



ISSN :3085_5055

العدد الخامس عشر_ غشت 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

عبد الفتاح الثقة

دكتور في القانون العام والعلوم السياسية

الحكامة الترابية بالمغرب وفعالية المشاريع المجالية:

نحو حكامة متعددة المستويات وتحقيق العدالة المجالية

La gouvernance territoriale au Maroc et l'efficacité des projets territoriaux : vers une gouvernance multiniveau et la réalisation de la justice spatiale

Résumé:

Depuis la Constitution de 2011, le Maroc a engagé une transformation de son organisation territoriale fondée sur la régionalisation avancée, la décentralisation et la déconcentration. Cet article analyse la contribution du gouvernement territorial à l'efficacité des projets territoriaux et à la réalisation de la justice spatiale. Il montre que cette efficacité repose sur la clarification des compétences, la coordination entre les acteurs, ainsi que la planification et l'évaluation des politiques publiques. À partir d'une approche descriptive, analytique et institutionnelle, l'étude souligne l'évolution vers une gouvernance territoriale fondée sur la convergence, la contractualisation et la coordination multiniveaux. Toutefois, cette dynamique reste conditionnée par le renforcement des ressources, des capacités et de la responsabilité des acteurs territoriaux.

Mots-clés : gouvernement territorial. Régionalisation avancée. Décentralisation. Déconcentration gouvernances multiniveaux. Développement territorial. Justice spatiale.

الملخص:

عرف التنظيم الترابي بالمغرب، خاصة منذ دستور 2011، تحولاً مهماً من خلال تكريس الجهوية المتقدمة وتعزيز اللامركزية واللامركزية الإداري. وفي هذا السياق، يناقش المقال مدى مساهمة الحكومة الترابية في تعزيز فعالية المشاريع المجالية وتحقيق التنمية والعدالة المجالية، انطلاقاً من فرضية مفادها أن نجاحها يرتبط بتكامل اللامركزية واللامركزية، ووضوح الاختصاصات، ونجاعة التنسيق، وجودة التخطيط والتقييم.

ويعتمد المقال المنهج الوصفي التحليلي والمؤسساتي، إلى جانب تحليل الخطاب، مع استحضار التحولات التي عرفتتها السياسة الترابية خلال سنتي 2025 و2026. ويخلص إلى أن المغرب يتجه نحو نموذج للحكامة الترابية يقوم على الالتقاء والتعاقد والتنسيق متعدد المستويات، غير أن فعاليته تظل رهينة بتجاوز تداخل الاختصاصات، وتعزيز الموارد والقدرات، وربط المسؤولية بالنتائج.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الترابية؛ الجهوية المتقدمة؛ اللامركزية؛ اللامركزية؛ الحكامة متعددة المستويات؛ المشاريع المجالية؛ التنمية المجالية؛ العدالة المجالية.



مقدمة:

أصبح المجال الترابي يحتل موقعاً مركزيًا في صناعة وتنفيذ السياسات العمومية المعاصرة، بعدما كشفت التجارب المقارنة محدودية المقاربات التي تجعل من المركز المستوى الوحيد لإنتاج القرار العمومي وتحديد الأولويات التنموية. فالتفاوتات الاقتصادية والاجتماعية والمجالية لا تتوزع بصورة متجانسة، كما أن الحاجيات العمومية تختلف باختلاف الخصائص الجغرافية والديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية للمجالات.

ومن ثم، لم يعد نجاح السياسة العمومية مرتبطاً فقط بقدرة الدولة على إنتاج برامج وطنية موحدة، وإنما أصبح مرتبطاً كذلك بمدى قدرتها على ترجمة هذه البرامج إلى سياسات ومشاريع تراعي خصوصيات المجالات، وتستجيب للحاجيات الفعلية للسكان، وتحقق التكامل بين مختلف التدخلات القطاعية.

وفي المغرب، شكل دستور 2011 محطة مفصلية في مسار إعادة تنظيم العلاقة بين الدولة والمجال. فقد خصص الباب التاسع للجماعات الترابية، ونص على أن الجهات والعمالات والأقاليم والجماعات تشكل الجماعات الترابية للمملكة، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي، وتسير شؤونها بكيفية ديمقراطية. كما ربط التنظيم الترابي بمبادئ التدبير الحر والتعاون والتضامن، وبمشاركة السكان المعنيين في تدبير شؤونهم والمساهمة في التنمية البشرية المندمجة والمستدامة. "يرتكز التنظيم الجهوي والترابي على مبادئ التدبير الحر، وعلى التعاون والتضامن؛ ويؤمن مشاركة السكان المعنيين في تدبير شؤونهم، والرفع من مساهمتهم في التنمية البشرية المندمجة والمستدامة"¹.

وقد تم تنزيل هذه المبادئ الدستورية من خلال القوانين التنظيمية المتعلقة بالجهات والعمالات والأقاليم والجماعات، وفي مقدمتها القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات، والقانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق

¹ - المملكة المغربية، دستور المملكة المغربية لسنة 2011، خاصة الباب التاسع المتعلق بالجماعات الترابية، والفصل 136 المتعلق بمبادئ التنظيم الجهوي والترابي. ينص الفصل 136 على أن التنظيم الجهوي والترابي يرتكز على مبادئ التدبير الحر والتعاون والتضامن، ويؤمن مشاركة السكان المعنيين في تدبير شؤونهم والمساهمة في التنمية البشرية المندمجة والمستدامة.

بالعاملات والأقاليم، والقانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات. وتشكل هذه النصوص الإطار القانوني لممارسة الاختصاصات الترابية، وللتخطيط التنموي، ولتنظيم العلاقات بين مختلف مستويات الجماعات الترابية والدولة.² غير أن اللامركزية لا يمكن أن تؤدي وظائفها التنموية بصورة فعالة دون إصلاح الإدارة المركزية على المستوى الترابي. لذلك، اكتسب اللاتمرکز الإداري أهمية خاصة، باعتباره تنظيمًا إداريًا مواكبًا للتنظيم الترابي اللامركزي، ووسيلة لتقريب تنفيذ السياسات العمومية من المجال. وقد جاء المرسوم رقم 2.17.618 بمثابة ميثاق وطني للاتمرکز الإداري ليؤطر هذا التوجه، ويجعل من المصالح اللامركزية للدولة أحد المكونات الأساسية للحكامة الترابية.³

وفي هذا السياق، يُستعمل مفهوم "الحكومة الترابية"⁴ في هذا المقال استعملاً تحليليًا وليس باعتباره تسمية دستورية مستقلة؛ للدلالة على مجموع المؤسسات والفاعلين الذين يتقاطع تدخلهم في المجال الترابي، وفي مقدمتهم مجالس الجماعات الترابية، والولاة والعمال، والمصالح اللامركزية، والمؤسسات العمومية، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والسكان.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في ضوء التحولات التي عرفتها السياسة العمومية الترابية المغربية خلال الفترة الأخيرة. فقد شكل خطاب عيد العرش لسنة 2025 محطة مهمة في إعادة توجيه السياسة التنموية نحو "التنمية المجالية المندمجة"، مع الدعوة إلى إطلاق جيل جديد من برامج التنمية الترابية يستهدف تدارك التفاوتات المجالية وضمان استفادة المواطنين من ثمار التنمية. " لقد حان الوقت لإحداث نقلة حقيقية، في التأهيل الشامل للمجالات الترابية، وتدارك الفوارق

² - المملكة المغربية، القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.83 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليوز 2015)، الجريدة الرسمية؛ والقانونان التنظيميان رقم 112.14 و 113.14 المتعلقان على التوالي بالعاملات والأقاليم والجماعات

³ - المملكة المغربية، المرسوم رقم 2.17.618 الصادر في 18 من ربيع الآخر 1440 (26 ديسمبر 2018) بمثابة ميثاق وطني للاتمرکز الإداري.

⁴ "الحكومة الترابية" هي مجموع السلطات والمؤسسات التي تتولى تدبير الشأن العام على المستوى المحلي أو الجهوي داخل مجال ترابي معين، بهدف تنفيذ السياسات العمومية وتقديم الخدمات للمواطنين، لم يظهر مفهوم الحكومة الترابية بصيغته الحديثة دفعة واحدة، بل تطور مع تطور الدولة الحديثة وانتقالها من نظام شديد المركزية إلى نظام يقوم على تقريب الإدارة من المواطنين وتدبير الشأن العام على المستوى المحلي.

فمصطلح "الحكومة الترابية" ليس تسمية دستورية أو قانونية رسمية مستقلة في المغرب، وإنما تم استخدامه في هذا البحث كمفهوم تحليلي للدلالة على شبكة المؤسسات والفاعلين الذين يساهمون في صناعة وتنفيذ السياسات العمومية داخل المجال الترابي



الاجتماعية والمجالية. لذلك ندعو إلى الانتقال من المقاربات التقليدية للتنمية الاجتماعية، إلى مقارنة للتنمية المجالية المندمجة. هدفنا أن تشمل ثمار التقدم والتنمية كل المواطنين، في جميع المناطق والجهات، دون تمييز أو إقصاء. ولهذه الغاية، وجهنا الحكومة لاعتماد جيل جديد من برامج التنمية الترابية، يركز على تهمين الخصوصيات المحلية، وتكريس الجهوية المتقدمة، ومبدأ التكامل والتضامن بين المجالات الترابية. وينبغي أن تقوم هذه البرامج، على توحيد جهود مختلف الفاعلين، حول أولويات واضحة، ومشاريع ذات تأثير ملموس، تهم على وجه الخصوص :

—أولا : دعم التشغيل، عبر تهمين المؤهلات الاقتصادية الجهوية، وتوفير مناخ ملائم للمبادرة والاستثمار المحلي؛

—ثانيا : تقوية الخدمات الاجتماعية الأساسية، خاصة في مجالي التربية والتعليم، والرعاية الصحية، بما يصون كرامة المواطن، ويكرس العدالة المجالية؛

—ثالثا : اعتماد تدبير استباقي ومستدام للموارد المائية، في ظل تزايد حدة الإجهاد المائي وتغير المناخ؛

—رابعا : إطلاق مشاريع التأهيل الترابي المندمج، في انسجام مع المشاريع الوطنية الكبرى، التي تعرفها البلاد.⁵

وقد جسد مشروع قانون المالية لسنة 2026 إعادة توجيه استراتيجي حول التماسك الترابي من خلال أرساء جيل جديد من البرامج المندمجة. حيث أن " هذه الميزانية تطمح إلى إعادة إعطاء المجالات الترابية المكانة التي تستحقها، ليس فقط باعتبارها مجرد فضاءات للتنفيذ، ولكن كرافعات حقيقية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية⁶". وحث على أن ما يميز هذه المقاربة الجديدة بعدها المندمج، والذي يتجاوز مضاعفة مشاريع قطاعية معزولة، لتباشر بناء مشاريع ترابية كاملة تجمع بين البنيات التحتية، والتشغيل، والتكوين، والإدماج الاجتماعي، والاستدامة البيئية. كما أعتمد مشروع قانون المالية لسنة 2026، مقارنة تصبح فيها المجالات الترابية فاعلا قائم الذات في مجال التنمية، وليس مجرد مستفيدة، معتبرا أن

5 - محمد السادس، خطاب صاحب الجلالة الملك محمد السادس بمناسبة عيد العرش المجيد، 30 يوليوز 2025، ولا سيما الدعوة إلى الانتقال من المقاربات التقليدية للتنمية الاجتماعية إلى التنمية المجالية المندمجة وإطلاق جيل جديد من برامج التنمية الترابية .
6 - محمد جدري، الخبير الاقتصادي، الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية المندمجة في صلب مشروع قانون المالية لسنة 2025، Maroc.ma بتاريخ 6 نونبر 2025.



استدامة هذا التجديد تبقى رهينة بثلاثة عوامل، هي تنزيل عملي فعال عبر التعاقد، واستقلالية مالية معززة للجماعات الترابية، وحكامة تركز على الشفافية. مع ضرورة تعزيز الجباية المحلية، وتعبئة شراكات بين القطاعين العام والخاص، وكذا الاستفادة من التمويلات الدولية.

ثم جاء المجلس الوزاري المنعقد في 9 أبريل 2026 ليقدم تصوراً أكثر تفصيلاً لحكامة الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية المندمجة، قائماً على الانطلاق من الحاجيات المحلية، وإجراء التشخيص الترابي، وتنسيق البرامج على المستويات المحلي والجهوي والوطني، مع اعتماد آليات للتتبع والتقييم والشفافية ومنصة رقمية لمتابعة البرمجة وتنفيذ المشاريع. كما قُدرت الكلفة الإجمالية الأولية لهذه البرامج على مدى ثماني سنوات بنحو 210 مليارات درهم. "..... أن إعداد هذه البرامج، ارتكز على تنظيم مشاورات واسعة وعمليات إنصات على مستوى كافة عمالات وأقاليم المملكة، حيث تم القيام بتشخيص ترابي لكل عمالة وإقليم بناء على تحليل مختلف المؤشرات السوسيو-اقتصادية، وتحديد نقاط القوة والضعف فيما يخص ولوج الساكنة إلى الشغل والتعليم والصحة والماء وبرامج التأهيل الترابي".⁷

وفي السياق نفسه، شكل إصلاح القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات تطوراً مؤسساتياً مهماً. فقد صادق البرلمان على القانون التنظيمي رقم 031.26، وأكدت المحكمة الدستورية، بموجب قرارها رقم 26/267 الصادر في 2 يوليوز 2026، عدم مخالفته للدستور⁸. بعد استكمال المسار التشريعي المنصوص عليه في الدستور.

وعليه، لم يعد النقاش ينصب فقط على السؤال التقليدي المتعلق بمدى نجاح اللامركزية أو اللاتمركز، وإنما أصبح مرتبطاً بسؤال أوسع يتعلق بقدرة منظومة الحكومة الترابية على تحويل تعدد المؤسسات والاختصاصات والموارد إلى مشاريع مجالية مندمجة وفعالة وذات أثر تنموي قابل للقياس.

⁷ - المملكة المغربية، بلاغ الديوان الملكي بشأن المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 9 أبريل 2026، والمتعلق، ضمن ما تضمنه، بالجيل الجديد من برامج التنمية الترابية المندمجة وآليات الحكامة والتنسيق والتتبع.

⁸ - المحكمة الدستورية للمملكة المغربية، قرار رقم 26/267 م.د، ملف عدد 26/316، بتاريخ 2 يوليوز 2026، بشأن القانون التنظيمي رقم 031.26 القاضي بتغيير وتتميم القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات.



ISSN :3085_5055

العدد الخامس عشر_ غشت 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

من هنا تتحدد إشكالية البحث في السؤال الآتي:

إلى أي حد تساهم الحكومة الترايبية بالمغرب، من خلال التكامل بين اللامركزية واللامركزية والتسيير متعدد المستويات، في ضمان فعالية المشاريع المجالية وتحقيق التنمية والعدالة المجالية؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية عدد من التساؤلات الفرعية:

- هل أوجد الإطار الدستوري والقانوني شروطاً مؤسسية كافية لقيام حكومة ترايبية فعالة؟
- ما حدود التكامل بين اللامركزية واللامركزية؟
- هل استطاع التخطيط الترابي تجاوز منطق البرامج القطاعية المتفرقة؟
- ما مدى فعالية آليات التنسيق والتعاقد والشراكة؟
- هل تتناسب الموارد المالية والبشرية مع الاختصاصات المسندة إلى الجهات والجماعات الترابية؟
- إلى أي حد تعكس التوجهات الملكية الأخيرة تحولاً من حكامه الوسائل إلى حكامه النتائج والأثر؟
- هل يمثل إصلاح القانون التنظيمي المتعلق بالجهات خطوة نحو جعل الجهوية المتقدمة قدرة فعلية على الإنجاز؟

وينطلق البحث من ثلاث فرضيات مترابطة:

أولاً: كلما تحقق التكامل بين اللامركزية واللامركزية، ازدادت قدرة النظام الترابي على إنتاج سياسات ومشاريع ملائمة للحاجيات المحلية.

ثانياً: لا تتحدد فعالية المشاريع المجالية بحجم الموارد المالية وحده، وإنما بجودة الحكامة والتخطيط والتنسيق والتنفيذ والتقييم.

ثالثاً: تعكس التحولات التي شهدتها السياسة العمومية الترايبية خلال 2025 و2026 انتقالاً تدريجياً من المقاربة القطاعية إلى مقاربة ترايبية مندمجة تقوم على التشخيص المحلي والالتقائية والحكامه متعددة المستويات وقياس الأثر.



وسيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الإطار الدستوري والقانوني والمؤسساتي، والمنهج المؤسساتي لدراسة العلاقات بين مختلف الفاعلين، والمنهج النقدي لتقييم حدود النموذج، إلى جانب تحليل الخطاب بالنسبة للتوجهات الملكية المرتبطة بالتنمية المجالية.

وسيتم تقسيم البحث إلى محورين رئيسيين:

المحور الأول: الأسس المؤسساتية للحكومة الترابية وآليات إنتاج المشاريع المجالية.

المحور الثاني: الحكامة متعددة المستويات وفعالية المشاريع المجالية ورهان العدالة الترابية

المحور الأول: الأسس المؤسساتية للحكومة الترابية وآليات إنتاج المشاريع المجالية

أولاً: الجهوية المتقدمة واللامركزية الترابية كأساس للحكومة الترابية

1. الجهوية المتقدمة وإعادة توزيع الوظيفة التنموية

أحدث دستور 2011 تحولاً نوعياً في فلسفة التنظيم الترابي المغربي، حين لم يعد ينظر إلى الجماعات الترابية باعتبارها مجرد وحدات إدارية لتدبير بعض المرافق المحلية، وإنما جعل منها مكونات أساسية للتنظيم الترابي للدولة. ويبرز هذا التحول من خلال الجمع بين ثلاثة مبادئ أساسية: التدبير الحر، والتعاون والتضامن، ومشاركة السكان في تدبير شؤونهم⁹.

⁹ - المملكة المغربية، دستور المملكة المغربية لسنة 2011، خاصة الباب التاسع المتعلق بالجماعات الترابية المتعلق بمبادئ التنظيم الجهوي والترابي. خاصة الفصول 135 إلى 146 على أن التنظيم الجهوي والترابي يرتكز على مبادئ التدبير الحر والتعاون والتضامن، ويؤمن مشاركة السكان المعنيين في تدبير شؤونهم والمساهمة في التنمية البشرية المندمجة والمستدامة.



ISSN :3085_5055

العدد الخامس عشر_ غشت 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

وتكتسي الجهة أهمية خاصة داخل هذا البناء، باعتبارها المستوى الذي يمكن أن تتقاطع فيه التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتخطيط المجالي والاستثمار والتأهيل الترابي. ومن ثم، أصبحت الجهوية المتقدمة تتجاوز فكرة إعادة توزيع الاختصاصات الإدارية، لتطرح سؤالاً أعمق يتعلق بإعادة توزيع القدرة على إنتاج القرار العمومي.

فالجهة القوية لا تقاس فقط بوجود مجلس منتخب، وإنما بقدرتها على:

- تحديد الأولويات؛
- إعداد البرامج؛
- تعبئة الموارد؛
- عقد الشراكات؛
- تنفيذ المشاريع؛
- تتبع النتائج؛
- تقييم الأثر.

وبذلك، يصبح المشروع المجالي أحد أهم الاختبارات العملية لمدى تحول الجهة من وحدة مؤسساتية إلى فاعل تنموي حقيقي.

2-القوانين التنظيمية وتحديد الاختصاصات

شكلت القوانين التنظيمية الثلاثة المتعلقة بالجهات والعمالات والأقاليم والجماعات الإطار التشريعي الأساسي لتفعيل اللامركزية الدستورية. وتكمن أهميتها في تحديد الأجهزة، والاختصاصات، والموارد، وآليات التعاون والشراكة، وأدوات التخطيط.

ويكتسي القانون التنظيمي رقم 111.14 أهمية خاصة باعتباره ينظم الجهة باعتبارها مستوى استراتيجيًا للتنمية. كما يكرس برامج التنمية الجهوية كأداة للتخطيط، ويحدد الاختصاصات الذاتية والمشاركة والمنقولة. أما القانونان



ISSN :3085_5055

العدد الخامس عشر_ غشت 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

التنظيميان المتعلقان بالعمالات والأقاليم والجماعات فيكملان هذه الهندسة من خلال توزيع الوظائف بين المستويات الترابية.

غير أن تعدد المستويات لا يؤدي بالضرورة إلى وحدة القرار العمومي فقد ينتج عنه، في غياب التنسيق، تداخل في البرامج وتعدد في المتدخلين واختلاف في الأولويات. ولذلك، فإن التحدي لا يكمن فقط في توزيع الاختصاصات، وإنما في بناء آليات تجعل من هذا التوزيع تقسيماً وظيفياً متكاملًا بدل أن يتحول إلى تعدد مؤسساتي متنافس.

ثانيًا: اللامركزية واللامركز كآليتين متكاملتين

1- اللامركزية : الشرعية الترابية والقدرة على المبادرة

تقوم اللامركزية الترابية على إسناد جزء من الوظيفة العمومية إلى هيئات ترابية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي وتدبر شؤونها بواسطة مجالس منتخبة. وتتمثل قيمتها بالنسبة للمشاريع المجالية في جعل الحاجيات المحلية عنصرًا أساسيًا في تحديد الأولويات. فالمشروع الترابي الفعال يفترض وجود قدرة محلية على تشخيص المشكلة، وصياغة الحل، وتعبئة الشركاء، وتحديد التمويل، ومتابعة الإنجاز. لكن هذا الدور يواجه تحديين أساسيين: الأول: يرتبط بالموارد،

والثاني: يرتبط بالقدرات المؤسسية.

فالاختصاصات لا تنتج أثرًا بمجرد نقلها قانونيًا، وإنما تحتاج إلى موارد مالية وبشرية وتقنية تسمح بممارستها فعليًا. ومن هنا، فإن جوهر اللامركزية ليس نقل الاختصاص فقط، بل نقل القدرة على الفعل¹⁰.

2- اللامركز: الإدارة الترابية للدولة

¹⁰ OECD, *Making Decentralisation Work : A Handbook for Policy-Makers*, OECD Publishing, Paris, 2019



يشكل اللاتمرکز الإداري الوجه الآخر للتنظيم الترابي للدولة، باعتباره الإطار الذي يتم من خلاله تنزيل وظائف الدولة وسياساتها العمومية على المستوى الترابي. فإذا كانت اللامركزية تقوم على إسناد تدبير جزء من الشؤون المحلية إلى جماعات ترابية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي، وتستمد مشروعيتها من الانتخاب، فإن اللاتمرکز يقوم، في المقابل، على إعادة توزيع ممارسة الاختصاصات داخل الجهاز الإداري للدولة، من خلال تفويض أو نقل جزء من سلطات الإدارة المركزية إلى ممثلها ومصلحها على المستوى الترابي¹¹.

ومن هذا المنظور، لا ينشئ اللاتمرکز فاعلاً ترابياً مستقلاً عن الدولة، وإنما يعيد تنظيم حضور الدولة داخل المجال، من خلال تمكين ممثلي السلطة المركزية والمصالح اللامركزية من ممارسة اختصاصاتهم بالقرب من المجالات الترابية والسكان. وقد كرس الميثاق الوطني للاتمرکز الإداري هذا التصور، حين جعل من اللاتمرکز إطاراً تنظيمياً مواكباً للتنظيم الترابي اللامركزي، وآلية أساسية لتفعيل السياسة العامة للدولة وضمان تنزيلها على المستوى الترابي، بما يحقق قدرًا أكبر من الفعالية والنجاعة في تدبير الشأن العام.

وتتجلى الأهمية العملية للاتمرکز، بصفة خاصة، في الأدوار التي يضطلع بها ولاية الجهات وعمال العمالات والأقاليم، إلى جانب المصالح اللامركزية للدولة، في مجالات التنسيق والتوجيه وتتبع تنفيذ السياسات العمومية والبرامج الحكومية على المستوى الترابي. كما يساهم اللاتمرکز في تقريب الإدارة من المواطنين، وتحسين فعالية التدخل العمومي، وضمان التقائية السياسات والبرامج القطاعية داخل المجال الترابي، بما يحول دون تجزئة التدخلات العمومية وتعددتها بصورة قد تحد من نجاعتها.

وعليه، فإن العلاقة بين اللامركزية واللاتمرکز لا ينبغي أن تُفهم باعتبارها علاقة تنازع أو تنافس على الاختصاصات، وإنما باعتبارها علاقة تكامل وظيفي ومؤسسي بين مستويين متداخلين من التنظيم الإداري والترابي للدولة. فاللامركزية تتيح للجماعات الترابية مجالاً لممارسة الاختصاصات المنوطة بها، وتمنحها مشروعية تمثيلية قائمة على الانتخاب، فضلاً

¹¹ - مرسوم رقم 2-17-618 صادر في 18 من ربيع الآخر 1440 (26 ديسمبر 2018) بمثابة ميثاق وطني للاتمرکز الإداري



ISSN :3085_5055

العدد الخامس عشر_ غشت 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

عن إمكانية المبادرة في تدبير الشأن الترابي وإعداد وتنفيذ السياسات والبرامج المرتبطة باختصاصاتها.¹² أما اللاتمرکز، فيوفر للدولة بنيتها الإدارية داخل المجال، ويضمن حضور سلطاتها ومصالحها على المستوى الترابي، بما يمكنها من تنفيذ السياسات العمومية وتتبعها وتنسيق مختلف التدخلات القطاعية.

ومن ثم، يمكن النظر إلى العلاقة بين النظامين من خلال ثلاث وظائف مترابطة: فاللامركزية توفر الشرعية التمثيلية والمبادرة الترابية؛ واللاتمرکز يؤمن الامتداد الإداري والتنفيذي للدولة داخل المجال؛ في حين يضطلع التنسيق بدور الوساطة المؤسسية التي تسمح بتحويل تعدد المتدخلين إلى تدخل عمومي منسجم ومتكامل.

وتكتسي هذه العلاقة أهمية خاصة في سياق الجهوية المتقدمة، حيث لم يعد نجاح التنظيم الترابي رهيناً بمجرد توزيع الاختصاصات بين الدولة والجماعات الترابية، وإنما أصبح مرتبطاً كذلك بمدى قدرة مختلف الفاعلين على تنسيق تدخلاتهم وتوحيد رؤاهم حول التنمية الترابية. ومن ثم، فإن التكامل بين اللامركزية واللاتمرکز يمثل أحد المرتكزات الأساسية لبناء حكمة ترابية فعالة، تقوم على وضوح الأدوار وتكامل الاختصاصات والتنسيق بين مختلف مستويات الفعل العمومي، بما يسمح بتحقيق التقائية السياسات العمومية وتعزيز فعالية التدبير الترابي.

فاللامركزية تمنح الشرعية التمثيلية والمبادرة الترابية، واللاتمرکز يوفر القدرة الإدارية والتنفيذية للدولة داخل المجال،¹³ والتنسيق يحول تعدد الفاعلين إلى سياسة عمومية مندمجة. وهذه العلاقة الثلاثية تشكل، من الناحية التحليلية، أساس مفهوم الحكومة الترابية.

¹² OCDE ، *Les contrats entre niveaux de gouvernement : Un outil pour la régionalisation avancée au Maroc*. OECD Regional Development Papers ، n°48 ، Éditions OCDE ، PARIS 2023

¹³ OCDE ، *Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial : Enjeux et recommandations Pour une action publique coordonnée* ، Éditions OCDE ، PARIS 2018 .

المحور الثاني:

الحكامة متعددة المستويات وفعالية المشاريع المجالية ورهان العدالة الترابية

أولاً: من المشروع القطاعي إلى المشروع الترابي المندمج

1. محدودية المقاربة القطاعية

تتمثل إحدى مشكلات السياسات العمومية الترابية في احتمال اشتغال القطاعات الحكومية والجماعات الترابية ضمن منطق مؤسساتي منفصل. وقد يؤدي هذا الوضع إلى إنجاز مشاريع صحيحة من الناحية القطاعية، لكنها محدودة الأثر من الناحية الترابية، ويبرز مثال قطاع التعليم هذه الإشكالية بوضوح؛ فبناء مؤسسة تعليمية جديدة، وإن كان يمثل استجابة مباشرة للحاجة إلى توسيع العرض المدرسي، لا يضمن، في حد ذاته، تحسين مؤشرات التمدرس أو الحد من الهدر والانقطاع عن الدراسة، ولا سيما في المجالات القروية أو المناطق ذات الكثافة السكانية المتباعدة. إذ تظل فعالية هذا الاستثمار مرتبطة بتوافر شبكة طرق ملائمة، ووسائل للنقل المدرسي، والماء والكهرباء، والتجهيزات الأساسية، فضلاً عن الموارد البشرية الضرورية لضمان انتظام العملية التعليمية. ومن ثم، فإن معالجة مشكل الولوج إلى التعليم تقتضي النظر إلى هذه العناصر باعتبارها مكونات مترابطة لمنظومة ترابية واحدة، وليس باعتبارها تدخلات قطاعية منفصلة.

وينطبق المنطق ذاته على قطاع الصحة؛ فإحداث مركز صحي أو تأهيل منشأة صحية لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الولوج الفعلي إلى الخدمات الصحية إذا لم يواكب ذلك توفير الموارد البشرية المؤهلة، والتجهيزات الطبية اللازمة، والأدوية، وشبكات النقل والولوج، فضلاً عن الربط الجيد بالمؤسسات الصحية ذات المستوى الأعلى. وبالتالي، فإن قياس أثر المشروع لا ينبغي أن يتوقف عند مؤشرات الإنجاز المادي، كعدد المنشآت المشيدة أو المراكز المحدث، وإنما ينبغي أن يمتد إلى قياس مدى إسهام هذه الاستثمارات في تحسين المؤشرات الاجتماعية والصحية للسكان

وتتعارض هذه الوضعية مع الاتجاه المتنامي في أدبيات التنمية الترابية نحو اعتماد المقاربة المجالية المندمجة، التي تنطلق من خصوصية المجال وحاجيات سكانه، بدل الاكتفاء بتطبيق سياسات قطاعية موحدة بصورة متجانسة على مجالات تختلف في مواردها وإمكاناتها وحاجياتها. وفي هذا السياق، تؤكد منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي



ISSN :3085_5055

العدد الخامس عشر - غشت 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

(OECD)14 أن السياسات الجهوية الفعالة تقتضي اعتماد مقاربة تراعي خصوصيات كل مجال، وتعمل على إدماج السياسات القطاعية والاستثمارات والخدمات العمومية ضمن رؤية ترابية متكاملة، بما يضمن تكاملها وتعزيز بعضها لبعض، بدل اشتغالها في جزر مؤسساتية منفصلة.

كما تؤكد المنظمة أن التنمية الجهوية ينبغي النظر إليها باعتبارها سياسة متعددة القطاعات ومتعددة المستويات، وهو ما يقتضي إقامة آليات فعالة للتنسيق بين المستوى الوطني والمستويات الترابية، فضلاً عن تعزيز التنسيق الأفقي بين القطاعات والمؤسسات المختلفة. وترى المنظمة أن ضعف التنسيق قد يؤدي إلى ازدواجية التدخلات، وتضارب المبادرات، وعدم الكفاءة في استخدام الموارد، فضلاً عن وجود ثغرات في تقديم الخدمات العمومية.

2- التنمية المجالية المندمجة

تعكس التوجهات الجديدة انتقالاً من سؤال: "ماذا سننجز؟" إلى سؤال: "ما المشكلة الترابية التي ينبغي حلها؟" وهذا التحول ذو دلالة منهجية. فالمشروع الترابي المندمج ينطلق من المجال، ثم يحدد الحاجيات، وبعد ذلك يربط بين المشاريع الضرورية لمعالجة هذه الحاجيات. وقد ارتبط الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية بهذا المنطق، من خلال التركيز على التشخيص الترابي، والاستماع للحاجيات، وربط المشاريع بالتشغيل والخدمات الاجتماعية الأساسية 15 والماء والتأهيل الترابي. وقد أكدت الحكومة رسمياً أن هذا التوجه يستند إلى خطاب عيد العرش لسنة 2025 الذي دعا إلى الانتقال نحو التنمية المجالية المندمجة.

ثانياً: التشخيص والمشاركة كمدخل لفعالية المشاريع

¹⁴ OECD (2023), Recommendation of the Council on Regional Development Policy

¹⁵ - المملكة المغربية، الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية المندمجة في صلب مشروع قانون المالية لسنة 2026، البوابة الرسمية للمملكة المغربية، 7 نونبر 2025.



لا يمكن أن تكون التنمية الترابية فعالة دون معرفة دقيقة بالمجال. فالمشروع الذي لا يقوم على تشخيص اقتصادي واجتماعي وديموغرافي قد يستجيب لتصوير إداري مسبق بدل أن يستجيب للحاجة الفعلية. وتكمن أهمية التشخيص الترابي في تحديد:

- المجالات الأكثر هشاشة؛
- الفئات الأكثر احتياجًا؛
- الاختلالات في الولوج إلى الخدمات؛
- الإمكانيات الاقتصادية المحلية؛
- الموارد الطبيعية؛
- فرص الاستثمار والتشغيل؛
- الحاجيات المستقبلية.

وتكتسب مشاركة السكان أهمية خاصة في هذا السياق، لأن السكان ليسوا فقط مستفيدين من المشاريع، وإنما يمثلون مصدرًا للمعرفة المحلية المتعلقة بالمجال. ولهذا، فإن الانتقال إلى المشاورات المحلية والإنصات للسكان يمثل انتقالًا من الحكامة من فوق إلى الحكامة المبنية على التفاعل مع المجال. وقد شهدت الفترة السابقة للمجلس الوزاري في أبريل 2026 لقاءات تشاورية محلية لإعداد برامج التنمية الترابية المندمجة، بما يؤكد إدخال التشاور ضمن عملية إنتاج البرنامج الترابي¹⁶.

ثالثًا: الحكامة متعددة المستويات كإطار لتنسيق المشاريع:

إذا كانت اللامركزية واللامركزي يوفران الفاعلين، فإن الحكامة متعددة المستويات تحدد كيفية تفاعلهم، ويفترض هذا النموذج توزيع الأدوار بين مستويات متعددة:

¹⁶ انطلقت في شهر نوفمبر 2025 تحت إشراف وزارة الداخلية سلسلة لقاءات تشاورية موسعة بجميع جهات وأقاليم المغرب، لإعداد الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية المندمجة، وذلك لتكريس مقاربة تشاركية تركز على تقليص الفوارق المجالية والاجتماعية.



المستوى المحلي: التشخيص وتحديد الحاجيات والاقتراح والتنفيذ.

المستوى الجهوي: التنسيق والتجميع وضمان الانسجام بين المشاريع.

المستوى الوطني: التعبئة والتمويل ووضع الأطر المرجعية والتقييم.

وقد قدم المجلس الوزاري المنعقد في 9 أبريل 2026 تصورًا لحكامة الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية المندمجة قائمًا على هذه المستويات، مع آليات للتتبع والتقييم والشفافية. كما أعلن عن منصة رقمية تتيح للمواطنين والفاعلين المؤسسيين الاطلاع على البرمجة وحالة تقدم الأشغال وتنفيذ المشاريع. وتكتسي هذه المقاربة أهمية لأنها تحاول تجاوز الثنائية التقليدية بين المركز والمجال، نحو شبكة من العلاقات العمودية والأفقية. غير أن الحكامة متعددة المستويات لا تنجح بمجرد إحداث اللجان. فالنجاح الحقيقي يقاس بمدى وضوح المسؤوليات، وسرعة اتخاذ القرار، وتوحيد الأولويات وتقليص آجال التنفيذ، ومنع تكرار المشاريع وكذا ربط التمويل بالنتائج.

رابعاً: التنمية الترابية المندمجة كمدخل لتعزيز التماسك الترابي في مشروع قانون المالية لسنة 2026

يكرس مشروع قانون المالية لسنة 2026 توجهًا جديدًا في مجال التنمية الترابية، من خلال الانتقال من المقاربات القطاعية المتفرقة إلى مقاربة أكثر تكاملاً تستهدف التأهيل الشامل للمجالات الترابية وتقليص الفوارق الاجتماعية والمجالية. ويندرج هذا التوجه ضمن رؤية ترمي إلى تحقيق قدر أكبر من الإنصاف الترابي، وربط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بخصوصيات المجالات الترابية وحاجياتها الفعلية. وقد أكدت مذكرة تقديم مشروع قانون المالية لسنة 2026 أن البعد الترابي للاستثمارات المنتجة يشكل أحد مداخل تعزيز النمو والإنصاف الترابي، بما يجعل التنمية الترابية المندمجة مكونًا أساسيًا في التوجهات العامة للسياسة الميزانية. ¹⁷

ويستند هذا التوجه إلى المرجعية الملكية التي دعت إلى الانتقال من المقاربات التقليدية للتنمية الاجتماعية إلى مقاربة للتنمية المجالية المندمجة، بما يسمح بجعل ثمار التنمية والتقدم أكثر شمولاً من الناحية الاجتماعية والمجالية. وفي هذا السياق، تم التأكيد على ضرورة إيلاء عناية خاصة للمناطق الأكثر هشاشة، ولا سيما المناطق الجبلية والواحات، وتعزيز

¹⁷ وزارة الاقتصاد والمالية مذكرة تقديم مشروع قانون للسنة المالية 2026 ص 3 و 8.

المبادرات المحلية والأنشطة الاقتصادية وفرص الشغل، إلى جانب النهوض بخدمات التعليم والصحة والتأهيل الترابي. وقد انعكست هذه التوجهات بشكل مباشر في الوثائق المرجعية لمشروع قانون المالية لسنة 2026، التي جعلت من الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية أحد مداخل تحقيق العدالة المجالية.¹⁸

وتأسس هذه البرامج على مقارنة مندمجة تتجاوز منطق تجميع المشاريع القطاعية المنفصلة، لفائدة تصور ترابي يقوم على تحقيق التكامل بين مختلف أبعاد التنمية. وفي هذا الإطار، حددت الوثائق المالية أربعة محاور رئيسية للتدخل، تتمثل في دعم التشغيل من خلال ترمين المؤهلات الاقتصادية الجهوية وتشجيع المبادرة والاستثمار المحلي، وتقوية الخدمات الاجتماعية الأساسية، ولا سيما التعليم والصحة، والتدبير الاستباقي والمستدام للموارد المائية في ظل تزايد الإجهاد المائي وتغير المناخ، فضلاً عن التأهيل الترابي المندمج. ويكشف هذا التوجه عن محاولة للانتقال من منطق التدخل القطاعي إلى منطق يقوم على التقائية السياسات العمومية على المستوى الترابي.¹⁹

ولا تقتصر أهمية هذه المقاربة على طبيعة المشاريع المستهدفة، وإنما تمتد إلى طريقة إعدادها وتنفيذها؛ إذ تقوم البرامج الترابية الجديدة على مقاربة تصاعدية تسعى إلى إشراك الفاعلين المحليين في تحديد الأولويات وصياغة المشاريع، مع إعداد وثائق خاصة بكل عمالة أو إقليم وعروض شاملة على مستوى الجهات. وتبرز هذه الآلية إرادة في تعزيز البعد الترابي في صناعة القرار التنموي، وربط اختيار المشاريع بالخصوصيات المحلية وبالأثر المنتظر منها على السكان والمجالات.²⁰

ومن ثم، فإن التحول الذي يحمله مشروع قانون المالية لسنة 2026 لا يتعلق فقط بزيادة حجم الاعتمادات المالية الموجهة إلى المجالات الترابية، وإنما يمتد إلى إعادة النظر في فلسفة التدخل العمومي ذاتها، من خلال جعل المجال الترابي إطاراً لتقاطع السياسات العمومية وتكاملها. وفي هذا السياق، أشار الخبير الاقتصادي محمد جدري إلى أن المقاربة الجديدة تسعى إلى تجاوز المشاريع القطاعية المعزولة، وبناء مشاريع ترابية تجمع بين البنيات التحتية والتشغيل والتكوين

¹⁸ وزارة الاقتصاد والمالية مذكرة تقديم مشروع قانون للسنة المالية 2026 (خاصة الصفحات 6-8)

¹⁹ وزارة الاقتصاد والمالية مذكرة تقديم مشروع قانون للسنة المالية 2026 (خاصة الصفحات 61-63)

²⁰ وزارة الاقتصاد والمالية مذكرة تقديم مشروع قانون للسنة المالية 2026 (خاصة الصفحات 63)



والإدماج الاجتماعي والاستدامة البيئية، بما يعزز قدرة المجال الترابي على أداء دور فاعل في التنمية بدل الاقتصار على

اعتباره مجالاً لتلقي البرامج العمومية.²¹

وتتجسد هذه الإرادة كذلك في إعادة توجيه إحدى الآليات المالية القائمة، من خلال تغيير تسمية «صندوق التنمية القروية والمناطق الجبلية» وإعادة تخصيصه ليصبح «صندوق التنمية الترابية المندمجة». ويشكل هذا التغيير تطوراً في طبيعة الوظيفة المالية للصندوق، إذ أصبح موجهاً إلى تمويل برامج ومشاريع التنمية الترابية المندمجة، مع إمكانية مساهمة الميزانية العامة والجماعات الترابية والمؤسسات والمقاولات العمومية والمنظمات والهيئات الدولية، فضلاً عن الهبات والوصايا وغيرها من الموارد التي يمكن رصدها له وفقاً للنصوص التشريعية والتنظيمية الجاري بها العمل.²²

ويكتسي هذا الصندوق أهمية خاصة من الناحية المالية، بالنظر إلى كونه يشكل آلية لتجميع وتوجيه التمويلات نحو البرامج الترابية المندمجة. وقد أظهرت الوثائق المرافقة لمشروع قانون المالية أن الاعتمادات المبرمجة لفائدة الصندوق برسم سنة 2026 تبلغ خمسة مليارات درهم، في حين تم تعيين، بصفة انتقالية السلطة الحكومية المكلفة بالميزانية أمراً بقبض موارد وصرف النفقات الملتزم بها مسبقاً خلال سنة 2026 بنفقات تصل إلى خمسة عشر مليار درهم من الاعتمادات التي سترصد للصندوق برسم سنة 2027. ويعكس هذا التدبير رغبة في توفير قدر أكبر من الاستمرارية والمرونة في تمويل البرامج والمشاريع ذات الطابع الترابي.²³

كما أن المرسوم²⁴ القاضي بتعيين أمر بالصرف في مادته الثانية أعطى للأمر بالصرف إمكانية تعيين الولاة والعمال وكذا رؤساء المصالح اللامركزية واللامركزية التابعين للقطاعات الحكومية أمراء مساعدين بالصرف ونواب عنهم لصرف الاعتمادات المفوضة إليهم، وهو ما تم تنزيله في قرار الوزير المنتدب لدى وزيرة الاقتصاد والمالية المكلف بالميزانية الصادر

²¹ محمد جدي، البوابة الرسمية للمملكة المغربية. (2025)، 7 نونبر. (الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية المندمجة في صلب

مشروع قانون المالية لسنة 2026. الرابط: Maroc.ma.

²² مشروع قانون المالية رقم 50.25، 2025، المادة 16، ص. 42

²³ مشروع قانون المالية 50.25، 2025، المادتان 16 و 25 ص 42 و 44

²⁴ - الجريدة الرسمية عدد 7532 - 22 صفر 1448 (6 أغسطس 2026) مرسوم رقم 2.26.634 صادر في 19 صفر 1448 (3 أغسطس

2026) بتعيين أمر بالصرف.



بالجريدة الرسمية بتاريخ 13 أغسطس 2026²⁵ وشمل القرار قائمة المسؤولين المخولين بهذه الصلاحيات الاستثنائية أزيد من 60 عاملاً ووالياً (مع استثناء منح التفويض لثلاث ولايات جهة الدار البيضاء ، ووالي جهة الرباط ووالي جهة طنجة) عبر مختلف ولايات وعمالات وأقاليم المملكة بصفتهم أمراء مساعدين بالصرف، لتقريب مراكز القرار المالي من الأوراش والمشاريع الميدانية محلياً وجوياً، وضمان انسيابية العمليات التنفيذية دون الحاجة للرجوع إلى المصالح المركزية عند كل قرار.

كما أن طبيعة الموارد التي يمكن أن تمويل الصندوق تعكس توجهاً نحو تنوع مصادر تمويل التنمية الترابية، إذ تشمل، إلى جانب مساهمات الميزانية العامة، المساهمات التي يمكن أن تقدمها الجماعات الترابية في إطار اتفاقي، فضلاً عن مساهمات المؤسسات والمقاولات العمومية والمنظمات والهيئات الدولية. وتكتسي هذه الإمكانية أهمية خاصة في ظل ارتفاع كلفة المشاريع الترابية، إذ تسمح بتوسيع قاعدة التمويل وعدم حصرها في موارد الميزانية العامة وحدها.²⁶

وفي السياق نفسه، تتجه السياسة الميزانية إلى تعزيز آليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص وتعبئة آليات التمويل المبتكرة، باعتبارها أدوات يمكن أن تساهم في دعم الاستثمار وتسريع إنجاز المشاريع ذات الأثر الترابي. وقد أدرجت مذكرة تقديم مشروع قانون المالية لسنة 2026 تطوير الشراكات بين القطاعين العام والخاص وتحفيز آليات التمويل المبتكرة ضمن الإجراءات الرامية إلى تعزيز الاستثمار وتحسين مناخ الأعمال.²⁷

غير أن فعالية هذا التحول تظل مرتبطة بمدى قدرة المنظومة المؤسسية والمالية على ضمان التنفيذ الفعلي للبرامج الترابية. وفي هذا الإطار، أولت الوثائق المالية أهمية خاصة لآلية التعاقد بين الدولة والجهات، باعتبارها إحدى الآليات التي يمكن من خلالها ضمان الانسجام بين البرامج الترابية والاستراتيجيات الوطنية، وترشيد عملية التعاقد وتيسير تنفيذ العقود وتبنيها. كما تمت الإشارة إلى تقوية قدرات الفاعلين المحليين في مجال التعاقد الترابي وإعداد دلائل إرشادية لتطبيق هذه المقاربة.

²⁵ الجريدة الرسمية عدد 7534 – 29 صفر 1448 (13 أغسطس 2026) قرار الوزير المنتدب لدى وزيرة الاقتصاد والمالية المكلف بالميزانية رقم 1761.26 صادر في 21 من صفر 1448 (5 أغسطس 2026) بتعيين أمراء مساعدين بالصرف ونواب عنهم

²⁶ مشروع قانون المالية 50.25، المادة 16

²⁷ وزارة الاقتصاد والمالية. (2025). (البرمجة الميزانية الإجمالية لثلاث سنوات 2026–2028. الرباط: وزارة الاقتصاد والمالية .

وتبرز، إلى جانب التعاقد، مسألة الاستدامة المالية للجماعات الترابية باعتبارها أحد الشروط الأساسية لإنجاح التنمية الترابية المندمجة. فاضطلاع الجماعات الترابية بدور أكبر في إعداد وتنفيذ المشاريع التنموية يفترض توفرها على موارد مالية كافية ومستدامة، وعلى قدرة أكبر على تعبئة مواردها الذاتية وتنويع مصادر تمويلها. وفي هذا الصدد، دعا الخبير الاقتصادي محمد جدري إلى "تعزيز الجباية المحلية، وتعبئة الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والاستفادة من التمويلات الدولية، معتبراً أن الاستدامة المالية تشكل أحد الشروط الأساسية لاستمرار الدينامية الجديدة للتنمية الترابية"²⁸.

ومن زاوية الحكامة، تقتضي المقاربة الجديدة الانتقال التدريجي من نموذج يقوم على التدبير المركزي والعمودي إلى نموذج أكثر ترابية وتشاركية، تكون فيه المجالات الترابية والجماعات الترابية شريكاً في إنتاج التنمية، وليس مجرد مستفيد من البرامج التي تصممها الإدارة المركزية. ويتطلب هذا التحول وضوحاً في توزيع الاختصاصات، وتحسين التنسيق بين مختلف المتدخلين، وضمان الالتقاء بين البرامج القطاعية والترابية، فضلاً عن تكريس مبادئ الشفافية والنجاعة وربط المسؤولية بالمحاسبة. وقد اعتبر محمد جدري أن استدامة هذا التجديد ترتبط بثلاثة عناصر أساسية، تتمثل في التنزيل العملي الفعال عبر التعاقد، وتعزيز الاستقلالية المالية للجماعات الترابية، وإرساء حكمة قائمة على الشفافية.

وعلى المستوى التنفيذي والمالي، تبرز أهمية الآليات القانونية والتنظيمية المرتبطة بصندوق التنمية الترابية المندمجة، إذ نصت المادة 16 من مشروع قانون المالية على أن الصندوق يتحمل نفقات تمويل برامج ومشاريع التنمية الترابية المندمجة، ولا سيما تلك المرتبطة بدعم التشغيل، وتقوية الخدمات الاجتماعية الأساسية، والتدبير المستدام للموارد المائية، والتأهيل الترابي المندمج. كما أجازت المادة نفسها صرف مبالغ لفائدة المؤسسات والمقاولات العمومية والهيئات الخاصة والجماعات الترابية وهيئاتها في إطار اتفاقي، بما يؤكد اعتماد منطق الشراكة في تنفيذ المشاريع.²⁹

²⁸ محمد جدري، البوابة الرسمية للمملكة المغربية. (2025، 7 نونبر). (الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية المندمجة في صلب

مشروع قانون المالية لسنة 2026. الرابط: Maroc.ma.

²⁹ المملكة المغربية. مشروع قانون المالية رقم 50.25 لسنة المالية 2026، ولا سيما المادة 16 المتعلقة بإحداث/إعادة تسمية الحساب المرصد لأموال خصوصية «صندوق التنمية الترابية المندمجة»، والمادة 25 المتعلقة بالالتزام المسبق بالنفقات. الجريدة الرسمية، عدد 7465 مكرر، 31 دجنبر 2025، ص. 9689 وما بعدها.



وبذلك، يمكن القول إن مشروع قانون المالية لسنة 2026 يؤسس لتحول نسبي في فلسفة السياسة الميزانية تجاه المجال الترابي، من خلال الجمع بين التخطيط الترابي المندمج، وتعبئة الموارد المالية، وإعادة توجيه بعض آليات التمويل، وتعزيز دور الفاعلين المحليين. غير أن نجاح هذه المقاربة لا يرتبط فقط بتوفير الاعتمادات، وإنما يتوقف كذلك على قدرة مختلف المتدخلين على ضمان الالتقائية والتنسيق، وعلى فعالية آليات التعاقد والتتبع والتقييم، فضلاً عن قدرة الجماعات الترابية على الاضطلاع بأدوارها في إطار موارد مالية ومؤسسية ملائمة.³⁰

وعليه، فإن الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية المندمجة يمكن أن يشكل مدخلاً مهماً لتعزيز التماسك الترابي والعدالة المجالية، شريطة أن يتم الانتقال من مجرد إعادة توزيع الاعتمادات إلى بناء منظومة متكاملة للحكامة الترابية، تقوم على التخطيط المشترك، والتعاقد، وتنويع مصادر التمويل، وتقوية القدرات المؤسسية والمالية للفاعلين الترابيين، وربط التمويل بالنتائج والأثر التنموي. ومن شأن هذا المسار، إذا ما اقترن بآليات فعالة للشفافية والتقييم والمساءلة، أن يحول المجال الترابي من مجرد مستوى لتلقي السياسات العمومية إلى فضاء فعلي لإنتاج التنمية وتحقيق التقارب بين مختلف المجالات الترابية.³¹

خامساً: مستجدات القانون التنظيمي رقم 031.26 وأثرها في فعالية المشاريع المجالية

يشكل القانون التنظيمي رقم 031.26 القاضي بتغيير وتتميم القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات أحد أبرز المستجدات المؤسسية التي عرفها مسار الجهوية المتقدمة خلال سنة 2026، بالنظر إلى كونه لا يقتصر على تعديل بعض مقتضيات التقنية، وإنما يعيد تنظيم عدد من الحلقات الأساسية المرتبطة بالعمل الجهوي، ولا سيما الاختصاصات والتخطيط وآليات تنفيذ المشاريع والموارد المالية. وقد مر النص بمختلف المراحل الدستورية والتشريعية؛ إذ تداول فيه المجلس الوزاري في 9 أبريل 2026، وأودع لدى مجلس النواب في 23 أبريل 2026، الذي وافق عليه في 11 ماي 2026، قبل

³⁰ محمد جدري، البوابة الرسمية للمملكة المغربية. (2025)، 7 نونبر. (الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية المندمجة في صلب

مشروع قانون المالية لسنة 2026. الرباط. Maroc.ma.

³¹ المجلس الأعلى للحسابات. (2026). (التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم 2024-2025). الرباط: المجلس الأعلى للحسابات. ويمكن الاستفادة منه لتأطير الجوانب المتعلقة بالحكامة، والنجاعة، وتقييم السياسات والبرامج العمومية.



أن يصادق عليه مجلس المستشارين في 9 يونيو 2026. وأحال رئيس الحكومة النص بعد ذلك على المحكمة الدستورية، التي أصدرت قرارها رقم 26/267 بتاريخ 2 يوليو 2026، وقضت بعدم مخالفته للدستور.³²

وتتجلى أهمية هذا الإصلاح، بالنسبة للمشاريع المجالية، أولاً في إعادة تحديد مضمون الاختصاصات الذاتية للجهة وتوسيع مجال تدخلها التنموي. فقد شملت التعديلات تطوير مجال التنمية الاقتصادية من خلال دعم الاستثمار المنتج وتحفيز المبادرة المقاولاتية، وإحداث وتنظيم مناطق الأنشطة الاقتصادية والمجمعات الجهوية لتسويق المنتجات الفلاحية والغذائية وتديرها، فضلاً عن إدراج التنمية الرقمية ضمن الاختصاصات الذاتية للجهة. كما تم توسيع مجال التنمية القروية ليشمل بناء وتهيئة وصيانة الطرق غير المصنفة العابرة لأكثر من عمالة أو إقليم.

ولا تقتصر أهمية هذه المقتضيات على مجرد توسيع قائمة الاختصاصات، وإنما تكمن في كونها تمنح الجهة إمكانات أكبر للتدخل في السلسلة التنموية للمشروع المجالي؛ من تشخيص الحاجيات، إلى خلق البنيات الاقتصادية، وربط المجالات القروية، وتشجيع الاستثمار، وصولاً إلى دعم التحول الرقمي. وبذلك، يصبح المشروع الجهوي أكثر ارتباطاً بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجال، بدل الاقتصار على إنجاز البنيات والتجهيزات.

كما حمل الإصلاح مستجدات مهمة في مجال التخطيط الجهوي، من خلال تمديد أجل إعداد برنامج التنمية الجهوية إلى ثمانية عشر شهراً، مع إلزام مجلس الجهة بمراعاة المشاريع المبرمجة خلال الولاية السابقة³³. وتكتسي هذه المقتضيات أهمية خاصة من زاوية فعالية المشاريع، لأنها تسعى إلى تعزيز استمرارية السياسات والبرامج التنموية، والحد من الانقطاع بين الولايات الانتخابية، بما يسمح بالتعامل مع المشروع باعتباره مساراً تنموياً ممتداً زمنياً وليس مجرد أداة مرتبطة بالدورة الانتخابية³⁴.

³²- المحكمة الدستورية للمملكة المغربية، قرار رقم 26/267 م.د، ملف عدد 26/316، بتاريخ 2 يوليو 2026، بشأن القانون التنظيمي

رقم 031.26 القاضي بتغيير وتتميم القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات

³³ - المادة 83 من القانون التنظيمي رقم 031.26 القاضي بتغيير وتتميم القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات

³⁴ إلزام الجهات بمواصلة المشاريع السابقة ينهي "القطيعة التنموية" في المغرب، جريدة هسبريس من الرباط الأحد 10 ماي 2026

ويبرز مستجد آخر أكثر ارتباطاً مباشرة بإشكالية التنفيذ، ويتمثل في تحويل الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع إلى شركة جهوية لتنفيذ المشاريع. فبموجب الصيغة الجديدة، تصبح هذه الشركة شركة مساهمة ذات مجلس إدارة، تملك الجهة أغلبية رأسمالها، مع إمكانية مساهمة أشخاص اعتبارية أخرى خاضعة للقانون العام في رأسمالها. ولا تقتصر مهامها على تنفيذ المشاريع التي يعهد إليها بها، بل تشمل كذلك تقديم المساعدة التقنية لمجلس الجهة في دراسة وإعداد المشاريع وبرامج التنمية وتتبع تنفيذها، فضلاً عن إمكانية تنفيذ البرامج والمشاريع لحساب الدولة والجماعات الترابية وغيرها من الأشخاص الاعتباريين الخاضعين للقانون العام.

ويكشف هذا التحول عن انتقال مهم في فلسفة التدبير الجهوي من التركيز على برمجة المشاريع إلى بناء قدرة مؤسساتية متخصصة في هندسة المشاريع وتنفيذها وتتبعها. فإحدى الإشكالات التي تواجه الجهوية المتقدمة لا ترتبط فقط بقدرة المجالس على تحديد الأولويات، وإنما كذلك بقدرتها التقنية والإدارية على تحويل هذه الأولويات إلى مشاريع قابلة للإنجاز، من خلال الدراسات والصفقات والتتبع والتنسيق والتقييم. ومن هذه الزاوية، يمكن النظر إلى الشركة الجهوية لتنفيذ المشاريع باعتبارها أداة محتملة للانتقال من "الجهة المبرمجة" إلى "الجهة القادرة على الإنجاز".

غير أن هذا التحول يطرح في الوقت نفسه سؤالاً يتعلق بالتوازن بين النجاعة التنفيذية والاستقلالية الترابية. فقد نص الإصلاح على أن تعيين المدير العام للشركة الجهوية لتنفيذ المشاريع يتم بقرار للسلطة الحكومية المكلفة بالداخلية - الشيء الذي اعتبره بعض المنتقدين خلافاً في التوازن بين الاستقلالية الجهوية والإشراف المركزي، خاصة في ظل استمرار دور وزارة الداخلية في تعيين المسؤولين التنفيذيين - 35، كما أخضع عدداً من المقتضيات المرتبطة بحكامه الشركة وآلياتها للتأطير والمراقبة. وقد اعتبرت المحكمة الدستورية أن هذه المقتضيات لا تمس مبدأ التدبير الحر، بالنظر إلى أن المشرع يملك سلطة تنظيم أجهزة الشركة وتوزيع الاختصاصات الإدارية بما يحقق حسن سير المرافق العمومية ونجاعة تديرها.

ومن ثم، فإن الأثر الفعلي لهذا المستجد على المشاريع المجالية سيتوقف على كيفية تحقيق التوازن بين بعدين متلازمين: المرونة والاحترافية في التنفيذ من جهة، والاستقلالية في تحديد الأولويات والاختيارات التنموية من جهة أخرى.

³⁵ - رؤساء جهات بدون اختصاصات: إعداد: محمد البيوي- النعمان اليعلاوي، جريدة الأخبار 5 ماي 2026



فإذا أسهمت الشركة الجهوية في تخفيف التعقيدات التقنية والإدارية وتسريع إنجاز المشاريع، فإنها قد تصبح إحدى أهم أدوات الجهوية المتقدمة. أما إذا تحول تعدد مستويات التأشير والتعيين والتوجيه إلى مصدر إضافي للتعقيد، فقد تظل المشكلة قائمة رغم تغيير الشكل القانوني لأداة التنفيذ.

ويتصل المستجد الثالث بمسألة التمويل الجهوي، التي تمثل شرطاً حاسماً لتحويل الاختصاصات القانونية إلى قدرة فعلية على الإنجاز. فقد أقر التعديل نسباً دائمة من حصيلة بعض الضرائب لفائدة الجهات، تتمثل في 5% من حصيلة الضريبة على الشركات، و5% من حصيلة الضريبة على الدخل، و20% من حصيلة الرسم على عقود التأمين، مع إضافة اعتمادات مالية من الميزانية العامة للدولة، على ألا يقل مجموع التحويلات المرصودة لفائدة الجهات عن 12 مليار درهم سنوياً ابتداء من السنة المالية 2027.

وتكتسي هذه المقترضات أهمية خاصة من منظور المشاريع المجالية، لأن فعالية الاختصاصات تظل رهينة بوجود موارد مالية مستقرة وقابلة للتوقع. فالمشروع التنموي لا يحتاج فقط إلى قرار بالإنجاز، وإنما إلى قدرة على تمويل الدراسات والصفقات والأنشغال والصيانة والتتبع. ومن ثم، فإن الانتقال من جهوية الاختصاصات إلى جهوية الإنجاز يفترض أن يوازنه انتقال من تمويل ظرفي أو متذبذب إلى تمويل أكثر استقراراً واستدامة.

كما أعاد الإصلاح تنظيم إمكانية مساهمة الجهة في تمويل مشاريع أو برامج وطنية داخل دائرتها الترابية لا تدخل ضمن اختصاصاتها الذاتية، بحيث ترتبط هذه المساهمة بمبادرة من الدولة. وتكتسي هذه المقترضات أهمية من زاوية ترشيد الموارد وتحقيق الالتقائية بين التدخلات، إذ اعتبرت المحكمة الدستورية أن الهدف منها هو تركيز جهود الجهة على المشاريع والبرامج ذات الأثر الاقتصادي والاجتماعي والمجالي المباشر، وتفادي تشتت مواردها في مشاريع تقع خارج نطاق اختصاصاتها الذاتية. وعليه، يمكن القول إن القانون التنظيمي رقم 031.26³⁶ يعيد صياغة العلاقة بين الاختصاص والتخطيط والتنفيذ والتمويل، وهي العناصر التي تشكل في مجموعها دورة المشروع المجالي. فإذا كان القانون التنظيمي رقم

³⁶ القانون التنظيمي رقم 031.26 القاضي بتغيير وتتميم القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات

111.14 قد أسس للإطار المؤسسي للجهوية المتقدمة، فإن التعديل الجديد يسعى إلى معالجة جانب من الإشكالات التي أظهرتها الممارسة، ولا سيما ضعف القدرة على التنفيذ، وتداخل التدخلات، وعدم كفاية الموارد، واستمرارية البرامج.

ومن هذه الزاوية، يمكن تلخيص التحول الذي يحمله الإصلاح في الانتقال من: جهة تملك اختصاصات تنموية إلى جهة مطالبة بإنتاج نتائج تنموية. ومن برنامج تنموي إلى دورة متكاملة للمشروع تشمل التخطيط والهندسة والتمويل والتنفيذ والتتبع، ومن: موارد مرتبطة بالبرمجة إلى موارد يفترض أن تدعم القدرة الفعلية على الإنجاز. غير أن نجاح هذا التحول لا يمكن استنتاجه من النص القانوني وحده، لأن الأثر التنموي سيظل رهيناً بالممارسة، وبمدى وضوح العلاقة بين مجلس الجهة والشركة الجهوية لتنفيذ المشاريع والوالي والمصالح اللامركزية وباقي المتدخلين، فضلاً عن قدرة الجهات على استقطاب الكفاءات وتطوير الهندسة الترابية للمشاريع.

وعليه، فإن الأهمية الحقيقية للقانون التنظيمي رقم 031.26 بالنسبة للمشاريع المجالية لا تكمن فقط في زيادة عدد الاختصاصات المسندة إلى الجهات، وإنما في محاولة بناء منظومة تجعل الجهة أكثر قدرة على تحويل الاختصاص إلى مشروع، والمشروع إلى إنجاز، والإنجاز إلى أثر قابل للقياس. وهذه هي النقطة التي تجعل الإصلاح وثيق الصلة بالانتقال من حكامه الوسائل إلى حكامه النتائج والأثر.

سادساً: المشاريع المجالية ورهان العدالة الترابية

لا يمكن قياس نجاح الحكومة الترابية فقط بمؤشرات الإنجاز المادي، لأن التنمية المجالية تتعلق في جوهرها بتوزيع فرص التنمية والخدمات بين المجالات. فالعدالة الترابية تعني أن المواطن، بغض النظر عن مكان إقامته، ينبغي أن يتمتع بفرص معقولة في الوصول إلى التعليم والصحة والماء والنقل والبنية التحتية وفرص الاستثمار والعمل. غير أن العدالة الترابية لا تعني بالضرورة المساواة الحسابية بين المجالات. فالمساواة في تخصيص الموارد قد تكون غير عادلة إذا كانت الحاجيات غير متساوية. ولهذا، فإن العدالة الترابية تفترض نوعاً من التمييز الإيجابي لصالح المجالات الأكثر هشاشة. وهنا تتقاطع العدالة الترابية مع فلسفة التضامن التي أقرها الدستور. ويظهر هذا التوجه في الانتقال من البرامج العامة إلى



استهداف المناطق التي تعاني من خصائص جغرافية واجتماعية واقتصادية خاصة.وبذلك، تصبح التنمية الترابية المندمجة أداة لإعادة توزيع الفرص وليس فقط لتنفيذ المشاريع.

سابعاً: التوجيهات الملكية وإعادة تعريف وظيفة المشروع المجالي

تمثل التوجيهات الملكية الأخيرة عنصراً مهماً لفهم التحول في فلسفة السياسة الترابية. فخطاب عيد العرش لسنة 2025 أعاد صياغة الهدف التنموي من خلال الدعوة إلى الانتقال من المقاربات التقليدية للتنمية الاجتماعية إلى التنمية المجالية المندمجة، وإطلاق جيل جديد من برامج التنمية الترابية. ويكشف هذا التوجيه عن انتقال من التركيز على البرنامج القطاعي إلى التركيز على المجال كوحدة للتنمية.

أما المجلس الوزاري في أبريل 2026 فقد نقل هذه الرؤية من مستوى التوجيه العام إلى مستوى هندسة الحكامة، من خلال التشخيص المحلي، والتنسيق الجهوي، والتنسيق الوطني، والتتبع والتقييم والشفافية. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أن المشروع لم يعد ينظر إليه باعتباره مجرد عملية إنفاق عمومي، وإنما باعتباره أداة لتحقيق نتيجة اجتماعية واقتصادية ومجالية.

ومن ثم يمكن رصد التحولات الآتية:

المقاربة الترابية الجديدة	المقاربة التقليدية
المشروع المندمج	المشروع القطاعي
التشخيص المحلي	القرار المركزي
الإلتقائية	تعدد الراجع
الحكامة متعددة المستويات	تعدد المتدخلين
قياس النتائج	قياس الإنفاق
قياس الأثر	إنجاز البنية
العدالة الترابية	المساواة الشكلية



ISSN :3085_5055

العدد الخامس عشر_ غشت 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

وهذا التحول يمثل، من الناحية النظرية، انتقالاً من حكمة الوسائل إلى حكمة الأثر³⁷.

ثامناً: حدود الحكومة الترابية في تحقيق النجاعة المجالية

رغم التطور المؤسسي والتشريعي، لا تزال هناك مجموعة من التحديات التي يمكن أن تحد من فعالية الحكومة

الترابية.

1. تحدي تداخل الاختصاصات

تعدد الفاعلين يمكن أن يكون مصدر قوة، لكنه قد يؤدي إلى صعوبة تحديد المسؤولية. فالمشروع الواحد قد يتطلب تدخل الدولة والجهة والعمالة أو الإقليم والجماعة ومؤسسة عمومية وقطاع خاص. وإذا لم تكن العلاقة بينهم محددة بصورة واضحة، فقد ينتج عن ذلك بطء القرار أو تكرار التدخلات أو صعوبة تحديد المسؤول عن التأخر. لذلك، فإن نجاح الحكامة متعددة المستويات يتوقف على وضوح المسؤوليات أكثر مما يتوقف على عدد المؤسسات المتدخلة.

2. تحدي الموارد

لا يمكن بناء جبهة قوية بموارد ضعيفة فالاختصاصات التنموية تحتاج إلى موارد مالية مستدامة، كما تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على التخطيط والهندسة المالية والتدبير والتقييم. ويكتسي تعزيز الموارد أهمية أكبر بالنسبة للمجالات الهشة، التي لا تستطيع تعبئة موارد محلية مساوية للمجالات الاقتصادية الأكثر قوة. ومن ثم، فإن العدالة الترابية تقتضي ليس فقط نقل الموارد، وإنما إعادة توزيعها وفق الحاجيات.

3. تحدي القدرات المؤسسية

³⁷ OECD, *Effective Results Frameworks for Sustainable Development : Achieving Impact by Design*, OECD Publishing, Paris, 2024, DOI : 10.1787/aaa4bb52-en.



تختلف الجماعات الترابية في قدرتها على إعداد المشاريع وتعبئة التمويلات وتنفيذ الصفقات وتتبع الأشغال. وقد تتحول هذه الفوارق إلى مصدر جديد للتفاوت الترابي إذا لم تتم مواكبة الجماعات والجهات الأكثر ضعفًا. لذلك، ينبغي أن يرافق نقل الاختصاصات برنامج مستمر لتأهيل الموارد البشرية والهندسة الترابية.

4.تحدي التقييم

يبقى التقييم أحد أضعف حلقات السياسات العمومية إذا اقتصر على مراقبة مدى احترام المساطر والاعتمادات. فالتقييم الحقيقي ينبغي أن يجيب عن أسئلة مختلفة: هل حقق المشروع هدفه؟ هل استفادت منه الفئات المستهدفة؟ هل قلص الفوارق؟ هل خلق فرصًا اقتصادية؟ هل أدى إلى تحسين جودة الخدمة؟ هل استمر أثره بعد انتهاء التمويل؟ وهذا ما يجعل الانتقال إلى مؤشرات الأثر شرطًا أساسيًا لنجاح الحكومة الترابية.

تاسعا: من حكمة المشاريع إلى حكمة الأثر

تمثل حكمة الأثر مرحلة متقدمة في تطور تدبير السياسات والمشاريع العمومية، إذ تنقل مركز الاهتمام من تدبير الموارد وتتبع تنفيذ المشاريع إلى قياس النتائج والتحول الفعلي التي تحدثها التدخلات العمومية في حياة السكان وفي المجال الترابي. وبهذا المعنى، لا يعود معيار نجاح المشروع هو مجرد احترام الاعتمادات المالية والأجال أو بلوغ المخرجات المادية المبرمجة، وإنما يصبح السؤال الجوهرى: ما الذي تغير فعليًا نتيجة هذا المشروع؟

ويقتضي هذا التحول الانتقال من منطق حكمة الوسائل، الذي ينشغل أساسًا بحجم الموارد المالية والبشرية المرصودة، إلى حكمة الإنجاز التي تقيس المخرجات المباشرة، ثم إلى حكمة النتائج والأثر التي تقيس التغيرات المتوسطة والبعيدة المدى الناتجة عن هذه المخرجات. وتؤكد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن مؤشرات المدخلات تقيس الموارد والجهد المبذول، بينما تقيس مؤشرات المخرجات ما تنتجه الإدارة من سلع وخدمات، في حين تقيس مؤشرات النتائج



والآثار التأثيرات التي تحدثها هذه السياسات في المواطنين والمجتمع. كما تشدد على أن نجاح السياسة العمومية ينبغي أن يُحكم عليه في نهاية المطاف من خلال النتائج التي تحققها وليس فقط من خلال حجم المخرجات³⁸.

ومن هذا المنظور، يصبح الانتقال من "سؤال" كم أنفقنا؟ إلى سؤال "ماذا أنجزنا؟" ثم إلى السؤال الأكثر أهمية «ماذا تغير؟» تعبيراً عن انتقال نوعي في فلسفة الحكامة العمومية. فبناء طريق أو مركز صحي أو مؤسسة تعليمية يمثل مخرجاً (Output)، لكنه لا يشكل في حد ذاته أثراً تنموياً؛ إذ ينبغي التحقق من مدى مساهمة هذه التجهيزات في تحسين الولوج إلى الخدمات، وتقليص كلفة التنقل، والرفع من جودة التعليم أو الصحة، وتحسين ظروف عيش السكان. وتوضح أطر قياس النتائج المعتمدة دولياً هذا التسلسل من المدخلات والأنشطة إلى المخرجات، ثم النتائج، وصولاً إلى الأثر طويل المدى³⁹.

وعليه، فإن حكمة الأثر التراكمي تقتضي إعادة بناء منظومة مؤشرات الأداء بحيث لا تقتصر على المؤشرات الكمية المرتبطة بعدد المشاريع المنجزة أو حجم الاعتمادات المصروفة، وإنما تشمل مؤشرات تقيس التحولات الاقتصادية والاجتماعية والمجالية، من قبيل:

- انخفاض متوسط زمن الولوج إلى الخدمات والمرافق العمومية؛
- تحسن معدلات التمدد والالتحاق في المنظومة التعليمية؛
- ارتفاع معدلات التشغيل وإحداث فرص الشغل؛
- تحسن مستوى دخل الأسر والقدرة الشرائية؛
- انخفاض الفوارق الاجتماعية والمجالية؛
- تحسن جودة الخدمات العمومية ورضا المرتفعين عنها؛

³⁸ OECD :Government at a Glance 2021/ 9 July 2021

³⁹ Anna Williams Options for Results Monitoring and Evaluation for Resilience-building Operations/ April 2016 WORLD

BANK GROUP/ © 2016 International Bank for Reconstruction and Development / International Development Association

or The World Bank



- تحسن مؤشرات الصحة والرفاه الاجتماعي؛
- ارتفاع جاذبية المجال للاستثمار والأنشطة الاقتصادية؛
- تعزيز الثقة في المؤسسات العمومية وتحسين علاقة المواطن بالإدارة .

وتنسجم هذه المقاربة مع التوجهات الحديثة في قياس أداء الحكومات، حيث أصبحت مؤشرات الولوج إلى الخدمات، والاستجابة، والجودة، ورضا المواطنين جزءاً أساسياً من تقييم أداء القطاع العام، بدل الاقتصار على مؤشرات الموارد والإنجازات المادية⁴⁰ . كما أن حكمة الأثر تستلزم اعتماد التتبع والتقييم القائم على النتائج والأدلة، لأن قياس الأثر لا يمكن أن يتم بمجرد الإعلان عن إنجاز المشروع، بل يتطلب مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المحددة مسبقاً، وتتبع تطورها بمرور الزمن، والاستناد إلى بيانات موثوقة تسمح بتصحيح الاختلالات وإعادة توجيه التدخلات عند الحاجة. ويؤكد البنك الدولي أن أنظمة التتبع والتقييم تساعد على تصميم مشاريع تتمحور حول النتائج، وإنتاج أدلة في الوقت المناسب لتكييف التنفيذ وتحسينه⁴¹ .

ومن ثم، فإن فعالية المشروع التراخي لا ينبغي أن تُقاس بحجمه المالي أو بسرعة إنجازته أو بعدد منشآته فقط، وإنما بقدرته على إحداث تحول قابل للقياس في الواقع الاقتصادي والاجتماعي والمجالي. فالمشروع لا يكتسب قيمته التنموية الكاملة من خلال وجوده المادي، بل من خلال النتائج التي يحققها والأثر الذي يتركه على السكان والمجال. ولذلك، فإن حكمة الأثر تمثل انتقالاً من منطق الإنجاز إلى منطق القيمة العمومية، ومن مساءلة الإدارة حول ما أنفقته وما أنجزته إلى مساءلتها حول ما حققتة فعلياً من تغيير وتنمية وتحسين لجودة حياة المواطنين. وهذا هو جوهر الإدارة العمومية الموجهة نحو النتائج، التي تربط التدخل العمومي بالأهداف والنتائج والأثر النهائي⁴² .

الخاتمة:

40 OECD :Government at a Glance 2021/ 9 July 2021

41 Monitoring, Evaluation and Results

42 OECD, *Effective Results Frameworks for Sustainable Development: Achieving Impact by Design* (2024)



يتبين من خلال تحليل البناء المؤسسي للحكومة الترابية بالمغرب وعلاقته بتدبير المشاريع المجالية، أن المملكة راكمت خلال العقود الأخيرة تحولات مؤسسية وتشريعية مهمة، نقلت نموذج الحكامة الترابية تدريجيًا من منطق يقوم على مركزية القرار وهيمنة التدبير العمودي إلى نموذج أكثر تركيبيًا يقوم على اللامركزية والجهوية المتقدمة واللامركزية الإداري والتنسيق بين مختلف مستويات القرار العمومي.

وقد شكل دستور 2011 محطة مفصلية في هذا المسار، بما كرسه من مبادئ ومقتضيات جديدة في مجال التنظيم الترابي، لاسيما مبدأ التدبير الحر، والتعاون والتضامن بين الجماعات الترابية، ومشاركة السكان في تدبير شؤونهم، وربط المسؤولية بالمحاسبة، فضلاً عن منح الجهة مكانة محورية باعتبارها المستوى الترابي الملائم لتنسيق السياسات العمومية وتحقيق التنمية المندمجة.

غير أن الممارسة أظهرت أن توافر الإطار الدستوري والقانوني والمؤسسي، على أهميته، لا يكفي بمفرده لضمان فعالية المشاريع المجالية. فهذه الفعالية تظل رهينة بمدى قدرة مختلف المتدخلين على الاشتغال ضمن منظومة متكاملة، تقوم على وضوح الاختصاصات وتكاملها، وملاءمة الموارد مع المسؤوليات، وفعالية التنسيق، وتوفير الكفاءات والخبرات، وجودة التنفيذ، فضلاً عن اعتماد آليات منتظمة للتتبع والتقييم وقياس النتائج.

وفي هذا السياق، تعكس التوجيهات الملكية الأخيرة توجهًا متناميًا نحو إعادة بناء التنمية على أساس ترابي أكثر اندماجًا، ولا سيما من خلال الدعوة سنة 2025 إلى اعتماد مقاربة جديدة للتنمية المجالية وإطلاق جيل جديد من برامج التنمية الترابية، بما يكرس الانتقال من منطق التدخلات القطاعية المتفرقة إلى منطق يقوم على تكامل السياسات وتوجيهها نحو تحقيق أثر ملموس داخل المجالات الترابية. كما يندرج التطور المؤسسي والتشريعي اللاحق ضمن مسار يرمي إلى تعزيز شروط الحكامة والتنفيذ والتقييم.

وفي الإطار ذاته، يمثل إصلاح القانون التنظيمي المتعلق بالجهات محطة ذات أهمية في مسار الجهوية المتقدمة، باعتباره يستهدف تعزيز قدرة الجهات على ممارسة اختصاصاتها وتحويلها من مجرد إطار لتوزيع المسؤوليات إلى فاعل ترابي قادر على التخطيط والبرمجة والتنفيذ والتقييم. ومن ثم، فإن نجاح الجهوية المتقدمة لا يقاس فقط بحجم الاختصاصات



التي تُسند إلى الجهات، وإنما بقدرتها الفعلية على تحويل هذه الاختصاصات إلى سياسات وبرامج ومشاريع تحدث أثراً ملموساً في حياة المواطنين وفي توازن المجالات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الحكومة الترابية بالمغرب أصبحت توفر إلى حد كبير الشروط المؤسسية اللازمة لتعزيز فعالية المشاريع المجالية، إلا أن التحدي الأساسي لم يعد يتمثل في بناء المؤسسات بقدر ما أصبح مرتبطاً بقدرتها على الاشتغال بكفاءة داخل منظومة ترابية متكاملة، والانتقال من حكمة المدخلات والمشاريع إلى حكمة النتائج والأثر. وعليه، لم تعد المعادلة التنموية الملائمة تقتصر على:

اختصاصات واضحة + موارد كافية + تشخيص ترابي دقيق + تنسيق متعدد المستويات + تنفيذ ناجع + مشاركة محلية + شفافية + تقييم للأثر = تنمية مجالية مندمجة وعدالة ترابية.

وتأسيساً على ذلك، فإن الرهان الحقيقي للمرحلة المقبلة لا يكمن فقط في توسيع اختصاصات الجهات أو تعزيز مواردها المالية، وإنما في بناء منظومة ترابية قادرة على تحويل القرار العمومي إلى نتائج قابلة للقياس وأثار ملموسة على السكان والمجال. فالمشروع المجالي لا ينبغي أن ينظر إليه باعتباره مجرد عملية إنجاز مادي أو مالي، بل باعتباره أداة لتحقيق تحول اقتصادي واجتماعي ومجالي محدد، يخضع للقياس والتقييم والمساءلة.

ومن هذا المنظور، يمكن اقتراح جملة من التوصيات العملية:

2. تعزيز وضوح الاختصاصات وتكاملها بين الدولة والجماعات الترابية، بما يحد من التداخل والتكرار ويعزز المسؤولية عن النتائج .
3. تسريع استكمال ورش اللاتمرکز الإداري، بما يمكن المصالح اللامركزية من مواكبة الجبهة المتقدمة والاضطلاع بأدوارها في تنفيذ السياسات العمومية على المستوى الترابي .
4. تحقيق الملاءمة بين الاختصاصات والموارد، تفادياً لنقل مسؤوليات جديدة دون توفير الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية اللازمة لممارستها .



5. تقوية الهندسة الترابية للمشاريع، وربطها بالتشخيص المجالي والأولويات التنموية الخاصة بكل جهة وعمالة وإقليم .

6. اعتماد منظومة موحدة ومتكاملة لمؤشرات الأداء والأثر، تتجاوز مؤشرات الإنجاز المالي والمادي إلى قياس التحولات الاقتصادية والاجتماعية والمجالية الناتجة عن المشاريع .

7. تعزيز مشاركة السكان والفاعلين المحليين في تحديد الأولويات وتتبع تنفيذ المشاريع وتقييم نتائجها .

8. تطوير الرقمنة والشفافية بما يتيح تتبع دورة حياة المشروع، من مرحلة البرمجة والتمويل إلى التنفيذ والتقييم .

9. تفعيل مبادئ التضامن والإنصاف الترابي وتوجيه الدعم والموارد بصورة أكبر نحو المجالات والمناطق الأكثر هشاشة .

10. ترسيخ ربط المسؤولية بالنتائج والأثر، بحيث لا تقتصر المساءلة على مدى احترام الإجراءات والمساطر، بل تمتد إلى جودة النتائج المحققة .

11. اعتماد المشروع المجالي كأداة للتنسيق الترابي بين السياسات العمومية القطاعية، بدل بقائه مجرد تجميع لمشاريع منفصلة تفتقر إلى التكامل .

وفي المحصلة، فإن مستقبل الحكومة الترابية بالمغرب لن يتحدد فقط بمدى تطور بنيتها القانونية والمؤسسية، وإنما بقدرتها على تحويل هذا البناء المؤسسي إلى قدرة فعلية على الفعل العمومي وإنتاج القيمة التنموية داخل المجال . فالمعيار الحقيقي لنجاح الجهوية المتقدمة لن يكون فقط عدد الاختصاصات المنقولة أو حجم الموارد المرصودة أو عدد المشاريع المنجزة، وإنما مقدار التحول الذي تحدثه هذه الاختصاصات والموارد والمشاريع في حياة المواطنين وفي مستوى العدالة والتنمية بين المجالات الترابية.

ومن ثم، يظل السؤال المركزي الذي ينبغي أن يؤطر المرحلة المقبلة هو: هل تستطيع المؤسسات الترابية بالمغرب أن تنتقل من مجرد إدارة المشاريع إلى قيادة وصناعة التحول التنموي داخل المجال؟ إن الإجابة عن هذا السؤال ستحدد، إلى حد بعيد، مدى قدرة الجهوية المتقدمة على الانتقال من مشروع مؤسسي إلى نموذج فعلي للحكامة الترابية والتنمية المجالية المندمجة.



ISSN :3085_5055

العدد الخامس عشر_ غشت 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

لائحة المراجع:

أولاً: النصوص الدستورية والقانونية:

1. المملكة المغربية. (2011). دستور المملكة المغربية لسنة 2011. الجريدة الرسمية للمملكة المغربية.
2. المملكة المغربية. (2015أ). القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.15.83 بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليوز 2015). الجريدة الرسمية للمملكة المغربية.
3. المملكة المغربية. (2015ب). القانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليوز 2015). الجريدة الرسمية للمملكة المغربية.
4. المملكة المغربية. (2015ج). القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف بتاريخ 20 رمضان 1436 (7 يوليوز 2015). الجريدة الرسمية للمملكة المغربية.
5. المملكة المغربية. (2018). المرسوم رقم 2.17.618 الصادر في 18 من ربيع الآخر 1440 (26 ديسمبر 2018) بمثابة ميثاق وطني للاتمرکز الإداري. الجريدة الرسمية للمملكة المغربية.
6. المملكة المغربية. (2025). مشروع قانون المالية رقم 50.25 للسنة المالية 2026. الجريدة الرسمية للمملكة المغربية، عدد 7465 مكرر، 31 ديسمبر 2025.
7. المملكة المغربية. (2026أ). القانون التنظيمي رقم 031.26 القاضي بتغيير وتتميم القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات.
8. المملكة المغربية. (2026ب). مرسوم رقم 2.26.634 صادر في 19 صفر 1448 (3 أغسطس 2026) بتعيين أمر بالصرف. الجريدة الرسمية للمملكة المغربية، عدد 7532، 6 أغسطس 2026.
9. المملكة المغربية. (2026ج). قرار الوزير المنتدب لدى وزيرة الاقتصاد والمالية المكلف بالميزانية رقم 1761.26 صادر في 21 من صفر 1448 (5 أغسطس 2026) بتعيين أمرين مساعدين بالصرف ونواب عنهم. الجريدة الرسمية للمملكة المغربية، عدد 7534، 13 أغسطس 2026.



ISSN :3085_5055

العدد الخامس عشر_ غشت 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

ثانيًا: القرارات القضائية

10. المحكمة الدستورية للمملكة المغربية. (2026). قرار رقم 26/267 م.د، ملف عدد 26/316، بتاريخ 2 يوليوز 2026، بشأن القانون التنظيمي رقم 031.26 القاضي بتغيير وتتميم القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق

بالجهات

ثالثًا: الوثائق والتقارير الرسمية المغربية

11. المملكة المغربية. (2025، 7 نوفمبر). الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية المندمجة في صلب مشروع قانون المالية لسنة 2026. البوابة الرسمية للمملكة المغربية.(Maroc.ma)

12. المملكة المغربية. (2026، 9 أبريل). بلاغ الديوان الملكي بشأن المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 9 أبريل 2026.

13. وزارة الاقتصاد والمالية. (2025). مذكرة تقديم مشروع قانون المالية لسنة 2026. الرباط: وزارة الاقتصاد والمالية.

14. وزارة الاقتصاد والمالية. (2025). البرمجة الميزانية الإجمالية لثلاث سنوات 2026–2028. الرباط: وزارة الاقتصاد والمالية.

15. المجلس الأعلى للحسابات. (2026). التقرير السنوي للمجلس الأعلى للحسابات برسم 2024–2025. الرباط: المجلس الأعلى للحسابات.

رابعًا: الخطابات الملكية والمراجع والتقارير الدول

16. محمد السادس. (2025، 30 يوليوز). خطاب صاحب الجلالة الملك محمد السادس بمناسبة عيد العرش المجيد.



ISSN :3085_5055

العدد الخامس عشر_ غشت 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

17. OECD. (2018). Dialogue Maroc-OCDE sur les politiques de développement territorial : Enjeux et recommandations pour une action publique coordonnée. OECD Publishing.
18. OECD. (2019). Making decentralisation work: A handbook for policy-makers. OECD Publishing.
19. OECD. (2021). Government at a glance 2021. OECD Publishing.
20. OECD. (2023). Les contrats entre niveaux de gouvernement : Un outil pour la régionalisation avancée au Maroc. OECD Regional Development Papers, No. 48. OECD Publishing.
21. OECD. (2023). Recommendation of the Council on Regional Development Policy. OECD.
22. OECD. (2024). Effective results frameworks for sustainable development: Achieving impact by design. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/aaa4bb52-en>
23. Williams, A. (2016). Options for results monitoring and evaluation for resilience-building operations. World Bank Group.

سادساً: المقالات الصحفية والإلكترونية

24. جدري، م. (2025، 7 نوفمبر). الجيل الجديد من برامج التنمية الترابية المندمجة في صلب مشروع قانون المالية لسنة 2026. البوابة الرسمية للمملكة المغربية. (Maroc.ma)
25. اليوبي، م.، اليعلاوي، ن. (2026، 5 ماي). رؤساء جهات بدون اختصاصات. جريدة الأخبار.
26. هسبريس. (2026، 10 ماي). إلزام الجهات بمواصلة المشاريع السابقة ينهي "القطيعة التنموية" في المغرب.