

التسويق الترابي وتأمين الموارد بواسطة الجماعة الترابية المقاول رافعة لإنجاح النموذج التنموي الجديد

ذ. عرابي مراد
مكون بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين الدار البيضاء-سطات

ملخص: يعيش العالم منذ بداية القرن السالف سلسلة من التحديات السياسية والاجتماعية والاقتصادية بظهور التكتلات الاقتصادية واحتدام المنافسة وفي ظل ثورة تكنولوجية سريعة التطور لقطاعات الاتصالات، والمواصلات، والمعلومات وتشعب مجالاتها، وما ترتب عنها من سرعة فائقة في جمع المعلومات وانتقالها من العوامل التي أثرت في الأوضاع على كافة المستويات، وإزالة الحدود والفواصل مما ساهم في تحقيق "عالمية السوق".

أدى ظهور المنظمات الاقتصادية العالمية وتزايد دورها في الساحة الدولية إلى العولمة وإضعاف حدود الدولة وسيادتها تراجع الوظيفة التنموية للدولة مقابل تنامي دور الجماعات الترابية المحلية في إطار ما يعرف بدولة التخلي أو دولة الحد الأدنى وعليه أصبحت سمة تنافسية التراب تقاس بمدى القدرة على الإبداع والابتكار والتجديد كاختيارات لا محيد عنها لمسايرة متطلبات عولمة الأسواق، كل هذا الواقع استوجب الاهتمام بتعبئة وتأمين الرأسمال البشري والتسويق الترابي، للإجابة على الإشكالات التنموية المتنوعة التي يعيشها التراب الوطني، والتي يتطلع النموذج التنموي الجديد إلى تجاوزها.

كلمات مفتاحية : الجماعة المقاول، الذكاء الترابي- الاقتصادي، الالتقائية.

Résumé: Le monde depuis le début du siècle ci-dessus a vécu une série de défis politiques, sociaux et économiques, l'émergence de forces économiques et la concurrence se réchauffe à la lumière, à évolution rapide des secteurs de la révolution des technologies de la communication, le transport, l'informatique, et par conséquent de la collecte d'informations à grande vitesse et la transmission des facteurs qui ont affecté la situation sur tous les niveaux, la démarcation et les séparations qui ont contribué à la réalisation du «marché mondial».

Il a conduit les organisations économiques mondiales, l'émergence et le rôle de plus en plus sur la scène internationale à la mondialisation et l'affaiblissement des frontières de l'État et le déclin de la souveraineté dans la fonction de développement de l'État par rapport au rôle croissant des groupes de terre locaux dans le cadre de ce qu'on appelle l'Etat à abandonner ou minimum de l'Etat et il est devenu une caractéristique du sol concurrentiel est mesurée par la capacité de la créativité et de l'innovation en tant que choix ne le font pas inévitable pour maintenir le rythme de la mondialisation des exigences des marchés, toute cette réalité a nécessité la mobilisation de l'attention et de la valeur du capital humain et la commercialisation de territoire, pour répondre à des problèmes complexes de développement que connaît le territoire national

Mots clés: la commune entrepreneuriale, l'intelligence territorial-économique, la convergence

مقدمة

تتميز المجالات الترابية المغربية عامة بهشاشتها واختلالاتها، فأضحت معالجة هذه الإشكالات أمرا ملحا لا يقبل التأجيل، يفرض بحث طرق النهوض بالمجالات الترابية وتنميتها وجعلها أكثر اندماجية وتنافسية للاستثمار، مما يحتم على الجماعات الترابية إلى جانب باقي الفاعلين من منتجي التراب وصناع القرار الترابي الرسميين والخواص والمبادرين تشبيك الروابط بينهم لإعادة هيكلة التراب وتطوير أساليب إدارته والانتقال من مقارنة تسييرية تنظر للتراب كمجال محايد جامد، إلى مقارنة تديرية تنظر إليه ككيان حي دينامي يمكنه توفير الفرص وتحقيق الإنصاف والتماسك السوسيوإقليميين بما يستجيب لمتطلبات نجاح الورش الوطني الذي يعنى بالتنمية في إطار نموذجها الجديد.

يتحقق تجويد الإطار الترابي المعاش بدعم جاذبيته اتجاه مجالات ترابية أخرى إقليمية ووطنية ودولية، وبإبراز خصوصياته ومؤهلاته وتعبئة موارده، عبر تكريس فعل عمومي ذكي يستجيب لتطلعات الساكنة والمستثمرين، مما يفرض أعمال المقاربة الترابية التسويقية في التعاطي مع القضايا التراب وفق الأساليب والتقنيات التديرية الحديثة، أهمها تطبيق تقنيات التسويق التجاري على التراب، وجعل الجماعات الترابية المحلية مقاولات حقيقية ذات مردودية، والتراب كورش هدفه تقديم منتج يرضي الزبناء الحاليين ويحافظ عليهم ويجذب زبناء جدد، وبتطويع نموذج تسويقي ملائم.

لا زال جماعاتنا الترابية تلتمس طريقها في محاولات محدودة ومحتشمة، لم تتضح معالمها بعد في نهج مقارنة التسويق الترابي كآلية من آليات التدبير الترابي الاستراتيجي، ومن الأسباب التي تقف وراء ذلك والتي ستشكل الطرح الإشكالي لمقترحنا البحثي : راهنية مفهوم التسويق الترابي وغموضه وتعدد طرائق تطبيق التسويق الترابي.

سنتناول في مداخلتنا مفهوم "التسويق الترابي" في أبعاده الدلالية النظرية وحيثياته ووظيفته ومراحل بناءه وأجراته وشروط بلورته ومختلف تمفصلاته، لإنتاج وثيقة متكاملة إلى حد ما على مستوى المعرفي والإجرائي، يحدونا في ذلك جدة المفهوم وأهمية الإلمام به من لدن الباحث في موضوع التنمية الترابية عموما والباحث الجغرافي على وجه التحديد.

1- من مفهوم التسويق التجاري إلى مفهوم التسويق الترابي: أي سياق؟ لأية غاية؟

يصادف التفكير والبحث في إشكالات وقضايا مفهوم التسويق الترابي عدة صعوبات حيث يصعب بلورة أفكار أساسية حوله، إذ لا يستطيع مقالنا الإحاطة والمعالجة الشاملة لمفهوم التسويق الترابي والمفاهيم المرتبطة به، بل يبقى مساهمة بسيطة تحملنا إلى آفاق هذه المفاهيم ومقاربتها جغرافيا، ونحو الانفتاح عليها لتعميق المعرفة والنقاش حولها.

1-1- تطور مفهوم التسويق في بعده الاقتصادي

التسويق مصطلح اقتصادي انجلوساكسوني ظهر وتطور في الولايات المتحدة منذ بداية القرن العشرين، وتطور في النصف الثاني منه على يد الاقتصاديين Philip Kotler و Jérôme McCarthy وآخرون¹ في ميدان تدبير المقاولات لمساعدتها على التأقلم مع محيطها الاقتصادي المطبوع بالتنافسية، ومنه امتد إلى القطاع العام ليشمل الجماعات الترابية².

أدخل إلى فرنسا في الخمسينات، وعرف بأنه كل ما يساهم في جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد والحفاظ على ولاء زبائن المؤسسة، عبر وسائل تستخدمها المؤسسة بفاعلية لبيع سلعتها، وكمسعى يركز على الدراسة العلمية لرغبات المستهلكين ويسمح للمؤسسة بتحقيق أهداف المردودية المنشودة بعرض سلعة أو خدمة نهائية في سوقها المستهدفة.

يعرف كوتلر التسويق بأنه مجموعة من التقنيات ودراسات التطبيقات التي تهدف إلى التنبؤ والتجديد والتأكد من رغبات المستهلكين وملائمة الجهاز الإنتاجي والتجاري بطريقة مستمرة ودائمة للرغبات المحددة³.

¹¹ Chevalier Michel, Dubois Pierre Louis., 2010., « les 100 mots du marketing », presses universitaires de France, que sais je ?, p : 4.

² محمد بودواح & عبد السلام بوهلال، 2015، « التسويق الترابي وآفاق التنمية المحلية في المغرب »، المشروع الترابي أداة إستراتيجية للتنمية المحلية حالة جماعة اغزران الجبلية، أشغال الدورة الخامسة لمنتدى التنمية والثقافة لاغزران، منشورات الجماعة القروية لاغزران العدد الخامس، تنسيق : البقصي محمد والزرهوني محمد، ص : 88، ص : 85-100.

³ حزوي محمد & طاهير نور الدين، 2015، « التسويق الترابي الحضري بالمغرب بين غموض المفهوم وإشكالية التطبيق »، الديناميات الترابية والتحويلات السوسيواقتصادية بالمغرب دراسة نماذج، منشورات مختبر الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة الخرائطية، ص : 49، ص : 47-70.

التسويق عملية إدارية ومفتاح تحقيق أهداف المؤسسة، يشمل تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدفة وإشباعها بفعالية وكفاءة أكثر من المنافسين الآخرين، التسويق تصور للسياسة التجارية والذي ينطلق من الوظيفة الأساسية للمقاولات والتي تقوم على خلق زبناء والمحافظة عليهم، والذي يسمح للمقولة باستغلال مثالي للموارد التي تتوفر عليها، وقد عرفت الموسوعة العالمية التسويق على أنه مجموعة من العمليات المتناسقة، دراسة السوق، الإشهار، الدعاية في مكان البيع، تحفيز المكلفين بالبيع، البحث عن منتجات جديدة... وكل الأشياء التي تساهم في تنمية مبيعات منتج معين أو خدمة⁴.

بناءً عما سبق فالتسويق مجموع الأنشطة التي تستهدف تسهيل عمليات التبادل وخلق دينامية للسوق على كافة الأصعدة، ولهذا أصبح التسويق من الأدوات والآليات التي عرفت طريقها من القطاع الخاص إلى القطاع العمومي وتحديدًا الجماعات الترابية، وبهذا أصبح التسويق الترابي عنصراً محدداً للتدبير المحلي وأحد مداخل التميز والابتكار⁵.

يكن المفهوم التسويقي في فلسفة الإدارة التي تدرك كيف تشبع الحاجات والرغبات عبر خطوات تمكنها من تحقيق أهدافها، لذا فمفهوم التسويق يتأثر بالبيئة الخارجية التي تضم العديد من المتغيرات والمؤشرات سواء الاقتصادية أو القانونية والتكنولوجية... مما يتطلب ضرورة التفاعل والاستجابة لذلك، وترتكز التعريفات التي تتناول مفهوم التسويق على بعدين:

البعد الأول: يوصف بالحالة التسويقية وتتمثل في التوجه نحو كسب رضا المستهلك، والفهم العميق لآليات السوق وسلوك المستهلك.

البعد الثاني: يتمثل في الوسائل والتقنيات التي توضع تحت تصرف المؤسسة للوصول إلى أهدافها المتعلقة بالسوق المستهدفة، وإدماج مصلحة المؤسسة فيما يتعلق بمفاهيم حسن

⁴ حزوي محمد & طاهير نور الدين، 2015، نفس المرجع، ص : 50، ص ص : 47-70.
⁵ أحمد مفيد، 2016، « الحكامة الترابية على مستوى الجماعات والجهات : بين احترام القانون وتكريس النزاهة والشفافية »، ص : 13.

الأداء والربح، فإرضاء الزبون ليس غاية بحد ذاتها بل وسيلة لضمان بقائها ونجاحها وهدف التسويق ليس إرضاء حاجة المستهلك فحسب، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ككل⁶.

أصبح النمو والتطور رهين المنافسة، بتنوع إستراتيجيتها وأساليبها، في بيئة يتداخل فيها تحول الأسواق وتطور التكنولوجيا في عالم اليوم الذي يعيش عصر المعرفة، فيروز التنافسية كحقيقة تحدد نجاح أو فشل منظمات الأعمال بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المنظمات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب المبررات التنافسية.

1-2- في الحاجة الملحة إلى تسويق التراب / التسويق الترابي

يعتبر التسويق الترابي مفهوما مشتركا بين العديد من العلوم الإنسانية والاجتماعية، استعمل بداية في الحقل الاقتصادي، وأصبحت التنمية بواسطة التسويق الترابي حقا خصباً لدراسات كثير من التخصصات العلمية والمؤسسية، نظراً للأهداف التي تسطرها والنتائج التي تحققها، وأصبح مفهوم التسويق الترابي يمثل أحد المفاهيم التي تشكل رهانا نظريا بين أهم النظريات في الحقل الجغرافي.

يبقى التسويق الترابي هو المثال الواضح لتفعيل تقنيات التسويق التي تتبناها المقاولات الخاصة وتطبيقها في الجماعات الترابية، أي تطبيق تقنيات التسويق التجاري على المجال الترابي، وباعتبار الجماعة كمقولة هدفها هو تحقيق الربح عن طريق تقديم أفضل منتج يرضي الزبناء، فهل إستراتيجية أعمال فكر المقولة والمقاربات المقاولاتية يمكن تطبيقها في تدبير التراب؟ هل طبيعة القضايا الترابية تسمح بتطبيق فكر المقولة خاصة وأن الجماعات الترابية لا تستهدف الربح؟

يعرف "فانسون كولان Vincent Gollain" التسويق الترابي بالجهد المراد به تقييم التراب وإمكاناته في الأسواق التنافسية لإكسابه مؤهلات جذب فعالة، هذا التنشيط يدبر عموماً من طرف وكالات التنمية لصالح السلطات العمومية والقطاع الخاص⁷، وحسب

⁶ نجيب المصمودي، 2014، « الجماعات الترابية بالمغرب بين مقومات التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية المندمجة»، سلسلة الحكامة الترابية ودراسة السياسات، العدد الأول، ص : 13.

⁷ نجيب المصمودي، 2014، مرجع سابق، ص : 15.

تعريف "وارد Ward" إن التسويق الترابي هو مجموعة من التقنيات والوسائل التي تهدف إلى إنعاش التراب، أما بالنسبة لـ "باتريس نوازيت" فالتسويق الترابي هو مجموعة من الخطوات الفردية والجماعية بهدف جلب الاستثمارات وتشجيع المقاولات التي تمارس نشاطها داخل التراب وتحسين صورته العامة⁸.

هناك من عرف التسويق الترابي بأنه مجموع أنشطة يمكن أن تباشرها الجماعات الترابية لإنعاش اقتصادها وجلب أنشطة اقتصادية جديدة، ويعرف بأنه منهجية تدبيرية حديثة لجلب المقاولات والاستثمارات إلى تراب الجماعة وتسويق صورة جيدة عنها وتسهيل أنشطة المقاولات، وهو يساعد على وضع إستراتيجية تنمية وتشكيل شخصية اقتصادية للجماعة، كما يعرف بالمجهود المبذول لإضفاء قيمة أكبر على المجال في الأسواق التنافسية للتأثير في سلوك المستثمرين بتقديم عروض أفضل من تلك المقدمة من لدن المنافسين الآخرين⁹.

وبالمزاوجة بين المصطلحين "تسويق" و"التراب" يفيد مبدئياً حسن تسويق المنتج الترابي، والذي يعني استعراض كل جماعة ترابية ما لديها من مقومات ومؤهلات لجلب الرساميل العالمية، وبالتالي البحث عن آليات جديدة لإنعاش الإقتصاد المحلي الذي سوف ينعكس بدوره على مصالح المواطنين، وذلك في ظل سيادة منطق السوق وتقليص مفهوم مجانية الخدمات العمومية أو بالأحرى تأكلها والسير نحو اندحارها.

يهدف التسويق الترابي إلى إبراز المعالم القوية للتراب وإعطاء صورة إيجابية عن مكوناته والارتقاء به من رقعة مجالية إلى فضاء للتفاعلات وإيواء السياسات التنموية وما يفرضه ذلك من ضرورات إشراك كافة الفاعلين والمستويات الترابية، وإبرام اتفاقيات الشراكة والتعاون، والإكثار من فرص الإصغاء وتبادل الآراء واستعمال أفضل ومستدام للموارد.

يمكن تعريف التسويق الترابي بأنه مجموع الأنشطة التي يقوم بها الخواص أو الجماعات الترابية وجهود المسؤولين الترابيين لإضفاء قيمة أكبر على التراب، والتأثير في سلوك الزبناء عن طريق تقديم عرض ترابي ذو قيمة عالية أفضل من تلك المقدمة من طرف باقي

⁸ حزوي محمد & ظاهير نور الدين، 2015، مرجع سابق، ص : 51، ص ص : 47-70.

⁹ محمد بودواح & عبد السلام بوهلال، 2015، مرجع سابق، ص : 88، ص ص : 85-100.

المنافسين، وتوسيع شبكة الوحدات الاقتصادية المتواجدة بالجماعة عبر جلب أنشطة اقتصادية جديدة، كما يعتبر منهجية تدبيرية مستجدة لجلب المقاولات وتسهيل أنشطتها بتراب الجماعة فتدبير المجال أصبح قائماً على مبدأ التنافسية الترابية التي تتدعم بفضل العلامة الترابية والتي تسهم في تشكيل هوية شخصية للجماعة الترابية.

2- التسويق الترابي والتنافسية الترابية: جدلية العلاقة ووحدة الهدف

إن شمولية الإعلام والثقافة أدى إلى التوحيد التدريجي للقيم وأساليب العيش التي أدت بدورها إلى اختزال العلاقة الجغرافية بين المحلي والعالمي وذلك بفعل عولمة الأسواق والرساميل والمعلومات، وعلى إثر هذه التحولات تراجعت السياسة التنظيمية للدولة خاصة دور الدولة التنظيمي للممارسات الاقتصادية أمام قوانين السوق¹⁰، وبالمقابل تعاضم دور الجماعات المحلية، فأصبح لزاما التماس ما استجد من أساليب التدبير التسويقي والتنافسي التي تساعد المدبرين المحليين على الترويج لصورة المجال الترابي، وتعزيز إشعاعه وجاذبيته بغية استقطاب مشاريع تنمية حقيقية.

يشكل التسويق الترابي التجسيد الجغرافي للعولمة وليبرالية الاقتصاد العالمي، لأنه يفرض اعتماد مفاهيم السوق المعمول بها لبيع المنتج الاستهلاكي، مما يحتم على الجماعات الترابية أن تتعامل مع ترابها كمنتوج يحتاج إلى تسويق لدى المستثمرين بإبراز خصائصها وإمكانياتها وباستغلال خصوصياتها الثقافية والجغرافية، التي تجعل منها قطبا سياحيا أو فلاحيا أو صناعيا... وجعله أكثر اندماجية وتنافسية، بل وأصبح يشكل كذلك الإطار الأكثر إجرائية لتنفيذ السياسات العمومية ومتابعتها سواء تعلق الأمر بالمجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي.

3- التسويق الترابي ومطلب التنمية الترابية: أي دور للجماعات الترابية المحلية؟

يقترن مفهوم التنمية في أغلبية التعريفات بكلمات وتعبيرات مغرية من قبيل حياه أفضل، حياة كريمة، تقدم، تطور... يمكن تعريفها بأنها سبيل الإنسان إلى تغيير الظروف والواقع بما

¹⁰ أسليماني العربي، 2006، « الانعكاسات السوسيوثقافية لوسائل الاتصال الجديدة »، مجلة فكر ونقد، العدد 75، ص : 120، ص ص : 119-127.

يهيئ له العيش الكريم، باستثمار وتطوير الموارد وإقامة التنظيمات اللازمة وبلورة المفاهيم والتصورات التي تؤدي مجتمعة إلى حياة أفضل في جانبها المادي والمعنوي.

تروم التنمية الترابية بواسطة التسويق الترابي كمقاربة تنموية جديدة، إلى إحقاق تنمية شمولية مندمجة ومواطنة توفر محيط ملائم يقوي القدرات الفردية والجماعية، وتهدف إلى تعبئة الموارد الترابية المتاحة والكامنة، واستثمار المقومات الذاتية كشرط للتكيف مع المستجدات وتحقيق التأهيل الذاتي¹¹، ولإحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في المجتمع وإكسابه القدرة على التطور المستمر¹²، وتسهم في تشكيل تراب سليم ومستدام بيئياً، ملائم ومسؤول اجتماعياً، ومريح وحيوي اقتصادياً، ومن خصائصها أيضاً أنها تنمية ذكية، مستديمة وإدماجية تتطلع إلى تحقيق تنمية متوازنة ومنصفة.

يقدم التسويق الترابي للجماعات الترابية فرصة ملائمة لتوجيه حاجيات المواطن ووضعيات المنتجات والتجهيزات، والمساهمة في تحقيق توازن الاقتصاد المحلي¹³، لذلك فالجماعات الترابية مطالبة بإعطاء صورة تتسم بجودة لترابها¹⁴، إن انفتاح الجماعات الترابية على مفهوم التسويق الترابي كمدخل إستراتيجي عمومي لإنتاج التنمية الترابية، تستعمله وتحسين عرض التراب وهو أيضاً آلية للإعلام الجغرافي، ويتعلق الأمر بالتموقع الفعال للتراب المحلي داخل السوق.

يعكس التسويق الترابي الذكاء الترابي للجماعات الترابية المحلية، تسلكه كأداة للتحليل العملي من أجل تدبير فعال وتحسين عرض التراب، وهو أيضاً آلية للإعلام الجغرافي، فيدخل إذن ضمن إستراتيجية التنمية المحلية، ويتعلق الأمر بالتموقع الفعال للمجال المحلي لهدف جذب الاستثمارات الصناعية والسياحية والتجارية. فمصطلحات مثل التسويق الترابي،

¹¹ البحيري زهير & الموساوي محمد، 2012، « العمل الجماعي ورهانات التنمية الترابية »، المجتمع المحلي والحكومة الترابية، تنسيق : الزرهوني محمد والبقيصي محمد، أشغال الدورة الثانية والعشرون، منشورات الملتقى الثقافي لمدينة صفرو، ص : 10، ص ص : 24-6.

¹² بركان ميمون وآخرون، 2011، « المجتمع المدني والتنمية المحلية »، نفس المرجع، ص : 12، ص ص : 12-29.

¹³ Fatima chahid.,2005, « territorialisation des politiques publiques » publications de la revue marocaine d administrations locale et de développement, collection manuels et travaux, N°63, p : 184.

¹⁴ بو عدين لحسن، 2015، « أهمية الحكامة الترابية في الإنعاش الاقتصادي المحلي »، الحكامة الترابية، من الجهوية المتقدمة إلى الحكم الذاتي...، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، العدد 31/32، مطبعة النجاح الجديدة- الدار البيضاء، ص ص : 109-126. ص : 120.

الذكاء الترابي، الذكاء الاقتصادي، كلمات مفاتيح، تشكل حلقات مترابطة في التدبير المحلي، وبذلك فإن منهجية الجماعة المقاولّة تترجم كل ذلك عبر مفهوم التسويق الترابي، فهذا الأخير هو بمثابة الإجابة عن تساؤلات التنمية المحلية في ظل الاكراهات وعوائق المنافسة من جهة، وأداة لجلب ثقافة جديدة للتدبير العمومي من جهة أخرى.

يجعل التسويق الترابي من الجماعات الترابية مقاولات حقيقية ذات مردودية مباشرة تجاور الدولة في الرهانات المطروحة عليها، هذا ما لن يتحقق إلا باعتماد مقاربات أكثر نضجا وفعالية في صياغة مفهوم نموذجي للتسويق الترابي وأساليبه، غير أن أهمية تدبير التسويق الترابي لا يجب أن تقف عند هذا الحد بل يجب عليها أن تنخرط في مسلسل التفاعلات العالمية وما يتبعها من استقطاب للرساميل، وذلك بإظهار ما للجماعات الترابية الوطنية من مؤهلات.

4- التسويق الترابي آلية لدعم تنافسية التراب

لا شك أن سياسة تدبير التراب أصبحت قائمة على مبدأ التنافسية الترابية¹⁵، أي أن كل جماعة أو جهة معينة تحاول استعراض ما لديها من مقومات ومؤهلات لجلب الرساميل المحلية والوطنية والعالمية، وبالتالي البحث عن آليات جديدة لإنعاش الاقتصاد المحلي، فالجماعة المقاولّة تعطي قيمة مضافة للتراب المحلي، عن طريق التسويق الترابي الذي أصبحت الحاجة إليه ملحة كأداة لتنشيط الاقتصاد.

تشكل التنافسية الترابية من أولويات السياسات التنموية، لقد أصبح إدماج هذا البعد أمرا ضروريا، ويمكن تعريف التنافسية بأنها الوضعية الاقتصادية التي يكون عليها تراب معين¹⁶، هي القدرة على إنتاج بضائع وخدمات والمحافظة على مداخل مهمة ومستدامة، وضمان مستويات دخل وتشغيل للسكان، ويصبح المجال الترابي تنافسيا عندما يواجه بنجاح منافسة السوق ومجالات أخرى مجاورة أو بعيدة عنه، مع ضمانه للديمومة البيئية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

¹⁵ الشريف الغيوي، 2006، « إدارة القرب: آلية للتضامن الترابي »، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة، عدد 53، ص : 21.

¹⁶ Wacherman & All., 2005, « Dictionnaire de géographie », p : 81.

أصبحت مسألة تنافسية التراب اليوم من المواضيع التي يجب أن تحظى بأهمية كبرى على مستوى البحث، والاهتمام الرسمي من لدن السلطات العمومية التي تعنى بالشأن المحلي للرفع من قدرة التراب على إنتاج الثروة وخلق التوازن العام، ونود الإشارة إلى دور الفاعلين الاقتصاديين - المقالة - في بناء التراب وفي ديناميته وتجده¹⁷.

إذا كان التسويق في بعده المقاولاتي يعتمد على أسس تسويق المنتجات أو تسويق الخدمات فإنه في تطبيقه على البعد الترابي يفرض أن يتأقلم مع هذه الطبيعية، لأن الجماعات الترابية تسوق ما تتوفر عليه من تجهيزات أساسية وبنيات تحتية وخدمات اجتماعية وكفاءات الفاعلين الموجودين لديها، كما تسوق أيضا الثروات والمؤهلات الاقتصادية والطبيعية التي تمتلكها لتخلق بها جاذبية ترابية.

تتحسن بفضل التسويق الترابي إمكانية التواصل داخل التراب المحلي الذي يتوخى تحقيق هدفين موضوعيين¹⁸، الأول هدف خارجي- اقتصادي، يركز على تنمية التراب بجذب المستثمرين، والثاني هدف داخلي- سياسي، يفسر ويشرعن لعمل مجالس الجماعات الترابية، الشيء الذي يقتضي تطوير الطرق التقليدية في التسويق التي كانت تركز على تعريف البنية التحتية، النقل، تخفيف الضرائب...، إلى طريقة تقوم على فن تقديم تموضع الجماعات المحلية بمختلف مكوناتها، وتفاعلها مع العوامل المؤثرة في التراب، بتوظيف مفهوم الانتماء لهدف الرفع من جاذبية الاستثمار وخلق ديناميكية بين الفاعلين وتعزيز هوية المجال الترابي وتنمية شبكات التعاون.

4- مهام التسويق الترابي

يهدف التسويق الترابي إلى تحقيق تنمية ترابية ذكية تدمج كافة المقاربات الجيواستراتيجية والمقاربات السوسيواقتصادية بتراب معين¹⁹، والاضطلاع بعدة مهام

¹⁷ فراح عبدالرحيم & موساوي امحمد 2016، « البحث الجغرافي والتنمية الترابية حالة منتدى اغزارن للتنمية والثقافة»، البحث الجغرافي والتنمية بالجلال المغربية نحو جغرافية القرب، منشورات الجماعة القروية لاغزارن العدد السادس، أشغال الدورة السادسة لمنتدى التنمية والثقافة لاغزارن التنسيق العلمي : الزرهوني محمد واليقصي محمد، ص : 71 ص : 64-92.

¹⁸ Hassan Azouaoui, 2005, « le marketing territorial et la gouvernance locale au Maroc » publication de la revue marocaine d audit et de développement, série management stratégique, N°7, p : 189.

¹⁹ الاسماعيلي أسماء، 2015، « الجهوية المتقدمة ورهان التنمية المحلية »، مرجع سابق، ص : 55، ص : 47-58.

تنموية كفيلة بتعزيز تنافسية التراب، في تعاون وثيق بين كافة الأطراف داخل التراب من مراكز بحث، جامعات، منتخبين محليين، مؤسسات رسمية ومدنية ومقاولات...²⁰.

- **المهمة الديموغرافية:** تدبير حجم الساكنة المحلية عبر تلبية متطلباتها وجذب ساكنة جديدة يستفيد منها تراب الجماعة، عبر تنويع العروض والإغراءات، فالساكنة دوماً تبحث عن المجالات التي توفر لها الامتيازات وتغادر غيرها.

- **المهمة الاقتصادية:** الحفاظ على قوى التراب الاقتصادية من مقاولات ومستثمرين حاليين وجذب آخرين جدد، فتمركز المقاولات بالتراب الجماعة أمر مهم لها حيث يوفر موارد مالية إضافة وتوفير مناصب الشغل لساكنة التراب.

- **المهمة السياحية:** يختار السائح التراب الذي يلبي أكثر متطلباته ورغباته، فالمهمة السياحية للتسويق الترابي هي تلبية رغبات السياح بتوفير البنى التحتية والتجهيزات وإبراز المؤهلات الطبيعية والتاريخية والتراثية الهامة.

- **المهمة الاجتماعية:** تحقيق التنمية الاجتماعية بتعبئة الرأسمال الطبيعي والبشري والثقافي لإنتاج الثروة، وإحداث أنشطة ذات قيمة مضافة عالية تسهم في خلق اقتصاد ذو معدل تشغيل مرتفع يعزز التماسك الاجتماعي والترابي²¹.

- **المهمة البيئية:** بناء صورة ذهنية جيدة عن التراب بتكريس تنمية ترابية مستدامة ذات التزامات أخلاقية اتجاه مكونات المنظومة البيئية، تنمية تأخذ بعين الاعتبار سلامة الأوساط البيئية وتتيح تأمين الاستغلال العقلاني للموارد.

6- مرتكزات التسويق الترابي

تقوم عملية التسويق الترابي كمنهجية وآلية لتسويق التراب والترويج له على نوعين من المرتكزات وهي:

²⁰ كسافيي لوفيل فرانسوا، 2012، « اللاتقائية الشاملة والتباينات المحلية ضرورة تجديد الذكاء الاستراتيجي »، الذكاء الترابي والتنمية الجهوية بواسطة المقولة تجارب دولية مقارنة، أعمال الملتقى الدولي للداخلية، إشراف : الكراوي إدريس، كليرك فيليب، منشورات جمعية الدراسات والأبحاث من أجل التنمية، ص : 20، ص ص : 19-25.

²¹ رحيم الحسين، 2016، « الديناميكية المجالية ورهانات التنمية بإقليم هضاب العليا للجزائر »، المدن وإعادة تشكيل الأحواز الترابية الريفية المتوسطية : دراسات لحالات من المغرب وفرنسا والجزائر، نشر وإصدار مختبر الدراسات حول الموارد والحركيات والجاذبية، تنسيق : هلال عبد المجيد، الدكاري عبد الرحمان، جروف سعيد، ص : 14، ص ص : 13-42.

1-6- المرتكزات العامة للتسويق الترابي: سياسية وقانونية

- **الإرادة الملكية :** شكلت قضية الجماعات الترابية أولوية من أولويات الإرادة الملكية منذ سبعينات القرن الماضي إلى العهد الجديد، إذ تضمنت الخطب الملكية كثير من الإشارات التي مهدت لظهور أجهزة مؤسساتية مركزية وأخرى محلية، تقنية وإدارية، اهتمت بتكريس أدوار الجماعات الترابية اتجاه التنمية الترابية.

- **التصور الدستوري:** اعتبر دستور 2011 الجماعات الترابية أشخاصا معنوية خاضعة للقانون العام تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتوفر على مجموعة بشرية وتنظيم إداري وأجهزة منتخبة وأجهزة إدارية وموارد بشرية ومالية مستقلة، يسير ويدبر شؤونها مجلس جماعي منتخب، مما يفتح أمامها آفاق واسعة لبلورة وتنفيذ مشاريعها التنموية.

- **القوانين التنظيمية للجماعات الترابية:** يعطي صلاحيات واسعة للجماعات الترابية، وأن تكون مجالا وورشا للحوار والتشاور وممارسة الشؤون التنموية على جميع المستويات والميادين مع هامش كبير لحرية التصرف واتخاذ القرار التنموي المحلي.

- **التشخيص الترابي:** تقييم التراب وتشخيصه بناءا على مؤهلاته الجغرافية والجيواستراتيجية والطبيعية والبشرية والثقافية...والتي تندرج ضمن ما يصطلح عليه بالثوابت المجالية، فمن خلال تحديد الرأسمال الترابي يمكن تكوين نظرة شاملة عن وضعية العرض الترابي، وتقييم مدى قدرته على المنافسة مقارنة بعروض المجالات الأخرى.

- **التقسيم الترابي:** التعرف على الأسواق التنافسية في المحيط ورصدها، وهذا لا يقتصر فقط على السوق الدولية بل يتجاوز ذلك إلى الجهات داخل التراب الواحد، والحصول على مجموعات متنافسة تستجيب لمتطلبات ورغبات الزبناء بطريقة أفضل من تلك التي تقدمها المجالات المتنافسة باعتماد معايير عملية دقيقة تساعد على تحليل السوق الكبرى.

- **التموقع الترابي:** بحث إمكانات تطوير العرض الترابي وتموقعاته عبر آليات جذب، وباختيار علامة للتراب²²، تمكنه من التعبير عن هويته وأصالته²³، وتساعد على التموقع والوصول إلى الزبناء المحتملين عبر المنتج الذي سيقدمه، هذا العرض يجب أن يكون جديرا بالتصديق مختلفا وجذابا في نظر المستهلكين مقارنة مع المنافسين²⁴.

2-6- المرتكزات الخاصة للتسويق الترابي: إدارية وبشرية وجغرافية

يقوم مطلب التنمية الترابية في أبعادها المختلفة بتراب ما على مرتكزات خاصة وأخرى عامة، ذلك بإعادة صياغة العلاقة بين الدولة وجماعاتها الترابية وفق مقاربة تعاقدية والاهتمام بالرأسمال البشري والإمكانات الجغرافية.

- **التعاقد بين الدولة والجماعات الترابية:** ارتكاز العلاقة بين الدولة وجماعاتها الترابية على مقاربة تعاقدية، لتعزيز دور الجماعة الترابية وتأهيلها لتكون في مستوى النهوض بالاختصاصات المعهود لها تنفيذها، بصياغة هذه المقاربة في إطار وثائق مرجعية تجد ترجمتها في عقود البرامج أو عقود تبرمها الدولة مع مختلف المتدخلين والفاعلين الترابيين.

- **الرأسمال البشري:** الرأسمال البشري كنز ترابي هام، وفي نفس الوقت نقطة ضعف قابلة للتأهيل لتكون موطن قوة بتأهيلها وتقوية أدوارها واستثمار إمكاناتها لتكون أساس عصرنة التدبير الإداري الترابي بشكل يتماشى مع التغييرات الجديدة الداخلية والخارجية..

- **الثروات الطبيعية والجغرافية:** تعد الموارد الترابية الطبيعية والجغرافية من المقومات الأساسية التي تركز عليها التنمية الترابية في حيز ترابي ما، وأساس تهيئة وإعادة تشكيل التراب سياسيا واقتصاديا واجتماعيا، لضمان تعبئة الموارد المتاحة والكامنة وتوزيعها بشكل أفضل تحقيقا للعدالة الاجتماعية بالاعتماد على آليات السوق وتجاوز الفوارق.

²² محمد تيسي & السعيد جميل، 2015، « صيرورة التنمية بجمال الريف من التدخل القطاعي إلى المشروع الترابي دراسة حالة شفشاون -الريف الغربي » مرجع سابق، ص : 170، ص ص : 167-184.

²³ Chevalier Michel, Dubois pierre louis.,2010, « les 100 mots du marketing », que sais je ?, presses universitaires de France, p : 83.

²⁴ حزوي محمد & طاهير نور الدين، 2015، مرجع سابق، ص : 59، ص ص : 47-70.

7- مشروع التسويق الترابي أم تسويق المشروع الترابي: أية مجالات للتطبيق؟

يتحدد تطبيق مفهوم التسويق الترابي كمنهج وكمقاربة إستراتيجية ذكية لتنمية التراب وإذكاء تنافسيته في ثلاثة أوجه:

- **التسويق الترابي خارج أي مشروع:** مجموع الأنشطة الفردية والمؤسسية التي تساهم تجويد صورة التراب، عن طريق تقديمها أفضل منتج يرضي الزبناء المحليين ويحافظ عليهم، ويجذب زبناء جدد ويقوي تنافسيته في السوق، وبالتالي اعتبار الجماعات الترابية كمقولة تهدف إلى الربح.

- **التسويق الترابي الهوياتي:** التراب فضاء عيش جماعة بشرية ونظام حي قابل للتعريف حيث يملك كل تراب هويته الخاصة، تتحدد هوية أفراده بموروثهم التاريخي كتراث ثقافي محلي مميز يتكون من قيم مشتركة، وباعتبار الهوية خاصية الكائنات والأشياء الأخرى التي يمكن للكائن أو الشيء أن يتميز بها عن الكائنات والأشياء الأخرى²⁵.

يساهم التسويق الترابي في تقوية هوية التراب انطلاقا من وجود مقولة تساهم في تحسين ثروة التراب وبعث ديناميته، تعبر عن خصوصياته الثقافية المحلية التي تجسدت في المعتقدات والممارسات التي تشكل بطريقة جماعية هويته التراب²⁶، هذه الهوية تكمن في تلك السمات الجوهرية التي تفيد على أن هذه الجماعة الترابية ليس الجماعات الترابية الأخرى.

- **التسويق الترابي داخل المشروع:** إن التسويق الترابي آلية ومكون من مكونات المشروع الترابي وكعنصر وظيفي للمشروع الترابي، إذ يعتبر الأخير تصورا جديدا لتجاوز النظرة الفوقية والتدخلات القطاعية المعزولة عن بعضها البعض، لبلورة نظرة شمولية تعتمد

²⁵ علي محمد رحومة، 2008، « علم الاجتماع الآلي مقارنة في علم الاجتماع العربي والاتصال عبر الحاسوب »، عالم المعرفة، عدد 347، سلسلة شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ص: 134.

²⁶ باريك بيكو، 2013، « سياسة جديدة للهوية : المبادئ السياسية لعالم يتسم بالاعتماد المتبادل »، ترجمة فتحي حسن محمد، منشورات المركز القومي للترجمة، العدد 2043، ص: 132.

مبدأ الالتقائية وتأخذ بعين الاعتبار كافة الأبعاد ، بغاية الاستجابة لحاجيات وانتظارات التراب²⁷.

8- تخليق التدبير الترابي وتحدي نجاح مشروع تسويق التراب

دمقرطة التراب أساس كل إقلاع اقتصادي واجتماعي بجعل الإنسان محور التنمية، فكل المنطلقات الفكرية والسياسية وغيرها تنطلق من الفرد لتعود إليه²⁸، فدمقرطة التراب تتم من خلال الجهود المبذولة لتحديث التدبير الترابي المحلي عبر تخليق الحياة العامة ومحاربة القيم الفاسدة التي تكبح عجلة التنمية الترابية وإحلال مبادئ الإصلاح والتي من بينها :

- مبدأ المسؤولية: تلك المسؤولية التي يتحملها بعض المدبرين شخصيا جراء تدبيرهم للشأن العام انطلاقا من الصلاحيات الخاصة المخولة لهم من لدن الإدارة أو المؤسسة العمومية، ومطلب المسؤولية أصبح ضرورة مجتمعية للارتقاء باتخاذ القرارات الصائبة والتدبير الرشيد.

- مبدأ الشفافية: آلية تجعل الإدارة تمارس نشاطها في العلن دون تعقيم، وإعمال الحق في الحصول على المعلومة والإخبار والقدرة على الاطلاع على الميزانيات ومراقبة تنفيذ المشاريع والبرامج وكذا متابعتها وتقييمها²⁹، ووسيلة لتسريع عملية التنمية الترابية بالتأسيس لمجتمع المعرفة، هذه الأخيرة تمكن من خلالها استحداث بدائل مبتكرة³⁰، وباعتبارها أداة لتطويق عدم الشفافية³¹.

- مبدأ المساءلة: تعني إخضاع أعمال وسلوك المسؤول عن التدبير العام إلى المساءلة والتقييم، والانفتاح على الانتقادات والشعور بالمسؤولية القائمة على الاستعداد الدائم لتقديم

²⁷ هلال عيد المجيد & مصطفى نامي & مصطفى وادريم، 2016، « المكون الثقافي والتنمية الترابية حالة المناطق الصحراوية بجنوب الأطلس الصغير البحث الجغرافي والتنمية بالجلال المغربية »، مرجع سابق، ص : 148 ص ص : 165-143.

²⁸ جيري نجيب، 2004، « الديمقراطية المحلية وسؤال الحكامة الجيدة »، مرجع سابق، ص : 11، ص ص : 11-26.

²⁹ بركان ميمون بولحوال وآخرون، 2011، « المجتمع المدني والتنمية المحلية »، المجتمع المدني والحكامة الترابية، أشغال الدورة الثانية والعشرون، منشورات الملتقى الثقافي لمدينة صفرو، تنسيق الزرهوني محمد واليقيصي محمد، ص : 24، ص ص : 12-29.

³⁰ أحمد الحضرائي، « الحكامة الترابية وحقوق الإنسان: الآليات التشاركية الجهوية »، دليل مرجعي بدعم من المجلس الوطني لحقوق الإنسان والمعهد الجمهوري الدولي IRI، ص : 42.

³¹ علي نبيل، 2006، « العقل العربي ومجتمع المعرفة مظاهر الأزمة واقتراحات بالحلول »، عالم المعرفة، الجزء الأول، عدد 369، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ص : 73.

التوضيحات اللازمة وعدم الإفلات من المحاسبة، والمساءلة شرط أساسي لمنع إساءة استعمال السلطة، وحماية الصالح العام بشكل أكثر فعالية³².

- **مبدأ الرقابة:** مجموع العمليات تقنية يقوم بها أشخاص أنيطت بهم هذه المهمة، فالرقابة مطلب هام لضبط العمل الجماعي ومن بين أهم وظائف الدولة للتحقق والتتبع لأهداف والبرامج والخطط المرسومة³³.

- **مبدأ الفعالية:** معيار لقياس ما تقدمه المؤسسات من إضافات نوعية سوسيو تنموية، ولقياس قدراتها التنظيمية ومؤهلات مواردها البشرية وآلياتها التواصلية وأساليبها في تحقيق التفاعل والتشباك مع باقي المؤسسات بقدرات تكاملية بعيدا عن الاجترار والتبعية.

- **مبدأ التقييم:** أسلوب مبني على قيم الشفافية والمسؤولية بإعمال مؤشرات علمية لتقييم المشاريع، ووسيلة تؤدي إلى الإصلاح والتغيير في معادلة تحديد الأهداف وانجازها حسب الوسائل المتاحة في ارتباط بتحقيق النتائج، الهدف منه قياس مدى انعكاس القرار المحلي والسياسيات العمومية المحلية على الأفراد والمجتمع، فالتقييم هو مرحلة مهمة تظهر ما إذا كانت هذه السياسة العامة قد بلغت أهدافها.

- **مبدأ الابتكار:** يعتبر الابتكار بصفته استحداثا لقيمة اقتصادية جوهر وروح المقولة، يمنح للتراب وسائل جديدة لخلق منتجات وثروات جديدة يفرض بها نفسه، وتفعيلا الذكاء الاقتصادي، يتيح القدرة على إحقاق التنمية الترايبية الشمولية والمندمجة، فبواسطة الإبداع والابتكار في التنظيم يمكن كسب رهان تسويق التراب وتعزيز جاذبيته والرفع من تنافسيته.

- **مبدأ النجاعة:** يعني الإتقان في ميدان التدبير العمومي وتحقيق المصلحة العامة ذات جودة بعيدا عن منطق الربح، فنجاعة الأداء هي الفعالية والجودة في الخدمة والاتساق بين الأهداف والنتائج وبالأستخدام الرشدي للموارد، لخروج حقيقي من التخلف والأزمة³⁴، وتشكل نجاعة أداء الفعل العمومي الترابي مطلبا اجتماعيا، سياسيا واقتصاديا ملحا أكثر منه خيارا.

³² تقرير الخمسينية، 2006، « المغرب الممكن : إسهام في النقاش العام من أجل طموح مشترك »، ص : 239.
³³ شنفار عبد الله، 2015، « الفاعلون المحليون والسياسات العمومية المحلية دراسة في القرار المحلي »، ص : 202.
³⁴ عماد أبركان، 2015، « الولاة والعمال في النموذج المغربي للإدارة المحلية وسؤال الحكامة الترايبية »، مرجع سابق، ص : 103، ص ص : 87-108.

9- تسويق إمكانات والفرص الترابية، أية استراتيجيات؟

إن منطق العولمة وما تفرضه من إكراهات وتحديات أبرزها المنافسة لم تقتصر على المقاولات الخاصة، بل امتدت إلى الجهات والجماعات الترابية³⁵، مما يفرض تجاوز الأساليب التقليدية للتخطيط والتدبير الترابي المحلي والرفع من أداء التراب وتجويد الخدمات التي تقدمها سواء الجماعات الترابية عبر وسيلة التسويق الترابي³⁶.

إن تسويق التراب يندرج ضمن الرؤية الإستراتيجية العامة للجماعات الترابية من خلال بلورة مشروعها الترابي الذي يراد التسويق له، وغالبا ما تكون الأهداف المسطرة في إستراتيجية التسويق الترابي أهدافا توضع ضمن المخططات الجماعية للتنمية الترابية التي تبلور بدورها خطة عمل تحدد فيها المسؤوليات والمهام والوسائل المادية وغير المادية.

9-1- تأهيل وتثمين التراب المحلي

يشكل الرأسمال الترابي مجموع المعطيات التي يتوفر عليها سواء أكانت مادية أو غير مادية والتي تشكل في نهاية المطاف الصورة العامة للتراب وعموما يمكن تقسيم الرأسمال الترابي إلى نوعين وهما:

- **الرأسمال المادي:** من وسائل الإنتاج وبنيات تحتية وعقارات وثروات طبيعية ومناخ...
- **الرأسمال اللامادي:** والذي يتمثل في القيم المجتمعية لتراب ما كالمعارف، المهارات، الأعراف، العادات والتقاليد...

يعتبر تثمين التراب أحد المحطات الأساسية في أي إستراتيجية للتسويق الترابي، وأن من شأن ذلك أن يقدم أولا صورة واضحة عن التراب (نقط القوه ونقط الضعف) وإعطاء القدرة على المقارنة بين منتج التراب المحلي وبين ما يمكن أن يقدمه المنافسون الترابيون.

³⁵ Hassan Azouaoui, 2005, « le marketing territorial et la gouvernance locale au Maroc » publication de la revue marocaine d audit et de développement, série management stratégique, N°7, p : 185.

³⁶ بوعدين لحسن، 2015، « أهمية الحكامة الترابية في الإنعاش الاقتصادي المحلي »، مرجع سابق، ص ص : 109-126، ص : 119.

2-9- نهج سياسة تواصلية ناجعة

ينبغي أن تتعامل الجماعات الترابية مع ترابها كمنتوج مادي وخدماتي معد للاستهلاك يحتاج إلى تسويق لدى المرتفقين والمستثمرين، وجعل التراب ورشا مفتوحا للتواصل والتشاور وتحمل المسؤولية بشكل جماعي في هذا الشأن، من هنا تبرز ضرورة اعتماد سياسة تواصلية وإعلامية لإبراز الامتيازات التي تخولها بإنتاج معلومات حولها تتميز بالتنوع والتكامل وتتسم بالانسجام والتنظيم والوضوح، ونقترح فيما يلي أهم الأدوات التواصلية وهي كالتالي:

- **إنتاج مطبوعات ومنوغرافيات تعريفية:** تعتبر المطبوعات والمنوغرافيات ذات الصبغة التسويقية من أنجع أدوات تواصل الجماعة الترابية مع الفاعلين الاقتصاديين، إذ تبرز فرص التراب ونقط قوته، وتعطي معلومات دقيقة عن إمكانات الجماعة الترابية من الطبيعية والبشرية والتجهيزية... ومتضمنة لمعطيات إحصائيات كفيلة بإقناع المقاولات على الاستثمار داخل تراب الجماعة الترابية، هذه الوثائق التعريفية والتسويقية يجب أن تكون في متناول العموم عبر مختلف الوسائط المعلوماتية والقنوات الاتصالية مع الحرص على إعدادها بشكل عصري ومتطور على مستوى الترتيب والتصميم.

- **الندوات والتظاهرات الوطنية والدولية:** يمكن للجماعات الترابية إبراز مؤهلاتها وإمكاناتها الترابية عبر تنظيم المؤتمرات والملتقيات المحلية والجهوية والوطنية وحتى الدولية، لتدارس الفرص المتاحة والكفيلة بالنهوض بوضعية التراب المحلي وقدرته التنافسية على جلب الاستثمارات من خلال نماذج تنموية مقارنة، واحتضان والمشاركة في المعارض الوطنية والدولية، وأيضا تنظيم التظاهرات الفنية والرياضية والتي يمكن للجماعات الترابية كمناسبة للترويج لنفسها عن طريق رسم صورة ايجابية عن الجماعة الترابية لدى الباحثون عن فرص الاستثمار.

- **توظيف التقنيات الحديثة للتواصل:** تعتبر الإنترنت أهم الوسائط والقنوات الإشهارية والدعائية فعالية في عملية التسويق الترابي بالنظر إلى ملايين المستعملين يوميا وانتشاره في كافة أنحاء العالم، تتيح سهولة الولوج إلى التراب لمعرفة خصائصه وإمكاناته، ويبسر عملية

عرض منتوجاته، ومن هنا تبرز أهمية إحداث مواقع على الإنترنت للجماعات الترابية للترويج لنفسها والرفع من شهرتها.

- **العلامة الترابية:** إن اختيار العلامة الترابية اختيار استراتيجي يلزم الجماعات الترابية التي تتطلع إلى الانخراط في إستراتيجية تسويق ترابها، تمكن من خلق صورة نوعية وميل عاطفي لدى الزبناء المستثمرين إلى التراب المحلي، والتي تعتبر بمثابة المدلول أو التعبير عن التراب ورهاناته وتنافسيته في عدة مجالات...

10- تطلعات ومعوقات التسويق الترابي

10-1- التسويق الترابي الناجح: أية آفاق؟

يتطلع التسويق الترابي الناجح إلى المساهمة الفعالة في تجديد دينامية تراب الواحة والمناطق الجبلية وخلق التنمية الترابية بها إلى توفر مجموعة من الشروط السياسي-تدبيرية، وبنيات مادية وقانونية وإدارية وأخرى ذات طبيعة تكوينية.

- **تثبيت دعائم الحکامة الترابية المحلية:** تساهم الحکامة الترابية المحلية في تثبيت دعائم التسويق الترابي بتكريس الديمقراطية المحلية والرفع من قيمة وفعالية الاتصال والتواصل داخله وإعطاء قيمة مضافة للتراب المحلي³⁷، ومن جهة أخرى فتسويق التراب يمكن من تحديد شروط الشراكة مع مختلف الفاعلين، ويسمح بفتح حوار ونقاش داخلي على مستوى الجماعات و يحسن العلاقات مع المواطنين.

- **تقوية البنيات التحتية في إستراتيجية التسويق الترابي:** تعتبر مسألة إعداد وتقوية البنيات التحتية شرطا ضروريا وعاملا جذب لتشجيع الاستثمار وبالتالي من أجل تحقيق التنمية الترابية، وبأن تكون مصحوبة بإستراتيجية تسويقية قادرة على التعريف بمختلف المقومات والإمكانات التي يزخر بها التراب، وكذلك مختلف الفرص الممكنة والمتاحة للاستثمار.

³⁷ Hassan Azouaoui.,2005, « le marketing territorial et la gouvernance locale au Maroc » publication de la revue marocaine d audit et de développement, série management stratégique, N°7, p : 187.

- إطلاق حرية المبادرة الجماعية: الانتقال من النمط التسييري التقليدي الذي يجعل من السلطات العمومية المحتكر الوحيد لمسؤولية تسيير التراب إلى الاعتماد المتبادل للسلط الشريكة في عملية تدبير التراب³⁸، وتعويض الرقابة القبلية بالرقابة البعدية والمصاحبة، ثم إلى وصاية موازية تقتصر على مراقبة مدى ملائمة الفعل الترابي المحلي للسياسات العمومية المحلية والوطنية، لكن دون سلب الهيئات المحلية استقلاليتها في تحديد سياساتها العامة المحلية، فالأصل هو استقلالية الهيئات المحلية اللامركزية في تسيير شؤونها العامة المحلية.

- دعم اللامركزية واللامركز الإداري: أصبحت التدبير الترابي المعاصر ينحو إلى دعم استقلالية تسيير التراب، بالاعتماد على المؤهلات والطاقات المحلية للتراب المعني، ففي المغرب شهدت اللامركزية نقلة نوعية منذ 1976 عبر منح استقلالية أكبر للجماعات الترابية وتقوية اختصاصاتها التنموية، مما أدخل الجماعات الترابية في منافسة بينها وأصبحت كل جماعة ترابية ملزمة بتحديث أساليب تسييرها وتخطيطها وتطبيق طرق جديدة في ميدان التسيير العمومي، يترجمها اللامركز الإداري كنظام يعترف بسلطة اتخاذ القرار لمنظومة فعالة من الإدارة المحلية غير الممركزة.

- التكوين المستمر لفائدة المنتخبين: يواجه التسويق الترابي ضعف الثقافة السياسية لدى المنتخبين، وجهل معظمهم بالقيم السياسية الحزبية ولمقتضيات العمل الجماعي، وضعف إلمامهم بالتقنيات المستجدة في التدبير الجماعي، لذا فالتكوين والتكوين المستمر بات أمرا ضروريا لفائدة المستشارين والرؤساء الجماعيين بل للسلطات الإدارية المحلية الوصية³⁹، للتوفر على مستوى مقبول من الخبرة والكفاءات المتمرسية لدى أعضاء المجالس المحلية والأطر العاملة بها.

- اعتماد آليات التضامن الترابي: التضامن الترابي آلية للتسويق الترابي يتحدد دورها في كل تدخل معقلن لتحسين جودة التراب وتوزيع أفضل للسكان والأنشطة والتخفيف من التباينات المجالية الناجمة عن تركيز الثروات وعن النمو غير المتكافئ، واستفادة المواطنين

³⁸ عبد العالي بوزوب، 2001، « قراءة في مفهوم الحكامة الجيدة »، مرجع سابق، ص : 9، ص ص : 6-11.

³⁹ أكتاوب، 2001، « التخطيط والإدارة المحلية بالمغرب » مرجع سابق، ص : 292، ص ص : 287-306.

من الخدمات العمومية بغض النظر على النطاق الترابي الذي يوجدون فيه⁴⁰، بإعمال التضامن والتعاون كسلوك يجذب الأفراد والجماعات إلى بعضهم تلقائيا لمواجهة الاكراهات التي يصعب تخطيها بصفة فردية، وكميكانزمات تعزز جاذبية وتنافسية التراب وتتيح الترابط بين وحدات الجغرافية المختلفة للتراب مع باقي المجالات الترابية الأخرى في إطار وحدة الدولة بواسطة مشاريع مشتركة⁴¹.

- **انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي:** إشراك الجامعات بإحداث وتنشيط مختبرات ومراكز للبحث والتكوين تنسجم ومتطلبات التنمية الترابية للجماعات المحلية⁴²، والتأسيس لجامعة وسيطة توفر فضاء للنقاش وتبادل المعارف والخبرات بين الباحثين والخبراء، والانفتاح على التجارب ومواكبة المستجدات وفك العزلة عن الكفاءات، مما يساهم في إرساء الذكاء الاقتصادي للتراب⁴³، جامعة تعاونية تسعى إلى تطوير القدرة على العمل في شبكات ومع مختلف الشركاء وجعل بيئة التعلم بيئة مفتوحة تخدم الجميع في كل مكان وزمان وفي شتى المجالات.

- **دعم الابتكار الجماعي والذكاء الترابي:** تنشيط تنافسية التراب وجاذبيته الاقتصادية بالبحث والابتكار وأجراً الذكاء الاقتصادي والترابي، لما له دور في تجديد العلاقة بين الإنسان مع التراب، انطلاقاً من عمل جماعي مركز ترابيا يمكن أن ينبثق عنه عمل منظم كفيل بأن يترجم على شكل عمل ممأسس لمشروع تسويق التراب وغاياته التنموية⁴⁴، وتوجيه مسارات لتنمية نحو الوجهة الصحيحة بشكل يسمح باكتشاف موارد التراب وإدماجها في أنساق إنتاجها المحلي ارتباطاً بالخصوصيات المحلية.

⁴⁰ ظريف جواد & السامي عبد المجيد، 2006، «الريف العربي بين الإنصاف والتضامن الترابيين حالة إقليم الفحص أنجرة مرجع سابق، ص : 128، ص ص : 123-142.

⁴¹ ظريف جواد السامي & عبد المجيد، 2006، مرجع سابق، ص : 128، ص ص : 123-142.

⁴² بنمختار بن عبد الله رشيد، 2012، «تنمي الجهات بواسطة المعرفة و التكنولوجيا»، مرجع سابق، ص : 35، ص ص : 27-39.

⁴³ لوفي جون لويس، 2012، «التصنيع وتحديد مواقع الأنشطة: رد على التحول العالمي الكبير الجاري»، نفس المرجع، ص : 47، ص ص : 41-48.

⁴⁴ جوايال أندري، 2012، «الذكاء الترابي في خدمة المقاولات الصغرى و المتوسطة المجددة في الجهات الواقعة خارج التراب الحضري : التجارب الكندية والبرازيلية»، مرجع سابق، ص : 160، ص ص : 157-176.

2-10- تعترض التسويق الترابي للمجالات الترابية عدة معوقات

بالرغم من أن النتائج التي يمكن أن يحققها التسويق الترابي للجماعات الترابية في ما يخص الاستثمارات وتحقيق التنمية الترابية المحلية إلا أنه لا يزال يعاني من مجموعة من العراقيل التي تجد من نجاعته ومن أهمها:

- **تعدد مصادر القرار وتداخل الاختصاصات:** يشكل تعدد مصادر اتخاذ القرار وتداخل الاختصاصات بين الفاعلين على المستوى الوطني الجهوي والمحلي عدة صعوبات قانونية وتقنية فيما يخص تدبير التراب، الشيء الذي تكرسه تقسيمات ترابية تقوم على معايير لا تمت بصلة للمؤهلات والاكراهات الخاصة بكل وحدة مجالية داخل التراب، وخلق مؤسسات ترابية بصلاحيات غير واضحة أو متداخلة دون وسائل حقيقية⁴⁵.

- **ضعف الموارد المالية:** تنسم الجماعات المحلية بهشاشة ماليتها لشح مواردها مصادر التمويل والدعم المادي وهزالة مردودية الضرائب والرسوم الجماعية، وضعف التحويلات المالية المرصودة لها من قبل الدولة مقارنة مع حجم الاختصاصات وجسامة المسؤوليات المنقولة إليها من الإدارة المركزية، مما يؤثر سلبا على دورها في تأهيل ترابها وكسب رهان التنافسية الترابية، وتتعمق الأزمة المالية بندرة الموارد وتدهورها جراء الاستغلال المفرط، والعزلة المفروضة عليها بفعل موقعها الجغرافي مما يعيق مخططاتها التنموية، لذا فهشاشة الاستقلال المالي للجماعات الترابية وعجز مواردها الداخلية يضطررها إلى اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية الشيء الذي يؤثر في قراراتها⁴⁶.

- **عدم الاستثمار في العنصر البشري:** تحتاج الجماعات الترابية والمؤسسات القطاعية بالتراب لمنظومة بشرية قادرة على إنجاح ورش التسويق الترابي والتنمية الترابية، في حين لازالت هذه المؤسسات تضم منتخبين وموظفين يباشرون تدبيرهم للاقتصاديات الترابية بعقلية سياسية عوض عقلية تدبيرية، خاصة في ظل غياب التكوين والتأطير، مما يحتم

⁴⁵ مالفوزان موران، 2012، « إستراتيجية الذكاء الترابي والتنمية الاقتصادية في جمهورية الصين الشعبية منذ سنة 2000 »، مرجع سابق، ص : 85، ص ص : 81-96.

⁴⁶ ركلمة أمين، 2004، « مالية الجماعات المحلية بين دواعي التجديد وأفاق التطوير »، مرجع سابق، ص : 90، ص ص : 79-106.

ضرورة توفر منتخب وموظف مؤهل ثقافيا وأخلاقيا ومهاريا للقيام بمهامه ومسؤولياته أحسن قيام اتجاه التراب ومستعمليه.

- **غياب التواصل وقيم الانفتاح:** ترتبط القدرة على الجذب الاستثماري بمستوى جيد من التواصل والإعلام والانفتاح، وبذل الجهود الكافية لإقناع الجهات المستثمرة لاختيار تراب معين موقعا لممارسة أنشطتها، لذلك فضعف الإصغاء إلى المحيط والتفاعل مع التطورات التي تقع داخله، وعدم الإلمام بالمساطر وأدبيات بلورة المشروع الترابي وإخراجه لحيز الوجود، يضعف جاذبية الجماعات الترابية للاستثمار وقدرتها على التفاوض.

- **ضعف اعتماد التكنولوجيا الحديثة:** يتيح استعمال التكنولوجيا الحديثة بناء إدارة ترابية عصرية قادرة على توفير المعلومات الكافية حول خصائص ومزايا ترابها، وكذا الامتيازات التي يوفرها بالنسبة للوحدات الإنتاجية، ورغم أن بعض الجماعات الترابية أنشأت لها مواقع الكترونية للتعريف بإمكانياتها تبقى جل هذه المواقع ضعيفة المحتوى، خاصة فيما يتعلق بتحيين المعلومات والمعطيات وأساليب وتقنيات عرضها على هذه المواقع الالكترونية.

- **غياب ثقافة التقييم الذاتي والتدبير بالنتائج:** قيم أساسية لاستشراف المستقبل والرفع من احتمالية تحقيق نتائج جيدة، تعبر عنها جملة من المؤشرات القابلة للقياس، يعكسها المعيش اليومي للسكان وديناميات التراب، كما تضمن عملية التقييم والتتبع بناء الثقة والمصداقية، وتنمي حس المسؤولية لدى الفاعلين خاصة العموميين منهم، ويكفل نجاعة أداء المرافق والمؤسسات العمومية التي تعنى بتدبير التراب، وتكرس الانتماء إلى التراب وتعزيز الهوية الترابية من خلال بناء علاقة حميمة للسكان اتجاه الحيز الذي يحتضن تحركاتهم ويشكل محيطهم المباشر الذي يتطلعون إلى إشباع حاجاتهم منه⁴⁷.

11- نجاح تسويق التراب رهين الانتقال من المقاربة التسييرية إلى المقاربة التدبيرية

يتقاطع مفهوم التسويق الترابي مع مفهوم الجماعة المقولة التي الذي تحرص على الانتقال من المقاربة التسييرية إلى المقاربة التدبيرية لتجويد الفعل الترابي بغية تحقيق الأهداف التنموية المتوخاة منها، بإعمال الحكامة والتشخيص والتخطيط التشاركي، من

⁴⁷ أكتاب، 2001، « التخطيط والإدارة المحلية بالمغرب »، مرجع سابق، ص : 287، ص ص : 287-306.

خلال التشخيص الحقيقي لواقع التراب المحلي ومعرفة حاجيات وانتظارات المواطن الزبون، كما يجب عليها أن تأخذ موقفا إيجابيا من الملتزمات، فهي مدعوة لتطوير سياسة القرب، كدعامة للحكمة المحلية الجيدة. كشكل من أشكال التدبير الديموقراطي⁴⁸ وخارطة طريق لتخطيط تسويق التراب وتأهيل تنافسيته ورفع جاذبيته.

- **الحكمة التشاركية:** يكون الفعل تشاركيا في اتخاذ القرار المحلي بالحوار بين كافة الفاعلين في التراب رسميين وخواص ومجتمع مدني، لتحسين جودة التدبير العمومي وإشراكهم في كل ما يعنى بالشأن الترابي، باعتبار أن التعاون والتنسيق بين مختلف الفاعلين على اختلاف توجهاتهم واختصاصاتهم يشكل النموذج الأمثل للمقاربة التشاركية، خاصة على مستوى تأهيل العوامل الرئيسية للتنمية لإقامة مشاريع، وبفضل الحكمة التشاركية يمكن تسويق التراب وجعله أكثر تنافسية بتعبئة موارده وإمكاناته، ويجعل المقولة والتراب يشتعلان في تكامل والتقائية إذ لا يمكن أن يتحقق التسويق الترابي إلا بتقارب الأنشطة جغرافيا والقرب التنظيمي وتفاعل كافة الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين والسياسيين⁴⁹.

- **التشخيص الترابي:** عملية لتقييم التراب من حيث المؤهلات الجغرافية، الجيواستراتيجية، الطبيعية، البشرية والثقافية...⁵⁰ بتحديد رأسمال تراب وتكوين نظرة عامة على وضعية العرض الترابي ومدى قدرته على منافسة عروض المجالات الترابية الأخرى، ويعتبر كذلك أداة لتحليل وفهم البنيات والأنساق التي تتحكم في تنظيم وتدبير التراب انطلاقا من تحديد الاكراهات وسيناريوهات التطور المحتمل⁵¹، وبالتالي فبناءا عليه يمكن وضع تصور ورسم وتوجيه المسارات والأولويات وتحديد الأدوار، وذلك بدراسة الواقع وفهمه في الوقت الحاضر والتنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل⁵².

⁴⁸ **Thévenet Maurice 2014** « les 100 mots du management » que sais je?, presses universitaires de France, p : 112.

⁴⁹ **جوايال أندري، 2012،** « الذكاء الترابي في خدمة المقاولات الصغرى و المتوسطة المجددة في الجهات الواقعة خارج التراب الحضري : التجارب الكندية والبرازيلية »، مرجع سابق، ص : 160، ص ص : 157-176.

⁵⁰ **التايري عبد القادر & بليط يوسف & صديق نور الدين، 2006،** « التنمية الترابية وإعداد المجال بالأطلس المتوسط الشرقي: حالة جماعتي بركين والصباب إقليم جريسف »، مرجع سابق، ص : 170، ص ص : 92-166.

⁵¹ **الكتور حسن، 2015،** « المشروع الترابي والمقاربة التشاركية : منهجية عمل مخطط التنمية الجماعي »، مرجع سابق، ص : 77، ص ص : 63-84.

⁵² **Pierre Malin et Françoise Choay، 2010،** « Dictionnaire de l urbanisme et de l aménagement », sous la coordination générale de Pierre Merlin, p : 79.

- **التخطيط التشاركي:** مجموع الوسائل والإجراءات التي يتخذها الفاعلون لتحويل الواقع لصورة أفضل مما كانت عليه الأمور في الماضي، هي عملية فكرية منضبطة ذات مخرجات وغايات محددة بوضوح، باستحضار كافة المدخلات والمتغيرات التي تتفاعل فيما بينها في تشكيل التراب وإنتاجه، بهدف إرساء سياسة ترابية قادرة على خلق مجالات ترابية مندمجة حيث الإنسان في قلب الاهتمام في جو تسوده الثقة والمسؤولية⁵³، ويقتضي التخطيط إشراك السكان والفعاليات السياسية المحلية والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين والهيكل التقليدية، ويتطلب تدخل الإدارة بأدوات منهجية ووثائق مرجعية وأن تتحلى بحسن التقدير الأمور والقدر الكافي من اليقظة والحكمة لتقنين التراب وتنظيم استعماله وتحديد نوع الاستعمال الأمثل لكل جزء منه قصد تحقيق تكامل أجزائها وانسجام أطرافها⁵⁴.

12- المجتمع المدني المحلي شريك أساسي في تسويق التراب

تعتبر مؤسسة المجتمع المدني فضاء للنقاش التنموي وشريكا وفاعلا تنمويا حقيقيا للانجاز⁵⁵، ضمن معادلة التنمية الترابية، من شأنه تجويد والرفع من إيقاع العملية التنموية وفي تلبية حاجات الساكنة المعلنة والمستعجلة من خلال المشاركة في بلورة مشاريع تنموية منتجة ترفع من جاذبية التراب وتعزز تنافسيته بين المجالات الترابية المجاورة والبعيدة.

يسهم استنبات عمل جماعي في عمق المجالات الترابية في تحريك المنظومة الثقافية لساكنتها وتمرسها على تحمل المسؤولية، ويساعد على تجاوز عقلية الاتكال والاستجداء التي تركز الفرد المستسلم الخنوع بحثا عن تدخل أو حماية، ويفسح المجال لمنظور وعقلية الإنسان النشط والمسؤول والشخص الجاد والفاعل في المصير الفردي والجماعي.

يجعل العمل الجماعي الجاد من التراب المحلي الفضاء الأمثل لطرح ومقاربة القضايا الجوهرية للتنمية، وتحويل المجال المحلي كيفما كانت مؤهلاته وإمكاناته إلى محيط للنمو الاقتصادي والرخاء الاجتماعي، بالنظر إلى الأدوار المنتظرة من المجتمع المدني المحلي

⁵³ هلال عبد المجيد & فاضل عبد الله، 2015، « التخطيط العمراني ورهانات التنمية الترابية »، مرجع سابق، ص : 37، ص ص : 37-46.

هلال عبد المجيد & فاضل عبد الله، 2015، نفس المرجع، ص : 38، ص ص : 37-48.

⁵⁵ موساوي امحمد & البحري زهير، 2011، « العمل الجماعي بزاوية بوكرين في ظل التحولات السوسيو-مجالية »، النسيج الجماعي والتنمية الترابية بالمناطق الجبلية المنجزات والتطلعات أشغال المنتدى الأول للتنمية والثقافة لاغزارن، منشورات الجماعة القروية لاغزارن، العدد الأول، ص : 157، ص ص : 125-175.

أصبح ضروريا على الجماعات الترابية أن تتخذ الجمعيات شريكا لا بد منه باتخاذ كافة الإجراءات العملية لإعمال هذه الشراكة التعاقدية.

خاتمة

يكاد يجمع أغلب الباحثين في مجال التسويق الترابي أنه إذا كان الهدف الأساسي من هذا التسويق للوحدات الترابية خلق نوع من الدينامية التنموية التي تعيد رسم معالم التراب، وجعل قطار التنمية الترابية في الاتجاه الصحيح الذي يخدم الإنسان بالدرجة الأولى ويضمن له الرفاه والطمأنينة، فإن هذه الإستراتيجية تقوم على جملة من المرتكزات والقواعد المضبوطة ذات الأسس العلمية التي تجعل منه خطة ميدانية وورشا مفتوحا وليس مجرد شعارات سياسية كنقل العناوين من التجارب المقارنة وتجاوز التفاصيل.

ببليوغرافيا عربية

- محمد بودواح & عبد السلام بوهلال، 2015، «التسويق الترابي وآفاق التنمية المحلية في المغرب»، المشروع الترابي أداة إستراتيجية للتنمية المحلية حالة جماعة اغزران الجبلية، أشغال الدورة الخامسة لمنتدى التنمية والثقافة لاغزران، منشورات الجماعة القروية لاغزران العدد الخامس، تنسيق : البقصي محمد والزهرهوني محمد، ص ص : 85-100.
- حزوي محمد & طاهير نور الدين، 2015، «التسويق الترابي الحضري بالمغرب بين غموض المفهوم وإشكالية التطبيق»، الديناميات الترابية والتحولات السوسيواقتصادية بالمغرب دراسة نماذج، منشورات مختبر الأبحاث والدراسات الجغرافية والتهيئة الخرائطية، ص ص : 47-70.
- أحمد مفيد، 2016، «الحكمة الترابية على مستوى الجماعات والجهات : بين احترام القانون وتكريس النزاهة والشفافية».
- نجيب المصمودي، 2014، «الجماعات الترابية بالمغرب بين مقومات التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية المندمجة»، سلسلة الحكمة الترابية ودراسة السياسات، العدد الأول.
- أسليماني العربي، 2006، «الانعكاسات السوسيوثقافية لوسائل الاتصال الجديدة»، مجلة فكر ونقد، العدد 75، ص ص : 119-127.
- بحكان ميمون وآخرون، 2011، «المجتمع المدني والتنمية المحلية»، المجتمع المحلي والحكمة الترابية، تنسيق : الزهرهوني محمد والبقصي محمد، أشغال الدورة الثانية والعشرون، منشورات الملتقى الثقافي لمدينة صفرو، ص ص : 12-29.
- بو عدين لحسن، 2015، «أهمية الحكمة الترابية في الإنعاش الاقتصادي المحلي»، الحكمة الترابية، من الجهوية المتقدمة إلى الحكم الذاتي...، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، العدد 31/32، مطبعة النجاح الجديدة- الدار البيضاء، ص ص : 109-126.
- الشريف الغيوي، 2006، «إدارة القرب: آلية للتضامن الترابي»، منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة مواضيع الساعة، عدد 53.
- فراح عبدالرحيم & موساوي امحمد، 2016، «البحث الجغرافي والتنمية الترابية حالة منتدى اغزران للتنمية والثقافة، البحث الجغرافي والتنمية بالجلال المغربية نحو جغرافية

- القرب، منشورات الجماعة القروية لاغزارن رقم 6، أشغال الدورة السادسة لمنتدى التنمية والثقافة لاغزارن، التنسيق العلمي : الزرهوني محمد ومحمد اليقصي، ص ص : 64-92.
- **الاسماعيلي أسماء، 2015، « الجهوية المتقدمة ورهان التنمية المحلية »**، مرجع سابق، ص ص : 47-58.
- **كسافي لوفيل فرانسوا، 2012، « الالتقائية الشاملة والتباينات المحلية ضرورة تجديد الذكاء الاستراتيجي »**، الذكاء الترابي والتنمية الجهوية بواسطة المقولة تجارب دولية مقارنة، أعمال الملتقى الدولي للداخلية، إشراف : الكراوي إدريس وكليرك فيليب، منشورات جمعية الدراسات والأبحاث من أجل التنمية، ص ص : 19-25.
- **رحيم الحسين، 2016، « الديناميكية المجالية ورهانات التنمية بإقليم هضاب العليا للجزائر»**، المدن وإعادة تشكيل الأحزاب الترابية الريفية المتوسطة : دراسات لحالات من المغرب وفرنسا والجزائر، نشر وإصدار مختبر الدراسات حول الموارد والحركات والجاذبية، تنسيق : هلال عبد المجيد، الدكاري عبد الرحمان، جروف سعيد، ص ص : 13-42.
- **محمد تيسي & السعيد جميلة، 2015، « صيرورة التنمية بجمال الريف من التدخل القطاعي إلى المشروع الترابي دراسة حالة شفشاون -الريف الغربي »** مرجع سابق، ص ص : 167-184.
- **علي محمد رحومة، 2008، « علم الاجتماع الآلي مقاربة في علم الاجتماع العربي والاتصال عبر الحاسوب »**، عالم المعرفة، عدد 347، سلسلة شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
- **باريك بيكو، 2013، « سياسة جديدة للهوية : المبادئ السياسية لعالم يتسم بالاعتماد المتبادل»**، ترجمة فتحي حسن محمد، منشورات المركز القومي للترجمة، العدد 2043.
- **هلال عيد المجيد & مصطفى نامي & مصطفى وادريم، 2016، « المكون الثقافي والتنمية الترابية حالة المناطق الصحراوية بجنوب الأطلس الصغير البحث الجغرافي والتنمية بالجمال المغربية »**، نحو جغرافية القرب، منشورات الجماعة القروية لاغزارن

- العدد السادس، أشغال الدورة السادسة لمنتدى التنمية والثقافة لاغزارن، التنسيق العلمي : الزرهوني محمد واليقصي محمد، ص ص : 143-165.
- **جيري نجيب، 2004، « الديمقراطية المحلية وسؤال الحكامة الجيدة »**، مرجع سابق، ص ص : 11-26.
- **أحمد الحضرائي، « الحكامة الترابية وحقوق الإنسان: الآليات التشاركية الجهوية »**، دليل مرجعي بدعم من المجلس الوطني لحقوق الإنسان والمعهد الجمهوري الدولي IRI.
- **علي نبيل، 2006، « العقل العربي ومجتمع المعرفة مظاهر الأزمة واقتراحات بالحلول »**، عالم المعرفة، الجزء الأول، عدد 369، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- **تقرير الخمسينية، 2006، « المغرب الممكن : إسهام في النقاش العام من أجل طموح مشترك »**.
- **شنفر عبد الله، 2015، « الفاعلون المحليون والسياسات العمومية المحلية دراسة في القرار المحلي »**.
- **لصفر قدور، 2004، « المسؤولية التدبيرية نحو حكمة صفقات الجماعات الترابية »**، الجماعة الترابية، الجهوية المتقدمة ورهان الحكامة الجيدة، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، العدد 30/29، مطبعة النجاح الجديدة- الدار البيضاء، ص ص : 63-78.
- **عماد أبركان، 2015، « الولاية والعمال في النموذج المغربي للإدارة المحلية وسؤال الحكامة الترابية »**، الحكامة الترابية، من الجهوية المتقدمة إلى الحكم الذاتي...، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، العدد 31/32، مطبعة النجاح الجديدة- الدار البيضاء، ص ص : 87-108.
- **عبد العالي بوزوبع، 2001، « قراءة في مفهوم الحكامة الجيدة »**، المجتمع المدني والحكامة الترابية، الدورة الثانية والعشرون، منشورات الملتقى الثقافي لمدينة صفرو، ص ص : 6-11.
- **أكناوب، 2001، « التخطيط والإدارة المحلية بالمغرب »** مرجع سابق، ص ص : 287-306.

- **ظريف جواد السامي عبد المجيد، 2006،** « الريف العربي بين الإنصاف والتضامن الترابيين خالة إقليم الفحص أنجرة » البحث الجغرافي و التنمية بالمناطق الجبلية نحو جغرافية القرب تنسيق : الزرهوني محمد والبقصي محمد، أشغال الدورة السادسة لمنتدى التنمية والثقافة لاغزارن، منشورات الجماعة القروية لاغزارن، العدد السادس، ص ص : 142-123.
- **بنمختار بن عبد الله رشيد، 2012،** « تنمي الجهات بواسطة المعرفة و التكنولوجيا »، مرجع سابق، ص ص : 39-27.
- **لوفي جون لويس، 2012،** « التصنيع وتحديد مواقع الأنشطة : رد على التحول العالمي الكبير الجاري »، نفس المرجع، ص ص : 48-41.
- **جوايال أندري، 2012،** « الذكاء الترابي في خدمة المقاولات الصغرى و المتوسطة المجددة في الجهات الواقعة خارج التراب الحضري : التجارب الكندية والبرازيلية »، مرجع سابق، ص ص : 176-157.
- **مالفوزان موران، 2012،** « إستراتيجية الذكاء الترابي والتنمية الاقتصادية في جمهورية الصين الشعبية منذ سنة 2000 »، مرجع سابق، ص ص : 96-81.
- **ركلمة أمين، 2004،** « مالية الجماعات المحلية بين دواعي التجديد وأفاق التطوير »، مرجع سابق، ص ص : 106-79.
- **التايري عبد القادر & بليط يوسف & صديق نور الدين، 2006،** « التنمية الترابية وإعداد المجال بالأطلس المتوسط الشرقي: حالة جماعتي بركين والصباب إقليم جريسف »، مرجع سابق، ص ص : 166-92.
- **الكتمور حسن، 2015،** « المشروع الترابي والمقاربة التشاركية : منهجية عمل مخطط التنمية الجماعي »، مرجع سابق، ص ص : 84-63.
- **هلال عبد المجيد & فاضل عبد الله، 2015،** « التخطيط العمراني ورهانات التنمية الترابية »، مرجع سابق، ص ص : 46-37.
- **موساوي امحمد & البحري زهير، 2011،** « العمل الجماعي بزاوية بوكرين في ظل التحولات السوسيو-مجالية »، النسيج الجماعي والتنمية الترابية بالمناطق الجبلية المنجزات

والتطلعات أشغال المنتدى الأول للتنمية والثقافة لاغزارن، منشورات الجماعة القروية لاغزارن، العدد الأول، ص ص : 125-175.

بيبليوغرافيا فرنسية

Chevalier Michel, Dubois Pierre Louis., 2010., « les 100 mots du marketing », presses universitaires de France, que sais je ?.

Chevalier Michel, Dubois pierre louis.,2010, « les 100 mots du marketing », que sais je ?, presses universitaires de France.

Dunlop Jérôme.,2012, « les 100 mots de la géographie » que sais je ?, presses universitaires de France.

Fatima chahid.,2005, « territorialisation des politiques publiques » publications de la revue marocaine d administrations locale et de développement, collection manuels et travaux, N°63.

Hassan Azouaoui.,2005, « le marketing territorial et la gouvernance locale au Maroc » publication de la revue marocaine d audit et de développement, série management stratégique, N°7.

Micro Robert.

Petit Ropert.

Pierre Malin et Françoise Choay.,2010, « Dictionnaire de l urbanisme et de l aménagement », sous la coordination générale de Pierre Merlin.

Raffestin Claude.,1979, « Pour une géographie du pouvoir», Paris, LITEC.

Thévenet Maurice 2014 « les 100 mots du management » que sais je ?, presses universitaires de France.

Wacherman & All., 2005, « Dictionnaire de géographie ».

