ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

الزمن التشريعي والذكاء الترابي: نحو تفكيك نسقي لرهانات الإصلاح الترابي بالمغرب.

Legislative Timing and Territorial Intelligence : A Systemic Approach to the Challenges of Territorial Reform in Morocco

الدكتورة : لكحل سمية،

أستاذة زائرة بالكلية متعددة التخصصات تازة.

https://orcid.org/0009-0008-6129-8732

ملخص

تقارب هذه الدراسة العلاقة المركبة بين الزمن التشريعي والذكاء الترابي في سياق الإصلاحات الترابية بالمغرب، خاصة في ضوء التحولات التي أعقبت دستور 2011 وتكريس خيار الجهوية المتقدمة وما رافقها من محددات بنيوية قانونية قد لا تستحضر مقومات الذكاء الترابي. وتنطلق هذه الورقة من فرضية مفادها أن فعالية الإصلاح الترابي لا ترتبط فقط بجودة النصوص القانونية، بل بمدى ملاءمة إيقاعها الزمني مع القدرات المعرفية والمؤسساتية للجماعات الترابية. وتنزوي نحو مقاربة نسقية-وظيفية ذات امتدادات نقدية، تتجلى في إمكانية تحول الزمن التشريعي من أداة تنظيمية إلى عامل عائق بنيوي داخل النسق الترابي إذا لم يراع في شأن ذلك دينامية ومقومات الذكاء الترابي. هذه الفرضية تم تأكيدها من خلال اختيار منهجي. نقدي، وظيفي، نسقي وبنيوي. من بين مخرجاته ضرورة إعادة هندسة العلاقة بين التشريع والمجال، عبر إرساء نموذج تشريعي استشرافي وتدرجي يعزز القدرة الترابية على التناسب، والملاءمة، والتكييف، والابتكار.

الكلمات المفتاحية: الزمن التشريعي، الذكاء الترابي، الجهوية المتقدمة، الإصلاح الترابي، الحكامة متعددة المستويات.

Abstract

This study examines the complex relationship between legislative time and territorial intelligence within the context of territorial reforms in Morocco, particularly following the 2011 Constitution and the consolidation of advanced regionalization. The paper proceeds from the hypothesis that the effectiveness of territorial reform is not solely dependent on the quality of legal texts, but rather on the alignment of their temporal rhythm with the cognitive and institutional capacities of territorial collectivities. Utilizing a systemic-functional approach with critical dimensions, the study analyzes how legislative time can shift from an organizational tool into a source of structural tension within the territorial system if it fails to account for the dynamics of territorial intelligence. The study concludes with the necessity of re-engineering the relationship between legislation and territory by establishing a proactive and gradual legislative model that enhances territorial capacity for absorption, adaptation, and innovation.

Keywords: Legislative time, territorial intelligence, advanced regionalization, territorial reform, multi-level governance.

جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

مقدمة

يشكل الإصلاح الترابي بالمغرب أحد أعقد مشاريع إعادة تشكيل الدولة في علاقتها بالمجال الترابي؛ ليس فقط باعتباره إعادة توزيع للاختصاصات والأدوار، بل بوصفه تحولا في فلسفة السلطة ذاتها. فمنذ إقرار دستور2011، دخل التنظيم الترابي مرحلة إعادة تأسيس، قوامها ترسيخ الجهوية المتقدمة، وتوسيع نطاق التدبير الحر وإعادة تعريف العلاقة بين المركز والمجال في إطار حكامة ترابية متعددة المستويات[3635]. غير أن القراءات التي قاربت هذا الورش الإصلاحي انصرفت نحو تحليل مضامين القوانين التنظيمية الترابية، وحدود اختصاصات الجماعات والجهات والعمالات، وإشكالات التمويل المرتبطة بها[3636]، في حين ظل عنصر حاسم شبه غائب عن مقاربة هذه الاشكالات، له أهمية خاصة وهو مناط قياس المنظومة القانونية الترابية؛ ألا وهو الزمن التشريعي.

فالزمن في التجربة الإصلاحية ليس مجرد تعاقب كرونولوجي للأحداث، بل هو متغير مؤسساتي يحدد شروط الانتقال من النص القانوني إلى الفعل السياسي، ومن القاعدة إلى الممارسة.[3637] إن التساؤل حول الزمن التشريعي لا يتعلق فقط بسرعة إصدار القوانين أو بطء تفعيلها، بل بطبيعة العلاقة بين الإيقاع المعياري وإيقاع التحول المؤسساتي[3638]. ذلك أن كل إصلاح ترابي ينطوي على ثلاث حركيات زمنية متداخلة: زمن دستوري تأسيسي يؤسس للمبادئ الكبرى؛ زمن تشريعي تنظيمي يترجم المبادئ إلى قواعد؛ زمن مؤسساتي-ترابي يختبر القواعد داخل الواقع العملي. وتكمن الإشكالية حين يتقدم الزمن التشريعي على الزمن المؤسساتي، أو حين يتأخر عنه، بما يحدث اختلالا في التوازن النسقي. فالإصلاح لا يقاس فقط بجرأة النصوص، بل بقدرة المجال على ملاءمتها.

إن الزمن التشريعي، من منظور نسقي، يمثل آلية إدخال (Input) داخل النسق الترابي، لكنه لا يتحول إلى مخرجات فعالة (Outputs) إلا بوجود قدرات وامكانيات مؤسساتية. وعندما ينتج التشريع إيقاعا يفوق قدرة التكيف، تظهر ما يمكن تسميته بـ"الفجوة التنفيذية الزمنية"؛ أي اتساع المسافة بين المشروعية القانونية والفعالية الواقعية. وفي المقابل، فإن بطء المراجعات التشريعية أمام التحولات المجالية (التحول الرقمي، التغيرات المناخية، دينامية الاستثمار الترابي...) قد يؤدي إلى تجميد الابتكار المحلي وإعادة إنتاج المركزية الفعلية رغم اللامركزية القانونية[3639]. من هنا، لا يعود سؤال الزمن سؤالا تقنيا، بل يتحول إلى سؤال بنيوي يتعلق بكيفية هندسة الانتقال المؤسساتي. فالإصلاح الترابي ليس حدثا قانونيا، بل مسارا تاريخيا تراكميا، يتطلب انسجاما بين الإيقاع التشريعي والإيقاع المجالي. وإذا كان التشريع يحدد الأفق المعياري، فإن الذكاء الترابي[3640] يحدد القدرة على تحويل هذا الأفق إلى ممارسة مستدامة.

3635 المصطفى دلب.(2024) هندسة التنمية الترابية بالمغرب.التجمع العربي للنشر والتوزيع. ص97.

3636 الوزيري، عبد اللطيف. (2017). *اللامركزية وإصلاح الإدارة المحلية في المغرب: الجهوية المتقدمة نموذجا*. الدار المغربية للنشر. ص 102.

3637 العمراني، فاطمة الزهراء. (2018). *التنمية المستدامة والقدرة المؤسساتية: دراسة في الزمن التشريعي المغربي*. دار الفكر الجامعي، الرباط. ص29.

3638 North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. P 37.

3639 محمد مصطفى محمد أبو العينين. الزمن والسلطة في النظرية القانونية قراءة فلسفية تحليلية مقارنة في بنية التشريع وتطوره التاريخي. مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، العدد 40 أبريل 2025. ص. 42.

3640 نشأ مفهوم الذكاء الترابي في سياق التحولات التي عرفتها المقاربات التنموية منذ نهاية القرن العشرين، حين لم يعد المجال ينظر إليه كحيز جغرافي محايد، بل كنسق دينامي ينتج المعرفة ويعيد تشكيلها. في الأدبيات الفرنسية، ارتبط المفهوم بأعمال Michel Godet في مجال الاستشراف الاستراتيجي، حيث اعتبرت المعرفة أداة لتقليص اللايقين وبناء سيناريوهات مستقبلية داعمة للقرار العمومي. غير أن الذكاء الترابي تجاوز لاحقا بعده الاستشرافي الصرف ليغدو إطارا تحليليا يدمج بين إنتاج المعرفة، وتنسيق الفاعلين، وصياغة الاستراتيجيات المجالية ضمن أفق تشاركي. يقوم الذكاء الترابي على المستوى المعرفي الذي يحول البيانات المحلية إلى مورد استراتيجي لدعم القرار المبني على الأدلة، مما يعزز التعلم الجماعي بين الفاعلين؛ ويتكامل ذلك مع المستوى التنسيقي الذي يبني شبكات تعاون أفقية وعمودية قائمة على الثقة، تضمن التقائية التدخلات وتقليص كلفة الصراعات المؤسسية لصالح رؤية تنموية مشتركة.

أما المستوى الاستشرافي، فيمنح المجال قدرة استباقية على إدارة "اللايقين" من خلال صياغة سيناريوهات مستقبلية تقتنص الفرص وتتجنب المخاطر. وبذلك، يتحول الذكاء الترابي من مجرد أداة للتشخيص إلى منظومة متكاملة لإنتاج المعرفة، وتدبير الشبكات، والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، مما يضمن نجاعة السياسات العمومية واستدامتها.

جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

تتجلى الجدلية بين الزمن التشريعي والذكاء الترابي في نسق تفاعلي يتجاوز العلاقة التقليدية بين النص والتنفيذ، ليربط بين ثلاثة مستويات: المعياري، المؤسساتي، والمجالي. فبينما يفرض التشريع إيقاعا إصلاحيا محددا، قد يظهر "اختلال تزامني" نتيجة تسارع الإرادة السياسية مقابل بطء النضج التنظيمي والثقافي[3641] . هذا التفاوت يترتب عنه فجوة بين "الزمن القانوني" القصير و"الزمن المؤسساتي" الممتد، مما يجعل النص عرضة لعدم الفعالية ما لم ينسجم مع القواعد غير الرسمية والبنيات الذهنية السائدة في المجال[3642].

في المقابل، يبرز الذكاء الترابي كقوة تحويلية تمكن المجال من تناسب الإيقاع التشريعي وإعادة صياغته وفق خصوصياته المحلية، محولا الإكراهات القانونية إلى فرص تنموية عبر التطور المؤسساتي وإدارة المعلومة بشكل فعال[3643]. فالإصلاح الترابي لا يتحقق إلا بحدوث توافق ديناميكي بين وتيرة التشريع وقدرة المجال على التكيف؛ إذ إن غياب هذا التوازن يؤدي إما إلى تراكم نصوص دون تنزيل فعلي، أو إلى جمود قانوني يعيق حركية المجال، مما يفرض اعتماد آليات التغذية الراجعة والتقييم المرحلي لضمان نجاعة السياسات العمومية[3644]. وعليه، تتمحور هذه الدراسة حول الإشكالية المركزية التالية: **إلى أي حد يشكل الزمن التشريعي محددا نسقيا لفعالية الإصلاح الترابي، وما طبيعة علاقته بمقومات الذكاء الترابي داخل الجماعات الترابية بالمغرب؟**

مقاربة هذه الإشكالية، تستوجب الركون الى فرضيتين أساسيتين: الأولى: مفادها أن الاختلال في هندسة الزمن التشريعي (سواء عبر التسريع المفرط أو البطء المعيق) أنتج توترا وظيفيا داخل النسق الترابي المغربي، انعكس في محدودية تنزيل الاختصاصات، وتباين القدرات بين الجهات، واستمرار أنماط الضبط المركزي. والثانية: تتجلى في ضعف إدماج مقومات الذكاء الترابي (باعتباره قدرة على إنتاج المعرفة المحلية، واستباق التحولات وتنسيق الفاعلين) داخل منطق إعداد التشريع، ما جعل الزمن القانوني منفصلا عن الزمن التنموي. أي أن التشريع تحرك بمنطق معياري، بينما المجال يتحرك بمنطق تراكمي تدريجي.

بهذه المقاربة، لا تسعى هذه الدراسة إلى تقييم النصوص في حد ذاتها، بل إلى تفكيك العلاقة الزمنية بين التشريع والمجال، بوصفهما مدخلا لفهم حدود الإصلاح وإمكاناته. فالرهان لم يعد متعلقا بإنتاج قواعد جديدة، بل بهندسة زمن الإصلاح ذاته، بما يضمن انتقالا نسقيا متوازنا بين الدولة والمجال. تأكيدا لهذه الغاية، تعتمد هذه الورقة توظيفا منهجيا ينبني على مقاربة نسقية-وظيفية ذات بعد نقدي، تنظر إلى الزمن التشريعي كمتغير مؤسساتي داخل نسق سياسي-ترابي متفاعل، وتقيم مدى إسهامه في تحقيق الانتقال المتدرج للاختصاصات والاستقرار والفعالية التدبيرية. كما تحلل النصوص المؤطرة للإصلاح في سياقها الزمكاني للكشف عن مدى إدماج مقومات الذكاء الترابي كشرط لنجاعة الإصلاح واستدامته. وجميع هذه الغايات تنتظم حسب التصميم التالي:

المحور الأول: الزمن التشريعي في سياق الإصلاح الترابي المغربي.

المحور الثاني: الذكاء الترابي وإعادة هندسة الزمن التشريعي بشكل استشرافي

المحور الأول: الزمن التشريعي في سياق الإصلاح الترابي المغربي.

يشكل حصر الزمن التشريعي في التجربة المغربية مدخلا أساسيا لقياس حدود الإصلاح الترابي وإمكاناته، وفهم طابعه البنيوي في مسار هندسة التحول المؤسساتي الترابي، في ضوء دينامية الجهوية المتقدمة وما رافقها من تسارع معياري وتفاوت في القدرة على تنزيل واستيعاب النصوص القانونية المؤطرة للمجال الترابي.

أولا: دينامية ما بعد دستور2011.

3641 North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. P 105. "ث

3642 باحمد و عبد الغاني. عوامل التغيير المؤسساتي وعلاقته بالنمو الاقتصادي-قراءة نقدية في ظل نظرية" نورت دوغلاس". *مجلة المنهل الاقتصادي*, 2021, vol. 4, no 1,

3643 ياسين اوصار، اليات الذكاء الترابي وبورها في تطوير تنافسية المجالات وتحقيق التنمية المستدامة بالجماعات الترابية. مجلة التعمير والبناء المجلد04 العدد02، 2020/06/30. ص1991.

3644 مراد عرابي. الذكاء الترابي بواسطة الجماعة المقاولة آلية لتجويد الفعل العمومي وإحقاق التنمية الترابية. مجلة أنسنة الاقتصاد (2024)، 2(2). ص.105.

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

أحدث دستور 2011 تحولا نوعيا في مسار البناء الدستوري المغربي، حين ارتقى بالجهوية إلى خيار استراتيجي، ونص على مبدأ التدبير الحر، والتفريع، وربط المسؤولية بالمحاسبة[3645]. وقد ترجم هذا التحول بسرعة نسبية عبر إصدار القوانين التنظيمية المؤطرة للجماعات الترابية، وفي مقدمتها القانون التنظيمي الخاص بالجهات[3646]، إلى جانب القانونين التنظيميين المتعلقين بالعمالات والأقاليم،[3647] والجماعات [3648] .

غير أن التسارع في استكمال الهندسة القانونية للإصلاح لم يكن مجرد استجابة تقنية لالتزام دستوري، بل كان أيضا تعبيرا عن إرادة سياسية لإظهار الطابع التأسيسي لمرحلة جديدة آنذاك. فالدينامية التشريعية اتخذت طابعا مكثفا بين 2011 و2015، بحيث تم الانتقال من النص الدستوري إلى الإطار التنظيمي الكامل في فترة وجيزة نسبيا مقارنة بتجارب إصلاحية سابقة. لكن هذا الإيقاع المعياري المتسارع كشف عن مفارقة بنيوية؛ تتجلى في كون الانتقال السريع في مستوى الشرعية القانونية لم يكن موازيا لانتقال مماثل في مستوى الجاهزية المؤسساتية.

ثانيا: نقل الاختصاصات بين النص القانوني والتفعيل العملي.

يعد القانون التنظيمي المتعلق بالجهات محطة معيارية مركزية في مسار تفعيل الجهوية المتقدمة، إذ أقر نقل حزمة من الاختصاصات الذاتية والمشتركة والمنقولة إلى الجهات، خاصة في مجالات التنمية الاقتصادية، والتكوين المهني، والنقل الجهوي، والبيئة، مع إسناد اختصاص إعداد برنامج التنمية الجهوية (PDR) باعتباره الأداة الاستراتيجية لتأطير الفعل التنموي على المستوى الجهوي[3649].

ورغم هذا التحول، فان الانتقال من الاعتراف القانوني بالاختصاص الذاتي إلى ممارسته الفعلية كشف عن فجوة بنيوية بين "القدرة المعيارية" و"القدرة التنفيذية"، حيث ظل التمكين القانوني متقدما على التمكين المؤسساتي.[3650] فخلال الولاية الانتدابية الأولى (2015–2021)، واجه عدد من الجهات صعوبات موضوعية في إعداد برامج التنمية الجهوية، تمثلت أساسا في محدودية الخبرة التقنية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وضعف أنظمة المعلومات الترابية وقواعد البيانات الدقيقة، فضلا عن هشاشة آليات التنسيق مع المصالح اللاممركزة للدولة[3651]. ووفق أدبيات اللامركزية، فإن نقل الاختصاصات دون نقل موازٍ للموارد والكفاءات وآليات التنسيق يؤدي إلى ما يعرف بـ"اللامركزية غير المكتملة"،[3652] حيث تبقى الصلاحيات شكلية أكثر منها عملية. بذلك أصبح الاختصاص قائما من الناحية القانونية قبل أن تتوفر شروط تفعيله المؤسساتي، مما أفرز فجوة زمنية بين الإعلان عن الصلاحية وممارستها بكفاءة ونجاعة.

هذه الفجوة لا تعكس تعثرا ظرفيا، بل تكشف عن إشكالية أعمق تتعلق بإيقاع الإصلاح ذاته. فالتشريع أرسى إطارا طموحا للتحول الجهوي، غير أن البناء التدريجي للقدرات الترابية لم يواكب بالسرعة نفسها هذا التحول. وعليه، فان الفارق الزمني بين تبني

3645 El Mossadeq, R.(2011) *Acteurs politiques dans l'espace constitutionnel.* Casablanca : Imprimerie Najah Al Jadida.P. 115.

3646 ظهير شريف رقم 1.15.83 صادر في 20 من رمضان 1436(7 يوليوز 2015)، بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات. الجريدة الرسمية عدد6380- 6 شوال 1436 (23 يوليوز 2015).

3647 ظهير شريف رقم 1.15.84 صادر في 20 من رمضان 1436(7 يوليوز 2015)، بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والاقاليم. الجريدة الرسمية عدد6380- 6 شوال 1436 (23 يوليوز 2015).

3648 ظهير شريف رقم 1.15.85 صادر في 20 من رمضان 1436(7 يوليوز 2015)، بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات الجريدة الرسمية عدد6380- 6 شوال 1436 (23 يوليوز 2015).

3649 ظهير شريف رقم 1.15.83 صادر في 20 من رمضان 1436(7 يوليوز 2015)، بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات. الجريدة الرسمية عدد6380- 6 شوال 1436 (23 يوليوز 2015).

3650 الوزيري، عبد اللطيف. (2017). *اللامركزية وإصلاح الإدارة المحلية في المغرب: الجهوية المتقدمة نموذجا*. م.س. ص 102.

3651 Cour des comptes. (2023). *Rapport thématique sur la mise en œuvre de la régionalisation avancée : Cadre juridique et institutionnel, mécanismes, ressources et compétences.* Rabat, Maroc : Cour des comptes. [En ligne] Synthese-Regionalisation-fr.pdf, consulté le 10/05/2026.

3652 *Decentralization in developing countries.* World Bank staff working paper, vol. 581, no 3, p. 27. RONDINELLI, D. A., NELLIS, J. R., et CHEEMA, G. S.(1983)

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

القواعد المؤسساتية وبناء القدرات التنفيذية قد يكون عائقا في مسارات الإصلاح المؤسساتي، حيث يتطلب ترسيخ المؤسسات الجديدة زمنا للتعلم والتكيف التنظيمي3653.

ثالثا: مركزية التمويل واستمرار التبعية.

على الرغم من التوسيع المعياري لاختصاصات الجهات بموجب القانون التنظيمي المتعلق بالجهات، فإن البنية المالية ظلت تتسم ب درجة معتبرة من المركزية، حيث يعتمد تمويل الجهات بدرجة كبيرة على التحويلات القادمة من الميزانية العامة للدولة ومن حصص الضرائب الوطنية3654. وقد أقر القانون التنظيمي رقم 111.14 مبدأ الاستقلال المالي النسبي3655، غير أن هذا المبدأ ظل مقيدا بضعف الموارد الذاتية وبمحدودية فعالية النظام الجبائي الترابي. فالتسريع في منح الصلاحيات لم يواكب بإعادة هيكلة عميقة ومتزامنة لمنظومة الجبايات المحلية، مما أفضى إلى مفارقة مؤسساتية بين اتساع مجال الاختصاص وضيق هامش الموارد3656.

تأخر إصلاح المنظومة الجبائية المحلية لسنوات بعد صدور القوانين التنظيمية، أبقى الجماعات الترابية في وضعية تبعية هيكلية للتحويلات المالية، سواء عبر صندوق التأهيل الاجتماعي أو صندوق التضامن بين الجهات أو عبر تحويلات ضريبية محددة المصدر3657. ونتيجة لذلك، أصبحت القدرة على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى رهينة بتوقعات التحويلات السنوية، بدل أن تستند إلى قاعدة جبائية مستقرة وقابلة للتطوير.

هذا الوضع يعكس اختلالا في مبدأ "تلازم الاختصاص والموارد"، الذي يعد شرطا بنيويا لنجاح اللامركزية المالية. فقد بين **Wallace E. Oates** في نظريته حول الفدرالية المالية أن فعالية توزيع الاختصاصات بين مستويات السلطة تتوقف على قدرة كل مستوى على تعبئة الموارد الضرورية لتمويل السياسات الواقعة ضمن نطاق تدخله 3658. وفي غياب هذا التوازن، تتحول اللامركزية إلى نظام إداري لنقل المسؤوليات أكثر مما هي آلية حقيقية لتوزيع السلطة المالية.3659

وقد يترتب عن هذا التفاوت اختلال في التوازن الوظيفي للإصلاح الترابي، حيث تصبح الجهات مسؤولة قانونيا عن قطاعات استراتيجية دون أن تمتلك القدرة المالية الكافية لتفعيلها بكفاءة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما تؤكده أدبيات **الحكامة متعددة المستويات**، التي تبرز أن فعالية توزيع السلطة بين مستويات الحكم تتطلب توازنا بين الاختصاصات والموارد وآليات التنسيق المؤسساتي3660.

رابعا: التفاوت في القدرات والامكانيات بين الجهات.

أفضى تسريع الإطار القانوني للجهوية المتقدمة إلى إبراز تفاوتات واضحة في القدرة الاستيعابية بين الجهات، ما يوضح أن وحدة النص القانوني لا تعني وحدة النتائج. فقد تمكنت جهات مثل الدار البيضاء–سطات والرباط–سلا–القنيطرة من بلورة برامج تنموية مندمجة واستقطاب الاستثمارات وتفعيل آليات التخطيط الاستراتيجي، مستفيدة من قاعدة اقتصادية صلبة وخبرة إدارية

3653 PIERSON, P. (2024) *Politics in time: History, institutions, and social analysis*. Princeton University Press. P. 109.

3654 [En ligne] Ministère de l'Intérieur. (2021). *Guide de la gouvernance financière des régions*. Direction Générale des Collectivités Territoriales, Rabat. Documents types | Portail national des collectivités territoriales, consulté le 12/05/2026.

3655 المادة 2 من القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات تنص " **تشكل الجماعات أحد مستويات التنظيم الترابي للملكة، وهي جماعة ترابية خاضعة للقانون العام، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الاداري والمالي. المادة 3 من القانون التنظيمي المتعلق بالجهات111.14تنص " الجهة جماعة ترابية خاضعة للقانون العام، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي".**

3656 سكينة الهلالي. الاستقلال المالي الترابي بالمغرب. *مجلة منازعات الأعمال*, 2019, vol. 6, no 6. ص112.

3657 فاطمة السعيدي مزروع. (2003). "الإدارة المحلية اللامركزية بالمغرب" ، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، الطبعة الأولى، 2003، ص238.

3658 OATES, Wallace E. *Fiscal decentralization and economic development*. National tax journal, 1993, vol. 46, no 2, p. 240.

3659 لوزيري، عبد اللطيف. (2017). *اللامركزية وإصلاح الإدارة المحلية في المغرب: الجهوية المتقدمة نموذجا*. الدار المغربية للنشر. ص77.

3660 HOOGHE, L et MARKS, G. (2010). *Types of multi-level governance*. In : *Handbook on multi-level governance*. Edward Elgar Publishing. P 115.

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

تراكمية[3661]. في المقابل، واجهت جهات ذات نسيج اقتصادي هش وصعوبات مالية وإدارية تحديات كبيرة في تفعيل اختصاصاتها، ما أدى إلى بطء أو تعثر جزئي في تنزيل البرامج، نتيجة محدودية الموارد، وضعف التأطير التقني، وهشاشة نظم المعلومات الترابية[3662].

تفسر هذه الفوارق المقاربات المؤسساتية التي ترى أن فعالية القواعد القانونية تعتمد على القدرات التنظيمية والمعرفية للفاعلين[3663]. وفي السياق الترابي، تتسع هذه القدرة لتشمل ما يعرف بالذكاء الترابي، أي قدرة المجال على إنتاج المعرفة حول موارده وإكراهاته، وبناء شبكات تعاون بين الفاعلين، وتطوير نظم معلومات تدعم صنع القرار العمومي [3664].

من هذا المنظور، لا يعكس التفاوت في نتائج تنزيل الجهوية اختلاف الموارد الاقتصادية فقط، بل اختلاف مستويات الذكاء الترابي والقدرة المؤسساتية على تحويل المعرفة إلى سياسات استراتيجية. ويبرز أثر الزمن التشريعي الموحد عند فرض إيقاع معياري واحد على جهات متفاوتة في بنياتها، ما يؤدي إلى نتائج غير متجانسة رغم وحدة الإطار القانوني. وعليه، فإن فعالية الإصلاح الترابي تتطلب نهجا تدريجيا ومتمايزا يواكب بناء القدرات المؤسساتية والمعرفية ويعزز نظم المعلومات الترابية، لضمان تحويل النصوص القانونية إلى سياسات تنموية فعالة ومستدامة. [3665]

خامسا: الفجوة التنفيذية (اختلال التزامن بين النص والممارسة)

يمكن توصيف المرحلة اللاحقة لإصدار القوانين التنظيمية بما يعرف بـ"الفجوة التنفيذية الزمنية"، أي اتساع المسافة بين الشرعية المعيارية (النصوص القانونية المكتملة) والفعالية الواقعية (القدرة الترابية على تفعيلها)[3666]. هذه الفجوة تمثل مؤشرا واضحا على عدم تزامن إيقاع التشريع مع إيقاع التكيف المؤسساتي، وتظهر في عدة مستويات أساسية:

1. **تضخم النصوص التطبيقية والمراسيم التنظيمية.**

أفضى التسريع في سن التشريعات المرتبطة بالجهوية المتقدمة إلى صدور عدد كبير من النصوص التنظيمية المرتبطة بالقانون التنظيمي المتعلق بالجهات، ما جعل تفعيل بعض الاختصاصات رهينا بإصدار سلسلة من المراسيم التنفيذية. فقد تضمنت العديد من المواد نصوصا تتطلب تنظيما تفصيليا لضمان قابلية التطبيق، إلا أن بعض هذه المراسيم لم يصدر إلا بعد سنوات من إقرار القانون التنظيمي أعلاه، ما أحدث فجوة زمنية بين الاعتراف القانوني بالاختصاصات وقدرة الجهات على ممارستها عمليا[3667].

هذا التأخير في إصدار النصوص التطبيقية خلق حالة من التأجيل المؤسساتي، إذ امتلكت الجهات حقوقا نظرية دون أدوات عملية ملموسة لتفعيلها. ومثال ذلك اختصاص الجهوية في مجال النقل الجهوي، الذي نص عليه القانون التنظيمي 111.14، إذ ظل محدود الفاعلية لسنوات بسبب تأخر صدور المراسيم التنفيذية المنظمة لطرق التمويل، ومنح التراخيص، وتحديد معايير السلامة[3668]. ويظهر هذا المثال بوضوح أن تسريع الإطار التشريعي دون ضمان إصدار المراسيم التنظيمية الضرورية يمكن أن يحول الإصلاح من أداة تمكين إلى عملية مؤجلة، تؤخر الانتقال القانوني من مستوى النص إلى مستوى التطبيق الفعلي.

2. **استمرار مركزية القرار الفعلي.**

3661 المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي .(2023) .*متطلبات الجهوية المتقدمة وتحديات إدماج السياسات القطاعية* .الرباط: المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي-Rapport Exigences-de-la-Régionalisation-avancée.pdf تاريخ الاطلاع : 10 يونيو 2026

3662 نفس المرجع.

3663 NORTH, Douglass C. Op.cit. p 105.

3664 GIRARDOT, J-J. Intelligence territoriale et participation. *Isdm*, 2004, vol. 16, p. 1-13.

3665 امال بلشقر، تدبير الجماعات الترابية للمشاريع التنموية بين إكراهات الواقع ومتطلبات التنمية الجهوية المندمجة. م.س ص103.

3666 الإدريسي، حسن. (2019). *التشريع والتنفيذ: قراءة في الفجوات بين النصوص والقواعد العملية في السياسات العمومية المغربية*. مجلة الدراسات القانونية، 12(3)، ص 48.

3667 Sghir. S. *L'ambiguïté de la répartition des compétences dans la régionalisation avancée au Maroc* — African Scientific Journal (2025 . P 32.)

3668 الزاهي، محمد، إشكالية التأخر في إصدار النصوص التطبيقية للقانون. مجلة استشراف للدراسات والأبحاث القانونية، العدد 11، دجنبر 2021. ص.22.

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

رغم التوسع القانوني في منح الصلاحيات للجهات، بقيت بعض المجالات خاضعة لمركزية فعلية نتيجة ضعف الجاهزية الترابية والقدرة المؤسساتية على مواكبة التجديد[3669]. فقد أسفر ضعف التنسيق بين مختلف مستويات الإدارة المحلية عن استمرار السلطة المركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، رغم نقل الصلاحيات، ما يعكس مفارقة بنيوية بين أهداف تشريع الفاعلين الجهويين[3670]؛ فمثلا قطاع التربية والتكوين، أسندت للجهات اختصاصات تتعلق بالمساهمة في دعم التكوين المهني وتشجيع التشغيل وتنمية الكفاءات، غير أن تحديد المناهج الدراسية والبرامج التعليمية واعتمادها، إلى جانب تدبير الموارد البشرية والميزانيات القطاعية، ظل من اختصاص السلطات المركزية، الأمر الذي حد من قدرة الجهات على مواءمة السياسات التكوينية مع خصوصياتها الترابية.[3671]

يمكن تفسير هذه الفجوة من منظور نسقي؛ حيث ان التشريع أنجز بسرعة وأرسى أفقا جديدا للاختصاصات، إلا أن البنية المؤسساتية لم تكن مهيأة بعد لاستيعاب هذه الاختصاصات، ما أسفر عن مخرجات محدودة وغير متجانسة بين الجهات، وتفاوتات في جودة الخدمات المحلية وتحقيق أهداف التنمية[3672]. ومن ثم، يمثل هذا الاختلال تجسيدا عمليا لعدم انسجام الإيقاع المعياري القانوني مع الإيقاع المؤسساتي العملي، مؤكدا أن سرعة التشريع وحدها لا تكفي لضمان فعالية الإصلاح الترابي، بل يستلزم ربطها بتعزيز الذكاء الترابي وقدرة الجهات على التكيف مع التحولات القانونية لضمان الانتقال من الشرعية القانونية إلى الفعالية الواقعية[3673].

سادسا: بطء الملاءمة التشريعية أمام التحولات المجالية

مع التسارع التشريعي الذي طبع المرحلة التأسيسية للجهوية المتقدمة، برزت لاحقا تحديات مرتبطة ببطء تكييف القواعد القانونية مع التحولات المجالية المستجدة. هذه التحولات ليست مجرد تغييرات سطحية، بل تمثل ديناميات معقدة تتعلق بالرقمنة، والانتقال البيئي، وتعدد الفاعلين في صياغة السياسات العمومية المحلية[3674]. هي مجالات تتسم بسرعة التغير وتطلب استجابة مرنة ودائمة من الإطار التشريعي والمؤسساتي على حد سواء. وفي غياب مراجعة دورية، يتحول التشريع المؤسس إلى قاعدة جامدة، غير قادرة على مجاراة المتطلبات العملية للجهات، مما يخلق فجوة بين النص القانوني والواقع العملي[3675].

يمكن تحليل هذه الظاهرة من خلال منظور نسقي يرتكز على ثلاثة أبعاد مترابطة: أولا، الإيقاع المعياري للتشريع، حيث تنجز النصوص بسرعة لإنشاء إطار مؤسساتي جديد؛ ثانيا، الموارد المؤسساتية، التي تتطلب وقتا وبناء متدرجا لتجهيز الأجهزة الإدارية، وتطوير الكفاءات، وإنشاء نظم المعلومات ودعم التخطيط الاستراتيجي؛ ثالثا ديناميات المجال، حيث تتغير الاحتياجات المحلية والفرص الاستثمارية والتحديات البيئية بوتيرة أسرع من قدرة النصوص على التناسب مع الواقع العملي[3676].

هذا التأخير في التكييف التشريعي يؤدي إلى عدة آثار ملموسة؛ تجميد المبادرات الترابية، حيث تتوقف المشاريع على الانتظار لمراسيم تنفيذية أو تحديثات قانونية؛ إعادة إنتاج منطق الضبط المركزي، إذ تلجأ الجهات إلى الاعتماد على قرارات المصالح المركزية لتعويض نقص المرونة القانونية؛ وتفاوت في الفاعلية بين الجهات، إذ تتمكن بعض الجهات ذات الموارد والخبرة العالية من تجاوز

3669 Iharchane, Omar. *Decentralization in Morocco : Structural Deficiencies and Implementation Constraints* — Doha Institute Review (May 2025). P 100.

3670 عفيفة بلعيد. القرار الترابي بالمغرب بين المركزية واللامركزية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*, 2023 ,5 no ,3 vol.

3671 Iharchane, Omar. *Decentralization in Morocco : Structural Deficiencies and Implementation Constraints* Op.cit.p102.

3672 Commission spéciale sur le modèle de développement. (2021). *Le Nouveau Modèle de Développement : Libérer les énergies et restaurer la confiance*. [en ligne] Le-nouveau-modele-de-developpement-La-Commission-Speciale-sur-le-Modele-de-Developpement.pdf, consulté le 19/04/2026. Rabat.

3673 Zmarrou, S. & Eljaddaoui, A. *State-Region Program Contracts: Instruments of Advanced Regionalization – Challenges and Perspectives* — African Scientific Journal (2023). P 16.

3674 باحماد، إسماعيل. *الجهوية المتقدمة بالمغرب: تقييم المرحلة ورهان المستقبل* — مجلة الدراسات القانونية والتنمية (2025). ص 22.

3675 IDRISSI, Kh. & ELAMRAOUI, La. *The impact of territorial governance on implementing New Public Management in the context of advanced regionalization in Morocco*. Revue Internationale de la Recherche Scientifique (2024). P 111.

3676 Iharchane A. (2025). *Op. cit. 102.*

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793
Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
جامعة الحسن الأول سطات
كلية العلوم القانونية و السياسية
مختبر البحث قانون الأعمال

القيود المؤسساتية، بينما تبقى الجهات الأضعف غير قادرة على الامتصاص الفعلي للتحولات[3677]. من ثم، يظهر بوضوح أن الإشكالية ليست مسألة سرعة التشريع أو بطئه فحسب، بل تتعلق بانسجام إيقاعه مع دينامية المجال وتكيفه مع مقومات الذكاء الترابي. فالذكاء الترابي هنا يعد متغيرا حاسما، إذ يمكن الجهات من امتصاص التحولات القانونية، وإعادة صياغتها ضمن سياسات عملية، وتكييفها مع الواقع المحلي، ما يحول التشريع من أداة شكلية إلى رافعة للتحول المؤسساتي والتنمية المستدامة.

المحور الثاني: نحو نموذج استشرافي لإعادة هندسة الزمن التشريعي.

يطرح تدبير الزمن التشريعي إشكالية تتعلق بمدى انسجام إيقاع الإصلاح القانوني مع متطلبات بناء القدرات الترابية، بما يستدعي التفكير في مقاربة استشرافية تعيد هندسة العلاقة بين التشريع والتأهيل المؤسساتي، وتؤسس لانتقال تدريجي من الشرعية القانونية إلى الفعالية التنموية على المستوى الترابي.

انطلاقا من هذه الخلفية، يمكن تصور نموذج استشرافي لإعادة هندسة الزمن التشريعي يقوم على ملاءمة النسق التشريعي مع القدرات المؤسساتية والترابية للجهات، من خلال ثلاث ركائز مترابطة:

أولا: الذكاء الترابي باعتباره آلية للتكييف.

يمكن تأطير الذكاء الترابي نظريا ضمن مفهوم "القدرة الاستيعابية"، كما ظهر وتطور في أدبيات المجال التنظيمي، لا سيما لدى **Wesley Cohen** و**Daniel Levinthal**، حيث تعرف القدرة الاستيعابية بأنها قابلية الفاعل على اكتساب المعرفة الجديدة، واستيعابها، وتوظيفها في خلق قيمة مضافة[3678]. وعند نقل هذا المفهوم إلى المستوى الترابي، يصبح الذكاء الترابي تعبيرا عن قدرة الجماعات الترابية على التقاط التحولات القانونية والمؤسساتية، وتأويلها، ثم إعادة إنتاجها في شكل سياسات عمومية منسجمة مع خصوصياتها[3679]. فالأمر لا يتعلق بمجرد الامتثال للنص، بل بتحويله إلى ممارسة فعالة عبر عمليات تطور مؤسساتي متراكم. من هذا المنظور، تتحدد القدرة التكيفية للمجال عبر ثلاثة أبعاد مترابطة: **بعد معرفي** يتمثل في فهم المقتضيات القانونية وتحليل آثارها؛ **بعد تنظيمي** يتعلق بمرونة الهياكل الإدارية وكفاءتها؛ و**بعد تفاعلي** يرتبط بشبكات الشراكة وعمليات التنسيق[3680]. وكلما توافرت هذه الأبعاد، تقلصت الفجوة بين النص القانوني والممارسة العملية، لأن المجال يصبح قادرا على استباق متطلبات التنزيل بدل الاكتفاء برد الفعل[3681]. وهنا يتجلى الذكاء الترابي ليس كمتغير تابع للتشريع، بل كشرط سابق لنجاعته؛ إذ أن فعالية القاعدة القانونية تتوقف على البيئة الحاضنة لها[3682].

وفي السياق الترابي، يرتبط تعزيز هذه القدرة بتطوير منظومة من الموارد المعرفية والتنظيمية التي تشكل اللبنة الأساس للذكاء الترابي:

1. **تطوير الكفاءات البشرية داخل الإدارات الترابية.**

يمثل تطوير الكفاءات البشرية داخل الإدارات الترابية آلية محورية لتقليص "الفجوة الزمنية التنفيذية" التي قد لا يستجيب لها التشريع الترابي. فرفع المهارات التقنية في مجالات حيوية لا يعد ترفا إداريا، بل هو استجابة لتعقيدات "الزمن التقني" الذي يتطلبه تنزيل المنظومة القانونية بفعالية. حيث إن إدماج التدريب المستمر يسمح بخلق "ذاكرة مؤسساتية" مرنة قادرة على ملاءمة

3677 Sghir ،S. (2025). *Op.cit.132.*

3678 COHEN, W.M., LEVINTHAL, D.A., *et al. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation.* Administrative science quarterly, 1990, vol. 35, no 1, p. 133.

3679 BERTACCHINI, Yann. Intelligence territoriale : une lecture retro-prospective. *Revue internationale d'intelligence économique*, 2010, vol. 2, no 1, p. 80.

3680 هشام عبد الله حمد عليان ووسام سامي جبار. (2022) القابلية الامتصاصية للمعرفة ودورها في تعزيز البراعة الاسترتيجية. Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics Vol. (special number) P. 900.

3681 إسماعيل الراجي،(2023) المجال وأبعاده السوسيوجغرافية. نماء للبحوث والدراسات. ص 112.

3682 آمال بلشقر، (2013) التسويق الترابي دعامة أساسية للتنمية الجهوية المندمجة، مجلة دراسات ووقائع دستورية و سياسية – عدد 9، ص 72.

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

المستجدات التشريعية وتحويلها إلى قرارات إدارية ناجعة، مما يحمي النسق الترابي من الجمود الذي قد ينتج عن عدم فهم الأطر القانونية الجديدة أو الخوف من المبادرة في ظل غموض النصوص التشريعية وعدم القابلية لفهما[3683].

2. بناء منظومات معلومات ترابية تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

لا تختزل المنظومات المعلوماتية الترابية في كونها مجرد مستودعات رقمية، بل هي أدوات لإنتاج "المعنى المجالي". فمن خلال تجميع البيانات (الديموغرافية، الاقتصادية، والبيئية) ومعالجتها عبر خوارزميات التخطيط، يتحول المجال من "مساحة جغرافية صامتة" إلى "فاعل يتحدث لغة الأرقام". هذا التحليل يمنح الفاعل الترابي قدرة على تفكيك التعقيد؛ فبدلا من اعتماد حلول نمطية، تسمح هذه المنظومات بصياغة سياسات قد تستجيب للخصوصيات الدقيقة لكل منطقة، وهو ما يصطلح عليه ب"السيادة المعرفية للمجال "[3684].

لتعزيز بناء هذه المنظومات، يمكن دمج مؤشرات قياس الأداء كأدوات كمية ونوعية تترجم الذكاء الترابي إلى نتائج ملموسة، وتضبط إيقاع الزمن التشريعي عبر المستويات التالية:

2.1 مؤشرات النجاعة الزمنية.

تستهدف هذه المؤشرات قياس زمن الاستجابة الإدارية؛ أي المدة الفاصلة بين صدور النص التنظيمي ولحظة تفعيله ميدانيا[3685]. على سبيل المثال، يمكن للمنظومات الرقمية قياس متوسط زمن معالجة ملفات الاستثمار أو مدة إنجاز الصفقات العمومية. فتقليص المدة بفضل الرقمنة يعد مؤشرا على تدارك الزمن الميت، مما يحول القاعدة القانونية من نص جامد إلى حركية اقتصادية، ويضمن توافق "الزمن السياسي" للإصلاح مع "الزمن الاقتصادي" للمجال[3686].

2.2. مؤشرات الاستهداف المجالي والعدالة الترابية.

تسمح المنظومات المعلوماتية بقياس مدى تطابق توزيع الموارد مع الاحتياجات الواقعية (مثلا: نسبة تغطية البنيات التحتية في المناطق الأكثر هشاشة). هذا النوع من المؤشرات يمنح الفاعل الترابي "يقينا إحصائيا" يحد من العشوائية السياسية في توزيع المشاريع[3687]. هنا، يصبح الذكاء الترابي مرادفا لـ"الترشيد الزمني والمادي"؛ فبدلا من إهدار الوقت في مشاريع غير ذات أولوية، توجه المنصة الرقمية نحو "النقاط السوداء" جغرافيا، مما يرفع من مردودية الاستثمار العمومي مثلا[3688].

2.3. مؤشرات الأثر والاستدامة.

لا تكتفي هذه المنظومات برصد التنفيذ، بل تقيس العائد التنموي لكل نص تشريعي (مثل: عدد فرص الشغل المحدثة لكل مليون درهم مستثمر، أو نسبة تقليص الفوارق المجالية). هذا التحليل يمثل أرقى مستويات التغذية الراجعة؛ فإذا أظهرت المؤشرات ضعف الأثر رغم توفر النص القانوني، فإن ذلك يعطي إشارة استباقية للمشرع أو الفاعل الترابي بضرورة المراجعة الزمنية للقاعدة القانونية أو آليات تنفيذها، مما يحول الإدارة إلى مختبر لليقظة الاستراتيجية المستمرة[3689].

بهذا المعنى، تتحول مؤشرات الأداء من مجرد أدوات حسابية إلى بوصلة تجعل من الذكاء الترابي ممارسة يومية قابلة للقياس والتقويم.

2.4. تعزيز شبكات التنسيق بين مستويات الحكامة المختلفة

3683 Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley.

3684 BECKOUCHE, Pierre, GRASLAND, Claude, GUÉRIN-PACE, France, *et al.* Le territoire comme résultante lisible de processus complexes et comme ressource pour l'action. In : *Colloque du GIS CIST. Fonder les sciences du territoire*. 2012.

3685 ROSA, Hartmut. *Social acceleration: A new theory of modernity*. Columbia University Press, 2013.

3686 POLLITT, Christopher. *Time, policy, management : Governing with the past*. oup Oxford, 2008.

3687 SOJA, Edward W. *Seeking spatial justice*. U of Minnesota Press, 2013. P 120.

3688 HARVEY, David. *Social justice and the city*. University of Georgia press, 2010.P 112.

3689 WOLLMANN, Hellmut. Comparative public administration. In : *Oxford research encyclopedia of politics*. 2021. P 38.

Volume 11 issue 4
N:65 August 2026
ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

يشكل التنسيق بين مختلف مستويات الحكامة (دولة، جماعات، قطاع خاص، مجتمع مدني) الأداة التنظيمية الكفيلة بفك معضلة **تعدد الأزمنة** داخل النسق الترابي.[3690] فبينما يتحرك التشريع غالبا بإيقاع عمودي من المركز نحو الجهة، تفرض الشراكة إيقاعا أفقيا يضمن **تزامن الإيقاعات** والتقائية التدخلات. هذا التنسيق يحول "الزمن التشريعي" من مجرد إكراه قانوني جاف إلى **زمن تشاركي** يتم فيه تقليص فجوات التنفيذ عبر التوزيع الذكي للأدوار، مما يحمي المشاريع التنموية من الثقب الأسود لتضارب الاختصاصات الذي يستنزف الزمن والجهد[3691].

وفي هذا السياق، تبرز **الحكامة التعاقدية** كأرقى تجليات الذكاء الجماعي، حيث تمنح النصوص التشريعية "ليونة" تسمح بتكييفها مع خصوصيات كل مجال ترابي.[3692] وبدلا من الجمود الذي قد يفرضه النص العام، يتيح المنطق التعاقدي خلق **زمن إنجاز** محدد الأهداف والوسائل، مما يجعله صمام أمان ضد الجمود الإصلاحي.

لتعزيز هذه الشبكات في سياق الجهوية المتقدمة بالمغرب، يمكن تفعيل المقترحات العملية التالية التي تهدف إلى جسر الهوة بين المركز والجهة وبين النص والواقع، منها:

- **مأسسة "لجان اليقظة الزمنية" على مستوى الجهات:** إحداث لجان تقنية مشتركة بين المصالح اللاممركزة للدولة ومصالح الجهة، مهمتها رصد "الزمن الميت" في المساطر الإدارية وتحديد العوائق القانونية التي تؤخر تنفيذ المشاريع. هذه اللجان تعمل كمختبر للذكاء الترابي، حيث ترفع تقارير دورية تقترح "ملاءمات مسطرية" تتناسب مع خصوصية كل جهة، مما يحول زمن الانتظار إلى **زمن إنجاز**؛

- **إحداث "منصات رقمية تشاركية" للقرار المجالي:** تطوير منصة رقمية موحدة تجمع كافة الفاعلين) مجلس الجهة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) لمتابعة تنفيذ "التصاميم الجهوية لإعداد التراب[3693]". هذه المنصة توفر لوحة قيادة (آنية تضمن شفافية المعلومات وتقلص زمن التفاوض البيني حول الموارد، مما يعزز رأسمال الثقة ويجعل التنسيق عملية آلية وسلسة بعيدا عن التعقيدات[3694]؛

- **تفعيل وكالات تنفيذ المشاريع:** تعزيز الدور العملي لهذه الوكالات وتزويدها بكفاءات متخصصة في "الهندسة المالية والترابية". بغية تحويلها إلى وحدات ذكاء تنفيذي قادرة على استباق الإكراهات القانونية والتقنية قبل وقوعها، وضمان استمرارية المشاريع عيدا عن تقلبات الأجندات السياسية القصيرة الأمد، مما يحفظ تراكمية الإصلاح على المدى الطويل[3695].

بهذه المقترحات، ننتقل من حكامة نصوص إلى حكامة ميدانية تعيد الاعتبار للمجال كفاعل أساسي في صناعة وتكييف الزمن التشريعي.

ثانيا: التغذية الراجعة كآلية لتحسين الأداء الترابي

تمثل التغذية الراجعة الذاكرة الحية للنسق الترابي، وهي الآلية التي تحول الزمن التشريعي من خط مستقيم (إصدار ثم تنفيذ) إلى دائرة تعلم مستمرة. فبدون قنوات عكسية للمعلومات، يظل المشرع في برج عاجي بمعزل عن إكراهات الميدان، مما يؤدي إلى تراكم نصوص قانونية تعاني من "العقم الإجرائي. فالتغذية الراجعة تتيح رصد الفوارق بين الأثر المتوقع للنص والأثر الحقيقي

3690 **محمد أتركين (2010):** "التعاقد كآلية لتدبير الشؤون المحلية: دراسة في القانون الإداري المغربي"، سلسلة مؤلفات جامعية. ص 33.

3691 **سعيد جفري (2018):** "الحكامة التعاقدية في التدبير العمومي بالمغرب: دراسة في عقود البرامج"، أطروحة لنيل الدكتوراه، جامعة محمد الخامس - الرباط. ص 43.

3692 **عبد الحق عقلة (2012):** "الحكامة الترابية: المفهوم، المبادئ، والآليات"، مطبعة النجاح الجديدة. ص 200.

3693 **محمد البقالي (2021):** "الرقمنة والحكامة الترابية بالمغرب: رهانات التحديث وتحديات التنمية"، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية. عدد 10/ 2023. ص200.

3694 **عبد الكريم الحياني**. نظم المعلومات الجغرافية (SIG) كأداة لاتخاذ القرار في السياسات الترابية"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية العدد 77/مارس 2019. ص 113.

3695 BRADY, J-P.(2017) *La société de l'efficacité globale, de Pierre Muller*, Paris, Presses universitaires de France, 2015, 218. Politique et Sociétés, vol. 36, no 1, p. 137.

ISSN:2509-0291
DOI
https://doi.org/10.63585/OZSP2793

على المجال[3696]. هذا الرصد لا يهدف فقط إلى كشف الأخطاء، بل إلى بناء رأس مال معرفي يسمح بتعديل الإيقاعات الزمنية للإصلاح. فعندما تصل تغذية راجعة دقيقة من الجهات تفيد بأن مسطرة قانونية معينة تعيق الاستثمار، يتم التدخل هنا لفرض "مراجعة زمنية" للقاعدة القانونية، مما يجعل التشريع كائنا حيا يتطور مع نضج المؤسسات الترابية.

ولتفعيل التغذية الراجعة في المنظومة الترابية يمكن القيام بما يلي:

1. **إحداث "مرصد" جهوي لتقييم الأثر التشريعي.** تكون مهمته تتبع نفاذ القوانين والتنظيمات الجديدة على أرض الواقع. يقوم المرصد بقياس "درجة المقاومة" التي يبديها المجال للنص القانوني، ويرفع تقارير "تغذية راجعة" دورية إلى البرلمان والحكومة، تتضمن مقترحات لتعديل النصوص التي أثبتت التجربة عدم ملاءمتها لإيقاع التنمية الجهوية[3697]؛
2. **اعتماد "الميزانية القائمة على الأداء والنتائج"** كأداة تقييم، من خلال ربط التمويلات الممنوحة للجهات بـتقارير أداء تعتمد على التغذية الراجعة من المرتفقين والفاعلين الاقتصاديين. هذا يفرض على الفاعل الترابي تحويل البيانات الميدانية إلى مؤشرات جودة، مما يجعل "الزمن المالي" مرتبطا بـزمن الأثر التنموي[3698]؛
3. **رقمنة "مسارات الشكاوى والتبليغ عن العوائق المسطرية**، وذلك بخلق منصة رقمية تفاعلية تتيح للمستثمرين والفاعلين المحليين التبليغ عن "العوائق" الناتجة عن تضارب النصوص القانونية. هذه البيانات الضخمة تشكل مادة دسمة لـ"التغذية الراجعة الاستباقية"، حيث تمكن الإدارة من التدخل لتصحيح المسار قبل تحول التعثر إلى أزمة بنيوية[3699].

بهذه الآليات، تتحول التغذية الراجعة من مجرد تقارير إدارية إلى "بوصلة " تضبط ساعة التشريع على توقيت الميدان.

خاتمة

تخلص هذه الدراسة إلى أن الانتقال نحو حكامة ما بعد الجهوية المتقدمة يفرض القطيعة مع حكامة الامتثال القانوني الجامد، وتبني حكامة الأداء التي تجعل من الأثر التنموي معيارا وحيدا للنجاعة. وتتجسد هذه الرؤية في صياغة عقد زمني جديد يعيد هندسة العلاقة بين المركز والمجال وفق منطق التزامن البنيوي؛ حيث لا يطرح التشريع كقالب موحد، بل كعملية تدرجية ترتبط بـ مؤشر الجاهزية الترابية. هذا التوجه يضمن تحويل القاعدة القانونية إلى قيمة مضافة داخل بيئة تمتلك الموارد البشرية والتقنية الكفيلة بمنع أي عائق تدبيري.

وعلى المستوى المؤسساتي، يمكن جعل الجهة، تعمل كـ"نظام تشغيل" ذكي يربط الفاعلين في زمن واقعي عبر الرقمنة والتعاقد. هذا التحول ينقل التدبير الترابي من منطق رد الفعل إلى منطق الاستباقية، مستندا إلى "ثقافة مؤسساتية للتعلم" تجعل من التغذية الراجعة والابتكار رأسمالا لاماديا يعزز الثقة بين الشركاء. وبذلك، يتحول الزمن التشريعي من أداة للضبط إلى محرك للتمكين، ويكون الذكاء الترابي هو الضمانة لتحقيق العدالة المجالية.

لائحة المراجع

الكتب

- ادريس الكراوي وفيليب كليرك:" الذكاء الترابي والتنمية الجهوية بواسطة المقاولة – دراسة مقارنة". مطبعة البيضاوي. طبعة سنة 2012.
- المصطفى دلب. (2024) هندسة التنمية الترابية بالمغرب. التجمع العربي للنشر والتوزيع. ص97.

3696 LASCOUMES, P, LE GALÈS, P, *et al.* (ed.). *Gouverner par les instruments.* Paris : Presses de Sciences po, 2005.p 144.

3697 عبد الكريم الحياني. نظم المعلومات الجغرافية (SIG) كأداة لاتخاذ القرار في السياسات الترابية.م.س. ص 113

3698 نفس المرجع.

3699 نفس المرجع

- الوزيري، عبد اللطيف. (2017). اللامركزية وإصلاح الإدارة المحلية في المغرب: الجهوية المتقدمة نموذجا. الدار المغربية للنشر.
- العمراني، فاطمة الزهراء. (2018). التنمية المستدامة والقدرة المؤسساتية: دراسة في الزمن التشريعي المغربي. دار الفكر الجامعي، الرباط.
- إسماعيل منصوري، (2021) تأثير الزمن البرلماني على الأداء التشريعي والرقابي. دار الافاق المغربية للنشر والتوزيع.
- محمد حلمي عبد الوهاب. النهوض العاثر: الإصلاح والتجديد في الأزمنة الحديثة، المشارب والتجارب. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات, 2020.
- ANDÉ TORRE, GEANEUDES BEURET : Proximités Territoriales, Collection Anthropos, 2012.
- El Mossadeq, Rkia.(2011) Acteurs politiques dans l'espace constitutionnel. Casablanca : Imprimerie Najah Al Jadida.
- GODET, Michel, DURANCE, Philippe, MIRÉNOWICZ, Philippe, et al. La prospective territoriale. Cahier du LIPS, 2007.
- Godet, M. (2001). Creating futures : Scenario planning as a strategic management tool. Economica.
- North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press.
- Nutley, S. M., Walter, I., & Davies, H. T. O. (2007). Using evidence: How research can inform public services. Policy Press.
- Putnam, R. D. (1993). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton University Press.

المجلات العلمية

- محمد مصطفى محمد أبو العينين. الزمن والسلطة في النظرية القانونية قراءة فلسفية تحليلية مقارنة في بنية التشريع وتطوره التاريخي. مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، العدد 40 أبريل 2025.
- عبد الغني الخنوس. الزمن والقانون: دراسة في المفهوم والعلاقة. مجلة العلوم والقانونية، عدد 39 بتاريخ 25 يناير2022.
- العلمي، محمد بن إدريس. حضور الزمن في الفعل التشريعي وتأثيره على بناء القاعدة القانونية. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية العدد 59 شتنبر 2014.
- مراد عرابي. الذكاء الترابي بواسطة الجماعة المقاولة آلية لتجويد الفعل العمومي وإحقاق التنمية الترابية. مجلة أنسنة الاقتصاد (2024)، 2(2).
- ياسين اوصار، اليات الذكاء الترابي ويورها في تطوير تنافسية المجالات وتحقيق التنمية المستدامة بالجماعات الترابية. مجلة التعمير والبناء المجلد04 العدد02، 2020/06/30.
- عفيفة بلعيد. القرار الترابي بالمغرب بين المركزية واللامركزية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث, 2023 ,5 no 3, vol.

- هشام عبد الله حمد عليان ووسام سامي جبار. (2022) القابلية الامتصاصية للمعرفة ودورها في تعزيز البراعة الاستراتيجية.

عزالدين الغوساني. فعالية الجهة في استقطاب الاستثمارات الوطنية والأجنبية.Revue Internationale Burak des Etudes Juridiques et Economiques, 2025, vol. 1, no 2 .Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics Vol. (special number) PP. 885-912.

IDRISSI, Khadija & ELAMRAOUI, Lahcen. The impact of territorial governance on implementing New Public Management in the context of advanced regionalization in Morocco. Revue Internationale de la Recherche Scientifique (2024).

GIRARDOT, Jean-Jacques. Intelligence territoriale et participation. Isdm, 2004, vol. 16, p. 1-13.