteurs بالمدينة والتي يمكن أن تستفيد من المصادر الجديدة للتنمية ؟				
V. التموقع الترابي : Positionnement territorial				
25- من بين المبررات التالية، ما هي تلك التي يمكن للمدينة أن تعتمد عليها من أجل التموقع في إطار استراتيجية للتسويق الترابي ؟				
• المبرر الاقتصادي ؛		• مبرر البنيات التحتية والتجهيزات ؛		
• مبرر الموقع الجغرافي ؛		• المبرر السوسيو-ثقافي.		
• مبرر الموارد البشرية ؛		• آخر :		
26- اقترح داخل الإطار جانبه رمزا logo (رسم + كتابة) يمثل العلامة الترابية Marque territoriale لمدينة بني ملال تشتهر به داخليا وخارجيا :				
27- ما هو اللقب، حسب رأيك، الذي يمكن أن تشتهر به المدينة جهويا، وطنيا ودوليا ؟				
28- ملاحظات أو تعليقات :				

*****&*****

الملحق رقم 03 : استمارة رقم 3 موجهة لأصحاب المقاولات والمستثمرين بمدينة بني ملال

استمارة رقم 3 : موجهة لأصحاب المقاولات و المستثمرين بمدينة بني ملال

+ بيانات تعريفية حول صاحب الشركة (المقولة):

الجنس : ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>	- السن : __ __ سنة	- مكان الإزدياد :
- المستوى الدراسي :		
- المسؤولية بالمقولة/الشركة :		
- اسم الشركة أو المقولة :		
- النشاط الإقتصادي للشركة/المقولة :		
- نوع الشركة أو المقولة :		
- حجم الشركة/المقولة: <input type="checkbox"/> صغيرة جدا <input type="checkbox"/> صغيرة <input type="checkbox"/> متوسطة <input type="checkbox"/> كبيرة		
- مكان الإقامة السابق لصاحب المقولة :		
- مكان الإقامة الحالي لصاحب الشركة/المقولة :		

+ الأسئلة :

1- لماذا اخترت الإستثمار بمدينة بني ملال ؟
.....
.....

2- في نظرك، هل تتوفر المدينة على :
1-2- موقع جغرافي إيجابي اقتصاديا ؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب
2-2- مجال ترابي ذو صورة إيجابية ؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب
2-3- بنية تحتية تسهل التنقل داخلها وخارجها ؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب
2-4- مناخ سياسي مشجع على الإستثمار ؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب
2-5- مناخ أمني مشجع على الإستقرار و الإستثمار ؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب
2-6- مناخ اجتماعي وثقافي مشجع على الإستقرار العائلي ؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب
2-7- تسهيلات إدارية للمستثمرين والمقولين ؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب
2-8- كفاءات بشرية كافية ومؤهلة تتلاءم وحاجيات المقاولات المحلية ؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب
2-9- جباية (ضرائب) محلية تشجع على الإستثمار ؟ <input type="checkbox"/> نعم <input type="checkbox"/> نسبيا <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> بدون جواب

3- في نظرك، ما هي المؤهلات الأخرى المتواجدة بالمدينة والتي تشجع الإستثمار وتساهم في التنمية الإقتصادية المحلية ؟
.....
.....

4- في نظرك، ما هي العوامل الأخرى المتواجدة بالمدينة والتي تكبح تطور الإستثمار والتنمية الإقتصادية المحلية ؟
.....
.....

5- هل المدينة، في نظرك، توفر الشروط اللازمة للإستثمار ؟
 نعم نسبيا لا بدون جواب

- 6- كيف تقيم (بن) القدرة الشرائية لسكان مدينة بني ملال ؟ ضعيفة جدا ضعيفة متوسطة قوية قوية جدا بدون جواب
- 7- في نظرك، كيف تقيم (بن) جاذبية المدينة اقتصاديا ؟ ضعيفة جدا ضعيفة متوسطة قوية قوية جدا بدون جواب

8- في نظرك، كيف تقيم (بن) تنافسية بني ملال الاقتصادية ؟

- جهويا : ضعيفة جدا ضعيفة متوسطة قوية قوية جدا بدون جواب
- وطنيا : ضعيفة جدا ضعيفة متوسطة قوية قوية جدا بدون جواب
- دوليا : ضعيفة جدا ضعيفة متوسطة قوية قوية جدا بدون جواب

9- في نظرك، ما هي المدن المغربية التي تنافس بني ملال اقتصاديا في تخصصك ؟

أ-..... ب-..... ج-.....

10- اختر من بين الأنشطة الاقتصادية أسفله، ثلاث مجالات يمكن لبني ملال أن تتخصص فيها ؟

- الصناعات الغذائية السياحة التجارة الخدمات الصناعة التقليدية
- البناء والأشغال العامة العقار تكنولوجيا المعلومات والتواصل آخر :

11- منتج مقاولتكم (شركتكم) موجه للسوق : المحلية الجهوية الوطنية الأوربية الدولية

12- هل تقام ببني ملال تظاهرات في مجال تخصص مقاولتكم ؟ نعم نسبيا لا بدون جواب

13- إذا كان جوابك ب " نعم "، أذكر هذه التظاهرات :

14- هل تتوفر مقاولتكم (شركتكم) على مصلحة للبحث والتطوير (R&D) ؟ نعم ليس بعد بدون جواب

15- في اعتقادك، هل يسهل على المرء أن يصبح مقاولا بمدينة بني ملال ؟ نعم نسبيا لا بدون جواب

16- هل أنت راض(ية) عن التبدير الحالي للمدينة ؟ نعم نسبيا لا بدون جواب

17- في نظرك، كيف يمكن تحسين صورة مدينة بني ملال للرفع من جاذبيتها و تنافسياتها وطنيا ودوليا ؟

أ.	ب.
ج.	د.

18- ماذا تعرف عن مفهوم التسويق الترابي ؟

19- في رأيك، ما هي العلاقة التي تربط المفاهيم الثلاثة الآتية : التبدير الحضري – التسويق الترابي – التنمية الحضرية المستدامة

20- خطط داخل الإطار جانبه رمزا (logo) (رسم + مقولة)

يمثل العلامة الترابية لمدينة بني ملال تشتهر به داخليا وخارجيا

:(Marque territoriale)

21- ملاحظات :

الملحق رقم 04 : استمارة رقم 04 موجهة للمستهلك الخارجي**استمارة رقم 4 : موجهة للمستهلك الخارجي (السياح المغاربة والأجانب ، الطلبة المغاربة والأجانب ...)****Questionnaire N° 4 : Dirigé au consommateur externe (Touristes Marocains et étrangers, Etudiants, ...)****Questionnaire N° 4 : Directed towards external consumers (Tourists, Students,...)**

Age : سنة __ __ Ans / Years : السن	Sexe / Sex : F / W أنثى <input type="checkbox"/> H/M ذكر <input type="checkbox"/>
Profession : المهنة :	Nationalité / Nationality : الجنسية :
Ville de résidence /City of residence : مدينة الإقامة :	Pays de résidence /Contry of residence : بلد الإقامة :

1- Est ce votre première visite au maroc ? 1- Is it your first visit to Morocco ?	هل هذه أول زيارة لك للمغرب ؟ Non/No / لا <input type="checkbox"/> Oui/Yes / نعم <input type="checkbox"/>
2- Est ce votre première visite à Béni Mellal ? 2- Is it your first visit to Béni Mellal ?	هل هذه أول زيارة لك لمدينة بني ملال ؟ Non/No / لا <input type="checkbox"/> Oui/Yes / نعم <input type="checkbox"/>
3- Comment avez-vous connu la ville ? , via : 3- How did you know the city ?	كيف تعرفت على المدينة ؟، عن طريق : <input type="checkbox"/> Médias/ وسائل الإعلام / <input type="checkbox"/> Agence/travel agency وكالة أسفار / <input type="checkbox"/> Internet / إنترنت / <input type="checkbox"/> Ami, proches/Freind, Family صديق، عائلة <input type="checkbox"/> Other /Autre (à préciser) :..... آخر (أنكره) :.....
4- Comment avez-vous trouvé l'accès à la ville ? 4- How did you found accessibility the city ?	كيف وجدت طريق الوصول إلى المدينة ؟ Facile/easy / سهلة <input type="checkbox"/> Relativement facile/easy so so / سهلة نسبيا / <input type="checkbox"/> Difficile/Difficult / صعبة <input type="checkbox"/>
5- Pourquoi avez-vous choisi la ville de Béni Mellal ? 5- Why did you choose the city of Béni Mellal ?	لماذا اخترت مدينة بني ملال ؟
6- Quelles sont les choses qui vous ont plu dans la ville ? 6- What are things that you like in the city ?	ما هي الأمور التي أعجبتك بمدينة بني ملال ؟
7- Quelles sont les choses qui vous ont déplu dans la ville ? 7- What are things that you dislike in the city ?	ما هي الأمور التي لم تعجبك بالمدينة ؟
8- Quelle est la chose qui singularise la ville par rapport à d'autres villes marocaines que vous avez visitées ? 8- What is the unique thing that distinguish the city from other Moroccan cities you visited ?	ما الشيء الذي تتفرد به مدينة بني ملال عن باقي المدن التي زرتها بالمغرب ؟
9- La population de Béni Mellal est-elle accueillante, hospitalière et coopérante ? 9- Are town people of Béni Mellal very hospitable and helpful ?	هل ساكنة المدينة مضيافة ومتعاونة ؟ Oui/Yes نعم <input type="checkbox"/> Relativement /So so نسبيا <input type="checkbox"/> Non/No لا <input type="checkbox"/> Sans réponse/ Without reply بدون جواب <input type="checkbox"/>

10- Le coût de la vie et des services à Béni Mellal est-il raisonnable ? 10- Are the price and services in Béni Mellal very reasonable ?	10- هل تكلفة العيش والخدمات بالمدينة مناسبة ؟ 10- Are the price and services in Béni Mellal very reasonable ?
<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Oui/Yes/ نعم <input type="checkbox"/> نسبيًا / So so / Relativement <input type="checkbox"/> لا / Non/No <input type="checkbox"/> بدون جواب/ Without reply/ Sans réponse </p>	
11- Les Routes et les équipements de base sont-ils à niveau ? 11- Are the roads and equipment basically good ?	11- هل الطرق والتجهيزات بالمدينة في المستوى ؟ 11- Are the roads and equipment basically good ?
<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Oui/Yes/ نعم <input type="checkbox"/> نسبيًا / So so / Relativement <input type="checkbox"/> لا / Non/No <input type="checkbox"/> بدون جواب/ Without reply/ Sans réponse </p>	
12- Etes-vous satisfait des services touristiques ? 12- Are the services tours in Béni Mellal good ?	12- هل أنت راض عن الخدمات السياحية بالمدينة : 12- Are the services tours in Béni Mellal good ?
<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Oui/Yes/ نعم <input type="checkbox"/> نسبيًا / So so / Relativement <input type="checkbox"/> لا / Non/No <input type="checkbox"/> بدون جواب/ Without reply/ Sans réponse </p>	
13- Si votre réponse est « Non » ou « relativement », veuillez indiquer lesquels ? 13- if your reply is « No » or “ so so “, what is it ?	13- إذا كان الجواب بـ " لا " أو "نسبيًا"، ما هي هذه الخدمات ؟ 13- if your reply is « No » or “ so so “, what is it ?
<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Hôtel / الفندق <input type="checkbox"/> النقل/ transport/transit <input type="checkbox"/> الإستقبال/ Accueil/ Reception <input type="checkbox"/> الإطعام / Restauration <input type="checkbox"/> العاملین بالسياحة / Staff tourism <input type="checkbox"/> الترفيه/ Loisirs/leisure <input type="checkbox"/> آخر/ (à préciser) Autre / Other : </p>	
14- Est ce que la ville de Béni Mellal est connue dans votre ville ou votre pays ? 14- Is the city of Béni Mellal known in your city or in your country ?	14- هل مدينة بني ملال ذات سمعة وشهرة بمدينتكم أو بلدكم ؟ 14- Is the city of Béni Mellal known in your city or in your country ?
<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Oui/Yes/ نعم <input type="checkbox"/> نسبيًا / So so / Relativement <input type="checkbox"/> لا / Non/No <input type="checkbox"/> بدون جواب/ Without reply/ Sans réponse </p>	
15- Si vous avez l'occasion d'investir à l'extérieur de votre lieu de résidence, est ce que Béni Mellal serait parmi vos choix ? Pourquoi ? 15- If you had got the opportunity to invest out side where you live, would Béni Mellal be your choice ? Why ?	15- إذا أتاحت لك، في المستقبل، فرصة الإستثمار في الخارج، هل ستكون مدينة بني ملال من بين اختيارك ؟ لماذا ؟ 15- Si vous avez l'occasion d'investir à l'extérieur de votre lieu de résidence, est ce que Béni Mellal serait parmi vos choix ? Pourquoi ? 15- If you had got the opportunity to invest out side where you live, would Béni Mellal be your choice ? Why ?
<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Oui/Yes/ نعم <input type="checkbox"/> نسبيًا / So so / Relativement <input type="checkbox"/> لا / Non/No <input type="checkbox"/> بدون جواب/ Without reply/ Sans réponse </p>	
16- A votre avis, quel autre nom pourriez-vous accoler au nom de la ville de Béni Mellal ? 16- In your opinion, what is the other name that would accord with the name of Béni Mellal regionally, nationally and internationally ?	16- ما هو اللقب، في رأيك، الذي يمكن أن تشتهر به المدينة جهويا، وطنيا، ودوليا ؟ 16- A votre avis, quel autre nom pourriez-vous accoler au nom de la ville de Béni Mellal ? 16- In your opinion, what is the other name that would accord with the name of Béni Mellal regionally, nationally and internationally ?
<p>.....</p>	
17- Est-ce que vous reviendrez à Béni Mellal ? 17- Will you come back a Béni Mellal ?	17- هل ستعود لمدينة بني ملال في المستقبل ؟ 17- Will you come back a Béni Mellal ?
<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Oui/Yes/ نعم <input type="checkbox"/> نسبيًا / So so / Relativement <input type="checkbox"/> لا / Non/No <input type="checkbox"/> بدون جواب/ Without reply/ Sans réponse </p>	
18- Est-ce que vous seriez enthousiaste pour parler de Béni Mellal à votre famille et à vos amis ? 18- Would you be very eager to talk with your family and friends about Béni Mellal ?	18- هل ستكون متحمسا لإخبار أصدقائك أو عائلتك عن المدينة الماللية ؟ 18- Est-ce que vous seriez enthousiaste pour parler de Béni Mellal à votre famille et à vos amis ? 18- Would you be very eager to talk with your family and friends about Béni Mellal ?
<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> Oui/Yes/ نعم <input type="checkbox"/> نسبيًا / So so / Relativement <input type="checkbox"/> لا / Non/No <input type="checkbox"/> بدون جواب/ Without reply/ Sans réponse </p>	
19- selon vous, quelles sont les améliorations nécessaires où la ville doit investir pour développer son image et son attractivité ? 19- In your opinion, what is the necessary improvements when the Béni Mellal city must invest to develop his city branding and attractivity ?	19- من وجهة نظرك، ما هي الإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين صورة وجاذبية مدينة بني ملال ؟ 19- selon vous, quelles sont les améliorations nécessaires où la ville doit investir pour développer son image et son attractivité ? 19- In your opinion, what is the necessary improvements when the Béni Mellal city must invest to develop his city branding and attractivity ?
<p>.....</p>	

&

جدد لأبرز المواقع التراثية بجهة بني ملال-خنيفرة

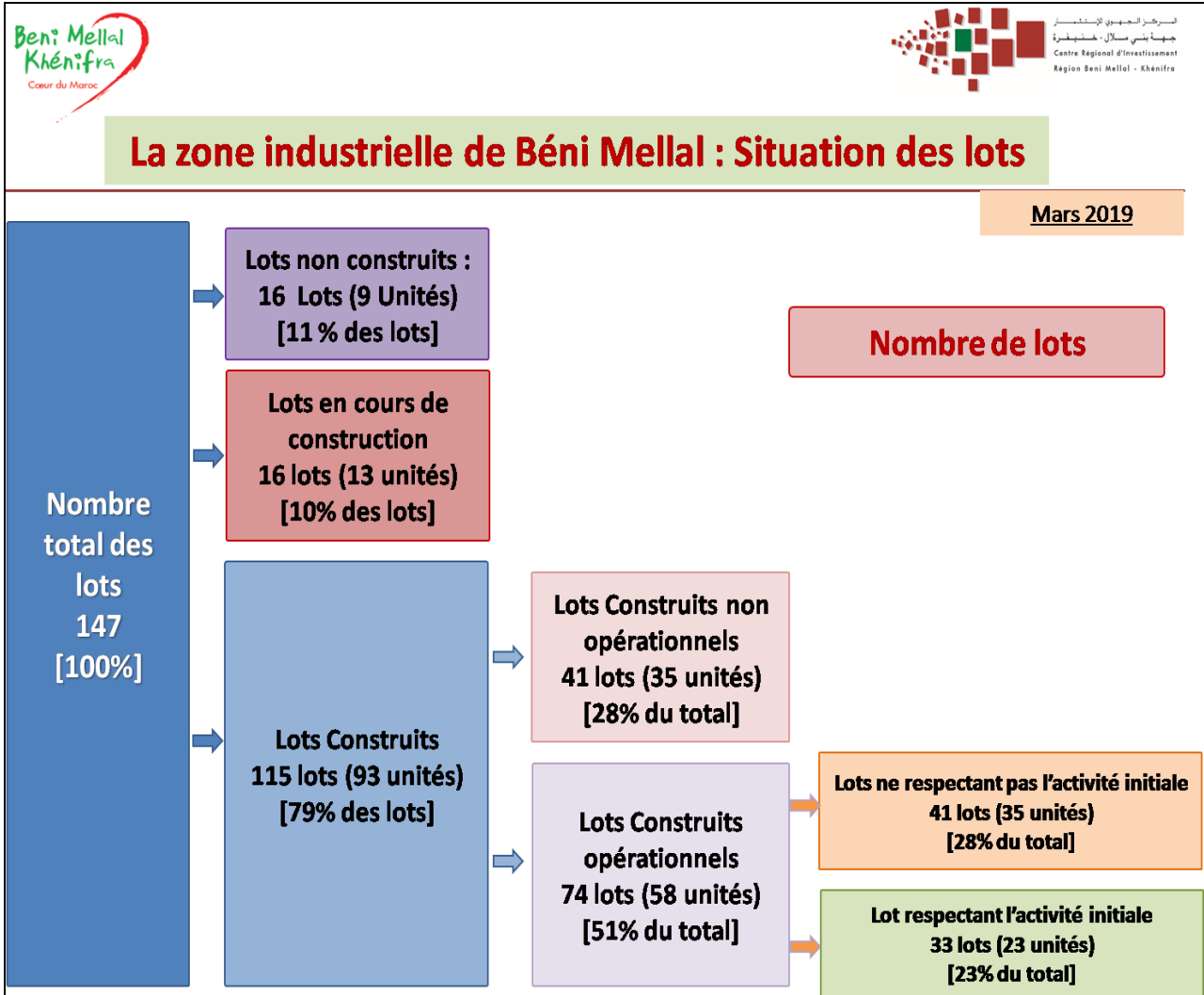
الملحق رقم 05 :

التوصيف	نوع التراث
<ul style="list-style-type: none"> - قرية أيت تاميل التي تقع في مكان يسمى توفغين بإقليم أزيلال، تتميز ببنائاتها المتكونة من الحجر والطين بشكل معماري فريد ؛ - مغارات جماعة بوتفردة، بإقليم بني ملال ؛ - مباني قرية أيت بوولي، و قرية زاوية أحنصال بإقليم أزيلال ؛ - مغارة إفري نلقايد بجماعة تبانة إقليم أزيلال ؛ - قنطرة لمتانة بجماعة بزو إقليم أزيلال ؛ - موقع تزكزاوت بأغباله إقليم بني ملال، تتواجد به كهوف ومغارات حفرت ما بين 1930 و 1932 من طرف المقاومين المغاربة ضد الاحتلال الفرنسي ؛ - قصر القايد اشطو بجماعة تنانت إقليم أزيلال، يعرف بتيكفهرميت 	تراث معماري وثقافي
<ul style="list-style-type: none"> - موقع الكاتدرائية الصخرية بجماعة تلوكت إقليم أزيلال ؛ - شلالات أوزود بإقليم أزيلال ؛ - القنطرة الطبيعية إيمينيفري بنواحي دمنات إقليم أزيلال ؛ - غابات البلوط الأخضر بجماعة تيزي نسلي إقليم بني ملال ؛ - عيون وأحواض بجماعة بزو إقليم أزيلال ؛ - مغارة سكات أسكات، ومغارة إفري نطاوية ومغارة نايت يوب بجماعة تبانة إقليم أزيلال ؛ - غابات الأرز بجماعة أغباله إقليم بني ملال بجبال الأطلس الكبير. 	مواقع ومجالات طبيعية
<ul style="list-style-type: none"> - مناظر مطلة على زاوية أحنصال إقليم أزيلال ؛ - ملجأ بحيرة إيزورار بجماعة تبانة إقليم أزيلال الذي بني سنة 1987 ؛ - إطلالة أفوررا ممتدة على سهل تادلة المسقي. 	مناظر طبيعية
<ul style="list-style-type: none"> - المنحوتات الأثرية بجماعة أيت بووالي، موقع ما قبل التاريخ ؛ - أثار الديناصورات بجماعة تيفني وجماعة تبانة إقليم أزيلال (جيوبارك مكون) ؛ 	تراث ما قبل التاريخ

المصدر: المركز الجهوي للاستثمار- بني ملال - 2016

الوضعية الحالية للوحدات المتوطنة بالمنطقة الصناعية لمدينة بني ملال

الملحق رقم 06 :



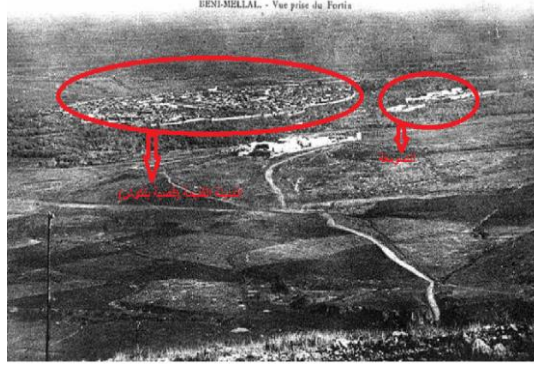
المصدر : المركز الجهوي للاستثمار بني ملال - 2019

صور من زوايا مختلفة لمدينة بني ملال سنة 1916 م

الملحق رقم 07 :



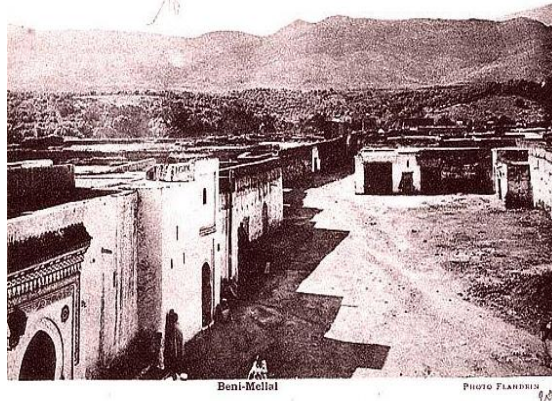
السر الذي كان يحيط بالقصبة، والذي تم هدمه من طرف المستعمر الفرنسي.



مدينة بني ملال قديما، تتمثل في قصبة بلكوش، والصومعة وسط الأراضي الفلاحية خاصة عرصات الرمان والزيتين.



مكان السوق الأسبوعي الذي كان متواجدا خارج الأسوار.



تنظيم الأحياء داخل الأسوار المحيطة بمدينة بني-ملال آنذاك؛ مثال على ذلك حي عرصة الباشا.

المصدر : موقع الأستاذ أحمد العوينة http://collegems.canalblog.com/albums/photos/59506385-854_001.html

الملحق رقم 08 : جدول توزيع مجال الأراضي الفلاحية حسب الأحياء ببني ملال سنة 2014

المساحة بالمتر مربع	رقم الأراضي الفلاحية	الأحياء/الدواوير
2496485	5	عين أسردون
787572	5	الأطلس
4973533	6	دوار أيت صالح
3965137	1	دوار أيت تسليت
6111905	6	المسيرة 1
1360012	4	المسيرة 2
185902	4	دوار أيت غيدو
142387	4	دوار جغو
1796453	4	دوار قشاش
512440	4	النخيلة
251674	6	امغيلة
36780	6	امغيلة 1
184523	6	امغيلة 2
1342422	3	أولاد حمدان النزلة
331275	2	أولاد عياد
597551	3	
79846	6	أولاد اضريد
77038	6	أولاد اضريد اللوز
1532133	6	أولاد اضريد جابر
1547420	3	المنطقة الصناعية
28.312.488		المجموع

المصدر : ولاية جهة بني ملال خنيفرة- قسم التعمير والبيئة - 2016

الملحق رقم 09 : تطور الرقم الاستدلالي للأثمان عند الاستهلاك لمدينة بني ملال بين سنتي 2013 و2015

17 - 18 Indice des prix à la consommation : ville de Béni Mellal		18 - 18 الرقم الاستدلالي للأثمان عند الاستهلاك مدينة بني ملال		
Base 100 : 2006 (478 articles)	2015	2014	2013	أساس 100 : 2006 (مادة 478)
Produits alimentaires et boissons non alcoolisées	124.3	121.6	122.8	المواد الغذائية والمشروبات غير الكحولية
Produits alimentaires	123.5	121.0	122.5	المواد الغذائية
Boissons non alcoolisées	141.3	134.3	129.6	المشروبات غير الكحولية
Boissons alcoolisées et tabac	126.3	122.0	120.5	المشروبات الكحولية والتبغ
Boissons alcoolisées	163.7	168.5	154.4	المشروبات الكحولية
Tabac	126.1	121.8	120.4	التبغ
Articles d'habillement et chaussures	105.9	105.9	105.7	الملابس والأحذية
Articles d'habillement	107.0	107.0	107.0	الملابس
Chaussures	99.9	99.9	98.1	الأحذية
Logement, eau, électricité, gaz et autres combustibles	108.7	105.3	103.5	السكن والماء والكهرباء والغاز ومحروقات أخرى
Loyers effectifs	103.0	102.9	102.8	الكراء الفعلي
Entretien et réparation des logements	108.2	106.9	106.6	صيانة وإصلاح المساكن
Alimentation en eau et services divers liés au logement	129.2	111.7	100.0	التزويد بالماء وخدمات مختلفة متعلقة بالسكن
Electricité, gaz et autres combustibles	109.8	105.8	104.0	الكهرباء والغاز ومحروقات أخرى
Meubles, articles de ménage et entretien courant du foyer	104.1	104.4	104.6	الأثاث والأدوات المنزلية والصيانة العادية للمنزل
Meubles, articles d'aménagement, tapis et autres revêtements de sol	111.6	111.6	111.3	الأثاث ومواد التثبيت والزرايبى وأفرشة أرضية أخرى
Articles de ménage en textiles	98.3	98.3	97.9	مواد منزلية من النسيج
Appareils ménagers	89.9	91.5	94.7	الأجهزة المنزلية
Verrerie, vaisselle et ustensiles de ménage	106.8	106.8	105.6	مواد زجاجية، أواني وأدوات منزلية
Outils et autre matériel pour la maison et le jardin	103.8	103.8	103.8	الأدوات والمعدات الأخرى للمنزل والحديقة
Biens et services liés à l'entretien courant du foyer	112.6	112.6	112.6	مواد وخدمات متعلقة بالصيانة المنزلية
Santé	98.7	99.8	100.6	الصحة
Produits, appareils et matériels médicaux	94.4	96.6	99.3	مواد وأجهزة ومعدات طبية
Services ambulatoires	104.5	104.5	102.7	الخدمات الإسعافية
Services hospitaliers	100.0	100.0	100.0	الخدمات الإستشفائية
Transport	106.2	110.4	107.1	النقل
Achat de véhicules	101.8	101.8	101.7	شراء العربات
Dépenses d'utilisation des véhicules	105.9	115.0	111.7	نفقات استعمال العربات
Services de transport	111.3	110.7	103.8	خدمات النقل
Communications	62.3	62.2	65.0	المواصلات
Services postaux	132.4	128.0	128.0	خدمات بريدية
Matériel de téléphonie et de télécopie	89.3	89.3	89.3	معدات الهاتف والفاكس
Services de téléphonie et de télécopie	58.7	58.7	61.8	خدمات الهاتف والفاكس
Loisirs et culture	84.5	84.5	84.5	الترفيه والثقافة
Matériel audiovisuel, photographique et de traitement de l'information	59.4	59.4	59.4	المعدات السمعية البصرية والفوتوغرافية ومعدات معالجة المعلومات
Autres articles et matériel de loisirs, de jardinage et animaux de compagnie	98.0	98.0	98.0	مواد ومعدات أخرى للترفيه والبستنة والحيوانات الأليفة
Services récréatifs et culturels	100.6	100.6	100.6	خدمات الترفيه والثقافة
Journaux, livres et articles de papeterie	111.0	111.0	111.0	الصحف والكتب والمواد الورقية
Forfaits touristiques	156.6	156.6	156.6	الواجبات السياحية الجزائية
Enseignement	109.4	109.4	109.4	التعليم
Enseignement préélémentaire et primaire	114.0	114.0	114.0	التعليم ما قبل الابتدائي والابتدائي
Enseignement secondaire	101.7	101.7	101.7	التعليم الثانوي
Enseignement postsecondaire non supérieur	100.0	100.0	100.0	التعليم ما بعد المرحلة الثانوية غير العالي
Enseignement non défini par niveau	100.0	100.0	100.0	التعليم غير المحدد بالمستوى
Restaurants et hôtels	133.2	133.2	124.2	مطاعم وفنادق
Services de restauration	133.4	133.4	124.5	خدمات المطاعم
Services d'hébergement	117.4	116.9	100.0	خدمات الإيواء
Biens et services divers	122.9	122.9	120.3	مواد وخدمات أخرى
Soins corporels	136.0	136.0	131.3	العناية بالجسد
Effets personnels non classés ailleurs	148.7	148.7	148.7	أدوات شخصية غير مصنفة في مكان آخر
Assurance	102.7	102.7	102.7	التأمين
Autres services	100.0	100.0	100.0	خدمات أخرى
Indice général	113.3	111.9	111.7	الرقم الاستدلالي العام
Variation (en %)	1.3	0.2	0.5	نسبة التغيير (%)

المصدر : المندوبية السامية للتخطيط (مديرية الإحصاء).

Source : Haut Commissariat au Plan (Direction de la Statistique).

الملحق رقم 10 :

المحاور الأساسية لاتفاقية التعاون المبرمة

بين جامعة السلطان المولى سليمان

والمجالس المنتخبة محليا، وإقليميا، وجهويا.

- ✓ تكوين الموارد البشرية للجماعات الترابية عبر مركز التكوين المستمر الخاص بالجامعة ؛
- ✓ مواكبة مشروع القطب الفلاحي بني ملال Agropole عبر إحداث قطب تكنولوجي Technopole ؛
- ✓ بلورة مشاريع للبحث العلمي بتمويل مشترك ؛
- ✓ مساهمة مجلس الجهة في المشاريع الاستثمارية التي تعنى بتحسين بنيات استقبال وتكوين الطلبة ؛
- ✓ توفير مرافق وبنيات موازية تساعد على تحسين ظروف الدراسة والتحصيل للطلبة ؛
- ✓ توفير منح لغير الممنوحين ؛
- ✓ الارتقاء بخدمات النقل الجامعي ؛
- ✓ توفير مرافق رياضية وثقافية للطلبة.

المصدر : رئاسة جامعة السلطان المولى سليمان بني ملال - 2018.

فهرس الأطروحة

1 المقدمة العامة
3	I. أهمية الموضوع ودواعي الاختيار
4	II. إشكالية الأطروحة وفرضياتها والمفاهيم المهيكلة لها
4	1- الإشكالية المحورية للأطروحة
6	2- الفرضيات التفسيرية لإشكالية الأطروحة
7	3- تحديد المفاهيم المؤطرة للأطروحة
7	1-3- مفهوم التسويق الترابي : Le Marketing territorial
10	2-3- مفهوم التبوير الحضري : La Gestion urbaine
12	3-3- مفهوم التنمية المحلية (الحضرية) : Le Développement local (urbain)
14	III. منهجية الأطروحة ومراحل إنجازها
14	1- المقاربات المعتمدة لبلورة مشروع الأطروحة
15	2- مراحل البحث الأساسية للأطروحة
15	1-2- مرحلة الإعداد النظري أو العمل البيبليوغرافي
15	2-2- مرحلة العمل الميداني للأطروحة
16	أ. خصائص الاستمارة رقم 1 من البحث الميداني الموجهة لأرباب أسر الساكنة المحلية
19	ب. خصائص الاستمارة رقم 2 من البحث الميداني الموجهة للفاعلين المحليين
20	ج. خصائص الاستمارة رقم 3 من البحث الميداني الموجهة للمستثمرين بالمدينة
21	د. خصائص الاستمارة رقم 4 الموجهة "للمستهلك" الخارجي (السياح، الطلبة،... إلخ)
22	3- نماذج الدراسة المستعملة في التقييم والتحليل
22	1-3- نموذج «Modèle B. 5 Systèmes» لتقييم الصورة العامة للتراب
23	2-3- نموذج « SWOT/AFOM » للتشخيص الداخلي والخارجي للتراب
25	3-3- نموذج « PESTEL » لتحليل البيئة الخارجية
26	4-3- نموذج " مجالات الأنشطة الاستراتيجية " (DAS) لتقسيم واستهداف الأسواق
28	3-5- سلم القياس Echelle de Liker
28	3-6- الأدوات المساعدة في إنجاز هذه الأطروحة
29	4- الصعوبات التي واجهت إعداد الأطروحة
29	5- التصميم العام للأطروحة

31	الفصل الأول : التسويق الترابي آلية للتدبير الحضري لتحقيق التنمية المستدامة
32 مقدمة
33	I. التدبير الحضري بالمغرب : الأنماط والفاعلون والآليات
33	1- أنماط التدبير الحضري
34	1-1- التدبير المجالي للمدينة
34	1-2- التدبير الإداري للمدينة
35	1-3- تدبير التجهيزات والبنى التحتية
35	1-4- التدبير الاقتصادي للمدينة
37	2- الجماعة الترابية أهم الفاعلين في التدبير الحضري
37	1-2- السلطات المركزية : الدولة فاعل موجه للتدبير الحضري
38	أ. السلطات الإقليمية ممثلة في أقسام التعمير وفي المراكز الجهوية للاستثمار
38	ب. المندوبيات الجهوية لوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة
41	2-2- السلطات اللامركزية في شخص المجالس المنتخبة
41	أ. مجلس الجهة فاعل مجمع لباقي المتدخلين
42	ب. المجلس الإقليمي أو مجلس العمالة باختصاصات محدودة داخل المجال الحضري
42	ج. تعتبر الجماعة الترابية المسؤول الأول عن التدبير الحضري
43	2-3- القطاع الخاص يتيح آليات جديدة للتدبير
44	2-4- المجتمع المدني كفاعل تنموي محلي
45	3- التخطيط أبرز آليات التدبير الحضري
45	1-3- آليات التخطيط الحضري والبرمجة
46	1-1-3- المخططات الوطنية والجهوية آليات منهجية لإعداد التراب
46	أ. المخطط الوطني لإعداد التراب SNAT
46	ب. المخطط الجهوي لإعداد التراب SRAT
46	1-3-2- وثائق التعمير آليات إجرائية للتهيئة الترابية
47	أ. مخطط توجيه التهيئة العمرانية SDAU
47	ب. مخطط التهيئة الحضرية PA
48	1-3-3- برنامج العمل الجماعي آلية تنموية لتدخل الجماعة داخل المدينة
49	2-3- النظم المعلوماتية آليات تقنية مساعدة على اتخاذ القرارات
49	أ. النظام المعلوماتي الجماعي SIC آلية ضرورية لإنجاز برنامج العمل
49	ب. نظم المعلومات الجغرافية SIG وسيلة أساسية للتخطيط

51	4- التدبير الحضري ومطلب الحكامة
51	1-4- مفهوم الحكامة : تعدد المصطلحات وتوحد المعنى
53	2-4- المبادئ العامة للحكامة المحلية
54	3-4- نحو الترسخ القانوني للحكامة الجيدة في ظل تواجد المعوقات
56	II. التسويق الترابي آلية استراتيجية للتدبير الحضري
56	1- التسويق الترابي آلية لتثمين العرض الترابي
56	1-1- مميزات التسويق ومجالات تطبيقه
57	1-1-1- مميزات التسويق
58	2-1-1- التراب يدخل ضمن حقول ومجالات تطبيق التسويق
59	2-1- التسويق الترابي آلية لرفع الجاذبية الترابية
59	1-2-1- السياق التاريخي لتطور التسويق الترابي
60	2-2-1- العولمة واللامركزية أهم أسس ظهور التسويق الترابي
60	أ. العولمة واتساع دائرة المنافسة أدت إلى تغيير العلاقات بين المدن
61	ب. تعزيز اللامركزية منحت فرصة الاعتماد على المؤهلات المحلية
61	ج. التطور السريع لتقنيات الاتصال والتواصل تحدي جديد للمدن
61	3-2-1- مميزات التسويق الترابي تختلف عن تسويق المنتجات
62	4-2-1- أهداف التسويق الترابي بين الاقتصادية والاجتماعية
63	أ. مهمة ديموغرافية تتمثل في جذب ساكنة مؤهلة
63	ب. مهمة اقتصادية تتمثل في جذب مقاولات جديدة
63	ج. مهمة سياحية تتمثل في جذب سياح جدد
64	2- تضم استراتيجية التسويق الترابي دعامتين أساسيتين
65	1-2- يمثل التسويق الترابي الاستراتيجي مرحلة التخطيط
65	1-1-2- التشخيص مرحلة أساسية في التسويق الترابي
67	2-1-2- تقسيم الأسواق المحتملة واستهدافها
67	أ. التقسيم الترابي : Segmentation
68	ب. إبراز بعض الأسواق المحتملة
69	ج. الإستهداف : Ciblage
71	3-1-2- دراسة محيط الأسواق المختارة
71	4-1-2- دراسة تنافسية عرض التراب وعروض المنافسين
73	5-1-2- اختيار الأهداف مع تحديد الأولويات
74	6-1-2- تموقع العرض الترابي : Positionnement
75	أ. مبررات التموقع الترابي
76	ب. أربعة أصناف محتملة لتموقع التراب
77	ج. التموقع الشامل في إطار العلامة الترابية : La marque territoriale

79 2-2- التسويق الترابي العملياتي يتأسس على عناصر المزيج التسويقي
79 1-2-2- المزيج التسويقي الكلاسيكي (4P)
80 أ. استراتيجية المنتج
80 ب. استراتيجية السعر
81 ج. استراتيجية الترويج والتواصل
85 د. استراتيجية التوزيع أو التوطن
85 2-2-2- المزيج التسويقي الحديث يتأسس على 12 عنصرا
86 أ. السلطات العمومية المنتخبة
86 ب. الرأي العام ومدى تقبله للتغيير
86 ج. رغبات "الزبناء" ووفاءهم
87 د. تنظيم الفاعلين المحليين وضمان إشراكهم
87 هـ. سياسة تقوية الجاذبية
87 و. سياسة التأثير للحصول على الدعم
88 ز. التعاون والشراكة
88 ح. الترميز أو إشارة الجودة والتميز
89 3-2-2- المخطط التسويقي خلاصة لمحاول استراتيجية التسويق الترابي
90 III. التسويق الترابي ومسعى التنمية المستدامة
90 1- أسس التنمية الحضرية
90 1-1- الهوية محدد لمعالم المدينة
90 2-1- جودة الحياة بالمدينة عامل أساسي يسهل العيش بها
91 3-1- حجم الساكنة عامل من عوامل التنمية
91 4-1- التكنولوجيات الأساسية عنصر أساسي لتنافسياتها
91 5-1- التماسك الإجتماعي يشكل عامل قوة المدينة
91 6-1- ثقافة المدينة عامل يميز هويتها
92 7-1- الإنفتاح على العالم هو انفتاح على ثقافات أخرى
92 8-1- الحكامة الجيدة والقدرة على التقييم
92 2- نحو مدينة مستدامة
92 1-2- مرتكزات التنمية الحضرية المستدامة
93 2-2- جودة إطار العيش أهم مميزات المدينة المستدامة
94 3-2- التنمية المستدامة مطلب للتسويق الترابي
94 أ. الجانب الاقتصادي يتجلى في تقوية تنافسية التراب
94 ب. الجانب الاجتماعي يتمثل في تلبية متطلبات الساكنة المحلية
94 ج. الجانب البيئي متمثل في تحسين جاذبية التراب المشهدة
95 خاتمة الفصل :

الفصل الثاني : التشخيص الترابي الكمي، أول خطوة في استراتيجية التسويق

96	الترابي لمدينة بني ملال
97	مقدمة :
97	I. المجال الطبيعي والسكاني يطبعه التنوع والثراء
97	1- نشأة مدينة بني ملال تعود جذورها التاريخية لأزمة بعيدة
98	2- الظروف الطبيعية يميزها الموقع الجغرافي
98	1-2- موقع جغرافي استراتيجي وطبوغرافية متنوعة
100	2-2- شبكة هيدروغرافية كثيفة وغطاء نباتي في تراجع
100	3-2- مناخ حار صيفا وبارد شتاء
102	3- تزايد ديموغرافي متسارع وبنية سكانية شابة ونشيطة
102	3-1- تطور متسارع في عدد الساكنة وانخفاض في متوسط نموها السنوي
104	3-2- بنية سكانية شابة ونشيطة وتقارب بين الجنسين
104	أ. تقدم طفيف للإناث على الذكور وارتفاع في نسبة العزوبة
105	ب. بنية سكانية شابة ونشيطة
106	ج. ساكنة ذات مستوى تعليمي لا بأس به مقابل تراجع نسبة الأمية
107	د. استقرار في معدل الخصوبة وتأخر سن الزواج
108	4- التراث الملالي : موروث يصارع البقاء
108	4-1- يتميز التراث المادي لبني ملال بالتنوع
108	4-1-1- التراث التاريخي والأثري مهدد بالاندثار
108	أ. أولوية رد الاعتبار للمدينة القديمة
109	ب. قصر عين أسردون أو قلعة العين منارة بني ملال
110	ج. برج الصومعة أقدم بناية بالمدينة
110	4-1-2- التراث الطبيعي والمشهدي
110	أ. مشهد طبيعي غني ومتنوع
111	ب. موقع جغرافي بدير أطلس بني ملال
111	ج. العيون المائية والمواقع الطبيعية
112	4-2- التراث اللامادي موروث شعبي متنوع في انقراض
112	أ. تتميز بني ملال بتمازج لغاتها الأمازيغية والعربية
112	ب. عادات اجتماعية وشعبية لازالت تنبض بالحياة
113	ج. أكالات خاصة حسب نوع المناسبة والمستوى الاجتماعي
114	د. مزيج من الفن المحلي بين التراث الأمازيغي والعربي
115	5- تشخيص العرض الطبيعي والسكاني لبني ملال عبر تحليل AFOM

- 116 **II. القطاع الاقتصادي : ذو طبيعة تقليدية وإنتاجية متواضعة**
- 116 1- قطاع فلاحي جهوي مهم في مواجهة رهانات استراتجية
- 116 1-1- تتموقع بني ملال بجهة فلاحية بامتياز
- 117 2-1- تقدم الجهة كما وكيفا في بعض المنتوجات الفلاحية النباتية والحيوانية
- 117 أ. إنتاج فلاحي نباتي متنوع
- 118 ب. إنتاج حيواني في تحسن
- 119 2- القطاع الصناعي بمدينة بني ملال : ضعف في قدرات الإقلاع
- 119 2-1- بنية صناعية هشّة يطبعها التجزيء
- 119 أ. ضعف استقطاب المستثمرين بالمنطقة الصناعية الحالية
- 120 ب. أحياء صناعية للقرب تنعش الاقتصاد المحلي لبني ملال
- 120 ج. نسيج صناعي تغلب عليه الوحدات الإنتاجية الصغرى
- 121 د. نسيج صناعي يتعزز بإحداث قطب للصناعات الغذائية
- 122 2-2- دينامية صناعية ذات قيمة مضافة ضعيفة
- 122 أ. مساهمة ضعيفة لبني ملال في الإنتاج الصناعي الجهوي
- 122 ب. دينامية صناعية دون المعدلات الوطنية
- 123 3- الصناعة التقليدية قطاع في تطور بطيء
- 123 3-1- بنية الصناعة التقليدية ببني ملال في تحسن مستمر
- 124 3-2- قلة في عدد الصناع أدى إلى ضعف في الإنتاج
- 126 4- السياحة قطاع ذو مؤهلات كبيرة لم تستغل بعد بالشكل الجيد
- 126 4-1- بنيات استقبال سياحية لا بأس بها
- 128 4-2- ليالي مبيت محدودة وسوق فرنسية تصدر الوافدين
- 129 4-3- عرض سياحي جهوي غني ومتنوع
- 129 أ. عدد مهم من المواقع السياحية المجاورة
- 130 ب. منتوجات وأنشطة سياحية جهوية متنوعة
- 131 5- قطاع التجارة والخدمات يساهم في التشغيل المحلي
- 131 5-1- بنية تجارية تساهم في تلبية حاجيات القرب
- 132 5-2- أنشطة تجارية وخدماتية ذات دينامية مهمة
- 132 أ. تتوطن ببني ملال أغلب تجارة وخدمات الإقليم
- 132 ب. يساهم القطاع في تشغيل شريحة مهمة من الساكنة المحلية النشيطة
- 133 5-3- خدمات القطاع الخاص مرتبطة في أغلبها بالصناعة التقليدية
- 134 5-4- خدمات إدارية تساهم في التشغيل
- 135 6- تشخيص العرض الاقتصادي لمدينة بني ملال عبر تحليل AFOM

- III. المجال الاجتماعي : عجز في البنيات التحتية يتم تداركه تدريجيا** 136
- 1- قطاع التربية الوطنية والتعليم العالي في تحسن مستمر** 136
- 1-1- تتوفر بني ملال على بنية تحتية تعليمية لا بأس بها** 136
- 2-2- تطور في المؤشرات التعليمية ببني ملال** 137
- أ. جامعة السلطان المولى سليمان منارة التعليم بالمدينة 137
- ب. التكوين المهني، قطاع في تحسن مستمر 138
- ج. تعليم أساسي وثانوي ذو تجهيزات لا بأس بها 140
- 2- القطاع الصحي : هشاشة في البنيات التحتية وقلة في الموارد البشرية** 142
- 1-2- عدم كفاية البنية التحتية الصحية العمومية** 142
- 2-2- بنية تحتية صحية خصوصية لا بأس بها** 143
- 3-2- نقص حاد في الموارد البشرية الصحية** 143
- 4-2- مؤشرات صحية دون المستوى الوطني** 145
- 3- القطاع السوسيو-ثقافي والرياضي، قطاع لا يلبي الانتظارات** 146
- 1-3- بنيات سوسيو-ثقافية في تقدم وبنيات رياضية في تراجع** 146
- أ. تحسن في بعض البنيات الاجتماعية 146
- ب. تحسن طفيف في البنيات الثقافية وتردي البنيات الرياضية 147
- ج. البنيات الدينية : عرض أوفر للمساجد وعدم كفاية للمقابر 148
- 2-3- تحسن بطيء على مستوى بعض المؤشرات الاجتماعية** 148
- 3-3- العمل الجمعي والتعاوني تطور في العدد وضعف في المردودية** 149
- 4- تشخيص العرض الاجتماعي لبني ملال عبر تحليل AFOM** 150
- IV. بنيات تحتية وفوقية متباينة الجودة** 151
- 1- النقل والبنيات التحتية الطرقية لا ترقى إلى المستوى المطلوب** 151
- 1-1- البنية التحتية الطرقية همزة وصل بين أهم المدن المغربية** 151
- أ. شبكة طرق حضرية تراتبية في طور التدعيم 151
- ب. بنيات طرقية للنقل متباينة و لا ترقى إلى مكانة العاصمة الجهوية 152
- 2-1- النقل والجولان قطاع لا يرقى إلى الدور المستقبلي للمدينة** 154
- أ. سيارات الأجرة قطاع في طور التنظيم 154
- ب. حافلات النقل الحضري تحتكره شركة واحدة 154
- ج. موقع المدينة ساهم في حركية حافلات نقل المسافرين 155
- د. النقل الجوي قطاع استراتيجي في تطور 155

156 2- شبكات البنية التحتية الأساسية تحتاج إلى إعادة الصيانة
156 1-2- الماء الصالح للشرب يغطي احتياجات الساكنة المحلية
156 أ. إنتاج وافر للماء الصالح للشرب
156 ب. تطور ملحوظ في الربط بشبكة الماء الصالح للشرب واستهلاكه
157 2-2- شبكة الكهرباء ذات قدرة إنتاجية مهمة
157 أ. البنية التحتية لقطاع الكهرباء لا بأس بها
158 ب. تطور طفيف في استهلاك الكهرباء من الجهدين المنخفض والمتوسط
158 3-2- شبكة التطهير شبكة مهترنة تتطلب الصيانة والتحديث
158 أ. شبكة التطهير السائل شبكة متقدمة وغير كافية
159 ب. التطهير الصلب يشكل تحديا بيئيا
160 3- تشخيص عرض البنيات التحتية والأساسية لبني ملال عبر تحليل AFOM
161 V. قطاع التعمير والبيئة قطاع تسوده الارتجالية ويفتقد للتناسق
161 1- نحو قرابة قرن من التعمير ببني ملال
161 1-1- نظرة على تطور وثائق التعمير بالمدينة
162 2-1- نمو عمراني سريع يصعب التحكم فيه
165 2- قطاع السكن : رداءة في المشهد وافتقار للمقومات الجمالية
165 1-2- إنتاج سكني يسوده السكن الفردي غير المتجانس
167 2-2- مشهد سكني غير متجانس يفتقد للجمالية
167 3-2- حاجيات بني ملال من السكن في تزايد
168 3- العقار مفتاح أساسي لأي تنمية محلية
168 1-3- بنية عقارية تغطي عليها الملكية الخاصة وأراضي المياه والغابات
169 2-3- سعر العقار ببني ملال مرتبط بالموقع الجغرافي للأراضي
171 4- بيئة متنوعة تتهددها مخاطر مختلفة
171 1-4- فضاءات خضراء في تراجع
171 أ. توزيع غير متكافئ للمنتزهات والحدائق
171 ب. أهم المجالات الخضراء والمواقع الطبيعية ببني ملال
173 ج. الأراضي الفلاحية يتهددها الزحف العمراني
173 2-4- الأخطار الطبيعية والبيئية بمدينة بني ملال
173 أ. بني ملال تحت تهديد الفيضانات
174 ب. انهيار البنايات بالمدينة القديمة
175 ج. الآثار السلبية للتطهير الصلب على البيئة
176 5- تشخيص قطاع التعمير والبيئة بمدينة بني ملال عبر تحليل AFOM
180 خاتمة الفصل

181	الفصل الثالث : التشخيص النوعي للتسويق الترابي لتقييم الصورة العامة لمدينة بني ملال
182 مقدمة
183	I. تقييم الصورة العامة للمدينة من وجهة نظر أرباب أسر ساكنتها
183	1- يتميز أرباب الأسر المستجوبة بهيمنة الذكور من الشباب ذوو تعليم متوسط
183	1-1- توزيع أرباب الساكنة المستجوبة حسب السن والجنس والمستوى الدراسي
185	2-1- المستوى الدراسي لأرباب الأسر يتفاوت حسب السن وحسب الوحدات المجالية
187	3-1- نصف أرباب الأسر المستجوبة ولدوا بمدينة بني ملال وأغلبهم من الذكور
188	4-1- أصول أغلبية أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية من مدينة بني ملال
189	5-1- أغلبية أرباب الأسر المستجوبة التي تمتلك سكنا من أصول ملالية
190	6-1- صفة حيازة السكن لدى أرباب الأسر المستجوبة بالوحدات المجالية حسب الأصل الجغرافي
191	2- الصورة العامة للمدينة من وجهة نظر أرباب أسر ساكنتها
192	1-2- تحظى صورة مدينة بني ملال بانطباع شبه سلبي لدى مجموع أرباب الأسر المستجوبة
194	2-2- تقارب في تمثل ساكنة بني ملال لصورة المدينة حسب انتمائهم للوحدات المجالية
196	3-2- تراجع في تمثل الساكنة المحلية للصورة العامة لبني ملال بين سنتي 2009 و2015
197	3- تقييم أرباب أسر الساكنة المستجوبة لصورة بني ملال وفق الاتفاقيات الخمس
197	1-3- انطباع سلبي لأرباب الأسر المستجوبة اتجاه الاتفاقية الوظيفية
200	2-3- تمثل سلبي لأرباب أسر الساكنة اتجاه الاتفاقية التجارية
202	3-3- رؤية شبه سلبية لأرباب الأسر المستجوبة اتجاه الاتفاقية الثقافية
204	4-3- انطباع شبه إيجابي لأرباب الأسر المستجوبة اتجاه اتفاقية الشهرة
206	5-3- ارتياح شبه إيجابي لأرباب الأسر اتجاه الاتفاقية الجمالية
209	6-3- خلاصة
211	II. الصورة العامة لبني ملال من وجهة نظر الفاعلين المؤسسيين المحليين
211	1- سيادة فئة الشباب من الذكور المتعلمين للفاعلين المحليين
211	1-1- تتميز فئة الفاعلين المستجوبين بسيادة الذكور من فئة الشباب
212	2-1- يتميز الفاعلون المستجوبون بمستوى دراسي جيد
213	3-1- توزيع أصناف الفاعلين المؤسسيين حسب أصل الولادة
214	2- تقييم صورة بني ملال من وجهة نظر الفاعلين المؤسسيين المحليين
214	1-2- تتمثل أبرز نقاط قوة بني ملال حسب الفاعلين المحليين في المؤهلات الطبيعية
215	2-2- سوء التدبير الحضري أهم نقاط ضعف مدينة بني ملال
216	3-2- تتمثل أبرز الفرص المتاحة بمدينة بني ملال في موقع جهوي فلاحى بامتياز
217	4-2- الهجرة القروية أهم المخاطر والتهديدات التي تعاني منها مدينة بني ملال
218	5-2- جرد لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر حسب رؤية الفاعلين المحليين

219 III. الصورة العامة لمدينة بني ملال من وجهة نظر المستثمرين
219 1- يطغى على المستثمرين المستجوبين صفة الذكورية والمستوى الدراسي الجامعي
219 1-1- سيادة الذكور من فئة الشباب ما بين 25 و35 سنة
220 2-1- ثلثا المستثمرين المستجوبين من أصل جغرافي ملاي
221 3-1- أغلب المستثمرين المستجوبين ذوو تعليم جامعي ويسرون مقاولات متوسطة
222 2- تقييم صورة بني ملال من وجهة نظر المستثمرين وأصحاب المقاولات
222 1-2- الموقع الجغرافي لبني ملال أبرز عوامل التحفيز الاستثماري حسب المستثمرين
225 2-2- تقييم الجاذبية والتنافسية الاقتصادية لبني ملال من طرف المستثمرين المحليين
227 3-2- تقييم صورة مدينة بني ملال الاقتصادية من طرف المستثمرين وفق تحليل AFOM
228 IV. الصورة العامة للمدينة من وجهة نظر "المستهلك" الخارجي
228 1- توزيع المستجوبين من فئة "المستهلك" الخارجي
228 1-1- يتميز المستجوبون بسيادة الذكور، وببنية عمرية شابة
230 2-1- توزيع المستجوبين حسب فئات المستهلك الخارجي وفق معيار الجنس
231 3-1- توزيع الفئات المستجوبة حسب جنسياتهم وانتمائهم القاري
232 4-1- توزيع الفئات المستجوبة من السياح المغاربة حسب مدن إقامتهم
235 2- تقييم صورة مدينة بني ملال من وجهة نظر "المستهلك" الخارجي
235 1-1- نفض قوة مدينة بني ملال حسب رأي المستهلك الخارجي
237 2-2- نفض الضعف بمدينة بني ملال حسب رأي "المستهلك" الخارجي
239 3-2- جرد لنفض القوة والضعف حسب رؤية فئات المستهلك الخارجي للمدينة
240 خاتمة الفصل
241 الفصل الرابع : استراتيجية التسويق الترابي لمدينة بني ملال وآليات تنفيذها
242 مقدمة
243 I. يمثل التسويق الترابي الاستراتيجي لمدينة بني ملال مرحلة التخطيط
243 1- استراتيجية التقسيم تتمثل في تحديد مجالات الأنشطة ببني ملال
243 1-1- أهم الأسواق المحتملة مستنبطة من الأهداف العامة للتسويق الترابي
245 أ. المقاولات والمستثمرون سوق رئيسي يؤثر على باقي الأسواق
245 ب. فئة الأطر والمكونين تمثل أبرز فروع سوق الساكنة
245 ج. السياحة الرياضية تمثل أهم فرع من سوق السياح
246 2-1- تصنيف قطاعات الأنشطة بسوق المقاولات
246 أ. ثلاثة معايير معتمدة لتصنيف قطاعات الأنشطة
248 ب. الصناعة والسياحة تتصدران تصنيف قطاعات الأنشطة حسب المؤهلات
249 ج. الصناعة تأتي على قائمة التصنيف حسب التأثير التنموي
250 د. جاذبية متوسطة لأغلب القطاعات مع تقدم بسيط للخدمات
251 هـ. تصنيف قطاعات الأنشطة حسب مصفوفة الجاذبية/الفائدة الكلية

- 253 **3-1- دراسة قطاعات و فروع الأسواق المختارة**
- 254 **1-3-1- الصناعات الغذائية أهم فرع لاستهداف سوق المقاولات**
- 254 أ. الصناعات الغذائية فرع ذو أولوية استراتيجية لمدينة بني ملال
- 256 ب. المجالات الترابية المنافسة لبني ملال في فرع الصناعات الغذائية
- 256 ج. أهم الفاعلين الشركاء للمقاولات المتخصصة في الصناعات الغذائية
- 257 **2-3-1- السياحة الرياضية أهم فرع لاستهداف سوق السياح**
- 257 أ. السياحة الرياضية فرع يحتاج إلى مزيد من الترويج
- 260 ب. المجالات الترابية المنافسة لبني ملال في فرع السياحة الرياضية
- 260 ج. أهم الفاعلين المحليين في فرع السياحة الرياضية
- 261 **3-3-1- الموارد البشرية المؤهلة والكفنة أهم جزء لاستهداف سوق الساكنة**
- 261 أ. قلة المؤطرين المتخصصين يشكل أهم تحدي لتنمية الأسواق المستهدفة
- 263 ب. الدار البيضاء أقوى منافس للمدن الوطنية في جذب الأطر واليد العاملة
- 263 ج. أهم الفاعلين المحليين في فرع الأطر واليد العاملة
- 265 **2- اختيار الأهداف الترابية لمدينة بني ملال بين العام والخاص**
- 265 **1-2- تلبية الحاجيات والمتطلبات أهم الأهداف العامة للتسويق الترابي**
- 265 أ. خلق فرص للشغل أهم متطلبات وحاجيات الساكنة المحلية
- 266 ب. توفير أماكن الترفيه أبرز متطلبات وحاجيات السياح والزوار
- 267 ج. التحفيزات الاستثمارية أهم متطلبات وحاجيات المقاولات والمستثمرين
- 269 د. تركيب لأهم الأهداف العامة للتراب الملالي
- 270 **2-2- الأهداف الخاصة للتسويق الترابي لبني ملال تتفرع من الأهداف العامة**
- 270 أ. تقوية الجاذبية والتنافسية أهم الأهداف الخاصة بفرع الصناعات الغذائية
- 271 ب. تقوية الجاذبية الوطنية الهدف الرئيسي المتعلق بفرع السياحة الرياضية
- 272 ج. مطلب التخصص أهم الأهداف المتعلقة بفرع الموارد البشرية
- 273 **3- تموقع العرض الترابي لمدينة بني ملال**
- 273 **1-3- الموقع الجغرافي أهم مبررات (حجج) التموقع الترابي لبني ملال**
- 274 أ. موقع جغرافي استراتيجي في قلب المغرب
- 275 ب. المبرر الاقتصادي ثاني أهم مبرر بعد نظيره الجغرافي
- 276 ج. مبرر الموارد البشرية ثالث أهم مبررات التموقع
- 276 د. المستوى الوطني هو أفضل تموقع لبني ملال حاليا
- 277 **2-3- التموقع الشامل لبني ملال في إطار سياسة العلامة الترابية**
- 277 **1-2-3- تقييم الصورة العامة لمدينة بني ملال وشهرتها**
- 278 أ. "مدينة داي" لقب الشهرة لبني ملال حسب أرباب الأسر المستجوبة
- 279 ب. "مدينة داي" لقب شهرة بني ملال حسب الفاعلين "المؤسستيين" المحليين
- 279 ج. بني ملال ذات شهرة وطنية، والزوار يفضلون تسميتها بـ "مدينة الماء"
- 280 د. "مدينة داي"، لقب لبني ملال مشتق من هويتها التاريخية

- 281 2-2-3- العلامة الترابية لمدينة بني ملال بين الهوية والتخصص
- 281 أ. صورة قصر العين أهم اقتراحات شكل العلامة الترابية لبني ملال
- 282 ب. خلق العلامة الترابية لمدينة بني ملال مستوحاة من نظيرتها الجهوية
- 284 3-3- تموقع المدينة بالنسبة لكل جزء من الأسواق المستهدفة
- 284 أ. بني ملال ثالث أفضل مدينة متخصصة في الصناعات الغذائية وطنيا
- 284 ب. تتموقع بني ملال الأولى وطنيا والعشرين عالميا في رياضة القفز بالمظلات
- 284 ج. التموقع الخاص بفرع الموارد البشرية
- 285 II. التسويق الترابي العملياتي لمدينة بني ملال يمثل آليات التنفيذ
- 286 1- التسويق الترابي العملياتي لبني ملال يتأسس على مكونات المزيج التسويقي
- 286 1-1- المزيج التسويقي الخاص بالتراب الملالي في شموليته
- 286 1-1-1- العرض الترابي لبني ملال يرتكز على تنوع المنتجات
- 287 2-1-1- السعر الترابي يعكس تكلفة " استهلاك " التراب Prix
- 287 أ. التكاليف الخاصة بالأفراد موجهة للسكان المحلية والسياح
- 289 ب. التكاليف الخاصة بالمقاولات والمستثمرين
- 291 3-1-1- التواصل والترويج العمود الفقري للتسويق الترابي Promotion
- 291 أ. التواصل عن طريق صورة المدينة وعلامتها الترابية
- 292 ب. الدعاية الإعلامية أهم وسائل التواصل
- 292 ج. الإحتضان وسيلة لإبراز الهوية المحلية
- 293 4-1-1- توزيع المنتجات وتوطن المقاولات Place
- 295 5-1-1- التعاون والشراكة بين الفاعلين Partenariat
- 296 6-1-1- مدى تقبل الرأي العام يتطلب استراتيجيّة للتقسيم : Public
- 297 2-2- المزيج التسويقي الخاص بكل جزء من فروع الأسواق المستهدفة
- 297 1-2-1- فرع الصناعات الغذائية بسوق المستثمرين والمقاولات
- 298 أ. مؤهلات سوق متنوعة
- 298 ب. المنتج الترابي : عرض متنوع وتحفيزات للمستثمرين
- 299 ج. التواصل : برنامج عمل يتأسس على التكنولوجيا الحديثة
- 299 د. المقاولات المتخصصة أبرز الفئات المستهدفة
- 300 2-2-1- فرع الأطر واليد العاملة بسوق الساكنة
- 300 أ. العرض الترابي بين المهني والعائلي
- 300 ب. الأطر واليد العاملة المتخصصة أهم الفئات المستهدفة
- 301 ج. برنامج العمل التواصلي يرتكز على التسويق المباشر

302	1-2-3- فرع السياحة الرياضية بسوق السياحة
302	أ. الموقع العالمي أبرز مؤهلات سوق السياحة الرياضية
302	ب. العرض الرئيسي : القفز بالمظلات
303	ج. الممارسون المحترفون أهم الفئات المستهدفة
304	د. برنامج العمل التواصلي، مقترحات عملية
305	2- المخطط التسويقي، خلاصة لمحاوّر استراتيجيّة التسويق الترابي
305	1-2- أجهزة الحكامة ممثلة في اللجنة المحلية للتسويق الترابي
306	2-2- الاستراتيجية التسويقية بين عمليتي التقسيم والتموقع
307	3-2- الأهداف الترابية بين العام والخاص
308	4-2- برنامج العمل التواصلي الكلي، تركيب لبرامج الأعمال الفرعية
309	5-2- المجالس المنتخبة أهم الشركاء المحليين
311	خاتمة الفصل
314	الخاتمة العامة
318	لائحة البيبليوغرافيا
325	لائحة الجداول
328	لائحة المبيانات
330	لائحة الخرائط
331	لائحة الخطاطات
331	لائحة الصور
332	لائحة الملحقات
349	فهرس الأطروحة