



كلية الآداب والعلوم
الإنسانية - مراكش
Faculté des Lettres et des Sciences
Humaines - Marrakech

مركز دراسات الدكتوراه - Centre d'Etudes Doctorales

أطروحة جامعية

لنيل شهادة الدكتوراه في موضوع:

**دور آلية التخطيط الاستراتيجي الترابي في تحقيق
التنمية الترابية بالمجالات الواحية واحات درعة
الوسطى**

الأستاذان المشرفان:

الدكتور: محمد السبتي.

الدكتور: محمد كلال

إنجاز

نورالدين بنتابت

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر

بسم الله الرحمان الرحيم

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ
قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ " مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ "

حينما نعبر شط العمل الدؤوب، يهيم في داخلنا أولئك الذين بذلوا الجهود، نجتمع هنا.
لنطرز معا من خيوط الشمس اللامعة حروف شكر ومن ماء الذهب كلمات عرفان

فلكما منا كل الشناء والتقدير، بعدد قطرات المطر، وألوان الزهر، وشذى العطر، على جهودكما الثمينة والقيمة
أساتذتنا الفضلاء السيد الدكتور محمد السبتي والدكتور محمد كلاد لقبولكما الإشراف على موضوع هذا
البحث و تتبع مراحل إنجازه وعدم بخلكما علينا بتوجيهاتكما ونصائحكما السديدة والنيرة التي كانت سببا في
إخراجه إلى حيز الوجود.

كما أود أن أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...إلى
الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

و أتقدم بخالص الشكر إلى أصدقائي وزملائي الذين لم يخلوا علي بتقديم يد العون في الاطلاع على هذا
العمل و تقويمه بملاحظاتهم و نصائحهم القيمة.

و لانسى أن نتقدم بكلمة شكر في حق المصالح الإدارية التي مدت لنا يد العون و زودتنا بالوثائق
والمعلومات.

كما أود أن لا تفوتني الفرصة لشكر ساكنة إقليم زاكورة الذين فتحوا لنا أبواب بيوتهم، وأمدونا بمعلومات قيمة
حول الموضوع.

إلى كل هؤلاء أقول شكرا.



نور الدين بشتايت

إهداء

إلى من علمني النجاح و الصبر، إلى من افتقدته في مواجهة الصعاب و لم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه، فيا من أجمل اسمك بكل فخر يا من افتقدتك منذ سنوات، إلى من يرتعش قلبي لذكره، إلى من أودعني لله، إلى روحه الطاهرة أبي.

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما فيه الآن، و عندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي، إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف... أبي.

إلى رمز الحب زوجتي الغالية، إلى أم كل الناس...جدتي الغالية

إلى من هم أقرب إلي من روحي، إلى من شاركوني حزن آلامي و بهم أستمد عزتي و إصراري، إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة، أحبكم حبا لو مر على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع المحبة إلى إخواني رياحين حياتي.

إلى كل من يحمل نسب "بنتابت" إلى كل الأهل و الأحباب.

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، إلى من جعلهم الله إخواني بالله و أحببتهم بالله، إلى من أتمنى أن تبقى صورهم في عيوني، إلى أصدقائي.

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين إلى كل من علمني حرفا إلى أساتذتي.

إلى كل من نبش في دروب الحياة باحثا عن رحيق المعرفة ، إلى كل من عاشر جدران المدارس طامحا إلى استنطاق صمتها .

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جمدي هذه.

نور الدين بنتابت



مقدمة عامة:

أصبحت التنمية مطمح كل البلدان حكومات وشعوبا، خاصة الدول النامية التي تسعى وراء تطوير وتحسين بنياتها الأساسية، أملا في الالتحاق بركب الدول المتقدمة، ومسايرة التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر، كنتيجة وقفزة نوعية لتنمية أهم المجالات الأساسية: الاقتصادية، والاجتماعية، الصحية، المعرفية، ودخل الفرد من الناتج الداخلي الخام، والسكن. إلى جانب إثراء مفهوم التنمية، وشموليته للجوانب المعنوية، التي تتجلى في: الشعور القومي بالكرامة، والمساواة بين الجنسين، وحرية التعبير، والاعتزاز بروح المواطنة وغيرها، باعتبار هذه المجالات مؤشرات ومعايير معتمدة لقياس التنمية، بل وبمثابة آليات تدل على تحسين ساكنة البلد ومدى مساهمته لها.

إن التنمية ليست بالموضوع الجديد، بل إنها أخذت نصيبها منذ القدم كما الكثير من المواضيع والقضايا، التي ربما هي أحدث، منها، لكنها تعرضت للنسيان. وعلى الرغم من ذلك، فإن قضية التنمية أصبحت تطرح بملحاحية وكأنها وليدة النشأة، وذلك واضح من خلال اعتبارها الخلاص الذي من شأنه السعي وراء تحقيق رفاهية المجتمع، وتمكينه من استعمال مستحدثات تقنية وتكنولوجية متطورة، بهدف يضمن له تجاوز التخلف وتحقيق التقدم والتطور والازدهار.

إن التنمية هي ظاهرة مركبة تتضمن النمو الاقتصادي كأحد عناصرها الهامة، ولكنها تضمنه مقرون بحدوث تغير في الهياكل الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والعلاقات الخارجية، وعلى هذا الأساس فهي بمثابة أداة أو وسيلة تستطيع الدول من خلالها مواجهة عوامل التخلف. (اليساوي، 2002، صفحة 14، 15)

أصبحت التنمية الطريق الوحيد لتحقيق رفاهية المجتمع، وتمكينه من استعمال مستحدثات تقنية وتكنولوجية متطورة، بهدف يضمن له تجاوز التخلف وتحقيق التقدم، والتطور والازدهار، بدلا من التوصيفات التي يتم توصيفها للبلدان الغير منخرطة والمسايرة للتنمية بأنها دول نامية ومتخلفة، والتي تفيد بأن هذه البلدان لا توفر لشعوبها دخلا معقولا، ولا تتمتع أقطارها بمستويات جيدة في التنمية، ومقوماتها المعنوية المرتبطة بجودة حياة البشر بما يضمن لها تحسين نوعية الحياة، كما أكدت على ذلك تقارير التنمية البشرية، التي صنفّت هذه البلدان ضمن البلدان المتخلفة.

وعلى سبيل ما أصبحت تعرفه قضية التنمية من اهتمام بالغ لدى المنظمات الدولية، وذكرها في الخطابات السياسية والاقتصادية، والإعلامية وغيرها، ولذلك كثفت الكثير من الدول جهودها لصالح تحقيق التنمية، مهتدية في ذلك إلى ما قامت به الدول المتقدمة منذ زمن بعيد.

يعتبر المغرب من بين الدول التي تسعى لتحقيق التنمية، من خلال ما يقوم به من مجهودات مكثفة ومن مبادرات وطنية في جميع المجالات، وذلك لأجل الوصول إلى طموحه، والاحصول على مراتب متقدمة من التنمية تضمن له مكانة هامة بين دول العالم. لكن تبنيه لهذه المبادرات ليس كاف لتفعيل التنمية، لكونها تميزت بالضعف والقصور في بعض المجالات، وتفتقد إلى التخطيط الذي يعتبر من أهم الشروط الأساسية لتحقيق التنمية، من هنا يمكننا أن نطرح تساؤلا حول المراحل التي مر بها مسلسل التنمية بالمغرب؟

عرف المغرب التنمية منذ حصوله على الاستقلال، وذلك كرد فعل لتجاوز الاختلالات المجالية والاكراهات التي ورثها عن الاستعمار. ورغم تبنيه لسياسة التنمية المحلية منذ بداية السبعينيات من القرن الماضي لتجاوز جل الاختلالات التي خلفها الاستعمار¹. إلا أن هذه المقاربة التنموية لم تعطي أكلها، ولم تقي بالنتائج المتوخاة منها، بل إنها أصبحت خطابا سياسيا وايدولوجيا تم اعتماده من الجهات المسؤولة، معتمدين في هذه التجربة على مركزية القرارات أو ما يطلق عليه بأسلوب التنمية النازلة من الأعلى كما يصفه كلود لاکور" بالنموذج التقنوي الدولي والعام للتنمية" (lacour, 1995) أي أن الدولة في هذه المرحلة تميزت بالتدبير المركزي والنظرة الشمولية والمقاربة القطاعية، إن الدولة كانت تلعب دور الفاعل الرئيسي في توجيه وتطبيق البرامج والمخططات والمشاريع التنموية، وغياب التنسيق المحلي للتدخلات العمومية، وتجاهل الخصوصيات المحلية، ما جعل حصيلة التنمية لهذه المرحلة لم ترقى إلى تطلعات الساكنة المحلية. ففي هذه المرحلة اعتمدت الدولة على القرارات الفوقية متخذة من المجال مختبرا لها لتطبيق سياستها التنموية، وفق مقاربة عمودية غيب فيها إشراك الساكنة المحلية و جل الفاعلين، ما أدى إلى تفاقم الاختلالات المجالية في مختلف الميادين. (المغرب الممكن تقرير الخمسينية).

فإذا كانت التنمية الوطنية تهدف إلى دحض الاختلالات المجالية وتحقيق التنمية، والالتحاق بالدول المتقدمة، والهروب من دوامة ما خلفه الاستعمار من اختلالات مجالية بين مختلف الجهات التي تم

- 1- إصدار أول ميثاق جماعي خلال سبعينيات القرن العشرين 1976.

اعتمادها، فإنها لم تستطع الخروج من هذه الأزمة، بل كرست اختلالات مجالية كان من بين تجلياتها خلق محور ساحلي يعرف دينامية اقتصادية، واجتماعية، أو ما يعرف بالمغرب النافع على حساب مجالات داخلية تعيش على إيقاع الفقر والتهميش والإقصاء... (المشروع الوطني لإعداد وإنفاذ الواحات 2006). وفي خضم هذه الاختلالات تم تبني سياسة التقويم الهيكلي كسياسة انخرط فيها المغرب منذ بداية ثمانينيات القرن الماضي، والتي تقوم على أساس التقشف نظرا للإكراهات المالية التي كان يعيشها بفعل الجفاف في تلك الفترة، بعد ذلك انخرط في سياسة اللامركزية والانفتاح على العولمة، وعلى إثر فشل سياسة التنمية المركزية تم الاتجاه نحو تطبيق سياسة التنمية الجهوية، طامحا من خلالها إلى تحقيق تنمية مندمجة وشاملة، لكن رغم كل الجهود المبذولة إلا أن المغرب ومن خلال النتائج التي توصل لها في هذه المرحلة، لم يتمكن بعد الخروج من دوامة منطق الاستقطاب الذي فرض عليه خلق روابط تقنية، واقتصادية، من شأنها أن تجعل أقطاب النمو قادرة على نشر التنمية في المناطق المحيطة بها على شكل مجالات تنمية. (بن شامة، 2011-2012، صفحة 4). لكن هذه السياسة هي الأخرى لم تحقق النتائج المنتظرة منها، وزادت من حدة الاختلالات المجالية على المستوى الوطني، بل على صعيد كل جهة على حدا. وعلى إثر هذه الاختلالات بادرت الجهات الوصية إلى اعتماد سياسة تنموية جديدة تمثلت في التنمية المحلية، والتي تتخذ من المستوى المحلي إطارا لها لتطبيق جل البرامج والمخططات التي من شأنها تحقيق التنمية وخلق التوازن، إذ أن هذا الأسلوب عكس الأساليب السابقة والتي كانت تسلط القرارات النازلة من الأعلى، فهذا الأسلوب يعتمد على خصوصيات كل مجال على حدا. ويعتمد على إشراك الساكنة المحلية والفاعلين المحليين في العملية التنموية.

إن هذا النموذج يركز على اللامركزية متخذا من الجماعات المحلية إطارا له لاتخاذ القرارات وتبدير شؤونها الترابية، وقد تجسد ذلك من خلال الحوار الوطني لإعداد التراب، الذي نتج عنه ميثاق وتصميم وطني لإعداد وتنمية التراب الوطني، كما أن التعديلات التي طالت الميثاق الجماعي لسنوات 1992-2002-2009 كلها مؤشرات دالة على إرادة الدولة لتحقيق التنمية المحلية.

وإذا كانت السياسات العمومية قد أخفقت في العقود الماضية في الحد من الاختلالات السالفة الذكر، فإن المسؤولية اليوم ملقاة على الجماعات الترابية لابتكار، وإيجاد الأجوبة المناسبة والملائمة للمشاكل المطروحة، وفق مقاربة ترابية تشاركية تركز على الخصوصيات المجالية لهذه الجماعات، ومن ثمة

تسخير جل الامكانيات الاقتصادية والمادية والبشرية للتراب، مع ضمان تنسيق جهود كل الفاعلين واعتماد مبادئ الحكامة الرشيدة.

فمنذ صدور الميثاق الجماعي لسنة 1976 الذي يشكل تحولا حاسما في مسار الشأن الجماعي، حيث منحت للمجالس الجماعية بمقتضى المادة 30 صلاحية إعداد مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتؤكد ذلك مرة ثانية بمناسبة صدور الميثاق الجماعي لسنة 2002، إلا أن الواقع المحلي أثبت غياب المخطط المحلي مع التجربة الخماسية 2000-2004 تنفيذا لتعليمات الرسالة الملكية الموجهة إلى الوزير الأول 1999، مما أدى إلى الوقوف مرة أخرى لصناعة فلسفة جديدة تركز مقارنة التخطيط الاستراتيجي. (البوابة الوطنية للجماعات الترابية <http://www.pncl.gov.ma/>)

وقد ترجمت في صدور الميثاق الجماعي المعدل بمقتضى القانون رقم 17.08 بتاريخ 23 فبراير 2009 الذي منح للمجلس الجماعي وفق المادة 36 في إطار الاختصاصات الذاتية مهمة إعداد المخطط الجماعي للتنمية وفق مقارنة جديدة تقوم على ما يلي²:

- ◀ اعتماد مقارنة تشاركية من أجل تحقيق تنمية مندمجة و مستدامة .
- ◀ استغلال ايجابي للموارد البشرية والمالية.
- ◀ إحداث شركات التنمية المحلية.
- ◀ تشجيع الاستثمار و المبادرات الخاصة.
- ◀ ضمان التجانس الاجتماعي و مقارنة النوع.
- ◀ إنتاج البعد الايكولوجي.
- ◀ ترسيخ ثقافة التخطيط التشاركي لدى الساكنة الجماعية.

تتجلى أهمية المخطط الجماعي للتنمية في كونه يعزز من كفاءة أداء الإدارة الجماعية، ويربطها في إطار تشاركي، ويوفر كذلك تركيز استراتيجي أفضل ويساعد على تنسيق المشاريع وتشخيص شكل التدخل المطلوب لتحسين الأداء.

²- يتضمن القانون 78.00 لسنة 2009 المتعلق بالميثاق الجماعي كما تم تغييره و تنميهه بالقانون رقم 03-01 حيث نصت المادة 36 على ما يلي: "يدرس المجلس الجماعي ويصوت على مشروع مخطط جماعي للتنمية يعده رئيس المجلس الجماعي.

لكن ونظرا لعدم جدوى المخططات الجماعية والصعوبات التي لقيتها، لجأت الدولة إلى اعتماد مقاربة جديدة تمثلت في وضعه لبرنامج العمل للجماعات الترابية، يتم انجازه وفق مقاربة تشاركية طبقا لمقتضيات المادة 78 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات ظهير شريف رقم 1.15.85 صادر في 20 من رمضان 1436 (7 يوليو 2015) بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات. و تنص المادة 78 فيه على ما يلي : "تضع الجماعة تحت إشراف رئيس مجلسها، برنامج عمل الجماعة و تعمل على تتبعه و تحيينه و تقييمه". (القانون التنظيمي رقم 113.14 للجماعات)³.

واعتبارا لدور التخطيط في استشراف المستقبل وفي ترجمة رؤى الفاعل المؤهل لإطلاق مسلسل التخطيط المجالي القائم على تصور مندمج للمجال بكل خصوصياته، مع ضرورة التكيف لإيجاد الأرضية المناسبة لأجراً وتنفيذ السياسات العمومية على مستوى التراب.

يعد التخطيط الجماعي مسلسلا ديناميكيا تلعب من خلاله الجماعات الترابية دورا مركزيا من مرحلة التشخيص إلى مرحلة المصادقة على الأعمال المبرمجة وإنجازها. وبهذا يعتبر التخطيط الجماعي تخطيطا استراتيجيا، لكون الأهداف المسطرة نابعة من القرار السياسي المحلي الذي يتخذ خيارات ذات طبيعة هيكلية تستشرف مستقبل الجماعة، وتحدد السبل الواجب إتباعها والوسائل الواجب إعمالها لتحقيق تلك الأهداف. (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 17).

إن الجماعات الترابية اليوم قد أصبحت قاطرة للتنمية المندمجة الشاملة، ومرجعا لتطوير آليات التدبير الناجع من خلال التخطيط المحكم المبني على معطيات واقعية، والتنسيق الشامل الكفيل بإشراك كل الطاقات و المؤهلات في وقت كثرت فيه الحاجيات وتراجعت فيه الموارد.

إن أكبر تحدي يواجه التراب اليوم، يتمثل في صياغة نموذج التنموي القائم على استغلال الثروات والطاقات المحلية، وإشراك كل الفاعلين المحليين، وتوحيد تدخلاتهم وفق أهداف ومرتكزات هذا النموذج التنموي.

³ - جاء القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات ليمنح صلاحيات جديدة وواسعة للجماعات الترابية، مترجما ما جاء به الدستور المغربي الجديد على غرار القوانين التنظيمية المتعلقة بالجماعات الترابية الأخرى.

1- أهمية البحث و أهدافه:

تكمن أهمية البحث الحالي في راهنيته، ذلك أن الهم الحالي والرئيسي لمختلف سياسات الدولة هو إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق التنمية الاقتصادية، والاجتماعية للبلاد، مع التركيز على التنمية القروية كأحدى الأولويات للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل الدولة. فالمجال الذي يشغله بحثنا يغلب عليه المجال القروي، إذ يعتبر من المجالات الهشة التي تعرف اختلالات مجالية كبيرة سواء على مستوى النظام البيئي أو على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي الذي كان يضمن لهذا المجال استمراريته.

فالتخطيط الاستراتيجي أصبح أمرا مستهدفا عند صناع القرار ومحط أنظار الخبراء والمهتمين، فالتخطيط ينظر إلى المستقبل، باعتماده على الماضي، من أجل معرفة ما سيكون، اعتمادا على معطيات الحال، وهذا ما يساعد على اتخاذ القرار لتحقيق الرقي والنمو، من هنا تنبع أهمية الموضوع، حيث أن المغرب قام بمجموعة من الإصلاحات همت الميثاق الجماعي رقم 00/78 سنة 2009 والذي راهن من خلاله على إصلاح الإدارة المغربية خاصة الجماعات المحلية. إذ أصبحت الجماعات الترابية تنهج أسلوب التخطيط الاستراتيجي من خلال المخططات الجماعية التي تعتمد في تحقيق التنمية.

إن أهمية بحثنا هذا تكمن في كونه يناقش تجربة المخططات الجماعية للتنمية في تجربتها الأولى، وبرامج العمل كتجربة ثانية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وقد ركزنا في بحثنا هذا على الجماعات الترابية المكونة لواحاحات درعة الوسطى(إقليم زاكورة) نظرا لكونها تعرف اختلالات مجالية كبيرة على خلاف مثيلاتها في العالية، وبالتالي فإنها نموذجاً يحتذى به للدراسة، إذ يمكن من خلاله التعبير عن ما تعانیه من إكراهات، زد على ذلك كونها بدأت تعرف تدخل الدولة محاولة منها إشراك جل الفاعلين والمجتمع المدني في مسلسل التنمية منذ تسعينيات القرن الماضي.

لكل هذه الأسباب وقع اختيارنا على هذا المجال والذي نتوخى من خلال دراسته الوصول إلى الأهداف التالية:

➤ معاينة واقع التنمية بالمجال المدروس.

➤ معرفة مختلف الموارد والاكراهات التي تميز الإطار الطبيعي و البشري لهذا المجال.

- ◀ حصر الإنجازات التي قامت بها الدولة إبراز تأثيرها على التنمية.
- ◀ الوقوف عند واقع المجتمع المدني وتدخلاته من أجل تحقيق التنمية.
- ◀ الوقوف عند مدى إشراك الساكنة المحلية في اتخاذ القرارات وبلورة البرامج التي من شأنها تحقيق التنمية.
- ◀ معرفة الدور الذي يلعبه كل فاعل في مسلسل تحقيق التنمية من خلال ديناميته وانعكاساتها الترابية.
- ◀ مساهمة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية بالمجال المدروس (التخطيط الجماعي).

2-الدوافع الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع:

إن اختيارنا لإنجاز موضوع البحث هذا دور التخطيط الاستراتيجي الترابي في تحقيق التنمية الترابية بواحات درعة الوسطى دون سواء، راجع إلى عدة دوافع ذاتية وأخرى موضوعية.

❖ الدوافع الذاتية:

إن تناول هذا الموضوع، جاء رغبة منا في البحث عن أجوبة لمجموعة من التساؤلات التي ظلت تراودنا في مجال التنمية بالمنطقة، رغبتنا في التطرق إلى مواضيع حديثة لها تأثير على المجال الجغرافي والتي من بينها التخطيط الاستراتيجي، ولم يكن اختيارنا هذا بالشيء السهل، خاصة أمام تواجد مجموعة من القضايا المطروحة بشكل كبير في هذا المجال، خاصة تلك التي تتعلق بتحقيق التنمية.

إن معالجة هذا الموضوع ليست سوى رسالة منا وعرفانا لهذا المجال الذي احتضننا لسنوات من الزمن، وتضحيات الساكنة والفاعلين المحليين به، وكذا محاولتنا إثراء القضايا والإشكاليات التي تعاني منها المنطقة.

الدوافع الموضوعية:

لقد تحمست للخوض في هذا الموضوع خاصة وأنه يتناول دور التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية الترابية، وأنه اقترن بالجماعات الترابية لكونها تعيش في السنوات الأخيرة العديد من الإشكالات

والإكراهات، والتحولات المجالية البارزة، واستعمالها أساليب حديثة لتحقيق التنمية، ويمكن حصر أهم هذه الدوافع في:

- ✓ محدودية البحوث التي تطرقت إلى إشكالية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية في المغرب على وجه العموم وبوحدات درعة على وجه الخصوص.
- ✓ أهمية التخطيط في تحقيق التنمية، فلا يمكن تحقيق التنمية بدون التخطيط لها.
- ✓ كون التخطيط الاستراتيجي بالجماعات الترابية شكل في السنوات الأخيرة بالنسبة للمغاربة رهانا حياتيا مقترنا بكل ما يتعلق بشؤونهم اليومية والمستقبلية في ارتباط وثيق بمجموعة من الشعارات التي حاولت التماشي مع التوجهات العامة للدولة الهادفة إلى خدمات القرب أكثر تخطيطا وتنظيما.

3- إشكالية البحث:

تعتبر واحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة) من المجالات الواحية التي تعيش خلا كبيرا في السنوات الأخيرة على مستوى النظام البيئي، وشروط تحقيق التنمية الشاملة رغم كل المجهودات المبذولة من طرف الدولة، والمجتمع المدني، ومختلف الفاعلين في هذا المجال. فقد كانت هذه المنطقة تتميز منذ القدم باستقرار بشري مهم، إلا أن ذلك كان مرتبطا بوفرة الموارد المائية، حيث كانت التساقطات المطرية بالأطلس تجد سبيلها إلى هذه الواحات على طول واد درعة، فخلف ذلك ظروف ملائمة لمزاولة النشاط الزراعي و الرعوي، إضافة إلى الدور التجاري الذي كانت تلعبه في الربط بين الشمال و الجنوب، لكن نتيجة السياسة المائية التي نهجها المغرب منذ ستينيات القرن العشرين، والتي تمثلت في بناء سد المنصور الذهبي و تحديث شبكة الري بهذا المجال، زد على ذلك السقي التقليدي بالسواقي والخطارات تراجع بسبب فتور علاقات الإنتاج التقليدية، والضخ الآلي وما ارتبط بذلك من منافسة ونزاعات زعزعت إلى الأبد الهياكل الاجتماعية لفائدة تنميّطات جديدة، البقاء فيها للأصلح . مما أدى بالسواقي إلى الاضمحلال بسبب انهيار التراتبية الاجتماعية، وتراجع صبيب الآبار وما تبعه على مستوى جلب الماء وتوزيعه الجغرافي بين الواحات وفق نظام محكم ومقنن عرفيا (شمايو، 1996)

في ظل الأزمات المتتالية التي عاشها العالم القروي بأسره، استفادت المنطقة من مجموعة من البرامج التي تبنتها الدولة (برنامج الكهرباء الشمولية، تزويد العالم القروي بالماء الصالح للشرب، المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، مشروع إنقاذ الواحات،...)، إلا أنها لم تكن كافية لتحسين ظروف العيش، لأن أثر الجفاف وندرة المياه كان واضحا، إذا ما قورن بحجم المشاريع والنتائج التي تم توخيها من طرف القائمين

على هذه المشاريع، وهو الأمر الذي جعل الدولة تتخذ تدابير وإجراءات أخرى، من قبيل إعادة هيكلة الواحات وإعفاء الفلاحين من القروض، لذا ستتدخل مجموعة من المنظمات الدولية والمؤسسات الحكومية في المنطقة بوضع مجموعة من الأنشطة الاجتماعية، والاقتصادية، والبنيات التحتية التي من شأنها تخفيف هذه الاختلالات، وبفعل هذا التدخل من طرف المنظمات الدولية والمؤسسات الحكومية ظهر المجتمع المدني كفاعل أساسي في التنمية بالمنطقة .

نتيجة هذه الإكراهات التي عرفت الواحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة) على مستوى الموارد الطبيعية، تأثرت الوضعية السوسيو-اقتصادية، إذ أن جل السكان يشتغلون في القطاع الفلاحي، باعتباره النشاط الرئيسي الذي تعتمد عليه الواحات، مما زاد من تأزيم الأوضاع، أضف إلى ذلك ندرة الموارد المائية التي تعتبر عصب الحياة بالنسبة لهذه الواحات، ونتيجة لهذه الاختلالات والاكراهات اتجهت الدولة إلى تطبيق سياسة التنمية المحلية بهذه الواحات، على غرار باقي المجالات القروية كبديل للتنمية الوطنية والجهوية المعتمدة من قبل والتي من شأنها احترام الخصوصيات المحلية لهذا التراب، وكذا الاعتماد على إشراك الساكنة المحلية ومختلف الفاعلين في العملية التنموية، لكن رغم كل ذلك لا تزال هذه المجالات تعيش على وقع التهميش والإقصاء...، وفي هذا الإطار عملت الجماعات الترابية على تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي الترابي الذي تم تبنيه من قبل الدولة من خلال الميثاق الجماعي لسنة 2009 في مادته 36، التي فرضت على الجماعات المحلية ضرورة توفرها على مخطط جماعي للتنمية، ينطلق من تشخيص ترابي تشاركي قصد تحديد نقط القوة والضعف، والفرص والمهددات التي تميز كل مجال ترابي. لذا فإن تطبيق هذا الأسلوب بالمجال المدروس أصبح أمرا ضروريا قصد تجاوز الاختلالات المجالية والتدخلات القطاعية التي شهدتها المجال. إذ أن المخطط الجماعي يمكن من تحديد البرامج والمشاريع التنموية المزمع القيام بإنجازها في المستقبل، حسب الأولوية والتي تستجيب لانتظارات الساكنة المحلية.

من هذا المنطلق تتبع الإشكالية المحورية للبحث والتي تكمن صياغتها في السؤال الإشكالي التالي:

ما مدى نجاعة أساليب التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية الترابية بالجماعات الترابية التابعة لإقليم زاكورة؟

من أجل الإجابة عن هذه الإشكالية عملنا على تفكيكها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هو الإطار العام لأسلوب التخطيط الاستراتيجي للجماعات المحلية بالمغرب؟
- ✓ ما هو واقع حال المجال الواحد أي الجماعات الترابية المكونة لهذا المجال؟ وماهي مؤهلاته؟
- ✓ إلى أي حد يمكن اعتبار أساليب التخطيط الاستراتيجي الآليات الأنسب لتحقيق التنمية بالمجال المدروس؟
- ✓ ما هي المحاور الاستراتيجية التي تم اعتمادها من طرف الجماعات المحلية لتفعيل التنمية الترابية؟
- ✓ ماهي انتظارات الساكنة المحلية من المخططات التنموية لهذه الجماعات؟
- ✓ ما هي أهم تدخلات الفاعلين لأجل تحقيق التنمية الترابية؟ وما هي مجالات تدخلاتهم؟

4- فرضيات البحث:

بهدف الإجابة عن الإشكالية الرئيسية وكذا الأسئلة الفرعية، تمحورت الفرضية الأساسية لهذا في البحث حول: يعد التخطيط الاستراتيجي الترابي أداة رئيسية يمكن اعتمادها من طرف الجماعات الترابية المكونة لواحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة)، وجل الفاعلين المحليين في تحقيق التنمية الترابية.

أما الفرضيات الفرعية فقد جاءت كالتالي:

- ✓ تعتبر الجماعات الترابية بواحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة) من بين الجماعات الترابية التي تتميز بالهشاشة.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي الترابي آلية فعالة لتدبير الشأن المحلي بالجماعات الترابية، ويمكنها من النهوض بأوضاع المنطقة، عبر تبني برامج ومخططات ذات مردودية تنموية تنعكس إيجاباً على المجال الترابي لهذه الجماعات.
- ✓ ضعف مستوى الفاعلين بآليات التخطيط الاستراتيجي الترابي من بين العوائق التي تعترض تطبيقه في الجماعات الترابية قيد الدراسة.
- ✓ المخططات الجماعية للتنمية وسيلة لازمة لتحقيق تنمية محلية فعالة.

✓ المخططات الجماعية للتنمية وسيلة لم تحقق النتائج المرجوة منها في تنمية المنطقة.

✓ المخططات الجماعية للتنمية وسيلة غير كافية لتحقيق تنمية ترابية فعالة.

✓ برامج العمل الجماعية آلية فعالة للنهوض بالشأن التنموي بالمنطقة.

5- مناهج البحث:

إن الوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال بحثنا هذا والتي تمت بلورتها في الإشكالية الأساسية، فرض علينا تبني مجموعة من المناهج والمقاربات التي من شأنها أن تنير لنا الطريق لدراسة هذه الإشكالية، وبلوغ الأهداف التي نتوخاها من هذه الدراسة، ونظرا لكون البحث يناقش مسألة التخطيط والتنمية، فإننا اعتمدنا مجموعة من المناهج:

المنهج الوصفي:

وهذا من خلال وصف الظاهرة محل الدراسة بجمع المعلومات الدقيقة عنها وهذا ما يتيح المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، كما أنه ساعدنا على وصف الظروف الطبيعية والبشرية والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية بجال الدراسة.

المنهج التاريخي:

تكمن أهمية هذه المقاربة في تتبع التغييرات الوظيفية التي عرفت الدولة المغربية وكيف تطورت، كما أنه ساعدنا في تتبع التطور الحاصل على مستوى الجماعات الترابية، والاختصاصات التي وكلت لها، أيضا التطور الذي عرفه المغرب على مستوى مشاركة المجتمع المدني في تسيير الشأن العام المحلي.

المنهج الاستنباطي:

اعتمدنا هذا المنهج للإحاطة بمختلف جوانب إشكالية التخطيط الاستراتيجي، وتحليل الإطار القانوني للمخططات والبرامج الجماعية للتنمية، ثم التعرف على أهم الإشكاليات التي من شأنها أن تعرقل تنفيذ هذه المخططات والبرامج.

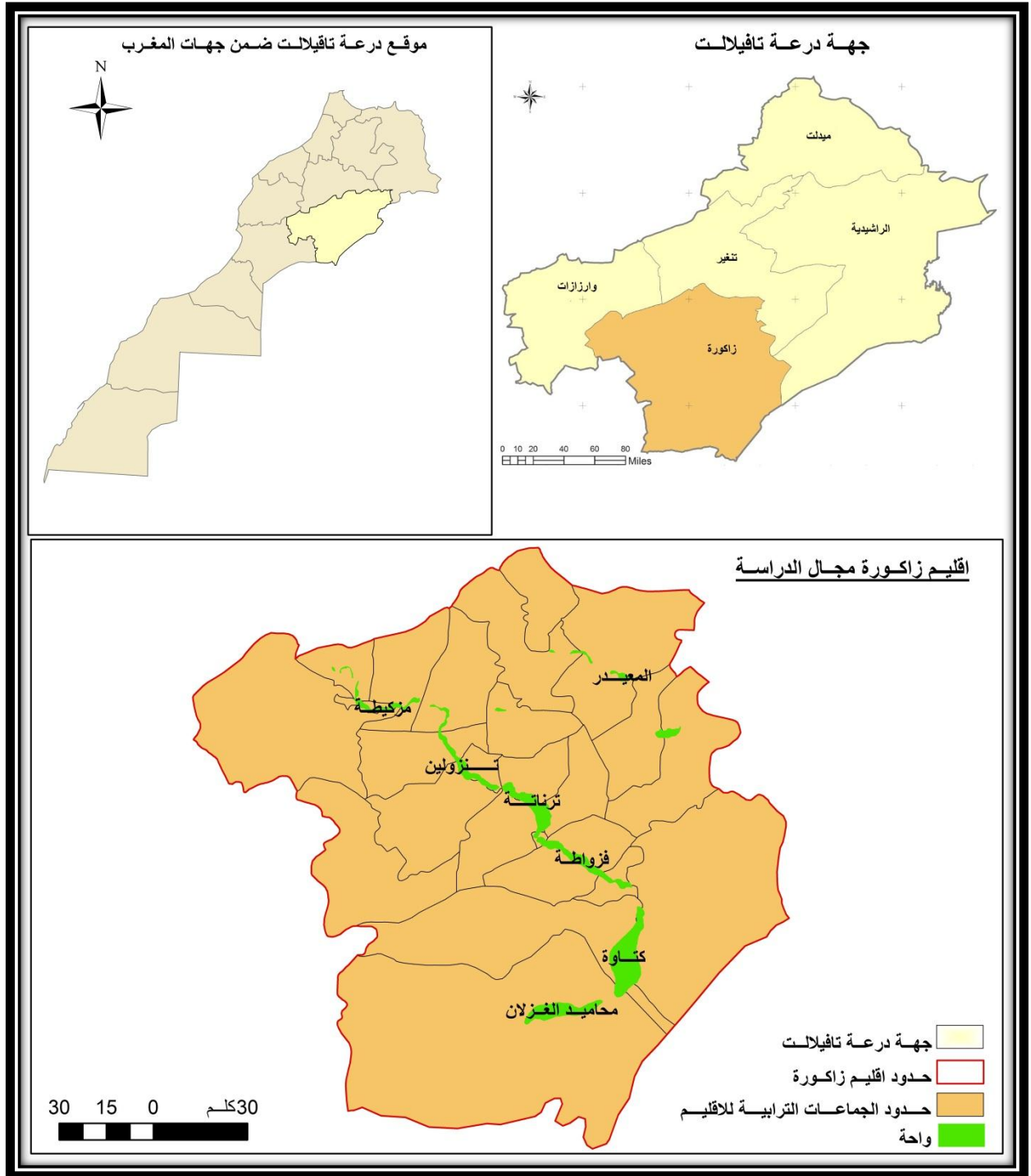
المنهج النسقي:

يعتبر إطارا للتفكير، ويعتمد على التحليل البنيوي الذي يدمج كل العناصر المكونة للمجال، وكذلك التحليل الوظيفي الذي يأخذ في الاعتبار تحليل كل عنصر في علاقته مع العناصر الأخرى، ثم تقنية التشخيص الترابي التي تأخذ بعين الاعتبار إبراز نقط قوة المجال الترابي، ونقط الضعف ، والفرص والمهددات المحتملة بالمجال الترابي قيد الدراسة.

6- مجال الدراسة:

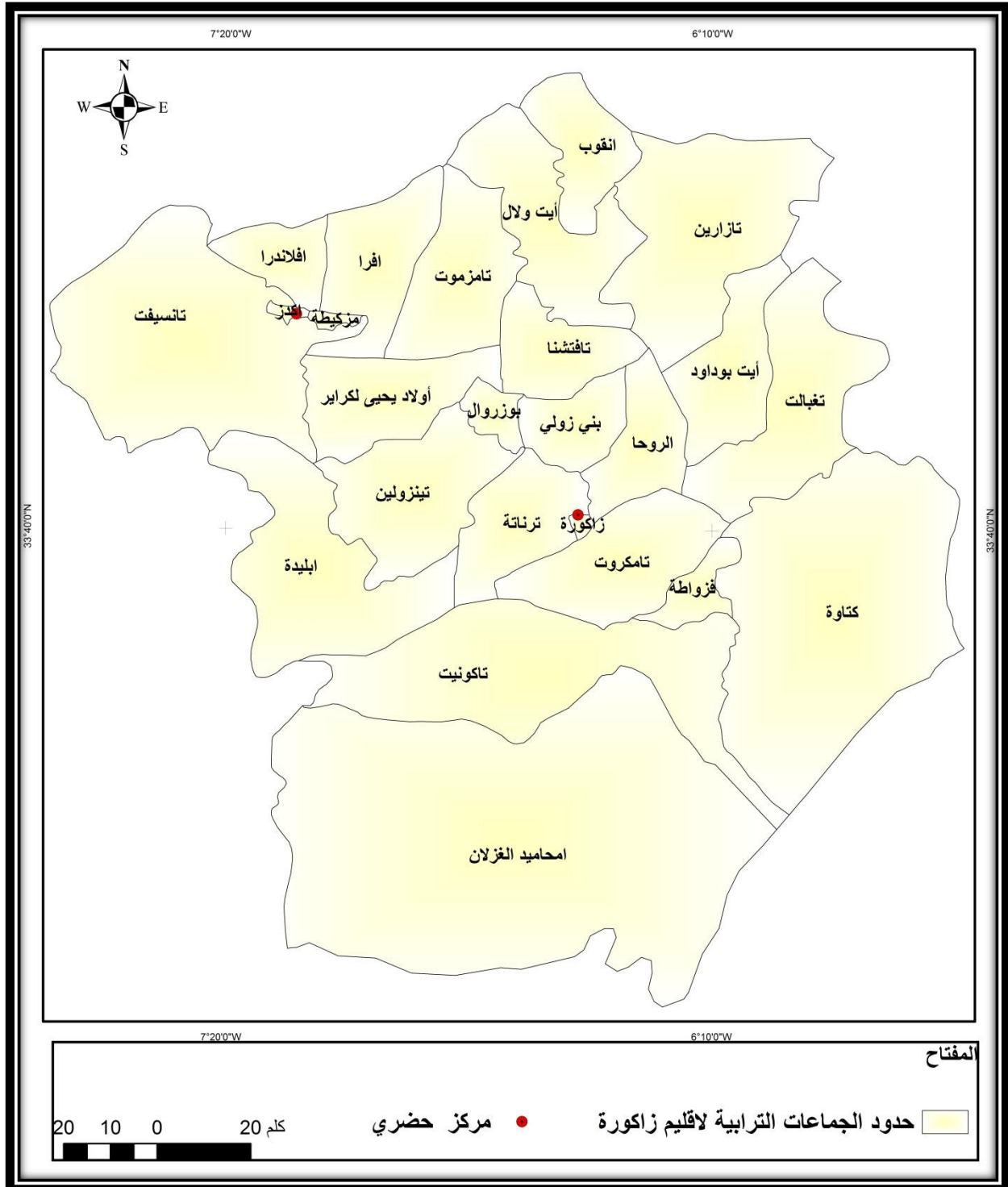
لقد وقع اختيارنا لدراسة هذا الموضوع على المجال الواحي وذلك لكونه مجالا هشا يعيش العديد من الاختلالات المجالية على مستوى التوازن البيئي، وشروط تحقيق التنمية الشاملة، و نظرا لكون المجال الواحي بالمغرب يتميز بالشساعة والامتداد، فقد وقع اختيارنا في هذه الدراسة على واحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة)، وذلك راجع بالأساس إلى الدراسات المسبقة التي قمنا بها في بحث نيل شهادة الإجازة، وبحث نيل شهادة الماستر التي ركزنا فيهما على المورد الحيوي الذي تركز عليه جل الأنشطة الواحية وهو الماء، فمجال الدراسة يضم 25 جماعة ترابية منها جماعتان حضريتان، و 23 جماعة قروية، تقع هذه الجماعات في الجنوب الشرقي للمغرب و تبين الخريطة رقم (1) مجال الدراسة ضمن خريطة المغرب كما توضح لنا الخريطة رقم (2) التقسيم الإداري للمجال المدروس.

الخريطة رقم (1) موقع مجال الدراسة ضمن خريطة المغرب



المصدر: خريطة المغرب.

الخريطة رقم (2) التقسيم الإداري للمجال المدروس



المصدر : التقسيم الإداري لإقليم زاكورة بتصريف.

7- أدوات البحث:

7-1- المراجع والوثائق:

لدراسة موضوع بحثنا هذا قمنا بالاعتماد على جملة من المراجع، و الوثائق الإدارية التي من شأنها تقديم مادة علمية دسمة لمعالجة إشكالية البحث، من خلال الوقوف على عدد من الدراسات الوطنية والأجنبية حتى تكون منطلقا لمعالجة إشكاليتنا، وبعض الإصدارات التي همت واحات درعة الوسطى في مواضيع مختلفة. لعل أهم هذه المراجع التي اعتمدناها عمل أحمد البوزيدي التاريخ الاجتماعي لدرعة (مطلع القرن 17 – مطلع القرن 20) دراسة في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية من خلال الوثائق المحلية، تناول فيه تاريخ استقرار الساكنة بواحات درعة، وكذا الأنشطة التي كانوا يزاولونها، مع تحديد الظروف الطبيعية والبشرية للمنطقة، ثم التنظيمات السياسية، وأهم التغيرات الاجتماعية التي حدثت في درعة ما بين القرن 17 و 20.

بحث الكبير أوجو حول أنظمة السقي بوادي درعة والذي يعتبر من بين أهم الأبحاث التي تناولت هي الأخرى الظروف الطبيعية والبشرية للمنطقة، وكذا الأنشطة الاقتصادية التي تتميز بها.

بحث لحفصة الرحماني حول التدبير الاستراتيجي للتراب والمخططات الجماعية للتنمية أية آفاق وأية رهانات: وقفت فيها على الأساس القانوني للمخطط الجماعي للتنمية سواء على مستوى الميثاق الجماعي أو على مستوى المرسوم التطبيقي للمادة 36. وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي بالجماعات الترابية يحتاج إلى اعتمادات مالية كافية لإنجاز المشاريع المسطرة في أفق بلوغ وتحقيق الرؤيا الاستراتيجية الجماعية.

و غيرها من الأبحاث و الدراسات التي لها صلة بالموضوع، و كذا مجموعة من الخرائط، و الوثائق الإدارية التي وفرت لنا زخما من المعلومات ساعدتنا في إنجاز هذا البحث.

7-2- البحث الميداني:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة واعتماد المقاربة الجغرافية، فإننا عملنا في بحثنا هذا على اعتماد المقاربة الميدانية، التي من شأنها تزويدنا بمجموعة من المعطيات والمعلومات الإحصائية، وذلك بهدف التقرب من الساكنة المحلية ومعرفة ردود أفعالهم إزاء السياسات الترابية التي تم تطبيقها من طرف المتدخلين في الشأن التنموي، وكذا التعرف على أهم انتظاراتهم، وتقييمهم لأهم المشاريع التنموية التي تم

انجازها بمجالهم الترابي، لهذا الغرض اعتمدنا في الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا هذا على الاستثمار الميدانية، و المقابلات الشخصية.

✓ **الاستثمار الميدانية:** تشكل الاستثمار الميدانية أداة بحثية مهمة لجمع المعلومات في المجال الجغرافي، لذلك قمنا بإعداد مجموعة من الاستثمارات ، فتمت تعبئة ما يقارب 500 استثمار موزعة ما بين الساكنة وجمعيات المجتمع المدني والمجالس الجماعية. والجدول رقم(1) يبين توزيع الاستثمارات حسب النوع:

الجدول رقم (1) توزيع الاستثمارات الميدانية حسب نوعها.

عدد الاستثمارات	النسبة المئوية	
344	68.93	الساكنة
130	26.05	الجمعيات
25	5.01	المجالس الجماعية
499	100	المجموع

المصدر: إنجاز شخصي.

✓ **استثمار خاصة بالساكنة:** تهدف إلى معرفة أهم الاشكاليات والاكراهات التي تعاني منها المنطقة، إذ تم تقسيمها حسب المحاور العريضة للإشكالية، حنطنا من تحديد آراء الساكنة وواقعهم المعاش، وكشفت لنا مدى درايتهم للمجال، ورصد تقييماتهم للبنيات التحتية التي يتوفر عليها مجال المجال الترابي الذي ينتمون إليه، ونوعية الخدمات التي يستفيدون منها، ورصد تصوراتهم حول السياسات والاستراتيجيات التنموية التي تم تطبيقها من طرف الفاعلين وأصحاب القرار بمجالهم، والوقوف على تطلعاتهم المستقبلية من أجل تحقيق تنمية ترابية شاملة ومندمجة. وقد بلغ عدد هذه الاستثمارات ما مجموعه 344 استثمار موزعة بشكل متفاوت بين الجماعات قيد الدراسة معتمدين في ذلك على حجم الساكنة وأهمية هذه الجماعات في الإقليم . والجدول رقم (2) يوضح لنا هذا التوزيع.

الجدول رقم (2) توزيع الاستثمارات الميدانية حسب الجماعات.

الجماعة	عدد الاستثمارات	النسبة %	الجماعة	عدد الاستثمارات	النسبة %
أكدر	23	6.68	البليدة	3	0.87
زاكورة	50	14.53	بني زولي	15	4.36
أفلاندرا	8	2.32	بوزروال	13	3.77
أفرا	7	2.03	الروحا	17	4.94
أيت بوداود	3	0.87	فزواطة	9	2.61
أيت ولال	5	1.45	كتاوة	16	4.65
مركيطة	6	1.74	امحاميد الغزلان	15	4.36
النقوب	11	3.19	تافتشنا	5	1.45
أولاد يحيى لكرابر	10	2.90	تاكونيت	20	5.81
تغبال	15	4.36	تامكروت	20	5.81
تمزموط	13	3.77	ترناتة	23	6.68
تانسيفت	17	4.94	تنزولين	22	6.39
تازارين	18	5.23			
المجموع	344	100%			

المصدر: إنجاز شخصي.

✓ **استمارة موجهة إلى المجالس الجماعية:** حاولنا من خلالها توجيه مجموعة من الأسئلة حول المجال الترابي لهذه الجماعات، وعن أهم الموارد الطبيعية والبشرية التي تتوفر عليها كل جماعة على حد، كما حاولنا من خلالها الوقوف على كيفية تسيير المرافق العمومية، وذلك لمعرفة مدى فهمهم لقضايا التنمية الترابية، وتطبيقهم لأساليب التخطيط الاستراتيجي ووعيهم بأهمية هذه الآليات في تحقيق التنمية، ومدى قدرتهم على النهوض بهذه الأخيرة داخل مجالهم الترابي. وبلغ عدد الاستثمارات المعبئة في هذا الجانب 25 استمارة ميدانية بمعدل استمارة واحدة لكل مجلس جماعي.

✓ **استمارة موجهة لجمعيات المجتمع المدني:** من خلال المعطيات الرسمية التي حصلنا عليها فإن عدد الجمعيات التنموية في جميع المجالات بلغ ما مجموعه 1844 جمعية موزعة على مجال الدراسة

بشكل متفاوت، ويبدو هذا العدد في ظاهره كبيراً على اعتبار أن المنطقة عرفت تهاافتاً كبيراً من طرف الساكنة للانخراط في العمل الجماعي، خاصة مع بداية المبادرة الوطنية للتنمية البشرية في 2005. حيث كانت رغبة الساكنة في الاستفادة من دعم برامج المبادرة، وقد حاولنا التركيز على الجمعيات المفعمة بالنشاط والحيوية والتي لها تأثير في الفعل التنموي.

وتهدف دراسة المجتمع المدني إلى تحديد دوره في تنمية المنطقة، وطبيعة اشتغاله وتصوره للتنمية، وتحديد أهم المعوقات والإكراهات التي تعرقل عمله، وما مدى مشاركته في وضع البرامج والمشاريع التنموية التي يتم برمجتها من طرف الفاعلين قصد تنمية المجال الترابي الذي ينشطون به، وما هي أهم المشاريع التي تم إنجازها من طرف المجتمع المدني قصد مساهمته في تحقيق الفعل التنموي بالمنطقة. وقد بلغ عدد الجمعيات التي شملها البحث ما مجموعه 130 جمعية موزعة على مختلف المجالات التنموية من رياضة واجتماعية وثقافية وبيئية.

✓ **مقابلات شخصية:** تعرف المقابلة على أنها أداة من أدوات البحث العلمي، والتي تستخدم بشكل شائع في الأبحاث من خلال إقامة الحوار المباشر بين الباحث، وعينة الدراسة، حيث يتم طرح العديد من الأسئلة المعدة مسبقاً على العينة للحصول على المعلومات اللازمة.

هت عدد كبير من فئات المجتمع، المصالح الخارجية للدولة، رؤساء الجماعات، منتخبون جماعيون، ناشطون في العمل الجماعي...، وقد كان الهدف منها هو جمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع الدراسة، حتى يتسنى لنا ضبط ونمذجة أشكال التنظيم المجالي، وتشخيص واقع حال مجال الدراسة، وكذا تمثيلات الفاعلين لمستقبل التنمية بالمنطقة.

وفي الأخير نشير إلى أننا خلال مرحلة البحث الميداني، ركزنا على الجماعات الترابية الكبيرة الجماعة الترابية زاكورة باعتبارها مركز الإقليم وبلدية أكرز، والمراكز الصاعدة تنزولين، تمكروت، تاكونيت، المحاميد، بني زولي، تازارين...، وجاء هذا التركيز على هذه الجماعات لطبيعة الموضوع المدروس، وقد اعتمدنا على المعاينة الميدانية والتحليلية، وإعادة معالجة المعطيات الإحصائية لمختلف الجماعات الترابية.

7-3- البرامج المستعملة في البحث:

تعتبر البرامج الإلكترونية من بين التقنيات التي أصبحت تستعمل في تحيين المعلومات و وضع الخرائط، و تفريغ الاستثمارات و إنجاز البيانات، و من بين أهم البرامج التي وظفناها في البحث:

- برنامج sphinx: يلعب هذا البرنامج دورا كبيرا في تسهيل عملية ملء الاستثمارة و تفريغها وقد مكنا من إقتصاد الجهد والوقت في فرز الأسئلة و تحويلها إلى جداول و بيانات، تم توزيعها على طول البحث، محاولين قدر الإمكان استغلال نتائج هذه الاستثمارات لاستخراج الاستنتاجات، وكل ما من شأنه مساعدتنا على تدعيم ما نصبو إليه من خلال هذا البحث.

- برنامج mapinfo: يلعب دورا كبيرا في تسهيل عملية وضع الخرائط.

- برنامج excel: ساعدنا على وضع المعلومات على شكل بيانات.

برنامج ARC GIS لوضع الخرائط.

8- مراحل البحث:

تنظم فصول البحث في بابين تتصدرهما مقدمة عامة، حيث تناول الباب الأول الإطار المفاهيمي وواقع حال مجال الدراسة، أما الباب الثاني فتناول دور آليات التخطيط الاستراتيجي في التنمية الترابية بواحاحات درعة الوسطى، ويشتمل الباب الأول على ثلاثة فصول، يتناول الفصل الأول منها الإطار النظري والمفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي والتنمية الترابية من خلال إبراز اتجاهاته النظرية ومراحل تطوره، والإشارة على مختلف المفاهيم المرتبطة بهما.

أما الفصل الثاني سيتناول الخصائص الطبيعية والبشرية لمنطقة الدراسة. فيما يتناول الفصل الثالث تشخيص الخدمات الاجتماعية والبنيات التحتية، والمجال الاقتصادي والمؤسسي.

أما الباب الثاني فتضمن هو الآخر ثلاثة فصول كذلك، تناول الفصل الأول منه استراتيجية تنمية واحاحات درعة الوسطى.

فيما الفصل الثاني يتناول دور المخططات والبرامج الجماعية لتحقيق التنمية، ويذكر بالإطار القانوني لوضع المخططات والبرامج التنموية، كما يحدد أهم الاكراهات التي حالت دون نجاح هذه السياسات. في حين يتناول الفصل الثالث دور للفاعلين المحليين في تحقيق التنمية بإقليم زاكورة.

ويختتم البحث بخاتمة عامة، تجمع الحويلة النهائية لأبوابه وفصوله، كما تقدم خلاصات وتوصيات علمية.

9- صعوبات البحث:

عبارة عن مجموعة من المشاكل التي تواجه الباحث منذ التفكير باختيار المجال ووضع العنوان، مروراً بمحطات عديدة كالبحث الميداني، وجمع المعلومات، وتحليلها وصولاً به إلى الشكل النهائي الذي ينبغي أن يكون عليه، وإنني أرى أن الصعوبات والمشاكل جزء لا يتجزأ من أسلوب البحث ومنهجيته، ولا يخلو أي عمل من معوقات مهما كان نوعه، فقد نتحفظ عن ذكرها ولكن من الأفضل أن نقدمها حتى يستفيد منها غيرنا ويوظفها لصالح البحث العلمي، وإنني حينما أعرض بعضاً منها فلا أقصد التهرب من سلبيات البحث الذي أقدمه، ولكنني أعرضها كإيجابيات كان لها أثر كبير في تحديد مسار البحث وتصميمه و الوصول به إلى المستوى الذي قدم به، وفيما يلي بعض هذه الصعوبات:

◀ الاستجابة الضعيفة من الساكنة المحلية في ملء الاستمارة، وعدم رغبتهم في تقديم معلومات عن مجالهم، لكونهم فقدوا الثقة في المسؤولين والأحزاب السياسية.

◀ صعوبة التنقل داخل مجال البحث.

◀ صعوبة الحصول على معلومات دقيقة حول موضوع البحث.

الباب الأول: الإطار المفاهيمي، وواقع حال مجال الدراسة.

مقدمة:

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من بين أهم المفاهيم التي لقيت اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة في دول العالم الثالث، وقد جاء هذا الاهتمام كنتيجة لما حققه الغرب من نجاح إزاء تطبيق هذه التقنية في العديد من المجالات، حيث أن هذا المفهوم يهدف إلى التفكير العميق في المستقبل بشكل جدي، يمكن الكشف من خلاله على الحاجيات الآنية والمستقبلية للسكان، من خلال تحديده لرؤية استراتيجية مناسبة من أجل الاستجابة لحاجيات السكان ومتطلباتهم المستقبلية، وذلك كله من أجل تحقيق تنمية ترابية شاملة ومندمجة.

تعتبر واحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة)، من بين المجالات التي تسعى جاهدة لتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي، من أجل بناء مجال ترابي قادر على مواجهة الاكراهات والاشكاليات التي يعانيها المجال على جميع الأصعدة، وبالتالي فإن دراستنا لهذا المجال يقتضي منا تشخيص واقع حاله، حتى نتمكن من وضع استراتيجية ملائمة له على جميع الأصعدة.

سنحاول من خلال هذا الباب الوقوف عند أهم المفاهيم التي توطر إشكالية بحثنا هذا، إذ أن تحديد المفاهيم يعتبر مرحلة أساسية لأجل الاستيعاب الجيد للمفاهيم المحورية المؤطرة للبحث، ثم بعد ذلك سنقوم بتشخيص واقع حال المجال المدروس، من حيث الظروف الطبيعية ومدى تأثيرها على الفعل التنموي بالمنطقة، كما سنتم دراسة الظروف البشرية من خلال معرفة النمو الديموغرافي ومعدلاته وعوامل هذا النمو وتوزيع الساكنة بمجال الدراسة. كما سيتم تشخيص واقع حال البنيات التحتية، والاجتماعية، والمجال الاقتصادي والمؤسساتي بالمنطقة، حتى نتمكن من إبراز أهم الامكانيات والمعوقات التي يتميز بها هذا المجال ، وكذا تعداد الفرص المتاحة والمهددات التي يمكن أن تكون عاملا مساعد لتحقيق التنمية، أو عاملا من العوامل التي يمكن أن تحد من تحقيقها.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي.

مقدمة الفصل :

تعتبر مرحلة التأطير النظري للبحث الأكاديمي من بين المراحل المهمة التي تضمن له السلاسة المنهجية، ولذلك فإن بلوغ الهدف المنشود من البحث يستدعي منا الوقوف على تحديد مجموعة من المفاهيم، التي ستمكننا وتمكن القارئ من فهم كينونة البحث وسيرورته، وكذا الوصول إلى نتائج علمية تسهم في الإجابة على إشكالية التنمية الترابية وكيفية التخطيط لها بالوحدات المغربية عموما ووحدات درعة الوسطى خصوصا.

على هذا الأساس يعتبر مفهوم التخطيط و التخطيط الاستراتيجي، و التنمية الترابية، والفاعلين، من المفاهيم الأساسية التي توطر إشكالية بحثنا هذا. و هي مفاهيم حديثة، أصبحت موضوع انشغال جديد لدى مختلف الفاعلين في حقل التنمية، والباحثين من مختلف مشارب العلم: علم الاقتصاد، الجغرافيا، علم الاجتماع... وغيرها من العلوم.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى هذه المفاهيم الأساسية، من خلال مبحثين أساسيين، فالمبحث الأول سنخصصه لدراسة مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، وأهم المفاهيم الملتصقة بهما. أما في المبحث الثاني سنتناول مفهوم التنمية والتنمية الترابية، والمفاهيم التي لها ارتباط وثيق بهما واللذان أصبحا يشكلان محط اهتمام العديد من الباحثين من مختلف المشارب العلمية.

إذن ما هو التخطيط؟ وما هي أنواعه؟ و أين تكمن أهميته؟ و ماذا نقصد بالتخطيط الاستراتيجي؟ وما هي مبادئه و مراحلها؟ وما هي التنمية؟ وما هي أنواع التنمية؟ وماذا يقصد بالتنمية الترابية؟ هذه الأسئلة وغيرها سنحاول الإجابة عنها في هذا الفصل.

المبحث الأول: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

شكلت التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المتسارعة تحديا كبيرا للدول والشعوب في إدارتها ونمط تفكيرها، حيث أصبح نظام التفكير والإدارة بالأمس لا يتنا مع تحديات المستقبل، فانهارت الأساليب التقليدية أمام هذه التغيرات، فأصبح الأمر يقتضي وضع رؤية واضحة للمستقبل، مما دعا إلى ضرورة تفعيل التخطيط الاستراتيجي الذي يساعد في مواجهة التحديات والإكراهات التي تواجه هذه الدول والشعوب من خلال وضع مجموعة من الخطط لتحقيق الأهداف، بما يتلاءم مع المعطيات والظروف المتوفرة، لذا أصبح التخطيط الاستراتيجي العمود الفقري لضمان تطور الشعوب، كما أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد الإمكانيات والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسات، والقيام بدراساتها وتحليلها، من أجل صياغة التصورات المستقبلية وتحديد الأهداف الاستراتيجية وآليات التنفيذ. (هلال، 2007، ص5-6)

سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، وتطوره وأهميته وعناصره.

1- نشأة مفهوم التخطيط:

فبالرغم من قدم التخطيط قدم الحضارة الإنسانية إلا أن المفهوم العلمي لهذا المصطلح ارتبط ظهوره بالدول الاشتراكية خاصة منها الاتحاد السوفياتي خلال عشرينيات القرن الماضي. إذ ظهر آنذاك عبارة عن تخطيط مركزي يستهدف النشاط الاقتصادي عبر وضع مجموعة من المخططات الثلاثية والخماسية التي أشرفت عليها هيئات مختصة تابعة للمركز، وقد استطاع هذا النموذج تحقيق معدلات نمو اقتصادية مهمة وتجنب حالة التضخم النقدي والأزمة الاقتصادية في الدول الاشتراكية. (بن شامة، 2011-2012، صفحة 15).

اعتمدت الدول المتقدمة أسلوب التخطيط، خلال الفترة الممتدة بين الحربين العالمية الأولى والثانية، وجعلته شكلا من أشكال البرمجة التي ستمكنها من توجيه النشاط الاقتصادي بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية، ولم تمر فترة الخمسينيات حتى أصبحت معظم الدول تتبنى أسلوب التخطيط بشكل يضمن تطور إيجابي لجميع فروع الإنتاج وفي إطار الملكية العامة لوسائل الإنتاج. (بشير طاهر، 1998، الصفحات 76-77).

ففكرة التخطيط ظهرت مع الاشتراكية الماركسية قصد التدخل لتحسين الأوضاع الاقتصادية السائدة من خلال معالجته كل التناقضات التي جاءت بها الرأسمالية آنذاك، مما يبين أن التخطيط حظي بأهمية كبيرة من طرف مجموعة من الدول نظرا لأهميته في توجيه الاقتصاد. وذلك ما أكدته "كريستيان شونهيدر" النرويجي خلال سنة 1910 وعرفت هذه الفكرة تطورا ملحوظا خلال الحرب العالمية الأولى في ألمانيا، وأيضا في بريطانيا، حيث تم اعتماده من طرف هذه الدول بوصفه أسلوب التدبير الاقتصادي حتى يكون قادرا على مواكبة متطلبات الحرب آنذاك. (خوري، 2001).

اعتمدت الدول المنهزمة في الحرب العالمية الأولى إلى جانب الولايات المتحدة الأمريكية على التخطيط قصد النهوض باقتصادها المتأثر بالحرب، فسنت مشروع مارشال الذي من خلاله تم فرض ضرورة تبني خطط للنهوض بالوضع الاقتصادية لهذه الدول.

فالتخطيط في الدول الاشتراكية يطبعه التقاطع مع النموذج السوفياتي، حيث أن مجموعة من هذه الدول عمدت إلى نهج إصلاحات مهمة بهدف التأسيس لسوق اشتراكية مرنة نسبيا، والتركيز على الملكية الخاصة في الزراعة إلى جانب مراقبة النشاط الاقتصادي من خلال تنظيم الطلب والعرض، وإقرار برامج الانتاجية الخاصة وتحديد مستويات الأسعار. (تاعرابيت، 2010).

أما فيما يخص الدول الرأسمالية فإن غالبيتها وجدت نفسها إبان أزمة الثلاثينيات من القرن الماضي مرغمة على التدخل في الشأن الاقتصادي، فكانت أولى محاولات التخطيط من جانب اليسار السياسي، وقد انبثق التخطيط في هذه الدول عن حالات عدم الرضى عن الأداء الاقتصادي. (ودار، 2012، صفحة 18). أما في دول العالم الثالث فقد شرعت في اعتماد التخطيط الاقتصادي منذ حصولها على الاستقلال واعتمدت غالبيتها على الخطط الخماسية، ففي المغرب تم وضع أول مخطط خماسي 1960-1964 مباشرة بعد الحصول على الاستقلال، كان الهدف من ورائه إعادة هيكلة النظام الاقتصادي المغربي ككل بصورة تجعله يتجه نحو نظام التعمير الاستعماري، حتى يمكن الدخول في مسلسل القضاء على البطالة وتوسيع فرص الشغل لتشتمل كافة الساكنة العاطلة. (عبادي، 2009، صفحة 39).

2- مفهوم التخطيط

أصبح العالم في أشد الحاجة إلى أسلوب التخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشتة، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكانياتها وينسحب ذلك على التخطيط الترابي الذي أصبح عنصرا أساسيا وفعالا في عمليات التقدم والتنمية لدى جل الجماعات الترابية.

فالتخطيط هو جل المهام التي تهدف إلى تحديد جل الأهداف المستقبلية، وقد تم تعريفه من قبل محمد فوزي العشري بأنه "تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ورسم خط السير إليها، وتحديد وسائل ذلك السير، مع وضوح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من المستجدات والتطورات، ووضع ما يناسب ذلك من طرق التعامل مما بات يسمى بالخطّة والخطة البديلة، شرط أن يستهدف ذلك أكبر قدر ممكن من المكاسب وأقل قدر ممكن من الخسائر" (الأشعري، 2015)

فالتخطيط هو عملية اتخاذ القرارات في الوقت الراهن لما يجب عمله في المستقبل، وبمعنى آخر هو مرحلة التفكير التي تسبق كل عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله. لقد تعددت تعاريف التخطيط فكل يعرفه حسب تخصصه ومجال اشتغاله، لكن يبقى القاسم المشترك بين كل التعاريف هو المستقبل، وسنقوم فيما يلي بإدراج مجموعة من التعاريف.

فقد عرفته دائرة المعارف البريطانية "بأنه تحديد الأهداف المرجوة على ضوء الإمكانيات المتوفرة والحالية والمستقبلية وأساليب وخيارات تحقيق هذه الأهداف". (أبو طاحون، 2015، صفحة 134). بينما يعرفه جورج تيري بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقدمة التي تعقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة". (قاسم، سبتمبر 2016).

أما ألبيرت واترسون فيرى أن " التخطيط هو تنظيم وسعي ذكي لاختيار أفضل البدائل الموجودة لتحقيق الأهداف الخاصة". (امبيرك، 2018، صفحة 31).

ويعرفه مجيد الكرخي (الكرخي، 2014، صفحة 17) بأنه عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها من خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج..

ويعرف التخطيط أيضا بكونه "عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها مادية او بشرية لتحقيق

الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر وخطة سيرها والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال. (عصمت مطاوع ، أحمد حسن ، 1996 ، صفحة 137).

إن التخطيط بهذا المعنى هو اتخاذ واعتماد مجموعة من الإجراءات والتدابير العقلانية لإحداث التغيير المنشود (البوهي ، 2001 ، صفحة 23). وتكمن أهمية التخطيط في كونه يمكن من تحديد مسارات العمل في مجالاته المختلفة، كما يكمن من اختصار الوقت والجهد، ناهيك عن اختصار الزمن في عملية التطوير.

إن التخطيط عملية عقلية يقوم الفرد عن طريقها بوضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة، باستطلاع ما يرغب في تحقيقه في المستقبل، ووضع الأساليب والوسائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

أصبح التخطيط ضرورة حتمية في كل الأعمال والبرامج بغية صياغتها وتنفيذها بشكل علمي وعلمي مدروس، ويوضح طرق ووسائل بلوغ ذلك. والتخطيط يستمد قوته من الواقع العلمي والتجربة اللذين أثبتا أهميتهما على جميع الأصعدة، وهو لا يخرج في جوهره عن كونه عملية منظمة وواعية لاختيار أحسن الحلول الممكنة للوصول إلى أهداف معينة، وهو عملية ترتيب الأولويات في ضوء الامكانيات المادية والبشرية المتاحة. (بن شامة، 2011-2012، صفحة 13).

لقد تبين من خلال جل هذه التعاريف أن مفهوم التخطيط لا يخرج عن نطاق استشراف المستقبل على ضوء معرفة جيدة لواقع حال مجال تراب معين.

يلاحظ من التعريفات السابقة أن عملية التخطيط تشتمل في جوهرها عددًا من المحاور الهامة منها:

- ✓ التخطيط أسلوب علمي منظم لمجموعة من الإجراءات المرحلية المتسلسلة.
- ✓ تسعى عملية التخطيط لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المتفق عليها مسبقًا.
- ✓ تسعى عملية التخطيط لإحداث تغيير داخل المجتمع، أو جوانب منه، وتهتم كذلك بضبط وتوجيه ومتابعة هذا التغيير لكي يبقى تغييرًا مرغوبًا.
- ✓ قد تقتصر عملية التخطيط على إقليم أو مستوى مكاني معين في فترة زمنية محدّدة.
- ✓ تشتمل عملية التخطيط على عنصر تنبؤ قوي يتم من خلاله استشراف المستقبل ورسم صورة واضحة له أو لما سيكون عليه.

3- نشأة وتطور التخطيط بالمغرب:

يعتبر التخطيط بالمغرب ظاهرة حديثة العهد ظهرت مع المستعمر الفرنسي إبان الفترة الاستعمارية سنة 1944، وقد كان ذلك عندما عمدت السلطات إلى تهيئ مجموعة من البرامج التي تهم الأشغال العمومية، لكن من الصعب أن ننعت هذه البرامج آنذاك بالمخططات، لأنها لم تكن مجتمعة في إطار برنامج موحد لإصلاح البنيات، فقد عمدت فرنسا على إثر ظهور مخطط مارشال إلى وضع مخطط خاص بالمغرب سنة 1949، والذي تم تمديده إلى غاية سنة 1953، لتعد مخططا آخرًا لفترة 1954-1955، وقد كان عبارة عن برنامج للتجهيز أكثر منه مخططا بالمعنى الدقيق، ويمكن القول أن المغرب عرف أول مخطط حقيقي في إطار التجربة الأولى لمخطط 1960-1964. (لبر، فبراير 2003، صفحة 32). وهو مخطط تضمن تصور لبرامج وضعت للبنية التحتية والمصادر الكهربائية مستوحاة من مناهج مساطر إدارة الحماية. (المستف، 1989، صفحة 213).

يمكن القول أن المغرب عرف التخطيط منذ حصوله على الاستقلال السياسي شأنه في ذلك شأن الدول النامية التي كانت تحت إمرة الاستعمار الأجنبي، فقد تم اللجوء إلى التخطيط كأداة إجرائية وعملية كمقاربة جديدة لتنظيم المجال المغربي في أفق رسم حدود ومكونات مجال وظيفي مندمج قادر على تأمين إطار للحياة لفائدة الأجيال القادمة، وقادر على معالجة المشاكل في شموليتها وترباطها، (حسني، 2009، صفحة 106). وبناء على ذلك تم وضع مجموعة من المخططات التي من شأنها النهوض بالاقتصاد الوطني وتحسين جودة الخدمات الاجتماعية، معتمدا على مخططات ثلاثية قارة وخماسية تارة أخرى، ثم اعتمد في مراحل أخرى على سياسة المخططات القطاعية، لكن في سنة 2009 سيغير المغرب من سياسته التخطيطية ويعتمد سياسة التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على رؤية استراتيجية تستشرف المستقبل، وهذا ما جاء به الميثاق الجماعي إثر القيام بإصلاحه، إذ حث على ضرورة تبني خيار التخطيط الاستراتيجي من خلال إعداد مخططات تنموية، باعتبار أن كل جماعة ترابية وجب عليها وضع مخطط ترابي تستشرف به المستقبل بناء على الامكانيات المادية والبشرية التي تتوفر عليها. (الميثاق الجماعي 78.00، المادة 36 منه).

سنحاول رصد أهم المخططات التي تبناها المغرب منذ حصوله على الاستقلال وصولا إلى الوقت

الحالي:

❖ التصميم الثنائي 1958-1959:

كان أول مخطط عرفه المغرب في عهد الاستقلال اعتبر برنامجا استثماريا أكثر منه مخططا، إذ عبر عن مرحلة انتقالية تهدف إلى التخلص من مخططات الاستعمار، وقد أولى الاهتمام بميدان الفلاحة والتكوين المهني و التقني. (يحياء، 2010، صفحة 116).

❖ المخطط الخماسي (1960-1964) (المخطط الخماسي، 1960-1964، صفحة 20):

حافظ على الاختيار الليبرالي للدولة اقتصاديا، واعتبر بمثابة قطيعة مع الاقتصاد الاستعماري وتشبيد اقتصاد وطني مستقل، بينما اعتبره البعض أنه بداية فعلية لبناء اقتصاد وطني. (يحياء، 2010، صفحة 119).

كانت أهم رهانات هذا المخطط تحقيق الاستقلال الاقتصادي من التبعية الخارجية، وتحسين جودة الخدمات الاجتماعية، وإرساء قواعد التصنيع الفلاحي، حيث كان الهم الأساسي لواضعي هذا المخطط يتجلى بالأساس في "إعادة هيكلة النظام الاقتصادي المغربي ككل بصورة تجعله يتجه في اتجاه غير اتجاه نظام التعمير الاستعماري حتى يمكن الدخول في مسلسل القضاء على البطالة..." وتوسيع فرص الشغل لتشمل كافة الجماهير العاطلة، إلا أن إقالة الحكومة الوطنية التي كانت آنذاك برئاسة " د. عبد الله إبراهيم" سيؤدي إلى إعادة النظر في استراتيجية المخطط. وهكذا طرح مشروع تحديثي جديد كبديل للمخطط الخماسي ركز فيه على ضرورة البطالة وإنعاش الشغل كأساس لأي مشروع تنموي، فطرح "برنامج الإنعاش الوطني" لمحاربة البطالة في البادية تحت وصاية وزارة الداخلية (سنة 1961) حيث تم الاعتماد فيه على تمويل ثلاثي المصدر، جزء يأتي من إعانة القمح الأمريكي وجزء من ميزانية الدولة وآخر من ميزانية الجماعات المحلية.

❖ المخطط الثلاثي (1965 - 1967):

اعتمد هذا المخطط على الجماعات المحلية كوحدات أساسية للتنمية المحلية. و أوصى الحكومة بإعطاء المبادرة لسلطات الأقاليم في أعمال التخطيط. (يحياء، 2010، صفحة 121).

ركز هذا المخطط على "الفلاحة والصادرات والسياحة"، و نادى بتقليص تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية الأخرى، وإعطاء القطاع الخاص الدور المهم والمحرك الاقتصادي... (حداد، 2006، صفحة 17)، وكان يشجع على انتهاج سياسة ليبرالية في المجال الاقتصادي "فوجئت الدولة استثماراتها إلى إنشاء السدود وتوجيه الفلاحة نحو التصدير وإخضاعها لمتطلباته، وتطوير آليات الاستغلال في قطاع

الفلاحة بواسطة مزارع مجهزة ومتطورة "وهكذا تطورت الفلاحة المسقية وأمكن ضمان التزويد المنتظم للمدن بالماء الصالح للشرب، غير أنه لم يكن بإمكان المناطق النائية والساكنة المعوزة الاستفادة بشكل تلقائي من انعكاسات السدود والطرق والشبكة الكهربائية ". أما في مجال السياحة فقد اتجه المخطط إلى إنشاء تجهيزات مهمة من بناء سلسلة من الفنادق وتحسين جودة الخدمات في أكثر المناطق جلبا للسياح...

❖ المخطط الخماسي (1968-1972):

اعتبر هذا المخطط بمثابة امتداد للمخطط السابق مع إعطاء الأولوية للصناعة . و فيه حاول المسؤولين خلق الشروط الضرورية للإقلاع الاقتصادي، واعطيت الأولوية لنفس القطاعات السابقة . فعلى المستوى الفلاحي تم تحديد وسائل الانتاج و كذا إقامة السدود للسقي، وعلى مستوى القطاع السياحي تم توسيع مقتضيات قانون الاستثمارات في هذا المجال. (حداد، 2006، صفحة 17).

فكانت النتائج الاجتماعية للاستراتيجية التنموية التي نهجتها الدولة جد هشة ومخيبة لكافة تطلعات ومتطلبات المواطنين.

❖ المخطط الخماسي الثالث (1973 - 1977) (المستف، 1992، صفحة 279):

يفترض أن يكون هذا المخطط من أهم المخططات وأكثرها تطلعا لإرساء أرضية صالحة لانطلاق الجهوية، وفي هذا الإطار فقد كانت الفكرة المحددة لفلسفة المخطط هي التنمية الجهوية، التي يلزم لتحقيقها انطلاق العمل بالمؤسسات الجهوية التي أقرها ظهير 1971 ، لأجل ذلك عمل المخطط على تصوير سياسة لإدخالها حيز التنفيذ بتحديد إطار عمل المؤسسات الجهوية وتحديد أهدافها والإصلاحات والإجراءات المتعلقة بالتنمية الجهوية، ولكون الفكرة الأساسية لجهوية التخطيط هي توسيع آفاق التنظيم الجهوي والوطني، وإعطاء العنصر الجغرافي أبعاد متميزة وكان من بين أهداف المخطط أيضا، تدعيم التنمية الاقتصادية العامة وإشراك السكان في جهود التنمية. (Plan quinquennal ، 1977-1937 ، صفحة 59).

جاء بسياسة جديدة ذات طابع نقدي للأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي أفرزتها مرحلة الستينات، ولذلك اعتبر هذا المخطط بمثابة سياسة تصحيحية للاستراتيجيات الدولة السابقة في معالجة الأوضاع العامة للبلاد، حيث أعطى بعض الأولوية للقطاع الصناعي وقرر بعض الإصلاحات في الميدان المالي والضريبي كما أقر بعض الإصلاحات الاجتماعية". وعمل على تشجيع عمليات النمو في الأقاليم المهمشة بانتهاج سياسة اللامركزية.

❖ المخطط الثلاثي (1978 - 1980) (الطالبي، 2005-2006، صفحة 27):

أُعتبر مخططا انتقاليا، وقد سعى إلى معالجة المخلفات الجانبية التي أفرزها مخطط (1973-1977)، وقد احتفظ هذا المخطط بنفس صيغ الأهداف المسطرة في الفترة (1973-1977)، إضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى أبرزها:

- تدعيم مسلسل اللامركزية بنقل تدريجي للمهام والوسائل والسلطات إلى المؤسسات الجهوية والمحلية،
- تحقيق الجوانب الاجتماعية للمخطط على الصعيد الجهوي...

كما نجد أن المخطط نص على ضرورة وضع تصميم وطني لتهيئة التراب الوطني، تتم تكملة بتخطيط جهوي، مهمته الربط بين المستوى الوطني والمحلي. (حتيتي، 2005، صفحة 72).

❖ مخطط خماسي جديد (1981 - 1985):

الذي يروم إلى لملمة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، عن طريق دعم المنتوجات الغذائية والصناعية والطاقة، وركز على التقليل من الفوارق الطبقيّة بإحداث مناصب للشغل... لكن إقرار سياسة "التقويم الهيكلي" في نفس الفترة سوف يؤدي إلى تبطؤ عملية النمو وإلى تدهور التنمية الاجتماعية جراء الحد من الموارد والتقليل من طلب الحبوب وارتفاع الأسعار الداخلية نتيجة تدهور العملة الوطنية بالنسبة للعملة الأجنبية وانعكس هذا على الدولة إذ كلفها ذلك جهدا مضاعفا لتحقيق بعض الأهداف الموسمية في المخطط.

❖ مخطط المسار والآفاق (1988-1992) (الرحماني، 2014-2015، صفحة 130):

أكد المخطط على رؤية جديدة للسياسة الجهوية وإعداد التراب الوطني وإنعاش اللامركزية وعدم التركيز، وذلك عبر جهوية التخطيط والمبادرة، وهو ما عبرت عنه الرسالة الملكية التي بعث بها الملك الراحل الحسن الثاني إلى الوزير الأول بتاريخ 21 ماي 1987 في موضوع إعداد مخطط المسار للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (1987-1988)، والتي جاء فيها:

"...إن تخطيطنا يجب أن يكون في الحاضر والمستقبل على مستوى الجهة، لأنها الخلية التي تلائم وتناسب بلادنا وما يطبعها من تنوع، وموازية لذلك تتواصل الجهود المبذولة في مجال التخطيط في إطار تشاور وتشارك جميع الأطراف الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يعتبر مجالا متميزا تتبلور فيها بتكامل وتناسق أولويات الاقتصاد الوطني في قطاعيه العام والخاص بغية تحقيق تهيئة رشيدة للتراب الوطني.

❖ المخطط الخماسي 2004-2000:

تزامن هذا المخطط مع عولمة الاقتصاد وانضمام المغرب إلى منظمة التجارة العالمية، ومع إعلان رغبته في الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، وتشاركه الفعلي مع دول جنوب إفريقيا . فأصبح نجاح هذا المخطط ضرورة تفرض نفسها. وقد أعطى هذا المخطط أهمية خاصة لموضوع البيئة، ووضع استراتيجية دقيقة لجعلها انشغالا مركزيا للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية. (الرحماني، 2014-2015، صفحة 130).

❖ التصميم الوطني لإعداد التراب 2003:

بدأت الإرهاصات الأولى للتفكير في التصميم الوطني لإعداد التراب بالغرب، مع المخطط الثلاثي لسنوات 1978-1980 ثم مخطط 1981-1985 و ذلك بهدف وضع مخطط مستقبلي بعيد المدى يحقق تنمية متكاملة مع المناطق الأخرى ضمن نسيج اقتصادي و اجتماعي و ثقافي على التراب. (الرحماني، 2014-2015، صفحة 131).

لتحقيق هذا الهدف تم عقد اتفاقية بين الدولة و برنامج الأمم المتحدة للتنمية في بداية 1991، للقيام بالمرحلة الأولى المتعلقة بالدراسات لتنتهي سنة 1994، أما المرحلة الثانية المتعلقة باستكشاف تخطيط مستقبل المجال الوطني فقد انطلقت منذ سنة 1996، وفي عام 2003 تمت المصادقة على التصميم الوطني لإعداد التراب. (المملكة المغربية ، وزارة إعداد التراب الوطني و الماء والبيئة، التصميم الوطني لإعداد التراب، خلاصة تركيبية، سنة 2003، ص 2).

وهذا التصميم يعكس التوجه الجديد للدولة في طريقة إعداد التراب، و هو عبارة عن وثيقة ترابية وطنية تترجم بالخطاب و الصورة السياسة الوطنية للتخطيط الحضري و الخيارات الاستراتيجية ، على مختلف المستويات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية، وهو يهدف إلى تقديم رؤية متماسكة للتنمية التراب و تحديد الاختيارات الفورية في أفق بعيد المدى، و لا يتضمن أجوبة عن المشاكل المحلية. (يحيى، 2010، صفحة 26).

❖ المخطط الوطني للإقلاع الصناعي رؤية 2015

تهدف هذه الخطة التي تم إطلاقها خلال العام 2005 إلى تطوير وتحديث وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع الصناعي، إذ ستعمل على مدى عشر سنوات على تحقيق زيادة بنسبة 1.6 % سنويا من الناتج المحلي الإجمالي، وتخفيض العجز في الميزان التجاري وخلق حوالي 440.000 منصب شغل، وفي إطار تفعيل هذا المخطط ، ترأس صاحب الجلالة الملك محمد السادس، فبراير 2009، مراسم توقيع العقد

البرنامج في القطاعين العام والخاص 2009-2015 المتعلق بالميثاق الوطني من أجل الإقلاع الصناعي. وقد وضع هذا العقد إطارا للتنمية الشاملة، يتضمن الأنشطة التي يمتلك فيها المغرب مزايا تنافسية تخص قطاع السيارات، وتحويل الخدمات، وصناعة مكونات الطائرات، والالكترونيات، والأغذية والمنسوجات والجلود. (الموقع الرسمى للوزارة المغربية للشؤون الخارجية).

❖ مخطط أليوتس للصيد البحري في أفق 2020:

في شتنبر 2009 تم إطلاق استراتيجية جديدة للصيد البحري تحمل اسم أليوتيس، ويهدف هذا البرنامج إلى تحقيق تنمية وتنافسية في القطاع الصيد البحري و تثمين الموارد البحرية بكيفية مستدامة وزيادة الناتج الداخلي لهذا القطاع بثلاثة أضعاف في أفق 2020. ومن أجل إخراج هذا المخطط إلى حيز الوجود تم خلق 3 أقطاب تنافسية كبيرة في طنجة وأكادير والعيون. (الموقع الرسمى للمملكة المغربية <http://www.maroc.ma>).

❖ المبادرة الوطنية للتنمية البشرية:

تعد المبادرة الوطنية للتنمية البشرية مشروع ملكي تنموي بامتياز، حيث تم إعطاء انطلاقته رسميا في 18 ماي 2005، والذي يهدف الى تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للشعب المغربي. وهي تقوم على ثلاث محاور اساسية :

- التصدي للعجز الاجتماعي بالأحياء الحضرية الفقيرة والجماعات القروية الأشد خصاصة.

- تشجيع الأنشطة المدرة للدخل القار وخلق فرص الشغل.

- العمل على الاستجابة للحاجيات الضرورية للأشخاص في وضعية صعبة.

❖ مخطط المغرب الأخضر:

يندرج مخطط "المغرب الأخضر"، الذي أطلق في أبريل 2008، في إطار مقاربة شمولية ومتعددة القطاعات في المجال الفلاحي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية في مختلف برامجها. ويرتكز مخطط "المغرب الأخضر" على دعامتين. تهدف الدعامة الأولى إلى تحقيق تنمية فلاحية عصرية ذات قيمة مضافة عالية و/أو منحنى إنتاجي يستجيب لمتطلبات السوق من خلال الاعتماد على الاستثمار الخاص، وذلك عبر تمويل 1000 مشروع في مجال الانتاج والصناعات الغذائية بغلاف مالي يتراوح ما بين 10 و 15 مليار درهم في السنة. أما الدعامة

الثانية فتهم مواكبة تضامنية للفلاحة الصغيرة عبر تحسين مداخل الفلاحين الأكثر هشاشة لاسيما في المناطق النائية. (الموقع الرسمي لمجلة المحيط الفلاحي) .

❖ المخطط الأزرق للسياحة في أفق 2020 (الموقع الرسمي لوزارة السياحة المغربية):

يهدف إلى جعل السياحة أحد محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المغرب. و تركز رؤية 2020 للسياحة على ثلاث محاور رئيسية:

- تهيئة ترابية للعرض السياحي تكفل استفادة كل جهات المملكة من النشاط السياحي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتهدف إلى خلق ثمانية مناطق سياحية.
 - هيئة جديدة للحكامة كفيلة بتوفير الديناميكية والحكامة الضروريين.
 - سياسة مندمجة للتنمية المستدامة، تحافظ على البيئة وعلى الأصالة السوسيو-ثقافية.
- #### 4- أنواع التخطيط:

تتعدد أنواع التخطيط طبقا لعدد من المؤشرات والمحددات والأهداف التي يسعى لتحقيقها كل من يعمل في حقل التخطيط، ومن هنا سوف نقوم بتحديد أنواع التخطيط كما أجمعت عليه مجموعة من الدراسات في المحاور التالية:

4-1- التخطيط من حيث المستويات العامة (قاسم، تاريخ 13 يناير 2011) :

✓ التخطيط العالمي:

ويتمثل هذا النوع من التخطيط عند وضع خطط تشمل العالم بأسره، مثل التخطيط لمكافحة التصحر، والتخطيط لمواجهة ظاهرة الاحتباس الحراري، وأيضا خطط منظمة الصحة العالمية لمكافحة بعض الأمراض والأوبئة عالميا أو خطط مكافحة الأمية وإقرار حق التعليم للجميع.

✓ التخطيط الدولي :

وهو التخطيط الذي يقتصر على مجموعة محددة من الدول ترتبط فيما بينها بمصالح سياسية أو اقتصادية أو جغرافية أو ثقافية ، مثل تخطيط المنظمات الدولية كالسوق الأوروبية المشتركة وأوبك ودول التعاون الخليجي وغيرها.

✓ التخطيط القومي:

ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى رسم الخطط المستقبلية التي تحدد سياسة الدولة في العديد من مناحي الحياة اليومية ، وقد تكون هذه الخطط خماسية أو سباعية أو أكثر من ذلك حسب نوع القطاع الذي تم التخطيط من اجله ، ويشترك في وضع هذه الخطط مختلف أجهزة التخطيط القومي في الدولة.

✓ التخطيط الإقليمي:

يهتم هذا النوع من التخطيط بوضع خطط خاصة للمناطق المختلفة والتقسيمات الإدارية في الدولة (المحافظات ، الولايات ، الأقاليم).

✓ التخطيط المحلي:

يركز هذا النوع من التخطيط على تحقيق هدف كل مشروع تم تحديده على مستوى المجتمعات المحلية والوحدات الإنتاجية، والهدف منه تطوير هذه القطاعات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد لتلبية الاحتياجات المحلية بناء على ما يتوفر فيها من إمكانيات. (صبري، 2006، صفحة 26).

4-2- التخطيط من حيث النظرة الجزئية والشاملة (صبري، 2006، صفحة 32):

يمكن تقسيم هذا النوع من التخطيط إلى نوعين هما:

✓ التخطيط الشمولي / المكبر:

يهتم التخطيط الشمولي بتنظيم وإدارة جميع القطاعات في الدولة ويكون ذلك بعد الأحداث الكبرى التي قد تمر بها الدولة كما هو الحال في ألمانيا بعد الحرب العالمية الثانية

✓ التخطيط الجزئي / المصغر:

يركز على جانب معين أو جزء محدد أو قطاع من قطاعات الدولة المختلفة، كقطاع التعليم أو قطاع التدريب أو الصحة.

والتخطيط على مستوى المدرسة والذي يهتم فيه بالجانب الإجرائي على مستوى مدارس التعليم يعتبر جزء من التخطيط التعليمي.

يعمل هذا النوع من التخطيط على تحديد الهدف والمطالب المراد تحقيقها على المستوى القطاعي بحيث يكون لكل قطاع أهداف يجب تحقيقها في الإنتاج والدخل والاستثمارات، وتدخل خطة كل قطاع بصورة متناسقة ضمن إطار الخطة العامة. (صبري، 2006، صفحة 32).

4-3- التخطيط من حيث الأهداف (الأغبري، 2006، صفحة 197):

يقسم التخطيط طبقاً للهدف إلى الأنواع التالية:

❖ التخطيط للتطوير:

يلجأ مدير المؤسسة إلى تطوير أداء الموظفين في مؤسسته من أجل تحسين أداء المؤسسة بوجه عام وذلك من خلال إعطاء هؤلاء الموظفين دورات تدريبية خاصة أو إعادة هيكلة المؤسسة بشكل كامل ، كما قد يلجأ مدير المدرسة إلى استحداث نظام دروس التقوية للمعلمين في مدرسته لتحسين مستوى بعض الطلبة دراسياً ، والتنسيق لعقد دورات تنشيطية لبعض المدرسين وإيفاد عدد منهم في دورات متخصصة مثل دورة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ودورة انتل والحقائب التعليمية.

❖ التخطيط من أجل أداء أفضل:

يتم مثل هذا التخطيط في أي مؤسسة تجارية أو تربوية تسعى إلى إنشاء قسم إداري جديد أو نشاط جديد يتم لأول مرة، حيث يعمل مدير المؤسسة على تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال توفير كافة الإمكانيات المالية والمادية والبشرية.

4-4- التخطيط من حيث الفترة الزمنية:

وينقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

❖ التخطيط قصير المدى:

ترجمة حقيقية لخطة متوسطة المدى تتراوح من سنة فأقل، ويسمى هذا النوع من التخطيط في بعض الأحيان بالتخطيط التكتيكي، حيث يكون التخطيط أكثر تفصيلاً، وقد يشمل الأنشطة والفعاليات اليومية. (الأغبري، 2006، صفحة 200).

❖ التخطيط متوسط المدى:

يتطلب فترة زمنية أكثر من سنة وأقل من عشر سنوات (بعض المراجع تذكر أقل من خمس سنوات)، وهذا النوع من التخطيط يشتمل على وضع خطط تفصيلية للتخطيط طويل المدى، كما هو الحال بالنسبة لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (أبو طاحون، 2015، صفحة 27).

❖ التخطيط طويل المدى:

تتراوح مدته بين عشر سنوات وعشرين سنة ، وهو أكثر تعقيدا وأصعب تنفيذا ، غير أن له قيمة في تحقيق الأهداف على المدى الطويل ،ويطلق على هذا النوع ” التخطيط الاستراتيجي ” الذي يتميز بنوعين أحدهما تخطيط استراتيجي دفاعي الغرض منه تحييد أو تكميم بعض المتغيرات التي تؤثر على التنمية ،والثاني تخطيط استراتيجي هجومي الغرض منه التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن استغلالها لأغراض التنمية ،وقد تصل فترة هذا التخطيط إلى آماذ بعيدة ربما خمسين عاما أو أكثر من مائة عام وهو لهذا المدى يكون أقرب إلى التصور الذي يأخذ شكل استراتيجية مستقبلية. (الحاج محمد، أحمد علي ، 2000، صفحة 139).

4-5- التخطيط من حيث المستوى التنظيمي:

تتناسب أهمية التخطيط تناسباً طردياً مع زيادة أهمية مستوى الإدارة ، فالتخطيط الذي يتم على نطاق فردي ، تختلف أهميته عن التخطيط الذي يتم على مستوى الأسرة أو المجموعة، وبالمثل فإن التخطيط الذي يقوم به مدير المدرسة يختلف في أهميته عن التخطيط الذي تقوم به إدارة التعليم أو وزارة التربية والتعليم بشكل عام ، من هنا يتبين انه يتنوع التخطيط حسب المستوى التنظيمي لأي مؤسسة. والتخطيط التنظيمي عدة أشكال:

❖ التخطيط السياسي:

يركز على ترسيخ الخطوط العريضة للدولة، فمثلا عندما تكون السياسة العامة للدولة تتجه نحو التوسع في التعليم المهني، فإنه يتم تسخير كافة الإمكانيات من أجل تحقيق هذا الهدف.

❖ التخطيط الاستراتيجي:

يعنى هذا التخطيط بإعداد الخطط الأساسية للمؤسسة، والتي تتم من قبل الإدارة العليا، أو على مستوى الوزارة، مثل وزارة التربية والتعليم أو أي وزارة أخرى، حيث يتم جمع المعلومات وتحليلها، ثم اختيار البدائل وتقويمها، وهذا التخطيط يركز على تحديد الأهداف أكثر مما يركز على وسائل تحقيقها. (الأغبري، 2006، صفحة 195).

❖ التخطيط التكتيكي:

يركز هذا التخطيط على الوسائل التي يتم من خلالها تنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارات الإدارية الوسطى في التنظيم، وهو أقرب ما يكون لمرحلة التنفيذ، ومن ثم يتم وضع الخطط التكتيكية لأغراض محددة وفي فترة زمنية قصيرة وفقا للمتغيرات المتاحة أمام الجهة المنفذة لهذه الخطط. (صبري، 2006، صفحة 30).

5- التخطيط الاستراتيجي:

إذا كان التخطيط يعني تلك العملية التي تهدف إلى التفكير في المستقبل و ظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة، واعتباره أكبر من مجرد تصورا أو حكما أو تفكيرا منطقيا، وباعتباره أيضا مجموعة من العمليات الإجرائية العقلانية التي من شأنها إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية بشكل يستجيب للحاجيات والانتظارات، ويقوم بتحقيق جل الأهداف التي تم تسطيرها في المستقبل بناء على الامكانيات البشرية والمادية المتوفرة في الوقت الراهن. فما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟ وكيف نشأ وتطور هذا المفهوم؟

5-1- الاستراتيجية:

يرى الباحثون أن أصل كلمة استراتيجية يعود إلى الكلمة اليونانية *straegos* والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لتحقيق النصر على أعدائه، (RODOLPH, 2003, p. 127)، ويشير قاموس أوكسفورد *oxford* إلى أن الاستراتيجية " الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة"، ومن هنا فإن هذا المعنى يظهر

الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية، ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة. (المغربي، 1999، الصفحات 18-19).

كما عرفها ALFRED CHANDLER على أنها إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الجلل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات. (عدون ناصر دادي، 2001، صفحة 8).

أما في نظر THOMAS أنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها. (غسان مدحت، 2012، صفحة 15).

أما مينتز بيرك فينظر إلى الاستراتيجية باعتبارها " خطة، مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف تصور لوجهة مستقبلية. (الركابي، 2004، صفحة 44).

إن دخول مصطلح الاستراتيجية إلى العديد من الميادين: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، أظهر مجموعة من وجهات النظر المختلفة حول هذا المفهوم، إذ يرى البعض أن هذا المفهوم ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة، ومن هذه الزاوية عرفت الاستراتيجية بأنها " مجموعة من القرارات الهامة المؤثرة التي تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص، ولرفع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة ومستوى الوحدات الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف". (محمد أحمد عوضير، 1999، صفحة 11) كما يعرفها البعض بأنها مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين. (مصطفى، 2003، صفحة 12).

ومن التعريفات المتداولة للاستراتيجية بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين، وتساعد الأفراد المرتبطين به، فاتخاذ القرارات المناسبة بناء على مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع استراتيجيات صحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج إيجابية.

يمكن القول بأن الاستراتيجية هي مجموعة من الوسائل المرتبطة بالفعل الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة تكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته، واتجاهات مساراته، بقصد إحداث تغييرات فيه

وصولا إلى أهداف محددة مسبقا. إذ يرى روبنسون وبيرس أن الاستراتيجية هي مجموعة من الخطط الطويلة الأمد شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف.

على ضوء ما سبق فإن الاستراتيجية تمثل خطة أو عملية تتضمن وضع تصميم ومن ثم تنفيذ وتحقيق أهداف طويلة الأجل، والتي تؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة.

5-2- التخطيط الاستراتيجي:

لقد تناول العديد من المفكرين والباحثين مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وحاولوا التعقيد له ومن بين أهم التعاريف التي جاءت في هذا الصدد نذكر:

أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعنى تحديد معالم الطريق الذي ستسير فيه المؤسسة في المستقبل من حيث أهدافها ومجالات نشاطها والبرامج التي ستعتمدها في سبيل تحقيق هذه الأهداف، أخذا في الاعتبار جميع المؤثرات البيئية من خارجية وداخلية. (صبري ، البحيري ، 2006، صفحة 88).

كما عرفه دوجلاس بأنه ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساسا بتصميم الاستراتيجيات، تجعل المؤسسة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة للفرص المتاحة في بيئتها الخارجية. (حافي، 2012، صفحة 9).

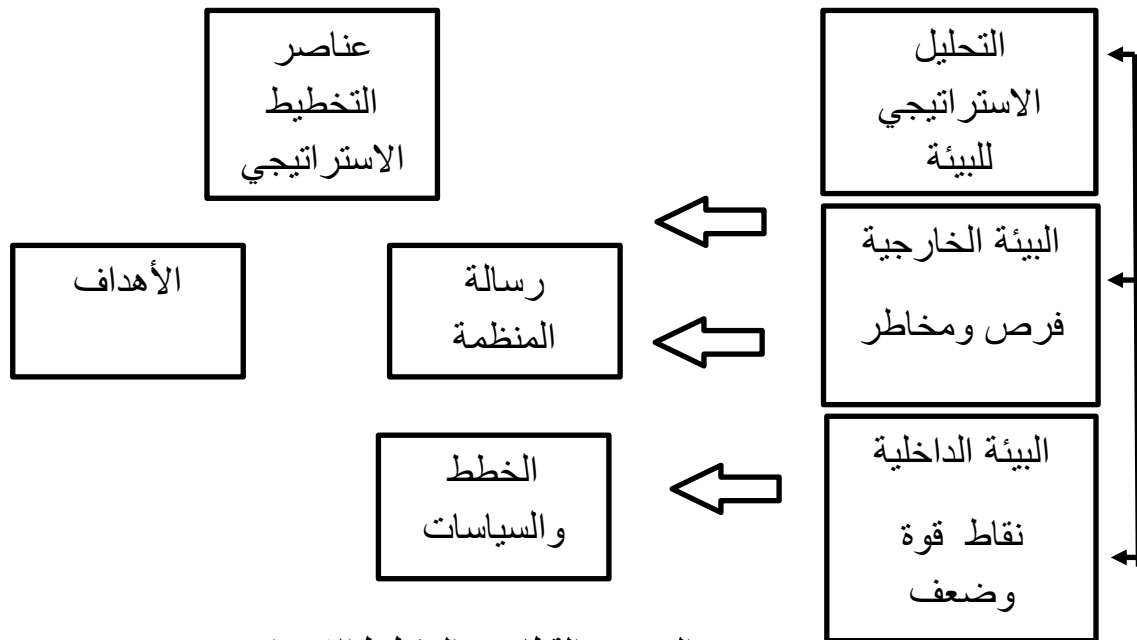
أما هوشي فيعرفه بأنه "جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها". (Hussy,, 1982, p. 3)

أما القحطاني فعرفه "بكونه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية". (القحطاني، 2010، صفحة 8).

فالتخطيط إذن هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والجماعة الترابية، أو المنظمة، الجمعية، الإدارة... إلخ، كما أنه

مجموعة من العمليات التي تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف بعد معرفة التحديات البيئية الداخلية والخارجية. كما اعتبر كذلك بأنه تلك العملية التي تتخذ من خلالها غايات المؤسسة البعيدة المدى لبلوغ الغايات. (الخفاجي، عباس، والغالي ، الجبوري ، 2008، صفحة 110). وتهدف هذه العملية إلى تقوية ودعم مسلسل اتخاذ القرار داخل المؤسسة في محيطها، وتحديد استراتيجية فعالة للتدخل تحدد المقاربات والبرامج، والتي يجب اعتمادها لتحقيق هذه الرؤية المستقبلية.

الشكل رقم (1): مفهوم التخطيط الاستراتيجي



المصدر: القطامين. التخطيط الاستراتيجي، ص 93. (1996).

التخطيط الاستراتيجي هو عملية علمية تواصلية نظامية يقوم بها الشركاء في المؤسسة ويلتزمون في الأولويات التي تحدد مستقبل المؤسسة وتطورها وتحديد الاجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس النجاح في تحقيقه. وبالتالي تلعب البيئة المحيطة بالمنظمات دورا رئيسيا في هذه العملية لكون هذه البيئة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار نتيجة قوى متحركة متغيرة تؤثر على المنظمة. (الضمور، 2008، صفحة 23).

فعلى الرغم من اختلاف التعريفات واتفاقها في الأسس واختلافها في التركيز على هذا الجانب أو ذلك من، فإن العملية التخطيطية تقوم على الاهتمام بالمستقبل والتغيرات الحاصلة بالمجتمعات أو دراسة البيئة الخارجية المؤثرة أو ذات العلاقة بالمؤسسة، وتقييم القدرات الداخلية للمؤسسة، وتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والمهددات، وتطوير الرؤية الاستراتيجية، وتحديد الأولويات وآليات العمل واستخدام الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة، ومراجعة التقدم والتطور، وحل المشكلات ومتابعة وتجديد الخطط.

5-2-1- نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي:

لقد كان ظهور التخطيط الاستراتيجي كما أشرنا سالفاً في المجال العسكري أولاً، ثم في المجال الاقتصادي ثانياً، أما دخوله في التدبير الإداري فقد جاء متأخراً، حيث تعود البوادر الأولى في تطبيقه إلى المدرسة الأنكلوساكسونية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، بحيث انطلقت مع بداية القرن العشرين وتطورت بشكل خاص في أواخر الستينيات، وذلك عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة" (تركي عبيدات، www.mone.gov.jo)، وفي الستينيات من القرن الماضي أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم "السياسات الإدارية" وظل ذلك إلى أن استبدل بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينيات ثم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة الأمريكية إلى كل من أوروبا والدول النامية. وفي سبعينيات القرن الماضي وبفعل النتائج التي أحدثها المخطط الأمريكي إيكور أنسفور Igor Ansoff استطاع تطوير عملية التخطيط التي سمحت بإعداد مخطط مكتوب يحدد الأهداف والتوجهات وله امتداد تنازلي إلى أسفل حلقات العمل، إضافة إلى إشارته إلى ضرورة وضع أنظمة للمراقبة لمعرفة ما تم إنجازه، ومع بداية الثمانينيات تمت صياغة منظور جديد لأسلوب التخطيط الاستراتيجي، بحيث تم تقسيمه إلى مرحلتين، تهتم الأولى بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة ومعرفة الهدف العام لها، وتهتم المرحلة الثانية بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الاكراهات والفرص المتاحة.

فالتخطيط الاستراتيجي حسب المدرسة الأنكلوساكسونية آلية أثبتت فعاليتها ونجاحاتها، سواء في القطاع العام أو الخاص، فتبنتها العديد من المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وأنتجت مجموعة من

المخططات التي تستشرف المستقبل، وتعتبر كندا أهم الدول التي حولت التخطيط الاستراتيجي من القطاع الخاص إلى القطاع العام، حيث بدأت بتنزيله في مجالات التنمية والدعم الاقتصادي المحلي، خلال فترة الستينيات باعتماد التخطيط الاستراتيجي في مجالات التسيير المالي وتدبير المرافق العمومية الوطنية والمحلية. (برحو، 2009، صفحة 383).

ونظرا للصدى الايجابي الذي حققه التخطيط الاستراتيجي في الدول الأنكلوساكسونية، فقد اتجهت الدول الفرنكوفونية هي الأخرى إلى نهج هذا الأسلوب، ولعل المدرسة الفرنسية هي السبابة إلى اعتماده منذ ستينيات القرن الماضي، وتعرف هذه الأخيرة التخطيط الاستراتيجي بكونه تقنية تستدعي ربط العلاقة بين القيمة المضافة والمنافع الاقتصادية انطلاقا من المميزات التالية:

✓ المؤسسات العمومية والوكالات الحكومية.

✓ المرافق العمومية والجماعات المحلية.

إن المدرسة الفرنكوفونية تجاوزت العمل بالتخطيط الاستراتيجي من المجال الخاص إلى المجال العام، واعتبرته ضروري لتحقيق الرقي والازدهار للدولة من خلال إنتاج مجموعة من المخططات التي من شأنها تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فالتخطيط الاستراتيجي يعتمد على تقنية التشخيص الاستراتيجي الترابي التشاركي وربطه بالدراسات المستقبلية. (John, 2000, p. 49)

إن أهم ما ميز المدرسة الفرنسية عن نظيرتها الأنكلوساكسونية، هو اعتمادها على منطق السيناريوهات الذي لم يكن موجودا عند سابقتها أي المدرسة الأنكلوساكسونية. إذ يرمي إلى إزالة الشكوك والمخاوف التي قد تؤثر في عمل المدبر على مستوى اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحويل المؤسسة إلى اعتماده، أي الشك في المستقبل الذي يمكن أن يحدثه التخطيط الاستراتيجي بضرورة تتبع مراحل المخطط، في حين أن منطق السيناريوهات يقدم رد الفعل من خلال الإجابة على المخاطر التي قد تحدث أنيا أو مستقبليا.

إذا كانت الدول المتقدمة سباقة إلى اعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي لأجل تحقيق تنمية شاملة ومندمجة، فإن الدول النامية هي الأخرى اعتمدت هذا الأسلوب لنفس الغاية رغم كون اعتماده متأخرا،

والمغرب أحد هذه الدول، فإذا ما حاولنا تتبع مسار التخطيط الاستراتيجي بالمغرب سنجد أن الانطلاقة الفعلية لاعتماده تعود إلى سنة 2002 وذلك حسب الميثاق الجماعي، لكن التطبيق الفعلي لم يكن إلا في سنة 2009 مع صدور الميثاق الجماعي 78.00، الذي حث في مادته 36 على ضرورة إعداد الجماعات المحلية المخطط الجماعي للتنمية.

5-2-2- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل يمكن إجمالها في ما يلي:

أ- الرؤية الاستراتيجية: هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها. (هلال، 2008، صفحة 13)، والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها. (زعبي، 2013-2014، صفحة 39).

فالرؤية تحدد وجهة المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مستقبلا، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال اتجاهه. (إدريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور، 2009، صفحة 7).

إن الرؤية الاستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة الوصول إليها في المستقبل تحقيقا للتميز عن الآخرين.

ب- الرسالة الاستراتيجية: إن وجود أي مؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، فالرسالة الاستراتيجية هي ذلك الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها. (زعبي، 2013-2014، صفحة 42).

ج- الأهداف أو الغايات الاستراتيجية: تم تعريفها بأنها النتائج النهائية للنشاطات والتي تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعتبر عن نية لدى المخطط، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعيا من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟ (القطامين، 2002، صفحة 65).

وبالتالي فهي التي تحدد الأهداف والتوجهات العامة للمؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف على أهم التطورات التي عرفتتها، ولتحقيق المبتغى وجب وضع أهداف موضوعية وواضحة المعالم.

د- التحليل الاستراتيجي للبيئة: يقصد بالتحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة. (القحطاني، 2010، صفحة 14).

ويشتمل التحليل الاستراتيجي على:

تحليل البيئة الداخلية: تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الحالية، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلا.

تحليل البيئة الخارجية: تحديد الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة، حتى يتم التمكن من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يتم تحديد الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو أثارا سلبية للمؤسسة.

هـ - الخيار الاستراتيجي: المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراصة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقا لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساسا على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات.

وتقوم هذه المرحلة على التحليل الرباعي SWOT وفقا للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد استراتيجية لتحقيق الملاءمة بين الموارد المتوفرة والقدرة الداخلية من جهة، ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى. لأجل تحفيز نقط القوة واستغلال الفرص والتقليل أو السيطرة على مكامن الضعف ومواجهة المهددات المحتملة. (زعيبي، 2013-2014، صفحة 46).

5-2-3- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه الأداة الفاعلة في عملية التنمية، والتي تساعد المؤسسات والإدارات على التحكم في الأشياء، من أجل التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة، ومحاولة تسخير الموارد المتوفرة والإمكانات المتاحة، من أجل مواجهة هذه

المتغيرات والتحديات، ويساعد التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات واستغلال الموارد المتاحة. (فواز، 2013، صفحة 26).

يساعد أيضا في إيجاد قيادة فاعلة لديها القدرة على اتخاذ القرار، ولا تعتمد في قراراتها على ردود الأفعال، والتخطيط الاستراتيجي يساعد على خلق أجواء حوار بناء بين الجماعات الترابية و الفاعلين المحليين، ويولد عند جل القائمين على تنفيذه الالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تم تسطيرها. (الأشقر، 2002، الصفحات 46-47).

الشكل رقم(2): أهمية التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث القطرية، ص74.

5-3- التخطيط الاستراتيجي التشاركي:

هو مقارنة تدعو إلى التفكير العميق في المستقبل ، فهو يكشف حاجيات السكان الآنية و المستقبلية ، كما أنه يمكن من التنبؤ بالمتغيرات التي يمكن أن تحدث ، فهو كذلك مقارنة لتحسين التواصل كما يساهم بشكل منتظم في إخبار الشركاء و السكان حول الأهداف الاستراتيجية و حول المشاريع الجارية و تتبع تقييمها . و بناء عليه ، فإن سياق التحول في دور الجماعات المحلية لم يكن صدفة ، بل أملت مجموعة من

المتغيرات الداخلية و الخارجية في إطار العولمة ، و ما تفرضه من اشتداد المنافسة بين مختلف الفضاءات المحلية، لم يعد للمجالس الجماعية سبيلا للاستئناس بالمقاربة الاستراتيجية لبناء مشروعها التنموي المحلي. (الرحماني، 2014-2015، صفحة 16).

إن التخطيط الاستراتيجي التشاركي هو مقاربة لتحسين التواصل داخل المؤسسة. فهو يساهم بشكل منتظم في إخبار الشركاء والسكان حول الأهداف الاستراتيجية، وحول المشاريع الجارية وتتبعها وتقييمها. هذا التواصل من شأنه أن يحسن الفهم ويساعد على انخراط والتزام كل الأطراف المعنية. إن التخطيط الاستراتيجي التشاركي يعتمد على إشراك مختلف الفاعلين المحليين في عملية التخطيط من أجل صياغة برامج تنموية تكون ذات مصداقية، وواقعية، فهو يعتمد على مقاربة التشارك والتشاور فيما بين جميع أطراف العملية التنموية.

خلاصة:

من خلال ما تم تداوله في هذا المبحث، يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه، وكذا ارتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة.

فرغم التعدد في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، وتعدد التعاريف لدى التخطيط الاستراتيجي. إلا أن جلها تصب في اتجاه واحد، مفاده أن التخطيط الاستراتيجي هو الانتقال من وضع إلى وضع أفضل في المستقبل من خلال وضع رؤية استراتيجية مستقبلية تهدف إلى تحديد القرارات التي تتعلق بالحاضر والمستقبل، وتبنيها للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف النهائية.

يتم هذا التخطيط وفق مجموعة من المراحل التي من شأنها تحديد الاختلالات، وكذا التحديات التي يعيشها المجال المراد التخطيط له، حتى يتم التمكن من تحديد الحاجيات وتحقيق الانتظارات، من خلال التشخيص الترابي التشاركي الذي يتم من خلاله وضع مخطط جماعي أو برنامج عمل المؤسسة.

المبحث الثاني: التنمية والتنمية الترابية:

حضي موضوع التنمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من طرف مختلف الباحثين والفاعلين. وهذا لا يعني بالضرورة حداثة هذا المفهوم، بل الوضعية التي أصبحت عليها العديد من الدول من التخلف والتأخر بالمقارنة مع ما وصلت إليه بلدان أخرى من التقدم والازدهار على كافة المستويات، جعل تحقيق التنمية كحالة وكصيرورة أمرا ملحا وضروريا، خصوصا في ظل العلاقات الدولية التي أصبحت سائدة اليوم والتي لها ارتباط كبير بمسلسل العولمة.

فمفهوم التنمية، كما تشير إلى ذلك العديد من الدراسات مرتبط بظهور الإنسان، فالتنمية مبتغى وهدف كان الإنسان يجري ويكد من أجل الوصول إليها، ويمكن اعتبار هذا جوهر التنمية، وبالتالي فهو شيء غريزي في الإنسان يتطلع إليه دائما، ويحاول تجاوز المشاكل والتحديات التي يواجهها لتحقيق التنمية.

إلا أنه لحد هذه النقطة، يمكن اعتبار أن الإنسان لازال لم يع التنمية كصيرورة وتخطيط وممارسة منهجية في مختلف اجتهاداته وأعماله من أجل تحقيق رغباته، حيث يمكن اعتبار ظهور التنمية كصيرورة وكعملية مرتبط بتطور الفكر الإنساني خاصة في القرون الوسطى. ليزداد الاهتمام أكثر بها، إثر ظهور النظريات الاقتصادية المعروفة (الميركانتيلية، الفيزيوقراطية، الليبرالية...)، التي وإن كانت لم تتحدث عن التنمية كمفهوم وكمصطلح، إلا أن مبادئها كانت حاضرة في أفكار منظريها (ادم سميث، ماركس، ريكاردو...)، وذلك من خلال البحث في أسباب تراكم ثروات الأمم وكيفية تحقيق الازدهار الاقتصادي. إن الفترة التي تلت نهاية الحرب العالمية الثانية، هي التي تبلورت فيها التنمية كمفهوم، وكثرت حولها الكتابات الأدبية، بعد ما خلفته الحرب من اختلالات في القوى الدولية، وظهور دول متقدمة وأخرى ضعيفة، وتزايد مستويات التخلف في دول العالم الثالث، الشيء الذي ساهم في ظهور مجموعة من النظريات المفسرة لظاهرة التخلف والسبل الكفيلة بتحقيق التنمية.

1- مفهوم التنمية:

تمثل إشكالية التنمية، إحدى الإشكاليات الكبرى التي تميز عصرنا الحالي، وذلك بالنظر إلى التطورات التي شهدتها جميع الميادين نتيجة التقدم الحاصل في المجال العلمي خصوصا وأن متطلبات عصرنا جعلت التنمية عنصرا ضروريا وملحا للسير قدما نحو التقدم وهذا لا يتأتى إلا بتعبئة في كل

النواحي انطلاقاً من القاعدة وصولاً إلى الهرم، ولا يكون ذلك إلا بمشاركة مجتمعية فعالة من أجل بناء قاعدة سليمة.

فالتنمية هي "عملية التغيير التي يقوم بها الإنسان للانتقال من مجتمع تقليدي زراعي إلى مجتمع متقدم صناعياً بما يتفق مع احتياجاته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية إلخ، وذلك بالاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية". (بدوي، 1987، صفحة 83).

التنمية هي ذلك التغيير الكمي والنوعي في النسيج الاجتماعي والاقتصادي والمكاني في هيكل الاقتصاد والنظام الاجتماعي والسكاني وبشكل غراي (مخطط) باتجاه أهدافه على المستويات القطاعية والمكانية سببه زيادة إنتاجية الوحدات والمتغيرات في المجتمع على كافة المستويات مؤدية إلى تحسين أداء عناصر الإنتاج كما ونوعاً لصالح الإنسان الذي هو هدف وسيلة التنمية. (العزاوي، معروف، 2016، صفحة 56).

يشكل مفهوم التنمية "ما سمي بالسهل الممتنع أمام الباحثين والمهتمين بقضايا التنمية، حيث تعددت التعريفات بتعدد الاتجاهات والرؤى النظرية، وقد اختلف المفكرون الاجتماعيون أنفسهم حول تحديد مفهوم التنمية، وصعب عليهم الاتفاق على تعريف شامل لها. وعلى الرغم من أهمية ما طرح من تعريفات، إلا أنها لم تحل غموض المفهوم. ومن هنا، كانت أهمية التفكير في مفهوم التنمية بالصورة التي تمكننا من حصر دلالاته، لنتمكن من إدراك جيد لما تطلق عليه التنمية، يمكن في ضوءها وضع استراتيجية تنموية لها صلاحية الاستمرارية، والتعبير عن احتياجات مجتمعنا العربي في إطار المتغيرات الدولية، وتجاوز مخلفات الاستعمار، واستبدالها بمعطيات جديدة". (حمداوي، 2017، صفحة 13).

إن التنمية الاقتصادية والاجتماعية هي مجموعة من التغيرات الإيجابية التي يعرفها العالم، أو القارة، أو الدولة، أو جهة ما، أو مجال ترابي معين، على المستويات التقنية، والديموغرافية، والمجتمعية، والصحية، وغيرها من المستويات.

"فمفهوم التنمية يتحدد انطلاقاً من المجال الذي يراد تغييره وتنميته" (حسين، حبيب، منصور، 1986، صفحة 87).

من التعاريف أيضاً التي قدمت لمفهوم التنمية أنها تعني "ذلك الاستنهاض الشمولي والعقلاني الممنهج والمتكامل لكافة مكونات ومجالات ومقومات وإمكانات المجتمع المادية منها والروحية...، وتتم عبرها وتجديدها وتطورها بشكل مبدع خلاق لتبدو في مستوى الاستجابة المنظمة والهادفة لكافة فئات وحاجات ومتطلبات المجتمع، التي أصبحت في ظل زمان العولمة وإكراهاتها وتحدياتها معقدة، متداخلة،

ومتنامية باستمرار (مصطفى، 2011، صفحة 7). والتنمية بهذا المعنى مشروع مجتمع مستقبلي منتظم الحلقات والمكونات واضح الأهداف والمعايير والتوجهات، إرادي، عقلاني مخطط وشمولي وصيرورة استدامة ممتدة في الزمان والمكان. وهناك من عرفها بكونها " مفهوم معنوي يعبر عن دينامية تنتج من التدخل الإرادي للمجتمع، لتوجيه التفاعل بين الطاقات والإمكانات الكائنة للمجتمع والنسق الاجتماعي والاقتصادي للإنتاج والإبداع، وقوام هذه العملية إحداث سلسلة من التغيرات الوظيفية والهيكلية في المجتمع، يهدف إلى زيادة قدرة المجتمع على البقاء والنمو" (عبد الفتاح، 2005، صفحة 38)، وعرفتها هيئة الأمم المتحدة بأنها " العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومات لتحسين الأحوال الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في الحياة أو المساهمة في تقدمها بأقصى قدر المستطاع".

لقد شهد مفهوم التنمية عدة تغيرات منذ ظهوره إلى الآن، وتعددت بذلك تسمياته واختلفت مقاربتة، بحيث أصبحت هناك أشكال وصيغ للتنمية، تعبر عن المستويات والمقاييس التي تعالج بها إشكالية التنمية.

2- مقاربات مفهوم التنمية:

لقد مر مفهوم التنمية في تطوره من عدة مراحل، نتج عنها تنوع وتعدد في أشكال وأنماط التنمية، بحيث أصبح كل حقل علمي يستعمل مجموعة من التسميات لمفهوم التنمية : فنجد مثلا التنمية الثقافية التي تهتم بالجانب المعرفي والفكري للإنسان، ثم التنمية السياسية والتنمية الرياضية...والحقيقة أن هذا التنوع ما إلا شكل من الأشكال والطرق والنظريات التي تعالج بها إشكالية التنمية، فالمدارس الفكرية والاتجاهات النظرية تلجأ إلى استخدام نوع أو نمط من التنمية حسب الحقل المعرفي وحسب مجال التدخل ومضمون ذلك النمط من التنمية، وهكذا نجد نسق من التنميات متعددة الأبعاد والأهداف، وسنحاول الوقوف على التفرعات التي انبثقت عن مفهوم التنمية مروراً بالتنمية البشرية، التنمية المستدامة، التشاركية، المحلية، الترابية.

2-1- التنمية البشرية:

فرض مفهوم التنمية البشرية نفسه على الخطاب السياسي على مستوى العالم منذ تسعينات القرن الماضي، في إطار الأبحاث المتعلقة باقتصاد الرفاه، وعرف تقرير التنمية البشرية لسنة 1990 الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة التنمية البشرية " بأنها عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس، وترتكز تلك الخيارات الأساسية في أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل وأن يكتسبوا المعرفة

وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائية، تقرير التنمية البشرية لسنة 1990، ص19). وعليه فالتنمية البشرية هي توسيع خيارات الناس عبر تنمية قدراتهم ولا تتحول هذه الرؤية إلى فعل بدون المشاركة التي يندرج الناس في مستوياتهم، وهم يصلون إليها ولا يبدوون منها، بل يستحسن البدء ببناء القدرة والمشاركة عند الناس وهنا يمكن للاستثمار الأولي أن يفضي إلى تملك الناس لمشروعاتهم التنموية مما يضمن نجاحها (وثائق الجمعية العامة للأمم المتحدة). من خلال التعريف يتبين أن التنمية البشرية لا تنتهي فقط عند تكوين القدرات الإنسانية في جانبها الاقتصادي، بل تتعداه إلى ما هو اجتماعي ومعرفي وثقافي وإنساني، وحسب الدكتور سيد العزيز فإن التنمية البشرية "لا تنتهي عند تكوين القدرات البشرية مثل تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات بل تمتد إلى أبعد من ذلك بحيث يتحقق الانتفاع بها سواء في مجال العمل من خلال توافر فرص الإبداع، أو التمتع بوقت الفراغ أو الاستمتاع باحترام الذات وضمان حقوق الإنسان أو المساهمة الفاعلة في النشاطات الاقتصادية، والسياسية والثقافية والاجتماعية (مادي، 2006، صفحة 12)، كما تعرف التنمية البشرية على أنها "نظرية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية تجعل الإنسان منطلقها وغايتها، وتتعامل مع الأبعاد البشرية والاجتماعية باعتبارها العنصر المهيمن، وتتنظر للطاقات المادية باعتبارها شرطا من شروط تحقيق التنمية. فهذه التنمية هو خلق بيئة تمكن الإنسان من التمتع بحياة طويلة وصحية وخلاقة" (رزيق، 2002، صفحة 3). وعليه فإن مفهوم التنمية البشرية ينطلق من فكرة تتأسس على كون الإنسان هو محور التنمية البشرية، وأن تحقيقها يستند على قدرات وإمكانيات الإنسان، ومدى قدرته على المشاركة والمساهمة في بناء مجتمع عادل.

إن الإنسان هو أداة وغاية التنمية، ومحرك الحياة في مجتمعه ومنظمها ومطورها ومجددها.

2-2- التنمية المستدامة :

تزايد الاهتمام بمفهوم التنمية المستدامة منذ أن طرح على قمة الأرض بريودي جانيرو عام 1992، حيث أثمرت هذه القمة ما يعرف بذاكرة القرن 21 التي أحدثت نقلة نوعية في مفهوم العلاقة بين التنمية من جهة، والاعتبارات البيئية من جهة أخرى، فالتنمية المستدامة هي تلك السياسة التنموية الشاملة المستمرة والدائمة المبنية على التخطيط المستقبلي، والتدبير الناجع، والمراقبة التقويمية التصحيحية الفعالة. وترتكز التنمية المستدامة على التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تحترم البيئة، وتكون بواسطة

الإنسان، ومن أجل الإنسان. وتتبنى على المشاركة الواسعة للمواطن، وتستهدف العدالة الاجتماعية والمجالية (حمداوي،، 2017، صفحة 26).

إن التنمية الاجتماعية وفق هذا المنطق، تسعى لتحسين نوعية حياة الإنسان، وتقوم على مفهوم الاستدامة الذي يعتمد على التضامن بين الأجيال والمناطق الجغرافية، وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال ثلاثة أبعاد متكاملة ومتفاعلة: بعد اقتصادي، بعد اجتماعي، وبعد يتصل بتدبير عقلائي للموارد البيئية.

فقد عرفت على أنها "عملية مجتمعية واعية ودائمة موجهة وفق إرادة وطنية مستقلة من أجل إيجاد تحولات هيكلية وإحداث تغييرات سياسية واجتماعية واقتصادية تسمح بتحقيق نمو مطرد لقدرات المجتمع المعني وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه" (قدوري الرفاعي، 2007، صفحة 24).

فالبعد الاقتصادي يقتضي اتباع سبل للنمو الاقتصادي قادرة على إنتاج دخل ثابت ومستمر، أما البعد الاجتماعي للتنمية، فيكمن في الاستجابة للحاجيات وتلبية الحقوق الأساسية المرتبطة بنوعية حياة كريمة للإنسان، وتشمل توفير فرص الشغل والأمن الغذائي والصحي والتربية واحترام حقوق الإنسان والإنصاف بين الجنسين...ويقوم البعد البيئي للتنمية على عدم الإخلال بتوازن الأنظمة الإيكولوجية (حمداوي،، 2017، صفحة 27).

إن التنمية المستدامة بذلك هي التنمية التي تلبي حاجيات ومتطلبات الجيل الحاضر دون المساس أو الإضرار بقدرة المحيط الطبيعي على أن يهيئ للأجيال المقبلة متطلباتهم، بحيث تعتمد على التدبير المعقلن للموارد الطبيعية وصيانتها والعمل على تجديدها حتى يضمن توازن بيئي.

2-3- مفهوم التنمية المحلية:

برز مفهوم التنمية المحلية في نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين، وقد جاء المفهوم لمواجهة النزعة المركزية التي تعتمد على القرارات العمودية النازلة من الأعلى، وتغيب دور المبادرات المحلية في عملية بلورة التوجهات التنموية على المستوى المحلي، لكن على النقيض من ذلك فالتنمية المحلية تعتمد على الفعاليات والمبادرات المحلية كفاعل وشريك رئيسي في مواجهة التنمية التي تتكفل بها الدولة كمنظم أو كمبادر أو سوء الجهات الخارجية التي تقوم بتقديم المساعدات وتأمين الرعاية والتأطير، والمنظمات الغير الحكومية (حسني، 2004، صفحة 162). وقد تزايد استعمال هذا المفهوم في

الآونة الأخيرة لمجابهة الظروف التي فرضتها تحديات العولمة هذه الأخيرة التي تعمل على تنميط كل المجتمعات ومحو خصائص المحلية ، وتوحيد كل الأمكنة والمجالات مهما اختلفت مقوماتها وإمكاناتها.

قدمت عدة تعاريف لمفهوم التنمية المحلية، أبرزها تعريف الأمم المتحدة هذه الأخيرة التي تعتبر التنمية المحلية هي "استخدام عام للوسائل، وتعبئة المجهودات العامة والخاصة بغية التوصل إلى الرفع من المستويات المادية والمعنوية للمجتمعات المحلية، وجعلها تشارك بفعالية في تنمية أوطانها".

أما **تايلور فيري** : " أن مفهوم تنمية المجتمع المحلي يشير إلى مجموعة الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها الناس الذين يعيشون في مجتمعات محلية من المشاركة والتفاعل من أجل تحسين ظروفهم وأحوالهم الاقتصادية والاجتماعية وهكذا يصبحون جماعات عمل فعالة ومؤثرة في برنامج التنمية الوطنية" ((التابعي، 1993، صفحة 26).

تعرف التنمية المحلية كذلك "بأنها عملية تغيير تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن الاحتياجات للوحدة المحلية، وذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استخدام واستغلال الموارد المحلية واقتناع المواطنين المحليين بالمشاركة والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الحكومي وصولاً إلى رفع مستوى المعيشة لكل أفراد الوحدة المحلية ودمج جميع الوحدات في الدولة" (عبدالمجيد، 2001، صفحة 13). ذلك النشاط السوسيو - اقتصادي الذي تشرف عليه مؤسسات وأجهزة محلية منتخبة، يسعى إلى خدمة الساكنة المحلية انطلاقاً من إطار قانوني ومؤسسي" (بنمير، 2002، صفحة 18)

إن التنمية المحلية في مجملها تهدف إلى تحسين الأحوال المعيشية للمجتمع في جميع الميادين، على أساس المشاركة الإيجابية لهذا المجتمع وبناء على مبادرة المجتمع إن أمكن ذلك، فإذا لم تظهر المبادرة تلقائياً تكون الاستعانة بالوسائل المنهجية كالتشاور والتشارك.

2-4- التنمية الترايبية:

ينطلق مفهوم التنمية الترايبية من عنصرين أساسيين هما: التراب والفاعلون، وذلك من خلال فهم وأجراً هذه المقاربة التنموية، لي طرح التراب كفضاء مفضل للعمل بالنسبة للفاعل، فماذا يقصد بالفاعل؟ وماذا يقصد بالتراب؟

2-4-1- مفهوم الفاعل:

إن الحديث عن مفهوم الفاعل ليس وليد اللحظة، بل تطور منذ زمن طويل وذلك رغبة في إعلاء قيمة الفرد داخل المجتمع ومحاولة لتجاوز النظرة الأحادية القائمة على التصور المركزي، ف "بروني" يرى أن الفاعل هو الذي يقوم بالفعل. فإذا كان الفاعل يقوم بأفعال إرادية عن طواعية ووعي فإن سلوكه وهامش تحركاته تختلف حسب مصدر القرار، فالفاعل سيد نفسه طالما يتوفر على الشرعية أو على المصلحة والسلطة أو هما معا، لتتيح له فرصة اتخاذ القرارات.

وإذا ما حاولنا فهم مفهوم الفاعل، فإنه لا يمكننا فصله عن مفهوم التراب لأنه لا يوجد تراب بدون فاعلين ولا وجود لفاعل دون مجال ترابي، فالدينامية التي يخلقها الفاعلون تؤدي إلى بناء التراب، والتراب يؤدي إلى نشوء وميلاد فاعلين جدد، ويمكن القول أن الفاعل تم اقتباسه من المسرح، فالتراب يمثل المسرحية والفضاء والخشبة التي تلعب فيه المسرحيات، أما الفاعلون فهم الممثلون والمخرج والجمهور.

إذن فحسب هذا التصور فالفاعلون هم مختلفو الأفراد والمؤسسات، والمنظمات، الجماعات الترابية...، وبعبارة أخرى كل من له القدرة على التدخل من أجل تحقيق التنمية وبناء المجالات الترابية التي يعمل فيها.

الفاعل بكل تأكيد هو الذي يفعل في الواقع المادي أو الواقع المعنوي أو هما معا عن قصد وروية ووعي تام بما يقوم به من أجل الوصول إلى مراميه. إنه دوما في حالة بناء استراتيجيات مستقلة أو شبه مستقلة، بعد أن يكون قد قام بتحديد اختيارات خاصة به، تحت احتساب المغام والمخاطر، والأرباح والخسائر، واضع في حسابه السيناريوهات المحتملة والسبل الكفيلة بإنجاز خطته، مسخرا في ذلك كل الوسائل والتكتيكات المناسبة والممكنة.

وحسب "دي ميو" (DI MéO , 1998) فالفاعل هو ذلك الكائن الاجتماعي المستوطن لمجال ترابي معين ذو قيم مرجعية نسبيا، واضحة للمجموعة الاجتماعية وقوية بما فيه الكفاية لإدراك بنيات السلطة، والبنيات الاقتصادية والثقافية والعقائدية واللغوية (الأنزالي، 2010، صفحة 25).

والفاعل هو من يقرر ويقوم بفعل – عمل باستعمال وسائل واستراتيجيات والتي ترتبط هي الأخرى بتمثيلات الفاعل ومصلحه التي يهدف من خلالها سد حاجياته وتقوية تأثيره حتى يكون قادرا على مراقبة المحيط الذي يعيش فيه (بوجروف، 2012، صفحة 46).

أي أن الفاعل هو كل من له القدرة على التدخل في الحقل التنموي بغض النظر عن انتمائه ووظيفته داخل التراب.

فتحديد الفاعلين يكتسي صبغة جوهرية بالنسبة للأبحاث الاجتماعية، من هو المهم هل الفرد أم المجموعة في الإنتاج الترابي بصفة خاصة والإنتاج الاجتماعي بصف عامة (حسني، 2009، الصفحات 26-27). وتخترق العلوم الاجتماعية حسب "غيمشون ولاجارج" صاحباً كتاب "الفاعلون منسيو التراب" أربعة اتجاهات نظرية، كل اتجاه يعطي الأولوية لمقاربة معينة:

✓ **المقاربة الكلية:** هي التي تقول بأن نظاماً معقداً بكامله كخلية هو أعظم من مجموع أجزائه، وبالتالي فإن الفاعلين داخل الحركات الاجتماعية الما بعد- الصناعية يساهمون في الفعل الصدامي الجماعي للسيطرة الاجتماعية على التوجهات الثقافية للمجموعة.

وبالتالي فإن الفاعلين الأفراد ليسوا إلا جزءاً من الدينامية الاجتماعية التي تميز بعض المراحل التاريخية في مجتمع ما، ويأتي على رأس هذا التوجه "ديلاس وميللي ودوبي".

✓ **المقاربة الفردانية :** وتهتم هذه المقاربة ما يمكن تسميته بالفردانية المنهجية، وهي مقاربة تستبعد المنهج الوظيفي، وتقول بالعكس على أن فعل الأفراد لا يتحدد لا بالبنيات الاجتماعية ولا بالأدوار التي يقومون بها، وإنما بإدارة الفرد الذي يحاول أن يتصرف مع الواقع من خلال:

أ- القيم التي تشبع بها.

ب- أفضل اختيار يراه صائبا.

ت- الأفضليات التي يراها ناجحة حسب ماضيه.

ث- التعريف الذي يعطيه للعقلانية المحدودة كما يراها.

ج- الأدوار التي أوكلها له المجتمع، كما جاءت هذه الشروط الفردية.

✓ **البنائية البنوية:** وهو توجه ينبني على إزالة التناقض الموجود بين الإدارة الحرة والحتمية، وما بين الفرد والمجتمع وما بين البرمجة من لدن البنية الاجتماعية وتداخل الاستراتيجيات الفردية، (ديلاس

وميللي)، وقد خلص بورديو إلى رفع هذا التناقض من خلال مفهوم l'habitus، وهو مفهوم له الفضل في قراءة هذا الخليط لدى الأفراد، ما بين المسارات تحت الإكراهات الناتجة عن المسارات ولهذا فإن الفعل ليس جوابا يوجد حله كلية في إنعاش وتحريك الانطلاقة، ولكن يوجد من خلال مبدأ وجود نظام وضعيات أي ما يمكن تسميته بالعادات التي هي نتاج للتجربة البيوغرافية.

✓ **البنائية التفاعلية:** تتبنى هذه المقاربة الفاعل "مشخصا بذاته ومتعدد الأوجه"، ويرجع الفضل في التأسيس لهذا التوجه إلى **ايروين كوفمان** الذي يرى أن الفاعل قبل كل شيء في حالة فعل، أي تتحرك، بيد أن الفعل لا يكون إلا في وسط موجود أو على شكل رد فعل مباشر للبيئة الاجتماعية التي توفر إمكانية الفعل (حسني، 2009، الصفحات 27-28).

وإذا ما حاولنا تحديد مفهوم الفاعل في الحقل الجغرافي، فإننا نجد هذا المفهوم يكتسي أهمية بالغة ويتم استخدامه على نطاق واسع بعدما كان استخدامه يقتصر على حقول معرفية محدودة، ويطلق مفهوم الفاعل على كل المتدخلين في كل مجال ترابي معين، شريطة أن يكون المتدخل مرئيا، ويسهل التعرف عليه، ويكون حاضرا في جميع مستويات التراب (أوحدو، 2012، صفحة 24) ويمكن التمييز بين مجموعة من الفاعلين (بوجروف، 2012، صفحة 46).

أ- الأفراد والعائلات.

ب- المجموعات والتي تكون أقل تشكلا كالجماعات والجمعيات واللوبيات...

ت- الجماعات الترابية.

ث- الدولة بهيكلها ومؤسساتها. وتتمتع الدولة والجماعات الترابية بالسلطة على تراب تدبر فيه حلقة وكل ما يمكن أن تضمه تلك الحلقة من صلاحيات ترابية وإدارية.

وبشكل الفاعلون النظام الترابي الذي يحدد وضعية التفاعل بتقاطع وتآلف أربع عناصر:

أ- الأعمال والأفعال التي يقوم بها الفاعل في إطار علاقاته وتبين مدى قدرته على الفعل وعلى التعبئة حسب السياق.

ب- العقائد.

ت- المواقف الشخصية

ث- القدرات العقلية (الدهاء أو الذكاء أو الغباء) في فهم قواعد اللعبة والقدرة على تجاوز الصعاب.

وتلعب هذه العناصر دورا جوهريا في جعل الفاعل قادرا على الخلق والإبداع والتجديد وقادرا على المبادرة بمحفزات فردية تكون إطارا للمصالح والسلوكيات. ويؤدي تداخل هذه العناصر عند الفاعل وبين

كل الفاعلين في هيكلية وبناء المجال والعلاقات المجالية. وهذا ما يخلق ما يسمى بالفاعل الترابي (بوجروف، 2012، صفحة 47).

إن الفاعل تتعدد أوجهه وصوره فقد يكون فردا أو جماعة وقد يكون كذلك مؤسسة فإذا أخذنا بهذا الوجه الأخير أي الفاعل كمؤسسة (جمعية، جماعة محلية، تعاونية، منظمة) فإنه يلعب دورا مهما العملية التنموية، بل أكثر من هذا فإن الفاعل هو كل من يباشر الفعل في جميع الخدمات العمومية والأنشطة سواء الاجتماعية أو الاقتصادية على مستويات مختلفة.

يمكن التأكيد منذ البداية على أن الفاعل له ارتباط وثيق بالتراب إذ أن هذا الأخير أي التراب هو الذي يحدد ديناميته، وأشكال تدخله، ويجعله يتخذ قرارات تكون في صالح هذا المجال الترابي، وبالتالي فإن الفاعل تكون له القدرة على تغيير هذا التراب من حسن إلى أحسن، أي أنه يقوم بالتأثير في مجاله، وجل تدخلاته يكون لها وقع في التراب. فماذا نقصد بالتراب؟

2-4-2- مفهوم التراب :

يعد مفهوم التراب من أبرز المفاهيم التي لقيت اهتماما كبيرا في العلوم الإنسانية لاسيما الجغرافيا والسوسيولوجية في السنوات الأخيرة، ويتميز هذا المفهوم بتعدد في الأسس والمرجعيات، ثم في الأبعاد، لذلك من الصعب الوقوف على معنى ودلالة واحدة له.

يعتبر التراب جزءا من سطح الأرض متملكا من طرف مجموعة بشرية، ويتشكل في المجال بناء على مجموعة من التجهيزات والشبكات والمسالك المنجزة من طرف تلك المجموعة. ويتشكل بذلك من مجموع العلاقات الفردية والجماعية والتي تروم استغلال إمكانياته وجعلها موارد ترابية تضمن استمرارية المجموعة المتملكة له (بوجروف، 2012، صفحة 44).

لقد عرف مفهوم التراب تطورا كبيرا أخذ بذلك بعدا سياسيا وإداريا، فأصبح يوحى بفكرة السيطرة والتدبير لجزء من سطح الأرض من طرف قوة تستببط سلطتها ومشروعيتها من مراقبة المجال وقد تكون جماعة ترابية أو دولة (بوجروف، 2012، صفحة 48).

يرتبط مفهوم التراب أكثر فأكثر بمجموعة من المفاهيم الأخرى، كالفاعل و الزمان و المقياس بل إن هذه العلاقة تتجاوز التأثير، يعني تأثير التراب في الفاعل إلى علاقة جدلية بين هذه المفاهيم فدراسة التراب لا تتم إلا بحضور الفاعل، إذ لا يمكن الحديث عن التراب في ظل غياب الفاعلين، ذلك أن التراب ما هو

إلا نتائج لتدخلات مختلف الفاعلين و التي تختلف حسب مقياس التدخل و السلطة التقديرية و المالية التي يتمتع بها الفاعل و كذا باختلاف وضعياتهم واستراتيجياتهم (حسني، 2004، صفحة 168).

كما أن مفهوم التراب ارتبط عند الأنثروبولوجيا بحاجة وسلوك الحيوانات المختلفة على تسجيل حدود ترابها والدفاع عنه، وقد لوحظ هذا السلوك أيضا لدى الجماعات البشرية البدائية التي تنمها في كيانها الاجتماعي مع بعض المجالات الترابية لتجعل منها مجالا حيويا بدونه لا تستمر في الوجود والاستمرار كوحدات قائمة الذات، ولكن الجغرافيين لم ينفوا عند هذا التملك "الحيواني" فقط لدى المجتمعات المحلية، بل ربطوه بأبعاد أخرى تعبر فعلا عن ماهية الإنسان ككائن متطور، وذلك من خلال الإحساس بالتجذر والهوية وإعمال القانون في تحديد ترابه وترسيم حدوده واستعمال الأرض وتنظيم المجال (حسني، 2009، صفحة 22).

أما **المنجد السياسي La toupie** فيعرف التراب على أنه مجال تمتلكه مجموعة بشرية ويخضع لسلطة معينة (جماعة، دولة، إقليم) ويأخذ مفهوم التراب بعين الاعتبار المجال الجغرافي وكذا الوقائع السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ويتضمن بالضرورة حدودا سياسية أو إدارية أو حدود طبيعية " (Dictionnaire toupie /Territoire).

ويرى بيير- نويل دونيي أن التراب هو أولا مجال معاش، تسجل فيه الأفعال والقيم الإنسانية وذلك في إطار سهولة القراءة المجالية. وهو كذلك مؤشر على تطور تدخل في السياسة الاجتماعية لبلد ما، وهو أيضا بناء مؤسساتي، حيث أن كل جزء من الدولة أو المؤسسة يطرح تصورات الخاصة، حول التقطيع الترابية والمحلي الملائم (NoëlDenieuil, 1997)

أما **كي دي ميو** فيرى أن التراب هو تملك اقتصادي وإيديولوجي وسياسي للمجال من طرف مجموعات تعطي لنفسها تمثلات خاصة ولتاريخها.

إذن فوَقائع التملك هذه تُوحي إلى كون مجموعة من الصراعات قد تكون على شكل اجتياح أو غزو أو إغارة وظهور، ثم تعاقب السيطرة، وهو ما يساعد على تفسير كيف يمكن أن ينشأ أو ينتج تراب أو يدبر أو يهيأ أو يدافع عنه في إطار مصلحة الفرد أو المجموعة المهيمنة (بوجروف، 2012، صفحة 44).

من هذا المنطلق فإن التراب هو نتاج للمجال والزمان، وهو نتاج تاريخي، وبالتالي فإن التراب يعتبر:

❖ **معنى للموارد:** يعني كوسط ايكولوجي وما يختزنه من موارد بشرط تملك الفاعلين المحليين لهذه الموارد.

❖ **حامل للمشاريع المجددة :** أي كمجال لأفعال التغيير من لذن الفاعلين باختلاف مرجعياتهم ومصالحهم واستراتيجياتهم .

❖ **مجال للتدبير والحكمة:** يعني مسلسل لضبط الأنظمة الاجتماعية والمؤسسية عن طريق التعاقد والشرابة والتنسيق.

❖ **مجال للاستدامة:** كمجال يدمج استغلال الموارد المختلفة مع الحرص على المحافظة على جزء منها لفائدة الأجيال المقبلة.

وعلى هذا الأساس أصبح التراب مجالا للتنسيق بين مختلف الفاعلين، وبين مختلف الاستراتيجيات، و بين مختلف مستويات التدخل، وبالتالي اعتبر عاملا للتغيير وإعادة البناء الاجتماعي في أفق تحقيق مشروع مجتمعي شامل، يهدف إلى تحقيق الرفاهية لمجموع سكان التراب بدون إقصاء أو تهميش، والبحث عن التوازن و التجانس داخل المجال، و دمج كل الفعاليات في عملية اتخاذ القرار بشكل يستجيب لمتطلبات التنمية الشاملة.

2-4-3- التنمية الترابية:

ظهر مفهوم التنمية الترابية نتيجة التطورات التي عرفها العالم والمجالات الجغرافية على جميع المستويات كجواب عن الانشغالات التي تطرحها البلدان السائرة في طريق النمو على حد سواء. ومن بين هذه الانشغالات نجد قضايا الاقتصاد، البيئة، المشاكل الاجتماعية، إعداد التراب وتدبيره، فعلى مستوى هذا الأخير أصبحت المقاربة الترابية ذات بعد مهم وجديد في تناول ومعالجة قضايا التراب، فالنظرة القطاعية، التي تعتمد على برمجة التجهيزات والبنى الأساسية على شكل تصاميم، والمنطق القطاعي الذي ينبنى على التدخلات المجالية التفضيلية بين المناطق، قد أثبتنا لوحدتهما عدم النجاعة ومحدودية الحلول المقترحة، مما أدى إلى تمزق المجال ونمو أقطاب على حساب أخرى، أما المقاربة الترابية تصبو إلى وضع مشاريع الإعداد والتنمية في مجال محدد ومملك من خلال تعبئة كل الفاعلين الترابيين (المجالس الجماعية، المصالح الخارجية، المجتمع المدني، السكان....).

إن مصطلح التنمية الترابية كبرنامج عمل وكمفهوم يعد من الأولويات الأساسية لدى جميع الدول لكونها السبيل الوحيد لتبوء مكانة ما داخل المجتمع الدولي، الأمر الذي بدأ يفرض على كل الدول ضرورة

العمل على تطوير هياكلها السوسيو-اقتصادية وبنياتها السياسية إن كانت رغبة في احتلال مرتبة مشرفة داخل أنسجة نظامها المعاصر (مجاهد، 2004-2005، صفحة 3). وعليه فالتنمية الترابية هي عملية مركبة ومتداخلة، تمزج بين مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية، حيث يصعب الفصل بين مكوناتها، كما أن الدور التنموي للجماعات الترابية بمستوياتها الثلاث أصبح يركز على آليات التدخل لإنعاش الاقتصاد المحلي لتأهيلها كوحدة ترابية منسجمة وقادرة على تأهيلها ذاتيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا، وهذا ما يرجى أن يتحقق من خلال الإصلاحات التي أدخلها المشرع على الترسانة القانونية المنظمة لها والتنصيب على الاستقلال المالي والإداري.

ويعتبر " دونكان " التنمية الترابية هي التنمية التي لها نظرة إدماجية للمجالات والفاعلين الاجتماعيين ولسياسات التدخل العمومية، ويصبح الهدف الرئيسي منها هو خلق الالتحام الاجتماعي والترابي كعنصر لتجانس مسلسلات التخطيط والتنمية المنبعثة من الأعلى والأسفل.

وعلى هذا الأساس فالتنمية الترابية تعتبر إحدى الأولويات الرئيسية في السياسات التنموية التي تنهجها الدولة، بل إنها أصبحت من ضمن أهم القضايا التي يطرحها إعداد التراب الوطني. فالدولة وجهت كامل اهتمامها نحو العالم القروي رغبة في تجاوز التفاوتات المجالية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

3- أهم المفاهيم المرتبطة بالتنمية :

إضافة إلى المفاهيم التي تم تناولها في الفقرات السابقة، هناك مجموعة من المفاهيم التي يجب الوقوف عليها، لأنها تبقى ذات أهمية بالغة في مقاربة الموضوع:

3-1- الحكامة:

يعتبر مصطلح الحكامة، من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في 1989. (Bendaoud El Mataoui, 2004, pp. 89-112) وقد اعتبر الحكامة: " أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية" في هذا الإطار أكد على أن أزمة التنمية في إفريقيا هي أزمة حكمة بالدرجة الأولى، بسبب فساد النظم السياسية وضعف التسيير والتخطيط.

تعرف الأمم المتحدة الحكامة على أنها " الأسلوب التشاركي للحكم ولتدبير الشؤون العامة الذي يركز على تعبئة الفاعلين السياسيين والاقتصاديين والاجتماعيين، سواء من القطاع الخاص وكذلك من المجتمع المدني، بهدف تحقيق العيش الكريم المستدام لجميع المواطنين".

فالحكامة تدل على المقاربة التشاركية والتعددية في تسيير الإدارة وتدبيرها، واستحضار مختلف الفاعلين والشركاء أثناء أخذ القرار، أو التقويم، أو بناء المشروع. وتعني أيضا إرساء الدولة على أساس اللامركزية واللامركزية. ومن ثم تعد الحكامة آلية تدبير لتجاوز أزمة الدولة البيروقراطية والمركزية.

إن الحكامة الترايبيّة، باعتبارها مفهوما وآلية جديدة، تعبر عن أحسن ما يمكن بلوغه، وأفضل ما يمكن القيام به في مجال التدبير والحكم، تعتبر هي الهدف والمبتغى الأفضل الذي يمكن الوصول إليه على المستوى الترايبي. أو بعبارة أخرى، هي الوصول ترايبيا إلى أحسن تدبير محلي ممكن، في أقل وقت ممكن، ومجهود وتكلفة ممكنة، وفي أفضل الظروف الممكنة. وإذا كانت الحكامة الجيدة كمفهوم لم يلق بعد الإجماع على تحديد معناه، فإن الأكيد هو أن مفهوم الحكامة الترايبيّة يبنّي أساسا على الإدارة في الدول الموحدة، وذلك بما تنطوي عليه من المبادئ الجوهرية والأساسية للديمقراطية والحرية (أبركان، 2015، صفحة 88).

إن ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف هو أن الحكامة هي تجويد الإدارة وتحسينها وفق مبادئ التدبير المعاصر، وتفعيل مبدأ الشراكة المحلية والجهوية وفق القوانين الإدارية المرنة التي تسمح بالأداء المثمر، وتحقيق الفعالية البناءة بغية تحقيق التقدم والازدهار والرفاهية للمواطنين.

إن تحقيق التنمية، لا يمكن أن يتم إلا بتطبيق سياسة الحكامة الجيدة، والاعتماد على المقاربة التشاركية، وإعطاء الأولوية للمصلحة العامة قبل الخاصة.

3-2- تدبير الشأن المحلي:

يعتبر إحداث الجماعات المحلية وجها من أوجه التطور الذي عرفته البشرية على المستوى التنظيمي والديمقراطي فبعد النجاح الذي عرفته هذه التجربة في البلدان الأوروبية، ارتأت العديد من الدول، وخاصة في العالم الثالث، الأخذ بهذا النموذج، فأحدثت مجموعة من الهياكل والمؤسسات من أجل السهر على إحداث مجموعة من الهيئات المحلية، وذلك أخذا بعين الاعتبار، خصوصيات الإنسان والموارد المتاحة على المستوى المحلي.

وفي هذا الصدد تدخل تجربة المغرب منذ أن أصدر ظهير 30 شتنبر 1976 المنظم للجماعات المحلية، وقد تم منح هذه الجماعات مجموعة من الصلاحيات من أجل تنظيم وتسيير شؤونها المحلية،

والتخطيط لتنميتها الاقتصادية والاجتماعية بإشراك جميع الفاعلين بما فيهم السكان والهيئات الحكومية وغير الحكومية (المنظرة الوطنية الرابعة للجماعات المحلية 27-28 يونيو 1989، الدار البيضاء ص8).

3-3- الاقتصاد الاجتماعي والتضامني:

لقد اتخذ مفهوم الاقتصاد الاجتماعي التضامني عدة أشكال في مختلف بقاع العالم، رغم أن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها تبقى واحدة، فهو مرتبط بظهور مجموعة من الأنشطة التي لا يمكن نسبتها لا إلى الدولة ولا إلى القطاع الخاص.

فمنظمة العمل الدولية تعرفه بكونه " مجموعة المنشآت والمنظمات لا سيما التعاونيات ومجتمعات المنفعة التآزرية والرابطات والمؤسسات والمنشآت الاجتماعية التي تتميز خصوصا بإنتاج السلع والخدمات والمعارف والسعي في الوقت ذاته إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز التضامن"⁴.

أما في المغرب فإن مفهوم الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، يشكل أحد المفاهيم المتجذرة في المجتمع المغربي، المستند إلى قيم التآزر والتعاضد، خاصة من خلال مجموعة من الممارسات والعادات التي تنهل من التقاليد المجتمعية، وتستند أيضا إلى المبادئ والتعاليم الدينية التي كرسها الدين الإسلامي الحنيف⁵.

فالاقتصاد التضامني هو الوعاء الذي يضمن انبعاث الآلاف من المبادرات المحلية للإنتاج والتسويق والاستهلاك والادخار...، ولا يقتصر على خلق قيمة اقتصادية إضافية فحسب، بل يربطها بخلق قيمة اجتماعية مضافة أيضا كإحدى أهدافه الرئيسية. إنه بديل يبنّي على دينامية تنطلق من مشاريع محلية ترابية، تعطي أهمية كبيرة للسياق والمحيط المحليين، وهو أيضا يحمل مقاربة جديدة لسوق الشغل، أساسها المقولة الاجتماعية، من خلال مبادرات مواطنة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، كالسكن والفلاحة والإنتاج والتسويق (الكتومر، 2013، صفحة 17).

⁴ - المملكة المغربية، البرلمان، مجلس المستشارين، الاقتصاد الاجتماعي والتضامني بالمغرب- من أجل تنمية بشرية قوامها العدالة الاجتماعية، منشورات مركز الدراسات والبحوث في الشؤون البرلمانية بدعم من مؤسسة كونراد آيدنأور، ص6.

⁵ - المملكة المغربية، البرلمان، مجلس المستشارين، الاقتصاد الاجتماعي والتضامني بالمغرب- من أجل تنمية بشرية قوامها العدالة الاجتماعية، منشورات مركز الدراسات والبحوث في الشؤون البرلمانية بدعم من مؤسسة كونراد آيدنأور، ص7.

ويرجع الاستعمال الأول لهذا المفهوم في المغرب إلى سنة 1987 من طرف HENRY DEROUCH أثناء مداخلة له في ندوة حول الاقتصاد الاجتماعي، حيث اعتبره بمثابة تطوير للاقتصاد التعاوني (Ayad, 2004, p. 17).

إن تشكيل مجتمع متوازن ومتحد، حيث التطور الاقتصادي مرتبط بمشروع هذا المجتمع، يتطلب بالضرورة وجود مجموعة من المقاولات والمؤسسات والتنظيمات في ميدان الاقتصاد الاجتماعي. وذلك بناء على مجموعة من الأسس أهمها التضامن والديمقراطية والاستقلالية، بالإضافة إلى روح المسؤولية. وفي ظل الإكراهات التي تطرحها العولمة، تشكل تنظيمات الاقتصاد الاجتماعي (التعاونيات، الجمعيات والتعاضديات)، وسيلة ناجحة للتغلب على مختلف الإكراهات وبالتالي بإمكانها أن تلعب دورا مهما في الدينامية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية سواء داخل المجال الوطني أو الدولي.

3-4- التنمية والمجتمع المدني:

أصبح المجتمع المدني في العقود الأخيرة، يلعب دورا مهما في التنمية إلى جانب الدولة، وذلك من خلال احتضانه لمجموعة من المشاريع التنموية والعمل على تجاوز الاختلالات الاجتماعية والاقتصادية التي تعاني منها فئات عريضة من المجتمع.

3-4-1- مفهوم المجتمع المدني:

ربطت العديد من الأبحاث: ظهور مفهوم المجتمع المدني بالتطورات التي شهدتها أوربا منذ القرون الوسطى، رغم أن التوجهات الفكرية تختلف في تحديدها لهذا المفهوم. فالفكر الاشتراكي يعتبر أن المجتمع المدني هو المجتمع البورجوازي من حيث التكوين التاريخي، كما أن ظهوره مرتبط تمام الارتباط بظهور الدولة.

أما الفكر الليبرالي، فقد اعتمد في تحديده للمجتمع المدني على المقابلة بين عناصر الدولة والأفراد والسوق، وبالتالي فهو يتصور المجتمع المدني خارج الدولة قائم على اقتصاد السوق (بشارة، 2000، صفحة 1). فأغلب النظريات التي تحدثت عن المجتمع المدني في أوروبا تربطه بالعملية الديمقراطية. فهيجل في كتابه " فلسفة الحق يعرف المجتمع المدني على أنه" رابطة للأفراد كأعضاء بواسطة حاجياتهم، ثم بواسطة النظام الحقوقي كأداة للحفاظ على أمن الأفراد وعلى ملكياتهم، كنظام مفروض من خارجهم ينظم مصالحهم الخاصة والعامة" (بشارة، 2000، صفحة 134).

أما دومنيك كولاس (Dominique Colas) فيقول بأن المجتمع المدني " يعني الحياة الاجتماعية المنظمة انطلاقا من منطق خاص بها وبخاصة الحياة الجموعية التي تضمن دينامية اقتصادية وثقافية

وسياسية". ويعرفه (برتراند بادي) (B.Bertrand, 1997, p. 105) بأنه "كل المؤسسات التي تتيج للأفراد التمكن من الخيرات والمنافع دون تدخل أو وساطة من الدولة".

أما محمد عابد الجابري يرى أن المجتمع المدني أولاً وقبل كل شيء "مجتمع المدن"، وأن مؤسساته هي التي ينشئها الناس بينهم في المدينة، لتنظيم حياتهم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فهي إذن مؤسسات إرادية، أو شبه إرادية، يقيمها الناس وينخرطون فيها، أو يحلون فيها، أو ينسحبون منها، وذلك على النقيض تماماً من مؤسسات المجتمع البدوي التي هي مؤسسات طبيعية يولد الفرد منتمياً إليها، مندمجاً فيها، ولا يستطيع الانسحاب منها كالقبيلة والطائفة (الجابري، 1993، صفحة 8). كما اعتبره أيضاً "واقع اقتصادي اجتماعي سياسي ثقافي تتضافر في تكوينه عدة عوامل. إنه بعبارة قصيرة المجتمع الحديث الذي يتخذ شكله تدريجياً مع التحول الديمقراطي... التحول الذي يتم بفعله تطور داخل المجتمع" (الجابري، 2005، صفحة 14).

غير أن تحديد مفهوم المجتمع المدني لا يجب دائماً ربطه بمقابلته للدولة أو نقبض لها، بل هو جزء منها وتشكيل مجتمعي نابع منها، وبالتالي فاعتبار الدولة كنقيض أو عدم التنسيق معها، قد يعرض المجتمع المدني لفقدان أسسه الحقيقية وإخفاقه في تحقيق أهدافه". فوجود المجتمع المدني يقود إلى تقوية الدولة وإخراجها من عزلتها" (الهاللي، 1999، صفحة 78).

إذن فلمعرفة المعنى الحقيقي للمجتمع المدني تم ربطه بثلاث نقاط رئيسية:

❖ الحاجيات التي على أساسها يتم تشكيل ذلك التنظيم .

❖ نوع التنظيم الذي تم اختياره والذي يمكن أن يكون جمعية أو تعاونية أو تعاقدية ...

❖ الجانب القانوني والحقوق الذي في إطاره يتم التفاعل بين المؤسسة والأفراد

وهنا يأتي دور الدولة كحامي لهذا المجتمع بتوفير المصالح الأساسية التي لا يمكن لتنظيمات المجتمع المدني أن تحققها كضمان الأمن والحاجيات الأساسية كالطاقة والمواصلات والبنى التحتية.

من هنا يمكن تعريف المجتمع المدني بأنه جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة من أجل تلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية وفي استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن تأثير رأسمالية الشركات في القطاع الخاص، حيث يساهم في صياغة القرارات خارج المؤسسات السياسية ولها غايات نقابية كالدفاع عن مصالحها الاقتصادية والارتفاع بمستوى المهنة والتعبير عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما في اتحادات الأدباء والمثقفين والجمعيات الثقافية والأندية الاجتماعية التي تهدف إلى نشر الوعي وفقاً لما هو مرسوم ضمن برنامج

الجمعية (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، المجتمع المدني، 2003/09/20، صفحة 2).

3-4-2- المجتمع المدني كفاعل تنموي

إن الحديث عن الدور التنموي للمجتمع المدني يستدعي منا التمييز بين واقعين مختلفين لمجال عمل هذه التنظيمات.

فمؤسسات المجتمع المدني في الدول المتقدمة قد ترعرعت في ظل تقدم اقتصادي كبير، وانتشار الديمقراطية والحرية، وبالتالي فقد استفادت من البنيات التحتية ووفرة مصادر التمويل، الشيء الذي جعلها تتمتع بالاستقلالية في بعدها التنظيمي والهيكل.

وكل هذه الظروف جعلت المجتمع المدني في الغرب، يلعب دورا حيويا مكملا لمسيرة النمو الإنساني والمجتمعي.

أما في دول العالم الثالث فهذه التنظيمات ظهرت في ظل ظروف مختلفة تماما؛ ذلك أن التطورات التي عرفت هذه الدول، خاصة ما يتعلق بمخلفات الاستعمار والمجهودات المبذولة من أجل تحقيق الإقلاع الاقتصادي وصولا إلى الانخراط في مسلسل التقويم الهيكلي، قد جعلها تعاني مجموعة من الاختلالات والتناقضات في كافة الميادين.

فظهور المجتمع المدني كان يهدف إلى ملئ الفراغ الذي تركه انسحاب الدولة وتخليها عن بعض أدوارها خاصة على المستوى الاجتماعي.

إلا أنه ورغم بعض الصعوبات التي واجهتها تنظيمات المجتمع المدني من ضعف البنيات التحتية وقلة مصادر التمويل وضعف تكوين الموارد البشرية، فقد استطاعت أن تقوم بمبادرات محمودة في بعض القطاعات الاجتماعية كمحو الأمية وإدماج العنصر النسوي في الحياة الاقتصادية خاصة في العالم القروي.

إن المجتمع المدني طرف من أطراف العملية التنموية وتكمن أهميته في قدرته على تأطير المواطنين للعمل التطوعي في الشأن العام وكل قيم المشاركة المدنية والتنمية بالشاركة، والتقليل من قوة معوقات التنمية والمتمثلة في طغيان الروابط التقليدية والعائلية والمناطيقية والقبلية في عمل الكثير من المؤسسات، وكذلك تشكل هذه الجمعيات والمؤسسات على أساس غير ربحي أي لا تحركهم دوافع ربحية أو السعي المباشر للوصول إلى مواقع السلطة السياسية (ديهوم، أبورزيزة ، 2017، صفحة 7).

وعموما فالمجتمع المدني يلعب دورا جوهريا في تحقيق التنمية ويكمن هذ الدور في وضع خطط التنمية، كما أن ضرورة الاستعانة بالمجتمع المدني في تحقيق التنمية أصبح ذو أهمية كبيرة.

خلاصة:

من خلال ما سلف يتبين أن موضوع التنمية موضوع شائك لا يمكن حصره بسهولة، وذلك في ظل تعدد الاتجاهات و تضارب النظريات، غير أنه من المستبعد أن تكون للتنمية صورة واحدة ونموذج واحد، فلكل مجتمع نمودجه الخاص من أجل تنمية ذاته ومحيطه، و ذلك انطلاقا من خصوصياته التاريخية والبشرية و الطبيعي، وهذا يتطلب تضافر جهود كل من الدولة و المجتمع المدني و السكان المحليين في تحقيق التنمية.

فإذا كانت الدولة ،هي المحتضن والراعي الرسمي لكل الاختيارات التنموية لعقود طويلة من الزمن، فقد أكدت التنظيمات الترابية (الجماعات الترابية، المجتمع المدني، وغيرها) مؤخرا أنها قادرة على أن تلعب دورا مهما في مسلسل التنمية في كافة الميادين، من خلال نهج مقاربات أكثر حداثة و نجاعة على مستوى التسيير والتدبير وتنظيم السكان، رغم المشاكل التي لا زالت تحد من نشاطها. و تبقى التنمية الترابية في المغرب باعتبار حدثتها، الواجهة الأكثر وضوحا لتدخلات الدولة ومختلف الفاعلين في الفعل التنموي، نظرا للاختلالات العديدة التي يعانيها السكان. ولتحقيقها وجب على مختلف الفاعلين اتباع خطط تنموية واضحة المعالم والأهداف.

كما أن تدخل الفاعلين في التراب باختلاف أصنافهم ورهاناتهم، وتوجهاتهم، واستراتيجياتهم، يهدف إلى إحداث تغييرات في المجال الترابي قصد الرقي به وجعله مجالا مميزا عن غيره من المجالات، إذ أن الفاعل والتراب هما جزآن لا يتجزآن عن بعضهما البعض، باعتبار أن التراب هو المحدد الرئيسي لدينامية أي فاعل في ترابه، وأن نشأة التراب ترتبط بالفاعلين.

خاتمة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف عند أهم المفاهيم التي توطر إشكالية بحثنا، والتي تتمثل في دور التخطيط الاستراتيجي الترابي في التنمية الترابية بواحات درعة الوسطى، مع محاولتنا إبراز أهم تقاطعات مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع باقي المفاهيم. إن التخطيط الاستراتيجي وسيلة للعمل بالمجالات الترابية تسعى إلى تنظيم التدخل وتوجيهه، وتحقيق التنمية المتوازنة، كما أنه يعتبر من بين المقاربات العلمية القادرة على تحليل وفهم وتوجيه المجالات الترابية لتحقيق تنمية ترابية مندمجة وشاملة.

من هنا فإن تحقيق تنمية متوازنة ومنصفة للمجالات الترابية، يستدعي ضرورة وضع خطة استراتيجية تتسم بالواقعية، والشمولية والاندماج مبنية على تشخيص ترابي تشاركي، قادر على الوقوف عند مختلف الاختلالات التي يعاني منها التراب على جميع المستويات، وتحديد مكامن الضعف، والقوة، وذلك باعتماد أسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر مقاربة حديثة للتنمية، جاءت لمجابهة مقاربات التنمية الوطنية، واستبدالها بالتنمية الترابية التي تنطلق من ما هو محلي، وتعتمد إشراك جل الفاعلين المحليين والساكنة في مختلف مراحل هذا النوع من التنمية، إذ أنه لا يمكن الحديث في الوقت الراهن عن تنمية دون إشراك الفئة الموجهة لها.

إن تحقيق التنمية الترابية يستدعي منا الإحاطة الجيدة بالمجال الترابي لمختلف الجماعات الترابية المكونة لمجال الدراسة، لذا سنحاول في الفصل الثاني من هذه الدراسة أن نقوم بتشخيص ترابي لمجال الدراسة قصد تحديد الإمكانيات والاختلالات التي يتميز بها هذا المجال.

الفصل الثاني:

الخصائص الطبيعية

والبشرية لمجال الدراسة.

مقدمة:

يعتبر التشخيص الترابي أهمية بمكان في إعداد أي مخطط تنموي كيفما كان نوعه، وخصوصا إذا تعلق الأمر بالمجالات الترابية، فالتشخيص الترابي هو المرحلة الأولى من مراحل إعداد المخطط التنموي، كما أنه أداة تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة الضرورية في اقتراح المشاريع التي من شأنها تنمية التراب، إنه يمكن من تحديد أهم الموارد التي يتوفر عليها أي مجال ترابي أريدت دراسته، فمن خلاله يتم تحديد نقاط القوة والضعف، وانتظارات الساكنة، من أجل تقديم أهم التفسيرات والتطورات التي حصلت، وأهم الاقتراحات المستقبلية.

وسنعمل من خلال هذا الفصل على تشخيص واقع حال مجال الدراسة، والوقوف على نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص المتاحة والمهددات، من أجل العمل على تجاوزها وتنميتها، ووضع استراتيجيات من شأنها أن تسير بهذا المجال إلى تحقيق التنمية في مختلف المجالات والجوانب: الاجتماعية، الاقتصادية، والبيئية... وغيرها،

وسيتناول هذا الفصل بالتحديد دراسة:

- ❖ الخصائص الطبيعية لمجال الدراسة واحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة).
- ❖ الخصائص البشرية لمجال الدراسة واحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة).

المبحث الأول: الخصائص الطبيعية بواحات درعة الوسطى.

يتسم مجال الواحات بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي المجالات القروية بالمغرب، سواء من الناحية الطبيعية أو البشرية أو الاقتصادية. فالمجال الواحي بالجنوب المغربي يمتد على مساحة تقدر ب 115563 كلومتر مربع، ممثلا بذلك 16% من المساحة الإجمالية للمغرب، غير أن المساحة الصالحة للزراعة لا تتعدى 2% . وسنحاول من خلال هذا المحور أن نقف عند أهم الخصائص والمميزات الطبيعية للجماعات الترابية المكونة لواحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة).

1- الموقع الجغرافي:

تقع درعة الوسطى بالجنوب الشرقي للمغرب، وتمتد على مساحة تقدر بحوالي 23000 كيلومتر مربع من نورباز جنوب ورزازات إلى الحدود الصحراوية بالمحاميد الغزلان. تقع واحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة) جنوب الأطلس المتوسط، تحت خطي عرض $29^{\circ}30'$ و 35° شمالا. و يخترقه في الوسط خط طول 6° شرقا، مشكلا بذلك منطقة تلاقي بالنسبة للجزء الشرقي والغربي للأطلس الصغير.

تحد هذا المجال مجموعة من المجالات الترابية:

❖ شمالا إقليم ورزازات.

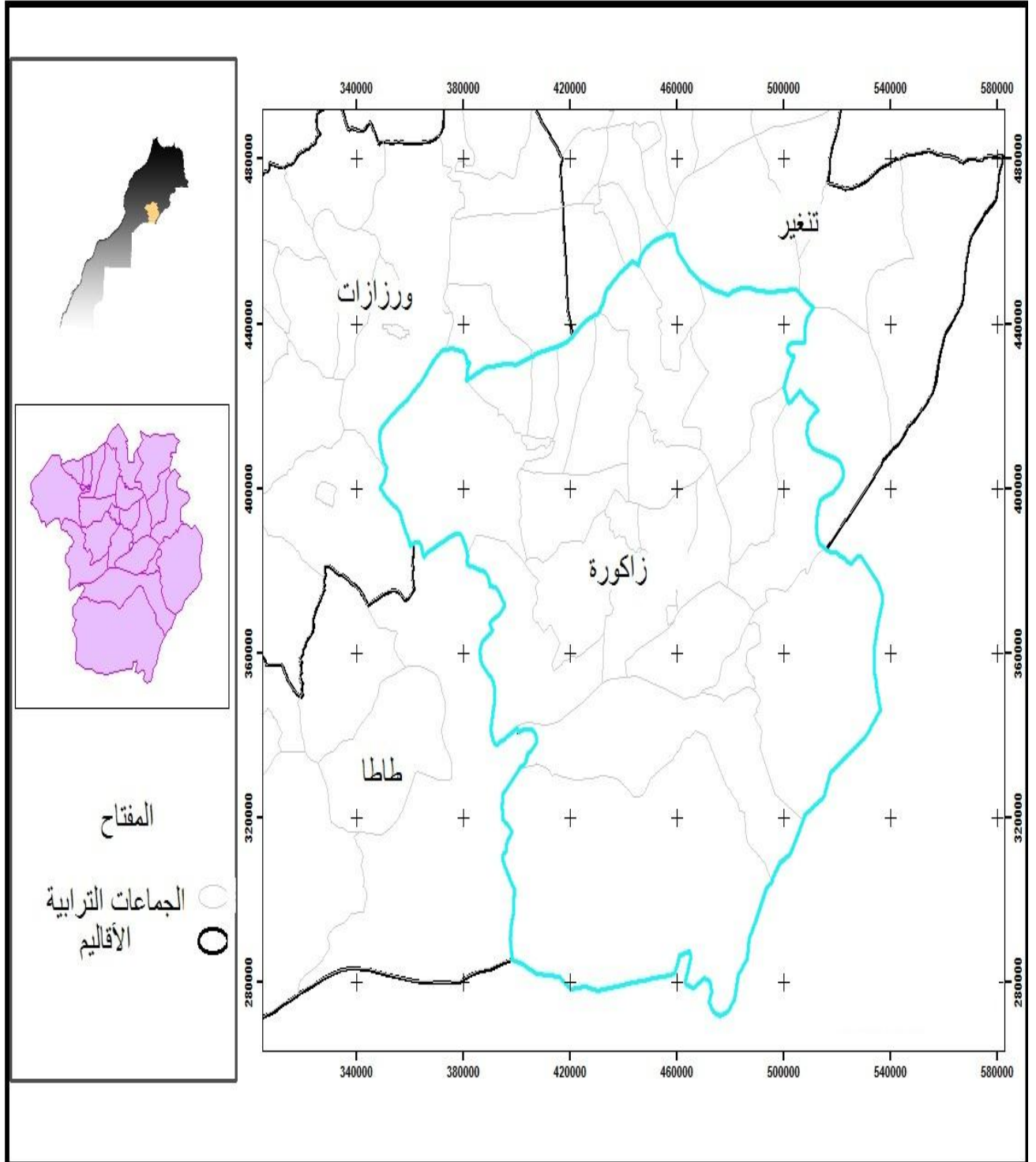
❖ غربا إقليم طاطا.

❖ شرقا إقليم الراشيدية.

❖ جنوبا الحدود الجزائرية.

والخريطة رقم(3) توضح موقع مجال الدراسة ضمن جهة درعة تافيلالت (إقليم زاكورة):

الخريطة رقم(3) موقع مجال الدراسة ضمن جهة درعة تافيلالت



المصدر: منوغرافية إقليم زاكورة 2015.

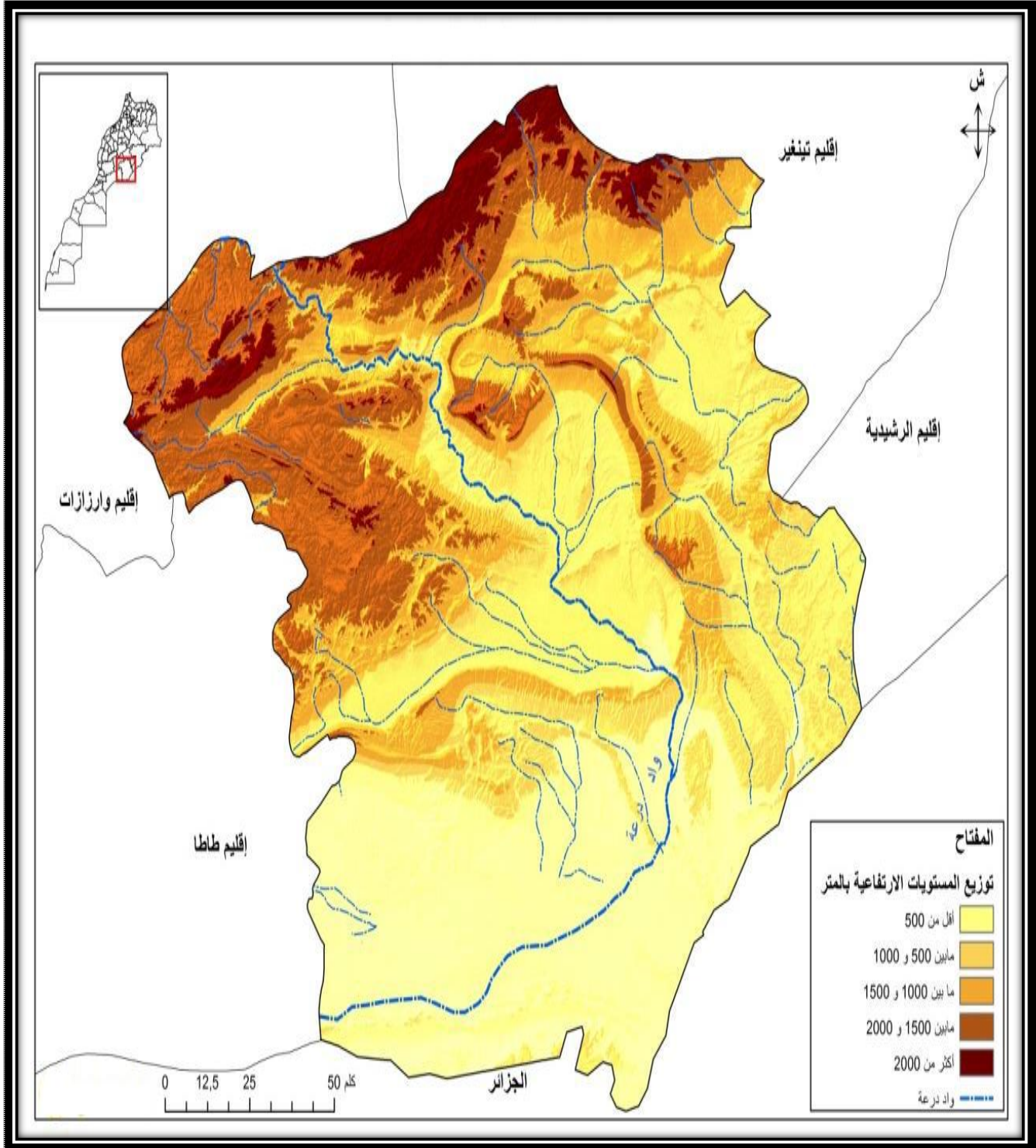
2- التضاريس:

يغلب على المنطقة الطابع الجبلي ذو الانحدارات الشديدة، تنتمي بنيويا إلى مجال الأطلس الصغير، ذو صخور تعود إلى الزمن الأول وما قبل الكامبري، كما أن المنطقة تتميز بسيادة المناخ القاري الجاف الذي يتميز بتساقطاته الضعيفة وغير المنتظمة في الزمان والمكان، مما يؤثر سلبا في التربة والغطاء النباتي. هذه الظروف الطبيعية تؤثر على الموارد المائية بالمنطقة، إذ أنها تعتمد أساسا على مياه واد درعة والمياه الجوفية للتزود بالماء، فواد درعة يلعب دورا مهما في تنمية المنطقة من كل الجوانب، خاصة الفلاحة، هذا الأخير يمتد على طول 1200 كلم.

2-1- الأشكال التضاريسية:

انطلاقا من المعطيات الطبوغرافية والجيولوجية التي يتميز بها مجال الدراسة يتبين وجود عدة أشكال تضاريسية، نميز فيها بين: الجبال، كجبل كيسان الذي يفوق ارتفاعه 1000 متر، و جبل بولبارود الذي يفوق ارتفاعه 1400 متر، فضلا عن جبل باني الذي يقدر ارتفاعه بـ 1180 متر. أضف إلى ذلك بعض التشكيلات الأخرى من أعراف، ومتون، وتلال، وكذا المنخفضات الواقعة على طول وادي درعة، والتي تشكل المجال الخصب لممارسة الأنشطة الزراعية. والخريطة رقم (4) توضح لنا المستويات الارتفاعية بمجال الدراسة.

الخريطة رقم(4) المستويات الارتفاعية بمجال الدراسة.



المصدر: الخريطة الطبوغرافية لدرعة الوسطى.

بالنسبة للشكل العام للسطح فإن إقليم زاكورة يمتاز على العموم بالتضرس الذي تقل حدته كلما اتجهنا من شمال الإقليم إلى جنوبه وهو ما أثر على المستويات الارتفاعية التي تتراوح بين أقل من 400 متر جنوب الإقليم إلى أكثر من 2000 متر في أقصى شمال الإقليم، وبهذا فإن الأشكال التضاريسية بإقليم زاكورة تتنوع بين جبال مرتفعة، وهضاب وسهول صحراوية ورقوق، إضافة إلى بعض العروق والكثبان الرملية الثابتة والمتحركة.

2-2- الوحدات التضاريسية:

2-2-1- الوحدة المرتفعة:

أ- جبال بانى:

ينقسم إلى قسمين: قسم غربي يمتد من فم زكيط إلى لكتاوة ويسمى جبل بن سلمان 831م، ويشكل قوسا من عرفين يحيطان بسهل لكتاوة. وقسم شرقي، وهو الأكبر، يرسم منحني يسمى ظهر بانى، يمتد طولا ليهيمن على كل من واحة فزواطة وترناتة وتنزولين بارتفاعات تصل إلى 1072م في إمين تاقات، و1384م في تيزي نتفيلالت و1650م في شمال زاكورة، كما يمتد ليوازي جبال صاغرو الجنوبية ويأخذ اسم جبال تودما التي تنتهي شرقا في ألنيف. (أقيوح، 2004-2005، صفحة 32).

يتخذ بانى أشكالا أبلأشية، ويتشكل من توالي الكلس والكوارتزيت والشيست في الريش، وتتكون الطبقة في بانى من الأكادي ويضم الشيست في الفايجات (المنخفضات)، ومن الأردوفيني ويشمل شيست فزواطة السفلى، ومن السيلوريني ويتشكل من كوارتزيت بانى، ومن الديفوني ويتشكل من الشيست والحث والكلس والصلصال (DUROCHER J.P ET MEILHAC A, pp. 299-312).

وتتخلل بانى العديد من الفجاج مثل تيزي بوتلولوا، تيزي نالكتان التي تفصل بين الواحات الأربع الجنوبية، علاوة على ذلك فبانى يشرف على واديين أساسيين وهما: واد الفيجا في الشمال، وواد ملولي جنوبا، وإن كان الأول خال من الاستقرار البشري عكس الثاني، أضف إلى ذلك جبل تادررت (أقيوح، 2004-2005، صفحة 33).

ب- جبل صاغرو وتفرنين:

يوجدان بواحة تازرين وهما عبارة عن كتل بركانية قائمة اللون، كما يتميزان بوعورة مسالكهما خاصة جبل تفرنين.

ت- جبل كيسان:

يوجد في عالية درعة الوسطى في حدود مزكيطة على شمال واد درعة، حيث يمتد على شكل بيضاوي مشكلا بذلك عرفا واضحا يشرف على الواد بثلاث افريزات متوازية وقمم حادة، وبسفع وعر على الضفة اليسرى لواد درعة ب560 متر، وتتخلله العديد من المسيلات على شكل أخاديد. وهناك أيضا جبل ازكزا نواركيون ذو الامتداد الطولي، بارتفاع يتراوح ما بين 1300 و 1530 متر، على شكل أعراف شبه خطية من الغرب نحو الشرق، وكذا بسفوح شديدة الانحدار تشرف على واد درعة من الناحية الشمالية بحوالي 425 متر.

ث- الهضاب:

تتميز بتقطعها وأهمها هضبة أمركو في الشمال الغربي، والتي تتميز بشدة تقطعها بفعل كثافة المسيلات وهي ذات حافة حادة، وتشرف عليها افريزات صخرية، كما أنها عبارة عن أراضي خالية من الغطاء النباتي، علاوة على ذلك نجد هضبة الفايجا، التي تقع غرب واد درعة وتحديدًا غرب واحتي فزواطة، ولكتاوة، وهي قديمة الاستغلال البشري، خاصة في مجال الرعي والزراعة البورية. فضلًا عن ذلك نجد هضبة الكرامة وكدية أولاد يحيى.

هـ - الأعراف:

ذات شكل طولي، كما هو الشأن بالنسبة لجبل بولبارود عند مستوى عالية درعة الوسطى، وشكل بيضاوي عند جبل كيسان، وبعض القمم الأخرى، في حين أن الانحدارات تتسم بنوع من الحدة والقوة في اتجاه الجنوب، حيث تشرف معظم هذه القمم على سفوح غير مماثلة.

2-2-2- الوحدة المنخفضة:

تعرف الوحدة المنخفضة تدرجا من عالية درعة نحو السافلة، انطلاقا من زاوية نورباز إلى حدود منطقة المحاميد الغزلان يمثلها سهل درعة الفيضي الذي تشكل على ضفتي وادي درعة، وهو عبارة عن

شريط زراعي لواحات درعة، يساير الانعطافات والانعراجات التي يشكلها واد درعة على طول امتداده من الشمال نحو الجنوب، إلا أنه يشكل خنادق في بعض الأماكن تنتهي بما يسمى **بالفم** عند المنخفضات، يوجد عند بداية كل واحة على حدى، ويمكن اعتباره الحد الفاصل بين مختلف الواحات المشكلة لدرعة الوسطى.

إن المرتفعات التي سبق الحديث عنها لا تشكل مجالا لتوسع الوادي، خاصة في واحتي مزكيطة وتنزولين عند فم تانسخت، إذ لا تتجاوز هاتين الواحتين إلا بضع مئات من الأمتار، إضافة إلى العامل الأساسي والذي ينشط باستمرار في المنطقة والمتمثل في التعرية النهرية، نظرا للتركيب الصخرية الترابية لوادي درعة، فقد تم تسجيل أكبر اتساع لهذا الوادي بواحة ترناتة. علاوة على ذلك فالصحاري تشكل بدورها قسما كبيرا داخل هذا المجال، حيث زحف الرمال على الأراضي الزراعية، خصوصا بواحات فزواطة ولكتاوة والمحاميد، وغيرها من المناطق التي أصبح يشكل لها زحف الرمال عائقا كبيرا في تحقيق تنمية فلاحية مستدامة.

3- جيولوجية درعة الوسطى

تنتمي واحات درعة الوسطى من الناحية الجيولوجية إلى تشكيلات ما قبل الكامبري و الزمن الأول، إذ مر تكوينها الجيولوجي بعدة مراحل، وتعرض المنطقة للحركات الكلدونية ظهرت منخفضات الفيضانات، مما أدى إلى مجموعة من المحدثات (جبل زاكورة، جبل كيسان، جبل باني...)، وكل هذه الصخور عرفت انكسارات عديدة متخذة اتجاهات مختلفة، ليس فقط المحدثات منها، التي تكونت في الكالدوسين الأعلى، بينما كذلك التي نحتت الفيضانات على حساب الصخور الشيستية (Dekkaki, 2001, p. 52). لكن خلال فترة الرباعي توالى عمليات التعرية على المرتفعات، و المنخفضات، و ذلك تبعا لتوالي الفترات الجافة و الممطرة، التي عرفت المنطقة خلال هذه الفترة. أما الصخور المكونة للمنطقة فنجد: الصخور المتحولة الكوارتزيت و صخور رسوبية الحث و الشيست، إضافة إلى ذلك تميزت فترة ما قبل الكامبري، بترسيب الرايوليت، و قد استمر هذا الترسيب إلى حدود الزمن الأول، ليستمر بعد ذلك بتكوين سلاسل من الحث الكلسي والكلس الجيورجاني و شيست الكتاوة والفايجة (Approche globale d'un milieu oasien et p243. (préhension des problèmes de mise en valeur agricole (sud-Marocain) ويمكن التمييز في الفترة الرباعية بين:

◀ **الرباعي القديم:** وهو عبارة عن كتل رقيقة تتكون من المنحدرات و وديان درعة، و قد تآكلت هذه الكتل بشكل كبير و لم تترك وراءها أي أثر (MARTIN, – juin 2006, p. 37).

◀ **الرباعي الأوسط:** عبارة عن غرين ذي سمك أكثر من 25 متر، يمتد على مساحة شاسعة، يتكون من الحجر الرملي القابل للتفتيت، مما ساعد عمليات التعرية القيام بعملها بكل سهولة، أضف إلى ذلك الطمي الحثائي ومجموعة من البقع المتكونة من الحصى و الرمل والطين، لكن أهم ما تم تسجيله على حد تعبير الكبير أوجو، هو كون هذه الوحدات غير متجانسة و تبين بوضوح الاختلافات الكبيرة على مستوى المناخ (ouhajou, 1996, p. 37).

◀ **الرباعي الحديث:** عرفت هذه المرحلة عاصفة كبيرة تسببت في ترسيب شديد و متجانس للصخور، وخلفت بقايا حثائية تميزت بإعادة تشكيل البقايا السابقة (الرمل، الحصى...)، ثم وجود رواسب رملية وطينية غرينية، و أخيرا سلسلة مستمرة ومتجانسة من الطمي والطين (ouhajou, 1996, p. 38).

هذا فيما يخص جيولوجية المنطقة، أما من حيث المورفولوجية، فإن المنطقة في غالبيتها تتشكل من:

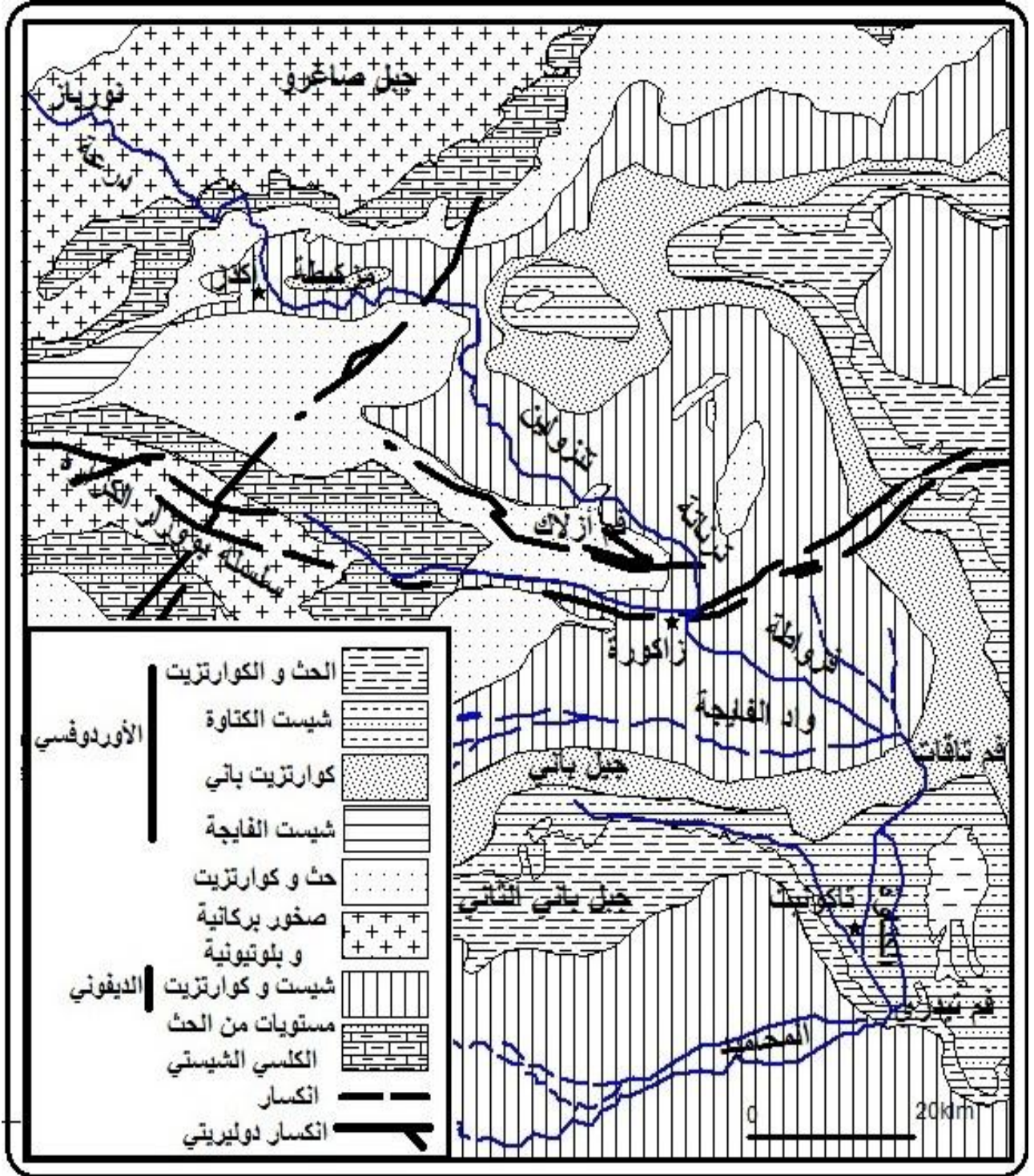
◀ **رقوق:** تمتد على مساحات واسعة، لا سيما في المناطق الواقعة في جنوب واد درعة خاصة لكتاوة والمحاميد الغزلان، ويتكون الرق من سطح حصوي ذي أصول مختلفة، وهي عبارة عن منحدرات مائية تجمعية ذات أصول غرينية، ونشير إلى أن هذه الرقوق يزيد اتساعها في واحة فزواطة ولكتاوة.

◀ **المصاطب الرسوبية:** توجد على طول وادي درعة، وتعتبر الأساس التي تقوم عليه الزراعة بواحات درعة الوسطى.

◀ **الكتبان الرملية:** تنتشر هذه الكتبان بالواحات الواقعة جنوبا، وخاصة فزواطة، لكتاوة والمحاميد الغزلان، وهي عبارة عن مجموعة من العروق أهمها (عرق اليهودي)، ومجموعة من الحمادات (حمادتي درعة وكم كم).

◀ **التلال:** مهمة بعلالية زاكورة، و تسيطر على مساحات شاسعة في كل من لكتاوة وفزواطة إلى أن تبلغ المحاميد الغزلان، ليزداد انبساطها واتساعها مشكلة بذلك رمال الصحاري. والخريطة رقم: (5) توضح جيولوجية المنطقة.

الخريطة رقم(5): خريطة درعة الأوسط الجيولوجية.



المصدر: G.Chamayou1966 انطلاقا من خريطة جيولوجية 1/500000 قصاصة ورزات.

بانتحاء المنطقة إلى مجال الأطلس الصغير، فإنها تتميز بوجود صخور تعود إلى الزمن الأول، وكذا ما قبل الكمبري وهي في أغليبتها عبارة عن صخور متحولة مترسبة في فترة ما قبل الكمبري.

إن التكوين الأولي لوائي درعة تم على حساب المركبات المشكلة لزمن ما قبل الكمبري عن طريق عملية الحفر، مشكلا بذلك خنادق شاسعة وذات امتداد يقدر بحوالي 40 كلم طولاً. إضافة إلى نشاطه على الشيست الجورجاني والكلياني، فقد تطور إلى حدود الشيست الصلصالي الأردو فيسياني، والسيليرياني والديفونياني (مركز الاستثمار الفلاحي بزاكورة، منوغرافية لواحات درعة الوسطى).

❖ زمن ما قبل الكمبري:

تمتد هذه القاعدة الصخرية عند مستوى جبل صاغرو وسلسلة بوزار، على قسم كبير من التدفقات الريوليتية، والتدفقات البركانية، أما الصخور الرسوبية المشكلة لدرعة الوسطى تكون خنادق ضيقة محصورة على طول يناهز 40 كلم من الأحجار البركانية الأندوشستية (مركز الاستثمار الفلاحي بزاكورة، منوغرافية لواحات درعة الوسطى).

❖ الجورجاني الأوديني:

تشكل في غرب وشمال زاكورة، وتتميز بالعديد من المستودعات الكلسية التي عرفت تنافراً حاداً خلال آخر التحركات العرضية لما قبل الكمبري. وبفعل التحولات المجالية التي تعرفها المنطقة، فإن سمك الطبقات الكلسية يعرف تدرجاً من أكدر التي يتسم فيها بالضعف بحوالي 50 متر، ليزداد أكثر فأكثر كلما اتجهنا نحو المستويات الجنوبية، حيث يتراوح ما بين 150 و 200 متر عند مستوى سلاسل الكراي.

❖ الأكادياني:

تشكل بتعاقب الشيست والحث، وضخامة السلاسل الحثية، والكوارتزيتية على سمك يصل إلى حوالي 500 متر عند مستوى زاكورة، في حين تتخذ هذه التشكيلات شكل أفقي في المنطقة الغربية على حدود كل من واحتي ترناتة وتنزولين.

❖ الأردوفسياني:

يسيطر على قسم كبير بدرعة الوسطى خاصة في الجنوب والشرق، وهذه الطبقات تتشكل أساسا من الشيست، وتتخللها ممرات حثية تتميز بسمك يتراوح ما بين 200 و 400 متر. أما كوارتزيت الزمن الأول لباني الأول والثاني، فإن متوسط السمك يتراوح ما بين 300 و 350 متر.

❖ السيلورياني:

تتموقع ركيزته جنوب منطقة زاكورة، وكذا في الشمال الشرقي على حدود سهل تزارين، وهذه الطبقات مغطاة بالحث وكوارتزيت باني الثاني، هذه السحنة الزائدة تتكون من الطين الصلصالي وطين كلسي وأطيان دقيقة، تتخللها ممرات الحث الأبيض على شكل صفائح تتراوح ما بين 5 و 10 أمتار، حيث يقدر سمك السلسلة في السيلورياني بحوالي 700 متر.

❖ الدوفينياني:

يتضح تشكيله انطلاقا من آخر التوضعات المشكلة لدرعة الوسطى، إذ نجد هذه الطبقات في اتصال بسلسلة شيستية، قاعدتها من الكلس الصلصالي والكلس الحثي.

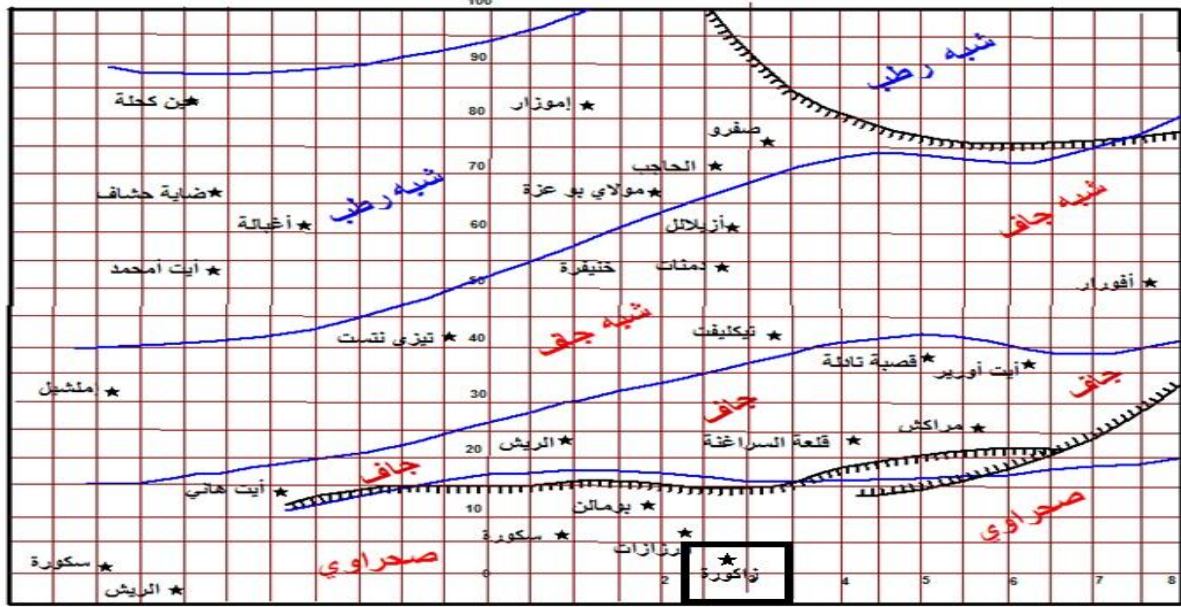
4- يتميز المناخ بطابعه القاري الصحراوي:

نظرا للموقع الجغرافي بين خطي عرض $29^{\circ}30'$ و 35° شمالا، يخترقه في الوسط خط طول 6° غرب خط غرينتش، فإن المنطقة تقع بالعروض الشبه المدارية، وتواجهها بالنطاق الصحراوي، وانفتاحها على الصحراء الكبرى، يجعلها تتأثر بالمناخ الصحراوي المتمسم بالجفاف، الذي يتميز بارتفاع درجات الحرارة صيفا، وانخفاضها شتاء، كما يتميز بضعف التساقطات المطرية التي لا تتعدى في غالب الأحيان 200 ملم في السنة، وعدم استفادة لها من الكتل الهوائية الرطبة القادمة من الشمال، نتيجة وجود جبال الأطلس الكبير التي تعتبر حاجزا يمنع هذا النوع من الكتل المتوجه نحو الجنوب من المرور، مما يزيد من حدة جفاف المنطقة.

من خلال اطلاعنا على التصنيف البيومناخي لأمبرجي، الذي يعتمد في تصنيفه على التساقطات ودرجة الحرارة القصوى والدنيا، فإن المنطقة تقع ضمن أقاليم المناخ الجاف الصحراوي، كما يوضح الشكل رقم (3).

أما الجدول رقم: (3) فإنه يوضح طبيعة المناخ السائد بالمنطقة حسب معامل أمبرجي و كابوتي-ري (capot-rey).

الشكل رقم(3): موقع منطقة الدراسة ضمن التصنيف المناخي لأمبرجي.



المصدر: (Khadij, 1988).

الجدول رقم(3): طبيعة المناخ السائد بواحة درعة الوسطى حسب معامل أمبرجي و كابوتي-ري (capot-rey)

المحطة	ورزازات	زاكورة
المعامل	القيمة	القيمة
معامل capot-rey	5.5	شبه جاف
معامل emberger	6.7	منطقة المناخ الصحراوي

المصدر: BINON et SAUVAGE (ch.). Etage bioclimatiques, planche n° 6b.

RABAT 1960.

و حسب ما أشار إليه لكبير أوجو (ouhajou, 1996, pp. 30-31) فالمنطقة تنتمي إلى أقاليم

المناخ الصحراوي الذي يتميز بالجفاف، وضعف التساقطات وارتفاع الحرارة.

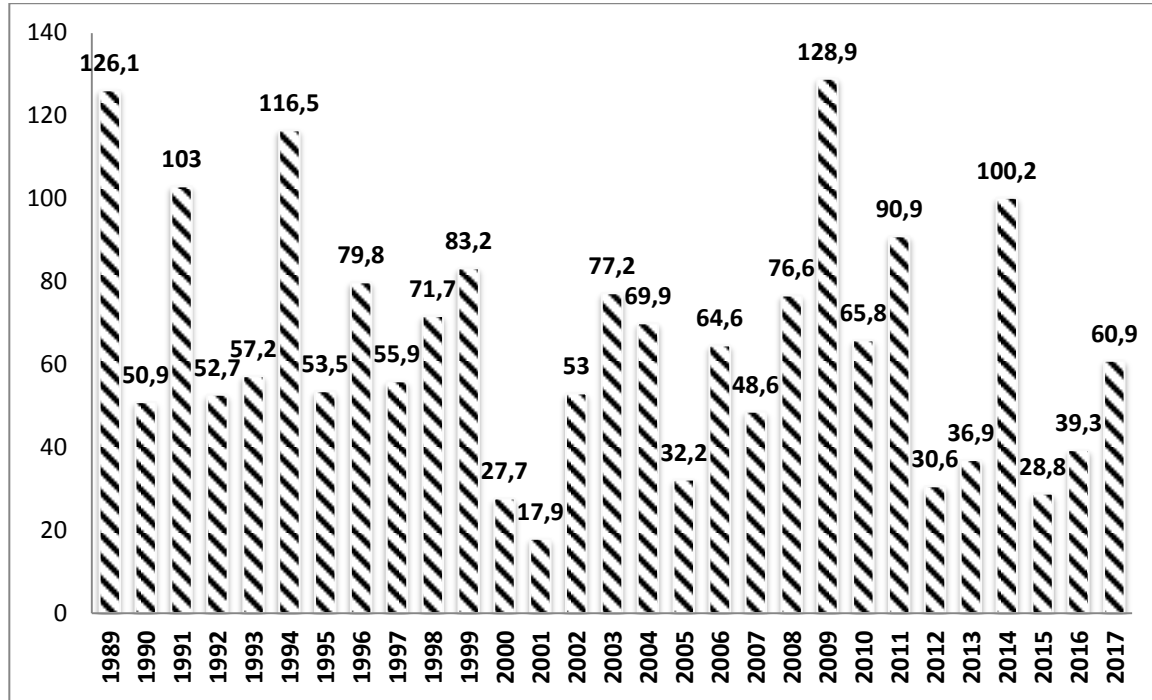
4-1- تتميز المنطقة بضعف التساقطات المطرية:

تتميز واحات درعة الوسطى (أقليم زاكورة) بضعف التساقطات المطرية، فالمنطقة تتلقى

تساقطات مطرية لا تتعدى في غالب الأحيان 100 ملمتر سنويا، وتتميز بعدم الانتظام على مستوى

الزمان والمكان، كما أنها تهطل بشكل فجائي وعلى شكل عواصف قوية متركزة في وقت وجيز، مما يجعل المنطقة معرضة للفيضانات الكارثية، التي تخلف العديد من المشاكل، و المبيان رقم: (1) يبين توزيع كمية التساقطات السنوية بالمنطقة في الفترة الممتدة ما بين 1989 و 2017

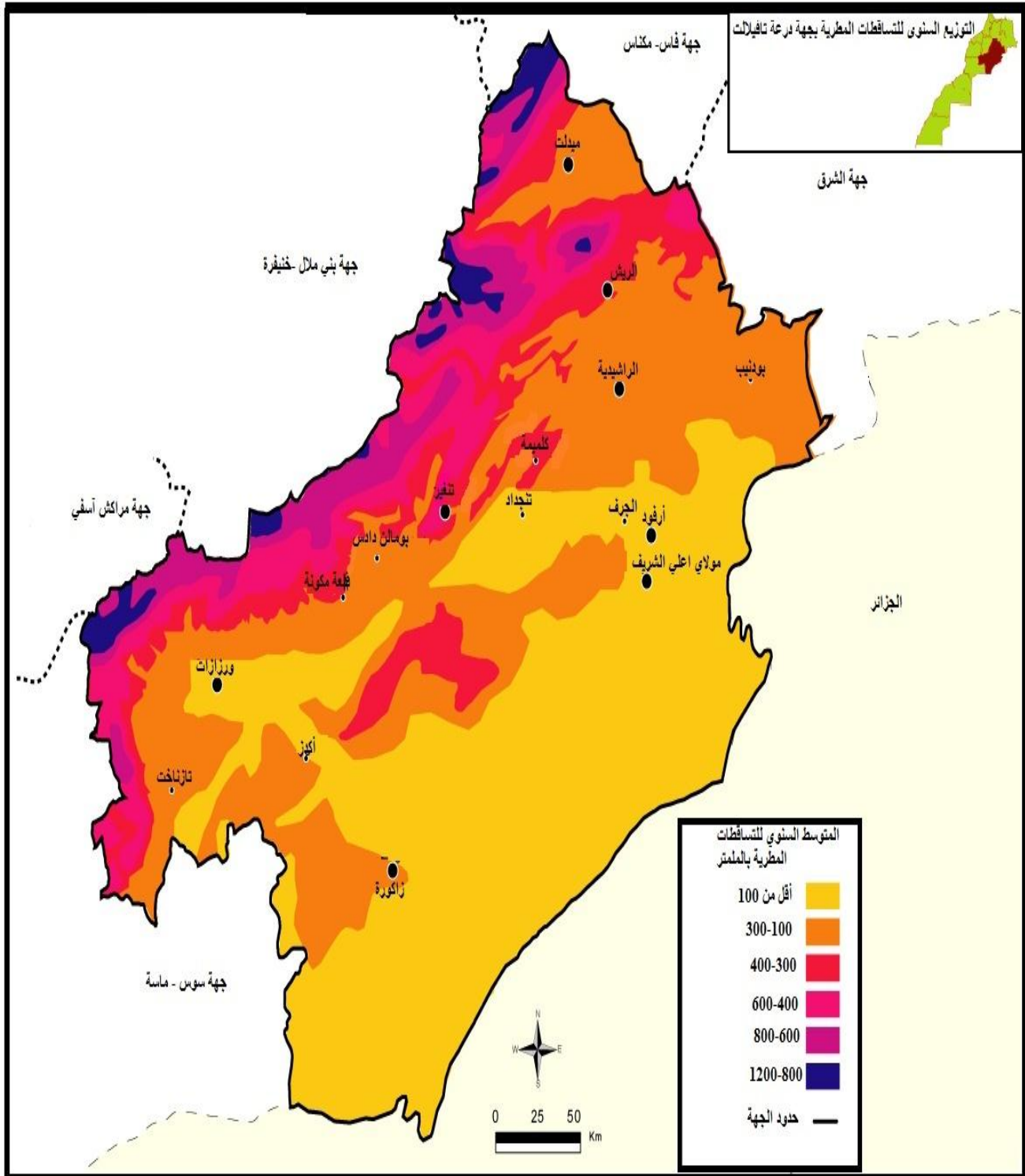
المبيان رقم (1) توزيع كمية التساقطات المطرية بإقليم زاكورة ما بين سنة 1989 و 2017 بالملمتر



المصدر: مركز الاستثمار الفلاحي زاكورة 2018.

يتبين من خلال المبيان أن واحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة) تتلقى كميات ضعيفة من التساقطات المطرية، إذ أنها تتراوح ما بين 50 إلى 200 ملمتر في السنة. والخريطة رقم(6) تبين التوزيع السنوي للتساقطات بجهة درعة تافيلالت.

الخريطة رقم (6) التوزيع السنوي للتساقطات بجهة درعة تافيلالت



المصدر: منوغرافية جهة درعة تافيلالت 2016.

من خلال تحليلنا لهذه المعطيات اتضح أن 14 سنة من بين 24 سنة سجلت فيها التساقطات أقل من 60 ملمتر كمتوسط سنوي، في حين أن بعض السنوات سجلت أقل من 10 ملمترات، و يتبين ذلك جليا في السنوات التالية: 2003/2002 و 2008/2007، وتبقى سنوات: 1995/1994 و 1999/1998 أهم السنوات من حيث التساقطات إذ تجاوزت 100 ملمتر. وهو ما يوضح عدم انتظامها، سواء على مستوى الزمان والمكان، أو على مستوى الفصول، إذ تتركز جل التساقطات خلال فصلي الخريف والشتاء، وتقل أو تنعدم في الربيع والصيف.

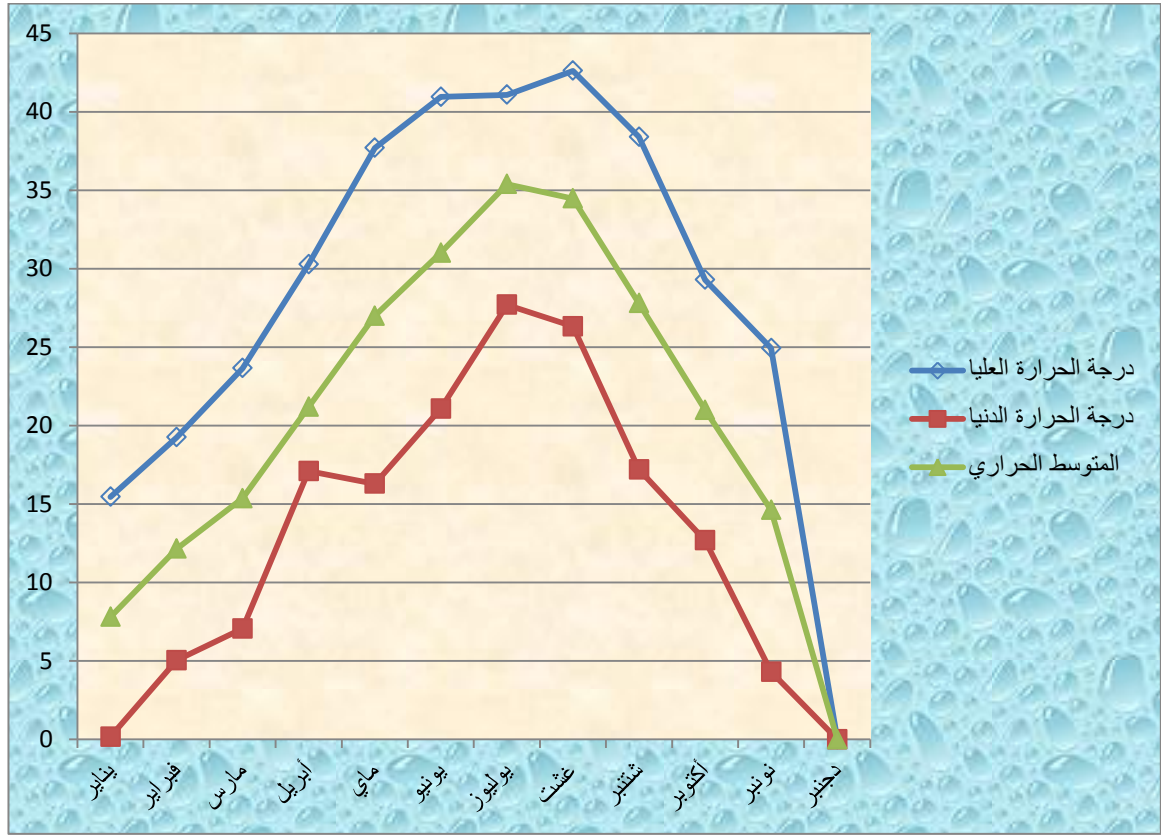
يمكن القول بأن المنطقة، تتميز بضعف تساقطاتها المطرية، مع غلبة السنوات الجافة على السنوات الرطبة، و هذا ما يؤثر سلبا على سير الحياة البشرية و النباتية بأمان، أضف إلى ذلك قلة الموارد المائية في السنوات الجافة، و بالتالي فإن المنطقة تعرف عجزا مائيا على طول هذه السنوات، وخصوصا السنوات التي تقل فيها التساقطات عن 100 ملمتر.

4-2- تتميز المنطقة بفوارق حرارية مهمة.

الحرارة عنصر من العناصر المناخية الهامة التي تؤثر سلبا على المجالات الفلاحية والسير العادي للحياة البشرية.

تعرف واحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة) تباينات حرارية مهمة، تختلف من فصل لآخر، إذ تصل درجة الحرارة في الشهر الأكثر سخونة إلى أزيد من 42° (يونيو، يوليو، غشت) فيما تسجل أدنى المعدلات خلال شهر يناير 3 درجات أو أقل في بعض الأحيان، و حسب الإحصائيات في صيف 2011 سجلت أعلى درجة وصلت إلى 50 درجة مئوية (مركز الاستثمار الفلاحي زاكورة 2018). و المبيان رقم: (2) يوضح المعدلات الحرارية بالمنطقة لسنة 2017.

المبيان رقم(2): معدل الحرارة الشهرية المسجلة بواحات درعة الوسطى لسنة 2017.



المصدر: مركز الاستثمار الفلاحي زاكورة 2018.

يتميز إقليم زاكورة بمدى حراري جد مرتفع، إذ إنه يتعدى 16 درجة كفرق بين الحرارة العليا والحرارة الدنيا، وأهم ما يجب أن نشير إليه هو كون هذه التباينات الحرارية تسجل بشكل يومي.

يعزى هذا الارتفاع في درجات الحرارة إلى طبيعة المناخ السائد بالمنطقة، وقلة الغطاء النباتي الذي يساهم في تلطيف الجو، أضف إلى ذلك انفتاح المنطقة على المؤثرات الصحراوية، وهبوب رياح الشرقي بشكل كبير على المنطقة، زد على ذلك ارتفاع معدل التشميس السنوي، إذ إنه يصل حسب مكتب الاستثمار الفلاحي لزكورة 3000 ساعة في السنة.

إن ارتفاع درجات الحرارة بالمنطقة لها تأثير كبير على الجريان السطحي للموارد المائية، هذه الأخيرة التي تتعرض لتبخر كميات كبيرة منها.

4-3- ارتفاع في درجات الحرارة يوازيه ارتفاع في نسب التبخر:

ارتفاع درجات الحرارة وهبوب رياح جافة وحارة على واحات درعة الوسطى، عاملان يؤديان إلى ارتفاع نسب التبخر، فقد تم رصد هذه النسب في محطة ورزازات سنة 2016 حيث تصل قيمته السنوية ما بين 2158 ملم منها 1100 في الصيف (من ماي إلى غشت) و 1058 ملم في فصل الشتاء، ويسجل شهر يوليو أكبر كمية من التبخر تصل إلى 295 ملم، في حين تصل في شهر يناير إلى 55 ملم، والجدول رقم(4) يبين قيم التبخر الشهري لسنة 2017.

الجدول رقم:(4) قيم التبخر الشهري لسنة 2017 بواحة درعة الوسطى(إقليم زاكورة) بالملمتر.

الشهور	يناير	فبراير	مارس	أبريل	ماي	يونيو	يوليو	غشت	شتبر	أكتوبر	نونبر	دجنبر
التبخر بالملم	55	80	516	012	250	528	592	270	152	051	90	39

المصدر: المحطة الهيدرولوجية زاكورة 2018.

من خلال دراستنا لقيم التبخر نستنتج أن كمية التبخر تتميز بالارتفاع، حيث ترتفع صيفا وتنخفض في فصلي الخريف والشتاء، وتسجل أعلى النسب في شهر يوليو، وأقلها في شهر دجنبر، مما يساهم في ضياع كميات كبيرة من الموارد المائية، مما يؤدي إلى خلق مشكلة على مستوى التزود بالماء للسكان خاصة في فصل الصيف.

4-4- تتميز الرطوبة بواحات درعة الوسطى بالضعف:

إن تتبع قياس هذا المؤشر بمركز الاستثمار الفلاحي لزاكورة محطة أسير ما بين 19 و 22 غشت 2015، أكد أن نسبة الرطوبة لا تتعدى 0.8%، وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة المناخ بالمنطقة .

4-5- تهب على درعة الوسطى رياح حارة و جافة:

تهب على المنطقة، رياح جنوبية شرقية حارة وجافة محملة بالأتربة والغبار، تدعى محليا "بالشركي" غالبا بعد الزوال وتتسبب في إحراق النباتات، وارتفاع معدل التبخر – النتح وتحريك الكثبان الرملية الواقعة على مشارف درعة نحو الواحات، فتضمحل بذلك الآبار والسواقي ومصاريف المياه، إضافة إلى آثارها السلبية على الحيازات الفلاحية، بينما الرياح الساحلية تهب من الجنوب الغربي وتسمى محليا "المساحلية" تبلغ سرعتها خلال شهر أبريل 4 متر/ث، وتراجع في شهر يناير إلى 1.8 متر/ث وهي رطبة نسبيا، إضافة إلى أن المنطقة تتأثر بالرياح الشمالية الغربية التي تصبح جافة بعد اجتيازها

لمرتفعات جبال الأطلس الكبير، ورياح محلية تدعى "الجريحة"، و هي رياح باردة تهب خلال الفترة الممتدة ما بين أواخر شهر دجنبر إلى أواسط يناير حيث تعرف الحرارة انخفاضا كبيرا.

5- خصائص حاد على مستوى المياه السطحية:

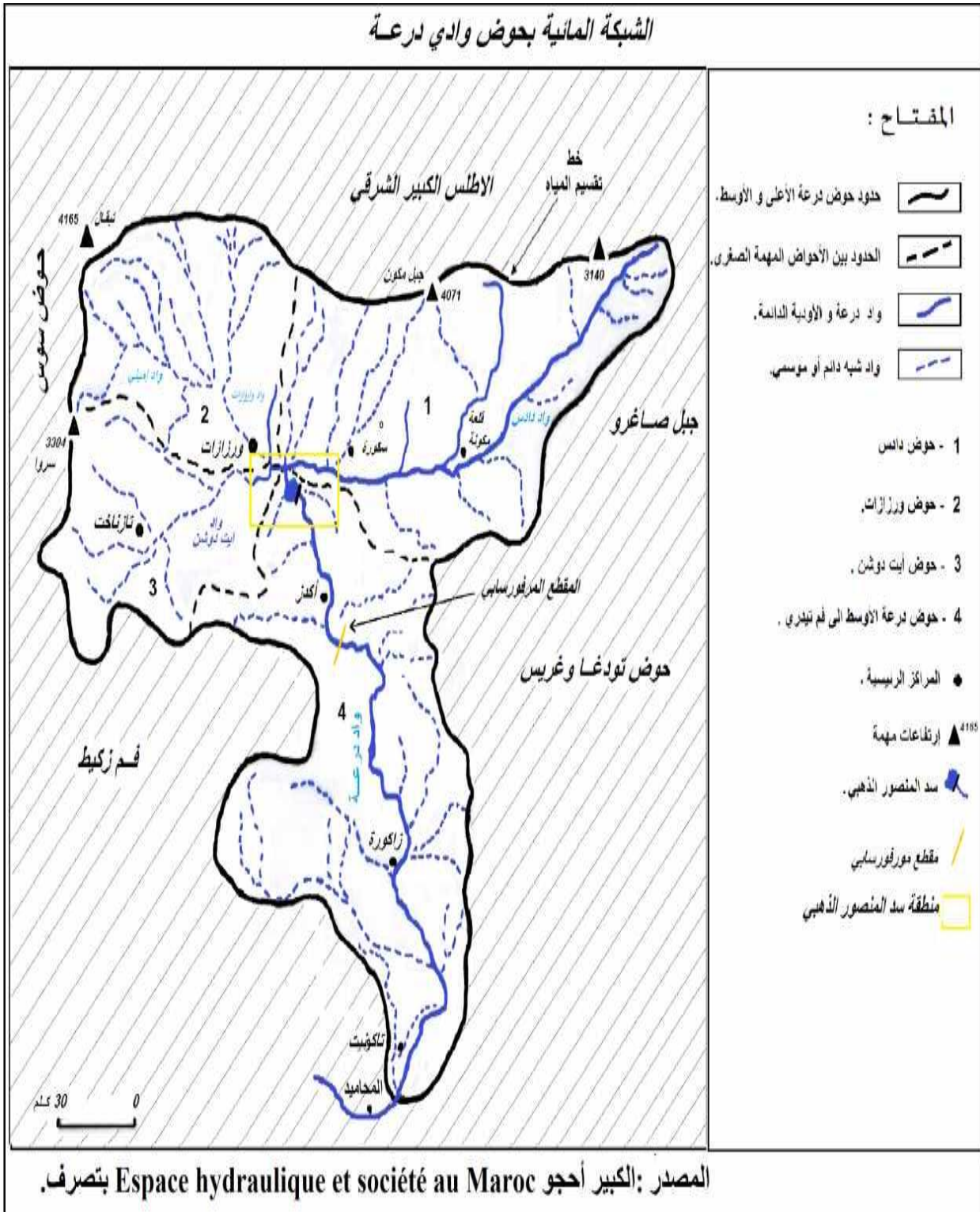
ارتبط استقرار السكان بواحات درعة بالموارد المائية التي يوفرها واد درعة، حيث كانت امكانياته المائية تسد حاجيات الساكنة، لكن ونظرا لمجموعة من التحولات التي عرفها المجال في السنوات الماضية، خاصة بعد فترة السبعينيات من القرن الماضي، من جفاف واستغلال غير معقلن لهذا المورد الطبيعي، تناقصت كميته وأصبح وجوده من عدمه أمر يتميز بالصعوبة.

تشير الإحصائيات إلى كون الموارد المائية السطحية بواحات درعة الوسطى، تقدر بحوالي 400 مليون متر مكعب في السنة موجهة لسقي حوالي 26000 هكتار، في حين تقدر عائدات الموارد المائية الجوفية ب 100 مليون متر مكعب، 88 % منها موجهة للسقي و 12% فقط موجهة للماء الشروب.

تقدر الحاجيات المائية بدرعة الوسطى بحوالي 617 مليون متر مكعب سنة 2011، مشكلا بذلك خصاصا كبيرا، يضاف إلى مشكل الخصائص المائي مشكلة ملوحة الموارد المائية الباطنية، وذلك راجع بالأساس إلى طبيعة البنية الجيولوجية للمنطقة، زيادة على مشكل تلوث الموارد المائية السطحية بسبب النفايات التي تلقى في الوسط الطبيعي.

ترتبط بواد درعة مجموعة من الروافد، التي تعتبر بمثابة الشرايين لهذا القلب النابض، من بين أهم هذه الروافد واد دادس و أمكون وواد ورزازات، إميني، أضف إلى ذلك مجموعة من الوديان الصغيرة على غرار واد تماسينت، تنكرفا، واد الفايجة، و غيرها من المسيلات و الشعاب التي تغذي هذا الواد. والتي لا تفيض إلا في حالة حدوث زخات مطرية عنيفة وقوية ومركزة زمنيا ومكانيا. والخريطة رقم: (7) تبين لنا الشبكة المائية بواحات درعة الوسطى.

الخريطة رقم (7) الشبكة المائية بواحات درعة الوسطى.



على الرغم من كون واد درعة يتغذى من العديد من الأودية والمسيلات، إلا أنه يظل موسميا وغير كاف لتلبية حاجيات السكان، وذلك راجع إلى قلة التساقطات بالمنطقة، مما يجع استغلال المياه الباطنية أمر ضروري منه.

فالمياه الجوفية على اختلاف أنواعها تلعب أدوارا بارزة في المناطق الجافة أو شبه الجافة، فهي المعول عليها في أغلب الأحوال وتزداد الحاجة إليها عندما تكون التساقطات ضعيفة، أو عند انعدام المجاري المائية الدائمة الجريان، وعلى وجودها تقوم الفلاحة ويتواجد السكان وهذا ما يعرفه المجال موضوع الدراسة.

فحسب الدراسات التي أجريت ما بين 1958 و 1965 تبين أن احتياط مخزون الفرشة المائية بدرعة الوسطى يبلغ 340 مليون متر مكعب. و الجدول رقم: (5) يوضح أهم الفرشات الست.

الجدول رقم(5) الموارد المائية الباطنية بواحات درعة الوسطى.

الواحة	عدد الهكتارات المسقية	الصبيب المنبع بالملمتر في الثانية	مدخولات المياه الجوفية	الموارد بدرعة	الموارد المائية الموجهة للسقي بالمليون متر مكعب	المجموع بالمليون متر مكعب
مركيطة	2419	0.3	4.7	2.3	4.3	11.6
تنزولين	4015	0.5	7.9	3.6	7.0	22.6
ترناتة	5858	0.6	4.4	1.6	10.6	16.9
فزواطة	3825	0.3	1.5	2.3	6.7	10.8
لكتاوة	7770	0.5	6.3	1.6	13.7	22.3
المحاميد	2231	0.6	3.0	1.8	3.9	9.1
المجموع	26118	2.8	27.8	13.2	45.9	93.3

المصدر: مركز الاستثمار الفلاحي: زاكورة 2018.

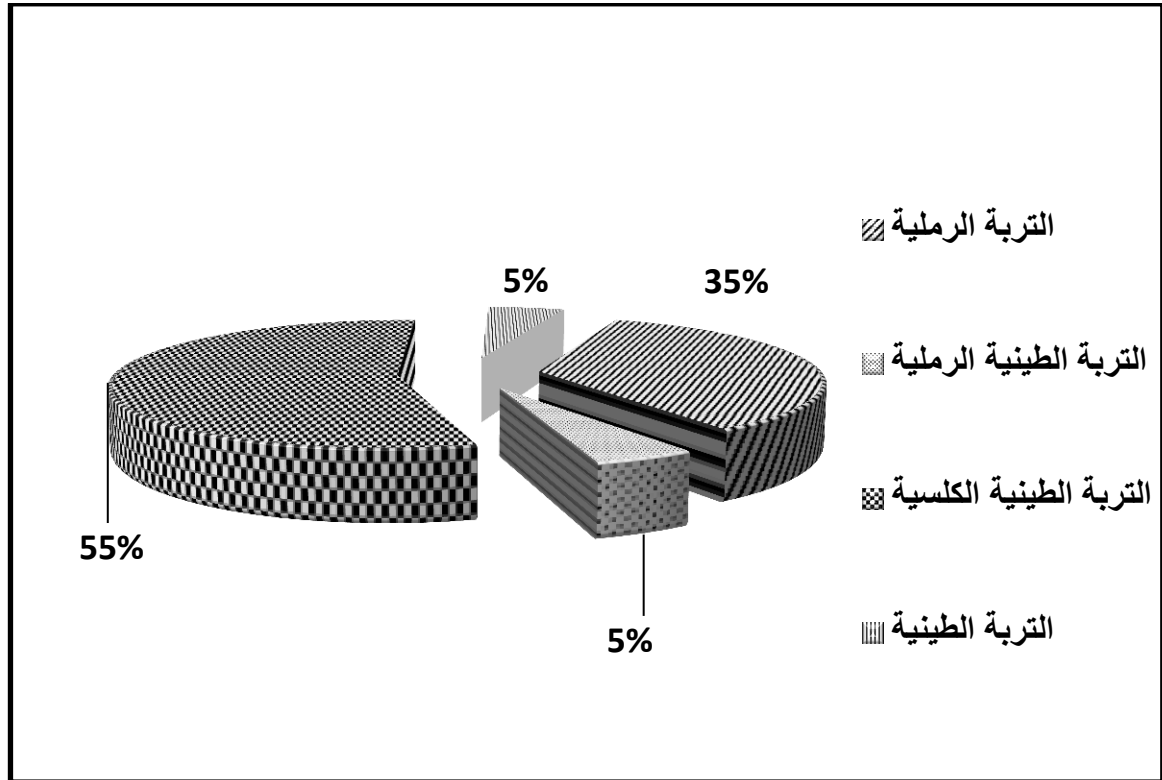
نظرا لتوالي سنوات الجفاف الحادة التي عرفتھا المنطقة، خاصة في الفترة ما بين 1980 و1990، والسنوات الأخيرة منذ 2010 إلى غاية 2017، و التي اعتبرت من بين أهم السنوات الجافة التي عرفھا المغرب، حيث كان لها وقع كبير على الغطاء النباتي والماء، مما جعل الساكنة تلجأ إلى استغلال المياه الجوفية لأجل التزود بالماء الشروب ومزاولة أنشطتهم الفلاحية كالمعتاد، وذلك لكون الواحة تتوفر على موارد مائية مهمة نسبيا، وتوجد على أعماق مختلفة إذ تتراوح ما بين 20 متر إلى 70 متر (مركز الاستثمار الفلاحي زاكورة 2018)، و ذلك تبعا للظروف المناخية المرتبطة بفترات الفيض، أي حسب فترات الجفاف والرطوبة. وكذلك حسب طبيعة التكوينات الجيولوجية.

6- تربة فقيرة وغطاء نباتي ضعيف:

6-1- تربة فقيرة وغير مستقرة:

يتميز القطاع الترابي بالاختلاف، نظرا للظروف الطبيعية والمناخية التي تتميز بها المنطقة، حيث تنتشر الأتربة المتحجرة الأقل تطورا على مساحات مهمة، وفي غالب الأحيان تكون مغطاة بالعديد من الرقوق. كما تتميز بقلة تعمقها وارتفاع نسبة ملوحتها. والمبيان رقم: (3) يوضح لنا التوزيع النوعي للتربة بالمجال الترابي قيد الدراسة.

المبيان رقم (3): التوزيع النوعي للتربة بدرعة الوسطى.



المصدر: مركز الاستثمار الفلاحي زاكورة 2017.

أهم أنواع التربة التي توجد في المجال الترابي هي:

❖ **التربة الطينية الرملية:** تتميز بندرتها على طول واد درعة، إذ لا تشكل إلا حوالي 5% من القطاع الترابي، تربة غنية جدا وصالحة لمزاولة الفلاحة نظرا لخفتها ونفاذيتها.

❖ **التربة الطينية الكلسية:** هي الغالبة في المنطقة، خفيفة نسبيا وتصلح أيضا للاستغلال الفلاحي، رغم أن مردوديتها ضعيفة، وتمثل 55% من القطاع الترابي.

❖ **التربة الطينية:** قليلة جدا بنسبة 5% وتتميز بصعوبة استغلالها، لكونها تربة ذات مسامية ضعيفة.

❖ **التربة الرملية:** تتميز بنفاذية دقيقة، وهي تربة متوسطة، تمثل حوالي 35% من القطاع الترابي للمنطقة، وعموما فهي تربة فقيرة.

إن القطاع الترابي يختلف من واحة إلى أخرى حسب مكوناته وسمكه، ففي واحتي مزكيطة وتنزولين تسود التربة الشيسية أو الرملية في العمق، أما ملوحة التربة فهي جد معتدلة في هاتين الواحتين، في حين أن عمقها جد ضئيل. أما في واحة ترناتة نجد الطمي الصلصالي، والطيني الرمي عند حدود واحة فزواطة، وأخيرا الطمي الصلصالي بواحي لكتاوة والمحاميد، أما من حيث الملوحة فهي جد مرتفعة وهذا له تأثير سلبي على استغلال المياه بالمنطقة.

من خلال دراسة القطاع الترابي، يتبين أن التربة فقيرة من حيث التركيب الكيميائي والبيولوجي. وذلك راجع بالأساس إلى الظروف المناخية التي تعيشها المنطقة، المتمثلة في البرودة القاسية في فصل الشتاء، والحرارة المرتفعة في فصل الصيف، أضف إلى ذلك الاستغلال البشري الغير معقلن، والفيضانات الفجائية التي تعرفها المنطقة من حين إلى آخر والتي تقوم بجرف التربة وانهيائها.

6-2- غطاء نباتي ضعيف:

يمكن اعتبار التشكيلات النباتية بمجال الدراسة جوابا بيولوجيا للظروف المناخية الجافة والنظام الهيدرولوجي المتذبذب، حيث تتركز هذه التشكيلات في قعور الأودية الجافة والمنخفضات، بيد أن هناك أنواعا أخرى أكثر مقاومة للمعطيات المناخية تنتشر في الأراضي المفتوحة والرقوق، ويمكن اعتبار نبات الطلح أو السنط الصحراوي من أكثر الأصناف النباتية انتشارا، ومن المعروف أن هذه الشجرة تتميز بمقاومة عالية للحرارة وندرية المياه والرياح القوية. على العموم ينتشر السنط الصحراوي بمجاري الأودية وعلى الرقوق والمنخفضات بشكل عام، كما تعتبر الطرفاويات Tamaricaceae من أكثر الأصناف النباتية انتشارا، وهو صنف يتحمل العيش في البيئات الصحراوية الجافة، ومقاوم للملوحة ويتركز كذلك بمجاري وجنابت الأودية، ويمكن التمييز بين الأثل *Tamarix articulata* الذي يمتاز بكبر حجمه، وينتشر بشكل كبير في المجاري المائية الهامة، خاصة واد درعة ونوع الأثل اللورقي *Tamarix*

aphylla الذي يعتبر مشابها للنوع السابق مع بعض الاختلافات على مستوى طول الأوراق وطريقة الانتشار، ويتركز هذا النوع أيضا في المجاري وعلى جنبات الأودية (المندوبية الإقليمية للمياه والغابات ومحاربة التصحر بإقليم زاكورة 2017).

يشار إلى أن هناك العديد من التشكيلات النباتية التي يرتبط ظهورها حصرا بالتساقطات المطرية، حيث تصبح العديد من الأراضي الجرداء بعد أيام من تساقط الأمطار مكسوة بأنواع عديدة من النباتات، تتميز بقصر دورتها الإنبائية.

تقسم المندوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر بإقليم زاكورة الغابات المكونة أساسا من السنط الصحراوي (الأكاسيا) بنسبة 90% ، وبعض الأنواع الأخرى المنتشرة بالإقليم إلى 3 قطاعات كبرى ،تصل مساحتها الإجمالية إلى 141748,19 هكتار وكل قطاع مقسم إلى عدة أقسام (كانتونات) مختلف من حيث المساحة، كما يوضح ذلك الجدول رقم: (6).

الجدول رقم (6): الغابات بإقليم زاكورة.

الغابة	الكائنات	المساحة بالهكتار
المحاميد	المحاميد	9385,75
	تادري	633
	الركابي	6346,12
تاكونيت	Fehamia	4548
	تاكونيت 1	3500
	تاكونيت	7348
حاسي بوحيارة	حاسي بوحيارة	5210
إيمين سيت	إيمين سيت	3900
بن دلالة	تيزيندرا 1	431,32
	تيزيندرا	949
	بن دلالة	8650
أنكام	أنكام 1	5500
	أنكام 2	7100
أغلا أودرار	أغلا أودرار	4300
عطار	عطار	7098
واد الرغا	واد الرغا 1	5858
	واد الرغا 2	6304
تازارين	واوكلوت	3103
	بونكارف	8726
	تيوريرين	3887
	أيت واهين	2557
	تانومريت	931
الفايجة	الفايجة	9900
	بو تيوس	3693
واد ميرد	واد ميرد	8360
إيريق	إيريق	13500
المجموع		141748,19

المصدر: المديرية الإقليمية للمياه والغابات ومحاربة التصحر بإقليم زاكورة 2017 .

إن الضغط الذي يزاوله السكان سواء باقتطاع حطب الوقود أو الاجتثاث أو الرعي المكثف، يشكل التحدي الرئيسي الذي تواجهه التشكيلات النباتية بإقليم زاكورة، هذا فضلا عن مشكل التصحر وزحف الرمال، الذي أصبح يهدد إلى جانب التشكيلات النباتية الزراعات المسقية داخل وخارج الواحات، والقنوات المائية المستعملة في الري (السواقي)، والتجمعات السكانية في المجال الحضري والقروي، إضافة إلى الطرق الرابطة بين مختلف الدواوير.

خلاصة القول أن التربة والغطاء النباتي، عاملان أساسيان في تطور بعض أنماط العيش الفلاحي داخل درعة الوسطى، رغم محدوديتهما بفعل العوامل الطبيعية، وتدخل الإنسان الغير المعقلن.

7- المحيط البيئي:

البيئة هي المحيط الذي يعيش فيه الإنسان، وتنقسم إلى بيئة جامدة وهي الطبيعة التي خلقها الله تعالى، والصناعية التي صنعها الإنسان، والبيئة الحية التي تشمل كل المخلوقات.

تعاني المنطقة من ظاهرة التصحر، التي زادت حدتها في السنوات الأخيرة ولم يقتصر تأثيرها على المجال الفلاحي فقط، بل تعداه ليشمل المنشآت السكنية والبنيات التحتية، وتتفاقم حدة هذه الظاهرة مع توالي سنوات الجفاف، وتراجع الغطاء النباتي الذي يعد حاجزا يحمي المنطقة من التصحر خاصة أشجار النخيل، ويزيد الوضع تفاقمًا مع غياب برامج حقيقية من طرف الدولة والفاعلين المحليين من أجل قدرة الحد من هذه الظاهرة.

من بين مظاهر التدهور البيئي كذلك بالمنطقة، الغياب التام لشبكة الصرف الصحي بالجماعات الترابية المكونة لمجال الدراسة، فالساكنة تعتمد على الحفر التقليدية المدفونة تحت الأرض لتصرف المياه المستعملة، مما يؤثر سلبًا على المياه الباطنية ويجعلها عرضة للتلوث، ثم النفايات الصلبة التي تشكل عائقًا كبيرًا أمام الساكنة، ففي بعض الجماعات تطرح النفايات الصلبة بالقرب من المجمعات السكنية دون معالجتها، أو العناية بها، وبالتالي تشكل نقط سوداء تؤثر على الساكنة والمنظر العام، وتبعث الروائح الكريهة، الشيء الذي يترك آثارًا سلبية على النظافة العمومية والبيئية، وفي بعض الأحيان تكون السبب في انتشار الأمراض الطفيلية كالليشمانيا، التي أصبحت تشكل خطرًا كبيرًا لدى ساكنة الإقليم، إذ تنتشر بسبب النفايات الصلبة، ثم انتشار الأكياس البلاستيكية بجنبات المراكز الحضرية والقروية، نتيجة تواجد المطارح العمومية التي لا تخضع للمعالجة.

إن المشكل البيئي بإقليم زاكورة يفرض ذاته وبحدة كبيرة، لذا فإنه لمن الضروري تكثيف الجهود للمحافظة على البيئة، وجعلها من الأولويات التي يجب الاهتمام بها، ولعل الدينامية التي يعرفها الإقليم تفرض على الفاعلين المحليين وضع استراتيجية محكمة للتحكم في الوضع البيئي بالمنطقة، وجعله من أولوياتهم.

من خلال دراستنا للمحيط البيئي نستنتج أن الإقليم يعاني عدة إكراهات بيئية، منها ما هو مرتبط بالظروف الطبيعية، ومنها ما هو مرتبط بتدخل الإنسان.

نستنتج من خلال دراستنا للعوامل الطبيعية بالمنطقة، أنها تتميز على العموم بالقساوة، خاصة جفاف المناخ، غدا لا يتجاوز المعدل السنوي للتساقطات 100 ملمتر في غالب الأحيان، مع ارتفاع في درجة الحرارة خاصة في فصل الصيف. هذه الأخيرة التي تساهم في ارتفاع نسب تبخر المياه ليتحول الجفاف المناخي إلى جفاف هيدرولوجي الأمر الذي يؤدي إلى هزالة الغطاء النباتي، وتؤثر هذه الظروف على بشكل سلبي في ممارسة الأنشطة الفلاحية سواء للزراعة التي تحتاج إلى الموارد المائية للسقي، أو تربية الماشية التي تحتاج إلى الغطاء النباتي.

المبحث الثاني: الخصائص البشرية بدرعة الوسطى

إن دراسة المعطيات الديمغرافية و السكانية تكتسي أهمية بالغة في الدراسات التي تتعلق بالتنمية، باعتبار أن العنصر البشري غاية وهدفا في العملية التنموية، كما أنه يعتبر فاعلا داخل المجال الترابي الذي يعيش فيه، فدراسة هذه المعطيات ستمكننا من معرفة وثيرة التطور الديمغرافي، وكذا الدينامية السكانية لهذا المجال، لأجل أخذها بعين الاعتبار عند أي عملية تنموية كيفما كان نوعها، قصد رصد الموارد البشرية والوقوف عند متطلبات الساكنة المحلية، على أساس اقتراح برامج واقعية لتنمية تراب هذه الجماعات.

سنحاول الوقوف على الجذور التاريخية للساكنة لما يتيح من معرفة تطور أنماط الإنتاج وأشكال تنظيم المجال. كما أن دراسة المعطيات الديمغرافية يحدد الحقيقة للوضعية السائدة، واتجاهاتها المستقبلية، ومدى تأثيرها على الموارد المتوفرة.

1- الاستقرار البشري بواحات درعة الوسطى:

يعود الاستقرار البشري بواحات درعة إلى عشرات القرون، حيث كانت حياة السكان تركز على الرعي والزراعة وبعض الأنشطة الزراعية، في إطار التبادل التجاري الذي كان قائما بين الجنوب المغربي وإفريقيا جنوب الصحراء. فساكن وادي درعة يرجع أصلهم إلى عناصر إفريقية سوداء المستاكين مع أقوام من الرعاة البيض بالإضافة إلى الخلاسين المنحدرين من الامتزاج بين العنصرين الأسود والأبيض (البوزيدي، صفحة 39).

يرجع أصل السكان الذين استوطنوا واحات درعة إلى إفريقيا جنوب الصحراء والذين هاجروا إثر فترات الجفاف التي داهمتهم منذ عشرات القرون، فحسب أحمد البوزيدي (البوزيدي، صفحة 39) في كتابه التاريخ الاجتماعي والاقتصادي لوادي درعة فإن ما يؤكد ذلك هو الطابع الصحراوي الذي تتميز به واحات درعة سواء على مستوى النسيج العام لسكان المنطقة، أو على مستوى العادات والتقاليد التي ظلت تحتفظ ببعض التأثيرات الصحراوية- الإفريقية إلى عهد قريب.

فدرعة تحتل موقعا استراتيجيا مميزا، بكونها تشكل محطة لعبور القوافل التجارية الصحراوية، التي كانت تربط بين إفريقيا جنوب الصحراء وشمالها، إذ ساهمت هذه التبادلات التجارية في جلب أجناس مختلفة، اتخذت من المنطقة مجالا لاستقرارها.

استطاعت هذه الأجناس البشرية التي استوطنت المنطقة أن تنسج لنفسها مجموعة من التقاليد والأعراف التي تسير بها حياتها اليومية، والتي تتميز ببساطتها، وتعبّر عن فلسفة وجودها وتؤكد على البقاء والتأقلم مع الظروف المناخية التي تعرفها هذه المجالات.

2- تتميز العناصر البشرية التي استوطنت واحات درعة بالتنوع في أجناسها العرقية:

1-2- الحراطين:

أهم مجموعة بشرية بواحات درعة ويطلق عليهم أيضا دراوة ، وتعتبر هذه المجموعة حسب ما جاء به أحمد البوزيدي الأقدم استقرارا بالمنطقة، حيث يعود استقرارها إلى القرن السابع الهجري/ الثالث عشر ميلادي، وتتكون أساسا من العناصر السوداء الخلاسية وبعض العناصر السوداء القادمة من السودان، وهي العناصر التي توافدت على المنطقة منذ عشرات القرون، وتشكل الفئة العريضة من النسيج الاجتماعي لواحات درعة، وتتميز هذه الفئة بخبرتها الكبيرة في مجال الزراعة وأعمال الري، وذلك راجع بالأساس إلى قدرتها على التكيف السريع مع الظروف الطبيعية التي تتميز بها المنطقة (البوزيدي، صفحة 40).

2-2- المرابطين:

ارتبط وجود المرابطين بواحات درعة منذ زمن بعيد، مستغلين في ذلك الظرفية التي كانت سائدة بالمغرب في مطلع القرن الخامس الهجري/ الحادي عشر الميلادي وتوظيف جوانبها السلبية في تحقيق مشروعهم الهادف إلى السيطرة على المغرب وتوحيده تحت نفوذهم (البوزيدي، صفحة 42) فقد استقر المرابطون بواحات درعة نظرا للموقع الجيو-استراتيجي الذي تحظى به، والدور الذي تلعبه في مرور القوافل التجارية، وكان للدولة المرابطية الدور الكبير في ازدهار المنطقة وجعلها تعج بالحياة المفعمة بالحيوية.

فقد كان المرابطون يحظون بالاحترام نظرا لمكانتهم الدينية داخل المجتمع، وارتبط استقرارهم بالزوايا وهم من ذرية قطب صوفي كولي (البوزيدي، صفحة 43)، وقد عرفت هذه الفئة بنشر العلم، إلى جانب القيام ببعض الأعمال الاجتماعية، والتخفيف من ظروف الأزمات الاجتماعية، والسياسية التي كانت تعرفها المنطقة من حين إلى آخر، وخاصة الصراعات التي كانت تنشب بين القبائل التي كانت تستقر ولا تزال تستقر في المنطقة، إلا أنه في السنوات الأخيرة ومع انتشار التعليم المؤسساتي بشكل كبير تراجع دور الزوايا في تأطير المجتمع الدرعي، واختفت بعض العادات والتقاليد، وتراجع في نسبة الأمية، فأصبح دورهم ووضعهم مختلف تماما عما كانوا عليه في السابق، ولعل أهم الزوايا التي شهدت على استقرار المرابطين الشرفاء نجد الزاوية الناصري بتمكروت، وزاوية سيدي صالح بجماعة تاكونيت، وغيرها من الزوايا المتواجدة بواحات درعة الوسطى.

2-3- اليهود:

استقر اليهود بدرعة منذ القرن العاشر بداية بتيديري على حدود جبل سلمان، لينشؤوا بعد ذلك مؤسسات في المحاميد ومكاك وكذلك تمكروت التي أصبحت عاصمة لهم (أقيوح، 2004-2005، صفحة 48). وخلفوا وراءها زخما ثقافيا واجتماعيا فريدا من نوعه، ولعل أهم ما يشهد على هذا التواجد اليهودي بواحات درعة الوسطى، تشييدهم لمجموعة من القصور أهمها (أمزرو، قصر بني صبيح، بني سمكين، بني حيون، بني سكوكن،...) وغيرها من القصور، وكان استقرارهم بكل من مرتفعات بن سلمان و مكاك لمراقبة الطرق التجارية التي تربط بين الجنوب المغربي وأفريقيا السوداء جنوب الصحراء. وقد استمر تواجدهم بالمنطقة إلى عهد الاستقلال، وهي الفترة التي عرفت الهجرة إلى أوروبا وإسرائيل (البوزيدي، صفحة 43).

من أهم الأعمال التي كانوا يمارسونها في تلك الفترة هي التجارة بالدرجة الأولى، إذ تمكنوا من خلق علاقات تجارية تجاوزت المجال الذي استقروا فيه إلى مجالات أخرى ومدن كبرى كمراكش و سوس، وتحكموا فيها بفضل خبرتهم وتجربتهم الكبيرة في هذا الميدان، واستطاعوا الهيمنة على التجارة في الأسواق الأسبوعية، أضف إلى التجارة ممارستهم للحرف التقليدية (الدباغة، اللحامة، النسيج، غزل الصوف، الصياغة،...)، وغيرها من الأعمال التي كانوا يمارسونها موازاة مع احتياجاتهم اليومية (البوزيدي، صفحة 46).

2-4- الأمازيغيين:

ينحدرون من أصول صنهاجية، حيث كانوا يمارسون الرعي والترحال، قبل أن يخلدوا للاستقرار بالواحات، ولعل أهم الفخدات التي استقرت بالمنطقة نجد أيت عطا، أيت سفول، أيت بوداود وغيرها من القبائل الأمازيغية التي استقرت بالمنطقة، ومن بين أهم المناطق التي استقرت فيها هذه القبائل بأعداد كبيرة نجد تازارين، النقوب، تغبالت، الفايجة... وتجدهم بنسب قليلة بمجموعة من الدواوير والقصور داخل الواحة.

2-5- أعريب:

بقايا القبائل المعقلية التي جابت المنطقة منذ القرن الثالث عشر، وهي المجموعة الأقل تمثيلية من داخل هذه الواحات، وتعتبر محاميد الغزلان ودوار ثلاث بتاكونيت أهم تجمع سكني لهذا العنصر البشري من داخل واحات درعة الوسطى، وتتواجد هذه الفئة بنسب قليلة في باقي أنحاء المجال الواحي.

3- سيادة النمط القبلي بواحات درعة الوسطى:

تتسم واحات درعة الوسطى بالتنوع من حيث العناصر البشرية التي استوطنت المجال كما تم التطرق إليه من قبل، هذا التنوع يشكل أساسا لسيادة النمط القبلي بمجال الدراسة، فالقبيلة بالنسبة لسكان الواحة هي المؤسسة الاجتماعية التي ينتظمون داخلها، والمكونة أساسا من القسمات والجماعات الاجتماعية التي تجمع بينها رابطة القرابة الدموية الحقيقية أو الوهمية في بعض الأحيان، وتحتل القبيلة مكانة متميزة داخل مجال الدراسة، إذ تحتل كل قبيلة مجالا ترابيا تمارس عليه سلطتها، وتدافع عنه بكل ما أوتي لها من قوة، مع خضوعها لقيم وتمتلات ومبادئ مشتركة. فالقبيلة ككيان اجتماعي متميز يقوم على أساس التساكن، والتعايش ضمن إطار جغرافي مشترك وقائم على وحدات مشتركة في أصلها، ومتينة وقادرة على امتصاص الأسرة. إن القبيلة عند روبير مونطاني، تتحدد، لا بانتمائها لجدة مشتركة بقدر ما تتحدد أيضا بالدرجة الأولى بالوحدة الجغرافية للمجال، وبالإحساس وفق المصالح المشتركة التي تعطي لتأقبيات شخصيتها وتحكم نشاطها الخارجي... (صديق، 2013-2014، صفحة 46). لعل أهم ما يمكن أن نشير إليه في هذا الصدد هو كون كل قصر في واحات درعة الوسطى عبارة عن قبيلة، هذه الأخيرة تشكل وحدة ترابية متحدة فيما بينها، وتحاول الدفاع عن ترابها بشكل يجعلها أكثر اتحادا ومتانة وقوة من قبائل أخرى. وهذا ما يجعل هذه القبائل تخلق علاقات اجتماعية فيما بين الأسر والعائلات التي

تتعايش من داخلها، فالسمة التي تطبع قصور واحات درعة الوسطى، هو وجود مجموعات بشرية ذات قرابة عائلية يطلق على كل مجموعة اسم خاص بها في إطار ما يسمى بالعظم⁶. ومن هذا المنطلق يمكن القول: أن القبيلة هي مجتمع محلي تتعايش فيه مجموعات بشرية مختلفة من حيث النسب تتحد فيما بينها من أجل المصلحة العامة للقبيلة. فحسب بول باسكون القبيلة عبارة عن جمعية سياسية مبنية على عوامل اقتصادية جغرافية: أي علاقات الإنسان بالأرض، والطاقة البشرية بالثروة البيئية وفضائها في مستوى تكنولوجي معين (الخطيبي، 1975، صفحة 15).

إن القبيلة في مفهومها العام تتكون من مجموعة من الأجهزة التي تديرها وتهتم بأمور حياتها الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، كمجلس القبيلة الذي يتكون من: شيخ القبيلة أو مقدم القبيلة، أعيان القبيلة.

فمجلس القبيلة يتم انتخابه كل سنة وبشكل دوري، حيث يتم اختيار أعضاء مجلس القبيلة عن طريق جمع عام تحضره كل أرباب أسر القبيلة و تكون جل العظام ممثلة بشخصين أو ثلاثة أشخاص داخل مجلس القبيلة، ويتم تعيينهم بشكل ديمقراطي، ويتألف مجلس القبيلة شخص يطلق عليه اسم شيخ القبيلة (أمغار)، حيث يتم اقتسام هذا الدور بين المجموعات البشرية المكونة للقبيلة بشكل دوري كل سنة، وذلك حتى لا تطفو عصبية وسلطة سياسية من طرف أحد المجموعات البشرية التي تتعايش في نفس القبيلة، ويشترط في شيخ القبيلة أن يكون ذو خبرة عالية و معرفة دقيقة بكل أمور القبيلة، سواء الأمور الزراعية والحقوق المائية وملكية الأراضي، أو الأمور السياسية، زيادة على ذلك فشيخ القبيلة يجب أن يكون قادراً على تحمل المسؤولية التي أنيطت به وأن يكون ذا وجهة. و يقوم بمساعدة شيخ القبيلة في مهامه المجلس القبلي المكون من ممثلي المجموعات البشرية الذين تم انتخابهم بنفس طريقة انتخاب شيخ القبيلة، حيث يكون المجلس القبلي بمثابة الخيط الرابط بين السكان وقبائل أخرى أي أنه يمارس المهام الدبلوماسية داخل القبيلة، إذ يمكن القول بأن القبيلة عبارة عن دولة صغيرة.

إذا كانت واحات درعة الوسطى تتسم بالاختلاف والتعدد القبلي، فإن هذا التعدد يؤدي أحياناً إلى الدخول في صراعات قبلية، وهنا يبقى دور الفاعل المحلي في استغلال هذا التنوع وجعله قوة لتحقيق التنمية، من خلال إشراك مختلف القبائل في العملية التنموية، مع تبني مبدأ المساواة والعدالة.

6- العظم: مجموعة من الأسر تربطهم علاقة قرابة و عائلية يتخذون لنفسهم إسماً موحداً يجمعهم و يجعلهم عائلة واحدة.

4- الوضعية الديمغرافية.

تعتبر دراسة بنية السكان و مختلف خصائصه الديموغرافية ، مرحلة مهمة وضرورية ، من أجل تحقيق التنمية، فالإنسان يبقى هو المحور الرئيسي و الهدف الأول من كل تنمية .لذلك فتحقيقها رهين بمعرفة كل الخصائص التي تميز هذا الإنسان، والانطلاق منها لمعرفة مكامن القوة فيها و تثمينها، ثم معرفة مكامن الضعف و محاولة تجاوزها، حتى نكون أمام قاعدة بشرية متينة قادرة على العطاء و البناء في إطار تنمية محلية.

4-1- النمو ديمغرافي .

يبلغ عدد سكان واحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة) حسب إحصاء السكان والسكنى 2014 حوالي 307306 نسمة، موزعين على 38067 أسرة، فقد جاء الإقليم في المرتبة الثالثة على مستوى الجهة بعد كل من الراشيدية وتنغير، ويختلف عدد السكان بالإقليم من جماعة إلى أخرى، والجدول رقم (7) يوضح تطور سكان الإقليم حسب إحصاءات 1994-2004-2014 .

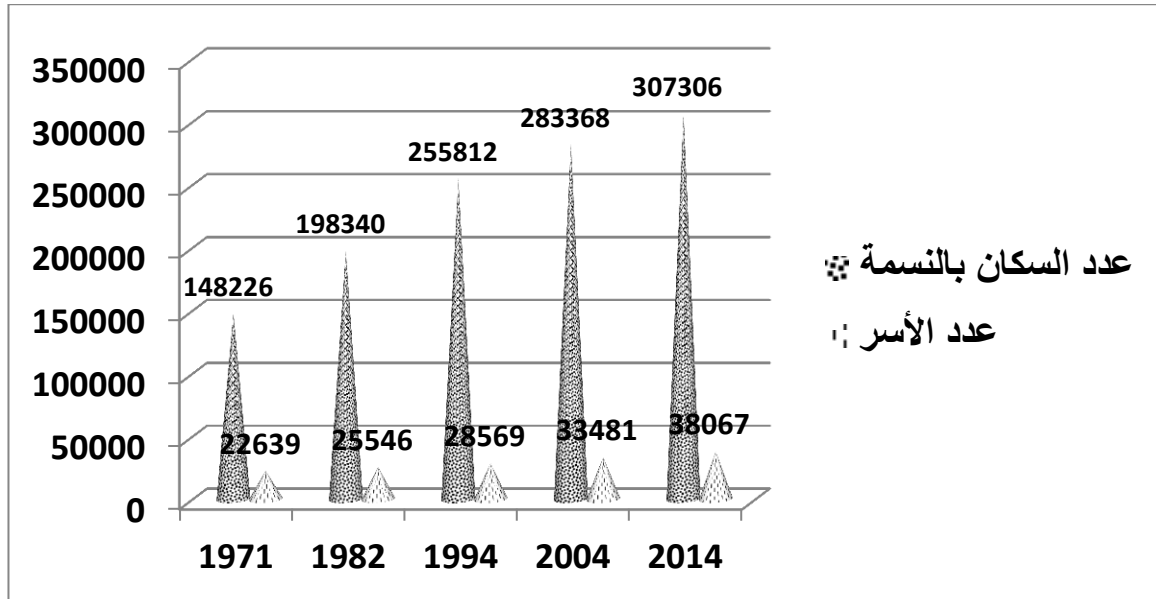
الجدول رقم(7) تطور سكان إقليم زاكورة حسب إحصاءات 1994-2004-2014

السنة	1994	2004	2014
عدد السكان بالنسمة	255812	283368	307306
عدد الأسر	28569	33481	38067

المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى: 2014.

من خلال الجدول يتبين أن عدد السكان بإقليم زاكورة، عرف تطورا ديموغرافيا ملحوظا ما بين 1994 و 2014، إذ انتقل عدد السكان من 255812 نسمة سنة 1994 إلى 307306 نسمة سنة 2014. والمبيان رقم (4) يوضح لنا تطور عدد سكان الإقليم ما بين 1971 و 2014.

المبيان رقم (4) تطور عدد سكان الإقليم ما بين 1971 و2014

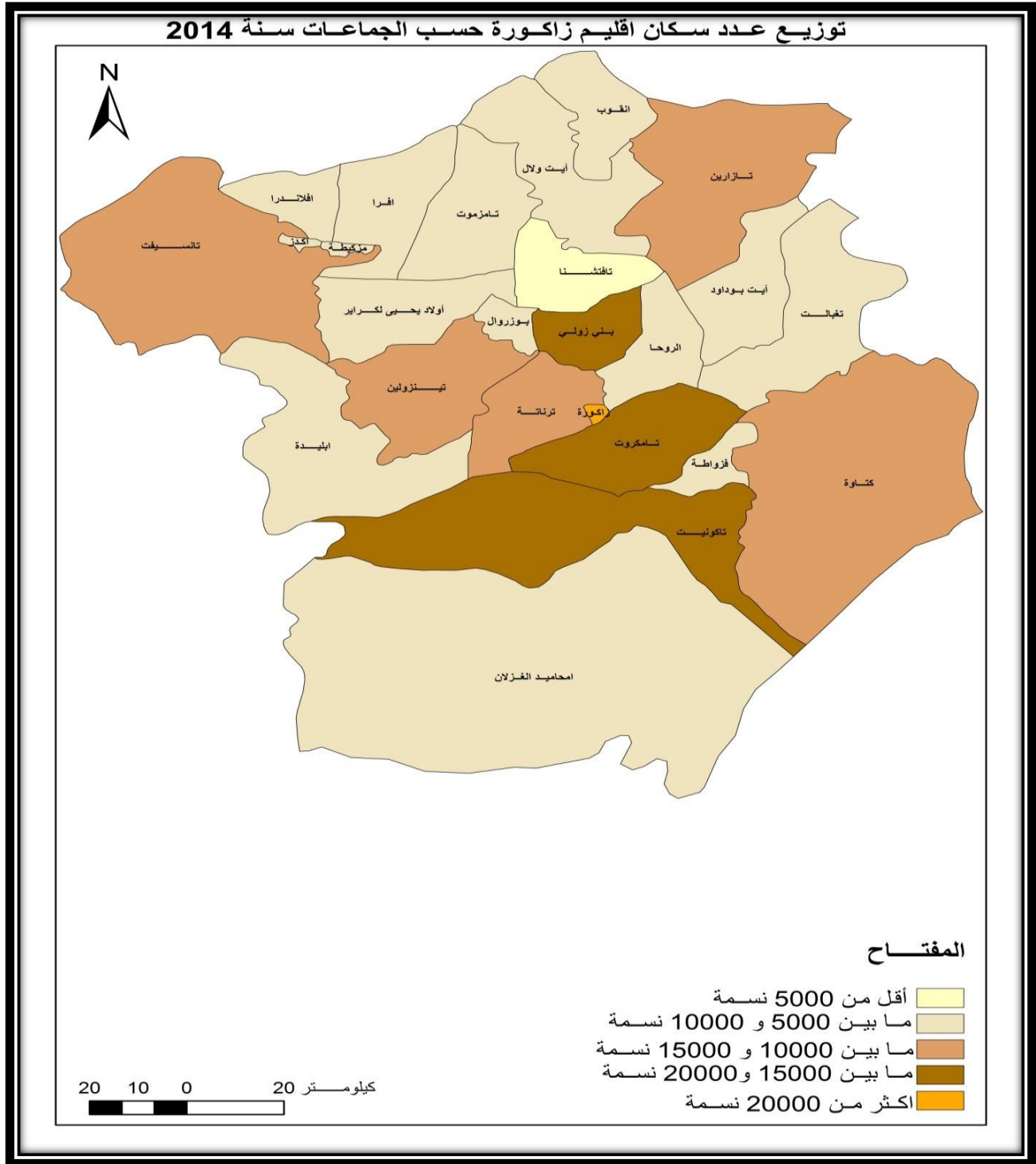


المصدر: إحصاءات ما بين 1971-2014).

يتضح من المبيان أعلاه أن عدد سكان إقليم زاكورة، عرف تطورا كبيرا حيث انتقل من 148226 سنة 1971 موزعة فقط على 11 جماعة، إلى 307306 سنة 2014 موزعين على 25 جماعة منها 23 جماعة قروية وجماعتين حضريتين.

يمكن القول بأن تطور عدد سكان إقليم زاكورة رهين بالتوسع الإداري الذي عرفه، إذ انتقل من 11 جماعة سنة 1971 إلى 25 جماعة سنة 2014، وهذا التطور في عدد السكان يوازيه توزيع غير متكافئ بين هذه الجماعات، ولعل أهم تجمع للسكان نجده بمدينة زاكورة 40067 نسمة، باعتبارها عاصمة الإقليم، والخريطة رقم (8) توضح توزيع عدد سكان إقليم زاكورة حسب الجماعات الترابية.

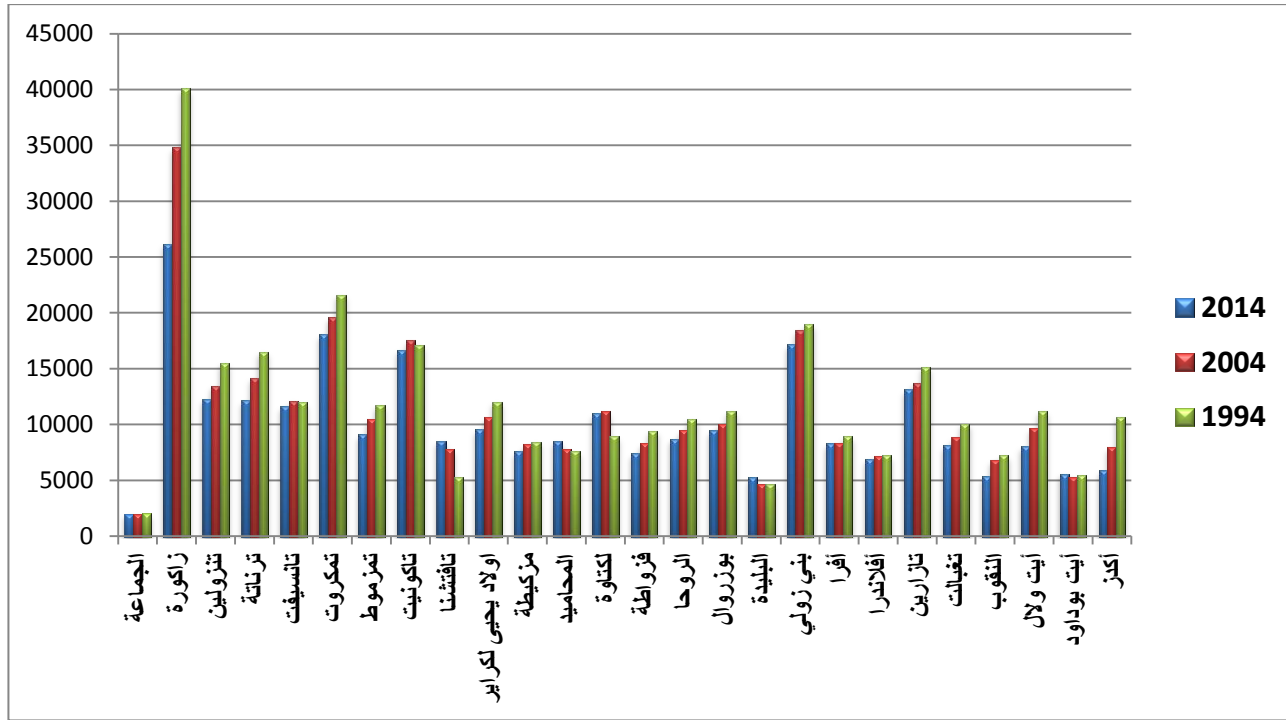
الخريطة رقم(8) توزيع عدد سكان إقليم زاكورة حسب الجماعات الترابية.



المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014 بتصرف.

يتبين أن توزيع عدد السكان بإقليم زاكورة، متباين بين جماعة وأخرى. والمبيان رقم(5) يبين تطور عدد سكان إقليم زاكورة ما بين 1994 و 2014.

المبيان رقم (5) تطور عدد سكان إقليم زاكورة بالنسبة حسب الجماعات بين 1994 و 2014



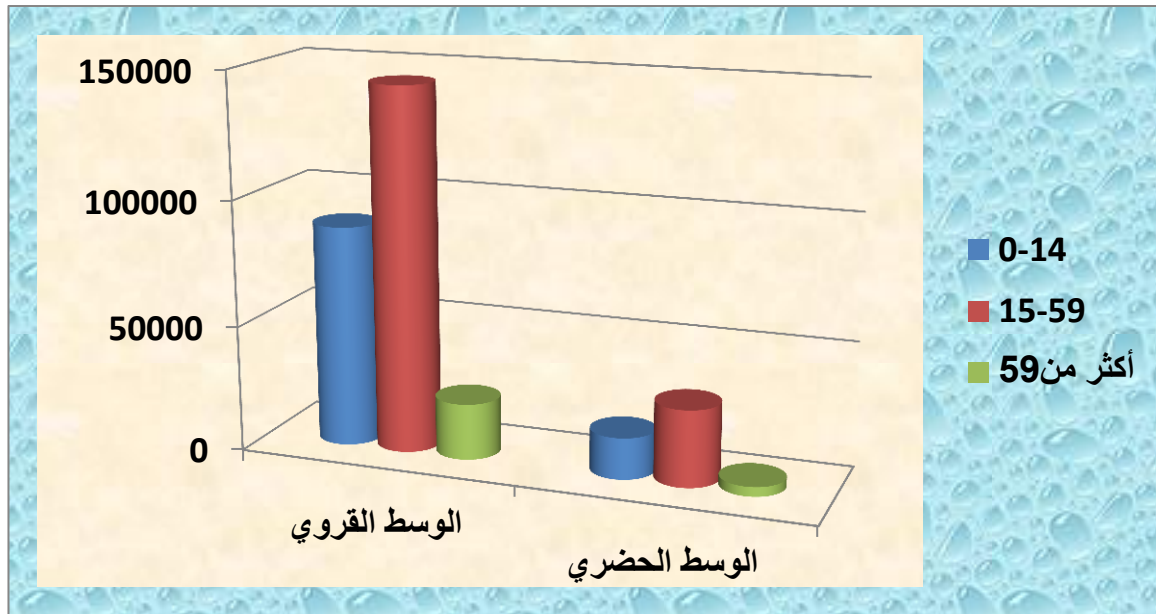
المصدر: الإحصاءات العامة للسكان والسكنى 1994-2004-2014.

يتبين أن عدد سكان المجال الحضري لكل من زاكورة وأكز قد عرف تزايدا مهما، يمكن إرجاعه بالأساس إلى هجرة الساكنة من الجماعات القروية التي تعاني نقص في الخدمات والتجهيزات الأساسية، ثم تزايد عدد الموظفين الذين يشتغلون بالإدارات والمصالح، مما أدى إلى توسع هذه المجالات، كما يمكن القول أن مجمل الجماعات عرفت نموا ديموغرافيا إيجابيا، وفي بعض الأحيان متذبذبا بين إحصاء وآخر، لكن في المقابل نجد جماعتي المحاميد الغزلان و تافتشنا عرفت تناقصا سكانيا، ويمكن تحديد نفس الشيء بالنسبة لبعض الجماعات التي عرفت تناقصا في عدد السكان ما بين إحصاء 2004 و 2014.

4-2- السكان حسب السن:

تتميز البنية العمرية لسكان إقليم زاكورة، بسيادة الفئة النشيطة المحصورة ما بين 15 و 59 سنة، حيث بلغ عددها ما مجموعه 174848 أي ما يعادل 56.89% ، تليها من حيث الأهمية الفئة أقل من 15 بما مجموعه 104521 نسمة أي ما يعادل 34.01% أما الساكنة التي تفوق أعمارها 60 سنة فمجموعها بلغ 26140 نسمة، وتبقى نسبتها ضعيفة ولا تمثل سوى 8.50% من ساكنة الإقليم. والمبيان رقم (6) يبين توزيع السكان حسب الوسط والعمر.

المبيان رقم(6) توزيع السكان حسب السن.



المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014.

نشير أن هيمنة الفئة العمرية الشابة يشكل قوة مهمة بالنسبة للإقليم، وذلك راجع بالأساس إلى ما توفره هذه الفئة من يد عاملة يمكن استغلالها واستثمارها في النهوض بالعملية التنموية بالمجال الترابي لإقليم زاكورة ككل، خاصة في ظل المجهودات المبذولة في المغرب للتخفيف من حدة الفوارق المجالية بين الجهات، من خلال تبني الجهوية الموسعة والتي تراهن بشكل كبير على الموارد المحلية، والإنسان المحلي كذلك باعتباره الرافعة الحقيقية لهذه الجهوية. لكن ارتفاع نسبة الإناث على

الذكور قد يقف حاجزا أمام استغلال هذه الفئة. والجدول رقم (8) يبين عدد الإناث والذكور حسب الوسط وحسب الفئات العمرية بالإقليم:

الجدول رقم (8) عدد الإناث والذكور حسب الوسط والفئة العمرية

الفئة	عدد الذكور		عدد الإناث		المجموع
	حضري	قروي	حضري	قروي	
14-0	8337	45071	8088	42995	104491
59-15	14682	68289	15739	76139	174849
أكثر من 59	1866	10849	1926	11499	26140

المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014.

يتبين أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، وصل عدد الإناث إلى 156386 نسمة، أي بنسبة تصل إلى ما يعادل 52 %، في حين عدد الذكور وصل إلى 149094 نسمة بنسبة تعادل 48% من مجموع عدد السكان، وهي نسبة تبقى مرتفعة وإن كانت أقل من المعدلين الجهوي (59,4%) والوطني (62,2%).

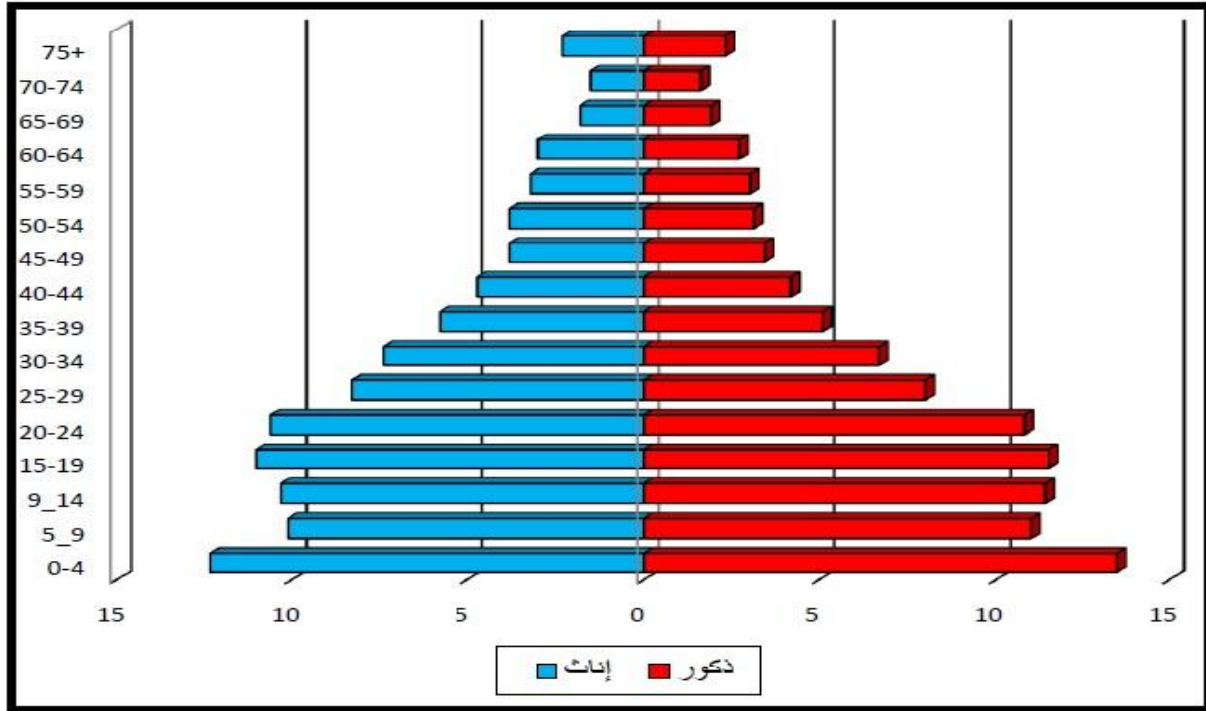
أما الفئة العمرية المتراوحة بين 0- 14 سنة فذات تمثيلية هامة بلغت 34.01% من مجموع السكان وتبقى مهمة كذلك، ولها وزنها وتحيل على تحديات مهمة تنتظر الاستجابة لمتطلباتها، خاصة فيما يتعلق: بالتدريس، الصحة، والمنشآت الرياضية والسوسيو-ثقافية.

أما فئة المسنين أكثر من 59 سنة، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية العددية بحوالي 8.50% من مجموع سكان الإقليم، وهي نسبة أقل من المعدل الجهوي (9,2%) والمعدل الوطني (9,4%). هذه الفئة يمكن أن تطرح تحديات لا تقل أهمية عن الفئات الأخرى لكنها مرتبطة بالصحة والخدمات الاجتماعية الموجهة إليها.

أما من حيث الهرم السكاني فإنه لا يختلف تماما عن الهرم السكاني للمغرب، حيث يتميز بقاعدة عريضة مقابل قمة ضيقة، تغلب عليه الفئة الشابة التي من شأنها المساهمة في خلق دينامية مجالية على مستوى مجال الدراسة، وبالتالي العمل على تنمية المنطقة من جميع الجوانب، ويعزى ذلك إلى التحولات

التي عرفتھا المنطقة منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، أما الفئة التي تتجاوز 60 سنة فإنھا لا تمثل إلا نسبة جد ضعيفة 8.50 % من مجموع الساكنة. والمبيان رقم (7) يبين الهرم السكاني لإقليم زاكورة 2014.

المبيان رقم (7) الهرم السكاني لإقليم زاكورة 2014



المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014.

على العموم فإن بنية ساكنة إقليم زاكورة، تتكون في غالبها من الفئات الشابة والنشيطة، يمكن أن تطرح مشكل إقبال هذه الفئات على مجموعة من الخدمات مثل التعليم الذي يتطلب توفير المزيد من المقاعد، كما أن نسبة الإعالة ترتفع مع سيادة هذه الفئة.

أما الفئة التي يتراوح سنها بين 15 و59 فئة نشيطة، ومهمة فبقدر ما توفره من موارد بشرية للقيام بأنشطة اقتصادية تطرح بالمقابل مشكل البطالة الناتج عن ضعف البنية الاقتصادية للمنطقة، الشيء الذي يدفع هذه الفئة إلى الهجرة نحو المدن الداخلية للبحث عن فرص الشغل، أما فئة الشيوخ فهي ضعيفة.

3-4- حجم الأسرة وعدد أفرادها:

يبلغ عدد أفراد الأسرة الواحدة بإقليم زاكورة 8 أفراد لكل أسرة، معدل كبير إذا ما قارناه بالمستوى الجهوي والوطني. والجدول رقم (9) يبين عدد الأسر مقارنة مع المستوى الجهوي والوطني.

الجدول رقم (9): متوسط عدد الأسر بإقليم زاكورة مقارنة مع المستوى الجهوي والوطني.

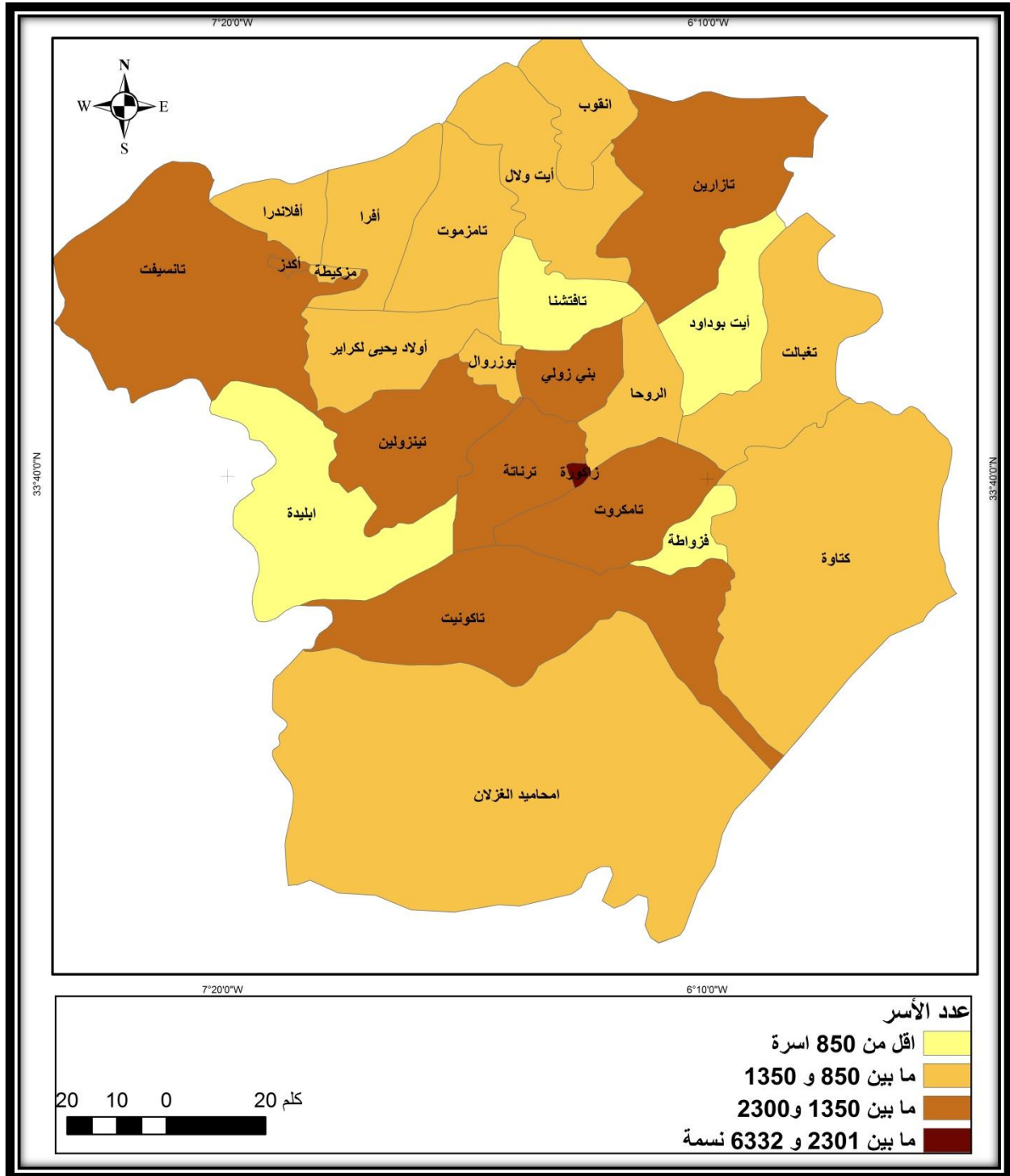
إقليم زاكورة	جهة درعة تافيلالت	المستوى الوطني	
38067	277998	7313806	عدد الأسر
8,0	5,9	4,6	متوسط عدد أفراد الأسر

المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014.

نلاحظ أن المؤشر التركيبي للخصوبة بالمنطقة جد مرتفع إذا ما تمت مقارنته بالمستوى الجهوي والوطني.

أما من حيث توزيع عدد الأسر فإنه يختلف من جماعة لأخرى، وذلك حسب الدواوير التي توجد بكل جماعة، فالجماعات التي تتوفر على عدد كبير من الدواوير نجد بها عدد كبير من الأسر والعكس بالنسبة للجماعات التي يوجد بها عدد قليل من الدواوير، والخريطة رقم (9) توضح توزيع الأسر حسب الجماعات.

الخريطة رقم 9: توزيع عدد الأسر حسب الجماعات.



المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014.

يتبين من خلال الخريطة أن هناك تفاوت في توزيع الأسر ما بين الجماعات الترابية التابعة لإقليم زاكورة، فمعرفة توزيع عدد الأسر حسب الجماعات من شأنه أن يعطي فكرة عن حجم الاحتياجات التي لدى كل جماعة على حدا، كما يمكن أن تكون نقطة قوة تساهم في مسلسل التنمية.

5- الأشخاص في وضعية إعاقة:

إن المتنوع لنتائج الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014، يجد أن نسبة الإعاقة في إقليم زاكورة وصلت إلى 4,9 % من مجموع السكان، وهي نسبة قليلة بالمقارنة مع ما هو مسجل على المستوى الجهوي والوطني (5% و 5,1%)، ويلاحظ أن نسبة الإعاقة بالنسبة للذكور أعلى من الإناث، والجدول رقم (10) يوضح نسبة الإعاقة بإقليم زاكورة مقارنة مع المستوى الجهوي والوطني.

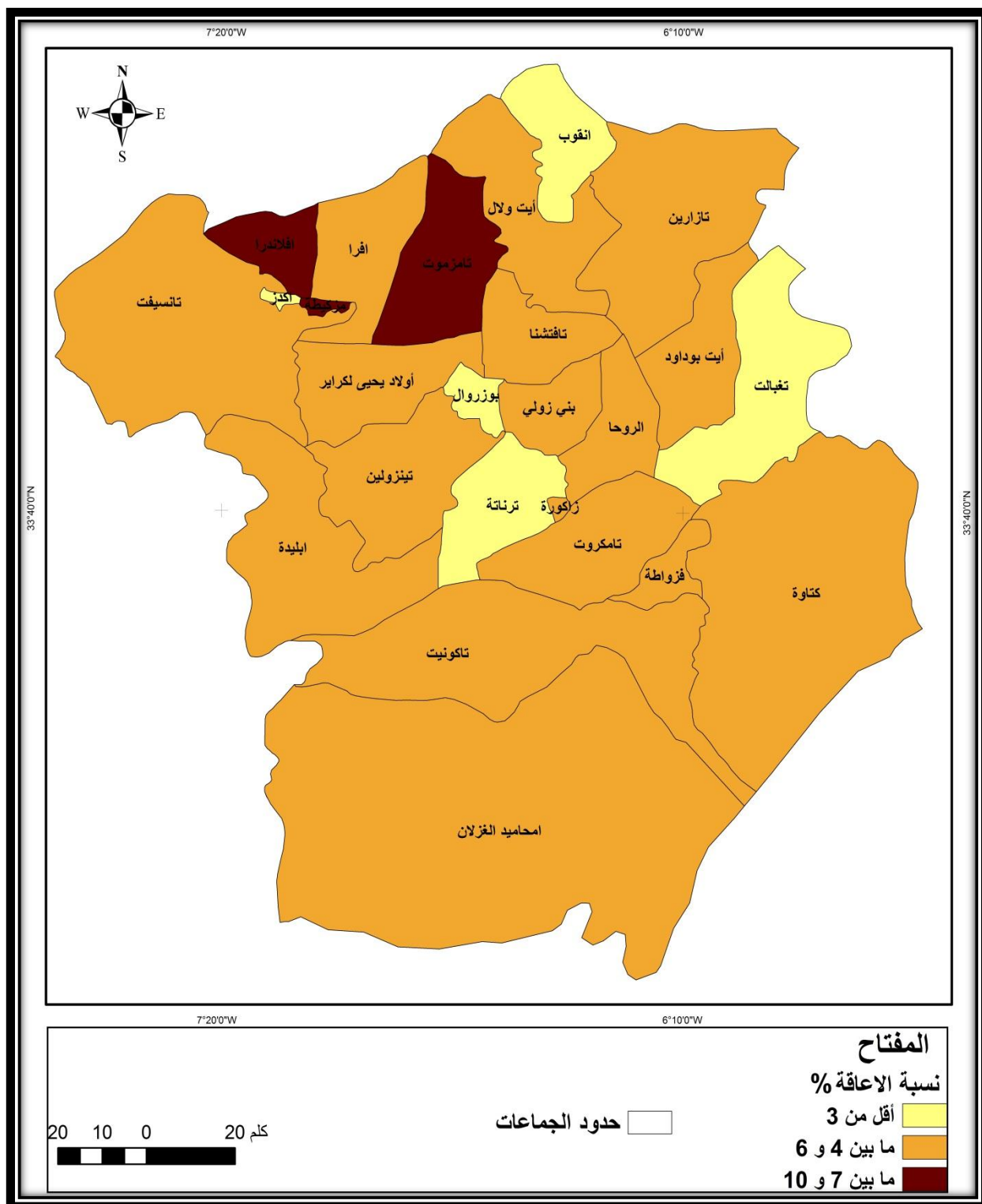
الجدول رقم(10): نسبة الإعاقة بإقليم زاكورة مقارنة مع المستوى الجهوي والوطني سنة 2014.

المجموع	الإناث	الذكور	
4,9	4,6	5,3	إقليم زاكورة
5	4,8	5,3	جهة درعة تافيلالت
5,1	5,1	5	المستوى الوطني

المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014.

من جهة أخرى فإن نسبة الإعاقة بإقليم زاكورة تعرف تباينات على مستوى الجماعات الترابية والخريطة رقم(10) توضح هذا التوزيع.

الخريطة رقم(10): توزيع نسبة الإعاقة حسب الجماعات الترابية التابعة لإقليم زاكورة.



المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014.

نلاحظ من خلال الخريطة، تباين واضح على مستوى توزيع الإعاقة بين الجماعات الترابية، فبعض الجماعات وصلت فيها نسبة الإعاقة إلى 10% كجماعة أفلاندر، وفي بعض الجماعات وصلت إلى أكثر من 6% كالمحاميد وتمزموط، أما باقي الجماعات فقد سجلت أقل من 6%. وبالتالي فإن هذه الفئة، هي الأخرى تحتاج إلى العديد من الحاجيات سواء على مستوى الخدمات الصحية، المراكز السوسيو-ثقافية الخاصة بها، مما يجعلها ترفع تحدياً لدى القائمين على الشأن التنموي بالجماعات الترابية.

6- النشاط والبطالة:

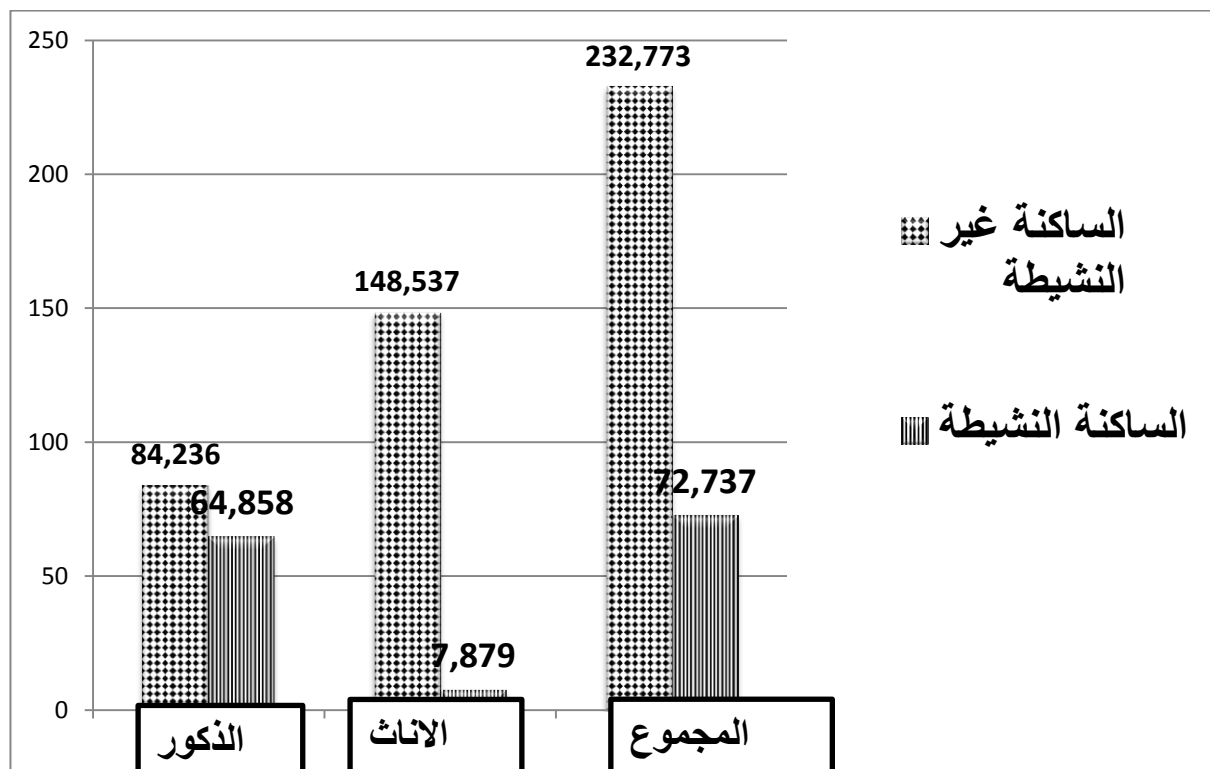
تكتسي دراسة النشاط والبطالة أهمية بالغة في معرفة المستوى التنموي الذي يصل إليه أي مجال كيفما كان نوعه، ويبقى مشكل التشغيل بالمغرب من بين العوائق التي تواجهه في الوقت الراهن.

إن دراسة هذان المؤشران لهما دلالة عميقة في تحديد مستوى عيش الساكنة، ودرجة مستوياتهم المعيشية، كما يمكن من خلال هذين المؤشرين تحديد الخطط التنموية التي تنطلق من تحديد الحاجيات والعمل على تجاوزها.

فمن خلال تتبعنا لنسبة النشاط بإقليم زاكورة، وجدنا أن هذه النسبة قد وصلت 36% من مجموع الساكنة وهي نسبة أقل مما هو مسجل على المستوى الجهوي 39,8% والوطني 47,6%.

من جهة أخرى فإن نسبة النشاط تختلف حسب الجنس إذ تجاوزت 67,5% بالنسبة للذكور، في حين أن نسبتها بالنسبة للإناث لم تتجاوز 8%، وبالتالي فإن المرأة في هذا المجال تعترضها مجموعة من الصعوبات والإكراهات لولوج سوق الشغل، لعل أهمها طبيعة التقاليد والأعراف بالمنطقة وسيطرة الجنس الذكوري. والمبيان رقم (8) يوضح توزيع السكان حسب نسبة النشاط بإقليم زاكورة.

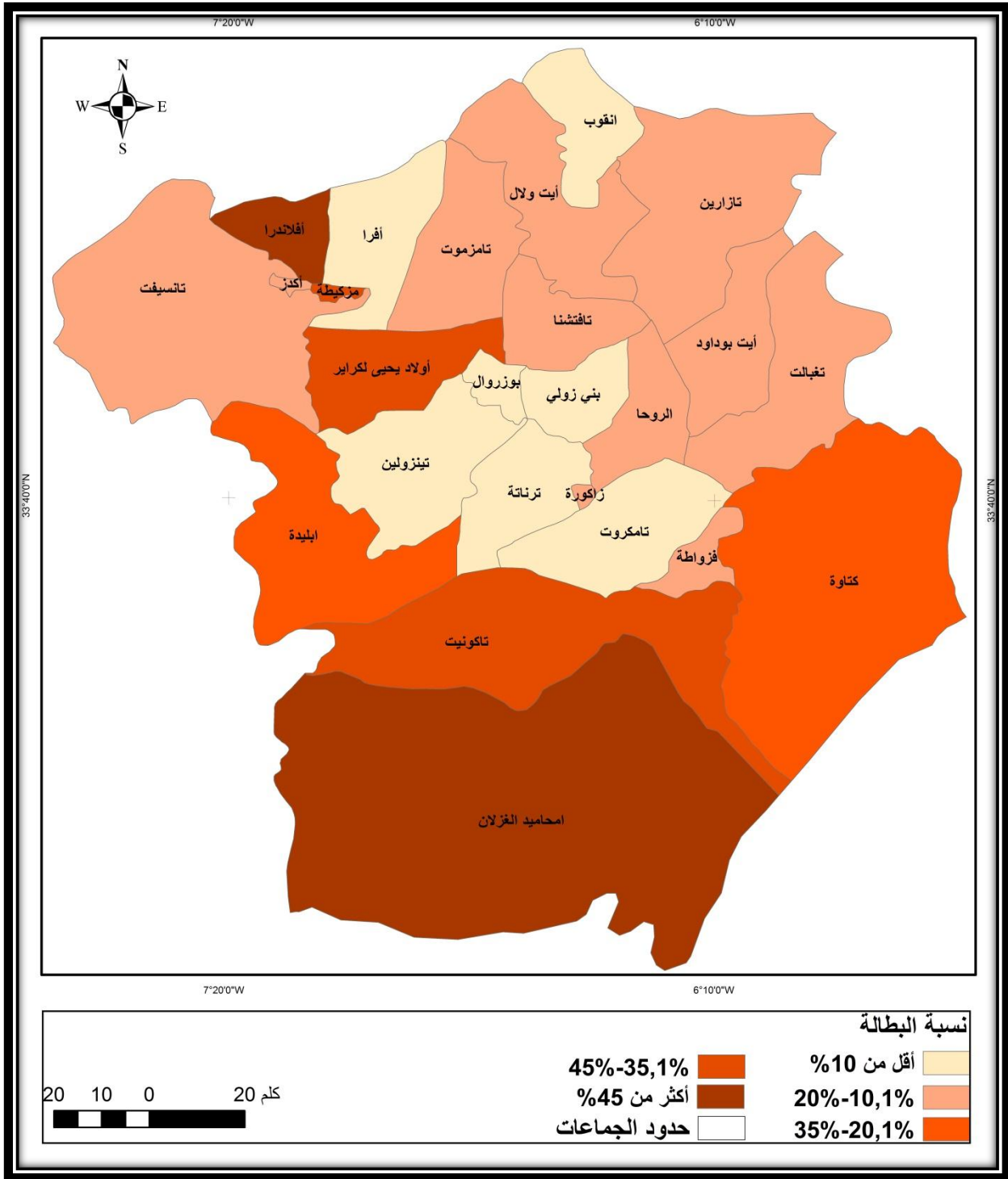
المبيان رقم (8): توزيع السكان حسب نسبة النشاط بإقليم زاكورة.



المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014.

يتبين أن انخفاض معدل النشاط أثر وبشكل كبير على البطالة، إذ وصلت هذه الأخيرة إلى 16,3 %، كما أنه تم تسجيل تفاوت بين الجنسين، فإذا كانت نسبة البطالة في صفوف الذكور تصل إلى 13 % فإن نسبتها في صفوف النساء وصلت إلى 44,2 %. كما أن توزيع البطالة بإقليم زاكورة تختلف حسب الجماعات والخريطة رقم (11) توضح توزيع نسب البطالة بإقليم زاكورة.

الخريطة رقم (11) توزيع نسب البطالة بإقليم زاكورة.



المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014.

يتضح من خلال الخريطة، أن نسب البطالة متفاوتة من حيث التوزيع حسب الجماعات، إذ أنها تسجل نسب مرتفعة وصلت إلى أكثر من 45 % بجماعة المحاميد الغزلان وأفلاندر، في حين وصلت إلى ما بين 35% و 45% بتاكونيت وأولاد يحيى الكراير، تليها من حيث الارتفاع بنسبة ما بين 20% و 35 % بكل من جماعة البلدية، ولكتاوة، أما باقي الجماعات فسجلت أقل من 10% و 20%، وهي نسب جد مرتفعة، لذا فإنها تطرح تحديا كبيرا أمام الفاعلين المحليين من أجل إيجاد حلول واقعية من شأنها التقليل من نسب البطالة المتفشية في المنطقة، من خلال إنجاز مشاريع مدرة للدخل.

7- حركية سكانية متنوعة:

تلعب الحركية السكانية بمختلف أشكالها دورا كبيرا في التأثير على مختلف المجتمعات، سواء من خلال التحولات التي تحدثها في أنماط العيش، أو من خلال التبادلات التي تتم بين مجالات مختلفة، تنقل الأشخاص والسلع والمعلومات والأموال.

عموما فالحركية السكانية في المغرب، تتخذ ثلاث أشكال: الهجرة الداخلية و الهجرة الخارجية ثم الترحال، كل هذه الأشكال نجدها حاضرة في منطقة درعة الوسطى (إقليم زاكورة).

7-1- الهجرة الداخلية:

عرفت منطقة درعة الوسطى عبر التاريخ حركات سكانية داخلية متنوعة، خاصة بعد الاستقلال . ويمكن أن نميز فيها بين ثلاثة أنواع من الهجرات (MTER, 1995, pp. 80-82).

✍ **الهجرة الفصلية :** يقوم الأفراد بترك عائلاتهم لمدة محدودة تتراوح ما بين شهر واحد ثلاثة أشهر، في اتجاه مناطق الغرب والشمال للعمل في الحقول. خاصة في فترة الحصاد و قطف منتوجات الأشجار المثمرة. ليعودوا بعد ذلك إلى قراهم مع بداية فصل الصيف لجني محصول تمار النخيل، والاستعداد للموسم الفلاحي المقبل. لكن هذا النوع من الهجرة تراجع بشكل كبير بعد السبعينات، نظرا للتطور الذي عرفته المكننة، فانصرف العديد من المهاجرين للعمل في ميادين أخرى كالتجارة والبناء.

✍ **الهجرة المؤقتة :** تدوم لمدة طويلة قد تصل إلى أكثر من ستة أشهر. حيث يقوم المهاجرون بتنظيم أوقات ذهابهم و رجوعهم من و إلى أماكن العمل، وغالبا ما يكون ذلك في فترة الأعياد، فقد تزايد هذا النوع من الهجرة في الآونة الأخيرة، فأقبل العديد من الشباب على العمل في قطاع البناء وفي بعض المصانع. ويمكن أن ندرج في هذا الإطار، هجرة الطلبة لاستكمال الدراسة في مدينتي مراكش وأكادير وغيرها من المدن المغربية.

الهجرة النهائية : تقوم عائلات بأكملها، والتي تأتي لأحد أفرادها الحصول على عمل قار، أو الذين استطاعوا أن يندمجوا أكثر مع محيط المدينة من خلال اشتغالهم في التجارة أو البناء وغيرها من القطاعات، بالانتقال بصفة نهائية إلى بعض المدن. ففي السنوات الأخيرة أصبح هذا النوع من الهجرة يأخذ بعدا آخر؛ حيث لعبت سنوات الجفاف المتتالية دورا مهما في هجرة العديد من العائلات في اتجاه محيط المدن الكبرى، و تجدر الإشارة هنا إلى أن المهاجرين بصفة نهائية لا يقطعون صلتهم بموطنهم الأصلي، بل يبقون دائما على اتصال بهذا المجال، من خلال زيارات منظمة خلال السنة لأن أغلبهم لازال لديهم أقارب وربما أملاك عقارية (سكنية أو فلاحية).

2-7- الهجرة الخارجية:

شكلت واحات درعة منذ السبعينات بؤرة مهمة للمهاجرين في اتجاه الخارج، فكانت انطلاقة أغلب المهاجرين في اتجاه فرنسا للعمل في مناجم الفحم، في إطار ما سمي آنذاك بعملية "موغا" نسبة ل Direction de l'aménagement du territoire. Stratégie d'aménagement de)FELIX MORA (oisis au maroc.2004 des développement، تعددت وجهات المهاجرين فيما بعد لتشمل دولا أوربية أخرى كبلجيكا و هولندا، إضافة إلى الدول العربية خاصة الجزائر و ليبيا و السعودية، ثم الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق القرعة التي تجريها سنويا.

3-7- الترحال:

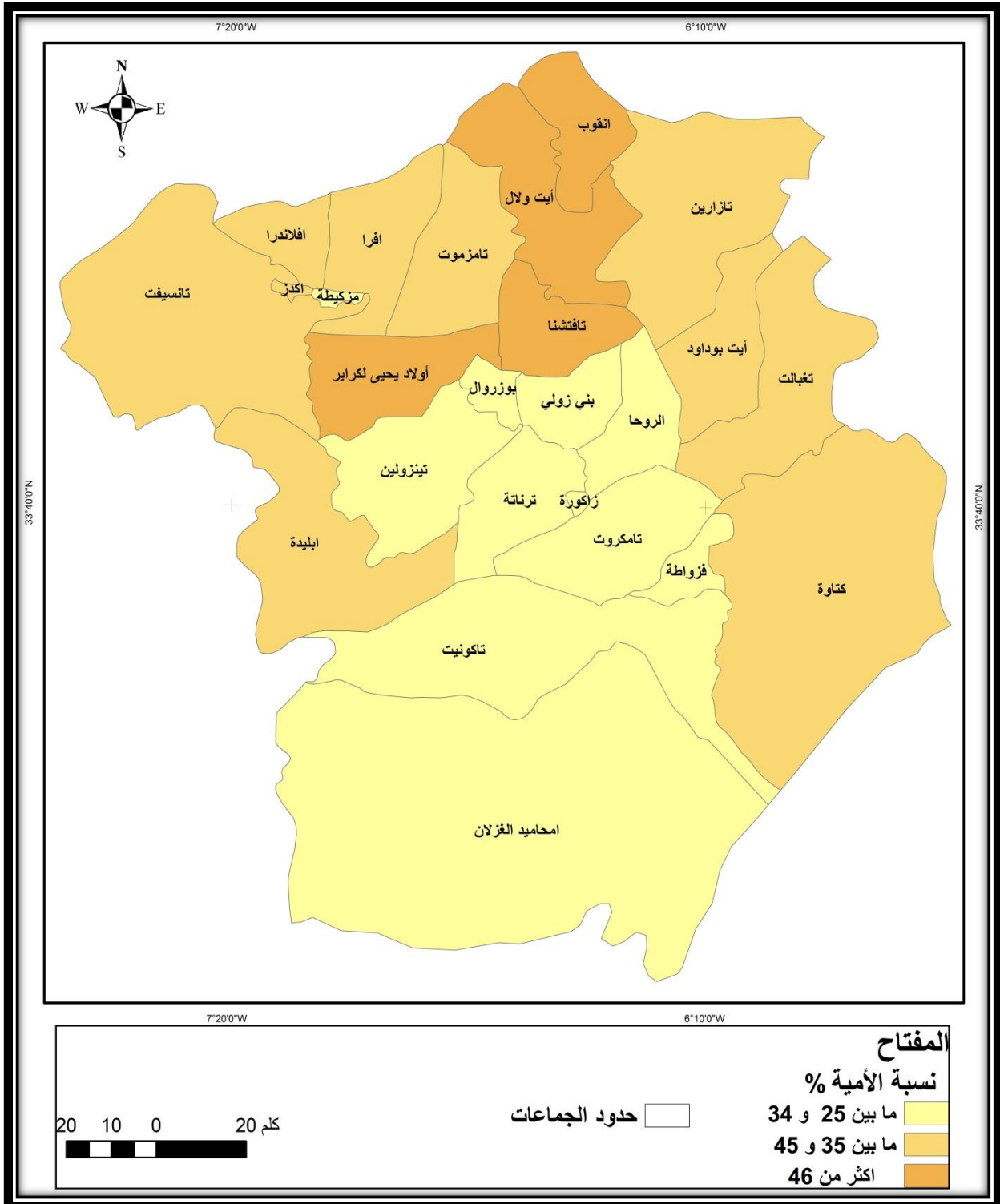
يعتبر الترحال من أهم الحركات السكانية التي عرفها المجال القروي المغربي منذ زمن طويل، نظرا لارتباطه بأهم أنشطته الفلاحية المتمثل في الرعي.

فبالنسبة لواحات درعة، كانت تنتشر مجموعة من قبائل الرحل على هوامش الوادي، مستغلة امتداد مجموعة من المراعي في اتجاه الغرب والجنوب الغربي. و يبقى المثلث الذي يربط درعة بتافيلالت وتافيلالت بدادس ثم دادس بدرعة أهم المحاور التي كان يرتادها الرحل. و يعتبر هذا المثلث مركز ثقل قبائل ايت عطى، حيث كان يسهل عليهم القيام بالانتجاع خلال فصل الصيف في اتجاه أعالي الأطلس والعودة إلى مناطق الواحات في فصل الشتاء (البوزيدي، صفحة 299)، و تجدر الإشارة هنا إلى أن عددا مهما من قبائل الرحل لا زالت إلى يومنا هذا تعيش على الرعي و الانتجاع رغم ارتباطها بالأرض.

8- ارتفاع معدلات الأمية بالمنطقة:

يصل معدل الأمية حسب الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014 بإقليم زاكورة إلى 36,8% من مجموع السكان، وهو معدل كبير إذا ما قورن بالمعدل المسجل على الصعيد الوطني والتي لا يتعدى 32,2%، لكن تختلف هذه النسبة حسب الجنس، إذ تعتبر النساء أكثر أمية من الذكور، فنسبة الأمية في صفوف النساء وصلت 49%، وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع المستوى الوطني 42,1%. والخريطة رقم (12) تبين توزيع نسب الأمية حسب الجماعات.

الخريطة رقم (12) توزيع نسب الأمية حسب الجماعات.



المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014.

يتبين من خلال الخريطة، أن توزيع نسب الأمية غير متكافئ بين الجماعات، فأعلى النسب سجلت بكل من جماعة أولاد يحيى لكراير، النقوب، تافتشنا، أيت ولال، أكثر من 44 %، في حين سجلت في كل من لكتاوة، البليدة، تغبالت، أيت بوداود، أفرا، أفلاندر، تامزموط، تانسيفت ما بين 39 و44%.

إن ارتفاع نسب الأمية يمكن أن يشكل عائقا في تحقيق التنمية بالمنطقة. لذا يجب على كل الفاعلين التسليح ووضع استراتيجية واضحة المعالم من أجل تجاوز هذه النسب المرتفعة.

خلاصة:

إن دراسة الخصائص البشرية لمجال الدراسة مكننا من تكوين فكرة مفادها أن الساكنة المحلية تشكل دافعا كبيرا في تحقيق التنمية الترابية، وذلك إذا ما تمت تعبئتها وتكوينها وجعلها فاعلة وذات ديناميكية قوية لتحريك عجلة التنمية.

فمجال الدراسة يحتوي على فئة عريضة من الشباب يمكن استثمارها في المستقبل في العديد من الميادين لتحقيق تنمية شاملة.

إن ارتفاع نسب الأمية، وهجرة السكان نحو المدن الكبرى ومختلف الجهات من الوطن، من شأنه أن يقف حاجزا كبيرا أمام تحقيق التنمية بمجال الدراسة، لذا فإنه من الواجب على جميع الفاعلين بما فيهم المجتمع المدني، وضع اليد في اليد من أجل الحد من تفشي الأمية، وارتفاع الهجرة، عن طريق العمل على جلب الاستثمارات وخلق أنشطة مدرة للدخل، وجعل الساكنة تستقر للاستفادة منها في العملية التنموية.

لأجل تحقيق ذلك وجب على الفاعلين الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والسوسيو-ثقافية التي تميز هذا المجال، وتعمل على تطويره من أجل تحقيق تنمية ترابية شاملة ومندمجة ومستدامة.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا للظروف الطبيعية والبشرية لواحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة)، خلصنا إلى أن المنطقة تتميز بمؤهلات طبيعية تتجلى في: مناخ جاف، يتميز بضعف التساقطات، وارتفاع لدرجات الحرارة خلال فصل الصيف، وانخفاضها الشديد خلال فصل الشتاء، أضف إلى ذلك ارتفاع نسب التبخر، وقلة الموارد المائية سواء السطحية منها أو الباطنية. هذه الظروف مجتمعة أثرت وبشكل سلبي على الغطاء النباتي بالمنطقة، وساهمت في تراجع النشاط الفلاحي، مما أدى إلى بروز مجموعة من الظواهر الطبيعية، أهمها التصحر، وزحف الرمال على الأراضي الزراعية.

أما من حيث الظروف البشرية فإن المنطقة عرفت تطورا ديمغرافيا لا بأس به، إذ انتقل عدد السكان من **255812** نسمة سنة 1994 إلى **307306** نسمة سنة **2014**، مسجلة أعلى معدل من حيث الخصوبة إذ وصلت إلى 8 أفراد للمرأة، وبالتالي فإن الزيادة العددية في عدد السكان يوازيه زيادة حاجياتهم من الناحية التربوية والصحية، وكذا البنيات الاقتصادية والاجتماعية.

الفصل الثالث: تشخيص الخدمات الاجتماعية والبنىات التحتية، والمجال الاقتصادي والمؤسساتي.

مقدمة:

يعتبر تشخيص دور التجهيزات الاجتماعية والبنيات التحتية ذو أهمية كبيرة في دراسة التنمية الترابية خاصة في المجالات القروية. فالمجالات القروية تعاني نقصا كبيرا من حيث التجهيزات، مما يؤدي إلى ضعف وثيرة التنمية، ويزيد من معاناة سكانها، الأمر الذي يدفع عدد كبير من الساكنة إلى الهجرة نحو المدن الكبرى حيث تواجد البنيات والتجهيزات الأساسية، وتوفر فرص الشغل.

إن تزويد العالم القروي في السنوات الأخيرة بالتجهيزات والبنيات التحتية الأساسية، أصبح من أولويات الدولة، حيث تعمل جاهدة لتوفيرها من أجل تثبيت الساكنة بهذه المجالات.

إن الجهود التي تقوم بها الدولة في هذا الجانب حسنت بشكل ملموس التجهيزات الاجتماعية، والبنيات التحتية، لكن رغم هذا التحسن إلا أن الخصاص لا يزال قائما، وسنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على ذلك، من خلال الوثائق الإدارية التي توفرت لدينا، ومن معطيات البحث الميداني الذي أجريناه، والذي يهدف إلى الوقوف على واقع التجهيزات الاجتماعية والبنيات التحتية و المجال الاقتصادي والمؤسستي بمجال الدراسة.

المبحث الأول: الخصائص الاجتماعية والاقتصادية ووضعية البنية

التحتية بجماعات واحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة):

إن دراسة الوضعية الاجتماعية والاقتصادية ووضعية البنية التحتية بأي مجتمع كيفما كان نوعه، من شأنه أن يساعد على تحديد وفهم سير التنمية بهذا المجال، لذا فإن تحسين هذه الخصائص مرتبط بمدى قدرة جل الفاعلين على تسخير كل الجهود الرامية إلى تحقيق تنمية شاملة ومندمجة، وذلك بالاعتماد على الموارد المتوفرة في هذا المجال. ويمكن أن نجمل أهم هذه التدخلات في قطاعي التربية والتعليم، والصحة باعتبارهما منطلق أي تنمية كيفما كان نوعها.

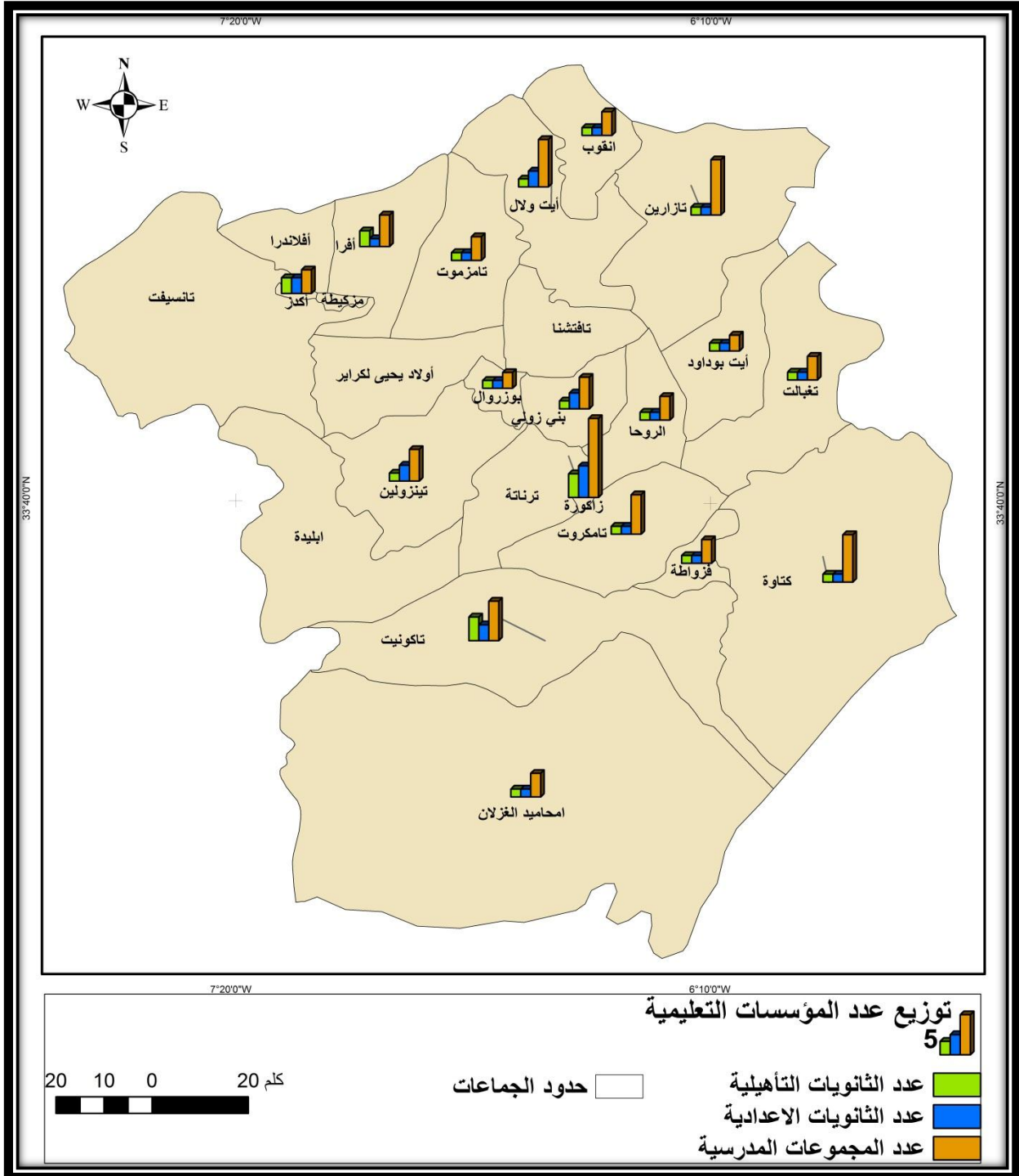
1- الوضعية الاجتماعية وتدني مؤشر التنمية بالجماعات الترابية لإقليم زاكورة:

1-1- يعاني قطاع التعليم العديد من الإكراهات:

لقد شكل التعليم محورا رئيسا لخطط التنمية، كما أنه ركيزة أساسية من مرتكزات الرؤية المستقبلية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية، وتبرز أهمية التعليم من خلال تطوير الكوادر البشرية لتحقيق التنمية الشاملة، وأن النمو الاقتصادي لا غنى عنه من أجل تحقيق الأهداف التنموية، لاسيما بالقضاء على الفقر والبطالة والامية التي تنتج عن سوء استغلال رأس المال المادي، ووضع ورداءة كفاءة رأس المال البشري. تعاني العديد من البلدان وبالأخص النامية منها مشكلا في مجال الرقي بمستوى التعليم (كما ونوعا) وفي كيفية الاستثمار فيه والتدريب.

فعلى مستوى مجال الدراسة (إقليم زاكورة) ورغم تطور المظاهر العامة للتدريس من خلال العدد الكبير للمؤسسات التعليمية بالجماعات الترابية قيد الدراسة، كما توضح الخريطة رقم (13)، إلا أن مسار التعليم يعرف العديد من الإكراهات.

الخريطة رقم(13) توزيع المؤسسات التعليمية حسب الجماعات.



المصدر: المديرية الإقليمية لوزارة التربية الوطنية بزاكورة بتصرف.

1-1-1- التعليم الأولي:

يقصد بالتعليم الأولي في أدبيات المنظومة التربوية المغربية، ذلك التعليم الذي يتلقاه الطفل، قبل التحاقه بالمدرسة الابتدائية وهو بحسب المادة الأولى من القانون رقم 55.00 بشأن النظام الأساسي للتعليم الأولي⁷. تلك المرحلة التربوية التي تتكفل بها المؤسسات التي يقبل فيها الأطفال التي تتراوح أعمارهم ما بين أربع سنوات وست سنوات كاملة (التعليم الأولي في المغرب في أفق 2030، منشورات مركز الدراسات والبحوث في الشؤون البرلمانية بدعم من مؤسسة وستنتمر للديمقراطية. ص2).

نظرا لأهمية التعليم الأولي بالنسبة للأطفال، فقد وصل عدد المؤسسات المقدمة لهذه الخدمة بالإقليم 62 مؤسسة يستفيد منها ما مجموعه 2385 طفل وطفلة، وتنتشر هذه المؤسسات في مختلف جماعات الإقليم بشكل متفاوت. والجدول رقم(11) يوضح توزيع مؤسسات التعليم الأولي بإقليم زاكورة.

الجدول رقم (11): توزيع مؤسسات التعليم الأولي حسب الجماعات الترابية.

الجماعة الترابية	عدد المؤسسات	عدد الحجرات	عدد التلاميذ	معدل التلاميذ بالقسم	عدد المدرسين
زاكورة	5	4	262	29	7
أكذز	1	1	45	23	1
أفلاندرا					
أفرا					
أيت بوداود	2	2	60	20	1
أيت ولال	1	1	32	32	1
البليدة					
بني زولي	4	3	154	29	4
بوزروال	2	2	95	29	2
الروحا	1	1	42	21	2
فرواطة	1	1	30	30	1
كتاوة	3	3	96	24	3
مزكيطة	5	6	197	20	6
امحاميد	1	1	132	12	1
النقوب	2	4	196	39	4
أولاد يحيى الكراير	3	3	112	22	4
تافتشنا					
تاغبالت	3	3	183	37	5
تالكونيت	2	2	54	27	2
تمكروت	7	7	178	22	7

7- صدر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 201.00.1 بتاريخ 19 ماي 2000 ،والمنشور في الجريدة الرسمية عدد 4798 بتاريخ 25 ماي 2000.

تمزموط	6	6	176	16	6
تانسيفت	5	5	170	19	6
تازارين	4	5	151	22	5
ترناتة	3	3	104	21	3
تينزولين	1	1	36	18	1
المجموع	62	64	2385	24	72

المصدر: المديرية الإقليمية لوزارة التربية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي بزاكورة

2017.

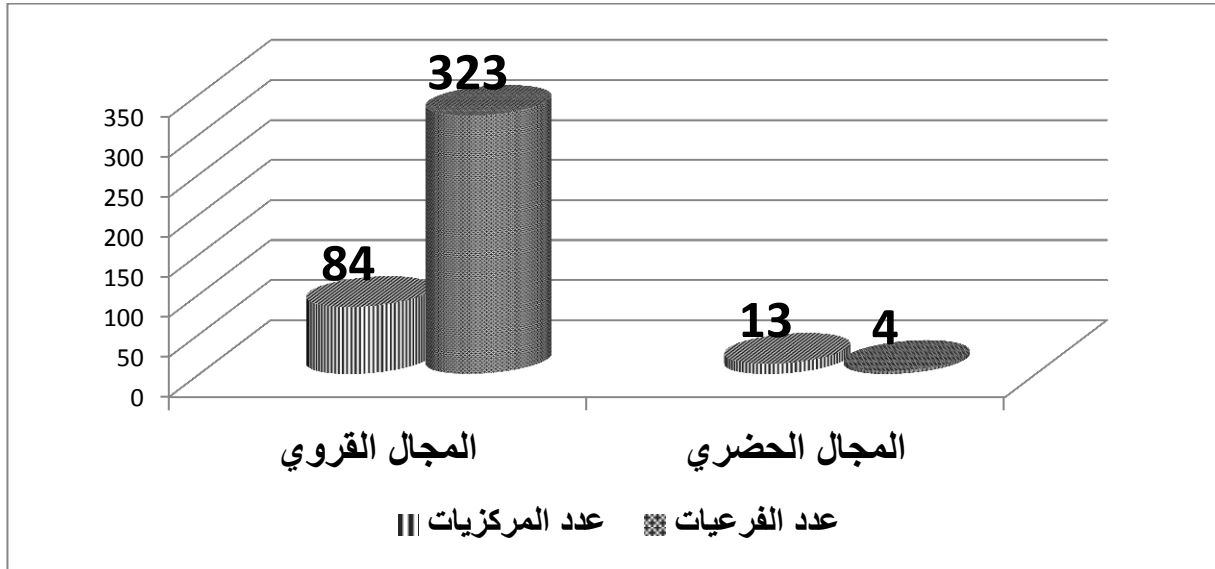
يتبين من خلال الجدول أن توزيع المؤسسات التعليمية للتعليم الأولي تمتاز بالتفاوت بين الجماعات الترابية، ولعل أهم الجماعات التي تتوفر على أكبر عدد من المؤسسات نجد: تمكروت في المرتبة الأولى ب 7 مؤسسات يدرس بها 178 تلميذا وتلميذة، وفي المرتبة الثانية تمزموط ب 6 مؤسسات تضم 176 تلميذ وتلميذة، بينما بعض الجماعات الترابية لا تتوفر على أي مؤسسة من هذا النوع، أفلاندر، أفرا، البليدة.

إن عدد المؤسسات غير كاف لتلقي الأطفال هذا النوع من التعليم بالمنطقة، وتظل فئة عريضة من الساكنة تعتمد في تدريس أبنائها على رياض الأطفال والتعليم العتيق. وهذا يطرح تحديا كبيرا أمام المسؤولين على قطاع التربية والتعليم بالمنطقة، من أجل توسيع هذه الخدمة التي تعتبر حق من حقوق الأطفال.

1-1-2- التعليم الابتدائي:

يتوفر المجال الترابي قيد الدراسة على ما مجموعه 97 مؤسسة للتعليم الابتدائي موزعة على جميع الجماعات الترابية المكونة للإقليم، في حين يبلغ عدد الفروع التابعة لهذه المؤسسات ما يناهز 327 فرعية، موزعة بين المجال القروي والحضري والمبيان رقم (9) يبين هذا التوزيع.

المبيان رقم (9) توزيع مؤسسات التعليمي الابتدائي بين الوسط القروي والحضري.



المصدر: المديرية الإقليمية لوزارة التربية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي بزاكورة 2017.

نلاحظ من خلال المبيان أن مجال الدراسة يتوفر على عدد مهم من المؤسسات التعليمية الابتدائية، وأن غالبية هذه المؤسسات قروية، نظرا لطبيعة المجال المدروس الذي يغلب عليه الطابع القروي، باستثناء الجماعة الحضرية زاكورة والمركز الحضري أكدر، والجدول رقم (12) يبين توزيع عدد مؤسسات التعليم الابتدائي حسب الجماعات الترابية.

الجدول رقم (12): توزيع عدد المؤسسات التعليمية الابتدائية بمجال الدراسة.

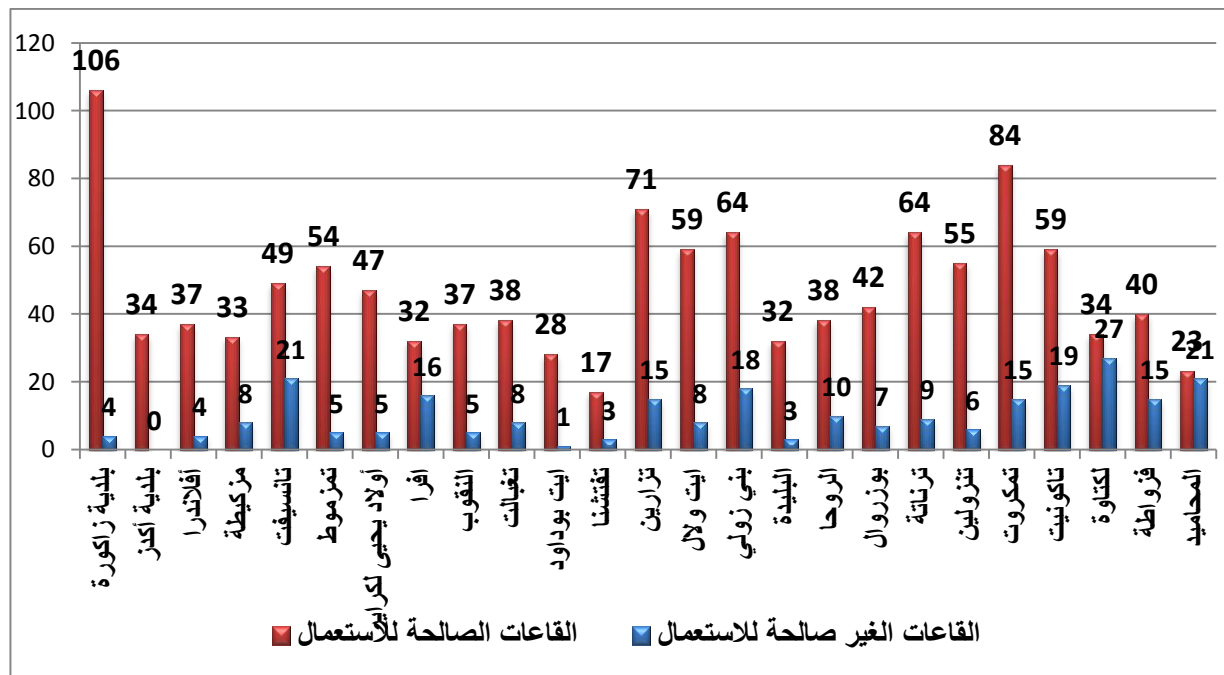
اسم الجماعة	المجموعات المدرسية	الفرعيات	اسم الجماعة	المجموعات المدرسية	الفرعيات
بلدية زاكورة	10	2	تزارين	7	26
بلدية أكدر	3	2	ايت ولال	6	22
أفلاندرا	3	10	بني زولي	4	15
مزكيطة	2	9	البلدية	3	18
تانسيفت	5	20	الروحا	3	14
تمزموط	3	17	بوزروال	2	9
أولاد يحيى لكرابر	3	13	ترناتة	4	18
أفرا	4	11	تنزولين	4	12
النقوب	3	17	تمكروت	5	16
تغبالت	3	11	تاكونيت	5	15
ايت بوداود	2	11	لكتاوة	6	18
تفتشنا	1	3	فزاوطة	3	10
المحاميد	3	8	المجموع	97	327

المصدر: المديرية الإقليمية للأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لدرعة تافيلالت بزاكورة 2017.

يتبين من خلال الجدول أن عدد المؤسسات التعليمية الابتدائية تختلف من جماعة إلى أخرى، إذ أن مجال الدراسة يضم ما مجموعه 424 مؤسسة موزعة بين المدارس المركزية والفرعيات، كما يتبين أيضا أن كل من تازارين، أيت ولال، تانسيفت، لكتاوة، والبلدية وترناتة، تضم عددا مهما من المؤسسات التعليمية الفرعية، ويمكن تفسير هذا الأمر بكون هذه الجماعات تتوفر على عدد كبير من الدواوير المتفرقة، وتتميز بشساعة مساحتها.

أما القاعات الدراسية فهي الأخرى تختلف في التوزيع من جماعة إلى أخرى حسب صلاحية استعمالها: والمبيان رقم (10) يوضح توزيع القاعات الدراسية بالجماعات الترابية حسب صلاحية استعمالها.

المبيان رقم (10): توزيع القاعات الدراسية بالجماعات الترابية حسب صلاحية استعمالها.



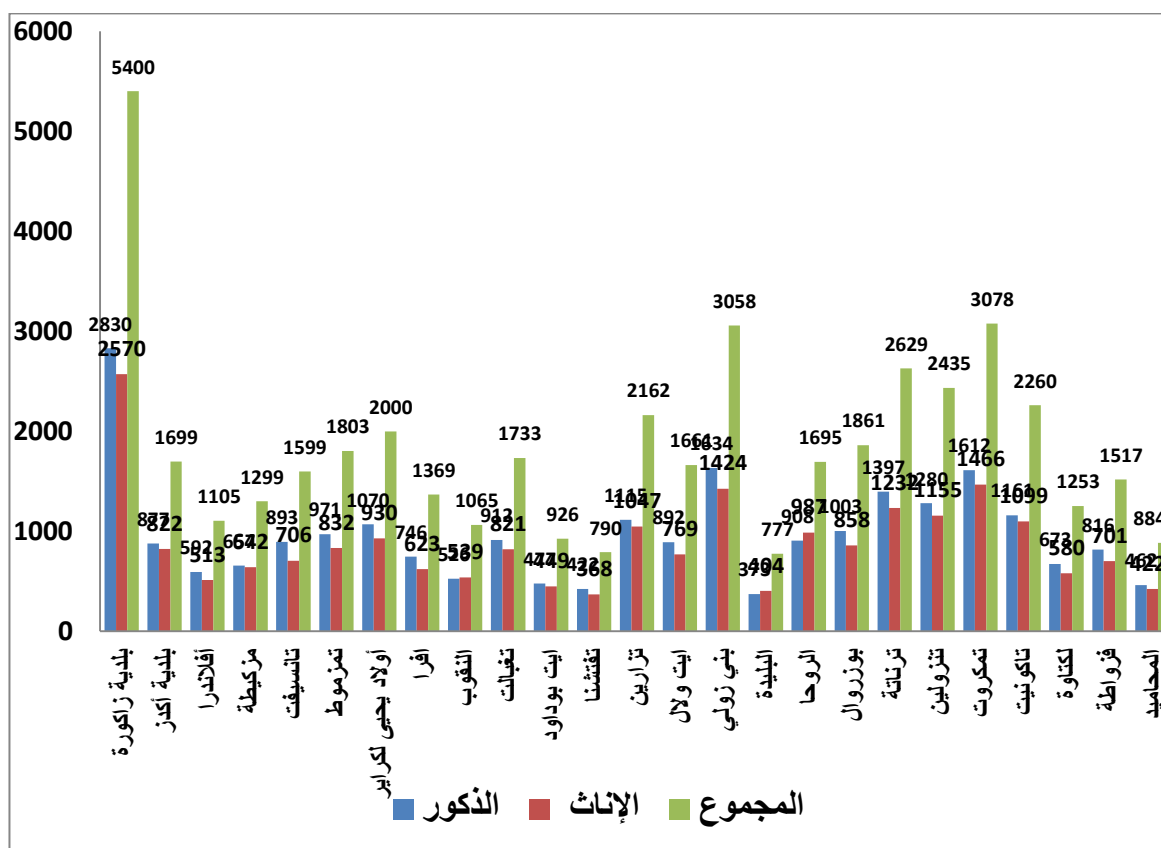
المصدر: المديرية الإقليمية للأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لدرعة تافيلالت بزاكورة 2017.

يتضح من خلال المبيان أن عدد الحجرات الصالحة للاستعمال بلغ عدده 1177 قاعة أغلبها يقع في المجال القروي، أما عدد القاعات الغير الصالح للاستعمال فقد بلغ عددها 253 قاعة، تضم الجماعة الترابية لمحاميد الغزلان العدد الأكبر منها.

إن ضرورة إصلاح هذه القاعات أو تعويضها بأخرى بات أمرا ملحا، خاصة في ظل التزايد العددي للأطفال الذين هم في سن التمدرس.

يدرس بهذه المؤسسات ما يناهز 46058 تلميذا، منهم 21759 تلميذة و24299 تلميذا. والمبيان رقم (11) يبين توزيع عدد التلاميذ حسب الجماعات الترابية.

المبيان رقم (11) توزيع عدد التلاميذ حسب الجماعات الترابية.



المصدر: المديرية الإقليمية للأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لدرعة تافيلالت بزاكورة 2017.

يتراوح عدد التلاميذ بين 26 و36 تلميذا لكل قسم، إلا أن هذا الرقم يبقى منخفضا في بعض المدارس، ويخفي وراءه ظاهرة الأقسام المشتركة التي لا تجد المؤسسات التعليمية حلا لها، وذلك راجع بالأساس إلى قلة التلاميذ بهذه المدارس، مما يفرض على الفاعلين في هذا المجال البحث عن حل مناسب لهذه الظاهرة، إذ يستدعي الأمر خلق مدارس بجماعية من أجل الحد منها.

في حين نجد أن مؤسسات التعليم الابتدائي الخصوصي لا تتجاوز 5 مؤسسات وتتركز بالأساس في مدينة زاكورة، وتضم ما يقارب 420 تلميذا (المديرية الإقليمية للأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لدرعة تافيلالت بزاكورة 2017).

نستنتج من خلال هذه المعطيات، أن التعليم الابتدائي في تحسن متواصل نظرا للزيادة العددية في ولوجية المتدربين، وخاصة منهم الإناث الذي أصبح عددهم أقرب من عدد الذكور، بل في بعض المؤسسات أصبح أكثر من الذكور، ويرجع ذلك إلى وعي الساكنة بأهمية التمدرس، وتوفر الظروف الملائمة لهن لولوج المدرسة.

1-1-3- التعليم الثانوي الإعدادي:

يضم إقليم زاكورة ما مجموعه 32 مؤسسة للتعليم الثانوي الإعدادي، و الجدول رقم (13) يبين توزيع هذه المؤسسات حسب الجماعات.

الجدول رقم (13) مؤسسات التعليم الثانوي الإعدادي حسب الجماعات.

الجماعة الترابية	عدد الثانويات الإعدادية	عدد الأقسام	عدد التلاميذ		المجموع
			الذكور	الإناث	
زاكورة	4	82	1673	1506	3119
أكدز	2	43	863	844	1707
أفلاندرا	1	9	184	143	327
أفرا	1	12	227	22	447
أيت بوداود	1	10	168	121	289
أيت ولال	2	20	401	241	642
البليدة	1	6	105	87	192
بني زولي	2	34	763	525	1288
بوزروال	1	18	420	248	668
الروحا	1	15	395	197	592
فزاوطة	1	13	251	215	566
كتاوة	1	11	255	172	427
مزكيطة	1	15	294	295	589
امحاميد	1	14	248	208	456
النقوب	1	11	226	154	380
أولاد الكراير	1	7	10	124	264
تافتشنا	1	9	166	140	306
تاغبالت	1	16	371	285	656
تالكونيت	2	28	649	455	1104
تمكروت	1	32	662	479	1141
تمزموط	1	19	348	315	663
تانسيفت					
تازارين	1	17	384	257	641
ترناتة	1	17	327	276	603
تينزولين	2	26	539	500	1039
المجموع	32	484	10059	8007	18066

المصدر: المديرية الإقليمية لوزارة التربية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي بزاكورة 2017.

يتبين من خلال الجدول، أن عدد الثانويات الإعدادية بالإقليم جد مهم، إذ تضم هذه المؤسسات ما مجموعه من التلاميذ 18066، منهم 8007 تلميذة، رقم إذا ما قارناه بالتعليم الابتدائي يدل على أن الإناث ينقطعن عن الدراسة في الفصل السادس ابتدائي، في حين أن البعض الآخر يفضل التكرار في هذا المستوى عن الانقطاع، وتشتغل بهذا السلك حوالي 653 مدرس، بمعدل 29 تلميذا للأستاذ الواحد، لكن ما يظهر هو عدم التكافؤ في توزيع هذه المؤسسات بين الجماعات الترابية، فمن خلال الجدول يتبين أن الجماعة الترابية لتانسيفت لا تتوفر على مؤسسة تعليمية من هذا النوع، في حين أن بعض الجماعات تتوفر على أكثر من مؤسسة، أضف إلى ذلك بعد هذه المؤسسات عن مقرات سكنى التلاميذ مما يؤدي ببعضهم إلى الانقطاع عن الدراسة، أو أن بعض الآباء يمنعون أبناءهم من الالتحاق بهذا السلك خوفا من أن يصيبهم مكروه على مستوى الطرق المؤدية للمؤسسة، أو عدم توفر دور للطلاب، وتخوفا في بعض الأحيان من الانحلال الخلقي خاصة في صفوف الإناث، كما نسجل الغياب التام لمؤسسات التعليم الخصوصي بهذا السلك بمجال الدراسة.

1-1-4- التعليم الثانوي التأهيلي:

يضم الإقليم ما مجموعه 23 مؤسسة ثانوية تأهيلية، موزعة بشكل متفاوت على الجماعات الترابية، الجدول رقم(14) يبين توزيع مؤسسات التعليم الثانوي التأهيلي بإقليم زاكورة:

الجدول رقم (14): توزيع مؤسسات التعليم الثانوي التأهيلي بإقليم زاكورة.

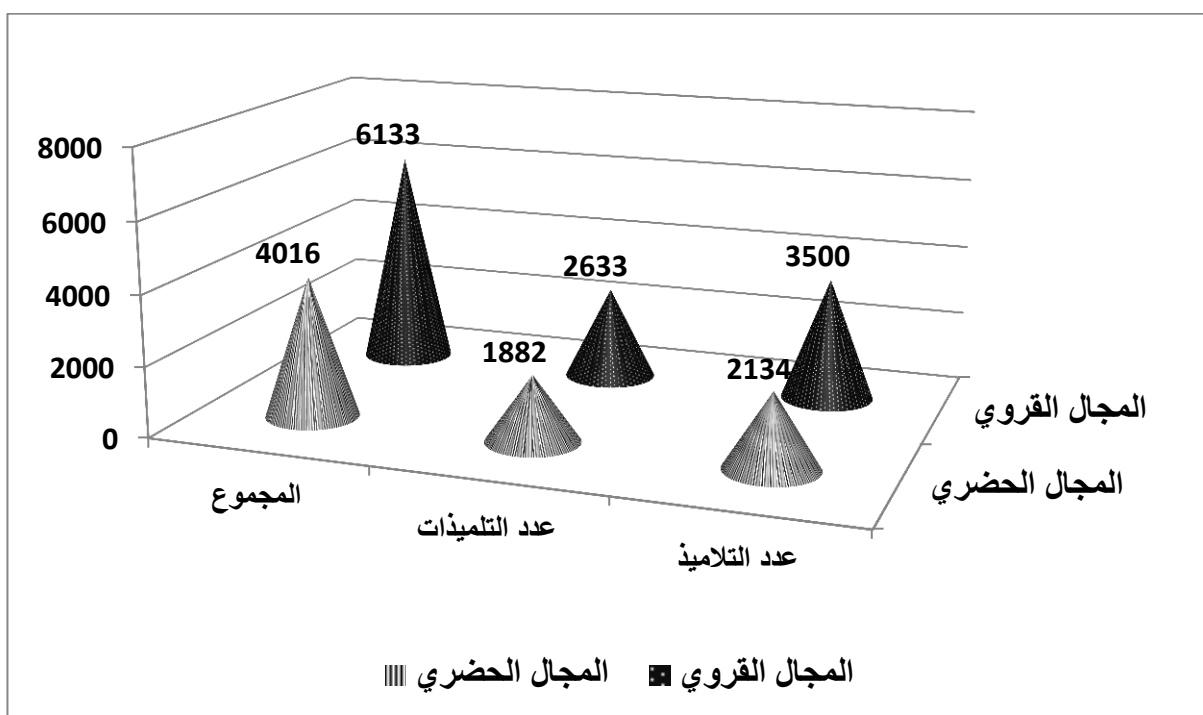
الجماعة الترابية	عدد الثانويات الإعدادية	عدد الأقسام	عدد التلاميذ		المجموع
			الذكور	الإناث	
زاكورة	3	81	1532	1353	2885
أكزز	2	33	602	529	1131
أفلاندرا					
أفرا	2	5	72	69	141
أيت بوداود					
أيت ولال					
البلدية					
بني زولي	1	20	404	319	723
بوزروال	1	10	203	109	312
الروحا	1	3	71	40	111
فزاوطة	1	6	89	95	184
كتاوة	1	5	65	75	140
مزكيطة	1	12	193	207	400
امحاميد	1	10	140	164	304
النقوب	1	18	440	204	644
أولاد يحيى الكراير					

تافتشنا					
تاغبالت	1	10	157	98	255
تاكونيت	3	25	423	338	761
تمكروت	1	20	410	250	660
تمزموط	1	10	202	178	380
تانسيفت					
تازارين	1	16	317	211	528
ترناتة					
تينزولين	1	17	314	276	590
المجموع	23	301	5634	4515	10149

المصدر: المديرية الإقليمية لوزارة التربية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي بزاكورة 2017.

يتبين من خلال الجدول أن التوزيع المجالي لهذه المؤسسات غير متكافئ، فبعض الجماعات لا تتوفر على مؤسسة ثانوية أهلية مما يدفع التلاميذ إلى التنقل نحو الجماعات الترابية التي تجاورهم، يبلغ عدد المتمدرسين في هذا السلك ما مجموعه 10149 منهم 4515 تلميذة و5634 تلميذا، موزعين بشكل متفاوت على هذه المؤسسات التعليمية، ويختلف توزيعهم بين المجال الحضري والقروي. المبيان رقم(12) يبين توزيع التلاميذ حسب الجنس والمجال .

المبيان رقم(12): توزيع التلاميذ حسب الجنس والمجال .



المصدر: المديرية الإقليمية لوزارة التربية والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي بزاكورة 2017.

نلاحظ أن عدد الفتيات المتمدرسات في القرى أكبر من عددهم في المدن، لكن إذا ما حاولنا مقارنته مجالياً، وتوزيع هذا العدد على 25 جماعة ترابية، فإن عددهم بالجماعات الحضرية أكبر بكثير، نظراً لكون الإقليم يتوفر على مركزين حضريين فقط، ومن حيث مقارنة المتمدرسين بين الثانوي التأهيلي والثانوي الإعدادي فإن العدد تناقص فعدد التلاميذ بالإعدادي كان يصل إلى 18066، في حين عددهم في التأهيلي يصل إلى 10149 فقط، وهذا راجع إلى انقطاع عدد كبير من التلاميذ عن الدراسة إما لبعدهم الثانويات التأهيلية عن مقر سكنهم وعدم استيعاب دور الطالب والطالبة لعدد التلاميذ، وإما لامتناع الآباء عن إرسال بناتهم للدراسة بعيداً عن العائلة.

في ظل هذه الظروف، فإن التفكير في إنشاء المزيد من مؤسسات التعليم الثانوي التأهيلي أصبح من الأمر الضروري لضمان استمرارية جميع المتعلمين في إتمام دراستهم.

1-1-5- بنيات الإيواء:

يتوفر إقليم زاكورة على ما مجموعه 52 مؤسسة للإيواء تستهدف طلاب العلم بالدرجة الأولى، منها 27 دار للطالبة، و23 دار للطالب، ومركزاً واحداً للتعليم العتيق ومركز استقبال الفتاة القروية، وتوجد أغلب هذه المؤسسات بالوسط القروي 47 مؤسسة، في حين توجد المتبقية في المجال الحضري. تأوي ما مجموعه 2270 تلميذة وتلميذ، أغلب القاطنين بها إناث إذ وصلت نسبة القاطنات إلى 65 %، وهذا يفسر لنا حرص الآباء على إرسال بناتهم إلى هذه المؤسسات عكس الذكور الذين باستطاعتهم التنقل اليومي بين المؤسسات التعليمية ومقرات سكنهم، كما أن هذه المؤسسات لعبت دوراً كبيراً في التخفيف من نسب الهدر المدرسي الذي تعرفه المنطقة، والجدول رقم (15) يبين توزيع دور الطالب والطالبة حسب الجماعات.

الجدول رقم (15): توزيع دور الطالب والطالبة حسب الجماعات.

الجماعة الترابية	المؤسسة	عدد المستفيدين	
		الذكور	الإناث
زاكورة	دار الطالب	94	
	دار الطالبة		74
	دار الطالبة		26
أكدز	دار الطالب	54	
	دار الطالبة		135
أفلاندرا	دار الطالب	24	
	دار الطالبة		05
	دار الطالبة		37
أفرا	دار الطالب	42	
	دار الطالب	48	
أيت بوداود	دار الطالبة		36
	دار الطالب	53	
أيت ولال	دار الطالبة		45

	68	دار الطالب	
48		دار الطالبة	
			البلدية
	40	دار الطالب	
32		دار الطالبة	
36		دار الطالبة	بني زولي
39		مركز استقبال الفتاة القروية	
	16	دار الطالب	بوزروال
28		دار الطالبة	
	00	دار الطالب	الروحا
62		دار الطالبة	
	30	دار الطالب	فرواطة
62		دار الطالبة	
	42	دار الطالب	كتاوة
40		دار الطالبة	
	00	دار الطالب	مزكيطه
73		دار الطالبة	
	11	دار الطالب	امحاميد الغزلان
20		دار الطالبة	
	72	دار الطالب	النقوب
32		دار الطالبة	
50		دار الطالبة	أولاد يحيى الكراير
32		دار الطالبة	تافتشنا
	21	دار الطالب	تاغبالت
09		دار الطالبة	
	24	دار الطالب	تاكونيت
110		دار الطالبة	
95		دار الطالبة	تامكروت
28	36	المعهد العتيق	
	24	دار الطالب	تمزموط
44		دار الطالبة	
37		دار الطالبة	
	00	دار الطالب	تانسيفت
148		دار الطالبة	
	00	دار الطالب	تازارين
84		دار الطالبة	
40		دار الطالبة	ترناتة
	34	دار الطالب	تينزولين
00		دار الطالبة	
1466	804	52	المجموع

المصدر: مندوبية التعاون الوطني إقليم زاكورة 2019.

إن توفر هذه المؤسسات ساهم في تراجع ظاهرة الهدر المدرسي خاصة في صفوف الفتيات، لكن رغم ذلك تبقى غير كافية نظرا للعدد الكبير للتلاميذ والتلميذات، كما أنها في حاجة ماسة إلى الإصلاح وإعادة التهيئة جراء ما تعيشه من مشاكل على مستوى مرافقها، والنقص في المرافق الصحية، وعدم توفر شروط النظافة في بعض المؤسسات، لذا فإن العمل على تشييد المزيد من المؤسسات أو توسعة فضاءاتها للرفع من عدد أسرتها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لإيواء أكبر عدد من التلاميذ والتلميذات بات من الأمور التي تفرض ذاتها على الجهات المسؤولة. اللوحة رقم (1) تبين جانب من هذه المؤسسات:

اللوحة رقم (1): مؤسسات إيواء التلاميذ والتلميذات.



المصدر: عدسة شخصية 2018.

إن التعليم بجماعات واحات درعة الوسطى، لا يختلف كثيرا عن ما هو سائد في مختلف مناطق المغرب، له سلبياته وإيجابياته.

1-1-6- التكوين المهني و إنعاش الشغل:

تتوفر المنطقة على مركز واحد، يسعى إلى ملائمة التكوين مع حاجيات المقاولات و سوق الشغل، و يسهر على تسييره مجموعة من الأطر، يعرف إقبالا متزايدا سنة بعد أخرى، خاصة أمام تراجع مستوى التعليم العمومي.

الصورة رقم(1): مؤسسة التكوين المهني بزاكورة

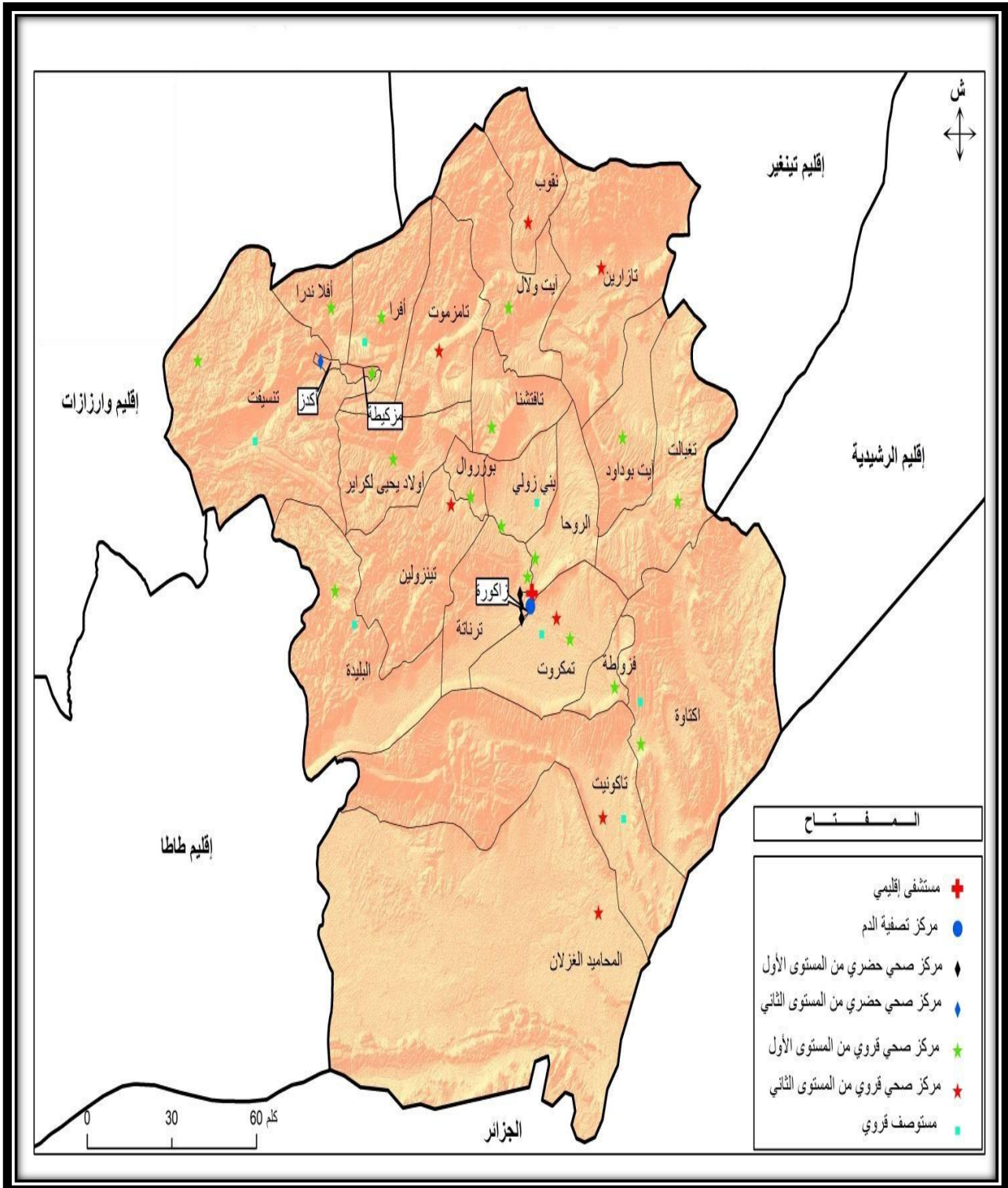


المصدر: البحث الميداني 2017.

2- قطاع صحي هش لا يرقى إلى المستوى المطلوب:

يعتبر القطاع الصحي من أهم القطاعات الاجتماعية التي تلعب دورا مهما في حياة الإنسان، يتوفر الإقليم كله على مستشفى إقليمي بمدينة زاكورة، و 3 مراكز صحية حضرية من المستوى الأول، إضافة إلى مركز صحي حضري من المستوى الثاني بأكدز، و 23 مركزا صحيا قرويا، موزعة على مختلف جماعات الإقليم. الخريطة رقم (14) تبين توزيع المؤسسات الصحية بإقليم زاكورة.

الخريطة رقم (14) توزيع المؤسسات الصحية بإقليم زاكورة.



المصدر: المندوبية الإقليمية لوزارة الصحة زاكورة 2018.

يعتبر المستشفى الإقليمي بزاكورة أهم مؤسسة صحية بالإقليم من حيث التجهيزات الطبية وعدد الأسرة، أيضا الأطر الطبية العاملة بهذا المستشفى.

وتشير الإحصائيات إلى أن عدد الأطباء بإقليم زاكورة يصل إلى 46 طبيب عام ومتخصص بمعدل طبيب لكل 6641 نسمة، أما عدد الممرضين فقد وصل إلى 152 ممرضا وممرضة بمعدل يصل إلى 2009 نسمة لكل ممرض، أضيف إلى ذلك 25 مولدة (المندوبية الإقليمية لوزارة الصحة زاكورة 2018).
الجدول رقم (16) يوضح توزيع الأطر الطبية حسب المراكز الصحية.

الجدول رقم (16) يوضح توزيع الأطر الطبية حسب المراكز الصحية.

الجماعة الترابية	المركز الصحي	الأطر الطبية الأطباء	المرضى
زاكورة	المستشفى الإقليمي	33	73
	المركز الصحي من الدرجة 1 أمزرو	0	5
	المركز الصحي الحضري من الدرجة 1 زاوية المجدوب	2	3
	المركز الصحي من الدرجة 1 المركز	2	8
أكدز	المركز الصحي الحضري الدرجة 2	1	8
تمزموط	مركز صحي قروي الدرجة 2	0	7
أفرا	مركز قروي من الدرجة 1 مركز الجماعة	0	1
	مستوصف قروي دوار تدمرت	0	1
أولاد يحيى لكراير	مركز صحي قروي من الدرجة 1	1	2
تانسيغت	مركز صحي قروي من الدرجة 1 دوار تاسلا	1	1
	مستوصف قروي تسركات	0	0
افلاندر	مركز صحي قروي من الدرجة 1 دوار تكروضة	0	1
مزكيط	مركز صحي قروي من الدرجة 1 دوار تمذكولت	1	1
تازارين	مركز صحي قروي من الدرجة 2	1	8
تاغبالت	مركز صحي قروي من الدرجة 1	0	3
أيت بوداود	مركز صحي قروي من الدرجة 1	0	1
النقوب	مركز صحي قروي من الدرجة 2	1	6
أيت ولال	مركز صحي قروي من الدرجة 1	0	1
تنزولين	مركز صحي قروي من الدرجة 1	1	8
البليدة	مركز صحي قروي من الدرجة 1 منجم البليدة	0	1
	مستوصف قروي المرجة	0	1
بوزروال	مركز صحي قروي من الدرجة 1	0	1
الروحا	مركز صحي قروي من الدرجة 1	0	2
ترناتة	مركز صحي قروي من الدرجة 1	0	2
بني زولي	مركز صحي قروي من الدرجة 2	1	6
	مستوصف قروي بوزركان	0	1
تافتشنا	مركز صحي قروي من الدرجة 1	0	2
تمكروت	مركز صحي قروي من الدرجة 2	1	6
	مستوصف قروي أيت سفول	0	1

1	0	مركز صحي قروي من الدرجة 1	فرواطة
6	0	مركز صحي قروي من الدرجة 2	
6	0	مركز صحي قروي من الدرجة 2	تاكونيت
1	0	مستوصف قروي نصرراط	
1	0	مركز صحي قروي من الدرجة 1	
1	0	مستوصف قروي أولاد عمر	
177	46		المجموع

المصدر: المندوبية الإقليمية لوزارة الصحة زاكورة 2018.

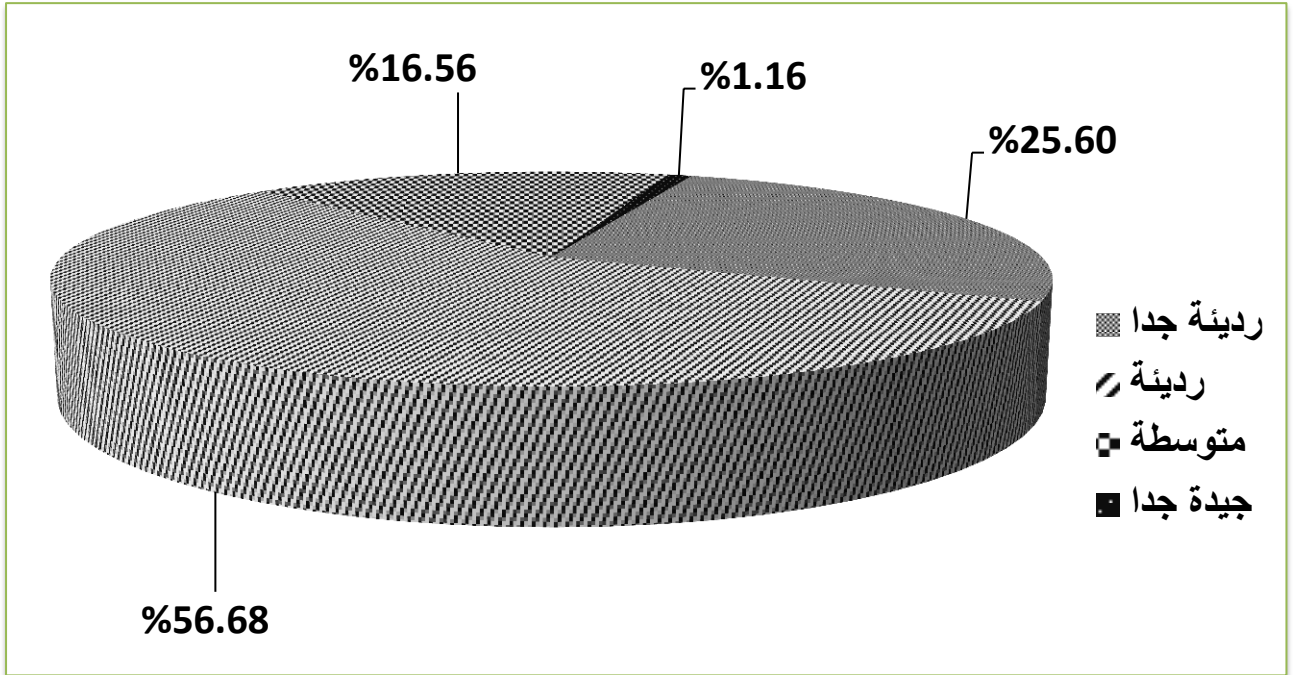
نسجل خصاصا كبيرا على مستوى الأطر الطبية العاملة بالإقليم. كما أن بعض المستوصفات القروية لا تتوفر على طبيب قار، بل يتردد عليها مرة في الأسبوع، وبناء على ذلك تقتصر على المرضى، وتقدم للساكنة بعض الفحوصات العادية فقط: تلقيح الأطفال، تطبيب أمراض العيون، قياسات الضغط، وفي حالة الأمراض المستعجلة فإن الساكنة تنتقل نحو المستشفى الإقليمي، أو نحو مستشفى ورزازات، أو المستشفى الجهوي الحسن الأول بالراشيدية قصد التطبيب، مما يجعل القطاع الصحي بهذا المجال الترابي جد متدهور، أضف إلى ذلك حالة البنيات التحتية التي تعاني من الهشاشة وعدم توفرها على أبسط الوسائل الصحية. والجدول رقم (17) والمبيان رقم (13) يبينان رأي الساكنة في حالة البنيات التحتية الصحية بمجال الدراسة.

الجدول رقم (17): رأي الساكنة في حالة البنيات التحتية الصحية بمجال الدراسة.

النسبة المئوية	عدد المستجوبين	
25.60	88	رديئة جدا
56.68	195	رديئة
16.56	57	متوسطة
1.16	4	جيدة جدا
%100	344	المجموع

المصدر: استمارة ميدانية 2017-2018.

المبيان رقم (13): رأي الساكنة في حالة البنيات التحتية الصحية بمجال الدراسة.



المصدر: استمارة ميدانية 2016-2017-2018

نخلص إلى أن الساكنة المحلية غير راضية عن وضعية البنية التحتية الصحية بالمنطقة، ف 56.68% من الساكنة المستجوبة عبرت عن رداءة البنية التحتية المتواجدة، في حين 25.60% من الساكنة ترى أن الخدمات المقدمة رديئة جدا، أما 16.56% من الساكنة ترى أن الخدمات متوسطة، و 1.16% من الساكنة ترى أن الخدمات المقدمة جيدة وذلك راجع بالأساس إلى قرب هذه الفئة من هذه المؤسسات الصحية وترددها بشكل مستمر عليها. نخلص إلى أن عامل القرب والبعد من البنيات الصحية له تأثير كبير على تردد الساكنة المحلية على هذه البنيات، ففي بعض الجماعات تصل المسافة الفاصلة ما بين المستوصفات والدواوير إلى أكثر من 20 كلم، أما المستشفى الإقليمي فيبعد عن بعض الجماعات بما يفوق 120 كلم، وهو الأمر الذي يجعل الساكنة ترى أن مواقع هذه البنيات التحتية الصحية غير مناسب، مما يجعلنا نطرح عدة تساؤلات حول مواقع المشاريع التنموية المنجزة في العديد من الجماعات الترابية بمجال الدراسة. واللوحة رقم (2) توضح جانب من المؤسسات الصحية بمجال الدراسة.

اللوحة رقم (2) جانب من المؤسسات الصحية بمجال الدراسة.



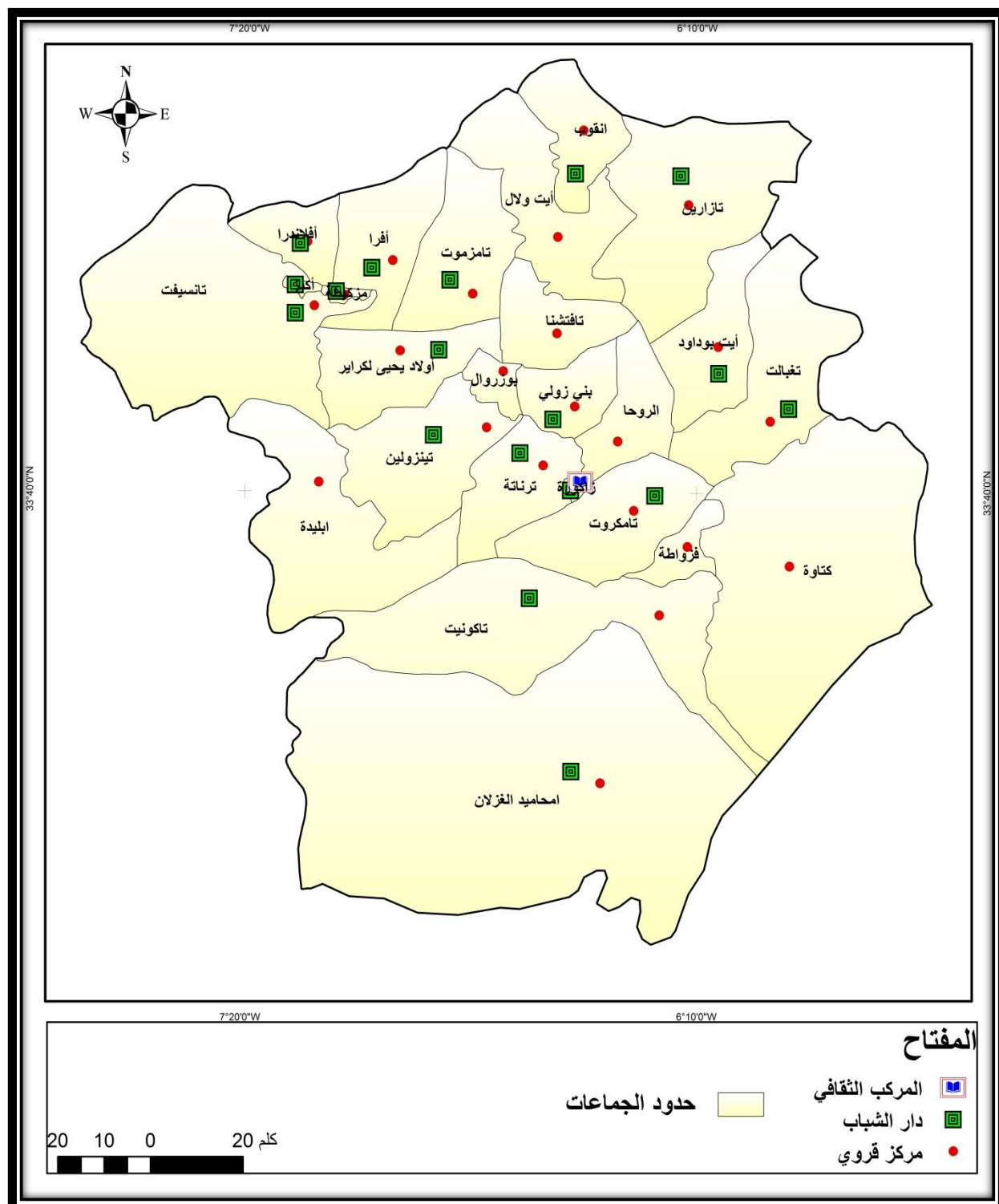
المصدر: البحث الميداني 2019.

3- تتميز الخدمات السوسيو-ثقافية بمحدوديتها:

3-1- دور الشباب.

يتوفر مجال الدراسة على 17 دارا للشباب ، ومركب ثقافي واحد يوجد في الجماعة الترابية زاكورة باعتبارها مركز الإقليم حيث توجد عدد كبير من الإدارات والبنيات التحتية المهمة بالإقليم، والخريطة رقم (15) توضح توزيع هذه الدور

الخريطة رقم (15) توزيع المؤسسات الثقافية بإقليم زاكورة



المصدر: البحث الميداني 2017-2018.

نخلص من خلال الخريطة إلى أن بعض الجماعات الترابية لا تتوفر على أي مؤسسة ثقافية: الجماعة الترابية كتاوة، تافتشنا، البلدية، الروحا، بوزروال، ترناتة، أيت ولال. أما نشاط هذه المؤسسات يبقى ضعيفا وغير كاف، وحتى نسبة الشباب التي تتردد عليها تبقى ضئيلة نظرا لكونها تتسم بالبعد عن مقرات سكناهم، خصوصا وأنها توجد في المراكز القروية فقط، وأن أغلب السكان يقطنون في الدواوير التابعة للمراكز. والصورة رقم (2) و(3) توضح بعض دور الشباب بالإقليم.

الصورة رقم (2): المركز الثقافي بزاكورة.



الصورة رقم (3): دار الشباب الزرقطوني أكدز



المصدر: عدسة شخصية 2018.

3-2- البنيات الرياضية:

يتوفر الإقليم على مجموعة من البنيات الرياضية أهمها وأغلبها توجد في مركز الإقليم: ملعب معشوشب بالعشب الاصطناعي لكرة القدم، قاعة مغطاة لمختلف الرياضات، بعض الملاعب الترابية ببعض الجماعات، 5 مركبات سوسيورياضية بمدينة زاكورة وآخر بجماعة فزواطة، ، والجدول رقم (18) يوضح توزيع البنيات الرياضية بالجماعات الترابية بمجال الدراسة:

الجدول رقم 18: توزيع المؤسسات الثقافية بواحات درعة.

الجماعة الترابية	نوع البنية الرياضية
زاكورة	الملعب البلدي المعشوشب مركب سوسيو-رياضي قاعة مغطاة
أكدر	ملعب بلدي ترابي مركب سوسيو-رياضي
بني زولي	ملعب جماعي ترابي
فزواطة	مركب سوسيو-رياضي
النفقوب	ملعب جماعي ترابي
تاكونيت	ملعب جماعي ترابي
تمكروت	ملعب جماعي ترابي
تازارين	ملعب جماعي ترابي
تينزولين	ملعب جماعي ترابي

المصدر: البحث الميداني 2017.

نلاحظ من خلال الجدول أن البنيات الرياضية بمجال الدراسة تتميز بالضعف والقلّة من حيث عددها، إذ أن العديد من الجماعات الترابية تفتقر لهذه البنيات، كما نسجل افتقادها إلى الهيكلة وعدم توفرها على المعايير المعتمدة في هذا النوع من البنيات.

3-3- مراكز التربية والتكوين بإقليم زاكورة:

تعتبر مراكز التربية و التكوين من البنيات الأساسية و الحيوية للعمل الاجتماعي، لما تكتسبه أنشطتها من أهمية في المجال التربوي التكويني والاجتماعي. تأسست مراكز التربية و التكوين في المراحل الأولى من تأسيس التعاون الوطني تحت اسم مراكز

التربية والتشغيل، وبدأت الفكرة بعدد محدود من هذه المراكز كتجربة، ثم تطورت العملية في سنة 1973، حيث تضاعف العدد وبقيت الغاية دائما من هذه الفضاءات الاجتماعية هي المساهمة الفعلية للمرأة المغربية في حقل الإنتاج الوطني، عن طريق التدريب على اكتساب مهارات يدوية ومهنية وتربية الفئات على الالتزام بهدف المساعدة على ادماجهن اجتماعيا واقتصاديا، وتهدف هذه المراكز إلى:

◀ تكوين المرأة.

◀ المساهمة في إدماج المستفيدات في المجتمع من خلال محاربة الأمية.

◀ الصحة الإنجابية والتربية على المواطنة.

◀ تقوية مهاراتهن الذاتية والمهنية في المجال الحرفي حسب الخصوصيات المحلية وحاجيات الإدماج السوسيو-اقتصادي.

يضم مجال الدراسة ما مجموعه 30 مركزا موزعا على 17 جماعة ترابية، وتغيب هذه المراكز في العديد من الجماعات لعل أهمها: الروحا، أولاد يحيى لكراير، مزكيطة، أفلاندر، وأيت بوداود، تنقسم من حيث التبعية إلى قسمين: قسم تابع للتعاون الوطني ويبلغ عدده 15 مركزا، وقسم آخر تابع للجمعيات الشريكة ويبلغ عدده 15 مركزا. والجدول رقم (19) يبين توزيع مراكز التربية والتكوين.

الجدول رقم 19: توزيع مراكز التربية والتكوين.

المسير	الجماعة	المركز	عدد المستفيدين من برنامج محاربة الأمية	عدد المستفيدين في المجال المهني	الجمعية الشريكة
التعاون الوطني	زاكورة	مركز التربية والتكوين تنسيطة	25	22	جمعية شروق لتأهيل المرأة والطفل تنسيطة زاكورة
		مركز التربية والتكوين زاكورة	52	33	جمعية الصداقة النسائية للتنمية والتضامن
	تينزولين	مركز التربية والتكوين تينزولين	50	30	جمعية الأمل للتنمية والتعاون
	ترناتة	مركز التربية والتكوين تسركات	50	40	جمعية الأمل للتنمية والتعاون
	بني زولي	مركز التربية والتكوين بني زولي	25	30	الجمعية النسائية للتنمية والتضامن
	تاغبالت	مركز التربية والتكوين تاغبالت	30	30	جمعية تلاكلو للتنمية
	أكدر	مركز التربية والتكوين أكدر	25	40	جمعية آفاق للتنمية الاجتماعية ورعاية الطفولة
		مركز النساء في وضعية صعبة	25	40	جمعية آفاق للتنمية الاجتماعية ورعاية الطفولة
		دار المواطن أكدر	50	150	جمعية آفاق للتنمية الاجتماعية ورعاية الطفولة
	لمحاميد	مركز التربية والتكوين لمحاميد	20	42	جمعية الشعلة النسوية للتنمية
	البلدية	مركز التربية والتكوين البلدية	25	50	جمعية المرأة للتنمية وتطوير المنتج المحلي
		مركز التربية والتكوين لكلوع	75	45	جمعية لكلوع للتنمية والتضامن
	تمكروت	مركز التربية والتكوين تمكروت	30	43	جمعية نساء تمكروت للتنمية والتعاون
	تازارين	مركز التربية والتكوين تازارين	50	50	جمعية الحابوس للتنمية

النجوب	مركز التربية والتكوين النجوب	25	38	جمعية نساء النجوب للتنمية
تمكروت	مركز التربية والتكوين متميك	50	50	الجمعية النسوية للتنمية والتعاون تمتيك
لكتاوة	مركز التربية والتكوين	50	60	جمعية الخير للتنمية
زاكورة	مركز التربية والتكوين حي التمور	25	30	جمعية حي التمور للتنمية
	مركز الأشخاص المعاقين زاكورة	25	45	جمعية الأشخاص المعاقين
تاكونيت	مركز التربية والتكوين الوفاق	35	45	جمعية الوفاق للتنمية والثقافة الكنازطة
	مركز التربية والتكوين القصر الجديد	50	30	جمعية القصر الجديد للتنمية
تانسيفت	مركز تزرزيت	50	50	جمعية تزرزيت للثقافة والأعمال الاجتماعية
	مركز التربية والتكوين ايناس	25	30	جمعية ايناس للتنمية
لمحاميد الغزلان	مركز التربية والتكوين القصة	50	24	جمعية القصة للتنمية
تمزموط	مركز التربية والتكوين اوريد لمدادحة	50	40	جمعية اوريد لمدادحة للتنمية
بوزروال	مركز التربية والتكوين تيزكين	25	25	تابع للجمعية
البليدة	مركز التربية والتكوين الخير	25	20	تابع للجمعية
بني زولي	مركز التربية والتكوين بوزركان زاكورة	25	30	تابع للجمعية
المجموع		1067	1202	

المصدر: مندوبية التعاون الوطني بزاكورة 2018.

تساهم هذه المراكز في محاربة الأمية، تستفيد منها 1202 مستفيدة يتلقين دروسا في محاربة الأمية، بينما تستفيد 1067 مستفيدة من تلقي تكوينات مهنية في الفصالة، الخياطة، والحلويات وغيرها من التكوينات. لكن تبقى هذه المؤسسات غير كافية لتلبية رغبات الساكنة، وذلك راجع بالأساس إلى بعدها عن الساكنة واقتصارها على المراكز وبعض الدواوير. واللوحه رقم (3) توضح بعض المراكز.

واللوحة رقم (3) بعض مراكز التربية والتكوين بمجال الدراسة.



المصدر: مندوبية التعاون الوطني زاكورة والبحث الميداني.

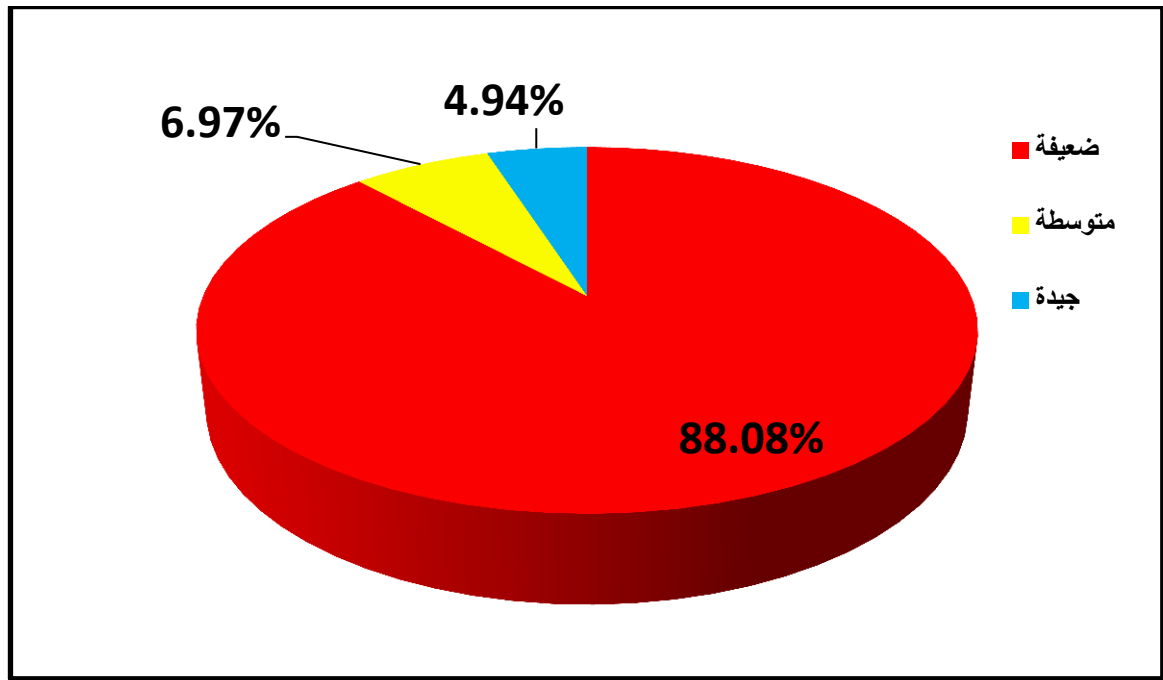
3-4- رأي الساكنة في الخدمات السوسيو-ثقافية:

ما تزال الخدمات السوسيو -ثقافية المقدمة بمجال الدراسة جد ضعيفة، فبعض الجماعات تفتقد لهذا النوع من الخدمات، كما أن التي توجد بها لا تؤدي الدور المنوط بها وتفتقد إلى دينامية حقيقية، بسبب بعد مقرات هذه المؤسسات عن الساكنة، أو عدم توفرها على مؤطرين لتأطير الفئات الشابة والدفع بهم لتحقيق أمانهم، فالساكنة المحلية أكدت عدم رضاها عن الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسات، الجدول رقم (20) والمبيان رقم(14) يوضح رأي الساكنة في الخدمات السوسيو-ثقافية .

الجدول رقم 20: رأي الساكنة في الخدمات السوسيو-ثقافية.

النسبة المئوية	عدد المستجوبين	
88.08	303	ضعيفة
6.97	24	متوسطة
4.94	17	جيدة
%99.99	344	المجموع

المبيان رقم (14): رأي الساكنة في الخدمات السوسيوثقافية



المصدر: البحث الميداني 2017-2018

يتبين من خلال الجدول والمبيان أن 88.08 % من الساكنة المستجوبة (303 مستجوبا) غير راضية بتاتا عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات السوسيو ثقافية، في حين نجد 6.97% (24 مستجوبا) راضية عن هذه الخدمات، يرجع سبب هذا الرضى إلى قربهم من هذه المؤسسات، أما 4.94% (17 مستجوبا) فتري أن الخدمات المقدمة متوسطة، كما أن دور وأنشطة الجمعيات الرياضية والثقافية يبقى محدودا وموسميا.

إن الخدمات السوسيو-ثقافية بالمجال الترابي قيد الدراسة تبقى ضعيفة ومحدودة ولا تلبي حاجيات الساكنة، مما يدفعنا إلى طرح السؤال حول كيفية تطوير أداء هذه المؤسسات؟ وكيفية الرقي بها لتنمية العقل البشري بالمنطقة؟

4- بنيات تحتية لا ترقى إلى المستوى المطلوب:

يقصد بالبنيات التحتية مجموعة الوسائل، والأدوات المستخدمة في تصميم، وبناء المرافق، والأماكن التي تتكوّن منها الأحياء، والقرى، والمُدن كالأطرق، والحدائق العامة، والتمديدات الكهربائية، والشبكات المائية، والأنفاق، والجسور وغيرها من البنى التحتية الأخرى التي تساهم في النهوض

بالمجتمع، وتطوير الحياة العامة نحو الأفضل، من خلال توفير العديد من الوسائل التي تقدم الكثير من المساعدات للفرد والمجتمع، كما أنه من خلال توفرها أو عدمها يمكن الحكم على تنمية المنطقة.

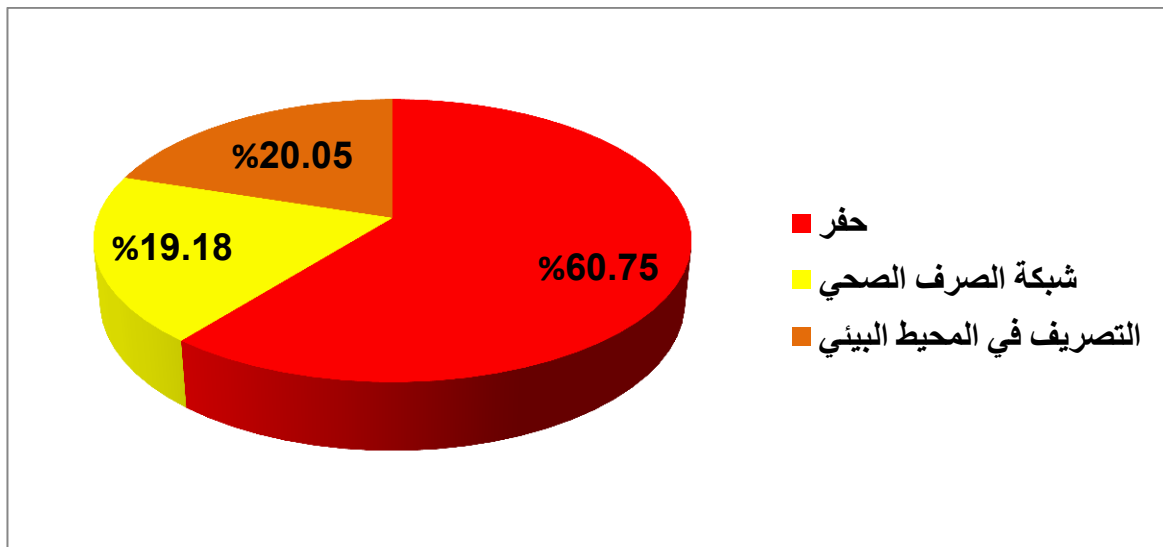
4-1- شبكة الصرف الصحي:

تعرف شبكة الصرف الصحي بالمجال الترابي قيد الدراسة انعداماً تاماً، فجل الجماعات الترابية لا تتوفر على شبكة لتصريف المياه العادمة، باستثناء الجماعة الحضرية زاكورة هي الوحيدة التي تتوفر على هذه الخدمة، إلا أنها تظل محدودة وربطها يقتصر على بعض الأحياء دون غيرها غير من الأحياء، مما يجعل ساكنتها تشكو عدم ربطها بالشبكة، وتعتمد في تصريف مياهها العادمة على حفر أو مطمورات مدفونة تحت الأرض، أو تصريفها في المحيط البيئي، وهذا له تأثير سلبي على المياه الجوفية والمياه السطحية، والجدول رقم (21) والمبيان رقم (15) يبينان كيفية تصريف المياه من طرف الساكنة.

الجدول رقم 21: كيفية تصريف المياه العادمة من طرف الساكنة.

الوسائل المستعملة في تصريف المياه العادمة	عدد المستجوبين	النسبة المئوية
حفر	209	60.75
شبكة الصرف الصحي	66	19.18
التصريف في المحيط البيئي	69	20.05
المجموع	344	100%

مبيان رقم (15): الوسائل المستعملة للتخلص من مياه الصرف الصحي.



المصدر: الاستمارة الميدانية: 2017-2018

يتبين من خلال الجدول والمبيان أن أغلب الأسر المستجوبة تستعمل الحفر لتصريف مياهها العادمة، إذ أكد لنا 60.75% (209 مستجوبا) منهم ذلك، ثم نجد أن 20.05% (69 مستجوبا) من الساكنة المستجوبة تقوم بتصريف هذه المياه في المحيط البيئي المجاور لها، أما الأسر التي تستفيد من الربط بشبكة الصرف الصحي لا تتجاوز 19.18% (66 مستجوبا)، مما يؤثر سلبا على الموارد المائية سواء منها الباطنية أو السطحية، وبالتالي تعرضها للتلوث. كما أن بعض الأسر تقوم بتصريف المياه المستعملة خاصة مياه النظافة والمطبخ في الأزقة مباشرة، هذه الأخيرة التي تفتقد إلى التبليط والتعبيد في الكثير من المراكز، مما يجعلها تتجمع في برك مكونة بذلك مستنقعات وسخة ومتعفنة تنبعث منها روائح كريهة تساهم في تشويه جمالية ومنظر هذه المراكز، أضف إلى ذلك انتشار بعض الأمراض، أهمها مرض اللشمانيا الذي غزا العديد من المراكز والدواوير بالإقليم مشكلا بذلك آفة خطيرة على المجتمع. إن ضعف شبكة الصرف الصحي وانعدامها في بعض الجماعات ينم بضعف التدبير وإعادة الهيكلة، في الوقت الذي يطرح فيه مشكل الميزانية لدى الجماعات الترابية لإنجاز مثل هذه المشاريع عائقا يحول دون تنزيلها على أرض الواقع، فقد تأكد ذلك من خلال استجوابنا لرؤساء الجماعات الترابية وبعض الفاعلين في الشأن التنموي، وبالتالي فإن القضاء على هذه المشكلة يستدعي من الجماعات الترابية البحث عن تمويل خارجي للحد من هذه الظاهرة التي لها تأثير سلبي على المحيط البيئي. والصور رقم (4) و(5) توضح تأثير تصريف مياه الصرف الصحي على المحيط البيئي.

الصور رقم (4) و(5): تأثير تصريف مياه الصرف الصحي على المحيط البيئي.



المصدر: البحث الميداني 2018

أضف إلى ذلك توقف مياه الأمطار في الشوارع، والأحياء، والأزقة مشكلة بركا مائية تعرقل مرور الساكنة، وتؤثر سلبا على جمالية هذه البنيات. وتكشف عن ضعف وهشاشة البنية التحتية.

4-2- ضغط كبير في تدبير النفايات الصلبة:

تعتبر الجماعات الترابية بالإقليم المشرف الرئيسي على هذا القطاع، وذلك وفق الامكانيات المتوفرة لكل جماعة ترابية، فبعض الجماعات لا تعير اهتماما لهذا الجانب، في حين أن الجماعات التي تتوفر على شاحنات وبعض العمال، فإنها تعاني من حدة تفاقم كثرة النفايات واتساع المجال الذي تقوم بتدبيره في ظل تزايد هذه النفايات الناتج عن الاستهلاك اليومي للسكان، فمن خلال البحث الميداني تبين أن هذا المشكل يفوق القدرة التقنية والمالية للجماعات الترابية، خاصة فيما يتعلق بجمع ومعالجة هذه النفايات دون أن تلحق ضررا بالبيئة، ففي الجماعة الترابية لتاكونيت فإن جمع هذه النفايات يتم بشكل دوري بين الأحياء، فكل حي يستفيد مرة واحدة في الأسبوع، نفس الشيء بالنسبة للجماعة الترابية لتنزولين، وتمكروت، مقتصرين فقط على المركز دون الدواوير التابعة لهم، مما يؤدي بالساكنة إلى إفراغ نفاياتهم بالجهات الفارغة بالقرب من المساكن، أما على مستوى الجماعات الحضرية زاكورة وأكدر فإنهما يستعملان الحاويات لجمع هذه النفايات في بعض الأحياء، والصورة رقم (6) و(7) توضح جانبا من هذه الحاويات:

الصورة رقم(6) و(7): حاويات جمع النفايات بزاكورة ومحاميد الغزلان.



المصدر: البحث الميداني 2018.

رغم تواجد هذه الحاويات بالأحياء إلا أنها غير كافية لجمع النفايات، مما يجعل الساكنة تضعها بجانب هذه الحاويات فتتبعث الروائح الكريهة، وتجمع الحشرات المضرة بالصحة التي تقوم بنقل الأمراض، أضف إلى ذلك تشويه المنظر العام، ويتم إفراغ هذه النفايات في مطارح عمومية مفتوحة وغير مسيجة، ولا تخضع للمراقبة والمعالجة، الأمر الذي يشكل خطرا على البيئة، والكائنات الحية والساكنة المحلية.

4-3- نقص حاد في المياه الصالحة للشرب:

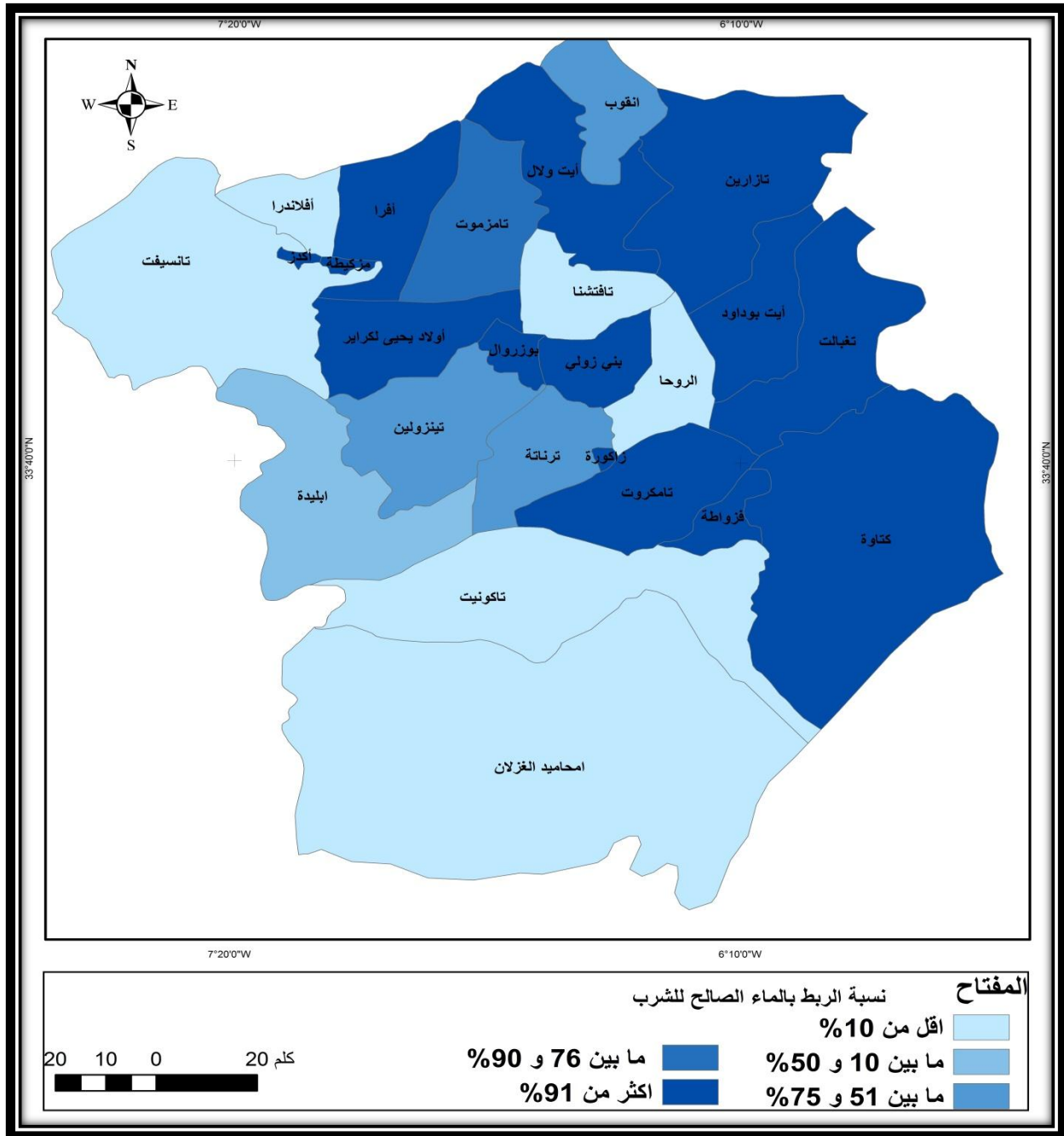
يعتبر الماء الركيزة الأساسية التي يبنى عليها الاستقرار البشري، فالمنطقة تتوفر على شبكة لا بأس بها، تزودها بهذه المادة الحيوية، حيث تختلف نسبة الربط من جماعة إلى أخرى والجدول رقم (22) والخريطة رقم (16) يوضحان نسبة الربط بالنسبة لمجموعة من الجماعات قيد الدراسة.

الجدول رقم (22) نسبة ربط الساكنة بالماء الصالح للشرب.

الجماعة	نسبة الربط	الجماعة	نسبة الربط
زاكورة	96	المحاميد الغزلان	60
أكدر	96	لكتاوة	97
تاكونيت	70	أفلاندرا	80
تمكروت	97	تانسيقت	90
تنزولين	73	أفرا	95
فزاوطة	96	بني زولي	99
الروحا	70	مزكيطة	98
تازارين	95	تاغبالت	99
النقوب	75	البليدة	52
أيت ولال	99,5	ترناتة	73
أيت بوداود	99	تافتشنا	60
أولاد يحيى لكرابر	94	تمزموط	86
بوزروال	98		

المصدر: استمارة ميدانية موجهة لرؤساء الجماعات الترابية 2017-2018.

الخريطة رقم 16: توزيع نسب الربط بالماء حسب الجماعات.



المصدر: استمارة ميدانية موجهة لرؤساء الجماعات الترابية 2017-2018.

يتبين من خلال الجدول والخريطة أن هناك تفاوت بين الجماعات فيما يخص الربط بشبكة الماء الصالح للشرب، فبعض الجماعات وصلت نسبة الربط فيها 99%، أما بعض الجماعات لا تتعدى 60% كما هو الحال بالنسبة لجماعة لمحاميد. وقد أشرف على إنشاء هذه الشبكات في بعض الجماعات الجماعة

بنفسها، وفي بعض الجماعات بشراكة مع جمعيات المجتمع المدني كما هو الحال بجماعة الروحا، وترناتة وتافتشنا، وفي بعض الجماعات المكتب الوطني للماء الصالح للشرب. وعلى الرغم من ذلك لا تزال بعض الأحياء والدواوير بالجماعات الترابية قيد الدراسة غير مربوطة بشبكة الماء الصالح للشرب كما هو الحال بالنسبة لأحياء النصر، الوفاق، وبوعبيد الشرقي، بقلب مدينة زاكورة التي تعتبر أحياء ناقصة التجهيز، فساكن هذه الأحياء يعتمدون على مجموعة من السقايات للتزود بالماء، والصورة رقم (8) توضح لنا هذه السقايات:

الصورة رقم(8): سقاية لتزويد أحد أحياء مدينة زاكورة بالماء.



المصدر: البحث الميداني: 2018

لا تزال بعض الدواوير تزود بواسطة الصهاريج. والصورة رقم (9) توضح هذه الصهاريج التي تزود الساكنة بالماء.

الصورة رقم (9): تزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب بواسطة الصهاريج.



المصدر: الجماعة الترابية تاكونيت.

نسجل عدم كفاية الموارد المائية ببعض الجماعات الترابية، فجماعة لكتاوة تعاني عجزا كبيرا إذ أن تزويد ساكنة الدواوير المنتمية لها يتم مرة واحدة خلال الشهر، أما مركز جماعة تاكونيت يتم تزويد الساكنة بشكل دوري ساعتان في اليوم، كما نجد بعض الدواوير بجماعة أفرا لا تزال محرومة من الماء الصالح للشرب وتعتمد على الآبار الفردية، ويزيد مشكل المياه خلال فصل الصيف، خاصة في السنوات الأخيرة، نتيجة تنامي زراعة البطيخ الأحمر التي انتشرت في المجال الواحي كالفطر، وما تحتاجه هذه المنتوجات من كميات مائية كبيرة، مما يؤدي إلى نقص هذه المادة الحيوية خلال هذه الفترات، ففي مدينة زاكورة تصبح الانقطاعات متكررة خلال النهار بمختلف أحياء المدينة، مما يؤدي بالساكنة إلى شراء الماء من طرف الباعة المتجولين لهذه المادة الحيوية. والصورة رقم (10) و (11) توضح اقتناء الساكنة للمياه من طرف الباعة.

الصورة رقم (10) و(11): اقتناء الساكنة للمياه من الباعة المتجولون.



المصدر: البحث الميداني: 2017.

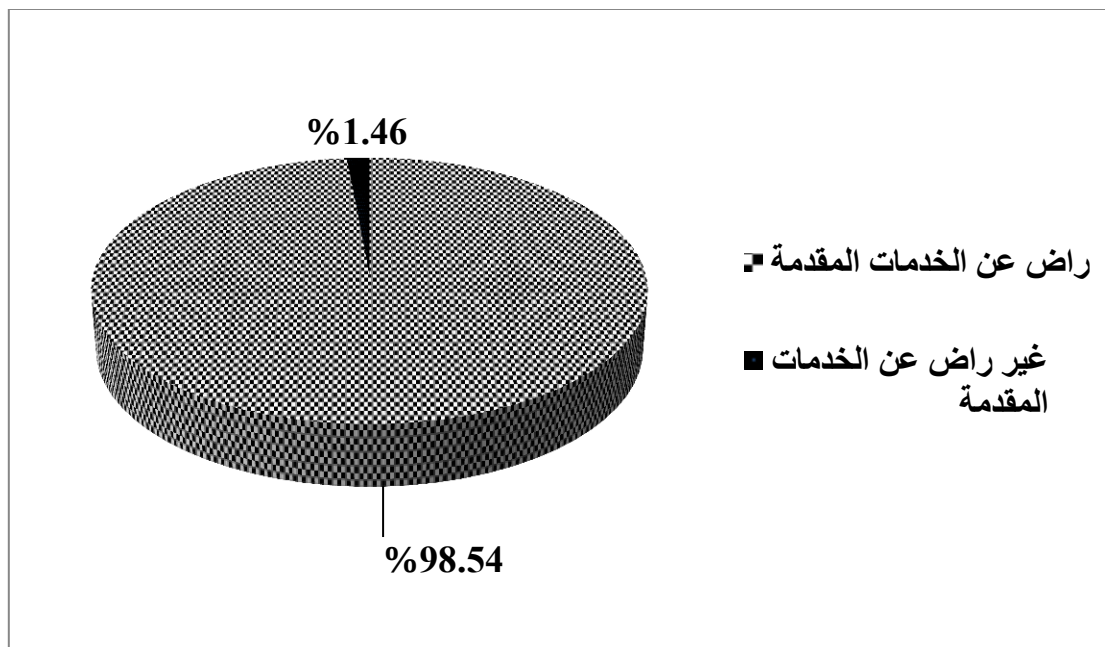
إن الوضعية التي تعيشها الساكنة جراء النقص الحاصل في الماء الصالح للشرب، جعلها تعبر عن عدم رضاها على الخدمات المقدمة في هذا الجانب، والجدول رقم (23) والمبيان رقم (16) يوضحان رأي الساكنة حول الخدمات المقدمة في قطاع الماء الصالح للشرب.

الجدول رقم 23: رأي الساكنة في الخدمات المقدمة في قطاع الماء الصالح للشرب.

رأي الساكنة	عدد المستجوبين	النسبة المئوية
راض عن الخدمات المقدمة	339	98.54
غير راض عن الخدمات المقدمة	5	1.46
المجموع	344	100

المصدر: استمارة ميدانية 2017-2018.

المبيان رقم(16): رأي الساكنة في الخدمات المقدمة في قطاع الماء الصالح للشرب.



المصدر: الاستمارة الميدانية الموجهة للساكنة 2018/2017

نلاحظ أن 339 مستجوبا أي بنسبة 98.54% من الساكنة المستجوبة غير راضية عن الخدمات التي يقدمها المكتب الوطني للماء الصالح للشرب والجماعات الترابية، أما 1.46% فقط هم الذين عبروا عن رضاهم التام للخدمات المقدمة، ولتجاوز النقص الحاصل في الموارد المائية، فإن الساكنة المحلية تعتمد على مجموعة من الطرق كما يبين الجدول رقم: (24).

الجدول رقم (24): الطرق المستعملة لتجاوز النقص الحاصل في المياه الصالحة للشرب

الآلية	عدد المستجوبين	النسبة المئوية
الآبار	90	26.16
المطفيات	36	10.46
الصهاريج	184	53.48
السواقي	16	4.65
بدون جواب	18	5.23
المجموع	344	100

المصدر: استمارة ميدانية موجهة للساكنة 2018/2017

يتبين من خلال الجدول أن الساكنة تعتمد على طرق بديلة لتجاوز النقص الحاصل في المياه الصالحة للشرب، فقد أكد 184 مستجوبا من أصل 344 مستجوبا أنهم يعتمدون على الصهاريج، كما أكد

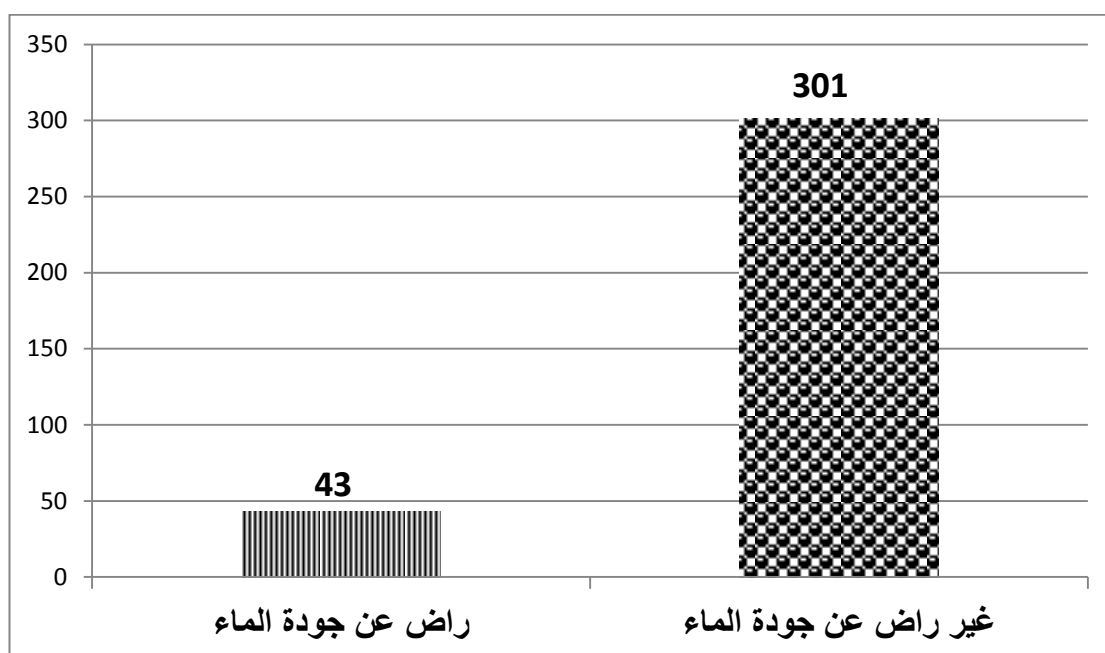
90 مستجوبا أنهم يعتمدون على آبار فردية، و 36 مستجوبا يستعملون المطفيات، و 16 مستجوبا أكدوا أنهم يستعملون مياه السواقي لتجاوز النقص الحاصل.

أما جودة المياه فلا ترقى إلى مستوى تطلعاتهم. والجدول رقم (25) والمبيان رقم: (17) يوضحان جودة المياه حسب تصور الساكنة المستجوبة.

الجدول رقم 25: رأي الساكنة في جودة الماء.

رأي المستجوبين	عدد المستجوبين	النسبة المئوية
راض عن جودة الماء	301	87.5
غير راض عن جودة الماء	43	87.5
المجموع	344	100%

المبيان رقم (17): جودة المياه حسب رأي الساكنة المستجوبة



المصدر: استمارة ميدانية موجهة للساكنة 2018/2017

يتبين من خلال الجدول والمبيان أن 301 مستجوبا ما يمثل 87,5 % من المستجوبين غير راضون عن جودة المياه المقدمة لهم، نتيجة لكون هذه المياه تتميز بالملوحة، أو ملوثة، مما يجعلهم يستعملونها للأغراض اليومية: النظافة، والاستحمام، غسل الأواني...، أما 43 مستجوبا ما يمثل 12,5 %

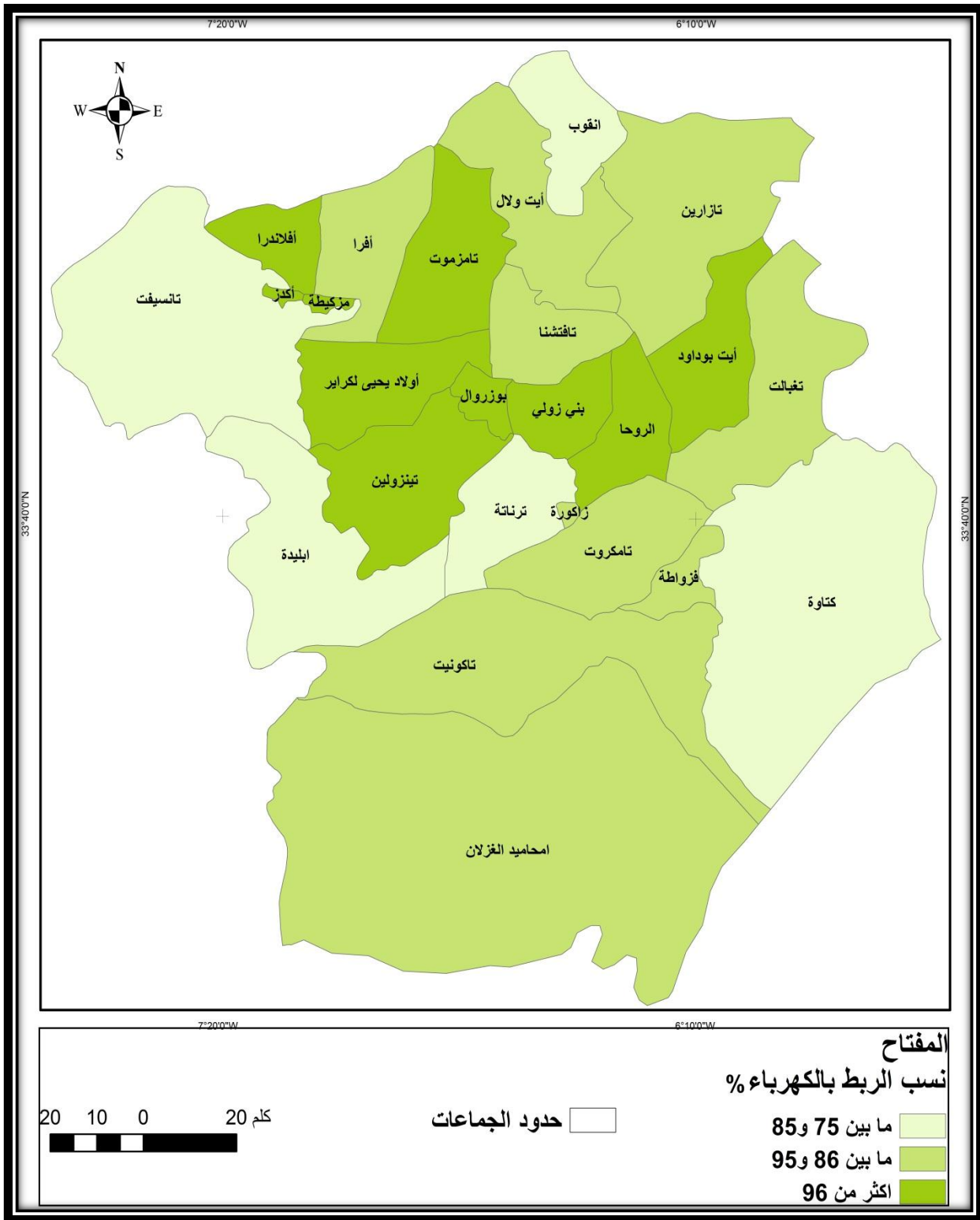
من المستجوبين يتوفرون على مياه ذات جودة عالية كما هو الحال بالنسبة للجماعة الترابية للروحا، ترناتة، لذا فإن الساكنة تؤكد على ضرورة تكثيف الجهود من أجل تزويدهم بمياه ذات جودة عالية. لا تزال الجماعات الترابية بواحات درعة الوسطى تعاني من نقص في الموارد المائية الصالحة للشرب، فالساكنة تمنى النفس في تجاوز هذا المشكل الذي أصبح يؤرقها أكثر من أي وقت مضى، وتستجد بالفاعلين في هذا المجال بأن يتخذوا كافة الإجراءات والتدابير، التي من شأنها تمكينهم من التزود بالماء الصالح للشرب، لذا فإن جل الفاعلين مطالبين ببذل المزيد من المجهودات، ووضع اليد في اليد لتجاوز مشكل النقص في هذه المادة الحيوية الذي يعتبر توفرها من عدمه المتحكم في استقرار السكان أو هجرتهم.

4-4- شبكة الكهرباء:

تعتبر الكهرباء من العناصر المهمة التي يجب توفرها في أي مجال ترابي كيفما كان نوعه، فالكهرباء تساهم في قيام مجموعة من الأنشطة، فالاستثمار في الوقت الراهن مرتبط بمدى توفر هذه الشبكة من عدمه.

يشرف على شبكة الكهرباء بمجال الدراسة المكتب الوطني للكهرباء بشراكة مع الجماعات الترابية، إذ بفضل هذه الشراكة تم ربط عدد كبير من الدواوير والأحياء بالإقليم بشبكة الكهرباء، مع بعض الاستثناءات خاصة بعاصمة الإقليم مدينة زاكورة، إذ لا تزال بعض الأحياء الناقصة التجهيز غير مرتبطة بهذه الشبكة، يبلغ عدد المشتركين 18117 مشترك (النشرة الإحصائية درعة تافيلالت 2015، ص 115)، وحالتها لا بأس بها، فنسبة الربط تتجاوز 92 % حسب المعطيات الواردة في النشرة الإحصائية لدرعة تافيلالت لسنة 2015، ومنوграфия إقليم زاكورة 2015، والخريطة رقم: (17) تبين هذا التوزيع.

الخريطة رقم 17: توزيع نسب الربط بالكهرباء.



المصدر: استمارة ميدانية موجهة لرؤساء الجماعات الترابية 2017-2018.

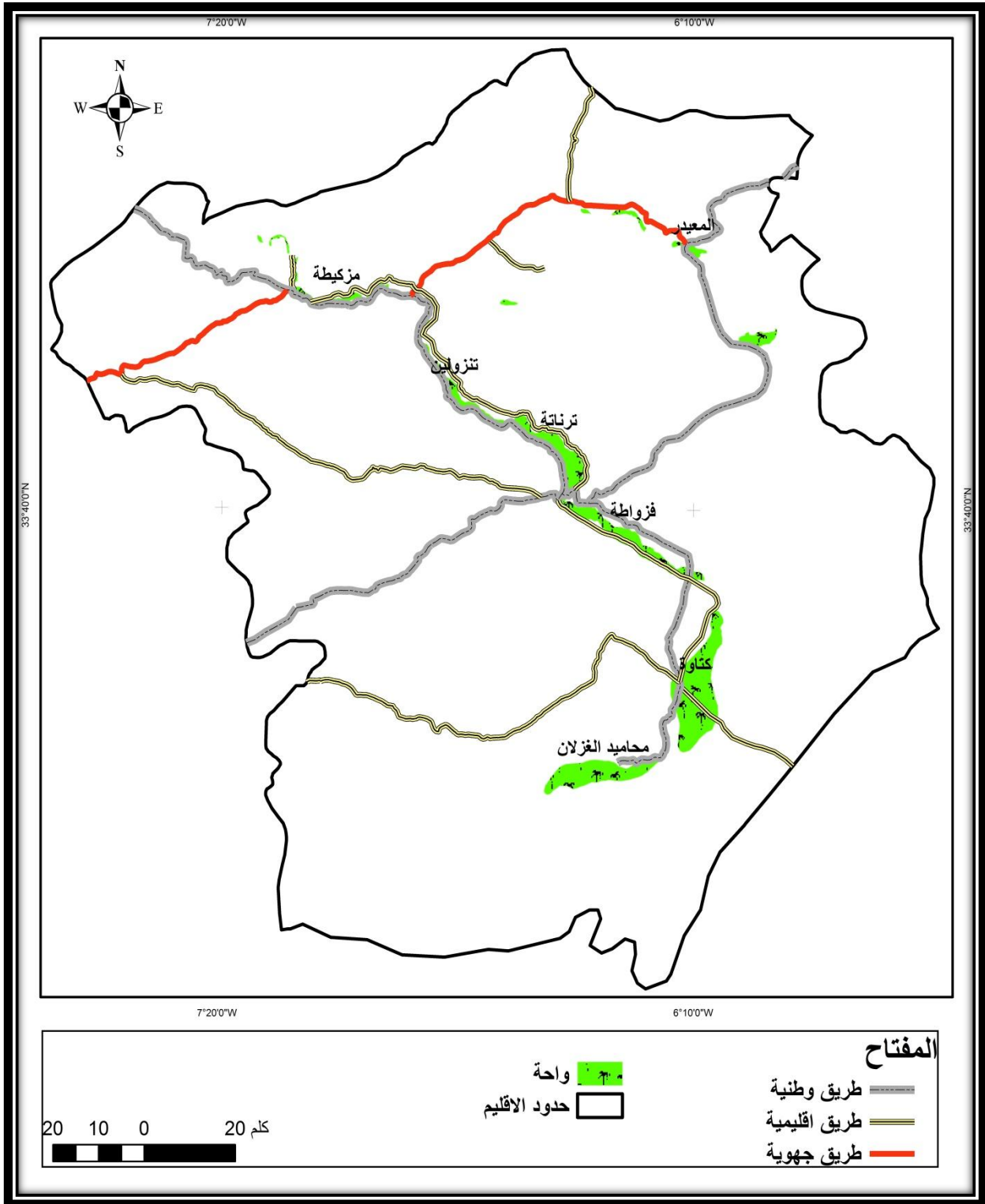
يلاحظ ضعف هذه النسب من حيث توزيع الربط على مستوى كل من جماعة النقوب، وتنسيفت، البلدية، ترناتة، وكتاوة، لذا يجب على الجهات المسؤولة بدل المزيد من المجهودات لربط الأحياء الناقصة التجهيز بشبكة الكهرباء، وتوسيعها بالجماعات الترابية التي تعاني ضعف في نسب الربط.

4-5- الشبكة الطرقية:

تشكل شبكة الطرق والمسالك الدعامية الأساسية لتطوير الفلاحة والصناعة والتجارة، إذ تلعب دورا مهما في عملية تحقيق التنمية، التي تبقى رهينة بمدى توفر أي مجال ترابي كيفما كان نوعه على وسائل الاتصال و المواصلات؛ هذه الأخيرة تلعب دورا مهما في تحقيق رواج تجاري وتواصل قوي بين أنحاء الجماعات الترابية والأقاليم والجهات التي تكون قريبة منها أو المرتبطة بها، كما تلعب دورا هاما في فك العزلة عن الساكنة ودمجها في النظام الوطني للمواصلات الطرقية، فرغم هذه الأهمية فإنها تعتبر من بين أهم الإشكاليات المطروحة بمجال الدراسة.

والخريطة رقم (18) توضح توزيع مختلف الطرق والمسالك التي يتوفر عليها مجال الدراسة.

الخريطة رقم: (18) شبكة الطرق بإقليم زاكورة.



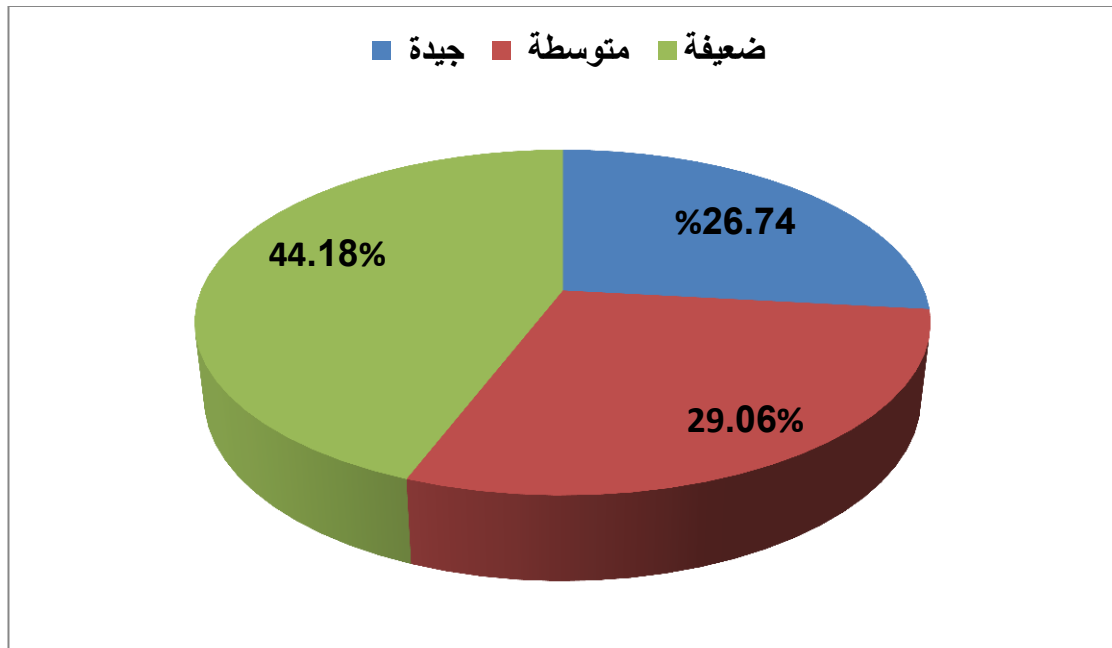
المصدر: المديرية الاقليمية للتجهيز زاكورة بتصرف.

يتبين من خلال الخريطة أن المنطقة، تتوفر على عدد كبير من الطرق والمسالك لعل أهمها: الطريق الوطنية رقم 9 التي تربط بين مدينة المحمدية والمحاميد الغزلان، الطريق الوطنية الرابطة بين تازناخت وأكدر، الطريق الجهوية الرابطة بين زاكورة وطاطا، الطريق الإقليمية الرابطة بين زاكورة والراشيدية، وعدد من الطرق التي تربط بين الجماعات، والمسالك التي تربط بين الدواوير والمراكز. فرغم هذا التواجد الكبير لهذه المسالك والطرق، والأهمية التي تلعبها في إطار تحقيق التنمية الترابية بمختلف هذه الجماعات إلا أنها لا ترقى إلى تطلعات الساكنة، الجدول رقم (26) والمبيان رقم (18) : يبينان آراء الساكنة حول وضعية الطرق بمجال الدراسة.

الجدول رقم 26: رأي الساكنة في وضعية الطرق.

رأي المستجوبين	عدد المستجوبين	النسبة المئوية
جيدة	92	26.74
متوسطة	100	29.06
ضعيفة	152	44.18
المجموع	344	100

المبيان رقم (18) : وضعية الطرق بمجال الدراسة.

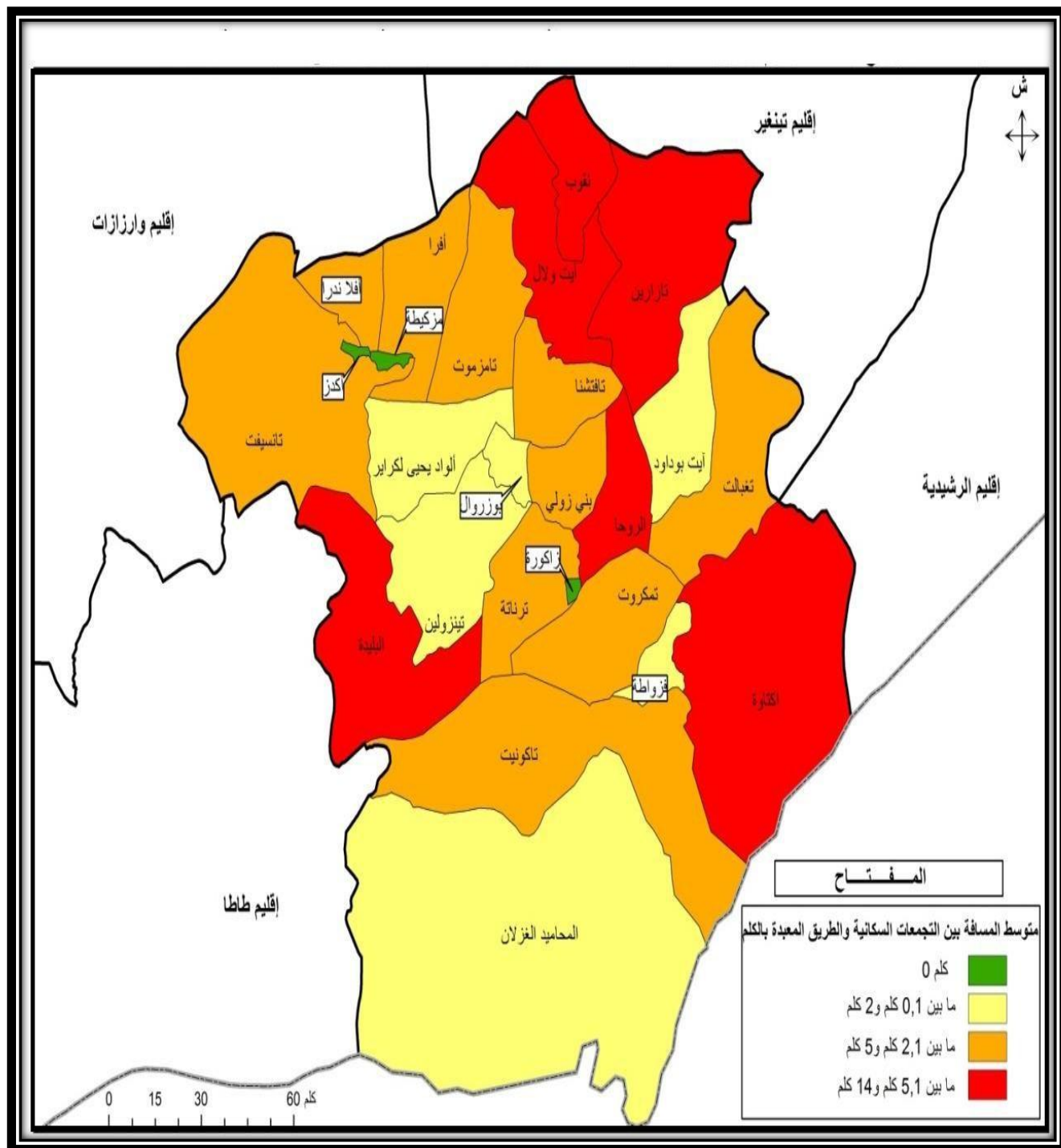


المصدر: استمارة ميدانية موجهة للساكنة 2017-2018

يتبين من خلال الجدول والمبيان أن 44.18 % من المستجوبين (152 مستجوبا) أكدوا على أن وضعية الطرق ضعيفة، أما 29.06 % (100 مستجوب) أكدت على أن وضعيتها متوسطة، أما 26.74 %

(92 مستجوبا) فقط هي التي رأت على أن وضعية هذه الطرق جيدة، لكنها تظل غير كافية لتلبية حاجيات الساكنة المحلية، فأغلب الطرق والمسالك التي تربط بين المراكز والدواوير غير معبدة، مما يجعل ساكنة الدواوير تشكو من وعورة المسالك والطرق، وتزيد من صعوبة تنقل الساكنة بين مقرات سكنهم والمراكز القريبة منهم، كما أنها تعيق الموظفين في أداء مهامهم بشكل دائم، ونذكر على سبيل المثال الأطر التربوية التي تتابع سير العملية التعليمية التعلمية بالمنطقة من مدراء ومفتشين، وتمنعهم في بعض الأحيان من الوصول إلى الفرعيات التي تقع في أماكن شبه معزولة، لذا فقد بات لزاما على المتدخلين في هذا الشأن التكتيف من مجهوداتهم، عن طريق وضع استراتيجية محكمة من شأنها فك العزلة عن المناطق التي تعاني من وعورة المسالك. والخريطة رقم (19) توضح لنا متوسط المسافة بين التجمعات السكانية و الطرق المعبدة.

الخريطة رقم 19: توزيع جماعات الاقليم حسب المسافة الفاصلة بين التجمعات السكانية والطريق
المعبدة.

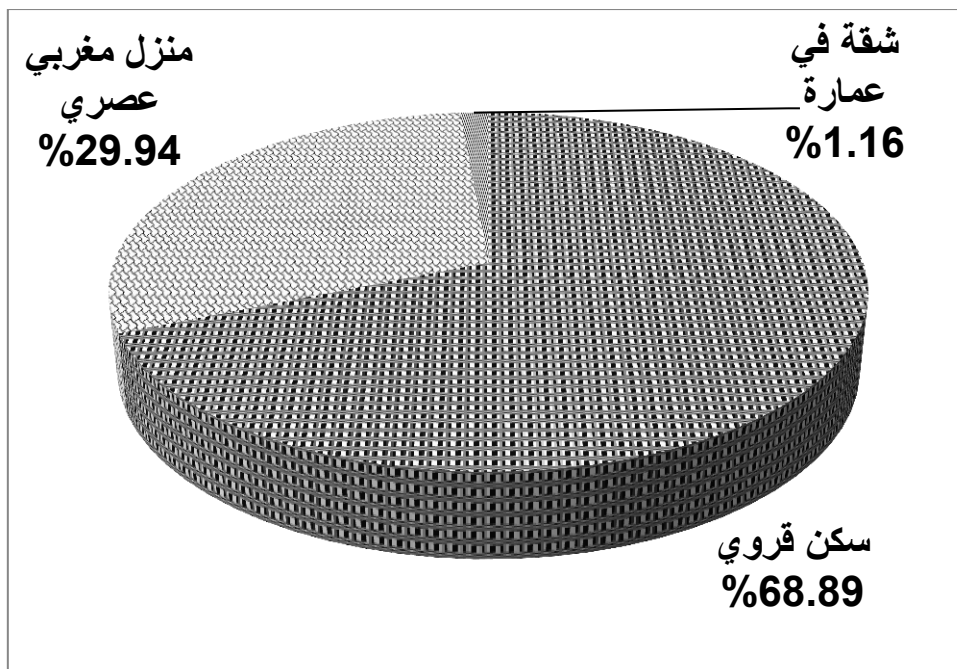


المصدر: المديرية الإقليمية للتجهيز والنقل بزاكورة.

4-6- سكن يغلب عليه الطابع التقليدي.

يعتبر المسكن أساس الاستقرار في حياة الأفراد و الجماعات، نظرا لما يمثله من أسس البقاء والمعبر عن المستوى الاجتماعي والمعيشي لكل أسرة، وبالنظر إلى الطابع القروي الذي تتميز به المنطقة فإن السكن القروي يغلب على السكن العصري، فحسب البحث الميداني فإن السكن القروي يمثل ما مجموعه 69% من المساكن في مقابل 30% للمساكن العصرية، والمبيان رقم (19) يوضح توزيع السكن حسب نوع البناء بإقليم زاكورة.

المبيان رقم (19) توزيع السكن حسب نوع البناء بإقليم زاكورة

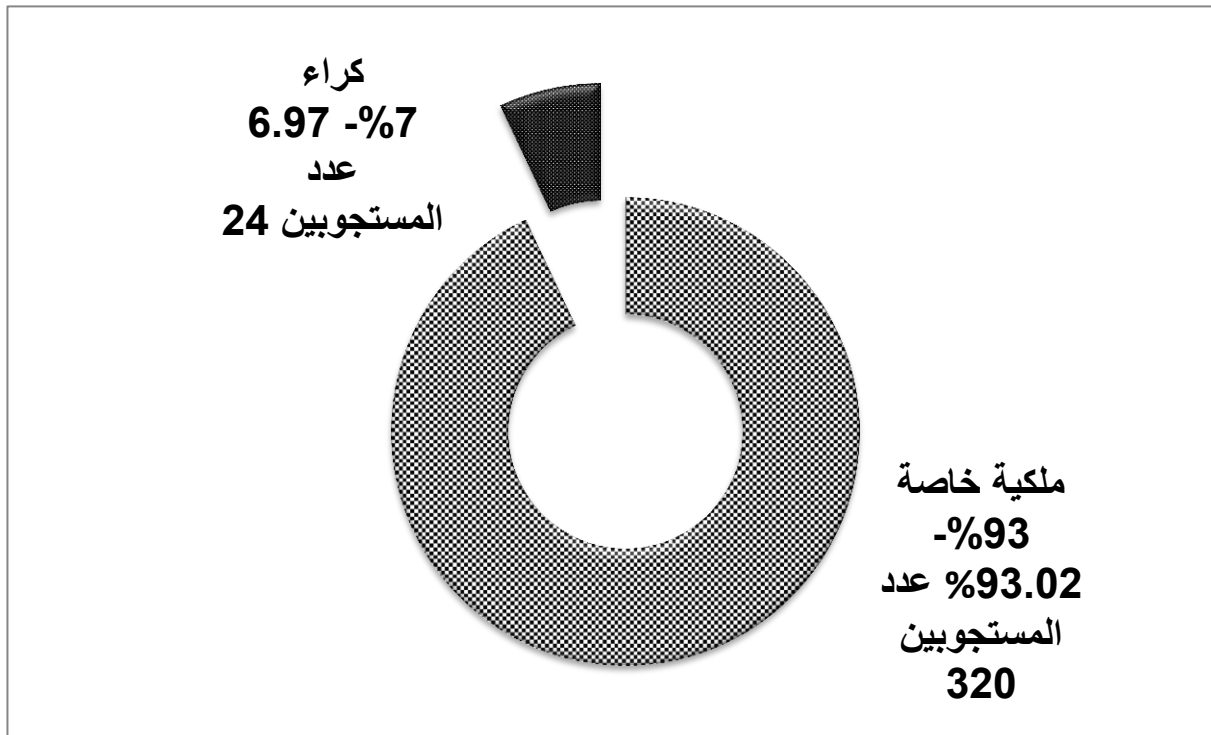


المصدر: استمارة ميدانية موجهة للسكان 2017-2018.

يتبين من خلال المبيان أن السكن بالمنطقة يطغى عليه الطابع القروي خاصة في الدواوير المحيطة بالمراكز والحوضر، والتي تعرف انتشارا واسعا تبعا للمعطيات السوسيو-اقتصادية للعائلات بالمنطقة، فالعائلات تفضل العيش في الدور المبنية بالمواد المحلية، فقد تم التأكيد على ذلك من طرف 237 مستجوبا (68.89%) ، إذ أنه ليس بمقدورهم توفير سكن عصري، بسبب التكاليف المرتفعة لهذا النوع من السكن، بالمقارنة مع السكن التقليدي الذي يعتمد على مواد محلية التراب وجذوع النخيل وجريدها والقصب. أما 103 من المستجوبين (29.94%) يتوفرون على سكن مغربي عصري.

أما من حيث ملكية السكن، فتبين أن المنطقة تتميز بوجود نوعين من الحيازة للمساكن، والمبيان رقم (20) يوضح توزيع السكن حسب حيازة الملكية.

المبيان رقم (20) توزيع السكن حسب حيازة الملكية



المصدر: استمارة ميدانية موجهة للسكان 2017-2018.

يتبين من خلال الجدول أن 93.02% من الساكنة المستجوبة تملك منزلاً خاصاً بها، أما 6.97% من الساكنة المستجوبة تكتري منزلاً أو شقة، ويرجع سبب هيمنة الملكية الخاصة إلى كون الساكنة بالمنطقة أصلية، وأن امتلاك منزل يعتبر ذو أهمية بـمكان، كما أن دور الهجرة في امتلاك السكن كبير، انطلاقاً من التحويلات المالية المهمة للمهاجرين الذين يشتغلون في المدن الكبرى أو خارج الوطن.

خلاصة:

من خلال دراستنا للبنيات التحتية والتجهيزات الاجتماعية، نستنتج أنها تتميز بسوء التوزيع بين الجماعات الترابية قيد الدراسة، فجلها يوجد بمراكز الجماعات الترابية، كما أن مدينة زاكورة تسيطر على العدد الكبير من هذه التجهيزات باعتبارها عاصمة الإقليم، كما أن مجال الدراسة حقق تقدماً ملموساً على مستوى ربط الساكنة بشبكة الكهرباء، ولا تزال المنطقة تعاني من مشكلة نقص الموارد المائية الصالحة للشرب، وتسجيل الغياب التام لشبكة الصرف الصحي.

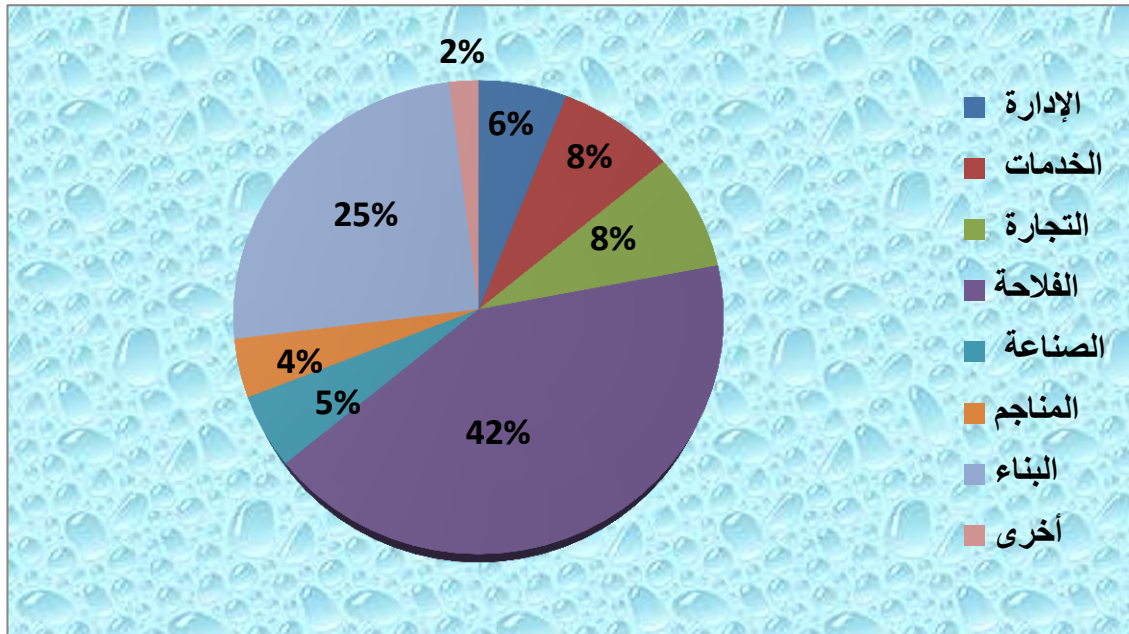
المبحث الثاني: وضعية اقتصادية متأزمة بمجال الدراسة:

يعتبر الجانب الاقتصادي المحدد الرئيسي لمسار التنمية في أي مجال ترابي، فازدهار الاقتصاد وتطوره يساهم في تنمية المجال، كما أن تحقيق هذا الهدف يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى توزيع عائدات النمو الاقتصادي بين الأفراد داخل المجال، وكذا مساهمته في الرفع من مداخيل الساكنة المحلية. إن المجال الواحي يتوفر على العديد من الأنشطة الاقتصادية المتنوعة، لكن يبقى النشاط الفلاحي الأكثر ممارسة، وتعتمد عليه ساكنة هذا المجال في عيشها. فما هي أهم الأنشطة الاقتصادية المزاول داخل المجال الواحي؟

1- تعتمد الساكنة على فلاحية معاشية تقليدية:

تعتمد ساكنة المجال الواحي على فلاحية معاشية تكاد تكون رمقية فقط، هذه الأخيرة لا تقوم بتسدية حاجيات الممارسين لها، فهي تعتمد على النخيل وبعض الخضروات الموسمية، ورغم كونه نشاطا تقليديا معاشيا إلا أنه يشغل ما يفوق 40% من الساكنة، في حين أن التشغيل بالقطاعات الأخرى ضعيفا، بسبب اعتماد الساكنة في نمط عيشها على الفلاحة. والمبيان رقم(21): يبين نسبة تشغيل كل قطاع بالإقليم.

المبيان رقم(21) نسبة التشغيل حسب الأنشطة.



المصدر: النشرة الإحصائية لجهة درعة تافيلالت 2015.

يتضح من خلال المبيان أن القطاع الفلاحي يشغل 42% من الساكنة النشيطة بالمجال الواحي، ويأتي في المربة الثانية من حيث التشغيل البناء 25%، أما القطاعات الأخرى فلا تحظى بأهمية كبيرة على الرغم من الدور الذي تلعبه في تطوير وتنمية المجالات الترابية.

1-1- يعرف الإنتاج الزراعي بوحدات درعة تنوعا كبيرا:

يتميز الإنتاج الزراعي بوحدات درعة بالتنوع، يعتمد على المغروسات الشجرية، الحبوب، الخضار، المزروعات العلفية، وغيرها من المنتوجات، والجدول رقم (27) يبين الانتاج الفلاحي بالوحدات المكونة لمجال الدراسة.

الجدول رقم (27): الانتاج الفلاحي بوحدات درعة الوسطى.

المنتوج	المساحة بالف هكتار	الانتاج بالطن
الشعير	1130	223430
القمح الطري	11430	301000
النخيل	1421870 نخلة	34125
اللوز	32800 شجرة	164
شجر التفاح	31500 شجرة	630
الزيتون	6850 شجرة	158

المصدر : منوغرافية إقليم زاكورة 2015.

يتضح من خلال الجدول أن الإنتاج الزراعي بمجال الدراسة متنوع، فالساكنة المحلية تعتمد على التمور كمنتوج أساسي في زراعتها، لكون النخيل يتكيف مع الظروف المناخية السائدة بالمنطقة، وتبقى المنتوجات الأخرى ثانوية، وذات إنتاج لا يرقى إلى تطلعات الساكنة، مما يجعلها تعتمد على استيرادها من المدن الكبرى كأكادير و مراكش باعتبارهما الأقرب مسافة.

1-2- إنتاج مهم من التمور في تراجع مستمر:

يحظى النخيل بمكانة مهمة في المنظومة البيئية الواحية، وفي الذاكرة الشعبية والحياة اليومية، وذلك لمساهمته الفعالة في مختلف مظاهر الحياة، انطلاقا من دوره الأساسي في تغذية الإنسان والحيوان، مروراً باستعمال كل أجزائه في عملية البناء والمعمار، وصولاً إلى استعمال جذوعه كحطب للطهي وحواجز للتقليل من حركية الرمال في اتجاه الأراضي الزراعية. يبلغ عدد أشجار النخيل في درعة الوسطى حوالي 1421870 شجرة، ويصل إنتاجها من التمور 34125 طن كمتوسط في السنوات الخمس الأخيرة (منوغرافية فلاحية لمكتب الاستثمار الفلاحي ورزازات 2010). والجدول رقم (28) يبين عدد أشجار النخيل حسب النوع، أما الجدول رقم (29): يبين لنا تطور إنتاج التمور.

الجدول رقم (28) عدد أشجار النخيل بواحات درعة الوسطى حسب النوع

الخط	بوستحي	اكليد	احرضان	بوسكري	الفقوس	الجيهل	الصنف الواحة
	25000				8000	21000	مزكيطة
230000	36000	2000	2000	1500	24000	30500	تنزولين
80000	90000	8000	4000	7000	10000	68000	ترناتة
146000	56000	5000	5000	4000	12000	42000	فزواطة
128000		8000	4500	5500	4800	171800	لكتاوة
3500		2000	500	20000	2000	90600	المحاميد

الجدول رقم (29) تطور إنتاج التمور بواحات درعة الوسطى ما بين سنة 2000 و 2014

الموسم	مزكيطة	تنزولين	ترناتة	فزواطة	اكتاوة	تزارين	المحاميد
2001/2000	6731	2998	15100	2964	4000	400	-
2002/2001	5396	2128	4946	1386	750	246	65
2003/2002	8179	2565	2100	1505	250	28	52
2004/2003	8970	3705	2363	7100	125	538	33
2005/2004	8307	3420	111407	3696	5625	774	1352
2006/2005	8260	3125	4725	3652	250	576	60
2007/2006	8135	2095	4426	3590	1253	120	125
2008/2007	8064	2060	4250	3524	1450	209	315
2009/2008	7921	2025	4090	3468	1120	200	130
2010/2009	7463	2013	3953	3382	956	400	90
2011/2010	7421	1845	3568	3269	750	246	65
2012/2011	6856	1530	3423	3240	250	28	52
2013/2012	4623	1430	2850	2645	125	538	33
2014/2013	8307	3705	111407	7100	5625	774	1352
2015/2014		3420	4725	3696	250	576	60

المصدر: مكتب الاستثمار الفلاحي زاكورة.

يتميز إنتاج التمور بواحات درعة الوسطى بالتذبذب من موسم لآخر، بسبب التغيرات المناخية التي عرفها المجال الواحي، وتوالي سنوات الجفاف والاستعمال الغير المعقلن للموارد المائية، وظهور بعض الأمراض الطفيلية بالواحة: كمرض البيوض والخامج.

فقدت واحات درعة الوسطى الآلاف من أشجار النخيل، ويختلف فقدان هذه الأشجار من العالية نحو السافلة، فانطلاقا من البحث الميداني تبين أن الواحات الواقعة في العالية ك: واحة مزكيطة، تنزولين،

وترناتة لم تتأثر بشكل كبير، كما تأثرت الواحات الواقعة في السافلة كواحة: فزواطة، لكتاوة، تزارين، التي فقدت ما يناهز 24524 نخلة، وواحة المحاميد التي فقدت ما يفوق 35000 نخلة، حتى أصبحت بعض الضيعات بها عبارة عن أراض جرداء.

إلى جانب الظروف المناخية بالواحة و الأمراض الطفيلية (البيوض و مرض الخامج) التي أثرت بشكل كبير على النخيل، يظهر دور الإنسان هو الآخر الذي لم يعد يهتم بشجرة النخيل كما كان عليه في السابق من حيث التنقية، و الاعتناء بها، ثم تراجع الفلاح عن سقي جزء كبير من أراضيه نتيجة لقلّة الموارد المائية، واقتلاعه النخيل من أجل بيعه وتصديره نحو المدن الكبرى قصد تزيين الشوارع والحدائق، فقد بلغ عدد النخيل المهرب نحو المدن والمراكز الحضرية 43 ألف نخلة من هذه الواحات.

نتيجة لهذا التراجع الذي أصاب المجال قيد الدراسة من حيث عدد أشجار النخيل، أصبحت بعض الضيعات جرداء عبارة عن صحراء لم يتبقى فيها سوى بقايا النخيل من جذوع وجريد وبعض النباتات الشوكية، مما فتح المجال أمام زحف الرمال على الأراضي الفلاحية. و اللوحة رقم (4) توضح المشكلة بشكل واضح.

اللوحة رقم (4): تدهور أشجار النخيل بالواحة.



المصدر: البحث الميداني 2018.

2- يعاني إنتاج التمور من ضعف التثمين:

تعرف واحات درعة بإنتاجها الكبير للتمور التي تتميز بتنوعها وجودتها، لكن رغم ذلك يفتقر هذا الانتاج إلى التثمين، من أجل تحسين ظروف تسويقه، وإعطائه علامة تجارية مميزة عن غيره، فعلى الرغم من توفر مجموعة من التعاونيات التي تنشط في هذا المجال، إلا أن هذا المنتج لا يزال يعاني من ضعف التثمين، ولا يرقى إلى المستوى المطلوب، مما يجعله غير قادر على منافسة التمور الأجنبية التي أصبحت تغزو الأسواق المغربية (التمور المصرية، الجزائرية، التونسية، الإماراتية، السعودية ...) وتتميز بجودة عالية، مما يجعل المنتج المحلي يسوق بأثمنة بخسة بالمقارنة مع غيرها. فالفلاح الدرعي لا زال يستعمل طرقا تقليدية في تعليب وتسويق التمور. والصورة رقم (12): توضح طرق تسويق التمور بالأسواق الأسبوعية.

الصورة رقم(12): طريقة تسويق التمور بالأسواق الأسبوعية .



المصدر: عدسة شخصية 2019.

يتبين أن طرق التسويق لا ترقى إلى المستوى المطلوب، نظرا لكون المنتج يتعرض لأشعة الشمس التي تفقده جودته، ويكون عرضة للحشرات، والغبار، مما يساهم في تسويقه بأثمنة هزيلة. إن جمعيات المجتمع المدني والتعاونيات، وجل الفاعلين في هذا المجال مطالبين بالعمل الجاد والمتواصل من أجل تجاوز هذا الإشكال، والرقى بالمنتج المحلي وإظهاره في أبهى الصور لتشريف المنتج الواحي، والمساهمة في تنمية وتطوير هذا القطاع الحيوي الذي يعتبر قاطرة للتنمية بالمنطقة.

3- البطيخ الأحمر زراعة دخيلة على المنطقة:

أدى تطور التقنيات الحديثة المستعملة في المجال الفلاحي خاصة الري بالتنقيط إلى تحفيز الفلاحين بإقليم زاكورة على التفكير في زراعة أنواع مختلفة من المنتجات بغية التنويع في محاصيلهم، والرفع من مداخيلهم.

نتيجة لهذا التحول الذي عرفته تقنيات الري بإقليم زاكورة، اتجه الفلاحون إلى تخصيص جزء مهم من أراضيهم لزراعة البطيخ الأحمر (الدلاح)، على الرغم من الظروف الطبيعية التي تعيشها المنطقة، والتي لا تتلاءم مع هذا النوع من الزراعة، فأهم إكراه تعاني منه المنطقة ضعف الموارد المائية وقلتها،

أضف إلى ذلك الظروف المناخية الصعبة التي تعيشها، وتوالي سنوات الجفاف. والصورة رقم (13) و (14) توضح زراعة البطيخ الأحمر بالمنطقة.

الصورة رقم(13) و(14): زراعة البطيخ الأحمر بزاكورة.



المصدر: عدسة شخصية 2019.

أصبحت زراعة البطيخ الأحمر بواحات درعة الوسطى، تحتل مكانة مهمة بين المنتوجات الزراعية المتواجدة في المنطقة، فقد أكد مدير مكتب الاستثمار الفلاحي لزاكورة، أن المساحة المخصصة لزراعة البطيخ الأحمر تعرف ارتفاعا من سنة إلى أخرى، والجدول رقم (30): يوضح تطور زراعة البطيخ الأحمر ما بين سنة 2013 و 2019.

الجدول رقم(30) تطور زراعة البطيخ الأحمر بواحات درعة الوسطى ما بين 2013/2012 و2018/2019

الموسم الفلاحي	المساحة المزروعة بالهكتار	الإنتاج بالطن
2013/2012	500	30000
2014/2013	1300	78000
2015/2014	2500	150000
2016/2015	2800	168000
2017/2016	3000	180000
2018/2017	3100	186000
2019/2018	3500	210000

المصدر: مكتب الاستثمار الفلاحي زاكورة 2019.

يتضح جليا من خلال الجدول أن المساحة المخصصة لزراعة البطيخ الأحمر قد ارتفعت من 500 هكتار خلال الموسم الفلاحي 2013/2012 إلى 3500 هكتار خلال الموسم الفلاحي 2019/2018. وتتميز هذه الزراعة بإنتاجها الوفير، إذ وصل في موسم 2019/2018 إلى 210000 طن، وقد جاء هذا الارتفاع نتيجة تعاطي عدد كبير من الفلاحين لهذه الزراعة، فالمستثمر/الفلاح يربح ما بين 6 و10 ملايين للهكتار الواحد، و تجار الجملة يحصلون على ما بين 3 و 4 ملايين سنتيم كربح صافي عن كل هكتار، ولا مجال لمقارنته بأي زراعة محلية أخرى. ففي غضون أربعة أشهر الفاصلة بين فترة الغرس والجني يتم إنتاج حوالي 60 طن من البطيخ الأحمر في الهكتار الواحد.

إن زراعة البطيخ الأحمر لها انعكاس إيجابي على المستوى الاقتصادي بالإقليم، وذلك يرجع إلى الربح الكبير الذي يجنيه الفلاحون والوسطاء وتجار الجملة والتقسيط، وكذا أصحاب النقل، كما أن زراعة البطيخ الأحمر توفر فرص شغل موسمية للعمال حتى وإن كان الأجر زهيدا مقارنة مع الأعمال التي يقدمونها، خاصة في فترات الجني. واللوحة رقم (5): توضح لنا هذه الحركية.

اللوحة رقم (5) الحركية التي تخلفها زراعة البطيخ الأحمر.



المصدر: صفحة زاكورة نيوز على موقع التواصل الاجتماعي فايسبوك 2019.

رغم الانتاج الكبير إلا أنه له تأثير كبير على الموارد المائية، فهكتار واحد من البطيخ الأحمر يحتاج إلى ما يفوق 7000 لتر مكعب من الماء، من بداية غرسه إلى بداية جنيه، ونظرا للمساحة الكبيرة التي يغطيها البطيخ الأحمر خلال هذه الفترة، فإنه يحتاج إلى موارد مائية كبيرة، قدرت في الموسم الفلاحي

ب24500000 متر مكعب، على الرغم من أن المنطقة تعاني خصاص كبيرا من الماء، وأنها تعيش خلال هذه الفترة حالة من العطش، ونتيجة لهذا الوضع فإنه تم تسجيل النقص في الماء على مستوى مجموعة من الجماعات كجماعة لكتاوة التي لا تتزود دواويرها من الماء سوى مرة في الشهر. وغيرها من الدواوير بكل من فزواطة وتازارين وتغالت...

فمن خلال البحث الميداني الذي أجريناه مع العديد من الفاعلين المحليين والسكان المحلية، فإنهم أكدوا أن النقص الحاصل في الموارد المائية بالمنطقة راجع إلى زراعة البطيخ الأحمر التي انتشرت في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى نضوب الفرشة المائية.

خلاصة القول أنه يجب على الدولة والفاعلين المحليين والفلاحين بالمنطقة تقنين هذه الزراعة ومحاولة النقص من عدد الهكتارات المزروعة، كما يجب تشجيع الفلاحين وحثهم على الاعتناء بالنخيل الذي بإمكانه الحفاظ على الماء من النضوب.

4- إنتاج حيواني مهم:

يحظى قطاع تربية الماشية بواحات درعة الوسطى باهتمام كبير من طرف الفلاحين، نظرا لأهميته السوسيو-اقتصادية ضمن مختلف الأنشطة المزاوله، ويبلغ عدد رؤوس القطيع 158035 رأس (منوغرافية لمركز الاستثمار الفلاحي بزاكورة)، وقد تأثر هذا القطيع بشكل كبير في السنوات الأخيرة بالجفاف، و تحتل تربية الأغنام المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وذلك نظرا للوظائف المتعددة التي تقوم بها، كتوفير اللحوم والصوف، كما أنها تلعب دور الادخار بالنسبة للفلاح للاستعانة بها في أوقات الشدة، يمكن أن نميز بين نمطين مختلفين لتربية الماشية في هذه المناطق:

-**النمط القار:** يهتم أصناف الأبقار والأغنام من سلالة الدمان، ثم الماعز من سلالة درعة، وينتشر هذا النمط على مستوى الواحات، ويتغذى على منتوجات الضيعة ومخلفاتها.

-**النمط المتنقل:** يتكون من الماعز والجمال وفي بعض الأحيان الأغنام، بحيث يعيش في المراعي ويتغذى على مواردها، في إطار الترحال وشبه الترحال الذي تعرفه المنطقة. ونميز بين الأنواع التالية:

➤ **الأغنام:** يبلغ عدد رؤوس الأغنام بواحات درعة الوسطى 82995 رأس منها 87.40% من سلالة الدمان بما مجموعه 72700 رأس (Monographie Agricole de la province de zagora p13). وقد سجل هذا القطيع تراجعاً كبيراً نتيجة توالي سنوات الجفاف وقلة الكلأ.

◀ **الماعز:** يبلغ عدد رؤوس الماعز بواحات درعة الوسطى ما مجموعه 52530 رأس، ويمكن أن نميز فيه بين الماعز الحلوب والذي يبلغ عدده 5700 رأس بنسبة 11% من مجموع قطع الماعز ويربى داخل الواحات ، ثم الماعز الرحالي وهو النوع الأكثر تواجدا بالمنطقة ويعيش على الترحال (Monographie Agricole de la province de zagora p13).

◀ **الأبقار:** أقل تواجدا بالواحات، حيث يبلغ عددها 5560 رأس، منها 54.78 % من السلالات المحلية، و 2514 رأس من السلالات المهجنة (Monographie Agricole de la province de zagora p12). يرجع ضعف قطع الأبقار بواحات درعة الوسطى إلى: قلة الكأ وتوالي سنوات الجفاف، وارتفاع تكاليف تربيتها لكونها تتطلب كميات كبيرة من العلف.

◀ **الجمال :** يبلغ عدد رؤوس الجمال بالمنطقة ما مجموعه 9100 رأس (Monographie Agricole de la province de zagora p14).

◀ **الخيليات :** تتمثل في الحمير والبغال التي تستخدم في الأشغال الفلاحية، وقضاء بعض الأغراض المنزلية كالتسوق ونقل المياه الصالحة للشرب. ويبلغ عددها ما مجموعه 7850 رأس (Monographie Agricole de la province de zagora p13).

5- الإنتاج الحيواني:

يبلغ إنتاج الحليب بواحات درعة ما مجموعه 1773220 لتر، يتم توجيه كمية منه للتعاونية الفلاحية درعة لتسويقه، وقد تم تعداده فيما بين 800000 و 1000000 لتر، وإنتاج ما مقداره 785 طن من اللحوم الحمراء (Monographie Agricole de la province de zagora p13).

6- البنية العقارية للأراضي الفلاحية بواحات درعة الوسطى:

لقد شكلت الأرض بالنسبة للملكية العقارية خاصة الزراعية في منطقة درعة الوسطى، القاعدة الأساس التي يركز عليها الإنتاج الفلاحي، فدراسة أشكال الملكية العقارية ولا سيما الزراعية بالمنطقة، يعد بمثابة المدخل الرئيس لفهم التغيرات البنوية التي عصفت بالمجتمع الدرعي، من مجتمع بدوي ذي نمط إنتاج قائم على التبادل إلى مجتمع يتميز بنمط الإنتاج القائم على الاستهلاك والتبعية للإنتاج الرأسمالي.

إن فهم أشكال الملكية العقارية أو حيازة الأرض، سيساعدنا على معرفة التغيرات الاجتماعية التي تعرضت لها المنطقة بفعل التوارث وقسمة الأراضي التي تميزت به هذه الأخيرة في العقود الأخيرة.

تتميز البنية العقارية بوحدات درعة الوسطى بالتنوع. والجدول رقم (31): يوضح نوعية البنية العقارية بوحدات درعة الوسطى:

الجدول رقم (31): نوع البنية العقارية بوحدات درعة الوسطى.

نوع الملكية	المساحة بالهكتار	النسبة %
الملك	35324	95.34
أراضي الجموع	122	0.33
أراضي الأحباس	1408	3.80
أراضي الدولة	195	0.53
المجموع	37049	100

Monographie Agricole de la province de zagora p8

يتبين من خلال الجدول أن 95.34% من مجموع الأراضي أراض للملك الخاص، وبالتالي سيادة الملكية الخاصة، وتأتي في المرتبة الثانية أراضي الأحباس بنسبة 3.80 % من مجموع الأراضي، وتخضع لإدارة الأحباس التي تقوم بكرائها لسكان القصور لاستغلالها لصالحهم، مقابل أجر يؤدي نقدا كل بداية سنة فلاحية، ثم تأتي في المرتبة الثالثة أراضي الدولة بنسبة 0.53 % من مجموع الأراضي، وفي الأخير الملكية الجماعية بنسبة 0.33% من مجموع الأراضي تتصل بالعرف، و لا تقبل التجزؤ، فأصحاب هذه الأراضي يمتلكونها بصورة جماعية، لهم حق استغلالها، كما أنها غير قابلة للتقويت و لا يحق فيها البيع و الشراء، ويستغل أغلبها كمراعي، أما نسبة الأراضي الزراعية بها ضئيلة جدا.

تتميز البنية العقارية بوحدات درعة الوسطى بصغر حجمها، و بتعقدها، فنسبة الأراضي القابلة للاستغلال الزراعي غير ثابتة وتسير نحو التقلص، نظرا لتأثرها من جهة بالأعراف والتقاليد الاجتماعية السائدة، ومن جهة أخرى بالظروف الطبيعية القاسية وبطرق الاستغلال، كما أن هناك العديد من الأراضي التي طالتها التصحر وزحف الرمال، نتيجة سوء استغلال الموارد المائية التي بدأت تنضب بوثيرة مخيفة في السنوات الأخيرة، أضف إلى ذلك الزيادة المستمرة لنسبة الملوحة في التربة والمياه الجوفية، هذه العوامل مجتمعة أدت إلى سيادة الملكية المجهريّة بالواحة، فحجم الاستغلاليات لا يتجاوز 2 هكتارات. ويرجع سبب تجزئتها إلى تقسيم الإرث بين العائلات.

إن تجزئ هذه الأراضي لم يمنع الفلاح الدرعي من استعمال التقنيات الحديثة في الري كالتنقيط، فقد اتجهت الساكنة في السنوات الأخيرة إلى تجهيز الأراضي الفلاحية بهذه التقنية رغم صغر حجمها، رغبة منهم في الاستفادة من المخطط الأخضر، الذي يساعد الفلاح على تجهيز أراضي الفلاحية بهذه التقنية. واللوحة رقم (6) توضح تقنية الري بالتنقيط بمجال الدراسة.

اللوحة رقم(6) اعتماد تقنية الري بالتنقيط بمجال الدراسة.



المصدر بحث ميداني 2017-2018 واحة مزكيطه.

خلاصة القول أن واحات درعة الوسطى تتميز بتنوع أنشطتها الفلاحية، وتعتمد في تدبيرها على طرق تقليدية، وعشوائية في بعض الأحيان، مما يجعلها تعاني العديد من المشاكل والاكراهات سواء الطبيعية أو البشرية نذكر منها: توالي سنوات الجفاف، الظروف المناخية القاسية، الاستغلال الغير معقلن للموارد المائية وقلتها، لذا يبقى هذا القطاع قطاعا احتماليا وضعيفا من حيث تحقيق تنمية محلية، خصوصا في ظل تعقد البنية العقارية ونمط الاستغلال وقلة الأراضي الصالحة للزراعة.

إن تحقيق التنمية بالمنطقة يحتاج إلى وضع استراتيجية فلاحية ذات رؤية واضحة المعالم، تهدف إلى الحفاظ على الموارد المتوفرة من أجل استدامتها، حتى تستفيد منها الأجيال المقبلة.

7- نشاط تجاري يعتمد على الأسواق الأسبوعية:

تلعب الأسواق الأسبوعية دورا هاما في الحياة الاقتصادية فهي بمثابة مدن عابرة يدوم عمرها بضع ساعات مرة أو مرتين في الأسبوع، إنها مدن من الخيام البيضاء، يراها الناصر من بعيد. تعرض فيها المنتجات الفلاحية، والصناعية، والمواد الغذائية، وغيرها من المنتجات، وتوجد خيام وأماكن خاصة بمصليحي الأدوات والآلات، ومقدمي الخدمات وكذا العديد من الباعة الصغار. تؤدي هذه المدن وظائف متعددة بالنسبة إلى مجالات تختلف مساحتها، إذن ففيها يتزود الفلاحون بحاجياتهم ويبيعون منتجاتهم، كما أنها مجال للخدمات والعلاقات الاجتماعية والأخبار والترفيه.

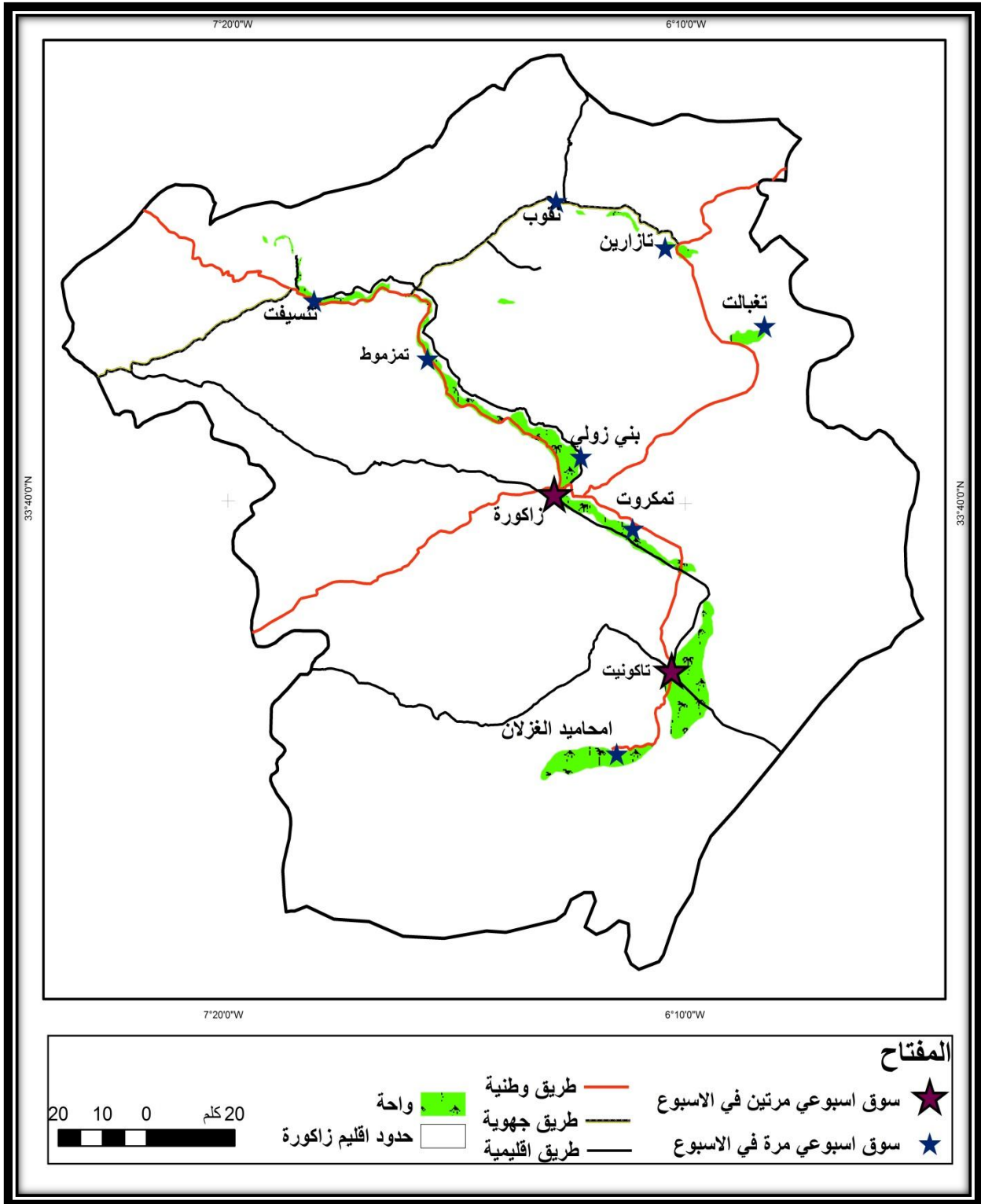
يضم مجال الدراسة ما مجموعه 12 سوقا موزعة على أغلب جماعات مجال الدراسة والجدول رقم (32) يوضح توزيع هذه الأسواق وزمن إقامتها. كما أن الخريطة رقم (20) توضح توزيعها المجالي.

الجدول رقم (32) توزيع الأسواق الأسبوعية.

يوم السوق	موقع السوق
الاثنين	تنزولين- المحاميد – تاغبالت
الثلاثاء	تمزموط
الأربعاء	زاكورة
الخميس	تاكونيت – بني زولي – تازارين
السبت	تمكروت
الأحد	زاكورة – تاكونيت – النقوب

المصدر: منوغرافية إقليم زاكورة 2015 والبحث الميداني 2017-2018

الخريطة رقم(20): توزيع الأسواق الأسبوعية بمنطقة الدراسة.



المصدر: منو غرافية إقليم زاكورة 2015 بتصرف.

يتبين من خلال الجدول والخريطة أن التوزيع الجغرافي للأسواق الأسبوعية بمجال الدراسة يشمل عشر جماعات ترابية فقط من أصل 25 جماعة، في حين أن سكان الجماعات الأخرى يترددون على الأسواق القريبة منهم والتي تقام على أراضي جماعة ترابية غير جماعتهم للتسوق والتزود بالمواد الغذائية التي يحتاجونها، مما يجعل هذه الأسواق أكثر حركية ورواجا. والملاحظ أيضا أن مركز زاكورة وتاكونيت يقام فيها السوق مرتين في الأسبوع نتيجة استقطابهما عدد كبير من الساكنة المحلية للتزود بالمواد الأولية، فسوق زاكورة يستقطب سكان واحة ترناتة وفزواطة، وتنزولين وغيرهم من سكان الواحات. أما سوق تاكونيت فيستقطب سكان واحات لكتاوة والمحاميد الغزلان.

كما أن توزيع هذه الأسواق محكم داخل واحات درعة الوسطى، إذ أن أغلبها يتموقع بالقرب من الطريق الوطنية رقم 9، مما يجعل ولوجيتها من طرف التجار ميسرة، وتلعب الأسواق دورا مهما في تحريك دواليب الاقتصاد المحلي على طول الأسبوع، خاصة بالمراكز التي تنعقد فيها، إذ توفر مناصب شغل مؤقتة للساكنة المحلية، وتقوم بضخ أموال في ميزانية الجماعات، لكن تبقى الأموال التي تضخها هزيلة ولا ترقى إلى المستوى المطلوب على حد تعبير رؤساء الجماعات الترابية، وتعتبر من بين المداخل الذاتية لهذه الجماعات (البحث الميداني ، 2017-2018).

ومن جهة أخرى يعتمد النشاط التجاري في هذا المجال على بعض المراكز التجارية المتوسطة والصغيرة التي تنتشر بمراكز الجماعات وبعض الدواوير، وذلك لتوفير جزء مهم من الحاجيات اليومية للساكنة. والجدول رقم (33) يوضح توزيع الوحدات التجارية بإقليم زاكورة.

الجدول رقم (33): توزيع الوحدات التجارية بإقليم زاكورة.

	تجار الجملة	النسبة	تجار التقسيط	النسبة	المجموع
الوسط الحضري	33	3,6	900	96,4	933
الوسط القروي	30	3,9	765	96,1	795
المجموع	63	3,8	1665	96,2	1728

المصدر: منو جغرافية إقليم زاكورة 2015

يقدر عدد الوحدات التجارية ب 1728 وحدة تجارية موزعة ما بين وحدات البيع بالجملة والتقسيط، لكن تظل الأسواق الأسبوعية أكثر نشاطا بالمنطقة.

فرغم الدينامية التي تخلقها الأسواق الأسبوعية داخل مجال الدراسة، إلا أنه يغلب عليها الطابع العشوائي من حيث التنظيم، فيترتب عنه حرمان الجماعات الترابية من مداخل مهمة من شأنها المساهمة في التنمية.

عموما يمكن القول أن الأسواق الأسبوعية بالمنطقة تعاني التهميش والضعف في التجهيزات التي يجب أن يتوفر عليها السوق، وعلى الرغم من ذلك يظل إسهامها في النهوض والرفع من أوضاع الساكنة جد مهم، غنها تشكل قطبا تجاريا، وتنمويا بامتياز للجماعات الترابية. لذلك فإن تنظيم هذه الأسواق وجعلها أكثر جمالية، أصبح يفرض نفسه على الفاعلين المحليين من أجل الاستفادة من مداخلها المادية بشكل يمكنه معه المساهمة في تنمية الجماعات.

8- مجازر في وضعية مزرية:

يتوفر إقليم زاكورة على 11 مجزرة موزعة على الجماعات الترابية، والجدول رقم (34) يبين توزيع هذه المجازر.

الجدول رقم (34): توزيع المجازر بمنطقة الدراسة.

الجماعة الترابية	عدد المجازر
أكدر	1
زاكورة	1
النقوب	1
تمزموط	1
تانسيفت	1
تازارين	1
بني زولي	1
لمحاميد الغزلان	1
تاكونيت	1
تمكروت	1
تينزولين	1

المصدر: منوغرافية إقليم زاكورة 2015.

تتميز المجازر بوضعية مزرية، إذ أنها لا تتوفر على شروط السلامة الصحية، خاصة فيما يتعلق بالذبح والنقل، فأغلب المجازر لا تتوفر على شاحنات لنقل اللحوم فيتم نقلها عبر وسائل لا تتوفر فيها السلامة الصحية. والصورة رقم (15) توضح مجزرة زاكورة.

الصورة رقم (15): مجزرة زاكورة.



المصدر: البحث الميداني 2019.

يتم تصريف المياه العادمة والأزبال التي تخلفها الذبيحة بمحيط المجاز، مخلفة نقطا سوداء تؤثر على البيئة، وتساهم في انتشار روائح كريهة تلوث نقاوة الجو على الساكنة القريبة منها، واللوحة رقم (7) توضح لنا محيط مجزرة زاكورة.

اللوحة رقم (7): محيط مجزرة زاكورة.



المصدر: البحث الميداني 2019.

في ظل المشاكل التي تعيشها المجازر بالمنطقة، يجب على الفاعلين المحليين إعادة هيكلتها، وتنظيمها، لأجل توفير شروط السلامة الصحية لتسويق اللحوم في ظروف تراعي السلامة الصحية للمواطنين.

9- صناعة تقليدية ذات مردودية محتشمة:

تتوفر واحات درعة الوسطى على نسيج متنوع من الصناعة التقليدية، وترتبط غالبا بالمواد المحلية. يبلغ عدد الوحدات الصناعية ما مجموعه 3398 وحدة إنتاجية للصناعة التقليدية (النشرة الإحصائية لجهة درعة تافيلالت ؛، 2015، صفحة 109)، وتتوزع حسب القطاعات كما يبين الجدول رقم (35).

الجدول رقم 35: توزيع الوحدات الصناعية حسب القطاعات.

القطاع	الخشب	النسيج	المعادن	الجلد	الخزف	الخدمات	أشغال البناء	صناعات أخرى
عدد الوحدات	100	1200	50	30	110	700	1000	200

المصدر: منوغرافية إقليم زاكورة 2015.

رغم هذا التنوع الكبير والعدد الهائل من الوحدات الصناعية إلا أن صناعة الفخار تبقى أهم المنتجات التقليدية بالمنطقة، تتركز بالجماعة الترابية لتمكروت، وتمتاز بخصوصياتها المحلية كطاء الفخار باللون الأخضر، ويبلغ عدد المحلات التجارية التي تسوق هذا المنتج 16 محلا تجاريا (البحث الميداني ، 2017-2018). واللوحة رقم(8) توضح لنا هذا النوع من الفخار.

اللوحة رقم (8) محل تجاري لبيع الفخار بتمكروت.



المصدر عدسة شخصية 2019

يشغل هذا القطاع عدد كبير من اليد العاملة، ويمر إنتاجه بمراحل عديدة بداية من جلب الأتربة ثم غربلتها وصولاً إلى المرحلة النهائية، فقد أكد صناع الفخار بتمكروت على أن هذا النوع من الصناعات، يحتاج إلى يد عاملة مدربة وذات خبرة ودراية بالحرفة حتى لا تتعرض إلى الضياع. واللوحة رقم (9) توضح مراحل إنتاج الفخار بتمكروت.

اللوحة رقم (9) صناعة الفخار بالجماعة الترابية تمكروت.



المصدر: عدسة شخصية 2019.

من خلال المقابلات الميدانية مع الفاعلين بتمكروت فإن الاستفادة من هذه الصناعة تقتصر على 20 عائلة فقط أي العائلات التي تشتغل بها.

كما توجد بالمنطقة مجموعة من الصناعات الأخرى، تنتشر في مختلف الجماعات الترابية كصناعة الحلي التي يشتهر بها قصر أمزرو بالجماعة الترابية زاكورة، المنتجات النباتية والخياطة والطرز، الصناعة الجلدية وغيرها من الصناعات التي تنتشر في مختلف الجماعات الترابية بنسب متفاوتة. اللوحة رقم(10): تبين بعض الصناعات التقليدية المزاولة بمجال الدراسة.

اللوحة رقم (10): الصناعات التقليدية بمجال الدراسة.



المصدر: عدسة شخصية 2018.

يتوفر الإقليم على مجمع للصناعة التقليدية بأمزرو تم افتتاحه في سنة 2019، حيث بلغت كلفة إنجازه 11,45 مليون درهم، أضيف إلى ذلك دار الصناعة في تازارين، ثم قرية الفخار بتمكروت والتي لا تزال الأشغال جارية بها. واللوحة رقم (11) توضح هذه البنيات.

اللوحة رقم 11: البنيات التحتية لقطاع الصناعة التقليدية.



المصدر: البحث الميداني 2018، الجماعة الترابية لتازارين.

عموما تبقى الصناعة التقليدية قطاعا مكملا لا يرقى إلى المستوى المطلوب لكونه يتميز بالعشوائية ويفتقد إلى التأسيس وسوء التنظيم، أيضا منافسة الصناعة الحديثة التي غزت الأسواق بمنتجاتها وبأثمان بخسة، مما أدى إلى تراجع دور الصناعة التقليدية بالمنطقة ككل، بل أدى هذا الغزو إلى تخلي العديد من الصناع عن صناعتهم، مما أدى إلى بداية اختفاء العديد من الصناعات التقليدية بشكل تدريجي في المنطقة. ونتيجة هذه الوضعية يتوجب على الجهات المختصة والفاعلين في هذا القطاع الالتفاف حوله لأجل النهوض به وتنميته، وتنميته وتشجيع الفئات الشابة على ارتياد الحرف التقليدية، و دعم الصانع التقليدي لأجل بدل المجهود وتطوير المنتجات المحلية كي تصبح قادرة على المنافسة داخل السوق المحلي والوطني.

10- إمكانات سياحية مهمة:

10-1- المؤهلات السياحية.

تتوفر واحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة) على إمكانات سياحية مهمة تجعل منها قبلة للسياح سواء من داخل الوطن أو خارجه، فالمنطقة تمزج بين ما هو طبيعي وما هو تاريخي كالواحات، القصور،

والقصبات التاريخية كقصة تمنوكالت بالجماعة الترابية لمزكيطة، وقصر تسركات بالجماعة الترابية لترناتة، وغيرها من المآثر التاريخية التي تضيف جمالية على المنطقة، أضف إلى ذلك توفرها على العديد من النقوش الصخرية المتواجد بقم الشنا بالجماعة الترابية لتنزولين، ونقوش قم لرجام بالجماعة الترابية لتاكونيت، والنقوش الصخرية لأيت واعزيق بتازارين، إضافة إلى الكتبان الرملية بكل من المحاميد الغزلان (الشكاكة) وكتبان تنفو بالجماعة الترابية لفزواطة. كما أن المنطقة تتميز بتنوعها الفلكلوري حيث بتواجد مجموعة من الأشكال الفنية: الركبة، دقة السيف، الهرمة، أحيوس، أحاش، وغيرها. واللوحة رقم (12) توضح الإمكانيات السياحية المهمة بواحات درعة الوسطى.

اللوحة رقم (12) الإمكانيات السياحية المهمة بواحات درعة الوسطى.



يتبين من خلال هذه اللوحة مدى تنوع المنتجات السياحية بالمنطقة، والتي يمكن أن تلعب دورا فعالا في تنمية القطاع السياحي، وجعله قاطرة للتنمية إذا ما تم استغلالها والمحافظة عليها من طرف مختلف الفاعلين في القطاع.

10-2- بنيات تحتية سياحية مهمة بالمنطقة.

تتوفر المنطقة على عدد كبير من الوحدات الفندقية، والمآوي السياحية، ودور الضيافة، والنزل السياحية، والجدول رقم (36) يوضح البنيات التحتية السياحية بالمنطقة.

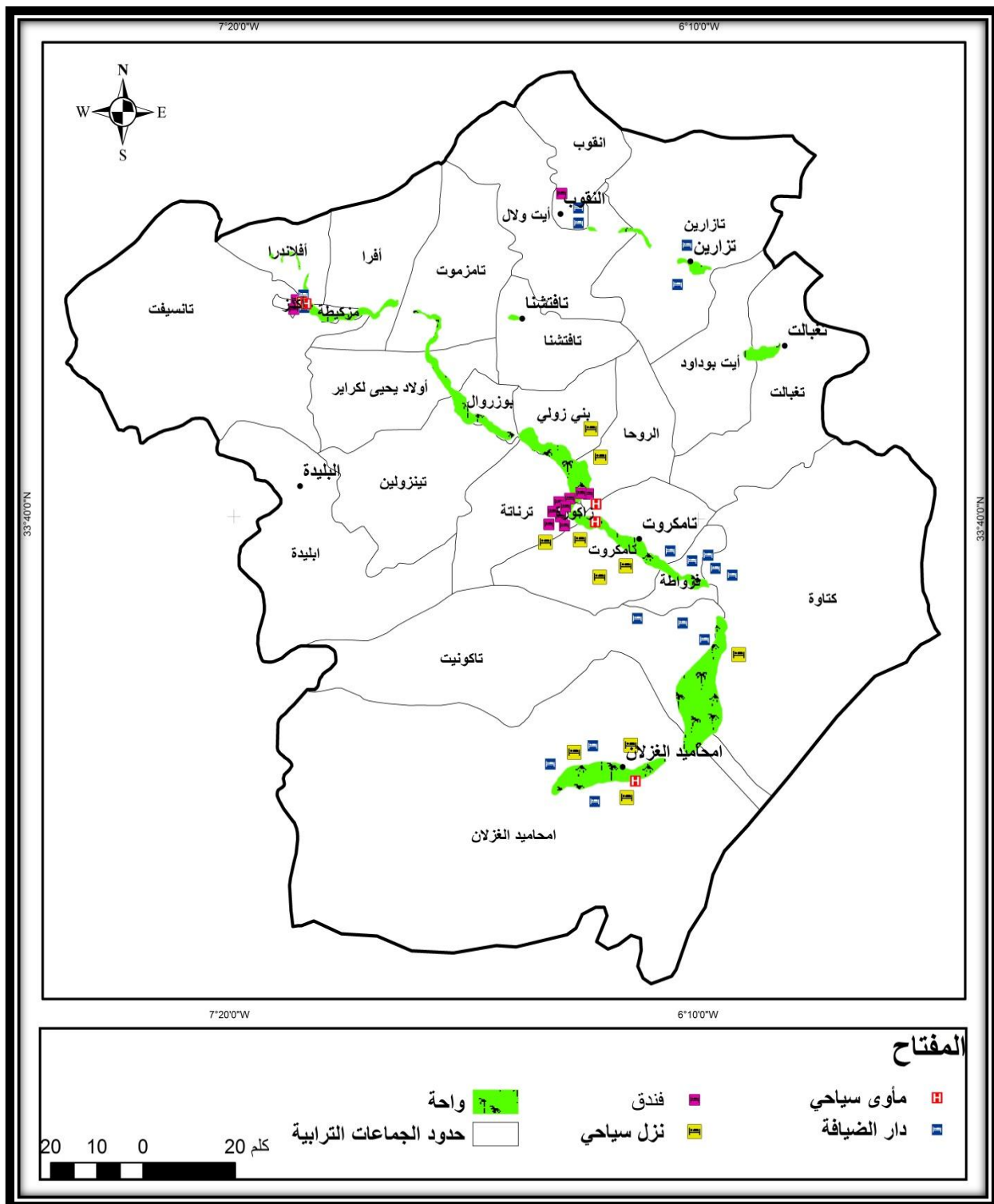
الجدول رقم (36) توزيع البنيات التحتية السياحية.

نوع البنية التحتية	عددها	عدد الغرف
الفنادق المصنفة	16	835
دور الضيافة	33	224
المآوي السياحية	13	111
النزل السياحي	4	39

المصدر: المندوبية الإقليمية السياحية بزاكورة 2017.

تتوفر المنطقة على عدد مهم من الوحدات الفندقية المصنفة يبلغ عددها 16 فندقا تختلف من حيث التصنيف، وتضم ما مجموعه 835 غرفة، وهو عدد مهم قادر على استقطاب عدد كبير من السياح. وتتركز هذه الوحدات الفندقية بالجماعة الترابية لزاكورة، في حين أن الباقي يتوزع على الجماعات الترابية بشكل متفاوت خاصة المحاميد الغزلان التي تعتبر قبلة سياحية لرواد الصحراء والكتبان الرملية، أضف إلى الوحدات الفندقية دور الضيافة، والتي تأتي في المرتبة الأولى من حيث العدد إذ بلغ عددها 33 دارا للضيافة تضم 224 غرفة، ثم المآوي السياحية ويبلغ عددها 13 مأوى سياحي، يتوزعون على الجماعات الترابية للإقليم، وتضم ما مجموعه 111 غرفة، ثم أخيرا النزل السياحية ويبلغ عددها 4 وتضم ما مجموعه 39 نزلا سياحيا. والخريطة رقم (21) تبين توزيع البنيات التحتية السياحية بإقليم زاكورة حسب الجماعات.

الخريطة رقم(21): توزيع البنيات التحتية السياحية بإقليم زاكورة.



المصدر: المندوبية الإقليمية للسياحة بزاكورة بتصرف.

يتبين من خلال الخريطة أن توزيع البنيات التحتية السياحية يتركز في كل من زاكورة والمحاميد الغزلان، في حين تظل البنيات التحتية في الجماعات الترابية الأخرى ضعيفة رغم ما تتوفر عليه من مؤهلات طبيعية وثقافية، ويمكن اعتبارها نقاط للعبور فقط نحو المناطق السياحية.

خلاصة القول أن المنطقة تتوفر على مؤهلات سياحية طبيعية وثقافية، مما جعلها قبلة للسياح المغاربة والأجانب، لكن هذا القطاع يعاني العديد من الإشكاليات أهمها المنافسة من قبل جهات سياحية أخرى، و سوء التنظيم من طرف الفاعلين في القطاع.

إن القطاع السياحي بمجال الدراسة يحتاج إلى بذل المزيد من المجهودات من طرف الفاعلين في القطاع والفاعلين المحليين، من أجل استغلال المؤهلات المتوفرة في تنميته، شريطة أن تأخذ هذه التنمية في تجلياتها البعد البيئي.

11- ثروة معدنية ذات تأثير ضعيف:

تضم المنطقة العديد من المعادن، تختلف من حيث أهميتها وقيمتها والمخزون المتوفر منها، ويتم حاليا استغلال العديد من المناجم في المنطقة لاستخراج النحاس والذهب، وتتركز في منجم البليد، والجدول رقم (37) يوضح هذه المعادن وإنتاجها.

الجدول رقم (37): الاستغلال المنجمي بإقليم زاكورة.

منطقة الاستغلال	المادة المستخرجة	الإنتاج السنوي	عدد العمال
البليدة	النحاس	3939 طن	368
البليدة	الذهب	94,67 كيلوغرام	

المصدر: منوغرافية إقليم زاكورة 2015.

يتضح من الجدول أهمية الكميات المستخرجة من النحاس التي تصل إلى 3939 طن سنويا، بينما يصل معدل إنتاج الذهب إلى 94,67 كيلوغرام سنويا، ويشغل المنجمان معا 368 مستخدما، أضف إلى ذلك العديد من المناجم التي يستخرج منها الباريتين والتي وصل عددها 30 منجم.

لكن رغم الأهمية التي يحتلها الاستغلال المنجمي بالمنطقة إلا أنه يؤثر بشكل سلبي على المحيط البيئي، وذلك لاستعماله الآلاف من الأمتار المكعبة من المياه لمعالجة المواد المستخرجة، والتي تنتج عنها نفايات سائلة تشكل بحيرات سامة في العراء تؤثر على البيئة وعلى صحة الساكنة، كما أنها تخلف آلاف الأطنان من النفايات الصلبة والتي لا تخضع للمعالجة، واللوحه رقم (13) توضح التأثير البيئي لهذا الاستغلال.

اللوحة رقم (13): تأثير الاستغلال المنجمي على البيئة.



المصدر: جمعية أصدقاء البيئة زاكورة.
رغم توفر الإقليم على هذا الكم الهائل من المناجم إلا أنه لا يستفيد من عائداتها بالشكل المطلوب، ويرجع ذلك إلى كون المنطقة تعاني من ضعف الاستثمار في استخراج المواد المعدنية، وغياب وحدات للمعالجة مما يؤدي إلى حرمانها من الاستفادة من عائدات مهمة، كما أن غياب البنيات الطرقية المؤدية إلى المناجم وتلاشيها يعرقل الاستفادة منها، فرغم تواجد هذه المناجم فوق المجال الترابي للجماعة الترابية البلدية إلا أنها لا تستفيد من عائداتها، وتظل من بين أفقر الجماعات الترابية على مستوى الإقليم.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا لمختلف جوانب التجهيزات الاجتماعي والبنيات التحتية، والوضعية الاقتصادية لإقليم زاكورة، اتضح أن المجال يعاني من هشاشة البنية التحتية، فقطاع الصحة لا يرقى إلى المستوى المطلوب ويتميز بالضعف، وقلة الأطر الطبية، وعدم توفر التجهيزات الأساسية بالمراكز الصحية. كما سجلنا أيضا ضعفا في الشبكة الطرقية، فبعض الدواوير لا تزال في عزلة تامة عن المراكز القروية، مما يجعل صعوبة ولوجها للخدمات الأساسية أمر وارد. أما المجال الاقتصادي فيعرف العديد من الإكراهات تتمثل في ضعف تسويق المنتجات المحلية، والاعتماد على الأسواق الأسبوعية التي تظل غير مهيكلية، أضف إلى ذلك ضعف وتراجع الصناعة التقليدية بالمنطقة وعدم قدرتها على المنافسة مع صناعة مجالات أخرى. كما أن القطاع السياحي يعاني في صمت على الرغم من توفر المنطقة على مؤهلات متنوعة سواء منها الطبيعية والثقافية، والتاريخية، وغير قادر على منافسة بعض المناطق السياحية، وعدم هيكلة القطاع مما يفوت الفرصة على المنطقة للاستفادة من هذا القطاع، وجعله قاطرة للتنمية في ظل الوضع الحرج الذي تعيشه الفلاحة. فرغم المجهودات المبذولة من قبل مختلف الفاعلين القائمين على تدبير الشأن المحلي، إلا أن أهم ما يمكن استنتاجه هو أن المنطقة مازالت تفتقر إلى البنيات التحتية التي من شأنها المساهمة في رسم معالم التنمية.

خاتمة الباب الأول:

من خلال هذا الباب حاولنا الوقوف على أهم المفاهيم المؤطرة لموضوع البحث من قبيل التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، والتنمية الترابية، ومختلف المفاهيم المرتبطة بهما، وخلصنا إلى أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي ينتج عنه تحقيق التنمية الترابية.

كما حاولنا رصد أهم المميزات الطبيعية والبشرية للمجال الترابي قيد الدراسة، والقيام بتشخيص واقع حال البنيات التحتية والتجهيزات الاجتماعية الأساسية، والمجال الاقتصادي، وخلصنا إلى أن المجال الترابي لواحات درعة الوسطى يعاني العديد من الاشكالات والاكراهات في جميع المجالات.

فمجال الدراسة يتميز بخصائص طبيعية صعبة تمثلت في ضعف التساقطات، وعدم انتظامها في الزمان والمكان، أضف إلى ذلك ارتفاع درجة الحرارة صيفا، وانخفاضها شتاء، فعلى الرغم من هذه الصعوبات فإن استثمارها في خلق أنشطة تعود بالنفع على الساكنة من الممكن إذا خاصة في الجانب السياحي، وإنتاج الطاقة الشمسية.

كما أن المنطقة تتوفر على ساكنة شابة يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التنمية، لكنها تطرح العديد من الاشكاليات من قبيل خلق فرص الشغل وحاجيتها للمرافق والبنيات التحتية.

تعاني المنطقة من هشاشة البنيات التحتية وعدم قدرتها على تلبية حاجيات الساكنة، فالوضع الصحي بالمنطقة يتميز بالهشاشة، أما الطرق فتحتاج إلى الصيانة والتعبيد، أضف إلى ذلك قلة البنيات الثقافية والرياضية، كما أن المؤسسات التعليمية تعاني من نقص في التجهيزات، وفي الأخير نقص حاد في المياه الصالحة للشرب وضعف جودتها يؤرق الساكنة المحلية والفاعلين.

أما الجانب الاقتصادي فإن المنطقة لا تزال تعاني من ضعف البنيات التحتية، وعدم توفرها على وحدات صناعية من شأنها أن تساهم في تشغيل الشباب، وتحد من هجرتهم نحو المدن الكبرى، في ظل اعتمادهم على النشاط الفلاحي كمورد أساسي في دخلهم، وغياب التنظيم والتمتين للمنتجات الفلاحية، وذلك راجع بالأساس إلى غياب رؤية استراتيجية لدى الفاعلين وعدم قيامهم بالدور المنوط بهم.

إن ما تعيشه المنطقة من اختلالات ومشاكل، وإكراهات، أصبح يفرض على الجهات المسؤولة وضع خطط استراتيجية استشرافية قادرة على تجاوز هذه النقائص، وجعل مقترحات الساكنة ذات الأولوية، لأن التنمية تكون دائما موجهة لخدمة البشر، أي أنه يجب اعتماد مقاربة تشاركية، من شأنها الرقي بالعمل التنموي ووضعه في السكة الصحيحة.

من هنا نتساءل عن دور السياسات المتبعة في تنمية المنطقة، خاصة في ظل نهج سياسة التخطيط الاستراتيجي من طرف الدولة والجماعات الترابية.

الباب الثاني: دور آليات التخطيط الاستراتيجي في التنمية الترايية بواحات درعة الوسطى.

مقدمة:

مكن المشرع الجماعات المحلية من إمكانية التدخل في تدبير مجالها الترابي عبر مجموعة من الآليات والوسائل المختلفة التي تعتبر بمثابة مفتاح للتنمية الشاملة والمندمجة، فأهم آلية تم اعتمادها التخطيط الاستراتيجي باعتباره منهجا، وأداة فعلية لترشيد وعقلنة الاختيارات التنموية، وإحدى القنوات الرئيسية و الهامة التي من شأنها أن تؤهل الجماعات لتصبح قطبا اقتصاديا وقاطرة للتنمية (الشريف الغيوي، 2002، صفحة 34)، كما يشكل أداة للإقلاع الاقتصادي و الاجتماعي.

فالتخطيط المحلي هو "مجموع القرارات و التدابير التي تتخذها الوحدات الترابية اللامركزية لبلوغ أهداف تنموية معينة ومحددة في مدة زمنية تبعا للمدة الانتخابية والموضوعة في إطار القواعد القانونية و التنظيمية التي تحددها السلطة المركزية" (بنمير، 2000).

يعتبر كل من المخطط الجماعي للتنمية وبرنامج عمل الجماعة للتنمية، آليتين تم اعتمادهما من طرف الجماعات الترابية لأجل تحقيق التنمية من خلال الميثاق الجماعي 78.00 المنظم للجماعات في مادته 36، والذي ألزم الجماعات الترابية بضرورة توفرها على مخطط جماعي تنموي، ثم في مرحلة ثانية وبعد ما تبين فشل سياسة المخططات، لجأ المشرع المغربي إلى تعويضها بسياسة برنامج عمل الجماعة، الذي يتم انجازه وفق مقاربة تشاركية طبقا لمقتضيات المادة 78 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات ظهير شريف رقم 1.15.85 صادر في 20 من رمضان 1436 (7يوليوز 2015) القاضي بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات. وتنص المادة 78 على ما يلي: "تضع الجماعة تحت إشراف رئيس مجلسها، برنامج عمل الجماعة و تعمل على تتبعه و تحيينه و تقيمه" (القانون التنظيمي رقم 113.14 للجماعات).

يتم تحديد السياسة التنموية للجماعة، من خلال تحديد الأعمال والمشاريع المقرر تنفيذها بالمجال الترابي لها خلال فترة زمنية تم تحديدها في ست سنوات في أفق تنمية شاملة ومندمجة وفق مقاربة تشاركية تأخذ بعين الاعتبار مقاربة النوع، هذه الآليات يجب أن تحدد الحاجيات ذات الأولوية بالنسبة للسكان.

إن دراسة المخططات الجماعية للتنمية و برامج عمل الجماعات للتنمية، يقتضي اتباع استراتيجية معينة لتنمية تراب معين، وذلك لأجل صياغة مخطط أو برنامج تتوفر فيه الشروط الضرورية والأساسية

التي تم تحديدها في القوانين التنظيمية للجماعات الترابية، والتي تستند أساسا على تشخيص ترابي تشاركي قصد معرفة واقع حال الجماعات، ثم المرور من مجموعة مراحل أساسية كالتحليل الاستراتيجي، والتحليل الرباعي للتشخيص الذي تم إنجازه، وذلك كله من أجل تحديد أهم الإشكاليات، التي وجب بلورتها على شكل توجهات استراتيجية يتم استثمارها فيما بعد من أجل وضع استراتيجية واضحة المعالم لدى الجماعة الترابية.

سيتناول هذا الباب استراتيجية تنمية واحات درعة الوسطى، من خلال تحديد أهم الإشكاليات والمحاور الاستراتيجية التي ستبنى عليها الخطة التنموية للمنطقة، أيضا سنقف في هذا الباب على دراسة وتحليل المخططات الجماعية للتنمية بمختلف الجماعات التابعة لإقليم زاكورة، وعلى دورها التنموي ومدى استجابتها لانتظارات الساكنة المحلية على جميع المستويات، ثم محاولة القيام بدراسة نقدية لهذه المخططات للكشف عن عيوبها وإكراهاتها، كما سيتناول انتظارات الساكنة لتحقيق التنمية، وسنقف عند دراسة وتحليل ما جاءت به برامج العمل للجماعات كآلية جديدة لتصحيح مسار التنمية بالمنطقة، وتجاوز الاختلالات التي خلفتها المخططات الجماعية، وفي الأخير الكشف عن دور ومساهمة مختلف الفاعلين المحليين لتحقيق التنمية بالمجالات الواحية (إقليم زاكورة).

الفصل الأول: استراتيجية تتمة واحات درعة الوسطى.

مقدمة:

تعد مرحلة وضع استراتيجية التنمية لأي مجال ترابي بمثابة مقارنة تعكس مدى الفهم الجيد للمجال المراد تنميته، وتنبني هذه العملية على التشخيص الترابي التشاركي قصد تحديد مختلف نقاط القوة والضعف، والفرص الممكنة والمهددات الخارجية، فبناء الاستراتيجية يتطلب المرور بمجموعة من المراحل كالتحليل الاستراتيجي والرباعي قصد تحديد الإشكاليات الكبرى للمجال الترابي قيد الدراسة والتحليل، ثم بلورة مجموعة من التوجهات الاستراتيجية، ليتم من خلالها بناء رؤية استراتيجية تمكن من تحقيق تنمية متوازنة ومنصفة، ومندمجة على المدى القريب والمتوسط والبعيد، ومبنية على منهج تشاركي يأخذ بعين الاعتبار مقارنة النوع، وتستجيب لمتطلبات وطموح الساكنة على جميع المستويات.

لذا فإننا سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل المعطيات التي تم رصدها أثناء تشخيصنا لواقع حال مجال الدراسة على جميع المستويات، وذلك قصد تحديد مكامن القوة والضعف ثم المقومات والمهددات، رغبة منا في تحديد الآليات التي من شأنها أن تقلص من حدة هذه الصعوبات والمهددات.

المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للمجال الترابي وإشكاليات التنمية بواحات درعة الوسطى

I. التحليل الاستراتيجي للمجال الترابي.

تعتبر مرحلة التحليل الاستراتيجي في التخطيط من بين أهم المراحل، فالتخطيط يعتمد على التحليل لأجل تحديد مكان القوة ومواقع الضعف، ثم أهم المقومات والمهددات التي يواجهها المجال الترابي، لأجل اقتراح محاور استراتيجية كطول بديلة لتنمية المجال الترابي قيد الدراسة، والتي من شأنها معالجة كل الاختلالات المجالية، و الاقتصادية، والمؤسسية بمختلف المجالات الترابية.

يعتبر المجال الترابي لوائح درعة الوسطى (إقليم زاكورة) من المجالات الترابية التي في أمس الحاجة إلى تحديد مختلف الإشكاليات التنموية على جميع الأصعدة، وذلك بناء على التحليل الاستراتيجي للمحاور المكونة للتشخيص الترابي.

1- يتميز الوسط الطبيعي والبيئي بالهشاشة:

من خلال تشخيصنا لواقع حال المجال الترابي قيد الدراسة، تبين أن المجال يتوفر على موارد طبيعية مهمة، تمثلت في وجود مساحة كبيرة وشاسعة صالحة للزراعة، لكنه يعاني العديد من الإشكالات أهمها التصحر، وزحف الرمال، وندرة الموارد المائية، نتيجة الظروف المناخية التي يتميز بها، والمتمثلة في ضعف التساقطات، وطغيان الفترات الحارة، توالي سنوات الجفاف، والاستغلال الغير المعقلن للموارد المائية التي تشكل رهانا أساسيا في العملية التنموية بالمنطقة لأنها تعتمد على الفلاحة.

أما فيما يخص الجانب البيئي فإن المجال، يعيش مجموعة من الاختلالات تمثلت في غياب قنوات الصرف الصحي في العديد من الجماعات إن لم نقل أغلبها باستثناء الجماعة الحضرية لزاكورة، وبالتالي تصريف مياه الصرف بطرق تقليدية مما يساهم في تلويث المجال البيئي، أضف إلى ذلك النفايات الصلبة التي تشوه المنظر العام للمجال وتجعل منه فضاء بيئيا ملوثا، ينتج عنه في بعض الأحيان انتشار الأمراض والأوبئة.

إن البعد البيئي يشكل هاجسا كبيرا في تحقيق التنمية الترابية بهذا المجال.

2- خدمات اجتماعيه لا ترقى إلى تطلعات الساكنة المحلية:

إن الخدمات الاجتماعية المقدمة في مجال الدراسة لا ترقى إلى المستوى المطلوب، فعلى المستوى الصحي يعاني المجال نقص في البنيات التحتية، فالمجال يتوفر على مستشفى إقليمي غير قادر على تقديم الخدمات الصحية المطلوبة، وعدد من المستوصفات القروية التي تفتقد للأطر الطبية، ولا تقدم سوى بعض العلاجات الأولية، مما يضطر الساكنة اللجوء إلى المستشفى الإقليمي الذي بدوره يفتقد إلى التجهيزات الضرورية وغياب لبعض التخصصات التي تحتاجها، مما ينتج عنه البحث عن بدائل أخرى.

على المستوى التعليمي تم تسجيل غياب شبه تام للتعليم الأولي في بعض الدواوير والجماعات الترابية، مما يستدعي التدخل العاجل من طرف مختلف الفاعلين، والقائمين على الشأن التربوي بالمنطقة، من أجل الرقي بهذا المستوى التعليمي.

على مستوى التعليم الابتدائي فإن المنطقة تتوفر على عدد كبير من المؤسسات التعليمية، لكنها تعاني من نقص في التجهيز وخصائص على مستوى المرافق الصحية، ناهيك عن غياب الوسائل الديداكتيكية الحديثة التي من شأنها تطوير العملية التعليمية التعلمية، أضف إلى ذلك انتشار الأقسام المشتركة، إذ أن بعض المؤسسات تجمع فيها ست مستويات في قسم واحد وبالتالي ضياع الزمن المدرسي المخصص للتلاميذ.

أما على مستوى التعليم الثانوي الاعدادي والثانوي التأهيلي، فإن مجال الدراسة يضم عدد مهم من المؤسسات تعاني هي الأخرى من حيث النقص في التجهيزات، بل إن بعض الجماعات تفتقر لهذه المؤسسات التعليمية مما يؤدي في بعض الأحيان إلى انقطاع التلاميذ عن الدراسة.

نقص على مستوى البنيات التحتية الإيوائية من دور الطالب والطالبة، وعدم كفاية المقاعد لإيواء التلاميذ في بعض المؤسسات، وبالتالي وجب العمل على توسيع البنيات المخصصة لهذا الغرض.

انتشار الأمية في صفوف كبار السن وعلى وجه الخصوص النساء، مما يفرض على مختلف الفاعلين المحليين، من سلطات محلية وجمعيات المجتمع المدني والخواص، تكثيف الجهود من أجل تجاوز هذه الوضعية التي لها تأثير سلبي في تحقيق التنمية.

ضعف البنىات التحتية السوسيو-ثقافية وعدم كفايتها، كما هو الشأن بالنسبة لمجموعة من الجماعات التي لا تتوفر على هذا النوع من البنىات، وبالتالي غياب وازن للأنشطة الثقافية والتربوية في هذه المجالات الترابية.

أما الجانب الرياضي فإن المجال يتميز بنقص في البنىات، فغالبية الجماعات الترابية لا تتوفر على بنىات تحتية ترقى إلى تطلعات الساكنة المحلية، ولا تتوفر سوى على ملاعب ترابية تفتقد للتجهيزات الأساسية، لذا يتوجب على الفاعلين كل من جهته العمل على تطوير هذه البنىات للرفع من قيمة المجال الرياضي.

إن الرقي بالبنىات التحتية بمجال الدراسة يحتاج إلى وضع رؤية استراتيجية من شأنها تقويتها، وجعلها سهلة الولوجية، وتخدم الصالح العام للساكنة.

3- بنية سكانية فتيّة:

تبين من خلال التشخيص الترابي أن عدد سكان إقليم زاكورة قد عرف تطورا كبيرا حيث انتقل من 148226 سنة 1971 موزعة فقط على 11 جماعة، إلى 307306 سنة 2014 ، هذا التطور أفرز فئة شابة.

إن هذا التطور يجب أن يأخذ بعين الاعتبار في التقييم الاستشراقي للحاجيات الاجتماعية، والاقتصادية، وتوفير البنىات التحتية اللازمة في المستقبل، لأن التنمية تراهن على الموارد البشرية، وبالتالي وجب توفير المناخ المناسب للفئة الشابة من أجل استثمارها في تحقيق التنمية.

4- ضعف في الخصائص الاقتصادية:

تعتمد المنطقة في اقتصادها على القطاع الفلاحي الذي يشغل ما يزيد عن 50 % من الساكنة النشيطة، لكن أصبح الدور الذي يلعبه القطاع الفلاحي يعرف تراجعا في السنوات الأخيرة، نتيجة تظافر مجموعة من العوامل أهمها نقص الموارد المائية، وضعف تثمين المنتج المحلي، خاصة الثمر التي تسوق بشكل عشوائي وفي ظروف لا ترقى إلى مستوى تطلعات الزبائن، والأسواق الوطنية التي توجه إليها، زد على ذلك تراجع الأراضي الفلاحية بفعل التصحر وزحف الرمال، وتعقد البنية العقارية الناتج عن تقسيم الإرث، وانتشار أراضي الجموع، إلى جانب ضعف المستوى الثقافي للفلاح الدرعي وعدم درايته بالمستجدات في العالم الفلاحي تارة، وتارة أخرى الفقر الذي يعيش فيه، ويجعله غير قادر على استعمال التقنيات الحديثة في زراعته.

ضعف على مستوى الصناعة التقليدية، وعدم قدرتها على المنافسة والتجديد، إذ أنها تعتبر ثانوية، على الرغم من كونها تعتبر نشاطا يمكن أن يكون قاطرة للتنمية، واستعماله كعامل جذب للسياح، مما يؤدي إلى ضياع العديد من فرص على الشباب.

وأخيرا تتوفر المنطقة على مؤهلات سياحية مهمة، تجمع بين السهل والجبل والواحة ثم الصحراء، أضيف إلى ذلك توفر الارث الثقافي والحضاري من خلال قصور وقصبات الواحة، التي تزخر بمآثر تاريخية عظيمة على مستوى العمران، يمكن أن تكون هذه الموارد عوامل جذب للسياح، إذا ما تم استغلالها بالشكل الأمثل.

فمجال الدراسة يتوفر على مؤهلات اقتصادية مهمة، وجب استغلالها واستثمارها عن طريق خلق مشاريع مدرة للدخل، وتنمين المنتج المحلي، لأجل تحقيق تنمية مندمجة وشاملة، شريطة مراعاة الجانب البيئي في العملية التنموية.

5- التحليل الرباعي: SWOT

يعتبر هذا النموذج أداة أساسية في التخطيط الاستراتيجي لدراسة الواقع وتحليله، تعتمد على أربعة عناصر أساسية وهي: نقاط القوة، نقاط الضعف – الفرص والمهددات الخاصة بالمجال قيد الدراسة.

يعتمد التحليل الرباعي على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مع تحديد أهم النقاط في كل عنصر من العناصر الأربعة التي يعتمد عليها (نقاط القوة، نقاط الضعف – الفرص المتاحة والمهددات التي قد يتعرض لها مجال الدراسة)، وذلك لأجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، ثم بعد عملية التحليل يتم تحويل النتائج المحصل عليها إلى أهداف يتم تنفيذها من خلال عدة وسائل، كما يتم تحديد المتطلبات اللازمة والجدول الزمني المحدد لتنفيذها، ويتم توزيع المهام على جهات العمل للوصول إلى الأهداف المحددة لكل عنصر من العناصر.

سنحاول إنجاز تحليل رباعي لمجال الدراسة الذي يتضمن 25 جماعة ترابية لها تقريبا نفس الخصائص والمقومات، لأجل تحديد نقط القوة والضعف وكذا الفرص المتاحة لتنمية هذا المجال والمهددات التي يمكن أن تكون عقبة أمام تحقيق التنمية.

5-1- التحليل الرباعي للمعطيات الطبيعية والبيئية:

نقط القوة	نقط الضعف
- توفر عدد كبير من أشجار النخيل. - أراضي شاسعة وصالحة للزراعة. - مجتمع مدني واع بأهمية الواحات .	- قلة التساقطات وعدم انتظامها في الزمان والمكان. - غياب شبكات التطهير السائل بالجماعات الترابية. - غطاء نباتي ضعيف وغياب الغطاء الغابوي. - سوء تدبير النفايات. - قلة التحسيس بأهمية البيئة بالمنطقة. - قلة الجمعيات المهتمة بالجانب البيئي.
الفرص	المهددات
- برنامج تنمية الواحات (الوكالة الوطنية لتنمية مناطق الواحات وشجر الأركان). - سياسة السدود التلية. - البرامج الوطنية للحفاظ على البيئة.	- التصحّر وزحف الرمال. - ارتفاع الملوحة في الأراضي الصالحة للزراعة. - الجفاف.

تعاني المنطقة عدة إكراهات طبيعية تقف حاجزا أمام تحقيق التنمية بالمنطقة أهمها: الجفاف الذي عمر لسنوات طويلة، التصحر، عدم معالجة النفايات الصلبة، والسائلة.

5-2- التحليل الرباعي للمعطيات الديمغرافية:

نقط اقوة	نقط الضعف
- ساكنة شابة ونشيطة. - عدد مهم في فئة الأطفال.	- ارتفاع معدل الأمية. - هجرة قوية للسكان خاصة الشباب.
الفرص	المهددات
- الخصوبة جد مرتفعة - برنامج محاربة الأمية	- الفقر - البطالة - الهجرة

تتوفر المنطقة على قاعدة مهمة من الشباب، يجب العمل على استثمارها من أجل تنمية المنطقة.

5-3- التحليل الرباعي للبنيات التحتية والتجهيزات الاجتماعية.

البنية التحتية	
نقط القوة	نقط الضعف
- تغطية كهربائية مهمة. - شبكة طرقية مهمة.	- غياب المسالك ببعض الدواوير. - هشاشة على مستوى شبكات الماء. - نقص في المياه الصالحة للشرب. - غياب شبكة الصرف الصحي بالجماعات الترابية.
الفرص	المهددات
- المبادرة الوطنية للتنمية البشرية. - البرنامج الوطني لتزويد العالم القروي بالماء الصالح للشرب.	- التلوث بفعل عدم توفر قنوات الصرف الصحي. - خطر الفيضانات.
الصحة	
نقط القوة	نقط الضعف
وجود عدد مهم من المراكز الصحي بالمنطقة.	- قلة الأطر وعدم كفايتها في المجال الصحي. - ضعف في الخدمات المقدمة في المجال الصحي. - تمركز المراكز الصحية بالمراكز القروية وبعدها عن الدواوير. - عدم كفاية سيارات الاسعاف. - قلة التجهيزات الطبية.

المهددات	الفرص
- بعد المراكز الطبية عن الساكنة. - الولادة التقليدية.	الاستراتيجية الوطنية في قطاع الصحة.
التعليم	
نقط الضعف	نقط القوة
- انتشار ظاهرة الأقسام المشتركة بالمنطقة. - ضعف التجهيزات بالمدارس، وغياب المرافق. - الصحية بالعديد من المؤسسات التعليمية. - قلة وحدات التعليم الأولي. - بعد المؤسسات التعليمية عن مقرات سكن المتعلمين.	- توفر المنطقة على عدد مهم من المؤسسات التعليمية. - توفر المنطقة على عدد مهم من دور الطالب والطالبة. - توفر المنطقة على مؤسسة للتكوين المهني.
المهددات	الفرص
- الهدر المدرسي. - ارتفاع نسبة الأمية.	- البرنامج الوطني لمحاربة الأمية. - المبادرة الوطنية للتنمية البشرية. - الرؤية الاستراتيجية 2030 للتعليم.

يتبين من خلال التحليل الرباعي أن تعاني المنطقة العديد من الاشكاليات والاكراهات على مستوى البنية التحتية والخدمات الاجتماعية أهمها: توفر العديد من المسالك الطرقية الغير المعبدة، مما أدى إلى وجود العديد من الدواوير التي تعيش في عزلة تامة، أضف إلى ذلك ضعف شبكة الماء الصالح للشرب وهشاشتها، وضعف في البنيات التحتية الصحية وغياب الأطر وقلة التجهيزات الطبية، وارتفاع نسبة الأمية.

4-5- التحليل الرباعي للمجال الاقتصادي:

الفلاحة	
نقط القوة	نقط الضعف
◀ وفرة الأراضي الصالحة للزراعة. ◀ وجود عدد مهم من الأشجار المثمرة. ◀ وجود مجموعات ذات النفع الاقتصادي. ◀ وجود عدد مهم من الجمعيات للمياه الموجهة للأغراض الفلاحية.	◀ ضعف تأهيل الفلاحين. ◀ فقدان عدد مهم من أشجار النخيل. ◀ تربة ضعيفة الخصوبة. ◀ ضعف عصرنة القطاع الفلاحي نتيجة الأمية. ◀ غياب التثمين للمنتوجات المحلية. ◀ ضعف التأطير من طرف التعاونيات للفلاح الواحي. ◀ توالي سنوات الجفاف بالمنطقة. ◀ انتشار الأمراض الطفيلية.
الفرص	المهددات
◀ المخطط الأخضر. ◀ تشجيع ومواكبة الفلاح من طرف منظمة التعاون الوطني GIZ. ◀ تشجيع التعاونيات في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية.	◀ توالي سنوات الجفاف بالمنطقة. ◀ انتشار الأمراض الطفيلية.
السياحة	
نقط القوة	نقط الضعف
◀ توفر الواحات على مؤهلات سياحية مهمة. ◀ مؤهلات ثقافية. ◀ بنايات تحتية للاستقبال مهمة. ◀ توفر المنطقة على مطار.	◀ غياب التنظيم لدى الفاعلين السياحيين.
الفرص	المهددات
المخطط الوطني لتشجيع السياحة الداخلية. الاستفادة من البنية التحتية السياحية لزاكورة.	وجود منافسة قوية للجماعات الأخرى.
الصناعة التقليدية	
نقط القوة	نقط الضعف
◀ بنايات تحتية مهمة. ◀ صناعات مهمة.	◀ قلة الجمعيات والتعاونيات العاملة في الميدان. ◀ قلة مراكز التكوين المهني في الصناعة التقليدية.

- ضعف الصناعة التقليدية. - غياب الاهتمام بالصناعة التقليدية.	
المهددات	الفرص
عزوف الشباب عن الصناعة التقليدية والتراث.	- الملتقيات والمهرجانات المنظمة في الصناعة التقليدية. - تشجيع الصناعات التقليدية.
التجارة	
نقط الضعف	نقط القوة
- ضعف تثمين المنتجات المحلية. - أسواق غير مهيكلة. - مجازر تفتقد لشروط السلامة الصحية.	- وجود تجارة مزدهرة في بيع التمور والبطيخ الأحمر. - وجود عدد كبير من الأسواق بالمنطقة. - وجود عدد مهم من الدكاكين.
المهددات	الفرص
النقص في المواد الأساسية.	تثمين المنتجات المحلية.

تعاني الأنشطة الاقتصادية عدة إكراهات يمكن إجمالها في: غياب تثمين المنتجات المحلية، وضعف تأهيل الفلاحين، استعمال الطرق التقليدية في تدبير الموارد المائية، غياب التنظيم لدى الفاعلين في القطاع السياحي، وعزوف الشباب عن العمل في الصناعات التقليدية، ثم وجود قطاع تجاري غير مهيكّل. إن تنمية المنطقة يستدعي العمل على دعم الأنشطة الاقتصادية، وتشجيع الاقتصاد التضامني الاجتماعي، وتشجيع الفلاحة الايكولوجية، ودعم التعاونيات.

5-5- التحليل الرباعي لمحور الإطار المؤسسي:

نقط الضعف	نقط القوة
- ضعف المستوى التعليمي لدى المنتخبين. - ضعف التكوينات لدى المنتخبين. - ضعف الداخيل لدى الجماعات الترابية.	- وجود نسيج جمعي مهم. - توفر التراب الحضري على مجموعة من المصالح الخارجية للدولة. - انخراط الجماعات في انجاز مشاريع تنموية مهمة في المنطقة.
المهددات	الفرص
- هزلة الميزانيات المقدمة للجماعات الترابية. - ضعف التنسيق بين الفاعلين. - غياب المسؤولية و الحكامة الجيدة.	- مجلس إقليمي يساهم بشكل كبير في انجاز المشاريع. - شراكات مع مجلس الجهة. - المبادرة الوطنية للتنمية البشرية. - وكالة التنمية الاجتماعية.

تتوفر المنطقة على نسيج جمعي مهم يلعب دورا أساسيا في السنوات الأخيرة، حيث انخرط في تدبير الشأن العام المحلي، لكن رغم ذلك فإن الإطار المؤسسي بالمنطقة يعاني من ضعف المستوى التعليمي لدى المنتخبين الجماعيين، وقلة التكوينات بالنسبة لهم.

إن رهان التنمية بالمنطقة يستدعي العمل على إشراك مختلف هيئات المجتمع المدني وتأهيله، أضف إلى ذلك تأهيل الموظفين والمنتخبين الجماعيين والفاعلين المحليين، عن طريق إنجاز مجموعة من التكوينات التي من شأنها تطوير مستواهم المعرفي في تدبير وتسيير الإدارة.

5-6- التحليل الرباعي للتهيئة الترابية والتعمير.

نقط القوة	نقط الضعف
◀ وجود أراضي تسمح بإنشاء تجزيئات سكنية على مستوى مراكز الجماعات. ◀ وجود وثائق التعمير التي تعمل على تنظيم المجال.	◀ عدم الانسجام بين البناء التقليدي و العصري. ◀ توسع عمراني سريع . ◀ توسع السكن حسب المجال الواحي.

إن التحليل الرباعي لمجال الدراسة، مكننا من الوقوف على أهم المقومات والفرص التي هي متاحة من أجل تنمية المنطقة، وكذلك بتحديد مكامن الضعف والمهددات التي من شأنها أن تقف حاجزا أمام تحقيق التنمية بمجال الدراسة. ووفقا لما تم التوصل إليه من خلال هذا التحليل الذي أظهر الضعف الكبير الذي يعتري مختلف القطاعات من بنيات تحتية، إطار مؤسسي، قطاع اقتصادي،...

ولأجل تجاوز هذه النقائص لتحقيق تنمية شاملة ومندمجة بالمجال الترابي قيد الدراسة، سنعمل على تحديد الاشكاليات التنموية الكبرى لهذا المجال.

II. إشكاليات التنمية بواحات درعة الوسطى.

من خلال تحليلنا لمختلف الجوانب والقطاعات بواحات درعة الوسطى، تبين أن الجوانب المحددة للسلسلة التنموي يمكن حصرها في الجوانب التالي:

➤ البنيات التحتية والتجهيزات الاجتماعية

➤ الميدان الاقتصادي

➤ الميدان البيئي

➤ الميدان السوسيوثقافي

➤ دعم القدرات المحلية

ولأجل دراسة هذه الميادين قمنا بدراسة ميدانية همت جميع الجماعات قيد الدراسة من أجل تحديد أولويات الساكنة، وتحديد انتظاراتهم، ثم تحديد أهم التدابير التي يجب اتخاذها من أجل الوصول إلى الهدف المنشود المتمثل في تحقيق تنمية شاملة ومندمجة.

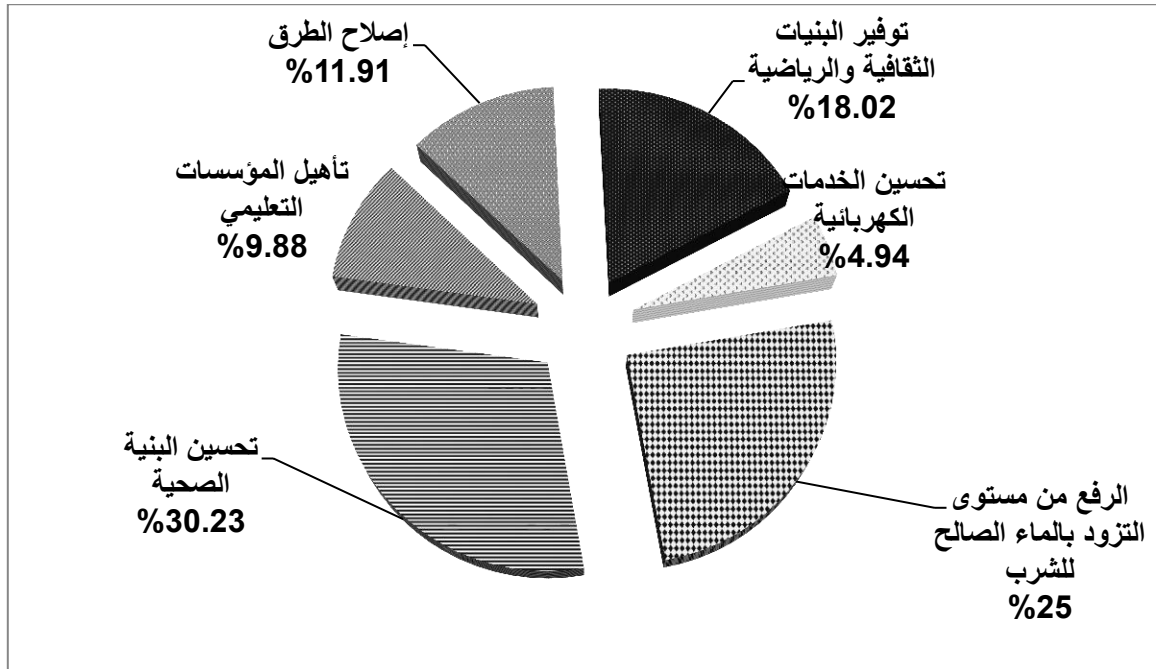
1- فك العزلة وتأهيل البنيات التحتية والخدمات الأساسية:

تعاني البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية بمجال الدراسة عدة إكراهات ومشاكل، خاصة على مستوى التجهيزات والأطر البشرية وضعف مستوى الخدمات، لهذا بات من الضروري العمل على تحسين جودة هذه البنيات والتجهيزات، وذلك من أجل تسهيل ولوجيتها للساكنة وتلبية طلباتهم ورغباتهم من هذه البنيات. الجدول رقم(38) والمبيان رقم (22) يبينان أولويات الساكنة حسب البنيات التحتية والتجهيزات الاجتماعية.

الجدول رقم 38: أولويات الساكنة حسب البنيات التحتية والتجهيزات الاجتماعية.

الرفع من مستوى التزود بالماء الصالح للشرب	عدد المستجوبين	النسبة المئوية
توفير البنيات الثقافية والرياضية	86	25
تحسين البنية الصحية	62	18.02
تأهيل المؤسسات	104	30.23
إصلاح الطرق	34	9.88
تحسين الخدمات الكهربائية	41	11.91
المجموع	17	4.94
	344	100

المبيان رقم(22): أولويات الساكنة حسب البنيات التحتية والتجهيزات الاجتماعية.



المصدر: استمارة ميدانية موجهة للساكنة 2017-2018

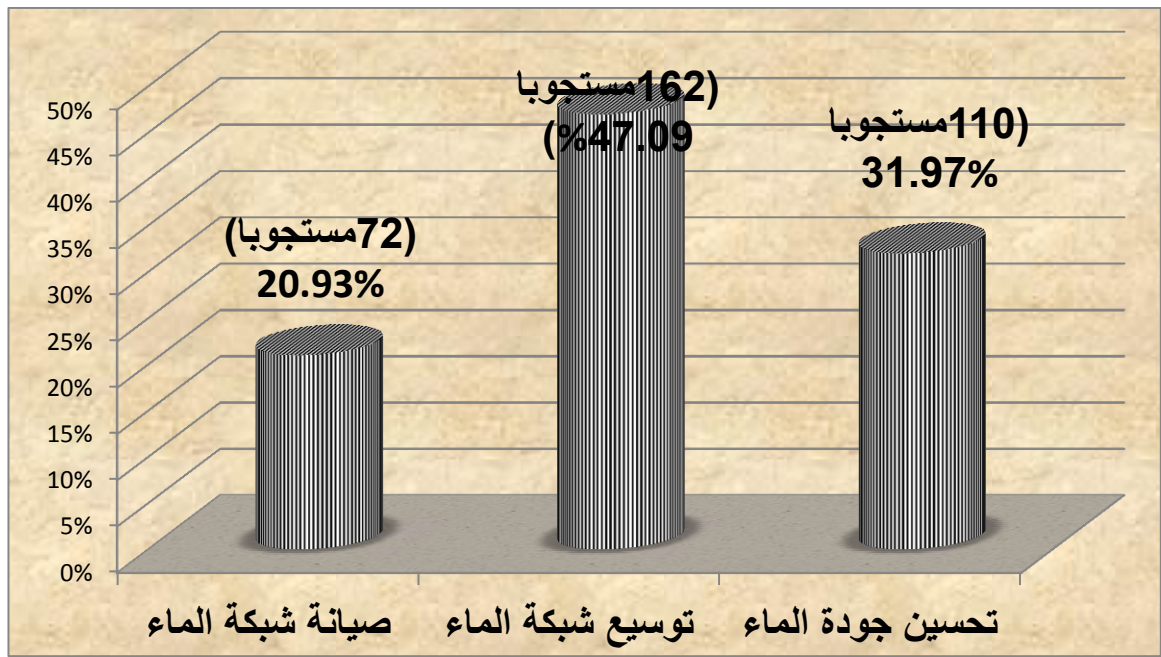
ركزت الساكنة انتظاراتها في ضرورة تحسين البنيات التحتية الصحية، ف 30.23 % من الساكنة المستجوبة (104 مستجوب) أكدت على ضرورة تأهيل هذه البنيات، وتوفير التجهيزات الأساسية التي من شأنها الرقي بهذا القطاع، نظرا لما يعانيه من مشاكل وإكراهات، وعدم تلبيته احتياجاتهم، أضف إلى ذلك رغبة الساكنة في توفير العدد الكافي من الأطر الطبية، وتزويد المراكز الصحية بأطباء قارين. ويأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى الساكنة الرفع من مستوى التزود بالماء الصالح للشرب بنسبة 25% (86 مستجوبا)، معتبرين أن التزود بالماء الصالح للشرب أولوية من بين أولوياتهم، نظرا لما تعانيه من قلة في هذه المادة الحيوية، التي تعتبر أساس الحياة، وكذا استقرار الساكنة، أما في المرتبة الثالثة يأتي من حيث الأهمية توفير البنيات الثقافية والرياضية بنسبة 18.02% (62 مستجوبا)، وجاء هذا الاختيار بناء على رغبتهم في خلق دينامية رياضية وثقافية من شأنها تثقيف الشباب، وتفرغ ميولاتهم الثقافية والابداعية، وفي المرتبة الرابعة إصلاح الطرق بنسبة 11.91% (41 مستجوبا) حيث الرغبة في تحسين ظروف التنقل ما بين مقرات سكناها والمراكز والمداشر التي يترددون عليها باستمرار لقضاء حاجياتهم اليومية، وأخيرا تأهيل المؤسسات التعليمية بنسبة 9.88% (34 مستجوبا)، ويأتي ذلك في ظل المشاكل

التي تعانيها البنية التحتية التعليمية والنقص الحاصل على مستوى التجهيزات، خاصة المرافق الصحية والأدوات الديداكتيكية، ثم رغبة الساكنة في تحسين الخدمات الكهربائية مع تعميمها، وتوفير إنارة عمومية جيدة، والرفع من جودة التيار الكهربائي بالمنطقة.

1-1- تحسين الولوج لخدمات الماء والكهرباء والإنارة العمومية:

يعتبر الماء والكهرباء من بين الأولويات التي تراهن عليها الساكنة من أجل الاستقرار، ونظرا لما تم التوصل إليه خلال مرحلة التشخيص الترابي من مشاكل وإكراهات في هذا القطاع، فإن الساكنة تطمح إلى تغيير الوضعية التي يعيشها هذا القطاع، فقامت باقتراح مجموعة من الحلول التي تراها ذات أولوية بالنسبة لها، والمبيان رقم (23) يوضح انتظارات الساكنة فيما يخص الماء الصالح للشرب.

المبيان رقم (23) انتظارات الساكنة فيما يخص الماء الصالح للشرب.



المصدر: استمارة ميدانية 2017-2018.

يتضح من المبيان أن الساكنة ترغب في توسيع شبكة الماء الصالح للشرب، ف 47.09 % من الساكنة المستجوبة أكدت على ضرورة توسيع هذه الشبكة لتصل إلى المناطق والأحياء التي لم تصلها بعد، كما أن 31.97 % من الساكنة ترى على أنه من الضروري تحسين جودة المياه لكونها لا ترقى إلى المستوى المطلوب، في حين أن 20.93 % من الساكنة المستجوبة وضعت ضمن أولوياتها استصلاح

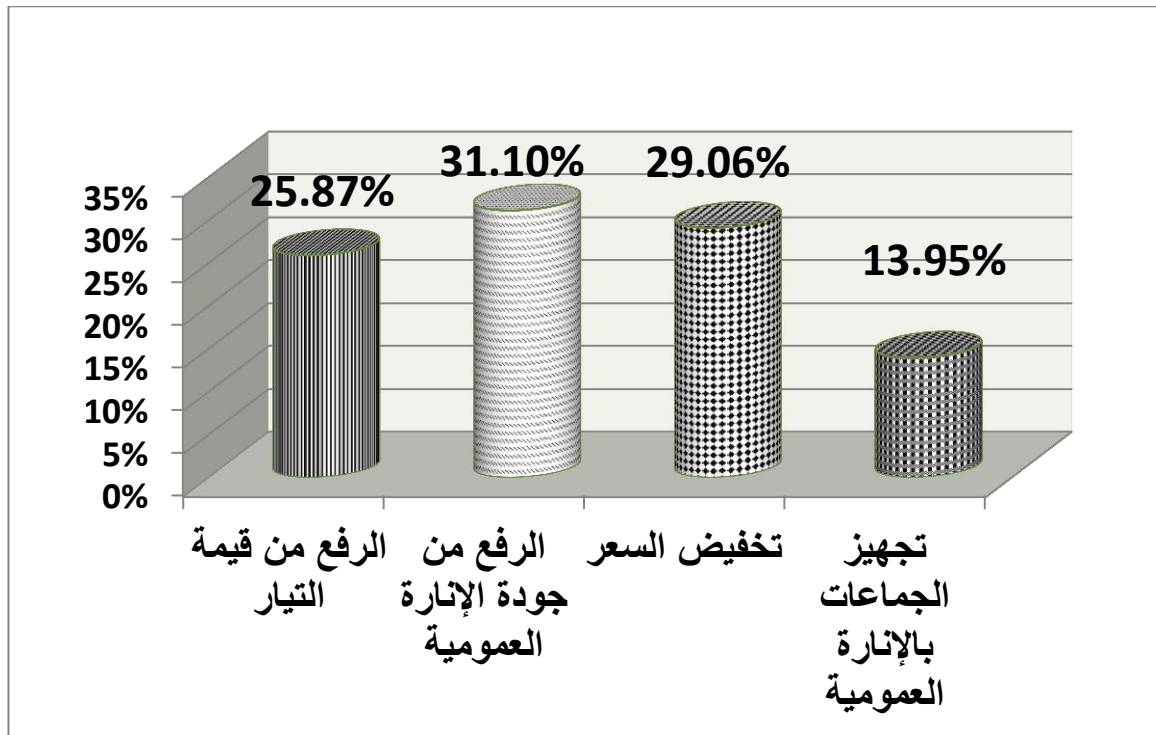
وصيانة الشبكة، لأنها أصبحت هشة ومهترئة تتسبب في ضياع كمية كبيرة من المياه، مما يؤدي إلى انقطاعه في بعض الأحيان.

أما وجهة نظر الساكنة في الكهرباء فاقترحت مجموعة من الأولويات يلخصها الجدول رقم (39) والمبيان رقم (24).

الجدول رقم 39: انتظارات الساكنة في قطاع الكهرباء.

النسبة المئوية	عدد المستجوبين	
13.95	48	تجهيز الجماعات بالإنارة العمومية
29.06	100	تخفيض السعر
31.10	107	الرفع من جودة الإنارة العمومية
25.87	89	الرفع من قيمة التيار
100	344	المجموع

المبيان رقم (24): انتظارات الساكنة في قطاع الكهرباء.



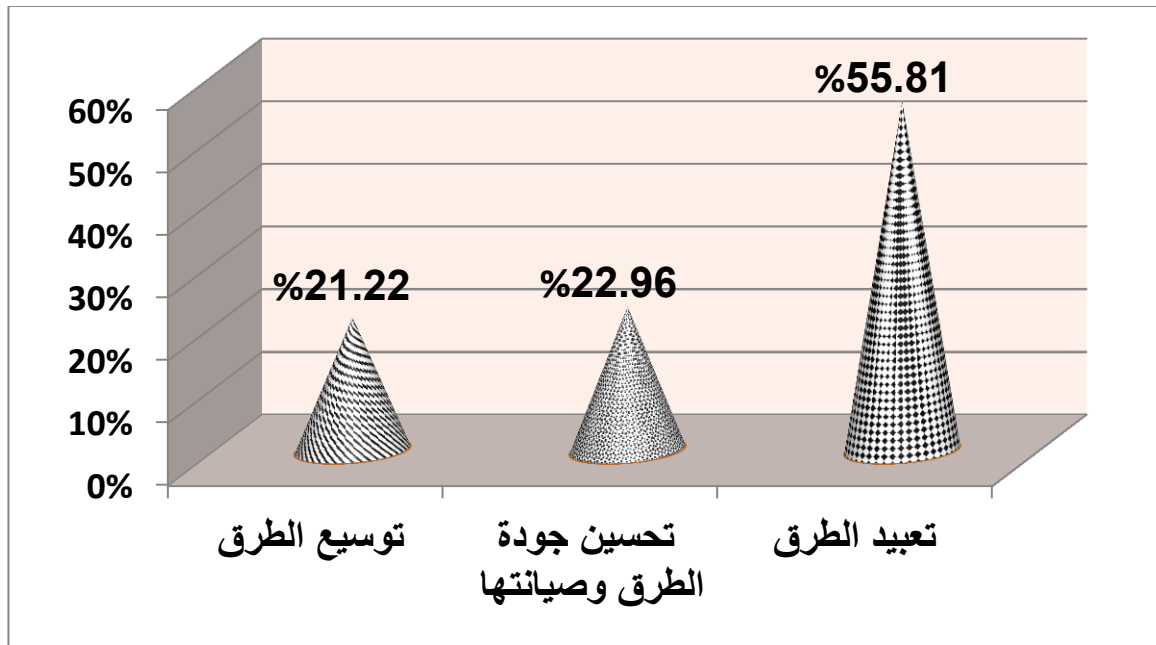
المصدر: استمارة ميدانية موجهة للساكنة 2017-2018.

إن 31.10% من الساكنة المستجوبة (107 مستجوبا)، تراهن على الرفع من جودة الإنارة العمومية، في حين أن 29.06% (100 مستجوب) ترى أن فواتير الكهرباء جد مرتفعة وبالتالي ضرورة التخفيض من تسعيرة الكهرباء حتى تتلاءم والمستوى المعيشي للساكنة، كما أن 25.87% من الساكنة المستجوبة (89 مستجوبا) ترى أنه من الضروري الرفع من قيمة التوتر في التيار الكهربائي لأنه لا يزال ضعيفا، أما 13.88% من الساكنة المستجوبة (48 مستجوبا) فتري أنه من الواجب تجهيز المداشر والقرى والمراكز والأحياء بالإنارة العمومية وجعلها ذات جودة عالية لعدم تلبيتها حاجياتهم ولا ترقى إلى مستوى تطلعاتهم، وأن بعض الأحياء والقرى تفتقر للإنارة، لذا فإن الساكنة تناشد المنتخبين الجماعيين من أجل وضع هذه الحاجيات ضمن أولوياتها حين وضع المشاريع التنموية.

1-2- تأهيل وتقوية المحاور الطرقية والمسالك:

تتوفر منطقة الدراسة على عدد كبير من الطرق والمسالك، لكن بعض الدواوير والمراكز القروية لا تزال تعاني من نقص تجهيز الطرق، فبعض الدواوير تعيش العزلة وصعوبة التنقل بين مقرات سكنها والمراكز القروية التابعة لها، لذا فإن مسألة فك العزلة وتيسير التنقل لدى الساكنة أصبح أمرا يفرض ذاته على الجهات الوصية. والمبيان رقم (25) يوضح انتظارات الساكنة في قطاع الطرق.

المبيان رقم (25): انتظارات الساكنة في الطرق.



المصدر استمارة ميدانية موجهة للساكنة 2017- 2018

ترغب الساكنة في تعبيد الطرق وذلك لأجل تسهيل حركيتها داخل المجال الترابي الذي تعيش فيه، ف 55.81 % من الساكنة المستجوبة (192 مستجوبا) أكدت على ضرورة تعبيد الطرق لما له من أهمية بالغة في حياتهم اليومية، ولتسهيل التنقل بين مقرات سكناهم والمراكز القروية والحضرية، كما أن تحسين جودة الطرق وصيانتها والرفع من جودتها يأتي في المرتبة الثانية ب 22.96 % من الساكنة المستجوبة (79 مستجوبا)، وأخيرا 21.22 % (73 مستجوبا) وضعت من بين أولوياتها توسيع الطرق.

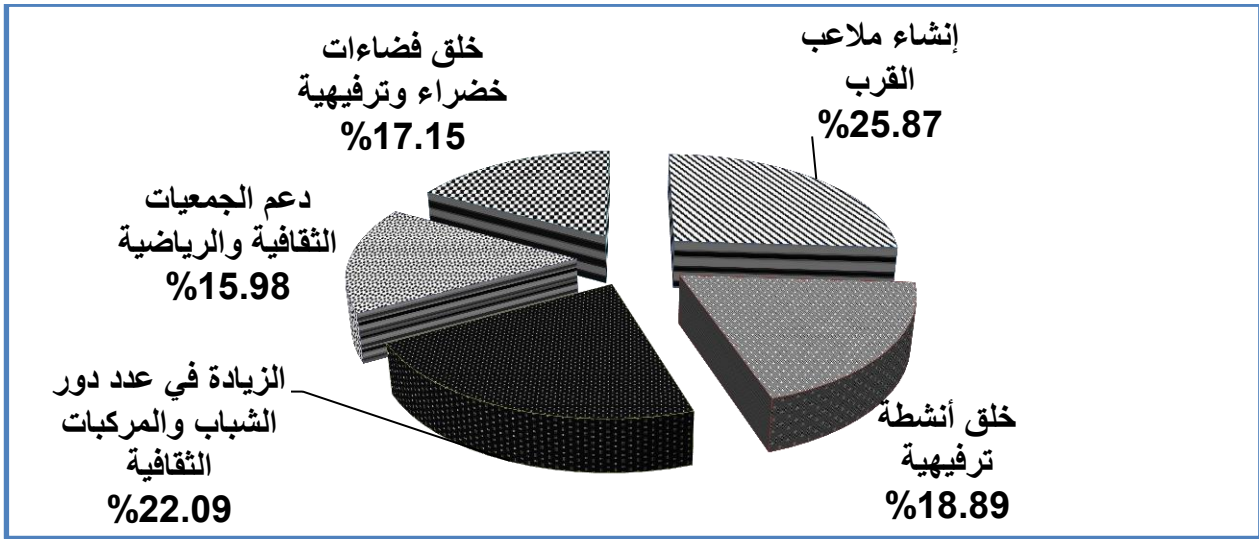
1-3- تأهيل المرافق السوسيو- ثقافية والرياضية:

حظي الجانب الثقافي والرياضي بأهمية كبيرة في المخططات والبرامج التنموية لدى الجماعات الترابية، كما أنه يعتبر أحد مظاهر تطوير الحياة لدى الفرد والمجتمع، وكذا ترسيخ الهوية والبادئ والقيم لدى الناشئة، ونظرا لكون الجانب الثقافي والرياضي يعاني العديد من الاكراهات والمشاكل سواء على مستوى البنيات التحتية، أو الخصائص الحاصل في الأطر الساهرة على تسيير وتدبير البنيات التحتية، ولأجل الرقي بهذا المجال وضعت الساكنة ضمن أولوياتها وانتظاراتها مجموعة من المحاور والنقط التي تراها ضرورية ومهمة بهذا الجانب، وجعله أكثر دينامية وفاعلية. الجدول رقم (40) والمبيان رقم (26) يوضحان انتظارات الساكنة فيما يخص الجانب الثقافي والرياضي.

الجدول رقم 40: انتظارات الساكنة فيما يخص الجانب الثقافي والرياضي.

النسبة المئوية	عدد المستجوبين	
25.87	89	إنشاء ملاعب القرب
18.89	65	خلق أنشطة ترفيهية
22.09	76	الزيادة في عدد دور الشباب والمركبات الثقافية
15.98	55	دعم الجمعيات الثقافية والرياضية
17.15	59	خلق فضاءات خضراء وترفيهية
100%	344	المجموع

المبيان رقم (26) انتظارات الساكنة الثقافية والرياضية.



المصدر استمارة ميدانية موجهة للساكنة 2017-2018

يتضح أن الساكنة المحلية تطمح وبشكل كبير إلى تحسين الخدمات المقدمة في الجانب الثقافي والرياضي، إذ وضعت في مقدمة انتظاراتها إنشاء ملاعب للقرب رغبة منها في التنشيط الرياضي، وممارسة الرياضة قصد تكسير الروتين اليومي، وتأطير الشباب والأطفال وجعلهم يفجرون طاقاتهم الإبداعية في هذا المجال عن طريق تنظيم دوريات في مختلف الأنشطة الرياضية، حيث عبر عن ذلك ما مجموعه 25.87% من الساكنة المستجوبة (89 مستجوبا)، ثم يأتي تحسين البنية التحتية والزيادة في عدد دور الشباب والمركبات الثقافية بالإقليم في المرتبة الثانية ضمن أولويات الساكنة المحلية بنسبة 22.09% (76 مستجوبا)، وهذا دليل على أن الساكنة تعاني من ضعف البنية التحتية الثقافية، لذا يجب العمل على إنشاء المزيد من المركبات الثقافية حتى تتمكن الساكنة من تنمية قدراتها الثقافية، والإبداعية.

إن الساكنة ترغب في خلق أنشطة ثقافية وترفيهية، عن طريق تنظيم مجموعة من الأنشطة تنخرط فيها، ثم خلق فضاءات خضراء وترفيهية، نظرا لقلتها في بعض الجماعات وانعدامها في جماعات أخرى، لذا فإن ضرورة خلق هذه الفضاءات أو توسعتها وتحسين جودتها أصبح يطرح نفسه بشكل كبير على القائمين على تدبير وتسيير المرافق العامة بمختلف الجماعات الترابية المكونة لإقليم زاكورة، خاصة المراكز التي يقطن بها عدد كبير من السكان.

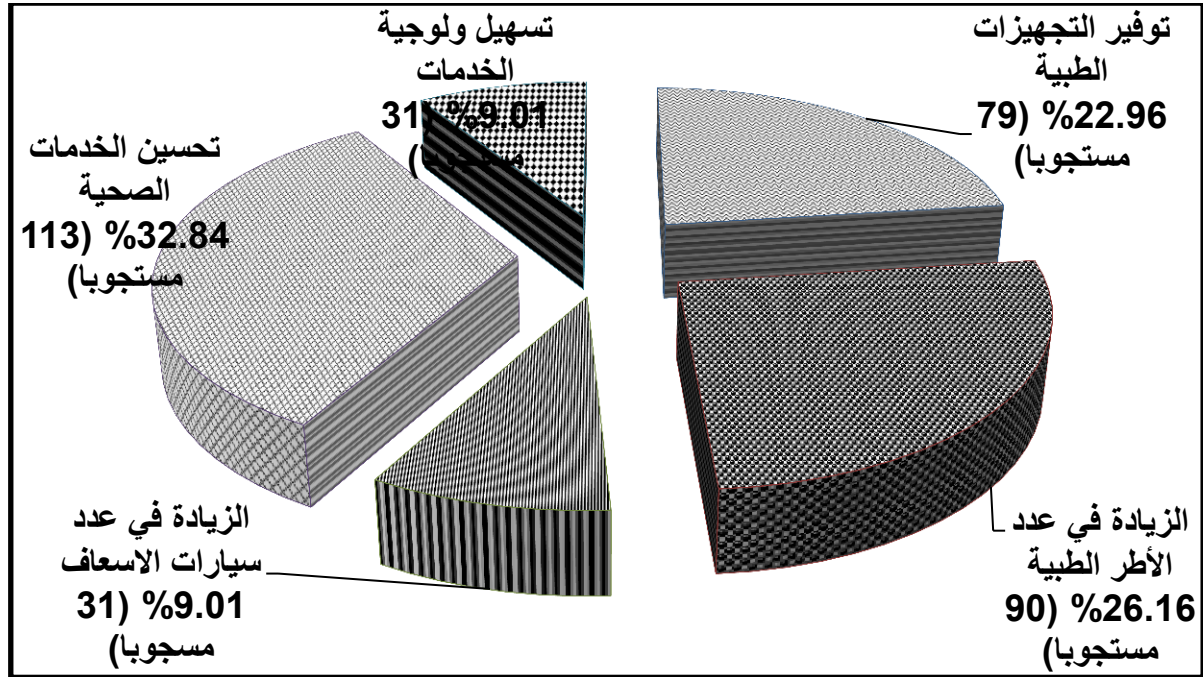
4-1- تحسين الولوج للخدمات الصحية:

يعتبر قطاع الصحة، من بين المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في تحديد مسلسل التنمية بالمجتمعات، وقياس مدى تقدمها. ونظرا لما خلصنا إليه من خلال التشخيص الترابي لمجال الدراسة،

والذي أفضى إلى وجود مجموعة من الإكراهات والاختلالات على مستوى القطاع الصحي، سواء على مستوى البنيات التحتية، أو على مستوى الأطر الطبية التي تتوفر عليها المنطقة.

ونظرا لما تعانيه الساكنة في هذا المجال فإنها وضعت مجموعة من الانتظارات ضمن أولوياتها، والمبيان رقم (27) يوضح انتظارات الساكنة في المجال الصحي.

المبيان رقم(27) انتظارات الساكنة في المجال الصحي.



المصدر: استمارة ميدانية 2017-2018

يتضح أن الساكنة لها رغبة جامحة في تحسين الوضعية الصحية بالمنطقة، ويظهر ذلك من خلال انتظاراتها، فقد عبر ما مجموعه 32.84% من الساكنة المستجوبة (113 مستجوبا) عن رغبتهم في تحسين الخدمات الصحية المقدمة، بسبب ضعف هذه الخدمات على صعيد الإقليم ومعاونة الساكنة المتكررة، حيث يعتمدون إلى التنقل لمسافات طويلة من أجل التطبيب، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث الانتظارات الزيادة في عدد الأطر الطبية العاملة في مختلف المؤسسات الصحية على طول المجال الترابي لإقليم زاكورة بنسبة 26.16% (90 مستجوبا)، يأتي هذا الاختيار نتيجة تواجد عدد كبير من المؤسسات الصحية التي لا تتوفر على العدد الكافي من الأطر الطبية، ففي بعض المستوصفات لا يوجد طبيب قار، وإنما يتردد بشكل دوري على هذه المؤسسات، أضف إلى ذلك قلة المرضى، لذا بات من الضروري تعيين المزيد من الأطر الطبية حتى تتمكن الساكنة من لوج الخدمات الصحية بشكل سهل، ثم

يأتي في المرتبة الثالثة من حيث الانتظارات توفير التجهيزات الطبية الضرورية ب 22.96% (79 مستجوبا) خاصة بالمستشفى الإقليمي بمدينة زاكورة، فالمراكز الصحية الموجودة بالجماعات الترابية التابعة للإقليم لا تتوفر إلا على بعض التجهيزات والمعدات البسيطة التي تسمح بإجراء العمليات المعقدة، كما أن المستشفى الإقليمي يعاني خصاضا كبيرا في التجهيزات الطبية، لذا يتم إرسال المرضى نحو مدينة ورزازات أو المستشفى الجهوي بالراشيدية، وبالتالي فإن أمر توفير التجهيزات الطبية ضرورة حتمية، وذلك قصد تحسين الولوجية للخدمات الصحية، أيضا وضعت الساكنة ضمن أولوياتها توفير العدد الكافي من سيارات الإسعاف فعبّر عن هذا الاختيار ما مجموعه 31 مستجوبا بنسبة 9.01%، ويأتي هذا الاختيار نتيجة النقص الذي تعرفه الجماعات الترابية في هذا الجانب، خاصة حينما يتم نقل مريض إلى ورزازات أو الراشيدية وفي حالة مرض شخص آخر يظل وجود سيارة إسعاف أمر غير ممكن، لذا فإن ضرورة توفير المزيد من سيارات الإسعاف أصبح يفرض نفسه وبشكل كبير على الفاعلين المتدخلين في هذا الميدان.

إن التنمية الحقيقية، تحتاج إلى توفير البنيات التحتية الصحية المجهزة بأحدث الوسائل الطبية التي من شأنها ضمان صحة جيد للساكنة.

5-1- تحسين الولوج للتعليم وتأهيل البنيات التعليمية:

إن التخطيط للتنمية يبدأ من التعليم وتأهيل المدرسة لدورها المركزي في مواجهة واقع التخلف، والقيام بمهام التحديث على مختلف المستويات، وفي تنشئة أجيال منتجة ومبدعة، باعتبار أن دور التعليم في ظل التحولات العالمية الراهنة، هو تكوين النشء الصالح وإعداده ليصبح قادرا على مواجهة تحديات العولمة والتفاعل مع متطلبات التنمية .

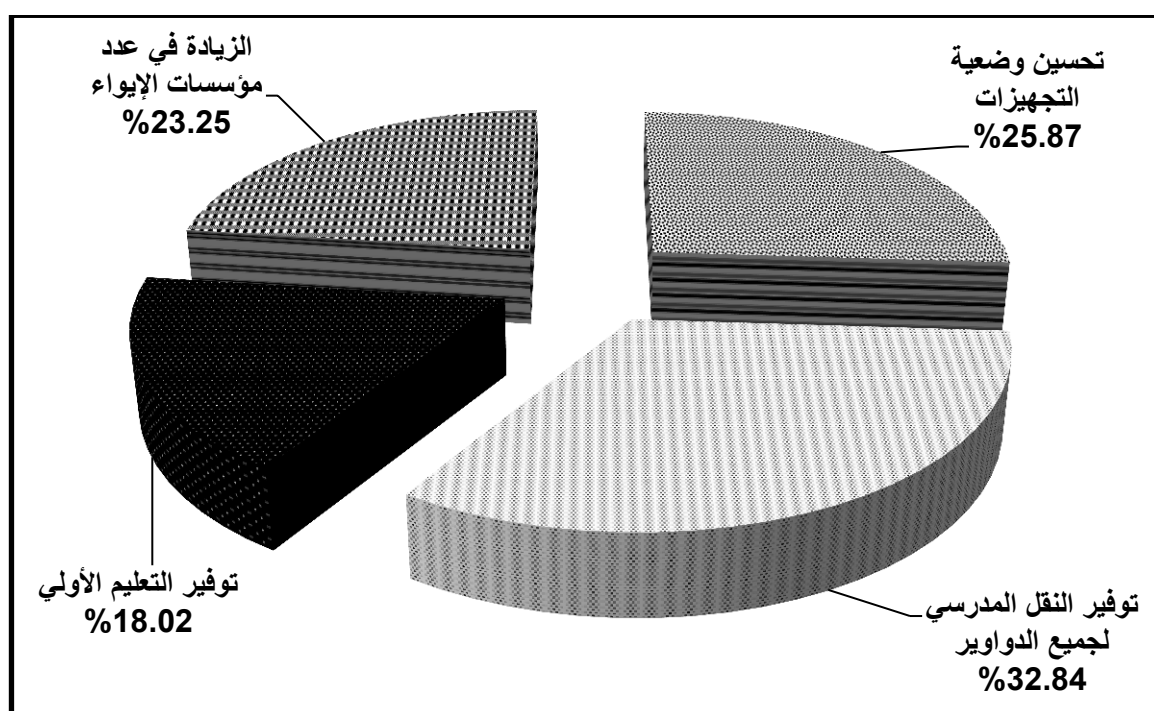
ويظل هدف التنمية الأساسي هو ازدهار الإنسان والارتقاء به، فالتنمية في جوهرها لا تتحقق إلا بتعليم ناجع تتوفر فيه الجودة، ويؤسس لمجتمع مواطن، تسود فيه العدالة الاجتماعية والمعرفة التي تقوم على تلبية حاجيات المواطن في التطور الشخصي والاجتماعي، والوعي والمشاركة، والفكر النقدي، والكفاية الاقتصادية والإنتاجية.

إن ما تعانيه المنطقة على مستوى التعليم جعل الساكنة المحلية تضع ضمن أولوياتها مجموعة من الانتظارات تراها ذات أهمية كبيرة في تأهيل البنية التحتية التعليمية، و تأهيل المدرسة وتحسين لوجيتها، الجدول رقم (41) والمبيان رقم (28) يوضحان انتظارات الساكنة في المجال التعليمي.

الجدول رقم 41: انتظارات الساكنة في المجال التعليمي.

النسبة المئوية	عدد المستجوبين	
25.87	89	تحسين وضعية التجهيزات
32.84	113	توفير النقل المدرسي لجميع الدواوير
18.02	62	توفير التعليم الأولي
23.25	80	الزيادة في عدد مؤسسات الإيواء
%100	344	المجموع

المبيان رقم (28) انتظارات الساكنة على المستوى التعليمي.



المصدر: استمارة ميدانية 2017-2018

إن رغبة الساكنة المحلية في تحسين وتأهيل التعليم بالمنطقة، راجع بالأساس إلى الوعي الذي وصلت إليه فيما يخص أهمية التعليم في حياة الفرد والمجتمع، فقد وضعت ضمن أولوياتها ضرورة توفير النقل المدرسي لكافة المتعلمين، خاصة التعليم الثانوي الإعدادي والتأهيلي رغبة منها في توفير السلامة لأبنائها وما يتعرضون له من مخاوف نتيجة بعد المؤسسات التعليمية عن مقرات سكنهم، بالإضافة إلى محاربة الهدر المدرسي خاصة في صفوف الإناث الذين ينقطعون عن الدراسة بمجرد وصولهم إلى هذه

الأسلاك، فقد عبر عن ذلك 113 مستجوبا بنسبة وصلت 32.84% من مجموع المستجوبين، كما أن الساكنة ترغب في تحسين وتأهيل المؤسسات التعليمية عن طريق تجهيزها بالمعدات والأدوات الديدانكتيكية التي يحتاجها المتعلم في حياته الدراسية، أضف إلى ذلك تجهيز المؤسسات التعليمية بالمرافق الصحية، وبناء الأسوار للمؤسسات التي لا تتوفر عليها، والتي توجد أغليبتها في الدواوير من أجل توفير الأمن للتلاميذ داخلها، فقد عبر عن هذه الرغبة 89 مستجوبا بنسبة وصلت إلى 25.87% من المستجوبين، زد على ذلك رغبتهم في زيادة عدد مؤسسات الإيواء والرفع من الطاقة الاستيعابية للمؤسسات المتوفرة نتيجة قلتها، وعدم قدرتها على استيعاب العدد الكبير من التلاميذ الذين تربطهم مسافات طويلة بالمؤسسات التعليمية، وصعوبة المسالك المؤدية إليها، عبر عن هذه الرغبة 80 مستجوبا بنسبة 23.25% من مجموع المستجوبين. وفي الأخير عبر 62 مستجوبا بنسبة 18.02% عن رغبتهم في توفير التعليم الأولي وتعميمه على كافة الدواوير، حيث يقتصر على التواجد ببعض الدواوير دون أخرى. وفي الأخير وجب الرفع من برامج محاربة الأمية بهذه المجالات الترابية، ومراقبة العاملين بها وتقييم العمل المقدم حتى تعم الفائدة، ويستفيد عدد كبير من هذه البرامج التي أصبحت بمثابة تجارة لبعض الجمعيات.

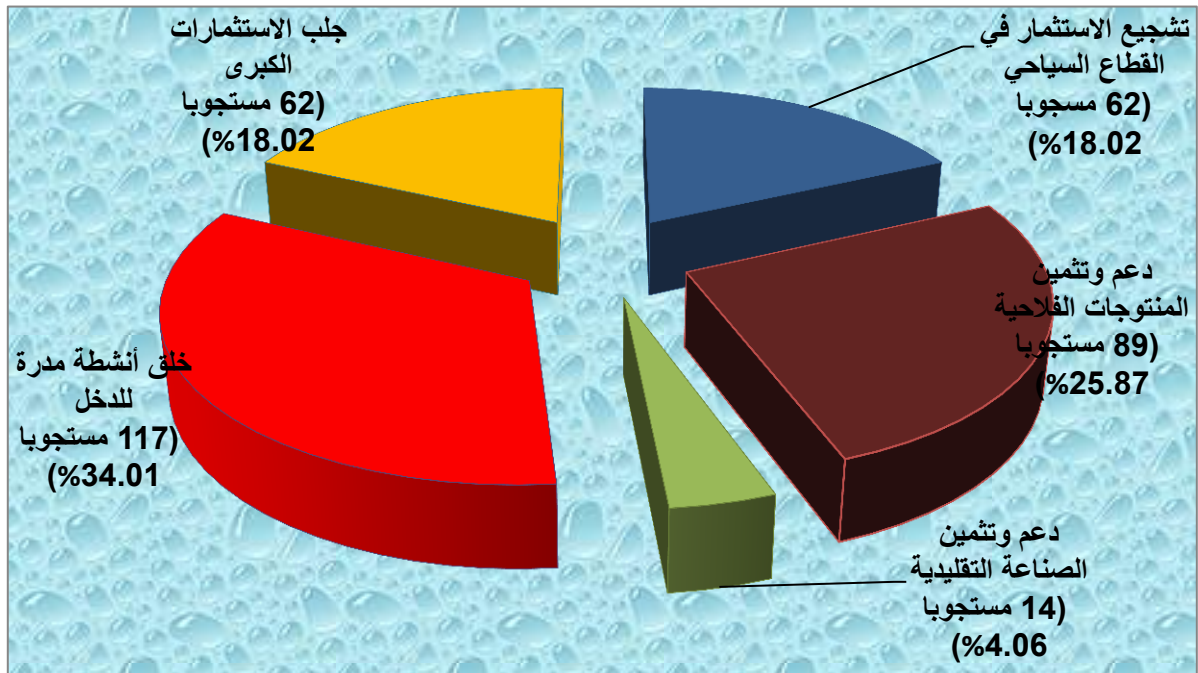
2- تأهيل الاقتصاد المحلي:

يلعب النمو الاقتصادي دورا كبيرا في تحقيق التنمية إذ يعتبر رافعة أساسية لمحاربة الفقر وتحسين ظروف العيش للساكنة، فقد كان النمو الاقتصادي على الدوام من الأهداف الرئيسية لتحقيق التنمية في مختلف المجتمعات.

أصبح الاقتصاد المحلي بمختلف المجالات الترابية القاطرة الأساسية لتحقيق التنمية، وذلك عن طريق تأهيل الأنشطة ودعم المنتجات المحلية وتنميتها، فالمجال الترابي قيد الدراسة يعاني العديد من الإكراهات والمشاكل الاقتصادية.

إن رغبة الساكنة في تأهيل الاقتصاد المحلي، وجعله وسيلة لتحسين ظروف عيشها، جعلها تضع ضمن أولوياتها مجموعة من الانتظارات يلخصها المبيان رقم (29).

المبيان رقم (29): انتظارات الساكنة في المجال الاقتصادي.



المصدر: استمارة ميدانية 2017-2018

يتضح من خلال المبيان أن ساكنة إقليم زاكورة تحوّل رغبة جامحة في تأهيل وتحسين الوضعية الاقتصادية، فقد أصبحت واعية بأهمية خلق أنشطة مدرة للدخل، ودعم وتثمين المنتجات المحلية، وتشجيع الاستثمارات في السياحة. وذلك من أجل الرقي بالاقتصاد المحلي، وجعله قاطرة للتنمية.

2-1- خلق أنشطة مدرة للدخل:

يأتي خلق أنشطة مدرة للدخل في المرتبة الأولى ضمن أولويات الساكنة، فقد عبر عن ذلك 34.01% من الساكنة المستجوبة (117 مستجوبا)، ويمكن تفسير هذا الاختيار بارتفاع نسب البطالة خاصة في فئة الشباب، ثم تراجع الدور الاقتصادي للفلاحة، مما يجعل مطلب الشغل أكثر أهمية من طرف الساكنة، حتى تتمكن من تحسين ظروف دخلها، والحد من نزيف الهجرة نحو المدن.

2-2- دعم وتثمين المنتجات الفلاحية:

يأتي دعم وتثمين المنتجات الفلاحية في المرتبة الثانية ضمن أولويات الساكنة، حيث عبر عن هذه الرغبة 25.87% من الساكنة المستجوبة (89 مستجوبا)، فالمنطقة تتوفر على تنوع كبير في المنتجات

الفلاحية لكنها تفتقد إلى التثمين، خاصة إنتاج التمور الذي تعتمد عليه في نشاطها الاقتصادي، ولأجل تجاوز هذا المشكل وجب خلق نسيج تعاوني من أجل تثمين المنتجات المحلية التي تعاني من المنافسة.

2-3- تشجيع الاستثمار في القطاع السياحي:

أصبح القطاع السياحي من القطاعات الحيوية التي تدر مدخولا لا بأس به بالمنطقة، فالمنطقة تتوفر على مؤهلات سياحية كبيرة تحتاج إلى التثمين والتعريف بها، وتشجيع الاستثمار في هذا القطاع الحيوي الذي أصبحت تعتمد عليه الفئات الشابة في مداخيلهم، كما وجب العمل على إعادة هيكلة وتنظيمه، لأنه يتميز بالعشوائية وسوء التدبير، وعدم احترام الجانب البيئي من طرف بعض المستثمرين، فقد عبر عن هذه الرغبة 18.02% من الساكنة المستجوبة.

2-4- دعم وتثمين الصناعة التقليدية:

على الرغم من التنوع الكبير الذي تحظى به الصناعة التقليدية على طول إقليم زاكورة، إلا أنه يعاني العديد من الإكراهات ويحتاج إلى الدعم وتثمين المنتوجات، خاصة صناعة الفخار والحلي التي تسيطر بشكل كبير على هذه الصناعات، فقد جاءت رغبة الساكنة في دعم الصناعة التقليدية في المرتبة الأخيرة ضمن أولوياتها، إذ عبر عن هذه الرغبة 14 مستجوبا بنسبة 4.06% من المستجوبين.

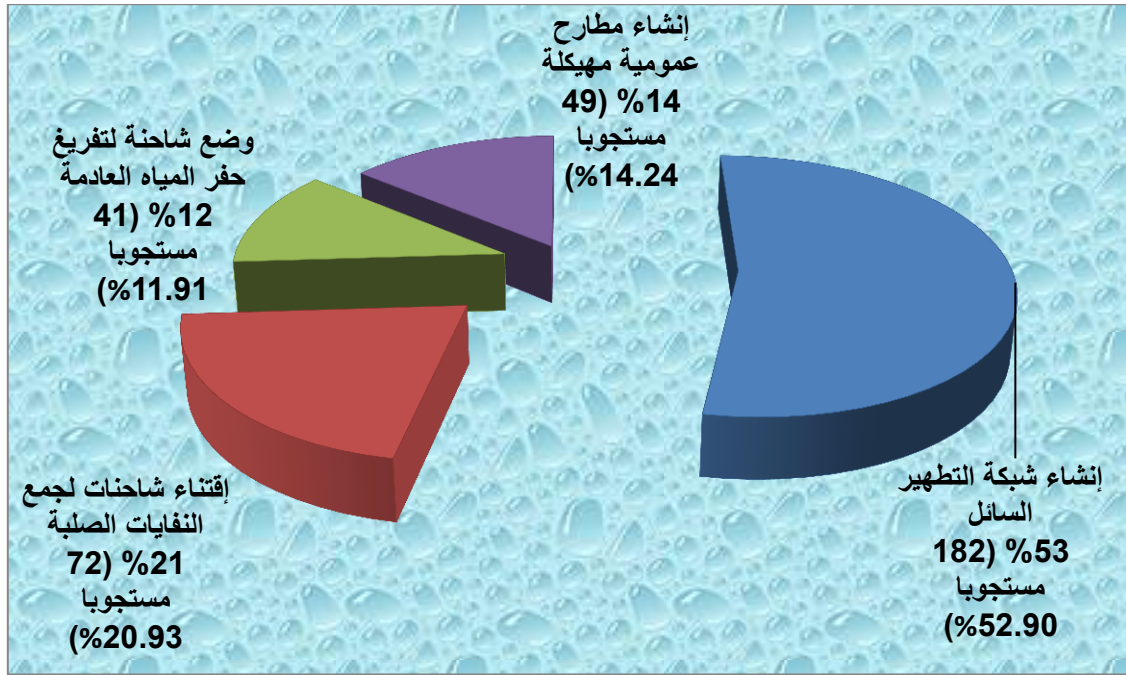
إن الصناعة التقليدية تحتاج إلى الدعم من الجمعيات وإيلاء الاهتمام من طرف مختلف الفاعلين بهذا القطاع حتى تظل قائمة وتحافظ على التراث المادي والثقافي للمنطقة، خاصة في ظل تراجع الاقبال على المنتوجات التقليدية والاتجاه نحو المنتوجات العصرية.

3- تأهيل بنيات التطهير وحماية البيئة:

أصبح الاهتمام بالبيئة يفرض نفسه في وقتنا الراهن نظرا للتحديات التي أضحت تواجهها المجتمعات، فمجال الدراسة يعاني عدة إكراهات في هذا الجانب، أبرزها غياب مطارح خاصة لجمع النفايات الصلبة ومعالجتها، انتشار المظمرات التقليدية في ظل غياب شبكة الصرف الصحي، زحف الرمال، والتصحر، لذا فإن هاجس حماية البيئة من التدهور أصبح من الأولويات.

بناء على هذه الإكراهات ورغبة من الساكنة في حماية بيئتهم من التدهور، وضعت مجموعة من الانتظارات ضمن أولوياتها يلخصها المبيان رقم (30).

المبيان رقم (30) انتظارات الساكنة البيئية.



المصدر: استمارة ميدانية 2017-2018

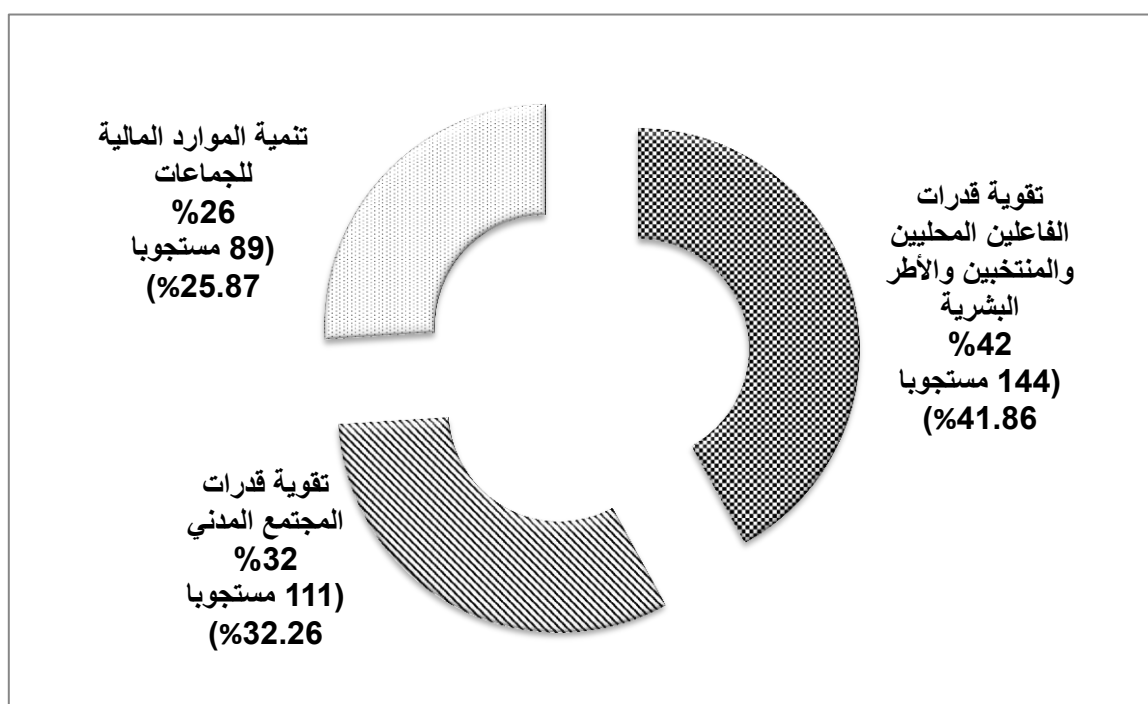
إن الساكنة أصبحت واعية بأهمية الحفاظ على المحيط البيئي، فوضعت التطهير السائل من بين أولوياتها حيث عبر 52.90% من المستجوبين عن رغبتهم في إنشاء شبكات التطهير السائل، خاصة بمراكز الجماعات الترابية التي تعرف قدف المياه العادمة في الأزقة والشوارع، مما يؤثر على المشهد العام وانتشار الروائح الكريهة وما تسببه من أمراض، كما عبر 20.93% من المستجوبين عن رغبتهم في جمع النفايات الصلبة، فالساكنة تعاني من انتشار الأزبال بالقرب من المنازل، والأزقة مشوهة بذلك المنظر العام، ومساهمة في انتشار الروائح الكريهة، ظهور الأمراض الطفيلية كاللشمانيا وغيرها، كما عبر 14.24% من الساكنة عن رغبتها في إنشاء مطارح عمومية تكون مهيكلية وخاضعة للمراقبة، وأخيرا رغبتهم في اقتناء شاحنات لتفريغ المياه العادمة المجمعة بالحفر، كحل مبدئي في انتظار إنشاء شبكات التطهير السائل.

عموما فإن حماية البيئة يتطلب بدل مجهودات متواصلة من طرف الفاعلين في إطار عملية التدبير البيئي، من أجل توفير كل متطلبات الساكنة المحلية التي تعرف تزايدا مستمرا بفعل النمو الديمغرافي المتزايد في مجال الدراسة.

4- الدعم المؤسسي وتأهيل الموارد البشرية والمادية:

إن تحقيق التنمية يقتضي توفر جهاز مؤسسي، يتميز بتوفر الأطر البشرية المؤهلة والمكونة إداريا، وتوفر الموارد المالية التي من شأنها مساعدة هذا الإطار المؤسسي على تدبير وتسيير المرافق العمومية، وخلق دينامية مجالية، فأهم المؤسسات: الجماعات الترابية وجمعيات المجتمع المدني، هذين الجهازين تنتظر منهم الساكنة عملا كبيرا من أجل تأهيل وتطوير المجال الترابي الذي يشتغلان فيه. لذا وضعت الساكنة مجموعة من الانتظارات تم تلخيصها في ثلاث محاور أساسية، يوضحها المبيان رقم (31).

المبيان رقم (31) انتظارات الساكنة في ميدان المؤسسات.



المصدر: استمارة ميدانية 2017-2018

يتضح من خلال المبيان أن الساكنة وضعت من ضمن أولى الأولويات تقوية قدرات الفاعلين المحليين والمنتخبين والأطر البشرية العاملة بالجماعات الترابية، وقد عبر عن هذا الاختيار 41.86% من الساكنة المستجوبة (144 مستجوبا)، ويمكن تفسير هذا الاختيار بضعف قدرات الفاعلين في التدبير والتسيير الذي يطبع الجهاز المؤسسي بالجماعات الترابية قيد الدراسة، والقصور في أداء بعض

الخدمات من طرف الأطر، وعدم قدرتهم على خلق التواصل والانسجام وربط الشراكة بين مختلف الفاعلين، أيضا رغبة الساكنة في تحسين الخدمات الإدارية، وتحسين المستوى التعليمي لدى المنتخبين من أجل القيام بالدور المنوط بهم على أحسن وجه، ويأتي في المرتبة الثانية تقوية قدرات المجتمع المدني بنسبة 32.26% من الساكنة المستجوبة (111 مستجوبا)، وقد جاء هذا الاختيار نتيجة وعي الساكنة بدوره في تحقيق التنمية، وقدرته على تحقيق عدة مطالب والاستجابة لاحتياجاتها، وذلك إذا توفرت الإمكانيات المادية والمعنوية. وأخيرا تنمية الموارد المالية للجماعات الترابية باعتبارها الفاعل الرئيسي في التنمية، وقد عبر عن ذلك ما مجموعه 25.87% من المستجوبين، فمن خلال البحث الميداني تبين أن ميزانية الجماعات ضعيفة و لا ترقى إلى تطلعات المنتخبين والفاعلين المحليين، فالجزء الأكبر منها يخصص للتسيير أكثر من 60% من الميزانية العامة (استمارة ميدانية موجهة للمجالس الجماعية 2017-2018)، لذا أصبح من المفروض على الجماعات المحلية البحث عن مصادر إضافية للتمويل عن طريق الترافع، واعتماد سياسة التسويق الترابي للجماعات، والرفع من القيمة المضافة التي تقدمها الدولة للجماعات، ونفس الشيء بالنسبة للجمعيات بالمنطقة فهي مدعوة إلى البحث عن ممولين خارجيين من أجل الرفع من ميزانياتها، لخلق مشاريع من شأنها أن تعود بالنفع على الساكنة.

خلاصة القول أن إقليم زاكورة يتميز بتنوع الإمكانيات والمؤهلات، تستدعي العمل الجبار لاستغلالها واستثمارها على أحسن وجه، قصد توجيهها أفضل توجيه لتحقيق تنمية شاملة ومندمجة، وخدمة للمحاور الاستراتيجية التي قمنا بصياغتها ووضعناها في هذا المبحث، ولتحقيق ذلك وجب تظافر الجهود بين مختلف الفاعلين من جماعات ترابية، ومصالح خارجية للدولة والمجتمع المدني، والساكنة المحلية، والباحثين، ومنظمات حكومية وغير حكومية، عن طريق خلق قنوات للتواصل والتنسيق الجاد بينهم في مختلف المجالات.

المبحث الثاني: الرؤية الاستراتيجية وبناء سيناريوهات التنمية الترابية بمجال الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث ان نقوم بصياغة رؤية استراتيجية لمجال الدراسة، وذلك على ضوء التحليل الاستراتيجي الذي قمنا به في المبحث الأول، ويتضمن هذا المبحث تعريف الرؤية، وتحديد مكوناتها، وكيفية صياغة رؤية استراتيجية لمجال الدراسة (جماعات إقليم زاكورة)، وما هي أهم السيناريوهات التنموية الممكنة في هذا المجال.

1- تعريف الرؤية الاستراتيجية:

الرؤية هي: مجموعة من التصورات والتوجهات التي تطمح كل جماعة أو منطقة إلى تحقيقها في المستقبل، فالرؤية هي صورة للمستقبل، تهدف كل منظمة أو مؤسسة الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن. وفي العادة فهي إجابة عن سؤال خاص بتحديد الإمكانيات الخاصة بالمنطقة المراد تنميتها، والتي تؤهلها لتكون على صورة معينة في المستقبل.

فالرؤية حسب مجيد الكرخي بأنها صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل، أي أنها صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحت الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة وهي لا تبدو حقيقية الآن بل ستصبح حقيقية في المستقبل (الكرخي، 2014، صفحة 131).

أما الرؤية الاستراتيجية فهي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة، وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية (النمران العطيات، 2006، صفحة 138).

وعلى هذا الأساس فإن الرؤية في التخطيط الاستراتيجي هي تلك الصورة المستقبلية التي ترغب أي منظمة أو مؤسسة تحقيقها، وذلك من خلال تحديد الأهداف المراد الوصول إليها سواء على المدى القريب أو البعيد.

إن الرؤية التي يجري صياغتها وتطويرها لأي مجال ترابي يجب أن تعكس هدف وتوجه مختلف الفاعلين من مؤسسات ومجتمع مدني، وسلطات محلية ومواطنين وقطاع خاص (مخيمر، 2004).

2- فوائد الرؤية الاستراتيجية:

فحسب مجيد الكرخي (الكرخي، 2014، الصفحات 132-133) تكمن أهمية الرؤية بكونها حجر الزاوية في بناء استراتيجية المنظمة الناجحة. لكونها تحدد مرئياتها والتطورات الذهنية الواضحة لها لكي تشاهد الأهداف البعيدة المدى التي يتعين أن تسعى إليها، وتتلخص أهمية الرؤية الاستراتيجية بكونها تقدم الفوائد التالية للمخطط الاستراتيجي:

✍ تحرير المنظمة أو المؤسسة من محددات التفكير التقليدي.

✍ تساعد على وضع القيم والفلسفة الأساسية بالمنظمة أو المؤسسة.

✍ تساعد على تحديد معايير الأداء.

✍ تدفع نحو التخطيط.

✍ تحدد الاتجاهات والأغراض.

✍ تحفز الاهتمامات.

✍ تدفع نحو التفكير جديا بالارتباطات والالتزامات.

✍ تنذر أصحاب المصالح بضرورة التغيير.

✍ تشجع على بناء الثقة.

✍ تحفز على الإبداع وإيجاد الحلول للمشكلات.

✍ تدفع نحو التركيز على المستقبل.

✍ تجعل العاملين أكثر ولاء للمنظمة.

✍ تساعد على اتخاذ القرارات.

✍ تضمن بقاء المنظمة متوائمة مع بيئتها.

3- العوامل التي تؤثر على الرؤية الاستراتيجية:

إذا كانت للرؤية الاستراتيجية مجموعة من الفوائد التي تعود بالنفع الكثير على المنظمة أو المؤسسة، فإن لها مجموعة من العوائق التي يمكن أن تؤثر فيها وتطمس هذه الفوائد ومن بين أهم هذه العوامل نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

✍ سيادة الأفكار التقليدية، المتمسكة بالواقع الحالي.

✍ اتباع التفكير الاستراتيجي القصير المدى.

✍ القوانين والأنظمة والقواعد الرافضة للتغيير.

- ✍ تتبع الطرق التقليدية البحتة.
- ✍ الخوف من السخرية عند طرح الرؤية.
- ✍ مقاومة التغيير من طرف بعض موظفي المنظمة أو المؤسسة بسبب الخوف من أن يلحق بهم الضرر.
- ✍ الإدارات المتعبة والمترهلة.

4- خصائص ومكونات الرؤية الاستراتيجية:

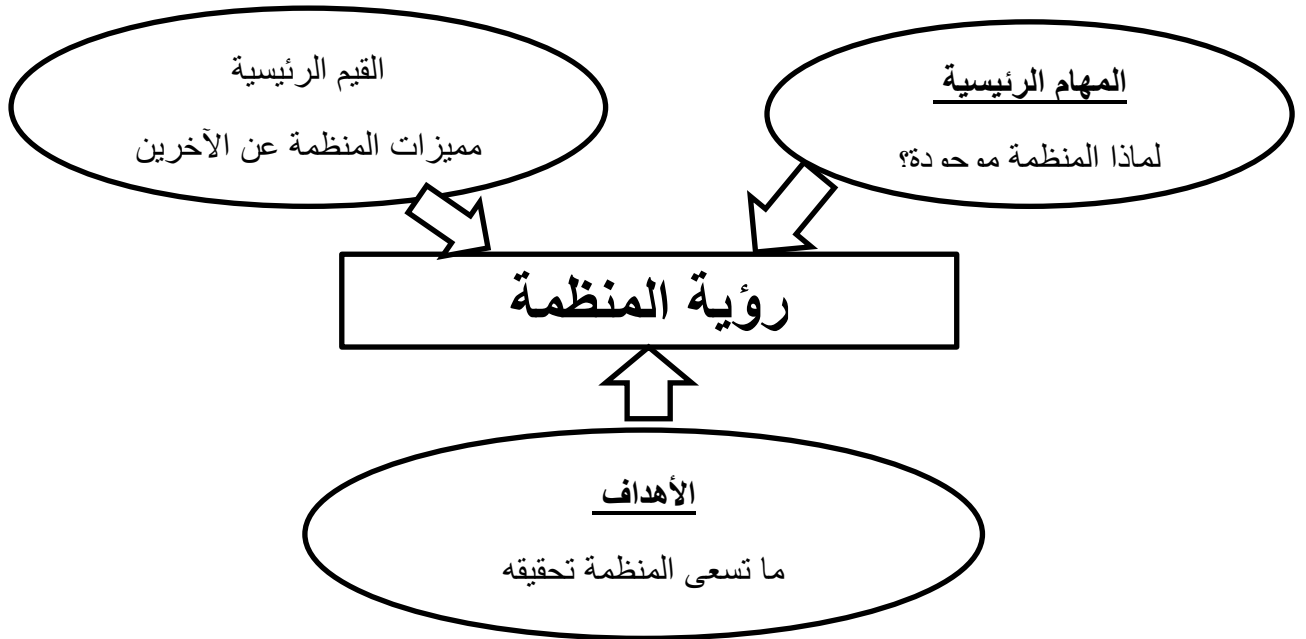
- ✍ لكي تكون الرؤية ناجحة فيجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص:
- ✍ واقعية أي أنها ممكنة التحقيق وليست خيالية.
- ✍ التركيز على المستقبل: أي أنها يجب أن تكون لها نظرة مستقبلية لما ستكون عليه المنظمة أو المؤسسة، أو المجال الترابي المراد تنميته.
- ✍ الوضوح: بمعنى أن تكون واضحة ومفهومة، حتى يتحدد المقصود منها والذي تسعى المنظمة أو المؤسسة تحقيقه من خلالها. وأن لا تكون واسعة بالقدر الذي يجعلها معقدة.
- ✍ أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة أو المؤسسة.
- ✍ أن تكون مثالية وطموحة.
- ✍ أن تكون منسجمة ومتناغمة مع ثقافة المؤسسة.
- ✍ مدى قدرة المؤسسة على تحديد الاحتياجات بناء على التشخيص الميداني.
- ✍ جماعية أي تعتمد في وضعها على المقاربة التشاركية.
- ✍ مختصرة أي لا تحتوي على عبارات مطولة لكي تسهل مهمة قراءتها وحفظها وتداولها.

إن توفر هذه الخصائص من عدمها هو الذي يحدد نجاح الرؤية الاستراتيجية من فشلها، وتمكن واضعيها من رسم صورة مستقبلية لمؤسستهم أو مجالهم الترابي الذي يريدون تنميته، شريطة أن تكون هذه الصورة مقبولة، وتثير الحماس فيهم، مع مراعات الاحتياجات التي تم تحديدها نتيجة التشخيص الترابية التي تم القيام به.

للرؤية مجموعة من المكونات وهي:

- ✍ قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها.
- ✍ قدرات المنظمة الحالية والمستقبلية.

- ✍ أهداف المنظمة التي ترغب الوصول إليها.
 - ✍ رغبات المستفيدين.
 - ✍ رغبات وتطلعات المجتمع.
 - ✍ التطورات التكنولوجية التي تخدم المنظمة.
 - ✍ احتمالات التغيير وتأثيرها على المنظمة.
- ويمكن تلخيصها في ثلاثة عناصر أساسية كما يبين الشكل التالي:



المصدر: مجيد الكرخي التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، ص135.

وعلى ضوء هذه الخصائص والمكونات التي يتوجب توفرها في الرؤية الاستراتيجية لتحقيق نجاحها، فإن الجماعات الترابية كمؤسسات عامة مطالبة بالعمل على إشراك الساكنة، وجميع الفاعلين في وضع هذه الرؤية، مما يجعل الرؤية بمثابة دليل مرجعي وتوجيهي عند البدء في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

إن صياغة الرؤية، وفق هذه الخصائص يجعلها قادرة على تحقيق النتائج المرجوة منها، وبالتالي وضع المنظمة أو المؤسسة في الطريق الصحيح.

5- رسالة المنظمة أو المؤسسة:

هناك العديد من التعريفات لرسالة المنظمة أو المؤسسة، فالرسالة هي وثيقة توضح الغرض من قيام المؤسسة أو المنظمة، ومن هم عملاؤها ومنتجاتها أو خدماتها، وأسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا التي تقوم بها.

إن مصطلح الرسالة يشير إلى الغاية التي وجدت من أجلها المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفرداها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات (أبو بكر، النعيم، 2008، صفحة 464).

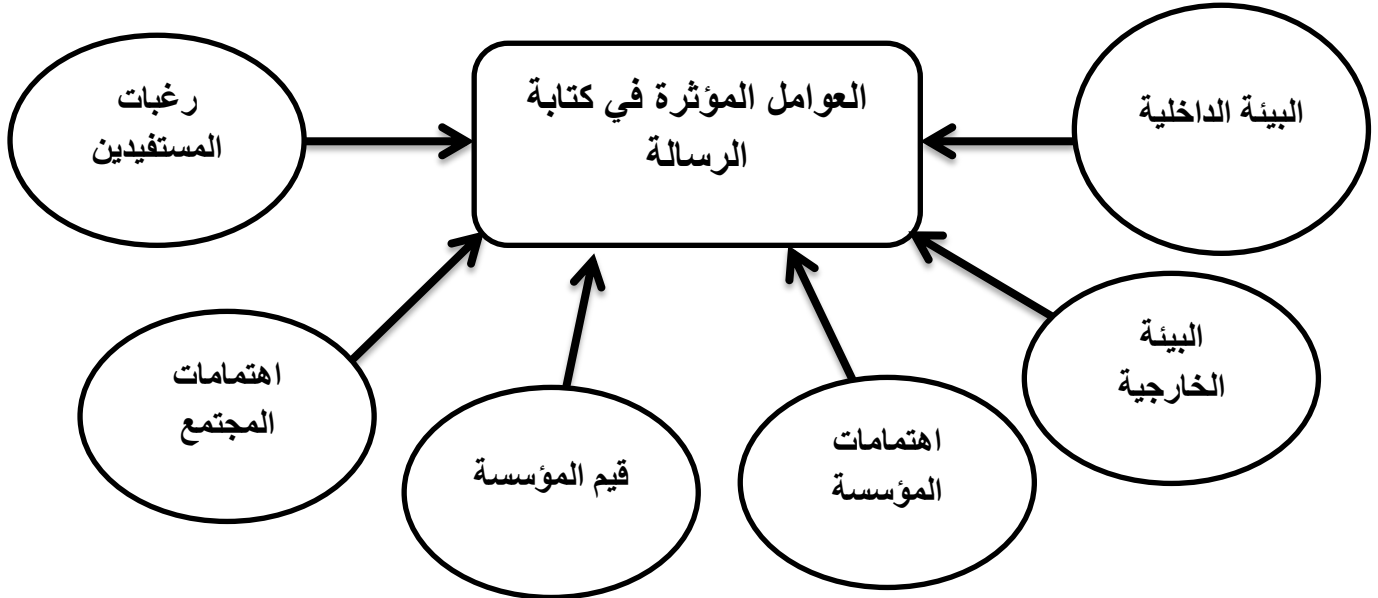
فرسالة المؤسسة عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل (الكرخي، 2014، صفحة 149).

من خلال هذه التعاريف يمكن القول على أن رسالة المؤسسة عبارة مكتوبة تعكس فلسفة المؤسسة، وتحدد من خلالها الأنشطة التي تزاولها المؤسسة، والغاية من تواجدها.

فالدولة حينما تقوم بإنشاء مرافقها فالغاية التي تريد تحقيقها هو تقريب هذه المرافق من المواطن من أجل حل المشاكل التي تعاني منها الساكنة، أو من أجل تقريب الإدارة من المواطن كما هو الشأن بالنسبة للجماعات المحلية، التي أصبحت في عصرنا الحالي تلعب دورا كبيرا في تسيير وتدبير المرفق العام، وتدبير شؤون الساكنة المحلية.

إن كتابة الرسالة تتأثر بمجموعة من العوامل كنتائج تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة ونقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها، اهتمامات المؤسسة وقضاياها الرئيسية، وقيم المنظمة وفلسفتها، واهتمامات المجتمع، كما يوضح لنا الشكل:

العوامل المؤثرة في كتابة الرسالة.



المصدر: مجيد الكرخي التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ص 150.

من خلال الإحاطة بهذه العوامل يتبين أن الرسالة تشترك مع الرؤية في مجموعة منها، مما يجعل مسألة التمييز بينهما ذات أهمية بالغة، فالرؤية هي صورة المستقبل، بينما الرسالة هي التي تحدد الأهداف التي يتم اتباعها للوصول إلى الرؤية، وبالتالي فإن الرؤية تقوم بوضع صورة ذهنية مستقبلية للمؤسسة، بينما الرسالة تقوم بوضع الأهداف التي يجب تحقيقها للوصول إلى الصورة المستقبلية. فإذا كانت الرسالة هي الطريق الذي يوصل المؤسسة إلى الصورة المستقبلية، فإن الصياغة الجيدة لهذه الرسالة يجب أن يجيب عن ثلاثة أسئلة جوهرية:

- 1- غاية المؤسسة: ماهي الحاجات التي وجدت المؤسسة لتقدمها؟
- 2- عمل المنظمة: ماذا تعمل المنظمة لأجل توفير تلك الحاجات؟
- 3- المبادئ والمعتقدات: التي تقود المنظمة وتوجهها.

إن نجاح وفعالية الرسالة ينبني على مجموعة من الخصائص والمعايير:

◀ سلامة التعبير ووضوح المعنى: فيجب أن تتميز بالوضوح وذات تعبير سليم ودقيق لأن العبارات التي تحملها تمثل جزء من الخطة الاستراتيجية.

◀ مختصرة: بمعنى سهولة الترسخ في عقول مستعمليها، ولا يجب أن ينزل هذا الاختصار إلى مستوى الشعار.

◀ التعرض لمجال عمل المؤسسة: فالرسالة التي لا تعرض المجال تعد مبتورة وبعيد عن الجودة.

◀ مراعاة قيم وثقافة ومعتقدات المؤسسة.

◀ تحتوي على فلسفة المنظمة.

◀ المرونة.

◀ قابلة للترجمة إلى سياسات.

◀ أن تكون واقعية.

◀ منسجمة مع غايات وأهداف المؤسسة.

6- بلورة الرؤية الاستراتيجية:

إن بلورة الرؤية الاستراتيجية يتطلب من المؤسسة امتلاك القدرة على استشراف المستقبل، ومدى قدرتها على توفير الإمكانيات والظروف الملائمة للرؤية، ومدى قدرتها على عرضها على الساكنة والفاعلين المحليين، ونضيف إلى ذلك مدى قدرتها على التأثير فيهم للدفع بهم للمشاركة الفاعلة في تحقيق الرؤية.

إن الصياغة الجيدة للرؤية تؤدي إلى ابتداع الأفكار والحلول الأصلية والفاعلة للمنظمة وهذا لا يعني مطلقاً أن الرؤية تحلق بالهواء وتبتعد عن الواقع، بل العكس، لابد لها أن تكون واقعية أو قريبة من ذلك، فعلى الرغم من أن بعض الرؤى تكون طموحة عند ظهورها بل تبدو وكأنها ضرب من الخيال، لكن هذا الخيال قد يصبح حقيقة (الكرخي، 2014، صفحة 137).

فالرؤية الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تعزيز التنمية الاجتماعية التي تسمح بإمكانيات النمو للمجتمع، وتنمية قدراته من خلال الرفع من جودة التكوين، وتسهيل ولوجية التجهيزات والمرافق الاجتماعية (الصحة، التربية والتعليم، السكن، النقل، الترفيه، الشغل...)، ولتحقيق ذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة التي يمكن أن تساعد على تحقيق التنمية أو أن تعيقها.

إن تنمية المجال الترابي لإقليم زاكورة، يفرض وضع رؤية استراتيجية مبنية على الواقعية والمنطق، بغية تحسين مستقبله الاقتصادي والاجتماعي، والبيئي، لأجل الرفع من المستوى المعيشي للسكان. إن الرؤية يجب أن تكون منطقية وبديهية، مبنية على الفكر والتنظيم قصد التحكم وتقييم مسار التنمية، وأن تكون ناتجة عن تحليل واقعي، وشمولي واستشراقي، كي تسمح بالتنبؤ بالمستقبل من خلال الوقوف على أهم المعوقات التي تعاني منها جميع القطاعات والأنشطة، وتوفير إطار ملائم للتدخل من أجل تحقيق هدف معين ومحدد، في إطار متناسق يضمن التطور لهذا المجال.

بناء على التشخيص الترابي لمجال الدراسة تم الوقوف على واقعه، الذي يتصف بالهشاشة، ونقص في البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية، وضعف على مستوى الإطار المؤسسي، سواء على المستوى البشري والمادي، وتأزم الوضعية الاقتصادية وعدم قدرتها على تحقيق مستوى معيشي جيد للسكان، ثم تدهور المحيط البيئي بالمنطقة جراء الظروف الطبيعية والبشرية التي غيرت من معالمه.

على ضوء ما توفر من معلومات حول الرؤى الاستراتيجية التي تم تحديدها من الجماعات الترابية قيد الدراسة، فقد جاءت على الشكل التالي:

- ✍ تحسين الظروف السوسيو-اقتصادية للسكان، وتقوية البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية عبر إعداد ترابي متوازن بغية معالجة كل الآفات الاجتماعية وتحسين الولوجية.
- ✍ الرفع من المؤشرات السوسيو-اقتصادية عبر دعم المشاريع التي تهدف إلى الرفع من جاذبية المجال وتقوية البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية والقطاعات الاجتماعية.
- ✍ تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للسكان.
- ✍ إقليم زاكورة مجال ترابي إيكولوجي وحي، تعتبر فيه الواحة أساسا للفعل التنموي والركيزة الأساسية للرفق بمستوى عيش السكان.

انطلاقا من هذه الرؤى حاولنا ان نصيغ رؤية توافقية لخصناها فيما يلي:

"إقليم زاكورة مجال ترابي وحي إيكولوجي، يعمل على تحسين الظروف السوسيو-اقتصادية وتقوية البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية للسكان، عن طريق عقلنة وتدبير الموارد الطبيعية وتأهيل الاقتصاد المحلي، وتقوية قدرات المؤسسات والفاعلين المحليين".

إن تبني هذه الرؤية يفرض اقتراح مشروع ترابي يتمحور حول تنمية المنطقة بجعل مواردها المتاحة رافعة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال:

❖ دعم الأنشطة الاقتصادية وعلى رأسها الفلاحة (تسمين شجرة النخيل) والسياحة الايكولوجية.

❖ حماية الواحات من آثار التغيرات المناخية.

❖ توفير ظروف الاستقرار بالواحة وتأهيل البنيات التحتية من أجل تيسير الولوج.

❖ ترسيخ مبادئ الحكامة من أجل النهوض بالتنمية.

إن تحقيق هذه الرؤية يفرض وضع مجموعة من السيناريوهات التي ستجيب على الاشكاليات الكبرى التي تم تحديدها.

7- سيناريوهات التنمية:

يعتبر منطق السيناريوهات أبرز التقنيات المستعملة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والهدف من هذه التقنية هو تبديد ذلك التخوف من المستقبل، فكلما تعددت السيناريوهات تقلصت نسبة الشك في المستقبل.

السيناريو هو وصف لمجموعة من الأحداث المستقبلية الممكنة، على أساس شروط أو مواصفات أولية، والمسارات التي يمكن أن تؤدي إلى ذلك. والسيناريو أيضا قصة منهجية للبدائل المستقبلية المحتملة (العيساوي، منتدى العالم الثالث 1998).

السيناريو وصف لوضع مستقبلي ممكن أو مرغوب فيه، مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقا من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض.

إن السيناريو منظومة عمل تبرمج من خلال جدول أعمال لمواجهة الأحداث والتطورات المستقبلية، في إطار التخطيط المستقبلي للمجال الترابي المراد تنميته.

ولأجل مواجهة الأحداث والتطورات المستقبلية اقترحنا مجموعة من السيناريوهات لتنمية إقليم زاكورة:

7-1- السيناريو الأول:

يتوفر إقليم زاكورة على العديد من المؤهلات التي من شأنها تنمية المنطقة وجعلها من بين المناطق المتقدمة في مجال التنمية الاجتماعية والبشرية والاقتصادية، فقد ظهرت مجموعة من المؤشرات الدالة على أن الإقليم مقل على تغيرات تعد بعد أفضل، من أبرز هذه المؤشرات: توفر الإقليم على برامج العمل التي تم إقرارها في السنوات الأخيرة من طرف المديرية العامة للجماعات الترابية، والتي تهم الفترة ما بين 2015-2021 وتحمل هذه البرامج والمخططات عدد مهم من المشاريع التنموية شملت جميع المجالات، بالإضافة إلى أن الإقليم يتوفر على مؤهلات طبيعية واقتصادية وبشرية، وجب استغلالها وتصويبها نحو تنفيذ مجمل البرامج والمشاريع التي تم تسطيرها خلال هذه الفترة، ولأجل ذلك وجب إشراك المجتمع المدني و السكان المحليين في تنفيذ وتدبير هذه البرامج. كما أنه وجب عقد شراكات من شأنها أن تدعم تنمية الإقليم على كافة المستويات، من خلال كل هذا فإن أحسن ما يمكن أن يصبح عليه مستقبل إقليم زاكورة ككل، مرتبط بإنجاز المشاريع التي تمت برمجتها في برنامج العمل الذي عوض المخطط الجماعي للتنمية، وذلك من أجل الاستجابة لحاجيات السكان والمستثمرين وتمكينهم من الاستفادة من كافة البنيات والتجهيزات الاجتماعية.

إن تحقيق هذه الأهداف يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة القائمين على الشأن التنموي بهذا المجال الترابي على التزامهم بما تم تسطيره، وبلورته في المخططات والبرامج التنموية.

7-2- السيناريو الثاني:

إن الوضعية التي تعيشها الجماعات الترابية بالمغرب على وجه العموم والجماعات الترابية قيد الدراسة على وجه الخصوص، والمتمثلة في تداخل الطابع الحضري مع الطابع القروي وإهمال الشأن العام المحلي، واتكالية المسؤولين بعضهم على بعض، وضعف تكوين وتأهيل الأطر والفاعلين المحليين، يجعل المشاريع التي تمت بلورتها في إطار المخططات الجماعية للفترة 2011-2016 تتعرض لعدم الإنجاز، أو حتى التي أنجزت في بعض الأحيان لم يتم إتمامها وفي بعض الأحيان عدم الالتزام بالمدة المحددة للمشروع، والأكد أن الجماعات الترابية قيد الدراسة لن تختلف عن باقي الجماعات على المستوى الوطني، فمن خلال اطلاعنا على المشاريع المبرمجة في المخططات الجماعية للتنمية والمشاريع المنجزة على أرض الواقع، تبين أن هذه المخططات لم يتم إنجاز إلا النزر القليل منها، واقتصرت فقط على المشاريع الصغيرة التي تماشت مع إمكانيات هذه الجماعات في بعض الأحيان، وفي

بعض الأحيان الأخرى محاولة تكميم أفواه الساكنة لعدم الاحتجاج على السياسات العمومية المتبعة من طرف هذه الجماعات، ومن خلال البحث الميداني الذي أجريناه مع الجماعات حول تنفيذ المخططات والبرامج الجماعية، أكدوا أن تنفيذ المخططات والبرامج تعترضه مجموعة من العراقيل، ربطوها بعدم توفر الإمكانيات المادية الكافية لدى الجماعات في التنفيذ، ثم عدم التزام الشركاء، وتأخر المصادقة على برامج العمل نظرا لعدم توفر القوانين المنظمة لهذه العملية، لذا فإن نسب تحقق المخططات ظلت ضئيلة ولا ترقى إلى تطلعات الفاعلين والساكنة المحلية. أما البرامج فيبقى تحقيق المراد منها رهين بمدى قدرة المنتخبين المحليين على الترافع من أجل توفير الموارد المالية التي تحتاجها هذه البرامج.

يعتبر أسوأ سيناريو يمكن توقعه في ظل صرف مبالغ مالية مهمة على هذه المخططات والبرامج، وحسب المسؤولين عن ذلك فإن تحقق مشاريعها من عدمه يبقى مرتبط بمدى التزام الممولين.

3-7- السيناريو الثالث:

يتلخص هذا السيناريو في كونه يحدد الاحتمالات ذات النسب المتوسطة من المشاريع الممكن تحقيقها ضمن البرامج والمخططات، ونظرا لواقع المجالس الجماعية والتي تعاني من ضعف الإمكانيات المالية الذاتية، فميزانية الجماعات الترابية بالإقليم ذات تبعية كبيرة للدولة، أضف إلى ذلك ضعف تكوين الموارد البشرية للجماعات في ما يخص تدبير المشاريع وتقنيات التواصل، وبالتالي ضعف في الحكامة وفي تسيير وتنفيذ المخططات والبرامج الجماعية للتنمية. وفي ظل إصرار المسؤولين المحليين على الرفع من مكانة الجماعات الترابية لتنمية تراب الإقليم، ومن خلال ما يتوفر عليه من إمكانيات بشرية وطبيعية، فهناك إمكانية كبيرة لتحقيق هذا السيناريو أي تحقيق نسبة متوسطة من المشاريع المبرمجة داخل المخططات، سواء المتعلقة بالنواة الصلبة أو بنك المشاريع، وتبقى هذه النسبة مرتفعة خصوصا إذا ما قمنا بإعادة النظر في نقط القوة والضعف والمؤهلات والمعوقات في تنمية هذه الجماعات الترابية، ويبقى تحقيق هذه الأهداف مرتبط بالإرادة القوية للفاعلين المحليين والساكنة المحلية في تنمية مجالهم الترابي.

خاتمة الفصل:

من خلال تحليلنا الدقيق للإكراهات والاشكاليات التي تعاني منها المنطقة، ووقوفنا على انتظارات الساكنة في جميع المجالات، تبين وبالملموس أن الساكنة تحدها رغبة وطموح كبير لتجاوز هذه الإكراهات التي تشكل لهم عائقا كبيرا في تحقيق التنمية، فالساكنة تطمح إلى تقوية البنى التحتية من طرق ومسالك لفك العزلة، كما أنها ترغب في توسيع وتعميم الربط الكهربائي، وتحسين الولوجية إلى الخدمات الاجتماعية الأساسية لأجل إضفاء نوع من الجمالية على المنطقة، إن هذا الطموح والرغبة جزء لا يتجزأ من الخيارات الاستراتيجية في المستقبل، أضف إلى ذلك دعوتهم إلى الاهتمام بالجانب البيئي الذي أصبح أحد مقومات نجاح السياسات العمومية في تحقيق التنمية، لذا فإن الفاعلين المحليين مطالبين بالالتفاف حول الجانب البيئي، وجعله من أولوياتهم إن أرادوا تحقيق تنمية ترايبية مندمجة وشاملة، أما فيما يخص الجانب الاقتصادي فإن الساكنة تدعوا إلى ضرورة التفكير في تهمين المنتجات المحلية، ودعم المبادرات الفردية في هذا المجال.

إن تحقيق التنمية يتم وفق مجموعة من المراحل، ويستند إلى آليات الحكامة والتدبير المعقلن في السياسات العمومية، ونتيجة لذلك وجب على الفاعلين تقريب الإدارة من المواطن، والاعتماد على مقاربة تشاركية تحترم مقاربة النوع، والعمل على التعريف بالمنطقة عن طريق التسويق الترابي لهذا المجال، من خلال تهمين منتجاته وجعلها سفيرا له، كما يجب على جل الفاعلين ربط شراكات متعددة مع مختلف الفاعلين على المستوى الوطني والدولي من أجل الرفع في ميزاتيتهم، وجلب مشاريع تكون ذات أهمية بالغة في الشأن التنموي.

الفصل الثاني: المخططات والبرامج الجماعية أي دور للتنمية بمجال الدراسة.

مقدمة:

الجماعات الترابية أهم فاعل قادر على فهم وإدراك طبيعة الظروف، والحاجيات وانتظارات الساكنة لكونها الأقرب إليهم، وهذا يجعلها ذات قدرة على تعبئة الموارد المتاحة، واستغلالها بشكل جيد، إن الجماعات الترابية تعمل على تهيئ الظروف المناسبة لتنفيذ المخططات والسياسات الوطنية على المستوى المحلي، وتعتبر بمثابة القناة التي يتم عبرها نقل المشاكل التي تعانيها الساكنة من التصور النظري إلى التطبيقي، فهي تكون دائما في احتكاك مباشر معهم، ولها القدرة على فهم الإشكاليات التي تعاني منها وكيفية تحقيق انتظاراتها.

لقد اتجه المغرب منذ حصوله على الاستقلال نحو تبني نظام اللامركزية وذلك رغبة منه في تحسين الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين، فقد حاول من خلال هذا النظام أن يتحكم في التراب الوطني، عبر خلق العديد من الجماعات الترابية التي من شأنها تدبير وتسيير مجالها الترابي وفق السياسات العامة للدولة، وذلك من خلال الميثاق الجماعي لسنة 1976.

لقد وجدت الجماعات المحلية نفسها، في ظل هذا الميثاق، مدعوة إلى تحمل مسؤولية التأسيس لاقتصاد محلي والعمل على تنشيطه، ولاسيما في ظل تراجع دور الدولة وتزايد حاجيات الساكنة نتيجة النمو الديمغرافي المتسارع.

اعتمدت الجماعات الترابية في تدبيرها لمجالاتها على أسلوب التخطيط الاستراتيجي، الذي تم اعتماده في إطار قانون تنظيم الجماعات 78.00 في مادته 36، وتنص هذه المادة على ضرورة توفر الجماعات الترابية على مخطط جماعي يتضمن مختلف البرامج والمشاريع التي تعتزم الجماعة إنجازها، وذلك وفق مقاربة تشاركية، وفي هذا الإطار قامت الجماعات الترابية بإنجاز مخططاتها منذ سنة 2011، وتعتبر الجماعات الترابية لإقليم زاكورة من الجماعات التي أنشأت مخططاتها في الفترة الممتدة ما بين 2011-2016،

ضمنتها مختلف المشاريع والبرامج التي اعتزمت إنجازها خلال هذه الفترة، والتي همت جميع القطاعات وفق الخصائص التي تعاني منه.

سنحاول من خلال هذا الفصل أن نقف عند تجربة المخططات التنموية للجماعات الترابية لإقليم زاكورة، بغية إتاحة الفرصة للدارس الوقوف على دورها في التنمية بهذا المجال، بداية من المراحل التي تم اتباعها في عملية التخطيط، وكذا المقاربة التشاركية في إنجاز المخطط، مروراً ببلورة الرؤية، وصولاً إلى مرحلة التنفيذ والتتبع والتقييم، ثم سنتناول تجربة برامج عمل الجماعات للتنمية من أجل مقارنتها مع سابقتها أي سياسة المخططات.

المبحث الأول: الإطار القانوني للمخططات الجماعية ومراحل بلورته:

1- الإطار القانوني للمخططات الجماعية:

يعتبر المخطط الجماعي للتنمية، من المفاهيم الجديدة التي جاء بها الميثاق الجماعي 18.07 لسنة 2009 المغير والمتمم للقانون 78.00، إذ تنص الفقرة الأولى من المادة 36 على أن الجماعة تتدخل عن طريق التخطيط الاستراتيجي، بإعداد مجلسها مخططا جماعيا للتنمية، مدعما بذلك السلطة التقريرية للمنتخبين في قيادة التنمية (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 10).

يتم إعداد المخطط الجماعي للتنمية تحت إشراف رئيس المجلس، بمعنى أنه بمجرد تشكيل المجلس يتعين على رئيسه التقدم بمشروع مخطط جماعي للتنمية، ويعرضه على المجلس لدراسته والتصويت عليه وفق مسطرة محددة بنص تنظيمي، ويحدد المخطط الجماعي للتنمية حسب المادة 36 الأعمال التنموية المقرر إنجازها بتراب الجماعة لمدة 6 سنوات في أفق تنمية مستدامة، ووفق منهج تشاركي يأخذ بعين الاعتبار مقاربة النوع الاجتماعي، ويمكن تحيينه ابتداء من السنة الثالثة من دخوله حيز التنفيذ (القانون رقم 17.08)⁸. كما يجب أن يتضمن المخطط تشخيصا يظهر الامكانيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للجماعة وكذا الحاجيات ذات الاولويات المحددة بتشاور مع الساكنة والإدارات والفاعلين المعنيين وكذا الموارد والنفقات التقديرية المتعلقة بالسنوات 3 الأولى التي تم فيها العمل بالمخطط الجماعي للتنمية (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 11).

التخطيط في قانون 47.96 المنظم للجهات، وذلك من خلال المادة 7 التي نصت على أن المجلس الجهوي يمارس اختصاصات خاصة به داخل حدود الدائرة الترابية للجهة ووفقا للقوانين والأنظمة الجاري بها العمل، إعداد مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجهة وفقا للتوجهات والأهداف المعتمدة في المخطط الوطني للتنمية في حدود الوسائل الخاصة بالجهة وتلك الموضوعة رهن تصرفها، وفي حدود الوسائل الخاصة بالجهة، وتلك الموضوعة رهن تصرفها، ويحيل المجلس الجهوي مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجهة إلى المجلس الأعلى للإنعاش الوطني والتخطيط قصد الموافقة عليه

⁸ - القانون رقم 17.08 المغير والمتمم بموجبه القانون رقم 78.00 المتعلق بالميثاق الجماعي.

(القانون المتعلق بالجهات 47.96 الصادر عن مجلس النواب سنة 1997). فالجهة في المغرب لم تكن لها اختصاصات واسعة في التنمية الجهوية، لكن وبالرجوع الى تقرير اللجنة الاستشارية نجد أنه جاء ليتدارك هذا النقص من خلال إعطاء الصدارة للمجلس الجهوي في مجال التنمية المندمجة، حيث نجد أن الحكومة تستشير المجلس الجهوي عند إعداد الاستراتيجية الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والمخططات القطاعية الوطنية والجهوية... وكل مشروع كبير تعتزم الدولة إنجازه في الجهة (عبد العالي ماكوري ؛، 2007، صفحة 75)، كما أن المجلس الجهوي من خلال التقرير يقوم بتنسيق مقترحات الجماعة الترابية وجعلها تنسجم وتندمج في تصور التنمية الجهوية وذلك مع احترام الاختصاصات المخولة للجماعات (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، الصفحات 39-87).

التخطيط في قانون 79.00 المنظم للعمالات و الاقاليم حيث نصت المادة 36 من هذا القانون على أن مجلس العمالة او الاقليم يمارس داخل الدائرة الترابية للعمالة او الإقليم وفقا للقوانين الجاري بها العمل الاختصاصات الذاتية، ومنها أنه يدرس مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للعمالة أو الإقليم ويصوت عليه طبقا لتوجهات وأهداف المخطط الوطني (المادة 36 من القانون 79.00 المنظم للعمالات والأقاليم).

فالتخطيط الجماعي عنصر أساسي يكرس دور الجماعة ضمن المنظومة المؤسسية لبلادنا، فإذا كان المجلس الجماعي هو الفاعل الأساسي والمسؤول الأول عن تدبير الشؤون المحلية بعلاقة مباشرة مع الساكنة، فإنه غالبا ما يظل تراب الجماعة مجالا لتدخل عدة فاعلين، و يكون موضوع عدة أعمال ومشاريع و برامج، لا سيما تلك التي تقوم بها مصالح الدولة والمؤسسات العمومية التي بحكم صلاحياتها ومجالات عملها المتعددة، تعد برامج وتبادر بطرح مشاريع وتعتمد أدوات التخطيط والتدخل.

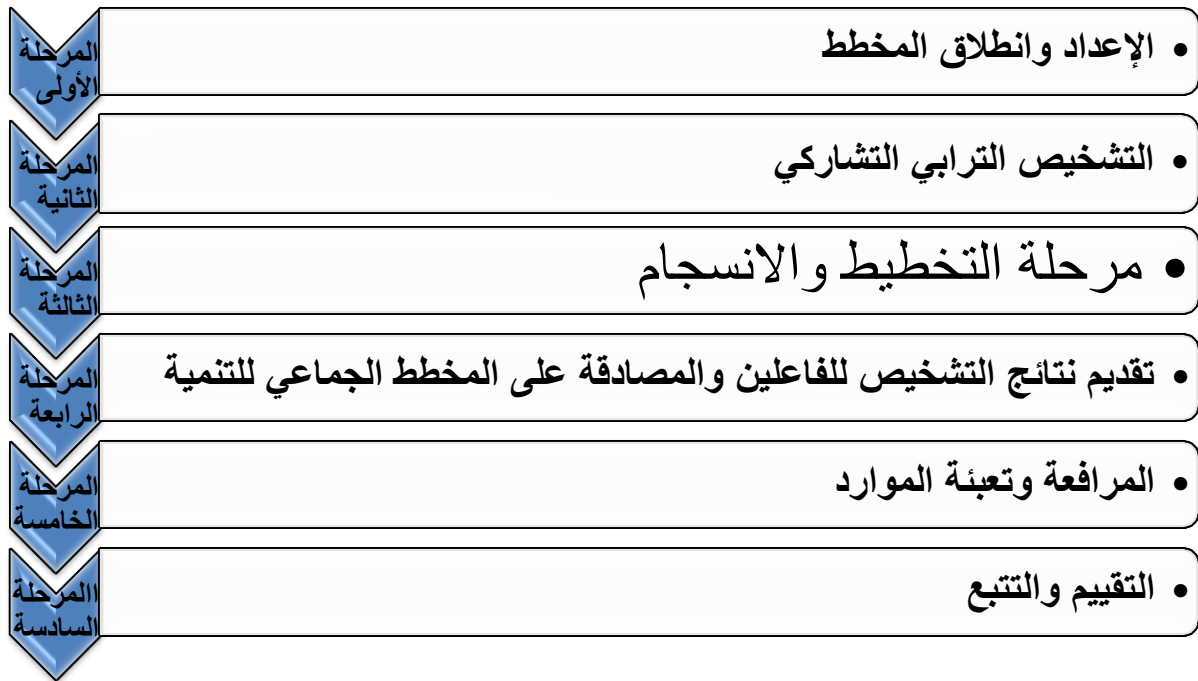
فالمخطط الجماعي يجب أن يكون تشاركيا بمعنى إشراك السكان ومختلف الفاعلين المحليين في جميع مراحل التخطيط ابتداء من تشخيص الوضعية وتحديد المؤهلات والمعوقات، وتحديد الإشكاليات والحاجيات وترتيبها حسب الأولويات وتحديد الأهداف، وصولا إلى إعداد الخطة وتنفيذها وتتبعها وتقييمها، وبذلك يعتبر الإنسان فاعلا أساسيا في عملية التنمية وليس مجرد مستفيد منها.

وفي هذا السياق وضعت المديرية العامة للجماعات المحلية وبمساهمة المندوبية السامية للتخطيط، ومديرية تكوين الأطر الإدارية والتقنية، و منظمة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (اليونيسيف)، والوكالة الأمريكية للتعاون الدولي، والوكالة الكندية للتنمية الدولية (مشروع الحكامة المحلية بالمغرب)، وكذا

وكالة التنمية الاجتماعية، وفريق الإشراف التقني عن الاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى خبيرين وطنيين، رهن إشارة الجماعات المحلية خاصة القروية الآليات العملية لقيادة و تنشيط مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية، من خلال دليل المخطط الجماعي للتنمية لسنة 2010 الذي يلقي الضوء على مسار ومراحل إعداد المخطط الجماعي للتنمية، الذي يهدف بالأساس إعطاء الفاعلين المحليين الوسائل اللازمة للانطلاق و مواكبة هذا المسلسل.

2- مراحل إنجاز المخططات الجماعية:

يرتكز التخطيط التنموي للجماعات الترابية على مجموعة من المراحل المتتالية، لعل أهمها تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى. وتبنى الرؤية أساسا على دراسات وحوارات معمقة تشمل تشخيصا ترابيا بالإضافة إلى استشراف المستقبل لتحديد الفرص الممكنة (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 41).



إن إعداد المخطط الجماعي يتضمن مجموعة من المراحل المتسلسلة زمنيا، وتعالج كل مرحلة على حدا في فصل مهيكّل وفق الطريقة التالية: أهداف المرحلة، الشروط المسبقة، مسارها، النتائج والحصيلة المنتظرة، الأدوات والدعائم المستعملة.

2-1- مرحلة الاستعداد وانطلاق المخطط:

تعتبر هذه المرحلة مرحلة حاسمة في مسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية ، لكونها تمكن مختلف الفاعلين المحليين من الوعي بأهمية إعداد هذا المخطط وتحديد الإطار الملائم الذي سيسير من خلاله المسار التشاركي، عبر تحديد المتدخلين والأدوار التي سيقومون بها، بالإضافة إلى تعبئة الموارد الضرورية وتنظيم العمل من أجل إنجازها (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 45)

وتهدف هذه المرحلة إلى إقناع أصحاب القرار والفاعلين الجماعيين بتبني منهجية التخطيط الجماعي وإقامة الإطار المؤسسي والتنظيمي لتنفيذها وتتضمن العمليات الأساسية التالية:

✍ تحسيس المجلس الجماعي بضرورة إعداد المخطط الجماعي للتنمية حسب منهجية التخطيط الاستراتيجي التشاركي.

✍ تحديد الأطراف المعنية بالمسلسل وخلق الظروف الملائمة من أجل مشاركتهم في إعداد المخطط وتنفيذه وتتبعه وتقييمه.

✍ تعبئة الموارد البشرية والمالية الضرورية لسير المسلسل.

✍ الانطلاقة الرسمية للمسلسل.

2-2- مرحلة التشخيص الترابي التشاركي.

تعتبر هذه المرحلة من المراحل الضرورية قبل أي تدخل تنموي محلي، فالتشخيص أداة تمكن الفاعلين من تحديد نقاط الضعف والقوة وكذا الإكراهات والإمكانات لتراب معين، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

يقصد بالتشخيص تحليل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة و البيئة الخارجية المحيطة بها، لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات كذلك معرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الاستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة (المرسي وآخرون، 2007، صفحة 269).

والتشخيص هو قاعدة مهمة من خلالها يتم صياغة المشاريع الترابية والأنشطة التنموية، التي من شأنها تحسين المستوى المعيشي للسكان، وتلبية متطلباتهم المختلفة، وذلك من خلال القيام بدراسة تشخيصية وواقعية تركز على الحوار والتشاور مع الساكنة المحلية، ودراسة الأفكار وتقديمها، و احترام موقفها بشكل يسمح ببلورة مشاريع تنموية تستجيب لحاجيات الساكنة المحلية، ويعتبر التشخيص العمود

الفقري للمشروع، بحيث ينطلق من تشخيص واقع الحال للمجال من خلال خلق حوار بين مختلف الفاعلين المحليين، مع تحديد تدخلات كل منهم، واستراتيجيات التدخل.

التشخيص في آخر المطاف يجب أن يعبر عن تساؤلات و يخلق نقاشات وينتهي بخيارات تنموية

للجماعة، وتعتمد هذه المرحلة على المحطات التالية (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010) :

✓ **التشخيص القبلي لوضعية الجماعة:** خلال هذه المرحلة يتم جمع وتنظيم وهيكله وتحليل المعطيات الإحصائية الرسمية (كما وكيفا) التي يمكن الحصول عليها من الجماعة الترابية كالمعلومات الخاصة بالماء والكهرباء وفك العزلة، أو تلك التي يتم تجميعها عن طريق المصالح الخارجية للدولة: كالتعليم والصحة والتجهيزات الثقافي والرياضية، أيضا تجميع المعطيات الخاصة بالمشاريع سواء التي في طور الإنجاز أو المبرمجة من طرف الجماعة أو المصالح الخارجية للدولة في تراب الجماعة، أو تلك التي سيتم برمجتها من طرف المصالح الخارجية.

✓ **المعطيات الميدانية:** يتم جمعها بشكل تشاركي بين الفاعلين المحليين المعنيين عن طريق القيام بمسح ميداني لتراب الجماعة، من أجل التعرف على أهم الإشكاليات التي تعانيها الساكنة وما هي أهم انتظاراتها، وذلك لأجل الأخذ بعين الاعتبار بها أثناء وضع المخطط، ويتم إيلاء هذه المهمة إلى لجن مختارة وعن طريق ورشات ويكون الحوار شبه موجه لإبراز الحاجيات، التصورات وتقديرات الفاعلين.

✓ **خلق قاعدة المعطيات:** بعد جمع المعطيات الإدارية والميدانية يتم جمع المعلومات في نظام معلوماتي جغرافي ليتم بعد ذلك تحويله إلى مبيانات وجداول وخرائط موضوعاتية، من شأنها أن تساعد على اتخاذ القرارات الملائمة.

✓ **دراسة وتحليل المعطيات:** يتم خلال هذه المرحلة تحليل المعطيات المجالية، والديموغرافية، الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية مع الأخذ بعين الاعتبار كيفية اشتغال المجال داخليا وخارجيا في علاقته مع المجالات المجاورة له وفق خصوصياته وتوجهاته.

✓ **مرحلة تدوين التشخيص الترابي التشاركي:** تتم هذه العملية تدريجيا وحسب وثيرة إنجاز التشخيص.

وبعد تحديد الوضعية الراهنة للجماعة الترابية يتم إنجاز التشخيص التشاركي عن طريق إشراك الساكنة والفاعلين المحليين على أساس النتائج المتوصل إليها خلال تحديد الحالة الراهنة، وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد مواطن القوة والمعوقات الرئيسية داخل وخارج الجماعة، وتحديد الآفاق المحتملة

استنادا إلى تحليل المشاكل بترابط مع وجهات نظر الساكنة والفاعلين المحليين وتطلعاتهم، وتتضمن النقاط التالية:

◀ تعميق وهيكلة المشاكل وإشكاليات التنمية الصادرة عن السكان وفق النوع والفئات الاجتماعية والاقتصادية، والسن، وتبعا لمستويات تجمعاتهم.

◀ تحديد الافاق المحتملة استنادا إلى نتائج الحالة الراهنة وتحليل نسبي للإمكانات والمعوقات والأولويات المعبر عنها من طرف السكان.

بعد الانتهاء من مرحلة التشخيص يقوم المجلس الجماعي بتنظيم ورشة لتقديم النتائج المتوصل إليها لفائدة الفاعلين الذين شاركوا في عمليات التشخيص أو ممثليهم، وتعتبر هذه العملية ذات أهمية بالغة لكونها تساعد على تبني حقيقي لنتائج التشخيص التي ستحدد الاختيارات الاستراتيجية في المرحلة الموالية. كما أنه من خلال هذه الورشة يتم إخراج وثيقة التشخيص التشاركي التي تتضمن خلاصة الحالة الراهنة وجداول الحلول المنبثقة عن المشاركين.

إن أبرز نتيجة يتم التوصل إليها خلال هذه المرحلة هي تحديد التحديات الكبرى للتنمية بالجماعة، من خلال إبراز المؤهلات ونقط الضعف والقوة والفرص والمخاطر مع ترتيبها حسب الميادين.

2-3- مرحلة التخطيط والانسجام (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 71):

تضم هذه المرحلة عمليتين متتاليتين:

2-3-1- التخطيط:

تهدف هذه المرحلة دعم بلورة رؤية للتنمية الجماعية على المدى المتوسط ومخططات العمل السنوية والثلاثية.

خلال هذه المرحلة يتم تحديد الرؤية المستقبلية المرجوة بناء على التشخيص واستشراف الحاجيات. بعد ذلك يتم تحديد التوجهات الاستراتيجية بناء على هذا التصور. وتعتبر هذه المرحلة بمثابة فترة الاختيارات والتحكيم، كما أنها تشكل فترة اتخاذ القرار، بحيث تمكن الجماعة بصفتها وحدة ترابية، من تحديد الهدف العام أو الاستراتيجي (النظرة المستقبلية المرجوة) الذي يندرج فيه المخطط وكذلك التوجهات الاستراتيجية والأهداف النوعية المرتبطة به.

يحدد المخطط انطلاقا من الأهداف النوعية النتائج المنتظرة والأعمال أو المشاريع التي ينبغي القيام بها، مع تحديد مواقعها والأصناف و الفئات المستهدفة والوسائل البشرية والمادية الضرورية لتنفيذها، كما يعمل على تحديد الفترة الزمنية لإنجاز الأعمال أو المشاريع المرتقبة.

إن هذه المرحلة، تساعد على البحث في مجالات التدخل وتحقيق الانسجام بين الجماعات، وذلك بتحديد المشاريع التي تتوفر على مؤهلات ذات منفعة مشتركة بين الجماعات.

خلال هذه المرحلة يتم بلورة الرؤية الاستراتيجية للجماعة سواء على المدى القريب أو المتوسط، وترتبط هذه العملية بتوفر مجموعة من الشروط المسبقة:

- ✍ إجماع سياسي حول التشخيص.
- ✍ جرد للمشاريع والبرامج التي هي في طور الإنجاز بالنسبة للجماعة وكذا المرتقبة خلال الثلاث سنوات المقبلة.
- ✍ وضع شبكة المؤشرات الترابية المهيأة مسبقاً.
- ✍ مواكبة لجنة القيادة المحلية (الفريق الإقليمي للمواكبة أو الفريق التقني الجماعي) من طرف خبراء داخل ورشات العمل وبدعم من المصالح الخارجية، وتعد هذه المواكبة أساسية في مرحلة إعداد المخطط.
- ✍ التوفر على الكفاءات في مجال المالية المحلية لتقدير الميزانية اللازمة لكل برنامج ومشروع.
- ✍ معرفة وقع كافة البرامج أو المشاريع على ميزانية تسيير الجماعة.

وكما سبقت الإشارة إليه أن بلورة الرؤية الاستراتيجية تنبني على توفر مجموعة من الخصائص والمقومات، كما أنها بعين الاعتبار المحيط السوسيو- اقتصادي للجماعة ومستوى التنمية البشرية بها ودراسة البيئة الداخلية والخارجية، ثم تحديد الأولويات والإشكاليات وفق مقاربة تشاركية، لذا فإن هذه الرؤية يجب أن تجيب عن التساؤلات الجوهرية التي ينبني عليها التخطيط في جميع مراحله وهي:

- ✍ أين نحن الآن؟
- ✍ إلى أين نريد الوصول؟
- ✍ كيف نصل إلى ما نريد؟
- ✍ كيف يمكن مواجهة الأخطار التي يمكن أن تعترض الجماعة على المدى البعيد؟
- ✍ ماهي الفرص المتاحة لنا كجماعة للوصول إلى ما نريد.

مباشرة بعد هذه المرحلة، يتم بلورة المخطط الجماعي للتنمية على المدى المتوسط لمدة ست سنوات كما هو متعارف عليه في القانون المنظم للجماعات.

2-3-2- الانسجام:

تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية بالغة في مسار تنفيذ المخطط الجماعي، وذلك من خلال تحديد المشاريع والبرامج المشتركة ما بين الجماعات التابعة لنفس الإقليم باعتبار الإقليم الإطار الملائم الذي يضمن انسجام المخططات الجماعية للتنمية.

إن الهدف من هذه المرحلة هو تمكين الإقليم من مخططات جماعية قابلة للتنفيذ ومنسجمة فيما بينها في ظل احترام الاستقلالية والكفاءات واختصاصات الجماعات من جهة، ومجالات التخطيط التابعة للمستويات العليا، كما تعمل أيضا على تحقيق (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 80):

◀ ضمان الانسجام بين المخططات الجماعية على مستوى الإقليم.

◀ تقوية الأنشطة الحيوية للمجال الترابي داخل الإقليم.

◀ عقلنة وترشيد استعمال المال العام

◀ تحديد المجالات الترابية للتعاون بين الجماعات.

◀ تحديد الشراكات ذات الأولوية.

وعلى هذا الأساس فإن المخطط الجماعي يجب أن يندمج مع محيطه العام، حتى يكون قادرا على تحديد توجهها الاستراتيجي.

2-4- مرحلة تقديم نتائج التشخيص للفاعلين والمصادقة على المخطط الجماعي للتنمية (دليل إعداد

المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 90):

تمر هذه العملية عبر مرحلتين فرعيتين تضم الأولى تقديم نتائج المخطط إلى السكان والثانية المصادقة النهائية عليه من طرف المجلس الجماعي، فتهدف المرحلة الأولى إلى إخبار السكان حول الاختيارات التي اتخذت من طرف الجماعة وتعليلها، والمرحلة الثانية يعرض فيها المخطط الجماعي على أنظار المجلس الجماعي قصد دراسته والتصويت عليه، كما يحدد هذا الأخير برنامج الأعمال والمشاريع الواجب القيام بها باشتراك وشراكة مع الإدارة والجماعات المحلية الأخرى والمؤسسات العمومية ...

🔸 تقديم النتائج للفاعلين:

تهدف هذه المرحلة إلى إخبار السكان حول الاختيارات التي اتخذت من طرف الجماعة والتعديلات أو التعديلات التي أدخلت على المخطط الجماعي للتنمية خلال عملية الانسجام. وتهدف كذلك إلى تعليل الاختيارات والتحكيكات التي تمت في مختلف مراحل التخطيط. كما تتطلب إشراك المنتخبين، قصد خلق تفاعل سياسي بينهم وبين سكان جماعتهم، حول الخيارات المعتمدة، ومن ثم إتاحة إمكانية المساءلة.

ويتم تقديم النتائج المنتظرة فيما يخص الرؤية الاستراتيجية والتوجهات التنموية المعتمدة من طرف الجماعة، والأهداف المحددة من طرف المخطط، حسب المناطق الجغرافية والفئات السكانية المعنية، ثم المشاريع التي تستدعي المشاركة الجماعية او الفردية.

✍ المصادقة على المخطط الجماعي للتنمية من طرف المجلس الجماعي:

خلال هذه المرحلة تقوم الجماعة بعرض مخططها التنموي، المعد من قبل رئيس المجلس على أنظار المجلس الجماعي قصد دراسته والتصويت عليه، وذلك بهدف انخراط والتزام المنتخبين اتجاه إنجاز وتبدير وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية.

ويحدد المجلس الجماعي أثناء المصادقة، برنامج تجهيز الجماعة، ويقترح الأعمال الواجب القيام بها باشتراك مع الإدارة والجماعات الترابية المجاورة أو المصالح الخارجية للدولة وكذا الفاعلين الخواص.

2-5- مرحلة المرافعة وتعبئة الموارد:

المرافعة هي تغيير سياسات ووضيعات وبرامج مؤسسة كيف ما كانت، وتشمل المرافعة استراتيجيات مختلفة تهدف إلى التأثير على صلاحية اتخاذ القرار على المستويات المحلية والاقليمية والوطنية والدولية، والمرافعة ايضا هي عمل أشخاص مشاركين في عمليات صنع القرار من أجل التعريف باحتياجات ومشاكل الساكنة أو فئات المجتمع أو البلدان المهمشة والتي تعاني الحرمان (جمعية تنمية، دليل مرجعي من أجل إعداد وإنجاز استراتيجية للمرافعة، 2006، ص9).

إن المخطط الجماعي للتنمية، يسمح بالتدخل في مختلف أبعاد التنمية المحلية، ويتطلب لأجل تحقيق ذلك إمكانيات ذاتية للجماعة وموارد أخرى يمكن جلبها من فاعلين محليين تابعين للدولة والهيئات المركزية وللقطاع الخاص والمجتمع المدني والتعاون الدولي.

إن مسألة المرافعة من أجل تعبئة الموارد المالية اللازمة لتجسيد المخطط الجماعي للتنمية تشكل مرحلة حاسمة وضرورية إذ أن تغييبها، أو عدم التعامل معها بالجدية المطلوبة يمكن أن يعرقل مسلسل التخطيط وعملية التنمية بالجماعة، ويفقدها مصداقيتها اتجاه السكان، و بالتالي يتوجب على الجماعة أن توفر مجموعة من الشروط المسبقة التي تؤهل وتحسن قدراتها الترافعية:

✍ يجب أن تكون مدعمة على المستوى الإقليمي والجهوي والمركزي.

✍ تهيئ مساطر التعاقد وآليات التمويل المتفق عليه.

✍ نشر المخطط الجماعي للتنمية على نطاق واسع.

✍ تقوية قدرات المنتخبين والموظفين الجماعيين والفاعلين المحليين في مجال التواصل والمرافعة،
لشرح وتوضيح المخطط الجماعي للتنمية.

✍ التزام الفاعلين أو المانحين لتمويل المشاريع المبرمجة في المخطط الجماعي للتنمية، تبعا لنظام
تعاقدي أو تشاركي ينبغي تحديده.

إن المرافعة التي يجب على الجماعة أن تقوم بها هي مرافعة من أجل إقناع الشركاء وأصحاب
القرار للانخراط في هذا المخطط، ثم مرافعة من أجل تعبئة الموارد من طرف الشركاء المتواجدين داخل
مجالها الترابي من أجل إنجاز المخطط، تعبئة مساهمات الساكنة المستفيدة وذلك من أجل تبني إنجازات
المخطط واستمرارية تدبيرها (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 99).

2-6- مرحلة التتبع و التقييم:

يعتبر التتبع والتقييم جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي، فالتتبع هو مسلسل منظم للحصول
على المعلومات حول سير الأشغال العامة للمخطط مقارنة مع هو مخطط له وذلك بشكل يسمح بالتدخل
في الوقت المناسب لإدخال التعديلات المناسبة واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصويب مسار العمل داخل
المؤسسة.

تكتسي مرحلة التتبع والتقييم أهمية بالغة ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ تعتبر سيرورة
للتواصل والتنظيم، وكذا ترقب و تتبع و تقييم وثيرة تقدم المشاريع، وذلك من خلال قياس درجة تقدم
المشاريع من زاويتين أساسيتين: الزاوية الأولى يعني قياس مدى تقدم المشاريع من جانب الجدولة
الزمنية، والثانية تقوم على قياس مدى استجابة المشاريع المبرمجة لانتظارات الساكنة المحلية، كما تقوم
بجرد الإشكاليات التي تحول دون تقدم المشاريع، واقتراح الحلول المناسبة لتجاوزها. كما يتم تتبع مشاريع
الخطة التنموية عبر ثلاث مستويات أساسية: المستوى التنظيمي، والمستوى التقني، والمستوى التنفيذي،
وبالتالي تشكل هذه المرحلة قاعدة أساسية لتحقيق تنمية مدمجة ومستدامة (دليل إعداد المخطط الجماعي ،
2010، صفحة 99).

أما من حيث تقييم نتائج المخطط الجماعي للتنمية وطرق تنفيذه، فإنه يتطلب أن تكون الإنجازات جد
متقدمة، ويمكن أن ينجز التقييم في منتصف المسار أو بعد نهايته. وعلى ضوء مدة المخطط الجماعي
للتنمية والانتدابات الانتخابية، يمكن أن تتجز عمليات التقييم كل ثلاث سنوات (دليل إعداد المخطط
الجماعي ، 2010، صفحة 133).

3- مبادئ التخطيط الجماعي:

3-1- التنسيق بين التخطيط المحلي و الوطني و الاتفاقيات الدولية :

إن التخطيط لبعض القطاعات الاقتصادية (السياحة، الطرق،...) يتجاوز حدود الجماعة القروية،

لهذا فإن أية رؤية مستقبلية للتراب الجماعي تفرض توافقا بين الانتظارات وحاجيات السكان، والفاعلين الاقتصاديين داخل هذا المجال الترابي، وكذا مستلزمات التدبير الترابي المنبثقة على مستوى الانشغالات و القرارات العليا (البنيات التحتية الكبرى، مشاريع ذات طابع جهوي، السياسات العمومية الوطنية).

كما أن التخطيط الجماعي يستدعي ربطه بمجالات المشاريع (السياحية و الفلاحية و حماية و ترميم الأراضي ...) المتضمنة في مخططات التنمية ذات المستوى العالي (الإقليمي و الجهوي و الوطني) أو عبر مشاريع القطاعات الوزارية المعنية، و يستلزم كذلك التفاوض و الربط الدائمين مع المصالح الخارجية و اللامركزية (الجهة مثلا...) (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 23).

و أخيرا يجب أن يرتبط التخطيط الجماعي بمختلف الاتفاقيات الدولية الموقعة من طرف المغرب في ميدان التنمية و حقوق الإنسان، وخاصة تلك المتعلقة بالمرأة و الطفل و البيئة (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 21)، و التخطيط الجماعي يجب أن يراعي الاعتبارات التالية:

❖ احترام الاولويات الدولية التي انخرط المغرب فيها، و المتعلقة بإعلان الالفية من اجل التنمية وأهدافها.

❖ مراعاة المشاركة الفعلية للنساء خلال جميع مراحل مسلسل التخطيط الجماعي، وهو مطالب كذلك بتطوير أدوات مقارنة النوع الملائمة، لإبراز دور النساء في المجتمع و محاربة جميع أشكال التمييز والاقصاء و الحرمان لهن. وذلك في أفق تكريس المساواة بين النساء والرجال في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

❖ الأخذ بعين الاعتبار الحقوق الجوهرية للطفل.

3-2- مراعاة التفاعلات المتواجدة بين كل من التنمية الاقتصادية و المجال البيئي:

إن التخطيط الجماعي عليه مراعاة البعد البيئي أثناء كل مراحل إعداد المخطط ، خاصة حين وضع المشاريع التنموية المزمع إنجازها خلال فترة الانتداب و ذلك وفقا لما يلي (الرحماني، 2014-2015، صفحة 242):

❖ مراعاة التفاعلات السلبية والإيجابية المتواجدة بين كل من التنمية الاقتصادية والمجال البيئي بشكل يشجع الساكنة على الاهتمام بالبيئة.

❖ الممارسات التقنية التي تؤدي إلى الرفع من التأثيرات الايجابية للتنمية والمحافظة على البيئة.

❖ كما يجب الاخذ بعين الاعتبار التوصيات الواردة في الاجندة 21 المحلية و برنامج الانشطة 21 المصادق عليه في قمة الارض بريودي جانيرو سنة 1992، و اتفاقية الاطار للأمم المتحدة حول التغيرات المناخية...

3-3- التشاور والمشاركة:

يعتبر مبدأ المشاركة والتشاور من المؤشرات العالمية التي تقاس بها حكمة الدولة في تسيير شؤونها العامة، وهو مؤشر كذلك على مدى ديمقراطية الدولة، بل إنه أصبح شرطا من الشروط التي تمنح على إثرها القروض من طرف المنظمات الدولية، إن المشاركة أصبحت مقياسا يعتاد به لتصنيف الدول ومنحها نقط للمقارنة بينها وبين باقي الدول.

نص الميثاق الجماعي في تعديله بموجب القانون 17.08 على ضرورة اعتماد المقاربة التشاركية ومقاربة النوع لإعداد المخطط الجماعي للتنمية. وذلك من خلال المادة 36 منه.

إن اعتماد المقاربة التشاركية من شأنه الزيادة في فرص نجاح المخطط الجماعي عبر تعميق الحوار بين الساكنة والفاعل السياسي، وتقربهم أكثر إلى تسيير الشأن المحلي بصعوباته ومشاكله، مما يضيف جو الرضى على النتائج المحققة مهما كانت.

الحوار المتواصل بين الساكنة والفاعلين السياسيين يؤدي إلى خلق الثقة فيما بينهم، والابتعاد عن أجواء المشاحنات.

إن بناء الرؤية الاستراتيجية بشكل مشترك يقتضي إشراك كافة الفاعلين المتدخلين في المجال الترابي المراد تنميته، ولبلوغ هذا الغرض يجب أن يكتسي مسلسل التخطيط الجماعي أربع خصوصيات متكاملة فيما بينها (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 22):

- ◀ مسلسل تشاركي يفرض إشراك جميع مجالات الحياة اليومية للسكان.
- ◀ مسلسل متبنى من طرف الجماعة ومدعم من طرف الفاعلين.
- ◀ مسلسل نابع من الداخل يستدعي الاستعمال المكثف للموارد البشرية المحلية، ومسلسل يساهم في بناء رؤية مشتركة حول المستقبل الترابي.

خلاصة القول، أن إعداد المخطط الجماعي للتنمية يمر بمجموعة من المراحل، ووفق شروط تم تحديدها من طرف المديرية العامة للجماعات الترابية، مؤكدة على ضرورة تبني مبدأ التشاور والمشاركة من طرف الساكنة والفاعلين المحليين، وجمعيات المجتمع المدني لأجل إعداد هذه الوثيقة المرجعية في تنزيل مسلسل التنمية.

المبحث الثاني: المخططات الجماعية أي دور للتنمية:

يعمل التخطيط الاستراتيجي بالجماعات الترابية على توظيف الموارد المحلية بالشكل الأمثل، وهذا يعزز اعتماد الجماعات الترابية على ذاتها، ويزيد من كفاءة أدائها، ويربطها في إطار تشاركي مع مختلف الفاعلين من قطاع خاص، مصالح خارجية للدولة، جمعيات المجتمع المدني، الساكنة المحلية، من أجل تحقيق مقاربة تشاركية هدفها الأساسي إشراك هؤلاء الفاعلين في إنجاز التخطيط، حتى يحقق الأهداف المرجوة منه.

وفي هذا الإطار فقد مر إنجاز المخططات الجماعية للجماعات الترابية لإقليم زاكورة بمجموعة من المراحل، انخرط في إنجازها العديد من الفاعلين المحليين بمساعدة من مكاتب الدراسات، ووكالة التنمية الاجتماعية لإنجاز هذه المخططات وفق الدليل المعد لهذا الغرض، وعليه سنحاول الوقوف عند أهم المراحل التي مر منها إنجاز التخطيط التنموي بهذه الجماعات.

1- المقاربة التشاركية في المخططات الجماعية للتنمية:

إن المقاربة التشاركية في عملية التخطيط ضرورة فرضتها الظروف والمتغيرات التي مر بها المجتمع المغربي، لذلك فإن المشاركة الفاعلة هي التي ترافق جميع مراحل التخطيط بدءا بمرحلة التشخيص الترابي وصولا إلى مرحلة التقييم والتتبع. لكن هذه المقاربة ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط من طرف الساهرين على هذه العملية، ولعل أهم هذه الشروط الحرية واحترام آراء المشاركين، النزاهة والشفافية، والقدوة الحسنة، كل هذه الشروط تجعل المجتمع أكثر ثقة بصاحب القرار وبالتالي تكون مشاركته في إنجاز هذا التخطيط ذات فاعلية.

فإذا كانت المجالس المنتخبة محل ثقة من المجتمع، فإن ذلك يؤهلها ويمنحها القدرة على تعبئة الطاقات البشرية للمساهمة في وضع المخطط، وبالتالي منح المشروع لهذه العملية، حتى تحقق التنمية التي تسعى إليها عملية التخطيط.

تبين من خلال دراستنا للمخططات الجماعية للجماعات الترابية لإقليم زاكورة، أنه قد تم الاعتماد في هذه المخططات على مقاربة تشاركية في كافة مراحل إنجازها، وفي مجالات مختلفة تم الترويج لها داخل المجال الترابي لكل جماعة على حدة، عن طريق مجموعة من اللجن التي تم الاعتماد عليها لأجل هذه الغاية، والتي همت التشخيص الترابي من أجل تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والمهددات وتحديد

الاحتياجات والأولويات، والمشاركة في الورشات لتحديد البرامج التنموية ذات الأولوية، والمساهمة في صياغة الرؤية الاستراتيجية، والمساهمة في تحديد الأهداف التنموية، ثم في الأخير المصادقة على المخطط، لكن الواقع أثبت العكس حيث أن المشاركة كانت جد ضعيفة من طرف الساكنة.

2- منهجية إعداد المخططات الجماعية بإقليم زاكورة:

كما جاء في هذه المخططات فإنها قد ارتكزت على دليل إنجاز مخططات التنمية الجماعية المعد من طرف المديرية العامة للجماعات الترابية، والذي يمر بست مراحل أساسية، تم إنجاز أربع مراحل منها وبقيت مرحلتان: المرحلة الخامسة والسادسة اللتان تهم التقييم والمتابعة، وهي من أهم المراحل في إنجاز المخطط الجماعي.

تم الاعتماد في إنجاز هذه المخططات من طرف أغلب الجماعات على وكالة التنمية الاجتماعية كمكتب للدراسات لإنجازها، مشكلة فرقا تقنية اعتمدت على منوغرافيات الجماعات الترابية، ومنوغرافية الإقليم لإنجاز تشخيصها الترابي، دون اللجوء إلى المختصين والفاعلين في هذا المجال الترابي، فمن خلال البحث الميداني الذي أجريناه مع مختلف الفاعلين، وبعض الموظفين بالجماعات الترابية قيد الدراسة أكدوا لنا أن مكتب الدراسات هو من قام بإنجاز هذه المخططات، مع مشاركة محتشمة للأطر العاملة بهذه الجماعات، ويرجع ذلك إلى ضعف التكوين لدى هذه الأطر في مجال التخطيط، وفي بعض الأحيان عدم دراية الأطر بمفهوم التخطيط والمراحل المكونة لإنجاز المخططات.

إن إنجاز المخططات ووضع الرؤى الاستراتيجية تمت صياغتها بشكل انفرادي من طرف مكاتب الدراسات التي تكلفت بهذه المهمة، ولا أكاد أجزم في بعض الأحيان أن بعض الجماعات لها نفس المخططات.

وسنحاول دراسة جميع المراحل التي سلكها إعداد المخططات التنموية، بناء على المخططات التنموية للجماعات الترابية قيد الدراسة.

3- مراحل عملية التخطيط التنموي بالجماعات الترابية لإقليم زاكورة:

من خلال دراستنا، للمخططات التنموية للجماعات الترابية تبين أن وضعها مر حسب المراحل التي تم تحديدها في المبحث الأول من هذا الفصل، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

3-1- مرحلة التحضير وانطلاق مسلسل إنجاز المخطط الجماعي للتنمية:

كان الهدف منها خلق تفاعل بين جميع الفاعلين المعنيين، وإعطاء دفعة قوية لمسلسل إعداد المخطط الجماعي للتنمية، ومرت هذه المرحلة بثلاث خطوات أساسية:

◀ تنظيم ورشات تحسيسية وتعبوية :

- ✓ على المستوى الإقليمي و تحت الإشراف الفعلي لرؤساء المجالس الجماعية تم تنظيم ورشات تواصلية، تهدف إلى تعبئة جميع الفاعلين و ضمان انخراطهم ومشاركتهم الفعالة وتبنيهم الجيد للمقاربة المعتمدة.
- ✓ على المستوى الجماعي و بحضور كافة الفاعلين من منتخبين، سلطات محلية، أطر جماعية، مصالح خارجية، جمعيات وهيئات مدنية، السكان والفاعلين الاقتصاديين والمهنيين، لضمان مشاركتهم الهادفة والفعالة في إعداد وإنجاز المخطط الجماعي وغايتهم في ذلك تنشيط وإنعاش التنمية المحلية.
- ◀ تشكيل اللجنة المحلية للتخطيط والفريق الإقليمي للدعم من أجل السهر على سير هذا المسلسل على المستوى الإقليمي وعلى التنسيق بين المشاريع الجماعية.
- ◀ تكوين وتقوية قدرات الفاعلين المحليين المنخرطين في هذا المسلسل بهدف تأهيلهم للمشاركة الفاعلة في إنجاز التشخيصات المجالية التشاركية، وفي إنجاز مسلسل التخطيط الاستراتيجي.

3-2- مرحلة إنجاز التشخيص المجالي التشاركي:

تشكل المعرفة العميقة لطبيعة المجال وخصوصياته والعلاقات القائمة على مستوى مكوناته مرحلة مهمة وضرورية لبناء أي تصور تنموي محلي. لذلك كانت التشخيصات بمقاربتها التشاركية المجالية فرصة لتحليل وفهم التركيبة والخصائص الطبيعية، الاجتماعية، الاقتصادية والمؤسسية للجماعة، تحليلاً معمقاً يسمح بتحديد الرهانات الاستراتيجية الممكنة لتنمية الجماعة، وهي المرحلة التي تطلبت المرور عبر مجموعة من المراحل:

- أ- تحليل أولي لحالة الجماعة: في هذه المرحلة تم جمع وتحليل المعطيات الإحصائية الرسمية الكيفية والكمية لدى الفاعلين المحليين والإقليميين، بغية تحديد الاختلالات والتساؤلات التي ينبغي التركيز عليها أثناء البحث الميداني.
- ب- مرحلة جمع المعطيات من الميدان: في هذه المرحلة تمت زيارة مجمل الأحياء والدواوير والقصور التي تنتمي لكل جماعة على حدة والالتقاء المباشر مع جميع الفاعلين في ورشات جماعية ومحاورات

فردية مع مختلف الفئات الاجتماعية: من رجال، نساء وشباب إذ تم فيها محاورتهم انطلاقاً من دلائل حوار لجمع المعلومات الكمية والكيفية حول واقع الحال والآفاق المستقبلية.

ت- مرحلة تحليل المعطيات: بعد المعالجة المركبة للمعطيات والمعلومات المجمعة. تم التحليل الاستراتيجي للبنيات والخصائص المجالية على جميع الجوانب، تحليلات موضوعاتية رئيسية (التحليل الديمغرافي، الخدمات الاجتماعية الأساسية، الاقتصاد والمؤسسات) وهو الشيء الذي مكن من فهم نسق اشتغال المجال، هويته، توجهاته المستقبلية وتحديد الاختيارات الاستراتيجية، الرهانات واقتراح التوجهات التنموية الممكنة للجماعة.

ث- وضع نظام معلوماتي جغرافي: مكن هذا النظام من توطين جميع المعطيات وتنظيمها في هذا البرنامج، ومن خلال ذلك تم إعداد خرائط موضوعاتية تخص (الموقع الجغرافي، التوزيع السكاني، التطور الديمغرافي، البنيات التحتية، الموارد المائية، التغطية الصحية والمدرسية، البنيات التحتية الثقافية والاقتصادية، وتركيب جماعي للبنيات التحتية) لتسهيل اتخاذ القرار.

ج- مرحلة تحرير تقرير التشخيص: تمت بالموازاة مع إنجاز التشخيص الميداني عبر إغناء التقرير بتحليل استراتيجي للسياق الجماعي في إطار مجاله الحيوي، ولهذه الغاية تم تحديد مناطق التجانس المجالية، التي شملت الجماعات ذات العلاقات التكاملية، من خلال تعميق دراسة وتحليل النسق المجالي وتم إغناؤه أثناء ورشة إرجاع النتائج.

ح- إرجاع نتائج التشخيص التشاركي: شكلت هذه المرحلة مناسبة لمناقشة وتقويم نتائج التشخيص المجالي التشاركي، والمصادقة عليها من طرف الفاعلين المحليين في إطار ورشة عمل موسعة توجت بالحسم في الاختيارات الاستراتيجية للمخططات الجماعية للتنمية. ومكنت هذه الورشة من تحقيق الأهداف التالية:

- ✍ تقديم ملخص تركيبي لتقرير التشخيص قصد المصادقة عليه من طرف الفاعلين المحليين.
- ✍ فتح النقاش حول الفرضيات والإشكاليات التنموية والمحاور الاستراتيجية المقترحة.
- ✍ صياغة المقترحات والمحاور الاستراتيجية والمصادقة عليها بناء على نتائج التشخيص.
- ✍ إعطاء الانطلاقة للمرحلة الموالية من التخطيط الاستراتيجي التشاركي.

3-3- مرحلة إنجاز المخطط الاستراتيجي التشاركي:

تمحورت هذه المرحلة أساسا في تقوية وتعزيز قدرات الفاعلين، ونقل الخبرات من أجل إنجاز هذا المسلسل، وصولا إلى بناء استراتيجية مشتركة، برمجة توافقية، ومشاريع منسجمة والتقائية فمرت على الشكل التالي:

➤ **التخطيط الاستراتيجي:** بناء على نتائج التشخيصات المجالية التشاركية وفي ورشة إرجاع النتائج قامت الجماعات الترابية بالحسم في الرؤية الاستراتيجية التنموية للجماعة، وقد جاءت هذه الرؤى متقاربة من حيث الصياغة وصبت في اتجاه تحسين الخدمات الاجتماعية، والاقتصادية، وخلق فرص للشغل، ثم تمت المصادقة عليها من طرف الفاعلين بعد التداول والتشاور والتوافق بشأنها. بعد ذلك تم تفكيك هذه الاستراتيجية إلى مجالات استراتيجية للنتائج إلى محاور استراتيجية للتدخل، و بذلك تم رسم الخطوط التوجيهية للاستراتيجية الكلية للتنمية المجالية.

➤ **الاستراتيجية العملية:** بدأت هذه الاستراتيجية بحصر البرامج والمشاريع في طور الإنجاز أو المبرمجة من طرف المصالح الخارجية بهدف إدماجها في المخطط الجماعي لضمان الالتقائية و الترابط المنشودين بين المخطط الجماعي، المبادرة المحلية للتنمية البشرية والمشاريع القطاعية... الخ. وفي هذه المرحلة تم تحديد الأنشطة بالنسبة لكل محور استراتيجي في إطار ورشات عمل اللجان الموضوعاتية، وقياسها، وترتيبها، وتحديد التمويلات المحققة والمحتملة لمدة زمنية تمتد على ست سنوات. وتوجت هذه المرحلة ببناء الإطار المنطقي الذي يحتوي على مؤشرات قياس النتائج، مخطط العمل السداسي، الثلاثي، السنوي، إضافة إلى بنك للمشاريع ملحق بوثيقة هذه المخططات يحتوي على المشاريع الكبرى المهمة التي تطلب إنجازها.

3-4- مرحلة إرجاع المخطط الجماعي للتنمية و المصادقة عليه من طرف المجلس:

تعد مرحلة إرجاع المخطط الخطوة الأخيرة في مسلسل إعدادة والتي تمت ضمن ورشة عمل، تهدف أساسا إلى إخبار الفاعلين حول الخيارات المعتمدة والتعديلات التي أجريت عليه في مرحلة دعم الترابط والالتقائية، والهدف من ذلك دفع المنتخبين المحليين إلى الالتزام بمقتضيات المخطط اتجاه باقي الفاعلين والتعريف به على نطاق واسع ابتداء من هذه الورشة.

3-5- مرحلة أجراة المخطط الجماعي للتنمية:

ارتكزت هذه المرحلة على التواصل الداخلي حول المخططات لضمان انخراط ومشاركة جميع الشركاء المحليين المعنيين وتواصل خارجي لتعبئة الموارد الضرورية (بشرية، تقنية ومالية) لإنجاز

المخطط، ولهذا الغرض تم الاعتماد على مخطط للتواصل من أجل تحسين شروط تدبير وإنجاز المخططات الجماعية، عقد شراكات وضمان الالتفائية. تحتاج هذه المرحلة المهمة إلى الدعم والمصاحبة للرفع من القدرات التدبيرية للجماعات وتتكون من 4 مراحل أساسية:

✍ التواصل والتعريف بالمخطط.

✍ عقد شراكات (شركات البرنامج).

✍ المرافعة وتعبئة الموارد.

✍ المراجعة والبرمجة.

3-6- مرحلة إنجاز المخطط:

قامت الجماعات الترابية خلال هذه المرحلة بإنشاء لجنة القيادة وفريق تقني للدعم والتقييم والسهر على ضمان التنظيم والتنسيق، من أجل تحقيق غايات وأهداف المخطط الجماعي للتنمية، تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل التخطيط التنموي حسب المنهجية الواردة في الدليل، ومن خلال البحث الميداني الذي أنجزناه تبين لنا أن جل الجماعات الترابية لم تقم بتقييم هذه المخططات التنموية، ولم يكن أي تحديث لهذه الخطط. وذلك راجع بالأساس إلى عدم توفر القدرات البشرية التي من شأنها أن تقوم بهذه المهمة، وعدم إحداث اللجن المخصصة لهذا الغرض.

عموما فإنجاز المخططات الجماعية بإقليم زاكورة تم وفق المقاربة التي حددها دليل مخطط التنمية الجماعي، محترما في ذلك جميع المراحل التي يميز منها هذا الإنجاز. كل هذا جعلنا نتساءل حول مدى مصداقية هذه المخططات التي تم إنجازها؟ وهل فعلا احترمت المنهجية المتبعة لإنجازها؟ وماهي العراقيل التي حالت دون تطبيق هذه المخططات؟ كل هذه الأسئلة سنحاول الإجابة عليها انطلاقا من تقييمنا للمخططات التنموية للجماعات الترابية لإقليم زاكورة.

4- تقييم المخططات التنموية:

تعتبر الجماعات الترابية مكونا أساسيا وركيزة من ركائز المجتمع والدولة، فالجماعات الترابية تكتسي دورا مهما في تدبير وتسيير المجال الترابي، وإدارة الخدمات الضرورية التي يحتاجها المواطن. فمن الجماعات الترابية من له القدرة على استغلال الموارد الطبيعية والبشرية التي تتوفر عليها، وتجعلها في خدمة الصالح العام، وهذا يمكنها من القيام بالدور المنوط بها في تنمية مجالها الترابي، وكذا تحملها مسؤولية توفير الخدمات للسكان، في المقابل توجد جماعات ترابية غير قادرة على تدبير وتسيير

مجالها الترابي بشكل متوازن سواء من حيث تحديد الأولويات، أو من حيث اتخاذ القرارات، مما يجعلها تتعثر في إنجاز مهامها على الشكل المرغوب به من طرف الساكنة، فينعكس عليها ذلك سلبا ويجعلها غير قادرة على تحقيق المساعي الموكلة لها، مما يجعلها تعرف نوعا من الارتجالية وعدم التوافق في اتخاذ القرارات الصائبة.

في هذا الإطار سنحاول أن نستعرض تقييما للمخططات التنموية للجماعات الترابية قيد الدراسة، من حيث المراحل التي مرت منها، وكذا المشاريع التي تم إنجازها في هذا الإطار وتأثيرها في المسلسل التنموي.

4-1- تقييم إنجاز المخططات التنموية الجماعية بإقليم زاكورة:

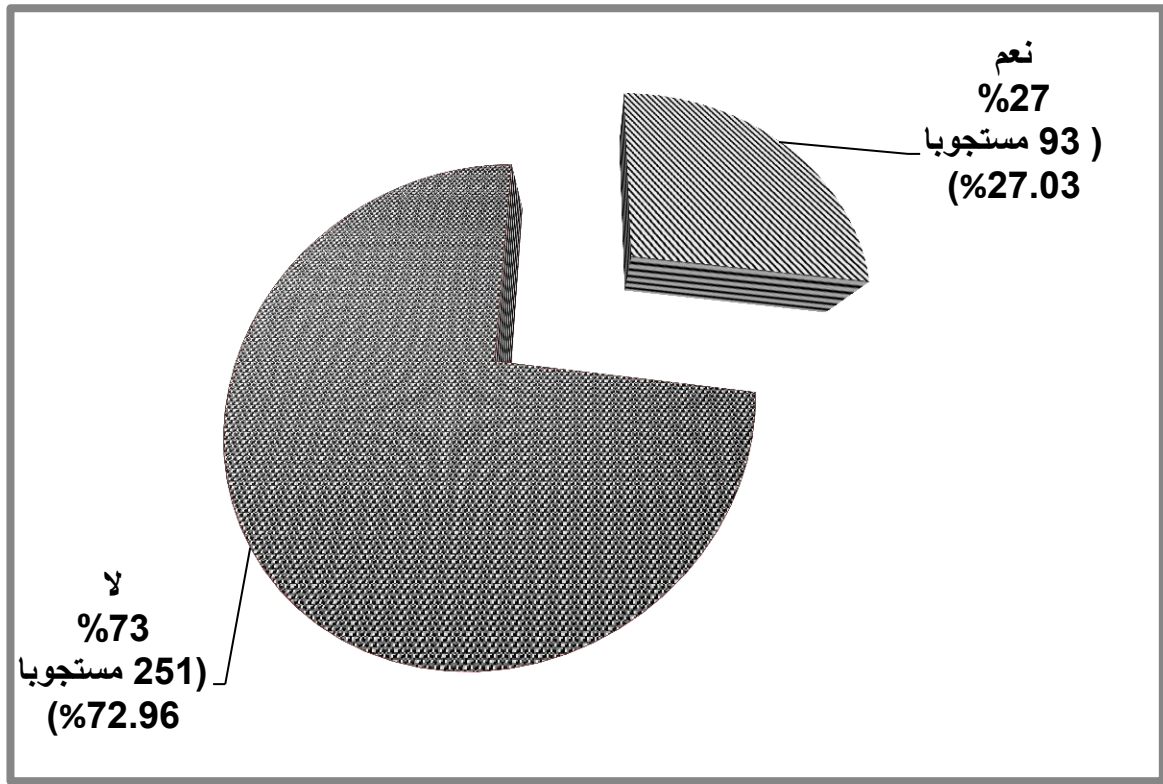
منذ أن ألزمت الدولة الجماعات الترابية بضرورة إنجازها للمخططات الجماعية وفق مقاربة تشاركية، انخرطت الجماعات الترابية بإقليم زاكورة في هذه العملية بداية من سنة 2009 طبقا لمقتضيات القانون 78.00 في مادته 36.

إن دراستنا لهذه المخططات سيكسب دراستنا جانبا من الأهمية في تقييم تجربة التخطيط التنموي التشاركي في الجماعات الترابية لإقليم زاكورة بشكل خاص.

4-1-1- ضعف مشاركة الساكنة وجمعيات المجتمع المدني في المخططات التنموية:

من خلال البحث الميداني تبين أن مشاركة الساكنة وجمعيات المجتمع المدني في إنجاز المخططات الجماعية ضعيفة، فالمخططات الجماعية للتنمية بالجماعات الترابية قيد الدراسة بنيت بشكل عشوائي لا يستند إلى متطلبات الساكنة وانتظاراتها. والمبيان رقم (32) يوضح لنا حجم المشاركة السكانية في إعداد المخططات الجماعية.

المبيان رقم (32): حجم مشاركة الساكنة في إعداد المخططات الجماعية.



المصدر: استمارة ميدانية 2017-2018

نستنتج أن نسبة المشاركة في إعداد المخططات الجماعية بإقليم زاكورة جد ضعيفة ولا تتجاوز 27.03% من الساكنة المستجوبة (93 مستجوبا)، مما يؤكد على أن المخططات الجماعية لم تعتمد مقارنة تشاركية من شأنها أن تحترم أولويات الساكنة وانتظاراتهم من قبل القائمين على تسيير وتدبير المجال الترابي الذي يعيشون فيه، فالمشاريع التي تمت صياغتها في إطار المخططات لم تلقى إقبالا من طرف الساكنة، وفي بعض الأحيان لا تعبر عن مصداقية عمليات التشخيص التي تم الكشف عنها في هذه المخططات لارتكازها على أصحاب الخبرات والقرار فقط، كما يمكن القول أن اقتراحها تم من طرف مكاتب الدراسات التي تكلفت بإنجازها.

كما تم تسجيل مشاركة ضعيف لجمعية المجتمع المدني في إنجاز المخططات الجماعية، فمن أصل 130 جمعية شملها البحث الميداني وجدنا 15 جمعية هي التي شاركت في إعداد المخططات الجماعية، وكانت مشاركتها في إعداد هذه المخططات في اللقاءات التحضيرية والتواصلية، دون أن تكون

لهم اقتراحات بشأن المشاريع التي تمت بلورتها، لذا يمكن القول أن هذه المخططات لم تكن نزيهة في اختياراتها.

من خلال البحث الميداني الذي أجريناه مع مختلف رؤساء الجماعات الترابية بالإقليم، و بعض الفاعلين المحليين تبين أن هذه المرحلة شابها الغموض، ولم تتم وفق ما جاء به الدليل المنظم للمخططات الجماعية، حيث أن إشراك جمعيات المجتمع المدني والسكان المحلية في هذه المرحلة وفي جميع مراحل إنجاز المخطط ظل شكلياً، ومن هنا فإنجاز المخططات لم يستند منذ بدايته على مقاربة تشاركية تعبر عن احتياجات السكان ومساهماتها في المخططات، فحتى الذين تم إشراكهم في هذه العملية لم يفقهوا الغرض من إشراكهم، مما جعل هذه المخططات التنموية لا تؤدي الغرض الذي جاءت من أجله ألا وهو تنمية شاملة ومندمجة تخدم المجتمع، بل كرسست الاختلالات والفوارق الاجتماعية، وزادت من معاناة السكان.

4-1-2- رؤية استراتيجية غير واضحة المعالم:

إن دراسة المخططات التنموية للجماعات الترابية لإقليم زاكورة، مكنتنا من الوقف على ما تضمنته من قضايا وإشكاليات طفت على السطح وشملت العديد من المجالات، منها ما خص المجال البيئي، المجال الصحي، المجال الاقتصادي، البنيات التحتية، وبناء على المعلومات التي تم التوصل إليها والتي ركزت في مجملها على نقط الضعف التي تعاني منها هذه الجماعات الترابية، والتي أصبحت بمثابة عائق يحول دون تحقيق التنمية، وانطلاقاً من كون الرؤية كما سبق الإشارة إليه هي صورة المستقبل الذي يطمح كل مجتمع الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، ويتم التعبير عنها بشكل واضح حيث يشارك فيها جميع هيئات المجتمع، لتعكس أهداف وتوجهات مختلف الأطراف.

فإن الرؤية التي تضمنتها هذه المخططات، كانت أكبر بكثير من الإمكانيات التي تتوفر عليها الجماعات الترابية، إذ أنها استهدفت مجالات تعاني إكراهات عديدة تحتاج إلى موارد مالية كبيرة.

وانطلاقاً من هذه الرؤية رسمت الأهداف التنموية، وحددت المحاور الاستراتيجية التي هدفت إلى تحسينها ودعمها، كما تضمنت مجموعة البرامج والمشاريع التي سيتم القيام بها لتحقيقها، وقد جاءت للإجابة على التساؤل: ما الذي نريد عمله لتحقيق التنمية ورفع مستوى عيش السكان؟

من خلال دراستنا لواقع الرؤية التي تم تحديدها في المخططات الجماعية للجماعات الترابية لإقليم زاكورة، استنتجنا أن صياغتها لم تبنى بالطريقة التي حددها دليل المخطط الجماعي للتنمية، إذ أن الدليل

أكد على ضرورة بناء الرؤية وفق مقاربة تشاركية ينخرط فيها كل الأطراف، وهذا ما لم يتم إذ أنه من خلال البحث الميداني واطلاعنا على عدد المشاريع المنجزة في المخططات تبين لنا عدم إشراك الفاعلين، كما أنها لم تستند على معطيات واقعية خلال التشخيص الذي تم إنجازه، والذي يتم تحديده بمشاركة الساكنة المحلية وجمعيات المجتمع المدني ومختلف الفاعلين المتدخلين بالمجال الترابي، لكي تعبر عن المشاكل والإكراهات التي تعاني منها وكذا تعبيرها عن الأولويات وانتظاراتها، أيضا عدم تحديد المهددات التي من شأنها أن تعيق مسلسل التنمية في هذه المجالات، وهذا ما تم التعبير عنه من طرف العديد من رؤساء المجالس الجماعية للجماعات الترابية خلال لقاءات تواصلية معهم، حيث أكدوا على أن الرؤية في المخططات الجماعية لم تبنى على تشخيص واقعي، ولم يتم بلورتها وفق مبدأ التشارك (البحث الميداني 2017-2018).

وبصورة عامة فإن الخطوات المتبعة في هذه المرحلة لم تسر وفق منهجية الدليل، وبرزت سمة اللاواقعية، حيث يمكن إرجاع ذلك إلى الطموح المبالغ فيه في الأهداف، وعدم مراعاة واقع الإمكانيات المتاحة لتنفيذ المخططات، فكان من الأخرى إشراك جل الفاعلين في تحديد الأهداف بشكل دقيق، ووضعهم بصورة واضحة أمام واقع الإمكانيات المتاحة للجماعة الترابية حتى تتمكن من تنفيذ الأهداف لكي تتسم بالواقعية.

فارتفاع طموح الجماعات الترابية كان مبالغا فيه، و جاء نتيجة أن التخطيط التنموي في مرحلة تجريبية، على الرغم من أن المديرية العامة للجماعات الترابية حددت المنهجية التي يجب اتباعها لإنجاز المخططات، إلا أنه على مستوى التنزيل حدثت فجوة كبيرة، حيث لوحظ عدم واقعية الأهداف والطموح المبالغ فيه، نتيجة المطالب الاجتماعية الكثيرة، وكذا عدم إشراك عدد كبير من الفاعلين، لهذا السبب تم التخلي عن المخططات الجماعية وتعويضها ببرنامج العمل حتى يتم التركيز على المشاكل والإكراهات المتفشية بشكل كبير في المجتمع وتجنب العمومية في طرح القضايا.

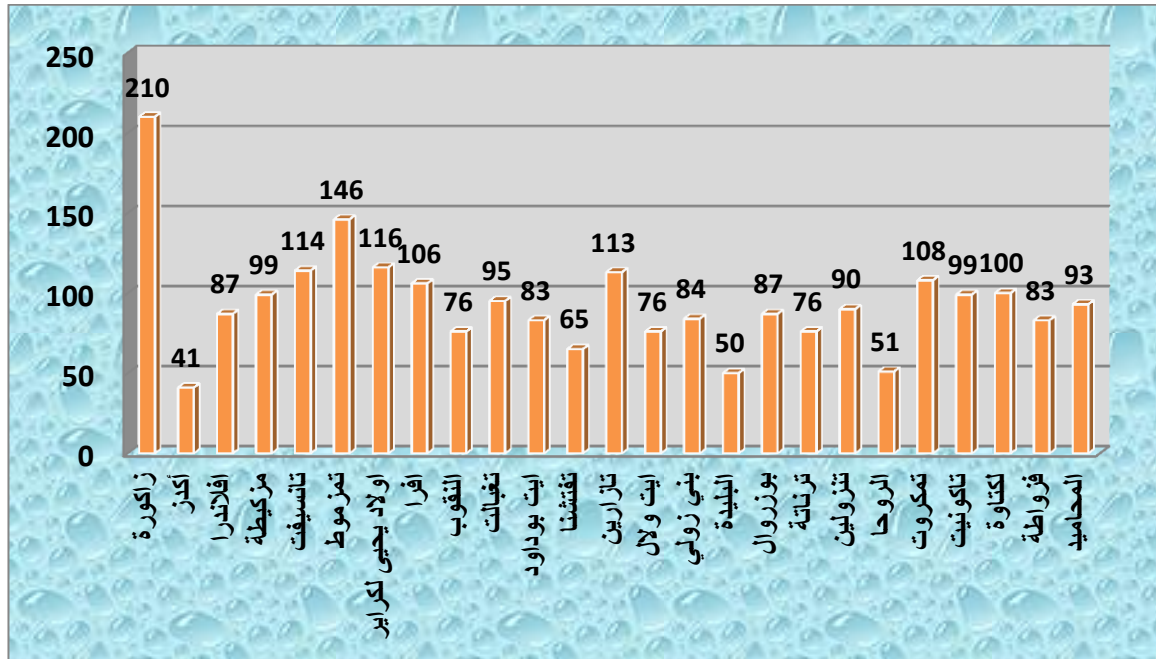
إن رفع سقف الطموح في المخططات التنموية يعوق عملية التنفيذ بسبب الموارد المالية المحدودة لدى الجماعات الترابية، زد على ذلك ضعف الشراكات مع الفاعلين، وعدم التزامهم بمساهمتهم في بعض المشاريع المقررة، أيضا ضعف المساهمة من طرف الدولة، أضف إلى ذلك عدم مواكبة وتتبع وتقييم الجماعات الترابية لإنجاز المخططات، بل انتهى دورها بمجرد المصادقة عليها، غير أن الواقع هو ضرورة الترويج للمخطط والترافع من أجل البحث عن الموارد المالية الكفيلة بإنجاز المخطط.

4-1-3- وقع ضعيف للمشاريع التنموية بالمخططات الجماعية:

إن تحديد المشاريع التنموية في المخططات التنموية للجماعات الترابية التي من شأنها تحقيق التنمية المنشودة، إذا تم توزيعها حسب الأحياء والدواوير التابعة لمختلف الجماعات بشكل يتمشى واحتياجات الساكنة، ثم اقتراح أهم الشركاء لإنجاز هذه المشاريع، وإدراج المشاريع في المصفوفة المالية، وتوزيع هذه المشاريع حسب الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز هذه المخططات.

وبالرجوع إلى المخططات التنموية للجماعات الترابية بإقليم زاكورة، تم تحديد مجموعة من المشاريع همت جميع المجالات التنموية التي تم تحديدها وفق التشخيص الترابي، بلغ عدد المشاريع التي تم اقتراحها ما مجموعه 2348 مشروع موزعة على 25 جماعة ترابية، والمبيان رقم (33) يوضح لنا توزيع هذه المشاريع.

المبيان رقم(33): توزيع مشاريع المخططات التنموية حسب الجماعات.



المصدر: الاستمارة الميدانية 2017-2018 ومعطيات المخططات التنموية للجماعات الترابية لإقليم زاكورة.

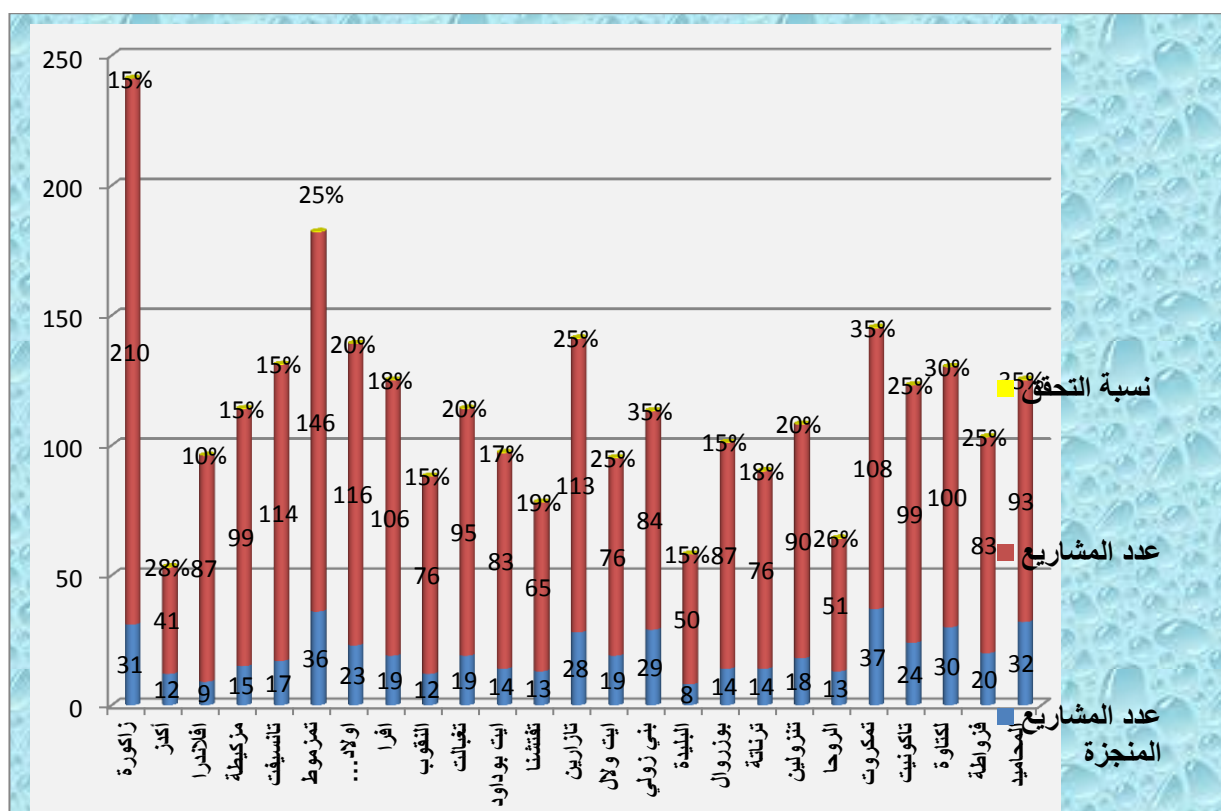
يتبين أن حجم المشاريع متفاوت بين الجماعات الترابية وذلك راجع بالأساس إلى المجال الترابي التي تشغله كل جماعة، وحسب العدد السكاني لكل جماعة، أضف إلى ذلك احتياجات كل جماعة من المشاريع، تمت برمجة هذه المشاريع ضمن مصفوفة مالية تضم برمجة واقعية للمشاريع التنموية المراد إنجازها بناء على التشخيص الترابي، أيضا الميزانية المخصصة لكل مشروع مع الشركاء المحتملين،

خلال الفترة المخصصة لإنجاز المخطط والتي تم تحديدها في ست سنوات ما بين (2011-2016)، وقد تبين من خلال المخططات تحديد هذه المشاريع وفق المجالات التي تم تحديدها من أجل التنمية، كما تم تحديد تكلفة كل مشروع والشركاء.

من هذا المنطلق هل المجالس الجماعية قادرة على تغطية مصاريف هذه المخططات التي تطرح أكثر من علامة استفهام، أما من حيث الشركاء فقد تبين أنه لم يكن للمجالس العدد الكافي من الشركاء، ورغم ذلك تمت المصادقة على المخططات من دون أن يكون لهم تصور شامل عن الكيفية التي سيتم بها سد الخصاص المالي، خصوصا أن الميزانية العامة للجماعات الترابية تبقى محدودة وغير كافية ويطغى عليها جانب التسيير.

فمن خلال البحث الميداني الذي أجريناه تبين لنا أن عدد المشاريع التي تم إنجازها في إطار هذه المخططات بلغ 521 مشروعا فقط من أصل 2340، أي أن نسبة الإنجاز لم تتجاوز 23%، والمبيان رقم (34) يوضح لنا توزيع نسبة وعدد المشاريع المنجزة في المخططات الجماعية بإقليم زاكورة. أما الخريطة رقم(22) تبين توزيع نسب الانجاز.

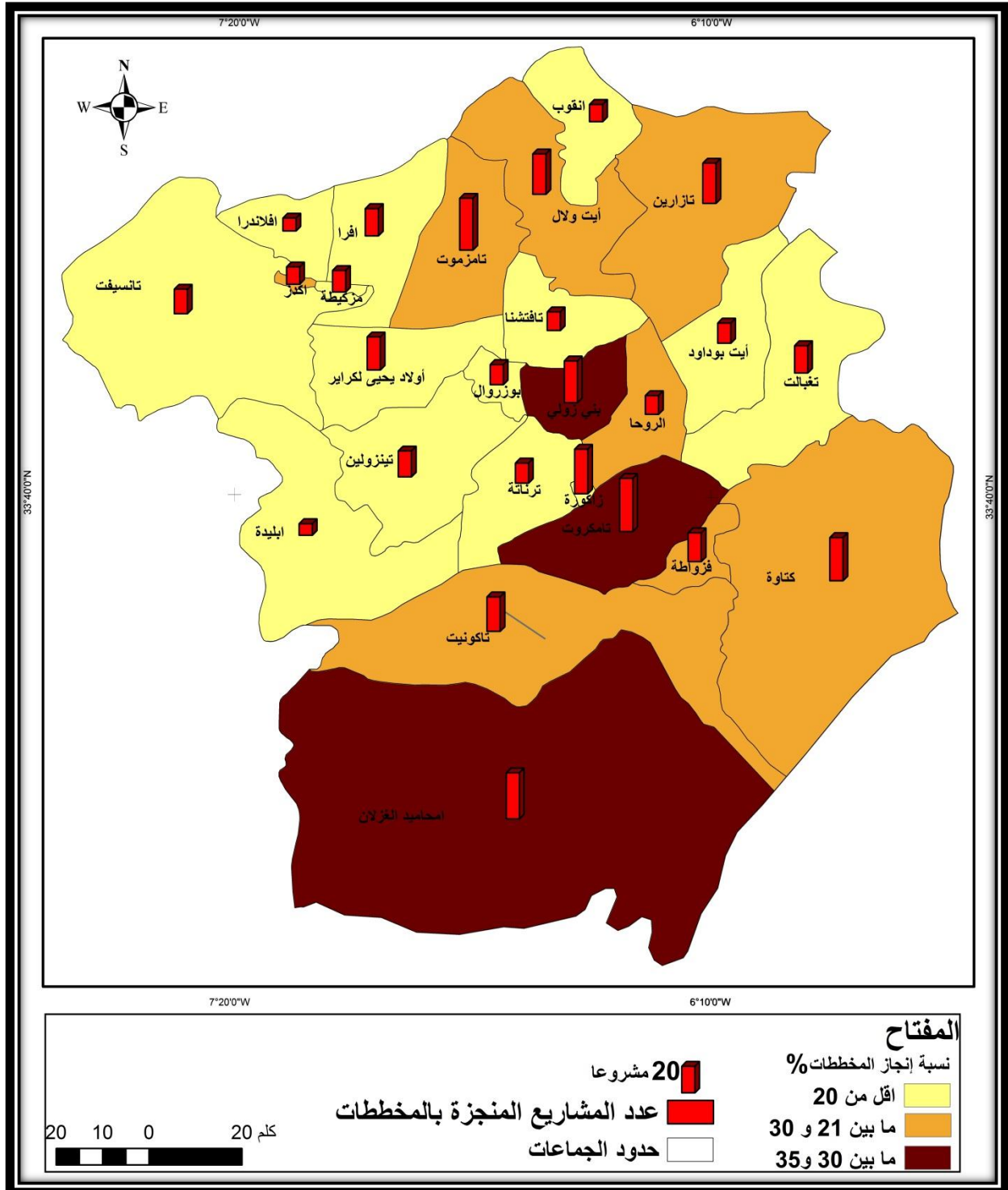
المبيان رقم (34) نسبة وعدد المشاريع المنجزة في إطار المخططات الجماعية.



المصدر: البحث الميداني 2017-2018

يتضح أن نسب تحقيق المخططات التنموية بالجماعات الترابية ضعيفة جداً، إذ إن أعلى نسبة تحقق سجلتها الجماعة الترابية لمحاميد الغزلان والجماعة الترابية بني زولي التي وصلت إلى 35% إذ تمكنت من إنجاز 32 مشروعاً من بين 93 مشروعاً بالنسبة لمحاميد الغزلان أما بني زولي فتمكنت من إنجاز 29 مشروعاً من أصل 84. وبالتالي فإن ضعف إنجاز المشاريع التنموية جعل المخططات الجماعية لا تصل إلى النتائج المرجوة منها.

الخريطة رقم(22): توزيع نسب وعدد المشاريع المنجزة في إطار المخططات حسب الجماعات.



المصدر: البحث الميداني 2017-2018.

إن المشاريع التي جاءت بها المخططات الجماعية للتنمية بالجماعات الترابية لإقليم زاكورة ظلت حبيسة الرفوف، وحبرا على ورق، فعلى العكس من ذلك كان بالإمكان إدراج مشاريع يكون لها وقع على المجال الترابي لهذه الجماعات وتتناسب مع إمكانياتها المادية، كما أن التوزيع المجالي للمشاريع غير متكافئ داخل الجماعة الواحدة، فبعض الأحياء والدواوير تعرف هشاشة ولم يتم إدراج مشاريع مكثفة داخل المخطط تحاول فك العزلة وتحسين جودة الخدمات بها.

فعلى الرغم من الثغرات التي عرفت المخططات الجماعية فقد شرعت الجماعات الترابية في تنفيذ بعض مشاريعها و سترصد بعضا منها، حيث أن هذه النماذج المعبر عنها يمكن تصنيفها إلى: مشاريع تم إنجازها، مشاريع تم إنجازها ولكن لم يكتب لها أن تشتغل وتؤدي الوظيفة التي أنجزت من أجلها، والجدول رقم (42) يوضح بعض المشاريع التي أنجزت في بعض الجماعات.

الجدول رقم (42): بعض المشاريع التي تم إنجازها في إطار المخططات التنموية الجماعية.

تسمية المشروع	الجماعة الترابية	التمويل الإجمالي	سنة الانجاز
توسيع وتقوية شبكة الماء الصالح للشرب	أيت ولال	388776	2012
تهيئة ساحة عمومية بدوار أيت مسعود	أيت ولال	200000	2012
بناء سياج مركز التعلم المجتمعي بدوار أجمو	أيت ولال	62400	2012
تمديد سياج مدرسة أيت اوزين بدوار أجمو	أيت ولال	85656	2012
بناء مستودع وقاعة بمقر الجماعة	أيت ولال	225031,92	2013
أشغال تهيئة الطرق بمركز الجماعة	بني زولي	30 000 000	2013
تزويد مركز بني زولي بالإضاءة العمومية	بني زولي	100000	2013
ربط ثلث دواوير	بني زولي	1200000	2012

			بالماء الصالح للشرب
2011	500000	بني زولي	بناء وحدة إنتاجية لتخزين التمور
2011	700 000,00	تينزولين	تهيئة وإعداد ساقيتين أولاد أيوب و دوار ساكي
2011	100 000,00	تينزولين	تهيئة السوق الأسبوعي
2011	60 000,00	تينزولين	تنظيم أربع دورات تكوينية لصالح الجمعيات المسؤولة عن مياه الشرب
2011	2 500 000,00	تينزولين	حفر وتجهيز بئرين لتعزيز شبكة مياه الشرب بمركز تينزولين وتيكشاد
2011	400000,00	تينزولين	اقتناء سيارة اسعاف مجهزة
2015/2014	10 000 000	تمكروت	بناء حائط وقائي بتيمةك، زاوية سيد الناس...
2012	100 000	تمكروت	اقتناء قطعة أرضية لبناء مركب لصناعة الفخار
2013		تمكروت	تعويض الأقسام المفككة بمجموعة من المدارس
2013	400 000	تمكروت	اقتناء سيارة اسعاف
2013/2014/2015		تمكروت	تهيئة 29 كلم من المسالك الطرقية الرابطة بين الدواوير ومركز الجماعة

2013	120000	تمكروت	تجهيز قاعة متعددة التخصصات بدار الشباب
2013	120000000.00	تانسيفت	بناء سدين تليين على مستوى دواوير: تسوقت، زاوية أوزدين، وزاوية أيناس
2011	60000000	تانسيفت	إحداث أربع آبار للماء الصالح للشرب على مستوى تسركات السفلى واوريكة تنسيفت
2012	28000000	تانسيفت	إحداث 2 خزانات إضافية للماء الصالح للشرب بالدواوير أيت الخرج والحارة
2012	82000000	تانسيفت	تزويد ساكنة بوعراب وتدلين بشبكة الكهرباء
2011	1200000000	تانسيفت	تقوية الطريق لجهوية رقم 108 من أغبار إلى بوازار 12 كلم
2012	70000.00	أفلاندرا	بناء 100 متر من أسوار العمومية
2014	1 040 000	أفلاندرا	استبدال شبكة توزيع الماء الصالح للشرب بجميع دواوير الجماعة
2011	100 000	أفلاندرا	تجهيز دار الشباب بالمعدات
2012	200000	المحاميد الغزلان	شراء 300 شتلة من نوع النجدة و700 من نوع المجهول
2012		المحاميد الغزلان	دعم إنشاء جمعية

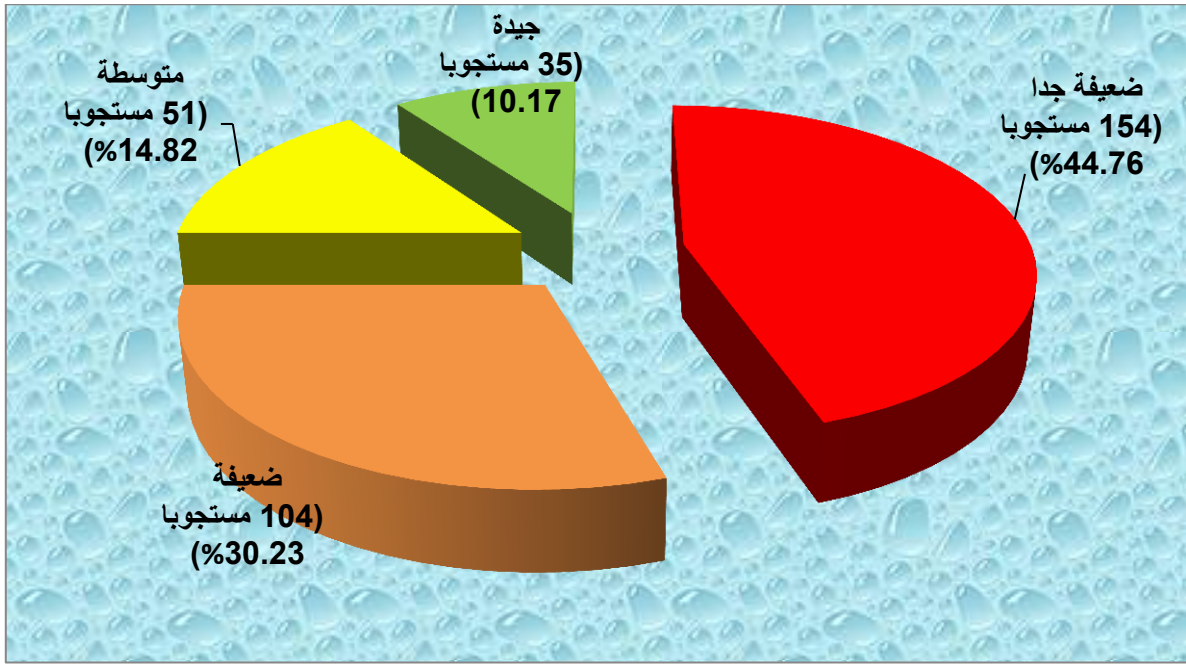
	5000		المرشدين السياحيين
-2013-2012-2011 2016-2015-2014	600000	المحاميد الغزلان	تنظيم 6 مهرجانات
2012	400000	المحاميد الغزلان	اقتناء سيارة إسعاف ذات الدفع الرباعي
2014	600000	المحاميد الغزلان	اقتناء حافلتين للنقل المدرسي
2013	900000	تاكونيت	تمديد شبكة الماء الصالح للشرب
2013	40000000.00	تاكونيت	إعداد وإعادة تأهيل الطريق الرئيسية لتاكونيت
2013	10000000.00	تاكونيت	تهيئة الساحات العمومية والمساحات الخضراء
2013	5000000,00	تاكونيت	بناء ملعب لكرة القدم
2013	8000000,00	تاكونيت	بناء محطة النقل
2012	900000	تاكونيت	اقتناء وسائل لجمع النفايات
2014/2013	60000000,00	زاكورة	تهيئة السوق الأسبوعي
2013/2012	6000000.00	زاكورة	بناء مجمع الصناعة التقليدية بزاكورة
2013	10000000.0	زاكورة	تهيئة المطرح العمومي لجمع النفايات
2015/2012	3000000.00	زاكورة	تهيئة ثلاث مناطق خضراء
2012	5000000.00	زاكورة	بناء مستوصف بأمزرو

2013/2012	15000000.00	زاكورة	فتح إعدادية بأمزرو
2016/2015	36000000.00	زاكورة	بناء الملعب البلدي
2011	273.5125.41	أكڈز	تأهيل بعض الإحياء المكونة للتراب الحضري
2014/2013	2500 000,00	تازارين	بناء أكثر من 5000 متر من السواقي بواحة تازارين
2014/2013	800 000,00	تازارين	اقتناء سيارتين للاسعاف
2012/2011	400 000,00	تازارين	تزويد دوار اعبدى والكعبة وتوريرين بالماء الصالح للشرب

المصدر: البحث الميداني 2018/2017 ومعطيات الجماعات الترابية.

لقد اتضح أن الجماعات الترابية حاولت أن تنفذ مخططاتها، وأنجزت العديد من المشاريع، إلا أنها تميزت بضعف فعاليتها ووقعها على السكان، وأن جل المشاريع التي تم إنجازها كانت في السنوات الأولى لبداية المخططات، أما في السنوات الأخيرة فقد تميزت بعدم تكملة المخططات التنموية لعدة اعتبارات، أهمها عدم توفر الموارد المالية، والمبيان رقم (35) يبين تقييم الساكنة للمشاريع التي تم إنجازها في إطار المخططات الجماعية.

المبيان رقم (35) تقييم الساكنة لمشاريع المخططات الجماعية



المصدر: استمارة ميدانية 2018/2017

يتبين من خلال الجدول أن الساكنة لم تكن راضية على المشاريع التي أنجزت في إطار المخططات الجماعية، ف: 44.76% من الساكنة أكدت أن تأثير هذه المشاريع ضعيف جدا ولم يرقى إلى مستوى تطلعاتهم، في حين أن 30.23% من الساكنة رأت بأن تأثير المشاريع ضعيف، أما 14.82% من الساكنة رأت بأنها متوسطة وساهمت في التخفيف من الإكراهات والإشكاليات التي تعاني منها المنطقة، في حين أن 10.17% فقط هي التي رأت أن تأثير هذه المشاريع جيدة، ويرجع ذلك إلى كونها تقطن بالمراكز الجماعية التي تركزت بها هذه المشاريع.

إن عددا من هذه المشاريع التي أنجزت ظلت مغلقة لحد الساعة ولم تؤدي الدور الذي أنجزت من أجله، ولعل أهم المشاريع التي ظلت موصدة: المحطة الطرقية بتاكونيت، المركب الثقافي بتمكروت، ناهيك عن مجموعة من المشاريع الأخرى والتي ظلت عرضة للتخريب من طرف الأطفال، ومرتعا لتجمع المنحرفين في بعض الأحيان. وبالتالي ضياع أموال كثيرة بإمكانها أن توجه لمشاريع ذات أهمية كبيرة بالمنطقة وتستفيد الساكنة منها بشكل كبير، واللوحة رقم (14) توضح بعض المشاريع التي أنجزت وبقيت مقفلة.

اللوحة رقم (14) المشاريع المنجزة في إطار المخططات وغير مستغلة.



المصدر: البحث الميداني 2017-2018.

إن ضعف المشاريع المنجزة يعبر عن عدم انسجام وتواصل الساكنة مع الجماعات في بلورتها، إن الساكنة أكدت أنه لو تم إنجاز بعض المشاريع ذات الأولوية بالنسبة لهم لكانت النتائج أفضل بكثير مما هو عليه الحال الآن.

عموما يمكن القول أن ارتفاع عدد المشاريع الواردة في المخططات الجماعية أثار العديد من التساؤلات حول كيفية اختيارها، كما أن تنفيذها اعتراه الغموض وعانا من بعض المعوقات لعل أهمها: ضعف الميزانيات لدى الجماعات الترابية، أضف إلى ذلك عدم سيادة ثقافة التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى صناع القرار في الجماعات الترابية، لا سيما في ظل وجود مجالس جماعية تقتصر إلى التكوين.

4-1-4- غياب المتابعة والتقييم:

تعتبر عملية التتبع جزء لا يتجزأ من مسلسل إعداد وتنفيذ المخطط الجماعي للتنمية. فخلال إنجاز هذه المخططات يسمح التتبع بالحكم على حالة ومدى تقدم إنجاز المشاريع المدرجة فيه وكذا تقدير مدى الوصول إلى النتائج والأهداف المتوقعة (دليل إعداد المخطط الجماعي ، 2010، صفحة 123).

تقوم اللجنة المكلفة بالتقييم والمتابعة لمختلف الإنجازات بتلخيص هذا التقييم وتسلمه إلى المجلس الجماعي للبت فيه، والمراقبة والتحليل بشكل منتظم لسير الأنشطة المدرجة في برنامج العمل، من أجل:

- ✓ التأكد من تنفيذ برنامج العمل كما هو مسطر.
 - ✓ التأكد من أن الموارد/ الأنشطة تسمح ببلوغ النتائج المرتقبة.
 - ✓ كشف وتفسير الفوارق المحتملة والقيام بالتعديلات الضرورية.
- وتتطلب هذه المرحلة إطلاع الساكنة والمجتمع المدني والفاعلين على ورقة التقييم من خلال عقد اجتماع، يشارك فيه مختلف الفاعلين من مجلس الجماعة، ممثلي الدولة، جمعيات المجتمع المدني، الساكنة، القطاع الخاص، المصالح الخارجية للدولة، وهذا يعزز من ثقة الساكنة بالتخطيط التنموي الاستراتيجي، وبالتالي تكون لديهم الرغبة في الانخراط في تنفيذ المخطط، وكذا الوقوف على أهم المعوقات في تنفيذ المشاريع وتنبيه الجماعة لذلك.

من خلال البحث الميداني الذي أجريناه تبين أن إجراءات المتابعة والتقييم لمختلف المشاريع التي تم إنجازها في إطار المخططات التنموية غائب، فحتى اللجن التي تم إحداثها لأجل هذا الغرض، ظل تواجهها شكليا فقط طيلة مدة إنجاز المخططات، وذلك راجع إلى افتقادها للخبرة الكافية لمتابعة وتقييم المشاريع المنجزة أو التي في طور الإنجاز، فعملية المتابعة والتقييم لم تتوافق مع المخططات التنموية بجل الجماعات الترابية لإقليم زاكورة، مما خلق خلا كبيرا في إحداث التغذية الراجعة لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وبالتالي فإن عدم إجراء المتابعة والتقييم جعل المخططات الجماعية تنصف باللاواقعية.

لقد تم إرجاع عدم القيام بالمتابعة والتقييم من طرف أغلب رؤساء المجالس الجماعية إلى:

« عدم تكامل الأدوار ووضوحها بين مختلف المتدخلين في عملية التخطيط من جماعة ترابية، المصالح الخارجية للدولة، الشركاء.

- ✍ عدم توفر الجماعات الترابية على لجن خاصة بالمتابعة والتقييم.
- ✍ محاولة المجالس الجماعية تنفيذ المشاريع التي تم وضعها في أولوياتها، دون النظر إلى المخطط الجماعي الذي تم إنجازه وصرفت عليه أموال طائلة.

5- إخفاقات التخطيط التنموي الاستراتيجي بالجماعات الترابية لإقليم زاكورة:

اعترى تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي بالجماعات الترابية قيد الدراسة مجموعة من الخروقات والإخفاقات انعكست سلبا على نتائج المخططات، ولعل أهم هذه الخروقات والإخفاقات نذكر على سبيل المثال لا على الحصر:

- ✍ ارتفاع حجم الطموحات واتصافها بعدم الواقعية، وكانت تفوق إمكانيات الجماعات الترابية بالكثير، سواء من حيث الموارد المالية أو الموارد البشرية. لذا كان لزاما على الجماعات الترابية تحديد القضايا الاستراتيجية التي من شأنها أن تكون قريبة من الواقعية.
- ✍ عدم تفعيل دور اللجن التي تم تحديدها للسهر على عملية التخطيط التنموي، كون هذه اللجن تلعب دورا هاما في هذه العملية، وبالتالي فإن نجاح أو فشل المخططات يكون ملقى على عاتق هذه اللجن. مما يجعلنا نطلق الحكم على أن دور هذه اللجن لم ذو فاعلية، ولم تباشر الدور الحقيقي الذي وضعت لأجله في جميع مراحل المخطط خاصة في مرحلة المتابعة والتقييم.
- ✍ فترة زمنية غير كافية لإنجاز جميع المشاريع التي تم تسطيرها داخل المخططات التنموية، والتي حددت في ست سنوات، والواقع أن هذه المشاريع تحتاج إلى فترة زمنية طويلة قد تصل إلى تسع أو عشر سنوات أو أكثر في ظل الإمكانيات المتاحة لدى هذه الجماعات.
- ✍ اعتماد المقاربة القطاعية في إنجاز هذه المخططات خاصة في بدايتها، حيث نجد أن الخطط الوطنية لم تكن متوافقة مع الخطط المحلية، مما جعلها تفتقد للواقعية، ويمكن القول أن التخطيط التنموي بالجماعات الترابية قيد الدراسة لم يكن مرتبط بالشكل المطلوب بالتخطيط الوطني. أيضا عدم إيمان بعض القطاعات بالمشاركة في تحقيق الأهداف العامة، وبالتالي فإن ما يمكن استنتاجه هو عدم وجود آليات لربط التخطيط الاستراتيجي الوطني بالمحلي.
- ✍ محاولة كل مجلس جديد تنفيذه لمشاريع تم إدراجها ضمن أولوياته، دون النظر إلى المخطط التنموي.

6- معوقات التخطيط التنموي بالجماعات الترابية:

عرفت المخططات الجماعية بمختلف الجماعات الترابية قيد الدراسة محدودية في النتائج المحققة، وذلك راجع بالأساس إلى مجموعة من المعوقات والإكراهات والتي يمكن إجمالها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر فيما يلي:

6-1- محدودية الموارد المالية لدى الجماعات:

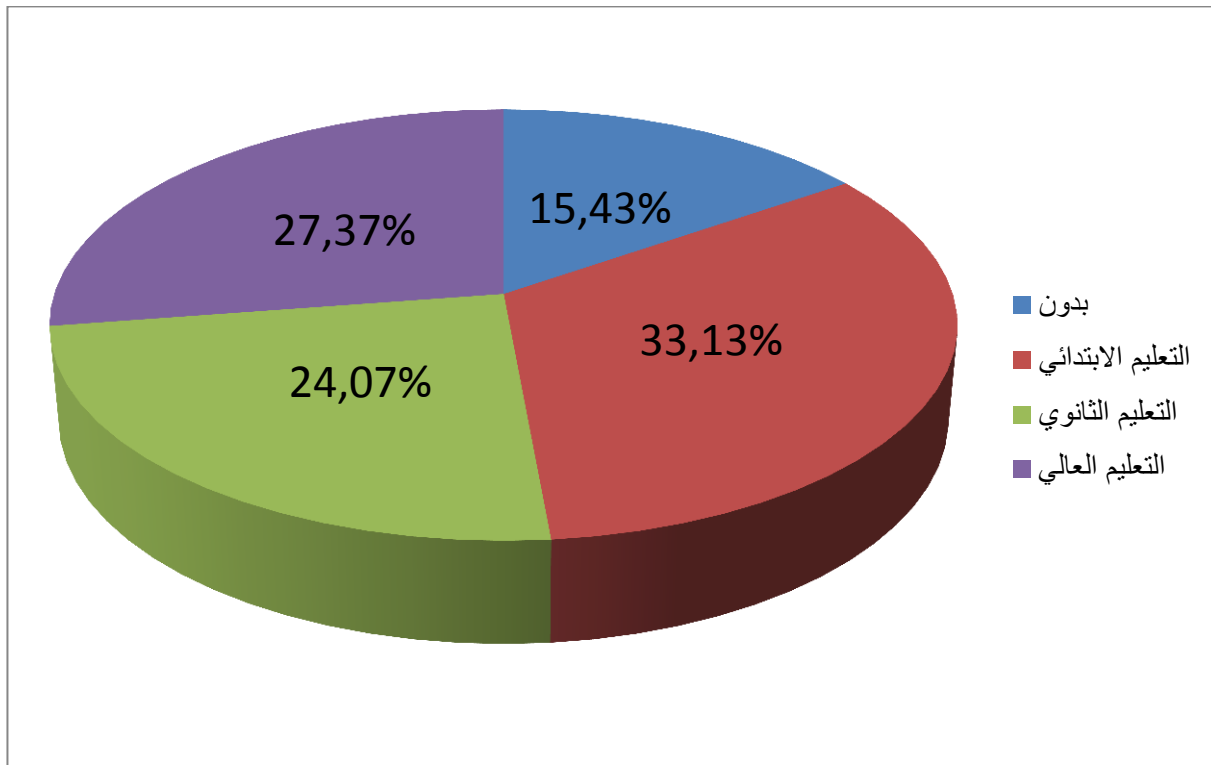
إن مالية الجماعات المحلية تعد بمثابة المؤشر الحقيقي لنجاعة العمل الجماعي بالمغرب، حيث أن الحكم على هذا الأخير ينطلق من الحكم على صحة أو ضعف الممارسة المالية (المهدي بنمير، الجماعات المحلية والممارسة المالية بالمغرب، 1993، صفحة 5).

إن أزمة الموارد المالية بالجماعات الترابية أكبر معيق في تدبير وتنفيذ المخططات والبرامج التي ترغب في إنجازها، وتتميز هذه الميزانيات بضعفها وعدم كفايتها، ذلك أن الموارد الذاتية لغالبية هذه الجماعات لا تكفي لسد نفقات التسيير مما يضطرها إلى اللجوء إلى التمويل الاستثنائي (طلب المساعدات والإعانات والقروض) الأمر الذي يثقل كاهل الجماعات بالديون، أضف إلى ذلك توسيع اختصاصات الجماعات المحلية بتحويلها اختصاصات كانت تقوم بها الدولة في مجالات تتطلب مجهودات كبيرة كقطاع الصحة والتعليم، والخدمات...إلخ، وهذا يتطلب الزيادة في التكاليف سواء على مستوى الموظفين أو الصيانة أو نفقات الإدارة مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التسيير، بالإضافة إلى معاناة الجماعات الترابية من سوء تدبير الممتلكات الجماعية مما يؤدي إلى عدم استفادتها من موارد مالية عديدة، زد على ذلك مسألة التنازلات والتسهيلات التي تقدمها الجماعة للمستفيدين من هذه الممتلكات.

6-2- ضعف تكوين الأطر البشرية:

إن ضعف التكوين لدى المنتخب الجماعي وكذا الموظف بالجماعات الترابية يحد من المساهمة العلمية والتقنية في وضع المخططات التنموية للجماعات الترابية، فوضع المخططات الجماعية يتطلب مستوى ثقافي وعلمي وخبرة ودراية عالية بمجال التخطيط التنموي الاستراتيجي، كما أن هيمنة الرؤساء الذين ليس لديهم مستوى دراسي عالي لتولي هذه المهام في مختلف الجماعات في فترة إنجاز المخططات، كان له تأثير سلبي على سيرها، خاصة فيما يخص معرفة وفهم النصوص القانونية، وعدم استيعاب التصورات التنموية التي تحتاجها المنطقة والمساهمة في اقتراح برامج من الممكن أن تساهم في ترجمة

الهدف العام الذي وضعه المخطط الجماعي للتنمية بالجماعة على أرض الواقع، وبالتالي يقومون بالتسيير العشوائي، والمبيان رقم (36) يوضح المستوى التعليمي للمنتخبين الجماعيين بإقليم زاكورة.
المبيان رقم(36) المستوى التعليمي للمنتخبين بإقليم زاكورة.



المصدر: استمارة ميدانية موجهة للمجالس الجماعية 2017-2018.

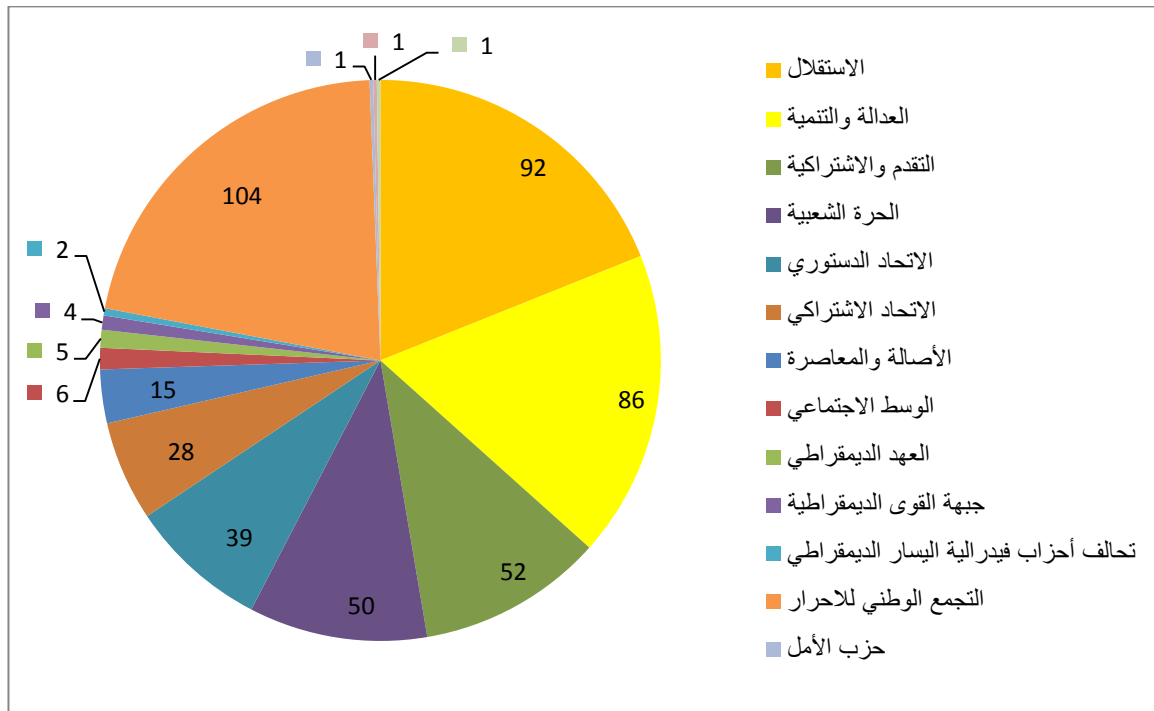
يتبين من خلال الجدول أن أكثر من 50% من المنتخبين مستواهم التعليمي لم يتجاوز المرحلة الابتدائية، لذا فقد بات من اللازم على الساكنة انتخاب نخب سياسية قادرة على فهم وتسيير وتدبير المجال الترابي لهذه الجماعات، وتكون ذات تكوين عال ولها القدرة على المرافعة من أجل هذه الجماعات، وتسويقها وإبراز مؤهلاتها الاقتصادية لتكون أداة لجلب الاستثمارات والمشاريع الاقتصادية الوطنية والأجنبية. فإن المنتخب المحلي لم يعد يكفي بالوظائف التقليدية، بل أصبحت له أدوار دبلوماسية، خصوصا على مستوى التفاوض مع الشركات العالمية المكلفة بتوزيع الماء والكهرباء والتطهير وكذا النظافة وجمع النفايات، إضافة إلى تمثيل المغرب في المحافل الدولية كالمنظمات الدولية أو في إطار التوأمة المبرمة بين جماعاتنا المحلية وغيرها من الجماعات الأجنبية (الحارسي، 2001، صفحة 102). وبالتالي ضرورة خلق تكوينات تهم المنتخب المحلي والموظفين من أجل الرفع من مستواهم المعرفي وتنمية قدراتهم في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى الجماعات الترابية، ثم تكوين الفاعلين

المحليين من جمعيات المجتمع المدني التي لاتزال هي الأخرى تعاني من ضعف التكوين وعدم استيعابها للدور المنوط بها.

6-3- تعدد الانتماءات السياسية بالمجالس الجماعية:

إن مسألة تعدد الانتماءات السياسية داخل المجالس الجماعية من شأنه أن يكون عائقا داخل الجماعات الترابية، مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق التنمية، وهذا ما تم تأكيده من طرف العديد من مدراء المصالح أثناء قيامنا بالبحث الميداني، إذ أكدوا لنا أن تعدد الفرقاء السياسيين داخل المجالس الجماعية يعتبر من بين العوائق التي تقف حاجزا أمام تدبير المجال الترابي للجماعات الترابية، إذ أن هذا التعدد يؤدي إلى رفض التعاون، وبالتالي تفويت الفرص من أجل الإقلاع الحقيقي، وتعطيل المصالح لدى الساكنة بفعل هذا التأثير السلبي الناتج عن هذا التعدد. والمبيان رقم(37) يبين توزيع عدد المنتخبين حسب الأحزاب السياسية.

المبيان رقم(37): توزيع المنتخبين الجماعيين بإقليم زاكورة حسب الانتمائي السياسي:



المصدر: استمارة ميدانية موجهة للمجالس الجماعية 2017-2018.

بالإضافة إلى ذلك غياب التعاون بين المنتخبين الناتج أيضا عن تعدد الفرق السياسية، الشيء الذي يضيع التنمية بانعدام الاتفاق على تحقيق المشاريع التنموية وإنجاز البرامج المختلفة (سمية لمساعدتي، 2007-

(2008)، و في بعض الأحيان النزاعات القبلية بين المنتخبين المتجذرة تاريخياً، الأمر الذي يؤدي إلى إفراغ الممارسة الجماعية من محتواها الإيجابي إلى النقص من فعالية القرار الجماعي.

4-6- تدني مستوى ثقافة التخطيط:

نظراً لقلة خبرة الجماعات الترابية في هذا المجال، وعدم وعي الساكنة والمجتمع المدني بدور التخطيط في التنمية الترابية، فإن ذلك من شأنه أن يقف عائقاً أمام عملية التخطيط، بل إن تغيير الثقافات السائدة صعب المنال، ويحتاج إلى المزيد من العمل من طرف المثقفين والباحثين في شتى الميادين لإخراج التخطيط من واقع لا تخطيط فيه إلى مجتمع يخطط، إن فقدان الخبرة والدراية العالية بآليات التخطيط يعتبر من أكبر المعوقات في تطبيقه بالجماعات الترابية قيد الدراسة.

5-6- ضعف الرؤية لدى الجماعات الترابية:

إن إعداد المخططات التنموية الجماعية لم يعبر عن رؤية استراتيجية نابعة من قرارات مجتمعية، ذلك أن أغلبية الجماعات تفتقر إلى تصور "شمولي ومندمج" يأخذ بعين الاعتبار أولويات المواطنين وحاجياتهم في إطار تخطيط منهجي يركز على مقارنة توفيق بين توظيف المؤهلات المتاحة، و تزايد وتنوع متطلبات الساكنة المحلية (أحمد بوعشيق؛، 2005، صفحة 12)، كما أنها لم تبنى على واقع تشخيصي دقيق، وذلك راجع إلى افتقاد الجماعات الترابية إلى بنك للمعلومات، أضف إلى ذلك افتقارها إلى طاقات بشرية قادرة على بلورة خطط استراتيجية واضحة المعالم، كما أن هذه المخططات تفتقد إلى التناغم مع المخططات الوطنية وذلك راجع بالأساس إلى التفاوت الحاصل في الانتخابات المحلية والوطنية، مما أدى إلى خلق فجوة بين المستوى الوطني والمحلي، وعدم التنفيذ وضياع أموال طائلة في إعداد هذه الوثائق التي ظلت حبيسة الرفوف.

6-6- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

نذكر من بين هذه العائق ما يلي:

- وجود قناعة لدى فئة كبيرة من المواطنين بعدم أهمية وعدالة المجالس المنتخبة ويعكس ذلك الفجوة الكبيرة بين أفراد المجتمع والمجالس المنتخبة.
- غياب الثقة وضعف التواصل بين الفئات الاجتماعية والسلطات المحلية.

- التنافس وعدم الانسجام بين مكونات النسق الاجتماعي وتضارب مصالح الفئات الاجتماعية بسبب العوامل الحزبية والفئوية وغلبة الاعتبارات الجهوية والثقافية والروابط العائلية وتوظيفها في الدعاية والحملات الانتخابية
- مشكلة الفقر مع تزايد وارتفاع نسبة الأمية والبطالة.
- ضعف مشاركة الساكنة في التنمية وغياب العمل التطوعي.

خلاصة:

خلاصة القول أن المخططات التنموية للجماعات الترابية بإقليم زاكورة، عرفت فشلا ذريعا، وسارت على مثيلاتها عل الصعيد الوطني، وذلك راجع إلى تدني نسب إنجازها، وعدم قدرتها على تجاوز الاكراهات والمشاكل التي يعانيتها المجال الترابي قيد الدراسة، في ظل ارتفاع المطالب لدى الساكنة، وتدني مستوى عيشهم، كما أن ضعف المستوى التكويني لدى المنتخبين والموظفين في مجال التخطيط زاد من حدة الفشل التي عرفت، أضف إلى ذلك الطموح المبالغ فيه من طرف المجالس الجماعية، والذي لم يكن مبني على رؤية استراتيجية واقعية، ولم يتبنى سياسة إشراك جل الفاعلين المحليين في إنجازها. وفي ظل هذا الفشل الذي تميزت به المخططات الجماعية، لجأت الدولة إلى نهج سياسة تنموية جديدة تمثلت في سياسة برامج العمل. لذا سنحاول في المبحث الموالي دراسة هذه البرامج، من الناحية القانونية، وكذا كيفية تنزيل هذه البرامج على أرض الواقع.

المبحث الثالث: أي دور تنموي لبرنامج عمل الجماعات الترابية.

إن فشل سياسة المخططات الجماعية للتنمية بالمغرب وعدم تحقيقها للأهداف التي جاءت من أجلها، جعل المشرع المغربي يقوم بإصدار مجموعة من القوانين التنظيمية الخاصة بالجماعات الترابية بمختلف مستوياتها، فأصدر القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات 113.14 الصادر في 27 يوليوز 2015، والقاضي بتعويض المخططات الجماعية ببرنامج عمل الجماعة، وألزمها القيام بوضع برامجها شريطة اعتماد مقاربة تشاركية على المستوى المحلي والإقليمي والجهوي ثم الوطني.

وسنحاول من خلال هذا المبحث أن نقف على أهمية برنامج العمل من الناحية القانونية، وكذا المراحل التي خصصها المشرع لهذه البرامج، ثم مدى قدرة برنامج العمل على تحقيق ما عجز عن تحقيقه المخطط الجماعي من خلال دراسة نماذج من الجماعات الترابية لإقليم زاكورة.

1- الإطار القانوني لبرنامج عمل الجماعة:

إن بناء و صياغة برنامج عمل الجماعة ليس مسلسلا مفتوحا بشكل لا نهائي و لا إطارا مرجعيا محدودا بالجماعة لوحدها، و إنما إطارا عاما محدد المعالم والأجندة الزمنية يتأسس قانونيا على القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات.

لقد نص القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات على عدة مقتضيات جديدة تهم التدبير الإداري والمالي للوحدات الترابية، ومن أهم ما أتى به هذا القانون التنظيمي هو إلغاء "المخطط الجماعي للتنمية" وتعويضه ب "برنامج عمل الجماعة" كوثيقة مرجعية للمشاريع التنموية، والأنشطة ذات الأولوية التي تريد الجماعة القيام بها في ترابها خلال الست سنوات الانتخابية لمجلسها الجماعي، وجاء ذلك في المواد من 78 إلى 82 من هذا القانون (القانون التنظيمي 113.14 المتعلق بالجماعات الترابية).

نصت المادة 78 من القانون التنظيمي على ضرورة وضع الجماعة، تحت إشراف رئيس مجلسها، برنامج تنمية الجماعة وتعمل على تتبعه وتحيينه وتقييمه، كما يحدد هذا البرنامج المشاريع التنموية المقرر إنجازها أو المساهمة فيها بتراب الجماعة خلال مدة ست سنوات.

نص نفس القانون التنظيمي على ضرورة إعداد هذا البرنامج في السنة الأولى من مدة انتداب المجلس على أبعد تقدير، وأن يتم إعداده وفق منهج تشاركي مع الساكنة وتنسيق مع العامل أو من ينوب عنه باعتباره مكلفا بتنسيق أنشطة المصالح الخارجية للوزارات، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار توجهات برنامج التنمية الجهوية.

وقد أحال القانون التنظيمي للجماعات على نص تنظيمي يحدد مسطرة وضع برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده.

وسنحاول فيما يلي، رصد أهم المواد التي جاءت في القانون التنظيمي 113.14 المنظمة لإعداد برنامج العمل.

✓ تضع الجماعة، تحت إشراف رئيس مجلسها، برنامج عمل الجماعة وتعمل على تتبعه وتحيينه وتقييمه.

✓ يحدد هذا البرنامج الأعمال التنموية المقرر إنجازها أو المساهمة فيها بتراب الجماعة خلال مدة ست سنوات.

✓ يتم إعداد برنامج عمل الجماعة في السنة الأولى من مدة انتداب المجلس على أبعد تقدير بانسجام مع توجهات برنامج التنمية الجهوية، ووفق منهج تشاركي ويتنسيق مع عامل العمالة أو الإقليم، أو من ينوب عنه، بصفته مكلفا بتنسيق أنشطة المصالح اللامركزية للإدارة المركزية.

✓ يجب أن يتضمن برنامج عمل الجماعة تشخيصا لحاجيات وإمكانيات الجماعة وتحديد أولوياتها وتقييما لمواردها ونفقاتها التقديرية الخاصة بالسنوات الثلاث الأولى وأن يأخذ بعين الاعتبار مقارنة النوع.

المادة 78

تعمل الجماعة على تنفيذ برنامج عملها وفق البرمجة المتعددة السنوات المنصوص عليها في المادة 183 من هذا القانون التنظيمي.

المادة 79

يمكن تحيين برنامج عمل الجماعة ابتداء من السنة الثالثة من دخوله حيز التنفيذ.

المادة 80

تحدد بنص تنظيمي مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده.

المادة 81

بغية إعداد برنامج عمل الجماعة، تمت الإدارة والجماعات الترابية الأخرى والمؤسسات والمقاولات العمومية الجماعة بالوثائق المتوفرة المتعلقة بمشاريع التجهيز المراد إنجازها بتراب الجماعة.

المادة 82

يتبين من خلال هذه النصوص القانونية أن برنامج العمل يقوم على:

« استحضار الجماعة لاختصاصاتها أثناء إعدادها برنامج عملها، وذلك بالتركيز على برمجة المشاريع التي من شأنها أن تقوم بالتخفيف من حدة الإكراهات التي تعاني منها الساكنة.

« تحديد الإمكانيات والموارد المالية التي تتوفر عليها الجماعة، وكذا الموارد التي يمكن تعبئتها أثناء وضع هذه المشاريع، كما يجب ترتيب هذه المشاريع وفق انتظارات الساكنة، أي وفق مقاربة تشاركية كما نص على ذلك القانون التنظيمي.

إن برنامج عمل الجماعة يجب أن يلخص الأهداف الاستراتيجية للجماعة، كما يجب أن يحدد انتظارات الساكنة، إنه بمثابة وثيقة مرجعية تتضمن جل المشاريع المزمع إنجازها داخل تراب الجماعة، بناء على تشخيص واقعي يقوم على مبدأ المشاركة بين الجماعة ومختلف الفاعلين المحليين.

إن برنامج عمل الجماعة يعتبر بمثابة أداة للتواصل والالتقائية بين الجماعة الترابية ومختلف الفاعلين المحليين، وبالتالي فإنه يقوم على الانخراط الفعلي للمتدخلين في مسلسل التنمية بالجماعة⁹.

2- مقارنة بين المخطط الجماعي للتنمية وبرنامج عمل الجماعة :

بعد رصدنا للإطار القانوني لبرنامج العمل وأهم النصوص المنظمة لهذا البرنامج، سنقوم بوضع مقارنة بسيطة بين برنامج العمل والمخطط الجماعي وذلك من خلال النقاط التالية.

2-1- على المستوى التنظيمي:

فيما يخص برنامج العمل فقد تم تخصيص عشرة نصوص قانونية بدل مادة وحيدة المادة 36 من القانون السابق الخاص بالمخطط الجماعي.

الصيغة الأفقية التي يكتسيها برنامج عمل الجماعة في صيغته الحالية تدرج ضمن أبواب القانون التنظيمي الذي حدد الاختصاصات الذاتية للجماعة، واختصاصات الرئيس واختصاصات المجلس الجماعي ثم النصوص المنظمة للبرمجة المالية وآلية الحوار والتشاور.

كون تبويب الميزانية في برنامج العمل حالياً يكون مرتبطاً بالمشاريع التي ستضعها الجماعة.

⁹ - مرسوم تحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعداده.

2-2- على المستوى المبني للتخطيط :

- ❖ الانتقال من تخطيط استراتيجي على مستوى الجماعة بالنسبة للمخطط الجماعي للتنمية إلى برنامج عمل ينطلق من سياسات واستراتيجيات الدولة في مجال خدمات القرب.
- ❖ تحقيق الانسجام والاتقائية مع توجهات برنامج التنمية الجهوية وبرنامج تنمية العمالة أو الأقاليم.
- ❖ إلزامية الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتوفرة لدى الجماعة أو التي يمكن تعبئتها، وكذا الالتزامات المتفق عليها بين الجماعة والجماعات الترابية (الجهة، العمالة أو الإقليم) ومختلف الفاعلين من مصالح خارجية للدولة، جمعيات المجتمع المدني.

2-3- على المستوى المنهجي :

إعداد برنامج عمل الجماعة وفق نفس المقاربة المعتمدة في المخطط الجماعي للتنمية خاصة في ما يتعلق بمراحل الإعداد وتسلسلها (التشخيص والتعرف على الإمكانيات وتحديد الأولويات)، أي أنه يدعو إلى التشبث بالمنهجية الاستراتيجية التشاركية، وكذلك بالنسبة للتدابير الأفقية (المقاربة التشاركية ومقاربة النوع .. الخ)، وإضافة البعد البيئي.

2-4- على مستوى البرمجة :

تم ربط برنامج العمل بتبويب الميزانية الجماعية.

2-5- على مستوى الانجاز :

إلزامية تنفيذ برنامج عمل الجماعة عكس المخطط الجماعي الذي لم يكن يأخذ بالإلزامية التنفيذ.

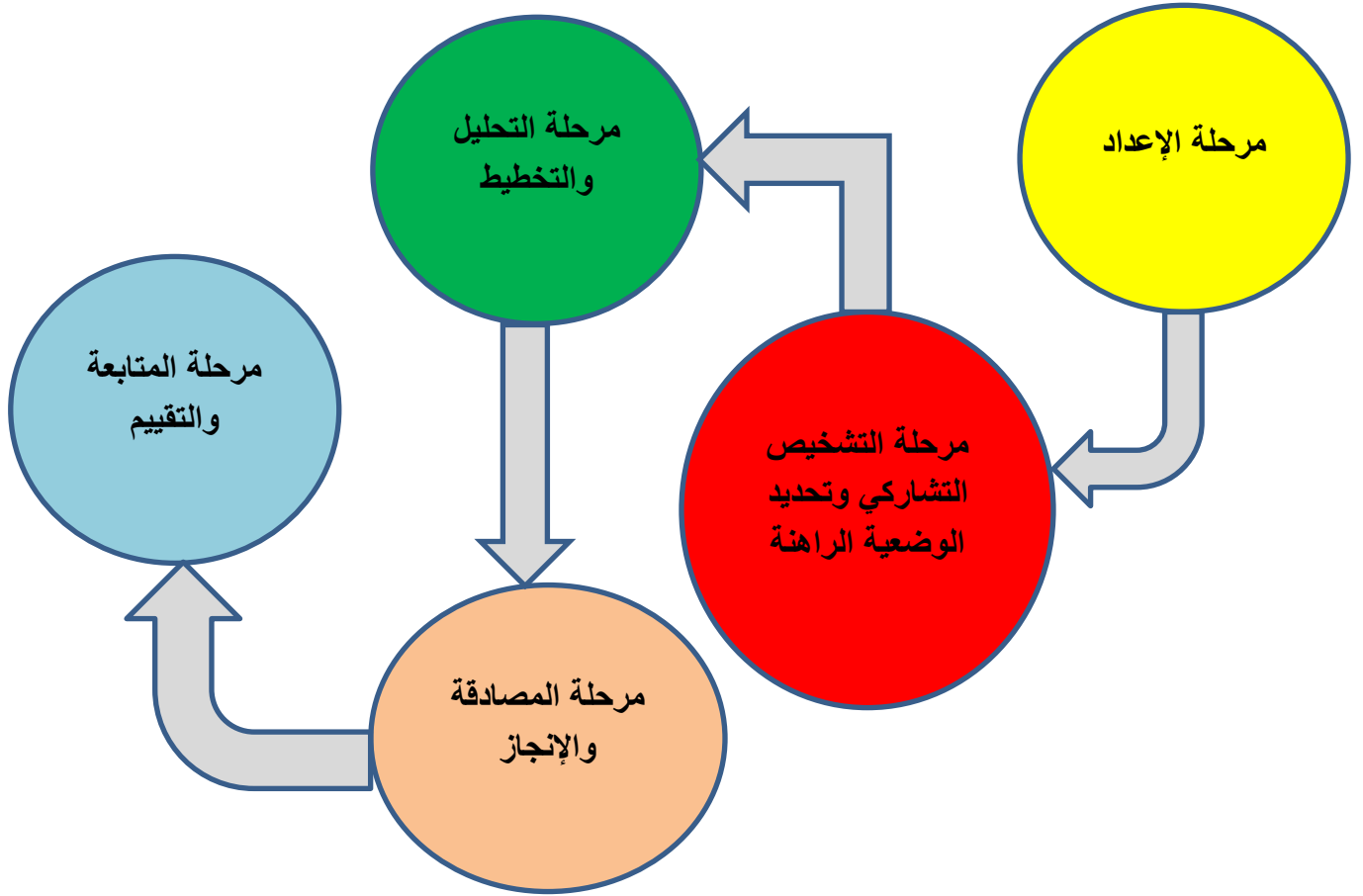
2-6- على مستوى التتبع والتقييم :

تبني نظام للتتبع والتقييم يمكن من ضبط مدى تطابق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، وقياس أثر المشاريع المنجزة على الفئات المستفيدة.

3- مراحل إنجاز برنامج العمل:

يرتكز برنامج عمل الجماعة الترابية على مجموعة من المراحل المتتالية، فبرنامج العمل حافظ في منهجيته على الخطوات التي اتبعتها المخطط الجماعي والخطاطة توضح لنا هذه المراحل:

الشكل (4): مراحل إنجاز المخططات الجماعية للتنمية.



3-1- مرحلة الإعداد و الانطلاقة:

تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية بالغة في إعداد برنامج عمل الجماعة، نظرا للدور الذي تلعبه في تعبئة مختلف الفاعلين المحليين و الموارد البشرية اللازمة، و توعيتهم بأهمية البرنامج، ومن خلال هذه المرحلة يتم تحديد الإطار الملائم الذي يسير من خلاله إعداد البرنامج وفق مقاربة تشاركية، كما أنه من خلال هذه المرحلة يتم تحديد أهم المتدخلين والأدوار التي سيقومون بها، بالإضافة إلى تعبئة الموارد المادية و المالية الضرورية، و تنظيم العمل من أجل إنجازها، كما نصت عليه المادة 78.

و ترمي هذه المرحلة إلى إقناع أصحاب القرار المحلي و الفاعلين الجماعيين، بتبني برنامج عمل الجماعة وفق منهجية التخطيط التشاركي و الاستراتيجي، مع ضمان دعم السلطات المكلفة بالمواكبة

المالية لمسلسل البرنامج، و خاصة من الفريق الإقليمي وممثلي الخلية المركزية من خلال تنظيم لقاءات تأطيرية وتوجيهية للمجالس الجماعية، كما نصت على ذلك المادة 82 من ق ت 113.14، "بغية إعداد برنامج عمل الجماعة، تمد الإدارة الجماعات الترابية الأخرى والمؤسسات و المقاولات العمومية بالوثائق المتوفرة المتعلقة بمشاريع التجهيز المراد إنجازها بتراب الجماعة".

3-2- مرحلة التشخيص و جمع المعطيات:

تتضمن هذه المرحلة نشاطين أساسيين:

أ - **تشخيص الحالة الراهنة:** يهدف إلى جمع المعطيات الكمية و الكيفية المرتبطة بمختلف مجالات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و البيئية بالجماعة، و تشخيص المشاكل المهمة و حاجيات السكان وقدراتهم و القيام بتحليل أولي للمعلومات و المعطيات و إدخالها في بنك المعلومات الجماعي.

ب - **التشخيص التشاركي:** يهدف إلى إشراك الساكنة والفاعلين المحليين على أساس نتائج المرحلة الراهنة في تشخيص مختلف المشاكل، والتعرف على مواطن القوة والضعف، وتحديد الآفاق المحتملة للتنمية والأولويات المعبر عنها من طرف السكان، وتقسيم الجماعة إلى مجموعات و مناطق ترابية. في هذه المرحلة يتم تحديد المؤهلات و نقط الضعف و القوة و الفرص والمخاطر، مع ترتيبها حسب الميادين الكبرى الاجتماعية والاقتصادية والبيئية... واقتراح سبل للتنمية، مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الترابي و مقارنة النوع. وتحديد الأولويات.

3-3- مرحلة تقديم نتائج التشخيص للفاعلين و المصادقة على برنامج عمل الجماعة:

تمر هذه العملية عبر مرحلتين فرعيتين، تضم الأولى تقديم نتائج البرنامج إلى السكان، والثانية المصادقة النهائية عليه من طرف المجلس الجماعي، فبينما تهدف المرحلة الأولى إلى إخبار السكان حول الاختيارات التي اتخذت من طرف الجماعة وتعليلها، فإن المرحلة الثانية يعرض فيها برنامج عمل الجماعة على أنظار المجلس الجماعي قصد الدرس والتصويت عليه، كما يحدد هذا الأخير برنامج الأعمال و المشاريع الواجب القيام بها باشتراك و شراكة مع الإدارة والجماعات المحلية الأخرى والمؤسسات العمومية ... طبقا لمقتضيات المادة 92 من القانون التنظيمي 113.14 التي نصت على أن مجلس الجماعة يتداول في برنامج عمل الجماعة.

3-4- مرحلة المرافعة و تعبئة الموارد المالية:

يسمح برنامج عمل الجماعة بالتدخل في مختلف أبعاد التنمية المحلية، و يتطلب تحقيق ذلك إمكانات ذاتية للجماعة وموارد أخرى، يمكن جلبها من فاعلين و مانحين تابعين للدولة و للقطاع الخاص

والمجتمع المدني و التعاون الدولي، كما نصت على ذلك المادة 173 من القانون التنظيمي 113.14، "تتوفر الجهة لممارسة اختصاصاتها على موارد مالية ذاتية وموارد مالية ترصدها لها الدولة وحصيلة الاقتراضات. تطبيقاً لأحكام الفقرة الأولى من الفصل 141 من الدستور، يتعين على الدولة أن تقوم بتحويل الموارد المالية المطابقة لممارسة الاختصاصات المنقولة للجماعات.

إن مسألة المرافعة تعني كيفية تعبئة الموارد المالية المخصصة لتمويل المشاريع المدرجة في برنامج عمل الجماعة، و هي مرحلة حاسمة، وتغيبها أو عدم التعامل معها بالجدية المطلوبة، يمكن أن يعرقل مسلسل التخطيط وعملية التنمية بالجماعة، وهذا يتطلب من جهة توفر عدد من الشروط المسبقة التي تؤهل وتحسن قدرات الجماعة في المرافعة، وهو ما يمكن إيجازه فيما يلي:

- ❖ يجب أن تكون المرافعة مدعومة على المستوى الإقليمي والمركزي.
- ❖ تهيئة مساطر التعاقد وآليات التمويل المتفق عليه.
- ❖ نشر برنامج عمل الجماعة على نطاق واسع في شكل كتيبات وملصقات إعلانية و الموقع الإلكتروني للجماعة.

- ❖ خلق بنك للمشاريع التنموية وجاذبات المعطيات بالجماعة.
- ❖ التكوين في المرافعة والتواصل، و إعداد المشاريع لرؤساء الجماعات وأعضاء المكتب والموظفين والفاعلين المحليين من أجل تقوية المهارات والقدرات لشرح وتوضيح برنامج عمل الجماعة للشركاء المحليين.

- ❖ تنظيم ورشات تعبئة وموائد مستديرة على المستوى المحلي، يحضرها كل الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين والفاعلين الجمعويين وعموم الساكنة المتواجدين داخل تراب الجماعة، لحثهم على المساهمة في تنفيذ برنامج عمل الجماعة ودعمه مادياً ومعنوياً.

3-5- مرحلة الإنجاز:

الهدف من وضع برنامج عمل المنصوص عليه في المادة 78 أعلاه، هو تحقيق البرامج التنموية ذات الصبغة الاقتصادية والاجتماعية التي تلبي حاجيات السكان المتزايدة، و يمكن للجماعات إحداث شركات التنمية المحلية، أو المساهمة باشتراك مع شخص أو عدة أشخاص اعتبارية خاضعة للقانون العام أو الخاص، و هذه الشراكة تعمل في إطار الأنشطة الاقتصادية التي تدخل في اختصاصات الجماعة، ويمكن أن تدبر مرفقا عمومياً تابعا للجماعة.

البرنامج عبارة عن مجموعة متناسقة من المشاريع أو العمليات، تقرر به أهداف محددة وفق غايات ذات منفعة عامة وكذا مؤشرات مرقمة لقياس النتائج المتوخاة والتي ستخضع للتقييم قصد التحقق من شروط الفعالية والنجاعة والجودة المرتبطة بالإنجازات. تضمن أهداف برنامج معين والمؤشرات المتعلقة به في مشروع نجاعة الأداء المعد من قبل الأمر بالصرف، و يقدم هذا المشروع للجنة المكلفة بالميزانية والشؤون المالية و البرمجة.

3-6- التتبع و التقييم:

تعتبر عملية تتبع تنفيذ برنامج عمل الجماعة جزءا لا يتجزأ من العملية ككل، إذ يسمح التتبع بالحكم على تقدم إنجاز المشاريع المدرجة في البرنامج، و حسن تدبير الأنشطة والأعمال والمراقبة عليها و تقدير مدى الوصول إلى النتائج و الأهداف المتوقعة، وكذلك التأكد من تنفيذ برامج العمل المسطر، والقيام بالتعديلات الضرورية قصد ملائمة الموارد مع الأنشطة لبلوغ النتائج المنتظرة، كما نصت عليه المادة 80 "يمكن تحيين برنامج عمل الجماعة ابتداء من السنة الثالثة من دخوله حيز التنفيذ" و المادة 81 "تحدد بنص تنظيمي مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة و تتبعه و تحيينه و تقييمه و آليات الحوار و التشاور لإعدادة".

كما أن تتبع برنامج عمل الجماعة يهدف إلى تقييم تقدم تنفيذ المشاريع من جوانب متعددة، من تكلفة، آجال، جودة، نتائج...، واتخاذ القرارات المتعلقة بكل مشروع في طور الإنجاز، إما بإعادة تقويم الموارد أو مراجعة النشاط أو الترخيص بمواصلته، تطبيقا للمادة 271 "يتخذ رئيس مجلس الجماعة الإجراءات الضرورية من أجل اعتماد الأساليب الفعالة لتدبير الجماعة..."

يتم إعداد تقارير التتبع من طرف الفريق الجماعي المكلف و تقديمها لرئيس المجلس الجماعي كل ثلاثة أشهر، أو مرتين في السنة، و يتم إرسالها إلى اللجنة التقنية الإقليمية و المديرية العامة للجماعات المحلية.

4- برنامج عمل الجماعات الترابية لإقليم زاكورة أي دور للتنمية:

خاضت الجماعات الترابية تجربة مع التخطيط الاستراتيجي الذي جاء به المشرع المغربي سنة 2009 في إطار الميثاق الجماعي رقم 78-00 بغية تكريس التخطيط الجماعي كثقافة وممارسة في مجال تدبير الشأن المحلي، لكن فشل هذه التجربة وعدم تحقيقها للأهداف التي جاءت من أجلها، تم التخلي عنها واعتماد سياسة جديد وفق ما جاء في القانون التنظيمي 113.14 الذي نص على برامج للتنمية بالنسبة للجهات وأخرى بالنسبة للعمالات والأقاليم وبرامج عمل بالنسبة للجماعات.

وفي هذا الإطار عملت مجمل الجماعات الترابية التابعة لإقليم زاكورة على إعداد برامجها بداية من سنة 2016، لكن تأخر النصوص المنظمة لهذه العملية جعل الجماعات الترابية تتأخر في إنجاز برامجها، وحتى التي بادرت في إنجازها قبل صدور النصوص المنظمة لم تقم بالمصادقة عليها إلا في سنة 2018. وبالتالي ضياع وقت كبير خصوصاً بعد مرور سنتين على الولاية الانتخابية.

سنحاول أن نسلط الضوء على برامج عمل الجماعات الترابية التي أتيحت لنا الفرصة الحصول عليها من طرف بعض الجماعات سواء على مستوى المنهجية، أو على مستوى تنزيل هذه البرامج على أرض الواقع.

4-1- على مستوى منهجية إعداد برنامج العمل:

ارتكز إعداد برامج عمل الجماعات الترابية على النصوص القانونية التي جاءت لتنظيمها في إطار القانون التنظيمي 113.14. فعكس المخططات الجماعية التي تم إنجازها من طرف وكالة التنمية الاجتماعية، ومكاتب الدراسات اعتمدت بعض الجماعات على موظفيها، وبعض الباحثين، ومجموعة من الطلبة في مرحلة التشخيص، والصورة رقم (16) توضح لنا فريق البحث بجماعة أفرا الذي تم الاستعانة به لإنجاز التشخيص الترابي التشاركي.

الصورة رقم (16) فريق عمل التشخيص الترابي لبرنامج عمل الجماعة الترابية لأفرا



المصدر: الجماعة الترابية أفرا.

تم تكوين مجموعة من اللجن التي كلفت بإعداد برنامج عمل الجماعة يرأسها رئيس المجلس الجماعي، فأنجزت تشخيصها الترابي وفق مقاربة تشاركية مع جل الفاعلين المحليين من ساكنة ومجتمع مدني، ومصالح خارجية للدولة، قصد تحديد نقط الضعف والقوة، وكذا الفرص والمهددات التي من شأنها إعاقة تنزيل برنامج عمل الجماعة على أرض الواقع.

2-4- على مستوى مراحل برنامج العمل:

تم إعداد برنامج عمل الجماعات الترابية قيد الدراسة وفق مقاربة تشاركية احترمت جل المراحل التي تم تحديدها فيما سلف، وسنحاول أن نقف على أهم هذه المراحل:

أ- المرحلة الأولى: هي مرحلة وضع الأسس الأولى لانطلاق عملية إعداد برنامج عمل الجماعة، وإرساء الهياكل المكلفة بتحديد أدوارها، خلال هذه المراحل قامت الجماعات الترابية بعقد لقاءات تشاورية مع الفاعلين المحليين منتخبين وجمعيات المجتمع المدني، وذلك بهدف إخبارهم بإعداد برنامج عمل الجماعة، وتحديد التصور المنهجي الممكن اعتماده في إعداد هذا البرنامج. فعبر جميع المتدخلون عن أهم انتظاراتهم التي يرونها كفيلة للنهوض بمجموعة من القطاعات الحيوية بنفوذهم الترابي للجماعة، وعن استعدادهم للتعاون والمشاركة في إعداد برنامج عمل الجماعة وإنجاحه، اعتبر جل المتدخلين أن هذا اللقاء التواصلي يدل على رغبة الجماعة في تطبيق وتفعيل المقاربة التشاركية التي تعتبر أساس إنجاح البرنامج. وعلى هذا الأساس تم انتقاء وتكوين فرق تنشيط مختلف عمليات التشخيص من تقنيات وآليات المقاربة التشاركية التي نص عليها القانون التنظيمي. فقد تم عقد اللقاءات التشاورية مع مختلف الفاعلين المحليين بكل من الجماعة الترابية تاكونيت، أفرا، أفلاندر، تانسيفت، أكدر، ترناتة، الروحاء، تاغبالنت، زاكورة...

ب- المرحلة الثانية: يعتبر التشخيص مرحلة لجمع معطيات الوضعية الراهنة للمجال الترابي قصد تحليلها، وهو عمل أساسي في وضع برنامج عمل الجماعة باعتباره يساعد على تسليط الضوء على مختلف الامكانيات والموارد التي تتوفر عليها الجماعة، وقد تم ذلك بالنسبة لمشروع برنامج عمل الجماعات الترابية لإقليم زاكورة، وفق لقاءات تشاركية داخلية وخارجية، تم من خلالها جمع مختلف المقترحات والمعطيات التي من شأنها مساعدة فريق العمل على وضع برنامج عمل الجماعة، والهدف من

هذا التشخيص تحفيز المشاركين سواء على صعيد الإدارة أو الفاعلين المحليين على الانخراط في وضع برنامج العمل الجماعي.

تم من خلال هذا التشخيص القيام بتحديد أهم نقط القوة والضعف، ثم الفرص والمهددات التي تتميز بها كل جماعة على حدة، وهو تشخيص استهدف مختلف الفاعلين المحليين من مصالح خارجية ومؤسسات عمومية ومجتمع مدني، بغية تحديد حاجيات وانتظارات المواطنين تطبيقا لمبدأي الديمقراطية التشاركية والحكمة الجيدة، ثم بع ذلك تم تحديد محاور التشخيص التي يمكن إجمالها في:

✓ إنعاش الاقتصاد المحلي من خلال دعم الاقتصاد التضامني الاجتماعي وتأمين السلاسل الإنتاجية بالجماعة.

✓ تحديث الإدارة الجماعية عبر تأهيل الموارد البشرية وتوسيع المرفق العام.

✓ تحسين مؤشرات التنمية البشرية وتأهيل المراكز العمومية وضمان الولوجية للخدمات الأساسية.

✓ تقوية البنيات التحتية للجماعة وتحسين جودة الخدمات.

✓ الحفاظ على ما هو متاح من الموارد الطبيعية والثقافية والموارد اللامادية والعمل على استدامتها.

ت- المرحلة الثالثة: ركزت هذه المرحلة على الاستشارات الجماعية التشاركية مع الساكنة، على مستوى نقط الالتقاء والمجموعات البورية بالاعتماد على مقاربة كيفية تهدف إلى الإنصات للساكنة وتمكينها من التعبير عن حاجياتها وانتظاراتها، واهتماماتها الأولية ، وتهدف أيضا إلى إغناء وتعميق مخرجات التشخيص، زيادة على فرز المعطيات وإعداد التقارير. واللوحة رقم (15) توضح مجموعة من اللقاءات التي تم تنظيمها على مستوى الجماعات الترابية من أجل إعداد هذه البرامج.

اللوحة رقم(15) اللقاءات التشاورية بالجماعات الترابية لإعداد برنامج العمل



المصدر: الجماعات الترابية: تاكونيت، المحاميد الغزلان، المجلس الإقليمي.

إن الجماعات الترابية قامت بعقد مجموعة من اللقاءات التشاورية مع مختلف القطاعات، لإخبارهم وعرض نتائج التشخيص الترابي من أجل إبداء آرائهم ووضع مقترحاتهم حول إعداد برنامج عمل الجماعة.

ث-المرحلة الرابعة: بعد تجميع مختلف المعطيات من مرحلة التشخيص، واستخلاص الخلاصات الأولية التي مرت عبر مراحل كان أولها تحديد المحاور الاستراتيجية لبرنامج عمل الجماعة الترابية، والتي تأسست على مقارنة تشاركية تم تحديد المحاور التي بنيت عليها هذا البرنامج، وجاءت على الشكل التالي:

◀ فك العزلة وتحسين نسبة ولوج الساكنة للمرافق والخدمات الأساسية.

◀ تحسين الولوج للخدمات والمرافق الاجتماعية.

◀ تقوية آليات الحكامة الترابية وتقوية القدرات المؤسسية.

◀ رفع الدينامية الاقتصادية.

ج - **مرحلة التشاور وإبداء الرأي:** بعد مرحلة إعداد البرنامج تم عرضه على مختلف الفاعلين المحليين من أجل إبداء آرائهم من أجل تحيينه وتقييمه، وقد تم ذلك من خلال عقد مجموعة من الاجتماعات على مستوى الجماعات الترابية، طبقا للمرسوم 2.16.301 المتعلق بتحديد مسطرة إعداد برنامج عمل الجماعة وتتبعه وتحيينه وتقييمه وآليات الحوار والتشاور لإعدادها، وخاصة المادة 43 منه، والتي تدعو رئيس المجلس الجماعي إلى عرض مشروع برامج عمل الجماعات على المجلس، تم عرض البرامج على المجالس للمصادقة عليها، قصد دراستها وإعداد تقارير بخصوصها وعرضها في النهاية على العمالة من أجل المصادقة عليها.

هـ **مرحلة التقييم والمتابعة:** يعتبر التتبع والتقييم مرحلة أساسية في تنفيذ برامج عمل الجماعات من أجل تصحيحها وتعديلها عند الاقتضاء، اعتبارا لكونها تتطلب تناسقا وتكاملا في التدخلات خلال كل مرحلة من مراحل تطورها، وللقيام بهذه العملية على الوجه المطلوب، على الجماعات توفير نظام ملائم لتجميع وترقيم وتصنيف ومعالجة وإيصال المعلومات بطريقة فعالة ومتواصلة في الزمن.

ولإعطاء فعالية لهذه العملية، فقد تم وضع أجهزة مهمتها السهر على نظام التتبع والمراقبة وهي على

الشكل التالي:

◀ المجلس الجماعي: هو الذي يضع البرنامج، وهو الذي تكون له كامل الصلاحية في تتبعه وتنفيذه، وتعديله عند الاقتضاء.

◀ رئيس المجلس الجماعي: هو السلطة التنفيذية للجماعة، هو الذي يتخذ القرارات الكفيلة بتنفيذ البرنامج ومراقبة تنفيذه ويعمل على إحداث مصلحة أو لجنة لتتبع وتنفيذ البرنامج الجماعي للتنمية.

◀ سلطة الوصاية: تقوم طبقا للقانون بمراقبة مدى مطابقة البرامج السنوية مع البرنامج الجماعي للتنمية، كما يعتبر شريكا في تمويل البرامج بتنفيذه للمشاريع، ومراقبة تنفيذه، والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية.

◀ الساكنة المستفيدة: عن طريق تنظيم الجماعة ليوم كل سنة، يخصص للتشاور والتدارس بين مختلف الفاعلين وتقديم حصيلة عمل السنة وبرنامج العمل السنوي المقبل.

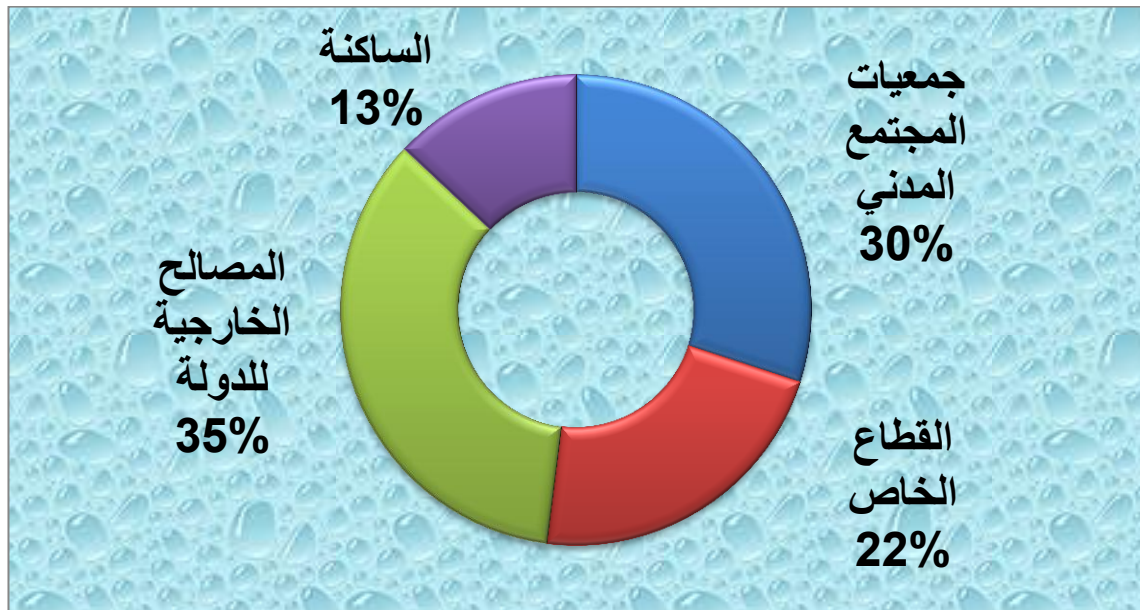
5- تقييم برنامج عمل الجماعات الترابية لإقليم زاكورة:

لقد تم إعداد برامج عمل الجماعات وفق مقاربة تشاركية، انخرطت فيها جميع الفعاليات من مجتمع مدني، ساكنة قطاع خاص، المصالح الخارجية للدولة، وغيرهم من الفاعلين المحليين، وبذلك تمت المصادقة عليها من طرف الجهات المختصة وفق النموذج الذي توجد عليه في الفترة الراهنة، لكن تأخر المصادقة على هذه البرامج جعل خلاها يقع على مستوى التنزيل، وسنحاول الوقوف على أهم المشاريع التي جاءت بها برامج عمل الجماعات الترابية بإقليم زاكورة لأجل تسليط الضوء على أهم المشاريع التي تم إنجازها لحد الساعة.

5-1- مشاركة وازنة للفاعلين المحليين في إعداد برنامج عمل الجماعة:

من خلال دراستنا لبعض النماذج من برامج عمل الجماعات على مستوى إقليم زاكورة، ومن خلال بعض اللقاءات مع الفاعلين المحليين من جمعيات المجتمع المدني، والساكنة، مصالح خارجية للدولة تأكد أن برامج عمل الجماعات بنيت وفق مقاربة تشاركية شارك فيها مجمل الفاعلين، والمبيان رقم(38) يوضح نسب مشاركة الفاعلين في برامج عمل الجماعات الترابية بالإقليم.

المبيان رقم(38) توزيع نسب مشاركة الفاعلين في برامج عمل الجماعات الترابية بالإقليم.



المصدر: استمارة ميدانية موجهة للمجالس الجماعية 2017-2018.

يتضح أن مشاركة الفاعلين في إنجاز البرامج كانت جد مهمة، لكن غيبت فيها مقاربة النوع وذلك راجع بالأساس إلى كون المنطقة محافظة، ويبقى الاختيار فيها للعنصر الذكوري بالدرجة الأولى، ومن هنا يمكن القول بأن برامج عمل الجماعات ارتكزت على تشخيص ترابي تشاركي، حددت من خلاله

أولويات الساكنة وانتظاراتها، والإمكانيات التي تتوفر عليها الجماعات من حيث الإمكانيات البشرية والمالية. يمكن القول أن المشاريع التي تضمنتها برامج عمل الجماعات جاءت نتيجة التشخيص الترابي التشاركي، فقد تبين ذلك من خلال اللقاءات التشاورية التي تم عقدها مع مختلف الفاعلين المحليين. تضمنت برامج عمل الجماعات الترابية بإقليم زاكورة مجموعة من النقاط، يمكن إجمالها في المحاور التالية كأولوية للتنمية بالإقليم:

➤ تأهيل المراكز الحضرية.

➤ فك العزلة عن العالم القروي.

➤ تمويل المشاريع الاقتصادية.

➤ تأهيل البنيات التحتية (التعليم، الصحة...).

➤ تزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب والرفع من جودته.

➤ التطهير السائل والصلب.

➤ تأهيل البنية التحتية الرياضية والثقافية.

5-2- مشاريع تنموية مهمة بإقليم زاكورة:

إن تحقيق الغاية من برامج عمل الجماعات مبني على التشخيص الترابي الدقيق، الذي من شأنه تمكين الجماعات من وضع برامج تطمح من خلالها تجاوز الإشكاليات والإكراهات التي يعانيها المجال الترابي التي تديره وتدبره، ونظرا لحجم هذه الإشكاليات والرفع من مطالب الساكنة، فإن الجماعات ارتأت إلى برمجة العديد من المشاريع للتدخل المباشر عبر مجالاتها موزعة على مجموعة من المحاور الاستراتيجية، والجدول رقم (43) يوضح توزيع هذه المحاور.

الجدول رقم (43): توزيع نسب المشاريع حسب المحاور.

المحور	نسب المشاريع
فك العزلة وتحسين نسبة ولوج الساكنة للمرافق والخدمات الأساسية	31%
تحسين الولوج للخدمات والمرافق الاجتماعية	32%
رفع الدينامية الاقتصادية بالإقليم	15%
تقوية آليات الحكامة الترابية وتقوية القدرات المؤسساتية	22%

المصدر: برامج عمل الجماعات الترابية لإقليم زاكورة.

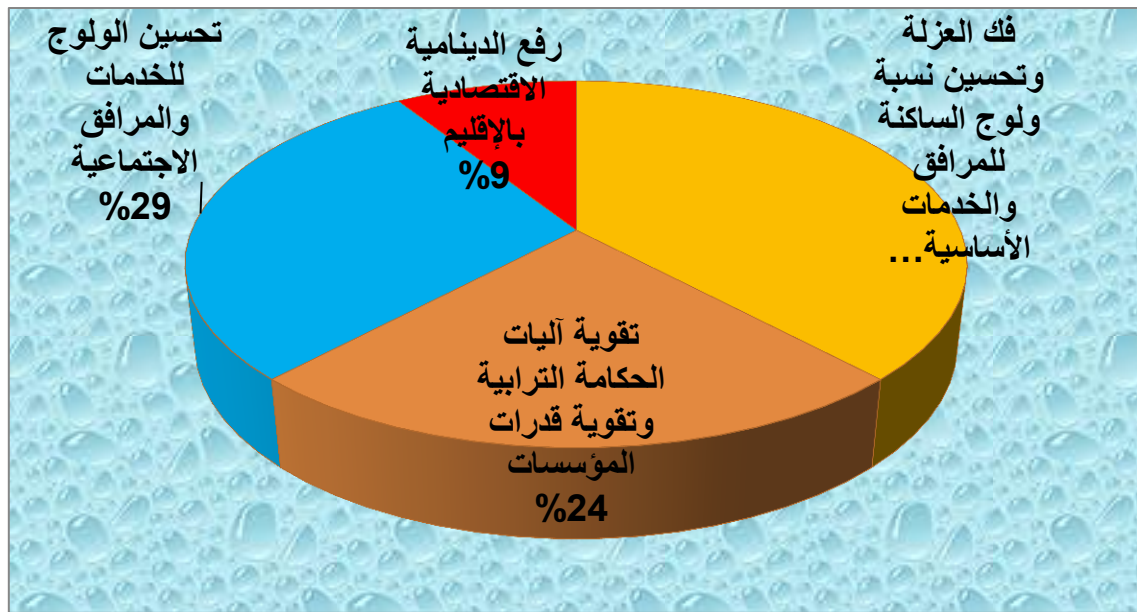
يتبين من خلال الجدول أن الجماعات الترابية لزاكورة أعطت الأولوية لمحور تحسين الولوج إلى الخدمات والمرافق الاجتماعية، وفك العزلة وتحسين نسبة ولوج الساكنة للمرافق والخدمات الأساسية،

رغبة منها في تثبيت الساكنة في مقرات سكناهم والحد من الهجرة التي تعرفها المنطقة في السنوات الأخيرة، أضيف إلى ذلك تحسين الخدمات الاجتماعية من أجل الرقي بالمواطن بالإقليم، من أجل تجاوز الإشكاليات والإكراهات التي يعانيها على مستوى الخدمات المقدمة، والتي تتميز بالضعف كما وضحنا في التشخيص الترابي للإقليم، كما أن الجماعات الترابية قيد الدراسة عملت على ضرورة الرفع من الدينامية الاقتصادية، رغبة منها في توفير فرص شغل قارة للشباب الذي يهاجر نحو المدن الكبرى من أجل البحث عن لقمة عيش. ونظرا لما تعانيه المؤسسات من ضعف على مستوى القدرات البشرية، وضعف قدرات الفاعلين المحليين في تدبير الشأن المحلي، فإن الجماعات المحلية وضعت ضمن برامجها عدة مشاريع لتقوية قدرات هؤلاء الفاعلين، لأجل تمكينهم من مواكبة المستجدات ومعرفة الدور المنوط بهم في مسلسل التنمية.

3-5- المشاريع المنجزة في إطار برامج عمل الجماعات الترابية:

نظرا للدور المنوط بها ورغبة منها في تنزيل برامج عملها على أرض الواقع، عملت الجماعات الترابية على إنجاز مجموعة من المشاريع التي من شأنها تحقيق أهدافها التي سطرته، فقد تم إنجاز مجموعة من المشاريع همت مجموعة من المحاور، والمبيان رقم (39) يوضح نسبة المشاريع المنجزة في كل محور.

المبيان رقم (39): توزيع نسبة المشاريع المنجزة



المصدر: البحث الميداني 2017-2018.

نستنتج أن الجماعات الترابية تخطو بثبات نحو تحقيق الأهداف التي سطرته في برامجها التنموية، إذ قامت بإنجاز مجموعة من المشاريع، خاصة على مستوى فك العزلة وتحسين نسبة ولوج الساكنة

واللوحة رقم (16-17) بعض المشاريع التي تم إنجازها ف إطار برامج عمل الجماعات الترابية.



المصدر: البحث الميداني + 2019 الجماعات الترابية.

بادرت الجماعات الترابية التابعة لإقليم زاكورة إلى إنجاز برامج عملها، فمن خلال البحث الميداني تبين أن عددا من المشاريع تم إنجازها وأخرى في طور الإنجاز. والجدول رقم (44) يوضح المشاريع المنجزة أو التي في طور الإنجاز على مستوى الجماعات الترابية.

الجدول رقم (44) المشاريع المنجزة في إطار برنامج عمل الجماعات

الجماعة الترابية	المشروع	حاليته
زاكورة	بناء الطرق وتبليط أزقة حي المسيرة الشطر الأول	أنجز
زاكورة	تهينة كورنيش زاكورة	أنجز
زاكورة	بناء وتجهيز مجزرة	أنجز
زاكورة	ترصيف وتزليج أرصفة وأزقة حي مولاي رشيد	أنجز
تزارين	بناء عتبة على واد تزارين	أنجز
تزارين	بناء الطريق غير المصنفة الرابطة بين الطريق الجهوية رقم 108 و دوار أيت مسعود ودوار أكفران	أنجز
تازارين- ايت بوداود- تغالت- النقوب- ايت ولال.	التنقيب وتعبئة المياه الجوفية بكل من تازارين- ايت بوداود- تغالت- النقوب- ايت ولال. في	طور النجاز
فزاوطة	بناء سكن إداري بدوار أيت علي	أنجز
فزاوطة	بناء مستوصف قروي بدوار أيت علي	في طور الانجاز
كتاوة	تزويد مجموعة من التجمعات السكنية بالماء الصالح للشرب	أنجز
كتاوة	بناء الطريق الرابطة بين الطريق الوطنية رقم 17 ودوار ميرد	في طور الانجاز
البليدة	بناء الطريق الرابطة بين بوربيعة والبليدة	أنجز
المحاميد	بناء مستوصف قروي بدوار بونو	في طور الإنجاز
المحاميد	بناء الطريق الرابطة بين الطريق الوطنية رقم 9 ودوار أولاد إدريس و بونو	في طور الإنجاز
المحاميد	توسيع شبكة الماء الصالح	في طور الانجاز

	للشرب قصد الربط الفردي لدواوير الطلحة الشرفاء، الطلحة ابني محمد، أولاد محية، زناكة، ايت عيسى ابراهيم، أولاد يوسف	
أنجز	بناء 4 رياض الأطفال	المحاميد
أنجز	اقتناء حافلة للنقل المدرسي	المحاميد
أنجز	توسيع شبكة الماء الصالح للشرب بدوار الركابي	المحاميد
في طور الإنجاز	بناء وتجهيز نادي نسوي بالكعابة	تنزولين
أنجز	إصلاح الملعب الجماعي	تنزولين
في طور الانجاز	بناء منشأة فنية على وادي أركيون	أفرا
في طور الانجاز	توسيع 10 كلمترات من الطريق الوطنية رقم 9 بين بأيت ساون.	تانسيفت
في طور الانجاز	توسيع سد تانسيفت	تمزموط
	توسيع شبكة الكهرباء بالمركز والدواوير	تمكروت
في طور الانجاز	تهيئة الطريق الرابطة بين دواوير اسكجور، اولاد ابراهيم، ايس سفول، ابريجة، مركز الجماعة	تمكروت
في طور الانجاز	تأهيل وحدات التعليم الأولي	ترناتة
أنجز	توسيع آلة التصفية لتزويد مركز تاكونيت بالماء الصالح للشرب	تاكونيت
أنجز	تهيئة الطريق الرابطة بين مركز تاكونيت وبني حيون	تاكونيت
أنجز	تزويد دوار سيدي صالح بالماء الصالح للشرب	تاكونيت
في طور الانجاز	بناء قاعات متعددة الاختصاصات بكل من دواوير (خسوان- قصبية الرملة)	تاكونيت
أنجز	تهيئة الطريق الرابطة بين جماعة تاكونيت وكتاوة عبر بني هنيت	تاكونيت

المصدر: البحث الميداني + معطيات الجماعات الترابية.

من خلال اطلعنا على هذه المشاريع، نستنتج أن الجماعات الترابية استفادت من تجربة سياسة المخططات التنموية التي تم اعتبارها من طرف الجماعات فاشلة، لكونها تضمنت العديد من المشاريع التي لم تكن منبثقة من تشخيص ترابي واقعي، ولم تعتمد على مقاربة تشاركية فعالة، عكس برامج العمل التي يمكن اعتبارها جزء من المخطط التنموي، لكن الزامية برامج العمل لإنجاز المشاريع التي تتضمنها، جعل الجماعات الترابية تركز مجهوداتها على المشاريع التي من شأنها الدفع بعجلة التنمية بهذه الجماعات، كما هو مبين في الجدول السابق، ركزت الجماعات على مشاريع فك العزلة عن الدواوير ومحاولة ربطها بالمراكز القروية بغية تحسين الوضعية المعيشية وتسهيل الولوج إلى الخدمات، كما ركزت على تزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب لأنه يعتبر من بين الأولويات لدى الساكنة، وحاولت بناء وتجهيز البنيات التحتية الصحية التي لا زالت تعاني العديد من الاشكاليات على مستوى هذه الجماعات.

6- معوقات تنزيل برامج العمل بالجماعات الترابية:

إن تنزيل البرامج التنموية للجماعات الترابية بمجال الدراسة، تقف أمامه العديد من الإكراهات والمعوقات من شأنها أن تقف حاجزا كبيرا يحول دون تحقيق الأهداف المتوخاة من برامجها، فإذا كانت الجماعات الترابية قيد الدراسة قد حققت انطلاقة جيدة في تنزيل برامجها كما أشرنا إليه سلفا، فإنها تعاني من:

- محدودية الموارد المالية وضعفها، لكون الجزء الكبير منها يوجه لجانب التسيير، مما يضطرها إلى الاقتراض الذي تطول مدة استرداده، ويمكن أن يتجاوز الفترة الانتخابية، مما يفرض على المجلس الموالي تكبد عناء سد هذه الديون.
- قصر المدة الزمنية المخصصة لتنزيل هذه البرامج، خاصة أن المصادقة عليها لم تتم إلا بعد مرور سنتين على انتخاب المجالس الجماعية، بسبب عدم صدور القوانين المنظمة لهذه الوثيقة، وبالتالي يمكن أن تتعرض هي الأخرى للفشل خصوصا وأن المجلس الموالي مطالب بإنجاز برنامجها الخاص هو الآخر.
- ضعف التكوين لدى المنتخب الجماعي، وكذا الموظف بالجماعات الترابية، والمجتمع المدني يمكن أن يشكل أحد المعوقات في تنزيل برامج الجماعات الترابية.
- تعدد الفرقاء السياسيين وعدم مساهمة المعارضة في التسيير يؤدي إلى عرقلة تنزيل البرامج التنموية على أرض الواقع، إذ أن هذا التعدد يؤدي إلى رفض التعاون.

« تدني مستوى ثقافة التخطيط لدى الفاعلين المحليين من منتخبيين، وموظفين جماعيين، وجمعيات المجتمع المدني، من شأنه أن يكون عائقا في تنزيل هذه البرامج.

خلاصة القول أن تنزيل مشاريع برامج عمل الجماعات الترابية بمنطقة الدراسة سيكون له وقع كبير على الساكنة المحلية وعلى المجال الترابي، ومن شأنه أن يلعب دورا كبيرا ومهما في إخراج المنطقة من قوقعتها والرقى بها، إذا ما تم العمل على تجاوز المعوقات والمشاكل التي يمكن أن تقف حاجزا أمام تنزيل مشاريع هذه البرامج، كما أنه يجب تجاوز السياسات القطاعية بين مختلف الفاعلين المحليين.

خاتمة الفصل:

خلاصة القول أن المخططات التنموية للجماعات الترابية بإقليم زاكورة مرت بمجموعة من المراحل وفق المنهجية التي أعدتها المديرية العامة للجماعات الترابية، غير أن هذا الإنجاز اعتراف الغموض وعدم تطبيق هذه المراحل وفق الآليات والشروط المحددة، خاصة على مستوى اللجن المكلفة بإنجاز هذه المخططات، وذلك راجع بالأساس إلى مستواها المعرفي وخبرتها في ميدان التخطيط، أضف إلى ذلك بلورة المخططات دون اعتماد مقاربة تشاركية، خاصة في مرحلة التشخيص التي من شأنها تحديد أولويات وانتظارات الساكنة المحلية، زد على ذلك الطموح العالي من طرف الجماعات لبلوغ التنمية في ظرف وجيز، نتج عنه مخططات تحمل في طياتها عدد كبير من المشاريع لم يكتب لها التنزيل على مستوى الواقع، بل ظلت حبيسة الرفوف وحتى التي أنجزت لم تؤدي الوظيفة التي أنجزت لأجلها على الوجه المطلوب، زد على ذلك افتقاد المخططات إلى رؤية استراتيجية مبنية على تشخيص ترابي حقيقي.

إن تنفيذ المخططات اصطدم بالعديد من الإكراهات والمعوقات لعل أهمها: محدودية الموارد المالية بالنسبة للجماعات الترابية، وضعف التكوين وقدرات الفاعلين في مجال التخطيط، وغياب الثقافة لدى الجماعات الترابية بالتخطيط، وتعدد الانتماءات السياسية لدى المنتخبين الجماعيين، وتضارب الآراء فيما بينهم، وأخيرا الخلافات القبلية التي تلازم التدبير الجماعي منذ أمد بعيد بمنطقة الدراسة.

إن فشل سياسة المخططات الجماعية ، التي نص عليها القانون التنظيمي للجماعات الترابية 78.00 في مادته 36، جعل الدولة تتجه نحو نهج آلية جديدة للتخطيط في الجماعات الترابية تمثلت في برنامج العمل، من خلال القانون التنظيمي للجماعات 14-113 الذي نص على إعداد المجلس لبرنامج عمل الجماعة.

وقد تبين لنا اتباع هذه السياسة من طرف الجماعات الترابية لقي استحسانا كبيرا، وأن الجماعات الترابية استفادت من فشل سياسة المخططات التنموية، وسخرت جميع جهودها من أجل إنجاح هذه السياسة الجديدة، فبدأت في تنزيل برامجها على أرض الواقع بإنجازها مجموعة من المشاريع التي بدأت تظهر معالمها منذ المصادقة على البرامج، إلا أنها هي الأخرى مهددة بعدم إتمامها نظرا للعديد من الإكراهات أهمها: ضعف الميزانية لدى الجماعات الترابية، وضيق الوقت لكون البرامج لم يتم المصادقة

عليها إلا بعد مرور نصف الولاية الانتخابية، لذا فإنه لمن اللازم على الدولة العمل على وجود مخرج يمكن من تنمية هذه البرامج، عن طريق سن نص قانوني يفرض على المجالس الموالية إتمام هذه البرامج وفق الصيغة التي جاءت عليها، إن أرادت فعلا الرقي بعمل الجماعات الترابية وجعلها الفاعل الأساسي في تدبير مجالاتها الترابية، وكذا إنجاح هذا النموذج التنموي.

وفي الأخير يمكن القول أن التخطيط التنموي الاستراتيجي ركيزة أساسية لتدبير الجماعات الترابية، حيث يمكن من كشف الحاجيات الآنية والمستقبلية، كما يعتبر منهجا فعالا لترشيد وعقلنة التوجهات التنموية وتوجيهها توجيهها سليما وفق برنامج محكم، يمكن من الإحاطة بالمجال ككل وعدم تجزئ البرامج الموجهة له مع الانسجام التام مع البرامج القطاعية المعتمدة من طرف الدولة.

إن تدبير الجماعات لشؤونها يجب أن يكون وفق استراتيجيات وخطط محكمة بعيدة المدى، عوض مشاريع ظرفية غير ذات جدوى للمواطنين، وهو ما يحتم عليها اعتماد "سياسات عمومية" في مجالات اختصاصها، مع العمل على تقييم تدخلاتها بشكل دوري لضمان نجاعة ما تنجزه من برامج ومشاريع.

الفصل الثالث: أي دور للفاعلين المحليين في تحقيق التنمية بإقليم زاكورة.

مقدمة :

إن تحقيق التنمية الترابية بواحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة) لا يمكن أن يتم إلا بواسطة تظافر الجهود بين مختلف الفاعلين في هذا المجال، ومدى فعالية كل فاعل على حدا و قدرته على تعبئة الموارد سواء الطبيعية أو البشرية أو المادية، التي تحتاجها العملية التنموية.

تأتي في مقدمة هؤلاء الفاعلين الجماعات الترابية باعتبارها الفاعل الرئيسي في مجال تحقيق التنمية على المستوى المحلي، إذ أنيطت بها مسؤولية تدبير الشأن العام المحلي في إطار سياسة اللامركزية التي تبناها المغرب منذ سنوات، عبر منحها صلاحيات واسعة في ميادين مختلفة.

إضافة إلى الجماعات الترابية نجد جمعيات المجتمع المدني التي أصبحت في الأونة الأخيرة شريكا رئيسا في تحقيق التنمية بجميع أشكالها، ولا ننسى الدور الكبير الذي تقوم به المصالح الخارجية للدولة في مجال تحقيق التنمية عبر مؤسسات الدولة من: مندوبية للصحة ،ومندوبية التجهيز، والمديرية الإقليمية للتعليم، ومركز الاستثمار الفلاحي... وغيرها من المؤسسات التي تمثل الدولة في مجال الدراسة.

فإذا كانت تدخلات الدولة في العالم القروي قد بدأت مع الحصول على الاستقلال، من خلال المجهودات المبذولة لتحقيق الإقلاع الاقتصادي ، فإن منظمات المجتمع المدني كفاعل تنموي لم تظهر إلا في أواخر الثمانينات في ظل التحولات التي عرفها المغرب على مستوى سياسته التنموية. و حتى نتبين أهم ما تحقق على مستوى تنمية واحات درعة الوسطى(إقليم زاكورة) سنحاول التطرق إلى أهم المجهودات، والإنجازات التي حققتها تدخلات الدولة من خلال مؤسساتها والمجتمع المدني في هذا المجال.

المبحث الأول: المجتمع المدني ودوره في التنمية بواحات درعة الوسطى.

لعب المجتمع المدني دورا بارزا في الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والسياسية للمجتمعات، وكثرت التفسيرات والاجتهادات التي تتحدث عن المجتمع المدني وصفاته ومكوناته.

يوضح تعريف البنك الدولي أن المجتمع المدني تلك المجموعة الكبيرة من المنظمات غير الحكومية والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح، وتمارس نشاطها في الحياة العامة، وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين (سميح ، ديسمبر 2008، صفحة 1).

المجتمع المدني، ظاهرة قديمة حديثة من حيث المضمون والدور الوظيفي في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، حيث عرفت دول العالم الثالث تحولات كبيرة في كافة المجالات كان لها تأثير على واقع الدول التي كانت تحت سيطرة الاستعمار الأجنبي.

حضي المجتمع المدني في الوطن العربي باهتمام خاص من قبل باحثين ومفكرين عرب على مختلف توجهاتهم الفكرية والإيديولوجية (المديني، 2007، صفحة 187). فظهر المجتمع المدني في المنطقة العربية قبل أوربا، وذلك لأن المنطقة تعتبر أول مناطق العالم التي عرفت الوعي التطوعي المتجسد في الأسطورة والدين (الصبيحي، 2000، صفحة 37). وخير دليل على ذلك الكم الكبير من المؤتمرات والندوات التي نظمت في هذا المجال كمؤتمر أكادير 1989، ومؤتمر بيروت سنة 1992، حول المجتمع المدني في الوطن العربي ودوره في تحقيق الديمقراطية (الصبيحي، 2000، صفحة 38).

فكما هو الشأن بالنسبة للعديد من الدول النامية، فقد عرف المغرب العديد من التحولات منذ عقد الثمانينات، كان أهمها مرتبط بالإصلاحات الاقتصادية والمؤسساتية في إطار برنامج التقويم الهيكلي. فإذا كانت هذه الإصلاحات قد حققت مجموعة من الامتيازات على المستوى الاقتصادي والمالي، فإن مجموعة من الأهداف على المستوى الاجتماعي لم يتم تحقيقها، إلا أنها ساهمت في بروز مجموعة من التنظيمات والمؤسسات شكلت الدعامات الأساسية للمجتمع المدني في المغرب.

1- المجتمع المدني بالمغرب وتطوره:

قبل الحماية الفرنسية والإسبانية كانت مؤسسات المجتمع في المغرب ذات شكل بدائي، وتتمثل في القبيلة والجماعة والزاوية والعائلة، وكان العمل التطوعي للأفراد يتجلى في عملية (الوقف)، وذلك برصد أموال أو عقارات لتأمين خدمات في المجالات الدينية، أو الثقافية، أو الاجتماعية، أو البيئية، وبعد أن تمكن الاحتلال من القضاء على جيوب المقاومة في الريف والأطلس وبسط نفوذه على مجموع التراب المغربي في أواخر العشرينيات من القرن الماضي، بدأ البحث عن أسلوب جديد للدفاع عن المقومات الوطنية بشكل منظم، فتأسست بالرباط سنة 1926 جمعية (الرابطة المغربية)، واتخذت اسما مستعارا هو (أنصار الحقيقة)، وتأسس فرع لها بتطوان، وآخر بطنجة، وعملت هذه الجمعية على نشر التعليم، وتأسيس الفرق الرياضية والمسرحية، ومناهضة الخرافات، وانحلال الأخلاق، ومقاومة الاستعمار، وكانت هذه الجمعية من الروافد الأولى للحركة الوطنية الاستقلالية (غلاب، 1987، صفحة 38).

في هذا السياق يذكر محمد عابد الجابري: " أن المجتمع المغربي إلى حدود الثلاثينات من هذا القرن، وهو التاريخ الرسمي لميلاد الحركة الوطنية، كان مجتمعا تؤطره القبيلة والزاوية. لقد كان هناك إطاران اجتماعيان وحيدان ومتداخلان ينظمان أفراد المجتمع المغربي، هما القبيلة والطريقة الصوفية أو الزاوية. أما الدولة (دولة المخزن قبل الحماية) فقد كانت جهازا فوقيا يستمد سلطته وفاعليته بل ووجوده من نوع العلاقة التي يقيمها مع الإطارين المذكورين" (الجابري، 2010، صفحة 155).

مع بداية الاستقلال صدر قانون الحريات العامة في 15 نونبر 1958، وساد حماس وطني للمشاركة في بناء المغرب المستقل، وأدى ذلك إلى إنشاء العديد من الجمعيات باهتمامات متنوعة، كما أدى التنافس بين الأحزاب الوطنية إلى تكوين عدة جمعيات قريبة منها، أو موازية لها، كالشبيبة الاستقلالية، وبناءة الاستقلال، وفتيات الانبعاث، والعصبة المغربية للتربية الأساسية ومحاربة الأمية، والكشافة الحسنية التي انفصل عنها معظم قادتها وأطرها وأسسوا منظمة الكشاف المغربي، وكل هذه التنظيمات مرتبطة بحزب الاستقلال، ولعبت دورا أساسيا في شق وبناء طريق الوحدة، وفي عمليات التشجير، ومحاربة الأمية، وغيرها من الأعمال والأنشطة الاجتماعية والثقافية والبيئية؛ كما كانت هناك جمعيات مرتبطة بحزب الشورى والاستقلال، غير أن حضورها كان أضعف نسبيا.

يعتبر "محمد جسوس" أن ظاهرة العمل الجمعي بالمغرب ظاهرة حديثة "ارتبطت من جهة بسيرورة التمدين التي شهدتها المجتمع المغربي منذ الفترة الاستعمارية، وبشكل خاص في العقود التي أعقبت استقلال البلاد، ومن جهة أخرى ب بروز الطبقة المتوسطة، بحكم أن التنظيمات الجمعوية تعتمد،

على مستوى القيادات والفعاليات، على مكونات الطبقة الوسطى، وتتأسس على قيم الاختيار والتطوع، والمواطنة، والمشاركة، التي تتنافى وتتعارض إلى حد كبير مع الثقافة السياسية والاجتماعية السائدة داخل المجتمع المغربي (بوخريص، 2015، صفحة 12).

أما عالمة الاجتماع المغربية "فاطمة المرنيسي" فتؤكد بدورها على أن الظاهرة الجموعية ببلادنا ظاهرة حديثة، فهي ليست امتداداً مباشراً لأشكال التضامن والتعاون التي ميزت مجتمعنا المغربي القبلي لقرون طويلة، لكن بالمقابل الحداثة الذي يحيل إليها العمل الجموعي هي حادثة مغايرة، وإذا كانت الحداثة الغيبية، كما هو معلوم، تتأسس من الناحية الفلسفية والسياسية على "الفردانية"، التي هي نتاج لاستكشاف مجال "الذاتية"، إضافة طبعاً إلى استنادها إلى العقلانية، الدولة المركزية والبيروقراطية (بوخريص، 2015، صفحة 12).

إن ثقافة العمل الجماعي والتطوعي عرفها المغرب منذ القدم في شكل مجموعة من المؤسسات الاجتماعية التقليدية التي ساهمت في إذكاء روح التضامن و التآزر بين أفراد المجتمع باعتماد مجموعة من الأعراف المتوارثة ك (التوزيع)، وهي عمل جماعي تطوعي قائم على التعاون خاصة في المجال الفلاحي، و(تاوولا)، وهي التناوب في الرعي على مدار السنة، و(ادوال)، عمل تعاوني في البناء بشكل تناوبي، و (تاسلا)، وهي التعاون التناوبي لدرس المحاصيل بالدواب، وحد الصاييم كما تطلق عليه بعض الدواوير بواحات درعة.

وظل بذلك المجتمع المغربي لقرون طويلة يعتمد على الأسرة والقبيلة والعشيرة والزاوية والجماعة، وكانت هذه التنظيمات تتكفل برعاية الاطفال، والاهتمام بحاجات الكبار والنساء ومختلف الأجيال وإدماجهم داخل المجتمع، كما كانت هذه التنظيمات قريبة من حياة المواطنين، بحيث يعتمدون عليها بشكل كبير في مختلف مجالات حياتهم، لكن مع بداية القرن الماضي بدأت هذه المؤسسات التقليدية تعرف تراجعاً كبيراً من حيث سلطتها ومواردها، وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار في تلبية تلك الحاجيات.

وفي أواخر العقد الثامن وبداية العقد التاسع من القرن الماضي، شكل المجتمع المدني، وخاصة مكوناته الحقوقية والنسائية والشبابية، قوة ضاغطة ومؤثرة في الحياة السياسية، معززة القوى الديمقراطية في نضالها من أجل التغيير الذي يعيد الاعتبار لمؤسسات المجتمع، ويفسح المجال لبناء الديمقراطية الحقة، وإقرار واحترام الحقوق والحريات الأساسية للإنسان، وتعبئة الطاقات الوطنية لتدارك الزمن الضائع، وتحقيق التنمية والعدالة الاجتماعية.

وساعدت التحولات السريعة، والتطورات الهامة، التي عرفها المحيط الدولي في تلك المرحلة، على خلق مناخ سياسي جديد، وأصبحت السلطات العليا أكثر انفتاحا على المجتمع، مع الاتساع النسبي لهامش الحريات، وعرفت منظمات المجتمع المدني نتيجة لذلك دينامية جديدة، وتزايد تأثيرها، ويمكن الإشارة على سبيل المثال أنه على إثر إعلان خمس منظمات حقوقية عن تحضيرها للميثاق الوطني لحقوق الإنسان في بداية سنة 1990، قام الملك الراحل الحسن الثاني بإنشاء المجلس الاستشاري لحقوق الإنسان في نفس السنة، ونص دستور سنة 1992 على احترام المغرب لحقوق الإنسان كما هو متعارف عليها عالميا، وأحدثت سنة 1993 وزارة لحقوق الإنسان، وصدر العفو الملكي عن عشرات المعتقلين السياسيين، وسمح بعودة العديد من المغتربين لأسباب سياسية، ثم وقع الاعتراف بوجود المعتقلات السرية والانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان بعد إنكار دام عدة سنوات... (بوخريص، 2015، صفحة 14).

يمكن القول بصفة عامة أنه منذ بداية العقد الأخير من القرن العشرين، اتسعت أكثر اهتمامات المجتمع المدني في المغرب، وأصبح يقتحم مختلف المجالات، ويقوم بدور أكثر فاعلية في الحياة العامة، ومن الميادين الجديدة التي أصبح المجتمع المدني يهتم بها في هذه المرحلة، محاربة الرشوة وحماية المال العام، وحماية المستهلك، وتحقيق الجمعيات المتعددة، سواء على مستوى الأحياء، أو على صعيد المدن والقرى، عدة إنجازات تنموية، وتقوم بمبادرات إيجابية لحماية البيئة، فضلا عما تقوم به في مجال التربية على المواطنة وحقوق الإنسان، والعمل على إقرار المساواة بين المواطنين إناثا وذكورا، واحترام سيادة القانون، ومحاربة الأمية والفقر والتهميش، والوقاية الصحية، ومساعدة المرضى من ذوي الاحتياجات والدفاع عن مصالح وحقوق مختلف الفئات الاجتماعية، وإشاعة ثقافة التضامن والتعاون من أجل الصالح العام.

رغم التطور الذي عرفه النسيج الجمعي بالمغرب، والحركية الملحوظة، والأنشطة المتنوعة لعدة جمعيات، فإن هناك من يعتبر أنه لا يوجد حتى الآن مجتمع مدني قائم بذاته وفاعل، لوجود عدة معوقات ذاتية وموضوعية (الساھل، 2003، الصفحات 51-52)، غير أن قيام المجتمع المدني بمبادرات وأعمال ذات تأثير إيجابي في شتى المجالات، بالرغم من وجود المعوقات، ليس مؤشر ضعف، وإنما على العكس من ذلك، يفيد أن المجتمع المدني يتوفر على إرادة قوية للعمل، ويبذل الجهد على واجهتين، أولاهما محاولة تخطي الصعوبات والعقبات، والثانية العمل على تحقيق الأهداف التي رسمتها كل جمعية لنفسها؛ ومن الطبيعي إذا تيسرت الظروف، وتم التغلب على كل المعوقات، أن يتطور المجتمع المدني أكثر، ويصبح ذا فاعلية أقوى.

2- المجتمع المدني بدرعة وتطوره:

يرجع ظهور المجتمع المدني بدرعة الوسطى إلى ثمانينيات القرن الماضي، وجاء هذا الظهور نتيجة لمجموعة من الأسباب، والإكراهات: لعل أهمها الجفاف الذي ساد المنطقة خلال هذه الفترة، والتنظيمات القبلية التي كانت تسير المجال الترابي والتي لا تزال قائمة إلى حدود الساعة، أضف إلى ذلك عدم اهتمام الدولة وقلة مبادراتها بالمجال الواحي، مما فتح المجال أمام المنظمات غير الحكومية الدولية للمساهمة في إنشاء العديد من الجمعيات المدنية بهدف إشراك الساكنة المحلية في تنمية هذا المجال الذي أصبح يعاني العديد من الإشكاليات.

2-1- المنظمات غير الحكومية الدولية:

شهدت منطقة درعة الوسطى تدخل مجموعة من المنظمات الدولية في ميادين مختلفة، بهدف التقليل من الاختلالات الاجتماعية والبيئية التي يعيشها الإنسان والمجال، و تعتبر الوكالة الألمانية GTZ و Near Eas ثم Helen Keller International من أهم هذه المنظمات:

◀ فالوكالة الألمانية اشتغلت بدرعة الوسطى منذ تسعينيات القرن الماضي في إطار مشروع محاربة زحف الرمال بوادي درعة فبعد الإنجازات التقنية الأولى المتمثلة في تثبيت الكثبان الرملية؛ أصبحت الشريك الأول للمكتب الجهوي للاستثمار الفلاحي لورزازات، و مع تزايد أنشطتها وأهمية المشروع وضرورة إشراك الفاعلين والسكان المحليين، لجأت الوكالة سنة 1996 إلى تدعيم إنشاء جمعية تنمية وادي درعة ADEDRA، التي أصبحت فيما بعد الشريك الرئيسي في كافة المشاريع (السمالي، 2006-2007، صفحة 192).

◀ **منظمة Helen Keller International:** منظمة غير حكومية أمريكية، تأسست منذ 1915 ودخلت إلى المغرب سنة 1986، من خلال برنامج محاربة العمى الذي كان يهدف إلى معالجة إشكالية الصحة من خلال التركيز على قطاعات متعددة: كمحاربة الأمية و ترشيد استغلال الموارد المائية و تأطير المرأة القروية.

وفي سنة 1999، وقعت هذه المنظمة اتفاقية شراكة مع وزارة التنمية الاجتماعية و التضامن بشأن إدماج المرأة القروية و تشجيع تدرّس الفتيات بإقليم زاكورة (السمالي، 2006-2007، صفحة 192).

و قد تركزت معظم أنشطتها في الإقليم على :

- تقديم دروس محاربة الأمية لدى النساء والفتيات.

- تكوين المؤطرين و تأطير الفاعلين الجمعويين.

- تحديد و تدعيم بعض الأنشطة المدرة للدخل من أجل الرفع من مداخيل السكان.

﴿ **التعاون المغربي-البليجي:** يعتبر من أنشط الهيئات على المستوى المحلي نظرا للمجهودات الذي يقوم بها، والتي تهدف إلى المساهمة في التنمية وتأهيل ساكنة المنطقة من خلال محاولته تحسين مستوى عيش مجموعة من الأسر، و يقوم بعقد عدة شراكات مع الفاعلين العموميين، بالإضافة إلى تعاونه مع مجموعة من الجمعيات المحلية في عدة مجالات، فقد ساهم هذا التعاون في إنجاز العديد من المشاريع على صعيد الإقليم همت محاربة الأمية في صفوف النساء، ومساعدتهم على التكوين في بعض الصناعات كالحياطة والطرز، وتزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب، وبناء مقرات بعض الجمعيات.

منظمة التعاون الألماني GIZ: هي وكالة تنمية ألمانية مقرها في بون وإشبورن، وتقدم خدمات في مجال التعاون الإنمائي الدولي. تنفذ المؤسسة بشكل أساسي مشاريع التعاون الفني للوزارة الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية (BMZ) ، وهي الطرف الرئيسي للتكليف، على الرغم من أنها تعمل أيضاً مع القطاع الخاص والمنظمات الحكومية الوطنية والقومية الأخرى (ولكن ليس في العادة مع المنظمات غير الحكومية) على أساس المنفعة العامة. تسعى شركة GIZ في أنشطتها إلى اتباع نموذج التنمية المستدامة، الذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والاندماج الاجتماعي وحماية البيئة . تقدم GIZ خدمات الاستشارات وبناء القدرات في مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك الاستشارات الإدارية، والتنمية الريفية، والبنية التحتية المستدامة، والأمن وبناء السلام، والتنمية الاجتماعية، والحكم والديمقراطية، والبيئة وتغير المناخ، والتنمية الاقتصادية والعمالة.

وفي هذا الإطار فالوكالة قامت بعقد شراكة مع المجلس الإقليمي تهدف إلى تنظيم مجموعة من الورشات التكوينية لفائدة الفلاحين بالمنطقة، وقامت بتنظيم مجموعة من الورشات التكوينية سلطت من خلالها الضوء على سلسلة التمور بإقليم زاكورة، كواحدة من المؤهلات المهمة التي من شأنها أن تكون رافعة للتنمية المحلية، وموردا هاما من شأن تثمينه أن يشكل دخلا هاما للفلاح، ويخلق مناصب شغل للساكنة. وقد استفاد عدد كبير من الفلاحين ورؤساء التعاونيات من هذه التكوينات، التي هدفت إلى إتاحة الفرصة للفلاحين للتعرف على التقنيات في الإنتاج والتلفيف والتسويق، و التعرف على انتظارات الشركات والمؤسسات التجارية، من أجل تسويق أفضل للتمور في ظل تنافسية كبيرة وطنيا ودوليا.

لعبت المنظمات الدولية ولا تزال تلعب دورا كبيرا في تنمية المنطقة، من خلال مساهمتها في إنشاء العديد من المشاريع التنموية، والتي كان لها فضل كبير في فك العزلة، ومحاربة الأمية، والمساهمة في

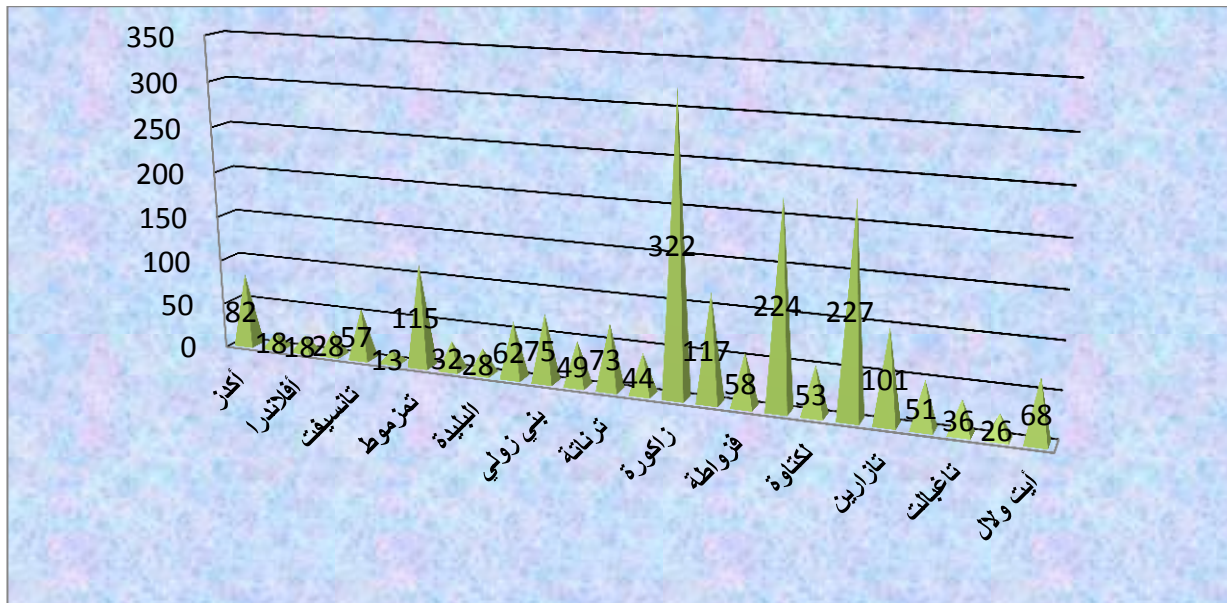
المشاريع المدرة للدخل، من أجل تجاوز المشاكل التي تعانيها العديد من الدواوير على مستوى المجال الترابي قيد الدراسة.

2-2- أي دور لجمعيات المجتمع المدني في التنمية الترابية.

لقد ارتبط ظهور جمعيات المجتمع المدني بواحات درعة الوسطى، بالظروف الاقتصادية والسياسية، والمشاكل البيئية التي عاشها المغرب في فترة الثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي، وقد تناسلت هذه الجمعيات بفعل دعم الدولة لإنشائها، ورغبتها في جعلها تتحمل المسؤولية في تنمية المجال الذي تشغله، مما أدى إلى تراجع دور القبيلة في الواحة، وأصبحت الجمعيات هي التي تدير الدوار أو القصر، وذلك رغبة من الدولة في تكسير الهيمنة القبلية، ومحاولتها التحكم في المجال الذي تشغله.

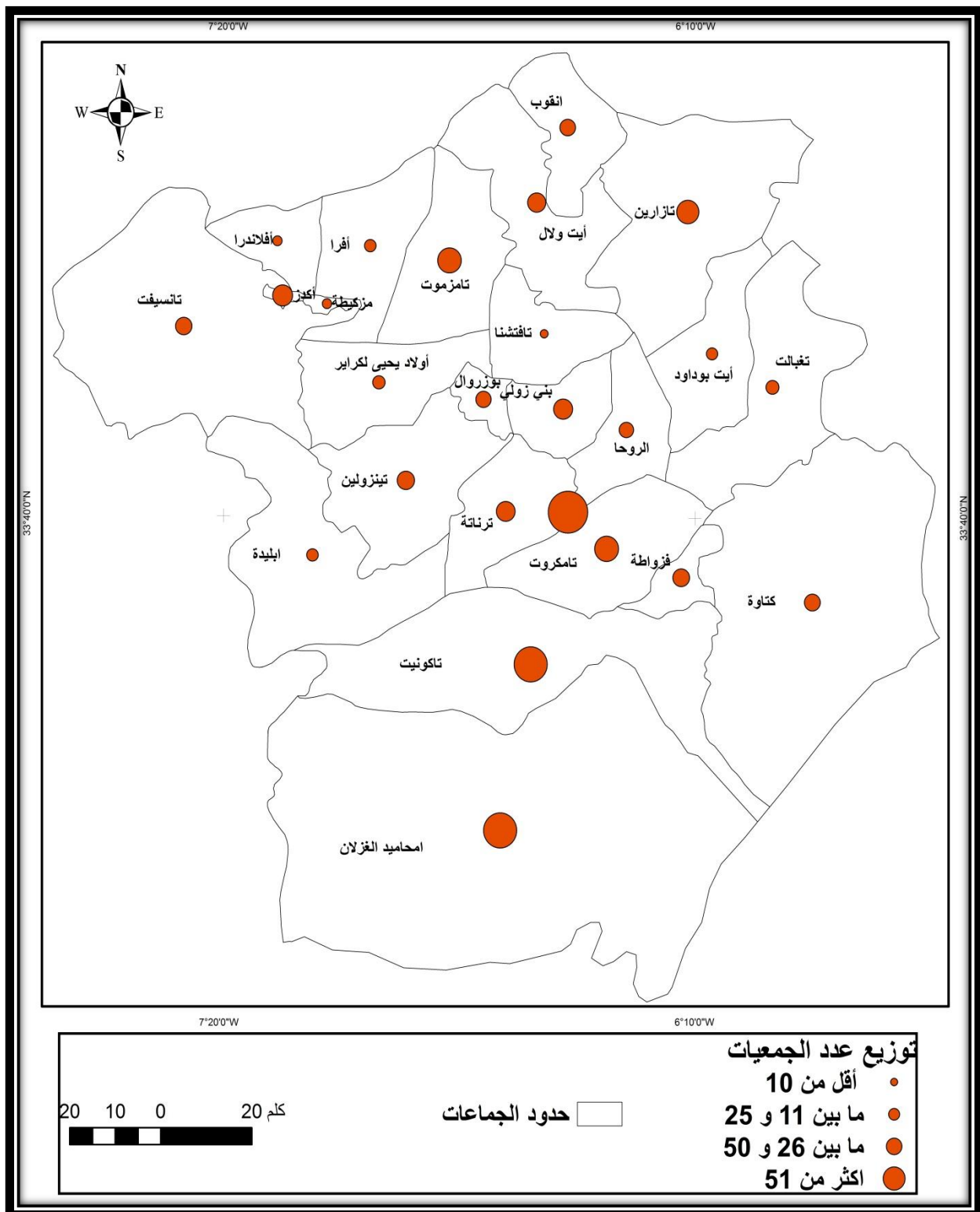
لقد بلغ عدد الجمعيات بإقليم زاكورة أزيد من 1844 جمعية (قسم العمل الاجتماعي عمالة زاكورة 2018). ويختلف توزيع الجمعيات من جماعة ترابية إلى أخرى، المبيان رقم (40) والخريطة رقم (21) يبينان توزيع عدد الجمعيات حسب الجماعات الترابية المكونة لمجال الدراسة.

المبيان رقم (40) توزيع عدد الجمعيات على الجماعات الترابية المكونة لمجال الدراسة.



المصدر: قسم العمل الاجتماعي عمالة إقليم زاكورة.

الخريطة رقم(23): توزيع عدد الجمعيات حسب الجماعات.



المصدر: قسم العمل الاجتماعي بعمالة زاكورة وبتصرف.

عرف عدد الجمعيات بالإقليم تزايداً كبيراً، خصوصاً الجمعيات المدنية، فقد كان عدد الجمعيات لا يتجاوز 450 جمعية في حدود بداية الألفية الثالثة، لكن بعد ذلك ظهرت العديد من الجمعيات التنموية، وجاء ذلك نتيجة ضياع الثقة بين أفراد المجتمع، والصراع السياسي بين الأشخاص الذين يمارسون العمل السياسي، ورغبتهم احتواء الجمعيات من أجل كسب التأييد والتغلغل في الوسط السياسي، أضف إلى ذلك تسهيل قانون تأسيس الجمعيات، يكفي أن يجتمع خمسة أفراد ليؤسسوا جمعية، فنتج عن ذلك ظهور جمعيات تتكون من عائلة واحدة. ويرجع ارتفاع عدد الجمعيات إلى المبادرة الوطنية للتنمية البشرية التي أطلقها صاحب الجلالة محمد السادس في 18 ماي 2005، حيث عرف عدد الجمعيات بعد هذه السنة تزايداً ملحوظاً، والجدول رقم (45) يوضح تطور عدد الجمعيات ما بين 1997 و 2013.

الجدول رقم (45): تطور عدد الجمعيات بإقليم زاكورة ما بين 1997 و 2013.

السنة	عدد الجمعيات
1997	8
1998	19
1999	33
2000	16
2001	9
2002	12
2003	9
2004	18
2005	71
2006	168
2007	178
2008	212
2009	231
2010	235
2011	238
2012	214
2013	194
المجموع	1844

المصدر: قسم العمل الاجتماعي عمالة إقليم زاكورة 2017.

يتبين من خلال الجدول أن عدد جمعيات المجتمع المدني بالمنطقة ارتفع بشكل سريع بعد سنة 2005، أي بعد الإعلان عن المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، مما يؤكد الرغبة الجامعة لدى الساكنة في الاستفادة من هذا البرنامج الوطني الطموح.

تعرف جمعيات المجتمع المدني بإقليم زاكورة تنوعا كبيرا يرتبط بمجالات تدخلها.

2-2-1- الجمعيات النسوية:

تعتبر المرأة كائنا لا يعرف الكسل والملل، فهي تعمل إلى جانب الرجل في الحقول، وتساهم في الأنشطة الاقتصادية إلى جانب أشغال البيت، واعتبارا لهذه الأدوار التي تلعبها المرأة بالمنطقة، وحرصها على تحسين إنتاج مداخل الأسرة، بدأ حتميا اختيار الفاعلين من العنصر النسوي لنقل التكنولوجيا والرفع من مستوى عيش السكان، وذلك بتخفيف عبء الأشغال التي تكون أحيانا بدون مردودية، وفي هذا الصدد ظهرت مجموعة من الجمعيات النسوية بالمنطقة، هم تدخلها محاربة الأمية والصناعة التقليدية، وتأمين المنتجات المحلية كالحناء، وإنتاج الكسكس، والزرابي، والطرز. والجدول رقم (46) يوضح أهم الجمعيات النسائية النشيطة بالإقليم.

الجدول رقم (46) : أهم الجمعيات النسائية بالإقليم.

اسم الجمعية	الجماعة الترابية
تعاونية حي المسيرة الكسكس التقليدي	تاكونيت
تعاونية جنان عريك للخياطة والنسيج	زاكورة
جمعية منتدى التنمية المستدامة الصباغة على الثوب والكروشي	زاكورة
جمعية آفاق النسائية الخياطة والطرز	البليدة
جمعية نساء اعريب للكسكس التقليدي	المحاميد الغزلان
تعاونية نساء تيراف للخياطة والنسيج	لكتاوة
جمعية نساء دوار العبيد للتنمية والتعاون المنتوجات المجالية	الروحا
تعاونية النسيج	بوزروال
تعاونية نساء ثلاث	تاكونيت
تعاونية المنصورية للمنتوجات المجالية	الروحا
جمعية نساء تمكروت للتنمية والتعاون الخياطة والطرز	تمكروت
تعاونية مستقبل درعة الخياطة والطرز	تمكروت
جمعية نساء أمل توريرين للتنمية	تازارين
تعاونية منارة تمكروت	تمكروت
جمعية اعمامو للتنمية والتعاون	لكتاوة
جمعية نساء خسوان للتنمية والعمل الاجتماعي	تاكونيت

المصدر: البحث الميداني 2017-2018.

تعمل هذه الجمعيات في مجال الصناعة التقليدية وإنتاج الكسكس، وتأمين بعض المنتوجات المجالية، واللوح رقم (18) توضح لنا جانب من هذه المنتوجات التي تنتجها نساء الجمعيات.

اللوحة رقم (18) توضح لنا جانب من هذه المنتوجات التي تنتجها نساء الجمعيات.

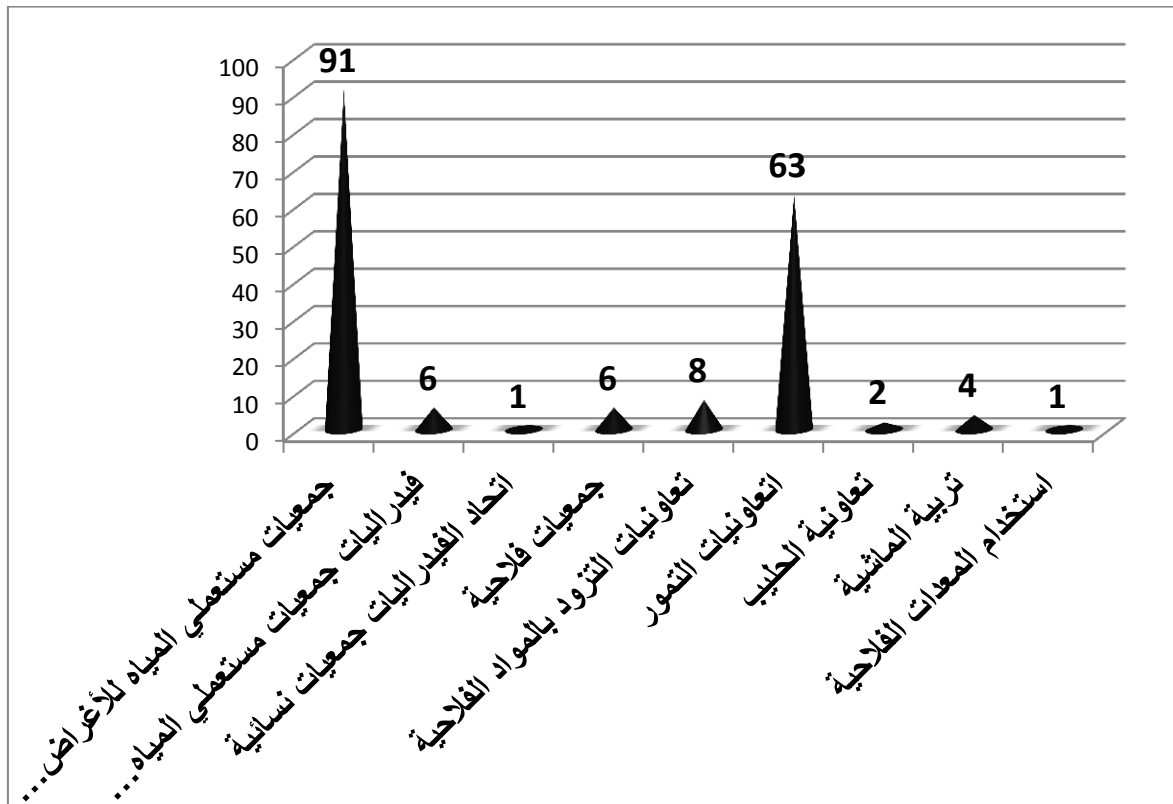


المصدر: البحث الميداني 2017-2018.

2-2-2- الجمعيات والتعاونيات الفلاحية:

تعد الجمعيات والتعاونيات الفلاحية وسيلة من وسائل التنظيم الاجتماعي الحديث، إذ يلتئم فيها عدد كبير من الفلاحين يقومون بإدارتها وتسييرها، ويعملون على تعبئة مختلف الجهود التي من شأنها تيسير الاستغلال الأفضل للأراضي الزراعية، وتأمين منتجاتهم، وكل ما من شأنه أن يعود بالنفع على الفلاح. والمبيان رقم (41) يوضح عدد الجمعيات والتعاونيات الفلاحية بالمنطقة.

المبيان رقم (41) عدد الجمعيات والتعاونيات الفلاحية بالمنطقة.



المصدر: استمارة ميدانية + مركز الاستثمار الفلاحي زاكورة 2017.

يتوفر إقليم زاكورة على عدد مهم من الجمعيات والتعاونيات الفلاحية، من بينها 91 جمعية تعمل على تنظيم المياه المخصصة للأغراض الزراعية، أضف إلى ذلك 63 تعاونية لتسويق التمور، وقد تم تجميع هذه التعاونيات في إطار مجموعات ذات النفع الاقتصادي (مركز الاستثمار الفلاحي لزاكورة 2017)، وتهدف هذه المجموعات إلى تنمية سلسلة نخل التمر من خلال تقوية القدرات التنظيمية للفلاحين في إطار اقتصادي مهني، من أجل تمكينهم من ولوج الأسواق بمنتجات ذات جودة عالية قادرة على المنافسة، كما تهدف أيضا إلى الرفع من المنتج وإعطائه علامة تجارية تميزه عن باقي المنتجات، والرفع من مدخول الفلاح الواحي الذي يسوق منتجاته بطريقة عشوائية ولا ترقى إلى المستوى المطلوب، ومن بين المجموعات التي يتوفر عليها الإقليم نذكر: المجموعة ذات النفع الاقتصادي مزكيطة – المجموعة ذات النفع الاقتصادي تمزموط – المجموعة ذات النفع الاقتصادي ترناتة – المجموعة ذات النفع الاقتصادي حوض المعيدر – المجموعة ذات النفع الاقتصادي أزغار في طور التكوين.

إضافة إلى هذه التعاونيات تتوفر المنطقة على 30 تعاونية لتسويق خلية النحل (مركز الاستثمار الفلاحي بزاكورة 2017)، لكن يبقى اشتغالها بشكل عشوائي وغير مهيكّل، ف 3 تعاونيات من بين هذه التعاونيات هي التي تشتغل في إطار قانوني واستطاعت أن تخلق مجموعة ذات النفع الاقتصادي تميّمت بتزاورت، رغم أنها لا تتوفر على علامة تجارية من طرف المكتب الوطني للسلامة الصحية، إلا أنها تقوم بتسويق منتجاتها من العسل وفق الشروط الصحية المطلوبة.

رغم هذا التقدم على مستوى الجمعيات والتعاونيات الفلاحية إلا أنها تعاني العديد من الإشكاليات والأكراهات يمكن أن نجملها كما جاءت على لسان العديد من الفاعلين الجمعويين في هذا المجال (البحث الميداني، استمارة ميداني موجهة للجمعيات. 2017-2018):

- ◀ ضعف التمويل الذاتي للتعاونيات الفلاحية بالمنطقة.
 - ◀ ضعف المستوى التعليمي لدى الفلاح الواحي، وعدم وعيه بأهمية هذا التكتّل داخل التعاونيات من أجل تثمين منتوجه.
 - ◀ ضعف الموارد البشرية المكونة في إطار تثمين السلاسل الانتاجية.
 - ◀ عدم ثقة الفلاح الواحي في هذا النوع من التنظيمات.
- نتيجة للوضعية التي يعيشها القطاع الفلاحي بالمنطقة وخصوصا إنتاج التمور، فقد بات من الضروري العمل على تجاوز هذه الوضعية، من خلال تشجيع الفلاح على الانخراط في التعاونيات الفلاحية، وعقد دورات تكوينية تهم الفلاحين من أجل تكوينهم في هذا المجال وشرح الإطار القانوني لهذه التعاونيات.

2-2-3- جمعيات النقل المدرسي:

يعتبر النقل المدرسي آلية من آليات الدعم الاجتماعي، التي تساهم في حل مشكل بعد المؤسسات التعليمية عن مساكن التلميذات والتلاميذ، وتيسير تدرّسهم. فقد بذلت الوزارة في هذا المجال مجهودات ذات أهمية من أجل القضاء على أهم الأسباب وراء انعدام التدرّس والانقطاع المبكر عن الدراسة، بالتغلب على بعض العوائق الجغرافية والاقتصادية التي تحول دون تدرّس الأطفال المنحدرين من أسر معوزة بالوسط القروي.

يهدف النقل المدرسي العمومي إلى تذليل الصعوبات السوسيو-اقتصادية والجغرافية التي تحول دون التدرّس بالتعليم الإلزامي.

يضم إقليم زاكورة ما مجموعه 61 جمعية مخصصة للنقل المدرسي (المجلس الإقليمي لزاكورة 2018)، موزعة على كامل التراب الإقليمي، تهدف هذه الجمعيات إلى تنظيم تنقل التلاميذ من مقرات سكنهم إلى المؤسسات التعليمية، وقد جاء تأسيس هذه الجمعيات برغبة من الجماعات الترابية التابعة للإقليم، نتيجة حصولها على عدد من السيارات من طرف المجلس الجهوي لدرعة تافيلالت، واقتنائها لبعض الحافلات في هذا الإطار والجدول رقم(47) يوضح عدد سيارات النقل المدرسي بكل جماعة ترابية.

الجدول رقم 47 : عدد سيارات النقل المدرسي حسب الجماعات

الجماعة الترابية	عدد الحافلات
زاكورة	4
تمكروت	3
الروحا	4
تفتشنا	2
مزكيطة	3
تاكونيت	4
ترناتة	4
امحاميد الغزلان	5
تنزولين	4
بوزروال	4
أفلاندرا	4
تانسيفت	3
أولاد يحيى لكرابير	3
البليدة	2
تاغبال	3
تازارين	4
تمزموط	4
أفرا	2
كتاوة	5
النقوب	3
بني زولي	4
المجموع	74

المصدر: المجلس الإقليمي لزاكورة 2018.

تعتمد جمعيات النقل المدرسي في تسييرها لعملية النقل المدرسي على المنح المقدمة من طرف المجالس الجماعية، والمجلس الإقليمي لزاكورة، الذي خصص منحة وصلت إلى (100 مليون سنتيم) في إطار اتفاقيات شراكة مع هذه الجمعيات خلال سنة 2019 (البحث الميداني)، ثم الرسوم التي يؤديها التلاميذ والتلميذات والتي يختلف ثمنها من جمعية لأخرى ومن جماعة لأخرى حسب البعد أو القرب

بالنسبة للتلاميذ من المؤسسات التعليمية، وتتحصر في الغالب ما بين 60 درهما و 100 درهم للشهر الواحد (البحث الميداني 2017-2018).

من خلال استقصائنا لآراء بعض الآباء حول النقل المدرسي عبروا عن سعادتهم بهذه الوسائل التي مكنت أبناءهم من الوصول إلى المؤسسات التعليمية في ظروف جيدة، خاصة الفتيات منهم، كما أكدوا أن النقل المدرسي ساهم في الحد من ظاهرة الهدر المدرسي لدى الفتيات القرويات اللواتي كان عدد كبير منهن ينقطع عن الدراسة بمجرد نجاحهن في السلك الابتدائي.

رغم كل ذلك إلا أن أولياء آباء التلاميذ والتلميذات يطالبون بتعميم هذه الوسائل، عبر الرفع من عدد المستفيدين والمستفيدات، عن طريق الزيادة في عدد الحافلات الذي يرويه غير كاف.

2-2-4- الجمعيات التنموية بالمنطقة.

نظرا للدور الذي تلعبه الجمعيات التنموية داخل أي مجال ترابي، ووعيا من الساكنة بأهمية العمل الجماعي، فإن المجال الترابي لإقليم زاكورة عرف تأسيس مجموعة من الجمعيات التنموية التي تهتم بالشأن الاجتماعي والثقافي والرياضي، والشؤون المحلية، فلا يكاد يخلو أي دوار من الدواوير التابعة لإقليم زاكورة من ضمه لجمعية أو جمعيتين، كما أن تأسيس هذه الجمعيات ما هو إلا دليل على تردي الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للساكنة، وقد جاء خلق هذه الجمعيات رغبة منهم في تحسين مستوى عيشهم، فقد صبت كل مجهوداتهم على خلق مجموعة من المشاريع تمثلت في: محاربة الأمية وتقوية البنيات التحتية، ومساعدة الفئات الضعيفة، فقامت في هذا الإطار بإنجاز العديد من المشاريع المتنوعة والمدردة للدخل، وتزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب، والجدول رقم(48) يوضح المشاريع التي قامت الجمعيات بإنجازها.

الجدول رقم(48) بعض المشاريع المنجزة من الجمعيات.

الجماعة	الجمعية	المشروع المنجز
تاكونيت	جمعية القصر الجديد للتنمية والتضامن	بناء روضص للأطفال - تقديم دروس الدعم للتلاميذ
تاكونيت	جمعية قصر بني صبيح للتنمية والبيئة	محو الأمية والاستئناس المهني - إصلاح وترميم قصر بني صبيح للتربية والتكوين - تجهيز قاعة روض الأطفال
تاكونيت	جمعية خسوان للتنمية والتضامن	تزويد الساكنة بالماء - بناء مقر الجمعية
زاكورة	البسمة للتنمية القروية	تزويد 5 دواوير بالماء -تنظيم أنشطة ثقافية ورياضية -تنظيف المقبرة
تاكونيت	جمعية نصر اط للتنمية	-بناء مسجد -بناء مستوصف - غرس الأشجار للحد من زحف الرمال
زاكورة	جمعية شباب الغد للتنمية	تقديم ساعات الدعم للتلاميذ
زاكورة	جمعية نور للتنمية المستدامة	دورة تكوينية في الترافع
الروحا	جمعية زاوية الحنة للتنمية	تعليم الخياطة للنساء -تنظيم حملة طبية -محاربة الأمية -تنظيم يوم دراسي حول التراث الشفهي اللامادي كل سنة
زاكورة	جمعية البركة للتنمية	تنظيم حملات للنظافة -بناء مقر الجمعية بزواي البركة -تنظيم مهرجان سنوي للتراث الشعبي - تقديم دروس في محو الأمية
أفرا	جمعية تعليت للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بأركيون	-بناء مقر الجمعية -تعبيد الطريق
أفرا	جمعية أيت ملكت للتنمية	تزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب
مركيطة	جمعية تفر كالت للتنمية	بناء روض للأطفال -محو الأمية
مركيطة	جمعية اغرم أزكاغ للتنمية والتضامن	-بناء وتجهيز مركز الاستئناس المهني -دروس محو الأمية
تانسيفت	جمعية تنمية حارة شعو	-بناء نادي نسوي وروض الأطفال -تزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب
تانسيفت	جمعية أيت سمكان للتنمية الاقتصادية والاجتماعية	-بناء قاعة متعددة التخصصات -تزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب

أكذر	جمعية أمل أسليم	-أنشطة مدرة للدخل لفائدة نساء تسركات -تنشيط خمسة مراكز لمحو الأمية
أكذر	جمعية أكذر للتنمية والمحافظة على البيئة	-توزيع الاغانات على المحتاجين -توزيع الكتب على ذوي الاحتياجات الخاصة
أفلاندرا	جمعية الوحدة للتنمية رباط أكذر	-أنشطة مدرة للدخل -محاربة الأمية
تاكونيت	جمعية نصرراط للتنمية	بناء مسجد تقديم مساعدات غذائية للسكانة
تغبال	جمعية شباب أيت مناد للتنمية الشاملة	إنشاء مخبزة وحلويات. - تنظيم قافلة طبية - تنظيم عملية إعمار الأطفال.
تازارين	جمعية تركزوت للبيئة و التنمية	تنظيم حملات تحسيسية في المجال البيئي والصحي -تنظيم دورات تكوينية
	جمعية تيغرمات للتنمية	- محو الأمية - دورات تكوينية لتنمية قدرات الفاعلين - تنظيم حملة طبية.
أفرا	جمعية تسكلة للتنمية بدوار تيمضرت	-بناء روض للأطفال -بناء مركز تأهيل النساء -تزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب
تنزولين	جمعية الجسر تنمية وتواصل بيئة	- التحسيس بخطر مرض اللشمانيا - تنظيم ندوات حول الواحات. - تنظيم حصص للدعم التربوي.

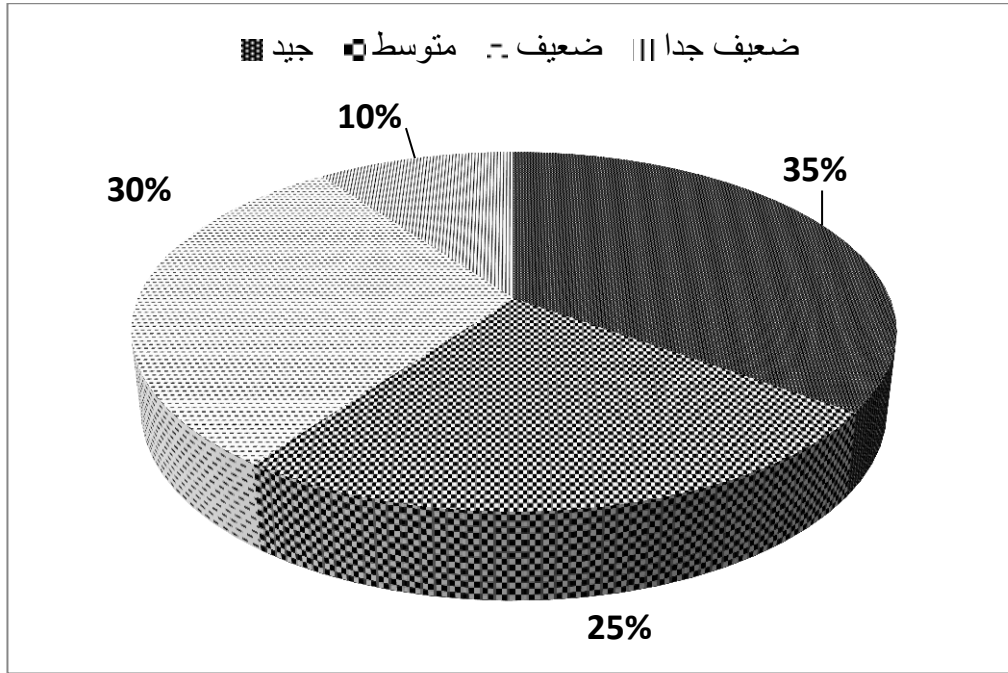
المصدر : البحث الميداني 2017-2018.

رغم هذا العدد الكبير من المشاريع التي أنجزت من طرف الجمعيات التنموية إلا أنها لا تزال محدودة، وذلك راجع بالأساس إلى ضعف الامكانيات المادية لدى الجمعيات، واعتمادها على مداخل المنخرطين، والمنح المقدمة من طرف المجالس الجماعية والتي تعتبر في رأي جمعيات المجتمع المدني ضعيفة، ولا ترقى إلى تطلعاتهم، كما أن هذه المنح لا يستفيد منها إلا عدد محدود من الجمعيات قد لا يتعدى في بعض الجماعات 10 جمعيات، وبالتالي تظل الجمعيات في بحث دائم عن شركاء لتمويل مشاريعهم، سواء داخل تراب الإقليم (كالمبادرة الوطنية للتنمية البشرية) أو خارجه (المنظمات الوطنية والدولية).

3- نظرة الساكنة لجمعيات المجتمع المدني بالإقليم:

تبين من خلال البحث الميداني أن الساكنة تحدوها رغبة جامحة في تغيير الوضعية التي تعيشها المنطقة، فقد عبرت الساكنة عن رغبتها في الانخراط في العمل الجماعي والعمل من أجل الرقي به. والمبيان رقم (42) يوضح رأي الساكنة في العمل الجماعي بالمنطقة.

المبيان رقم(42): رأي الساكنة في العمل الجماعي بالمنطقة.



المصدر: البحث الميداني 2017-2018.

يتبين من خلال المبيان أن 35% من الساكنة المستجوبة ترى أن الخدمات التي تقدمها الجمعيات جيدة، في حين أن 30% من الساكنة غير راضية على الخدمات التي تقدمها الجمعيات، أما 25% ترى على أن العمل متوسط، فمن خلال هذه النتائج يتبين أن العمل الجماعي بالمنطقة يحظى بأهمية كبيرة لكنه يعاني العديد من الإكراهات والعوائق.

4- معوقات العمل الجماعي بإقليم زاكورة:

تعاني جمعيات المجتمع المدني بإقليم زاكورة من عدة إكراهات ومعوقات تقف حاجزا أمامها لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف مكاتبها المنتخبة، وكذا تحقيق رغبات الساكنة، فبناء على البحث الميداني حاولنا رصد المعوقات والاكراهات التي تعانيها الجمعيات.

✓ **إكراهات مادية:** إن جمعيات المجتمع المدني بإقليم زاكورة تعاني من صعوبات مالية كبيرة، فهي تعتمد في تدبيرها وتسييرها على المبالغ المالية التي تجنيها من الانخراط السنوي، والذي لا يتعدى في غالب الأحيان 50 درهما، أيضا ضعف المنح المقدمة من طرف المجالس الجماعية والجهات الحكومية، هذه الأخيرة تعرف بعض الاختلالات سواء في معايير توزيعها على الجمعيات المستفيدة أو في طريقة صرفها من طرف الجمعيات، فالدعم لا يعمم على كل الجمعيات، لذا نجد جمعيات المجتمع المدني تتساءل حول المعايير المعتمدة لاختيار المستفيدين من الدعم المالي وكذا مقدار هذا الدعم، لذا وجب على الجهات المسؤولة العمل على اتخاذ إجراءات موازية تمكن من توفير الإمكانيات المادية لضمان اشتغالها في أحسن الظروف، بالإضافة إلى توفير الآليات و المعدات من أجل إنجاح أنشطتها، ويبقى السؤال المطروح ما مدى قدرة هاته الجمعيات للمحافظة على استقلاليتها حتى لا يتم استغلالها لتحقيق أهداف سياسية ضيقة ؟

✓ **التداخل بين العمل الجمعي والسياسي:** فغالبية السكان لا زالوا يخلطون بين العمل الجمعي والعمل السياسي، مما أدى إلى بروز عدد من الجمعيات التي لا تملك أدنى فكرة عن العمل الجمعي وعن الهيكل الذي تم إنشاؤه، مما ينتج عنه إهمال الدور الحقيقي للمجتمع المدني، أضف إلى ذلك جهل الكثير من المؤسسين للقوانين المنظمة للجمعيات، كما أنها تصبح في فترات الانتخابات وسيلة للدعاية، مما أدى بها إلى فقدان طبيعتها نتيجة سوء التعامل.

✓ **غياب الثقافة الجمعوية لدى أطر الجمعية** وافتقارهم إلى كفاءة التسيير والتدبير، خاصة افتقارهم للتكوين في التسيير الإداري وتخطيط البرامج وإعداد الملفات الخاصة بطلب التمويل، واخذ بالذکر هنا الجمعيات التي لها علاقة بالهيئات الدولية التي تشترط الملفات الدقيقة، لذا فقد بات من الضروري فتح تكوينات لتأطير هذه الفئات التي تقوم بتسيير الجمعيات.

✓ **عدم وعي الساكنة المحلية بالعمل الجمعي** الناتج عن انتشار الأمية والفقر بالإقليم كما أسلفنا الذكر. تدخل التنظيمات القبلية في مهام الجمعيات إذ أن التفريق بين العمل الجمعي والقبلي أمر غير موجود وبالتالي ضياع فرص تحقيق الإقلاع التنموي عن طريق الجمعيات.

✓ **غياب المشاركة الفعالة من طرف الساكنة المحلية** نتيجة فقدانهم الثقة في العمل الجمعي.

خلاصة:

عموماً يمكن القول أن مشاركة جمعيات المجتمع المدني في العملية التنموية له دور كبير، فهو لا يقل شأنًا عن دور الفاعلين الأساسيين في المشاركة في تحقيق التنمية على المستوى المحلي، ففي ظل عدم قدرة الجماعات الترابية، بل حتى الدولة، القيام بكل المهام التنموية المنوطة بها، وعلى الرغم من كل المعوقات والإكراهات التي تعانيها جمعيات المجتمع المدني بإقليم زاكورة، فإنها استطاعت أن تضع بصمتها في الشأن التنموي، عبر إنجاز العديد من المشاريع التنموية التي وفرت للسكان بعض الحاجيات التي كانت تعاني منها، كالماء الصالح للشرب، وغيرها من المشاريع التي تم إدراجها سابقاً.

لذا فإنه بات من الضروري على الدولة والفاعلين الأساسيين في المجال الترابي لإقليم زاكورة، عقد شراكات بينها وبين المجتمع المدني، شريطة أن تكون قوية وفعالة، ومؤطرة بممارسة ديمقراطية حقيقية، من شأنها أن تحدث نقلة نوعية ونوعية في التنمية.

المبحث الثاني: الفاعلين الأساسيين أية دينامية تنموية.

إن الهدف من إدراج هذا المبحث هو التعرف على ماهية الفاعلين الأساسيين الذين يتواجدون بالمنطقة، وتحديد اختصاصاتهم والأدوار التي يقومون بها في المجال الترابي قيد الدراسة، وما مدى ارتباطها بالفعل التنموي، وكذا تحديد الشراكات التي تقوم بها مع مختلف الفاعلين الآخرين من أجل تحقيق تنمية شاملة ومندمجة.

1- المبادرة الوطنية للتنمية البشرية:

تعتبر المبادرة الوطنية للتنمية البشرية التي أعطى انطلاقتها صاحب الجلالة الملك محمد السادس، مبادرة ملكية طموحة لتأهيل العنصر البشري، وتنميته من خلال إنجاز مجموعة من المشاريع التنموية لتحسين مستوى عيش السكان، وتأتي هذه المبادرة تتويجا لمجموعة من الجهود التي تقوم بها الدولة منذ سنوات مضت للحد من المشاكل التي يعاني منها المجتمع المغربي بصفة عامة.

1-1- مشاريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية بإقليم زاكورة:

عرف إقليم زاكورة إنجاز العديد من المشاريع التنموية في الفترة بين 2005 و2016، وذلك في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، وهكذا فقد أنجز 570 مشروعا في إطار برنامج محاربة الفقر و34 برنامجا في إطار محاربة الهشاشة، وبلغ عدد المشاريع المنجزة في إطار البرنامج الأفقي 422 برنامج، و68 برنامجا في إطار التأهيل الترابي، و7 مشاريع في إطار محاربة الاقصاء الاجتماعي بالوسط الحضري، والجدول رقم (49) يوضح لنا حصيلة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية بإقليم زاكورة.

الجدول رقم (49) حصيلة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية ما بين 2005-2016

البرامج	عدد المشاريع	التكلفة الاجمالية بالدرهم	مساهمة المبادرة الوطنية بالدرهم	عدد المستفيدين
مكافحة الفقر في الوسط القروي	570	285059046.98	216794111.38	39685
مكافحة الاقصاء الاجتماعي بالوسط الحضري	7	9990000	99990000	15340
البرنامج الأفقي	422	117473573	81190819.65	87745
مكافحة الهشاشة	34	27687303.68	27687303.68	8660
التأهيل الترابي	68	184885973.86	184885973.86	8500
المجموع	1101	625095897.52	520548208.57	159930

المصدر: قسم العمل الاجتماعي بعمالة زاكورة.

نلاحظ أن حجم المشاريع والموارد المالية المخصصة لها كبير جداً، إذ أن المبادرة استطاعت تمويل ما مجموعه 1101 مشروعاً بغلاف مالي قدره 520548208.57 درهماً، وقد استفاد من هذه المشاريع ما مجموعه من الساكنة 159930 مستفيداً.

ارتبطت المشاريع التي تم إنجازها في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية بالعديد من المجالات: دعم التمدرس بالعالم القروي، وفك العزلة عن الدواوير التي تعاني من ضعف المسالك ووعورتها، تنمية المنتجات المحلية، وتزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب، خلق أنشطة مدرة للدخل وإنشاء مراكز للتكوين، والجدول رقم (50) يوضح المشاريع المنجزة حسب القطاعات.

الجدول رقم (50) المشاريع المنجزة حسب القطاعات

القطاع	عدد المشاريع	التكلفة الإجمالية بالدرهم	مساهمة المبادرة	عدد المستفيدين
التربية والتعليم	223	72054167.50	61392095.50	17.170
التعاون الوطني	132	4222291.00	36337399.00	11.890
الفلاحة	95	32798783.00	29093648506.00	7.590
الصحة	80	30084141.00	26748506.00	6.650
الأنشطة المدرة للدخل	76	23637126.87	17083920.95	3.204
الشباب والرياضة	47	24937240.00	18505454.30	2.775
الماء الصالح للشرب	67	33162025.00	21801143.04	6.080
الكهرباء	35	25985981.00	13194040.00	2.560
الشؤون الإسلامية	20	6868617.00	4460549.55	3.162
التجهيز	47	51590265.00	30531355.00	3.005
البيئة	08	3529026.00	2201429.00	1.022
الثقافة	08	5235878.00	4050543.00	1.210
الصناعة التقليدية	04	4700000.00	2050000.00	175
المجموع	842	35713916637	26775008388	67.103

المصدر : قسم العمل الاجتماعي عمالة زاكورة.

نستنتج أن المبادرة الوطنية للتنمية البشرية ركزت اهتمامها على مجال التربية والتعليم، إذ وصل عدد المشاريع ما مجموعه 223 مشروعاً بكلفة مالية 72054167.50، وهذا يدل على أن المبادرة لها رغبة كبيرة في النقص من نسب الأمية والهدر المدرسي الذي تعرفه المنطقة، ويأتي في المرتبة الثانية التعاون الوطني بـ 132 مشروعاً رغبة منها في إدماج الساكنة المحلية، وتكوين النساء القرويات عن طريق خلق مراكز التكوين والتأهيل، ثم الصحة بـ 80 مشروعاً ترغب من خلالها تحسين الظروف الصحية للساكنة، وخلق الأنشطة المدرة للدخل من أجل إحداث فرص للشغل للشباب العاطل عن العمل، أضف إلى ذلك تزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب رغبة منها في تثبيت الساكنة المحلية في مناطق سكناها وعدم هجرتهم نحو المدن جراء النقص في المورد المائي. لكن رغم هذا الكم الكبير من المشاريع التي أنجزت في الإقليم يبقى السؤال المطروح كيف تم تفعيل هذه المشاريع؟

واللوحة رقم (19) تبين لنا عددا من المشاريع التي انجزت في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية بإقليم زاكورة.

اللوحة رقم (19) بعض المشاريع التي أنجزت في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية.



المصدر: البحث الميداني 2017-2018-2019 + عمالة إقليم زاكورة

من خلال البحث الميداني تبين أن المبادرة الوطنية ساهمت في إنجاز عدد كبير من المشاريع بالجماعات الترابية التابعة للإقليم، همت بالخصوص مجال الصحة والتعليم حيث تم بناء مجموعة من دور الطالب والطالبة والمدارس، كما تم توفير حافلات للنقل المدرسي لتحسين ظروف الدراسة ومحاربة الهدر المدرسي.

شملت هذه المشاريع أيضا قطاع الفلاحة، التنشيط الثقافي والرياضي إضافة إلى تزويد عدد من الدواوير بالماء الصالح للشرب والكهرباء. والجدول رقم (51) يوضح لنا توزيع مساهمة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية حسب الجماعات.

الجدول رقم (51): توزيع مساهمة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية حسب الجماعات.

الجماعات	مساهمة INDH بالدرهم
أولاد يحيى لكرابير	3 560 000,00
تزموط	2 360 000,00
أفرا	2 360 000,00
تنسيفت	2 360 000,00
أفلاندرا	3 480 000,00
مزكيطة	2 280 000,00
تزارين	2 280 000,00
ايت بوداود	2 360 000,00
تعبالت	3 000 000,00
التقوب	2 220 000,00
ايت ولال	2 284 200,00
زاكورة	4 680 000,00
امحميد الغزلان	1 962 400,00
تاكونيت	3 600 000,00
كتاوة	2 235 000,00
فزواطة	2 280 000,00
تمكروت	2 720 000,00
تنزولين	1 994 000,00

2 280 000,00	بوزروال
2 140 000,00	الروحا
2 280 000,00	ثرنائة
2 280 000,00	البليدة
2 130 000,00	بني زولي
3 350 000,00	تفتششنا
62 645 600,00	المجموع

المصدر: قسم العمل الاجتماعي عمالة زاكورة 2018.

من خلال الجدول يتبين لنا أن المبادرة شملت جميع الجماعات وبمبالغ مالية وصل مجموعها إلى 62 645 600,00 درهم.

فالمشاريع التي تمولها المبادرة الوطنية للتنمية البشرية إما يتم اقتراحها من طرف الجمعيات بعد تشخيص وضعية مجال اشتغالها، أو يتم اقتراحها من طرف المبادرة، أو في إطار تشاركي بين الساكنة والمبادرة.

فمن خلال البحث الميداني تبين لنا أن عدد كبير من المشاريع التي أنجزت في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية تم اقتراحها من طرف الجمعيات في إطار شراكة.

1-2- العراقيل التي تواجه تنزيل مشاريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية بالإقليم:

رغم كل المجهودات التي قدمت في هذا الإطار، إلا أن تنزيل مشاريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية اعترضه العديد من الإكراهات حالت دون تفعيلها وفيما يلي بعض الإكراهات التي استقينها من البحث الميداني الذي هم جمعيات المجتمع المدني:

◀ ضعف وخصائص في الموارد البشرية واللوجيستكية لدى قسم العمل الاجتماعي باعتباره المشرف على هذه المبادرة.

- ◀ ضعف التواصل بين المسؤولين على قسم العمل الاجتماعي بالفعاليات المدنية.
- ◀ غياب برنامج حقيقي لتوعية وتحسيس الفاعلين التتمويين خاصة الجمعيات والجماعات الترابية، والسكان على وجه العموم.
- ◀ ضعف الفهم من طرف المنتخبين والفاعلين التتمويين للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية.
- ◀ غياب الانصاف في رصد الاعتمادات الخاصة ببرامج المبادرة، وعدم اعتماد مؤشرات أكثر دقة في هذا التوزيع بالنسبة للجماعات كالبنيات التحتية الأساسية وعدد السكان.
- ◀ اعتبار المبادرة فرصة لكسب المال من طرف بعض الجمعيات والأشخاص.
- ◀ استعمال الشطط توزيع مشاريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، وإقصاء عدد كبير من الجمعيات على حد تعبيرهم، واستفادة الجمعيات التي لها مصالح مع المنتخبين السياسيين.

عموما يمكن القول بأن المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، لعبت دورا فعالا في مجال التنمية بإقليم زاكورة، إلا أن هذا الدور لم يفعل بالطريقة المثلى في تنزيل المشاريع وإنجازها، نظرا لغياب المتابعة والتقييم من طرف الساهرين على هذه المبادرة، مما نتج عنه فشل العديد من المشاريع، وعدم تأديتها للدور التي أنجزت من أجله. لذا فقد بات من الضروري إعادة النظر في الطريقة التي يتم بها اختيار المشاريع، وكذا إنشاء لجن على المستوى الإقليمي والمحلي لمتابعة وتقييم المشاريع.

2- مركز الاستثمار الفلاحي:

تعتبر هذه المؤسسة من المتدخلين في الميدان التتموي بالمنطقة قيد الدراسة، عبر قيامها بمجموعة من العمليات في الميدان الفلاحي، و تتجلى تدخلاتها في بناء العديد من السواقي بالإسمنت رغبة منها في المحافظة على الموارد المائية التي تتعرض للضياع بسبب اعتماد السواقي الترابية، وإنجاز العديد من السدود التحويلية، والعتبات المائية، إعداد سد أكزز، كما يقوم المكتب بتوزيع البذور المختارة المدعمة من قبل الدولة، وتقريبها من الفلاحين، وتزويدهم بفصائل حيوانية جديدة رغبة منه في تحسين نسلها، والمساهمة في الرفع من إنتاجيتها، زد على ذلك توزيع ما يناهز 461870 فسيلة من أشجار النخيل المقومة للأمراض الطفيلية على الفلاحين من أجل تعويض العدد الكبير المفقود من النخيل بالواحات، كما تمت تدعيم مشاريع تقنيات التنقيط للمحافظة على الموارد المائية (مركز الاستثمار الفلاحي بزاكورة 2018)، ويتم تمويل هذه المشاريع انطلاقا من الموارد الذاتية التي تمنحها وزارة الفلاحة، و إما بتعاون

مع بعض الجمعيات المحلية، أو في إطار المخطط الأخضر. والجدول رقم (52) يوضح أهم المشاريع التي تم إنجازها من طرف المركز في إطار المخطط الأخضر.

الجدول رقم (52): أهم المشاريع التي تم إنجازها من طرف المركز في إطار المخطط الأخضر.

اسم المشروع	المنجزات	الاستثمار ب(1000 درهم)
مشروع تنمية سلسلة تربية النحل	- اقتناء 110 خلية نحل مملوءة. - اقتناء 160 خلية نحل فارغة. - اقتناء وتوزيع حزمتين من معدات تربية النحل وأدوية المعالجة. - تنظيم 4 دورات تكوينية لفائدة التنظيمات المهنية لمربي النحل.	6.0
مشروع تنمية الحناء	- إعادة تأهيل 16 كلم من السواقي. - اقتناء معدات تثمين منتوج الحناء. - تنظيم مباراة فلاحية و 4 دورات تكوينية. - تنظيم وتأطير المنتجين. - إنجاز دراستين حول تسويق وإعداد مرجعية تقنية للحناء.	55.0
مشاريع تنمية سلسلة التمور	- إعادة تأهيل شبكة الري على طول 45 كلم. - إنجاز 8 منشآت فنية. - توزيع 461870 فسيلة. - تنقية 225012 عش نخيل. - توزيع معدات لتحسين وصيانة جودة المنتج. - إنشاء 9 وحدات لتثمين وتخزين التمور بطاقة استيعابية 1700 طن. - دعم مشاركة التنظيمات المهنية في المعارض والملتقيات.	300.0

المصدر: مركز الاستثمار الفلاحي زاكورة 2018.

يتضح من خلال الجدول أن المركز يقوم بعمل جبار في إطار تنمية القطاع الفلاحي بالمنطقة، من خلال إنجاز هذه الكم الهائل من المشاريع، لكن تبقى ديناميته محدودة، مما جعل القطاع الفلاحي يعاني العديد من الاكراهات يمكن إجمالها في: عقلية الفلاح الواحي الذي تغطي عليها الانكماشية، وعدم انخراطه في المشاريع التنموية، ضعف التأطير من طرف المركز، انتقائية المركز مع الفلاحين بالمنطقة، وإقصاء البعض منهم حسب ما تم التوصل إليه من خلال البحث الميداني.

3- المندوبية الإقليمية للتعليم بزاكورة أي دور تنموي:

عرف قطاع التعليم تحسنا كبيرا بإقليم زاكورة، و ذلك من خلال ازدياد عدد المؤسسات وعدد المتدربين. و قد ساهم ذلك في التقليل من نسبة الأمية المرتفعة، وتقليص نسب الهدر المدرسي الذي كانت تعرفه المنطقة في السنوات الماضية.

المديرية الإقليمية للتعليم تبذل مجهودات جبارة في هذا الإطار من خلال إنجازها لمجموعة من المشاريع، تمثلت في بناء العديد من المؤسسات التعليمية رغبة منها في تقريب المؤسسات التعليمية من المتعلمين، وإعادة تهيئة بعض المؤسسات بتعويض حرات البناء المفكك بالحجرات الإسمنتية، وتسوير بعض المدارس وتجهيزها بالمرافق الصحية والكهرباء والماء الصالح للشرب. والجدول رقم(53) يوضح بعض المشاريع التي أنجزت في هذا الإطار.

الجدول رقم(53): بعض المشاريع التي أنجزتها المديرية الإقليمية للتعليم بزاكورة.

المشروع	المستفيد	الجماعة
تهيئة مدرسة مركزية	مركزية أيت مرصيد	النقوب
بناء قاعتين لتعويض المفكك	مجموعة مدارس بني خليل فرعية تمجوط	الروحا
بناء ثانوية عبد الله بن ياسين الإعدادية		الروحا
بناء قاعة للتعليم الأولي وتجهيزها	الوحدة المركزية اوريكا وارماص	تانسيفت
بناء قاعات اسمنتية لتعويض المفكك	مجموعة مدارس الزركان	بوزروال
تهيئة فضاء المدرسة	وحدة ايت الخرج	
تهيئة ثانوية افرا	ثانوية افرا	أفرا
تعويض اربع قاعات من المفكك	مجموعة مدارس الصفصاف	ايت ولال
بناء سكنية للأساتذة	مجموعة مدارس أيت مرصيد	النقوب
توطين وحدة للتعليم الأولي	مجموعة مدارس سييت	النقوب
توطين قسمين جديدين	مجموعة مدارس المحاميد فرعية اولاد محية	المحاميد
بناء حجرات دراسية وتأهيل الفضاءات	وحدة الزاوية البرانية –وحدة السفالات – وحدة تاكرسيفت – وحدة تيكننت	فزواطة
توسيع البنيات التحتية وتأهيل فضاء المؤسسة	مجموعة مدارس تاكونيت	تاكونيت
بناء جناح خاص بالإناث في القسم الداخلي	ثانوية سيدي صالح التأهيلية	تاكونيت
بناء داخلية وأربعة أقسام	ثانوية صلاح الدين الأيوبي التأهيلية	النقوب

المصدر: المديرية الإقليمية لوزارة التربية الوطنية زاكورة 2019.

يتبين أن المديرية قامت بعمل كبير على مستوى بناء وتأهيل المؤسسات التعليمية، وإنشاء بنيات الاستقبال رغبة منها في تحسين الخدمات المقدمة في القطاع، فقد كان لهذه المشاريع وقع إيجابي على المستوى الترابي لإقليم زاكورة عامة، واللوحة رقم (20) توضح بعض المشاريع التي تم إنجازها.

اللوحة رقم (20): بعض المشاريع المنجزة من طرف المديرية الإقليمية للتعليم.



المصدر: المديرية الإقليمية لوزارة التربية الوطنية زاكورة 2019.

خلاصة القول أن المديرية الإقليمية لوزارة التربية الوطنية لعبت دورا هاما في الرقي بالمجال التعليمي بالإقليم، فقد بدا أثر ذلك واضحا وجليا، من خلال ارتفاع نسب التمدرس، وتراجع نسب الهدر المدرسي، ونسب الأمية.

4- الوكالة الوطنية لتنمية مناطق الواحات وشجر الأركان أي دور للتنمية في إقليم زاكورة:
مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع لوصاية وزارة الفلاحة والصيد البحري.

يشمل مجال تدخلها، مناطق الواحات، والمجال الجغرافي لشجر الأركان. كما أنها تعمل على حماية وتنمية أشجار النخيل، من خلال وضع مشاريع اقتصادية واجتماعية لتحسين إنتاجها وكيفية تطوير تسويقها وتوزيعها، وتأمين منتجات شجر الأركان، أضف إلى ذلك مساهمتها في إنجاز مشاريع تنموية تهدف إلى تحسين ظروف عيش السكان، وتحفيزهم وتشجيعهم على تنظيم نشاطهم بهدف تحسين

دخلهم وتنمية منتجاتهم، وفي هذا الإطار قامت الوكالة بإنجاز مجموعة من المشاريع همت مجموعة من القطاعات بالإقليم في الفترة ما بين 2012 و2019، والجدول رقم (54) يوضح المشاريع التي أنجزت.

الجدول رقم (54): المشاريع الممولة بإقليم زاكورة من طرف الوكالة الوطنية لتنمية مناطق الواحات وشجر الأركان ما بين 2012-2019 حسب القطاعات.

القطاع	الكلفة الاجمالية للمشروع بالدرهم	مساهمة الوكالة بالدرهم
الفلاحة	80810000	67770000
التزود بالماء الصالح للشرب	56940300	48217300
فك العزلة	37000000	23900000
التعليم	12630000	8130000
الصحة	4000000	2940000
الثقافة والسياحة والشباب والرياضة	24290000	5500000
الصناعة التقليدية	268000	200000
البيئة	5950000	5535000
المجموع	221888300	162192300
معدل الرافعة	73%	

المصدر: الوكالة الوطنية لتنمية مناطق الواحات وشجر الأركان زاكورة 2019.

إن وكالة تنمية مناطق الواحات وشجر الأركان بالإقليم، تعمل جاهدة من أجل الرقي بالعملية التنموية، وإنقاذ ما يمكن إنقاذه من الواحات جراء ما تعرضت إليه من إكراهات بيئية ومناخية، وكذا الرقي بالخدمات الأساسية، وتقريب البنيات التحتية من المواطن الزاكوري، وتحسين الولوجية إليها.

5- المكتب الوطني للماء والكهرباء:

لعب المكتب الوطني للماء والكهرباء دورا هاما في تزويد الساكنة بإقليم زاكورة بالماء الصالح للشرب، وربطها بالكهرباء، إذ وصلت نسبة الربط إلى حوالي 90 %، ولا يزال يعمل جاهدا من أجل تغطية الإقليم كله بالماء والكهرباء من خلال القيام بإنجاز العديد من المشاريع ذات الصلة بعمله، وذلك لأجل تجاوز الاكراهات التي تعاني منها المنطقة في هذا المجال، أضف إلى ذلك قيامه بمجموعة من المشاريع التي من شأنها المحافظة على البيئة، والجدول رقم (55) يبين جانبا من هذه المشاريع التي انخرط فيها المكتب.

الجدول رقم (55) : المشاريع التي أنجزها المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب.

اسم المشروع	المستفيد من المشروع	المبلغ المالي	صاحب المشروع
تقوية خطوط شبكة الكهرباء من فئة الجهد المتوسط والمنخفض و بناء مراكز التحويل والتوزيع	تنزولين- ترناتة تاكونيت كتاوة - تمكروت	2 000 000,00	المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب
كهربة 28 دوار	دواوير الإقليم	48 771 779,00	المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب
مشروع التطهير السائل بمركز الجماعة الحضرية لأكدز	الجماعة الحضرية لأكدز	0062 400 000	وزارة الداخلية ، الوزارة المنتدبة لدى وزير الطاقة والمعادن و الماء و البيئة المكلفة بالبيئة ،وزارة الاقتصاد و المالية ، المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب ، عمالة زاكورة ،الجماعة الحضرية لأكدز
مشروع التطهير السائل بمركز الجماعة الترابية تاكونيت	مركز تاكونيت	40 000 000,00	وزارة الداخلية ، الوزارة المنتدبة لدى وزير الطاقة والمعادن و الماء و البيئة المكلفة بالبيئة ،وزارة الاقتصاد و المالية ، المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب ، عمالة زاكورة ،الجماعة الترابية تاكونيت
مشروع التطهير السائل بمركز الجماعة الترابية تزارين	مركز تزارين	29 000 000,00	وزارة الداخلية ، الوزارة المنتدبة لدى وزير الطاقة والمعادن و الماء و البيئة المكلفة بالبيئة ،وزارة الاقتصاد و المالية ، المكتب الوطني للكهرباء و الماء الصالح للشرب ، عمالة زاكورة ،الجماعة الترابية تزارين
إنجاز تحاليل للماء الشروب.	جماعة أفرا	50.000	المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب
توسيع وتقوية شبكة الماء الصالح للشرب	جماعة تانسيفت	2.000.000.00	المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب
تزويد الدواوير النائية بالماء الشروب	جماعة تانسيفت	700.000.00	المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب
ربط مداشر الجماعة بالماء الصالح للشرب	تاكونيت	2 000 000,00	صندوق التنمية القروية، المديرية العامة للجماعات، المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب

المصدر: الجماعات الترابية لإقليم زاكورة والمكتب الوطني للكهرباء والماء زاكورة 2019.

يتضح من خلال الجدول أن المكتب يبذل قصار جهده من أجل تلبية حاجيات الساكنة من حيث الماء الصالح للشرب والكهرباء، وعلى الرغم من الجهود المبذولة إلا أن العديد من التحديات تواجهه خاصة في ظل قلة الموارد المائية السطحية والباطنية.

6- مديرية التجهيز والنقل:

تعتبر هذه المؤسسة من بين أهم المتدخلين في المجال التنموي، باعتبارها الممثل لوزارة التجهيز والنقل، و قد قامت بإنجاز و برمجة العديد من المشاريع التي كان لها آثار إيجابية في المنطقة، حيث قامت بتعبيد العديد من الطرق والمسالك بهدف فك العزلة عن المجالات التي تعاني من وعورة المسالك. والجدول رقم (56) يوضح بعض المشاريع التي أنجزتها المديرية في هذا الجانب.

الجدول رقم (56): بعض المشاريع التي أنجزتها مديرية التجهيز والنقل بإقليم زاكورة.

عنوان المشروع	موقعه	صاحبه
بناء الطريق الرابطة بين الطريق الوطنية رقم 12 ودواوير جماعة الروحا عبر اولاد الحاج والمنصورية	جماعة الروحا	وزارة التجهيز والنقل
بناء الطريق الرابطة بين تمكروت اسجكور وأولاد براهيم قابو والطريق الوطنية رقم 9	جماعة تمكروت	وزارة التجهيز والنقل
بناء الشطر الثاني بين تافتشنا وتنومريت وتمساهلت	جماعة تافتشنا	وزارة التجهيز والنقل
إعادة بناء قنطرة على واد تانسيفت بجماعة أولاد يحيى لكرابر الطريق الوطنية رقم 9	جماعة أولاد يحيى لكرابر	وزارة التجهيز والنقل
بناء قنطرة على واد أركيوين الطريق الوطنية رقم 9	جماعة أفرا	وزارة التجهيز والنقل
بناء الطريق الإقليمية 1523 الرابطة بين لكتاوة وزاكورة	جماعة لكتاوة – جماعة فزواطة	وزارة التجهيز والنقل
توسيع وتقوية الطريق الوطنية رقم 9 بين أكدر وزاكورة		وزارة التجهيز والنقل
توسيع وتقوية الطريق الوطنية رقم 9 بين تمكروت وزاكورة		وزارة التجهيز والنقل
توسيع وتقوية الطريق الوطنية رقم 9 بين تمكروت ولمحاميد الغزلان	المحاميد الغزلان	وزارة التجهيز والنقل

المصدر: المديرية الإقليمية للتجهيز والنقل 2019.

من خلال إلقاء نظرة على هذه المشاريع، ومختلف تدخلات المندوبية في المجال، يتبين أن هذا التدخل يتسم بالقطاعية في غياب التنسيق مع مختلف المتدخلين، والتي لا تراعي وضع البنيات التحتية الأخرى مما يؤدي إلى تخريب الأشغال المنجزة، كما أن مستوى هذه التدخلات لا تراعى فيها الجودة المطلوبة.

7- المجلس الإقليمي أي دور للتنمية:

يعتبر المجلس الإقليمي لزاكورة من أهم الفاعلين المتدخلين في المجال التنموي في التراب الإقليمي، فقد استطاع المجلس من خلال ديناميته وحركيته الترافعية أن يقوم بتعبئة 200 مليار سنتيم، بهدف إدماجها في برنامج التنمية الإقليمي الممتد على مدى خمس سنوات 2017-2022 بتنسيق مع مختلف الفاعلين في مجال التنمية.

وفي هذا الإطار فقد قام المجلس بإنجاز مجموعة من المشاريع التنموية على المستوى الإقليمي، همت تأهيل المراكز الحضرية بالإقليم والقروية، وفك العزلة عن العالم القروي، كما قام المجلس بتمويل مشاريع اقتصادية واجتماعية، ثقافية، الماء، التطهير السائل والصلب، والبنيات التحتية الرياضية، والجدول رقم (57) يوضح لنا أهم المشاريع التي قام المجلس الإقليمي بإنجازها.

الجدول رقم (57) أهم المشاريع التي أنجزها المجلس الإقليمي لزاكورة بالإقليم.

عنوان المشروع	موقعه	الكلفة المالية بالدرهم	الشركاء
بناء مجزرة بلدية زاكورة	الجماعة الحضرية زاكورة	4 مليون	المجلس الإقليمي
بناء وتهيئة كورنيش زاكورة	الجماعة الحضرية زاكورة	22 مليون	المجلس الإقليمي
تأهيل المستشفى الإقليمي بزاكورة	الجماعة الحضرية زاكورة	2 مليون	المجلس الإقليمي/ وزارة الصحة
بناء الطرق الداخلية بجماعة الروحا	جماعة الروحا	20000000,00	جماعة الروحا/ مجموعة الجماعات درعة/ المجلس الاقليمي/الوكالة الوطنية لتنمية مناطق الواحات و شجر الاركان
الطريق الرابطة بين تاكونيت ودار العامل	الجماعة الترابية لتاكونيت	15000000,00	وزارة التجهيز و النقل_ المجلس الاقليمي/ جماعة تاكونيت
الطريق الرابطة بين مركز جماعة البليدة و بوربيعة	الجماعة الترابية البليدة	45000000,00	وزارة التجهيز و النقل_ جماعة البليدة_ المجلس الاقليم لزاكورة _ مجموعة الجماعات درعة

المبادرة الوطنية للتنمية /المجلس الإقليمي لزاكورة/ جماعة امحاميد الغزلان	5000000,00	الجماعة الترابية لمحاميد الغزلان	بين الرابطة الطريق جماعة مركز و الغزلان امحاميد دوار اولاد يوسف
صندوق التنمية القروية	600000,00	الجماعة الترابية مركيطة	تزويد دوايري تغزوين وزاوية تاليوين بالماء الشروب
صندوق التنمية القروية	600000,00	الجماعة الترابية أفرا	تزويد دوار أيت بودينار بالماء الشروب
وزارة السكنى و سياسة المدينة/المجلس الإقليمي لزاكورة /المبادرة الوطنية للتنمية البشرية/الانعاش الوطني /مجموعة الجماعات درعة/شركة العمران أكادير/ الجماعة الحضرية لزاكورة	375 000 000,00	الجماعة الحضرية زاكورة	مشروع التأهيل الحضري لزاكورة
وزارة الداخلية/المجلس الإقليمي /الجماعة الترابية تغالت	33 400 000,00	الجماعة الترابية تاغالت	تأهيل مركز جماعة تاغالت
المبادرة الوطنية للتنمية البشرية	500 000,00	الجماعة الترابية فزواطة	بناء وتوسيع المركز الصحي بجماعة فزواطة
وزارة الشباب والرياضة والجماعات الترابية	19 000 000,00	الجماعة الحضرية زاكورة	إحداث الملعب البلدي لكرة القدم
المديرية العامة للجماعات المحلية و المبادرة الوطنية للتنمية البشرية	1 100 000,00	الجماعة الترابية تازارين	تجهيز دار الصناعة بتزارين

المصدر: المجلس الإقليمي بزاكورة 2019.

يبدو جليا أن المجلس الإقليمي لزاكورة يلعب دورا كبيرا في مجال التنمية، وذلك رغبة منه في تحقيق نهضة تنموية شاملة لتراب الإقليم، خاصة على مستوى تأهيل المراكز الحضرية والقروية، وفك العزلة عن المناطق التي تعاني صعوبة التنقل، ومحاولة تثبيت الساكنة في مجالاتها الترابية. أما على المستوى البيئي فإن المجلس الإقليمي صادق على إنجاز مشروع الحزام الأخضر بمدينة زاكورة والذي ابتدأت أشغاله سنة 2019 (المجلس الإقليمي لزاكورة وزيارة ميدانية للمشروع دجنبر 2019).

ويعرف المجلس الإقليمي لزاكورة دينامية غير مسبقة له، إذ اعتمد المقاربة التشاركية ومقاربة النوع، من خلال الاعتماد على هيئة الانصاف والمصالحة، فصادق المجلس على ثلاثة آراء استشارية في بداية 2020، وبذلك يعتبر الأول وطنيا الذي يدرج الآراء الاستشارية ضمن مخططاته وبرامجه في انتظار تنزيلها على أرض الواقع.

8- دور المجلس الجهوي في التنمية بالمنطقة:

الجهة حسب أكثر التعاريف تداولاً، هي وحدة مجالية تتمتع بتجانس ترابي واستمرارية مجالية لمكوناتها الطبيعية والبشرية، أو "مجموعة ترابية منسجمة مجاليا تهدف إلى خلق نوع من التكامل التنموي بغية تحقيق نوع من التوازن الاقتصادي والاجتماعي بين الجهات في إطار التنمية الجهوية بشكل ينسجم مع تدخل الدولة في إنجاز عمليات التخطيط والتنمية المحلية" (أشرفي، 2011، صفحة 150)، بينما يعتبر القانون التنظيمي رقم 111.14 أن "الجهة جماعة ترابية خاضعة للقانون العام، تتمتع بالشخصية الاعتبارية وتتمتع بالاستقلال الإداري والمالي وتشكل أحد مستويات التنظيم الترابي للمملكة، باعتباره تنظيماً لا مركزياً يقوم على الجهوية المتقدمة" (المادة الثالثة من القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات والصادر في 7 يناير 2015).

أما الجهوية فهي إجراء سياسي بالأساس، يهدف إلى دفع السلطة المركزية، إلى التنازل عن الكثير من الصلاحيات لفائدة الجهات المكونة للدولة، وذلك لتخفيف الأعباء عن المركز "باعتماها اللامركزية الإدارية، وإعطائها للجهات صلاحيات واسعة (الاستقلال المالي والمؤسساتي)، تخول لها فرصة إدارة وتسيير شؤونها وفق ما يتماشى مع خصوصياتها التاريخية، الجغرافية، الاقتصادية والثقافية" (أشرفي، 2011، صفحة 150).

في هذا الإطار أحدثت جهة درعة تافيلالت وفق التقسيم الجهوي الجديد الذي تم اعتماده منذ 2015، وتعتبر من أفقر الجهات حسب تقرير للمندوبية السامية للتخطيط رغم أنها تتوفر على ثروات منجمية مهمة لكنها لا تستفيد من عائداتها.

باشر المجلس الجهوي عمله في إنجاز العديد من المشاريع التنموية بالجهة، كان النصيب الكبير منها لمركز الجهة (الراشدية)، في حين أن المشاريع التي أنجزت في باقي الأقاليم تظل ضئيلة، وفي هذا الإطار استفاد إقليم زاكورة على غرار باقي الأقاليم المكونة للجهة من عدة مشاريع تنموية، والجدول

رقم(58) يوضح أهم المشاريع التي أنجزها المجلس الجهوي بإقليم زاكورة بشراكة مع المجلس الإقليمي والجماعات الترابية.

الجدول رقم (58) بعض المشاريع التي أنجزها مجلس جهة درعة تافيلالت بإقليم زاكورة.

عنوان المشروع	موقعه	الكلفة الاجمالية
بناء البطريق غير المصنفة الرابطة بين أيت بوداود وأيت بولحيان	الجماعة الترابية أيت بوداود	6065507,00
بناء الطريق الرابطة بين ما بين الطريق الجهوية 108 دوار أيت مسعود ودوار اكفران	الجماعة الترابية تازارين	41913144,00
بناء الطريق الرابطة بين بوربيعة والبلدية على طول 39 كلم	الجماعة الترابية البليدة	61332679,00
بناء الطريق الرابطة بين الطريق الوطنية رقم 9 ودوار أولاد إدريس عبر دوار بونو على طول 4,5 كلم	الجماعة الترابية المحاميد الغزلان	5437420,80
استكمال وتهينة الملعب البلدي بزاكورة	الجماعة الترابية زاكورة	4000000,00
توزيع 30 حافلة للنقل المدرسي	21 جماعة ترابية بإقليم زاكورة	
المساهمة في تعويض 257 حجرة دراسية من البناء المفكك	مختلف جماعات الإقليم	15 مليون

المصدر: تقارير لجنة الإشراف والمراقبة، لمجلس جهة درعة تافيلالت والبحث الميداني 2018.

رغم إنجاز هذه المشاريع من طرف المجلس الجهوي إلا أن تدخله يبقى محتشما بالإقليم ولا يرقى إلى تطلعات الساكنة والفاعلين المحليين، إن واقع الحال يقول إن آلة الجهة التنموية لا تعمل بشكل يستوعب أحلام الساكنة ويفتح أمامهم فرصا واعدة لتحقيق مبتغاهم، وتقليل حجم المشاكل والإكراهات التي يعانونها.

إن الوضع الحالي، لمختلف المجالات التنموية والاجتماعية والاقتصادية بالجهة، يعري واقع حال جهة درعة تافيلالت، التي تعيش أغلب ساكنتها ظروفًا معيشية قاسية، الفقر والإهمال والحرمان الشيء الذي جعل الجهة تصنف من ضمن الجهات الفقيرة على المستوى الوطني.

إن السؤال الذي يطرح نفسه في ظل الوضعية التي يعيشها إقليم زاكورة، وفي ظل التدخل المحتشم للجهة، هو ما مدا قدرة ممثلي إقليم زاكورة في الدفاع عن مصالح الإقليم، وإيجاد سبل لجلب الاستثمارات

إليه؟ أم أن هناك لوبيات تتكثّل فيما بينها من داخل المجلس، مما يضع ممثلي الإقليم في موقف ضعيف؟ أم أن هذا الوضع يرجع إلى كون الجهة تعتبر الفقيرة على المستوى الوطني؟

إن تجاوز هذه الإشكاليات والإكراهات يفرض على ممثلي الإقليم وضع اليد في اليد والعدول عن الصراعات السياسية، من أجل ترافع جد بناء يهدف إلى جلب الاستثمارات والدفاع عن حقوق الإقليم داخل الجهة.

خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل جرد تدخلات أهم الفاعلين في الميدان التنموي على مستوى المجال الترابي لإقليم زاكورة، ففي البداية حاولنا الوقوف عند دور جمعيات المجتمع المدني، فتبين أنها حاولت قدر الإمكان النهوض بالفعل التنموي بالمنطقة، انطلاقاً من الإمكانيات التي تتوفر عليها، أو من خلال الشراكات التي تقوم بإبرامها مع مختلف الفاعلين العموميين، والمنظمات الأجنبية العاملة في هذا الجانب، وقد خلصنا إلى كون المشاريع التي تقوم بإنجازها هذه الجمعيات تظل صغيرة ومحتشمة، وتهتم في معظمها توفير بعض الحاجيات اليومية للسكان المحلية كالماء الصالح للشرب، وتنظيم بعض الأيام الثقافية، واستصلاح بعض السواقي، أضف إلى ذلك تقديم الدروس لمحاربة الأمية، وغيرها من المشاريع، كما أننا خلصنا إلى أن جمعيات المجتمع المدني تعاني العديد من الاكراهات أهمها ضعف الأطر البشرية، وضعف الموارد المالية لتسييرها، وبالتالي فإنه وجب تشجيع هذه الجمعيات عن طريق تكوين أطرها في مجال التسيير والتخطيط للمشاريع، ودعمها من الناحية المالية.

أما تدخل الفاعلين العموميين بالمنطقة فيبقى محدوداً، ويعتبر المجلس الإقليمي أهم الفاعلين بالمنطقة على مستوى التنمية، هذا الأخير الذي استطاع أن يحقق قفزة نوعية في مجال التنمية، من خلال إنجازهِ لمجموعة من المشاريع التي كان لها أثر إيجابي على الساكنة المحلية، ومن خلال مرافعاته عن المنطقة من أجل جلب استثمارات مهمة وعائدات مالية تساهم في الإقلاع التنموي، كما أن تدخلات باقي الفاعلين تتميز بالقطاعية وسوء التنفيذ، وعدم اعتماد مقاربة تشاركية في إنجازها لبرامجها ومشاريعها، مما يجعلها لا تؤدي الغرض الذي وضعت من أجله، بل إنها تفتقد إلى رؤية استراتيجية حقيقية.

إن الرقي بالمنطقة من أجل تحقيق تنمية ترابية ومندمجة يقتضي من جل الفاعلين وضع اليد في اليد، واعتماد المقاربة التشاركية وإدماج مقاربة النوع، في جل البرامج المراد إنجازها لأن التنمية موجهة لخدمة الساكنة.

خاتمة الباب:

مكنتنا دراسة تجارب الجماعات الترابية بإقليم زاكورة في التخطيط الاستراتيجي الترابي التشاركي، من لفت الانتباه إلى وجود آليات جديدة لخلق تنمية ترابية فعالة ومستدامة تقوم على مفهوم المقاربة التشاركية في التخطيط الاستراتيجي، كما مكنتنا أيضا من الوقوف على حجم التحديات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تحد من فعالية هذه الآليات الجديدة التي تم اعتمادها من طرف الجماعات الترابية لتحقيق التنمية، خاصة وأن المنطقة تعرف نسبا مرتفعة في الأمية والفقر.

بعد الوقوف على دور آلية التخطيط الاستراتيجي الترابية في التنمية بالمنطقة، تبين أن هذا النوع من التدبير يقتصر فقط على الجماعات المحلية دون غيرها من الفاعلين المحليين، من جمعيات المجتمع المدني والخواص وغيرهم من الفاعلين، أضف إلى ذلك عدم اشراك مختلف الفاعلين المحليين في برمجة وإنجاز مختلف المشاريع التي تم إدراجها في المخططات والبرامج التنموية، وبالتالي فإن نهج سياسة التخطيط الاستراتيجي التشاركي يجب أن تشرك إلى جانب الفاعل الرئيسي والمسؤول الأول عن هذه السياسة، مختلف الشركاء الحاملين لأفكار تنموية مع ما يقتضيه ذلك من مبادرات نابعة من الساكنة المحلية، فالتخطيط الاستراتيجي لمشاريع التنمية الترابية تقوم أساسا على مبدأ العمل المشترك بين الجماعات وهيئاتها من جهة وبين جمعيات ومنظمات المجتمع المدني من جهة ثانية، وذلك من أجل وضع خطط تنموية فعالة على جميع المستويات لتنفيذ الدور الذي يجب أن يقوم به كل منهم والذي يكون له أثر فعال على المجال الترابي المراد تنميته.

كما نشير أيضا إلى كون هذا الأسلوب، يعتبر وسيلة مساعدة في بذل المجهود البناء والمجدي بالإمكانات المطلوبة في المكان الذي يحتاج إلى هذه المجهودات، وخاصة المجالات الترابية التي تعاني الفقر والعزلة.

إن التخطيط الاستراتيجي الترابي يمكن مستعمله من الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي ستمكنه من التدبير المعقلن والجيد والفعال، من أجل توزيع عادل للإمكانات المتاحة عن طريق توجيه الجهود إلى الأماكن الأكثر احتياجا وتفادي بذل مجهود في مجالات ترابية لا تحتاج إلى هذا التدخل.

إن دراسة دور أسلوب التخطيط الاستراتيجي الترابي بإقليم زاكورة أبان على أنه لم يتأصل بعد بالشكل الكافي لدى الجماعات الترابية التابعة للإقليم، والتي تعتبر بمثابة الفاعل الرئيسي في مجال التنمية بهذا المجال الترابي قيد الدراسة، وبالتالي فإنه لمن الضروري بدل المزيد من المجهودات العملية والإصلاحات المؤسسية والقانونية من أجل توطيد أسلوب التخطيط الاستراتيجي وترسيخه.

خاتمة عامة:

عالجت هذه الأطروحة دور آلية التخطيط الاستراتيجي الترابي في تحقيق التنمية الترابية بالمجالات الواحية بواحات إقليم زاكورة، فكان الهدف من هذه الدراسة تبيان مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية الترابية بواحات إقليم زاكورة، وقد استطعنا من خلال هذه الدراسة أن نخلص إلى كون التخطيط الاستراتيجي يلعب دورا هاما في تحقيق التنمية، إذا ما تم العمل به بشكل يراعي إمكانيات المجال المراد التخطيط له، وإذا ما تم احترام جميع المراحل التي يمر منها إنجاز التخطيط، انطلاقا من مرحلة التشخيص وصولا إلى مرحلة التنفيذ.

حاولنا في بداية البحث أن نقوم بتقعيد مفاهيمي لتأطير بحثنا ووضع في سياقه العام والخاص، لأجل فهم مضمون البحث، بداية من تحديد مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، ثم تحديد مفهوم التنمية الترابية وأهم المفاهيم المرتبطة بها من قبيل: الفاعلين، التراب وغيرها من المفاهيم، وقد خلصنا إلى كون تحقيق التنمية الترابية يتوقف على مدى قدرة الفاعلين المحليين على استعمال أسلوب التخطيط الاستراتيجي الترابي، ومدى قدرتهم على تعبئة الموارد المتاحة، وكذا قدرتهم على الترافع من أجل تنفيذ برامجهم التنموية التي تم إدراجها في مخططاتهم، أيضا مدى قدرة هؤلاء الفاعلين على تجاوز الإكراهات والمعوقات التي تعترض سبيلهم لتنفيذ هذه المخططات.

حاولنا أيضا القيام بتشخيص ترابي لمختلف الجوانب الطبيعية والبشرية، والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، خلصنا من خلاله إلى:

أن المنطقة تتوفر على إمكانيات طبيعية مهمة، لكنها تعاني العديد من الإكراهات جراء طول فترة الجفاف التي أثرت وبشكل كبير على هذه الموارد، التصحر وزحف الرمال، والاستغلال الغير المعقلن لهذه الموارد من طرف الإنسان، مما كان له أثر بالغ على أنشطة السكان بالمنطقة التي تعتمد الفلاحة.

كما أن توفر منطقة الدراسة على مؤهلات بشرية واقتصادية مهمة من شأنها الدفع بعجلة التنمية إلى الأمام، إذا ما تمت تعبئتها واستغلالها أفضل استغلال، كما تم تسجيل خصائص كبيرة على مستوى البنيات التحتية والتجهيزات الاجتماعية الأساسية، فالمنطقة تعاني من نقص في البنيات التحتية الصحية، ووعورة المسالك والطرق، نقص في المياه الصالحة للشرب، غياب شبكة الصرف الصحي.... أيضا تعرف

المنطقة تدهور على مستوى المحيط الطبيعي والبيئي الناتج عن توالي سنوات الجفاف والاستغلال الغير المعقلن من طرف الإنسان.

إن منطقة الدراسة تعرف انتشارا واسعا للأمية خاصة في صفوف الشيوخ والنساء، مما يؤثر سلبا على تطبيق السياسات العمومية، فالساكنة لم تكن واعية بالمسؤولية الملقاة على عاتقها في المسلسل التنموي بالمنطقة لذا فإيلاء الأهمية للعنصر البشري وتكوينه أصبح من الأولويات، لكون أن التنمية موجهة بالأساس للساكنة، كما تم تسجيل أن المنطقة تعاني من تدني المستوى المعيشي للساكنة المحلية، وهذا راجع إلى كونها عانت من توالي سنوات الجفاف الذي جعل الزراعة تتراجع بشكل كبير، مما أدى إلى تراجع المداخل لدى الساكنة، فاعتماد الساكنة على فلاحية تقليدية معاشية تعاني من سوء تثمين المنتجات المحلية جعلها تفوت الفرصة لجني مداخل مهمة جراء سوء التثمين الذي يؤثر سلبا على تسويقها.

إن المنطقة تتوفر على مؤهلات سياحية مهمة تمزج بين الجبل والصحراء والواحة، لكنها تحتاج إلى إعادة الهيكلة وتثمين هذه المؤهلات لخلق فضاءات تتلاءم ومتطلبات الزائر للمنطقة.

إن هذه الإشكاليات كلها كانت كافية للتفكير في ضرورة نهج خطة استراتيجية واضحة المعالم من أجل تحقيق تنمية ترابية شاملة ومندمجة، وذلك عن طريق اعتماد سياسة المخططات التنموية من طرف الجماعات الترابية، والذي تم فرضها من طرف الدولة في إطار القانون التنظيمي للجماعات الترابية 78.00 في مادته 36، وفي هذا السياق حاولنا أن نصيغ مخطط تنموي واقعي، بناء على التحليل الرباعي الذي حددناه من خلال نقاط القوة والضعف، والفرص والمهددات التي يمكن ان تقف كحاجز أمام الفاعلين في تحقيق تنمية ترابية شاملة ومندمجة لمنطقة الدراسة. ثم حاولنا الوقوف على أهم انتظارات الساكنة المحلية من مختلف الفاعلين في مجال الدراسة، وتوصلنا إلى كون الساكنة المحلية تحدها رغبة جامعة في تغيير الأوضاع التي تعيشها في جميع المجالات: اقتصادية، تجهيزات اجتماعية، بنيات تحتية وغيرها من المطالب التي تم تحديدها من خلال البحث الميداني.

إن دراستنا لواقع التخطيط الاستراتيجي الترابي بالجماعات الترابية لإقليم زاكورة والواقعة في المجال الترابي الواحي، وتقييمنا لمختلف المخططات والبرامج التنموية التي تم إنجازها من طرف هذه الجماعات، ومدى تأثيرها على الفعل التنموي بالمنطقة، مكنا من التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، مفادها:

أن التخطيط الاستراتيجي الترابي هو عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة، تسعى إلى وضع مسارات عمل رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل في خطط أقل رسمية وثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتعلق بثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

كما خلصت النتائج إلى أن التعريف الذي وضعته وزارة الداخلية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، اقتصر على محاكاة الواقع الاجتماعي والاقتصادي المحلي، وكذا المستوى المالي والبشري للجماعات الترابية، أضاف إلى ذلك تحديد بعض المراحل فقط بشكل عام، وأغفل طريقة تفعيل هذه المخططات، أيضاً لم يراعى في فرض المخططات على الجماعات الترابية افتقارها إلى الوسائل البشرية القادرة على تفعيل هذه البرامج والمخططات الاستراتيجية التي تم الاعتماد عليها من طرف الدولة على المستوى المحلي.

إن بحثنا هذا قام بدراسة تجارب الجماعات الترابية التابعة للإقليم من خلال رصد وتتبع المشاريع التي تم إنجازها في هذا الإطار، هذه الأخيرة التي يقاس نجاحها بمدى تحقيق الأثر التنموي المرجو منها، من حيث دورها في تحسين الظروف المعيشية، والتخفيف من حدة الفقر لدى الساكنة لكونها هي المعنية بهذه البرامج والمخططات.

لقد تميزت جل المخططات التي تمت دراستها والاطلاع على محتواها، وتتبع بعض المشاريع التي أنجزت منها، بعدم النجاح، ولم تستطع تحقيق الأهداف والنتائج التي رسمت لها، فبعض الجماعات الترابية لم تتمكن من إنجاز حتى 10% مما أوردته من مشاريع في مخططاتها، وحتى تلك التي تمكنت من تنفيذ جزء منها فإنها لم تتجاوز 40% من منجزاتها، وبالتالي فسياسة المخططات فشلت فشلاً ذريعاً في تنزيلها على أرض الواقع.

كما أفرزت الدراسة أن سبب فشل المخططات راجع إلى صعوبة التمويل، خصوصاً عدم التزام الشركاء بالحصص المالية التي التزمت بها، مما جعل بعض المشاريع التي أنجزت لم يكتب لها النجاح بسبب عدم اكتمال الأشغال بها، وحتى بعض المشاريع التي أنجزت لم تؤدي الدور المنوط بها لكون الساكنة لا حاجة لها بها.

كما تبين أن المخططات والبرامج التنموية غير قادرة على خلق مشاريع تنموية توفر مناصب شغل قارة ودائمة، وقادرة على ضمان الاستقرار الاجتماعي من حيث مكافحتها للبطالة، وبالتالي هجرة الساكنة النشيطة نحو المدن الكبرى من أجل البحث عن فرصة عمل.

إن فشل سياسة المخططات التنموية بالجماعات الترابية التابعة لإقليم زاكورة على وجه الخصوص، والجماعات الترابية بالمغرب راجع إلى مجموعة من المعوقات يمكن إجمالها في ما يلي:

محدودية الموارد المالية لدى الجماعات الترابية، وضعف التكوين والقدرات لدى الفاعلين في مجال التخطيط، غياب ثقافة التخطيط لدى الجماعات الترابية، والطموح المبالغ فيه لبلوغ التنمية في ظرف وجيز، غياب المتابعة والتقييم.

خلصت أيضا نتائج الدراسة إلى أن فشل سياسة المخططات الجماعية جعل الدولة المغربية تتجه نحو تغيير هذه سياسة إلى سياسة البرامج التنموية التي جعلت تنفيذها إلزاميا للجماعات الترابية، فمن خلال اطلاعنا على مجموعة من النماذج لهذه البرامج خالصنا إلى أن هذه السياسة لقيت اهتماما واستحسانا من طرف الجماعات الترابية، وبذلك يمكن القول أن الجماعات حاولت الاستفادة من فشل تجربة المخططات، وبادرت في إنجاز وتنفيذ هذه البرامج، لكن ضعف الميزانية لديها، وضيق الوقت لكون هذه البرامج لم تتم المصادقة عليها إلا بعد مرور نصف الولاية الانتخابية، يمكن أن يقف حاجزا أمام تنزيل هذه البرامج. مما دفعنا لطرح مجموعة من التساؤلات حول مصير هذه البرامج هي الأخرى من قبيل:

ما مصير البرامج التنموية في ظل هذه الإكراهات؟ وهل فشل هذه البرامج سيؤدي إلى فشل الخيار الاستراتيجي الذي تبنته الدولة؟ أم أن فشل التخطيط الاستراتيجي بالجماعات الترابية سيؤدي بالدولة للعودة إلى المركزية في إطار جهوي يتحكم فيه والي الجهة؟

إن سياسة التخطيط الاستراتيجي الترابي بالجماعات الترابية، تحتاج إلى تضافر الجهود بين مختلف الفاعلين في تنمية المجال الترابي، وذلك من أجل تجاوز العشوائية والسياسة القطاعية، وقد تبين لنا من خلال تتبع مسار الفاعلين المحليين بالمجال الترابي لإقليم زاكورة، غياب التناسق والتوازن بين مختلف المتدخلين التنمويين، غياب التشاور والمشاركة الفعالة من طرف هؤلاء الفاعلين في صياغة ووضع البرامج التنموية، كما أن الجماعات الترابية تعتبر أهم متدخل في العملية التنموية.

إن الغاية من بحثنا هذا هي تسليط الضوء على سياسة التخطيط الاستراتيجي الترابي، ودوره في التنمية، وعليه فقد حاولنا اقتراح مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي الترابي، باعتباره أحد الركائز لنجاح المشاريع التنموية. وفيما يلي جملة من هذه التوصيات:

ضرورة متابعة الاهتمام من طرف الجماعات الترابية لسياسة التخطيط الاستراتيجي وإبلاغها الدعم والمساندة الحقيقيين، كما يجب أن يكون هذا الاهتمام عمليا وواقعيا وبعيدا عن التنظير والشفهية، وذلك

عن طريق إشراك جميع فعاليات المجتمع (جماعات ترابية، مجتمع مدني، المصالح الخارجية للدولة...) في هذه العملية، أضيف إلى ذلك تمكين الجماعات الترابية من الموارد البشرية ذات الخبرة في هذا المجال، وتوفير الموارد المالية الكفيلة بإعداد المخططات الاستراتيجية التشاركية التي تتسم بالدقة.

ضرورة تمتع الخطط الاستراتيجية التشاركية بالمرونة والدينامية والشمولية، إذ أن إدخال بعض التغييرات والإجراءات يمكنه أن يضمن تحقيق الغاية المطلوبة في تنمية المجال المراد تنميته. كما يؤكد على ضرورة القيام بدراسات ميدانية حقيقية تستهدف معرفة الحاجيات ذات الأولوية بالنسبة للسكان المحلية، والتي من شأنها أن تساعد واضعي هذه المخططات وفق مقاربة تشاركية.

ضرورة إنشاء مجالس جهوية للتخطيط تكون مهمتها متابعة إعداد ومراقبة تنفيذ المخططات والبرامج التنموية.

وأخيرا يمكن القول أن مسألة التنمية ليست مسؤولية الجماعات الترابية لوحدها، بل إنها قضية الجميع، وأن مسألة التخطيط لها لا يمكن أن يكتب له النجاح إلا إذا تضافرت الجهود بين مختلف الفاعلين، عن طريق إشراكهم وجعلهم يتحملون المسؤولية في اتخاذ القرارات لتدبير مجالهم الترابي.

الببليوغرافيا:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- ✍ إبراهيم العيسوي. (2002). التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. دار الشروق.
- ✍ أحمد البوزيدي. (بلا تاريخ). التاريخ الاجتماعي لدرعة (مطلع القرن 17 - مطلع القرن 20) دراسة سياسية واجتماعية واقتصادية من خلال الوثائق المحلية.
- ✍ أحمد زكي بدوي. (1987). معجم مصطلحات الرعاية والتنمية الاجتماعية . دار الكتاب المصري القاهرة ودار الكتاب اللبناني بيروت.
- ✍ أحمد شكري الصبيحي. (2000). مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي . بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية .
- ✍ إدريس، وائل محمد صبحي. الغالبي، طاهر محسن منصور. (2009). إدارة الأداء الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن. عمان الأردن: دار وائل.
- ✍ الأشقر، ابراهيم. (2002). واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة.
- ✍ الأغبري عبد الصمد. (2006). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت لبنان: دار النهضة العربية.
- ✍ البوهي فاروق شوقي . (2001). التخطيط التعليمي . منشورات دار قباء للطباعة والنشر.
- ✍ الحاج محمد، أحمد علي . (2000). التخطيط التربوي إطار لمدخل تنموي جديد. دار المناهج للنشر والتوزيع.

✍ الخفاجي نعمة عباس والغالي طاهر محسن، الجبوري عبد الرحمان. (2008). *الفكر الاستراتيجي قرارات معاصرة*. عمان: الثقافة للنشر والتوزيع.

✍ العزاوي، فلاح جمال معروف. (2016). *التنمية المستدامة والتخطيط المكاني ط1*.

✍ القطامين، أحمد. (2002). *الادارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية*. عمان الأردن: مجدلاوي للنشر والتوزيع ط1.

✍ المخطط الخماسي. (1960-1964). *الوزارة المنتدبة لدى الوزير الأول المكلف بالتخطيط*. مديرية التخطيط.

✍ النشرة الإحصائية لجهة درعة تافيلالت ؛. (2015).

✍ أمل لطفي أبو طاحون . (2015). *التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية*.

✍ توفيق المديني؛. (2007). *المجتمع المدني والدولة السياسية في الوطن العربي*، . دمشق: منشورات اتحاد الكتاب العربي .

✍ جمال الدين محمد المرسي وآخرون؛. (2007). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية* . مصر: الدار الجامعية الابراهيمية.

✍ جميل حمداوي، . (2017). *من أجل تنمية مستدامة ط1*.

✍ حافظ، محمد صبري. (2006). *تخطيط المؤسسات التعليمية* . القاهرة مصر: عالم الكتب .

✍ حسن الكتومر؛. (2013). *قراءة مفاهيمية للاقتصاد الاجتماعي والتضامن والتنمية*. منشورات الجماعة القروية لإغزران رقم 3.

✍ حسين، بكرم حبيب ومنصور. (1986). *دور التعليم والتعليم الأساسي في التنمية الريفية والحضرية*. دار الجيل للطباعة مصر.

✍ خير الدين غسان مدحت. (2012). *مدخل إلى الفكر الاستراتيجي* . عمان الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

- ✍ دليل إعداد المخطط الجماعي . (2010).
- ✍ رشيد لبكر. (فبراير 2003). إعداد التراب الوطني ورهان التنمية الجهوية . الرباط: منشورات عكاظ.
- ✍ سعيد بوجروف. (2012). الجهة والجهوية، أي مشروع لأي تراب. مراكش. المطبعة والوراقة الوطنية.
- ✍ صالح المستف. (1989). التطور الإداري في أفق الجهوية بالمغرب . بنشرة للطباعة والنشر.
- ✍ صبري حافظ محمد، البحيري محسن. (2006). تخطيط المؤسسات التعليمية. القاهرة: علم الكتب.
- ✍ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21. القاهرة: مجموعة النيل العربية .
- ✍ عبد الكبير يحيا. (2010). تقسيم التراب والسياسة الجهوية بالمغرب: نحو اعتماد جهوية سياسية.
- ✍ عبد الكريم غلاب .; (1987). تاريخ الحركة الوطنية بالمغرب، الجزء الأول . الرباط: مطبعة الرسالة .
- ✍ عبد الله حداد. (2006). الوجيز في قانون المرافق العمومية الكبرى. منشورات عكاظ.
- ✍ عبد المطلب عبد المجيد. (2001). التمويل المحلي والتنمية المحلية. القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع .
- ✍ عبدالعزيز أشرفي. (2011). الجهوية الموسعة بالمغرب نمط جديد للحكامة الترابية والتنمية المندمجة. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة.
- ✍ عدون ناصر دادي. (2001). افدارة والتخطيط الاستراتيجي،. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون.
- ✍ عزمي بشارة. (2000). المجتمع المدني دراسة نقدية . بيروت ط2: مركز دراسات الوحدة العربية.
- ✍ عصام خوري . (2001). التخطيط هيئة الموسوعة العربية. دمشق سوريا.

- ✍ عصمت مطاوع ابراهيم، أحمد حسن أمينة. (1996). *الأصول الإدارية*. جدة: دار الشرق للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة.
- ✍ عماد امبيرك. (2018). *إشكالية التخطيط الاستراتيجي للجماعات الترابية المغربية أية دور للمدراء؟*
- ✍ فريد بشير طاهر. (1998). *التخطيط الاقتصادي*. بيروت لبنان: دار النهضة العربية.
- ✍ فوزي بوخريص. (2015). *في سوسيولوجيا العمل الجماعي بالمغرب، من التطوع إلى العمل المأجور*. الرباط: مطبعة كوثر برانت .
- ✍ كاضم نزار الركابي . (2004). *الإدارة الاستراتيجية/ العولمة والمنافسة*. عمان ط1: دار وائل للنشر.
- ✍ كمال التابعي;. (1993). *تغريب العالم الثالث دراسة نقدية في علم اجتماع التنمية*. القاهرة: دار المعارف .
- ✍ كمال رزيق;. (2002). *التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح والديمقراطية*.
- ✍ لحسن مادي. (2006). *تدبير مشاريع التنمية البشرية*.
- ✍ مجيد الكرخي . (2014). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. وزارة الثقافة والفنون والتراث القطرية.
- ✍ محسن, مصطفى. (2011). *رهانات تنموية، رؤى سوسيو-تربوية وثقافية نقدية*. منشورات الزمن.
- ✍ محمد أحمد عوضير. (1999). *الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- ✍ محمد بن يوسف النمران العطيات;. (2006). *إدارة التغيير والتجديات العصرية للمدير*. عمان: دار الحامد الطبعة الأولى.
- ✍ محمد بنعتو، امبارك بوزاليم. (2016). *الواحات المغربية والنموذج التنموي: الممكن والمستحيل*.

✍ محمد عابد الجابري: (2010). *المغرب المعاصر: الخصوصية والهوية والحدثة والتنمية*. المركز الثقافي العربي الطبعة الأولى.

✍ محمد عبد الفتاح: (2005). *الأسس النظرية للتنمية الاجتماعية*. المكتب الجامع الحديث.

✍ محمد فوزي الأشعري . (2015). *التخطيط تعريفه وأهميته - علوم الإدارة كتاب علوم الإدارة وفن تحريك الخيوط*.

✍ محمد محمود مصطفى. (2003). *التسويق الاستراتيجي للخدمات*. عمان الأردن ط1: دار المناهج .

✍ مصطفى أعراب ومحمد الهلالي. (1999). *ما هو المجتمع المدني؟ الرباط: مطبعة امبريال ط1*.

✍ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم. (2008). *الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة*. الأسكندرية: الدارو الجامعية .

✍ هلال، محمد عبد الغني حسن. (2008). *مهارات التفكير الاستراتيجي- كيف تربط بين الحاضر والمستقبل*. دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية مصر.

الأطروحات والرسائل:

✍ الحسين أقيوح: (2004-2005). *النظام الحضري وتنظيم المجال بمنطقة درعة، أطروحة دكتوراه الدولة في الجغرافيا*. جامعة القاضي عياض كلية الآداب بني ملال.

✍ القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري. (2010). *الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي والجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات*. عمان الأردن: الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال.

✍ المصطفى حسني. (2009). *إشكالية التنمية الترابية بالمغرب نموذج جهة دكالة عبدة، أطروحة لنيل دكتوراه الدولة في الجغرافيا*. كلية الآداب والعلوم الإنسانية مراكش.

✍ برحو عبد اللطيف . (2009). ميزانية الجماعات المحلية بين واقع الرقابة ومتطلبات التنمية، أطروحة دكتوراه في القانون العام. جامعة عبد المالك السعدي كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية طنجة.

✍ حافي ياسر. (2012). تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العاملين رسالة ماجستير. جامعة القدس فلسطين.

✍ حسن ودار. (2012). التخطيط الاستراتيجي وإعادة تشكيل التراب الحضري أنموذج الجماعة الحضرية أكزز، بحث لنيل شهادة الماستر في الجغرافيا. كلية الآداب والعلوم الإنسانية مراكش.

✍ حفصة الرحماني . (2014-2015). التدبير الاستراتيجي للتراب والمخططات الجماعية للتنمية أية آفاق وأية رهانات، . أطروحة دكتوراه في القانون العام. جامعة عبد المالك السعدي كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية طنجة.

✍ رحمة زعيبي. (2013-2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة محمد خيضر بسكرة . رسالة ماستر في التسيير الاستراتيجي . جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

✍ سمية لمساعد. (2007-2008). صناعة القرار المحلي بين رهان الحكامة المحلية وإكراهات التنمية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام ، كلية الحقوق مراكش.

✍ صالح المستف. (1992). الجهوية في النظام السياسي المغربي، دكتوراه الدولة ، . جامعة الحسن الثاني، الدار البيضاء.

✍ عبادي عادل . (2009). التخطيط الاستراتيجي ودوره في التنمية الترابية، نموذج بلدية أولاد تايمه، بحث لنيل شهادة الماستر في الجغرافيا. كلية الآداب والعلوم الإنسانية مراكش.

✍ عبد الله الطالبي . (2005-2006). السياسة الجهوية بالمغرب، نموذج جهة العيون بوجدور، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا في القانون العام. كلية الحقوق أكذال الرباط .

- ✍ عبد الحميد أوحود. (2012). التنمية المحلية بواحة مراكشة بين دينامية الفاعلين وانتظارات الساكنة المحلية، بحث لنيل شهادة الماستر في الجغرافيا. كلية الآداب والعلوم الإنسانية مراكش.
- ✍ عبد العالي حميدوش، . (2011). التخطيط الاستراتيجي وتنمية الضاحية المراكشية جماعة حربيل نموذجاً، بحث لنيل شهادة الماستر في الجغرافيا . كلية الآداب والعلوم الإنسانية مراكش.
- ✍ عبد اللطيف السملالي. (2006-2007). تدخلات الدولة ودور المجتمع المدني في التنمية القروية بجماعة تاكونيت واحة كتاوة إقليم زاكورة، بحث لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في الجغرافيا . جامعة ابن طفيل كلية الآداب والعلوم الإنسانية القنيطرة .
- ✍ عبد النور صديق ؛. (2013-2014). التنمية الترابية وإعداد المجال بالمناطق السهوبية: دراسة جماعتي تادارت وهوارة أولاد رحو بحوض جرسيف (إقليم جرسيف)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الجغرافيا . جامعة ابن طفيل كلية الآداب والعلوم الإنسانية القنيطرة.
- ✍ فواز حسين ناصر . (2013). نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماستر في التخطيط والتنمية السياسية . كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية نابلس. فلسطين.
- ✍ محمد تاعرابيت. (2010). التخطيط الاستراتيجي والتنمية السياحية بالوحدات المغربية، واحة طاطا أنموذجاً، بحث لنيل شهادة الماستر في الجغرافيا. كلية الآداب والعلوم الإنسانية مراكش.
- ✍ موفق محمود الضمور. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم الأعمال. كلية العلوم المالية والمصرفية.
- ✍ نعيمة الأنزالي. (2010). دور الفاعلين في تحقيق التنمية المحلية، أيت أورير، بحث لنيل شهادة الماستر في الجغرافيا. كلية الآداب والعلوم الإنسانية مراكش.
- ✍ نور الدين بن شامة. (2011-2012). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المحلية بجماعة تنسيفت وأفلاندر. كلية الآداب والعلوم الإنسانية مراكش.

✍ يوسف مجاهد. (2004-2005). الحوار الوطني حول إعداد التراب نحو مقاربة جديدة للتهيئة المجالية، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة. كلية الحقوق طنجة.

المقالات والمجلات:

✍ ابراهيم العيساوي. (منتدى العالم الثالث 1998). السيناريوهات، أوراق مصر 2020. تم الاسترداد من <https://ar.wikipedia.org/wiki>.

✍ ابراهيم، تركي عبيدات. (www.mone.gove.jo). التخطيط الاستراتيجي: مفهومه وإطاره الارشادي ومراحله المختلفة. تم الاسترداد من جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

✍ أحمد بوعشيق. (2005). الحكامة المحلية على ضوء الميثاق الجماعي الجديد مجلة رسالة الجماعات المحلية عدد 13.

✍ الشريف الغيوي. (2002). الجهة المجال الأنسب للتركيز وتشجيع الاستثمار. منشورات المجلة العربية للإدارة المحلية والتنمية سلسلة مواضيع الساعة عدد 66.

✍ البوابة الوطنية للجماعات الترابية. تم الاسترداد من <http://www.pncl.gov.ma>.

✍ المصطفى حسني. (2004). التنمية المحلية: المفهوم، الأبعاد والمقاربات، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، مراكش. سلسلة الندوات ومناظرات رقم 2.

✍ المهدي بنمير. (1993). الجماعات المحلية والممارسة المالية بالمغرب. سلسلة الامركزية والجماعات المحلية، مطبعة الوراقة الوطنية مراكش.

✍ المهدي بنمير. (2002). الحكامة المحلية بالمغرب وسؤال التنمية البشرية، العدد 12 من سلسلة اللامركزية.

✍ المهدي بنمير. (1993). الجماعات المحلية والممارسة المالية بالمغرب. سلسلة الامركزية والجماعات المحلية مطبعة الوراقة الوطنية مراكش.

✍ المهدي بنمير؛. (2000). الامركية والشأن المحلي . سلسلة الامركية والجماعات المحلية عدد8 المطبعة والوراقة الوطنية مراكش.

✍ الموقع الرسم للوزارة المغربية للشؤون الخارجية . (بلا تاريخ). الموقع الرسمي للوزارة المغربية للشؤون الخارجية و التعاون.

✍ الموقع الرسمي للملكة المغربية. (بلا تاريخ). www.mroc.ma.

✍ الموقع الرسمي لمجلة المحيط الفلاحي. (بلا تاريخ). الموقع الرسمي لمجلة المحيط الفلاحي <http://www.almouhitalfilahi.com>.

✍ الموقع الرسمي لوزارة السياحة المغربية. (بلا تاريخ). الموقع الرسمي لوزارة السياحة المغربية <http://www.tourisme.gov.ma>.

✍ أمجد قاسم. (تاريخ 13 يناير 2011). أنواع التخطيط بوجه عام والتخطيط التربوي بوجه خاص،. تم الاسترداد من <http://al3loom.com> .:

✍ عبد العالي ماكوري ؛. (2007). مناهج جديدة لإنجاح سياسة التخطيط الاقتصادي والاجتماعي بالمغرب. المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية .

✍ عبد العزيز مخيمر. (2004). الرؤية. تم الاسترداد من <http://behaira.healthgoo.com/t164-topic>.

✍ عبد الكبير الخطيبي؛. (1975). المراتب الاجتماعية بالمغرب قبل الاستعمار. المجلة المغربية للاقتصاد والجمعاع عدد 2.

✍ عبد الله الحارسي. (2001). إشكالية تكوين المنتخب الجماعي والناخب في المغرب. منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة عدد32.

✍ علي محمد ديهوم، فتحي بلعيد أبو رزيزة. (2017). المجتمع المدني ودوره في عملية التنمية المحلية، المؤتمر الاقتصادي الأول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس. تم الاسترداد من Ecidiko.elmergib.edu.ly.

✍ عماد أبركان: (2015). الولاة واعمال في النموذج المغربي للإدارة المحلية وسؤال الحكامة الترابية، مجلة مسالك، المغرب العدد 31-32.

✍ قاسم، أمجد. (سبتمبر 2016). <http://1sfsfsf1.blogspot.com/2015/02/blog-post.html> - تم الاسترداد من مفهوم التخطيط وأهميته وأنواعه ومراحله .

✍ محمد عابد الجابري. (1993). إشكالية الديمقراطية والمجتمع المدني في الوطن العربي. مجلة المستقبل العربي عدد 176.

✍ محمد عابد الجابري: (2005). المجتمع المدني. سلسلة مواقف العدد 39.

✍ مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، المجتمع المدني. (2003/09/20). أبحاث ودراسات عدد 23. تم الاسترداد من www.ngoce.org .

✍ مصطفى حنيتي . (2005). البعد الاقتصادي للجهة بالمغرب . المجلة المغربية للأنظمة القانونية والسياسية، عدد خاص حول النظام الجهوي بالمغرب، واقع وآفاق .

✍ سحر قدوري الرفاعي: (2007). التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية: إشارة خاصة للعراق، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية المنعقد في تونس سبتمبر 2006 . (صفحة 24). جامعة الدول العربية .

✍ سالم الساهل. (2003). تصورات عن المجتمع المدني والمجتمع السياسي بالمغرب، مجلة أبحاث العدد 55.

✍ سميح محسن: (ديسمبر 2008). دور المجتمع المدني في التحول الديمقراطي، التجربة الفلسطينية من النجاح إلى محاولة الافشال، ورقة عمل مقدمة في منتدى منظمات المجتمع المدني الموازي لمنتدى المستقبل صنعاء.

الوثائق الإدارية:

✍ منو غرافية إقليم زاكورة 2015.

✍ منو غرافية جهة درعة تافيلالت 2015.

- ✍ النشرة الإحصائية درعة تافيلالت 2015.
- ✍ المخططات الجماعية للجماعات الترابية التابعة لإقليم زاكورة 2010-2015.
- ✍ البرامج التنموية للجماعات الترابية التابعة لإقليم زاكورة 2017-2021.
- ✍ برنامج عمل المجلس الإقليمي زاكورة 2017-2021.

الدلائل

- ✍ دليل المخطط الجماعي للتنمية سنة 2010 ، الجزء الثاني ص: 39-87
- ✍ دليل إعداد المخطط الجماعي للتنمية بالوسط القروي حسب مقارنة التخطيط الاستراتيجي التشاركي.
- ✍ الرباط أكتوبر 2009.
- ✍ المخطط الجماعي للتنمية، سلسلة دليل المنتخب، منشورات مركز الإتصال والنشر 2010.

القوانين

- ✍ الميثاق الجماعي 78.00.
- ✍ القانون التنظيمي للجماعات 17.08 المعدل للميثاق الجماعي 78.00.
- ✍ القانون التنظيمي المتعلق بالجهات 111.14.
- ✍ القانون التنظيمي المتعلق بالعمالات والأقاليم 112.14.
- ✍ القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات 113.14.
- ✍ الميثاق الجماعي 18.07 المنظم للجماعات.

المراجع باللغة الفرنسية:

- B.Bertrand, ;. (1997). *Sociologie politique*,. Paris, Presses universitaires de France.
- Bendaoud El Mataoui;. (2004). le nouveau rôle de l'état dans le développement économique:. *Revue repères et perspectives*, N°6.
- cherkaoui Dekkaki h. (2001). *Contribution à l'étude hydrogéologique des nappes alluviales de Contribution à l'étude hydrogéologique des nappes alluviales de* . Mémoire de D.E.S.A.(E.M.I-Rabat.
- DI MéO . (1998). Géographie social et territoires. *nathan université* .
- Dictionnaire toupie /Territoire.(بلا تاريخ) .
- DUROCHER J.P ET MEILHAC A. (s.d.). *RS-Draa et bani. Ressources en eau du maro*.
- Hussy, David. (1982). *Co- operate Plannig: Theory and Practice"*, Pergamen Press OxFor.
- John G.scholes. (2000). *H. stratégique ; Edition française ; publi-unionedition paris*. Paris.
- Khadiaj, B. (1988). *Les caractérisations Hydrochimiques des eaux souterrains du Haouz (Marrakech)*, thèse présentée pour l'obtention Diplôme des études supérieur en géologique.
- lacour .(1995) .*espace de développement: les enjeux théorique nouveaux face aux contradictions* . marrakech.
- lekbir ouhajou . (1996). *Espace Hydraulique et Societe AU Maroc CAS des systemes D'irrigation dans la vallee du draa*. université ibn zohr faculté des lettres et des scienceshumaines agadir1.
- Mohamed Ayad;. (2004). *l'économie solidaire et développement local, réalité et perspective*. *Revue marocaine d'audit et développement* n°18 .

- MTER M. ABDELLAH. (1995). *La population ksourienne du sud du Maroc et l'émigration internationale, le cas des vallées du dadess et du draa dans la province de Ouarzazate*. Thèse de doctorat. Université de Poitiers.
- Pierre-Noël Denieuil . (1997). *Développement social, local et territorial : repères thématiques et .*
- Plan quinquennal.(1977-1987) .
- RODOLPH DURAND .(2003) .Guide du management stratégique 99 , concepts clés ,DUNOD.127 .
- SIMON MARTIN,, (– juin 2006). *Influence du tourisme sur la gestion de l'eau en zone aride Exemple de la vallée du Draa (Maroc)*. Mémoire de licence sous la direction du professeur E. . REYNARD. Université de Lausanne – Institut.

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع الاستثمارات الميدانية حسب نوعها	19
2	توزيع الاستثمارات الميدانية حسب الجماعات	20
3	طبيعة المناخ السائد بواحة درعة الوسطى حسب معامل أمبرجي و كابوتري (capot-rey)	86
4	قيم التبخر الشهري لسنة 2017 بواحة درعة الوسطى.	91
5	الموارد المائية الباطنية بواحات درعة الوسطى.	94
6	الغابات بإقليم زاكورة.	98
7	تطور سكان إقليم زاكورة حسب إحصاءات 1994-2004-2014	106
8	عدد الإناث والذكور حسب الوسط والفئة العمرية	111
9	متوسط عدد الأسر بإقليم زاكورة مقارنة مع المستوى الجهوي والوطني.	113
10	نسبة الإعاقة بإقليم زاكورة مقارنة مع المستوى الجهوي والوطني سنة 2014.	115
11	توزيع مؤسسات التعليم الأولى حسب الجماعات الترابية.	130
12	عدد المؤسسات التعليمية الابتدائية بمجال الدراسة.	132
13	مؤسسات التعليم الثانوي الاعدادي بمجال الدراسة.	135
14	توزيع مؤسسات التعليم الثانوي التأهيلي بإقليم زاكورة.	136
15	يبيين توزيع دور الطالب والطالبة حسب الجماعات.	138
16	يوضح توزيع الأطر الطبية حسب المراكز الصحية.	143
17	رأي الساكنة في حالة البيات التحتية الصحية بمجال الدراسة	144
18	توزيع المؤسسات الثقافية بواحات درعة.	149
19	توزيع مراكز التربية والتكوين.	151
20	رأي الساكنة في الخدمات السوسيو-ثقافية	153
21	كيفية تصريف المياه العادمة من طرف الساكنة	155
22	نسبة ربط الساكنة بالماء الصالح للشرب.	158
23	رأي الساكنة في الخدمات المقدمة في قطاع الماء الصالح للشرب	162
24	الطرق المستعملة لتجاوز النقص الحاصل في المياه الصالحة للشرب	163
25	رأي الساكنة في جودة الماء	164
26	رأي الساكنة في وضعية الطرق	169
27	الانتاج الفلاحي بواحات درعة الوسطى.	175
28	عدد أشجار النخيل بواحات درعة الوسطى حسب النوع	176
29	تطور إنتاج التمور بواحات درعة الوسطى ما بين سنة 2000 و 2014	176
30	تطور زراعة البطيخ الأحمر بواحات درعة الوسطى ما بين 2012/2013 و 2018/2019	180
31	نوع البنية العقارية بواحات درعة الوسطى.	184
32	توزيع الأسواق الأسبوعية.	186

188	توزيع الوحدات التجارية بإقليم زاكورة.	33
189	توزيع المجازر بمنطقة الدراسة.	34
191	توزيع الوحدات الصناعية حسب القطاعات.	35
197	توزيع البنيات التحتية السياحية.	36
199	الاستغلال المنجمي	37
218	أولويات الساكنة حسب البنيات التحتية والتجهيزات الاجتماعية	38
221	انتظارات الساكنة في قطاع الكهرباء	39
223	انتظارات الساكنة فيما يخص الجانب الثقافي والرياضي	40
227	انتظارات الساكنة في المجال التعليمي	41
276	بعض المشاريع التي تم إنجازها في إطار المخططات التنموية الجماعية.	42
304	توزيع نسب المشاريع حسب المحاور.	43
307	المشاريع المنجزة في إطار برنامج عمل الجماعات	44
323	تطور عدد الجمعيات بإقليم زاكورة ما بين 1997 و 2013.	45
324	أهم الجمعيات النسائية بالإقليم.	46
328	عدد سيارات النقل المدرسي حسب الجماعات	47
330	بعض المشاريع المنجزة من الجمعيات.	48
336	حصيلة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية ما بين 2005-2016	49
337	المشاريع المنجزة حسب القطاعات	50
339	توزيع مساهمة المبادرة الوطنية للتنمية البشرية حسب الجماعات.	51
342	أهم المشاريع التي تم إنجازها من طرف المركز في إطار المخطط الأخضر.	52
343	بعض المشاريع التي أنجزتها المديرية الإقليمية للتعليم بزاكورة.	53
345	المشاريع الممولة بإقليم زاكورة من طرف الوكالة الوطنية لتنمية مناطق الواحات وشجر الأركان ما بين 2012-2019.	54
346	المشاريع التي أنجزها المكتب الوطني للكهرباء والماء الصالح للشرب.	55
347	بعض المشاريع التي أنجزتها مديرية التجهيز والنقل بإقليم زاكورة.	56
348	أهم المشاريع التي أنجزها المجلس الإقليمي لزاكورة بالإقليم.	57
351	بعض المشاريع التي أنجزها مجلس جهة درعة تافيلالت بإقليم زاكورة.	58

فهرس المبيانات

الرقم	العنوان	الصفحة
1	التساقيات المطرية بإقليم زاكورة ما بين سنة 1989 و 20017	87
2	معدل الحرارة الشهرية المسجلة بواحات درعة الوسطى لسنة 2017	90
3	التوزيع النوعي للتربة بدرعة الوسطى.	95
4	تطور عدد سكان الإقليم ما بين 1971 و 2014	107
5	تطور عدد سكان إقليم زاكورة حسب الجماعات بين 1994 و 2014	109
6	توزيع السكان حسب السن.	110
7	الهرم السكاني لإقليم زاكورة 2014	112
8	توزيع السكان حسب نسبة النشاط بإقليم زاكورة.	118
9	توزيع مؤسسات التعليمي الابتدائي بين الوسط القروي والحضري.	132
10	توزيع القاعات الدراسية بالجماعات الترابية حسب صلاحية استعمالها.	133
11	توزيع عدد التلاميذ حسب الجماعات الترابية.	134
12	توزيع التلاميذ حسب الجنس والمجال .	137
13	رأي الساكنة في حالة البنيات التحتية الصحية بمجال الدراسة.	145
14	رأي الساكنة في الخدمات السوسيوثقافية	154
15	الوسائل المستعملة للتخلص من مياه الصرف الصحي.	155
16	رأي الساكنة في الخدمات المقدمة في قطاع الماء الصالح للشرب.	162
17	جودة المياه حسب رأي الساكنة المستجوبة	164
18	وضعية الطرق بمجال الدراسة.	169
19	توزيع السكن حسب نوع البناء بإقليم زاكورة	172
20	توزيع السكن حسب حيازة الملكية	173
21	نسبة التشغيل حسب الأنشطة.	174
22	أولويات الساكنة حسب البنيات التحتية والتجهيزات الاجتماعية.	219
23	انتظارات الساكنة فيما يخص الماء الصالح للشرب.	220
24	انتظارات الساكنة في قطاع الكهرباء.	221
25	انتظارات الساكنة في الطرق.	222
26	انتظارات الساكنة الثقافية والرياضية.	224
27	انتظارات الساكنة في المجال الصحي.	225
28	انتظارات الساكنة على المستوى التعليمي.	227
29	انتظارات الساكنة في المجال الاقتصادي.	229
30	انتظارات الساكنة البيئية.	231
31	انتظارات الساكنة في ميدان المؤسسات.	232
32	حجم مشاركة الساكنة في إعداد المخططات الجماعية.	269
33	توزيع مشاريع المخططات التنموية حسب الجماعات.	272
34	نسبة وعدد المشاريع المنجزة في إطار المخططات الجماعية.	274
35	تقيم الساكنة لمشاريع المخططات الجماعية	281

286	المستوى التعليمي للمنتخبين الجماعيين	36
287	توزيع المنتخبين الجماعيين بإقليم زاكورة حسب الانتماء السياسي	37
303	توزيع نسب مشاركة الفاعلين في برامج عمل الجماعات الترابية بالإقليم.	38
306	توزيع نسبة المشاريع المنجزة	39
321	توزيع عدد الجمعيات على الجماعات الترابية المكونة لمجال الدراسة.	40
326	عدد الجمعيات والتعاونيات الفلاحية بالمنطقة.	41
332	رأي الساكنة في العمل الجماعي بالمنطقة.	42

فهرس اللوحات

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مؤسسات إيواء التلاميذ والتلميذات.	140
2	جانب من المؤسسات الصحية بمجال الدراسة.	146
3	بعض مراكز التربية والتكوين بمجال الدراسة.	153
4	تدهور أشجار النخيل بالواحة.	178
5	الحركية التي تخلقها زراعة البطيخ الأحمر.	183
6	اعتماد تقنية الري بالتنقيط بواحة مزيطة.	185
7	محيط مجزرة زاكورة.	190
8	محل تجاري لبيع الفخار بتمكروت.	192
9	صناعة الفخار بالجماعة الترابية بتمكروت.	193
10	الصناعات التقليدية بمجال الدراسة.	194
11	البنيات التحتية لقطاع الصناعة التقليدية.	195
12	الإمكانيات السياحية المهمة بواحات درعة الوسطى.	196
13	تأثير الاستغلال المنجمي على البيئة	200
14	المشاريع المنجزة في إطار المخططات وغير مستغلة.	282
15	اللقاءات التشاورية بالجماعات الترابية لإعداد برنامج العمل	301
17-16	بعض المشاريع التي تم إنجازها في إطار برامج عمل الجماعات الترابية.	306
18	توضيح لنا جانب من هذه المنتوجات التي تنتجها نساء الجمعيات.	325
19	بعض المشاريع التي أنجزت في إطار المبادرة الوطنية للتنمية البشرية.	338
20	بعض المشاريع المنجزة من طرف المديرية الإقليمية للتعليم.	344

فهرس الصور

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مؤسسة التكوين المهني بزاكورة	141
2	المركز الثقافي بزاكورة.	148
3	دار الشباب الزرقطوني أكدز	148
4-5	تأثير تصريف مياه الصرف الصحي على المحيط البيئي.	156
6-7	حاويات جمع النفايات بزاكورة ومحاميد الغزلان.	157
8	سقاية لتزويد أحد أحياء مدينة زاكورة بالماء.	160
9	تزويد الساكنة بالماء الصالح للشرب بواسطة الصهاريج	161
10-11	اقتناء الساكنة للمياه من الباعة المتجولون.	162
12	طريقة تسويق التمور بالأسواق الأسبوعية .	179
13-14	زراعة البطيخ الأحمر بزاكورة.	180
15	مجزرة زاكورة.	190
16	فريق عمل التشخيص الترابي لبرنامج عمل الجماعة الترابية لأفرا	298

فهرس الخرائط

الرقم	العنوان	الصفحة
1	موقع مجال الدراسة ضمن خريطة المغرب	16
2	المجال المدروس	17
3	موقع مجال الدراسة ضمن جهة درعة تافيلالت	76
4	المستويات الارتفاعية بمجال الدراسة.	78
5	خريطة درعة الأوسط الجيولوجية.	83
6	التوزيع السنوي للتساقطات بجهة درعة تافيلالت	88
7	الشبكة المائية بواحات درعة الوسطى.	93
8	توزيع عدد سكان إقليم زاكورة حسب الجماعات الترابية.	108
9	توزيع عدد الأسر حسب الجماعات	114
10	توزيع نسبة الإعاقة حسب الجماعات الترابية التابعة لإقليم زاكورة.	116
11	توزيع نسب البطالة بإقليم زاكورة.	119
12	توزيع نسب الأمية حسب الجماعات.	122
13	توزيع المؤسسات التعليمية حسب الجماعات	129
14	توزيع المؤسسات الصحية بإقليم زاكورة.	142
15	توزيع المؤسسات الثقافية بإقليم زاكورة	147
16	توزيع نسب الربط بالماء حسب الجماعات	159
17	توزيع نسب الربط بالكهرباء.	166
18	شبكة الطرق.	168
19	توزيع جماعات الاقليم حسب المسافة الفاصلة بين التجمعات السكانية والطريق المعبدة.	171
20	توزيع الأسواق الأسبوعية بمنطقة الدراسة.	187
21	توزيع البنيات التحتية السياحية بإقليم زاكورة.	198
22	توزيع نسب وعدد المشاريع المنجزة في إطار المخططات حسب الجماعات	275
23	توزيع عدد الجمعيات حسب الجماعات 379	322

الملحق

الاستمارات الميدانية

استمارة موجهة للساكنة

ا. معلومات شخصية:

- السن:

- الجنس:

- اسم القصر الذي تسكنه:

- اسم العظم الذي تنتمي إليه:

- المستوى التعليمي:

الكتاب ☐ الابتدائي ☐ الاعدادي ☐ الثانوي ☐ التعليم الجامعي ☐

ا. التشخيص التراي لواحاح درعة الوسطى:

1- تشخيص الوضعية الاجتماعية والبنيات التحتية:

-البنيات التحتية

أ- الطرق

- كيف تنظرون إلى الوضعية الحالية للطرق؟ جيدة ☐ متوسطة ☐ رديئة ☐
- هل تتوفرون على طريق تربطكم بمركز الجماعة؟ نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بنعم ما هي وضعيتها؟ معبدة ☐ غير معبدة ☐
- ما هي انتظاراتكم فيما يخص تحسين وضعية الشبكة الطرقية بجماعتكم؟

ب- الصحة

- كيف هي حالة البنية التحتية الصحية بجماعتكم؟ جيدة جدا ☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ رديئة ☐ رديئة جدا ☐
- هل هذه البنيات الصحية كافية؟ نعم ☐ لا ☐
- هل عدد الأطر المتوفر كاف لتلبية حاجيات الساكنة؟ نعم ☐ لا ☐
- كيف تواجهون النقص الحاصل في عدد الأطر الطبية بالجماعة؟

- ما هي انتظاراتكم فيما يخص تحسين الخدمات الصحية بالجماعة؟

د- الماء

- هل جماعتكم تتوفر على شبكة الماء الصالح للشرب؟ نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بنعم هل منزلك مرتبط بهذه الشبكة؟ نعم ☐ لا ☐
- في حالة الإجابة بلا ما هي الطرق التي تعتمدونها للتزود بالماء؟
- هل الماء الذي تستفيدون منه ذو جودة عالية؟ نعم ☐ لا ☐
- هل كمية الماء التي تستفيدون منها كافية لتلبية حاجياتكم اليومية؟ نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بلا كيف تواجهون هذا النقص؟

- ☐ لا ☐ نعم هل أنتم راضون عن الخدمات التي يقدمها المكتب الوطني للماء الصالح للشرب؟ نعم ☐ لا ☐
- ما هي انتظاراتكم من المكتب والمجلس الجماعي لتجاوز النقص الحاصل في الموارد المائية بالجماعة؟

هـ- الصرف الصحي:

- ☐ لا ☐ نعم هل تستفيد جماعتكم من شبكة الصرف الصحي؟ نعم ☐ لا ☐
- في حالة العجاجة بلا ماهي الوسائل المستعملة للتخلص من مياه الصرف الصحي؟

- ☐ أساسية ☐ غير ضرورية هل تعتبر شبكة الصرف الصحي بالنسبة لكم؟ ثانوية ☐ أساسية ☐ غير ضرورية ☐
- ما هي انتظاراتكم على مستوى الصرف الصحي؟

التجهيزات الاجتماعية:

أ- التعليم

- ☐ لا ☐ نعم هل تتوفر جماعتكم على العدد الكافي من المؤسسات التعليمية؟ نعم ☐ لا ☐
- بكم تبعد المدرسة عن بيتك؟
- ☐ لا ☐ نعم هل عدد القاعات المتوفرة بالمدرسة كاف لاستيعاب التلاميذ؟ نعم ☐ لا ☐
- هل تعاني هذه التجهيزات من مشاكل؟ نعم ☐ لا ☐
- إذا كان جوابك بنعم ما هي؟

ب- التجهيزات الرياضية:

- ☐ لا ☐ نعم هل تتوفر الجماعة على عدد كاف من التجهيزات الرياضية؟ نعم ☐ لا ☐
- هل عدد هذه التجهيزات كاف لتلبية حاجيات الساكنة؟ نعم ☐ لا ☐
- هل جماعتكم تتوفر على جمعيات تهتم بالشأن الرياضي؟ نعم ☐ لا ☐
- ما هي انتظاراتكم فيما يخص التجهيزات الرياضية؟

د- التجهيزات الثقافية:

- ما هي أهم التجهيزات التي تتوفر عليها الجماعة؟

- ☐ دار الثقافة ☐ خزانة بلدية ☐ دار الشباب ☐ لا ☐
- هل هذه التجهيزات كافية لتلبية حاجات الساكنة؟ نعم ☐ لا ☐

- ما هي انتظاراتكم في هذا المجال؟

هـ- التجهيزات الادارية:

- كيف تنظرون إلى الخدمات المقدمة من طرف الجماعة؟ جيدة جدا ☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ ضعيفة جدا ☐

الخصائص الاقتصادية والاجتماعية؟

أ- الخصائص الاقتصادية

- في نظركم ما هو النشاط الاقتصادي السائد بجماعتكم؟

السياحة ☐ التجارة ☐ الصناعة التقليدية ☐ الفلاحة ☐

- ما هي نوع المنتجات الفلاحية التي يتم إنتاجها بجماعتكم؟

الخضر ☐ الحبوب ☐ المزروعات العلفية ☐ المنتجات الشجرية ☐

- ضمن المزروعات الشجرية ما هو النوع السائد

التمور ☐ اللوز ☐ الزيتون ☐ المشمش ☐ التفاح ☐ أخرى ☐

- نوع الفلاحة: تسويقية ☐ معاشية ☐

- هل ترى أن القطاع الفلاحي قطاع استراتيجي للتنمية بجماعتكم

نعم ☐ كيف

لا ☐ لماذا

- ما هي المشاكل التي تعاني منها الفلاحة بجماعتكم؟

- في نظركم هل تتوفر جماعتكم على المؤهلات السياحية ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابكم "بنعم" ما هي طبيعتها؟

- هل تتوفر جماعتكم على التجهيزات السياحية ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابكم "بنعم" ما هي؟

- هل في نظركم السياحة قطاع بديل وواعد لتحقيق التنمية ؟

- ما هي المشاكل التي تعاني منها السياحة بجماعتكم ؟

- ☐ - التسول
- ☐ - ضعف الإرشاد
- ☐ - ضعف في التدبير
- ☐ - ضعف في البنيات التحتية

ب- الخصائص الاجتماعية

هل تتوفر جماعتكم على أندية نسوية ؟ ☐ لا ☐ إذا كان جوابكم ب "نعم"

- ما هي طبيعة الأنشطة التي تمارس

فيها

هل سبق لكم أن استفدتم من دروس محاربة الأمية ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ إذا كان جوابكم ب "نعم" ما طبيعة الاستفادة

- إذا كان جوابكم ب "لا" لماذا؟

- ما هي الحاجيات الاجتماعية التي انتم في حاجة ماسة إليها؟

- في نظركم ما هي الظواهر الاجتماعية التالية أكثر انتشارا بجماعتكم ؟ ترتيبها حسب درجة تفشيها

الأمية ☐ الفقر ☐ البطالة ☐ الإقصاء ☐ الهشاشة ☐

- في نظركم ما هي الفئات الاجتماعية الأكثر انتشارا بجماعتكم؟

الأطفال في وضعية صعبة ☐ المسنين ☐ المعاقين ☐ ذوي احتياجات الخاصة ☐

- هل تتوفر جماعتكم على مراكز اجتماعية ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم أذكرها

- ما هي انتظاراتكم لتحسين الوضعية الاجتماعية لساكنة جماعتكم؟

III- المخطط التنموي بجماعتكم

- هل سبق لك أن اطلعت على المخطط الجماعي للتنمية بجماعتكم ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

- هل تم إشراككم في إعداد المخطط التنموي بجماعتكم ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابكم ب "نعم" ما طبيعة هذه الاستشارة ؟

الأعلام ☐ نقاش مع الفاعلين ☐ استمارة ☐ مقابلة ☐ عقد لقاء تواصل مع الفاعلين ☐
 ما هي انتظاراتكم لتحسين الوضعية التنموية للتراب جماعتكم؟

الميدان الاقتصادي :	الميدان الاجتماعي:
تنظيم مجالي:	الميدان البيئي:
التعليم والتكوين وتأهيل الموارد البشرية:	الصحة: تحسين الخدمات الصحية:
الماء الصالح للشرب:	إنعاش المجالات الثقافية والمساهمة في تقويمها.
الكهرباء :	الطرق:

هل تم اشراككم في إنجاز برنامج عمل الجماعة؟ نعم ☐ لا ☐
 إذا كان جوابكم بنعم ما طبيعة هذه المشاركة؟ تشاور ☐ اقتراح مشاريع ☐
 - ما هي انتظاراتكم لتنمية جماعتكم رتبها حسب الأولوية.
 - كيف ترى مستقبل التنمية بجماعتكم؟

ما هو تقييمك للمشاريع التي أنجزت في إطار المخطط والمبادرة الوطنية للتنمية البشرية؟
 ضعيفة جدا ☐ ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐

استمارة موجهة للمجلس الجماعي

معلومات شخصية وعامة:

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- السن: من 18 إلى 35 ☐ من 36 إلى 50 ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- المستوى التعليمي: بدون ☐ الابتدائي ☐ الإعدادي ☐ الثانوي ☐ الجامعي ☐
- المهنة: القطاع الأول ☐ القطاع الثاني ☐ القطاع الثالث ☐
- الحالة العائلية: متزوج ☐ أعزب ☐ أرمل ☐ مطلق ☐
- الدوار أو القبيلة
- الصفة داخل الجماعة
- معلومات عن الجماعة
- اسم الجماعة:..... مساحتها:.....
- سنة تأسيسها:.....
- قيادة:..... دائرة:.....
- ما هو انتماءك الحزبي:.....
- منذ متى وأنت منخرط في هذا الحزب؟.....
- هل سبق لك أن غيرت هذا الانتماء؟ ☐ نعم ☐ لا
- ما هي دوافع اختيارك أن تكون فاعلا سياسيا ☐ ميول عاطفي ☐ قناعات فكرية ☐ مصالح مادية ☐
- أخرى:.....
- كم دورة انتخابية وأنت منخرط في المجلس؟.....
- قبل أن تكون فاعلا سياسيا، هل سبق لك أن كنت؟
- ✓ زعيم أو شيخ قبيلة أو دوار معين ☐ نعم ☐ لا
- ✓ فاعلا جمعويا ☐ نعم ☐ لا
- هل مشاركتك في تدبير الشأن المحلي نتيجة ل؟
- رغبة شخصية ☐ استجابة لرغبة من سكان الدوار والقبيلة ☐ لتحقيق مصالح عامة وخاصة ☐
- تشخيص الوضعية الطبيعية والبيئية للجماعة
- ما هي نقاط القوة والفرص، الضعف والمهددات التي تتوفر عليها الجماعة؟

نقاط القوة	الفرص
نقاط الضعف	المهددات

ما هي العناصر التي تشكل مؤهل للجماعة

- التضاريس ☐ التربة ☐
- المناخ ☐ الموارد المائية ☐
- الموقع الجغرافي للجماعة ☐ تنوع المناظر الطبيعية ☐

الخصائص الديمغرافية بالجماعة

هل العوامل التالية تعتبر نقاط قوة أم ضعف بالجماعة؟

الهجرة	نقطة قوة	نقطة ضعف	لماذا
النمو الديمغرافي			
الهرم السكاني			

2- تشخيص الوضعية الاجتماعية والبنيات التحتية:

الشبكة الطرقية:

كيف تنظر مؤسستكم لوضعية الشبكة الطرقية؟ جيدة جدا ☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ ضعيفة جدا ☐
ماهي رؤيتكم المستقبلية لتحسين الشبكة الطرقية؟

.....

التزود بالماء الصالح للشرب:

- 1- هل جل الأحياء والدواوير بجماعتكم مزودة بشبكة الماء الصالح للشرب؟ نعم ☐ لا ☐
- 2- في نظركم هل كمية المياه المتوفرة كافية لسد حاجيات الساكنة المحلية؟ نعم ☐ لا ☐
- 3- في حالة جوابك بلا كيف يتم مواجهة النقص الحاصل؟

.....

- 4- من هم الفاعلين الآخرين الذين يتدخلون في تزويد الجماعة بالماء الصالح للشرب؟

هيأت المجتمع المدني ☐ كيف ذلك:

المنظمات الخارجية ☐ كيف ذلك:

المكتب الوطني للماء الصالح للشرب ☐ كيف ذلك:

هل هناك إطار للتشاور بينكم وبين هؤلاء الفاعلين؟

نعم ☐ نوع هذا التشاور:

لا ☐ لماذا؟

- 5- هل هناك مشاريع من أجل مواجهة هذا النقص؟

.....

- 6- ما هي الدواوير التي تستفيد من هذه المشاريع؟

.....

- 7- ما هي الميزانية التي خصصت لهذه المشاريع؟ ومن هم الشركاء المعتمدين لإنجاز هذه المشاريع

.....

- 8- ما هي أهم الإكراهات التي تواجهونها في هذا الميدان؟

.....

ما هي أهم المقترحات والرهانات للرفع من نسبة تزويد أحياء الجماعة والدواوير بالماء الصالح للشرب؟

.....

شبكة الصرف الصحي:

- 1- هل جماعتكم لها اهتمام بالشأن البيئي؟ نعم ☐ لا ☐
- 2- هل تتوفر جماعتكم على شبكة للصرف الصحي؟ نعم ☐ لا ☐
- 3- إذا كان جوابك بلا فما هو سر غيابها؟
- 4- إذا كان جوابك بلا فما هو سر غيابها؟

.....

- 5- هل جماعتكم استفادت من البرنامج الوطني للصرف الصحي؟ نعم ☐ لا ☐

- 6- هل جماعتكم لها شراكة مع الجماعات المجاورة لتدبير النفايات؟ نعم ☐ لا ☐

7- إذا كان جوابك بنعم ما هي أهداف هذه الشراكة؟

8- ما هي اقتراحاتكم لتحسين الوضعية البيئية بالمجال الترابي لجماعتكم؟

9- هل جماعتكم تفكر في إنشاء مطرح مراقب للنفايات؟ نعم ☐ لا ☐

10- في نظركم هل إنجاز مشاريع كهذه سيضيف شيئا جديدا للاستدامة البيئية بالمنطقة؟

الخدمات الاجتماعية

قطاع التعليم:

1- كم عدد المؤسسات التعليمية بجماعتكم

2- هل هذا العدد كاف: نعم ☐ لا ☐

3- كيف هي علاقتكم مع مصالح التعليم بالجماعة: تكاملية ☐ تنافرية ☐

4- هل تقيمون شراكة مع هذه المصالح: نعم ☐ لا: ☐

5- إذا كان جوابكم بنعم ما هي أهدافها؟

6- ما هي رؤيتكم المستقبلية لتحسين وضعية التعليم بالجماعة؟

قطاع الصحة:

1- كم عدد المراكز الصحي المتواجدة بالجماعة؟

2- كم عدد الأطر التي تشتغل بهذه المراكز؟

3- هل هذا العدد كاف لتلبية حاجيات الساكنة؟ نعم ☐ لا ☐

4- هل الخدمات المقدمة من طرف هذه المراكز كافية؟ نعم ☐ لا ☐

5- في حالة الاجابة بلا ما هي المجهودات المقدمة لتجاوز هذا النقص؟

6- ما نوع العلاقة التي تربطكم بمصالح قطاع الصحة؟ تكاملية ☐ تنافرية ☐

7- كيف تنظرون مستقبليا لقطاع الصحة بجماعتكم؟

التجهيزات السوسيوثقافية والرياضية:

1- ما هي أهم التجهيزات التي تتوفر عليها جماعتكم؟

المشروع	سنة إنجازه	ملاحظات حول المشروع
دار الشباب		
دار الثقافة		
ملعب للقرب		
نادي نسوي		
قاعة متعددة الاختصاصات		

2- هل توجد بالجماعة جمعيات تهتم بالشأن الثقافي والرياضي؟ نعم ☐ لا ☐

3- كم عددها؟

4- ما هي الأنشطة التي تقوم بها ؟

النشاط	دائم	موسمي

- 5- هل تقومون بتدعيم هذه الجمعيات؟ نعم ☐ لا ☐
- 6- في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذا الدعم؟ إعانات مادية ☐ تجهيزات ☐
- 7- مادور هذه الجمعيات في تأهيل الجانب الرياضي والثقافي بالجماعة؟

الخصائص المؤسساتية والأنشطة الاقتصادية بالجماعة: الأجهزة المؤسساتية:

كم عدد الأطر التي تشغل بالجماعة؟

عدد الموظفين ☐ عدد المنتخبين ☐

ما هي أهم الإلتماءات السياسية لمختلف المنتخبين

الحزب	عدد الأعضاء	الحزب	عدد الأعضاء

هل هناك اكرهات ومعيقات تعيق أعمال انعقاد دورات المجلس؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابكم بنعم ماهي؟

كم تبلغ ميزانية الجماعة؟

هل لكم أن تقدموا لنا ميزانية السنوات الأربع الماضية؟

السنوات	الميزانية بالدرهم	مصادر استخراج الميزانية	ميادين التصريف
		المدخل الذاتية	المدخل الضريبية على القيمة المضافة

ماهي استراتيجيتكم للرفع من مداخيل الجماعة؟

في نظركم هل ميزانية الجماعة كافية لتطبيق برامج ومخططات الجماعة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابكم لا كيف وفقتم بين الميزانية المحدودة والمشاريع المبرمجة؟

كم عدد الجمعيات والتعاونيات بتراب جماعتكم؟

عدد الجمعيات ☐ عدد التعاونيات ☐

ما هي ميادين اشتغال هذه الجمعيات والتعاونيات؟

القطاع الفلاحي ☐ القطاع الاقتصادي ☐ القطاع السياحي ☐

- كيف تنظرون إلى المجتمع المدني بالجماعة؟
 فاعل في التنمية ☐ شريك في التنمية ☐ مجرد تجمعات بشرية ☐
الأنشطة الاقتصادية

ما هي أهم الأنشطة الاقتصادية الغالبة بالجماعة حسب الإنتاجية والسكنة النشطة

القطاع	السكنة النشطة	الإنتاجية	القيمة المضافة للجماعة
القطاع الفلاحي			
التجارة			
الصناعة			
الخدمات			
السياحة			
الصناعة التقليدية			

الفلاحة

✓ ما دور الجماعة في تنمية القطاع الفلاحي من حيث المجهودات التي تقوم بها وعلاقتها مع الفاعلين الآخرين؟

المجهودات:
 العلاقة مع مختلف الفاعلين

.....
 ✓ هل تربطكم شراكة بين مختلف الفاعلين المتخلين في القطاع؟
 نعم ☐ ما أهدافها :

.....
 لا ☐

لماذا:

✓ هل استفادت الجماعة من البرامج الوطنية والجهوية لتنمية القطاع؟

نعم ☐ كيف

.....
 ذلك؟

لا ☐

لماذا؟

✓ ما هي أهم المعوقات والإكراهات التي تعيق تنمية القطاع الفلاحي
 إمكانات مادية ☐ إمكانات بشرية وتقنية ☐

تثمي المنتوجات المحلية ☐ الجفاف ☐

ضيق الأراضي الفلاحية ☐

التجارة

✓ هل تتوفر الجماعة على سوق؟ نعم ☐ ما دوره في الدينامية التي تعرفها الجماعة

لا ☐ لماذا؟ وما هو البديل؟

✓ ما هي أنواع التجارة بالجماعة؟

.....

✓ ما هي المشاكل التي يعاني منها القطاع؟

السياحة

- ✓ ما هي أهم بنيات الاستقبال الموجودة بالجماعة؟
☐ فنادق ☐ مقاهي ☐ مخيمات ☐ دور الضيافة

✓ ما هي الامكانيات والمؤهلات التي تشجع السياحة بالجماعة؟

✓ هل هناك إطار للشراكة بين الجماعة والفاعلين في القطاع السياحي؟
 نعم: ☐ ما هي أهداف هذه الشراكة؟

لا ☐ لماذا ؟

✓ ما هي الإكراهات التي تواجه القطاع بالجماعة؟

☐ دور آلية التخطيط الاستراتيجي الترابي

1- ماذا تعني لكم المصطلحات التالية

التخطيط الاستراتيجي الترابي:

إعادة تشكيل التراب؟

التدبير الترابي:

المقاربة التشاركية:

2- هل سبق لكم وأن تلقيتم دورات تكوينية حول:

التخطيط الاستراتيجي	نعم ☐	لا ☐
المقاربة التشاركية	نعم ☐	لا ☐
مقاربة النوع الاجتماعي	نعم ☐	لا ☐
الحكامة الترابية	نعم ☐	لا ☐
التشكيل الترابي	نعم ☐	لا ☐

3- هل اطلعتم على القانون التنظيمي الجديد للجماعات الترابية؟ نعم ☐ لا ☐
 4- إذا كان جوابك بنعم ما هي ملاحظتكم حوله؟

5- ما رأيك في سياسة التخطيط وإعداد المخططات الجماعية للتنمية؟

قيمة مضافة للتدبير الجماعي ☐ لم تقدم أية إضافة ☐ لا أدري ☐

6- هل تم إشراك هؤلاء الفاعلين في إعداد المخطط الجماعي للتنمية؟

الجمعيات نعم ☐ لا ☐ عدد الجمعيات

السكان المحلية نعم ☐ لا ☐ نسبة المشاركة

المصالح الخارجية للدولة نعم ☐ لا ☐

7- هل في نظركم المخططات تستجيب لطموحات وتطلعات الساكنة؟ نعم ☐ لا ☐

8- إذا كان جوابكم بلا لماذا في نظركم؟

- 9- ما هي حصة تنزيل المشاريع المبرمجة في المخطط الجماعي للتنمية على أرض الواقع؟
 جيدة جدا ☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ ضعيفة ☐ ضعيفة جدا ☐
- 10- كم تبلغ نسبة الحصة؟
 أقل من 10% ☐ ما بين 11 و 25% ☐ ما بين 50% ☐ ما بين 51- 75 ☐ أكثر من 75% ☐
- 11- هل تتوفر الجماعة على لجنة لمراقبة المشاريع المنجزة في إطار المخطط الجماعي؟
 نعم ☐ لا ☐
- 12- هل يشكل اختيار موقع مشروع معين تحديا كبيرا بالنسبة لكم؟ نعم ☐ لا ☐
- 13- ما هي أهم المعايير التي تراعونها في اختيار موقع مشروع معين؟
 حسب توفر العقار ☐ حسب حاجة ساكنة الجماعة ☐ حسب حاج الحي- دوار ☐
- 14- هل أنت راض عن ظروف التصويت على الميزانية والحسابات الإدارية والمشاريع المقترحة من قبل المجلس؟
 راض ☐ غير راض ☐
- 15- هل سبق لكم أن قمتم بأعمال شراكة مع هؤلاء الفاعلين؟
 جماعة ترابية ☐ التعاون الوطني ☐
 جمعيات المجتمع المدني ☐ مندوبية السياحة ☐
 مركز الاستثمار الفلاحي ☐ المديرية العامة للجماعات المحلية ☐
 مندوبية الصحة ☐ القطاع الخاص وكالة التنمية الاجتماعية ☐
 نيابة التعليم ☐ وزارة الشباب والرياضة ☐
 المندوبية الإقليمية للتجهيز والنقل ☐ الوكالة الحضرية ☐
 وكالة تنمية مناطق الواحات والأركان ☐ وزارة الثقافة ☐
 المكتب الوطني للماء والكهرباء ☐
 وكالة الحوض المائي ☐ المنظمات الدولية ☐
- 16- في نظركم هل تعدد الشركاء في مشروع واحد يخلق مشاكل؟ نعم ☐ لا ☐
 عدم التزام الشريك بتعهداته ☐ عدم احترام الوقت المحدد ☐ تداخل المهام ☐ لا مشاكل ☐
- 17- رتب حسب الأولوية الاكراهات التي تعيق تدبير الشأن المحلي؟
 محدودية الموارد المالية ☐ قلة المارد البشرية ☐ ضعف الكفاءة ☐ الوصاية المركزية ☐
 التنظيمات القبلية ☐ سوء استغلال الموارد المتوفرة ☐ أخرى ☐
- 18- في نظركم ما هي أهم المعوقات التي تعترضكم لتطبيق مقاربة النوع الاجتماعي؟
 تكلفة مادية ☐ تتطلب وقت أطول ☐ ضعف وعي الساكنة بأهميتها ☐ الطابع المحافظ للمنطقة ☐

بعض الاسئلة العامة:

في رأيك، ماهي نقائص التدبير بالجماعات الترابية بالإقليم؟

كيف يمكن تجاوز تلك النقص في نظرك؟

كيف ترى طبيعة العلاقة التي تربط بين مختلف الفاعلين التنمويين في الإقليم؟

ما هي في نظركم القطاعات التي يمكنها أن تشكل رافعة للتنمية بالإقليم؟

كيف ساهمت المشاريع المنجزة في إعادة تشكيل تراب الإقليم؟

ما هو تفسيركم لعدم اشتغال بعض المشاريع التي أنجزت في إطار المخطط الجماعي دون أن تستفيد منها الساكنة ؟

هل للمجلس الجماعي استقلالية تامة في اختيار المشاريع ؟ نعم ☐ لا ☐

هل يخضع لوصاية العامل ومراقبته؟ نعم ☐ لا ☐

استمارة موجهة لجمعيات المجتمع المدني

معلومات حول المستجوب:

- 1- اسم الجمعية:
- 2- سنة تأسيس الجمعية:
- 3- اسم المستجوب:
- 4- الصفة داخل الجمعية:
- 5- المستوى التعليمي:

التدبير البشري و المالي لجمعيات المجتمع المدني أو التعاونيات.

- 6- توزيع أعضاء مجلس التدبير حسب قطاعات الاشتغال
موظف ☐ عاطل ☐ عامل ☐ مهنة حرة ☐ فلاح ☐ متقاعد ☐ طالب ☐ تاجر ☐
أخرى.....

- 7- كيف يتم تدبير أعمال الجمعية أو التعاونية ؟
الجمع العام ☐ المجلس الإداري ☐ المكتب الإداري ☐
أخرى.....

- 8- ما هو مصدر الموارد المالية لجمعيتكم أو التعاونية؟ رتبها حسب الأولوية
الانخراط ☐ المشاريع الممولة والشركات ☐ التبرعات ☐ منح ☐
9- للانخراط في عملية التنمية بجماعتكم هل هذه الموارد كافية ؟
نعم ☐ لا ☐ إذا كان جوابكم ب " لا " ماذا تقترحون؟
.....

كفاعل في التنمية ماذا تعرف عن ؟

التشخيص الترابي.....

المخطط التنموي.....
التنمية الترابية.....
التخطيط الإستراتيجي:.....

مجالات تدخل الجمعية أو التعاونية في إطار الشراكة لتحقيق التنمية.

مجالات تدخل.

نسبة النجاح	عدد المستفيدين		كلفة المشروع	المشاريع المنجزة	مجال التدخل
	ذكور	إناث			
					☐ البنية التحتية(الماء، ...) ☐ التكوين وتأهيل الكفاءات ☐ الخدمات الاجتماعية ☐ التنشيط السوسيوثقافية ☐ خلق أنشطة للدخل أخرى
آليات تقييم المشاريع.....					

ما هي المشاريع المقترحة للتنمية ؟

المشاريع المقترحة	أهدافها	مجال المشروع	الشركاء	المستفيدون

4 _ ما هي التحديات التي تعاني منها الجمعية أو التعاونية؟

.....

هل سبق أن استفادت جميعكم من الدورات التكوينية ؟

نعم ☐ لا ☐ إذا كان جوابكم "بنعم " ما هي مجالاتها؟

- ✓ التدبير الإداري
- ✓ إعداد المشاريع
- ✓ التواصل وتقنيات التنشيط
- ✓ الحكامة الجيدة
- ✓ التخطيط الاستراتيجي
- ✓ التشخيص الترابي

3- ما مدة التكوين؟

3 أيام ☐ أسبوع ☐ شهر ☐ 3 أشهر ☐

أخرى

4- في نظركم هل الدورات التكوينية مفيدة؟

نعم ☐ كيف؟

لا ☐ لماذا؟

5- في نظركم هل انتم في حاجة إلى مزيد من التكوين ؟ نعم ☐ لا ☐ إذا كان جوابكم بنعم ما هي المجالات التي تقترحونها ؟

.....-

6- هل سبق لجمعيتكم استفادت من مشاريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية: نعم ☐ لا ☐

7- كفاعلين في مجال التنمية ما هو تقييمكم للمشاريع التي تم إنجازها في إطار المخطط الجماعي لجماعتكم؟

ضعيف جدا ☐ متوسط ☐ جيد ☐

أفاق الجمعية أو التعاونية لتحقيق تنمية مندمجة وشاملة؟

الميدان المؤسسي

الميدان الاقتصادي

.....

.....

التجهيزات السوسيوثقافية

الميدان البيئي

.....

.....

التجهيزات والبنيات التحتية

الميدان الاجتماعي

.....

.....

الفهرس

الصفحة	العنوان
2	كلمة شكر
3	إهداء
4	مقدمة عامة
9	1- أهمية البحث وأهدافه
10	2- الدوافع الذاتية والموضوعية لاختيار الموضوع
11	3- إشكالية البحث
13	4- فرضيات البحث
14	5- مناهج البحث
15	6- مجال الدراسة
18	7- أدوات البحث
18	7-1- المراجع والوثائق
18	7-2- البحث الميداني
22	7-3- البرامج المستعملة في البحث
22	8- مراحل البحث
23	9- صعوبات البحث
24	الباب الأول: الإطار المفاهيمي وواقع حال مجال الدراسة:
25	مقدمة:
26	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي
27	مقدمة الفصل
28	المبحث الأول: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:
28	1- نشأة مفهوم التخطيط
30	2- مفهوم التخطيط:
32	3- نشأة وتطور التخطيط بالمغرب:
38	4- أنواع التخطيط:
38	4-1- التخطيط من حيث المستويات العامة:
39	4-2- التخطيط من حيث النظرة الجزئية والشاملة
40	4-3- التخطيط من حيث الأهداف
40	4-4- التخطيط من حيث الفترة الزمنية:
41	4-5- التخطيط من حيث المستوى التنظيمي

42	5- التخطيط الاستراتيجي:
42	5-1-الاستراتيجية:
44	5-2- التخطيط الاستراتيجي
46	5-2-1- نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي
48	5-2-2- مراحل التخطيط الاستراتيجي
49	5-2-3- أهمية التخطيط الاستراتيجي
50	5-3-التخطيط الاستراتيجي التشاركي
52	خلاصة:
53	المبحث الثاني: التنمية والتنمية الترابية
53	1- مفهوم التنمية
55	2- مقاربات مفهوم التنمية
55	2-1- التنمية البشرية
56	2-2- التنمية المستدامة
57	2-3- مفهوم التنمية المحلية
58	2-4- التنمية الترابية
59	2-4-1- مفهوم الفاعل
62	2-4-2- مفهوم التراب
64	2-4-3- التنمية الترابية
65	3- أهم المفاهيم المرتبطة بالتنمية :
65	3-1-الحكومة
66	3-2-تدبير الشأن المحلي
67	3-3- الاقتصاد الاجتماعي والتضامني
68	3-4- التنمية والمجتمع المدني
68	3-4-1- مفهوم المجتمع المدني
70	3-4-2- المجتمع المدني كفاعل تنموي
71	خلاصة
72	خاتمة الفصل
73	الفصل الثاني: الخصائص الطبيعية بمجال الدراسة
74	مقدمة
75	المبحث الأول: الخصائص الطبيعية بواحات درعة الوسطى
75	1- الموقع الجغرافي

77	2- التضاريس
77	1-2- الأشكال التضاريسية
79	2-2- الوحدات التضاريسية
79	2-2-1- الوحدة المرتفعة
80	2-2-2- الوحدة المنخفضة
81	3- جيولوجية درعة
85	4- يتميز المناخ بطابعه القاري
86	4-1- تتميز المنطقة بضعف التساقطات المطرية:
89	4-2- تتميز المنطقة بفوارق حرارية مهمة
91	4-3- ارتفاع في درجات الحرارة يوازيه ارتفاع في نسب التبخر
91	4-4- تتميز الرطوبة بواحات درعة الوسطى بالضعف
91	4-5- تهب على درعة الوسطى رياح حارة وجافة
92	5- خصائص حاد على مستوى المياه السطحية
95	6- تربة فقيرة وغطاء نباتي ضعيف
95	6-1- تربة فقيرة وغير مستقرة
96	6-2- غطاء نباتي ضعيف
99	7- المحيط البيئي
101	المبحث الثاني: الخصائص البشرية بدرعة الوسطى
101	1- الاستقرار البشري بواحات درعة الوسطى
102	2- تتميز العناصر البشرية التي استوطنت واحات درعة الوسطى بالتنوع في أجناسها العرقية
102	2-1- الحراطين
102	2-2- المرابطين
103	2-3- اليهود
104	2-4- الأمازيغيين
104	2-5- أعريب
104	3- سيادة النمط القبلي بواحات درعة الوسطى
106	4- الوضعية الديمغرافية
106	4-1- النمو الديمغرافي
110	4-2- السكان حسب الجنس
113	4-3- حجم الأسرة وعدد أفرادها
115	5- الأشخاص في وضعية إعاقة
117	6- النشاط والبطالة
120	7- حركية سكانية متنوعة
120	7-1- الهجرة الداخلية
121	7-2- الهجرة الخارجية
121	7-3- الترحال

121	8- ارتفاع معدلات الأمية بالمنطقة
124	خلاصة
125	خاتمة الفصل
126	الفصل الثالث: تشخيص الخدمات الاجتماعية والبنيات التحتية، والمجال الاقتصادي والمؤسساتي
127	مقدمة
128	المبحث الأول: الخصائص الاجتماعية والاقتصادية ووضعية البنيات التحتية بجماعات واحات درعة الوسطى (إقليم زاكورة)
128	1- الوضعية الاجتماعية وتدني مؤشر التنمية بالجماعات الترابية لإقليم زاكورة
128	1-1- يعاني قطاع التعليم العديد من الإكراهات
130	1-1-1- التعليم الأولي
131	1-1-2- التعليم الابتدائي
135	1-1-3- التعليم الثانوي الإعدادي
136	1-1-4- التعليم الثانوي التأهيلي
138	1-1-5- بنيات الإيواء
141	1-1-6- التكوين المهني وإنعاش الشغل
141	2- قطاع صحي هش لا يرقى إلى المستوى المطلوب
146	3- تتميز الخدمات السوسيوثقافية بمحدوديتها
146	3-1- دور الشباب
149	3-2- البنيات الرياضية
149	3-3- مراكز التربية والتكوين
153	3-4- رأي الساكنة في الخدمات السوسيو-ثقافية
154	4- بنيات تحتية لا ترقى إلى المستوى المطلوب
155	4-1- شبكة الصرف الصحي
157	4-2- ضغط كبير في تدبير النفايات الصلبة
158	4-3- نقص حاد في المياه الصالحة للشرب
165	4-4- شبكة الكهرباء
167	4-5- الشبكة الطرقية
172	4-6- سكن يغلب عليه الطابع التقليدي
172	خلاصة
174	المبحث الثاني: وضعية اقتصادية متأزمة بمجال الدراسة: وضعية اقتصادية متأزمة بمجال الدراسة
174	1- تعتمد الساكنة على فلاحية معاشية تقليدية
175	1-1- يعرف الإنتاج الزراعي بواحات درعة تنوعا كبيرا
175	1-2- إنتاج مهم من التمور في تراجع مستمر
178	2- يعاني إنتاج التمور من ضعف التثمين:
179	3- البطيخ الأحمر زراعة دخيلة على المنطقة
182	4- إنتاج حيواني مهم

183	5- الإنتاج الحيواني
183	6- البنية العقارية للأراضي الفلاحية بواحات درعة الوسطى
186	7- نشاط تجاري يعتمد على الأسواق الأسبوعية
189	8- مجازر في وضعية مزرية
191	9- صناعة تقليدية ذات مردودية محتشمة
195	10- إمكانات سياحية مهمة
195	10-1- المؤهلات السياحية
197	10-2- بنيات تحتية سياحية مهمة بالمنطقة
199	11- ثروة معدنية ذات تأثير ضعيف
201	خاتمة الفصل
202	خاتمة الباب الأول
203	الباب الثاني: دور آليات التخطيط الاستراتيجي في التنمية الترابية بواحات درعة الوسطى
204	مقدمة
206	الفصل الأول: استراتيجيات تنمية واحات درعة الوسطى
207	مقدمة
208	المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للمجال الترابي وإشكاليات التنمية بواحات درعة الوسطى
208	التحليل الاستراتيجي للمجال الترابي:
208	1- يتميز الوسط الطبيعي والبيئي بالهشاشة
209	2- خدمات اجتماعيه لا ترقى إلى تطلعات الساكنة المحلية
210	3- بنية سكانية فنية
210	4- ضعف في الخصائص الاقتصادية
211	5- التحليل الرباعي
212	5-1- التحليل الرباعي للمعطيات الطبيعية والبيئية
212	5-2- التحليل الرباعي للمعطيات الديمغرافية
213	5-3- التحليل الرباعي للبنيات التحتية والتجهيزات الاجتماعية
215	5-4- التحليل الرباعي للمجال الاقتصادي
216	5-5- التحليل الرباعي لمحور الإطار المؤسسي
217	5-6- التحليل الرباعي للتهيئة الترابية والتعمير
218	إشكاليات للتنمية بواحات درعة الوسطى
218	1- فك العزلة وتأهيل البنيات التحتية والخدمات الأساسية
220	1-1- تحسين الولوج لخدمات الماء والكهرباء والانارة العمومية
222	1-2- تأهيل وتقوية المحاور الطرقية والمسالك
223	1-3- تأهيل المرافق السوسيوثقافية والرياضية
224	1-4- تحسين الولوج للخدمات الصحية
226	1-5- تحسين الولوج للتعليم وتأهيل البنيات التعليمية
228	2- تأهيل الاقتصاد المحلي

229	2-1- خلق أنشطة مدرة للدخل:
229	2-2- دعم وتنمين المنتوجات الفلاحية
230	2-3- تشجيع الاستثمار في القطاع السياحي
230	2-4- دعم وتنمين الصناعة التقليدية
230	3- تأهيل بنيات التطهير وحماية البيئة
232	4- الدعم المؤسساتي وتأهيل الموارد البشرية والمادية
234	المبحث الثاني: الرؤية الاستراتيجية وبناء سيناريوهات التنمية الترابية بمجال الدراسة
234	1- تعريف الرؤية الاستراتيجية
235	2- فوائد الرؤية الاستراتيجية
235	3- العوامل التي تؤثر على الرؤية الاستراتيجية
236	4- خصائص ومكونات الرؤية الاستراتيجية
238	5- رسالة المنظمة أو المؤسسة
240	6- بلورة الرؤية الاستراتيجية
242	7- سيناريوهات التنمية
243	7-1- السيناريو الأول
243	7-2- السيناريو الثاني
244	7-3- السيناريو الثالث
245	خاتمة الفصل
246	الفصل الثاني: المخططات والبرامج الجماعية أي دور للتنمية بمجال الدراسة
247	مقدمة
249	المبحث الأول: الإطار القانوني للمخططات الجماعية ومراحل بلورته
249	1- الإطار القانوني للمخططات الجماعية
251	2- مراحل إنجاز المخططات الجماعية
252	2-1- مرحلة الاستعداد وانطلاق المخطط
252	2-2- مرحلة التشخيص الترابي التشاركي
254	2-3- مرحلة التخطيط والانسجام
254	2-3-1- التخطيط
256	2-3-2- الانسجام
256	2-4- مرحلة تقديم نتائج التشخيص للفاعلين والمصادقة على المخطط الجماعي للتنمية
257	2-5- مرحلة المرافعة وتعبئة الموارد المالية
258	2-6- مرحلة التقييم و التتبع
259	3- مبادئ التخطيط الجماعي
259	3-1- التنسيق بين التخطيط المحلي والوطني والاتفاقيات الدولية
260	3-2- مراعاة التفاعلات المتواجدة بين كل من التنمية الاقتصادية والمجال البيئي
260	3-3- التشاور والمشاركة
262	المبحث الثاني: المخططات الجماعية أي دور للتنمية

262	1- المقاربة التشاركية في المخططات الجماعية للتنمية
263	2- منهجية إعداد المخططات الجماعية بإقليم زاكورة
263	3- مراحل عملية التخطيط التنموي
264	3-1- مرحلة التحضير وانطلاق مسلسل إنجاز المخطط الجماعي للتنمية
264	3-2- مرحلة إنجاز التشخيص المجالي التشاركي
266	3-3- مرحلة إنجاز المخطط الاستراتيجي التشاركي
266	3-4- مرحلة إرجاع المخطط الجماعي للتنمية و المصادقة عليه من طرف المجلس
266	3-5- مرحلة أجراء المخطط الجماعي للتنمية
267	3-6- مرحلة إنجاز المخطط
267	4- تقييم المخططات التنموية
268	4-1- تقييم إنجاز المخططات التنموية الجماعية بإقليم زاكورة
268	4-1-1- ضعف مشاركة الساكنة وجمعيات المجتمع المدني في المخططات التنموية
270	4-1-2- رؤى استراتيجية غير واضحة المعالم
272	4-1-3- وقع ضعيف للمشاريع التنموية بالمخططات الجماعية
283	4-1-4- غياب المتابعة والتقييم
284	5- إخفاقات التخطيط التنموي الاستراتيجي بالجماعات الترابية لإقليم زاكورة
285	6- معوقات التخطيط التنموي بالجماعات الترابية
285	6-1- محدودية الموارد المالية لدى الجماعات
285	6-2- ضعف تكوين الأطر البشرية
287	6-3- تعدد الانتماءات السياسية بالمجالس الجماعية
288	6-4- تدني مستوى ثقافة التخطيط
288	6-5- ضعف الرؤية لدى الجماعات الترابية
288	6-6- المعوقات الاجتماعية والثقافية
289	خلاصة
290	المبحث الثالث: أي دور تنموي لبرنامج عمل الجماعات الترابية
290	1- الإطار القانوني لبرنامج عمل الجماعة
292	2- مقارنة بين المخطط الجماعي للتنمية وبرنامج عمل الجماعة
292	2-1- على المستوى التنظيمي
293	2-2- على مستوى المبدئي للتخطيط
293	2-3- على المستوى المنهجي
293	2-4- على مستوى البرمجة
293	2-5- على مستوى الإنجاز
293	2-6- على مستوى التتبع والتقييم
293	3- مراحل إنجاز برنامج العمل
294	3-1- مرحلة الإعداد و الانطلاقة:
295	3-2- مرحلة التشخيص و جمع المعطيات

295	3-3- مرحلة تقديم نتائج التشخيص للفاعلين و المصادقة على برنامج عمل الجماعة
295	3-4- مرحلة المرافعة و تعبئة الموارد المالية
296	3-5- مرحلة الإنجاز
297	3-6- التتبع والتقييم
297	4- برنامج عمل الجماعات الترابية لإقليم زاكورة أي دور للتنمية
298	1-4- على مستوى منهجية إعداد برنامج العمل
299	2-4- على مستوى مراحل برنامج العمل
303	5- تقييم برنامج عمل الجماعة الترابية لإقليم زاكورة
303	1-5- مشاركة وازنة للفاعلين المحليين في إعداد برنامج عمل الجماعة
304	2-5- مشاريع تنموية مهمة بإقليم زاكورة
305	3-5- المشاريع المنجزة في إطار برنامج عمل الجماعات الترابية
309	6- معوقات تنزيل برامج عمل الجماعات الترابية
311	خاتمة الفصل
313	الفصل الثالث: أي دور للفاعلين المحليين في تحقيق التنمية بإقليم زاكورة
314	مقدمة
315	المبحث الأول: المجتمع المدني ودوره في التنمية بواحات درعة الوسطى
316	1- المجتمع المدني بالمغرب وتطوره
319	2- المجتمع المدني بدرعة وتطوره
320	1-2- المنظمات غير الحكومية
321	2-2- أي دور للمجتمع المدني في التنمية الترابية بإقليم زاكورة
324	1-2-2- الجمعيات النسوية
325	2-2-2- الجمعيات والتعاونيات الفلاحية
327	2-2-3- جمعيات النقل المدرسي
329	2-4- الجمعيات التنموية بالمنطقة
332	3- نظرة الساكنة لجمعيات المجتمع المدني بالإقليم
332	4- معوقات العمل الجماعي بإقليم زاكورة
334	خلاصة
335	المبحث الثاني : الفاعلين الأساسيين أية دينامية تنموية
335	1- المبادرة الوطنية للتنمية البشرية
335	1-1- مشاريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية بإقليم زاكورة
340	1-2- العراقيل التي تواجه تنزيل مشاريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية
341	2- مركز الاستثمار الفلاحي
343	3- المندوبية الإقليمية للتعليم بزاكورة أي دور تنموي
344	4- الوكالة الوطنية لتنمية مناطق الواحات وشجر الأركان أي دور للتنمية في إقليم زاكورة
345	5- المكتب الوطني للماء والكهرباء
347	6- مديرية التجهيز والنقل

348	7- المجلس الإقليمي أي دور للتنمية
350	8- دور المجلس الجهوي في التنمية بالمنطقة
353	خاتمة الفصل
354	خاتمة الباب
356	خاتمة عامة
361	الببليوغرافيا
374	فهرس الجداول
376	فهرس المبيانات
377	فهرس اللوحات
378	فهرس الصور
379	فهرس الخرائط
380	الملحق
396	الفهرس