ⵜⴰⴳⵍⴷⵉⵜ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
ⵜⴰⵙⴷⴰⵡⵉⵜ ⵙⵉⴷⵉ ⵎⵓⵃⴰⵎⵎⴷ ⴱⵏ ⵄⴱⴷⵍⵍⴰⵀ
ⵜⴰⵡⵉⵙⵉⵜ ⵏ ⵜⵓⵔⵉⵙ ⴷ ⵜⵎⴰⵙⵙⵓⵏⵉⵏ ⵜⵉⵣⵔⴼⵉⵏⵉⵏ
ⴼⴰⵙ - ⵣⴰⴰ

Royaume du Maroc
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Faculté des Lettres et des Sciences
Humaines Saïs -Fès

المملكـــةالمغربيـــة
جـــامعـــةسيـــدي محـــمد بـــن عبـــد اللـــه
كلية الآداب والعلوم الانسانية سايس –فاس

مركز دراسات الدكتوراه:" اللغات والتراث والتهيئة المجالية"

تكوين الدكتوراه:الموارد والتهيئة المجالية والتنمية المحلية

محور: الدراسات الجغرافية

مختبر: الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة والكرطوغرافية

أطروحة لنيل الدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية

في موضوع:

استراتيجية التسويق الترابي كآلية لتدبير الموارد الاقتصادية وتحقيق التنمية بجهة فاس– مكناس

إعداد الطالب الباحث:
محمد زريق
الرقم الوطني: 9090006622

الأستاذ المشرف:
الدكتور حسن الكتمور

تاريخ المناقشة : 2021-01-22

لجنة المناقشة :

الدكتور علي فالح : كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس فاس، **رئيسا**

الدكتور عبد الحق بنونة : كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس فاس، **عضوا**

الدكتور عبد النور صديق : المدرسة العليا للأساتذة الرباط، **عضوا**

الدكتور عدنان الزروقي : **خبيرا**

الدكتور حسن الكتمور : كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس فاس، **مشرفا ومقررا**

السنة الجامعية: **2019– 2020**

مقدمة عامة

تشكل اليوم تداعيات العولمة وسرعة تكنلوجيات المعلومات والاتصال على المجال الترابي وما لهما من تأثيرات على المفهوم العام للتنمية الترابية. وهو ما فرض على مختلف الدول التأقلم والإنصهار في بوثقة هذه التحولات، الشيء الذي سمح ببروز أشكال ومقاربات وسياسات تهم بناء المجتمع وتقوية اقتصاد الدول. ولعل من بينها ما يسمى بالمدن الذكية، الاقتصاد العابر للحدود، التسويق الترابي، الجاذبية الترابية، الذكاء المجالي، المقاولة المعولمة...، هذه المفاهيم أصبحت اليوم ذات مرجعية على مختلف مقاييس المجالات الترابية بالعالم بما فيها على المغرب. رغم أن هذا الأخير لم يتأثر بهذه التوجهات إلا خلال بداية الألفية الثالثة، والتي تشكل في حقيقة الأمر الإنطلاقة الفعلية لهذه الديناميات.

إن المتتبع لمسار التنمية الترابية منذ الإستقلال سيلاحظ أن المغرب قد تبنى عدة خطابات حول التنمية والانفتاح على المحلي « Le local »، بل على القضايا المتعلقة بالجماعات المحلية والاقتصاد الجهوي والاستراتيجيات القطاعية. وهذا ما تبلور عبر مجموعة من السياسات والبرامج التنموية همت بالأساس إعداد التراب وهيكلة القطاع الفلاحي واعتماد توجهات جديدة في القطاع الصناعي، علاوة على تحديث الإدارة وتقريبها من المواطنين. وقد زاد من دينامية هذه التوجهات إخراج الميثاق الجماعي للجماعات المحلية، ثم تبني تنظيم جهوي تجسد من خلال التقسيم الجهوي لسنة 1976 وسنة 1997 وبعده الجهوية المتقدمة سنة 2015، وظلت السياسة الوطنية في ظل هذه التوجهات تسعى إلى محاولات القطع مع الإرث الاستعماري وتكوين مجالات قادرة على الاستقطاب الاجتماعي والاقتصادي والسياسي على مستوى تدبيره، خصوصا أن المغرب شهد منذ استقلاله تحديا حقيقيا ارتبط بتطور التمدين والتركيز على المدينة كمجال لتحقيق التنمية المحلية وهيكلة الاقتصاد الجهوي، بالإضافة إلى دستور2011 الذي أحدث نقلة نوعية في إرساء مبادى الحكامة الجيدة وربط المسؤولية بالمحاسبة واعتبار أن التنظيم الترابي للمملكة تنظيم لامركزي، يقوم على الجهوية المتقدمة[1].

تتجلى أهمية هذه السياسات باعتبارها منطلقات وتوجهات جديدة، في التعامل مع التراب الجهوي وما يطرحه من تحديات، لاسيما وأن المشاريع التي عرفها المغرب المستقل لم يكن لها تأثير على خلق دينامية فعلية على المجال المحلي أو الجهوي، بل تأثر بالمقاربات الدولية التي لا تخلو من إيديولوجيات. وأدت إلى إفراز اختلالات مجالية وتفاوتات اجتماعية، الشيء الذي ساهم كمستوى أول في إفراز شرخ بين المجتمع ومجاله من حيث التعمير والإسكان، ومن حيث الاقتصاد والتنمية الاستثمارية. وبمستوى ثاني من خلال التأثير السياسي عبر الاكراهات والتجاذبات السياسية التي كانت بين السلطة والفاعلين

1- تشكل الجهوية المتقدمة حسب دستور 2011، الإطار الترابي لتنزيل السياسات العمومية المتعلقة باللاتمركز الاداري والتنمية الترابية الجهوية والمحلية.

السياسيين (الأحزاب)، حول النموذج التنموي المتبع كل من موقعه ورهاناته. وهذا ما ساهم في تعطيل مجموعة من السياسات التي كان من الممكن للمغرب أن يسير على منوالها، وتكون لها تأثيرات إيجابية على تنمية المجال الترابي لمغرب اليوم، والتي ترتبط أساسا بخلق التجهيزات الأساسية والبنيات التحتية. هذا ما جعل الاطار الجهوي بمعزل عن كل هذه الديناميات. من هنا يشكل البعد الترابي أهم الآليات التي تستخدمها الدولة لكشف وتحديد تطور المجالات، بحيث يمكن من استقراء مستقبل المجالات الترابية بناء على فهم معمق وواقعي للديناميات المجالية الراهنة، وكذلك على تحليل مختلف الرهانات والتغيرات التي تواجهها. والهدف من ذلك هو توقع التحولات والاتجاهات الرئيسية على المدى المتوسط والطويل، وكذا تنسيق الوسائل وذلك من أجل تعزيز التنمية السوسيو-اقتصادية المستدامة للمجالات الترابية[2].

إلا أن التحديات التي عانى منها المغرب منذ الاستقلال إلى غاية نهاية التسعينات أثرت بشكل كبير على تعامل السلطة مع تدبير المجال (الحركات الاجتماعية، المعارضة السياحية...) إلا أنه مع بداية الألفية الثالثة سيظهر توجه جديد في التعامل مع المجال الترابي بمقاربة أخرى غير التي سبقتها، من أهمها الإستراتيجيات القطاعية التي أطلقها المغرب والتي حددت الرهانات الكبرى: كخطة التسريع الصناعي 2020، وبرنامج رواج 2020، والاستراتيجية التنافسية اللوجستكية 2030، واستراتيجية أليوتيس 2020، والاستراتيجية الطاقية 2030، والاستراتيجية المينائية 2030. فضلا عن الاستراتيجيات القطاعية والبرامج الاستثمارية المهيكلة منذ سنة 2013 ومجموعة من البرامج الحضرية الكبرى.

ويبقى دستور 2011 محطة بارزة ميزت مرحلة العهد الجديد، والذي تضمن الاعتماد على الجهوية المتقدمة كإطار ترابي لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. خصوصا أن الانفتاح على الجهة اليوم وعلى النخب المحلية والمجتمع المدني يشكل فرصة لتدبيرها بشكل يبرز استدامة فعاليتها، لاسيما أن هؤلاء الفاعلين أصبحوا يتوفرون على مجموعة من الآليات التخطيطية والتدبيرية والتمويلية، التي تساعدهم على اتخاذ القرار المحلي أو الجهوي، سواء أتعلق الأمر بالقضايا التعميرية أو الاجتماعية أو ذات الصلة بالمرافق العمومية. هذه الآليات المتعددة التي خطا فيها المغرب خلال العقد الأخير خطوات مهمة، جعلت من الفاعل المحلي يتبناها في خطابه وممارساته التدبيرية، وأيضا جعلته يتبنى آليات أخرى لا تخلو من أهمية خصوصا أنها تهدف إلى معالجة القضايا الاقتصادية، وهو المجال الذي يبقى غير هين على مختلف المتدخلين فيه.

ومن بين التدابير التي باتت تحظى بأهمية كبيرة في تأهيل المجال نجد التسويق الترابي باعتباره استراتيجية مساعدة لتدبير المجالات المحلية بمختلف مستويات تراتبيتها. إذ أن الاعتماد على التسويق الترابي جاء بهدف استقطاب المستثمرين وإنعاش التنمية الاقتصادية. وكيفما كان واقع الحال، فقد أبانت

2- وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، 2015: **"التوجهات الوطنية لاعداد التراب بالمغرب"**، 27 ص.

العديد من الجماعات الترابية أهميتها بتبني آلية التسويق الترابي بطريقة مباشرة أوغير مباشرة، لتسويق ترابها. وتتجلى راهنية الاعتماد على هذه الآلية اليوم، من خلال تقاطعها مع خطاب الجهوية المتقدمة والمهام التي أضحى على الفاعل المحلي التمرس عليها لتقوية أداء الجهات بشتى الوسائل الممكنة والمتاحة، بالنظر إلى أهمية الموارد الترابية المهمة التي تختزلها والتي ستساهم بلا شك في التنمية الاقتصادية إن هي استثمرت على الوجه الأحسن.

في هذا الصدد تشكل جهة فاس-مكناس أحد الجهات الاثنتي عشرة المغربية التي تعيش على وقع مفارقة تنموية تجمع بين وفرة الموارد وغياب الحس الاقتصادي بهذه الجهة، وهذا ما يمكن أن يشكل لها التسويق الترابي استرتيجية لإبراز أهمية مواردها، والإسهام في التنمية الاقتصادية عبر الرفع من مداخيلها وتقوية وظيفتها الجهوية.

➢ أسباب ودوافع اختيار الموضوع

لم يأتي اختياري لموضوع **"استراتيجية التسويق الترابي كآلية لتدبير وتنمية الموارد الاقتصادية بجهة فاس- مكناس"** وليد الصدفة، بل كان نابعا من قناعات ذاتية وموضوعية تتجلى أساسا في:

الدوافع الذاتية: والتي تتجلى في كوني أنتمي لجهة فاس-مكناس التي جعلتني على دراية بالخصوصيات الترابية، وكذا طبيعة المهنة كإطار بالوكالة الحضرية لمكناس، الذي ساعدني على نسج علاقات مهنية ساهمت في الوصول إلى المعلومة.

ساهم انتمائي المجالي للجهة على بناء الثقة وجسور التواصل بيني وبين الفاعلين المحليين، والتي تشكل عاملا أساسيا في أي عمل ميداني، الشيء الذي سهل لي مأمورية القيام بهذا البحث. أما بالنسبة لموضوع الدراسة، فاعتبار كون التخصص الذي أنتمي إليه هو ميدان إعداد التراب والتنمية الجهوية. فإن طبيعة الموضوع تتماشى مع هذا الانتماء القائم على المقاربة الجغرافية.

الدوافع الموضوعية: يعتبر موضوع التسويق الترابي من المواضيع التي تحظى في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من طرف مختلف الباحثين، سواء منهم المهتمين بالدراسات الجغرافية، أو كذلك مختلف الحقول المعرفية الأخرى كالقانونية والاقتصادية، ويأتي اشتغالنا على هذا الموضوع بهدف إغناء رصيد الجامعات في مجال اهتماماتها بالجانب التنموي ومساهمتها في بلورة حلول إجرائية لمختلف الإشكالات الراهنة، وكذا انفتاحها الفعلي على الواقع، وخلق شراكات مع مؤسسات لها نفس الاهتمامات التنموية.

كما أن الدراسات التي تطرقت للموضوع بالجهة جد محدودة والتي تميزت بمقاربة قانونية اقتصادية صرفة، وأغفلت معالجة الإشكالية ضمن قالب نسقي وشمولي وهو ما سنحاول معالجته في بحثنا.

➢ إشكالية البحث

تعتبر جهة فاس-مكناس أحد المجالات المتميزة بالمغرب، نظرا لموقعها الجغرافي الذي تشغله، ونظرا لهويتها التاريخية المتجذرة من خلال تنوع عناصرها الجغرافية والتاريخية. إذ تميز تراب هذه الجهة بفترات تاريخية متنوعة، اتسمت بازدهارها في المبادلات التجارية وكذا الخصوصيات الثقافية، فضلا عن الأدوار السياسية ذات الصلة بتنظيم المجال ومراقبته. هذا الدور مكن الجهة من إبراز أهميتها في دينامية البعد السياسي والاقتصادي والثقافي. رغم أن هذا المجال الجهوي (فاس-مكناس) ظل منفصلا إداريا وطرح إشكالات في تنظيم وتدبير المجال، لم يمكن من تحقيق المتطلبات المجتمعية والمجالية.

إلا أن التحولات التي طرأت على المجال الترابي خصوصا في العقد الأخير، وخروج الجهوية المتقدمة إلى حيز التنفيذ، مكنت من خلق تمفصلات بين قطبي الجهة (فاس ومكناس) من خلال ضمهما في إطار جهة واحدة، لعلها تساهم في بلورة وظائف ترابية تليق بمكانتهما الإستراتيجية وموقعهما الجغرافي. خاصة وأن الجهة تتوفر على إمكانيات متعددة (سياحية، اقتصادية،...) من شأنها أن تعيد للجهة روحا تنموية وتساهم في خلق تنافسية ترابية متجددة. كما تواجه هذه الجهة صعوبة الاندماج الحضري لشرائح واسعة ومهمة من ساكنتها، والذي يتجسد في الركود الاقتصادي النسبي، وهذا يستدعي بلورة إستراتيجية تمكنها من التموقع والأداء الترابي لرفع العديد من التحديات التي من الممكن أن تعيق تنميتها الترابية سواء في المدى القريب أو المتوسط أو البعيد. ولعل من بين أهم الآليات الحديثة التي وجدت طريقها لتدبير هذه الإشكالات ما يتعلق بالتسويق الترابي كآلية إستراتيجية مهمة من شأنها أن تبرز إمكانيات جهة فاس-مكناس وتبين عوائق الاندماج، وتوضح كذلك أهم المداخل التنموية لبلوغ جهوية مهيكلة ومحكمة لهذا المجال.

إلى أي حد يمكن أن تساهم استراتيجية التسويق الترابي بجهة فاس-مكناس في تدبير الموارد الاقتصاية وتحقيق التنمية الجهوية في بعدها المندمج والمستدام ؟

وعلى هذا الأساس سنحاول إبراز العلاقة القائمة بين الموارد الاقتصادية التي تحتضنها جهة فاس-مكناس ومدى استثمارها من طرف الفاعلين في مجال تنمية الجهة، وذلك من خلال إبراز مكامن القوة ومكامن الضعف، والسبل الكفيلة لتجاوز مظاهر العجز من خلال اعتماد مقاربة التسويق الترابي كآلية

تدبيرية واستراتيجية تمكن من التعريف بالمؤهلات والإمكانيات الترابية المتاحة، بهدف جلب الاستثمار الخارجي وتشجيع الاستثمار الوطني في بعده المستدام.

وتتفرع هذه الإشكالية المحورية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أبرز الموارد الاقتصادية بجهة فاس-مكناس، وأهم الإكراهات التي تواجه تثمينها؟
- من هم أبرز فاعلي جهة فاس-مكناس، وماهي تمثلاتهم للموارد الاقتصادية التي تحتضنها الجهة ومدى تطبيق آلية التسويق الترابي في تأهيل وتنمية الجهة؟
- ماهي استراتيجية التسويق الترابي بجهة فاس-مكناس؟

➢ الفرضيات

تتأسس هذه الأطروحة على ثلاث فرضيات أساسية:

الأولى: تتوفر جهة فاس-مكناس على مؤهلات عديدة ومتنوعة تستطيع أن تبرز خصوصياتها التنموية وإبراز اقتصادها الجهوي؛

الثانية: تتعدد إستراتيجيات الفاعل المحلي بالجهة، ويعتبر التسويق الترابي من أولوياته يحتاج فقط إلى الإرادة الجهوية؛

الثالثة: التسويق الترابي آلية ممكنة لإبراز الأداء الترابي لجهة فاس-مكناس ضمن الأقطاب الوطنية بالمغرب.

➢ المقاربة المنهجية المعتمدة

يعرف موضوع التسويق الترابي وعلاقته بالموارد الاقتصادية عدة صعوبات، والتي تتمثل في تقاطع أبعاده في أكثر من حقل معرفي، وكذا تعقد الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والمجالية المدروسة بسبب التداخل الحاصل بينهم. الشيء الذي يستدعي عدة مناهج للإحاطة الشاملة بالميكانيزمات والتحولات الداخلية لمجموعة من الظواهر، وفهمها فهما عميقا لإبراز أهمية البعد الجهوي والمحلي في التنمية الترابية.

وعلى هذا الأساس سيتم الإعتماد على **المنهج الجغرافي** الذي يعتمد على التشخيص والتحليل والنقد والاستشراف، عبر تبني كل من المناهج الاستقرائي والاستنباطي والوصفي والتاريخي. هذه المناهج ستتبين خلال فصول هذا العمل سواء منه النظري والميداني. كما سيتم الاعتماد على نظام المعلومات

الجغرافي كآلية مساعدة في تحليل وتلخيص نتائج الظاهرة المدروسة، باعتبار أن الخريطة جزء جوهري في المنهج الجغرافي.

وفي هذا الإطار سيتم الارتكاز كذلك على مجموعة من الأدوات والوسائل لمقاربة موضوع بحثنا من خلال:

➢ **العمل البيبليوغرافي**

من أجل الإحاطة بإشكالية الموضوع، اطلعنا على أهم المراجع والدراسات والوثائق التي لها صلة بموضوع الأطروحة (كتب، أطروحات، دراسات، مقالات، منوغرافيات، أطاليس خرائطية...). وللحصول على التقارير والمعطيات الرسمية حول الموضوع، قمنا بالاتصال بمختلف المصالح الإدارية والهيئات الرسمية داخل المجال الجهوي لجهة فاس-مكناس، ونذكر من بين هذه المصالح: (المديرية الجهوية للفلاحة فاس- مكناس؛ المديرية الجهوية للمندوبية السامية للتخطيط، عمالتي (فاس، مكناس) وأقاليم (بولمان، تاونات، الحاجب، إفران، صفرو، تازة)، الجماعات التابعة للجهة فاس- مكناس، المكتب الوطني للكهرباء والماء لجهة فاس - مكناس. كما قمنا بمراجعة مجموعة من الأطاريح والرسائل ذات الصلة بإشكالية البحث بكل من جامعات: المولى إسماعيل بمكناس، وسيدي محمد ابن عبد الله بفاس وجامعة محمد الخامس بالرباط، وعبد المالك السعدي بطنجة.

➢ **العمل الميداني**

في إطار البحث الميداني الذي أجريناه ما بين 2017-2019، حاولنا أن نركز أولا على الملاحظة والجرد وإنتاج المعلومات الموطنة التي تخص الموارد الاقتصادية المتواجدة بالجهة، وثانيا القيام بزيارات ميدانية للمجال بهدف تعميق المعطيات المحصل عليها حول موضوع الإشكالية والحصول على المزيد من المعلومات حول تحولات الظاهرة المدروسة. وبهدف إعطاء مصداقية للبحث الميداني قمنا بمقابلات ميدانية واستجوابات مع هيئات وأنواع من الفاعلين بالجماعات الترابية، وجمعيات المجتمع المدني، والسلطات المحلية، والفاعلين المؤسساتيين، والاكاديميين، بخصوص قضايا التسويق الترابي.

وفي هذا الصدد وضعنا إستمارات[3] مختلفة، تكون أولا أكثر ارتباطا بموضوع الإشكالية، وقد مكنتنا، أولا من الحصول على مجموعة من المعطيات الكمية والكيفية، وثانيا من تغطية النقص في بعض المعلومات والذي بقي قائما على مستوى الجرد. ونظرا لتنوع الفاعلين داخل الجهة كان من اللازم تنوع المخاطبين من جهة وتنوع مضامين الإستمارات من جهة أخرى، فاختيار الفاعلين المحليين المؤثرين في

3- انظر الملحق رقم (1-2-3-4): المتعلق بالاستمارات التي اعتمدنا عليها في بحثنا.

التسويق الترابي لجهة فاس-مكناس تبدو عملية صعبة والهدف من هذا الاختيار هو تحديد المخاطبين الذين يمكنهم إعطاء المعلومة، **لإبراز** خصوصيات الإشكالية المدروسة. ضمت هذه الاستمارة ثلاثة أنواع من الأسئلة: أسئلة مفتوحة، وأسئلة مغلقة، وشبكة أسئلة ببعدين: كمي ونوعي.

الأسئلة المفتوحة: وهي أسئلة اجابتها غير محددة بشكل مسبق، ولم يقترح لها أي جواب، وتترك للمستجوب الحرية الكلية للإجابة. سواء على مستوى الشكل والمضمون والحجم[4]، وتكون هذه الأسئلة عموما في آخر كل مرحلة لكي تمكن المستجوب من التعرف أكثر على الموضوع المطروح؛

الأسئلة المغلقة: وهي أسئلة تتوفر على عدد محدود من الأجوبة[5]، ويتمكن أن يكون هناك جواب و عدة أجوبة حسب اختيار المستجوب؛

شبكة أسئلة: وهي التي تعطي للمعلومات كيفية صبغة عملية وتحولها إلى معلومات كمية[6]، مما يمكننا من تقييم أي عنصر وإعطائه نقطة أو قيمة؛

- كما تجدر الإشارة إلى اعتمادنا على **شبكة لتحليل مجالات الأنشطة الاستراتيجية (DAS)**: وهي شبكات مكونة من أربعة أعمدة، يتضمن عمودها الأول القطاع المراد تحليله، والأعمدة الثلاثة الأخرى تتضمن تدريجيا مؤهلات القطاع، وتأثيره على التنمية المحلية وأخيرا جاذبية الجهة بالنسبة لهذا القطاع. (يجب على المستجوبين ملأ هذه الشبكة بوضع نقطة تتراوح بين 0 و10 لكل متغير ولكل قطاع مع "0" كضعيف جدا و "10" قوي جدا).

وقد إستغرقت المقابلات الميدانية مع المستجوبين ما بين 30 إلى 60 دقيقة، وعلى هذا الأساس بلغ مجموع الاستمارات التي اعتمدنا عليها **409** استمارة، موزعة على أربعة أنواع من الفاعلين لهم دور في عملية التسويق الترابي بجهة فاس-مكناس من قبيل (المؤسساتيون والمستثمرون والمنتخبون والتعاونيات). ونظرا لشساعة الجهة وتعدد الفاعلين، جعلتنا نعتمد على عينة الحصص (Echantion Quota) والتي قمنا من خلالها بالاستعانة بالعناصر التي من شأنها إغناء البحث والابتعاد عن العناصر التي لا تقدم إضافة في الموضوع.

هذا، وقد تم إنجاز هذا العمل الميداني من قبل فريق مكون من خمسة طلبة يتوفرون على مستوى جامعي، وقد تمت تعبئة الاستمارات بطريقتين: مباشرة مع الفئة المستجوبة، أو عن طريق المقابلة، وتتوزع هذه الاستمارات على الشكل التالي:

4 - IBNLKHAYAT Nozha, 2005: **« Marketing de systèmes et service d'information et de documentation »**, Ed. PUQ, Quebec, p. 122.

5 - DE ULRIKE Mayrhofer, 2007 : « **Le Marketing** », Ed. Oréal, Clamcy-Fracance, p.p. 45-46

6 - GAUTHY-SINECHAL Martine, VANDER CARMEN Marc, 2005: « **Etudes de marchés: Méthodes et outils »**, Ed. De Bock paris, p. 195.

- **الإستمارة رقم (1) الموجهة للفاعل المؤسساتي بالجهة:**

وجهت هذه الإستمارة لهذه الفئة من الفاعلين التي تمثل المصالح الخارجية للدولة في كل القطاعات الاقتصادية بجهة فاس-مكناس، وذلك لمعرفة مدى فهمهم واستيعابهم لآليات التسويق الترابي وعلاقته بالموارد الاقتصادية وكذلك مدى مشاركتهم في النهوض بالتنمية الترابية بالجهة. وقد حرصنا على تعبئتها عبر عينة شملت جميع المؤسسات داخل الإطار الجهوي لجهة فاس-مكناس، استهدفت ما مجموعه **40** مؤسسة من مجموع **133** مؤسسة[7]، أي بنسبة **30,07%.**

- **الإستمارة رقم (2) الموجهة للفاعل المستثمر بالجهة:**

وجهت لأرباب بعض المقاولات[8] لمعرفة دور التسويق الترابي في جلب المقاولين للاستثمار داخل الجهة، وكذلك من أجل الاطلاع على مدى مساهمتهم في تنمية الجهة وتحسين تموضعها وجاذبيتها وطنيا ودوليا. استهدفنا منها **150** مستثمركعينة من مجموع **5944** مستثمر[9]، أي بنسبة **2,52%**.

- **الإستمارة رقم (3) الموجهة للفاعل المنتخب بالجهة:**

وجهت هذه الاستمارة للمنتخبين بالمجلس الجهوي لجهة فاس-مكناس، باعتبار هذه الفئة من المستجوبين تمثل تطلعات الساكنة داخل الجهة، استهدفنا منها **69** منتخبا كعينة من مجموع **69** منتخبا[10]، أي بنسبة **100%**.

- **الإستمارة رقم (4) الموجهة لفاعل التعاونيات بالجهة:**

رصدنا من خلالها كيفية اشتغال هذه التنظيمات، والآليات التي تستعملها في تسويق منتوجاتها، فقمنا بتوجيه الإستمارات لأعضاء المكاتب والمنخرطين للتعاونيات. استهدفنا من خلالهم **150** تعاونية كعينة من مجموع **1835** تعاونية[11]، أي بنسبة **8,17%**.

النسب العامة التي تم تحديدها في البناء الميداني وزعناها على أقاليم الجهة كما توضح الخريطة التالية:

7- انظر ملحق رقم 8

8- تجدر الإشارة إلى أن أغلب الإستمارات الموجهة للمستثمرين تم ملؤها عبر استثمار العلاقات الخاصة مع المركز الجهوي للإستثمار لجهة فاس-مكناس، بالنظر إلى صعوبة المقابلة الميدانية مع المستثمرين خصوصا منهم المقاولين الكبار، إما لعدم وجودهم في عين المكان، أو رفضهم لملء الإستمارة مباشرة ويطلبون ملئها خلال آجال بعيدة، أو يرفضون تماما ملئها.

9- انظر ملحق رقم 5

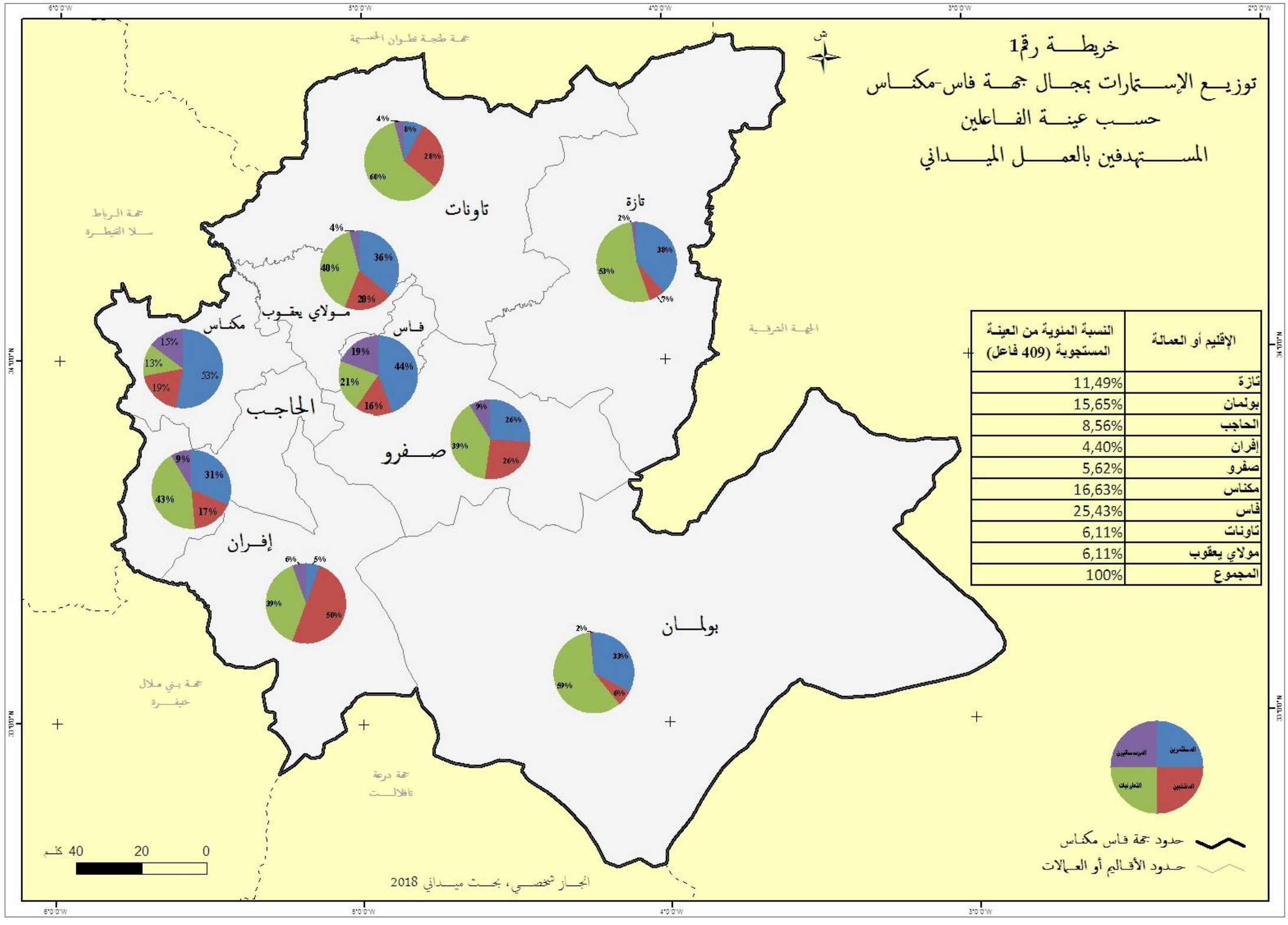
10- انظر ملحق رقم 6

11- انظر ملحق رقم 8

خريطـــة رقم1

توزيـــع الإســـتمارات بمجـــال جهـــة فاس-مكنـــاس
حســـب عينـــة الفـــاعلين
المســـتهدفين بالعمـــل الميـــداني

الإقليم أو العمالة	النسبة المئوية من العينة المستجوبة (409 فاعل)
تازة	11,49%
بولمان	15,65%
الحاجب	8,56%
إفران	4,40%
صفرو	5,62%
مكناس	16,63%
فاس	25,43%
تاونات	6,11%
مولاي يعقوب	6,11%
المجموع	100%



➢ **تفريغ الإستمارات**

اعتمدنا في تحليل محتويات الاستمارات الميدانية وتفريغها على برنامج SPSS، وقمنا باستغلال هذه المعلومات لاستخراج المؤشرات الإحصائية الضرورية، وتحويلها إلى جداول وبيانات وتوزيعها على طول بحثنا، كما تم الاعتماد على نظام المعلومات الجغرافية Arg Gis.10 لإنجاز الخرائط التي يستدعيها موضوع البحث.

➢ **المقاربة الخرائطية**

يعتبر العمل الكارطوغرافي من الآليات المهمة التي تم الاعتماد عليها لتوطين مجال الجهة وتمثيل المعطيات المحصل عليها من خلال توزيعها وتداخلها وتفاعلها، وذلك من أجل تبسيط وتسهيل قراءة الظواهر الموطنة وتحليلها مستعينين في ذلك على برنامج (ArcGis) كما سبقت الاشارة إليه، وذلك بإدخال المعطيات والبيانات من مختلف المصادر إلى قاعدة المعلومات الرقمية وتصنيفها وإعطائها بعدها المجالي، على أساس معالجتها عبر التحليلات المتكاملة التي يتيحها برنامج نظام المعلومات الجغرافي، واختيار أنسب التمثيلات والرموز الكرطوغرافية المتعارف عليها عالميا على مستوى المتغيرات الخرائطية البصرية، لإخراج النتائج على شكل خرائط موضوعاتية وكمية ونوعية، وأشكال بيانية لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل والمقارنة.

➢ **صعوبات البحث**

إن أي عمل لابد أن تعترضه بعض الصعوبات والمشاكل أثناء القيام بإنجازه. ومن أهم هذه العوائق التي واجهتنا على سبيل المثال لا الحصر نجد: قلة المراجع التي تناولت موضوع التسويق الترابي خصوصا في المقاربة الجغرافية، بالإضافة إلى صعوبات تتعلق بالبحث الميداني خاصة خلال إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في الإدارات الذين لا يرغبون في بعض الأحيان تزويدنا بمعلومات حول مؤسساتهم، أو كذلك مع بعض التعاونيات والمستثمرين الذين أبدوا تحفظهم عن الإفصاح بالعديد من المعطيات. هذا دون أن ننسى شساعة المجال الجهوي الذي شكل عائقا في البحث الميداني.

➢ بنية البحث

تقوم بنية البحث على معالجة الموضوع وفق مقاربة نسقية، والتي عملنا من خلالها على تقسيم العمل إلى قسمين، وضمن كل قسم فصلين، وذلك كالآتي:

القسم الأول: الموارد الاقتصادية والتسويق الترابي: الاطار النظري والإمكانيات الترابية لجهة فاس-مكناس. ويضم فصلين، حاولنا فيه مقاربة موضوع الموارد الاقتصادية والتسويق الترابي بين المنظور النظري والتنموي، عبر البحث عن خصوصيات الموارد وتثمينها وإبراز أهميتها كقاعدة مساعدة على التنمية، ثم إبراز الواقع المجالي للجهة الذي يفرض تحديات جديدة ومقاربات حديثة تساير الانفتاح على العالم الخارجي عبر قنوات وآليات تنموية أضحت اليوم توجه وتحدد السياسات الاقتصادية، ولعل التسويق الترابي أبرز هذه المسالك المعتمدة في الوقت الراهن.

الفصل الأول: مقاربة مفاهيمية للموارد كأساسات للتنمية والتسويق الترابي. تناولنا فيه إطار نظري يسمح ببناء قاعدة مفاهيمية تشكل منطلقا نظريا لهذا البحث، بغرض رفع اللبس والغموض الذي يعتري ويلف بعض المفاهيم من قبيل المصادر، والموارد، والاقتصاد، والموارد الاقتصادية، والتسوق الترابي، والتنافسية.

الفصل الثاني: التشخيص الترابي الكمي لجهة فاس مكناس: المؤهلات والتحديات. عملنا من خلاله على رصد المؤهلات التي تتوفر عليها الجهة، ودراستها وفق منهجية تجعل منها موارد قابلة للتعبئة والتثمين مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الجغرافية، والديمغرافية، والسوسيو- ديموغرافية، والاقتصادية، والثقافية، والتراثية، البيئية، والمؤسساتية، مع الوقوف على مكامن القوة لتثمينها والمحافظة عليها، فضلا عن مواطن الضعف التي يجب معالجتها وأخذها بعين الاعتبار في إطار التحليل الداخلي للجهة، دون إغفال الفرص والعوامل الخارجية التي لها وقع مباشر على الجهة في إطار التحليل الخارجي. عبر تطوير (نموذج AFOM).

القسم الثاني: استراتيجية التسويق الترابي : تحديات التنمية الترابية في ظل الجهوية المتقدمة. وقفنا في هذا القسم من جهة إلى تقييم الصورة العامة لمختلف الفاعلين بالجهة، ومن جهة أخري إلى وضع برنامج عمل أو إجراءات عملية لتنفيذها تنبني على المزيج التسويقي.

الفصل الثالث: تمثلات الفاعلين بجهة فاس-مكناس للوضع التنموي. تناولنا وضع التشخيص الترابي النوعي بالجهة، وذلك بإظهار تصور الفاعلين للموارد الاقتصادية ومدى مساهمتها في التسويق الترابي.

الفصل الرابع : التسويق الترابي الاستراتيجي والعملياتي بجهة فاس– مكناس: التحديات والرهانات.
عملنا على استعمال نموذج " مجالات الأنشطة الاستراتيجية " (DAS) الذي مكننا من تقطيع تراب الجهة من منظور استراتيجي وترتيب الفئة المستهدفة حسب مختلف المعايير، وذلك لتسهيل توجه الاختيارات التنموية، ومن خلال تحليل داخلي وخارجي لهذه الفئة الذي سيوضح لنا صورة الجهة على النحو المحدد من قبل مختلف الفاعلين، سنتمكن من المساهمة في التموقع الترابي. تناولنا في هذا الفصل كذلك استعمال المزيج التسويقي، عبر تحليل مختلف الفروع التي تتموقع فيها الجهة ووضع خطوات عملية لتنفيذها ولترجمة التسويق الاستراتيجي على أرض الواقع.

القسم الأول:
الموارد الاقتصادية والتسويق الترابي:
الاطار النظري والإمكانيات الترابية لجهة فاس-مكناس

مقدمة القسم الأول

إن دور الجهة المتمثل في تقريب الخدمات من المواطنين وتعزيز اللامركزية واللاتمركز الإداري وجعل المنتخب والنخب المحلية في قلب الانشغالات والتحديات، بات يشكل رهانا محوريا لقيام الجهة بأدوارها الطلائعية في إطار ملائم لبلورة استراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وترسيخ مبادئ الديمقراطية والحكامة المحلية. هذا الرهان يرتبط بمدى قدرة الجهة ككيان مستقل وقادر على خلق فرص النجاح لبناء وحدة ترابية مندمجة ومنافسة حاملة للمشاريع ومستقطبة لاستثمارات وطنية ودولية، وتمتلك كل العناصر والمقومات التي تتيح لها إمكانية تعبئة مواردها وطاقاتها المحلية الظاهرة منها والكامنة، وذلك في إطار من الفعالية والنجاعة والمنافسة والتسويق والشراكة.

لقد أصبحت الجهة محط اهتمام كل الفرقاء السياسيين والباحثين من مختلف التخصصات لاسيما خلال العقود الأخيرة، لدرجة جعلت الباحثين يقولون "إذا كان القرن العشرون قد عرف قوة وهيمنة الدولة، فإن القرن الحادي والعشرين سيعرف تعاظم دور الجماعات الترابية"[12]. في ظل التغيرات السياسية وتقليل دور الدولة المركزية في تدبير التراب الوطني.

وبالرغم من تميز مختلف الجهات بموارد متعددة يبقى تدبيرها تتطلب عقلنة في الاستغلال المحكم والتوزيع الرشيد، لاسيما في ظل التحولات التي تعرفها المجالات والتحديات الداخلية والخارجية، حيث تعتبر الموارد بمختلف أنواعها عناصر لها أهمية بالغة في تحقيق الأهداف المنتظرة، والمتمثلة أساسا في هيكلة وإنعاش الاقتصاد وتحقيق التنمية عبر تشجيع المستثمرين وحثهم على إقرار مشاريع تساهم في الدينامية الاقتصادية للجهة. لذا يعتبر التسويق الترابي الأداة الفعالة لإنعاش الاقتصاد وتحقيق التنمية في الجهة، وبالتالي الرفع من جاذبيتها وتنافسيتها سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

وسنحاول في هذا القسم مقاربة موضوع الموارد الاقتصادية والتسويق الترابي في إطار الجهوية بين المنظور التنموي الذي يوجب البحث عن الموارد وتثمينها وإبراز أهميتها كقاعدة مساعدة على التنمية، وبين الواقع المجالي للجهة الذي يفرض تحديات جديدة ومقاربات حديثة تساير الانفتاح على العالم الخارجي عبر قنوات أضحت اليوم توجه وتحدد السياسات الاقتصادية، ولعل التسويق الترابي أبرز هذه المسالك المعتمدة في الوقت الراهن.

12- اليعكوبي محمد، 2004: **"المبادئ الكبرى للحكامة، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية"**، سلسلة مواضيع الساعة، عدد56، ص.13.

الفصل الأول:

مقاربة مفاهيمية للموارد الاقتصادية كأساسات للتنمية والتسويق الترابي

مقدمة الفصل الأول

يحظى موضوع الموارد الاقتصادية بأهمية كبيرة منذ القدم، نظرا لأهميته في تحقيق الحاجيات المتزايدة للإنسان، إلا أن هذه الأهمية تعددت مظاهرها وأبعادها بتعدد المدارس والمرجعيات التي عالجت الموضوع، وهذا ما يدل على الأهمية التي تكتسيها دراسة الموارد الاقتصادية. وسنعرج في هذا الإطار على مختلف النظريات والمفاهيم التي تطرقت للموضوع في إطار نسقي يهدف إلى تحديد كرونولوجيا التعامل مع الموارد الاقتصادية كمنهج للدراسة وكموضوع يقتضي إبراز أهميته في إشباع حاجات الإنسان وتثمين وتطوير هذه الموارد قصد تسويقها .

وانطلاقا من ذلك ارتأينا أن نيسر سبل المعرفة بهذه المفاهيم بغية الإلمام بها ومعرفة العلاقات التي تربط فيما بينها، في إطار نظري يسمح ببناء قاعدة واضحة والتي ستشكل منطلق هذا البحث، بغرض رفع اللبس والغموض الذي يشوب بعض المفاهيم من قبيل المصادر والموارد والاقتصاد والموارد الإقتصادية، كما سنتناول الموارد الاقتصادية كمكون أساسي للتنمية وتشكيل المجال، وكذلك دور الفاعلين وعلاقتهم بالموارد الاقتصادية.

I-الموارد والتراب: المفاهيم والدلالات

ترتبط الموارد بعلاقة وطيدة بمفهوم التراب. وهذا الأخير له دلالات ومفاهيم متعددة تساهم في تفسير تموقع الموارد ووضعيتها داخل المجال الجغرافي.

1- الموارد: تصنيفاتها وأهميتها

يمكن تصنيف الموارد إلى عدة مستويات، تتأسس على عدة نظريات اقتصادية، التي سنحاول أن نوجهها إلى المقاربة الجغرافية، والتي ستساعدنا على حبك المفاهيم التي تتبناها في هذه الأطروحة.

1-1-مفهوم الموارد

قبل تحديد مفهوم الموارد وجب التطرق إلى إبراز الفرق بين الموارد كمفهوم له دلالته وأبعاده، والمصادر كمصطلح يحمل في طياته حمولة معرفية، "فالمصادر تعتبر ثروة لم يعرف الإنسان أهميتها بعد، ولا كيفية تطويعها واستغلالها لصالحه، بل ربما لا يكون الإنسان على علم بوجودها. أما الموارد

فتعتبر ثروة اكتشف الإنسان أهميتها منذ القدم وطور أساليب تقنية مكنته من استغلالها لخدمة احتياجاته"[13].

كما أن للمورد عدة تعاريف نذكر من بينها: حسب قاموس لسان العرب: الموارد "هو اسم جمع على صيغة منتهى الجموع، مفردها مورد"[14] وهي مشتقة من مادة (ورد) وفي اللغة بمعنى جاء وحضر، والورود تعني مجيء الإبل إلى مواضع الماء للتزود والاستسقاء"[15]، ومورد على وزن (مَفعِل) وتعني اسم مكان لشيء ما.

أما المورد اصطلاحا فهو يعرف عند الاقتصاديين بأنه الشيء الملموس كالأرض، وغير الملموس كالعمل المهني الذي يتصف بالمنفعة بالنسبة إلى الإنسان[16]. ويعرف كذلك بأنه كل شيء نافع (سلعة أو خدمة) يحقق رغبة أو يشبع حاجة الإنسانية[17].

من خلال هذا التعريف اللغوي والاصطلاحي فالمورد يعني الجمع بين صفتين رئيسيتين هما الشيء المادي وغير المادي مما يحقق منفعة أو يشبع رغبة وحاجة للإنسان.

أما فيما يخص تدبير الموارد في سياق التحليل النظري والمقاربات التي تناولته كمفهوم فإننا نسجل تنوع واختلاف الرؤى حسب تخصصات الباحثين والمفكرين حيث يعرف إيرك زيمرمان (Zimmermann)، الموارد بأنها "الوسائل التي توظف من أجل إشباع الحاجيات الفردية والاجتماعية في وقت ما ومكان ما"، وهي تنتج من عملية التفاعل بين البيئة والمجتمع[18].

كما يرى باترسون (Patrison) بأنها هي التي تقدم للإنسان منفعة ما[19]. ويشير كذلك على أنها المدخلات العملية الإنتاجية، ويطلق عليها عوامل الإنتاج عند مزجها واستخدامها في مؤسسة ما من أجل إنتاج الموارد الاستهلاكية (السلع الاقتصادية)[20].

فالموارد تجسد مكون المنفعة، حيث تشبع حاجات الإنسان وتحقق رغباته وانتظاراته، والإنسان يعتبر محور وجود الموارد فيه ومن أجله يتم استغلالها في إطار تفاعله مع بيئته. وتساعده على البقاء، لقضاء حاجاته المتنوعة وبذلك نجد أن الموارد تقوم على أساسين هما: المحتوى البيئي للأشياء التي تفيد الإنسان وهي التي تعرف بالموارد الطبيعية، والإنسان نفسه بما يمثله من طلب وحاجيات وما يقوم به من

13 - http://annabaa.org/nba50/mawared.htm, (مجلة النبأ، 2000: **"ماهية الموارد"**، العدد 50)

14- أبو الفضل جمال الدين محمد بن منظور، 1995: **"لسان العرب"**، دار الفكر، طبعة 3، الجزء 3، بيروت، ص. 452.

15- بن علي الفيومي أحمد بن محمد، 1984: **"المصباح المنير"**، دار الهجرة، ص. 254.

16- السمان محمد مروان ، ظافر محبك محمد وشامية أحمد زهير، 1998: **"مبادئ التحليل الاقتصادي"**، الجزئي والكلي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة2، عمان، ص. 35.

17- حشيش عادل أحمد ، 2003: **"أصول الإقتصاد السياسي، دراسة تحليلية مقارنة"**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص.52.

18 - ZIMMERMANN E. W., 1951: « **Ressources et Industries** », New York, p. 7.

19- هارون علي أحمد ، 2001: **"أسس الجغرافيا الإقتصادية"**، دار الفكر العربي،طبعة 2، القاهرة، ص ص. 53-54.

20- فهمي هيكل عبد العزيز ، 1982: **"موسوعة المصطلحات الإقتصادية والإحصائية"**، دار النهضة الهربية، بيروت، ص. 740.

جهد عضلي أو فكري في سبيل الحصول عليها والاستفادة منها، وهذا ما يسمى بالموارد البشرية، "حيث يعتبر الكون بلا إنسان، خاليا من الموارد لأن الموارد مقترنة بالإنسان وحاجاته[21]".

2-1- الموارد :مقاربات ونظريات متعددة

تداولت النظريات والتحليلات الاقتصادية تدريجيا مسألة المورد في سياقات تاريخية متباينة معتمدة في تصورها على مجموعة من العوامل حيث نجد[22] :

- **التيار الماركنتلي (La pensée Mercantliste):**

ظهر هذا التيار في القرن 16م و 17م بأوروبا، فالدولة في مفهومه هي التي يجب أن تنظم الحياة الاقتصادية لأن في هذه الفترة كانت وليدة مصالح تجارية متصارعة هدفها المشترك والوحيدأن تكون هناك دولة قوية يتم تسخيرها لمصلحة هذه الفئة التجارية،هذه المصلحة تكمن في البحث عن الثراء والغنى المرتبط أساسا بمعدنيين أساسيين هما الذهب والفضة، وقد كان الهدف الأساسي للفكر الماركنتلي هو البحث في كيفية تعزيز الانتاجات المعدنية التي في حوزة التجار ووضعها تحت تصرفهم، وأهم متزعمي هذا التيار " جون بودان" و"جون بكولبير" و" ويليام بيتي".

- **التيار الفيزيوقراطي (La pensée physiocratique).**

وهو تيار فكري يركز على الدور الرئيسي للزراعة باعتبارها مصدر للثروة عوض التجارة، برز في نصف القرن18 م. أهم متزعميه فرانسوا كيسنـــي، الذي ركز على أن الأرض هي مصدر الثروة للغنى وقام بما يسمى بالحق الطبيعي لأنه هو القانون الذي يحكم السلوك الاقتصادي و اعتبر الدولة أو السلطة هي مساعدة فقط لهذا الحق، والحكمة في نظرهم تقضي بترك الأمور تسير وفقا للدوافع الطبيعية. وعموما يشكل التيار الفيزيوقراطي ردة فعل ضد الامتيازات الظاهرة التي كانت الرأسمالية التجارية تتمتع بها.

- **التيار الكلاسيكي (La pensée classique).**

أهم رواده مفكروا الاقتصاد الانجليز الذين برزوا في نهاية القرن 18م وبداية القرن 19م، اهتموا أيضا بالإنتاج و توزيع الثروات و ركزوا بالدرجة الأولى على المصلحة الفردية، وعلى النظام الطبيعي والوظيفة الترشيدية والمنظمة للسوق والمنافسة الحرة. ويعتبر **آدام سميـــث** أهم متزعمي هذا التيار، إلى جانبه **مالتيس روبرت ودافيد ريكاردو**. و قد تم التطرق إلى مجموع هؤلاء المفكرين الاقتصاديين للكشف

21 - ZIMMERMANN E. W.,1961 : « **World resources and Industries** », New York , p. 10.
22 - http://geographiejn.blogspot.com/2015/01/blog-post_73.html

عن الجوانب الاقتصادية التي يتم إدراجها في تفسير الانشطة الاقتصادية و التي استطاعت أن تشكل موارد أساسية أغنت الفكر الجغرافي الاقتصادي. و نذكر في هذا الإطار مساهمة **مـــاكس فيبـــر** الذي أظهر كيف تساهم الإعتقادات في تطوير الاقتصاد الرأسمالي في كتابه الشهير "الأخلاق البروتيستانية وروح الرأسمالية".

عموما ساهم هذا الإطار النظري للموارد في استعراض أهم التيارات الفكرية التي قاربت الموضوع عبر فترات متباينة والتي ساعدت في إبراز أهميتها ودورها في الحياة كمكون أساسي للأنشطة الاقتصادية.

1-3- تصنيف الموارد

شكل تناول الموارد من قبل الباحثين تعدد في وجهات النظر وذلك بتعدد المدارس والإتجاهات الفكرية التي تطرقت للموضوع، فحسب كولكتيس وبيكور(Collectis et Pecqueur, 1993)، "*يمكن التمييز بين الموارد العامة والموارد الخاصة، فالموارد العامة تحدد بكون قيمتها القائمة أو المجردة، بغض النظر عن مساهمتها في عملية الإنتاج؛ أما الموارد الخاصة فقيمتها مرتبطة بشروط استعمالها، كما أنها تعطي للتراب جاذبية قوية*[23]".

أما **كرفوازيي وكيبير** (O. Crevoisier et L. Kébir, 2004) اعتبرا أن "*الموارد المتوفرة هي مخزون مستقل عن الإنتاج المتجانس المتحرك، ويمكن إعادة انتشاره، أما الموارد المبنية أو المهيأة مباشرة هي الناتجة عن الدينامية الترابية*[24]".

أما **إيرك زيمرمان** (E. Zimmermann.1961) فقد صنف الموارد "*انطلاقا من تعدد الزوايا التي تدرس من خلالها حسب: التوزيع الجغرافي، والقدرة على التجدد، وطبيعة التكوين والأصل*[25]".

يتضح من هذه التعاريف أن الموارد تأخذ سياقات متباينة، ترتبط بشكل كبير بطريقة توظيفها، حيث تبقى مساهمتها في عملية الإنتاج معطى له أهمية تختلف حسب مجموعة من الإعتبارات والسياقات.

1-3-1-التوزيع الجغرافي للموارد

ارتبط علم الجغرافيا في بداياته بالتوزيع الجغرافي للأنشطة وحتى الموارد التي تتفاوت من مجال لآخر. وبالتالي ينعكس هذا التباين في التوزيع مع تفاعل العرض والطلب سلبا أو إيجابا على قيمتها مقابل الحصول عليها والانتفاع بها. كما أن التوزيع المجالي للموارد يعتبر محدد أساسي في تحديد قيمتها وتركز

23- PECQUEUR B. et GUMUCHIAN H., 2007 : « **La ressource terretoriale** », composé par Economica, imprimé en France , P.38.
24 - PECQUEUR B. et GUMUCHIAN H., 2007, Op. Cit., P.38.
25 - ZIMMERMANN E. W., 1961, Op. Cit., pp. 81-82.

وجودها في مناطق دون أخرى، ومن ثم نجد مناطق غنية من حيث الموارد في حين تعرف نقصا في مجالات أخرى.

1-3-2-القدرة على التجدد

يمكن أن نميز في الموارد بين:

موارد متجددة: وهي التي يمكن أن تتجدد من تلقاء نفسها إما لأنها موجودة بصفة مستمرة وبكميات كبيرة (كأشعة الشمس والهواء ومياه الأنهار والبحار والمحيطات) وتسمى بالموارد المتدفقة؛ وإما لأنها تتكاثر بالتوالد (كالأسماك والحيوانات والغابات والمراعي) وتسمى بالموارد الإحيائية. كما يعتبر المورد البشري مورداً متجدداً يجمع بين هذين النوعين من الموارد المتجددة (إذ أنه يعمل لعدد من الساعات يومياً خلال فترة مزاولاته لنشاطه الاعتيادي باستثناء حالات مرضه) كما أنه مورد إحيائي يتكاثر بالتوالد.

موارد غير متجددة: وهي تلك الموجودة في الطبيعة بتفاوت كمياتها ويؤدي استخدامها إلى تخفيض الاحتياطي منها مما يؤدي إلى نضوبها تدريجياً، وتنقسم الموارد الناضبة إلى قسمين:

- الموارد الناضبة التي لا يمكن إعادة استخدامها (كالنفط أوالفحم)؛
- الموارد الناضبة التي يمكن استخدامها مرة أخرى (كالحديد والنحاس والزنك وغيرها من المعادن الصلبة)، وإعادة استخدام الموارد الناضبة يؤدي إلى المحافظة عليها ويقلل من حدة ندرتها المتزايدة باستمرار، وبالتالي التقليل من معدلات تزايد قيمتها.

يتضح من خلال ما سبق أن الموارد تتميز بقدرتها على التجدد وهي نوعان: الموجودة بصفة مستمرة، وتسمى الموارد المتدفقة والتي تتكاثر بالتوالد وتسمى الموارد الاحيائية، يجمع المورد البشري بينهما، كما نجد موارد غير متجددة يؤدي استخدامها إلى نضوبها وندرتها، وهذا ما يفرض ضرورة حسن تدبيرها واستغلالها باعتماد الطاقات البديلة وما إلى ذلك.

1-3-3- طبيعة التكوين والأصل

ووفقاً لهذا المعيار الأخير تصنف الموارد تبعا لأصلها إلى ثلاثة مصادر: طبيعية، و بشرية، ومصنعة:

أ- الموارد الطبيعية

هي تلك الثروات والخيرات التي تقدمها البيئة الطبيعية للإنسان الذي يقوم باستغلالها، فقد تم تحديدها بأنها تلك الموارد الطبيعية المستمدة من الطبيعة وممثلة في التربة والماء والصخور والمعادن،

والنبات الطبيعي والحيوان، والأحياء المائية التي يمكن أن تتحول إلى ثروة فعلية، عندما يستطيع الإنسان أن يستغلها وأن يضيف إليها[26]. فهذه الموارد كانت موجودة على سطح الأرض قبل ظهور الإنسان. وتختلف قيمة المورد الطبيعي الواحد من مكان إلى آخر، بل وتختلف في المكان الواحد من فترة زمنية إلى أخرى.

ب- الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية، الإنسان بجهده البشري بما في ذلك البدني والذهني، كما يعتبر هو المحرك الرئيسي لعملية الإنتاج، والإنسان يتزود بخبرات وقدرات تساعده على استغلال البيئة الطبيعية بكل معطياتها، كما يعتبر العنصر البشري هو محور النشاط الاقتصادي، باعتباره المستهلك الذي تقوم عمليات الإنتاج في كمها ونوعها وفق حاجياته ورغباته، وهو المنتج الذي يحدد طرق ووسائل الإنتاج ونوعيته بناء على معرفته واختياره ومهارته.

وقد تطور هذا المفهوم في السنين الأخيرة، وأصبح يسمى برأس المال البشري والذي يمكن تطويره بالتدريب والتعليم والإرشاد والتثقيف وتحسين مستوى الغذاء، والرعاية الصحية والاجتماعية، لزيادة إنتاجيته، وترشيد استهلاكه، وبصفة عامة سبل تحسين مستوى وإطار عيشه. فالمنافسة التي أصبح يعرفها العالم، وخاصة في ظل العولمة فرضت الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية. فالموارد الطبيعية رغم أهميتها وضرورتها إلا أنها بدون العنصر البشري المؤهل لن يكون لها قيمة، وذلك لأن الإنسان هو القادر على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية. وتعتبر العلاقة بين الموارد الطبيعية والموارد البشرية متكاملة فلا أهمية للموارد الطبيعية، ولن تصبح موردا بمعناها الاقتصادي دون وجود الإنسان الذي يستخدمها بغرض الاستفادة منها. كما أن الإنسان لا يستطيع العيش، إذا لم تتوفر له الإمكانات البيئية التي تساعده على البقاء، فليست الموارد هي الإطار الطبيعي المنفرد أو البشري المستقل، لكنها حصيلة التفاعل بين العنصرين (الطبيعي والبشري).

ت- الموارد المصنعة

هذه الموارد هي نتاج تفاعل الإنسان مع الطبيعة وتعرف أساساً برأس المال المادي. وتضم مكونات عديدة مثل الموارد الطبيعية المستخرجة من الأرض بعد معالجتها صناعياً، وتحويلها إلى معدات وآلات إنتاجية (كالحديد والألومنيوم)، التي تدخل في النشاط الصناعي، كذلك فالمنتجات الزراعية التي تدخل

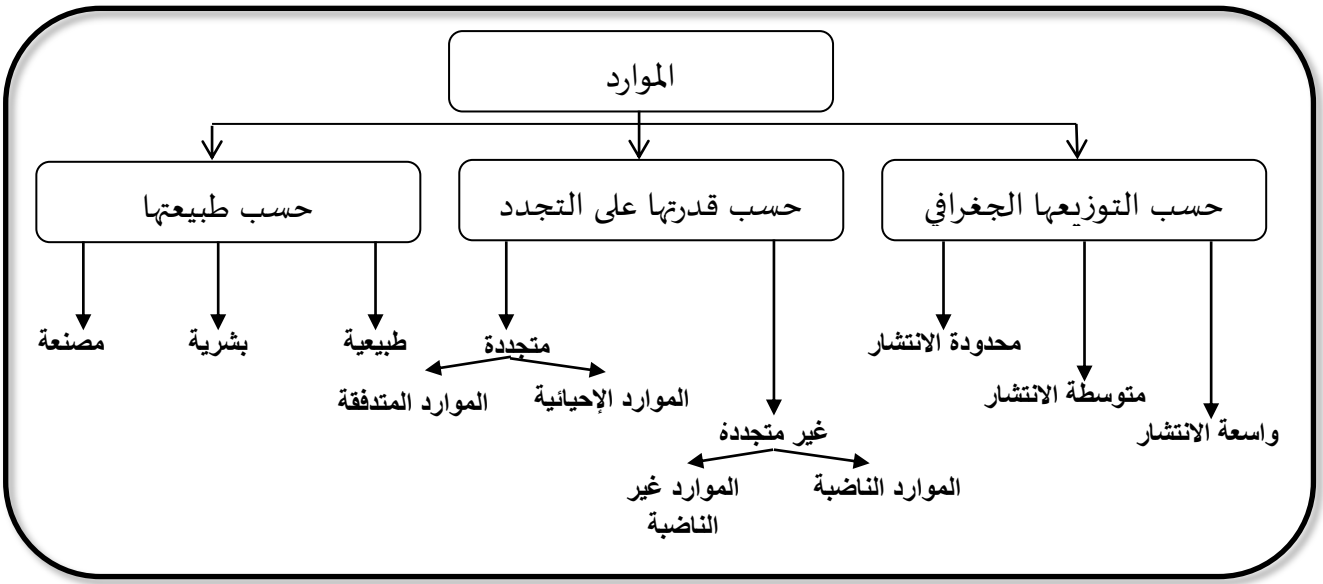
26 - NORTON S.; GINSBURG, 1957 : « **Natural Resources And Economic Development**», in Annals Assn Amer. Georgr, Vol.74, p.204.

كمواد أولية في بعض الصناعات الغذائية (كالقمح والقطن والصوف). والموارد المصنعة يمكن أن تكون على شكل رأس مال مادي بأشكاله المختلفة، أوعلى شكل رأس مال اجتماعي[27].

وهناك شكلا آخر من أشكال الموارد المصنعة زادت أهميتها النسبية في الآونة الأخيرة، ولا تزال وهو ما يمكن أن نسميه المعالم الأثرية، ويمكن أن نعتبر المعالم الأثرية أحد مكونات رأس المال المادي حيث أنها تساهم في خلق وتنشيط صناعة جديدة، هي الصناعة السياحية، وهذه الصناعة لها العديد من الآثار المباشرة وغير المباشرة على مستوى فرص الشغل والانتاج والدخل، في المجتمعات التي لا توجد بها. ومن ناحية التوزيع الجغرافي للموارد المصنعة فبعضها موجود في أماكن عديدة مثل المنتجات الزراعية، التي تدخل كمواد أولية في بعض الصناعات كالقمح والقطن والصوف، وبعضها يوجد في أماكن محدودة كالحديد والألمونيوم والمعالم الأثرية. أما من حيث القدرة على التجدد فإن بعض الموارد المصنعة يمكن للإنسان الحفاظ عليها مثل رأس المال الاجتماعي والمعالم الأثرية، بينما بعض الموارد المصنعة تدخل في إطار ما يعرف بالموارد الفانية مثل المنتجات الزراعية الأولية أو الموارد الطبيعية المعالجة[28].

إن هذه المعايير الثلاثة تتكامل في توصيف الموارد وتحديد ماهيتها، فقد يكون موردا طبيعيا من حيث أصله، فانيا من حيث قدرته على التجدد، ومتوافرا في أماكن محدودة من حيث توزيعه الجغرافي. ومن هنا نستطيع القول إن التقسيم الذي يمكن أن نعتمد عليه هو الذي يميز بينها من حيث الأصل، أما التقسيمات الأخرى فلا تعدو أن تكون مجرد تقسيمات جزئية أو فرعية، وتوضح الخطاطة التالية بعض أسس تصنيف الموارد.

خطاطة رقم 1 : أسس تصنيف الموارد



المصدر: تركيب شخصي 2017

27- والذي يتمثل في مجموعة الطرق والتجهيزات والبنيات التحتية التي استحدثها الإنسان. ويمثل رأس المال الاجتماعي ضرورة أساسية لمزاولة النشاط الصناعي لما له من أهمية قصوى فيما يتعلق بربط أماكن وجود المواد الأولية بأماكن الإنتاج ثم بأماكن الاستهلاك.

28 - http://annabaa.org/nba50/mawared.htm, (مجلة النبأ، 2000: **"ماهية الموارد"**، العدد 50)

2- الموارد الاقتصادية وخصوصيتها من خلال المقاربة الجغرافية

تشكل الموارد الاقتصادية عصب النشاط الاقتصادي حيث أنها تعد الركيزة الفعلية لممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية، فلا يمكن أن نتحدث عن الاقتصاد دون موارد، فهي تعتبر المحرك الحقيقي لمختلف التدخلات البشرية[29]، والمقاربة الجغرافية في هذا الإطار اهتمت بالتنظير وطرحت وجهات نظر مختلفة أثرت الحقل المعرفي للجغرافية الاقتصادية.

2-1-البعد المفاهيمي للاقتصاد

تناول العديد من العلماء والمفكرين موضوع علم الاقتصاد، فوضعت له تعاريف مختلفة، ولعل أقدمها يرجع إلى الحضارة اليونانية وفلاسفتها القدامى، فقد عرف **"أرسطو"** الاقتصاد بأنه علم تدبير المنزل وإدارته. وهذا التعريف لم يأت من فراغ، ففي تلك الحقبة الزمنية كان رب الأسرة يمثل وحدة اقتصادية ومركزا للفعاليات الاقتصادية، وللظروف التي تمليها طبيعة تلك الحقبة، فكانت إدارة هٰذه الوحدة تتطلب تدبيرا وحكمة.

وظل هذا المفهوم سائدا حتى القرن الثامن عشر، إذ جاء **آدم اسميث** (Adam Smith ,1776) الذي يعتبر من منظري علم الاقتصاد المعاصر، فوضع في كتابه المشهور- ***بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم***- تعريفا مغايرا للأول، فقال" *إن علم الاقتصاد هو علم الثروة، ويتناول دراسة الإنتاج والاستهلاك وتوزيع الثروة*".

وبعد **آدم اسميث** جاء العالم الإنجليزي **ديفد ريكاردو** (David Ricardo,1817) فذكر أن"*الهدف الأساسي لعلم الاقتصاد هو توزيع الثروة، لأن أهمية التوزيع تفوق أهمية الإنتاج*".

بعد ذلك جاء **جون ستيوارت ميل** (John Stuart Mill , 1830) الفيلسوف الإنجليزي، الذي اعتبر أن "*علم الاقتصاد هو دراسة ماهية الثروة عن طريق قوانين الإنتاج والتوزيع. وهٰذا التعريف لم يلق قبولا في الأوساط العلمية، لأنه تعريف محدود*".

وأما **ألفرد مارشال** الإنجليزي (Alfred Marshall, 1890) الذي يعد أول اقتصادي طرح مسألة الرفاه في علم الاقتصاد، فقد اعتبر أن" *الرفاه هو هدف الاقتصاد، وأن الثروة هي الوسيلة التي توصل الإنسان إلى هذا الهدف. فهو يدرس علم الاقتصاد والثروة من جهة، ويبحث عن سبل توفير الرفاه من جهة أخرى ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن أهمية الرفاه أكبر من أهمية الثروة*".

29- مختلف الوسائل المشروعة كالتنقيب عن المواد الأولية ورصد إمكانيات متعددة لابتكار الموارد، وغير المشروعة كالحروب ومختلف أشكال الاستعمار التي كان دافعها الأساسي هو السيطرة على موارد الدول واستنزاف خيراتها.

ولم يمر وقت طويل حتى جاء آرثر **سيسل بيكو** (Arthur Cecil Pigou, 1920) الذي اعتبر أن *"موضوع علم الاقتصاد هو كيفية إيجاد المال، وتأثير ذلك على الفعاليات الاقتصادية المختلفة"*. ثم أتى بعده النمساوي **فريدريش فون هايك** (Friedrich August von Hayek, 1962) والإنجليزي **كنت بولدنغ** (Kenneth Ewart Boulding, 1991) اللذان عرفا علم الاقتصاد بأنه*"دراسة طريقة تعيين الأسعار في السوق، ودراسة التبادل التجاري"*.

أما تعريف علم الاقتصاد في عصرنا، فيمكن أن نسوق في هذا الاطار ما جاء به **ساموبلسون** (Paul Samuelson, 1997) والذي عرف الاقتصاد بأنه "*دراسة الطرق التي يختارها الإنسان – عن طريق المال أو غيره – لإنتاج السلع والخدمات بمرور الزمان، ولتوزيعها بين الأفراد والجماعات في المجتمع لغرض الاستهلاك في الحاضر والمستقبل"*.

أما الاقتصاد الاسلامي في مفهوم الفقه والشريعة، عادة ما يرتبط بالمعاملات خاصة تلك المتعلقة بالأموال والسلوكيات المعيشية النابعة من أصول الدين، فهو العلم الذي يبحث في كيفية إدارة واستغلال الموارد الاقتصادية النادرة لإنتاج ما يمكن إنتاجه من السلع والخدمات لإشباع الحاجات الإنسانية التي تتسم بالوفرة والتنوع في ظل إطار معين للقيم الإسلامية والتقاليد والتطلعات الحضارية للمجتمع[30].

و يرى البعض أنه العلم الذي يبحث عن الطريقة التي يوزع بها الناتج الاقتصادي بين المشتركين في العملية الانتاجية في ظل الإطار الحضاري"الأخلاق وقيم الدين الإسلامي"[31].

فالموارد تعتبر جزءا من الجغرافية الاقتصادية لأنها تتناول بالدراسة مصادر الثروة وتفاعل وسائل اشتغالها مع بقية عناصر الجغرافيا الاقتصادية، كنظم الاستغلال وقوانينه، (النقل، التبادل والتجارة...)، لقد كان أول استعمال لمصطلح الجغرافية الاقتصادية من قبل الألماني "كوتز" COTZ سنة 1882 (أول مؤسس لهذا العلم). وتتسم الدراسة في الجغرافية الاقتصادية بدينامية مهمة، لذلك يصبح من الصعب ملاحقة كل أشكال التغير الاقتصادي المستمر، فيواجه المهتم بالجغرافية الاقتصادية مصاعب جمع البيانات والمعطيات وتحليلها. وترتبط هذه الدينامية بالتغيرات السياسية التي تؤثر على الإنتاج الاقتصادي[32].

لقد عرفت الجغرافية الاقتصادية خلال مرحلة (1870- 1970) اتجاهين أساسيين: بروز التيار النيوكلاسيكي والتيار المجالي(المكاني)[33]:

30- جنيدل حمد بن عبد الرحمان، 1986: **"منهاج الباحثين في الاقتصاد الإسلامي"**، المجلد1، شركة العبيكان، الرياض، ص. 30.
31- سحنون محمد، 2006: **"الاقتصاد الإسلامي الوقائع والأفكار الاقتصادية"**، الطبعة الأولى، دار الفجر القاهرة ، ص. 199.
32- حدوش نبيه، 2001: **"الجغرافية الاقتصادية"**، مطبعة دار القلم، الرباط، ص.7.
33 - https://ar.wikipedia.org/wiki/ (المدرسة الكلاسيكية الحديثة اقتصاد)

- الجغرافية النيوكلاسيكية: و هي جغرافية ارتبطت أساسا بالتوسعات الإمبريالية[34] التي عرفتها أروبا في نهاية القرن 19 م، واقتصرت على جرد الموارد المعدنية والطاقية والفلاحية لمختلف البلدان والمناطق، وحاولت إبراز التوزيع المتباين للثروات، واعتبرته العامل الرئيسي المسؤول عن اختلاف اقتصاديات هذه المناطق وصارت العوامل الطبيعية هي الشروط المحددة للأنشطة الاقتصادية.

- الجغرافية المكانية: كشفت أزمة 1929 العالمية على أن الموارد و الإنتاج عاملان غير كافيين لتحقيق اقتصاد ناجح فانتبه العديد من الجغرافيين إلى مجمل التحولات التي طرأت على مستوى الواقع (أزمة 1929) وأيضا مجموع التغيرات الفكرية(نظرية كينز[35])، وحاولوا البحث في كيفية إسهام الفكر الجغرافي في عملية الإعداد والتنمية الذي نهجتها مجموعة من الدول، فظهر في ألمانيا **والتر كريستالير** (Walter Christaller, 1933) الذي درس الاقتصاد المجالي (المكاني) وعرف ما يسمى بنظرية الأماكن المركزية[36]، ويرى والتر كريستلير أن تحقق نظريته مرتبط بثلاثة شروط وهي: التجانس الطبوغرافي بحيث يكون سطح الأرض منبسطا، التجانس الاقتصادي بحيث ألا يكون موضع معين له ميزة اقتصادية، والتجانس في القدرة الشرائية للأفراد.

وتستند هذه النظرية على ثلاثة افتراضات رئيسية :أن أصحاب المشاريع يسعون إلى اختيار الموقع المناسب لتحقيق أكبر ربح ممكن، وأن المواقع القريبة من السوق هي التي تحقق أكبر عائد ممكن: وكذلك المستهلكون يفضلون شراء حاجياتهم والحصول على الخدمات في أقرب مكان مناسب لتوفير كلفة الشراء (كلفة المسافة والنقل والوقت).

لذلك فإن تنظيم المنشآت البشرية يتخذ بنية هرمية ذات أشكال سداسية، بحيث يصبح لكل مدينة منطقة نفوذ تابعة لها والمكونة من المدن الصغرى والقرى التي تدور في فلكها، وهذه المدينة نفسها ومنطقة نفوذها تصبحان خاضعتين لمنطقة نفوذ مدينة أكبر منها، وهذا نجده في حالة جهة فاس مكناس التي تعرف تراتبية مجالية، حيث تتكون من مراكز حضرية كبيرة، ومدن متوسطة وأخرى ناشئة، بالإضافة الى المراكز القروية.

ويرى والتر كريستـلير أن تجاور مناطق النفوذ الدائرية قد يؤدي إلى تقاطعها و يترك فجوات بلا خدمات. وبعد دراسة الأشكال الهندسية تبين والتر كريستـلير أن المضلع السداسي أقرب إلى الدائرة، ولكن لا يؤدي إلى التشابك الوظيفي ولا يترك فراغات في الخدمات، لذلك فقد افترض " لويليام

34- .حركة توسعية استعمارية تزعمتها الدول الروبية خلال القرن 19، سعت إلى البحث عن المواد الأولية وتصدير فائضها الصناعي والديمغرافي.

35- نظرية كينز، ظهرت هذه النظرية بين الحربين العالميتين الأولى والثانية حيث جاءت هذه النظرية لتناهض النظرية الكلاسيكية في الاقتصاد والتي جاء بها ادم سميث، اعتبر كينز أن الحكومات تتحمل مسؤولية الركود الاقتصادي وذلك عن طريق الزيادة في الإنفاق العمومي وخفض الضرائب...

36- LE MOIGNE J.L., 1990 : « **La modelisation des systèmes complexes** », Dunod. P.178.

كريستـلير" أن المراكز التجارية سوف تتوزع في المجال على أشكال سداسية، وأن مناطق نفوذها تأخذ شكل مضلعات سداسية، وهذه المراكز التجارية تحتل دائما مركز الضلع السداسي، وهكذا يصبح لدينا شكلا هرميا متدرجا من حيث الأحجام والأبعاد ومساحة مناطق النفوذ حتى نصل إلى قمة الهرم، ومجموع هذا السلم يمثل إقليما اقتصاديا قائما بذاته، بينما تمثل مدينة القمة عـاصمة الخدمات. وقد شجعت هذه النظرية كثيرا من الجغرافيين للقيام ببحوث لمعرفة قابلية صحة فرضياتها وتطابقها مع الظواهر الجغرافية.

لكن ما يؤخذ على هذه النظرية هو أن الشرطين اللذين انطلقت منهما (التجانس الطبوغرافي والاقتصادي) لا نجدهما في المجال (المكان) الجغرافي دائما، فهذا الأخير غالبا ما يتحكم فيه عاملان مضادان هما طرق المواصلات وعدم انتظام التضاريس اللذان يشوهان النموذج النظري السداسي لنظرية المكان المركزي.

2-2-الموارد الاقتصادية مفهوم شمولي بأبعاد تنموية

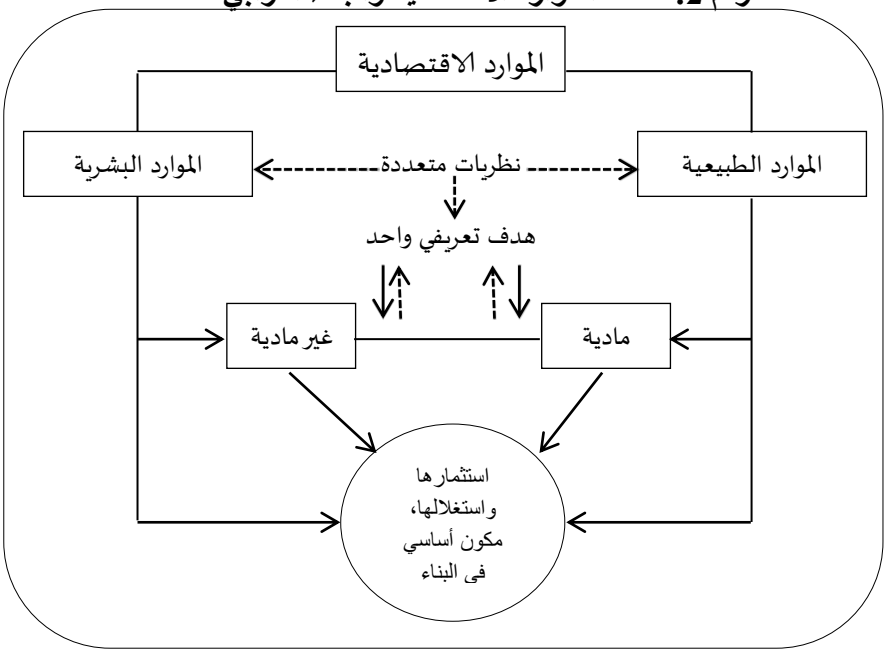
تعد الموارد الاقتصادية محور علم الجغرافية الاقتصادية[37]. وتتمحور موضوعاتها حول الموارد الطبيعية، ونمط النشاط الاقتصادي للإنسان[38]، فهي تهتم من جهة بدراسة العلاقة بين مختلف أنماط الانتاج الاقتصادي لمجتمع ما في حيز ترابي معين من جهة، ومعطيات الموارد المختلفة المتوفرة في ذلك المجال الترابي والمتمثل في الموارد الطبيعية من جهة أخرى. إضافة إلى أثر العوامل الأخرى كالمناخ والتربة وغيرها من نمط الإنتاج الاقتصادي[39].

فالموارد الاقتصادية هي كل عوامل الإنتاج التي تعتبر بدورها مدخلات، وعكس ذلك ليس صحيحا، بمعنى أن الموارد الاقتصادية، لا تعد عوامل انتاج طالما لم تهيأ بعد للمساهمة في الإنتاج كما أن عوامل الإنتاج التي لم تسهم بالفعل في العملية الإنتاجية لا تعتبر من المدخلات[40].

تحيلنا على مختلف هذه التعاريف لمفهوم الموارد الاقتصادية التي تمر عبر مراحل، فعندما يستغل الإنسان، أي عنصر من عناصر البيئة الطبيعية وهو على حالته الأولى، إنما يحوله من مصدر إلى مورد طبيعي، وعندما يسعى إلى استغلال هذا المورد استغلالا نفعيا في أغراض متعددة يحقق له نفعا، أي أنه يتجاوز باستغلاله لهذا المورد مجرد تحقيق الاكتفاء الذاتي، بل تحويل المورد الطبيعي إلى مورد اقتصادي في البناء الترابي.

37- خميس الزوكة محمد ، 2003: **"الجغرافية الاقتصادية"**، دار المعرفة الجامعية، طبعة 12، الإسكندرية، ص.25.
38- أحمد سعيد إبرهيم ، 1998:**"أسس الجغرافية الاقتصادية والبشرية"**، منشورات جامعة حلب، ص. 103.
39 - الشرخات سيد صادق ، 2014: **"الموارد الاقتصادية في النظام الاقتصادي الاسلامي"**، منتدى المعارف، الطبعة الأولى، بيروت، ص. 35.
40 - http://annabaa.org/nba50/mawared.htm, (50 العدد ،**"ماهية الموارد"**: 2000 (مجلة النبأ

خطاطة رقم 2: الموارد الاقتصادية والبناء الترابي



المصدر: تركيب شخصي 2017

3- الحيز الترابي كقاعدة أساسية لتدبير الموارد الاقتصادية

يتموقع الحيز الترابي في صلب اهتمامات الباحثين والسياسيين وأيضا الفاعلين الاقتصاديين، فلم يكن الجغرافيون وحدهم من تبنى هذا المفهوم، بيد أنهم جعلوا من المجال مدخلا أساسيا في دراستهم، وهو ما يميز مقاربتهم عن غيرهم من الاقتصاديين والسوسيويولوجيين[41].

يصعب إيجاد تعريف دقيق وشامل للحيز الترابي، ذلك أنه مفهوم مشترك ومتداول بين علوم كثيرة كما ذكرنا سلفا، غير أننا سنقارب تعريفه من زاوية تخصصنا، إذ ينظر بول كلافال (Paul Claval) إلى *الحيز الترابي على أنه نتاج التملك الجماعي للمجال من قبل المجموعة*[42]، ومن تم فهو نتاج الفاعلين. في حين يعرفه مجموعة من الباحثين على أنه *فضاء متملك له حدود ويسير من قبل مجموعة بشرية*[43]، ويعرفه البعض الآخر أنه " *قاعدة لتاريخ وثقافة وذاكرة مشتركة، للتعاون والصراع بين المجموعة البشرية التي تستوطنه*[44]".

41 - MOINE A., 2001: « **Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie** », in Espace géographique, Tom 35, p.117.

42 - CLAVAL P., 1996: « **Le territoire dans la transition a la postmodernité** », in revue géographie et cultures N° 20, p.p. 93-112.

43 - BAUD P.; BOURGEAT S.; BRAS C., 1997: « **Dictionnaire de la géographie**», HATIER. Paris, p.131.
- DUNLOP J., 2009: « **Les 100 mots de la géographie** », Collection **Que sais-je**? Édition P.U.F, France, p.8.

44 - MINOT D. 2001 : « **Le projet de territoire, élaboration et conduite partagées d'un projet de territoire** », édition la bergerie nationale, France, p. 35.

تظهر قراءة هذه التعاريف، أن الحيز الترابي هو حيز *جغرافي متملك ومعاش، تتهيكل شخصيته كليا أو جزئيا حول أربعة أبعاد أساسية*[45]:

- **بعد مادي**: ويهم كل مكونات الوسط الطبيعي (تضاريس، جيولوجيا، مناخ، موارد مائية، نبات وحيوان، مشاهد..) منظور إليها من زاوية الخصوصية التي تضفي على الحيز الترابي نوعا من الهوية المتفردة وتؤسس لجاذبيته، ومتناولة كذلك كموارد وكإكراهات بالنسبة للنشاط البشري.

- **بعد اجتماعي ثقافي**: من هذه الزاوية ينظر إلى الحيز الترابي على أنه نتاج اجتماعي[46]، بما يعني نتاج العمل الذي ينظمه المجتمع ويتبناه في سبيل بلوغ أهدافه ومراميه، كما أنه يشكل فضاء عيش وحياة لجماعة بشرية ترتبط وتتحدد هوية أفرادها بموروثهم التاريخي المتكون من قيم مستوعبة ومعترف بها من طرف الجميع، ومعايير تحكم الحياة الجماعية وتحدد العلاقات مع الآخر وتمكن من التحكم في النزاعات وضبط التوترات، ومن معارف ذات صلة بالنشاط الاقتصادي بتنظيم إطار العيش. وكذلك من تراث ثقافي وترفيهي: تراث معماري، موسيقى، فنون شعبية...، وأيضا من العناصر الثقافة التي يمكن أن تساهم في رسم حدود الحيز الترابي وتقوية الشعور بالانتماء اليه.

- **نظام للإنتاج**: وهو التوليفة القائمة داخل حيز ترابي معين لأنماط استغلال الموارد، في مفهومها العام. ولنظام الإنتاج بعد قانوني، يتجسد في نظام الملكية (الوضعية القانونية لوسائل الإنتاج) وفي بنية الاستغلاليات. ولكل نظام للإنتاج بعد تقني يخص، في الوقت ذاته، التقنيات المستعملة في الإنتاج والجمع بين أنشطة متكاملة في نمط تثمين الموارد (تربية المواشي، زراعات وأنشطة غير فلاحية). أما بعده الاقتصادي، فيحيل على نوع استعمالات الانتاج (استهلاك ذاتي أو التوجيه للسوق). وأخيرا، فإن لنظام الإنتاج بعد اجتماعي، ينجم عن العلاقات الاجتماعية للإنتاج، والتي في اطارها تتم مختلف أنماط تثمين الموارد المحلية.

- **نسق للحكامة المحلية**: يشكل الحيز الترابي نسقا معقدا تخوله مكوناته المادية واللامادية، خاصة بفعل عنصر القرب، عددا من المزايا. وهي مزايا تترجم في النظرية الاقتصادية بالوفورات الخارجية[47]، وتناقص تكاليف المعاملات. وهو أيضا نسق من العلاقات الاقتصادية والاجتماعية، ومن المعطيات الثقافية التي تساهم في تكوين ما يصطلح على تسميته من طرف بعض الباحثين بالرأسمال العلائقي أوالاجتماعي.

45- جنان لحسن،2010: "**العالم القروي في البحث الجغرافي**"، مجلة دفاتر جغرافية، العدد 7، كلية الآداب ظهر المهراز، فاس، ص. 14.

46- إزنار هيلدبرت، 1994: "**الحيز الجغرافي**"، ترجمة محمد إ. الشيخ مطبوعات جامعة الكويت، ص. 38.

47 -PECQUEUR B., 2004: « **Quel tournant territorial de l'économie mondiale?** », Colloque ACFAS, Montréal, Canada, p. 30.

تضفي هذه المكونات، في ارتباطها بنمط الحكامة المحلية، على الحيز الترابي شخصيته، بقدر ييسر التعاون بين الفاعلين لإنجاز التشخيص المحلي للموارد وبلورة رؤية وإستراتيجية متقاسمة حول نمط تنمية الحيز الترابي في المدى الطويل، عبر رؤية مستقبلية تجعل الموارد قاطرة للتنمية الجهوية.

II-الموارد الاقتصادية كمكون أساسي للتنمية الاقتصادية وتشكيل المجال

قبل الشروع في تناول مفهوم التنمية الاقتصادية يجدر بنا أولاً أن نعرف التنمية، فهذا له دلالات شمولية تشمل الجانب الاقتصادي والاجتماعي والمجالي والسياسي والثقافي، فهي في جوهرها زيادة الطاقة الإنتاجية في المجتمع بالصورة التي تؤدي إلى رفع مستواه من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى على امتداد فترة زمنية معقولة. فهي بهذا المعنى، تعتبر تنمية إقتصادية واجتماعية تجمع ما بين التغييرات الاقتصادية الكمية، والتغييرات الاجتماعية والثقافية التي ستحدثها[48].

1-مفهوم التنمية الاقتصادية

أما التنمية الاقتصادية فهي تعرف بتعريفات متعددة ندرج بعضها على النحو التالي : فهي التغيير الذي تتكامل فيه جميع أوجه النشاط الاقتصادي، وتتضمن كافة الإجراءات والوسائل والأساليب التي تتخذ لزيادة الإنتاج من الموارد الاقتصادية المتاحة، والكافية لرفع مستوى الفرد والمجتمع، مع تنظيم العلاقات التوزيعية الإنسانية توزيعا يحقق الكفاية والعدل، ويحقق أحسن استخدام ممكن للموارد الاقتصادية والبشرية[49].

تخضع التنمية الاقتصادية للمبدأ البنيوي في التحليل، الذي ينص على أن التنمية في كل المجتمعات تتم من خلال هدم الهياكل القديمة، وبناء هياكل حديثة متطورة ومتكاملة[50]. أما مفهوم النمو الاقتصادي، فهو نمو تلقائي للاقتصاد، يؤدي إلى زيادة الناتج القومي دون تغيير إرادي في عمل وأداء الاقتصاد[51].

كما ترتبط التنمية الاقتصادية كذلك، بالتنمية المستدامة على مستوى الفعل الترابي، فهذه الأخيرة تعد من المفاهيم الحديثة التي أطلقتها اللجنة العالمية المتخصصة بالبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة 2007. وتهدف - التنمية المستدامة- إلى تقدم وتطور المجتمع البشري في مجالات مختلفة، وجميع دول العالم، واستمر ذلك لمدى زمني مستقبلي غير محدود، يبدأ بالجيل الحالي، والأجيال اللاحقة[52]. وتعرف

48 - المستف صالح، 1989: **"التطور الإداري في أفق الجهوية بالمغرب من المركزية إلى اللامركزية"**، دكتوراه السلك الثالث جامعة الحسن الثاني، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، الدار البيضاء، ص. 238.

49 - الصباب أحمد علي، 1986: **"دور الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية"**، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، سلسلة البحوث والدراسات، دار عكاظ للطباعة والنشر، ص.13.

50- الرداوي تيسير ،2003: **"التنمية الاقتصادية"**، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، ص. 95.

51 - زهرو رضوان ، 2015: **"في الاقتصاد والتدبير أسس ومفاهيم"**، منشورات مسالك، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، ص. 40.

52 - ليزلي روبرتس وآخرون، 1993: **"موارد العالم"**، معهد المواد العالمية، مطابع الأهرام التجارية، القاهرة، ص 2.

التنمية المستدامة بأنها إدارة مثالية للموارد، بغرض الحصول على أقصى منافع التنمية الاقتصادية، مع المحافظة على كفاءة الأنظمة الحيوية الطبيعية. وتعرف أيضا بأنها تحسين المستوى المعيشي للحياة البشرية في حدود القدرة الإنتاجية للنظم الحيوية الطبيعية[53].

كما تعرف بأنها تلبية للحاجات البشرية للجيل الحاضر، مع المحافظة على رصيد الأجيال اللاحقة من الموارد المختلفة[54]. ولتحقيق مبدأ التنمية المستدامة، يجب التأكيد على استخدام الموارد الطبيعية المتجددة، بطريقة لا تؤدي إلى تدهور أنظمتها الحيوية الطبيعية المسؤولة عن تجددها، ما يؤدي إلى فناء الموارد وتناقصها. إن تدهور الأنظمة الحيوية الطبيعية للموارد يؤدي إلى عدم قدرتها على التجدد، واضمحلالها من الطبيعة. وللتنمية المستدامة نظام يتألف من محاور ثلاثة عند تطبيقها عمليا على النحو الآتي:

- **في المجال الاقتصادي**: ويعني بالنسبة إلى البلدان الغنية، العمل على الحد من التفاوت المتنامي في الدخل بين الأفراد، وتحسين ورفع فرص الحصول على الرعاية الصحية، وزيادة فرص التعليم. كما تعني أيضا إجراء تخفيضات مطردة على مستوى الاستهلاك التي تهدر الطاقة، والموارد الطبيعية، والموارد الحيوانية المتنوعة، والتأكيد على عدم تصدير المشاكل البيئية إلى البلدان المجاورة[55]. أما في البلدان النامية الفقيرة فالتنمية المستدامة تعني استغلال الموارد الطبيعية المختلفة المتاحة، واستخدامها في تحسين مستويات المعيشة، بدلا من استنزافها في الجوانب العسكرية وأمن الدولة[56].

- **في المحور البشري**: فمن جهة هو تثبيت نمو السكان، لأن النمو السريع للسكان يفرض ضغوطا حادة على الموارد الطبيعية، ويحد من قدرة الأنظمة الاقتصادية في الدولة على توفير الخدمات والموارد اللازمة لإشباع حاجات الأفراد، ويؤثر في التنمية بشكل سلبي، أما من جهة أخرى فهي استغلال الموارد البشرية استغلالا معقلنا من خلال تحسين التعليم والخدمات الصحية[57] .

- **في المجال البيئي**: يعني حماية الأنظمة الحيوية البيئية المختلفة والمحافظة عليها لكي تستمر في أداء عملها في إنتاج الموارد المتجددة. وتتحقق حماية الأنظمة الحيوية للبيئة من خلال إجراءات متعددة. إن الإضرار بالبيئة وأنظمتها الحيوية، قد يؤدي إلى نقص في حجم الموارد الطبيعية المتاحة للأجيال اللاحقة[58].

53 - ليزلي روبرتس وآخرون، 1993، مرجع سابق، ص. ص. 2-4.

54 - BARBIER E.,2003: «**The Role of Natural Resources**», in Economic Development, Australian Economic Papers, no. 2, p.p. 253-272.

55 - ليزلي روبرتس وآخرون، 1993، مرجع سابق ، ص. 4.

56 - ليزلي روبرتس وآخرون، 1993، مرجع سابق، ص. 5.

57 - ليزلي روبرتس وآخرون، 1993، مرجع سابق، ص. 6.

58 - ليزلي روبرتس وآخرون، 1993، مرجع سابق، ص. 8.

وعليه، يمكن اعتبار عملية التنمية الاقتصادية، هدف بالغ الأهمية تسعى إلى تحقيقه جميع الوحدات الاقتصادية على مستوى الأفراد والمؤسسات والدول في جميع الأنظمة الاقتصادية، وتعد الموارد الاقتصادية محور التنمية الاقتصادية وأساسها، لأنها المادة الأولية التي يعتمدعليها في التنمية الاقتصادية.

وعلى هذا الأساس، فعملية التنمية بصفة عامة والتنمية الاقتصادية بصفة خاصة، تحتاج إلى توفير موارد اقتصادية متنوعة من أجل استغلالها واستخدامها، فالعلاقة بين مفهوم الموارد الاقتصادية والتنمية الاقتصادية هي علاقة طردية، لأنه كلما ارتفع مستوى التنمية الاقتصادية، زاد حجم استنزاف الموارد الاقتصادية الإضافية اللازمة لتحقيق هدف التنمية.

2-الفاعلون والموراد الإقتصادية

أصبح مفهوم الفاعلين يحظى باهتمام الجغرافيين ويتم استخدامه على نطاق واسع بعدما كان فيما قبل مقتصرا على حقول معرفية أخرى. يطلق مفهوم الفاعل على كل متدخل بمجال ترابي معين لإحداث تحولات به، لكن لا يمكن إطلاق تسمية فاعل سوى على المجموعات التي يمكن التعرف عليها وتكون حاضرة في جميع مستويات التراب[59]. ويندرج الفاعلون في إطار مجموعات ومؤسسات يسعون إلى التدخل بمجال معين من خلال الخطط والبرامج أو المشاريع التنموية التي يقومون بوضعها، لكن يجب أن تكون لهذه الأخيرة نتائج ملموسة على المجال المستهدف بالإضافة كذلك إلى ضرورة قدرة هذه المجموعات على التواجد داخل أي مجال كيفما كانت خصائصه ومميزاته.

كما أن الفاعلين يمارسون تأثيرات على التراب الذي يتواجدون به ويصبحون بذلك مدعوين إلى حركية وديناميةداخل ترابهم للمشاركة في مشاريع التنمية، أو بمعنى آخر القيام بأعمال من شأنها أن تؤدي إلى إحداث تحولات به يصبح دور الفاعلين في إطار هذه الأعمال مرادف "للوظيفة الاجتماعية"[60].

بدأ الاهتمام بمفهوم الفاعلين من طرف الجغرافيين خلال الثمانينات من القرن الماضي، حيث ثم الانتباه إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مختلف الأفعال التي يقوم بها الأفراد والجماعات داخل التراب، ويقصد بمفهوم الفاعل في الجغرافية " الأفراد والمجموعات الاجتماعية التي لها القدرة على التأثير واتخاذ القرار، عرف **روجي بروني** (BrunetRoger, 1992) بعض الفاعلين الأساسيين في المجال الجغرافي كما يلي[61]:

- الفرد (عائلة، أسرة، جميع ما يمكن لقراراته الفردية أن تكون لها تأثيرات)؛

59- GUMICHAIN H. et autres, 2003 : « **Les acteurs ces oubliés du territoire** », Ed Economica, p. 29.
60 - GUMICHAIN H. et autres, 2003, op.cit, p. 68.
61- GEBRATI F., 2004 : « **La mobilisation territoriale des acteurs du développement local dans le haut-atlas de Marrakech** », thèse de doctorat en géographie, université Joseph Faurier, p.p. 132-133.

- المجموعة (حزب، جمعية، نقابة)؛
- شركة؛
- جماعة محلية؛
- الدولة.

حسب هذا التعريف الذي قدمه روجي بروني يتبين أن الفاعلين الأساسيين في المجال الجغرافي يختلفون كل حسب موقعه والوظيفة التي يقوم بها داخل المجتمع، بحيث يمكن أن يكون الفاعل في التنمية عبارة عن مؤسسة تمثيلية للدولة داخل مجال ترابي معين أو جماعة محلية، أو كذلك مجموعات كالجمعيات، والأحزاب والنقابات، بالإضافة كذلك إلى شركات تابعة للقطاع الخاص، كما لا يمكن إغفال كل فرد داخل المجتمع. لكن كل هؤلاء يجب أن تكون لهم القدرة على التأثير على تراب ما، ويشاركون في إحداث تحولات تساهم في تحسين وضعية التنمية به.

وترتكز العلاقة القائمة بين الفاعلين والموارد الاقتصادية من خلال مسألة استثمارها، في خدمة التنمية الإستثمارية النفعية أو التنمية الإجتماعية الترابية والمستدامة. وكذلك فإنه لا يمكننا أن نحكم على أي مجال بخصوص وضعية موارده الاقتصادية، فقد تكون مستثمرة بشكل جيد ومستدام، وقد تكون إما منكمشة تحتاج إلى إرادة من الفاعلين. أو تكون موارد تستغل بشكل غير مستدام تبعا لرهانات الفاعلين الذاتية.

III- مفهوم التسويق الترابي كآلية للتنافسية الاقتصادية والجاذبية المجالية

إن التحولات الكبرى التي تعرفها المجالات الترابية عبر العالم، نتيجة العولمة، وما ينتج عنها من تحطيم للهويات المحلية، وتكريس الفوارق السوسيومجالية، فرض على المجال المحلي ليصبح إطارا أمثل لطرح قضايا التنمية المحلية التي تنطلق من الخصوصيات الذاتية[62]. وينضاف إلى عامل العولمة التغيرات التي طالت بنية الدولة وتجدد أدوارها، في إطار تعاظم المطالبة بتكريس اللامركزية التي تتيح للكيانات المحلية تدبير شؤونها الخاصة، وتبني منطق جديد في التدبير يرتكز على "مفهوم إدارة القرب ومنهجية المقاربة التشاركية" لتعبر بذلك اللامركزية من البعد الإداري السياسي، إلى الفضاء الاقتصادي، ولتصبح معه الجماعة كمقاولة، وعليه يعتبر التدبير المحلي، فرصة لتطوير أنماط التدبير التقليدية للشأن العمومي المحلي، والتحول بذلك نحو آليات حديثة التي "تسخر كافة الإمكانيات في سبيل جلب العملة الصعبة، بواسطة استقطاب الاستثمارات الأجنبية، عبر تسويق مجالها الترابي، مستغلة في ذلك كل التقنيات الحديثة

62- الأكحل المختار ،2004: **"أية منهجية للتدخلات العمومية من أجل التنمية المحلية بالمجالات البورية؟ حالة هضبة بنسليمان"**، منشورات كلية الآداب والعلوم الانسانية بالرباط، سلسلة ندوات ومناظرات، رقم 113.

للإعلام والتواصل"[63]. التي تتجلى في التطور السريع للتكنولوجيا باستعمال عدد كبير من وسائل التواصل، بدءا من سرعة انتقال المعلومة (وسائل الإعلام، الأقمار الاصطناعية، الأنترنيت...)، إلى التعامل بذكاء مع مضمونها.

وهكذا ظهرت مفاهيم جديدة تساهم في عملية التنمية الاقتصادية: كالعرض الترابي، والتسويق، والتراب، والتسويق الترابي، وجاذبية المجال، والتنافسية الترابية، وتشكل هذه العناصر عدة مفاهيم نوعية تؤطر التسويق الترابي كآلية لتطوير أداء التراب بمختلف مكوناته وتلميع صورته ومكانته لدى جميع المؤسسات والمقاولات الوطنية والأجنبية، وهو ما سنحاول التطرق له من خلال تقديم مدخلا لتأصيل هذه المفاهيم، إضافة إلى النظريات المرتبطة بالتسويق الترابي، وإبراز مرتكزاته، وآفاقه وحدوده، وكذا توضيح مناهجه، والإستراتيجيات المرتبطة به.

1-الإطار المفاهيمي للتسويق، والتسويق الترابي

يحمل التسويق الترابي في دلالاته الكثير من المعاني والمفاهيم، ويرتبط كذلك بنظريات تجمع بين ما هو اقتصادي وتنموي. وهو ما سنحاول أن نبرزه في هذه النقطة بهدف إيضاح الجوانب المفاهيمية التي تحيط بمفهوم التسويق الترابي.

1-1-مفهوم التسويق ودلالاته والنظريات المرتبطة به

دائما ما ترتبط دراسة أي مفهوم بنظريات وأراء مفاهيمية حوله. تعطي للمفهوم من جهة جانبا جدليا يساعد على فهم محتواه النظري، ومن جهة ثانية يساهم في استجلاء معنيه ودلالاته التنموية والرمزية

1-1-1-مفهوم التسويق

التسويق مصطلح أنجلو- سكسوني أدخل إلى فرنسا في الخمسينيات من القرن الماضي، ويجمع الدارسون على أن التسويق داخل المقاولات مر بأربع مراحل أساسية نظرا لاعتبار المحيط والأولويات الأساسية لكل مرحلة:

- حيث كان الاهتمام خلال مرحلتي "قبل الثورة الصناعية"، و "من الثورة الصناعية إلى سنة 1950" بالإنتاج؛
- أما مرحلة " من سنة 1950 إلى سنة 1975 " كان الاهتمام بالإنتاج والبحث معا؛
- في حين اهتمت مرحلة " ما بعد سنة 1975 " بالتسويق. ويتمثل هذا الأخير في الوظيفة التجارية للمؤسسة/المقاولة إلى جانب وظائفها الأخرى[64]، المتمثلة في الإنتاج والمالية وتدبير الموارد البشرية... [65].

63- هسكر بهيجة، 2010: **"الجماعات المقاولة بالمغرب :الأسس، المقومات والرهانات"**، مطبعة طوب بريس، ط. 1، الرباط، ص. 2.

و قد واصل التسويق الترابي تطوره خلال القرن الحالي، بالموازاة مع تطور السلوك الاستهلاكي، فيبقى بذلك "الهم الشاغل لإرضاء الطلب مع اعتبار تحقيق الربح الدائم والأمثل، فهو يتضمن التحليل الافتراضي للطلب، من جهة، و من جهة أخرى، التحليل و تطبيق وسائل خاصة للإرضاء، حيث شروط الربح محددة سلفا من طرف مسؤولي المقاولة ". والتسويق هو نظام فكري (تحليل الطلب والتوقع والمتابعة ودراسة الانطباع...) وكذا نظام من التقنيات (دراسة الإحصائيات والوثائق والتحليل الاقتصادي وتحليل السوق ودراسة المنتجات والمنافسة[66]...).

أما معجم الموسوعة العالمية[67]: فقد عرف التسويق على أنه مجموعة من العمليات المتناسقة (دراسة السوق، والإشهار، والدعاية في مكان البيع، وتحفيز المكلفين بالبيع، والبحث عن منتوجات جديدة...، التي تساهم في تنمية مبيعات منتوج أوخدمة.

تتعدد التعاريف المرتبطة بهذا المفهوم كثيرة وتتطور بتعدد المجالات التي يدخلها التسويق، غير أن من أكثرها تداولا هو أنه يعتبر"... مجهود تكييف التنظيمات مع أسواق منافسة، من أجل التأثير لصالحها في سلوكيات زبنائها، عن طريق العرض، حيث القيمة المحصلة هي دائما أعلى من تلك التي لدى المنافسين"[68].

فالتسويق هو خلق دينامية في السوق سواء على الصعيد المحلي، أو الوطني وحتى الدولي، ولهذا الإعتبار، فقد أصبح التسويق بدوره من الأدوات والآليات التي عرفت طريقها من القطاع الخاص إلى القطاع العام وتحديدا في الجماعات الترابية، وبهذا أصبح التسويق الترابي عنصرا محددا للتدبير المحلي، وأحد مداخل التميز والإبتكار[69]. التي يمكن اعتبارها في الوقت الراهن أحد ركائز التنمية المندمجة بالجهة.

وترتكز التعاريف التي تتناول مفهوم التسويق على بعدين[70]:

- **البعد الأول**: يوصف بالحالة التسويقية، وتتمثل في التوجه نحو كسب رضى المستهلك، فالتسويق مقاربة توجه نحو الزبون، إذ أن عملية المتاجرة بمنتوج تتطلب فهما عميقا لآليات السوق وسلوك المستهلك؛

- **أما البعد الثاني**: فيركز على استخدام الوسائل والتقنيات.

64 - الصديقي عبد الرحمن، 2012: "**اقتصاد وتدبير المقاولات**"، مطبعة سبارطيل، طنجة ، ص. 134.

65 - بابونية عزيز، 2011: "**مدخل لدراسة علوم التدبير**"، مطبعة طوب بريس، ط. 1، الرباط،ص ص. 115- 132.

66- VANDERCAMMEN M. et autres, 2006: «**Le marketing ; l'essentiel pour comprendre, décider, agir**», éd. de boeck, 2 éme édition p.p. 16 -25.

67 - Dictionnaire encyclopédique universel, 2000: Edition connaissance et savoir, France.

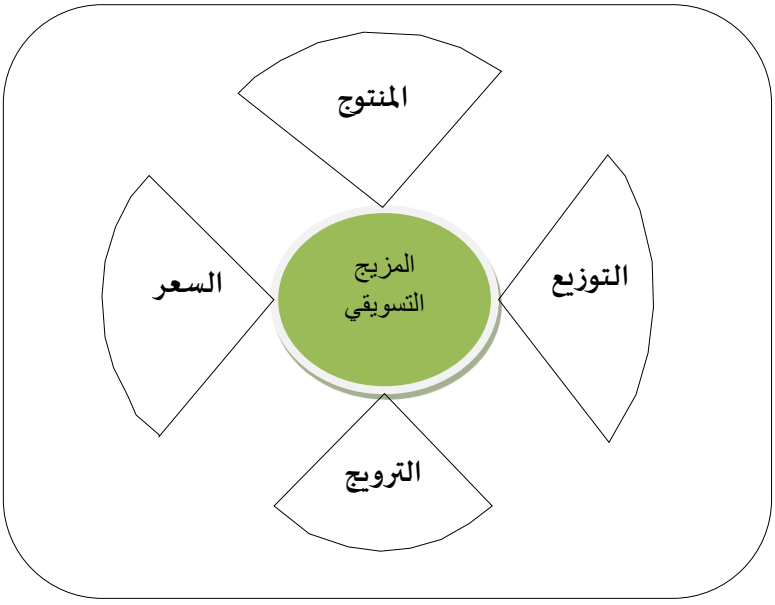
68- LENDREVIE J. – LEVY J. – LINDON D., 2006: « **Le Mercator** », 8ème édition , éd. dunod p. 12

69 - هسكر بهيجة ، 2010، مرجع سابق، ص. 70.

70- المصمودي نجيب، 2014: "**الجماعات الترابية بالمغرب : بين مقومات التسويق الترابي و رهان التنمية المحلية المندمجة**"، سلسلة الحكامة الترابية ودراسات السياسات، مطبعة الخليج العربي 152، الطبعة الأولى، تطوان، ص. 14.

وقد تم إدخال مصطلح المزيج التسويقي (Marketing Mix)، منذ نهاية الأربعينيات للإشارة إلى مجموعة من المتغيرات التجارية التي يمكن أن تتوفر لدى المؤسسات. وفي الستينيات اقترح **ماك كارثي** (mccarthy,1960) جمع هذه المتغيرات في أربعة أبعاد، وهي ما سماها ب "أربعة P" (خطاطة رقم3) وجميعها تبدأ بحرف « P" بالانجليزية : المنتوج (Product)، السعر (Price)، التواصل أو الترويج (Promotion)، والتوزيع (Place)، ويطابق المزيج التسويقي مجمل الأدوات التي توضع تحت تصرف المؤسسة في إطار تصور استراتيجي بإعداد مخطط تسويقي لكي تفصل فيه الأبعاد الأربعة السابقة[71].

خطاطة رقم 3: الأبعاد الأربعة للمزيج التسويقي الكلاسيكي



Source : Mccarthy,1960

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن التسويق هو معظم الوسائل التي تستخدمها المقاولة بفعالية لبيع سلعها أو تقديم خدمة مع تحقيق الربح، واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبناء باستخدام مجموعة من التقنيات، وذلك عبر الفهم العميق لآليات السوق وسلوك المستهلك.

1-1-2-النظريات المرتبطة بالتسويق

إذا كانت بداية ظهور التسويق مرتبطة بمجال المعاملات التجارية و بالمفاهيم ذات الصلة من قبيل (المنتوج، والزبون، والسوق...)، في بعدها التجاري (الربحي) الصرف، فإن استعمالات المفهوم توسعت بشكل مضطرد، لتشمل مجالات متعددة، قد لا تكون بالضرورة ذات مردودية مالية، " فنظريا، و لوقت طويل بدا أن التسويق لا يمكن تطبيقه على تنظيمات ليست لها نزعة تجارية أو ربحية ". غير أنه وبعد الحرب العالمية الثانية، استخدمت الأحزاب السياسية التسويق الانتخابي (السياسي)، ثم استعملته بعدها

71- الصديقي عبد الرحمن، 2012، مرجع سابق ، ص.103.

التنظيمات الاجتماعية "الخيرية والدينية ..."، وأخيرا السلطات العمومية، والجماعات المحلية، والإدارات. وبالموازاة مع تطور تطبيقات التسويق " عمل الباحثون بجد على تصور نظرية للتسويق، ليأتي kotler سنة 1975، بقوله " تستطيع التنظيمات العمومية استعمال - لإجراء ما يلزم - نظريات وتطبيقات التسويق، تماما كما تفعل مقاولات القطاع الخاص". وبذلك يصبح التسويق فلسفة يمكن تطبيقها على مختلف التنظيمات مهما كانت طبيعتها[72]. وباعتباره تخصصا علميا فقد تبلور عبر تعديلات وعلى ثلاثة مستويات :

- **إشكالية تحديد نوعية التسويق :** في مرحلة أولى نظر إلى التسويق على أنه حل لمشكلة بيع المنتوج، ومتعارضا مع منطق العرض، بحث التسويق عن حاجيات الزبناء وتنسيق آليات عرض المقاولة، في هذه المرحلة تشكلت المقاربة المسماة تسويق التدبير، غير أن الجدل طرح إشكالية كيف نقيم تسويقا إن لم يكن هناك طلب؟. هنا ظهرت الحاجة إلى التجديد والقدرة على الإقناع، وبين هاتين الوضعيتين المتعارضتين، تسويق الطلب وتسويق العرض، طرح Marion (1997) التسويق التوافقي أوالوسيط، الذي يرى أن التسويق يتمثل في " تحديد وتقوية العروض الأكثر تناسبا مع الطلب "

- **استقلالية المنتوج المراد تسويقه:** في المرحلة الثانية طرح إشكال أساسي حول شروط تطبيق التسويق فكانت الإجابة، انه قابل للتطبيق كلما تواجد هناك تبادل سواء كان بضائعيا أم لا (Levy et Kotler(1969)). وبالتالي اعتبر التسويق تخصصا نوعيا، موضوعه التبادل، وطرح السؤال الإبستمولوجي الذي شغل سنوات السبعينات حول ما إذا كان هذا التسويق، تخصصا علميا، وذلك قبل الاستقرار على الوضعية الراهنة.

- **التسويق كنموذج متجدد:** في المرحلة الثالثة من تطور التسويق، تمت إعادة النظر في مفهوم التبادل، بعدما أظهر قصورا بصيغته التاريخية التي تبقيه في حدود المعاملة التجارية، و ذلك مع ظهور فروع أخرى كالتسويق الصناعي و تسويق الخدمات، فكان ضروريا الانتقال من مبدأ المعاملة إلى مبدأ العلاقة. هكذا ظهر النموذج العلائقي الذي أعاد النظر جذريا في المقاربة الكلاسيكية خصوصا مع تطور الأمر إلى مشاركة الزبون في تطوير العرض، و إنتاج إرضائه الخاص[73].

من خلال استعراض أهم مراحل التطور النظري لمفهوم التسويق، يتبين كيف خرج هذا المفهوم من مجاله الأصلي المتمثل في المعاملات والمبادلات القتصادية، ليشمل مجالات كانت تبدو أبعد ما يكون عنه

72- LE GALL-ELY M., 2003 : « **Le marketing public, e-theque** », p.p. 5-8 .

73- MATHIEU .J – ROEHRICH G. 2003: « **Les représentations et tendances du marketing au travers de ses définitions** », 3ème Congrès,tendances du marketing, France, p. p. 5-7.

كالتنمية الترابية والبيئية والاجتماعية، وبالتالي فلا غرابة أن يتم توظيف مفهوم التسويق في التعامل مع التراب، لكن بعد تكييف هذا المفهوم ليتناسب مع خصوصية المنتوج الترابي.

1-2-التسويق الترابي والمفاهيم المرتبطة به: أهميته ومكانته

يرتبط التسويق الترابي بمفاهيم متعددة وهي من المنظور التنموي كثيرة، ومن منظور المفهوم التطبيقي هي محددة، سنحاول أن نبينها في هذه النقطة.

1-2-1-مفهوم التسويق الترابي

يعد التسويق الترابي من المفاهيم المعاصرة التي توظف عند الحديث عن الأنماط الجديدة في تدبير الشأن العام المحلي، و" التسويق الترابي تخصص في طور الهيكلة، غير أن بعض تطبيقاته قد تعود إلى القرن 19م حسب ستيفان وارد Stiven word، حيث تقوى بإسهامات الاقتصاد الجهوي والحضري، والاقتصاد الصناعي، والسياحة وأعمال حول الجاذبية "، وهو ينبني على مبادئ التسويق المقاولاتي (الجدول رقم1)، فإذا كانت المقاولة قادرة على التحكم في حجم إنتاجها من السلع و الخدمات، فان المقرر الترابي لا يستطيع سوى التحكم في جزء من العرض الترابي، أو بمعنى آخر انه غير قادر على التحكم في "سلسلة الإنتاج الترابي "لهذا وجب العمل في إطار جماعي لتثمين التراب[74]. من خلال مقاربة تشاركية تمكن من دمج كل مكونات الحيز الترابي. ويوضح لنا الجدول التالي الفرق بين ميزات تسويق المنتجات وتسويق الخدمات والتسويق الترابي.

جدول رقم 1: مميزات التسويق الترابي

	تسويق المنتوج	تسويق الخدمات	التسويق الترابي
الزبون	الزبون المستعمل للمنتوج	المنتج للخدمات	الزبون الفاعل في التراب (مقاولات، مواطنين)
العرض	المنتوج	الخدمة	العرض الترابي المتعدد الاختصاصات
الثمن	ثمن عاد	ثمن عاد	استثمار (العقار، الممتلكات الغير منقولة) والتشغيل (الموارد البشرية، النظام الضريبي،...)
قنوات التوزيع	قوة البيع والتوزيع على نطاق واسع	شبكة الوكالات مع تحديد شخص للاتصال	عدةمستويات: السياسة،التطورالاقتصادي،مقاولات موجودة، ...
قياس الآداء	نوعية المنتوج	نوعية الخدمات	قياس ملموس ومحسوس لإرضاء المقاولات والمواطنين

Source : http://www.abdellatifchakor.com/pdf/marketing_territorial_applications_maroc.pdf. CHAKOR A., 2004 : « **Le marketing territorial et ses applications au Maroc** ».

74- GOLLAIN V., 2008 : « **Réussir son marketing territorial en 9 étapes** », Blog marketing territorial, http://marketing-territorial.over-blog.com, © CDEIF, Paris, France, p.p. 4 -5.

كما يعتبر **التسويق الترابي** مفهوما صاغته التجربة الفرنسية بناء على فكرة بسيطة، تتلخص في المقولة التالية "يجب تصنيع ما بإمكانك بيعه بدلا من محاولة بيع ما تستطيع إنتاجه"[75]. ومنه تتجلى أهمية التسويق الترابي في تصريف الموارد الاقتصادية بكفاءة وفعالية. "لقد كانت الانطلاقة الأولى لمفهوم التسويق الترابي في الولايات المتحدة الأمريكية وفي بريطانيا أواسط القرن التاسع عشر وإلى غاية النصف الأول من القرن العشرين. معظم عمليات التسويق كانت تتم من طرف المنعشين العقاريين بهدف بيع الأراضي في هوامش المدن أو عن طريق شركات للنقل العمومي بهدف جلب سكان جدد لتغطية نفقاتها في مجال البنيات التحتية"[76].

لا يوجد هناك تعريف مرجعي لمفهوم التسويق الترابي، لكن الأكثر تداولا، هو التعريف الذي بلوره فانسون كُولان كما يلي، " التسويق الترابي هو مجهود تثمين المجالات الترابية في وجه أسواق منافسة، من أجل التأثير لصالحها في سلوك زبائنها، عن طريق العرض، حيث القيمة المحصلة هي دائما أعلى من تلك التي لدى المنافس، هذا النشاط يدار عموما من طرف وكالات تنمية لحساب سلطات عمومية أوفاعلين خواص"[77].

وفي تعريف آخر يعتبر التسويق الترابي عموما، أسلوب جديد في التدبير العمومي، تفرضه مجموعة من العوامل، أبرزها المنافسة الترابية، تغيير وإعادة توطين الأنشطة، تنامي دور تقنيات الإعلام والتواصل و التي جعلت مسألة الحدود أمرا متجاوزا، كل ذلك جعل من الضروري تطبيق حكامة محلية لخلق الثروة، و هنا يساهم التسويق الترابي في خلق هذه الحكامة عبر تدعيم الديمقراطية و تثمين التراب عن طريق "إقامة تواصل ترابي فعال"[78]، فالتسويق الترابي هو عبارة عن استراتيجية شاملة ومتكاملة تمكن من تطبيق المناهج والآليات المستمدة من تسويق المقاولات[79].

وإذا كان التسويق في بعده المقاولاتي يعتمد على أسس تسويق المنتجات أو الخدمات، فتطبيقه على البعد الترابي يفرض أن يتأقلم مع هذه الطبيعة، لأن الجماعة الترابية (جماعة/جهة)، تسوق ما تتوفر عليه من تجهيزات أساسية وبنيات تحتية وخدمات اجتماعية وكفاءات الفاعلين الموجودين لديها، بالإضافة إلى

75 -MERLIN P. et CHOY F., 1996: « **Dictionnaire de l'urbanisme et l'aménagement** », Paris , France, PUF, p.p. 474-475

76- حزوي محمد وطاهير نور الدين،2015 :"**التسويق الحضري بالمغرب بين غموض المفهوم وإشكالية التطبيق"** ، ضمن الديناميات الترابية والتحولات السوسيواقتصادية، دراسة نماذج، منشورات مختبر الدراسات والأبحاث الجغرافية والتهيئة بالمغرب، كلية الآداب سايس فاس، ص 50

77 - GOLLAIN V., 2008 : « **Réussir son marketing territorial en 9 étapes** », Blog marketing territorial, http://marketing-territorial.over-blog.com, © CDEIF, Paris, France, p.p. 4 -5.

78- AZOUAOUI .H., 2009 : « **Apport du marketing territorial à la bonne gouvernance au maroc : Cas de la province de ourzazate** », REMAREM, N°1, pp. 246-248 .

79- يختلف التسويق المقاولاتي عن التسويق الترابي؛ فالأول يعتمد على مؤشرات ومعطيات مادية تهم الربح والخسارة، في حين أن الثاني يرتبط بمؤشرات كيفية تهم الجاذبية ونظم التدبير الترابي.

الثروات والمؤهلات الاقتصادية والطبيعية التي تمتلكها لتخلق بها "جاذبيتها الترابية"[80]، وتوسيع دائرة إشعاعها ليشمل مجالات أوسع.

فالتسويق الترابي يعتبر سلسلة من الإجراءات العملية تهدف إلى إبراز المعالم القوية للتراب وإعطائه صورة إيجابية عن مكوناته والارتقاء به من رقعة مجالية إلى فضاء للتفاعلات وإيواء السياسات التنموية التي تصبو إليها كل التوجهات والأوراش الإصلاحية وما يفرضه ذلك من ضرورات إشراك كافة الفاعلين والمستويات الترابية، وإبرام اتفاقيات الشراكات والتعاون، والإكثار من فرص الإصغاء وتبادل الآراء واستعمال أفضل للموارد[81].

كما ينظر للتسويق الترابي باعتباره المجهود المبذول لإضفاء قيمة أكبر على المجال، في الأسواق التنافسية للتأثير في سلوك المستثمرين عن طريق تقديم عرض تظهر قيمته أفضل من تلك المقدمة من طرف المنافسين الآخرين. فهو يهتم بشكل أساسي بوضعية ومكانة المنتوج أو الخدمة في نطاق استراتيجي يأخذ بعين الإعتبار وضعية المنافسين والشركاء. ليشكل بذلك التجسيد الجغرافي للعولمة وليبرالية الاقتصاد العالمي، من خلال كونه يدعو إلى اعتماد مفاهيم السوق المعمول بها لبيع المنتوج الإستهلاكي، مما يفرض على الجماعات الترابية أن تتعامل مع ترابها كمنتوج يحتاج إلى تسويق لدى المستثمرين من خلال إبراز خصائصه والإمكانيات، التي يتيحها لكونه يشكل الفضاء الأكثر اندماجية للمستويات الموضوعية والإنسانية والإجتماعية. وأصبح يشكل كذلك الإطار الأكثر إجرائية لتنفيذ السياسات العمومية ومتابعتها سواء تعلق الأمر بالمجال الإقتصادي أو الإجتماعي أو البيئي، الأمر الذي يفرض على الجماعات إعطاء صورة تتسم بجودة التراب وذلك باستغلال خصوصيتها الثقافية والجغرافية وكذا المؤهلات البشرية والاقتصادية، التي تجعل منها قطبا سياحيا أو فلاحيا أو صناعيا...[82].

من ذلك، يمكن أن نخلص إلى التعريف التالي : التسويق الترابي هو مجموعة من المساطر الموضوعة من طرف جماعة ترابية (جماعة/جهة)، للفهم والتأثير في التراب الذي تمارس فيه اختصاصاتها و لإقامة علاقات بين المجال الترابي المحلي أو بينها و بين تنظيمات أخرى (عمومية أو خصوصية) أو أشخاص، أو مجموعات، بغية تحقيق نجاح لمشروع تنموي محلي، وذلك في جو من التنافسية.

80 - بودواح محمد و بوهلال عبد السلام، 2014: **"التسويق الترابي وآفاق التنمية المحلية بالمغرب: المشروع الترابي أداة استراتيجية للتنمية المحلية، حالة جماعة إغزران الجبلية"**، مطبعة IPN، ط1، فاس،ص. 88.

81 - بلشقر آمال، 2013: **"التسويق الترابي دعامة أساسية للتنمية الجهوية المندمجة"**، مجلة دراسات ووقائع دستورية وسياسية،مطبعة دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، العدد التاسع ، الرباط، ص.76.

82- بلشقر آمال، 2013، مرجع سابق، ص. ص. 72- 73.

فالتسويق الترابي هو المجهود المبذول لإضفاء قيمة أكبر على المجال في الأسواق للتأثير على سلوك المستثمرين عن طريق تقديم عروض أفضل من تلك المقدمة من لدن المنافسين الآخرين، وهو يزاوج بين بعدين:

- **الأول استراتيجي** يعتمد على التخطيط والتحليل المسبق للسوق،
- **الثاني عملياتي** يرتكز على مجالات التطبيق.فهو مجموعة من الآليات الموضوعة من طرف جماعة ترابية لإقامة علاقات تبادل فيما بينها وبين تنظيمات أخرى (عمومية أو خصوصية) أو أشخاص بغية تحقيق التنمية المحلية، وذلك في جو من التنافسية.

1-2-2-على مستوى مرتكزاته الاستراتيجية.

إذا كان التسويق الترابي مادة تتعارض فيها المصالح وتتباين وتتداخل فيها الأدوار والوظائف وتتقاطع فيها الثقافات والقيم والإيديولوجيات، فإن الأمر يستلزم إخضاع تدبيره لتخطيط استراتيجي هدفه إشراك الفاعلين المعنيين، بغية الوصول إلى تحقيق فضاء منسجم، مندمج ومتوازن يوازي بين متطلبات التنمية الجهوية ويراعي مصالح الأفراد ويحترم خصوصياتهم ويجعل منهم آلية من آليات التنمية الجهوية.

إذن فاستراتيجية التسويق الترابي تسهم في انعاش الاقتصاد وخلق فرص الشغل وتحريك عجلة التنمية المحلية والجهوية[83]، كما تقوم على جملة من المرتكزات والقواعد المضبوطة ذات الأسس العلمية التي تجعل منه خطة ميدانية، وورشا مفتوحا، وليس مجرد شعارات سياسية كنقل العناوين من التجارب المقارنة وتتجاوز التفاصيل[84]. ويمكن تصنيف هذه المرتكزات إلى نوعين هما:

1-2-2-1-المرتكزات العامة للتسويق الترابي

إن التسويق الترابي باعتباره آلية من آليات التنمية الجهوية، ومدخلا من مداخيله الرئيسية، لتنفيذ السياسات العامة للدولة وذلك في سبيل تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية على الصعيد المحلي والجهوي، فإن تحقيق ذلك مرتبط بمجموعة من المرتكزات العامة سواء منها السياسية أو القانونية، أو التنظيمية ونذكر منها:

أ- الإرادة الملكية

لقد شملت قضية الجهوية إحدى أولويات الإرادة الملكية من خلال الخطب الملكية، لكل من الملك الراحل الحسن الثاني وكذا الملك محمد السادس، كان آخرها خطاب 3 يناير 2010 ومن تم كان استلهام

83- ألفة الحاج علي ومحمد حزوي، 2015: " **المدينة المغربية بين دواعي التأهيل الحضري ومتطلبات التسويق الترابي**" منشورات الملتقى الثقافي لمدينة صفرو "**التأهيل الحضري بالغرب**"، الدورة السادسة والعشرون، صفرو، ص. 61.
84- هسكر بهيجة، 2010، مرجع سابق، ص16.

الكثير من الإشارات مهدت لإطلاق مجموعة من المؤسسات المركزية والمحلية، التقنية والإدارية التي تعنى بإنعاش الدور التنموي للجهة على أساس أنه مجال قادر على استيعاب كل جهود الدولة الرامية إلى تحقيق التنمية الوطنية لتصحيح التوازنات الترابية.

ب- التصور الدستوري

في إطار الإصلاحات السياسية والمؤسساتية، والتي توجت بإصلاحات وتعديلات دستورية لفاتح يوليوز 2011[85]، فمن خلال المادة 135 من دستور2011 الذي كرس ما أتت به المادة 100 من دستور 1996 الذي جاء بالتنصيص الدستوري للجهة كجماعة ترابية تهدف لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بحيث جاء لفض "التدبير الحر" في الدستور الجديد ليدعم الاستقلالية التي تحقق هذه الأهداف.

ت-ميثاق الجهة

الذي يظهر المقتضيات القانونية المتعلقة بالجهة كجماعة ترابية ذات صلاحية واسعة و تكون مجالا جديدا للحوار والتشاور وممارسة الشؤون الاقتصادية بتراب الجهة. و كذا ميثاق الاستثمار لسنة 1995 والقانون المحدث بموجبه المراكز الجهوية للاستثمار (إضافة إلى البنيات الجهوية لمختلف القطاعات).

1-2-2-2-المرتكزات الخاصة للتسويق الترابي

إن الاهتمام بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية على المستوى الجهوي يحتم علينا الاعتماد على المرتكزات الخاصة إلى جانب المرتكزات العامة، وذلك عن طريق إعادة صياغة العلاقة بين الدولة والجهة، وفق المقاربة التعاقدية، مع الاهتمام بالإمكانيات البشرية والجغرافية التي تلعب دورا أساسيا في جلب الاستثمار على الصعيد الجهوي. وتتجلى هذه المرتكزات في:

أ- إعادة صياغة العلاقة بين الدولة و الجهة

ولا سيما المقاربة التعاقدية من أجل تعزيز دور الجهة و تأهيلها لتكون في مستوى الاختصاصات الموكول لها تنفيذها. و من أجل ذلك عملت السلطات العمومية على صياغة هذه المقاربة في إطار وثائق مرجعية تجد ترجمتها في عقود البرامج أو عقود المخططات، تبرمها الدولة مع مختلف المتدخلين الجهويين المعنيين، و ذلك بهدف انخراطهم في مسلسل تقوية التراب الجهوي في ظل سوق تنافسية تعتمد التسويق الترابي كمحدد أساسي لها لجدب الاستثمارات الوطنية و الدولية. علاوة على ذلك نجد أن مسألة

85- زين الدين محمد، 2012: **"السلطة ونظام الحكم في دستور 2011"**، مجلة مسالك، عدد مزدوج 19و20، ص.24.

التنوع الثقافي بما فيه تعدد النسيج المدني هي إمكانات هائلة تزخر بها الجهة من أجل تنمية محلية وخلق سوق تنافسية تنبني على ترشيد قواعد التسويق الترابي.

ب- التشخيص الترابي

يتمثل في تقييم التراب وتشخيصه بناء على المؤهلات الجغرافية والجيواستراتيجية والطبيعية والبشرية والثقافية والمناخ السياسي والتي تندرج ضمن ما يصطلح عليه بالثوابت المجالية المتجلية في:

- **المؤهلات البشرية**: وعلى رأسها الطاقات الشابة التي تعتبر مؤهلات وفي نفس الوقت نقط ضعف قابلة للتجدد لتكون موطن قوة لاستثمار القدرات الجهوية عبر تأهيلها و تقوية أدوارها واستثمار إمكانياتها وامتصاص استنزافها نحو الهجرة الداخلية والخارجية ومن كل أشكال الاستيلاب والحد من هدر طاقاتها، وهي أساسية لعصرنة التسيير الإداري الترابي بشكل يتماشى مع التغيرات الجديدة الخارجية والداخلية. وتتمثل من جهة في مسؤولية وفعالية المنتخب الجهوي، وكفاءة و جدية الموظف الجهوي من جهة أخرى.

- **الثروات الجغرافية والطبيعية:** اعتبارا للمؤهلات الطبيعية للجهة وتموقعها الجغرافي المتميز يجعل منها مجالا متنوعا قادرا على احتواء هذا الغنى واستثماره وتقوية إمكاناته الغنية ودعم المناطق الفقيرة وفق ما تقتضيه روح المواطنة التضامنية داخل الجهة وكذا على المستوى الوطني وبالتالي تأهيل الجهة نحو تسويق تنافسي.

فمن خلال تحديد الرأسمال الترابي يمكن تكوين نظرة شاملة عن وضعية العرض الترابي وتقييم مدى قدرته على المنافسة مقارنة بعروض المجالات الأخرى، وبالتالي تشكيل بطاقة تعريفية تشمل كل المؤهلات وتهم مختلف الفئات[86].

ت- التقسيم الترابي

يتجلى في التعرف على الأسواق التنافسية في المحيط ورصد إمكانياتها وخصوصياتها، وهذا لا يقتصر فقط على السوق الدولية، بل يتجاوز ذلك إلى الجهات داخل التراب الواحد، والهدف من ذلك هو تحديد الأسواق التي تحظى باهتمام أكبر. بطريقة تمكن من الحصول على مجموعات متنافسة، تستجيب لمتطلبات ورغبات الزبناء، بطريقة أفضل من تلك التي تقدمها المجالات المتنافسة، باعتماد معايير عملية دقيقة، تساعد على تحليل السوق الكبرى[87].

86- بلشقر آمال، 2013، مرجع سابق، ص. ص. 72- 73.
87- المصمودي نجيب، 2014، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

ث- التموقع الترابي

وهو بحث في إمكانات تطوير العرض الترابي وتموقعاته داخل السوق الدولية، من خلال آليات الجذب، التي تختص فيها الوكالات والمؤسسات المهتمة بجذب الاستثمارات وتنمية المجالات الترابية[88]، وتتميز هذه الإستراتيجية التسويقية بالتموقع والتميز داخل أسواق المنافسة والتعريف بالتراب، كما تعرف هذه المرحلة باختيار علامة للمجال الترابي، تمكنه من التعبير عن هويته، تنافسيته وأصالته، وتساعده على التموقع[89].

يكتسي التسويق الترابي أهمية بالغة في إبراز خصوصيات المجال من خلال الاعتماد على آليات تسويقية حديثة إلا أن هذا المعطى يتطلب تعبئة كل الفاعلين بالجهة وفق تصور واضح متوافق عليه يهدف إلى تثمين الموارد والثروات، وتوزيع ناجع للأنشطة والتخفيف من التباينات المجالية دون إغفال الخصوصيات الجغرافية والطبيعية للجهة.

1-2-3-العرض الترابي

لكي نحلل العرض الترابي، يجب علينا أن نملك رؤية شاملة وواضحة لكل عناصر التراب، كيفما كان نوعه، متحكم فيه أم لا، وذلك عبر منهجية التسويق الترابي، فالعرض الترابي معقد ببنائه المشترك، بين مختلف الفاعلين المكونين للتراب، و هو يتكون بصفة عامة من: عرض ترابي ملموس، وعرض ترابي محسوس[90] كما هو مبين في الجدول التالي.

88- بندحمان ياسين الأندلسي، 2010: **"حكامة التسويق الترابي وإشكاليات التدبير المجالي"**، رسالة لنيل دبلوم الماستر في العلوم الإدارية للتنمية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، طنجة ، جامعة عبد المالك السعدي، ص. ص.15-16.

89- بلشقر آمال، 2013، مرجع سابق، ص. 79.

90- CHAMAR C., 2014 : « **Le marketing territorial, comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?** », in de Boeck supérieur. 1ère édition, Bibliothèque nationale, Paris, p. 116.

جدول رقم 2: مكونات العرض الترابي

العرض الترابي			
العرض الترابي المادي			العرض الترابي اللامادي
القدرات المخصصة للجهة	المبادرات التنموية للجهة	مشاركة القطاع الخاص	هوية التراب، وتاريخه، وتراثه، ومشهده الجغرافي، ومناخه، الأعمال الفردية أو الجماعية.
- الأمن - الشغل - الصحة - الشؤون الإجتماعية - التعليم - الرياضة - السياحة - الثقافة - الاقتصاد - سياسة المدينة - التعمير - التكوين المهني - تدبير وتهيئة التراب - البنية التحتية - الشبكة المائية - الطاقة - شبكة الإتصالات -	- كل الأعمال المنتمية إلى المشروع الترابي، ولا تدخل في كفاءاة الجهة. - وضع آليات خاصة لإنشاء أو جلب المقاولات. -	- كل أعمال القطاع الخاص: جمعيات، مقاولات، الخواص..... - مجموعات لها الرغبة في الإنخراط في المشروع الترابي بطريقة منظمة أو غير منظمة - وجود علامة تجارية جهوية قوية - جمعيات يثمنون التراث الهوياتي للتراب. - الشخاص الرمزيون الذين يعطون قيمة للمشروع الترابي.	- كل الأعمال وكل العناصر التي لا يمكن للجماعات الترابية أو لحاملي ستراتيجية التسويق الترابي التدخل فيها: * تاريخ الجهة * المشهد الجغرافي * المناخ - عنصر الهوية راسخ داكرة الجهة. - الأعمال الفردية أو الجماعية التي لا تدخل في المشروع الترابي ويمكن أن تعارض هذا الأخير.

Source : CHAMAR C., 2014 : Le marketing territorial, comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?, in de Boeck supérieur. 1ère édition, Bibliothèque nationale, Paris, p. 116.

أ- العرض الترابي المادي

يعتبر العرض الترابي الملموس مجال العمل المتحكم فيه، ويتفرع إلى ثلاثة أقسام[91]:

- **القدرات المخصصة للجهة**: تعتبر كل من القدرة المتاحة والمهمة المناطة بالجهة، المكونين الأساسيين للعرض الترابي وذلك في إطار اللامركزية، باعتماد منهجية التسويق الترابي، هذه القدرات

91- CHAMAR C., 2014, Op.cit, p. 116.

توجه لفئة داخل وخارج التراب. لذلك يجب تثمين هذه المهمة بالإرتكاز على مشروع جد موسع، لإحترام التزامات الخدمات العمومية من جهة، وكذا لإعطاء دينامية لحاجيات بعض مجالات التدخل من جهة أخرى مثل: الأمن، الصحة، التشغيل، التعليم، الرياضة، الثقافة، الاقتصاد، سياسة المدينة، التعمير...[92].

- **المبادرات التنموية للجهة:** إضافة إلى كفاءاتها القانونية، يمكن للجهة أن تكون قوة اقتراحية لتفعيل الأعمال التكميلية للمشروع الترابي والتي تترجم بطريقة عملية في عرضها الترابي. يمكن للجهة مثلا أن تدمج في إستراتيجيتها محور يمكن من تطوير التعليم العالي والبحث العلمي، مع العلم أن هذا المحور يدخل في اختصاصات الدولة[93].

- **أداء الفاعلين الخواص داخل الجهة:** يتمثل التحدي الرئيسي في إدماج الفاعلين الخواص، لا سيما إستراتيجية عمل الشركات الخاصة المتواجدة داخل التراب والتي يمكنها أن تطور منهجية التسويق الترابي للجهة. وهذا يستلزم التنسيق بين مختلف الفاعلين في إطار يتيح إمكانية التكامل والتماسك لتجاوز التدخلات الفردية.

إن تحسين العرض الملموس، يتطلب حسب ما سبق توفير الخدمات الأساسية أو ما يسمى بالقدرات المخصصة للجهة وكذا قيام الجهة بمبادرات تنموية تروم من خلالها تقديم خدمات تهدف إلى تأهيل العنصر البشري بالجهة، وإن كانت تدخل في اختصاصات الدولة، كما يتطلب إشراك الفاعلين الخواص وتحسين ظروف مشاركتهم في وضع استراتيجية عملهم بغية تفعيل جيد للتسويق الترابي[94].

ب- العرض الترابي اللامادي

هو الذي يجمع كل العناصر التي لم تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الجهة، والتي تعتبر غير قابلة للتغيير، كالخصائص الفزيائية والمناخية والتاريخية، ويشمل هذا العرض أيضا مجموعة من التحديات التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المنهجية المتبعة، وعلى قدرة فهم العرض الترابي الشامل. وبالتالي يجب الافتراض بأن جزءا من العرض الترابي سيكون خارج السيطرة، لذا سيكون من الضروري الحد من الآثار الضارة في الوقت المناسب.

92 -CHAMAR C., 2014, Op.cit., p. 116.
93- CHAMAR C., 2014, Op.cit., p. 120.
94- CHAMAR C., 2014, Op.cit., p. 120.

1-2-4-على مستوى جاذبية المجال

تعرف الجاذبية عموما على أنها "قدرة تراب ما، و لمدة زمنية محددة، على اجتذاب أنشطة اقتصادية مختلفة، وعوامل إنتاج متحركة (مقاولات، مقاولين، رؤوس أموال، الخ...)"[95]، هذه القدرات تتحقق بتظافر مجموعة من الأعمال العمومية، تستوجب وجود خيط ناظم بينها، و إيجاده يتطلب أولا تدقيق مفهوم الجاذبية، فإذا كانت من جهة قدرة بلد ما على إبقاء و اجتذاب المقاولات، فنفس الشيء فيما يخص اليد العاملة المؤهلة، ولتوضيح هذه المسألة لابد من العمل وفق إطارين تحليليين متكاملين، وهما :

- **الاقتصاد الجغرافي الجديد:** يتأسس على اختيار توطين الأنشطة ضمن اقتصاد معولم ويشير إلى أن اختيار التوطين يرتكز على فئتين متعارضتين من القوى، قوى التكتل والتي تعتمد مؤشرات كوجود منطقة ذات قدرة شرائية مرتفعة، تحفز المقاولات على التواجد ضمن تراب معين. وقوى التشتت التي تفضل توزيعا للأنشطة آخذة بعين الاعتبار صعوبة توفر بعض الموارد الطبيعية و تثبيت عوامل الإنتاج .

- **الاقتصاد الصناعي:** يمكن من تفادي الاكراهات التي قد يواجهها الاقتصاد الجغرافي الجديد، وذلك عن طريق التنبؤ بأشكال التكتل التي تسمح للمقاولة بتحديداستراتيجيتها، إما حول المنافسة التكنولوجية أو استغلال الاقتصاديات المحلية.

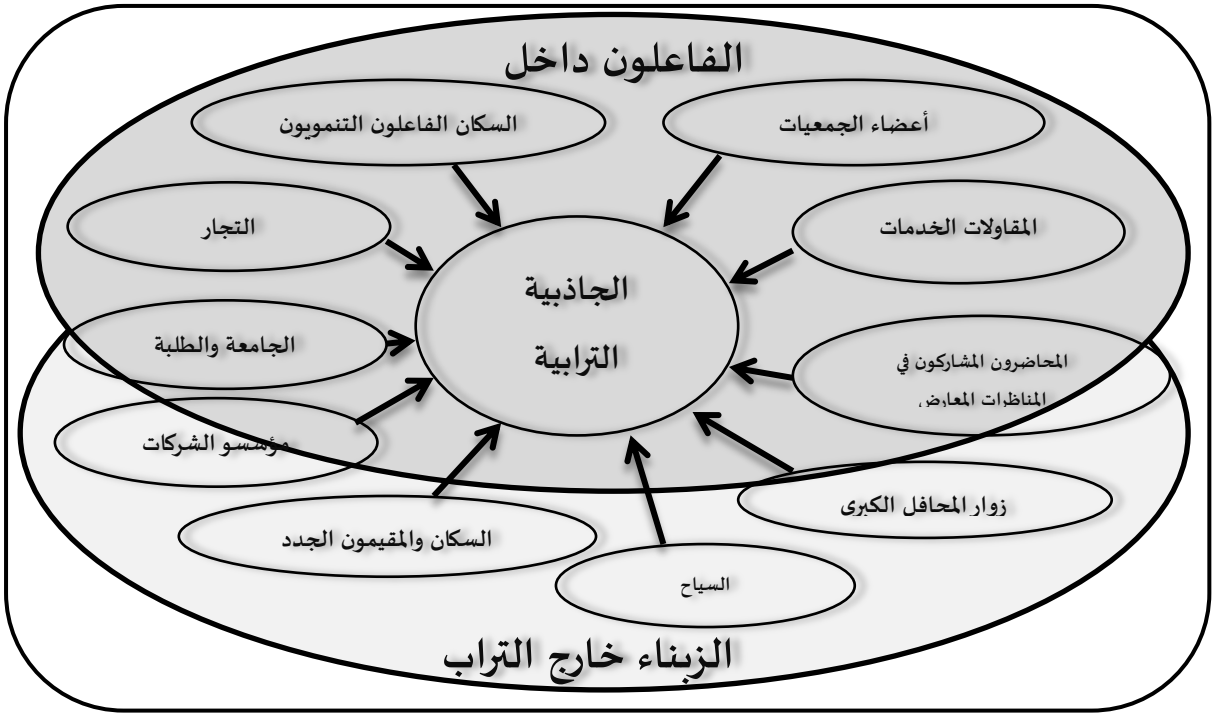
إن النظر إلى مفهوم الجاذبية من زاوية هذين الإطارين التحليليين، يفيد في رصد ثلاثة أبعاد رئيسية تتجلى في: "التراب، المقاولة، والعنصر البشري"، وأساسا اليد العاملة المؤهلة لأنها أصل الاقتصاد المجدد والمقاولاتي، حيث تساهم في رفع القدرة الشرائية وتطور الإنتاج المحلي[96].

وبناء على ما سلف يتضح أن العنصر البشري عامل حاسم في رفع جاذبية ترابه، حيث لا يكفي أن يتوفر المجال على هبات طبيعية وإن كانت على قدر كبير من الأهمية لنجزم بحتمية قدرته على اجتذاب الاستثمارات على اختلافها، و لكن لا بد من توفر طاقات بشرية مكونة ومؤهلة، لبلورة معطيات المجال في شكل تنمية محلية مستدامة. ويعتبر التسويق الترابي آلية تساهم في تفعيل الجاذبية المجالية.

95- Institut Atlantique d'Amenagement des Territoires , 2009 : « **L'attractivité territoriale, perception, identification** ». P. 2.

96- MOURIAUX .F., 2004 : « **Le concept d'attractivité en union monétaire** », bulletin de la banque de France N°123, p.p.p. 31-33-34.

خطاطة رقم 4: توضيح القدرة على الاشعاع داخل وخارج التراب والجذب بصفة مؤقتة أو دائمة للأشخاص والرساميل



Source :http//www.marketing-territorial.org/article-demarche-de-marketing-territorial-comment-faire-112341087.html, consulté le 18 avril 2016.

تعكس الخطاطة مركزية الجاذبية الترابية باعتبار أن كل الفعاليات المتدخلة بمختلف انتماءاتها المهنية وارتباطاتها المجالية داخل الحيز الترابي للجهة، تلعب دورا مباشرا أو غير مباشر في تقوية جاذبية المجال عبر مختلف الممارسات والأنشطة التي يقوم بها كل عنصر، لذلك فالجميع معني بتعزيز قدرة مجاله على الاستقطاب وإشعاع التراب، ويعتبرون فاعلين داخل التراب.

بالإضافة إلى فاعلين خارج التراب الجهوي، فهم يساهمون أيضا في الرفع من جاذبية التراب ويرتبطون به من خلال أنشطة ثقافية، اقتصادية، سياحية،...

1-2-5- حدود و آفاق التسويق الترابي

بالرغم من الانجازات التي حققها التسويق الترابي من أجل إنعاش الاستثمار الجهوي خلال العقدين الأخيرين بهدف الدفع بعجلة التنمية، حتى تواكب المتغيرات البنيوية والاستراتيجية، التي يعرفها المغرب إلا أنه مازال يعاني من مجموعة من العراقيل، تؤثر في نجاعة أهدافه التنموية، الشيء الذي يتطلب التطرق إلى آفاق وظيفة التسويق الترابي.

أ- حدود التسويق الترابي

يشكل تداخل الأنشطة والاختصاصات بين الفاعلين على المستوى الجهوي، وخاصة مع تنامي الجهات وظهور الأقطاب الحضرية الكبرى، وكذا الرجوع إلى وحدة المدينة، عدة صعوبات قانونية وتقنية فيما يخص مجال الاستثمار. حيث يسعى كل فاعل إلى احتكار وترجيح دوره في استغلال الموارد المحدودة، ومن بين هذه الصعوبات نجد ضعف الإمكانيات ومؤهلات التسويق الترابي و المتمثلة في[97]:

* **ضعف الموارد المالية:** بحيث أن الجهات تعاني من قلة الموارد الذاتية وضعف التحويلات المرصودة من قبل الدولة، مقارنة مع حجم الاختصاصات و جسامة المسؤوليات المنقولة إليها من الإدارة المركزية مع ضعف مرافقتها في التمويل، مما يؤثر سلبا على دورها الاقتصادي وتأهيل مجالها وكسبها رهان التنافسية الترابية[98]. ومن بين الموارد التي تستفيد منها الجهة نذكر:

- **الموارد الذاتية**: والمتمثلة في حصيلة الضرائب والرسوم والأتاوى المحدثة لفائدتها بالقانون رقم (30/89) المحدد بموجبه نظام الضرائب المستحقة للجماعات المحلية وهيئاتها، حصيلة الضرائب أوحصص ضرائب الدولة، المخصصة لها بمقتضى قوانين المالية، ولا سيما فيما يتعلق بالضريبة على الشركات والضريبة على الدخل، والضريبة الإضافية على الضريبة السنوية المفروضة على العربات ذات المحرك، إضافة إلى الضرائب التي تستفيد منها الجهة في ظل النظام الجديد من مرسوم الجهوية، أي كل ما تتقاضاه الجهات إجباريا مقابل ما تؤديه من خدمات لفائدة الملتزم بالرسم؛

- **الموارد الاستثنائية:** والمتمثلة في الإعانات، المساعدات، القروض، التي تتحصل عليها الجهات من قبل مختلف الهيئات والفاعلين الداعمين لمختلف البرامج التنموية.

* **عدم الاستثمار في العنصر البشري**: ضعف الاستثمار في العنصر البشري الممثل داخل الجهة في تكوينه والرفع من قدراته وآلياته التدبيرية، إضافة إلى الخصاص في الموارد البشرية ذات كفاءة وأهلية التي تساهم في تطوير الجهة وجعلها قادرة على منافسة السوق الوطنية والدولية.

* **ضعف آليات التدبيرية المرتبطة بالإعلام و التواصل**: إن القدرة على الجذب الاستثماري أصبحت مرتبطة بمستوى معين من التواصل و الإعلام و لا سيما استغلال النظم المعلوماتية وضبط الآليات التواصلية، إلا أن هذا المعطى لم يتم استثماره بعد رغم الثورة الإعلامية المحدثة وتطور تقنيات التواصل.

97 - http://www.barlamane.com/تطور التسويق الترابي وأثره على الاستثمار الجهوي

98- بودواح محمد و بوهلال عبد السلام ، 2015: **"المشوروع الترابي آداة استراتيجية للتنمية المحلية"**، منشورات الجماعة القروية لإغزران رقم 5، ص. 94.

* **ضعف الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة**: التي تمكن الجهة من مواكبة التطور الاقتصادي العالمي، وذلك ببناء إدارة حديثة تستجيب للمتطلبات داخل الجهة وتتفاعل مع التغيرات الخارجية.

ب- آفاق التسويق الترابي

بالرغم من العراقيل التي يعرفها التسويق الترابي، والتي تحد من فعاليته ونجاعته في تحقيق التنمية المنشودة، إلا أنه استطاع تحقيق مجموعة من التطلعات التي مكنت من تقوية القدرة الاستثمارية للمجال، ونستحضر في هذا السياق مدينة الدار البيضاء التي شرعت في الاعتماد على التسويق الترابي للرفع من جاذبيتها كقطب اقتصادي وطني، الشيء الذي يتيح مجموعة من الآفاق ذات البعد الداخلي، وأخرى ذات البعد الخارجي.

* **آفاق ذات بعد داخلي**: آليات تعزيز الإعلاميات و التواصل المؤسساتي بالجهة: و ذلك عن طريق الانخراط الجاد في تكييف مناخ العمل الاداري الجهوي ليكون فضاء مناسبا لاستقبال وإنعاش المبادرات وذلك بالحرص على:

- **خلق بوابات الكترونية**: خاصة بكل جهة وذلك لتوضيح العروض الاستثمارية الجهوية و كذا جميع المشاريع والبرامج والمؤهلات على مستوى ترابها، ويمكن الإشارة على وجه الخصوص إلى الشفافية و التواصل والإدارة الالكترونية وتبسيط المساطر الإدارية.
- **خلق شبابيك و دلائل التسيير**: لتبسيط الإجراءات و انسيابية العمل الاداري المنفتح على المستفيد كان مرتفقا أو مستثمرا. وتعتبر المحددات القانونية والبشرية والمادية، العنصر الأساسي للتدبير الحديث والذي يحتاج إلى مقومات نوعية جديدة ترسخ الحكامة المحلية وتكون آلية للاستقطاب والتنافسية.

وفي الأخير تجدر الاشارة الى أنه من الضروري جمع المعطيات المتعلقة بكل جهة عوض الإشارة اليها بشكل متفرق، وفي هذا الإطار نشير إلى الأخبار المتعلقة بالاستثمار على مستوى البوابة الوطنية للمملكة والتي تبرز أهم الأخبار والمعلومات الاستثمارية المتعلقة بالقدرات الاستثمارية لكل جهة.

- **ضرورة الانتقال من النظرة التسييرية الضيقة إلى المقاربة التدبيرية الحديثة:** إن التسويق الجهوي الجيد يجب أن يسخر كافة الإمكانيات في سبيل جلب العملة الصعبة، بواسطة استقطاب الاستثمارات الأجنبية، مستغلة في ذلك كل التقنيات الحديثة للإعلام والتواصل. غير أن تحقيق هذه القفزة النوعية، رهين بتغيير طريقة تسيير الشأن العام المحلي وذلك بالانتقال من النظرة التسييرية الضيقة إلى المقاربة التدبيرية الحديثة والمتجددة، وذلك عبر عدة منطلقات: الانتقال من منطق الوصاية إلى منطق المصاحبة و المواكبة، عن طريق الرفع من القوة التقديرية و الاقتراحية للهيئات الجهوية والعمل في إطار

جماعي ومشترك. مما سيمكنها من إقرار حرية المبادرة، وإنعاش الاستثمار الجهوي وتجاوز القيود القانونية والاقتصادية. وكذا الانتقال من منطق المنافسة إلى منطق التكامل، وذلك على مستوى الجهات فيما بينها و كذلك بين الجهات وباقي المستويات الترابية الأخرى، بحيث أن كل مركز قرار محلي أو جهوي مرتبط لامحالة بباقي الفاعلين و لا يزكيها إلا تكامل عمل كل منهم.

* **آفاق ذات بعد خارجي**: يرتبط هذا المعطى بتقوية البنيات التحتية في إطار استراتيجية التسويق الجهوي، حيث يعد شرطا لازما لتشجيع الاستثمار، وربطه باستراتيجية تسويقية قادرة على التعريف بمختلف المؤهلات التي يزخر بها المجال والإمكانات التي يتيحها للاستثمار، وذلك في إطار سياسة تواصلية محكمة تقدم معطيات تتسم بالإنسجام والتنظيم والتشارك، والوضوح لأجل جلب مختلف المستثمرين وتعزيز الثقة لديهم، مما سينعكس إيجابا على مستوى خلق فرص الشغل والتنشيط السياحي بالجهة.

إن التحولات الراهنة والتحديات، التي أملتها الأوضاع العامة المتعلقة باعتماد نظام السوق، وتطور المواصلات، والانفتاح المتزايد على الخارج...، كلها عوامل كلها فرضت نفسها للتفكير بإعادة النظر في مجال الاستثمار، وذلك عن طريق الاهتمام بالتسويق الترابي باعتباره من الآليات والوسائل المؤسسة للمقاربات التشاركية، والحكامة الترابية الجيدة والتدبير المقاولاتي، والجماعة المقاولة...، حيث يفرض على الجماعات الترابية أن تتعامل مع ترابها كمنتوج يحتاج إلى التسويق لدى المستثمرين من خلال إبراز خصائصه والإمكانيات التي يتيحها لكونه يشكل الفضاء الأكثر اندماجية للمستويات الموضوعية والإنسانية والاجتماعية، وأصبح يشكل كذلك الإطار الأكثر إجرائية لتنفيذ السياسات العمومية، وتتبعها سواء تعلق الأمر بالمجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي، الأمر الذي يفرض على الجهات باعتبارها جماعات ترابية. إعطاء صورة تتميز بجودة التراب من خلال استغلال خصوصياتها الثقافية والجغرافية وكذا المؤهلات البشرية والاقتصادية، التي تجعل منه قطبا سياحيا أو فلاحيا أو صناعيا...، وكسب هذا الرهان يرتبط بمدى استعاب الفاعلين المحليين لمنهجيات التسويق الترابي الذي يشكل المدخل الرئيسي لكسب هذا التحدي.

1-2-6-التنافسية الجهوية هدف استراتيجي في عملية التسويق الترابي

يتميز مفهوم التنافسية بكونه مفهوم ديناميكي، يعرف تغيرا مستمرا، حيث ارتبط في بداية السبعينات بالتجارة الخارجية، ثم بالسياسة الصناعية خلال الثمانينات، أما سنوات التسعينات ارتبط بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا يحيل المفهوم على مدى قدرة الدول على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

وتشكل التنافسية الترابية معطى أساسي في ظل التحولات التي تعرفها مختلف اقتصاديات دول المعمور، وكذا الرغبة المتزايدة لولوج الأسواق الجديدة، والقدرة على تسويق التراب لاستقطاب الرساميل (البعد الاقتصادي)، والرفع من الانتاجية وتحسين جودة حياة الفرد من خلال تمكينه من الاستفادة من الخدمات الاجتماعية والاقتصادية (البعد الاجتماعي) مع الإشارة إلى ضرورة استحضار البعد البيئي.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) [99] التنافسية على أنها: "المدى الذي من خلاله تنتج الدول وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها خلال أجل طويل".[100]

كما يرى Aldington [101] بأن تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية. ويعرف Scolt and Lodge [102] التنافسية لبلد ما بقدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عائدات متزايدة لموارده.

ويرى معهد التنافسية الدولية على أن التنافسية هي قدرة بلد ما على:

- أن ينتج أكثر وأكفأ: بتكلفة أقل وجودة عالية، وملاءمة مع السوق المحلية والعالمية؛
- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو سلع عالية التصنيع والتقنية، وبالتالي ذات قيمة مضافة في السوقين الخارجي والمحلي، للحصول على عائدات أكثر والتي تتمثل في الرفع من الناتج الوطني للفرد وبالتالي تحقيق نمو متزايد، وهو أحد عناصر التنمية البشرية؛
- أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تنضاف إلى المزايا التي تميز المجال المحلي.

وهكذا تجد أن مفهوم التنافسية يحتوي على عدة أشكال من بينها التنافسية الوطنية والاقتصادية والترابية.

فالتنافسية الوطنية في شكلها العام، ترتبط بالمؤشرات المعتمدة من طرف البنك الدولي، وذلك من خلال مستوى الدخل الفردي، ومعدل النمو ، وديناميكية الاقتصاد الوطني (نسبة النمو، الميزان التجاري،...)، بالإضافة إلى التوازنات المالية للدولة (المديونية، التضخم،...)، علاوة على البنية التحتية ومناخ الاستثمار (شبكات المواصلات، المعلومات،...)، وكذا الرأسمال البشري (التعليم، الصحة،...)، والرأسمال الفكري (التطور العلمي والتكنولوجي،...). أما مفهوم التنافسية الوطنية في إطارهـــا الضيق

99 - Organisation de Coopération et de Développement Economique « OCDE ».

100- نوير طارق، 2002: **"دور الحكومة الداعمة للتنافسية: حالة مصر"**، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ص.5.

101- وديع محمد عدنان، 2003: **"القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط"**، الكويت، العدد 24، ص. 5.

102- وديع محمد عدنان، 2003، مرجع سابق، ص. 5.

فهو يعني القدرة على إنتـــاج سلع وخدمـــات تستطيع اقتحـــام الأسواق الأجنبية واجتياز اختبار المنـــافسة الدولية، كمـــا أنهـــا تستطيع الصمود في وجه منافسة المنتجات الأجنبية في السوق الوطني.

أما التنافسية الاقتصادية فهي قدرة التراب على الجذب والاحتفاظ بالأنشطة والمؤسسات والساكنة عن طريق مؤهلاته وإمكاناته الذاتية وتمكين قاطنيه من تحقيق مشاريعهم وطموحاتهم حسب قدراتهم وأهدافهم. وهنـــــاك ست مجموعات من العوامل غير متراتبة. وأحيانا تتداخل فيما بينها يمكن أن تجعل التراب مستقطبا للأنشطة والسكان وهي: البنية الاقتصادية والتقنية والمالية، والموارد البشرية، وتنظيم الفاعلين وقدرتهم على المبادرة، وجودة الحياة، والتوفر على شبكة متنوعة للاتصال و الولوج والتواصل، والصورة التسويقية التي يقدمها التراب.

والتنافسية الترابية تعني قدرة التراب على مـــواجهة منافسة السوق مع الحفاظ على الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتمـاعية والثقافية والقائمة على شبكة منطقية من العلاقات والترابطات الترابية، والتي ترتبط أساسا بالعناصر التالية: تثمين الموارد الترابية وحسن توظيفها، وانخراط الفاعلين والمؤسسات في الجهد الترابي، وإدماج القطاعات الاقتصادية في منطق التجديد والابتكار، والتعاون والتآزر مع المجالات الترابية الأخرى، والانخراط في السياسات الجهوية والوطنية. هذه العناصر تتوافق مع ما يصطلح علية بالأبعاد الأربعة للتنافسية الترابية، والتي تتراكب بطرق مختلفة في كل مجال ترابي حسب خصوصياته الجغرافية ومؤهلاته الاقتصادية ومكوناته البشرية وهي:

- **التنافسية الاجتماعية**: وتثمتل في قدرة الفاعلين في التصرف جماعيا وبفعالية على أساس تصور مشترك للمشروع الترابي، مؤازرين في ذلك بتشجيع مختلف المستويات المؤسساتية،
- **التنافسية البيئية**: وتعني قدرة الفاعلين على تثمين المحيط البيئي وجعله عنصرا مميزا للتراب مع صيانة وتجديد الموارد الطبيعية والتراثية،
- **التنافسية الاقتصادية**: وتكمن في قدرة الفاعلين على إنتاج وحجز أقصى قدر من القيمة المضافة بالتراب، مع تقوية العلاقات بين القطاعات والتوفيق بين الموارد والمؤهلات لتثمين الطابع الخصوصي للمنتوجات والخدمات المحلية.
- **التموقع في الإطار العام**: يبرز قدرة الفاعلين على إيجاد مكانتهم مقارنة مع مجالات ترابية أخرى ويسمح بنجاح المشروع الترابي وضمان ديمومته.

كما تستند التنافسية الترابية على مجموعة من المقومات، تشكل ما يسمى بالرأسمال الترابي الذي يتكون من عناصر متداخلة، توفر للتراب المناخ الجيد والقادر على الاستقطاب والتنافسية، ليس فقط على المستوى المحلي أوالجهوي وإنما كذلك على المستوى الوطني والدولي ونجد من بينها:

* **الموارد المادية وشكل تدبيرها**: ويتعلق الأمر بالموارد الطبيعية التي يتوفر عليها التراب ومدى كميتهـــا وجودتهـــا (الأرض وباطنها، التضاريس، الغطاء النباتي، الوحيش، الموارد المائية، الطبقة الجوية) وكذلك نوعية البنيات التحتية والتجهيزات وطبيعة التراث التاريخي والمعماري.

* **الموارد البشرية:** وتشمل السكان القاطنين وتركيبتهم السوسيواقتصادية، والحركات الهجرية، والبنية الاجتماعية.

* **الأنشطة والمؤسسات:** وتهم طبيعة الأنشطة الاقتصادية الموطنة وأشكال التنظيم وحجم المؤسسات والعلاقات البيقطاعية.

* **الأسواق والعلاقات الخارجية:** فالرأسمال الترابي رهين في جزئه بقدرة الشركات المتوطنة على الاندماج في مختلف الأسواق والمشاركة في شبكات التبادل والإشهار .

* **المهارات والكفاءات:** وتهم اكتساب التقنيات الحديثة وتوظيفها بشكل جيد، والتوفر على بنيات البحث والتنمية.

* **الحكامة الجيدة:** الرأسمال الترابي مرتبط كذلك بالمؤسسات والإدارات المحلية والترسانة القانونية للتنظيم والضبط، وقواعد اللعبة السياسية وتداول السلطة وديناميات الفاعلين.

* **ثقافة وهوية التراب:** وتهم المبادئ والقيم الاجتماعية والأخلاقية المتقاسمة بين الفاعلين، إضافة إلى اهتماماتهم وأشكال معـارفهم.

انطلاقا مما سبق نستخلص أن مفهوم التنافسية الترابية، يرتبط بقدرة المؤسسات على اقتحام الأسواق الخارجية بمنتوجات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل، وهذا سيظهر من خلال تحسن الناتج الداخلي الخام[103]، والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطن، وبالتالي فإن الجهة مطالبة بتوفير ظروف ملاءمة تستطيع من خلالها جلب هذه المؤسسات الاستثمارية التي سيكون لها انعكاس مباشر على مستوى تحسين جودة حياة الفرد.

2- منهجيات التسويق الترابي

يمكن لمنهجية التسويق الترابي أن تشمل عدة مراحل، وذلك حسب الكتاب المتخصصين والمهنيين، أما ممارسي التسويق الترابي فيعتمدون على ثلاث مراحل أساسية[104]:

- تشخيص الحالة الراهنة للتراب (ما هو موقع التراب؟)، (ما هي الموارد الموجودة بالتراب؟)؛

103- يتكون من مجموع القيم المضافة التي تحققها المؤسسات و الدولة و الأفراد المقيمين بالبلد دون اعتبار جنسيتهم. و تمثل القيمة المضافة مجموع قيمة المواد والخدمات التي تحققها القطاعات الاقتصادية خلال سنة بعد طرح قيمة المواد و الخدمات الوسيطة أي التي استعملت لإنتاجها.

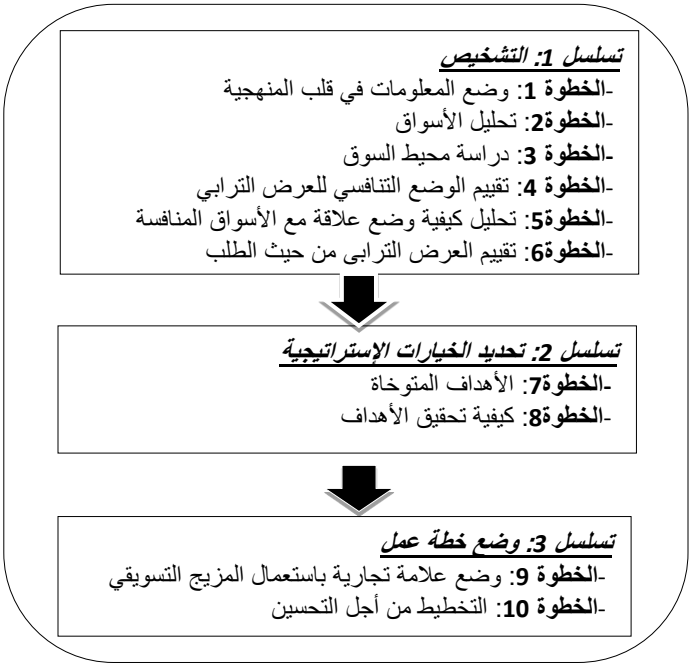
104- EL KHAZZAR A., ECHATTABI H., 2016: «**Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain: Elements de reflexion**», in Journal of Innovation and Applied Studies, Vol.16 N°1, p.p.183-196

- البدائل الاستراتيجية (ما هي مسارات التطور المحتملة؟)؛

- التطبيق (ترجمة المنهجية بأعمال ملموسة).

فحسب (V. Gollain 2013)، " *إن الأسلوب المنهجي للتسويق الترابي مشتق من منهجية تسويق الشركات، حيث نقل وكيف مبادئها الكبرى، والتي تبدأ من التشخيص الترابي ثم وضع الاستراتيجيات وتنفيذ خطة عمل مناسبة للأهداف المحددة. فهذه المنهجية تتكون من ثلاثة متسلسلات كبرى*[105]"، مقسمة إلى عشر خطوات *كما تبين الخطاطة التالية:*

خطاطة رقم 5: منهجية التسويق الترابي: تحتوي على 3 تسلسلات و 10 خطوات



Source : Guide de marketing territorial, Territorial Editions, 2001

فالتسلسل الأول "**التشخيص**": يهدف إلى جمع عناصر التحليل في مجالات السياحة والاقتصاد على الصعيد الجهوي وكذا تحديد الفرص الممكنة عبر استعمال أدوات المعرفة المتمثلة في الإحصائيات والدراسات والبحث الميداني، بالإضافة إلى دراسة السوق، وذلك في ست خطوات متتالية، لفهم جميع جوانب التشخيص الترابي المتجه نحو الزبناء، وبالتالي تقييم إمكانات بعض الأسواق المحددة. "هذا التسلسل يمكن كذلك من تقيم صورة الجهة اتجاه منافسيها، مع ميزة المقارنة المرتبطة بحسن استخدام معلومات الجهات التي وضعت منهجية اقتصادية ترابية ذكية"[106].

105- GOLLAIN V., 2008 : « **Réussir son marketing territorial en 9 étapes** », Blog marketing territorial, http://marketing-territorial.over-blog.com, © CDEIF, Paris, France, p.p. 4 -5.

106 -GOLLAIN V., 2013 : « **Promotion économique et marketing territorial, approches et concepts** », Bulletin trimestriel d'information de l'Agence de l'oriental,Rabat, n°12. p. 5.

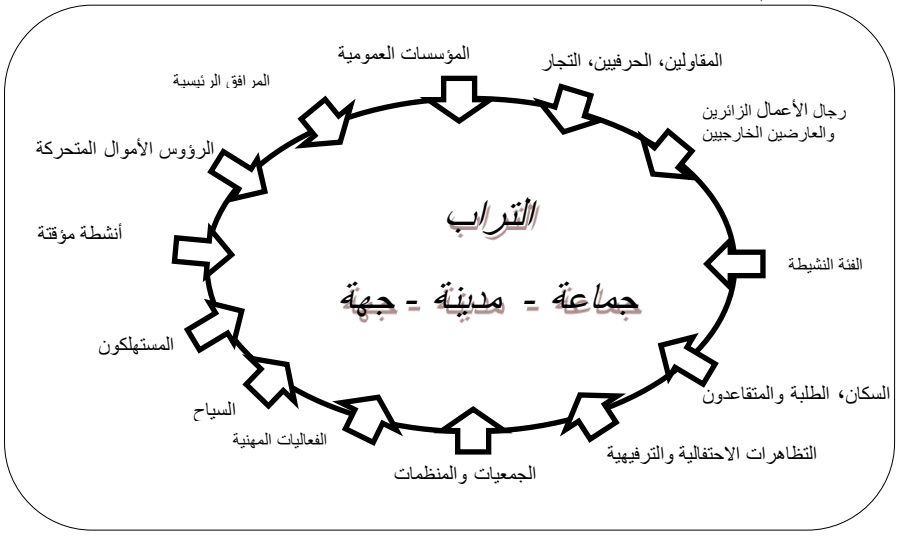
أما التسلسل الثاني "**تحديد الخيارات الاستراتيجية** ": فهو يعالج استراتيجية تموقع التراب في إطار التنافسية، عبر استعمال أدوات التوجه والإدارة المتمثلة، في إعداد استراتجية عمل، ووضع أهداف على المستوى المتوسط بالإضافة إلى التتبع والتقييم، ووضع الكثير من الأسئلة في هذا التسلسل التي تمكننا من إعطاء إجابات دقيقة لبدء المرحلة العملية للتسويق الترابي منها: كيفية يحدد طموحه العام وأهدافه؟ ما الفرص التي يقدمها التراب لزبنائه الحاليين والمحتملين؟ هل التراب في حاجة إلى وضع علامة تجارية؟

والتسلسل الثالث والأخير "**رسم خطة عمل**": يتم فيه عرض طرق تنفيذ التسويق الترابي من خلال ما يسمى عادة من قبل المتخصصين "المزيج التسويقي". حيث تتخذ فيها إجراءات الاتصالات، وكذلك العديد من الإجراءات الأخرى، باستعمال أدوات العمل والمتمثلة في الترويج للموارد الاقتصادية والتنقيب عنها وتعبئة الفاعلين المحليين. إضافة إلى تطوير العرض الترابي عبر تثمين الموارد الاقتصادية، كما أن هذا التسلسل يشرح بكيفية دقيقة. طريقة المنهجية العملية من خلال وضع خطة عمل.

ويضيف (V. Gollain, 2013) بأن منهجية التسويق الترابي تستند كذلك على عنصرين مهمين يتميزان في كثير من الأحيان عن التشخيص الاقتصادي الكلاسيكي:

- الأخذ بعين الاعتبار احتياجات وتوقعات الزبناء الحاليين والمحتملين (خطاطة رقم 6)؛
- ضرورة تقييم طريقة التسويق الترابي في كل مرحلة.

خطاطة رقم 6: الزبناء الحاليين والمحتملين للتراب



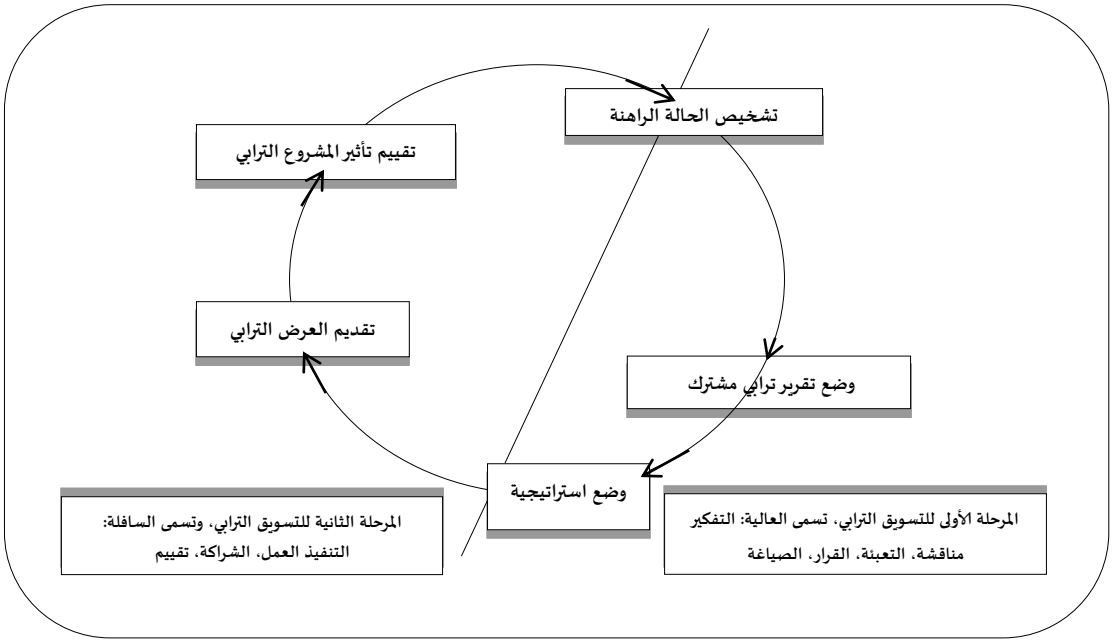
Source : Guide de marketing territorial, Territorial Editions, 2010.

أما (Chamar, 2014)، فيرى ان المنهجية العامة للتسويق الترابي، تعمل متل حلقة مغلقة، ليس لإنشاء استراتيجية جديدة كل أسبوع، ولكن لترقب انتظارات الشرائح المعنية المتواجدة بالتراب. وتضم مرحلتين أساسيتين (خطاطة رقم 7):

- **المرحلة الأولى، تسمى العالية**: وتضم جميع المراحل التي تسبق تنفيذ التسويق الترابي، التشخيص الترابي الذي يشمل ثلاث خطوات التي يتم بها اتخاذ القرارات الرئيسية وبطريقة عملي؛

- **المرحلة الثانية، وتسمى السافلة**: تهم جميع الإجراءات الجماعية لتنفيذ التسويق الترابي.

خطاطة رقم 7: منهجية التسويق الترابي



Source : Chamard, 2014

إن نجاح منهجية التسويق الترابي ليست رهينة فقط بتدخلات مؤسسات الجهة ولكن تقتضي أن يتوفر كل تراب على عدد من المتدخلين الذين يتفاعلون بكيفية مباشرة أو غير مباشرة مع التراب، وذلك من أجل بلورة مشروع ترابي تشاركي وتعاقدي يعمل على حسن توظيف الموارد الاقتصادية من أجل تحقيق التنمية الشاملة.

3-المقاربة العملياتية لبناء التسويق الترابي

إن تفعيل استراتيجية التسويق الترابي تتطلب معرفة شاملة بالتراب والتوفر على المعلومة ذات الجودة العالية بخصوص القدرات والخصائص الترابية وكذا الإمتيازات التنافسية ومقارنتها بمميزات المجالات المنافسة، ويتعلق الأمر خصوصا بإبراز الموارد الاقتصادية، والبنيات التحتية ومؤهلات القطاع الخاص والتسهيلات الضريبية وتسيهلات الإستثمار. وهي كلها نقط استراتيجية كفيلة بتموقع التراب والارتقاء به كمنطقة جاذبة.

واستراتيجية التسويق الترابي تزاوج بين بعدين اثنين: أولهما استراتيجي يعتمد بالأساس على التشخيص الترابي الكمي والنوعي، ويكون على المستوى الداخلي بمعرفة نقط القوة ونقط الضعف، وكذا

على المستوى الخارجي بمعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه الجهة. كما يعتمد هذا البعد على تحليل القيمة التنافسية للعرض الترابي ثم وضع أهداف محددة وتقطيع التراب قصد بلوغ هذه الأهداف، كل هذه العوامل تمكن الجهة من التموقع داخل السوق. بعد التأكد من الإقبال على عرضها الترابي من قبل الزبون. أما البعد الثاني يتمثل في صياغة الجانب العملي للتسويق الترابي عبر التنسيق، بين أعمدته السبع (المنتوج، الرواج، الشراكة، المستخدمين أو الموظفين الجماعيين، الرأي العام، سياسية الثمن، زيادة على عناصر أخرى يمكن إضافتها عند الحاجة)، وهذا البعد يعتمد بالأساس، على تسويق الموارد الاقتصادية للجهة كانت خدماتية أو بنيات تحتية أو كفاءات الفاعلين المحليين أو ثروات ومؤهلات اقتصادية وطبيعية.

3-1-التسويق الترابي الاستراتيجي

3-1-1-التشخيص الترابي

المهمة الأولى للتسويق الترابي هي الاهتمام الفعلي بالتشخيص الترابي، فهو الذي يمكننا من تحديد نقاط القوة والضعف في التراب، وكذا يمكننا من الرغبة إلى معرفة المعلومات على المستوى الجهوي والوطني وكذا الدولي. هذا سيمكننا من تحديد المجلات الضعيفة التي يمكن أن تعطي للتراب الامتياز لمنافستها.

يعتبر التشخيص الترابي مرحلة أولية[107] لأي منهجية، من أجل التنمية الترابية على العموم، والتسويق الترابي على الخصوص. ويحتل مكانة مركزية في منهجية التسويق الترابي، حيث يمكن من تحليل التراب بشموليته، أولا بتحديد العرض الترابي، والمتمثل في موقعه الجغرافي، وكذا في تطور مختلف القطاعات به، وإبراز الموارد المتواجدة به (اليد العاملة، الموارد الأولية..) وكذلك الشراكات مع فاعلين داخل وخارج التراب، حتى يتم الوقوف بدقة على الحاجيات الحقيقية ذات الأولوية، التي يتم التعبير عنها من طرف الفئات المستهدفة وكذلك الحاجيات التي لم يعبر عنها لسبب من الأسباب والتي ينبغي عدم إغفالها، ودائما مع مراعاة الجانب البيئي. وثانيا لإنشاء عرض ترابي مناسب ومتميز يساعد في التنمية المحلية ويتماشى مع متطلبات المنافسين على الصعيد الوطني والدولي ويجعل الجهة في وضعية أحسن من منافسيها « Benchmarking ».

107- الكتمور حسن وزريق محمد، 2016: **"التسويق الترابي والتنافسية ورهان التنمية الاقتصادية بجهة فاس-مكناس"**، سلسة الندوات رقم 2017/52 ، **"جهة فاس -مكناس وتحديات التنمية المستدامة"**، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة مولاي إسماعيل، مكناس. ص. 247.

فعدد كبير من الدراسات الأكاديمية اقترحت كمرحلة أولية للتشخيص الترابي، ملاءمة منهجية التسويق الاستراتيجي لكل سياق ترابي[108]. لذلك، يجب على مسؤولي التسويق الترابي الأخذ بعين الإعتبار خصوصيات كل تراب، التي تتجلى في ما يلي(B.Myronin, 2012 ; Chamard, 2014):

- تحديد وتعريف التراب الموافق الذي سيتم تشخيصه؛
- تحديد الأطراف المعنية (الأشخاص، الجماعات، المنظمات)؛
- إشراك الفاعلين في إنشاء هذا التشخيص والتحقق من صحته؛
- صعوبة جمع المعلومات الخاصة بالتراب مقارنة مع جمع المعلومات الخاصة بالمقاولات.

وتتمثل طريقة التشخيص الترابي في تحليل ومعرفة التراب من خلال تحديد موقعه الحالي: أولا على المستوى الداخلي وذلك بتحديد نقط قوته ونقط ضعفه، وثانيا على المستوى الخارجي وذلك بالنسبة لمنافسيه من خلال الفرص والتهديدات (Benko, 2006). ولتحديد التشخيص الترابي سنقتصر على أداتين.

أ- التشخيص بطريقة إبراز نقط الضعف والقوة " SWOT "[109] المطبق على التراب.

يستمد التحليل تشخيصي المطبق على التراب عناصره من التشخيص الاستراتيجي المستعمل في المقاولات، وذلك بإعادة استعمال مكونات المصفوفة SWOT (B. Myronin, 2012).

فاستعمال نموذج التشخيص « SWOT » نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص، في الإطار الترابي يعد ضروريا. يمكن من التحليل على المستوى الداخلي والخارجي للتراب، وذلك بالرفع من إمكانات المؤهلات والفرص المتاحة، والتقليص من تأثير نقاط الضعف والتهديدات.

خطاطة رقم 8: المصفوفة « SWOT » المطبقة في التراب

نقاط الضعف	نقاط القوة		التهديدات	الفرص
التحليل الداخلي			**التحليل الخارجي**	
التراب: الصورة، البنية الاقتصادية، المؤهلات، الموارد (البنية التحتية، التمويل العمومي)، السياسة العمومية...			السياق السياسي، الاقتصادي، التكنولوجي والتنظيمي: التراب المنافس، استراتيجيات الشركات واتجاه التموقع...	

Source : B. MYRONIN, 2012.

108- حول هذه النقطة انظر أعمال كل من: (GIRARD, 1999 ; HATEM F., 2007 ; MEYRONIN, 2012; CHAMARD, 2014)

109 - نموذج يعني بالفرنسية اختصار ل: AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces)، و بالانجليزية اختصار ل: SWOT (Strengths-Weaknesses – Opportunities – Threats)

يعتبر تثمين التراب أحد المحطات الأساسية في أي استراتيجية للتسويق الترابي، فهو يقدم أولا صورة على التراب (نقط القوة ونقط الضعف)، كما يمكن من المقارنة بين المنتوج الترابي المحلي وبين ما يمكن أن يقدمه المنافسون (الفرص و المخاطر)[110].

ب- التشخيص التنافسي للتراب : طريقة [111] ®CERISEREVAIT.

يمكن تعريف منهجية المزيج التسويقي الجهوي بأنها قدرة الجهة لوضع خطة عمل فعالة على ضوء التشخيص والأهداف المحددة. هذه الخطة تساهم في تطوير الجاذبية الجهوية لاستقطاب الزبناء والحفاظ عليهم. وذلك من خلال محورين هما:الجاذبية بشكل عام من خلال تشجيع الإمكانات، بوضع سياسة العلامة التجارية؛ وجاذبية الجهة بالنسبة لأسواق محددة، بوضع خطة هادفة. كما ترتكز طريقة ®CERISE REVAIT على مفهوم عوامل الإنتاج، أي الموارد الاقتصادية المستخدمة في مسلسل إنتاج الخيرات في التراب، والتي تشكل الرأسمال الترابي وتعطي صورة عامة عن التراب، وتتمثل في: الرأسمال المادي (وسائل الإنتاج، والبنيات التحتية، والعقارات، والثروات الطبيعية، والمناخ...)، والرأسمال اللامادي (القيم المجمعة داخل الجهة سواء تعلق الأمر بالمعارف، أو المهارات، أو الأعراف والعادات والتقاليد).

جدول رقم 3: المكونات الثلاثة عشر الأساسية لطريقة ®CERISE REVAITالتي تمكن من تحليل القيمة التنافسية للعرض الترابي

C	**C**apital humain	رأس المال البشري
E	**E**ntreprises et acteurs leaders	المقاولات والفاعلين دوي الريادة
R	**R**éseaux et point nodeaux	الشبكات
I	**I**nfrastructures/Immobilier	البنية التحتية / عقارات
S	**S**ervices	الخدمات
E	**E**vénements professionnels	التظاهرات المهنية
R	**R**echerche et développement/ innovation	البحث والتنمية
E	**E**ntreprises secondaires	المقاولات الثانوية
V	**V**aleurs et identité du territoire	هوية التراب
A	**A**ctions collectives structurantes	العمل الجماعي المهيكل
I	**I**mage et marque territoriale	الصورة الخارجية
T	**T**IC	تكنولوجية المعلومات والاتصالات
		الموارد الطبيعية والفيزيائية
		يمكن استخدامها: تنظيم الفاعلين، السوق المحلية، التنمية المستدامة، ومستوى انعدام الأمن.

Source : GOLLAIN V., 2015 : « **Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®** » 6ème Version, France.

110 - KOTLER et DUBOIS, 2000 : « **Marketing management** », 10 édition, Publi-Union, Paris, p. 126.

111- GOLLAIN V., 2015 : « **Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®** », 6ème Version,France, p.10.

تتحدد هذه المنهجية في ثلاثة عشر مكونا (جدول رقم 4)، ويمكن تدعيم هذه الاستراتيجية بمعايير إضافية أخرى، لا تقل عنها أهمية لما لها من انعكاسات إيجابية على تدفقات وحركية الأموال والبضائع والأشخاص، ونخص بالذكر: شكل تنظيم الفاعلين أي تناسق العمل الإداري والمؤسساتي، ومميزات السوق المحلي وذلك على مستوى حجم السوق، والقدرة الشرائية للمستهلك النهائي، وعادات وسلوكيات الفاعلين داخل السوق، ومكانة التنمية المستدامة التي أصبح لها دور مهم ومؤثر على الجاذبية الترابية واستقطاب المستثمرين المهتمين بالحفاظ على البيئة، وأخيرا الاستقرار الأمني الذي يعتبر عنصرا مهما في كسب ثقة المستثمرين وبالتالي استقرارهم بالتراب.

فاستراتيجية التسويق الترابي تحتاج إلى تحليل موضوعي لمكونات ومؤهلات التراب من أجل تحديد الاختيارات الاستراتيجية، وتقدم طريقة ®CERISE REVAIT [112]، من جهة تشخيصا للخصائص الترابية لكل عنصر من العناصر الثلاثة عشر المكونة لها، وتحديد خصوصيات العرض الترابي للجهة مقارنة مع عرض المنافسين المعروفين (جدول رقم 5) لاستخراج الإجابيات الحقيقية التي تمكن تراب من المنافسة، ومن جهة أخرى تقييم جيد للامتيازات (نقط القوة) التنافسية للعرض الترابي (جدول رقم 6)، والتي عبر حسن توظيفها، يمكن صياغة عروض بديلة وناجحة. فالاعتماد على هذه المنهجية يمكننا من حسن استخدام أدوات التسويق الترابي لتنفيذ الإستراتيجيات الجماعية الفعالة على النحو التالي:

* تطوير منهجية ترابية مختلفة وجذابة تناسب العرض الترابي، وكثيرا ما تستمد من تقنية Cerise Revait®
* تطوير الخدمات المهنية المقدمة للزبناء، مثل الخدمات على شبكة الإنترنت؛
* إدخال أجهزة لتخفيض تكاليف التركيب أو العمل (المناطق الحرة،الإعفاء الضريبي)؛
* وضع استراتيجية تجارية؛
* التعريف بالاستراتيجية العامة لترويج وسائل الإعلام وذلك لاستهداف الطلب المحتمل؛
* وضع علامات تميز تراب الجهة عن باقي الجهات
* وضع سياسة السفراء: وتعني وضع مجموعة من الأنشطة التسويقية قصد جذب الزبناء وذلك في نطاق موسع.

112- GOLLAIN V., 2015: Op. cit., p.11.

جدول رقم 4: جمع المعلومات لكل مكون من المكونات الثلاثة عشر الأساسية لطريقة CERISE REVAIT®

خصوصيات العرض الترابي	تراب "الجهة"	المنافس 1	المنافس 2	المنافس3	المنافس...
رأس المال البشري					
المقاولات والفاعلين دوي الريادة					
الشبكات					
البنية التحتية / عقارات					
الخدمات					
التظاهرات المهنية					
البحث والتنمية					
المقاولات الثانوية					
هوية التراب					
العمل الجماعي المهيكل					
الصورة الخارجية					
تكنولوجية المعلومات والاتصالات					
الموارد الطبيعية والفيزيائية					
يمكن استخدامها: تنظيم الفاعلين، السوق المحلية، التنمية المستدامة، ومستوى انعدام الأمن.					

Source : GOLLAIN V., 2015 : « **Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®** » 6ème Version, France.

جدول رقم 5: نقط الضعف والقوة لكل مكون من المكونات الثلاثة عشر الأساسية لطريقة CERISE REVAIT®

C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	معايير إضافية
SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT

Source : GOLLAIN V., 2015 : « **Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®** » 6ème Version, France.

إن تنفيذ منهجية المزيج الترابي رهين بفتح الباب أمام كل المتدخلين في إطار التشاركية وذلك لاستكشاف آراء وتطلعات الفاعلين وكذا معرفة المؤهلات التي يزخر بها التراب والوقوف على وضعية البنية التحتية على كافة المستويات، ليساهم كل من موقعه في تحقيق جاذبية التراب.

3-1-2- التقطيع الترابي

التقطيع الترابي هو عملية تحديد الأهداف، والسؤال المطروح على المستوى الترابي: ما هو المقصود بالتقطيع؟ هل يمكننا إجراء عملية التقطيع من خلال العرض والطلب على غرار عملية التقطيع المستعملة بالنسبة للمقاولات؟

على العموم التقطيع التسويقي " يعتمد على نتيجة مفادها أن السوق نادرا ما يكون متجانسا، ويتكون من مجموعة من المشترين، وكيفية الشراء ومختلف السلوكيات. ولأخذ بعين الإعتبار كل هذه الإختلافات

التقطيع بنوعيه منتوج/السوق يمكن من عزل وتحسين النشاطات الإقتصادية بالنسبة للمستهلك النهائي"[113].

وفي السياق الترابي، هناك تعدد وعدم التجانس في الزبائن المستهدفة (المستثمرين، المقاولات، السياح، السكان...)، لدرجة أن التراب لا يمكن أن يستهدف كل هذه الزبائن. لهذا السبب يتم تقطيع التراب من طرف المتخصصين في مجال التسويق الترابي.

في الواقع، يجب تحديد الهدف حسب المجال أو التراب الذي يتوفر على امتيازات حيث تكون فيه الفرص جد ملائمة. (Asworth et Voogd 1990, Kotler 1993, Braun et van den Berg 1999, Paddison 1993).

أصبحت منهجية التسويق الترابي تكسب المزيد من الشرعية لأن أدوات التسويق (SWOT، التقطيع الترابي، التموقع، الاستهداف، العلامة الترابي...) أصبحت تفرض نفسها في الإطار الترابي، كما أنها أظهرت منهجا استراتيجيا فعالا.

3-1-3-التموقع الترابي

بعد اختيار التقطيع المستهدف، أي التقطيع التسويقي والاستهداف التسويقي، يجب التأكد من أن العرض الترابي قد حظي بإقبال من طرف الزبون وذلك بطريقة مميزة مقارنة مع منتجات المنافسين.

فقد أصبح اختيار العلامة الترابية ضرورة ملحة على الجهة التي تريد الإنخراط في استراتيجية تسويقية لترابها، وذلك لخلق قيمة نوعية لدى الزبناء المستثمرين الأجانب والمحليين. وهذا الاختيار للعلامة الترابية هو بمثابة رسم صورة واضحة عن التراب ورهاناته وتنافسيته، مما يشكل دعامة لتموقعه.

فالتموقع يحدد إذن الطريقة التي يجب أن تظهر عليها العلامة التجارية بالنسبة للزبون المستهدف ويمكن أن ينظر إليها على أنها: " عملا لتصميم العلامة التجارية وصورتها من أجل إعطائها في ذهن المشتري، مكانة مميزة ومختلفة عن المكانة التي تحتلها لدى المنافسين"(Ries et Trout, 2000) [114].

في السياق الترابي، التموقع هو تصور للعرض الترابي من وجهة نظر الزبون المستهدف وكذلك بالنسبة للمنافسين، فبالنسبة ل (Chamard, 2014)، " التموقع هي المكانة التي يريد أن يعطيها المنتخبون، أوالمسؤولون لمنهجية التسويق الترابي للتراب في ذهن الزبائن" ويمكن أن يستعمل بطريقة دقيقة أو عامة.

113 - DETRIE J., 2005 : « **Stratégor, Politique générale de l'entreprise** », in Dunod, 4ème édition, p.111
114 - DETRIE J., 2005 : Op. cité, p.111

يحتل التموقع مكانة مركزية في منهجية التسويق الترابي. في الواقع، كل عنصر وضع في مرحلة العالية يجب أن يكون مسجلا في التموقع الترابي الثابت. أو بعبارة أخرى يجب على هذا العنصر أن يكون متناسقا بالنسبة للمكانة التي أراد المنتخبون والأشخاص المسؤولون على منهجية التسويق الترابي أن يضعوها في ذهن الزبون المستهدف.

4-1-التسويق الترابي العملياتي أو الحديث

تعد المرحلة العملياتية للتسويق الترابي أساسية لنجاح أي استراتيجية تسويقية. و يعتبر المزيج الترابي تقنية أساسية لتجاوز كل العوائق التسويقية، عبر الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد السبعة المتكاملة [115] والتي تتوافق فيما بينها عبر إظهار العلامة التجارية.

فتطبيق المزيج التسويقي الفعال، يمكن تعريفه بأنه قدرة التراب على وضع خطة عمل محكمة وملائمة وفقا للتشخيص الترابي وذلك عبر اختيار استراتيجيات وأهداف محددة في مرحلة العالية.

وحسب مارك تيبولت[116] Marc THEBAULT هناك سبعة عناصر تكون المزيج التسويقي الحديث، والتي يجب على الجهة أخذها بعين الاعتبار في صياغة الجانب العملي للتسويق الترابي. والتي تتمثل في :

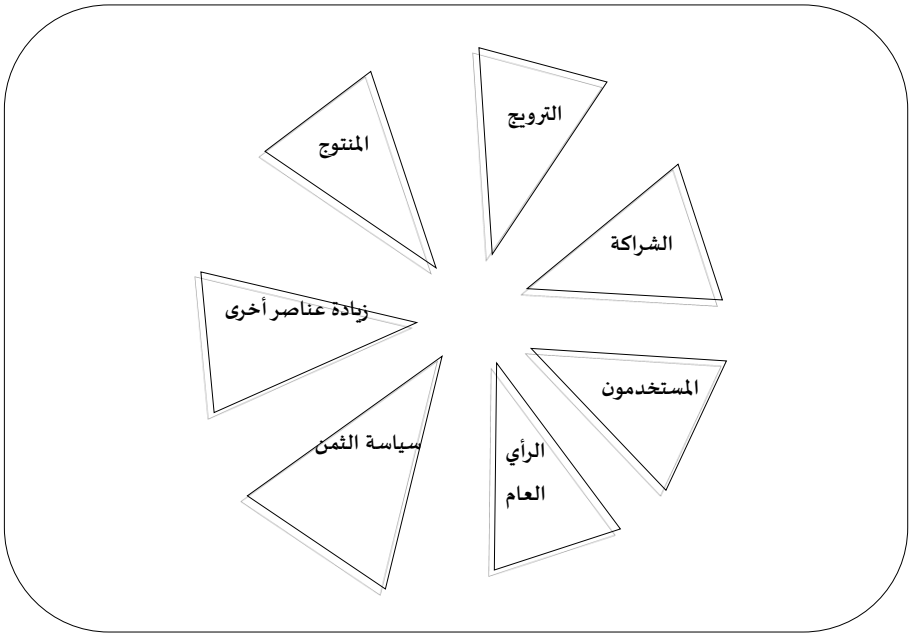
- **المنتوج**: ويتجلى في العرض الترابي وخاصة الموارد الاقتصادية التي تتوفر عليها الجهة؛
- **الرواج**: للمنتوج الترابي عبر إبراز وتثمين الموارد الاقتصادية للجهة؛
- **الشراكة**: مع فاعلين خارج وداخل التراب لتحسين العرض الترابي؛
- **المستخدمين أو الموظفين الجماعيين**: وذلك عبر تحفيزهم لتبني الأهداف المحددة مسبقا، قصد إنجاح الإستراتيجية العامة للتسويق الترابي؛
- **الرأي العام**: وجوب اعتبار الرأي العام ومدى تقبله للتدخلات المراد إحداثها . وهذا العمل يتطلب استراتجية للتقسيم , بهدف تحديد الأجزاء التي يجب التوجه اليها؛
- **سياسة الثمن** : إن تحديد سعرالمنتوجات و الخدمات التي يعرضها تراب الجهة، يجب أن يكون على الأقل في مستوى الأسعار المطبقة في جهات أخرى منافسة.
- **زيادة عناصر أخرى**: حينما تفعل العناصر الستة بطريقة محكمة، ولا نلاحظ أن هناك تحسن بالنسبة للتراب المنافس، في هذه الحالة يمكن أن نضيف عناصر أخرى لتمييز العرض الترابي عن باقي عروض المنافسين.

115- GOLLAIN V., 2014: « **Ce sont les quatre sujets clés dans le cadre de la mise en oeuvre de la stratégie de marketing territorial** », France, p.16.

116- THEBAULT M., 2006: « **Le marketing territorial** », http://www.notabene.asso.fr/journaux/journal24.pdf.

ويضيف Chamard C., 2014 خمسة عناصر أخرى لتفعيل المزيج التسويقي وهي: التنظيم، سياسة جاذبية التراب، السلطة السياسية، التآلف، التموقع، وضع علامة تجارية.

خطاطة رقم 9: الدعائم السبعة للمزيج التسويقي الحديث

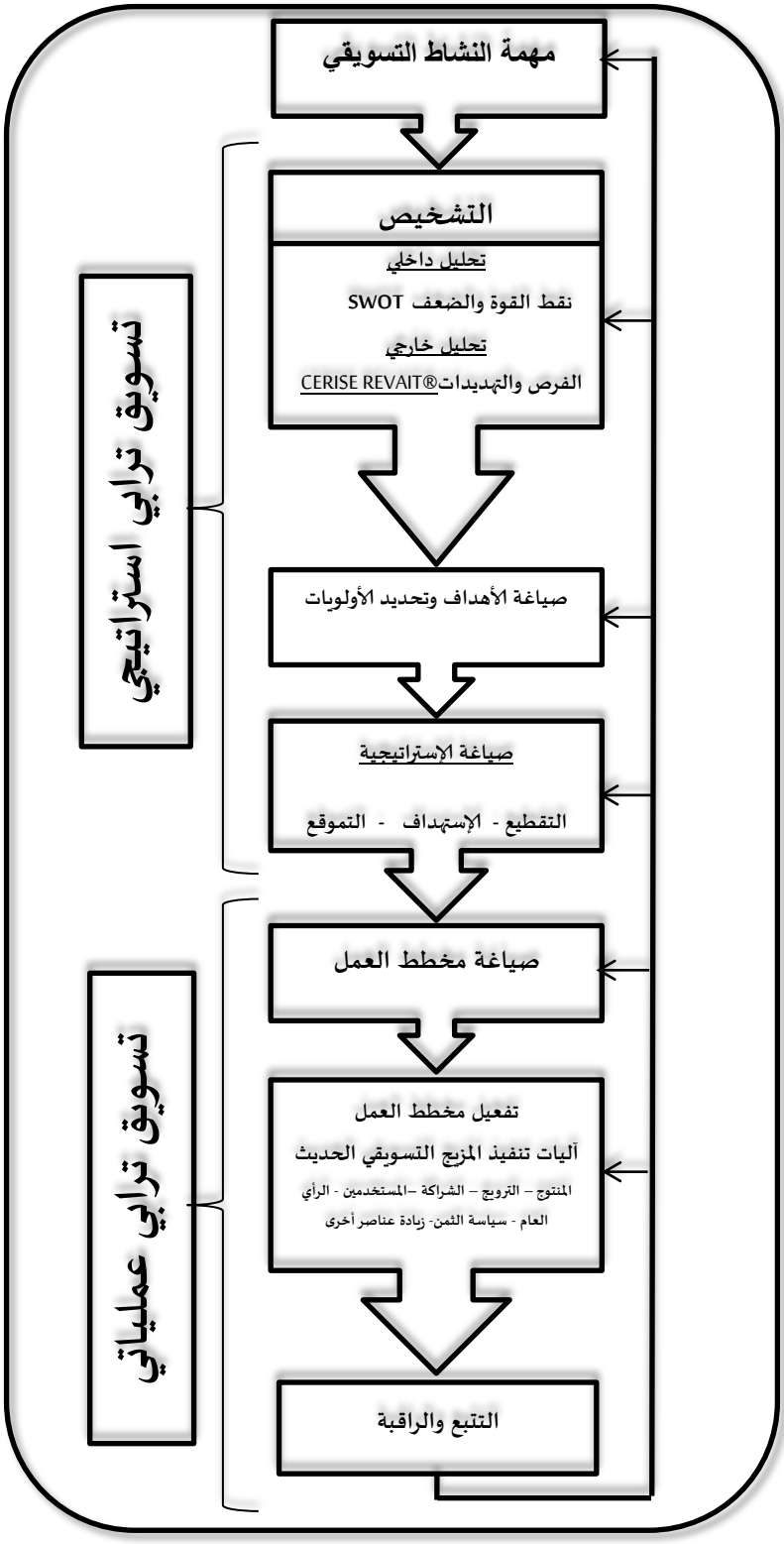


Source :http://www. Thebaultmarc.expertpublic.fr

وتبين لنا الخطاطة التالية وبإيجاز، مراحل المخطط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية[117]، الذي يثمن خطة عمل تحدد فيها المسؤوليات والمهام المادية وغير المادية المخصصة لذلك، ففي مرحلة التسويق الترابي الاستراتيجي، تعتبر عملية التشخيص الترابي للموارد الاقتصادية للجهة مهمة جدا وستمكننا من معرفة كيفية توزيع هذه الموارد داخل الجهة، والطريقة التي تستثمر بها لاستقبال المستثمرين ومواجهة المنافسة الخارجية، وذلك عبر الوقوف على نقط القوة والضعف، وكذلك على الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في تراب الجهة، لنحدد الأهداف المتوخاة التي يمكننا الوصول إليها بتطبيق المرحلة الثانية وهي التسويق الترابي العملياتي وذلك عبر صياغة مخطط عمل يتمثل في تحليل ومزج الأعمدة السبعة المكونة للمزيج الترابي وتتمثل في: المنتوج، الترويج، الشراكة، المستخدمين، الرأي العام، سياسة الثمن، زيادة عناصر أخرى عند الضرورة.

117 - KOTLER P. et autres, 2006 : « **Marketing management** », 12ème édition, Publi-Union, Paris, p.60.

خطاطة رقم10: إعداد مخطط استراتيجي للأنشطة التسويقية



Source :- KOTLER P. et autres, 2006 : Marketing management, Publi-Union, Paris. 12ème édition, p.60.

ترجمة: ألفة الحاج علي ومحمد حزوي، 2015، مرجع سابق، ص. 63.

خاتمة الفصل الأول

الإطار النظري الذي يحمله مفهوم التسويق الترابي، متعدد الأبعاد والدلالات، فهو ينطلق بالأساس من مفهوم التراب « Territoire »، وهو الوعاء الذي تنصهر في بوتقته جميع الديناميات والتحولات. بما فيها التسويق الترابي الذي هو نتاج للفاعل وعلاقته مع التراب. وهذا ما يجرنا إلى مفهوم المورد « Ressource » الذي يشكل من قبل الفاعل المحلي مجالا للصراع حوله أو لتسويقه والانتفاع منه أواعتبار علامة ترابية للمجال الترابي كي يستقطب الاستثمارات أو الديناميات الاقتصادية.

إن أهمية المصطلحات والمفاهيم التي تداولناها خلال هذا الفصل، تندرج بمحاولة إخراج هذه المفاهيم من قوقعتها الاقتصادية إلى مجالها الجغرافي. أولا باعتبارها مفاهيم غير تابثة وقارة، ثانيا لأنها مفاهيم متحركة، تتغير وظائفها ودلالاتها تبعا لخصوصيات المجال، وفاعليه ومكونات اشتغال مجال ترابي في التسويق الترابي. والموارد الاقتصادية والتنمية الترابية بجهة فاس-مكناس ليست هي تلك المتواجدة مثلا بجنوب المغرب أو شماله أو غربه أو شرقه. لذلك فما هي أهم خصوصيات هذا المجال؟

وهو ما سنحاول الاجابة عليه في الفصل الثاني من خلال إبراز الإطار الطبيعي والبشري والمجالي لجهة فاس-مكناس، التي تعتبر من أهم الجهات المغربية من حيث الثقل الديموغرافي وإرثها التاريخي الذي لا يخلو من حمولات سياسية واجتماعية بدأت تطرح عدة قضايا لعل أهمها التنمية الاقتصادية.

الفصل الثاني
التشخيص الترابي الكمي لجهة فاس مكناس: المؤهلات والتحديات

مقدمة الفصل الثاني

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري، والإطار المفاهيمي للموارد الاقتصادية والتسويق الترابي، ومختلف تطبيقاته كآلية لتحقيق التنمية المستدامة. سنتطرق في هذا الفصل إلى التشخيص الترابي، لأهم الموارد الاقتصادية لجهة فاس-مكناس، كمرحلة أولية في استراتيجية التسويق الترابي، باعتباره طريقة لتحليل الحيز الترابي، وإبراز شخصيته الخاصة التي تميزه عن باقي المجالات[118]، ويمكننا من فهم خصوصيات المجال الترابي لجهة فاس-مكناس، مع تحديد أهم الاشكاليات والاختلالات الكبرى والصعوبات والإكراهات لتحقيق التنمية الترابية المستدامة، التي تشكل أحد أبرز التحديات التي تواجهها الجهة، وكذا فهم الرهانات التي تنتظرها، فالتشخيص الترابي ليس هدفا في حد ذاته وإنما سنعمل من خلاله على رصد المؤهلات، التي تتوفر عليها الجهة ودراستها وفق منهجية تجعل منها موارد قابلة للتعبئة والتثمين مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الجغرافية، الديموغرافية، السوسيو-ديموغرافية، التراثية، الثقافية، الاقتصادية، البيئية، المؤسساتية، هذا دون إغفال العوامل الخارجية التي لها وقع مباشر على هذه الأبعاد، مع الوقوف على مكامن القوة لتثمينها والمحافظة عليها، فضلا عن مواطن الضعف التي يجب معالجتها وأخذها بعين الاعتبار، وذلك بالاعتماد على تطوير نموذج AFOM، بهدف تنمية جهوية يمكن تجسيدها على أرض الواقع. فتشخيص تراب جهة فاس-مكناس ليس بالأمر السهل على اعتبار أن الجهة تحتضن مؤهلات غنية، ويصعب التدقيق فيها بشكل مفصل لكننا سنحاول أن نبرز أهم الموارد التي تعتمد عليها والتي تشكل بالنسبة لها أرضية للإقلاع التنموي. وهذا من شأنه أن يساهم في تقوية التراب المحلي أو ما يسمى بالتنمية من الأسفل[119]. وبالتالي تمكننا من معرفة ما تزخر به الجهة من موارد لخلق الدينامية الاقتصادية والرفع من جاذبية الجهة وتنمية قدرتها التنافسية.

تتجلى الخصائص الأساسية لتراب جهة فاس-مكناس في مختلف العناصر والمقومات التي تشكل قاعدة أساسية بمؤهلاتها وإمكانياتها الترابية الغنية والمتنوعة، التي من شأنها الدفع باستراتيجية التنمية الترابية بالجهة وخاصة منها الاقتصادية التي تعتبر أحد أهم مداخل التسويق الترابي، حيث يعد هذا الأخير أحد الاستراتيجيات الجديدة في تحقيق التنمية، وهذا ما سنحاول تحليله في هذا الفصل من خلال الإحاطة بالقطاعات: الطبيعي والبيئي، والسكاني، والاقتصادي، والاجتماعي، والبنيات الأساسية، والتعمير والسكنى للجهة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الإمكانات والمؤهلات التي تتوفر عليها جهة فاس-مكناس؟

118 - بن عاشور عبد الحكيم ، 2013، **"المشروع الترابي لكتلة زرهون ومساهمة نظم المعلومات الجغرافية في بنائه: من أجل قطب لاقتصاد التراث"**، بحث لنيل الدكتوراه في الجغرافية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية فاس سايس، ص. 83.

119 - PECQUEUR B., 2000 : « **Le développement local** » , 2ème édition, la Découverte et syros, Paris, p. 38.

- ماهي المشاكل البيئية وتحديات التنمية الترابية بجهة فاس-مكناس؟
- كيف يمكن تطوير هذه المؤهلات والتغلب على هذه المشاكل والتحديات وذلك في إطار الاعتماد على استراتيجية التسويق الترابي؟

I- جهة فاس مكناس وسط طبيعي غني بثرواته، ومجال ترابي ذو بعد تاريخي.

سنحاول في هذه النقطة إبراز الخصوصيات الطبيعية والتاريخية التي تحيط بجهة فاس- مكناس حتى نلامس أبعد المجال الجغرافي لهذا التراب إن على المستوى الطبيعي أو التاريخي أو على المستوى الترابي- الإداري.

1- جهة فاس-مكناس ضمن التنظيم الجهوي بين (1971 و2015)

تعتبر الجهوية خيارا استراتيجيا تبناه المغرب في إطار سياسة اللامركزية وإعداد التراب، بغية تحقيق تنمية مجالية وإذكاء نوع من التنافس بين جهات البلاد مخولا إياها عدة صلاحيات، وللوصول إلى ذلك اعتمد المغرب على ترسانة من القوانين التي تدرج تطورها مع متطلبات الساكنة.

1-1- التقطيعات الترابية لسنوات (1971- 1997): وموقع جهة فاس-مكناس.

يعتبر مجال جهة فاس-مكناس كنموذج للإطار الترابي الملائم لتطبيق استراتيجية التسويق الترابي، باعتباره حيزا ترابيا، حاملا لمجموعة من الأنشطة التنموية، خاصة وأنه يعد إطارا متكاملا تتفاعل فيه الأبعاد البيئية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية تنبني على الموارد الترابية التي من الممكن أن تكون رافعة للتنمية المحلية عبر التسويق الترابي[120]. فاعتماد مبدأ هذا الأخير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عبر تراب جهة ما يتطلب الإحاطة بكل خصوصيات الجهة والمسارات التاريخية التي قطعتها هذه الجهة.

ومما لا شك فيه أن المجال الترابي لجهة فاس-مكناس له من المميزات التاريخية العميقة في تاريخ المغرب، حيث عرف هذا المجال تعاقب عدة تقطيعات ترابية رسمية أولها، مرحلة السبعينات الذي صدر من خلالها الظهير الشريف بتاريخ 1971/06/16 بشأن إحداث الجهات الاقتصادية السبعة[121]، كأول أساس لتنظيم حقيقي للجهة في المغرب، حيث تم وضعها في اطار قانوني مؤسساتي موضحا وظيفتها وحدود مشاركتها في المسلسل الوطني للتنمية، وجاء هذا التنظيم ليترجم التوجه الجهوي الذي أصبح من صميم الاختيارات الاقتصادية للمغرب، وبالتالي إعادة تقسيم المغرب جهويا على أسس جديدة تأخذ بعين

120- المصمودي نجيب، 2014: مرجع سابق، ص. 130.
121 - ظهير شريف رقم 77-71-1 بتاريخ 22 ربيع الثاني 1391 الموافق ل 16 يونيو 1971، المتعلق بإحداث المناطق، جريدة رسمية عدد 3060 بتاريخ 29 ربيع الثاني 1391، الموافق ل 23 يونيو 1971، ص. 1352.

الاعتبار المستجدات والمعطيات السوسيو-اقتصادية، خصوصا بعد ترقية الجهة الى جماعة محلية[122]. وذلك في سنة 1997 ومن أجل تعزيز هذا الدور التنموي للجهة تم اصدار القانون رقم 47.96 المتعلق بتنظيم الجهات[123]، وتم تقسيم المغرب الى 16 جهة[124]، من أجل إبراز الابعاد المتعددة للمجال المغربي، وخلق توازن جهوي ممكن غير أن هذا التنظيم اعترته عدة إكراهات لم تستطع الجهات بلوغ طموحها التنموي من خلال نموذج المجال الجهوي المدروس، كان هذا التقطيع منقسما بين جهة فاس-بولمان، وجهة مكناس-تافيلالت ولم تستطع كل جهة على حدة أن تفرض نفسها داخل النظام الجهوي بالمغرب سواء 1971 أو 1997.

1-2- التقطيع الجهوي الجديد لسنة 2015 وتأثيره على جهة فاس-مكناس

ظهرت مقاربة الدولة بشكل قوي خلال دستور 2011[125] بعد ضغوطات الربيع العربي لتجاوز إكراهات الجهوية والحراك الاجتماعي، حيث شكلت الجهوية المتقدمة ورشا استراتيجيا يسعى للاستجابة لمسلسل الإصلاحات التي مرت منها التجربة اللامركزية بالمغرب، وتوسيع سلطة الوحدات الترابية في تحمل أعباء المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتحقيق المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية للسكان. كما جاءت لتساير التطورات الحاصلة في الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وخصوصا التنمية الترابية المتوازنة، وجعل الجهة إضافة إلى اختصاصاتها السياسية والاجتماعية والثقافية والبيئية، فاعلا اقتصاديا بامتياز يتوفر على كل المقومات البشرية والترابية من أجل الوصول إلى مستوى "الجماعة المقاولة"[126]، وكذا للدفع بالجهة نحو آفاق تنموية جديدة بالاعتماد على إمكانياتها ومؤهلاتها الاقتصادية (الطبيعية والبشرية)، والتأسيس لتسويق ترابي جهوي فعال لخلق جو مناسب ومشجع لجلب أكثر ما يمكن من الاستثمارات الأجنبية وتشجيع الإستثمارات الداخلية[127].

وهكذا أضحت على الجهات المغربية بما فيها جهة فاس-مكناس، أن تضع لنفسها إستراتيجية للتنمية الجهوية والرفع من قدراتها الترابية. ورغم أن هذه الجهة الجديدة اعتبرت من الجهات التي خلقت نقاشا في توليفة أقاليمها. بإدماج كل من فاس ومكناس كعمالات في الجهات السابقة، نظرا لتداعياتها السوسيورمزية. إلا أنها اليوم مطالبة بتحديد توجه تنموي يزكي البعد الاقتصادي على البعد الاثني.

122- الفصل 94 من دستور 1992 والفصل 100 من دستور 1996.

123 - ظهير شريف رقم 1.97.84 صادر في 23 من ذي القعدة 1417 الموافق ل 2 ابريل 1997 بتنفيذ القانون رقم 47.96 المتعلق بتنظيم الجهات ، جريدة رسمية عدد 4470 بتاريخ 24 ذي القعدة 1417 الموافق ل 3 أبريل 1997 ، ص. 556.

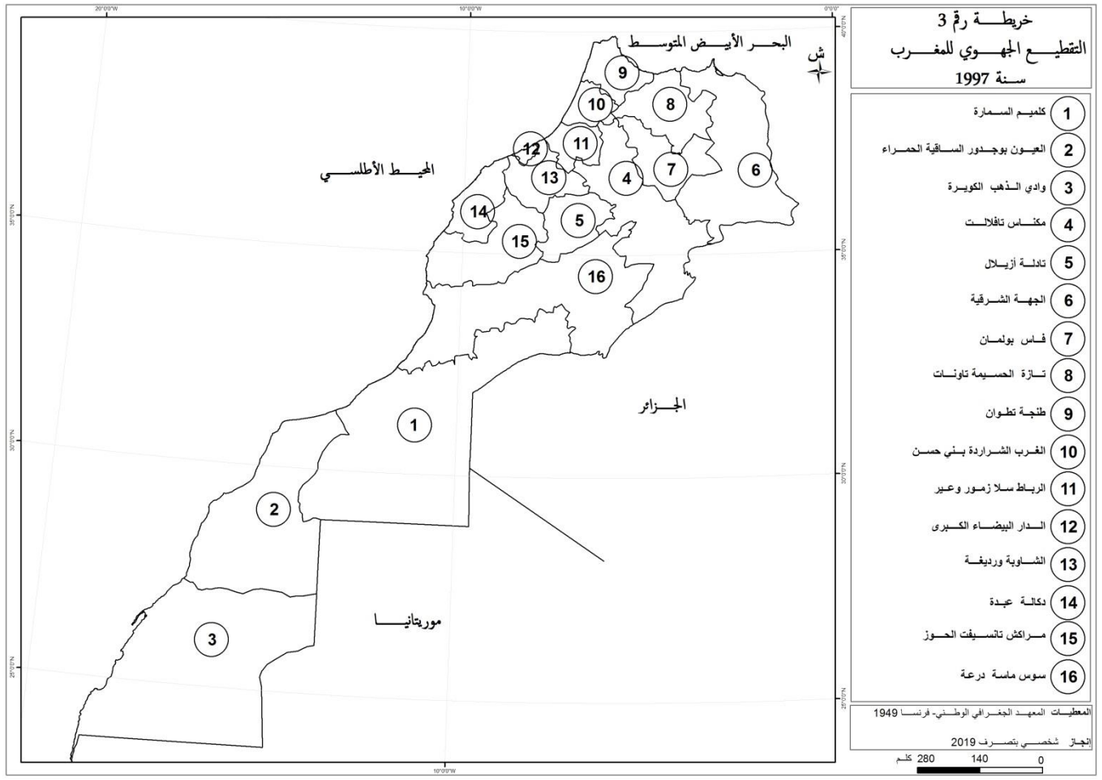
124 - مرسوم رقم 2.97.246 صادر في 12 من ربيع الاخر 1418 الموافق ل17 غشت 1997 المتعلق بتحديد عدد الجهات واسمائها ومراكزها ودوائر نفوذها وعدد المستشارين الواجب انتخابهم في كل جهة وكذا توزيع المقاعد على مختلف الهيئات الناخبة وكذا اعداد المقاعد الراجعة للجماعات المحلية وتوزيعها على العمالات والاقاليم المكونة لها، جريدة رسمية عدد 4509 بتاريخ 18 غشت 1997، ص. 3275.

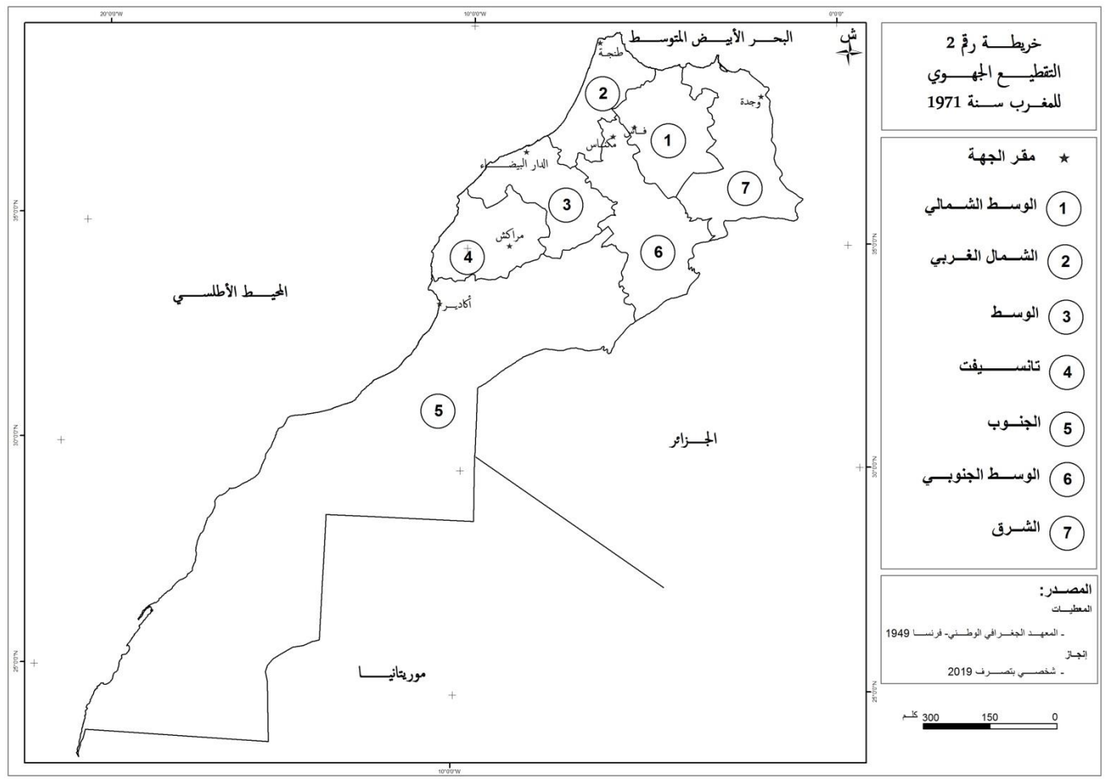
125- دستور فاتح يوليوز 2011، الذي يحمل تصورا جديدا للتنظيم الترابي بالمغرب، حيث ينص في الفقرة الرابعة من الفصل الأول أن "التنظيم الترابي للملكة تنظيم لامركزي، يقوم على الجهوية المتقدمة".

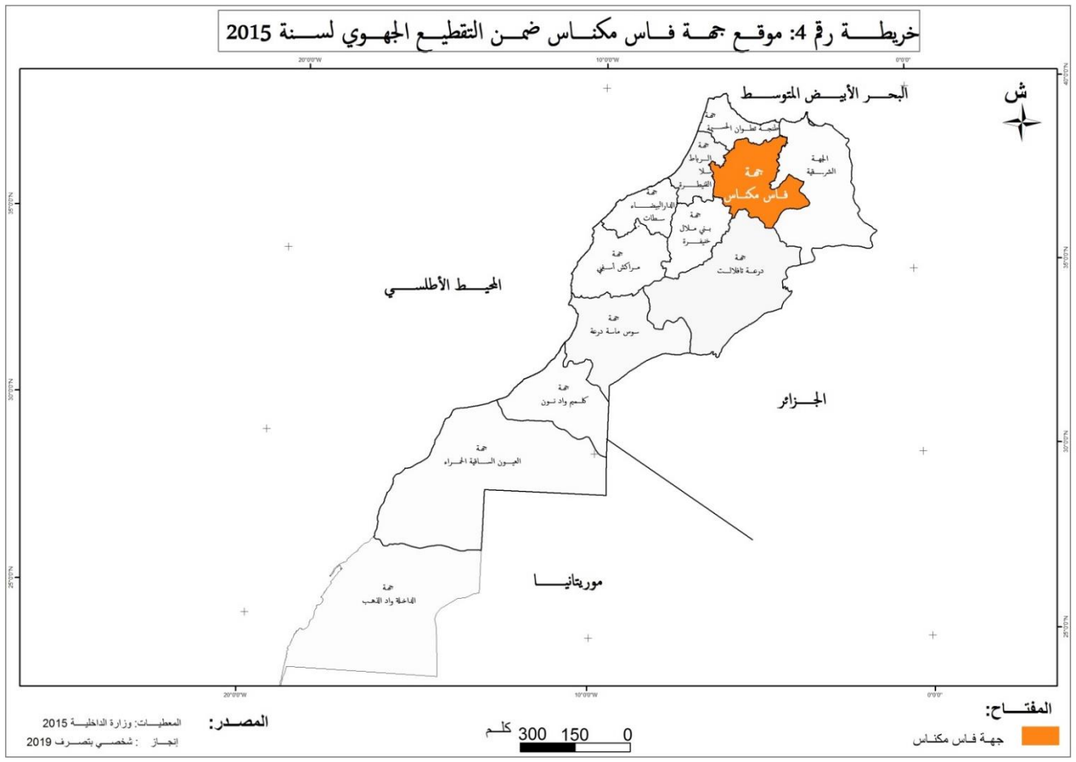
126- هسكر بهيجة، 2010: مرجع سابق، ص.3.

127- المصمودي نجيب، 2014، مرجع سابق، ص.28.

لوحة خرائط: التقطيعات الجهوية بالمغرب وتموقع المجال الجهوي المدروس فيها. ما بين 1971 و2015







2- موقع وموضع جهة فاس-مكناس ضمن التقطيع الجهوي لسنة 2015

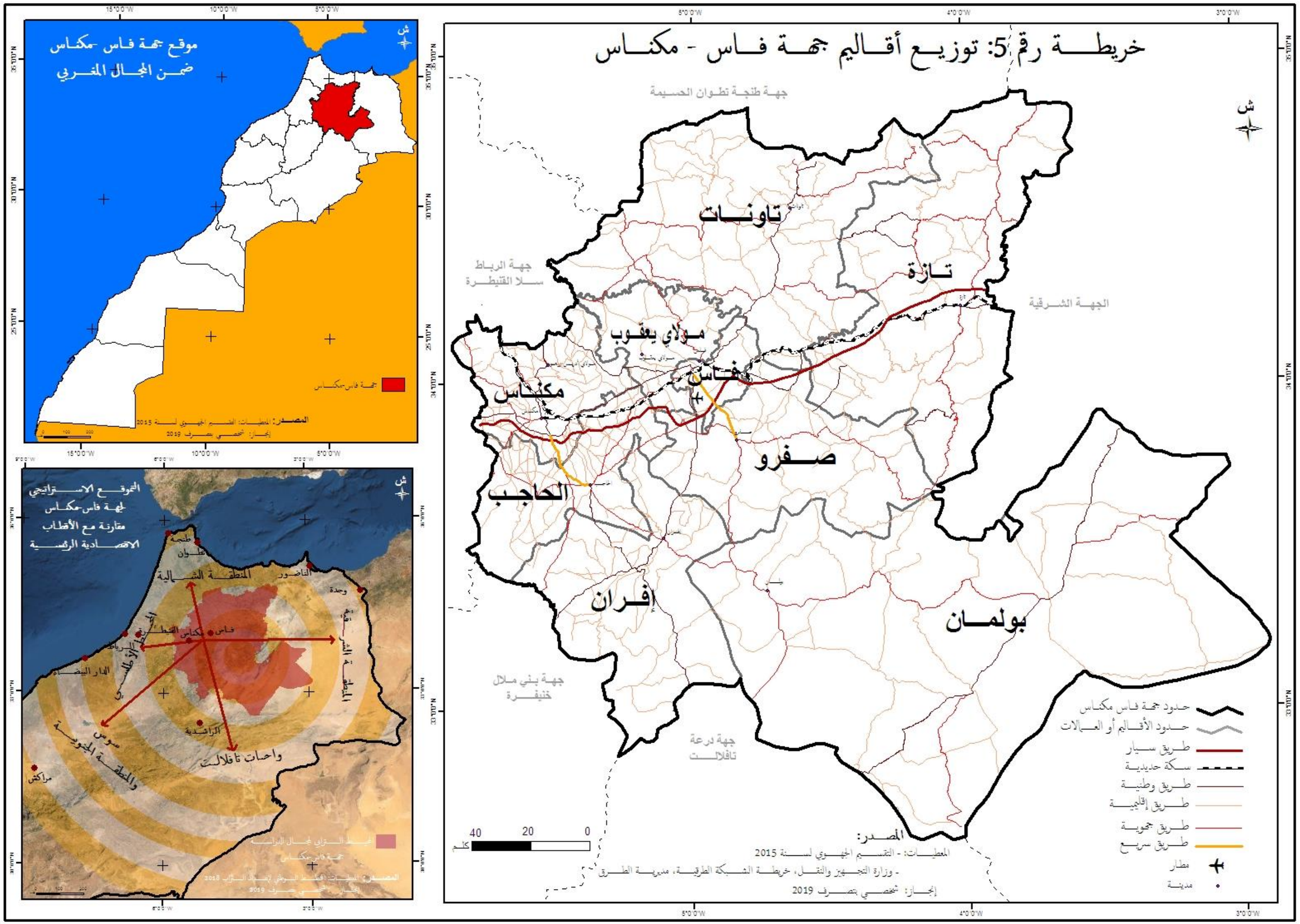
تعتبر جهة فاس-مكناس[128] بناء على ما سبق، أحد المكونات البنيوية والمهيكِلة للتراب الوطني، وإحدى أهم الجهات المغربية من حيث الكثافة السكانية والخصوصيات التاريخية والإمكانيات الترابية، وتتواجد في الوسط الشمالي للمغرب، فعلى مستوى حدودها الإدارية فهي تقع بين جهة طنجة - تطوان - الحسيمة شمالا، وجهة درعة - تافيلالت جنوبا، والجهة الشرقية شرقا، و جهة الرباط - سلا - القنيطرة غربا، وجهة بني ملال خنيفرة في الجنوب الغربي. وتمتد على مساحة 40.075 كيلومتر مربع أي ما يعادل 5.7% من المساحة على الصعيد الوطني. أما من ناحية تقسيمها الإداري فيتواجد بترابها 194 جماعة 26 دائرة[129]، وتضم عمالتين (فاس ومكناس)، وسبعة أقاليم (بولمان، والحاجب، وإفران، وصفرو، وتاونات وتازة، ومولاي يعقوب).

يمكن القول إن جهة فاس-مكناس واحدة من الجهات التي تحظى بأهمية استراتيجية من خلال إمكانياتها ومكانتها الاقتصادية على المستوى الوطني، فهي تمثل نقطة لقاء وتقاطع بين التدفقات الاقتصادية الرئيسية التي تحرك الديناميات الجديدة على الصعيد الوطني. فهي تقع في وسط شمال المغرب، وتوجد في النطاق الانتقالي بين الساحل الغربي والمغرب الشرقي وبين سلسلة الأطلس في الجنوب وسلسلة الريف في الشمال، وتتموضع فوق تضاريس تتكون من أربع مجموعات، أعلاها جبال الأطلس المتوسط بالجنوب التي يناهز علوها 3000م عند جبل بوبيلان، ثم الهضاب العليا الشرقية التي يتراوح ارتفاعها ما بين 700 و1200، فمقدمة الريف المكونة أساسا من تلال تمتد في الشمال على ارتفاع يتراوح بين 400 و1000م. وفي الوسط نجد هضبة سايس بعلو يصل إلى 700م.

فموقع وموضع الجهة يمنحاها مركزًا استراتيجيًا من حيث البعد الجغرافي ومن حيث توجه التدفقات الديموغرافية كما يجعلها ممرا للتبادل الاقتصادي فهي نقطة التقاء استراتيجية شكلت على مر القرون مركز ثقل لعمليات الاستقرار البشري وازدهار مختلف الأنشطة الاقتصادية، وتنشيط المبادلات الداخلية والخارجية، كما أنها تعتبر جهة ذات دلالة تاريخية وجغرافية قوية وتمنحها هويتها موقعًا جغرافيًا استراتيجيًا ومتفردا في المملكة، مما يؤهلها إلى تبوء مكانة متميزة في مجال التنافسية علي الصعيدين الوطني والدولي، حيث ساهم هذا الموقع الاستراتيجي في احتضانها ثقل ديموغرافية مهم، شكلت عبر الدوام خزانا بشريا مهما.

128- ظهير رقم 2.15.40 بتاريخ 20 فبراير 2015، والذي يُحدد عدد الجهات، تعريفاتها، عواصمها والعمالات والأقاليم التي تكونها، وقد تم نشره على الجريدة الرسمية رقم 6340 بتاريخ 05 مارس 2015.

129- حسب الإحصاء السنوي لسنة 2015.


خريطة رقم 5: توزيع أقاليم جهة فاس - مكناس
موقع جهة فاس-مكناس
ضمن المجال المغربي
جهة فاس-مكناس
المصادر: المعطيات: التقسيم الجهوي لسنة 2015
إنجاز: شخصي بتصرف 2019
التموقع الاستراتيجي
لجهة فاس-مكناس
مقارنة مع الأقطاب
الاقتصادية الرئيسية
المنطقة الشمالية
المنطقة الشرقية
المنطقة الجنوبية
الأطلسي المحيط
طنجة
تطوان
الناظور
وجدة
الرباط
سلا
القنيطرة
الدار البيضاء
فاس
مكناس
الكراشدية
سوس
واحات تافلالت
مراكش
جهة الرباط سلا القنيطرة
الجهة الشرقية
جهة بني ملال خنيفرة
جهة درعة تافلالت
تاونات
تازة
مولاي يعقوب
فاس
مكناس
صفرو
الحاجب
إفران
بولمان
حدود جهة فاس مكناس
حدود الأقاليم أو العمالات
طريق سيار
سكة حديدية
طريق وطنية
طريق إقليمية
طريق جهوية
طريق سريع
مطار
مدينة
40 20 0
كلم
المصدر:
المعطيات: - التقسيم الجهوي لسنة 2015
- وزارة التجهيز والنقل، خريطة الشبكة الطرقية، مديرية الطرق
إنجاز: شخصي بتصرف 2019

يمكن تشخيص الخصائص الطبيعية والبشرية لجهة فاس-مكناس، أولا من خلال معرفتنا لمختلف الإمكانيات والمؤهلات التي تزخر بها الجهة، سواء منها المميزات الطبيعية والجغرافية، والبنيات الديموغرافية، وهويتها. وثانيا من خلال دراستها وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج محددة وواضحة، تمكن من وضع استراتيجيات وخطط تنموية لتراب الجهة. قبل ذلك سنبحث في السياق التاريخي لنشأة مختلف مدن الجهة.

3- البعد التاريخي لجهة فاس-مكناس: مجال وخصوصيات تاريخية عريقة

من المؤكد أن الحديث عن تاريخ جهة فاس-مكناس هو بالصعوبة بمكان، خاصة أنه مجال له خصوصيات تاريخية متنوعة ومعقدة أحيانا، فلا يمكننا مثلا أن نتحدث عن تاريخ فاس أو مكناس بمعزل عن العلاقات التاريخية التي تمجعهما في عهد السلاطين الذين تعاقبوا على الدولة المغربية، كالدولة الإدريسية أو الدولة الإسماعيلية. كما أننا لا يمكن أن نهمش في هذا الصدد تاريخ مجالات الحاجب وتازة ومولاي يعقوب وإفران وصفرو، فلكل مجال كان للتاريخ تأثيره في إنتاج المجالات الترابية والدينامية الاقتصادية والمقاومة وصناعة المجد التاريخي والاقتصادي كذلك. ولهذا سنحاول أن نعطي نبذة موجزة عن هذا المجال المتميز من المنظور التاريخي انطلاقا من العاصمة الجهوية.

يعود تاريخ المجال المدروس إلى النواة الأولى لمدينة فاس إلى القرن الثامن (سنة 789) عندما اختار إدريس الأول الضفة اليسرى من وادي فاس، أحد روافد نهر سبو الصغيرة، مكانا لتأسيس عاصمة دولته. بعد ذلك، قام ابنه وخليفته إدريس الثاني بتوسيعها لتشمل الضفة اليمنى، ترسيخا لاختيار والده. وقد كان هذا الموقع اختيارا استراتيجيا لتمتعه بوفرة الموارد المائية، وتوافر مواد البناء، وموقعه الجغرافي المتميز في محور الاتصالات بين شمال المغرب وجنوبه وبين شرقه وغربه. فالموقع متصل بساحل البحر الأبيض المتوسط وساحل المحيط الأطلسي عبر أنهار (مكس، سبو، اللبن)، وبوسط المغرب عبر ممر تازة، وبتافيلالت من خلال ممر العصور وطريق بولمان. وبمجيء المرينيين، تم تمديد المدينة بإنشاء فاس الجديد بالجنوب الغربي لفاس القديم أو البالي، حيث بنوا مركزا إداريا وقصرا سلطانيا وفضاءات تجارية ومساكن محاطة بأسوار وتحصينات هي ميزة المدن القديمة بالمغرب التي تستمد جذورها من القصبة العربية الإسلامية. عرف هذا المجال دينامية على عدة مستويات عمرانيا واقتصاديا رغم الأزمات التي هددته في كل ظرفية خاصة بالمنافسة التجارية منها[130]، إلا أنها حافظت على كيانه وإزدهارها رغم تغير الظروف الاقتصادية العالمية، من خلال معمارها العربي الإسلامي والأندلسي والاقتصادي الذي ساهم في تطورها، الصورة (رقم1).

130 - L'histoire de Fès épouse l'histoire du Maroc dont elle est la 1ère ville musulmane. Longtemps capitale puis rivale de Marrakech ou Meknes ou Rabat – aujourd'hui, Fès est la capitale spirituelle du pays.

صورة رقم 1: مدينة فاس (عاصمة جهة فاس-مكناس) سنة 1900



Source : https://www.vanupied.com/fes/histoire-fes/, visité le 25/08/2019.

استمرت الحياة داخل أسوار مدينة فاس حتى غاية إقامة نظام الحماية الفرنسية بالمغرب الذي دشن مرحلة جديدة في التاريخ الحضري للمدينة. فانطلاقا من هذه الفترة، ستظهر امتدادات خارج المدينة العتيقة من خلال بناء أحياء جديدة بمنطقة صناعية وقاعدة عسكرية على هضبة ظهر المهراز، ومحطة للسكك الحديدية على الهضبة الجنوبية. وقد أسفرت سياسة الحماية القائمة على الفصل بين السكان الأوروبيين والسكان المحليين، عن إنشاء أحياء حضرية منفصلة: "المدينة الحديثة أو المدينة الاستعمارية" و"المدينة القديمة أو العتيقة." وخلال بداية منتصف القرن العشرين، ستشهد المدينة مرحلة تطور أخرى بإحداث أحياء جديدة في الشمال. يتعلق الأمر بحي عين قادوس وحي بندباب اللذين شكلا ثمرة السياسة الحضرية الجديدة " السكن الأكبر.

أما بعد الاستقلال، فتحت صفحة أخرى في التاريخ الحضري لمدينة فاس تميزت بمد كبير للهجرة وتعمير سريع، فقد تضاعف المحيط الحضري أربع مرات خلال نصف قرن فقط من 1960 إلى 2010 ارتبط التطور الحضاري لمدينة فاس، تاريخيا، بتطور مدينة مكناس. فهما مدينتان مختلفتان إلى حد التنافس، تفصل بينهما 50 كيلومترا، وتتقاسمان مهام المركز الاقتصادي بوسط المغرب[131] وليس في سايس فقط ومع ذلك، فإنهما متقاربتان من حيث ظروف تأسيسهما، كموقعين متميزيين، وثرواتهما الخاصة التي ارتبطت، بعد ذلك بتنمية وظائفهما التجارية والسياسية والفلاحية، ومن حيث موقعهما الجغرافي في مفترق طرق حيوي.

131 - https://visit-meknes.com/fr/histoire-de-meknes-a-travers-les-siecles/

أما على مستوى مجال مكناس وباعتباره أهم المجالات بهذه الجهة شأنه مجال فاس، فقد تأسست مدينة مكناس في القرن الحادي عشر من قبل المرابطين كمؤسسة عسكرية. وأصبحت عاصمة الدولة في عهد المولى إسماعيل (1672-1727)، مؤسس السلالة العلوية، والذي جعل من مكناس، مدينة رائعة من الطراز الإسباني-الموريسكي، محاطة بأسوار عالية ببوابات كبيرة والتي تظهر اليوم تحالفا متناغما بين أنماط المعمار الإسلامي والأوروبي في مغرب القرن السابع عشر.

وقد أنشئت المدينة العتيقة على نتوء صخري حيث تتسع الهضبة بين وادي بوفكران ورافده الصغير وادي سيدي علي أو منصور. فالأسوار والقصبة التي تعزز هذا الموقع الطبيعي الذي اتخذ للدفاع، حولت مدينة مكناس الصغيرة إلى مدينة إمبراطورية تجاري مدينة فاس الجارة.

تميزت مدينة مكناس بأسوارها العالية والكبيرة التي يتجاوز ارتفاعها 15 مترا. وتعتبر شاهدا للمدن المحصنة العتيقة في المغرب الكبير، وتجسيدا متكاملا للنمط الحضري والمعماري. كما تتميز مدينة مكناس التاريخية، ذات الحضارة الأميرية، كذلك بخصائص الهندسة المعمارية القائمة على الطين كما في المدن المغاربية الواقعة جنوب الصحراء. وفي بداية القرن الثامن عشر، انهارت الأسوار الطينية وأصبحت العديد من المباني أنقاضا. وهكذا شهدت المدينة الإمبراطورية أفولا ملحوظا امتد حتى القرن العشرين. وعلى عكس المدن الإمبراطورية الأخرى، لم تتمكن مدينة مكناس من تطوير علاقات وثيقة مع مناطقها الداخلية كما فعلت مدن مراكش وفاس ومدن أخرى. فمدينة المولى إسماعيل، ومنذ إنشائها، قد ضمت مجموعة معمارية كبيرة مقارنة مع حجمها.

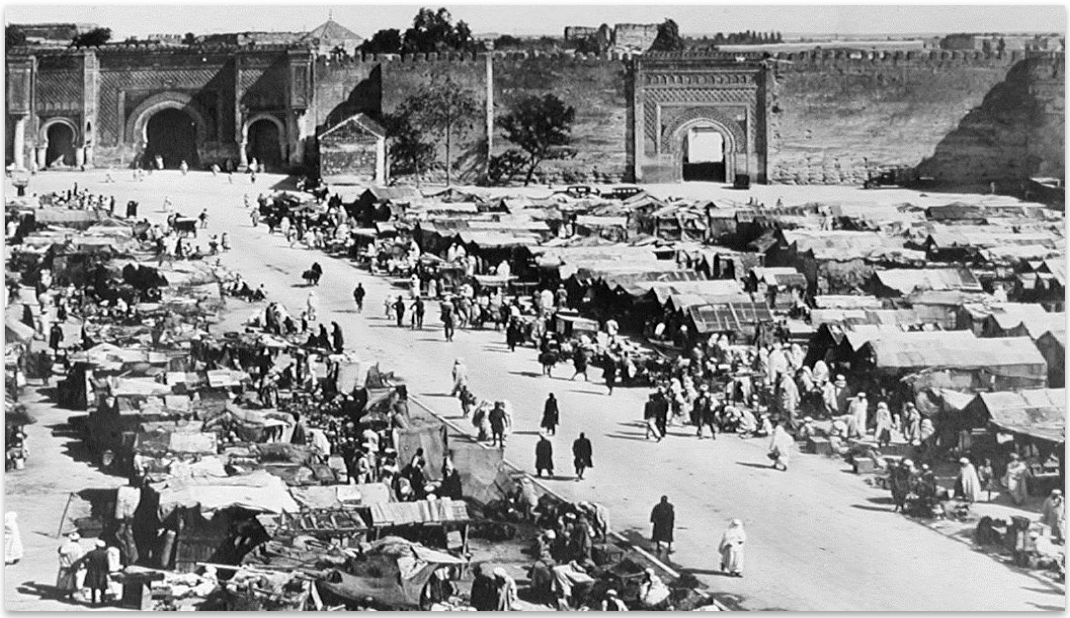
وهذا ما يفسر فتور مدينة مكناس خلال الفترة ما بعد الإسماعيلية، إلى أن جاءت مرحلة الاستعمار التي أعطت للمدينة حركية جديدة بفضل الوظائف العسكرية والإدارية والتي أدت إلى تطورها السريع على فترات تاريخية متعاقبة أعطت روحا وهوية عسكرية وثقافية لمنطقة مكناس[132].

ففي بداية القرن العشرين، كان ما بين 25 و30 ألف نسمة تقطن بالمدينة العتيقة. ولقد كان اختيار ليوطي إنشاء مدينة جديدة على الضفة اليمنى مبنيا على تصور المعمرين للمدينة: تفريق معسكر بوبلان والمدينة العتيقة والأخرى الحديثة، وكان يصرح بأنه لن يمس المدينة العربية ولا الحي اليهودي في شيء إلا تزويدهما بالماء الشروب والكهرباء، وتنظيفهما وتزيينهما وتصريف مياههما العادمة...

132 - BERNOUSSI M., 2018: « **La Culture culinaire marocaine, histoire, sémiotique et communication** », Meknès, Maroc, URL: https://www.fabula.org/actualites/la-culture-culinaire-marocaine-histoire-semiotique-et-communication_86557.php.

أما بالنسبة بالجهة الأخرى، فسيبني بها مدينة أخرى. أما بعد الاستقلال، عرفت مدينة مكناس تحولا اجتماعيا، حيث تم ملء الفضاءات الفارغة داخل الأسوار وتمديد الأحياء القديمة، وبدأت ظاهرة المدن الصفيحية الهامشية والسكن العفوي. ففي 1982 مثلا، كان 70 ألف نسمة يقطنون في هذه المدن الصفيحية، وتبين الصورة (رقم2) أهم الفضاءات الحضرية بمدينة مكناس.

صورة رقم 2: مدينة مكناس كأهم المدن التراثية بجهة فاس-مكناس" ساحة الهديم سنة 1932"



Source : https://www. dafina+meknes&source, visité le 25/08/2019.

وللحفاظ على التراث العمراني عرفت المدينة العتيقة العديد من البرامج والتدخلات التي سعت إلى رد الاعتبار إليه، وتثمينه حتى حتى يظل ضمن لائحة التراث العالمي من طرف اليونسكو[133].

أنشئت مدينة تازة حول حصن بنته قبائل مكانسة الامازيغية في القرن العاشر لقطع الطريق من جهة الشرق. وجعل منها موقعها الاستراتيجي، بين جبال الريف والأطلس، موقعا عسكريا متميزا وطريقا رئيسية تربط بين الجهات الغربية والشرقية للمغرب. وقد كانت مدينة تازة موجودة قبل دخول الإسلام إلى المغرب بوقت طويل، وبدأت تكتسب أهميتها في عهد الأدارسة، حيث ستصبح واحدة من أهم العواصم في ذلك الوقت بعد أن كانت مجرد قرية صغيرة. لم يستغرف تطور تازة وقتا طويلا بفضل إمكانياتها ومؤهلاتها وموقعها الجغرافي في مفترق طرق بين شرق المغرب وغربه.

فقد كان عبورها ضروريا للقادمين من الشرق حتى يتمكنوا من الوصول لبقية جهات المغرب وخصوصا فاس ومكناس والواجهة الأطلسية. وقد اتخذها الرومان والعرب القادمون من المشرق ممرا للدخول إلى شمال إفريقيا، كما فعل الموحدون الذين اتخذوها موقعا لأسلحتهم حوالي سنة 1132.

133- كنكورة مصطفى، 2011: **"استراتيجية المحافظة ورد الاعتبار للمدن العتيقة بالمغرب حالة مكناس من 1912 إلى بداية القرن XXI"** أطروحة لنيل الدكتوراه في المدينة المغربية: التاريخ والإنقاذ، كلية الآداب ظهر المهراز-فاس، ص-ص. 399-474.

ومع حلول عهد الحماية وانطلاقا من سنة 1920، تم إنشاء المدينة الجديدة بشوارعها الواسعة المحفوفة بالعمارات، والتي أطلق عليها اسم تازة السفلى لوجودها على ارتفاع أقل من المدينة القديمة أوتازة العليا، وتبين الصورة (رقم3) جانبا من المشهد الحضري لمدينة تازة.

صورة رقم 3: مدينة تازة سنة 1914



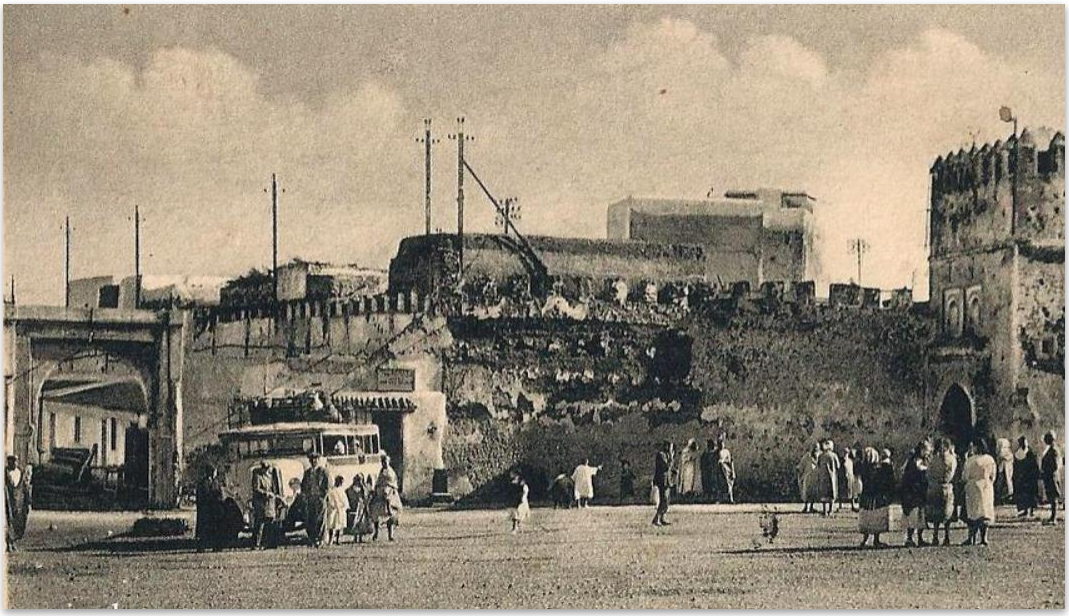
Source : https://www.marocantan.com/2006/11/la_colonne_de_t.html, visité le 25/08/2019.

بخصوص مجال صفرو : يرجع تاريخ بنائها إلى ما قبل الإسلام بحيث سبق تاريخ بناء مدينة فاس بمدة قرن على الأقل أي سنة 682 م[134]. وقد وصف الكثير من الكتاب الأوروبيين، الذين زاروا أو أقاموا بصفرو في أواخر القرن التاسع عشر أوقبيل الحماية، المدينة بأنها واحدة من أكثر المدن رخاء وأكثرها تنظيما في المغرب.

ومع بداية القرن العشرين، كانت صفرو مماثلة للمدن المغربية الأخرى، ولكن بمميزاتها الخاصة المرتبطة بسكانها وأنشطتها المحلية. وقد تميزت هذه المدينة بوجود بنية تحتية حضرية واسعة وضمت مؤسسات سياسية واقتصادية وإدارية، مثل مدن مكناس وتطوان، وقد ارتبط تاريخ هذه المدينة كذلك بهوية الساكنة اليهودية التي ساهمت في الاشعاع الاقتصادي لهذه المدينة وتبين الصورة (رقم4) جانبا من أسوار مدينة صفرو الشاهدة على تاريخ هذا المجال.

134- بنعمر رشيد، 2009: **"التعمير والتدبير الحضري بالمغرب على عهد الحماية الفرنسية صفرو نموذجا (1912- 1956)"**،أطروحة لنيل الدكتوراه في تاريخ المغرب المعاصر، الجزء الأول، كلية الآداب ظهر المهراز-فاس، ص. 200.

صورة رقم 4: مدينة صفرو سنة 1932



Source : https://dafina.net/forums/read.php, visité le 25/08/2019.

على مستوى مجال **الحاجب** في عهد السلطان الحسن الأول على شكل قصبة، وتم توسيعها كمركز عسكري مع بداية الحماية وبقيت مركزا للدائرة، إلى أن تم تعيينها مركزا للإقليم سنة 1991. وبوجود منافسة قوية من طرف جارتها القريبة مكناس وجاذبيتها الكبيرة، فإن مدينة الحاجب لا تزال تحاول تطوير أنشطتها التجارية والخدماتية. وهي مدينة صغيرة، تشكل الخدمات العامة والوجود العسكري بها موردا لمعظم مداخيلها. ومع ذلك، فالمدينة تتميز بموقع جذاب ومناخ لطيف. فخصوصيات الحاجب لا تختلف من حيث الأهمية التاريخية عن مجال **بولمان** :مدينة صغيرة في قلب الأطلس المتوسط الشرقي، تقع في جوف ممر استراتيجي. تطورت المدينة بفضل دورها كمعقل عسكري، لكن بشكل محدود بسبب موقعها الجغرافي وتضاريسها. وما زالت عبارة عن معبر في الإقليم الذي يحمل اسمها ومركزه في ميسور.ويعود هذا الأخير اسمه من المصطلح العربي "الميسور" الذي يعني الغني الكريم. وقد كانت المدينة على امتداد تاريخها مركزا قرويا على الطريق الرئيسي الذي يربط ميدلت بمليلية، في هضاب ملوية العليا. وقد تم تعيينها مركزا لإقليم بولمان في عام 1975. يبلغ عدد سكانها 25486 نسمة حسب إحصاء 2014. تتكون معظم مداخيل المدينة من وظائفها الإدارية والتجارية والعسكرية، وتوجد ثكنة كبيرة للقوات المسلحة الملكية في ضواحيها.

لقد ساهم الإرث التاريخي العريق لجهة فاس-مكناس، من إنتاج وظيفة ترابية لها من خلال التراث، إلى درجة أنه أصبح هذا التراث ميزة لهذا المجال في الدراسات الرسمية والمؤسساتية (كالحوار الوطني لإعداد التراب 2001، والمخطط السياحي من خلال اختيارها كوجهة ثقافية).

4- الإطار الطبيعي: تنوع في التضاريس والمناخ وغنى في الموارد المائية.

تعتبر الخصوصيات الطبيعية بكل أصنافها (الوحدات التضارسية، الماء، التربة، الغطاء النباتي...)، محددا أساسيا للتنمية وعاملا مساعدا في التسويق الترابي، حيث تعتبر القاعدة والمرتكز الذي تقوم عليه مختلف الأنشطة السوسيواقتصادية بالجهة، فالوسط الطبيعي يساهم لا محالة في عمليات الإعداد والتنمية الترابية، فجهة فاس-مكناس تحظى بمكانة مهمة على الصعيد الوطني، وذلك راجع إلى عدة عوامل من أبرزها الخصائص الطبيعية المتفردة، ومواردها المختلفة، سواء من خلال تضاريسها وظروف مناخها وتشكيلاتها النباتية والحيوانية ومواردها المالية، أو على مستوى بنيتها الجيولوجية، مما يجعل منها محط اهتمام واستقطاب الفاعلين الاقتصاديين على المستوى الوطنى والدولي، ومجالا هاما للتأقلم وتوفير العيش الكريم، خاصة وأن هناك تفاعلات بين مختلف خصائص الوسط الطبيعي، فالتضاريس تؤثر على المناخ (التدرج المناخي)، كما أن هذا الأخير يؤثر في الحياة النباتية، والتربة، والأحياء، وإلى حد ما على المتوافر من الموارد المائية. وبدوره يؤثر الوسط الطبيعي في النشاط البشري، من خلال الموارد التي يوفرها، والإكراهات التي يفرضها. وتترتب عن ذلك أنظمة إنتاج مختلفة، تعكس أنماط تكيف السكان مع الوسط الطبيعي، ودرجة تحررهم من الإكراهات التي يخلقها[135].

يتميز التراب الوطني بتنوع الأشكال التضاريسية، والتي تختلف حسب طبيعة تكونها ومجال توطينها، حيث سنعمل على إبراز هذا التنوع لمجال دراستنا بالإعتماد على نظم العلومات الجغرافية والتي ستتيح لنا فرصة تحليل خصائص الوسط الطبيعي وما يوفره من إمكانيات وما يطرحه من صعوبات.

يعتبر التحليل التضاريسي مرحلة أساسية ضمن مراحل التحليل الشامل لمجال الدراسة، إذ يساعد على ضبط علاقات التفاعل والترابط بين الأشكال التضاريسية السائدة وبقية العناصر الطبيعية من جهة، وبين مكونات الوسط البشري خاصة انتشار السكن وأنماط الاستغلال الفلاحي والاقتصادي من جهة أخرى.

4-1- الوحدات التضاريسية: تنوع في التركيب والمشهد

تتكون تضاريس جهة فاس-مكناس، من عناصر متنوعة أولية ومركبة، تتألف وتتراكب لتكون الوحدات التضاريسية الكبرى من جبال وهضاب وسهول[136]. لاستخلاص هذه العناصر التضاريسية سنعتمد الخريطة الطبوغرافية ذات مقياس 1/50.000، حيث سنعمل على ترقيم (Digitalisation) خطوط التسوية للحصول على النموذج الرقمي للأرض (MNT)، وهو مجموعة من نقاط الارتفاعات

135 - بن عاشور عبد الحكيم ، 2013، مرجع سابق، ص.119.

136 - جمال شعوان، 2015: **"توظيف الاستشعار عن بعد ونظم المعلومات الجغرافية فيي دراسة التعرية المائية بالريف الأوسط ، حوض أمزاز أنموذجا"**، أطروحة لنيل الدكتوراه في الجغرافية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس، فاس ، ص.86.

لمنطقة معينة من سطح الأرض[137]. ومن خلال هذا النموذج يمكن استخراج خريطة فئات الارتفاع وخريطة توجيه السفوح وخريطة الانحدار.

تتوفر جهة فاس- مكناس على مجموعة من الوحدات التضاريسية تتميز بالتنوع المجالي، حيث تجمع بين وحدتين بارزتين، والتي نصنفها كما يأتي:

أ- الوحدة الجبلية

تتمثل أولا في المناطق الجبلية التي تغطي جزءا كبيرا من الجهة، وهي تنتمي إلى مختلف السلاسل الجبلية بالمغرب نذكر منها، ***جبال الأطلس المتوسط*** التي تمتد من الشمال الشرقي إلى الجنوب الغربي على مسافة 250 كلم وعلى مساحة تقدر ب 40000 كلم^2 حيث تنفصل هذه الجبال انفصالا واضحا عن جبال الريف وذلك بواسطة ممر جنوب الريف، ولكنها تلتقي مع مرتفعات الهضبة الوسطى غربا، أما من جهة الشرق والجنوب-الشرقي، فإنها تشرف على جبال ملوية. ومن جهة الجنوب تمر تدريجيا إلى جبال الأطلس الكبير، فهي تشكل حاجزا يمنع مرور انخفاضات الضغط الجوي الأطلنتي، وتؤدي كذلك دور الحاجز بالنسبة إلى درجة الحرارة التي تصبح قارية عند ملوية، ودور حاجز كذلك فيما يخص التساقطات التي تختلف اختلافا كبيرا حسب سفوح الجبال[138].

يتراوح علو المرتفعات بها ما بين 1550م و2000م في الهضاب الشمالية الغربية العالية، وما بين 2500م 3000م في السلاسل الجبلية الصغيرة الموجودة شرق، ولكن التضاريس القليلة الارتفاع هي المهيمنة ولا تسبغ على هذه السلسلة طابع الجبال العالية رغم وجود بعض القمم المرتفعة كما هو شأن بويبلان (3190م) وبوناصر (3354م)، ويتكون الجزء الأوسط من هضاب كلسية تعلوها **قمم بركانية خامدة**[139].

ثم ***تلال مقدمة الريف*** التي تضم سلسلة جبلية من أربع وحدات بنيوية متميزة باستراتيغرافيتها وبنائيتها[140].التي تمتد على شكل قوس بمساحة تقدر ب 11500 كلم^2، ويبلغ أقصى امتداد لها 200 كلم من الغرب نحو الشرق انطلاقا من اللكوس الأعلى إلى واد مسون أحد روافد ملوية، وتمتد تلال مقدمة الريف من الشمال إلى الجنوب على مسافة تبلغ في المتوسط 70كلم في جزئها الشرقي، ومن 30 إلى 40 كلم في الوسط، ثم حوالي 50 كلم في الغرب، وتتكون من مواد هشة حيث تتلقى أمطار غزيرة، مما يجعلها

137 - STEINBERG J., 2000: « **Cartographie et télédétection et system de L'information Géographie** », paris, p. 199

138 - جون فرانسواتروان، 2006: **"المغرب: مقاربة جديدة في الجغرافية الجهوية"**، مطبعة طارق للنشر، الطبعة الأولى، الدار البيضاء، ص203.

139 - جون فرانسواتروان، 2006، مرجع سابق ، ص 204.

140 - MARCAIS J. et SUTER G., 1957: « **Introduction grologique sur la chaine du Rif et son avant-pays** », in Note marocaine n° 9-10, société de géographie du Maroc, p.p. 13-14.

عرضة للتعرية[141]. وتأخذ هذه التعرية أبعاد كارثية في جبال وتلال مقدمة الريف، التي رغم كونها لا تغطي سوى 6% من التراب الوطني إلا أنها تنتج أكثر من 56% من الرواسب سنويا (HEUSCH B.1970) وتعزى حدة التعرية في هذا المجال إلى تفاعل عوامل طبيعية متنوعة مرتبطة بهيمنة الصخور الهشة، والإرث المورفولوجي ونظام الانحدارات وتراجع الغطاء الغابوي، كما ترتبط بعوامل أخرى بشرية، تخص النمو الديموغرافي وما يرافقه من اجتثاث للتشكيلات النباتية، ففي الريف يصل متوسط فقدان التربة إلى 20 طن في الهكتار سنويا، في حين تتراوح هذه الكمية المفقودة بفعل التعرية بالأطلس المتوسط بين 5 و10 طن في الهكتار سنويا (مديرية إعداد التراب الوطني 2002).

ب- الوحدة الهضبية

هضبة سايس ويتراوح ارتفاعها بين 600 متر شمال مكناس و900 متر على سفح مرتفعات الحاجب، وهي تمتد من غرب الجهة إلى شرقها على مدى 100كلم، و تعلو واد بهت غربا وواد سبو شرقا، وتحدها شمالا تضاريس مقدمة الريف وجنوبا جبال الأطلس المتوسط، يبلغ عرضها حوالي 70 كلم، وهي ترتفع ارتفاعا بطيئا نحو الجنوب (600م شمال مكناس و900م على سفح مرتفعات الحاجب)[142]، وتتميز بمناخ قاري ومتوسطي، الذي يتسم بتناقض قوي ما بين فصل الصيف الحار حيث تتجاوز أحيانا درجة حرارته القصوى °40 ويصل متوسط حرارته °25، وفصل شتاء تبلغ متوسط حرارته °9 وهو ما يجعله شديد البرودة[143]. فهي صلة وصل بين هضاب الجنوب وجبال الشمال، فهي أراض طينية أو صلصالية في أغلب الأحوال، فهي تعاني من التعرية[144].

ت- فئات الارتفاع

يتم تحديد توزيع الارتفاعات من خلال تصنيف خريطة النموذج الرقمي للأرض لجهة فاس-مكناس، حيث يمكن أن نميز بين فئات الارتفاعات ومختلف التضاريس، وتضم جهة فاس-مكناس منطقتين للارتفاعات:

- المنطقة الأولى بين 1036 - 3036 م، وتتجلى هذه الارتفاعات في الأطلس المتوسط ومقدمة جبال الريف؛

- المنطقة الثانية ما بين 36 - 1036 م، وتتجلى في سهل سايس والممر فاس-تازة.

141- جون فرانسواتروان، 2006، مرجع سابق ، ص185.
142- جون فرانسواتروان، 2006، مرجع سابق ، ص134.
143 - جون فرانسواتروان، 2006، مرجع سابق، ص204.
144- جون فرانسواتروان، 2006، مرجع سابق، ص133.

كما يتضح من خلال خريطة فئات الإرتفاع ان الإرتفاعات لجهة فاس-مكناس تتشكل في معظمها من جبال متوسطة الارتفاع وتلال منخفظة تتميز بشدة التقطع، بالإضافة إلى المنخفظات التي تتركز في الوسط وعند المجاري المائية الرئيسية.

ث- فئات الانحدار

لم تعد استعمالات خريطة فئات الانحدار مقتصرة على الجغرافيين، فحسب، بل امتدت استعمالاتها لتشمل مجالات عدة كإعداد التراب والتعمير والسياحة والفلاحة[145].

ويعتبر الانحدار من العوامل الطبوغرافية الأساسية في دراسة الوسط الطبيعي بالجهة والتي تتحكم في موارد وإمكانيات الوسط وحركية المجال، إذ يسمح بتحديد دقيق لخصوصيات المجال. فكلما كان الانحدار قويا، كلما واجهت الأنشطة البشرية تحديا أكبر، وتفاقمت المشاكل البيئية، كالتعرية وانجراف التربة، وهي نقط ضعف بالنسبة للمجال الذي تسود فيه[146]. وكلما كان الانحدار ضعيفا كلما أدى إلى استقرار الساكنة وممارسة أنشطتها، حيث يمكن تقسيم الانحدارات بالجهة إلى فئات كما يلي:

فئة الانحدار الضعيفة (0-10%): تسود في هضبة سايس، وتتميز بضعف الانحدار وبروز الهضاب، وتعد من الأماكن المهمة بجهة فاس-مكناس للاستقرار البشري والأنشطة وأقلها تكلفة لجلب الاستثمارات، كما تمتاز بقلة العوائق والإنسيابية في حركة التنقل.

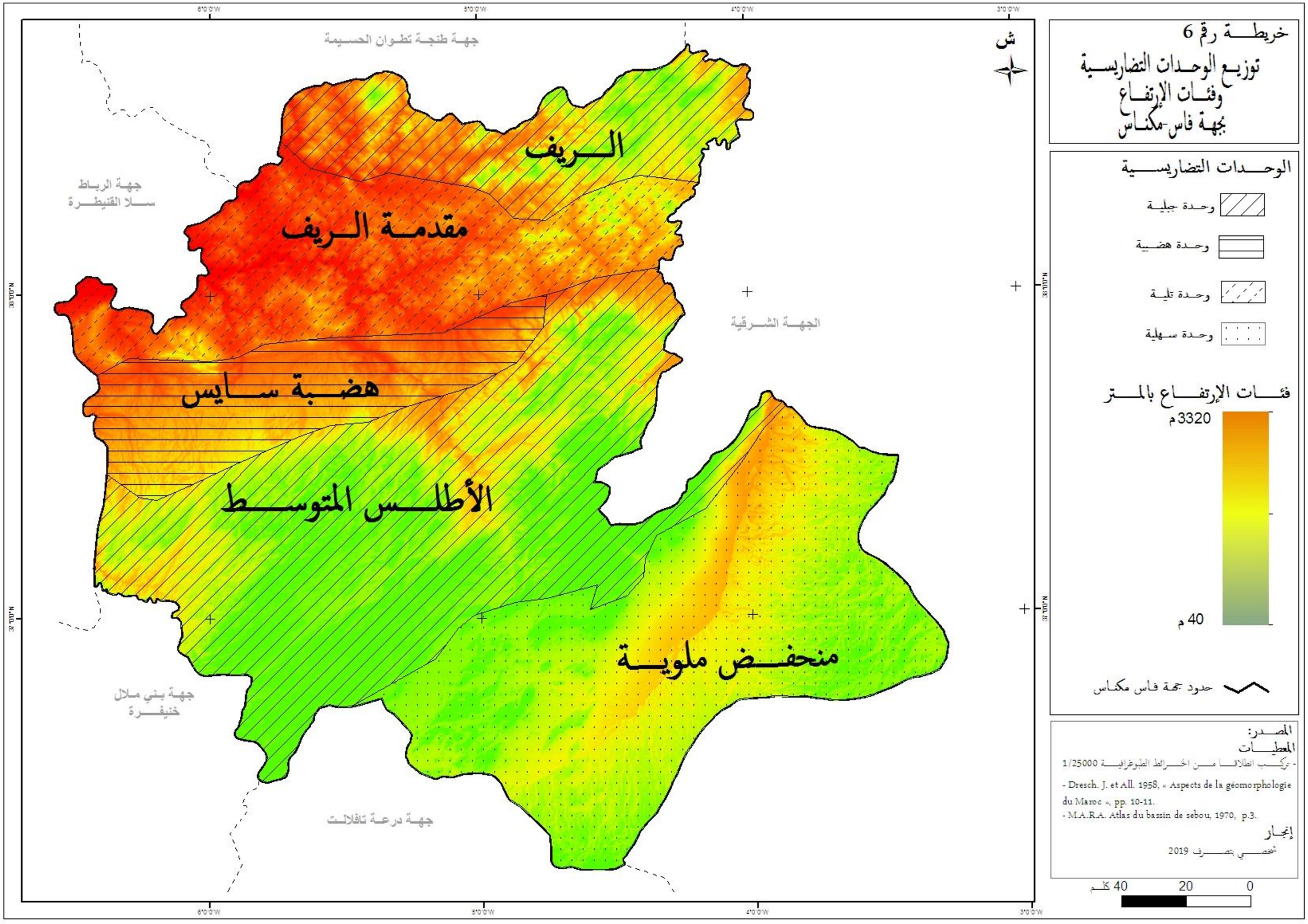
فئة الانحدار المتوسطة (10,5-20%): تسود في المنطقة الشمالية للجهة، خاصة في مناطق التقاء السهول بالجبال، تتميز بوجود بعض العوائق البسيطة، يمكن التغلب عليها بواسطة التدخل البشري، عن طريق وضع استراتيجيات للتنمية.

فئة الانحدار القوية (20,5-30%): تسود في المنطقة الجنوبية للجهة وكذا في الجهة الغربية للجهة، بشكل أساسي بالمنطقة الجبلية إضافة إلى بعض النقاط بالمرتفعات الموجودة بالسهول العليا، وتعتبر مناطق معزولة وهشة، وتعاني من عوائق كبيرة، مكلفة في التهيئة وصعبة حركية التنقل.

فئة الانحدار القوية جدا (30<): وتكون مساحات صغيرة جدا في المناطق المرتفعة والقمم العالية بالمناطق الجبلية، وتعتبر مناطق صعبة الوصول إليها، وتظهر على شكل نقاط تشمل القمم الحادة بأكثر المناطق ارتفاعا بالجهة.

145- RVENAU.J et LEMIEUX Jean-luc, 1971: « **La carte des pentes de la région de Quebec** » , in cahier de géographie Quebec, Vol 18, N°45.

146- بن عاشور عبد الحكيم ، 2013، مرجع سابق، ص.123.


خريطـــة رقم 6
توزيـع الوحـدات التضاريسـية
وفئـات الإرتفـاع
بجهـة فاس-مكنـاس
ش
جهـة طنجـة تطـوان الحسـيمة
جهـة الربـاط
سـلا القنيطـرة
الـريف
مقدمـة الـريف
هضـبة سـايس
الأطلـس المتوسـط
الجهـة الشـرقية
منخفـض ملويـة
جهـة بني ملال
خنيفـرة
جهـة درعـة تافلالـت
6°0'0"W
5°0'0"W
4°0'0"W
3°0'0"W
34°0'0"N
33°0'0"N
الوحـدات التضاريسـية
وحـدة جبليـة
وحـدة هضـبية
وحـدة تليـة
وحـدة سـهلية
فئـات الإرتفـاع بالمـتر
3320م
40 م
حدود جهة فاس مكناس
المصـدر:
المعطيـات
- تركيـب انطلاقـا مـن الخـرائط الطبوغرافيـة 1/25000
- Dresch. J. et All. 1958, « Aspects de la géomorphologie du Maroc », pp. 10-11.
- M.A.R.A. Atlas du bassin de sebou, 1970, p.3.
إنجـاز
شخصـي بتصـرف 2019
40 20 0 كلـم

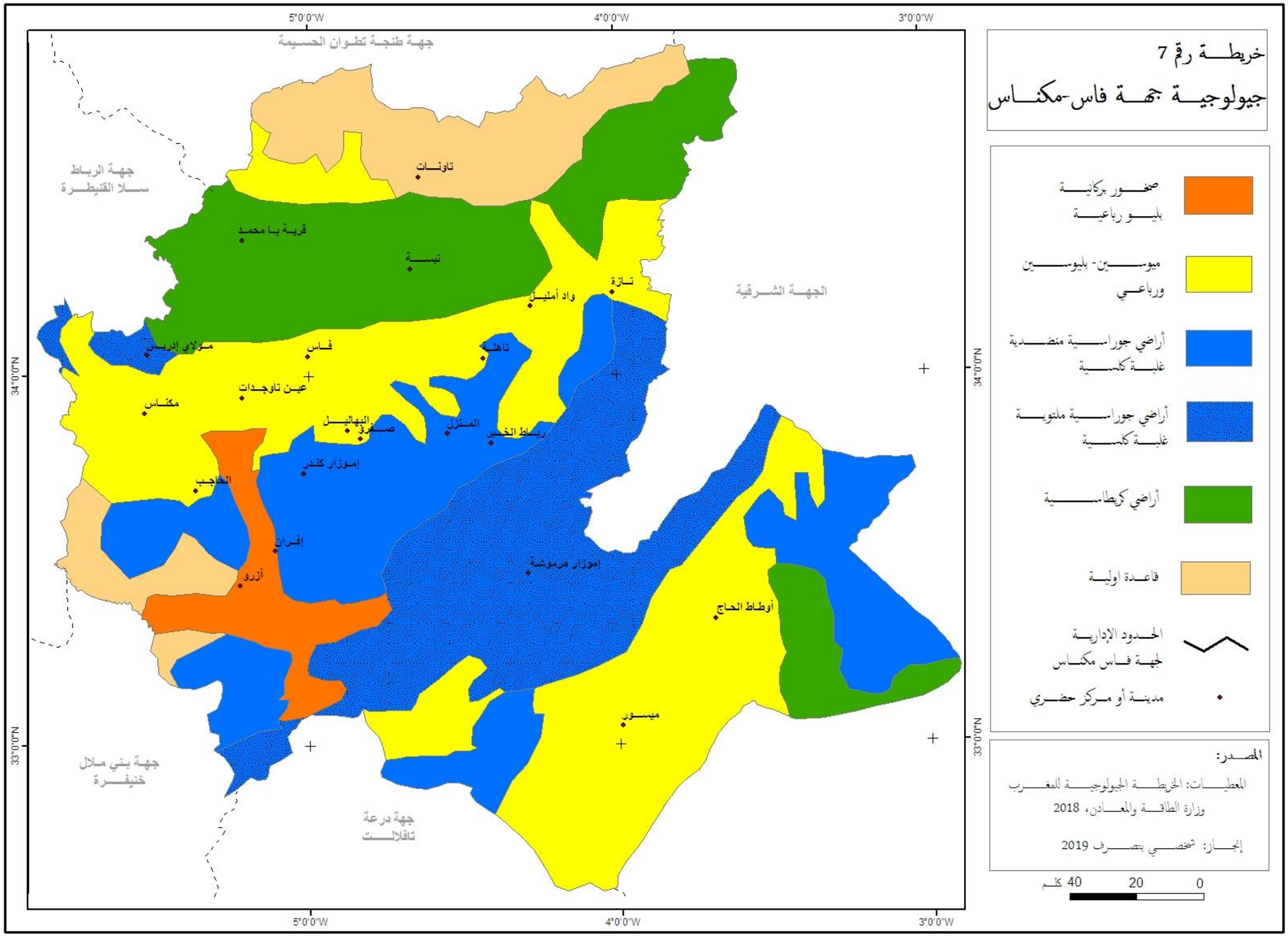
2-4- الإطار الجيولوجي: مجال يتميز بوحدات مرفبنيوية متنوعة

يعد التركيب الصخري أحد أهم العوامل المساعدة في كشف درجة الصلابة وقوة التماسك من جهة، ومن جهة أخرى الإحاطة بالظروف التي توجد بها الثروة الكامنة للانتفاع بها في مختلف القطاعات كالفلاحة والصناعة والسكن، دون تعرض الأرض للضغط أو الاستنزاف. وتتميز جهة فاس-مكناس كغيرها من المناطق، في تكوينها الجيولوجي إلى عدة حقب وأزمنة تعود إلى فترات تاريخية قديمة[147].

فموقع الجهة بالأطلس المتوسط، يعتبر من الناحية الجيولوجية منطقة كلسية ظهرت في الزمن الثاني والتي اجتاحتها البحار، وترسبت عليها طبقات سميكة، يتكون الجزء الأكبر منها من الصخور الكربوناتية، وقد رفعت الحركات التكتونية الأطلسية هذه المجموعة فظهرت عليها تموجات واسعة وأجراف في الجزء الشمالي الغربي، وإلتواءات عنيفة في الجزء الشرقي والجنوبي. عملت على إبراز صخور قاعدة الزمن الجيولوجي الأول في بلاد زايان العالية وتازكة. وفي الجنوب الشرقي، خفضت الحركات التكتونية بقوة الأخدود الموجود على وادي ملوية، الذي يشكل منطقة انتقالية في اتجاه الأطلس الكبير[148]، ليكون منخفضا واسعا يجمع بين التكوينات الكريطاسية بكل من مقدمة الريف، والجنوب الشرقي للجهة. كما نجد هضبة سايس التي تتميز بتكوينات جوراسية منضدية وملتوية شرق الجهة تغطيها جزئيا طفوحات بركانية، الخريطة (رقم 7).

147- HAMDANI Nadia, 2015 : **« Monographie des Ressources en Eau de la Région de Fès-Meknès »,** Master Sciences et Techniques : Hydrologie de Surface et Qualité des Eaux, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Faculté des Sciences et Techniques, P.20.

148 - جون فرانسواتروان، 2006، مرجع سابق ، ص204.


خريطـــة رقم 7
جيولوجيـــة جهـــة فاس-مكنـــاس
صخـــور بركانيـــة بليـــو رباعيـــة
ميوســـين- بليوســـين ورباعـــي
أراضي جوراســـية منضـــدية غلبـــة كلســـية
أراضي جوراســـية ملتويـــة غلبـــة كلســـية
أراضي كريطاســـية
قاعـدة اوليـة
الحـدود الإداريـة لجهـة فـاس مكنـاس
مدينـة أو مـركز حضـري
المصـدر:
المعطيـات: الخريطـة الجيولوجيـة للمغـرب وزارة الطاقـة والمعـادن، 2018
إنجـاز: شخصـي بتصـرف 2019
40 20 0 كلم
جهـة طنجـة تطـوان الحسـيمة
جهـة الربـاط سـلا القنيطـرة
الجهـة الشـرقية
جهـة بني ملال خنيفـرة
جهـة درعة تافلالـت
تاونـات
قريـة بـا محمـد
تيسـة
تازة
واد أمليـل
مولاي إدريـس
فـاس
تاهلـة
عيـن تاوجـدات
مكنـاس
صـفرو
إليهاليـل
المـنزل
رباط الخير
إموزار كندر
الحاجب
إفـران
أزرو
إموزار مرموشة
أوطاط الحاج
ميسـور
34°0'0"N
33°0'0"N
5°0'0"W
4°0'0"W
3°0'0"W

3-4- المناخ: وسط غني يلبي حاجيات الجهة

إن البنية التضاريسية يوازيها تنوع في المناخ، الذي يساعد على تنظيم واستغلال المجال، خاصة عاملي التساقطات والحرارة باعتبارهما المحددين الأساسيين في توزيع الكائنات الحية، وما يتبع ذلك من تأثيرات على دينامية السطح، كما يعتبران عنصرين حاسمين في انتشار، وتطور العديد من القطاعات الانتاجية.

فمناخ جهة فاس-مكناس يتميز في كثير من الأحيان بمناخ متوسطي إلى قاري في فصل الشتاء مع الحد الأدنى لدرجات الحرارة هو °2- أما في فصل الصيف فيكون حارا جدا مع درحة الحرارة تتجاوز °40، لا سيما في إقليم بولمان، أما المناطق المرتفعة في الريف ومقدمة الريف، فمناخها معتدل في فصل الصيف وبارد جدا في فصل الشتاء مع وجود صقيع كثيف، أما المناطق القارية فتكون عرضة "للشركي" الذي يساهم في ارتفاع درجة حرارتها. وعموما فمتوسط درجات الحرارة السنوية بالجهة تختلف حسب لارتفاع والموقع وتتراوح بين °12 و°18، بمتوسط °15,20 بالنسبة للانحراف المعياري بدرجة °3.

فالمناخ بالجهة يساهم بدور مهم في أليات التعرية وفي صبيب مياه الأودية وحمولتها وفي تردد الفيضانات وحدتها. وتعتبر التساقطات المحرك الرئيسي للتعرية والنقل، فتركزها خلال الفصل الرطب يؤدي إلى نشاط مورفوديناميي مهم يتمثل في السيل والتخديد والحركات الكتلية. كما يؤدي تركز الأمطار الوابلية خلال فترة وجيزة إلى فيضانات كارثية تخلف خسائر بشرية ومادية. وتؤدي إلى خلق نشاط مورفوديناميي استثنائي. كما حدث خلال فيضانات شتنبر 1995 في مقدمة الريف شمال فاس وتازة. وفيضانات 2000 في تازة وأكنول[149].

ونجد داخل الجهة مناخات متنوعة، ترتبط بنوع الوحدة التضاريسية والتي تختلف معها معدلات التساقطات خاصة بين السهل والجبل. وهي تمتاز بثلاث مناطق بيومناخية من حيث التساقطات المطرية وهي:

- **المناطق الرطبة وشبه رطبة:** تستقبل كمية مهمة جدا من التساقطات، وتتجلى في المناطق المرتفعة للأطلس المتوسط والريف، الذي يستقبل أكثر من 800ملم/السنة من التساقطات، مقارنة مع الأطلس المتوسط الذي يستقبل فقط ما معدله 600 ملم/السنة؛
- **المناطق شبه جافة:** تستقبل ما معدله 400 ملم/السنة من التساقطات، وتتجلى في مقدمة الريف والجزء الشمالي للجهة؛

149 - فالح علي، 2017: **"التعرية المائية بمقدمة الريف"**، الطبعة الأولى، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، سايس، فاس. ص. 17.

- **المناطق الجافة:** توجد جنوب شرق الجهة وتستقبل ما معدله 300ملم/السنة من التساقطات، وتتجلى في سهول ملوية المتوسطة التي يطغى عليها غالبا مناخ جاف وقاحل، و نظرا لندرة المياه بها فهي تعرف وجود غطاء نباتي من نوع السهوب والحلفاء.

تتميز هذه النطاقات بالتنوع البيومناخي بجهة فاس-مكناس، التي يغلب على جنوب الجهة وشرقها مناخ جاف وشبه جاف، في حين يغلب على شمالها ووسطها المناخ الرطب والشبه الرطب، وتبين الخريطة (رقم 8) ذلك بالتفصيل:

خريطـــة رقم 8

النطاقـــات البيومناخيـــة بجهـــة فاس-مكنـــاس

جهـة طنجـة تطـوان الحسـيمة

جهـة الربـاط سـلا القنيطـرة

الجهـة الشـرقية

جهـة بـني مـلال خنيفـرة

جهـة درعة تافلالـت

ش

- منـاطق رطبـة
- منـاطق شـبه رطبـة
- منـاطق شـبه جافـة
- منـاطق جافـة
- شـبكة مائيـة
- حـدود جهـة فاس-مكنـاس

المصـدر

المعطيـات

المديريـة الجهويـة للفلاحـة 2018

إنجـاز

شخصـي بتصـرف 2019

40 20 0 كلم

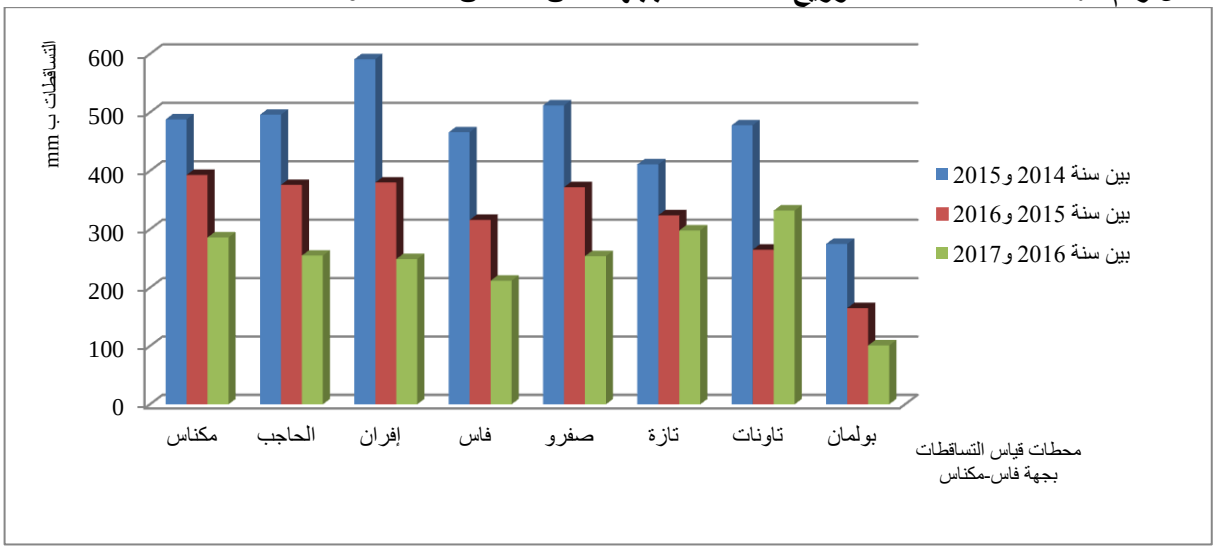
4-4- الموارد المائية: مؤهلات تحت الضغط

يعد الماء عنصرا أساسيا لقيام الأنشطة الاقتصادية، إذ لا يتواجد هذا الأخير إلا في الأماكن التي تتوفر على كميات مهمة من المياه، سواء كانت سطحية أو جوفية، تعتبر جهة فاس-مكناس، من بين الجهات المغربية التي تتميز بموارد مائية هامة سواء سطحية أو جوفية، تستمدها من ينابيع الأطلس المتوسط ، التي تظهر فيها المياه الجوفية أو مياه الأمطار والثلوج المتسربة على سطح الأرض بصورة طبيعية[150]، كما تعتبر الخزان الاستراتيجي للمغرب بالنسبة لهذا المورد.

هذه الموارد يمكن توظيفها كمحرك أساسي للتنمية الترابية بالجهة، وذلك من خلال بلورة مشروع تنموي متكامل يرتكز على استغلال الموارد المائية باعتبارها عناصر أساسية في مسلسل التنمية الفلاحية[151].

فجهة فاس-مكناس تتلقى تساقطات مهمة التي تغذي الموارد المائية الباطنية وتدعم كذلك مجموعة من القطاعات الاقتصادية، وتتراوح الكمية السنوية لهذه التساقطات بين 100ملم بالهضاب الشرقية وأكثر من 1200ملم ببعض النطاقات الضيقة والمتفرقة بالواجهة الجنوبية لجبال الريف بالشمال. وتتوزع هذه التساقطات المطرية كما يلي.

شكل رقم 1: توزيع التساقطات بجهة فاس-مكناس سنة 2017



المصدر: محطات قياس التساقطات بجهة فاس-مكناس 2017.

يوضح الشكل أعلاه توزيع التساقطات المطرية بجهة فاس مكناس، عرفت وعلى غرار باقي جهات المملكة انخفاضا ملحوظا في نسبتها خلال الفترة (2014- 2016)، حيث انعكست بشكل مباشر على

150- العمراني عبد الواحد، 2014: **"أطلس العيون المائية بعالية حوض ورغة الأوسط ودورها في تنظيم المجال والمجتمع: حالة عيون جماعة عين مديونة، بوعادل وبني وليد"**، أطروحة لنيل الدكتوراه في الجغرافية والتهيئة، ص.18.

151- الهيلوش محمد (تنسيق)، 2016: **"دينامية المحيط البيني وإشكالية التنمية المستدامة بجهة فاس-مكناس"**، سلسة الندوات رقم 2017/52، **"جهة فاس- مكناس وتحديات التنمية المستدامة"**، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة مولاي إسماعيل، مكناس.، ص. 29.

الثروة المائية بالجهة عموما، وبناء على ما سبق فإن مختلف الأقاليم تشهد تساقطات مطرية مهمة، يصل متوسطها 200ملم/سنويا، مما يجعلها ضمن صدارة الجهات المغربية على مستوى التساقطات.

يترتب عن هذه التساقطات واردات مائية مهمة معظمها سطحية والمتمثلة في شبكة الأنهار (ملوية، سبو، ورغة، يناون، نكور،...)، ضمن حوضين كبيرين (ملوية وسبو)، اللذين يمثلان على التوالي (44%) و (55%) من مساحة الجهة، ويمتدان إلى خارج الجهة، بحجم 990 مليون متر مكعب في السنة. لكن الحقينة الاستعابية للجهة لا تتعدى 1500مليون متر مكعب، متمثلة في عدد من السدود أهمها سد إدريس الأول وسد سيدي الشاهد وسد علال الفاسي والفرشات الباطنية[152]. فالبنية التحتية للسدودتتكون أساسا من:

- **سد إدريس الأول:** على واد إيناون وحجم تخزينه يقدر ب 1156,8ملم^3، ووظيفته هي إنتاج الطاقة والسقي.

- **سد سيدي الشاهد:** يوجد في إقليم مولاي عقوب، على واد مكس وحجم تخزينه يقدر ب 170 ملم^3، ووظيفته هي التزويد بالماء الصالح للشرب والسقي؛

- **سد علال الفاسي:** يوجد في إقليم صفرو، على واد سبو وحجم تخزينه يقدر ب 63,7 ملم^3، ووظيفته هي التزويد بالماء الصالح للشرب والسقي و إنتاج الطاقة؛

- **سد الجيل:** متوسط الحجم، على واد تاغوشت (واد الجيل) وحجم تخزينه يقدر ب 12 ملم^3، يوجد في الضفة اليسرى من منبع ملوية العليا على مسافة 16 كلم وجنوب مدينة يولمان، ووظيفته هي التزويد بالماء الصالح للشرب والسقي و إنتاج الطاقة.

أما أهم هذه الفرشات المائية فهي كالآتي:

- **فرشة مقدمة الريف:** هي فرشات مائية صغيرة ومنعزلة توجد في أراض تسمح بنفاذية المياه، ووظيفتها هي تزويد الساكنة المحلية بالماء الصالح للشرب.

- **فرشة سايس**: تتكون من طبقتين معزولتين عن بعضهما بطبقة ممتدة من حوض الأطلس المتوسط وتجري بها مياه التساقطات المطرية[153]؛

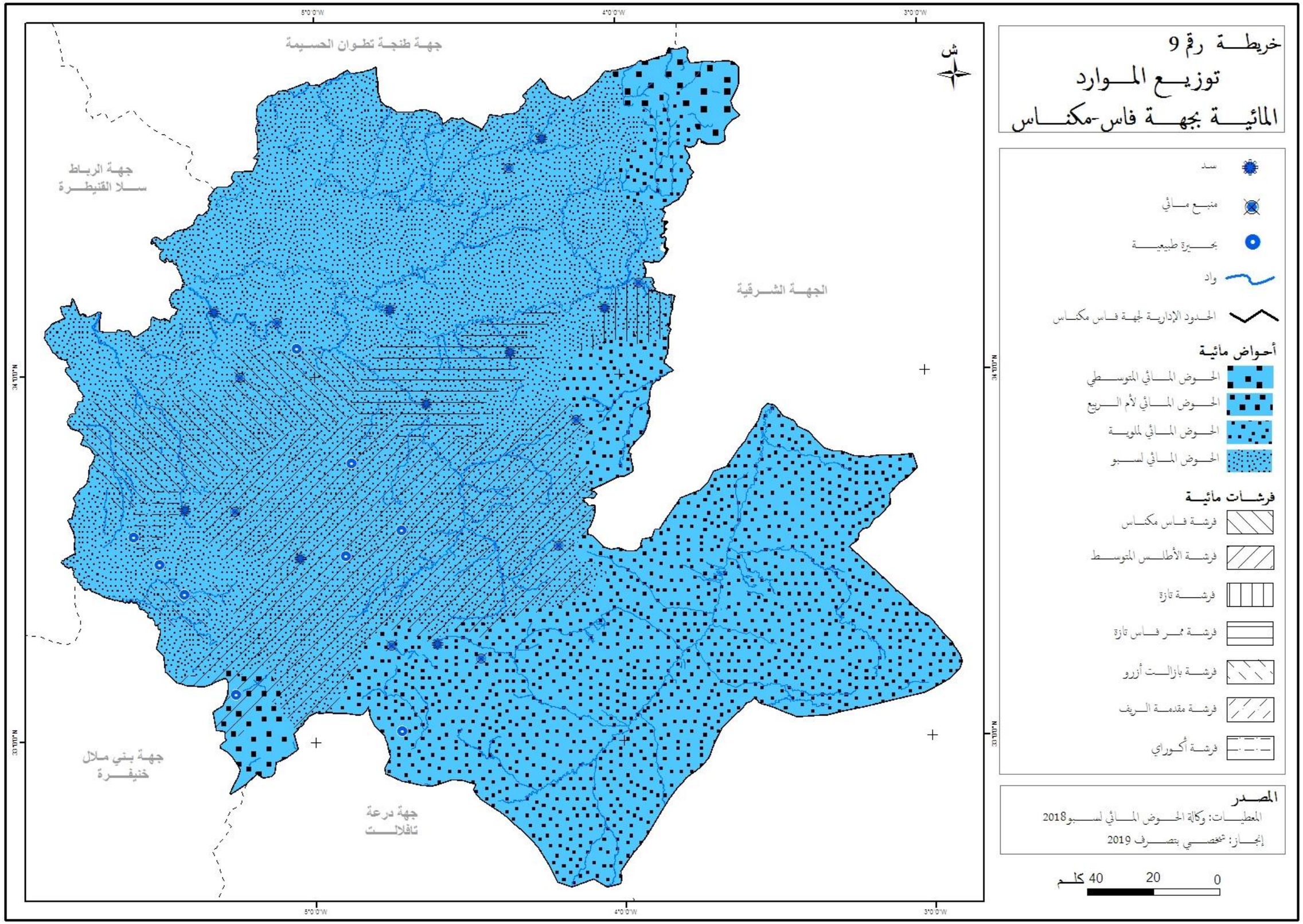
152- حسب معطيات وكالة الحوض المائي لسبو، 2018.

153 - HAMDANI Nadia, 2015: Op. Cit., P.52.

- **فرشة كوس الأطلس المتوسط:** تمتد جنوب الجهة وتشكل خزانا مهما للمجاري السطحية والعيون بالمنطقة، وتتكون من طبقات المياه الجوفية الوفيرة حيث تلعب دور خزان المياه وذلك لتزويد الوديان السطحية؛

- **فرشة تازة:** وهي فرشة عميقة جدا مابين (30 إلى 40 متر)، تتدفق من الجنوب الشرقي إلى الشمال الغربي، وتحتوي على العشرات من المنابع المائية، وتزويد هذه الفرشة بالمياه يتم عبر اختراق مياه التساقطات للطبقات الأرضية وتوفر كمياه صالحة للشرب بالنسبة لمنطقة مطماطة وتاهلة وواد أمملیل...، كما تستغل أيضا للسقي؛

- **فرشة الهضبة الوسطى:** وهي فرشات مائية تستعمل لأغراض منزلية وتكون غالبا منعدمة الصبيب في فصل الصيف. هذه الخصوصيات المتعلقة بالموارد المائية بجهة فاس-مكناس نبينها في الخريطة (رقم 9):


خريطة رقم 9
توزيع الموارد المائية بجهة فاس-مكناس
جهة طنجة تطوان الحسيمة
جهة الرباط سلا القنيطرة
الجهة الشرقية
جهة بني ملال خنيفرة
جهة درعة تافلالت
ش
5°0'0"W
4°0'0"W
3°0'0"W
34°0'0"N
33°0'0"N
سد
منبع مائي
بحيرة طبيعية
واد
الحدود الإدارية لجهة فاس مكناس
أحواض مائية
الحوض المائي المتوسطي
الحوض المائي لأم الربيع
الحوض المائي لملوية
الحوض المائي لسبو
فرشات مائية
فرشة فاس مكناس
فرشة الأطلس المتوسط
فرشة تازة
فرشة ممر فاس تازة
فرشة بازالت أزرو
فرشة مقدمة الريف
فرشة أكوراي
المصدر
المعطيات: وكالة الحوض المائي لسبو2018
إنجاز: شخصي بتصرف 2019
40 20 0 كلم

انطلاقا من الخريطة (رقم 9)، ندرك جيدا أهمية غنى الفرشة المائية بجهة فاس-مكناس وأحواضها المهمة سواء أتعلق الأمر بالحوض المائي المتوسطي أو أم بالربيع أو بملوية أو بحوض سبو بتلبية حاجيات السكان أواستعمالها في الأنشطة الاقتصادية. إلا أن الضغط على هذه المياه يؤدي إلى تناقصها المستمر[154] وتعرضها للندرة والتلوث نظرا للضغط الكبير الناتج عن الطلب البشري وسوء التدبير نتيجة كثرة الاستغلال المفرط بفعل النمو الديموغرافي والتمدين والري الزراعي، مما يؤدي إلى تزايد إنتاج المياه الملوثة والعادمة، سواء المنزلية أوالصناعية، مما ينتج عنه، نفايات سائلة بسبب المياه العادمة المنزلية والمياه الصناعية، وكذلك نفايات صلبة التي تلوث الشبكة المائية بالجهة من خلال عصارة النفايات المنبعثة منها، وذلك بسبب المطارح غير المراقبة والعشوائية المتواجدة بالجهة. كما أن التغيرات المناخية (الجفاف) تساهم في التراجع المستمر للمياه وعدم قدرتها على التجدد، الشيء الذي يؤدي إلى اختلالات بيئية كبيرة كجفاف العيون والسواقي، وانخفاض الصبيب الأساسي لمجاري المياه، وتلوث المياه والهواء وإفقار التربة مما يهدد مستقبل النشاط الزراعي بالجهة، ومما له من انعكاسات اجتماعية واقتصادية، كغلاء كلفة الضخ، وتدني جودة المنتوجات، وضياع فرص الشغل، والهجرة القروية.

صحيح أن هناك مجهودات لتدبير هذه القضايا، على سبيل المثال إنجاز مطارح للنفايات مراقبة بكل من مدن فاس ومكناس[155]، التي تمكن من معالجة وتدوير النفايات باعتماد تقنيات حديثة وبمعايير عالمية. زيادة على بعض الإجراءات المتعلقة باقتصاد الماء وتثمينه في الفلاحة السقوية مثلا، وتطوير جميع أوجه دعم القطاع الفلاحي من تنظيم وشراكة، وذلك من خلال وضع برامج كما هو موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 6: استراتيجية اقتصاد الماء وتثمينه في الفلاحة السقوية بجهة فاس-مكناس

البرنامج أو المشروع	القيمة الإجمالية (مليون الدرهم)	المساحة المرتقبة بالهكتار	مدة الإنجاز
برنامج تمديد مساحات الري بجهة فاس ـ مكناس			
مشروع سبو المتوسط	865	4600	2019-2010
مشروع بوهودة	460	2000	2018-2011
مشروع أمغاس	43	1200	2018-2015
مشروع حماية سهل سايس السقوي	5800	30.000	2022-2016
البرنامج الوطني الاقتصاد مياه الري	2287,5	37500	2008-2017

المصدر: وزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات ـ قطاع الفلاح، المديرسة الجهوية لجهة فاس – مكناس، 2018.

يوضح الجدول أعلاه، أن تطبيق استراتيجية اقتصاد الماء وتثمينه في الفلاحة السقوية تمثل في أربعة مشاريع وهي مشروع سبو المتوسط، ومشروع بوهودة، ومشروع أمغاس، ومشروع حماية سهل سايس السقوي. والتي تهدف في مجملها إلى تثمين الموارد المائية المعبأة بواسطة السدود وتجهيز

154- حسب وكالة الحوض المائي لسبو فالعجز المرتقب لحجم المياه الجوفية سيصل سنة 2030 إلى 267 مليون م^3.

155- LEKEHAL Hicham, 2019 : « **Evaluation du côut de dégradation de l'environnement et des pertes d'opportunités dues à la gestion des déchets ménagers et assimilés de la ville de Meknès** », Thèse de doctorat, Université Moulay Ismail, faculté des sciences de Meknès, P. 10.

واستثمار الأراضي الفلاحية المرتبطة بها، وإعادة التوازن المائي لفرشة فاس-مكناس الجوفية. وتكثيف التنمية الزراعية، وكذلك مكافحة الفقر بالرفع من الدخل الفردي للفلاحين بتنويع الإنتاج وتثمينه والرفع من مردودية الزراعات، وفتح الطرق لنقل المنتجات الفلاحية وفك العزلة عن الساكنة القروية[156].

4-5- المنظومة الإيكولوجية والتنوع الحيوي بجهة فاس-مكناس.

من خصوصيات جهة فاس – مكناس تنوع مجالها الإيكولوجي والإحيائي وهذا ما نلمسه في كثير من المجالات داخل هذه الجهة، وبقدر ما تبرز أهميته في التنمية الترابية وخاصة السياحية بقدر ما تكمن أهميته في الحفاظ على نظمه المتنوعة والإيكولوجية

أ- التربة: تتميز بالنوع والغنى

بفضل تنوع تربة الجهة ومناخها جعلها تتميز بتنوع مهم من حيث منظوماتها الإيكولوجية، فتربة الجهة غنية بأملاحها المعدنية الشيء الذي يمكن الجهة من إعطاء مردودا زراعيا جيدا.

فالجهة تتميز كذلك بخصوبة كبيرة (الخريطة رقم 10) . يمكن أن نذكر منها: التربة المعدنية المتواجدة بإقليم بولمان والتربة البنية وتربة الترس التي تتواجدة في سهل سايس، التي تمتاز بسمكها وخصوبتها، وتربة الترس التي تتواجد بصفرو، وتربة الكلس التي تكون غالبية جبال الأطلس المتوسط، وتبين الخريطة أسفله أنواع الأتربة المميزة للمجال الطبيعي لجهة فاس-مكناس، فهي تتوفر بصفة عامة على خمسة أنواع من التربة وهي:

- أولا: **تربة ضعيفة التطور**، وتتوزع على معظم تراب الجهة خاصة بوسطها وبشمالها، وتتميز بضعف تطورها وبتغيرات منخفضة في المعادن ومحتوى منخفض من المادة العضوية والذي عادة ما يتم تركيبه على الركيزة المعدنية بدون تكوين مركب عضوي معدني. هذه التربة لها أصول مختلفة تتعلق بالمناخ أو الانجراف أو الامدادات الخارجية[157].

- ثانيا: **التربة الكلس-مغنيزية** التي تتوزع في الجنوب الشرقي للجهة وتتكون من الصخور الكلسية أو المغنيسيوم، وذلك عندما تطلق كميات كافية من الحجر الجيري النشط، يمكن التذكير بأن الحجر الجيري النشط له أربعة تأثيرات رئيسية على التربة: إنه يحفز بقوة نشاط ديدان الأرض والبكتيريا والمكونات الأخرى للتربة، كما أن الذبال مرتبط بقوة بالطين بواسطة جسر الكالسيوم، إن مركب الطين لذبالي هو عالي النفاذية، مما يعطي تربة بنية متكتلة ومميزة[158].

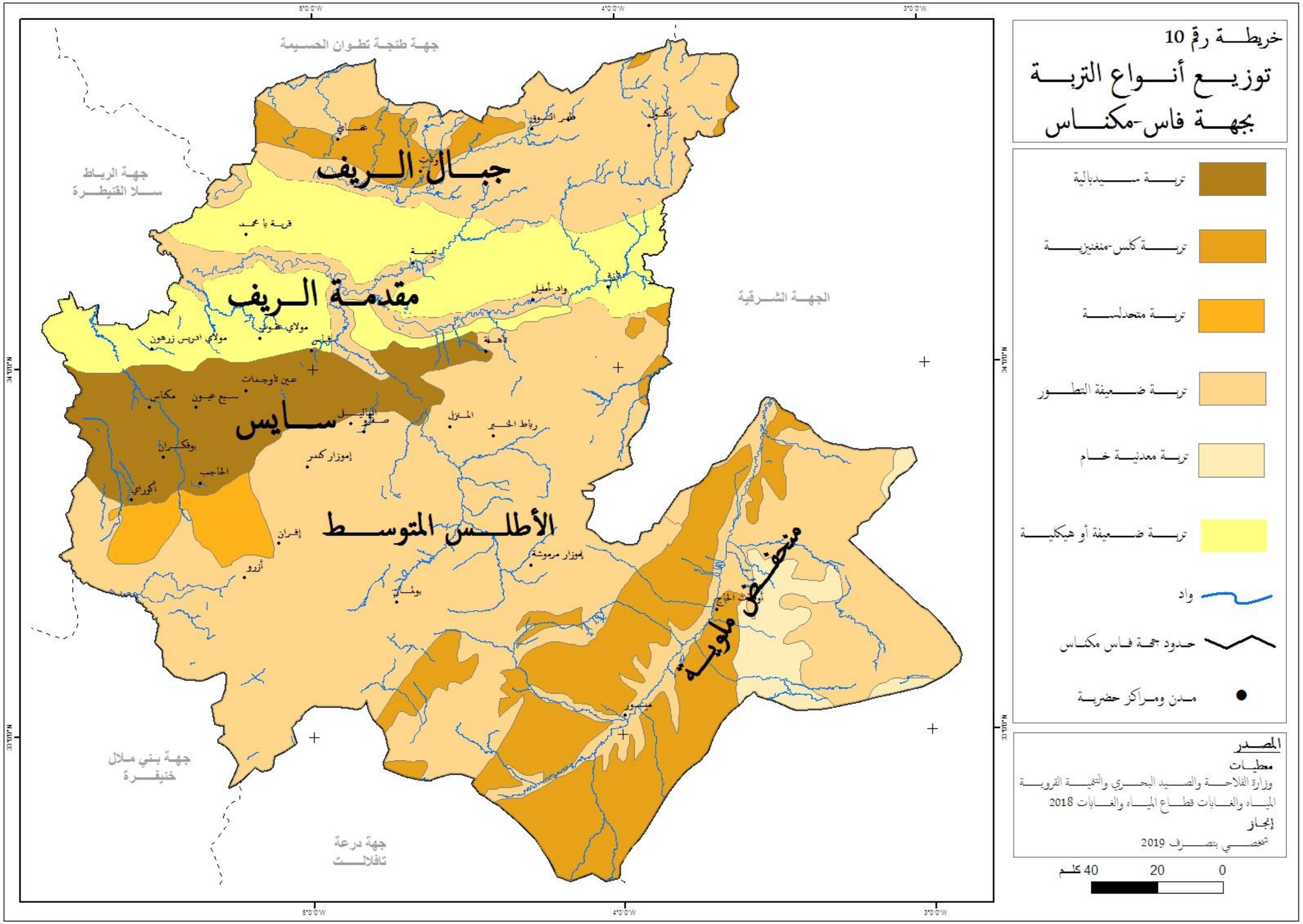
156- المجلة السنوية للغرفة الفلاحية لجهة فاس-مكناس، 2018: العدد الأول، العدد الأول، ص.11.
157- http://www.ecosociosystemes.fr/typologie_sols.html, consulté (19/12/2018)
158 - http://www.ecosociosystemes.fr/typologie_sols.html, consulté (19/12/2018)

- ثالثا: **التربة السيدبالية** التي تتوزع بغرب الجهة، وهي تربة سميكة سوداء اللون وغنية بالمواد العضوية التي تتشكل في منطقة معتدلة ذات مناخ جاف (هطول الأمطار أقل من 500 ملم في السنة). وتتميز بخصوبتها[159]،

- رابعا: **التربة الحمراء المتحدلسة** فهي تتوسط الجهة وتحتل أقل نسبة بها، وتتميز التربة الفردية بالتغيير الواسع النطاق، الذي يؤدي إلى تركيز هيدروكسيدات الحديد[160]، وتودي حموضة التربة الى الترشيح القوي، والذي يؤثر على العناصر الأساسية للآفاق العليا للتربة فتراكم المواد الدبالية وتراكم المعادن. وكثيرا جدا ما يكون سميكا[161].

- خامسا: **تربة الترس** التي تتوسط الجهة، وسميت بالتربة العمودية لأنها تخضع للحركات العمودية التي يحددها انكماش وتورم الطين، الذي يشكلها. فالتربة القاعية هي تربة طينية جدا، تتكون من طين منتفخ. هذه الحركات العمودية تشمل المادة العضوية بعمق في جميع أنحاء التربة دون تدخل العامل البيولوجي[162].

159 - http://www.ecosociosystemes.fr/typologie_sols.html, consulté (19/12/2018)
160- https://www.persee.fr/docAsPDF/geo_0003-4010_1966_num_75_410_17288.pdf, consulté (20/12/2018)
161 - http://www.ecosociosystemes.fr/typologie_sols.html, consulté (20/12/2018)
162 - http://www.ecosociosystemes.fr/typologie_sols.html, consulté (15/03/2019)

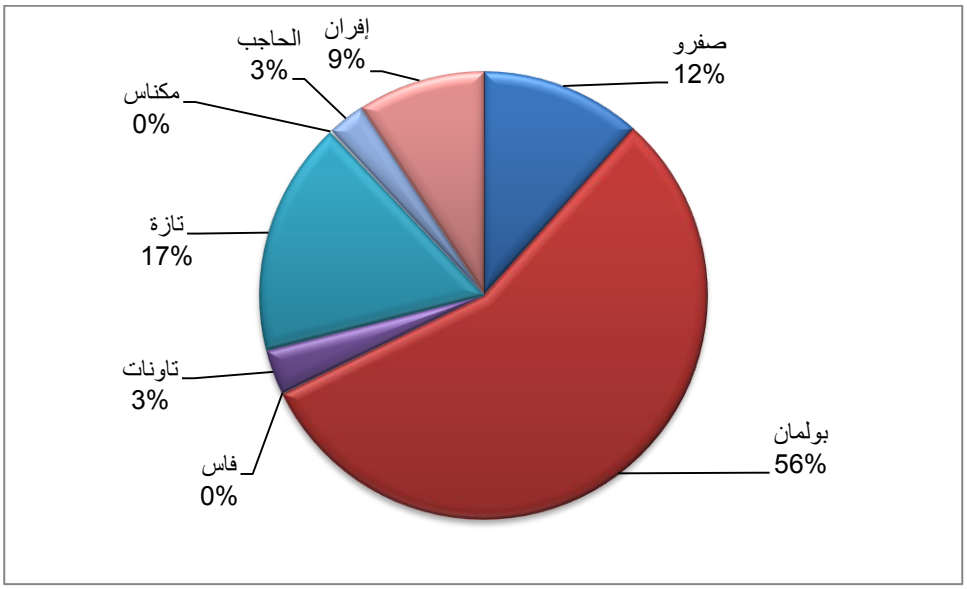

خريطـــة رقم 10
توزيـــع أنـــواع التربـــة
بجهـــة فاس-مكنـــاس
تربـــة ســـيدبالية
تربـــة كلس-منغنيزيـــة
تربـــة متحدلســـة
تربـــة ضـــعيفة التطـــور
تربـــة معدنيـــة خـــام
تربـــة ضـــعيفة أو هيكليـــة
واد
حـدود جهـة فـاس مكنـاس
مـدن ومـراكز حضريـة
المصـدر
معطيـات
وزارة الفلاحـــة والصـــيد البحـــري والتنميـــة القرويـــة
الميـــاه والغـــابات قطـــاع الميـــاه والغـــابات 2018
إنجـاز
شخصـــي بتصـــرف 2019
40 كلـم 20 0
جبـــال الـــريف
مقدمـــة الـــريف
ســـايس
الأطلـــس المتوســـط
منخفـض ملويـة
الجهـة الشـرقية
جهـة طنجـة تطـوان الحسـيمة
جهـة الربـاط ســلا القنيطـــرة
جهـة بنـي مـلال خنيفـــرة
جهـة درعـة تافلالـــت
فاس
مكناس
إفران
أزرو
الحاجب
أكوراي
بوفكران
صفرو
مولاي ادريس زرهون
عين تاوجدات
سبع عيون
إموزار كندر
المنزل
رباط الخير
إموزار مرموشة
بولمان
ميسور
وادي أمليل
تمسة
قرية با محمد
عصاجي
ظهر السوق
أكنول
N.33°0'0"
3°0'0"W
4°0'0"W
5°0'0"W

ب- الموارد الغابوية: ثروة إيكولوجية واستغلال عشوائي يقتضي التدخل المستدام

تعتبر الغابة بجهة فاس-مكناس مجالا متعدد الأدوار والاستعمالات، فمن الناحية الاقتصادية تساهم في الإنتاج الوطني من خشب الصناعة، وفي إنتاج حطب التدفئة بنسبة، كما تساهم في تزويد السوق الوطنية بنسبة مهمة من الأعشاب الطبية والعطرية والفطريات، هذا زيادة على مساهمتها الفعالة في تمويل صناديق الجماعات القروية، أما من الناحية الاجتماعية فهي تساهم في تشغيل اليد العاملة القروية، وتعد مجالا رعويا، مما يساهم في تلبية حاجيات الماشية من الكلأ، أما في ما يخص الدور السياحي والترفيهي فالمؤهلات الطبيعية للغابة تجعل من الجهة وجهة سياحية مفضلة بالنسبة للعديد من السياح المغاربة والأجانب من أجل التنزه والترفيه وممارسة القنص والصيد والرياضات الشتوية و مارسة التجوال السياحي.

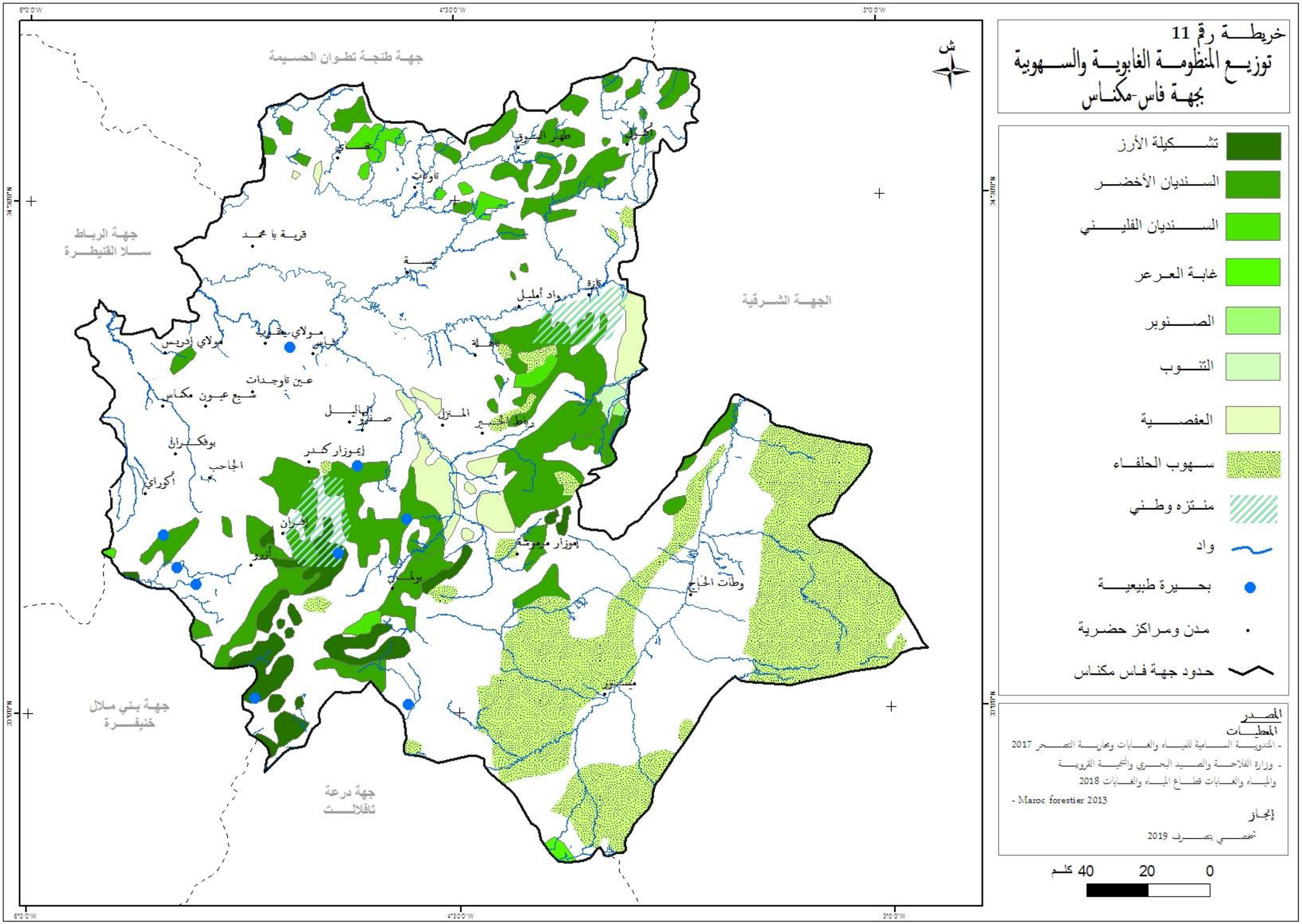
يساهم موقع الجهة في توفيرها على بيومناخ وعلى تكتل وتنوع بيولوجي مهم، خاصة التشكيلات الغابوية التي تتضمن العديد من أنواع الأشجار (الأرز والصنوبر والعرعر والبلوط والبلوط الفليني...)، وتصل مساحتها إلى 1446160 هكتار. وتتنوع هذه المساحات الغابوية على أقاليم الجهة بنسب متفاوتة كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم 2: توزيع مساحات الغابات الطبيعية المتواجدة بالجهة حسب الأقاليم سنة 2015



Source : Statistiques de l'Inventaire National Forestier, 2015.

نستنتج من الشكل أعلاه أن المساحة الغابوية للجهة تشكل 12% من مجموع مساحة الغابات على الصعيد الوطني، ويضم منها إقليم بولمان مساحة غابوية جد مهمة تصل إلى 724420 هكتار، أي 56% من المساحة الغابوية التواجدة بالجهة. أما إقليم تازة فيضم 409400 هكتار من المساحة الغابوية، أما إقليم صفرو فتقدر مساحته الغابوية ب 106100 هكتار.


خريطـــة رقم 11
توزيـــع المنظومـــة الغابويـــة والســـهوبية بجهـة فاس-مكنـاس
تشـــكيلة الأرز
الســـنديان الأخضـــر
الســـنديان الفليـــني
غابـة العـرعر
الصـــنوبر
التنـــوب
العفصـــية
ســـهوب الحلفـــاء
منـتزه وطـني
واد
بحـــيرة طبيعيـــة
مدن ومراكز حضرية
حدود جهة فاس مكناس
المصـدر
المعطيـات
- المندوبـة السـامية للميـاه والغـابات ومحاربـة التصـحر 2017
- وزارة الفلاحـة والصـيد البحـري والتنميـة القرويـة والميـاه والغـابات قطـاع الميـاه والغـابات 2018
- Maroc forestier 2013
إنجاز
شخصـي بتصـرف 2019
40 20 0 كلـم
جهـة طنجـة تطـوان الحسـيمة
جهـة الربـاط سـلا القنيطـرة
الجهـة الشـرقية
جهـة بـني مـلال خنيفـرة
جهـة درعـة تافلالـت
شمال
6°0'0"W
4°30'0"W
3°0'0"W
34°30'0"N
33°30'0"N
تاوغات
قرية با محمد
تيسة
كاوزة
واد أمليل
مولاي يعقوب
فاس
مولاي إدريس
تاهلة
عين تاوجدات
منبع عيون مكناس
الهاليل
صفرو
المنزل
رباط الخير
بوفكران
الجاحب
أكوراي
إموزار كندر
إفران
أزرو
بولمان
إموزار مرموشة
وطات الحاج
ميدلت

توضح الخريطة (رقم 11) أن جهة فاس-مكناس تجمع بين ثلاثة أنواع من المجالات الإكولوجيا والمتمثلة في مجالات غابوية التي تمتد على مساحة 726660 هكتار، وتتكون من شجرالأرز، ويتميز هذا الصنف بمتطلباته البيئية، ونجد أنه يتوطن بالمرتفعات التي تفوق 1600متر، وتضم أرز تزكة بالأطلس المتوسط، والأرز بجبال الريف، كما أننا نجد نوع آخر من الأشجار بهذا المجال يتعلق الأمر ببلوط زن الذي يتوزع بالجهة على شكل مساحات صغيرة تمتد في الريف والأطلس المتوسط، ثم السنديان الأخضرالذي يتواجد بإقليم تازة وشمال إقليم بولمان وفي الحزام المركزي لإقليم إفران، ثم شجر العصفية، الذي يتواجد في مناطق تتميز بمناخ شبه جاف لأقاليم تازة، تاونات و صفرو. أما المجالات السهوبية فهي وتمتد على مساحة تفوق 719500 هكتار،خاصة بإقليم بولمان مشكلة أساسا من سهوب الحلفاء. وبالنسبة للمجالات الزراعية فهي تتكون من الهضاب العليا الشرقية، والريف ومقدمة الريف، وهضبة سايس، والأطلس المتوسط. رغم أهمية هذا الغطاء النباتي فإن المساحات الغابوية تظل تشهد تناقصا طفيفا كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 7: تطور المساحات الغابوية بالجهة فاس مكناس بالهكتار سنة 2015

السنوات	المجموع على الصعيد الجهوي		المجموع على الصعيد الوطني		نسبة المساحة ب % الجهوي/الوطني
	المساحة	تغير المساحة ب %	المساحة	تغير المساحة ب %	
1994	1515797	-	8533588	-	17,76
2011	1448171	-4,5	8960340	5	16,16
2014	1443520	-0,3	8964966	0,05	15,7

المصدر: الإحصاء السنوي للمغرب 2015

يوضح الجدول أعلاه أن مساحة الجهة في المجال الغابوي في تراجع ملموس[163] بنسبة 4.5% بين سنتي 1994 و2011 وبنسبة 0.3% بين سنتي 2011 و2014 مقابل زيادات بنسبة 5% و 0.05% على التوالي وطنيا. لقد فقدت جهة فاس مكناس 72277 هكتارًا من أنواع الغابات الطبيعية بين سنتي 1994 و2014، أي ما يقرب من 3614 هكتار سنويا. ومن أسباب تراجع المساحة الغابوية بالجهة نجد الأنشطة البشرية داخل الغابة، التي تعيق تنمية الغابة، والتي تتمثل في الرعي المفرط والاجتثاث العشوائي للأشجار من طرف الساكنة المجاورة للغابات التي تعتمد على هذا المورد في الحياة اليومية واتساع التمدين، فضلا عن الاستثمارات المتعلقة بهذا المورد.

163- حسب الإحصاء الوطني لسنوات 1994 و2004 و2014.

ولتفادي هذه الإشكالية فقد أبرمت اتفاقيات للسكان المجاورين للغابة مع الجمعيات أو المنظمات الحقوق بما في ذلك المساهمة في التمويل لتطوير دخل سكان الجبال بغية توجيه نشاطهم إلى قطاعات أخرى غير المرتبطة بالغابات، مصحوبة بحملات التوعية لنقص وتقليص الضغط على الغابة[164].

كما قامت المندوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة التصحر لتنمية القطاع الغابوي[165]، بإنجاز المنتزه الوطني لإفران[166] الذي يعتبر كنموذج للمنتزهات على الصعيد الوطني، ويعتبر هذا المنتزه من أهم المحميات الطبيعية بالمغرب، يضم المنتزه المناطق الأكثر هشاشة من الناحية الإيكولوجية، كما يتميز ببحيرات متنوعة تعتبر ملاذا لأنواع من الطيور النادرة، ويوجد به غطاء نباتي متنوع، مكون أساسا من أشجارالأرز والبلوط الأخضر وبلوط الزان والعرعار الجبلي والصنوبر الجبلي. ويضم حوالي نسبة ربع مجموع القردة المتواجدة في العالم (من نوع "ماكو") كما يتميز بوجود 3 مناطق رطبة. اثنان منها مصنفة مواقع رامسار[167]. فضلا عن منتزهات أخرى، لا تقل أهمية على المنتزه الوطني لإفران ونقصد هنا منتزه تزكة[168]، الذي يعتبر معلمة سياحية ومحمية وطنية مغربية تشتمل على أزيد من 154 موقع بيولوجي وإيكولوجي (مغارات شلالات غابات) بحيث أصبح له أهمية علمية وسياحية مهمة. من أجل الحفاظ على غابة الارز الطبيعية الجميلة التي تغطي رأس الجبل[169]. ومن بين الأهداف العامة لإنشاء هذه المنتزهات، فيمكن تلخيصها في ثلاثة محاور رئيسية وهي، أهداف إحيائية ايكولوجية كحماية التنوع البيولوجي، وأهداف سوسيواقتصادية متعلقة بإحداث فضاء للتنمية المحلية والجهوية، وأهداف ثقافية تهم تثمين الموروث الطبيعي والثقافي عبرالسياحة البيئية.

وبناء على ما سبق فالإمكانيات الغابوية بالجهة تساهم في التنمية السوسيوقتصادية للساكنة وذلك بتزويدهم ب: المادة الأولية وهي الخشب (الأرز، العرعر، الصنوبر، البلوط الأخضر، البلوط الفليني، البلوط الزان ،...إلخ.)، أيام العمل، المسارات السياحية، مسارات الماشية...، فبالنسبة للجهة فجزء مهم من الغابة يوجد بالأطلس المتوسط والذي يلعب دورا تنظيميا من الدرجة الأولى على مستوى المناخ ويساهم بتزويد الفرشة المائية بجمعه لمياه الأمطار. تتشكل إذن الثروة الغابوية متحفا إيكولوجيا للجهة

164- برنامج التنمية الجهوية لجهة فاس-مكناس، 2018.

165- يتعلق الأمر هنا أن الدولة قامت عملت على سن قانون 22.07 المتعلق بالمناطق المحمية وعلى الأخص إنجاز الحديقة الوطنية بإفران الذي يضم أكبر حقل لأشجار الأرز على الصعيد الوطني فوق مساحة 12.500 هكتار، مع منطقة سياحية بأنشطة السياحة البيئية مثل صيد السمك (التروتة، السلمون المرقط) وحماية قرد ماغو.

166- تم تصنيفه كمنتزه طبيعي في إطار الدراسة الوطنية حول المحميات سنة 1994، على مساحة 54.000 هكتار، وبعد صدور مرسوم استحداثه في أكتوبر 2004، تم التراجع عن هذه التسمية لكي تطلق عليه صفة "منتزه وطني"، تم توسيعه سنة 2006 لتصل رقعته الى 125.000 هكتار.

149 - **رامسار**: اتفاقية دولية لحماية المناطق الرطبة الذي تم التوقيع عليها بمدينة رامسار الإيرانية. وقد صادق المغرب على هذه الاتفاقية منذ سنة 1979.

168- أنشئ بموجب مرسوم وزاري من 11 يوليو1950

169 - https://ar.wikipedia.org/wiki/منتزه_تازكة_مرجع, consulté (16/04/2019)

وموردا للساكنة الجبلية ورافدا من روافد السياحة الجبلية، لذا يجب رد الاعتبار والمحافظة عليها سواء من الأخطار الطبيعية التي تعرفها أو من التأثيرات البشرية جراء الرعي الجائر وقطع الأشجار.

5- تشخيص العرض الطبيعي لجهة فاس-مكناس عبر تحليل المصفوفة الرباعية AFOM.

انطلاقا من ما تقدم في المحور المتعلقة بالوسط الطبيعي الذي يجمع بين تنوع الموارد المائية والغطاء النباتي والأشكال التضاريسية والتنوع المناخي، الذي يشكل كيف ما كان الحال إيجابيا بالنسبة للفاعل المحلي في سياساته العمومية. رغم أن هذه الخصوصيات المتنوعة وبعدها الإيجابي تعاني من نقط ضعف والتهديدات التي تطرح قضية الإستدامة لربح توجهين، الأول اقتصادي والثاني اجتماعي. ويبين الجدول الآتي هذه الخصوصيات:

جدول رقم 8: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالمجال الطبيعي والبشري لجهة فاس-مكناس.

	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
	الداخلية		**الخارجية**	
الوسط الطبيعي	- ظروف التربة والمناخ تعتبر ملائمة لأغلب الزراعات؛ - تنوع الغابات الطبيعية والوحيش؛ - تنوع كبير في الوحدات التضاريسية؛ - تنوع كبير في المحاصيل الزراعية؛ - تتوفر الجهة على سدود كبيرة؛ - تتوفر الجهة على مياه سطحية على العموم ذات جودة عالية؛ - تتوفر الجهة على عدة منابع مائية؛ - تعدد المحميات والمواقع ذات الأهمية البيولوجية والإيكولوجية.	- تخضع الموارد المائية لعدد من الضغوطات الناجمة أساسا عن العوامل المناخية وتصريف النفايات السائلة والصلبة؛ - إكراهات تدبير الموارد المائية وتزايد إنتاج المياه الملوثة والعادمة سواء المنزلية أو الصناعية؛ - تمدين متسارع على حساب الوسط الطبيعي؛	- تنوع المناظر الطبيعية ينعش السياحة البيئية بالجهة؛ - تحتضن جهة فاس-مكناس إمكانيات هامة لإنتاج الطاقة الشمسية.	- مخاطر الفيضانات، مما قد يؤدي إلى خسائر بشرية ومادية من شأنها تعطيل النشاط الجهوي وعدم تشجيع المستثمرين؛ - الفرشة المائية مهددة بالتلوث؛ - تراجع مستوى الفرشة المائية؛ - تزايد الطلب على الماء من طرف الوحدات الصناعية خصوصا بالقطبين فاس ومكناس؛ - تراجع النسبي للمساحة الغابوية بسبب الرعي المفرط والإجتثاث العشوائي للأشجار؛ - ارتفاع معدل الكثافة السكانية وتوسع الأراضي المبنية على حساب الأراضي الزراعية الأكثر خصوبة بالجهة.بالسايس ومقدمة الريف ؛ - تلويث المياه الجوفية والسطحية، من خلال المطارح المتواجدة بالجهة والغير مراقبة مثال مدن تاونات وتازة.

المصدر: إنجاز شخصي 2018

6- الموارد البشرية لجهة فاس-مكناس بين الرأسمال البشري المتاح وضعف الملاءمة الاقتصادية .

إن قضية الموارد البشرية قضية جوهرية وأساسية في عملية البناء التسويقى للمجال الترابي، فبدونه لا يمكن أن نؤسس للوظيفة، التي يمكن أن يخلقها هذا التسويق. جهة فاس مكناس لا تخرج عن هذا الإطار بالنظر إلى إمكانياتها الترابية وثروتها البشرية، والتي تطرح تناقضات يمكن أن نقول عنها صارخة إن لم نكن متشائمين من حيث توظيف هذه الثروة في التنمية الاستثمارية ذات البعد الاجتماعي.

ذكر هذا المعطى ينبني على أهمية الدينامية الديموغرافية، من حيث مكانة الموارد البشرية بالجهة كعامل مساعد التنمية السوسيو اقتصادية، التي تساعد على جذب الاستثمارات وبناء المشاريع التنموية ذات البعد الاجتماعي، وكذا في إدماج السكان في هذه الدينامية، والذي يعرف في حقيقة الأمر عدة إكراهات، تتمثل أساسا في ضعف التكوين، وعدم ملاءمته لسوق الشغل إضافة إلى ضعف المبادرات الفردية، في مقابل قابلية استثمار الإمكانات المتاحة، ومنها الثروة البشرية لتحقيق التنمية الترابية الجهوية.

حسب التقطيع الجهوي تبلغ مساحتها الإجمالية للجهة ما مجموعه 40.423 كلم^2، أي ما يعادل 5.69% من المساحة الإجمالية للمملكة. وتضم 13% من السكان على الصعيد الوطني (حوالي 4.231.164 نسمة). على مستوى آخر فإن الكثافة السكانية تصل إلى 105 نسمة لكل كلم^2 ، أي ما يعادل 47.7% على المستوى الوطني. وتعتبر عمالتي فاس ومكناس الأكثر كثافة بالجهة، ويمثلان على التوالي 3464 نسمة لكل كلم^2 و 468 نسمة لكل كلم مربع[170]. هذا له مكانة في الاقتصاد الوطني وإن كانت نسبية مقارنة مع الجهات الأخرى من حيث المساهمة في الناتج الداخلي الخام . فمجال الدراسة يتموقع في هذا الإطار في المرتبة الرابعة بنسبة 9,4% من الناتج الداخلي الخام[171].

6-1- الدينامية الديمغرافية: كثافة هامة وتركز سكاني بالمجالات الحضرية للجهة.

تعتبر الدينامية الديمغرافية انعكاس للدينامية المجالية ومؤشر على فهم مختلف التطورات التي يعرفها المجال خاصة في ارتباطه بإشكالية التنمية، باعتبار أن الإنسان به ومن أجله توضع المخططات التنموية والمعرفة الدقيقة لخصائصه ولهذا فهي تعتبر مدخلا لفهم احتياجاته وتحديد اتجاهات تطوره. كما أن توزيع السكان يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى تركز الموارد الطبيعية وبالتالي تحديد مدى تفاوتات الثروات الجهوية وتباين الديناميات الترابية التي تتولد عنها من مجال لآخر داخل الجهة[172].

وتتجلى هذه الدينامية من خلال مختلف المؤشرات السكانية التي تفسرها مجموعة من العوامل، والتي ترتبط أساسا بالسياسات التنموية المتبعة وكذا ظروف التأقلم مع الوسط الطبيعي ويبين الجدول الآتي الدينامية السكانية ومعدل النمو السنوي لجهة فاس-مكناس.

170- الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014 (الصادر في الجريدة الرسمية عدد 6354 بتاريخ 4 رجب 1436 الموافق ل 23 أبريل 2015)
171- الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014، المرجع نفسه.
172- بن عاشور عبد الحكيم ، مرجع سابق، ص 143.

جدول رقم 9: توزيع عدد السكان ومعدل النمو بجهة فاس-مكناس حسب إحصاء 2004 و2014

عمالة أو إقليم	معدل النمو	إحصاء 2004		إحصاء 2014			
		الأسر	السكان	الأسر	السكان	الأجانب	المغاربة
عمالة مكناس	1,57	146219	715285	192654	835695	1269	834426
إقليم الحاجب	1,41	40708	214712	53230	247016	74	246942
إقليم إفران	0,80	29820	143380	35859	155221	325	154896
إقليم تونات	-0,06	113384	665961	128719	662246	81	662165
إقليم تازة	-0,56	95857	558853	107408	528419	138	528281
إقليم بولمان	0,65	33108	185110	39219	197596	86	197510
عمالة فاس	1,63	199285	977946	265036	1150131	3521	1146610
إقليم صفرو	0,92	52805	261545	66034	286489	203	286286
إقليم مولاي عقوب	1,47	23315	150422	31338	174079	31	174048
المجموع	**0,90**	**734501**	**3873214**	**919497**	**4236892**	**5728**	**4231164**

المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى لسنتي 2004 و2014.

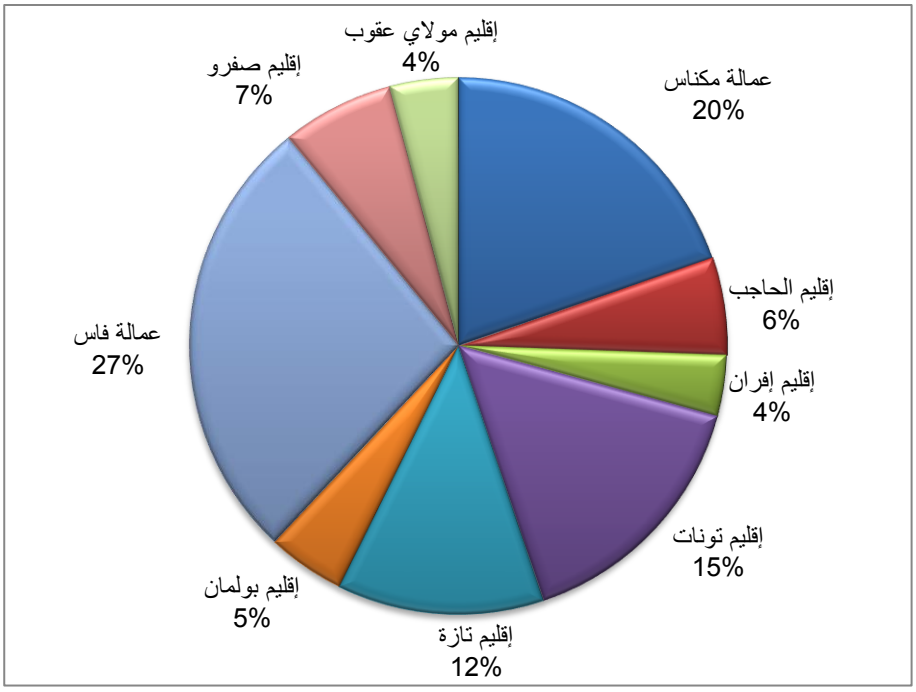
يوضح الجدول أعلاه أن عدد السكان بجهة فاس-مكناس ارتفع من 3.425.782 سنة 1994 إلى 3.873.214 نسمة سنة 2004، ليصل إلى 4.231.164 نسمة سنة 2014[173]. هذه النتائج تظهر زيادة إجمالية صافية بلغت 678 .363 نسمة بين إحصاء 2004 و2014. ورغم أن المتوسط السنوي لتزايد الساكنة بالجهة لم يتجاوز 0.9 % في الفترة بين (2004-2014) مقابل 1.3% على الصعيد الوطني، فإن وثيرة تزايد الساكنة قد تجاوزت هذا المتوسط بكثير في ضواحي المدن مع تجاوز نسبة التمدن لمعدل 6.5% المسجلة وطنيا.

فقد سجلت بكل من فاس ومكناس أعلى نسبة معدلات النمو بالجهة، ويرجع التركز الكبير للسكان لهاتين العمالتين إلى ارتفاع مستويات الهجرة الداخلية في اتجاههما، بسبب أزمة الأرياف، حيث احتلت الجهة المرتبة الخامسة على المستوى الوطني بين الجهات المستقطبة، بعد الدار البيضاء وطنجة تطوان والرباط سلا القنيطرة وجهة الشرق. ويطرح هذا التكتل السكاني مشاكل كبيرة خاصة على مستوى توفير البنيات الصحية والتعليمية والمواصلات والسكن وغير ذلك. كما ينعكس سلبا على مورفلوجية هذه المراكز الحضرية، بسبب انتشار مظاهر السكن غير القانوني وانتشار أحزمة الفقر[174]. ويرجع التركز الحضري بهذه المجالات إلى الفرص الاقتصادية والمجالية والإدارية التي تتيحها هذه المجالات، والتي ترتبط بالمكانة المجالية لهاتين المدينتين باعتبارهما أهم أقطاب الجهة، في الوقت الذي نجد أن إقليمي

173- الإحصاء الوطني لسنوات 1994 و2004 و2014.
174- الهيلوش محمد (تنسيق)، مرجع سابق ، ص.135.

الحاجب ومولاي يعقوب سجلا معدلات نمو إيجابية، والتي تفسر بمسلسل التمدين الذي شهدها هذين الإقليمين، المرتبط جاذبيته بالنشاط الفلاحي والظروف الاجتماعية اليومية التي تتلاءم مع احتياجات الساكنة ذات الدخل المحدود أو الساكنة التي تمارس الأنشطة الفلاحية. من جهة أخرى، عرفت الجهة نموا ديموغرافيا سلبيا خصوصا في إقليمي تازة وتونات، حيث شهدت ساكنتها تزايد الهجرة إلى المراكز الحضرية بالجهة، وكذا انخفاض في مستويات الخصوبة الذي لوحظ منذ بداية الثمانينات وخاصة مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي عرفتها الجهة، وذلك على غرار جهات المملكة. في المقابل هناك هجرة السكان القرويين في اتجاه عمالتي فاس ومكناس بنسبة نمو تتراوح بين 1% و1,6% [175]. وبالنسبة لتوزيع السكان بين أقاليم الجهة لسنة 2014، فهي متفاوتة حسب الأقاليم كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 3: توزيع السكان حسب الأقاليم والعمالات بجهة فاس مكناس سنة 2014

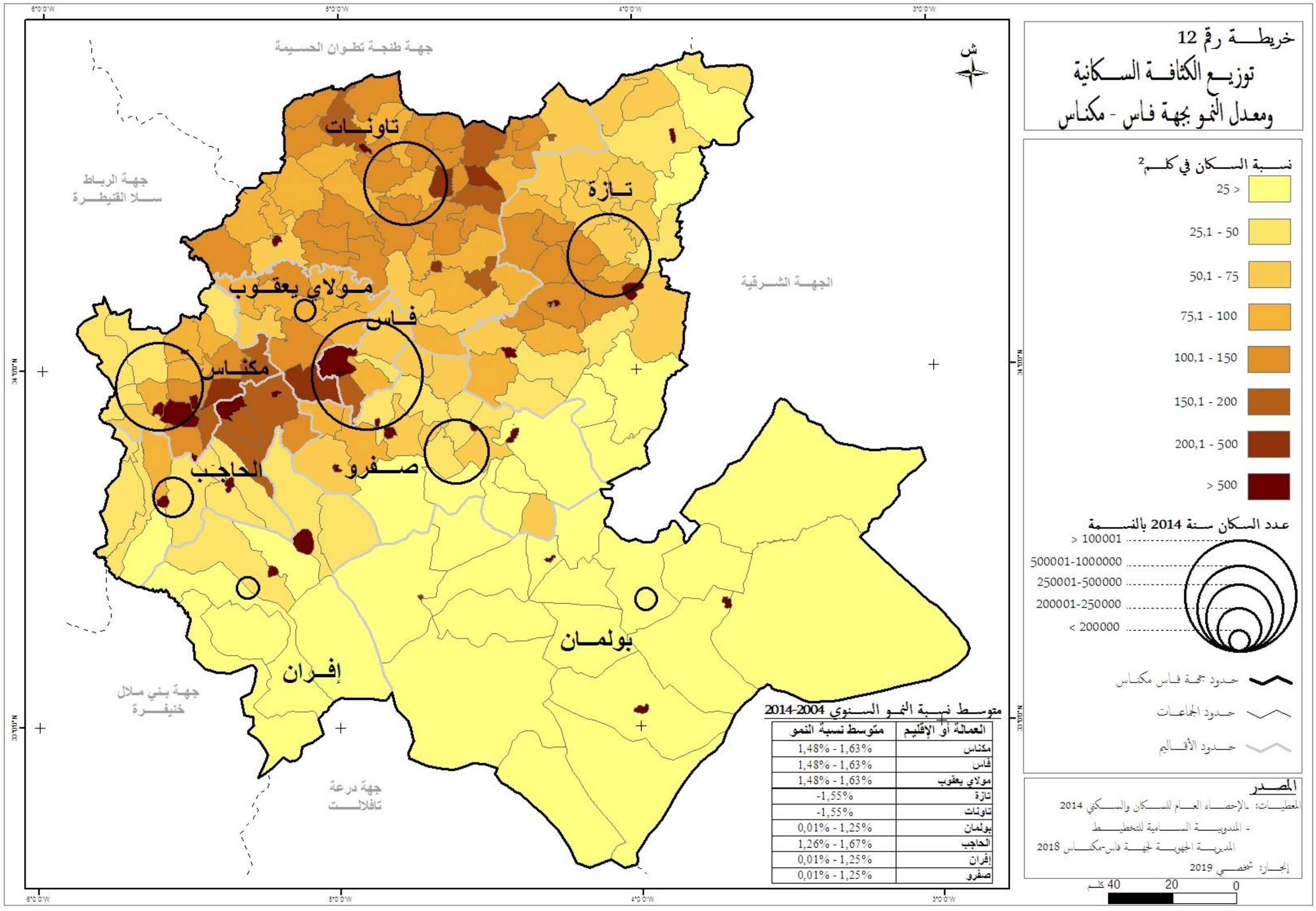


المصدر: الإحصاء العام للسكن والسكنى 2014

كما يوضح الشكل أعلاه توزيع السكان حسب الأقاليم والعمالات حيث غلبت الثنائية القطبية لفاس ومكناس، على ما يقارب نصف إجمالي سكان الجهة بمعدل 47%، وفي المرتبة الثانية نجد إقليمي تاونات وتازة بوزن ديموغرافي يبلغ 15% و 12% على التوالي، أما الأقاليم الأخرى هي تمثل ما بين 4% و7% من مجموع سكان الجهة[176].

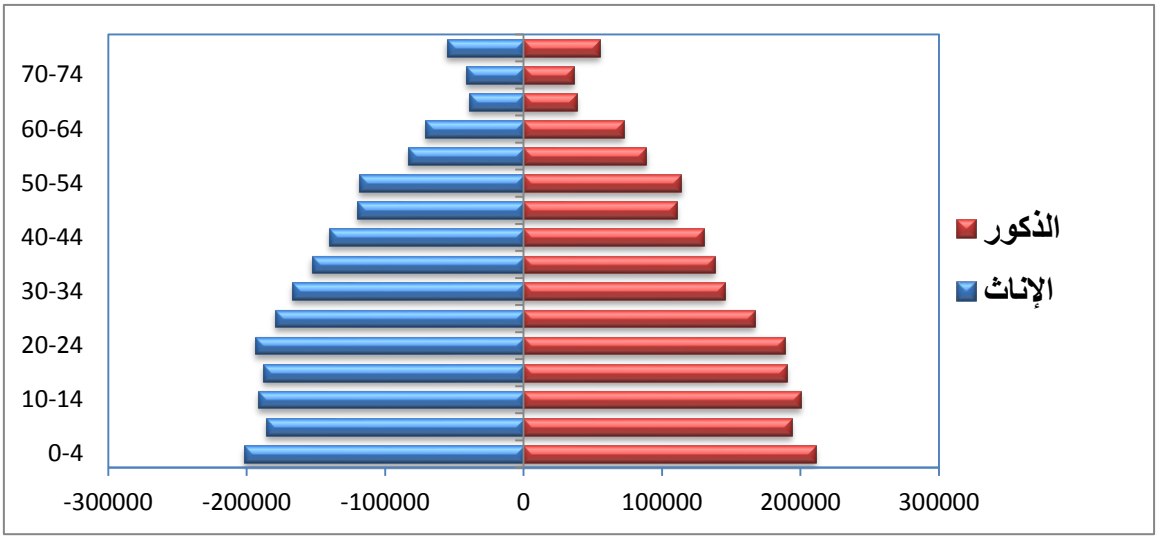
175- منغرافية جهة فاس-مكناس 2016
176- الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014، مرجع سابق.

وهذا ما يحيلنا على أن توزيع السكان بالجهة جغرافيا يعرف ارتفاعا لمعدل الكثافة بسهل سايس ومقدمة الريف، وهي مناطق يغلب عليها النشاط الفلاحي بامتياز، والمحتضنة لأهم الأقطاب الحضرية بالجهة، التي تعرف في الآونة الأخيرة توسع المجالات الحضرية على حساب الأراضي الزراعية الأكثر خصوبة بالجهة، وخاصة بمدن فاس ومكناس اللتين يحتضنان معظم الساكنة الحضرية بالجهة، وهذا ما يفسره كذلك النظر إلى مسألة النمو الديموغرافي سواء بهذه المدن أو على مستوى باقي أقاليم الجهة كما توضحه الخريط (رقم 12).


خريطـــة رقم 12
توزيـــع الكثافـــة الســـكانية
ومعدل النمو بجهة فاس - مكناس
نســـبة الســـكان في كلـــم²
< 25
25,1 - 50
50,1 - 75
75,1 - 100
100,1 - 150
150,1 - 200
200,1 - 500
> 500
عدد السكان سنة 2014 بالنســـمة
> 100001
500001-1000000
250001-500000
200001-250000
< 200000
حـدود جهـة فـاس مكنـاس
حـدود الجماعـات
حـــدود الأقـــاليم
متوســـط نســـبة النمـو الســـنوي 2004-2014
العمالة أو الإقليم | متوسط نسبة النمو
مكناس | 1,48% - 1,63%
فاس | 1,48% - 1,63%
مولاي يعقوب | 1,48% - 1,63%
تازة | -1,55%
تاونات | -1,55%
بولمان | 0,01% - 1,25%
الحاجب | 1,26% - 1,67%
إفران | 0,01% - 1,25%
صفرو | 0,01% - 1,25%
المصـــدر
المعطيـــات: -الإحصـــاء العـــام للســـكان والســـكني 2014
- المندوبيـــة الســـامية للتخطيـــط
المديريـــة الجهويـــة لجهـــة فاس-مكنـــاس 2018
إنجـــاز: شخصـــي 2019
40 20 0 كلـم
جهـة طنجـة تطـوان الحسـيمة
جهـة الربـاط سـلا القنيطـرة
الجهـة الشـرقية
جهـة بـني ملال خنيفـرة
جهة درعة تافلالـت
تاونـات
تـازة
مـولاي يعقـوب
فـاس
مكنـاس
الحاجـب
صـفرو
بولمـان
إفـران
ش

فيما يخص توزيع السكان حسب الفئات العمرية، فيبين تحليل بنيتها حسب مكان الإقامة، أن سكان المناطق القروية يغلب عليها فئة الشباب، وتمثل نسبة 30.7% دون احساب فئة أقل من 15 سنة، كما يبينه المبيان التالي.

شكل رقم 4: توزيع السكان بجهة فاس-مكناس حسب الفئات العمرية والجنس



المصدر: الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014 والإحصاء السنوي لجهة فاس – مكناس 2017

يتضح انطلاقا من الشكل أعلاه أن فئة الشباب تعتبر أهم فئة بجهة فاس-مكناس، حيث تعد بمثابة رأسمال للمجال الترابي المحتضن، يمكن من خلالها أن يتم استثمارها أو إدماجها في المحيط الاقتصادي والاجتماعي، عبر توظيفها في مراكز التكوين وتشجيع المقاولات الصغرى والمتوسطة للشباب، شريطة توجيه وملاءمة الرأسمال البشري مع المحيط الاقتصادي ووظائفه بالجهة حسب خصوصية كل مجال على حدة، فسكان المناطق الحضرية مثلا تمثل نسبة 26.3% دون سن 15 سنة. التي من شأنها أن تزيد من إمكانيات التكوين وخلق وظائف جديدة تتماشى مع متطلبات الجهة. ومن ناحية أخرى فتزايد فئة كبار السن في المناطق القروية مقابل المناطق الحضرية بنسب 10% و9.5% على التوالي[177]، يحتم على تثبيت الساكنة النشيطة بالمجالات القروية التي تخدم بصفة جوهرية المجالات الحضرية. التي من دون شك تعاني من ضغوطات ناتجة عن هجرة الشباب إلى المناطق الحضرية. إما بحثا عن العمل أو إما للدراسة. بالمقابل نلاحظ انخفاظ معدل الوفايات بسبب تحسن مؤشرات التنمية البشرية وتحديد النسل وكذا المؤشرات الصحية.

177- الإحصاء العام للسكان والسكنى 2014 و الإحصاء السنوي لجهة فاس – مكناس.

2-6- الوضعية السوسيو-اقتصادية للسكان: التحدي الكبير لإدماج الرأسمال البشري

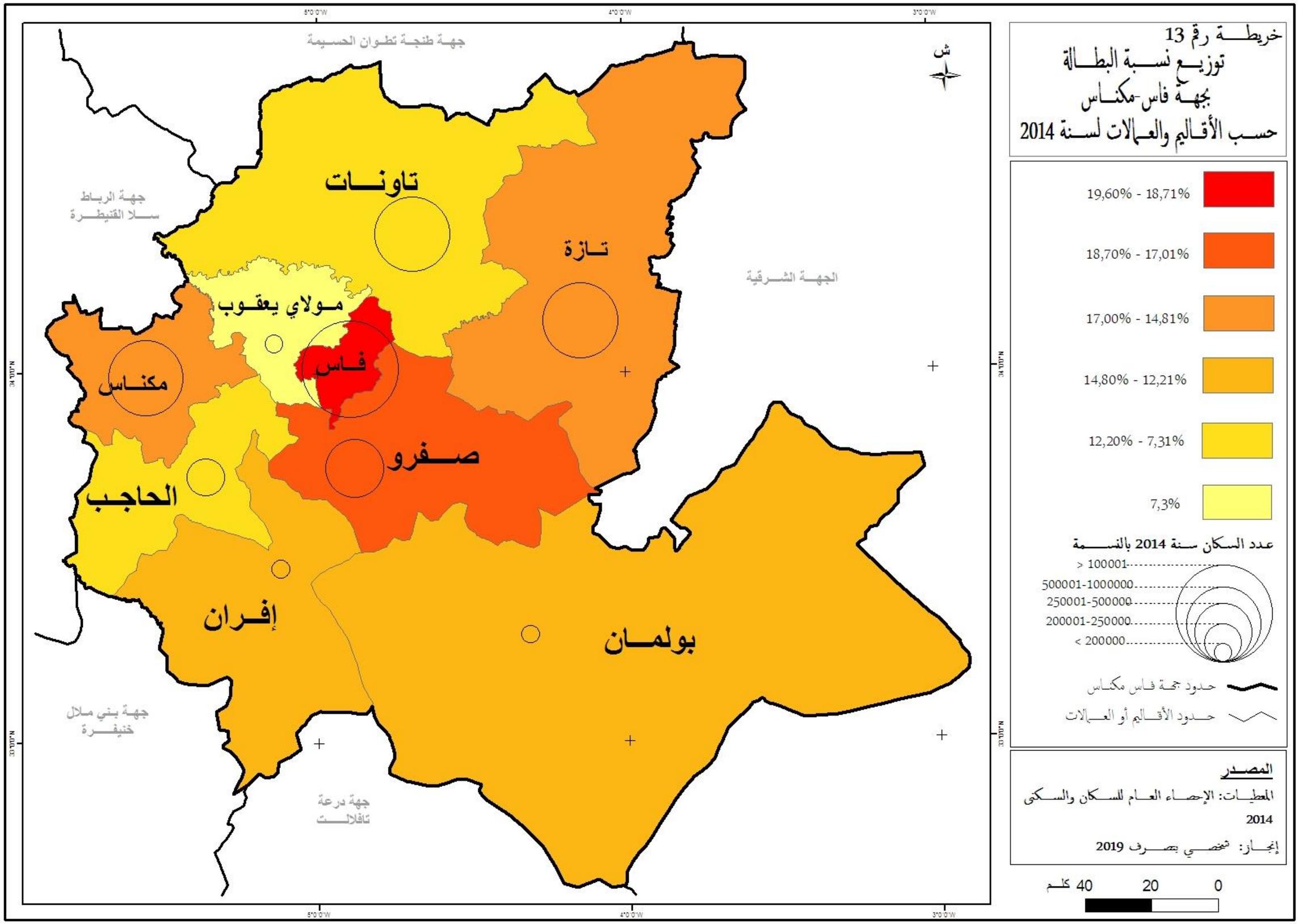
تتوفر الجهة على رأسمال بشري مهم يساعده ذلك الارتفاع المتواصل لعدد السكان، فضلا عن الوظيفة التعليمية للجهة التي توفر إطارا تكوينيا على تقوية كفاءة هذا الرأسمال البشري. لكن واقعيا نلاحظ وبنوع من المسافة أن الرأسمال البشري بالجهة بمختلف مراتبه التعليمية لا يستثمر في الوظائف الاقتصادية، بقدر ما يوجه إلى القطاع غير المهيكل أو الوظائف الرسمية للدولةأو القطاع الخاص في مجالات حضرية خارج الإطار الجهوي لجهة فاس-مكناس، مما يطرح مسألة التشغيل والوضعية السوسيو-اقتصادية للسكان تحديا للفاعل الجهوي، ويعتبر حلقة أساسية في التسويق الترابي للجهة، وهذا ما يفسره سوق الشغل بجهة فاس-مكناس، الذي يعاني من الركود نتيجة تباطؤ النمو الاقتصادي خصوصا في السنوات الأخيرة. فمعدل البطالة يرتفع بالأوساط الحضرية إلى أكثر من 9%. كما يرتفع كذلك بالقرى، بالرغم من أن التشغيل بهذه المناطق إجمالا يصل إلى 45.5%، وهو أقل من معدل التشغيل في المناطق الحضرية الذي يبلغ نسبة 47.0%، التي تهيمن عليها فئة الذكور سواء في المناطق الحضرية أو القروية كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم 10: توزيع الأنشطة والتشغيل بجهة فاس-مكناس سنة 2018

المؤشر	المجموع			المناطق القروية			المناطق الحضرية		
	الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع	الذكور	الإناث	المجموع
السكان حسب النشاط									
السكان النشيطين	1113164	303979	1417143	459508	72776	532284	653656	231203	884859
السكان الغير النشيطين	975073	1824741	2799814	377526	757356	1134882	597547	1067385	1664932
النسبة الصافية للأنشطة	74,6	19,4	46,4	79,2	12,2	45,5	71,7	23,8	47,0
نسبة البطالة%	12,5	31,4	16,5	7,7	24,6	9,9	15,8	33,5	20,4

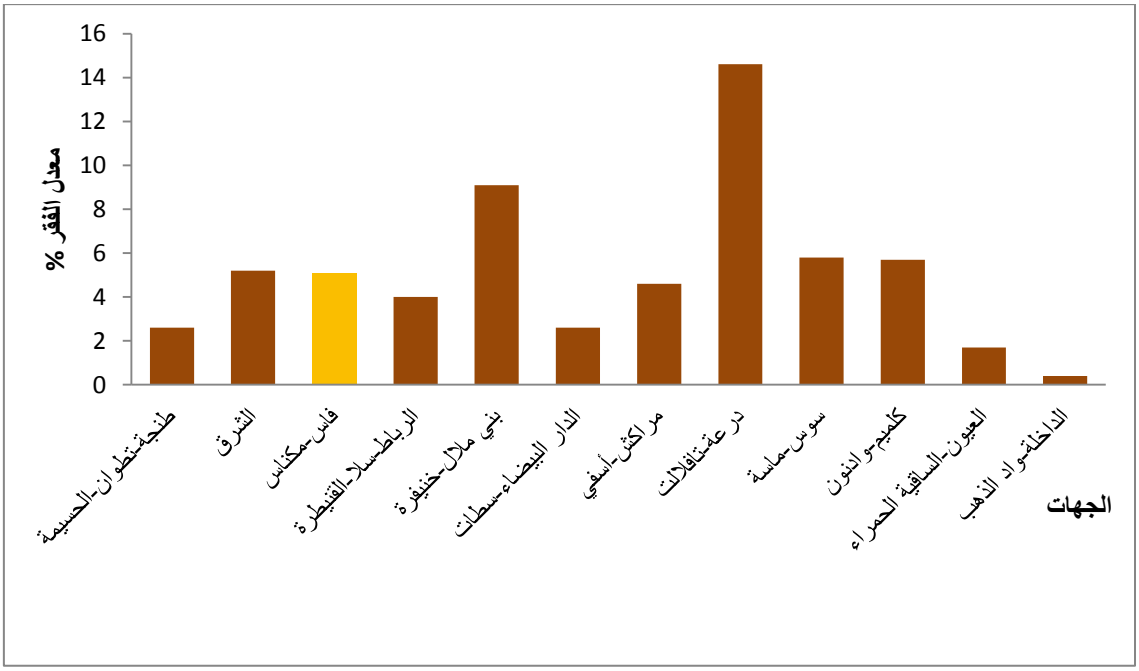
المصدر: المندوبية السامية للتخطيط،2018.

كما يبين الجدول أعلاه، فإن جهة فاس-مكناس تضم 1417143 سكانا نشطين، أي 12,3% من إجمالي السكان النشيطين على الصعيد الوطني. وتوزعون على عدة مهن أهمها المأجورون في القطاع الخاص التي تمثل نسبة 50,8% في المناطق الحضرية و 35% في المناطق القروية. هذا لا يمنعنا من القول إن تحليل معدل البطالة قائم بالجهة، خاصة حسب مكان الإقامة الذي يوضح أن البطالة بالجهة هي ظاهرة حضرية، حيث وصلت حسب الإحصاء العام للسكن والسكنى لسنة 2014، إلى20,4% بالمجال الحضري، مقابل 9,9 % في المجال القروي، أما نسبة البطالة في المناطق القروية فهي غير مستقرة في سوق الشغل. في حين نجد أغلب فرص الشغل بالجهة توفرها القطاعات التقليدية، في مقابل نجد في السنوات الأخيرة تنامي القطاع الخاص الذي بدأ يوفر فرص شغل مهمة خاصة في صفوف الشباب. وهو ما توضحه لنا أكثر الخريطة (رقم 13).


خريطـــة رقم 13
توزيـــع نســـبة البطـــالة
بجهـــة فاس-مكنـــاس
حســـب الأقـــاليم والعـــمالات لســـنة 2014
19,60% - 18,71%
18,70% - 17,01%
17,00% - 14,81%
14,80% - 12,21%
12,20% - 7,31%
7,3%
عـدد السـكان سـنة 2014 بالنســـمة
> 100001
500001-1000000
250001-500000
200001-250000
< 200000
حـدود جهـة فـاس مكنـاس
حـــدود الأقـــاليم أو العـــمالات
المصـــدر
المعطيـــات: الإحصـــاء العـــام للســـكان والســـكنى 2014
إنجـــاز: شخصـــي بصـــرف 2019
40 20 0 كلـم
جهـة طنجـة تطـوان الحسـيمة
جهـة الربـاط سـلا القنيطـرة
الجهـة الشـرقية
جهـة بني ملال خنيفـرة
جهة درعة تافلالـت
تاونـات
تـازة
مـولاي يعقـوب
فـاس
مكنـاس
صـفرو
الحاجـب
إفـران
بولمـان
ش

نستنتج إذن أن مشكل البطالة يعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها جهة فاس-مكناس. فتقليص معدلات البطالة بالجهة أضحى يشكل رهانا حقيقيا لمختلف الفاعلين، وذلك بهدف تحقيق السلم الاجتماعي وتحسين ظروف العيش الكريم والكرامة الانسانية الذي يبقى مطمح لكل فرد[178]. خاصة أن هذا التحدي ينعكس على ارتفاع معدل الفقر [179] بالجهة بنسبة 1,9% وفي المجال القروي بنسبة 10,2%[180]، الأمر الذي يجعل الجهة تصنف في الرتبة الثالثة من حيث الترتيب لآفة الفقر ب 5,1% على الصعيد الوطني كما هو موضح في الشكل الآتي .

شكل رقم 5: توزيع مؤشرات الفقر بجهات المغرب سنة 2018

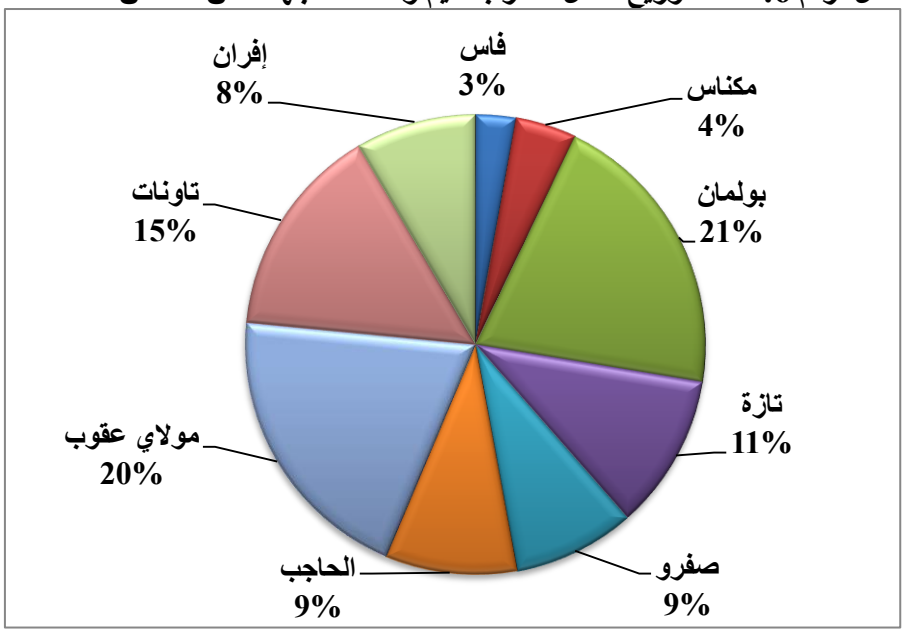


المصدر: المندوبية السامية للتخطيط، المديرية الجهوية لجهة فاس-مكناس 2018 .

كما هو موضح في الشكل أعلاه فإن معدلات الفقر بجهة فاس-مكناس ترتفع بإقليم بولمان بنسبة 21 % يليه إقليم مولاي يعقوب بنسبة 20 % ثم إقليم تاونات بنسبة 15 %. وتبعا لذلك ترتفع معدلات الهشاشة[181] نسبيا في كل الوحدات الإدارية للجهة، مما يشير إلى إمكانية تفاقم الظاهرة خاصة في الأقاليم ذات الطابع القروي. ويمكن أن نفصل معدلات الفقر على باقي الأقاليم في الشكل الآتي:

178 - المنوبية السامية للتخطيط، دفاتر التخطيط، 2014، البطالة في المغرب عدد 43.
179- معدل الفقر: هو نسبة عدد السكان الذين تكون نفقاتهم الاستهلاكية دون عتبة الفقر إلى مجموع السكان (المندوبية السامية للتخطيط).
180- المديرية الجهوية لجهة فاس-مكناس 2018، النشرة الإحصائية لجهة فاس-مكناس.
181- معدل الهشاشة :وهو نسبة السكان الذين تتعدى نفقاتهم الاستهلاكية عتبة الفقر، دون أن تتعدى هذه النفقات 1,5 من هذه العتبة .وارتفاع هذه النسبة يدل على إمكانية تفاقم الفقر (المندوبية السامية للتخطيط).

شكل رقم 6: توزيع معدل الفقر بأقاليم وعمالات جهة فاس-مكناس



المصدر: المندوبية السامية للتخطيط، المديرية الجهوية لجهة فاس-مكناس 2018.

يتضح أن الفقر ظاهرة قروية بامتياز بالجهة، وبالتالي تحسين جودة حياة الفرد بالجهة عامة وبالمجال القروي خاصة، يبقى مرتبطا بتحسين مستوى العيش وعبر خلق الاستثمارات من خلال استغلال الامكانات والمؤهلات، التي تزخر بها الجهة والتي يشكل التسويق الترابي أحد الاستراتيجيات الممكنة لتحقيق هذه الرهانات.

إن أهمية التسويق الترابي في المجال الاجتماعي، كآلية استراتيجية تسمح ببلورة استراتيجيات وخطة عمل استباقية لخدمة التنمية المحلية ومحاربة أشكال الاقصاء الاجتماعي (الفقر، الهشاشة، والتهميش...)، فالإطار الشمولي الذي يحمله التسويق الترابي كونه يساهم في تفعيل جاذبية المجالات الحضرية والقروية، ويقلص التفاوتات الاجتماعية وتحسين إمكانية التواصل الترابي الذي يبتغي تحقيق تواصل خارجي لجلب المستمرين وإقامة مستويات متعددة من الاستثمار (الصغرى والمتوسطة والكبرى) والتواصل الداخلي لتحسين صورة المجال وتعبئة كافة الإمكانيات المتاحة لحل معضلة البطالة.

يسعى التسويق الترابي إلى تحسين الصورة العامة للمجال، كما يسعى إلى جلب الاستثمارات الخارجية واستقطاب رؤوس الأموال والمقاولات المتخصصة وفق احتياجات المجال ومجال تخصصها، بغية إحداث دينامية اقتصادية تساهم في تحقيق عدالة اجتماعية، عبر تحسين الوضعية السوسيو اقتصادية للساكنة المحلية، وكذا توفير فرص للشغل وتحسين الدخل الفردي. فتحقيق هذه التحديات ينطلق من أساس تحديد الموارد التي يمكن أن تحقق للمجال دفعة تنموية استراتيجية وكيفية تسويقها، بغية إيجاد السبل لتثمينها وبلورتها في إطار خطة تسهم في أداء دور التنافسية الترابية. فكيف يمكن تحقيق هذه التحديات في بناء استراتيجية التسويق الترابي.

6-3- استثمار الرأسمال البشري بين البنيات المتوفرة وهوس الإقلاع الاقتصادي.

6-3-1-وضعية المجال الاجتماعي: الاستقطاب التعليمي له أهميته بالمحيط الجهوي لجهة فاس مكناس

يلعب التعليم والتكوين المهني دورا رئيسيا في التنمية الاقتصادية من خلال مساهمتهما في تزويد سوق الشغل بالتخصصات الملائمة لحاجيات التنمية و التجديد، فتزويد المجالات الاقتصادية بالموارد البشرية المؤهلة عربون عن مدى قدرة الجماعات الترابية على تسويق ترابها، و تأهيلها و تقوية تنافسية ترابها. ويشكل في هذا الإطار مستوى التغطية المجالية للبنيات التحتية للتكوين مؤشرا قويا للتنمية السوسيواقتصادية للجهة ولمختلف الأقاليم المكونة لها، فالجهة تزخر بوجود العديد من المؤسسات جامعية للتعليم و البحث العلمي، التي تلعب دورا محفزا للمقاولات وذلك بتزويدها بالموارد البشرية المؤهلة والمكونة في كل التخصصات كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 11: توزيع عدد التلاميذ بالتعليم الابتدائي والثانوي الإعدادي والثانوي التأهيلي (العمومي) 2018

العمالة أو الإقليم	عدد التلاميذ		
	الإبتدائي	الثانوي الإعدادي	الثانوي التأهيلي
مكناس	70589	36758	24822
بولمان	25595	10728	5199
الحاجب	27560	11244	6006
فاس	104575	56431	35909
إفران	15147	7562	5214
صفرو	27991	13990	8168
تاونات	88992	28246	12904
تازة	55139	25221	13885
مولاي يعقوب	24770	7548	2653
المجموع	**440589**	**197728**	**114760**

المصدر: المندوبية السامية للتخطيط، 2018: "**المغرب في أرقام 2018**".

يبين الجدول أعلاه، أهمية عدد التلاميذ بالجهة من خلال ما مجموعه 753077 تلميذا منها 440589 بالنسبة لمستوى الابتدائي، و197728 للثانوي الإعدادي، و114760 بالنسبة للثانوي التأهيلي. وتعتبر فاس من بين أعلى الأقاليم بالجهة التي تحتضن تلاميذ في سلك الابتدائي بما مجموعه 104575 تلميذ ، وأقلها في هذا الإطار إقليم إفران بـ 15147 تلميذ ، أما بالنسبة للثانوي التأهيلي فتعتبر كذلك عمالة فاس الأكثر عددا بما مجموعه 56431 تلميذ، وفي الثانوي كذلك بـ 35909 تلميذ. أما بخصوص مؤسسات التعليم العالي العمومي والخاص بالجهة فتتكون من: جامعة سيدي محمد بن عبد الله بمدينة فاس:التي تضم ست كليات (كلية الطب والصيدلة، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم، كلية الآداب، كلية العلوم القانونية والاقتصادية، جامعة للعلوم الشرعية)، كما تضم المدرسة العليا للتكنولوجيا، من جهة أخرى هناك كذلك جامعة المولى إسماعيل: بمدينة مكناس وتتكون من عدة كليات (كلية العلوم القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الإنسانية للفنون والحرف والمدرسة العليا للتكنولوجيا والمدرسة الوطنية العليا).

وكذلك جامعة الأخوين بإفران: التي تعتبر جامعة خاصة، وكذا الجامعة الأورومتوسطية بفاس التي تعتبر جامعة خاصة وتعد مركزا للتميز في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

إضافة إلى ما سبق، فإن الجهة تضم مدارس عليا كالمدرسة الوطنية للفلاحة بمدينة مكناس ومركزين تربويين إقليميين، ومراكز تدريب المعلمين ومعاهد تدريب المهن الصحية بمدينتي فاس ومكناس. كما ينشط القطاع الخاص في مجال التعليم العالي بالجهة من خلال تواجد لعديد من المؤسسات العليا والمتخصصة في الشعب: الإدارة والمالية والمحاسبة، والأعمال المعرفية والمالية، والاعلاميات، والمهن الصحية. ومن جهة أخرى فمجموع عدد الطلاب المسجلين بالجامعات الثلاثة (جامعة المولى عبد الله وجامعة القرويين وجامعة المواى إسماعيل) بلغ 102899 طالب خلال السنة الدراسية 2014-2013، منهم 46.222 إناث بنسبة 45% مع 2% من الطلبة الأجانب.

من جهة أخرى، المهمة المزدوجة للتكوين المهني، التي تتجلى في تلبية احتياجات الشركات لتحسين أدائها وقدرتها على المنافسة من جهة، وتأهيل الساكنة وترويجها الاجتماعي من جهة أخرى، عملت الدولة على تطويره في جهة فاس-مكناس، فقد وصل عدد المتدربين المكونين في مؤسسات جهة فاس-مكناس برسم السنة الدراسية 2015-2016 هو 47798[182]. يحتل التكوين السكني المرتبة الأولى ب39527 مستفيد، يليه التدريب على المهارات ب 4872 مستفيد ثم التكوين المهني ب3399 مستفيد. أما قطاع التكوين المهني الخاص فقد سجل التحاق 7652 متدرب خلال السنة الدراسية 2015-2016.

و بالرغم من كل المجهودات الأساسية المبذولة لتطوير قطاعي التعليم العالي والتكوين المهني بجهة فاس-مكناس، إلا أنهما لا زالا لم يرقيا إلى المستوى المطلوب، وذلك راجع لمجموعة من العوامل والإكراهات، لعل أهمها تلك المرتبطة بعدد الخريجين وصعوبة تكيفهم مع سوق الشغل، وعلى المستوى الكيفي فإن نظام التكوين غير مكيف مع الخصوصيات و المؤهلات المحلية للتنمية، ذلك أن معظم الفروع الحالية تتوجه إلى مهن بسيطة تنتمي إلى اقتصاد إعادة الإنتاج الأساسي. ففروع السياحة مثلا لها حضور ضعيف جدا وتقتصر فقط على مهن الفندقة، كما أن المستويات العليا للتكوين المهني (تقني متخصص) تبقى بدورها محدودة جدا في هذا الشأن. أهمية التكوين والتعليم وبالنظر إلى أهمية المؤسسات التي تتوفر عليها الجهة من شأنها ان تساهم لا محالة في تقوية الإطار الترابي والمرجعي لأية سياسة تنموية بالجهة.

182 - مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل 2018.

6-3-2-القطاع الصحي: يتسم بالضعف ولا يرقى للطموحات الاجتماعية بالجهة

تتكون البنيات الاستشفائية بجهة فاس-مكناس من مركز استشفائي جامعي واحد متواجد بمدينة فاس، وشبكة مستشفيات مكونة من 21 مستشفى منها 7 مستشفيات متخصصة، و410 مركز ومستوصف صحي موزعة في مجموع العمالات والأقاليم[183]، بلغ عدد أطباء القطاع العام والخاص بجهة فاس-مكناس 1530 طبيب في القطاع العام و1119 في القطاع الخاص[184]، وذلك بكثافة طبيب واحد لكل 18033 ساكن وهي أصغر من المعدل الوطني 3.776 ساكن لكل طبيب.

يمكن القول إن الجهة تتوفر على بنية تحتية صحية غير كافية، وتتركز عموما في عمالتي فاس ومكناس. أما إقليم مولاي يعقوب فهو أقل تجهيزا، يليه إقليما بولمان والحاجب. وعليه، فإن سير قطاع الصحة بالجهة يطرح اهتماما جديا للرفع من الطاقة الاستعابية للوحدات الاستشفائية، ودعم عملية توسيع الخدمات الصحية في هذا المجال خصوصا أن توزيعها يبدو في عمومها غير متكافئ وغير متوازن على مختلف الأقاليم. فالاكراهات المتعلقة بالقطاع الصحي بالجهة لا تختلف عن ما يشهده التراب الوطني في هذا القطاع بسبب البنيات التحتية أولا وبسوء توزيع مراكز المستشفيات ثانيا، وكذا بأسباب ذاتية متعلقة بالأطباء أنفسهم في اختيارهم للعمل بمركز البلاد ثالثا، كما هو الشأن باختيار العمل بمركز الجهة.

7- تشخيص العرض البشري والاجتماعي لجهة فاس-مكناس عبر تحليل المصفوفة الرباعية AFOM.

القطاع الاجتماعي في عمومه متين من حيث المؤسسات التعليمية والتكوينية، لكنه يطرح بالمقابل إكراهات التزايد الديموغرافي المهم وتوافدات المهاجرين على أهم مدن الجهة، فضلا عن شبح البطالة الذي يهدد أغلب خريجي المؤسسات الجامعية. لذلك فإن التشخيص الترابي البشري والاجتماعي هو متكافئ من حيث نقط القوة والضعف والفرص والخاطر. كما يبينه الجدول الآتي:

183- المندوبية السامية للتخطيط، 2018: **"المغرب في أرقام 2018"**، ص. 32.
184- المندوبية السامية للتخطيط، 2018: المرجع نفسه، ص. 36.

جدول رقم 12: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالقطاع الاجتماعي لجهة فاس-مكناس.

	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
	الداخلية		الخارجية	
الموارد البشرية	- دينامية ديموغرافية ذات طابع حضري؛	- إشكالية إدماج جزء من المجتمع الجهوي في الحياة الحضرية والاقتصادية؛	- نمو ديموغرافي مهم، وبنية شابة ونشيطة؛	- نمو سكاني ذو طابع قروي حول مدينتي فاس ومكناس؛ - تزايد التركيز على الهوامش الحضرية الفقيرة خاصة مدينة فاس؛ - تقليص ساكنة العالم القروي نتيجة الهجرة.
مجال التربية الوطنية والتعليم العالي والتكوين المهني	- بنية تحتية مهمة للتعليم العالي خصوصا بمدن فاس ومكناس وتازة، يتعين أن تساهم أكثر في إشعاع وتنمية الجهة؛	- صعوبة تكيف المتخرجين مع سوق الشغل داخل الجهة؛	- وجود جامعتين دولتين بالجهة (بإفران والأورو متوسطية) يشكلان إشعاعا دوليا.	- تزايد عدد المتخرجين وقلة فرص الشغل، (144000 طالب 25% من مجموع طلبة المغاربة) - إشكالية الهدر الجامعي.
القطاع الصحي	- تركز المؤسسات الصحية والعاملين الصحيين بمدن فاس ومكناس؛ تواجد مؤسسات للتعليم الطبي في مدن فاس ومكناس بالجهة.	- بنية صحية غير كافية في المناطق البعيدة عن فاس ومكناس؛ - تباين في مستوى وجود الأطباء المتخصصين بين مختلف أقاليم الجهة.	- تدخلات الدولة والبرامج الصحية - تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في المجال الصحي	- نمو سكاني كبير مما يؤدي إلى تنامي احتياجات الطلب على الخدمات الصحية

المصدر: إنجاز شخصي 2018

II- الموارد الاقتصادية لجهة فاس-مكناس: بين غنى التنوع وإكراهات حسن التوظيف

ما من شك أن تبني المغرب للجهوية المتقدمة[185] والتقطيع الترابي المعمول به الآن الذي أحدث 12 جهة، وجعل من هذه الأخيرة مجالا لتثمين مواردها الترابية ومؤهلاتها الاقتصادية بهدف الرفع من مؤشراتها التنموية، وجلب الاستثمارات وخلق الثروة لمواجهة تحديات التنافسية، والعولمة بكل فعالية ونجاعة. وتشكل جميع الموارد بمختلف أنواعها مساهمة في التنمية الترابية، اعتبارا أنها تشكل مدخلا من مداخل خلق الثروة وتحسين ظروف العيش وتحقيق التنمية المستدامة. وبالتالي سنحاول من خلال هذا المحور، رصد أهم المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية لمختلف الأنشطة الاقتصادية بالجهة والتي باستطاعتها أن تجعل من الجهة "مقاولة" حقيقة قادرة على تسويق ترابها إن تم تأهيلها بشكل علمي وعملي يستجيب لمتطلبات ومقومات الحكامة الجيدة، من خلال الإجابة عل الأسئلة التالية: ماهي البنيات الاقتصادية لجهة فاس مكناس؟ كيف يمكن مواجهة التحديات المرتبطة أساسا بالبطالة والتهميش الذي تعانيه مختلف أقاليم الجهة من خلال الاعتماد على منهجية التسويق الترابي؟

1- الفلاحة بجهة فاس-مكناس: امكانيات ترابية واعدة وإكراهات متباينة

تعتبر الفلاحة أحد القطاعات الرئيسية في النشاط الاقتصادي لجهة فاس-مكناس، إلى جانب قطاعات أخرى منتجة كالصناعة التقليدية والسياحة، حيث نجد أن القطاعين الأول (الفلاحة)، والثاني (الصناعة والمعادن وتوزيع الكهرباء والماء والبناء والأشغال العامة) بجهة فاس- مكناس يسهمان معاً بنسبة 40.2% فقط في الناتج الداخلي الخام الجهوي[186]، مقارنة بـ47.7% كنسبة مساهمة القطاع الثالث بالجهة. مما يعني أن جهة فاس-مكناس تتطلب على المدى المتوسط والبعيد ، تنفيذ تدابير تضمن تنمية الأنشطة الرئيسية المشكلة للنسيج الاقتصادي الجهوي (الفلاحة، الصناعة، التجارة) مع فتح المجال لأنشطة جديدة ترتبط بالامكانات والمؤهلات التي تتوفر عليها جهة فاس-مكناس (السياحة،والخدمات،...).

كما أن ما تتيحه الموارد البشرية في هذا القطاع وحيوية بنيتها وتجهيزاتها التحتية واللوجستيكية، تشكل بنيات اقتصادية مهمة بالجهة ومكونا جوهريا في اعتماد منهجية التسويق الترابي، ويسمح في بناء استراتيجيات الفاعلين في تثمين هذه الإمكانات، بهدف تشكيل مرتكزات أساسية لتنمية الجهة والرفع من مستوى جاذبية الجهة وتأهيل مواردها الاقتصادية، وبالتالي احتلال مكانة اقتصادية رائدة على المستوى الوطني.

185- مرسوم 40-15-2 الصادر بتاريخ 20 فبراير 2015، الجريدة الرسمية رقم 6340 ليومه 05 مارس 2015.
186 - المندوبية السامية للتخطيط ، الحساب الجهوي 2014.

1-1- يساهم الإنتاج الزراعي في تنمية الفلاحة الجهوية لكنه يطرح تحدي الاستدامة

يشكل القطاع الفلاحي بجهة فاس-مكناس مكونا حيويا للنشاط الاقتصادي للجهة، إذ يمثل أحد ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أن ساكنة العالم القروي بالجهة تعتمد على الفلاحة كنشاط رئيسي ويوفر لفئة كبيرة منها فرص الشغل، من خلال مساهمته في توفير فرص الشغل بالنسبة للساكنة القروية حيث يستقطب ربع اليد العاملة النشيطة بالجهة، ومن خلال تزويد السوق الحضرية بمختلف المنتجات الفلاحية تعد جهة فاس-مكناس أحد أهم الأقطاب الفلاحية على الصعيد الوطني حيث تزخر بمؤهلات فلاحية واعدة وتحتل مكانة كبيرة داخل النسيج السوسيو-اقتصادي بالجهة، كما أنه يمكن هذه الأخيرة من جلب مستثمرين وطنيين ودوليين من خلق تنافسية على الصعيد الوطني والدولي خاصة المشاريع المرتبطة بالصناعات الغذائية. وهذا راجع إلى ارتفاع إنتاج هذا القطاع، كما أن المساحات المسقية تضاعفت بفضل التطور المكثف والحديث في استعمالاتها والتدخل المتعدد الأشكال وكذا مساهمة القطاع الخاص في الفلاحة بالجهة رغم الإكراهات المرتبطة بتدبير الماء والتي تطرح تحدي الاستدامة من حيث استغلالها.

تمتاز جهة فاس-مكناس بموارد بشرية هامة في النشاط والإنتاج الزراعي، فهي تقدر بأكثر من 1,7مليون نسمة في المناطق القروية، ومن الناحية الكيفية فهذه الإمكانات البشرية تتوفر على خبرة عالية في مختلف المجالات ونذكر منها (الأنظمة الزراعية والغابات والرعي التقليدي وتعبئة الموارد المائية...)، كما تمتاز أيضا بظروف مناخية ملائمة لتعبئة مساحات كبيرة مخصصة لزراعة الحبوب والخضروات، إضافة إلى تواجد تربة غنية ذات إنتاجية عالية خصوصا بهضبة سايس وأودية تكريكرا وملوية العليا وهضبة كيكو، فهي تزخر بتنوع مهم في سلاسل الإنتاج النباتي والحيواني. بالإضافة إلى ما سبق نجد نسيجا مهما للصناعات الغذائية والتصنيع الفلاحي الذي يعرف دينامية فلاحية مهمة، حيث تضم الجهة أكبر منطقة للصناعة الغذائية على الصعيد الوطني "AGROPOLIC " ، التي تحتضن في هذا السياق المعرض الدولي السنوي للفلاحة، الذي يساهم بدوره في إشعاع هذه الجهة بصفة عامة وإشعاع إقليم مكناس كمكون أساسي في النشاط الفلاحي. كما أن الجهة تشهد كذلك إطلاق مجموعة من المشاريع في إطار مخطط المغرب الأخضر (الدعامة الأولى والثانية)، وكذلك مشروع حماية سهل سايس السقوي الذي يهدف إلى حماية سهل سايس السقوي والذي يهم ستة أقاليم بجهة فاس -مكناس (فاس ومولاي يعقوب وصفرو ومكناس والحاجب وإفران)[187]. علاوة على ذلك تتوفر الجهة على مساحات هامة صالحة للزراعة، كما يبين ذلك الجدول الآتي:

187- المجلة السنوية للغرفة الفلاحية لجهة فاس-مكناس، 2018: العدد الأول، ص.11.

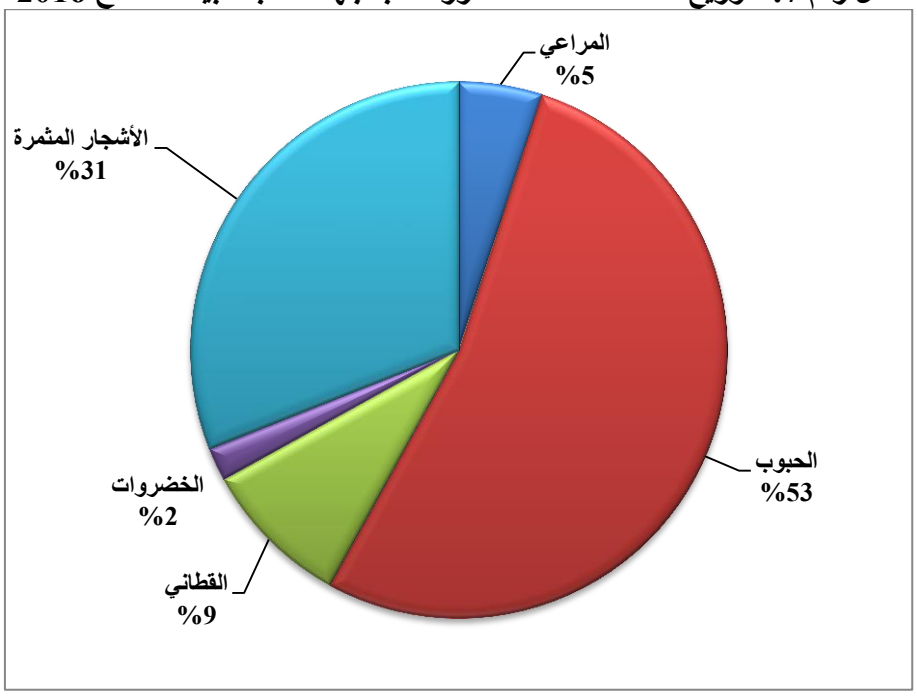
جدول رقم 13: توزيع المساحات الصالحة للزراعة بجهة فاس-مكناس سنة 2017

المساحة الإجمالية (بالهكتار)	المساحة الوطنية %	المساحة الصالحة للزراعة (بالهكتار)	المساحة الجهوية %	المساحة المسقية (بالهكتار)	المساحة الصالحة للزراعة %
4 104 582	10	1 340 826	32,7	184 162	13,7

المصدر :المديرية الجهوية للفلاحة لجهة فاس- مكناس، 2017.

كما يوضح الجدول أعلاه، تضم جهة فاس-مكناس مساحة إجمالية للأراضي الفلاحية الصالحة للزراعة تقدر بحوالي 1.340.826 هكتار[188]، وهي تمثل 32% من مساحة الأراضي الفلاحية المتواجدة بالجهة التي تقدر ب 4.104.582 هكتار، وتعتبر أكبر المساحات المسقية بالجهة التي تتواجد بسهول سايس وتكريكرا وملوية وكيكو وتبلغ مساحتها 200.000 هكتار، وتعتمد الفلاحة بالجهة بالدرجة الأولى على التساقطات المطرية لأن غالبية الأراضي الفلاحية تتواجد بالمناطق البورية. كما تمثل المساحة الصالحة للزراعة بالجهة 15% من المساحة الفلاحية الصالحة للزراعة على الصعيد الوطني، وتقدر المساحات المسقية بالجهة ب184.261 هكتار، وتمثل 13.7% من الأراضي الصالحة للزراعة في الجهة[189] كما هو مبين في الشكل الآتي:

شكل رقم 7: توزيع المساحة الصاحة للزراعة بالجهة حسب طبيعة الانتاج 2016



المصدر: المديرية الجهوية للفلاحة لجهة فاس- مكناس، 2016

كما يلاحظ في الشكل أعلاه، تحتل الحبوب وحدها حوالي 85.000 هكتار، والبقوليات ما يقارب 200.000 هكتار، وهو ما يمثل تقريبا 75% من الأراضي الصالحة للزراعة بجهة فاس مكناس[190] ،

188- المديرية الجهوية للفلاحة لجهة فاس-مكناس، 2017.
189- المركز الجهوي للاستثمار لجهة فاس-مكناس، منغرافية جهة فاس - مكناس، 2016.
190- المركز الجهوي للاستثمار لجهة فاس-مكناس،2016، المرجع نفسه.

وتمثل الحبوب 53% من المساحات المزروعة كما تمثل زراعة الأشجار 31% والبقوليات 9% ومحاصيل العلف 5% ومحاصيل الخضر 2%، وهي نسب مهمة جدا بالمقارنة مع عدد سكان الجهة واحتياجاتهم المجتمعية المرتبطة بهذه الموارد، ولتوضيح هذه النسب أكثر وأهميتها في الإنتاج الزراعي نورد الجدول الآتي الذي يبين توزيع المساحات المزروعة حسب الأقاليم :

جدول رقم 14: توزيع المساحات الزراعية حسب الأقاليم بجهة فاس مكناس سنة 2017

الإقليم/العمالة	توزيع المساحة بالهكتار			
	المساحة الإجمالية	المساحة الصالحة للزراعة	المساحة المسقية	المساحة البورية
مكناس	178 700	148 000	12 253	135 747
الحاجب	222 000	146 000	28 000	118 000
إفران	355 334	83 000	30 800	52 200
صفرو	400 000	93 770	15 000	82 200
فاس	21 900	18 998	800	18 200
مولاي يعقوب	159 875	125 702	9 000	116 700
تازة	643 640	216 000	4 000	212 000
تاونات	560 000	425 000	9 402	415 598
بولمان	1 563 133	80 926	28 650	52 276
مجموع جهة فاس-مكناس	**4 104 582**	**1 337 396**	**137 905**	**1 202 921**

المصدر :المديرية الجهوية للفلاحة لجهة فاس-مكناس، 2017

نلاحظ أن إنتاج الحبوب بالجهة % 24 من الإنتاج الفلاحي الوطني خلال الفترة ما سنة 2017[191] (الجدول رقم 16)، ويعتبر إقليما تاونات وتازة أهم المناطق لإنتاج الحبوب بالجهة، ويعتبر سهل سايس واحد من أهم المناطق لإنتاج الحبوب على الصعيد الوطني، وجود فرشة مائية مهمة أدى بالمزارعين إلى تحويل زراعتهم من بورية إلى مسقية، مما أدى إلى الاستغلال المفرط للفرشة المائية وتراجع منسوب المياه بها، ولحماية هذه المنطقة المسقية، تدخلت الدولة لتزويد ما يصل إلى 125 مليون متر مكعب من المياه السطحية من خلال سد المنزل. كما تعد جهة فاس مكناس من أهم الجهات لإنتاج البقوليات نظرا لملاءمة تربتها وكذا مستوى تساقط الأمطار بهضبة سايس ومقدمة الريف، وتعتبر أقاليم تاونات وتازة وزواغة مولاي يعقوب من أهم المناطق المنتجة للبقوليات بالجهة، أما شجرة الزيتون فهي من بين الأشجار الأكثر انتشارا بالمنطقة وتتواجد بصفة هامة أساسا بتلال مقدمة الريف الموجودة بإقليم تاونات وإقليم مولاي يعقوب التي تحتوي على تربة فقيرة. أما من حيث الإنتاج النباتي فبدورها لا يخلو من أهمية من خلال المساحة التي تتوفرها الجهة في هذا الإطار كما يبينه الجدول الآتي:

191- المجلة السنوية للغرفة الفلاحية لجهة فاس-مكناس، 2018: العدد الأول.

جدول رقم 15: توزيع سلسلة الإنتاج النباتي بجهة فاس مكناس سنة 2017

السلسلة النباتية	المساحة بالهكتار	الإنتاج بالطن	نسبة إنتاج الجهة من الإنتاج الوطني %
الحبوب	**757060**	**16878080**	**24**
القطاني	131580	1236864	-
الزيتون	346286	449901	32
اللوز	40921	115080	43
التين	25116	129347	40
البرقوق	5206	93711	58
حب الملوك	1756	28100	81
العنب	8260	670710	23
البصل	11550	583800	54

المصدر : المجلة السنوية للغرفة الفلاحية لجهة فاس-مكناس، 2018: العدد الأول.

كما هو ملاحظ في الجدول أعلاه، يمثل كذلك إنتاج الزيتون بجهة فاس مكناس 32% من الإنتاج على الصعيد الوطني. ويعتبر إقليم إفران المنطقة الأولى وطنيا في إنتاج التفاح بمساحة 8000 هكتار، يليها إقليم بولمان الذي يعتبر المنطقة الأولى وطنيا في إنتاج الكرز ب 150.000 طن/السنة في مساحة تقدر ب 1500 هكتار[192]، يليها إقليم صفرو أما بالنسبة للفواكه الأخرى فيعتبر انتاج جهة فاس مكناس محدود جدا، وتعتبر زراعة الكبار مهمة جدا في إقليم زواغة مولاي يعقوب حيث خصصت 16680 هكتار لها، كما يزرع الكبار كذلك في أقاليم تاونات وميسور وتازة. ويعتبر المغرب أول مصدر للكبار على الصعيد العالمي. مختلف هذه الزراعات ترتكز أساسا بوسط الجهة وشمالها وهي مناطق ذات أهمية فلاحية مهمة كما تبينه الخريطة (رقم 14).

192- المركز الجهوي للاستثمار لجهة فاس-مكناس، منغرافية الجهة، 2016.

خريطـــة رقم 14

توزيـع المنـاطق حسـب الأهميـة الفلاحيـة بجهـة فاس-مكنـاس

جهـة طنجـة تطـوان الحسـيمة

جهـة الربـاط سـلا القنيطـرة

الجهـة الشـرقية

جهـة بـني مـلال خنيفـرة

جهـة درعة تافلالـت

ش

منـاطق ذات أهميـة فلاحيـة جـد مكثفـة

منـاطق ذات أهميـة فلاحيـة مكثفـة

منـاطق ذات أهميـة فلاحيـة ضـعيفة

منـاطق ذات أهميـة فلاحيـة جـد ضـعيفة

واد

بحـيرة طبيعيـة

مدينـة أو مـركز حضـري

حـدود جهـة فـاس مكنـاس

المصـدر

المعطيـات

- المندوبيـة السـامية للميـاه والغـابات ومحاربـة التصـحر 2017
- وزارة الفلاحـة والصـيد البحـري والتنميـة القرويـة والميـاه والغـابات قطـاع الميـاه والغـابات 2018
- Maroc forestier 2013

إنجـاز

شخصـي بتصـرف 2019

0 20 40 كلـم

على مستوى آخر، فقد عرفت جهة فاس-مكناس تربية المواشي منذ القدم، فهي تتوفر على جميع أنواع الإنتاج الحيواني، ونذكر من بينها (الأغنام والماعز والأبقار والإبل والخيول)، ويتميز هذا النشاط بغلبة الأغنام التي تتكون أساسا من سلالتين (كتيمحضيت، وهي وطنية ومشهورة بالإنتاجية والجودة؛ ودمان، وهي فريدة من نوعها عالميا، من خلال إمكاناتها الوافرة والإنتاجية). كان تطور قطعان الأغنام والماعز والأبقار بين سنة 2017 بالجهة مهما جدا، حيث سجلت الجهة ثروة الحيوانية تتمثل ب 17% من رؤوس الأغنام 15% من رؤوس الماعز 12% من رؤوس الأبقار على المستوى الوطني، كما هو موضح في الجدول أسفله:

جدول رقم 16: توزيع أنواع المواشي على صعيد جهة فاس-مكناس سنة 2017

أنواع المواشي	عدد الرؤوس بجهة فاس-مكناس	حصة جهة فاس-مكناس/وطنيا
الماعز	772500	15%
الأغنام	2772300	17%
الأبقار	383100	12%

المصدر : المجلة السنوية للغرفة الفلاحية لجهة فاس-مكناس، 2018: العدد الأول.

وتهيمن تربية الأبقار في المناطق القليلة المسقية التي تحتوي على محاصيل العلف والحبوب، في حين أن تربية الأغنام والماعز وفيرة بالنظر إلى إمكانات الجهة من حيث المراعي، كما يتيح توسيع المناطق المسقية، والإنتاج المضمون لمختلف محاصيل العلف، تنمية تربية الماشية المكثفة والحديثة. وهي أيضا تعتبر مصدر العيش الوحيد لبعض سكان الجهة، مما يفسر الأهمية الكبيرة لإنتاج اللحوم والحليب. وقد شهد الإنتاج الحيواني بالجهة نموا إيجابيا ولكنه أقل من النشاط الفلاحي وسجل معدل رأس المال والقيمة المضافة نموا متوسطا بين سنة 2008 و2015 بنسب على التوالي 2,16% و 1,59%.

جدول رقم 17: تطور قيمة الإنتاج الحيواني بين سنتي 2008 و 2015 بالجهة

	(1)2008	(2)2015	فارق (1)/(2)
رأس المال (مليون الدرهم)	3.973,40	4.615,40	2,16%
القيمة المضافة (مليون الدرهم)	3.178,80	3.548,80	1,59%
فرص الشغل (أيام العمل)	30,5	33,8	1,48%

المصدر: المركز الجهوي للاستثمار لجهة فاس-مكناس، منغرافية الجهة، 2016.

إنطلاقا مما سبق يمكن أن نستخلص بعدين أساسيين؛ عام وخاص، فالبعد الأول يتمثل في الأهمية الاستراتيجية التي من الممكن أن تلعبها الجهة على المدى المتوسط والبعيد بالإنفتاح على الفاعلين الفلاحين بالأسواق العالمية وفق تصور شمولي يجسد البعد الوظيفي للإنتاج الزراعي من جهة، ويبرز

المكانة التي تحظى بها بالمملكة من جهة ثانية. أما البعد الثاني فيكمن (المجال المحلي) في أهمية المساحات المزروعة والمتنوعة المشروع الترابي للجهة، والغاية تكمن في خلق تجاذب مع الجماعات ذات الوظيفة الفلاحية من أجل الوصول إلى مدينة بمواصفات "الجهة العادلة". وتشكل الجهوية المتقدمة في هذا الإطار خيارا استراتيجيا لابد منه لتأكيد هذين البعدين الهامين في اتجاه التسويق الترابي، شريطة صفاء هذا القطاع ومن أهمه الوضعية العقارية.

2-1- الوضعية العقارية للأراضي الفلاحية: الرهان الصعب

يعد العقار إحدى الركائز الأساسية التي يجب أن يتوفر عليها أي مجال ترابي كيفما كان، فهو توظيف لابد منه لمعالجة مختلف الإكراهات المرتبطة بالتدبير الحضري، إضافة إلى أنه يشكل دافعا رئيسا لكسب العديد من رهانات التنمية الترابية. ويشكل التحكم في العقار أداة أساسية في العمليات الخاصة بالتعمير غير أن ما يميز المدن المغربية هي الصعوبات التي يطرحها تجنيد العقار قصد استغلاله في التنمية الحضرية والذي يعد أهم عائق يقف أمام تبني الاختيارات والسيناريوهات، التي ترسمها أدوات التعمير (توجهات مخططات التوجيه والتهيئة العمرانية وتصاميم التهيئة، وتصاميم التنطيق وتصاميم استعمال الأرض وتصاميم التنمية) نظرا لتعقد أشكال الملكية العقارية وتعقد المساطر القانونية في تفويت الأرض[193]. فمن حيث الوضعية القانونية للأراضي الفلاحية بجهة فاس-مكناس، فهي تتكون من جزء كبير من الأراضي الجماعية وأراضي الملك وتمثل على التوالي 45٪ و 40٪ من الأراضي الصالحة للزراعة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم 18: الوضعية القانونية للأراضي الفلاحية بالجهة(الهكتار) (سنة 2016)

الوضعية القانونية	مكناس	الحاجب	إفران	صفرو	فاس	مولاي عقوب	تازة	تاونات	بولمان	المجموع
الملك	101 670	99 843	74 411	79 433	9 165	89 731	176 203	380 400	81 722	1 092 578
الجماعية	15 977	9 607	7 350	11 436	4 370	7 430	9 879	10 600	1 183 077	1 259 726
حبوس	5 240	297	50	395	307	12 579	1 136	4 250	268	24 522
كيش	5 910	22	5	18	5 043	14 046	267		85 860	111 171
أملاك الدولة	19 203	16 681	1 184	2 488	115	1 914	3 310	29 750	239 206	313 851
المجموع	**148 000**	**126 450**	**83 000**	**93 770**	**19 000**	**125 700**	**190 795**	**425 000**	**1 590 133**	**2 801848**

المصدر :المديرية الجهوية للفلاحة جهة فاس- مكناس، 2016

الجدول أعلاه 34% يبين أن من الأراضي الفلاحية (الملك) الإجمالية للجهة تتواجد في إقليم تاونات، تليها تازة ومكناس على التوالي ب 16% و9%. وتمثل الأراضي الجماعية وأراضي الدولة بإقليم بولمان وحدها 94% من الأولى و76% من الثانية. وتمثل أراضي الحبوس نسبة 51% بإقليم

193- ماجدة صواب وبوشتى خزان، 2012: **"مدينة فاس بين التخطيط الحضري ومتطلبات التنمية: أية استرتيجية؟"**، ضمن أشغال ندوة الهجرة والتنمية، تنسيق ذ. بوطيب الطاك، مختبر الدراسات الجغرافيا والتهيئة والكرطوغرافية، كلية الأداب سايس – فاس، ص.ص. 100-101.

مولاي يعقوب. في حين تمثل أراضي الكيش في إقليمي بولمان ومولاي يعقوب على التوالي 77% و13%. صفاء الوضعية العقارية تساهم لا محالة في تطور المنتجات الزراعية بشكل ملحوظ، كما هو مبين في المؤشرات الاقتصادية كما يلي:

جدول رقم 19: المؤشرات الاقتصادية الفلاحية بجهة فاس مكناس سنة 2016

	فارق((1)/(3))	أهداف سنة 2020	فارق ((2)/(1))	2015 (2)	2008(1)
المداخيل (بمليون درهم)	133 %	12417,8	130%	12150,2	9330,2
قيمة مضافة(بمليون درهم)	140%	9678,9	132%	9146,2	6916,2
فرص الشغل	108%	19,8	107%	19 ,7	18,3

المصدر : المركز الجهوي للاستثمار لجهة فاس-مكناس، منغرافية الجهة، 2016.

1-3- تدخل الدولة في القطاع الفلاحي بالجهة له أهميته في تقوية البناء الفلاحي الجهوي

فيما يخص تدخلات الدولة في القطاع الفلاحي، فإن الفلاحة تعتبر محور اهتمامات التنمية المستدامة والأمن الغذائي بالمغرب، فقد كان تدخلت الدولة[194] سنة 2009 في تنمية القطاع الفلاحي لبناء رؤية وعرض فلاحي، مع احترام التوازن بينهما عبر تعبئة الموارد الجهوية والوطنية، من خلال مخطط المغرب الأخضر[195] الذي يراهن على الفلاحة كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي وكأداة فعالة لمكافحة الفقر في المناطق القروية، وهكذا تم إعطاء دينامية جديدة في القطاع الفلاحي، فالتوجه الفلاحي لجهة فاس مكناس، حسب مخطط المغرب الأخضر هو الزيادة في المحاصيل الزراعية المسقية وخاصة الفواكه والخضروات، وكذلك إنتاج الحليب واللحوم الحمراء. وستتجاوز هذه المنتجات إلى حد كبير احتياجات الجهة كما يمكن تسويقها جزئيا في أسواق الجهات الأخرى كما هو الحال بالنسبة لبعض الزراعات كالفواكه والبقوليات، وغيرها، وهذا لن يتقوى إلا بتعبئة الأراضي الصالحة للزراعة. وفي هذا الإطار قامت الدولة بتعبئة أراضي الجموع لإنجاز مشاريع فلاحية كبرى تمكن الجهة من جلب المستثمرين وخلق فرص العمل وكذا المنافسة وتسهيل عملية تسويس الانتاج الفلاحي على الصعيد الوطني والدولي.

رغم ما تتوفر عليه جهة فاس-مكناس من مؤهلات فلاحية مهمة ومتنوعة، والتي يتيحها طبيعة الوسط الطبيعي (تربة خصبة، ماء،...)، إلا أنها تعرف مجموعة من الصعوبات التي تعيق تطور هذا القطاع. ويشكل الجفاف وعدم انتظام التساقطات إكراها رئيسيا تواجهه الفلاحة بالجهة، مما يؤثر على

194- عبر وزارة الفلاحة والصيد البحري وشركائها الجهويين وذلك بشراكة مع مجموعة من الفاعلين كمنظمات القروض والمستثمرين ومانحين آخرين الراغبين في دعم المغرب لتنفيذ خطة المغرب الأخضر.

195- الهدف من مخطط المغرب الأخضر بطبيعة الحال، هو إعادة هيكلة القطاع الفلاحي الجهوي عبر تخفيض الأراضي المخصصة لإنتاج الحبوب ذات الإنتاجية المنخفضة، واستصلاحها وتحويلها إلى إنتاج الزيتون والأعلاف ومحاصيل الخضروات والورديات. أما بالنسبة للإنتاج الحيواني فالإنتاجات المختارة لتطويرها هي الحليب واللحوم الحمراء ولحوم الدواجن والمنتجات المحلية لاسيما العسل.

المردودية وتوفير الكلأ للماشية. مما يتطلب إيجاد بدائل للتقليص من حدة ضعف التساقطات والتغيرات المناخية، وذلك بشكل يضمن الاستعمال الرشيد للموارد المائية من جهة والرفع من الانتاجية الزراعية من جهة أخرى.

كما تواجه الفلاحة بالجهة إشكالية ترتبط بالتوسع العمراني على حساب المجالات الزراعية مما يتطلب حماية الأراضي الفلاحية والتطبيق الصارم للقوانين في هذا المجال.

1-4- إكراهات القطاع الفلاحي بالجهة يمكن تجاوزها وتقوية إمكانياتها المتاحة

رغم الإمكانيات الكبيرة التي يوفرها القطاع الفلاحي، فهو يعاني من عدة مشاكل، نذكر منها الإكراهات الطبيعية فالجهة على موارد مائية معتبرة، إلا أنها مهددة بالتراجع بسبب عدم انتظام التساقطات، وتزايد حدة الجفاف سنة بعد أخرى، ويزداد وضعها سوءا مع الاستغلال البشري غير العقلاني. في هذا الإطار يسجل اختفاء العديد من العيون المائية، حيث لم تعد الجهة تتوفر سوى على 20 عينا. كما يسجل ارتفاع المساحات البورية ببعض الأقاليم (38,42 % من مساحة الأراضي الزراعية بإقليم مولاي يعقوب، 29,78 % بإقليم بولمان و19,57 % بإقليم صفرو)، على الرغم من توفر إمكانيات السقي والسدود والتي تستغل مياهها خارج نطاق الجهة. من زاوية أخرى تتميز بعض الأقاليم كإقليم تاونات بسيادة الطابع المتضرس للأراضي وارتفاع نسب التعرية والاستغلال المكثف للأرض، مما ينعكس سلبا على إنتاجها. ومما يزيد الأمر سوءا، ارتفاع عدد الأسر والكثافة السكانية بهذه المناطق، وهذا ما يساهم في ارتفاع تيارات الهجرة نحو فاس ومكناس، خاصة مع ضعف التدخلات الرسمية وغير الرسمية والتي من شأنها التخفيف من حدة التهميش والاقصاء بهذا المجال[196]. بالإضافة إلى معيقات التقنية ومنها تراجع البحث الزراعي، وضعف مكننة النشاط الفلاحي، الناتج عن ضعف الإمكانيات وتجزيء الأراضي، فضلا عن عدم وجود مؤسسات وتنظيمات إدارية قادرة على تسويق المحاصيل الفلاحية وسيطرة المضاربين والوسطاء على الإنتاج؛ علاوة على معيقات عقارية وتتمثل في صغر مساحة الضيعات وتجزئها، إذ إن 89% منها لا تتعدى مساحتها 10 هكتارات، إلى جانب تعقد أنظمتها العقارية (أراضي الكيش – الجموع – أراضي الدولة ...)، كما في المغرب ويسجل انتشارا كذلك واسعا للملكيات الكبيرة، والتي هي في حيازة السكان الحضريين، ناهيك عن معيقات بشرية وتتجلى أساسا في ضعف المستوى التعليمي أو انعدامه عند أغلبية الفلاحين بالجهة، حيث أفرز الإحصاء الفلاحي لسنة 1996 أن

196- ضايض حسن ، 2014: " **أرياف جنوب الريف الأوسط (تاونات)، ركود بنيوي وهجرة**"، مطبعة أنفو برانت، ص.ص.19-21.

81% من الفلاحين بدون مستوى تعليمي، و9% لهم مستوى التعليم القرآني، إضافة إلى كبر سن المستغلين، حيث إن 77 % منهم يتعدى عمرهم 45 سنة[197].

2- الصناعة بالجهة: موارد معدنية متنوعة غير مستثمرة على مستوى الوظيفة الترابية

نظريا، كل جهة مطالبة بتنمية نشاطها الاقتصادي، والهدف بالأساس إعداد وظائف صناعية تتوفر على كافة البنيات والتجهيزات الضرورية وفقا لخصوصية المجال ومتطلباته الاجتماعية والاقتصادية، لجعل الجهة قطبا اقتصاديا منافسا للمجالات الترابية الأخرى، و في هذا الإطار فالرؤية الاستراتيجية المحلية تحدد للجهة المكان الملائم لإقامة الأنشطة الاقتصادية وتجهيزها من خلال ربطها بالشبكات الطرقية، والماء، والكهرباء وغيرها من البنيات الأساسية التي تعتبر ضرورة لاستقبال الاستثمارات الوطنية والأجنبية[198]. فجهة فاس-مكناس لها من الإمكانيات الترابية الهامة في هذا الإطار، سواء من حيث موقعها الجغرافي الذي يسمح لها ببناء قاعدة اقتصادية متينة، أو من حيث الموارد التي يحتضنها مجالها الترابي.

2-1- موارد معدنية غنية نائمة تتطلب التثمين كمدخل للتنمية الترابية

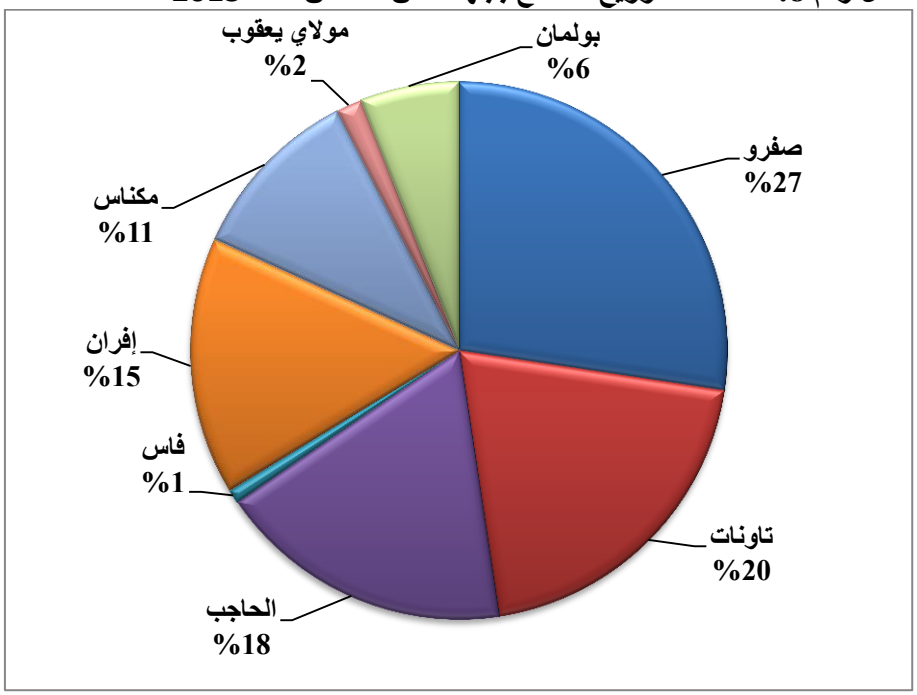
تضم جهة فاس-مكناس العديد من الموارد الترابية المعدنية، كالرصاص والزنك والفضة والمنغنيز والباريت والأنتيمون والتالك. ومن بين أهم المعادن بالجهة نجد مورد الغاسول المتواجد بإقليم بولمان بالقرب من منطقة "القصبي"، حيث يقع مقلع "تمدافلت" الذي يمتد على مساحة 25000 هكتار، ويبلغ إنتاجه السنوي للغاسول[199] 2830 طنا[200]، منها 75% مخصصة للتصدير، مع قيمة تسويقية تقدر بنحو 1.9 مليار درهم، كما تتميز الجهة بمورد الملح والمتواجد بإقليم مولاي يعقوب (عين كنصرة وسبع روادي)، كما يوجد في إقليم تاونات (تيسة) وفي إقليم تازة (باب مرزوقة)، ناهيك عن الرصاص المتواجد بإقليم الحاجب (دردورة-جبل حيان وتويدليت-مشرع النزالي)، والنحاس المتواجد بإقليم بولمان (أوطاط الحاج)، والفلوريت المتواجد بإقليم الحاجب (تيزرا)، وكذلك المنغنيز المتواجد بإقليم إفران (جبلة إيرهان)، والكبريت المتواجد بإقليم تازة (باب مرزوقة)، والكالسيت المتواجد بإقليم بولمان بجبل مهدي (جنوب شرق بولمان)، ويمكن استخدامه في صناعة الورق، والطلاء، والمطاط، والبلاستيك ... إلخ، بالإضافة إلى الصخر الزيتي الغير المستغل والمتواجد بتمحضيت والذي يقدر احتياطه بنحو 18 مليار

197- مونغرافية جهة فاس بولمان، 2012، ص 63.
198 - المصمودي نجيب، 2014، مرجع سابق، ص. 294.
199- هي مادة ذات طبيعة تجميلية يتكون في التربة الطينية البنية من خصائصه التنظيف، ويستخدم هذا المنتج في الصناعة الكيميائية، والشبه-كيميائية، الغذائية.
200 - المندوبية السامية للتخطيط، المديرية الجهوية لجهة فاس-مكناس، مونوغرافية 2017. ص.52.

طن[201]، علاوة على المياه المعدنية المتواجدة بمنابع سيدي حرازم ومولي يعقوب ومولي إدريس زهرون وعين عرمة، إلى غير ذلك من الموارد التي تنتمي إلى هذا الصنف.

كما تضم الجهة إمكانات معدنية مهمة، لم يتم تثمينها واستغلالها بالشكل الكافي لتنمية الجهة، ونخص بالذكر الكالسيت والصخر الزيتي، التي تتطلب وضع استراتيجية لجذب المستثمرين القادرين على استغلالها وتطويرها. بالمقابل يتم استغلال ما يقارب 326 من المقالع[202] في الجهة لإنتاج مواد البناء والمواد الخام لصناعة الفخار والطوب والرخام وتتوزع هذه المقالع بالجهة كالتالي:

شكل رقم 8: توزيع المقالع بجهة فاس-مكناس سنة 2015



المصدر: المديرية الإقليمية للتجهيز والنقل و اللوجستيك، 2015

وفيما يخص المقالع المنتهية الوظيفة، التي نلاحظ عدم احترامها دفتر التحملات حيث لا تراعى فيها بُعْدَ الاستدامة، ما يؤثر على المجال النباتي والغابوي الذي تتوفر عليه الجهة، مما يؤثر سلبا على الأحواض الجوفية ويساهم بصفة مهمة في أسباب التعرية والتصحر. وتظل المعادن التي أشرنا إليها موارد نائمة، لكنها يمكن أن تستثمر في الجهة في أي ظرفية تنموية، إلا أنها تستدعي الحفاظ عليها بشكل مستدام وحسن توظيفها في عملية التنمية.

201- المندوبية السامية للتخطيط، المديرية الجهوية لجهة فاس-مكناس، 2017، مرجع سابق، ص.55.
202- المديرية الإقليمية للتجهيز والنقل و اللوجستيك، 2017.

2-2- الصناعة: قطاع يبحث عن مكانته المجالية والاقتصادية.

بدأ المغرب منذ سنة 2005 بلورة استراتيجيات صناعية جديدة، من خلال حكوماته المتعاقبة بعيدا عن البنية الصناعية التقليدية المتواجدة منذ استقلال البلاد، فعلى الرغم من الصمود القوي لمجموعة من الصناعات التحويلية أمام التحرير والعولمة، فقد قرر المغرب الاتجاه نحو صناعات عصرية وحديثة تستجيب وتتماشى مع متطلبات العصر، لذلك كانت هذه الاستراتيجية تعتمد على الانخراط في صناعات كان المغرب إلى عهد قريب يفتقدها وهي "صناعة السيارات وصناعة الإليكترونيات وصناعة الطائرات" ضمن الاستراتيجية الأولى وهي البرنامج الوطني للإقلاع الصناعي[203].

إن ضعف توفر الجهة على موارد معدنية كافية، لا يسمح بتكوين قاعدة صناعية مهمة على الصعيد الوطني، لكنها مع ذلك تتوفر على أنواع أخرى من الصناعات التحويلية الغذائية والنسيجية، والصناعات الغذائية على هذا القطاع ما جعل الجهة تحتل مراتب متقدمة لسنوات عديدة من حيث عدد الوحدات الصناعية المتواجدة بها، إلا أنها عرفت تراجعا ملحوظا خلال العقدين الأخيرين، وذلك مع بروز أقطاب صناعية جديدة أكثر تنافسية (طنجة-تطوان والرباط-القنيطرة)، وهو ما لم يمكن الجهة من تنويع منتوجاتها الصناعية وتعزيز مكانتها الداخلية والخارجية، مما يستوجب على الفاعلين بالجهة تحريك عجلة الاقتصاد الجهوي عبر خلق إطار مناسب لجلب الاستثمارات من خلال توطين المشاريع الصناعية عبر تهييء وتجهيز المناطق الصناعية وتأهيل النسيج الانتاجي[204]. من جهة أخرى، تعرف الصناعة بالجهة عدة استثمارات في طور التوسع معززة كذلك بإمكانيات مهمة في المناطق الصناعية المهيئة، إذ توجد في مدينة فاس مثلا، خمسُ مناطق صناعية تبلغ 372 هكتار، ومنطقتان بمدينة مكناس على مساحة 84هكتار، ومنطقتان تم إنجازهما بتازة بمساحة تقدر ب32 هكتار، ومنطقة مرتقبة بتاونات بعين عائشة.ما يؤشر أن تكون جهة فاس-مكناس مجهزة بالمناطق الصناعية التي من شأنها أن تسمح لها باستيعاب عدد ملحوظ من الصناعات خصوصا بعد إنشاء القطب الفلاحي "أكروبوليس"، لصالح الصناعات الغذائية التي يجب أن يعرف تطورا ملحوظا لتعزيز بعض المنتجات الزراعية في إطار رؤية خطة المغرب الأخضر[205]. كما أن مدينة مكناس في هذا الصدد، أصبحت تعمل على جذب معظم المستثمرين الصناعيين وخاصة الأجانب، في أحدى القطاعات التي تم تحديدها مخطط الإقلاع في مجال تجهيز السيارات للمصنعين اليابانيين والأروبيين، ونذكر هنا الشركتين اليابانيتين "يازاكي" و "ديلفي" لصناعة أسلاك السيارات.

203- عميرة ادريس، 2016: **"الصناعات التحويلية الوطنية الحصيلة والآفاق"** ، مجلة جغرافية، **" مجالات، قضايا البيئة والتنمية المستدامة"**، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهراز، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، ص. 112.

204 - وزارة الصناعة والتجارة والاقتصاد الرقمي، المديرية الجهوية لجهة فاس-مكناس، مونوغرافية 2017.

205 - المخطط الجهوي لإعداد التراب لجهة فاس-مكناس، 2017، مرحلة التشخيص الترابي، ص.46.

يمكن القول أن نسبة مساهمة الصناعات التحويلية بجهة فاس-مكناس، داخل النسيج الصناعي الوطني تبقى ضعيفة جدا إذا أخذنا بعين الاعتبار التاريخ العريق لمدن الجهة (فاس، مكناس، صفرو، تازة) وكذلك الطاقات البشرية التي تتوفر عليها[206].

وتتركز المنشآت الصناعية بالجهة بعمالتي فاس ومكناس ونسبيا بإقليم تازة، بينما تشهد الأقاليم الأخرى بالجهة بداية تجريبية للتصنيع، التي تعتمد على درجة توفر البنية التحتية الأساسية بها وأسس جاذبية الصناعة، وتوضح الخريطة (رقم 15) توزيع المنشآت الصناعية بجهة فاس-مكناس:

206 - عميرة ادريس، 2016: **"الصناعات التحويلية بجهة فاس-مكناس"**، سلسة الندوات رقم 2017/52 ، **"جهة فاس – مكناس وتحديات التنمية المستدامة"**، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة مولاي إسماعيل، مكناس. ص.141.

خريطـــة رقم 15

توزيـع الوحـدات الصـناعية والمعـادن بجهـة فاس-مكنـاس

عـدد الوحـدات الصـناعية بالجهـة

700
170
50

المشـــاريع الصـــناعية المبرمجـــة بالجهـــة

1. مشـــروع المنطقـــة الصـــناعية بـعين شـكاك 82 هكتـار
2. مشـروع الفضـاء الصـناعي المنـدمج بـرأس المـاء 414 هكتـار
3. مشـروع المنطقـة الصـناعية بجماعـة ويسـلان 70 هكتـار

توزيـع أهم أنـواع المعـادن بالجهـة

- مقلـع
- البلومـب
- الزنـك
- حـدود جهـة فـاس مكـاس
- حـدود الأقـاليم أو العـمالات
- مدينـة أو مـركز حضـري

المصـدر:

المعطيـات:

المـركز الجهـوي للاسـتثمار بجهـة فاس-مكـاس 2018

إنجـاز: شخصي بتصرـف 2018

0 20 40 كلم

2-3- دينامية صناعية بالجهة ذات قيمة مضافة

بلغ عدد المنشآت صناعية 1094 منشأة، وهو ما يمثل 14,05% من العدد 7784 على الصعيد الوطني سنة 2017[207] ، فتوزيع هذه المنشآت بالجهة، يبين لنا أن هناك هيمنة واضحة للمناطق التي كانت فيها دينامية مستمرة ومجالية للأنشطة الصناعية منذ فترة طويلة في علاقتها بسياق التطور التاريخي للعمالات والأقاليم المعنية كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم 20: توزيع مؤشرات التنمية الصناعية بجهة فاس مكناس حسب العمالات والأقاليم سنة 2017

العمالات أو الأقاليم	عدد المؤسسات الصناعية	القيمة المضافة %	الإنتاج الصناعي %	الاستثمار الصناعي %	الصادرات الصناعية %
فاس	612	6	40	36,9	72
صفرو	36	6	1,54	1	7,3
مولاي يعقوب	16	6	0,2	0,1	0,6
بولمان	1	6	0,01	0	0
مكناس	180	6	45	58,3	13,3
الحاجب	14	6	0,76	0	0
إفران	20	6	0,54	0	0
تازة	144	6	2,81	2,5	6,5
تاونات	71	6	0,07	0	0
جهة فاس مكناس	**1094**		**90,93**	**98.88**	**99.7**
المساهمة على الصعيد الوطني	**13%**	**5,14%**	**6%**	**2,2%**	**2,5%**

Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et des , Répertoire des industries de transformation en 2017 Nouvelles Technologies.

فمن خلال مختلف مؤشرات التنمية الصناعية، نجد أن عمالتي فاس ومكناس تستقطبان 80% من الاستثمارات الصناعية للجهة، وتساهم صناعة الجهة في ارتفاع الإنتاج الوطني بنسبة 5,14%، لكن الصادرات الصناعية للجهة لا تمثل سوى 2,5% من الصادرات الوطنية أي ما يقارب 60% من القيمة المضافة لصناعة الجهة الناتجة عن قطاعات التغذية الزراعية، النسيج و الجلد[208].

2-4- مشاكل وإكراهات القطاع الصناعي بجهة فاس-مكناس

من أهم المعيقات التي تواجه قطاع الصناعة بالجهة، ما يتعلق بالكلفة المرتفعة للطاقة والنقل، بحكم خضوع أثمنة المواد الطاقية المستوردة للتقلبات الدولية، وبعد المراكز الصناعية بالجهة (فاس، مكناس، تازة) عن موانئ التصدي (الدار البيضاء وطنجة)، يضاف إلى ذلك قلة الاستثمارات المالية في القطاع الصناعي خاصة في المشاريع الكبرى، وضعف التأطير والمصاحبة المهنية والتقنية لليد العاملة رغم وفرتها، وصغر حجم المؤسسات الصناعية التي تعاني من ضعف في التمويل ونقص في التكنولوجيا

207 - Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, Répertoire des industries de transformation en 2015

208 - المركز الجهوي للإستثمار لجهة فاس-مكناس، 2017.

الحديثة، ثم خضوع الأراضي الصناعية لمضاربة عقارية قوية، مما يحول دون تثمين المناطق الحالية وبروز مناطق صناعية جديدة.

يضاف إلى ما سبق، غياب سياسة تنموية لهذه المناطق أو تخفيزات مالية وعقارية، فرغم إنشاء هذه المناطق الصناعية بالجهة فإن بعض المؤسسات الصناعية تتمركز خارجها، كما أن بعد المناطق الصناعية بالجهة عن موانئ التصدير (الدار البيضاء وطنجة) مما يزيد من كلفة النقل وهذا كان جواب جل المنتخبين الجهويين (المبيان من خلال الاستمارات) حول إشكالية التنمية بالجهة، فبعد هذه المناطق الصناعية يؤدي بالمستثمرين إلى اختيار جهات أخرى للتمركز بها. مما أدى إلى اقتراح المخطط الجهوي لجهة فاس-مكناس إلى إنشاء مناء جاف بالجهة للاستيعاب صادراتها وارداتها، وذلك في منطقة رأس الماء قريب مدينة فاس.

3- الصناعة التقليدية: قطاع متحرك له دور أساسي في الدينامية الاقتصادية بالجهة

تلعب الصناعة التقليدية دورا استراتيجيا في عملية استقطاب السياح الأجانب والمحليين، وهذه الميزة الترابية تعتبر خاصية جوهرية لجهة فاس-مكناس، سواء على مستوى الإنتاج الحرفي أو على مستوى الرأسمال البشري. كما يعتبر قطاع الصناعة التقليدية بجهة فاس مكناس من بين القطاعات الأكثر ازدهارا، ويعد هذا القطاع إحدى المكونات الأساسية للهيكلة الاقتصادية والاجتماعية للجهة.

3-1- فرص الشغل في قطاع الصناعة التقليدية في تطور مستمر

تلعب الصناعة التقليدية دورا أساسيا في مجال التشغيل، فالجهة تتوفر على على 205 مهنة بمدينة فاس خصوصا في مجال الخزف والفخار، النسيج، الخشب، القصب، المعادن، الفضة، النحاس، الحرير والتطريز، الجلد، اللباس والجلد، النحت والرسم على الخشب والحديد. تليها مدينة مكناس ثم المدن الأخرى. مثل صفرو وتاونات اللتين تتميزان بتنوع الأنشطة الحرفية التي لها علاقة بالخصوصية الزراعية بالجهة، وهذا له دور أساس فيما يتعلق بفرص الشغل التي يوفرها، إن أهمية الصناعة التقليدية وتنوعها بمجال جهة فاس مكناس، لها أسباب عديدة، ومن أهمها احتضان الجهة للحرفيين بكل حرفهم واهتماماتهم والجدول اللآتي يوضح ذلك:

جدول رقم 21: توزيع الحرفيين حسب الأقاليم والعمالات بجهة فاس- مكناس (سنة 2016)

العمالة أو الإقليم	العدد	النسبة المئوية %
إفران	2153	0,5
الحاجب	2704	0,7
تاونات	6231	1,6
صفرو	5350	1,4
فاس	52888	13,4
مكناس	15832	4
تازة	2982	0,8
بولمان	606	0,2
مولاي يعقوب	519	0,1
المجموع	**89265**	**22,6**
المجموع الوطني	394923	100,0
حصة فاس ـ مكناس		23

المصدر: المندوبية الجهوية للصناعة التقليدية 2016

يتوزع الحرفيون بالجهة بشكل متفاوت، وتحتكر مدينة فاس نسب هؤلاء بحوالي 13,4%، تليها مدينة مكناس بنسبة 4 %، وتتوزع باقي النسب على المدن الأخرى للجهة التي لا تقل أهمية من حيث توفرها على الحرفيين، فأهمية الصناعة التقليدية تساهم بشكل كبير في إنتاجها عندما يتم توجيه الحرف إلى القطاع السياحي والذي يحظى باهتمام متزايد وكبير لذى مختلف الدول النامية في ظل التحول الواقع في مجموعة من المجالات والذي يتطلب معه الأمر تحديد استراتيجيات واضحة للفعل التنموي، وذلك ارتباطا بمكونات وخصوصيات كل تراب أخذا بعين الاعتبار العنصر البشري وتثمين الصناعة التقليدية وتكريس عامل القرب واستدامة هذه الحرف وتسخير كل الوسائل والطاقات والهياكل الضرورية لدعم وبقاء هذه الحرف.

3-2- إكراهات قطاع الصناعة التقليدية بجهة فاس مكناس

يعتمد إنتاج الصناعة التقليدية على السوق الداخلي لكن بقيمة مالية عالية ما يجعله يتأثر سلبا على مستوى العائدات المالية، حيث بلغ رقم المعاملات الإجمالي 3,9 مليار درهم، كما سجلت صادرات هذا القطاع ارتفاع بنسبة 8,5 % خلال سنة 2017 مقارنة مع سنة 2016[209]،

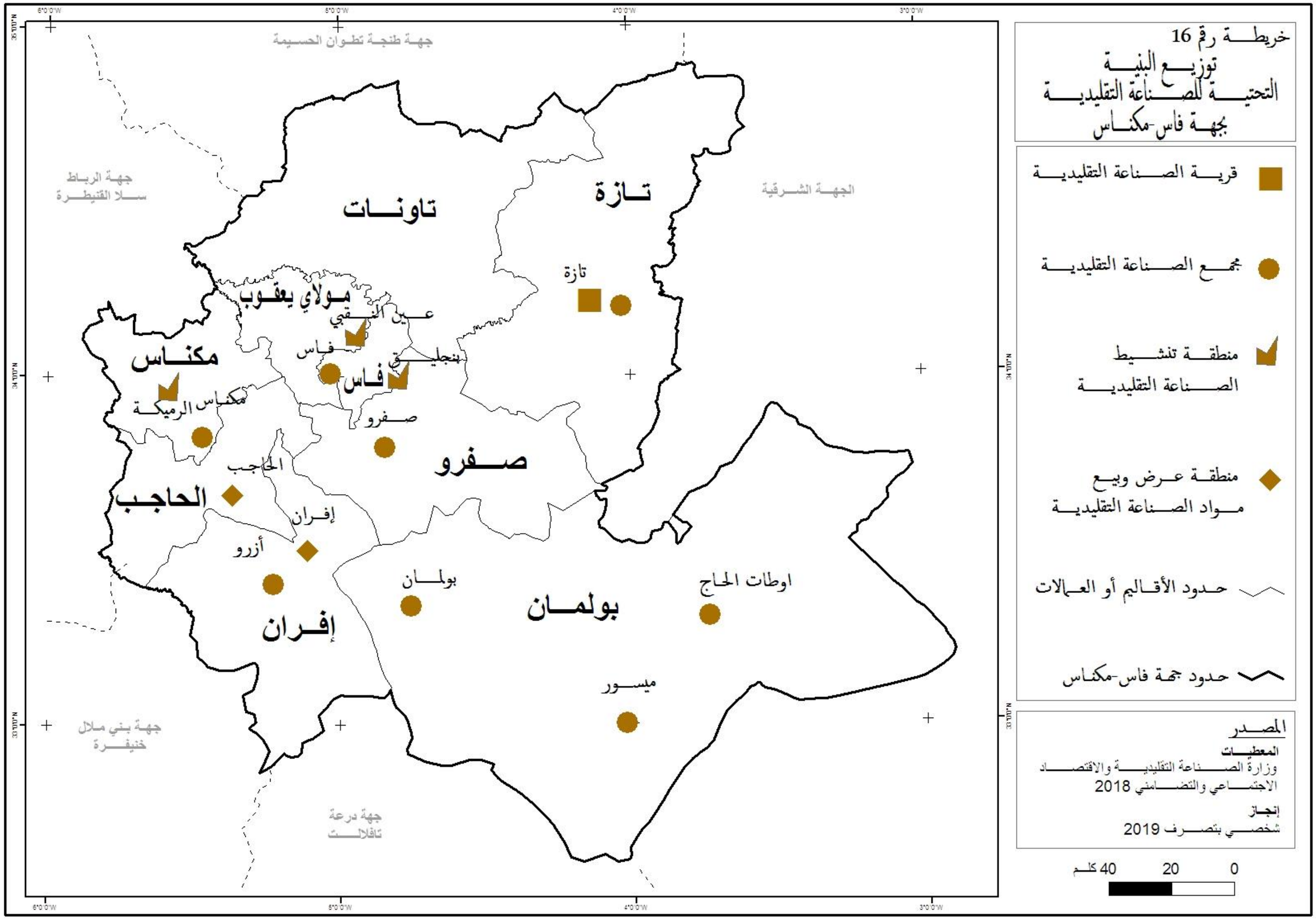
إذا كان للصناع التقليديين قوة ضعيفة في مواجهة الوسطاء سواء على مستوى اقتناء المواد الأولية أو على مستوى تسويق المنتوج فلأنهم غير منظمين لمواجهة فردية مع التسويق. مما يؤدي إلى عدم البيع المنتوج أوتسويق نسبة ضئيلة منتجة من طرف الصانع التقليدي، الشيء الذي يضاعف من الصعوبة التي

209- وزارة السياحة والنقل الجوي والصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي، كتابة الدولة المكلفة بالصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي، المديرية الجهوية للصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي بفاس، 2018.

تواجه الصانع في الاستفادة من القيمة المضافة للمنتوج. مما يكون له وقع على مردودية الصانع الذي يلاحظ ركود أو تقهقر المنتوج، فهذا القطاع يستقطب القلة القليلة من الشباب يستقطبها قطاع الصناعة التقليدية مما يؤدي إلى شيخوخة الصناع دون ضمان الخلف.

3-3- الصعوبات التي يواجهونها الصناع التقليديون بجهة فاس مكناس

يواجه الصناع التقليديون مشاكل وإكراهات متفاوتة الأهمية على مستوى مهنهم. وتتمثل هذه المشاكل في التمويل بالمواد الأولية سواء على مستوى الكم أو مستوى النوعية، وعلى سبيل المثال يواجه صناع الفضة نقصا في المواد الخام. من جهة أخرى يواجه صناع الجلد صعوبات في الحصول على جلود ذات جودة منتجة محليا، إذ هناك مشاكل شبكات. ومن أهم المشاكل التي يعرفها قطاع الصناعة التقليدية أيضا تسويق المنتوج حيث يشتكي الصناع التقليديون من قلة المشترين لمنتوجاتهم. كما أن هناك أسباب أخرى منها منافسة منتوج الصناعة التقليدية مع المنتوجات الصناعية التي غالبا ما تكون أقل ثمنا وعلى الخصوص المنتوجات ذات الاستعمال المنزلي اليومي، وجودة منتوجات الصناعة التقليدية لا تكون دوما في المستوى المطلوب، بالإضافة إلى شبكات التسويق الداخلي غير المهيكلة وكذلك شبكات التصدير التي تعرف هيمنة الوسطاء الذين يفرضون قواعدهم وشروطهم المتعلقة بالأثمنة، ويحددون المنتوجات المطلوبة والتي تهمهم، لكن مع ذلك تبذل الدولة عدة مجهودات لتنويع أسواق الصناعة التقليدية بالمغرب عبر بناء مراكز تسويق في عدة مدن كما توضحه الخريط (رقم 16).


جهة طنجة تطوان الحسيمة
جهة الرباط سلا القنيطرة
الجهة الشرقية
تاونات
تازة
مولاي يعقوب
عين النقبي
فاس
بنجليق
مكناس
مكناس الرميكة
صفرو
الحاجب
إفران
أزرو
بولمان
اوطات الحاج
ميسور
جهة بني ملال خنيفرة
جهة درعة تافلالت
خريطة رقم 16
توزيع البنية التحتية للصناعة التقليدية بجهة فاس-مكناس
قرية الصناعة التقليدية
مجمع الصناعة التقليدية
منطقة تنشيط الصناعة التقليدية
منطقة عرض وبيع مواد الصناعة التقليدية
حدود الأقاليم أو العمالات
حدود جهة فاس-مكناس
المصدر
المعطيات
وزارة الصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامني 2018
إنجاز
شخصي بتصرف 2019
40 20 0 كلم

إلا أنه مع ذلك، و بالرغم من كل المجهودات المبذولة لتطوير قطاع الصناعة التقليدية بجهة فاس مكناس، فإن هذا القطاع لا يزال ضعيف التنظيم إذ ينشط أغلب الحرفيين خارج الإطار المنظم، كما لا يؤمن إلا بتعويضات دنيا للعمال، علاوة على ذلك فإن تسويق المنتوجات غالبا ما يتم في جزء كبير منه عبر وسطاء(أصحاب البازارات) والذين تربط مبيعاتهم بحركة السياح. وفي المجال الجبلي بالجهة، فإن قطاع الصناعة التقليدية عادة ما يعرف حضورا مشتتا، ذلك أن مختلف الأنشطة المرتبطة بهذه الصناعة تبقى منتشرة في كل المناطق و التجمعات، مما يجعل هذا القطاع يبقى بعيدا كل البعد عن تشكيل عنصر دينامي في النمو الاقتصاد للجبل .

من بين المعيقات قطاع الصناعة التقليدية نجد عدم وجود أحياء مجهزة حسب الحرف وضعف المقاولات الحرفية لمواجهة الانفتاح على الأسواق الخارجية، كما أن هناك اختلالات أخرى في القطاع، كعدم الانسجام بين الهياكل التنظيمية والحديثة على المستوى الإداري والتمثيلي ، فضلا عن فشل الحرفيين، إلى جانب ضعف البنية التحتية السياحية كل هذا يؤثر سلبا على قطاع صناعة الحرف اليدوية. ويضاف إلى ذلك عدم استغلال عدد من الأنواع الموجودة داخل المدينة القديمة. وكذلك عدم وجود دراسات قطاعية تسمح بمعرفة عميقة بالقطاع وإجراء إحصاء دقيق للوحدات الحرفية ومن ناحية أخرى، فالفاعلون في القطاع يجدون صعوبات في تسويق منتجاتهم على المستويين الوطني والدولي، نظرا لعدم وجود معرض جهوي دائم قادر على إعطاء دينامية جديدة لقطاع الحرف اليدوية وفتح آفاق جديدة لتسويق المنتجات في الأسواق الأجنبية.

4- السياحة بالجهة: مؤهلات هامة ترتكز على التراث والبعد الإيكولوجي، لكنها تحتاج إلى تسويق فعال.

في ظل واقع العولمة وتحدياتها التنافسية، وإرساء سياسات اللامركزية، والتطور السريع لتكنولوجيا المعلومة والتواصل، أصبحت المجالات المحلية تخضع لضغوطات مستمرة تهم مواكبتها لهذا التطور ومواجهة تحدي المنافسة الترابية وإثبات الخصوصية والتميز لتحقيق تنمية مستدامة. في المغرب، وفي إطار تبني الجهوية المتقدمة، تغيرت أدوار الفاعل المحلي وأصبح مطالبا، أكثر من أي وقت سابق، بتغيير وتحديث أساليب التخطيط والتدخل لتنظيم التراب لتقوية جاذبيته و تنافسيته، واللجوء إلى الطرق الحديثة للتدبير العمومي من أجل بلورة مخططاته التنموية على مستوى الوظيفة الترابية التي تميز مجاله المحلي. ومن بين هذه الآليات نجد تقنيات التسويق التي عرفت طريقها من القطاع الخاص إلى القطاع العام، وتحديدا من لدن الجماعات الترابية وهو ما يصطلح عليه بالتسويق الترابي الذي يعتبر أحد مداخل التميز

والتجديد، التي نسعى من خلالها إبراز إمكانية تفعيلها بمجال الجهة على مستوى المؤهلات السياحية الواعدة التي يمكن أن تحقق البعد التنموي الاستراتيجي محليا وجهويا.

تتجلى أهمية القطاع السياحي بجهة فاس-مكناس في نسبة الاستثمارات الوطنية والدولية، وفي عدد فرص الشغل التي يوفرها، بالإضافة إلى مساهمتها في العملة الصعبة، والتي تغطي سنويا ما يقارب25% من نسبة العجز التجاري، ونظرا لهذه الأهمية الاستراتيجية، فإنه يراهن هذا القطاع على تحقيق الإقلاع الاقتصادي، حيث تم في هذا السياق اعتماد رؤية 2020 والتي تهدف إلى خلق 200 ألف سرير والرفع من عائدات السياحة إلى 140 مليار درهم في أفق سنة 2020. وتحتل الجهة في هذا الإطار وجهة سياحية مهمة وموقعا بارزا ضمن هذه الاستراتيجيات نظرا للمؤهلات التي تتوفر عليها (ثقافيا، تاريخيا، وإيكولوحيا...). إلا أن هذه المؤهلات ينقصها ضعف التثمين والتسويق لإبراز أهميتها كمنتوج سياحي مقارنة مع باقي الوجهات الرئيسية بالمغرب، وتتموقع جهة فاس-مكناس ضمن التقطيع السياحي بشكل مندمج بين الوجهات الوظيفية ذات الصلة بالجانب الثقافي والطبيعي.

صورة رقم 5: مؤهلات سياحية غابوية للمنتزه الوطني تازكة



Source : http://www.maroc-trip.com/Visiter-Voyage/144-Taza-Parc_national_de_Tazekka, Visité le 06/09/2019.

صورة رقم 6: مؤهلات سياحية تراثية: مدينة وليلي الأثرية



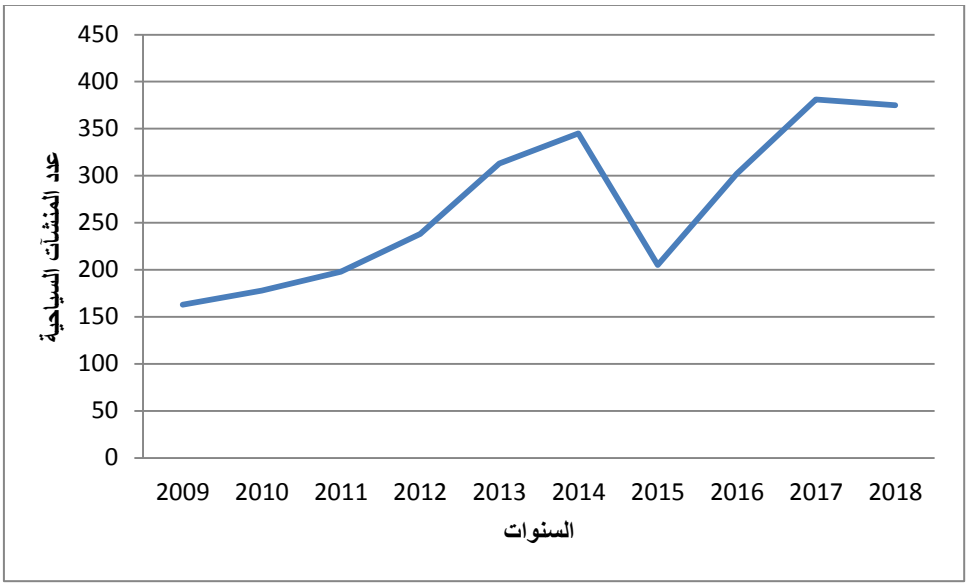
Source : / http://maroc.marocain.biz/mot-clef/walili, Visité le 06/09/2019.

4-1- بنيات تحتية للاستقبال السياحي لابأس بها لكنها تحتاج إلى التوسع أكثر على باقي مجالات الجهة

هذه المؤهلات السياحية المتنوعة بالجهة ، يقابلها بنيات تحتية لابأس بها في المدن التقليدية كفاس ومكناس، بينما تضعف في المجالات القروية. ففي مدينة فاس بلغت البنية الإيوائية سنة 2018 ما مجموعه 167 فندق. وفي مدينة مكناس بلغت ما مجموعه 95 فندقا و20 فندقا بتازة و 22 فندقا بصفرو و10 فنادق بالنسبة لمولاي يعقوب و68 فندقا بالنسبة لإفران، و7 فنادق ببولمان و6 فنادق بتاونات. وتتوزع المؤسسات الفندقية بجهة فاس-مكناس بشكل متفاوت حيث نجد أغلب هذه المؤسسات تتركز بمدينة فاس بحوالي 5195 غرفة و10248 سرير، تليها مدينة مكناس بـ 2144 غرفة و4693 سرير.

تتوزع المؤسسات الفندقية بجهة فاس-مكناس بشكل متفاوت حيث نجد أغلب هذه المؤسسات تتركز بمدينة فاس تليها مدينة مكناس ثم مدينة إفران، بحيث لا يكاد يكون هناك فندق بمدينة صفرو على سبيل المثال. ويوضح الشكل أسفله أن أغلب المنشآت السياحية تتمركز بمدن فاس ومكناس وإفران كما سبقت الإشارة، وهي وجهات كلاسيكية يرتادها معظم السياح الداخليين، كما بالنسبة للسياح الأجانب مع تزايد ملحوظ في الاقبال على المدينة القديمة فاس.

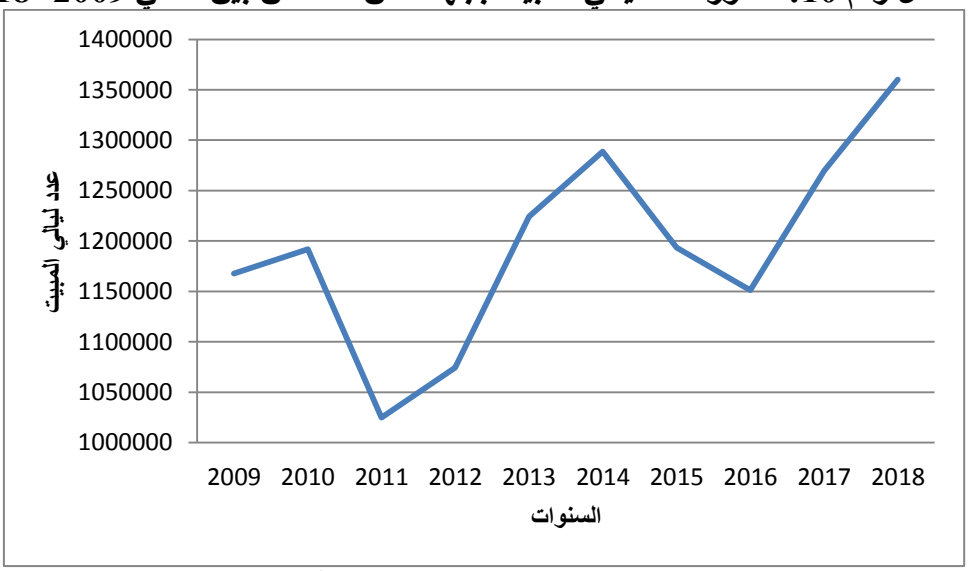
شكل رقم 9: تطور عدد المنشآت السياحية بالجهة (2009-2018)



المصدر: المرصد الوطني للسياحة 2018

أما من حيث **عدد ليالي** المبيت فقد عرفت الجهة تطورا متذبذبا خلال الفترة ما بين 2009-2018، فقد ارتفع في المنشآت المصنفة بالجهة بمتوسط سنوي بلغ 2.42% مقابل معدل سنوي بلغ 3.92% على مستوى قطاع السياحة بأكمله بالمغرب، فقد بلغ عدد السياح الاجانب الذين توافدوا على جهة فاس-مكناس ما يقارب 1360153 سائح سنة 2018.كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 10: تطور عدد ليالي المبيت بجهة فاس- مكناس بين سنتي 2009- 2018



المصدر: وزارة السياحة والصناعة التقليدية، الإحصاء السنوي، المغرب في أرقام 2018.

تتوزع ليالي المبيت بالجهة دائما على نفس الوجهات الكلاسيكية كمدن فاس ومكناس وإفران وهي خصوصية لا تختلف عن النقطة السابقة من حيث توزيع الفنادق بالجهة. كما أن البنية الاستقبالية في

عمومها ضعيفة، لا ترقى بالمؤهلات السياحية التي تتوفر عليها الجهة إلى المستوى المأمول، وهو ما يتطلب عرض سياحي جهوي متنوع، حتى يلعب دور الرافعة التنموية الاقتصادية. وتوضح في هذا الإطار الخريطة رقم التباين الحاصل في البنيات السياحية بين مختلف الأقاليم.

2-4- نوعية المؤهلات السياحية متنوعة لكنها تحتاج إلى إقلاع تنموي

من خصوصيات جهة فاس-مكناس أنها تتوفر على منتوج سياحي متنوع يجمع بين مختلف أنواع السياحة، كالاستشفائية أو الجبلية أو الثقافية، التي تساهم في استقطاب أعداد من السياح الأجانب والمحليين، ذلك ما يجعل هذا المدخل "السياحي" عنصرا أساسيا وجوهريا في نظرنا لبناء عملية التسويق الترابي، بحيث يعتبر عاملا يمكن بسرعة بلوغ نتائج التسويق الترابي. فما هي أهم المؤهلات السياحية للجهة؟

أ- السياحة الثقافية: التراث كركيزة أساسية في السياحة الجهوية.

تعتبر المدن القديمة والتارخية تراثا مهما على الصعيد الوطني، وله عدة خصائص مشتركة بما في ذلك قيمته التاريخية وهويته الثقافية. في هذا الإطار تضم جهة فاس- مكناس العديد من الأنسجة القديمة تعتبر تراثا تاريخيا ومعماريا، وذات قيمة كبيرة وجذابة ومتنوعة، والتي من شأنها أن تلعب دورا هاما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجهة.

وتتمثل السياحة الثقافية في مدن فاس ومكناس وتازة وصفرو، وزرهون والبهاليل، ومن أهمها الموقع الأثري وليلي، يتواجد قرب مدينة مكناس ومولاي إدريس زرهون، بالإضافة إلى المدن القديمة بجهة فاس- مكناس والتي تتمتع بشهرة على الصعيد العالمي، حيث تتوفر جهة فاس-مكناس على مدينتين تاريخيتين كبيرتين من بين المدن الأربع المتواجدة في المغرب، التي ترجع نشأتهما إلى القرون الوسطى وتحظيان باهتمام خاص من قبل العديد من الهيئات الوطنية والدولية للحفاظ على أصالتهما، وتلعبان دورا مهما في تنمية السياحة الثقافية بالأساس، وقد صنفتا تراثا عالميا من قبل اليونسكو(مدينة فاس عام 1976 ومدينة مكناس في عام 1996).

وتعتبر مدينة فاس على سبيل المثال والتي تمتد على مساحة أكثر من 350 هكتار (بما في ذلك فاس جديد)، من أهم المدن العتيقة في العالم، وتعطي في مجملها صورة مثالية للنسيج التراثي، في اتصاله بالتنمية الاقتصادية والصناعة والحرف اليدوية، وإنشاء وظائف. ولها إمكانات تنموية مهمة. فمنذ إنشائها من طرف إدريس الأول في نهاية القرن السابع، كانت العاصمة السياسية والاقتصادية والروحية والثقافية للمغرب. وقد أدت الأدوار والوظائف التي لعبتها هذه المدينة في هذه الحقبة إلى ظهور نسيج تراثي منظم

وغني من خلال تنظيم مورفولوجيته ومبانيه، وتشتهر العاصمة الروحية للمملكة بفنونها التقليدية و تراثها المعماري الغني والأصيل. كما أن مكناس لا تخرج عن هذا الاطار، فقد كانت عاصمة في عهد السلطان مولاي إسماعيل، تضم مؤهلات تراثية مهمة، كالأسوار الإسماعيلية والآثار القيمة التي مكنت من الحفاظ على تجانسها، فقربها من موقع وليلي و مدينة مولاي إدريس زرهون يعزز من قيمتها التراثية. يضاف إليها مدينة صفرو وهي المدينة الرابعة ديموغرافيا فيما يخص المجالات الحضرية بالجهة وهي من بين أقدم المدن بالمغرب[210] ، بالإضافة إلى المدينة القديمة، فإن مدينة صفرو تتميز بتراث مميز، وقد أصبح "مهرجان الكرز" بها مصنفا كتراث عالمي لامادي منذ سنة 2012. هذا التصنيف يعطي للجهة ككل قيمة تراثية لامادية، فضلا عن تراثها اليهودي الذي يساهم بدوره لا محالة في عملية التنمية السياحية. ومدينة تازة من بين المدن القديمة كذلك بالمغرب، حيث لعبت دائما دورا سياسيا وعسكريا وثقافيا هاما عبر تاريخ المغرب. لها موقع استراتيجي حيث تعتبر ممرا بين غرب وشرق المملكة، فهي غنية بتراث طبيعي وثقافي متنوع (كهوف فريواطو وبوبيلان، والحديقة الوطنية تازكة...)، مما يجعل من هذه المدينة قطبا تراثيا مهما في الحدود الشرقية من الجهة، كما أن مولاي إدريس، على الرغم من الجمود الديموغرافي والاقتصادي لهذه المدينة فهي لا زالت تمثل مركزا للتراث بالمغرب في مجملها، بنسيج مدينتها القديمة المتجمع، وتواجد ضريح ادريس الأول بها، وقربها من الموقع القديم لوليلي ومن مدينة مكناس. كما تتواجد مدن أخرى صغيرة بالجهة تتكون من النسيج العتيقة الذي يعتبر تراثا يجب تأهيله ونذكر منها:

- مدينة المنزل: تعتبر موقعا مصنفا سنة 1949 بفضل تواجد نواة دفاعية قديمة بها (القلعة).

- مدينة البهاليل: تعتبر ساكنتها من أقدم ساكنة المغرب، هي أيضا موقع تراثي مصنف "طبيعيا" سنة 1950.

إن التراث اللامادي له مكانته حيث يساهم أكثر فأكثر في إرساء هوية الجهة على المستوى الوطني والدولي المحلي ومن بين التراث اللامادي الأكثر شهرة بالجهة الفنون الشعبية القروية: هتافات من مختلف المجالات الجغرافية بالجهة (أحيدوس في الأطلس المتوسط ، أغاني ورقصات في مقدمة الريف بتنوعها (غياتت ، والبرانس ، وحياينة،...)، والأغاني بالمجال الحضري: الموسيقى المغربية الأندلسية، والموسيقى الراقية للغرناطي والملحون. فموسيقى الملحون من أصل تافيلالت بدأت في مدينة مكناس ثم انتقلت إلى مدينة فاس ،كما انتشرت في المجالات القروية، وكذا أغاني من أصل "الصوفي": مثل" عيساوى"، المعروفة في زاوية الشيخ الكامل بمدينة مكناس، "الحمادشة"، ثمة الفنتازيا: تتواجد

210 - BENHALIMA H., 1987: « **Petites villes traditionnelles et mutations socio-économiques au Maroc: le cas de Séfrou** » p. 31, cité par ZERHOUNI M. , in cahiers géographiques, 2005, n° 2, p. 43.

عمليا في جميع المناطق القروية بجهة فاس – مكناس، صورة (رقم7)، هذا التقليد يمكن من تعزيز مكاسب تربية وتدريب الخيول، والتأكيد على الجودة الرياضية للفرسان وعرض نوعية التعامل مع كل من الفرس والحصان، توضح الخريطة (رقم 17) أهم مواقع لاتراث والثقافة بالجهة.

صورة رقم 7: مهرجان تيسة للخيول كنموذج للمؤهلات السياحية اللامادية بجهة فاس-مكناس



Source : www.taounate.net/archives/15412. Visité le 06/09/2019.

خريطـــة رقم 17

الـــتراث والثقافـــة بجهـــة فاس-مكنـــاس

1 مهرجـــان الموســـيقى الروحيـــة والســـماع والمـــديح

2 المهرجـــان الوطـــني لعســـاوة

3 مهرجان حب الملوك

4 مهرجـــان التفـــاح

5 موســـم المولـــى إدريـــس

6 مهرجـــان الفروســـية

7 مهرجـــان أحيـــدوس

حـــرف يدويـــة

مدينـــة أثريـــة

مدينـــة عتيقـــة

متحـــف

حـــدود الأقـــاليم أو العمـــالات

حـــدود جهـــة فاس-مكنـــاس

المصـــدر

المعطيـــات

المندوبيـــة الجهويـــة للثقافـــة بجهـــة فاس-مكنـــاس 2018

إنجـــاز

شخصـــي بتصـــرف 2019

40 20 0 كلـم

جهـة طنجـة تطـوان الحسـيمة

جهـة الربـاط سـلا القنيطـرة

الجهـة الشـرقية

جهـة بني مـلال خنيفـرة

جهة درعة تافلالـت

تاونـات

تازة

مـولاي يعقـوب

فـاس

مكنـاس

صـفرو

الحاجـب

بولمـان

غفسـاي

تاونـات

عيـن عائشـة

قريـة بامحمـد

تيسـة

طهر السوق

أجدير

تازيز أوسـلي

أكنـول

تايناسـت

تازة

في اتجـاه وجدة

مـولاي يعقـوب

مـولاي إدريـس

الصـخيرات

تاهلـة

المهايـة

سبع عيون

مكنـاس

في اتجـاه الرباط

عين الشكاك

البهاليـل

صـفرو

المنزل

رياط الخير

بوفكـران

الحاجب

أكوراي

إموزار كندر

إفـران

أزرو

إموزار مرموشة

كيكـو

بولمـان

أوطات الحاج

سـوق الجد

عيـن اللـوح

تيمحضـيت

ميسـور

توضح الخريطة (رقم 17) على التراث اللامادي موزع في جميع مناطق الجهة تقريباً، يجعلها مميزة بالواجهات المغربية، عبر توحيد مختلف المراسم (حفلات الزفاف، الأعياد الوطنية، المهرجانات...)، فترويجه يتم عبر عمليات متنوعة كالمعارض: كالمعرض الفلاحي الدولي الذي يقام سنويا بمدينة مكناس وله إشعاع دولي، فهو فرصة لترويج المنتجات المحلية على الصعيد الوطني والدولي، بالرغم أن المعارض الكبيرة للمنتجات التراثية محدودة في الجهة. ثم المواسم والمهرجانات التي تخص بالأساس التراث اللامادي حيث تشتهر الجهة خاصة بمهرجان حب الملوك بمدينة صفرو، ومهرجان الموسيقى الروحية والصوفية بمدينة فاس الذي يعطي للجهة إشعاعا دوليا. هناك مهرجانات أخرى كالمسرح والسينما بمدينة مكناس، وأحيدوس بعين اللوح، ومهرجانات في فصل الصيف بإيموزار كندر وإفران، التي تعتبر إشعاعا محليا وفي نفس الوقت محدودا. بالإضافة إلى المتاحف التي لها أهميتها في الحفاظ على الذاكرة وتأكيد الهوية الثقافية والوطنية، وتعتبر جهة فاس-مكناس غنية بالتراث. ويستحق بالتالي إنشاء متاحف بها بكل ما تتطلبه من وسائل وبنى تحتية حديثة[211]. لتعطيها شهرة على الصعيدين الوطني والدولي، ويمكن ذكر بعض المتاحف الحالية بالجهة كالبرج الشمالي بفاس (وخصوصا جمع الأسلحة) والبطحاء، ومتحف دار الجامعي بمكناس، وكلها أنشئت في المدينة القديمة، ومتحف فندق النجارين (مخصص لفنون الخشب). بالإضافة إلى عدد قليل من المتاحف الصغيرة الخاصة ذات النطاق المحدود، كما أن الجهة تشهد نقصا كبيرا في معدات أخرى تمكن من تثمين التراث ونذكر منها:

* غياب المسارح المتخصصة الكبرى؛
* غياب قاعات المؤتمرات التي تليق بمستوى الجهة؛
* غياب المعارض المتخصصة باستثناء المعرض الدولي للفلاحة بمكناس؛
* وجود عدد قليل من المعاهد الموسيقية ، بصرف النظر عن فاس ومكناس وتازة وصفرو.

بالمقابل يشهد هذا النوع من التراث إكراهات بجهة فاس-مكناس، فرغم أنه أحد أعمدة الترويج للسياحة الثقافية، فقد تأثر (هذا التراث) بعوامل مختلفة كالتهميش الناتج عن تأثير الحداثة، والإشعاع الضعيف والنقص في التقييم، كما أنه يتمركز فقط في المجالين الحضريية لمدنتي مكناس وفاس، (ستة مواقع تاريخية بين الأنسجة الرئيسية الثمانية الموجودة في الجهة).

211 - WAGENHOFER Sophie, 2012: « **Les musées au Maroc, Reflet et instrument de la politique historique avant et après l'indépendance** », in, L'héritage colonial du Maroc**,** p.p 67-80.

ب- السياحة الجبلية: منتوج يساهم في إغناء الاقتصاد الجهوي

تتجلى في التراث الطبيعي الذي يتميز بعدة خصائص، أهمها الموارد التي تعتبر من التراث ومثمنة (المواقع المائية والمناظر الطبيعية الخلابة والمواقع المغطاة بالثلوج). وترتكز بالأساس في مدن صفرو ومولاي يعقوب، وإيموزار كندر، وإفران. عبر مولاي يعقوب، المعروف بالحامات الحرارية مولاي يعقوب ذات الخصائص العلاجية مما يساهم في تنويع العرض السياحي للجهة الذي يشمل السياحة العلاجية أيضا. وكذلك إقليم إفران، الذي يتوفر على مواقع طبيعية جذابة والمتمثلة في غابة الارز التي تمتد على مساحة 115920 هكتار، بالإضافة لإقليم صفرو الذي تتوفر على المناطق المجاور له (إموزار كندار، بهاليل، المنزل، سبو، تافرت، بويبلان ....) وعلى مسارات للمشي تخص المسافات الطويلة للفروسية ولركوب الدراجات...، ولا ننسى كذلك إقليم بولمان و سهول ألفا التي تقدم إمكانيات سياحية تهم ممارسة القنص كما هو موضح في الخريطة (رقم 18).

خريطـــة رقم 18

المنظومـــات البيئيـــة المـــؤهلة للســـياحة الجبليـــة

المنـــتزه الوطـــني تزكـــة

المنـــتزه الوطـــني لإفـــران

منظومـــة العـــرعر

منظومـــة الصـــنوبريات

منظومـــة البلوطيـــات

منظومـــة المـــأرزة

موقـــع ذو أهميـــة بيولوجيـــة (SIB)

منطقـــة رطبـــة (ضـــاية)

مجرى مـــائي

حـــدود جهـــة فاس-مكنـــاس

المصـــدر

المعطيـــات

المندوبيـــة الســـامية للميـــاه والغابـــات ومحاربـــة التصـــحر 2018

إنجـــاز

شخصـــي بتصـــرف 2019

40 20 0 كلـــم

جهـــة طنجـــة تطـــوان الحســـيمة

جهـــة الربـــاط ســـلا القنيطـــرة

الجهـــة الشـــرقية

جهـــة بـــني مـــلال خنيفـــرة

جهـــة درعـــة تافلالـــت

تـــيزي أوســـني

أكـــدير

طهر السوق

أكـــلوز

غفـــساي

تاونـــات

تايناســـت

عين خاشة

قريـــة بامحمـــد

تاهـــلة

حـــد الزهـــير

كـــلة

النزالـــة

مولاي بوعزة

مولاي إدريس

فـــاس

الصـــخيرات

ناظـــة

عين جمعة

المهايـــة

أولاد الطيـــب

ســـبع عيـــون

مكنـــاس

عين الشـــكاك

البهاليـــل

المـــنزل

زاويـــة بوكـــرين

صـــفرو

بودربالـــلفحاج قـــدور

رباط الخير

بوفكـــران

إموزار كندر

ســـبت جحجوح

الحاجب

أكـــوراي

إفـــران

أزرو

ســـيدي عـــدي

إموزار مرموشة

كيكـــو

بولمـــان

أوطـــاط الحاج

ســـوق الحد

عين اللـــوح

تيمحضـــيت

ميســـور

توضح الخريطة (رقم 18) أن جهة فاس- مكناس تزخر بإمكانيات غنية ومتنوعة من التراث الطبيعي الذي يجب تثمينه. ومن بين أهم المواقع المائية التي تتكون من البحيرات الكارستية في الأطلس الأوسط، التي توجد بإقليمي إفران وصفرو: (ضاية عوا، ضاية حشلاف، ضاية إفراح، ويوان إلى عين اللوح ، إلخ). ثم بحيرات لخزانات السدود: تستغل في الرياضات الترفيهية والسياحية ونذكر من بينها الخزانات والسدود: كإدريس الأول وعلال الفاسي والساهلة والوحدة وسيدي شاهد.. ، والمنابع الحرارية[212]: التي نذكر من بينها المنابع: (عين الله :المتواجدة بالجماعة القروية سبعا الرواضي بإقليم مولاي يعقوب، ومولاي يعقوب وسيدي حرازم، التي تعتبر محطات ذات شهرة وطنية ودولية) ، فتثمين هذه المنابع لا زال ضعيفا بالنسبة لقيمتها العلاجية. فهي وحدها يمكن أن تسهام في جاذبية الجهة، بالإضافة إلى مواقع الثلوج: ونذكر من بينها مشليفن وهيبري بإقليم إفران، وبوبيلان بإقليم تازة. ويعتبر موقع مشليفن نسبيا مهيئا مقارنة مع المواقع الأخرى التي تفتقر تماماً إلى المعدات المناسبة. أما موقع بوبيلان فيخضع حاليا لمشروع تهيئة[213]. كما يجب تهيئة هذه المواقع برؤية متكاملة، وكذا الغطاء الغابوي: وهو من بين أهم مؤهلات الجهة فالغابة المتواجدة بجهة فاس-مكناس، من أهم الغابات على الصعيد الوطني، ونذكر من بينها غابات الأرز المتواجدة بالأطلس المتوسط (بإفران وأزرو وعين اللوح، وتازة وكذلك بالريف). وتجمع الغابة بين المناظر الطبيعية والإمكانات الاقتصادية. إنه في الحقيقة تراث ثمين، لكن تحت ضغط بشري ويتطلب حماية صارمة. كإنشاء حدائق وطنية الوطنية كالحديقة الوطنية بإفران وحديقة تازكة بتازة.

بالإضافة إلى هذه المواقع الرئيسية، تضم جهة فاس- مكناس كذلك مشاهد جغرافية سياحية التي تشكل أيضًا تراثًا على صعيد الجهة، ونذكر من بينها مشهد "يطو" المتواجد بين مدينتي الحاجب وأزرو. كما تتركز الكهوف بشكل رئيسي بمدينة تازة، وأكبرها (كهف فريواطو كهف الريح البربري)، الذي يستقطب فرقًا من مستكشفي الكهوف، بالإضافة إلى مئات الزائرين الأجانب.

ت- السياحة الاستشفائية: مدخل مكمل للقطاع السياحي والتنمية الجهوية

بالنسبة للسياحة الاستشفائية فالجهة تزخر بمؤهلات مهمة ومتنوعة من حيث النباتات العطرية والنباتات الطبية، وذلك على الصعيد الوطني. في حين أن سهوب الحلفاء تستخدم أساسا كمجالات للرعي، كذلك تتواجد بالجهة نباتات رقيقة بكثرة فهي تساعد على التنمية البيئة والإيكولوجية المحلية.

212 - EZAIDI A. MOUDOUD B. et KABBACHI B., 2005: « **Le patrimoine géologique au Maroc : atout pour le développement d'un tourisme de santé et facteur de lutte contre la pauvreté** », In cahiers géographiques n° 3-4, p-p. 29-35.

213 - GUIRI Ali, 2005: « **Le tourisme de montagne, un levier de développement durable, cas de Bouyblane et Taffert (Moyen Atlas oriental)** », in cahiers géographiques n°2, p.p. 33-41.

إن أهمية السياحة الاستشفائية تكمن في تسخيرها التنمية الاقتصادية، وذلك باعتماد نموذج تنموي سياحي. ينبني على استراتيجية التسويق الترابي، من شأنه الدفع إلى استقطاب الزوار المغاربة والأجانب، وخلق دينامية اقتصادية وسياحية مهمة، لما يتوفر عليه هذا المجال من غنى وتنوع على مستوى الموارد المحلية، لذلك يستدعي الأمر تظافر كل جهود الفاعلين واستغلال كل مكتسباتهم، لبناء نموذج سياحي بالمنطقة، والعمل كذلك على خلق مشاريع التشارك الجماعاتي مع الجماعات القروية المجاورةالمشكلة للجسم الترابي للجهة، إضافة إلى الانفتاح على سيدي افني كمجال له من المؤهلات الغنية التي من شانها أن تعزز البعد السياحي على المستوى الجهوي. وهو رهان جديد يجب كسبه، فالمعيار المحدد لنجاح هذا التصور يتمظهر في مدى قدرة استيعابه من لدن الفاعلين (السياسيين والمؤسساتيين، المجتمع المدني) وتكوينهم لشبكة تواصلية مع باقي الجماعات، وكذا انفتاح المنتخبين المحليين على الجامعة والباحثين في هذا الإطار، وكذلك على بعض التجارب الوطنية الرائدة في استراتيجيات التسويق الترابي (الجهة الشرقية كنموذج)، توجهات تعتبر ضرورة ملحة ولابد منها لكي تلعب دور الرافعة التنموية الترابية، وتساهم بذلك في إنعاش العديد من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وخلق فرص للشغل. من هنا، يجب تطوير هذا القطاع بشتى الوسائل الممكنة.

4-3- من معيقات السياحة بجهة فاس مكناس أنها "سياحة عبور"

صحيح أن جهة فاس-مكناس، تعتبر من الجهات المتميزة بمؤهلات السياحة الغنية التي تجمع بين السياحة الثقافية (مدينتا فاس ومكناس المصنفتان كتراث انساني عالمي من طرف منظمة اليونسكو، وآثار ومواقع تاريخية أخري كمدينة وليلي...)، أو سياحة الحامات (مولاي يعقوب، وسيدي حرازم...)، أو السياحة الجبلية (المغارات، كمغارة فريواطو. والغابات والشلالات وبحيرات الأطلس المتوسط...)، وهي مؤهلات من شأنها أن تسمح لبناء منتوج سياحي، له شأنه في الجهات المغربية، عبر آليات حديثة كالتسويق الترابي، وكذا من التدخلات خاصة من قبل الفاعل المحلي. وللتفصيل في المؤهلات السياحية للمجال الجهوي المدروس. يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة أنواع كما سبقت الإشارة إلى ذلك. إلا أن هذه المؤهلات تجعلها في الوقت الحالي تمتاز فقط بسياحة العبور خاصة من السياح الأجانب القادمين من أوروبا أو آسيا، حيث تعتبر الجهة بالنسبة لهم محطة سياحية أولية قد لا تتجاوز مدتها ثلاثة أيام على أكبر تقدير، بعد أن يتوجه السائحون إلى المحطات الكلاسيكية المتواجدة بالمغرب والمتمثلة في مدن مراكش وأكادير، إذ يستقر بها السائح لإكثر من أسبوع.

5- تشخيص العرض الاقتصادي لجهة فاس-مكناس عبر تحليل المصفوفة الرباعية AFOM.

العرض الاقتصادي للجهة بطبيعة الحال له مقومات قادرة للتموقع الماكروقتصادي بالمغرب، إلا أنه لا يخلو من بعض الإكراهات لعل أهمها الإرادة السياسية من قبل الدولة. وتبين الجداول التالية أهم نقط القوة والضعف والمخاطر والفرص التي تميزها:

جدول رقم 22: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالمجال الاقتصادي (الميدان الفلاحي) لجهة فاس-مكناس.

	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
	الداخلية		الخارجية	
الميدان الفلاحي	- ظروف التربة والمناخ التي تعتبر ملائمة لأغلب الزراعات؛ - وجود موارد بشرية مهمة من الناحية الكمية تقدر بأكثر من 1.7 مليون نسمة في المناطق القروية، ومن الناحية الكيفية فهذه الإمكانات البشرية تتوفر على خبرة في مختلف المجالات (الأنظمة الزراعية - الغابات - الرعي التقليدي وتعبئة الموارد المائية ...)؛ - تزخر الجهة بتنوع مهم في سلاسل الإنتاج النباتي والحيواني بالإضافة إلى وجود نسيج مهم للصناعات الغذائية والتصنيع الفلاحي؛ - تحتضن سنويا المعرض الدولي للفلاحة؛ - تشهد إطلاق مجموعة من المشاريع في إطار مخطط المغرب الأخضر (الدعامة الأولى والثانية)؛ - تمثل المساحة الصالحة للزراعة بالجهة 15% من المساحة الفلاحية الصالحة للزراعة على الصعيد الوطني؛	- الفلاحة بالجهة تتميز بالملكية الصغيرة للأراضي الفلاحية وتجزؤها، وتتفاقم هذه الظاهرة بفعل نظام الإرث؛ - المرأة (السولالية) تعتبر غير مؤهلة للميراث؛ - التجزيء الذي يتطور من جيل إلى جيل يقلل من إمكانية التقييم الأفضل للأرض. - كثرة أنواع العقارات فغالبا ما توجد أراض في ملك الخواص بالقرب من أراضي الكيش والأراضي الجماعية وأراضي القطاع العام والخاص للدولة أو حتى أراضي الأحباس. فجميع أنواع هذه العقارات لا تشجع المزارعين على الاستثمار في تحديث استخدامهم للأراضي من أجل تحسين إنتاجاتها؛ - معظم أراضي الخواص والتي تشغل الجزأ الأكبر من الأراضي بالجهة فهي غير مسجلة، رغم أن الدولة تشجع تسجيل الأراضي للتحفيظ العقاري عبر دعم ملاكيها بجزء من رسوم التسجيل؛ - تعتمد الفلاحة بجهة فاس -مكناس على التساقطات المطرية. والواقع أن معظم المناطق الفلاحية بالجهة بورية في حين أن التساقطات في تناقص مستمر ومنذ منتصف الثمانينات كانت هناك سلسلة من سنوات الجفاف. - بيع المنتوج في عين المكان (الغلة في الأشجار) للفواكه والخضروات على وجه الخصوص، وكثيرا ما يختار المشغل طريقة التسويق هذه لأنه لا يملك الوسائل المالية لليد العاملة، التي تجمع المحصول وكذا وسائل النقل لمنتوجاته إلى سوق الجملة. - كثرة الوسطاء في تسويق المنتوج الفلاحي بين المنتجين والمستهلكين، وعدم تجميع الفلاحين في جمعيات فلاحية منظمة يمكنها أن تفرض كلمتها في السوق، مما يؤدي بالوسطاء إلى احتكار حقيقي لأسعار البيع حيث يتم تقليل هامش الربح للمنتج (الفلاح).	- تدخلت الدولة في تنمية القطاع الفلاحي من خلال مخطط المغرب الأخضر سنة 2009،	- توسع المناطق الحضرية على حساب الأراضي الفلاحية، والمضاربة العقارية؛ - باستثناء الهضبة الوسطى لملوية، التي توفر المناخ المعتدل والأراضي الصالحة للزراعة مقارنة مع بقية الجهة، لا يزال النشاط الفلاحي يعتمد على الأمطار والمياه الجوفية، مما يؤثر سلبا على المساحات المزروعة وعلى الإنتاج من سنة إلى أخرى. - غياب التكنولوجيا الحديثة واستخدام الطرق التقليدية من جانب صغار المزارعين يؤدي إلى إنتاج ضعيف. - تعدد البنيات العقارية: جنبا إلى جنب مع أرضي الخواص، كالأراضي الجماعية، وأراضي الدولة، لأراضي الكيش

المصدر: إنجاز شخصي 2018

جدول رقم 23: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالمجال الاقتصادي (الميدان الصناعي) لجهة فاس-مكناس.

	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
	الداخلية		**الخارجية**	
الميدان الصناعي	- وفرة اليد العاملة المؤهلة - وفرة المواد الأولية الخامة : الزراعية والمعدنية والغابوية - الموقع الجغرافي: حيث تقع بين محورين رئيسيين داخل المملكة. - وجود بنية تحتية سياحية مهمة جدا. - صناعة جهوية توفر فرصا للتنمية كالتصنيع الفلاحي ،وأجزاء السيارات ...؛	- الإرادة السياسية المعلنة لبلورة مناطق صناعية قائمة الذات على غرار طنجة والقنيطرة.	- صناعة جهوية توفر فرصا للتنمية كالتصنيع الفلاحي وأجزاء السيارات... - الموقع الجغرافي	- قلة فرص الشغل

المصدر: إنجاز شخصي 2018

جدول رقم 24: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالمجال الاقتصادي (الميدان السياحي والصناعة التقليدية) لجهة فاس-مكناس.

	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
		الداخلية	**الخارجية**	
الميدان السياحي والصناعة التقليدية	- موروث ثقافي وتاريخي غني ويشكل أحد نقط القوة لإنعاش السياحة بالجهة مثل (المدن التاريخة بفاس ومكناس)؛ - صناعة تقليدية ذات مضمون ثقافي وإبداعي قوي توفر إمكانيات مهمة فيما يتعلق بخلق القيمة المضافة ومناصب الشغل؛ - تنوع الموارد التراثية؛ - توزيع التراث في جميع تراب الجهة؛ - مدى الوعي الذي يمتاز به الفاعلون داخل الجهة؛ - التراث المبني يحتوي على أثار معمارية تعكس روعة التراث المغربي؛ - التراث اللامادي يتوفر الجهة على أنسجة تاريخية منذ عدة قرون؛ -البعد الثقافي يعرف بصمة قوية في الأنسجة القديمة (المساجد الضخمة ، الأضرحة ، الزوايا...)..	- لم يعد قطاع السياحة من النقط القوية في اقتصاد مدن جهة فاس – مكناس. عزلة بعض المواقع، النقص في بنيات الاستقبال، عدم كفاية وسائل التواصل لا تساعد على استغلال حقيقي للإمكانيات السياحية للجهة؛ - العدد القليل للبالي المبيت بالفنادق حيث يقتصر السياح على إقامات قصيرة جدا؛ -الإمكانيات السياحية الحالية بجهة فاس-مكناس مثمنة ومتجمعة فقط في العمالات الثلاث (فاس ومكناس وإفران)؛ - مواقع غير مثمنة أو مثمنة قليلا في إطار العمليات المنذمجة؛ - تراث هش والمهددة بالزوال (مخاطر التلوث والتعرية والاستغلال المفرط والجفاف والتقلبات المناخية...)؛ - بنايات في تدهور مستمر؛ - التأخر والتقصير في تهيئة التراث؛ - كثافة سكانية كبيرة في النسيج القديم؛ - الفقر من غالبية الأسر المعنية؛ - التراث المبني يخضع لعملية التدهور التي تهدد بنيته الأساسية؛ - اختفاء بعض الحرفيين المهرة، مقاومة بعض أنواع معينة من الحرف بفضل القوة العاملة الآتية في أغلب الأحيان من المجال القروي.) - تهميش التراث اللامادي الناتج عن تأثير الحداثة، الإشعاع ضعيف ونقص في التقييم - تمركز التراث اللامادي في المجالين الحضرية لمدنتي مكناس وفاس، (ستة مواقع تاريخية بين الأنسجة الرئيسية الثمانية الموجودة في الجهة). - ضعف الطاقة الإيوائية، وتراجع نسبة المبيت بالفنادق بجل مدن الجهة؛ - ضعف بنية الاستقبال ذات الجودة العالية، فالمتواجدة حاليا معظمها من صنف 1 أو 2 أو 3 و4 نجوم، وهو وضع لا يرقى إلى الطموح المبتغى من السياحة بالجهة؛ - مشكل التكوين في المجال الفندقي، والذي يقابله ضعف فرص التشغيل، - انعدام شبه تام للسياحة الترفيهية و تقتصر السياحة الحالية على الجانب الثقافي إضافة إلى ذلك هناك إكراهات أخرى يستدعي الأمر التعجيل بمعالجتها وهي على سبيل المثال لا الحصر: - ضعف الشبكة الطرقية في بعض المناطق المعزولة وبالمناطق الجبلية وعدم صيانتها مما يؤثر سلبا على المنتوج السياحي الإيكولوجي؛ - غياب مناطق سياحية مهيأة في الجهة، باستثناء إقليم إفران، وهو ما يستدعي الانفتاح أكثر على مناطق أخرى في إطار التضامن المجالي والرفع من قدرة المؤهلات السياحية؛ - ارتفاع تكلفة النقل السياحي(الجوي)، وضعف الترويج للقطاع السياحي، غياب البنيات التحتية الأساسية في المواقع السياحية؛ - منافسة منتوج الصناعة التقليدية مع المنتوجات الصناعية التي غالبا ما تكون أقل ثمنا وعلى الخصوص المنتوجات ذات الاستعمال المنزلي اليومي؛ - جودة منتوجات الصناعة التقليدية لا تكون دوما في المستوى المطلوب.	- اعتماد الفاعلين بالجهة على المقاربة الترابية؛ - تكوين وتفعيل رؤى استراتيجية قطاعية ومتكاملة؛ - إنشاء صناديق خاصة لتمويل المشاريع الاجتماعية بما في ذلك المبادرة الوطنية للتنمية البشرية؛ - المشاركة في فعليات المنظمات الدولية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، اليونسكو، البنك الدولي)؛ - استخدام نظام المعلومات الجغرافي في إدارة التراث المبني باستعمال.	- التقلبات المناخية، مع خطر الجفاف (بالنسبة للتراث الطبيعي)؛ - المشاكل المالية غير المتوقعة؛ - الاحتفاظ بالتمويل الدولي في أوقات الأزمات؛ - ضعف الأسواق المرتبطة بالسياحة (قطاع غني بالتراث)؛ - إشكالية مشاركة السكان المعنيين بالجهة في هذا القطاع.

المصدر: إنجاز شخصي 2018

6- البنيات التحتية والدينامية الحضرية بجهة فاس-مكناس

6-1- البنيات التحتية بجهة فاس-مكناس

الشبكة بصفة عامة هي مفهوم جغرافي بارز للتخطيط المتقاطع أو محاولة وضع تصور شبكي، وفي بعض الحالات، هي تشجيع تنظيم الفضاء في شموليته. تستخدم في حالتين مختلفتين: فيما يتعلق بالإسقاط الملموس لخطوط العلاقات أو للروابط على المجال الجغرافي[214]. وتتميز الشبكة الطرقية بالجهة بأهمية بالغة كما ونوعا، حيث بلغ الطول الإجمالي للشبكة الطرقية بجهة فاس-مكناس حوالي 8689 كلم، أي 21% من شبكة الطرق الوطنية[215]. تمتد الطرق الوطنية بها على طول 1173.24 كلم، أما الطرق الجهوية فتمتد على مدى 1744.5 كلم، والطرق الإقليمية تمتد على طول5771.2 كلم كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم 25: الشبكة الطرقية لجهة فاس مكناس حسب النوع (كلم) سنة 2017

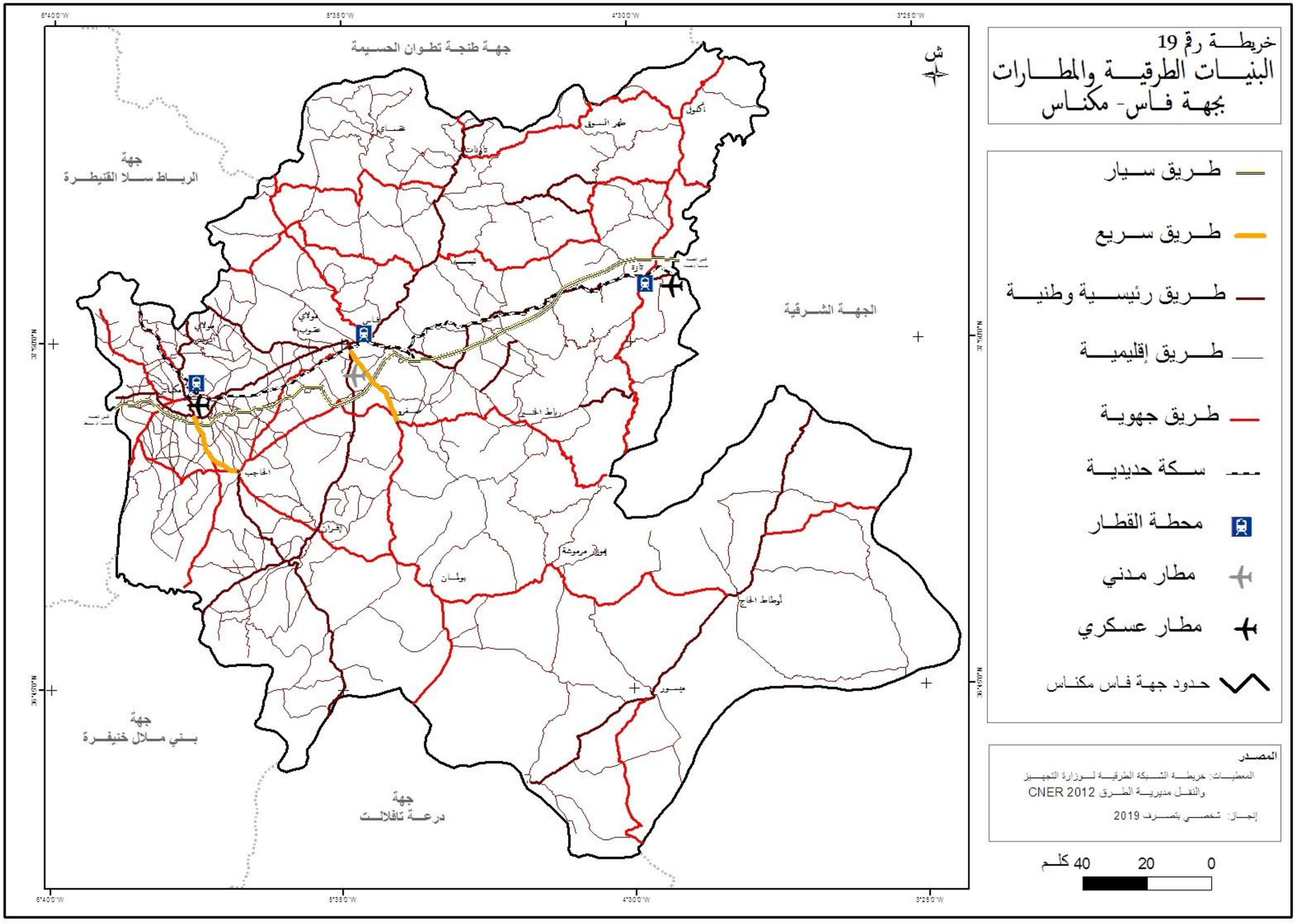
العمالة أو الإقليم	الطرق الوطنية	الطرق الجهوية	الطرق الإقليمية	مجموع الشبكة الطرقية
تازة	295 ,00	459,00	1102,00	1856,00
بولمان	168,80	326,04	1017,43	1512,27
تاونات	97,00	348,00	800,00	1245,00
إفران	148,64	52,90	635,28	836,82
صفرو	58,00	186,14	485,62	729,76
الحاجب	28,00	146,00	555,00	729,00
مكناس	165	94,00	632,00	726,00
مولاي عقوب	45,05	65,58	243,94	354,57
فاس	46,75	20,83	43,92	111,50
مجموع الجهة	1151,44	1698,49	5515,19	8365,12

المصدر:وزارة للتجهيز والنقل واللوجستيك والماء ، مديرية الطرق 2015.

ونظرا لموقع الجهة الاستراتيجي وسط البلاد ، واعتباره صلة وصل بين شمال المغرب وجنوبه و كذلك بين شرقه و غربه، فقد ساهم في إعطاء أهمية خاصة لشبكة الطرق بها، إذ أن هذه الأخيرة تلعب دورا أساسيا في كيفية توفير الأنشطة الاقتصادية للساكنة وكذا تنظيم حركة السكان، كما تمكن من تعزيز الحركة التجارية. سواء بين مختلف أجزاء الجهة أو مع باقي الجهات المكونة للمملكة كما توضحه الخريطة (رقم 19).

214 - GEORGE Piere, VERGER Fernand, 1970 : « **Dictionnaire de la géographie** », 1ere édition, Presses universitaires de France , 108 boulevard Saint-Germain, Paris, p. 398.

215 - المرسوم المنشور بالجريدة الرسمية رقم 6430 بتاريخ 14 يناير 2016.


خريطـــة رقم 19
البنيـــات الطرقيـــة والمطـــارات
بجهـة فـاس- مكنـاس
طـريق سـيار
طـريق سـريع
طـريق رئيسـية وطنيـة
طـريق إقليميـة
طـريق جهويـة
سـكة حديديـة
محطـة القطـار
مطار مـدني
مطـار عسـكري
حـدود جهـة فـاس مكنـاس
المصـدر
المعطيـات: خريطـة الشـبكة الطرقيـة لـوزارة التجهـيز والنقـل مديريـة الطـرق CNER 2012
إنجـاز: شخصـي بتصـرف 2019
40 20 0 كلـم
جهة طنجة تطوان الحسيمة
جهة الربـاط سـلا القنيطـرة
الجهـة الشـرقية
جهة بـني مـلال خنيفـرة
جهة درعـة تافلالـت
ش
6°40'0"W
5°35'0"W
4°30'0"W
3°25'0"W
35°0'0"N
34°30'0"N

توضح الخريطة (رقم 19) أن توزيع الشبكة الطرقية، ترتكز بشكل كبير بين الأقطاب الكبرى للجهة (محور مكناس، فاس، تازة) خصوصا الطريق السيار والسكة الحديدية، في حين يسجل ضعفا وأحيانا غيابا تاما للشبكة الطرقية بجنوب وأقصى شمال الجهة، مما يجعل ساكنة هذه المناطق تعرف العزلة التي تزداد حدتها في فصل الشتاء (المناطق الجبلية)، كما أنه وباستثناء الطريق السيار الذي يربط مدينة الرباط بمدينة وجدة المحور الرئيسي بين شرق المملكة وغربها ويمكن من تحسين جودة الخدمات بشكل كبير، وهو يعبر الجهة بحوالي 200 كلم، ويبلغ طوله 496 كلم، فليس هناك ربط كاف للشبكة الطرقية بباقي جهات المملكة الأخرى التي يمكن أن تلعب دورا في تسهيل تنقل الأشخاص والسلع. كما تتوفر على شبكة لخط السكة الحديدية، مما يسمح لها بالاتصال بوجهات مراكش والدار البيضاء وطنجة ووجدة. وقد تمت تثنية هذه السكة الحديدية على 36 كلم داخل الجهة بين فاس والرباط. بينما الخط الرابط بين فاس- تازة-وجدة، فهو مسار بسكة حديدية واحدة وغير مزود بالكهرباء. كما يتواجد بالجهة مطار دولي "فاس سايس" يقع على بعد حوالي 15 كلم من مدينة فاس، إضافة إلى أنه موصول برحلات مكثفة داخلية. وبالرغم من مساحته الكبيرة التي تبلغ 223 هكتار، فإن الحركة العادية لا تتجاوز في المتوسط سنويا ست رحلات جوية في اليوم. و بالرغم من أهمية البنيات التحتية المتعلقة بالنقل التي تتوفر عليها جهة فاس-مكناس، إلا أن هذا القطاع لازال يعاني من عدة إكراهات أساسية، تحول دون تقوية التنمية الترابية والتنافسية بهذه الجهة والمتمثلة أساسا في، صعوبة الوصول إلى بعض المناطق الجبلية في الأطلس المتوسط والأطلس الكبير، وتساقط الثلوج الكثيفة يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الطرق، وعدم توافق حالات بعض الطرق مع تطور حركة المرور وخصوصا بالمناطق النائية داخل الجهة التي يعتمد سكانها في الإتصال بالشبكة الوطنية على طريق إقليمي أو جهوي أو طريق غير معبد، ثم على مستوى كثافة الشبكة،التي يسجل بها تفاوتات كبرى بين مختلف الأقاليم المكونة للجهة، ويصبح الأمر صعبا كلما ابتعدنا من مدينتي فاس ومكناس، علاوة على كل هذه الإكراهات التي يعاني منها هذا القطاع بالجهة، فإنه يسبب أيضا في مجموعة من المخاطر والمتمثلة أساسا في التغيرات المناخية الغير متوقعة ولتجاوز كل هذه الإكراهات، لابد من وضع خطة واستراتيجية تستجيب لمقومات التسويق الترابي والتنافسية المجالية والمتمثلة أساسا في تقوية البنية التحتية المتعلقة بالنقل التي تربط مدينتي فاس ومكناس بشمال المملكة عند مدينة القنيطرة[216]، لتشجيع الاستثمارات في القطاعات المنتجة، بالإضافة إل تيسير حركة السير بالجهة بتوسيع المحاور المهيكلة لهذا المجال خاصة بالأقاليم الجنوبية المكونة للجهة، ناهيك عن فك العزلة عن المجالات القروية ومواكبة المشاريع التنموية الكبرى، والتي من شأنها تعزيز وتقوية الجاذبية الترابية بالجهة، ثم بناء طرق ضاحوية أو هامشية حول المراكز الحضرية.

216 - المخطط الجهوي لإعداد التراب لجهة فاس-مكناس 2018.

7- تشخيص عرض البنيات التحتية لجهة فاس-مكناس عبر تحليل المصفوفة الرباعية AFOM.

لا يمكن بناء استراتيجية التسويق الترابي لأي مجال دون أن تتوفر فيه شبكة طرقية متينة على كل المستويات، ومجال الدراسة يتوفر في هذا الإطار، لا يمكن أن نقول عنها إلا أنها جيدة. والجدول الموالي يوضح الخصوصيات العامة لهذه الطرق بناء على المصفوفة الرباعية:

جدول رقم 26: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالبنيات التحتية لجهة فاس-مكناس.

	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
	الداخلية		**الخارجية**	
البنيات التحتية الطرقية والنقل	- تطور ملحوظ في التنقل عبر الشبكة الطرقية داخل الجهة بين محور(تاونات-فاس وأزرو-مكناس)؛ - تتوفر الجهة على مطار فاس - سايس الذي يربط الجهة بباقي المدن والعواصم الدولية؛ - وجود سكة حديدية تعبر الجهة.	- البنية التحتية للطرق في المناطق القروية غير مكتملة، لا سيما في المناطق الجبلية؛ - خدمة السكك الحديدية محصورة في ممر تازة وفي قليل من المحطات (وادي أمليل ، تازة).	- بنيات تحتية كبيرة للنقل (الطريق السيار مكناس- فاس - تازة – وجدة، الطرق السريعة بين تازة والحسيمة وبين مكناس والحاجب) التي تعزز التبادلات الداخلية والخارجية للجهة؛ - تنفيذ البرنامج الثاني للطرق القروية الذي يمكن من التواصل وتحسين الظروف المعيشية للسكان القرويين داخل الجهة خصوصا بالمناطق المعزولة؛	- إشكالية توظيف الشبكة الطرقية بجهة فاس-مكناس في المشاريع الماكرواقتصادية

المصدر: إنجاز شخصي 2018

8- الدينامية المجالية بجهة فاس-مكناس: أشكال التعمير وواقع التجهيزات.

8-1- التعمير والظاهرة الحضرية

ارتبطت ظاهرة التعمير بجهة فاس مكناس منذ القدم، حيث تتوفر الجهة على مجموعة من المدن والمراكز التي يختلف وزنها الديموغرافي حسب أهميتها الاقتصادية والتاريخية والسياسية، وتبقى مدينتا فاس ومكناس أبرز الأقطاب الحضرية بالجهة، حيث تشكلان ثنائية قطبية تهيمنان على باقي الحواضر الأخرى، خاصة في ظل غياب مدن بالجهة بوزن حقيقي توازي ثقل هاتين المدينتين (فاس ومكناس)، حيث توجد مدن أخرى يغلب عليها الطابع القروي. ففيما يخص الإطار الحضري فإننا نجد أن مدينتي فاس ومكناس تمثلان 67% من الساكنة الحضرية بالجهة، تليهما المدن الثلاث تازة، صفرو وأزرو بعدد سكان يتراوح بين 55.000 و 88.000 نسمة. بالإضافة إلى ست مدن أخرى تحتوي على عدد نسمة أقل من 10.000 وهي بولمان، غفساي وطهر السوق ومولاي يعقوب وأكنول واموزار ومرموشة، وهي تمثل 1% من الساكنة الحضرية للجهة، كما أن 22 مركز قروي لا تتجاوز نسمتها 10.000 ساكنة وهي تضم 4% من الساكنة الحضرية بالجهة.

بناء على ذلك فنسبة التمدين بجهة فاس – مكناس بلغت 60,52% سنة 2014 مقابل 62% سنة 2004، لأن أكثر من ثلثي الساكنة الحضرية بالجهة متمركزة في إقليمي فاس ومكناس بنسبة 71% من مجموع الساكنة الحضرية بالجهة، مع نسبة التعمير التي تقدر بالتوالي ب 0,98% و0,82% حسب إحصاء 2014، هنا من جهة أما من جهة أخرى فإن باقي الأقاليم تعرف نسب تعمير متباينة، حيث نجد على التوالي، 0,14% بإقليم مولاي يعقوب و0,4% بإقليم تازة. ويمكن تقسيم التكتلات السكانية والمراكز الحضرية بالجهة إلى ثلاث فئات رئيسية:

- المجالات الأولى: وتتشكل من القطبين الحضريين فاس ومكناس، اللذين يعرفان تمركزا قويا للسكان والأنشطة الاقتصادية؛
- المجالات الثانية: هي المدن المتوسطة والتي تتشكل من مختلف المدن المشكلة للجهة ويغلب عليها الطابع القروي؛
- المجالات الثالثة: تتكون من باقي التكتلات والمراكز الحضرية الصاعدة، ونقصد بها ما يتعلق بالتكتلات الصغيرة ذات تاريخ حضري عريق والمرتبطة أساسا بالمجلات القروية المحيطة بها، مثل مدينتي البهاليل والمنزل، والتي تتواجد بهما مدن تاريخية ذات حجم صغير، فقد ظلت هذه التكتلات محصورة في المناطق القروية ، وبالتالي كان ربط العلاقات والتبادلات مع التكتلات المحيطة الأخرى محدودا جدا. علاوة على التكتلات التي اعتبرت مناطق عسكرية لحماية ترابها كإموزار كندر وإموزار مرموشة ورباط الخير، وهي تقع في مناطق التلال والجبال، وتم تطورها كمراكز لتأطير ومراقبة السكان.

وقد عرفت مدينة إيموزر كندار تطورا من خلال تنمية زراعتها (زراعة الورديات) ونشاطها السياحي. علاوة على ماسبق هناك فئة أخرى تتكون من مناطق قروية تطورت من خلال أنشطتها الزراعية المكثفة، كالمدن المتواجدة بالسايس والمتواجدة بضواحي المدن الكبيرة: عين الشكاك، عين تاوجدات، سبع عيون، بوفكران. ثم فئة أخيرة وتضم مدنا ذات صبغة قروية مهمة وفي تحول إلى مجال حضري، وهذا راجع إلى موقعا على محاور كبرى: كأكنول وتاهلة وتايناست وعين عائشة وواد أمليل. أو إلى وظائفها كمراكز لجمع وإعادة توزيع المنتجات الزراعية: كتيسة وغفساي وطهر السوق والزراردة...[217].

تعتبر هذه المجالات بمختلف تراتبيتها الحضرية مجالا ديناميا ومجلال للتفاوض الاجتماعي والتخطيطي، مما يشكل ضغطا على القرار الجهوي على مستوى التخطيط والتدبير الحضريين، وتبين الخريطة (رقم 20) أهم المدن والمراكز الحضرية بجهة فاس-مكناس.

217 - Ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville, 2017: Etude d'elaboration du schema national de l'armature urbaine, **Vision prospective et orientations strategiques**, p. 126.

خريطـــة رقم 20

توزيـــع المجـــالات الحضـــرية بجهـــة فـــاس- مكنـــاس

ش

جهـة طنجـة تطـوان الحسـيمة

جهـة الربـاط سـلا القنيطـرة

الجهـة الشـرقية

جهـة بني ملال خنيفـرة

جهة درعة تافلالـت

تاونـات

تازة

مولاي يعقوب

فاس

مكنـاس

الحاجب

إفـران

صـفرو

بولمـان

- عاصمة الجهة
- مقـر العمالـة
- مدينـة
- مـركز حضـري
- حـدود الأقـاليم أو العمـالات
- حدود جهة فـاس مكنـاس

المصـدر

المعطيـات

- Ministère de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire Direction de l'Aménagement du Territoire 2018
- ETUDE D'ELABORATION DU SCHEMA NATIONAL DE L'ARMATURE URBAINE, RAPPORT DE SYNTHESE, 2017

إنجـاز

شخصـي بتصـرف 2019

40 20 0 كلـم

يتضح من خلال الخريطة (رقم 20) الأهمية الديموغرافية لحاضرتي فاس ومكناس باعتبارهما قطبي الجهة، ثم مدن تازة وصفرو وأزرو كمدن متوسطة، تعرف كثافة سكانية لابأس بها، في حين نجد بالجهة تجمعات صاعدة تجمع بين الخصائص الحضرية والقروية، ورغم العدد المتميز للتكتلات الحضرية بالجهة والتي تبلغ 32 مدينة ومركزا حضريا بالجهة، فإن السمة التي تميزها هي التشتت وعدم قدرتها على تشكيل هيكلة حضرية متوازنة ومنسجمة على جميع ترابها، حيث أن عمالتي فاس ومكناس وإقليمي تازة وتونات يعرفان تركزا ديموغرافيا قويا يتجلى في احتضانها لثلاثة أرباع ساكنة الجهة، ويعزى هذا التشتت في تشكيل شبكة حضرية بالجهة أساسا إلى العامل الطبيعي الذي يتمثل في وجود تلال مقدمة الريف وجبال الأطلس المتوسط، إذ جعلت هذه الحواجز الطبيعية، حواضر الجهة فضاءات بهياكل حضرية مرتكزة على الأقطاب التقليدية فاس ومكناس، هذا دون إغفال البعد التاريخي والسياسي الذي ميز مجال الجهة.

تسعى الجهات المختصة إلى تنظيم وضبط أليات التعمير غير المتحكم فيه، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوثائق التوجيهية والتنظيمية، فقد عرف معدل التغطية بوثائق التعمير عبر المدى الترابي لجهة فاس-مكناس تزايدا تصاعديا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة إذ وصل إلى نسبة 95% سنة 2015، حيث بلغ عددها 119[218] وثيقة موزعة بالجهة كما تبين الخريطة الموالية. وتكمن أهمية وثائق التعمير في كونها لا تقتصر على تحديد الأراضي ونوعية تخصيصها لمختلف الاستعمالات، بل تؤثر على مسيرة النمو الاقتصادي، لأنها ترسم معالم المجال وتحقق تهيئة منسجمة وتحدد تموقع التجهيزات الأساسية والبنيات التحتية ومناطق الأنشطة الإنتاجية وتعكس العلاقة المتبادلة بين وثائق التعمير والتنمية المستدامة، وذلك لضمان فضاءات عيش كريمة تتوفر فيها المرافق العمومية والمتطلبات المعبر عنها من لدن الساكنة بشكل مستمر ، كما أنها تهدف إلى وضع رؤية استشرافية للتطور العمراني لهذه المجالات من خلال تحديد خيارات وتصورات التهيئة الأساسية، والعمل على ضمان تناسق واندماجية التدخلات والبرامج الترابية، وجعل الجودة الحضرية وتحسين إطار عيش الساكنة من أولوياته، وذلك من أجل ضمان استقرار السكان. وبالتالي جلب الطاقات والرساميل، والرفع من تنافسية المدن، زيادة على تأكيد الهوية الحضرية للمدن وإفادتها من موقعها الجغرافي، وبعدها التاريخي وتعزيز مكانتها ضمن الشبكة الحضرية الوطنية والجهوية، مع إعادة تركيب المجال العمراني ومعالجة مختلف اختلالاته على المستوى الوظيفي والهيكلي والبيئي، وأنسنة المجال العمراني، وتقليص الفوارق بين الأنسجة الحضرية وإحداث التكامل بين مختلف مكونات المجال، والرفع من الجاذبية الاقتصادية للمدن، عن طريق تطوير هياكل استقبال الاستثمارات وتكوين العنصر البشري، حماية المناطق الطبيعية.

218- حسب الوكالات الحضرية لمدن فاس، مكناس وتازة.

خريطـــة رقم 21

توزيـــع وثائـــق التعـــمير بجهـة فـاس- مكنـاس

تصـــميم التهيئـــة

تصـــميم التهيئـــة أو تصـــميم النمـــو

تصـــميم مـــديري

حـدود الأقـاليم أو العمـالات

حـدود جهـة فـاس مكنـاس

المصـــدر

المعطيـــات

الوكـالات الحضـرية لفـاس ومكنـاس وتـازة، 2018

إنجـاز

شخصـــي بتصـــرف 2019

40 20 0 كلم

جهـة طنجـة تطـوان الحسـيمة

جهـة الربـاط سـلا القنيطـرة

الجهـة الشـرقية

جهـة بـني مـلال خنيفـرة

جهة درعة تافلالـــت

تاونـات

مولاي يعقـوب

فـاس

مكنـاس

تـازة

الحاجب

صـفرو

إفـران

بولمـان

5°0'0"W 4°0'0"W 3°0'0"W 34°0'0"N 33°0'0"N

توضح الخريطة (رقم 21) توزيع وثائق التعمير بالجهة، والتي تعرف توزيعا غير متكافئ، حيث نجد أن التصميم المديري يشمل فقط خمس مدن، وهي فاس ومكناس وتازة وصفرو وإفران، أما تصاميم التهيئة فإننا نلاحظ تغطيتها بشكل واضح بالمراكز المتواجدة بشمال ووسط الجهة، في حين أن جنوب الجهة يعرف شبه فراغ من حيث التغطية بتصاميم التهيئة، هذا التباين راجع إلى عدة إكراهات نذكر منها:

- غياب التراتبية والتناسق بين أدوات إعداد التراب ووثائق التعمير، و تعدد المتدخلين في القطاع؛
- محدودية نسبة تفعيل توجهات ومضامين وثائق التعمير التي لاتتجاوز 20% بالنظر لضعف تحسيس الجماعات الترابية وباقي الفرقاء بأهمية الانخراط في تفعيل وثائق التعمير؛
- عدم برمجة الأراضي المخصصة للمرافق من طرف المصالح المعنية قبل المصادقة على وثيقة التعمير مع مراجعة معايير وبرمجة المرافق العمومية الشيء الذي يخلق خصاصا في المرافق وتجميد العقارات إلى ما بعد انتهاء صلاحية وثيقة التعمير؛
- تعدد وتعقد الأنظمة العقارية للأراضي: العسكرية، الأحباس، الجموع ... وتقاعس الجماعات في اقتناء أراضي الجموع؛
- انتشار البناء العشوائي خصوصا بهوامش المدن والمراكز الحضرية وبالدواوير...، (إشكالية رخص الاستثناء في التعمير واستهلاك المجال الفلاحي (الدورية المشتركة رقم 10098/31 بتاريخ 06 يوليو 2010 للسيد وزير الداخلية والسيد وزير الإسكان والتعمير والتنمية المجالية، والدورية عدد 1302 بتاريخ 26 يونيو 2014 المتعلقة بالتعمير بالأراضي الفلاحية)؛
- استمرار الإشكالية القانونية للبناء في العالم القروي (المساحة الدنيا للبناء، الترخيص بالبناء للمشاريع الكبرى بالمجالات غير المغطاة بوثائق التعمير...)؛
- اللجوء إلى تصاميم إعادة الهيكلة لحل المشاكل المتعلقة بالبناء بالعالم القروي (الدواوير، التعاونيات،...) والأحياء غير القانونية مع صعوبة إدماجهم بوثائق التعمير لضمان استدامة التدخل وتأطير توسع هذه التجمعات والتحكم في حركة البناء؛
- إشكالية رد الاعتبار للأنسجة العمرانية العتيقة وتدبير البنايات الآيلة للسقوط؛
- صعوبة تدبير المخاطر الطبيعية : انزلاقات التربة والفيضانات لعدم توفر الدراسات الجيوتقنية اللازمة وكذا الدراسات المتعلقة بتحديد المناطق المهددة بالفيضانات.

9- تشخيص عرض مجال التعمير والظاهرة الحضرية جهة فاس-مكناس عبر تحليل المصفوفة الرباعية AFOM.

قضية التعمير والظاهرة الحضرية في طبيعتها معقدة، سيما أنه يدخل فيها ما هو اجتماعي وبيئي واقتصادي وبالتالي فإن تشخيص العرض الترابي يتدخل مع باقي الميادين التي تحدثنا عنها سالفا كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم 27: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بمجال التعمير والظاهرة الحضرية لجهة فاس-مكناس.

	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
	الداخلية		**الخارجية**	
التعمير والظاهرة الحضرية	- بنيات تحتية تواكب خصوصيات الظاهرة الحضرية؛ - مؤسسات استراتيجية تعنى بالخطيط الحضري؛ - مؤسسات تعليمية تعنى بتشخيص الظاهرة الحضرية؛	- الهجرة القروية؛ - الرهانات العقارية؛ - غياب الوظائف الحضرية؛ - الإشكالات المرتبطة بالتوسعات الحضرية؛ - الإشكالات المرتبطة بقضية التحضر.	- يتوفر المجال الجهوي على مدينتين كبيرتين لهما دور كبير في تنظيم المجال الجهوي؛ - تسمح مدن الجهة بخلق وظائف حضرية متنوعة، سياحية أوتجارية أو صناعية. - الموقع الجغرافي للمدن يؤهلها لعقد شراكات حضرية متعددة.	- تدبير الهجرة القروية؛ - مسألة تحضر المدن؛ - إشكالية إيجاد حل كي تلعب المدينة دورها المزدوج في تلبية حاجيات الساكنة المحلية وفي تقوية الوظيفة الترابية لخدمة التنمية الاقتصادية.

المصدر: إنجاز شخصي 2018

يتبين من الخلاصات التي توصلنا إليها عبر التشخيص الترابي الكمي، والتي لا تختلف إكراهاتها ومعيقاتها عن الإشكاليات التي تتخبط فيها التنمية الترابية بصفة عامة بالمجال المغربي. أن مجال الدراسة يتميز بخصوصيتين تطرح في نفس الوقت مكسب وتحدي. مكسب من حيث الموارد المتاحة والتحدي بالنسبة لإستثمارها وتسويقها لخدمة التنمية الاقتصادية. ونجمل هذا الإطار في تحديد الأولويات الممكنة للتثمين. والمحافظة عليها، والمخاطر التي يمكن تجنبها. قصد الوصول إلى الأهداف العامة التي سنركز عليها في بناء استراتيجية التسويق الترابي العملياتي.

أولا، فعلى مستوى الخصوصيات الطبيعية المتمثلة في بنيتها التضاريسية ومناخها يجعلها جهة ذات غنى إيكولوجي وتنوع بيولوجي وتراث طبيعي، لا يمكن الاستغناء عنه في تحقيق الإقلاع الاقتصادي والتنمية الترابية لساكنة المجال الجهوي. وفي المقابل إذا كانت هذه المؤهلات ذات راهنية في البناء الترابي، فإنه لابد من الأخذ بعين الاعتبار استدامة الموارد بمختلف أنواعها. فعلى سبيل المثال يمكن أن نقول إن تراجع الموارد المائية سواء السطحية منها أو الجوفية، والذي ينتج عن مختلف أشكال التدخل البشري، والذي يؤثر على مكانة الجهة كخزان للموارد المائية بالمغرب.

وإن التدخلات التي تقوم بها الدولة لتخطي هذه الاختلالات تظل محدودة، ولم تستجب للإشكاليات المطروحة، مما يستوجب تبني إطار التسويق الترابي العملياتي للجهة، عبر صيغ وبدائل جديدة لتجاوز الوضعية الراهنة وتحقيق التنمية خاصة وأن الوسط الطبيعي يعتبر من بين العناصر التي يمكن من خلالها تسويق تراب جهة فاس- مكناس، عبر اقتراح مشاريع هيكلية تصب في خدمة المجال والانسان بالجهة.

ثانيا، وعلى مستوى الموارد الاقتصادية، وتأسيسا على النتائج المتوصل إليها في هذا الإطار فإن أسس الاقتصاد الجهوي لجهة فاس-مكناس من فلاحة وصناعة وسياحة لها أثرها الاقتصادي في عوامل الانتاج، وتعزيز النشاط الاقتصادي، لكونه عاملا أساسيا في تحريك عجلة الاقتصاد المحلي، سواء على الصعيد انعاش التشغيل ومحاربة البطالة، ليس فقط على حاملي الشواهد، بل حتى في تدبير البطالة المتفشية في صفوف فئات الهجرة القروية التي ما فتئت تتقاطر على معظم مدن الجهة. وذلك بهدف خلق اطار مناسب لجلب الاستثمارات، والحد من الفوارق المجالية داخل تراب الجهة.

علما أن المداخيل التنموية لتحقيق التوازن المجالي متعددة. صحيح أنه على المستوى الصناعي هناك عدة إكراهات لبلوغ هذا الطموح، فالاستثمارات المرتبطة بالصناعة دائما ما تبحث عن بنيات تحتية قائمة الذات ويد عاملة ذات كفاءة معينة، هذا دون الحديث عن الموقع الجغرافي والقرب من الأسواق الكبرى. ونسجل نفس الملاحظة بالنسبة للقطاع الفلاحي المتمثلة في تراكم الأنشطة الفلاحية وتسويقها التي

تعتبر بعدا وظيفيا يساهم في تقوية أداء اقتصاد الجهة على المستوى الشمولي، بالرغم من تركزه في مناطق دون أخرى داخل الجهة. لكن في نظرنا يعتبر مدخل القطاع السياحي جوهريا لتحقيق التوازن الجهوي، بالانفتاح على المجالات التي لها مؤهلات سياحية غنية ومتنوعة وهامشية من خلال موقعها في المسار السياحي بالجهة. وعلى هذ الأساس يجب تقوية البنيات السياحية التحتية في هذه المجالات مما ينعش اقتصادها ويحقق جزءا من فرص الشغل الحرة، وبذلك قد ننجح في خلق التوازن بين المناطق التي تعرف إقبالا سياحيا كبيرا وبين هذه المجالات التي تحدثنا عنها.

ثالثا، أما على مستوى البنيات التحتية والدينامية الحضرية، فرغم صعوبة تدبير طبيعة إشكالاتها حيث المعطى السياسي-النفعي الذي يغلب على إنتاج المجالات الحضرية من سوء التخطيط الحضري وما له من رهانات عقارية. فإنه سيكون على الأقل من الضروري تقوية الوظائف الحضرية بفتح مناطق الإحتياط العقاري، والتأكيد على بلورتها إلى أنشطة اقتصادية حسب خاصية كل مجال، مما يدعم تنافسية وتحسين جاذبية الجهة. مع تعزيز المراكز الحضرية الموجودة في الجهة للحد من الهجرة[219] القروية، من خلال تحديث البنية التحتية، التي تمكنها من المساهمة في جهود التطوير، وتعزيز إمكاناتها داخل الجهاز الحضري للجهة.

219 - Programme de Développement Régional de la Région Fès-Meknès , 2017: « **Vision stratégique** », KPMG, p.p 13-14.

خاتمة الفصل الثاني

من هذا المنطلق وبناء على التشخيص الترابي الذي قدمناه في هذا العمل، الذي يبين أن الضرورة ملحة للتركيز على تقوية الوظيفة الترابية لجهة فاس مكناس، بغية إبرازها كقطب جهوي يبوئها مكانة مهمة ليس فقط على صعيد المحيط الجهوي. بل الوطني. وعلى هذا يكون إطار الحديث عن هذه الوظيفة. هو إطار إعداد التراب الوطني وتهيئة المجال، فالوظيفة ليست مجرد علاقات وتيارات اقتصادية بين المدينة والمحيط، وإنما مجموع الآليات والكفاءات التي تؤهل المجال لتتحكم في جهتها، فالوظيفة الترابية إذن وظيفة وطنية تصاغ على المستوى المركزي وتمنح مهمة خلق التوازن وهيكلة المجال[220].

إن بلوغ الوظيفة الترابية يأتي عن طريق المشروع الترابي الذي يستمد مشروعيته من إحدى وسائله الأساسية المتمثلة في التسويق الترابي، كأحد المقاربات الجديدة والمعتمدة عند كثير من الدول، كآلية أو استراتيجية تستهدف تحقيق توازن حضري للمجالات، التي تعاني من عدم التناسق الحضري أو غياب تصور شمولي للتهيئة الترابية، فهو المشروع الذي يجعل من المجال فضاء اجتماعيا واقتصاديا يتم التعبير فيه عن حاجيات الساكنة المحلية، ويجعلها ميدانا للحكامة الجيدة، يتمكن من خلاله كافة المتدخلين في الشأن المحلي من المساهمة في تحقيق أو بلورة نظرة موحدة، لتحديد الأولويات والاستجابة لحاجيات المدينة وساكنتها، وتراعي خصوصيات المدينة ورهانات المستقبل.

بناء عما سبق سنحاول في القسم الموالي أن نبرز هذا التوجه على مجال إستراتيجية التسويق الترابي التي بإمكانها أن تؤسس أدوارا وظيفية على المستوى الجهوي والوطني، فكيف هذه المقاربة؟ وعلى أية معايير تستند عليها بلورة إستراتيجية التسويق الترابي؟ وماهي مداخلها التنموية؟

220- هرو عزيز، 2000: **"المدينة والوظيفة الترابية، آليات تنظيم المجال من خلال حالة مدينة وجدة، ضمن المدينة المغربية في أفق القرن الواحد والعشرون بين الهوية الوطنية والبعد المتوسطي"**، تنسيق محمد أنفلوس، سلسة ندوات رقم 12، منشورات كلية الآداب المحمدية، ص.169.

خاتمة القسم الأول

انطلاقا من الفصلين الأول والثاني من هذا القسم، يتضح لنا أن لمفهوم التراب بجهة فاس-مكناس له خصوصياته، سواء من حيث الموارد الترابية، التي يحتضنها هذا المجال والإكراهات التي يعاني منها، أومن حيث الحمولة التاريخية التي تختزنها مختلف أقاليم هذه الجهة.

ويتضح أيضا أن جهة فاس-مكناس، تعتبر مجالا ديناميا على عدة مستويات، خاصة الجانب الفلاحي والاجتماعي وبدرجة أقل الجانب التعميري والصناعي، ونظرا لإمكانيات هذه الجهة التي تستثمر في العديد من البرامج حتى لا يمكن أن نقول إنها غير مستغلة جيدا، فإن قضايا التدبير هاته تعاني من عدة إكراهات ولعل أهمها قضايا التسويق الترابي التي يمكن أن تستثمر في اتجاه البعد الاقتصادي. وهذا ما أعطينا مثالا عنه: خصوصا في الجانب التعميري والسياحي.

وإذا كانت النتائج المتوصل إليها لا تخرج عن الإطار السابق، فكيف هي تمثلات الفاعلين الجهويين، هل هي مطابقة لنتائج التشخيص الكمي أم أنها متنافرة؟ وما هي في نظرهم أهم مقومات الجهة كي نؤسس سياسة تسويقية؟ وما هي أسباب الفشل الممكن؟ هذا ماسنحاول الإجابة عنه في الفصل الثالث من هذه الأطروحة.

القسم الثاني

استراتيجية التسويق الترابي : تحديات التنمية الترابية في ظل الجهوية المتقدمة

مقدمة القسم الثاني

لقد استنتجنا في القسم الأول بأن الجهة تتوفر على عدة إمكانيات ترابية، خصوصا في القطاع السياحي الذي يعتبر أهم المجالات التي حققت استقطابا تنمويا هاما، هذا راجع إلى المضمون والمحتوى الاجتماعي "لمفهوم التراب" الذي يختزن ذاكرة تاريخية لأهم المدن السلطانية بالمملكة عبر تاريخ نشأة المغرب.

واعتبارا لكل المقومات التي يختزنها هذا التراب في شتى مجالات التنمية، تجدر الإشارة إلى مسألة غاية في الأهمية وهي موقع الفاعل المحلي من كل الديناميات والأوضاع، التي تعيشها الجهة. رؤيته هاته لن تخرج عن الإطار العام للتسويق الترابي، إذن فالفاعل المحلي أو الجهوي اليوم يعول عليه في تنفيذ الإجراءات والسياسات المتعلقة بالبناء الجهوي من منطلق محلي، ولذلك فرؤيته أساسية حتى تكون النتائج واقعية أكثر ما هي افتراضية أو نظرية.

فهذه الرؤية هي التي ستساعدنا على إبراز المقومات وتحديد المحاور الرئيسية، التي يتأسس عليها التسويق الترابي الاستراتيجي والعملياتي بهدف التنمية الترابية على المجتمع الجهوي والمجال الجغرافي. فكيف هي تقاطعات تمثلات الفاعل الجهوي والتسويق الترابي؟

الفصل الثالث:
تمثلات الفاعلين بجهة فاس-مكناس للوضع التنموي الجهوي

مقدمة الفصل الثالث

إن النتائج المتوصل إليها على مستوى التشخيص الترابي الكمي، لا يمكن أن تكتمل إلا بإبراز آليات اشتغال الفاعل المحلي، وذلك لإظهار مكامن الإختلالات، التي تعيق التنمية الجهوية بجهة فاس-مكناس. ويأتي في مقدمة هؤلاء الفاعلين، النخب الجهوية التي أصبحت مكانتهم في التنمية المحلية أساسية، وتتجلى اهمية هذه المكانة في اختيار السياسات العمومية، فهذا هو توجه ملائم من منظور التنمية الترابية لكون هذه النخب هي الأقرب لمعرفة انتظارات الساكنة المحلية.

ونظرا لقرب هذه النخب من معرفة المخططات المجالية والرهانات الترابية واستراتيجيات التدخل المؤسساتية المركزية منها أو الأفقية. تتم معرفة المشاكل التي تعيق تحقيق الإقلاع الاقتصادي. ويأتي هذا الفصل لإبراز تمثلات هذه النخب عن الوضعية التنموية لجهة فاس-مكناس رغم أنها ما زالت في بدايتها على المستوى المؤسساتي بإدماج عمالتي فاس ومكناس ثم إقليم تازة. وهو الأمر الذي سيساعدنا على معرفة المحاور التنموية الكبرى للتسويق الترابي وجعله أداة للتنمية الترابية بالجهة.

وبما أن التسويق الترابي يحتاج في بنائه إلى عدة فاعلين، سنحاول من خلال هذا الفصل كذلك إبراز تمثلات التعاونيات والمستثمرين. لتقييم الصورة العامة لجهة فاس-مكناس، والذين لا تخلو أهميتهم في عملية التسويق الترابي. فكيف هي هذه التمثلات حسب كل فاعل؟ سواء على مستوى نقط الضعف أو على مستوى القوة أو التهديدات أو الفرص. وهل تتقاطع هذه التمثلات فيما بينها أم هي متباينة؟ وماهي المحاور التي ركز عليها هؤلاء الفاعلون في عملية التسويق الترابي لمجال الدراسة؟

I- نوعية تمثلاتالفاعلين المؤسساتيين للصورة التنموية العامة لجهة فاس-مكناس.

إذا كان التسويق الترابي يسعى إلى تنمية المجال من خلال التركيز على خصوصية التراب، فإنه يتعين على الفاعلين تمثل[221] ترابهم بتحديد متغيرة " صورة التراب[222]" ، حسب متطلبات أهداف التسويق الترابي الاستراتيجي، بمعنى أن تكون هذه الأهداف ترجمة أو صورة لاستراتيجية التسويق الترابي ككل، أي الربط بين صورة الجهة و أي مجال ترابي آخر.

221- التمثلات هي العملية التي يستوعب من خلالها الفرد معطيات العالم الخارجي، بحيث تتجمع لديه صورة عن تلك المعطيات ولهذا تكون التمثلات عبارة عن مواقف توجه السلوك وتحدد عدد من الإستجابات التي يتعين أن يصدرها الفرد كرد مباشر أو غير مباشر تجاه مثير داخلي أو خارجي، عن البحيري زهير، 2013: **"المجتمع والمشروع الحضري لمدينة صفرو: دراسة سوسيومجالية في التحولات وإشكالية التنمية"**، أطروحة لنيل الدكتوراه في علم الإجتماع، كلية الآداب ظهر المهراز، فاس ، ص 10.

222 - KHERMIMOUN J., 2008: « **Politiques Urbaines et Image du Territoire, Stratégies Marketing et Discours des Acteurs en Seine Saint Denis** », L'Harmattan, P. 234.

إن للفاعلين المؤسساتين دورا أساسيا في مسار وصيرورة تنفيذ القرار التنموي، عبر الوساطات والالتقائية التي تتم بين مختلف نوعية هؤلاء الفاعلين على مستوى المصالح المركزية أو الجهوية وكذا من خلال وساطات الوصاية. هذا الدور يجد شرعيتها في تسريع المشاريع الحضرية، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، وتحقيق الحكامة المنشودة، ولعل مشروع ميثاق اللاتمركز الإداري التي تعمل وزارة الداخلية على تنفيذه، خير دليل على أهمية الاختصاصات والمكانة التي يحظى بها. ولقد أتي هذا المشروع استجابة للاكراهات التي لحقت المنظومة الجهوية لتنزيل الجهوية المتقدمة ويتضمن دورا محوريا للولاة فيما يخص التنسيق على المستوى الجهوي، بين مختلف الإدارات المعنية، هذا فضلا عن لجنة وزارية يرأسها رئيس الحكومة وتشرف على وضع البرامج واستراتيجيات تنزيله وتقييمه وإعداد مقترحات لتطوير تنفيذه. كما يتضمن أجكاما متعددة لفائدة الجماعات الترابية والمؤسسات العمومية والمقاولات العمومية التي تهدف إلى تدبير إداري ملتزم وواقعي"[223]

1- الفاعل المؤسساتي وواقع جهة فاس-مكناس: التمثلات والانتظارات

بالنسبة لجهة فاس مكناس، وعلى غرار باقي الجهات المغربية، تتوفر هذه الجهة على عدد مهم من الفاعلين المؤسساتيين، يصل عددهم تقريبا 133 مصلحة[224] ذات وظيفة إقليمية أو جهوية، وبالتالي يكونون شبكة مهمة في تحقيق المصالح الإدارية، والعمل بمبدإ القرب ومساعدة المستثمرين. بالرغم من الانتقادات التي يمكن أن نوجهها في هذا الإطار من خلال توسيع المصالح اللاتمركز بالجهة خاصة في إقليمي صفرو ومولاي يعقوب. وبالنظر إلى أهمية هذه المصالح كما أسلفنا الذكر سواء على المستوى الجهوي[225] أو على المستوى الوطني، وتأثيرها على بناء العديد من الإستراتيجيات والمخططات[226]، بما فيها التسويق الترابي والتنافسية المجالية. وتتجلى أهمية هذه المؤسسات كذلك في التسويق الترابي كمثال عبر وكالات التنمية، وكالة تنمية الأقاليم الشمالية والجنوبية والشرقية، وكذا المراكز الجهوية للاستثمار والمجالس الجهوية، ومختلف المنظمات غير الحكومية، كل هذه المؤسسات وغيرها تساعد بشكل جوهري في عملية البناء التنموي، وتتبع المشاريع وتقييمها. لذلك يمكن القول إن المجالات الجهوية بما فيه مجال الدراسة يتوفر على مؤسسات لها إمكانيات واعدة في التدبير لتنفيذ أية استراتيجية تنموية حتى التسويقية المتعلقة بالتراب التي يعتبرها العديد من المؤسساتيين تكميلية.

223- وزارة الداخلية، ميثاق اللاتمركز الإداري، الجريدة الرسمية عدد 6736 27 شتنبر 2018.

224 - Centre régional d'investissment de la région Fès-Meknès, 2019: Guide de l'investisseur, 72 p.

225- انظر الملحق رقم 8.

226- **مخطط "رواج" للتجارة الداخلية** لتعزيز تنافسية التوزيع المحلي للسلع؛

- **الميثاق الوطني للإنبثاق الصناعي** لتعزيز تنافسية المهن العالمية للمغرب؛
- **مخطط قطاع الطاقة** لتأمين وترشيد كلفة جلب الموارد الطاقية وترشيد توزيع المحروقات؛
- **مخطط المغرب الأخضر** لتعزيز تنافسية التصدير والتسويق المحلي للمنتجات الفلاحية؛
- **المخطط الأزرق، مخطط بلادي، مخطط مدائن، والسياحة الجبلية...:** تتبع كل الأعمال المتعلقة الاستراتيجية الوطنية لتطوير المنتوج السياحي.

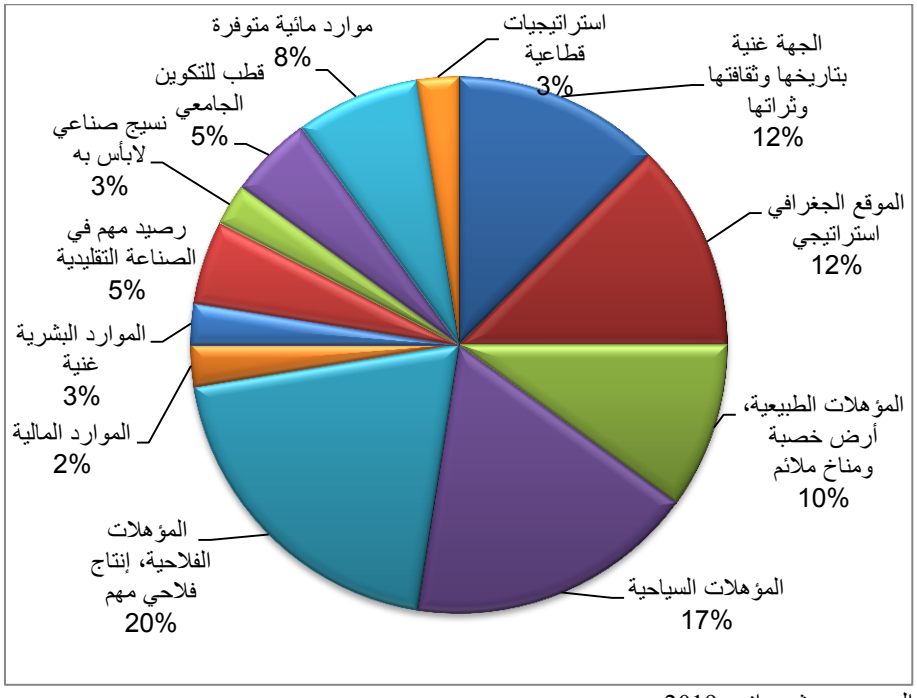
2- الصورة العامة لجهة فاس-مكناس من وجهة نظر المؤسساتيين.

لقد وجهنا هذه الاستمارة للفاعلين المؤسساتيين لمعرفتنا بالدور الأساسي الذي يلعبونه كفاعلين عموميين، يساهمون في سياسة ترويج تراب الجهة[227]، كما يلعبون دورا أساسيا في تقييم الجاذبية، ويقررون في استراتيجية التسويق الترابي بالجهة.

2-1- المؤهلات الفلاحية أهم نقط قوة المجال الجهوي حسب الفاعلين المؤسساتيين

انطلاقا من المقابلات التي قمنا بها مع الفاعلين المؤسساتيين، يتضح أن من بين أهم نقط قوة المجال الجهوي لفاس- مكناس، المؤهلات الفلاحية، وتنطلق هذه الفئة المستجوبة من المعطى المتمثل في أهمية التشغيل وتحقيق الاكتفاء الذاتي التي تقدمه للجهة. على أن هذا المورد "الفلاحة" يرتبط بمؤهلات أخرى لا تقل أهمية عنه وعن دورها في تحقيق التماسك والعطاء الترابي من وجهة نظر الفاعلين المؤسساتيين كما يبين ذلك الشكل الآتي:

شكل رقم 11: توزيع أهم نقط القوة لجهة فاس- مكناس من خلال تمثلات المؤسساتيين سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

بالإضافة إلى ما تمثله الفلاحة من نسبة 20 %، فإن باقي النسب تتوزع ما بين 12 %، بالنسبة لغنى الجهة الثقافي وتراثها الذي يمكن أن يستثمر في القطاع السياحي وجلب العملة الصعبة، التي بدورها تمثل 17 %، وتعتبر ذات أولوية للمؤسساتيين باعتبارها لا تتطلب إلا بنيات تحتية معينة قادرة على استقطاب السياح وتحقيق الاستدامة. وللموقع الجغرافي كذلك أهميته المجالية من خلال تمثل الفاعل

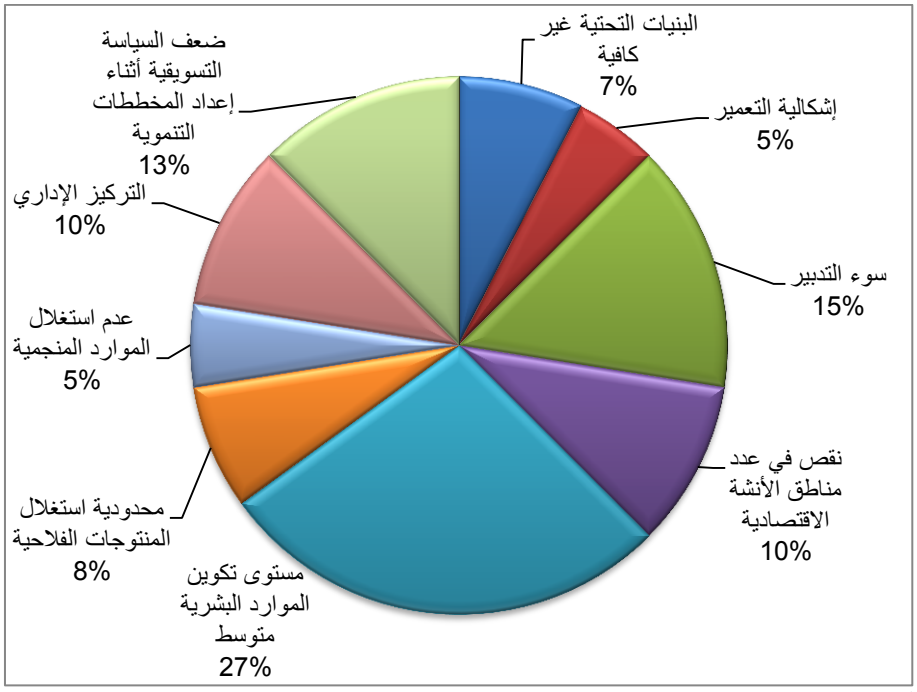
227- انظر نموذج الإستماراة الموجهة للفاعلين المؤسساتيين داخل المجلس الجهوي لجهة فاس-مكناس في الملحق رقم 3.

المؤسساتي بنسبة 12 %، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المؤهلات التي تحتضنها الجهة، ترى الفئة المستجوبة بنسبة 3 %، وتبقى الموارد البشرية متوسطة الأداء لتحقيق التطلعات المجالية والمجتمعية للساكنة الجهوية. بينما الموارد المالية فهي ضعيفة بنسبة 2 %، وهذا يشكل العوائق والإكراهات المطروحة بالنسبة لهذه الجهة.

2-2- قضية إنخراط الموارد البشرية في عملية التسويق الترابي ضعفية ولا ترقى لأهمية موارد الجهة في استثمارها

تحدثنا في الفقرة السابقة عن الموارد البشرية وأكدنا أن رغم توفرها فهي متوسطة الأداء بخصوص عملية التسويق الترابي، ويجب القول إن هذه الموارد تبقى غير متحررة في القضايا التنموية مثل التسويق الترابي لاعتبارات إدارية وإرادية، التي تعتبر رهانات سياسية. ويبين الشكل الآتي أهم نقط الضعف التي تميز الجهة من خلال تمثل الفاعل المؤسساتي.

شكل رقم 12: توزيع أهم نقط الضعف لجهة فاس- مكناس من خلال تمثلات المؤسساتيين سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

من خلال الشكل أعلاه، يتبين أن أعلى نسبة متعلقة بنقط الضعف بالجهة انصبت على مستوى تكوين الموارد البشرية بنسبة 27 %، يليها سوء التدبير الإداري بنسبة 15 %، ثم ضعف السياسات المتعلقة بالتسويق الترابي بنسبة 13 %. إذا ألقينا نظرة عن هذه النسب نرى أنها واقعية، فالاختلالات الإدارية والمشاكل المترتبة عن قضايا التعمير وطبيعة الاستثمارات التي تنجز بالجهة تطرح تحديات على الفاعل المؤسساتي، وهذا التحدي مرتبط بالضغوطات التي تمارس في مثل هذه القضايا من مشاريع

الاستثمارات، التي توجه بالأساس إلى الإطار النفعي، والتي غالبا ما تمر عن طريق التعمير الإستثنائي، وأبعد ما تكون لها تأثير على المجتمع الجهوي والموارد الاقتصادية كمجال أولاد الطيب بعمالة فاس، ونموذج آيت ولال بعمالة مكناس. وهذا ما يطرح تحديات على الحكامة. صحيح أن من بين الآليات المهمة التي اهتدى إليها المشرع تلك المتعلقة بسن نظام اللاتركيز الإداري الذي أصبح مطلبا وطنيا، وإجراء استعجاليا، له عدة فوائد وانعكاسات إيجابية، سواء على المستوى الأفقي (علاقة الدولة بمصالحها الخارجية) أو المستوى العمودي (علاقة اللاتركيز باللامركزية)، دون أن ننسى أهميته بالنسبة للمواطن من حيث تقريب الخدمات[228]. كما أن سياسة اللاتركيز الإداري تجد مبررها، يتجلى في كون خدمات الإدارة المركزية يجب أن تصل إلى أقصى نقطة في مجال التراب الوطني أو ما يصطلح عليه " **تقريب الإدارة من المواطنين** " والذي يهدف بدوره إلى تحقيق مبدأين أساسين :حق المواطنين في المساواة اتجاه الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية لمختلف شرائح المواطنين [229]، تم مبدأ مجانية الخدمات الإدارية، وذلك بتخفيف عبء التكاليف الناتجة عن سياسة المركزية الإدارية. وهو ما يتماشى مع تنفيذ مبادئ الجهوية المتقدمة واللاتركيز الإداري وسياسة المدينة. إلى أي مدى استطاع الفاعل الجهوي بمختلف مواقعه وألوانه تنفيذ هذه التوجهات؟، مادامت الإكراهات مطروحة في عدة قضايا تقتضي التتبع والتقييم والمحاسبة. بالنظر إلى الفرص التي تتيحها الجهة والتي يجب المحافظة عليها من ممتنهي المضاربة العقارية وممتهني الاستثمارات النفعية.

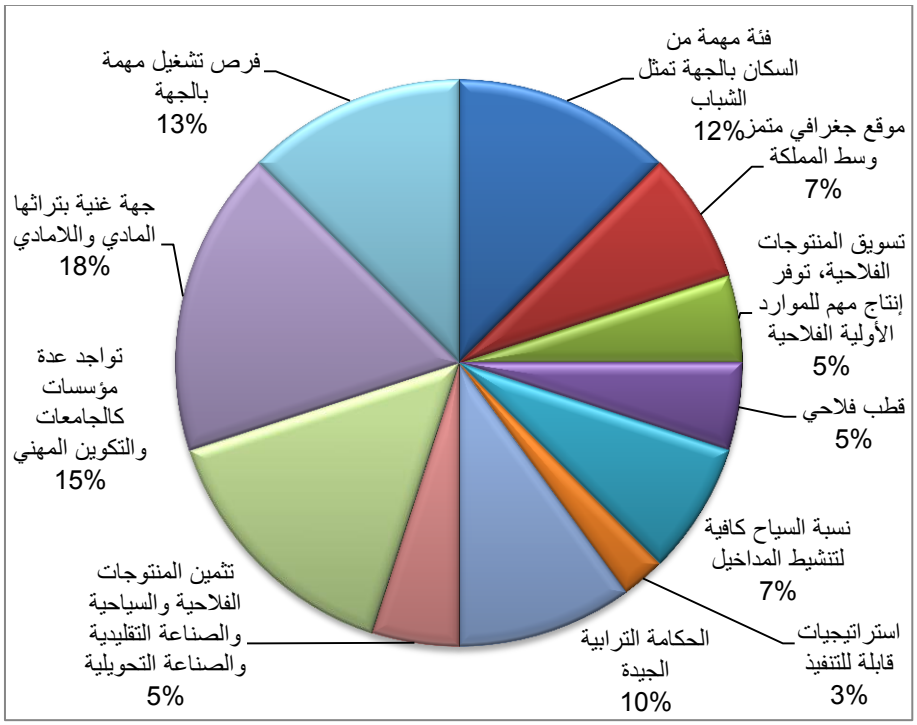
2-3- الفرص التنموية بالجهة متوفرة لكنها غير موجهة اقتصاديا واجتماعيا

إن الفرص التي تتيحها جهة فاس-مكناس متعددة كما تمت الإشارة إلى ذلك في الفصل الثاني من هذا العمل، والرهانات المطروحة لتنميتها من قبل الجماعات الترابية بالجهة شائكة ومتعددة، ولكي نحول هذه الفرص إلى مشاريع اقتصادية يطرح معها مسؤوليات جديدة في البحث عن استثمارات ذات مردودية مباشرة، بإمكانها حل إشكالية البطالة وإنعاش التنمية في إطار عملية التسويق الترابي من خلال تنمية المداخيل التنموي التي يبينها الشكل التالي حسب تمثل الفاعلين المؤسساتيين دائما:

228 - HARSI A., 2004: « **La gouvernance locale au Maroc entre la décentralisation et déconcentration** », in Gouvernance locale au Maghreb, REMALD, série thème actuels, n° 46, p.77.

229 - AKLA A., 1984: « **l'Administration marocaine dans ses relation avec le public** », doctorat d'état en droit public F.S.J.E.S Agdal -Rabat, p. 58.

شكل رقم 13: توزيع أهم الفرص بجهة فاس- مكناس من خلال تمثلات المؤسساتيين سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

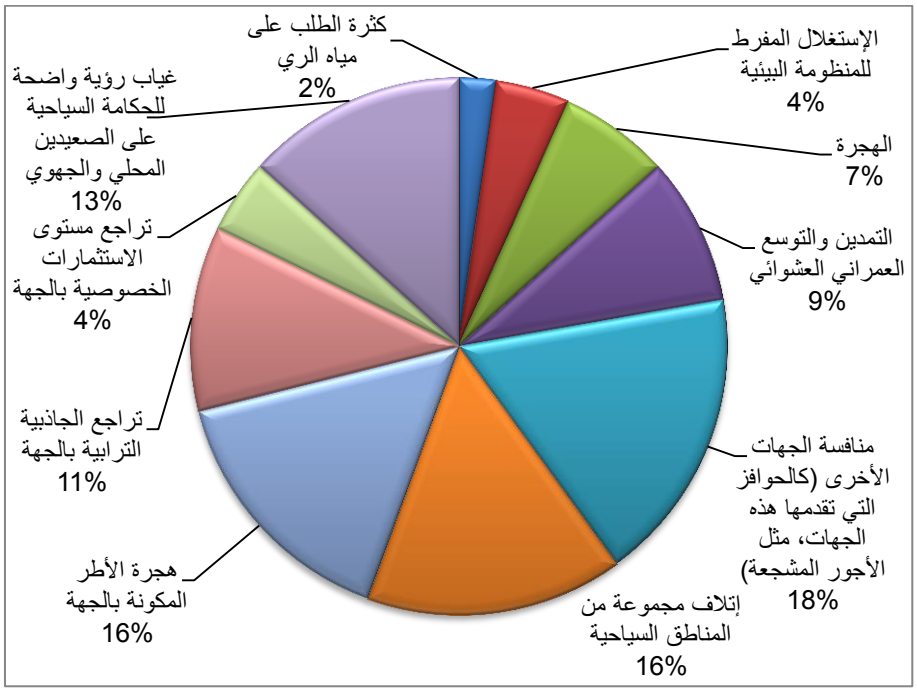
نلاحظ في الشكل أعلاه، إن الفرص الترابية للجهة كثيرة حسب المؤسساتيين، وإن كانت في حقيقة الأمر متشعبة ومترابطة ومتداخلة، بين التراث المادي بنسبة 18%، وفرص التشغيل "المهمة"، التي يمكن أن تتيحها الجهة، بالرغم من موقفنا تجاه المناصب، التي تتيحها العديد من القطاعات، وتأتي تحديد "فرص الشغل" من قبل الفئة المستجوبة من خلال مخرجات المناظرة الوطنية للتشغيل بالجهة، التي أعطت أملا في تحقيق هذا الهدف في إطار تنفيذ برنامج التنمية الجهوية، الذي صودق عليه مؤخرا، عبر إنجاز ما مجموعه 192 مشروعا بغلاف مالي يصل إلى 33,18 مليار درهم خلال الفترة 2016-2021[230]. وهو ما يطرح تحديات على مختلف مكونات الجهة بما فيها الشباب بنسبة 12 %، التي لها أهميتها بالجهة. ومن جهة أخرى فإن مؤسسات التكوين الجامعي والمهني تعتبر من الفرص المتاحة بالجهة بنسبة 15 %، وهي كذلك ذات أهمية إستراتيجية، في مجموعة من القطاعات، كالقطاع الفلاحي وتثمين المنتوجات الفلاحية والسياحية والصناعة التقليدية والصناعية التحويلية بنسبة 5 %، وهذا كله مشروط بالحكامة الجيدة بنسبة 10 %، التي يمكن أن توجه مختلف السياسات المحلية والرؤية التنموية بالجهة التي تبقى من العوائق التي تهدد الجهة.

230- للتوسع أكثر في هذا الموضوع أنظر دفاتر وكالة المغرب العربي للأنباء، 2018: " **جهة فاس-مكناس في سنة 2017، إشعاع اقتصادي وثقافي لجهة محورية**"، العدد 63، ص. 26.

2-4- التهديدات التي تواجهها الجهة حسب رؤية الفاعلين المؤسساتيون

فبقدر ما لكل مجال ترابي إمكانياته التنموية وفرصه التنموية، بقدر ما له كذلك تهديدات، تؤثر على المنظومة الترابية للجهة، سواء كانت افتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو بيئية، ولذلك فإن جهة فاس - مكناس رغم مؤهلاتها المتنوعة، فإنها بدورها تعاني من عدة تهديدات، يتجلى أهمها من الفاعلين المؤسساتيين أنفسهم كمايلي:

شكل رقم 14: توزيع أهم التهديدات بجهة فاس- مكناس من خلال تمثلات المؤسساتيون سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

يرى الفاعلون المؤسساتيون أن أهم تهديد يشكل نقط ضعف للجهة، هو المنافسة التي تواجهها، فمؤخرا عرفت مجموعة من الجهات المغربية إنطلاقة متميزة جدا على مستوى البنيات التحتية واستقطاب المشاريع المهيكلة الكبرى، نتحدث مثلا عن جهة طنجة –تطوان- الحسيمة، وجهة الرباط-سلا-القنيطرة، بالإضافة إلى جهة مراكش-أسفي، وهذه الجهات التي استطاعت بطبيعة الحال بإرادة الدولة، أن تصبح في ظرف زمني وجيز كل بخصوصياتها الاقتصادية، فجهة طنجة استطاعت بحكم موقعها الجغرافي أن تستقطب مشاريع حضرية مهمة أهمها صناعة السيارات، كما هو الشأن بمدينة القنيطرة بجهة الرباط، ناهيك عن البنيات التحتية التي عرفت تطورا مهما خلال السنوات الأخيرة. بالنسبة لمراكش وبحكم استقطابها السياحي فقد عرفت كذلك توجها تنمويا، انطلق بالأساس إلى بعض الوظائف المتميزة بمجالها الجهوي كمدينة بن جرير ووظيفتها المتمثلة في إنتاج الفوسفاط ووظائف اتجاه السوق الإفريقية والأوربية. وذكر هذه المعطيات ليس من باب الاطناب لكن جهة فاس نرى كما يرى الفاعل المؤسساتي تأخرها عن

ركب الجهات المستقطبة بالمغرب، وبالتالي إذا بقيت الأمور على حالها فمن شأنها أن تزيد عن تأخرها، وما يزيد من الإشكالات، التعنت السياسي أو غياب رؤية تنموية واضحة، في مجموعة من القطاعات كالسياحة أو الفلاحة أو الوظيفية التعليمية، وكذا تدبير المجالات الحضرية وهو ما تبينه النسب في الشكل أعلاه، كنسبة تراجع الجاذبية الترابية بـ 11 %، والتوسع العشوائي بنسبة 9 %، وتراجع نسبة الاستثمارات بالجهة بنسبة 4 %. وبذلك يتبين أن المعطى الاقتصادي وضعفه أو بالأحرى تراجعه يعتبر تهديدا بالنسبة للجهة سيما أن عدد سكانها في تطور مستمر، والهجرة القروية كذلك في تزايد كبير نحو المدن الكبرى، بالإضافة إلى تزايد عدد الخريجيين من الجامعات والمعاهد والتي تحيل على إشكالية البطالة وتأثيرها الاجتماعية والنفسية. وبالتالي فهذا المطلب يعتبر ضروريا وجوهريا في هذه الجهة.

2-5- تجنيد الفاعلين المؤسساتيين للنهوض بالتنمية الجهوية لجهة فاس-مكناس

بناء على تقييم صورة الجهة حسب رؤية المؤسساتيين ونتائجها المتباينة، فإن خلاصاتها العامة تبينها المصفوفة الرباعية الآتية:

جدول رقم 28: تقييم الصورة العامة لجهة فاس- مكناس من طرف المؤسساتيين عن طريق تحليل AFOM

	قوة	ضعف
تحليل داخلي	- الجهة غنية بتاريخها وثقافتها وثراتها - الموقع الجغرافي استراتيجي - المؤهلات الطبيعية، أرض خصبة ومناخ ملائم - الموارد المالية - الموارد البشرية غنية - رصيد مهم في الصناعة التقليدية - نسيج صناعي لابأس به - قطب للتكوين الجامعي - موارد مائية متوفرة - استراتيجيات قطاعية	- البنيات التحتية غير كافية - إشكالية التعمير - سوء التدبير - نقص في عدد مناطق الأنشطة الاقتصادية - مستوى تكوين الموارد البشرية متوسط - كثرة الطلب على مياه الري - محدودية استغلال المنتوجات الفلاحية - عدم استغلال الموارد المنجمية - التركيز الإداري - ضعف السياسة التسويقية أثناء إعداد المخططات التنموية
تحليل خارجي	**فرص**	**تهديدات**
	- فئة مهمة من السكان بالجهة تمثل الشباب - موقع جغرافي متميز وسط المملكة - تسويق المنتوجات الفلاحية، توفر إنتاج مهم للموارد الأولية الفلاحية - قطب فلاحي - نسبة السياح كافية لتنشيط المداخيل - استراتيجيات قابلة للتنفيذ - الحكامة الترابية الجيدة - تثمين المنتوجات الفلاحية والسياحية والصناعة التقليدية والصناعة التحويلية - تواجد عدة مؤسسات كالجامعات والتكوين المهني - جهة غنية بتراثها المادي واللامادي - فرص تشغيل مهمة بالجهة	- كثرة الطلب على مياه الري - الإستغلال المفرط للمنظومة البيئية - الهجرة - التمدين والتوسع العمراني العشوائي - منافسة الجهات الأخرى (كالحوافز التي تقدمها هذه الجهات، مثل الأجور المشجعة) - إتلاف مجموعة من المناطق السياحية - هجرة الأطر المكونة بالجهة - تراجع الجاذبية الترابية بالجهة - تراجع مستوى الاستثمارات الخصوصية بالجهة - غياب رؤية واضحة للحكامة السياحية على الصعيدين المحلي والجهوي

المصدر: عمل ميداني 2018-2019

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 أعلاه أن جهة فاس مكناس ورغم توفرها على إجراءات السياسية للتنموية على المستوى الجهوي، خاصة مع توسيع الاختصاصات الجهوية في إطار الجهوية المتقدمة، إلا أن الفاعلين بالجهة ما زالوا لم يدركوا الدور الإجرائي المهم للتفعيل العملياتي للتسويق الترابي، وتثمين وتقييم التراب الجهوي، لكن في نفس الوقت لهم دراية بإمكانيات الجهة. وعلى هذا الأساس يعتبر كل من القطاع الفلاحي وقطاع الصناعة التقليدية والسياحة ثم الموقع الجغرافي[231]، قطاعات ذات أهمية تحتاج إلى إستراتيجية تؤطرها تأطيرا جديا. كما هو الشأن بالمخطط الجهوي لإعداد التراب. لذلك إذا كانت رؤية الفاعلين المؤسساتيين ترتكز على المؤهلات السابقة في تقوية الإطار الجهوي، فكيف هي رؤية المنتخبين باعتبارهم الأقرب إلى حاجيات السكان، من خلال موقعهم داخل المجلس الجهوي؟

II- تمثلات المستثمرين للصورة العامة لجهة فاس-مكناس:

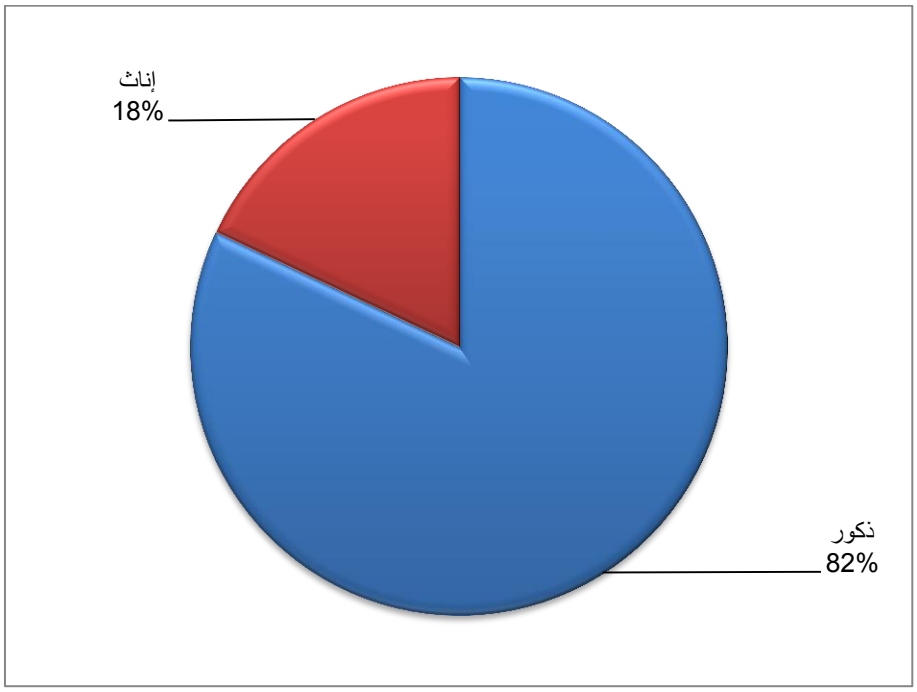
لقد استهدفنا في عملنا الميداني الفاعلين المستثمرين بالجهة، نظرا لدورهم الريادي في سياسة ترويج تراب الجهة، كما يساهمون في وضع استراتيجية التسويق الترابي. وصياغة الأسئلة الموجهة لهذه الفئة باختلاف حجمها ونشاطها كان هدفها تقييم صورة الجهة من وجهة نظر هذه الفئة النشيطة بالجهة، وخصوصا على المستوى الاقتصادي، من أجل معرفة واقع حال الجهة وكذا مدى تنافسيتها وجاذبيتها، وقبل الخوض في النتائج المتوصل إليها بعد تفريغ الإستمارات. لابد من التعرف عن خصائص ومميزات العينة المستجوبة من المستثمرين.

1- مميزات المستثمرين: غلبة الشباب بالعمل المقاولاتي بالجهة

من خصوصيات المستثمرين في المجال الاقتصادي أنها متعددة داخل إطارها المرتبط بالمقاولات الصغرى والمتوسطة والكبرى، وهذه المقاولات التي تعتبرعامة بالمغرب، نجد أن الذكور تهيمن عليها على حساب الإناث، وجهة فاس مكناس لا تخرج من هذه الخصوصية كما يبينه الشكل الآتي:

231 - وكالة تنمية الأقاليم الشرقية، 2016: **"دراسة حول الموقع الجغرافي للجهة الشرقية"**.

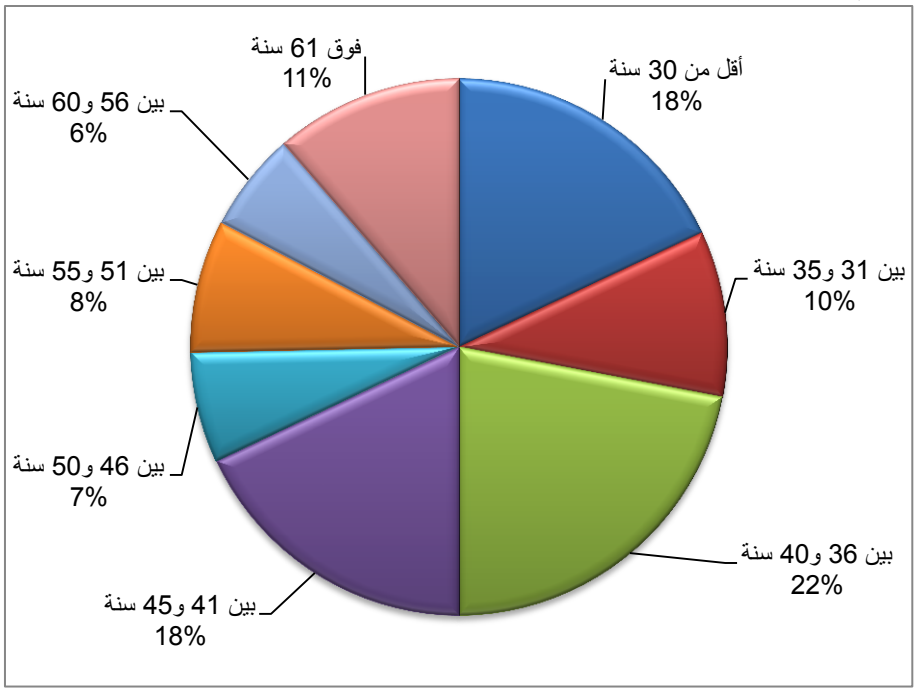
شكل رقم 15: توزيع رؤساء المقاولات حسب الجنس بجهة فاس-مكناس سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

يبين الشكل أعلاه، إن المستثمرين الذين يزاولون أنشطتهم الاقتصادية بالجهة يغلب عليهم الذكور بنسبة 82 %، وهي نسبة مرتفعة، في حين نجد الإناث تمثل نسبة 18 %، وهي نسبة إيجابية بالنظر إلى التحول المجتمعي النسائي بالمغرب. الذي عرف تحولات في السنوات الأخيرة، حيث بدأت المرأة تتقلد مناصب كانت حكرا على الرجال، وتدخل غمار مجالات تهيمن عليها الذكورية إلى عهد قريب. وبناء على نتائج البحث الميداني فإن أغلب هذه الفئة تزاول نشاطها في المقاولات الصغرى والمتوسطة، في حين هناك بعض النساء يسيرن شركات كبيرة بالجهة في مجال المحاسبة والتدبير، وترتكز أغلب مجالات اشتغالها بفاس بدرجة أولى وبمكناس بدرجة ثانية كالمقاولات المرتبطة بالصناعة التقليدية والصناعة وبعض الميادين المرتبطة بالتجارة. وتتراوح أعمار المستثمرين بالجهة ما بين 30 و61 سنة، كما يبين الشكل أسفله:

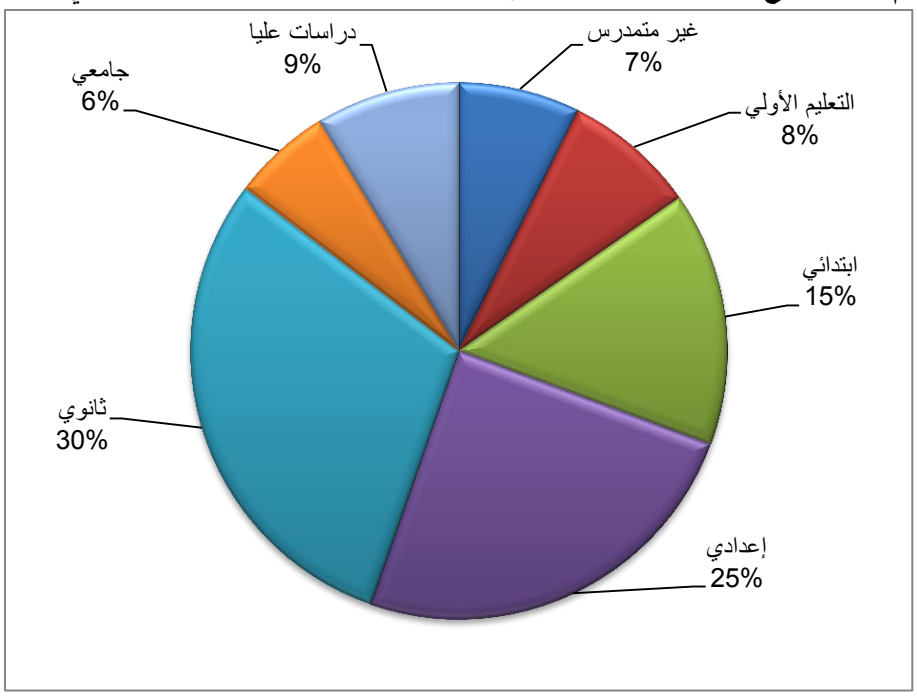
شكل رقم 16: توزيع رؤساء المقاولات حسب الفئات العمرية بجهة فاس مكناس سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

يبين الشكل أعلاه، أن أغلب المستثمرين النشيطين بالجهة، تتراوح أعمارهم ما بين 36 و40 سنة بنسبة 22 %، وهي فئة شابة استفادت من تشجيع الدولة للعمل المقاولاتي، سواء في التسهيل المتعلق بالمسطرة البنكية، أو على مستوى المستثمرون الذين يتوفرن على رأسمال لا بأس به لتدعيم استثمارتهم الاقتصادية بالجهة، الشيء الذي لم يوفق فيه بعض الشباب بسبب الشطط المرتبط في العمليات البنكية. وبسبب غياب الرؤية الاستراتيجية لديهم هذا إلى جانب المنافسة التي تطال هذا الميدان، ما يجر الشباب إلى تبعات القروض من قبل المؤسسات البنكية. وهذه الفئة لها أهميتها بالجهة بنسبة 10 %، هذا لا يعني أن كل المقاولات فاشلة فثمة بعضها استطاعت أن تضمن استمراريتها رغم الصعوبات المطروحة. وباقي النسب متوزعة بين 45 و41 سنة بنسبة 18 %، وما بين 51 و55 سنة بنسبة 8 %، و56 و60 سنة بنسبة 6 %، ثم 61 سنة فما فوق بنسبة 11%. أما على المستوى الدراسي للمستثمرين فهي متنوعة يغلب عليها السلك الثانوي بنسبة 30 %، كما يوضحه الشكل أسفله:

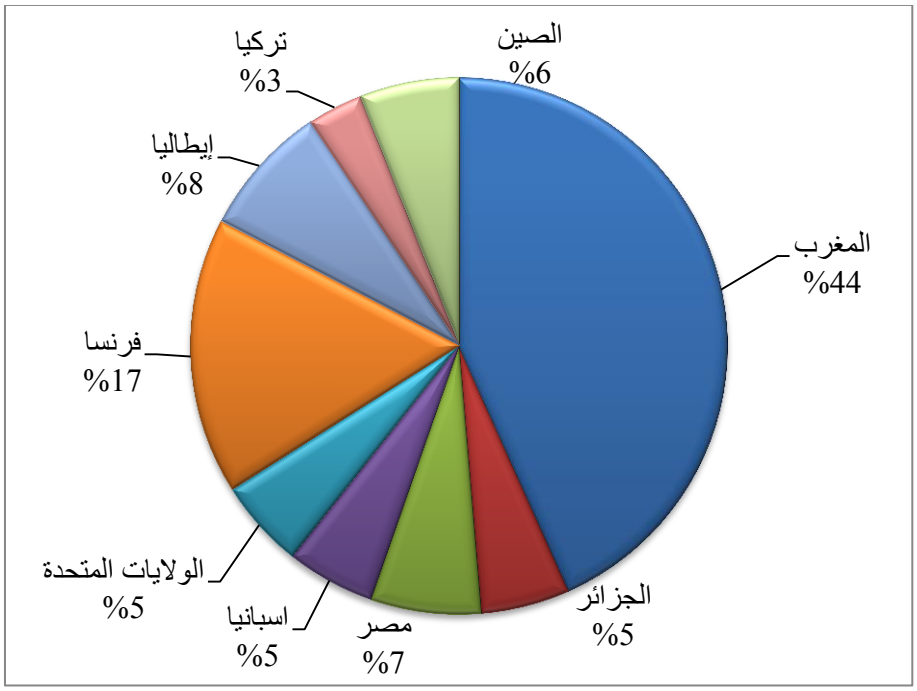
شكل رقم 17: توزيع رؤساء المقاولات بجهة فاس-مكناس حسب المستوى الدراسي سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

في حين توزعت باقي النسب ما بين 25%، للمستوى الإعدادي و 9%، بالنسبة للتعليم العالي، و8%، للتعليم الأولي، ثم 7%، بالنسبة لغير المتمدرسين، و6%، بالنسبة للتعليم الجماعي، وتظهر هذه النتائج أن المستوى العام لابأس به وهذا تفرضه ضرورات الميدان المقاولاتي، في مجال المحاسبات والمعاملات التجارية. بناء على هذه المميزات سنرى كيف تفاعل الفاعل المستثمر مع الصورة العامة لجهة فاس– مكناس، نتحدث عن الوضعية التنموية لهذه الجهة، مع أنه لا يمكن أن نستثني بعض المقارنات التي يقدمها هذا الفاعل تجاه قضايا أخرى تخرج عن اهتماماتهم المهنية.

شكل رقم 18: توزيع رؤساء المقاولات حسب مقر إقامتهم الأصلية



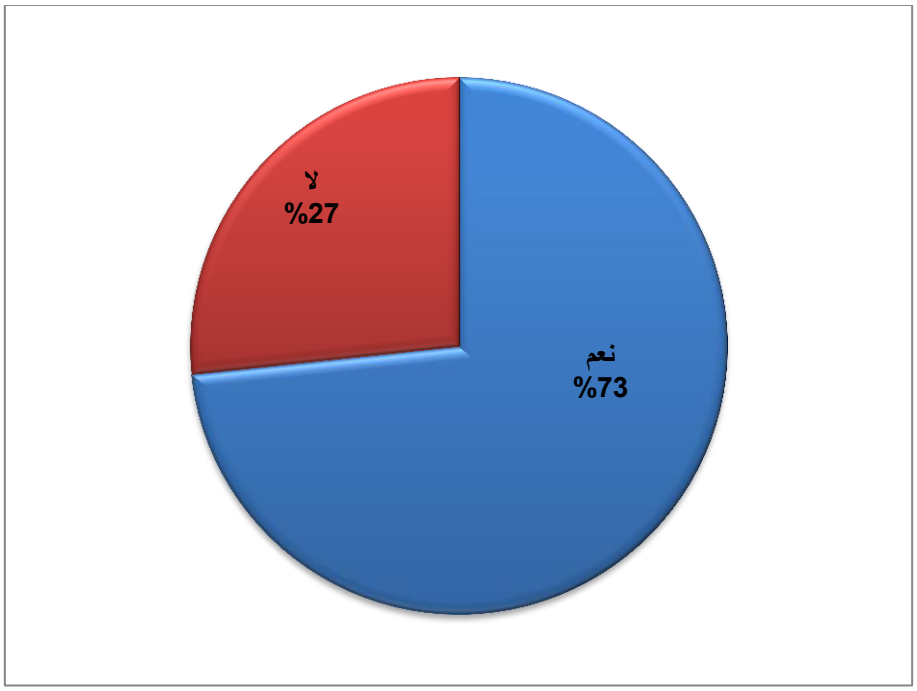
المصدر: بحث ميداني، 2019

بغض النظر عن المعيقات المرتبطة بإشكالية الاستثمار، فإن الجهة لازالت تشكل قبلة واختيارا للمستثمرين بالمغرب. خاصة في السنوات الأخيرة. أصبح المستثمر الخارجي يستثمر بالتراب المغربي لكن بنسب متفاوتة، ونلاحظ بالنسبة لجهة فاس-مكناس فقد أضحى عددهم يتطور حيث تشكل نسب البحث الميداني ما مجموعه 56 %، بنسبة 17 % لفرنسا ونسبة 8 % لإيطاليا، مقارنة مع المستثمر الداخلي الذي تشكل نسبته 44 %، وينتمي أغلبهم إلى مدن مكناس وفاس والدار البيضاء، كما أنه تختلف طبيعة مشاريعهم حيث نلاحظ أن المستثمر الخارجي يوجه استثماراته بعمالتي فاس ومكناس، عن طريق مجموعة من المشاريع الصناعية والسياحية.

2- الصورة التنموية العامة لجهة فاس-مكناس من وجهة نظر المستثمرين: رؤية إيجابية رغم الإكراهات المطروحة

ما من شك أن صورة التنموية العامة للجهة لها أهميتها بالنسبة للمستثمرين، فهي التي يمكن أن تشجعهم على الاستثمار، وفي الوقت نفسه يمكن أن تبعدهم عنه، وعلى هذا الأساس، فإن العينة المدروسة ونظرتها إلى هذه المسألة، أفرزت لنا نتائج مبدئية، كما يوضحه الشكل أسفله :

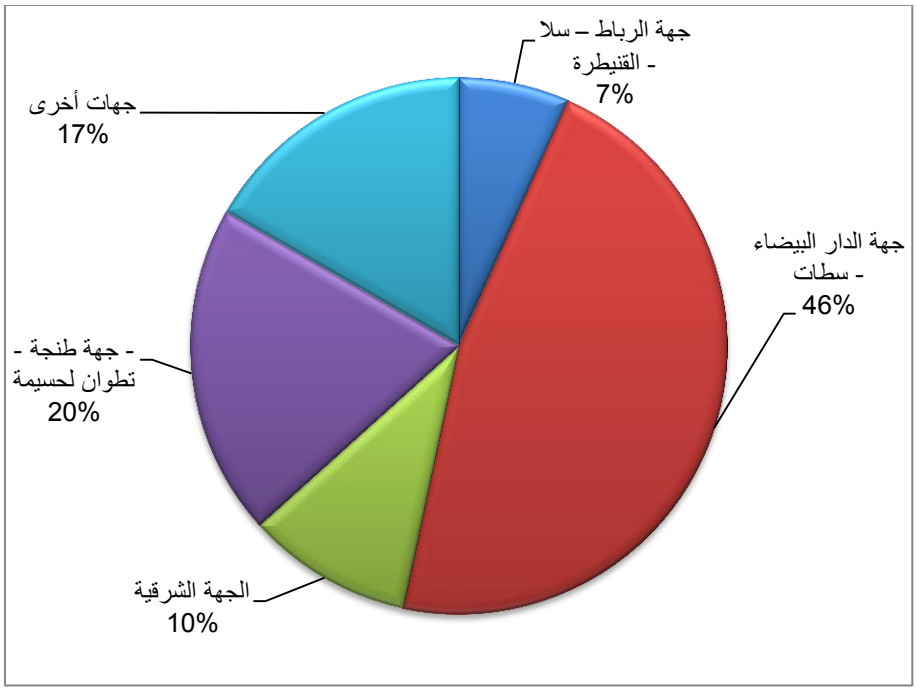
شكل رقم 19: توزيع نسبة اختيار المستثمرين لمجال جهة فاس-مكناس سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

يوضحه الشكل أعلاه، نسبة 73 %، من المستثمرين لا يودون الاستثمارات بالجهة، وكانت لهم قرارات مترددة، سيما أن الوضع الجهوي لم يكن يرق لتطلعاتهم، خاصة في المجال الاقتصادي وتشجيع العمل المقاولاتي، لكن المتغيرات الاقتصادية الوطنية خلال العقد الأخير، ساهمت في التفكير في الاستثمار بالجهة، وبالتالي فإن المعطى الوطني بالإضافة إلى المعطى الجهوي، يساهمان في تشجيع هؤلاء المستثمرين بجهة فاس-مكناس. على أن هذه النسب دائما ما تربط الاستثمار بطبيعة العقار، واليد العاملة والقرب من الأسواق وجهة فاس-مكناس معطياتها في هذا الصدد متوفرة، لكن المقاولين يحسون بأن المسألة تنقصها إرادة الدولة، فالإرادة الجهوية لا تكفي لتقوية الاستثمار وإنعاش التنمية الترابية. من جهة أخرى فإن 27 %، تقر أنها استثمرت بالجهة بدون تردد. وهذا تدخل لها اعتبارات متعددة منها الانتماء الترابي لهذه الفئة، ومنها كذلك طبيعة الفئة الاجتماعية. التي تحدثنا عنها في المحور السابق والتي تزاول العمل المقاولاتي الصغير والمتوسط. وبالرجوع إلى النسبة السابقة المتعلقة للفئة التي ترددت في الاستثمار بالجهة، نجد أن الجهات التي يودون الاستثمار فيها متعددة، والشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل رقم 20: توزيع الجهات التي كانت حاضرة في تمثلات المستثمرين بجهة فاس– مكناس سنة 2019



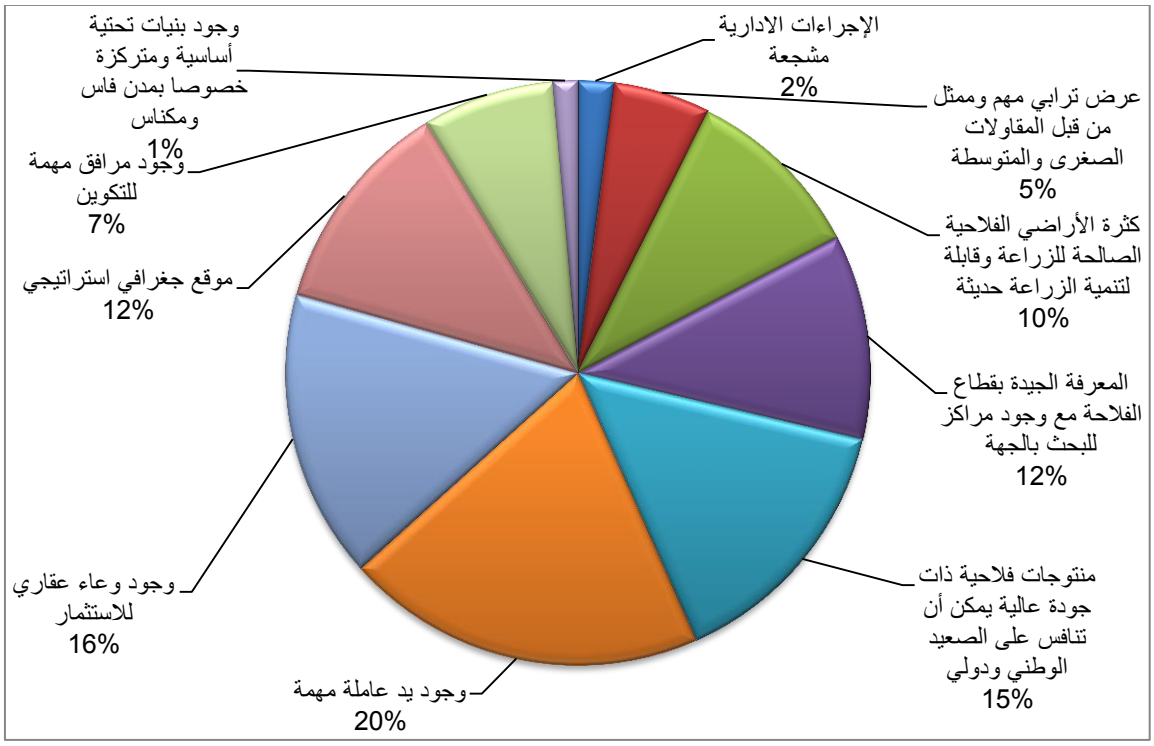
المصدر: بحث ميداني، 2019

كما هو مبين في الشكل أعلاه، تعتبر جهة الدار البيضاء سطات، من أهم الجهات التي كان مستثمروا مجال الدراسة يودون الاستثمار فيها، بنسبة 46 % هذه الجهة التي تعتبر أكبر الجهات المغربية وميتربولا وطنيا وقاريا، توفر العديد من الإمكانيات التي يتمناها كل مستثمر كبير. وفي المرتبة الثانية نجد جهة طنجة تطوان الحسمية بنسبة 20 %، بالنظر إلى الدينامية الاقتصادية المهمة، التي عرفتها في السنوات الأخيرة، خاصة في مدينة طنجة، خصوصا في ميدان صناعة السيارات. وتأتي في المرتبة الثالثة جهات أخرى كجهة سوس ماسة، وجهة مراكش أسفي بالنسبة للمقاولات التي تشتغل في المجال السياحي، وفي المرتبة الرابعة الجهة الشرقية بنسبة 10 % وفي الأخيرة جهة الرباط سلا القنيطرة بنسبة 7 %، خصوصا لدى المقاولين الذين يهتمون بمجال البناء. لكل هذه الجهات خصوصيات من حيث وظائفها المجالية، حيث تنافس جهة فاس-مكناس في عدة مجالات كالسياحة والبناء والتجارة. فضلا عن الجهات التي تتجاوز مجال الدراسة في عدة مستويات كالدار البيضاء وطنجة.

2-1- على مستوى نقط القوة حسب المستثمرين: الجهة لها إمكانية التموقع الاقتصادي

يرى المستمثرون أن الامكانيات التي تشكل نقط قوة لجهة فاس مكناس متباينة بالنسبة لهم كما يوضح الشكل أسفله:

شكل رقم 21: توزيع أهم نقط القوة لجهة فاس- مكناس من خلال تمثلات المستثمرين سنة 2019



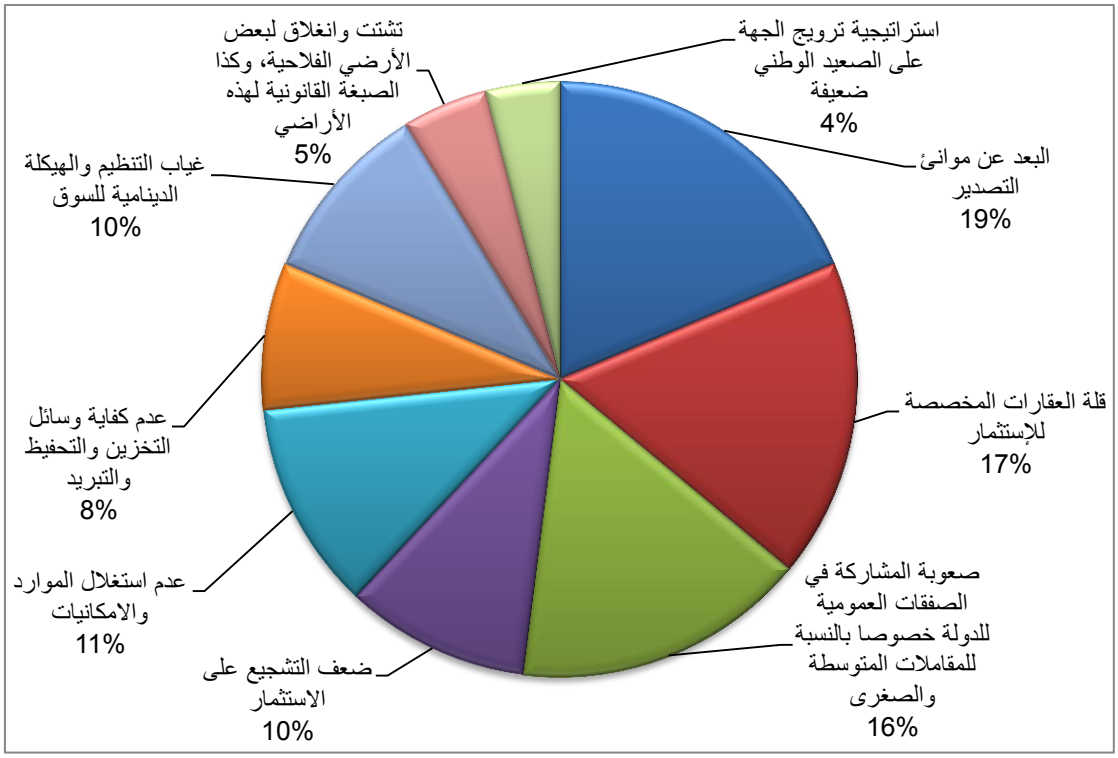
المصدر: بحث ميداني، 2019

من خلال ملاحظتنا للشكل أعلاه، نستنتج أن من بين نقط قوة الترابية لجهة حسب الفاعلين المستثمرين، نجد يد عاملة مهمة بالجهة بنسبة 20%، تستجيب لانتظاراتهم المرتبطة بمجال اشتغالهم.وهذا مرده ما تتيح جهة فاس - مكناس في المجال التعليمي من جامعات ومعاهد، تساهم في تقوية كفاءة اليد العاملة، ومن جهة أخرى اليد العاملة المتوفرة في المجال الفلاحي. كما يعتبر بالنسبة لهم النشاط الفلاحي من بين أهم القطاعات الحيوية التي يمكن أن تعول عليها الجهة، في بناء اقتصادها الجهوي بنسبة 15%، وبنسبة 12%، لكل من المعرفة الجيدة بقطاع الفلاحة، عبر إنشاء مراكز البحث في هذا المجال، والموقع الجغرافي للجهة بحكم قربها من أهم الأسواق الوطنية. ثم بنسبة 10%، من أهمية وجود الأراضي الفلاحية الصالحة للزراعة والقابلة للتنمية الزراعية، وبنسبة 16%، لأهمية وجود الوعاء العقاري للاستثمار، وبنسبة 7%، بوجود مرافق تكوينية تساهم في تقوية مجموعة من القطاعات، وبنسبة 5%، بتصاعد المقاولات الصغرى والمتوسطة، وأخيرا الإجراءات الإدارية المشجعة ووجود بنيات إدارية مهمة على التوالي بنسبة 2%، و1%. هذا على مستوى نقط القوة أما على مستوى نقط الضعف فهي ممثلة في الشكل التالي:

2-2- على مستوى نقط الضعف حسب المستثمرين: مسألة الحكامة وغياب رؤية استثمارية واضحة

على مستوى نقط االضعف الخاصة بجهة فاس – مكناس من وجهة نظر الفاعل المستثمر فهي على الشكل الآتي:

شكل رقم 22: توزيع أهم نقط الضعف لجهة فاس- مكناس من خلال تمثلات المستثمرين سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

يبين الشكل أعلاه، أهم نقط الضعف، التي تميز المجال الجهوي لجهة فاس- مكناس حسب تمثلات المستثمرين، وتعتبر قلة العقارات المخصصة للاستثمار عائقا بالنسبة للمستثمرين. صحيح أننا أشرنا في النقطة السابقة إلى أن العقار بالجهة يعتبر نقط قوة في المجال الفلاحي. إلا أن الضعف في هذا الإطار ينبني على المناطق المخصصة للاستثمار العقاري في وثائق التخطيط الحضري. وما يشوبها من رهانات واضحة وخفية توجه بالأساس مقاربات سياسية. ثم نجد صعوبة المشاركة في الصفقات العمومية للدولة خصوصا بالنسبة للمقاولات المتوسطة الصغرى، من أهم الإشكالات المطروحة بنسبة 16%، وتم تحديد نسبة 11%، بالنسبة لاشكالية استغلال الموارد كالمقالع والأراضي الفلاحية المتميزة بوظائف معينة. وبنسبة 10%، لضعف التشجيع على الاستثمار، وغياب هيكلة وتنظيم السوق الاستثمارية. بالإضافة إلى ما سبق هناك إشكالات أخرى مرتبطة بالعبء الجبائي المفرط. الذي يثقل كاهل المقاولات، فهناك تعدد الضرائب التي تضغط بشكل رئيسي على ميزانية المقاولات، (الضريبة المهنية (TP)، ضريبة القيمة المضافة (TVA)، ضريبة الدخل، المساهمة الاجتماعية، العقوبات وزيادة الضرائب بسبب التأخر في

السداد، إلخ. .)، ثم صعوبة الحصول على التمويل، وذلك نظرا لعدم وجود بنية مهيكلة لهذه المقاولات (الصغرى والمتوسطة) أو عدم وجود معلومات حول مصادر القروض، التي يوفرها القطاع البنكي لهم. فأغلب هذه المقاولات تمول نشاطها من خلال الرأس المال الشخصي أواللجوء الى العائلة. بالإضافة إلى جهل هذه المقاولات بمختلف مراحل المساطر الإدارية التي تتطلبها الصفقات العمومية ولاستدراك هذه الإشكالية تم اتخاذ مجموعة من الإجراءات من بينها:

* قيام البنك الدولي بشراكة مع المملكة المغربية، بمواكبة المقاولات خصوصا منها الصغرى والمتوسطة عبر دورات تدريبية، توضح لرؤساء هذه المقاولات إجراءات المساطر التي تخص الصفقات العمومية؛

* صدور مرسوم بتاريخ 25 أبريل 2019 تحت رقم 2-19-69 المعدل والمكمل للمرسوم رقم 2.12.349 لسنة 2013 بخصوص الصفقات العمومية، والذي يضمن مشاركة الشركات الصغرى والمتوسطة في الصفقات العمومية للدولة؛

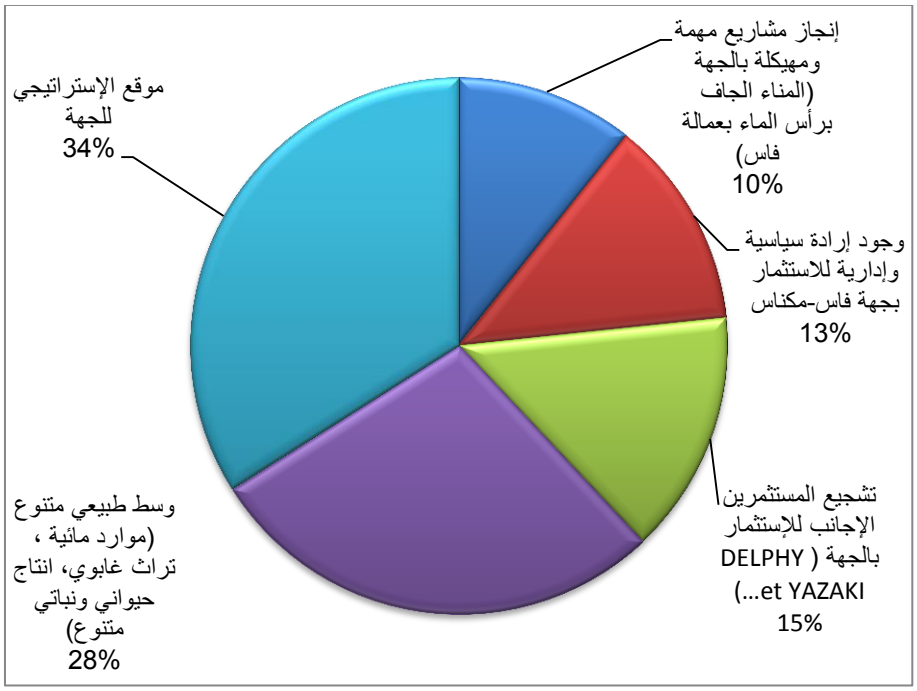
* إنشاء وحدة إحصائية بالمركز الجهوي للإستثمار لجهة فاس-مكناس، والذي تهتم إحصاء ومواكبة هذه المقاولات بالجهة، في إطار الإصلاح الحالي للمراكز الجهوية للإستثمار في المغرب، ومن خلال الأحكام الجديدة في لمشروع مرسوم رقم 2-19-69، بشأن تسهيل وصول المقاولات وخصوصا الصغرى منها إلى الصفقات العمومية للدولة؛

* مراجعة مبلغ الإيداع المؤقت (Cautionnement provisoire) الذي يعتبر مرتفعًا مقارنة بالموارد المتاحة للمقاولات خصوصا الصغرى منها؛

2-3- الفرص التي توفرها الجهة حسب رؤية المستثمرين: ثنائية وفرة الموارد وإشكالية الإرادة

كما أشرنا في الفصل الثاني من هذه الأطروحة، إن لجهة فاس – مكناس فرصا تنموية مهمة، وهنا لا نريد أن نعيد ما تم ذكره فيما سبق، لكن الغرض هو استنتاج كيف يرى المستثمر الجهة من زاوية منفعته ومجال اهتمامته. والفرص التي تتيحها الجهة من خلال المستثمرين تتماشى مع الإمكانيات التي تعتبر ركائز التنمية الجهوية، لكن لنا إشارة فيها من خلال هذه التمثلات كما يبينها الشكل أسفله:

شكل رقم 23: توزيع أهم الفرص بجهة فاس- مكناس من خلال تمثلات المستثمرين سنة 2019



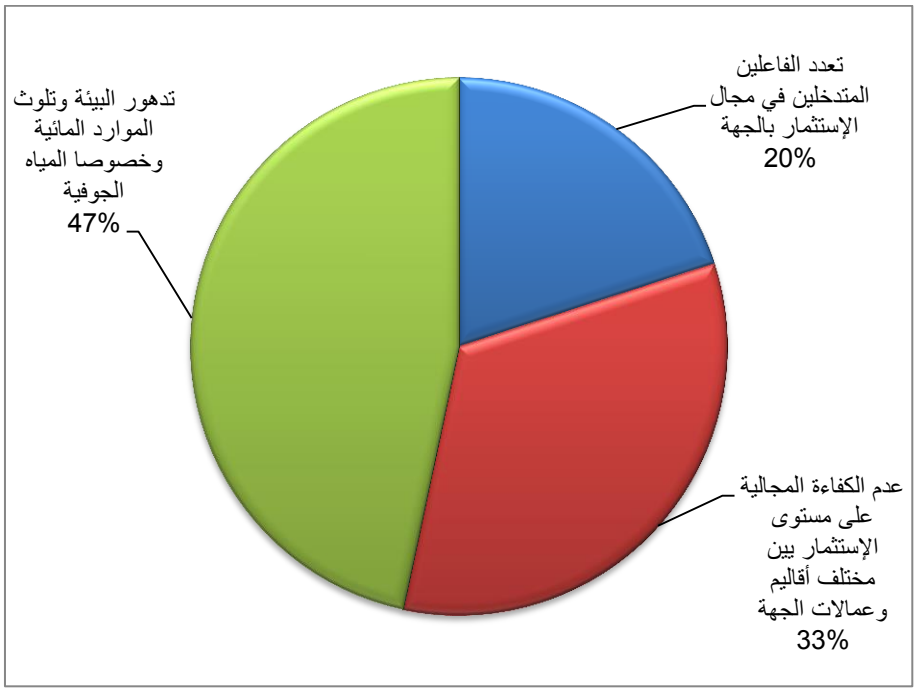
المصدر: بحث ميداني، 2019

كما يوضح الشكل أعلاه، فهذه الفرص تتوزع من خلال 15%، تشجيع المستثمرين الأجانب للاستثمار بالجهة، وبنسبة 28%، بخصوص الوسط الطبيعي والإنتاج الفلاحي والحيواني المتنوع، و34%، للموقع الجغرافي للجهة. ثم بنسبة 10%، بإنجاز المشاريع ذات الصلة بالمجال الفلاحي والصناعي. ثم بنسبة 13%، بوجود إرادة سياسية وإدارية للاستثمار بالجهة. الفاعل المستثمر يعي جيدا الإشكالية الاستثمارية بالجهة. فالكل يتفق عن غياب إرادة في مجموعة من المجالات التنموية. وبالتالي فإن هذه الإرادة تبقى مفتاحا للمستثمرين حيث تقوي من موقعهم ومن فرصهم. غير ذلك، فيعني عدة إكراهات تهدد مستقبلهم الاستثماري خاصة المستثمرين الكبار.

2-4- التهديدات التي تواجهها الجهة حسب رؤية المستثمرين

على مستوى التهديدات فقد حصرها الفاعل المستثمر في ثلاثة تهديدات: الأولى مرتبطة بالفاعل والثانية متعلقة بالكفاءة والثالثة متمثلة في تدهور بعض الموارد، نلخصها في الشكل الآتي:

شكل رقم 24: توزيع أهم التهديدات بجهة فاس- مكناس من خلال تمثلات المستثمرين سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

وتتوزع نسب التهديدات الثلاثة التي حددها الفاعل المستثمر، عبر 47%، بالنسبة لتدهور البيئة وتلوث الموارد المائية وخصوصا المياه الجوفية التي تهدد النشاط الفلاحي، الذي تعول عليه الجهة في أدائها التنموي. تلي هذه النسبة إشكالية الكفاءة المجالية على مستوى الاستثمار، بين مختلف أقاليم وعمالات الجهة بنسبة 33%، ثم بنسبة 20%، لتعدد المتدخلين في مجال الاستثمار بالجهة. وهو ما يحلينا على قضية أولويات الفاعل، أي هل له أولوية للاستثمار بالجهة؟ أم له أولويات أخرى. هذا بالإضافة إلى تعدد الفاعلين، التي تطرح إشكالات على مستوى الاستثمار، كما هو الشأن في قطاعات أخرى كالتعمير مثلا. ولذلك لا بد من رؤية محكمة ومتبصرة لتجاوز هذه التهديدات التي قد تعيق المسار الذي من الممكن أن تصل إليها جهة فاس- مكناس تحت ظل الجهوية المتقدمة.

2-5- الإرادة المحلية ضرورة لكسب تحدي الاستثمار والمردودية الاجتماعية.

بناء على تقييم صورة الجهة حسب رؤية المستثمرين ونتائجها المتباينة، فإن خلاصاتها العامة يوضحها الجدول رقم 29:

جدول رقم 29: تقييم الصورة العامة لجهة فاس- مكناس من طرف المستثمرين عن طريق تحليل AFOM

	قوة	ضعف
تحليل داخلي	- الإجراءات الادارية المتعلقة بالاستثمار مشجعة؛ - عرض ترابي مهم وممثل من قبل المقاولات الصغرى والمتوسطة؛ - كثرة الأراضي الفلاحية الصالحة للزراعة وقابلة لتنمية الزراعة الحديثة؛ - المعرفة الجيدة بقطاع الفلاحة مع وجود مراكز للبحث بالجهة؛ - منتوجات فلاحية ذات جودة عالية يمكن أن تنافس على الصعيد الوطني والدولي؛ - وجود يد عاملة مهمة؛ - وجود وعاء عقاري للاستثمار؛ - موقع جغرافي استراتيجي؛ - وجود مرافق مهمة للتكوين؛ - وجود بنيات تحتية أساسية ومتركزة خصوصا بمدن فاس ومكناس	- البعد عن موانئ التصدير؛ - قلة العقارات المخصصة للاستثمار؛ - صعوبة المشاركة في الصفقات العمومية للدولة خصوصا بالنسبة للمقاولات المتوسطة والصغرى؛ - ضعف إقبال الشباب على الاستثمار؛ - عدم استغلال الموارد والامكانيات؛ - الاعتماد المتواصل على المخاطر المناخية؛ - عدم كفاية وسائل التخزين والتحفيظ والتبريد؛ - غياب التنظيم والهيكلة الدينامية للسوق؛ - تدهور البيئة وتلوث الموارد المائية وخصوصا المياه الجوفية؛ - تشتت وانغلاق لبعض الأرضي الفلاحية، وكذا الصبغة القانونية لهذه الأراضي؛ - استراتيجية ترويج الجهة على الصعيد الوطني ضعيفة.
	فرص	**تهديدات**
تحليل خارجي	- إنجاز مشاريع مهمة ومهيكلة بالجهة (الميناء الجاف برأس الماء بعمالة فاس)؛ - وجود إرادة سياسية وإدارية للاستثمار بجهة فاس-مكناس؛ - تشجيع المستثمرين الإجانب للاستثمار بالجهة (DELPHY et YAZAKI...) - وسط طبيعي متنوع (موارد مائية ، تراث غابوي، إنتاج حيواني ونباتي متنوع)؛ - موقع الإستراتيجي للجهة.	- منافسة الجهات الأخرى كجهة الدار البيضاء-سطات وطنجة-تطوان-الحسيمة؛ - تعدد الفاعلين المتدخلين في مجال الاستثمار بالجهة؛ - عدم الكفاءة المجالية على مستوى الإستثمار بين مختلف أقاليم وعمالات الجهة.

المصدر: عمل ميداني 2018-2019

لا شك أن الخلاصات التي خرجنا بها من قبل تمثلات المستثمرين، تشير أن متطلبات الإرادة الترابية يجب أن تبنى محليا لكي تدعمها الدولة. فالإشكال والتهديد مرتبط بالإرادة ليس إلا. وتوفر هذا الشرط من شأنه أن يقوي موقع الجهة كأهم مؤهلاته، وبدون ذلك فسيطرح تحديات البطالة والشغل في جهة تعتبر من الجهات الأكثر ديموغرافيا على الصعيد الوطني.

III-تمثلات المنتخبين للصورة العامة لجهة فاس-مكناس.

فيما يخص بالاستمارة الموجهة للمنتخبين، فقد اعتمدنا عليهم داخل المجلس الجهوي لجهة فاس-مكناس، نظرا للدور، الذي تلعبه هذه الفئة في التأثير على سياسة الترويج لتراب الجهة[232]. وصياغة أسئلة

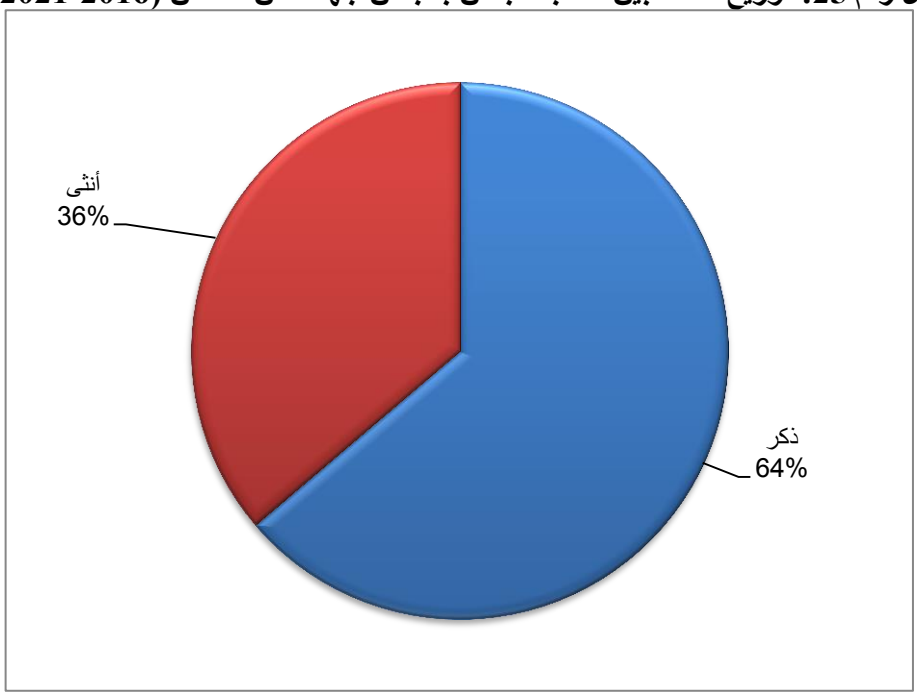
232- انظر نموذج الإستماراة الموجهة للفاعلين المنتخبين داخل المجلس الجهوي لجهة فاس-مكناس في الملحق رقم 2.

هذه الإستمارة تهدف في مجملها إلى إظهار تصورات الفاعلين المنتخبين لمدى مساهمة الموارد الاقتصادية في التسويق الترابي بالجهة.

1- خصوصيات المنتخبين بالجهة يغلب عليها الذكور مع تزايد طفيف في النسبة النسوية.

عملنا على توزيع الفاعلين المنتخبين حسب الجنس والفئات العمرية والمستوى الدراسي لمعرفة مؤشراتهم الاجتماعية ومدى علاقتهم مع نوع الأجوبة. ولمعرفة مميزات الفئة المستجوبة وتوزيعها حسب معايير الجنس والفئات العمرية والمستوى الدراسي نقترحها مبينة كالتالي:

شكل رقم 25: توزيع المنتخبين حسب الجنس بمجلس جهة فاس مكناس (2016-2021)

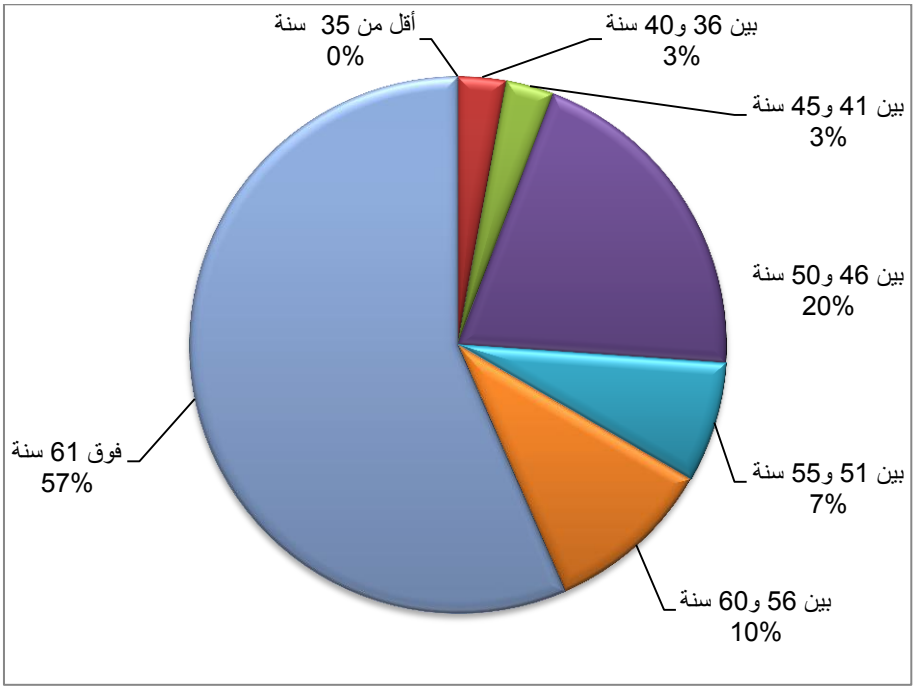


المصدر: المجلس الجهوي لفاس-مكناس، 2019

كما هو مبين في الشكل أعلاه، نلاحظ أن التمثيلية العددية لمكونات المجلس الجهوي تزاوج بين الذكور والإناث، وذلك بهيمنة نسبة الذكور بما مجموعه 64%، وبالنسبة للتمثيلية النسائية فهي 36%. وهي نسبة نراها مهمة لهذه الأخيرة، لاعتبار أن التمثيلية النسائية هي مهمة وإيجابية بالنظر إلى ضعفها على الصعيد الوطني، والتي تعتبر قاعدة عامة، تميز المغرب منذ الاستقلال، إن انخراط المرأة في العمل الجهوي السياسي، كما في قطاعات أخرى كالاقتصاد الاجتماعي كما أشرنا في الفصل الثاني، وكذا في النسيج الجمعوي، هو بحد ذاته توجه إيجابي في الانخراط التنموي لهذه الفئة. بالنسبة للتمثيلية الذكورية التي تهيمن على مكونات المجلس، فهي دائما تهيمن على جميع المجالس التي انتخبت قبل الشروع في نظام الجهوية المتقدمة، نتحدث هنا عن المجالس السابقة ما بين 1976 و2015.

بالإضافة إلى أهمية توزيع منتخبي الجهة حسب الجنس، فإن عنصر السن لا يقل أهمية نظرا لترجمته لطبيعة التركيبة العمرية التي تطغى على منتخبي الجهة.

شكل رقم 26: توزيع المنتخبين حسب الفئات العمرية بمجلس جهة فاس مكناس (2016-2021)

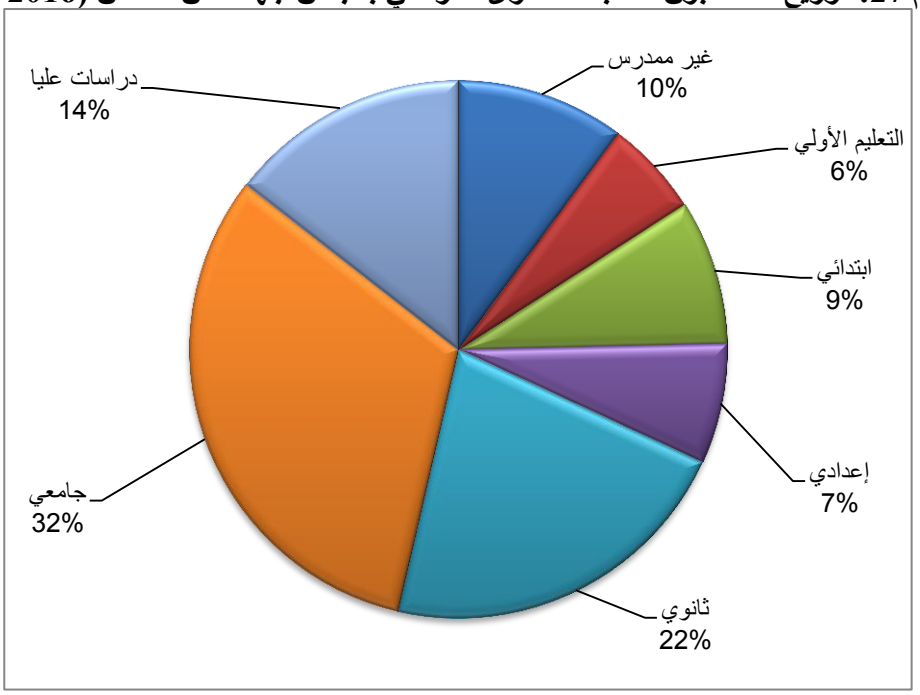


المصدر: المجلس الجهوي لفاس-مكناس، 2019

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أن الفئة العمرية التي يتجاوز عمرها 61 سنة تهيمن بشكل لافت على تركيبة المجلس، والتي تناهز نسبة 57%، في حين نجد الفئة العمرية التي يتراوح عمرها بين 46 و50 سنة تمثل 20%، بينما نجد أن الفئة المتراوح عمرها بين 41 و45 لا تتعدى نسبة 3%، بينما الفئة التي يقل عمرها عن 35 سنة فهي منعدمة. حيث نستشف من خلال هذه النسب أن معظم منتخبي مجلس الجهة يندرجون ضمن "المنتخبين الشيوخ". مما يطرح عدة تساؤلات حول رهانات التجديد والتشبيب، التي ما فتئت تعلن في مختلف الخطابات الرسمية، والتي تؤكد على أهمية انخراط الشباب في المجالس التمثيلية ولا سيما مجالس الجهات، التي تلعب دورا مهما كفاعل أساسي في إبراز مؤهلات الجهة وتسويقها.

كما يكتسي المستوى الدراسي لأعضاء مجلس الجهة أهمية خاصة نظرا لدور المستوى التعليمي للمنتخب الجهوي في ترجمة المشاريع الهيكلة، والوعي بالتدبير الجهوي باعتباره رهانا استراتيجيا في إطار الجهوية المتقدمة.

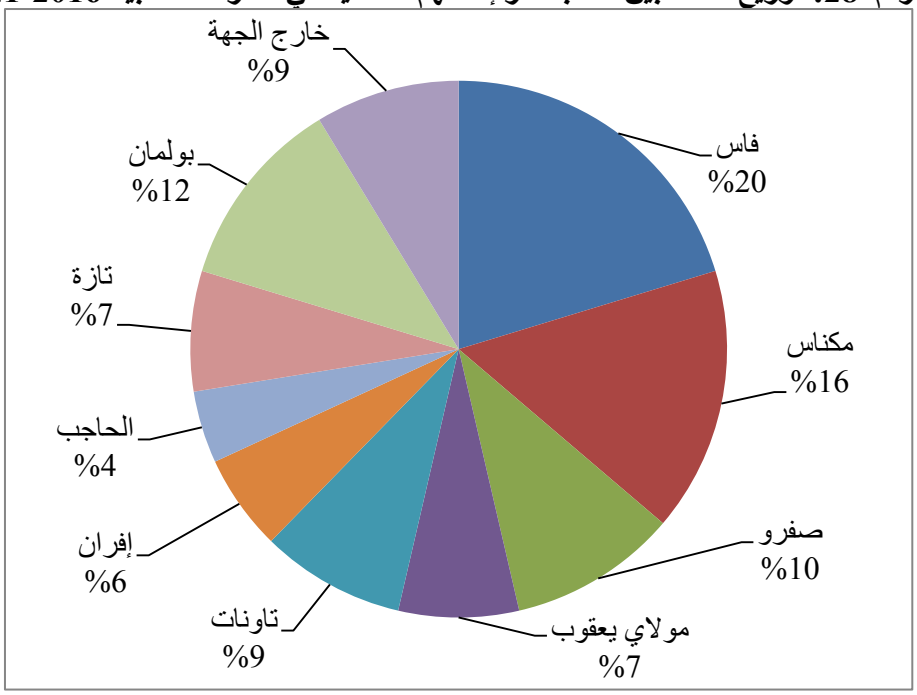
شكل رقم 27: توزيع المنتخبون حسب المستوى الدراسي بمجلس جهة فاس مكناس (2016-2021)



المصدر: المجلس الجهوي لفاس-مكناس، 2019

من خلال قراءة معطيات المبيان أعلاه، يتبين أن الفئة المهيمنة على منتخبي مجلس جهة فاس مكناس، مستواها الدراسي لابأس به وهذا يتجلى في نسبة المستوى الجامعي التي تمثل 32%، ونسبة مستوى الدراسات العليا التي تمثل 14%، بينما نجد أن باقي المنتخبين يتوزع مستواهم الدراسي بين التعليم الثانوي والإعدادي والإبتدائي بنسب على التوالي 22%، 7%، 9%. في حين يشكل غير الممدرسين 10% من منتخبي الجهة. حيث أن هذا الواقع التعليمي يعكس إلى حد كبير مدى استجابة المنتخبين. لاستراتيجيات التدبير الحديث للجهة، ولعل أبرزها استرتيجية التسويق الترابي، الذي يتطلب الإدراك بمختلف المستجدات التشريعية والتدبيرية للتراب الجهوي.

شكل رقم 28: توزيع المنتخبين حسب مقر إقامتهم الأصلية في الفترة الانتدابية 2016-2021



المصدر: بحث ميداني، 2019

فعلى مستوى الانتماء الجغرافي لنخب المجلس الجهوي لجهة فاس-مكناس، يلاحظ أن أغلبية النخب تنتمي إلى المجال الجهوي المدروس، ثم إلى أقاليم تعود إلى التقسيم الجهوي السابق. وتعتبر عمالتا مكناس وفاس أهم المجالات التي يعود انتماؤهما إلى أصل أعضاء المجلس بنسبة 36%، يليها إقليم بولمان بنسبة 12%، في حين أن نسبة أعضاء المجلس المنتمية لأقاليم صفرو ومولاي يعقوب وتازة وإفران والحاجب وتاونات فهي على التوالي 10% و7% و7% و6% و4% و9%، فضلا عن وجود نخب تنتمي إلى مجالات خارج الجهة من خلال نسبة 9%، ونشير في هذا الصدد إلى أن الانتماء الجغرافي لا يؤثر في عملية إعداد التراب والتنمية كما هو الشأن بالمجالات الصحراوية، التي يعتبر فيها المحدد القبلي أساسيا في اتخاذ القرار. لكن الشأن بالنسبة لجهة فاس- مكناس فالانتماء الحزبي يعتبر جوهريا في التوازنات والتقاطبات السياسية التي تؤثر بصفة أساسية على قضايا استثمارية كالتعمير والفلاحة والصناعة والسياحة.

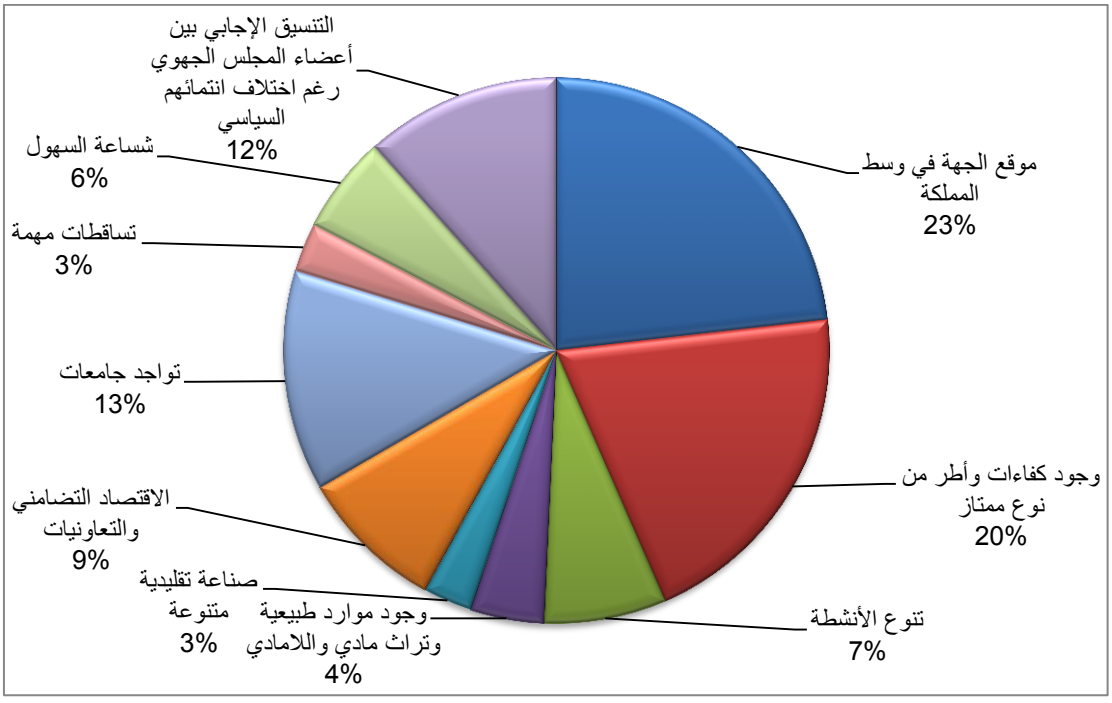
2- الصورة العامة لجهة فاس-مكناس من وجهة نظر المنتخبين بالمجلس الجهوي

انطلاقا من نتائج الفئات العمرية للمنتخبين، نلاحظ أن أغلبية المنتخبين تفوق أعمارهم 40 سنة وعليه فإن هذه الفئة من وجهة نظرنا لها دراية بخصوصيات الجهة ماضيا وحاضرا، وهو ما سيقربنا من إعطاء صورة تقريبية لتمثلاتهم لوضعية الجهة الحالية، على أن ذلك لا يمنعنا من أخذ مقارنات بين ماضي الجهة وحاضرها.

2-1- على مستوى نقط القوة: تمثلات المنتخبين ترتكز على الموقع الجغرافي للجهة

إن طبيعة الأسئلة التي طرحناها عليهم مفتوحة ومباشرة، تمكن كل فاعل منتخب من التعبير عن رأيه فيما يخص نقط القوة والضعف وعن الفرص والتهديدات لجهة فاس-مكناس، والنتيجة كانت بالنسبة لأهم نقط القوة لجهة فاس مكناس[233] كالآتي:

شكل رقم 29: توزيع أهم نقط القوة لجهة فاس- مكناس من خلال تمثلات المنتخبين سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

كما يبرز الشكل أعلاه، ارتكزت تمثلات منتخبي جهة فاس-مكناس على أهمية الموقع الاستراتيجي للجهة بنسبة 23%، وهي نسبة في نظرنا كانت متوقعة بالنظر إلى قربها من مجموعة من الأسواق وكذا قربها من البحر الأبيض المتوسط في المعاملات التجارية التي يمكن أن تطلع بها الجهة آنيا ومستقبلا،

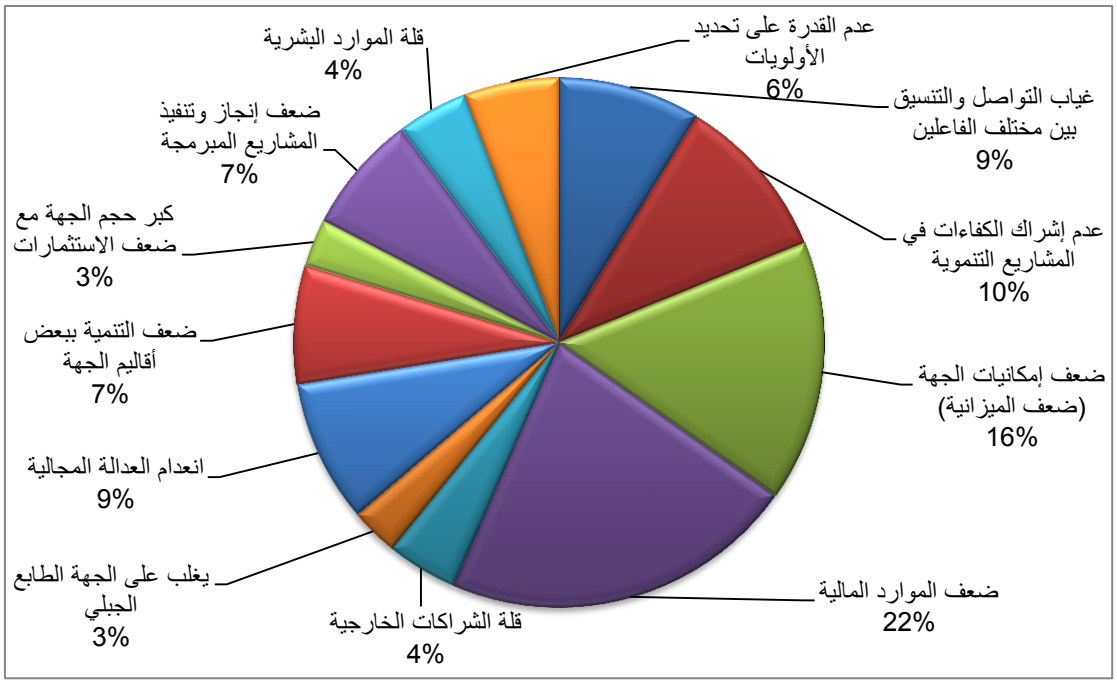
233- أنظر الأسئلة المتعلقة بهذه النقطة في الاستمارة الموجهة للفاعيلين المنتخبين بالملحق رقم 2.

وهذا في حد ذاته إيجابي لكون المنتخبون واعين بأهمية هذا الموقع، الذي يتطلب كفاءات وأطر بتقوية، هذا الموقع من خلال نسبة 20%، ثم بنسبة 12% لتنسيق الجهود بين مختلف مكونات المجلس، سواء في ألوانهم السياسية أو إيديولوجياتهم المختلفة، أو على مستوى برامجهم الاقتصادية والسياسية، هذه البرامج التي تتبني من خلال المنتخبين نقط قوتها في تواجد الجامعات بنسبة 13%، وبنسبة 9% للتعاونيات الاقتصاد التضامني، مع الأخذ بعين الاعتبار تنوع الأنشطة الاقتصادية. ووجود موارد طبيعية وتراث مادي ولامادي على التوالي بنسبة 7% و4%. هكذا تكون هذه التمثلات واقعية لهذه الجهة التي ما فتئت تبحث عن شخصيتها الترابية التي يعتبر فيها الموقع الاستراتيجي مدخلا أساسيا للبناء التنموي. لكن هذا لا يمنعنا من أن تمثلات المنتخبين يركزون على عدة نقط ضعف لهذه الجهة.

2-2- نقط الضعف حسب المنتخبين: بين الامكانيات المالية وطموح توفر فاعلين ملتزمين

إن من أهم نقط الضعف التي بينتها لنا الاستمارة الميدانية في هذا الإطار هي تأكيدهم على أن مجالنا الجهوي يعاني من صعوبات، والتي نبينها في الشكل الآتي:

شكل رقم 30: توزيع أهم نقط الضعف لجهة فاس-مكناس بناء على تمثلات المنتخبين سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

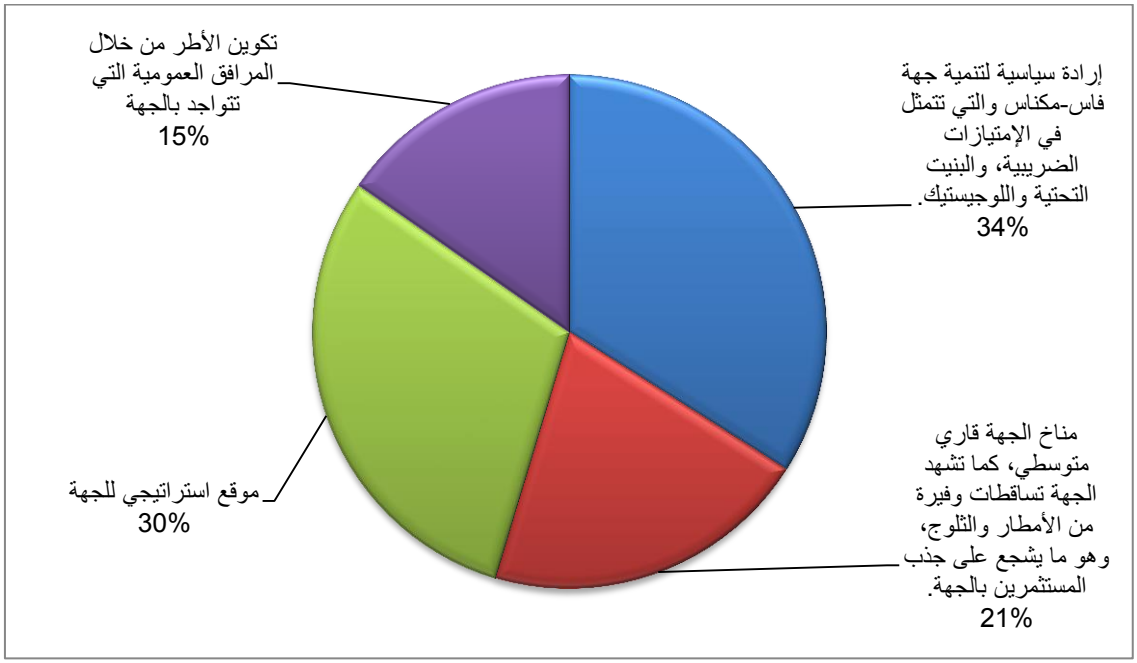
أكيد أن لكل مجال ترابي نقط ضعف، وتختلف هذه النقط من مجال لآخر، ومنتخبو مجلس جهة فاس-مكناس واعون بهذه المسألة، وذلك تبين لنا من خلال طبيعة الأجوبة المقدمة في هذا الإطار، التي لها علاقة بخصوصيات الجهة، فقد عبر لنا ما مجموعه 22%، أن الجهة لا تتوفر على ميزانيات مالية هامة، لا نريد أن نتحدث هنا عن كيفية المقاربات التي تستثمر بها الميزانية من قبل المنتخبين لأن هذا قد

يجرنا إلى تحديد الرهانات السلبية، لكن سنتفق مع المنتخبين أن ضعف الميزانية يبقى صحيحا إذا اعتبرنا أن هذا المجال يشكل الرأسمال البشري فيها ضغطا على الحاجيات لكل إقليم على حدة، وبالتالي مسألة المالية الجهوية مسألة غاية في الأهمية لتحقيق مجموعة من المشاريع المهيكلة. تلي هذه النقطة الضعيفة، نسبة 16%، وهي ذات الصلة بإمكانيات الجهة، ويجب أن نتفق مع القارئ أننا لا نتحدث عن الامكانيات الترابية، فحسب المنتخبين فالامكانيات متعلقة بالقيمة الاسترادادية على الجهة، التي لا تساهم بالشكل الكافي في تقوية الإطار الجهوي، وهذا ما يحيلنا على نسبة 4%، المتعلقة بقلة الموارد البشرية، أي أن الجهة تحتاج إلى فاعلين ذوي سلطة لاستقطاب الاستثمارات الوطنية وتوجيهها للجهة. مع مراعاة ضعف الإمكانيات لدى بعض الأقاليم بنسبة 7%، التي تحتم على الفاعلين أن يأخذوا بعين الاعتبار مسألة العدالة المجالية في توزيع المشاريع الترابية، وهي التي أخذت 9%، من تمثلات المنتخبين في هذا الصدد، بناء على الفرص التي تتيحها هذه الأقاليم والجهة ككل.

2-3- الفرص التي توفرها الجهة حسب رؤية المنتخبين: مبنية على الإرادة الموجودة

حسب المنتخبين فإن الجهة تتوفر على فرص تنموية مهمة، وما يمكن أن يثمن هذه الفرص، هو الإطار المؤسساتي، الذي تتوفر عليه الجهة اليوم من خلال سياق الجهوية المتقدمة، وسبل تنزيل مضامينها، وهي مما لا شك فيه ستساهم في تقوية مسار التنمية بالجهة، وبقية الفرص نبينها فيما يلي:

شكل رقم 31: توزيع أهم الفرص بجهة فاس- مكناس من خلال تمثلات المنتخبين سنة 2019



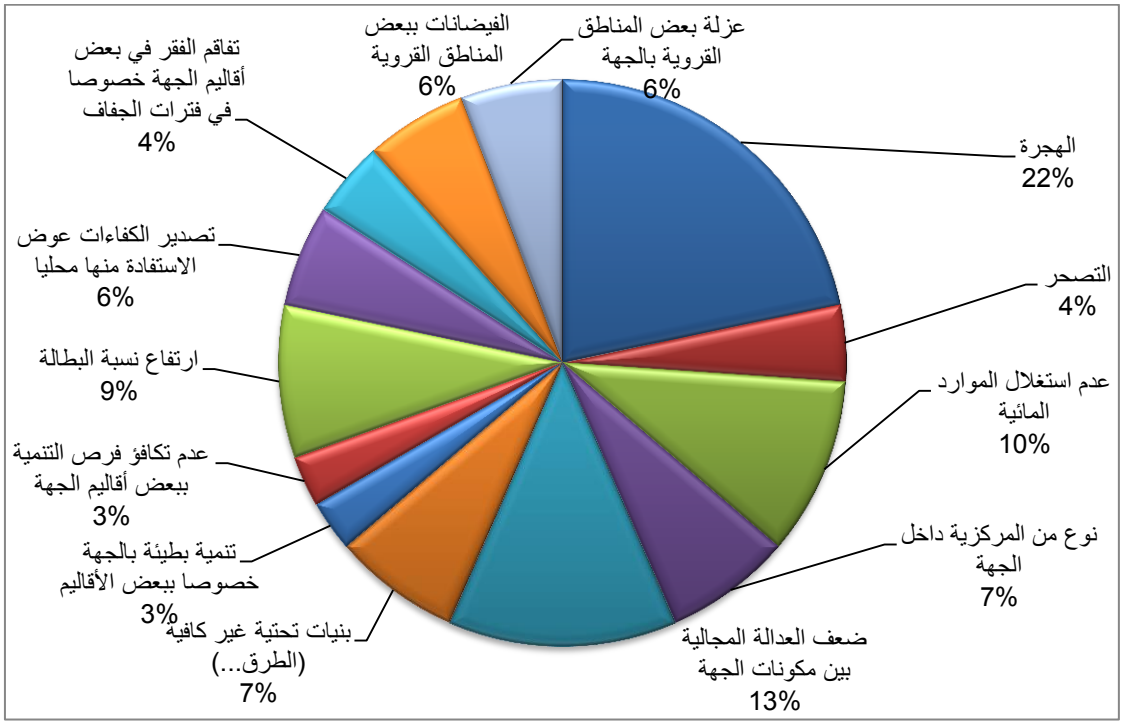
المصدر: بحث ميداني، 2019

إنطلاقا من الشكل رقم 31 نلاحظ أن المنتخبين ورؤيتهم لا تختلف عن الفاعل المؤسساتي والمستثمر، حيث يشكل الموقع الإستراتيجي للجهة نسبة مهمة متثملة في 30%، وهي التي لا تقل أهمية من نسبة 34%، المتمثلة في وجود إرادة سياسية لتنمية جهة فاس - مكناس نظرا للتقطيع الجهوي، الذي جمع بين المدينتين من الممكن أن تساهما في تماسك الجهة حسب وجهة نظر المنتخبين. كما يعتبر مناخ الجهة في المجال الطبيعي من بين العوامل، التي تساهم في تنمية النشاط الفلاحي وتقويته، وهو الذي سيشجع لا محالة - حسب المنتخبين- جلب المستثمرين. كما أنه يشكل تكوين الأطر من خلال المرافق العمومية، التي تتواجد بالجهة مهما بالنسبة لهذه الجهة في توفير اليد العاملة والكفاءات، التي يمكن ان تسير مؤسسات الدولة على المستوى الجهوي، وذلك بنسبة 15%.

2-4- التهديدات التي تواجهها الجهة حسب رؤية المنتخبين مرتكزة على مسألة العدالة المجالية.

من بين التهديدات التي تعيق المجال الجهوي لفاس- مكناس حسب رؤية المنتخبين ارتباطها بعنصرين أساسين، يتعلق الأمر بقضية الهجرة وقضية العدالة المجالية، ثم قضية تدبير الموارد المائية، كما يبين ذلك الشكل التالي:

شكل رقم 32: توزيع التهديدات التي تعيق المجال الجهوي لفاس-مكناس حسب رؤية المنتخبين سنة 2019



المصدر: بحث ميداني، 2019

يبين الشكل أعلاه، مختلف التهديدات التي تطال جهة فاس- مكناس انطلاقا من رؤية المنتخبين، والتي تشكل فيها الهجرة، أهم نسبة بما مجموعه 22%، والهجرة هنا ذات توجهين: الأول مرتبط بالهجرة

القروية من القرى إلى المدن الكبرى كفاس ومكناس، حيث تنتج عنها عدة ظواهر اجتماعية مرتبطة بالإجرام والمتاجرة بالمخدرات، والمتعلقة كذلك بالسكن العشوائي، وهذا ملف كبير يعتبر ثقيلا على النخب المحلية لايجاد الوصفة السحرية لمعالجته، والمسألة من وجهة نظرنا مسألة إرادة ليس إلا، إرادة من قبل الدولة الحاضنة. والنوع الثاني هجرة الأطر والكفاءات والتجار الكبار، فإذا كانت النكسة التي عاشتها الجهة اقتصاديا في تمانينيات القرن الماضي، قد ساهمت في هجرة البورجوازية الفاسية مثلا إلى المدن الكبرى والاستثمار بها، فالهجرة اليوم هي من نوع خاص أي هجرة الكفاءات في مجموعة من القطاعات ذات الصلة بالسياحة والصناعة والفلاحة والموارد المائية. هذه الأخيرة التي لها شأنها الكبير في هذه التهديدات، ولحسن الحظ أنها ذات أهمية للنخب التي تسير المجلس على الأقل لادماجها في البرامج الجهوية والحفاظ عليها، وذلك بنسبة 10%، سيما أنها أساسية في تحقيق الاكتفاء الذاتي للمجال الوطني، وبين أقاليم الجهة، التي تعاني بدورها من إكراهات العدالة المجالية بين الأقاليم، وذلك بنسبة 13%، والهدف من العدالة المجالية، هو مواكبة التنظيم الترابي عبر الفعل المؤسساتي[234] كالجهوية المتقدمة، التي تعتبر مدخلا لتفعيل العدالة المجالية واداة رئيسية لتفعيل السياسة العامة للدولة على المستوى الترابي، قوامه نقل السلط والوسائل، وتخويل الاعتمادات لفائدة المصالح اللاممركز ة على المستوى الترابي، من أجل تمكينها من القيام بالمهام المنوطة بها، واتخاذ المبادر ة تحقيقا للفعالية والنجاعة المجالية، أما باقي النسب فهي متفاوتة بين نسبة البطالة والفقر على التوالي بـ 9%، و4%، كما أن التنمية البطيئة بالجهة خصوصا في بعض الأقاليم والتي تمثل 3% تسبب في ضعف الإنجازات وتنفيذ كل ما هو مبرمج، وبالتالي عدم القدرة على تنفيذ الأولويات، حسب المنتخبين.

234 - BRET Bernard, 2015: « **Notion à la une : justice spatiale** », In Ressources de géographie pour les enseignants, URL: http://www.geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/a-la-une/notion-a-la-une/notion-a-la-ne-justice-spatiale.

2-5- الممكن والتحدي لتنمية الجهة حسب رؤية الفاعلين المنتخبين.

بناء على تقييم صورة الجهة حسب رؤية المنتخبين ونتائجها المتباينة، فإن خلاصاتها العامة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 30: تقييم الصورة العامة لجهة فاس- مكناس من طرف الفاعلين المنتخبين عن طريق AFOM

	قوة	ضعف
تحليل داخلي	- موقع الجهة في وسط المملكة؛ - وجود كفاءات وأطر من نوع ممتاز ؛ - تنوع الأنشطة؛ - وجود موارد طبيعية وتراث مادي واللامادي؛ - صناعة تقليدية متنوعة؛ - الاقتصاد التضامني والتعاونيات؛ - تواجد جامعات؛ - تساقطات مهمة؛ - شساعة السهول؛ - التنسيق الإيجابي بين أعضاء المجلس الجهوي رغم اختلاف انتمائهم السياسي.	- غياب التواصل والتنسيق بين مختلف الفاعلين؛ - عدم إشراك الكفاءات في المشاريع التنموية؛ - ضعف إمكانيات الجهة (ضعف الميزانية)؛ - ضعف الموارد المالية؛ - قلة الشراكات الخارجية؛ - يغلب على الجهة الطابع الجبلي؛ - انعدام العدالة المجالية؛ - ضعف التنمية ببعض أقاليم الجهة؛ - كبر حجم الجهة مع ضعف الاستثمارات؛ - ضعف إنجاز وتنفيذ المشاريع المبرمجة؛ - قلة الموارد البشرية؛ - عدم القدرة على تحديد الأولويات.
	فرص	**تهديدات**
تحليل خارجي	- إرادة سياسية لتنمية جهة فاس-مكناس والتي تتمثل في الإمتيازات الضريبية، والبنيات التحتية واللوجيستيك؛ - مناخ الجهة قاري متوسطي، كما تشهد الجهة تساقطات وفيرة من الأمطار والثلوج، وهو ما يشجع على جذب المستثمرين بالجهة؛ - موقع استراتيجي للجهة؛ - تكوين الأطر من خلال المرافق العمومية التي تتواجد بالجهة.	- الهجرة؛ - التصحر؛ - عدم استغلال الموارد المائية؛ - نوع من المركزية داخل الجهة؛ - ضعف العدالة المجالية بين مكونات الجهة؛ - بنيات تحتية غير كافية (الطرق...)؛ - تنمية بطيئة بالجهة خصوصا ببعض الأقاليم؛ - عدم تكافؤ فرص التنمية ببعض أقاليم الجهة؛ - ارتفاع نسبة البطالة؛ - تصدير الكفاءات عوض الاستفادة منها محليا؛ - تفاقم الفقر في بعض أقاليم الجهة خصوصا في فترات الجفاف؛ - الفيضانات ببعض المناطق القروية؛ - عزلة بعض المناطق القروية بالجهة.

المصدر: عمل ميداني 2018-2019

من خلال رؤية المنتخبين للوضعية التنموية بالجهة، يلاحظ أنهم ارتكزوا على مؤشرين أساسيين هما الموقع الجغرافي ومسألة العدالة المجالية، وكلا المؤشرين يعتبران مكملين لبعضهما رغم أن الأول يعتبر نقطة قوة والثاني يعتبر نقطة تهديد. ذلك أن استثمار الموقع الجغرافي عبر "مجالات المشاريع[235]" والذي سيمكن من تقليص التفاوتات المجالية بين أقاليم الجهة. وبطبيعة الحال يمكن أن تنجح هذه الاستراتيجية بواقعية تحديد طبيعة المشاريع وخصوصيات كل إقليم واستثمار توجهات الجهوية المتقدمة في هذا الصدد. وأن التزام الفاعلين يمكن أن يؤدي إلى تخطي الاكراهات المطروحة على مستوى نقط

235 - حسب مصطلحات المخطط التنموي الجهوي لإعداد التراب.

الضعف، بما فيها الموارد المالية، ومن جهة أخرى استثمار الفرص المتاحة بالجهة بما فيها إرادة الدولة المعلنة.

IV- تقييم الصورة العامة لجهة فاس-مكناس في وجهة نظر التعاونيات.

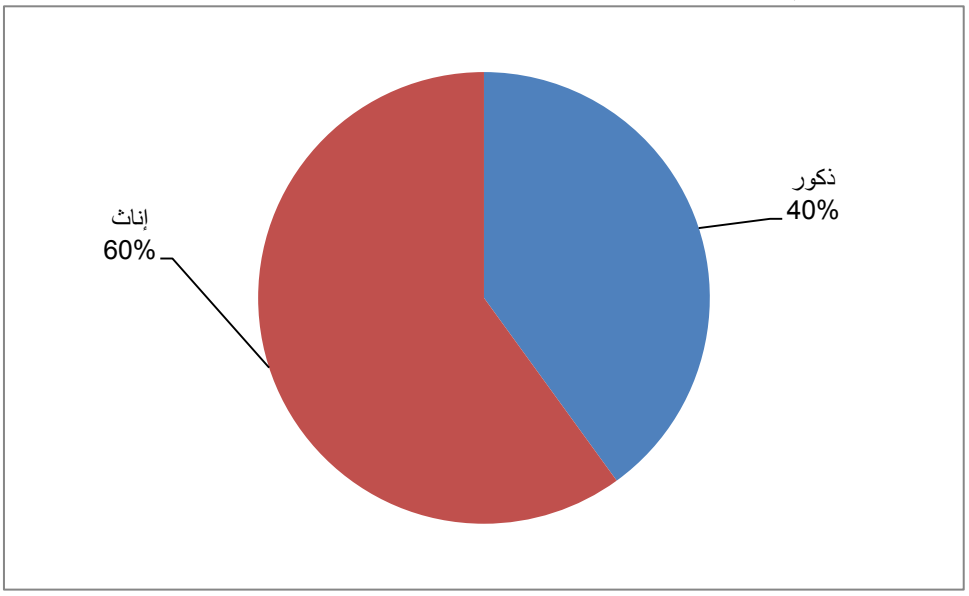
استهدفنا في عملنا الميداني التعاونيات بالجهة، لأن الإعتماد على الاقتصاد الاجتماعي والتضامني أضحى مقاربة جديدة لمواجهة التحديات الخارجية والتحولات الداخلية، وذلك من خلال مشاريع تتجه نحو التثمين المنسق للموارد الداخلية، في إطار الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، حيث يقوم هذا الأخير على أسس التعاون، والعمل المشترك والديمقراطية، من خلال إنتاج سلع وخدمات ترتكز على العنصر البشري، وتندرج ضمن التنمية المستدامة ومحاربة الإقصاء[236].

وصياغة الأسئلة الموجهة لهذه الفئة من الفاعلين كان هدفها هو تقييم صورة الجهة من وجهة نظرهم.

1- مميزات التعاونيات

لمعرفة مميزات الفئة المستجوبة وتوزيعها حسب معايير الجنس والفئات العمرية والمستوى الدراسي نقترحها مبينة كالتالي:

شكل رقم 33: توزيع رؤساء التعاونيات حسب الجنس بجهة فاس-مكناس

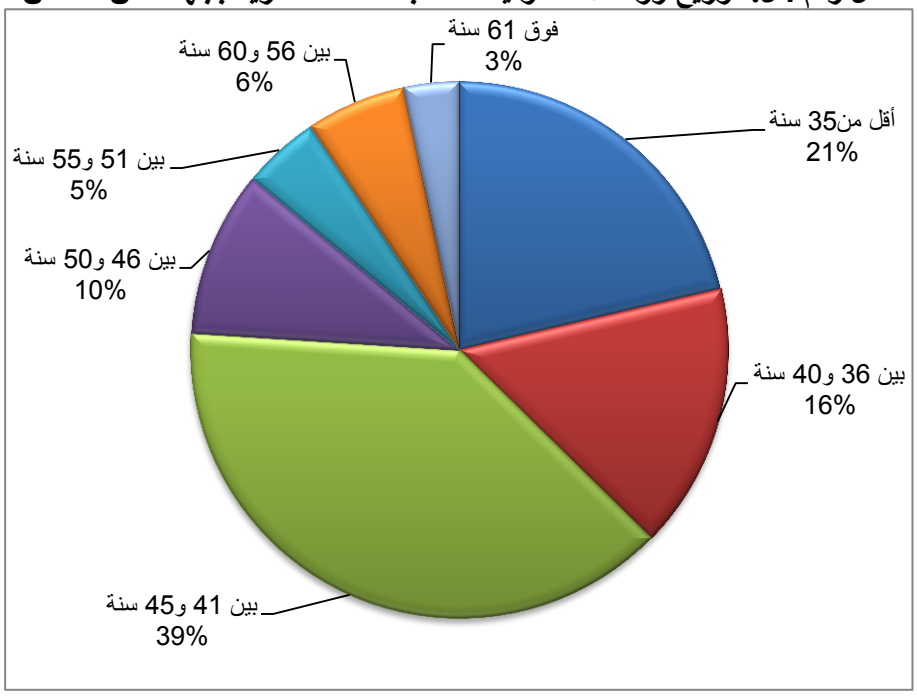


المصدر: بحث ميداني، 2019

236- تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، 2015: **"الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، رافعة لنمو مندمج"**، الدورة السابعة والأربعين، ص.7.

ويتبين من خلال استقرائنا لمعطيات المبيان أعلاه، أن فئة الإناث تطغى على توزيع رؤساء تعاونيات الجهة بنسبة 60%، بينما 40% منها تمثل فئة الذكور، وهذا يعزى إلى أن معظم التعاونيات بالجهة هي تعاونيات نسوية، تنشط بشكل أساسي في ميادين الفلاحة والصناعة التقليدية[237].

شكل رقم 34: توزيع رؤساء التعاونيات حسب الفئات العمرية بجهة فاس-مكناس

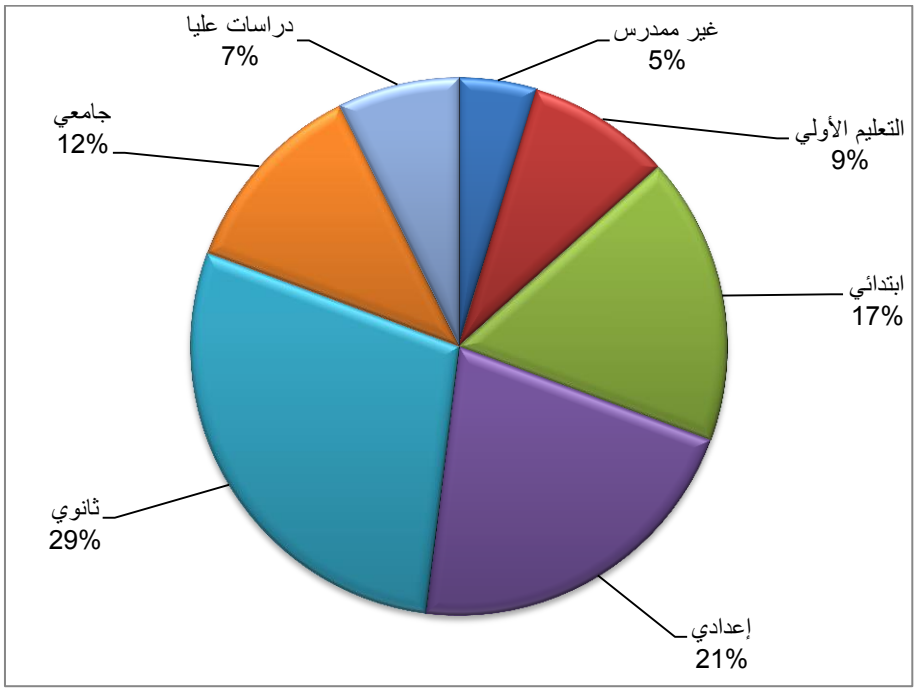


المصدر: بحث ميداني، 2019

يتبين من خلال المبيان أعلاه أن الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 41 و45 سنة تشكل نسبة 39%، تليها الفئة العمرية الأقل من 35 سنة بنسبة 21% بينما الفئة العمرية التي يتجاوز عمرها 61 سنة لا تتعدى 3% من مجموع رؤساء التعاونيات. وتعكس فتوة رؤساء التعاونيات بالجهة إلى الاقبال المتنامي للشباب على القطاع التعاوني، الذي أضحى يشكل أحد منافذ التنمية في إطار الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، الذي يحظى بالاهتمام من طرف الدولة والجهة، عبر مختلف المعارض، التي تعمل على تسويق المنتجات المجالية لهذه التعاونيات، وكذلك بالنظر لأهمية التعاونيات في امتصاص نسبة البطالة بالجهة. ونظرا للأدوار الطلائعية للعمل التعاوني، فإن تمكين مسيري هذه التعاونيات من الأدوات اللازمة للتسيير الناجح، يتطلب مستوى تعليمي يمكنهم من تحقيق أهدافهم.

237- أنظر الأسئلة المتعلقة بهذه النقطة في الاستمارة الموجهة للفاعيلين التعاونيات بالملحق رقم 9.

شكل رقم 35: توزيع رؤساء التعاونيات حسب المستوى الدراسي بجهة فاس-مكناس



المصدر: بحث ميداني، 2019

يلاحظ من خلال المبيان أعلاه، أن رؤساء التعاونيات الذين لهم مستوى دراسي ثانوي يمثلون 29%، يليها 21% مستواهم الدراسي إعدادي، في حين أن رؤساء التعاونيات الذين لهم مستوى دراسي جامعي لا يتعدى 12% و7% مستواهم الدراسي عال. حيث تطرح هذه المعطيات الخاصة بالمستوى التعليمي لرؤساء التعاونيات، إشكالية القدرة على البحث عن التمويل والتسويق، باعتماد الأدوات الحديثة في ذلك، وما يرتبط بالتأطير والمواكبة والانفتاح على الأسواق الجهوية والوطنية ولما لا الدولية.

2- الصورة العامة لجهة فاس مكناس من وجهة نظر التعاونيات

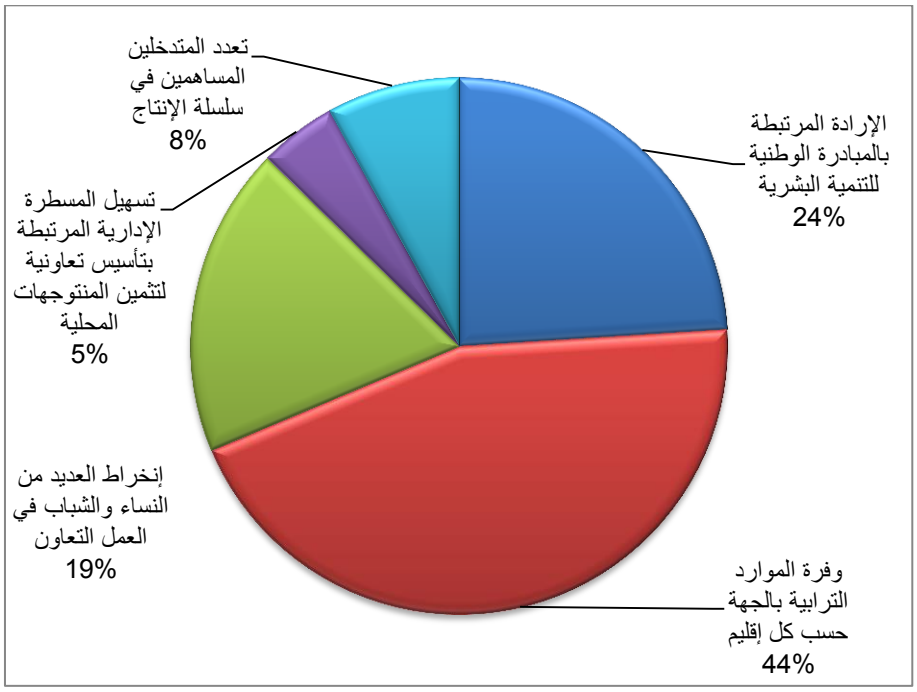
2-1- الامكانيات الترابية بالجهة تساعد على خلق التعاونيات

المقاربة التنموية الجديدة التي عملت بها الدولة إبان الألفية الثالثة، ومن بين البوادر الجديدة في هذا الإطار، الانفتاح على "المحلي le local " ونتحدث هنا عن العمل الجمعوي والتعاوني. ولهذا إجابيات، نظرا للعدد المهم من التعاونيات والجمعيات التي تأسست بعد سنة 2005، فالمجتمع المدني وأدواره الدستورية الجديدة يكتسي طابعاً إستراتيجيا، لكونه ينخرط في رؤية تجديدية وحداثية، تستجيب لحاجات وانتظارات الحركة المدنية والجمعوية المغربية، التي ساهمت بإصرار ومنذ عقود من الزمن في أن يتبوأ المجتمع المدني، بجميع مكوناته، المكانة التي أصبح يحتلها اليوم. وينضاف إلى هذا كون الوثيقة الدستورية تعزز الأدوار التي يقوم بها، وتقوي موقعه كطرف أساسي في البناء الديموقراطي. إن المجتمع المدني يمثل في جميع المجتمعات كياناً يضم جمعيات ينشئها مواطنون بشكل حر ومستقل عن

الدولة، ليس لها هاجس نفعي، وتعمل في شفافية وبمسئولية اجتماعية وبروح مواطنة، ولا يمكن لأي جمعية أو مجموعة جمعيات، أن تدعي تمثيل كافة المواطنين وأن تفرض هيمنتها في الساحة العمومية، كما أن المجتمع المدني لا تندرج ضمنه الهيئات التي تنشئها الدولة[238].

على الصعيد الوطني، فإن جهة فاس-مكناس، تحتضن عددا مهما من التعاونيات أتاح لها استثمار الموارد الترابية المتواجدة بالجهة ووفرتها، تحت ظل إرادة الدولة، وهو ما يعتبر أهم نقطة قوة حسب منظور التعاونيات كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم 36: نقط القوة حسب التعاونيات بجهة فاس-مكناس



المصدر: بحث ميداني، 2019

انطلاقا من الشكل أعلاه، يتبين أن النسيج التعاوني، يركز على أهم نقطة قوة في هذا المجال من خلال وفرة الموارد الترابية بنسبة 44 %، وهذا راجع إلى كون مختلف أقاليم الجهة، تتوفر على إمكانيات مهمة من حيث المورد الترابي سواء في إقليم صفرو أو في عمالتي فاس ومكناس أو إقليم تازة، هذا بالإضافة إلى ما تزخر به الجهة من موارد يمكن أن نسميها تراثية تقليدية، تستثمر في العمل التعاوني والتنمية الترابية الخاصة بالنساء كصناعة الأزرار مثلا أو المهن المرتبطة بالنجارة والجلد، إلى غير ذلك من المنتوجات. وتعتبر الإرادة المحلية اليوم. التي تقوم بها الدولة في هذا الاتجاه عنصرا أساسي في استمراريته وذلك من خلال 24% من تمثلات التعاونيات. وهذا ما يضفي نوعا من الإطمئنان للدخول في غمار هذا الإطار الاقتصادي رغم ضيق مسافتها بسبب تعدد المتدخلين بنسبة 8% من وجهة نظر

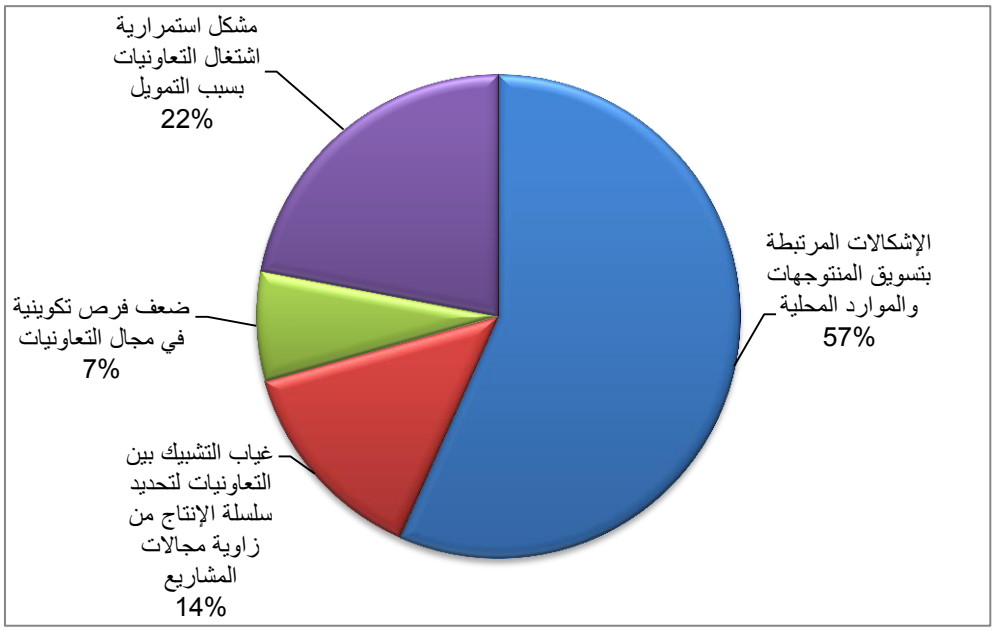
238- وزارة الدولة المكلفة بحقوق الانسان والعلاقات مع البرلمان حوار الوطني حول المجتمع المدني وأدواره الدستورية الجديدة.

التعاونيات دائما وبنسبة 5% من حيث تسهيل المساطر المتعلقة بخلق التعاونيات. ومع ذلك يشكل هذا العمل متنفسا اقتصاديا لفئات عريضة من المجتمع القروي شأنه في ذلك شأن المجتمع الحضري خاصة انخراط النساء في هذه المنظومة بنسبة 19%.

2-2- مشكل التسويق أهم عائق للعمل التعاوني

رغم الإمكانيات المهمة التي تتاح للعمل التعاوني بالجهة، فإنها لا تخلو من نقط ضعف، تنبني بالأساس على مشكل تسويق المنتوجات المحلية لدى أغلب التعاونيات كما يبينها الشكل الآتي:

شكل رقم 37: نقط الضعف حسب التعاونيات بجهة فاس-مكناس



المصدر: بحث ميداني، 2019

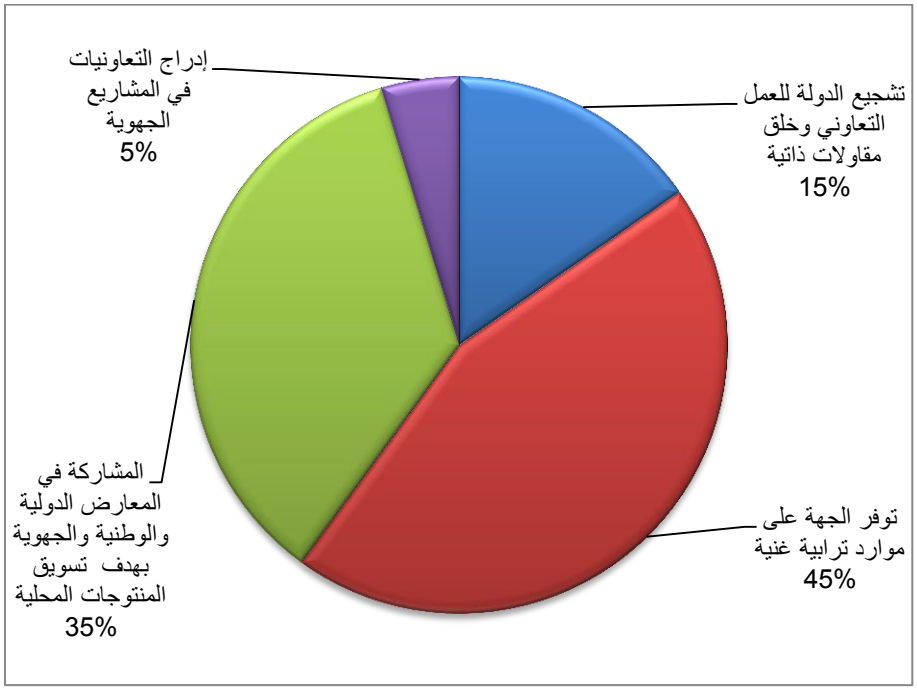
رغم الإمكانيات المتوفرة لنجاح العمل التعاوني بجهة فاس مكناس من حيث الإرادة الموجودة لدى الدولة، أو في وفرة الموارد الترابية، فإنها تعيش إكراهات تعترض هذه النشاط، ومن من خلال رؤية المستجوبين، الذين يرون أن أهم الإشكالات، التي تواجه هذا القطاع هو مسألة التسويق الترابي بنسبة 57 %، وهذا الإشكال ليس مطروحا فقط على تعاونيات جهة فاس مكناس وإنما هو إكراه مطروح تقريبا على مجموع جهات المملكة. هذا بالإضافة إلى ضعف استمرارية بعض التعاونيات بسبب ضعف المداخيل المالية، أو لأنها تعمل فقط في ظرفيات مناسباتية ترتبط بالمعارض الدولية أو الوطنية أو الجهوية والمحلية. وهذا معبر عنه كما يبينه الشكل أعلاه بنسبة 22%. هذا الإشكال يجرنا إلى مسألة التكوين التي تطرح في مثل هذه المشاكل المطروحة للتعاونيات وذلك بنسبة 7% ثم غياب التشبيك بين التعاونيات في سلسلة الإنتاج ب14%. فالتشبيك هنا أساسي لإنجاح أي مشروع ترابي متعلق بالعمل الجمعوي أو

التعاوني سواء من حيث توحيد الجهود لوجستيكيا او تقنيا أو ماليا، إلا أن واقع المنظومة المغربية في هذا الإطارات دائما ما يطرح تقاطبات في جميع القطاعات وبالتي تكون النتيجة محدودة من حيث بعدها الشمولي.

2-3- الفرص التنموية للجهة من منظور التعاونيات

للفرص التي توفرها الجهة بالنسبة للتعاونيات بعدها الاقتصادي والاجتماعي، يهدف إلى تقوية آداء التعاونيات، وذلك لأهمية الموارد الترابية التي يحتضنها المجال الجهوي في ظل إرادة الدولة، ويبين الشكل الآتي أهم هذه الفرص.

شكل رقم 38: الفرص حسب التعاونيات بجهة فاس-مكناس



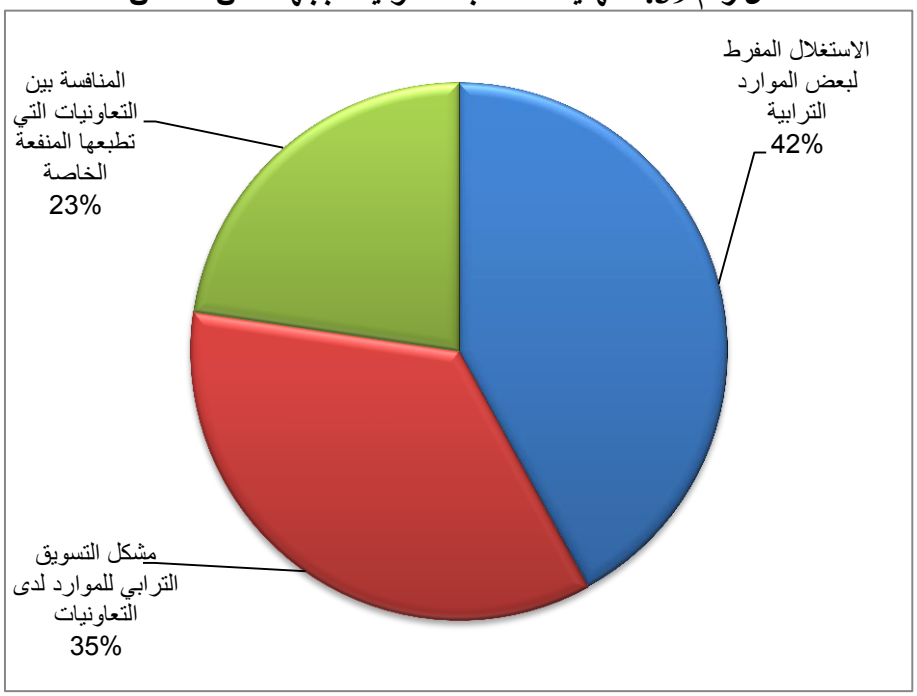
المصدر: بحث ميداني، 2019

من المنظور التنموي والفرص التي تتيحها الجهة من قبل التعاونيات متمثلة أساسا في الإرادة المعلنة لتشجيع الدولة للعمل التعاوني وخلق مقاولات بنسبة 15% وما يزكي هذا التوجه الفرص التي تتيحها المشاركة في المعارض الدولية والوطنية والجهوية بهدف تسويق المنتوجات المحلية بنسبة 35%. وهذا يتجلى أكثر في مختلف المعارض الجهوية وأهمها المعرض الدولي الفلاحي بمكناس. هذه الأهمية تؤشر لنا لمطلب التعاونيات لإدراجها في المشاريع الجهوية بنسبة 5%، بالنظر إلى أهمية الموارد التي تتوفر عليها جهة فاس-مكناس بنسبة 45%، والتي من خلالها يمكن بلورة العديد من المشاريع التي تدخل في خانة الأنشطة المدرة للدخل.

2-4- التعاونيات: بين مشكل التسويق وتحدي الاستدامة

من بين التهديدات التي يراها الفاعل التعاوني بالجهة، كما يراها باقي الفاعلين هو تحدي استدامة الموارد، بالإضافة إلى تحديات أخرى يبررها الشكل الآتي:

شكل رقم 39: التهديدات حسب التعاونيات بجهة فاس-مكناس



المصدر: بحث ميداني، 2019

كما يبين الشكل أعلاه، يعتبر الاستغلال المفرط لبعض الموارد الترابية، أهم تهديد للجهة من منظور التعاونيات بنسبة 45%، خاصة مورد الماء، باعتباره موردا استراتيجيا لجميع الموارد، التي يتم تحويلها. مما يطرح تحديات الاستدامة في الأمد المتوسط والبعيد.

بالإضافة إلى هذا التحدي، يعتبر مشكل التسويق الترابي للموارد لدى التعاونيات قائم الذات بنسبة 35% بسبب المشاكل المالية أو لضعف التمكن من تقنيات التسويق المجالي أو الإلكتروني. ناهيك عن المنافسة بين التعاونيات التي تطبعها المنفعة الخاصة بين جزء من التعاونيات بنسبة 23%.

وهكذا فإن الانشغال على التسويق والعمل على التنافسية في الأداء، مع الحفاظ على الموارد، يشكل معطى أساسيا في تقوية الأداء التعاوني بالجهة.

2-5- الدعم المالي والحفاظ على الموارد: أساسيان لاستمرار التعاونيات.

بناء على تقييم صورة الجهة، حسب رؤية التعاونيات ونتائجها المتباينة، فإن خلاصاتها العامة مفصلة في الجدول التالي:

جدول رقم 31: تقييم الصورة العامة لجهة فاس- مكناس من طرف التعاونيات عن طريق تحليل AFOM

	قوة	ضعف
تحليل داخلي	- الإرادة المرتبطة بالمبادرة الوطنية للتنمية البشرية - وفرة الموارد الترابية بالجهة حسب كل إقليم - تعدد المتدخلين المساهمين في سلسلة الإنتاج - تسهيل المسطرة الإدارية المرتبطة بتأسيس تعاونية لتثمين المنتوجات المحلية - إنخراط العديد من النساء والشباب في العمل التعاوني	- الإشكالات المرتبطة بتسويق المنتوجات والموارد المحلية - غياب التشبيك بين التعاونيات لتحديد سلسلة الإنتاج من زاوية مجالات المشاريع - مشكل استمرارية اشتغال التعاونيات بسبب التمويل - ضعف فرص تكوينية في مجال التعاونيات
	فرص	**تهديدات**
تحليل خارجي	- تشجيع الدولة للعمل التعاوني وخلق مقاولات ذاتية - توفر الجهة على موارد ترابية غنية - إدراجع التعاونيات في المشاريع الجهوية - المشاركة في المعارض الدولية والوطنية والجهوية بهدف تسويق المنتوجات المحلية	- الاستغلال المفرط لبعض الموارد الترابية - مشكل التسويق الترابي للموارد لدى التعاونيات - المنافسة بين التعاونيات التي تطبعها المنفعة الخاصة

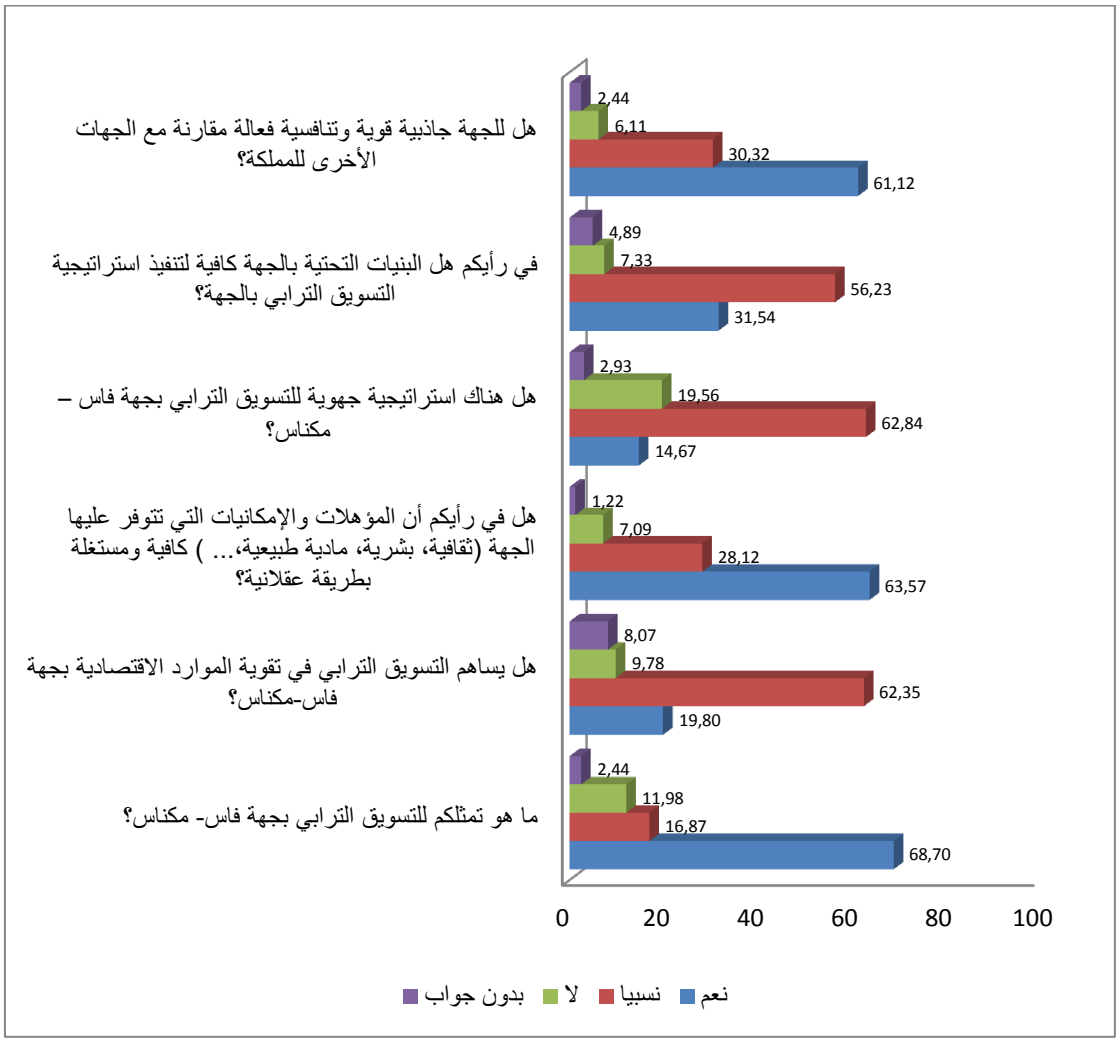
المصدر: بحث ميداني 2018-2019

إن أهمية العمل التعاوني بالجهة يعتبر ضرورة ملحة، نظرا لما يوفره من فرص شغل سواء في صفوف النساء أو الرجال، بالتالي لا يجب التخلي عنه مؤسساتيا. وخاصة في مسألة التمويل ودعم التعاونيات، هذا بالإضافة إلى مواكبتهم تقوية قدراتهم بخصوص التسويق، لاسيما أن الجهة تتوفر على موارد ترابية متنوعة، ولا يمكن أن ننسى كذلك توعيتهم بالحفاظ على الموارد المستثمرة من قبلهم.

V- تحليل نتائج الاستمارات الموجهة للفاعلين المستهدفين من خلال الأسئلة المغلقة.

من أجل تقييم الصورة العامة لجهة فاس-مكناس، قمنا باستهداف عينة من الفاعلين والتي يبلغ عددها 409 فاعل، من خلال عدة أسئلة مغلقة باختيار واحد، فكانت النتائج كما يبينها الجدول التالي:

شكل رقم 40: تقييم صورة الفاعلين المستهدفين لجهة فاس-مكناس من خلال الأسئلة المغلقة



المصدر: بحث ميداني، 2019

من خلال الشكل أعلاه، يتبين أن الفاعلين الجهويين حسب الفئة المستجوبة، واعون تقريبا بأهمية التسويق الترابي، من خلال الأدوار، التي يقوم بها في تثمين المؤهلات الترابية، التي يحتضنها أي مجال ترابي، وهذه النسبة تتمثل في 68,70 %، وهي مهمة جدا بالنظر إلى أن الإطار النظري لهذا المفهوم من جهة، يبقى جديدا في أدبيات ومصطلحات المتعلقة بالجماعات الترابية والتنمية الجهوية، ومن جهة ثانية فالإيمان بالقدرات التي تتوفر عليها جهة فاس مكناس، التي من شأنها أن تساهم في تنمية ترابية، تستطيع أن تتموقع ضمن الجهات الأكثر مساهمة في الإنتاج الداخلي الخام في إطار النموذج التنموي الجديد وذلك بنسبة 63,57%. على مستوى آخر، نجد أن 11,98%، ترى أن التسويق الترابي وتنفيذه على الجهة عبر

جلب الاستثمارات، ليس بالسهل الممكن، علما أن الاستثمارات المحلية والاجنبية تقتضي فاعلين قادرين على توفر الامكانيات، التي تؤسس الضمانة لهؤلاء المستثمرين، ومع ذلك تقر هذه النسبة على أن للتسويق الترابي أهمية رغم الإكراهات المطروحة.

أما من حيث جاذبية الجهة، فالفاعلون يقرون بنسبة 61,12% بأهمية جاذبية التراب المرتبطة بالعوامل الاقتصادية والجغرافية والبشرية والتعميرية والثقافية[239]. أما من حيث العوامل الاقتصادية فوجود مقاولات ذات سمعة وطنية ودولية، وذات علامات تجارية مشهورة تعطي صورة إيجابية للتنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية ويمكن أن نسوق شركات YAZAKI و DELFI وELEPHANT VERT وWEBHELP و CENTRAL DANONE و YURA وALSTOM. وما يساهم في اجتذاب هذه المقاولات الكبيرة والمهمة، الموقع الجغرافي للجهة بحكم قربها من الأسواق المهمة للمغرب، كالدار البيضاء، الرباط وطنجة أو التوفر على شبكات طرقية مهمة ومتنوعة تربط جميع مواقع الجهة.

أما على مستوى آخر، فإن العوامل البشرية لها دور في هذا الاتجاه، إذ تلعب دورا مهما في تأهيل اليد العاملة بالجهة، ونخص بالذكر وجود معاهد للتكوين المهني، والأهمية البالغة التي تلعبها في تكوين شباب الجهة، خصوصا أن الإرادة الملكية تشجع هذا النوع من التكوين، وذلك من خلال الخطاب الملكي السامي "وهنا أؤكد مرة أخرى على أهمية التكوين المهني، في تأهيل الشباب، وخاصة في القرى، وضواحي المدن، للاندماج المنتج في سوق الشغل، والمساهمة في تنمية البلاد [240]..."، أغلبية المؤسسات التعليمية العليا المتواجدة بالجهة تتمركز بمدن فاس ومكناس وتازة [241]. كما تفسر الجاذبية بالجهة بتكاليف التشغيل التي تعتبر من بين أقل التكاليف بالمغرب، وكذلك وجود يد عاملة كافية بالجهة. كما أن قدم نشأة المجالات بالجهة (كفاس، مكناس، تازة وصفرو ...) تساهم في جاذبية الجهة من خلال سوق السكن، والاحتياط العقاري. العامل الثقافي له دوره كذلك عبر المرافق التي تتوفر عليها وامكانياتها في مجال السياحة.

هذه الانتظارات المهمة، لا يمكن أن تأتي ببنيات تحتية بنسبة 56,23%، وهذا كله يجب أن يدخل في استراتيجية التسويق الترابي حسب رأي الفاعلين بنسبة 62,84%، إذ يمكن أن تساهم في تثمين المؤهلات التي تتوفر عليها الجهة بنسبة 63,37% وبنسبة 62,35% باعتبارها استراتيجية حديثة رائدة في استقطاب الاستثمارات وتحسين النشاط الاقتصادي.

239 - COHEN-BACRIE B., 2003: « **Territoire en promotion, Développement local, marketing et stratégie d'image** », Ed. WEKA.

240- مقتطف من خطاب الملكي السامي بمناسبة ثورة الملك والشعب، 20 غشت 2019.

241- انظر الفصل الثاني من هذه الأطروحة محور المؤسسات التعليمية.

VI-خلاصة تركيبية للتشخيص الداخلي والخارجي لجهة فاس-مكناس حسب رؤية الفاعلين بالجهة (نقط القوة، نقط الضعف، الفرص والتهديدات).

تختلف الخلاصات ذات الصلة بالفاعلين حول الوضعية التنموية لجهة فاس-مكناس لكنها تتقاطع على مستوى التشخيصين الداخلي والخارجي سواء على مستوى الاولويات التي يجب أن تركز عليها الجهة في البناء الترابي، أو على مستوى طموح النخب في الفعالية الاقتصادية، ونلخص هذه الرؤى في الجدول التالي:

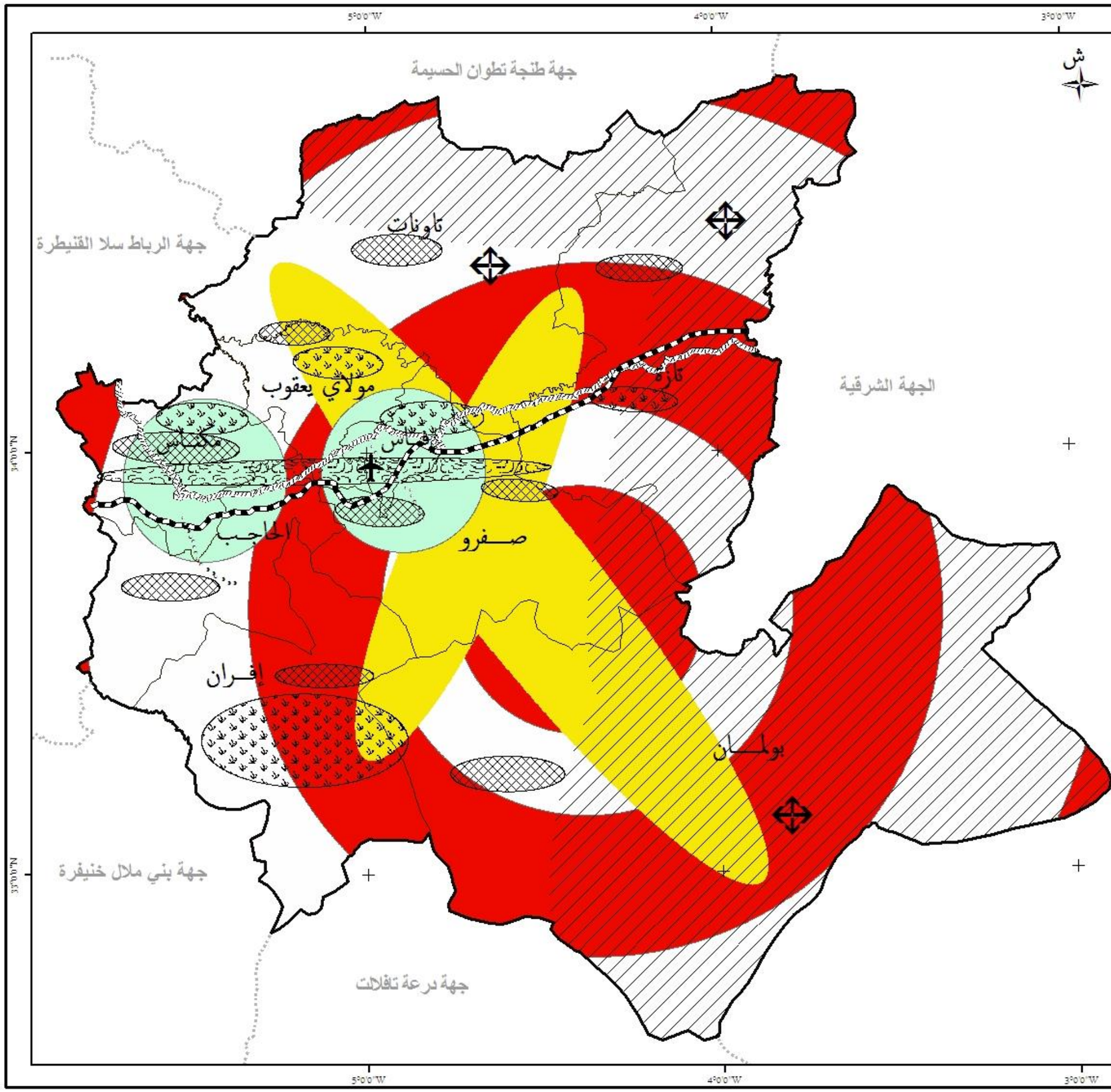
جدول رقم 32: خلاصة تركيبية للتشخيص الداخلي والخارجي لجهة فاس-مكناس حسب رؤية العينة المستجوبة بالجهة.

تحليل SWOT / الفاعلون	التشخيص الداخلي		التشخيص الخارجي	
	نقط القوة	نقط الضعف	الفرص	التهديدات
تركيب: الأولويات	- المؤهلات الفلاحية أهم نقط قوة المجال الجهوي حسب الفاعلين المؤسساتيين؛ - الجهة لها إمكانية التموقع الاقتصادي؛ - تمثلات المنتخبين ترتكز على الموقع الجغرافي للجهة؛ - الامكانيات الترابية بالجهة تساعد على خلق التعاونيات.	- قضية إنخراط الموارد البشرية في عملية التسويق الترابي ضعفية؛ - مسألة الحكامة وغياب رؤية استثمارية واضحة؛ - ضعف الامكانيات المالية وطموح توفر فاعلين ملتزمين؛ - مشكل التسويق أهم عائق للعمل التعاوني.	- الفرص التنموية بالجهة متوفرة لكنها غير موجهة اقتصاديا واجتماعيا؛ - ثنائية وفرة الموارد وإشكالية الإرادة؛ - الإرادة الموجودة؛ - الإرادة المعلنة لتشجيع الدولة للعمل التعاوني.	- أهم تهديد يشكل نقط ضعف للجهة هو المنافسة التي تواجه هذه الجهة من باقي جهات المملكة؛ - تدهور البيئة وتلوث الموارد المائية وخصوصا المياه الجوفية؛ - مسألة العدالة المجالية؛ - مشكل التسويق وتحدي الاستدامة.

المصدر: بحث ميداني 2018-2019

خريطة رقم 22

أهم تمثلات الفاعلين لإمكانيات ومكانة جهة فاس-مكناس



نقط القوة

- مطار فاس سايس
- طريق سيار
- طريق سريع
- سكة حديدية
- مؤهلات سياحية
- موارد ترابية للتثمين

نقط الضعف

- مجال هامشي. ظاهرة الفقر
- ضعف الانفتاح على الجهات الأخرى
- مجال تنافسي بين عمالتي فاس ومكناس

المخاطر

- الهجرة القروية
- إشكالية التضامن المجالي

الفرص

- الإستثمارات الخارجية

- حدود جهة فاس-مكناس
- حدود الأقاليم أو العمالات

المصدر: بحث ميداني 2018

إنجاز: إنجاز شخصي 2018

40 20 0 كلم

خاتمة الفصل الثالث

لقد اتضح لنا الآن، أن تقييم الصورة لجهة فاس-مكناس، يكاد يكون بين منزلتين، كيف لا! وأن الجهة تتوفر على مؤهلات متنوعة ومتعددة لا يشكك فيها أحد أنها تخدم التنمية الترابية الجهوية، في جميع مستوياتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وما يزيد من قوة هذه الإمكانيات الموقع الجغرافي للجهة وقربها من الأسواق الوطنية وكذا الخارجية، حيث لا تفصلها مثلا عن الجارة الجزائر سوى الجهة الشرقية وكذا البحر الأبيض المتوسط في اتجاه أوروبا إلا بضع كلميترات. هذه المؤهلات وغيرها تدفع بالتموقع الاقتصادي على المستوى الوطني والدولي.

على مستوى آخر مازالت الجهة تعيش على وقع اكراهات ونقط ضعف تعيق بنائها الجهوي، ويتعلق الأمر بمسألة الحكامة، وقبلها الإدارة السياسية التي تشكل مدخلا لانخراط الموارد البشرية وخلق التكامل مع مجموع الفاعلين (المؤسساتين، السياسيين، التعاونيات والمجتمع المدني والمستثمرين). سيما أن الجهة تتوفر على مؤشر يعتبر دافعا للانخراط في هذا التوجه، وهو الإصلاحات التي تباشرها الدولة لتنمية الجهات المغربية.

ولمواجهة كل هذه التحديات وغيرها يتعين الأخذ بعين الاعتبار مسألة العدالة المجالية بين الأقاليم داخل الجهة، والتوجه نحو التنافسية الوطنية عبر التسويق للمؤهلات المحلية، والانخراط في التنمية الجهوية التي ستحقق عدة تطلعات مجتمعية ومجالية.

فبعدما قمنا بالتشخيص الكمي والتشخيص النوعي لجهة فاس-مكناس، اللذين يعطيان تقييما عاما لصورة الجهة، ومن خلالهما سنحدد الأهداف العامة والخاصة مع ترتيب الأولويات، وذلك بتحديد استراتيجية التسويق الترابي ووضع آليات لتنفيذ هذه الإستراتيجية التي سنتطرق إليها في الفصل الرابع من هذه الأطروحة.

الفصل الرابع

التسويق الترابي الاستراتيجي والعملياتي بجهة فاس– مكناس: التحديات والرهانات

مقدمة الفصل الرابع

إن الاعتماد على استراتيجية التسويق الترابي، من خلال الموارد الاقتصادية، ينبني أولا على التشخيص الترابي الكمي ثم تحديد الأهداف العامة، وهو ما قمنا به في الفصل الثاني، ثم وضع استراتيجية تسويقية وهي المرحلة المنطقية، التي تأتي بعد مرحلة التشخيص والتحليل الاستراتيجي للتراب الجهة.

سنحاول في هذا الفصل وضع استراتيجية تسويقية بالنسبة لتراب جهة فاس- مكناس، التي تأخذ بعين الاعتبار، توقعات وانتظارات الفاعلين المحلين وكذا خصوصيات الجهة من حيث امكانياتها الحقيقية ونقط ضعفها الداخلية.

وسيضم هذا التحليل الاستراتيجي مرحلتين مهمتين هما:

- أولا: التسويق الترابي الاستراتيجي الذي سنتطرق فيه إلى التقطيع الإستراتيجي الترابي (التقسيم الترابي)، الذي يمثل الخطوة الأولى في تطوير الوضعية التنافسية ونستنبطه من الأهداف العامة والأهداف الخاصة المتوصل إليها من خلال التشخيص الترابي[242]، كما أن التقطيع الترابي يمكننا من ترتيب الفئة المستهدفة حسب مختلف المعايير، وذلك لتسهيل توجه الاختيارات فيما يخص التسويق العملياتي؛ ثم تحديد الأهداف الترابية الخاصة والعامة للجهة؛ وأخيرا تموقع الجهة من خلال بحثنا الميداني فيما يخص العرض الترابي التواصلي المعمول به، والذي سيوضح لنا صورة الجهة على النحو المحدد من قبل مختلف الفاعلين بالجهة.

- ثانيا: التسويق الترابي العملياتي من خلال المزيج التسوقي الشمولي للجهة فاس-مكناس؛ ثم المزيج التسويقي الخاص بكل فرع من الفروع المختارة.

242 - EL KHOUTABI Adil , 2007 : « **Le Maarketing face au enjeux strategiques territoriaux, cas de la région Gharb-Chrarda-Beni Hssen** », Mémoire pour l'obtention (DESA), Univrsité Mohamed V, Rabat Agdal, page 143.

I- التسويق الترابي الاستراتيجي لجهة فاس-مكناس

سنقف في هذه النقطة حول التسويق الاستراتيجي لجهة فاس- مكناس، وتكمن دلالة وأهمية هذا التسويق في أبعاده الاستراتيجية التي تهدف إلى تفعيله على أرض الواقع.

1- التقطيع الاستراتيجي الترابي لجهة فاس – مكناس : تصنيف قطاعات الأنشطة الأكثر إنتاجية

التقطيع الترابي هو مرحلة من السيرورة الاستراتيجية للتسويق الترابي، التي تمكن من الوقوف على الخيارات الممكنة، والتمكن من القيام بوضع الخطط الفعالة ثم وضع البدائل المتوقعة[243].

فبالنسبة لتراب جهة فاس- مكناس سيساعد التقطيع الترابي على تحديد مجالات أنشطتها الاستراتيجية بهدف الاستخدام الأمثل لمواردها الترابية وتقوية جاذبيتها.

لتصنيف قطاعات الأنشطة بجهة فاس-مكناس، اعتمدنا على نموذج مجالات الأنشطة الاستراتيجية (DAS)[244]، لمعرفة الأنشطة والقطاعات الرئيسية المتواجدة بالجهة، أولا، ثم تحديد القطاعات ذات الأولوية بالنسبة لعملية التسويق اترابي. التي سنستهدف منها واحدة أو أكثر لإرضاء الفاعلين بالجهة وكذلك لتطوير العرض الترابي الذي يتماشى مع تطلعاتهم.

لاختيار مجالات الأنشطة الاستراتيجية تم إشراك كل الفئات المستجوبة من خلال عملنا الميداني والمتمثلة في السؤال الموجه لكل الفئة المستجوبة[245].

ومن خلال تحليلنا لأجوبة هذا السؤال تبين لنا أن الفئة المستجوبة قامت بتصنيف مختلف الأنشطة والقطاعات المقترحة عليها على أساس ثلاثة معايير وهي كالتالي[246].

- **المؤهـــلات :** إمكانيات الجهة ومؤهلاتها المتعلقة بالقطاع (السوق) المدروس ومدى تواجد أنشطة أومشاريع متوطنة أو يحتمل توطينها بالجهة ؛

243 - بوعدين لحسن، 2006، **"التسويق الترابي ودوره في التنمية الجهوية"**، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، طنجة، ص. 25.

244 - Hatem F., 2007 : « **Le marketing territorial principes, méthodes et pratique**», Editions EMS, colombelles.

245 - انظر السؤال المطروح في استمرات الملاحق رقم 1 و2 و3 و4، والمرتبط بتحديد مجالات الأنشطة.

246- هذه المقاربة المتبناة تقوم على عمليتين أساسيتين :

* **أولا** : يقوم كل مستجوب بتخصيص نقطة تقييمية بين 0 و 10 لكل قطاع متواجد بلائحة الأنشطة المقترحة وفق المعايير الثلاثة المذكورة سابقا؛

* **ثانيا** : نقوم بحساب متوسط الأجوبة الخاصة بكل قطاع حسب المعايير الموضوعة. بعد ذلك نقوم بتقييم "الأهمية" و"الفائدة العامة" الخاصة بكل قطاع (أو سوق).

- **التأثير التنموي :** مدى التأثير المتوقع حدوثه، جراء توطين هذا النوع من الأنشطة، على تحقيق الأهداف العامة لبرنامج التنمية المحلية والتنافسية الترابية ؛

- **الجاذبية الترابية :** مدى جاذبية التراب الحالية للمشاريع والأنشطة المتعلقة بالقطاع (أو السوق) المعني.

ومن خلال تفريغ استمارات بحثنا الميداني وتحليلها، توصلنا إلى النتائج التالية التي مكنتنا من وضع تقسيم استراتيجي لقطاعات الأنشطة بجهة فاس-مكناس، مرتبة حسب المؤهلات والجاذبية والتأثير التنموي كما هو موضح في الجدول أسفله:

جدول رقم 33: تصنيف مجالات الأنشطة الاستراتيجية بجهة فاس-مكناس وفق نموذج (DAS)، حسب رؤية الفاعلين المستجوبين

القطاعات أو الأنشطة	المؤهلات (1)	التأثير التنموي (2)	الفائدة (الأهمية) (3) = 2/ ((2) +(1))	الجاذبية (4)	الفائدة الكلية (5) = 2/ ((4) +(3))
الفلاحة وتربية الماشية	8,12	7,96	8,04	7,95	8,00
الصناعة التقليدية	7,68	6,54	7,11	7,65	7,38
السياحة	7,20	7,82	7,51	6,95	7,23
الصناعة	5,89	5,79	5,84	5,89	5,87
اقتصاد المعرفة	6,66	6,07	6,37	4,89	5,63
التجارة والخدمات	3,42	5,09	4,26	5,05	4,65
الطاقات المتجددة	4,67	4,59	4,63	3,08	3,86
البناء	6,01	5,52	7,21	5,35	5,56

المصدر: بحث ميداني 2018- 2019

1-1- تصنيف القطاعات بجهة فاس-مكناس حسب الفائدة الكلية.

تحليل هذا الجدول مكننا من معرفة القطاعات المنتجة، وذات الأولوية بجهة فاس-مكناس حسب معيار فائدتها الكلية من خلال آراء عينة الفاعلين المستجوبين المستهدفة في عملنا الميداني. وحسب النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه، نلاحظ صدارة القطاع الفلاحي وتربية المواشي بمعدل 8 من 10، تليها الصناعة التقليدية بمعدل 7,38 من 10، وتعتبر هذه القطاعات من المحاور الرئيسية لاقتصاد الجهة، كما هو الشأن بالنسبة للسياحة بمعدل 7,23 من 10، هذا القطاع الذي تراهن عليه الجهة وذلك بتثمين التراث الذي يميز الجهة من حيث بعده التاريخي، وأهمية مؤهلاته الطبيعية[247]. علاوة على قطاع الصناعة بمعدل 5,87 من 10، الذي يبقى متوسطا رغم توفر بنيات صناعية لكنها لا تستجيب للطموحات المنتظرة.

247- ماموني رشيد ، 2018، **"جهة فاس-مكناس في 2017 ، إشعاع اقتصادي وثقافي لجهة محورية"**، دفاتر وكالة المغرب العربي للأنباء، افتتاحية العدد 63.

إضافة إلى اقتصاد المعرفة بمعدل 5,63 من 10، يضاف إلى ذلك قطاع البناء بمعدل 5,56 من 10، نظرا للدينامية العمرانية التي تشهدها الجهة ككل. بينما نجد أن قطاع التجارة والخدمات بمعدل 4,65 من 10، والطاقة المتجددة بمعدل 3,86 من 10،وهي معدلات ضعيفة يستوجب تنميتها.

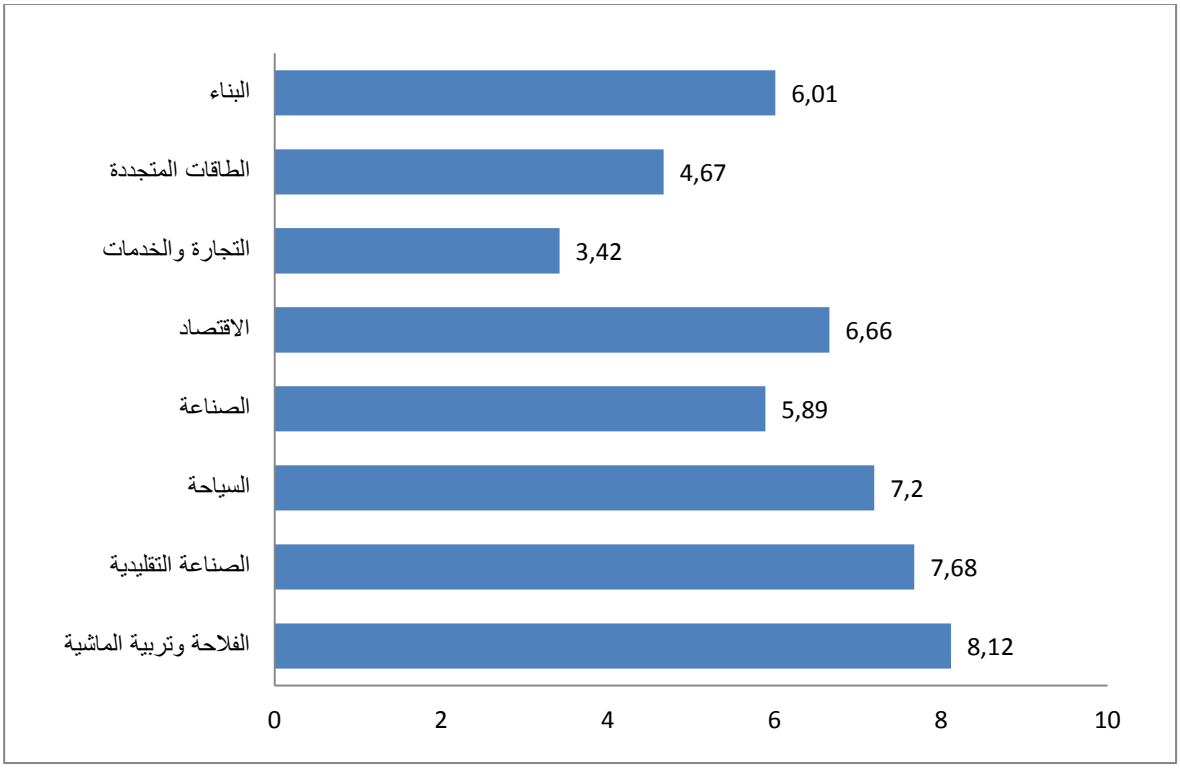
أما فيما يتعلق بتصنيف هذه القطاعات حسب كل معيار من المعايير الثلاثة (المؤهلات، التأثير التنموي، الجاذبية)، فسنوضحها كالتالي:

2-1- الفلاحة والصناعة التقليدية أهم قطاعات الأنشطة حسب المؤهلات

يقصد بالمؤهلات، مجموعة من الامكانيات غير المستغلة والمتعلقة بالقطاع المدروس، ومدى تواجد أنشطة أو مشاريع متعلقة بهذا القطاع قابلة للتوطن بتراب مجال الدراسة[248].

جاء ترتيب قطاعات الأنشطة من طرف الفاعلين المستجوبين حسب معيار المؤهلات على الشكل التالي:

شكل رقم 41: تصنيف قطاعات الأنشطة بجهة فاس-مكناس حسب معيار المؤهلات



المصدر: بحث ميداني، 2019

248- طاهير نور الدين، 2019: **"أطروحة لنيل الدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية في موضوع: التسويق الترابي كآلية للتدبير والتنمية الحضرية، مدينة بني ملال نموذجا"**، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس –فاس، ص.248.

يوضح الشكل أعلاه نتائج ترتيب قطاعات الأنشطة من خلال رؤية الفاعلين المستجوبين حسب المؤهلات بجهة فاس-مكناس، فقطاع الفلاحة يحتل الموقع الأول بمعدل 8,12 من 10، وتحتضن مؤهلات مهمة جدا في الإنتاج الفلاحي وكذلك في المجال الغابوي وتربية الماشية، هذا فضلا عن توفر الجهة على قطب أكروبوليس AGROPOLOC المتواجد بمدينة مكناس، وكذلك البنيات التحتية المرتبطة به، كما أن جهة فاس-مكناس تعتبر منذ القدم الجهة الأولى المصدرة لمواد الكبار وزيت الزيتون، هذا يزيد بدون شك من تقوية الاقتصاد الجهوي.

وتحتل الصناعة التقليدية المرتبة الثانية من حيث المؤهلات بمعدل 7,68 من 10 فهي تتمركز بمدن فاس، ومكناس، وصفرو، وتازة، وتساهم في خلق وظائف مكملة لباقي القطاعات الاقتصادية.

فرغم الصعوبات التي يواجهها هذا القطاع، والذي يلزم الفاعل الجهوي تجاوزها باعتباره قطاعا أساسيا بالنسبة لاقتصاد الجهة وذلك لأهمية عدد المشغلين وبالمساهمة في خلق الثروة والتنمية لهذه الجهة.

وتأتي في المرتبة الثالثة السياحة بمؤهلاتها بمعدل 7,2 من 10 التي يمكن أن تجعل من الجهة قبلة لجلب عدد مهم من السياح الداخليين والدوليين.

بينما يأتي اقتصاد المعرفة في المرتبة الرابعة بنسبة أقل وبمعدل 6,66 من 10، بالنظر إلى المؤهلات البشرية المتمركزة بالجامعات والمراكز ومعاهد الموجودة بمدن فاس ومكناس وتازة.

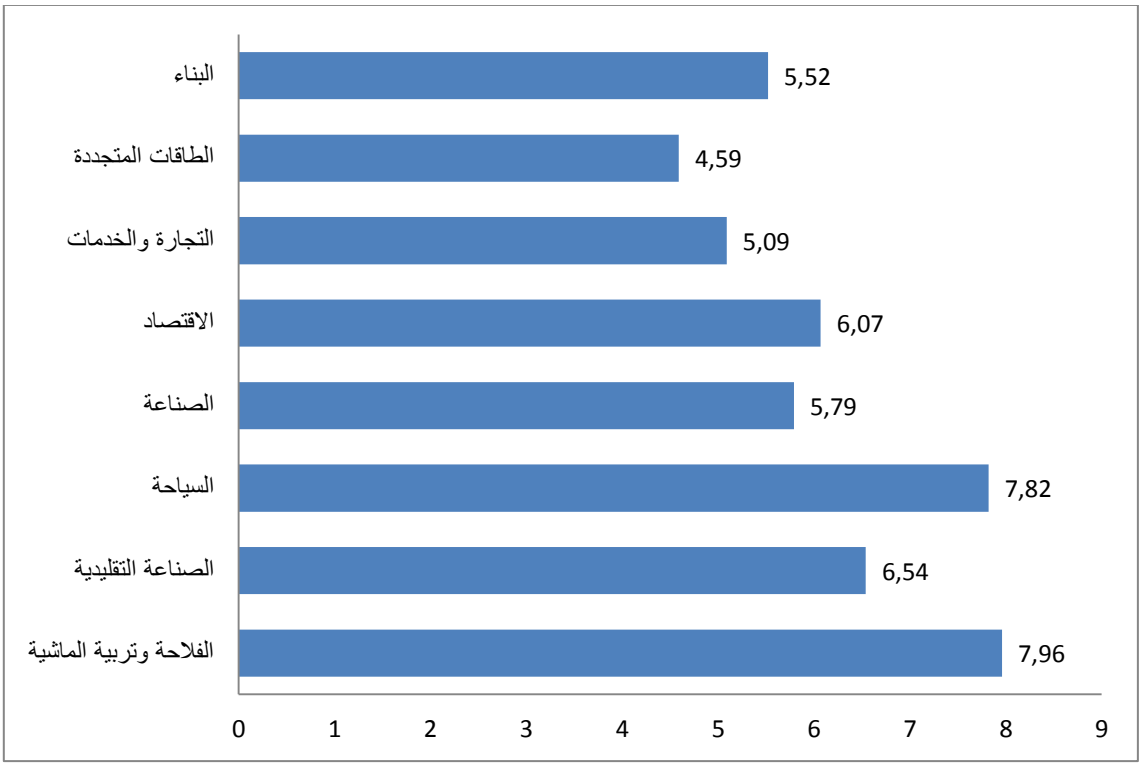
أما الصناعة بالجهة فحصلت على معدل 5,89 من 10 وهو معدل ضعيف نظرا لما يعرفه من ركود خلال السنوات السابقة، وبالتالي الحاجة إلى بلورة رؤية صناعية لتسترجع جهة فاس-مكناس موقعها الحقيقي في هذا القطاع.

1-3- الفلاحة تحتل قائمة التصنيف في قطاعات الأنشطة حسب التأثير التنموي

نعني بالتأثير التنموي، مدى التأثير المحتمل حدوثه، جراء توطن هذا النوع من الأنشطة، على تحقيق الأهداف العامة للتنمية والتنافسية الترابية حاليا ومستقبلا[249]، مبيان (رقم 42).

249- طاهير نور الدين، 2019: **"أطروحة لنيل الدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية في موضوع: التسويق الترابي كآلية للتدبير والتنمية الحضرية، مدينة بني ملال نموذجا"**، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس –فاس، ص249.

شكل رقم 42: تصنيف قطاعات الأنشطة بجهة فاس-مكناس حسب معيار التأثير التنموي



المصدر: بحث ميداني، 2019.

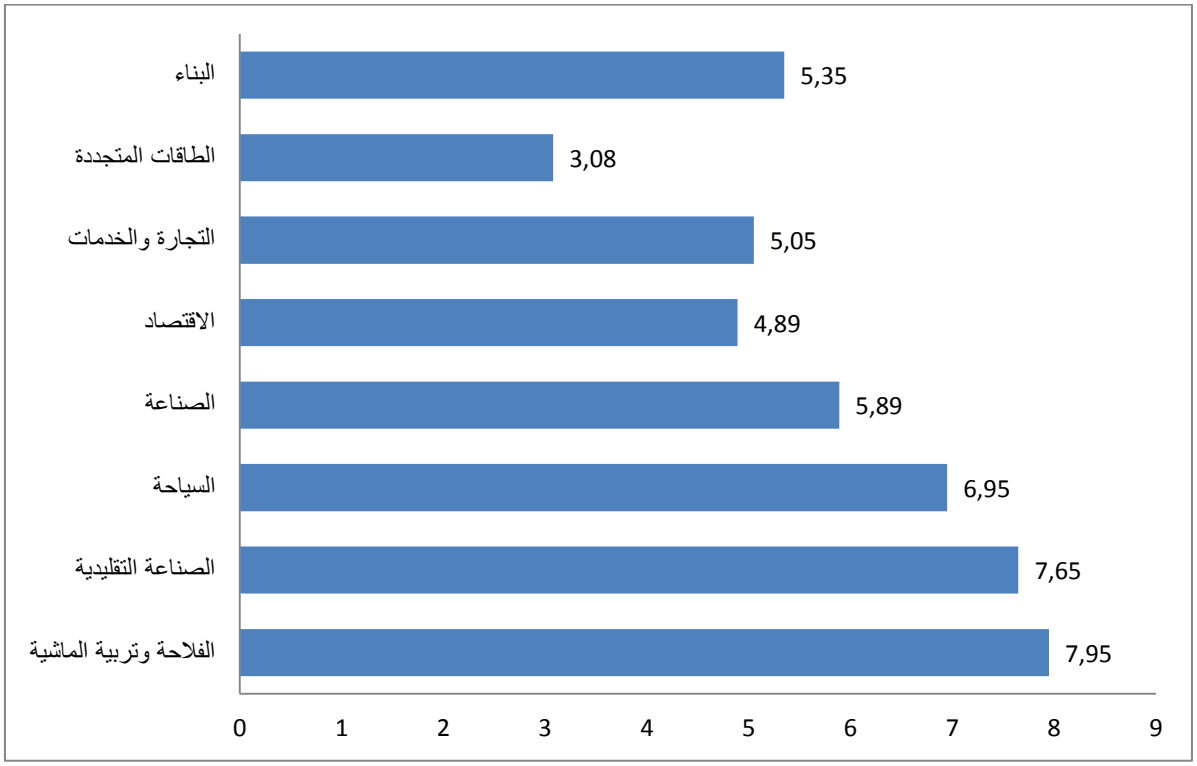
كما هو مبين في الشكل أعلاه فمعامل التأثير التنموي لقطاع الأنشطة الاقتصادية متفاوتة، حيث تحتل الفلاحة وتربية الماشية المرتبة الأولى من التأثير بمعدل 7,96 من 10، تليها السياحة بمعدل 7,82 من 10، فالصناعة التقليدية بمعدل 6,54 من 10، ثم اقتصاد المعرفة بمعدل 6,07 من 10. في حين تبلغ معدلات الصناعة والتجارة والخدمات، على التوالي 5,79 و 5,09 من 10. أما الطاقات المتجددة فمعدلها ضعيف ويمثل 4,59 من 10.

1-4- جاذبية ضعيفة لأغلب القطاعات.

نقصد بالجاذبية، درجة الاستقطاب الحالي للمشاريع والأنشطة المتعلقة بالقطاعات المدروسة من طرف المجال الترابي لجهة فاس-مكناس[250].

250- طاهير نور الدين، 2019: **"أطروحة لنيل الدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية في موضوع: التسويق الترابي كآلية للتدبير والتنمية الحضرية، مدينة بني ملال نموذجا"**، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس –فاس، ص250

شكل رقم 43: تصنيف قطاعات الأنشطة بجهة فاس-مكناس حسب معيار الجاذبية



المصدر: بحث ميداني، 2019.

من خلال نتائج ترتيب قطاعات الأنشطة الاقتصادية من طرف الفاعلين المستجوبين، حسب معيار الجاذبية كما هو موضح في الشكل أعلاه، فإن جاذبية القطاع الفلاحي تحتل المرتبة الأولى بمعدل 7,95 من 10 وهذا مرده إلى الفرص الكبيرة للاستثمار التي يتيحها داخل الجهة، وخاصة مع وجود نطاق متنوع للتربة، وموارد مائية مهمة، وطاقات مؤهلة للبحث والتأطير، بسبب وجود معاهد ومراكز البحث بالجهة كالمدرسة الوطنية للفلاحة بمكناس. وتنظيم المعرض الدولي للفلاحة بمكناس كل سنة الذي يساهم أيضا في تقوية فرص الاستثمار بالجهة عبر لقاءات المنتجين والمصدرين. وكذا المستثمرين الدوليين والوطنيين، والذي يتيح إمكانيات أخرى للاستثمار.

أما بالنسبة لجاذبية قطاع البناء فهو بمعدل 5,35 من 10، وهذا المؤشر المتوسط يفسر الطلب المتزايد على السكن بالنسبة للمواطنين.

أما قطاع الصناعة فيتموقع في درجات أكثر أهمية بمعدل 5,89 من 10 على مستوى الجاذبية، ولا تختلف أسباب هذا المعدل المتوسط عن المؤشرات التي ذكرناها سابقا.

وتعد الطاقات المتجددة قطاعا بمؤهلات ضعيفة يقدر معدلها ب 3,08 من 10 وهو ذو وقع متواضع على تنمية الجهة، بجاذبية دون المستوى المتوسط، بالرغم من الموارد الطبيعية التي تتوفر عليها

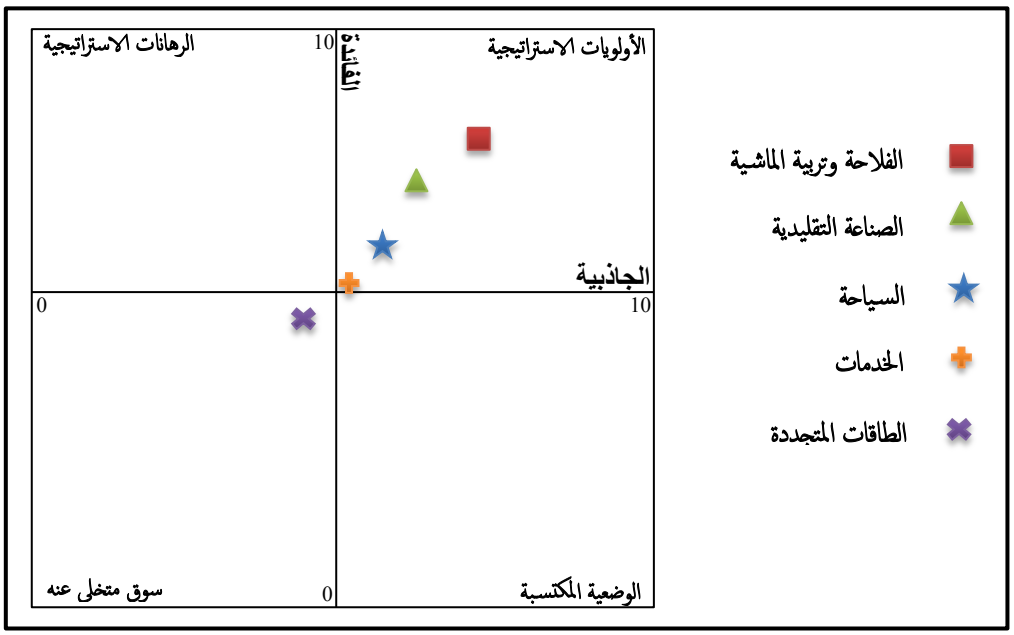
الجهة والمناخ الملاءم. هذه الوضعية يمكن تفسيرها بالحالة الراهنة لهذه الشبكة، التي تعاني من ضعف الاهتمام من طرف الفاعلين المحليين، بالرغم من الالتزام الوطني المعبر عنه لفائدة تنمية هذا القطاع بالنسبة للجهات الأخرى.

بناء على نتائج التمثيل المبياني لتصنيف الأسواق والأجزاء المتفرعة عنه، ومن خلال مصفوفة الأنشطة الاقتصادية DAS، التي تساعدنا على تحديد الأولويات الاستراتيجية للموالاد الاقتصادية، وهو ما سنوضحه في المحاور الآتية من هذا العمل.

1-5- تصنيف قطاعات الأنشطة حسب مصفوفة الجاذبية/الفائدة الكلية.

بعد تصنيف الأنشطة المتواجدة بجهة فاس-مكناس حسب المعايير الثلاثة المعتمدة (المؤهلات، والتأثير التنموي، والجاذبية). سنقوم بتمثيل نتائج هذا التصنيف من خلال الرسم المبياني أسفله، عن طريق المصفوفة ذات البعدين (الفائدة والجاذبية) وفق هذا النموذج، سيسمح باستخراج الأولويات التدبيرية المتعلقة بالتوجهات الاستراتيجية لكل مجالات الأنشطة الاستراتيجية بالتراب. وتنقسم الأنشطة المحصل عليها وفق أربع خانات: الأولويات الاستراتيجية، والرهانات الاستراتيجية، والوضعية المكتسبة، والسوق المتخلى عنه. فكانت النتائج كالتالي:

شكل رقم 44: مصفوفة الجاذبية/الفائدة الكلية، لمجالات الأنشطة الإستراتيجية لجهة فاس-مكناس



المصدر : بحث ميداني 2019. بالإضافة إلى(HATEM F., 2007).

نلاحظ أن الأولويات الاستراتيجية هي القطاعات التي تمثل قوة في الجاذبية وقوة في التأثير التنموي. وتعتبر الفلاحة وتربية المواشي والصناعة التقليدية والسياحة بالنسبة لجهة فاس-مكناس، أهم

القطاعات التي يجب الاهتمام بها لتقوية جاذبية الجهة، مقارنة بالمجالات الترابية المنافسة للجهة المدروسة، هذه القطاعات يجب أن ينظر إليها بشكل متبصر، من حيث الوضعية الترابية، وعندما نتحدث عن الوظائف الترابية في بعديها المجالي والخصوصي، فإنها يجب أن تكون الاختيارات المجالية واقعية، أكثر منها افتراضية. وبالنسبة لجهة فاس-مكناس، فإن الاختيارات المرتبطة بالفلاحة والصناعة التقليدية والسياحة، تكون في نظرنا مداخل أساسية لا بد منها ويصعب تجاوزها في الاقتصد الجهوي.

أما الجزء الثاني من هذه القطاعات المنتمي لنفس الفئة فهو يتموقع على درجة نسبيا أقل، ومن ناحية الجاذبية والتأثير التنموي نجد اقتصاد المعرفة. بالإضافة إلى قطاع الصناعة الذي يوفر ما نسميه "القيمة الاستراتيجية[251] " بالنسبة للجهة، فهو قطاع يعتبر مهما لكن جاذبية ترابه الداخلية محدودة. هذا القطاع يستوجب دعما لسياسة محلية، والتي تفرض مواكبتها باتخاذ تدابير داخلية تهدف لتدعيم هذه الجاذبية. كتوفير إرادة سياسية واضحة للتنمية، وتتمثل في الإمتيازات الضريبية والبنيتة التحتية واللوجستيك...، التي من الممكن لا محالة أن تساهم في التنمية الترابية. ثم نجد كذلك تقنيات الخدمات، كقطاع يمكن اعتباره رافعا للاقتصاد الجهوي الترابي، عندما يدعم، ينمي تنافسية هذه الميادين للأنشطة الاستراتيجية، التي تدخل في اعتبار الأولويات، التي يختارها الفاعل الجهوي وفق الامكانيات التي تتيحها مسألة الاتفاقيات مثلا مع باقي الوزارات. غير ذلك فالمسألة تبقى صعبة لتنمية مجموعة من القطاعات، ولذلك يبقى تحديد الأولويات على الأقل لتنمية جزء منها وليس جمود كل القطاعات، هذه القطاعات تشكل تنميتها رهانا استراتيجيا، فرفع هذا الرهان الاستراتيجي يتطلب بذل مزيد من الجهود لتقوية الجاذبية عبر هيكلة القطاع وتثمين المنتوجات لتحسين العرض وتحسين عوامل جذب وتوطن المقاولات المتخصصة، تقديم عرض تنافسي أمام المجالات الترابية المنافسة

أما بخصوص الطاقات المتجددة، فهي تتموقع في إطار ما يسمى ب "الأسواق المتخلى عنها" التي يستلزم في حقيقة الأمر، تحديد المجهودات المخصصة لتنميتها لكون امكانياتها محدودة وجاذبيتها ناقصة. لا يُنصح أن تبذل جهود كبيرة لإنعاش هذه القطاعات . فطبيعة هذه المشاريع ليس من السهل أن تتموضع بهذا المجال، لأنها مرتبطة برأسمال قوي، ومرتبطة كذلك في توزيعها بالعامل الجغرافي "الشمس والريح"، ولذلك يجب على الفاعل الجهوي أن يسوق إمكانيات الجهة في هذا الإتجاه، ويمكن أن تلعب مرتفعات أقاليم تازة وتونات مثلا أدوارا في استقطاب هذه المشاريع.

251 - نقصد بالقيمة الاستراتيجية، القيمة التي تساهم فيها القطاعات في استقطاب وجاذبية المستثمرين، فإشعاع القطاع أساسي وهام.

2- تحديد أهم الأسواق التي يجب استهدافها ودراسة قطاعاتها وفروعها

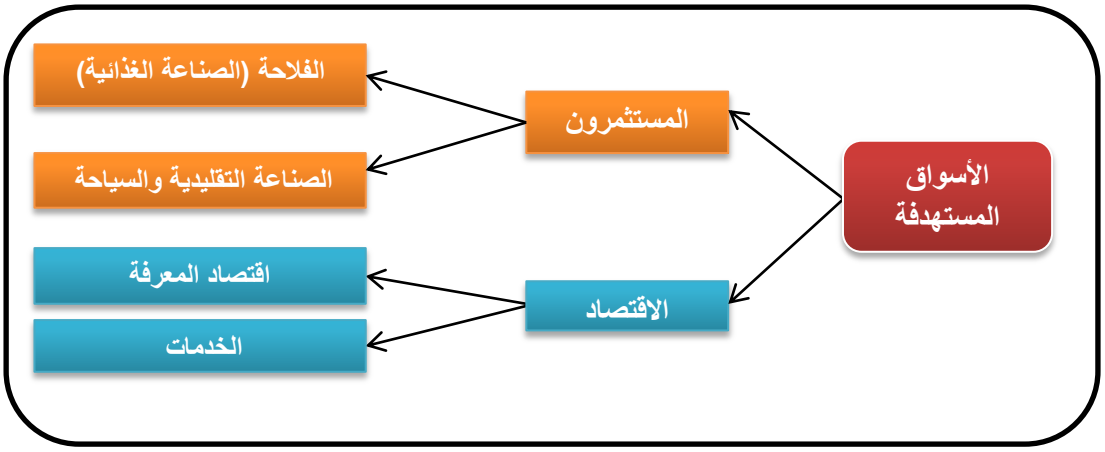
لتحديد الأسواق المحتمل استهدافها، اعتمدنا على تصنيف قطاعات الأنشطة حسب مصفوفة الجاذبية/الفائدة الكلية، وتتمثل هذه الأسواق في:

- **سوق المستثمرين**[252]؛
- **سوق الاقتصاد**[253].

تساعد دراسة وتحليل الفروع المنبثقة عن الأسواق المستهدفة على معرفة مكوناتها، من خلال التعرف عن نقط قوتها وضعفها وكذا الفرص والمخاطر المتعلقة بها.

توضح لنا الخطاطة أسفله الفروع الرئيسية المنبثقة عن هذه الأسواق:

خطاطة رقم 11: الأسواق المستهدفة وقطاعات الأنشطة المفرعة عنها المقترحة بجهة فاس- مكناس



المصدر: تركيب شخصي بناء على معطيات البحث الميداني 2019.

انطلاقا من الخطاطة أعلاه، تتشكل الأسواق المستهلكة التي تنبثق من فئة المستثمرين والاطار العام الاقتصادي الجهوي، واللذين يركزان على المقومات الأساسية للجهة (الفلاحة، الصناعة التقليدية، السياحة، اقتصاد المعرفة، الخدمات). سنحاول تحليل هذه الأسواق ومدى قدرتها على المنافسة.

إن تحديد عملية التقسيم والاستهداف تحيلنا مباشرة على عملية وضع وتحديد الأهداف الترابية للجهة، سواء كانت عامة أو خاصة بكل فرع من الفروع المستهدفة.

252 - لتحسين البنية التحتية والنقل والتنقل لتطوير وتعزيز الروابط الجهوية.
253 - لتكوين الشباب وتكييف التكوين مع احتياجات السوق بالجهة.

3- اختيار الأهداف الترابية لجهة فاس-مكناس بين الخاص والعام

إن تطبيق استراتيجية التسويق الترابي ينبغي أن تحقق هدفين موضوعين[254]:

- هدف خارجي (اقتصادي): يركز على تنمية الجماعات الترابية لجذب المستثمرين؛
- هدف داخلي (سياسي): يفسر ويشرع لعمل المجالس الجماعية، وهو بذلك يطال الذكاء الترابي للجماعات الترابية. الذي يعتبر بمثابة استراتيجية عمومية جماعية لدعم الانتاج المشترك للتنمية الترابية بواسطة المقاولة[255].

والهدف من تبني استراتيجية التسويق الترابي تمكن، حسن الإستجابة لمتطلبات الأشخاص والأنشطة (المقاولات) من جهة، ومن جهة أخرى، تحسين جودة وتنافسية التراب في الأمدين المتوسط والبعيد داخل محيطه التنافسي[256].

ويسعى التسويق الترابي إلى تحقيق نوعين من الأهداف:

- أهداف عامة متعلق بالتراب في مجمله؛
- أهداف خاصة متعلقة بالأسواق أوالقطاعات المستهدفة أو فروعها.

3-1- الأهداف العامة أو الخارجية للتسويق العملياتي بجهة فاس-مكناس

بناء على التشخيص الترابي الكمي المنجز في الفصل الثاني وكذلك انطلاقا من آراء المستجوبين المنجز في الفصل الثالث من هذه الأطروحة، قمنا بتشبيك العناصر الأربعة لمصفوفة AFOM، وذلك لتحديد الأهداف العامة أو الخارجية لهذه الدراسة في إطار استراتيجية التسويق الترابي، ومن خلالها يمكن أن نستنبط العديد من الأهداف العامة، التي تعتبر أساسية في إنعاش الاقتصاد الجهوي، فبدون الدينامية الاقتصادية ستطرح لا محالة العديد من الاختلالات الاجتماعية، ومن بين هذه الأهداف:

أ- جذب المستثمرين بالجهة: بين المتطلبات والتحديات التنمويين.

إن استقطاب المستثمرين بمختلف أنواعهم ليس بالأمر السهل، وبناء على الخلاصات التي توصلنا إليها سواء على مستوى تمثلاتهم[257]، وكذا بخصوص الخلاصات المتوصل إليها من خلال التشخيص الكمي في إطار المصفوفة الرباعية AFOM[258]، فإن استقطابهم يرتبط بعوامل أساسية من أجل المساهمة

254 - AZOUAUI Hassan, 2005 : « **Le Marketing territorial et gouvernance locale au Maroc** », publication de la revue marocaine d'audit et de développement, série : Management stratégique N°7, p.190.

255- الكراوي ادريس وفليب كليرك، 2012: **"مقدمة عامة لمؤلف جماعي: الذكاء الترابي، والتنمية الجهوية بواسطة المقاولة، تجاريب دولية مقارنة"**، إشراف ادريس الكراوي وفليب كليرك، ط. 1، مطبعة البيضاوي، ص. 12.

256 - NOISETTE P. et VALLERUGO F., 1996 : « **Le marketing des villes : Un défi pour le développement stratégique** ». Edition d'organisation, Paris. P.26.

257 - انظر نتائج البحث الميداني مع المستثمرين من هذا العمل.

258 - انظر نتائج التشخيص الكمي من هذا العمل.

في التنمية السوسيواقتصادية، وعلى هذا الأساس، هناك من وجهة نظرنا ثلاثة مستويات لنجاح هذا المطلب رغم التحديات المطروحة.

فعلى مستوى البنيات التحتية، تبقى في جميع الظروف جوهرية فبدونها لا يمكن بلوغ استقطاب المستثمر، وتقوية البنيات التحتية عبر تحسين شبكة الطرق، سواء بالمجالات الحضرية أو القروية شرط أساسي وضروري، ويمكن أن ندعم هذا بخلاصات ومقترحات المخطط الجهوي لإعداد التراب وعلى سبيل المثال لا الحصر نجد:

- ربط الجهة بالجهات الأخرى والمراكز الاقتصادية الكبرى، وخصوصا القطب طنجة تطوان، الميناء الجديد للقنيطرة ومراكش، والساحل المتوسطي لفتح الجهة على هذه الأقطاب؛
- تحسين وصول كل مناطق الجهة إلى البنيات التحتية الكبرى التي تعبرها (الطريق السيار، خط السكك الحديدية عالية السرعة والمطار)؛
- تعزيز التماسك الجهوي والإنصاف والتكامل من خلال تحسين التجهيزات الأساسية وخدمات النقل التي تيسر التبادل بين مختلف المراكز الاقتصادية أو الإدارية بالجهة؛
- تحسين النقل القروي بما في ذلك إدماج النقل الغير المنظم والنقل العمومي؛
- تأهيل مختلف أنواع البنية التحتية القائمة (توسيع شبكة السكك الحديدية باتجاه مناطق أخرى من الجهة، كهربة خط السكة الحديد فاس وجدة، إعادة تشغيل خطوط السكك الحديدية القديمة في الجهة) لضمان ربط متكامل لكل المناطق في إطار رؤية شاملة للنقل في الجهة وضمان التواصل بالمنصات اللوجستية؛
- تجهيز الموانئ الجافة والمنصات اللوجستيكية القائمة أو التي هي في طور الإعداد بالجهة.

هذه الاقتراحات رغم أهميتها وراهنيتها، إلا أنها يجب أن توجه من منظورين:

الأول: هو فك العزلة على المناطق النائية التي يمكن أن تفتح آفاقا للتنمية ولما لا توفر أرضية لمشاريع مدرة للدخل التي يمكن أن ندخلها في الاستثمار الاجتماعي.

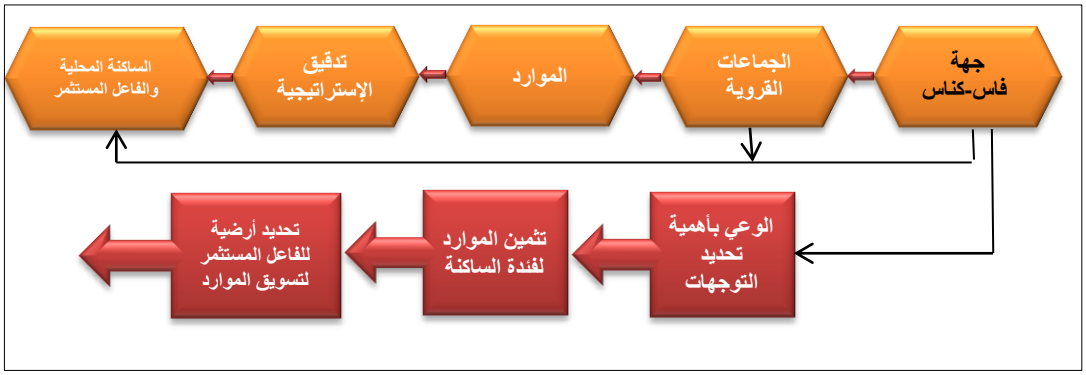
الثاني: يتمثل في الاجابة عن الاشكال الآتي، ماذا نريد من البنى التحتية؟ فبغض النظر عن أهميتها في إنتاج المجال الجهوي يجب أن توجه كذلك إلى مسألة الاستثمار فإذا كانت مدن فاس ومكناس وتازة، تعتبر مدن لها أهميتها بالجهة وما راكمته من بنيات تحتية، فإنه اليوم يجب أن تتقوى البنيات التحتية ذات

الوظائف القتصادية، كل مجال ووظيفته. ولأن نجاعة التوزيع الاستثماري تقاس في المقام الأول بمدى مؤهلات وطاقات المناطق ومركزيتها الاقتصادية، وتوجيه الثروات بطرق عادلة نحو التوظيف العقلاني، لتحفيز النمو الإقتصادي المتوازن بجميع مناطق الجهة، دون تفضيل أو تمييز، فإن مقتضى ذلك يتجسد في توفير مناخ استثماري ينسجم مع شعارات الحكامة والدينامية الشاملة والاستقطاب الاستثماري[259].

إذا كانت البنيات التحتية تبنى على البعد الوظيفي ونبدأ التوازن. فإن هناك عامل آخر أساسي في بناء استراتيجية استقطاب المستثمرين، نتحدث هنا عن التخطيط الحضري، وهنا وثائق التعمير والمخططات الجهوية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هذه المسألة ليس فقط نظريا في تقاريرها، وإنما أن تكون واقعية التي ندافع عنها أن تبرز وتفعل في المجال الجهوي المدروس. فعلى مستوى مدينة فاس ونظيرتها مكناس، يجب أن يلعبا الدور المؤسساتي والمجالي لاستقطاب المستثمرين الكبار، وتأتي فيما بعد تازة وتونات وبولمان وصفرو والحاجب وإفران بتخصيصها لمشاريع متوسطة أو صغيرة تليق بنموها الديموغرافي، فالتخطيط الحضري هنا ضروري في توفير مخزون عقاري كاف لاستقطاب مختلف الاستثمارات العقارية بمختلف أنواعها، السكنية أو السياحية أو الصناعية والطاقية وذلك بإيجاد الوسائل والسبل الكفيلة بتعبئة الرصيد العقاري بالشكل الذي يحول المجال الترابي إلى عامل منشط للاستثمار[260].

ومن جهة أخرى إذا تحدثنا عن المدينة فإنه لا يجب أن ننسى القرى كذلك، قد تكون بدورها مبدئيا بعيدة عن استقطاب الاستثمارات الكبرى، لكنها قابلة لاستقطاب المستثمرين المهتمين بالموارد الترابية، خصوصا أن الجهة تتوفر على موارد متنوعة، وقد أشرنا في هذا الإطار عنها بتفصيل في الفصل الثاني.

خطاطة رقم 12: العلاقة القائمة بين الموارد والمستثمر بجهة فاس-مكناس.



المصدر: تركيب شخصي 2019

259- BOUOIYOUR Jamal , HANCHANE Hicham et El Mouhoub, 2009: « **Investissements directs étrangers et productivité, Quelles interactions dans le cas des pays du Moyen Orient et d'Afrique du Nord?** », In Revue économique, p.113.

260- LECAT Gabriel, 2006 : « **Analyse économique de la planification urbaine** », these de doctorat Université de Bourgogne, France, p. 245.

انطلاقا من الخطاطة أعلاه، نرى أن الفاعل المؤسساتي المتمثل في جهة فاس-مكناس، من المفترض أن يوجه أرضية لاستثمار الموارد الترابية بالجماعة القروية المعنية، بتثمين هذه الموارد، وبعد ذلك بتدقيق هذه الموارد، بمعنى تصنيفها إلى موارد موجهة إلى الساكنة المحلية، وإلى الفاعل المستثمر، فنجاحها مرتبط بالوعي بها من خلال تثمين المنتجات المحلية وتسويقها[261]، وبما أن هذه الأخيرة تطرح إشكالات لدى التعاونيات كما خلصنا في البحث الميداني مع التعاونيات، فإن هذا الإكراه يمكن أن يحل مع الفاعل المستثمر لتسويقها في إطار سياسة "رابح- رابح". وبالتالي تكون العملية مشتركة في الربح.

من حيث الحكامة فنتائج هذه الخلاصة النظرية الميدانية، لا تختلف كذلك عن مشاريع المبادرة الوطنية للتنمية البشرية التي تعتمد في اختياراتها الاستراتيجية على أربع مقدمات[262] :

- استهداف الإشكالية الاجتماعية عبر مقاربة سوسيومجالية مرتكزة على التمييز الواعي، بين ثلاث وحدات قياسية للعجز الاجتماعي؛ الفقر والإقصاء الاجتماعي والهشاشة الاجتماعية؛
- هيكلة القيادة الترابية للمبادرة على نحو يراعي منظومة قيم كونية، في تغيير أساليب اشتغال الحكامة المحلية وتدبير مشاركة الفاعلين المحليين غير المؤسساتيين في بلورة القرار المحلي؛
- تكييف المرامي والمخارج مع متطلبات تقوية النسيج الاجتماعي، وفق منظور استباقي واحترازي؛
- إسهام المبادرة في مسار إنتاج التنمية الاجتماعية الترابية بوصفها استثناب لحاجات البرامج القطاعية للنجاعة الاجتماعية المطلوبة على مستوى تحسين شروط عيش الفئات الاجتماعية الضعيفة.

ب- **تحسين المؤشرات السوسيواقتصادية: بين الفاعل المركزي والجهوي والمحلي**.

يعتبر تحسين المؤشرات السوسيواقتصادية الهدف الثاني من الأهداف العامة التي انطلقنا منها، ويشكل تحسين هذه المؤشرات هدفا صعبا، إذ تعتبر طبيعة هذه المؤشرات ذات طابع حساس لأنها مرتبطة كذلك بالمؤشرات الدولية التي تكون بعيدة عن الخصوصيات المحلية، غير أن الفاعل المحلي مجبر على تفعيل بعض البرامج ذات الصلة بالتنمية الاجتماعية .

وفي حقيقة الأمر. إن هذا الهدف مرتبط بالفاعل المركزي والجهوي، ثم المنتخبين، عبر العمل على إيجاد السبل الكافية، لتحسين الوضع السوسيواقتصادي بالجهة، بطبيعة الحال، الأمر ليس بالسهل الممكن باعتباره متداخلا وبنيويا. لكن نرى أنه يمكن تجاوز هذا الإكراه باستثمار برامج الدولة الوطنية، وهذه البرامج متعددة ومتنوعة أهمها المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، وتنزيلها على المستوى البشري لا يتطلب

261 - يمكن في هذا الإطار استقطاب المنظمات الدولية المهتمة بالإقتصاد الاجتماعي.

262 - رجب سعاد و يحياوي مصطفى، 2009: **"تحليل الدينامية الترابية للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية"**، المجلة المغربية للسياسات العمومية عدد 14، ص.ص. 133-134.

إلا العمل بالرؤية الوطنية. تتفاعل فيها جميع مكونات الجهة، مثلا عبر تعميم التجهيزات الأساسية (الكهرباء ومياه الشرب والمرافق الصحية) في المناطق الحضرية والقروية، وينبغي إيلاء اهتمام خاص للمناطق المعزولة، بالإضافة إلى تحسين فعالية برامج مكافحة الفقر، والهشاشة في المناطق الحضرية والريفية، ثم تعميم التعليم وخاصة في المناطق المعزولة، من خلال توفير ممرات للمدارس والاعتماد بشكل خاص على الرقمنة و المدارس الجماعية، دون أن ننسى تعميم المراكز الصحية المجهزة وتوفير الأطر الطبية، ولا سيما في المناطق النائية وفي المناطق القروية. ومن جهة أخرى فإن تنفيذ سياسة تشغيل متكاملة خاصة لفائدة الخريجين الشباب: (تدريب موجه يستجيب لحاجيات سوق العمل)، مع رفع حجم الاستثمارات المدرة للربح، وكذا تعزيز دور المرأة في الأنشطة الاقتصادية، ثم مواصلة برامج مكافحة السكن الغير لائق، تعميم المرافق الرياضية المحلية ودور التنشيط في الأحياء المهمشة لصالح الأطفال والشباب، فضلا عن إقامة شراكات إنمائية بين المجتمعات المحلية الفقيرة، والشركات الكبيرة والمؤسسات الوطنية ذات دوافع اقتصادية وفوائد محددة بالجماعات، التي لا تتوفر على حد أدني من التجهيزات والبنيات التحتية[263].

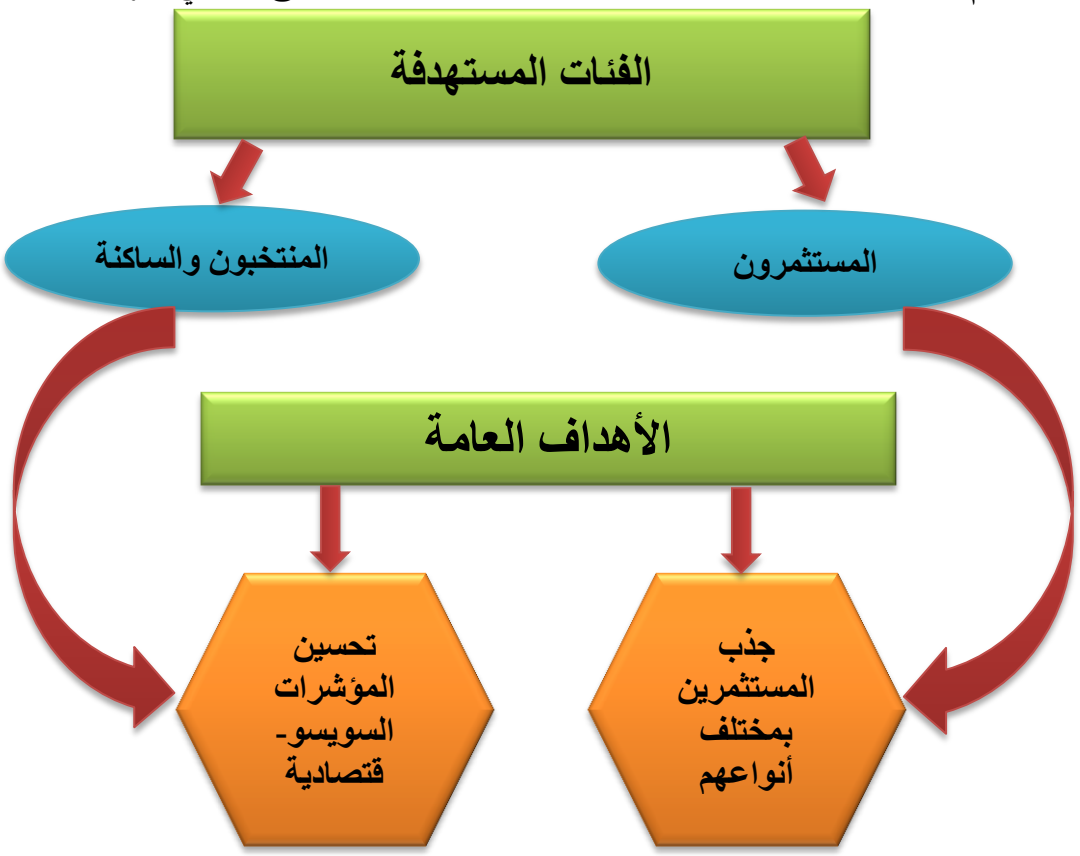
كل هذه الاقتراحات وغيرها، من شأنها لا محلة أن تعكس مؤشرات إيجابية في التنمية السوسيواقتصادية وتكرس العدالة المجالية وتنجح البرامج الجهوية.

ت- تركيب لأهم الأهداف العامة لتراب الجهة

ولإعطاء ملخص عن الأهداف العامة لاستراتيجية التسويق الترابي بالجهة نوردها مركبة في الشكل التالي:

263 - خلاصات ومقترحات المخطط الجهوي لإعداد التراب على سبيل المثالا لا الحصر.

خطاطة رقم 13: تركيب الأهداف العامة المقترحة لاستراتيجية التسويق الترابي لجهة فاس-مكناس



المصدر: تركيب شخصي 2019.

بعد وضع الأهداف العامة لإستراتيجية التسوق الترابي بجهة فاس-مكناس، ننتقل لتحديد الأهداف الخاصة، انطلاقا من عملية التقسيم للأنشطة الاستراتيجية التي تم التوصل إليها سابقا.

3-2- الأهداف الخاصة للتسويق الترابي بجهة فاس-مكناس

إذا كانت الأهداف العامة كما ركزنا عليها من خلالها على القطاعات الاستراتيجية للجهة، التي يمكن أن تشكل رافعة للتسويق الترابي والتنمية الجهوية، عبر جذب المستثمرين وتقوية الروابط السوسيوقتصادية داخل المجال الحضري والقروي. فإن الأهداف الخاصة في هذا الطار تشكل الأرضية الاستراتيجية لتنفيذ الأهداف العامة التي انطلقنا منها.

تتأسس بطبيعة الحال الأهداف الخاصة على التقطيع الترابي وذلك بإيجاد السبل الكفيلة لتقوية القطاعات المنتجة ببعد مستدام وواقعي واستثماري-اجتماعي أكثر منه نفعي خاص.

ويتعلق الأمر هنا بالفروع التي تم التوصل إليها وهي كالتالي: الفلاحة، والصناعة التقليدية، السياحة واقتصاد المعرفة وترحيل الخدمات.

أ- تقوية جاذبية قطاع الفلاحة: نحو إيجاد التوازن بين المستثمرين الكبار والصغار.

بالنظر إلى أهمية القطاع الفلاحي بالجهة من حيث الرأسمال البشري الذي يحتضنه والإمكانيات الترابية وتأثيرها على مجموع التراب الجهوي، فإن تقوية هذا القطاع رهين من وجهة نظرنا في إطار هذا العمل أولا باعادة التوازن بين المستثمرين الفلاحين الكبار منهم والصغار، وهذه قضية أساسية على اعتبار أن هؤلاء الفاعلين يعول عليهم في تنمية القطاع بغض النظر عن السياسات المتبعة في هذا الصدد، وبطبيعة الحال الظروف المناخية.

وعليه يجب على الفاعل المؤسساتي، النظر في هذه المسألة على أساس "اعتماد رؤية زراعية تنافسية، وتأطير الفلاحين وتكوينهم، والاستفادة من الدراسات والأبحاث العلمية، الهادفة إلى الرفع من مردودية إنتاج الفلاحة البورية مثلا، وإدماج الزراعات البديلة والبذور المقاومة، مع تفعيل عملية ضم الأراضي لتجاوز العراقيل المرتبطة بالبنية العقارية والاستغلاليات الفلاحية[264]، والاسراع بتعميم نظام التحفيظ وتبسيط مسطرته عن طريق متابعة وتشجيع نظام التحفيز الجماعي"[265].

لا يمكن أن ننسى كذلك مسألة أساسية تهم القطاع الفلاحي بجهة فاس-مكناس، وهي تعبئة أراضي الدولة والجموع، قصد الاستثمار فيها من قبل الخواص، ثم تحفيز الفلاحين للاستثمار بالجهة بهدف تثمين المنتوجات الفلاحية، والتغلب على تكاليف إنتاجها وتحسين ظروف التسويق الترابي في هذا الاتجاه. علاوة على إنشاء تعاونيات لتنظيم وتأطير الانتاج بمختلف أنواعه المتعددة.

قد تكون توجهات مخطط التنمية الجهوي لجهة فاس-مكناس، تصب في هذا الاتجاه، " تكثيف عملية توسيع الأراضي المسقية، وإدخال تقنيات الإنتاج الجديدة لتحسين المردودية؛ والتخصص في المنتجات ذات القيمة المضافة العالية، المتعلقة بالصناعات الزراعية، وتطوير تربية المواشي؛ وتطوير قطاع النباتات العطرية والطبية؛ وتشجيع تدفقات الاستثمارات في القطاع الزراعي؛ وإنشاء شبكات إقليمية للتعاونيات الزراعية؛ وتطوير القدرة التخزينية للمنطقة من المنتجات الزراعية من خلال تطوير المزيد من مناطق التخزين المخصصة للمنتجات الزراعية؛ وتشجيع تنمية البحوث الزراعية في المنطقة؛ وتشجيع وتنظيم جمع وتسويق المنتجات الزراعية". إلا أنها يجب أن تبلور بشكل مبسط، من أجل تسهيل عملية نجاحها على أرض الواقع، خاصة في تمويل المشاريع المتعلقة بالقطاع الفلاحي، وكذا في المقاربة المرتبطة باستقطاب المستثمرين لبناء مجال ذي وظيفة فلاحية للجهة.

---

264 - مقداد عبد الهادي، 2000: **"السياسة العقارية في ميدان التعمير والسكنى"**، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، الطبعة الأولى، ص.223 وما بعدها.

265- درويش محمد، 2015: **"التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية بالغرب، نموذج جهة مكناس-تافلالت وآفاق مشروع الجهوية المتقدمة"**، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة سيدي محمد بن عبد الله كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، ظهر المهراز، فاس، صفحة 256.

إن عملية التسويق الترابي أساسية في تنظيم وتشجيع القطاع الفلاحي، الذي يرتكز على الإرادة كضرورة ملحة، سواء من حيث الإلتقائية أو من حيث التوجه المرتبط بالأهداف الاستراتيجية، فالإمكانيات متوفرة لكن الوسيلة تعوز.

ب- الوظيفة السياحية والصناعة التقليدية بشموليتها: الرهان الاستراتيجي بالجهة.

يعتبر القطاع السياحي بشموليته (الصناعة التقليدية، وبأنواعه المتعددة) ذا راهنية إستراتيجية، فالوظيفة السياحية تشكل المجال الأقرب لفلسفة التسويق الترابي، لاسيما أن بناءه يرتبط عند كل بلد وكل مجال ترابي بالتثمين والانعاش والاستقطاب.

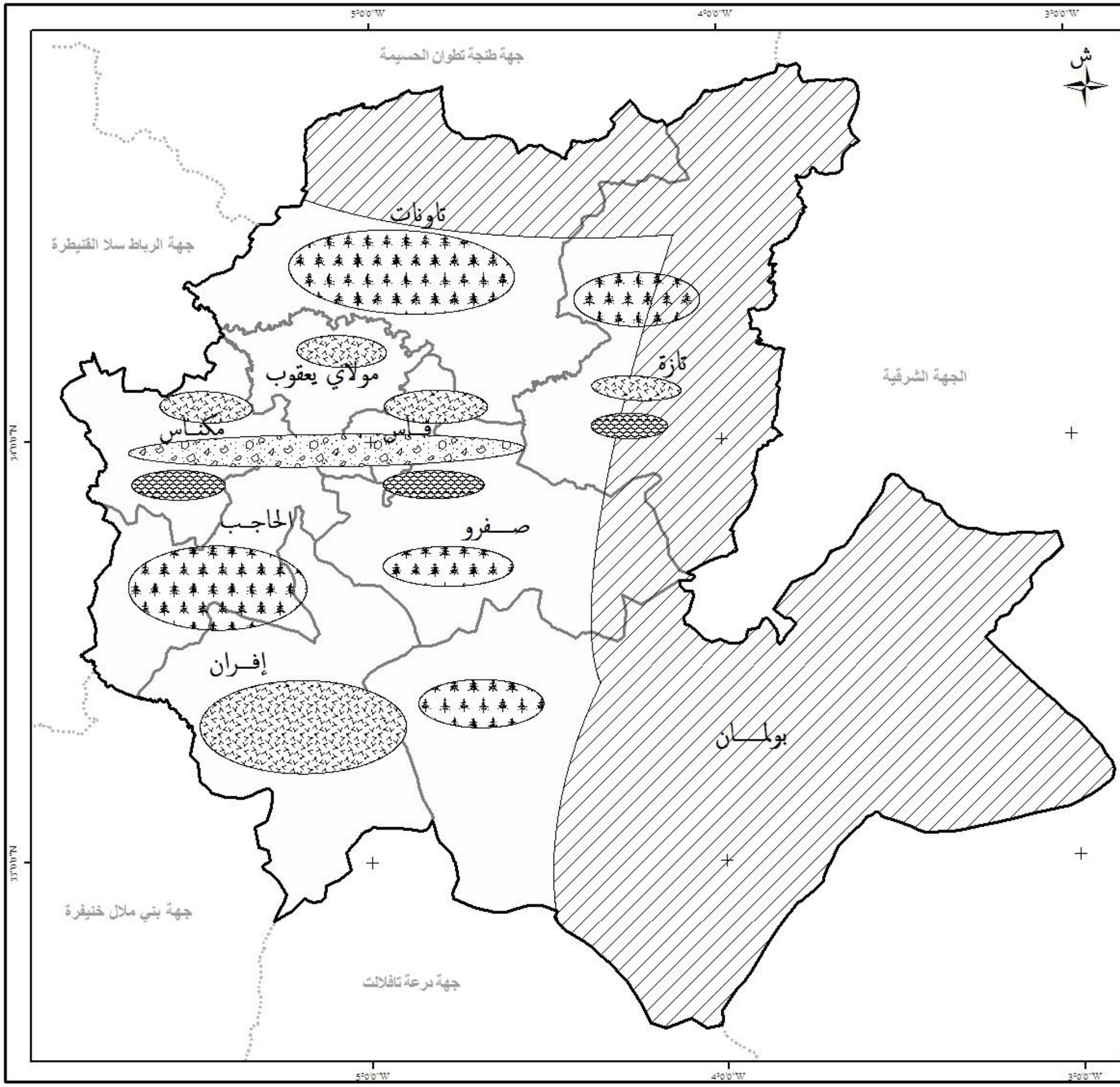
إن جهة فاس- مكناس في هذا الإطار غنية بالإمكانيات السياحية. ولا نريد أن ندخل في هذا الصدد عن شرح هذه المؤهلات التي فصلنا فيها في الفصل الثاني من هذا العمل. فقط أن الجهة لها مكانتها في المنتوج السياحي المغربي. سواء في السياسات المؤسساتية. أو في تمثلات السياح الداخليين والخارجيين، أو من حيث استقطاب الرأسمال السياحي الجهوي للاستثمار في الجهة خاصة بمدن فاس ومكناس.

وهذا مرتبط بوظيفة معينة لا توجد في مجالات مجاورة أخرى، كالتراث المعماري أو الصناعة التقليدية أو السياحة البيئية والاستشفائية. لكننا نؤكد على أنها تبقى في منظومة السياحة المغربية، سياحة عبور ليس إلا. فهل هذه الإشكالية لها أهميتها في المخطط التنموي الجهوي لجهة فاس-مكناس؟ خاصة أنه يركز في خلاصاته في هذا القطاع على: " مواكبة الحرفيين لتحسين الجودة والتصاميم وطرق الإنتاج من خلال دعم برامج؛ التدريب والتكوين المستمر للحرفيين؛ وتطوير مناطق جديدة لنشاط الحرفيين متخصصة حسب أنواع الحرف؛ ودعم تسويق وتصدير منتجات الحرف التقليدية وخاصة تجاه إفريقيا والأسواق العالمية الكبرى؛ وتحسين عوامل الجاذبية السياحية (الأمن والجودة والتنشيط والأسعار المدروسة ونظافة المدن وجودة البنية التحتية داخل المدن، ...)؛ وإنشاء مناطق سياحية جديدة وتنويع العرض السياحي وهيكلته: السياحة الصحية، المؤتمرات، السياحة الروحية، الرياضية، السياحة الإيكولوجية، ...؛ وجعل التنوع الجغرافي والمناخ والموارد الطبيعية في المنطقة رافعة سياحية؛ وتشجيع الاستثمار في السياحة الجماعية المنخفضة الكلفة والشباب، من خلال إنشاء مناطق مخصصة في الأماكن المناسبة: البحيرات والغابات ...؛ وتحسين وتأهيل المدن العتيقة والآثار ذات جاذبية عالية للسياح. وتطوير موقع وليلي؛ وزيادة عرض المنطقة من أماكن الترفيه؛ وتعزيز موقع مدينة فاس كمدينة لتنظيم المؤتمرات العالمية والأحداث الوطنية والدولية الكبرى؛ والإستمرار في ترميم وتأهيل المدن العتيقة وجعلها تستعيد وظائفها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية؛ وتعزيز الموقع الأثري لمدينة وليلي؛ وإعطاء الدعم الكافي لتطوير الثقافات والتقاليد المحلية، والمواسيم والمهرجانات".

لا نعتقد أن هذه المسألة واضحة المعالم لدى الفاعل المؤسساتي، وفي باقي المخططات التنموية. إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الجهة، يتعلق الأمر بإيجاد السبل الكفيلة لرد الاعتبار لهذه الجهة من حيث الوظيفة السياحية التي تشغلها. فخصوصية السياحة والصناعة التقليدية مرتبط بعاملين أساسين: الأول أفقي بالنسبة للسياحة، أي يجب أن تنخرط فيه كل مكونات المجتمع بمختلف تراتبيته، وكذا مجالات اشتغال الفاعل المؤسساتي (كالصحة والأمن والتعليم ...). والثاني متمثل في ضمان المحافظة على الصناعة التقليدية لاسيما أنها تخدم القطاع السياحي بشكل مباشر. والتأسيس لهذين العاملين، بالإضافة إلى معالجة قضية سياحة العبور، سيؤسس لا محالة لبناء استراتيجية لوظيفة السياحة والصناعة التقليدية كمجال منافس، ومكمل لباقي النقط السياحية بمختلف جهات المملكة. وفي هذا يجب على المستوى الجهوي إعادة النظر في المجالات السياحية النائمة، التي يمكن تثمينها. بالإضافة إلى المجالات المستقطبة بالجهة. وهو ما تبينه الخريطة (رقم 23).

خريطة رقم 23

توزيع المجالات المستقطبة بجهة فاس- مكناس



- مناطق ذات استقطاب صناعي متوسط
- مناطق ذات استقطاب سياحي
- مناطق ذات استقطاب الأنشطة الفلاحية الصغيرة والمتوسطة
- مناطق ذات استقطاب تعليمي وتعميري وصناعي وسياحي متوسط
- مناطق ذات استقطاب ضعيف إلى منعدم
- حدود جهة فاس-مكناس
- حدود الأقاليم أو العمالات

المصدر: بحث ميداني 2018

إنجاز: إنجاز شخصي 2018

0 20 40 كلم

تبين الخريطة (رقم 23)، المجالات الأكثر والأقل استقطابا للسياح، والتي ترجع أسباب هذه الأخيرة إلى قلة البنيات التحتية السياحية وهو مؤشر على غياب التوازن السياحي بالجهة.

يعني أننا أمام إكراهين: الأول خارجي مرتبط بموقع الجهة داخل المنظومة السياحية بالمغرب، والثاني متعلق بإشكالية التوازن. لا نعني هنا أن المجالات الأكثر استقطابا بالجهة خاصة بالمدن القديمة التخلي عنها، فهي مصدر قوة السياحة بالجهة. إلا أننا نرى أن مجالات الجنوب بالجهة يجب أن تبلور فيها وظيفة سياحية. خاصة أن لها مؤهلات مهمة في الصناعة التقليدية والتراث المادي وغير المادي.

إن من شأن هذا التوجه أن يقدم لنا الوظيفة السياحية المبتغاة، على مستوى الجهة ويساهم في استقطاب السياح وبناء تجهيزات سياحية في جل المجالات، والتعريف بها شريطة ضمان الانخراط الإيجابي للفاعلين المحليين والخارجيين والساكنة، في تثمين الموارد الترابية وتعبئتها عن طريق توفير الظروف الملائمة لبناء هذه الاستراتيجية، وتشجيع المستثمرين من خلال تخفيض الجبايات المتعلقة بالسياحة[266].

ت- الاستثمار في اقتصاد المعرفة: المتطلبات والمواكبة.

يقتضي الاستثمار بأي مجال، بطبيعة الحال حضور ما يسمى باقتصاد المعرفة، فجهة فاس-مكناس، التي تعكس مفارقة في الإمكانيات والبنيات التحتية المهمة التي تتوفر عليها على مستوى المعرفة والذي يقابله ضعف الاستثمار. لذلك لابد من استثمار البنيات الهكلية المعرفية في التنمية الاقتصادية. تنطلق من ضرورته في خلق الإلتقائية بين اقتصاد المعرفة وتقوية القطاعات الاستراتيجية للجهة، حتى نضمن استدامة توفر الموارد البشرية والبنيات المعرفية.

ولضمان استمرارية هذا التوجه يجب تفعيل اقتراحات مخطط التنمية الجهوي لجهة فاس-مكناس:"جعل اقتصاد المعرفة رافعة للتنمية في الجهة؛ ومواصلة توسيع البنية الجامعية وإضافة المزيد من التخصصات الجديدة المواكبة للتكنولوجيات المتقدمة كالهندسة الزراعية، والالكترونيات، والتكنولوجيا الحيوية، ...؛ وتطوير عرض تكويني خاص بإفريقيا؛ وتشجيع البحث والابتكار على المستوى الجامعي، من أجل تسريع التنمية الجهوية والوطنية ؛ وتشجيع مراكز البحوث الدولية على الاستقرار على مستوى الجهة بتقديم عروض مغرية في هذا الاتجاه؛ وتشجيع الاستثمار في القطاع الجامعي من خلال تسهيل حصول المستثمرين على الأراضي". غير ذلك فإن الجهة ستعاني من عدة إشكالات في إنعاش الدينامية الاقتصادية والحفاظ على الموارد البشرية.

266- مالية 2020، يتعلق برفع الشطر الثاني من الضريبة على الشركات من 17.5 في المائة إلى 20 في المائة على القطاع السياحي.

ث- ترحيل الخدمات وسبل المحافظة عليه

يقتضي تحفيز الرأسمال الخاص بالجهة، الاتجاه نحو تقوية ترحيل الخدمات في البعد الاقتصادي، وذلك أولا بامتصاص البطالة، وخلق فرص شغل في صفوف الشباب، خصوصا منهم ذوو الشهادات العليا والتكوين المهني. ويعتبر ترحيل الخدمات فرصة لانفتاح الجهة على الأسواق الخارجية وربط الاتصال مع مجالات أخرى، وبالتالي تكون النتيجية "رابح – رابح". من جهة أولى توفير فرص شغل اليد العاملة بالجهة، ومن جهة ثانية استمرارية النشاط الاقتصادي بين مجالات الاتصال.

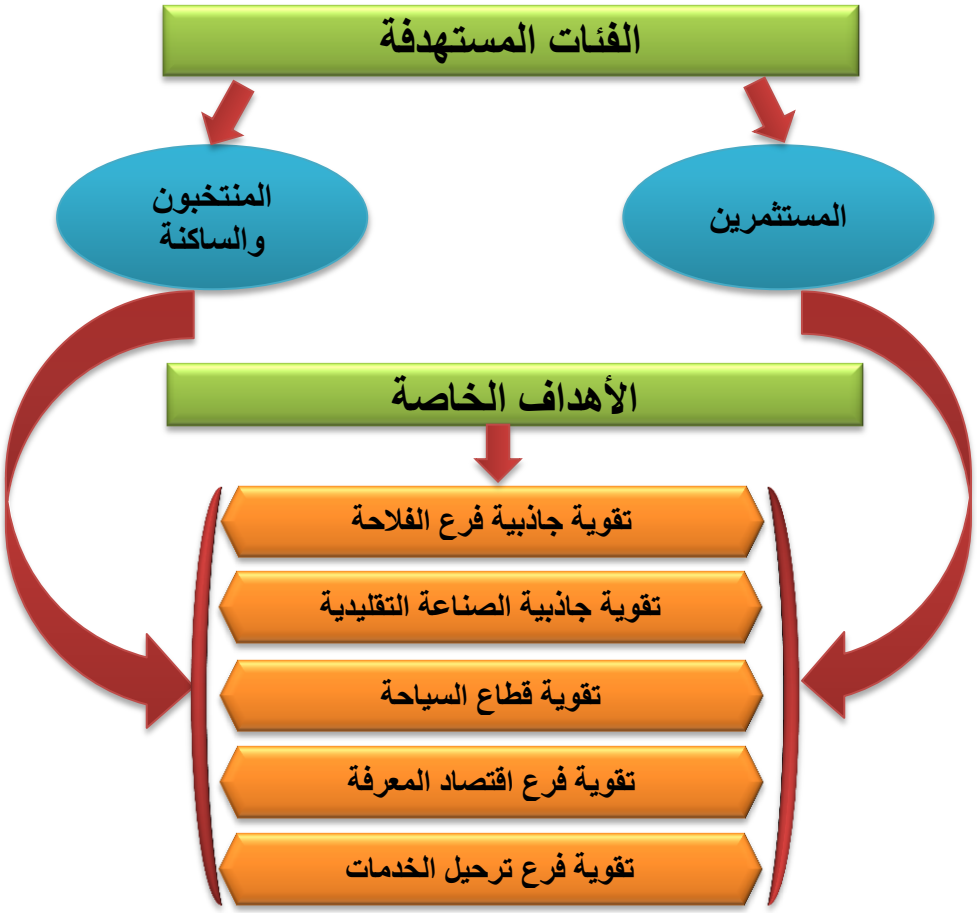
وعلى هذا الأساس يجب تشجيع وتوسيع مراكز الاتصال بمختلف عواصم أقاليم الجهة، بما فيها الموارد البشرية لتنمية هذه المراكز، وذلك بخلق مواد لتكوين مهنة ترحيل الخدمات بالجامعات والمراكز المتواجدة بالجهة، وكذلك توفير البنيات التحتية ذات خدمة عالية على مستوى الأداء والتكوين، كما أنه لا يمكن أن نستثني كذلك تشجيع البنايات المخصصة لترحيل الخدمات داخل المجالات الحضرية من خلال توفير الامتيازات العقارية وتسهيل مساطر التعمير في تصاميم التهيئة، وتطوير تكنولوجية الاتصال والشبكة العنكبوتية بمختلف الجهة. وكذلك توفير عرض مشجع فيما يخص تسعرة المكالمات الهاتفية، وإعطاء امتيازات ضريبية في هذه المناطق، وتوفير مساعدات خاصة من الدولة لخلق مثل هذه المشاريع.

كل هذا يجب أن يكون وفق رؤية استراتيجية من قبل الفاعلين الجهويين بجلب المزيد من المستثمرين للاستثمار في ترحيل الخدمات، فالتجربة لازالت في بدايتها من خلال مشروع "فاس شور" رغم ما يواجهه من إكراهات، لكنه قابل للاستقطاب في أي وقت على غرار "كازا شور" بمدينة الدار البيضاء و"تكنوبوليس" بمدينة الرباط.

ج- تركيب لأهم الأهداف الخاصة لتراب الجهة

ومن أجل تبسيط الرؤية التي تحدثنا عنها، تبين الخطاطة التالية الإطار العام للأهداف الخاصة وفق استراتيجية التسويق الترابي بالجهة.

خطاطة رقم 14: تركيب الأهداف الخاصة المقترحة لاستراتيجية التسويق الترابي لجهة فاس-مكناس



المصدر:تركيب شخصي 2019

تبين الخطاطة أعلاه، الأهداف الخاصة التي تم التوصل إليها، حسب التقطيع الترابي لمجالات الأنشطة الاستراتيجية (DAS)، التي تتبنى على ثنائية الجاذبية والتقوية، وهذان العاملان يجب أن يكونا على مجموع القطاعات الإنتاجية، دون التخصص في مجال معين، حيث يمكن أن يؤدي إلى ضعف أداء الاقتصاد الجهوي للجهة. لذلك على الفاعل المحلي بالجهة استهداف قطاعات متعددة، فخطورة التخصص تكون مرتفعة ولا يجب التركيز عليها.

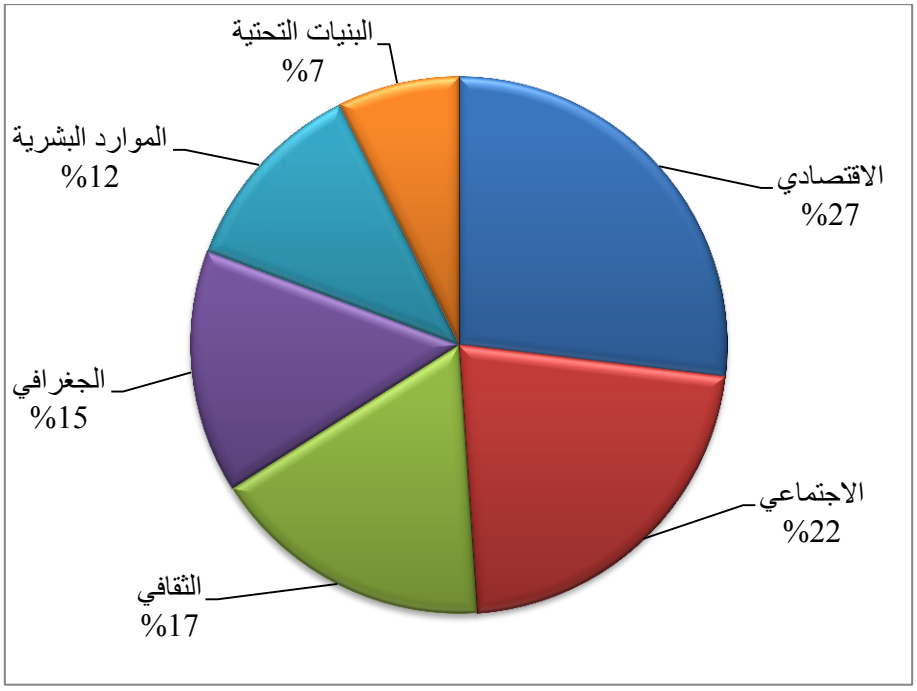
فالتركيز على معطى اقتصادي وحيد، السياحة مثلا، سيؤثر على فرص متعددة لتقوية التنمية الجهوية، باعتبارها قطاعا مرتبطا بالتحولات العالمية والذي يؤثر على مؤشرات التنمية، على الصناعة وقطاعات أخرى على السواء.

4- التموقع الشامل للعرض الترابي بجهة فاس-مكناس

تموقع العرض الترابي هو بحث إمكانات تطوير العرض الترابي وتموقعاته، داخل السوق الوطنية والدولية، من خلال آليات الجذب، التي تتخصص فيها الوكالات والمؤسسات المهتمة بجذب الاستثمارات وتنمية المجالات الترابية[267]. وتتميز هذه الاستراجية التسويقية بالتموقع والتميز داخل أسواق المنافسة والتعريف بالتراب، كما تعرف هذه المرحلة باختيار علامة للمجال الترابي، تمكنه من التعبير عن هويته، تنافسيته وأصالته، وتساعده على التموقع[268]. فاختيار التموقع الشامل لجهة فاس-مكناس هو قرار استراتيجي الذي يؤثر على ترابها على المدى المتوسط والطويل.

كما أن اختيار الأهداف وتحليل المجالات المنافسة، يمكن من تحديد نقط الالتقاء (المشتركة) ونقط الاختلاف[269] بالنسبة للمنافسين، التي يمكن أن تعتمد عليها استراتيجية تموقع التراب، ويتعلق الأمر بالخصائص التي تمكن التراب من التموقع في ذهن الزبناء المحتملين وإعطائه صورة إيجابية[270].

شكل رقم 45: توزيع معطيات تموقع جهة فاس-مكناس



المصدر: بحث ميداني، 2019.

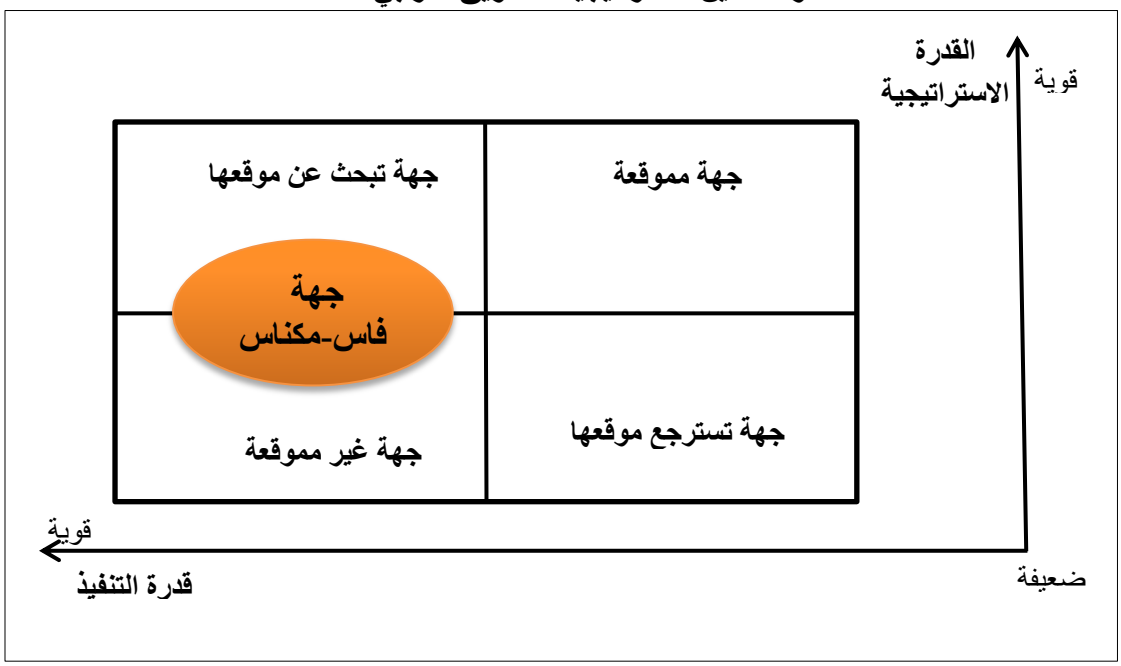
267- بندحمان ياسين الأندلسي، 2010، مرجع سابق، ص ص.15-16.
268- بلشقر آمال، 2013، مرجع سابق ، ص. 79.
269 - نقط الاختلاف هي خصائص (مميزات) فريدة من نوعها تميز العرض الترابي، فهي مرتبطة بمكون أو أكثر محددة للتراب (تموقع جغرافي، موقع تاريخي، نشاط ثقافي، نشاط اقتصادي ....). هذه المكونات هي أساس التنافسية الترابية وتلعب دورا محوريا.
270 -AZOUAOUI Hassan, 2005, op.cit, p. 190.

فكما يلاحظ في الشكل أعلاه فإن اغلب المستجوبين يركزون على أن الجهة يمكن أن تتموقع اقتصاديا بنسبة 27%، نظرا لوفرة مواردها والإمكانيات التي تتيحها البنيات التحتية، والتي أشرنا إليها سابقا في مختلف محطات هذه الأطروحة، كما تركز الفئة المستجوبة على المعطى الاجتماعي بنسبة 22% خاصة الجانب التعليمي ثم الثقافي بنسبة 17% والجغرافي بنسبة 15% ثم الموارد البشرية بنسبة 12% ثم البنية التحتية بنسبة 7 %. كلها إمكانيات تساهم في التموقع الاستراتيجي للجهة.

يمكن القول إن التموقع العام الاستراتيجي لجهة فاس-مكناس، يعتبر في طور التكوين، فهي لا زالت تبحث عن تموقعها، وهي لا تتوفر على علامة ترابية، التي تمكنها من التعبير عن هويتها، وتنافسيتها وأصالتها، وتساعدها على التموقع، كما لا تتوفر بعد على صورة الزعامة على الصعيد الوطني أو الدولي، وتحتل تموقعا محددا في المجال الفلاحي، الذي يعتبر قطبا مميزا بها، وهذا راجع إلى الإشعاع الذي تعطيه الوحدات المتمركزة بالجهة، وكذلك وجود تعاون وتناسق بين مختلف الفاعلين في هذا القطاع.

ولتحسين تموقع الجهة، يجب على الفاعلين المحليين إثبات قدرتهم لفهم الإستراتيجية التسويقية ، وتنفيذ مكونات التسويق الترابي. فنتائج عملنا الميداني. مكنتنا من تموقع جهة فاس-مكناس كما هو موضح في الشكل التالي[271]:

شكل رقم 46: تموقع جهة فاس-مكناس بالنسبة للقدرة الاستراتيجية للفاعلين المحليين والمنفذين لاستراتيجية التسويق الترابي



المصدر: بحث ميداني 2019.

271 - Kotler, P. et Hamlin, M. et Rein, I. et Haider, D., 2002: « **Marketing Asian Places** », Edition John Wiley et Sons, Singapore.

من خلال الشكل أعلاه، نستنتج أن الفاعل المحلي بالجهة له قدرة متوسطة في فهم استراتيجية التسويق الترابي مع إكراهات في تنفيذ هذه الاستراتيجية، باعتبار أن التسويق الترابي بالجهة منحصر فقط نظريا، في حين أنه يعتبر واقعيا- ميدانيا.

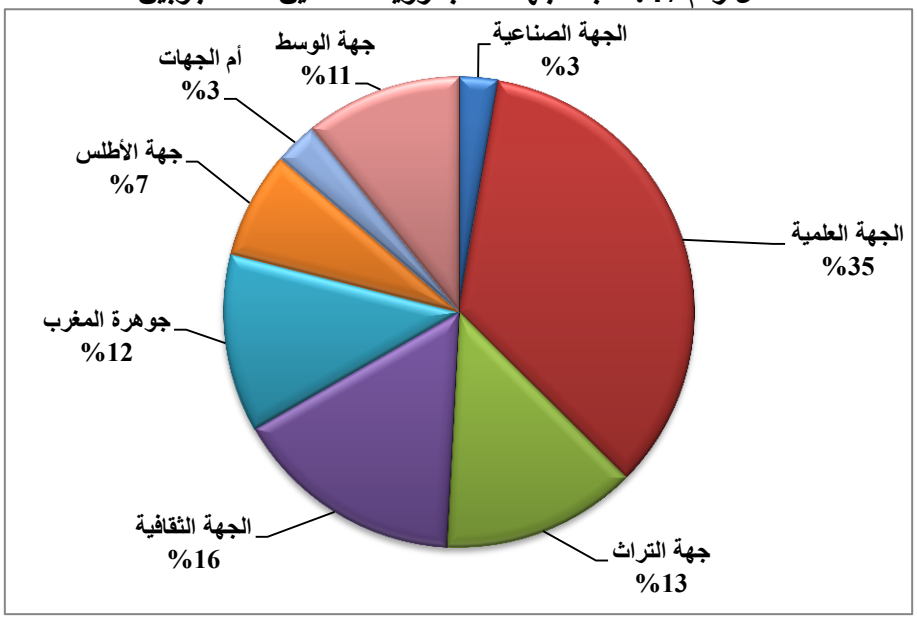
فجهة فاس-مكناس متموقعة بين "جهة غير مموقعة " و"جهة تبحث عن موقعها". فهي قادرة على تغيير موقعها إلى الأحسن، بالنظر للمؤهلات التي تتوفر عليها، ولبلوغ هذا الهدف يجب تكوين مختلف الفاعلين في تقنيات التسويق والتواصل الترابي، هذا فضلا عن التنسيق والتشاور بين مختلف الفاعلين بالجهة حتي تتمكن من تنفيذ أي رؤية استراتيجية.

أي لبناء استراتيجية التسويق الترابي، بمرحلة تلو أخرى في أمد قريب أو متوسط أو بعيد. يجب أن نكون واقعيين أن هذا البناء ليس سهلا. لاسيما أن أكبر تحدي تواجهه الجهة هو تدبير التزايد الديموغرافي ومتطلباته. لذلك فإن التموقع ليس بالأمر الهين فهو يقتضي فقط نظرة متبصرة محكمة لبلوغ نتائج ملموسة.

5- لقب الجهة حسب رؤية الفاعلين المستجوبين

بناء على نتائج الاعتمادات المتوصل إليها تبين لنا أن الفاعل المحلي اعتمد عدة ألقاب لتسويق هذه الجهة، والتي تساعد على التعريف بها واستقطابها للمستثمرين وإعطائها مكانة متميزة بالتراب الوطني ونجد نتائج هذه الإختيارات موضحة في المبيان التالي:

شكل رقم 47: لقب الجهة حسب رؤية الفاعلين المستجوبين



المصدر: بحث ميداني 2019.

لقد ركز الفاعلون بخصوص لقب الجهة، الذي يمكن أن تحمله، ويساهم في تسويق مجالها، على الجهة العلمية بنسبة 35%، وهذا اللقب غير غريب عن هذه الجهة لإعتبارات تاريخية، حول المكانة العلمية التي تميزت بها هذه المنطقة عبر قرون عديدة، والتي تحيلنا نسبة 16% على اللقب المرتبط بالجهة الثقافية، الذي لا يختلف عن الجهة العلمية من حيث المضمون الاجتماعي والتاريخي والانساني. كما أن هناك من الفئة المستجوبة من لقبها بجهة التراث بنسة 13%. الذي يعتبر بدوره مجالا وامتدادا للانتماء الترابي لمجتمع الجهة. كما يلاحظ أن هناك من الفاعلين من لقبها بالجهة الصناعية وذلك بنسبة 3%، وهو لقب يطمح به الفاعل لتقوية الأداء الاقتصادي للجهة، وجلب المستثمرين، وباقي النسب توزعت بين جهة الوسط بنسبة 11% وجوهرة المغرب بنسبة 12% وأم الجهات بنسبة 3 % وجهة الأطلس بنسبة 7%.

6- العلامة الترابية لجهة فاس مكناس

ومن أجل التسويق الجيد لهذه الجهة، على عدة مجالات، نرى أنه من الأجدى في إطار التعريف بهذه الجهة، اعتماد علامة المجلس الجهوي لجهة فاس- مكناس، لما لها من تعبير عن هوية الجهة طبيعيا وموارد وإطارا ترابيا، كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم 48: العلامة الترابية لجهة فاس مكناس



المصدر: مجلس جهة فاس-مكناس

فالمجال الأخضر يعبر عن الإمكانيات الطبيعية، التي تتوفر عليها الجهة في جل أقاليمها، كما أن الفاصل الذي يتوسطها، يعبر عن الموارد المائية المهمة، التي تحتضنها هذه الجهة، باعتبارها خزانا للمواد المائية بالمغرب. ويشكل الخط الأسفل القاعدة أوالركيزة لهذه الجهة، التي تعتمد على الفلاحة وموارد أخرى، كميزة من مميزات الجهة.

II- التسويق الترابي العملياتي لجهة فاس- مكناس كآلية للتنمية الترابية المستدامة

بناء على تمثلات الفاعل المحلي للتسويق الترابي العملياتي، يتبين لنا أن هدف الفاعل الجهوي سواء على المستوى المؤسساتي، أو على المستوى المحلي أو المجتمع المدني أو القطاع الخاص. له تمثلات غير واضحة لأهمية هذه الإستراتيجية، وذلك لعدة اعتبارات أهمها، أن التسويق الترابي هو مفهوم حديث بالمغرب، والمجالات الترابية التي عملت به محدودة[272]، علاوة على ذلك فهو مازال يتخبط في الآليات التقليدية في استثمار إمكانيات الجهة، إضافة إلى ضعف الجرأة التنموية في اقتراح هكذا الآليات.

وعليه فإن مختلف المحطات التي تطرقنا إليها في الفصول السابقة، تبين لنا أن الفاعل الجهوي يجب أن يرتكز على مداخل أساسية، نراها هي المقومات الإستراتيجية لتقوية الجهة في ظل التسويق الترابي العملياتي، الذي يعتبر الدعامة الثانية للتسويق الترابي، ويمثل آليات الفعل والتنفيذ لمحاوره الاستراتيجية ويتأسس على مكونات المزيج التسويقي.

1- المزيج التسويقي الخاص بتراب الجهة في شموليته

تعتبر العناصر الأربعة[273]، المنتوج والسعر والتوزيع والترويج المحاور الأساسية لأية استراتيجية تسويقية. ويمكن أن تتبناها جهة فاس-مكناس. ولتدعيم هذه الاستراتيجية يمكن إضافة إليها عناصر أخرى كالتواصل والشراكة والرأي العام...، ونظرا لدرجة التكامل العالية المتبادلة بين هذه العناصر، فإن وضعها مع بعضها في أية معادلة يكون منها ما يسمى ب **المزيج التسويقي Marketing Mix** الذي يمكن تطبيقه وتكييفه مع الأوضاع التسويقية المختلفة.

وفي هذا الصدد سنحدد مكونات المزيج التسويقي لتراب الجهة في شموليته أولا، ثم لفروع الأسواق المستهدفة ثانيا، وذلك من خلال ستة عناصر [274] (المنتوج والسعر والتواصل والتوطن والشراكة والرأي العام).

بعد ذلك سنضع الخطوات العملية والاجرائية لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية لجهة فاس-مكناس الخاصة بكل فرع من الأسواق المستهدفة.

---

272 - نعتبر الجهة الشرقية من الجهات السباقة بالمغرب التي عملت على بناء استراتيجية التسويق الترابي، وذلك عبر عدة اقتراحات وإنتاج مجلات دورية للتعريف بمؤهلاتها.

273- يرمز إلى هذه العناصر في النظام الأنجلوسكسوني ب**4P :** أي **P**roduc ، **P**rix، **P**lace، **P**romotion.

274- درويش محمد، 2015، مرجع سابق، صفحة 50.

1-1- العرض الترابي للجهة في تنويع المنتوج

العرض الترابي يعتبر كبناء للموارد الخصوصية لمجال ما، من طرف الفاعلين الترابيين، والموضوعة رهن إشارة المستثمرين[275].

مفهوم المنتوج في التسويق يختلف من وجهة نظر الصانع Fabricant من جهة، و المستهلك من جهة ثانية، إذ يعتبره الصانع "بكونه يتميز بمجموعة من الطبائع Caractéristiques التقنية، والإنجازات، وإسم العلامة التجارية وغيرها..."، أما من وجهة نظر المستهلك فإن "المنتج يرتبط بصورة العلامة التجارية أو بالتصميم الإجمالي المناسب للسلعة، و بتواجد نجاعة في الانتفاع"[276].

فيما يخص استراتيجية المنتوج فيمكن اعتبار الجهة بمثابة، منتوج يتكون من عدة متغيرات التي يمكن أن تتحول إلى الإجابة على مختلف المتطلبات والحاجيات، فاستراتيجية المنتوج تتكون من العناصر الرئيسية التالية[277]:

- التعرف عن الخصائص التي تقدمها الجهة؛
- خلق تواصل دائم وفعال بين جميع الفاعلين بالجهة؛
- تكييف العرض الترابي مع تطورات الطلب.

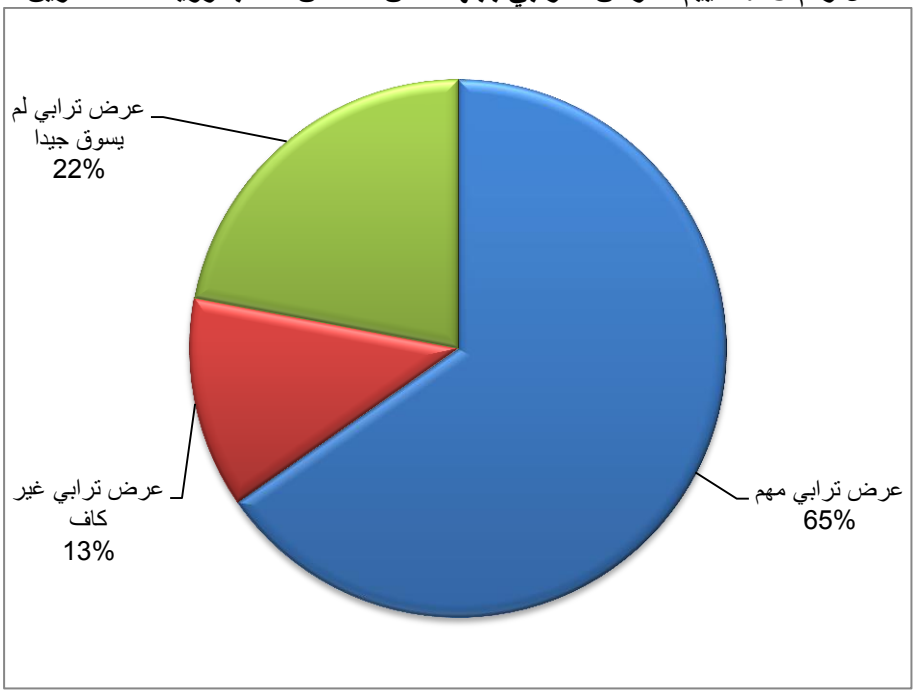
فيما يخص المنتوج أو العرض الترابي لجهة فاس – مكناس، فقد تم التطرق إلى مختلف مكونات العرض الترابي بصفة مفصلة في الفصل الثاني من هذه الأطروحة، وسنعمل من خلال هذه الفقرة على تحليل هذه المكونات حسب نوعية استعمالاتها وجاذبيتها، وذلك من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها في الشكل أسفله.

275 - **ZIMMERMAN, J. B.**, 1999: Construction territoriale et dynamiques economiques ». science de la société, N°48.

276 - **GHANNAM ZAIM Ouaffa,** 2005: Le Marketing Au Maroc Concepts et Réalités, Edition Al Madariss, Casablanca, Année, P : 82.

277 - **ZAOUI M.**, 2004 : Marketing Territorial et Promotion des Investissements Etrangers, Cas de La Région Doukala-Abda . Mémoire de DESA en Sciences Economiques, FSJES, Rabat-Agdal, P. 51.

شكل رقم 49: تقييم العرض الترابي بجهة فاس-مكناس حسب رؤية المستثمرين



المصدر: بحث ميداني 2019.

توضح نتائج الشكل أعلاه أن بنسبة 65% من المستثمرين المستجوبين، ترى أن العرض الترابي بجهة فاس-مكناس مهم، نظرا لما تحظى به هذه الجهة من مؤهلات فلاحية، وبنية تحتية مكثفة، وتضم مجموعة من المكونات، التي تلعب دورا مهما في اختيار مكان الاستثمار، وهي العوامل التي تمثل فرصا بالنسبة للتقطيع المختار. وذلك عبر إبراز نقط القوة والمؤهلات المستخلصة من التشخيص الترابي الكمي والنوعي للجهة، بالإضافة إلى المكونات المرتبطة بالحوافز والتسهيلات المرتبطة بالاستثمار.

وتتميز الجهة بمواردها المائية المهمة. بموقعها الجغرافي الاستراتيجي، بالقرب من المراكز الكبرى كالدار البيضاء وطنجة ...

إضافة إلى العرض الترابي المتمثل في البنيات التحتية اللازمة لمجموعة من الأنشطة الاقتصادية (كالشبكة الطرقية، الكهرباء والماء والاتصالات ...). الذي يوضح هيمنة هذه مدن فاس، مكناس، تازة، مقارنة مع المدن الأخرى المتواجدة بالجهة.

و22% من المستثمرين المستجوبين ترى أن العرض الترابي بهذه الجهة لم يسوق جيدا نظرا للمناطق الصناعية، والمناطق الاقتصادية، ومناطق الأنشطة بالجهة الغير كافية. وتجب الإشارة إلى أن نسبة 13% من هذه المناطق، هي التي تعتبر منتجة، وهذا يفسر بأن أغلبية البقع في هذه المناطق استعملت لأغراض المضاربة العقارية، وفي غياب المناطق الصناعية ببعض الأقاليم، فبعض المنشآت الصناعية تتمركز في أرض الخواص أو الجموع.

إن تقييم بعض مكونات العرض الترابي بالجهة بالنسبة للفاعلين المستثمرين يبين أن المناطق الصناعية والاقتصادية ومناطق الأنشطة بالجهة، لم تستطع أداء دورها كمحرك اقتصادي، وبالتالي فإن جاذبيتها ضعيفة.

بينما أن 13% من المستثمرين المستجوبين، ترى أن العرض الترابي بهذه الجهة غير كاف لاستقبال الاستثمارات.

بعد التعرف عن أول عنصر من مكونات المزيج التسويقي، وهو المنتوج سنعمل على تحديد سعر هذا المنتوج وتكلفته الترابية من خلال التطرق إلى العنصر الثاني من المزيج التسويقي وهو السعر.

2-1- السعر الترابي « Prix »

يعتبر السعر العنصر الثاني المكون للمزيج التسويقي والذي يهدف بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى تحديد الأثمنة داخل تراب الجهة، آخذا بعين الاعتبار الأثمنة المحددة في الجبايات المحلية، وأثمنة الأراضي المخصصة للأنشطة، وكذا اليد العاملة والطاقة والمواصلات، كما يتعين في تحديد السعر الأخذ بعين الاعتبار القدرة الشرائية للساكنة المحلية[278].

ففيما يخص سياسة الثمن، فتتجلى في أهم المميزات المرتبطة بتكلفة مجال جهة فاس-مكناس، فهي تتميز في مجملها بالإنخفاض في عوامل الإنتاج، كاليد العاملة والكهرباء والماء[279]. وهذا الانخفاظ في الأثمنة، يهم بالخصوص عمالات فاس ومكناس، التي تتركز فيها أهم الأنشطة الاقتصادية، أما فيما يخص ثمن الاستثمارات (اقتناء الأراضي، البناء...) فهي مرتفعة نسبيا[280].

أ- خدمات الكهرباء والماء الصالح للشرب:

فيما يخص خدمات الكهرباء والماء الصالح للشرب، فمدن جهة فاس-مكناس، لم تعتمد التدبيل المفوض « délégation des services » في تقديم خدماتها، كما هو الحال بالنسبة للعديد من المدن المغربية (الدار البيضاء، الرباط، طنجة، تطوان)، فتوزيع الماء والكهرباء داخل الجهة، يتم عن طريق الوكالات المستقلة للماء والكهرباء، والتابعة لوزارة الداخلية، مما يؤدي إلى تقليص فاتورة الماء والكهرباء، خصوصا في المناطق المخصصة للأنشطة وبالتالي يبقى هذا المعطى امتيازا للجهة عن باقي منافسيها من الجهات الأخرى.

278 - CHAKOR Abdelatif, 2004: op.cit, p. 168.

279- تعتبر بعض منتوجات جهة فاس-مكناس من بين أهم المنتوجات على الصعيد الدولي، مثل زيت الزيتون والتي عرفت كأحسن زيت زيتون طبيعية في "روما" لسنة 2006، كما احتلت المرتبة الثالثة في "فينسيا" سنة 2008.

280- Rapport Doing Busines au Maroc de 2008

نلاحظ أن قطبي الجهة (فاس، مكناس) اللذين يتوفران على أهم الأنشطة الاقتصادية بالجهة، يتميزان بأثمنة استهلاك أقل كلفة، بالمقارنة مع باقي أهم المراكز الحضرية الكبرى بالمغرب. إذ يشكل هذا المعطى عاملا إيجابيا ومحفزا على جذب المستثمرين بالجهة.

ب- أجر اليد العاملة بالجهة:

يعتبر الأجر مؤشرا مهما في تحديد القدرة الشرائية للمواطنين، إذ كلما كان الأجر مرتفعا انعكس إيجابا على الوضعية السوسيوقتصادية للساكنة، والعكس صحيح، وفي هذا السياق نشير إلى أن الحد الأدنى القانوني للأجر في القطاعات الصناعة والتجارة والمهن الحرة، تم تحديده في 14,13 درهم للساعة، فيما حدد الحد الأدنى القانوني للأجر عن يوم شغل للأجراء بالقطاع الفلاحي في 73,22 درهم[281]. إلا أن هذا الأجر يختلف حسب مستوى التأهيل العلمي والتقني لليد العاملة.

ت- الجبايات المحلية الخاصة بالمستثمرين:

على مستوى الجبايات المحلية الخاصة بالمستثمرين، وبالنظر إلى الإطار القانوني المعمول به في هذا التجاه، الذي ينبني على **ميثاق للاستثمار**، في شهر **نونبر1995**، لإدماج الامتيازات المتعددة في إطار منظومة عامة، وإلغاء الترخيصات الإدارية المسبقة، مع الاحتفاظ بنظام تفضيلي لصالح المناطق الضعيفة اقتصاديا، ويحدد مجال الإعفاءات الجبائية والامتيازات المتصلة بها، والتي عملت القوانين المالية السنوية على إقرارها ابتداء من سنة 1996. وقد نصت المادة الثانية من القانون الإطار رقم 18-95 على أن ما يحتوي عليه من تدابير تحفيزية للاستثمار إنما تستهدف تشجيع التصدير وإنعاش التشغيل وتخفيض تكلفة الاستثمار وترشيد استهلاك الطاقة والماء والمحافظة على البيئة، وذلك من خلال:

- سن نظام ضريبي تفضيلي، لفائدة التنمية الجهوية، عبر تمكين المقاولات التي تختار مقرا لها بعض العمالات والأقاليم[282]، والتي يتم تحديدها بناء على قدرتها على امتصاص الاستثمارات ودرجة نموها، من الاستفادة من تخفيض بنسبة 22% من قيمة الضريبة على الشركات خلال الخمس سنوات الأولى المتوالية من الحسابات المالية انطلاقا من يوم ابتداء نشاطها[283].

281- انظر الجريدة الرسمية عدد 6790، بتاريخ 27 يونيو 2019. المرسوم رقم 424-19-2، الصادر بتاريخ 26 يونيو 2019، المتعلق بتحديد مبالغ الحد الأدنى القانوني للأجر في الصناعة والتجارة والمهن الحرة والفلاحة.

282 - بحسب المرسوم رقم 520-18-2 الصادر بتاريخ 30 يونيو، 1118 فإن العمالات والأقاليم المعنية هي: الحسيمة، بركان، بوجدور، شفشاون، السمارة، كلميم، جرادة (بموجب المرسوم رقم 222-11-2 بتاريخ 30يونيو،1111 الجريدة الرسمية عدد، 2707(مكادة، طنطان، تاوريرت، **تاونات**، طاطا، **تازة** وتطوان).

283- تستثنى من هذا الإعفاء:
- المؤسسات المستقرة التي لا تتوفر على مقر اجتماعي لها بالمغرب، والتي تعمل في أوراش الأشغال والتموين والخدمات؛
- مؤسسات القروض؛ بنك المغرب؛ صندوق الإيداع و التدبير؛ شركات التأمين و إعادة التأمين؛ الوكالات العقارية.

- إنعاش المناطق الحرة للتصدير، إذ تستفيد المقاولات التي تختار هذه المناطق مقرا لممارسة أنشطتها الإنتاجية، والتي تخضع للضريبة على الشركات من إعفاء كلي من قيمة هذه الضريبة خلال مدة خمس سنوات الموالية لبداية نشاطها.

- التشجيع على الاستثمار في مجال السكن الاجتماعي والإيواء الجامعي، وذلك من خلال التنصيص على تمكين المنعشين العقاريين، سواء كانوا أشخاصا معنويين أو طبيعيين، والخاضعين لنظام النتيجة الصافية الحقيقية، من إعفاء بالنسبة لمجموع أعمالهم وأنشطتهم. ومداخيلهم المرتبطة بإنشاء مساكن اجتماعية، وذلك بمناسبة البيع الأول لهذه المساكن، شريطة ألا يتسم هذا البيع بالمضاربة ويهم هذا الإعفاء العديد من الإلتزامات[284] الجبائية[285].

من شأن هذه الإجراءات أن تساهم في تشجيع الاستثمارات بالأقاليم. التي تعتبر بوضع هامشي بالجهات المغربية، بما فيها جهة فاس- مكناس، ولعل إختيار تازة و تاونات للإكراهات التي تعاني منها في هذا الإطار، فضلا عن صفرو وبولمان. رغم أننا نرى كذلك أنه من الأجدر تقليص الضرائب وتسهيل مسطرة الاقتراض في حقوق الشباب، الذي يشتغلون في مقاولات صغيرة ومتوسطة، من اجل المساعدة على بناء مشاريعهم ومواكبتهم، والرفع من قدرتهم التدبيرية والتخطيطية في مجالات المقاولات.

ث- التكاليف الخاصة بالعقار

يعتبر العقار هو القطاع الأكثر جاذبية بالجهة فثمن المتر المربع يحدد من خلال تصميم التنطيق الموضوع من طرف المندوبية الجهوية للضرائب وخصوصا في المجالات الحضرية، فهو مطبق بمدينتي فاس ومكناس وهو يتراوح بين 1500 و9000 درهم، بينما في باقي مدن الجهة فالأثمنة تحدد حسب موقع كل عقار بالمجالات الحضرية. أما في المجالات القروية فهي تعتبر مجالات فلاحية وأثمنتها تحدد كذلك بالقرب أو البعد من المراكز الحضرية وهي تتراوح بين 200 و 350 درهم للمتر مربع[286].

284- يهم هذا الإعفاء:
- حقوق التسجيل و التبير، حقوق القيد في السجلات العقارية، الضريبة المهنية، الضريبة على القيمة المضافة، الضريبة العامة على الدخل، الضريبة الحضرية، الضريبة على الشركات، كل الضرائب أو الرسوم المخصصة للجماعات المحلية أو مجموعاتها.

285- محمد درويش، 2015، مرجع سابق، ص-ص. 110- 112 .

286 - https://portail.tax.gov.ma/wps/portal/DGI/Referentiels-des-prix-de-l_immobilier?classic=1, (Référentiels des prix de l'immobilier).

3-1- التواصل الترابي

التواصل الترابي كما وضحنا ذلك في الفصل الأول من الأطروحة، يتوخى إلتقائية الفاعلين المحليين والجهويين في شتى القضايا المرتبطة بالجهة، ويزداد تدقيقا في القضايا الجهوية مثلا كما في موضوع دراستنا هاته. في تحديد أهداف التواصل واختيار وسائل بهدف تسهيل التنسيق والتشاور بين الجهات الفاعلة.

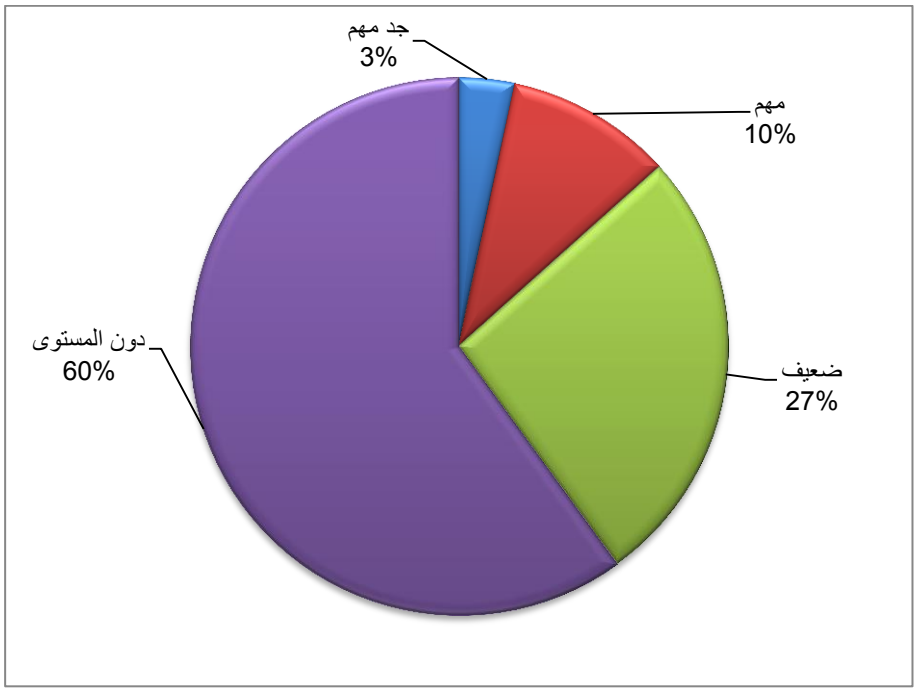
نجد على مستوى الجهة أن كل من المركز الجهوي للاستثمار[287]، ومجلس الجهة، وغرفة الصناعة والتجارة، من بين الفاعلين أو جزء من الفاعلين الرياديين في التواصل أو إمكانية تأسيسه، لما يضمون من معطيات، تجمع بين ماهو ميداني وسياسي، وبين ما هو تقني وإقتصادي، وبين ماهو متعلق بالموارد والوظائف.

ولكي يتعزز هذا التواصل، لابد من إقتراح عدة وسائل لتقوية الوسائل التقليدية التي يتواصل بها الفاعلون (كالمطويات والأقراص المدمجة....)، يجب في هذا الإطار توسيع هذه الوسائل من المحلي إلى الوطني، بغية توسيع تقنيات التواصل لاستقطاب الاستثمار، التي تعتبر مفتاحا للتنمية الجهوية من وجهة نظرنا، يجب مثلا: وضع البوابات الكترونية المتطورة والجامعة لكل المعلومات التي تخص الجهة، أوالمشاركة في مختلف المعارض التجارية الوطنية والدولية.

يعتبر تقييم مكونات التواصل الترابي بجهة فاس-مكناس ذا أهمية كبيرة فهو مفتاح لترويج مؤهلاتها فحسب النتائج المتوصل إليها من خلال الفئة المستجوبة، نجد أن استراتيجية التواصل الترابي بالجهة كانت نتائج بحثنا الميداني موضحة في الشكل الآتي:

287- Les CRI se concentreront sur l'investissement productif. C'est l'une des nouveautés apportées par la réforme du CRI comme stipulé dans la loi N° 47-18 portant réforme des centres régionaux d'investissement et création des commissions régionales unifiées d'investissement publiée au Bulletin Officiel du 21 février 2019

شكل رقم 50: تقييم التواصل الترابي بجهة فاس-مكناس حسب رؤية المستثمرين



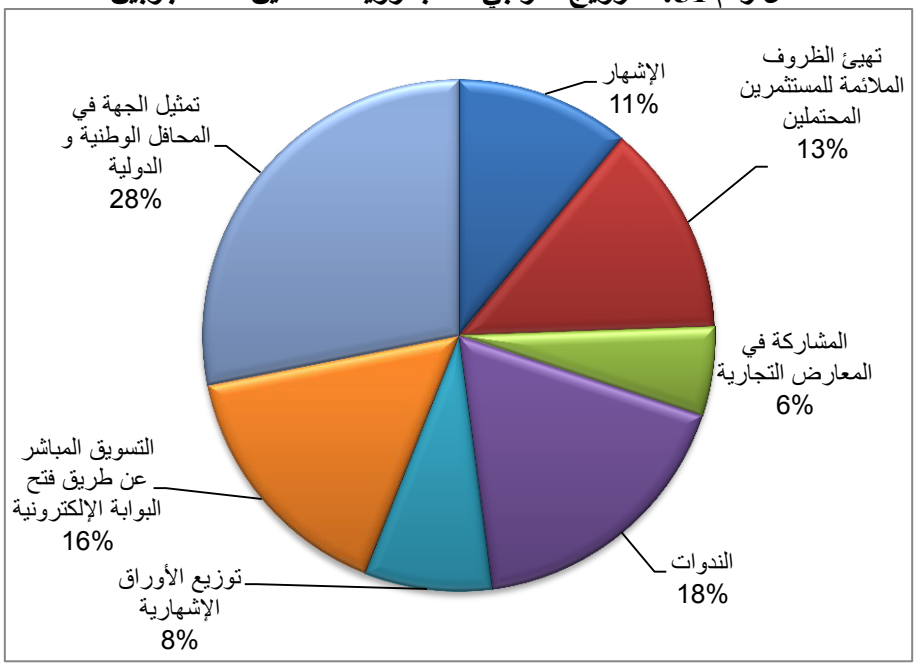
المصدر: بحث ميداني 2019.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن هناك نقص كبير في سياسة التواصل بالجهة بمختلف أنواعه، حيث أن 60% من المستجوبين المستثمرين، يرون أن سياسة التواصل بالجهة دون المستوى مقابل 3% منهم. التي تقر أن التواصل بالجهة مهم جدا، وهذا راجع أولا إلى تعدد الفاعلين الذين يتواصلون داخل الجهة، وبدون أي تنسيق مسبق، وبدون وضع أي استراتيجية تواصلية موحدة، ثانيا إلى استعمال تقنيات ووسائل التواصل غير الملائمة، وكذلك نوعية محتوى الرسالة المراد تبليغها. مما يؤدي إلى تضعيف محتوى وفعالية التواصل بالجهة.

4-1- **الترويج الترابي**

تعتبر استراتيجية الترويج لجهة فاس-مكناس عملية إقناع لجذب المستثمرين، وذلك عن طريق أساليب متعددة، التي توصلنا إليها من خلال النتائج الموضحة في المبيان التالي:

شكل رقم 51: الترويج الترابي حسب رؤية الفاعلين المستجوبين

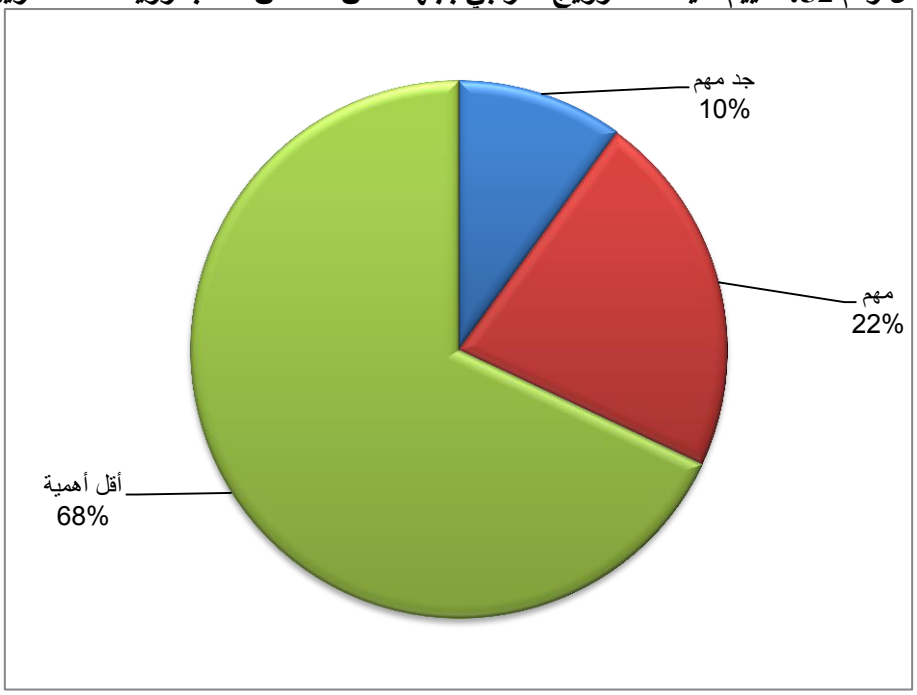


المصدر: بحث ميداني 2019.

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن رؤية الفاعلين للترويج الترابي للجهة تختلف حسب تصورات الفاعلين للجهة، إذ نجد أن 28% من المستجوبين يربطون الترويج الترابي للجهة من خلال تمثيلها في المحافل الدولية، في حين أن 18% يرون أن ترويج الجهة يمر عبر تنظيم الندوات الدولية والوطنية، بينما يرى 13% أن تهييء الظروف للمستثمرين عاملا مهما في الترويج الترابي بينما عبر 6% أن الترويج يقوم على المشاركة في المعارض الدولية.

ولتحقيق الأهداف الترويجية، نرى أن الإعتماد على وسيلة واحدة للترويج الترابي، أمر غير مجد بل يجب الاعتماد على مزيج ترويجي متنوع، حتى يتسنى إبراز مميزات الجهة والوفورات التي تتيحها لاستقطاب المستثمرين. ولتقييم سياسة الترويج الترابي بجهة فاس-مكناس فالشكل الآتي يكشف عن نتائج ذلك:

شكل رقم 52: تقييم سياسة الترويج الترابي بجهة فاس-مكناس حسب رؤية المستثمرين



المصدر: بحث ميداني 2019.

فمن خلال الشكل أعلاه، نستنتج أن استراتيجية ترويج جهة فاس-مكناس، لها أهمية ضعيفة حيث أن 68% من المستثمرين المستجوبين، يرون أنها أقل أهمية، مقابل 10% منهم التي تقر بأهميتها، وهذا يفسر بضعف استقطاب المستثمرين الكبار كما هو معمول به في الجهات الأخرى.

1-5- توزيع المنتوجات و توطن المقاولات

يقصد به تصريف المنتجات بأكبر كفاءة توزيعية ممكنة، وتحديد هذه المنافذ المستخدمة حسب طبيعة السلعة و هيكل الصناعة[288]، وتمثل مجموعة الأنشطة التي تنطوي على عملية التحريك المادي للسلع والخدمات، من أماكن إنتاجها إلى الأسواق. ويتكون نشاط التوزيع من ثلاثة عناصر أساسية هي:

العلاقات الهيكلية وتتمثل في نقل حيازة أو ملكية السلع والخدمات، و تتم ضمن قنوات النظام التوزيعي. ولابد لهذه العلاقات أن تنظم بصورة تضمن لنظام التوزيع إمكانيات العمل بفاعلية عالية؛

- النقل المادي و ينطوي على عملية التحريك المكاني للسلع والخدمات، بحيث تتولد من خلال ذلك مجموعة المنافع، المنفعة المكانية، والزمنية، والشكلية...؛

288- الحاج طارق، الباشا محمد، ربابعد علي والخليلي منذر، 1997، مرجع سابق ص.17.

- الأنشطة المساندة: وهي مجموعة الأنشطة التي تعمل على تسهيل عمليات التدفق المادي للسلع والخدمات، وتعمل على رفع كفاية نظام التوزيع[289]. وتشمل هذه الأنشطة جمع المعلومات التسويقية، والتنويع، التدريج السلعي، التغليف و الائتمان...إلخ[290].

وفي مجال التسويق الترابي فإن استراتيجية التوزيع ترتكز على ثلاثة مكونات هي:

- اختيار طريقة أو بنية بيع المنتوج الترابي؛
- اختيار خصائص معينة للفريق المسؤول عن تقديم العرض الترابي؛
- تنبؤ كيفية تقديم الخدمات بعد البيع Service Après Vente من خلال العلاقة بين الجماعات الترابية والمقاولات الموجودة للرفع من سمعة/قيمة التراب[291]".

1-6- التعاون والشراكة بين الفاعلين

تشكل الشراكة عاملا اساسيا في تقوية العلاقات بين الفاعلين المحليين والخارجيين، وذلك بمشاركة المصالح اللاممركزة للدولة ووكالات التنمية، والمؤسسات المهنية والجامعات.

لا يخفى أن الجماعات الترابية اليوم، مطالبة بأن تقوم بهذا الدور، بما تمليه توجهات الجهوية المتقدمة والبرامج والمخططات الجهوية. هذا دون أن ننسي الإنفتاح على المجتمع المدني، نظرا للدور المهم الذي يقوم به، على مستوى الوساطة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. بالإضافة إلى القطاع الخاص الذي له مكانته الأساسية بجهة فاس-مكناس، وهذا العامل يشكل دعامة للتنمية الترابية وتقوية الاتفاقيات والشراكات بين الفاعلين.

كل هذا لا يحتاج بالنسبة لجهة فاس-مكناس إلا على منتخبين وفاعلين مؤسساتيين، ومجتمع مدني ملتزم وقادر على الإندماج والانصهار، ضمن التحديات التي تواجهها هذه الجهة، ومحاولة الوعي بفلسفة التسويق الترابي، العملياتي منه بالخصوص.

إن التسويق الترابي والوعي بقضية المزيج التسويقي، سيجرنا إلى الحديث عن مكونات هذا المزيج والذي سنربطه بطبيعة الحال بالمقومات الأساسية للاقتصاد الجهوي لجهة فاس-مكناس بناء على نتائج البحث الميداني.

289- ENNAHI Youssef, 2011: « **Le Marketing Politique Au Maroc**», publications de La REMALD, Série thèmes actuels, n°75, p.74.

290- معلا ناجي وتوفيق رائف، 1998: " **أصول التسويق، مدخل استراتيجي**"، دار الصفاء للنشر- عمان، الطبعة الأولى، ص.18.

291 - CHAKOR Abdelatif, 2004: « **Le Marketing Territorial Au Service de La Bonne Gouvernance Locale**», Publications de RMAD, Série management stratégique, N° 5, p. 169.

لقد عملنا على تحديد عناصر المزيج التسويقي في شموليته لجهة فاس-مكناس. وللتدقيق أكثر في هذه العناصر، لابد من تحديد مكونات هذا المزيج التسويقي حسب كل فرع من فروع الأسواق المختارة.

2- المزيج التسويقي الخاص بكل جزء من فروع الأسواق المستهدفة

بعد التطرق إلى المزيج التسويقي لجهة فاس-مكناس في شموليته، سنحدد المزيج التسويقي الخاص بكل فرع من الفروع المستهدفة في التقطيع الترابي وهي: الفلاحة (الصناعة الغذائية)، والسياحة والصناعة التقليدية، اقتصاد المعرفة، وترحيل الخدمات. وذلك من خلال سياسة عرضها الترابي الذي دققنا فيه في الفصل الثاني من هذا العمل، ثم بعد ذلك سياسة الثمن والتواصل.

2-1- فرع الفلاحة (الصناعة الغذائية)

تحتل الصناعة الغذائية[292] مكانة مهمة في الاقتصاد الجهوي، فقد عرفت توطن عدد مهم من البنيات التحتية الفلاحية للصناعة الغذائية لتحويل وتثمين المنتوج الفلاحي.

2-1-1. العرض الترابي، منتوج متنوع للصناعة الغذائية

تضم جهة فاس-مكناس قطبا للتصنيع الفلاحي "أكروبوليس Agropolic" الذي يعتبر وعاء عقاريا لاستقطاب المستثمرين، على الصعيد الوطني والدولي في قطاع الصناعة الغذائية، يقع جنوب مدينة مكناس على بعد أقل من 4 كلم من المحول (échangeur autoroute Fès-Meknès) مخرج مكناس شرق، على مساحة 450 هكتار، وقد أنجزت منه المرحلة الأولى في 140 هكتار، وتعتبر شركة "Med Z" هي حاملة هذا المشروع، ويضم (منصة لوجستيكية ووحدة للتوضيب، وثلاث وحدات لصناعة المعدات والالآت الفلاحية، وثلاث وحدات للصناعة الغذائية وغيرها، ومختبر المؤسسة المستقلة لمراقبة وتنسيق الصادرات، ومختبر المكتب الوطني للسلامة الصحية النباتية والبيطرية والغذائية، كما يضم قاعة المؤتمرات ومركز الاستقبال ومطعم وفندق). ويوفر 18000 منصب شغل. ويبلغ عدد المشاريع المتعاقد عليها سنة 2018، 44 مشروعا المحددة في 57 بقعة، ويحدد ثمن البقع المجهزة في 500 درهم للمتر مربع[293].

292- تمكن من تحويل المواد الأولية الفلاحية لمنتوجات غذائية موجهة للإنسان والحيوان.
293- المركز الجهوي للاستثمار لجهة فاس-مكناس، 2018.

صورة رقم 8: قطب للتصنيع الفلاحي "أكروبوليس AGROPOLIC"



المصدر: الوكالة الحضرية لمكناس 2018.

كما أن هناك مشاريع مبرجة بجهة فاس-مكناس، والتي تخص الصناعة الغذائية في إطار المخطط التوجيهي للمناطق اللوجيستيكية، والمنجزة من طرف الوكالة المغربية لتنمية الأنشطة اللوجيستيكية، وقد تمت المصادقة عليه يوم 22 نونبر2018 بمدينة فاس، وسيضم (محطة للحاويات، محطة التوزيع، محطة المواد الفلاحية، محطة الحبوب، محطة لمواد البناء) كما هو موضح في الخريطة (رقم 24).

خريطة رقم 24

المناطق اللوجستيكية المبرمجة بجهة فاس- مكناس

1 المنطقة اللوجستيكية رأس الماء 100 هكتار

2 المنطقة اللوجستيكية بنسودة 33 هكتار

3 المنطقة اللوجستيكية ويسلان 92 هكتار

4 المنطقة اللوجستيكية مجاط 20 هكتار

5 المنطقة اللوجستيكية أكروبوليس مكناس 60 هكتار

6 المنطقة اللوجستيكية قندر سيدي خيار 33 هكتار

7 المنطقة اللوجستيكية تازة 27 هكتار

طريق سيار

طريق سريع

طريق وطنية

طريق إقليمية

طريق جهوية

سكة حديدية

حدود جهة فاس-مكناس

المصدر المركز الجهوي للاستثمار 2019

إنجاز إنجاز شخصي بتصرف 2019

0 20 40 كلم

ش

5°0'0"W 4°0'0"W 3°0'0"W

34°0'0"N 33°0'0"N

جهة طنجة تطوان الحسيمة

جهة الرباط سلا القنيطرة

جهة بني ملال خنيفرة

جهة درعة تافلالت

الجهة الشرقية

طهر السوق

أكنول

غفساي

تاونات

تيسة

تازة

مولاي يعقوب

مولاي ادريس زرهون

فاس

مكناس

الحاجب

صفرو

رباط الخير

إفران

إموزار مرموشة

بولمان

أوطاط الحاج

ميسور

فالخريطة (رقم 24)، توضح أن المناطق الوجستيكية المبرمجة بجهة فاس-مكناس، ستكون منتوجا إضافيا. الذي سيساعد في ترويج الجهة للعرض الترابي للصناعة الغذائية.

فمن حيث المواد الفلاحية فتتمركز ب:

- بمنطقة أكروبوليس بمدينة مكناس وخصص لها 41 هكتار؛
- ومنطقة قندر سيدي خيار بمدينة فاس وخصص لها 29 هكتار؛
- ومنطقة تازة بمدينة تازة وخصص لها 5 هكتارات.

أما من حيث تخزين الحبوب فتتمركز ب:

- بمنطقة رأس الماء بمدينة فاس وخصص لها 3 هكتارات؛
- ومنطقة ويسلان بمدينة مكناس وخصص لها 4 هكتارات؛
- ومنطقة بنسودة بمدينة فاس وخصص لها 3 هكتارات.

2-1-2. التواصل الترابي للصناعة الغذائية

لنجاح التواصل الترابي في جلب المستثمرين فيما يخص فرع الصناعة الغذائية، يجب أولا وضع أولويات في اختيار الهدف عبر قنوات التواصل لترويج جهة فاس-مكناس والمتمثلة في:

- خلق بوابة إلكترونية تعطي المعلومات الكافية عن الجهة (تحيين المعلومات) بالنسبة للمستثمرين المحتملين؛
- التواصل عبر صفحات التواصل الاجتماعي؛
- المشاركة في المعارض والمهرجانات المختصة في الصناعة الغذائية وفي هذا الإطار تحتضن جهة فاس-مكناس سنويا منذ سنة 2016 فعاليات المعرض الدولي للفلاحة، الذي يعتبر موعدا سنويا بالنسبة لمختلف الفاعلين في القطاع الفلاحي على الصعيد الوطني والدولي، كما تحتضن الجهة عدة معارض جهوية (كالمعرض الجهوي للمنتجات الفلاحية المحلية، الذي يقام بمدينة تازة)، وكذلك تحتضن تظاهرات فلاحية أخرى (مهرجان حب الملوك بصفرو، وملتقى حب الملوك بعين اللوح، والمهرجان الوطني للتفاح بإيموزار كندر، والمهرجان الوطني للتين بتونات، والمهرجان الوطني للبصل بالحاجب، ومهرجان تزرت للمنتوجات المحلية الطبيعية بإقليم بولمان، ومهرجان اللوز بأكنول بإقليم تازة).
- إنشاء بنك معلومات مدقق للصناعة الغذائية بالجهة؛
- إنجاز أفلام وثائقية بمختلف اللغات توضح مؤهلات الجهة؛

- تنظيم ندوات ولقاءات بين مختلف الباحثين المختصين في ميدان الصناعة الغذائية، فهي تعتبر شكلا متقدما للتواصل الترابي لأنها تعتمد على الترويج المباشر، لذا يجب مراعاة خصوصيات المشاركة في هذا النوع من التواصل كاختيار اللغة والديكور والقاعة...؛
- إعداد وطباعة المنشورات الإعلانية ومطبوعات التواصل (كتيبات، مطويات، لافتات، أقراص مدمجة...).

ثانيا يجب وضع رؤية شمولية لسياسة التواصل، تركز على هوية التراب الجهوي، كالماء، الأراضي الفلاحية الخصبة، والموقع الجغرافي الإستراتيجي. بالإضافة إلى عوامل الجذب كمناطق الأنشطة المخصصة للصناعة الغذائية.

صورة رقم9: لافتة إعلانية لغرفة الفلاحة لجهة فاس-مكناس



المصدر: تصوير شخصي 2019.

2-2- فرع السياحة والصناعة التقليدية

تتوفر جهة فاس-مكناس على مؤهلات سياحية مهمة ومتنوعة التي لها تأثير كبير على التنمية الاقتصادية بالجهة، من حيث فرص العمل التي توفرها. وكذلك مدخول العملة الصعبة، فهي تمكن من جذب المزيد من المستثمرين.

2-2-1. العرض الترابي السياحي

يتمثل العرض الترابي السياحي في التعريف بالجهة، كتراثها الطبيعي والثقافي والاجتماعي، فتثمين هذا التراث يعتبر قاعدة أساسية لإنجاح عملية وضع عرض ترابي سياحي، وذلك من خلال إنشاء مشاريع مهيكلة قادرة أن تدعم كثافة وجودة العرض الترابي السياحي المتواجد. هذه المشاريع يجب عليها تفعيل أغلب المواقع السياحية المتواجدة بالجهة مع تهيئة المناطق السياحية أيضا.

فجهة فاس-مكناس تضم تراثا متميزا، وإمكانيات سياحية طبيعية مهمة، التي لم يتم تثمينها بعد، ونذكر منها (محطة ميشليفن للتزلج وتازة بويبلان، ثم التحتية السياحية: الفنادق، بيوت الضيافة، المجمعات السياحية، القرية السياحية، ثم مجمعات الترفيه والمطاعم والحدائق الترفيهية، التي توفر مساحة جديدة للعائلات والأطفال والشباب، مجمعات استغلال الخزانات المائية والسدود للأغراض السياحية "الرياضات المائية"، ثم المناظر الطبيعية.)

كما تضم الجهة عدة مشاريع تنموية سياحية استراتيجية تساهم في تسويق صورة الجهة نذكر منها:

- مشروع وحدة التنمية السياحية **"واد فاس"** والمتواجد بعمالة فاس، انجز على مساحة 166هكتار، في إطار الاستراتيجية الوطنية السياحية "رؤية 2010"، وهو يشكل مكونا أساسيا وجوهريا في هذا البرنامج، ويندرج في إطار محور تطوير عرض الطاقة الإيوائية بالجهة، ويتكون من الجزء السياحي الذي يضم،(فندق من 5 نجوم مساحته 3.9 هكتار وفندق من 4 نجوم مساحته 2.5 هكتار و فندق من 3 نجوم مساحته 1.8 هكتار وغولف من 18 حفرة مساحته 73 هكتار وقطع للتجهيز (التسوق، والترفيه، والمطاعم ....)). وعدد مناصب الشغل المرتقبة به تبلغ 5500 منصب شغل؛
- مشروع **"ريم اكواتيك"** بإقليم مولاي يعقوب، يضم ثلاثة أحواض سباحة وشاطئًا اصطناعيًا، وسكنًا سياحيًا، يحتوي على 46 جناحًا ومطعمين بسعة 600 مقعدًا، كما يضم بركة سباحة كبيرة، وحوض سباحة للتعلم مع زلاجات، ومتنزه أخضر.
- مشروع **"Vichy Thermalia SPA"** لتأهيل حامات مولاي يعقوب، ويتكون من فندق من 4 نجوم يضم 100غرفة، كما يتضمن المشروع تجديد الحامات الحالية، وبناء حمام عمومي تقليدي؛
- منتزه ترفيهي بمدينة مكناس **"Société Maroc Parc"**، على مساحة تقدر ب 68226 مترمربع؛
- منتزه ترفيهي بمدينة مكناس **"اكوا لاند للألعاب"** على مساحة تقدر ب 5 هكتارات، وسيوفر 80 منصب شغل؛
- مشروع **توسعة مطار فاس سايس**، المنجز من طرف المكتب الوطني للمطارات ، وذلك لتطوير الطاقة الاستعابية لمطار فاس-سايس من أجل استقبال 3 مليون مسافر عوض 500.000 مسافر سنويا، من أحل مواكبة النمو العام، الذي تعرفه حركة النقل الجوي من خلال توفير محطة جوية

عصرية على مساحة تقدر ب 31500 متر مربع. ففي سنة 2016 تم ربط مدينة فاس ببردو وباريس وتلوز، كذلك تم فتح أربعة عشر خطا جويا جديدة تربط مدينة فاس بمدن أوروبية كبرى سنة 2017؛

- **إنجاز وحدة فندقية** من فئة أربعة نجوم بجماعة إقدار إقليم الحاجب، سيوفر 40 منصب شغل؛
- **ملعب الجولف** بمدينة إفران المنجز من طرف المكتب الوطني للسكك الحديدية، على مساحة 100 هكتار، سيوفر 100 منصب شغل دائم؛
- **برنامج إعادة تأهيل وتثمين المدينة القديمة لمكناس،** عبر (ترميم وإعادة تأهيل التراث التاريخي، تحسين إمكانية الوصول والتنقل داخل المدينة القديمة بإنشاء مآرب جديدة، تحسين الجاذبية السياحية والاقتصادية للمدينة القديمة عبر إنشاء مدارات جديدة وترميم وإعادة تأهيل فنادق تاريخية)؛
- **برنامج إعادة تأهيل المدينة القديمة لفاس**

2-2-2. التواصل السياحي كمنطلق للترويج وإنعاش المنتوج المحلي

على المستوى المركزي هناك عدة مؤسسات. تُعنى بترويج وإنعاش المنتوج السياحي بالمغرب، كالمكتب الوطني للسياحة « ONMT »، بما فيه المجال الجهوي لجهة فاس-مكناس. غير أن هذا الترويج لا يكفي ولا يؤدي إلى نتائج إيجابية على عدة مجالات ترابية. وترتبط هذه الإشكالية إلى بمركزتها وتوجيهها نحو الأقطاب السياحية المعروفة الوجهة بالمغرب.

لذلك لابد من الفاعل المحلي بمختلف ألوانه ومواقعه، أن يعمل على ترويج جهته عبر تثمين التراث المحلي، والهوية الثقافية، وإبراز مختلف الإمكانيات السياحية المتنوعة، التي تتميز بها هذه الجهة.

وللمجتمع المدني دور مهم في هذا الإطار لاسيما أن منصات التواصل الاجتماعي سهلت مأمورية هذا التسويق. والذي يمكن أن يدعم من قبل الفاعل المؤسساتي والنخبوي.

وهذا إن استثمر بشكل إيجابي باستمرارية ستكون نتائجه ملموسة لا محالة على القطاع السياحي، الذي لا يعتبر بعيدا على إبراز قوته مع الوجهات السياحية الأخرى بالمغرب.

2-3- فرع اقتصاد المعرفة استثمار يجب أن ينصهر في بوثقة التنمية الجهوية

إن اقتصاد المعرفة يشكل أحد التحديات، التي تراهن عليها الجهة، باعتبار أنه مرتبط بحاجيات الشغل وتوفر عرض أكاديمي يواكب الوظيفة التي ستؤسس الجهة.

2-3-1. العرض الترابي لاقتصاد المعرفة

كنا قد أبرزنا العرض الأكاديمي، الذي تتوفر عليه الجهة من تخصصات وأسلاك مهنية متعددة، لكنها تطرح إشكالية التوظيف والملاءمة. صحيح أن هذه الإشكالية لا تتعلق فقط على مجال الدراسة، وإنما على المجالات الترابية بالمغرب ككل. اليوم تم تكييف العرض البيداغوجي مع متطلبات سوق الشغل، ومن بين البرامج التكوينية، التي عرفتها الجهة، نجد برنامج التكوين خلال التدريب " Programme de Formation par Apprentissage"، أنجز بالاتفاق بين شراكة "Delphi meknes"، وأمانة الدولة لوزارة التعليم الوطني والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العلمي ، مسؤولة عن التكوين المهني، وسيفيد من هذا التكوين 6000 متدرب على مدى 3 سنوات في قطاع السيارات وسيتم تشغيل الناجحين في هذا التكوين بشركة "Delphi meknes"[294].

يمكّن كذلك التكوين المهني بدوره من المساعدة في تقوية اقتصاد المعرفة سيما أن اليوم بدأت هذه المؤسسات تحظى بعدة تخصصات، تمكنها من التموقع في مختلف الوظائف الجديدة للاقتصاد الجهوي كالتكنولوجيا والمالية والأشغال العمومية والهندسة المعمارية.

2-3-2. التواصل في اقتصاد المعرفة

ربما إن الموضوع المتعلق باقتصاد المعرفة يصعب تحديد أبعاده ونتائجه. لكن تمثل تقنيات التواصل المتأسسة على الحكامة والإلتقائية عاملا أساسيا بين مختلف المتدخلين من أجل بلوغ الملاءمة بين التخصصات المهنية وخصوصيات سوق الشغل بالجهة.

2-4- فرع ترحيل الخدمات عبر الاعتماد على العرض والتواصل الترابيين

فمن خلال بحثنا الميداني، لاحظنا تركز العرض الترابي لترحيل الخدمات بمدن فاس ومكناس، وتشغل شبابا قادمين من مختلف مدن وقرى الجهة. وتعتبر جهة فاس-مكناس قطبا جاذبا لأنشطة ترحيل الخدمات، فقد استقر بها عدد من الشركات العالمية (WebHelp, Acticall, CGI,...)، وهذا عامل إيجابي لتقوية الاقتصاد الجهوي، لكننا نلاحظ خلال السنوات الأخيرة وخاصة بمدينتي فاس ومكناس تمركز مجموعة من المقاولات المختصة في ترحيل الخدمات، والتي وفرت فرص الشغل لعدد لابأس به من الساكنة النشيطة بالجهة، والتي تتخذ مواقع مختلفة تتجلى في:

- مشاريع ترحيل الخدمات المتواجدة بعمارات متفرقة بمدن فاس ومكناس؛

294- حسب وزارة التعليم الوطني والتكوين المهني والتعليم العالي والبحث العالمي، 2017.

- مشروع **فاس شور المتواجد بمدينة فاس**، تم إنجازه على مساحة 20 هكتار، مكن من تشغيل 1436 يد عاملة، وقد استقرت به عدد من الشركات العالمية والوطنية نذكر منها:
  - المدرسة العليا لهندسة السيارات و الطائرات؛
  - الشركة المتخصصة في البرمجة المعلوماتية؛
  - مركز اتصالات؛
  - المجموعة الكندية التي تنشط في مجال خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
  - الشركة المتخصصة في تطوير تكنولوجيا المعلومات.

يخصص هذا المشروع لكراء مكاتب لترحيل الخدمات مساحتها ابتداء من 242 متر مربع، بثمن 90 درهم للمتر المربع، مع امتيازات ضريبية لتشجيع الاستثمار داخل هذا الفضاء (الضريبة على الشركات 0% خلال الخمس سنوات الأولى، والضريبة على الدخل تقدر ب 20%، وثمن المكالمات ينقص ب 30% من قمن السوق).

صورة رقم 10: شركة ترحيل الخدمات بمدينة مكناس



المصدر: تصوير شخصي 2019.

3- المخطط التسويقي الاستراتيجي.

من منطلق الإطار النظري والتشخيص الترابي الكمي مرورا بالتشخيص النوعي، يمكننا من وضع تشخيص متكامل لجهة فاس – مكناس وتحليل عرضها الترابي، ومجالات أنشطتها الإستراتيجية سواء الماكرو منها أو الميكرو (التعاونيات مثلا)، وموقعها وسياسة تواصلها وكذا شراكاتها، سمحت لنا من التأكد من العلاقة الموجودة بين العرض الترابي الحالي وكيفية تثمينه.

وانطلاقا من التحاليل الداخلية والخارجية لجهة فاس- مكناس، التي حددناها من خلالها عدة مؤهلات وعدة إكراهات، التي يمكن أن تعيق تسويق هذه الجهة، فإن الاقتراحات التي نقدمها لا يمكن أن تخرج عن إطار المزيج التسويقي، الذي يتأسس على دور الفاعلين للرفع من تطوير وتثمين العرض الترابي للجهة، وذلك بمقترحات ترتبط في مجملها بتدابير مرافقة للعرض الترابي بالجهة. وبالدافع الإيجابي الناتج عن المشاريع الكبرى المهيكلة المنجزة في الجهة، وكذلك استراتيجية الدولة للتنمية القطاعية تبقى المحاور الأساسية لتطوير وتثمين العرض الترابي للجهة. وذلك في أفق التوفر على استراتيجية واقعية للتسويق الترابي التي تهدف لترويج الاستثمار في إطار عرض أوسع توجب التفكير على المستوى الجهوي. في هذه المرحلة سيكون البحث أكثر جوهرية، لأنه يمكن من إدماج جميع التفاعلات الإيجابية نحو المدن الفلكية بالجهة، وكذا العلاقات التكافلية المحدثة مع العالم القروي وموارده، علما أن الآفاق على المستوى الفلاحي الجهوي تبدو واعدة في التنافسية خاصة من خلال تصميم لتنمية قطاع المغرب الأخضر.

3-1 المنتوج أو العرض الترابي: العرض، الموقع والثمن

تتأسس تقوية الإطار الجهوي لجهة فاس مكناس. انطلاقا من إعطاء أهمية أكثر للمجالات الصناعية الجهوية ذات الأولوية في التنمية في إطار النهوض التي يمكن أن يكون لها الأثر على التنافسية الصناعية لجهة فاس - مكناس وخلق فرص الشغل. وهذا الطموح يجب أن يستظل مع التشاور مع الفاعلين الرياديين في هذا المجال أولا بتسويق المجال الجهوي لفاس مكناس عبر أدوات للذكاء الترابي، تمكن من استباق التغييرات الماكرو- اقتصادية، وتؤثر على الاقتصاد الجهوي. مع الأخذ بعين الاعتبار إعادة النظر في إمكانيات تطبيق مضامين ميثاق الاستثمار خصوصا في مجال الإعفاء الضريبي وأهلية المستفيدين، وتطوير وتكييف عروض التمويل على مستوى القروض المقدمة للمستثمرين الكبار منهم و المتوسطين الصغار .

من جهة أخرى لابد من التفكير في تطوير وعصرنة ظروف العمل للصانع التقليدي، الذي يعتبر جوهر تقوية الصناعة التقليدية، التي تساهم لا محالة في تقوية وتثمين التراث السياحي والثقافي لجهة فاس- مكناس كميزة يمكنها من إضافة قيمة مضافة للاقتصاد الجهوي من حسن توظيف العلاقة بين هاتين الوظيفتين، وتشجيع الاستثمار في المجال الفندقي المصنف والسكن ذي القيمة العالية لدور الضيافة، مع الأخذ بعين الاعتبار مراقبة هذه السوق حفاظا على مبدأ التنافسية واستقطاب السياح الأجانب والداخليين. وهذا مما لاشك فيه سيساهم في تنمية التنافسية لهذا المجال.

وفيما يخص تثمين المنتوجات الفلاحية، فإن إنتاج المنتوجات الغذائية ذات جودة عالية تلبي حاجيات المستهلك من حيث معايير السلامة الصحية والحسية، وتهييء وتكييف المنتوجات لمراكز التوزيع سواء على مستوى الجهة أو خارج الجهة، يؤدي إلى إجراءات الترويج وإخبار المستهلك، ويساهم في تحديث الفلاحة للحصول على جودة ووفرة المواد الأولية الصناعية، ومن تم تطوير جاذبية الجهة في قطاع الصناعة الغذائية، التي تعتبر مدخلا من مداخل قوة الاقتصاد الجهوي. وهنا يمكن ان يستثمر المعطى الجغرافي بالتنقيب على مختلف فرص الاستثمار، بالتشارك مع الجهات الأخرى ذات نفس الأهمية، بوضع آليات تشاركية بين الخواص والدولة، لتفعيل سياسة أثمنة التفويت لمناطق الاستقبال الصناعية مثلا، حسب أهمية الاستثمار المالي، وخلق فرص الشغل، التي يمكن أن تخلقها، بطبيعة الحال تحت ظل إيجاد صيغة بالمشاركة مع المجلس الجهوي حول إمكانية وضع صيغة ضريبية محلية، خاصة تشجيع الاستثمار المشغل لأكبر عدد لليد العاملة، ثم إيجاد صيغة لتسعيرة خاصة لاستهلاك الطاقة في المناطق الصناعية.

2-3 الترويج أو استراتيجية التواصل

إن المعطيات التي أشرنا إليها لا يمكن أن تتطور وتتأسس بشكل متين، إلا بوضع آلية التشارك مع الجماعات الترابية بالجهة والجمعيات الصناعية لتجديد الوظيفة المبتغاة، عبر تحديد صورة ترابية مثلا أي علامة تسويقية لجاذبية الجهة، مبنية على أساس الهوية الجهوية. ثم السهر على تقوية التعاون مع المؤسسات الصناعية في مجالات التواصل على المستوى الدولي. بالإضافة إلى انعاش وخلق شبكات إذاعية محلية في إطار تحرير المجال السمعي البصري جهويا، على غرار الإذاعات المحلية المتوفرة محليا (الإذاعة الوطنية، FM، MEDINA،...). إضافة إلى عملية التسويق والتعريف بمدى استراتيجية الأوراش السوسيو- اقتصادية الكبرى المنجزة حديثا (Agropolis ومنطقة الأنشطة الصناعية بصفرو)، وكذا عن الوقع الإيجابي الممكن خلقه لفائدة جذب وتنافس الجهة خصوصا بإحداث (مناطق صناعية من الجيل الجديد، المشاريع المدمجة لبناء التجارة، الفندقة، المناطق السياحية الجديدة، المركبات العلمية والتكنولوجيا الجامعية).

اعتماد هذه الطريقة للتسويق الدولي من خلال المؤسسات الديبلوماسية وأصدقاء الجهة، من خلال المعارض المهنية بالخارج، سيبرز الآفاق الواعية للمناطق الحرة والخدمات الإلكترونية على مستوى الجهة. التي تتوفر على بنيات تحتية تنافسية، وسيجعل الجهة كوجهة ترابية ذات التوجهات الاقتصادية وسيزيد من إشعاع هذا التوجه مزيج للتواصل الذي يمكن خلقه (الإشهار، العلاقات العامة والتسويق)، تحديد الفاعلين في مجال التواصل لترويج إمكانات المناطق الصناعية الجديدة. بتشجيع الاستثمار السياحي للجهة من خلال خلق شعار يحدد بدقة الصورة المتوخاة ومستقبل هذه الجهة.

3-3 الشراكة والمشروع الجهوي

إن الرؤية الإستشرافية على مستوى المدينة كوحدة قائمة بذاتها، توفر لساكنتها فرصة التماسك الاجتماعي، أي قدرة المجتمع على ضمان الرفاهية لكل أعضائه عبر التقليص من الفوارق الاجتماعية[295] وتضمن تنافسية المجال. عبر الربط بين التنمية والأمن والانسجام كأولوية أساسية لكل استراتيجية تدخل[296]، فالحق في المدينة يضع الفاعلين أمام حتمية وضرورة تبني مشروع حضري، مبني على التشخيص الدقيق لمختلف حاجيات المجال المحلي، ويوظف موقع المدينة بشكل يسمح بإبراز وتجسيد قوة التدبير والتخطيط المتوازن المدعوم بالحكامة الجيدة. لذلك فبناء مشروع جهوي متأسس على الشراكة لجهة فاس مكناس، يستدعي أولا فهم فلسفته ومبادئه، و مكوناته وأبعاده. فهذا المشروع؛ يتجاوز النظرة القطاعية للمجال الحضري، إلى نظرة أكثر شمولية، وفق منهجية جديدة ينخرط فيها مختلف الفاعلين، بهدف تجاوز قصور وثائق التعمير ومختلف برامج التنمية الحضرية. وقد تميز السياق العام لظهور فكرة المشروع الحضري بالظرفية الدولية وما تطرحه تحديات العولمة من قبيل التنافسية الترابية لجلب الاستثمارات. أما على المستوى الوطني فقد كان للبرنامج الحكومي دور أساسي في بلورة فكرة المشروع الجهوي، بالاعتماد على مناهج جديدة تزكي العمل التشاوري في تدبير الشأن المحلي وتحفيز الاستثمار، وكذا بلورة الجهود الهادفة إلى تأهيل المدن لمسايرة التغيرات المؤسساتية.

كما أنه أداة تنظيمية لإعادة تركيب المجالات الإقليمية، وفق مقاربة لمختلف المشاريع القطاعية اجتماعية اقتصادية عمرانية...، فهو يُترجم توجهات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمدينة. أي مشروع دينامي غير منحصر في مجال وزمن معين، وينطلق من الماضي ليستشرف المستقبل، ولا يعوض مشاريع التنمية المرتقبة، بل يأتي ليتممها، ويتدارك الإختلالات الناجمة عن تفعيلها بعد التحليل الشامل والمندمج. يتم ببلورة توجهات التهيئة والمشاريع المحركة للتنمية العمرانية والاجتماعية للمدينة وتحديد تراتبية الاقتراحات والمشاريع ذات الأولوية.

---

295 - ماري بريكود ،2012 : **"الذكاء المجالي والتماسك الاجتماعي أو كيف يساهم الإبداع والابتكار الاجتماعي في تنمية المجال؟، ضمن الذكاء الترابي والتنمية الجهوية بواسطة المقاولة"**، إشراف ادريس الكراوي وفيليب كليرك ، مطبعة البيضاوي، ص. 419.

296 - ماري بريكود ، نفس المرجع السابق ص 419 ، بتصرف.

خاتمة الفصل الرابع

نرى من خلال هذا الفصل، الفرق الحاصل بين التسويق الترابي في بعده الكمي، المتعلق بالتشخيص الترابي والتسوبق الإستراتيجي والعملياتي. الذي تحدثنا عنه في دروب محاور هذا الفصل. فلكي تنجح سياسة التسويق الترابي الإستراتيجي ثم التسويق العملياتي، يجب أن نركز على مختلف التدقيقات التقنية التي تعتبر أساسا لكل بناء اقتصادي مهيكل، بطبيعة الحال بناء على الدعائم الاقتصادية التي حددناها ضمن النتائج المتوصل إليها. سواء في الفصل الثاني والثالث وهي، الفلاحة المتمثلة في الصناعة الغذائية، والصناعة التقليدية والسياحة، واقتصاد المعرفة، وترحيل الخدمات.

هذه المجلات التي ننعتها بمجالات الأنشطة الاستراتيجية، ترتبط بالمزيج التسويقي العام بالجهة، ثم المزيج التسويقي الخاص بكل قطاع معني، ثم على مستوى آخرتنبني هذه القطاعات من منظور استراتيجي، أي تحديد مجالات الأنشطة الاستراتيجية، واختيار أهدافها (العامة والخاصة)، ثم على مستوى التموقع وكذا على مستوى لقب الجهة والعلامة الترابية.

كل هذه التدقيقات التقنية والاستراتيجية أساسية، وبما أنها اقتصادية من منظور الفاعل الاقتصادي، فهي واقعية من منظور "التراب" الذي يعتبر فاعلا تتوفر فيه الشروط التي يمكن أن تستقطب الاستثمارات الممكنة وتنعش التنمية السوسيوقتصادية.

خاتمة القسم الثاني

تأسيسا عما تم التوصل إليه خلال الفصل الثالث والرابع، فإنه يمكن أن نقول إن الفاعل الجهوي يعي أن التسويق الترابي يشكل الآداة المحلية لتفعيل مجموعة من السياسات الجهوية والوطنية، إلا أنه غير متفائل بتفعيله، وهذه نقطة أساسية بالنسبة لنا، كون هذا التفاؤل مرتبطا بوعيه على الأقل بإرساء استراتيجية التسويق الترابي التي لا تتطلب سوى الإيمان بفكرة خلق مبادرات لتقوية القطاعات التي تعتبر من ركائز التنمية الاقتصادية بالجهة.

لكن إذا كان هذا التفاؤل ضعيفا لدى الفاعلين الجهويين فهذا راجع إلى عدة أسباب قد تكون ثقافية أو تكون مسألة أولويات حسب اهتماماته الذاتية والموضوعية، فإن ما تم تناوله في الفصل الرابع يندرج في هذا الإطار من خلال إبراز محاولة كيفية تسويق المجال الجهوي لجهة فاس-مكناس، على المستوى المتعلق بتقنيات التواصل والمزيج التسويقي والعلامة الترابية، والتي لها علاقة بالمقومات الأساسية لجهة مجالهم المعاش المعاش والمحسوس، وبذلك تكون هذه الوسيلة ألية تساعدهم على اتخاذ القرار والعمل بمبدإ المساهمة في التنمية الترابية والتدبير الجهوي.

فالتسويق الترابي سياسة منظوماتية. ليس لها تخصص محدد لكن عندما تكون في منظومة الإرادة لدى الفاعل المحلي واستثمار إمكانيات المجال الجغرافي حينئذ يكون التسويق الترابي استراتيجيا وعملياتيا.

خاتمة عامة

وهكذا يمكن الآن أن نطرح سؤالا حول مدى استطاعتنا الإجابة على الإشكالية التي انطلقنا منها في بداية هذه الأطروحة، وكذا الفرضيات التي تأسس عليها هذا العمل. بطبيعة الحال، وانطلاقا من مختلف النتائج التي توصلنا إليها في مختلف دروب هذا العمل. فإن جهة فاس-مكناس وبالنظر إلى خصوصياتها وحمولتها التاريخية، وبحكم التقطيع الترابي الحالي الذي أطرها داخل جهة فاس-مكناس، فإنها تتوفر على موارد ترابية متنوعة وغنية.

تحمل جهة فاس- مكناس موارد ترابية متعددة الأصناف وذات مستويات بالنسبة للتنمية الاقتصادية. وتتجلى هذه الموارد في الطبيعة، وتتمثل في الوحدات الجبلية وتنوع التضاريس كما أن طوبوغرافيتها تساعد على الإمكانيات التي تتيحها في خدمة التنمية الترابية، بالنظر إلى التكوين الجيولوجي الذي يميزها والتي تجمع بين وحدات لها وزنها بالإطار الجبلي المغربي (الأطلس المتوسط، ومقدمة الريف). كما أن البنية التحتية الطرقية الغنية بالجهة تساعد بطريقة مباشرة وغير مباشرة في إبراز أهمية هذه المجالات.

هذا بالإضافة إلى الموارد الترابية ويتعلق الأمر بالنظم الإيكولوجية والموارد القابلة للتثمين، وأهميتها كذلك في التنمية السياحية بالخصوص. هذا في الوقت الذي تتوفر فيه الجهة على موارد بشرية تشكل رأسمالا هاما في بناء وتقوية وانصهار هذه الأصناف من الموارد في التنمية الاقتصادية لجهة فاس-مكناس.

من جهة أخرى تعتبر الموارد التي لها علاقة مباشرة بالتنمية الاقتصادية كالفلاحة وقطاع الخدمات، فضلا عن السياحة. كل هذه الموارد وغيرها لها أهمية استراتيجية من حيث البناء والتنوع والممارسة إلا أنها مازالت تعاني من عدة إشكالات حسب كل صنف وأهم هذه المشاكل حسن التوظيف.

هذه الموارد التي مافتئت تبحث عن شخصيتها الترابية، وإبراز كيانها الاقتصادي، الذي هو المنطلق الذي أطرنا عليه بداية هذا العمل. إن إشكالية تدبير الموارد الترابية ليست إشكالية تثمين بالنظر إلى مختلف المبادرات التي تبرز لنا في الميدان، وإنما هي إشكالية ممارسة، يتعلق الأمر بأولوية هذه الموارد على حساب الأخرى، بمعنى أدق تنوع الموارد بالجهة، التي يمكن استثمارها في التنمية ليست أولوية بالنسبة لهذه الجهة من قبل الفاعل الجهوي، كما هي عند الفاعل المركزي. أي أن الموارد تؤطر وتوجه في إطار الإنفتاح على الفاعل الجمعوي التعاوني.

فرغم أن هذه الموارد يلاحظ أنها توظف في عدة مجالات وتساهم في خلق فرص شغل قارة وغير قارة. إلا أنها لم تستطع أن تموقع المجال الجهوي لفاس- مكناس ضمن الأقطاب الجهوية بالمغرب. فهل يتعلق بإشكالية الموارد نفسها أم أنها مرتبطة بالفاعل الجهوي؟

فالفاعل الجهوي بجهة فاس-مكناس، بالرغم أنه يؤكد على غنى هذه الموارد، إلا أنه ينظر أن تنمية الجهة يجب أن ترتكز على الإرادة المعلنة على المستوى الوطني، لأن موقع الجهة مقارنة مع الأقطاب الجهوية بالمغرب كالدارلبيضاء وطنجة وأكادير والرباط، هو موقع هامشي، لذلك يجب أن تكون هناك أولوية لهذه الجهة للنهوض بها. لاسيما أنها تتوفر على موقع جغرافي متميز قريب من الأسواق العالمية التي يتعامل معها المغرب، فضلا عن ركائز الاقتصاد الجهوي، فمثلا القطاع السياحي، الذي - كيفما كان الحال- فهو ينعش ويسوق الجهة، بالرغم من الانتقادات التي يمكن أن نوجهها للفاعل المحلي في هذا الصدد من حيث المسألة الأمنية وأساليب التنشيط السياحي، وكيفية تصريف هذه العائدات على المستوى المحلي والجهوي.

الفاعل الجهوي اليوم مطالب بإيجاد توليفة تنموية لهذه الجهة التي مازالت تظل تجربة جديدة بالنظر إلى مكونات أقاليمها الجديدة. وأن يكون حسن تدبيرها أمرا حاسما، وهذا يبتدئ أولا بالقطع مع المسألة التي تحيط بالأقطاب الحضرية فاس ومكناس وعلاقاتهما المجالية والاجتماعية والسياسية. وننظر في هذا الصدد إلى توظيف الموارد الترابية والاقتصادية لكل قطب ومحيطه الإقليمي لخدمة التنمية الجهوية ليس إلا، وهذا بعيدا عن الرهانات النفعية والسياسوية التي تؤثر في عملية توظيف وممارسة هذه الموارد.

وعلى هذا الأساس فإن كل هذه الركائز والمقومات، التي تحظى بها الجهة من موقع جغرافي وديناميةديموغرافية وشروط فلاحية متوفرة وقابلة للتثمين، والانصهار في الاقتصاد الوطني بشكل قوي. ويدمجها ضمن الأقطاب الاقتصادية الوازنة بالمملكة، وهنا تكمن أهمية التسويق الترابي سواء من حيث منهجيته ومقاربة تفعيله، التي تنطلق من التشخيص الترابي إلى تحديد الأولويات ثم أخيرا رسم الأسس التي تنطلق منها، بناء عملية استراتيجية التسويق الترابي العملياتي.

الخلاصات الميدانية التي توصلنا إلها على مستوى التشخيص الترابي، ومن قبل تمثلات الفاعل المحلي، تفيد أن التسويق الترابي يجب أن يكون ممارسة وتوظيفا من جميع الفاعلين المعنيين، سواء في البحث عن اتفاقيات أو الدفاع عن مجالهم، أو من خلال إبراز وتسويق ركائز اقتصاد الجهة (كما بينا ذلك في الفصل الثاني)، وفي بلوغ مرحلة التسويق العملياتي، الذي يتأسس من خلال تراكم وتجارب الفاعل المحلي إلى بلوغ مستوى العلامة الترابية، التي تحقق خصوصية لهذه الجهة على المستوى الاقتصادي.

وتسمح الموارد المتوفرة بالجهة وتوظيفها عبر التسويق الترابي العملياتي، المسألة هنا تكمن في القرار الجهوي والإدارة السياسية في البناء التجربة التسويقية لهذه الجهة. وتكمن أهمية هذه التجربة في إشعاع جهة فاس-مكناس على الصعيد الوطني، بغية استقطاب الاستثمارات السياحية منها والفلاحية والصناعية والتعليمية

ضرورة هذه الاستثمارات لها راهنيتها بالنظر كذلك للحمولة الاجتماعية وتحقيق السلم الاجتماعي، مع العلم أن هذه الجهة تعتبر مجالا ديمغرافيا ديناميا إن على مستوى المجالات الحضرية والقروية، وما ينتج عنهما من متطلبات اجتماعيه كالحق في السكن والحق في التشغيل والحق في الصحة. وكذا الحق في التوازن المجالي والحد من التفاوتات الاجتماعية.

كل هذا من أجل تحقيق انتظارات الساكنة الجهوية التي تعتبر أولوية في التسويق الترابي، عبر المدخل الاقتصادي كضرورة في المرحلة الحالية، التي تعيش فيها البلاد. على اعتبار أن متطلبات التجهيزات الأساسية والمرافق العمومية قد قطع فيها الفاعل المحلي مبدئيا، تجربة في توفيرها وتدبيرها، خصوصا أن الامكانيات المالية الجهوية، أصبحت متوفرة، لذلك فالمدخل الاقتصادي الذي تعاني منه مجموعة من الجهات بما فيها مجال الدراسة أساسي، الذي تعتبر عمليته الأولى التسويق الترابي، تجنبا لمختلف الضغوطات الاجتماعية.

التسويق الترابي هنا له راهنيته أنه يأخذ بعين الاعتبار جميع الابعاد المجالية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية والسياسية المجال الجغرافي، ولعل الوسائل والآليات التي تتوفر عليها الجهة اليوم بالمغرب، والقوانين المنظمة لها تسمح بالقرار الجهوي. موقع جهة فاس – مكناس، يعتبر استراتيجا بعيدا عن بعض الجهات التي تكتنفها رهانات سياسية قد تؤثر على قرارتها الجهوية والتنموية. لذلك فإن الفرصة الجهوية اليوم بناء على ما راكمه المغرب في تدبير الجماعات الترابية تشكل أرضية سامحة للتنمية الجهوية قبل أي وقت مضى.

نؤكد في الأخير أن بناء استراتيجية التسويق الترابي بجهة فاس-مكناس، لا يمكن أن تتحقق إلا بتجنيد الفاعلين وتوجيهها عبر منطلقين أساسيين، أولهما تثمين هذه الموارد واستدامتها وثانيهما بناء هذه الموارد نحو وظائف ترابية تستطيع أن تستقطب المقاولات الاستثمارية الوطنية والدولية، لاسيما أن الوظيفة السياحية بالجهة تساهم في هذا الطموح. كما أن سياق تكنلوجيات المعلومات والاتصال اليوم تساهم بدورها في بناء استراتيجية التسويق الترابي على جهة مافتئت تبحث إثبات ذاتها في ظل المشاكل التي تتخبط فيها، إن على مستوى تدبير القضايا الاجتماعية الجهوية (الهجرة القروية، البطالة، الفقر، الهشاشة...)، أو على مستوى التموقع الوطني لإبراز كيانها ومجالها المتوسطي.

الموارد الترابية ودورها في التنمية الاقتصادية عبر استراتيجية التسويق الترابي لا تسمح فقط بالتنمية الجهوية على الصعيد الوطني بل تسمح ببناء استراتيجية للتسويق على الصعيد القاري، نظرا لقربها من الأسواق الدولية. ورغم أن هذه العملية تظل أيضا رهينة بدور الدولة. لكن الإرادة الجهوية والنخبوية تسمح على الأقل ببناء خطة تنموية في هذا الاتجاه. فما هي المداخيل التي يمكن أن تؤسس لنجاح تموقع جهة فاس – مكناس على المستوى الإقليمي – القاري؟

البيبليوغرافيا

مراجع باللغة العربية

*** الكتب والمؤلفات العامة**

- المصمودي نجيب، 2014: "**الجماعات الترابية بالمغرب : بين مقومات التسويق الترابي و رهان التنمية المحلية المندمجة**"، سلسلة الحكامة الترابية ودراسات السياسات، مطبعة الخليج العربي 152، الطبعة الأولى، تطوان.
- أبو الفضل جمال الدين محمد بن منظور، 1995: "**لسان العرب**"، دار الفكر، طبعة 3، الجزء 3، بيروت.
- السمان محمد مروان ، ظافر محبك محمد وشامية أحمد زهير، 1998: "**مبادئ التحليل الاقتصادي، الجزئي والكلي**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة2، عمان.
- أحمد سعيد إبرهيم، 1998: "**أسس الجغرافية الاقتصادية والبشرية**"، منشورات جامعة حلب.
- الصديقي عبد الرحمن، 2012: "**اقتصاد وتدبير المقاولات**"، مطبعة سبارطيل، طنجة .
- الشرخات سيد صادق، 2014: "**الموارد الاقتصادية في النظام الاقتصادي الاسلامي**"، منتدى المعارف، الطبعة الأولى، بيروت.
- الصباب أحمد علي، 1986: "**دور الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية**"، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، سلسلة البحوث والدراسات، دار عكاظ للطباعة والنشر.
- الرداوي تيسير، 2003: "**التنمية الاقتصادية**"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب.
- زهرو رضوان ، 2015: "**في الاقتصاد والتدبير أسس ومفاهيم**"، منشورات مسالك، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء.
- الكراوي ادريس وفليب كليرك، 2012: "**مقدمة عامة لمؤلف جماعي: الذكاء الترابي، والتنمية الجهوية بواسطة المقاولة**"، تجاريب دولية مقارنة، إشراف ادريس الكراوي وفليب كليرك، ط. 1، مطبعة البيضاوي، الدار البيضاء.
- إزنار هيلدبرت، 1994: "**الحيز الجغرافي**"، ترجمة محمد إ. الشيخ مطبوعات جامعة الكويت.
- بابونية عزيز، 2011: "**مدخل لدراسة علوم التدبير**"، مطبعة طوب بريس، ط. 1، الرباط.
- بن علي الفيومي أحمد بن محمد، 1984: "**المصباح المنير**"، دار الهجرة.
- هسكر بهيجة، 2010: "**الجماعات المقاولة بالمغرب: الأسس، المقومات والرهانات**"، ط. 1، مطبعة طوب بريس، الرباط.
- جنيدل حمد بن عبد الرحمان، 1986: "**منهاج الباحثين في الاقتصاد الإسلامي**"، المجلد1، شركة العبيكان، الرياض.
- جون فرانسواتروان، 2006: "**المغرب: مقاربة جديدة في الجغرافية الجهوية**"، مطبعة طارق للنشر ، الطبعة الأولى، الدار البيضاء.
- ضايض حسن، 2014: "**أرياف جنوب الريف الأوسط (تاونات)، ركود بنيوي وهجرة**"، مطبعة أنفو برانت.
- حشيش عادل أحمد، 2003: "**أصول الإقتصاد السياسي، دراسة تحليلية مقارنة**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- حدوش نبيه، 2001: "**الجغرافية الاقتصادية**"، مطبعة دار القلم، الرباط.
- خميس الزوكة محمد، 2003: "**الجغرافية الاقتصادية**"، دار المعرفة الجامعية، طبعة 12، الإسكندرية.
- سحنون محمد، 2006: "**الاقتصاد الإسلامي الوقائع والأفكار الاقتصادية**"، الطبعة الأولى، دار الفجر القاهرة.
- فالح علي، 2017: "**التعرية المائية بمقدمة الريف**"، الطبعة الأولى، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، سايس، فاس.
- فهمي هيكل عبد العزيز، 1982: "**موسوعة المصطلحات الإقتصادية والإحصائية**"، دار النهضة الهربية، بيروت.
- مقداد عبد الهادي، 2000: "**السياسة العقارية في ميدان التعمير والسكنى**"، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، الطبعة الأولى.
- معلا ناجي وتوفيق رائف، 1998: "**أصول التسويق، مدخل استراتيجي**"، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان.

- ماري بريكود، 2012: **"الذكاء المجالي والتماسك الاجتماعي أو كيف يساهم الإبداع والابتكار الاجتماعي في تنمية المجال؟ ضمن الذكاء الترابي والتنمية الجهوية بواسطة المقاولة"**، إشراف ادريس الكراوي وفيليب كليرك ، مطبعة البيضاوي.
- نوير طارق، 2002: **"دور الحكومة الداعمة للتنافسية"**، حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.
- هارون علي أحمد، 2001: **"أسس الجغرافيا الإقتصادية"**،دار الفكر العربي، طبعة 2، القاهرة.
- وديع محمد عدنان، 2003: **"القدرة التنافسية وقياسها"**، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24.

*** الأطروحات والأبحاث الجامعية**

- المستف صالح، 1989: **"التطور الإداري في أفق الجهوية بالمغرب من المركزية إلى اللامركزية"**، دكتوراه السلك الثالث جامعة الحسن الثاني، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، الدار البيضاء.
- البحيري زهير، 2013: **"المجتمع والمشروع الحضري لمدينة صفرو: دراسة سوسيومجالية في التحولات وإشكالية التنمية"**، أطروحة لنيل الدكتوراه في علم الإجتماع، كلية الآداب ظهر المهراز، فاس.
- العمراني عبد الواحد، 2014: **"أطلس العيون المائية بعالية حوض ورغة الأوسط ودورها في تنظيم المجال والمجتمع: حالة عيون جماعة عين مديونة، بوعادل وبني وليد"**، أطروحة لنيل الدكتوراه في الجغرافية والتهيئة، كلية الآداب ظهر المهراز، فاس.
- بندحمان ياسين الأندلسي، 2010: **"حكامة التسويق الترابي وإشكاليات التدبير المجالي"**، رسالة لنيل دبلوم الماستر في العلوم الإدارية للتنمية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، طنجة ، جامعة عبد المالك السعدي.
- بنعمر رشيد، 2009: **"التعمير والتدبير الحضري بالمغرب على عهد الحماية الفرنسية صفرو نموذجا 1912-1956"**، أطروحة لنيل الدكتوراه في تاريخ المغرب المعاصر، الجزء الأول، كلية الآداب ظهر المهراز-فاس.
- بوعدين لحسن، 2006: **"التسويق الترابي ودوره في التنمية الجهوية"**، رسالة لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون العام، جامعة عبد المالك السعدي، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، طنجة.
- بن عاشور عبد الحكيم، 2013، **"المشروع الترابي لكتلة زرهون ومساهمة نظم المعلومات الجغرافية في بنائه: من أجل قطب لاقتصاد التراث"**، بحث لنيل الدكتوراه في الجغرافية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية فاس سايس.
- جمال شعوان، 2015: **"توظيف الاستشعار عن بعد ونظم المعلومات الجغرافية فيي دراسة التعرية المائية بالريف الأوسط، حوض أمزاز أنموذجا"**، أطروحة لنيل الدكتوراه في الجغرافية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس، فاس.
- درويش محمد، 2015: **"التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية بالغرب، نموذج جهة مكناس-تافلالت وآفاق مشروع الجهوية المتقدمة"**، أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، جامعة سيدي محمد بن عبد الله كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، ظهر المهراز، فاس.
- طاهير نور الدين، 2019: **"أطروحة لنيل الدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية في موضوع: التسويق الترابي كآلية للتدبير والتنمية الحضرية، مدينة بني ملال نموذجا"**، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس –فاس.
- كنكورة مصطفى، 2011: **"استراتيجية المحافظة ورد الاعتبار للمدن العتيقة بالمغرب حالة مكناس من 1912 إلى بداية القرن XXI"** أطروحة لنيل الدكتوراه في المدينة المغربية: التاريخ والإنقاذ، كلية الآداب ظهر المهراز-فاس.

*** المقالات**

- ألفة الحاج علي ومحمد حزوي، 2015: **" المدينة المغربية بين دواعي التأهيل الحضري ومتطلبات التسويق الترابي"** منشورات الملتقى الثقافي لمدينة صفرو **"التأهيل الحضري بالغرب"**، الدورة السادسة والعشرون، صفرو.
- الكتمور حسن وزريق محمد، 2016: **"التسويق الترابي والتنافسية ورهان التنمية الاقتصادية بجهة فاس-مكناس"**، سلسة الندوات رقم 2017/52 ، **"جهة فاس – مكناس وتحديات التنمية المستدامة"**، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة مولاي إسماعيل، مكناس.

- اليعكوبي محمد، 2004: **"المبادئ الكبرى للحكامة، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية"**، سلسلة مواضيع الساعة، عدد 56.
- الأكحل المختار،2004 : **"أية منهجية للتدخلات العمومية من أجل التنمية المحلية بالمجالات البورية؟ حالة هضبة بنسليمان"**، منشورات كلية الآداب والعلوم الانسانية بالرباط، سلسلة ندوات ومناظرات، رقم 113.
- الهيلوش محمد (تنسيق)، 2016: **" دينامية المحيط البيئي وإشكالية التنمية المستدامة بجهة فاس-مكناس"**، سلسة الندوات رقم 2017/52 ، **"جهة فاس – مكناس وتحديات التنمية المستدامة"**، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة مولاي إسماعيل، مكناس.
- بودواح محمد و بوهلال عبد السلام ، 2014: **"التسويق الترابي وآفاق التنمية المحلية بالمغرب، كتاب"** المشروع الترابي أداة استراتيجية للتنمية المحلية، حالة جماعة إغزران الجبلية"، مطبعة IPN، ط.1، فاس.
- بودواح محمد و بوهلال عبد السلام، 2015: **"المشوروع الترابي آداة استراتيجية للتنمية المحلية"**، منشورات الجماعة القروية لإغزران رقم 5.
- بلشقر آمال، 2013: **"التسويق الترابي دعامة أساسية للتنمية الجهوية المندمجة"**، مجلة دراسات ووقائع دستورية وسياسية،مطبعة دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، العدد التاسع ، الرباط.
- جنان لحسن، 2010: **"العالم القروي في البحث الجغرافي"**، مجلة دفاتر جغرافية، العدد 7، كلية الآداب ظهر المهراز، فاس.
- حزوي محمد وطاهير نور الدين،2015 :**"التسويق الحضري بالمغرب بين غموض المفهوم وإشكالية التطبيق"** ، ضمن الديناميات الترابية والتحولات السوسيواقتصادية، دراسة نماذج، منشورات مختبر الدراسات والأبحاث الجغرافية والتهيئة بالمغرب، كلية الآداب سايس فاس.
- رجب سعاد ويحياوي مصطفى، 2009: **"تحليل الدينامية الترابية للمبادرة الوطنية للتنمية البشرية"**، المجلة المغربية للسياسات العمومية.
- زين الدين محمد، 2012: **"السلطة ونظام الحكم في دستور 2011"**، مجلة مسالك، عدد مزدوج 19-20.
- عميرة ادريس، 2016: **"الصناعات التحويلية الوطنية الحصيلة والآفاق"** ، مجلة جغرافية،" **مجالات، قضايا البيئة والتنمية المستدامة"**، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهراز، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس.
- عميرة ادريس، 2016: **"الصناعات التحويلية بجهة فاس-مكناس"**، سلسة الندوات رقم 2017/52، **"جهة فاس – مكناس وتحديات التنمية المستدامة"**، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة مولاي إسماعيل، مكناس.
- ماموني رشيد ، 2018: **"جهة فاس-مكناس في 2017 ، إشعاع اقتصادي وثقافي لجهة محورية"**، دفاتر وكالة المغرب العربي للأنباء، افتتاحية العدد 63.
- ماجدة صواب وبوشتى خزان، 2012: **"مدينة فاس بين التخطيط الحضري ومتطلبات التنمية: أية استرتيجية؟"**، أشغال ندوة الهجرة والتنمية، تنسيق ذ. بوطيب الطاك، مختبر الدراسات الجغرافيا والتهيئة والكرطوغرافية، كلية الأداب سايس- فاس.
- هرو عزيز، 2000: **"المدينة والوظيفة الترابية، آليات تنظيم المجال من خلال حالة مدينة وجدة، ضمن المدينة المغربية في أفق القرن الواحد والعشرون بين الهوية الوطنية والبعد المتوسطي"**، تنسيق محمد أنفلوس، سلسة ندوات رقم 12، منشورات كلية الآداب المحمدية.

*** الدراسات والتقارير**

- ليزلي روبرتس وآخرون، 1993: **"موارد العالم"**، معهد المواد العالمية، مطابع الأهرام التجارية، القاهرة.
- تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، 2015: **"الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، رافعة لنمو مندمج"**، الدورة السابعة والأربعين.
- وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، 2015: **"التوجهات الوطنية لاعداد التراب بالمغرب"**.
- دفاتر وكالة المغرب العربي للأنباء، 2018: **" جهة فاس-مكناس في سنة 2017، إشعاع اقتصادي وثقافي لجهة محورية"**، العدد 63.
- وكالة تنمية الأقاليم الشرقية، 2016: **"دراسة حول الموقع الجغرافي للجهة الشرقية"**.

*** المنوغرافيات**

- المخطط الجهوي لإعداد التراب لجهة فاس-مكناس، 2017، مرحلة التشخيص الترابي.
- المخطط الجهوي لإعداد التراب لجهة فاس-مكناس 2018.
- البرنامج الجهوي لجهة فاس-مكناس، 2018.
- الإحصاء الوطني لسنوات 1994 و2004 و2014.
- منغرافية جهة فاس-مكناس 2016.
- معطيات وكالة الحوض المائي لسبو، 2017.

*** الإدارات المركزية والجهوية**

- المنوبية السامية للتخطيط، دفاتر التخطيط، 2014: البطالة في المغرب عدد 43.
- المندوبية السامية للتخطيط، المديرية الجهوية لجهة فاس-مكناس، مونوغرافية 2017.
- المندوبية السامية للمياه والغابات ومحاربة ومحاربة التصحر 2017.
- المندوبية السامية للتخطيط، 2018: المغرب في أرقام.
- المديرية الجهوية للفلاحة لجهة فاس-مكناس، 2017.
- المركز الجهوي للاستثمار لجهة فاس-مكناس، 2016: منغرافية جهة فاس - مكناس.
- المركز الجهوي للإستثمار لجهة فاس-مكناس، 2017.
- المجلة السنوية للغرفة الفلاحية لجهة فاس-مكناس، 2018.
- المديرية الإقليمية للتجهيز والنقل واللوجستيك، 2017.
- وزارة الصناعة والتجارة والاقتصاد الرقمي، المديرية الجهوية لجهة فاس-مكناس، مونوغرافية 2017.
- وزارة الفلاحة والصيد البحري والتنمية القروية والمياه والغابات - قطاع الفلاح، المديرية الجهوية لجهة فاس- مكناس، 2018.
- وكالة الحوض المائي لسبو 2018.

*** الظهائر والقوانين**

- الفصل 94 من دستور 1992 والفصل 100 من دستور 1996.
- الاتفاقية الدولية لحماية المناطق الرطبة الذي تم التوقيع عليها بمدينة رامسار الإيرانية. وقد صادق المغرب عليها منذ سنة 1979.
- المرسوم 40-15-2 الصادر بتاريخ 20 فبراير 2015، الجريدة الرسمية رقم 6340 ليومه 05 مارس 2015.
- المرسوم المنشور بالجريدة الرسمية رقم 6430 بتاريخ 14 يناير 2016.
- المرسوم المنشور بالجريدة الرسمية عدد 6736 27 شتنبر 2018، المتعلق بميثاق اللاتمركز الإداري.
- الجريدة الرسمية عدد 6790، بتاريخ 27 يونيو 2019. المرسوم رقم 424-19-2، الصادر بتاريخ 26 يونيو 2019، المتعلق بتحديد مبالغ الحد الأدنى القانوني للأجر في الصناعة والتجارة والمهن الحرة والفلاحة.
- المرسوم رقم 520-18-2 الصادر بتاريخ 30 يونيو، 1118 فإن العمالات والأقاليم المعنية هي: الحسيمة، بركان، بوجدور، شفشاون، السمارة، كلميم، جرادة (بموجب المرسوم رقم 222-11-2 بتاريخ 30يونيو،1111 الجريدة الرسمية عدد، 2707(مكادة، طنطان، تاوريرت، **تاونات**، طاطا، **تازة** وتطوان).
- المرسوم رقم 2.97.246 صادر في 12 من ربيع الاخر 1418 الموافق ل17 غشت 1997 المتعلق بتحديد عدد الجهات واسمائها ومراكزها ودوائر نفوذها وعدد المستشارين الواجب انتخابهم في كل جهة وكذا توزيع المقاعد على مختلف الهيئات الناخبة وكذا اعداد المقاعد الراجعة للجماعات المحلية وتوزيعها على العمالات والاقاليم المكونة لها، جريدة رسمية عدد 4509 بتاريخ 18 غشت 1997، ص. 3275.
- دستور فاتح يوليوز 2011، الذي يحمل تصورا جديدا للتنظيم الترابي بالمغرب، حيث ينص في الفقرة الرابعة من الفصل الأول أن "التنظيم الترابي للملكة تنظيم لامركزي، يقوم على الجهوية المتقدمة".
- قانون 22.07 المتعلق بالمناطق المحمية وعلى الأخص إنجاز الحديقة الوطنية بإفران الذي يضم أكبر حقل لأشجار الأرز على الصعيد الوطني فوق مساحة 12.500 هكتار، مع منطقة سياحية بأنشطة السياحة البيئية مثل صيد السمك (التروتة، السلمون المرقط) وحماية قرد ماغو.
- ظهير شريف رقم 77-71-1 بتاريخ 22 ربيع الثاني 1391 الموافق ل 16 يونيو 1971، المتعلق بإحداث المناطق، جريدة رسمية عدد 3060 بتاريخ 29 ربيع الثاني 1391، الموافق ل 23 يونيو 1971، ص. 1352.
- ظهير شريف رقم 1.97.84 صادر في 23 من ذي القعدة 1417 الموافق ل 2 ابريل 1997 بتنفيذ القانون رقم 47.96 المتعلق بتنظيم الجهات ، جريدة رسمية عدد 4470 بتاريخ 24 ذي القعدة 1417 الموافق ل 3 أبريل 1997 ، ص. 556.

- ظهير رقم 2.15.40 بتاريخ 20 فبراير 2015، والذي يُحدد عدد الجهات، تعريفاتها، عواصمها والعمالات والأقاليم التي تكونها، وقد تم نشره على الجريدة الرسمية رقم 6340 بتاريخ 05 مارس 2015.

مراجع باللغة الفرنسية

*** Ouvrages généraux**

- BAUD P.; BOURGEAT S.; BRAS C., 1997: « **Dictionnaire de la géographie** », HATIER. Paris.
- BARBIER E.,2003: «**The Role of Natural Resources**», in Economic Development, Australian Economic Papers, no. 2.
- BERNOUSSI M., 2018: « **La Culture culinaire marocaine, histoire, sémiotique et communication** », Meknès, Maroc, URL: https://www.fabula.org/actualites/la-culture-culinaire-marocaine-histoire-semiotique-et-communication_86557.php.
- CLAVAL P., 1996: « **Le territoire dans la transition a la postmodernité** », in revue géographie et cultures N° 20.
- CHAMAR C., 2014 : « **Le marketing territorial, comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?** », in de Boeck supérieur. 1ère édition, Bibliothèque nationale, Paris.
- COHEN-BACRIE Bruno, 2003: Territoire en promotion, Développement
- DETRIE J., 2005: « **Stratégor, Politique générale de l'entreprise** », in Dunod, 4ème édition.
- DE ULRIKE Mayrhofer, 2007: « **Le Marketing** », Ed. Oréal, Clamcy-Fracance.
- DUNLOP J., 2009: « **Les 100 mots de la géographie** », Collection **Que sais-je**? Édition P.U.F, France.
- GUMICHAIN H. et autres, 2003: « **Les acteurs ces oubliés du territoire** », Ed Economica.
- GHANNAM ZAIM Ouaffa, 2005: « **Le Marketing Au Maroc Concepts et Réalités** », Edition Al Madariss, Casablanca.
- GAUTHY-SINECHAL Martine, VANDER CARMEN Marc, 2005: « **Etudes de marchés : méthodes et outils** », Ed. De Bock paris.
- GOLLAIN V., 2014: « **Ce sont les quatre sujets clés dans le cadre de la mise en oeuvre de la stratégie de marketing territorial** », France.
- GOLLAIN V., 2008: « **Réussir son marketing territorial en 9 étapes** », Blog marketing territorial, http://marketing-territorial.over-blog.com, ©CDEIF, Paris, France.
- GOLLAIN V., 2013: « **Promotion économique et marketing territorial, approches et concepts** », Bulletin trimestriel d'information de l'Agence de l'oriental, Rabat, n°12.
- GOLLAIN V., 2015: « **Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®** », 6ème Version, France.
- MATHIEU .J – ROEHRICH G. 2003: « **Les représentations et tendances du marketing au travers de ses définitions** », 3ème Congrès,tendances du marketing, France.
- MOINE A., 2001: « **Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie** », In Espace géographique, Tom 35.

- NORTON S.; GINSBURG, 1957: « **Natural Resources And Economic Development**», in Annals Assn Amer. Georgr, Vol.74.
- Hatem F., 2007 : « **Le marketing territorial principes, méthodes et pratique** », Editions EMS, colombelles.
- Kotler, P. et Hamlin, M. et Rein, I. et Haider, D., 2002: « **Marketing Asian Places** », Edition John Wiley et Sons, Singapore.
- KOTLER P. et autres, 2006: « **Marketing management** », 12ème édition, Publi-Union, Paris.
- KHERMIMOUN J., 2008: « **Politiques Urbaines et Image du Territoire, Stratégies Marketing et Discours des Acteurs en Seine Saint Denis** », L'Harmattan.
- KOTLER et DUBOIS, 2000: « **Marketing management** », 10 édition, Publi-Union, Paris.
- LE MOIGNE J.L., 1990: « **La modelisation des systèmes complexes** », Dunod.
- LENDREVIE J., – LEVY J., – LINDON D., 2006: « **Le Mercator** », 8ème édition , éd. Dunod.
- MINOT D., 2001: « **Le projet de territoire, élaboration et conduite partagées d'un projet de territoire** », édition la bergerie nationale, France.
- MARCAIS J. et suter G., 1957: « **Introduction grologique sur la chaine du Rif et son avant-pays** », in Note marocaine n°9-10, société de géographie du Maroc.
- NOISETTE P. et VALLERUGO F., 1996: « **Le marketing des villes : Un défi pour le développement stratégique** ». Edition d'organisation, Paris.
- IBN LKHAYAT Nozha , 2005: « **Marketing de systèmes et service d'information et de documentation** », Ed. PUQ, Quebec.
- PECQUEUR B., 2004: **« Quel tournant territorial de l'économie mondiale?** », Colloque ACFAS, Montréal, Canada.
- PECQUEUR B. et GUMUCHIAN H., 2007: « **La ressource terretoriale** », composé par Economica, imprimé en France.
- PECQUEUR B, 2000: « **Le développement local** » , 2ème édition, éditions la Découverte et syros, paris.
- STEINBERG J., 2000: « **Cartographie et télédétection et system de L'information Géographie** », paris.
- THEBAULT M., 2006: « **Le marketing territorial** », http://www.notabene.asso.fr/journaux/journal24.pdf.
- VANDERCAMMEN M. (et autres), 2006 : « **Marketing ; l'essentiel pour comprendre , décider , agir** » éd. de boeck, 2éme édition.
- WAGENHOFER Sophie, 2012: « **Les musées au Maroc, Reflet et instrument de la politique historique avant et après l'indépendance** », in, L'héritage colonial du Maroc**.**
- ZIMMERMANN E. W.,1961: « **World resources and Industries** », New York.
- ZIMMERMAN, J. B., 1999: « **Construction territoriale et dynamiques economiques** ». science de la société, N°48.

*** <u>Thèses et travaux universitaires</u>**

- AKLA A., 1984: « **l'Administration marocaine dans ses relation avec le public** », doctorat d'État en droit public F.S.J.E.S Agdal –Rabat.

- EL KHOUTABI Adil , 2007 : « **Le Maarketing face au enjeux strategiques territoriaux, cas de la région Gharb-Chrarda-Beni Hssen** », Mémoire pour l'obtention (DESA), Univrsité Mohamed V, Rabat Agdal.
- GEBRATI F., 2004 : « **La mobilisation territoriale des acteurs du développement local dans le haut-atlas de Marrakech** », thèse de doctorat en géographie, université Joseph Faurier.
- HAMDANI Nadia, 2015 : **« Monographie des Ressources en Eau de la Région de Fès-Meknès »,** Master Sciences et Techniques : Hydrologie de Surface et Qualité des Eaux, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Faculté des Sciences et Techniques.
- LEKEHAL Hicham, 2019 : « **Evaluation du côut de dégradation de l'environnement et des pertes d'opportunités dues à la gestion des déchets ménagers et assimilés de la ville de Meknès** », Thèse de doctorat, Université Moulay Ismail, faculté des sciences de Meknès.
- LECAT Gabriel, 2006: « **Analyse économique de la planification urbaine** », these de doctorat Université de Bourgogne, France.
- ZAOUI M., 2004 : « **Marketing Territorial et Promotion des Investissements Etrangers, Cas de La Région Doukala-Abda** ». Mémoire de DESA en Sciences Economiques, FSJES, Rabat-Agdal.

*** <u>Articles</u>**

- EL KHAZZAR A., ECHATTABI H., 2016: «**Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain: Elements de reflexion**», in Journal of Innovation and Applied Studies, Vol.16 N°1
- EZAIDI A. MOUDOUD B. et KABBACHI B., 2005: « **Le patrimoine géologique au Maroc: atout pour le développement d'un tourisme de santé et facteur de lutte contre la pauvreté** », In cahiers géographiques n°3-4.
- GUIRI Ali, 2005: « **Le tourisme de montagne, un levier de développement durable, cas de Bouyblane et Taffert (Moyen Atlas oriental)** », in cahiers géographiques n° 2.
- BOUOIYOUR Jamal , HANCHANE Hicham et El Mouhoub, 2009: « **Investissements directs étrangers et productivité Quelles interactions dans le cas des pays du Moyen Orient et d'Afrique du Nord?** », In Revue économique.

*** <u>Etudes et rapports</u>**

- AZOUAOUI .H., 2009 : « **Apport du marketing territorial à la bonne gouvernance au Maroc, cas de la province de ourzazate »**, REMAREM, N°1.
- AZOUAUI Hassan, 2005 : « **Le Marketing territorial et gouvernance locale au Maroc** », publication de la revue marocaine d'audit et de développement, série : Management stratégique N°7.
- BENHALIMA H., 1987: « **Petites villes traditionnelles et mutations socio-économiques au Maroc: le cas de Séfrou** » p. 31, cité par ZERHOUNI M. , in cahiers géographiques, 2005, n° 2.
- Centre régional d'investissment de la région Fès-Meknes, 2019 : « **Guide de l'investisseur** », 72 p.
- CHAKOR Abdelatif, 2004: « **Le Marketing Territorial Au Service de La Bonne Gouvernance Locale**», Publications de RMAD, Série management stratégique, N° 5.

- Elaboration du programme de développement régional de la Région Fès-Meknès, 2017: « **Synthèse du rapport de la phase 1: Vision stratégique Version provisoire**» KPMG.
- ENNAHI Youssef, 2011: « **Le Marketing Politique Au Maroc**», publications de La REMALD, Série thèmes actuels, n°75.
- HARSI A., 2004: « **La gouvernance locale au Maroc entre la décentralisation et déconcentration** », in Gouvernance locale au Maghreb, REMALD, série thème actuels, n° 46.
- Institut Atlantique D'amenagement des Territoires , 2009: « **L'attractivité territoriale, perception, identification** ».
- MOURIAUX .F., 2004: « **Le concept d'attractivité en union monétaire** », bulletin de la banque de France N°123.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, 2015: « **Répertoire des industries de transformation** ».
- RVENAU.J et LEMIEUX Jean-luc , 1971 : « **La carte des pentes de la région de Quebec** » , in cahier de géographie Quebec, Vol 18, N°45.

*** <u>Sites Web</u>**

- http://annabaa.org/nba50/mawared.htm, (مجلة النبأ، 2000: "ماهية الموارد"، العدد 50), consulté (07/01/2017).
- https://ar.wikipedia.org/wiki/(المدرسة_الكلاسيكية_الحديثة_اقتصاد), consulté(12/12/2017).
- http://www.notabene.asso.fr/journaux/journal24.pdf, consulté (03/07/2018).
- https://visit-meknes.com/fr/histoire-de-meknes-a-travers-les-siecles/, consulté (04/08/2018).
- http://www.ecosociosystemes.fr/typologie_sols.html, consulté (19/12/2018).
- http://www.ecosociosystemes.fr/typologie_sols.html, consulté (19/12/2018).
- http://www.ecosociosystemes.fr/typologie_sols.html, consulté (19/12/2018).
- https://www.persee.fr/docAsPDF/geo_0003-, consulté (21/01/2018).
- http://www.ecosociosystemes.fr/typologie_sols.html, consulté (20/12/2018).
- http://www.ecosociosystemes.fr/typologie_sols.html, consulté (15/03/2019).
- https://ar.wikipedia.org/wiki/منتزه_تازكة#مرجع, consulté (16/04/2019).
- http://geoconfluences.ens-lyon.fr/informations-scientifiques/a-la-une/notion-a-la-une/notion-a-la-ne-justice-spatiale, BRET Bernard, 2015: Notion à la une: justice spatiale, In Ressources de géographie pour les enseignants, consulté (01/04/2019).
- http://www.barlamane.com/تطور التسويق الترابي وأثره على الاستثمار الجهوي, consulté (03/04/2019).
- http://www.abdellatifchakor.com/pdf/marketing_territorial_applications_maroc.pdf. CHAKOR A., 2004 : « Le marketing territorial et ses applications au Maroc ». consulté (08/01/2018).
- http//www.marketing-territorial.org/article-demarche-de-marketing-territorial-comment-faire-112341087.html, consulté (01/01/2020).
- http://www. Thebaultmarc.expertpublic.fr, consulté (05/08/2019).
- http: www.taounate.net/archives/15412. Visité le 06/09/2019..
- https://www.vanupied.com/fes/histoire-fes/, consulté (08/09/2019).
- https://visit-meknes.com/fr/histoire-de-meknes-a-travers-les-siecles. consulté (10/01/2019).

- https://www. dafina+meknes&source. consulté (05/11/2018).
- https://www.marocantan.com/2006/11/la_colonne_de_t.html. consulté (10/02/2019).
- https://www.dafina.net/forums/read.php, consulté (09/02/2019).
- https://portail.tax.gov.ma/wps/portal/DGI/Referentiels-des-prix-de l_immobilier?classic=1, (Référentiels des prix de l'immobilier). consulté (10/01/2020).

لائحة المحقات

ملحق رقم 1

جامعة سيدي محمد بن عبد الله
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
سايس–فاس

مركز الدراسات في الدكتوراه: اللغات التراث والتهيئة المجالية.
تكوين الدكتوراه في: الموارد والتهيئة المجالية والتنمية المحلية
مختبر الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة والخرائطية

استمارة موجهة للمستثمرين بجهة فاس- مكناس

- الرقم التسلسلي : .....
- تاريخ التعبئة : .....

- العنوان	: .....
- المستثمر : الجنس	: ذكر □ أنثى □ السن .....
- المستوى الدراسي	: .....
- اسم الشركة أو المقاولة	: .....
- عدد المستخدمين	: .....
- نوع النشاط الاقتصادي للشركة أو المقاولة :	
- مكان الإقامة الحالي لصاحب الشركة الرئيسي أو المقاولة :	

أسئلة حول اختيار المستثمر للجهة

1- قبل اختياركم الاستثمار داخل جهة فاس – مكناس، هل حاولتم الاستثمار بجهات أخرى داخل المغرب؟

نعم □ لا □

إذا كان جوابكم بنعم فما هي الجهات التي حاولتم الاستثمار بها؟

.....

.....

2- لماذا اخترتم جهة فاس – مكناس للاستثمار بها؟

.....

.....

3- ما هو تقديركم لنسبة الجاذبية الترابية بجهة فاس – مكناس؟

جاذبية ضعيفة □ جاذبية متوسطة □ جاذبية قوية □

4- ماهي الموارد الاقتصادية بجهة فاس – مكناس التي ساهمت في جذبكم لها؟

موارد فلاحية □ وجود يد عاملة مؤهلة □

القطاع الثالث □ مؤهلات سياحية □

الموقع الجغرافي للجهة □ وجود مرافق للتكوين □

موارد مائية □ وجود عقار □

5- كيف ترى اليد العاملة والأطر المؤهلة لخدمة التنافسية الاقتصادية؟

العادية: الكم : موجودة □ متوسطة□ ناذرة□

الكفاءة: عالية □ متوسطة □ ضعيفة□

السلوك: جيد □ عادي□ سيئ□

الأطر المؤهلة: الكم : موجودة □ متوسطة□ ناذرة□

الكفاءة: عالية□ متوسطة □ ضعيفة□

السلوك: جيد □ عادي□ سيئ□

<u>أسئلة أهمية التسويق الترابي</u>

6- هل للتسويق الترابي دور في اختياركم للاستثمار بجهة فاس – مكناس؟

نعم □ لا □

إذا كان جوابكم بنعم، فما هي أهميته بالجهة بالنسبة لكم؟

جد مهمة □ مهمة □ مهمة شيئا ما □ ليست مهمة □

7- ما هي رؤيتكم للعرض الترابي بجهة فاس – مكناس؟

عرض ترابي ممثل من قبل المقاولات الصغرى □ عرض ترابي غير كافي □

عرض ترابي مهم □ عرض ترابي لم يسوق جيدا □

8- ما هي المشاكل والعوائق التي تواجهها مقاولتكم بالجهة؟

.....

.....

.....

9- منهجية التسويق الترابي تمكننا من ملائمة العرض الترابي للطلب، كيف يتم تطبيق هذه المنهجية على مستوى جهة فاس – مكناس؟

من خلال الأحداث الكبرى □ من خلال المشاريع المهيكلة □

من خلال فرص العمل □ من خلال الترويج للجهة □

10- في نظركم من هم الفاعلين الأساسيين بجهة فاس – مكناس والمؤثرين على التسويق الترابي؟

المركز الجهوي للاستثمار □ غرفة التجارة والصناعة □

وكالات التنمية □ الجماعات الترابية □

<u>أسئلة حول تدابير الدعم والحوافز الاستثمارية</u>

11- في إطار الجاذبية الترابية على الصعيد الوطني، ما هو حكمكم على سياسة واستراتيجية الترويج لجهة فاس – مكناس؟

جد مهم □ مهم □ أقل أهمية □

12- ما هو حكمكم في الإجراءات الإدارية بالنسبة للاستثمارات بجهة فاس – مكناس؟

مشجعة جدا □ مشجعة □ مشجعة شيئا ما □ غير مشجعة □

13- في نظركم كيف يمكن تحسين صورة الجهة للرفع من جاذبيتها وتنافسيتها وطنيا ودوليا؟

.....

.....

.....

14- ماهي علامتكم التجارية الترابية لجهة فاس – مكناس؟

الدينامية الاقتصادية المحلية □ دينامية اقتصادية بشرية □

البحث عن نتائج متشاور فيها وقابلة للقياس □ استراتيجية الجاذبية مع أهداف اقتصادية □

15- ماهي أنواع الإشهارات المستعملة في الجهة؟

الرعاية □ الأعمال الخيرية □ الصحافة □

الرسلات البريدية □ التلفزة □ المذياع □

التسويق المباشر □ الشبكة العنكبوتية □ النشر في مجلات ورقية □

13- المرجو ملء الجدول أسفله بغية تقييم الأنشطة الاقتصادية حسب معيار (المؤهلات، التأثير التنموي، الجاذبية) وحسب سلم التنقيط من 0 إلى 10.

القطاعات أو الأنشطة	فرع النشاط أو القطاع	المؤهلات	التأثير التنموي	الجاذبية
		سلم التنقيط من 0 إلى 10		
السياحة				
الفلاحة وتربية الماشية				
الصناعة				
الصناعة التقليدية				
التجارة				
الخدمات				
البناء				
اللوجستيك				
النقل				
التراث				
آخر مع ذكر القطاع :				

ملحق رقم 2 :

جامعة سيدي محمد بن عبد الله
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
سايس–فاس

مركز الدراسات في الدكتوراه: اللغات التراث والتهيئة المجالية.
تكوين الدكتوراه في: الموارد والتهيئة المجالية والتنمية المحلية
مختبر الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة والخرائطية

استمارة موجهة للمنتخبون المحليون بجهة فاس- مكناس

- **الرقم التسلسلي** : .....
- **تاريخ التعبئة** : .....

- اسم المستجوب	:			
- صفة المستجوب	:	أغلبية □	معارضة □	لا منتمي □
- العمر	: ما بين	30-40 سنة □	40.50 سنة □	60-50 سنة □
- المهنة	:			
- الانتماء القبلي	:			
- الانتماء السياسي	:			
- مكان الإقامة الحالي	:			

1- ما هو تمثلكم للتسويق الترابي بجهة فاس – مكناس؟

ضعيف □ متوسط □ لابأس به □

2- في رأيكم ماهي نقاط القوة (الإيجابيات) ونقط الضعف (السلبيات) بجهة فاس – مكناس؟

.....

.....

.....

3- في رأيكم ما هي التهديدات التي تواجه الجهة؟ وما هي الفرص التي توفرها الجهة؟

.....

.....

4- هل يساهم التسويق الترابي في تقوية الموارد الاقتصادية بجهة فاس – مكناس؟

نعم □ لا □ بدون إجابة □

5- هل هناك استراتيجية جهوية للتسويق الترابي بجهة فاس – مكناس؟

نعم □ لا □

إذا كان جوابكم ينعم هل هي عامة أم استراتيجية قطاعية؟

استراتيجية جهوية □ استراتيجية قطاعية □ استراتيجية إقليمية □

6- ما هي طموحاتكم في استراتيجية التسويق الترابي بالجهة؟

معرفة المؤهلات □ قاعدة البيانات □ الإلتقائية بين الفاعلين □ أخرى □

7- ما هي المعيقات المطروحة لدى استراتيجية التسويق الترابي؟

الحكامة □ الموارد المالية □ المؤهلات □

8- في رأيكم هل البنيات التحتية بالجهة كافية لتنفيذ استراتيجية التسويق الترابي بالجهة؟

نعم □ لا □ بدون جواب □

9- هل للجهة جاذبية قوية وتنافسية فعالة مقارنة مع الجهات الأخرى للمملكة؟

نعم □ لا □ بدون جواب □

10- هل في رأيكم أن المؤهلات والإمكانيات التي تتوفر عليها الجهة (ثقافية، بشرية، مادية طبيعية،) كافية ومستغلة بطريقة عقلانية؟

نعم □ لا □ بدون جواب □

11- إذا أرادت الجهة التخصص في منتوج ترابي وتسويق، ماذا سيكون هذا المنتوج في رأيكم؟

.....

.....

ما هو اللقب في رأيكم الذي يمكن أن تشتهر به جهة فاس – مكناس وطنيا ودوليا؟

.....

.....

14- في رأيكم كيف يمكن تحسين صورة جهة فاس – مكناس؟

.....

.....

15- في رأيكم كيف يمكن تنمية الموارد المالية والبشرية والطبيعية بالجهة؟

.....

.....

16- المرجو ملء الجدول أسفله بغية تقييم الأنشطة الاقتصادية حسب معيار (المؤهلات، التأثير التنموي، الجاذبية) وحسب سلم التنقيط من 0 إلى 10.

القطاعات أو الأنشطة	فرع النشاط أو القطاع	المؤهلات	التأثير التنموي	الجاذبية
		سلم التنقيط من 0 إلى 10		
السياحة				
الفلاحة وتربية الماشية				
الصناعة				
الصناعة التقليدية				
التجارة				
الخدمات				
البناء				
اللوجستيك				
النقل				
التراث				
آخر مع ذكر القطاع :				

ملحق رقم 3 :

جامعة سيدي محمد بن عبد الله
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
سايس–فاس

مركز الدراسات في الدكتوراه: اللغات التراث والتهيئة المجالية.
تكوين الدكتوراه في: الموارد والتهيئة المجالية والتنمية المحلية
مختبر الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة والخرائطية

استمارة موجهة لمؤسسات الدولة بجهة فاس- مكناس

- الرقم التسلسلي : .....
- تاريخ التعبئة : .....

- صفة المستجوب	:.....
- إسم المؤسسة	:.....

12- ما هو تمثلكم للتسويق الترابي بجهة فاس – مكناس؟

ضعيف □ متوسط □ لابأس به □

13- في رأيكم ماهي نقاط القوة (الإيجابيات) ونقط الضعف (السلبيات) بجهة فاس – مكناس؟

.....

.....

14- في رأيكم ما هي التهديدات التي تواجه الجهة؟ وما هي الفرص التي توفرها الجهة؟

.....

.....

15- هل سيساهم التسويق الترابي في تقوية الموارد الاقتصادية بجهة فاس – مكناس؟

نعم □ لا □ بدون إجابة □

16- هل هناك استراتيجية جهوية للتسويق الترابي بجهة فاس – مكناس؟

نعم □ لا □

إذا كان جوابكم ينعم هل هي عامة أم استراتيجية قطاعية؟

استراتيجية جهوية □ استراتيجية قطاعية □ استراتيجية إقليمية □

17- ما هي طموحاتكم في استراتيجية التسويق الترابي بالجهة؟

معرفة المؤهلات □ قاعدة البيانات □ الاتقائية بين الفاعلين □ أخرى □

18- ما هي المعيقات المطروحة لدى استراتيجية التسويق الترابي؟

الحكامة □ الموارد المالية □ المؤهلات □

19- في رأيكم هل البنيات التحتية بالجهة كافية لتنفيذ استراتيجية التسويق الترابي بالجهة؟

نعم □ لا □ بدون جواب □

20- هل للجهة جاذبية قوية وتنافسية فعالة مقارنة مع الجهات الأخرى للمملكة؟

نعم □ لا □ بدون جواب □

21- هل في رأيكم أن المؤهلات والإمكانيات التي تتوفر عليها الجهة (ثقافية، بشرية، مادية طبيعية،) كافية ومستغلة بطريقة عقلانية؟

نعم □ لا □ بدون جواب □

22- إذا أرادت الجهة التخصص في منتوج ترابي وتسويق، ماذا سيكون هذا المنتوج في رأيكم؟

.....

.....

23- ما هو اللقب في رأيكم الذي يمكن أن تشتهر به جهة فاس – مكناس وطنيا ودوليا؟

.....

.....

17- في رأيكم كيف يمكن تحسين صورة جهة فاس – مكناس؟

.....

.....

18- في رأيكم كيف يمكن تنمية الموارد المالية والبشرية والطبيعية بالجهة؟

.....

.....

19- ماهو في نظركم القطاعات أو النشاطات الذي يمكن أن تتميز بهم جهة فاس-مكناس؟

.....

.....

20- ما هو تمثلكم للإمكانيات أو المؤهلات بالجهة والمتعلقة بهذه القطاعات؟

ضعيفة □ متوسطة □ لابأس بها □ مهمة □

21- ما هو تمثلكم لتواجد مشاريع متوطنة أو يحتمل توطينها بالجهة والمتعلقة بهذه القطاعات ؟

ضعيفة □ متوسطة □ لابأس بها □ مهمة □

22- ما مدى التأثير المتوقع حدوثه، جراء توطين هذا النوع من الأنشطة؟

ضعيفة □ متوسطة □ لابأس بها □ مهمة □

23- ماهو تمثلكم لأهمية هذه الأنشطة داخل الجهة؟

ضعيفة □ متوسطة □ لابأس بها □ مهمة □

24- ما مدى جاذبية تراب الجهة للمشاريع التعلقة بهذه القطاعات؟

ضعيفة □ متوسطة □ لابأس بها □ مهمة □

25- المرجو ملء الجدول أسفله بغية تقييم الأنشطة الاقتصادية حسب معيار (المؤهلات، التأثير التنموي، الجاذبية) وحسب سلم التنقيط من 0 إلى 10.

القطاعات أو الأنشطة	فرع النشاط أو القطاع	المؤهلات	التأثير التنموي	الجاذبية
		سلم التنقيط من 0 إلى 10		
السياحة				
الفلاحة وتربية الماشية				
الصناعة				
الصناعة التقليدية				
التجارة				
الخدمات				
البناء				
اللوجستيك				
النقل				
التراث				
آخر مع ذكر القطاع :				

ملحق رقم 4 :

جامعة سيدي محمد بن عبد الله
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
سايس–فاس

مركز الدراسات في الدكتوراه: اللغات التراث والتهيئة المجالية.
تكوين الدكتوراه في: الموارد والتهيئة المجالية والتنمية المحلية
مختبر الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة والخرائطية

استمارة موجهة للتعاونيات بجهة فاس- مكناس

- الرقم التسلسلي : .....
- تاريخ التعبئة : .....

- اسم المستجوب أو صفته : .....
- الجنس : ذكر □ أنثى □ السن .....
- المستوى الدراسي : .....
- العنوان : .....
- اسم التعاونية : .....
- سنة التأسيس : .....
- عدد أعضاء المكتب المسير : .....
- عدد المنخرطين : .....
- نوع النشاط الاقتصادي للتعاونية : .....

24- ما هو تمثلكم للتسويق الترابي بجهة فاس – مكناس؟

ضعيف □ متوسط □ لابأس به □

25- في رأيكم ماهي نقاط القوة (الإيجابيات) ونقط الضعف (السلبيات) بجهة فاس – مكناس؟

.....
.....
.....

26- في رأيكم ما هي التهديدات التي تواجه الجهة؟ وما هي الفرص التي توفرها الجهة؟

.....
.....
.....

27- هل يساهم التسويق الترابي في تقوية الموارد الاقتصادية بجهة فاس – مكناس؟

نعم □ لا □ بدون إجابة □

28- هل هناك استراتيجية جهوية للتسويق الترابي بجهة فاس – مكناس؟

نعم □ لا □

إذا كان جوابكم ينعم هل هي عامة أم استراتيجية قطاعية؟

استراتيجية جهوية □ استراتيجية قطاعية □ استراتيجية إقليمية □

29- ما هي طموحاتكم في استراتيجية التسويق الترابي بالجهة؟

معرفة المؤهلات □ قاعدة البيانات □ الإلتقائية بين الفاعلين □ أخرى □

30- ما هي المعيقات المطروحة لدى استراتيجية التسويق الترابي؟

الحكامة □ الموارد المالية □ المؤهلات □

31- في رأيكم هل البنيات التحتية بالجهة كافية لتنفيذ استراتيجية التسويق الترابي بالجهة؟

نعم □ لا □ بدون جواب □

32- هل للجهة جاذبية قوية وتنافسية فعالة مقارنة مع الجهات الأخرى للمملكة؟

نعم □ لا □ بدون جواب □

33- هل في رأيكم أن المؤهلات والإمكانيات التي تتوفر عليها الجهة (ثقافية، بشرية، مادية طبيعية) كافية ومستغلة بطريقة عقلانية؟

نعم □ لا □ بدون جواب □

34- إذا أرادت الجهة التخصص في منتوج ترابي وتسويق، ماذا سيكون هذا المنتوج في رأيكم؟

.....

.....

.....

35- ما هو اللقب في رأيكم الذي يمكن أن تشتهر به جهة فاس – مكناس وطنيا ودوليا؟

.....

.....

.....

26- في رأيكم كيف يمكن تحسين صورة جهة فاس – مكناس؟

.....

.....

.....

27- ماهي القطاعات الاقتصادية الإنتاجية التي تراها مهمة للتسويق الترابي بجهة فاس – مكناس؟

القطاع الفلاحي □ القطاع السياحي □ القطاع الصناعي □ القطاع التجاري □

28- ماهي معيقات التسويق الترابي بجهة فاس – مكناس؟

مسؤولية الفاعل المحلي □ الامكانيات المادية □ دور الدولة □ المجتمع الجهوي □

29- ماهي أهم المشاريع التي أنجزتم وترونها تساهم في التسويق الترابي؟

قطاع	المشروع	تكلفته المالية	نسبة الانجاز

30- ماهي طموحاتكم في استراتيجية التسويق الترابي لجهة فاس – مكناس؟

انخراط الفاعل المحلي □ بناء خريطة جهوية للتسويق الترابي □ شبكة التعاونيات □

31- هل لديكم شراكة مع الجهة أو الإقليم أوالجماعة... نعم □ لا □

إذا كان جوابكم بنعم فما هي نوعية هذه الشراكة

.....

.....

32- هل استفدتم من الإعانات التي تقدمها المبادرة الوطنية للتنمية البشرية: نعم □ لا □

إذا كان جوابكم بنعم فما نوع هذه الإعانة

.....

.....

13- المرجو ملء الجدول أسفله بغية تقييم الأنشطة الاقتصادية حسب معيار (المؤهلات، التأثير التنموي، الجاذبية) وحسب سلم التنقيط من 0 إلى 10.

القطاعات أو الأنشطة	فرع النشاط أو القطاع	المؤهلات	التأثير التنموي	الجاذبية
		سلم التنقيط من 0 إلى 10		
السياحة				
الفلاحة وتربية الماشية				
الصناعة				
الصناعة التقليدية				
التجارة				
الخدمات				
البناء				
اللوجستيك				
النقل				
التراث				
آخر مع ذكر القطاع :				

ملحق رقم 5: عدد المستثمرين بجهة فاس-مكناس حسب كل قطاع والذين يفوق رأسمالهم يفوق 100 مليون درهم بين سنتي 2017 و2019

المدينة	عدد المستثمرين في كل قطاع											
	الفلاحة	الصناعة التقليدية	البناء والأشغال العمومية	التجارة	الطاقة والمعادن	الصناعة					السياحة	خدمات مختلفة	ترحيل الخدمات
						الصناعة الغذائية	الصناعة الكميائية والشيه صيدلانية	صناعة الخشب والورق والكارطون	صناعة النسيج والجلد	الصناعة الحديدية والكهربائية			
فاس	45	14	737	788	13	13	10	13	42	15	70	1325	43
الحاجب	26		65	44	2	4	2	1				70	
تازة	5	1	109	59		5			7		1	97	
صفرو												1	
مولاي يعقوب	1		22	9		2	1					17	
بولمان	7		134	22	4	1				1	2	18	
مكناس	87	6	552	475	10	11	3	6	16	12	7	863	28
المجموع	**171**	**21**	**1619**	**1397**	**29**	**36**	**16**	**20**	**65**	**28**	**80**	**2391**	**71**

العدد الإجمالي للمستثمرين بجهة فاس-مكناس (رأس المال يفوق 100 مليون درهم) في كل القطاعات لسنوات (2017-2019) هو: **5944 مستثمر**

المصدر: المركز الجهوي للإستثمار 2019

ملحق رقم 6: لائحة المنتخبون بالمجلس الجهوي لجهة فاس-مكناس

	الصفة	الجنس	الحزب		الصفة	الجنس	الحزب
1	رئيس المجلس	ذكر	الحركة الشعبية	40	عضو	ذكر	التجمع الوطني للأحرار
2	النائب الأول	ذكر	العدالة والتنمية	41	عضو	ذكر	العدالة والتنمية
3	النائب الثاني	ذكر	التجمع الوطني للأحرار	42	عضو	ذكر	الحركة الشعبية
4	النائب الثالث	ذكر	الحركة الشعبية	43	عضو	ذكر	الإتحاد الاشتراكي
5	النائب الرابع	أنثى	العدالة والتنمية	44	عضو	ذكر	الأصالة والمعاصرة
6	النائب الخامس	ذكر	التجمع الوطني للأحرار	45	عضو	ذكر	الحركة الشعبية
7	النائب السادس	ذكر	العدالة والتنمية	46	عضو	ذكر	الإستقلال
8	النائب السابع	ذكر	التجمع الوطني للأحرار	47	عضو	ذكر	العدالة والتنمية
9	النائب الثامن	ذكر	العدالة والتنمية	48	عضو	ذكر	العدالة والتنمية
10	النائب التاسع	أنثى	الحركة الشعبية	49	عضو	ذكر	الإستقلال
11	كاتب المجلس	ذكر	العدالة والتنمية	50	عضو	ذكر	الأصالة والمعاصرة
12	مساعدة كاتب المجلس	أنثى	العدالة والتنمية	51	عضو	ذكر	العدالة والتنمية
13	عضو	أنثى	الإتحاد الاشتراكي	52	عضو	ذكر	الأصالة والمعاصرة
14	عضو	أنثى	الإستقلال	53	عضو	ذكر	الأصالة والمعاصرة
15	عضو	أنثى	العدالة والتنمية	54	عضو	ذكر	التقدم والإشتراكية
16	عضو	أنثى	العدالة والتنمية	55	عضو	ذكر	الإستقلال
17	عضو	أنثى	الإستقلال	56	عضو	ذكر	العدالة والتنمية
18	عضو	أنثى	العدالة والتنمية	57	عضو	ذكر	الحركة الشعبية
19	عضو	أنثى	الحركة الشعبية	58	عضو	ذكر	الإستقلال
20	عضو	أنثى	الأصالة والمعاصرة	59	عضو	ذكر	الأصالة والمعاصرة
21	عضو	أنثى	الحركة الشعبية	60	عضو	ذكر	الإتحاد الاشتراكي
22	عضو	أنثى	العدالة والتنمية	61	عضو	ذكر	الأصالة والمعاصرة
23	عضو	أنثى	الحركة الشعبية	62	عضو	ذكر	التجمع الوطني للأحرار
24	عضو	أنثى	الإتحاد الدستوري	63	عضو	ذكر	العدالة والتنمية
25	عضو	أنثى	التجمع الوطني للأحرار	64	عضو	ذكر	الإتحاد الاشتراكي
26	عضو	أنثى	الأصالة والمعاصرة	65	عضو	أنثى	الإستقلال
27	عضو	أنثى	الإستقلال	66	عضو	ذكر	الإستقلال
28	عضو	أنثى	الإستقلال	67	عضو	أنثى	الإستقلال
29	عضو	أنثى	الإستقلال	68	عضو	ذكر	الإتحاد الدستوري
30	عضو	أنثى	العدالة والتنمية	69	عضو	ذكر	الإستقلال
31	عضو	أنثى	الأصالة والمعاصرة				
32	عضو	أنثى	الإتحاد الاشتراكي				
33	عضو	ذكر	العدالة والتنمية				
34	عضو	أنثى	العدالة والتنمية				
35	عضو	ذكر	العدالة والتنمية				
36	عضو	ذكر	العدالة والتنمية				
37	عضو	ذكر	العدالة والتنمية				
38	عضو	ذكر	الإستقلال				
39	عضو	ذكر	الإستقلال				

عدد المنتخبون بالمجلس الجهوي لجهة فاس-مكناس هو 69 منتخب.

ملحق رقم 7: لائحة المصالح الخارجية المستجوبة بجهة فاس-مكناس

	المؤسسة
1	ولاية جهة فاس-مكناس وعمالة فاس
2	عمالة مكناس
3	عمالة فاس
4	عمالة تازة
5	عمالة تاونات
6	الجماعة الحضرية لمكناس
7	الجماعة الحضرية لفاس
8	الجماعة الحضرية لتازة
9	الجماعة الحضرية لتونات
10	الجماعة الحضرية لبولمان
11	الجماعة الحضرية للحاجب
12	الجماعة الحضرية لإفران
13	الجماعة الحضرية مولي يعقوب
14	الجماعة الحضرية لصفرو
16	المندوبة السامية للتخطيط جهة فاس-مكناس
17	المديرية الجهوية للتجهيز والنقل واللوجستيك
18	المديرية الجهوية للإسكان والتعمير وسياسة المدينة
19	المديرية الجهوية للطاقة والمعادن والماء والبيئة
20	المديرية الجهوية للجمارك
21	المديرية الجهوية للضرائب
22	الوكالة الحضرية لمكناس
23	الوكالة الحضرية لفاس
24	الوكالة الحضرية لتازة
25	الوكالة المستقلة للماء والكهرباء بفاس
26	الوكالة المستقلة للماء والكهرباء بمكناس

	المؤسسة
27	الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع لجهة فاس – مكناس
28	المديرية الجهوية للصحة
29	المديرية الجهوية للفلاحة والصيد البحري
30	المديرية الجهوية للتربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي والتكوين المهني وتكوين الأطر
31	المديرية الجهوية للصناعة التقليدية والاقتصاد الاجتماعي والتضامن
32	المديرية الجهوية للتشغيل والأعمال الاجتماعية
33	المديرية الجهوية للصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي
34	المديرية الجهوية للسياحة
35	الوكالة الجهوية التنمية الاجتماعية (ADS)
36	الوكالة الجهوية للمحافظة العقارية والمسح الطبوغرافي والخرائطية لجهة فاس-مكناس
37	الوكالة الجهوية لإنعاش الشغل والكفاءات (ANAPEC)
38	المكتب الوطني للكهرباء لجهة فاس-مكناس (ONE)
39	المكتب الوطني للوقاية الصحية للمنتوجات الغذائية لجهة فاس-مكناس (ONSSA)
40	المكتب الوطني للماء الصلح للشرب لجهة فاس-مكناس (ONEP)

ملحق رقم 8: توزيع التعاونيات حسب الأنشطة وحسب الأقاليم والعمالات بجهة فاس-مكناس

الأنشطة/العمالات أو الأقاليم	بولمان	الحاجب	فاس	إفران	مكناس	مولاي يعقوب	صفرو	تاونات	تازة	المجموع
فن الطهي	2	1	2	2	1	1	3		3	15
محو الأمية	3		4		3		2	1	8	21
أركان	1									1
فن وثقافة			1							1
الصناعة التقليدية	32	14	75	22	52		43	20	28	286
الإدارة					1					1
التجار بالتقسيط					3			1		4
الإستهلاك					1					2
المقالع			1	2	1					3
الغابات	1	1		6			4		10	22
الفلاحة	322	57	10	71	112	88	130	238	342	1370
السكن		1	24	7	22				14	76
اليد العاملة	1									1
المعادن	1									1
النباتات الطبية والعطرية	7			5			1	3		22
التدوير			1		5					2
السياحة								1		1
النقل			5		1					6
المجموع	370	74	123	115	203	90	191	264	405	**1835**

عدد التعاونيات بجهة فاس-مكناس هو: **1835 تعاونية**

المصدر: مكتب تنمية التعاون 2015

الفهارس

فهرس الخرائط

- خريطة رقم 1: توزيع الاستثمارات بمجال جهة فاس-مكناس حسب عينة الفاعلين المستهدفين بالعمل الميداني.....9

- خريطة رقم 2: التقطيع الجهوي للمغرب سنة 1971.....71

- خريطة رقم 3: التقطيع الجهوي للمغرب سنة 1997.....71

- خريطة رقم 4: موقع جهة فاس-مكناس ضمن التقطيع الجهوي لسنة 2015.....71

- خريطة رقم 5: مجال الدراسة جهة فاس-مكناس سنة 2019.....73

- خريطة رقم 6: توزيع الوحدات التضاريسية وفئات الارتفاع بجهة فاس-مكناس.....84

- خريطة رقم 7: جيولوجية جهة فاس-مكناس.....86

- خريطة رقم 8: النطاقات البيومناخية بجهة فاس-مكناس.....89

- خريطة رقم 9: توزيع الشبكة المائية بجهة فاس-مكناس.....93

- خريطة رقم 10: توزيع أنواع التربة بجهة فاس-مكناس.....97

- خريطة رقم 11: توزيع المنظومة الغابوية والسهوبية بجهة فاس-مكناس.....99

- خريطة رقم 12: توزيع الكثافة السكانية ومعدل النمو بجهة فاس-مكناس.....108

- خريطة رقم 13: توزيع نسبة البطالة بجهة فاس-مكناس حسب الأقاليم والعمالات.....111

- خريطة رقم 14: توزيع المناطق بجهة فاس-مكناس حسب الأهمية الفلاحية.....123

- خريطة رقم 15: توزيع الوحدات الصناعية والمعادن بجهة فاس-مكناس.....132

- خريطة رقم 16: توزيع البنية التحتية للصناعة التقليدية بجهة فاس-مكناس.....137

- خريطة رقم 17: التراث والثقافة بجهة فاس-مكناس.....145

- خريطة رقم 18: المنظومة البيئية المؤهلة للسياحة الجبلية.....148

- خريطة رقم 19: البنيات الطرقية والمطارات بالجهة.....155

- خريطة رقم 20: الظاهرة الحضرية بجهة فاس-مكناس.....160

- خريطة رقم 21: توزيع وثائق التعمير بجهة فاس-مكناس.....162

- خريطة رقم 22: أهم تمثلات الفاعلين لإمكانيات ومكانة جهة فاس-مكناس.....214

- خريطة رقم 23: توزيع المجلات المستقطبة سياحيا بجهة فاس-مكناس.....236

- خريطة رقم 24: توزيع المناطق اللوجستيكية المبرمجة بجهة فاس-مكناس.....257

فهرس الأشكال

- شكل رقم 1: توزيع التساقطات بجهة فاس-مكناس سنة 2017……..…..……90

- شكل رقم 2: توزيع مساحات الغابات الطبيعية المتواجدة بالجهة حسب الأقاليم سنة 2015....…..98

- شكل رقم 3: توزيع السكان حسب الأقاليم والعمالات بجهة فاس-مكناس سنة 2014……..……106

- شكل رقم 4: توزيع السكان بجهة فاس-مكناس حسب الفئات العمرية والجنس.....……109

- شكل رقم 5: توزيع مؤشرات الفقر بجهات المغرب سنة 2018……...……112

- شكل رقم 6: توزيع معدل الفقر بأقاليم وعمالات جهة فاس-مكناس……..……113

- شكل رقم 7: توزيع المساحة الصاحة للزراعة بالجهة حسب طبيعة الانتاج 2016…..…..……120

- شكل رقم 8: توزيع المقالع بجهة فاس-مكناس سنة 2015……..……129

- شكل رقم 9: تطور عدد المنشآت السياحية بالجهة (2009-2018).....……..……141

- شكل رقم 10: تطور عدد ليالي المبيت بجهة فاس- مكناس بين سنتي 2009- 2018 ….……..141

- شكل رقم 11: توزيع أهم نقط القوة لجهة فاس- مكناس من خلال

تمثلات المؤسساتيين سنة 2019……174

- شكل رقم 12: توزيع أهم نقط الضعف لجهة فاس- مكناس من خلال

تمثلات المؤسساتيين سنة 2019……175

- شكل رقم 13: توزيع أهم الفرص بجهة فاس- مكناس من خلال

تمثلات المؤسساتيين سنة 2019……177

- شكل رقم 14: توزيع أهم التهديدات بجهة فاس- مكناس من خلال

تمثلات المؤسساتيون سنة 2019……..……178

- شكل رقم 15: توزيع رؤساء المقاولات حسب الجنس بجهة فاس-مكناس سنة 2019……..……181

- شكل رقم 16: توزيع رؤساء المقاولات حسب الفئات العمرية بجهة فاس مكناس سنة 2019.....…182

- شكل رقم 17: توزيع رؤساء المقاولات بجهة فاس-مكناس

حسب المستوى الدراسي سنة 2019……183

- شكل رقم 18: توزيع رؤساء المقاولات حسب مقر إقامتهم الأصلية……..……184

- شكل رقم 19: توزيع نسبة اختيار المستثمرين لمجال جهة فاس-مكناس سنة 2019..…….185

- شكل رقم 20: توزيع الجهات التي كانت حاضرة في

تمثلاث المستثمرين بجهة فاس– مكناس سنة 2019.……186

- شكل رقم 21: توزيع أهم نقط القوة لجهة فاس- مكناس من خلال

تمثلات المستثمرين سنة 2019……..……187

- شكل رقم 22: توزيع أهم نقط الضعف لجهة فاس- مكناس من خلال

تمثلات المستثمرين سنة 2019…...……188

- شكل رقم 23: توزيع أهم الفرص بجهة فاس- مكناس من خلال

تمثلات المستثمرين سنة 2019...……190

- شكل رقم 24: توزيع أهم التهديدات بجهة فاس- مكناس من خلال

تمثلات المستثمرين سنة 2019...……191

- شكل رقم 25: شكل رقم 35: توزيع المنتخبين حسب الجنس

بمجلس جهة فاس مكناس (2016-2021)……193

- شكل رقم 26: توزيع المنتخبين حسب الفئات العمرية

بمجلس جهة فاس مكناس (2016-2021)……194

- شكل رقم 27: توزيع المنتخبين حسب المستوى الدراسي

بمجلس جهة فاس مكناس (2016-2021)……195

- شكل رقم 28: توزيع المنتخبين حسب مقر إقامتهم الأصلية في الفترة الانتدابية 2016-2021.....196

- شكل رقم 29: توزيع أهم نقط القوة لجهة فاس- مكناس من خلال

تمثلات المنتخبين سنة 2019.....197

- شكل رقم 30: توزيع أهم نقط الضعف لجهة فاس-مكناس بناء على

تمثلات المنتخبين سنة 2019.....198

- شكل رقم 31: توزيع أهم الفرص بجهة فاس- مكناس من خلال

تمثلات المنتخبين سنة 2019.....199

- شكل رقم 32: توزيع التهديدات التي تعيق المجال الجهوي لفاس-مكناس

حسب رؤية المنتخبين سنة 2019.....200

- شكل رقم 33: توزيع رؤساء التعاونيات حسب الجنس بجهة فاس-مكناس.....203

- شكل رقم 34: توزيع رؤساء التعاونيات حسب الفئات العمرية بجهة فاس-مكناس.....204

- شكل رقم 35: توزيع رؤساء التعاونيات حسب المستوى الدراسي بجهة فاس-مكناس.....205

- شكل رقم 36: نقط القوة حسب التعاونيات بجهة فاس-مكناس.....206

- شكل رقم 37: نقط الضعف حسب التعاونيات بجهة فاس-مكناس.....207

- شكل رقم 38: الفرص حسب التعاونيات بجهة فاس-مكناس.....208

- شكل رقم 39: التهديدات حسب التعاونيات بجهة فاس-مكناس.....209

- شكل رقم 40: تقييم صورة الفاعلين المستهدفين لجهة فاس-مكناس من خلال الأسئلة المغلقة.....211

- شكل رقم 41: تصنيف قطاعات الأنشطة بجهة فاس-مكناس حسب معيار المؤهلات.....220

- شكل رقم 42: تصنيف قطاعات الأنشطة بجهة فاس-مكناس حسب معيار التأثير التنموي.....222

- شكل رقم 43: تصنيف قطاعات الأنشطة بجهة فاس-مكناس حسب معيار الجاذبية.....223

- شكل رقم 44: مصفوفة الجاذبية/الفائدة الكلية،

لمجالات الأنشطة الإستراتيجية لجهة فاس-مكناس.....224

- شكل رقم 45: توزيع معطيات تموقع جهة فاس-مكناس.....240

- شكل رقم 46: تموقع جهة فاس-مكناس بالنسبة للقدرة الاستراتيجية

للفاعلين المحليين والمنفذين لاستراتيجية التسويق الترابي.....241

- شكل رقم 47: لقب الجهة حسب رؤية الفاعلين المستجوبين.....242

- شكل رقم 48: العلامة الترابية لجهة فاس مكناس.....243

- شكل رقم 49: تقييم العرض الترابي بجهة فاس-مكناس حسب رؤية المستثمرين.....246

- شكل رقم 50: تقييم التواصل الترابي بجهة فاس-مكناس حسب رؤية المستثمرين.....251

- شكل رقم 51: الترويج الترابي حسب رؤية الفاعلين المستجوبين.....252

- شكل رقم 52: تقييم سياسة الترويج الترابي بجهة فاس-مكناس حسب رؤية المستثمرين.....253

فهرس الجداويل

- جدول رقم 1: مميزات التسويق الترابي.....37

- جدول رقم 2: مكونات العرض الترابي.....44

- جدول رقم 3: المكونات الثلاثة عشر الأساسية لطريقة ®CERISE REVAIT

التي تمكن من تحليل القيمة التنافسية للعرض الترابي.....59

- جدول رقم 4: جمع المعلومات لكل مكون من المكونات الثلاثة عشر

الأساسية لطريقة ®CERISE REVAIT..... 61

- جدول رقم 5: نقط الضعف والقوة لكل مكون من المكونات الثلاثة عشر

الأساسية لطريقة ®CERISE REVAIT 61

- جدول رقم 6: استراتيجية اقتصاد الماء وتثمينه في الفلاحة السقوية بجهة فاس –مكناس.....94

- جدول رقم 7: تطور المساحات الغابوية بالجهة فاس مكناس بالهكتار سنة 2015.....100

- جدول رقم 8: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص والمخاطر المتعلقة

بالمجال الطبيعي والبشري لجهة فاس-مكناس.....103

- جدول رقم 9: توزيع عدد السكان ومعدل النمو بجهة فاس-مكناس

حسب إحصاء 2004 و2014.....105

- جدول رقم 10: توزيع الأنشطة والتشغيل بجهة فاس-مكناس سنة 2018.....110

- جدول رقم 11: توزيع عدد التلاميذ بالتعليم الابتدائي

والثانوي الإعدادي والثانوي التأهيلي (العمومي) 2018.....114

- جدول رقم 12: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص والمخاطر

المتعلقة بالقطاع الاجتماعي لجهة فاس-مكناس..... 117

- جدول رقم 13: توزيع المساحات الصالحة للزراعة بجهة فاس-مكناس سنة 2017..... 120

- جدول رقم 14: توزيع المساحات الزراعية حسب الأقاليم بجهة فاس مكناس سنة 2017 121

- جدول رقم 15: توزيع سلسلة الإنتاج النباتي بجهة فاس مكناس سنة 2017..... 122

- جدول رقم 16: توزيع أنواع المواشي على صعيد جهة فاس-مكناس سنة 2017..... 124

- جدول رقم 17: تطور قيمة الإنتاج الحيواني بين سنتي 2008 و2015 بالجهة..... 124

- جدول رقم 18: الوضعية القانونية للأراضي الفلاحية بالجهة (الهكتار) (سنة 2016)..... 125

- جدول رقم 19: المؤشرات الاقتصادية الفلاحية بجهة فاس مكناس سنة 2016..... 126

- جدول رقم 20: توزيع مؤشرات التنمية الصناعية

بجهة فاس-مكناس حسب العمالات والأقاليم سنة 2017..... 133

- جدول رقم 21: توزيع الحرفيين حسب الأقاليم والعمالات بجهة فاس- مكناس (سنة 2016)..... 135

- جدول رقم 22: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص

والمخاطر المتعلقة بالمجال الاقتصادي (الميدان الفلاحي) لجهة فاس-مكناس.....151

- جدول رقم 23: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص

والمخاطر المتعلقة بالمجال الاقتصادي (الميدان الصناعي) لجهة فاس-مكناس.....152

- جدول رقم 24: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالمجال الاقتصادي

(الميدان السياحي والصناعة التقليدية) لجهة فاس-مكناس.....153

- جدول رقم 25: الشبكة الطرقية لجهة فاس مكناس حسب النوع (كلم) سنة 2017 154

- جدول رقم 26: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص والمخاطر المتعلقة بالبنيات التحتية

لجهة فاس-مكناس.....157

- جدول رقم 27: توزيع نقاط القوة الضعف والفرص والمخاطر المتعلقة

بمجال التعمير والظاهرة الحضرية لجهة فاس-مكناس.....164

- جدول رقم 28: تقييم الصورة العامة لجهة فاس- مكناس من طرف

المؤسساتيين عن طريق تحليل AFOM..... 179

- جدول رقم 29: تقييم الصورة العامة لجهة فاس- مكناس من طرف

المستثمرين عن طريق تحليل AFOM.....192

- جدول رقم 30: تقييم الصورة العامة لجهة فاس- مكناس من طرف

الفاعلين المنتخبين عن طريق AFOM.....202

- جدول رقم 31: تقييم الصورة العامة لجهة فاس- مكناس من طرف

التعاونيات عن طريق تحليل AFOM.....210

- جدول رقم 32: خلاصة تركيبية للتشخيص الداخلي والخارجي

لجهة فاس-مكناس حسب رؤية العينة المستجوبة بالجهة.....213

- جدول رقم 33: تصنيف مجالات الأنشطة الاستراتيجية بجهة فاس-مكناس

وفق نموذج (DAS)، حسب رؤية الفاعلين المستجوبين.....219

فهرس الصور

- صورة رقم 1: مدينة فاس (عاصمة جهة فاس-مكناس) سنة 1900.....75
- صورة رقم 2: مدينة مكناس كأهم المدن التراثية بجهة فاس-مكناس ساحة الهديم سنة 1932.....77
- صورة رقم 3: مدينة تازة سنة 1914 78
- صورة رقم 4: مدينة صفرو سنة 1932.....79
- صورة رقم 5: موهلات سياحية غابوية المنتزه الوطني تازكة.....139
- صورة رقم 6: موهلات سياحية تراثية: مدينة وليلي الأثرية وليلي.....140
- صورة رقم 7: مهرجان تيسة للخيول كنموذج للمؤهلات السياحية اللامادية بجهة فاس-مكناس.....144
- صورة رقم 8: قطب للتصنيع الفلاحي "أكروبوليس AGROPOLIC" 256
- صورة رقم 9: لافتة إعلانية لغرفة الفلاحة لجهة فاس-مكناس.....259
- صورة رقم 10: شركة ترحيل الخدمات بمدينة مكناس.....263

فهرس الخطاطات

- خطاطة رقم 1 : أسس تصنيف الموارد 22

- خطاطة رقم 2: الموارد الاقتصادية والبناء الترابي.....27

- خطاطة رقم 3: الأبعاد الأربعة للمزيج التسويقي الكلاسيكي.....35

- خطاطة رقم 4: توضيح القدرة على الاشعاع داخل وخارج التراب والجذب بصفة مؤقتة أو دائمة للأشخاص والرساميل 47

- خطاطة رقم 5: منهجية التسويق الترابي: تحتوي على 3 تسلسلات و 10 خطوات 54

- خطاطة رقم 6: الزبناء الحاليين والمحتملين للتراب..... 55

- خطاطة رقم 7: منهجية التسويق الترابي 56

- خطاطة رقم 8: المصفوفة «SWOT» المطبقة في التراب.....58

- خطاطة رقم 9: الدعائم السبعة للمزيج التسويقي الحديث.....64

- خطاطة رقم 10: إعداد مخطط استراتيجي للأنشطة التسويقية.....65

- خطاطة رقم 11: الأسواق المستهدفة وقطاعات

الأنشطة المفرعة عنها المقترحة بجهة فاس- مكناس.....226

- خطاطة رقم 12: العلاقة القائمة بين الموارد والمستثمر بجهة فاس-مكناس.....229

- خطاطة رقم 13: تركيب الأهداف العامة المقترحة

لاستراتيجية التسويق الترابي لجهة فاس-مكناس.....232

- خطاطة رقم 14: تركيب الأهداف الخاصة المقترحة

لاستراتيجية التسويق الترابي لجهة فاس-مكناس.....239

فهرس الموضوعات

مقدمة عامة.....1
أسباب ودوافع اختيار الموضوع.....3
إشكالية البحث.....4
الفرضيات.....5
المقاربة المنهجية المعتمدة.....5
1- العمل البيبليوغرافي.....6
2- العمل الميداني 6
- الإستمارة رقم (1) الموجهة للفاعل المؤسساتي بالجهة.....8
- الإستمارة رقم (2) الموجهة للفاعل المستثمر بالجهة.....8
- الإستمارة رقم (3) الموجهة للفاعل المنتخب بالجهة.....8
- الإستمارة رقم (4) الموجهة لفاعل التعاونيات بالجهة.....8
➢ تفريغ الإستمارات.....10
➢المقاربة الخرائطية.....10
➢صعوبات البحث.....10
➢بنية البحث.....11
القسم الأول: الموارد الاقتصادية والتسويق الترابي: الاطار النظري
والإمكانيات الترابية لجهة فاس-مكناس.....13
مقدمة القسم الأول.....14
الفصل الأول: مقاربة مفاهيمية للموارد الاقتصادية كأساسات للتنمية والتسويق الترابي.....15
مقدمة الفصل الأول.....16
I-الموارد والتراب: المفاهيم والدلالات.....16
1- الموارد: تصنيفاتها وأهميتها.....16
1-1-مفهوم الموارد.....16
1-2- الموارد :مقاربات ونظريات متعددة.....18
1-3- تصنيف الموارد.....19
1-3-1- التوزيع الجغرافي للموارد.....19
1-3-2-القدرة على التجدد.....20
1-3-3- طبيعة التكوين والأصل.....20

أ- الموارد الطبيعية.....20
ب- الموارد البشرية.....21
ت- الموارد المصنعة.....21
2- الموارد الاقتصادية وخصوصيتها من خلال المقاربة الجغرافية.....23
2-1-البعد المفاهيمي للاقتصاد.....23
2-2-الموارد الاقتصادية مفهوم شمولي بأبعاد تنموية.....26
3- الحيز الترابي كقاعدة أساسية لتدبير الموارد الاقتصادية..... 27
II-الموارد الاقتصادية كمكون أساسي للتنمية الاقتصادية وتشكيل المجال.....29
1- مفهوم التنمية الاقتصادية.....29
2- الفاعلون والموراد الإقتصادية.....31
III- مفهوم التسويق الترابي كآلية للتنافسية الاقتصادية والجاذبية المجالية.....32
1- الإطار المفاهيمي للتسويق، والتسويق الترابي.....33
1-1- مفهوم التسويق ودلالاته والنظريات المرتبطة به.....33
1-1-1- مفهوم التسويق.....33
1-1-2- النظريات المرتبطة بالتسويق.....35
1-2- التسويق الترابي والمفاهيم المرتبطة به: أهميته ومكانته.....37
1-2-1- مفهوم التسويق الترابي.....37
1-2-2- على مستوى مرتكزاته الاستراتيجية..... 40
1-2-2-1-المرتكزات العامة للتسويق الترابي.....40
أ- الإرادة الملكية.....40
ب- التصور الدستوري.....41
ت-ميثاق الجهة.....41
1-2-2-2-المرتكزات الخاصة للتسويق الترابي.....41
أ- إعادة صياغة العلاقة بين الدولة و الجهة.....41
ب- التشخيص الترابي.....42
ت- التقسيم الترابي.....42
ث- التموقع الترابي.....43
1-2-3-العرض الترابي.....43
أ- العرض الترابي المادي 44

ب- العرض الترابي اللامادي.....45
1-2-4-على مستوى جاذبية المجال.....46
1-2-5- حدود و آفاق التسويق الترابي.....47
أ- حدود التسويق الترابي.....48
ب- آفاق التسويق الترابي.....49
1-2-6- التنافسية الجهوية هدف استراتيجي في عملية التسويق الترابي..... 50
2- منهجيات التسويق الترابي.....53
3-المقاربة العملياتية لبناء التسويق الترابي.....56
3-1-التسويق الترابي الاستراتيجي.....57
3-1-1-التشخيص الترابي.....57
أ- التشخيص بطريقة إبراز نقط الضعف والقوة "SWOT" المطبق على التراب.....58
ب- التشخيص التنافسي للتراب : طريقة ®CERISEREVAIT.....59
3-1-2-التقطيع الترابي.....61
3-1-3-التموقع الترابي.....62
4-1-التسويق الترابي العملياتي أو الحديث.....63
خاتمة الفصل الأول.....66
الفصل الثاني: التشخيص الترابي الكمي لجهة فاس مكناس: المؤهلات والتحديات.....67
مقدمة الفصل الثاني.....68
I- جهة فاس مكناس وسط طبيعي غني بثرواته، ومجال ترابي ذو بعد تاريخي.....69
1- جهة فاس-مكناس ضمن التنظيم الجهوي بين (1971 و2015).....69
1-1- التقطيعات الترابية لسنوات (1971- 1997): وموقع جهة فاس-مكناس.....69
1-2- التقطيع الجهوي الجديد لسنة 2015 وتأثيره على جهة فاس-مكناس 70
2- موقع وموضع جهة فاس-مكناس ضمن التقطيع الجهوي لسنة 2015 72
3- البعد التاريخي لجهة فاس-مكناس: مجال وخصوصيات تاريخية عريقة.....74
4- الإطار الطبيعي: تنوع في التضاريس والمناخ وغنى في الموارد المائية.....80
4-1- الوحدات التضاريسية: تنوع في التركيب والمشهد.....80
أ-الوحدة الجبلية.....81
ب-الوحدة الهضبية.....82
ت-فئات الارتفاع.....82

ث- فئات الانحدار.....83
4-2- الإطار الجيولوجي: مجال يتميز بوحدات مرفبنيوية متنوعة.....85
4-3- المناخ: وسط غني يلبي حاجيات الجهة.....87
4-4- الموارد المائية: مؤهلات تحت الضغط.....90
4-5- المنظومة الإيكولوجية والتنوع الحيوي بجهة فاس-مكناس.....95
أ- التربة: تتميز بالتنوع الوغنى.....95
ب- الموارد الغابوية: ثروة إيكولوجية واستغلال عشوائي يقتضي التدخل المستدام.....98
5- تشخيص العرض الطبيعي لجهة فاس-مكناس عبر تحليل المصفوفة الرباعية AFOM.....102
6- الموارد البشرية لجهة فاس-مكناس بين الرأسمال البشري المتاح وضعف الملاءمة الاقتصادية ..104
6-1- الدينامية الديمغرافية: كثافة هامة وتركز سكاني بالمجالات الحضرية للجهة.....104
6-2- الوضعية السوسيو-اقتصادية للسكان: التحدي الكبير لإدماج الرأسمال البشري.....110
6-3- استثمار الرأسمال البشري بين البنيات المتوفرة وهوس الإقلاع الاقتصادي.....114
6-3-1-وضعية المجال الاجتماعي: الاستقطاب التعليمي
له أهميته بالمحيط الجهوي لجهة فاس مكناس.....114
6-3-2-القطاع الصحي: يتسم بالضعف ولا يرقى للطموحات الاجتماعية بالجهة.....116
7- تشخيص العرض البشري والاجتماعي لجهة فاس-مكناس
عبر تحليل المصفوفة الرباعية AFOM.....116
II- الموارد الاقتصادية لجهة فاس-مكناس: بين غنى التنوع وإكراهات حسن التوظيف.....118
1- الفلاحة بجهة فاس-مكناس: امكانيات ترابية واعدة وإكراهات متباينة..... 118
1-1- يساهم الإنتاج الزراعي في تنمية الفلاحة الجهوية لكنه يطرح تحدي الاستدامة.....119
1-2- الوضعية العقارية للأراضي الفلاحية: الرهان الصعب.....125
1-3- تدخل الدولة في القطاع الفلاحي بالجهة له أهميته في تقوية البناء الفلاحي الجهوي.....126
1-4- إكراهات القطاع الفلاحي بالجهة يمكن تجاوزها وتقوية إمكانياتها المتاحة.....127
2- الصناعة بالجهة: موارد معدنية متنوعة غير مستثمرة على مستوى الوظيفة الترابية.....128
2-1- موارد معدنية غنية نائمة تتطلب التثمين كمدخل للتنمية الترابية.....128
2-2- الصناعة: قطاع يبحث عن مكانته المجالية والاقتصادية.....130
2-3- دينامية صناعية بالجهة ذات قيمة مضافة.....133
2-4- مشاكل وإكراهات القطاع الصناعي بجهة فاس-مكناس..... 133
3- الصناعة التقليدية: قطاع متحرك له دور أساسي في الدينامية الاقتصادية بالجهة.....134

3-1- فرص الشغل في قطاع الصناعة التقليدية في تطور مستمر.....134
3-2- إكراهات قطاع الصناعة التقليدية بجهة فاس مكناس 135
3-3- الصعوبات التي يواجهونها الصناع التقليديون بجهة فاس-مكناس.....136
4- السياحة بالجهة: مؤهلات هامة ترتكز على التراث والبعد الإكولوجي،
لكنها تحتاج إلى تسويق فعال.....138
4-1- بنيات تحتية للاستقبال السياحي لابأس بها لكنها تحتاج التوسع أكثر على باقي مجالات الجهة.140
4-2- نوعية المؤهلات السياحية متنوعة لكنها تحتاج إلى إقلاع تنموي.....142
أ- السياحة الثقافية: التراث كركيزة أساسية في السياحة الجهوية.....142
ب- السياحة الجبلية: منتوج يساهم في إغناء الاقتصاد الجهوي.....147
ت- السياحة الاستشفائية: مدخل مكمل للقطاع السياحي والتنمية الجهوية 149
4-3- من معيقات السياحة بجهة فاس مكناس أنها "سياحة عبور" 150
5- تشخيص العرض الاقتصادي لجهة فاس-مكناس عبر تحليل المصفوفة الرباعية AFOM.....151
6- البنيات التحتية والدينامية الحضرية بجهة فاس-مكناس..... 154
6-1- البنيات التحتية بجهة فاس-مكناس.....154
7- تشخيص عرض البنيات التحتية لجهة فاس-مكناس
عبر تحليل المصفوفة الرباعية AFOM.....157
8- الدينامية المجالية بجهة فاس-مكناس: أشكال التعمير وواقع التجهيزات.....158
8-1- التعمير والظاهرة الحضرية.....158
9- تشخيص عرض مجال التعمير والظاهرة الحضرية جهة فاس-مكناس
عبر تحليل المصفوفة الرباعية AFOM.....164
خاتمة الفصل الثاني.....167
خاتمة القسم الأول.....168
القسم الثاني: استراتيجية التسويق الترابي : تحديات التنمية الترابية في ظل الجهوية المتقدمة.....169
مقدمة القسم الثاني.....170
الفصل الثالث: تمثلات الفاعلين بجهة فاس-مكناس للوضع التنموي الجهوي 171
مقدمة الفصل الثالث.....172
I- نوعية تمثلات الفاعلين المؤسساتيين للصورة التنموية العامة لجهة فاس-مكناس..... 172
1- الفاعل المؤسساتي وواقع جهة فاس-مكناس: التمثلات والانتظارات.....173
2- الصورة العامة لجهة فاس-مكناس من وجهة نظر المؤسساتيين.....174

2-1- المؤهلات الفلاحية أهم نقط قوة المجال الجهوي حسب الفاعلين المؤسساتيين.....174
2-2- قضية إنخراط الموارد البشرية في عملية التسويق الترابي ضعفية
ولا ترقى لأهمية موارد الجهة في استثمارها 175
2-3- الفرص التنموية بالجهة متوفرة لكنها غير موجهة اقتصاديا واجتماعيا.....176
2-4- التهديدات التي تواجهها الجهة حسب رؤية الفاعلين المؤسساتيين.....178
2-5- تجنيد الفاعلين المؤسساتيين للنهوض بالتنمية الجهوية لجهة فاس-مكناس.....179
II- تمثلات المستثمرين للصورة العامة لجهة فاس-مكناس.....180
1- مميزات المستثمرين: غلبة الشباب بالعمل المقاولاتي بالجهة..... 180
2- الصورة التنموية العامة لجهة فاس-مكناس
من وجهة نظر المستثمرين: رؤية إيجابية رغم الإكراهات المطروحة.....184
2-1- على مستوى نقط القوة حسب المستثمرين: الجهة لها إمكانية التموقع الاقتصادي.....186
2-2- على مستوى نقط الضعف حسب المستثمرين: مسألة الحكامة
وغياب رؤية استثمارية واضحة.....188
2-3- الفرص التي توفرها الجهة حسب رؤية المستثمرين: ثنائية وفرة الموارد
وإشكالية الإرادة.....189
2-4- التهديدات التي تواجهها الجهة حسب رؤية المستثمرين.....190
2-5- الإرادة المحلية ضرورة لكسب تحدي الاستثمار والمردودية الاجتماعية.....191
III- تمثلات المنتخبين للصورة العامة لجهة فاس-مكناس.....192
1- خصوصيات المنتخبين بالجهة يغلب عليها الذكور مع تزايد طفيف في النسبة النسوية.....193
2- الصورة العامة لجهة فاس-مكناس من وجهة نظر المنتخبين بالمجلس الجهوي.....197
2-1- على مستوى نقط القوة: تمثلاث المنتخبين ترتكز على الموقع الجغرافي للجهة.....197
2-2- نقط الضعف حسب المنتخبين: بين الامكانيات المالية وطموح توفر فاعلين ملتزمين.....198
2-3- الفرص التي توفرها الجهة حسب رؤية المنتخبين: مبنية على الإرادة الموجودة.....199
2-4- التهديدات التي تواجهها الجهة حسب رؤية المنتخبين
مرتكزة على مسألة العدالة المجالية.....200
2-5- الممكن والتحدي لتنمية الجهة حسب رؤية الفاعلين المنتخبين.....202
IV- تقييم الصورة العامة لجهة فاس-مكناس في وجهة نظر التعاونيات.....203
1- مميزات التعاونيات 203
2- الصورة العامة لجهة فاس مكناس من وجهة نظر التعاونيات.....205

2-1- الامكانيات الترابية بالجهة تساعد على خلق التعاونيات.....205
2-2- مشكل التسويق أهم عائق للعمل التعاوني.....207
2-3- الفرص التنموية للجهة من منظور التعاونيات 208
2-4- التعاونيات: بين مشكل التسويق وتحدي الاستدامة.....209
2-5- الدعم المالي والحفاظ على الموارد: أساسيان لاستمرار التعاونيات.....210
V- تحليل نتائج الاستمارات الموجهة للفاعلين المستهدفين من خلال الأسئلة المغلقة.....211
VI- خلاصة تركيبية للتشخيص الداخلي والخارجي لجهة فاس-مكناس
حسب رؤية الفاعلين بالجهة (نقط القوة، نقط الضعف، الفرص والتهديدات).....213
خاتمة الفصل الثالث.....215
الفصل الرابع: التسويق الترابي الاستراتيجي والعملياتي بجهة فاس– مكناس:
التحديات والرهانات.....216
مقدمة الفصل الرابع.....217
I- التسويق الترابي الاستراتيجي لجهة فاس-مكناس.....218
1- التقطيع الاستراتيجي الترابي لجهة فاس- مكناس : تصنيف قطاعات الأنشطة الأكثر إنتاجية.....218
1-1- تصنيف القطاعات بجهة فاس-مكناس حسب الفائدة الكلية.....219
1-2- الفلاحة والصناعة التقليدية أهم قطاعات الأنشطة حسب المؤهلات.....220
1-3- الفلاحة تحتل قائمة التصنيف في قطاعات الأنشطة حسب التأثير التنموي.....221
1-4- جاذبية ضعيفة لأغلب القطاعات.....222
1-5- تصنيف قطاعات الأنشطة حسب مصفوفة الجاذبية/الفائدة الكلية.....224
2- تحديد أهم الأسواق التي يجب استهدافها ودراسة قطاعاتها وفروعها..... 226
3- اختيار الأهداف الترابية لجهة فاس-مكناس بين الخاص والعام.....227
3-1- الأهداف العامة أو الخارجية.....227
أ- جذب المستثمرين بالجهة: بين المتطلبات والتحديات.....227
ب- تحسين المؤشرات السوسيواقتصادية: بين الفاعل المركزي والجهوي والمحلي.....230
ت- تركيب لأهم الأهداف العامة لتراب الجهة.....231
3-2- الأهداف الخاصة للتسويق الترابي بجهة فاس-مكناس.....232
أ- تقوية جاذبية قطاع الفلاحة: نحو إيجاد التوازن بين المستثمرين الكبار والصغار.....233
ب- الوظيفة السياحية والصناعة التقليدية بشموليتها: الرهان الاستراتيجي بالجهة.....234
ت- الاستثمار في اقتصاد المعرفة: المتطلبات والمواكبة.....237

ث- ترحيل الخدمات وسبل المحافظة عليه.....238
ج- تركيب لأهم الأهداف الخاصة لتراب الجهة.....238
4- التموقع الشامل للعرض الترابي بجهة فاس-مكناس.....240
5- لقب الجهة حسب رؤية الفاعلين المستجوبين.....242
6- العلامة الترابية لجهة فاس مكناس 243
II- التسويق الترابي العملياتي لجهة فاس- مكناس كآلية للتنمية الترابية المستدامة.....244
1- المزيج التسويقي الخاص بتراب الجهة في شموليته.....244
1-1- العرض الترابي للجهة في تنويع المنتوج.....245
1-2- السعر الترابي.....247
أ- خدمات الكهرباء والماء الصالح للشرب.....247
ب- أجر اليد العاملة بالجهة.....248
ت- الجبايات المحلية الخاصة بالمستثمرين.....248
ث- التكاليف الخاصة بالعقار.....249
1-3- التواصل الترابي 250
1-4- الترويج الترابي 251
1-5- توزيع المنتوجات و توطن المقاولات.....253
1-6- التعاون و الشراكة بين الفاعلين 254
2- المزيج التسويقي الخاص بكل جزء من فروع الاسواق المستهدفة.....255
2-1- فرع الفلاحة (الصناعة الغذائية).....255
2-1-1. العرض الترابي، منتوج متنوع للصناعة الغذائية.....255
2-1-2. التواصل الترابي للصناعة الغذائية 258
2-2- فرع السياحة والصناعة التقليدية 259
2-2-1. العرض الترابي السياحي.....260
2-2-2. التواصل السياحي كمنطلق للترويج وإنعاش المنتوج المحلي.....261
2-3- فرع اقتصاد المعرفة استثمار يجب أن ينصهر في بوثقة التنمية الجهوية.....261
2-3-1. العرض الترابي لاقتصاد المعرفة.....262
2-3-2. التواصل في اقتصاد المعرفة.....262
2-4- فرع ترحيل الخدمات عبر الاعتماد على العرض والتواصل الترابيين 262
3- المخطط التسويقي الاستراتيجي.....264

3-1- المنتوج أو العرض الترابي: العرض، الموقع والثمن 264
3-2- الترويج أو استراتيجية التواصل.....265
3-3- الشراكة والمشروع الجهوي.....266
خاتمة الفصل الرابع 267
خاتمة القسم الثاني 268
خاتمة عامة.....269
البيبليوغرافيا.....273
لائحة المحقات 283
فهرس الخرائط.....302
فهرس الأشكال.....304
فهرس الجداويل.....208
فهرس الصور.....311
فهرس الخطاطات.....312
فهرس الموضوعات.....313

مقدمة عامة

تشكل اليوم تداعيات العولمة وسرعة تكنلوجيات المعلومات والاتصال على المجال الترابي وما لهما من تأثيرات على المفهوم العام للتنمية الترابية. وهو ما فرض على مختلف الدول التأقلم والإنصهارفي بوثقةهذه التحولات، الشيءالذي سمح ببروز أشكال ومقاربات وسياسات تهم بناء المجتمع وتقوية اقتصاد الدول. ولعل من بينها ما يسمى بالمدن الذكية، الاقتصاد العابر للحدود، التسويق الترابي، الجاذبية الترابية، الذكاء المجالي، المقاولة المعولمة...، هذه المفاهيم أصبحت اليوم ذات مرجعية على مختلف مقاييس المجالات الترابية بالعالم بما فيها على المغرب. رغم أن هذا الأخير لم يتأثر بهذه التوجهات إلا خلال بداية الألفية الثالثة، والتي تشكل في حقيقة الأمر الإنطلاقة الفعلية لهذه الديناميات.

تتجلى أهمية السياسات باعتبارها منطلقات وتوجهات جديدة، في التعامل مع التراب الجهوي وما يطرحه من تحديات،لاسيما وأن المشاريع التي عرفها المغرب المستقل لم يكن لها تأثير على خلق دينامية فعلية على المجال المحلي أو الجهوي، بل تأثر بالمقاربات الدولية التي لا تخلو من إيديولوجيات. وأدت إلى إفراز اختلالات مجالية وتفاوتات اجتماعية، الشيء الذي ساهم كمستوى أول في إفراز شرخ بين المجتمع ومجاله من حيث التعمير والإسكان، ومن حيث الاقتصاد والتنمية الاستثمارية. وبمستوى ثاني من خلال التأثير السياسي عبر الاكراهات والتجاذبات السياسية التي كانت بين السلطة والفاعلين السياسيين (الأحزاب)، حول النموذج التنموي المتبع كل من موقعه ورهاناته. وهذا ما ساهم في تعطيل مجموعة من السياسات التي كان من الممكن للمغرب أن يسير على منوالها، وتكون لها تأثيرات إيجابية على تنمية المجال الترابي لمغرب اليوم، والتي ترتبط أساسا بخلق التجهيزات الأساسية والبنيات التحتية. هذا ما جعل الاطار الجهوي بمعزل عن كل هذه الديناميات.من هنا يشكلالبعد الترابي أهم الآليات التي تستخدمها الدولة لكشف وتحديد تطور المجالات، بحيث يمكن من استقراء مستقبل المجالات الترابية بناء على فهم معمق وواقعيللديناميات المجالية الراهنة، وكذلك على تحليل مختلف الرهانات والتغيرات التي تواجهها. والهدف من ذلك هو توقع التحولات والاتجاهات الرئيسية على المدى المتوسط والطويل، وكذا تنسيق الوسائل وذلك من أجل تعزيز التنمية السوسيو-اقتصادية المستدامة للمجالات الترابية[1].

في هذا الصدد تشكل جهة فاس-مكناس أحد الجهات الاثنتي عشرة المغربية التي تعيش على وقع مفارقة تنموية تجمع بين وفرة الموارد وغياب الحس الاقتصادي بهذه الجهة، وهذا ما يمكن أن يشكل لها التسويق الترابي استرتيجية لإبراز أهمية مواردها، والإسهام في التنمية الاقتصادية عبر الرفع من مداخيلها وتقوية وظيفتها الجهوية.

➢أسباب ودوافع اختيار الموضوع

لم يأتي اختياري لموضوع **"استراتيجية التسويق الترابي كآلية لتدبير وتنمية الموارد الاقتصادية بجهة فاس-مكناس"** وليد الصدفة، بل كان نابعا من قناعات ذاتية وموضوعية تتجلى أساسا في:**الدوافع الذاتية**: والتي تتجلى في كوني أنتميلجهة فاس-مكناس التي جعلتني على دراية بالخصوصيات الترابية، وكذا طبيعة المهنة كإطاربالوكالة الحضرية لمكناس،الذي ساعدني على نسج علاقات مهنية ساهمت في الوصول إلى المعلومة. كما ساهم انتمائي المجالي للجهة علىبناء الثقة وجسور التواصل بيني وبين الفاعلين المحليين، والتي تشكل عاملا أساسيا سهللي مأمورية القيام بهذا البحث. **الدوافع الموضوعية**: يعتبر موضوع التسويق الترابي من المواضيع التي تحظى في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من طرف مختلف الباحثين، سواء منهم المهتمين بالدراسات الجغرافية، أو كذلك مختلف الحقول المعرفية الأخرى كالقانونية والاقتصادية، ويأتي اشتغالنا على هذا الموضوع بهدف إغناء رصيد الجامعات في مجال اهتماماتها بالجانب التنموي ومساهمتها في بلورة حلول إجرائية لمختلف الإشكالات الراهنة، وكذا انفتاحها الفعلي على الواقع، وخلق شراكات مع مؤسسات لها نفس الاهتمامات التنموية.

كما أن الدراسات التي تطرقت للموضوع بالجهة جد محدودة والتي تميزت بمقاربة قانونية اقتصادية صرفة، وأغفلت معالجة الإشكالية ضمن قالب نسقي وشمولي وهو ما سنحاول معالجته في بحثنا.

➢إشكالية البحث

تعتبر جهة فاس-مكناس أحد المجالات المتميزة بالمغرب، نظرا لموقعها الجغرافي الذي تشغله، ونظرا لهويتها التاريخية المتجذرة من خلال تنوع عناصرها الجغرافية والتاريخية. إذ تميز تراب هذه الجهةبفترات تاريخية متنوعة، اتسمتبازدهارها في المبادلات التجارية وكذا الخصوصيات الثقافية، فضلا عن الأدوار السياسية ذات الصلة بتنظيم المجال ومراقبته. هذا الدور مكن الجهة من إبراز أهميتها في دينامية البعد السياسي والاقتصادي والثقافي.رغم أن هذا المجال الجهوي (فاس-مكناس) ظل منفصلا إداريا وطرح إشكالات في تنظيم وتدبير المجال، لم يمكن من تحقيق المتطلبات المجتمعية والمجالية.

1- وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، 2015: **"التوجهات الوطنية لاعداد التراب بالمغرب"**، 27 ص.

إلا أن التحولات التي طرأت على المجال الترابي خصوصا في العقد الأخير، وخروج الجهوية المتقدمة إلى حيز التنفيذ، مكنت من خلق تمفصلات بين قطبي الجهة(فاس ومكناس) من خلالضمهما في إطار جهة واحدة، لعلها تساهم في بلورة وظائف ترابية تليق بمكانتهما الإستراتيجية وموقعهما الجغرافي.خاصة وأن الجهة تتوفر على إمكانيات متعددة (سياحية، اقتصادية،...) من شأنها أن تعيد للجهة روحا تنموية وتساهم في خلق تنافسية ترابية متجددة. كما تواجه هذه الجهة صعوبة الاندماج الحضري لشرائح واسعة ومهمة من ساكنتها، والذي يتجسد فيالركود الاقتصاديالنسبي، وهذا يستدعي بلورة إستراتيجية تمكنها من التموقع والأداء الترابي لرفع العديد من التحديات التي من الممكن أن تعيق تنميتها الترابية سواء في المدى القريب أو المتوسط أو البعيد. ولعل من بين أهم الآليات الحديثة التي وجدت طريقها لتدبير هذه الإشكالات ما يتعلق بالتسويق الترابي كآلية إستراتيجية مهمة من شأنها أن تبرز إمكانيات جهة فاس-مكناس وتبين عوائق الاندماج، وتوضح كذلك أهم المداخل التنموية لبلوغ جهوية مهيكلة ومحكمة لهذا المجال.

إلى أي حد يمكن أن تساهم استراتيجية التسويق الترابي بجهة فاس-مكناس في تدبير الموارد الاقتصاية وتحقيق التنمية الجهوية في بعدها المندمج والمستدام ؟

وعلى هذا الأساس سنحاول إبراز العلاقة القائمة بين الموارد الاقتصادية التي تحتضنها جهة فاس-مكناس ومدى استثمارها من طرف الفاعلين في مجال تنمية الجهة، وذلك من خلال إبراز مكامن القوة ومكامن الضعف، والسبل الكفيلة لتجاوز مظاهر العجز من خلال اعتماد مقاربةالتسويق الترابي كآلية تدبيرية واستراتيجية تمكن من التعريف بالمؤهلات والإمكانيات الترابية المتاحة، بهدف جلب الاستثمار الخارجي وتشجيع الاستثمار الوطني في بعده المستدام.

وتتفرع هذه الإشكالية المحورية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أبرز الموارد الاقتصادية بجهة فاس-مكناس، وأهم الإكراهات التي تواجه تثمينها؟
- من هم أبرز فاعلي جهة فاس-مكناس، وماهي تمثلاتهم للموارد الاقتصادية التي تحتضنها الجهة ومدى تطبيق آلية التسويق الترابي في تأهيل وتنمية الجهة؟
- ماهي استراتيجية التسويق الترابي بجهة فاس-مكناس؟

➢الفرضيات

تتأسس هذه الأطروحة على ثلاث فرضيات أساسية:

الأولى: تتوفر جهة فاس-مكناس على مؤهلات عديدة ومتنوعة تستطيع أن تبرز خصوصياتها التنموية وإبراز اقتصادها الجهوي؛

الثانية: تتعدد إستراتيجيات الفاعل المحلي بالجهة،ويعتبر التسويق الترابي من أولوياته يحتاج فقط إلى الإرادة الجهوية؛

الثالثة: التسويق الترابي آلية ممكنةلإبراز الأداء الترابيلجهة فاس-مكناس ضمن الأقطاب الوطنية بالمغرب.

➢المقاربةالمنهجية المعتمدة

يعرف موضوع التسويق الترابي وعلاقته بالموارد الاقتصادية عدة صعوبات، والتي تتمثل في تقاطع أبعاده في أكثر من حقل معرفي، وكذا تعقد الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والمجالية المدروسة بسبب التداخل الحاصل بينهم. الشيء الذي يستدعي عدة مناهج للإحاطة الشاملة بالميكانيزمات والتحولات الداخلية لمجموعة من الظواهر، وفهمها فهما عميقا لإبراز أهمية البعد الجهوي والمحلي في التنمية الترابية.

وعلى هذا الأساس سيتم الإعتماد على **المنهج الجغرافي** الذي يعتمد على التشخيص والتحليل والنقد والاستشراف، عبر تبني كل من المناهج الاستقرائي والاستنباطي والوصفي والتاريخي. هذه المناهج ستتبين خلال فصول هذا العمل سواء منه النظري والميداني. كما سيتم الاعتماد على نظام المعلومات الجغرافي كآلية مساعدة في تحليل وتلخيص نتائج الظاهرة المدروسة، باعتبار أن الخريطة جزء جوهري في المنهج الجغرافي.

وفي هذا الإطار سيتم الارتكاز كذلك على مجموعة من الأدوات والوسائل لمقاربة موضوع بحثنا من خلال:

➢العمل البيبليوغرافي

من أجل الإحاطة بإشكالية الموضوع، اطلعنا على أهم المراجع والدراسات والوثائق التي لها صلة بموضوع الأطروحة (كتب، أطروحات، دراسات، مقالات، منوغرافيات، أطاليس خرائطية...). وللحصول على التقارير والمعطيات الرسمية حول الموضوع، قمنا بالاتصال بمختلف المصالح الإدارية والهيئات الرسمية داخل المجال الجهوي لجهة فاس-مكناس، ونذكر من بين هذه المصالح: (المديرية الجهوية للفلاحة فاس- مكناس؛ المديرية الجهوية للمندوبية السامية للتخطيط، عمالتي (فاس، مكناس) وأقاليم (بولمان، تاونات، الحاجب، إفران، صفرو، تازة)، الجماعات التابعة للجهة فاس-مكناس، المكتبالوطنيللكهرباءوالماءلجهةفاس - مكناس. كما قمنا بمراجعة مجموعة من الأطاريح والرسائل ذات الصلة بإشكالية البحث بكل من جامعات: المولى إسماعيل بمكناس، وسيدي محمد ابن عبد الله بفاس وجامعة محمد الخامس بالرباط، وعبد المالك السعدي بطنجة.

➢العمل الميداني

في إطار البحث الميداني الذي أجريناه ما بين 2017-2019، حاولنا أن نركز أولا على الملاحظة والجرد وإنتاج المعلومات الموطنة التي تخص الموارد الاقتصادية المتواجدة بالجهة، وثانيا القيام بزيارات ميدانية للمجال بهدف تعميق المعطيات المحصل عليها حول موضوع الإشكالية والحصول على المزيد من المعلوماتحول تحولات الظاهرة المدروسة. وبهدف إعطاء مصداقية للبحث الميداني قمنا بمقابلات ميدانيةواستجوابات مع هيئات وأنواع من الفاعلين بالجماعات الترابية، وجمعيات المجتمع المدني، والسلطات المحلية، والفاعلين المؤسساتيين، والاكاديميين، بخصوص قضايا التسويق الترابي.وقد إستغرقت المقابلات الميدانية مع المستجوبين ما بين 30 إلى 60 دقيقة، وعلى هذا الأساس بلغ مجموع الاستمارات التي اعتمدنا عليها **409** استمارة، موزعة على أربعة أنواع من الفاعلين لهم دور في عملية التسويق الترابي بجهة فاس-مكناس من قبيل (المؤسساتيون والمستثمرون والمنتخبون والتعاونيات). ونظرا لشساعة الجهة وتعدد الفاعلين، جعلتنا نعتمد على عينة الحصص (Echantion Quota) والتي قمنا من خلالها بالاستعانة بالعناصر التي من شأنها إغناء البحث والابتعاد عن العناصر التي لا تقدم إضافة في الموضوع. وفي هذا الصدد وضعناإستمارات[2] مختلفة، تكونأولا أكثر ارتباطا بموضوع الإشكالية.

I- النتائج النظرية للأطروحة

1- المفاهيم.

الإطار النظري الذي يحمله مفهوم التسويق الترابي، متعدد الأبعاد والدلالات، فهو ينطلق بالأساس من مفهوم التراب « Territoire »، وهو الوعاء الذي تنصهر في بوتقته جميع الديناميات والتحولات. بما فيها التسويق الترابي الذي هو نتاج للفاعل وعلاقته مع التراب. وهذا ما يجرنا إلى مفهوم المورد « Ressource » الذي يشكل من قبل الفاعل المحلي مجالا للصراع حوله أو لتسويقه والانتفاع منه أواعتبار علامة ترابية للمجال الترابي كي يستقطب الاستثمارات أو الديناميات الاقتصادية.

إن أهمية المصطلحات والمفاهيم التي تداولناها خلال هذا الفصل، تندرج بمحاولة إخراج هذه المفاهيم من قوقعتها الاقتصادية إلى مجالها الجغرافي. أولا باعتبارها مفاهيم غير تابثة وقارة، ثانيا لأنها مفاهيم متحركة، تتغير وظائفها ودلالاتها تبعا لخصوصيات المجال،وفاعليه ومكونات اشتغال مجال ترابي في التسويق الترابي. والموارد الاقتصادية والتنمية الترابية بجهة فاس-مكناس ليست هي تلك المتواجدة مثلا بجنوب المغرب أو شماله أو غربه أو شرقه. لذلك فما هي أهم خصوصيات هذا المجال؟

2- التشخيص الترابي لجهة فاس-مكناس بين تنوع الإمكانيات والإكراهات المجالية.

تعتبر جهة فاس-مكناس[3] بناء على ما سبق، أحد المكونات البنيوية والمهيكِلة للتراب الوطني، وإحدى أهم الجهات المغربية من حيث الكثافة السكانية والخصوصيات التاريخية والإمكانيات الترابية، وتتواجد في الوسط الشمالي للمغرب، فعلى مستوى حدودها الإدارية فهي تقع بين جهة طنجة - تطوان - الحسيمة شمالا، وجهة درعة - تافيلالت جنوبا، والجهة الشرقية شرقا، و جهة الرباط - سلا - القنيطرة غربا، وجهة بني ملال خنيفرة في الجنوب الغربي. وتمتد على مساحة 40.075 كيلومتر مربع أي ما يعادل 5.7% من المساحة على الصعيد الوطني.أما من ناحية تقسيمها الإداري فيتواجد

2- انظر الملحق رقم (1-2-3-4) من الأطروحة: المتعلق بالاستمارات التي اعتمدنا عليها في بحثنا.

3- ظهير رقم 2.15.40 بتاريخ 20 فبراير 2015، والذي يُحدد عدد الجهات، تعريفاتها، عواصمها والعمالات والأقاليم التي تكونها، وقد تم نشره على الجريدة الرسمية رقم 6340 بتاريخ 05 مارس 2015.

بترابها 194 جماعة 26 دائرة[4]، وتضم عمالتين (فاس ومكناس)، وسبعة أقاليم (بولمان، والحاجب، وإفران، وصفرو، وتاونات وتازة، ومولاي يعقوب).

تتميز جهة فاس-مكناس بمميزلت مواردها الترابية:

أولا، فعلى مستوىالخصوصيات الطبيعية المتمثلة في بنيتها التضاريسية ومناخها يجعلها جهة ذات غنى إيكولوجي وتنوع بيولوجي وتراث طبيعي، لا يمكن الاستغناء عنه في تحقيق الإقلاع الاقتصادي والتنمية الترابية لساكنة المجال الجهوي.وفي المقابل إذا كانت هذه المؤهلات ذات راهنية في البناء الترابي، فإنه لابد من الأخذ بعين الاعتبار استدامة الموارد بمختلف أنواعها. فعلى سبيل المثال يمكن أن نقول إن تراجع الموارد المائية سواء السطحية منها أو الجوفية، والذي ينتج عن مختلف أشكال التدخل البشري، والذي يؤثر على مكانة الجهة كخزان للموارد المائية بالمغرب.

ثانيا، وعلى مستوى الموارد الاقتصادية، وتأسيسا على النتائج المتوصل إليها في هذا الإطار فإن أسس الاقتصاد الجهوي لجهة فاس-مكناس من فلاحة وصناعة وسياحة لها أثرها الاقتصادي في عوامل الانتاج، وتعزيز النشاط الاقتصادي، لكونه عاملا أساسيا في تحريك عجلة الاقتصاد المحلي، سواء على الصعيد انعاش التشغيل ومحاربة البطالة،ليس فقط على حاملي الشواهد، بل حتى في تدبير البطالة المتفشية في صفوف فئات الهجرة القروية التي ما فتئت تتقاطر على معظم مدن الجهة. وذلك بهدف خلق اطار مناسب لجلب الاستثمارات، والحد من الفوارق المجالية داخل تراب الجهة.

ثالثا، أما على مستوى البنيات التحتية والدينامية الحضرية،فرغم صعوبة تدبير طبيعة إشكالاتها حيث المعطى السياسي-النفعي الذي يغلب على إنتاج المجالات الحضرية من سوء التخطيط الحضري وما له من رهانات عقارية. فإنه سيكون على الأقل من الضروري تقوية الوظائف الحضرية بفتح مناطق الإحتياط العقاري، والتأكيد على بلورتها إلى أنشطة اقتصادية حسب خاصية كل مجال، مما يدعم تنافسية وتحسين جاذبية الجهة. مع تعزيز المراكز الحضرية الموجودة في الجهة للحد من الهجرة[5] القروية، من خلال تحديث البنية التحتية، التي تمكنها من المساهمة في جهود التطوير، وتعزيز إمكاناتها داخل الجهاز الحضري للجهة.

II- النتائج الميدانية

1- تمثلات الفاعلين بجهة فاس-مكناس للوضع التنموي الجهوي

تختلف الخلاصات ذات الصلة بالفاعلين حول الوضعية التنموية لجهة فاس-مكناس لكنها تتقاطع على مستوى التشخيصين الداخلي والخارجي سواء على مستوى الاولويات التي يجب أن تركز عليها الجهة في البناء الترابي، أو على مستوى طموح النخب في الفعالية الاقتصادية.

وكخلاصة تركيبية للتشخيص الداخلي والخارجي لجهة فاس-مكناس حسب رؤية العينة المستجوبة بالجهة حسب الأولويات نجد:

➢التشخيص الداخلي

*** نقط القوة**

- المؤهلات الفلاحية أهم نقط قوة المجال الجهوي حسب الفاعلين المؤسساتيين؛
- الجهة لها إمكانية التموقع الاقتصادي؛
- تمثلاث المنتخبين ترتكز على الموقع الجغرافي للجهة؛
- الامكانيات الترابية بالجهة تساعد على خلق التعاونيات.

*** نقط الضعف**

-قضية إنخراط الموارد البشرية في عملية التسويق الترابي ضعفية؛
- مسألة الحكامة وغياب رؤية استثمارية واضحة؛
- ضعف الامكانيات المالية وطموح توفر فاعلين ملتزمين؛
- مشكل التسويق أهم عائق للعمل التعاوني.

4- حسب الإحصاء السنوي لسنة 2015.

5 -Programme de Développement Régional de la Région Fès-Meknès , 2017:« **Vision stratégique** »,KPMG, p.p 13-14.

➢التشخيص الخارجي

*** الفرص**

- الفرص التنموية بالجهة متوفرة لكنها غير موجهة اقتصاديا واجتماعيا؛
- ثنائية وفرة الموارد وإشكالية الإرادة؛
- الإرادة الموجودة؛
- الإرادة المعلنة لتشجيع الدولة للعمل التعاوني.

*** التهديدات**

- أهم تهديد يشكل نقط ضعف للجهة هو المنافسة التي تواجه هذه الجهة من باقي جهات المملكة؛
- تدهور البيئة وتلوث الموارد المائية وخصوصا المياه الجوفية؛
- مسألة العدالة المجالية؛
-مشكل التسويق وتحدي الاستدامة.

2- التسويق الترابي الاستراتيجي والعملياتي بجهة فاس-مكناس: التحديات والرهانات

يضم هذا التحليل الاستراتيجي مرحلتين مهمتين هما:

- أولا: التسويق الترابي الاستراتيجي الذي سنتطرق فيه إلى التقطيع الإستراتيجي الترابي (التقسيم الترابي)، الذي يمثل الخطوة الأولى في تطوير الوضعية التنافسية ونستنبطه من الأهداف العامة والأهداف الخاصة المتوصلإليها من خلال التشخيص الترابي[6]، كما أن التقطيع الترابي يمكننا من ترتيب الفئة المستهدفة حسب مختلف المعايير، وذلك لتسهيل توجه الاختيارات فيما يخص التسويق العملياتي؛ ثم تحديد الأهداف الترابية الخاصة والعامة للجهة؛ وأخيرا تموقع الجهة من خلال بحثنا الميداني فيما يخص العرض الترابي التواصلي المعمول به، والذي سيوضح لنا صورة الجهة على النحو المحدد من قبل مختلف الفاعلين بالجهة.
- ثانيا: التسويق الترابي العملياتي من خلال المزيج التسوقي الشمولي للجهة فاس-مكناس؛ ثم المزيج التسويقي الخاص بكل فرع من الفروع المختارة.

وهذا يتأسس من خلال إعادة النظر في المجالات المستقطبة بالجهة بهدف بناء هذه الاستراتيجية.فالجهة تتكون من مناطق ذات استقطاب صناعي متوسط، ومناطق ذات استقطاب سياحي، ومناطق دات استقطاب الأنشطة الفلاحية الصغيرة والمتوسطة، ومناطق ذات استقطاب تعليمي وتعميري وصناعي وسياحي متوسط، ومناطق ذات استقطاب ضعيف إلى منعدم.

يمكن أن نقول إن الفاعل الجهوي يعيأن التسويق الترابي يشكل الآداة المحلية لتفعيل مجموعة من السياسات الجهوية والوطنية، إلا أنه غير متفائل بتفعيله، وهذه نقطة أساسية بالنسبة لنا، كون هذا التفاؤل مرتبطا بوعيه على الأقل بإرساء استراتيجية التسويق الترابي التي لا تتطلب سوى الإيمان بفكرة خلق مبادرات لتقوية القطاعات التي تعتبر من ركائز التنمية الاقتصادية بالجهة.

لكن إذا كان هذا التفاؤل ضعيفا لدى الفاعلين الجهويين فهذا راجع إلى عدة أسباب قد تكون ثقافيةأو تكون مسألة أولويات حسب اهتماماته الذاتية والموضوعية، فإن ما تم تناوله في الفصل الرابع يندرج في هذا الإطار من خلال إبراز محاولة كيفية تسويق المجال الجهوي لجهة فاس-مكناس، على المستوى المتعلق بتقنيات التواصل والمزيج التسويقي والعلامة الترابية، والتي لها علاقة بالمقومات الأساسية لجهة مجالهم المعاش المعاش والمحسوس، وبذلك تكون هذه الوسيلة ألية تساعدهم على اتخاذ القرار والعمل بمبدإ المساهمة في التنمية الترابية والتدبير الجهوي.

فالتسويق الترابي سياسة منظوماتية. ليس لها تخصص محدد لكن عندما تكون في منظومة الإرادة لدى الفاعل المحلي واستثمار إمكانيات المجال الجغرافي حينئذ يكون التسويق الترابي استراتيجيا وعملياتيا.

III- الاقتراحات (المخطط التسويقي الاستراتيجي).

وانطلاقا من التحاليل الداخلية والخارجية لجهة فاس- مكناس، التي حددناها من خلالها عدة مؤهلات وعدة إكراهات، التي يمكن أن تعيق تسويق هذه الجهة، فإن الاقتراحات التي نقدمها لا يمكن أن تخرج عن إطار المزيج التسويقي، الذي يتأسس على دور الفاعلين للرفع من تطوير وتثمين العرض الترابي للجهة، وذلك بمقترحات ترتبط في مجملها بتدابير مرافقة للعرض الترابي بالجهة. وبالدافع الإيجابي الناتج عن المشاريع الكبرى المهيكلة المنجزة في الجهة، وكذلك

6 - EL KHOUTABI Adil , 2007 : « **Le Maarketing face au enjeux strategiques territoriaux, cas de la région Gharb-Chrarda-Beni Hssen** », Mémoire pour l'obtention (DESA), Univrsité Mohamed V, Rabat Agdal, page 143.

استراتيجية الدولة للتنمية القطاعية تبقى المحاور الأساسية لتطوير وتثمين العرض الترابي للجهة. وذلك في أفق التوفر على استراتيجية واقعية للتسويق الترابي التي تهدف لترويج الاستثمار في إطار عرض أوسع توجب التفكير على المستوى الجهوي. في هذه المرحلة سيكون البحث أكثر جوهرية، لأنه يمكن من إدماج جميع التفاعلات الإيجابية نحو المدن الفلكية بالجهة، وكذا العلاقات التكافلية المحدثة مع العالم القروي وموارده، علما أن الآفاق على المستوى الفلاحي الجهوي تبدو واعدة في التنافسية خاصة من خلال تصميم لتنمية قطاع المغرب الأخضر.

1- المنتوج أو العرض الترابي: العرض، الموقع والثمن

تتأسس تقوية الإطار الجهوي لجهة فاس مكناس. انطلاقا من إعطاء أهمية أكثر للمجالات الصناعية الجهوية ذات الأولوية في التنمية في إطار النهوض التي يمكن أن يكون لها الأثر على التنافسية الصناعية لجهة فاس - مكناس وخلق فرص الشغل. وهذا الطموح يجب أن يستظل مع التشاور مع الفاعلين الرياديين في هذا المجال أولا بتسويق المجال الجهوي لفاس مكناس عبر أدوات للذكاء الترابي، تمكن من استباق التغييرات الماكرو- اقتصادية، وتؤثر على الاقتصاد الجهوي. مع الأخذ بعين الاعتبار إعادة النظر في إمكانيات تطبيق مضامين ميثاق الاستثمار خصوصا في مجال الإعفاء الضريبي وأهلية المستفيدين، وتطوير وتكييف عروض التمويل على مستوى القروض المقدمة للمستثمرين الكبار منهم و المتوسطين الصغار. من جهة أخرى لابد من التفكير في تطوير وعصرنة ظروف العمل للصانع التقليدي، الذي يعتبر جوهر تقوية الصناعة التقليدية، التي تساهم لا محالة في تقوية وتثمين التراث السياحي والثقافي لجهة فاس- مكناس كميزة يمكنها من إضافة قيمة مضافة للاقتصاد الجهوي من حسن توظيف العلاقة بين هاتين الوظيفتين، وتشجيع الاستثمار في المجال الفندقي المصنف والسكن ذي القيمة العالية لدور الضيافة، مع الأخذ بعين الاعتبار مراقبة هذه السوق حفاظا على مبدأ التنافسية واستقطاب السياح الأجانب والداخليين.وهذا مما لاشك فيه سيساهم في تنمية التنافسية لهذا المجال.

وفيما يخص تثمين المنتوجات الفلاحية، فإن إنتاج المنتوجات الغذائية ذات جودة عالية تلبي حاجيات المستهلك من حيث معايير السلامة الصحية والحسية، وتهييء وتكييف المنتوجات لمراكز التوزيع سواء على مستوى الجهة أو خارج الجهة، يؤدي إلى إجراءات الترويج وإخبار المستهلك، ويساهم في تحديث الفلاحة للحصول على جودة ووفرة المواد الأولية الصناعية، ومن تم تطوير جاذبية الجهة في قطاع الصناعة الغذائية، التي تعتبر مدخلا من مداخل قوة الاقتصاد الجهوي. وهنا يمكن ان يستثمر المعطى الجغرافي بالتنقيب على مختلف فرص الاستثمار، بالتشارك مع الجهات الأخرى ذات نفس الأهمية، بوضع آليات تشاركية بين الخواص والدولة، لتفعيل سياسة أثمنة التفويت لمناطق الاستقبال الصناعية مثلا، حسب أهمية الاستثمار المالي، وخلق فرص الشغل، التي يمكن أن تخلقها، بطبيعة الحال تحت ظل إيجاد صيغة بالمشاركة مع المجلس الجهوي حول إمكانية وضع صيغة ضريبية محلية، خاصة تشجيع الاستثمار المشغل لأكبر عدد لليد العاملة، ثم إيجاد صيغة لتسعيرة خاصة لاستهلاك الطاقة في المناطق الصناعية.

2- الترويج أو استراتيجية التواصل

إن المعطيات التي أشرنا إليها لا يمكن أن تتطور وتتأسس بشكل متين، إلا بوضع آلية التشارك مع الجماعات الترابية بالجهة والجمعيات الصناعية لتجديد الوظيفة المبتغاة، عبر تحديد صورة ترابية مثلا أي علامة تسويقية لجاذبية الجهة، مبنية على أساس الهوية الجهوية. ثم السهر على تقوية التعاون مع المؤسسات الصناعية في مجالات التواصل على المستوى الدولي. بالإضافة إلى انعاش وخلق شبكات إذاعية محلية في إطار تحرير المجال السمعي البصري جهويا، على غرار الإذاعات المحلية المتوفرة محليا (الإذاعة الوطنية، FM، MEDINA،...). إضافة إلى عملية التسويق والتعريف بمدى استراتيجية الأوراش السوسيو- اقتصادية الكبرى المنجزة حديثا (Agropolisومنطقة الأنشطة الصناعية بصفرو)، وكذا عن الوقع الإيجابي الممكن خلقه لفائدة جذب وتنافس الجهة خصوصا بإحداث (مناطق صناعية من الجيل الجديد، المشاريع المدمجة لبناء التجارة، الفندقة،المناطق السياحية الجديدة، المركبات العلمية والتكنولوجيا الجامعية).

اعتماد هذه الطريقة للتسويق الدولي من خلال المؤسسات الديبلوماسية وأصدقاء الجهة، من خلال المعارض المهنية بالخارج، سيبرز الآفاق الواعية للمناطق الحرة والخدمات الإلكترونية على مستوى الجهة. التي تتوفر على بنيات تحتية تنافسية، وسيجعل الجهة كوجهة ترابية ذات التوجهات الاقتصادية وسيزيد من إشعاع هذا التوجه مزيج للتواصل الذي يمكن خلقه (الإشهار، العلاقات العامة والتسويق)، تحديد الفاعلين في مجال التواصل لترويج إمكانات المناطق الصناعية الجديدة.بتشجيع الاستثمار السياحي للجهة من خلال خلق شعار يحدد بدقة الصورة المتوخاة ومستقبل هذه الجهة.

3- الشراكة والمشروع الجهوي

إن الرؤية الإستشرافية على مستوى المدينة كوحدة قائمة بذاتها، توفر لساكنتها فرصة التماسك الاجتماعي، أي قدرة المجتمع على ضمان الرفاهية لكل أعضائه عبر التقليص من الفوارق الاجتماعية[7] وتضمن تنافسية المجال. عبر الربط بين التنمية والأمن والانسجام كأولوية أساسية لكل استراتيجية تدخل[8]،فالحق في المدينة يضع الفاعلين أمام حتمية وضرورة تبني مشروع حضري، مبني على التشخيص الدقيق لمختلف حاجيات المجال المحلي، ويوظف موقع المدينة بشكل يسمح بإبراز وتجسيد قوة التدبير والتخطيط المتوازن المدعوم بالحكامة الجيدة.لذلك فبناء مشروع جهوي متأسس على الشراكة لجهة فاس مكناس، يستدعي أولا فهم فلسفته ومبادئه، و مكوناته وأبعاده.فهذا المشروع؛ يتجاوز النظرة القطاعية للمجال الحضري، إلى نظرة أكثر شمولية، وفق منهجية جديدة ينخرط فيها مختلف الفاعلين، بهدف تجاوز قصور وثائق التعمير ومختلف برامج التنمية الحضرية. وقد تميز السياق العام لظهور فكرة المشروع الحضري بالظرفية الدولية وما تطرحه تحديات العولمة من قبيل التنافسية الترابية لجلب الاستثمارات. أما على المستوى الوطني فقد كان للبرنامج الحكومي دور أساسي في بلورة فكرة المشروع الجهوي، بالاعتماد على مناهج جديدة تزكي العمل التشاوري في تدبير الشأن المحلي وتحفيز الاستثمار، وكذا بلورة الجهود الهادفة إلى تأهيل المدن لمسايرة التغيرات المؤسساتية.

كما أنه أداة تنظيمية لإعادة تركيب المجالات الإقليمية، وفق مقاربة لمختلف المشاريع القطاعية اجتماعية اقتصادية عمرانية...، فهو يُترجم توجهات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمدينة. أي مشروع دينامي غير منحصر في مجال وزمن معين، وينطلق من الماضي ليستشرف المستقبل، ولا يعوض مشاريع التنمية المرتقبة، بل يأتي ليتممها، ويتدارك الإختلالات الناجمة عن تفعيلها بعد التحليل الشامل والمندمج. يتم ببلورة توجهات التهيئة والمشاريع المحركة للتنمية العمرانية والاجتماعية للمدينة وتحديد تراتبية الاقتراحاتوالمشاريع ذات الأولوية.

خاتمة عامة

وهكذا يمكن الآن أن نطرح سؤالا حول مدى استطاعتنا الإجابة على الإشكالية التي انطلقنا منها في بداية هذه الأطروحة، وكذا الفرضيات التي يتأسس عليها هذا العمل. بطبيعة الحال، وانطلاقا من مختلف النتائج التي توصلنا إليها في مختلف دروب هذا العمل. فإن جهة فاس-مكناس وبالنظر إلى خصوصياتها وحمولتها التاريخية، وبحكم التقطيع الترابي الأخير الذي أطرها داخل الإطار الجهوي "جهة فاس-مكناس"، فإنها تتوفر على موارد ترابية متنوعة وغنية.

هذه الموارد التي مافتئت تبحث عن شخصيتها الترابية، وإبراز كيانها الاقتصادي، الذي هو المنطلق الذي أطرنا عليه بداية هذا العمل. إن إشكالية تدبير الموارد الترابية ليست إشكالية تثمين بالنظر إلى مختلف المبادرات التي تبرز لنا في الميدان، وإنما هي إشكالية ممارسة، يتعلق الأمر بأولوية هذه الموارد على حساب الأخرى، بمعنى أدق تنوع الموارد بالجهة، التي يمكن استثمارها في التنمية ليست أولوية بالنسبة لهذه الجهة من قبل الفاعل الجهوي، كما هي عند الفاعل المركزي. أي أن الموارد تؤطر وتوجه في إطار الإنفتاح على الفاعل الجمعوي التعاوني.

فالفاعل الجهوي بجهة فاس-مكناس، بالرغم أنه يؤكد على غنى هذه الموارد، إلا أنه ينظر أن تنمية الجهة يجب أن ترتكز على الإرادة المعلنة على المستوى الوطني، لأن موقع الجهة مقارنة مع الأقطاب الجهوية بالمغرب كالدارلبيضاء وطنجة وأكادير والرباط، هو موقع هامشي، لذلك يجب أن تكون هناك أولوية لهذه الجهة للنهوض بها. لاسيما أنها تتوفر على موقع جغرافي متميز قريب من الأسواق العالمية التي يتعامل معها المغرب، فضلا عن ركائز الاقتصاد الجهوي، فمثلا القطاع السياحي، الذي - كيفما كان الحال- فهو ينعش ويسوق الجهة، بالرغم من الانتقادات التي يمكن أن نوجهها للفاعل المحلي في هذا الصدد من حيث المسألة الأمنية وأساليب التنشيط السياحي، وكيفية تصريف هذه العائدات على المستوى المحلي والجهوي.

وعلى هذا الأساس فإن كل هذه الركائز والمقومات، التي تحظى بها الجهة من موقع جغرافي وديناميةديموغرافية وشروط فلاحية متوفرة وقابلة للتثمين، والانصهار في الاقتصاد الوطني بشكل قوي. ويدمجها ضمن الأقطاب الاقتصادية الوازنة بالمملكة، وهنا تكمن أهمية التسويق الترابي سواء من حيث منهجيتهومقاربة تفعيله، التي تنطلق من التشخيص الترابي إلى تحديد الأولويات ثم أخيرا رسم الأسس التي ينطلق منها التسويق الترابي.

وعلى هذا الأساس فالخلاصات الميدانية التي توصلنا إلها على مستوى التشخيص الترابي، ومن قبل تمثلات الفاعل المحلي، تفيد أن التسويق الترابي يجب أن يكون ممارسة من جميع الفاعلين المعنيين، سواء في البحث عن اتفاقيات أو الدفاع عن مجالهم، أو من خلال إبراز وتسويق ركائز اقتصاد الجهة (كما بينا ذلك في الفصل الثاني)، وفي بلوغ مرحلة

---

7 - ماري بريكود ،2012 :**"الذكاء المجالي والتماسك الاجتماعي أو كيف يساهم الإبداع والابتكار الاجتماعي في تنمية المجال؟، ضمن الذكاء الترابي والتنمية الجهوية بواسطة المقاولة"**، إشراف ادريس الكراوي وفيليب كليرك ، مطبعة البيضاوي،ص. 419.

8 - ماري بريكود، نفس المرجع السابق ص 419 ، بتصرف.

التسويق العملياتي، الذي يتأسس من خلال تراكم وتجارب الفاعل المحلي إلى بلوغ مستوى العلامة الترابية، التي تحقق خصوصية لهذه الجهة على المستوى الاقتصادي.

كل هذا من أجل تحقيق انتظارات الساكنة الجهوية التي تعتبر أولوية في التسويق الترابي، عبر المدخل الاقتصادي كضرورة في المرحلة الحالية، التي تعيش فيها البلاد. على اعتبار أن متطلبات التجهيزات الأساسية والمرافق العمومية قد قطع فيها الفاعل المحلي مبدئيا، تجربة في توفيرها وتدبيرها، خصوصا أن الامكانيات المالية الجهوية، أصبحت متوفرة، لذلك فالمدخل الاقتصادي الذي تعاني منه مجموعة من الجهات بما فيها مجال الدراسة أساسي، الذي تعتبر عمليته الأولى التسويق الترابي، ومن تم الإرادة السياسية تجنبا لمختلف الضغوطات الاجتماعية.

نؤكد في الأخير أن بناء استراتيجية التسويق الترابي بجهة فاس-مكناس، لا يمكن أن تتحقق إلا بتجنيد الفاعلين وتوجيهها عبر منطلقين أساسيين، أولهما تثمين هذه الموارد واستدامتها وثانيهما بناء هذه الموارد نحو وظائف ترابية تستطيع أن تستقطب المقاولات الاستثمارية الوطنية والدولية، لاسيما أن الوظيفة السياحية بالجهة تساهم في هذا الطموح. كما أن سياق تكنلوجيات المعلومات والاتصال اليوم تساهم بدورها في بناء استراتيجية التسويق الترابي على جهة مافتئت تبحث إثبات ذاتها في ظل المشاكل التي تتخبط فيها، إن على مستوى تدبير القضايا الاجتماعية الجهوية (الهجرة القروية، البطالة، الفقر، الهشاشة...)، أو على مستوى التموقع الوطني لإبراز كيانها ومجالها المتوسطي.

البيبليوغرافيا

<u>مراجع باللغة العربية</u>

*** <u>الكتب والمؤلفات العامة</u>**

- المصمودي نجيب، 2014: **"الجماعات الترابية بالمغرب : بين مقومات التسويق الترابي و رهان التنمية المحلية المندمجة"**، سلسلة الحكامة الترابية ودراسات السياسات، مطبعة الخليج العربي 152، الطبعة الأولى، تطوان.
- أبو الفضل جمال الدين محمد بن منظور، 1995: **"لسان العرب"**، دار الفكر، طبعة 3، الجزء 3، بيروت.
- السمان محمد مروان ، ظافر محبك محمد وشامية أحمد زهير، 1998: **"مبادئ التحليل الاقتصادي، الجزئي والكلي"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة2، عمان.
- أحمد سعيد إبرهيم، 1998: **"أسس الجغرافية الاقتصادية والبشرية"**، منشورات جامعة حلب.
- الصديقي عبد الرحمن، 2012: **"اقتصاد وتدبير المقاولات"**، مطبعة سبارطيل، طنجة .
- الشرخات سيد صادق، 2014: **"الموارد الاقتصادية في النظام الاقتصادي الاسلامي"**، منتدى المعارف، الطبعة الأولى، بيروت.
- الصباب أحمد علي، 1986: **"دور الجامعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية"**، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، سلسلة البحوث والدراسات، دار عكاظ للطباعة والنشر.
- الرداوي تيسير، 2003: **"التنمية الاقتصادية"**، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب.
- زهرو رضوان ، 2015: **"في الاقتصاد والتدبير أسس ومفاهيم"**، منشورات مسالك، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء.
- الكراوي ادريس وفليب كليرك، 2012: **"مقدمة عامة لمؤلف جماعي: الذكاء الترابي، والتنمية الجهوية بواسطة المقاولة"**، تجاريب دولية مقارنة، إشراف ادريس الكراوي وفليب كليرك، ط. 1، مطبعة البيضاوي، الدار البيضاء.
- إزنار هيلدبرت، 1994: **"الحيز الجغرافي"**، ترجمة محمد إ. الشيخ مطبوعات جامعة الكويت.
- بابونية عزيز، 2011: **"مدخل لدراسة علوم التدبير"**، مطبعة طوب بريس، ط. 1، الرباط.
- بن علي الفيومي أحمد بن محمد، 1984: **"المصباح المنير"**، دار الهجرة.
- هسكر بهيجة، 2010: **"الجماعات المقاولة بالمغرب: الأسس، المقومات والرهانات"**، ط. 1، مطبعة طوب بريس، الرباط.

- جنيدل حمد بن عبد الرحمان، 1986: "**منهاج الباحثين في الاقتصاد الإسلامي**"، المجلد1، شركة العبيكان، الرياض.
- جون فرانسواتروان، 2006: "**المغرب: مقاربة جديدة في الجغرافية الجهوية**"، مطبعة طارق للنشر ، الطبعة الأولى، الدار البيضاء.
- ضايض حسن، 2014: "**أرياف جنوب الريف الأوسط (تاونات)، ركود بنيوي وهجرة**"، مطبعة أنفو برانت.
- حشيش عادل أحمد، 2003: "**أصول الإقتصاد السياسي، دراسة تحليلية مقارنة**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- حدوش نبيه، 2001: "**الجغرافية الاقتصادية**"، مطبعة دار القلم، الرباط.
- خميس الزوكة محمد، 2003: "**الجغرافية الاقتصادية**"، دار المعرفة الجامعية، طبعة 12، الإسكندرية.
- سحنون محمد، 2006: "**الاقتصاد الإسلامي الوقائع والأفكار الاقتصادية**"، الطبعة الأولى، دار الفجر القاهرة.
- فالح علي، 2017: "**التعرية المائية بمقدمة الريف**"، الطبعة الأولى، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، سايس، فاس.

مراجع باللغة الفرنسية

*** Ouvrages généraux**

- BAUD P.; BOURGEAT S.; BRAS C., 1997: « **Dictionnaire de la géographie** », HATIER. Paris.
- BARBIER E.,2003: «**The Role of Natural Resources**», in Economic Development, Australian Economic Papers, no. 2.
- BERNOUSSI M., 2018: « **La Culture culinaire marocaine, histoire, sémiotique et communication** », Meknès, Maroc, URL: https://www.fabula.org/actualites/la-culture-culinaire-marocaine-histoire-semiotique-et-communication_86557.php.
- CLAVAL P., 1996: « **Le territoire dans la transition a la postmodernité** », in revue géographie et cultures N° 20.
- CHAMAR C., 2014 : « **Le marketing territorial, comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?** », in de Boeck supérieur. 1ère édition, Bibliothèque nationale, Paris.
- COHEN-BACRIE Bruno, 2003: Territoire en promotion, Développement
- DETRIE J., 2005: « **Stratégor, Politique générale de l'entreprise** », in Dunod, 4ème édition.
- DE ULRIKE Mayrhofer, 2007: « **Le Marketing** », Ed. Oréal, Clamcy-Fracance.
- DUNLOP J., 2009: « **Les 100 mots de la géographie** », Collection **Que sais-je**? Édition P.U.F, France.
- GUMICHAIN H. et autres, 2003: « **Les acteurs ces oubliés du territoire** », Ed Economica.
- GHANNAM ZAIM Ouaffa, 2005: « **Le Marketing Au Maroc Concepts et Réalités** », Edition Al Madariss, Casablanca.

- GAUTHY-SINECHAL Martine, VANDER CARMEN Marc, 2005: « **Etudes de marchés : méthodes et outils** », Ed. De Bock paris.
- GOLLAIN V., 2014: « **Ce sont les quatre sujets clés dans le cadre de la mise en oeuvre de la stratégie de marketing territorial** », France.
- GOLLAIN V., 2008: « **Réussir son marketing territorial en 9 étapes** », Blog marketing territorial, http://marketing-territorial.over-blog.com, ©CDEIF, Paris, France.
- GOLLAIN V., 2013: « **Promotion économique et marketing territorial, approches et concepts** », Bulletin trimestriel d'information de l'Agence de l'oriental, Rabat, n°12.
- GOLLAIN V., 2015: « **Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®** », 6ème Version, France.
- MATHIEU .J – ROEHRICH G. 2003: « **Les représentations et tendances du marketing au travers de ses définitions** », 3ème Congrès,tendances du marketing,