



ISSN :3085_5055

العدد الثالث عشر، ماي _ يونيو 2026

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

التسويق الترابي وتدير المشاريع الترابية

Territorial Marketing and the Management of Territorial Projects

محمد بلري

باحث بسلك الدكتوراه، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

أيت ملول _ جامعة ابن زهر

Abstract:

This article highlights the role of territorial marketing in promoting regional development and enhancing territorial attractiveness within the framework of advanced regionalization in Morocco. It considers the region as a key actor in economic and social development and emphasizes the importance of territorial marketing as a strategic tool for improving competitiveness and attracting investment. The article concludes that effective territorial marketing, supported by good governance and strategic management, can contribute to the success of development projects and sustainable development.

Keywords : Territorial Marketing ; Advanced Regionalization; Regional Development; Territorial Governance; Investment ; Sustainable Development.

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز دور التسويق الترابي في دعم التنمية الجهوية وتعزيز جاذبية المجال الترابي في ظل ورش الجهوية المتقدمة بالمغرب. وينطلق من اعتبار الجهة فاعلاً أساسياً في تدبير التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال ما خوله لها الدستور والقوانين التنظيمية من اختصاصات وآليات للتخطيط والتنسيق وتتبع المشاريع التنموية. كما يتناول المقال أهمية التسويق الترابي كمدخل استراتيجي لتثمين المؤهلات المحلية وتحسين تنافسية المجالات الترابية واستقطاب الاستثمارات. ويخلص إلى أن تفعيل آليات التسويق الترابي، في إطار حكمة جيدة وتدبير استراتيجي ناجع، من شأنه أن يساهم في النهوض بالمشاريع التنموية وتعزيز مكانة الجهة كفاعل تنموي قادر على تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية:

التسويق الترابي؛ الجهوية المتقدمة؛ التنمية الترابية؛ الحكامة الترابية؛ الجهة المقابلة؛ الاستثمار.



ISSN :3085_5055

العدد الثالث عشر . ماي _ يونيو 2026

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

تقديم:

راهن الدستور المغربي على بناء نظام جهوي ذو خصوصية مغربية يركز أساسا على جهوية متقدمة تقوم على الوحدة الوطنية الترابية وتسيير الجهة لشؤونها بمقتضى مبدأ التدبير الحر وتوزيع الاختصاصات على مختلف البنيات الترابية للمملكة وتخصيص الجماعات الترابية باختصاصات محددة قانونا.

من المعلوم أن الهدف من منح الجماعات الترابية اختصاصات محددة ومتعددة في عدة مجالات بناء على المبادئ التي حددها الدستور والقوانين التنظيمية، هو وتمكين الوحدات الترابية من خلق فضاء اقتصادي متكامل وتحقيق إقلاع تنموي على المستوى المحلي الترابي. لذلك أضحت الجهة فاعلا موازيا للدولة، حيث أنها تتصرف كهيئة تتمتع بالتسيير الذاتي، تهدف إلى تكريس مبادئ الجهوية المتقدمة على مستوى تدبير الشأن الترابي وتدبير المشاريع الترابية، ويتضح ذلك جليا من خلال منحها الريادة والقيادة على المستوى المحلي.

لذلك بؤا المشرع المغربي الجهة في محيطها الجغرافي مركز الصدارة ومنحها دور تنظيم وتنسيق وتتبع تنفيذ عمليات التنمية الاقتصادية التي تقوم بها في صلبة الجماعات الترابية الأخرى حيث تناط بالجهة داخل دائرتها الترابية مهام النهوض بالتنمية المندمجة والمستدامة وذلك بتنظيمها وتنسيقها وتتبعها، ولا سيما فيما يتعلق بتحسين جاذبية المجال الترابي للجهة وتقوية تنافسيته الاقتصادية وتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية واثمينها والحفاظ عليها واعتماد التدابير والإجراءات المشجعة للمقاولة ومحيطها والعمل على تيسير توطين الأنشطة المنتجة للثروة والشغل و الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة والعمل على تحسين القدرات التديبرية للموارد الترابية وتكوينها.

لذلك أصبح لزاما على الجهة إعطاء أوبالأخرى تسويق صورة تتسم بجودة التراب الجهوي الذي له من الخصوصيات والمميزات، ما يؤهله للدخول في منافسة التراب الجهوي الدولي، انطلاقا من وضع إستراتيجية تسويقية تأخذ بعين الاعتبار واقع وخصوصيات تراثها.

الشيء الذي يفسر الأهمية العلمية والعملية للتسويق الترابي، فالأولى. العلمية. تكمن في راهنية وجدية الموضوع ليس على المستوى الوطني فحسب بل حتى على المستوى المقارن، يكمن في دراسة كيفية ماهية التسويق الترابي في ترسيخ



الحكامة الجيدة على مستوى الوحدات الترابية. أما الثانية -العملية- فتبرز جليا من خلال فهم ميكانزمات التسويق الترابي في تحقيق سياسة استثمارية تدعم دور الجهة وتنمي قدراتها الاستثمارية وتدير مشاريعها التنموية بناء على ما تمتلكه من مؤهلات ومميزات.

ولأجل ذلك فإن المقاربة الوظيفية للجهة المقاتلة تروم إلى التدخل في تنشيط الاقتصاد المحلي وتدير المشاريع وفق خصوصيات التراب. وذلك من خلال تكريس التدبير الإستراتيجي كدعامة أساسية للتسويق الترابي.

• وهذا ما يفسر راهنية الاشكالية: الى أي حد يمكن تفعيل التسويق الترابي ليساهم في النهوض بالمشاريع الترابية؟ وتنبثق عن هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية من قبيل:

- ما المقصود بالتسويق الترابي؟
- ما هي الاليات المساهمة في تفعيل التسويق في تدبير المشاريع الترابية؟
- ما هي آفاق التسويق الترابي في تدبير المشاريع الترابية؟
- ما هي المعوقات التي تسبب محدودية التسويق في تدبير المشاريع الترابية؟

لمعالجة التساؤلات السالفة الذكر ارتأينا اعتماد التصميم الثنائي التالي:

المطلب الأول: رهانات التسويق الترابي في تدبير المشاريع الترابية

المطلب الثاني: آفاق التسويق الترابي في تدبير المشاريع الترابية ومحدوديته.



المطلب الأول:

رهانات التسويق الترابي في تدبير المشاريع الترابية

تتجلى أهمية التسويق الترابي في كونه يجعل الجماعات الترابية مقاولات حقيقية تتميز بالمدروية المباشرة، وتشكل شريكا حقيقيا للدولة من أجل حلحلة التحديات المطروحة على عاتقها (الفقرة الأولى) بفضلها تتحسن إمكانيات التواصل داخل التراب المحلي عبر تحقيق هدف اقتصادي بتركيزه على التنمية المحلية لجذب المستثمرين من جهة ومن جهة أخرى له هدف سياسي يحفز عمل المجالس وإعطائها دافعا للنهوض بشؤون الجماعات الترابية وتدبير مشاريعها الترابية (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: مقومات التسويق الترابي

مفهوم التراب بمرجعياته العربية يحيل الى مفهوم الأرض أي ذلك الحيز المكاني أو المجالي من الأرض أي المجال السوسي واقتصادي، بينما في مرجعيته اللاتينية الفرنسية يحيل الى ثلاثة معاني: الأول يفيد الحيز المجالي من الأرض الذي تقطنه مجموعة بشرية، والثاني يرمز الى المجال الجغرافي الذي تمارس عليه سلطات الهيئات العامة سلطتها، أما الثالث فيرتبط بالشخصية المستقلة لبعض المناطق رغم أنها لا تشكل دولة مستقلة بالمفهوم السياسي المتعارف عليه.

ويعتبر التسويق بأنه كل ما يساهم في جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد والحفاظ على ولاء زبائن المؤسسة، والتسويق هو مجمل الوسائل التي تستخدمها المؤسسة بالفعالية لبيع سلعتها، ويرتكز على الدراسة العلمية لرغبات المستهلكين، ويسمح للمؤسسة في الوقت الذي تحقق فيه أهداف المدروية المنشودة، بعرض سلعة أو خدمة نهائية في سوقها المستهدفة.¹

¹ التسويق مصطلح أنجلو- سكسوني أدخل إلى فرنسا في الخمسينيات، ويعرف بأنه كل ما يساهم في جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد والحفاظ على ولاء زبائن المؤسسة، والتسويق هو مجمل الوسائل التي تستخدمها المؤسسة بفعالية لبيع سلعتها: «إنه يسعى يرتكز على الدراسة العلمية لرغبات المستهلكين، ويسمح للمؤسسة، في الوقت الذي تحقق فيه أهداف المدروية المنشودة، بعرض سلعة أو خدمة نهائية في سوقها المستهدفة.

وترتكز التعريفات التي تتناول مفهوم التسويق على بعدين: - البعد الأول منهما: يوصف بالحالة التسويقية، وتتمثل في التوجه نحو كسب رضى المستهلك؛ فالتسويق مقارنة توجه نحو الزبون، إذ أن عملية

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

فأمر المزاوجة بين كلمتي التسويق والتراب، يحيل الى المجهودات المبذولة لتنمية الجهات (التراب) في ظل أسواق تنافسية للتأثير عليها من أجل تحسين أداء القطاع العام بشكل دائم عادة ما يدخل في نطاق عمل مشترك للجهة مع وكالات التنمية والسلطات الحكومية والقطاع الخاص.

وقد ذهب أحد الباحثين الى تعريف التسويق الترابي بأنه مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الخواص أو الجماعات نفسها بغاية توسيع شبكة الوحدات الاقتصادية المتواجدة بالجماعة عبر جلب أنشطة اقتصادية جديدة. كما يعرف بأنه منهجية تديرية حديثة لجلب المقاولات لتراب الجماعة، وكذا تسهيل أنشطة المقاولات وتسويق صورة جديدة عن الجماعة المعنية بالأمر وهو ما يساعد على وضع استراتيجية تنموية وتشكيل شخصية اقتصادية للجماعة²

المناجحة المنتج تتطلب فهما عميقا لآليات السوق وسلوك المستهلك؛
-أما البعد الثاني: فيتركز على استخدام الوسائل والتقنيات، وقد تم إدخال مصطلح المزيج التسويقي، منذ نهاية الأربعينيات للإشارة إلى مجموعة من المتغيرات التجارية التي يمكن أن تتوفر لدى المؤسسات. وفي الستينيات (1960) اقترح ماك كارثي جمع هذه المتغيرات في أربعة أبعاد، وهي ما سماها ب "أربعة P": المنتج (Product)، السعر (Price)، الترويج (Promotion)، والتوزيع (Place)؛ ويتطابق المزيج التسويقي بمجمل الأدوات التي توضع تحت تصرف المؤسسة للوصول إلى أهدافها المتعلقة بالسوق المستهدفة. وعلى الرغم من كون مصطلح السوق مرادفا للتوجه نحو المستهلك إلا أنه يدمج أيضا مصلحة المؤسسة فيما يتعلق بمفاهيم حسن الأداء والريح. فإرضاء الزبون ليس المؤسسة بحد ذاته بل هو وسيلة لضمان بقائها ونجاحها. وهدف التسويق ليس إرضاء حاجة المستهلك فحسب بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

فالمفهوم التسويقي يكمن في فلسفة الإدارة التي تدرك كيفية إشباع الحاجات والرغبات، من خلال تنظيم الأنشطة، والتي يمكن من خلالها أيضا تحقيق أهدافها، ولهذا فإن المفهوم التسويقي يتأثر بالبيئة الخارجية التي تضم العديد من المتغيرات والمؤثرات، سواء الإقتصادية أو القانونية والتكنولوجية، الأمر الذي يتطلب ضرورة التفاعل والاستجابة المطلوبة لذلك، تأسيسا على ما سبق، فالتسويق هو خلق ديناميكية للسوق سواء على الصعيد المحلي، أو الوطني وحتى الدولي، ولهذا الاعتبار، فقد أصبح التسويق بدوره من الأدوات والآليات التي عرفت طريقها من القطاع الخاص إلى القطاع العام وتحديدا في الجماعات الترابية، وهذا أصبح التسويق الترابي عنصرا محددا للتدبير المحلي. وأحد مداخل التميز والإبتكار.

² نجيب المصمودي "الجماعات الترابية بالمغرب: بين مقومات التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية المندمجة" سلسلة الحكامة الترابية ودراسات السياسات، مطبعة الخليج العربي 152، تطوان، الطبعة الأولى نونبر 2014، الصفحة 15.



ISSN :3085_5055

العدد الثالث عشر . ماي _ يونيو 2026

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

ويكاد يجمع أغلب الباحثين في مجال التسويق الترابي أنه إذا كان الهدف الأساسي من هذا التسويق للوحدات الترابية سواء كانت جهات أو جماعات ترابية أخرى، هو جذب الاستثمارات، وخلق نوع من الدينامية التنموية التي تعيد رسم معالم المجال، وجعله 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.

وتتجلى هذه المرتكزات والقواعد في ثلاثة عناصر أساسية على الشكل الآتي:

1- التشخيص الترابي: يتمثل في تقييم التراب وتشخيصه بناء على مؤهلاته الجغرافية والحي واستراتيجية والطبيعية والمناخ السياسي 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 وبالتالي تشكيل بطاقة تعريفية تشمل كل المؤهلات وتهتم مختلف الفئات.

2- التقسيم الترابي: يتجلى في التعرف على الأسواق التنافسية في المحيط ورصد إمكانياتها وخصائصها وهذا لا يقتصر فقط على السوق الوطنية والدولية بل يتجاوز ذلك إلى المجالات داخل التراب الواحد والهدف من ذلك هو تحديد الأسواق التي تحدى باهتمام أكبر بطريقة تمكن من الحصول على مجموعات متنافسة تستجيب لمتطلبات ورغبات (السكنة) البناء بطريقة أفضل من تلك التي تقدمها المجالات المتنافسة باعتماد معايير عملية دقيقة تساعد على تحليل السوق الكبرى.

3- المتوقع الترابي: وبحث إمكانات تطوير العرض الترابي وتوقعاته داخل السوق الوطنية والدولية من خلال آليات الجذب التي تخصص فيها الوكالات والمؤسسات المهمة بجذب الاستثمارات وتنمية المجالات الترابية، وتتميز هذه الإستراتيجية التسويقية بالمتوقع والتميز داخل أسواق المنافسة والتعريف بالتراب، كما تعرف هذه المرحلة باختيار علامة للمجال الترابي، تمكنه من التعبير عن هويته، تنافسيته وأصالته وتساعد على المتوقع.



ISSN :3085_5055

العدد الثالث عشر . ماي _ يونيو 2026

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

وتكمن أهمية التسويق الترابي في كونه يجعل من الجماعات المحلية مقاولات حقيقية ذات مردودية مباشرة تمكن من مجاورة الدولة في حل الرهانات المطروحة عليها وهذا لن نصل إليه إلا باعتماد مقاربات أكثر نضجا وفعالية في صياغة مفهوم نموذجي للمجال ومظاهره.

غير أن أهمية تدبير التسويق الترابي لا يجب أن تقف عند هذا الحد، بل عليها أن تنخرط في مسلسل التفاعلات العالمية وما يطبعها من استقطاب الرساميل، لذا فإنه يجب أن يراعى في تدبير التسويق الترابي السهر على تأهيل الجماعات المحلية، وذلك بإظهار ماله من مؤهلات طبيعية، خاصة وأن المغرب يشهد تنوعا قل نظيره من شواطئ، غابات، جبال، شلالا ووحدات؛ وتقنية كتوفر المطارات والموانئ، الطرق السيارة...؛ وكذلك العنصر البشري وتحديد اليد العاملة النشيطة.

فبفضل التسويق الترابي تتحسن إمكانية التواصل داخل التراب المحلي الذي ينبغي تحقيق هدفين موضوعيين: هدف خارجي (اقتصادي) يركز على تنمية الجماعات الترابية لجذب المستثمرين، وهدف داخلي (سياسي) يفسر ويشجع لعمل المجالس الجماعية.

وه وبذلك يطال الذكاء الترابي للجماعة الترابية - الذي يعتبر بمثابة استراتيجية عمومية جماعية لدعم الإنتاج المشترك للتنمية الترابية بواسطة المفاولة - تستعمله كأداة للتحليل العملي من أجل تدبير جيد وتحسين عرض التراب، وه وأيضا آلية للإعلام الجغرافي، فيدخل إذن ضمن استراتيجية التنمية المحلية ويتعلق الأمر بالمتوقع الفعال للمجال المحلي داخل السوق الدولي لهدف جذب الاستثمارات الصناعية والسياحية والتجارية.

فالتسويق الترابي كسلسلة من الإجراءات العملية يهدف إلى إبراز المعالم القوية للتراب وإعطاء صورة إيجابية عن مكوناته والارتقاء به من رقعة مجالية إلى فضاء للتفاعلات وإيواء السياسات التنموية التي تصبوا إليها كل التوجهات والأوراش الإصلاحية وما يفرضه ذلك من ضرورات إشراك كافة الفاعلين والمستويات الترابية وإبرام اتفاقيات الشراكة والتعاون، والإكثار من فرص الإصغاء وتبادل الآراء واستعمال أفضل للموارد.



فمن هذا المنطلق أصبحت الجماعات إطارا ترايبيا اقتصاديا يتحتم عليها الدخول في منافسة مع باقي الجماعات لجلب الاستثمارات لترايبها عبء تبني سياسات تسويقية ترايبية لإنعاش الاستثمارات المحلية والجهوية.

وإجمالاً، فمن أجل خلق اقلاع تنموي يمكن من اعادة رسم معالم المجال يجب تحويل الجماعات الترابية الى مقاولات حقيقية غايتها استقطاب أكبر قدر ممكن من الاستثمارات الأجنبية والوطنية.

الفقرة الثانية: الاليات المواكبة للتسويق في تدير المشاريع الترابية

ترتكز مكنتات التسويق الترابي بالأساس على تطوير آليات التواصل الترابي، حيث أصبحت الجهات مطالبة بتعامل مع ترايبها كمنتوج يحتاج إلى تسويق، حيث أدت التكنولوجيا إلى زيادة كبيرة في مستوى وعي ورغبات الزبون، الأمر الذي فرض على كالوحدة ترايبية عن طريق التسويق لترايبها استخدام الأنشطة الإعلانية كما ونوعاً.

وفي هذا الصدد تظهر أهمية الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة لما تتيحه من إمكانية تسمح ببناء إدارة ترايبية عصرية دائمة الإصغاء لمحيطها ومتفاعلة معه، وقادرة على توفير المعلومات الكاملة حول خصائص ترايبها والامتيازات التي يوفرها بالنسبة للوحدات الإنتاجية وكذلك طبيعة الإجراءات والمساطر التي يلزمها الإجابة عليها من أجل اخراج مشروع استثماري إلى حيز الوجود³

وتجدر الإشارة الى أن التسويق الترابي يحتاج الى اعداد وتهيئة المجال الاقتصادي والاجتماعي والسياسي لضمان توزيع أفضل للموارد اعتماداً على آليات السوق من أجل تجاوز الفوارق بين الجهات بما فيه من تحقيق العدالة المجالية والاجتماعية على كافة القطاعات. الشيء الذي يجعل من التسويق الترابي آلية للتضامن الترابي يتحدد دورها في كل تدخل أ وسياسة اقتصادية أ واجتماعية معقلنة تهدف الى تحسين جودة المجال وتوزيع أفضل للموارد الطبيعية والثروات والأنشطة والتحقق من السياسات المجالية دون اغفال الخصوصيات الجغرافية والطبيعية الجهوية.

³ محمد الدريوش "التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية بالمغرب" نموذج جهة مكناس تافيلالت و افاق مشروع الجهوية المتقدمة "أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، السنة الجامعية 2014-2015 الصفحة 126.

لذلك فالمشرع المغربي قد أحدث مجموعة من الآليات وخول للجهات والجماعات الترابية الأخرى العديد من الصلاحيات، وأقر بعض المؤسسات التي من شأنها أن تواكب وتساهم في التسويق الترابي للمشاريع الترابية سواء بالجهة أ وبالجماعات الترابية الأخرى.

وبالتالي فقد عمل المشرع المغربي على إقرار آليات للتعاون والتضامن على المستوى الجهوي، إذ أقر مجموعة من الآليات الهادفة إلى التعاون والشراكة فيما بين الجهات، وبينها وبين الجماعات الترابية ويتعلق الأمر ب "مجموعة الجهات"⁴ "أ ومجموعات الجماعات الترابية".⁵

كما أقر المشرع المغربي سبلا أخرى للتعاون والشراكة الوطنية أ والأجنبية في إطار التعاون الدولي بواسطة صيغ الاتفاقيات بين الجهات من جهة والجماعات الترابية من جهة أخرى، أ وبينها وبين أطراف ومؤسسات أخرى. كالإدارات العمومية أ والهيئات غير الحكومية الأجنبية، أ والهيئات العمومية الأخرى، أ والجمعيات المعترف لها بصفة المنفعة العامة من جهة أخرى، وذلك من أجل إنجاز مشروع أ ونشاط ذي فائدة مشتركة.

وقد حرص المشرع المغربي على إيلاء نفس الأهمية لموضوع التأهيل والتضامن بين الجهات، نظرا لعلاقته المباشرة بالتسويق الترابي للمشاريع الترابية، وذلك من خلال إيجاد آليات مؤسسية سواء للتأهيل الجهوي، خاصة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبشرية لهذه الأخيرة؛ متمثلة في "صندوق التأهيل الاجتماعي"، أ ومن خلال إقرار آليات

⁴ تتمثل "مجموعة الجهات" في هيئة تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، وذلك لأجل إنجاز عمل مشترك بين جهتين أو أكثر، أ تدير مرفق ذي فائدة عامة للمجموعة. وتنظم مجموعة الجهات طبقا لأحكام القانون التنظيمي والنصوص التشريعية التنظيمية ذات الصلة، سواء من حيث صلاحيات رئيس مجموعة الجهات، أ تدير إدارتها، وحالات الإنابة المؤقتة، أ الأمور المتعلقة بالمراقبة، والنظام الأساسي للمنتخب، ونظام تسيير المجلس ومداولاته، والقواعد المالية والمحاسبية المطبقة على الجهة، كما تم تحديد المجالات التي قد تستدعي حل مجموعة الجهات.

⁵ "مجموعات الجماعات الترابية" ف تسمح لجهة أو أكثر أو عمالة أو أكثر، على تأسيس مجموعة الجماعات الترابية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري، والمالي، وذلك بهدف إنجاز عمل مشترك أ تدير مرفق ذي فائدة عامة. وكما هو الشأن بالنسبة لمجموعة الجهات، فإن حل مقتضيات القانونية التي تم هذه الأخيرة، تسري على مجموعة الجماعات الترابية؛ على مستوى الإحداث والتأسيس، وعلى مستوى التسيير والتدبير أ المراقبة، اللهم بعض النواحي التي تتعلق بعدد النواب داخل مكتب المجموعة "بين اثنين على الأقل وأربعة على الأكثر، كذلك الأمر بالنسبة للحالات التي قد تستدعي حل المجموعات.



ISSN :3085_5055

العدد الثالث عشر . ماي _ يونيو 2026

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

للتضامن بين الجهات؛ متمثلة في " صندوق التضامن بين الجهات ". لأنواع الجهات على المستويات الاقتصادية والاجتماعية
والبشرية وظاهرة الاختلال البين في الإمكانيات والوسائل المتوفرة لديها.

وبالتالي فالمشرع المغربي حرص على خلق تعاون بين الجهات الغنية ذات الإمكانيات والمؤهلات الوفيرة اقتصاديا،
والجهات التي تعرف محدودية في إمكانياتها المالية؛ وبصيغة أكثر اختصارا وأدق تعبيرا تحقيق تضامن بين الجهات الغنية
والجهات الفقيرة.

كما خول المشرع المغربي طبقا للمادة 130 من القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات، للجهة ومجموعاتها
ومجموعات الجماعات الترابية إحداث شركات مساهمة تسمى "شركات التنمية الجهوية" أو المساهمة في رأسمالها باشتراك
مع شخص أو عدة أشخاص اعتبارية خاضعة للقانون العام أو الخاص. وتحدث هذه الشركات لممارسة الأنشطة ذات
الطبيعة الاقتصادية التي تدخل في اختصاصات الجهة أو تدبير مرفق عمومي تابع للجهة.

أما على المستوى الجماعي فقد خول المشرع للجماعات إحداث شركات التنمية المحلية التي تعتبر تجديدا في آليات
وعناصر التدبير الاقتصادي المحلي، بمستوياته الجهوية والإقليمية والجماعية، لأنها تعد بمثابة نمط للتدبير المحلي يكرس
توجه الانفتاح الجماعي على القطاع الخاص وعلى الإمكانيات التي يتوفر عليها. وكذا على آليات الشراكة قطاع عام – قطاع
خاص، وما يستتبع ذلك من شروط قانونية وتديرية مواكبة. فشركة التنمية المحلية تتيح للجماعات الترابية إمكانية
الاشتراك مع رساميل خاصة لأجل إنشاء شركات مجهولة خاضعة لقواعد القانون التجاري على شاكله شركات مساهمة
وتنفرد بعدة مميزات وأدوار أبرزها جلب الاستثمارات الخاصة وتخفيف العبء المالي على ميزانيات الجماعات. والاعتماد
على الوسائل الحديثة للتدبير.

بناء على ما سبق، فالتسويق الترابي إذن كسلسلة من الإجراءات العملية يهدف إلى إبراز المعالم القوية للتراب وإعطاء
صورة إيجابية عن مكوناته والارتقاء به من رقعة مجالية إلى فضاء للتفاعلات وإيواء السياسات التنموية التي تصبوا إليها



كل التوجهات والأوراش الإصلاحية وما يفرضه ذلك من ضرورات إشراك كافة الفاعلين والمستويات الترابية وإبرام اتفاقيات الشراكة والتعاون والإكثار من فرص الإصغاء وتبادل الآراء واستعمال أفضل للموارد

لذلك تعمل الجهات بشكل متواصل على الاستفادة من نماذج التدبير المقاولات، حيث أصبحت تتعامل مع ترابها كمنتوج يحتاج لتسويق لدى المستثمرين عبر تطوير سياسة التواصل الترابي، التي تطل بوجود إرادة لدى مسوقي التراب من خلال القيام ببعض الإجراءات العملية كخلق مصلحة خاصة بالتسويق الترابي ضمن الهيكل التنظيمي للجهة مكون من أطر مؤهلة ومختصة في هذا المجال، من أجل إتقان الوظيفة التسويقية لتمكين التراب الجهوي من الحصول على فرص تخول له ميزة التنافسية.⁶

وبالتالي، فالبحث عن تحقيق تنمية ترابية والرفع من انتاجية التراب المحلي بصفة عامة، والجهوي بصفة خاصة أصبح يستلزم اعداد خطة لإعادة تشكيل التراب انطلاقا من منهجية جديدة تركز على ضرورة اخضاع الشأن الترابي للمبادئ الحديثة للتدبير أهمها التسويق الترابي كآلية لجذب وإنعاش الاستثمار الجهوي.

المطلب الثاني:

آفاق التسويق الترابي في تدبير المشاريع الترابية ومحدوديته

منطق التسويق يفرض الانتقال من مجرد العمل على تقديم الخدمة للمواطن الى استهداف الجودة في ذلك، من خلال تحديث بنيات الاستقبال وتطوير البات التواصل وتقديم المعلومة للمواطن، وه ومعطى طبيعي إذا ما ارادت مجالس الجهات الانخراط في مسار عصرنه منظومة تدبيرها للمشاريع الترابية على غرار ما هو معمول به في القطاع الخاص (الفقرة

⁶ ياسر عاجل " إستراتيجية التسويق الترابي للجهات على ضوء الفعل التنموي الجديد" مقال منشور بمجلة القانون والأعمال الدولية، جامعة الحسن الأول، 2 يوليوز 2018.



ISSN :3085_5055

العدد الثالث عشر . ماي _ يونيو 2026

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

الأولى)، وذلك إذا استطاعت معالجة الاشكاليات التي تعيق تفعيل التسويق الترابي في تدبير المشاريع الترابية (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: آفاق تدبير التسويق الترابي للمشاريع الترابية

تنص الفقرة الأولى من المادة 80 من القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات على أنه:

"تتأط بالجهة داخل دائرتها الترابية مهام النهوض بالتنمية المندمجة المستدامة وذلك بتنظيمها وتنسيقها وتتبعها ولا

سيما فيما يتعلق بما يلي:

- تحسين جاذبية المجال الترابي للجهة وتقوية تنافسيته الاقتصادية؛
- تحقيق الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية وتثمينها والحفاظ عليها؛
- اعتماد التدابير والإجراءات المشجعة للمقاولة ومحيطها والعمل على تيسير توطين الأنشطة المنتجة للثروة والشغل؛
- الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة؛
- العمل على تحسين القدرات التديرية للموارد البشرية وتكوينها."

نستنتج من خلال المادة القانونية أعلاه أهمية اعتماد الجهة التدابير والإجراءات المشجعة للمقاولة ومحيطها والعمل

على تيسير توطين الأنشطة المنتجة للثروة والشغل.

وهكذا فإن التسويق الترابي قد يمثل وسيلة هامة لتوفير موارد مالية هامة وتجاوز إشكالية ضعف الإيرادات الذاتية وضعف أ وغياب التجهيزات والخدمات العمومية الأساسية ومحدودية مساهمتها في التنمية المحلية.وه وما يتطلب بذل جهود كبيرة من الجماعات الترابية وتحديدًا مجالس الجهات على مستوى التخطيط التنموي والتنظيم الداخلي وتثمين الموارد، فإعداد مجالات تنافسية يستوجب قدرًا هامًا من حسن التنظيم وجودة التدبير والقدرة على التشخيص الحقيقي للحاجيات واستحداث منظومات جهوية للمعلومات تستهدف الدقة والموثوقية، للإحاطة بمختلف المعطيات الاقتصادية



ISSN :3085_5055

العدد الثالث عشر، ماي _ يونيو 2026

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

والاجتماعية، بما يساعد المسؤولين الجهويين والمركزيين على اتخاذ القرار، حيث ان المعرفة المعمقة بالواقع تسهل عملية ايجاد الحلول الملائمة⁷.

فتطوير التدبير الترابي وإخضاعه للمبادئ الحديثة للتدبير المعتمدة في القطاع الخاص يحتم على الجماعات اعتماد ما يعرف "بالتسويق الترابي"، الذي يهدف إلى إبراز مؤهلات ومميزات المجالات الترابية الاقتصادية والاجتماعية لجذب الاستثمارات ورؤوس الأموال. الأمر الذي يجعلها أكثر تنافسية وقادرة على تنفيذ التزاماتها وبرامجها التنموية. ويتطلب ذلك اعتماد مفاهيم السوق المعمول بها لبيع "المنتج الاستهلاكي". ودفع الجماعات الترابية أن تتعامل مع تراثها "كمنتج" يحتاج إلى تسويق لدى المستثمر، بما يجعله الإطار الأكثر إجرائية لتنفيذ السياسات العمومية الترابية. وذلك بناء على ما يتوفر عليه من خصائص وإمكانيات، الأمر الذي يساعد على وضع مخطط إستراتيجي تنموي وتشكيل شخصية أ و "هوية" اقتصادية للجماعات⁸.

كما يجب تعزيز آليات الاعلاميات والتواصل المؤسساتي بالجهة وذلك عن طريق الانخراط الجاد في تكييف مناخ العمل الاداري الجهوي ليكون فضاء مناسباً لاستقبال وإنعاش المبادرات. وذلك بالحرص على خلق بوابات الكترونية خاصة بكل جهة لتوضيح العروض الاستثمارية الجهوية، وكذا جميع المشاريع والبرامج والمؤهلات على مستوى تراثها. بعبارة أكثر اختصاراً يحب ايلاء الأهمية القصوى للشفافية والتواصل والادارة الالكترونية وتفعيل قانون تبسيط المساطر الادارية لتزليل التدبير الحديث الذي يحتاج الى مقومات نوعية جديدة ترسخ الحكامة المحلية وتكون آلية للاستقطاب والتنافسية.

ويجب الانتقال من النظرة التسعيرية الضيقة الى المقاربة التدبيرية الحديثة لأن التسويق الترابي الجهوي يحب أن يسخر كافة الامكانيات في سبيل جلب العملة الصعبة بواسطة استقطاب الاستثمارات الأجنبية مستغلة في ذلك كل

⁷ تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي حول "متطلبات الجهوية المتقدمة وتحديات اندماج السياسات القطاعية" إحالة ذاتية رقم 22-2016،

الصفحة 102.

⁸ أمال بالشقر، "التسويق الترابي دعامة أساسية للتنمية الجهوية المندمجة"، مقال منشور بمجلة دراسات ووقائع دستورية وسياسية، العدد

39، 2013، الصفحة 71 و72.



ISSN :3085_5055

العدد الثالث عشر . ماي _ يونيو 2026

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

التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال. غير أنه لتحقيق قفزة نوعية فمن الضروري انتقال الجماعات الترابية من النظرة التسعيرية الضيقة الى المقاربة التدبيرية الحديثة والمتجددة

وذلك عبر عدة منطلقات؛ من منطق الوصاية الى منطق المصاحبة والمواكبة عن طريق الرفع من القوة التقديرية والاقتراحية للهيئات الترابية والعمل في إطار جماعي ومشارك مما سيمكنها من اقرار حرية المبادرة وإنعاش الاستثمار وتجاوز القيود القانونية والاقتصادية. ومن منطق المنافسة الى منطق التكامل وذلك على مستوى الجهات فيما بينها وكذلك بين الجهات وباقي الجماعات الترابية الأخرى.

وهذا الوضع يمكن أن يؤهل الوحدات الترابية لاستقطاب رؤوس أموال لتنفيذ مشاريع ومرافق وتجهيزات عمومية ضرورية على تراب الجماعة، لتجاوز إكراه محدودية الموارد المالية المتوفرة لها خاصة وان الميزانيات المخصصة للاستثمار تبقى ضعيفة مقارنة بتلك المرصودة لأمر التسيير، كما أن قيمة إيراداتها الإجمالية ضعيفة مقارنة بعائدات باقي أصناف الجماعات. كما أن تنمية الإمكانات المالية المخصصة للتدبير المحلي، سيخلق دينامية اقتصادية كبيرة وسيتمكن فرص شغل وتنمية الدور الاقتصادي للجهات وذلك في إطار اتفاقيات وعقود شراكة بين الهيئات المنتخبة ومختلف الفاعلين بما يحسن مستوى العيشوم جودة الخدمات المقدمة للمواطنين⁹.

الفقرة الثانية: محدودية التسويق في تدبير المشاريع الترابية

تكمن محدودية التسويق الترابي في الاكراهات التي يعاني منها التسويق الترابي والمتمثلة في تعدد الجهات المتدخلة وضعف وسوء تبير الامكانيات المادية والبشرية.

⁹ Abdellatif El chédail, » La **gouvernance territoriale à la lumière de la nouvelle charte communale** », REMLAD, Collection Thèmes actuels n° 84, 2013, page. 294



بالنسبة لتعدد الجهات المتدخلة والمؤثرة في ترويج صورة الوحدات الترابية في مستوى جمالي يؤهلها لاستثمار قدراتها. فعلى المستوى الوطني تتدخل القطاعات الوزارية والتي تتمثل في مختلف المخططات والبرامج الوطنية المتعلقة بالبنيات التحتية والتجهيزات الأساسية. أما على المستوى الجهوي قد يشكل تداخل الأنشطة والاختصاصات بين الفاعلين على المستوى الجهوي، وخاصة مع تنامي الجهات وظهور الأقطاب الحضرية الكبرى، عدة صعوبات قانونية وتقنية فيما يخص مجال الاستثمار، وحيث يسعى كل فاعل الى احتكار وترجيح دوره في استغلال الموارد المحدودة. وفي ظل غياب سياسة جهوية واضحة ومؤهلة للاستثمار من جهة، بالإضافة الى تقاسم هذه الاختصاصات مع باقي الفاعلين من جهة أخرى، قد يؤدي ذلك الى صعوبة التكامل والتناغم بين هؤلاء الفاعلين.

ويشكل الجانب المالي حجر الزاوية في نجاح التنمية الترابية بشكل عام، وتحقيق نجاعة وفعالية تدبير المشاريع الترابية، والذي يبلور على أرض الواقع تدبير الجهة لشؤونها إلى إجراءات وتدابير قابلة للتنفيذ والتحقيق، فاعتبار الجهة جماعة ترابية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي يجعلها تستفيد من دعم الدولة ومن أنظمة تمويل الهيئات والمؤسسات طبقا لمقتضيات القانون المتعلق بالتنظيم المالي للجماعات وهيئاتها، حتى تتمكن الجهات من ممارسة اختصاصاتها والقيام بمهامها التي خولها لها الدستور والقوانين التنظيمية من تنشيط برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيره. غير أن الموارد المالية المرصودة تبقى غير كافية ولا ترقى لحجم المصاريف التي يتطلبها التسويق الترابي للمشاريع الترابية

وغني عن البيان أن أوارد البشرية تعد الرأسمال الأساسي للتنمية، فهي لا تقل أهمية عن الموارد المالية لذلك يجب الاهتمام بالعنصر البشري وتأهيله وتقوية مؤهلاته وقدراته، لأن العنصر البشري هو المحور الذي تقوم عليه التنمية.¹⁰ فمسألة التكوين تعد إحدى الآليات الأساسية لتأهيل الموارد البشرية للإدارات المحلية الجماعية والإقليمية والجهوية، وتجاوز بعض السياسات المعيقة في تدبير المشاريع الترابية فمسألة التكوين، تعد مسؤولية مشتركة يتحمل فيها الكل

¹⁰ المصطفى بلقزبور «توزيع الاختصاص بين الدولة والجهات، أي نموذج ممكن في أفق مغرب الجهات " مطبعة طوب بريس الرباط، الطبعة الأولى . 2011 الصفحة 135.



ISSN :3085_5055

العدد الثالث عشر . ماي _ يونيو 2026

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

مسؤوليته، كما أن نجاح سياسة التسويق الترابي في تدبير المشاريع الترابية، رهين بنجاح برامج التكوين وفعالية أساليبه وإيجابية نتائجه .¹¹

كما أن هناك اختلالات على مستوى التراب خاصة اختلال التوازن بين الجهات، والفروقات بين المجالين القروي والحضري بحيث يشكل الشرح الاجتماعي مظهرا لأزمة خانقة بين العالمين الحضري والقروي، وبين المدن الصغرى والمتوسطة والكبرى، وبين المناطق الغنية الأخرى المعوزة داخل نفس المجال الترابي.

وتعد مسألة اعداد البنيات التحتية شرطا لازما لتشجيع الاستثمار وبالتالي تحقيق التنمية لكنها غير كافية ما لم يتم اصطحاب كل ذلك باستراتيجية تسويقية قادرة على التعريف بمختلف المقومات والامكانيات التي يزخر بها المجال. كما تبرز اشكالية تركيز المشاريع الترابية في المدن الكبرى أو وبعوامص الجهات وتهميش باقي العمالات والأقاليم التي تتضمنها الجهة وبالتالي عدم التمكن من التسويق الجيد لهذه العمالات والأقاليم.

نستنتج مما سبق أن فلسفة التسويق الترابي تفرض اعداد سياسة تواصلية للتعريف بصورة الوحدات الترابية والامتيازات التي تخولها المنشآت الانتاجية من خلال تقديم معلومات حولها تتميز بالتنوع والتكامل. وتتسم بانسجام والتنظيم والتشارك والوضوح لأجل جلب المستثمر (مقاولة أجنبية . أ وجماعة ترتبه أجنبية) لتحقيق منافع كبرى على المستوى السياسي " الثقة «، والاقتصادي " اقلاع " والاجتماعي " خلق فرص الشغل " والسياحي " التعريف بالمجال الترابي وبما يزخر به من مؤهلات " وبلورة خاصية تنافسية.

¹¹ حميد الماموني "العلاقة بين الدولة والجماعات الترابية على ضوء الجوهية المتقدمة، دراسة تحليلية لمقتضيات دستور 2011 رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ، جامعة محمد الخامس أكدال - الرباط السنة الجامعية 2013-2014. الصفحة 114.



ISSN :3085_5055

العدد الثالث عشر. ماي _ يونيو 2026

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

خاتمة:

من أجل مساهمة فعالة في التنمية الترابية الشاملة والمندمجة، يحتاج التسويق الترابي الى اعادة تهيئة المجال الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والمؤسساتي لضمان توزيع أفضل لكل هذه الموارد اعتمادا على آليات السوق، من أجل تجاوز الفوارق المجالية والاجتماعية بين الجماعات الترابية قصد تحقيق عدالة اجتماعية على كافة القطاعات.

وهذا ما يجعل التسويق الترابي آلية للتضامن الترابي يتحدد دورها في كل تدخل أ وسياسة اقتصادية واجتماعية معقلنة تهدف الى تحسين جودة المجال وتوزيع أفضل للسكان والأنشطة والتخفيف من التباينات المجالية دون اغفال الخصوصيات المحلية أو الامكانيات المادية لكل جهة.

وإذا كان التسويق الترابي أحد المداخل الأساسية لتنفيذ السياسات العامة في سبيل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فانه يسمح بإعادة توزيع الأدوار بحيث يعترف للفاعلين المحليين كمؤسسات جديدة تعتمد تقنيات التدابير الحديثة التي تأخذ بالمبادئ الكبرى للحكمة الترابية، فان الأمر يقتضي مراجعة مجموعة من الركائز التي يقوم عليها التنظيم والقوانين التي تدير الشأن الترابي.



لائحة المراجع:

❖ الكتب:

1. نجيب المصمودي " الجماعات الترابية بالمغرب: بين مقومات التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية المندمجة" سلسلة الحكامة الترابية ودراسات السياسات، مطبعة الخليج العربي 152، تطوان، الطبعة الأولى نونبر 2014،
2. المصطفى بلقزبور " توزيع الاختصاص بين الدولة والجهات، أي نموذج ممكن في أفق مغرب الجهات " مطبعة طوب بريس الرباط، الطبعة الأولى. 2011

❖ الأطروحات والرسائل الجامعية

3. محمد الدريوش التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية بالمغرب " نموذج جهة مكناس تافيلالت وفاق مشروع الجهوية المتقدمة" أطروحة لنيل الدكتوراه في القانون العام، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، السنة الجامعية 2014-2015
4. حميد الماموني "العلاقة بين الدولة والجماعات الترابية على ضوء الجهوية المتقدمة، دراسة تحليلية لمقتضيات دستور 2011 رسالة لنيل دبلوم الماستر في القانون العام كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس أكادال. الرباط السنة الجامعية 2013-2014.

❖ المقالات:

5. ياسر عاجل " إستراتيجية التسويق الترابي للجهات على ضوء الفعل التنموي الجديد" مقال منشور بمجلة القانون والأعمال الدولية، جامعة الحسن الأول، 2 يوليوز 2018.
6. أمال بلشقر، " التسويق الترابي دعامة أساسية للتنمية الجهوية المندمجة"، مقال منشور بمجلة دراسات ووقائع دستورية وسياسية، العدد 39، 2013.

❖ التقارير:

7. تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي حول "متطلبات الجهوية المتقدمة وتحديات اندماج السياسات القطاعية" إحالة ذاتية رقم 22-2016.

❖ المراجع باللغة الفرنسية:

8. Abdellatif El chédail, » La gouvernance territoriale à la lumière de la nouvelle charte communale », REMLAD, Collection Thèmes actuels n° 84, 2013.