

دور الآليات الحديثة للتدبير والتسويق الترابي في ضمان تنافسية المجال

الدكتور هشام عميد

دكتور في القانون العام والعلوم السياسية

جامعة الحسن الأول- سطات

ملخص:

إن الحديث عن التدبير الترابي وفق الآليات التي تشتغل بها المقاولات الخاصة والمنظمات التجارية والخدمات لا زال في مراحل التأسيس بالنظر إلى جينية الفكرة وصعوبة تجاوز العوائق التي ترتبط بضعف تدبير الوحدات الترابية، وهذه العوائق تتوخى مزيدا من الاستثمار في الموارد البشرية الجماعية والانفتاح على تجارب القطاع الخاص وبعض الشركاء الذين لديهم إلمام بالأعمال الميدانية وتجربة في إعداد الدراسات والبرامج المتعلقة بالتدبير الحديثة في الإدارة والمالية وتوظيف الكفاءة من الموارد البشرية، قصد الوقوف على المكونات الحقيقية للتراب وتحليل خصائصه وكل ما يزر به من ثروات وفرص الاستثمار التي تشكل قاعدة أساسية في انطلاق مسار التنمية المحلية.

حيث يعتبر المجال الترابي الأرضية الخصبة والمناسبة، التي تمنح فرص تطوير طرق التدبير التقليدية للشأن العام المحلي، كما يعطي إمكانيات أخرى من أجل البحث وإيجاد آليات حديثة للاعتماد عليها من أجل الارتقاء بالفعل العمومي الترابي وتجويده، واعتماد وتجويد هذه الآليات كفيل بترسيخ الحكامة الجيدة في التدبير الترابي.

The Role of Modern Mechanisms for Territorial Management and Marketing in Ensuring Territorial

Competitiveness

Prepared by: Hicham Aamid

doctor in Public Law and Political Science

Hassan I University – Settat

Summary :

Discussions regarding territorial management—modeled on the operational mechanisms of private enterprises and commercial or service-oriented organizations—remain in their nascent stages. This is due to the concept's novelty and the difficulty of overcoming obstacles linked to the suboptimal management of territorial units. Addressing these challenges requires greater investment in local human capital and openness to private sector expertise. It also necessitates collaboration with partners experienced in fieldwork and the development of studies and programs focused on modern administrative, financial, and human resource management practices. Such efforts aim to accurately assess the territory's components, analyze its characteristics and wealth, and identify investment opportunities that serve as the foundation for local development.

The territory itself offers a fertile environment for modernizing traditional approaches to local public affairs management. It provides opportunities to explore and implement innovative mechanisms that elevate the quality of territorial public action; adopting and refining these mechanisms is essential for embedding good governance within territorial management.

تقديم:

أمام التحولات الكبرى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي ميزت السنوات الأخيرة، وأمام حجم التحديات والرهانات الجديدة التي يعرفها المغرب، وجدت الدولة نفسها مدعوة ليس فقط لمتابعة جهودها في مجال التنمية وتطوير التجهيزات الأساسية، بل أيضا للقيام بمهام أخرى ذات أهمية خاصة وهي تشجيع وتقوية الإدارة المحلية بشقيها المعينة في إطار التبعية واللامركزية واللامركزية في إطار اللامركزية.

إذ يبدو في الآونة الأخيرة أن الخطاب السياسي والإداري المغربي، قد عرف بنية مفاهيمية جديدة التي أبانت عن عهد جديد، ونوايا حقيقية للإصلاح الإداري والمؤسساتي، تمثلت في خطاب جديد يرتكز على قيم الحكامة، والتنمية، وهو ما تمت ترجمته في سلسلة متواصلة ومتكاملة من القوانين والأنظمة والمؤسسات ذات العلاقة بهذا الإصلاح، هذا الأمر الذي ساهم في خلق ديناميكية جديدة، أفضت إلى تجديد الهياكل والقوانين وخصوصا داخل الوثيقة الدستورية لسنة 2011.

ولتحقيق التنمية الشمولية المستدامة والمنشودة أصبحت المراهنة أكثر من أي وقت مضى على المستوى الترابي، أو ما يسمى بالمقاربة الترابية للإشكال التنموي. ولا شك أن هذه الريادة وهذا الاهتمام جاء بعد أن أثبتت المقاربة المركزية فشلها وعدم قدرتها على تحقيق متطلبات التنمية الحقيقية.

حيث يعتبر المجال الترابي الأرضية الخصبة والمناسبة، التي تمنح فرص تطوير طرق التدبير التقليدية للشأن العام المحلي، كما يعطي إمكانيات أخرى من أجل البحث وإيجاد آليات حديثة للاعتماد عليها من أجل الارتقاء بالفعل العمومي الترابي وتجويده، واعتماد وتجويد هذه الآليات كفيل بترسيخ الحكامة الجيدة في التدبير الترابي.

إن الحديث عن التدبير المجالي للجماعات الترابية والمرافق التابعة لها وفق الآليات التي تشتغل بها المقاولات الخاصة والمنظمات التجارية والخدمية لا زال في مراحل التأسيس بالنظر إلى جنيئية الفكرة وصعوبة تجاوز العوائق التي ترتبط بضعف تدبير الوحدات الترابية وضعف التجارب المتراكمة على مستوى الجماعات في تعاملها مع البرامج والمشاريع ذات التدبير التقني والجديد على الوحدات الإدارية المحلية، وهذه العوائق تتوخى مزيدا من الاستثمار في الموارد البشرية الجماعية والانفتاح على تجارب القطاع الخاص وبعض الشركاء الذين لديهم إلمام بالأعمال الميدانية وتجربة في إعداد الدراسات والبرامج المتعلقة بالتدبير الحديثة في الإدارة والمالية وتوظيف الكفاءة من الموارد البشرية، وخاصة الدراسات والبحوث الحديثة المتعلقة بالتدبير الترابي/المجالي قصد الوقوف على المكونات الحقيقية للتراب وتحليل خصائصه وكل ما يزخر به من ثروات وفرص الاستثمار التي تشكل قاعدة أساسية في انطلاق مسار التنمية المحلية، وهذا الانتقال في العمل بالجماعات بهذه الآلية عنصر أساسي في التأسيس لعمل منظم واحترافي يقوم على التشخيص والتخطيط والتسويق الدقيق لمختلف الحاجيات والموارد التي تميز المجال الترابي للجماعة.

وقصد الإحاطة بالجوانب المفاهيمية والإجرائية للموضوع عمدنا كمقاربة التوصيف المنهجي التالي:

خصصنا هذه الدراسة لطرح إشكالية حاولنا من خلالها تبين مفهوم الآليات الحديثة للتدبير الترابي، ودورها في ضمان تنافسية المجال؟.

هذا ما يسمح بالطرح المجدد لسؤال الاستمرار في مقابل القطيعة، ولأسيما حينما يتعلق الأمر بمحاولة فهم التحولات المتعاقبة الحاصلة في الديناميات الترابية.

لذلك، تستدعي مقاربة الموضوع الانطلاق من أسئلة العمل الآتية:

- هل يساهم التشخيص الترابي والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية المجالية؟

- وكيف يمكن لآليات التدبير الترابي ضمان تنافسية المجال؟

ضمن هذا المنظور، وبغاية بناء موجهات مفاهيمية ومنهجية مساعدة:

سينصب المحور الأول: حول دور التشخيص الترابي والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية المجالية. والمحور الثاني: حول وظيفة اليات التدبير الترابي في ضمان تنافسية المجال.

المحور الأول: التوظيف الاجرائي لألية التشخيص الترابي والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية

الفقرة الأولى: اعتماد الية التشخيص لتحقيق الفعالية الترابية

أولاً: التشخيص الترابي: المفهوم والتنظيم الإجرائي

1- مفهوم التشخيص الترابي

يعد التشخيص الترابي للمجال من أهم آليات تطوير وتنظيم السياسة الترابية، نظرا لدوره الكبير في تحديد مظاهر الخلل في المجال الترابي، ويمكن تعريف التشخيص الترابي بكونه مجموعة من العمليات الميدانية والعملية تنصب حول جرد وتحليل مكونات المجال الجغرافي للجماعة الترابية وخصائصها، والبحث عن الفرص التي تبين مؤشرات القوة والضعف، فالتشخيص يمكن اعتباره عملية تواصلية بين التراب والفاعلين فيه حيث يتم من خلاله عقلنة العلاقة بين مكونات التراب والإنسان وذلك عبر دعم حرية التعبير عن حاجتهم اليومية، وهذه الحاجيات هي التي تكون محل دراسة تتم عبر التوافق بين مختلف الآراء لبناء تصورات تشاركية تساهم في تنمية المجال المعني، كما تعتبر فرصة للتداول الواسع للمعلومات بين الفاعلين من جهة والسكان والهيئات العمومية من جهة أخرى، بهدف خدمة تصور واقعي وتشاركي للتنمية³⁷⁵².

ولهذا فهو يقوم على عرض كم هائل من المعطيات المستخلصة من المجال والتي تبين مميزات الخصائص الجغرافية ومختلف التفاعلات القائمة بين الفرد والتراب للمساهمة في تأسيس تصور واقعي المستقبل للجماعة يترجم الى مشاريع وبرامج تخدم الساكنة، وإذا كان التشخيص إنتاج إنساني مرتبط بأنشطة وتاريخ واهتمامات الساكنة ورافد من روافد التنمية، فإن مكانته في سلم التنمية هي التي حفزت الدولة على الاعتماد عليه، واعتبرته من الدوافع التي تتأسس عليها السياسات العمومية في الإدارة الجماعية باعتبارها عملية متكاملة تترجم اختيارات الساكنة المعبر عنها في الانتخابات الجماعية وتترجمها الى برامج واقعية وقابلة للتنفيذ، وهنا يمكن الإشارة الى نموذج Nimby بفرنسا³⁷⁵³.

2- مكانة التنظيم الإجرائي للتشخيص في تحقيق أهداف الإدارة الجماعية

يحتل الجانب التنظيمي³⁷⁵⁴ في اعداد الدراسات المتعلقة بالتشخيص الترابي مرتبة متقدمة في نجاح البرامج التنموية بالنظر إلى الأهمية التي يشكلها التشخيص الترابي في إعداد أرضية سليمة تتأسس عليها برامج ومشاريع هادفة تستجيب لتلك الحاجيات المعبر عنها في نتائج التشخيص الترابي، والوقوف على هذه الحاجيات المعبر عنها يتطلب اعتماد البحث الميداني والاهتمام بالقطاعات الأكثر أهمية.

أ- إنجاز الدراسات المتعلقة بالتشخيص

إن دراسة التشخيص ينطلق من كيفية تناول وتحليل المعطيات والمنهج الذي يسلكه الباحث في الاطلاع على المجال الترابي والتعرف على حقيقة التراب ومميزاته ومكوناته، والمنهج هو مجموعة من الإجراءات الذهنية والإدارية والقانونية التي يستعملها الباحث للوصول إلى المعلومة، والعملية في مجملها تتركز على البحث الميداني الذي يتطلب من الفرق التقنية الانتقال إلى مختلف النقاط الجغرافية للجماعة، سواء في الأحياء أو المؤسسات في المراكز الحضرية، أو الخروج لعين المكان في القرى والمناطق الجبلية

3752 - محمد السطحي، التشخيص الترابي للمجال، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 140، ماي - يونيو 2018، ص 104.

3753 - احتجاجات تيمبي NIMBY بفرنسا جاءت نتيجة معارضة السكان في هذه المقاطعة بسبب الأضرار البيئية الناتجة عن تلوث بعض المصانع واثارها السلبية على الساكنة المحلية، وهي احتجاجات جاءت نتيجة عيب في التشخيص الترابي لتلك المدينة بالنظر إلى أثر الاختيارات غير الصحيحة لنوعية بعض الاستثمارات ذات النتائج السلبية على البيئة وحياة السكان مما أدى إلى احتجاجات السكان على تلك المصانع.

3754 - المقصود بالتنظيم هو منهجية وطريقة العمل التي تقوم بها الهيئة المكلفة بإعداد التشخيص. من حيث الموارد المعتمدة ونوعيتها ومدى استثمار التجارب التي لديها في ميدان الإحصاء التطبيقي والتواصل مع الهيئات المدنية، وكذلك الإمكانيات التي تستخدم في جمع وإحصاء المعلومات.

والصحراوية والفلاحية للجماعات القروية، أي الوقوف على مكونات التراب ومعاينته، وهذه العملية يتم رصد مختلف الخصائص المتعلقة بالتراب والعمل على استخراج نقاط القوة والضعف التي تميز التراب 3755.

وللوقوف على المنهج المعتمد في هذه الدراسة تطرقنا إلى الدراسات الغربية التي استخدمت مجموعة من المناهج في مجال التشخيص الترابي منها : منهج هويتني 3756 withny ومنهج ماركيث Marquis ومنهج جود سكيثش And Scates Good ، ولعل أبرز المناهج التي يمكن الاعتماد عليها والاستعانة بمضامينها في البحث الميداني هو منهج جود سكيثش And Scates Good الذي يركز على المنهج التجريبي / التاريخي لكونه يعتمد على دراسة الحالة ودراسة النمو والتطور 3757.

والمناهج الأقرب إلى الاعتماد في هذه الدراسة ويستجيب للمقاربة التي يقوم عليها التشخيص في جمع المعلومات والمعطيات المتعلقة بالمجال والسكنة، نجد منهج «جود سكيثش» حيث يعالج الارتباط الذي يجمع بين تاريخ المجال الترابي ومكونات البيئة الجغرافية للجماعة المعنية بالدراسة ومختلف التفاعلات التي تحدث بين البيئة العامة والفاعلين فيها، فالإحصاء الشامل والمحكم للمعطيات يتطلب معالجتها وفق تحليل هذا المنهج من حيث ترتيب عناصر الدراسة وتحليل المعلومات وجمعها وفق جذاذات لتقييم شامل لمختلف المعطيات المتعلقة بكل قطاع على حدى 3758.

إن الهدف من المنهج هو ضبط آليات البحث النموذجي لتحقيق الغاية منه، فالتشخيص الترابي ينصب حول مجال جغرافي يتميز بتعقيدات تتحكم فيه خصوصيات سواء المتعلقة بالجغرافية أو السكان أو في علاقتهم بالإدارة، فالغاية تتمثل في تكوين بنك للمعلومات محلي يوفر ما تم جمعه من معطيات حول استقصاء مختلف مكونات المجال، فالتشخيص الجيد للمعطيات يساهم في تقديم معلومات دقيقة تكون جوهر بناء المشاريع الترابية للإحاطة بمختلف الإشكالات المطروحة ومواجهة عدد من السيناريوهات والتحديات والفرص في المجال والصعوبات التي يمكن أن يواجهها الفريق التقني في الميدان التجاوز الإكراهات العملية 3759.

ب- الاعتماد على الأولويات في التشخيص الترابي

إن دراسة المواضيع والمجالات تبدأ من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية بالنسبة للجماعة مراعاتاً لتوجهات الدولة وبناء على مميزات التراب وطبيعة المجال وحجم الفرص ومستوى التحديات المتوفرة فالتنقش العام يتأسس حول كيفية إيجاد دعائم وفرص تحقيق التنمية، وكيفية بناء نموذج تنموي يقوم على استغلال الفرص الكامنة في المجال لتحقيق النتائج بشكل يضمن استمرارية الإدارة في الرفع من ادائها، فموضوع التنمية هو المحور الأساسي الذي تتمحور حوله هذه الدراسة وإن كانت تتطلب توفير إمكانيات وتوظيف آليات معينة، فالمرافق الجماعية التي يتم الاستشارة والاستعانة بمساهماتها يتم وفق أجندة محددة مسبقاً وبناء على برامج موجه تنصب حول الالتقاء في الأداء، وهذه الالتقاءية تتجلى في حجم البرامج التي يتم إعدادها والمساهمة في تنفيذها من طرف الفاعلين والمندخلين والشركاء المهتمين بتنمية التراب المحلي، وهي مساهمة تهدف إلى دعم المرافق المحلية في نجاح عملية التنمية، وتجاوز إشكالات التمويل والدعم الفني والتقني والخبرة في تنفيذ الإصلاح وفق الأهداف المسطرة.

إن من بين المشاكل التي تأخر عملية التنمية المحلية هي صعوبة تعريف الأهداف بشكل دقيق في القطاع العام وكيفية تنفيذها في الإدارة الجماعية، إلى جانب تراكم مشاكل التنافس حول من له السلطة في التدخل وممارسة الاختصاصات الإدارية بين القانون

3755 - مجلة جغرافية المغرب المرجع على الموقع التالي: www.tanmia.ma.com

3756 - هذا المنهج : يعتمد على التجربة في قياس آثار المتغيرات المختلفة من خلال البحث المسحي لمختلف المتغيرات سواء الجغرافية أو الاجتماعية أو البيئية، كما يقوم على دراسة المجتمع وظواهره ونمطه والعلاقات القائمة بين أفرادها انطلاقاً من اللحظة الراهنة.

3757 - مصطفى الناصر وتنين مقال حول فن البحث العلمي منشور على الموقع WW.Veecos.Net

3758 - مصطفى الناصر وتنين، نفس المرجع، ص 3

3759 - جواد عواطف، دور المبادرة الوطنية للتنمية البشرية في تحقيق التنمية دبلوم الدراسات العليا في القانون العام، جامعة محمد الخامس بالرباط كلية العلوم القانونية والاقتصادية، أكادال، السنة الجامعية، 2007-2008، ص 19

والواقع، والصراعات السياسية وضعف الانسجام داخل المجالس الجماعية، وهذه المشاكل تبين بجلاء خصوصيات الممارسة السياسية في الجماعات والتي تعطي صورة سيئة عن تدبير الشأن العام³⁷⁶⁰.

بقدر ما توجد التحديات تكون أيضا الفرص المتاحة والمشجعة على القيام بمجموعة من الإجراءات لوضع تصورات معينة حول التنمية، وهي من المجالات القابلة لاستيعاب التدخلات من أجل إعداد المجال إلى مستقطب للاستثمار ومنتج للثروة، وذلك باستغلال الفرص الموجودة التي يتوفر عليها من حيث تنوع المجال وطبيعة المناخ ونوع التضاريس التي تختلف من جهة ترابية إلى أخرى وأحيانا داخل نفس الجماعة، وهذا التنوع في مكونات المجال يمنح فرص مشتركة لكل الفاعلين الخواص مؤسسات الدولة على استغلالها بمبادرات واستثمارية تجعل من مكونات المجال ثروة يمكن استغلالها وتحويلها إلى إنتاج مشترك يعود بالنفع على الساكنة والجماعة والتنمية بصفة عامة³⁷⁶¹.

ثانيا: مدى مساهمة التشخيص في بناء سياسة عمومية جديدة حول معالجة التراب

إن الغاية من برمجة الدراسات المتعلقة بالتشخيص الترابي قبل إعداد أي برامج ومشاريع ترابية كان يهدف بالأساس إلى تقييم ما تم إنجازه من برامج وربط السياسات الاقتصادية التي تعتمد عليها الدولة بالمعطيات والمعلومات المتوفرة بالتراب الجماعي، وذلك لبناء تصورات منسجمة للتنمية تجيب عن حاجيات التراب في إطار التأسيس السياسية تديرية جديدة تقوم على نوع من الالتقائية بين مختلف الفاعلين.

1- بناء وتقييم البرامج العمومية عبر التراب الجماعي

إن قيام أي دراسة المجال من مجالات السياسات العمومية للدولة يرتبط بعنصرين أساسيين الأول ينطلق من تقييم عام لما تم التوصل إليه من إنجازات واخفاقات للمرحلة السابقة والثاني يتأسس على متغيرات مرحلية توقعية لفترة مستقبلية، ووفق هذين العنصرين يمكن الحديث عن سياسة عمومية تأخذ بعين الاعتبار واقع ومستقبل الإدارة أو القطاع المعني، ولذلك فالدراسات المتعلقة بالتشخيص تعالج هاذين العنصرين من خلال:

أ- بناء السياسات العمومية في التراب الجماعي

يعتبر التشخيص الترابي مرحلة أساسية في بناء السياسات العمومية محليا ووطنيا نظرا للمعلومات والمعطيات الحقيقية التي يمكن تقديمها للفاعلين العموميين وأصحاب القرار مركزيا، وتشمل الدراسة مختلف ما تم رصده وما تم الوقوف عليه من طرف الإدارة الجماعية واللجان التقنية العاملة بالميدان³⁷⁶²، ولهذا فالنتائج المستخلصة تشكل العمل الأساسي الذي تبنى عليه المشاريع والبرامج المستقبلية للجماعات ومرافقها وأفق تنميتها، وعلى إثر هذا تتأسس منطلقات وتوجهات السياسات العمومية وأولوية البرامج والمشاريع المراد إنجازها محليا ووطنيا، فاللقاءات التواصلية التي تقوم بها الهيئات المكلفة بالتشخيص داخل التراب الجماعي تساهم في التعريف بحجم الموارد والإمكانيات التي يمكن الوقوف عليها حسب كل قطاع بناء على الأهداف التي تطمح الدولة إلى تحقيقها من وراء الدراسة³⁷⁶³.

وبناء على هذا فإن بناء السياسات العمومية يقف على مدى النتائج والخلاصات التي قدمتها مختلف اللجان التقنية والهيئات المشرفة على جمع واستسقاء المعلومات والبيانات إلى المعنيين بمستقبل التراب عن الإمكانيات العامة للمجال حسب القطاعات ذات الأولوية في البرامج المستقبلية، وبالتالي فإن تحقيق أهداف العملية يتطلب تعاون مع الفاعلين والمشرفين على اللجان والفرق

3760 - عبد الله شنفار، الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية سلسلة (مؤلفات وأعمال جامعية، عدد 19، السنة 2001، ص 37).

3761 - المخطط الجماعي للجماعة الحضرية المدينة تطوان المخطط الحضري، ديسمبر 2009، ص 10

3762 - التشخيص تم التنصيص عليه في إعداد المخطط الجماعي في (قانون 08-17) وفي البرنامج الجماعي في قانون (13-114).

3763 - Projet de gouvernance locale au Maroc diagnostic territorial participatif de la Commune Rurale d'Ahlaf, (Province de Bas Slimane), version provisoire, février 2008, avec la participation de USAID, p. 8

التي تشتغل على هذه الدراسة، والتي تقتضي شراكة وتعاون بين السكان من جهة والسلطة المحلية وأعوامها وممثلي السكان والهيئات المدنية من جهة أخرى 3764.

إن دراسة وتحليل المعطيات البيانية من حيث الكم والكيف والنوع والصنف يهدف إلى تبسيط وتوضيح ما تم الوقوف عليه من معلومات وإحصاءات بشكل دقيق في شكل نماذج ومصفوفات مبرمجة وهي تقدم مجموعة من المعلومات المتعلقة بالفرص المتوفرة في التراب الجماعي ونوع الأشغال والخدمات، والتي تحتاج إلى برمجتها في مشاريع جماعية باعتبارها مطالب ملحة وضرورية للسكان كما تتكون المعطيات المحصاة من دراسات حول خصوصية السكان، ونمط العيش وكيفية الإنتاج، وكل ما يتعلق بالحاجيات الآتية والمستقبلية، فالتشخيص إحصاء وتحليل شامل للمعطيات المجالية ودراسة استشرافية تهدف لإيجاد حلول لمجموعة من الإشكالات المتعلقة بكيفية إعداد سياسة تنمية ناجحة 3765.

ب- تقييم البرامج والمشاريع العمومية المنجزة عبر التراب الجماعي

إن التقييم الموضوعي للبرامج والمشاريع التي تم اعتمادها من الناحية العلمية يبين محدودية النتائج لغياب دراسات محلية تتأسس عليها هذه البرامج، وهذه الدراسات لم تسلك الإجراءات التي اعتمدت وطنيا ودوليا خاصة الدراسات التي حققت تجارب ناجحة على مستوى التجارب الأوروبية والتي تجسدت في بعض قوانين الاتحاد الأوروبي، وخاصة في قانون التوجيه الأوروبي رقم 3766/2001/42 C الذي حث أعضاء ودول الاتحاد الأوروبي على اعتماد معايير التقييم الموضوعي للتنمية في التشخيص الترابي، وذلك بمساعدة مجموعة من مراكز الدراسات التي تنشط في هذا المجال، ومنها مركز الدراسات للموارد والتنمية المستدامة في فرنسا (CERD)، الذي ساهم في تكريس وتطبيق نموذج بحث على أهمية التشخيص الشامل للموارد، وهذا التوجه جعل من التقييم البيئي إلزامي في التخطيط والتنمية الترابية في دول الاتحاد الأوروبي 3767.

وقد حددت وزارة البيئة في فرنسا خمسة معايير أولية يتم الاعتماد عليها في إعداد التشخيص وتحضير مشاريع التنمية المحلية استجابة للمعايير الجديدة التي وضعتها الأمم المتحدة في مجال التدبير المندمج للتراب الذي يجمع بين استغلال التراب والحفاظ على البيئة من خلال:

- ✓ انتقاء المشاريع التي تراعي الاستثمار الأخضر.
- ✓ نهج استراتيجية الابتكار والتطلع إلى الاستثمار النظيف.
- ✓ إدماج كل الآليات الخاصة باحترام البيئة في التشخيص.
- ✓ اشراك الهيئات المدنية في مراحل التخطيط المحلي.
- ✓ الحرص على شفافية التداول الكامل للمعلومات بين مختلف الفاعلين.

ومن خلال هذا التوجه الأوروبي اعتمد المغرب في جماعاته الترابية ومؤسساته العمومية على سياسة مندمجة في إدماج هذه الأسس من خلال العمل على إدماج الإجراءات الأساسيةية للمحافظة على البيئة سواء من حيث تفعيل النصوص القانونية أو من حيث

3764 - سمية المساعدي، صناعة القرار المحلي بين رهان الحكامة المحلية وإكراهات التنمية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بسطات السنة الجامعية 2007-2008، ص 77

3765 - Alexandre Provost. Méthodologiques pour la réalisation de diagnostic territoriaux au Qurher (Centre universitaire de forntation en environnement. Université de Sherbrooke). Sous la direction de René Rochon Sherbrooke, Québec, Canada, mars 201, p. 45

للمزيد من التوضيح يجب مراجعة المخطط الجماعي لتنمية مدينة أكادير، ص. 10.

3766 - للمزيد من الإطلاع يجب العودة الى ورشات إعداد المخطط الجماعي للتنمية بإقليمي قلعة السراغنة والصخور الرحامنة تحت شعار التخطيط الاستراتيجي التشاركي رافعة لجماعة الغد في أفق 2015، نظمت في 1 ابريل 2010 بتعاون مع وكالة التنمية الاجتماعية والمبادرة الوطنية للتنمية البشرية، والمديرية العامة للجماعات المحلية.

3767 - التشخيص المجالي التشاركي لمدينة تافراوت بإقليم تيزنيت بمساهمة المديرية العامة للجماعات المحلية ووكالة التنمية المحلية بالمنطقة والمجلس الإقليمي، دجنبر 2010، ص. 13.

الإجراءات المتخذة على مستوى البرامج والمشاريع المهيكلية التي تعتمد عليها الجماعات الترابية في برامجها المتعلقة بالمحافظة على البيئة كجزء من السياسات القطاعية المعتمدة على الصعيد الوطني.

الفقرة الثانية: التخطيط الاستراتيجي كدعامة للتدبير الترابي

أولاً: الإطار المعرفي للتخطيط الاستراتيجي

أمام الأهمية الكبيرة التي يكتسبها التوقع والتخطيط في التدبير العمومي الحديث، فإن مدارس فقهية عديدة ونظريات أكاديمية ومعرفية انكبت على الموضوع، فقد ظهر المفهوم أولاً تحت اسم التدبير الاستراتيجي Management stratégique في سبعينات القرن الماضي، فيما يرجع الفضل إلى الأمريكي Igor ansoff في تطوير المفهوم إلى التخطيط الاستراتيجي Planification stratégique. ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "رؤية استراتيجية لإعادة بناء معادلات سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية وسلوكية تكشف على القدرات الذاتية للخلق والإبداع الكامنة في ذخيرة المجتمع في لحظة استنفار التحدي سعياً إلى كسب رهان المستقبل"، وتعرفه الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID بأنه "مقاربة تدعو إلى التفكير العميق في المستقبل، فهو يسمح بكشف حاجيات السكان الآتية والمستقبلية، كما أنه يمكن من التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث، فهو يحث على تكوين وتحديد رؤية مشتركة للمستقبل ويمكن في نفس الوقت من استكشاف الاستراتيجيات المناسبة من أجل الاستجابة لحاجيات السكان وتلبية متطلباتهم".³⁷⁶⁸

إن التخطيط كما يعرفه كونتز H.Koontz وجوتز billy goetz وهنري فايول H.FAYOL هو "التقرير المسبق لما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومن الذي يقوم به؟" "التخطيط هو في الواقع عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته". "التخطيط هو اختيار في جوهره وتظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة". انطلاقاً من التعاريف السابقة الذكر، يمكن القول بأن التخطيط يعتمد على عناصر أساسية وهي:

➔ التفكير المسبق لتنفيذ أي عمل أو نشاط مع تحديد دقيق وواضح لما يجب عمله، وكيف يتم ومتى، ومن المؤهل ليقوم به؟ وبعبارة أخرى "فالتخطيط يعتبر عملية متكاملة، إذ لا يكفي أن نعرف ماذا نفعّل؟ ولكن أيضاً يجب أن نعرف كيف نفعّل؟ متى؟ أين؟ ومن الذي سيقوم بالفعل؟"³⁷⁶⁹.

أما المفهوم الدقيق للتخطيط الاستراتيجي التشاركي فيتركز على التدبير وطريقة العمل والتواصل، هكذا يمكن القول بأنه "مقاربة لتحسين التواصل داخل الجماعة المحلية – وبالتالي على الصعيد الوطني – فهو يساهم بشكل منتظم في إخبار الشركاء والسكان حول الأهداف الاستراتيجية، وحول المشاريع الجارية وتتبعها وتقييمها. إن هذا التواصل من شأنه أن يحسن الفهم ويساعد على انخراط والتزام كل الأطراف المعنية.

"إن التخطيط الاستراتيجي التشاركي هو مقاربة تدعو إلى التفكير العميق في المستقبل، فهو يسمح بكشف حاجيات السكان الآتية والمستقبلية، كما أنه يمكن من التنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث، وبذلك فهو يحث على تكوين وتحديد رؤية مشتركة للمستقبل ويمكن في نفس الوقت من استكشاف الاستراتيجيات المناسبة من أجل الاستجابة لحاجيات السكان وتلبية طموحاتهم"³⁷⁷⁰. وكما يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الوسائل الرئيسية التي تدعم دور الجماعات الترابية على الصعيد الوطني، حيث ينطلق من تشخيص الحالة الراهنة لمجال معين ومحيطه الخارجي بناء على مجموعة من المعطيات والمعلومات يتم جمعها وتنظيمها وتحليلها

3768 - مولاي أحمد البوعزاوي: تحديث الإدارة الترابية بالمغرب نحو ترسيخ الديمقراطية وكسب رهان التنمية، سلسلة البحث الأكاديمي، منشورات مجلة العلوم القانونية، العدد التاسع، الطبعة الأولى 2015، ص 122.

3769 - المهدي بنمير، "التنظيم وأساليب العمل بالإدارة العمومية والرابية"، سلسلة اللامركزية والجماعات المحلية، رقم 9، من إصدارات المنتدى الجهوي لتنمية الجماعات المحلية وهيأتها، سنة 2014، ص 41-10.

3770 - الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مكتب البيئة والبرامج الحضرية – الرباط وزارة الداخلية – المديرية العامة للجماعات الترابية مكتب الأبحاث تريا نكل (RTI) التخطيط الاستراتيجي التشاركي والميزنة المتعددة السنوات للاستثمارات: "دليل عملي للتخطيط الاستراتيجي التشاركي"، دجنبر 2002، ص 2.

بطريقة تشاركية، أخذا في ذلك بعين الاعتبار لما يصطلح عليه بالثوابت المجالية، وهي كل ما يتعلق بمؤهلات المجال الجغرافي والجيوستراتيجية والطبيعية والبشرية والثقافية وكذا المناخ السياسي، ثم يتجه نحو التعرف على أسباب اختلالات المجال لفهم الرهانات التي تترجم تطلعات مختلف مكوناته³⁷⁷¹.

ومن بين أنواع التخطيط نجد التخطيط الاستراتيجي، الذي هو في مفهومه الواسع عبارة عن "رؤية استراتيجية لإعادة بناء معادلات سياسية واجتماعية واقتصادية وثقافية وسلوكية تكشف عن القدرات الذاتية للخلق والإبداع الكامنة في المجتمع في لحظة استنفار التحدي سعيا إلى كسب رهان المستقبل وتحقيق الغد الأفضل والمستقبل الرغيد والواعد بالإصلاح والتقدم، ثم فتح محاور المشاركة أمام العناصر والفعاليات والقوى الحية والواعية التواقفة إلى إعادة بناء المعادلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية³⁷⁷².

إنه عقد شراكة اجتماعية يتفهم الظروف والمستجدات المحلية والخارجية وطبيعة المرحلة التاريخية ويدرك مقتضياتها، ويتجنب تهميش أية فئة أو شريحة اجتماعية أو أقلية سياسية وحزبية، بل يسعى إلى دعم وتنمية الأطراف الاجتماعية الضعيفة والمهمشة والمقصية من الاندماج في محيط الشغل والتشغيل والعطاء وفي فضاء الإنتاج والنماء في ظل وعي مسبق بضرورة تناسب المؤهلات بين الشرائح الاجتماعية المختلفة.

ثانيا: المبادئ الموجهة لعملية التخطيط

ومن بين مبادئ التخطيط التي يسترشد بها حيث تعتبر من الأسس التي يتم مراعاتها عند كل عملية تخطيط.

1- مبدأ الواقعية: والذي يعني به في مجال التخطيط أن تكون الخطة موضوعة على أسس علمية سليمة مركزة على تقدير الإمكانات والموارد المتاحة وليس المحتملة تقديرا دقيقا، مع إبراز الاحتياجات الحقيقية اللازمة، ثم القيام بموازنة بين الإمكانات والاحتياجات، وبعد ذلك تحديد الأهداف بالنظر إلى حجم الاحتياجات³⁷⁷³.

2- مبدأ المرونة: قد تقع أمور لم تكن في حساب واضعي التخطيط، مما يضطر معه في هذه الحالة إجراء تعديلات على الخطة وتطويرها بما يتناسب مع هذه الظروف المستجدة.

إن هذا المبدأ أشار إليه رائد العملية الإدارية، المهندس الفرنسي، هنري فايول في كتابه "l'unité de programme" الذي يتحدث عن الإدارة الصناعية والعامة، حيث يقول: "ينبغي أن يكون البرنامج على درجة من المرونة تسمح بإدخال التعديلات التي ترى من المفيد إدخالها تحت ضغط الأحداث أو لأي سبب من الأسباب الأخرى".

3- مبدأ الإلزامية: ويعني ذلك الالتزام بأهداف الخطة واحترام ما نصت عليه من اليات ومساطر لتنفيذ الأهداف المسطرة بحيث يعتبر كل إجراء مغل بأحكام المخطط عملا غير مشروع. إن هذا المبدأ له علاقة وطيدة بالصرامة والالتزام، وهما صفتان أساسيتان لبلوغ الأهداف لأن بدونهما يحدث التراخي والإهمال واللامبالاة في التنفيذ وعدم إنجاز الأهداف في الموعد المحدد وبالشكل الذي تم تخطيطه في المخطط. مع استشراف البدائل الممكنة.

3771 - عز العرب العناني: الجهوية المتقدمة بين متطلبات بناء المشروع الترابي المندمج ومقومات التماسك الاجتماعي القوي، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 115/ مارس-أبريل 2014، ص 164.

3772 - الكثيري مصطفى، "تأملات في التغيير والإصلاح"، مطبعة دار النشر المغربية، 2010، ص 213.

3773 - ZAHARAN EL KHANSSAE et AMEUR MIMOUN: « La planification stratégique », exposé, master spécialise: ingénierie du travail social, université mohamed 1^{er}, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Oujda, 2011-2012, p 2-3.

4- مبدأ المراقبة: إن تنفيذ المخطط يجب أن يصاحبه تتبع لمراحل التنفيذ كإجراء رقابي مصاحب لسير الأشغال، ولكي يتضح للمسؤولين بشكل لا يدع مجالا للشك في مدى نجاح تنفيذ كل مرحلة من مراحل المخطط، والتحقق مما إذا كانت الموارد المعتمدة للتنفيذ كافية أم وقع فيها عجز³⁷⁷⁴.

إن المراقبة تبين مدى كفاءة الفريق الساهر على تنفيذ المخطط، وتتجلى أهمية المراقبة بصورة جلية في حالة حدوث ظروف طارئة لم تكن في الحسبان، مما يتطلب معه التدخل لإنقاذ الموقف قبل فوات الأوان، وذلك بتعديل المخطط أو تغييره بما يناسب الظروف المستجدة.

5- مبدأ الشمولية: ويقصد به أن يكون المخطط شاملا لجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمجالية والعمرانية التي تشكل فيما بينها وحدة مترابطة وظيفيا مع الاهتمام بالمجال الحضري والقروي على السواء، دون إقصاء مجال على حساب مجال آخر حفاظا على التوازن الجغرافي في العملية التنموية.

كما أن مبدأ الشمولية له علاقة وطيدة بالعدل وتكافؤ الفرص بين جميع فئات المجتمع في الحصول على سكن ملائم وشغل يحافظ على ماء الوجه، وعلى خدمات صحية تعطي الإحساس بالأدوية وأخرى إدارية تقدمها الإدارات المعنية.

6 - مبدأ تحديد الأجل الزمنية اللازمة لتنفيذ المخطط: ونظرا لأن المخطط يرتبط بأجل محدد لتنفيذه، وهو الذي يعطي معنى للمخطط، فهناك مثلا مخطط بعيد المدى كمخطط توجيه التهيئة العمرانية الذي يصل إلى 25 سنة، وتصميم التهيئة الذي يصل إلى 10 سنوات، وهناك تصميم التنطيق الذي يعتبر مرحلة انتقالية بين مخطط توجيه التهيئة العمرانية وتصميم التهيئة³⁷⁷⁵.

التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة اتخاذ قرار منظم يركز على أهم القضايا وكيفية حلها. التخطيط الاستراتيجي لتنمية الاقتصاد المحلي يقوم على الإجابة على الأربع أسئلة أساسية:

- دراسة الموقف الحالي: عند البدء يجب الإجابة على السؤال: أين نحن؟ للإجابة يتم تحديد المعنيين بالأمر وكيفية التعاون ومجتمعين يتم تحليل الموقف.
- تحديد الغاية: بعد التعرف على الموقف الحالي يتم الإجابة على السؤال: أين نريد أن نكون؟ للإجابة يتم تحديد الرؤية المستقبلية وترجمتها إلى الأهداف.
- تحديد الوسائل: بعد تحديد المستقبل المنشود يتم الإجابة على السؤال: كيف يمكننا الوصول هناك؟ للإجابة طرح الأنشطة وتقييم البدائل وإعداد خطة العمل التفصيلية وتقنين الاستراتيجية ثم تنفيذ الخطة.
- مراجعة الموقف: منذ البدء وخاصة عند التنفيذ، يجب التساؤل ما إذا كنا قد وصلنا؟ وللإجابة يجب تحديد آلية تضمن التساؤل أولا، ثم الاتفاق على آليات التتبع والتقييم وعلى ضوءهم يتم التعديل أو تغيير المسار إن لزم الأمر³⁷⁷⁶.

المحور الثاني: الآليات الحديثة للتدبير الترابي وضمان تنافسية المجال

الفقرة الأولى: دور الآليات الوظيفية للتدبير الترابي في تعزيز تنافسية المجال

أولا: استشراف التراب

ويقصد به "استشراف المستقبل المأمول الممكن للمجال الترابي، أخذا بعين الاعتبار إمكانياته وإكراهاته الأنية الحركية والواجب القيام بها في التراب، وفي محيطه على مختلف الأصعدة المجالية ورهانات التنمية المترتبة عنها"، إن الاستشراف ليس فقط توقعا

3774 - عبد العالي ماكوري، "التخطيط بين الإدارة المركزية والجماعات المحلية"، رسالة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول وجدة، سنة 2006-2007، ص 270.

3775 - عبد الله أسرموح، الصعوبات التي تواجه التخطيط العمراني في المغرب"، بحث لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكادال، جامعة محمد الخامس، الرباط، 2003-2004، ص 9.

3776 - سعاد إبراهيم السملوني، استراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2020، ص 104.

مبنيا على فحص الميولات والتغيرات الملاحظة في الماضي وليس برمجة سياسات الإعداد التي لها علاقة بالتخطيط الاقتصادي ولا بعلم المستقبل. ومن هذا المنطلق فالاستشراف يتميز عن التخطيط بكونه لا يحدد بشكل مسبق، ولكنه يوضع من أجل تحديد مختلف السيناريوهات الممكنة استغلالها، وإعطاء تصورات حول الانتقال نحو التغيرات والتحول، وأيضا إن الاستشراف الترابي يعتمد على التحليل، الذي يعمل على تحقيق إشعاع تنموي للتراب في المستقبل 3777.

ويهدف الاستشراف الترابي إلى استكشاف المستقبل المأمول والممكن لتراب ما آخذين بعين الاعتبار الإمكانيات والاكراهات الحالية وكذا الديناميات العامة في التراب وفي محيطه على مختلف المستويات المجالية ورهانات التنمية الناجمة عنه، وبالتالي يمثل أداة بواسطتها يمكن تصور مستقبل الحيز الترابي عن طريق الوقوف على ماضي الحيز الترابي وفهم الحاضر للوصول للمستقبل كما يمكن الاستشراف من طرح استراتيجيات وقائية لحماية المشروع الترابي مستقبلا.

واستشراف التراب يتميز ببعد النظر، والنظرة المغايرة والواسعة والجماعية، وبالتحليل العميق والأخذ بالمخاطر، بالإضافة إلى التفكير الإنساني

ولهذا تفعيل الاستشراف الترابي ضروري لثلاث أسباب:

- السبب الأول: من أجل التحرك بشكل إيجابي على مستوى ميكانيزمات أخذ القرار خلال المدى البعيد والقريب وذلك بالاعتماد على رؤية مستقبلية لتنظيم وتنمية التراب، الاستشراف الترابي يعتمد في الواقع على مبدأ أن المستقبل غير مدون، بل يجب بناؤه وتشيينه، إنه عمل جماعي.
- السبب الثاني: تمكين المتدخلين أو الفاعلين من تموقع أفضل لتراتبهم داخل مفهوم الانفتاح والمنافسة، وذلك عن طريق تحديد واختيار محرك التنمية القائم على الموارد الخاصة بالتراب.
- السبب الثالث: تمكين التراب من استراتيجية للتنمية على المدى البعيد والتي تمكن من تكوين رؤية واضحة لطموحاتهم وللأفق المحدد، كما تمكنهم من محركات التنمية الترابية والأولويات المنجزة على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

ثانيا: التسويق الترابي:

هو "نهج يهدف إلى تحسين الحصة السوقية من تراب معين من خلال التدفقات الدولية للاستثمار أو المهارات"، وبالتالي فهو "مجموع الأنشطة التي يقوم بها الخواص أو الجماعات نفسها بغاية توسيع شبكة الوحدات الاقتصادية المتواجدة بالجماعة عبر جلب أنشطة اقتصادية جديدة" ويعرف بأنه "منهجية تديرية حديثة لجلب المقاولات لتراب الجماعة وكذا تسهيل أنشطة المقاولات وتسويق صورة جيدة عن الجماعة المعنية بالأمر سواء كانت جماعة حضرية أو قروية، وهو يساعد على وضع استراتيجية تنموية وتشكيل شخصية اقتصادية للجماعة".

كما يمكن كذلك أن نعرف التسويق الترابي بأنه "تلك الإرادة الموجودة عند تنظيم ترابي معين (الجماعة الترابية، العمالة والاقليم، الجهة...) من أجل توجيه التنمية لحاجيات السكان، الفاعلين الاقتصاديين ثم السياح. ليشكل بذلك التجسيد الجغرافي للعملة وليبرالية الاقتصاد العالمي، من خلال كونه يدعو إلى اعتماد مفاهيم السوق المعمول بها لبيع المنتج الاستهلاكي، مما يفرض على الجماعات الترابية أن تتعامل مع تراتبها كمنتوج يحتاج إلى تسويق 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 ومتابعتها سواء تعلق الأمر بالمجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي، الأمر يفرض على الجماعات إعطاء صورة تتسم بجودة التراب وذلك باستغلال خصوصياتها الثقافية والجغرافية وكذا المؤهلات البشرية والاقتصادية، التي تجعل منها قطبا سياحيا أو فلاحيا أو صناعيا.

3777 - بلال الركراكي، النموذج التنموي الجديد وإشكالية تحقيق التنمية الترابية بالمغرب، مطبعة الأمنية الرباط، طبعة 2021، ص 184.

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 بذلك يهتم بشكل أساسي بوضعية ومكانة المنتج أو الخدمة في نطاق استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار وضعية المنافسين والشركاء³⁷⁷⁸.

• التوظيف التنموي للتسويق الترابي:

من أجل نجاح استراتيجية التسويق الترابي وضمان تنافسية المجال تتطلب مجموعة من الشروط الموضوعية التي توفر محيطا لمقاولة، وترتكز بالأساس على امتيازات جبائية تحفيزية وقوانين استثمارية مشجعة وبنيات للاستقبال والتي من شأنها أن تقنع المنشآت الإنتاجية المتواجدة به بالاستمرار في ممارسة نشاطها عليه وإغراء غيرها باختياره كمركز لاستيطانها. ولذلك يجب على الجماعات الترابية من أجل بناء نموذج تنموي ترابي قوي، أن تراهن على آلية التسويق الترابي كسلسلة من الإجراءات العملية إلى إبراز المعالم القوية للتربا لتحقيق تنميته، وإعطاء صورة إيجابية عن مكوناته والارتقاء به من رقعة مجالية إلى فضاء للتفاعلات، وإيواء السياسات التنموية التي تصبوا إليها كل التوجهات والأوراش الإصلاحية، وما يفرضه ذلك من ضرورات إشراك الفاعلين والمعنيين بالأمر والمستويات الترابية، وأبرام اتفاقيات الشراكة والتعاون، والإكثار من فرص الإصغاء وتبادل الآراء واستعمال أفضل للموارد، علاوة على مساهمة التسويق الترابي في رسم ملامح السياسات العمومية قصد تحقيق النموذج التنموي المنشود³⁷⁷⁹.

ثالثا: الذكاء الترابي

يمكن تعريف الذكاء الترابي بأنه "منظومة من المعلومات والمعطيات المستخدمة من طرف الفاعلين الترابيين، لتعبئة تلك المعطيات وتحويلها إلى طاقات من أجل خلق المشاريع داخل التربا"، كما يمكن تعريفه بأنه "مجموعة المعارف المتعددة التخصصات التي تسهم في فهم بنيات وديناميات المجالات من جهة، ومن جهة ثانية جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين وتحليلها، ومن جهة أخرى باستعماله آلية يوظفها المتدخلون الترابيون، بغية تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتمثلة أساسا في النجاعة الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية، وحماية البيئة، مع إشراك مختلف المتدخلين عموميين وخواصا³⁷⁸⁰.

إن الذكاء الترابي والتسويق الترابي آليتين مرتبطتين ومهمتين لتموقع أفضل للمجال الترابي، حيث يندرج التسويق الترابي في إطار الرؤية الإستراتيجية للمجالس المنتخبة من خلال قياس درجة الجاذبية الترابية في إطار المجال الجغرافي الخاضع لها وتبعا للخصوصيات التي يتمتع بها المجال. ويطمح الذكاء الترابي إلى إطلاق دينامية للتنمية المستدامة على المستوى الترابي عامة، وعلى المستوى الجهوي بصفة خاصة، تقوم على الجمع بين أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية وثقافية والتفاعل بين المعرفة والعمل، وتقاسم المعلومات والتشاور أثناء بلورة المشاريع والتعاون في القيام بالأعمال وفي تقييم نتائجها بين مختلف الفاعلين، من عموميين وخواص من أجل فهم الرهانات الترابية فهما يتيح إطلاق تنمية مجالية مستدامة³⁷⁸¹.

الذكاء الترابي كمرجعية تديرية: وهكذا نصل إلى قناعة فكرية كون الذكاء الترابي مرجعية تديرية إصلحية تخرج القائمين على الشأن الترابي من ذلك التعامل النمطي مع الصلاحيات القانونية والتسيير الإداري الروتيني للمهام، إلى فضاء أرحب للفعل الترابي بمحددات التجانس الترابي، والالتقائية الترابية للسياسات، المشروع الترابي المحدد لأليات التخطيط والتدبير المجالي، للغة الفكرة والرقم المحددة للبرامج الإنمائية، لتوسيع قاعدة التشاور العمومي لتدبير الحيز الترابي بطبقة أكثر ديمقراطية لا تقف عند لحظة

3778 - نجيب المصمودي، الجماعات الترابية بالمغرب بين مقومات التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية المندمجة، سلسلة الحكامة الترابية ودراسات السياسات، العدد الأول الطبعة الأولى، سنة 2014، ص 16.

3779 - سعيد شكاك، نحو تسويق ترابي لتحقيق التنمية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 147، يوليو-غشت 2019، ص 120.

3780 - عبد الواحد الشيكور، إبراهيم الانصاري، الذكاء الترابي، محاولة في الشق الاصطلاحي والبعد العملي، مجلة الإنسان والمجال والتنمية، العدد الثاني، شتنبر 2019، ص 73.

3781 - لبنى الوزاني الشاهدي، الذكاء الترابي رافعة للتنمية الجهوية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، تخصص القانون العام الداخلي والتحول المؤسساتية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية فاس، السنة الجامعية 2018-2019، ص 12.

الانتخابات الموسمية، بل تشرك كل الفاعلين الترابيين المؤسسين (الدولة وباقي الجماعات الترابية)، ثم الشركاء المحتملين، أي القطاع الخاص وجمعيات المجتمع المدني، وعلى رأسهم الساكنة المحلية في مسلسل القرار العمومي عبر أعمال مقومات الديمقراطية التشاركية من جهة، والاحتكام لثقافة التدبير الاستراتيجي عبر تملك أدوات الذكاء الترابي من جهة أخرى، بهذه المرجعية من التدبير يمكننا خوض رهانات التعقيد الترابي الذي نعيشه اليوم³⁷⁸².

رابعا: التراب كنظام سوسيوثقافي:

التراب بهذا المعنى نظام سوسيو ثقافي يشمل تاريخ وثقافة وذاكرة المجموعة الإنسانية التي تسكنه³⁷⁸³، ومجال لإعادة سياسات ترابية عمومية متمحورة حول مشروع تنموي مشترك يستهدف تجميع الموارد المحلية بالتعاون والتشارك بين مختلف الفاعلين المركزيين والمحليين.

ومن الناحية القانونية يعتبر التراب بمثابة نظام سياسي وإداري، فهو يشكل جزءا أساسيا في كينونة الدولة لذلك تسعى دوما لاحتوائه والحفاظ على خضوعه لها، باعتباره الإطار الأمثل الذي يمكنها من نشر سلطتها وتثبيت شروط شرعيتها³⁷⁸⁴، ويعطيها فرصة فرض إرادتها على المجتمع، إذ بدون تراب لا مجال لممارسة سلطات الدولة واختصاصاتها، فهو عنصر موضوعي أساسي في تشكيلها وتكوينها وفي تحديد وظائفها ومسؤولياتها³⁷⁸⁵.

إن التراب ليس كيانا مستقلا بل أداة للهيمنة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، لذلك فالتنمية الترابية تندرج في إطار رهانات جديدة لتجديد أنماط تدبير التراب بما يضمن استقراره واندماجه في استراتيجياتها، وتنمية موارده وتجميع إمكانياته بما يخدم الاقتصاد الوطني، على اعتبار أن التدبير الديمقراطي للتنمية الترابية لا يخدم فقط رهان إعداد وتنفيذ سياسات ترابية منسجمة، بل بالإضافة إلى ذلك فهو يساهم بشكل أوسع في تطوير صيغ التدبير العمومي ككل.

الفقرة الثانية: المشروع الترابي كنمط جديد للتدبير الترابي

أولا: تعريف المشروع الترابي:

يعتبر المشروع الترابي عمل محدد في الزمان والمجال، يتولد من فكرة في سياق خاص من أجل بلوغ هدف معين ويفترض تحسين الوضعية الحالية، وهو مسلسل دينامي يتأسس على مقاربة تشاركية توحد بين الفاعلين بغية تجميع الإمكانيات من أجل الاستجابة للرهانات الترابية. ومن هنا فإن المقاربة الترابية ليست بتمرين دكائي، وممارستها لا يكون لها معنى إلا في إطار ينبنى على المشروع الترابي الذي يحدد هدف جماعي لجميع الفاعلين بالنسبة إلى مستقبل ترابهم³⁷⁸⁶. وبالتالي فالمشروع الترابي نتيجة لدمج كلمتين أو مصطلحين الأول هو "المشروع" والذي نعني به التصور أو الإسقاط الذي نريد تحقيقه في المستقبل والثاني هو "الحيز الترابي" أو التراب والذي يوافق مجال معاش ومملوك من طرف الساكنة.

ثانيا: أهداف واليات التدبير عن طريق المشروع الترابي

لقد شكل التدبير عن طريق المشاريع المتداول في مجال المفاوضة، خلال السنوات الأخيرة المجال المفضل داخل الخدمة العمومية بشكل عام، وفي الإطار التطبيقي لتسيير الجماعات المحلية / الترابية بشكل خاص.

3782 - أحمد حضرائي، الذكاء الترابي والجماعات الترابية أي رهانات؟، منشورات مركز الدراسات في الحكامة والتنمية الترابية، الطبعة الأولى، 2018، ص 28.

3783 - Faraj Adil: « La gestuon entrepreneuriale du secteur public: pour une nouvelle approche managériale », série des publications de la revue de droit marocain n° 2, librairie Darussalam. Rabat, 2015, p : 119.

3784 - Patrice Duran: « Penser l'action publique », LGDJ, coll. « droit et société », 2010, p: 89.

3785 - Philippe Ardan Bertrand Mathie: « Droit constitutionnel et institutions politiques », Eds LGDJ-Lextenso, 2009, p: 19.

3786 - محمد المولودي، محمد حشنان، التنمية الترابية البديل الواعد لبناء الجبهة بالمغرب "الجبهة المتقدمة بالمغرب الحكامة الترابية ورهانات التنمية المحلية" منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس فاس سنة 2014، ص 81.

التدبير عن طريق المشاريع كما تم تعريفه من طرف مواصفات ISO الخاص بالجودة، "عملية فريدة تتضمن مجموعة من الأنشطة المتناسقة والمضبوطة التي تشمل تواريخ البداية والنهاية، وتعمل من أجل الوصول إلى هدف منسجم/ متطابق مع متطلبات خاصة كإكراهات الزمن والتكلفة والموارد". 3787

إن التنمية من خلال التدبير عن طريق المشاريع جاءت لتجيب عن التداخل الحاصل في الاختصاصات والتعقيد المترتب عن غياب الشفافية التي تطبع التسيير العمومي المتبادل؛ فهذه الخطوة تمكن من توضيح المسؤوليات داخل سياق السياسات الترابية. وفي هذا الاتجاه يمكن أن يلعب التدبير عن طريق المشروع دورا هاما كخطوة لتغيير طريقة التسيير المحلي، وكوسيلة لتسهيل المرور من إدارة الوسائل إلى تدبير ترابي عمومي.

عمليا، يمكن المرور من نظام التسيير البيروقراطي للجماعة إلى نظام التدبير العمومي الترابي، الذي له انعكاسات بشكل انسيابي على أسلوب التنظيم وعلى الدور المنوط بالأطر والأعوان، وكذلك على مستوى مفهوم مردودية الجماعة كهيئة؛ فالجماعة يمكن أن تستفيد من هذه العملية على المدى البعيد.

على هذا الأساس، فإن احتواء السياسات الترابية يجب أن يمر بشكل إجباري عن طريق نموذج جديد للتنظيم والتوظيف للتراب الذي يجب أن يحدث تحولا نحو استقلالية متزايدة ومسؤولية مبرحة لمجموعة الفاعلين العموميين وتحفيز مسؤول مختلف الفاعلين الترابيين وذلك في إطار وضع برامج إنمائية للتراب 3788.

إن التدبير عن طريق المشاريع أصبح خطوة على درجة عالية من الأهمية، من أجل معالجة الأمراض التي يعاني منها الفعل العمومي، انطلاقا من هذا التصور فالتراب ليس فقط مجالا ماديا يتوفر على ممتلكات موضوعية ولكنه فضاء معيشي لاستثمار القيم الوجدانية العاطفية الموروثة من الماضي؛ إنه مرتبط للمشاريع وضامن للمستقبل 3789.

لقد أدت المقاربة القطاعية بحيث تنجز كل المصالح الوزارية استراتيجية خاصة بها بدون مساعدة وزارة أخرى إلى تكريس التسيير القطاعي المتمركز للتنمية، ففي ظل هذه المقاربة تحدد الأولويات الوطنية انطلاقا من المركز.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الوجود المكثف للدولة سواء على مستوى تحديد الاختيارات أو على مستوى تمويل المشاريع ترتب عنه ثلاث نتائج 3790:

- ✓ عدم إشراك الفاعلين الجهويين والمحليين في وضع وإنجاز وتبعية وتقييم الاختيارات.
- ✓ غياب تنسيق التدخلات العمومية على المستوى المحلي والجهوي وهذا ما يترجمه النقص الحاصل في مجال عقلنة واستعمال الموارد العمومية.
- ✓ ضعف المردودية الاقتصادية والاجتماعية والمجالية للاستثمار منذ بداية الثمانينات.

لقد تغير مناخ الاستثمار، وكان على المغرب أن يتجه بالضرورة إلى نموذج للتنمية حيث تبنى الاستراتيجيات على مستوى تحت وطني؛ فالاستراتيجيات ستكون موجهة إلى تناسق وتقييم الموارد الخاصة بكل تراب، مع إشراك جميع الفاعلين الجهويين والمحليين في مشاريع مشتركة تسمى مشاريع التنمية الترابية.

3787 -(H). SERGE: "Le management public: élément de stratégie d'organisations d'anticipation, d'animation et de pilotage des collectivités territoriales", édition Papyrus, Février 2002, p: 250.

3788-A). SEDJARI: "La recomposition institutionnelle des territoires au Maroc," in aménagement du territoire et développement durable: quelle intermédiation?, édition l'harmattan, GREY, 1999, p: 17.

3789 -(M). CASTEIGTS: "Le management territoriale stratégique", in gouvernance et conduite de l'action public, édition l'harmattan, GREY, 2003, p:297.

3790 -(A). FEJAL: "Régionalisation et développement territoriale", REMAPP, N°6, Automne, 2010, p: 32.

إن الخطوة الترابية ليست تمرينا ثقافيا، إن تطبيقها لا يكون له معنى، إلا من خلال وصولها إلى مشروع ترابي يجسد الطموح الجماعي للفاعلين من أجل مستقبل ترابهم³⁷⁹¹. كذلك، فإن الخطوة الترابية تتقاطع مع تصميم تقليدي للتخطيط حيث نجد أن جل المشاريع يتم إقرارها وإنجازها من طرف الإدارات المركزية من غير استشارة مسبقة مع الساكنة أو الفاعلين في المجال الترابي حيث يطبق المشروع الترابي.

يعتمد المشروع الترابي على تقسيم الموارد الخاصة بالتراب؛ فهو مشروع موزع ومقسم على الفاعلين، هذا التوزيع أو التقسيم يعمل عن طريق إدماج هؤلاء الفاعلين أو المتدخلين في عملية بلورة المشروع عبر الخطوات التالية:

- ✓ التشخيص التشاركي.
- ✓ تعريف الاستراتيجية.
- ✓ الإنجاز.
- ✓ التتبع.
- ✓ التقييم.

وفي مشاريع التنمية الترابية يمكن أن نميز بين مرحلتين:

- ✓ المرحلة الأولى: وهي مرحلة الوعي التدريجي بوجود مشكل وبضرورة حله عند مستوى ترابي معين، وذلك بالتعاون مع بعض الفاعلين الذين يتم اختيارهم.
- ✓ المرحلة الثانية وخلالها يجلس مختلف الفاعلين حول مائدة ويهيئون جميعهم تصورا مشتركا وممكنا للمشروع، ثم ينتقلون إلى انجازه بالتدرج.

على هذا الأساس فإن المشروع الترابي يتأسس على مقاربة عرضائية "transversale" للتنمية، الأمر الذي يقتضي تنسيق الأهداف والانتظارات وتدخلات الفاعلين؛ وهذا يمر بالضرورة عبر التعاقد الذي يتحدد عبره توزيع الأدوار والالتزامات، بالإضافة إلى ذلك. فالمشروع الترابي هو مشروع شامل يقوم على تعبئة "mobilisation" مختلف مكونات حقل التنمية³⁷⁹².

استنادا على ما سبق، يمكن القول أن التدبير عن طريق مشاريع التنمية الترابية، يهدف إلى البحث عن أفضل تدبير عمومي ترابي في مفهومه الواسع، أي عن علاقات أكثر مثانة بين مختلف مكونات حقل التنمية - بين المجتمع المدني والهيكل السياسية والإدارية مما يتطلب من المكلفين بتنفيذ المشروع الترابي، معرفة كبيرة بسير المجتمع الذي يتدخلون فيه والتوفر على مقدرة التعبئة حول مشروعهم الترابي.

بالإضافة إلى ذلك فالمشروع الترابي هو مشروع استراتيجي لأنه مرتبط بأهداف يجب تحقيقها على المدى البعيد؛ كما أنه يتضمن برامج في المدى المتوسط (ثلاث سنوات مثلا) وعمليات يجب إنجازها على المدى القصير.

لائحة المراجع

- أحمد حضرائي، الذكاء الترابي والجماعات الترابية أي رهانات؟، منشورات مركز الدراسات في الحكامة والتنمية الترابية، الطبعة الأولى، 2018.
- بلال الركراكي، النموذج التنموي الجديد وإشكالية تحقيق التنمية الترابية بالمغرب، مطبعة الأمانة الرباط، طبعة 2021.
- التشخيص المجالي التشاركي لمدينة تافراوت بإقليم تيزنيت بمساهمة المديرية العامة للجماعات المحلية ووكالة التنمية المحلية بالمنطقة والمجلس الإقليمي، دجنبر 2010.

³⁷⁹¹ -Voir (C). COURIET, 2001, "territoires, et région: les grands oubliés du développement économique", Ed, l'harmattan, REMAPP, N°6, 2010, p: 36.

³⁷⁹² -(A). FEJAL: op cit, pp: 36-27.

- جواد عواطف، دور المبادرة الوطنية للتنمية البشرية في تحقيق التنمية دبلوم الدراسات العليا في القانون العام، جامعة محمد الخامس بالرباط كلية العلوم القانونية والاقتصادية، أكدال، السنة الجامعية، 2007-2008.
- سعاد إبراهيم السلموني، استراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2020.
- سعيد شكاك، نحو تسويق ترابي لتحقيق التنمية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 147، يوليو-غشت 2019.
- سمية المساعدي، صناعة القرار المحلي بين رهان الحكامة المحلية وإكراهات التنمية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بسلطات السنة الجامعية 2007-2008.
- عبد العالي ماكوري، "التخطيط بين الإدارة المركزية والجماعات المحلية"، رسالة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول وجدة، سنة 2006-2007.
- عبد الله أسرموح، الصعوبات التي تواجه التخطيط العمراني في المغرب"، بحث لنيل دبلوم الدراسات العليا المعمقة في القانون، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية أكدال، جامعة محمد الخامس، الرباط، 2003-2004.
- عبد الله شنفر، الإدارة المحلية ومتطلبات التنمية، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية سلسلة (مؤلفات وأعمال جامعية، عدد 19، السنة 2001).
- عبد الواحد الشيكري، إبراهيم الانصاري، الذكاء الترابي، محاولة في الشق الاصطلاحي والبعد العملي، مجلة الإنسان والمجال والتنمية، العدد الثاني، شتنبر 2019.
- عز العرب العناني: الجهوية المتقدمة بين متطلبات بناء المشروع الترابي المندمج ومقومات التماسك الاجتماعي القوي، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، عدد 115 / مارس-أبريل 2014.
- الكثيري مصطفى، "تأملات في التغيير والإصلاح"، مطبعة دار النشر المغربية، 2010.
- لبنى الوزاني الشاهدي، الذكاء الترابي رافعة للتنمية الجهوية، رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام، تخصص القانون العام الداخلي والتحويلات المؤسسية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية فاس، السنة الجامعية 2018-2019.
- مجلة جغرافية المغرب المرجع على الموقع التالي: www.tanmia.ma.com
- محمد السطحي، التشخيص الترابي للمجال، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 140، ماي -يونيو 2018.
- محمد المولودي، محمد حنشان، التنمية الترابية البديل الواعد لبناء الجهوية بالمغرب "الجهوية المتقدمة بالمغرب الحكامة الترابية ورهانات التنمية المحلية" منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس فاس سنة 2014.
- المخطط الجماعي لتنمية مدينة أكادير.
- المخطط الجماعي للتنمية بإقليمي قلعة السراغنة والصخور الرحامنة تحت شعار التخطيط الاستراتيجي التشاركي رافعة لجماعة الغد في أفق 2015، نظمت في 1 أبريل 2010 بتعاون مع وكالة التنمية الاجتماعية والمبادرة الوطنية للتنمية البشرية، والمديرية العامة للجماعات المحلية.
- المخطط الجماعي للجماعة الحضرية المدينة تطوان المخطط الحضري، ديسمبر 2009.
- مصطفى الناصر وتنين مقال حول فن البحث العلمي منشور على الموقع WW.Veecos.Net
- المهدي بنمير، "التنظيم وأساليب العمل بالإدارة العمومية والترابية"، سلسلة اللامركزية والجماعات المحلية، رقم 9، من إصدارات المنتدى الجهوي لتنمية الجماعات المحلية وهيئتها، سنة 2014.

- مولاي أحمد البوعزاوي: تحديث الإدارة الترابية بالمغرب نحو ترسيخ الديمقراطية وكسب رهان التنمية، سلسلة البحث الأكاديمي، منشورات مجلة العلوم القانونية، العدد التاسع، الطبعة الأولى 2015.
- نجيب المصمودي، الجماعات الترابية بالمغرب بين مقومات التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية المندمجة، سلسلة الحكامة الترابية ودراسات السياسات، العدد الأول الطبعة الأولى، سنة 2014.
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مكتب البيئة والبرامج الحضرية – الرباط وزارة الداخلية – المديرية العامة للجماعات الترابية مكتب الأبحاث ترابيا نكل (RTI) التخطيط الاستراتيجي التشاركي والميزنة المتعددة السنوات للاستثمارات: "دليل عملي للتخطيط الاستراتيجي التشاركي"، دجنبر 2002.
- N°6, Automne, 2010, (A). FEJJAL: "Régionalisation et développement territoriale", REMAPP
- (C). COURIET, 2001, "territoires, et région: les grands oubliés du développement économique", Ed, l'harmattan, REMAPP, N°6, 2010.
- (H). SERGE: "Le management public: élément de stratégie d'organisations d'anticipation, d'animation et de pilotage des collectivités territoriales", édition Papyrus, Février 2002
- (M). CASTEIGTS: "Le management territoriale stratégique", in gouvernance et conduite de l'action public, édition l'harmattan, GRET, 2003
- A).SEDJARI: "La recomposition institutionnelle des territoires au Maroc," in aménagement du territoire et développement durable: quelle intermédiation?", édition l'harmattan, GRET, 1999
- Alexandre Provost. Méthodologiques pour la réalisation de diagnostique territoriaux au Qurher (Centre universitaire de forntation en environnement. Université de Sherbrooke). Sous la direction de René Rochon Sherbrooke, Québec, Canada, mars 2011.
- pour une nouvelle approche managériale », : « La gestuon entrepreneuriale du secteur public:Faraj Adil série des publicatuons de la revue de droit marocain n° 2, librairie Darussalam. Rabat, 2015.
- « Penser l'action publique », LGDJ, coll. «droit et société », 2010.:Patrice Duran
- « Droit constitutionnel et institutions politiques », Eds LGDJ-Lextenso, :Philippe Ardan Bertrand Mathie 2009.
- Projet de gouvernance locale au Maroc diagnostic territorial participatif de la Commune Rurale d'Ahlaf, (Province de Bas Slimane), version provisoire, février 2008, avec la participation de USAID,
- : « La planification stratégiuque », exposé, master spécialise:ZAHARAN EL KHANSSAE et AMEUR MIMOUN ingénierie du travail social, université mohamed 1^{er}, faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Oujda, 2011-2012.